

INTEGRATED REPORT 2025





統合報告書の発行にあたって

飯野海運グループは、2030年に向けた長期目標として“IINO VISION for 2030”を掲げ、時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける独立系グローバル企業を目指しています。社会からの要請を的確に捉え“IINO VISION for 2030”を実現するためには、ステークホルダーの皆様との対話が欠かせません。

本書では、当社グループが経済的価値・社会的価値を創造するための取組みについて、ステークホルダーの皆様にご理解いただくことを作成の方針としています。2023年5月に策定した中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」の進捗と課題、財務戦略や事業戦略、サステナビリティの取組みなど、中期から長期にわたる価値創造の戦略およびストーリーをまとめています。

本書の作成にあたっては、グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)による「GRIスタンダード」や、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」に加え、ステークホルダーの皆様から頂いたご意見を参考にしました。当社グループの経済的価値・社会的価値を創造するための1年間の各種取組みを整理し、各部門の枠を超えてグループ役職員が協力し、誠実に作成しています。私は、その作成プロセスおよび記載内容が正当であることを、ここに表明申し上げます。

今後もステークホルダーの皆様とより建設的な対話を行うため、「統合報告書」の内容充実を図ります。皆様から対話を通して頂いたご意見を当社の経営に反映させ、経済的価値と社会的価値の創造からなる共通価値の創造を力強く推進します。

2025年9月
代表取締役社長

大谷祐介

Contents

Introduction

- 01 統合報告書の発行にあたって
- 02 目次・編集方針
- 03 企業理念
- 04 IINO MODELの軌跡
- 06 IINO MODELで目指す持続的な成長
- 08 トップメッセージ

価値創造ストーリー

- 14 特集1 顧客対談「エネルギー輸送の未来」
- 19 価値創造プロセス
- 20 経営資本
- 22 マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)
- 24 財務・非財務ハイライト

価値創造戦略

- 27 中期経営計画の進捗
- 30 財務戦略マネジメントメッセージ
- 33 部門別事業戦略
 - 33 海運業 大型原油タンカー
 - 35 海運業 大型ガス船
 - 37 海運業 中小型ガス船
 - 39 海運業 ドライバルク船
 - 41 海運業 ケミカルタンカー
 - 43 海運業 内航ガス船
 - 45 不動産業
 - 47 グループ会社の取り組み

価値創造の基盤

- 50 サステナビリティ推進への取り組み
- 51 安全・安心の追求
- 53 環境
- 59 特集2 人的資本鼎談
「持続可能な成長を支える多様な人的資本の強化」
- 62 社会
- 65 DXが加速する飯野海運の成長
- 66 社外取締役メッセージ
- 67 コーポレート・ガバナンスの強化
- 74 リスク管理・コンプライアンス

企業情報

- 77 主要連結財務データ
- 79 非財務データ
- 80 会社概要／株式情報／外部評価



編集方針

当社グループは、「アニュアルレポート」と「安全・環境報告書」を統合した「経営報告書」を2009年度より発行してきましたが、2022年度から名称を「統合報告書」と改めました。共通価値の創造につながる施策について、ステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えすることを基本方針としています。本書に掲載されていない詳細な情報に関しては、下記の資料を当社ホームページでご参照ください。

対象期間：2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)
一部当該年度以外の内容も掲載しています。
発行時期：2025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

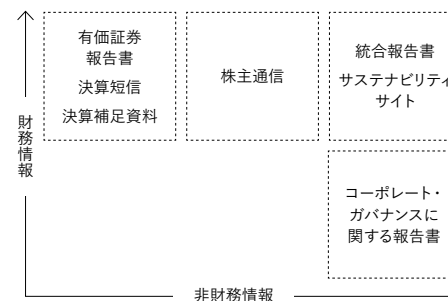
<https://www.iino.co.jp>

有価証券報告書、決算短信、決算補足資料

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

サステナビリティサイト

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



対象範囲

飯野海運(株)、連結対象子会社67社、持分法適用関連会社8社、連結対象外関係会社9社。活動分野ごとに対象会社が異なる場合は、対象範囲を記載しました。原則として「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(85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。

将来見通しに関してのご注意

本報告書には、当社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、税制などさまざまな要因により異なる結果となる可能性があります。

企業理念 IINO PURPOSE

安全の確保を最優先に、人々の想いを繋ぎ、 より豊かな未来を築きます

私たちが船で運んでいるのはモノ

私たちに託されたモノには、人々の想いが込められている

そして、その想いを安全に届けることで、人々の暮らしに安心と未来がもたらされる

私たちがオフィスビルで提供しているのは空間

私たちが創り出す安全でゆとりある空間には、人々が集い新たに生まれる想いがある

そして、その想いが共有されてゆくことで、創造的な未来が広がっていく

私たちは、これまで、そしてこれからも、安全の確保に妥協せず、世界中の人々の想いを繋ぎ、

より豊かな未来を築きます

経営方針 IINO COMMITMENT

顧客に

ニーズに迅速・的確に対応し、
安全かつ高品質のサービスを
安定的に提供

役職員に

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

社会に

社会を構成する責任ある一員として、社会
と向き合い各種社会課題の解決に貢献

株主に

持続的な成長に軸を置いた経営で
企業価値を向上させ、
充実した株主還元を実施

行動規範 IINO STYLE

Integrity

健全な企業人であること

社会を良くするため企業人として
自発的に行動する
人権を尊重し、人権侵害を行わない、許さない

Open-mindedness

柔軟であること

先入観なく相手の意見に耳を傾ける

Agility

俊敏であること

機を捉え、瞬発力をもって行動する

Resilience

しなやかであること

不利な状況においても平常心を保つ

Shipping Business

海運業



1960年

本邦初のLPGを積載可能な
加圧式内航ガス船を建造

本邦初のLPG(液化石油ガス)を積載可能な加圧式内航ガス船が竣工し、当分野のパイオニアに。



1970年代～1980年代

ケミカルタンカー事業への進出

1979年にケミカルタンカー「ESPOIR」竣工。当社グループ初のケミカルタンカー用船開始。1989年には自主運航を開始、グループ主力事業へ。



Real Estate Business

不動産業



1960年

旧飯野ビルディング竣工

当社グループ初となるオフィスビルを竣工。



2011年

飯野ビルディングの建て替えにより「100年先にも愛されるビル」へ新飯野ビルディングを竣工。本社オフィスは最高レベルのサステナビリティを示す「LEEDプラチナ認証」を取得。



IINO MODELの軌跡

当社は、創業以来125年余りにわたり海運業に携わってきました。

戦後、不動産業へ進出し、現在ではケミカルタンカーを主力とする海運業と、オフィスビル賃貸の不動産業を両輪とする「IINO MODEL」を展開し、強固な経営基盤を築いています。

今後も社会の要請に応え、更なる価値提供と成長を実現します。

since 1899



2024年

世界初の基礎認証済み
アンモニア運搬船竣工

米国ABSによるアンモニア燃料船化の基礎
認証を受け設計・建造された世界初のアンモ
ニア運搬船「GAS INNOVATOR」竣工。



2024年度売上高

(外航海運業と内航・近海海運業の合計)

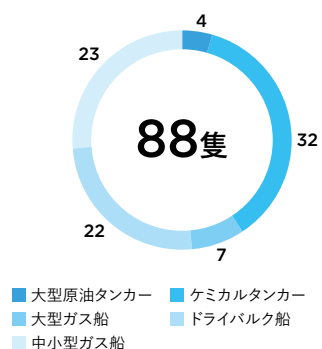
1,288億円

ケミカルタンカーによる中東積み極東・
欧州揚げ航路での石油化学製品輸送量

世界シェア トップクラス

運航船腹の内訳

(2025年6月末現在)



市況の変動が激しい海運業と 安定した不動産業の両輪ビジネス

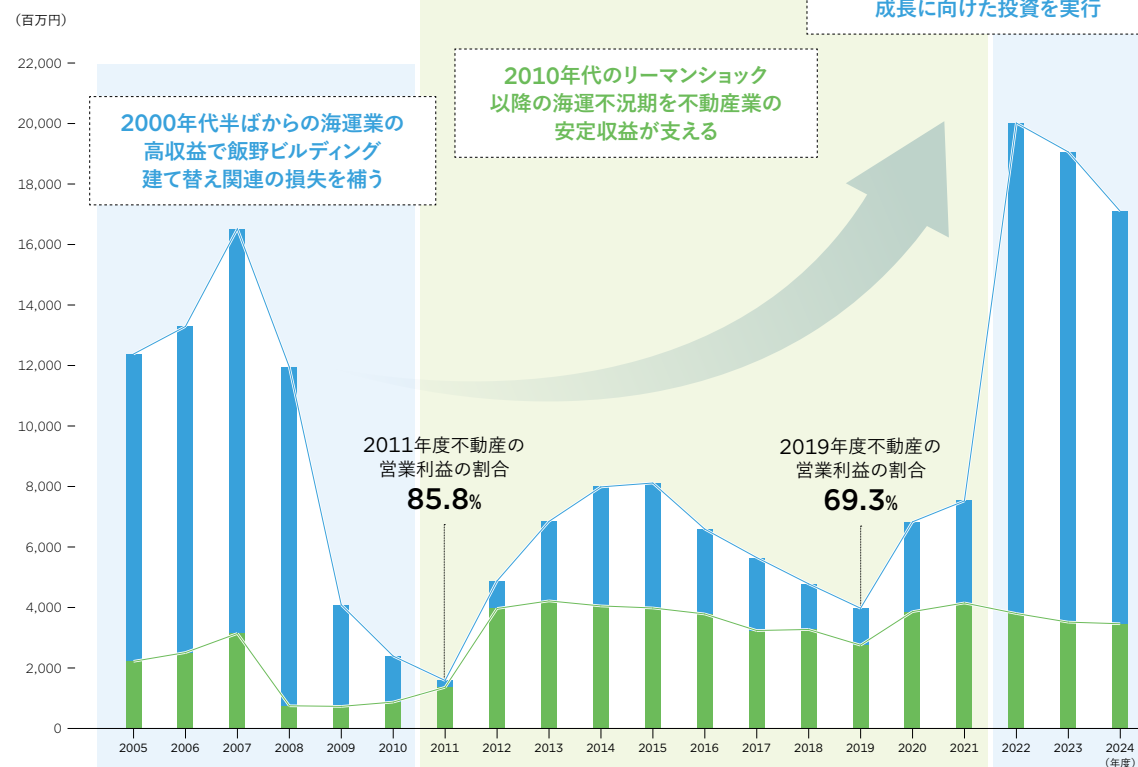
海運業はマーケットボラティリティが高い一方、不動産業は市況の変動が相対的に少なく、

安定的な収益を確保できます。海運市況の高騰や低迷が繰り返された2000年以降も、

不動産業の営業利益は安定して推移し、「IINO MODEL」の真価を発揮しました。

今後もIINO MODELを基盤とし、最適な事業ポートフォリオを目指します。

直近の営業利益の推移



2024年

米ダラス近郊の
木造オフィスビルに投資

ダラス近郊では最大規模の木造7階建て
環境配慮型オフィスが竣工。一般的な
鉄筋コンクリート造に比べCO₂排出量を
大幅削減。



2024年度売上高

131億円

保有オフィスビルにおける
環境認証の取得推進

飯野ビルディング (27階) にて
米 LEED
プラチナ 認証取得

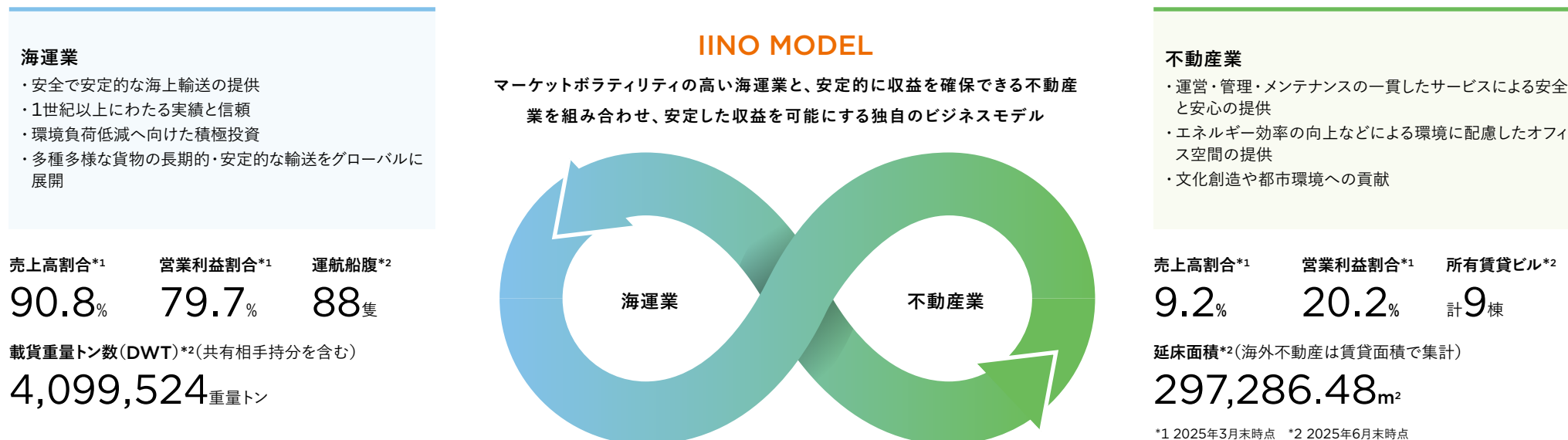
所有不動産の内訳

(2025年6月末現在)

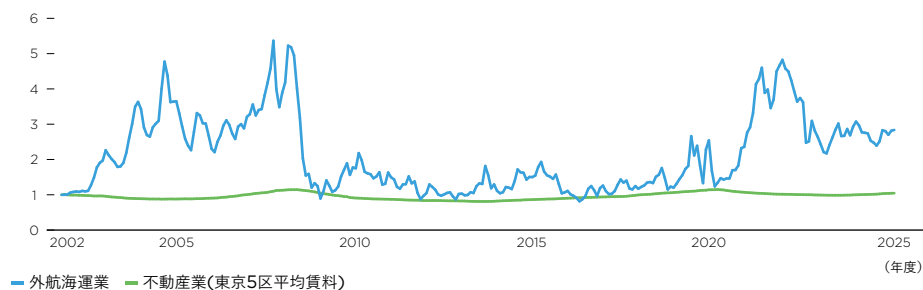


IINO MODELで目指す持続的な成長

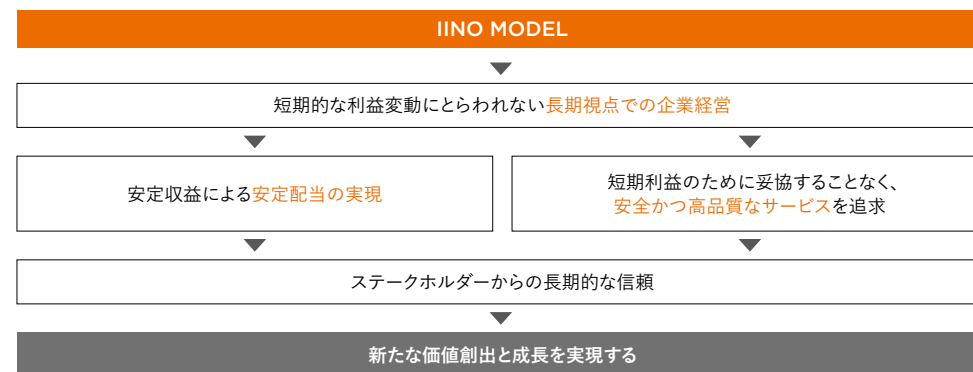
安全かつ高品質なサービスの提供の基盤である「IINO MODEL」



海運業と不動産業の市況グラフ(2001年12月～2025年7月)
(2001年12月を1.00とした場合の推移)



安定した収益がもたらすメリット



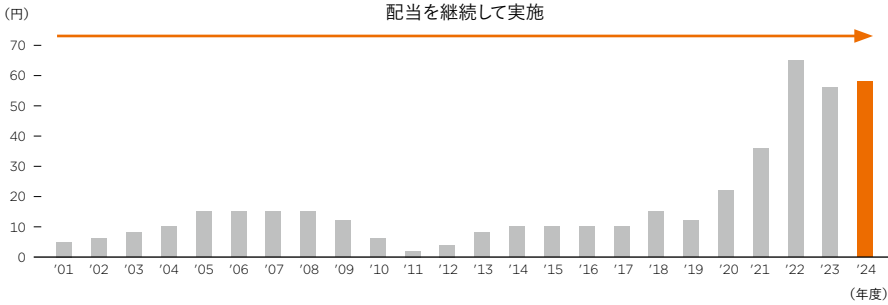
IINO MODELを基盤としたこれらの実践により、当社グループは顧客、社員、株主をはじめとするステークホルダーと長期的な信頼関係を築き、新たな価値創造と成長を実現する好循環を生み出します。

海と陸、領域を異にする2事業が支え合い、相乗効果を生む

飯野海運グループはこれまで、市況変動が大きい海運業と、市況変動が相対的に小さい不動産業が両輪となって支え合い、互いの事業を発展させてきました。収益の安定性により、大手企業でも無配当になるような海運不況の時期においても、当社は継続的かつ安定的な配当を実現しています。

また、性質が異なる事業を展開するなかで、人や拠点といった共通の経営資源が相乗効果を生み、会社全体の成長に寄与しています。例えば、グローバルに展開する海運業の拠点やノウハウは、不動産業における海外進出に生かされています。

1株当たり配当額推移(2001年度～2024年度)



IINO MODELの運用ポイント

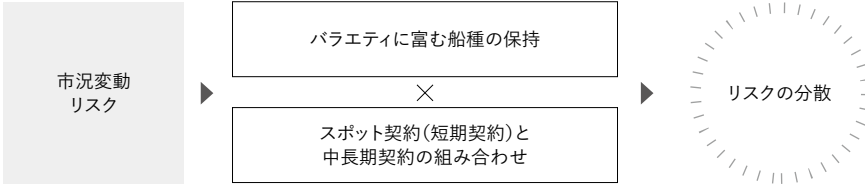
海運業のマーケットボラティリティリスク・リターン最適化

海運業は市況が周期的に変動し、それに伴うリスクが発生します。その一方、市況変動のタイミングは船種ごとに異なります(各船種間の相関係数は $-0.08 \sim 0.65$)。当社は大型原油タンカー、ケミカルタンカー、ガス船、ドライバルク船といったバラエティに富む船種を保持する強みのもとに、その市況変動のタイミングを分散させ、リスク・リターンの最適化を図っています。

持続的な成長のためのリスク許容内事業投資の実践

当社は、両事業の組み合わせによって、125年以上独立系企業としての歴史を築いてきましたが、二つの事業を従来どおりに維持していけば、今後も長きにわたって盤石なビジネスモデルであり続けられるということではありません。持続的な成長のための投資も、IINO MODELの重要なドライバーと考えています。具体的には、海運業の一部船舶による安定収益と不動産業の安定収益の合計をリスク許容の最大量とし、リスク許容の範囲内で市況の影響を受ける事業(スポット運航を行う船種)や成長事業への投資を行っています。同時に安定収益を生み出す事業への投資も行い、安定収益を積み上げリスク許容量を底上げしています。

バラエティに富む船種と契約形態を組み合わせるリスク・リターンを最適化



中期経営計画における投資計画

海運業	不動産業
・脱炭素化の加速により成長が見込まれる外航ガス船事業の強化・拡充 ・成長の見込めるエリア(特にアジア～中東～欧州)での事業を拡張 ・サステナブルな貨物輸送への対応継続	・オフィスビル投資による安定収益の積み上げ(海外含む) ・築古ビルバリューアップ案件、木造オフィスなどへの新規取組み
など	など

トップメッセージ

IINO MODELをさらに深化させ
変動する世界でも揺るがぬ「安全・安心」を
世界へ届け続ける

大谷 祐介
代表取締役社長

独立系グローバル企業グループとして
「安全・安心」を届ける使命

2024年度は中国経済の減速が続いたことや、パナマ運河の通航制限の緩和などから、市況は2023年度に比べ軟化しました。中国経済の減速は継続しており、また米国の関税政策が物流需要に悪影響を及ぼす懸念や、中東情勢の緊迫化など、新たな地政学リスクの発生の恐れもあるなか、先の見通せない環境が続いています。不安定な情勢のなかでも、当社が提供する最大の価値が「安全・安心」であることは変わりません。顧客の要望どおりに安定した輸送で安全に荷物を届ける海運業、安全・安心なオフィス空間の提供で信頼の基盤を築いている不動産業。「IINO MODEL」の両輪を担うこれら二つの事業で、「安全・安心」をお届けすることこそが、当社の使命であると捉え、日々たゆまぬ努力を続けています。

当社は、海運業と不動産業をバランスよく経営する独自のビジネスモデル「IINO MODEL」を採用しており、マーケットボラティリティが高い海運業と、市況の変動が相対的に少なく安定的に収益を確保できる不動産業とを適切に組み合わせることによって、中長期的な企業価値向上を目指しています。例えば、船舶投資の際には不動産による安定収益が信用力の裏付けとなり、信用格付の安定にも寄与することにより、結果として資金調達



コストの低減が可能です。また、事業基盤の安定によって、大切な貨物をお預けいただく顧客との信頼関係構築にもつながっています。

当社は、「IINO VISION for 2030」として「時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける独立系グローバル企業グループを目指します」を目標に掲げており、世界を舞台に自律的かつ柔軟に事業を展開することで、企業価値の向上に取り組んでいます。また、独立系であることにより、自由でチャレンジングな意思決定を実現してきました。当社ならではの機動力を生かし、市況や業界トレンド、年次に関係なく社員一人ひとりの声を機敏に捉えて先進的な取り組みに挑戦し、時代の要請にいち早く応える経営を実践しています。そしてグローバル企業として成長を果たすため、1世紀以上にわたる海運業で培ってきたネット

ワークを生かし、現地に根差したビジネス機会を獲得することで、世界各地で事業の拡大を図っています。

2024年度の振り返りと環境認識

中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」の2年目に当たる2024年度は、海運市況は全体として前年度と比べて低調な推移となったものの、既存契約の有利更改や効率配船への取り組みなどにより運航採算の向上を図り、業績目標を上回る結果となりました。売上高は前年度比増収となり、営業利益は減益となりましたが、過去最高だった2022年度、2023年度に次ぐ水準です。

近年の海運好況による利益の積み上がりにより、財務基盤が強化され、新たな投資にも積極的に取組める状況が整いました。中期経営計画では、「成長・新規事業」「主力事業」「安定・成熟事業」で合わせて1,000億円の投資を計画しており、2024年度末時点で意思決定済みの進捗率は約85%程度となっています。2025年度は、投資目標に向けて更なる投資の上積みを図っていく方針です。しかし、物価や人件費の上昇とそれに伴う建造コストの高騰に加え、造船所の船台も想定以上に先まで埋まっているのが現状です。また、業界全体でカーボンニュートラルを目指していくなかでアンモニアや水素といった次世

代燃料の導入やエンジン開発の遅れなどの不確定要素が多く、投資には慎重な判断を迫られる状況が続いています。ただし、運航隻数を恒常的に確保することは、中長期的な成長基盤維持にとって不可欠です。新造船についてはコスト高騰や環境対応船に対する業界全体の動向も踏まえつつ、十分な隻数を確保できるよう判断していきます。

海運業は市況変動の影響を強く受ける産業であり、好況であれ不況であれ長期的に続く想定はしていませんが、現在特に注視しているのは中国経済の減速です。世界の物流需要に大きな影響力を持つ中国経済の減速は、世界の輸送需要の鈍化に直結します。加えて、米中間の貿易摩擦の激化により、政策的な不確実性も高まっています。さらに、為替や金利の変動幅が大きくなり、原材料費・人件費や建造コストが上昇していることから、当社を取りまく事業環境は厳しさを増しており、一層の慎重さと柔軟さをもって投資判断を行っていく必要があります。

事業ポートフォリオ経営の推進

現中期経営計画において、当社は経済的価値の創造と社会的価値の創造を計画の柱に据えています。まずは収益を上げることが基本であり、事業ポートフォリオ経営を推進して経済的価値を追求しています。一方で、海運業・

トップメッセージ

不動産という環境負荷の大きい事業を展開する企業として、環境負荷低減に取り組むことは社会的に果たすべき責任です。単に利益を追求するだけでは社会からの信頼を得ることはできません。企業としての持続可能性を確保するために、経済的価値の創造だけでなく、脱炭素社会への貢献を含む社会的価値の創造を同時に追求する「共通価値の創造」を推進しています。

事業ポートフォリオ経営の要であり、成長・新規事業に位置付けている外航ガス船事業については、想定以上に順調に進捗しました。特に、グローバル展開を進めるなかで、欧州の顧客との間で、石油化学の原料であるエタンを輸送する新たなビジネス機会を獲得したことや、大型LPG船では世界初となるIce Class IB*を満たす耐氷性能を持つ新造船の契約を獲得できたことは大きな成果です。これはグローバル化推進の成果が具体的な案件として結実した好事例となりました。

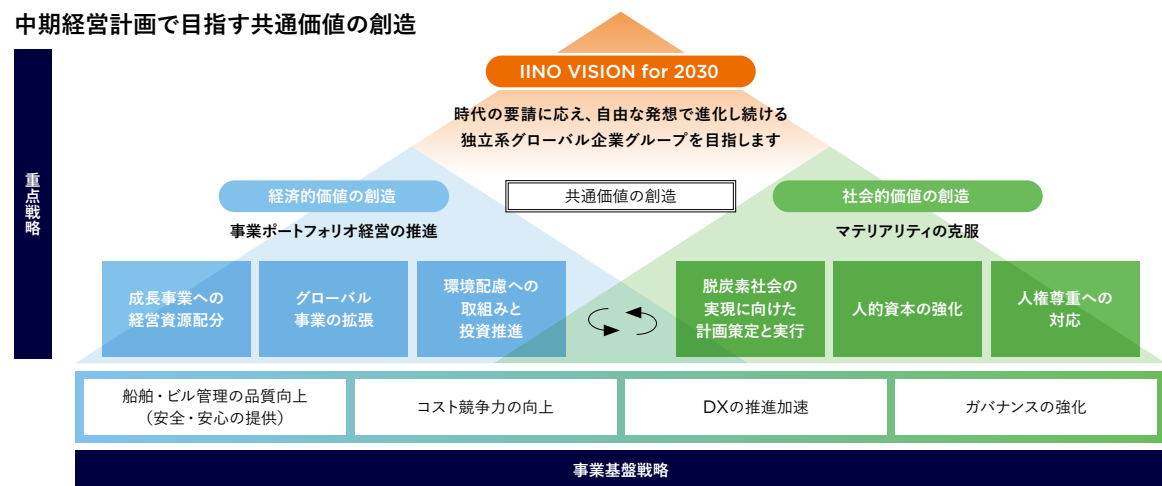
一方で、アンモニアや水素といった次世代燃料については、技術的・商業的な進展が想定よりも遅れています。どのような燃料を選択し、どのような仕様の新造船を導入するかは、脱炭素化に向けたトレンドのなかでの当社のポジショニングを大きく左右する課題です。トレンドを注視しつつ、適切な対応を図れるよう、アンモニア燃料への将来的な切り替えに対応可能なアンモニア運搬船「GAS

INNOVATOR」の運航や、新燃料に対応したエンジンの知見の蓄積に取り組んでいます。インフラ整備やコスト面の課題が大きく、ビジネスとして成立するまでには至っていませんが、ガス体燃料の輸送はネットゼロ社会への移行期に重要な役割を果たすと見込んでおり、中期経営計画策定の段階からその成長性に期待し、注力してきました。実際に用途や仕様の異なるガス船を拡大できている点は一定の成果と捉え、今後も推進していきます。

カーボンニュートラルへの挑戦

社会的価値の創造の柱は、カーボンニュートラルへの挑戦です。海運と不動産の二つの事業では、それぞれ異なる形で環境負荷の低減に取り組んでいます。不動産では、使用電力の約5割を非化石証書付で調達しており、今後も継続的に買い増すことで、ネットゼロに近づける見通しです。ただし、ビルの一部では依然としてガスを使用しており、これについてはカーボンニュートラルガスの普及を待つだけでなく、J-クレジットやカーボンオフセットの活用など、代替的な手段も並行して進めています。

中期経営計画で目指す共通価値の創造



* Ice Class IB：フィンランドとスウェーデンが定める冬季バルト海を航行する船舶に対する要件規則上、砕氷船の支援を受けることにより穏やかな海水域を航行する能力を有する船舶に与えられる認証

一方、海運業は、従来重油を燃料として使用しており、多くのGHGを排出する業態です。船舶の環境負荷低減には、まずエンジンの更新が必要であり、それに伴って船体自体の刷新も求められます。しかしながら、最適な次世代燃料については、業界としてまだ明確な答えは出ていないのが現状です。そのため、現時点では特定の燃料に依存せず、複数の選択肢を並行して検証し、技術的・経済的な知見を蓄積しています。最近の取り組みですと、2024年10月に本邦初となるメタノール二元燃料焚き大型原油タンカーの建造を決定しています。

環境対応船の導入は当社だけで進められるものではなく、顧客や荷主の理解と協力が欠かせません。いかに環境性能の良い船舶を導入したとしても、その価値を価格に転嫁できなければ、事業として成立しないのが現状です。そのため、海運業のカーボンニュートラル実現は、サプライチェーン全体での合意形成を進めていく必要があります。地域や業界によってカーボンニュートラル実現に対する姿勢の温度差が大きく、2050年ネットゼロ達成に向けた粘り強い調整が必要です。しかし、2050年のネットゼロ達成は当社が掲げる明確な目標であり、これは単なる経営方針ではなく、社会的責務であると認識しています。次期中期経営計画においても、この方針は継続的に組み込んでいく予定です。

