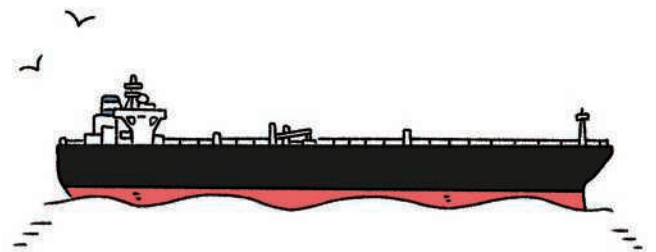


CSR & Annual Report
経営報告書

2020



飯野海運株式会社

IINO MODEL (「海運業」「不動産業」を

海運業は外航海運業と内航・近海海運業の2つから構成されます。外航海運業は世界経済の成長が速いという特徴があります。一方で内航・近海海運業は為替の影響がなく収益が安定しています。と市況の変動が小さく、為替の影響を受けず収益が安定しています。IINO MODELはマーケットの最大化を目指す当社グループ独自のビジネスモデルとなります。

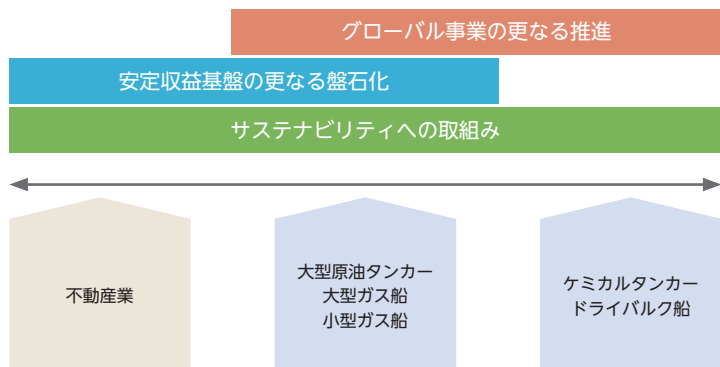


海運業について

		契約形態	
大型原油タンカー部門	VLCC	3隻	定期用船契約
ケミカルタンカー部門		43隻	定期用船契約 / COA契約 スポット契約
大型ガス船部門	LNG船 LPG船	11隻 6隻	定期用船契約主体
ドライバルク船部門		21隻	中長期契約 / COA契約 スポット契約
小型ガス船部門		28隻	中長期契約

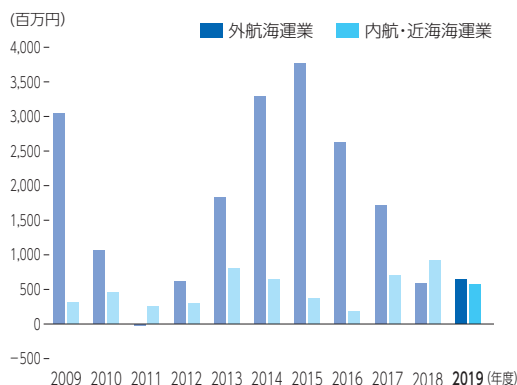
(2020年6月30日現在)

安定収益と成長投資



営業利益

海運業



当社グループでは成長投資と安定収益となる中長期契約への投資をバランスよく行い収益の最大化を目指しています。2019年度の外航海運業については、ケミカルタンカーと大型ガス船が市況上昇の恩恵を受け前年度比で増益となりました。内航・近海海運業については、入渠工事が重なった影響があり前年度比で減益となりました。

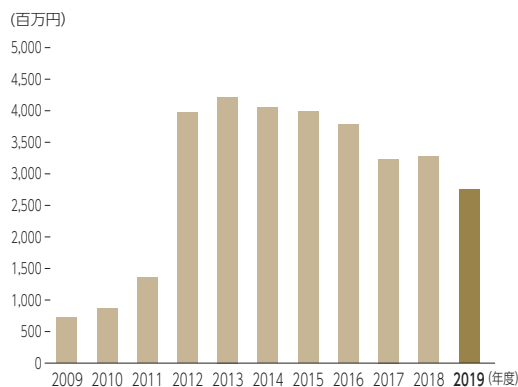
両輪とするビジネスモデル)について

にあわせて荷動きが増加しますが、ボラティリティの大きい海運市況や為替の影響を受けや不動産は都心に5棟、英国・ロンドンに1棟、計6棟のビルを所有しており、海運業と比べるとボラティリティの高い海運業と安定的な収益を確保できる不動産業を組み合わせ企業価値



の推移

不動産業



2011年10月に新飯野ビルディングが竣工し、稼働が本格化した2012年度以降は収益が安定しました。2019年度の営業利益につきましては、飯野ビルディングのテナント退去等の影響により前年度比で減益となりましたが、すでに満床稼働となっており、2020年度の収益は改善する見込みです。

不動産業について

都心に5棟と英国・ロンドンに1棟のオフィスビルを所有し、そのほとんどを自社でビル管理を行い高品質なオフィスを提供しています。特に飯野ビルディングでは、「LEED認証プラチナ」などの各種環境認証を取得。不動産関連事業として、フォトスタジオを南青山と広尾に所有。また、飯野ビルディングでは、貸会議室と劇場型ホールを運営しています。今後は、長期的視野での安定収益源となる都心基幹物件を獲得、また、早期の利益の創出を目指しターゲットエリアに拘らず、海外・地方物件へ進出します。

安定収益基盤の盤石化のための2つの戦略

- 再開発などの長期的視野での投資
- 国内地方・海外では早期のCF創出重視の投資

安定収益基盤の更なる盤石化



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空間を提供する事業を通じて、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 87.0%

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の提供とその質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。2019年12月には当社グループ初の2元燃料主機関を搭載したメタノール船「CREOLE SUN」が竣工し、環境負荷の低減への取組みを進めています。

グループ運航船腹

112隻 載貨重量トン数 4,744,342重量トン (共有相手持分を含む)

主なグループ会社

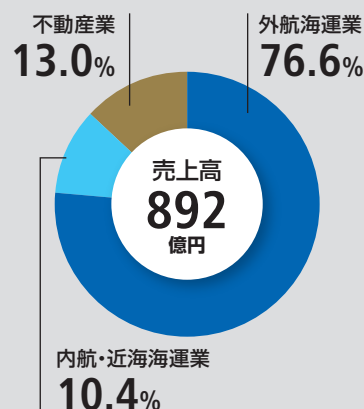
外航海運業

船舶の運航	IINO SINGAPORE PTE. LTD.
船舶管理業	イノマリンサービス (株)
海運仲立業および船用品販売業	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・貸渡および管理業	イノガストランスポート (株)
----------------	-----------------

2019年度売上高



運航船腹 (2020年6月30日現在)

船種	所有形態	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	大型原油タンカー	3	914,410	0	0	3	914,410
	ケミカルタンカー	15	537,046	28	931,902	43	1,468,948
	大型ガス船	11	792,051	0	0	11	792,051
	大型LPG船	5	269,639	1	55,134	6	324,773
	小計	16	1,061,690	1	55,134	17	1,116,824
内航・近海海運業	ドライバルク船	3	255,785	16	826,915	19	1,082,700
	木材チップ専用船	0	0	2	96,899	2	96,899
	小型ガス船	1	1,938	0	0	1	1,938
	小型LPG船	17	28,954	9	31,882	26	60,836
	溶解硫黄船	1	1,787	0	0	1	1,787
	小計	19	32,679	9	31,882	28	64,561
	合計	56	2,801,610	56	1,942,732	112	4,744,342

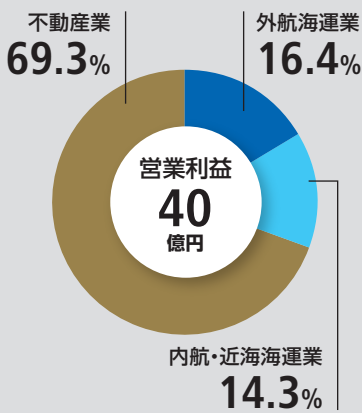
(注1) 社船にはグループ会社が所有する船腹を含みます。また、載貨重量トン数は共有相手持分を含めて記載しております。
(注2) 用船には短期用船を含みます。



不動産業 | 売上高比率 13.0%

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、文化発信にも貢献しています。2020年3月には英国・ロンドンのオフィスビルを取得し、事業ポートフォリオの拡充を進めています。

2019年度営業利益



所有賃貸ビル 計 6 棟

東京都心 5 棟 延床面積 164,533.84m²
 英国・ロンドン 1 棟

主なグループ会社

不動産業	
ビル管理業	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) イノ・メディアプロ
ホール・カンファレンスの運営	イノホール (株)
その他	
会計業務受託事業	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	イノビジネスサービス (株)

賃貸ビル (2020年6月30日現在)

名称	所在地	延床面積 (㎡)
東京都心		
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
海外		
BRACON HOUSE	英国・ロンドン	2,716.32
		合計 164,533.84

(注) 1. 汐留芝離宮ビルディングおよ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: イノホール(段床式500席)、カンファレンスセンター×5室
 4. 「BRACON HOUSE」の面積は総室内面積となります。

フォトスタジオ

名称	所在地	主要設備
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×1室
コラム南青山(フォトレタッチ)	港区南青山	レタッチブース×11ブース ミーティングルーム×4室



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。

<https://www.iino.co.jp/kaiun/company/philosophy.html>

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」および「当社グループ」は飯野海運グループ全体（73社）、「飯野海運（株）」および「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 2019年度（2019年4月1日～2020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 2020年9月

報告サイクル 年次報告として毎年発行



当社ホームページ

<https://www.iino.co.jp>

有価証券報告書、決算短信、決算短信補足資料

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

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。

Contents
飯野海運とは

- 1 イントロダクション
- 3 グループ事業の全体像
- 5 経営理念/目次/編集方針
- 7 121年のあゆみ
- 9 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 中期経営計画
- 21 ESG経営

財務戦略と事業戦略

- 23 財務担当役員からのメッセージ
- 25 主要連結財務データ
- 27 部門別事業戦略

事業基盤構築のためのESG

- 39 役員一覧
- 41 コーポレート・ガバナンス
- 45 社外取締役鼎談
- 49 安全・環境・人材
- 59 非財務情報

企業情報

- 61 第三者意見
- 62 会社概要/株式情報

経営報告書の主な内容

トップメッセージ

▶ P11

代表取締役社長當舎より「IINO MODEL」の特徴や前中期経営計画の総括、新中期経営計画の概要、2030年に向けたビジョン、そしてステークホルダーへの約束について説明します。


中期経営計画

▶ P17

前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画の概要、重点強化策、数値目標について説明します。


社外取締役鼎談

▶ P45

ガバナンス体制、中期経営計画策定や普段の活動状況、当社の抱える課題等について、独立社外取締役3名に語り合ってもらいました。


安全・環境・人材

▶ P49

当社グループが重要な課題と定めている安全・環境・人材の改善に向けた取組みを紹介します。

121 年のあゆみ

飯野海運グループ

1899年 飯野寅吉が京都府舞鶴市に飯野商会を設立
 1944年 現在の商号である飯野海運株式会社と改称
 1951年 定期航路経営に進出
 1955年 飯野不動産株式会社設立
 1960年 旧飯野ビルディング竣工
 1960年 本邦初の加圧式内航ガス船「桃邦丸」が竣工

1964年 海運集約に際し定期航路部門が分離
 1967年 東京桜田ビル竣工
 1970年 当社グループ初のパナマックス型ドライバルク船「第五全購連丸」竣工
 1971年 13年半ぶりの復配を実現
 1974年 船舶管理業務を行うイノマリンサービス株式会社設立
 1975年 わが国初の仕組船混乗化を実現

1979年 ケミカルタンカー「ESPOIR」が竣工し、石油化学製品輸送を開始
 1983年 千代田区富士見に東京富士見ビルが竣工
 1985年 サウディ基礎産業公社(SABIC)と石油化学製品の数量輸送契約を締結
 1987年 ビル管理業を行うイノビルメンテナンス株式会社設立
 1988年 文京区小石川に飯野竹早ビルが竣工

1899年(創立) ▶ 1963年まで

1964年 ▶ 1978年まで

1979年 ▶ 1990年まで

創立から事業の拡大

海運集約からの再建／復配への道

ケミカルタンカー事業への進出



富士山丸(初代)



第五全購連丸



東京富士見ビル



旧飯野ビルディング



東京桜田ビル



飯野竹早ビル

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およ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(初代)」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、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、1960年に旧飯野ビルディングが竣工しています。1960年には本邦初の加圧式内航ガス船「桃邦丸」が竣工し、内航LPG輸送に進出しました。

1964年の海運集約に際し定期航路部門が分離されました。海運集約後、当社は経営の合理化を推進しました。1970年には当社グループ初のパナマックス型ドライバルク船「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ノマリン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。

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、石油化学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。

2020年は新中期経営計画「Be Unique and Innovative. : The Next Stage-2030年に向けて-」始動の年になります。

当社は1899年の創立以来、二度の世界大戦や1964年の海運集約など幾多の困難に直面しながらも、これを克服し、日本や世界の物流に貢献してきました。

引き続き、海と陸での事業を通じて、社会へ貢献していきたいと考えています。

- 1994年 当社グループ初のLNG船「LNG VESTA」が竣工
- 1996年 カタールLNGプロジェクトに参画し、LNG船10隻の共有船主となる
- 2002年 シンガポールに現地法人IINO SINGAPORE PTE LTD.を設立
- 2004年 ロンドンに現地法人IINO UK LTD.を設立
- 2006年 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
- 2007年 小型ガス船部門をイノガス・トランスポート株式会社に統合

- 2011年 新飯野ビルディングが竣工
- 2015年 米国ヒューストンに現地法人を設立
- 2017年 新橋田村町地区市街地再開発事業に参画
- 2019年 新造メタノール船(2元燃料主機関搭載)「CREOLE SUN」が竣工
- 2019年 上海駐在員事務所開設
- 2020年 英国・ロンドンにオフィスビルBRACTON HOUSEを取得
- 2020年 新造大型原油タンカー(VLCC)「富士山丸(五代目)」が竣工

中期経営計画
2020年
新中期経営計画
「Be Unique and Innovative. : The Next Stage -2030年に向けて-」策定

1991年 ▶ 2007年まで

2008年 ▶ 現在まで

2030年に向けて

》 100周年と海運バブル

》 次世代ビジネスへの挑戦

》 中期経営計画



SK SUNRISE



イノ
広尾スタジオ



新飯野ビルディング

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ました。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100億円を達成しました。

2011年に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。ケミカルタンカーの航路多様化へ取組むため、2015年には米国現地法人を設立しました。2017年には新橋田村町地区市街地再開発事業に参画し、地上27階建ての超高層ビルを建設(2021年6月竣工予定)しています。2019年に当社初の2元燃料主機関を搭載した新造メタノール船「CREOLE SUN」、2020年にはSOxスクラバー搭載の新造大型原油タンカー(VLCC)「富士山丸(五代目)」が竣工しました。また、2020年3月に英国・ロンドンにオフィスビルBRACTON HOUSEを取得しました。

当社グループは、2030年に向けてグループ企業の一層の成長を目指し、新中期経営計画「Be Unique and Innovative. : The Next Stage - 2030年に向けて -」を策定しました。本計画期間中においては、更なるグローバルな事業展開の拡大と安定収益基盤の盤石化を図り、自社の経済的価値を高めます。また、共通価値の創造を目指して社会的価値を創造するべく、サステナビリティへの取組みを進めESG課題の克服を通じSDGsへ貢献いたします。

飯野ビルディングが受賞した主な環境認証



飯野海運グループの価値創造プロセス

社会課題

- オフィスビル・ニーズの多様化
- 海運業における激しい競争の継続
- 成長基調の海上物流
- 社会課題の事業への影響の顕在化
- 新型コロナウイルスによる事業環境の非連続的な変化

IINO
時代の要請に応え、自由な

中期経営計画
Be **U**nique and **I**nnovative. : The Next Stage - 2030年に向けて-

IINO MODEL

- 船舶・ビル
- 健全な財務基盤

IINO QUALITY

- 船舶管理
- ビル管理
- 優秀な陸海従業員
- 組織力

環境保全を含めた社会的ニーズへの対応

- 121年で培った強み
- 環境対応
- 文化の発信
- 新型コロナウイルスへの対応
- 顧客・ステークホルダーとの強固な関係

経済的価値

CSV※

社会的価値

重点強化策

≫ **グローバル事業の推進**

- グローバル体制を推進する競争力の強化
 - ・ケミカルタンカー・ガス船・ドライバルク船の取組み強化。
- グローバル体制を支える組織力の強化
 - ・海外事務所の人材増員、機能強化、ネットワーク拡充。
 - ・JVや海外現地採用を活用したプロフェッショナル人材の取込み・育成。
 - ・飯野海運グループ全体で営業や船舶管理等の専門知識を一層高度化。

≫ **安定収益基盤の盤石化**

- 不動産業強化への取組み
 - ・長期的視野での安定収益源となる都心基幹物件の獲得。
- ターゲットエリアに拘らず、優良物件に集中しての取組み
 - ・海外・地方物件への進出。
- エネルギー輸送の更なる強化
 - ・安定的な船隊整備の推進。
 - ・既存契約荷主への高品質サービスの継続。

≫ **サステナビリティへの取組み**

- 環境負荷低減に資する資産への投資推進
- 次世代燃料船の取組み強化
- サステナブルな貨物への取組み強化
- 新規ビジネスの開拓推進

ESG経営の推進
環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)

※CSV : Creating Shared Value 共通価値の創造

VISION for 2030

発想で進化し続ける独立系グローバル企業グループを目指します



|| ステークホルダーの皆様へ

独立系グローバル企業への飛躍と 共通価値の創造を目指して

飯野海運は、海運業と不動産業を両輪とするビジネスモデルを進化させ、独自性とサービスの品質に磨きをかけながら、社会の要請に応じていきます。激しく変化する時代の流れの中で、10年先の「あるべき姿」を見据え、独立系グローバル企業グループに求められる基盤を築き上げるとともに、経済的価値と社会的価値を同時に実現し「共通価値の創造」を実践してまいります。

代表取締役社長

當 舎 裕 己

《進化する「IINO MODEL」》

変化に対応し、時代が求める価値を創造

私たち飯野海運には、独自性ある価値創造を可能にしてきた二つの大きな特色があります。その一つは、創立以来121年間貫いてきた独立系企業としての経営です。資本系列に拠らない自由度の高いサービスを提供し、すべてのお客様と平等・公正な取引をさせていただくことで、評価と信頼を獲得してきました。

もう一つの特色は、海運業と不動産業が両輪となり、相互補完するビジネスモデル「IINO MODEL」です。当社は、海運業を通じて世界経済の成長を取込みつつ、

市況リスクが比較的低い不動産業によって安定収益を確保してきました。しかし、この「IINO MODEL」は、二つの事業を従来通りに維持していけば、この先もずっと盤石なビジネスモデルとして存続し続けるというものではありません。世の中の変化に対応し、ビジネスモデルとして常に進化させていかなければ、その時代に求められる価値創造を果たすことはできないのです。

現に足もとでは、新型コロナウイルスによる影響が拡がり、世界各地で人々の生活とあらゆる産業分野に不可逆な変化をもたらしています。不動産業においても、これまでは都心のターゲットエリアに限定したハイスペックな物件を主に扱ってきましたが、今後は地



方都市への分散ニーズを視野に入れ、考えを拡げていく必要が出てきました。海運業においては、環境規制への対応など持続可能社会の実現を目指す国際社会の要請に応えつつ、これからの海上物流がどの地域でどう伸びていくか、世界情勢の変化を捉え、先手を打つことが事業存続の条件となるでしょう。

そして、当面の事業環境においては、海運業と不動産業を両輪とするバランス経営の有効性が見込まれるものの、中長期の視点に立った場合に「安定収益+成長性」の組み合わせをどのような形で、何を求めていくか。海運業・不動産業それぞれにおける新たな領域の開拓や、そこから派生する「第3の事業の柱」の確立に向けたチャ

レンジなど、10年先である2030年あるいは30年先(2050年)を見据え、常に「IINO MODEL」の進化を考えながら経営していくことが重要だと認識しています。

《前中期経営計画を振り返って》

バランス経営の推進と先進性への挑戦

2019年度で終了した前中期経営計画「Be Unique and Innovative. - 創立125周年(2024年)に向けて-」は、バランス経営の推進と先進性への挑戦をテーマに掲げた3年間の取組みとして、2017年に策定したものです。私たちは、独自性とサービスの品質で勝負す

る姿勢を示した「IINO QUALITY」をキーワードに、新規顧客の獲得および既存顧客との関係強化を図るべく、重点強化策として「更なる差別化の追求」「安定収益の盤石化」「次世代ビジネスへの挑戦」の三つを推進してきました。

3年間の投資戦略は、特に「安定収益の盤石化」に関する取組みとして、国内石油会社向けに新造VLCC（大型原油タンカー）3隻の中長期契約を獲得した他、LNG船所有会社の株式追加取得や、国内電力会社向け石炭運搬船の中長期契約獲得を果たすなど、資源エネルギー船分野に注力し、成果を上げました。不動産業では、「飯野ビルディング」の隣地における「新橋田村町地区市街地再開発事業」に参画し、将来の安定収益確保に向けた布石を打ちました。

また「次世代ビジネスへの挑戦」では、新規事業の開拓を担う事業開発推進部がリードする形で、英国・ロンドンのオフィスビルを取得し、運営を開始しました。当社の不動産業として40年ぶりとなる海外物件の取得・運営の目的は、安定収益源の拡充のみならず、冒頭に述べました「IINO MODEL」の進化に向けて、新領域へのチャレンジをも意図しています。一方、海運業における新領域へのチャレンジでは、メタノールを推進燃料とすることが可能な2元燃料主機関を導入

