



www.iino.co.jp

〔問い合わせ先〕

飯野海運株式会社

〒100-0011 東京都千代田区内幸町二丁目1番1号 飯野ビルディング

SR広報部 / 電話: 03(6273)3069 FAX: 03(6273)3057



この印刷製品は、環境に配慮した
資材と工場で製造されています。



植物油インキ

地球のいのち、つないでいこう



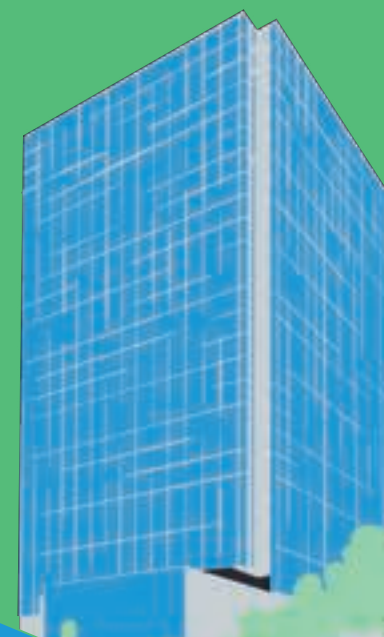
生物多様性

経営報告書2019

CSR & Annual Report



飯野海運株式会社



経営理念

- ▶ 安全の確保が社業の基盤
- ▶ よいサービスと商品を社会に適正な価格で安定的に供給
- ▶ 取引先のニーズに迅速・的確に対応
- ▶ 社会的要請へ適応し環境に十分配慮
- ▶ 株主、そして役職員へのリターン充実を目指し企業価値向上を志向

「経営理念」を実現する具体策として定める当社グループの「行動憲章」については、当社ホームページまたは経営報告書【詳細報告編】をご参照ください。



編集方針

当社グループでは、2009年度から投資家向けの「アニュアルレポート」と、より幅広いステークホルダー向けの「安全・環境報告書」を統合し、総合的な「経営報告書」を発行しています。本報告書は、当社グループの活動全体をすべてのステークホルダーの皆様によりわかりやすくお伝えすることを基本方針としました。なお、原則として本文中で「飯野海運グループ」及び「当社グループ」は飯野海運グループ全体（71社）、「飯野海運（株）」及び「当社」は飯野海運株式会社単体を指します。また、報告書の構成は「GRIスタンダード」を参考にしています。本報告書に掲載されていない、より詳細な情報に関しては、下記の資料をご参照ください。どちらも当社ホームページでご覧いただけます。

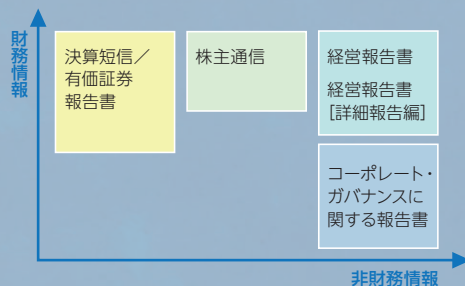
対象期間 2018年度（2018年4月1日～2019年3月31日）
（一部当該年度以外の内容も掲載しております。）

発行 2019年6月

報告サイクル 年次報告として毎年発行

有価証券報告書、決算短信 https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/ir_library.html

経営報告書【詳細報告編】 https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/library_annual.html



Contents



飯野海運とは

- 1 経営理念／目次／編集方針
- 3 飯野海運グループ120年のあゆみ
- 7 グループ事業の全体像
- 9 飯野海運グループの価値創造プロセス



飯野海運の目指す姿

- 11 トップメッセージ
- 17 **特集** 飯野海運創立120周年の
その先に向けた人材への取り組み



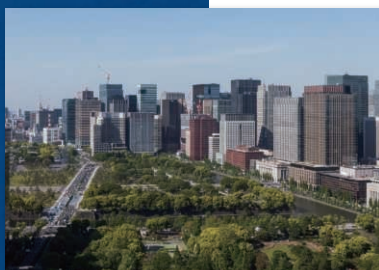
財務戦略と事業戦略

- 21 財務担当役員からのメッセージ
- 23 主要連絡財務データ
- 25 部門別事業概況



事業基盤構築のためのESG

- | | |
|------------------------------------|-------------|
| 37 役員一覧 | 51 従業員とともに |
| 39 コーポレート・ガバナンス | 53 マテリアルフロー |
| 43 社外取締役からのメッセージ | 54 非財務ハイライト |
| 45 「安全」「環境」「人材」の
取り組みによる事業基盤の構築 | 55 第三者意見 |
| 47 海運業／不動産業の安全・環境 | |



企業情報

- 56 会社概要／株式情報

将来の見通しに関してのご注意

本報告書には、飯野海運グループの今後の計画、戦略、業績予想に関する記述が含まれています。これらは、本報告書の作成時点で把握可能な情報に基づくもので、経済動向、市場環境、為替レート、税制など様々な要因により異なる結果となる可能性があります。

120 飯野海運グループ 年のあゆみ

創立から事業の拡大



前列左から二番目 飯野寅吉



初代社長 飯野寅吉

海運集約からの再建／復配への道



第五全購連丸



第五全購連丸の進水式

1899年(創立) ▶ 1964年まで

1965年 ▶ 1978年まで



富士山丸



剛邦丸



旧飯野ビルディング



桃邦丸



徳邦丸



東京桜田ビル

1899年、飯野寅吉が京都府舞鶴市に飯野商会を設立し、曳船による石炭運送業及び港湾荷役業に着手しました。その後、石炭から石油へのエネルギー転換に伴い、タンカー事業へと主軸を移し、本邦最大の外航タンカー「富士山丸」や「剛邦丸」により、原油輸送に従事しました。1944年には現在の商号である飯野海運株式会社と改称し、第二次世界大戦で甚大な被害を受けたものの戦後復興を果たし、1950年代には定期航路経営に進出します。1955年には飯野不動産株式会社が設立され、1960年に旧飯野ビルディングが竣工しています。1964年の海運集約に際し定期航路部門が分離され、以来、タンカー・不定期貨物船を主力としています。

海運集約後、当社は経営の合理化を推進しました。1960年代の世界経済は目覚ましい拡大を遂げ、世界貿易量も急増しました。当社においては、1960年に本邦初の加圧式内航ガスキャリア「桃邦丸」が竣工し、内航LPG輸送に進出。1970年には当社グループ初パナマックス型ドライバルクキャリア「第五全購連丸」の運航を開始しています。不動産業では1967年に東京桜田ビルが竣工し、その後1971年に13年半ぶりの復配に至りました。1974年には船舶管理業務を行うイイノマリナーサービス株式会社を設立し、翌年わが国初の仕組船混乗化を実現しました。

2019年は当社の創立120周年にあたります。

1899年に飯野寅吉が京都府舞鶴市に飯野商会を設立して以来、

二度の世界大戦やスエズ運河封鎖とその反動、

1964年の海運集約など幾多の困難に直面しながらも、

日本や世界の物流に貢献してきました。

120年の時の流れを振り返り、未来に向けたストーリーへとつないでいきます。

ケミカルタンカー事業への進出

100周年と海運バブル



LODESTAR ACE



LODESTAR KING



LNG VESTA



汐留芝離宮ビルディング

1979年 ▶ 1990年まで

1991年 ▶ 2007年まで



東京富士見ビル



飯野竹早ビル



SK SUNRISE



NORTH PIONEER



広尾スタジオ

当社がケミカルタンカー事業に進出したのはこの頃です。1979年にケミカルタンカー「ESPOIR」が竣工し、用船によりケミカル製品輸送を開始しました。1985年には、サウディ基礎産業公社（SABIC）と中東積み極東向け石油化学製品の数量輸送契約を締結し、現在の主要航路である中東航路を開拓しています。1989年にはケミカル船「LODESTAR ACE」が竣工し、ケミカル船の自主運航を本格開始しました。一方で不動産業では1983年に東京富士見ビル、1988年に飯野竹早ビルが竣工し、事業の拡大を続けました。また1987年にはビル管理業を行うイノビルメンテナンス株式会社（イノ・ビルテック株式会社の前身）が設立されました。

LPG輸送で培ってきた実績をもとに当社はLNG船事業にも進出しました。1994年に当社グループ初のLNG船「LNG VESTA」が竣工、1996年にはカタールLNGプロジェクトに参画し、LNG船10隻の共有船主となりました。一方、1997年には飯野不動産株式会社と合併し、1999年には100周年を迎えます。その後、2000年代に入ると事業の拡大が続き、2002年にシンガポールへ、2004年にロンドンへ現地法人が設置されました。2006年に当社初の超高層オフィスビル汐留芝離宮ビルディングが竣工する頃には、海運市況の上昇に伴い、当社は初の経常利益100億円を達成し、2006年3月期から3期連続で過去最高益を更新、2007年には旧飯野ビルディングの建替えが決定しました。

120 年のあゆみ

飯野海運グループ

沿革ページ

https://www.iino.co.jp/kaiun/company/history_1899.html

当社ホームページにおいても社史をご覧ください。



次世代ビジネスへの挑戦



DORAJI GAS



CHEMROAD ORCHID



新橋田村町地区
市街地再開発事業

2008年 ▶ 2019年まで

飯野ビルディングが受賞した主な環境認証



DBJ Green Building
2018

DBJ Green Building認証



LEED プラチナ認証



2015-T1976

優良特定地球温暖化対策事業所 (トップレベル事業所) 建築物省エネルギー性能表示制度 (BELS) 5つ星「☆☆☆☆☆」



いぎもの共生事業所®認定 (ABINC)



江戸のみどり登録緑地 (優良緑地)

2008年9月のリーマンショック以降、海運業は低迷期に入り、ケミカルタンカー事業やドライバルクキャリア事業において構造改革を実施する一方、2011年には最先端の環境性能を持つ新飯野ビルディングが竣工し、数々の環境認証を受賞しました。2002年にシンガポール現地法人 IINO SINGAPORE PTE. LTD. を設立し、2006年から日本人社員15人を派遣して主にケミカルタンカーの事業拠点として活動を開始しましたが、更にケミカルタンカーの北米定期配船に取り組むため、2012年には米国現地法人を米国ヒューストンに設立しました。2017年には新橋田村町地区市街地再開発事業に参画し、近隣地権者と、旧東京桜田ビルの土地に地上27階建ての超高層ビルを建設予定です。また同年12月には当社初の二元燃料主機関を搭載した新造メタノール船の建造が決定し、これからも次世代ビジネスへの挑戦を続けてまいります。

次の120年にむけて

当社はその長い歴史の中で、経営理念の第一に掲げる「安全の確保が社業の基盤」をモットーに、海運業と不動産業の両輪事業を展開し、お客様との密接な繋がりを築き、独立系企業として発展してきました。今後とも皆様のご期待にお応えできるよう精励いたしますので、引き続き倍旧のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

創立120周年記念ロゴマーク制定について

120周年を迎える今、これからも社会に貢献し、皆様に愛される、よりレジリエント（強靱）な企業を目指します。その決意を表明すべく、創立120周年記念ロゴマークを制定いたしました。

創立120周年記念ロゴマーク



■デザインに込めた思い

120年の歴史を水面の横に伸びるラインで表し、未来への希望を込めてラインを止めず、波線で自由に広がる可能性を表現しました。船は海運業、ビルは不動産業、木はイイノの森をイメージしております。安全第一で環境に優しい企業であり続けるという想いを込めて、120周年がよき節目になるよう数字を大きく打ち出し、ブルーとグリーンの2色で地球や森を連想できるナチュラルなデザインに仕上げました。

『飯野海運120年史』 発刊について

創立120周年を迎えるにあたり編纂を進めておりました『飯野海運120年史』が2019年夏に発行します。当社が編纂した社史としては、『飯野60年の歩み』に続く2冊目となります。総ページ数は約300ページ以上におよび、1899年～1959年の前編は『飯野60年の歩み』をダイジェストで掲載し、1959年～2019年の後編はグループ役職員やOBへの取材と各種社内外資料を基に執筆いたしました。

本書をもって全てのお客様に感謝の意を伝えるとともに、当社が紡いだ歴史を次の120年へと繋いでいきたいと考えております。

なお、本書につきましては、取引先・OB・グループ役職員・公共機関等への配布を予定しております。

飯野海運
120年史

当社グループは外航海運業と内航・近海海運業からなる海運業と不動産業に取り組んでいます。

海運業では、船舶の運航や所有（船舶貸渡業）、船舶管理業のほか、代理店業、船用品販売業などを行っています。

不動産業では、オフィスビルを中心とした不動産賃貸業、ビル管理業、倉庫業、フォトスタジオ経営などを行っています。

海運業、不動産業のいずれにおいても、貨物の運送やビルの賃貸のみに留まらず、それらに関連する船舶やビルの管理などの事業を一貫して行うことで、質の高いサービスを提供しています。

これからも、私たちは海と陸での事業を通じて、人々のくらしや産業を支え、社会へ貢献していきたいと考えています。

海運業

売上高
比率 **87.4%**

海上輸送は世界の産業や人々の快適なくらしに欠くことのできない生命線です。飯野海運では約1世紀にわたる海運業への取り組みによる実績と信頼の声を励みに、安全安心を追求した輸送サービスとその向上に努めてまいりました。グローバルなネットワークを駆使した効率的な輸送で、多種多様な貨物の長期的、安定的供給を実現しています。

グループ運航船腹

107隻

4,187,782重量トン
(共有相手持分を含む)

主なグループ会社

外航海運業

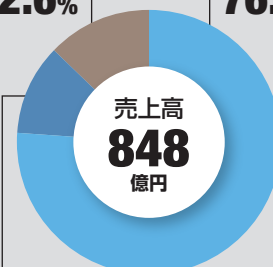
船舶の運航	IINO SINGAPORE PTE. LTD.
船舶管理業	イノマリンサービス (株)
海運仲立業及び船用品販売業	イノエンタープライズ (株)
船用品販売業	合同船舶工業 (株)

内航・近海海運業

船舶の運航・貸渡及び管理業	イノガストランスポート (株)
---------------	-----------------

売上高

不動産業 **12.6%** | 外航海運業 **76.3%**



内航・近海海運業 **11.1%**

運航船腹 (2019年3月31日現在)

船種	保有形態	社船		用船		合計	
		隻数	載貨重量トン数	隻数	載貨重量トン数	隻数	載貨重量トン数
外航海運業	オイルタンカー	2	601,911	0	0	2	601,911
	ケミカルタンカー	14	500,056	29	954,151	43	1,454,207
	大型ガスキャリア	11	792,051	0	0	11	792,051
	大型LPGキャリア	5	269,639	1	55,134	6	324,773
	小計	16	1,061,690	1	55,134	17	1,116,824
	ドライバルクキャリア	2	166,909	15	736,621	17	903,530
内航・近海海運業	木材チップ専用船	0	0	1	46,900	1	46,900
	小計	2	166,909	16	783,521	18	950,430
	小型LNGキャリア	1	1,938	0	0	1	1,938
	小型LPGキャリア	16	28,803	9	31,882	25	60,685
	溶融硫黄船	1	1,787	0	0	1	1,787
	小計	18	32,528	9	31,882	27	64,410
合計		52	2,363,094	55	1,824,688	107	4,187,782

(注1) 社船にはグループ会社が所有する船腹を含みます。また、載貨重量トン数は共有相手持分を含めて記載しております。

(注2) 用船には短期用船を含みます。

英国・ロンドン現地法人 IINO UK LTD.

米国・コネチカット合併会社 ALLIED CHEMICAL CARRIERS LLC.

海外拠点

ドバイ駐在員事務所

米国・ヒューストン事務所/米国現地法人 IINO LINES (U.S.A.) INC.

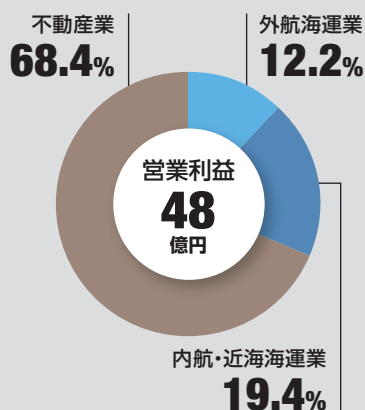
シンガポール現地法人 IINO SINGAPORE PTE. LTD.

不動産部門では、1960年の旧飯野ビルディング竣工以来、運営、管理、メンテナンスと一貫したサービスを提供してきました。エネルギー効率の向上や防災・セキュリティ対策など、人と環境に配慮した質の高いオフィス空間を提供し、イイノホール&カンファレンスセンター、イイノ・メディアプロの運営を通して、文化創造にも貢献しています。

不動産業

売上高
比率 **12.6%**

営業利益



所有賃貸ビル

東京
都心に **5 棟** 161,817.52m²
(共有相手持分を含む)

主なグループ会社

不動産業

ビル管理業	イイノ・ビルテック (株)
倉庫業	泰邦マリン (株)
フォースタジオ/フォトタッチ	(株) イイノ・メディアプロ
ホール・カンファレンスの運営	イイノホール (株)

その他

会計業務受託事業	イイノマネジメントデータ (株)
IT関連事業	飯野システム (株)
保険代理店業/総務・人事関連業務支援	イイノビジネスサービス (株)

賃貸ビル (2019年3月31日現在)

名称	所在地	延床面積 (m ²)
飯野ビルディング	千代田区内幸町	103,826.88
東京富士見ビル	千代田区富士見	10,674.86
汐留芝離宮ビルディング	港区海岸	32,702.37
NS虎ノ門ビル	港区西新橋	9,877.04
飯野竹早ビル	文京区小石川	4,736.37
		合計 161,817.52

(注) 1. 汐留芝離宮ビルディング及び東京富士見ビルは、他者と共有しており、延床面積には共有相手持分を含めて記載しています。
2. NS虎ノ門ビルは、区分所有であり、延床面積には他の区分所有者の所有面積を含めて記載しています。
3. 飯野ビルディング内には、イイノホール&カンファレンスセンターが含まれます。主要設備: イイノホール(段床式500席)、カンファレンスセンター×5室

フォースタジオ

名称	所在地	主要設備
イイノ・広尾スタジオ	渋谷区広尾	白ホリゾン スタジオ×5面 ゲストルーム×1室
イイノ・南青山スタジオ	港区南青山	白ホリゾン スタジオ×4面 外光 スタジオ×1面 ゲストルーム×2室
コラム南青山(フォトタッチ)	港区南青山	レタッチブース×10ブース ミーティングルーム×3室



飯野ビルディング イイノ・南青山スタジオ

飯野海運グループの価値創造プロセス

全ての事業活動の指針となる経営理念の下、世界経済の拡大に併せて成長する一方、マーケットボラティリティの高い海運業と、市況の変化が相対的に少なく、安定的な収益を確保できる不動産業を両輪とする当社のビジネスモデルを「IINO MODEL」と呼んでいます。

既存ビジネスの着実な発展と、次世代ビジネスへの挑戦を通じて、「IINO MODEL」を進化させ、創立125周年(2024年)のありたき姿を実現します。同時に事業活動を通じて社会に貢献し続ける持続可能な企業をこれからも目指していきます。