IINO MODELの更なる深化に向けた戦略投資

海運と不動産の2事業を両輪とする「IINO MODEL」での価値創造を推進してきた飯野海運グループですが、更なる収益の柱の育成を目指して新規事業への投資も進めています。多くは2事業の周辺領域です。直近の事例では、再生可能エネルギーを活用した自家発電の取り組みを始めました。飯野ビルディング屋上に設置した太陽光発電設備は自社施設で使用する電力を自前で賄うことを目指しており、加えて当社が保有するビル以外の場所で、自ら創出した再エネ電力の環境価値を自社供給することにも取り組んでいます。消費電力のゼロエミッション化により、保有ビルの付加価値向上に貢献することを目指しています。

また、海運分野に関連する技術革新を見据え、ベンチャーキャピタルへの投資も行っています。これは単なる資金運用ではなく、将来的に有望な技術が生まれた際に、当社がその技術を導入・活用できるようにするための戦略的投資です。場合によっては、当社がその技術の販売や事業展開に関与する可能性もあります。投資対象は主に環境技術や業務改善に関する分野であり、燃費向上技術、自動運航技術、AIによる気象・海象予測など、船員不足や脱炭素といった業界共通の課題に対するソリューションとして期待しています。脱炭素化のテーマに



対しては、造船所や舶用品メーカーと連携しながら、業界が必要とする技術を育てていくことが重要です。環境対応技術が安価かつ実用的な形で実現すれば、業界全体がその技術を採用しやすくなります。そうした技術の普及を後押しすることも、当社の役割の一つだと考えています。

理念を共有する人材と目指す持続的成長

経営者として、私が常に意識しているのは「一人では何も成し遂げられない」ということです。当社グループの成長と社会的価値の創造への貢献は、信頼できる仲間やお客さまとの出会いがあってこそ実現できることだと考えています。

例えば、海運業においては営業担当が窓口となる一方

トップメッセージ

で、船舶管理や技術に精通した社員と連携し、チームとして顧客対応に当たります。相手方にも同様に営業と技術の担当者がいるため、言語や専門用語の壁を越えて、スムーズな意思疎通と信頼関係の構築が不可欠です。不動産業でも同様で、当社グループ内にビル管理会社があり、テナント対応や内装変更などの場面では、現場の担当者と一体となって顧客と向き合っています。こうして、仲間やお客さまと信頼関係を築いてともに仕事をすることによって、初めて大きな仕事が成し遂げられます。実際私自身の経験として、社内基幹システムの刷新プロジェクトに携わった際に、社内の協力者なしでは到底実現できなかったことを痛感しました。管理系の一部門では完結できなかった事柄が、タスクフォースを組成し、部門横断的に知見を集めることで、初めて前進したのです。

当社は社員一人ひとりや部門同士の距離が近く、全社一丸となって物事に取り組める風土があります。一方で、リモートワークやオフィスフロアの分散により、コミュニケーションが希薄化していることも事実です。コミュニケーションを活性化し、当社本来の強みを発揮するため、部門横断で連携を強化する取り組みを進めています。

2023年度より実施しているエンゲージメントサーベイからは、社員間のコミュニケーション、ビジョンの共有、人材配置が課題として浮上しました。当社の社員一人ひとりに当社の目標や課題を広く理解してもらい、社員の特性

を見極め適正な人材配置を行うことなどによって働きがいも向上させ、会社全体で当社の目標・課題に向き合うことを目指します。

また、海技人材の確保は引き続き重要なテーマです。長期乗船を前提とした職種を敬遠する若年層の志向もあり、内航船を中心に、特に機関士の人材不足が深刻化しています。当社としては、学校訪問や業界啓発活動を通じ、海技人材の社会的意義や魅力を伝えていく必要があると考えています。また、船内環境の改善にも取り組んでいます。Starlink*の整備など、限られた空間のなかでもさまざまな施策を通じて船員が満足して働ける環境づくりを継続していく方針です。

* 船陸間的高速データ通信が可能な衛星インターネット

次期中期経営計画策定と “IINO VISION for 2030”達成へ 向けて

「安全・安心」という至上命題は全社に浸透している実感がありますが、中期経営計画で掲げる「事業ポートフォリオ経営の推進」「マテリアリティの克服」やそれに紐づく重点戦略については、現場の隅々まで一人ひとりが「自分ごと」として捉えて日々の仕事に取り組んでいると言い切れません。

そこで、次期中期経営計画策定時には、ボトムアップの意見収集を強化し、より多くのグループ役職員を巻き込んで現場の声が反映されるプロセスを重視したいと考えています。

海運市況の変動が大きいため正確に予測することは困難ですが、2030年度計画に掲げた財務数値目標を達成すべく取組みを進めています。今後も独立系企業であるがゆえの機動力を生かし、物流構造の変化や環境関連の動きにより出てくる新たなビジネスチャンスを的確に捉えて前進していきます。そのために、社員一人ひとりがお客さまや関係者と接点を持って情報を集めてくることを一層求めていきますし、私自身も常にアンテナを張り巡らせ、顧客、投資家、社員との対話を通じて情報を吸い上げ、会社全体の総合力で価値を創出していきたいと考えています。

私たちは、企業価値の最大化に向けて、変化を恐れず、実行力をもって挑戦を続けてまいります。ステークホルダーの皆様と真摯に向き合い、対話を重ねながら、確かな成果でお応えしていく所存です。これからも信頼され、選ばれ続ける企業であるために、全力で歩みを進めてまいりますので応援のほど、よろしくお願い申し上げます。

大谷 祐介

代表取締役社長

価値創造ストーリー

- 14** 特集1
顧客対談「エネルギー輸送の未来」
- 19** 価値創造プロセス
- 20** 経営資本
- 22** マテリアリティ
(サステナビリティ重要課題)
- 24** 財務・非財務ハイライト

藤村 誠一
取締役執行役員

伊藤 禎朗
三井物産株式会社
ベーシックマテリアルズ本部
メタノール・アンモニア事業部長

価値創造ストーリー

特集1 顧客対談

「エネルギー輸送の未来」

エネルギー輸送の未来と、飯野海運の果たすべき役割

社会全体で環境負荷の低い次世代エネルギーへの転換が模索されるなかで、海運業界は重要な役割を担っています。当社は長年石油やLPG、LNGなどのエネルギーや、メタノールなどの輸送に従事し、安全で高品質な輸送に取組み、お客さまとの信頼関係のなかで、次世代エネルギー輸送に必要な知見・ノウハウを積み上げてきました。

今回は、メタノールやアンモニア輸送におけるパートナーである三井物産株式会社メタノール・アンモニア事業部長の伊藤様と、当社取締役執行役員の藤村がエネルギー輸送の未来と、飯野海運の果たすべき役割について語り合いました。

持続可能な成長とエネルギー転換への対応

藤村 | 当社は、脱炭素社会の実現に向けたエネルギー転換という大きな社会変化に対応しながら、持続的な企業価値の向上を図ることが重要な経営課題と捉えています。現在、私たちは外航ガス船部門を成長・新規事業に位置付け、次世代エネルギー輸送における主力事業へと育成するべく、さまざまな取組みを推進しています。

伊藤 | 海運業界における脱炭素への対応の期待には、大きく二つの側面があります。一つは次世代エネルギーのサプライチェーン構築、もう一つは海運業自体のGHG排出削減です。特にエネルギー資源の乏しい日本においては、化石燃料への依存を脱してもエネルギーは輸入に頼ることになります。三井物産では将来的に日本をはじめとするアジア向けにアンモニアの安定供給を目指していますが、大量のアンモニアを確保できたとしても、運ぶ手段がなければ供給は実現できません。バリューチェーン全体で足並みを揃えて取組んでいく必要があります。

藤村 | 海運は、エネルギーを大量に輸送できる最も経済的な輸送手段です。カーボンニュートラルを目指す社会的な流れのなかで、環境規制の強化が進んでいますが、当社は積極的に次世代燃料への変化に対応しています。お客さまのバリューチェーンの一部として、GHG排出削減を実現することで、社会全体の脱炭素化に貢献するとともに、お客さまの企業価値向上にも寄与したいと考えています。





差別化戦略と提供価値の強化

藤村 | 当社が市場で選ばれ続けるためには、価格だけでなく「安全・安心・安定」という基本的価値を高め続けることが重要です。国際競争の激しい海運業界において、価格のみで勝負する事業者は、一時的には業績を伸ばしたとしても、中長期的には淘汰されていきます。コストを抑える努力ももちろん重要ですが、当社は品質管理と安全・安定輸送を徹底することで、お客さまとの信頼関係を構築し、長期的なパートナーシップを実現してきました。

伊藤 | 我々としても、取引先を価格のみで選ぶという姿勢になってしまったら貴重なパートナーシップを失ってしまうだろうと考えています。飯野海運さんとの取引においては、早い段階で双方の役割認識を明確化し、安全・安定面だけではなく対応力も優れている点を非常に信頼しています。2005年頃から本格化した中東からのメタノールなどの石化製品輸送事業は、当社の戦略的転換点となりました。早くから中東方面の輸送に注力してこられた飯野海運グループとパートナーシップを組み、サウジアラビアでのメタノールプラント事業を共同で立ち上げたことで、「中東で大量のマテリアルを製造し、日本へ定期輸送する」という新しい当たり前を実現することができました。

藤村 | 当時、メタノール製造の分野も含めた輸送までを一貫して手がける新たなビジネスモデルに参画することは、当社にとって海運業の枠を超えた取組みであり、社内でも大きな議論を呼びました。それを実現できたのは長年のパートナーである三井物産さんと、リスクを共有できる信頼関係があったからこそです。結果として20年以上にわたって収益を生み出す成功事例になり、この成功体験は、アンモニア輸送事業にも生かされています。

伊藤 | アンモニア輸送領域では、2024年に竣工したアンモニア運搬船「GAS INNOVATOR」の運航でも協業しています。そして、碧南火力発電所4号機で実施された株式会社JERAのアンモニア混焼実証実験用の燃料アンモニア輸送においても飯野海運さんには初期段階から参画していただきました。柔軟なオペレーションや貨物に対する専門性を発揮し、安全水準を高める知見を蓄積して電力向けアンモニア受け入れの安全基準策定に貢献するなど、先駆者としての役割を果たしていただきました。さらに、新たな燃料を使った輸送という分野においても、メタノール二元燃料主機関を搭載した船舶をジョイントベンチャーで共同運航しています。



顧客対談



藤村 | 品質は維持するだけでは相対的に低下してしまうため、私たちは「これでいい」と満足することなく、日々品質向上に努め、お客さまのニーズに応える提案力を磨き続けています。今後も変わらぬ評価をいただき、ともにリスクを背負えるパートナーと先進的なチャレンジを行い、技術的な課題を乗り越えながら、業界をリードしていきたいと考えています。

次世代燃料への対応と技術革新

伊藤 | 次世代燃料として何が選ばれるかという観点では、化石燃料から転換する過渡期として、今後しばらくはLNGが存在感を増すと見ています。そしていずれLNGも、よりカーボンニュートラルに近い燃料に代替されるときが来ます。なかでも有力なのはメタノールとアンモニアです。

メタノールは液体であることから、船舶燃料としても技術的に扱いやすいとされています。三井物産では化石燃料を使用せずに製造され、重油と比較して約95%のCO₂排出量を削減できるグリーンメタノールの開発を進めています。メタノールには炭素が含まれているため、低炭素化を図るにはバイオ由来にする必要があり、またエネルギー密度が比較的低いのでスケールアップが課題です。一方、アンモニアは、製造時に発生するCO₂を大気中に発生しないブルーアンモニアであればスケールアップしやすいため、船舶の燃料として期待されています。取り扱いが難しい危険物であるため安全確保の水準を高めることが重要ですが、この点はこの1年でかなり道筋ができた実感があります。

市場動向としては、数年前から2050年ネットゼロを目指して世界的に脱炭素への活動や投資が活発になりましたが、現在は落ち着きを見せています。だからこそ、本気で取組むステークホルダーのみが市場に残っており、日本では長期電力供給などの観点から、サプライチェーンが動き出す可能性を感じています。

藤村 | 次世代燃料について、当社でもさまざまな選択肢を検討中です。現在はメタノール、LPGも燃料として使用可能な船舶を運航しており、2025年はエタンも燃料として使用できる船舶が竣工します。アンモニア運搬船「GAS INNOVATOR」もアンモニアを燃料とする主機関を後から搭載することができる仕様となっており、アンモニア燃料にも取組みを進めています。それぞれの燃料には特性があり、例えばメタノールは取り扱いが容易である一方、エネルギー密度が従来燃料の約半分であること



顧客対談



から効率性の面で課題があります。アンモニアは毒性が強く安全対策が不可欠であり、常温常圧では気体のため貯蔵設備への追加投資が必要です。

船種や航路によって最適な燃料は異なるため、その船や航路、貨物により最適な燃料を見極めていくことになります。船種によっては従来型エンジンでバイオ燃料を使用することが最適解になるかもしれませんが、設備投資額と燃料価格、補給の難易度なども考慮に入れなければいけません。燃料転換だけではなく、ローターセイル(風力推進補助装置)などの省エネ装置の導入や、データ解析による最適航路の研究なども積極的に進めています。

船舶の省人化・自動化も着実に進展しており、以前と比較すると乗組員数は随分減少しました。かつてはエンジンルームに24時間人が詰めていましたが、現在は夜間の無人化が実現し、GPSの活用や電子海図の導入など、技術革新により運航の効率化が進んでいます。

将来に向けた展望とパートナーシップの強化

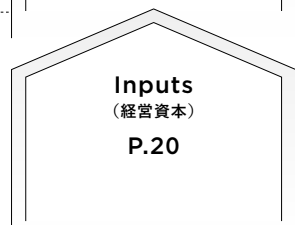
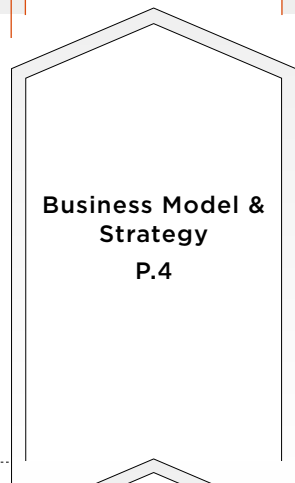
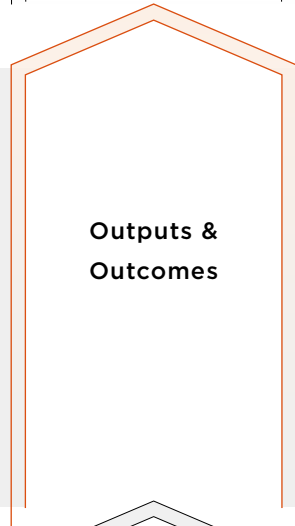
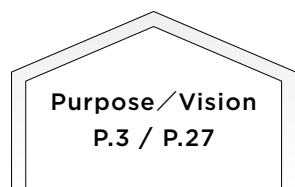
伊藤 | 中期的には、ここ10年で重要な位置を占めるようになったLPGやLNGの日本およびアジアの非資源国へのサプライチェーンにおいて、安定したパフォーマンスの発揮、そして品質・安全管理という点で飯野海運さんがグローバルスタンダードとなることで、サプライチェーンの安定化に寄与していただきたいと期待しています。また、二元燃料や中東事業などで培われた関係を生かして、先端技術の活用など新たな分野でパートナーシップを発揮することもぜひやっていくべきだと考えています。

藤村 | 当社はガス船事業においては、外航ガス船、内航・近海ガス船の各部門それぞれの強みを生かした総合的なソリューションを提供できる体制を構築しています。特にアンモニア輸送については、日本を中心にアジア・東南アジアも視野に入れたサプライチェーンの構築を目指しています。大型船から中小型船、そして内航船まで含めた包括的な提案により、お客さまのニーズに応じていく考えです。

私たちは日々の業務に取り組みながらも、常に将来の事業展開を見据え、お客さまに選ばれる企業であり続けるための努力を怠りません。「安全・安定・安心」を基本としながら、脱炭素社会への対応や競争力の強化にも注力し、さまざまなパートナーとの協業を通じて、新たな価値創造や次世代エネルギーのサプライチェーン構築に挑戦していきます。



価値創造プロセス



IINO PURPOSE

安全の確保を最優先に、人々の想いを繋ぎ、より豊かな未来を築きます

IINO VISION for 2030

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

飯野海運グループの創出価値

顧客価値の創造

安全で高品質なサービスの提供

- **海運業**
安全で安定的な海上輸送の提供
- 液体貨物輸送
- 乾貨物輸送
中長期的な荷主とのパートナーシップの構築
- **不動産業**
安全で快適なオフィスの提供
文化発信の場の提供

経済的価値の創造

事業ポートフォリオ経営の推進による製造資本の効率化
資本の効率性を重視した経営による財務資本の最適化

主な財務数値目標(2025年度)

経常利益	130億～140億円
ROE	9～10%
ROIC*	4～5%
D/Eレシオ	最大1.5倍

* ROIC(投下資本利益率)=利払前税引後利益÷投下資本

社会的価値の創造

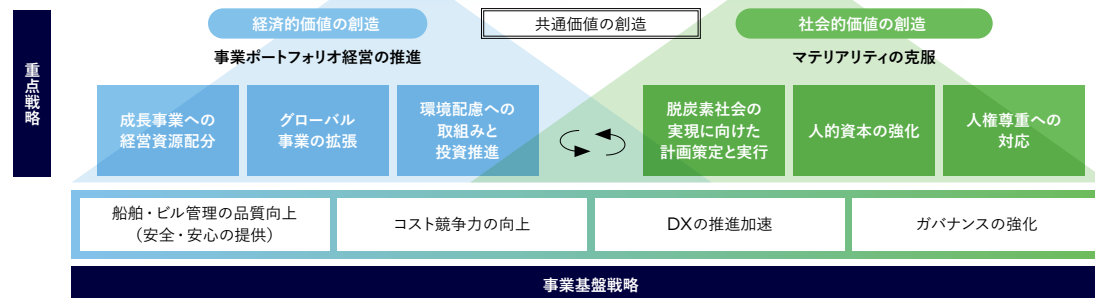
- ・ステークホルダーが重視する社会的課題をマテリアリティ(サステナビリティ重要課題)として特定し事業活動を通じて克服
- ・環境技術の積極的導入で知的資本の蓄積/自然資本の消費量減少
- ・安全に働ける職場環境の整備、人的資本の強化および人権の尊重
- ・スタートアップとの協業やステークホルダーとの対話を通じて社会・関係資本の充実化

IINO MODEL

海運業・不動産業を両輪としたビジネスモデル

- **海運業**
市況・為替などの変動要素が大きく収益の変動率が高い
- **不動産業**
市況の変動が相対的に少なく収益が安定

中期経営計画で目指す共通価値の創造



飯野海運グループの経営資本



財務資本



人的資本



設備資本



知的資本



社会・関係資本



自然資本

経営資本

IINO MODELを活用し、築き上げてきた6つの経営資本を紹介します。これらの資本の活用と最大化を行い、IINO MODELの深化を加速させ、“IINO VISION for 2030”の達成を目指していきます。



財務資本

事業ポートフォリオ経営の推進の基盤

- ・財務健全性を維持しつつ、長期視点で持続的な成長に向けた着実な投資を実施
- ・成長によるリターンを株主に還元

具体的な取組み

- ・中期経営計画における戦略投資を市場環境に応じて微調整を加え、概ね計画どおりに実施
- ・配当性向40%を基準とした安定配当の実施（適用時期：2025年度の1年間）
- ・資金調達が多様化を進め、安定した財務基盤を形成

総資産*1 3,064億円

格付(2025年4月末現在)

・日本格付研究所(上) A-
・格付投資情報センター(下) BBB+

営業CF*1 307億円

中期経営計画期間の投資額 1,000億円



人的資本

日常業務から長期的な経営戦略の策定・遂行まで、すべての根幹となる人材力

- ・安全の確保を支える人材、経験と技術を持った多様な人材を育成
- ・企業理念の達成へ向け社員個々人の成長支援と併せて能力を如何なく発揮できる環境づくりに注力

具体的な取組み

- ・人材への投資とその価値を引き出す戦略を推進、会社と従業員がともに成長する好循環を確立
- ・エンゲージメントサーベイを実施し、従業員エンゲージメントを向上
- ・オフィスを「役職員が集い・繋がることで気づきが生まれる場」と定義し、オフィスリニューアルを実施

連結従業員数*1 698人 前年度末比 +2.6%

総合職(管理職候補者)に占める女性比率*1 19.4%

海外短期研修・海外駐在経験者(累計)*1 66名 前年度末比 +8.2%



設備資本

船舶、オフィスの自社管理と海外拠点の積極活用で高品質なサービスを提供

- ・船舶、オフィスを自社保有し、当社が定めた基準で管理することで高品質、安全なサービスを提供し、環境対応にも先駆的に挑戦
- ・海外各地に拠点を設けることで、現地顧客要望に迅速に応え、高品質なサービスを提供する体制を構築

具体的な取組み

- ・2015年度、2020年度に飯野ビルディングが「トップレベル事業所」に認定
- ・秋田申川(さるかわ)太陽光発電所の建設を決定
- ・主力とするケミカルタンカーの顧客が集中するドバイ駐在員事務所の現地法人化、ロンドン現地法人の増員

運航隻数*2 88隻

保有ビル数*2 9棟 国内6棟/英国2棟/米国1棟

海外拠点*1 5カ所

*1 2025年3月末時点

*2 2025年6月末時点

経営資本



知的資本

長年の船舶・ビル管理ノウハウとデジタル技術を融合させ、DXを推進し業務を効率化

- ・スタートアップ企業と連携し、各種規制の強化により年々複雑化する業務の効率化と安全確保に注力
- ・今後、需要が増加することが確実な二元燃料主機関搭載船や、アンモニア焚きも将来的に可能となるアンモニア運搬船の船舶管理ノウハウを蓄積

具体的な取組み

- ・AIを活用した運航効率改善、AIによる航路最適化システムの活用
- ・アンモニア運搬船「GAS INNOVATOR」の船舶管理ノウハウを蓄積
- ・各種二元燃料主機関搭載船(LPG・エタン・メタノール)への投資と船舶管理を推進
- ・自社管理船へのStarlink(船陸間の高速データ通信が可能な衛星インターネット)搭載

Starlink設置隻数*1

33隻

二元燃料主機関搭載船の
運航隻数*2

4隻(+3隻竣工予定)



社会・関係資本

創業以来125年の事業を通じて構築した各ステークホルダーとの信頼関係

- ・1899年の創業以来125年の事業を通じて社内外の各ステークホルダーと強固な信頼関係を構築
- ・ステークホルダーが重視する価値の提供と、当社グループの企業価値向上を達成

具体的な取組み

- ・積極的な情報開示や投資家との面談を通じた企業価値向上
- ・マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)の定期的な見直し
- ・サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの実施
- ・ステークホルダーの一員である当社グループ家族向けの職場見学会を毎年実施

投資家との面談数*3

54回

「飯野海運グループ
サプライヤー行動規範」の遵守を
お願いしたサプライヤー数*3

約150社



自然資本

海運業、不動産業の事業活動で消費するエネルギー消費の削減に注力

- ・GHG排出量削減は当社グループに課された社会的使命であり、ステークホルダーが当社に克服を期待する社会的課題の一つと認識
- ・社会の低炭素化・脱炭素化といった環境負荷低減や生物多様性の保全のための取組みを継続

具体的な取組み

- ・2050年までにカーボンニュートラルを達成するためのロードマップを策定
- ・米国ダラスの木造オフィスビルへの投資を通じた知見獲得
- ・当社保有船舶にローターセイル(風力推進補助装置)を搭載
- ・自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラムに参画、「TNFD Adopter」に登録し情報開示を拡充

海運

GHG削減率*3

14.7%

(原単位/対2020年度)

不動産

GHG削減率*3

42.6%

(総量/対2013年度)

ローターセイル搭載隻数*2

2隻

*1 2025年7月末時点

*2 2025年9月末時点

*3 2024年度実績

マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)

当社グループでは、事業への影響と社会への影響の2軸を基準として、ステークホルダーの意見を参考にしつつ取締役会で議論を行い、当社が取り組むべき9つのマテリアリティを特定しています。中期経営計画においてもマテリアリティの克服による社会的価値の創造を重点戦略に据え、持続可能な社会実現のための取り組みを推進しています。

基本方針

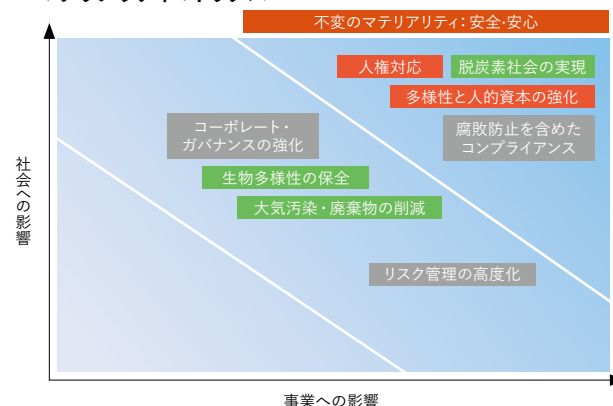
マテリアリティのなかでとりわけ重要なのは、企業理念にも掲げる「安全の確保」です。海運業では地域社会や環境に大きな影響を与える油濁などの事故を予防し、不動産業ではテナントや工事関係者の事故を予防する観点から安全の確保が不可欠です。気候変動に影響を及ぼすGHG削減、生態系の保全や汚染防止の取り組みなども必須であることに加え、自社のみならずサプライチェーン全体の人権尊重の重要性が高まるなか、人権尊重に向けた対応にも力を入れています。マテリアリティと経営戦略の統合には、ステークホルダーとの対話を踏まえ、どのように社会的課題を克服するかについての全社的な議論(透明性の高い経営)を行うことと、議論の結果を実行に移す組織力が重要であり、海上・陸上を含めた多様性に富む人材およびさまざまな人々が働ける職場環境が重要と認識しています。

マテリアリティの進捗管理

当社のマテリアリティは、各部・グループ各社の年度ごとの業務遂行計画で進捗管理をしています。また、外部環境の変化にも対応するため、PDCAサイクルに基づき、目標の妥当性について取締役会において議論・評価を行い、定期的に見直すことで取り組みを推進しています。社会への影響度、当社グループの事業への影響度を踏まえた社会的課題を当社が取り組むべき目標として特定し、その影響度に合わせてプロットし

ました。不変のマテリアリティとして、安全・安心をマトリクスの枠外の最上位に位置付けているのは、当社グループが「安全の確保」を企業理念に掲げており、海運・不動産の各事業を通じてステークホルダーへ提供する価値のなかで、安全・安心を最も重視するという強い意志によるものです。

◆ マテリアリティマトリクス



2024年度の主な更新内容

更新内容

マトリクス上の「生物多様性の保全」の位置修正

更新背景

サステナビリティ関連外部評価やTNFD提言などの開示指標などにおいて「生物多様性の保全」の重要度が高まっていることから評価を格上げしました。なお、その他については現在のマテリアリティの項目に大きな変化がないことを取締役会で確認しました。

◆ マテリアリティの特定／妥当性判断プロセス

Step.1 社会的課題の抽出

事業に関連する社会的課題を認識するため、一般的な社会的課題(企業行動憲章やSDGs)、国内特有の課題(改訂コーポレート・ガバナンス・コード)、業界特有の課題(SASB)を加味し、約40項目の社会的課題を抽出

Step.2 ステークホルダーの意見集約

各ステークホルダー(顧客、取引先、株主、金融機関、役員など)との対話や個別アンケートからステークホルダーにとって重要な社会的課題を整理

Step.3 社内での議論・評価

整理した社会的課題を①社会への影響度 ②事業への影響度 ③重要度 ④当社の対応状況の4つの観点から取締役会メンバーで議論・評価

Step.4 取り組むべき目標の決定

議論・評価によって抽出された9つの社会的課題を当社が取り組むべき目標とし、それぞれの属性に合わせて4つに整理し、マテリアリティのカテゴリーを決定

Step.5 目標の妥当性の判断

ステークホルダーの意見集約を改めて行い、決定した目標の妥当性について取締役会で議論・評価を実施し、必要に応じて見直しを実施

マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)

◆ マテリアリティー一覧および2024年度のリスクと機会、今までの主な取組み

詳細は「サステナビリティ重要課題の特定」をご覧ください。
<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/management/materiality.html>

