



各位

2023年5月9日

会社名 飯野海運株式会社
代表者 代表取締役社長 大谷 祐介
コード番号 9119 (東証プライム・福証)
問合せ先 経営企画部長 児嶋 浩然
(TEL 03-6273-3068)

中期経営計画
「The Adventure to Our Sustainable Future」
策定のお知らせ

当社グループはこの度、2023年4月から開始する3年間の中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」(以下「本計画」という)を策定しました。

2020年5月に発表した前中期経営計画「Be Unique and Innovative. : The Next Stage-2030年に向けて-」(計画期間:2020年4月~2023年3月、以下「前計画」という)では、IINO VISION for 2030として「時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける独立系グローバル企業を目指します」を目標に掲げ、グローバル事業の更なる推進や安定収益基盤の更なる盤石化といった経済的価値の向上に加え、サステナビリティへの積極的な取り組みで社会的価値の創造も図り、当社グループの理解する共通価値を創造していくことに注力しました。新型コロナウイルスの世界的な大流行やロシアによるウクライナ侵攻という歴史的な転換点とも言える突発的なリスクが発生する中、計画で掲げた重点戦略の着実な実行に加え、海運業では物流の混乱や変化によって市況が高騰したこともあり、最高益を2年連続で達成しました。

本計画は、外部環境の変化が加速し将来の見通しが難しい状況の中でも、全てのステークホルダーの持続可能な未来に向け、必要な備えをした上で果敢に挑戦・冒険していくという想いで名づけました。また、ポートフォリオ経営とカーボンニュートラルへの挑戦をテーマに定め、長期目標としてのIINO VISION for 2030を受け継ぎ、前計画で取り組んだ共通価値の創造をより力強く推進します。重点戦略としては、IINO MODEL*1を基盤とした事業ポートフォリオ経営による持続的な成長と、マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)の克服を両立させる諸施策を推進していきます。具体的には、利益の蓄積により強固になった財務基盤から、前計画比で2倍超となる3年間総額で約1,000億円の投資を、成長性やマテリアリティとの関連度の高い新規・成長事業を中心に効率的に配分し、持続的な成長を実現できる最適な事業ポートフォリオの構築を目指します。更に、重視する経営指標に投下資本利益率(ROIC*2)を新たに加え、資本収益性の向上と事業間のシナジーの創出を意識した戦略を推進することで、経済的価値を高めていきます。また、マテリアリティの克服については、テーマに定めたカーボンニュートラルを2050年までに達成するロードマップを策定の上、他律的な技術革新を織り込みながらもそれに過度に依存することなく、実行可能な温室効果ガス削減施策に取り組み脱炭素に貢献する他、人的資本の強化や人権尊重への対応等の社会的要請にも着実に対応していきます。更に、前計画で社内タスクフォースを設置し、デジタル基盤の整備から着手したDXへの対応については、スタートアップとの協働による課題解決の経験と実績も踏まえ、新たに専門部署を設置の上でその取り組みを一層加速させていきます。

*1 飯野海運独自のビジネスモデル(市況変動の大きい海運業と市況変動が相対的に小さい不動産業の組み合わせる両輪経営)のこと

*2 ROIC = 利払前税引後利益 ÷ 投下資本

また、本計画の策定に際し、理念体系を再度整理しました。海運業では地政学リスクの増大や新たな冷戦によりこれまでの物流パターンに急激な変化が起こり、不動産業においても感染症の拡大を契機にリモートワーク等の新たな働き方が浸透していく中で、当社グループの存在意義と社会への提供価値について改めて考える必要性を認識しました。また、個人の多様性の尊重を含む人的資本経営を今後進めていくにあたり、グループ内関係者で協議を行い、役職員からのアンケート回答も参考にしながら当社グループ全体で共有できる新たな理念体系を定めました。

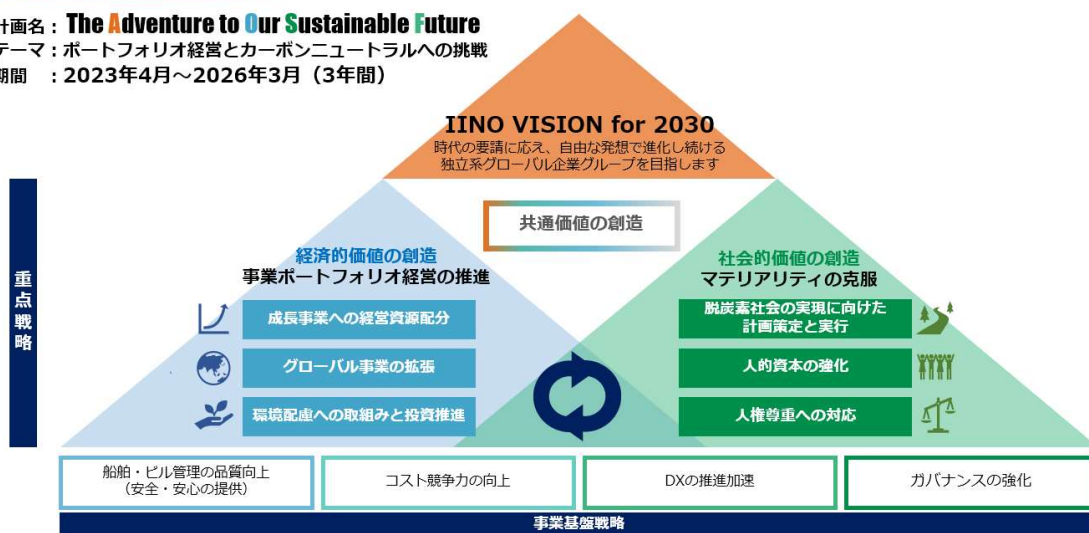
理念体系と経営戦略について

新中期経営計画策定にあわせ、当社の理念体系の整理を行い、以下の通り定めました。



新中期経営計画 中期経営計画の全体像

計画名 : **The Adventure to Our Sustainable Future**
テーマ : ポートフォリオ経営とカーボンニュートラルへの挑戦
期間 : 2023年4月～2026年3月 (3年間)



新中期経営計画 主な数値目標

財務数値目標 (2025年度)		非財務数値目標	
経常利益	130~140億円	重大事故発生件数	0件 <small>当社グループ定規による重大な事故 (高層、ビル及び情報システム)</small>
ROIC <small>ROIC = 利益前税引後利益 ÷ 投下資本</small>	4~5%	温室効果ガス (GHG) 削減率	2030年 海運業 (対20年) 20% 不動産業 (対13年) 75% 2050年 2050年 ネットゼロ
ROE	9~10%	海外短期研修・海外駐在経験者	2025年度末累計 75名以上
D/E Ratio	最大1.5倍	人権研修受講率	2023-2025年度 100%

本資料で記述されている業績予想及び将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。そのため様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。

以上

The **A**dventure to **O**ur **S**ustainable **F**uture

中期経営計画 FY2023-2025

2023年5月9日



飯野海運株式会社

IINO KAIUN KAISHA, LTD.

目次

はじめに 新中期経営計画の策定にあたって	<u>3</u>
前中期経営計画 レビュー	<u>7</u>
新中期経営計画概要	<u>11</u>
重点戦略	<u>15</u>
経済的価値の創造-事業ポートフォリオ経営の推進	<u>17</u>
社会的価値の創造-マテリアリティの克服	<u>22</u>
事業基盤戦略	<u>27</u>
財務数値目標	<u>31</u>
株主還元策	<u>35</u>
用語集	<u>37</u>

はじめに 新中期経営計画の策定にあたって



理念体系と経営戦略について

新中期経営計画策定にあわせ、当社の理念体系の整理を行い、以下の通り決めました。



企業理念: IINO PURPOSE

安全の確保を最優先に、人々の想いを繋ぎ、より豊かな未来を築きます

経営方針: IINO COMMITMENT

飯野海運グループが社会に提供する価値（詳細は次頁参照）

行動規範: IINO STYLE

飯野海運グループの一人ひとりの心構え（詳細は次頁参照）

2030年に向けて飯野海運グループが目指すところ

時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける
独立系グローバル企業グループを目指します

計画名 : **The Adventure to Our Sustainable Future**
テーマ : ポートフォリオ経営とカーボンニュートラルへの挑戦
期間 : 2023年4月～2026年3月（3年間）

グループ内年度計画

新たな理念体系の詳細

企業理念: IINO PURPOSE

安全の確保を最優先に、人々の想いを繋ぎ、より豊かな未来を築きます

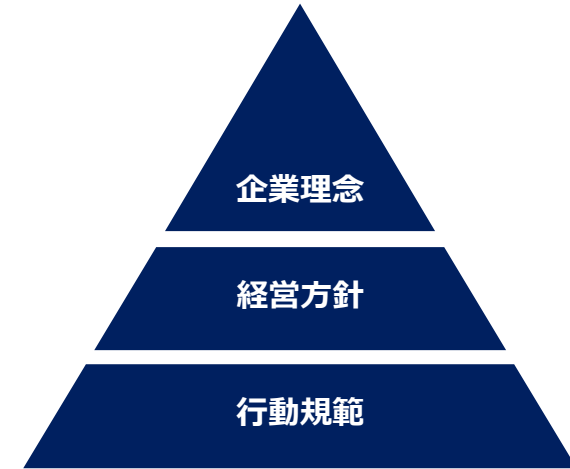
企業としての基本となる考え方や存在意義を最上位の理念として新たに設定

企業理念に込められた想い

私たちが船で運んでいるのはモノ
私たちに託されたモノには、人々の想いが込められている
そして、その想いを安全に届けることで、人々の暮らしに安心と未来がもたらされる

私たちがオフィスビルで提供しているのは空間
私たちが創り出す安全でゆとりある空間には、人々が集い新たに生まれる想いがある
そして、その想いが共有されてゆくことで、創造的な未来が広がっていく

私たちは、これまで、そしてこれからも、安全の確保に妥協せず、世界中の人々の想いを繋ぎ、より豊かな未来を築きます



経営方針: IINO COMMITMENT

当社グループは、安全の確保を社業の基盤と定めています。これは事業の継続のためには安全の確保が不可欠であるという強い意志によるものです。当社グループが持続的に成長するため、ステークホルダー・社会との対話を通じて、安全に加えて様々な価値を提供します