経営理念 P1

「IINO MODEL」

市況リスクが比較的安く安定的な

不動産業

補完



中期経営計画

— 創立125周年(2024年)に向けて —

人材 P51-52

P49-50

ガバナンス体制 P39-42

飯野海運グループの 企業価値向上

ありたき姿

高品質なサービス
“IINO QUALITY”を
安定的に提供し、
独自のビジネスモデル
“IINO MODEL”を進化させ、
持続的に成長している
独立系グローバル企業



社会に 提供する価値

環境負荷の低減

海運業と不動産業それぞれにおいて、継続的な環境負荷の低減に努めています。

産業の発展に貢献

海運業においては、日本をはじめとする世界の資源エネルギー輸送安定化に貢献し、不動産業においては、テナントの皆様
に安全で快適な空間を提供しています。

快適な労働環境

働きやすい環境づくりを目指し、各種施策の充実を推進しています。

経済価値の創出

株主、そして役職員へのリターン充実を目指します。



《飯野海運120年の歴史》 受け継がれてきた自主独立への想い

創立120周年を迎えるにあたり、当社の歩みを振り返ってみると、長い年月を超えて受け継がれてきた意志が、現在に至る当社事業の存続と発展を支えた根幹であることをあらためて感じます。その意志を一言で示すと、創業者飯野寅吉をはじめとする先人達が抱いた自主独立への強い想いということになります。

1899年7月、京都府舞鶴にて石炭販売業と人夫供給

業を行う会社として創立した当社は、実績も信用もない中で石炭納入契約を苦勞して獲得し、紆余曲折を経ながら事業を拡大してきました。多くの海運業者が財閥系の資本をバックボーンに持つ中、当社の経営は、独立した船会社であることの^{きょうじ}矜持を保ち、それを特色として打ち出しました。1964年に海運業を6社に集約する業界再編が行われた際は、定期航路部門を分離して飯野汽船株式会社に譲渡し、同社が川崎汽船株式会社と合併する一方、当社はタンカー・不定期貨物船経営を主力とする形で独立を維持しました。これは、飯

トップメッセージ

120年の歴史を超えて、次の時代へ 未来への進水式

飯野海運は2019年7月で創立120周年を迎えます。

独自のビジネスモデルと堅実経営で事業環境の変化を乗り越え、
社会に必要とされる企業として存続してきた誇りを胸に、

これからの私たちは、事業と社会課題の結びつきをより意識しながら、
独立系グローバル企業へと進化し、

ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

代表取締役社長

當 舍 裕 己

野海運の名を残したいという、当時の経営者の強い想いを語るエピソードです。

独立系という当社の特色は、資本系列による束縛を受けない自由度の高いサービス提供を可能とし、どのお客様に対しても平等かつ公正な取引をさせていただくことで、当社とお客様の双方に多くのメリットをもたらしてきたと自負しています。その反面、資本系列の後ろ盾を持たないことは、不況などの逆風下において弱みとなりましたが、独立経営を守る強固な意志のもと、幾多の難局を乗り越えてきました。

1955年には不動産業に参入し、以後「旧・飯野ビルディング」を中心に優良資産を活用したオフィスビルの賃貸・管理事業を第二の柱に育て、安定的な経営基盤を築き上げてきました。後述の通り、海運業と不動産業を両輪とするビジネスモデルが今日の当社における価値創造プロセスの中核を成しています。

私たちは今後、120年の歴史を超えて新しい時代を歩み、社会に求められる企業として持続的な成長を実現していきます。その未来づくりにおいて、自主独立への強い想いを次世代へ受け継いでいきます。

《価値創造プロセスと経営》

ビジネスモデルとサービスクオリティ

当社は、堅実経営による事業成長を通じて自らの企業価値を高めるとともに、環境負荷の低減に寄与し、産業の発展を支え、快適な労働環境づくりと利益還元を果たすことで社会に価値を提供していきます。この価値創造プロセスにおいて軸となるのが、海運業と不動産業を両輪とするビジネスモデル「IINO MODEL」です。「IINO MODEL」というキーワードは、現行の3ヵ年中期経営計画の策定時に打ち出したもので、世界経済の成長を海運業で取り込みながら、市況の浮き沈みに対して低リスクな不動産業との相互補完により、安定した成長性・収益性を確保します。近年、不動産業で「飯野ビルディング」の建て替えを行ったことにより、営業資産の規模においても双方のウェルバランスが保たれている状況です。当社は、引き続き「IINO MODEL」を活かした堅実経営を維持しつつ、価値創造プロセスを進化させていきます。

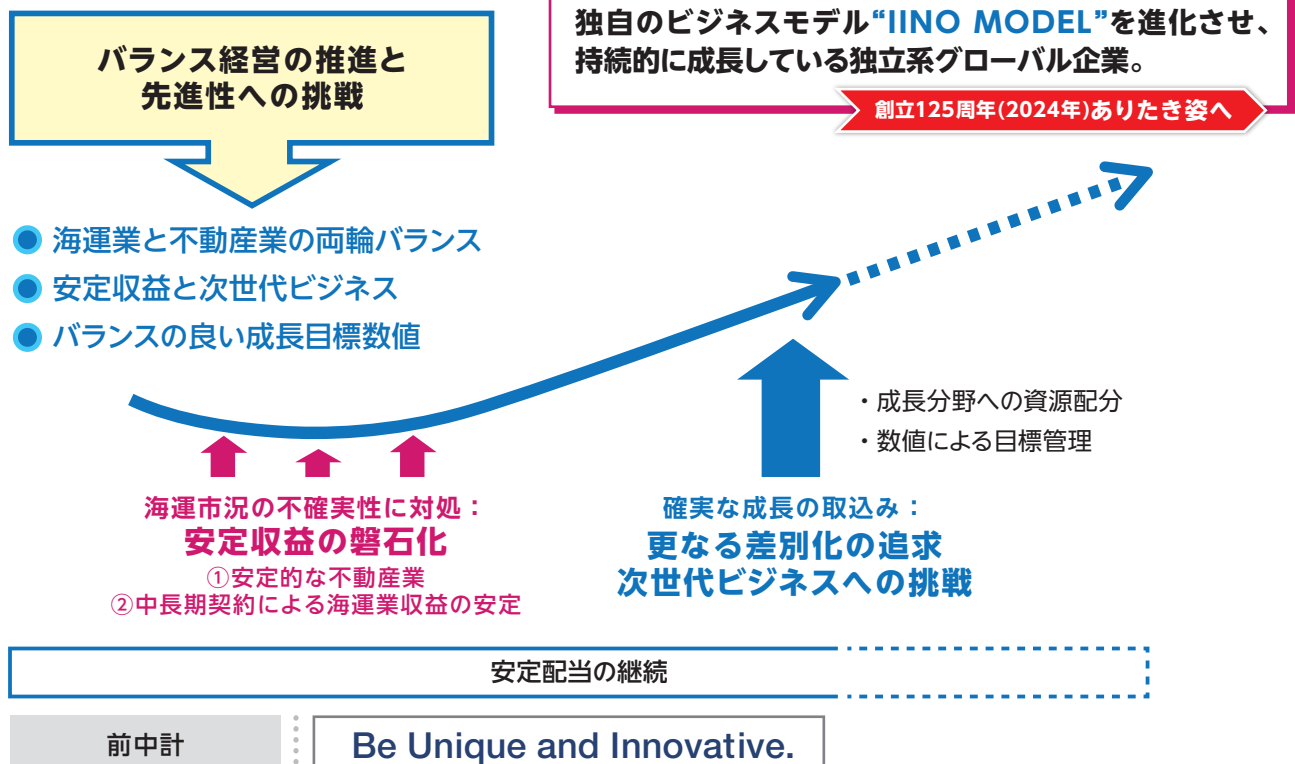
また中期経営計画では、もう一つのキーワードとして「IINO QUALITY」を打ち出し、高品質なサービスの安定的な提供を「ありたき姿」の一要素に掲げてい

ます。「IINO QUALITY」は、サービスプロバイダーとしての差別化を示すもので、価値創造プロセスを支える必要条件であると言えます。

当社の事業は、海運業・不動産業の両方とも「スペースを提供して対価を受ける」ビジネスです。そこに求められるのは、お客様が望んでいるものをいち早く察知し、先回りして提供する営業姿勢です。インターネットによる情報や知見の共有が進んだ現在、専門知識・技術の囲い込みによる価値提供は、もはや差別化につながりにくくなっています。サービスプロバイダーにとって大切なのは、お客様のニーズを的確に捉え、より喜んでいただける要素を付加できる想像力なのです。「IINO QUALITY」という言葉は、そうしたサービスのあり方を念頭に置いています。

一方、社会価値の提供において、特に海運はサプライチェーンを安定供給で支えるインフラとして、安全性の担保が重要な要件となります。事故やトラブルの発生を未然に防ぎ、問題点を解決する上で必要なのは、全ての従業員が安全性への意識を共有しつつ、円滑で確実な意思疎通が図れる組織コミュニケーションです。そのため当社は、海運の現場において従業員が何でも質問・意見を発言できる「Speak up」、その一つひと

■ 中期経営計画の位置づけ



経営指標の推移

収益性

営業利益の拡大
事業活動キャッシュ利益の拡大
持続的な成長

効率性

保有資産の効率性
資産調達方法多様化
資産入替

健全性

自己資本の積上げ
投資のバランスを重視

	2017年度		2018年度		2019年度	
	計画	実績	計画	実績	計画	予想※
[前提]						
為替(円/\$)	110	111	110	111	110	110
燃料油(\$/MT)	370	337	370	430	370	430
売上高(億円)	800	813	840	848	890	890
営業利益(億円)	50	57	70	48	90	48
海運業	17	24	35	15	50	23
不動産業	33	33	35	33	40	25
経常利益(億円)	40	46	61	47	78	41
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	37	42	58	47	74	38
EBITDA(億円)	140	146	170	142	190	145
EBITDA/総資産	6%台	7.1%	7%台	6.4%	8%台	—
純資産(億円)	718	692	763	731	825	—
ROE	約5%	6.2%	約8%	6.6%	約9%	—
D/E Ratio(倍)	1.6-2.0	1.67	1.6-2.0	1.62	1.5-2.0	—

※2019年4月26日発表

つに上司がきちんと耳を傾ける「Listen up」を合言葉に、安全意識の共有とコミュニケーションの向上をもたらし企業風土づくりを行っています。

《2018年度を振り返って》 増収を遂げながらも利益は計画未達

3カ年中期経営計画の2年目となった2018年度の業績は、売上高全体としては計画を上回る増収を遂げましたが、ケミカルタンカーが市況低迷による影響を受ける中、入渠費用が増加したことなどにより営業利益が前期を下回り、経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は、増益ながら計画未達となりました。

外航海運業の営業状況を振り返ると、オイルタンカー及びLPGキャリア・LNGキャリアは中長期契約への継続投入により安定収益を確保し、ドライバルクキャリアも石炭専用船・チップ専用船が順調に稼働し、ポストパナマックス船とハンディ船の運航採算が改善するなど好調に推移しました。しかし、主力であるケミカルタンカーは、最新鋭の大型船を新たに船隊に加えるとともに、中東域から欧州向け及びアジア向けの数量輸送契約により安定稼働の維持に努めたものの、

市況の低迷を受け、運航採算が前期よりも悪化しました。そのため外航海運業全体では、増収ながら大幅な減益となりました。

内航・近海海運業は、内航ガス輸送が契約の有利更改によって採算維持を果たし、近海ガス輸送も定期用船契約をもとに安定収益を維持した結果、増収・増益となりました。

不動産業は、都心のオフィスビル賃貸市況において空室率の低下が進み、賃料水準も上昇傾向が続いたことを背景に、賃貸ビルが順調な稼働を維持した他、「イイノホール&カンファレンスセンター」やスタジオ関連事業も堅調に推移し、増収・増益となりました。

2019年度は、ケミカルタンカー市況が依然として不透明な中で、船舶燃料油の環境規制強化が開始されることによる影響が懸念され、また不動産業では「飯野ビルディング」のテナント退去に伴う稼働率低下を想定しています。これらを前提として、2019年度の業績は、売上高が中期経営計画目標の890億円に達する一方、利益面については、営業利益がほぼ横ばい、経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益が減益となり、計画を下回る見通しです。

《中期経営計画の進捗状況》

次世代ビジネスの可能性を見据えて

中期経営計画「Be Unique and Innovative. 一創立125周年（2024年）に向けて」は、重点強化策として「更なる差別化の追求」「安定収益の磐石化」「次世代ビジネスへの挑戦」の3つを掲げています。

これまで2年間の取り組みを通じ、「安定収益の磐石化」は、海運業における契約の有利更改や中長期契約の獲得、不動産業における賃貸物件の稼働向上など、収益強化につながる着実な成果を上げています。

「更なる差別化の追求」は、マーケットリスクを取りながら新たな成長性を確保していく取り組みであり、特にケミカルタンカーの世界展開における高品質サービスの提供体制を整備すべく、新造ケミカルタンカーへの投資を実施しています。2018年度の営業状況として述べました通り、残念ながらケミカルタンカー市況の回復が遅れており、投資効果の創出には至っていませんが、当社がニッチ市場における独自性を発揮し、勝負していくための強化策であり、今のところ方針転換をせずに取り組みを継続する考えです。ただし、戦

略投資分野といえども、赤字については容認せず、あくまで収益の確保にこだわっていきます。

「次世代ビジネスへの挑戦」については、2017年に事業開発推進部を新設し、将来に向けた新事業分野の開拓を目指し、多くの試行錯誤を実施しています。世の中の変化がますます加速しつつある中で、海運業と不動産業の両輪による「IINO MODEL」がいつまで通用するか、という危機感から発したテーマであり、早期に結果を求めるものではなく、現行の中期経営計画期間を超え、より長期的かつ複眼的な視点で取り組むべき課題と位置付けています。

なお、先ほど2019年度の見通しを述べる中で触れましたが、2020年1月から船舶燃料油の環境規制強化が開始されます。これは、国際海事機関による硫黄酸化物に対する規制強化策で、硫黄の燃焼による大気汚染を抑止すべく、船舶には脱硫装置の装着もしくは割高な低硫黄燃料の使用が義務付けられます。船会社にとって極めて大きなコスト負担が生じる規制であり、今後どのような形でこの負担増をカバーしていくか、海運業界全体の課題となっています。

しかし、もう一歩進んで考えるならば、この環境規

重点強化策への対応

I 更なる差別化の追求

ケミカルタンカー	・新規定期用船契約 2件獲得 ・新規COA 2017年度3件獲得、2018年度3件獲得 ・船隊整備 2017年度3隻竣工、2018年度7隻竣工
内航・近海船	・国内化学品メーカー向け新造船整備 2017年度1隻決定、2018年度2隻決定
不動産	・新橋田村町地区市街地再開発事業の推進 ・飯野ビルディング「優良防火対象物認定証」を取得 「BELS（建築物省エネルギー性能表示制度）」で最高ランク5つ星 「DBJ Green Building認証」で最高ランク5つ星を取得 ・汐留芝離宮ビルディング「DBJ Green Building認証」で4つ星を取得 ・NS虎ノ門ビル 港区「景観街づくり奨励賞」を受賞

II 安定収益の磐石化

オイルタンカー・ガスキャリア	・国内石油会社向けVLCC新造整備 ・LNG船保有会社の株式追加取得 ・新造VLGC竣工
内航・近海船	・既存契約有利更改
ドライバルク	・専航船契約を含む中長期契約獲得
不動産	・新橋田村町地区市街地再開発事業の推進 ・飯野ビルディング テナント退去に伴うリーシング活動

III 次世代ビジネスへの挑戦

- ・新造メタノール船定期用船契約締結（当社初の2元燃料主機関搭載船建造）
- ・既存内航LNG船の燃料転換によるLNG燃料船・LNGバンカリング船の需要調査開始
- ・次世代オフィスビルの研究



制による変化をチャンスと捉え、新たな事業につなげていく可能性もあり得ます。「次世代ビジネスへの挑戦」については、こうした既存事業の変化対応による展開も視野に入れ、積極的に推進します。

中期経営計画を締め括る2019年度は、これまでの成果と課題を整理し、最終年度としての仕上げを行います。そして、2020年度より始動する次期中期経営計画を策定し、2024年に向けた展望を描いてまいります。

《ESG経営と未来のありたき姿》

独立系グローバル企業としての発展

当社は今後、事業と社会課題の関わりをより意識した企業を目指し、環境・社会・ガバナンスを重視したESG経営への転換を図りたいと考えています。

先に述べました通り、海運業には環境規制の大きな波が押し寄せており、船舶燃料油に関する規制だけでなく、生物多様性に配慮したバラスト水の排出規制など、多くの課題があります。これらへの対応を受け身でなく、事業機会として活かし、中長期成長の柱に育てたいと思っています。

社会テーマについても、少子高齢化社会を背景とする人材確保の問題や働き方改革、女性の活躍推進、人権の尊重、海外における雇用創出など、事業の持続的成長を担う要素として取り組んでいきます。

ガバナンスについては、その拡充・強化が経営の健全性を担保し、企業が存続していくための条件であると認識しています。コーポレートガバナンス・コードへの形式的な対応ではなく、強い組織づくりと企業価値の向上につなげていく考えです。その一環として当社は、2019年10月を目処に任意の指名・報酬諮問委員会を設置する予定です。

こうしたESG経営への転換を進めていく上で、当社は、国連による2030年に向けた持続可能な開発目標(SDGs)についても、事業と紐づけた目標設定を行いたいと考えており、準備検討中です。

私たちは「創立125周年(2024年)のありたき姿」として、独立系グローバル企業という言葉掲げています。創立以来受け継いできた自主独立の気風を保持しながら、「IINO QUALITY」を海外に通用する価値創出の源泉として大きく育て、飛躍への航跡を描いてまいります。

特集

飯野海運創立120周年の その先に向けた人材への取り組み

昨今日本においてもSDGsやESG投資などへの認識がさらに高まっています。当社は2019年7月に創立120周年を迎えますが、今も昔も人的資源の重要性は変わりません。2017年4月に策定した3か年の中期経営計画「Be Unique and Innovative. 一創立125周年（2024年）に向けて」（計画期間：2017年4月～2020年3月）においても、基盤整備項目の1つとして「人的資源開発強化と最適活用」を掲げており、将来を担う人材への取り組みを推進してまいりました。陸上従業員においては不確実な未来へ柔軟に対応するための次世代人材の育成と、その人材ひとりひとりの稼ぐ力の向上を目指しており、海上従業員においては優秀な船員の確保と育成を実施するとともに、海技者の能力を最大限に発揮させるために労働環境の改善に取り組んでいます。そして、海陸の優秀な人材を重点部門へ最適配置することで持続的に成長し続けるレジリエント（強靱）な組織を目指しております。本特集ではその取り組みの一端をご紹介しますとともに、当社の目指す姿をステークホルダーの皆様にご理解いただけますと幸いです。