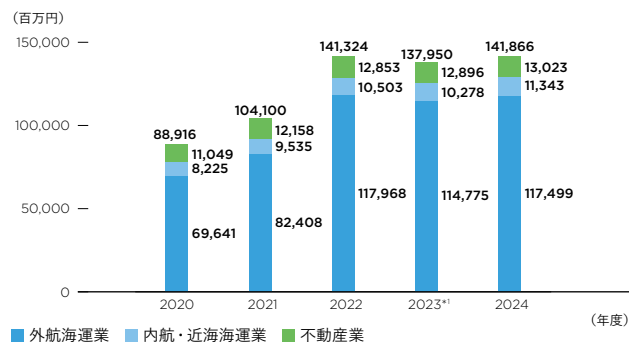
カテゴリー	マテリアリティ	リスクと機会	今までの主な取組み内容	
Environment	脱炭素社会の実現 ・積極的な新設備・技術の導入 ・再生可能エネルギーの活用 ・省エネ技術の積極的採用 KPI：GHG削減率	リスク ・保有資産やノウハウなどの知的資本の陳腐化が加速 ・脱化石燃料で海上荷動きが変化し輸送量減少 ・異常気象により航海やビルの安全が阻害	・脱炭素社会に向けたロードマップ策定 ・二元燃料主機関搭載船の建造／竣工 ・風を推進力とするローターセイルを石炭専航船／二元燃料船主機搭載VLGCに搭載し、航路最適化システムを導入 ・スタートアップと協働して船舶燃費格付制度(CII)対応 ・バイオディーゼル燃料の実証実験を実施	・欧州環境規制(EU-ETSおよびFuelEU Maritime)への対応 ・米国ダラスにおける木造7階建てESG 配慮型オフィス竣工 ・秋田申川太陽光発電所からの安定的な環境価値の調達 ・脱炭素投資促進を目的としてICP導入・運用開始 など
	新しい設備、技術、燃料の導入とDX活用で地球環境を保全	機会 ・環境対応したサービスを顧客に適正な価格で提供 ・各環境規制を先取りし顧客と協働して新技術を実装 ・脱化石燃料で生じる新しい海上荷動きの取り込み	・プラスチック削減のため高性能造水器を自社運航船に設置	・PETボトル自動回収機を日比谷フォートタワーに設置
	生物多様性の保全 ・バラスト水処理装置の導入 ・森林づくり		・バラスト水処理装置設置 ・埼玉県森林づくり協定の締結 ・TNFD提言に沿った情報開示に向けた準備	・山口県周南市の「豊かな海を育むブルーエコノミープロジェクト」への支援
Social	安全・安心の提供 ・安全に働ける職場環境の整備 ・事故の防止 ・事故発生時の対応強化 KPI：重大事故発生件数	リスク ・事故の発生により地域社会へ重篤な悪影響が発生 ・人的資本の多様化、育成に対応できず企業競争力が低下 ・労働環境の悪化でヒューマンエラーによる事故が発生	・事故を未然に防ぐために策定された各種施策を安全環境委員会で精査 ・事故発生時の対応策の有効性を確認する訓練の実施	・大地震発生、感染症蔓延を想定した事業継続計画(BCP)を策定 ・船員の労働負荷低減のため、運航スケジュールを調整
	多様性と人的資本の強化 ・人材の多様性の推進と多様な人材を受け入れられる整備 ・人的資本の育成、強化 KPI：総合職(管理職候補者)に占める女性比率 育児休業取得率 海外短期研修・海外駐在経験者数	機会 ・自社のみならずサプライチェーンにおいて人権侵害が発生し、信用失墜、経営リスクにつながる恐れ	・多様性(外国人、中途採用、性別)のある人材の採用と育成・強化 ・海外短期研修への派遣 ・内航船船員の自社養成	・社会貢献方針の策定 ・当社従業員を対象としたエンゲージメントサーベイの実施
	人権対応 ・サプライチェーンも含めた人権対応を推進 KPI：人権研修受講率	・事故発生率の減少により、更なる安定したサービスの提供が可能となり、顧客満足度向上に寄与 ・人的資本の蓄積で生産性向上 ・多様な人材交流の活発化によりレジリエントな組織に	・国連グローバル・コンパクトへの賛同 ・サステナビリティ基本方針の策定 ・人権方針の策定 ・人権デューデリジェンスの継続実施	・調達方針およびサプライヤー行動規範の策定 ・人権対応に関するサプライヤーアンケート調査実施 ・外部通報窓口設置 ・当社グループ全役職員を対象とした人権研修実施 など
Governance	腐敗防止含めたコンプライアンス ・腐敗防止、反社対応、独禁法遵守	リスク ・内部統制の機能不全で不祥事が発生し信用失墜 ・過剰なリスクテイクによる想定外の損失、過度のリスク回避による企業価値向上の機会の逸失	・腐敗防止方針の策定 ・インサイダー取引規制研修、ハラスメント防止講習の実施 ・競争法遵守方針の策定	
	リスク管理の高度化 ・適切なリスクテイクをする体制を整備	機会 ・ガバナンスの強化で各ステークホルダーの立場を考慮した経営を実践 ・リスクとリターンを適切に管理した上で、投資を行い企業価値が向上	・取締役会、リスク管理委員会および経営監査室が共同してリスク管理 ・投融資委員会の開催	
	ガバナンスを強化し経営の透明性を追求		・指名・報酬諮問委員会の委員長を独立社外取締役が務める ・従来の役員報酬制度にCDPスコアに基づく業績連動報酬、重大事故発生の有無を考慮した賞与を導入	・取締役会実効性調査につき評価の独立性・客観性をさらに高める観点から第三者によるアンケートを実施 ・女性取締役を2名へ増員 ・取締役の任期短縮(2年から1年)

財務・非財務ハイライト

財務情報

※ 会計方針変更に伴い2022年度実績に遡及修正を適用

売上高

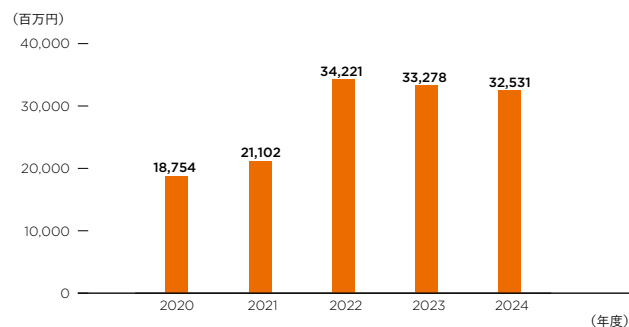


2024年度の売上高は、前年度比2.8%増の1,419億円となりました。海運業のうち外航海運業は前年度比2.4%増の1,175億円、内航・近海海運業は前年度比10.4%増の113億円となりました。不動産業は前年度比1.0%増の131億円*2となりました。

*1 組織改編に伴い、従来「外航海運業」に含めていた一部船舶を「内航・近海海運業」に変更

*2 セグメント間の内部売上高または振替高を調整した後の値

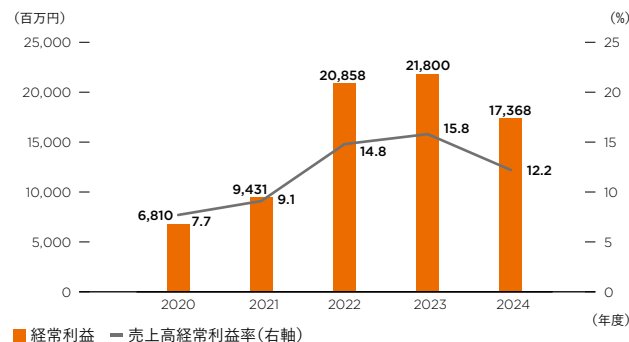
EBITDA



EBITDA*4は、償却費・金利・事業投資損益を加味した上でキャッシュ・フローを意識した「収益性」を表す経営指標として採用しています。2024年度は325億円と計画の270億～280億円を上回りました。

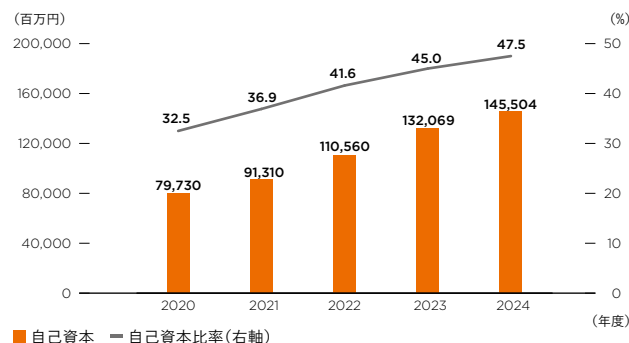
*4 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 主たる事業投資に係る受取配当金及び持分法投資損益

経常利益・売上高経常利益率



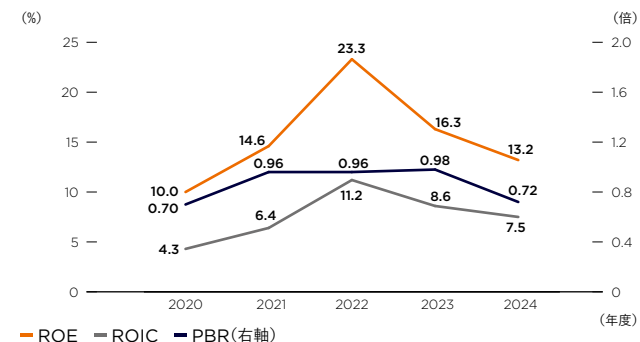
経常利益は、中期経営計画において「収益性」を表す経営指標として設定しています。2024年度は、ケミカルタンカーの市況は高い水準で推移したものの、全体としては低調な推移となりました。以上の結果、経常利益は前年度比20.3%減の174億円となりました。また、売上高経常利益率は12.2%となりました。

自己資本・自己資本比率



2024年度の自己資本比率は47.5%となりました。これは主に親会社株主に帰属する当期純利益計上に伴う利益剰余金の増加、および円安による繰延ヘッジ損益の増加と為替換算調整勘定の増加による純資産の増加によるものです。

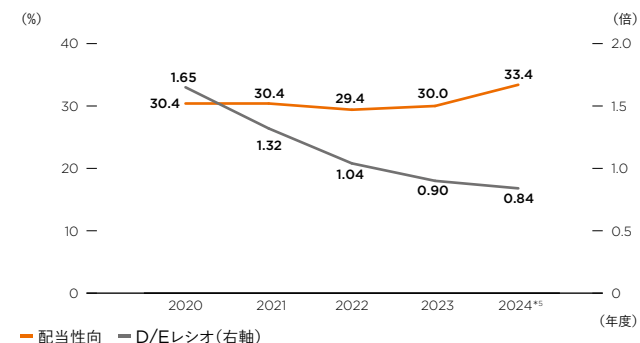
ROE・ROIC・PBR



当社は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を進めています。調達資本に対する効率性を表すROIC*3を重要指標に設定しています。2024年度のROICは7.5%となりました。また株主資本の効率性を表す指標であるROEは13.2%と計画の9-10%を大きく上回りました。

*3 ROIC = 利払前税引後利益 ÷ 投下資本

配当性向・D/Eレシオ



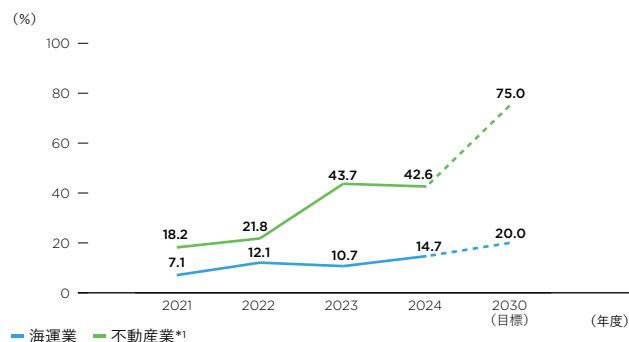
D/Eレシオは、「財務健全性」を表す経営指標として設定しており、最大1.5倍としています。2024年度は0.84倍となりました。また、2025年度の配当方針を従来の30%から40%に変更することを決定しました。2026年度以降の配当方針については次期中期経営計画(2026年5月頃開示予定)策定時に再検討いたします。

*5 2024年度は特別配当5円を含む

財務・非財務ハイライト

非財務情報

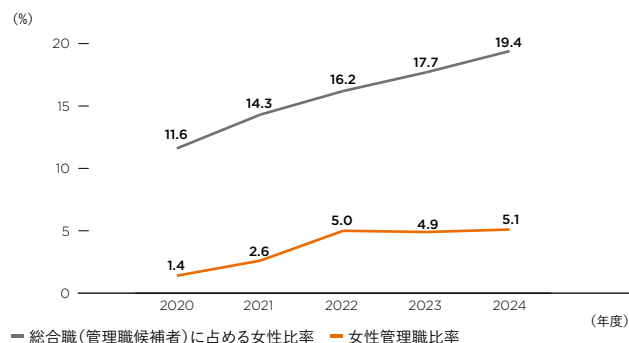
GHG排出量削減率(海運業／不動産業)



2050年までにカーボンニュートラルを達成するため、GHG排出量に関して、海運業では2030年度までに20%削減(原単位／2020年度比)、不動産業では同75%削減(総量／2013年度比)の目標を掲げています。2024年度は、海運業で14.7%、不動産業で42.6%の削減となりました。

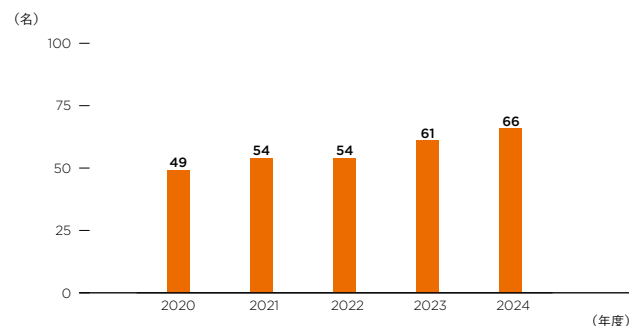
*1 第三者検証受検後に変更となる可能性あり。

総合職(管理職候補者)に占める女性比率・女性管理職比率



総合職(管理職候補者)に占める女性の比率を2025年度末までに20%に引き上げる目標を掲げています。2024年度末の実績は19.4%でした。また、2024年度末の女性管理職比率は5.1%となりました。

海外短期研修・海外駐在経験者数



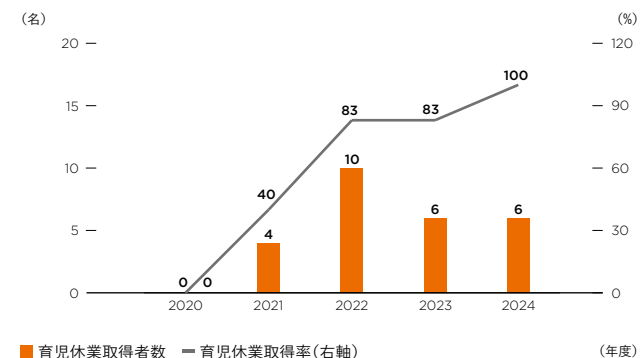
人的資本強化の施策の一つとして、海外短期研修と海外駐在の経験者を2025年度末には累計75名以上とする目標を掲げています。2024年度は、海外短期研修に3名が参加し、駐在員派遣と合わせて累計66名となりました。

重大事故発生件数

過去5年(2020年度～2024年度)
発生件数 0件

当社グループの定めによる船舶・ビル・情報システムに関する重大な事故について、発生件数を0件とする目標を掲げています。2024年度の重大事故は、船舶、ビル、情報システムいずれも0件でした。

育児休業取得者数・取得率



仕事と家庭の両立を支援し、男性を含む育児休業の取得率を2025年度までに100%とする目標を掲げています。2024年度の取得率は100%でした。

取締役会に占める社外取締役の割合

取締役会に占める
社外取締役の割合 4名(うち女性2名)／8名



取締役会は8名で構成されており、4名が業務執行取締役、4名が非業務執行取締役です。4名の非業務執行取締役は当社の独立性判断基準を満たした社外取締役で、うち2名は女性取締役となります。

価値創造戦略

- 27 中期経営計画の進捗
- 30 財務戦略マネジメントメッセージ
- 33 部門別事業戦略
 - 33 海運業 大型原油タンカー
 - 35 海運業 大型ガス船
 - 37 海運業 中小型ガス船
 - 39 海運業 ドライバルク船
 - 41 海運業 ケミカルタンカー
 - 43 海運業 内航ガス船
 - 45 不動産業
 - 47 グループ会社の取り組み

中期経営計画の進捗

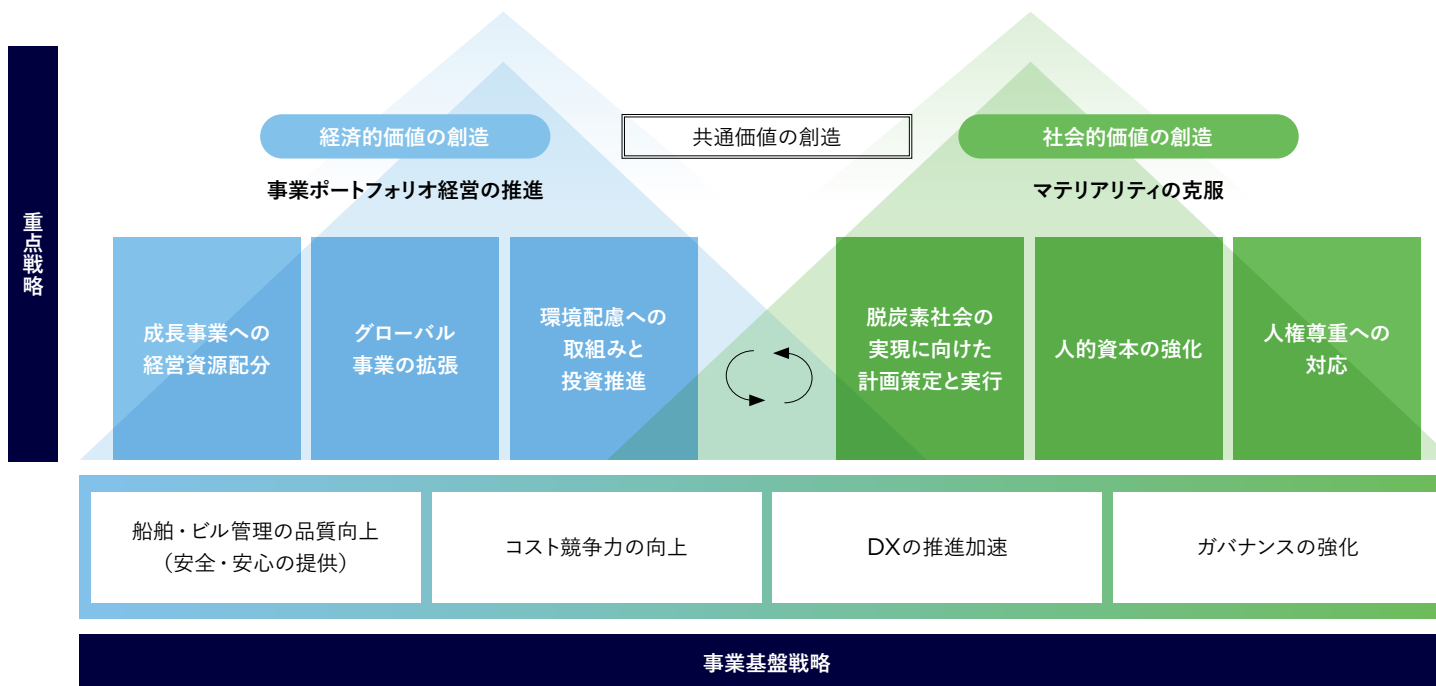
IINO VISION for 2030

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

中期経営計画 (2023.04-2026.03)

The Adventure to Our Sustainable Future

当社グループは、3年間の中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」を2023年4月より進めています。本計画では、ポートフォリオ経営と、カーボンニュートラルへの挑戦をテーマに定め、IINO MODELを基盤とした事業ポートフォリオ経営による持続的な成長とマテリアリティ(サステナビリティ重要課題)の克服を両立させる諸施策に取り組んでいます。長期目標としての“IINO VISION for 2030”の実現に向けて、共通価値の創造をより力強く推進していきます。



前中期経営計画 (2020.04-2023.03)

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

前中期経営計画策定と同時に、将来のありたき姿

“IINO VISION for 2030”を掲げ、共通価値の創造を推進

中期経営計画の進捗

事業ポートフォリオ経営の推進

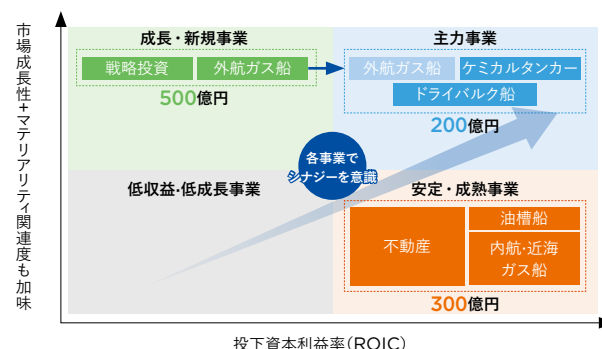
概要

事業ポートフォリオ経営の推進については、利益の蓄積により強固になった財務基盤から、前中期経営計画比で2倍超となる3年間総額で約1,000億円の投資を、成長性やマテリアリティとの関連度の高い成長・新規事業を中心に効率的に配分し、持続的な成長を実現できる最適な事業ポートフォリオの構築を目指します。さらに、重視する経営指標にROICを新たに加え、資本収益性の向上と事業間のシナジーの創出を意識しながら、「グローバル事業の拡張」、「環境配慮への取組みと投資促進」といった戦略を推進することで、経済的価値を高めています。

進捗

3年間で総額約1,000億円の投資のうち、2024年度末時点で意思決定済みの進捗率は約85%程度です。海運業では、本邦初となるメタノール二元燃料大型原油タンカーの建造ならびに用船契約を締結し、長期安定収益の確保と環境負荷低減の両立に貢献します。成長・新規事業と位置付ける外航ガス船においては、2025年度にエタン二元燃料主機関搭載の大型液化エタン船2隻、2026年度にLPG二元燃料主機関搭載Ice Class大型LPG(VLGC)船が竣工予定となっているなど、着実に投資を進めています。また、中小型ガス船への

取組みを推進するためガス船第二部を設立し、大・中・小型船によるシナジー営業を展開することで、共同での案件対応や顧客からの評価向上につながりました。主力事業のケミカルタンカーにおいても、燃費性能に優れた新鋭船1隻が竣工し、収益に貢献していく見込みです。今後さらに2隻が竣工予定で、船隊整備の取組みも進展しています。これに加えて、環境配慮への取組みも着実に進めており、2024年末に、ばら積み船およびVLGCにローターセイル(風力推進補助装置)を搭載しました。不動産業では、米国ポートランドでの再開発事業が2025年10月に竣工予定です。本案件や米国ダラスの木造7階建てオフィスへの出資案件、英国不動産2棟より得られた海外不動産に関する知見を生かし、今後も継続して国内外の優良不動産への投資を行っていきます。



マテリアリティの克服

概要

マテリアリティの克服については、中期経営計画のテーマに定めたカーボンニュートラルを2050年までに達成するロードマップを策定し、GHG排出量削減の施策に取組むことで脱炭素に貢献するほか、「人的資本の強化」や「人権尊重への対応」などの社会的要請にも戦略を明確化した上で着実に対応しています。

進捗

脱炭素社会の実現に向けた対応として、事業ポートフォリオ経営の推進において取組んでいる次世代燃料船の発注や竣工に加えて、今後更なる環境関連の投資を促進する仕組みとして、インターナルカーボンプライシング(ICP)*を導入しました。また、「人的資本の強化」では、育児休業取得率など各種KPIを達成すべく取組みを推進しています。その一環としてエンゲージメントサーベイを2024年から実施しており、分析結果から社内のニーズを把握し、従業員のエンゲージメント向上のために活用しています。また、2025年5月には、従業員の増加や働き方の多様化への対応、人的資本の強化を図るために実施していた本社オフィスの全面リニューアルが完了しました。「人権尊重への対応」については、全社を挙げての人権デューデリジェンスを継続して行っており、2024年度からは取引先における人権リスクを、アンケートを通じて確認し、サプライチェーンも含めた人権対応を実施しています。

* 次世代燃料を利用することにより、GHG排出量の削減に貢献できる資産取得に対して、インセンティブを与える仕組み

次期中期経営計画の
策定に向けて

次期中期経営計画の策定にあたっては、より多くのグループ役職員を巻き込んで現場の意見収集を強化しつつ、投資家・株主の意見を取り入れながら、2026年5月の公表に向けて議論を重ねています。

中期経営計画の進捗

数値目標

財務	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標
経常利益	218億円	174億円	130億～140億円
EBITDA*1	333億円	325億円	280億～290億円
ROE	16.3%	13.2%	9～10%
ROIC*2	8.6%	7.5%	4～5%
D/Eレシオ	0.90倍	0.84倍	最大1.5倍

項目	2023年度実績	2024年度実績	目標
重大事故発生件数	0件	0件	0件 当社グループの 定めによる重大な事故 (船舶、ビルおよび 情報システム)
GHG削減率*3	全社		
	2050年ネットゼロ		
	海運業		
	10.7%削減	14.7%削減	2030年度 20%削減
	不動産業		
	43.7%削減	42.6%*4削減	2030年度 75%削減
育児休業取得率*5	83%	100%	100%
総合職(管理職候補者)に占める女性比率*5	17.7%	19.4%	20%
海外短期研修・海外駐在経験者*5	61名	66名	2025年度末計画 75名以上
人権研修受講率	78.7%	100%	100% (2023～2025年度)

*1 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
*2 利払前税引後利益÷投下資本
*3 2030年削減率目標はScope 1, 2を対象とし、海運事業は原単位(輸送トンマイル)、不動産事業は総量ベース。2050年目標はScope 3も含む
*4 第三者検証受検後に変更となる可能性あり
*5 KPIはすべて飯野海運単体の陸上職の値。人材戦略は当社グループ全体で推進

重点戦略の推進事項および主な取組み

	重点戦略	主な実施内容	主な今後の取組み
経済的価値の創造 事業ポートフォリオ経営の推進	成長事業への経営資源配分	- ガス船第二部の設立による中小型船の取組み推進 - 英国不動産2棟目の取得や米国出資案件への取組み	- ケミカルタンカーの船隊整備の継続 - オフィスビルのバリューアップや収益物件への投資
	グローバル事業の拡張	- 欧州顧客への営業推進と英国現地法人でのVLGC運航開始 - ケミカルタンカーの中東に依存しない航路開拓、新規顧客獲得	海外店／本社間の情報共有と連携強化による更なる稼ぐ力の磨き上げおよび新規輸送需要の取組み
	環境配慮への取組みと投資推進	- アンモニア主機換装を見据えての自社グループでのアンモニア運搬船の管理 - メタノールやLPG二元燃料船への投資決定 - 太陽光発電所の建設を決定。年間約291トンのCO₂排出削減が可能。	- トライアルを含めたバイオ燃料の活用拡大 - 二元燃料船案件獲得や省エネ付加物への投資継続
社会的価値の創造 マテリアリティの克服	脱炭素社会の実現に向けた計画策定と実行	- 保有船2隻へのローターセイル搭載完了および運用／検証の開始 - スタートアップと協働し、船舶燃費格付制度(CII)に対応	インターナルカーボンプライシング(ICP)運用の確立
	人的資本の強化	- 多様性(外国人、中途採用、性別)のある人材の採用と育成、強化 - 海外短期研修への派遣 - 内航船舶員の自社養成	- エンゲージメントメントスコアの向上に向けた対応 - 人材データベースの運用開始
	人権尊重への対応	- 人権デューデリジェンスの仕組み構築および運用開始 - EcoVadis社のサステナビリティ評価で「シルバー」を獲得	サプライチェーンを含めた人権デューデリジェンスの継続実施

**鮒子田 修**

取締役 常務執行役員

経営企画部担当、経理部管掌、人事部管掌、業務管理部管掌、
ビル事業部管掌および不動産開発企画部管掌**財務戦略マネジメントメッセージ**

ROIC経営の深化で、経営の安定性と収益性向上を 両立し、企業価値最大化を目指す

「安全」を支える経営基盤

当社は経営方針において、「安全の確保を社業の基盤と定めています。これは事業の継続のためには安全の確保が不可欠であるという強い意志によるものです。」と掲げており、私はこの「安全」という言葉に、船舶の安全運航や安心して働けるオフィス環境の提供だけでなく、企業経営の安全性も含むと捉えています。安定した経営基盤があるからこそ、取引先から信頼を得られ、社員も安心して働くことができ、企業の持続的な発展が可能になります。

当社の資金調達の基本方針としては、定期用船契約のような固定収入が見込まれるプロジェクトは固定金利で調達し、市況変動型の事業は変動金利で調達するなど、事業特性に合わせた調達を行っています。借入金全体では安定性を重視し、固定金利の比率を高めに維持

する方針です。調達手段については、社債発行や増資といった選択肢も持ちつつ、現状では長年の安定的な取引関係を背景とした金融機関からの借入を基本としています。発行体の格付に関しては、日本格付研究所の長期発行体格付はA-(見通し：安定的)、格付投資情報センターの発行体格付はBBB+(方向性：安定的)となりました。海運市況のボラティリティが高いなかで、当社のポートフォリオ経営や事業リスクを抑制する施策も評価され、中期経営計画の資金調達を実施するにあたって、極めて安定した基盤を築き上げています。また、グリーンボンドやグリーンローンなど環境面での評価をもとにした調達手段も積極的に活用しています。2025年3月には、当社が建造する大型液化エタン船(VLEC)について、CO₂排出の観点で基準を満たしたことにより、みずほ銀行とサステナブルシッピング・インパクトファイナンスの契約締結に至りました。