顧客に

ニーズに迅速・的確に対応し、安全かつ高品質のサービスを安定的に提供

社会に

社会を構成する責任ある一員として、社会と向き合い各種社会課題の解決に貢献

役職員に

企業の礎である役職員に対し、継続して働きたくなる職場環境と自己実現の機会を提供

株主に

持続的な成長に軸を置いた経営で企業価値を向上させ、充実した株主還元を実施

行動規範: IINO STYLE

Integrity

健全な企業人であること : 社会を良くするため企業人として自発的に行動する
人権を尊重し、人権侵害を行わない、許さない

Open-mindedness

柔軟であること : 先入観なく相手の意見に耳を傾ける

Agility

俊敏であること : 機を捉え、瞬発力をもって行動する

Resilience

しなやかであること : 不利な状況においても平常心を保つ

新中期経営計画の位置づけ

前中期経営計画で目標として掲げたIINO VISION for 2030を受け継ぎ、その実現に向けて新たな中期経営計画を推進

IINO VISION for 2030

2030年に向けて飯野海運グループが目指すところ

時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける独立系グローバル企業グループを目指します

IINO VISION for 2030

The Adventure to Our Sustainable Future

期間：2023.04-2026.03

共通価値の創造をより推進するために、ポートフォリオ経営とカーボンニュートラルへの挑戦をテーマに定め、IINO VISION for 2030の実現を目指す

Be Unique and Innovative. : The Next Stage - 2030年に向けて -

期間：2020.04-2023.03

2030年に向けて、共通価値の創造に取り組む期間

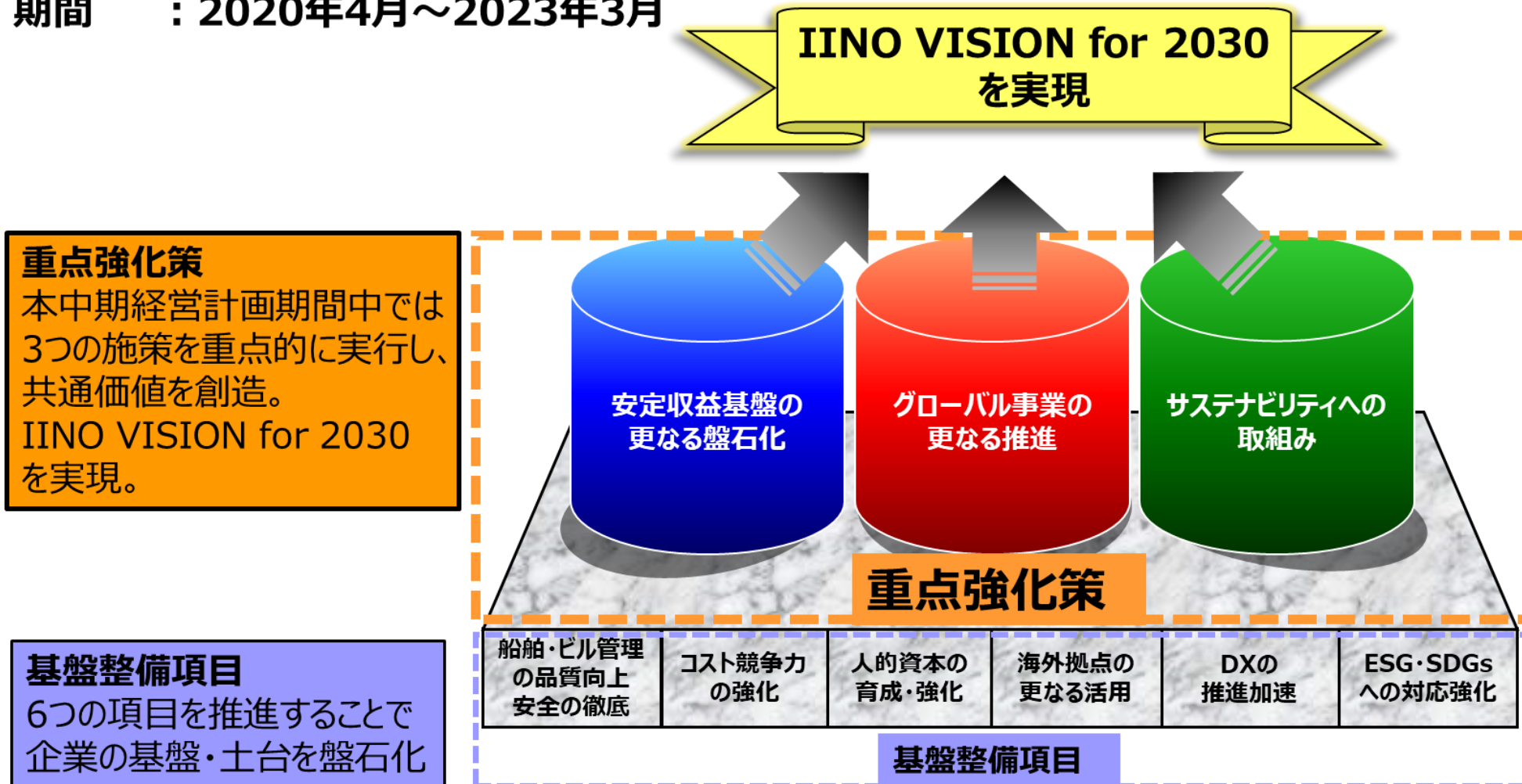
前中期経営計画

Be **U**nique and **I**nnovative. : The Next Stage - 2030年に向けて - レビュー



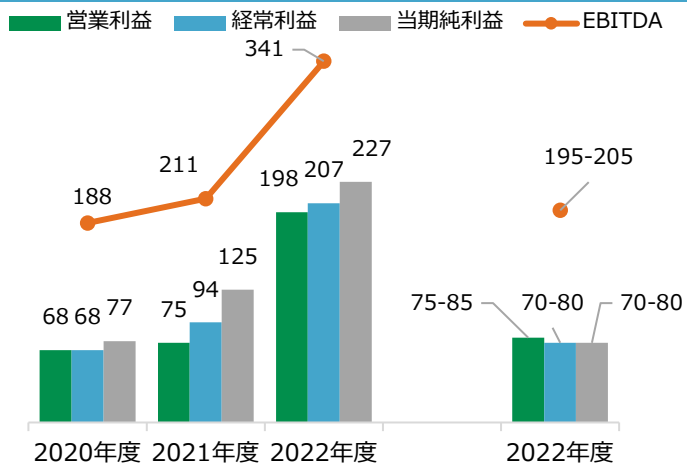
前中期経営計画概要

計画名 : Be **U**nique and **I**nnovative. : The Next Stage - 2030年に向けて -
テーマ : 共通価値の創造を目指して
期間 : 2020年4月～2023年3月



前中期経営計画達成状況① (数値目標)

収益性：期間損益（億円）



実績

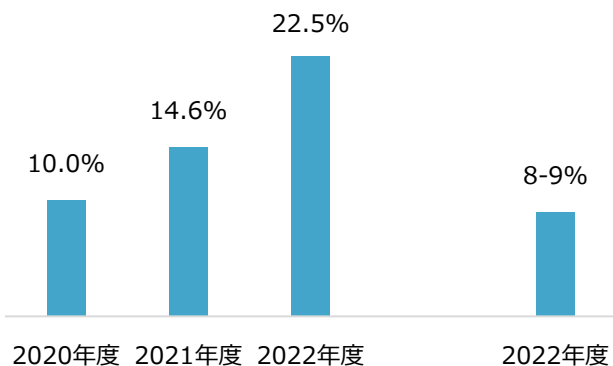
計画

2020-22年度累計

経常利益 EBITDA

実績	369億円	740億円
計画	171~191億円	541~561億円
差額	+198~178億円	+199~179億円

効率性：ROE



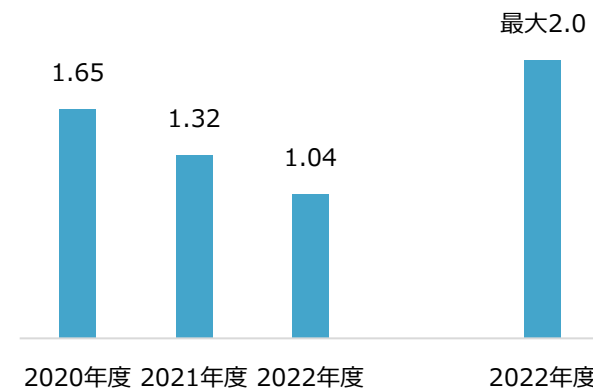
実績

計画

結果

- 大幅な増益により、目標ROEを達成

健全性：D/E Ratio（倍）



実績

計画

結果

- 計画を超える投資を実行するも、自己資本の積み上がりが進みD/E Ratioは低下。財務基盤はより強固に

前中期経営計画期間における外部環境

海運業：

- 物流混乱に伴う海運市況の高騰
- ウクライナ情勢等に起因した、アジア、米国及び中東から欧州へのケミカル製品輸送需要の急増

不動産業：

- 新型コロナウイルスの流行、リモートワークの普及による空室率の増加・賃料下落

当社対応事項と前中期経営計画達成の背景

- 物流混乱や商流の変化に機敏に対応
- 増強した海外拠点による効果的な集荷と効率配船により収益を最大化
- 安定収益基盤となる中長期用船契約の締結
- 海外不動産案件の積み上げ
- 歴史的な円安による売上高、利益の増加

前中期経営計画達成状況② (定性面と今後の課題)

