



■ 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

■ 行動憲章

「経営理念」を実現する具体策としてこの「行動憲章」を定める。
飯野海運グループ（以下グループという）とその役職員は、
この憲章に従って行動する。

1. 安全の重視

グループ事業で使用する船舶およびオフィス・ビルにおける事故は人命・顧客財産の損傷、環境汚染等をもたらす危険性が高く、安全を経営上の最優先課題とする。

2. 社会への貢献

- ・公正、透明、自由な競争のもとで、質の高いサービスと商品を適正な価格で安定的に供給することを通じ、取引先の信頼と満足を得ると同時に社会貢献を果たす。尚、この憲章で取引先とは、契約の相手先等グループ事業の関係先をいう。
- ・社会の利益を損なうことがないよう、積極的に社会に貢献し、常に「世のため、人のため」を実践する。

3. 取引先の尊重

- ・取引先との永い信頼関係はグループの繁栄をもたらす宝であり、役職員は対応の都度自分がグループを代表して信頼関係を築いているという意識をもって行動する。
- ・取引先を、代金を受け取る立場、あるいは支払う立場、あるいはその企業規模等で分け隔てることなく、どの取引先とも常に対等の立場にたち誠心誠意かつ親切丁寧に対応する。また取引先のニーズに迅速、的確に対応し、取引先満足度の向上に努める。

4. コンプライアンスと社会秩序の維持

- ・この憲章でコンプライアンスとは、法令の遵守を含めた『社会的要請への適応』をいい、グループはそのための体制をグループ内に整備するよう努める。
- ・役職員は、社会的要請を満たすため社会の規範および道徳律の趣旨を体して行動する。
- ・事業活動を行う各国・地域においても同様に各法令・規則を遵守する。
- ・役職員は上記に抵触する、あるいは抵触するおそれのある情報を知った場合は、飯野海運コンプライアンス委員会に直ちに報告する。
- ・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。

5. 差別の廃絶・人権の尊重

- ・雇用、取引行為等において国籍、人種、宗教、年齢、性別その他不当な理由によって差別しない。
- ・職場においては人権を尊重し働きやすい環境の整備に努める。

6. 環境の保護

グループの事業から生ずる環境への負荷を低減するため、内外の関連法規および国際ルールを遵守し、海洋、港湾、所有ビル隣接地域の環境保全に努める。

7. 情報開示とコミュニケーション

- ・株主、取引先、従業員、地域社会等全てのステークホルダーの利益に配慮し、理解をうるため、十分なコミュニケーションを行うよう努める。
- ・グループに不利な情報も含め適切かつ遅滞なく情報を開示する。
- ・個別取引先に関する情報、法人・個人を問わずプライバシーに属する事項は開示対象としない。

目次

飯野海運グループを知りたい

- 3 グループ事業の全体像
- 5 事業の概況 / 設備の概況
- 7 運航船腹リスト
- 10 沿革
- 11 主要連結財務データ

目指す姿を知りたい

- 13 トップメッセージ
- 21 特集1:海運業
- 25 特集2:不動産業

現状を知りたい

- 29 部門別事業概況

事業基盤を知りたい

- 40 コーポレートガバナンス
- 43 社外取締役からのメッセージ
- 45 海運業の安全・環境についての取り組み
- 47 不動産業の安全・環境についての取り組み
- 49 マテリアルフロー
- 50 従業員とともに
- 52 ステークホルダーからのコメント
- 53 第三者意見



〈企業情報〉

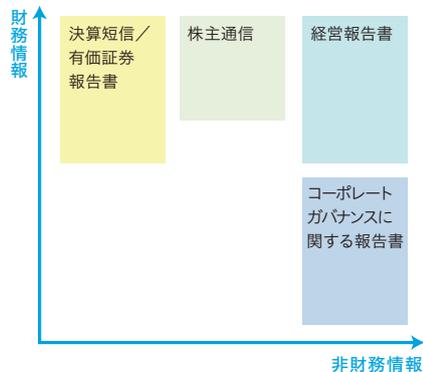
- 54 会社概要 / 投資家情報
- 55 役員一覧
- 56 グループ組織体制

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サステナビリティレポートガイドライン第4版」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、以下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：2016年度〔2016年4月1日～2017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：2017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
<http://www.iino.co.jp/kaiun/ir/index.html>
- ▶ 経営報告書【詳細報告編】
<http://www.iino.co.jp/kaiun/csr/report.html>



将来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。

□ グループ事業の全体像

創業者、飯野寅吉が舞鶴港で曳船による石炭輸送を始めたのは明治32年(1899年)。現在、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を核として事業を展開しています。

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 **85.2%**

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。



オイルタンカー **3隻**



大型ガスキャリア **18隻**



ケミカルタンカー **38隻**



小型ガスキャリア **30隻**



ドライバルクキャリア **20隻**

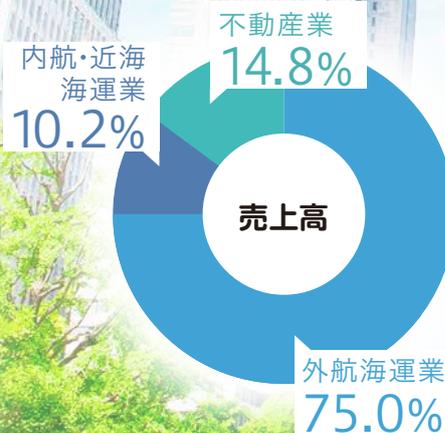
▶▶海運業特集 P21へ

グループ運航船腹

109隻

4,310,571重量トン
(共有相手持分を含む)

⇒設備の概況は
P6へ



海外拠点



不動産業

売上高比率 **14.8%**

所有賃貸ビル

東京
都心に **4棟**

151,940.48m²
(共有相手持分を含む)

⇒設備の概況は
P6へ

不動産部門では、1960年の旧飯野ビル竣工以来、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、イノホール&カンファレンスセンター、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。



▶▶ 不動産業特集 P25へ

主なグループ会社

外航海運業	
船舶の運航	IINO SINGAPORE PTE. LTD. / IINO SHIPPING ASIA 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用品販売業	イノエンタープライズ(株)
船用用品販売業	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)
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)
フォトスタジオ/フォトレタッチ	(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)

外航海運業
39.8%

営業利益

不動産業
57.5%

内航・近海
海運業
2.7%

■ 事業の概況

事業	部門	事業概要
外航海運業	オイルタンカー 油槽船・ガス船部 ケミカル船第一部	30万載貨重量トン級の大型原油タンカーとプロダクト（石油製品）タンカーからなる船隊を運航しています。所有船の多くは中長期契約に基づき、世界中に広がる航路で原油や石油製品を輸送しています。
	ケミカルタンカー ケミカル船第一部 ケミカル船第二部 IINO SINGAPORE PTE. LTD. IINO SHIPPING ASIA PTE. LTD.	ステンレスタンクを有するケミカルタンカー、メタノール専用船など、業界でも最大級の船隊を擁しています。石油化学製品輸送に要求される高度な船舶管理ノウハウを活用し、全世界にわたる航路で石油化学製品、植物油、メタノール、バイオマスエネルギーなどを輸送しています。特に中東からアジア向けの石油化学製品の輸送量は、トップクラスのシェアを誇っています。
	大型ガスキャリア 油槽船・ガス船部	冷凍式の大型ガスキャリアを中心とした船隊で、液化石油ガス（LPG）、液化天然ガス（LNG）などを輸送しています。LPGキャリアは、中長期契約に基づき、主に極東向け輸送に従事しています。LNGキャリアでは、日本向け及び三国間の輸送プロジェクトに共同で参画しています。また、LNGキャリアの船舶管理業務も行っています。
	ドライバルクキャリア 専用船部 不定期船部	小型～大型ドライバルクキャリア、木材チップ専用船といった多様な船種からなる船隊により、石炭、鋼材、肥料、木材チップなどを輸送しています。石炭、木材チップ輸送では、専用船による輸送サービスを提供し、顧客の安定輸送体制の一翼を担うとともに、肥料輸送では小型ドライバルクキャリアによるフレキシブルな輸送に対応するなど、貨物によって異なる顧客ニーズに応えています。
	内航海運業・近海	小型ガスキャリア イノガストランスポート（株） IINO SHIPPING ASIA PTE. LTD.
不動産業		不動産賃貸業 不動産事業部 イノホール（株）
	フォトスタジオ （株）イノ・メディアプロ	広尾と南青山でそれぞれレンタルフォトスタジオを運営しています。スタジオ運営のほか、グラフィックデザインやレタッチ業務などのクリエイティブ部門では、撮影・制作から納品まで一貫したサポートサービスを提供しています。

設備の概況

運航船腹 (2017年3月31日現在) ※詳細はP7~P9をご参照ください。

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	1	105,405	3	707,316	
	ケミカルタンカー	13	428,635	25	836,878	38	1,265,513	
	大型ガスキャリア	大型LNGキャリア	12	860,573	0	0	12	860,573
		大型LPGキャリア	3	159,108	3	161,204	6	320,312
	小計	15	1,019,681	3	161,204	18	1,180,885	
	ドライバルクキャリア	ドライバルクキャリア	5	403,994	14	635,035	19	1,039,029
		木材チップ専用船	0	0	1	46,900	1	46,900
		小計	5	403,994	15	681,935	20	1,085,929
	内航海運業・近海	小型ガスキャリア	1	1,938	0	0	1	1,938
		小型LNGキャリア	17	30,121	11	37,082	28	67,203
小型LPGキャリア		1	1,787	0	0	1	1,787	
溶融硫黄船		19	33,846	11	37,082	30	70,928	
小計		19	33,846	11	37,082	30	70,928	
合計		54	2,488,067	55	1,822,504	109	4,310,571	

(注)1.社船には、グループ会社が所有する船腹を含みます。
2.社船の載貨重量トン数には共有相手持分を含めて記載しています。

賃貸ビル (2017年3月31日現在)

名称	所在地	延床面積 (㎡)
飯野ビルディング	東京都千代田区内幸町	103,826.88
汐留芝離宮ビルディング	東京都港区海岸	32,702.37
東京富士見ビル	東京都千代田区富士見	10,674.86
飯野竹早ビル	東京都文京区小石川	4,736.37
合計		151,940.48

(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.飯野ビルディング内には、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：ホール×1室 (500席)、カンファレンスセンター×5室



フォトスタジオ

名称	所在地	主要設備
イノ・広尾スタジオ	東京都渋谷区広尾	白ホリゾン スタジオ×5面 ゲストルーム×1室
イノ・南青山スタジオ	東京都港区南青山	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・プロダクション)	東京都港区南青山	レタッチブース×10ブース ミーティングルーム×3室



事業概況

特集

部門別事業概況

経営管理体制

安全・環境

社会

コミュニケーション

企業情報

■ 運航船腹リスト [2017年3月31日現在]

飯野海運株式会社

● オイルタンカー

船名	載貨重量トン数(MT)	全長(m)	幅(m)	型深さ(m)	夏期喫水(m)	船籍	竣工
KOHO I	301,045	333.0	60.0	29.5	21.428	日本	2002
KIHO	300,866	333.0	60.0	29.0	20.535	パナマ	2006
2隻	601,911						

● プロダクトタンカー※1

船名	載貨重量トン数(MT)	全長(m)	幅(m)	型深さ(m)	夏期喫水(m)	船籍	竣工
GLORY CRESCENT	105,405	244.0	42.0	21.0	15.019	パナマ	2013
1隻	105,405						

● ケミカルタンカー

船名	載貨重量トン数(MT)	タンク素材	IMO	竣工
MAGELLAN ENDEAVOUR	47,931	ZINC	III	2006
GULF ESPRIT	46,891	ZINC	III	2006
GULF ELAN	46,891	ZINC	III	2007
TAMIAT NAVIGATOR	46,625	ZINC	III	2010
CARIBBEAN SPIRIT	46,383	ZINC	III	2004
CHEMWAY GAIA	38,106	ZINC	II/III	2007
CHEMWAY ARROW	38,065	ZINC	II/III	2007
CHEMWAY LARA	37,982	ZINC	II/III	2007
PACIFIC HORIZON II	37,981	ZINC	II/III	2007
JIPRO ISIS	37,946	ZINC	II/III	2008
GULF MOON	37,488	ZINC	II/III	2007
RABIGH SUN	36,604	STST(316L)	II/III	2008
CHEMROAD POLARIS	35,923	STST(316L)	II/III	2014
CHEMROAD QUEEN	35,847	STST(316L)	II/III	2015
JIPRO NEFTIS	34,858	STST(316L)	II/III	2011
CHEMROAD QUEST	34,832	STST(316L)	II/III	2010
CHEMROAD NOVA	34,552	STST(304)	II/III	2002
CHEMROAD ECHO	33,944	STST(316L)	II/III	2004
CHEMROAD HAYA	33,916	STST(316L)	II/III	2004
CHEMROAD FUJI	33,888	STST(316L)	II/III	2006
CHEMROAD LILY	33,849	STST(316L)	II/III	2006
CHEMROAD SEA	33,560	STST(316L)	II/III	2011
CHEMROAD DITA	33,554	STST(316L)	II/III	2009
CHEMROAD HOPE	33,552	STST(316L)	II/III	2011
CHEMROAD JOURNEY	33,526	STST(316L)	II/III	2009
CHEMROAD WING	32,051	STST(316L)	II/III	2005
CHEMROAD ROSE	32,046	STST(316L)	II/III	2005
CHEMROAD MEGA	30,364	STST(304)	II/III	2000
CHEMROUTE OASIS	26,199	STST(316L)	II/III	2011
CHEMROUTE PEGASUS	26,198	STST(316L)	II/III	2012
CHEMROUTE SUN	25,615	STST(316L)	II/III	2008
CHEMROUTE BRILLIANT	25,594	STST(316L)	II/III	2009
CHEMROUTE SKY	25,401	STST(316L)	II/III	2010
CHEMSTAR STELLAR	21,323	STST(316L)	II/III	2012
CHEMSTAR JEWEL	21,313	STST(316L)	II/III	2012
CHEMSTAR MASA	20,819	STST(316L)	II/III	2009
CHEMSTAR YASU	19,896	STST(316L)	II/III	2008
37隻	1,251,513			

※1 P6の運航船腹では、「オイルタンカー」として集計しています。

※2 間接保有も含めると合計27隻。

合計 78隻

● 大型LPGキャリア

船名	載貨重量トン数(MT)	タンク容積(m ³)	タンクタイプ	竣工
SAKURA GAS	55,214	83,385	低温式	2013
DORAJI GAS	55,134	83,319	低温式	2017
SUMIRE GAS	54,243	82,416	低温式	2016
LOTUS GAS	53,067	80,186	低温式	2008
NADESHIKO GAS	53,003	80,152	低温式	2013
豊洲丸	49,651	78,462	低温式	1997

6隻 320,312

● 大型LNGキャリア

船名	載貨重量トン数(MT)	タンク容積(m ³)	タンクタイプ	竣工
アルズバーラ	72,557	135,509	モス方式	1996
ブルーク	72,339	135,466	モス方式	1998
ゼクリート	72,316	135,420	モス方式	1998
アルレイヤーン	72,430	135,358	モス方式	1997
アルワックラ	72,453	135,310	モス方式	1998
アルホール	72,176	135,294	モス方式	1997
アルピダ	72,462	135,279	モス方式	1999
アルワチバ	72,348	135,249	モス方式	1997
ドーハ	72,337	135,202	モス方式	1999
アルジャスラ	72,218	135,169	モス方式	2000
エルエヌジーヴェスタ	68,522	127,547	モス方式	1994
SK SUNRISE	68,415	138,270	メンブレン方式	2003

12隻^{*2} 860,573

● ドライバルクキャリア

船名	載貨重量トン数(MT)	夏季喫水(m)	ホールド/ハッチ数	ホールド容積(CFT)	本船ギア数	竣工
BLUE ISLAND	152,398	16.092	7/7	6,431,819	-	2000
CALYPSO ISLAND	85,031	13.518	7/7	3,650,731	-	2017
EVER IMPERIAL	85,025	13.518	7/7	3,650,731	-	2016
YODOHIME	85,022	13.518	7/7	3,650,731	-	2016
JP CORAL	81,887	13.279	5/5	3,483,830	-	2007
AMAKUSA ISLAND	81,887	13.279	5/5	3,483,830	-	2005
ASAHI MARU	38,215	10.536	5/5	1,659,789	4	2011
NEREUS ISLAND	37,920	10.542	5/5	1,659,623	4	2014
LAUREL ISLAND	37,832	10.542	5/5	1,659,623	4	2017
OASIS ISLAND	37,816	10.542	5/5	1,659,623	4	2015
MARTIN ISLAND	32,723	10.034	5/5	1,535,747	4	2014
CRANE ISLAND	32,154	10.022	5/5	1,499,171	4	2009
GLORIA ISLAND	28,401	9.819	5/5	1,317,978	4	2012
DIANA ISLAND	28,398	9.819	5/5	1,317,978	4	2010
JA ZENFUKU	2,800	5.311	1/1	144,800	1	2006
その他短期用船(4隻)	191,520					

19隻 1,039,029

● 木材チップ専用船

船名	載貨重量トン数(MT)	夏季喫水(m)	ホールド/ハッチ数	ホールド容積(CFT)	本船ギア数	竣工
PAX SILVA	46,900	11.178	6/6	3,603,542	3	2007

1隻 46,900

事業概況

特集

部門別事業概況

経営管理体制

安全・環境

社会

コミュニケーション

企業情報

イノガストランスポート株式会社

合計 28 隻

● 小型LNGキャリア

船名	載貨重量トン数(MT)	総トン数(GT)	タンク容積(m ³)	タンクタイプ	船籍	竣工
NORTH PIONEER	1,938	3,056	2,513	LNG 運搬船	日本	2005
1 隻	1,938	3,056				

● 小型LPGキャリア

船名	載貨重量トン数(MT)	総トン数(GT)	タンク容積(m ³)	タンクタイプ	船籍	竣工
KENTMERE	9,197	6,743	8,712	半低温・半加圧式	シンガポール	2007
HAPPY PELICAN	6,509	8,009	6,827	低温式	マン島	2012
ORIENTAL HAWK	3,939	3,430	3,543	圧力式	パナマ	2010
FORTUNE SWALLOW	3,874	3,494	3,611	圧力式	パナマ	2015
HUMMING BIRD	3,851	3,419	3,519	圧力式	パナマ	2006
IRIS	3,200	2,999	3,518	圧力式	パナマ	2014
ゼウス	2,719	2,230	2,522	圧力式	日本	1988
第百三菱化丸	1,335	997	1,830	圧力式	日本	1999
第二十一光邦丸	1,253	999	1,830	圧力式	日本	2002
俊邦丸	1,406	998	1,830	圧力式	日本	2004
FORTUNE QUINTET	1,413	995	1,830	圧力式	日本	2004
徳邦丸	1,449	999	1,830	圧力式	日本	2013
秀邦丸	1,445	999	1,829	圧力式	日本	2007
瑞邦丸	1,447	997	1,829	圧力式	日本	2014
瑞陽丸	1,446	1,357	1,826	圧力式	日本	1996
成邦丸	1,271	999	1,723	圧力式	日本	1996
第十八光邦丸	1,318	999	1,721	圧力式	日本	1995
大建丸	1,499	1,199	1,554	圧力式	日本	1996
太華山	1,355	1,768	1,550	低温式	日本	2017
東栄丸	1,173	749	1,458	圧力式	日本	2005
瑞光丸	1,184	749	1,450	圧力式	日本	2002
桃邦丸	1,024	749	1,443	圧力式	日本	2009
久邦丸	1,060	749	1,413	圧力式	日本	2006
大昂丸	1,288	749	1,330	圧力式	日本	2014
太平丸	1,100	749	1,310	圧力式	日本	1999
海邦丸	1,250	749	1,260	圧力式	日本	2008
26 隻	58,005	48,873				

● 溶融硫黄船

船名	載貨重量トン数(MT)	総トン数(GT)	タンク容積(m ³)	タンクタイプ	船籍	竣工
光邦丸	1,787	993	798	溶融硫黄運搬船	日本	2013
1 隻	1,787	993				

IINO SHIPPING ASIA PTE. LTD.