財務戦略マネジメントメッセージ

長期的視点に立った投資判断と 環境課題への対応

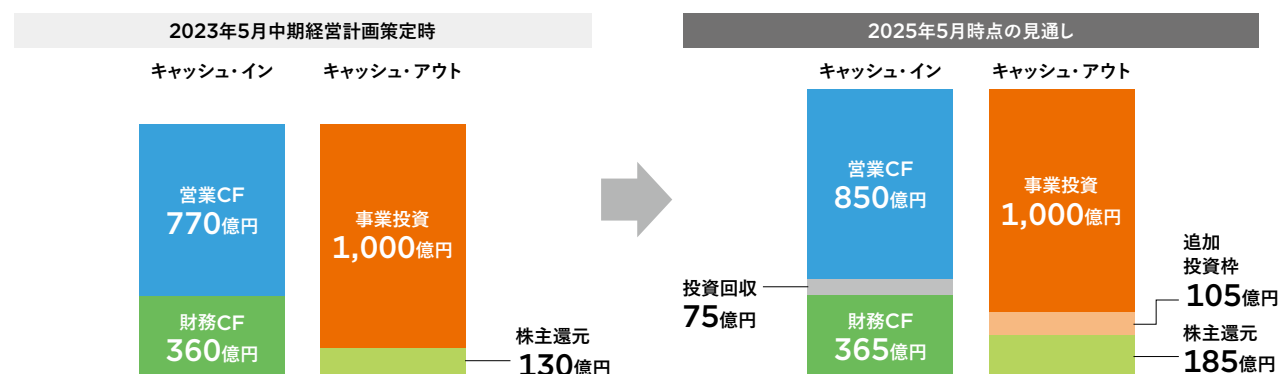
2023年度に引き続き、2024年度は中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」で掲げた主要な財務指標について、すべて目標を達成しました。2025年度の財務目標は、先行き不透明な状況ということもあり、営業利益、経常利益、当期純利益、EBITDA、ROEが計画を下回る見込みとなっていますが、中期経営計画最終年度の計画値達成に向け、取組みを進めていきたいと思っています。前中期経営計画の2倍超に設定している1,000億円の投資計画については、2024年度末時点で意思決定済みの投資進捗率は約85%となりましたが、投資は単に金額目標を達成することだけが目的ではありません。各事業について成長性と資本収益性の2軸による中長期目線の評価を行い、市況の変化を見ながら柔軟に意思決定をすることで、収益に寄与する投資を行っています。当社の主力事業は、GHG排出の多い従来型の重油燃料を大量消費する海運業と、エネルギー需要の多いオフィスビルを主体とする不動産業です。そのため当社では、GHG排出量の削減を重要な経営課題と捉え、継続的に取り組んでいます。中期経営計画の投資計画においても、600億円は環境関連分野への投資に充当する見込みです。

特に環境対応が重要な課題となっている海運業においては、インターナルカーボンプライシング(ICP)を導入し、CO₂排出量を投資判断に組み込んでいます。投資判断にあたっては、環境対策の重要性や、船舶の耐用年数が例えばタンカー系は18年から20年程度と長期にわたることも考慮し、定量的な採算性だけでなく、定性的な意義も含めた総合的な判断を行っています。複数の船種を持つことで事業ポートフォリオのバランスを取り、顧客への総合的なサービス提供を可能にすることによって強みを構築するという視点や、中長期的な貨物の需要見込みや技術トレンドの把握とその導入の必要性などの評価も重要な判断要素となっています。

企業価値の持続的向上を実現する ROIC経営の深化

当社は、現中期経営計画からROICを重要な経営指標として導入し、資本収益性の向上に努めています。持続的な成長と企業価値向上を目指し、WACCを上回るROICを追求しており、2024年度は4～5%の目標値に対して実績は7.5%となりました。ROICの向上にあたっては、収益拡大と費用削減の両面から取組んでいます。収益拡大の側面では、新規航路の開拓や集荷力の強化、効率的な配船による運航の最適化、船舶・ビル管理の品質向上に加えて、事業間の連携による相乗効果を創出する取組みを

キャッシュ・アロケーション(2023年度～2025年度)



財務戦略マネジメントメッセージ

推進することで、収益の最大化と安定化を図っていく方針です。費用削減の側面では、デジタル技術の活用などによる業務改善の取組みによって、生産性の向上を目指しています。

株主資本コストと負債コストの両面からWACCの低減にも取り組んでいます。中期経営計画の財務目標として掲げる「D/Eレシオ 最大1.5倍」を意識し、資本構成の最適化を心掛けることに加え、面談等を通じた投資家との対話や情報開示等のIR・SR活動を強化することで、株主の皆様にとっても魅力ある企業となるよう努めていきます。

ROICを経営指標として導入した当初から、社内への浸透を図るため、役員、従業員まで段階的に啓発を行い、意識改革・業務改革を促してきました。ROICを因数分解したツリーを作成し、それぞれの部署において日々の業務がどのようにROIC向上につながるかを共有しています。考え方の共有にとどまらず、ROICツリーを現場の業務にまで落とし込むことも意識するため、各部署の年度計画（業務遂行計画）にROICの数値を記載し月次でモニタリングしています。

PBRは、近年は好調な業績により上昇傾向にあるものの、1倍付近で推移しました。これは、不動産業では安定的な収益を確保している一方、海運業はボラティリティの

影響を受けやすく、将来の業績への不透明感などが株価に影響しているものと分析しています。ROIC向上・WACC低減や、成長戦略による事業規模拡大に加えて、株主還元を強化していくことで、PBR改善に向けた取組みを推進していきます。

成長投資と株主還元の両輪で 企業価値を高める

当社は長期的な企業価値向上によって安定配当を継続することに加え、配当額と利益成長との連動性を明確化し、業績の向上によって株主還元を高めるため、通期業績に対して配当性向30%を基準とした配当を継続していくことを基本方針としています。2024年度は、現中期経営計画の進捗において、当初想定を上回るキャッシュインが見込まれたことや、事業ポートフォリオ戦略における投資が順調に進んでいることを受け、5円の特別配当を実施しました。また、中期経営計画3年間の進捗を総合的に勘案し、2025年度については配当性向を従来の30%から40%へ引き上げることを決定しています。株主還元の強化は、当社にとって経営の重要課題であり2026年度以降の配当



方針については、次期中期経営計画の策定過程で総合的に検討していきます。

財務責任者として私が最も重視しているのは、営業部門が安心して事業に取り組める財務面の環境を維持することです。新規案件や投資について、安定的かつコスト競争力を有する資金調達を行い、「安全・安心」を財務面からも支えていくことが私の役割だと考えています。引き続き、事業ポートフォリオ経営の推進を財務面から支え、持続的な企業価値向上に貢献していきます。

VLCC「富士山丸」

海運業 大型原油タンカー（油槽船部）

築き上げた信頼とパートナーシップで環境負荷低減へ

●事業概要

- ・VLCC(30万トン級の大型原油タンカー)定期用船による海外から日本への原油の安定輸送

●当事業の特色と強み

- ・日本の原油安定輸送の一端を担う責任
- 本邦初となる外航VLCCを1931年に竣工
- ・顧客の要求水準に応える安全かつ高品質なサービス提供
- ・中長期定期用船契約による安定した事業基盤を形成

●主な貨物と営業拠点

主な貨物

原油

主なターゲットエリアと営業拠点

日本

重点戦略

- ・環境配慮への取組みと投資推進

事業戦略

- ・荷主と協働し、環境対応船による新造代替を実現
- ・既存船の環境負荷低減への対応とサービス強化に取組み、GHG排出量削減と安定収益基盤の強化を図る

中期経営計画に
おける
事業戦略

安定・成熟事業

●SWOT分析

強み
(Strength)

- ・長年にわたる原油輸送に立脚した安全運航
- ・船舶管理体制をグループ内で完結させることによる安全運航体制と質の高い船舶管理によるきめ細かな対応
- ・独立系企業ならではの顧客との長年にわたるパートナーシップ
- ・中長期の定期用船契約による市況の変動を受けにくい事業構造

弱み
(Weakness)

- ・船員不足による運航隻数の減少
- ・比較的小さい船隊規模（入渠の有無で収益が変動）

機会
(Opportunity)

- ・影の船団(シャドウフリート)*の老齢化に伴う船腹需給バランスの改善
- ・IMO(国際海事機関)による安全や環境への配慮の義務付け

脅威
(Threat)

- ・座礁事故などの油濁リスク
- ・新造船価の高騰
- ・契約更改時における市況下落
- ・環境規制を含むコスト上昇
- ・GHG排出削減による石油消費量減少

* 国際的な法規制や制裁を逃れて違法な輸送活動を行う船舶のこと



長い歴史で培われた知見を生かして日本のエネルギー供給に貢献

妹尾 邦彦 執行役員／油槽船舶担当、ガス船第一部担当および IINO UK LTD. Managing Director

当事業は90年以上にわたり、原油輸送における安定的な運航と質の高い船舶管理を通じて日本のエネルギー需要を支えてきました。グループ内では、安定・成熟事業に位置付けられ、グループ全体の持続可能な成長を支える基盤の役割を果たしています。

長年のパートナーシップを通じて培われた知見と対応力を生かし、柔軟かつ誠実に、お客さまに寄り添った最適な提案や運航の実現に努めています。船舶管理がグループ内で完結する独立系企業であることで、安全運航体制の強化ときめ細かな船舶管理を両立できる点が強みだと捉えています。

2024年度の概況

2024年度のVLCC市況は、最大の原油輸入国である中国向けの原油輸送の鈍化によって年末にかけて低迷し、年明け以降はロシアへの制裁強化を背景に堅調に推移しました。当事業は中長期契約を中心に構成され、稼働率は安定して推移したため、収益への直接的な影響は限定的でした。また、前年度と比べ入渠数が少なく稼働日数を確保できたことが、収益改善につながっています。

中期経営計画の進捗

中期経営計画では、「環境配慮への取組みと投資推進」を重点戦略として取り組んでいます。2024年10月には、VLCCのデザインコンセプト設計を、当社および出光タンカー株式会社、日本郵船株式会社、日本シッパヤード株式会社の4社

合同で行い、本邦初のメタノール二元燃料焚きVLCCを2027年に竣工することが決まりました。環境規制への対応強化と、お客さまの環境配慮ニーズを両立できるプロジェクトとなっています。

既存船の入れ替えについては、船隊構成維持と環境性能向上を両立させながら、順次進めていきます。入れ替えにあたっては、竣工後に確実に稼働できるように、お客さまへの提案や調整を行い、用船契約締結のタイミングで造船所と契約を行う方法をとっています。

今後の見通しと展望

2025年度以降の原油輸送の需要はアジア・中東間で引き続き堅調に推移すると見込んでいます。特にインドや東南アジアへのエネルギー輸送需要が市況を下支えすると予想しています。ただし、中国経済低迷による原油輸入量や戦略備蓄の調

整の動向が市況へ影響する懸念があり、今後も注視していきます。

2050年ネットゼロ達成のためには、次の約3年間で環境負荷低減の道筋を作る必要があります。お客さまと目的意識を共有し、中長期視点でともにカーボンニュートラルへの取組みを推進していきます。



イメージ図：2027年竣工予定の本邦初メタノール二元燃料焚きVLCC

担当者メッセージ

次世代燃料VLCCの建造

2018年のMEPC(海洋環境保護委員会)で国際海運のGHG削減に向けた初期戦略が採択されて以降、各船社は次世代VLCCの燃料選定に苦慮し、当社も用船者に対して次世代燃料船を前提とした商談を重ねていました。そうしたなか、当社と用船社および造船所を含めた4社でコンソーシアムを組成し、共通仕様での同時発注に向け、当社グループの技術部門もともに協議に参加しました。その結果、2024年10月に本邦初となるメタノール二元燃料焚きVLCCの建造決定に至りました。これまでの営業活動と既存船の運航・管理品質をご評価いただいた成果と捉えています。これからも、環境に配慮した営業活動を一層推進していきます。



油槽船舶部
油槽船舶課長
石渡 亮

VLGC「OCEANUS AURORA」

海運業 大型ガス船（ガス船第一部）

二元燃料船による環境負荷低減と事業拡大を推進

●事業概要

- ・大型LPG船（VLGC）、大型LNG船へのプロジェクト参画、大型液化エタン船（VLEC）などによる液化ガスの輸送

●当事業の特色と強み

- ・多様なガス体輸送に対応可能な船隊構成、知見およびノウハウ
- ・環境負荷低減への取組みに積極的な、国内外の顧客との定期用船契約を軸とした中長期契約

●主な貨物と営業拠点

主な貨物

LPG（液化石油ガス）、LNG（液化天然ガス）、エタンなどの液化ガス

主なターゲットエリアと営業拠点

エリア：日本・中東・欧州

営業拠点：日本・シンガポール・ドバイ・英国

重点戦略

- ・成長事業への経営資源配分
- ・グローバル事業の拡張
- ・環境配慮への取組みと投資推進

事業戦略

- ・新規投資と既存用船契約の組み合わせにより安定収益を盤石化
- ・多様な液化ガス貨物に取組み、輸送管理実績と知見を蓄積

●SWOT分析

強み (Strength)

- ・他部門との連携による顧客開拓やグループとしてのシナジーを生かしたワンストップ・サービス
- ・国内外用船者との長期的な信頼関係
- ・LPG二元燃料主機関搭載船など、次世代燃料にも対応
- ・VLGC、VLEC、大型LNG船などの多様な船種への取組み

弱み (Weakness)

- ・限定的な保有・管理可能隻数

機会 (Opportunity)

- ・環境規制の強化に伴う新エネルギーに対する多様なニーズ

脅威 (Threat)

- ・多岐にわたる輸送・運航ニーズ
- ・新造船の大量竣工による船腹需給バランス悪化
- ・新造船価の高騰
- ・環境規制を含むコスト上昇

中期経営計画に
おける
事業戦略

成長・新規事業



エネルギー輸送の未来を担うガス船事業

妹尾 邦彦 執行役員／油槽船部担当、ガス船第一部担当および IINO UK LTD. Managing Director

当社グループの外航ガス船事業は2024年6月に大型ガス船を管轄する第一部と、中小型ガス船を管轄する第二部に再編されました。当事業は、成長・新規事業から主力事業へと成長する重要な柱の一つに位置付けられ、エネルギー輸送の未来を担う成長領域としての貢献をグループ内における役割だと捉えています。グループ内連携を通じて、LPG、LNG、エタン、アンモニアといったさまざまな積荷に対応できる点が当社グループのガス船事業の強みです。

2024年度の概況

2024年度は、VLGC市況が前年度比で軟化した影響を受け、減益となりました。前年度までパナマ運河通峡が制限されたことで船腹供給量が引き締め、運賃が高騰していましたが、通峡状況の改善と新造船流入の影響で市況は落ち着きました。当事業は中長期契約を中心としていますが、一部の市況連動契約において市況の影響を受けました。

中期経営計画の進捗

成長投資およびグローバル展開の推進について、2027年に竣工予定の世界初となるIce Class二元燃料VLGCへの投資を決定しました。また、米国と欧州間で石油化学原料であるエタンを輸送するVLECも2025年後半に竣工予定です。

環境負荷の低減について、海運業全体で脱炭素へ向けた取組みが進んでおり、環境対策を推進する経済合理性を持たせるために従来燃料(重油)焚きの船にはペナルティを加算

することも検討されています。二元燃料主機関搭載のLPG船や液化エタン船は、重油焚きに比べてGHG排出量が減少するため、環境負荷低減が期待されます。これらの船は、貨物を燃料としても使用できるため、大がかりな設備を要さず、経済合理性を保ったまま環境基準をクリアできる設計となっています。その他、当社保有のVLGC1隻に風力推進補助装置(ローターセイル)2基の搭載を完了するなど、環境対応への取組みを推進しています。

次年度以降の見通しと展望

2025年度の市況は、米中間の貿易戦争により、LPGの荷動きは不透明な状況となっていることから、2024年度と比較して弱含みを予想しており、今後の動きに注視が必要です。

環境対応に関しては、新たな貨物として、現在電力・ガス各社が生成に取組んでいるeメタン*や液化CO₂の輸送領域への進出を検討しています。

中長期的な見通しとして、LPG、LNG需要は全体的に伸び、市況は堅調に推移すると見えています。それに伴って特にLNGについてはeメタンにつながる貨物として注目しており、対応を進めていく考えです。環境負荷低減を実現しながら、国内外のお客さまとのパートナーシップを通じて事業基盤の強化・拡大を目指していきます。

* CO₂を原料とするメタンで、LNGと性質が近いガス体



VLEC「IINO INEOS VESTÁ」(2025年9月竣工)

担当者メッセージ

英国からガス船事業をサポート

英国現地法人のIINO UK LTD.(以下IINO UK)は、飯野海運唯一の欧州拠点として、すべての事業領域における既存ビジネスのサポート、新規事業の開拓などを担っています。特に近年、欧州顧客向けの大型ガス船ビジネスを伸ばしており、東京本社にあるガス船第一部が獲得した新規契約の運航受託業務や契約更改交渉の支援などを、欧州の顧客と同じタイムゾーンにあるIINO UKが行っています。

現在IINO UKに所属する我々は、赴任前にガス船業務を担当していました。その経験を生かし、本社と連携し、現中期経営計画で成長・新規事業と位置付けられている外航ガス船事業の欧州展開をサポートしています。中小型船から大型船までをカバーするユニークな事業として、更なる拡大を目指し、積極的な営業活動を行っています。



IINO UK LTD.

Director 歌橋 敏明(右)
駐在員 前田 和範(左)

アンモニア運搬船「GAS INNOVATOR」

海運業 中小型ガス船（ガス船第二部）

グループ内連携と営業強化により、新規ビジネス創出に果敢に取り組む

●事業概要

- ・中小型ガス船による液化ガスの輸送

●当事業の特色と強み

- ・多様なガス体輸送に対応
- ・1960年代から手掛けるガス体輸送で培った豊富な経験とノウハウ
- ・アジア地域における幅広い顧客基盤

●主な貨物と営業拠点

主な貨物

LPG（液化石油ガス）、アンモニア、VCM（塩化ビニルモノマー）、
LNG（液化天然ガス）などの液化ガス

主なターゲットエリアと営業拠点

エリア：アジア

営業拠点：日本・シンガポール

重点戦略

- ・成長事業への経営資源配分
- ・グローバル事業の拡張
- ・環境配慮への取組みと投資推進

事業戦略

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

●SWOT分析

強み
(Strength)

- ・中小型ガス船の運航実績・ノウハウ
- ・日系荷主・造船所・船主との強固な関係
- ・他部門との連携による顧客開拓、グループとしてのシナジーを生かしたワンストップサービス

弱み
(Weakness)

- ・比較的小規模な運航規模

機会
(Opportunity)

- ・新興国経済成長に伴う輸送需要の増加
- ・限定的な新造船供給
- ・ニッチ市場
- ・環境規制の高まりによる新エネルギーに対する多様なニーズ

脅威
(Threat)

- ・新造船価の高騰
- ・船舶の流動性の低さ
- ・短期の貸船契約による市況リスク
- ・環境規制を含むコスト上昇

中期経営計画に
おける
事業戦略

成長・新規事業



中小型船の機動力を生かして新規ビジネス創出を狙う

井上 智広 執行役員／ガス船第二部担当および同部長兼嘱 イノガストランスポート(株)取締役

ガス船第二部は2024年6月に事業を開始しました。中小型ガス船関連事業を当事業部に一本化し、グループ内連携と営業を強化することで、貨物や顧客の多様化、船隊拡大を図ることを目的に設立されました。また、地域に密着した中小型ガス船の運航を通じて事業展開地域における持続的発展に貢献することも、当事業の使命であると捉えています。設立から約1年が経過し、グループ内での戦略的な重要性が増しています。中小型船ならではの船隊編成・契約形態の柔軟性を生かして、新興国需要の取り込みを進めています。特に、次世代燃料船については大型船と比べて投資額が小さいため、先陣を切って取組む実行部隊としての役割を果たしています。

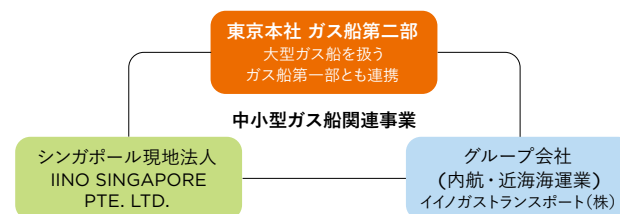
2024年度の進捗

2024年度は、前年度に引き続き好調であった市況に恵まれ、収益目標を達成しました。収益化に時間を要する先進的な案件についても、会社の戦略投資というバックアップを受け、契約を実現することができました。

組織・体制面については、3つの部門・関連会社(シンガポール・東京・イノガストランスポート(株)) (以下、IGT)内の中小型ガス船事業関連部門)を統合すべく、各社の業務文化や運用ルールの違いの調整を進めました。共通ビジョンを掲げて各社役員との対話を重ね、現場の業務の最適化を進めるなかで、一貫した協力体制を築くことに成功しています。

他部門との連携では、LPG輸送においてガス船第一部やIGTと共同で取組みを推進しており、グループ横断での事業

機会創出が進んでいる手応えがあります。さらに、アンモニア運搬船「GAS INNOVATOR」の運航によって技術的知見、顧客対応、安全管理のノウハウを蓄積しています。本船で得られた知見をグループの財産として、大型案件への参入に向けた地固めに活用していく考えです。



今後の見通しと展望

東南アジア域、特にインドネシアやフィリピンにおけるLPGをはじめとする民生用のガス輸送は人口増加に伴う需要増を見込んでおり、この分野では今後も成長が続くと予想されます。

島が多い東南アジア域では大型船と中小型船の連携が必須であり、グループ連携を通じたビジネス創出を図ります。

また、ヨーロッパ地域では、旺盛な脱炭素推進需要を取り込み、アンモニアや液化CO₂輸送といった分野の事業化を着実に進めていきます。そのためにも環境輸送への先行投資は技術革新に合わせつつ、スピード感のある攻めの姿勢で取組んでいかなければなりません。

当部はグループ内外でのビジネス創出のため、各部門、船主、造船所との潤滑油の役割を果たしていくことが求められています。日本の造船業における環境技術が世界的に注目を集めている状況を受け、これまで培ってきた国内のネットワークも活用して、新たな取組みも模索しています。

今後も船隊や契約形態の柔軟な運用を継続することによって市況変動リスクを分散しながら、機動力を生かしてグループと地域社会の持続的成長に貢献していきます。

担当者メッセージ

次世代燃料への備え、安全が支える挑戦

アンモニアは、GHGを排出しない次世代燃料として注目される一方で、高い毒性を持つ危険物でもあるため、船員や船の安全確保を考慮した船体構造と荷役作業が必要な特殊な貨物です。将来的にアンモニアを燃料として使用する時代を見据え、当社ではアンモニア燃料への切り替えが可能なアンモニア運搬船「GAS INNOVATOR」を運航することで、荷役や運航に関する実務的な知見や安全確保のためのノウハウの蓄積に取り組んでいます。特に後者に関しては、自社船員の配乗による現場経験の共有や、日本の揚げ地における安全監督の派遣など、将来を見据えた全社的な体制づくりを進めています。こうした安全の確保は、アンモニア事業を発展させる上で欠かせない土台になると考えています。



ガス船第二部
中小型船課長
石井 潤



ばら積み船「YODOHIME」

海運業 ドライバルク船（貨物船部）

海運の基本となる乾貨物輸送を、グローバルに展開する布石を打つ

●事業概要

・ばら積み船による多彩な貨物の輸送をワールドワイドに展開

●当事業の特色と強み

- ・中長期契約とスポット契約を組み合わせたバランス経営
- 中長期契約の専用船や数量輸送契約による安定した事業基盤の確立
- スポット契約、短期用船などを組み合わせた不定期船による多様な顧客ニーズへの対応
- ・製紙原料用木材チップ輸送において蓄積した経験とノウハウ

●主な貨物と営業拠点

主な貨物

発電用燃料（一般炭、木質バイオマス燃料）、原料炭、製紙原料用木材チップ、肥料原料、穀物、リサイクル・建設資材原料系貨物など

主なターゲットエリアと営業拠点

エリア：太平洋域・中東（+大西洋域）

営業拠点：日本・中国・シンガポール・ドバイ・米国・英国

●SWOT分析

強み (Strength)

- ・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・船種の枠を超えた顧客との関係
- ・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

弱み (Weakness)

- ・市況の変動による利益の変動
- ・比較的小規模な運航規模と営業体制

機会 (Opportunity)

- ・エネルギーから工業原料、リサイクル原料まで資源輸送に対する幅広いニーズ
- ・CN燃料である木質バイオマス燃料（ペレットやヤシ殻など）の需要拡大
- ・食料や飼料の原料となる小麦、大豆、トウモロコシなどの需要拡大

脅威 (Threat)

- ・市況下落
- ・新造船価の高騰
- ・急速に進むインフレや経済回復の遅れによる海上輸送需要の減少
- ・環境規制を含むコスト上昇
- ・自由な貿易環境の阻害

中期経営計画に
おける
事業戦略

主力事業

重点戦略

- ・グローバル事業の拡張
- ・環境配慮への取組みと投資推進

事業戦略

- ・CO₂排出量削減に資する営業提案を強化し、中長期契約獲得を目指す
- ・基幹船隊の確保と輸送契約のバランス管理を継続推進
- ・事業間シナジーを意識し独自性と差別化を磨き上げる

部門別事業戦略 海運業／ドライバルク船



専用船事業の維持・強化と不定期船事業のマーケット耐性強化に注力

竹田 篤 執行役員／貨物船舶担当

私は入社以降、ドライバルク船、ガス船、ケミカルタンカー部門を経験し、ロンドン・シンガポールなどの海外拠点を経て、2020年からはドライバルク船事業の責任者を務めています。安定事業である専用船事業を維持・強化し、市況に左右される不定期船事業を少しでも安定的に運営できるように導きながら、不況に耐え好況の際にはその波に乗り収益を確保することをグループ内での役割と捉え、マーケット耐性のある事業構造の構築に注力してきました。また、他部門での経験を生かし、部門間連携も推進しています。

2024年度の概況

2024年度のドライバルク船市況は、前半は堅調に推移したものの、後半には中国の景気減速が顕在化し軟調に転じました。しかし当部門ではあらかじめ確保した輸送契約に運航船舶を投入したことで、市況悪化の影響をある程度抑え込むことができました。円安の影響もプラスに働き、通期では当初見込んだ収益をほぼ達成することができました。市場に流されず、先を見て手を打つ重要性を改めて痛感しています。

中期経営計画の進捗

「グローバル事業の拡張」では、不定期船事業における日本以外の三国間輸送への取組みや、海外の荷主・用船者との契約締結、新たな船型への取組みを推進しています。現在は東京本社からアジアを中心とした配船を行っていますが、やがて同様の事業を海外拠点へ広げることを目標に、まずはそれら三国間輸送においてスポット契約を締結するなどの布石を打つ

ています。将来的な事業の拡充も見据え、ドバイ拠点への研修生派遣も実施しました。

「環境配慮への取組みと投資推進」については、徹底した減速運航の実施や、バイオディーゼル燃料のトライアル、船底清掃による省燃費性能の改善などを地道に推進しています。また、顧客と一体となって、省燃費性能を向上させるローターセイル(風力推進補助装置)を導入するなどの環境対応も推進しています。新造船価の高騰や、次世代燃料のサプライチェーン整備などの課題があり、次世代燃料船の新規建造にはまだ至っていませんが、従来燃料船において、省燃費化のための対応を徹底することや、より省燃費性能の優れた船舶への入れ替えを行っていくことなどによってCO₂排出量の管理に努めています。

今後の見通しと展望

2025年度は、中国経済の停滞や米国の関税政策による影響など、海運市況に対する懸念が依然として残るものの、紅海を

巡る情勢から喜望峰航路への迂回が続いていることも含め船腹量の大幅な増加は見込まれません。海上荷動きが増加すれば市況は回復に向かうものと予想しつつも、市況変動に柔軟に対応できる船隊構成を維持し、業績の向上に努めていく考えです。

また、環境対応の重要度が今後ますます高まるなかで、次世代燃料に対応するためのいわゆるレディ船の導入を検討するなど、環境への取組みをより一層推進していきたいと考えています。

経験やノウハウを持つ人材の確保・育成や、従来扱ってこなかった船型の新規展開などを行うことで、グローバル事業の拡張を目指していきます。

専用船	不定期船	
専用船課	不定期船第一課	不定期船第二課
専用船や不定期事業に供する中型ばら積み船の集荷営業・運航管理を担う	不定期船事業に供する小型ばら積み船の集荷営業を担う	不定期船事業に供する小型ばら積み船の運航管理を担う

担当者メッセージ

ばら積み船へのNorsepower社製ローターセイル搭載プロジェクト

本プロジェクトにおいて、Norsepower社との調整役を担った事業戦略部、ばら積み船の営業を担当する営業部門、搭載サポートや搭載後の保守・点検を担当する技術部と当社グループの船舶管理部門が連携・協力し、ばら積み船「YODOHIME」へのローターセイル1基の搭載が2024年12月に完了しました。入渠という限られたタイミングでの搭載でしたが、準備や手配を含めてグループ一丸となって取組んだ結果、滞りなく搭載することができ、搭載後も想定どおりに運用されています。当社ではCO₂排出規制の強化などに対応するための手段としてローターセイル搭載プロジェクトを進めており、順次搭載船を増やしています。引き続き運航データの分析を重ねつつ安全運航に取組み、ローターセイル搭載船の運航技術を確立していきます。



搭載プロジェクトに携わったグループ社員

ケミカルタンカー「CHEMROAD KAIA」

海運業 ケミカルタンカー（ケミカル船第一部・ケミカル船第二部）

世界を舞台に強みを生かしてグループ全体のグローバル化を推進

●事業概要

・「自主運航」および「貸船(定期用船)」による多様な液体貨物の輸送事業

●当事業の特色と強み

- ・自主運航と貸船(定期用船)の二つの事業形態を組み合わせた戦略
- ・世界有数のマーケットである中東発の航路で高いシェアを確保
- ・積載できる貨物の種類が多く、腐食にも強く、クリーニングも容易で前荷混入リスクの少ないステンレスタンクを備えたステンレス船隊による差別化戦略
- ・安全かつ高品質なサービスの安定的な提供
- ・船舶の運航から管理まで総合的に実施する自社グループ一貫体制
- ・海外拠点と連携した迅速な顧客サポート体制