した新造メタノール船を竣工し、米国海運会社への長期用船を開始するなど、グリーンエネルギーによる次世代燃料船への取組みを加速しました。

しかしながら「更なる差別化の追求」として注力したケミカルタンカーへの積極投資については、市況の低迷が長期化する中で、営業展開が大きな実績の獲得につながらず、計画策定時に想定した利益の積み上げを果たすことができませんでした。

そのため前中期経営計画は、最終年度の売上高が計画目標の890億円をクリアしたものの、利益面については、目標を下回る結果となりました。

これまで私たちは「IINO MODEL」の推進を通じて、成長性と安定収益の組み合わせを維持し、その相互補完によって成長分野の市況リスクをカバーしてきました。しかし今後は、成長分野と位置付ける個々の事業が市況のアップダウンに耐え、悪化局面においても稼ぎを確保できるような仕組みを築いていくことが課題であると認識しています。

《2030年に向けたビジョン》

新たな中期経営計画を策定・始動

社内では、2020年度から始動する新中期経営計画の

》投資計画の実績と今後

■ 成長事業 ■ 安定収益 ■ 環境対応

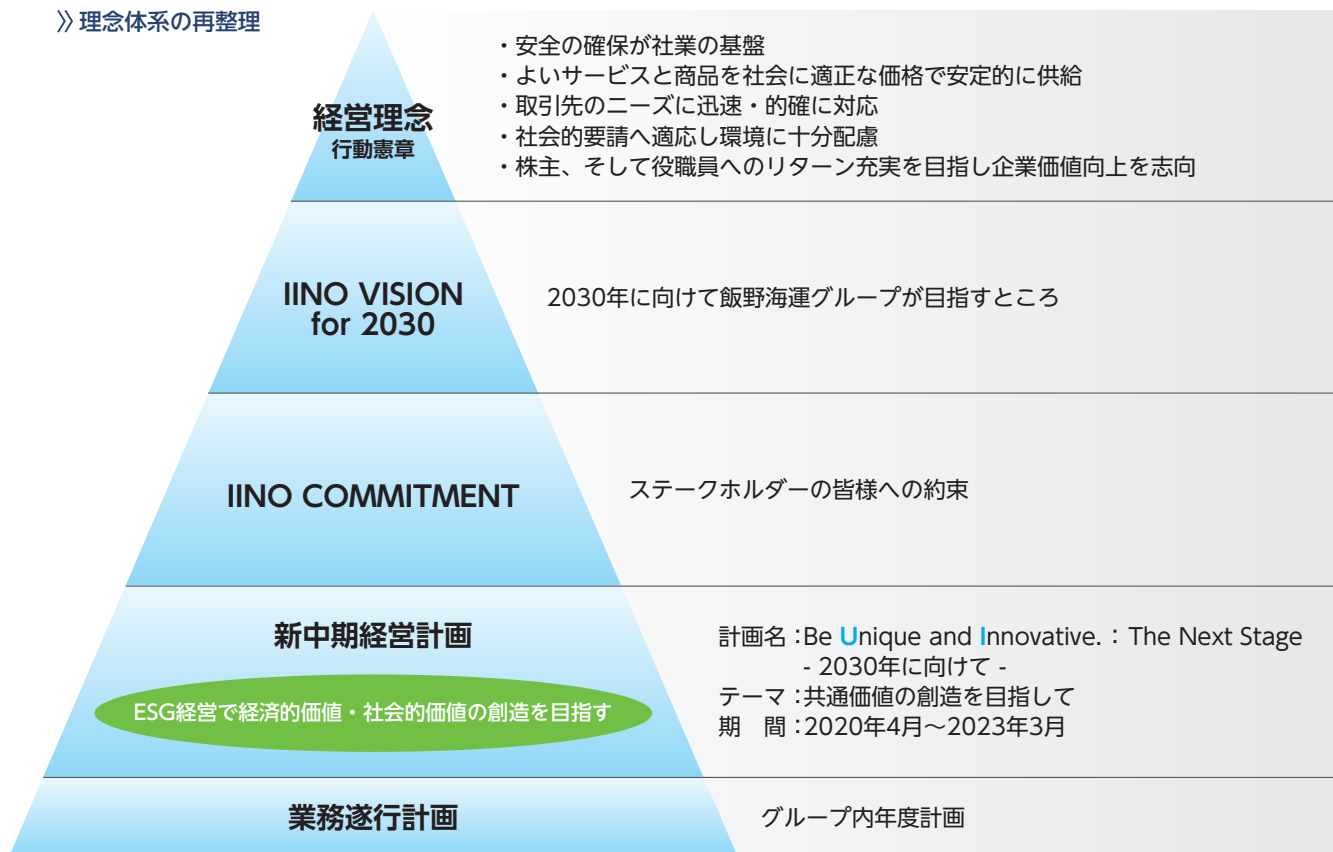
自社所有	2018年度(実績)	2019年度(実績)	2020年度(計画)	2021年度(計画)
大型原油タンカー		■ 310,000DWT×1	■ 310,000DWT×2	
ケミカルタンカー	■ 35,000DWT×2			
大型ガス船	■ 82,200㎡×1			■ 84,000㎡×1
小型ガス船		■ 1,820㎡×1	■ 1,820㎡×2*	■ 1,520㎡×1
不動産		■ 英国・ロンドンオフィスビル BRACON HOUSE取得		■ 新橋田村町地区市街地 再開発事業竣工予定

用船	2018年度(実績)	2019年度(実績)	2020年度(計画)	2021年度(計画)
ケミカルタンカー	38,000DWT×2 35,000DWT×1 21,000DWT×2	49,000DWT×1 19,950DWT×1		
ドライバルク船			85,000DWT×1* 50,000DWT×1*	
小型ガス船			8,700㎡×1	

* 竣工済み
赤字：中長期契約投入船

(2020年6月30日現在)

》理念体系の再整理



策定に際し、3年という短期的な単位で区切ることなく、大きな流れを見据え、中長期の経営方針をもう一度見直そうという議論が起こりました。その結果、本計画については、前中期経営計画において目指した独自性と革新による方向性を継続しつつ、次なるステージとして一歩先に進んでいく3年間と位置付け、「Be Unique and Innovative. : The Next Stage - 2030年に向けて -」と題しました。

同時に当社は、今回の計画策定に合わせて企業理念体系を再整理しました。具体的には、企業活動の基本とする「経営理念」と「行動憲章」を最上位に置き、これにもとづくビジョンとして10年後の飯野海運のあるべき姿を示す「IINO VISION for 2030」、顧客/役職員/社会/株主の各ステークホルダーに約束する「IINO COMMITMENT」を定めました。中期経営計画はその下に位置する形で、3年ごとに更新していきますが、「IINO VISION for 2030」と「IINO COMMITMENT」は、2030年に向けて継続的に維持する考えです。

「IINO VISION for 2030」は、時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける独立系グローバル企業の実現を目標に掲げました。当社事業を取巻く事業環境は、前中期経営計画の策定時から大きく変化し、米中の覇権争いや自国主義の台頭による国際情勢の混迷に加え、

コロナ禍の影響が広がるなど、先の見通しが一層困難な状況にあります。その中で私たちは、5G通信の普及やDX（デジタル・トランスフォーメーション）などの技術革新を捉えながら、10年後の変化に対応できる会社を築いていく必要があります。

そうした考えのもと新中期経営計画は、2030年に向けたファーストステップとして、過去3年間において足りなかった要素を強化し、独立系グローバル企業に求められる価値創造の基盤を確固たるものにしていきます。重点強化策は「グローバル事業の更なる推進」「安定収益基盤の更なる盤石化」「サステナビリティへの取り組み」の3項目を掲げました。

「グローバル事業の更なる推進」では、日本発着の貨物による限定的な輸送需要にとどまることなく、欧州や中東、アジア新興国における三国間の輸送需要を積極的に取込むなど、世界全体を俯瞰した新しい物流の開拓を進めていきます。同時にグローバル体制を支える競争力と組織力を強化し、海外顧客への営業展開を加速していきます。

「安定収益基盤の更なる盤石化」では、不動産業において都心基幹物件の獲得を進めつつ、ターゲットエリアにこだわらず優良物件にターゲットを絞り、海外・国内地方物件にも進出していく考えです。海運業

は、エネルギー輸送の強化に向けて船隊整備を推進し、安定的かつ高品質のサービスを維持していきます。

「サステナビリティへの取組み」は、ESG経営の実践およびSDGsへの対応ともかかわる新たな重点テーマです。大型で高燃費効率のエンジンを採用した船舶、LNGやメタノールなど次世代燃料による船舶を中心に、環境負荷の低減に資する資産への投資を進める一方、不動産業では所有ビルにおいて、再生可能エネルギーへの転換や省エネ・創エネ設備の導入など、エネルギーミックスを推進していきます。

以上の重点強化策を通じて、私たちは経済的価値と社会的価値を同時に実現する「共通価値の創造」を実践してまいります。本計画の業績目標は、2022年度の連結業績における売上高900～1,100億円、営業利益75～85億円、経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益70～80億円の達成を目指します。

《コミットメントと行動原則・様式》
ステークホルダーに対する有言実行として

前述の「IINO COMMITMENT」は、顧客/役員/社会/株主の各ステークホルダーに対する有言実行と

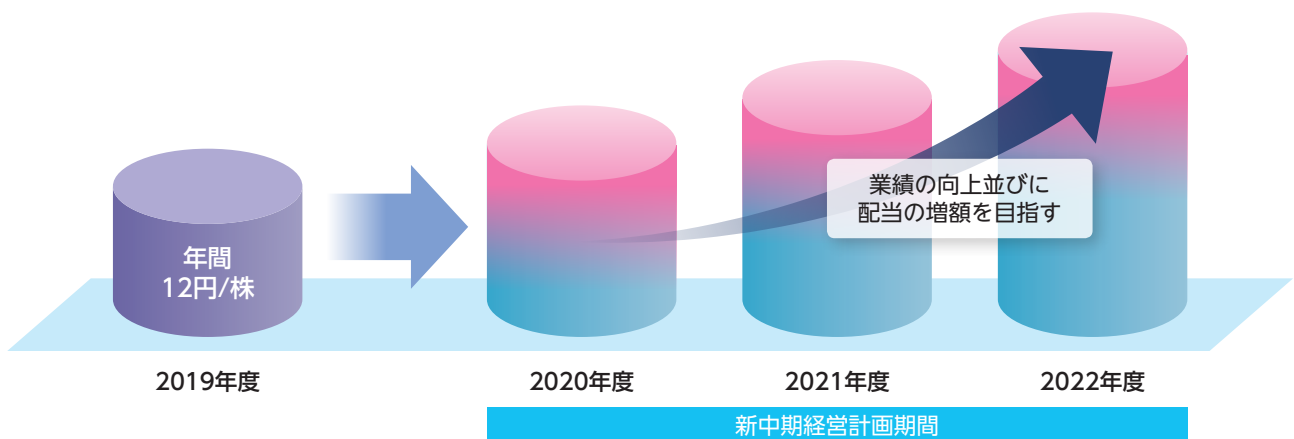
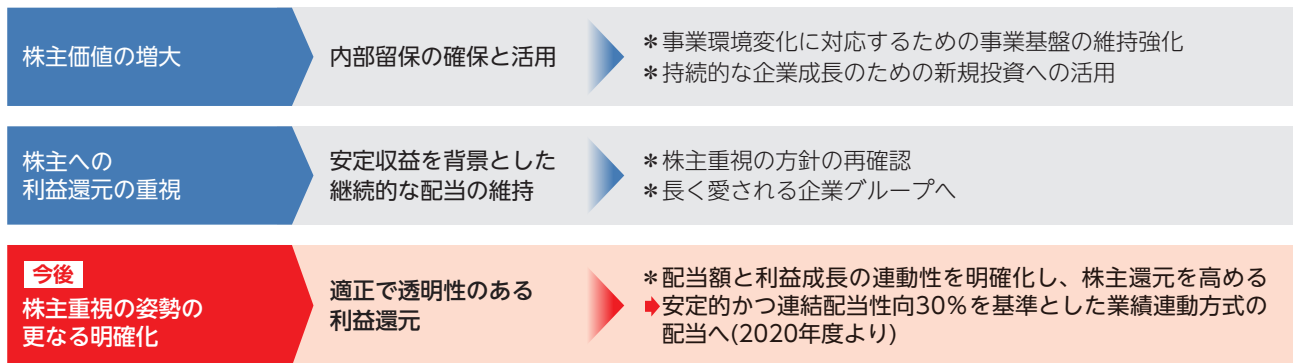
して、具体的な約束を示したもので、今回再整理した企業理念体系における重要なポイントです。コミットメントの内容は、いずれもESG経営の実践にかかわるテーマであり、当社は持続可能な社会の実現に向けて、これらの約束を遂行していきます。

顧客企業へのコミットメントは、安全で高品質なサービスによる安心の提供です。物流やオフィス空間を通じてお客様の事業活動をサポートし、ともに発展していく企業でありたいと考えています。

社会へのコミットメントは、地域および地球環境の改善に向けた積極的な取組みです。新中期経営計画においては、重点強化策の一つ「サステナビリティへの取組み」を中心に、このコミットメントを果たしていきます。特に環境保全に関しては、船舶からの輸送単位当たりの温室効果ガス排出量と、所有ビルにおけるCO₂排出率について、それぞれ2030年に40%削減(2008年比)する目標を設定しました。

株主の皆様へのコミットメントは、安定的かつ業績に連動した配当の継続です。新中期経営計画では、2020年度の配当から安定的かつ連結配当性向30%を基準とした業績連動方式を導入し、安定配当を維持しながら成長分野への投資による利益を配当に反映する

》株主還元策





ことで、利益還元の水準を高めていく方針です。

そして当社グループで働く役職員へのコミットメントは、働きやすさ、働き甲斐および自己実現機会の提供です。働き方改革を通じてワークライフバランスの最適化を図りつつ、役職員一人ひとりが仕事を通じて成長し、自己実現を果たす場を提供します。なお当社では、グループ全体で共有する行動原則「IINO PRIDE」と行動様式「IINO STYLE」を定め、コーポレート・ガバナンスの根幹として、すべての役職員への浸透を図っています。

行動原則「IINO PRIDE」は、「公明正大の原則の下、自律性を重んじ、IINO PERSON（グループの役職員）としてのプライドを持って行動する。公明正大とは、公平で私心がなく、隠し事をせず、堂々としているさま」としています。行動様式「IINO STYLE」は、「健全であること（明朗快活）、自由闊達俊敏であること（機を見るに敏、瞬発力を持って行動）、レジリエントであること（不利な状況においても正常な平衡状態を維持）」の三つを明文化しました。

この行動原則・行動様式には、独立系企業として正しいと思ったことを正々堂々と実行する企業でありたいという私自身の想いが込められています。

《ステークホルダーの皆様へ》

広い視野で世の中に貢献する企業を目指す

飯野海運という会社は、事業規模は今のところ海運業界の中堅クラスにありますが、広く世の中全体を見据え、さまざまな貢献を果たしていく企業を目指し、大きな将来展望を描いています。視野をグローバルに拡げていけば、そうした貢献につながる分野はまだ多く、私たちの成長機会として拡大余地が十分にあると考えています。

これからの当社は、過去の経験にも今までの常識にもとらわれることなく、自由な発想を活かして積極的に時代の要請に応え、社会課題の解決を図りながら、自らを進化させていきます。そして「IINO COMMITMENT」に掲げたステークホルダーの皆様との約束を守り、未来の繁栄を分かち合うべく、企業価値の拡大とともに持続的成長を実現してまいります。

これからの飯野海運の飛躍にご期待いただき、長きにわたる応援を賜りますようお願い申し上げます。

中期経営計画

前中期経営計画の振り返り

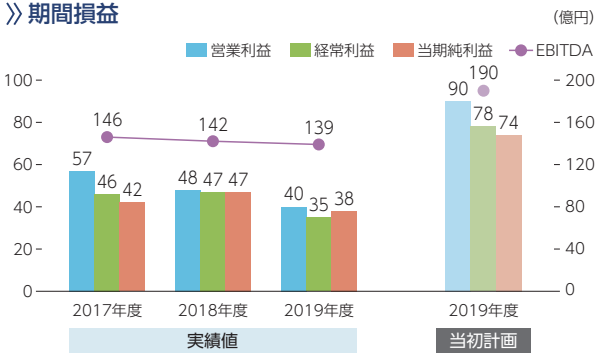
Be Unique and Innovative. – 創立125周年（2024年）に向けて –

2017年4月に策定した前中期経営計画「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）では、「バランス経営の推進と先進性への挑戦」をテーマとして取り組んでまいりました。

前中期経営計画達成状況

海運業では、大型原油タンカーでの競争力強化や内航ガス船ビジネスでの優位性確保に努め、また不動産業では、ターゲットエリア内への資産集約の一環として新橋田村町地区市街地再開発事業を推進するとともに、英国・ロンドンのオフィスビルを取得する等、次世代ビジネスへの取組みも加速化させ、海運業と不動産業を両輪とした経営の進化に注力しました。

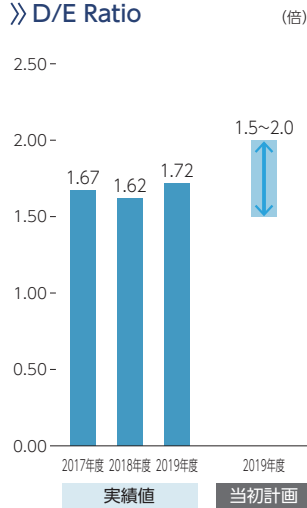
》期間損益



営業利益累計 (2017～2019年度)	
実績	144億円
計画	210億円
差額	▲66億円 (▲=マイナス)

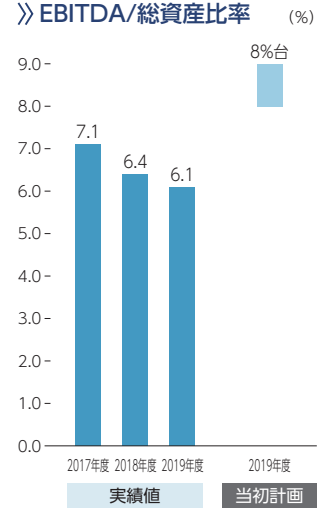
- 海運業**
 - ケミカルタンカー市況の低迷長期化
 - 不動産業**
 - 飯野ビルディングのテナント入替えに伴う稼働減
- ケミカルタンカー新規COA獲得等によるCOA比率の向上
 ケミカルタンカーの一部を中長期貸船に出し市況影響の低減
 飯野ビルディング新規テナントとの契約締結・開始

》D/E Ratio



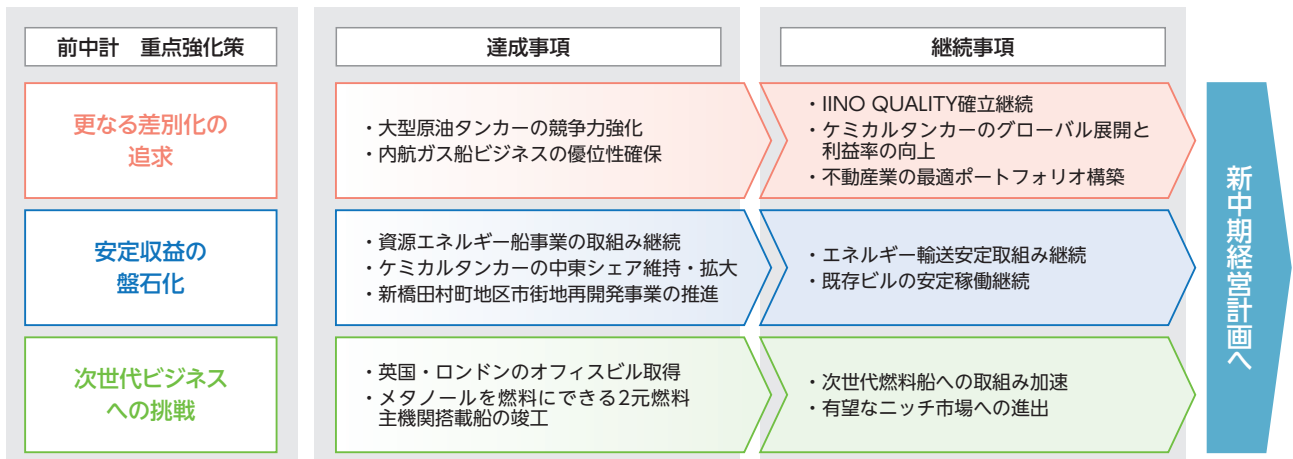
- 結果**
 - 期間中に目標D/E Ratioの維持
- 実行した対応策**
 - 有利子負債の順調な削減
 - 計画D/E Ratio範囲内での適切な投資

》EBITDA/総資産比率



- 結果**
 - ケミカルタンカー市況低迷、飯野ビルディングのテナント入れ替えの影響で当初計画の未達
- 実行した対応策**
 - ケミカルタンカーは市況影響の低減化を推進
 - 飯野ビルディングは新規テナントとの契約締結