陸上従業員に関する取り組み 一次世代人材の育成／個々の稼ぐ力の向上

当社では、前中期経営計画「STEP FORWARD 2020」の期間中である2015年度より新人事制度をスタートさせており、本中期経営計画「Be Unique and Innovative. 一創立125周年（2024年）に向けて」においても人事制度の更なる改定を進めています。組織目標の達成へ向けて業務遂行計画による進捗管理を実施しており、目標の達成状況は成果評価として月例給与と賞与の加減算に反映させております。また業務遂行に必要な知識と能力を習得できる実務研修

を拡充しており、集合型の階層別研修や選抜型の海外短期研修等とともに、若手から中堅社員そして管理職までが常に成長できる環境を提供しています。

社内コミュニケーション強化の一環としては、2015年からIINO POWER-UP MEETING (IPM) を企画・実施しています。(⇒P19-P20) ほかに、人事部の社員が海外駐在員へ本社の様子を伝えていた自発的なメールを公式化し、イイノプレスとして社内掲示板に発信しています。

「次世代人材の育成／個々の稼ぐ力の向上」に関する主な取り組み

名称	概要
階層別研修	主に若手社員(例：4年目)・中堅社員(例：10年目)を対象にフォローアップやリーダーシップを養成するための研修。
海外短期研修	社員の能力開発のため、海外での実務習得を通じて職務遂行能力を高めるとともに語学力の向上を図ることを目的とした研修。2018年度は4名の若手・中堅社員を選抜。 ▶ P18
グローバルスタッフ研修	シンガポール現地法人であるIINO SINGAPORE PTE. LTD.の現地スタッフを対象に、本社業務の理解を深めるための研修。年1回東京本社で実施。
新任管理職への評価研修	評価スキルの習得を通じて自らの評価目標の妥当性を確認し、部下の評価及び育成につなげるための研修。
公的資格奨励制度	社員の能力開発を推進するため、社員が業務に関連した公的資格を取得した場合の取得費用の援助及び褒賞を定め、公的資格取得を奨励する制度。2018年度は7名の社員に制度が適用された。
乗船実習	入社3年目以降の陸上総合職への研修。 オイルタンカーやガスカリヤ等に見習い船員として乗組み、航海当直やエンジン等の整備などの各作業現場に数日間ずつ配属され、現場の船員が実際に行っている業務を学ぶ。代表的な航路は極東～中東間であり、往復には約30日～40日を要する。2018年度は2名の社員が経験。
IINO POWER-UP MEETING (IPM)	社内コミュニケーション強化の一環を目的に2015年度より開始。 ▶ P19-P20
イイノプレス	人事部の社員が海外駐在員へ本社の様子を伝えていた自発的なメールを公式化し社内掲示板に発信。

海上従業員に関する取り組み ― 優秀な船員の確保・育成 / 労働環境の改善 ―

当社では、安全の確保を経営理念の冒頭に掲げており、海運業においてハード・ソフトの両面にわたり、そのカギを握る最大の資源が優秀な船員です。優秀な船員の確保・育成・高度化は、当社グループが強靱な

組織となるために欠かせない重要な基盤であり、当社では様々な人材育成・働きやすい職場環境整備のための取り組みを行っています。

「優秀な船員の確保・育成 / 労働環境の改善」に関する主な取り組み

名称	概要
技能研修、安全研修の実施	船舶を安全に効率よく運航するために、船員に対して各種機器メーカー主催の技術講習・資格講習・技能向上訓練を実施。また、安全文化を醸成するため、当社独自のプログラムによる安全研修を実施している。
総合力を備えた海技者育成のための海陸ローテーション	海上の船舶運航技術だけでなく、船舶管理や新規ビジネスの技術サポートを行うことができる総合力を備えた海技者の育成のため、船員に定期的な陸上勤務ジョブローテーションを実施。また、グローバル感覚を持った海技者養成のために、海外営業店所への配置も行う。
労働・休息時間の管理	十分な休息時間が確保できるよう、当社独自の労働・休息時間管理システムを管理船に搭載し、乗組員の休息時間をモニター・管理。
過重労働を防ぐための対応	各船のオペレーションをモニターし、過重労働が見込まれる場合は追加船員を配乗するなどの対応を講じ、乗組員のワークロードをコントロールする。
船内Wi-Fi設備の設置	各船には常時接続で通信可能な船内Wi-Fi環境を設置し、乗組員が個人のスマートフォン等から家族や友人とメールやSNSで連絡を取ることができる環境を提供。
本船への家族呼び寄せ	本船が港に入港した場合は、乗組員の家族が本船に面会に来ることが容易になるよう、その訪船旅費や宿泊費を補助する制度。
船員のメンタルヘルスケア	ストレスによるメンタル不調者を出さないために、船員や管理者に対しストレスの理解とセルフケア、メンタル不調者の対応とラインケア※などの研修を実施。 ※ラインケア 管理監督者が実施主体となり、従業員とのコミュニケーションを通して職場環境の把握と改善を図っていくメンタルヘルス対策のこと。



イイノプレス



船内のトレーニングジム施設

海外短期研修員からのメッセージ

UC Berkeley Extension / IDP (International Diploma Program) / 2019年1月から4月にかけて留学



眞田 拓さん

私は業務に関係する知識の増強を目的とし、海外短期研修員制度へ応募をしました。同校への留学を決めたのは、実務的知識の習得が可能なこと、学生が全員留学生で、様々な年齢・国籍の学生と学習が出来る環境が魅力的であったためでした。

私が受講したのはIDPのうち、Business Administrationというコースで、ファイナンスや管理会計等の実務的なものから、組織論や交渉学等、ビジネス全般で必要なものまで学びました。

留学中は毎日大量の課題や、グループプロジェクトの準備、試験勉強で深夜遅くまで勉強する日々が続き、大変だと感じたことは何度もありました。しかし、学生参加型の授業には多くの発見がある上、他の学生との活発な意見交換を通して新しいことを知る毎日は非常に刺激的でした。

今回の留学を通して、実務的な知識の習得のみならず、多様な学生との議論の中でこれまで自分になかった価値観や考え方を学びました。それらの学びを基に今後はより広い視野、より多くの視点を持ち、業務を進めていきたいです。

Pick up

IINO POWER-UP MEETING

イイノ パワーアップ ミーティング ＜IPM＞

IPM の概要

当社は2015年度より社内コミュニケーション強化の一環として「IINO POWER-UP MEETING (IPM)」を実施しています。実施の背景には①業務を効率的に進めることは大切だが、ややもすると人間関係が希薄になりがち。②組織力を最大限に発揮するには良好な人間関係が必須。③従って、時には日常業務から離れてお互いをもっとよく知る場を設定する必要がある。という問題意識がありました。

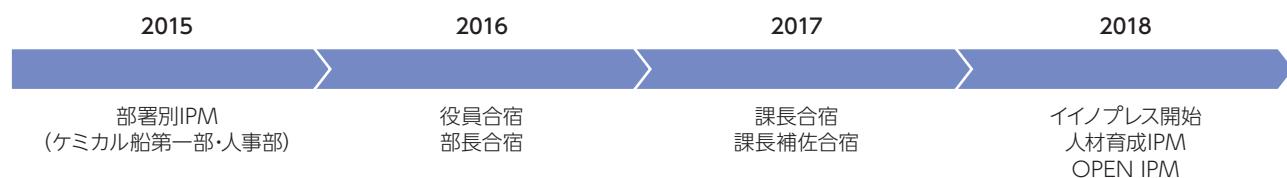
初年度はケミカル船第一部及び人事部にて試験的に部署別IPMを行いました。次年度以降は役員や部課長クラスといった同役職・同世代同士でIPMを実施し、コミュニケーション強化と社内課題抽出に取り組み、

2018年度は人材育成IPMと題して各部署の部長と課長が横断的に集まり、普段の職制を離れたヨコのつながり強化を意識したIPMも実施しています。

また一風変わったIPMとしては、社内の自主活動を推進するOPEN IPMがあり、就業時間の内、月間4時間を自主活動にあてることができます。2018年度には計9名のメンバーが集まり、ビール事業の模擬検討を実施しました。それを通じて社内の人的リソースの再確認及びコミュニケーションの強化を目指し、社内会議にて進捗報告及びメンバーが生産を体験したビールの試飲会が催されました。



IPM の時系列



実際のIPMの様子(人材育成IPM)

人材育成IPMは2018年度計4回にわたって実施されました。飯野海運の各現場を担う部長及び課長が組織と階層を跨いで一堂に会し、職場の立場を超えて本音で率直に人材育成の現状と将来について語り合う場という趣旨で開催されました。各回あたり約6〜7人が参加し、自己紹介、問題吐き出し、目指す姿の明確化、アクションプラン検討、振り返りという5つのセッションを1泊2日の合宿形式で実施いたしました。

普段の業務では接点が無い参加者の組み合わせもありましたが、問題の吐き出しを通じて共通の課題認識ができ、議論が深まりました。

IPMの運営方針

- ・気楽にまじめな話を行う場
- ・自分の言葉で自分の考えを発信する
- ・タブー領域は一切無し、他責も歓迎
- ・他メンバーを尊重しつつも、自分が思ったことをしっかり発言する

第1日		
9:00	【移動、集合】	
10:00	セッション1 自己紹介	オリエンテーション
11:00		自己紹介内容検討
12:00		【昼食】
13:00		自己紹介 一人15分程度
14:00	セッション2 問題吐き出し	社内全体の問題の吐き出し 職場の問題の吐き出し 問題の構造化
15:00		
16:00		
17:00	【検討終了】 夕食・懇談会・フリーディスカッション	

第2日	
【検討再開】	
セッション2 (継続)	問題構造の確認 現状の会社像のイメージ化
セッション3 目指す姿の明確化	目指したい会社像のイメージ化
検討結果共有化	セッション2、3検討結果発表 全体ディスカッション
【昼食】	
セッション4 アクションプラン 検討	今後の行動について検討 自分たちの行動 会社への要望 グループ討議 全体討議
セッション5 振り返り	2日間の振り返り 共有化
総括	今後の展開
【解散】	

人材育成へ一肌脱ぐために(参加社員の声)

- 対話を通じて意思を確認しあうことの重要性を再認識した。
- 部署内での勉強会等を通じてコミュニケーションをさらに活発にしたい。
- 実際にやらせてみる、考えさせる仕事の任せ方が大切。
- 自身の体験談、過去の歴史から学ぶことは多い。部下へ語り継ぎたい。

上記意見を今後の人材育成の在り方に活かしてまいります。

今後の人材への取り組み

当社の人材マネジメントハンドブックでは、「求める行動規範」として以下5つのキーワードを設定しています。

- ・ **改革**：現状に安住せず、周りの状況を見据えて、自らの仕事の成果水準を高め、進め方を改め、さらには仕事そのものをも見直す
- ・ **自律**：自らの信念を持ち、自らを律し、自ら考え、行動し、成長する
- ・ **不屈**：いかなる状況下においても屈せず、成果を勝ち取る

- ・ **外向性**：ビジネス視点で時代の流れを先取りし、先手を打つ
- ・ **建設的**：問題指摘だけでなく問題解決を実践する

今後一層高まる人的資源の重要性に鑑み、これらの行動規範を反映させた人材育成制度を通じて、社員一人ひとりの成長が会社業績に結びつき、社員が「飯野海運で働いて良かった」と思える制度運営を行ってまいります。

財務担当役員からのメッセージ



収益性・効率性・健全性の 多面性管理による 財務基盤の強化を実現へ

経理部担当 取締役常務執行役員

神宮 知茂 Tomoshige Jingu

(イイノマネジメントデータ (株) 取締役社長)

＞ 財務基盤強化の進捗

当社は、株主への安定的な配当を行いつつ、財務基盤の強化を行うことが重要と考えております。「安全の確保が社業の基盤」という経営理念の下、海運業及び不動産業において安全を確保するためには、中長期的な視点からの安定的な経営が不可欠であり、その観点からも、当社の財務基盤を引き続き強化することが必要であるためです。

過去には飯野ビルディング建替え時にD/E Ratioが3.0倍を超えている時期もありましたが、利益の積み上げ、2013年の自己株式の処分に伴う純資産の増加及び2017年に策定した中期経営計画「Be Unique and Innovative.-創立125周年（2024年）に向けて-」で目標数値として定めた「収益性」「効率性」「健全性」の3項目を重視したバランス経営の着実な実行により、足元では約1.6倍まで改善しております。また自己資本比率は2016年度より30%台を維持しております。本中期経営計画では有利子負債関連の財務健全性に係る目標としてD/E Ratio 1.5-2.0倍を掲げ、引き続き有利子負債の適正水準の維持に努めるとともに、バランスの取れた資金調達を実施することでタイムリーな設備投資を実現する予定です。

引き続き財務基盤強化に努めることで、本中期経営

計画において創立125周年（2024年）のありたき姿として定めた「純資産1,000億円超」を目指してまいります。

＞ キャッシュ・フローの創出と配分

本中期経営計画において、2017年4月から2020年3月までの3年間で生ずる営業キャッシュ・フローは合計450億円を予想しており、それを成長投資380億円と株主還元へ分配する基本方針としております。

足元における2017年度及び2018年度累計での営業活動によるキャッシュ・フローは、ケミカルタンカー市況の回復の遅れや燃料油価格の上昇に伴い合計267億円に留まっております。一方、投資については計画策定時の投資に加え、中古船の買取や国内石油会社向けVLCCへの投資を進めたことから投資活動によるキャッシュ・フローが膨らんでおります。2019年度以降につきましては、ケミカルタンカー市況の回復や国内石油会社向けVLCCの竣工等が見込まれ、営業活動によるキャッシュ・フローの更なる創出に向け邁進してまいります。

＞ 配当方針・実績

当社は株主の皆様への利益還元を経営の重要課題と

キャッシュ・フロー計画と株主還元



※1 安定収益寄与・成長のために必要な案件があれば、財務基盤にも配慮しながらD/E Ratio2.0以内を目安に投資します。

※2 主力である海運業の業績が市況と為替の動向に大きく左右されますので、安定的な配当が継続できるよう財務体質の強化と必要な内部留保の充実及び今後の経営環境の見通しに十分配慮して配当することを基本方針としております。

位置付けております。将来における安定的な企業成長と経営環境の変化に対応するために必要な内部留保を確保しつつ、長期的な観点から安定的、継続的な配当を維持することを基本として、業績も考慮し配当を行う方針です。

また、当社は、本年7月1日をもちまして創立120周年を迎えます。つきましては、株主の皆様へ感謝の意を表するため、2019年3月期の期末配当金において、1株当たり5円00銭の記念配当を実施させていただき、2019年3月期の年間配当金額は1株当たり15円00銭(普通配当10円00銭及び記念配当5円00銭)となりました。

格付の状況

当社の最新の格付は、日本格付研究所の長期発行体格付がBBB+ (見通し：安定的)、格付投資情報センターの発行体格付がBBB (方向性：安定的) で共に前年から据置となりました。

当社は、現状の低金利下、取引金融機関からの借入を中心に資金調達を実施しておりますが、過去、社債発行、公募増資等による資金調達の多様化を図っております。また、資金の手元流動性の補完に対応するため、国内金融機関との間において、円建てのシンジケーション方式等によるリボルビングライン・コミットメントライ

ン(合計180億円)に加え、ドル建てのコミットメントライン(US\$60百万)を設定しております。

今後についても経営環境や金融市場動向を都度勘案しながら、当社にとって有利な資金調達手段を検討していく方針です。また、2017年に社債の発行登録(200億円)を実施しております。現時点で社債の発行残高はありませんが、当社の企業価値を広く認めていただき、より有利な条件かつ機動的な資金調達を行い企業価値を向上させることを目的として、格付けの維持・向上に努めてまいります。

	17年度	18年度
〈連結キャッシュ・フロー計算書項目〉		
営業活動によるキャッシュ・フロー (億円)	121	145
投資活動によるキャッシュ・フロー (億円)	△154	△212
財務活動によるキャッシュ・フロー (億円)	34	58
〈主要財務指標〉		
D/E Ratio (倍)	1.67	1.62
自己資本比率 (%)	32.9	32.8
配当 (円)	10	15※

※1株当たり5円00銭の創立120周年記念配当を含みます。

主要連結財務データ

本主要財務データは、当社グループの15年間にわたる財政状況の推移をご覧いただくため、当社グループが独自に作成したもので、独立監査人の監査を受けたものではありません。

利用に際しては、有価証券報告書に掲載の連結財務諸表及び注記事項をあわせてご参照ください。

連結損益計算書項目 (百万円)	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
売上高 ^{※1}	63,763	73,382	80,516	95,090	94,496	77,031
海運業 ^{※2}						
外航海運業						64,047
内航・近海海運業						7,765
不動産業	8,795	8,697	8,906	8,744	5,500	5,219
流通小売業 ^{※3}	2,000	2,056	1,850	1,483	1,369	—
売上原価	48,846	55,728	61,278	72,074	75,534	66,433
販売費及び一般管理費	5,372	5,224	5,956	6,492	7,036	6,512
営業利益又は営業損失(△)	9,545	12,430	13,282	16,524	11,926	4,086
海運業 ^{※2}						
外航海運業						3,051
内航・近海海運業						306
不動産業	2,128	2,220	2,510	3,141	749	727
流通小売業 ^{※3}	△10	54	△10	7	△20	—
経常利益又は経常損失(△)	8,274	11,038	11,639	16,062	11,256	2,225
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失(△)	8,013	13,269	6,439	8,732	9,301	1,817
法人税、住民税及び事業税	3,710	4,723	4,576	4,625	534	179
法人税等調整額	△575	84	△2,009	△1,420	3,176	1,409
非支配株主に帰属する当期純利益 又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	23	45	△3	6	△14	50
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失(△)	4,855	8,417	3,875	5,521	5,605	180

連結貸借対照表項目 (百万円)	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
流動資産	18,918	18,296	19,804	24,670	24,790	25,115
有形固定資産	107,349	113,318	119,773	134,460	135,501	137,904
総資産額	147,777	156,659	166,736	176,228	175,808	180,735
流動負債	23,282	24,865	31,348	47,501	32,498	25,191
純資産額	39,525	48,372	52,008	52,591	53,395	52,727
有利子負債 ^{※4}	88,025	83,851	89,712	98,049	104,916	109,227

連結キャッシュ・フロー計算書項目 (百万円)	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,139	12,553	11,910	12,780	8,648	12,353
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,287	△7,350	△18,168	△18,946	△10,591	△12,784
フリー・キャッシュ・フロー ^{※5}	6,852	5,203	△6,258	△6,166	△1,943	△431
現金及び現金同等物の期末残高	10,831	8,669	6,890	9,237	11,087	13,728

1株当たり情報 (円)	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
当期純利益又は当期純損失(△)	47.23	76.13	35.36	50.39	51.54	1.69
純資産額	360.22	440.75	474.66	477.08	497.64	489.78
配当額	10.00	15.00	15.00	15.00	15.00	12.00

主要財務指標	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
自己資本比率(%) ^{※6}	26.7	30.9	31.2	29.7	30.2	28.9
配当性向(%)	21.2	19.7	42.4	29.8	28.9	711.8
ROE(%) ^{※7}	13.9	19.2	7.7	10.6	10.6	0.3
D/E Ratio(倍) ^{※8}	2.23	1.73	1.72	1.88	1.98	2.09