前中期経営計画 重点強化策と達成事項

グローバル事業の更なる推進

- 欧州顧客とのVLGC・VLECの用船契約締結
- 米国不動産開発事業に参画
- 海外現地法人の人員増強

安定収益基盤の更なる盤石化

- 日比谷フォートタワーの竣工
- 新造VLCC 2隻の竣工
- LPG二元燃料VLGC 2隻の竣工

サステナビリティへの取組み

- マテリアリティ (サステナビリティ重要課題) の特定と取組みに着手
- アンモニア輸送への再参入
- 飯野ビルへの太陽光パネル設置

継続事項と今後の課題

成長を見込めるエリアへの 営業推進

成長事業と安定事業への 経営資源の最適配分

新エネルギー輸送への対応と マテリアリティへの取組み強化

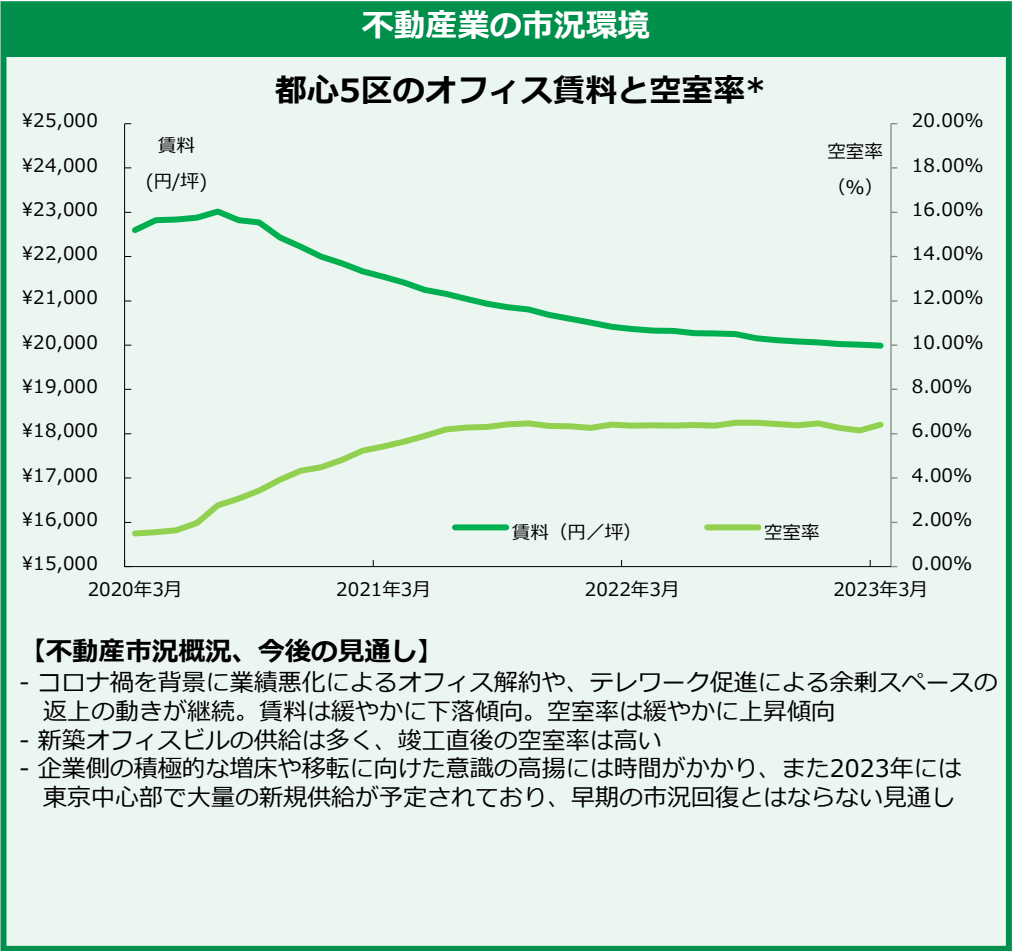
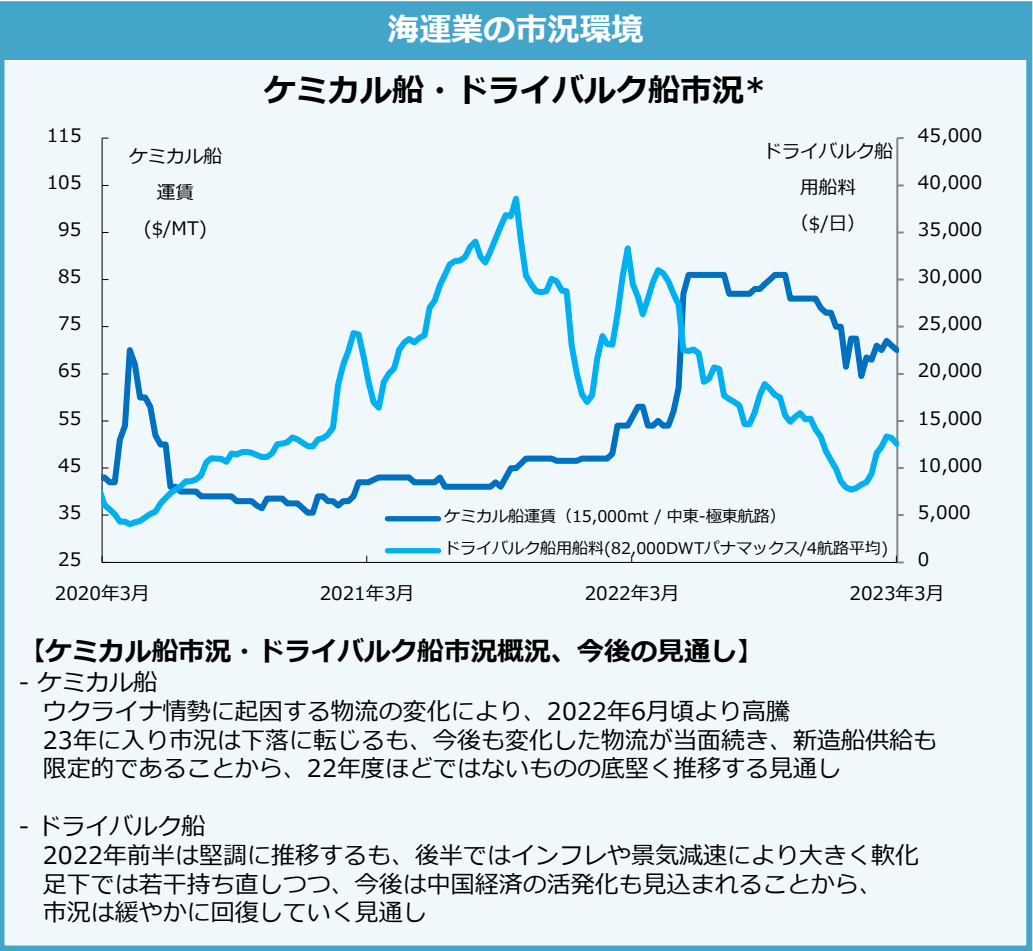
新中期経営計画 「The Adventure to Our Sustainable Future」 へ

The **A**dventure to **O**ur **S**ustainable **F**uture

新中期経営計画概要

新中期経営計画の前提となる外部環境の認識

- 世界を取り巻く外部環境**
- 世界的なインフレ
 - 地政学的リスクによる海上物流変化
 - 世界人口の増加
 - 脱炭素化の加速
 - オフィス供給継続
 - 気候変動と資源不足
 - 働き方の多様化
 - 新型コロナウイルス
 - 船舶機器における技術革新



外部環境の変化が加速し将来の見通しが難しい状況の中、IINO VISION for 2030を実現し、全てのステークホルダーの持続可能な未来に向けた冒険を計画名に掲げ、新中期経営計画を策定

計画名 : **The Adventure to Our Sustainable Future**
 テーマ : ポートフォリオ経営とカーボンニュートラルへの挑戦
 期間 : 2023年4月～2026年3月 (3年間)

IINO VISION for 2030

時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける
 独立系グローバル企業グループを目指します

共通価値の創造

経済的価値の創造

事業ポートフォリオ経営の推進

成長事業への経営資源配分

グローバル事業の拡張

環境配慮への取組みと投資推進

社会的価値の創造

マテリアリティの克服

脱炭素社会の実現に向けた
計画策定と実行

人的資本の強化

人権尊重への対応

重点戦略

船舶・ビル管理の品質向上
(安全・安心の提供)

コスト競争力の向上

DXの推進加速

ガバナンスの強化

事業基盤戦略

財務数値目標（2025年度）

経常利益

130～140億円

ROIC

ROIC = 利払前税引後利益
÷ 投下資本

4～5%

ROE

9～10%

D/E Ratio

最大1.5倍

非財務数値目標

重大事故発生件数

0件

当社グループ定めによる重大な事故
(海難、ビル及び情報システム)

温室効果ガス
(GHG) 削減率

2030年
海運業 (対20年) 不動産業 (対13年)