》定性面と今後の課題



|| 新中期経営計画策定にあたって

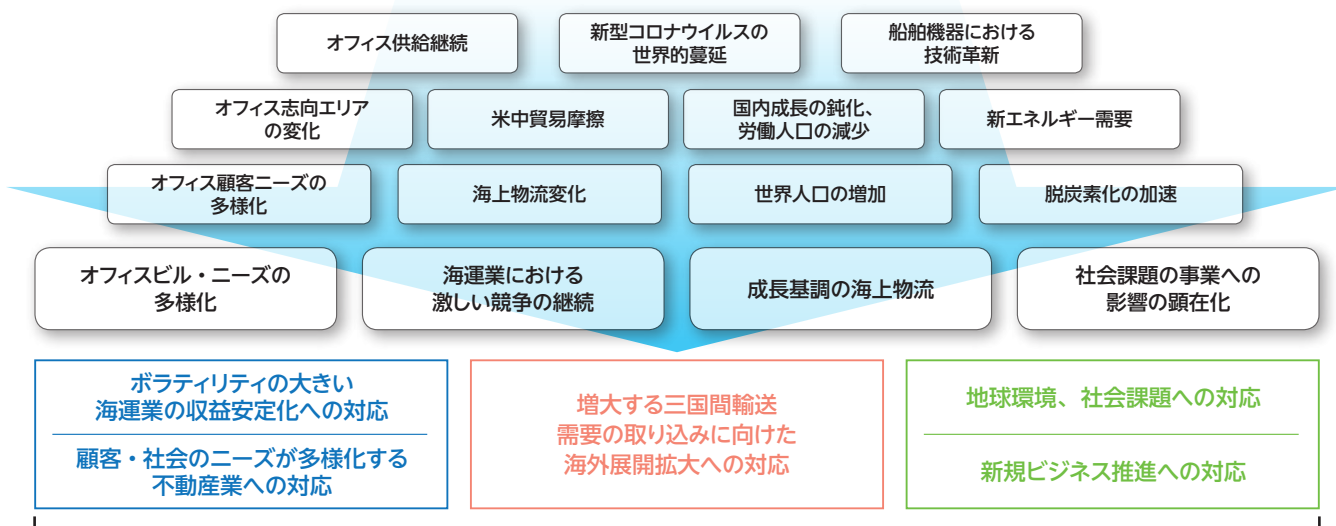
新中期経営計画では、時代の要請に応え自由な発想で進化し続ける独立系グローバル企業としての地位確立を2030年に向けての目標に掲げ、前計画の方針を踏襲し、独自のビジネスモデルである“IINO MODEL”の形成、高品質なサービス“IINO QUALITY”の提供を更に追求し、自社の経済的価値を高めると同時に、サステナビリティへの積極的な取組みにより環境保全を含めた社会的ニーズに対応することで社会的価値をも創造し、当社グループの理解する共通価値の創造(CSV)を目指します。

そして新中期経営計画策定とあわせ、企業理念体系を次の通り再整理しました。

| 理念体系の再整理



| 新中期経営計画策定にあたっての外部環境認識



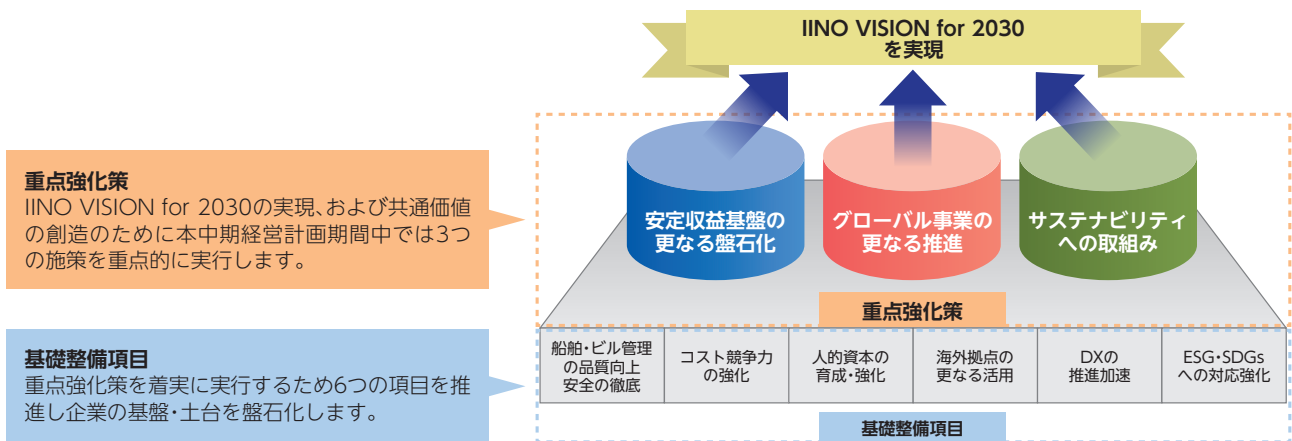
対応すべき課題 課題への対応は▶P19 重点強化策へ

中期経営計画(2020年4月～2023年3月)

2030年に向けたグループ企業の一層の成長を見据え、新中期経営計画「Be Unique and Innovative. : The Next Stage - 2030年に向けて - 」(2020年4月～2023年3月)を策定いたしました。

増大する三国間輸送需要の取込みに向け、グローバルな事業展開の拡大を更に加速させます。また、変化の著しい社会環境および海運市場への対応として、不動産業およびエネルギー輸送への取組みを更に強化し、安定収益基盤の更なる盤石化を図ります。これら施策に加え、共通価値の創造を目指して社会的価値を創造するべく、サステナビリティへの取組みを加速します。

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



重点強化策

IINO VISION for 2030の実現、および共通価値の創造のために本中期経営計画期間中では3つの施策を重点的に実行します。

基礎整備項目

重点強化策を着実に実行するため6つの項目を推進し企業の基盤・土台を盤石化します。

重点強化策

(I) グローバル事業の更なる推進

2030年のビジョン

・グローバルな事業展開の拡大

推進事項

- ・ケミカルタンカーにおける取組み
 - ・既存中東航路以外の航路進出に向けての取組み強化
 - ・中東航路との融合による配船の更なる効率化
- ・ガス船およびドライバルク船(貨物船)における取組み
 - ・新規貨物や新規航路への取組み強化
 - ・海外顧客への営業展開の加速
- ・グローバル体制を支える組織力の強化
 - ・海外事務所の人材増員、機能強化、ネットワーク拡充
 - ・JVや海外現地採用を活用したプロフェッショナル人材の取込み・育成
 - ・飯野海運グループ全体で営業や船舶管理等の専門知識を一層高度化

(II) 安定収益基盤の更なる盤石化

2030年のビジョン

・より強固な安定収益基盤の確立

推進事項

- ・不動産業強化への取組み
 - ・長期的視野での安定収益源となる都心基幹物件の獲得。ターゲットエリアに拘らず、優良物件に集中して取組み
 - ・海外・地方物件への進出。優良物件にターゲットを絞り早期的な利益の創出
- ・エネルギー輸送の更なる強化
 - ・安定的な船隊整備の推進。新造大型原油タンカーや大型LPG船の定期的な船隊整備の実施。最新型の船舶で資産陳腐化を防止
 - ・既存契約荷主への高品質サービスの継続。大型原油タンカー、内外航LPG・LNG船、ドライバルク船を中心に安定的かつ高品質なエネルギー輸送の供給継続

(III) サステナビリティへの取組み

2030年のビジョン

・より環境に配慮したビジネス体制の確立
 ・第3の柱となるビジネスの礎の構築

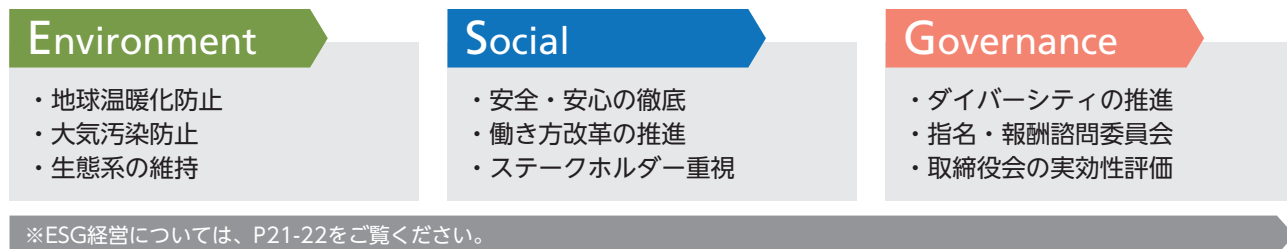
推進事項

- ・環境負荷低減に資する資産への投資推進
 - ・大型で燃費効率の良いエンジンを採用した船舶への投資。CO2排出率を削減するとともに経済効率性も向上
 - ・所有ビルにおいてエネルギーミックスの推進。再生可能エネルギー転換や設備導入(LED、空調設備、太陽光パネル等)を推進
- ・次世代燃料船の取組み強化
 - ・LNG・LPG・メタノール等を燃料とする船舶への投資。2元燃料船の運航・管理ノウハウの高度化
- ・サステナブルな貨物への取組み強化
 - ・環境負荷が少ない貨物や、飢餓や貧困の撲滅に資する貨物(LNG・穀物・肥料等)の運航ノウハウの蓄積、荷主との関係強化
- ・新規ビジネスの開拓推進
 - ・当社事業に関連する市場への進出をターゲットに新規ビジネスを開拓

ESG・SDGsへの対応 / DX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進

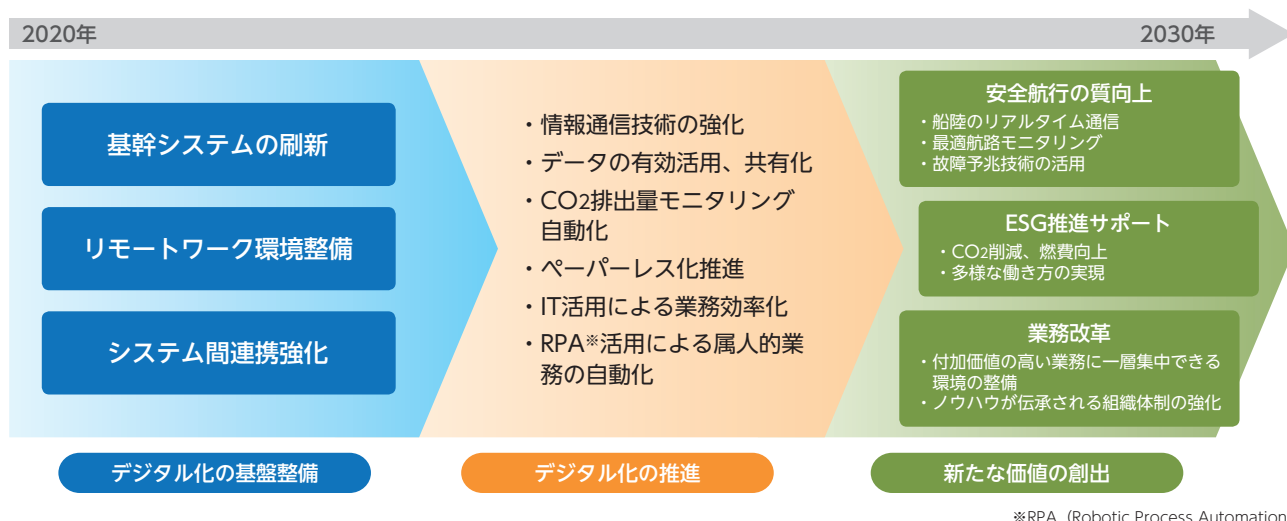
共通価値の創造 (CSV) を目指しサステナビリティへの取組みを強化すべく、環境・社会を意識した経営を進めESG・SDGsへの対応を強化し、また、デジタル基盤を整備し新たな価値を創造すべくDX (デジタル・トランスフォーメーション)の推進も加速させます。

》ESG経営の推進:環境、社会、経済の課題の克服に真正面から取組み、企業価値の向上を目指します。



》DXの推進

既存業務、ESG対応などの新規業務を問わず個々の業務の合理化・効率化を進め、更には飯野海運グループの従業員のライフスタイルを変える要素としてDXを推進してまいります。また、組織横断的なDXの推進の中心的役割を担う組織として当社グループの複数社および複数部署の人員から構成される「IINO DXタスクフォース」を8月に設置いたしました。各種施策の検討並びに代表取締役社長への定期的な報告を含めた進捗管理を行いグループ全体でDX対応を進めます。



数値目標：収益性、効率性、健全性の3項目で重視する指標を設定

		2019年度実績	2020年度計画	2021年度計画	2022年度計画	2030年度目標
前提	為替	109.13円/\$	105円/\$	105円/\$	105円/\$	
	燃料油	C重油:\$412/mt 適合油:\$598/mt	上期:\$300/mt 下期:\$500/mt	\$670/mt	\$650/mt	
売上高	(億円)	892	880	900~1,100	900~1,100	1,600
営業利益	(億円)	40	38	70~80	75~85	120
	海運業	12	5	25~35	25~35	60
	不動産業	28	33	45	50	60
経常利益*1	(億円)	35	36	65~75	70~80	100
当期純利益	(億円)	38	45	60~70	70~80	100
EBITDA*1	(億円)	139	156	190~200	195~205	250
ROE*2		5.2%	6%	7~8%	8~9%	10%
D/E Ratio*3	(倍)	1.72	最大2.0	最大2.0	最大2.0	最大2.0

※燃料油：2020年度以降は適合油の単価

※EBITDA：営業利益+減価償却費+主たる事業投資に係る受取配当金および持分法投資損益

*1 収益性指標：償却費、金利、事業投資（損益も加味）し、キャッシュフローも意識

*2 効率性指標：安定的な財務基盤を背景に、より資本コストを意識

*3 健全性指標：投資のバランスを重視し、財務基盤の規律を維持

(2020年5月15日公表)

飯野海運グループが推進するESG経営

環境、社会、経済の課題克服に 真正面から取組み企業価値向上を目指す

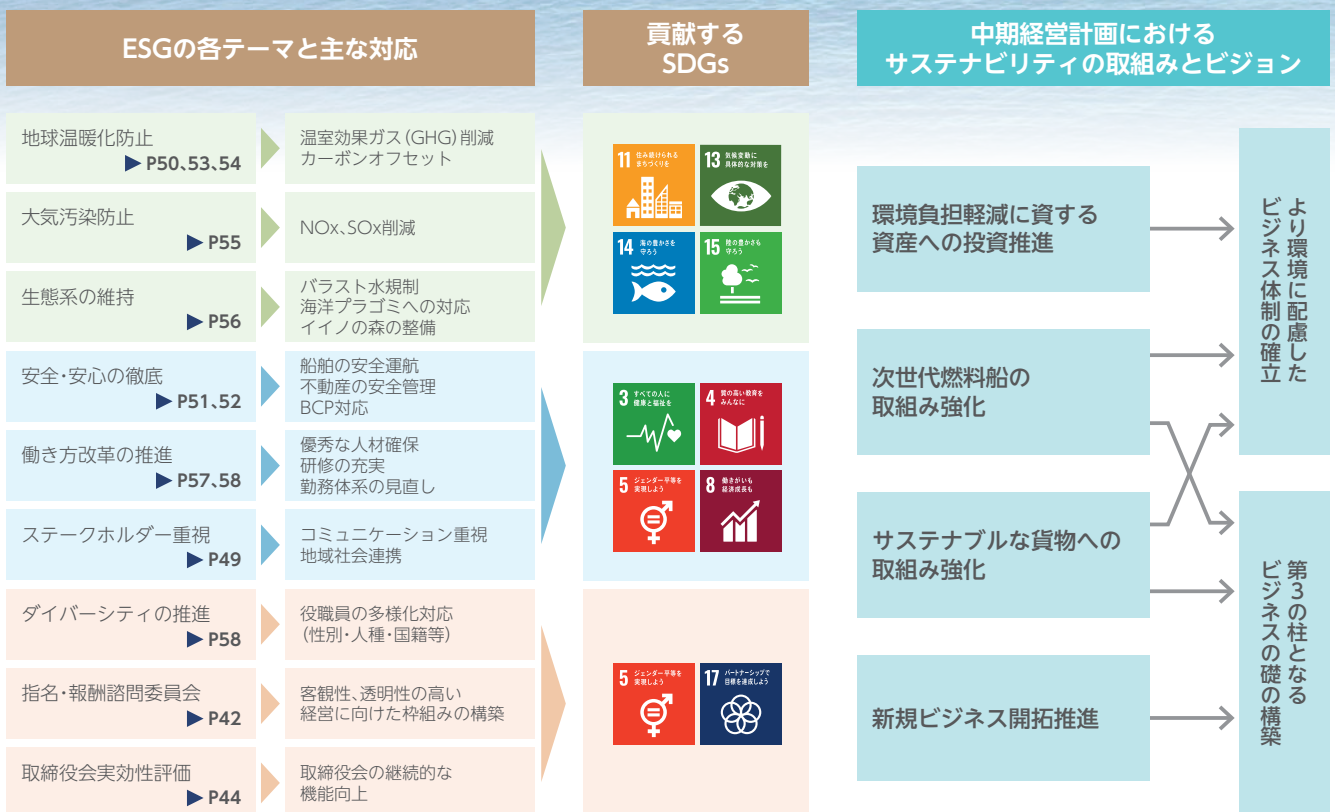
サステナビリティ（持続可能性）を企業経営の中心に据えることが今までも増して必要とされる時代となっています。企業は、社会を構成する一員として全てのステークホルダーと協働し、環境・社会等のESG課題の克服に真正面から取組み経済的価値に加えて社会的価値を創る経営が求められます。2020年5月に策定した中期経営計画において、環境・社会・経済の課題克服に真正面から取組み企業価値向上を目指すESG経営の推進を明記しました。経営理念に基づいたESG経営を実践し持続可能な社会の実現と企業の成長を追求してまいります。

IINO COMMITMENT

(ステークホルダーの皆様との約束)

- 顧客に：安全で高品質なサービスにより安心を提供します。
- 役員に：働きやすさ、働き甲斐および自己実現の機会を提供します。
- 社会に：地域・地球環境の改善を積極的に進めます。
- 株主に：安定的かつ業績に連動した配当を継続します。

ESG課題への取組み方針と中期経営計画との関係



※ESGの具体的な取組みは、P41-44（コーポレート・ガバナンス）、P45-48（社外取締役鼎談）、P49-58（安全・環境・人材）をご覧ください。

事業を通じて取組むべきSDGs

E



海運業では、バラスト水規制やNOx・SOx規制など国際規則への対応をはじめ、運航効率の向上による燃費改善やメタノール・LPGなどの次世代燃料に関する研究推進など、環境負荷低減の取組みを積極的に進めています。不動産業では、所有各ビルで温室効果ガスや廃棄物の排出削減などを進め、特に優れた環境性能を誇る飯野ビルディングでは生物多様性に配慮した『イイノの森』を整備するなど、積極的に環境課題の克服に向けた取組みを進めています。

S



海運業と不動産業において安全・安心なサービスを提供し続けることが当社の社会的使命であり、この社会的使命を果たすには優秀な人材の育成・確保・活用は欠かせません。研修の充実や職場環境の整備および自己実現の機会の提供のための施策を推進し、海上職員と陸上職員が能力を最大限に発揮できる環境を整えます。コロナ禍で海運業・不動産業のそれぞれの安心の提供、そして従業員の健康を確保するため、感染拡大防止のための各種対策を実施しています。

G



新型コロナウイルスの感染拡大により各ステークホルダーの課題認識は大きく変化しています。その変化に対応するためガバナンス強化を継続してまいります。①能力に加えて性別・人種・国籍等を含めた役職員の多様化の推進、②指名・報酬諮問委員会での議論を通じた客観性、透明性の高い経営に向けた枠組みの構築、③取締役会の実効性評価による取締役会の更なる機能向上を通じ、変化を許容しそれに対して最適解を導き出すためのガバナンス体制を実現します。

具体的なアクションと進捗

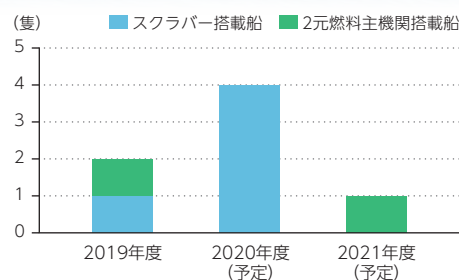
社会的価値の創造 より環境に配慮したビジネス体制の確立

環境負荷低減に資する資産への投資

従来の船舶燃料である重油は安価という利点はあるものの硫黄含有量が多く燃焼により酸性雨の原因となる硫酸化物（SOx）が発生し大気汚染の原因となる欠点があります。環境負荷低減のため2020年1月からは硫黄含有が少ない重油（適合油）の使用が義務化されました。しかし、適合油によりSOxは削減できるものの、温室効果ガス発生は課題は残ります。当社では、大気汚染防止・温室効果ガス削減を目的とし重油に替わる燃料（次世代燃料）としてメタノールを使用するケミカルタンカー（2019年12月竣工）、LPGを使用する大型LPG船（2021年12月竣工予定）への投資を決定しています。

環境対応船推移

（竣工年度ベース）



経済的価値の創造 第3の柱となるビジネスの礎の構築

次世代ビジネスを生み出す組織・人づくり

- 次世代ビジネス創出を行うための専管部として事業開発推進部を2017年6月に設置しました。海運業、不動産業の枠にとらわれず新たな事業の柱となる投資先の調査を国内外で行うべく、各部・各社とも連携して変革に挑んでいます。種々の社内検討の結果、事業ポートフォリオの多角化を目的として2020年3月に英国・ロンドンにオフィスビル「BRACON HOUSE」を取得しました。
- 中期経営計画の重点強化策「サステナビリティへの取組み」の中で次世代燃料への取組み強化を挙げています。海運業においては温室効果ガス削減が業界全体の課題となっており技術革新が進んでいます。情報収集と共有を効率よく行うため部門・会社の枠を超えたメンバーが構成員となるタスクフォースをつくり定期的に意見交換を行っています。