合計 3 隻

● ケミカルタンカー

船名	載貨重量トン数(MT)	タンク素材	IMO	竣工
LODESTAR GENESIS	14,000	STST(316L)	II/III	2005
1 隻	14,000			

● 小型LPGキャリア

船名	載貨重量トン数(MT)	総トン数(GT)	タンク容積(m ³)	タンクタイプ	船籍	竣工
ORIENTAL OKI	5,350	4,484	5,020	圧力式	シンガポール	2006
DAIMON	3,848	3,419	3,517	圧力式	パナマ	2010
2 隻	9,198	7,903				

飯野海運グループ運航船腹 合計 109 隻

沿革

2017年(平成29年)	新中期経営計画「Be Unique and Innovative. - 創立125周年(2024年)に向けて -」発表
2014年(平成26年)	北米拠点増設、ヒューストン事務所を開設
2011年(平成23年)	新「飯野ビルディング」開業 1
2007年(平成19年)	小型ガスキャリア部門をイノガストランスポート株式会社に統合
2006年(平成18年)	IINO SINGAPORE PTE. LTD. にてケミカルタンカーの運航業務開始
2004年(平成16年)	海上運送業においてISO9001、14001 同時認証を取得（翌年、ビル賃貸業においても同認証を取得）
2003年(平成15年)	当社グループ初の LNGキャリア管理・保有船「SK SUNRISE」竣工 2
2001年(平成13年)	サウジアラビアで世界最大級のメタノール製造プロジェクトに参画（2004年操業開始）
1997年(平成9年)	フォトスタジオ運営 デザイン・広告制作会社「株式会社イノ・メディアプロ」設立
1991年(平成3年)	インドネシア産LNGプロジェクトに参画、LNG輸送に進出（翌年、当社グループ初のLNGキャリア「エルエヌジー ヴェスタ」の共有船主となる）
1974年(昭和49年)	イノマリンサービス株式会社設立、船舶管理業務を行う。翌年、わが国初の仕組船大型タンカーの混乗化を実現する。
1970年(昭和45年)	当社グループ初のパナマックス型ドライバルクキャリア「第五全購連丸」竣工
1964年(昭和39年)	海運集約に際し、定期航路部門を分離し、新たに設立した「飯野汽船株式会社」に譲渡（同社は川崎汽船株式会社と合併。以来当社グループはタンカー、不定期貨物船経営を主力とする）
1960年(昭和35年)	わが国初の本格的加圧式内航ガスキャリア「桃邦丸」竣工、内航LPG輸送に進出
1960年(昭和35年)	旧「飯野ビルディング」竣工(同ビルに本社移転、イノホール営業開始) 3
1949年(昭和24年)	東京証券取引所に上場
1944年(昭和19年)	社名を現在の商号である「飯野海運株式会社」と改称
1931年(昭和6年)	わが国初の本格的な外航タンカー「富士山丸」竣工 4
1929年(昭和4年)	当社グループ初のタンカー「第一鷹取丸」竣工
1899年(明治32年)	飯野寅吉、京都府舞鶴市に「飯野商会」を創立（曳船による石炭運送業及び港湾荷役業に着手） 5



■ 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)	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期
売上高 ※1	55,961	58,265	63,763	73,382	80,516	95,090
海運業 ※2	44,600	47,651	52,968	62,629	69,760	84,863
外航海運業						
内航・近海海運業						
不動産業	8,971	8,666	8,795	8,697	8,906	8,744
流通小売業 ※3	2,390	1,948	2,000	2,056	1,850	1,483
売上原価	45,518	47,368	48,846	55,728	61,278	72,074
販売費及び一般管理費	5,278	4,962	5,372	5,224	5,956	6,492
営業利益又は営業損失 (△)	5,165	5,935	9,545	12,430	13,282	16,524
海運業 ※2	2,394	3,632	7,427	10,156	10,782	13,376
外航海運業						
内航・近海海運業						
不動産業	2,747	2,303	2,128	2,220	2,510	3,141
流通小売業 ※3	24	△0	△10	54	△10	7
経常利益又は経常損失 (△)	3,113	3,557	8,274	11,038	11,639	16,062
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失 (△)	4,187	3,701	8,013	13,269	6,439	8,732
法人税、住民税及び事業税	1,244	1,548	3,710	4,723	4,576	4,625
法人税等調整額	365	△41	△575	84	△2,009	△1,420
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 (△)	63	△67	23	45	△3	6
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 (△)	2,515	2,261	4,855	8,417	3,875	5,521
● 連結貸借対照表項目(百万円)						
流動資産	19,961	15,684	18,918	18,296	19,804	24,670
有形固定資産	107,829	109,070	107,349	113,318	119,773	134,460
総資産額	143,520	142,676	147,777	156,659	166,736	176,228
流動負債	23,543	39,874	23,282	24,865	31,348	47,501
純資産額	27,652	30,101	39,525	48,372	52,008	52,591
有利子負債 ※4	100,651	95,016	88,025	83,851	89,712	98,049
● 連結キャッシュ・フロー計算書項目(百万円)						
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,836	8,132	12,139	12,553	11,910	12,780
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,563	△5,322	△5,287	△7,350	△18,168	△18,946
フリー・キャッシュ・フロー ※5	△14,727	2,810	6,852	5,203	△6,258	△6,166
現金及び現金同等物の期末残高	9,909	7,834	10,831	8,669	6,890	9,237
● 1株当たり情報(円)						
当期純利益又は当期純損失 (△)	24.81	22.24	47.23	76.13	35.36	50.39
純資産額	274.13	302.64	360.22	440.75	474.66	477.08
配当額	6.00	8.00	10.00	15.00	15.00	15.00
● 主要財務指標						
自己資本比率 (%) ※6	19.3	21.1	26.7	30.9	31.2	29.7
配当性向 (%)	24.2	36.0	21.2	19.7	42.4	29.8
ROE (%) ※7	9.4	7.8	13.9	19.2	7.7	10.6
D/E Ratio (倍) ※8	3.64	3.16	2.23	1.73	1.72	1.88

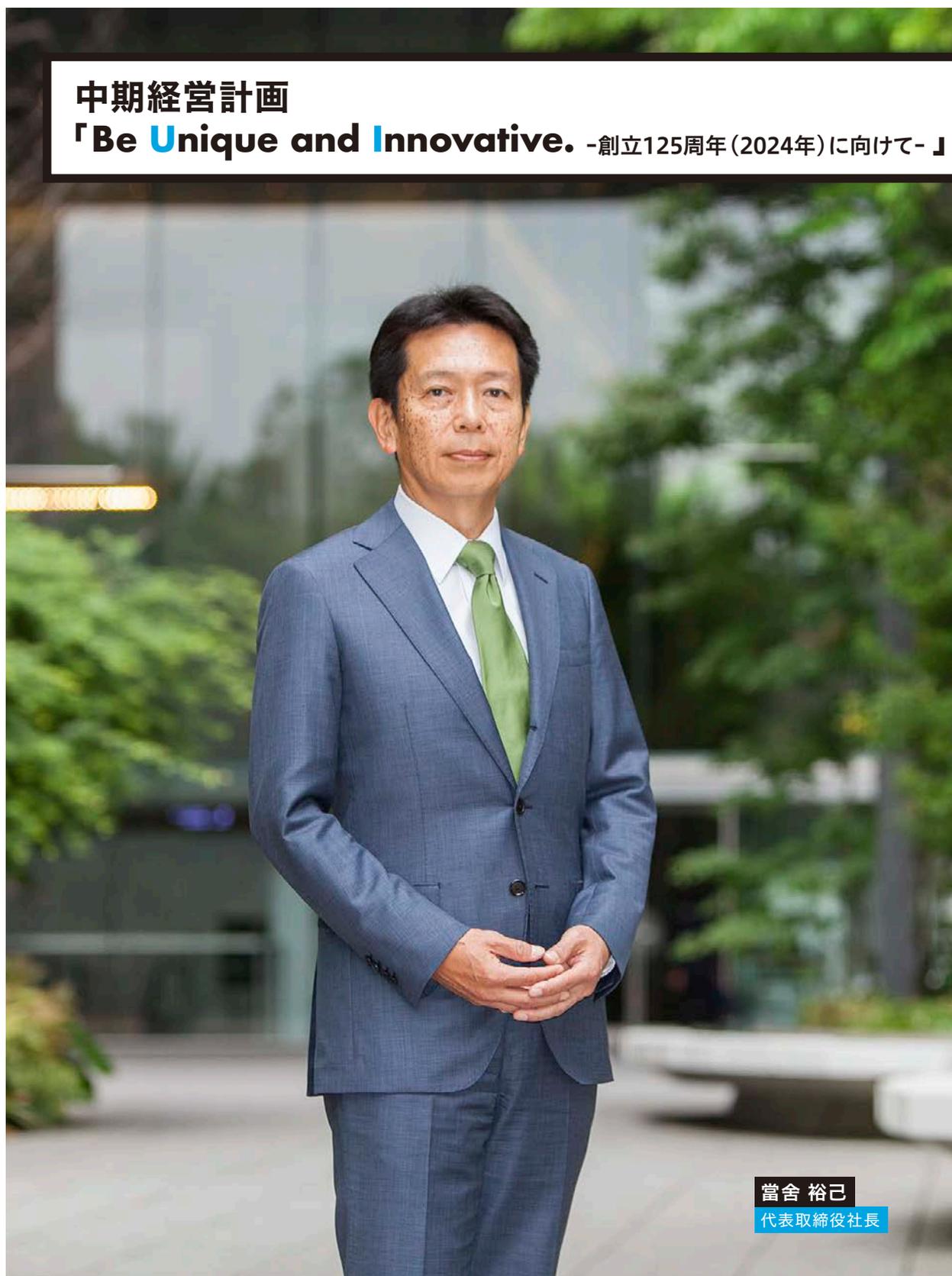
※1 各セグメントの売上高はセグメント間取引消去前の売上高を記載しています。
 ※2 2011年3月期より前年分を含めて「海運業」のセグメントを「外航海運業」「内航・近海海運業」に分割しました。
 ※3 2010年3月期より「流通小売業」セグメントを廃止しました。
 ※4 有利子負債 = 社債 + 借入金
 ※5 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

※6 2002年3月期～2006年3月期：自己資本比率 = 純資産 ÷ 総資産(期末)
 2007年3月期～：自己資本比率 = (純資産 - 少数株主持分) ÷ 総資産(期末)
 ※7 2002年3月期～2006年3月期：ROE = 当期純利益 ÷ 純資産(期中平均)
 2007年3月期～：ROE = 当期純利益 ÷ (純資産 - 新株予約権 - 少数株主持分)(期中平均)
 ※8 2002年3月期～2006年3月期：D/E Ratio = 有利子負債 ÷ 純資産(期末)
 2007年3月期～：D/E Ratio = 有利子負債 ÷ (純資産 - 少数株主持分)(期末)

2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
94,496	77,031	74,472	77,975	86,021	96,701	100,177	94,843	83,320
87,627	64,047	61,374	62,887	67,024	76,595	79,397	72,865	63,012
	7,765	7,790	7,673	7,715	8,675	9,192	8,907	8,059
5,500	5,219	5,307	7,416	11,282	11,430	11,588	13,071	12,249
1,369	-	-	-	-	-	-	-	-
75,534	66,433	65,830	69,996	75,234	83,621	85,799	79,974	69,880
7,036	6,512	6,250	6,393	5,908	6,234	6,392	6,754	6,848
11,926	4,086	2,393	1,587	4,879	6,846	7,986	8,115	6,591
11,196	3,051	1,062	△25	622	1,823	3,285	3,767	2,626
	306	459	250	289	805	650	364	180
749	727	873	1,362	3,967	4,218	4,051	3,984	3,786
△20	-	-	-	-	-	-	-	-
11,256	2,225	1,059	△464	2,259	5,953	7,194	7,655	5,105
9,301	1,817	1,253	△4,144	1,412	5,265	5,302	4,267	3,854
534	179	779	254	165	315	149	198	105
3,176	1,409	△185	△80	78	△42	△56	403	△124
△14	50	5	△24	3	72	△4	6	△12
5,605	180	654	△4,294	1,166	4,920	5,213	3,659	3,885
24,790	25,115	24,945	27,696	25,810	36,496	31,455	29,125	25,145
135,501	137,904	143,142	167,257	171,114	171,338	174,779	181,113	157,234
175,808	180,735	184,842	209,752	212,724	225,312	228,693	230,278	203,969
32,498	25,191	32,798	32,739	38,684	46,306	36,416	35,342	38,039
53,395	52,727	52,871	45,782	47,228	58,568	65,907	65,285	68,774
104,916	109,227	110,860	135,955	135,767	130,189	126,353	130,383	107,796
8,648	12,353	10,993	10,162	11,311	13,785	16,107	18,804	11,075
△10,591	△12,784	△13,187	△34,022	△11,567	△2,224	△13,022	△18,551	12,788
△1,943	△431	△2,194	△23,860	△256	11,561	3,085	253	23,863
11,087	13,728	13,091	11,522	8,670	16,906	11,965	14,326	10,719
51.54	1.69	6.13	△40.60	11.66	45.77	46.98	32.97	35.01
497.64	489.78	490.04	452.38	468.86	525.39	593.72	587.51	619.18
15.00	12.00	6.00	2.00	4.00	8.00	10.00	10.00	10.00
30.2	28.9	28.3	21.6	22.0	25.9	28.8	28.3	33.7
28.9	711.8	97.9	-	34.3	18.0	21.3	30.3	28.6
10.6	0.3	1.3	-	2.5	9.4	8.4	5.6	5.8
1.98	2.09	2.12	3.01	2.90	2.23	1.92	2.00	1.57

■ トップメッセージ

中期経営計画
「Be **U**nique and **I**nnovative. -創立125周年(2024年)に向けて-」を策定



當舎 裕己
代表取締役社長

飯野海運グループは2017年4月、創立125周年である2024年に向けたグループ企業の一層の成長を目指し、3か年の中期経営計画「Be Unique and Innovative. -創立125周年(2024年)に向けて-」(計画期間：2017年4月～2020年3月)を発表しました。中核事業の海運業と不動産業を通じ、今後飯野海運グループは、どのように成長していくのか。ステークホルダーの皆様には、飯野海運グループの目指す姿をお伝えします。

Q1 飯野海運は2014年4月に「STEP FORWARD 2020」を策定しています。3か年の計画期間を終え、過去を振り返ってみていかがですか？

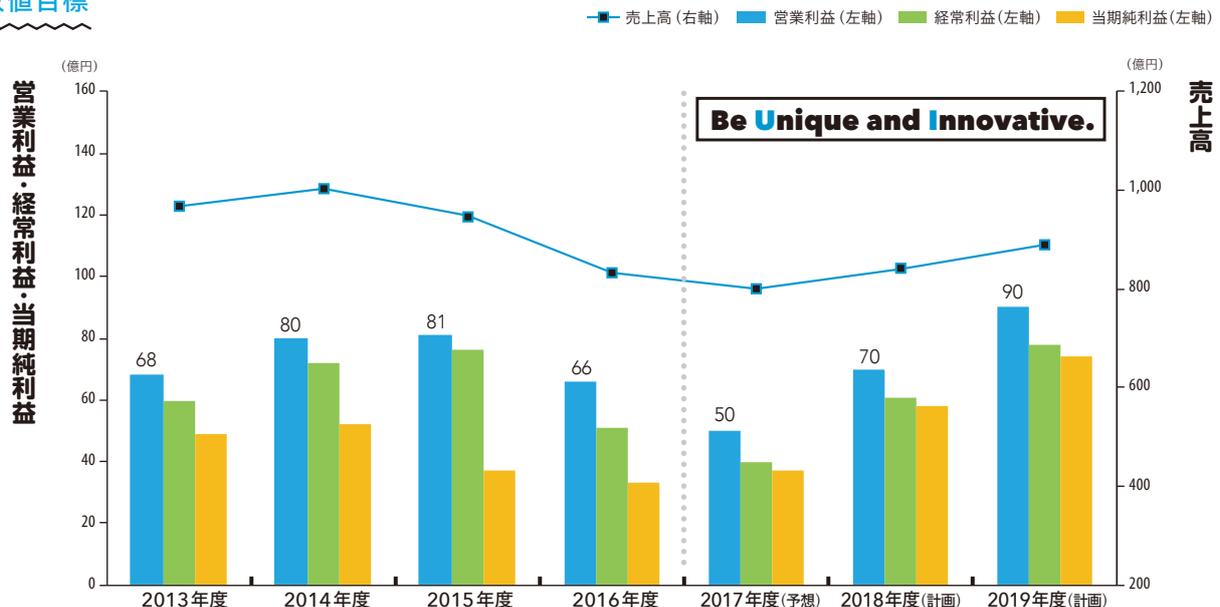
「STEP FORWARD 2020」を振り返りますと、計画を策定した2014年の経済情勢は、1ドル100円台の円高や新興国の需要鈍化による市況の低迷が続いていたものの、リーマンショック直後と比較すると底を脱しつつあり、また、日本では東京オリンピック開催決定などを受け、景気は緩やかながら回復基調を辿り始めてい

ました。当社グループを取り巻く事業環境は依然として厳しい状況でしたが、復調の兆しが見えつつある時期に「STEP FORWARD 2020」は策定されました。

「STEP FORWARD 2020」は、先の世界金融危機以降の守りの構造改革推進から「攻めの展開へ」と方針転換を行った計画でした。計画期間中は、石炭船やVLGCの中長期契約の獲得やケミカル船の船隊整備の推進など海運業での重点投資を行い、安定収益の積み上げと世界展開に向けた布石を打ち、また、不動産業においては、2014年11月に飯野ビルディングのII期工事が完工しグランドオープン、飯田橋の東京富士見ビルや浜松町の汐留芝離宮ビルのテナント誘致などを進めました。海外に目を向けると、グループ海外拠点間を結ぶ国際ネットワークの強化・連携も進め、各地では、現地スタッフとともに様々なグループ社員が活躍しています。

一方で、ドライバルク事業では想定外の苦境に見舞われました。ドライバルク市況は、史上最低水準を更新するなどの状況が続き、当初の計画にはなかったドライバルク事業の立て直しに向けて構造改革への取り組みを余儀なくされました。自社船の売却など不採算船の整理を進めましたが、船主さんから中長期間借船していた船舶の対策が課題となっておりました。このような船舶に