20% 75%

2050年全社
ネットゼロ

海外短期研修・
海外駐在経験者

2025年度末累計

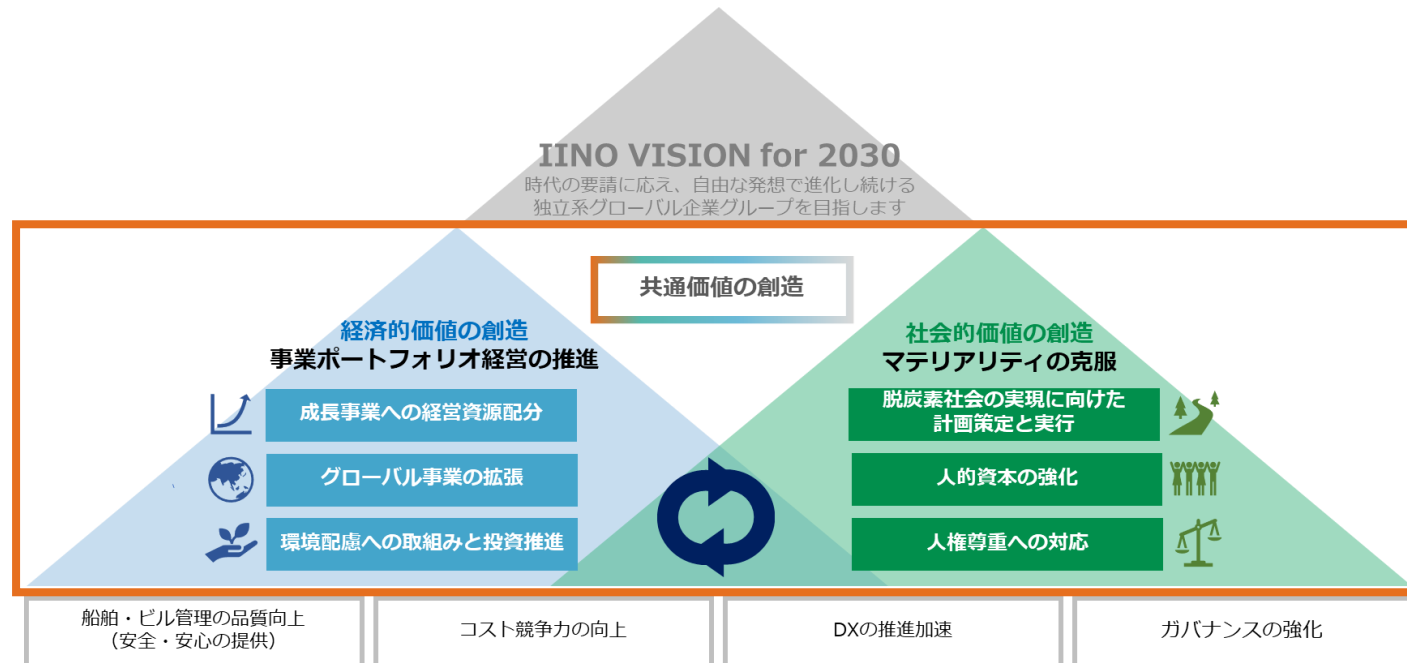
75名以上

人権研修受講率

2023-2025年度

100%

重点戦略





事業ポートフォリオ経営の推進
経済的価値の創造

成長事業への経営資源配分

- 脱炭素化の加速により成長が見込まれるガス船事業の強化・拡充
- 競争力の向上やシナジー創出に繋がる戦略投資の実行



グローバル事業の拡張

- 各事業の既存ネットワークを生かした横断的な営業展開
- 成長の見込めるエリア（特にアジア～中東～欧州）での事業を拡張



環境配慮への取組みと投資推進

- サステナブルな貨物輸送への対応継続
- 環境負荷低減に資する船舶や不動産への投資とその管理ノウハウの蓄積



マテリアリティの克服
社会的価値の創造

脱炭素社会の実現に向けた計画策定と実行

- 2050年カーボンニュートラルを達成するロードマップの策定
- 次世代燃料船や木造オフィスビルの研究と投資の推進



人的資本の強化

- 人材への投資とその価値を引き出す戦略を推進し、会社と従業員が共に成長する好循環を確立

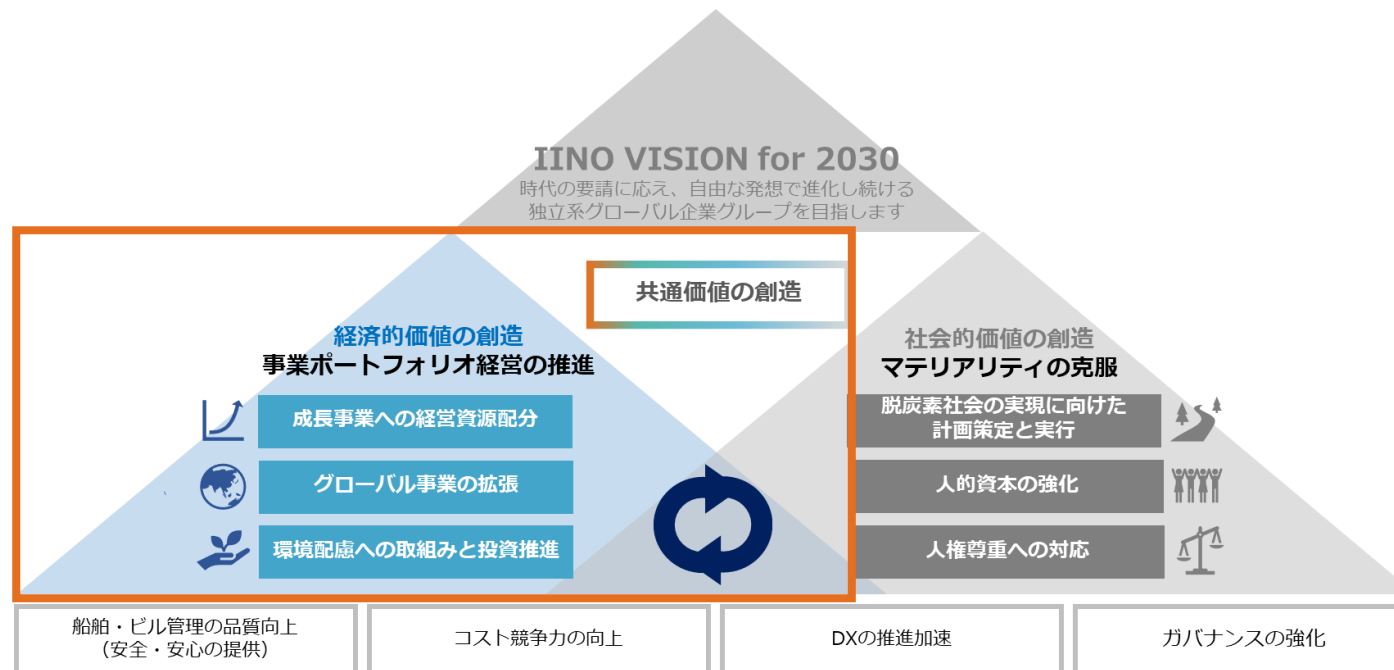


人権尊重への対応

- 構築した人権デューデリジェンスの枠組みの下、PDCAサイクルを深度化
- サプライチェーンを含めた人権対応体制を確立



重点戦略 経済的価値の創造

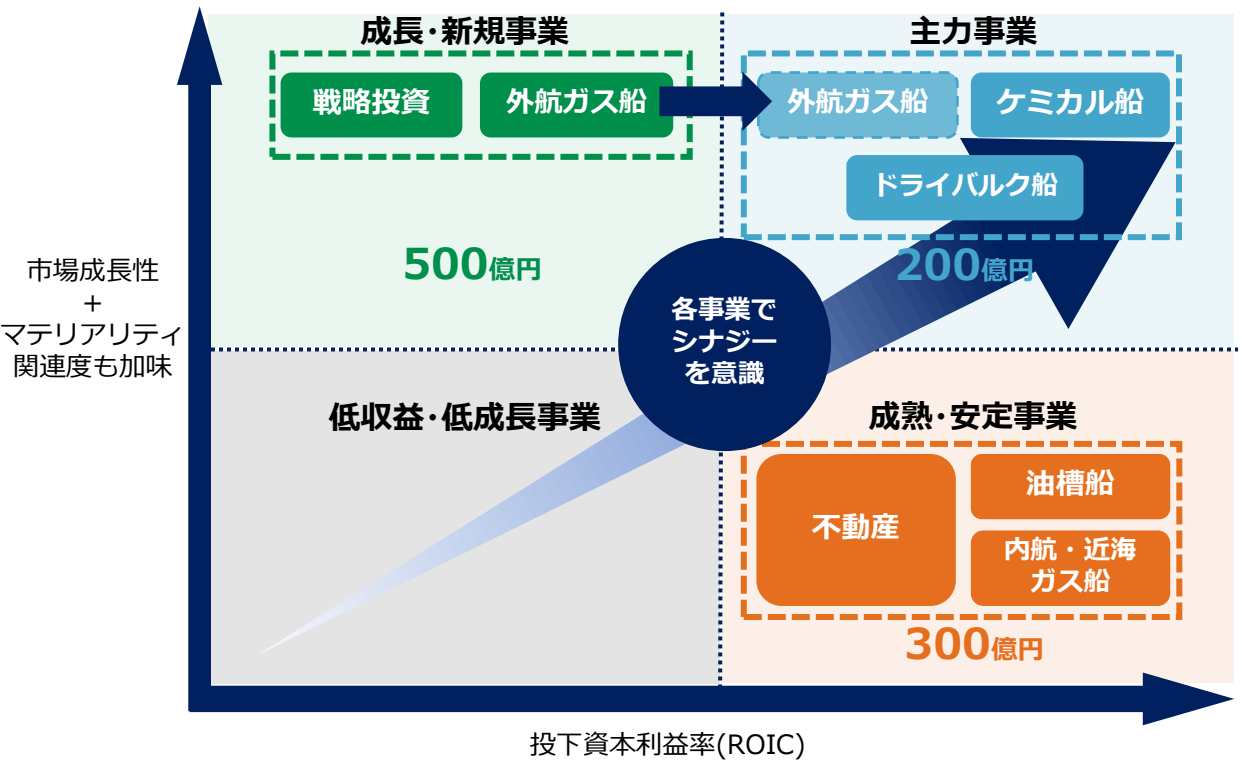




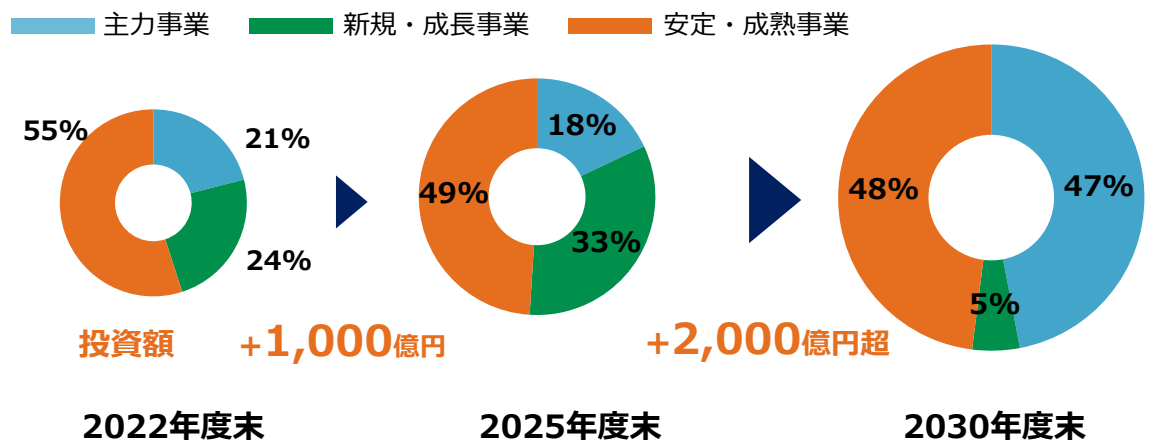
事業ポートフォリオ経営の推進①

事業ポートフォリオ基本方針

- IINO MODELを深化。「強固な財務基盤」の下、「持続的な成長」を実現できる最適なポートフォリオ構成を目指していく
- 各事業を成長性と資本収益性の2軸で評価し、位置づけを明確化。事業間でのシナジーの創出を意識しながら、新たに重視する経営指標として加えた投下資本利益率(ROIC)向上のための事業戦略を推進



事業ポートフォリオ構成 (資産構成比率)



2030年度までの事業ポートフォリオ戦略

本中期経営計画期間:

- 経営資源を成長・新規事業に重点配分し、収益基盤の育成と拡大を図る
- 主力事業、成熟・安定事業は営業力とサービス品質を磨き上げROICを向上

26-30年度:

- 主力事業で自主運航船の次世代燃料船への代替投資を実行。競争優位性を盤石化
- 外航ガス船はROIC改善により主力事業に移動。ケミカル船に並ぶ柱に成長



事業ポートフォリオ経営の推進②

成長事業への経営資源配分

	対象事業	主要戦略（詳細は次頁以降参照）	投資額
成長・新規事業	外航ガス船	<ul style="list-style-type: none"> - 積極投資による安定収益の拡大 - 液化ガス貨物管理ノウハウの一層の高度化 - 中小型船型への営業強化 	400億円
	戦略投資	<ul style="list-style-type: none"> - 本業の競争力向上のための投資 - シナジーがある新規事業への取組み 	100億円
主力事業	ケミカル船	<ul style="list-style-type: none"> - ステンレス船隊の強みを生かした差別化営業 - 物流変化に機敏に対応できる人員・組織体制の確立 	200億円
	ドライバルク船	<ul style="list-style-type: none"> - 主要荷主へのCO2削減に向けた提案力の強化 - 柔軟な船隊構成を継続し市況リスクを管理 	
安定・成熟事業	油槽船	<ul style="list-style-type: none"> - 本邦油社との協働で環境対応船への資産入替 - 高品質なサービスを継続し既存船の付加価値を向上 	300億円
	内航・近海ガス船	<ul style="list-style-type: none"> - 内航船員を確保し営業規模を維持 - 内航輸送の脱炭素化に伴う商機の獲得 	
	不動産	<ul style="list-style-type: none"> - オフィスビル投資による安定収益の積み上げ（海外含む） - バリューアップ案件、木造オフィス等への新規取組み 	
			合計1,000億円 (前中計比2倍超)

グローバル事業の拡張

当社グループのグローバル営業拠点 *図における人員数のアイコンはイメージです

- 各拠点間の連携を更に強化
- 経営戦略に沿った効果的・効率的な営業体制を確立
- グローバル人材の確保と育成を継続し、必要な時期・場所に機動的な増員

環境配慮への取組みと投資推進

内、環境関連投資 600億円

- 海運業 外航ガス船を中心に二元燃料船への投資を拡大
- 不動産業 環境性能の高いビルへの投資や築古ビルへの投資・改装
- その他 環境負荷低減に関連する事業への投資等



事業別の戦略（成長・新規事業）

重点戦略

事業戦略

主なターゲットエリアと営業拠点（国旗アイコン）

投資額

成長・新規事業

外航ガス船



成長事業への経営資源配分



グローバル事業の拡張



環境配慮への取組みと投資推進

大型LPG船・LNG船・エタン船

- 新規投資と既存用船契約の有利更改により安定収益を盤石化
- 多様な液化ガス貨物に取組み、輸送管理実績と知見の蓄積
- 次世代燃料の候補の一つであるアンモニアの輸送契約を獲得

日本・中東・欧州



400億円

中小型ガス船

- 東京・シンガポールを主たる営業拠点として、組織・人員体制の強化を進め、船隊規模を拡大
- 他事業と連携し、貨物・顧客の多様化を図り、グループ内でのシナジーを意識した戦略を推進

アジア



戦略投資



成長事業への経営資源配分



グローバル事業の拡張



環境配慮への取組みと投資推進

- DXや人的資本への投資を加速させ、本業の競争優位性を向上
- 事業間シナジーが見込める未参入の船種や不動産物件の他、再生可能エネルギー（再エネ）関連事業やスタートアップへの投資等への取組み推進

全世界



100億円

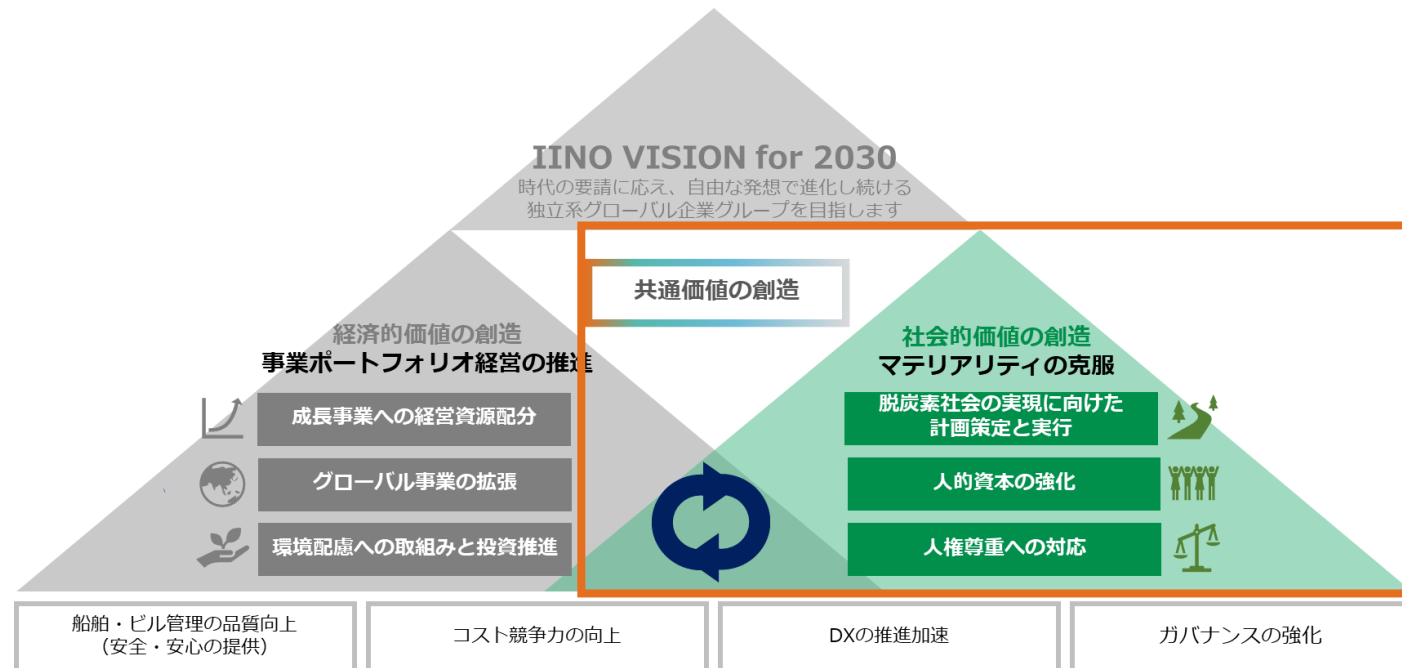




事業別の戦略（主力事業/安定・成熟事業）

		重点戦略	事業戦略	主なターゲットエリアと 営業拠点（国旗アイコン）	投資額
主力事業	ケミカル船	 グローバル事業の拡張  環境配慮への取組みと投資推進	自主運航船： - ステンレス船隊による差別化営業を強化 - インフレ・環境対応追加コストを適切に反映したCOA契約の更改 - 商流の変化に柔軟かつ機敏に対応できる組織・人員体制の整備 定期用船： - 将来性ある貨物に重点対応し安定収益を確保	中東・アジア・欧州 (物流変化に対応した航路選定) 	200億円
	ドライバルク船	 グローバル事業の拡張  環境配慮への取組みと投資推進	- CO2削減に資する営業提案を強化し、中長期契約獲得を目指す - 基幹船隊の確保と輸送契約のバランス管理を継続推進 - 事業間シナジーを意識し独自性と差別化を磨き上げる	太平洋域・中東 (+大西洋域) 	
安定・成熟事業	油槽船	 環境配慮への取組みと投資推進	- 荷主と協働し、環境対応船による新造代替を実現 - 既存船の環境負荷低減への対応とサービス強化に取組み、CO2削減と安定収益基盤の強化を図る	日本 	300億円
	内航・近海ガス船	 環境配慮への取組みと投資推進	- 人的資本経営を推進し内航船の船員確保と育成体制を深度化 - アンモニア輸送、LNGバンカリング等新たな需要への対応	日本・近海 	
	不動産	 グローバル事業の拡張  環境配慮への取組みと投資推進	国内都心オフィスビル： - 先進性の高い物件を優先検討。築古ビルのバリューアップにも挑戦 海外不動産： - 戦略的な取組み意義を明確化し一定の資産枠内で行う	日本・英国・米国 	

重点戦略 社会的価値の創造





脱炭素社会の実現に向けた計画策定と実行

- 2050年までにカーボンニュートラル(CN)を達成するためのロードマップを新たに策定
- 2030年についても従来の削減率目標を引き上げ、脱炭素への取組みを強化



- 2023年度に見込まれるIMOの新たなGHG削減戦略やその他国際的な削減目標の変更等に応じ、速やかに本ロードマップを改定し削減率の上方修正を図る。また、[SBT](#)認定取得に向け、全社的な取組みを推進

これまでの取組み

海運業

G内排出量
約86万t

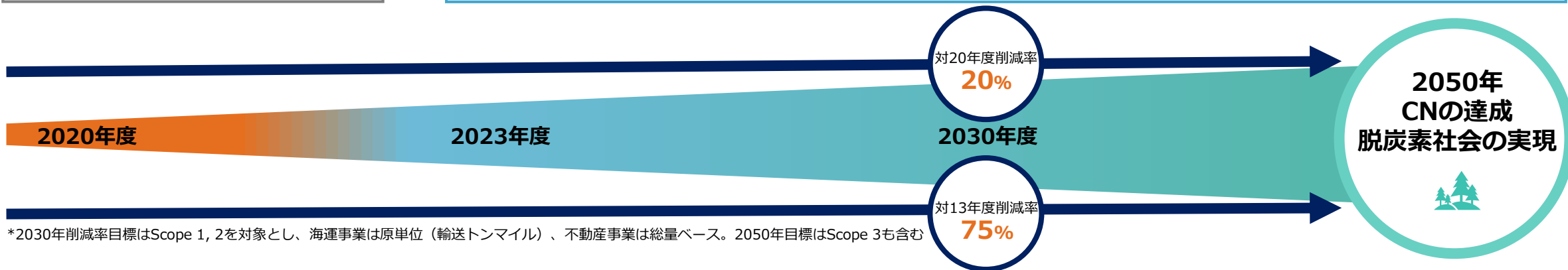
- 二元燃料船の建造と管理ノウハウの高度化
- [EEDI](#)規制対応エンジンへの切り替え
- バイオ燃料のトライアルを実施
- AIによる[CII](#)規制対応の最適化ツール導入



2050年に向けたこれからの取組み（海運業詳細は次頁）

- 本格的な次世代燃料転換による排出量の削減
- 風力含む推進性向上・燃費改善設備及びシステムの搭載
- [バイオ燃料](#)の安定的な確保と段階的な導入
- AIを活用した運航効率改善
- ゼロエミッション燃料（水素・アンモニア）への転換に向けた対応
- 次世代燃料船の設計・開発への関与
- [船上CO2回収・貯留](#)の導入検討
- [ICP](#)の導入。特定海域航行に伴う排出枠の購入

削減
目標*



不動産業

G内排出量
約0.9万t

- 再エネ転換と省エネ設備導入を推進（太陽光パネル設置、LED化等）
- [非化石証書](#)付電力の調達開始



- 再エネ利用の拡大と築古ビルの改装や高効率機器への更新
- 次世代オフィスビル（[ZEB](#)や木造建築）の知見獲得
- 非化石証書付電力の調達拡大
- [CN都市ガス](#)の導入
- 次世代オフィスビルの保有・管理を開始