※1 各セグメントの売上高はセグメント間取引消去前の売上高を記載しています。
 ※2 2010年度より前年分を含めて「海運業」のセグメントを「外航海運業」「内航・近海海運業」に分割しました。
 ※3 2009年度より「流通小売業」セグメントを廃止しました。
 ※4 有利子負債＝社債＋借入金
 ※5 フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

※6 2003年度～2005年度：自己資本比率＝純資産÷総資産（期末）
 2006年度～：自己資本比率＝（純資産－非支配株主持分）÷総資産（期末）
 ※7 2003年度～2005年度：ROE＝当期純利益÷純資産（期中平均）
 2006年度～：ROE＝当期純利益÷（純資産－新株予約権－非支配株主持分）（期中平均）
 ※8 2003年度～2005年度：D/E Ratio＝有利子負債÷純資産（期末）
 2006年度～：D/E Ratio＝有利子負債÷（純資産－非支配株主持分）（期末）

2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
74,472	77,975	86,021	96,701	100,177	94,843	83,320	81,334	84,843
61,374	62,887	67,024	76,595	79,397	72,865	63,012	62,391	65,296
7,790	7,673	7,715	8,675	9,192	8,907	8,059	8,471	8,975
5,307	7,416	11,282	11,430	11,588	13,071	12,249	10,472	10,572
—	—	—	—	—	—	—	—	—
65,830	69,996	75,234	83,621	85,799	79,974	69,880	68,816	73,160
6,250	6,393	5,908	6,234	6,392	6,754	6,848	6,867	6,901
2,393	1,587	4,879	6,846	7,986	8,115	6,591	5,651	4,782
1,062	△ 25	622	1,823	3,285	3,767	2,626	1,713	583
459	250	289	805	650	364	180	700	926
873	1,362	3,967	4,218	4,051	3,984	3,786	3,238	3,273
—	—	—	—	—	—	—	—	—
1,059	△464	2,259	5,953	7,194	7,655	5,105	4,631	4,701
1,253	△4,144	1,412	5,265	5,302	4,267	3,854	4,609	5,257
779	254	165	315	149	198	105	209	296
△185	△80	78	△42	△56	403	△124	135	172
5	△24	3	72	△4	6	△12	22	105
654	△4,294	1,166	4,920	5,213	3,659	3,885	4,243	4,685
24,945	27,696	25,810	36,496	31,455	29,125	25,145	24,711	24,365
143,142	167,257	171,114	171,338	174,779	181,113	157,234	163,209	175,326
184,842	209,752	212,724	225,312	228,693	230,278	203,969	210,237	222,435
32,798	32,739	38,684	46,306	36,416	35,342	38,039	41,688	51,607
52,871	45,782	47,228	58,568	65,907	65,285	68,774	69,237	73,077
110,860	135,955	135,767	130,189	126,353	130,383	107,796	115,112	117,970
10,993	10,162	11,311	13,785	16,107	18,804	11,075	12,117	14,549
△13,187	△34,022	△11,567	△2,224	△ 13,022	△ 18,551	12,788	△15,399	△21,202
△2,194	△23,860	△256	11,561	3,085	253	23,863	△3,282	△6,653
13,091	11,522	8,670	16,906	11,965	14,326	10,719	10,536	9,826
6.13	△40.60	11.66	45.77	46.98	32.97	35.01	38.53	44.28
490.04	452.38	468.86	525.39	593.72	587.51	619.18	653.29	689.25
6.00	2.00	4.00	8.00	10.00	10.00	10.00	10.00	15.00
28.3	21.6	22.0	25.9	28.8	28.3	33.7	32.9	32.8
97.9	—	34.3	18.0	21.3	30.3	28.6	26.0	33.9
1.3	—	2.5	9.4	8.4	5.6	5.8	6.2	6.6
2.12	3.01	2.90	2.23	1.92	2.00	1.57	1.67	1.62

外航海運業 油槽船部・ガス船部

長年培った エネルギー輸送事業での 知識と経験を礎に 提案型営業を実践

油槽船部及びガス船部担当
執行役員

長谷川 陽一 Yoichi Hasegawa



＞ 中期経営計画に基づく取り組み

「タンカーのイイノ」と呼ばれた当社オイルタンカー事業のノウハウは、当社における貴重な財産として、継承され、ガスキャリア事業はもちろん、ケミカルタンカー事業へも横断展開されております。

他船社にはない、飯野海運ならではの高品質な船舶管理とコスト管理の徹底及び安全・環境に配慮した品質確保というIINO QUALITYの確立をもって安全かつ経済性の高いエネルギー輸送への貢献を継続してまいります。

ガスキャリア事業は、1960年代から海上輸送を開始し、LPG、LNGのみならず石化ガス、アンモニア等を輸送してまいりました。

シェール由来のエタンをはじめ、中小型化しているLNG船に対応するべくガスハンドリング技術の深度化を進めながらガスカーゴ全般への横断的な提案営業を行い、お客様の立場に立ち、選ばれ続ける会社となるよう不断のチャレンジを続けてまいります。

また、オイルタンカー事業、ガスキャリア事業においては、既存の中長期契約継続/更改延長をベースに、当社における安定収益部門としての役割を担ってまいります。

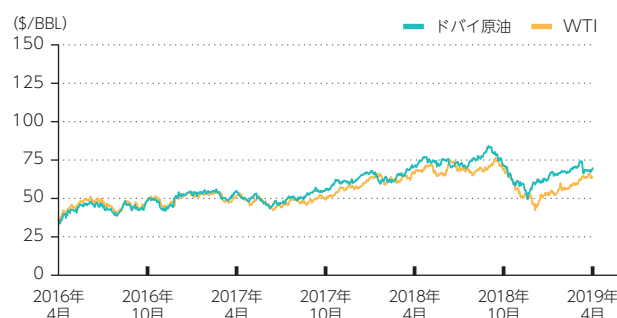
＞ 2018年度の事業環境

VLCC（大型原油タンカー）スポット運賃市況（中東積み/極東揚げ）は、前半は、新造船の竣工が多く、日建て用船料率10,000ドルを切る低迷が続きましたが、市況の低迷に伴う、老齢船の解撤数が新造船竣工数を相殺し、船腹需給が引き締まり、秋以降は、損益分岐点を上回る水準で推移しました。

年末/年始に低迷した後、冬場の旺盛な需要から、中東積み以外のトンマイルを大きく伸ばす西アフリカ積み/米国揚げが活発化したことから上昇するも、年度末には一服感から軟化するという乱高下の激しい市況となっております。

大型ガスキャリアのうち、LPGキャリア市況においては、期初は新造船の流入による船腹供給過剰が続き

■ 原油価格推移



低調に推移しましたがインド、中国、東南アジア等の堅調な需要を背景に米国からアジア向け輸送の拡大により期中の市況は概ね堅調に推移しました。LNGキャリア市況においては新規LNGプロジェクトの立ち上がりから輸送需要が増加したことで市況は堅調に推移しましたが中国を中心とした冬期需要の一服感と新造船の流入により市況はふたたび軟化しました。

2018年度の営業状況

当部門の保有船隊は、VLCCが社船2隻、VLGC（大型LPGキャリア）は社船・用船で計6隻となっております（2019年3月31日現在）。

LNG船は、殆どが他社との共有船であり、当社が過半を保有する外航LNG船が1隻、その他外航LNG船が25隻、内航LNG船が1隻、運航受託船が1隻で構成されております。

当期の営業成績につきましては、オイルタンカー部門は、支配船腹を中長期契約に継続投入することで安定収益を確保しました。またLPGキャリア及びLNGキャリア部門においては、一部LPG船市況低迷の影響を受けたLPGキャリアがございましたが、他の支配船腹を既存の中長期契約へ継続投入し、概ね安定収益を確保することができました。

2019年度の見通し

VLCCスポット運賃市況（中東積み/極東揚げ）は、



新造VLGC「MAPLE GAS」

引き続き相当数の新造船竣工が見込まれることから、船腹供給過剰の現状なるも、いよいよ本格化するIMO2020/SOx規制対応より、老齢船の解撤をはじめ、Storage船へ転じる船腹が多くなることから、ある程度の新造船竣工圧力を吸収すると予想され、引き続き堅調に推移すると見られる海上輸送量を背景に、後半からは堅調に推移していくものと予想します。

LPGキャリアについては米国からの輸送需要に加えて中国での石化産業向けを中心としたアジア域内で底堅い需要があるものの、新造船増加による船腹需給過多や米中貿易戦争による中国受け入れ動向等、市況の本格的な回復には未だ時間を要するものと考えます。

LNGキャリアは、一部投機的な船腹発注があるものの、シェールガス由来の北米からのLNG輸送が開始され、また他の大型プロジェクトも最終投資決定されることから市況は本格的に回復していくものと予想します。

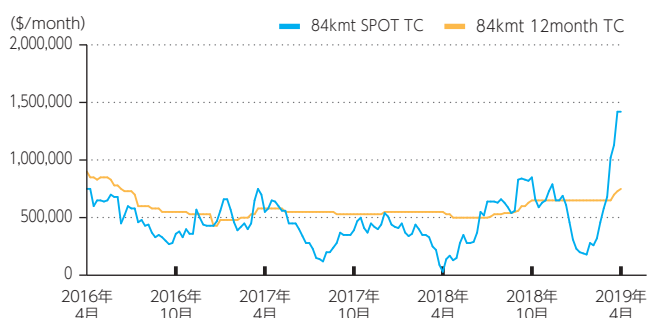
こうした中、当部門は積み上げてきた環境に配慮した原油/ガス輸送のノウハウとガスカーゴ全般への横断的な提案営業という強みを生かしながら、お客様の立場に立ち、選ばれ続ける会社となるよう安全・環境に配慮した品質確保を常に更新しながら安定的にサービスを提供し、同時にコスト競争力を強化することで、収益力を拡大していきたいと考えております。

VLCC(大型原油タンカー)運賃率【中東積み/極東揚げ】



※ WS : Worldwide Tanker Nominal Freight Scale 国際的なタンカー運賃指標

VLGC(大型LPGキャリア)運賃率【中東積み/極東揚げ】



外航海運業 専用船部・不定期船部

収益力の向上・市況変動耐性の強化を目指して

専用船部及び不定期船部担当
取締役常務執行役員小藺江 隆一 *Ryuichi Osonoe*

中期経営計画に基づく取り組み

中・長期安定契約の新規獲得
他部門との機動的な連携や、環境変化への柔軟な対応により顧客ニーズを取り込む

専用船部と不定期船部は当社のビジネスモデルであるバランス経営を海運業の中で実践する部門です。中長期の安定収益を目標とする専用船と、海運市況享受を目標とする不定期船の両部門を組み合わせることにより、利益の向上を目指しています。

まず専用船部は、中期経営計画の重点強化策「安定収益の磐石化」において、特に「資源エネルギー船事業」で石炭や木材チップといった資源輸送にかかわる中長期契約を継続して獲得することを目標としています。石炭輸送については低コストの発電用燃料として、また木材チップにつきましても今後も一定の輸送需要があることから、引き続き新たな輸送契約獲得に向けた取り組みを進めてまいります。また将来への布石として、石炭・木材チップ以外の貨物につきましても、長期的な安定収益源として事業を展開できるよう、積極的に開拓と検討を進めてまいります。不定期船部では、2016年度までに船隊構造の改革を図り競争力の強化に努めてまいりました。その結果として3万トン船型を中心とする当社の不定期船隊は新造船への入れ替えが行われ、運航船隊の船質の向上が図られています。今後もこの高品質な船隊を活用し、お客様への高品質

な輸送サービスを提供すると共に、より強みを活かした得る所謂クリーンカーゴ、また、専用船部を含めた総合的な取り組みとして、本邦向けの輸送需要が高まっている木質バイオマス燃料などへの対応を強化し、収益体制を構築したいと考えています。

これらを実行するうえで中期経営計画のもう一つの重点強化策「更なる差別化の追求」における「多様化する顧客ニーズへの対応」が重要となります。当社海運業では、長くお付き合いをいただいている液体石油化学製品

部門	事業内容	隻数
専用船部	① ばら積・石炭船(パナマックス以上)	5隻
	特徴 ・国内電力会社と長期契約を締結 ・電力会社向け石炭の数量輸送契約(COA)輸送	
専用船部	② チップ船	1隻
	特徴 ・製紙会社向け木材チップを輸送	
不定期船部	スモールハンディ等	7隻
	特徴 ・肥料原料や銅スラグを輸送	

※短期的に用船している船舶は除く

(2019年3月31日現在)

を取り扱うお客様より、ばら積み輸送でも商談を数多くいただく機会に恵まれています。また今後の物流構造の変化や船舶の環境規制強化等に対応して、顧客からの要望は多様化することが見込まれております。

我々の重要なおお客様の物流を、お客様のご要望に沿った形で、当社グループ全体でご支援するよう努めていく所存です。

2018年度の事業環境と営業状況

船腹の需給改善と荷動きの増量により
前半を中心に市況改善

2018年度のドライバルク市況は、年度前半は南米穀物を主体とした荷動きの増減等により比較的小幅な上下動を繰り返しました。年度後半は中国向け石炭輸送の減少やブラジル鉱山ダム事故による心理面も含めた悪影響を受け、年末年始の市況急落という逆風があったものの、2月の旧正月明けを機に市況は再び回復基調に転じ、年度前半を中心に総じて堅調に推移した1年でした。

本部門の営業状況としては、前々期までに高コスト船を対象に売却・返船といった減船施策を実施しましたが、市況の回復は船隊のコストを完全に賄える水準には至らず、契約貨物輸送への投入や効率配船により採算の改善を図ったものの、石炭専用船と木材チップ専用船の長期契約ならびにポストパナマックス型を主体とするフリー船を除き、部門全体の利益体質化には至りませんでした。尚、契約の終了に伴い期中でばら積み不定期船1隻を返船致しました。



スモールハンディ「LAUREL ISLAND」

2019年度の見通し

市況の変動に対応し中期経営計画に基づく
収益強化施策を推進

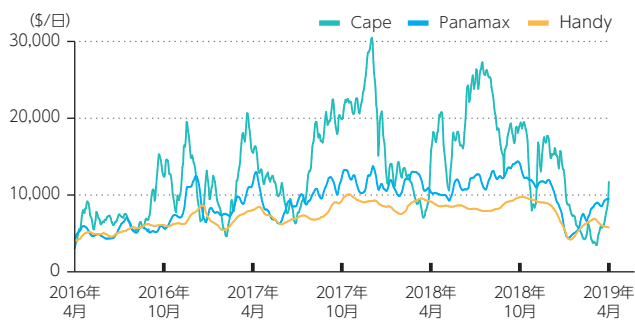
2019年度は、持続的な経済成長が続くという前提において2017年以来の市況改善の流れを受け、市況は総じて緩やかな回復基調を維持し堅調に推移することを見込んでいますが、貿易問題や環境規制等に起因する海上荷動き量の減少、また、船腹供給量の増加により市況は変動する可能性もあります。当事業では、前々期までに部門収益の改善に向けた処置として減船等を実施しましたが、中期経営計画に基づき、引き続き船型・仕様・船隊規模・調達方法の最適化、新規契約・貨物・航路の開拓等の施策を引き続き進めてまいります。

バルチックドライバルク指数※



※ロンドン海運取引所が算出する外航不定期船の運賃指数
(1985年1月4日を1,000とした指数表示)

日建用船料



外航海運業 ケミカル船第一部・ケミカル船第二部

物流の変化をとらえ、
新たな航路の開拓へケミカル船第一部及びケミカル船第二部担当
執行役員

藤村 誠一 Seichi Fujimura



ケミカルタンカー事業の部門構成

当事業は、石油化学製品、無機化学品、植物油、バイオマス燃料といった液体貨物を輸送するビジネスです。組織上では「ケミカル船第一部」「ケミカル船第二部」の2部門体制、事業内容は「貸船」「米国合併」「自主運航」の3種で編成されています。

部署名	事業内容	隻数
ケミカル船第一部 (東京本社)	①貸船	7隻
	②米国合併	5隻

特徴

- ① 安定収益源となるメタノール専用船等の長期貸船
- ② 米国オペレーターとの合併事業
アライドケミカルキャリア (ACC) 社と連携

部署名	事業内容	隻数
ケミカル船第二部 (主にシンガポール)	自主運航	31隻

特徴

- ・集荷配船業務をシンガポールの現地法人へ委託
- ・ミドルリスクミドルリターンの数量輸送契約が主体
- ・中東からアジア及び欧州向けの航路で
輸送量トップクラスシェア

(2019年3月31日現在)

中期経営計画に基づく取り組み
よりグローバルな体制へ

中期経営計画において、ケミカルタンカー事業の重点戦略の一つにケミカルタンカーにおける中東シェアの維持・拡大を挙げております。中東航路においてトップシェアを占めている自主運航事業はケミカルタンカー事業において核となっており着実にシェアを伸ばしております。安定収益基盤として引き続きシェアの維持及び拡大を目指しています。

また、シェールガス由来の石油化学製品の輸出拡大を睨んだ北米進出を挙げており米州への配船を目指し、欧州への配船数増、米州域用船者への定期貸船開始等を行っております。

今後も、採算性重視を前提とした米州配船という新たな航路の開拓と、中東航路のシェアの維持・拡大を実施する一方で、従来同様の良質なサービスを提供できる体制を構築してまいります。

2018年度の事業環境と営業状況
市況低迷の影響を受けるも、基幹航路では
新規契約を含め輸送数量を確保

ケミカルタンカー市況は、プロダクトタンカーの市況低迷によるケミカルタンカー市場への流入により市況は総じて低調に推移していましたが、昨年末以降の

プロダクトタンカー市況の上昇を受け、プロダクトタンカーの流入が少なくなったことで、市況は緩やかな回復基調となりました。このような環境の下、主要航路である中東からアジア及び欧州向け航路では、既存契約の更改に加えて新規の数量契約などにより引き続き安定した輸送数量を確保しシェアを維持することにより高稼働を維持しました。また、北アフリカからの燐酸液やインド西岸出しアジア向けのケミカル貨物を積極的に取り込むことで安定した稼働を堅持しました。また、当社最大船型となるステンレスケミカルタンカーを新たに投入し採算改善に努めました。東アジア、東南アジアからインド、パキスタン向けの輸送についても、パーム油、潤滑油、硫酸、苛性ソーダやケミカル製品のスポット貨物の集荷により効率的な配船を行いました。

当社と米国オペレーターとの合併事業会社では、大西洋域内での数量輸送契約とスポット貨物の集荷、また期中に実施した投入船腹の調整により稼働を維持しました。

しかしながら、市況低迷の影響は避けられず、燃料価格の上昇もあり、採算の悪化を余儀なくされました。

この結果、収益は計画を下回りましたが、売上高は前期レベルを維持し、売上高構成は自主運航で約8割、合併と貸船で約2割となりました。

ケミカルタンカー事業の競争力につながる強み

当事業における当社の強みは大きく2点が挙げられます。1つ目は、中東航路という世界有数のマーケットで高いシェアを保持していることです。当航路において安定的な配船を実践している点は、中東の荷主からの高い評価につながるとともに、当社ならではの競争優位性となっています。