●主な貨物と営業拠点

主な貨物

石油化学製品、無機化学品、植物油、
バイオマス燃料などの液体貨物

主なターゲットエリアと営業拠点

エリア：中東・アジア・欧州

※ 物流変化に応じて航路を選定

営業拠点：日本・中国・シンガポール・
ドバイ・米国・英国

●SWOT分析

強み (Strength)	・安全で高品質なサービスを安定的に提供 ・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 ・船舶の運航から管理まで自社グループで対応 ・世界有数のマーケットである中東航路における高いシェア ・メタノール二元燃料主機関搭載船の管理ノウハウ ・ステンレス船隊による差別化戦略
弱み (Weakness)	・中東航路以外の航路
機会 (Opportunity)	・バイオ燃料などの環境規制対策貨物の需要増加 ・中東、北米における石油化学製品の増産
脅威 (Threat)	・市況下落 ・燃料価格上昇 ・地政学リスクや高インフレによる世界経済の減速 ・環境規制を含むコスト上昇 ・新造船価の高騰

中期経営計画における
事業戦略

主力事業

重点戦略

- ・グローバル事業の拡張
- ・環境配慮への取組みと投資推進

事業戦略

- ・自主運航船：
 - ・ステンレス船隊による差別化営業を強化
 - ・インフレや環境対応追加コストを適切に反映した数量輸送契約(COA)の更改
 - ・商流の変化に柔軟かつ機敏に対応できる組織・人員体制の整備
- ・貸船(定期用船)：
 - ・将来性ある貨物に重点的に対応し安定収益を確保



グローバル展開を推進し、国際競争に勝ち抜くケミカルタンカー事業

藤村 誠一 取締役執行役員／ケミカル船第一部担当、ケミカル船第二部担当、油槽船部掌管、ガス船第一部掌管、ガス船第二部掌管、貨物船部掌管、IINO SINGAPORE PTE. LTD. Managing DirectorおよびIINO LINES (U.S.A.) INC. President

私は2001年よりケミカルタンカー事業に携わっていますが、当事業はグローバルブランドや海外拠点を生かし、グループの成長やグローバル化推進を担う重要な立ち位置にあると認識し、全社の持続的価値創造へ取り組んでいます。

2024年度の概況

2024年度の市況は、新造船の竣工が限定的であったことや、紅海周辺的情勢悪化を受けた迂回輸送による船腹需給の引き締めにより、高水準で推移しました。当社では基幹航路である中東域から欧州およびアジア向けをはじめとする安定的な数量輸送契約に加え、高運賃のスポット貨物を取り込み、好採算を確保しました。一方、契約満了による3隻の返船やスエズ運河の通航制限による迂回航路選択により航海数が減少したことが貨物積載数量の減少につながり、また、インフレによるコスト上昇などにより、前年度比減益となりました。

中期経営計画の進捗

「グローバル事業の拡張」では、航路拡大を積極的に進めています。従前から開拓を進めてきたアジアから南米への航路で定期輸送サービスを開始するとともに、南米からアジアの輸送契約も締結しました。アジアから南米への定期輸送サービスでは、ステンレスタンクを有する船で運ぶ貨物を対象としており、当社のステンレス船隊の強みを生かした差別化営業が、グローバル展開にもつながった例といえます。また、その他の航路においても、新規航路の開拓を進めています。

「環境配慮への取組みと投資推進」では、バイオディーゼル燃料使用の実証実験を行ったり、省エネデバイスや、AIを活用した航路・運航最適化のためのソフトウェアを導入するなど、運航における環境負荷低減を推進していますが、船価の高止まりに加え、環境対応機関への投資額や次世代燃料価格を運賃に転嫁させることが難しく、環境対応機関搭載船への切り替えが困難な状況が続きました。

次年度以降の見通しと展望

2025年度は、更なる市況の悪化は見込んでいませんが、米国の関税政策や長期化する中国経済の停滞などが懸念材料です。

引き続き、環境対応船の発注、船隊の拡充を重点的に進めていく考えです。今後2年間で3隻の新造船が就航する予定ですが、環境対応も考慮した船舶への更なる投資を中期経営計画最終年度の2025年度中に決定したいと考えています。

また、グローバルに事業を展開する海運業においては、

国際経験を積んだ人材を育成することが重要です。若い人材へ海外経験の機会を提供し、広く国際的な視野を養い異なる文化や考え方を理解する国際人への成長を促す考えです。シンガポール、ドバイや米国の拠点を活用し、現地採用を積極的に進めるとともに、日本からも人材を送り込み、今後の事業を支える国際経験豊富な人材を育成していきます。

部署名	事業内容
ケミカル船第一部 (東京本社)	貸船(定期用船)

特徴

- ・メタノール専用船などの中長期契約を主体とする安定した事業基盤

部署名	事業内容
ケミカル船第二部 (主にシンガポール本社)	自主運航

特徴

- ・集荷配船業務をシンガポールおよびドバイの現地法人へ委託
- ・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シェア
- ・数量輸送契約(COA)が約7割、スポット契約が約3割

担当者メッセージ

リアルタイム連携が支える高品質なケミカル輸送

当社のケミカルタンカー自主運航部門は、東京・シンガポール・ドバイ・米国の4拠点が密接に連携し、ワールドワイドなお客さまに対して高品質かつ機動力のあるサービスを提供しています。各拠点がリアルタイムで情報を共有することで、多様な液体貨物の集荷にも柔軟に対応しています。現場では、運航・集荷・海上職による営業支援部隊が一体となり、積載効率の向上や安全管理を徹底し、収益性の高い輸送を実現しています。

このような組織的な連携が、当社の競争優位性を確立する上での重要な要素であり、持続的な成長を支える原動力となっています。今後も、変化する市場環境に柔軟に対応しながら、より高品質なサービスを提供していきます。



IINO SINGAPORE PTE. LTD.
Senior Manager
西川 豪

内航LPG船「明邦丸」

海運業 内航ガス船（イイノガストランスポート株式会社）

船員を核として、人的資本経営で働き方改革を加速

●事業概要

- ・小型ガス船による内航・近海液化ガス輸送

●当事業の特色と強み

- ・内航液化ガス輸送業界のパイオニアとしての優位性や、顧客ニーズへのきめ細かな対応
- ・船舶所有・運航、保守・管理、船員配乗まで自社一貫体制による総合輸送サービスの提供
- ・業界最大規模の日本人船員を雇用

●主な貨物と営業拠点

主な貨物

LPG(液化石油ガス)、石油化学ガス(エチレン、プロピレンなど)、VCM(塩化ビニルモノマー)、LNG(液化天然ガス)などの液化ガス、溶融硫黄

主なターゲットエリアと営業拠点

エリア：日本国内、近海エリア

営業拠点：日本

中期経営計画に
おける
事業戦略

安定・成熟事業

重点戦略

- ・環境配慮への取組みと投資推進

事業戦略

- ・人的資本経営を推進し内航船の船員確保と育成体制を強化
- ・アンモニア輸送、LNGバンカリングなど、新たな需要への対応

●SWOT分析

強み (Strength)

- ・約60年にわたる内航高圧LPG輸送サービス
- ・中長期契約による安定収益
- ・優良船主との中長期の関係
- ・自社による船舶の所有・運航、保守・管理、船員配乗、営業
- ・業界最大規模となる約190名の自社日本人船員

弱み (Weakness)

- ・乗組員の定着率低下
- ・船員不足による運航隻数の減少

機会 (Opportunity)

- ・内航・近海海運業に対する安定的なニーズ
- ・為替の影響を受けない円建てによる取引
- ・自動車専用船やフェリーのLNG燃料への転換
- ・陸上運送の時間外労働規制による海上輸送へのシフト(モーダルシフト)

脅威 (Threat)

- ・生産品需要減少による出荷量減少
- ・契約更改時における市況下落
- ・新造船価の高騰
- ・顧客の物流コスト圧縮圧力
- ・環境規制を含むコスト上昇



自社一貫体制で内航・近海のガス体輸送を担う

平尾 聡 執行役員／イノガストランスポート(株) 取締役社長

イノガストランスポート(株)(以下、IGT)は、2007年の発足以来、主に小型ガス船で内航・近海におけるガス体の輸送を担い、船舶所有から運航・管理・船員配乗まで行う自社一貫体制を強みとしています。為替変動リスクのない円建ての安定収益の確保がグループ内における重要な役割と認識しています。また、当社ガス船第一部・第二部の取り扱いを含む外航船によって輸入されたガス体を、国内あるいは近海に向けて円滑に輸送していくことも当社の使命の一つです。

2024年度の概況

2024年度の内航ガス輸送の市況は、プラントの修繕や内需冷え込みの影響で荷動きが低調でしたが、前年度と同水準で推移しました。近海ガス輸送では、中国経済の鈍化により低調な状況が続きましたが、新造船の竣工は限定的であったため、アジア域の高圧ガス船市況は堅調に推移しました。そうしたなか、当社では中長期契約を中心とした効率配船により運航採算を確保しました。高齢船2隻を売却しましたが、新たにLPG船1隻が竣工するなど船隊整備にも努めました。

中期経営計画の進捗

人的資本経営の推進については、新たな労務管理ツールの導入により船員の労働時間の申告が容易になり、労働時間の適正化が進んだことが、働き方改革に大きく寄与しました。また、若手船員向け教育用ツールの運用拡充も実施しました。ハラ

メント防止講習や個別相談についても引き続き実施し、労働環境改善に努めています。

環境対応や新領域事業(アンモニア輸送、LNGバンカリング)については、継続して案件獲得へ向け取り組んでいきます。

収益面ではコストアップを踏まえた適正価格化に向けた1年更改の契約における運賃交渉に成果が出ているほか、長期契約においても同様に取り組んでいます。

今後の戦略

IGTが扱う積荷は大きく分けて二つあり、そのうち石油化学産業向けの原料輸送は、物流拠点の整理・統合などにより輸送距離が伸びる可能性があり、今後必要とされる船腹の供給に努めていきます。

一方、LNGを含む燃料系ガス体についても今後輸送量が伸びると見込んでおり、新規案件獲得のための船員の維持・

確保を最重要課題と認識しています。

我々の事業は船員がいてこそ成り立つものですので、今後も人材を大切に取る取り組みや魅力的な職場づくりを推進すると同時に、関係諸機関とも連携して魅力を発信していきます。



新造LPG船【明邦丸】居室寝台

担当者メッセージ

内航船員の確保・定着に向けた取り組み

業界最大規模の船員を雇用しているIGTにおいても、少子高齢化による労働生産人口減少の影響を受けており、特に機関部においては志願者数と養成機関の減少による影響から、船員の確保・維持は厳しい状況が続いています。その打開策として、船員の給与厚生や人事評価制度の抜本的な改定を行い、更なる見直しにも着手しています。船内においては、女性専用衛生区画の設置、分煙対策(喫煙室設置)、船内通信環境の整備を行い、全船員を対象にWi-Fiルーターの貸与を行うなどの取り組みを行っています。2024年度からは乗船中の船員家族向けに企業説明会を開催して好評を得ています。また、育児休業の取得率は100%を維持しています。今後も船員目線で船員に寄り添った施策を実施し、定着率の向上を目指していきます。



イノガストランスポート(株)
船員グループリーダー
宮川 知康

不動産業（ビル事業部・不動産開発企画部）

人にも環境にもやさしいオフィスビルを地域と連動して実現

●事業概要

- ・オフィスビルを中心とする不動産事業において、運営・管理・メンテナンスの一貫サービスを提供

●当事業の特色と強み

- ・都心の好立地に高スペックの優良物件を所有
- ・ビルの所有から管理・運営まで自社グループ一貫のサービス提供
- ・太陽光発電設備の設置・利用など環境に配慮した事業運営
- ・多様な催事のニーズに応える劇場型ホール・カンファレンスの運営
- ・都内屈指の商業フォトスタジオを運営
- ・外航海運事業で鍛えられたグローバル人材を活用した海外不動産事業の展開

●主な不動産物件と営業拠点

主な不動産物件

オフィスビル、劇場型ホール・カンファレンス、
商業フォトスタジオ

主なターゲットエリアと営業拠点

日本・英国・米国

●SWOT分析

強み (Strength)

- ・好立地・高スペックの大規模ビルを所有
- ・自社グループ管理による高品質なオフィス空間の提供
- ・ビルの所有から管理運営まで一貫通貫サービス
- ・環境性能の高いビルとその管理運営ノウハウ
- ・建て替えや再開発に伴う豊富な知見
- ・海外不動産から得られる知見・ノウハウ

弱み (Weakness)

- ・所有物件数の少なさ
- ・オフィスビル以外の不動産の保有・管理のノウハウの少なさ
- ・所有物件が東京に集中

機会 (Opportunity)

- ・大手企業を中心としたオフィス統合化へのニーズ
- ・環境保全を含む社会的ニーズの拡大
- ・働き方の変革によるオフィスのあり方・レイアウト変化の大きな流れ

脅威 (Threat)

- ・都心のオフィスビル需要減少
- ・インフレに伴うコスト削減に向けた契約床の返還や移転需要の減少
- ・都心の新築大型ビル供給増

中期経営計画に
おける
事業戦略

安定・成熟事業

重点戦略

- ・グローバル事業の拡張
- ・環境配慮への取組みと投資推進

事業戦略

- 国内都心オフィスビル：
 - ・先進性の高い物件を優先検討。築古ビルのバリューアップにも挑戦
- 海外不動産：
 - ・戦略的な取組み意義を明確化し一定の投資資産枠内で行う



安定収益でグループを支えつつ業界最高水準を目指す

大島 一祐 執行役員／ビル事業部担当および不動産開発企画部担当

不動産事業はグループ全体の収益基盤を支える安定事業に位置付けられています。当事業の使命は、文化的価値や、街全体を活性化させる公益性の高いオフィス建築を保有・運営・管理することで、建築物として必要な機能を満たすだけでなく、付加価値やブランディングに資する空間を作ることです。外航海運業や海外拠点で培ったノウハウや豊富な情報を生かしながら、先々の時代を見据えた業界最高水準の空間づくりを提案していきます。

2024年度の概況

2024年度の東京オフィスビル賃貸市況は、空室率の改善や、新築大型ビルへの集約移転および利用面積の拡張などの影響で、賃料水準が上昇しました。当社所有ビルでは100%に近い稼働率を継続し、安定した収益を維持しました。

英国ロンドンのオフィスビル賃貸市況は、好立地・高グレードのビル需要は堅調に推移しました。当社所有ビル2棟も順調に稼働しました。

中期経営計画の進捗

安定収益の強化については、近年のインフレや市場動向を踏まえて保有ビルの適正賃料水準を分析し、経済条件の見直しや、契約形態の適正化を図っています。

新規投資によるバリューアップについては、ロンドンにおいて2020年以降、複数棟を購入し拠点化を進めており、2024年3月に2棟目の物件を取得しました。米国での出資案件に

おいては、ダラスに竣工したオフィスビルが時代を先取りした木造の環境配慮型建築として高評価を得ており、賃料水準も高く、テナント契約率も100%となったことから安定した収益を見込んでいます。

環境配慮への取り組みでは、環境水準を達成しつつ「人によさしいビル」を作ることを重視しています。非化石電源比率を年10%ずつ高め、2030年に100%を達成すると見込んでいます。



木造オフィスビルの内観

今後の見通しと展望

当社保有ビルの稼働率は非常に好調で、入居希望も多く、引き続き堅調な推移を見込んでいます。

国内不動産に関してはビルの金融商品化や海外からの投資増加による不動産価格の高騰、また資材費・人件費の上昇などにより、東京での新規物件取得には慎重な考えです。海外で得た知見を生かしたリノベーション案件や改修を見据えた物件の取得を中心に、堅実な投資判断をしていきます。既存物件では、飯野ビルディングを主力とし、近隣の共同保有ビル2棟(日比谷フォートタワー、NS虎ノ門ビル)を合わせた3つのビルによるシナジーを活用し、霞が関全体でのプレゼンスを高めるドミナント戦略を進めていきます。

海外展開においては、英国で物件の追加取得と拠点化を目指すとともに、2025年10月に竣工予定の米国ポートランドの再開発事業では、満室を目指したテナント契約を進めます。

環境配慮への取り組みについては、2011年の飯野ビルディング新築時に国内初取得となったLEEDプラチナ認証の再取得を模索しています。

担当者メッセージ

リニューアルした本社オフィスを活用し、多様化する顧客ニーズに対応

2025年5月、飯野ビルディングの本社オフィスリニューアルが完了しました。本プロジェクトは業務管理部主導で、私が所属するビル事業部および当社グループのビル管理会社も参加するなど、グループ横断的な取り組みとして推進されました。リニューアル後の本社オフィスでは、ビルやオフィスなどの空間を働く人の健康の視点で評価するWELL予備認証を同年8月に取得し、今後本認証の取得を目指しています。さらに、テナントに向けたオフィスフロアのショールームとしての機能も兼ね備えており、多様化する顧客ニーズへの対応を図っています。リニューアルで得られた知見を生かし、当社ならではのアプローチで飯野ビルディングをはじめとする保有ビルの価値向上に努めていきます。



ビル事業部
ビル事業課長
相崎 信彦

海運業

グループ会社の取組み

高品質の船舶管理で安全運航を実現

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)の概要

社名	イイノマリンサービス(株)(IMS)
創業	1974年3月
従業員数	73名(2025年3月末時点)
基本理念	船舶安全運航を究め、地球環境保全に貢献する
事業内容	船舶運航管理、船員管理・教育訓練、メンテナンス管理、船舶予算・コスト管理
船舶管理隻数	32隻(2025年6月末現在)

イイノマリンサービス(株)は、1974年3月に飯野海運インハウスの船舶管理会社として、外国人船員の雇用と育成を主たる目的に設立されました。日本の海運業界の先駆けとして、日本人船員と外国人船員の混乗に道を開くとともに飯野海運が長期にわたり蓄積した海技ノウハウと船舶管理手法を引き継ぎ、以来50年余りにわたって、船舶の安全運航と船舶管理の品質向上に努めています。

取組み概要

船舶管理品質の向上

- 安全管理システムの継続的な改善により事故防止と安全文化の醸成を進め、業界のベストプラクティスを踏まえた業務手順の見直しを継続的に実施するなど、船舶管理品質向上に向けた不断の努力を継続

船員管理

- 新たな乗組員評価・育成制度の導入や就業環境の整備、福利厚生制度の充実に取組み、安全運航を船上で支える乗組員のウェルビーイング増進にも注力

環境対応

- LPGを燃料として使用することが可能な二元燃料主機関の搭載船の管理開始ならびに風力利用による燃料消費量およびCO₂排出量の削減が期待できるローターセイル(風力推進補助装置)の搭載船の管理などを通じて、環境負荷低減に向けた取組みを推進

TOPIC



Carmen B. Rebusi
IMS PHILIPPINES
MARITIME CORP.
President

高度な品質管理を通じた優秀な船員の育成

IMS PHILIPPINES MARITIME CORP.(以下、IMS Phil)は、適切な教育・訓練、健康・環境意識の向上により、トップクラスの資質を持つ船員を配乗します。すべての船員および陸上スタッフに対して、安全を最優先とする組織風土の浸透に努めています。

社員の士気や誇り、帰属意識を高めるため、よりアクセスしやすく、温かみと落ち着きのある立地へとオフィス移転を進めています。

これはIMS Philの成長とチャレンジに向けた取組みの一環です。この取組みにより、サービスの拡大、より良い訓練プログラムの導入、そして新技術の採用が進展し、船員の士気が向上し、クライアントへのサービス改善につながるものと確信しています。

当社は、新規採用した実習生を180日以内に配乗することを目標としています。さらに、以下のサポートも提供しています。

- 船員家族向けの福利厚生(健康保険への加入や誕生日プレゼントの贈呈)
 - 船員とその家族のための地方交流イベント
 - 私たちが大切にしているものを示し、社員の絆を深める社内クリスマスパーティー
- IMS Philでは、単にキャリアを管理するだけでなく、家族のような関係構築を目指しています。

※ IMS PHILIPPINES MARITIME CORP.は、飯野海運グループの船舶にフィリピン人船員を配乗しています。

不動産業

グループ会社の取組み

人に安全、安心、快適な環境を

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、建物を利用する皆様に安全・安心・快適な環境を提供し信頼を届けます。IBTは課題を乗り越え常にチャレンジし、顧客満足度の更なる向上と皆様とのより良いつながりを求めて日々取組んでいます。

取組み概要

警備業務のDX推進

- すでに導入済みの警備ロボットを自律走行させて警備員との連携強化を図ることで、高度な安全対策を実施し建物を利用する皆様に安心を提供

環境への取組み

- 飯野ビルディング屋上の太陽光発電の2024年度発電量は、65,450kWh/年となり試算値の109%の能力を確認
- 劣化が進んできたパブリックエリアのLED照明器具の更新を実施、さらにバックヤードエリアの照明もLED化を推進。また、汐留芝離宮ビルディングでは、空調設備熱源機器の更新に引き続き中央監視設備の更新を実施

海外物件支援

- 米国ポートランドの賃貸住宅、ダラスの木造オフィスビル新築工事に関する定例会や、英国ロンドンの所有オフィスビル2棟のうち1棟における改修工事に関する定例会議への参加、工事計画の確認および技術的助言を行い、飯野海運が推進する海外不動産事業に対し、プロジェクトの円滑な遂行のための技術的サポートを実施



ロンドン中心部「コヴェントガーデン」エリアに位置する「111 Strand」(ロンドンエリアの2棟目の物件)

顧客ニーズの変化や環境に順応した質の高いサポート体制を実現

イイノホール株式会社(イイノホール&カンファレンスセンター)

1960年にオープンし、リニューアルを経て伝統を次世代へつなぐ文化・芸術の発信拠点として、日常では得難い感動を提供するイイノホールと、ホールと一体利用ができる機能性、そして最新設備を取り揃えた高いグレード感と使い勝手が魅力のカンファレンスセンターを運営しています。



取組み概要

- ハイブリッド型催事やエンタメ系催事は堅調な需要を維持、スムーズに対応できる設備を整え顧客ニーズへの確に対応
- 顧客サービス向上に努め、需要が高まっている対面式イベントを積極的に誘致
- バーチャル内覧システムを導入し、施設内覧の効率化を実現

プロフェッショナルな撮影サポートで、顧客のニーズに応える

株式会社イイノ・メディアプロ

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(1998年5月開業)、南青山スタジオ(2002年5月開業)とレタッチ(画像処理)部門を持つ都内屈指の商業写真スタジオとして認知されています。



取組み概要

- 広告撮影を中心に、雑誌、映画、テレビドラマ宣伝用撮影など幅広い案件を堅調に受注
- 動画撮影にも対応可能な新規LED機材購入や館内設備の更新を進め、顧客満足度を追求したより良いサービスの提供を実現
- 顧客のクリエイティブなビジョンを実現すべく、高い技術力を持ったスタッフの育成に注力
- AIなどの最新技術を積極的に取り入れ、従来の方法にとらわれず業務の効率化を推進

価値創造の基盤

- 50 サステナビリティ推進への取り組み
- 51 安全・安心の追求
- 53 環境
- 59 特集2 人的資本鼎談
「持続可能な成長を支える多様な
人的資本の強化」
- 62 社会
- 65 DXが加速する飯野海運の成長
- 66 社外取締役メッセージ
- 67 コーポレート・ガバナンスの強化
- 74 リスク管理・コンプライアンス

サステナビリティ推進への取り組み

基本方針

飯野海運グループは、企業理念として「安全の確保を最優先に、人々の想いを繋ぎ、より豊かな未来を築きます」を掲げ、その実現に向けて、環境・社会問題の解決に向けた企業活動に取組みます。また、サステナビリティを重視した経営を通じ、中長期的な企業価値向上に努め、持続的な社会の実現に貢献していきます。

◆ 飯野海運グループ サステナビリティ基本方針（2024年3月策定）

1. 安全の重視	6. 取引先の尊重
2. 人権の尊重	7. ダイバーシティの推進
3. 環境の保護	8. 情報開示とコミュニケーション
4. 社会への貢献	9. 教育・訓練
5. コンプライアンスの徹底	

方針全文は、「サステナビリティ経営」をご覧ください。
<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/management/sustainability.html>

◆ 2024年度の取り組み概要

安全・安心
2024年度の重大事故発生件数* 0件 海運業の安全 - 安全運航、航海採算の最大化、環境負荷の軽減を目的に航路最適化システムをケミカルタンカーに搭載 - 当社運航船の重大事故を想定した対応訓練を毎年実施 不動産業の安全 - AI警備システムを飯野ビルディングに導入 - 災害を想定したBCP対応訓練を毎年実施

S
人的資本の強化 - 社員向けエンゲージメントサーベイを毎年実施。分析結果から社内のニーズを把握し、従業員のエンゲージメント向上のために活用 - 本社オフィスを全面リニューアルし働きやすい職場づくりを推進 人権尊重の取組み 2024年にサプライヤーアンケートを実施。今後も定期的に実施 - 中期経営計画のKPIに掲げるグループ役職員を対象とした啓発研修を毎年実施（2024年度受講率：100%/KPI：100%）

* 当社グループの定めによる重大な事故（船舶、ビルおよび情報システム）

E
気候変動への対応 - 本邦初となるメタノール二元燃料焚き大型原油タンカーの建造を決定 - Norsepower社製ローターセイル（風力推進補助装置）を2隻に搭載 - 太陽光発電所の建設を決定（石油資源開発株式会社との共同事業） 廃棄物削減の取組み - ミネラルウォーター製造装置を当社グループの運航船に搭載 生物多様性の取組み - 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）フォーラムへの参画およびTNFD Adopterへの登録

G
ガバナンスの強化 2023年6月より社外取締役比率は50.0%、女性取締役比率は25.0% 2024年6月より従来の役員報酬制度に①CDPスコアに基づく業績連動報酬②重大事故発生の有無を考慮した賞与を導入 腐敗防止の取組み 2024年4月に飯野海運グループ競争法遵守方針を策定（同年7月に競争法研修を実施） 2024年2月に外部通報窓口を設置

推進体制

サステナビリティ推進体制

当社グループは2020年発表の前中期経営計画においてESG経営の推進を掲げ、重点強化策である「サステナビリティへの取組み」の一環として、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設立し取組みを進めてきました。

2022年6月に従来のタスクフォースを組織変更し、ESG経営をより一層強化するための専門部署としてサステナビリティ推進部を設立しました。また、同部内にはグループ横断の環境推進ワーキングチームとCSRワーキングチームを組成し、環境や人権などを含めたサステナビリティへの取組みを推進しています。

マネジメントシステム認証取得状況

当社では、顧客満足度の向上と環境負荷の低減を目的として、海運業・不動産業の両事業においてISO9001（品質マネジメントシステム）とISO14001（環境マネジメントシステム）の認証を取得しています。また、品質方針・環境方針を策定し、ISO規格に基づくマネジメントシステムを構築・運用することで業務改善を図っています。

TOPIC

外部評価：EcoVadis社のサステナビリティ評価で「シルバー」を獲得

2025年4月に、EcoVadis社のサステナビリティ評価（環境、労働と人権、倫理、持続可能な調達 の4項目）において、受審企業全体の上位15%以内の企業に与えられる「シルバー」評価を獲得しました。



安全・安心の追求

基本方針

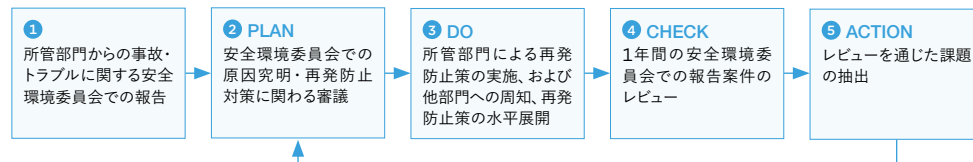
当社グループでは、安全の確保を最優先にすることを企業理念で掲げ、経営方針では安全の確保が不可欠であるという強い意志のもと、ステークホルダー・社会との対話を通じて、安全に加えてさまざまな価値を提供することを表明しています。

当社グループは中期経営計画において重大事故発生件数を0件(2024年度実績0件)とする非財務数値目標を掲げ、安全の確保に積極的に取り組んでいます。

推進体制

安全環境委員会において、当社グループの安全に関する政策立案とその推進を行っています。事業活動に伴う事故や災害が発生した場合は、安全環境委員会で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。重大事故発生などの緊急時には、当社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)を設置します。危機管理に対応すべく、緊急時想定訓練も定期的に実施しています。

◆ 安全政策の改善活動に関するPDCAサイクル



◆ 主な2025年度目標(2024年度実績)

海運業	事故発生状況(一航海当たり)	
	-設備・機器の故障・損傷	前年度以下(実績:0.008件)
	-衝突・座礁・火災事故	0件(実績:0件)
	-荒天遭遇による船体・機器損傷事故	0件(実績:0件)
	労働災害発生度数率(船員)	0.3以下(実績:0.592)
不動産業	事故・トラブル発生状況	
	-人的要因	0件(実績:0件)
	-設備的要因	0件(実績:2件)
	-管理要因	0件(実績:4件)
	-もらい事故(外部要因・不明)	管理対象外(実績:8件)

安全・安心の追求

海運業の安全

当社グループは安全こそが社業の基盤であるという考えから、海運業においてハード・ソフトの両面にわたり、安全を確保するための対策を実施しています。

職場環境の整備、事故の防止

安全運航にはコミュニケーションが重要だと考えています。船内において各乗組員が積極的にコミュニケーションをとることができる環境維持のため、下位の乗組員は気兼ねなく進言する、上位の職員は些細なことであっても進言に耳を傾ける文化「SPEAK UP／LISTEN UP」の浸透を図っています。また、本社と船のコミュニケーションも重要であり、会社が現場に寄り添うことで信頼関係をより強固にできると考え、何かあれば会社側がすぐに相談に乗るようにしています。現場で働く乗組員が心身ともに健康であることも重要です。船上は勤務場所であると同時に生活の場所でもあります。福利厚生をはじめ安心して船上生活ができるよう乗組員のウェルビーイング向上に注力しています。