2019年7月 IPM(イイノ パワーアップ ミーティング)にて

財務担当役員からのメッセージ



独立系グローバル企業に 求められる 安定的な財務基盤を構築

経理部担当および経理部長委嘱
執行役員

鮒子田 修 *Osamu Fushida*

財務面から見た前中期経営計画

終了した前中期経営計画（2017年度～2019年度）は、最終的に売上高が計画目標の890億円を超えながらも、利益面においては、営業利益の3カ年累計額が目標の210億円に対し、144億円にとどまりました。ケミカルタンカー市況の低迷長期化や不動産業の中核である飯野ビルディングで、テナント入れ替えに伴う不稼働が生じたこと等が想定以上の影響を及ぼしました。そのため、効率性については、EBITDA/総資産＝8%台の計画に対し、2019年度実績は6.1%となりました。

財務基盤強化の観点では、船舶および不動産物件を中心に3年間で514億円の成長投資を実行しつつも、D/E Ratioは1.5～2.0倍の計画値に収まる範囲で推移し、自己資本比率は30%台を維持し、引き続き健全性を確保してきました。

今後のキャッシュ・フロー計画と投資配分

今期から始動した新中期経営計画（2020年度～2022年度）では、3カ年累計で550億円の営業キャッシュ・フローを創出し、そこから3年間で450億円を事業投資に充てていく予定です。この投資額は「マーケットリスクを取った成長事業」「安定収益基盤の強化」「環境対応を意識した資産」の3分野にバランスよく配分していく考えです。

成長分野では、グローバル事業を推進し、またそれを支える組織力の強化を重点投資の対象とします。安定分野では、海外物件を含む不動産業の強化とエネルギー輸送の拡大に向けた船隊整備などを中心に投資していきます。環境分野では、大型で燃費効率の高いエンジンや2元燃料を採用した船舶、所有ビルにおけるエネルギーミックスの推進など、サステナビリティの実現に向けた投資を行います。

新中期経営計画における指標の設定

新中期経営計画では、これまで同様に「収益性」「効率性」「健全性」の3項目を重視したバランス経営を推進していきます。ただし各項目の達成度を測る指標は、以下の通り新たに設定しました。

収益性については、減価償却費や金利、事業投資損益を加味し、同時にキャッシュ・フローも意識していく観点から「経常利益」および「EBITDA」を指標に決めました。計画最終年度の2022年度は、経常利益70～80億円、EBITDA 195～205億円を目指します。

効率性については、より資本コストを意識した目標設定を行うべく、前計画における「EBITDA/総資産」から「ROE」に指標を改めました。2022年度はROEを8～9%に高めていきます。

健全性については、従来と同じく「D/E Ratio」を指標とします。2022年度までの3年間にわたり、D/E Ratioを最大2.0倍に維持していきます。

》営業キャッシュ・フローの配分



そして、長期ビジョンとして掲げる2030年度目標では、EBITDA 250億円、ROE 10%、D/E Ratio最大2.0倍を実現し、独立系グローバル企業に求められる基盤を築き上げたいと考えています。

配当実績と今後の方針について

2019年度の配当は中間配当5円、期末配当として前年度の記念配当の一部を普通配当に取り込み7円、合計で通期として12円の配当を実施しました。新中計の始まる2020年度からは、従来の安定配当に加えて、事業環境変化に備えるための内部留保や財務健全性を考慮の上、連結配当性向30%を基準とした業績連動方式を組み合わせ、利益還元の水準を高めてまいります。

資金調達について

当社は取引金融機関からの借入を中心に資金調達を行っており、金融機関からは当社の安定的な事業基盤や財務基盤を評価頂き、長期的且つ良好で安定した取引を行っております。

また、経営上のリスクに備えた手元流動性の補完として、国内金融機関との間でリボルビングラインおよびコミットメントラインを合計で180億円、ドル建てコミットメントラインUS\$60百万を設定するなど、万全の体制を敷いています。

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)といずれも前年から据え置きとなっています。

2017年より社債の発行登録(200億円)を実施し、状況に応じて、機動的且つ多様な資金調達を行う体制を構築しています。

新型コロナウイルスは世界経済に深刻な影響を及ぼしております。足もとでは資金調達面において新型コロナウイルスの影響は特にありませんが、今後も新型コロナウイルスが世界経済・海上物流・不動産市況、そして金融市場に与える影響は注視してまいります。

私たち財務部門は、当社のさらなる企業価値拡大と持続的成長を支え、これからも経営環境や市場動向を注視しつつ、的確なサポートを行ってまいります。

	18年度	19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)	145	131
投資活動によるキャッシュ・フロー (億円)	△212	△148
財務活動によるキャッシュ・フロー (億円)	58	62
〈主要財務指標〉		
D/E Ratio	(倍) 1.62	1.72
自己資本比率	(%) 32.8	31.7
配当	(円) 15※	12

※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)	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	
売上高 ^{*1}	73,382	80,516	95,090	94,496	77,031	74,472	
海運業 ^{*2}	外航海運業	62,629	69,760	84,863	87,627	64,047	61,374
	内航・近海海運業					7,765	7,790
	不動産業	8,697	8,906	8,744	5,500	5,219	5,307
	流通小売業 ^{*3}	2,056	1,850	1,483	1,369	—	—
売上原価	55,728	61,278	72,074	75,534	66,433	65,830	
販売費及び一般管理費	5,224	5,956	6,492	7,036	6,512	6,250	
営業利益又は営業損失(△)	12,430	13,282	16,524	11,926	4,086	2,393	
海運業 ^{*2}	外航海運業	10,156	10,782	13,376	11,196	3,051	1,062
	内航・近海海運業					306	459
	不動産業	2,220	2,510	3,141	749	727	873
	流通小売業 ^{*3}	54	△10	7	△20	—	—
経常利益又は経常損失(△)	11,038	11,639	16,062	11,256	2,225	1,059	
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失(△)	13,269	6,439	8,732	9,301	1,817	1,253	
法人税、住民税及び事業税	4,723	4,576	4,625	534	179	779	
法人税等調整額	84	△2,009	△1,420	3,176	1,409	△185	
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(△)	45	△3	6	△14	50	5	
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(△)	8,417	3,875	5,521	5,605	180	654	

連結貸借対照表項目 (百万円)	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
流動資産	18,296	19,804	24,670	24,790	25,115	24,945
有形固定資産	113,318	119,773	134,460	135,501	137,904	143,142
総資産額	156,659	166,736	176,228	175,808	180,735	184,842
流動負債	24,865	31,348	47,501	32,498	25,191	32,798
純資産額	48,372	52,008	52,591	53,395	52,727	52,871
有利子負債 ^{*4}	83,851	89,712	98,049	104,916	109,227	110,860

連結キャッシュ・フロー計算書項目 (百万円)	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,553	11,910	12,780	8,648	12,353	10,993
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,350	△18,168	△18,946	△10,591	△12,784	△13,187
フリー・キャッシュ・フロー ^{*5}	5,203	△6,258	△6,166	△1,943	△431	△2,194
現金及び現金同等物の期末残高	8,669	6,890	9,237	11,087	13,728	13,091

1株当たり情報 (円)	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
当期純利益又は当期純損失(△)	76.13	35.36	50.39	51.54	1.69	6.13
純資産額	440.75	474.66	477.08	497.64	489.78	490.04
配当額	15.00	15.00	15.00	15.00	12.00	6.00

主要財務指標	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
自己資本比率(%) ^{*6}	30.9	31.2	29.7	30.2	28.9	28.3
配当性向(%)	19.7	42.4	29.8	28.9	711.8	97.9
ROE(%) ^{*7}	19.2	7.7	10.6	10.6	0.3	1.3
D/E Ratio(倍) ^{*8}	1.73	1.72	1.88	1.98	2.09	2.12

※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)

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
77,975	86,021	96,701	100,177	94,843	83,320	81,334	84,843	89,179
62,887	67,024	76,595	79,397	72,865	63,012	62,391	65,296	68,891
7,673	7,715	8,675	9,192	8,907	8,059	8,471	8,975	8,717
7,416	11,282	11,430	11,588	13,071	12,249	10,472	10,572	11,571
—	—	—	—	—	—	—	—	—
69,996	75,234	83,621	85,799	79,974	69,880	68,816	73,160	78,074
6,393	5,908	6,234	6,392	6,754	6,848	6,867	6,901	7,129
1,587	4,879	6,846	7,986	8,115	6,591	5,651	4,782	3,976
△25	622	1,823	3,285	3,767	2,626	1,713	583	651
250	289	805	650	364	180	700	926	570
1,362	3,967	4,218	4,051	3,984	3,786	3,238	3,273	2,755
—	—	—	—	—	—	—	—	—
△464	2,259	5,953	7,194	7,655	5,105	4,631	4,701	3,455
△4,144	1,412	5,265	5,302	4,267	3,854	4,609	5,257	4,193
254	165	315	149	198	105	209	296	287
△80	78	△42	△56	403	△124	135	172	127
△24	3	72	△4	6	△12	22	105	△8
△4,294	1,166	4,920	5,213	3,659	3,885	4,243	4,685	3,788
27,696	25,810	36,496	31,455	29,125	25,145	24,711	24,365	29,884
167,257	171,114	171,338	174,779	181,113	157,234	163,209	175,326	182,056
209,752	212,724	225,312	228,693	230,278	203,969	210,237	222,435	231,088
32,739	38,684	46,306	36,416	35,342	38,039	41,688	51,607	47,563
45,782	47,228	58,568	65,907	65,285	68,774	69,237	73,077	73,428
135,955	135,767	130,189	126,353	130,383	107,796	115,112	117,970	126,327
10,162	11,311	13,785	16,107	18,804	11,075	12,117	14,549	13,079
△34,022	△11,567	△2,224	△13,022	△18,551	12,788	△15,399	△21,202	△14,840
△23,860	△256	11,561	3,085	253	23,863	△3,282	△6,653	△1,761
11,522	8,670	16,906	11,965	14,326	10,719	10,536	9,826	14,208
△40.60	11.66	45.77	46.98	32.97	35.01	38.53	44.28	35.80
452.38	468.86	525.39	593.72	587.51	619.18	653.29	689.25	692.63
2.00	4.00	8.00	10.00	10.00	10.00	10.00	15.00	12.00
21.6	22.0	25.9	28.8	28.3	33.7	32.9	32.8	31.7
—	34.3	18.0	21.3	30.3	28.6	26.0	33.9	33.5
—	2.5	9.4	8.4	5.6	5.8	6.2	6.6	5.2
3.01	2.90	2.23	1.92	2.00	1.57	1.67	1.62	1.72

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
経験を礎に環境対応にも即した
営業展開を実践

油槽船部およびガス船部担当
執行役員

長谷川 陽一 Yoichi Hasegawa

中期経営計画に基づく取組み

「タンカーのイイノ」と呼ばれた当社大型原油タンカー事業の長い歴史の中で培われて来た知識・経験は、貴重な財産として継承され、ガス船事業、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および安全・環境に配慮した品質確保というIINO QUALITYの確立をもって、高度に安全かつ経済性の高い原油輸送への貢献を継続してまいります。

ガス船事業は、1960年代の黎明期から既に海上輸送を開始し、LPG、LNGのみならず石化ガス、アンモニア等の輸送に携わってまいりました。

長きに渡って培って来た大型原油タンカー・ガス船の船舶管理の品質を一層向上させ、安全輸送の徹底を図りながら、お客様の立場に立ち、選ばれ続ける会社となるよう不断の努力を続けてまいります。

また、大型原油タンカー・ガス船事業双方とも、中長期契約への投入継続をベースに、コスト管理の徹底を推進し、当社における安定収益部門としての役割の盤石化を目指してまいります。

2020年度より3年間の新中期経営計画においては、グローバルな事業展開の拡大、社会的価値の創造を目指したサステナビリティへの取組みの加速、環境・社会を意識した経営を進めるためのESG・SDGsへの対応強化などを目標に掲げております。

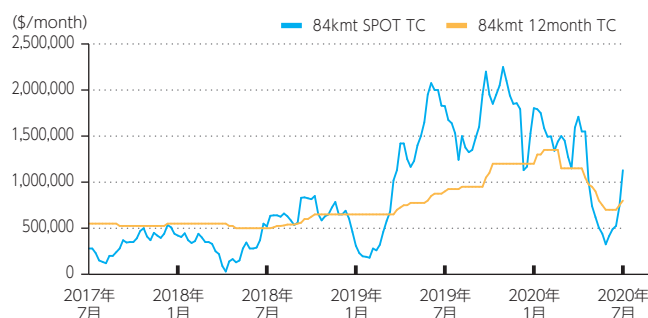
エネルギー輸送に携わる当部門としては、窒素酸化物 (NOx)・硫黄酸化物 (SOx) の排出規制対応はもとより、2030年・2050年を見据えた二酸化炭素排出量の減少努力目標への取組みを強化すべく、ガス船のガス2元燃料化への切り替えを強力に推し進めてまいります。

既に2021年末竣工予定の大型LPG船 (VLGC)1隻をLPG2元燃料対応船として発注、欧州の環境意識の高い荷主への中期契約へ投入を決定し、グローバル事業の推進とともに地域・地球環境の改善を進める礎といたしました。

またLNGバンカリング等の環境低負荷船舶用燃料事業に関しても、既存・新規問わずに新しいビジネスチャンスの発掘に海外店も活用しながら邁進してまいります。

当社は、長年の船舶運航や管理で培ってきた経験を生かし安定輸送・安全運航に努めるとともに、環境への負荷を低減する技術を積極的に導入し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

》大型LPG船 (VLGC) 用船料【中東積み/極東揚げ】



中期経営計画での基本戦略

- グローバル営業展開の更なる拡大
- 環境対応に積極的な重要顧客とのパートナーシップを強化
- LNG船プロジェクト案件参画/中小型ガス船事業への取組み

強みの源泉

- 長年に渡る原油・ガス輸送に立脚した安全運航体制と質の高い船舶管理
- 1960年代から開始したガス輸送を通じた、国内外用船者との長期的な信頼関係
- 小型~大型ガス船の多様な船型、LPG/LNG/石化ガス貨物等、グループによる一体営業と実績に基づく船舶管理能力

2020年度の見通しと新型コロナウイルスの影響

当部門の所有船隊は、大型原油タンカー（VLCC）が社船3隻、VLGCは社船・用船で計6隻となっております（2020年3月31日現在）。

LNG船は、大部分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、その他外航LNG船が25隻、内航LNG船が1隻、運航受託LNG船が1隻で構成されております。

新造船の発注残はVLCCが2隻、VLGCが1隻となっており、2020年度から21年度にかけて順次竣工し、中長期契約に投入される予定であります。

VLCCスポット運賃市況（中東積み/極東揚げ）は、老齢船の解撤や洋上貯蔵（ストレージ）船へ転じる船腹が多くなることで、相当量の新造船竣工圧力を吸収すると予想され、また、中国を始めとする巨大原油消費地が新型コロナウイルスの影響から早く経済が回復している事から、比較的堅調に推移するものと予想します。

LPG船については中国での石化産業向けや、インド・東南アジアの民生需要向けでは底堅い需要があるものの、低迷する原油価格に連動する形で中東産LPGの米国産に対する相対的競争力が勝っているため、運航距離がながい米国産LPGのアジア向け航海が減少、船腹需要を押し下げている事などにより、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船については、新型コロナウイルスの影響により北米を中心に新規LNGプロジェクトの開発延期などが相次ぎLNG輸送需要が減退する一方、多数の新造船の竣工が見込まれているため、LNG船市況は軟調な動きが続く見通しです。

エネルギー輸送部門の各船は、国内外のお客様との中長期契約への定期用船契約へ投入されている船舶が大部分のため、新型コロナウイルスによる直接的な大きな影響は現時点では受けておりません。しかしながら、今後長引く経済への影響により、エネルギー需要の減退等が起こって来る場合は各契約の更改などに注意を払う必要があると考えております。また直近では船員の交代の困難さが船舶管理面での安全性担保の難しさ、船員交代費用の上昇等に起因するコスト競争力の低下に繋がる可能性があるため、引き続き注視を続けてまいります。

こうした環境下、当部門は積み上げてきた原油・ガス輸送のノウハウを十分に生かしながら、地域・地球環境の改善を積極的に進めつつ、お客様の立場に立ち、お客様から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レベルアップしながら安定的かつコスト競争力のあるサービスを提供し続ける事で、収益力を拡大していきたいと考えております。

外航海運業 | 貨物船部



ドライバルク船の
収益力の向上・市況変動耐性の強化、
そしてサステナビリティの取組み

貨物船部担当および貨物船部長委嘱
執行役員

竹田 篤 *Atsushi Takeda*

中期経営計画に基づく取組み

中・長期契約を安定的基盤としつつグローバルな営業展開で多様化を推進し、
環境変化への柔軟な対応により顧客ニーズを取り込む

貨物船部は、長期契約に基づく石炭船や木材チップ船の専用船と中・短期契約にスポット契約を組み合わせさせて運航する一般不定期船をその構成要素とし、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。顧客に長期間にわたり安定した輸送サービスを提供することで収益基盤の安定化を図ることを目標とする専用船と、中・短期契約で一定程度市況変動をヘッジしつつも海運市況の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、収益力の向上を目指しています。

まず専用船部門では、中期経営計画の重点強化策「安定収益基盤の更なる盤石化」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長期契約を維持しつつ新たに獲得することを目標としています。石炭輸送についてはベースとなる発電用燃料として、また木材チップについ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、長期的な安定収益基盤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。不定期船部門では、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、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最大限に活用し、お客様へ高品質な輸送サービスを提供してまいります。

これらを実行するうえでは、中期経営計画における重点強化策である「グローバルな営業展開」、そして「サステナビリティの取組み」への対応が重要となります。これらの高品質船を、より強みを活かし得る所謂クリーンカーゴ（異物混入を防ぐためメンテナンスの整った貨物艙が要求される貨物）や、穀物や肥料といった飢餓撲滅に資する貨物輸送にグローバルな営業展開で投入し、本邦を含め輸送需要が高まっている木質バイオマス燃料輸送などへの対応も強化することで、収益体制を構築したいと考えています。また、運航船の環境対応では、次世代燃料船の検討のみならず環境性能の高い新鋭船への切り替えや船型の大型化の検討、最適経済運航の徹底を行ってまいります。

当社海運業では、長くお付き合いをいただいている石油化学製品での液体製品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も恵まれており、我々の重要なお客様の物流を、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べく我々貨物船部も努めていく所存です。

中期経営計画での基本戦略

- 現有基盤の強化と取組みの多様化
- グローバルマーケティング
- 機動的かつ安定的な運航船隊の確保
- 効率的配船と最適経済運航管理の徹底
- サステナビリティへの取組み

強みの源泉

- 市況に左右されない中長期契約
- 長年の石油化学製品輸送で培った部門・船種の枠を越えた顧客との関係
- バランスの取れた船腹調達
- 蓄積された集荷・運航ノウハウ
- 取引先に安心を届ける信用力

2020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

2020年度は、緩やかに世界経済の持続的な成長が続くという前提において、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、新造船竣工による船腹供給量の増加により市況は変動する可能性はあるものの、2017年以來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つつ堅調に推移することを見込んでおりました。後述する新型コロナウイルスによる感染症の影響でこの前提は足下では揺らいでいますが、当事業では船隊の調整や市場からの機動的な船腹調達など変動する市場に対応した諸対策を実施しつつ、中期経営計画に基づき、安定収益基盤の更なる盤石化、また、グローバルな視点で航路・貨物の多様化を進めると共に、船腹調達の最適化を進めてまいります。

》バルチックドライ指数※



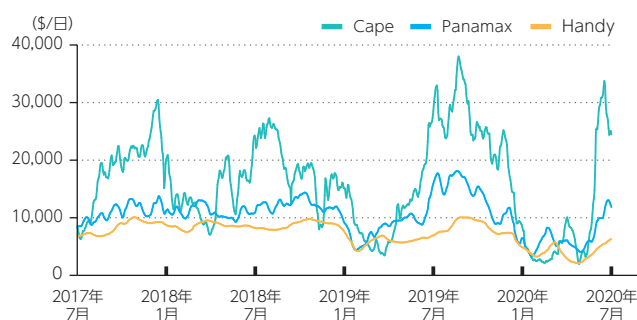
※ロンドン海運取引所が算出する外航不定期船の運賃指数 (1985年1月4日を1,000とした指数表示)

新型コロナウイルスの影響

新型コロナウイルスによる見通しへの影響

新型コロナウイルスの影響は、当事業では2020年度第1四半期に顕在化し市況悪化という形で顕著に現れました。当部においても、輸送貨物量の減少等があり影響から逃れることはできませんでした。第1四半期終盤頃より荷動きは回復に向かい市況も最悪期を脱していますが、新型コロナウイルスの終息時期を現時点で明確に見通すことは不可能であることから、今後も先行き不透明な状況が続くと見込んでいます。

》日建て用船料



外航海運業 | ケミカル船第一部・ケミカル船第二部



新たな航路の開拓と グローバル体制の推進

ケミカル船第一部およびケミカル船第二部担当
ケミカル船第一部長およびケミカル船第二部長委嘱
執行役員

藤村 誠一 *Seiichi 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	6隻
	②米国合併	6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輸送契約が主体
- ・ 中東からアジアおよび欧州向けの航路でトップクラスの輸送量シェア

(2020年6月30日現在)