2つ目は、運航管理から船舶管理まで、自社グループ内で実践していることです。イイノマリナーサービスを中心に、船員教育、安全運航、保守整備、新造船建造、予算・コストなど、あらゆる面で高度な管理体制と運航品質を実現しており、シンガポールにおける営業部門と連動する形で、海外の荷主に対するサポート

も迅速に実践できるのは、他社にはない強みです。

荷主から高い信頼を得ているのも、船舶管理会社と営業部門が共同で運航品質の向上に取り組んできた成果と自負しております。

2019年度の見通し

2019年度は、ケミカルタンカーの新造船流入圧力は峠を越えて漸減すると予想されていること、今年後半より2020年から実施されるIMOの船舶燃料の硫黄分規制に関わる石油製品輸送が増加すると考えられケミカルタンカーと競合するプロダクトタンカーのケミカル船市場への流入が減少すると予想されております。懸念材料はあるものの、総じて世界経済は成長を続け、ケミカル製品の輸送も需要が旺盛なアジア向けを中心に増えると予想されております。また、2019年以降も米州の新規プラントや、中東でのプラント拡張などによるケミカル製品の増産があると見込まれています。よってケミカル船市況は2019年度後半以降から改善すると考えております。

当部門は、引き続き中東航路での安定収益を確保するとともに、採算性重視を前提とした北米航路の配船とビジネス案件の具体化を実現させ、新たな商権獲得による業績のプラス成長を目指してまいります。



新造ケミカルタンカー「CHEMROAD AQUA」

内航・近海海運業 イイノガストランスポート株式会社

自社船員による 高品質な輸送サービスで 顧客からの信頼を獲得

イイノガストランスポート株式会社
代表取締役社長

佐藤 仁 *Hitoshi Sato*
(飯野海運株式会社専務執行役員)



＞ 当社の特色と今後の方向性

イイノガストランスポート株式会社は、飯野海運グループにおいて1960年に竣工した日本初の圧力式小型LPGタンカー「桃邦丸」竣工以来続く、小型ガスタンカーによる近海・内航液化ガス輸送のパイオニアとしての優位性を強化するため、2007年4月に発足しました。

当社は、営業のみならず船舶の所有、保守・管理、船員配乗という総合輸送サービスを自社で一貫して取り組む体制を敷き、国内外のLPG、石油化学ガス、塩化ビニールモノマー、溶融硫黄、LNG等の輸送を行っております。外航海運に比べて、航海日数が短く、航海数が多い内航海運では、顧客の皆様のニーズに、より迅速な意思決定や業務遂行をもって対応することが求められます。国内、近海のロジスティクスを円滑に行うためには自社一貫体制が最も効率的な形態であると考え、顧客の皆様、あるいは社会からの多様な要請

に対応することを心がけております。

当社の運航船隊は、内航船（一部内外併用）として高圧ガス船17隻、LNG船1隻、エチレン船1隻、溶融硫黄船1隻の計20隻、外航船として高圧ガス船3隻、冷凍船1隻の計4隻の合計24隻から構成されます（2019年3月31日現在）。特徴としては自社管理船が15隻と多く、そのために約200名の自社日本人船員を雇用しており、業界最大規模の乗組員数を誇っております。国内の物流業界全般における人材不足は陸上物流に留まらず、海上物流でも深刻化しています。安定した業績を維持するためには、高品質で安全な輸送サービスをお客様に提供することが重要であり、優秀な乗組員確保のために配乗船腹の選択と集中も視野に入れて検討していきます。



日本初の圧力式小型LPGタンカー「桃邦丸」(1960年竣工/314GT/ 565m³)



エチレン船「太華山」

＞ 中期経営計画に基づく取り組み

中期経営計画に基づく取り組みとして、内航ガスビジネスの優位性確保と自社乗組員の労働環境改善を挙げています。船舶の所有、保守・管理、船員配乗を全て自社内で行う一貫体制が当社の強みですが、顧客の皆様あるいは社会からの要請に引き続き迅速かつ安全に対応するためには、顧客の皆様のご協力のもと、約200名の自社日本人船員が安心して働くことが出来る環境を確保し、お客様と当社がWIN/WINの関係を築くことが重要だと考えております。

＞ 2018年度の事業環境と営業状況

2018年度の内航輸送は、内航LPG輸送については荷主間の物流合理化の影響から徐々に減少しています。石油化学ガスも出荷プラントのトラブルや北海道胆振東部地震による停止の影響を受け、出荷は低調に推移しましたが、船員不足の影響による稼働隻数の減少により、船腹の稼働が堅調に推移したことに加え、効率配船と船員採用・育成費用の負担を目的とした運賃増額に努めた結果、増収増益となりました。運航面では、適切な労務管理による乗組員の負担軽減が安全運航に繋がり、お客様から多大な評価を頂きました。

近海ガス輸送は、東南アジアの石化プラントの稼働が一時的に不安定になったことや能力増強計画の遅延

により海上輸送量は軟調に推移しましたが、新造船の流入圧力が依然として低かったこと、また期初に更改した従前契約の有利更改による安定収益が寄与し、増収増益となりました。

＞ 2019年度の見通し

内航部門については、LPGの海上輸送量は2018年度並みに推移すると見えています。石油化学ガスは、底堅い石油化学製品需要を背景に海上輸送量は堅調に推移すると見えています。近海部門については船腹量が限られており、堅調なアジア域の輸送需要増加に伴う市況改善が続いていることから契約の有利更改を目指します。

飯野海運グループのなかで、当社の重要な使命は為替変動の影響を受けない円建てによる安定収益を確保することです。今後も内航部門の収益性を高めるべく、既存商権の維持と効率配船に注力してまいります。近海部門では国内主力荷主との緊密な関係を維持しながら、更なる収益改善への取り組みを実行してまいります。

■ 当社運航船腹の国内外主要航路



国内外主要航路

- プロパン・ブタンガス(LPG)：----- 仙台 / 北海道 / 千葉 他
- エチレン：————— 千葉 / 徳山 他
- 塩化ビニールモノマー (VCM)：----- 徳山 / 四日市 他
- プロピレン：————— 千葉 / 苫小牧 他
- C4留分：----- 水島 / 徳山 他
- C5留分：----- 水島 / 徳山 / 韓国 / 台湾 他
- 溶融硫黄：————— 名古屋 / 中国 / 韓国 他
- L N G：----- 石狩 / 函館 他

不動産業 ビル事業部・不動産開発企画部

グループ経営をより磐石に、 安定収益の拡大を図る

ビル事業部及び不動産開発企画部担当
執行役員

大谷 祐介 *Yusuke Otani*



中期経営計画に基づく取り組み

安定収益の拡大に、既存ビルの再開発の他、
ポートフォリオ見直しを図る

中期経営計画では、不動産業の重点戦略として新橋田村町地区市街地再開発事業など、「ターゲットエリア戦略の深化」を掲げており、引き続き基幹ビルである飯野ビルディングを軸に、収益基盤の強化に取り組んでいます。

新橋田村町地区市街地再開発事業は2018年4月に着工し、建築工事は概ね順調で、2021年3月の竣工を予定しています。並行して2019年2月よりオフィステナントのリーシングを開始し、竣工当初から高稼働を目指しています。

当事業の使命は、経済合理性を重視した取り組みで安定収益を確保し、当社グループ全体を中長期的な観点から支えていくことにあります。その前提のもとオフィスの賃料市況、建物管理コスト変動要因といった不動産市場の動向注視を怠らず、同時に、当事業の特色である自社保有・管理物件ならではのきめ細やかで丁寧なビル管理サービスや高度な環境性能を通じ、安全で快適なオフィス環境の維持・向上を図ることで、入居テナント様の満足度向上、グループ収益の向上につなげてまいります。

不動産の価格高騰のため、新たな投資にあたっては慎重に組みつつ、次世代のオフィスのありかた、

清掃・警備などロボット導入による省力化などのテーマにも取り組んでいます。

2018年度の事業環境と営業状況

当期の東京都心部（千代田・中央・港・新宿・渋谷の5区）のオフィスビル賃貸市況は、平均空室率は2018年11月にはバブル経済期の1991年以来27年ぶりに2%の水準を下回り、その後も1%台の低い空室率で推移しています。また平均賃料は募集物件が限定される中、各ビルオーナーが強気の賃料設定にしていることもあり、2014年1月以降、63ヵ月連続して上昇するなど、市況は好調に推移しました。

その背景としては、2020年の東京オリンピック開催に向けた再開発の進展、各企業の業容・人員拡大を受けてのオフィスの拡張・統合の需要増、働き方改革に伴うシェアオフィスの増加、外国人観光客増加や、円安、資金調達環境改善による不動産投資意欲の高まりなどが挙げられます。

都内に賃貸オフィス5棟を所有する当事業においても、好調な市況を背景に良質なテナントサービスの提供に注力し、満床稼働を継続しました。コスト削減にも努めた結果、上記再開発による物件の稼働停止の影響等の要因を除くと、前期と同等の収益を確保しました。

なかでも基幹ビルとして位置付けている飯野ビルデ

ィングは、高い環境性能と快適性を兼ね備えた最先端のオフィスビルとして各種外部機関からご評価をいただいております。特にその高度な環境技術については、CASBEE（建築環境総合性能評価システム）における最高位のSランク認証を取得しています。2016年3月29日には東京都の「トップレベル事業所（優良特定地球温暖化対策事業所）認定」を取得し、その後も一層のCO₂排出量削減を図るべく都に申請している排出量基準値を大きく下回る排出量計画値を目標に掲げ、2017年度に引き続き、2018年度も達成することができました。テナント様の協力を得て、効率的な設備運用を進化させた結果と自負しています。

また「国内トップクラスの卓越した『環境・社会への配慮』がなされたビル」として、株式会社日本政策投資銀行より、①建物の環境性能、②テナント・利用者の快適性及び多様性、③環境・防犯・防災リスクマネジメント、④周辺環境・コミュニティへの配慮、⑤ステークホルダーとの協働及びIR活動、の5つの視点から総合的に社会・経済に求められる不動産を評価・認証する制度であるDBJ Green Building認証で、飯野ビルディングは最高ランク5つ星（☆☆☆☆☆）、汐留芝離宮ビルディングは4つ星（☆☆☆☆）を取得しました。こうした業績数値には必ずしも換算できない新たな価値創出も含め、今後もオフィスビルに寄せられる多様なニーズに対応し、快適性を高めながら、当社の不動産業のさらなる価値向上と安定収益の確保につなげていきたいと考えています。

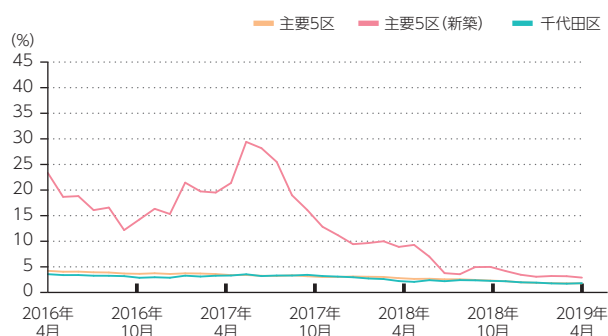
2019年度の見通し

都内における新築ビルの新規供給見通しは、2019年及び2020年は過去10年間の平均を上回り、特に2020年に関しては2003年に次ぐ規模の大量供給になると予想されます。一方で、好調な企業業績による積極的な移転に伴う物件数の減少による逼迫感から、2019年度竣工予定の新築ビルは短期間で満床となる物件も発生しており、既に2020年度竣工予定物件に検討の軸足が移行している物件も散見され、纏まった床の無い状況下、そのタイト感からオフィス賃料は引き続き堅調に推移するものと予想されます。

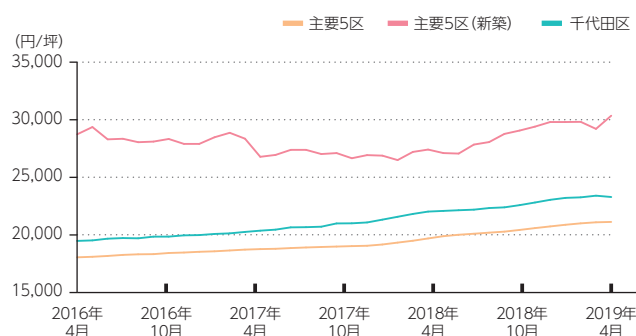
また、当社が保有する賃貸ビルについては満床稼働を続けておりましたが、飯野ビルディングにおいては竣工以来入居していた一部テナントが移転し、空室が発生致します。飯野ビルディングの日比谷公園の眺望を臨む希少な立地、各種交通機関へのアクセスの良さ、高いビルスペックと環境性能等をアピールし、早期の空室解消に向け全力を挙げ営業活動に取り組んでおります。

当事業の長期ビジョンとしては、良好なマーケットである東京都心オフィス市況の下、引き続き現エリアに軸足を置き、よりスペックの高い新規物件の開発や既存物件の入れ替え・再開発を推進し、あわせて当事業のブランディングにより所有物件の価値向上及び当社の企業価値の向上に貢献してまいります。

東京都中心部(主要5区)オフィスビル空室率推移



東京都中心部(主要5区)オフィスビル平均賃料推移



※資料は三鬼商事(株)によります。

不動産業 イイノホール&カンファレンスセンター

質の高いご提案と運営サポートにより、更なる飛躍へ

＞ 2018年度の営業状況

イイノホール&カンファレンスセンターは、官公庁が集まる霞が関に位置し、5駅12路線利用可能な交通至便のロケーションが強みであり、また、同一フロアにイイノホール（段床式500席）と多彩なルーム構成のイイノカンファレンスセンターを併設しており、講演会、展示会、商談会、パーティなどを組み合わせた催事など、幅広い用途にお応えできる施設であることが特徴です。

当社では施設の利便性に甘えることなく、機能面でも最新機器を導入し、高画質映像や音声をホール及び施設内各ルームにて共有配信可能とするなど、設備投資を積極的に行うことで施設の付加価値を高めています。きめ細かい運営サービスの提供により、ホールとカンファレンスセンターの連動利用も多く開催され、繰り返しのご利用も増加し、今期は2011年10月の開

業以来の最高売上を達成するなど好調な稼働で推移しました。

＞ 2019年度の見通しと今後の方向性

事業環境としては、ホールとカンファレンスセンター共に催事需要は堅調に推移していくと見ていますが、多くの競合施設がある中、顧客獲得競争については厳しくなることが想定されます。

当社では、企業活動、エンターテインメント・文化活動の時代性、多様性といった潮流を的確にとらえて、文化・芸術の発信拠点として受け継いできたブランド力を一層高め、ホールとカンファレンスセンター連動利用を含む様々なご利用ニーズに対し、質の高いご提案と専門のコーディネーターによる催事運営のサポートにより、高稼働の維持を目指してまいります。

不動産業 株式会社イイノ・メディアプロ

20年の実績を土台にして、新しい時代への対応を

＞ 2018年度の営業状況

㈱イイノ・メディアプロ（以下、IMP）は、広尾スタジオの開業と同時に事業を開始しました。その広尾スタジオが開業20周年を迎えた2018年度、中核事業であるスタジオ事業が前年度比売上増となったほか、レタッチ部門も広告案件を中心とした受注が効を奏し前年度比で売上を伸ばしました。また、国内外での広告撮影を請負うプロダクション部門は、海外顧客から複数の大型広告案件を受注したことが寄与して前年度比で大幅な売上増となりました。この結果、2018年度決算は前年度比で大幅な増収・増益となりました。

＞ 2019年度の見通しと今後の方向性

4月～5月の10連休、消費税増税等、スタジオの稼

働率に関してマイナスとなる要素が散見される2019年度ですが、各部門が連携して営業体制を強化していくことで、2018年度同様の売上確保を目指し、『写真を基点とするすべてのビジュアルコンテンツをとおして、ハイクオリティで魅力的な色・音・形を創造し、豊かな人間生活の向上に貢献する』というIMPのコーポレートミッションを実現してまいります。



広尾スタジオ(1スタジオ)

船舶管理業 イイノマリンサービス株式会社

イイノマリンサービス(株) (以下、IMS) は、1974年に設立され、グループ運航船腹を中心に41隻の船舶管理を行っています(2019年3月31日現在)。船舶管理業務とは、「船主から委託を受け、船舶を安全に運航できる状態にし、それを維持向上する業務」です。その業務内容は、船員の配乗、船上機器の維持・管理、各種国際規則への対応等、多岐に亘ります。

海上にいる船舶は情報が不足がちになるため、船舶を安定的に運航するためには陸上との連携がとても重要です。IMSには、長年の船舶管理で培ったノウハウや経験があり、世界中を航海する船舶に対し随時必要な支援を行っています。

また、船舶管理業において最も重要な課題は「船舶の安全運航と地球環境保全への貢献」ですが、その実現のためには優秀な船員の存在が不可欠です。IMSが船舶管理を行っている船舶には日本人、韓国人、フィリピン人、ミャンマー人と様々な国籍の船員を配乗し

ています。IMSは海外3ヶ国(韓国、フィリピン、ミャンマー)の船員供給元との密接な連携の下、教育や人材発掘に力を注いでいます。異なる国籍の船員がお互いの国の文化を理解しあい、安全を達成するため様々な取り組みを実施しています。

イイノマリンサービスの船舶管理隻数	隻数
オイルタンカー / プロダクトタンカー	3 隻
ケミカルタンカー	30 隻
大型ガスカリヤ	5 隻
ドライバルクキャリア	3 隻
計	41 隻

(2019年3月31日現在)

ビル管理業 イイノ・ビルテック株式会社

イイノ・ビルテック(株) (以下、IBT) は、飯野海運のビル管理技術会社として設立され、ビル利用の皆様へ安全・安心を届けることを使命としています。

IBTのビル管理業務

運転管理：在館者が快適に過ごすため、空調機などの各設備運転状況と空気環境を管理しています。

環境配慮：環境対策スタッフがCO₂排出量を監視し、運転管理者と共に省CO₂、省エネを実施しています。2018年度では、飯野ビルディングのBELS認証とDBJ Green Building認証を共に最高ランク5つ星の取得に貢献しました。

生活環境：清潔な環境を維持するため、清掃・廃棄物管理を行っています。また、入居者の分別廃棄による資源リサイクルを支援し、リサイクル率の向上を図っています。

保安警備：ビル利用者の安全を守るため、警備・防災の有資格者を配置しています。

保守営繕：ビルが安全に機能するため、各設備機器の点検整備を行っています。また、入居者の要望によるレイアウト変更において、安全で使い易い空間を提供するため、建築士などの有資格者がその任務に当たっています。

これからもIBTは、会社全体でビルの安全・安心に取り組んでまいります。



役員一覧

取締役



代表取締役社長
當舍 裕己

略歴

1981年 4月 当社入社
2004年 6月 当社ケミカルタンカー
グループリーダー
2006年 6月 当社海運営業第1グループ
リーダー
2008年 6月 当社企画グループリーダー
2009年12月 当社総務企画グループリーダー
2010年 6月 当社取締役執行役員
2013年 6月 当社取締役常務執行役員
2016年 6月 当社代表取締役社長
社長執行役員(現任)