事故発生時の対応強化

緊急事態発生時に的確な対応をとるためには、訓練を積み重ねることが重要だと考えています。定期的に重大海難事故発生を想定した緊急対応訓練を関係各所および船と連携の上実施し、即応体制を強化しています。また、乗組員の定期安全研修において事故・トラブル事例の対応演習を行い、過去の教訓を生かした再発防止に注力しています。

船員の労働災害発生度数率(2020年度～2024年度)

2020	2021	2022	2023	2024
0.399	0.523	0.437	0.292	0.592

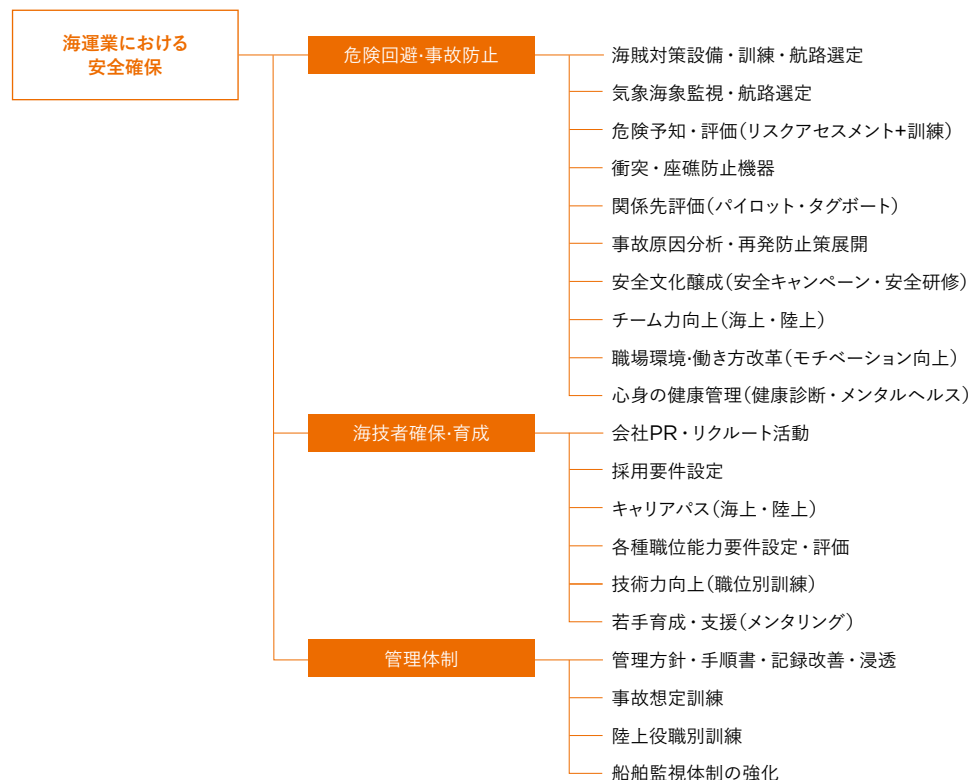
詳細は本書末尾の非財務データをご覧ください。



重大事故を想定した事故対応訓練の様子

安全・安心の追求

◆ 主な安全確保策の全体像



TOPIC

中東情勢への当社対応

当社は、2023年のイスラエル・ハマスの衝突を機にイエメンのフーシ派が紅海で船舶への攻撃を開始して以降、乗組員・船舶・貨物の安全を最優先に考え、紅海の航行を停止しています(2025年9月現在)。航行禁止海域の設定、米英軍・国際機関・船主協会などからの情報収集や、定期的なリスク評価を実施し、対応策を協議しています。また、2025年のイスラエル・イランの軍事衝突の際も、安全を最優先に関係機関との連携を図りながら最新情報の収集を行うなど、船舶の安全確保やリスク評価の対応に注力しました。

安全・安心の追求

所有不動産の安全

当社所有ビルにおいて、海運業の船舶管理で培った「予防保全」の考え方をビル管理に生かし、事故・トラブルを未然に防いでいます。テナントをはじめとするすべてのステークホルダーに対する安全・安心の提供を使命と考え事故リスクの排除に努めています。

事故の防止、防火防災管理体制

所有ビルで発生した各種の事故・トラブルを解析する「事故検討会」を毎月開催し、多角的視点で原因を究明し再発防止につなげています。また、安全、かつ快適な利用環境を目指した施設警備を行っており、侵入センサーなどの各種機器の設置、最新の防犯カメラ、警備ロボットなどを導入し24時間体制でビルの安全を見守っています。基幹ビルである飯野ビルディングは、東京消防庁による優良防火対象物認定表示制度に基づく「優良防火対象物認定証」を取得しており、より安全なビルとして管理運営されています。

事故発生時の対応強化

大規模自然災害や重大事故発生を想定したBCP訓練を定期的実施することにより、緊急時の連絡体制の強化と次世代の人材育成に取り組んでいます。

初動対応を迅速に効果的に実施することは、緊急事態における被害を最小限に抑えること、事業の早期復旧・継続を図ること、また、生存率に大きく関わる災害発生直後数時間以内の人命救助活動につながり、被害拡大防止の観点からも非常に重要です。

不動産BCP訓練の実施回数(2020年度～2024年度)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
2	2	2	2	2

その他のデータは本書末尾の非財務データをご覧ください。



環境

脱炭素社会の実現に向けた計画

当社グループは、中期経営計画において「カーボンニュートラルへの挑戦」をテーマの一つとして掲げ、2050年までに脱炭素社会を実現するためのロードマップを策定しました。

海運業

当社グループが排出するGHGの大半は海運業に由来し、2024年度の排出量は約902千トン（SCOPE 1）でした。

船舶からのGHG排出削減に向けた取組みが世界的にも加速しています。当社グループにおいても、船舶へのローターセイル（風力推進補助装置）搭載やアンモニア運搬船のアンモニア燃料化への対応など、GHG削減に向けた対応を着実に進めています。

2024年度GHG削減率
（原単位／対20年度） **▲14.7%**^{*1}

不動産業

当社グループの不動産業に由来する2024年度のGHG排出量は約6万トン（SCOPE 1およびSCOPE 2）でした。

不動産業においては、再エネ利用の拡大や、築古ビルの改装、高効率機器への更新、非化石証書付電力の調達拡大、カーボンニュートラル都市ガスの導入などにより、カーボンニュートラルの実現を図ります。

2024年度GHG削減率
（総量／対13年度） **▲42.6%**^{*2}

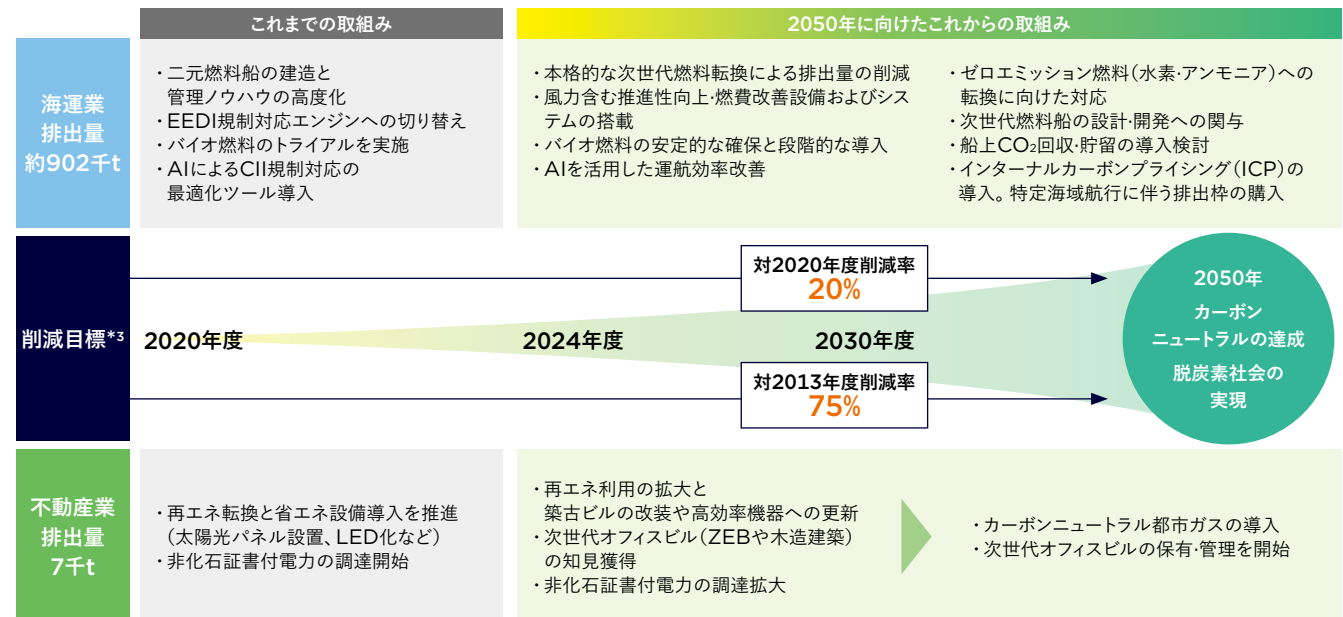
^{*1} 第三者検証済の数値 ^{*2} 第三者検証受検後に変更となる可能性あり

※ SCOPE 1：自社が直接排出するGHG

SCOPE 2：自社が間接的に排出するGHG

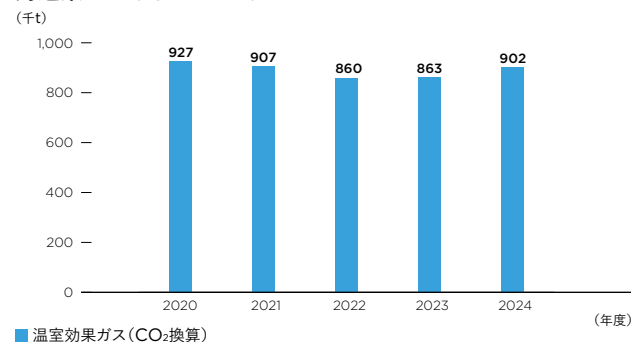
SCOPE 3：SCOPE 1,SCOPE 2以外の間接排出

◆ 脱炭素社会の実現に向けたロードマップ

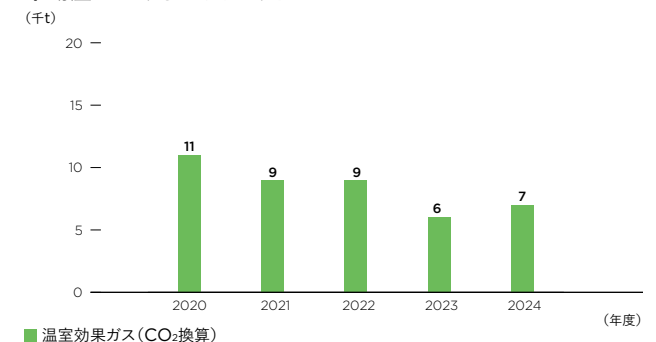


^{*3} 2030年削減率目標はSCOPE 1,2を対象とし、海運事業は原単位（輸送トンマイル）、不動産事業は総量ベース。2050年目標はSCOPE 3も含む

海運業におけるアウトプット



不動産におけるアウトプット



TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

当社グループでは環境問題への取組みを経営上の重要課題と位置付け、グループ全体で取組みの検討および進捗の管理を行っています。環境問題を議論する組織として安全環境委員会を設置しており、代表取締役社長を委員長とし、すべての業務執行取締役ならびに主要なグループ会社社長を含むメンバーを委員としています。安全環境委員会は全社的なリスク管理活動を統括するリスク管理委員会の下、当社および当社グループ各社に共通する安全および環境に関する政策立案とその推進を担当する委員会として位置付けられており、毎月1回定期的に開催しています。また、安全環境委員会は当社グループのサービス・活動の環境側面の評価を行っており、重要と判断されたサステナビリティ関連課題に対してはリスク管理委員会、経営執行協議会、そして取締役会で監視・監督する体制としています。また、代表取締役社長は当社グループにおける気候変動問題の責任者の役割も担っています。

なお、当社グループは脱炭素社会の実現をマテリアリティとして特定しており、また中期経営計画においても社会的価値の創造を重点戦略に掲げています。当社グループは役員全員でESG経営を積極的に推進し、サステナビリティに重点を置いた経営をより一層強化していきます。

リスク管理

当社グループでは、安全環境委員会を中心に、気候関連リスク・機会の特定、評価と管理を実施しています。また、サステナ

ビリティ推進部、および同部内の部門横断的な組織である環境推進ワーキングチームが連携し、気候変動対応を含む環境課題に関する計画・立案を行い、安全環境委員会に定期的に報告しています。事業経営において重要と特定された気候関連リスクはリスク管理委員会において全社的なリスク管理のプロセスに組み込まれて管理され、当社グループの戦略に反映されます。

戦略

当社グループは、TCFD提言に基づき、二つのシナリオ（「脱炭素シナリオ*1」と「成り行きシナリオ*2」）で想定される将来の世界観を踏まえ、重要なリスクと機会を抽出、特定しています。二つのシナリオで想定される世界観および、リスクと機会の詳細は[次のページ](#)をご覧ください。

*1 脱炭素社会への移行に伴う社会変化が事業に影響を及ぼすシナリオ

*2 気候変動緩和策が奏功せず、成り行きで温暖化が進行した状況が事業に影響を及ぼすシナリオ

今後の対応戦略

海運業

シナリオ分析の実施により、脱炭素社会への移行が当社グループに及ぼす影響が明らかになりました。主要貨物である化石燃料の海上輸送需要は低下する一方、クリーンエネルギー燃料など、新たな輸送需要の発生も見込まれます。これらの輸送物資の変化に適切に対応することで、化石燃料輸

送の減少による売上減少を上回る新たな事業機会からの売上増加が期待できると認識しています。

当社グループでは、脱炭素社会への移行を見据えて、環境負荷低減に貢献するクリーンエネルギーの輸送や次世代燃料船への投資を積極的に推進します。

不動産業

所有するビルに対し、非化石証書付電力の購入、カーボンニュートラル都市ガスの導入、照明のLED化、太陽光パネルの設置、設備機器の省エネ運用など、GHG排出量削減に向けた取組みをすでに進めています。

これからの脱炭素社会への移行に伴い、オフィスビルの更なる省エネルギー化と再生エネルギー化を検討していきます。

指標と目標（GHG排出量の削減）

当社グループでは、気候変動への対応と脱炭素社会の実現に向けて、2030年度および2050年の削減目標を下記のとおり設定し、GHG排出量の削減に取り組んでいます。

全社	2050年カーボンニュートラル
海運業	2030年度に向けて2020年度比20%削減（原単位）
不動産業	2030年度に向けて2013年度比75%削減（総量）

環境

◆ 二つのシナリオ
（「脱炭素シナリオ」と「成り行きシナリオ」）が想定する世界観

	脱炭素シナリオ 脱炭素社会への移行に伴う社会変化が 事業に影響を及ぼすシナリオ	成り行きシナリオ 気候変動緩和策が奏功せず、成り行きで温暖化が進行した状況が 事業に影響を及ぼすシナリオ
外部 シナリオ	IEA, World Energy Outlook 2023 ・ 2050年ネットゼロエミッション実現シナリオ (NZE) ・ 表明公約シナリオ (APS) など	IEA, World Energy Outlook 2023 ・ 公表政策シナリオ (STEPS) など
想定される 世界観	今世紀末までの平均気温の上昇を1.5℃未満に抑え、持続可能な発展を実現させるために、野心的な政策や環境技術革新が進められる。	パリ協定に則して各国が目標達成に向けた政策を実施するも、各国の協調、環境技術開発、エネルギー転換などが不十分なものとなり、今世紀末までの平均気温が2.5℃程度上昇する。
	海運業	
	【政策・規制】 ・ 気候変動対策と経済成長の両立政策 ・ グローバルでのカーボンプライシングとカーボンプライス上昇 ・ IMOやEU・米国による環境規制の更なる強化 【経済・市場】 ・ モーダルシフトの進展 ・ 化石燃料から再生可能エネルギーへの移行の進展 ・ 顧客企業による脱炭素サービスの選好 【技術】 ・ 次世代船舶、次世代燃料の普及	【政策・規制】 ・ 自国の経済成長優先 【経済・市場】 ・ グローバルでの著しい経済成長 ・ 化石燃料依存、化石燃料価格の横ばい傾向 【環境】 ・ 風水災の激甚化、気象現象の両極端化 ・ 海面上昇、気温・水温上昇などの慢性的変化の加速
	不動産業	
	【政策・規制】 ・ 建物のエネルギー性能に関する規制強化 ・ 企業に対する情報開示義務の拡大 ・ グローバルでのカーボンプライシングとカーボンプライス上昇 【経済・市場】 ・ 環境、健康、快適性を重視する企業による環境認証取得ビルの選好 ・ 電源構成の変化(再エネ電力への移行)による系統電力の排出係数の減少と電気代の上昇 【技術】 ・ 建物の省エネに関する環境技術の進展	【政策・規制】 ・ 建物のエネルギー性能に関する規制の形骸化 【経済・市場】 ・ 化石燃料依存、化石燃料価格の高騰 【技術】 ・ 環境技術開発投資の伸びの停滞 【環境】 ・ 風水害の激甚化、気象現象の両極端化 ・ 気温・水温上昇などの慢性的変化の加速

各シナリオで顕著となるリスクと機会の詳細については「TCFD提言に基づく情報開示」をご覧ください。
<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/environment/tcfd.html>

◆ 海運業における移行リスク・物理的リスクおよび不動産業における物理的リスク

海運業における移行リスクと対応策および機会		
リスク	時間軸	対応策および機会
脱炭素社会に向けた輸送物資の変化	短期*1	・ 次世代燃料船の取組み強化
	中長期*2	・ LNGやアンモニアなどのクリーンな貨物輸送など、サステナブルな貨物への取組みの強化 ・ 環境負荷低減に資する資産への投資を推進

海運業における物理的リスクと対応策および機会		
リスク	時間軸	対応策および機会
台風などの異常気象の発生	短期*1	・ 気象・海象データを衛星通信で収集 ・ 気象情報サービス会社により提供される(気象・海象予測に基づく)最適な航路選定の支援サービスを利用
	中長期*2	・ 気候変動対策としてGHG排出量を削減可能な二元燃料主機関搭載船やゼロエミッション船への投資を推進

不動産業における物理的リスクと対応策および機会		
リスク	時間軸	対応策および機会
洪水などの水害の発生	短期*1	・ 自然災害発生時の迅速な対応を可能とするBCPの策定 ・ ハザードマップで浸水の可能性があるオフィスビルは、電気制御室などの重要機器を配置するスペースを上層階に設置 ・ 比較的海抜の低い場所に位置しており、雨水の浸入による被害が予想されるビルにおいて、防潮設備を設置 ・ すべての国内所有オフィスビルにおいて災害に備えるための保険に加入
	中長期*2	・ 対応策を通じた不動産価値の上昇

*1 短期とは2年程度の比較的短い期間のこと。

*2 中長期とは2年以上の期間のこと。

環境

海運業のカーボンニュートラル達成に向けたロードマップ

基本方針

自主運航船(SCOPE 1):
主に「中小型」ケミカルタンカー・ドライバルク船・内航ガス船

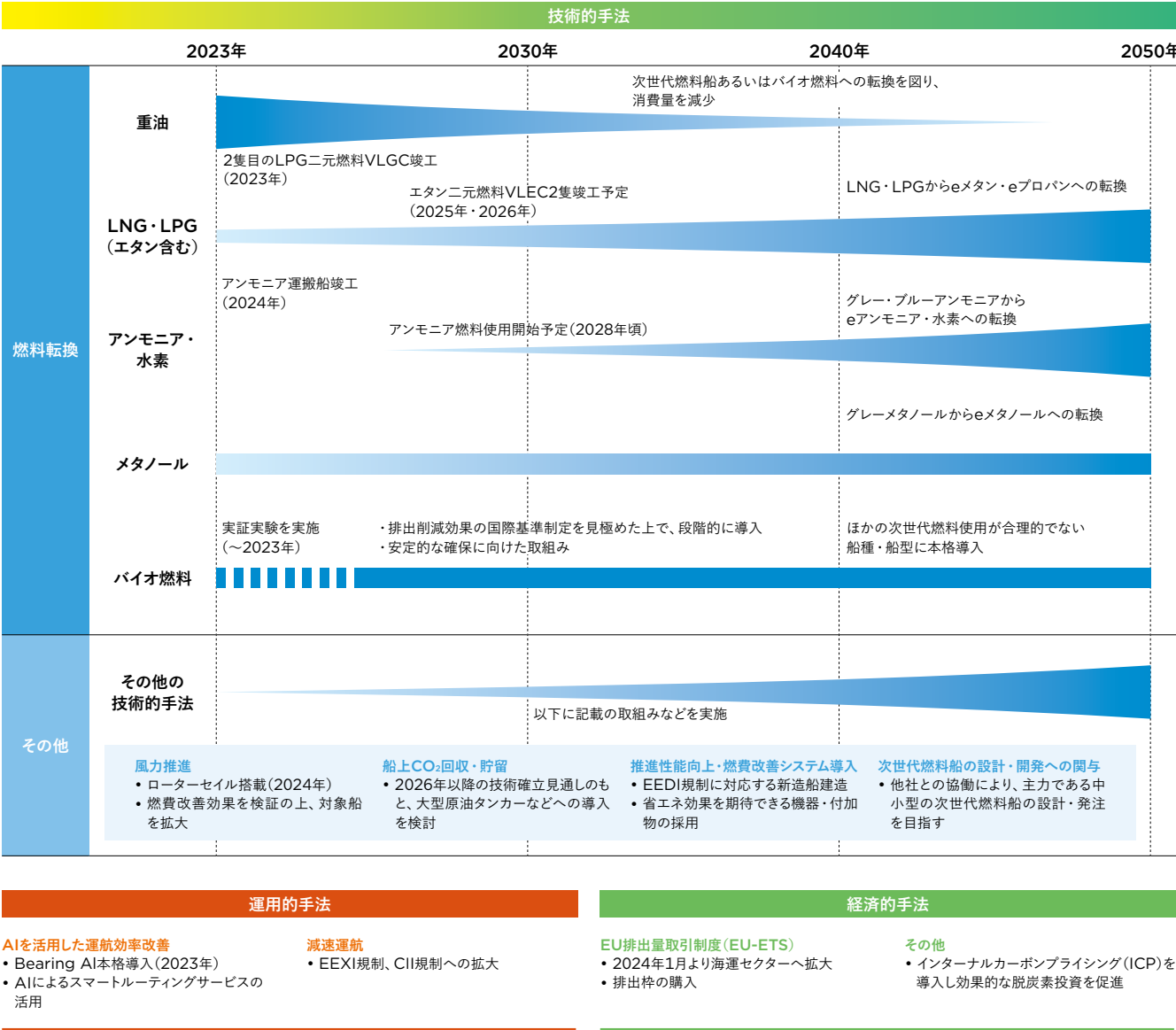
排出削減の投資効果は大型船に劣るものの、各船種に最適な次世代燃料船への投資を段階的に推進します。さらに、重油炊きエンジンで使用可能なバイオ燃料の導入による足元からの着実な対応と、中小型の次世代燃料船の設計・開発への関与を通じて中長期のCO₂排出量削減に取り組めます。

定期貸船(SCOPE 3):
主に「大型」油槽船・外航ガス船

積載貨物を燃料とするガス船を中心に次世代燃料船への投資を先行して実行します。将来のゼロエミッション燃料(水素・アンモニア)船の管理に向け、運用と管理ノウハウを蓄積し、技術を高めます。また、他船種・船型にも水平展開し、グループ船隊全体の脱炭素を促進します。

次世代燃料船への投資額(2030年まで)

自主運航船(SCOPE 1)650億円
定期貸船(SCOPE 3)850億円



カーボンニュートラル達成に向けた取り組み事例

TOPIC

ローターセイル(風力推進補助装置)によるCO₂排出量削減

2024年11月、LPG二元燃料VLGC「Oceanus Aurora」にNorsepower社製のローターセイル(風力推進補助装置)2基の搭載が完了し、続いて同年12月には、ばら積み船「YODOHIME」に1基の搭載が完了しました。

ローターセイルは、本船内の電力を用いて筒状の塔を回転させ、横方向からの風力をマグナス効果により推進力を得る風力推進補助装置です。再生可能エネルギーである風力により船の推進力を生み出す現代の帆であり、燃費削減と速度向上が可能となります。代替燃料を利用する場合でも、船舶が使用するエネルギー削減は依然として重要です。ローターセイルは、現代の素材・自動制御・通信技術を組み合わせることで、新たな船舶推進技術となる可能性があり、環境性能と経済性を同時に追求することが期待できます。

2隻の運航を通じて得られる知見を蓄積し、ローターセイル搭載船の運航技術の確立を目指します。また、ローターセイルのリース事業などの新たな事業も検討しています。

搭載船概要



船名: Oceanus Aurora
船種: 大型LPG船
搭載数: 2
サイズ: 20m×4m
燃料消費量と
CO₂排出削減量: 約4%



船名: YODOHIME
船種: ばら積み船
搭載数: 1
サイズ: 24m×4m
燃料消費量と
CO₂排出削減量: 約6~10%*1

*1 航海最適化システムとの併用により削減率が上昇
※ 燃料消費量とCO₂排出削減量は搭載前シミュレーションの見込み数値

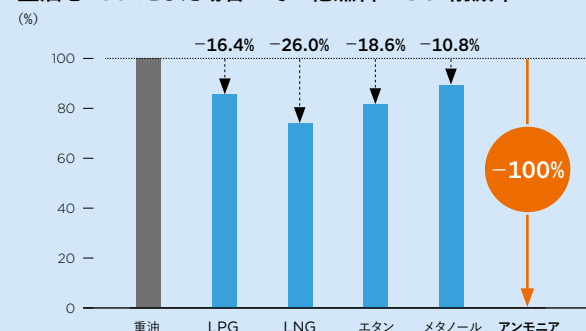
ローターセイルの仕組み



ローターセイルは船体と一体化した土台部分に固定された鉄製の内筒と、内筒とモーターを介して接続している外筒で構成されています。本船の発電機などで発電した電気でモーターを回転させることで外筒が回転し、本船の右舷方向または左舷方向からの風を受けるとマグナス効果により船首方向の推進力が生じます。また、AI技術を活用しセンサーで検知した風向・風速などの気象データをもとに、円筒帆の回転方向と回転数を自動で制御する仕組みになっています。

環境にやさしい次世代燃料

従来貨物であるLPG、LNG、エタン、メタノールは近年、燃料としても利用され、従来の燃料油と比較して二酸化炭素(CO₂)、硫黄酸化物(SO_x)、窒素酸化物(NO_x)、粒子状物質(PM)の排出量を、タンク・トゥ・ウェイク(tank-to-wake)*2で大幅に削減可能です。また、燃料として実用化に取り組むアンモニアは燃焼時にCO₂を排出しないゼロエミッション燃料として期待されています。当社ではLPGやエタン、メタノールを燃料として使用できる二元燃料船およびアンモニアレディ船*3への投資を推進しています。

重油を100%とした場合のその他燃料のCO₂削減率

*2 船舶の運航のために船上で燃料を使用することによって発生する排出のこと

*3 将来的にアンモニアが次世代の船舶用燃料として普及することを想定して、効率的にアンモニア燃料船に改造・転換することが可能となるように設計された船舶のこと

燃料別の二元燃料船／新燃料レディ船保有数

	保有隻数	竣工予定隻数
LPG	2	1 (2026年度)
メタノール	1	1 (2027年度以降)
エタン	1	1 (2025年度後半)
アンモニア(レディ船)	1	—

環境

生物多様性の保全

当社グループは、「生物多様性の保全」については社会の構成員として積極的に取組むべき社会的課題と認識し、マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)の一つにも位置付けて活動を推進しています。

取組み概要

当社運航船が寄港するなど古くから縁のある山口県周南市が展開する「豊かな海を育むブルーエコノミー^{*1}プロジェクト」への支援を決定し、企業版ふるさと納税制度を活用して2025年3月に同市への寄附を実施しました。同年6月には同市で取組まれている「大島干潟から、つながる周南市ブルーカーボンプロジェクトin徳山下松港」から創出される「J-ブルークレジット^{*2}」を3.2トン-CO₂分購入し、現地での干潟保全活動にも参加するなど海洋生態系の再生支援に取組みました。

2025年6月には、埼玉県秩父郡長瀬町にて、今年で3回目となる森林整備活動(大栄不動産株式会社との合同)を実施しました。加えて、当社は2024年度に実施した森林整備活動(植林および間伐)について、埼玉県より「森林CO₂吸収量認証書」を取得し、CO₂吸収量は5.7トン-CO₂/年と認証されました。

^{*1} 海洋資源の持続的な利用を通じて、海洋環境の保全と経済発展の両立を目指す考え方
^{*2} 海洋生態系によって吸収・貯留される炭素(ブルーカーボン)を定量化して取引可能なクレジットにしたもの



長瀬町での森林整備活動



周南市での干潟保全活動

TNFDフレームワークに沿った開示に向けて



2025年3月に、自然に関する企業のリスク管理と開示の枠組みを構築するために設立された国際組織「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラム」に参画し、TNFDの提言に沿った情報開示を2025年度までに行う意思を表明した企業・団体である「TNFD Adopter」に登録しました。