中期経営計画に基づく取組み

グローバル体制の推進

中期経営計画において、既存中東航路以外の航路進出に向けての取組み強化と、中東航路との融合により配船の更なる効率化を掲げています。そのために、海外事務所の人材増員、機能強化、ネットワーク拡充、JVや海外現地採用を活用したプロフェッショナル人材の取込み・育成、飯野海運グループ全体での営業や船舶管理等の専門知識の一層の高度化を行っていきます。また、昨年12月には当社初の2元燃料（メタノールと重油）の主機関搭載船が竣工しましたが、今後も環境負荷低減に資する資産への投資を推進していきます。



2元燃料主機関搭載船「CREOLE SUN」

中期経営計画での基本戦略

- グローバル体制を推進する競争力の強化
- グローバル体制を支える組織力の強化
- 環境負荷低減に資する資産への投資推進
- 次世代燃料船の取組み強化

強みの源泉

- 安全で高品質な安定したサービスの提供
- 長年培ってきた顧客、取引先との信頼関係
- 長年蓄積した石油化学製品輸送に関するノウハウ

ケミカルタンカー事業の競争力につながる強み

当事業における強みは、安全で高品質なサービスを安定的に提供している点にあると考えています。技術力のある造船所との競争力のある船の開発、パートナーである船主の協力があることに加え、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。自社グループの船舶管理会社であるイイノマリンサービス(株)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体制を整えています。

それらが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安定的な配船を実践できる源泉となり、中東の荷主からの高い評価につながるのと同時に、当社ならではの競争優位性となっています。

荷主から高い信頼を得ているのも、造船所、船主等の取引先の協力を得ながら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。

新型コロナウイルスの影響と2020年度の見通し

2020年度当初は新型コロナウイルスの感染拡大に伴う各国の封鎖の影響等により市況は下落しました。その後、原油価格の下落や石油化学製品需要の減少に伴い原油タンカーの洋上備蓄需要が増加しケミカルタンカー市場よりプロダクトタンカーが退出したことによるケミカルタンカーの需給バランスの改善等の影響により市況は上昇に転じました。しかしながら産油国の減産で洋上備蓄が一服したこと等により市況は再び下落しています。今後は新型コロナウイルスの感染拡大が続く間は需要の減少や各国の封鎖等により厳しい事業環境が続くと思われませんが、当部門は引き続き当社の基幹航路である中東域から欧州向けおよびアジア向けの数量輸送契約に加え、北アフリカからの磷酸液やスポット貨物を取り込むことにより稼働の維持と効率的な配船に努め収益を確保するとともに、既存中東航路以外の航路進出に向けての取組みを強化し中東航路との融合による配船の更なる効率化を目指します。

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*

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船「桃邦丸」竣工以来続く、小型ガスによる近海・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、顧客の皆様へのニーズに、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。



「吉邦丸」

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（2020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。

中期経営計画に基づく取組み

中期経営計画に基づく取組みとして、乗組員の確保と育成、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。また船主の皆様と優良な関係を維持し、協力体制を構築していくことにも注力していきます。

中期経営計画での基本戦略

- 高品質で安全な輸送サービス提供による安定収益の確保
- 自社船員の確保と育成
- 乗組員の労働環境改善
- 環境への配慮
- 運航船腹の選択と集中

強みの源泉

- 中長期契約による安定収益
- 60年にわたる内航高压LPG輸送サービス
- 自社による船舶の所有、保守・管理、船員配乗、営業
- 約200名の自社日本人船員を雇用
- 優良船主との中長期の関係

2020年度の見通し

内航部門については、LPGの海上輸送量は新型コロナウイルスの影響による移動制限に伴い業務用、産業用のLPG需要は落ちていますが、巣ごもり需要などに伴う家庭用LPG需要増により大幅な輸送量の減少はないと見ています。石油化学ガスは、誘導品需要減少の影響を受けている専航船もありますが、プラント間転送需要および船員不足に伴う稼働隻数の減少も影響し、稼働率はおおむね堅調に推移すると見ています。近海部門は、新型コロナウイルスの影響に伴う中国および東南アジアのプラントの稼働鈍化に伴い、当社が主力とする3,500m³型高压ガス船の市況は軟化していますが、同船型は船腹量が限られており、大幅な市況の下落はないと見込んでおります。

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、安定収益の維持に取り組んでまいります。

新型コロナウイルスの影響

世界経済減速の影響を受け、当社の主力輸送貨物のLPG、石化ガスの誘導品である合成ゴム製品や塩ビ製品が用いられる、自動車産業、農業、住宅産業向け等の需要は低調に推移すると見られ、経済減速や原油価格下落に伴う製品価格の下落も相まって、顧客の物流費圧縮圧力が高まると予想していますが、当社の安全輸送への評価と船員不足に伴う高压LPG船業界全体の輸送船舶の減少傾向は変わらず、運賃市況の大幅な下落はないと見込んでおります。

》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盤石に、
安定収益の拡大を図る

ビル事業部および不動産開発企画部担当
取締役執行役員

大谷 祐介 *Yusuke Otani*

中期経営計画に基づく取組み

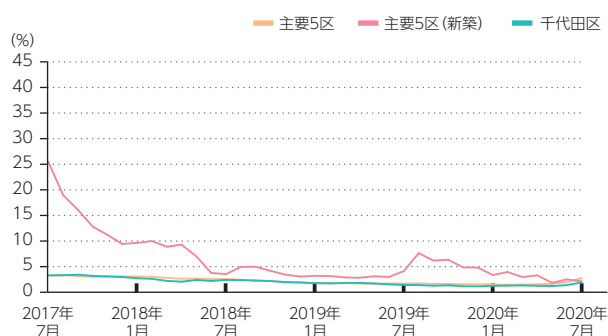
ターゲットエリアに拘らず、都心や地方ならびに海外優良物件へのビジネス展開により
不動産業の強化を目指す

今回策定された新たな中期経営計画では、2030年に向けたビジョンを発表し、不動産業の重点戦略として「不動産業強化への取組み」を掲げております。引き続き基幹ビルである飯野ビルディングを軸に、収益基盤の強化を図るとともに、長期的視野での安定収益源となる都心基幹物件の獲得、ならびに本年獲得したロンドン物件などの海外や国内地方優良物件への進出により、早期的な利益の創出にも取り組んでまいります。また、現在建築工事が続いている新橋田村町地区市街地再開発事業は2021年6月の竣工予定に向け、オフィステナントのリーシングも進めており、竣工時からの収益拡大への貢献を目指しています。

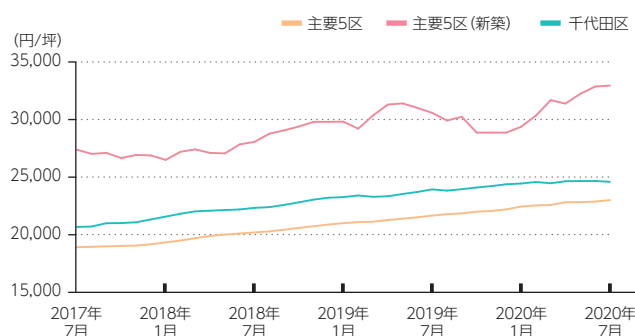
一方、「サステナビリティへの積極的な取組み」も掲げ、所有ビルにおいて再生可能エネルギーへの転換や環境負荷低減に資する設備への投資によりエネルギーミックスを推進し、より環境に配慮したビジネス体制の確立を目指します。また、「ESG・SDGs」への対応としては、CO₂排出率削減への取組みを掲げ、2030年までに単位面積あたりCO₂排出量（CO₂kg/m²）を2008年比で40%削減する目標を設定しました。

これらの取組みにより、安定収益を確保して経済的価値を高めると同時に、環境保全を含む社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造していきたいと考えております。

》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。

中期経営計画での基本戦略

- 安定収益の拡大
- 安全で快適なオフィス環境を提供し、顧客満足度向上
- サステナビリティへの積極的な取り組み
- 飯野ビルディング周辺に拘らず、新規物件開発や既存物件の入替・再開発推進
- 海外、国内地方物件へのビジネス展開

強みの源泉

- 好立地にある所有ビル
- トップレベル事業所認定等、環境性能の高いSクラスビルスペック
- Sクラスビル管理運営ノウハウ
- 所有とビル管理運営まで、自社グループにて、一気通貫サービス提供
- 建替え、再開発事業を経験し、知見を蓄積

2020年度の見通し

新築ビルの大量供給が続く中、企業の人員拡大に備えた拡張移転・増床等により、オフィス床需要が拡大したことから、都心オフィスビル市況は堅調に推移してきました。東京都心部（千代田・中央・港・新宿・渋谷の5区）の空室率は1%台で過去最低を更新し、オフィス賃料も上昇傾向が続いておりました。

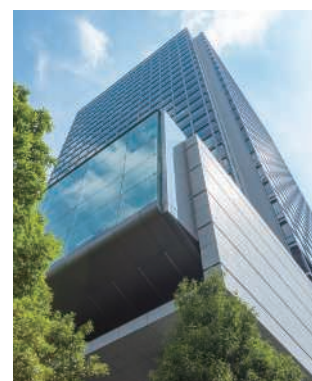
しかしながら、今回の新型コロナウイルスの影響により、在宅やサテライトオフィス勤務が増加しており、業務の整理や通信環境の構築が進むことで更に定着すれば、都心の一等地のオフィスビルの需要は減少する懸念があります。また、今後は企業業績の悪化も見込まれ、雇用調整によりオフィスワーカーが減少し、コスト削減のため、契約床の返還や移転需要の停滞などが予想され、不動産市況にも影響が及ぶものと考えられます。

このような環境の下、今期の見通しにつきましては、新型コロナウイルスの影響により、商業テナント、イイノホール&カンファレンスセンターや貸しスタジオの稼働は低下しているものの、都内に所有する賃貸オフィス5棟は満床稼働を維持しており、引き続き、良質なテナントサービスの提供に注力、コスト削減にも努めることで、前期以上の収益の確保を目指しております。

新型コロナウイルスの影響

所有する賃貸オフィス5棟は満床稼働中で、現時点では新型コロナウイルスの影響も無く、安定した収益確保が見込まれております。

一方、新型コロナウイルスの感染が始まった前期末より、イイノホール&カンファレンスセンターにおいては、催事自粛要請により稼働に著しい影響が発生、その後も感染症拡大懸念の観点からイベントのキャンセルや延期が続いており、収益にも大きな影響が及んでおります。フォトスタジオ事業も緊急事態宣言発令により、4月月初より数ヶ月の間、スタジオ業務は休業となりました。この休業期間ならびに再開後のスタジオ稼働率は前期比で減少しており、収益に影響が及んでおります。また、所有ビルの商業テナントにおいても緊急事態宣言による営業自粛や営業時間短縮により、各テナントの売上も減少したことから、売上歩合賃料の収受に影響が及んでおります。



飯野ビルディング

|| 不動産業 | イイノホール&カンファレンスセンター

イイノホール60周年を迎え、次なるステップへ

2020年度の見通しおよび 新型コロナウイルスの影響等

新型コロナウイルスの感染拡大によりイベントが実施されず非常に厳しい事業環境の中、イイノホール&カンファレンスセンターにおいては、緊急事態宣言発令およびイベントの自粛要請を受け臨時休館したことにより、上期は収益に大きな影響を受けました。

下期については、既に成約済の催事に加えて、繁忙期に向けての更なる予約積み増しが課題となりますが、催事需要の本格的な回復については、感染症の収束に懸念を残す中、流動的な状況もあり、新規成約の伸びは例年に比べ低位で推移していくものと見ています。

している中、これからも顧客に選ばれる満足度の高い施設であり続けるために、ハイエンドクラスの施設環境と設備を維持・向上し、質の高い提案と専門のコーディネートによるきめ細かな催事運営サポートによって、リピーターの拡大を図ってまいります。また、リピートの多いビジネス利用を中心に、映画試写会、音楽会、落語など文化芸能関連の催事も積極的に誘致し、芸術・文化の発信の場として、飯野ビルディングおよび飯野海運グループのイメージアップに継続して取り組んでまいります。



イイノホール

中期経営計画の戦略

コロナ禍により行動様式に変容がもたらされようと

|| 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

2020年度の見通しと今後の方向性

1997年に創立された(株)イイノ・メディアプロは、広尾スタジオの開業（1998年5月）と同時に事業を開始しました。2002年5月には南青山スタジオを開業。時を同じくして写真のデジタル化が急速に進み、その波に乗る形で、今では都内屈指の商業写真スタジオとして認知されています。今回の新型コロナウイルスの感染拡大にあたっては、非常事態宣言発令と共に、感染拡大防止と従業員の安全確保の観点からスタジオ営業を自粛しました。非常事態宣言解除後は、感染予防対策を十分施した上で、まず6月8日から南青山スタジオを再開し、続いて7月1日から広尾スタジオを再開しています。

スタジオ再開後は、新型コロナウイルスの影響で延期された撮影案件を中心に稼働が戻りつつありますが、

前年同期比では50%程度の売上状況です。また、今後についても、新型コロナウイルスの影響による企業業績の悪化が予想され、それに伴い広告向け撮影案件の減少が懸念されるところです。

2019年度決算は前年度比増収・増益となりましたが、2020年度決算は、4~5月の休業の影響もあり、前年度比で大幅な減収となる見通しです。



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38隻の船舶管理を行っています (2020年6月30日現在)。船主から委託される船舶管理業務の内容は、船員の配乗、船上機器の保守・管理、航海と貨物の安全の維持、各種国際規則や要求事項への対応等、多岐に亘ります。

船舶を安定的に運航するためには、船上にいる船員と陸上の管理要員との連携が極めて重要です。船陸間の通信インフラの向上により、船上の状況を陸上で把握する管理技術は日々進歩しています。IMSではこれらの技術も活用し、長年の船舶管理で培った経験とノウハウを基に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。

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確保・育成と、環境保全のための新たな技術と知識の取込みが不可欠です。IMSは海外

の船員供給元との密接な連携のもと、船員教育に力を注いでいます。そうして育った多様な国籍の船員と陸上要員が、お互いの文化を理解し合い一丸となって、安全運航と地球環境保全に取り組んでいます。

イイノマリンサービスの船舶管理隻数	隻数
大型原油タンカー	3隻
ケミカルタンカー	27隻
大型ガス船	5隻
ドライバルク船	3隻
計	38隻

(2020年6月30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、飯野海運の建物管理技術会社として設立され、建物利用の皆様へ安全・安心を届けることを使命としています。

IBTの建物管理技術業務

運転管理：在館者が快適に過ごせるように、運転管理者が空調機などの各種設備機器の運転状況と室内空気環境を監視しています。

環境配慮：環境スタッフがCO₂排出量を管理し、運転管理者と共に省CO₂、省エネを図っています。2019年度において、飯野ビルディングは東京都トップレベル事業所認定を継続しています。

生活環境：清潔で安心な環境を維持するため、ビル管理士が清掃・衛生・廃棄物管理を行っています。

保安警備：警備・防火防災スペシャリストが、在館者と建物内外の安全を守っています。

保守営繕：建物が安全に機能するため、施設管理スタッフが各種設備機器の点検整備を計画的に行っています。

技術支援：飯野海運の不動産業を建物管理で蓄積した技術で支援しています。現在、新橋田村町地区市街地再開発事業において、事業主メンバーである飯野海運の技術担当として、



新橋田村町地区での再開発事業

建築士と設備施工管理技士が会議や検査に立ち会い、品質向上に努めています。

これからもIBTは、会社全体で建物の安全・安心と顧客満足度向上に取り組んでまいります。

役員一覧

I 取締役



代表取締役社長
當舍 裕己

略歴

1981年 4月 当社入社
2010年 6月 当社取締役執行役員
2016年 6月 当社代表取締役社長
社長執行役員(現)



代表取締役
岡田 明彦

略歴

1983年 4月 当社入社
2012年 6月 当社取締役執行役員
2018年 6月 当社代表取締役専務執行役員(現)



取締役
小園江 隆一

略歴

1985年10月 当社入社
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)



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
2016年 6月 当社取締役常務執行役員(現)



取締役
大谷 祐介

略歴

1991年 4月 当社入社
2020年 6月 当社取締役執行役員(現)



取締役
遠藤 茂

略歴

1974年 4月 外務省入省
2013年 6月 当社社外取締役(現)
2014年 4月 外務省参与(現)
2018年 6月 ㈱ADEKA社外取締役(現)
2019年10月 日揮ホールディングス㈱社外取締役(現)

社外 独立



取締役
大江 啓

略歴

1973年 4月 旭化成工業㈱(現旭化成㈱) 入社
2015年 6月 当社社外取締役(現)

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
2008年 6月 ㈱タダノ社外取締役(現)
2019年 6月 当社社外取締役(現)

社外 独立

I 監査役



監査役(常勤)
橋村 義憲

略歴

1989年 4月 旭硝子㈱(現AGC㈱) 入社
2016年 6月 当社監査役(現)



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)(現)
1989年 4月 山田法律事務所開設(現)
2018年 6月 当社社外監査役(現)

社外 独立



監査役
高橋 洋

略歴

1977年 4月 日本開発銀行入行
2017年 6月 ㈱日本経済研究所代表取締役社長(現)
2017年 6月 KNT-CTホールディングス㈱社外取締役(現)
2018年 6月 宮交ホールディングス㈱社外取締役(現)
2020年 6月 当社社外監査役(現)

社外 独立

I 執行役員

代表取締役社長 社長執行役員
當舎 裕己

取締役 常務執行役員
神宮 知茂

経理部管掌、イイノマネジメントデータ(株)
取締役社長および飯野システム(株)取締役社長

執行役員
井上 徳親

海務部担当、海務部長委嘱
およ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

業務管理部担当、人事部担当および人事部長委嘱

代表取締役 専務執行役員
岡田 明彦

経営企画部担当、業務管理部管掌、SR広報部担当、
人事部管掌およびイイノホール(株)取締役社長

執行役員
長谷川 陽一

油槽船舶担当およびガス船舶担当

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
およびINO SINGAPORE PTE.LTD.取締役社長

執行役員
鮎子田 修

経理部担当および経理部長委嘱

取締役 常務執行役員
小藺江 隆一

油槽船舶管掌、ガス船舶管掌、貨物船舶管掌、
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

執行役員
吉川 貢市

事業開発推進部担当および海外戦略担当

取締役 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
およびイイノエンタープライズ(株)取締役社長

執行役員
竹田 篤

貨物船舶担当および貨物船舶部長委嘱

I 取締役・監査役の専門性と経験

		年齢	取締役・ 監査役在任期間(年)	専門性と経験								
				企業経営	営業戦略 マーケティング	財務・会計	テクノロジー・IT	人事・労務	リスクマネジメント	品質・環境・安全	ガバナンス・法務 コンプライアンス	グローバル勤務
代表取締役社長	當舎 裕己	61	10	●	●		●	●		●	●	●
代表取締役	岡田 明彦	60	8	●		●		●	●		●	●
取締役	小藺江 隆一	59	7		●				●	●	●	●
取締役	神宮 知茂	59	4	●		●	●				●	
取締役	大谷 祐介	52	新任		●				●	●	●	●
取締役	独立・社外 遠藤 茂	71	7		●			●	●		●	●
取締役	独立・社外 大江 啓	71	5	●	●			●			●	
取締役	独立・社外 吉田 康之	72	1	●	●			●			●	
監査役	橋村 義憲	53	4			●			●		●	
監査役	独立・社外 山田 義雄	72	2						●	●	●	
監査役	独立・社外 高橋 洋	65	新任	●		●					●	●

(2020年6月25日現在)

|| 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

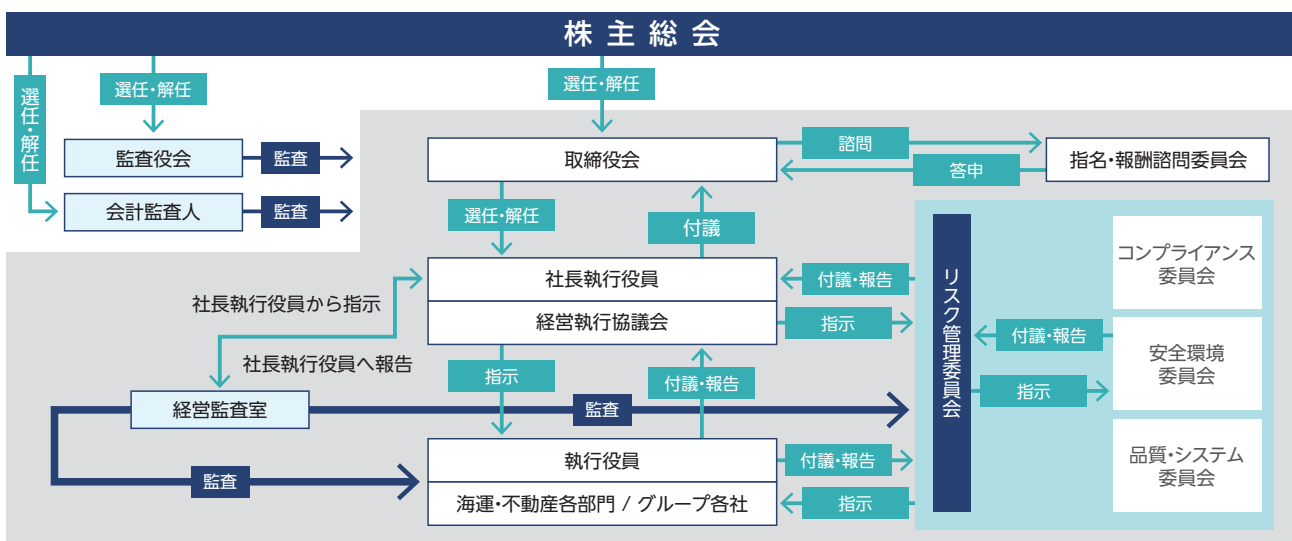


|| 基本的な考え方

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」および「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、透明性およ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、経営の意思決定および業務執行に際しては、株主、従業員およ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います。

|| 組織体制



II 機関構成・組織運営について

機関	取締役会	経営執行協議会	指名・報酬諮問委員会 (2019年10月設置)	監査役会
構成	取締役5名 社外取締役3名 ・取締役における社外取締役の比率が3分の1以上	執行役員12名 (取締役5名含む)	代表取締役2名 独立社外取締役3名 ・社外取締役が過半数	常勤監査役1名 社外監査役2名 ・社外監査役が過半数
出席	監査役3名	常勤監査役1名		
目的・権限	・重要事項の決議 ・取締役の職務執行および執行役員の業務執行の監督 ・適切なリスクテイクを支える環境整備	・取締役会から授権された事項の決議、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	・取締役候補等の指名および取締役の報酬に関する手続き等の客観性・透明性・公正性を高め、取締役会の監督体制および説明責任を強化し、コーポレート・ガバナンス体制をさらに充実	・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
事務局	経営企画部	経営企画部	人事部	監査役スタッフ
開催数	毎月開催	毎週開催	4回 (2019年度実績/2019年10月以降)	毎月開催