代表取締役
岡田 明彦

略歴

1983年 4月 当社入社
2008年10月 当社経理グループリーダー
2011年 6月 当社執行役員
財務グループリーダー委嘱
2012年 6月 当社取締役執行役員
2016年 6月 当社取締役常務執行役員
2018年 6月 当社代表取締役専務執行役員
2019年 1月 当社代表取締役専務執行役員兼
イノホール株
代表取締役社長(現任)



取締役
荒木 俊雄

略歴

1981年10月 当社入社
2009年 6月 イイノマリンサービス(株)
取締役
2013年 6月 当社執行役員兼
イイノマリンサービス(株)
常務取締役
2017年 6月 当社取締役常務執行役員
イイノマリンサービス(株)
代表取締役社長(現任)
2018年 6月 当社取締役専務執行役員
(現任)



取締役
小園江 隆一

略歴

1985年10月 当社入社
2006年 6月 当社海運営業第5グループリーダー
2006年 8月 当社海運営業第5グループリーダー兼
IINO SINGAPORE PTE. LTD.
出向
2010年 6月 当社海運営業第5グループリーダー兼
IINO SINGAPORE PTE. LTD.
取締役社長
2011年 6月 当社執行役員
海運営業第5グループリーダー委嘱
2013年 6月 当社取締役執行役員
2016年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)



取締役
神宮 知茂

略歴

1983年 4月 ㈱日本興業銀行(現㈱みずほ銀行)入行
2006年10月 ㈱みずほ銀行 恵比寿支店長
2008年 4月 ㈱みずほコーポレート銀行
新信営業部長
2010年 4月 同行 名古屋営業部長
2011年 4月 同行 執行役員名古屋営業部長
2012年 4月 ㈱みずほ銀行常務執行役員
(営業店担当)
2014年 4月 ㈱みずほフィナンシャルグループ
常務執行役員人事グループ長
2015年 4月 ㈱みずほ銀行常務執行役員(営業担当)
2016年 5月 当社顧問
2016年 6月 当社取締役常務執行役員兼
イイノマネジメントデータ(株)
代表取締役社長
2019年 6月 当社取締役常務執行役員兼
イイノマネジメントデータ(株)
代表取締役社長兼
飯野システム(株)代表取締役社長(現任)



取締役
遠藤 茂

略歴

1974年 4月 外務省入省
2001年 4月 同省中東アフリカ局審議官
2002年 2月 同省領事移住部審議官
2003年 8月 在ジュネーブ国際機関
日本政府代表部大使
兼在ジュネーブ総領事館総領事
2007年 3月 在チュニジア特命全權大使
2009年 7月 在サウジアラビア特命全權大使
2012年10月 外務省退官
2013年 6月 当社社外取締役(現任)
同年 同月 日揮(株)社外取締役(現任)
2014年 4月 外務省参与(現任)
2018年 6月 ㈱ADEKA社外取締役(現任)

社外

独立



取締役
大江 啓

略歴

1973年 4月 旭化成工業(株)(現旭化成(株))
入社
2000年 6月 同社医薬営業推進部長
2004年 4月 旭化成ファーマ(株)取締役
2006年 4月 同社代表取締役社長
2008年 4月 同社顧問
2010年 6月 同社顧問退任
2015年 6月 当社社外取締役(現任)

社外

独立



取締役
吉田 康之

略歴

1971年 4月 ㈱三菱総合研究所入社
2002年10月 同社参与
2007年10月 ㈱日建設計総合研究所入社
上席研究員
2008年 1月 同社常務理事 上席研究員
2008年 6月 ㈱タダノ社外取締役(現任)
2009年 3月 ㈱日建設計総合研究所
取締役常務理事 副所長
2011年 3月 同退任
2019年 6月 当社社外取締役(現任)

社外

独立

監査役



監査役(常勤)
橋村 義憲

略歴

1989年 4月 旭硝子(株)入社
1992年10月 中央新光監査法人入所
1996年 4月 公認会計士登録
2004年 9月 橋村公認会計士事務所開設
2004年10月 税理士登録
2016年 6月 当社監査役(現任)



監査役
堀之内 博一

略歴

1973年 4月 日本開発銀行入行
1997年 6月 同行 財務部長
1999年 6月 同行 審査部長
1999年10月 日本政策投資銀行審査部長
2001年 6月 同行 環境・エネルギー部長
2003年 6月 同行 人事部長
2005年 6月 日本政策投資銀行理事
2007年 6月 同 退任
同年 同月 ㈱日本航空常勤監査役
2010年 1月 同 退任
2011年 4月 (財)不動産適正取引推進機構専務理事
2016年 6月 当社社外監査役(現任)
2017年 6月 (財)不動産適正取引推進機構専務理事退任

社外

独立



監査役
山田 義雄

略歴

1983年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
同年 同月 本谷法律事務所入所
1988年 4月 中野・山田法律事務所開設
1989年 4月 山田法律事務所開設
2018年 6月 当社社外監査役(現任)

社外

独立

執行役員

代表取締役社長 社長執行役員
當舍 裕己

専務執行役員
佐藤 仁

イノガストランスポート(株)代表取締役社長

執行役員
長谷川 陽一

油槽船部担当及びガス船部担当

執行役員
藤村 誠一

ケミカル船第一部担当、ケミカル船第二部担当、
ケミカル船第一部長委嘱、ケミカル船第二部長委嘱
及びIINO SINGAPORE PTE.LTD.取締役社長

代表取締役 専務執行役員
岡田 明彦

経営企画部担当、業務管理部担当、SR広報部担当、
人事部管掌、経理部管掌、ビル事業部管掌、不動産
開発企画部管掌及びイノホール(株)代表取締役社長

取締役 常務執行役員
小藺江 隆一

油槽船部管掌、ガス船部管掌、
ケミカル船第一部管掌、ケミカル船第二部管掌、
海外戦略管掌、専用船部担当及び不定期船舶担当

執行役員
吉川 貢市

事業開発推進部担当及び海外戦略担当

執行役員
大谷 祐介

ビル事業部担当、不動産開発企画部担当
及びイノエンタープライズ(株)代表取締役社長

取締役 専務執行役員
荒木 俊雄

海務部管掌及び
イイノマリンサービス(株)代表取締役社長

取締役 常務執行役員
神宮 知茂

経理部担当、
イイノマネジメントデータ(株)代表取締役社長
及び飯野システム(株)代表取締役社長

執行役員
井上 徳親

海務部担当
及びイイノマリンサービス(株)常務取締役

執行役員
佐藤 靖男

人事部担当及び人事部長委嘱

コーポレート・ガバナンス

チーフコンプライアンスオフィサー
代表取締役専務執行役員

岡田 明彦 Akihiko Okada



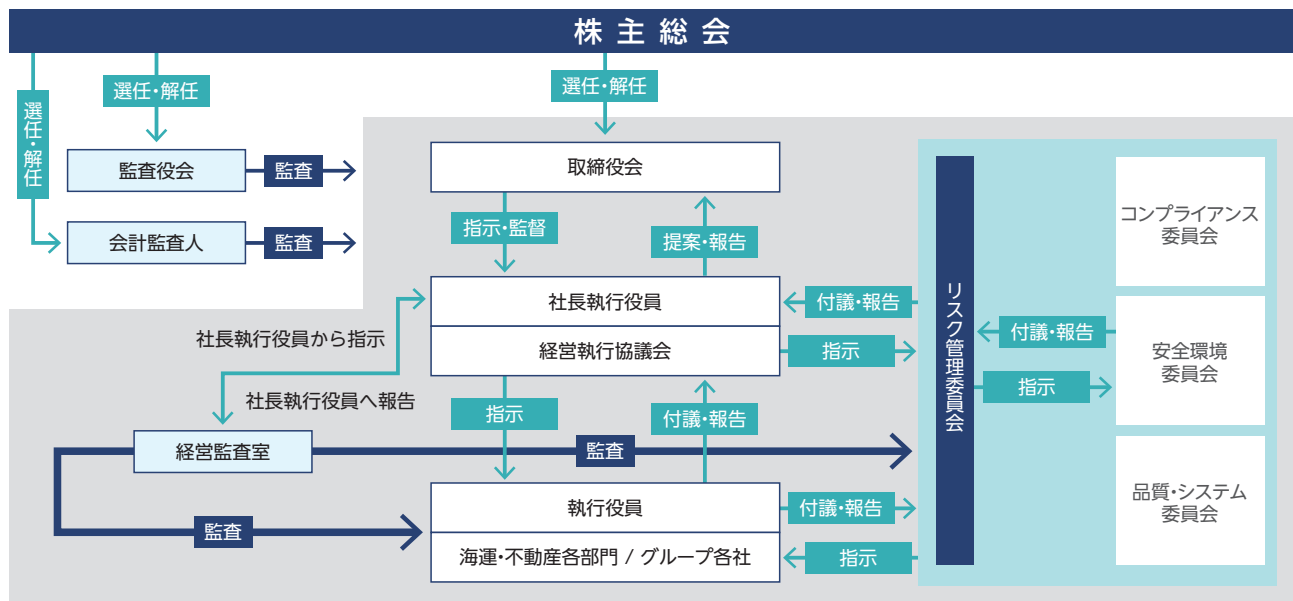
基本的な考え方

当社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の基礎となる各ステークホルダーとの信頼関係の構築に向けた基本的な考え方を、グループ共通の「経営理念」として掲げております。そして、このような「経営理念」を実現するために、グループ役職員の行動指針として、「安全の重視」、「社会への貢献」、「取引先の尊重」、「コンプライアンスと社会秩序の維持」、「差別の廃絶・人権の尊重」、「環境の保護」及び「情報開示とコミュニケーション」の7項目からなる「行動憲章」を定め、それを実践することでステークホルダー間の利害調整と効率的な企業活動の実現を図っております。そのため、当社は、コーポレート・ガバナンスによって、「行動憲章」を実践するために求められる経営の健全性、透明性及び効率性を確保することが重要であると考えており、コーポレート・ガバナンスを「企業を構成する様々な主体（ステークホルダー）間の利害を調整し、効率的な企業活動を実現するための仕組み」と捉えております。当社は、このような考え方に基づき、監査役制度を基礎とした組織体制のもと、コーポレート・ガバナンスを充実させ、経営の健全性・透明性と効率性との両立を図っており、経営の意思決定及び業務執行に際しては、株主、従業員及びその他のステークホルダーとの関係に配慮し、常に最良の経営成果をあげられるよう不断の努力を重ね、もって持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでおります。

当社は、次の基本方針に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

- (1)株主の権利を実質的に確保するための適切な対応と株主がその権利を適切に行使できる環境の整備とを行うとともに、全ての株主の実質的な平等性の確保に配慮します。
- (2)株主、従業員、お客様、取引先、債権者及び地域社会をはじめとする様々なステークホルダーの権利・立場を尊重し、ステークホルダーとの適切な協働に努めます。
- (3)財務情報のみならず非財務情報についても適切な開示がなされるように主体的に取り組み、分かりやすく有用性の高い情報開示と透明性の確保に努めます。
- (4)取締役会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、適切なリスクテイクを支える環境整備や取締役に対する実効性の高い監督等の役割・責務を適切に果たします。監査役及び監査役会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から、取締役の職務の執行の監査等の役割・責務を適切に果たします。
- (5)持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主との間で建設的な対話を行います。

組織体制



取締役会・経営執行協議会

重要事項の決議及び取締役の職務執行・執行役員の業務執行の監督を行うために毎月1回定例取締役会を開催しております。さらに、取締役会から授權された事項の決議、取締役会から検討を指示された事項の審議並びに経営に関する意見交換等を行うために執行役員で構成される経営執行協議会を毎週開催しております。

取締役会の構成

取締役会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、適切なリスクテイクを支える環境整備や取締役に対する実効性の高い監督等の役割・責務を適切に果たすため、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスと多様性に十分配慮し、取締役8名（社外取締役3名）で構成しております。

取締役は優れた人格、見識及び能力と豊富な経験とを有し、その責務を適切に果たすことのできる者を選任しております。また、社外取締役は、会社法に定める社外取締役の要件を満たし、かつ、建設的な意見を持ち、当社のより一層の成長に対する貢献が期待できる人物から選任しており、行政監督、外交官の経験、他社の役員経験者やシンクタンク出身者など高い専門性を有する人材を選任しております。

監査役会の構成

監査役会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から、取締役の職務の執行の監査等の役割・責務を適切に果たすため、財務・会計に関する適切な知見を有する者が含まれるように配慮し、監査役3名（社外監査役2名）で構成されております。

監査役は優れた人格、見識及び能力と豊富な経験とを有し、その責務を適切に果たすことのできる者を選任しております。また、社外監査役は会社法に定める社外監査役の要件を満たし、かつ、優れた人格、見識及び能力と豊富な経験とを有し、その責務を適切に果たすことのできる者を選任しております。

任意の指名・報酬諮問委員会

経営陣幹部の選解任及び報酬等の検討に関しては、独立社外取締役のより一層の関与・助言を得て、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、2019年10月を目処に任意の指名・報酬諮問委員会を設置する予定としております。

リスク管理委員会・三委員会

当社グループは、当社グループ全体のリスクに関する横断的な管理とその方針について審議・提案・助言を行うために「リスク管理委員会」を設置し、その下部機関として「安全環境委員会」、「品質・システム委員会」及び「コンプライアンス委員会」の三委員会を設置しております。

各委員会の活動内容は以下の通りです。

名称	活動内容
リスク管理委員会	三委員会に対する指示を行い、付議・報告を受けると共に、事業に係る戦略リスク・重要投資案件のリスク等を含めて、当社グループ全体のリスク管理活動を統括します。
安全環境委員会	当社グループの業務執行においては、船舶・建物における重大な事故・トラブル等によるリスクについて、「安全環境委員会規程」に基づき設置された「安全環境委員会」により、当社グループの安全、環境に関する政策立案とその推進を行うと共に、予防的措置も含めた対策の徹底・強化を図ります。
品質・システム委員会	当社グループのシステム及び事務に関するリスクについては、「品質・システム委員会規程」に基づき設置された「品質・システム委員会」により、当社グループのシステム及び事務に関する政策立案とその推進を行うと共に、システムダウン等に係る予防的措置も含めた対策の徹底・強化を図ります。
コンプライアンス委員会	当社グループの取締役・執行役員を含む使用人の職務の執行に係るコンプライアンスについて、「行動憲章」及び「コンプライアンス規程」をコンプライアンス体制の基礎とし、「コンプライアンス委員会規程」に基づき設置された「コンプライアンス委員会」（委員長：チーフコンプライアンスオフィサー）により、コンプライアンスに関する政策立案とその推進を図ります。 また、「コンプライアンス規程」に基づき、チーフコンプライアンスオフィサーは、監査役及び経営監査室と連携して、当社グループにおけるコンプライアンスに関する業務を指揮し、当社グループ役員は、「コンプライアンス規程」及び「内部通報制度運用規程」に基づき法令違反等に関する報告義務を負っております。

〉執行役員執行体制について

当社は2016年6月28日以降、業務執行取締役による業務執行体制から、執行役員による業務執行体制に変更し、取締役会の重要事項に関する意思決定機能と業務執行の監督機能を強化することで、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図っております。

〉独立役員の状況

当社では、上場証券取引所の独立役員に関する判断基準に照らし一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断されるため、社外取締役3名・社外監査役2名の計5名を独立役員として指定しております。

また、「社外役員の独立性及び資質に関する基準」により、社外取締役・社外監査役の独立性判断基準と求められる資質を定めております。

社外役員と会社との関係

地位	氏名	独立役員	選任の理由
社外取締役	遠藤 茂 (2013年～)	○	遠藤氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、長年にわたり外交官として培ってきた豊富な国際経験と知識等を当社の経営に活かし、幅広い見地からの当社経営に対する的確な助言、独立の立場からの監督機能の発揮等により、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断したため、選任いたしました。
	大江 啓 (2015年～)	○	大江氏は、企業経営者としての経験と知識等を当社の経営に活かし、幅広い見地からの当社経営に対する的確な助言、独立の立場からの監督機能の発揮等により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断したため、選任いたしました。
	吉田 康之 (2019年～)	○	吉田氏は、シンクタンクにおける長年の調査及び研究で培った豊富な経験と知識等を活かし、幅広い見地からの当社経営に対する的確な助言、独立の立場からの監督機能の発揮等により、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断したため、選任いたしました。
社外監査役	堀之内 博一 (2016年～)	○	堀之内氏は、金融機関における豊富な業務経験と知識及び監査役としての経験と見識を、当社の監査に反映し、実質的に監督機能を発揮できると判断したため、選任いたしました。
	山田 義雄 (2018年～)	○	山田氏は、弁護士として培った企業法務に関する豊富な専門知識と経験を有しており、社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断したため、選任いたしました。

内部統制システム

当社は、監査役、経営監査室及び会計監査人の相互の連携の下にグループ全体の内部統制の強化に努めております。監査役は当社グループの監査を適正に実施するため、会計監査人の独立性を監視しつつ会計監査人から会計監査の内容について説明を受けるとともに、会計監査人と情報交換を行うなど緊密に連携することで、各々の監査の質を高めております。

当社はコーポレート・ガバナンス及び内部統制の強化を目的として2005年10月より内部監査室を設置し、2019年6月より経営監査室に名称を変更しています。経営監査室は「内部監査規程」に基づき、当社グループ全体の業務執行の適正性の確保を目的として、当社監査役及び会計監査人と連携して、グループを構成する全社を対象に業務監査を行っております。

また、監査役と経営監査室は原則として毎月一回の定例打合せを開催している他、常勤監査役は経営監査室と必要に応じて都度情報交換を行うことで各々の監査の品質向上を目指しております。

内部通報制度

当社グループの役職員が、社内に違法行為、企業倫理に違反する行為がある又はその懸念があると判断した場合は、会社が速やかにその事実を認識し、適正な是正措置を講じることができるよう内部通報制度を設けております。「内部通報制度運用規程」においては、当社人事部長及び当社が指定する外部の弁護士が内部通報の窓口となることが規定されております。

また常勤監査役は、「コンプライアンス委員会」及び内部通報窓口担当者から必要に応じて当該報告を受ける体制をとっております。

2019年4月には「内部通報制度運用規程」の見直しを行っております。

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループは「行動憲章」において「社会秩序を尊重し、秩序や安全を脅かす反社会的勢力・団体とは一切かかわりを持ってはならない。」と定めるとともに、当社グループ共通の規程として「反社会的勢力対応規程」を設け、社会の秩序や安全を脅かすような団体・個人がかかわりを持ちかけてきたり、金銭などの要求をしてきた場合には、会社として組織的な対応と外部の専門的機関との緊密な連携により、断固としてこれを排除します。

取締役会の実効性評価

当社では、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るべく、取締役会の機能を向上させることを目的として、取締役会の実効性につき、昨年度から全取締役及び監査役を対象として分析と評価を実施しております。

2018年度の評価については、当社の取締役会の役割・責務、規模・構成などの項目につき、無記名のアンケート方式による自己評価を2019年2月に行い、その評価内容を踏まえた上で、取締役会で議論し、分析・評価を行いました。