今後はTNFDの4本の柱(ガバナンス・戦略・リスクとインパクトの管理・測定指標とターゲット)に沿った開示を行うべく、詳細な分析を進めていきます。4本の柱に沿った開示は2025年度中の公開を予定しています。自然関連課題は地域特性があるため、事業が自然や生態系と接点を持ち、そこでどのような活動を行っているかを評価することが重要です。当社グループの主要事業である「海運業」と「不動産業」を対象に、自然との接点や生態学的に注意を要する海域・地域での操業がどの程度あるのかを評価し、また、地域特性を踏まえた自然関連リスク・機会の特定の精緻化やTNFDにおける開示指標(グローバル中核開示指標)の整理など、開示に向けた準備を進めていきます。

詳細は「自然関連課題への対応」をご覧ください。
<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/environment/nature.html>

大気汚染・廃棄物の削減

当社グループでは、大気汚染・廃棄物の削減をマテリアリティ(サステナビリティ重要課題)の一つと位置付け、中期経営計画において、GHG排出量削減目標を設定し、2050年までにカーボンニュートラルを達成するためのロードマップを策定するなど、サステナビリティへの取組みを進めています。

海運業では、大気汚染防止の観点のみならず気候変動への対応としてのGHG排出量削減や、プラスチックゴミの削減に取り組んでいます。不動産業では、当社所有ビルにおいてテナントと協働して廃棄物削減に努めています。

大気汚染・廃棄物関連データ(2022年度～2024年度)

	2022	2023	2024
窒素酸化物(NOx)排出量			
海運業(千t)	24	24	25
硫黄酸化物(SOx)排出量			
海運業(千t)	10	11	11
廃棄物			
海運業*	1,169m ³	32.10m ³ / 隻	13.86m ³ / 隻
不動産業(t)	471	485	479

* 2023年度より集計方法の変更に伴い単位を変更。2024年度は、船上で処理している廃棄物を集計から除外。
詳細は「大気汚染防止・廃棄物削減」をご覧ください。
<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/environment/pollution.html>

人的資本鼎談

特集2 人的資本鼎談

持続可能な成長を支える
多様な人的資本の強化

当社は、中期経営計画の重点戦略の一つに「人的資本の強化」を掲げ、人材への投資とその価値を引き出す戦略を推進し、会社と従業員がともに成長する好循環の確立を目指しています。今回は、当社社外取締役の高橋静代氏と姫野毅氏、人事部担当の荒井敦執行役員が、人的資本の強化に向けた取組みについて意見を交わしました。

荒井 敦
執行役員

姫野 毅
社外取締役(独立)

高橋 静代
社外取締役(独立)

人的資本鼎談

経営戦略と一体となった 人的資本戦略の重要性

荒井 | 飯野海運グループの事業の根幹には常に、陸上・海上問わず「人」が存在します。人的資本への投資は、会社の未来への投資であり、企業価値を持続的に向上させるためには、社員一人ひとりの成長を促し、その能力を最大限に発揮できる環境を整え、会社と社員がともに成長する好循環を確立することが不可欠です。

高橋 | 企業にとって「人」が重要な資本であることは、経営の大前提です。その上で、重要なことは人材戦略を経営戦略と連動させ、人的資本への投資を明確に企業価値向上へとつなげていくことです。人材戦略や施策が、個々の社員が抱える不満や問題意識への単なる対症療法や、多様性に対する表面的な追随になるようでは意味がありません。経営戦略を踏まえ、さらに投資方針も考慮した上で、人材ポートフォリオやその育成方針について考える必要があります。次期中期経営計画の策定に向けて、改めて経営戦略と連動した求める人材像や人材マネ

ジメントモデルのありたい姿を描き、そこから逆算して、現状とのギャップを埋めるために取組むべき課題と対応方針を整理した上で、人材戦略として議論していくべきだと思います。

姫野 | 私は2024年に全くの異業種である製造業から当社の経営に参画しましたが、特に海運業では「人」の重要性が事業構造に深く組み込まれており、競争力の源泉になっていると感じています。どのように船を調達して動かすかといった営業力、技術力やノウハウといった人的資本を中心に強化して、事業を伸ばしていくという点に注力し始めたのが、現在の中期経営計画だと認識しています。

荒井 | ご指摘のとおり、これまでも、事業に必要な人材の確保・育成のために各種研修の提供やエンゲージメントサーベイの実施などさまざまな施策を行ってきました。一方で、経営戦略を再構築している今、経営戦略に基づく人材ポートフォリオを検討し、経営戦略を実行していくための人材をどう考えていくかという点について、更なる整理が必要だと考えています。

現中期経営計画における 人的資本強化の進捗と評価

荒井 | 現中期経営計画では、グローバル人材の育成、多様性の推進、働き方改革を重点施策として進めています。特にグローバル人材の育成については、中期経営計画の重点戦略の一つである「グローバル事業の拡張」に直結する施策です。現中期経営計画の開始当初はコロナ禍の影響で一時中断していましたが、海外短期研修や乗船研修などを順次再開・促進しています。また、女性活躍推進においては、総合職(管理職候補者)に占める女性比率のKPI(2025年度末に20%



目標)も2024年度末時点で19.4%と目標達成が目前です。育児休業取得率は、2025年度100%を目標に掲げていますが、2024年度末時点ですでに目標を達成しました。掲げた目標をほとんど達成したという点では一定の評価をしています。が、これで満足するわけではありません。

高橋 | KPI達成に向けて、皆さん非常にご尽力され結果につながっています。次なる課題は、そのKPIの達成によって、企業価値向上という結果にどう影響したのか、つながりが必ずしも見えていない点です。課題と施策のつながりを踏まえKPIとして設定することで、投資効果を可視化できると思います。また、若手層では女性比率が高まっていますが、特に女性はライフステージの変化でキャリアを断念する方もいます。属性という観点で女性比率を高めるだけでなく、長く活躍してもらうために、社員一人ひとりの適性や価値観、ライフプランに合ったキャリア形成の支援を強化していくことが重要ではないでしょうか。女性活躍推進という女性を役職者にする話に限定して捉えられがちです。必ずしも管理職であるかどうかにかかわらず、自分の得意な領域で能力を発揮して活躍できることが



人的資本鼎談

重要ですし、この観点では女性も男性も同じだと考えています。同様に多様性とは、単に外国籍の人材を増やすことを目的とするものではありません。多様性の向上により人材の価値を引き出し、人的資本と企業価値を高めるための本質的な取組みが次の段階として重要です。

姫野 | 中期経営計画の2年目にして、KPIの達成率を順調に高めていることは、高く評価しています。一方で、高橋さんのご指摘のとおり、経営戦略を踏まえた最適な女性比率や、特に活躍できる領域を検討した上で、企業価値向上へのストーリーを構築する必要があると思います。KPIの達成は通過点にすぎません。また、人的資本の情報開示において、どのようなKPIを設定して投資家に経営戦略や成長性を伝えるかということも重要なテーマです。投資の観点では約100億円規模の戦略投資の一環として、DXや人的資本強化への投資を加速しており、本業の競争優位性の向上に取り組んでいます。

荒井 | 人的資本強化への投資として実施したオフィスリニューアルによる働く環境の整備や、船員のための通信環境改善、時差出勤制度の導入などにより、働きやすさは向上していると

エンゲージメントサーベイでも評価されています。一方で、フリーアドレスや在宅勤務制度などが原因で社員間のコミュニケーションが減少しているとの声もあり、縦横のコミュニケーション機会を意識的に作る仕組みが必要だと認識しています。

人事戦略の高度化に向けて

荒井 | 2026年度に始動する次期中期経営計画の策定と並行して、タレントマネジメントシステムを導入し、さまざまな人材情報の一元化とデジタル化を進めることによって、効果的な人材の配置や社員のキャリアパス実現を目指しています。このシステムは社員の顔や名前、簡単な自己紹介を載せることも可能なもので、コミュニケーションの改善にも効果を見込んでいます。

姫野 | 情報の一元化・デジタル化は、DX推進の基本です。タレントマネジメントシステムを上手く運用できれば、経歴や能力、スキルが可視化され、適切な人材配置や評価につなげることもでき、本質的な人材マネジメントが可能になると考えられます。

高橋 | 既存の部門に人を合わせるのではなく、やりたい事業と経営戦略に必要な機能を軸に、人材ポートフォリオを整備し、関連する人材情報を整理する必要があります。硬直的な組織は変革の弊害になりやすく、組織も戦略に応じて柔軟に見直す必要があります。機能軸で考えることで人材の流動性確保はもちろん、各社員が習得すべき専門性が明確になり、人材価値向上に向けた育成も容易になります。社員個人のキャリアパスという観点でも、目指すべき人材タイプとその要件を、マネジメントと専門性両面で定義すれば、社員も目指すキャリアを考えやすくなります。加えて、この機能軸による整理はDX推進においても重要です。DX推進と人材育成の両輪で、強

化すべき機能と人材配置の整理を進めることで、企業の持続的な成長の根幹である筋肉質な組織に再編できると考えます。

企業価値向上のために、ビジョン・経営戦略に対する人材戦略をもっと可視化し、会社の方向性に即したキャリアパスを社員に対しても明確に発信するなど、個々の社員が自分のありたい姿を自律的に考えられる環境を整備することも必要であると感じています。次期中期経営計画の策定にあたっては、既知の課題だけでなく、未来のあるべき姿から見た視点により本質的に取り組むべき課題が何かを再整理した上で、議論を進めていただきたいと考えています。

姫野 | 企業が持続的に成長し続けるためには、事業ポートフォリオの変革や、新規ビジネスの創出が必要です。そうした変革を求める際に、既存の人材だけですぐに対応できるかという、そうではありません。新規事業やポートフォリオを5年や10年かけて完成させる場合に、現状の人材だけで成功させるのは困難を伴います。変革を実現するにはどうしたら良いか、人材マネジメントの側面からの検討が不可欠です。従って、経営戦略と人材戦略との連携をいかに図っていくかが、重要なテーマになると思います。

荒井 | お二人とお話することで、人的資本の強化は人事領域だけで解決するものではなく、経営戦略と連動して考えていくことが不可欠だと改めて認識しました。足元の大きな課題は内航船を中心とした海技人材確保や、人材マネジメントシステムの構築など多数ありますが、いずれもグループ全体で議論を進めながら、飯野海運グループの人的資本の強化を推進していきます。



社会

多様性の推進と人的資本の強化

当社グループの経営方針では、役職員に「継続して働きたくなる職場環境と自己実現の機会の提供」を約束しており、サステナビリティ基本方針においても、多様な人材が活躍できる環境整備と、一人ひとりが心身双方の健康を保つための取組みを推進することを定めています。企業価値向上のためには多様な人材の確保と育成、および役職員が存在意義を感じながら働けることが不可欠であり、中期経営計画でも「人的資本の強化」を重点戦略の一つと捉え、会社と従業員がともに成長する好循環を確立するために研修の充実や職場環境の整備を進めています。

海上人材

海上における人的資本の強化

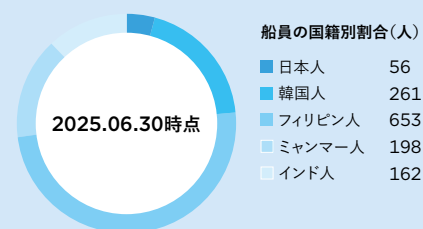
海運業において安全を確保する上で重要なカギを握る船員の確保、人材育成と働きやすい職場環境の整備および改善を進めています。

人材の多様性の推進と働きやすさの促進

船員の多国籍配乗も時代の経過とともに浸透し、現在、当社グループでは、日本、韓国、フィリピン、ミャンマー、インドの5カ国の船員を配乗しています。船舶の安全運航を維持する上では船員個々の資質・能力向上はもちろんのことながら、船上における生活環境や労働環境に魅力を与えることで、必要な船員を常時確保することも重要な要素です。昨今の衛星通信技術の向上に合わせて、より高速で大容量通信が可能な機器を導入することで、船員に陸上と変わらない通信環境を提供する取組みを進めています。乗船中でも家族や大切な人とつながり安心できることは、船上における生活環境だけでなく業務の効率および質の向上にもつながると考えています。また、船上における睡眠の質の向上を目指した快適なマットレスの支給や、安心できる飲料水の提供、運動機材の提供など、船員のQOL(Quality of Life)を向上させるため多くの取組みを積極的に推進しています。

人的資本の育成、強化

船員の教育・育成については、技能・知識・考動の3つの要素を強化するため、積極的に外部研修を取り入れています。社内安全研修やメーカー講習など対面で受講する研修を導入することで、船員の専門的知識・技術の向上を図っています。また、船上で培った海技力を船舶管理業務だけでなく営業部門・管理部門といった陸上職域でも発揮できるよう海陸交互の勤務期間を設け、海上および陸上双方で活躍できる海技人材の育成を図っています。当社グループでは長期的な視点での海技のプロフェッショナル育成を命題とした取組みを推進しています。



ローターセイルなどの新技術に船員に教育



海上職と陸上職の交流会を定期的に実施

陸上人材

陸上における人的資本の強化

多様な人材が活躍できる職場づくりを進めるとともに、変化の激しい時代においても、自律的かつ柔軟に対応できる人材の育成に力を入れています。

人材の多様性の推進と環境の整備

「職場・労働環境の整備」においては、“育児休業取得率”をKPIとして設定し、2025年度末までに男女を問わず育休100%取得を目標としており、2024年度の育児休業取得率は100%(女性 該当なし、男性100%)となりました。男女を問わず育休を取得しやすい環境を構築することにより、育児だけに限らず、一人ひとりがワークライフバランスを充実させることができる状態を目指します。また、2023年度から実施しているエンゲージメントサーベイでは、社員間のコミュニケーション、ビジョンの共有、人材配置が課題として浮上しました。今後課題に対する施策を検討、実行し従業員エンゲージメントの向上を目指します。2025年5月には本社オフィスのリニューアルが完了しました。新オフィスは従業員のエンゲージメント向上、コミュニケーションの活性化ならびに業務効率化を目指しさまざまなエリアを備えています。

「多様な人材の確保」においては、“総合職(管理職候補者)に占める女性比率”をKPIとして設定し、2025年度末までに20%に引き上げることを目標としています。2024年度末時点では、19.4%(前年度比+1.7ポイント)となりました。多様な視点・価値観は、新しい発想やイノベーションを生み出す効果が期待できることから、外国籍社員の採用やキャリア採用も積極的に行っています。2025年3月時点での女性管理職比率は5.1%ですが、今後も女性管理職の

登用に向け、管理職候補者となる女性総合職の比率を高めるとともに、女性の活躍推進にも取り組んでいきます。

(KPIはすべて飯野海運単体の陸上職の値)

人的資本の育成、強化

「人材育成」においては、“海外短期研修・海外駐在経験者数”をKPIとして設定し、2025年度末までに累計で75名に増やすことを目標としています。2024年度の短期研修には3名が参加し、駐在員派遣と合わせて2024年度末の海外経験者数は66名(前年度比+5名)となりました。短期研修制度は、社員のキャリア自律を支援し、国内外での実務習得を通じて社員が職務遂行能力を高めることを目的としています。

詳細は「多様性推進と人的資本の強化」をご覧ください。

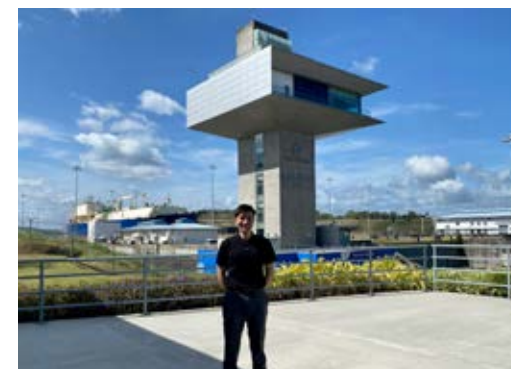
<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/society/talent.html>

◆ 多様性に関するデータ(2024年度/単体)

外国籍社員	在籍数：2名(単体)68名(グループ)
女性社員 (2024年度末時点)	女性比率：23.7% 管理職比率：5.1% 総合職(管理職候補者)に占める女性比率：19.4%
キャリア採用	キャリア採用者数：1名



キャリア形成イベントを新オフィスで開催



海外短期研修中のパナマ運河見学



2ヵ月間の乗船研修中の様子

社会

人権対応

当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、人権尊重への取組みを進めています。2022年度に人権方針を策定、国連グローバル・コンパクト(国連GC)に賛同を表明し、人権デューデリジェンスを実施しています。サプライチェーンを含めた人権対応体制を確立し、取組みを強化していきます。

基本方針

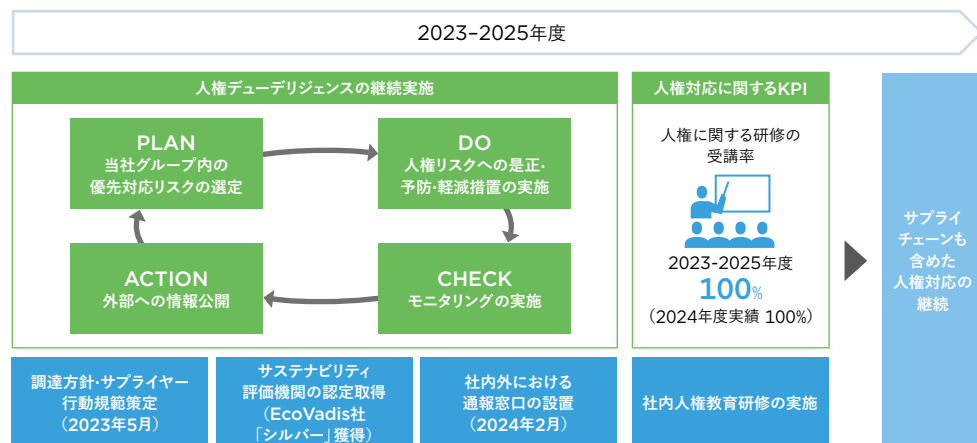
当社グループは、グローバル企業として、すべての人々の人権を尊重することが企業として果たすべき社会的責任であることを認識し、当社グループの企業理念に基づいた人権に関する最上位の方針として「飯野海運グループ人権方針」を定めています。

方針全文は、「飯野海運グループ人権方針」をご覧ください。

https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/files/society-human_rights_policy.pdf

人権デューデリジェンスの実施

◆ 中期経営計画期間(2023-2025年度)における人権デューデリジェンスの取組み



人権リスクの特定

当社グループは2022年度に人権リスクを特定し、対象となる部署・グループ会社へのアンケートを実施(年2回)し、結果をリスク管理委員会に報告することで、リスクの状況を確認しています。リスクが高いと判断された項目や進捗が遅れている部署・グループ会社がある場合は、必要に応じてヒアリングなどを実施します。人権リスクの特定およびリスクマップの策定から時間が経過していることを鑑み、2025年度内に改めて見直しを実施する予定です。

特定したリスク一覧は、飯野海運グループ人権リスクマップをご覧ください。

https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/files/society-human_rights_human_riskmap.pdf

グループ役職員への人権尊重の啓発

中期経営計画期間中は、人権に関する研修受講率のKPIを毎年100%に設定しており、2024年度は100%を達成しました。研修では、企業を取り巻く環境や当社グループの人権デューデリジェンスの取組みについて説明しました。

責任ある調達に関する取組み

当社グループは、2023年度に「飯野海運グループ調達方針」および「飯野海運グループサプライヤー行動規範」を定めており、2024年度は同規範の遵守を約150社のサプライヤーに対してお願いしました。2024年9月には、サプライヤーにおける人権リスクをアンケート*を通じて確認し、調査結果はリスク管理委員会では報告されました。今後も定期的にアンケートやヒアリングを実施し、サプライチェーン上における人権リスクの早期発見と解決に努めていきます。

* 累計取引額上位90%に含まれる1次サプライヤーに対して実施

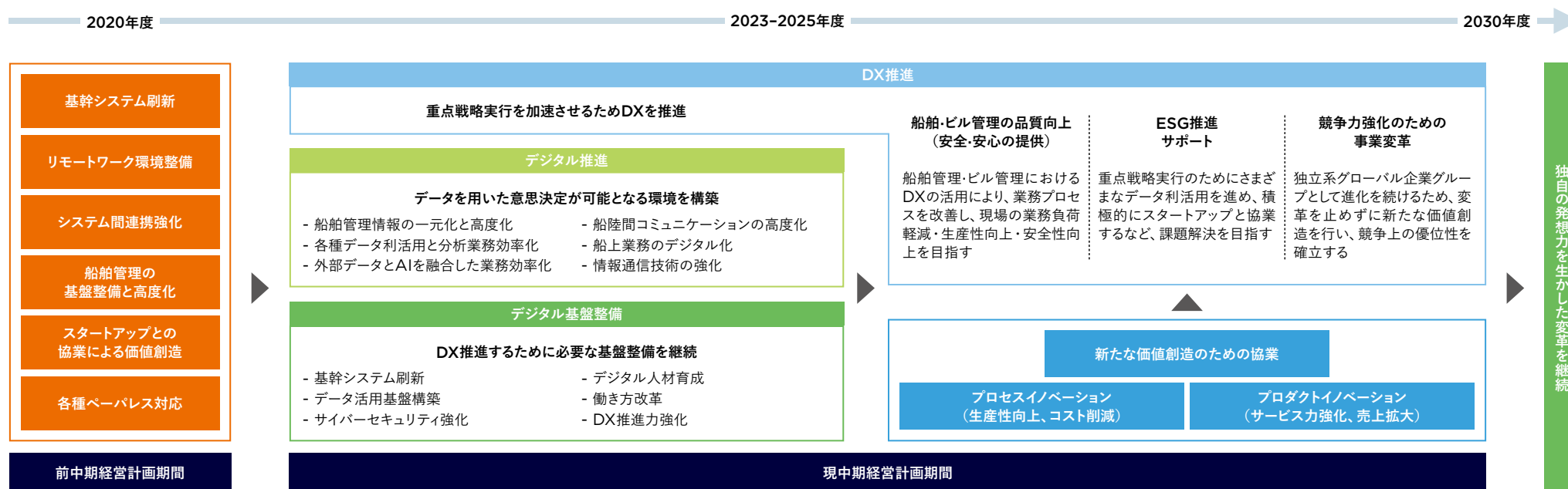
2024年度の
回答結果分析例

- ・サステナビリティ体制・方針を整備している企業は7割程度で、個別テーマ(人権、環境、腐敗防止など)に比べ低い値だった。全社的なサステナビリティ推進体制の整備よりも個別のテーマを優先して取り組んでいることが推察される。
- ・回答企業のうちリスクが高いと思われる取引先はなし。

DXが加速する飯野海運の成長

当社グループでは、中期経営計画において、事業基盤戦略の一つに「DXの推進加速」を位置付けています。2023年度にDX推進部を設置し、社内外関係先と連携しながらDX推進を行い、重点戦略の実行を加速させています。

◆ 全体像



進捗・課題

- ・ 自社管理船へStarlink（船陸間の高速データ通信が可能な衛星インターネット）を搭載・運用開始
- ・ サプライチェーンテックイベント“Manifest”にてクリーンテック投資についてパネルディスカッションを実施するなど、海事イノベーションを推進
- ・ 生成AI活用の全社的な利活用を推進、生成AIを用いた業務支援ツール作成に着手
- ・ 人事情報を統合管理するタレントマネジメントシステムの初期構築が完了

2025年度以降は、全社的にデータ利活用を促進できるよう、基盤構築をはじめとした仕組みづくりに取り組んでいきます。

TOPIC

Voyage Optimization（航路最適化システム）の導入

Norsepower社製のローターセイル（風力推進補助装置）を搭載した2隻の当社船舶にVoyage Optimizationを導入しました。本ツールのウェザー・ルーティング機能を活用することで、ローターセイルによる燃料消費削減の効果を最大化し、GHGの排出を最小限に抑えることができます。高度なウェザー・ルーティング機能とローターセイルを組み合わせることで、CO₂排出量の削減率をさらに3～10%引き上げることを目指しています。その他、当社グループの運航船にも同様の航路最適化システムを導入しており、海運業におけるDX推進に取り組んでいます。

社外取締役メッセージ



三好 真理
社外取締役(独立)

近未来の海運業

ウクライナや中東をめぐる国際情勢が混迷の度合いを深めるなか、米国のトランプ大統領は 2025年4月、海事産業の再興と支配力の回復を目的とした大統領令「アメリカの海事支配力の回復」に署名しました。日本においても、造船業はじめ海事産業全体の再生を目指す動きが見られます。四方を海に囲まれ貿易量の99%以上を海上輸送に依存する日本では、国民の理解と関心を得つつ、海洋秩序を維持し自由貿易を確保することが必要なのです。

また、航空業に比べ自由で自主性の強い海運業ですが、2024年1月よりEU-ETS(欧州排出量取引制度)が運用されるなど、環境対応規制が強化されつつあります。英国ロンドンに本部を置くIMO(国際海事機関)においても、2023年に国際海運からのGHG排出量を2050年頃ま

でに実質ゼロとするための制度・対策の導入につき基本合意がなされました。海運に携わるすべての利害関係者が、海洋環境の保全に向け、ともに考えともに行動していくことが望まれます。

企業として経済価値の追求は当然のことですが、そのなかでも海運業者は、エネルギー資源をはじめとする日々の国民生活に不可欠な物資の安定供給を担っており、安全に留意しつつ、一定の自覚と気概を持って取組んでいくことが求められています。飯野海運も、規模こそ大手に及びませんが、機動力と長い歴史のなかで培った経験やノウハウを生かし、これからもしなやかに息長く、お役に立てていきたいと考えています。そのために、私自身も微力を尽くす所存です。



野々村 智範
社外取締役(独立)

飯野海運なりの矜持を保つ

私が社外取締役に就任した2023年度から開始した、現在の中期経営計画は、2年が経過し、外部環境にも恵まれ、またグループ役職員一同の努力もあり、財務目標・非財務目標とも、ここまでは順調な経過を辿っています。

しかし、どうもこれからの道程においては、米国の関税政策、地域紛争、環境対応など、課題が不確実性を伴って、次から次へと押し寄せてきており、そう甘くないどころか、大波になるかもしれない、という想定は誰もがしているところです。

とは言っても、時代の変化は常にあるもの。その変化に気づかないままでは、良き時代の幻想にしがみついて対応が後手に回ることもありえますが、こんなに分かりやすく時代が悪い方に傾こうとしている時こそ、

時代の荒波を乗り切るためにグループ役職員全員の意識を一つにして挑戦していく、そんな次の中期経営計画ができるのではないのでしょうか。

荒波に対しては船型が大きい方が復原力もあり、安心感はあるかもしれませんが、飯野海運のようなサイズの船には、課題という波に合わせて変化をしていく機動力もあるはず。それぞれは大きな変革でなくともいいのです。一つひとつの課題に対して、皆が小さくとも勇気を持ってチャレンジを積み重ねていくことで会社に大きな変化を起こせると、皆が思うことが大切です。

そんな当社だからこそ、“IINO VISION for 2030”で目指している「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グループ」を実現できると信じています。

コーポレート・ガバナンスの強化

基本的な考え方

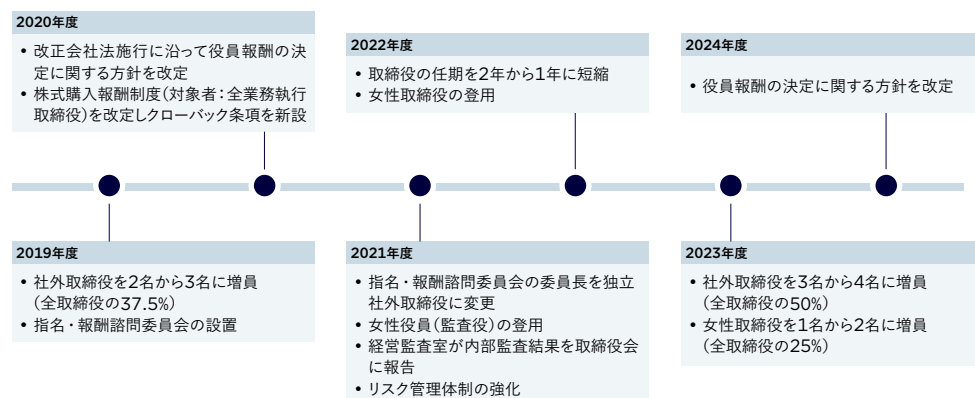
当社グループでは、コーポレート・ガバナンスを“企業を構成するさまざまな主体（ステークホルダー）間の利害を調整し、効率的な企業活動を実現するための仕組み”と捉えています。この考え方に基づき、監査役制度を基礎とした組織体制のもと、コーポレート・ガバナンスを充実させ、経営の健全性・透明性と効率性との両立を図っています。経営の意思決定および業務執行に際しては、株主・従業員やその他のステークホルダーとの関係に配慮し、常に最良の経営成果が上げられるように不断の努力を重ね、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

◆ ガバナンス強化の取組み

以下の基本方針に沿って、ガバナンスの強化に取り組んでいます。

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

◆ コーポレート・ガバナンス強化の変遷



COLUMN

投資家との対話状況

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、株主をはじめとするステークホルダーとの対話が重要であると認識しています。株主との対話の窓口を代表取締役社長、SR広報部担当執行役員、SR広報部長としています。対話から得られた株主の意見および指摘を定期的にと取締役会に報告しています。