I 指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の任意の諮問機関として、取締役候補等の指名および取締役の報酬に関する手続き等の客観性・透明性・公正性を高め、取締役会の監督体制および説明責任を強化し、コーポレート・ガバナンス体制をさらに充実させることを目的として、2019年10月に指名・報酬諮問委員会を設置いたしました。同委員会のメンバーは独立社外取締役3名および代表取締役2名の計5名で構成され、委員長は代表取締役社長が務めます。同委員会は、取締役会の諮問に基づき以下の事項について審議し、取締役会に対して答申を行っております。2019年度において同委員会は計4回開催されました。

- ① 代表取締役社長の選定および解職に関する事項
- ② 取締役および監査役の選任および解任に関する事項
- ③ 代表取締役社長等の後継者計画に関する事項
- ④ 取締役の報酬制度における報酬の構成および水準に関する事項
- ⑤ その他、取締役会が必要と判断した事項

当社では、取締役会の諮問に基づく指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、2020年7月より全業務執行取締役を対象とした株式購入報酬制度の改定を行いました。当社は従前より業務執行取締役の報酬の一部を役員持株会へ拠出する制度を設けており、株主と株主価値を共有することで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指した取組みを継続してまいりましたが、本改定により、株主との株主価値共有を一層深め、当社中期経営計画「Be Unique and Innovative. : The Next Stage - 2030年に向けて -」の達成に向けた経営陣の姿勢を明確化し、企業価値向上に向けた取組みをさらに推進させることを目的としております。本改定により、業務執行取締役が自己の報酬から株式購入のために役員持株会へ拠出するべき金額を増額し、業務執行取締役の固定報酬(月例報酬):業績連動報酬(賞与):同(役員持株会での株式購入)の割合はおよそ85:5:10となりました。さらに、重大な不正会計や巨額損失等が発生した場合は、その責任に応じ、本改定により新たに役員持株会で取得した株式の全部または一部を無償返還するクローバック条項を新設いたしました。

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」および「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。また、常勤監査役が業務執行の状況を把握するため「リスク管理委員会」並びに三委員会などの重要な会議に出席し、報告を受けています。

各委員会の活動内容は以下の通りです。

リスク管理委員会 2019年4月～2020年3月に32回開催	
委員長 代表取締役社長	
活動内容	
当社グループのリスクを統括管理するために設置された「リスク管理委員会」は、主要なグループ会社の代表取締役も構成メンバーとする「コンプライアンス委員会」、「安全環境委員会」、「品質・システム委員会」からなる三委員会と連携しながら、事業に係る戦略リスク・重要投資案件のリスクやESGリスク等を含めて、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・助言を行います。事業等のリスクに関して、リスク発生時の影響額の試算やリスクマネジメント効果の測定も行っております。	

品質・システム委員会 毎月開催	
委員長 代表取締役社長	
議題	
在宅勤務環境強化のためのSSL-VPNサービス利用追加について PCセキュリティ対策・ライセンス追加について 他	
活動内容	
当社グループのシステムおよ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およ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・強化を図っております。	

安全環境委員会 毎月開催	
委員長 代表取締役社長	
議題	
当社グループにおける気候変動にかかわるリスクと機会の検討 緊急事態想定訓練報告 他	
活動内容	
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・強化を図っております。	

コンプライアンス委員会 3ヶ月に1回開催	
委員長 代表取締役社長	
議題	
係争案件、弁護士相談案件報告	
活動内容	
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」および「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」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、監査役およ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」および「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。	

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およ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と判断したため、選任いたしました。
社外監査役	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、2018年6月より当社社外監査役を務めております。引き続き社外監査役として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。
	高橋 洋 (2020年～)	○	高橋氏は、金融機関における豊富な業務経験と知識を有しております。社外監査役として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。

I 内部統制システム

当社は、監査役、経営監査室およ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。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の強化を目的とした経営監査室は「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、当社監査役およ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。

I 内部通報制度・ハラスメントの防止

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、当社人事部長およ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」およ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取る体制をとっております。

「コンプライアンス規程」および「内部通報制度運用規程」では、内部通報をした当社グループの役職員は、不利益を受けないことを保証することが明記されております。

また、「ハラスメント防止に対する働きかけと意識の向上」を目的として毎年グループ社員に対し当社顧問弁護士による社内講習会を開催しております。

I 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、2016年度から全ての取締役および監査役を対象として分析と評価を実施しております。

2019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2020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組みを進めてまいります。

2019年度の実効性評価の概要

対象	全ての取締役および監査役
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、2018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	2018年度の実効性評価で課題として、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ておりましたが、2019年6月の定時株主総会で社外取締役を新たに選任し、これらの課題は一定の改善が見られました。
課題	取締役・監査役のトレーニングについて意見が出され、情報伝達技術の利用やESGへの取組み等、新しい分野における理解を深めるための会社からの支援が必要である旨の課題を共有いたしました。

I 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」に基づき代表取締役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、当社グループは新型インフルエンザ流行時や、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。

コロナウイルス対策はP51,P52

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ご覧いただけます。)

|| 社外取締役鼎談

安定志向からの脱却を求め、意識改革を促進
大局観に立ち、成長戦略をサポート



社外取締役
大江 啓
Kei Oe



社外取締役
遠藤 茂
Shigeru Endo



社外取締役
吉田 康之
Yasuyuki Yoshida

経営の監視・助言から、経済的価値・社会的価値の実現に向けた積極的な働きかけへ。社外取締役の役割は大きく拡がり、会社の持続的成長に不可欠な存在となっています。ここでは当社の社外取締役3名を招き、その活動について語り合ってもらいました。

|| 外部の視点から見た飯野海運

吉田 2019年6月に社外取締役に選任され、1年間この会社を見てきました。国内では創業100年以上の歴史を持ち、年商500億円を超える会社は500~600社しかないと言われますが、飯野海運もそうした稀有な存在の1社として誇るべき企業です。長年にわたり市況という日々の波との戦いに加え、円高/賃金上昇という時代の波とも戦いながら成長し続けてきた企業であり、その強靱な対応力が現在の両軸経営 = 「IINO MODEL」として実を結んでいる。そのように理解しています。

中期経営計画には「Be Unique and Innovative」という言葉を掲げており、独立系企業としての意識を端的に表しています。自分たちがやりたいことをトッ

プがメッセージとして発信する姿勢を感じますね。

遠藤 今年で創立121年目、吉田さんの言う通り本当によく生き延びてきたと思います。自社の身の丈を知り、荒波の中でレジリエンス（しなやかな回復力）を培ってきたことが大きいでしょう。また、変動性を伴う海運業と安定性の高い不動産業というユニークな組み合わせの事業構造は、コロナ禍の影響が広がる今も少なからず緩衝機能を果たしています。

当社は、150~160人の規模で非常にまとまりが良く、自由な雰囲気職場です。社員も居心地の良さを感じていると思います。現地視察では、タンカー訪船のほか、四国の造船所やシンガポール、フィリピンの海外拠点を訪れました。現場の皆さんは活気があり、同時に安全航行への高い意識も感じました。

大江 企業というのは、積極的に攻めていく部分と安

定志向の部分の両方備えています。飯野海運は安定志向が比較的強い会社と言えます。その背景には、果敢な投資が裏目に出、1964年の海運集約を経て長い間忍耐を強いられた経緯から、安定性を重んじるようになったと思います。その間当社は、堅実経営で着実に業績を伸ばしてきました。

最近はその安定性が注目され、新卒採用でも当社の人気が高まっていると聞きます。学生が安定志向になってきているのでしょうか。しかし積極的に活躍してほしい若い社員の間で、現状に安住するような傾向が広がりがつつあるのではないかと懸念しています。

ガバナンス体制に対する評価

大江 昨今のコーポレート・ガバナンス改革には、取締役会の活性化なども求められているところですが、飯野海運の取締役会は、私が今まで見てきた他の取締役会と比べ、活性化の様子が顕著です。議長を務める當舎社長が話をじっくり聞き、メンバーが言いたいことを言えるスタンスで運営されています。

私たち社外取締役は、取締役会に先立ち、専務から議題に関するレクチャーを受けます。その情報提供によって討議内容を十分理解し、こちらの意見を伝えることができますし、結果として意見が反映されたことも多々あります。社外取締役を選任しても、トップの意識が欠け情報提供が不十分ならば、ガバナンスは機能しないでしょう。

遠藤 情報提供は当社自身に関するもののみならず幅広い分野をカバーしており、取締役会の様子は就任当初に比べ、非常に活性化され、活発な意見交換が行われています。その時々トピックについても自由な議論が広がり、時間が延びることもしばしばあります。こうした変化は高く評価したいですね。ここにいる3人の社外取締役の出自がそれぞれ異なり、非常に良い組み合わせになっていることも、活性化につながっていると思います。

吉田 社外取締役を引き受ける際の懸念は、やはり社内と社外の情報格差だったのですが、大江さんが言われたように事前のレクチャーがあり、取締役会当日までに自分の考えを整理できます。社外取締役制度の欠点をカバーする取組みだと思えますし、このようなやり取りを経た議論の結果は、当然透明性・客観性を担保したものになりますね。

遠藤 2019年度の実効性評価では、社外役員に対する付議案件の事前説明の適切さなど、今ここで述べられてきた内容も確認され、実効性が確保されていると評価しています。また社外取締役を3名に増員し、取締役会構成における多様性の確保という課題に

についても、改善が見られるとしています。

大江 それからコーポレート・ガバナンス体制のさらなる拡充を図るべく、昨年10月に取締役会の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」が設置されました。この半年間に同委員会が進めてきたのは、主として指名・報酬制度の「容れ物」となる基準づくりです。取締役や社外役員はどのような人物・適性が求められるか、役員報酬はどのようにあるべきか、といった基準ですね。

吉田 指名・報酬諮問委員会を立ち上げ、まずやれるところからやっているというのが現状ですが、今後はサクセッションプラン（後継者育成計画）が課題になってきます。後継者に関する考え方を整理し、10～20年かけていく育成方法をどのようなものにするか、後継者候補の選定はどうあるべきか、など仕組みづくりについて議論を重ねていきます。トップの後継者を育成することは、その途上で組織各層の後継者を育成することになるので、人材教育・人事制度にも絡んできますが、現時点で同委員会が考えているのは、リーダーの育成方針を決めていくことです。

遠藤 サクセッションプランについて、過去に検討してこなかったわけではありません。組織のリーダーとなる人たち、それを補佐していく人たちにどのような場を与え、育てていくかというテーマは、従来から考えられてきましたが、今回それを任意の諮問委員会という形であらためて体制化したという経緯です。

中期経営計画策定への関与

遠藤 今期から始動した新中期経営計画とその上位にある2030年ビジョンの策定は、私にとってこの1年間で最も注力してきた案件の一つです。取締役会では、その1年ほど前から問題意識の共有を図るとともに、折に触れて質問もさせてもらい、昨年12月には朝から晩まで長時間かけて議論しました。そうした過程を経て、今回の計画策定は大きな「質的变化」を遂げた内容になったと思います。





質的变化として、まず10年先という時間軸で考えるビジョンにもとづく策定は、これまで当社にはなかったと思いますし、加えてグローバル展開という空間軸を踏まえながら、その根幹において「価値」という概念を明確にしたこと、それも収益拡大による経済的価値のみならず、環境を含む社会的価値をビジョンの中に入れたことは、従来と異なる大きなポイントです。この流れからESG・SDGsへの対応に言及し、重点強化策の一つに「サステナビリティ」を挙げるとともに、CO2排出量の削減目標も定めました。

ただし策定した計画は、あくまでプロセスを示すものであり、具体化・実践していくことが大事です。社員・役員がいかにか主体性を持ち、これを実現していくか。計画初年度をよく見極めたいと思います。

大江 私はメーカー出身で、海運業における中期経営計画の策定は、なかなか難しい作業だと感じています。メーカーでは例えば、計画策定時に新規事業領域における成長を想定し、建材から住宅事業、発酵から医薬品事業というふうに、隣接分野への展開による拡大を目指すことができます。海運業では、モノを運ぶことが基本的な使命なのでそうした形でビジネスを拓ける機会は多くありません。

私は、そういう製造業の発想で計画策定に臨むため、飯野海運の新中期経営計画についても、新規事業に関する織り込み方には幾分悩ましさを感じます。結局当社のような業態においてはそれは新中計をこなしていきながら日々のビジネスプラクティスの中から、どん欲に探し求めていくほかはないのだろうと思います。

吉田 今回の中期経営計画は、飯野海運が目指す将来の「ありたき姿」を段階的な積み重ねによって実現する考え方で策定しており、中期経営計画の位置づけが従来以上に明確化されたと言えるでしょう。

しかし、計画の中身を策定するのは執行部隊の仕事であり、そこは分けて考える必要があります。中期経営計画がなぜ必要か、経営理念とどういう関係にあるのか、そこを整理しようと提案するのが社外取締役の

役割です。今そういう形になっていると思います。とりわけ中期経営計画の上位に経営理念を置いた「企業理念体系」の整理は、高く評価したいです。

飯野海運が直面している課題

大江 飯野海運が解決すべき課題というのは、いくつかありますが一つだけ挙げれば、私は、冒頭に述べた社員の安定志向の強さが気になります。もっと積極的に攻めていく姿勢がほしいと思います。もちろん安定志向そのものが間違っているわけではありません。経営者は誰しも自分の代で会社を潰したくない気持ちがあり、社員にとっても会社の存続は大事です。

しかし、かつて国内No.1に君臨していた飯野海運は、現在は中堅企業となり、業界トップ企業と比較して1/20くらいの事業規模です。そこに安住していて果たしていいのかという気持ちがあります。また変化の激しい社会において、これからも今まで同様に安住できるというのは間違いで、攻めの姿勢がなければ、社会の規範や価値観の劇的・非連続的な変化についていけなくなる可能性があります。

そういう観点から、重要課題は「トップに追いつき追い越せ」という社員の気概の醸成だと考えています。新中計を成功させるにはそんな素朴な意識が必要でしょう。

遠藤 当社の一層の発展を願って私は五つの課題を挙げたいと思います。一つ目は、2030年に独立系グローバル企業としての地位を確立するために、それを担う人材の育成と海外拠点の強化が必須となります。海外の情報収集ネットワークをどう構築・発展させていくか、重要な課題です。

二つ目は、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の導入です。単なる仕事の合理化だけでDXを捉えるのではなく、社員のライフスタイル全体を変える要素として、DXをどのようにビジネスに取り込んでいくか、急を要する課題だと思います。





三つ目は、不動産業のあり方です。大江さんの話にもつながりますが、コロナ禍を機にテレワークの拡大が不可逆的な動きとなる中、これからは空室がでたら単に次のテナントを探すという姿勢では、成り立たなくなっていくかもしれません。スペースというものにどんな新しい付加価値を提供していくか、議論が必要ですし、若い社員の発想に期待しています。

四つ目は、同じくコロナ禍による変化として、社会では社員の意識も変化し、仕事よりも家族を優先するといった考え方が出てきています。そうした意識変化をも踏まえつつ、いかに会社全体の求心力を維持・向上させていくか、マネジメント面の大きな課題です。そして最後に、危機管理カルチャーの一層の深化です。想定外の事象が日常化している今日、初動対応は勿論、事態収拾のみならず察知能力等の維持・向上への不断の努力が要請されます。

吉田 私は2点、課題として気になることを述べます。一つは、組織全体の連携についてです。どこの組織でも、担当を持つとそこで完結しようと努力する。しかし全体最適ではないという状況が生じます。それは反目し合っているというより、遠慮し合っているように見える部分が社内にあります。一人ひとりの社員が中期経営計画における自分の仕事の関わりを理解する。あるいは、事業部も各社員も「何をやります」でなく「どうやります」と述べるができる企業風土。そのための仕組みをつくるのが課題です。

もう一つは、遠藤さんも挙げられた人材育成です。海運に必要な熟練度のキープはもちろんですが、もっと根本から「なぜ働くか？」という動機付けを行う場、考えさせる場が一般社員や中間管理職に与えられてもいいのではないのでしょうか。

遠藤 人材育成について、もう一言述べさせていただくと、社長は折に触れて力強く的確なメッセージを出

しており、それを社員がどう受け止めているのか、私はそちらに関心があります。どうしたら社員一人ひとりが鼓舞され、主体性を持って行動できるようになるか。それが大きなポイントだと思います。

世の中が大きく変わり、働き方も複数の職を持つことが当たり前になるかも知れません。その中で、飯野海運のためにがんばろうという人材をいかに育てるか。それぞれの人生観や価値観を尊重しながら、自己実現と会社の目標をどう整合させるか。決して簡単ではありませんが、そういう作業が必要だと考えます。

【社外取締役として心掛けていること】

吉田 社内の方々との相互信頼を常に心がけています。そして自分の役割については、社員の皆さんが漠然と考えていることを明瞭にしたり、見える化するなど、情報整理や分析を通じて自分の知見を役立て、会社の発展に貢献したいと考えています。

大江 社外取締役は経営の一端を担っている責任があります。経営は単純化すれば課題の発見・設定とその解決が要諦です。だから、評論家のような一般的なコメントでなく、具体性を持った解決策を示すことを心掛けています。これまでの会社経営の経験を通じて身に付けたことも活かしていく所存です。

遠藤 コロナ禍は歴史のプロセスを早送りすると云われています。そのような状況の中、飯野海運がこの先いかに生き延びていくか、大局観に立って見守っていきたいと思います。そのためには過去の経験やノウハウだけに頼らず、情報収集と勉強に努め、常にアンテナを張っていく必要があるでしょう。自分が築いてきた人的ネットワークなども活かしながら、組織の求心力や一体感の醸成、モチベーションの向上をサポートする存在でありたいと思っています。

II 「安全」「環境」「人材」の取組み

当社グループでは継続的にステークホルダーと意見交換を実施(定期的を実施している顧客アンケートを含む)し、特に重要な課題を安全・環境・人材と定めて改善に取り組んでいます。2030年に向けた目標である『時代の要請に応え自由な発想で進化し続ける独立系グローバル企業としての地位確立』を実現するために当社グループが各課題の克服にむけて取り組んでいる内容について紹介します。

安全

▶ P51

前中期経営計画より高品質なサービス“IIINO QUALITY”の安定的な提供を掲げています。海運業・不動産業における高品質のサービスには、安全・安心を提供することが不可欠です。そしてコロナ禍で従来の安全・安心の意味が大きく変わりました。顧客に提供する安全・安心に加えて、安全・安心を提供するためサプライチェーンを支え事業を安定的に継続していくための各種取組みの重要性が増えています。

当社グループでは新型コロナウイルス対策を含め安全・安心そして安定的に事業を継続するための取組みを進めています。

当社グループへの影響

- **リスク**
 - ・ 座礁や衝突等の不測の事故
 - ・ 地震や津波等の大規模災害
 - ・ 新型コロナウイルス等の感染症の発生
- **機会**
 - ・ 安全に対する意識の向上
 - ・ 安心・安全の安定的な提供による社会的信頼の向上

具体的な取組み

- ・ KPIの設定
- ・ 船舶の安全な運航
- ・ ビルの安全な運営管理
- ・ 役職員の気づきを活用
- ・ サプライチェーン全体の安全意識の醸成
- ・ 防災・防疫対応を含めたBCP対応等の危機管理

環境

▶ P53

船舶による輸送は他の輸送手段とくらべると効率性に優れていますが、輸送数量が大きいためどうしても排出総量は大きくなります。当社グループでは海運業で約88万トン/年、不動産業で約1万トン/年の二酸化炭素を排出しており、全世界の二酸化炭素排出量328億トン(2017年)の約0.003%を占めています。二酸化炭素をはじめとする温室効果ガス削減は世界的な社会課題であり、当社グループではその温室効果ガス削減に向けた取組みを進めています。

当社グループへの影響

- **リスク**
 - ・ 油濁や廃棄物等による環境汚染
 - ・ 船舶が運ぶ生物による生態系への悪影響
 - ・ 温室効果ガスの増加による地球温暖化
- **機会**
 - ・ 環境負荷の低い船舶やビルの採用
 - ・ 運航効率の向上
 - ・ 環境に資する技術の開発による成長機会の確保

具体的な取組み

- 温室効果ガスへの対応(海運業)
 - ・ IMO目標(2030年40%削減)達成に向けロードマップ作成
- (不動産業)
 - ・ 所有ビルのCO₂排出量削減
 - ・ 環境保全・生態系の維持
 - ・ ゴミ削減