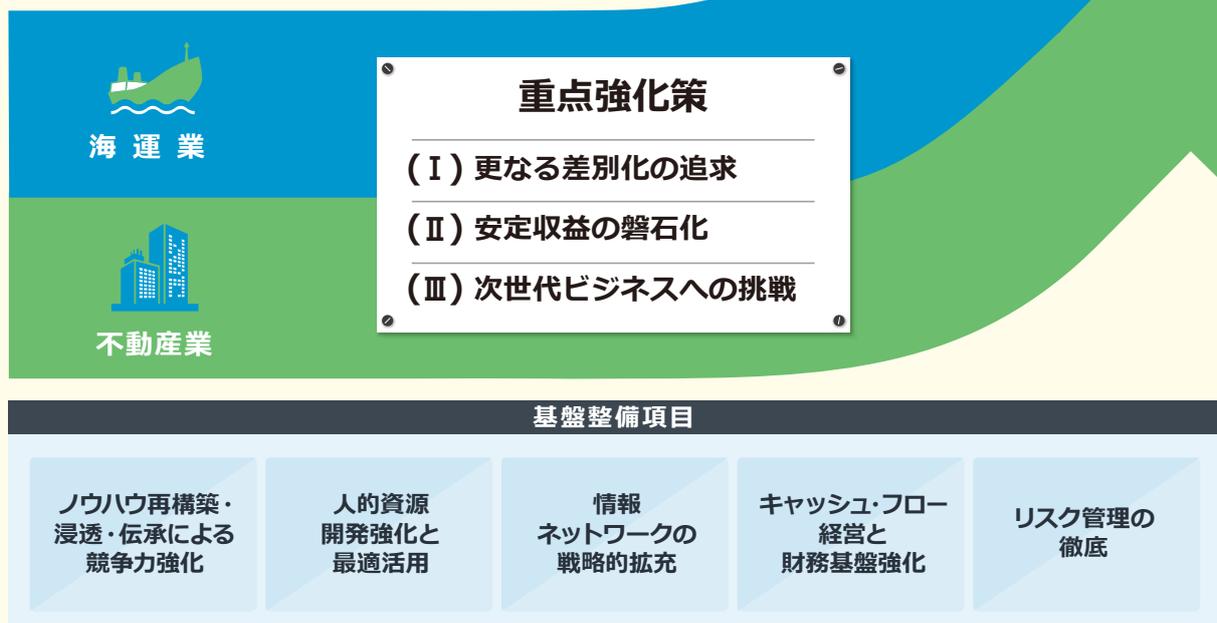
数値目標



Be Unique and Innovative. - 創立125周年(2024年)に向けて -

テーマ：バランス経営の推進と先進性への挑戦

期間：2017年4月~2020年3月



つきましても、船主の皆様のご協力を得て、用船契約の見直しや解約などを行いました。

数値目標については、「営業利益」を重視する指標と定め、2014年度、2015年度においては目標をほぼ達成することができました。しかしながら、2016年度においては円高やドライバルク市況の長期低迷、年後半ではケミカル船市況の下落の影響を受け、当初の目標の達成には至りませんでした。

Q2 新中期経営計画「Be Unique and Innovative. - 創立125周年(2024年)に向けて -」では、「バランス経営の推進と先進性への挑戦」を目標に掲げています。どのような問題意識をもって、計画を策定されたのでしょうか。

海運業において、資源・エネルギー物流は、変革期のただ中にあると考えています。米国ではシェールオイル・ガス関連のプラントが順次立ち上がり、米国から輸出される新しい物流が生まれつつあります。一方で、水素やバイオ燃料といった新エネルギーの登場や、環境規制の強化が進んでいます。2016年11月にはパリ協定が発効しましたが、このような環境規制強化の動きに伴い、技術革新は更に進み、船舶の貨物や航路は変わっていくことが予想されます。

不動産業においては、2018年から2019年にかけて千代田区、中央区、港区という都心3区で新築オフィスビルの大量供給が見込まれております。日本全体の労働者人口が減少していく中での大量供給であり、快適な空間であると同時に耐震・免震などの安全性、温暖化対策としての環境性能がより強く求められることになるでしょう。

このような状況をふまえて、引き続き当社は、市況

産業である海運業と、安定した不動産業を事業の両輪として取り組むビジネスモデル「IINO MODEL」を時代の流れに合わせて進化させてまいります。安定と成長、安定収益と変動収益、リスク許容度とリスク量、海運と不動産、海運部門間での投資比率、負債と純資産、キャッシュ・フロー計画とその配分など、様々な角度・視点でバランスをとりながら、独立系企業として持続的な成長を目指すことが私たちの基本的な考え方です。時代によってバランスすべき対象や比率は変化していくものですが、独立系グローバル企業としての矜持やその成長性は維持していかなければならないと考えています。

また、それと同時に今回の計画では、先進性への挑戦に取り組めます。当面の世界経済は非常に不確実性の高い状態です。その中で、既存のビジネスに安住してしまうと環境の変化への迅速な対応ができません。若い世代の社員が安心して自分の夢を実現できる、独立性のある会社を維持するためにも、一歩先、二歩先を見据えたビジネス展開を目指してまいります。

Q3 新中期経営計画では、3つの重点強化策と5つの基盤整備項目をあげています。1つ目の重点強化策である「更なる差別化の追求」について教えてください。

「差別化」は前中期経営計画の重点強化策においても第一項目として掲げた課題です。当社が柱としている海運業と不動産業はいずれもスペースを提供するサービス産業であると考えます。私たち自身で船舶やビルを建造・建築することはできませんが、その設計・施工には強いこだわりを持っています。そしてその運航・運営を通してお客様にどう快適にかつ安心してご利用いただけるのか、そこに私たちの実力が問われています。この先も選ばれる会社を目指すために「IINO QUALITY」を確立することとしたのも、改めてサービスの重要性を全従業員の意識として浸透させるためです(※1)。「何故飯野が選ばれるのか？」その理由を全社的に追求し、「飯野ならではの」サービスを「IINO QUALITY」として確立

したいと考えています。その上で、引き続き顧客視点のサービスの質的向上を目指すと同時に、コスト競争力を強化し、収益力の拡大を目指してまいります。

差別化の方策として、海運業においては多様化するお客様のニーズへの対応を掲げています。当社は「タンカーのイノ」と呼ばれた時代から培ってきた船舶・コスト管理ノウハウを活かして営業活動に取り組んできました。ケミカル船事業では、更なる世界展開を進める中でも高品質なサービスを提供できる体制の整備を推進しています。ドライバルクキャリア事業は、前中期経営計画期間に構造改革を完遂し、今期からその効果が出てくるはず。引き続き液体貨物である他部門との機動的な連携によって顧客ニーズを取り込んでいきます。ガス船事業では50年以上に渡って携わってきた経験を活かし、ガスカーゴ全般への横断的な営業提案に取り組めます。また、内航ガスビジネスにおいても、これまで築き上げてきた市場優位性を確保しつつ、計画的な船隊整備を実施します。最後に、オイルタンカー事業については柔軟性と競争力を備えた営業を実施し、引き続き日本のエネルギー輸送安定化に貢献したいと考えています。

不動産業では、ターゲットエリア戦略の深化を目指すこととしています。長期的な視野に基づき、ターゲットエリア内外の物件入替を含め、最適なポートフォリオを構築しつつ、資産価値を向上させたいと考えております。

※1 本経営報告書では、皆様に「IINO QUALITY」を支える社員の業務に触れていただくため、船舶の安全を支える船長・機関長特集とビルの安全を支えるイノ・ビルテック特集のページを設けております。ぜひご覧ください。(→P21~28)



新緑が美しいイノの森

Q4 2つ目の重点強化策「安定収益の磐石化」について教えてください。

当社は、長年原重油やLPGなど、タンカーによる資源・エネルギー輸送事業に従事してきたことで、その船舶管理ノウハウやお客様との密接な繋がりを築いてまいりました。本中期経営計画においても、その強みをオイル・ガス・石炭といった、特に日本向け貨物の安定供給に活かすために、既存の荷主様とのより良い関係の構築や、高品質な船舶管理とコスト管理徹底の両立に取り組みます。

更に、海運業における売上の約半数を占めるケミカル船事業においては、中東におけるシェアの維持・拡大を目指します。中東は世界最大のケミカル製品出荷

地です。当社は中東から輸出するケミカル製品海上輸送量において、トップシェアを維持し続けています。中東航路は、私たちのケミカルビジネスの原点であり、主戦場です。引き続き、より高品質なサービスを安定的に提供し、多様化するカーゴ・航路に随時対応していくことにより、競争に勝ち残り、安定収益源としての位置付けを確固たるものにしていきたいと考えています。

不動産業においては、既存ビルの稼働の安定と快適なオフィス空間の提供を実現します。マーケットの動向を注視しつつ、ターゲットエリア内に物件を集約することで効率的な管理を実施し、高品質なビル管理サービスの提供と環境負荷低減へ継続的に取り組みます。また、2017年3月末に閉館となった東京桜田ビルの跡地で、近隣の地権者と共同で、西新橋一丁目再開

新中期経営計画の位置づけ

バランス経営の推進と先進性への挑戦

- 海運業と不動産業の両輪バランス
- 安定収益と次世代ビジネス
- バランスの良い成長目標数値

海運市況の不確実性に対処：
安定収益の磐石化

- ① 安定的な不動産業
- ② 中長期契約による海運業収益の安定

確実な成長の取込み：
更なる差別化の追求
次世代ビジネスへの挑戦

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。

創立125周年(2024年) ありたき姿へ

- ・ 成長分野への資源配分
- ・ 数値による目標管理

安定配当の継続

前中計

Be Unique and Innovative.

発事業の推進を決定しました。飯野ビルディングの隣接地での開発となりますが、地域一体での資産価値向上を目指し、2021年の竣工後は新たな収益の柱となってくれると考えております。

Q5 3つ目の重点強化策「次世代ビジネスへの挑戦」について教えてください。

本中期経営計画では、「先進性への挑戦」を掲げています。今後世界経済、日本経済の不透明感は益々高まると考えられます。10年後、20年後、更にその先の事業環境の変化に対応し「IINO MODEL」を進化させなければ、生存競争に生き残れません。当社では2017年6月末に、事業開発推進部という新しい部門が発足しました。この部門はまさに10年後、20年後を見据えて、当社事業に関連する有望なニッチ市場の発掘及び開発を進める部署です。まず海運業においては、新エネルギー関連ビジネスの研究に取り組みます。次世代燃料船の実用化に向けた取り組みや新エネルギー輸送への取り組みも推進する予定です。但し、特定の分野に限定することなく、当社が取り組めること、当社の役割として期待されていることを中心に検討を進めたいと考えています。

不動産業においては、次世代オフィスビルの研究に取り組みます。お客様に満足していただけるオフィス環境を提供するため、ワークスペースの更なる快適化を目指します。また、オフィスサイズ・スペックの将来ニーズを研究し、事業展開の可能性を追求していきたいと考えております。

Q6 続いて5つの基盤整備項目に関する考え方について教えてください。重視する指標は何でしょうか。

3つの重点強化策をいわば営業展開の方針とすれば、5つの基盤整備項目は、これらの重点強化策を達成するための、社内のサポート体制の構築を目標として定めたものです。

①ノウハウ再構築・浸透・伝承による競争力強化

「IINO QUALITY」は、100年以上に渡って培った船舶管理/ビル管理/営業ノウハウを核として、日常業務における恒常的な業務改善、合理化、そして顧客目線での創意工夫などから成り立っています。このようなノウハウの高度化や社員間での共有を進めることが課題と考えています。

②人的資源開発強化と最適活用

海運会社は、事業規模に比して従業員数が少ないことが特徴のひとつとなっています。その中で会社全体の収益性を向上させるために、社員一人一人の稼ぐ力を磨き、優秀な社員・船員の確保・育成に取り組む必要があります。それに加えて、重点部門への人員の最適配置を実現し、レジリエントな組織へと組み換えを行います。

③情報ネットワークの戦略的拡充

部門横断型の組織の構築と、ITによる営業情報の統合と活用により、経営環境の変化に機動的に対応できる組織を構築し、意思決定の迅速化を図ります。また、全社的に様々な営業情報の収集・共有管理・活用評価を進めています。

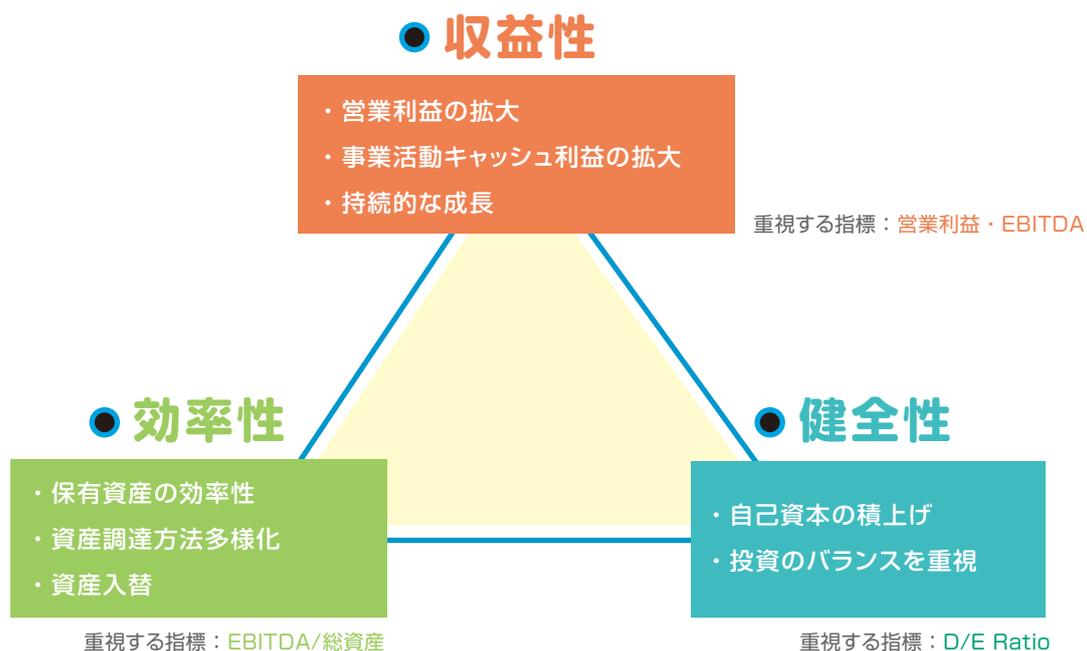


平田 五郎作『空を見るために - イイノの森のためのミナレット』と共に

『収益性』『効率性』『健全性』の

3項目を重視し、

バランスのよい成長を目指します。



④キャッシュ・フロー経営と財務基盤強化

キャッシュ・フロー創出に重きを置いた経営の推進、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、ITを活用した経営分析の高度化に取り組みます。

⑤リスク管理の徹底

外部環境がめまぐるしく変化する現代において、リスク管理の徹底は重要と認識しております。当社グループでは2013年4月にリスク管理委員会を設置し、週に一回開催される委員会を中心として、グループのリスク管理を行っております。

一方で、数値目標については、「収益性」「効率性」「健全性」の3項目を重視し、バランスのよい成長を目指します。稼ぐ力を重視するということで、従来からの営業利益を採用しておりますが、これに加え、今回新た

に事業活動上のキャッシュの増大と持続的な成長を図るためEBITDA(※2)を導入しました。また、収益性が上昇しても資産効率が悪いということでは困りますので、EBITDA/総資産比率を、また健全性を図る指標として、引き続きD/E Ratio(※3)を指標として重視していきます。また、社内の投資基準はハードルレートとしてD/E Ratioのあるべき比率を考慮したモデルWACC(※4)を活用しております。

※2 EBITDA：利払前・税引前・減価償却前利益

※3 D/E Ratio=有利子負債÷(純資産-少数株主持分)(期末)

※4 WACC：WACC(加重平均資本コスト、Weighted Average Cost of Capital)とは、借入にかかるコスト(負債コスト)と株式での調達にかかるコスト(株主資本コスト)を加重平均したものです。企業が最低限あげなければならない期待収益率を表します。

数値目標

	2016年度 実績	2017年度 予想	2018年度 計画	2019年度 計画
前提				
為替 (円/\$)	108.93	110	110	110
燃料油 (\$/mt)	257	370	370	370
売上高 (億円)	833	800	840	890
営業利益 (億円)	66	50	70	90
海運業 (億円)	28	17	35	50
不動産業 (億円)	38	33	35	40
経常利益 (億円)	51	40	61	78
当期純利益 (億円)	39	37	58	74
EBITDA (億円)	153	140	170	190
EBITDA/総資産	7.5%	6%台	7%台	8%台
純資産 (億円)	688	718	763	825
D/E Ratio (倍)	1.57	1.6 - 2.0	1.6 - 2.0	1.5 - 2.0
配当 (円)	10	8 ~ 12	8 ~ 12	8 ~ 12

創立125周年(2024年)
ありたき姿へ

純資産
1,000億円超へ

Q7 最後に、ステークホルダーの皆様に向けて ひとことお願いいたします。

社長に就任し1年が経ちました。その間、世界中の多くの方々とお話しする機会を得て、励ましのお言葉や貴重なご意見をたくさん賜りました。当社は1899年に創業者飯野寅吉が曳船による石炭運送業及び港湾荷役業を始めて以来、多くのステークホルダーの皆様にあいさせされてまいりました。改めてそのことを認識し感謝する1年間でした。

当社の経営理念にはその第一に「安全の確保が社業の基盤」が掲げられています。この理念を常に忘れず貫き通すことが皆様からの信頼に応えるための我々の

基本姿勢であると考えております。そして今回の中期経営計画において「IINO QUALITY」を確立し当社が提供するサービスの質をより一層高め、社業を発展させていこうと考えました。

これからも社会に貢献し、愛される会社であるために、役職員一丸となり皆様のご期待に沿うべく努力を重ねてまいりますので、引き続き皆様のご理解とご支援を賜りたく宜しくお願い申し上げます。

代表取締役社長

當 倉 裕 己

■ 特集1：海運業

船長の仕事

原料やエネルギー資源を運ぶ、世界の屋台骨を支えるという自覚と誇りを持って日々の安全運航に取り組んでいます。



渡辺 聖一郎

海務部長兼イノマリンサービス株式会社 取締役兼海上人事部長



航海士の袖章の見分け方

「人命」「環境」「積荷」「船体」の4つの安全の確保——この海運業の最大のミッションを全うすべく、日々、船上で業務に従事する船員の統括責任者である船長と、船の心臓部でエンジン機器の管理、整備業務の責任者である機関長。安全運航を支える現場のマネジメント層の仕事、賭ける思いにフォーカスしていきます。

● 船長：安全運航の手綱を握る船の最高責任者

当社は、業務を遂行する上で、「安全の確保」を経営上

の最優先課題としています。とくに、海運業においては、ひとたび船舶で事故が起これば、人命、顧客財産、環境に甚大な被害、影響を及ぼす事態になりかねません。こうした惨事につながるリスク要因を事前に排除し、文字通り海運会社の“生命線”である安全運航の手綱を握るのが、船の最高責任者である船長です。

当社では、VLCCと呼ばれる30万重量トン級の大型オイルタンカーからプロダクトタンカー、ケミカルタンカー、大型ガスカリヤ、ドライバルクキャリアといった100隻超の積荷もサイズも様々な船を運航しており、一つの船には、20人を超える船員が乗船します。