その結果・課題等は以下の通りです。今後とも、取締役会の実効性の更なる向上に向けた取り組みを進めてまいります。

対象	全ての取締役及び監査役
内容	当社の取締役会の役割・責務、規模・構成など
結果	当社の取締役会においては、取締役会は適正な構成・員数で運営されており実質的な審議が行えていること、取締役会の支援体制については資料や報告内容の改善や審議の深度化のための社外役員への付議案件の事前説明なども適切であることが確認され、2017年度に続き取締役会の実効性が確保されていると評価しております。
改善	当社取締役会では2017年度の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会への報告事項の整理や付議基準の見直しに加え、重要な事項については社外役員への事前説明を強化することで、一定の改善が見られました。
課題	取締役会の構成で多様性を確保する必要性や、取締役会の機能(監督機能・重要な意思決定機能)の更なる強化に関する意見等が出され、課題を共有いたしました。

緊急時対応

当社グループの事業に関して、不測の事故、特に油濁等の環境汚染や、人命・財産に係る重大な事故・トラブル・大規模災害が発生した場合等の緊急時には、「危機管理基本規程」に基づき社長を本部長とする緊急対策本部を設置し、危機管理に当たります。また、当社グループは事業地域において大規模地震が発生した場合を想定した事業継続計画（BCP）を制定し、各事業の速やかな復旧と継続を図ることができる体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンスに関する報告書



<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/pdf/governance.pdf>
(東京証券取引所ホームページの適時開示情報提供サービスからもご覧いただけます。)

社外取締役からのメッセージ



社外取締役
遠藤 茂
Shigeru Endo

120年は重い

飯野海運は、今年、創立120周年を迎えます。よくぞ120年も生き延びたと思います。風雪に耐え、荒波を乗り越えてきたこの歴史の意義は深くまた、重いと思います。どうしてこんなに長きに亘って生き延びることが出来たのでしょうか。次の120年に向かって船出をするに当たり、社内での大いなる議論を期待します。

そもそも飯野海運の歴史は順風満帆からは程遠い歩みでした。1964年の海運集約など試練の連続でした。この容赦ない試練こそが飯野海運の強靱性を高めてきたのかもしれません。

この一年、取締役会でも、ガバナンスの問題をはじめ、さまざまな課題を議論してきました。年々議論が深まってきていることを実感しています。目前の課題に真摯に取り組んでいくことが、次の飛躍の基礎になります。先行き不透明の時代にあって、絶えざる議論の深化と熟慮を経て、人まねを許さぬ独創性を発揮してもらいたいと思います。それが飯野海運の生き延びる所以だからです。

明年から、新たな環境規制が施行されます。また長期的視点から、気候変動をも取り込んだ経営戦略が、海運・不動産業界においても益々求められていきます。ESG、SDGs等も同様でしょう。更に、飯野海運の持ち味を生かした事業のグローバル展開を如何に進めていくか、挑戦は続きます。飯野海運は、歴史を踏まえ、しっかり地に足をつけながら、変化を恐れず、寧ろチャンスと捉えて経営戦略、とりわけ次の中期経営計画を策定することを期待します。

飯野海運の将来は若い社員の双肩にかかっています。否、彼らこそ“飯野海運の未来”です。次の120年は、単なる過去120年の延長ではありません。時代感覚をいち早くキャッチしていけるのが若者です。彼らこそ“時代感覚そのもの”といったら言い過ぎでしょうか。自己実現を目指す彼らの発想・構想力、行動力に期待します。時代を先取りし、飯野海運の事業展開に新たな地平を切り開く推進力になることを期待しています。

社外取締役
大江 啓
Kei Oe



社外取締役として 心がけていること

社外取締役を導入した企業でもROEは伸びていないとの報道がありました。これは社外取締役を選任した企業全体のROEの変化を単純に計算した結果であると推測しています。したがって、両者間の直接の因果関係を実証するデータとは思えませんが、この報道の視点は社外取締役制度が業績向上に役立っているのかというところにあり、問題の一石を投じています。

確かに社外取締役に求められるのはガバナンスやコンプライアンスの向上など監督機能だけではありません。私は取締役会で業績向上をも意識したスタンスで発言をしてきましたが実効性を検証することはできません。特に「独立」社外取締役は当該企業からある意味での「距離の遠さ」を資格要件としているため、常勤役員に比して当業者としての知見が薄く、経営意思決定上幾分とまどうこともあります。もっともそこそが異なる視座の源泉として付加価値を生みうる強みでもあると思っています。大切なことはこのような問題意識を常に持ち続けることだと自戒しています。

創立120周年を迎えて

当社は今年創立120周年を迎えました。これも株主の皆様をはじめ、関係各位のご尽力の賜物であります。しかし、国内には創業から100年を超える会社は数万社、200年を超える企業ですら数千社を超えるとの指摘もありますから、手放しで喜んではいられません。しかも、長寿は結果であって永続を保証するものではありません。今後一層の持続・発展への努力が必要です。ただ、「先人が築いた財産を私たちの代で食いつぶしてはならない」という思いが強すぎて小さくまとまってはじり貧になります。慎重な検討を重ねたうえでの積極的な投資が必要であり、攻撃は最大の防御であるという格言を肝に銘じておきたいものです。

「安全」「環境」「人材」の取り組みによる事業基盤の構築

近年、2015年9月の国連サミットで採択されたSDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)やESG(E:環境、S:社会、G:ガバナンス)への関心はますます高まり、企業は単に取引先との関係のみを意識するのではなく、社会を構成する一員として全てのステークホルダーに配慮し、社会と共生して発展することが求められるようになっていきます。当社グループでは、「安全」「環境」「人材」を優先して取り組むべき課題と認識し、その3課題への取り組みを通じて企業価値を向上するとともに、持続可能な社会の実現へ貢献してまいります。

安全



当社グループでは「安全の確保が社業の基盤」を経営理念の第一に掲げています。私たちは常にこの理念に立ち返り、安全についての高い意識を持ち続けていくことを、ステークホルダーの皆様からの信頼に応えるための基本姿勢としています。海運業においては貨物を安全に輸送すること、不動産業では安心して快適な空間を提供することが、当たり前でありながら最も大切な課題であり、その継続こそが当社グループ全体の企業価値を向上させる根幹と位置づけています。

海運業

重大事故防止対策
タスクフォース

緊急対応訓練

安全研修

P.47

不動産業

ブラインド型避難訓練

不動産BCP対応訓練

不審者対応訓練等の
防犯対策

清掃/警備ロボットの
実証実験

P.48

環境

環境への対応が世界的な重要課題とへの対策が目標の一つとして掲げらバラスト水規制管理条約やNOx(窒素)、国際協約への対応をはじめ、運航エネルギー燃料に関する研究推進でいます。不動産業においては、優れをはじめ、各ビルで温室効果ガスの環境に配慮した取り組みを推進して

海運業

船舶バラスト水
規制管理条約への対応

NOx・SOx規制強化へ
向けた対応

P.49

SDGs(持続可能な開発目標)について

飯野海運グループは「安全」「環境」「人材」という優先課題への取り組みを通じて2015年9月の国連サミットで採択されたSDGs(持続可能な開発目標)へ貢献してまいります。



なる中、SDGsにおいても気候変動が続いています。海運業においては、船舶素酸化物・SOx(硫黄酸化物)規制な効率の向上による燃費改善やクリーンなど、海運業の環境課題に取り組んだ環境性能を誇る飯野ビルディング排出削減や廃棄物の排出抑制など、います。

不動産業

飯野ビルディングにおけるBELS 5つ星「☆☆☆☆☆」取得

イイノの森をはじめとする環境保全活動

P.50

人材



経営理念に掲げる「安全の確保」を実現するため、また当社グループが長期的に成長するよりレジリエント(強靱)な企業となるため、優秀な人材の育成・確保・活用は欠かすことのできない重要な基盤と考えています。海上で働く「海上従業員」と陸上で働く「陸上従業員」それぞれが最大限の能力を発揮し、いきいきと働ける職場づくりを目指し、研修制度の充実や職場環境の整備に取り組んでいます。

海上従業員

BRTM(ブリッジリソースチームマネジメント)研修

電子海図操作に関する追加教育

海技者の働き方改革

P.17 ~ 18、51

陸上従業員

イイノパワーアップミーティング(IPM)

海外短期研修員制度

女性の活躍推進

P.17 ~ 20、52

海運業 安全への取り組み



当社グループでは、海運業の根幹を支える「安全」を経営上の最優先課題と位置付けており、「人命の安全」「環境の安全」「積荷の安全」「船体の安全」を確保するため、正確な情報発信と海上・陸上のコミュニケーションや教育訓練を励行しています。また、一部地域における海賊行為に対処するため、十分なセキュリティ対策も講じており、さらなる安全運航に向け邁進しています。

海陸一体の安全運航体制強化

当社グループの船舶は、世界各地で24時間365日絶え間なく航行しています。海難事故や非常事態発生の際には、海上・陸上が一体となり、正確な事態把握と情報伝達を可能にする体制の構築が不可欠です。2018年度は、一昨年より強化推進している各種重大海難事故防止対策の確実な遂行の管理、及び実効性の検証並びに最適化を目的として、社内に「重大事故防止対策タスクフォース」を設置し、事故に至る様々な要因を把握・分析し再発防止策を展開してきました。また、安全キャンペーンを展開し会社の経営トップが現場の本船を訪船し乗組員と直接対話を行い安全に関するディスカッションを行っています。

セキュリティ対策

ソマリア沖・アデン湾における海賊行為は2011年をピークに減少傾向にはありますが、西アフリカ・ナイジェリア近海に於いては、現在も凶悪な海賊事件が頻発しており依然として最大級の警戒が必要な海域であります。当社グループ船舶の当該海域航行に際しては引き続きBMP※に則った対策を講じるとともに必要に応じて武装警備員の配乗を行い不測の事態に十分対処できるよう対策を講じています。当社グループはこれまでも様々な事故を想定した緊急対応訓練を行ってまいりましたが、海難事故を想定した訓練に加えて、本船が海賊に襲撃された事故を想定した訓練など、多様な場面での対応訓練も実施しております。

安全意識を向上する「安全研修」

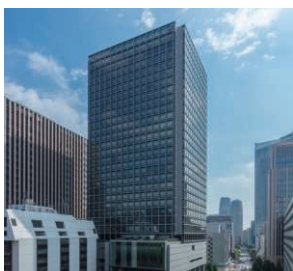
当社グループでは、事故防止のため現場の安全を担う船員への安全研修を定期的に行っています。2018年度は安全文化の醸成を目標とし、東京・釜山・マニラ・ヤンゴンで合計8回実施しました。研修内容は、権威勾配にとらわれず、上司は部下の報告・進言に耳を傾ける、部下は躊躇せず気付きを上司へ報告・進言するという事を意味する“Listen up・Speak up”や一緒に乗船する他国籍船員の文化的背景を理解するための“異文化相互理解”といった人間の安全行動や思考に関する講義を含めたものを取り入れております。こうしたセミナーや研修は、単に技術や知識習得の場となるだけでなく、国籍に関わらず船員一人ひとりに飯野海運グループの一員として自覚と誇りを持ってもらう貴重な機会でもあります。今後も様々な取り組みを通じて、グループ一丸となり、安全意識の醸成を目指してまいります。

※BMP: [Best Management Practice] 国際海運会議所(International Chamber of Shipping) など、海運に関連の深い国際団体により作成された、紅海、アデン湾、インド洋、アラビア海における、海賊による被害を防止、最小化するための行動やこれらの海洋における安全を強化するための行動をまとめたものです。



マニラでの安全研修

不動産業 安全への取り組み



当社グループでは、「安全の確保が社業の基盤」を経営理念とし、不動産業に於いても安全管理の追求を絶えず行っております。所有するビルごとに安全配備に重点を置き施設維持管理は基より、テナント・館内の皆様の安全確保を最優先し、防火・防災訓練や入居テナントの皆様と協力して避難訓練等を実施し、大規模災害時にも臨機応変に対応できるように備えております。

全テナントとの災害対策訓練

飯野ビルディング・汐留芝離宮ビルディングで年2回行っている全テナント参加の避難訓練では、震災後に火災発生を想定したブラインド型避難訓練を実施し、テナントの皆様の災害への意識向上を図り、回を重ねるごとに参加人数が増えております。また、個別訓練としては、消火器を用いた消火訓練、AEDとマネキンを用いた応急救護訓練、煙体験、起震車体験等も実施しております。

さらに飯野ビルディングでは不動産部門の取り組みとしてBCP対応訓練（初動机上訓練）を年2回行い、災害後直ちに飯野ビルディングにて「緊急対策室」を設置し、管理建物及び内部、外部からの情報収集や対応指示、対策への意思決定を行い総合的な情報集約本部として機能できる体制を整備しています。

安全に対する従業員教育

ISO教育訓練計画書に基づき、OFF-JT（上級救命講

習、安全管理者講習、他）及びOJT（KY訓練、防火・防災設備取扱い訓練、非常無線通話訓練、他）を計画通り実施し、従業員への安全意識向上に取り組んでいます。また、飯野ビルディング警備隊を主体に、護身用具を用いた不審者対応訓練並びに護身術を毎年実演してテナント・館内の皆様へ安全で安心なビルであることを知って頂けるように継続的に実施しております。

清掃/警備ロボットの 実証実験の検討

効率的で付加価値の高い施設運営、より安全・安心・快適なビルの実現に向けて、飯野ビルディングにおいて、2019年夏から清掃ロボットの实証実験を開始する予定です。

警備ロボットにおいてもロボット・人の役割分担により協働運用の体制確立を図ることで安全管理の質が向上すると考え、飯野ビルディングにおいて2020年度以降に実証実験を検討する予定です。



消火器を用いた消火訓練



不審者対応訓練

海運業 環境への取り組み



当社グループは、船舶バラスト水規制管理条約やNOx(窒素酸化物)・SOx(硫黄酸化物)規制など、国際協約への対応を継続的に進め、海運業の環境課題に取り組んでいます。IMO(International Maritime Organization)が定めた国際統一基準や国内の環境法規制を遵守し、達成に向けた対策を強化することで、着実に環境負荷低減を実現していきます。

「船舶バラスト水規制管理条約」への対応

2017年9月、「船舶バラスト水規制管理条約」が発効しました。バラスト水とは、船舶を安定させ安全に航行するために船内に積載する海水です。積載した海域とは異なる場所で、本来そのエリアに生息していない外来生物を含むバラスト水を排出することにより、海域の生態系に悪影響を及ぼすことが問題視されてきました。条約発効により、対象となる船舶ではバラスト水を排出基準まで処理する装置の搭載が義務付けられます。

当社グループでは、新造船はもちろん、既存船舶についても順次バラスト水処理装置の設置を進めています。2018年度は5隻の設置を実施、2019年度は7隻の設置を見込んでおり、当社グループが運航する全船舶への搭載は2023年の完了を目指します。

処理装置の設置に向けた準備を進めるとともに、新しく搭載した機器の取り扱いや操作に関するマニュアル作成や教育についても進めています。

NOx・SOx規制強化に向けて

国際海事機関(IMO)では、「船舶バラスト水規制管理条約」と同様に、人体・環境に悪影響を及ぼすNOx(窒素酸化物)やSOx(硫黄酸化物)の排出規制も設けています。

2020年以降に予定されているさらなる排出規制強化への対応に向け、当社グループでは排ガス浄化装置(スクラバー)の導入のほか、低硫黄燃料の採用、次世代燃料の採用など、船種や船舶ごとに様々な検討を進めています。

また、船舶エネルギーマネジメントプラン(SEEMP)により、一航海あたりの燃料消費データについて半年ごとのモニタリング・解析を継続するとともに、ヨーロッパで発効したEU-MRV規制、IMOで定められたDCS規制など、燃料消費実績の報告制度にも対応しています。当社グループは、今後も燃料効率改善と環境負荷低減のための取り組みを継続してまいります。

バラスト水処理装置を搭載した当社運航船

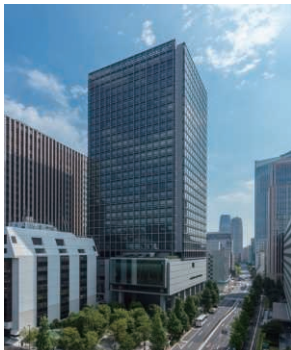


KOHO I



CHEMROUTE BRILLIANT

不動産業 環境への取り組み



環境・エネルギーを中心とした社会課題に対する関心がグローバルで高まる中、世界の国が一致して温暖化対策に取り組むことを定めたパリ協定や、国連が掲げるSDGs(持続可能な開発目標)においても気候変動への対策が目標の一つとして掲げられています。

当社グループとしては、地球温暖化の主な原因である二酸化炭素(CO₂)の更なる削減や生物多様性の保全など、さまざまな環境問題に積極的に取り組み、地球環境に対する責任を果たしていきます。

「100年先も愛される環境配慮型ビル」 として注目される飯野ビルディング

2014年11月に完全竣工した飯野ビルディングは、優れた環境配慮・省エネルギー性能を備えたビルとして注目を集めてきました。国内では他に例がない、奥行80センチの「自然通風貫通型ダブルスキン外装」は、熱負荷制御と自然通風の機能を併せ持ち、高いメンテナンスビリティも有します。二重の外装による断熱効果とひさし構造が持つ日射の遮蔽効果により高いエネルギー効率性を実現し、環境負荷低減に重要な役割を果たしています。

加えて湿度と温度を分離制御するデシカント空調システムを導入し、就業者にとって快適な空調環境を維持しながら環境負荷の低減の両立を目指しています。

2018年9月には、一般社団法人住宅性能評価・表示協会が認定するBELS(建築物省エネルギー性能表示制度)において、飯野ビルディング(事務所基準階)が最高ランクの5つ星(☆☆☆☆)を取得しました。

高い省エネルギー性能を備えると同時に、テナントの皆様に対してより快適な環境を提供することにも注

力しています。1年に3回、テナントの皆様との連絡会議を開催し、CO₂の排出量目標や省エネルギー活動の実施について議論しています。

在来種が根付き賑わいを増す 「イイノの森」

飯野ビルディングの公開空地「イイノの森」は、日比谷公園から皇居にいたる「緑をつなぐ森」の一角を占めます。ビルの竣工以来生育してきた約140本(敷地全体で約200本)・約80種の樹木は、地域の一部として順調に根付いています。元来地域に生息していた在来種を中心とする「イイノの森」では、竣工時に植樹された樹木が種子を散布し、多くの苗が芽生えています。2018年7月にはこれらの苗木の一部を近隣の方々に配布し、自然と触れ合えるイベントを開催しました。

「イイノの森」を当社グループの環境への取り組みを象徴するエリアとして発展させ、土地になじんだ森として維持管理に努めるとともに、今後も生物多様性の保全と都心部における豊かな生態系づくりに貢献していきます。



イイノの森



イロハモミジ

従業員とともに 海上で働く従業員のために



基本方針

当社グループでは、安全の確保を第一のミッションに掲げており、海運業においてそのカギを握る最大の資源が優秀な船員です。優秀な船員の確保・育成・高度化は、当社グループが強靱な組織となるために欠かせない重要な基盤であり、当社では次のような人材育成・働きやすい職場環境整備のための取り組みを行っています。