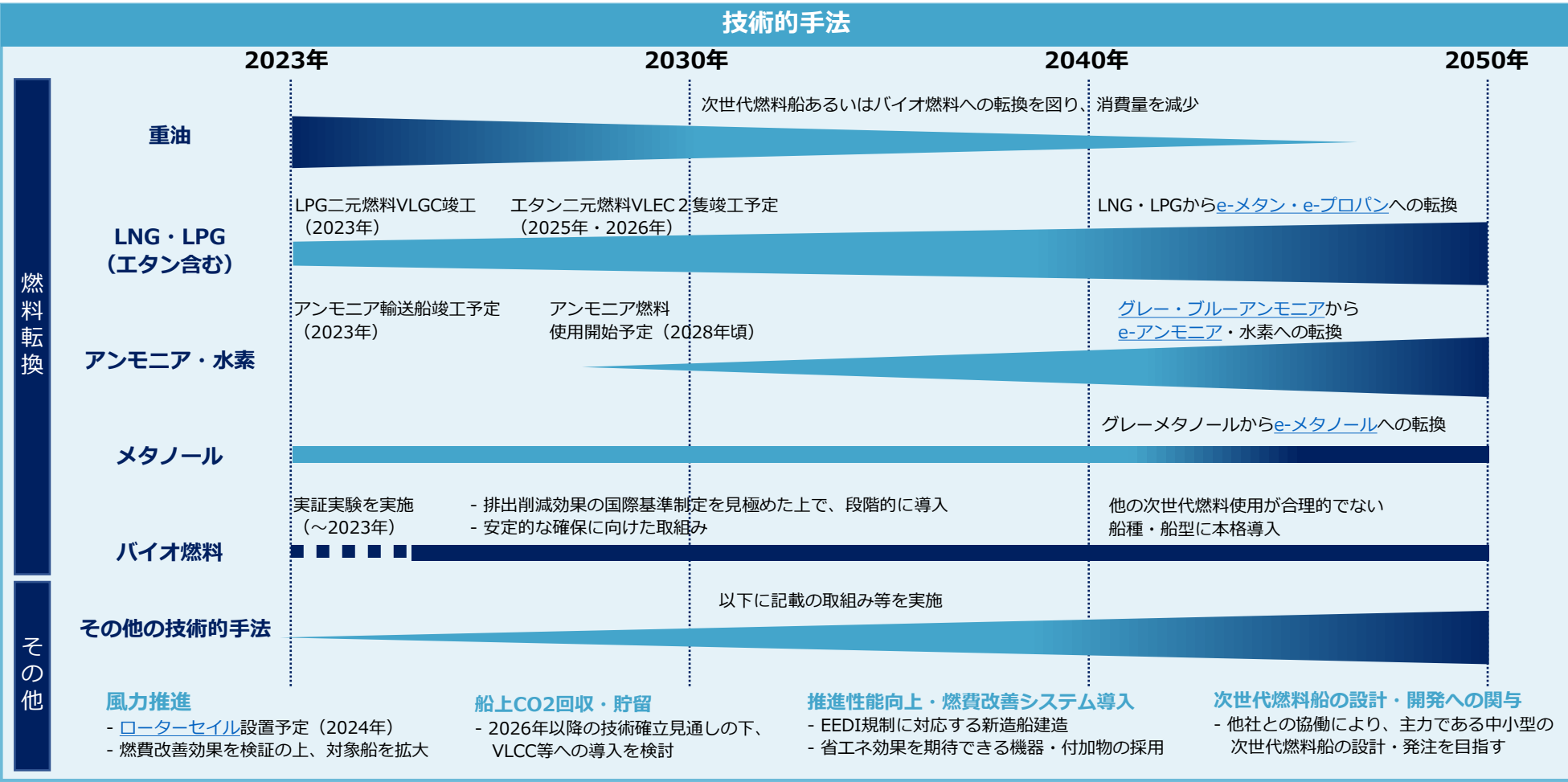


海運のカーボンニュートラル達成に向けたロードマップについて

基本方針

- **自主運航船 (Scope 1)** : 主に「中小型」 ケミカル船・ドライバルク船・内航ガス船
 排出削減の投資効果は大型船に劣るものの、各船種に最適な次世代燃料船への投資を段階的に推進。
 更に、重油炊きエンジンで使用可能なバイオ燃料の導入による足元からの着実な対応と、中小型の次世代燃料船の設計・開発への関与を通じて中長期のCO2削減に取り組む

- **定期貸船 (Scope 3)** : 主に「大型」 油槽船・外航ガス船
 積載貨物を燃料とするガス船を中心に次世代燃料船への投資を先行して実行。
 将来のゼロエミッション燃料（水素・アンモニア）船への管理に向け、運用と管理ノウハウの蓄積と技術を高める。また、他船種・船型にも水平展開しグループ船隊全体の脱炭素を促進



運用的手法

AIを活用した運航効率改善

- [Bearing AI](#)を本格導入 (2023年)
- AIによるスマートルーティングサービスの活用

減速運航

- [EEXI規制](#)、CII規制への対応

経済的手法

EU排出量取引制度 (EU-ETS)

- 2024年1月より海運セクターへ拡大予定
- 排出枠の購入

その他

- ICPを導入し効果的な脱炭素投資を促進

次世代燃料船への投資額 (2030年まで)

650億円 Scope 1
(1,500億円 Scope 3 含む)