船員はさらに職員（オフィサー）と部員（クルー）に分けられ、航海と荷役が任務となる甲板部は、職員である一等航海士、二等航海士、三等航海士と甲板部員で構成され、船内の機器・設備の運用管理を担う機関部は機関長以下、職員の一等機関士、二等機関士、三等機関士と機関部員で構成されます。また乗組員の食事を担当する司厨部員も乗船しています。

船長は、そのすべての乗組員の管理、監督を司る立場にあり、「船員法」において、次のような職務、権限が規定されています。

- ・ 指揮命令権…乗組員の指揮監督
- ・ 発航前の検査…出航前に船舶が航海に支障がないか、航海に必要な準備が整っているかを検査
- ・ 航海の成就…必要がある場合を除き、予定の航路を変更することなく到達港まで航行しなければならない
- ・ 甲板上の指揮…船舶が港を出入するとき、船舶が狭い水路を通過するとき、その他、船舶に危険が及ぶ可能性がある場合、昼夜を問わず航海当直からの依頼があった際も、甲板で自ら船舶を指揮しなければならない
- ・ 在船義務…やむを得ない場合を除いて、自己に代わって船舶を指揮すべき者にその職務を委任した後でなければ、荷物の船積、旅客・船員乗込時から、荷物の陸揚、旅客・船員上陸の時まで、自己の指揮する船舶を去ってはいけない

● 万一の事態の対応：船長の「超越権限」

さらに、当社では、国際安全管理 (ISM) コードに準拠し、船舶が安全に航行するための船舶・陸上含めた安全管理システムの維持、運営を行っていますが、万一の事態には船長の「超越権限」が認められています。つまり、現場の状況によっては、「安全管理システム」に捉われることなく、本船、積荷、乗組員、環境にとって最良と判断できる行動をとる自由裁量権を有し、その行使の際は、船員が命令に従うのはもちろん、陸上勤務の役職員も含め、陸海一体となってサポートする義務が発生します。

もちろん、安全運航の実現のためには、こうした非常事態を未然に防ぐ、日頃からの取り組みが肝要となります。

時に6～8か月ほどにも及ぶ長い乗船中、船内では様々な出来事、不具合が起こりえます。船舶事故の要因の約9割はヒューマンエラーに起因すると言われます。ヒューマンエラーを事故に結び付けないよう、航海中においては「BRM (Bridge Resource Management. Bridge=船橋：船舶の操船に関する指揮所)」の考え方に則り、航海士・機関士との役割分担、船員間の意思疎通、航海情報共有を徹底し、機能的なチームプレーができる体制を取っています。計画保全システムに従った船体や甲板機器の保守整備、部品補充まで、日々のメンテナンスの積み重ね、持続的な努力も求められます。

● “指揮”の強化と“士気”の向上

当社グループで実施する、座学やケーススタディを通じて安全対策の基本を徹底する年2回の「安全セミナー」のほか、船上では船長指揮のもと、「危険予知トレーニング (KYT)」を実施し、危険を回避する作業手順の確認や事故防止についての打ち合わせを実践。毎月1回、「緊急対応マニュアル」に則り、事故を想定した消火作業、救命活動など、迅速な初動対応から会社への連絡体制確保、事後処理に至るまで、実地の訓練 (操練) を行っています。

船長は設備としての船舶とそれを動かす組織・人全体を俯瞰する視点が肝要となります。安全で働きや

すい環境の整備や船全体のチームワーク向上にも努めています。

安全確保のため、「上長の職務上の命令に従う」ことが船内のルールですが、こうした“指揮”の強化だけでなく、航海士と連携しつつ“士気”、つまり日頃のコミュニケーションを通じて、船員のやる気を引き出すことも大事なポイントです。

とくに、当社で保有・運航・管理する船舶の多くが韓国人、フィリピン人、ミャンマー人など多様な国籍の船員が乗り込む混乗船です。国籍の違いを超え、良好なチームワークを形成するには、それぞれの国の文化や風習を尊重し、教育やトレーニングにおいても、柔軟に対応していくことも不可欠です。

● エネルギー輸送事業を担う自覚と誇りを共有し、最良のチームワークで安全な航海を実現

また、現在、私自身は海務部長として船員人事管理業務に携わっていますが、船上でも船員の健康管理に気を配っています。食事の良し悪しは働きやすい環境作りに大きく影響するため、各国の食文化を踏まえ、厨房を預かる事務部員の仕事ぶりにも目を配り、必要に応じてサポートするほか、週一回は、一緒に鍋やホットプレートを囲み、食を通じたコミュニケーションの活性化も、船長が率先して実践しています。

船長は船の最高責任者として、最終決定を担う重要な職務ですが、一人で船を動かしているわけではありません。「BRM」の考え方にもあるように、航海士、機関士としっかりと情報を共有し、最終的に船長の判断でベストな結果を出していく。最良のチームワークで安全な航海を実現していくことも、この仕事の醍醐味といえます。

当社が担う原料・エネルギー資源輸送事業は、世界を支える屋台骨であり、また万が一、事故を起こせば、地球環境に大きな被害を与えうるといった大きな責務をも負うものです。

その自覚と誇りを全員で共有し、今後も安全運航を実現してまいります。

機関長の仕事

いくら技術革新が進んでも、日々の保守整備の重要性は変わりません。



星 啓

イノマリンサービス株式会社 取締役兼技術部長



かつて乗船した豊洲丸(上)や
SK SUNRISE(下)の機関室の様子

● 機関長：船の心臓部であるメインエンジン “巨大なプラント”を運転管理する責任者

人命、環境、積荷、船体の4つの安全をしっかりと確保し、お客様からお預かりした大切な貨物を目的地までお届けする。この海運会社としての最大のミッションのもと、機関部が担う船内機器の運転管理、保守整備の責任を負い、機関部を統括するのが機関長の任務となります。

その仕事内容は大きく3つが挙げられます。

1つ目が機関業務の統括です。船の機関室はまさに“巨大なプラント”のようなもので、船の心臓部である主機関(メインエンジン)をはじめ、発電機、ボイラー、ポンプ、送風機、油水分離機、さらには食糧庫の冷凍機、空調設備といった生活に欠かせない機械など多種多様な機器で構成され、その一つでも機器が故障すると、船の安全運航に支障をきたすこととなります。

各機器の運転・保守整備・管理は機関士が担い、一等機関士は主機関・推進関連機器、二等機関士は発電機・舵取り装置、三等機関士はボイラー・冷凍機といったように担当が決まっています。各機関士は担当する機器の構造を熟知するため、図面や手順書をチェッ

クし、考えられる予防保全、機器メンテナンスを綿密に検討・立案・実施します。五感も駆使して各機器が発信する音・振動・温度・圧力・警報などの情報を把握し、運転保守を管理します。

また、異常があれば整備計画に反映し、緊急で整備・修理を実施することもあります。作業の際の部員への指示、整備に必要な工具や道具、部品の在庫管理・注文も自ら担当することになります。

こうした作業をチームワークでスムーズに行うべく、現場で指揮監督、指導・教育を担うのが機関長です。また、全体を俯瞰し、機関士とコミュニケーションをとりながら、人員配置や優先順位を決定しています。

● エンジンや発電機器の故障・トラブルに備え、 シミュレーションによるトレーニングを実施

2つ目に非常事態への対応、意思決定が挙げられます。当社の船は、M0(エムゼロ)船といって、機関室の無人運転が可能な設備を備えており、日中の点検で問題がなければ、夜間は機関室の無人運転で航行。夜間に異常が発生すれば、警報により当直の機関士がかけつける仕組みになっていますが、対処不能となれば機関

長が対応することになります。

また、一昔前と比較し、船の性能が格段に向上しているとはいえ、数か月に及ぶ長い航海の中では、時にトラブルが生じることもありえます。

とくに運航計画に影響を与えるメインエンジンに不具合が生じた場合は、完全復旧するまで夜を徹して修理にあたるほか、やむをえず船を停泊し、修理工事を行うという決断を迫られるケースもあります。機関部の責任者として、本船としての判断を、安全確保、環境保全を第一に、船長との相談、陸上との連携により実践していくのも機関長の役目です。

こうした万が一の事故やトラブルを想定しての実践的なトレーニングも日々、実践しています。

船全体で実施する、油漏洩などの緊急対応訓練、火災訓練のほか、機関室のエンジンや発電機のトラブルなどに、どのように対応し、どのように修理作業を進めていくか。座学で学ぶだけでなく、シミュレーションにより、機関長の指揮のもと、実地訓練を行っています。

● 電子制御エンジンの時代になっても、日々の保守整備の重要性は変わらない

3つ目の機関長の大事な任務が、人材育成、技術教育です。近年は船舶用エンジンをめぐる環境も一変。環境負荷低減、安全・経済性担保の観点から、従来の機械制御エンジンから電子制御エンジンの導入が進んでいます。

こうした時代の変化に対応していくのも機関部の務めです。新しいテクノロジーを導入した際にはメーカーによる研修を受けています。しかし、いくら技術革新が進んでも、日々の保守整備業務の重要性は変わりません。

運航をサポートする陸上勤務員との連携も、かつてのテレックスからEメールなどのコミュニケーション手段の発達やWi-fiの普及により、効率的な情報共有が可能となっていますが、トラブルがあれば最後まで責任を負うのが現場のミッションです。

現場の作業から得られる経験値は重要です。部下のスキル向上に向け、ちょっとしたトラブルの兆候の見極

め方やその対処法を自らの経験を踏まえアドバイスするのも、場数を多く踏んできた機関長だからこそできる任務です。

● “エンジニア魂”を以って、陸海一体となって会社全体で品質向上を追求

飯野海運が保有・運航・管理する船舶の多くは、様々な国籍の船員が乗り込む混乗船であり、文化が異なれば、適切な教育・指導法も異なってきます。

日本人であれば、“あうんの呼吸”で通じること、外国人船員に対しては、しっかりと言葉にし、イチから指示することが適切な場合もあります。

このように個々の能力、技量を見極めながら、本人のやる気を引き出し、チームワークを向上させること、また日常のコミュニケーションを通じ、何でも相談、報告できるような雰囲気を作ることも、安全の担保のためには欠かせない要素です。

また、飯野海運の船員全員が、海上勤務及び陸上勤務の両方で経験を積むことで、安全・環境への取り組みの強化をはかっています。

私自身、8年間、船舶管理を実施する工務部で工務監督に従事した後、機関長の辞令を受けましたが、工務監督時代の船舶検査や入渠工事などの業務経験があったからこそ、船体塗料や船体構造、甲板上の機器、航海計器の状況など、機関室外の“船全体を見る目”が養われ、整備プランの適正化、甲板部との情報共有、チームワーク向上にもつなげることができました。

安全運航は、船員全員のマンパワー、部門間を超えた密な情報交換、さらに陸上スタッフとの業務連携があってこそ実現できるもので、機関長及び機関部の仕事は、機関室だけで留まるものではありません。

現在は飯野海運グループのイイノマリンサービス取締役兼技術部長として、陸から船の運航をサポートしていますが、今後も“エンジニア魂”を以って、陸海一体となり、会社全体としての品質向上を追求してまいります。

■ 特集2：不動産業

安全、安心を第一に質の高いテナントサービスを提供
飯野海運の不動産業を支える **イイノ・ビルテック** の技術



安全、安心なオフィス環境を提供するため、欠かすことのできない業務が建物の管理運営とメンテナンスです。飯野海運のグループ会社として、不動産「建物」の管理運用を手掛けるイイノ・ビルテック (IBT) 社と、2016年に飯野ビルディングが受賞した「BCS賞」についてご紹介します。

① 飯野ビルディング



旧飯野ビルの継承、周辺環境との調和などをコンセプトに、サステナビリティ (持続可能性) を重視し、最先端の環境性能を実現。国内外の建築、環境関連各賞を数多く受賞。

所在地：東京都千代田区内幸町
規模：地下5階、地上27階
竣工：2014年 (平成26年) 10月

② 汐留芝離宮ビルディング



「文化・業務・居住・商業」機能を有する汐留シオサイトの一角を担い、都会の休息の場である「旧芝離宮恩賜庭園」を南に臨む絶好のロケーション。共有物件。

所在地：東京都港区海岸
規模：地下3階、地上21階
竣工：2006年 (平成18年) 7月



群管理システム

飯野ビルディング
中央監視センター



通信回線網



飯野竹早ビル



東京富士見ビル



③ 東京富士見ビル



東京23区の中央部に位置し、地下鉄・JR等7線を利用可能で都内各方面のアクセスも良好。靖国神社に程近く、歴史と落ち着きのある周辺環境が特徴。共有物件。

所在地：東京都千代田区富士見 規模：地下1階、地上7階
竣工：1983年（昭和58年）9月

④ NS虎ノ門ビル



撮影：今田 耕太郎

東京随一のビジネス街の新橋、再開発が進む注目エリアの虎ノ門、官庁街の霞ヶ関の各駅からのアクセスも至便。イノ・ビルテックの管理受託ビル。

所在地：東京都港区西新橋 規模：地上11階
竣工：2016年（平成28年）4月

⑤ 飯野竹早ビル



地下鉄駅、車でのアクセス至便な好立地ながら、小石川植物園・播磨坂さくら並木が近く、四季の彩りあふれる環境。周辺に学校が多く、落ち着いた文京地区に立地。

所在地：東京都文京区小石川 規模：地下2階、地上5階
竣工：1988年（昭和63年）3月

- ・各ビルの群用警報、状態変化を、公衆回線を使用して監視。
- ・中央監視センターにリストで表示して管理。

飯野ビルディングの防災センターを中央監視センターとして、他のビル（東京富士見ビル、飯野竹早ビル）の設備機器・自火報設備を公衆回線を使用して24時間監視しています。休日、夜間が無人のビルであっても中央監視センターで状況把握ができることで迅速な対応が可能となり、トラブルを未然及び最小限に抑える仕組みを構築しています。

“安全で快適なオフィス環境を支えています”



馬庭 泰広

イノ・ビルテック株式会社 常務取締役

●ビル管理に精通する「専門家集団」

イノ・ビルテック（以下IBT）は1987年に、飯野海運グループ所有建物を管理する子会社として設立以来、同グループのオフィスビルを中心に、不動産業の総合マネジメント業務に携わっています。その社名通り、ビル管理における様々な分野に精通する「専門家集団」として、テナントサービス及びビル・建物の資産価値の向上を実現するべく、施設管理部、安全管理部、業務管理部の3部門が連帯共同し、業務を遂行しています。

IBTのビル管理業務として、次の5つが挙げられます。

- ・ **設備監視業務**…ビル管理システムにより、各機器の運転状況を監視することで、トラブルの予兆を察知し、不具合の発生を未然に防止しています。飯野ビルディングで他のビルの設備機器も管理しています（⇒P25～26）。
- ・ **保守管理業務**…建築及び空調設備、衛生設備、電気設備、熱源機器といった設備を常に最良の状態に維持し、効率的に運転するため、日常の点検、月次や年次の定期点検、保守整備、中長期の営繕計画策定、必要な補修を実施しています。当社では、建築・設備関連の資格を保有する専門技術者を擁しており、ビルの機能やお客様のニーズに応えるべく、高度な保守管理業務を実施しています。
- ・ **省エネ関連業務**…BEMS（ビルエネルギーマネジメントシステム）という、エネルギー使用量を可視化する

システムの導入により「エネルギーの見える化」が可能になったことで機器・設備等のより効率的な運転管理が要求される時代になってきました。従前にも増して、エネルギー消費量の削減を実施し、飯野ビルディングをはじめとする各ビルで高度な環境性能の維持に努めています。また、東京都に提出する地球温暖化対策に関する各報告書、省エネ法に関する各報告書の作成も行っています。

- ・ **保安警備**…施設警備業務に必要な資格を有する警備員を配置し、定期的な防災訓練だけでなく、日々、建物施設を安全にご利用いただくために、警備業務を展開しています。
- ・ **環境衛生管理業務**…建物の用途・材質などを考慮した清掃計画の作成・実施により、施設の美観を維持し、清潔で快適な環境を提供しています。清掃業務を定期的に検査し、品質向上への取り組みを行っており、また廃棄物処理については適切な分別廃棄によるリサイクルを促進するなど、環境負荷の軽減を実現しています。

●グループ会社のシナジー効果を活かし、運用管理の質を向上

IBT社員だけでなくビル管理に携わる全ての人員間の連携やコミュニケーションを強化しています。例えば、清掃員、警備員など全スタッフが集まる総合管理定例会議を週1回開催しておりますが、様々な情報を集約し、組織の垣根を越えて日々の業務、安全・安心への取り組みに活かしています。震災、火災といった非常事態に際しては、施工会社の竹中工務店やパートナー企業のご協力を得ながら迅速に対応できるように、日頃から連帯感を持った良好な関係の構築に努めています。また入居者の皆様と一体となった防災活動も推進しています。

不動産の所有から運用、運営管理まで自社グループで一貫して手がけることで、質の高いテナントサービスを実現し、入居者の皆様のニーズへ即時に対応しています。今後も、「専門力」「機動力」「総合力」を以って、地球環境、安全・安心、入居者の皆様の事業継続を支援するサービスを提供してまいります。

“ 第57回BCS賞を受賞しました ”

● デザイン、施工技術、運用、維持管理等を総合評価

「飯野ビルディング」は、2016年、一般社団法人日本建設業連合会による「第57回BCS賞 (BCS:Building Contractors Society)」を受賞しました。

BCS賞とは、国内の良好な建築資産の創出をはかり、文化の進展と地球環境保全に寄与することを目的に、優秀な建築作品を表彰するものです。竣工後1年以上の運用歴を擁する建築物を対象に、建築主、設計者、施工者の三者総合の理解と協力の下、デザイン、施工技術、運用、維持管理等を総合評価し、選出されます。建替前の旧飯野ビルも、「第3回(1962年)BCS賞」を受賞しており、建替計画時からの目標であった「新ビルでの同賞受賞」を達成することができました。

受賞の背景としては、飯野ビルディングならではの3つのこだわりが挙げられます。

1つ目が、高い環境性能です。外装に熱負荷制御と自然通風の機能を併せ持った「自然通風貫通型ダブルスキン」を採用するなどハード面の高度な環境対応に加え、ソフト面ではテナントの皆様のご協力をいただきながら、IBTが長年培ってきた省エネ運営管理を実践。大幅な省エネと快適性の両立を実現したことが評価のポイントとなりました。

● 「繋ぐ」をコンセプトに、文化の発信基地イイノホールを復活

2つ目が、「繋ぐ」を開発コンセプトとする旧飯野ビルから続く建築文化の継承、周辺環境との調和が挙げられます。

近接する施設との協働での地下の新しいネットワークの創出に加え、隣接する日比谷公園とビルの中間の公開空地に「イイノの森」と名付けた植栽帯を設け、生物多様性に配慮し、多くの在来種を植樹しています。緑豊かな空間は、人々と都市の繋がりを演出する憩いの場として、周辺のオフィスビルに勤務する方々にも好評いただいています。また、文化の発信基地として親しまれてきたイイノホールにはカンファレンスセンターを併設しており、各種の情報発信、交流機能を強化するとともに、ビル1階エントランスロビーでは、毎月、若手の音楽家による「ランチタイムコンサート」を開くなど、次世代文化の担い手を育成する継承の場としても機能しています。