人材

▶ P57

事業を実施していく上での礎は人材です。当社グループでは陸上職員、船舶を運航する海上職員あわせて2,000名程度(船舶に乗船している期間雇用の外国人船員含む)が勤務しています。安全・安心のためには、優秀な人材の育成・確保・活用は欠かせません。そして外部環境の非連続的な変化に対応するには、陸上職員・海上職員がそれぞれの能力を最大限に発揮できる環境を整備しておかねばなりません。研修制度、社内コミュニケーションの充実、多様な人材がはたきやすい人事制度など職場環境の整備に取り組んでいきます。

当社グループへの影響

- **リスク**
 - ・ 優秀な人材確保のための競争激化
 - ・ 在宅勤務の増加による社内コミュニケーションの低下
 - ・ 人材の流出
- **機会**
 - ・ グローバル化に対応できる人材の増加
 - ・ 当社が掲げるビジョンに共感する人材の確保による成長機会の獲得
 - ・ 長年の経験とノウハウの蓄積による専門知識の高度化
 - ・ DXの推進による社内コミュニケーションの充実

具体的な取組み

- ・ 多様な人材が働ける職場環境構築
- ・ 国内外の短期研修制度拡充
- ・ 変化に対応できる柔軟で強い組織を醸成
- ・ 社内コミュニケーションの充実

KPI (Key Performance Indicator : 重要達成指標) 策定について

グローバル企業を目指す当社にとって環境課題克服に向けて積極的に取組むことは必須です。環境課題の中でも気候変動への対応は特に喫緊の課題です。当社グループでは従来より、海運業では環境負荷低減のための技術の採用、不動産業ではトップレベル事業所などの認証の取得など、積極的に取組んできました。そして新しい中期経営計画では当社グループが一丸となって温室効果ガス削減に向けた取組みを進めるためKPIを設定しました。

海運業

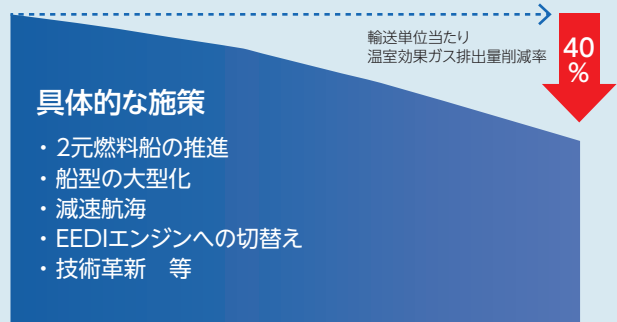
温室効果ガス排出量削減への取組み 2030年に向けて

船舶からの温室効果ガス削減の取組みとして、輸送単位当たりの温室効果ガス排出量を2030年に**40%**削減(2008年比)と目標設定しています。



2008年

2030年



更に、2050年には温室効果ガス排出総量を**50%**削減(2008年比)と目標設定しています。

不動産業

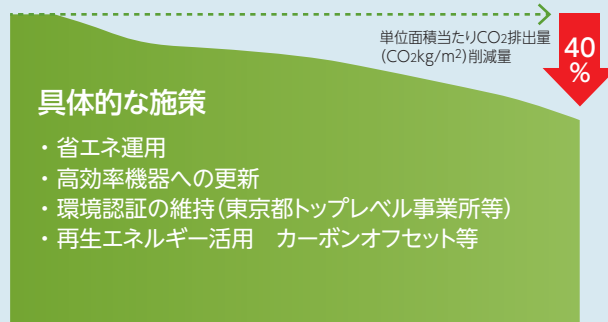
CO₂排出量削減への取組み 2030年に向けて

不動産部門の所有ビルは、国内トップクラスのCO₂排出率水準を維持していますが、更なるCO₂排出率削減目標として、2030年に**40%**削減(2008年比)と設定しています。



2008年

2030年



更に、2050年にはCO₂排出率削減目標を**50%**削減(2008年比)と目標設定しています。



各課題の取組み体制

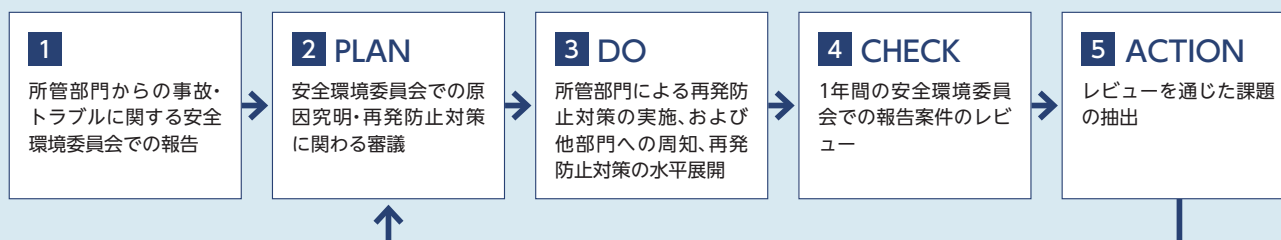
安全・環境・人材の各課題については担当する各部・各社が年間の業務スケジュールに落とし込み、定期的にリスク管理委員会で進捗について報告し、指示を受けています。

安全・環境に関しては、安全環境委員会において、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っています。

例えば、事故が発生した場合も、安全環境委員会にて事故の原因究明および再発防止策を協議し、予防的措置も含めた安全対策の徹底・強化を図っています。そして、重大事故発生等の緊急時においては、危機管理基本規程に基づき緊急対策本部(本部長 代表取締役社長)を設置し危機管理に対応しています。

特に環境に関しては、組織横断的な対応を進めることを目的として当社グループの複数社および複数部署の人員から構成される「IINO環境タスクフォース」を8月に設置いたしました。当社グループの役職員が構成員となり、各種環境課題の克服のための具体策の検討、ロードマップの作成並びに代表取締役社長への定期的な報告を含めた進捗管理を行いグループ全体で環境対応を進めます。

安全政策の改善活動に関するPDCAサイクル



海運業 安全への取り組み／ 海上職の新型コロナウイルス対策

2019年末から世界中を巻き込んで猛威を振るっている新型コロナウイルスですが、ひとたび船内で感染が発生してしまうと船内はクラスターとなり、全乗組員が感染する船内パンデミックを起こす可能性が非常に高いと考えられます。また船内で発症者が出来ると本船の入港を拒否されたり、発症者の治療のために入港が認められても、検疫のために長期の滞船を強いられることとなります。このような事態を回避するため、当社グループでは海上職の新型コロナウイルス対策として以下の対策を講じています。

乗組員による正しい感染防止行動

当社管理船舶の乗組員が正しい感染防止行動を取ることができるよう、COVID-19 Outbreak Management Planを発行し全管理船舶に周知しました。このPlanはWHOや海事関係団体が発行した感染防止ガイドラインを取り纏め、新型コロナウイルスの症状、感染国の情報、マスク・フェイスシールド・全身保護服等の各種保護具の使用法、船内消毒の仕方など詳細に記載されています。また、マスク・ゴーグル、手袋、全身保護服、フェイスシールド、消毒用アルコール、非接触式体温計など、十分な量の保護用品を各船に支給し、寄港地における乗組員の感染を防止できるよう対策を講じています。また、感染国での船員の上陸を禁止し、陸上での感染を防いでいます。

乗組員の健康状態をモニターし、サポート

乗組員は毎日検温・体調チェックを行い、健康状態を確認・記録しています。万が一、船員の健康状態に異常が認められた場合は、船長は遅滞なく会社に連絡し、会社は対応に関し本船をフルサポートする体制を取っています。

感染者を乗船させない

船員交代においては、乗船予定の船員は乗船の2週間前から感染防止のための外出自粛行動を取り、検温・体調チェックを行い記録しています。さらに体調に異常が無い船員は乗船前にPCR検査を受け、陰性を確認してから乗船するようにしています。マンニング会社、船舶管理会社の職員から乗船者への感染を防ぐため、これらのスタッフとの接触が無いよう、乗船前ブリーフィングはオンラインで行っています。

本船への訪船者から乗組員へ感染することの無いよ

う、基本的に社員および船員家族の訪船を禁止していますが、やむを得ない事由で訪船しなければならない業者等に対しては、検温・体調チェックリストへの記入を依頼し、異常が無いことを確認してから訪船を許可しています。

乗組員のメンタルサポート

新型コロナウイルスの感染防止対策による通常とは異なる複雑な業務体制となること、寄港地での感染の恐れや上陸の禁止、各国での厳格な防疫対策により船員交代が困難を極め長期乗船が強いられていることから、船内は高いストレス状態を継続しています。このストレスをコントロールし、安全運航を維持するためには、乗組員のメンタル面をサポートすることも重要です。入港中に家族とのコミュニケーションが取れるよう、ポータブルWi-Fiルーターを全船に支給、長期乗船者に対する特別手当の支給、船内の雰囲気切り替えるため、作業服デザインの一新などを行い、乗組員のメンタル・モチベーション維持のためのサポートを実施しています。9月には、YouTubeに家族からのメッセージ動画をアップしました。今後も乗組員のメンタルサポートに取り組んでまいります。



全身保護服を着用しての船橋当直

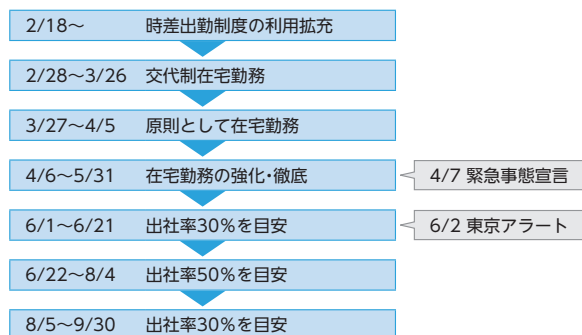
不動産業 安全への取り組み／陸上職および 所有ビルでの新型コロナウイルス対策

【陸上職】

当社では新型コロナウイルスの感染拡大防止と従業員の安全確保の観点から、2月28日より交代制在宅勤務、3月27日より在宅勤務を実施、4月7日の緊急事態宣言の発令にともない、代表取締役社長を本部長とする緊急対策本部を設置し新型コロナウイルスへの対応を強化しております。

勤務体制の段階的な変更

当社のオフィス（グループ会社含む）においては、行政の方針などを踏まえて感染拡大防止策の一環としてテレワークと時差出勤を活用して、段階的に勤務体制を変更してまいりました。



所有ビルでの新型コロナウイルス対策

当社は、飯野ビルディングや汐留芝離宮ビルディングをはじめとする当社が所有・管理を行うオフィスビル（以下「当社ビル」）において、新型コロナウイルスの感染拡大防止に万全を期しております。

当社ビルにおける新型コロナウイルス対策は①アルコール手指消毒液の設置等、ビル共用部における各種感染防止策の実行、②当社ビル管理に携わる関係者の感染防止対策の強化、③日常清掃の強化、④ビル来館者への感染対策協力の呼びかけ強化、の4つからなります。

①当社ビル共用部における感染防止策

- 当社ビル出入口をはじめとする各階共用部にアルコール手指消毒液を設置
- 事務所受付カウンターにスニーズガード（アクリル板）を設置（飯野ビルディング）

②当社ビル管理に携わる関係者の感染防止対策の強化

- ビル管理に携わるすべての関係者に対するビル来館前の検温要請

オンラインツールの活用

社内コミュニケーションに支障をきたさないよう、オンラインツールを積極的に活用しています。また、お客様との打ち合わせも可能な限りオンラインで実施し、出張は重要・緊急の場合を除き、原則見合わせといたしました。

新卒採用活動・創業121周年記念式典等のオンライン化

3月以降予定していた新卒採用活動の説明会や座談会等のイベントをオンラインで実施し、採用面接においても原則オンライン化いたしました。また、6月30日には当社創業121周年記念式典をオンラインで実施いたしました。

- ビル内で作業を行う場合のマスク着用要請

③日常清掃の強化

- 消毒用エタノールを使用した清掃の強化
- 来館者の手が触れ易いドアノブおよびエレベーターボタン、エスカレーターの手すり等の定期的な消毒の実施

④ビル来館者への感染対策協力の呼びかけ強化

- 各種感染対策（社会的距離（ソーシャルディスタンス）を保つなど）への協力を呼びかけるポスターの設置（右図）
- 感染リスクが高まる密閉、密集、密接空間（いわゆる“3密空間”）の発生リスクがある喫煙室への感染防止対策と利用制限に関する掲示の設置



新型コロナウイルス対策ポスター

海運業 不動産業 環境への取組み

2020年4月から始まった新中期経営計画において当社は計画期間中に取組むべき3つの重点強化策の1つとして「サステナビリティへの取組み」を掲げ、より一層環境への配慮を深めていくこととしました。

当社が考える「サステナビリティ」とは

飯野海運グループはサステナビリティ（持続可能性）を「地球上の生態系が存続可能な環境の維持と人類社会の発展を両立させ将来世代に繋げること」と定義し、当社グループの企業価値を経済的に向上させるだけでなく、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを強化することで社会的な課題の把握に努め、事業を通じてその課題の克服に寄与することで当社の社会的価値をも向上させていきたいと考えています。

新中期経営計画について

前中期経営計画の中でも当社は基盤整備項目の一つとして「安全の徹底と環境負荷低減への取組み」を重要な課題と位置付け、海運業においては運航効率の向上による船舶の燃費改善、環境負荷の低い船舶燃料についての検討を行い、また不動産業においては各ビルでの温室効果ガス排出削減や廃棄物の排出抑制などに努めてきました。

新中期経営計画では今後のサステナビリティへの取組みを通じて2030年に向けて当社が目指すべきビジョンとして、「より環境に配慮したビジネス体制の確立」と、海運業、不動産業と並ぶ当社事業の「第三の柱となるビジネスの礎の構築」を挙げています。

その実現のため、これから3年間の中期経営計画期間中に取組むべき課題として、環境負荷の低減につながる資産への重点投資や、より環境負荷の低い燃料の採用促進、よりサステナブルな貨物輸送への取組み強化、あるいは新たな環境規制などにより既存の事業基盤が変容していくことへの対応も視野に入れながらこ

れまでの事業での経験を生かすことができる新規ビジネスの開拓を進めていきます。

また、それら取組みの進捗を示す具体的な指標の一つとなるよう、当社としては初めて中期経営計画の中に環境分野にかかわる数値目標を設定することとなりました。

環境分野にかかわる数値目標の設定について

今回設定したのは、海運業、不動産業、それぞれの分野での温室効果ガス、あるいは代表的な温室効果ガスである二酸化炭素(CO₂)の排出量削減についての目標です。

● 海運業における目標について

海運業では、「輸送単位当たりの温室効果ガス排出量を2030年までに2008年比で40%削減、更に2050年には温室効果ガスの排出総量を2008年比で50%削減する」という目標を定めました。

これは世界各国による協議の上で2018年に国際海事機関（IMO）^(*)の第72回海洋環境保護委員会で採択された「船舶から排出される温室効果ガス削減に関するIMO初期戦略」の中に「野心レベル（Levels of ambition）」として定められた目標に準じています。この削減戦略により今後の海運業界における温室効果ガス削減の全般的な方向性や目標値について合意が為されたのですが、各国が採るべき具体的な対応策や国際ルールとしての規制の枠組み等実施へ向けての詳細は現在も交渉・協議が続けられており決定していません。しかし多くの海運企業は自主的に対応を開始しており、当社におきましても早期の取組みが重要と考え、

(*) 国際海事機関（International Maritime Organization: IMO）は、海上の安全、船舶からの海洋汚染防止等、海事分野の諸問題についての政府間の協力を推進するために1958年に設立された国連の専門機関。2018年6月現在で177の国と地域が参加している。

新中期経営計画の中で当社の目標としてこれを取り入れることとしました。

目標実現へ向けての具体的な方策としては、

- ①より環境負荷が低い燃料と重油を併用する2元燃料主機関の採用
 - ②船型の大型化による燃料消費効率の向上
 - ③輸送需要に応じた減速航行による燃料消費量の削減
 - ④「エネルギー効率設計指標 (EEDI=IMOが定めたCO₂排出抑制のための指標)」規制適合エンジンの採用
 - ⑤新燃料などその他の技術革新の採用
- などを考えており、取組みを鋭意進めています。



2021年竣工予定のLPG2元燃料主機関搭載船のイメージ
画像提供：川崎重工業株式会社

● 不動産業における目標について

不動産業においては、2016年3月に東京都から「優良特定地球温暖化対策事業所（トップレベル事業所）認定」(**)を取得、テナント各社様の協力も得て継続的にCO₂削減対策を進めている飯野ビルディングをはじめ、所有する賃貸ビルそれぞれにおいて従来より環境負荷低減のための対応を進めてまいりましたが、新中期経営計画では更なるCO₂排出量削減目標として、当社が所有・管理する国内賃貸ビル全体での単位面積当たりCO₂排出量 (CO₂kg/m²) を2030年までに2008年比で40%削減、更に2050年までに2008年比で50%削減するという目標を設定しました。

この目標を実現するため、従来より実施している内容も含め、

- ①各ビルでの空調等の省エネルギー運用
- ②LED照明など高効率機器への設備更新
- ③東京都トップレベル事業所等の環境認証を維持し、CO₂排出量の管理促進を図る
- ④再生エネルギーの活用やカーボンオフセットの採用などを検討

といった施策を今後も継続的に実施していきます。

当社グループの温室効果ガス/CO₂の中長期削減目標の進捗(2019年度の排出量と2008年度の比較)

海運業

輸送単位当たりの温室効果ガスの排出量を
2008年比で40%削減

→2008年比で

24.8% 削減

不動産業

単位面積当たりのCO₂の排出量を
2008年比で40%削減

→2008年比で

22.5% 削減

(**) 優良特定地球温暖化対策事業所（トップレベル事業所）認定とは、地球温暖化の対策の推進の程度が特に優れた事業所として東京都が定める認定基準に適合すると東京都知事が認定した事業所。認定を受けるとインセンティブとして当該事業所の二酸化炭素排出量削減義務の軽減を受けられる。

海運業 不動産業 環境への取組み

当社初の2元燃料主機関搭載船の竣工

2019年12月、当社初の2元燃料主機関を搭載したメタノール専用タンカー“CREOLE SUN”が竣工しました。本船は三井物産株式会社と当社が共同出資する Joint Venture Company で所有され、Waterfront Shipping Company Limited 社(*)の長期用船により主にメタノールの輸送に従事することとなります。

本船の2元燃料ディーゼル主機関は、船舶燃料として一般的な重油のほかにメタノールを燃料として使用することが可能となっており、メタノール燃料使用時は重油とくらべ硫黄酸化物 (SOx)、窒素酸化物 (NOx) の排出量を大幅に削減することができます。

世界中で船舶燃料として使用されている重油と違い、メタノールを船舶燃料として供給するインフラが整った地域は数少ないため、本船はメタノールだけに燃料を頼ることはできませんが、当社では今後本船の運航および船舶管理を通じて2元燃料主機関に関する経験、知見を積み重ねてまいります。

また当社では2021年12月に重油とLPGを燃料として使用可能なディーゼル主機関を搭載した大型LPG船の竣工も予定しております。

これらの2元燃料主機関は主にSOx・NOxの削減を目的としていますが、将来的には実用化が予想されるカーボンフリー燃料を使用するディーゼル主機関の運転技術取得にも寄与することが期待されます。

(*) Waterfront Shipping Company Limited社について：世界最大のメタノール生産者である Methanex Corporation社(**) 100%出資の海運会社で、北米・アジア太平洋・欧州・南米など世界の主要航路にてケミカル製品・石油製品の輸送に従事。メタノール船としては計30隻を運航しており、世界最大の運航隻数を誇る。

(**) Methanex Corporation社について：カナダ・バンクーバーに本社を持つ世界最大のメタノール生産者。主な生産拠点をカナダ・チリ・エジプト・ニュージーランド・トリニダードトバゴ・米国に持ち、北米・アジア太平洋・欧州・南米など世界各国へメタノールを安定供給している。

船舶燃料の低硫黄化

2020年1月、船舶の主要な動力源である大型ディーゼル主機関の排気ガスに含まれる排出量削減のため、船舶燃料用重油に含まれる硫黄分の濃度を従来の3.5%以下から0.5%以下に削減する国際的な規制強化が発効しました。世界中の海運事業者は以下3つの手段のいずれかによる対応を迫られました。

1 燃料を低硫黄分重油に変更する

懸念点

- ・ 燃料費の増加
- ・ 燃料の性状差による主機関への影響

2 スクラバーと呼ばれる排気ガス洗浄装置を船上に設置する

懸念点

- ・ 数億円の設置費用
- ・ 設置のためにスペース確保を要する
- ・ (既存船の場合)長期間の工事が必要

3 LNG、メタノール等代替燃料を使用する

懸念点

- ・ 設備投資に多額の費用
- ・ 既存船では対応が困難

当社においては一部の新造船にスクラバーを搭載しましたが、多くの船舶は低硫黄分燃料を使用することで対応しています。適正な潤滑油や助燃剤を用意するなど事前の準備を行ったことにより現在まで当社では大きなトラブルは発生しておりません。

今後も予定されている更なる排出規制強化へ対応するため、当社グループでは次世代燃料の採用なども含め船種や船舶ごとに様々な検討を進めています。

環境保全・生態系の維持

数値目標とは別に、当然のことですが環境保全や生態系の維持、ゴミ削減などの問題にも取り組んでいきます。

例えば、飯野ビルディング、汐留芝離宮ビルディング等当社の主要賃貸ビルではビル毎に廃棄物計量器を整備、ビルから出る廃棄物の重量を自社で計量・記録することで排出量の傾向と課題の把握が可能となり、排出の抑制と処理費用の低減に役立てています。