人的資本の強化

- 人材への投資とその価値を引き出す戦略を推進し、会社と従業員が共に成長する好循環を確立
- 本中期経営計画の重点戦略に沿った人的資本強化のKPIを設定

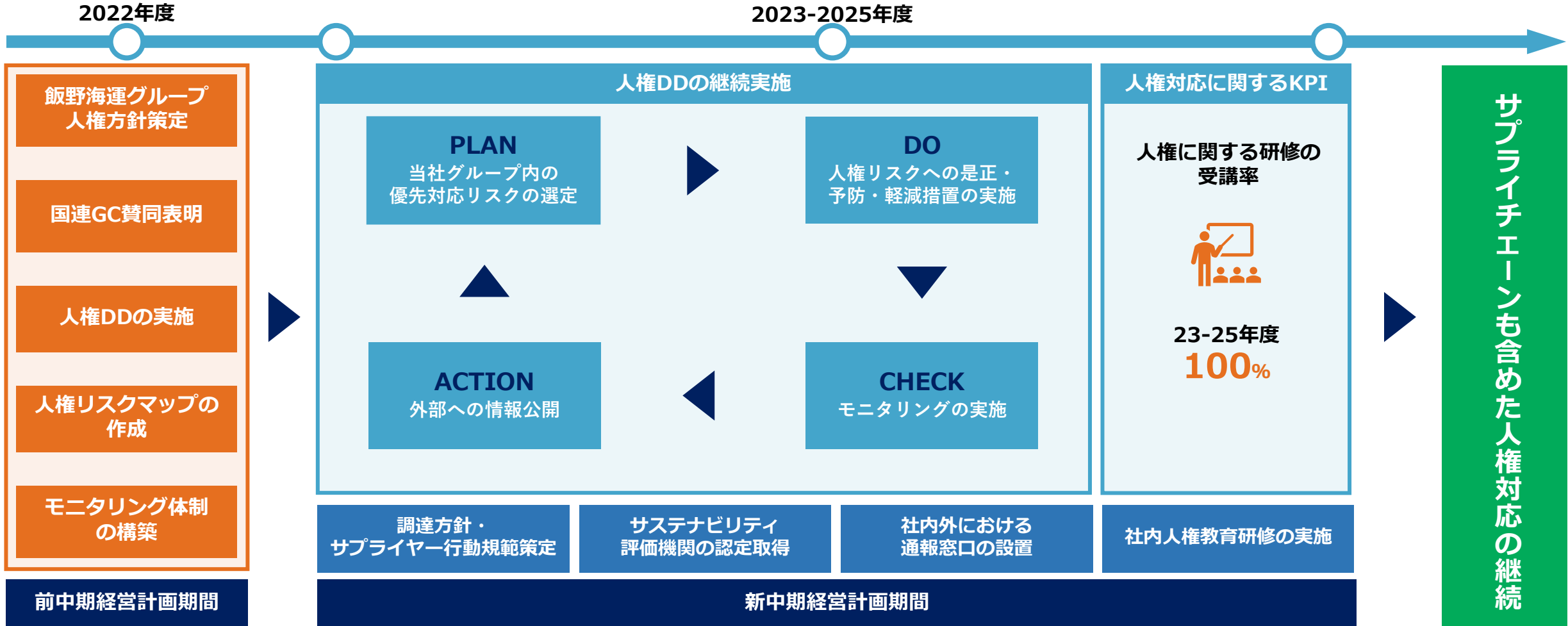


*KPIは全て飯野海運単体の陸上職の値となります。人材戦略は当社グループ全体で推進します

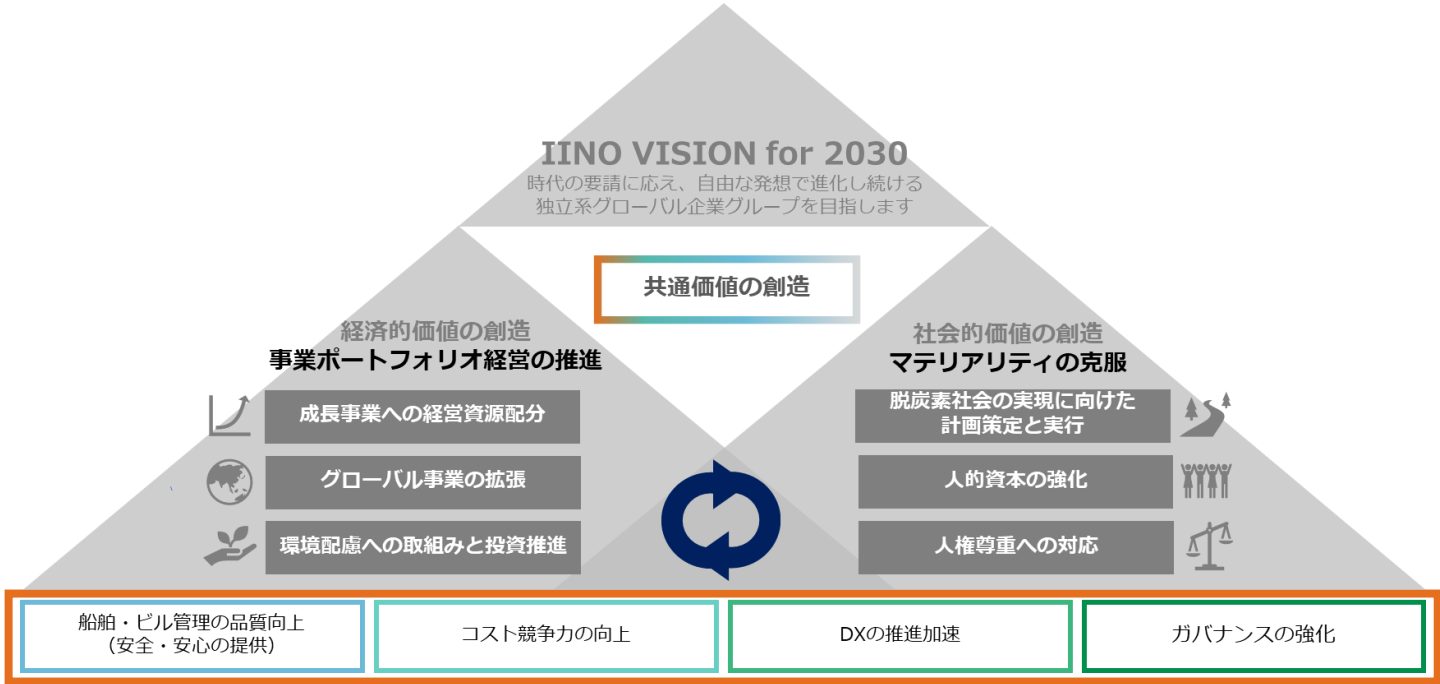


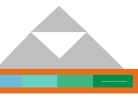
人権尊重への対応

- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、2022年度に人権方針策定、国連グローバル・コンパクト（国連GC）に賛同を表明し、人権デューデリジェンス（人権DD）実施
- サプライチェーンを含めた人権対応体制を確立し、人権尊重への取組みを強化していく



事業基盤戦略





船舶・ビル管理の品質向上 (安全・安心の提供)

船舶管理

- 事業ポートフォリオ戦略に沿った自社配乗・管理体制の確立
- 外部管理会社との連携強化によるグループ船隊全体の品質底上げ
- 将来性のある貨物の輸送、二元燃料船や風力推進装置の管理ノウハウ蓄積

ビル管理

- 次世代オフィスビル管理に向けた取組み。木造オフィスビルの知見獲得

コスト競争力の向上

海運業

- 新たな船員ソースの活用。経験豊富な陸上管理者の登用を継続
- 次世代燃料船の設計への関与。中国造船所への取組み強化

海運・不動産業共通

- コスト削減への取組み（資機材高騰への対応、新規サプライヤーの開拓）
- DXの推進とスタートアップとの協働による業務効率化

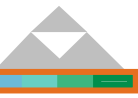
DXの推進加速

- 独立した部署を設置し、DX推進に向けた対応を強化
- デジタル基盤整備とデジタル化推進を継続
- 当社グループ全体でイノベーションを推進

ガバナンスの強化

- コーポレート・ガバナンスの更なる強化
- 腐敗防止含めたコンプライアンスの徹底
- リスク管理の高度化
- 機関投資家とのエンゲージメント強化





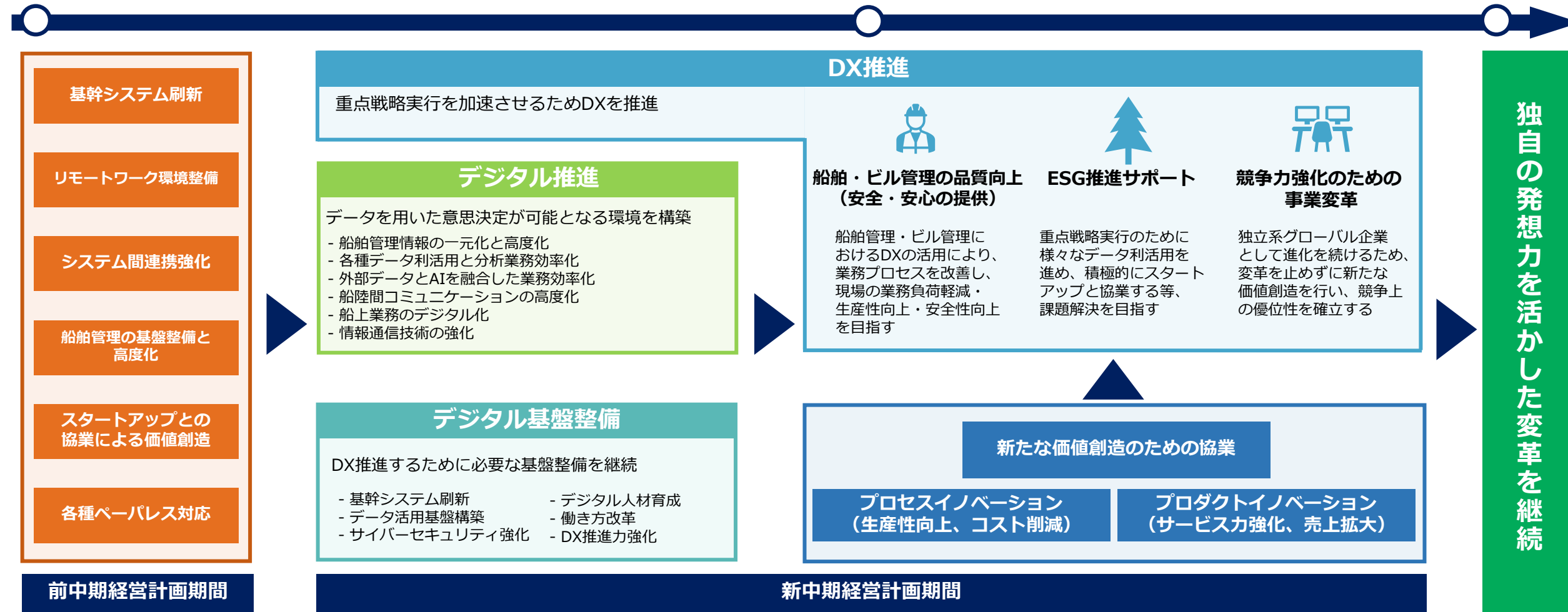
DXの推進加速

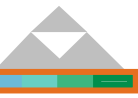
- IINO DXタスクフォースを組織変更し、2023年6月に新たにDX推進部を設置
- 専任者を配置した独立した組織として、社内外関係先と連携しながらDX推進を行い、重点戦略の実行を加速

2020年度

2023-2025年度

2030年度





ガバナンスの強化

2020年度

2021年度

2022年度

2023-2025年度

コーポレート・ガバナンス関連

- 改正会社法施行に沿って役員報酬の決定に関する方針を改定
- 株式購入報酬制度(対象者: 全業務執行取締役)を改定し、クローバック条項を新設

- 指名・報酬諮問委員会の委員長を社外取締役に変更
- 女性社外監査役の登用
- 経営監査室が内部監査結果を取締役に報告
- リスク管理体制の強化

- 取締役任期を2年から1年に短縮
- 女性社外取締役の登用

コーポレート・ガバナンスの更なる強化

- 取締役会の独立性・多様性確保への取組み
- 取締役会の実効性向上
- 内部統制の強化
- 各ESG課題に対応する経営・組織体制の確立
- 東証プライム市場基準への対応継続



その他のガバナンス強化に関する取組

- リスク管理・危機管理の高度化
- コンプライアンスの徹底
- 腐敗防止に向けた取組み (腐敗防止方針策定、インサイダー取引研修等)

腐敗防止含めたコンプライアンスの徹底

- 腐敗防止、反社対応、独禁法順守への取組み強化

リスク管理の高度化

- 適切なリスクテイクをする体制を整備
- ICP等環境への貢献を考慮した投資基準の確立

機関投資家とのエンゲージメントの強化

- 株主・投資家との建設的な対話の強化と取締役会へのフィードバック
- 情報開示の強化に向けた取組み

前中期経営計画期間

新中期経営計画期間

財務数值目標



重視する財務指標と数値目標

競争力のある資本調達により、効率性を重視した事業ポートフォリオ投資を行い、稼ぐ力の向上と持続的な利益成長を目指す

	財務指標	説明	2025年度	2030年度
収益性	経常利益	- 事業投資損益も含めた会計上の利益	130~140億円	200億円
	EBITDA	- キャッシュ・ベースに近い本業の儲け	280~290億円	440億円
資本効率性	ROE	- 株主資本の効率性	9~10%	10%以上
	ROIC	- 調達資本に対する効率性（稼ぐ力）	4~5%	5%以上
財務健全性	D/E Ratio	- 事業環境や戦略に応じた最適資本構成	最大1.5倍	最大2.0倍