3つ目には、ビル所有の飯野海運、設計者・施工者である竹中工務店、運用管理を手掛けるIBTの密なパートナーシップが挙げられます。今回、「理想的なチームが作り上げたまさにBCS賞にふさわしい完成度の高い作品」と評価をいただきました。今後も、BCS賞受賞を機に、自社グループ及びパートナー企業との関係を強化しつつ、収益性の維持、快適な空間の提供、不動産価値向上を実現してまいります。



東京の中心地にあつて、旧イイノホールから引き継いできた落語、コンサート、映画上映会といった文化・エンターテインメントの発信基地として親しまれている

油槽船・ガス船部



長谷川 陽一

油槽船・ガス船部担当 執行役員

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

● 新中期経営計画に基づく取り組み

当社には、長きにわたり海上原油輸送で鍛えられ、培ってきた安全運航に対するノウハウがあります。かつて「タンカーのイイノ」と呼ばれ、数十隻の原油船を運航管理していた時期もあるオイルタンカー事業は、現在でも当社において重要な事業です。オイルタンカー事業のノウハウは、高品質な船舶管理とコスト管理の徹底の両立によって、グループの船舶管理技術の向上にも役立っています。今後もお客様のニーズにお応えするため自己研鑽に努め、エネルギー輸送安定化への貢献を続けていきたいと考えております。

ガスタンカー事業は1960年代から取り組みを開始しており、当社は日本の海上ガス輸送において草分け的な存在です。以降、安全運航を第一に、LPG・LNGのみならず石油化学ガス・アンモニア等の液化ガス輸送に従事してまいりました。私たちはこれからも、液化ガス輸送のパイオニアであり続けたいと考えています。今後も歴史に裏づけられた知識と経験という強みを活かし、様々なガス輸送に横断的に取り組み、お客様に寄り添うパートナーとして、共にチャレンジしていきます。

シェールガスの登場により、世界のLPG・LNG輸送に加え、従来存在しなかったガス貨物や航路が生まれるなど、輸送環境は大きく変化しています。多様化する輸送需要に応えるべく、過去に蓄積してきた多岐にわたる液化ガス輸送技術を活用しながら、提案型営業活動を積極的に展開します。大型船・小型船を問わず、きめ細やかに個別プロジェクトに、取り組んでいきたいと考えています。

● 2017年3月期の事業環境

オイルタンカー、ガスタンカー共に船腹供給過多による市況低迷が続く

オイルタンカー市況は、一時回復の兆しを見せたもののOPEC主導の減産の開始による輸送需要の落ち込みや、新造船の竣工が年明け以降に重なったことなどによりスポット市況は総じて低水準で推移しました。

LPGキャリアについてはインド・中国・東南アジアなどを中心とする堅調な需要や、米国からの輸出拡大により荷動きは増加しましたが、新造船の大量竣工による船腹供給過多の影響で、市況は低調に推移しました。

また、LNGキャリアは新造船の竣工に対する新規輸送需要の伸びは限定的で、スポット市況は低水準に留まりました。

原油価格推移



● 2017年3月期の営業状況

中長期契約への継続投入による安定収益確保で業績は順調に推移

当部門の保有船隊は、VLCC（大型原油タンカー）が社船2隻、VLGC（大型LPGキャリア）は社船・用船合計で6隻、また、VLGC1隻が発注残となっています（2017年3月31日現在）。

LNGキャリアは、その殆どが他社との共有船であり、当社が過半を所有する外航LNG船が1隻、その他の外航LNG船が26隻、内航LNG船が1隻で構成されています。

当期の営業業績につきましては、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も、既存の中長期契約へ継続投入することで安定収益を確保し、部門全体としての業績もほぼ計画通りの進捗となりました。当社における油槽船・ガス船部は中長期契約をベースとし、市況に左右されにくい安定収益部門としての役割を担っています。

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】



● 2018年3月期の見通し

日本の石油業界における企業再編の動きを見据えた契約構築、水素・エタンなどの新たな物流輸送にも対応

オイルタンカー市況は、新造船の流入により引き続き弱含みでの推移を予想します。最近の市況は、上昇下落の幅が大きく、かつ変化が急であることが特徴ですが、今後もその傾向が続くものと見ております。

LPGキャリアについては、北米のシェールガスの増産等により輸送需要そのものは増えるものの、投機的な発注による新造VLGCの順次竣工が見込まれております。そのため、船腹供給過多が解消し、市況が本格的に回復するまでには、しばらく時間を要するものと予測します。

LNGキャリアは、シェールガス由来の北米からのLNG輸送が順次本格的に開始され、船腹の需要と供給が拮抗すれば本格的な市況回復に向かうものと見ております。

こうした中、当部門は積み上げてきた輸送ノウハウという強みを活かしながら、お客様の輸送ニーズにお応えいたします。また、エネルギー安定輸送に寄与し、あらゆる液化ガス貨物を横断的に取り扱うことで柔軟性と競争力を備えた営業を展開していきたいと考えています。



新造VLGC「DORA」GAS

■ 専用船部・不定期船部



古澤 宏
専用船部及び不定期船部担当 執行役員

不定期船隊構造改革の推進と 収益体制構築

● 新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により顧客ニーズを取り込む

専用船部と不定期船部は乾貨物（ドライカーゴ）を輸送する部門です。専用船部は石炭や木材チップの輸送を中心に、中長期の安定収益を目標とし、不定期船部は肥料原料や鋼材の輸送を中心に、海運市況享受を目標としています。両部門をうまく組み合わせることにより利益の向上を目指しています。

まず専用船部門は、「Be Unique and Innovative. -創立125周年（2024年）に向けて-」が掲げる重点戦略「安定収益の磐石化」において、「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2016年4月からの電力自由化スタートを受け、低コストの電力供給源として、2020年以降も多くの石炭火力発電所の新設が計画されており、新たな中長期契約締結には時間を要すると予測されますが、引き続き新たな石炭船契約等の獲得に向けた取り組みを進めてまいります。また、木材チップ専用船も運航しており、石炭船同様、長期的な安定収益源として

とらえ、積極的に事業を展開してまいります。

不定期船部門では、ここ数年に亘り船腹需給ギャップにより市況が低迷しておりましたが、2017年3月期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。その結果としてスモールハンディと呼ばれる3万トン船型を中心とする当社の不定期船隊は新造高品質船に入れ替えを果たし、船質が一段と向上しております。今後につきましてはこの高品質な船隊を活用しうる貨物輸送（所謂クリーンカーゴといわれる高品質な船舶を要求されるもの）も視野に入れ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戦略である「更なる差別化の追求」として、「多様化する顧客ニーズへの対応」が重要となります。当社海運業では長年石油化学製品輸送に携わってまいりました。そこで得たお客様との密接なつながりの中、そのお客様方がお取扱いになる液化製品以外のばら積み製品（肥料など）輸送の商談を数多くいただく機会に恵まれています。我々の重要なお客様の物流を飯野海運グループ全体でご支援するための一部門としても安全運航に努めていく所存です。

部門	主船型	隻数
専用船部	①ばら積・石炭船（パナマックス以上）	6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	
不定期船部	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	9隻
	特徴 肥料原料や鋼材を輸送	

※短期的に用船している船舶は除く

(2017年3月31日現在)



● 2017年3月期の事業環境と営業状況

船腹の需給改善と中国向け貨物の増量により市況改善

2017年3月期の不定期船市況は、上半期は2016年3月期とほぼ同様の低いレベルで推移しましたが、下半期では回復基調に転じています。穀物の輸送需要の増加や各港での滞船、中国向け貨物の輸送量増加などにより船腹の需給が改善しました。一方で船隊のコストを賄える水準へ到達するまでには時間を要したため、石炭専用船と木材チップ専用船の長期契約を除き、支配船における運航損益の大幅な改善には至りませんでした。そのため当部門では、次期以降損益の向上を図るため、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。

営業状況としては、石炭専用船や木材チップ専用船での中長期契約、数量輸送契約のそれぞれで効率配船による採算の改善をはかりました。

● 2018年3月期の見通し

不安定な市況環境の中で中期経営計画に基づく強化施策を推進

2018年3月期は、2017年3月期のような低い市況レベルからは脱却したものの、潜在的な新造船供給圧力は依然として強く、市況は早い段階で調整局面を迎える可能性があります。当事業では、2017年3月期に部門収益の改善に向けた減船等を実施しましたが、新中期経営計画に基づき、船型・船隊規模の最適化と、中短期用船を活用した柔軟性のある船隊整備等の施策を進めてまいります。

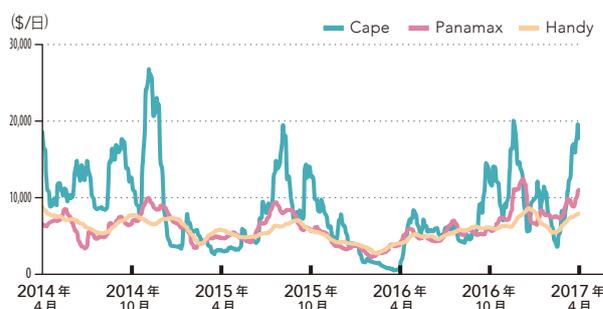
本格的な市況復活にはいま暫く時間を要すると予測されるものの、今はその助走段階として、顧客からの信用、信頼をしっかりと確保しつつ、新たな輸送需要獲得に向けた体制作りを継続して進めてまいります。

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



新造スモールハンディ「LAUREL ISLAND」

■ ケミカル船第一部・ケミカル船第二部



小薮江 隆一

ケミカル船第一部及びケミカル船第二部担当取締役 常務執行役員

基幹航路のシェア維持・拡大と 新たな航路の開拓へ

● 新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

前中期経営計画「STEP FORWARD 2020」において、ケミカルタンカー事業の重点戦略の一つにシェール由来の石油化学製品の輸出拡大を睨んだ北米における集荷力の強化を挙げましたが、新中期経営計画においても前計画の方針を踏襲し、米州への定期配船によるシェール由来カーゴの取り込みを重点的に強化してまいります。また、ケミカルタンカー運航事業においてトップシェアを占めている中東航路は、当社の基幹航路であり、ケミカルタンカー事業の核となっております。安定収益基盤として引き続きシェアの維持及び拡大を行ってまいります。

今後、米州への定期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・拡大を同時に実施します。世界展開を加速させる際にも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。

● ケミカルタンカー事業の部門構成

中東航路でトップクラスのシェアを誇り、米国合併事業で大西洋水域をカバー

ケミカルタンカー事業は、石油化学製品、植物油、メタノール、バイオマスエネルギー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」「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	5隻
	②米国合併	7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)	運航	25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		

(2017年3月31日現在)

● 2017年3月期の事業環境と営業状況

市況軟調も基幹航路の輸送数量の確保、合併事業における船腹調整などによる稼働の維持で計画並み

ケミカルタンカーの市況は、全体的な市況を押し上げていた北米及びカリブからアジア向けのメタノール、エタノール輸送などの長距離輸送が減少。また、インド・パキスタン向けのパームオイルの輸送需要も低迷しました。また、石油化学製品市況の下落によりプロダクトタンカーのケミカル市場への参入圧力が強まったことに加え、新造ケミカルタンカーの竣工量も増えたことから多くの地域で運賃市況は下落しました。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航路更改を行い引き続き安定した輸送数量を確保することで高稼働を維持しまし



た。また、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輸送の落ち込みに対応するため、潤滑油の数量輸送契約をベースに東アジアからのスポット貨物の集荷を行い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、大西洋域内を中心に数量輸送契約に加えてスポット貨物を集荷し、また船腹調整を実施することにより稼働を維持しました。

また、為替については最終的には円安に推移したものの、期中は円高基調となりました。それに加え、原油価格についても前期の価格低迷から上昇に転じたことで、燃料油価格は上昇し、採算の悪化を余儀なくされました。

この結果、業績においては、ほぼ当初の計画通りに推移し、売上高の構成も前期と大きく変わらず、運航で約7割、合併と貸船で約3割という割合を維持しました。

事業別の取り組みについては、貸船は中長期契約が大半のため大きな動きはありませんが、運航及び合併事業においては、シェール由来の石油化学製品が物流面にもたらす変化をとらえるべく、前期から引き続き本格的な米国展開に向けて取り組んでおります。

●ケミカルタンカー事業の競争力につながる強み

中東航路におけるシェアと高度な船舶管理体制が競争力の源泉

ケミカルタンカー事業における、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最大のマーケットで一定のシェアを維持していることです。市況変動の影響は受けるものの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・コスト管理など、高度な管理体制を構築しており、

シンガポールにおける営業部門と連携し、海外の荷主に対するサポートも迅速に対応できるのは、他社にはない強みです。

荷主として大きな存在感を持つ石油メジャーから高い信頼を得ているのも、船舶管理会社と営業の運航管理部門が共同で、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。

●2018年3月期の見通し

2018年3月期の市況としては、ケミカルタンカーの新造船の流入圧力が峠を越えると予想しています。また、地政学的な懸念材料はありますが、総じて世界経済は回復の途上にあり、また、米州の新規プラントによる石油化学製品の増産や中東でのプラント拡張など石油化学製品輸送にとって明るい材料があります。プロダクトタンカーにおいても新造船の流入圧力が2016年をピークに漸減し、新興国の経済成長に伴う石油製品需要の増加といった荷動き増加要因はあるものの、2017年3月期と同様の市況が続くと考えております。

よって、当社としては今期も引き続き、中東航路での安定収益を確保するとともに、今後、市場を牽引するであろう北米航路の今期中の定期配船とビジネス案件の具体化を契機として、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。



ケミカルタンカー「CHEMROUTE BRILLIANT」

■ 不動産事業部



小林 宏是

不動産事業部担当 執行役員

中長期的視点で安定収益を確保し、グループ全体を支える

● 新中期経営計画に基づく取り組み

安定収益の確保を前提に、既存ビルの再開発を中心とする着実な施策を検討

2017年度からスタートした新中期経営計画「Be Unique and Innovative. -創立125周年(2024年)に向けて-」では、不動産事業の重点戦略として「西新橋一丁目地区再開発の推進」を始めとする「ターゲットエリア戦略の深化」を掲げており、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みます。しかし、東京圏における現在の不動産市場は、東京オリンピックに向けた工事の増加などによる技能労働者の不足傾向が改善されないなか、必ずしも収益性とは連動しない物件価格の上昇がみられており、工事費も高止まりの状況にあります。売却する側からは好機ではありますが、新規物件の獲得や入れ替えによるターゲットエリア展開が、必ずしも容易ではない環境とも言えます。

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、市況や賃料、建築費他コスト変動要因といった不動産市場の動きを機敏かつ的確にとらえ、西新橋一丁目地区

再開発では高稼働での竣工を目指してまいります。

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向上を図ることで、入居テナント様の満足度向上、空室率の低減につなげてまいります。

● 2017年3月期の事業環境と営業状況

オフィスビル賃貸市況は改善傾向

飯野ビルディングは「トップレベル事業所」認定を維持

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、竣工時に未成約床の多い大型ビルの影響などで、平均空室率が上下して推移しましたが、2016年7月には2008年8月以来の3%台まで低下し、以降その水準を継続、平均賃料は2014年初頭以降、3年以上月々連続して上昇するなど、市況は改善傾向を示しました。

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、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4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、2016年初頭にテナント退去があった1棟についても当期中に新規テナントが入居しました。加えてコスト低減もはかり、当事業において前期とほぼ同程度の収益を確保できました。

なかでも基幹ビルに位置付けられ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き、2011年10月の竣工以降、満床稼働を続けております。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日に取得いたしました東京都の「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」につきましては、その後も一層



のCO₂排出量削減を推進し、もともと東京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ておりましたが、2016年度はそれを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、飯野ビルディングの2014年11月のグランドオープンと同時に、公開空地に造成した「イノの森」についても、岐阜県高山市から寄贈された「荘川桜」(県指定天然記念物)、「臥龍桜」(国指定天然記念物)の実生から育てた二世桜をはじめ、在来種を中心とする樹木が順調に生育しています。当期にはアオスジアゲハの幼虫が確認されるなど、生物多様性保全への取り組みが形となって表れてきています。

今後も、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、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、当社の不動産事業のさらなる価値向上と安定的収益の確保につなげていきたいと考えています。

● 2018年3月期の見通し

よりきめ細やかなテナントサービスで収益確保を目指す

2015年以前の新規竣工ビルでは空室が早い段階で埋まり、満床までの期間が短縮化されましたが、2016年からはその期間が再び長期化しつつありました。2018年3月期は新規供給の谷間となり、新築ビルにおける新規募集床は都心5区では過去平均を大きく下回ると予想されます。

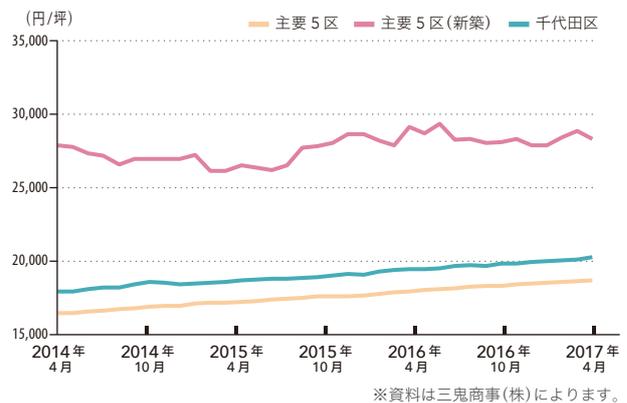
しかし、2018年からの3年間は、逆に過去平均を上回る供給が見込まれ、市況緩和も予想されることから、統合等の移転潜在希望のある事業会社も時間を掛けて検討を重ねていくものと予想いたします。2018年3月期に関しては纏まった床の無い状況下、移転候補先が絞りきれないことから空室率は横ばい、一方そのタイト感からオフィス賃料のゆるやかな上昇は継続するものと予想され、世界情勢の不透明感に包まれながらも業績は安定的に推移すると見込まれます。

また、当事業が保有する賃貸ビルについては満床稼

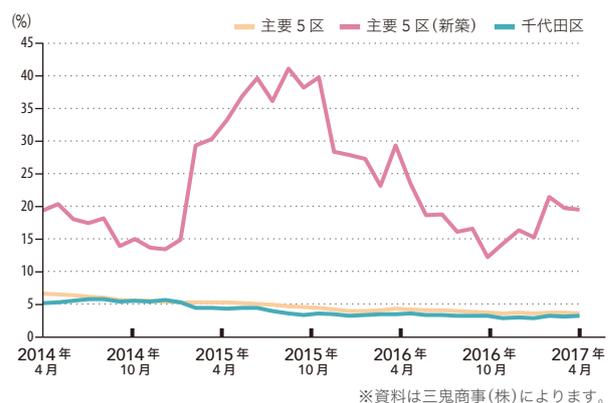
働を続けておりますが、次の契約更改時期を見据えて、都心大型ビルの竣工、稼働状況などを注視しながら、積極的な営業展開ときめ細やかなテナントサービスの提供に、引き続き注力してまいります。

当事業の長期ビジョンとしては、オリンピック開催後、高まる付加価値により再びゆるやかながら上昇傾向で推移していくと予想する東京都心オフィス市況の下、引き続き同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、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。