また2014年11月にグランドオープンしました飯野ビルディングは優れた環境配慮・省エネルギー性能とそこに集う人々の快適性を兼ね備えた最先端オフィスビルとして国内外から高い評価をいただいておりますが、単に建物自体の機能だけでなく、ビル1階北側の公開空地「イイノの森」の存在も高評価の理由の一つです。

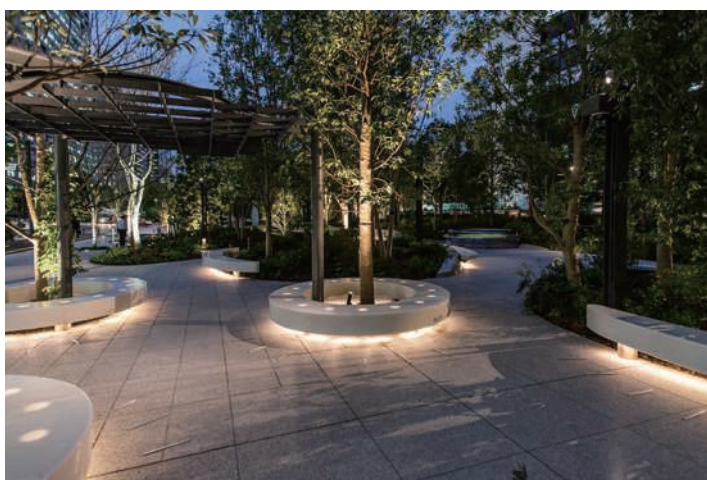
「イイノの森」は、ここから日比谷公園、皇居へ至る「緑をつなぐ森」の起点となることを意識してデザインされました。ビルの竣工以来生育してきた約140本（飯野ビルディングの敷地全体では約200本）、約80種の樹木は古来より武蔵野の雑木林を形成していた在来種を中心に選ばれており、季節毎の花々や飛来する鳥類、「森」の中に配置された数点のオブジェとともに地域の皆様の憩いの場としてもご利用いただいております。

また2018年7月より数回「イイノの森」で芽生えた苗木の一部を配布するイベントも行っており、ご好評をいただいております。

「イイノの森」を当社グループの環境への取組みを象徴するエリアとして、生物多様性の保全と都心部における豊かな生態系作りにも貢献できるよう維持管理に努めていきます。



廃棄物計量器（飯野ビルディング）



イイノの森

従業員とともに 海上職の働き方改革

当社グループでは、安全の確保を経営理念の最初に掲げており、海運業においてそのカギを握る最大の資源が優秀な海技者です。優秀な海技者が、その能力を最大限に発揮できるように働きやすい職場環境を整備することは、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「海上職の働き方改革」を行っています。

船内業務負担低減のための検討

全長が200mを超えるタンカーやドライバルク船に乗船している船員は、22名～26名です。船舶の航海のみならず、貨物の積み揚げ、船体・機器の保全・修理等も全てこの乗組員で行われます。昨今では船舶の安全性を確保・証明するために、非常に多くの記録を作成・保持することを求められており、乗組員の業務負荷が増加しています。当社の船舶管理部門では、DXを推進し安全管理マニュアルの簡素化、各種記録の整理・削減・電子化を行い、現場乗組員の業務負荷適正化への検討を進めています。

My Motivators

長期にわたり家族と離れて生活をする船員にとって、毎日のモチベーションを高く維持することは大変です。当社グループ管理船においては、各船員の居室内に「My Motivators」掲示板を設置し、家族の写真や自分の趣味、格言などを貼り付け、毎日見ることができるようになりました。これにより、長期にわたる乗船期間においても、家族を思う気持ちや働く目的を毎日思い出してもらい、モチベーションを維持してもらえることを願っています。



My Motivators掲示板

メンタルヘルス

船内という陸上から遠く離れた海上の職場では、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。乗組員が悩みを一人で抱え込まないよう、相談できるコンタクトラインを明確にし、いつでもプライベートな案件でも相談できる環境づくりに取り組んでいます。また、管理者は悩みを持っているものをそのまま放置しないよう、声かけを励行するようにしています。

動画で家族とより近くに

船上で乗組員が働いている姿や、家族からのメッセージを見ることができ動画をYouTubeを利用して配信することを開始しました。これにより船員は陸上から離れていても家族や同僚がより近くに感じられ、家族やお子様が見ることができないご主人の現場で一生涯懸命業務に励む姿を見ることができます。

当社運営のYouTube公式アカウント「IINO Channel」

<https://www.youtube.com/channel/UCX80MjUc6VQ0VixAOxQqscQ/>

今後も海技者のストレス軽減・モチベーション向上に取り組む、海技者の能力を最大限に引き出す働き方改革を進めていきます。



コロナ禍での乗組員へのメンタルサポートに取り組んでいます

従業員とともに 人材・働きやすい環境づくりへの取り組み

2020年5月に策定した新中期経営計画において、「IINO VISION for 2030」を実現するための基盤整備項目の1つとして、「人的資本の育成・強化」を掲げております。ここでは具体的な取り組みをご紹介します。

人材への取り組み

● イイノ パワーアップ ミーティング (IPM)

社内コミュニケーション活性化を目指し、2015年から「IINO POWER-UP MEETING (IPM)」を実施しております。

2019年度は新入社員から中堅社員の約50名が4回に分かれて参加し、自分たちの目指したい姿、キャリアについて議論を行いました。参加者からは、「先輩や同僚の体験や意見が参考になった」「刺激を受けた、共感した」という意見が多く寄せられました。

自分のキャリアは自分で考える、という意識を持った社員も多く、参加者の声を次世代人材育成プログラムの構築に活かしてまいります。



2019年は7月～11月にかけて開催

● メンター・メンティー制度

新入社員が仕事を行う上での様々な問題、悩み、不安などについて、部の先輩には直接相談しにくいことを他部署の先輩へ定期的に相談できる「メンター・メンティー制度」を導入しております。

メンター（先輩社員）はメンティー（新入社員）に対し、経験にもとづいたアドバイスやサポートを行い、問題の解決や成長を支援することで、新入社員の育成に寄与しています。

● 短期研修制度

当社では社員の能力開発の一環として、勤続3年以上の若手・中堅社員を対象とし、国内外での実務習得を通じて職務遂行能力を高めることを目的とした短期研修制度を設けています。

2019年度は3名の社員が社内選考を通過し、米国の短期MBAプログラムの他、当社の海外拠点および関係先で研修を行いました。

ダイバーシティの推進

● ジョブ・リターン制度の導入

2020年6月より「ジョブ・リターン制度（再雇用制度）」を導入いたしました。本制度は、原則3年以上在籍しており、育児・介護・配偶者の転勤帯同のいずれかの理由によって退職した社員が、一定の要件を満たしていれば、本人の希望により職場に復帰できる制度となります。多様なバックグラウンドをもつ人材が活躍できる環境を整えてまいります。

● 女性社員の活躍推進

当社では現在、女性総合職16名が勤務しております。そのうち、当社女性管理職1名がグループ会社で勤務しております。引き続き人材の育成と働きやすい職場環境の維持に努めてまいります。

働きやすい職場環境整備のための取り組み

柔軟な働き方を目指した環境整備の一環として時差出勤制度を導入し、定時のほかに7～15時、8～16時、10～18時および11～19時の勤務時間帯を設定しております。

また、法定を上回る小学校3年生終了時までの育児時短勤務制度（現在9名が利用）、年間35時間を限度に利用可能な時間単位の有給休暇、勤続満10年・15年・25年に取得できるリフレッシュ休暇など、子育てや介護などに関わる社員にとって働きやすい制度を整備しています。

ボランティア休暇制度

当社では、2012年度より災害ボランティアへの参加者に対し、特別休暇および交通費等を補助するボランティア休暇制度を設けております。

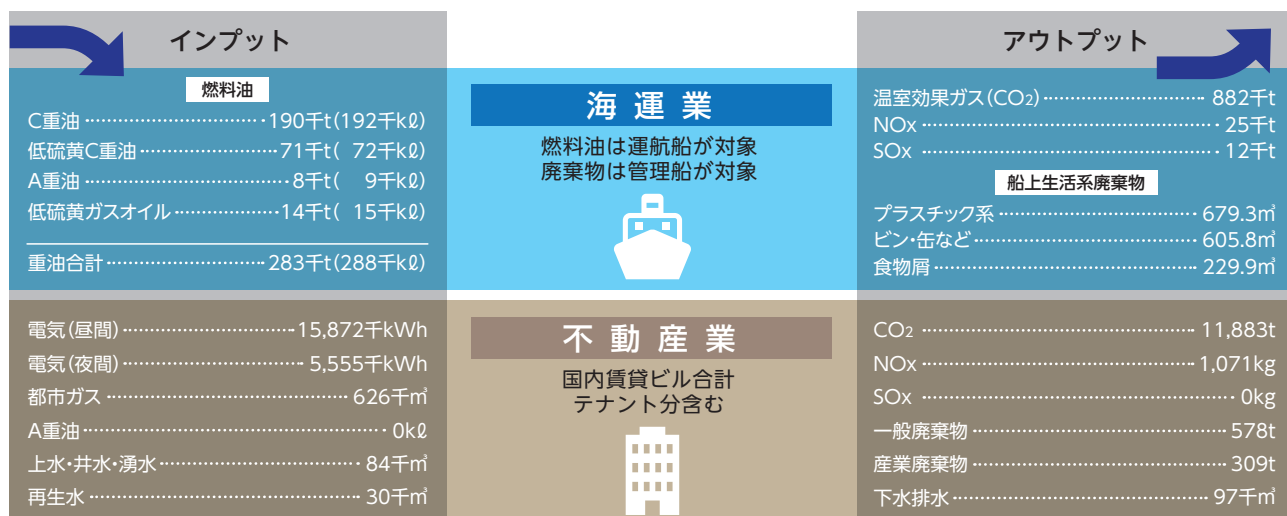
2019年度は1名が台風の被害を受けた長野県小布施町千曲川流域の農地清掃に参加いたしました。

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900千tを下回る数値で推移しております。

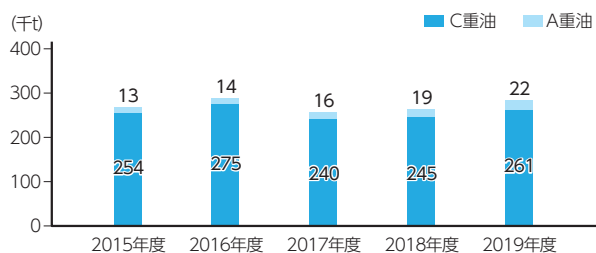
また、2019年度の不動産業におけるCO₂アウトプットの減少は、飯野ビルディングにおいてテナント退去により一時的な空室が発生したことによるものです。



(注) 温室効果ガス 海運業における温室効果ガスのアウトプットはCO₂を集計しております。
 運航船 当社グループ所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 当社グループ所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。)

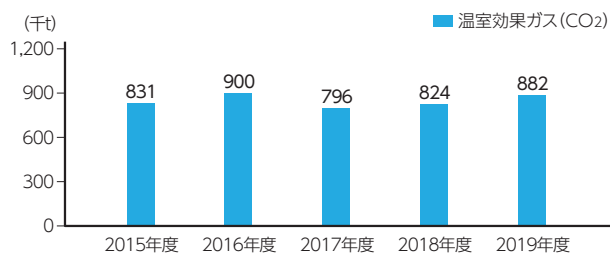
なお、当社グループで運航および管理両方を行っている船舶がある一方、運航・管理のいずれか片方のみ行っている船舶もあります。

海運業におけるインプットの推移



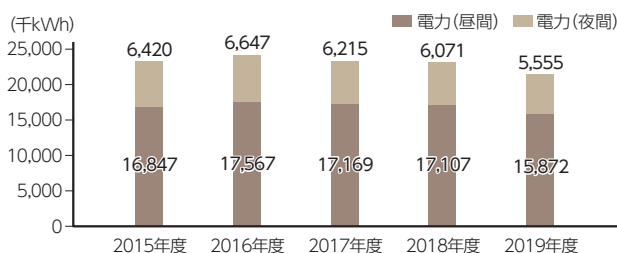
※2019年度は低硫黄C重油(適合油)と低硫黄ガスオイルを含みます。

海運業におけるアウトプットの推移

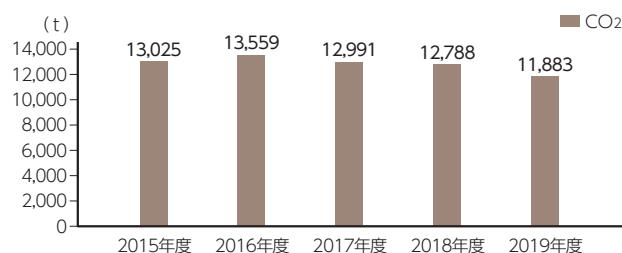


※2018年度以前の数値は2019年度の排出係数で再度算定しております。

不動産業におけるインプットの推移



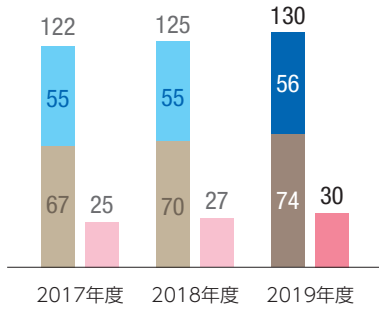
不動産業におけるアウトプットの推移



非財務ハイライト (飯野海運単体)

男女別社員数 (人)

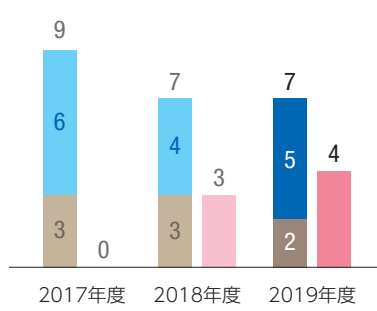
男性 女性
海上職 陸上職



※女性は陸上職のみ

男女別採用人数 (人)

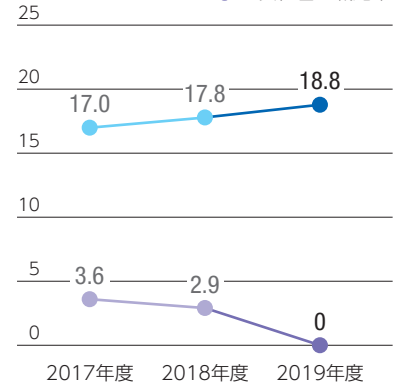
男性 女性
海上職 陸上職



※女性は陸上職のみ

単体女性比率 女性管理職比率 (%)

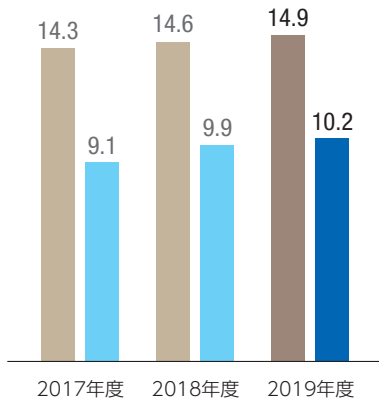
● 単体女性比率
● 女性管理職比率



※2019年6月よりグループ会社出向のため単体の女性管理職比率低下

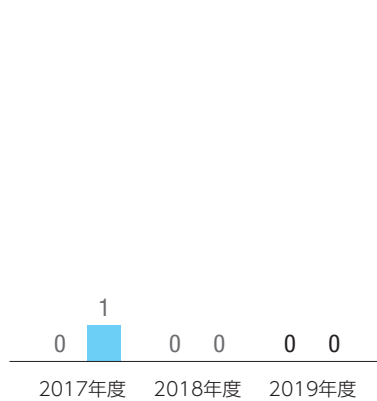
平均勤続年数 (年)

陸上職 海上職

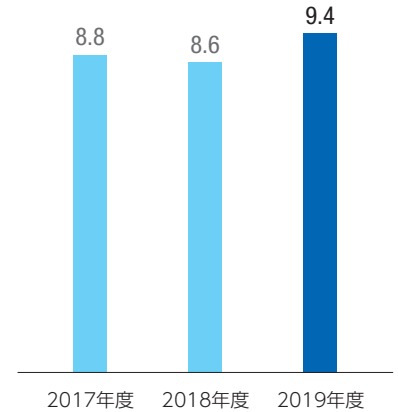


勤続3年以内の離職者数 (人)

陸上職 海上職

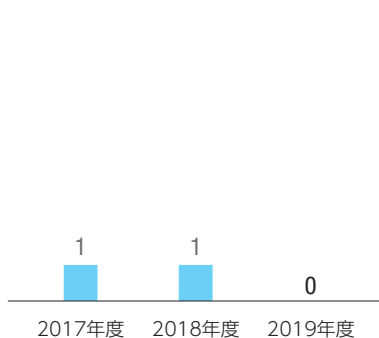


有給休暇平均取得日数 (日)

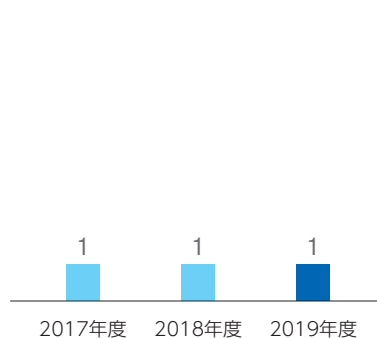


※夏季休暇除く

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

P59

詳細報告編

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

|| 第三者意見

2020年の経営報告書は、貴社のESG経営が一段と進化した様子が紹介され、「独立系グローバル企業」として、今後の持続的成長を期待させる内容となっています。

まず最大の目玉は、2030年の貴社のあるべき姿である「IINO VISION for 2030」を設定し、そこからバックキャストする形で、新たな中期経営計画が策定された点でしょう。加えて、「IINO COMMITMENT」も含め、企業理念体系が再整理された点も印象的で、不確実性が高まる事業環境下にあるからこそ、IINOグループとして「変わるもの」と「変わらないもの」を、全社で見つめ直した取り組みの熱量が伝わってきます。

新中計における重点強化策として、従来からの「安定収益の盤石化」に加え、ビジョンと連動する形で、「グローバル事業」と「サステナビリティ」が明記されました。特にサステナビリティについては、トップメッセージでの発信や、特集ページにおけるSDGsとの紐づけのみならず、部門別事業戦略においても共通して言及されており、ESG経営の浸透が窺えます。

また、温室効果ガス排出量の長期削減目標などのKPI設定、職員の罹患防止策に留まらず心理的ケアまで配慮した新型コロナウイルス対策、取締役・監査役の実務スキルマトリクスや社外取締役鼎談などガバナンス面の開示の充実も今号のポイントとして挙げられます。

今後の期待と致しましては、デジタル技術の貴社事業への活用の可視化も含め、「第三の事業の柱」に連なる新領域の進捗共有などを頂ければ、2030年ビジョンに向けた持続的成長ストーリーに、一層の厚みが増すものと考えます。



株式会社日本政策投資銀行
サステナビリティ企画部長

木村 晋

第三者意見を受けて



SR広報部担当
代表取締役専務執行役員

岡田 明彦

木村様には、経営報告書2020に関し貴重なご意見を賜り、心より御礼申し上げます。本年は新中期経営計画を発表したこともあり、本報告書では、同計画で再整理した企業理念体系や重点強化策、具体的な事業戦略をわかりやすく説明することに努めました。また、ESG経営とSDGsへの貢献を意識した環境・社会・ガバナンスへの取り組みの記載を充実させました。当社は新型コロナウイルスへの対応を図りながら、新中計の施策を推進し、経済的価値と社会的価値の両立と新たな創造を目指しつつ、更なる企業価値向上に取り組んでまいります。

今回ご指摘頂いた「第三の事業の柱」となる次世代ビジネスは、新中計の「サステナビリティへの取組み」とも深く関っており、進捗があれば、都度情報開示を行ってゆく所存です。

これからも選ばれる会社であり続けるために、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。

II 会社概要/株式情報

会社概要 (2020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)、ENEOS(株)、(株)カネカ、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・カップル(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	主要取引銀行	(株)みずほ銀行 (株)三井住友銀行 三井住友信託銀行(株) (株)日本政策投資銀行 他
資本金	13,091,775,488円	従業員数	単体 160名(陸上104名、海上56名) 連結 646名
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、上海 《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58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72社》		
証券コード	9119		

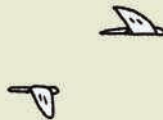
株式情報 (2020年3月31日現在)

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	8,608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
	飯野海運取引先持株会	5,107	4.82
	株式会社みずほ銀行	4,941	4.67
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,354	4.11
	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,890	3.67
	三井住友信託銀行株式会社	3,622	3.42
	日本生命保険相互会社	2,256	2.13
	トーア再保険株式会社	2,253	2.12
	DAIWA CM SINGAPORE LTD (TRUST A / C)	2,224	2.10
	損害保険ジャパン株式会社	2,105	1.99

(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(5,269千株)を除いて計算しております。

所有者別 株式分布状況	個人・その他 14.9%	金融機関 42.2%	その他の法人 19.3%	外国人 16.5%	金融商品取引業者(証券会社) 2.4%	自己株式 4.7%
----------------	-----------------	---------------	-----------------	--------------	---------------------	-----------



[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 / TEL: 03(6273)3069 FAX: 03(6273)3057

電子メール: ikk_srpr@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



地球のいのち、つないでいこう



生物多様性