財務数値目標 各指標の推移

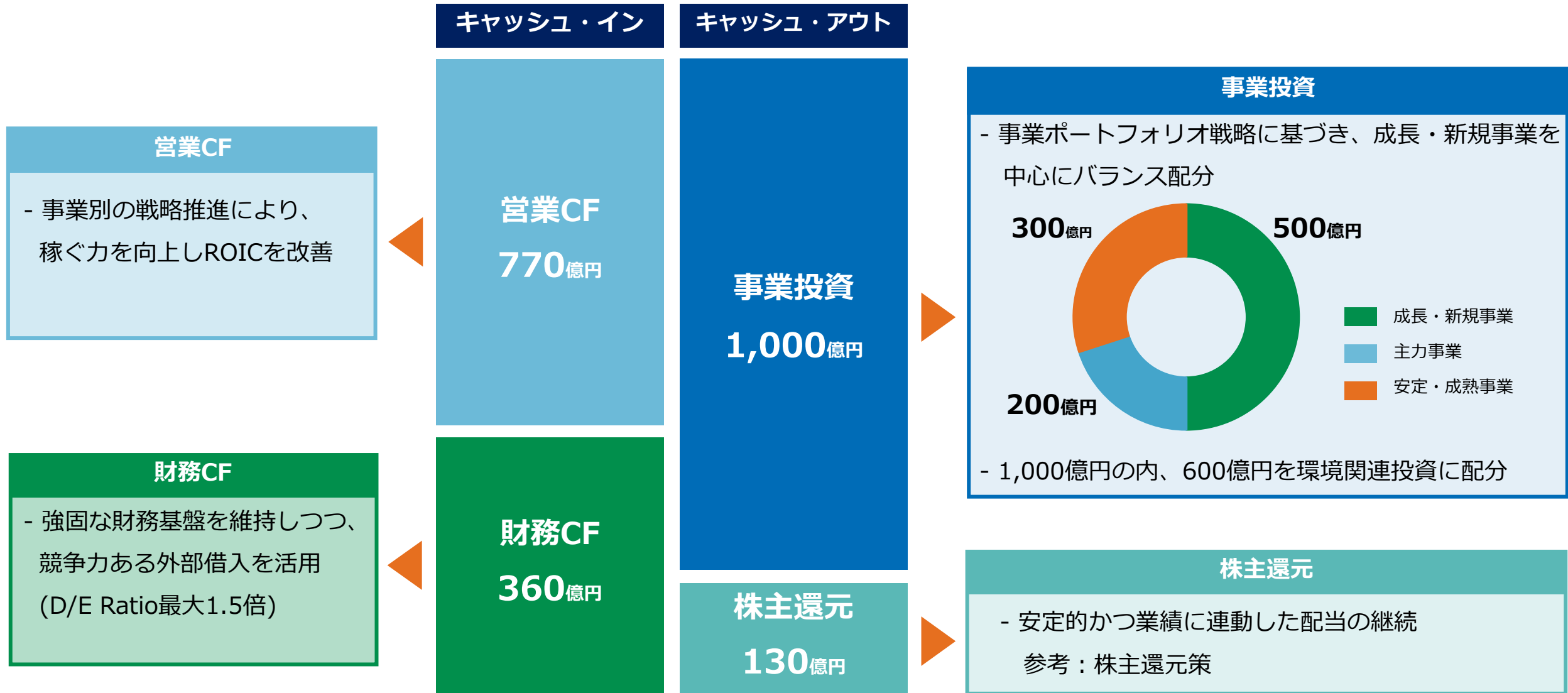
	2022年度実績	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度
為替前提	135.07円/\$	125円/\$	125円/\$	125円/\$	
燃料油*1前提	\$ 802/MT	\$ 700/MT	\$ 700/MT	\$ 700/MT	
売上高 (億円)	1,413	1,230	1,200~1,300	1,250~1,350	1,900
営業利益 (億円)	198	117	120~130	130~140	210
海運業 (億円)	160	86	85~93	93~100	150
不動産業 (億円)	38	31	35~37	37~ 40	60
経常利益 (億円)	207	111	115~125	130~140	200
当期純利益 (億円)	227	100	110~120	120~130	180
EBITDA*2 (億円)	341	255	270~280	280~290	440
ROE	22.5%	9%	9~10%	9~10%	10%以上
ROIC*3	10.9%	4.5%	4~5%	4~5%	5%以上
D/E Ratio (倍)	1.04	最大1.5	最大1.5	最大1.5	最大2.0

*1 適合燃料油の単価（補油地：シンガポール）

*2 営業利益 + 減価償却費 + 主たる事業投資に係る受取配当金及び持分法投資損益

*3 利払前税引後利益 ÷ 投下資本

キャッシュ・アロケーション (2023-25年度)



株主還元策



配当方針

内部留保の活用による企業成長

- 事業環境変化に即応するための事業基盤の維持強化及び持続的な成長のための新規投資に必要な内部留保を確保・活用

株主重視の姿勢の明確化

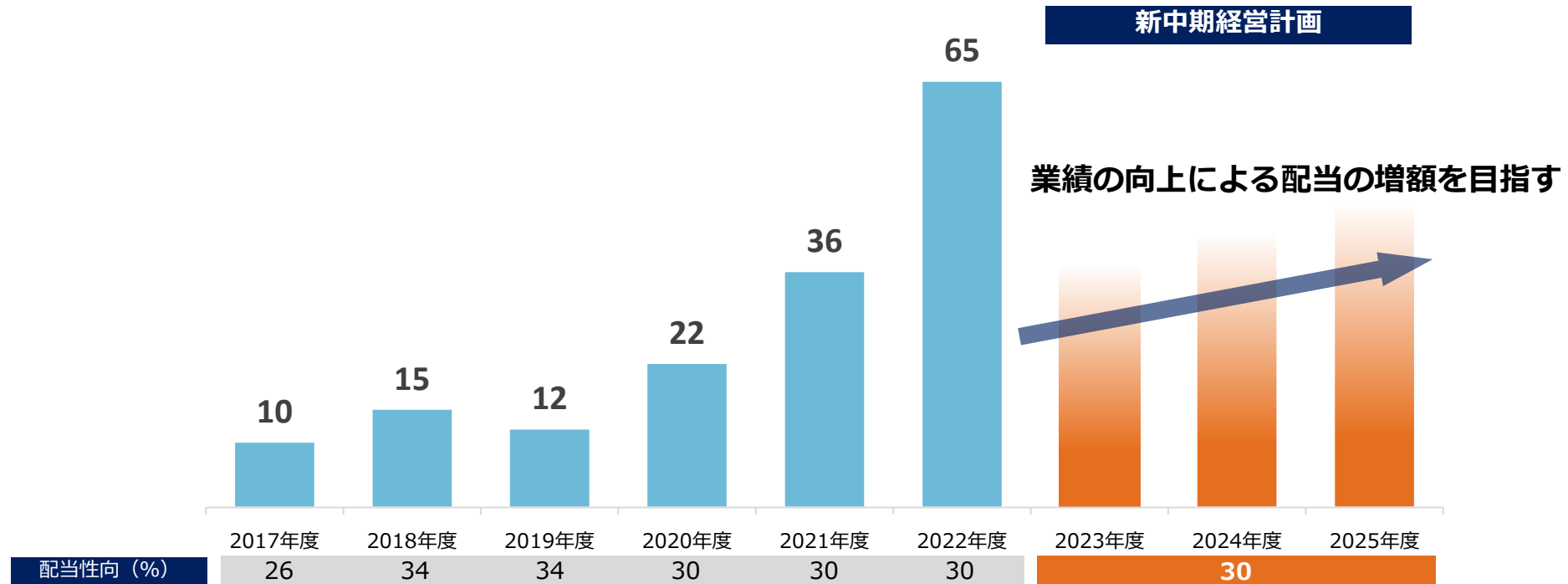
- 配当額と企業成長を連動させ、適正で透明性のある利益還元を実施

継続的な配当の維持

- 安定収益を背景とした継続的な配当を維持

配当額と利益成長の連動性を明確化し、業績の向上により株主還元を高める
 ⇒安定的かつ**連結配当性向30%を基準**とした業績連動方式の配当を継続していく

1株当たり配当金推移（単位：円）



用語集



P10 前中期経営計画達成状況② (定性面と今後の課題)

マテリアリティ : 企業や組織が企業価値向上のため優先して取り組んでいく重要な社会的課題のこと。サステナビリティ重要課題とも言う。

P17 事業ポートフォリオ経営の推進

IINO MODEL : 飯野海運独自のビジネスモデル（市況変動の大きい海運業と市況変動が相対的に小さい不動産業の組み合わせる両輪経営）のこと。

P23 脱炭素社会の実現に向けた計画策定と実行

- SBT** : Science Based Targets (科学的根拠に基づく目標)。パリ協定が求める水準と整合した、5~10年先を目標年として企業が設定するGHG削減目標のこと。
- EEDI規制** : Energy Efficiency Design Index (エネルギー効率設計指標)。新造船に適用し、1トンの貨物を1マイル輸送する際に排出されるCO₂のグラム数を規制する。
- CII規制** : Carbon Intensity Indicator (燃費実績の格付け制度)。A-Eの5段階で毎年の燃費実績を評価・格付けし、一定の評価を下回った船(“E”又は3年連続“D”)に改善計画の提出と主管庁による認証を義務付けることで、継続的な省エネ運航を促進させることを目的として2023年1月より開始された規制。
- バイオ燃料** : 植物油を主とする生物資源を原料にした代替燃料。燃焼時にCO₂が排出されるが、原料となる植物が成長過程でCO₂を吸収することから環境に優しいとされている。
- 船上CO₂回収・貯留** : 船舶から排出されるCO₂を船上で分離・回収し、CO₂貯蔵地に半永久的に貯留すること。
- ICP** : Internal Carbon Pricingの略称。低炭素投資・対策推進に向け、企業内部で独自に設定、使用する炭素価格のこと。
- 非化石証書** : 再生可能エネルギー（太陽光、風力、バイオマス、地熱等）の非化石電源から発電された電気について、非化石価値を分離し証書にしたもの。
- ZEB** : Net Zero Energy Buildingの略称。快適な室内環境を実現しつつ、消費する年間の一次エネルギーの収支ゼロを目指した建物のこと。
- CN都市ガス** : 天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生する温室効果ガスをCO₂クレジットで相殺し、燃焼させても地球規模ではCO₂が発生しないとみなすLNGを原料とする都市ガス。

P24 海運のカーボンニュートラル達成に向けたロードマップについて

- Bearing AI** : 米国シリコンバレーを拠点とするスタートアップBearing社と開発したCII最適化ツール。
- EEXI規制** : Energy Efficiency Existing Ship Index(就航船のエネルギー効率指標)。国際航海に従事する400GTを超える既存船に適用し、1トンの貨物を1マイル輸送する際に排出されるCO2のグラム数を規制する。規制に達していない船は、エンジンの出力制限や省エネ機器の導入が必要になる。
- e-fuel** : e-メタン・e-プロパン・e-アンモニア・e-メタノール等の総称。CO2と再生可能エネルギー由来の水素を合成して製造される燃料。原料となるCO2は発電所や工場から排出されたものを利用。水素は再生可能エネルギーによる水の電気分解から得られたものを利用。e-fuelはCO2を原料とするため、燃焼時にCO2また、既存燃料の設備をそのまま活用できるメリットがある。
- グレーアンモニア** : 天然ガス等の化石燃料から製造される従来の方法で作られたアンモニア。
- ブルーアンモニア** : 化石燃料由来であるものの、アンモニア製造時に排出されるCO2を回収・貯留し大気へのCO2排出を抑制したアンモニア
- EU-ETS** : European Union Emissions Trading System(欧州連合域内排出量取引制度)。対象となる企業や施設に対し一定期間中の排出量の上限を課し、その上限を段階的に引き下げることによって排出量削減を目指す制度。
- ローターセイル** : 船舶の甲板上に設置した円筒型のローターを回転させ、回転するシリンダーと風によるマグヌス効果によって推進力を得る風力推進補助装置のこと。

当社事業に関連する海運・不動産・その他の用語については、当社ホームページに掲載の[用語集](#)を参照

本資料に関する注意

本資料で記述されている業績予想及び将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。そのため様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。