東京都心部（主要5区）オフィスビル平均賃料推移



東京都心部（主要5区）オフィスビル空室率推移



■ イノホール&カンファレンスセンター



施設の機能性と顧客重視の オペレーションで5期連続売上増

● 2017年3月期の営業状況

好立地の強みと積極的な営業展開で、開業以来5期連続売上増を実現

2011年10月の「飯野ビルディング」開業とともにイノホール&カンファレンスセンターが稼働を開始し、5年半が経過しました。

当施設は、官公庁が集まる霞が関に位置し、交通の利便性が高い好立地を誇ります。また、同一フロアに段床式ホールとカンファレンスセンターを併設し、講演会、展示会、パーティ、商談を組み合わせた連動利用など、幅広い用途にお応えできるのも特徴です。

当社では、施設の稼働開始からこうした利便性、機能性を実感していただくべく、積極的な営業活動を継続してまいりました。ホールにおいては、旧イノホールから引き継いできた落語、コンサート、映画上映会といった文化・エンターテインメントなどの催事需要を取り込み、稼働率向上に努めました。さらに、カンファレンスセンターでは、官公庁街・オフィスビル街に位置する立地条件ときめ細かい運営サービスの提供により、講演会、展示会、商談などのビジネス系の催事で多く利用され、繰り返しのご利用も増加傾向にあります。

都内では、リーマンショック以降の景気回復基調や東京オリンピックの影響から、競合施設は増加し、誘致競争が激化していますが、営業活動に注力した結果、施設の機能性や顧客重視のオペレーションへの評価、認知度が高まり、施設が通年稼働を開始した2012年から5期連続で、今期も売上増を実現することができました。

● 2018年3月期の見通しと今後の方向性

世界の注目が集まる東京で、文化・芸術の発信拠点として社会に貢献

事業環境としては、企業業績の改善傾向が続き、ホール及びカンファレンス施設の催事需要も堅調に推移していくと見ています。一方、都心の再開発ビルのほとんどでカンファレンス施設が設けられることから、以前に増して厳しい顧客獲得競争が想定されます。

当社では、引き続き認知度を高める施策の展開とサービスの品質向上に努めるとともに、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た営業活動で、売上拡大の連続を目指したいと考えております。

また、映像・音響・無線など最新の設備導入を積極的に推進するとともに、予約受付から計画準備、催事進行、アフターケアまで一貫したお客様重視のオペレーション、舞台、音響、照明、映像の専門スタッフによる質の高いご提案など、当社施設とその運営ノウハウの優位性を有効に発揮しながら、サービス品質をアピールし、新規利用及びリピート利用の獲得につなげていく方針です。

今後は、東京オリンピックを控え、海外のお客様からの注目度、需要が高まることも予想されます。当施設は同時通訳室も備え、国際的なイベントに対応できるのも特徴で、新たなニーズの掘り起こしにも注力してまいります。

また、イノホール&カンファレンスセンターでの取り組みは、地域に根差しながら、次世代へつなぐ文化・芸術の発信拠点として、社会貢献を果たしていくことにもつながります。海外からの注目も集まる東京の中心地で、心豊かな快適な時間と空間を創出し、飯野ビルディング施設全体のさらなる価値向上にもつなげていきたいと考えています。



カンファレンスルーム



■ (株)イノ・メディアプロ

グループで異色のデジタル映像技術事業

● 2017年3月期の営業状況

媒体の多様化時代へ

当社顧客のメディア関連事業各社では写真、絵図などの伝統的な紙媒体に加え、急速に進化する動画技術を駆使した映像情報発信を強化しています。同時に、スマホやタブレットの普及でパーソナル化が進んだインターネット環境は、各種のデジタルソーシャルメディアが隆盛を競う時代を迎え、コンテンツマーケティングの重要度が益々高まっています。

2017年3月期については、制作物、媒体双方に起こったこれらの変化が当社に少なからず影響を与えました。当社の主力事業である写真スタジオの稼働は雑誌販売数低迷による撮影数の減少や、広告顧客の動画スタジオシフトも進んだことから、スタジオ部門の売上げは対前年比微減となりました。一方、非スタジオ部門では撮影品質の要諦である照明プランの作成・設営を行うライティング・グリップサービスが順調に受注実績を積み上げ、画像・写真編集を行うフォトタッチ部門も広告案件の受注が大きく増加しました。撮影プロジェクト全般にわたる現地手配や予算管理に関わるプロダクション部門では国内顧客の中・大型案件を複数獲得したことに加え、動画案件にも携わりました。

以上の結果、2017年3月期の全社売上げ・営業利益は概ね前年度並みを確保しました。大きく変化する事業環境に柔軟に対応するため、非スタジオ部門拡充に注力した結果、それら三部門の合算売上げはスタジオ部門に拮抗するまでに成長しております。

● 2018年3月期の見通しと今後の方向性

創業20周年を迎え新たな20年へ

2017年6月に当社は創業20周年を迎えました。また、2018年5月には「イノ広尾スタジオ」が開業20周年となります。2018年3月期においてはこの記念すべき1年間

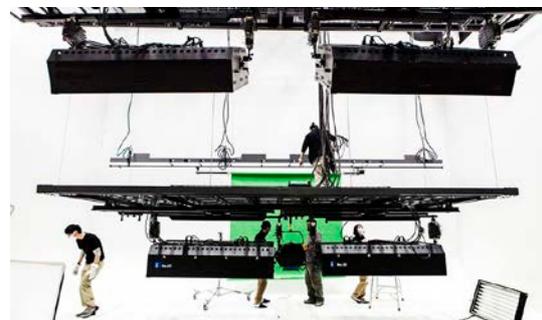
を、次の20年への飛躍の年と位置付け、広告・動画・WEB・海外を成長のキーワードとし改革に取り組みます。

スタジオ設備・機材の更新を進めるとともに、スタジオ並びにレタッチスタッフの技量・サービス品質を向上し、高度な顧客需要に応えていきます。また、高まる動画撮影需要に対応するため、専任スタッフを中心にライティング・グリップスタッフを増強し受注体制を強化します。さらにプロダクション部門の人員増強も図り、WEB媒体への取り組み・アプローチを強化します。

海外では、従来プロダクション業務に特化していた英国支店において、今春よりフォトグラファーの案件受注管理を行うエージェント業務を開始しました。世界のクリエイティブビジネスの中心、ロンドンにおいて、将来性溢れる4名の英国人写真家を擁し、現地広告主や雑誌などへの撮影案件受注活動を展開します。また日本と英国の二極体制により、内外の顧客にグローバルなサービスを提供します。特に2019年のラグビーワールドカップ、2020年の東京五輪をターゲットに日本の素晴らしさを世界に発信する一翼を担うべく、全社一丸となって取り組んでまいります。

人が稼ぐ会社を目標に

ハードウェアの付加価値としてのソフトウェアに留まらず、ソフトウェア自体が価値と収益を生み出す事業モデルを確立し、飯野海運グループが提供する創造価値の多様化を目指してまいります。



20
Anniversary!

ライティング & グリップチームによるスタジオライティング作業風景 (上)
イノ・メディアプロ 20周年記念ロゴ (下)

□ イノガストラנסポート（株）



佐藤 仁

イノガストラנסポート株式会社 代表取締役社長

質の高い運航サービスで 顧客の信頼と既存商権を維持

● 当社の特色と今後の方向性

均一でレベルの高い運航品質サービスでお客様からの信頼を獲得

当社は、内航船（一部内外併用）として高圧ガス船19隻、LNG船1隻、エチレン船1隻、溶融硫黄船1隻の計22隻、外航船として高圧ガス船5隻、冷凍船1隻の計6隻、併せて28隻を運航しています（2017年3月31日現在）。

特徴としては自社管理船が受託船を含めて18隻と多く、そのために200名以上の自社日本人船員を採用・育成しており、一部フェリー会社を除けば日本でも最大規模の海上技能集団を抱えていることです。また、内外航28隻という運航隻数は、小型ガスタンカーオペレーターとして世界でも5本の指に入る規模です。

但し当社の場合には闇雲に規模の拡大を目指してきた訳ではなく、高品質の輸送サービスをお客様に提供することを第一とし、信頼を得てきた結果だと考えています。物流業界における人材不足は海上でも深刻化しており、その信頼を維持するには、採用・育成・雇用継続というサイクルの中で常に人材の安定確保に資する具体策を、過去の前例に囚われず、率先して取り入れることが肝要と考えています。

● 2017年3月期の事業環境と営業状況

内航輸送が好調だったものの、近海輸送は低迷

2017年3月期では冷凍エチレン船の代替建造、高圧船2隻の長期入渠も重なり、売上高は前期比で落ち込みましたが、石油化学系荷主の輸送需要が底堅く、また効率的な配船と合理的なコスト節減に努めた結果、経常利益を確保できました。国内LPG需要については微減傾向が続いています。そのため荷主間で物流合理化の動きがあり、輸送需要も徐々に減少しております。石油化学ガスについては、国内エチレン装置の一部停止などがありました。エチレンクラッカーの稼働率は高水準を維持し、専用船契約を中心に安定した収益を確保しました。

近海輸送では、新造船の流入が減少し、中国経済減速の影響で低迷している市況も底入れの兆しを見せましたが、損失を計上せざるを得ませんでした。内航部門は堅調でしたが近海部門が低調だったため全体としては減益となりました。

● 2018年3月期の見通し

円建てにより内航部門では安定収益を確保、外航部門では収益性向上を推進

内航部門については、荷主間の物流合理化対策の影響で一時的弱含みに推移するものの、LPGの海上輸送量は例年通り堅調に推移すると見えています。石油化学ガスは、国内エチレンプラントの一部閉鎖により全体の供給力は落ちましたが、残存プラントの稼働率は高水準にあり、海上輸送量は堅調に推移すると予想しています。当社では前期末に竣工した冷凍エチレン船が収益の柱になると期待しております。但し、近海部門については、中国経済回復の目途がまだ立っていません。

飯野海運グループの中で、当社にとって重要な使命は為替変動の影響のない円建てによる安定収益を確保することです。今後も内航部門においてはより収益性を高めるべく、引き続き既存商権の維持とシェア向上に注力し、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、収益改善への取り組みを実行してまいります。

□ コーポレートガバナンス



近光 護

代表取締役専務執行役員 チーフコンプライアンスオフィサー

事業概況

特集

部門別事業概況

経営管理体制

安全・環境

社会

コミュニケーション

企業情報

当社グループは、会社経営方針の根幹をなすものとしてグループ共通で「経営理念」を掲げています。そして「経営理念」を実現するための行動指針として「行動憲章」を定めています。この「行動憲章」を実践するために経営の健全性、透明性、効率性を確保する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」と考えております。

三様監査体制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り、株主、従業員その他の様々なステークホルダーとの関係に配慮し、最良の経営成果をあげ、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。

当社グループは、経営の意思決定・監督機関としての取締役会と、その意思決定に基づく業務執行方法を協議する「経営執行協議会」及びグループを横断して「コンプライアンス」「安全環境」「品質・システム」の委員会、これら全般を管理する「リスク管理委員会」を設置しております。

さらに当社グループでは、取締役会の重要事項に

関する意思決定機能と監督機能を強化することを目的として、2016年6月に業務執行取締役執行体制から執行役員執行体制へ移行いたしました。今後もコーポレートガバナンスの一層の充実を図ってまいります。

● 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や経営に関する意見交換等を行うため、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。

● リスク管理委員会

グループ全体のリスク管理を、効率的に実施するための諸施策を決定及び管理し、会社の業績に重要な影響を及ぼす重要な経営執行協議会付議案件について、予備審議を行い、提案、助言、状況報告を行っております。

● 取締役会の構成

当社の取締役会は、取締役8名（社外取締役2名）で構成されております。

社外取締役は、取締役会の役割・責務を実効的に果たすことができるという観点から、建設的な意見を持ち、当社より一層の成長に対する貢献が期待できる人物を選任しており、行政監督、外交官の経験や他社の役員経験者、学者など高い専門性を有する人材を選任し、知識・経験・能力のバランスと多様性に十分配慮しております。

● 監査役会の構成

監査役会は、監査役3名（社外監査役2名）で構成されており、業務執行の監査を行っております。

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、会計監査人から会計監査の内容について説明を受け、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、グループ全社を対象に業務監査を行う「内部監査室」を設置し、毎月一回の定例打合せを開催している他、常勤監査役

は内部監査室と必要に応じて都度情報交換を行っております。

● 社外役員の独立性及び資質に関する基準

取締役及び社外監査役に求められる独立性及び資質に関して以下の「社外役員の独立性及び資質に関する基準」を定めております。

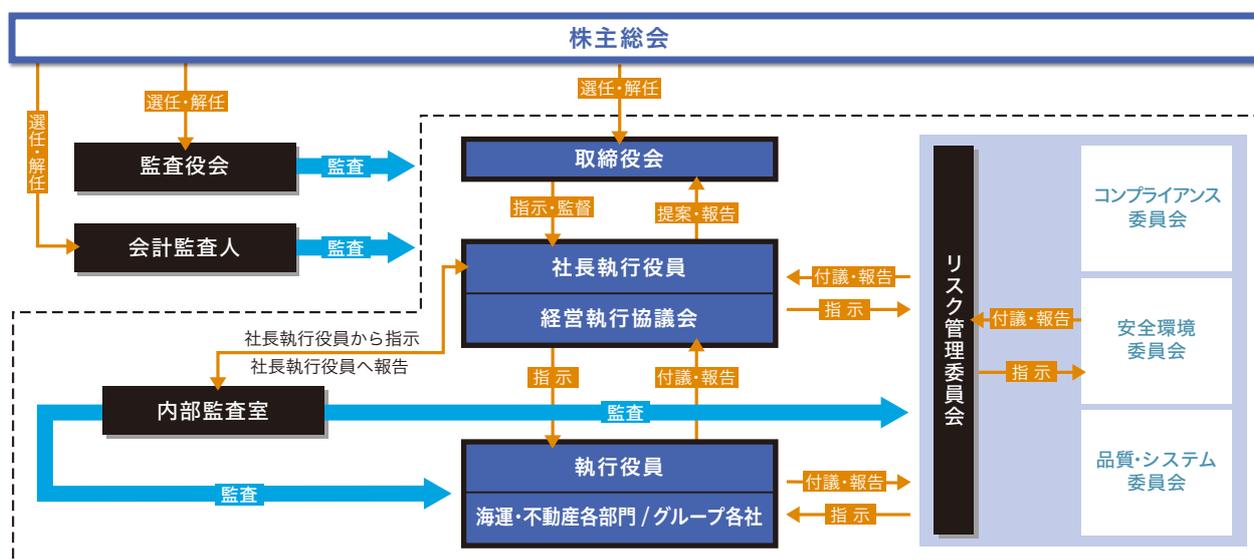
社外取締役

社外取締役候補者には、会社法に定める社外取締役の要件を満たし、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であって、建設的な意見を持ち、当社より一層の成長に対する貢献が期待できる人物を指名し、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の確保にも配慮するものとする。

社外監査役

社外監査役候補者には、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指名し、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配慮するものとする。

● コーポレートガバナンス体制図



社外役員の独立性判断基準

当社は、社外役員又は社外役員候補者が、次の各項目のいずれにも該当しないと判断される場合に、独立性を有しているものと判断する。

1. 当社又は当社子会社の業務執行者(注1)
2. 当社を主要な取引先とする者(注2)又はその業務執行者
3. 当社の主要な取引先(注3)又はその業務執行者
4. 当社の現在の大株主(総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者)又はその業務執行者
5. 当社の会計監査人又はその社員等として当社の監査業務を担当している者
6. 当社から役員報酬以外に、多額(注4)の金銭その他の財産上の利益を受けているコンサルタント又は会計、法律、税務その他の専門家。これらの者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。
7. 当社から多額の寄付又は助成を受けている者。これらの者が法人、組合等の団体である場合はその理事その他の業務執行者を含む。
8. 当社の業務執行取締役、常勤監査役が他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行取締役、執行役員又は執行役員である者
9. 上記1~8に過去3年間に於いて該当していた者(注5)
10. 上記1-9に該当する者、又は、社外監査役の独立性を判断する場合については以下に掲げる者が重要な者(注6)である場合において、その者の配偶者又は二親等内の親族
 - (a) 当社の会計参与(当該会計参与が法人である場合は、その職務を行うべき社員を含む。以下同じ)
 - (b) 当社の子会社の業務執行者でない取締役又は会計参与
 - (c) 過去3年間に於いて上記(a)、(b)又は当社の業務執行者でない取締役に該当していた者

(注1)業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、執行役員その他これらに準じる者及び使用人をいう。

(注2)当社を主要な取引先とする者とは、取引先の直近事業年度の年間連結売上高の2%以上の額の支払いを当社から受けた者をいう。

(注3)当社の主要な取引先とは、直近事業年度における当社の年間連結売上高の2%以上の額の支払いを当社に行っている者又は直近事業年度末における当社の連結総資産の2%以上の額を当社に融資している者をいう。

(注4)多額とは、直近事業年度において当社から受けた財産上の利益が個人の場合は年間1,000万円以上をいい、法人、組合等の団体の場合は、年間1,000万円以上でかつ、当該団体の直近事業年度の年間連結売上高又は総収入の2%以上の額をいう。

(注5)前記4に関しては、過去3年間に於いて、当社の現在の大株主の業務執行者であった者をいう。

(注6)重要な者には、取締役(社外取締役を除く)、監査役(社外監査役を除く)、執行役員及び部長以上の管理職にある使用人、監査法人に所属する公認会計士及び法律事務所に所属する弁護士(いわゆるアソシエイトを含む)が含まれる。

● 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	○	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	○	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。
社外監査役	鈴木 進一	○	鈴木氏は、公認会計士であり、財務及び会計に関する豊富な専門知識と経験を当社の監査に反映して頂けると判断したため選任いたしました。また、実質的に監督機能を発揮できると判断しております。
	堀之内 博一	○	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て頂けると判断したため選任いたしました。また、実質的に監督機能を発揮できると判断しております。

■ 社外取締役からのメッセージ



遠藤 茂 (外務省参与 / 元 在サウジアラビア特命全権大使)
社外取締役

“稼ぐ力” それは “ハートを掴む力”

飯野海運は、2015年6月1日のコーポレートガバナンス・コード適用開始以来、その実施に着実に努力しています。取締役会での議論も、より活発になってきた等、昨年一年間でも成果が出つつあります。私も独立役員の立場から問題提起に心がけてきました。

実効的なガバナンスの実現によって企業の持続的成長と中長期的な価値の向上を図るため、今、問われているのは“稼ぐ力”です。ガバナンスの向上が“稼ぐ力”をも高めることにならなければなりません。先行き不透明と不安の渦めく社会にあって、企業が生き抜くのは並大抵のことではありません。そのためにも適切なリスクテイクを支える環境整備の一層の充実が望まれます。

私は、時折、社員の方と懇談する機会があります。若手の皆さんが特に社会貢献に強い意欲を持っていることに勇気づけられています。企業もこれからは社会貢献と利益追求と重なる部分で自社の発展を追求していく必要性に一層迫られていくでしょう。そのために若手社員をどの様に育成していくか、社の命運がかかっています。確かに今は不確実性の時代であるが故に育成が難しいと云えます。しかし困難な時代だからこそ、より強く鍛えられるとも云えます。人材育成は一朝一夕には出来ません。10年単位で見に行く必要があります。社