安全運航のための人材育成に注力

当社グループでは、海技者の技術向上のための教育・研修を継続的に実施し、基本動作の徹底と安全意識の向上に取り組んでいます。2018年度も、船長、航海士、操舵手がブリッジ（船橋）において十分な情報交換・コミュニケーションを行い、安全第一で操船するための「ブリッジリソースチームマネジメント（BRTM）」研修を継続しました。船橋で良好な情報交換・コミュニケーションを実現するには、「報告しやすい環境を作る」ことが重要です。そのため、スピークアップ（積極的な発信）、リスンアップ（傾聴する姿勢）に関する研修を継続し、安全文化を醸成しています。

また、電子化が進む航海計器への対応として、紙海図の電子化を進めています。紙海図と比べ電子海図には事故を回避するための便利な機能が多数搭載されている一方で、その多様な機能を正しく操作する方法を理解することが求められます。そのため、海技者に電子海図の操作について、ルール・業界要求の教育訓練に加え、当社独自の追加教育を実施しています。



電子海図操作に関する追加教育

当社グループは「安全の確保」と「船員の意識向上」を目指して、時代の変化に対応しつつ、今後も海技者の教育と育成に注力してまいります。

海技者の能力を最大限に発揮させる「働き方改革」

あらゆる業界や職場で進む「働き方改革」。船内という職場では、陸上勤務と違って制限が多く、ストレスコントロールが難しいことがあります。2018年度は船員のメンタルヘルスに焦点を当て、乗組員の「いつもとは違う行動」への気づきや、それに対するケアに関する研修を開始しました。

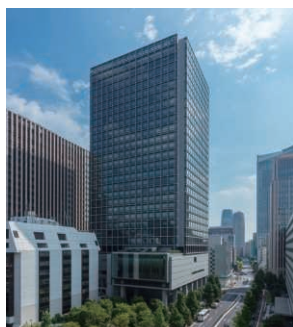
また、他の国籍の船員と同じ船に乗り組み、良好なチームワークを維持するためには、相互理解が不可欠となります。お互いの文化の違いを認識・理解し、尊敬しあえるチームを作り上げるため、「異文化理解」に関する研修にも注力しました。

今後も「働き方改革」の一つとして、海技者の要望をできるだけ実現し、モチベーションを高め、能力を最大限に引き出す取り組みを進めていきます。



船上での餅つき

従業員とともに 陸上で働く従業員のために



基本方針

当社は、「少数による運営」「モチベーション向上、活性化を促進」「ひとりひとりを細かく見る」という人事基本方針に則り、各社員個々人のニーズや適性に配慮しつつも、幅広い分野の知識と経験を身につけ、新しい時代へと果敢に挑戦していくことができる人材の育成に力を入れています。

当社ならではの人材育成

当社では、2013年度から人事制度改革に着手し、人材の強化と最適活用のための取り組みを進めてきました。2015年度からは、取り組みの一環として、社内コミュニケーション活性化を目指した「イイノパワーアップミーティング (IPM)」を企画・実施しています。(▶特集P19-P20)

また勤続3年以上の総合職スタッフを対象とした海外短期研修員制度を設けています。海外研修によって「成長志向」を高め、「成長実感」を得る機会を提供したいとの考えもあり、2018年度には海外短期研修員として4名の派遣を決定しました。海外での実務習得を通じて職務遂行能力を高めると同時に、語学力の向上を図ることを目的とした研修制度であります。将来のグローバルリーダーには必要不可欠な異文化リテラシーやスキルの向上にも寄与すると考えています。最長6か月間の海外研修を通じて、異文化に対する興味、知識や理解を深め、自身や自社を客観的に見ることができると広い視野と見識を習得することも期待しています。(▶コラムP18)

働きやすい職場環境を目指して

当社グループが今後長きに亘って持続的に成長するためにも、社員の活躍は欠かせません。社会課題として労働力人口が減少する中、女性の活躍推進も重要な経営課題であり、「就業継続」から「能力発揮」へと着実な足取りで成果を出していくことが求められる時代であると考えています。

当社では、2019年3月末時点で女性総合職9名、一

般職18名が勤務しています。そのうち、6名が短時間勤務制度を利用しており、女性を含む共働きの社員が活躍できるよう制度拡充を図り、積極的にバックアップを行っています。

【制度拡充の例】

- ・仕事と育児の両立を目指す社員の支援と活躍推進に向けて、短時間勤務制度をこれまでの小学校1年生の3月末までから小学校3年生の3月末までに拡充。

その他にも柔軟な働き方がしやすい環境整備の一環として、2017年度に時差出勤制度のトライアルを開始し、2018年度より、8-16時、10-18時の時間帯を就業可能とする時差出勤制度の運用を開始、2019年度からは新たに7-15時の時間帯を追加設定しました。

また家族に職場や仕事内容に対する理解を深めて貰う機会として、若手社員が企画する12月のクリスマスパーティーでは、飯野海運グループの社員とその家族及び4月入社予定の内定者ら70名を超える参加者が集いました。グループ社員の輪に、内定者やご家族それぞれの輪が重なり和やかで賑やかな雰囲気の一夜となり、先輩社員、同僚や同僚家族と親睦を深める貴重な機会となりました。



クリスマスパーティー

IPMの様子

マテリアルフロー

当社グループでは、海運業と不動産業における資源のインプットと、環境負荷物質のアウトプットを算定することで、事業活動によって生じる環境負荷レベルを定量的に把握するとともに、環境マネジメントシステムの活動を通じて、継続的な環境負荷の低減に努めています。

海運業におけるアウトプットの総量は2016年度に増加しましたが、その後800千t前後で推移しております。

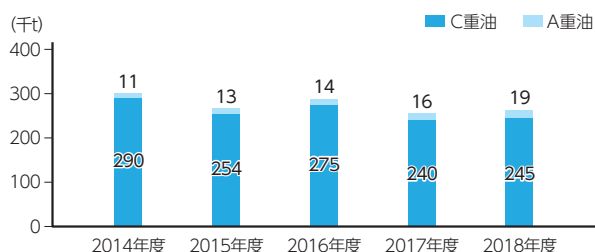
また、2015年度以降の不動産業におけるCO₂アウトプットの増加は、特定温室効果ガス排出量算定に係る排出係数の変更によるものです。

インプット		アウトプット	
燃料油 C重油 245千t(254千kℓ) A重油 19千t(22千kℓ) 重油合計 264千t(276千kℓ)		海 運 業 燃料油は運航船が対象 廃棄物は管理船が対象 	
電気(昼間) 17,107千kWh 電気(夜間) 6,071千kWh 都市ガス 648千㎡ A重油 0kℓ 上水・井水・湧水 89千㎡ 再生水 30千㎡		不動産業 賃貸ビル合計 テナント分含む 	
		船上生活系廃棄物 温室効果ガス(CO ₂ 換算) 828千t NOx 23千t SOx 15千t プラスチック系 725㎡ ビン・缶など 630㎡ 食物屑 208㎡ CO ₂ 12,788t NOx 1,108kg SOx 0kg 一般廃棄物 821t 産業廃棄物 2,084t 下水排水 100千㎡	

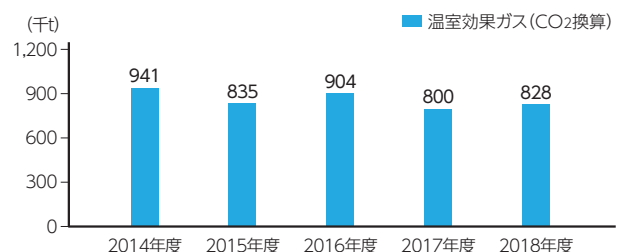
(注) 温室効果ガス 海運業における温室効果ガス(CO₂換算)のアウトプットはCO₂のほかにメタン(CH₄)、亜酸化窒素(N₂O)を含む。
 運航船 当社グループ保有または他の船主から用船した船舶で、荷主から依頼された海上運送を行うために、当社が積荷の内容、積・揚港、積・揚荷役などを定め運航スケジュールを船舶に指示するとともに、運航に必要な諸手配を行っているもの。(積・揚荷役の手配、燃料の補給など、船舶管理者に指示して実施することを含む。)
 管理船 当社グループ保有または他の船主から受託した船舶で、運航に必要な人材・物資などすべての条件を整え、運航中を含め船舶を運航者の指示どおりの海上運送を行える状態に保ち続けているもの。(船舶整備・船用品の手配、船員の配乗手配などを含む。)

なお、当社グループで運航及び管理両方を行っている船舶がある一方、運航、管理のいずれか片方のみ行っている船舶もあります。

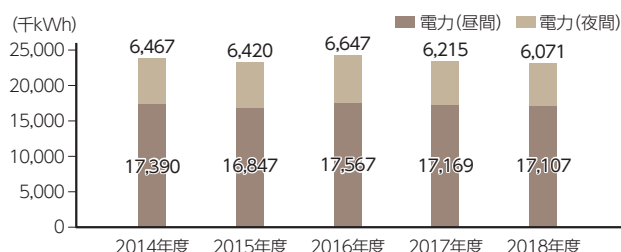
海運業におけるインプットの推移



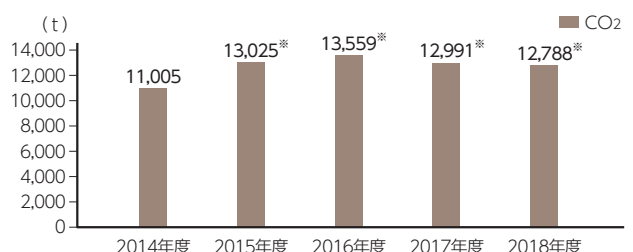
海運業におけるアウトプットの推移



不動産業におけるインプットの推移



不動産業におけるアウトプットの推移

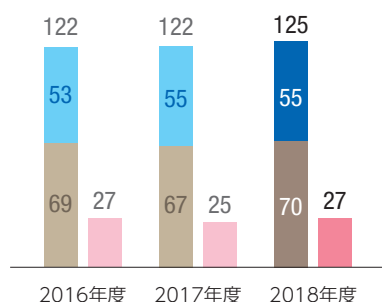


※2015年度以降は排出係数を変更している。
 変更前の排出係数で算定すると2015年度10,557t、2016年度10,995t、
 2017年度10,511t、2018年度10,329tとなる。

非財務ハイライト (飯野海運単体)

男女別社員数 (人)

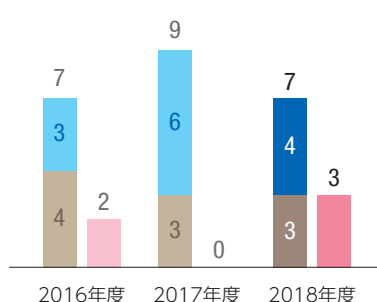
男性 女性
海上職 陸上職



※女性は陸上職のみ

男女別採用人数 (人)

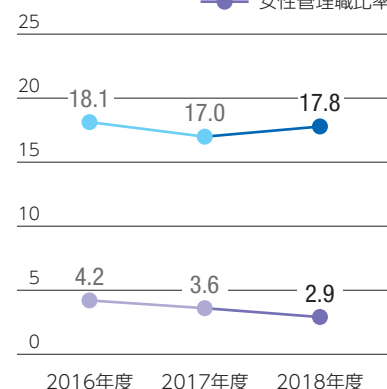
男性 女性
海上職 陸上職



※女性は陸上職のみ

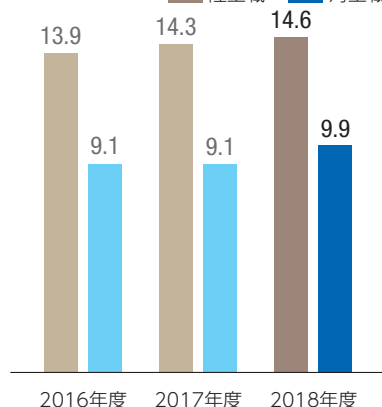
単体女性比率 女性管理職比率 (%)

● 単体女性比率
● 女性管理職比率



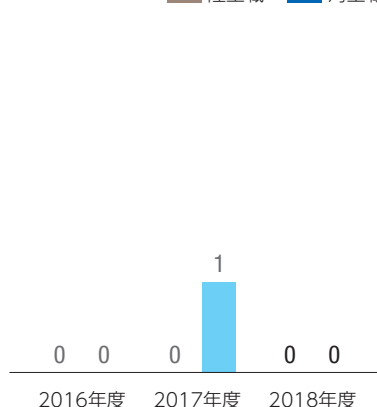
平均勤続年数 (年)

陸上職 海上職

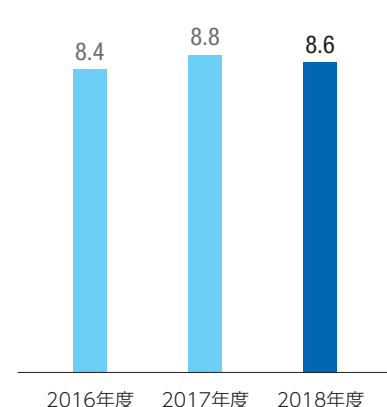


勤続3年以内の離職者数 (人)

陸上職 海上職

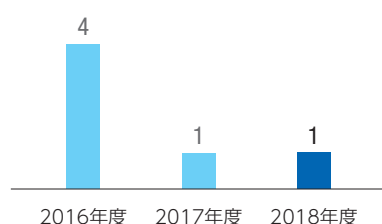


有給休暇平均取得日数 (日)

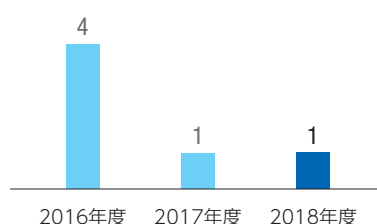


※夏季休暇除く

産前・産後休暇取得者数 (人)



育児休業制度利用者数 (人)



非財務データは
こちらをご参照ください

マテリアルフロー

P53

詳細報告編

https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/library_annual.html

第三者意見

創立120周年を迎えられた今年の経営報告書では、戦争被害や戦後の海運集約をはじめとする幾多の困難や事業環境の激変を乗り越えて「自主独立」を維持してきた歴史がトップメッセージの中で強調されています。「独立系グローバル企業」というアイデンティティへの強い想いから辿り着いた海運業と不動産業を両軸とする「IINO MODEL」をベースに価値創造プロセスを発信しつつ、更なる環境変化を見据えた次世代ビジネスの探索など、危機感に向き合う冷静さと同時に未来へ向けてチャレンジする決意が感じられます。

今号の特集では、こうした環境変化への対応力を支える「人材」にフォーカスし、将来を担う人材の育成プログラムや「IINO POWER-UP MEETING」をはじめとする現場での取組を具体的に描写する内容となっており、従業員や投資家はもとより就活生も含む多様なステークホルダーの視点から「人づくり」を特に重視する貴社の経営姿勢を読み取ることができます。

また、前号から深化した点として、財務担当役員からのメッセージに相応の頁が割かれており、不動産開発に係るレバレッジのコントロールや海運業を取り巻く事業リスクへの対応など貴社のビジネスモデルを支える多面的な財務戦略と非財務面の活動との繋がりを念頭に、昨今の潮流に沿った統合志向の情報開示となっています。

2020年度より始動する次期中期経営計画の策定にあたって、国連による2030年に向けた持続可能な開発目標（SDGs）と紐づけた目標設定も検討予定とのことですので、来るべき事業環境の変化に備えて「IINO MODEL」の先を見据えた将来像（ありたき姿）の提示など、「独立系グローバル企業」として持続可能な成長に向けた「貴社らしい」道筋を伝えるような情報開示への昇華を期待します。



株式会社日本政策投資銀行
サステナビリティ企画部長

田原 正人

（役職は2019年6月現在）

第三者意見を受けて



業務管理部・SR広報部担当
代表取締役専務執行役員

岡田 明彦

田原様には、2017年版経営報告書より貴重なご意見を頂戴しており、心より御礼申し上げます。

本年の経営報告書では、財務面では財務担当役員からのメッセージにて当社の財務戦略に改めて言及すると同時に、非財務面では「IINO QUALITY」の実現に不可欠な人材の育成について焦点を当てました。当社は2019年7月に創立120周年を迎えますが、これからも持続的に成長する「独立系グローバル企業」であるために、財務・非財務の両面を意識した更なる企業価値向上を実現してまいります。

ご指摘くださいました2020年度より始動する次期中期経営計画につきましては現在検討中であり、環境・社会・ガバナンスを意識したESG経営への転換をはかってまいります。

これからも選ばれ続ける会社であるため、皆様からのご意見を当社グループの企業活動に活かしてまいりますので、何卒宜しくお願い致します。

会社概要/株式情報

会社概要 (2019年3月31日現在)

商 号	飯野海運株式会社 IINO KAIUN KAISHA, LTD. (略称: IINO LINES)	主要取引先	アストモスエネルギー(株)、出光興産(株)、 出光タンカー(株)、伊藤忠商事(株)、 王子ホールディングス(株)、JXTGエネルギー(株)、 全国農業協同組合連合会、双日(株)、 中越パルプ工業(株)、電源開発(株)、東京ガス(株)、 東ソー物流(株)、東北電力(株)、日本ゼオン(株)、 パンパシフィック・カッパー(株)、北海道ガス(株)、 三井物産(株)、三菱商事(株)、 Chevron Phillips Chemical, OCP S.A., Saudi Basic Industries Corporation、 SK Shipping Co., Ltd. 他
創 業	1899(明治32)年7月		
資 本 金	13,091,775,488円		
本 社	〒100-0011 東京都千代田区内幸町二丁目1番1号 飯野ビルディング	主要取引銀行	(株)みずほ銀行 (株)日本政策投資銀行 (株)三井住友銀行 三井住友信託銀行(株) 他
事 業 所	《駐在員事務所》ドバイ、大連 《現地法人》シンガポール、ロンドン、ヒューストン、コネチカット		
グループ会社	連結対象子会社56社 持分法適用関連会社5社 連結対象外関係会社9社《合計70社》		
証券コード	9119	従 業 員 数	単体 152名(陸上97名、海上55名) 連結 629名

株式情報 (2019年3月31日現在)

事 業 年 度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月開催
株 式 数	発行可能株式総数 440,000,000株 / 発行済株式の総数 111,075,980株
単元株式数	100株
上場取引所	東京(第一部)、福岡
公告の方法	電子公告 (ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載して行うこととします。当社の公告はホームページに掲載しています。【 https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/publicnotice.html 】)
株 主 数	8,114名

大 株 主
(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
東京海上日動火災保険株式会社	5,264	4.97
株式会社みずほ銀行	4,941	4.67
飯野海運取引先持株会	4,724	4.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,723	3.51
三井住友信託銀行株式会社	3,622	3.42
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,618	3.42
日本生命保険相互会社	2,256	2.13
トア再保険株式会社	2,253	2.12
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	2,105	1.99
三井住友海上火災保険株式会社	1,991	1.88

(注) 1. 持株数は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。 2. 持株比率は自己株式(5,268千株)を除いて計算しております。

所有者別
株式分布状況