会貢献にも繋がる“稼ぐ力”をつけていかなければなりません。“稼ぐ力”とは何か?色々なことが云えると思います。私は、相手の懐の奥深くに入り、ハートを掴んで離さない、そんなイメージを持っています。まさに“人間力”です。それは、国際市場で厳しい競争を勝ち抜く必須条件のひとつでもあります。特に若い社員には、現状に満足することなく、敢えて自己鍛錬に不断の挑戦を続けてもらいたいと思います。そのような人材の育成を飯野海運に強く期待しています。

松下幸之助は、事業の成否を決めるのは90%“運”であると云っています。“運”がいいということは事業において決定的に重要であると私も考えます。宝くじに当たることをもって“運”がいいとは云いません。“運”は、努力の先に見えてくるものです。努力が実ることを持って“運”がいいと私は考えます。飯野海運は、1899年の創業以来今日まで、歴史の大波に揉まれ続けてきました。海運というアップダウンの激しい業界において、自立・独立を維持し、生き延びてきたことは特筆に値します。それは生き残るために必死に努力する以外に方法はなかったからとも云えます。そこに“運”が育まれてきたのでしょう。これから先もチャレンジは続きます。2017年4月に公表した新中期経営計画が終了する時には所期の成果が上がり、皆で喜び合えるよう期待しています。



大江 啓
社外取締役

コーポレートガバナンスを意識した 社外取締役としての取り組み

近年、不沈と思われていた優良企業が相次いで経営危機に直面しています。各社に共通するのは、原因についての情報が経営者の一部に偏在していたとの指摘がなされています。早い段階で取締役会メンバー間で情報が共有化されていれば適時適切な情報開示が行われ、また傷の浅いうちに解決の糸口が見いだせた可能性があります。特に、社外取締役は過去のしがらみが薄いだけに早めに警鐘を鳴らしたでしょう。

当社は私の2年間の在任中、情報の共有化を積極的に行ってきたと思いますし、今後もそうあることと確信しています。私自身も情報に対する感度を一層高めていきたいと思っています。

いま一つは、百年を超える歴史を有する当社が形成してきた「飯野の常識」に常に疑いの目を持つことにしています。企業や関係業界は長年の経験・慣行に基づき形成された「常識」を有しています。これに従うことにより、思考時間が節約され、迅速に適切な判断を下すことが可能になります。しかし、「常識」は時代の変化によりずれるが生ずるおそれがあり、常に見直していかなければなりません。内部者はややもすればそれに気づくことが遅れがちです。私自身、長年「常識」と信じていたことが当社に来てそうではないことに気づかされたことが多々あります。この弊害を解消するには、社外取締役が素朴な

質問を繰り返し投げかけることだろうと思っています。

幸い当社経営トップは「自社の常識が世間の非常識となることを恐れる」というスタンスを有しておられ、社外取締役の働き場がここにもあると思います。

今後飯野海運に期待すること

当社は不動産事業と海運事業を主力二大事業としています。前者は内需向け安定収益事業、後者は外需中心のリスクテイキングな収益事業とし両輪相まってバランスのとれた経営を行っています。内外海運業では大きな損失を計上する会社があるなど、未曾有の海運不況の中で、当社は万全とは言えないまでも比較的安全な運営を行ってきたと思います。

しかし、中規模安定のままでは経営環境に激震が生じた場合のリスクは大きい。やはり、事業規模を拡大し事業価値の向上を図っていくことが必要と思いますが、競争がますます激しくなる中、容易なことではありません。しかし、いずれにしてもこれを着実に実現していくためには一定数の抜群の力を持つタスクフォースが必要です。手段を欠いた計画は画餅にすぎません。

当社は精鋭の社員を要しており、社員間の人間関係も良好のようです。この中から、「コンピュータ付」とは言わぬまでもブルドーザーのようなパワーを有して世界にうって出る異能の人材を育成するべく、教育制度、評価制度を巧みに運用していくことを願ってやみません。

■ 海運業の安全・環境についての取り組み

安全への取り組み

事故が発生した時、迅速な初動とともに的確に危機対応する、海上の船員と陸上の従業員が一体化した緊急対応体制が求められます。

当社グループでは、「安全」は海運業の根幹を支えるものであり、「人命の安全」「環境の安全」「積荷の安全」「船体の安全」の4つの安全の確保を経営上の最優先課題として位置づけています。

● 安全意識を高め、緊急事態に備える取り組み

海運業は、航海の安全性確保のための国際条約「SOLAS (The International Convention for the Safety of Life at Sea) 条約」等、様々な規則を遵守することが必要です。当社グループでは「安全の確保が社業の基盤」を経営理念に掲げ、これらの国際ルールに則るだけでなく、さらに安全を追求すべく、事故防止のための安全意識を高揚する研修や、海上・陸上が一体となって緊急事態を想定した危機対応訓練を実施しています。

● 全社安全セミナーで意識を向上

当社グループでは、事故防止のための安全意識を全社的に育成する研修「全社安全セミナー」を、日本・韓国・フィリピンで年2回、ミャンマーにて年1回、乗組員を対象に実施しています。

2016年は、韓国に安全研修専門のトレーナーを配置し、各国横断的な研修体制を強化しました。2016年度は幸いにして重大な事故はなかったものの、当社グループで発生した事故・トラブルの9割以上は、乗組員のヒューマンエラーが原因でした。

このようなヒューマンエラーを撲滅していくためには、これらの研修の中で「ヒヤリハット」と呼ばれる実際の現場で起きた事例などを、繰り返し教育研修項目として取り上げ、研修での事故事例を「自分にも起こりうること」として理解浸透させることが重要です。

今後も、これらの安全意識を育む教育研修を継続して取り組んでいきます。

● 事故対応と正確な情報発信

2017年3月、当社とグループ船舶管理会社のイノマリンサービス(IMS)と合同で、大型原油タンカーが播磨灘で内航タンカーと衝突したという想定の下、事故対応と記者会見の訓練を実施しました。

万一事故が発生した際には、海上・陸上の従業員が緊密に連携して、事故対応に求められる迅速な報告と的確な指示、事故対応後は記者会見などを通じた正確な情報発信が求められます。

今回の訓練では、当社代表取締役社長を本部長、イノマリンサービス代表取締役社長を本部長代理とする緊急対策本部を設置し、的確な情報収集と危機対応を行うために、事故発生時の海上から陸上への報告手段としてFAX通信を採用し、海上と陸上で情報を迅速に共有し整理して、的確な指示が実行できることを確認しました。

また、企業として様々なステークホルダーに必要な情報発信を行うことも重要になってきます。事故対応と並行して、海上保安庁、国土交通省等の関係官庁や諸機関へ連絡する練習を実施するとともに、社外からの電話問合せへの模擬対応、事故対応後の模擬記者会見を実施し、適切な情報発信を行えるよう訓練しました。

当社グループでは、このような大規模訓練を年に1回、船舶管理会社のイノマリンサービスでは年に4回以上開催しており、これらの訓練で得た知見や改善意見などを共有することにより、有事に備えた緊急対応体制をより強固なものに整備し、常に安全運航を心がけてまいります。



模擬記者会見で記者からの質問に回答する説明者（2017年3月17日）
当社代表取締役社長 當倉裕己
当社顧問 大島久弘（当時イノマリンサービス代表取締役社長）
当社執行役員 井上徳親

環境への取り組み

海運業では、地球規模で生態系の持続可能性を脅かすバラスト水の規制やCO₂などの温室効果ガス、窒素酸化物(NOx)や硫黄酸化物(SOx)などの排出規制があります。当社グループでは、環境対策の継続的改善を進め、IMO (International Maritime Organization) が定めた海洋汚染の国際統一基準や国内の環境法規制を遵守していきます。

● バラスト水規制管理条約への対応

2004年、国際海事機構(IMO)が採択した「船舶バラスト水及び沈殿物の管制及び管理のための国際条約(船舶バラスト水規制管理条約)」は、同条約の発効要件である30ヶ国以上の批准かつ批准国の合計商船船腹量が世界の商船船腹量の35%以上を満たし、2017年9月8日に「船舶バラスト水規制管理条約」が発効することになりました。既に日本では、「船舶バラスト水規制管理条約」発効に先駆けて、2014年6月、船舶からの有害なバラスト水の排出を規制する「海洋汚染等及び海上災害の防止に関する法律の一部を改正する法律」が成立しています。

バラスト水とは、船舶を安定させ安全に航行するために、必要に応じて船内に積載する海水を指します。積載した場所と異なる海域で、本来その水域に生息していない外来生物がバラスト水とともに放出されることで、その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。

「船舶バラスト水規制管理条約」が発効されることで、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、バラスト水処理装置を搭載することが義務付けられます。

当社グループでは、メーカーより収集、蓄積したバラスト水処理装置に関するデータを元に、対象となる当社グループ所有の船舶について、最適な機器を設置すべく準備を進めております。2017年末より順次全ての船舶に、バラスト水処理装置の設置を進めていく予定です。

● NOx・SOx規制に向けた取り組み

「船舶バラスト水規制管理条約」と同様に、国際海事機構(IMO)では、人体へ悪影響を与え、酸性雨などの原因となる窒素酸化物(NOx)や硫黄酸化物(SOx)の排出規制も行っています。

当社グループのNOx、SOx排出規制海域を航行する船舶は、NOx規制、SOx規制を全てクリアしており、2016年以降に建造される新造船でも、2016年時点での排出規制はクリアしています。

しかしながら2020年には、さらにNOx、SOx排出規制が強化されることが計画されています。これもバラスト水と同様に対応する処理装置を搭載するか、もしくは規制に対応した燃料を採用するかなど、様々な方法で対応を模索していかなくてはなりません。このNOx、SOx排出規制を遵守していくためには、船舶が航行している時に処理装置を稼働させる電力を供給することが必要になります。しかし、対象となる船舶はそのような処理装置を搭載することを前提とした設計にはなっていないために、処理装置を稼働させるための電力が船舶内の発電機で賄えるのか、また処理装置を設置するスペースを確保できるのかといった、様々な課題を解決していくことが必要です。

また、厳しくなる環境規制に対応していくためには、NOx、SOxの排出そのものを削減する、燃費の向上も不可欠です。そこで当社グループでは、低摩擦用の船体塗料の採用や、船舶を推進させるプロペラが発生させる渦を整流にし、抵抗を減らして無駄なくエネルギーに変換するために、プロペラ後部中心軸の先端にフィン(ひれ)を装着するなどの工夫をしています。

当社グループでは、エネルギー効率の向上につながる様々な対策をとるための情報を、メーカーや専門業者から収集し、順次採用して燃費を低減させる取り組みを推進しています。

これからも、加速する環境規制に対して、各方面から情報収集を行い、各船舶に最適な機器の選定、燃料の採用、燃費改善の取り組みを進め、着実に実行していきます。

■ 不動産の安全・環境についての取り組み

安全への取り組み

当社グループでは、長年にわたって環境に配慮した安全で快適なオフィスや商業空間を提供してきました。所有する施設ごとに万全の体制を整え、大規模な災害に備えた訓練の実施等、テナント・館内の皆様の安全確保を最優先に考えた安全・安心への取り組みに力を入れています。

● 緊急時の情報集約本部「緊急対策室」

飯野ビルディングでは、大規模災害の発生時にテナントやイノホール来場者はもちろん、来館者の皆様や周囲の帰宅困難者を必要に応じて受け入れる体制を構築しています。有事の際に「司令塔」となる緊急対策本部は、飯野ビルディングの地下会議室（緊急対策室）に設置され、当社グループが所有する不動産の総合的な情報集約本部として、各ビルの間で停電時でも被害状況や指示等のコミュニケーションが可能となるよう、無線装置などが整備されています。

● シナリオ告知のない避難訓練を実施

飯野ビルディングでは、緊急対策室を有効に機能させるために、入居している全テナントの防火・防災担当者で組織された防火防災協議会を年2回実施し、全テナントが参加する避難訓練を年2回実施しています。これは、どのフロアから出火するかなどを含めた訓練のシナリオを公開しない、ブラインド避難訓練です。訓練時には消火器の取り扱い訓練やAEDの操作講習なども開催し、毎回100人前後が参加されています。

飯野ビルディングの他、汐留芝離宮ビルディングでも同様の取り組みをしており、それ以外ではテナントが中心となって避難訓練を実施し、当社グループはそのサポートを行うことで連携を図っています。

● BCPIに焦点をあてた安全強化対策

当社グループでは、消防法で定められている総合防

火防災避難訓練とは別に、震度6強の地震を想定した不動産BCP訓練を実施しています。

飯野ビルディングは、100年ビルにふさわしい安全性の高い耐震/躯体構造を有する建物です。不動産BCP訓練では、飯野ビルディングの中に緊急対策室を設置し、不動産事業部長が対策室長となり、ビル内のインターホンと各ビルの非常用無線装置で連絡を取りながら、各ビル及び緊急対策室にテナントへの案内などの指示を出します。このBCP訓練は、訓練内容が参加者に事前開示されていないブラインド訓練であることから、非常に緊張感があります。このような緊張感のある訓練を重ねることで、有事の際の現状把握と適切な指示が可能になります。当社グループでは、ハード面だけではなく、ソフト面による安全への取り組みも強化しています。

● 営繕工事の安全品質

当社所有ビルの運営管理を担当するイノ・ビルテックでは、2016年度から営繕工事の各作業に潜む危険性の顕在化や注意点を明文化するための安全衛生委員会を毎月開催し、危険性を未然に回避する取り組みをスタートしました。

委員会では各ビルの営繕工事の作業内容での危険度をランク付けし、事故回避のための注意点を報告書にまとめています。営繕作業の危険予知を社員全員で共有することで、社員の安全に対する意識が高まり、不動産全体安全品質向上につながっています。



安全衛生委員会の会議の様子

環境への取り組み

2016年に採択された「パリ協定」では、世界の平均気温上昇を産業革命前と比較して2℃未満に抑える目標が掲げられています。当社グループでは、こうした環境目標への対応をふまえ、優れた環境性能を有する飯野ビルディングをはじめ、各ビルで環境に配慮した対応を推進しています。

● 環境配慮型ビルの代表として 注目を集める飯野ビルディング

飯野ビルディングは、環境に配慮した高い省エネルギー性能を備えたビルとして注目を集めております。

2016年3月に東京都が定める「トップレベル事業所」(地球温暖化対策が極めて優れた事業所)の認定を取得した後も、多くの方が見学に訪れました。最も注目されているのは、熱負荷制御と自然通風の機能を併せもった「自然通風貫通型ダブルスキン外装」です。

当社グループでは、1960年竣工の旧飯野ビル開発時から「社会の期待水準を上回る価値の提供」を目指しております。飯野ビルディングは、「100年先にも愛されるビル」をコンセプトにサステナビリティ(持続可能性)を重視しており、ダブルスキン外装の採用を決定しました。

このような環境性能と開発姿勢が評価され、2016年7月、一般社団法人東京都建築士事務所協会主催の第42回東京建築賞において優秀賞を受賞しました。超高層では類を見ないワイドな開口のダブルスキン外装、エコボイドを活用し、自然の風や光を取り込みながら、高いレベルの省エネ性能を確保した執務空間の実現、また日比谷公園に続く歩行者と緑のネットワークを創出した点等が評価されました。

同月には、一般社団法人日本建設業連合会による「第57回(2016年)BCS(Building Contractors Society)賞」を受賞。BCS賞は、国内の良好な建築資産の創出を図り、文化の進展と地球環境保全に寄与することを目的に、優秀な建築作品を表彰するもので、建替え前の旧飯野ビルにおいても、「第3回(1962年)BCS賞」(当時の建築業協会賞)を受賞しています。

● 効率的な省エネ運用を追求

当社グループでは、不動産の所有から運用、運営管理に至るまでをグループ内で手掛けることで、効率的な省エネ運用を追求してします。

現在は、さらなる環境負荷低減を推進するため、過去の運用データを分析し、飯野ビルディングの空調設定などについて運用方法の改善を行っています。建物竣工時に導入した空調機器等をそのまま使い続けるだけではなく、より効率的なエネルギーの使用ができるよう、今後も改善に取り組んでいきます。

● 生物多様性溢れる「イノの森」

飯野ビルディングの公開空地には、向かいの日比谷公園から皇居にいたる「緑をつなぐ森」の一角を占める「イノの森」があります。元来、この地域に植生していた在来種を中心に、約140本(敷地全体で約200本)の中高木、樹種数では低木・地被類を加え約80種を植樹し、順調に根付いてきました。

2016年11月には、一般社団法人いきもの共生事業推進協議会<ABINC>(Association for Business Innovation in harmony with Nature and Community)の普及啓発や生物多様性の主流化への貢献度が高い施設として「第1回ABINC特別賞」を受賞しました。生き物への優しい場所作りを目指す「イノの森」での環境保護活動の継続が、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大きく貢献している点が評価されました。

今後も「イノの森」では、極力、害虫駆除用の殺虫剤を散布しない維持管理に努め、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注力していきます。



イノの森に咲くシャガ(左)、タチツボスミレ(右)

■ 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一貫して減少していましたが2016年度においては増加に転じています。また、2015年度及び2016年度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。



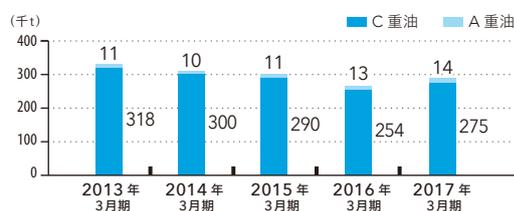
(注) 温室効果ガス 海運業における温室効果ガス(CO₂換算)のアウトプットはCO₂のほかにメタン(CH₄)、亜酸化窒素(N₂O)を含みます。

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・揚荷、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



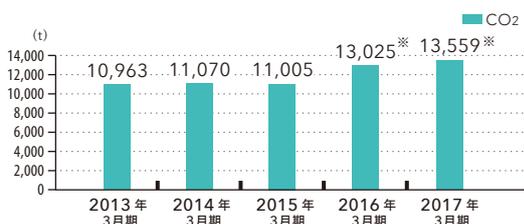
海運業におけるアウトプットの推移



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



* 2016年3月期及び2017年度3月期の増加は排出係数の変更によるもの。
変更前の排出係数で算定すると2016年3月期10,557t、2017年度3月期10,995tとなる。

□ 従業員とともに

海運業では、海上で働く「海技者」と陸上で働く「陸上従業員」の2つの職種があります。これらは専門的な知識と技能を必要とするために、常に最適な人材の確保と育成に取り組んでいます。

当社グループでは、一人ひとりが最大限の能力を發揮できるよう、各々の業務環境に合わせた支援と人材育成に取り組んでいます。

海上で働く従業員のために

● 飯野海運の一員となるための 海技者の教育・育成

当社グループでは、安全の確保及び技術の向上のための教育・研修を継続的に行っています。

2016年は、海技者に求められる技術を学ぶための200本におよぶ講義映像を中心としたe-ラーニングを活用し、技術教育プログラムを構築しました。

このコンピュータを利用したe-ラーニングは、当社グループの要求する水準と各海技者の能力のギャップを把握し、必要に応じたピンポイントでの教育・研修を実施することを目的としています。今後は、当社グループオリジナルのプログラムを組み込んでいき、当社独自の教育・研修を進めていく予定です。

今後当社グループでは、技術の習得にプラスして、飯野海運グループの海技者としての心構え、スピリットを浸透させる教育研修を開発して取り組んでいきたいと考えています。船上において的確な判断と行動をするためのマインドセットを促し、飯野海運の一員としての行動指針や価値基準になるものです。

当社グループが最重要視している「安全の確保」は、理解しているから大丈夫だという「思い込み」をなくし、当社グループの海技者にふさわしい行動指針や価値基準を持った人材に、各海技者がステップアップすることで初めて実現します。今後も「安全の確保」のために、海技者の教育と育成に注力していきます。

● 海技者の働き方改革

昨今話題に上る「働き方改革」。国際労働機関(ILO)により2006年2月に採択された船員の海事上の労働に関する包括的な国際労働条約「2006年海上労働条約(MLC2006)」が2014年に施行されています。この条約の中には、海技者(乗組員)の船上における十分な休息時間を確保する規定があり、入港時に違反をしていないか、ポートステートコントロール(日本であれば海上保安庁)がチェックするものです。

当社グループでは、MLC2006に対応した労働休息時間記録システムを管理船舶に導入しています。今後は労働時間に応じて必要とされる休息時間を自動で算出し、画面に表示させるシステム構築を進めており、船内の労働休息時間の管理が容易にできるよう取り組んでいます。

「安全の確保」には、各海技者の能力を最大限に發揮できるよう、十分な休息を与えることも大切です。当社グループでは、海技者に対する労働衛生管理にも注力した取り組みを進めていきます。



e-ラーニング(貨物火災時の対応について)



「休息中」の乗組員

■ 従業員とともに

陸上で働く従業員のために

● 個々が挑戦し成長できるグループへ

当社では、2015年度からスタートした新人事制度において人材育成を重点課題として掲げ、育成制度全般を見直し、グローバル人材、次世代人材の強化と活用を進めてきました。組織目標を達成するために業務遂行計画管理制度を導入し、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ると共に、業務遂行に必要な知識と能力を習得できる研修を実施しています。

さらに社内共通と各部門単位での人材育成ガイドラインを策定し、そのガイドラインに従ったプログラムに取り組んでいます。これらの人材育成を推進することで、海運業と不動産業の2軸を中心とした差別化を図りながら、競争力をつけ筋肉質な会社を目指していきます。

● 社内コミュニケーションの強化

当社では、2015年から社内コミュニケーション活性化を目標とした「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。2015年は部署単位で実施し、2016年は全社横断的な取り組みとして階層別のミーティングも実施しました。

階層別のミーティングは、1泊2日の合宿形式として役員、部長、課長職の各階層ごとに集まりました。日々の業務の中ではルーチンワーク等が中心となりがちですが、会社が抱えている課題についてグループディスカッションを進めながら、参加者同士のコミュニケーションを深め、会社の将来像、あるべき姿についてじっくりと語り合う貴重な機会となりました。

● 女性の活躍推進について

2016年4月に女性活躍推進法が施行されました。現在は、男女の区別なく活躍できる制度・環境づくりを継続して進めています。さらに女性が働きやすい環境づくりとして、育児休業制度や短時間勤務制度の対象期間

は法定を超えて拡大しています。

当社グループでは、今後も男女の区別なく活躍できる職場づくり、女性が働きやすい環境づくりに注力し、階層別の管理職研修を実施するなど、女性管理職の育成に努めていきます。

● 働きやすい環境づくり

当社グループでは、海運業及び不動産業という2つの事業の中で、海外勤務を含め、外国人との異文化コミュニケーションなどに携わる機会も多いことから、従業員の各ライフステージに応じたサポート施策の充実を推進してきました。

新入社員の不安解消と若手社員の離職防止を目的としたメンター制度の導入や、家族の理解・サポートに支えられた働きがいのある職場づくりの一環として、家族向けの職場見学会を開催しています。

またシンガポールの現地法人スタッフを研修のため本社に招き、各担当部門との交流や研修を実施し、お互いが多様性、ダイバーシティへの理解を深めることができました。



家族向けの職場見学会の様子



シンガポール現地法人スタッフとの集合写真

■ ステークホルダーからのコメント

出光タンカー(株)は、1962年に出光興産(株)の子会社として設立され、原油・石油製品・LPガス・潤滑油・石炭などの外航輸送を担っております。日本は、原油供給の9割以上を中東を中心とした海外からの輸入に依存しており、原油を始めとする資源・エネルギーの安定供給は、わが国にとって生命線であるといっても過言ではありません。私どもは、お客様に安全かつ効率的な外航輸送サービスを提供することを通じて、社会に貢献し続ける海運会社でありたいと考えております。

私どもと飯野海運様のお付き合いは、前身である出光興産(株)船舶部が1959年に「洋邦丸」の用船をお願いしたのが始まりです。以来今日まで、延べ20隻以上のタンカーを長期用船させて頂き、無事故・無災害の継続を通じて、「ニッポンに、エネルギーを」との使命を共に担って頂いておりますが、118年の歴史を持たれる飯野海運様の豊富な経験から生まれた高品質な船舶管理サービス、そして誠心誠意かつ親切丁寧な顧客対応は常に私どもに範を示して下さいしております。

また、飯野海運様は、日本初の本格的な外航タンカー「富士山丸」を竣工されるなど、「タンカーのイノ」と呼ばれるパイオニア企業であり、戦後、最初にタンカーの建造を認可されたのも飯野海運様でした。当時は戦

後の復興期であり、この時、国から認可された残りの一枠で建造されたのが、映画「海賊とよばれた男」のモデルにもなった「日章丸二世」となります。

私どもにとって飯野海運様は、もはや単なる用船契約のお相手としての位置づけに止まりません。海運業における先覚であり、また時には良きライバルでもあります。今後とも事業を通して人々の暮らしと産業を支えながら、共に成長・発展する最良のパートナーであり続けたいと切に願っております。



出光タンカー株式会社
代表取締役社長

飯島 大

● 出光タンカー株式会社のご紹介

出光タンカーは“ニッポンに、エネルギーを”という考えのもと、エネルギー事業を展開する出光グループの外航輸送部門として、安全運航と効率輸送という使命を果たすべく、海技力の維持向上に努めております。

当社は、当時世界最大の13万tタンカー「日章丸」(1962年建造)や、初めて20万tを超えた超大型タンカー(VLCC)「出光丸」(1966年建造)など、大型タンカーの運航を核とした事業運営を進めて参りました。

タンカー専門会社として長年培ってきた運航・管理・環境保全に関する技術を活かし、これからも人々の暮らしと産業を支えて参ります。

● 設立：1962年8月28日

● 資本金：10億円

● 代表者：代表取締役社長 飯島 大

● 本社所在地：〒101-0051 東京都千代田区神田神保町一丁目105番地 神保町三井ビルディング

● 従業員数：123名

(2016年3月31日現在)

■ 第三者意見

経営報告書2017は、財務・非財務の視点を兼ね備えた「統合報告」の性質を持つ媒体として、多様なステークホルダーの視点を意識した紙面構成となっています。冒頭のトップメッセージにおいて、新中期経営計画「Be Unique and Innovative. -創立125周年(2024年)に向けて-」(以下、「新中計」)の策定が報告され、目まぐるしく変化する外部環境下で、「バランス経営の推進と先進性への挑戦」を掲げ、独立系グローバル企業としての地位を確固たるものとし、さらなる発展を遂げようとする貴社の強い意思が感じられます。

また、全体を通じて「本質的に変えてはならないものを徹底的に守る」、「外部環境の変化を先読みし自ら変わる」という貴社のDNAが息づいており、これら2軸がバランスしながら独自の進化を遂げられた歴史そのものが貴社の強みであることが実感できます。

中でも、今号の特集や部門別事業概況は、貴社事業の重要課題である「安全の確保」を支える最深部に迫る、非常に興味深いものとなっています。具体的には、海運業では、船の安全運航を担う船長や機関長を、不動産業では、建物の管理運営とメンテナンスを通じて不動産価値を下支えするイノ・ビルテックをクローズアップすることで、貴社のDNAを有する「人」や「チームワーク」が「安全の確保」をはじめとする「IINO QUALITY」の土台を支えていることを浮かび上がらせます。

続く安全・環境、社会パートでは、2017年3月に実施された有事の際の事故対応大規模訓練や飯野ビルディングにおけるシナリオ告知のない全テナント参加型の避難訓練のほか、海技者の人材育成など、安全を守るため

の貴社の実直な取り組みが高品質なサービスへと繋がり、他社との差別化ひいては独自のポジション構築に寄与してきたことが端的に示されています。

このように、テーマ性を持たせた情報開示はステークホルダーへの訴求力が高く、さらなる取り組みとして、当該要素を新中計と関連づけて報告する工夫にも期待します。例えば、新中計の5つの基盤整備項目のうち、「ノウハウ伝承による競争力強化」や「人的資源開発の強化」について、KPIを設定した上で、具体的なアクティビティと結びつけて開示することは、新中計の達成度を財務・非財務の観点からステークホルダーへ説明する上で効果的であると同時に、貴社の強みの源泉を分かり易く伝える上でも有用と考えます。

今後は、今号で採り上げられた「安全の確保」をはじめとする「IINO QUALITY」が、新中計の柱として位置付けられている「先進性への挑戦」にも寄与する差別化基盤となり、貴社の一層の成長に繋がってゆくことを期待します。



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

○ 第三者意見を受けて



田原様には、本年策定いたしました新中期経営計画に対するご評価をいただき、また経営報告書2017に関し貴重なご意見を頂戴し、心より御礼申し上げます。本報告書では、「IINO QUALITY」を支える「人」にフォーカスを当て、「船長・機関長」及び「イノ・ビルテック」の特集記事を設けました。また、安全・環境、社会のパートでは、重大事故を想定した船舶事故対応訓練や飯野ビルディングにおける全テナント参加型の避難訓練について紹介し、「安全の確保が社業の基盤」を経営理念に掲げる当社の取り組みをお伝えいたしました。「安全」は海運業・不動産業を営む当社のサービスにおいて最重要事項であると認識しております。引き続き「安全」かつ「高品質」なサービスを追求するために、当社ノウハウの再構築・浸透・伝承に努めて参ります。また、今回ご指摘にございました通り、ステークホルダーの皆様へ当社への理解をより深めていただくためにも、新中期経営計画と関連付けた更なる情報開示を充実させていく所存です。

これからも選ばれ続ける会社であるために、今後も皆様からのご意見を真摯に受け止め、当社グループの活動に活かして参りますので、何卒宜しくご意見申し上げます。

業務管理部担当取締役 常務執行役員 岡田明彦

会社概要 / 投資家情報

会社概要 (2017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)
- **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
- **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 4社
連結対象外関係会社 10社 《合計70社》
- **証券コード** 9119
- **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(株)、日本ゼオン(株)、
パンパシフィック・カップパー(株)、北海道ガス(株)、
三井物産(株)、三菱商事(株)、
Saudi Basic Industries Corporation、
SK Shipping Co., Ltd. 他
- **主要取引銀行** (株)みずほ銀行
(株)日本政策投資銀行
三井住友信託銀行(株)
(株)三井住友銀行 他
- **従業員数** 単体 149名(陸上96名、海上53名)
連結 626名

投資家情報 (2017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。[http://www.iino.co.jp]
- **株主数** 8,390名

大株主 (上位10名)	株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
	川崎汽船株式会社	5,940	5.35
	東京海上日動火災保険株式会社	5,264	4.74
	株式会社みずほ銀行	4,941	4.45
	飯野海運取引先持株会	4,362	3.93
	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,018	3.62
	三井住友信託銀行株式会社	3,622	3.26
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15PCT TREATY ACCOUNT	2,847	2.56
	NOMURA SINGAPORE LIMITED CUSTOMER SEGREGATED A/C FJ-1309	2,814	2.53
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,812	2.53
	日本生命保険相互会社	2,256	2.03

(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(106千株)を除いて計算しております。

● 所有者別株式分布状況	金融機関 42.2%	その他法人 25.2%	個人・その他 12.5%	外国人 18.8%	金融商品取引業者 1.3%
---------------------	---------------	----------------	-----------------	--------------	------------------

事業概況

特集

部門別事業概況

経営管理体制

安全・環境

社会

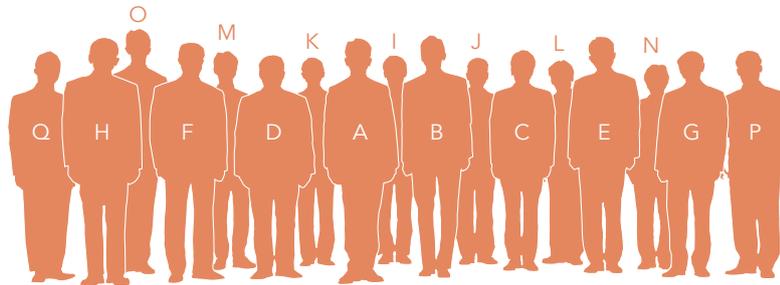
コミュニケーション

企業情報

役員一覧



Q.井上 徳親 執行役員 O.小林 宏是 執行役員 M.長谷川 陽一 執行役員 K.堀之内 博一 監査役(社外) I.橋村 義憲 常勤監査役 J.鈴木 進一 監査役(社外) L.古澤 宏 執行役員 N.佐藤 仁 執行役員 P.吉川 貢市 執行役員
 H.大江 啓 取締役(社外) F.荒木 俊雄 取締役 常務執行役員 D.小藺江 隆一 取締役 常務執行役員 A.當舎 裕己 代表取締役社長 社長執行役員 B.近光 護 代表取締役 専務執行役員 C.岡田 明彦 取締役 常務執行役員 E.神宮 知茂 取締役 常務執行役員 G.遠藤 茂 取締役(社外)



取締役及び監査役並びに執行役員 (2017年6月28日現在)

● 取締役及び監査役

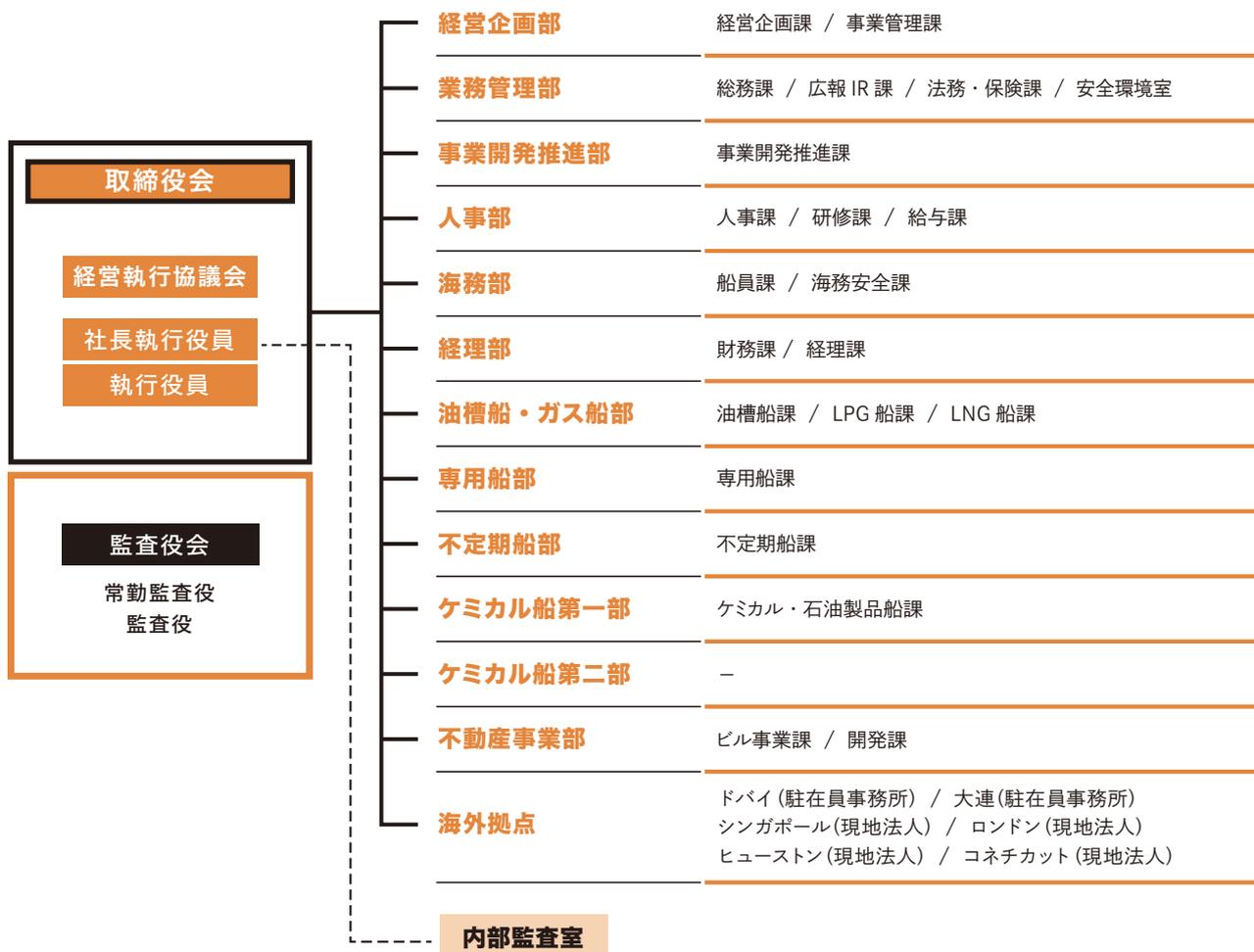
代表取締役社長	當舎 裕己	取締役	小藺江 隆一	取締役(社外)	遠藤 茂	監査役(社外)	鈴木 進一
代表取締役	近光 護	取締役	神宮 知茂	取締役(社外)	大江 啓	監査役(社外)	堀之内 博一
取締役	岡田 明彦	取締役	荒木 俊雄	監査役(常勤)	橋村 義憲		

● 執行役員

社長執行役員	當舎 裕己	執行役員	古澤 宏	専用船舶担当及び不定期船舶担当
専務執行役員	近光 護	執行役員	長谷川 陽一	油槽船・ガス船舶担当
常務執行役員	岡田 明彦	執行役員	佐藤 仁	イノガストランスポート(株)取締役社長
常務執行役員	小藺江 隆一	執行役員	小林 宏是	不動産事業部担当、不動産事業部長委嘱及びイノホール(株)取締役社長
常務執行役員	神宮 知茂	執行役員	吉川 貢市	事業開発推進部担当補佐、海外戦略担当補佐及びIINO SHIPPING ASIA PTE. LTD. 取締役社長
常務執行役員	荒木 俊雄	執行役員	井上 徳親	海務部担当補佐及びイノマリンスervice(株)常務取締役

■ グループ組織体制

飯野海運株式会社 組織図 (2017年6月28日現在)



主な連結グループ会社

外航海運業	船舶管理業	イイノマリンサービス(株)
	海運仲立業及び船用品販売業	イイノエンタープライズ(株)
	船舶貸渡業	Chemroad Echo Navigation S.A.
内航・近海海運業	船舶の運航・貸渡及び管理業	イイノガストランスポート(株)
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)
	フォトスタジオ、フォトレタッチ	(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)

事業概況

特集

部門別事業概況

経営管理体制

安全・環境

社会

コミュニケーション

企業情報



[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

業務管理部 / 電話: 03(6273)3069 FAX: 03(6273)3057 電子メール: ikk_soumu2@ex.iino.co.jp

発行: 飯野海運株式会社 デザイン: 株式会社イイノ・メディアプロ