◆ IR・SR延べ面談回数（2024年度）

国内機関投資家	35回
海外機関投資家	19回
合計	54回

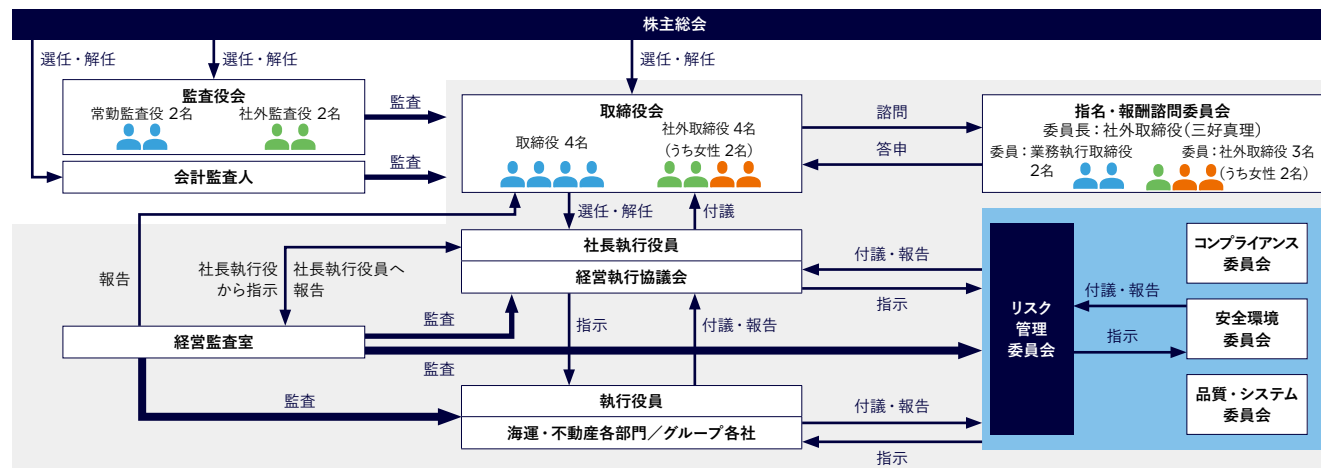
※ ほかに機関投資家向けに決算説明会を年2回開催（第2四半期末、期末）

※ 投資家との対話状況の詳細は当社HPをご覧ください
<https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/files/manage-dialogue-fy2024.pdf>

コーポレート・ガバナンスの強化

推進体制

◆ 組織体制



◆ 取締役会

構成	取締役4名／独立社外取締役4名*1
出席	監査役4名
開催頻度	定例取締役会：毎月／臨時取締役会：不定期
実施内容	・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

◆ 監査役会

構成	常勤監査役2名／独立社外監査役2名*2
開催頻度	毎月開催
実施内容	・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 ・取締役や経営監査室をはじめとする各部門と意思疎通を図り、情報収集および監査の環境整備 ・会計監査人との連携を強化し、監査の実効性を向上

◆ 指名・報酬諮問委員会

開催実績	10回
委員長	独立社外取締役（三好真理）
委員	業務執行取締役2名、 独立社外取締役3名（社外取締役が過半数構成）
目的	①取締役および監査役の選解任、ならびに取締役・監査役候補の指名等に関する手続の客観性・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すること ②取締役会の諮問を受け、選定基準および要件に照らして、代表取締役社長の選定・解職および代表取締役社長等の後継者計画、取締役および監査役の選解任、ならびに取締役・監査役候補の指名等に関して審議し、取締役会に対して答申を行う

◆ リスク管理委員会

開催実績	36回
委員長・構成	委員長：社長執行役員 メンバー：執行役員
概要	下部の三委員会（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）に対する指示を行い、付議・報告を受けるとともに、事業に係る戦略リスク・重要投資案件のリスクなどを含めて、当社グループ全体のリスク管理活動を統括

詳細は、P74リスク管理・危機管理の高度化を参照ください。

COLUMN

政策保有株式の方針

経済合理性(当社が資本コストの観点から定める投資基準に照らし、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかどうか)の検証、保有目的の適切性(例えば、投資先企業との取引その他の関係の維持強化を目的とする場合は、当該関係の維持強化が当社の中長期的な収益拡大・企業価値の向上に資するかどうか)の検証を行い、保有することの合理性が認められた株式に限り保有する。

政策保有株式については、上記の方針に基づき取締役会において毎年保有継続の可否判断を行い、合理性が認められなくなった株式については、適宜縮減する方向で検討を行います。

◆ 当社が純投資以外の目的で保有する株式の銘柄数
および貸借対照表計上額（2025年3月末現在）

銘柄数	74
うち上場株式の銘柄数	29
貸借対照表上の合計額(百万円)	19,896
うち上場株式の合計額(百万円)	14,031

後継者育成

代表取締役社長を含めた経営幹部の後継者の選定については、指名・報酬諮問委員会が当社の企業理念や経営方針、経営環境を踏まえた後継者に求められる要件等を適切に審議し、適宜取締役会に答申をする体制としています。

*1 全取締役に占める独立社外取締役の割合：50%

*2 全監査役に占める独立社外監査役の割合:50%

コーポレート・ガバナンスの強化

役員一覧 (2025年6月26日現在)

取締役



代表取締役社長
社長執行役員
大谷 祐介

1991.04 当社入社
2010.06 イイノガストランスポート(株)営業グループリーダー
2012.06 当社ガスカリヤグループリーダー
2014.06 当社ドバイ駐在員事務所代表
2016.06 当社総務・企画部長
2017.06 当社経営企画部長兼事業開発推進部長
2018.06 当社執行役員、経営企画部長委嘱
2019.06 当社執行役員
兼イイノエンタープライズ(株)代表取締役社長
2020.06 当社取締役執行役員
2021.06 当社取締役常務執行役員
2023.04 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)



取締役 常務執行役員
鮎子田 修

1991.04 当社入社
2013.01 IINO SINGAPORE PTE. LTD. 出向
2014.06 当社ケミカル船第二部長
兼IINO SINGAPORE PTE. LTD. 出向
2016.06 当社ケミカル船第一部長
2019.06 当社経理部長
2020.06 当社執行役員経理部長委嘱
2023.06 当社取締役執行役員経理部長委嘱
2024.06 当社取締役常務執行役員(現任)



取締役 執行役員
藤村 誠一

1988.06 当社入社
2003.07 Fairfield Chemical Carriers Inc. 出向
2010.06 当社海運営業第1グループリーダー
2012.06 当社油槽船グループリーダー
2014.06 当社ケミカル船第一部長
2016.06 当社ケミカル船第二部長
兼IINO SINGAPORE PTE. LTD. 取締役
2018.06 当社執行役員ケミカル船第二部長委嘱
兼IINO SINGAPORE PTE. LTD. 取締役社長
2024.06 当社取締役執行役員
兼IINO SINGAPORE PTE. LTD. 取締役社長
2025.06 当社取締役執行役員
兼IINO SINGAPORE PTE. LTD. 取締役社長
兼IINO LINES (U.S.A) INC President(現任)



取締役 執行役員
保木 裕二

1993.04 当社入社
2006.07 IINO SINGAPORE PTE. LTD. 出向
2017.06 当社業務管理部長
2019.06 当社経営監査室長
2023.06 当社執行役員サステナビリティ推進部長委嘱兼事業戦略部長委嘱DX推進部長委嘱
2024.06 当社取締役執行役員サステナビリティ推進部長委嘱
兼事業戦略部長委嘱兼DX推進部長委嘱
2025.06 当社取締役執行役員事業戦略部長委嘱兼DX推進部長委嘱(現任)



社外取締役(独立)
三好 真理

1980.04 外務省入省
2006.08 国際連合日本政府代表部公使
2008.08 在ドイツ日本国大使館公使
2012.04 法務省仙台入国管理局長
2014.01 外務省領事局長
2015.10 在アイルランド特命全権大使
2019.08 特命全権大使
(国際テロ対策・組織犯罪対策協力担当兼北極担当)
2021.03 外務省退官
2021.06 当社監査役(非常勤、社外監査役)
2022.04 東京大学公共政策大学院客員教授
2022.06 当社監査役辞任により退任
当社取締役(非常勤、社外取締役)(現任)



社外取締役(独立)
野々村 智範

1981.04 住友セメント(株)(現住友大阪セメント(株))入社
2009.06 住友大阪セメント(株)法務室長
2013.06 当社執行役員兼企画部長兼管理部長
2018.06 エスオーシー物流(株)代表取締役社長
2021.06 当社取締役相談役
2023.03 同退任
2023.06 当社取締役(非常勤、社外取締役)(現任)



社外取締役(独立)
高橋 静代

1984.04 チェース・マンハッタン銀行
(現JPモルガン・チェース銀行)東京支店入行
1990.12 中央クーバース・アンド・ライブランドコンサルティング
(株)入社
1994.10 フェューチャーシステムコンサルティング(株)
(現フェューチャーアーキテクト(株))入社
2004.04 当社執行役員事業部長
2008.04 当社執行役員人財本部長
2016.01 (株)ビジネスブレイン太田昭和入社
2017.07 ウェルネット(株)入社
2017.09 当社取締役
2020.07 (株)ペビーカレンダー社外取締役(現任)
2023.04 (株)シーイーシー社外取締役(現任)
2023.06 当社取締役(非常勤、社外取締役)(現任)



社外取締役(独立)
姫野 毅

1987.04 旭化成工業(株)(現旭化成(株))入社
1988.10 札幌医科大学派遣
2006.07 旭化成ファーマ(株)臨床開発センター開発推進部長
2011.04 同社医薬研究センター長
2013.04 同社薬事・信頼性保証センター長
2014.04 旭化成(株)研究・開発本部ヘルスケア研究開発
センター長
2015.04 当社執行役員
2016.04 旭化成メディカル(株)取締役常務執行役員
医療製品開発本部長
同社代表取締役社長
2017.04 同社代表取締役社長
2019.04 旭化成(株)上席執行役員、品質保証担当
2022.04 同社顧問(現任)
2024.06 当社取締役(非常勤、社外取締役)(現任)

コーポレート・ガバナンスの強化

監査役



常勤監査役
橋村 義憲

1989.04 旭硝子(株)(現AGC(株))入社
1992.10 中央新光監査法人入所
1996.04 公認会計士登録
2004.09 橋村公認会計士事務所開設
2004.10 税理士登録
2016.06 当社常勤監査役(現任)



常勤監査役
清水 紀和

1989.04 当社入社
2001.09 イノマネジメントデータ(株)出向
2014.06 同 第二会計グループリーダー
2018.06 同 常務取締役
2023.06 同 取締役社長
2025.06 当社常勤監査役(現任)



社外監査役(独立)
福田 健吉

1983.04 日本開発銀行(現(株)日本政策投資銀行)入行
2007.04 日本政策投資銀行(現(株)日本政策投資銀行)
総務部審議役
2008.10 同行管理部長
2009.06 同行中国支店長
2012.06 同行執行役員 人事部長
2014.06 同行常務執行役員(関西支店長)
2016.06 同行取締役常務執行役員
2021.06 新むつ小川原(株)代表取締役社長(現任)
2021.06 東京都市開発(株)社外監査役
2021.06 新都市熱供給(株)社外監査役
2022.06 (株)ソラシドエア社外取締役(22/10退任*)
2022.06 (株)AIRDO社外取締役(22/10退任*)
2022.10 (株)リージョナルプラスウイングス社外取締役(現任)
2024.06 当社監査役(非常勤、社外監査役)(現任)



社外監査役(独立)
三宅 雄大

2006.10 弁護士登録(東京弁護士会)
2006.10 三宅法律事務所(現三宅刃野法律事務所)入所
(現任)
2018.06 当社補欠監査役選任
2023.06 山洋電気(株)社外取締役(現任)
2024.06 当社監査役(非常勤、社外監査役)(現任)

* (株)AIRDOと(株)ソラシドエアの共同持株会社(株)リージョナル
プラスウイングスが2022年10月に設立されたため、
(株)AIRDOと(株)ソラシドエアの社外取締役を退任し、
(株)リージョナルプラスウイングスの社外取締役に就任したものです。

執行役員一覧

社長執行役員

大谷 祐介

常務執行役員

鮎子田 修

経営企画部担当、経理部管掌、人事部管掌、業務管理部管掌、
ビル事業部管掌および不動産開発企画部管掌

常務執行役員

井上 徳親

海務部担当およびイイノマリンサービス(株)取締役社長

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、油槽船部管掌、
ガス船第一部管掌、ガス船第二部管掌、貨物船部管掌、
IINO SINGAPORE PTE. LTD. Managing Director
および IINO LINES (U.S.A.) INC. President

執行役員

保木 裕二

サステナビリティ推進部担当、事業戦略部担当および
同部長委嘱、DX推進部担当および同部長委嘱

執行役員

竹田 篤

貨物船部担当

執行役員

岩井 喜一

イイノ・ビルテック(株)常務取締役

執行役員

妹尾 邦彦

油槽船部担当、ガス船第一部担当および
IINO UK LTD. Managing Director

執行役員

平尾 聡

イイノガストランスポート(株)取締役社長

執行役員

星 啓

技術部担当および同部長委嘱および
イイノマリンサービス(株)常務取締役

執行役員

恒藤 康孝

SR広報部担当および業務管理部担当

執行役員

大島 一祐

ビル事業部担当および不動産開発企画部担当

執行役員

荒井 敦

人事部担当および同部長委嘱

執行役員

井上 智広

ガス船第二部担当および同部長委嘱および
イイノガストランスポート(株)取締役

執行役員

千葉 浩一郎

経理部担当および同部長委嘱

コーポレート・ガバナンスの強化

役員のスキルマトリックス

中期経営計画における重点戦略および事業基盤戦略の推進にあたり、指名・報酬諮問委員会において、“取締役会が持つべきスキル(知識、経験、能力)”を議論し、下記8つのスキルを選定しました。

		取締役							監査役				
		大谷 祐介	鮎子田 修	藤村 誠一	保木 裕二	三好 真理	野々村 智範	高橋 静代	姫野 毅	橋村 義憲	清水 紀和	福田 健吉	三宅 雄大
所有株式数(百株)*1		392	176	194	119	25	8	8	3	95	41	3	13
取締役会の出席状況		23／23回	23／23回	14／14回*2	14／14回*2	23／23回	23／23回	22／23回	14／14回*2	22／23回	―*3	14／14回*4	14／14回*4
指名・報酬諮問委員会の出席状況		9／10回	8／8回*2	―	―	10／10回	―	10／10回	8／8回*2	―	―	―	―
監査役会の出席状況		―	―	―	―	―	―	―	―	14／15回	―*3	9／10回*4	10／10回*4
専門性と経験・スキル		スキル選定理由・定義											
企業経営	当社はグローバルに事業を展開しており、中期経営計画で掲げる重点戦略を実行し経済的価値と社会的価値の両方の創造を実現し、企業理念の実現や企業の永続的発展を目指すために企業でのマネジメント経験を持つ役員が必要である。	●	●						●				
事業戦略・マーケティング	グローバルに事業を展開し、新規顧客開拓や多様化する顧客のニーズに的確に対応していくためには、営業戦略の立案やマーケティングを実行した経験やノウハウを持つ役員が必要である。	●		●	●		●					●	
財務・会計	中期経営計画において事業ポートフォリオ経営の推進を掲げており、より資本コストを重視する経営を推進するために財務・会計に関する知識・経験を持つ役員が必要である。		●					●		●	●	●	
テクノロジー・DX	中期経営計画における事業基盤戦略でDXの推進を掲げており、経営基盤の強化やコスト競争力の強化、重点戦略実行のためにはITの活用が不可欠であり、IT／DXに関する知識・経験を持つ役員が必要である。				●				●		●		
法務・リスクマネジメント	当社はグローバルに事業を展開しており、国内外の法制度・各種規制の知識・経験を持ち、リスクを適切に評価し、予防・対策をリードできる役員が必要である。	●	●				●						●
人材・労務	多様な人材の確保など、人材戦略の実行による従業員エンゲージメントの向上を通して企業価値を最大化するために、人事・労務(または人材開発)に関する知識・経験を持つ役員が必要である。		●					●		●	●		●
ESG経営	当社は環境や人権への対応、ガバナンスの強化などをマテリアリティとして特定、また中期経営計画においても社会的価値の創造を重点戦略に掲げており、これらの分野における知識・経験を持つ役員が必要である。	●		●	●	●				●			
グローバル戦略	当社はグローバルに事業を展開しており、中期経営計画の重点戦略の一つであるグローバル事業の拡張を推進するためには、海外での勤務経験や海外の商習慣などの知識・経験を持つ役員が必要である。	●		●		●							

*1 2024年度実績(所有株式数は2025年3月末時点) *2 取締役就任(2024年6月26日付)以降の出席状況 *3 2024年度は未就任 *4 監査役就任(2024年6月26日付)以降の出席状況

コーポレート・ガバナンスの強化

取締役会の実効性に関する分析・評価

当社では取締役会の実効性を担保し、向上させるため、毎年、各取締役・監査役による取締役会の実効性評価を実施しています。アンケートによる自己評価や意見聴取などを実施し、取締役会で審議を行っています。

2023年度の実効性評価

課題とされた事項への対応状況

1 取締役会での議論の深化	企業価値の向上、PBR向上、人的資本の強化を含めたサステナビリティ関連の対応、長期ビジョン、将来のありたい姿や各事業戦略について、取締役会における議論を深化
2 モニタリング強化	DX活用も含め上記の課題を中心としたモニタリング強化(2023年度からの課題)

2024年度の実効性評価

▶ 評価概要

第三者によるアンケート実施	①取締役会の構成、②取締役会の運営、③取締役会の議論、④取締役会のモニタリング機能、⑤社外取締役のパフォーマンスについてなどを中心に実施
実施方法	アンケートにおける評価ならびに回答内容の理由について、全取締役会メンバーに対し社内事務局による個別ヒアリングを実施
評価結果(要約)	・取締役会は適正な構成・員数で運営され社外取締役からは意思決定が適切に反映されているとの評価を得ており2023年度に続き取締役会の実効性が確保されていることが確認された ・取締役会での更なる議論深化に伴いこれを補完する取締役会の資料や報告内容の改善を求める声が上がった

▶ 2024年度の課題

当該年度の課題であった企業価値向上、PBR向上、事業戦略などに関する議論については、それぞれの課題を意識して建設的な議論が十分になされていることが確認されましたが、人的資本への対応や中長期的な戦略に関する議論については改善の余地があるとの声も上がりました。一方、気候変動や人権対応への取組みについては一定の評価がありました。

▶ 2025年度に取組むべき課題

事業環境が激しく変化するなか、中長期の企業価値創出に関する経営戦略や経営計画、また人的資本および人材戦略に関する議論ならびに監督の継続が課題として認識されました。現在の中期経営計画の着実な遂行とともに人事、DX、資本戦略を加味した上で一体となった経営戦略について取締役会で議論を深め、2026年度から始まる新たな中期経営計画策定につなげていきます。

COLUMN

2024年度の実効性評価での主な討議事項

実効性評価で抽出した課題を踏まえて重要なテーマを設定し、取締役会で重点的に議論を行いました。

〔テーマ例〕

- ・政策保有株式の保有意義の検証
- ・「買収への対応方針」について
- ・中期経営計画の進捗
- ・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の進捗管理
- ・船舶、オフィスビル、スタートアップなどへの投資案件
- ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

社外取締役への支援

社外取締役に対して、取締役会の運営を担う経営企画部が、会議資料の事前送付や議案の事前説明を実施し、円滑な職務遂行に必要な情報を提供、報告および連絡する体制を整えています。また、取締役会の開催前には、各部門の責任者が自部門の取組みについて説明を行い、当社事業内容の理解を深める機会を設けています。その他、社内イベントへの参加や、当社運航船舶の見学、若手社員との交流会を通じて当社の現場や人材に直接触れる機会を提供しています。



当社運航船舶への見学時の様子

取締役の報酬決定方針

基本方針

取締役の個別の報酬については、企業価値の向上に資するインセンティブとなるよう配慮して決定しています。

◆ 業務執行役を対象とした報酬方針

I-① 月例報酬(固定報酬+業績連動報酬)		I-② 賞与(業績連動報酬)	I-③ 株式購入報酬(業績連動報酬)
指標	職位に応じて設定された固定報酬とCDPスコア*を指標とした業績連動報酬によって月例報酬を構成	各事業年度の連結当期純利益等を主要な指標とした業績の達成度合いおよび重大事故発生の有無(海難事故等に限らず、情報システム障害や事務過誤による事故等も含む)	目的 株主と株主価値の共有を一層深め、中期経営計画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推進するため
指標選定理由	外部機関評価であるCDPスコアを指標とすることで中長期的な企業価値の向上に資するインセンティブになると判断したため	企業価値向上に向けての新たな設備投資や株主還元の出発点となる連結当期純利益を主要指標とすることで中長期的な企業価値の向上に資するインセンティブになると判断したため	仕組み 月例報酬のうち職位に応じて設定された金額を役員持株会へ拠出し、役員持株会が市場から時価で取得した当社の株式を、原則として事業年度末営業日に、役員持株会から持ち分株式を引き出し、業務執行取締役は株式を交付する制度 ※ 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、役員持株会で一定期間中に取得した株式の全部または一部を無償返還させるクロウバック条項を適用
決定方法	職位に応じて支給される固定報酬とCDPスコアを指標とした業績連動報酬からなる月例報酬の額を、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会での答申を踏まえ取締役会において審議した上で決定	連結当期純利益等を主要な指標とした業績の達成度合いや重大事故発生の有無を考慮して、各取締役の職位に応じて算定した額を、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会での答申を踏まえ、取締役会において支給の可否を含め審議した上で決定	—

* 環境に関する情報開示を支援する国際的な非営利組織であるCarbon Disclosure Projectから付与されたスコア

その他報酬方針

取締役の個人別報酬の割合の決定に関する方針

短期的な業績の向上のみならず、中長期的な企業価値の向上に資するインセンティブとなるよう配慮して、固定報酬(月例報酬)、業績連動報酬(月例報酬)、業績連動報酬(賞与)、業績連動報酬(株式購入報酬)の割合を決定

取締役の個人別報酬等の内容についての決定に関する事項
個人別の報酬額については、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会での答申を踏まえ取締役会において決定

◆ 取締役および監査役の報酬等の総額(2024年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の人数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬等		
			賞与	非金銭報酬等 (株式購入報酬制度)	
取締役 (うち社外取締役)	224 40	155 40	51 —	18 —	11 5
監査役 (うち社外監査役)	69 19	69 19	— —	— —	6 4
合計 (うち社外役員)	293 59	224 59	51 —	18 —	17 9

※ 2024年度末時点の取締役は8名(うち社外取締役は4名)、監査役は4名(うち社外監査役は2名)です。
※ 非金銭報酬等は、株式購入報酬制度により、月例報酬から職位に応じて役員持株会へ拠出することが定められた金額を記載しています。

リスク管理・コンプライアンス

リスク管理・危機管理の高度化

基本方針

飯野海運グループでは、過剰なリスクテイクによる想定外の損失や、過度のリスク回避による企業価値向上の機会の逸失といったリスクを低減し、リスクとリターンを適切に管理した投資による企業価値向上を目指すため、「リスク管理の高度化」をマテリアリティの一つとして特定し、適切なリスクテイクをするための体制を整備しています。

推進体制

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います。「リスク管理委員会」は三委員会に対する指示を行い、付議・報告を受けるとともに、事業に係る戦略リスク・重要投資案件のリスクなどを含めて、当社グループ全体のリスク管理活動を統括します。取締役会はリスク管理体制の運用状況の監督を行い、定期的にリスクの管理状況について報告を受けています。

※ リスク管理委員会、安全環境委員会、品質・システム委員会、コンプライアンス委員会はすべて社長執行役員が委員長を務めています。

事業に関するリスク

当社グループの事業に関するリスクについては、取締役会がリスク管理委員会の事務局である経営企画部から報告を受け、リスク管理体制の運用状況を監督しています。特に気候変動が海運業・不動産業に与えるリスク・機会については、TCFD提言に基づきシナリオ分析を実施の上、取締役会に報告を行っています。

◆ 取締役会への報告事項(事業に関するリスク)の一部

	注視すべき指標・規制		注視すべき指標・規制
安全に関するリスク	国際情勢、テロ・海賊動向など	為替リスク	\$エクスポージャー
市況に関するリスク	スポット比率／契約期間	金利リスク	固定・変動金利の比率
資産価格変動のリスク	減損判定 (将来CF、正味売却価額)	気候変動に関するリスク	炭素税、排出量取引、 CII規制など
燃料油価格変動のリスク	BAF(燃料油調整条項)		

緊急時対応

当社グループの事業に関して、不測の事故、特に油濁などの環境汚染や、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などの緊急時においては、「危機管理基本規程」に基づき社長を本部長とする緊急対策本部を設置し、危機管理に当たります。また、当社グループは事業地域において、大規模地震や新型インフルエンザなどの感染症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。

◆ リスクマネジメントシステム

リスク管理委員会		
委員長：社長執行役員、メンバー：執行役員 開催回数：36回		
リスク管理を効果的かつ効率的に実施するため、以下の①～⑥の事項について管理し、また会社の業績に重要な影響を及ぼすなど、特に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、助言を実施		
①リスク管理に関する方針および体制に関する事項		
②リスク管理活動に関する評価および改善のための提案に関する事項		
③品質・システム委員会、安全環境委員会およびコンプライアンス委員会の討議内容に対する評価に関する事項		
④戦略リスク、重要投資案件のリスク評価に関する事項		
⑤事業継続計画の有効性の評価に関する事項		
⑥その他リスク管理に関し、必要な事項		
付議・報告↑指示↓		
安全環境委員会	品質・システム委員会	コンプライアンス委員会
委員長：社長執行役員 開催回数：12回	委員長：社長執行役員 開催回数：12回	委員長：社長執行役員 開催回数：5回
船舶・建物における重大な事故・トラブルなど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ともに、予防的措置も含めた対策の徹底・強化を図ります。	品質・システム委員会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ともに、システムダウンなどに係る予防的措置も含めた対策の徹底・強化を図ります。	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、サステナビリティ基本方針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。

コンプライアンスの徹底

基本方針

サステナビリティ基本方針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っています。

飯野海運グループ 腐敗防止方針
<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/files/governance-compliance-anticorruption.pdf>

飯野海運グループ 競争法遵守方針
<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/files/governance-compliance-lawcompliance.pdf>

コンプライアンス体制

当社グループは、コンプライアンス委員会における委員長である社長執行役員により指名された「コンプライアンス担当執行役員」(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)のもとで、コンプライアンスに関する政策立案とその推進を図り、定期的にコンプライアンス委員会において審議するとともに、取締役会に報告を行っています。

腐敗防止の取組み

腐敗リスクの評価と回避の取組み

当社グループの腐敗防止方針では、贈収賄などの腐敗行為を防止することを明記しており、活動や取引先の選定において、腐敗リスクの評価とその防止に努めています。世界中に展開している当社グループの事業活動においては、自社の事業活動に即して起こり得る違法行為の調査、情報収集を行って

います。具体的には、サプライヤーを含むすべてのビジネスパートナーの皆様に対しても、本方針を支持いただくよう理解を求めるとともに、信用調査会社などを活用した、取引先の選定時における腐敗リスクのチェックを行っています。また、契約時には反社会的勢力排除のための事項として、反社会的勢力と判明した場合の契約解除を明記しています。これらのリスク評価の結果、特に腐敗リスクが高いと判断された事業や新規取引先については、コンプライアンス委員会にて寄せられた情報をもとにした事実関係などの調査や必要に応じて弁護士や専門家の協力を得ることで、都度対応を判断しています。

腐敗行為防止に関する意識向上

当社グループは、飯野海運グループ腐敗防止方針の6.教育・研修に基づき「コンプライアンス規程」のなかで定めた禁止行為の周知、国内外の腐敗行為防止関連法令の遵守を徹底することを目的として、国連グローバル・コンパクトへの賛同に合わせすべての役員・従業員を対象に、インサイダー取引規制研修、腐敗行為防止を含むコンプライアンスに関する研修、競争法遵守に関わる研修を行っています。また、海外現地法人・駐在員事務所も含めた各部・各社に対し贈収賄禁止や情報管理の徹底など不正競争防止の強化のための注意喚起を行っています。

腐敗に関連した罰金・課徴金・和解金

2024年度においては、賄賂防止に関する規定の不遵守による重大な法令違反はなく、罰金・課徴金・和解金はありません。

◆ 罰金・課徴金・和解金

	2022年度	2023年度	2024年度
汚職防止法*1違反による従業員の懲戒解雇者数(人)	0	0	0
汚職防止法違反*1により発生した罰金・課徴金・和解金(円)	0	0	0

*1 独占禁止法や金融証券取引法、不正競争防止法など

外部通報制度・ハラスメントの防止

当社グループの役職員(役員、正社員、契約社員、嘱託社員、派遣社員、出向社員、パートタイマーおよびアルバイト、退職者を含む)のみならず、当社グループ取引先関係者が法令違反行為、人権侵害行為、各ハラスメント行為などの相談や通報を行える外部通報窓口を設置しています。「外部通報制度運用規程」においては、当社が指定する外部弁護士が通報の窓口となることが規定されています。通報内容は、外部弁護士からチーフ・コンプライアンス・オフィサーに報告されます。また、会社が通報者や調査協力者に対して、通報や調査への協力を理由に不利益な取り扱いをしてはならないと明記しています。さらに、良好な就業環境を維持することを目的としてセクシャルハラスメントおよびパワーハラスメントなどの防止に関する規程を定めています。

◆ コンプライアンス違反件数／内部・外部通報件数推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
コンプライアンス違反の件数*2	6	2	0	0	2
内部通報件数／外部通報件数*3	0	0	0	0	7

*2 コンプライアンス委員会を取り上げ、かつ違反と結論付けられた件数

*3 2024年2月に外部通報制度を導入。2024年1月までは内部通報に基づく通報件数、2024年2月からは外部通報に基づく通報件数。

企業情報

77 主要連結財務データ

79 非財務データ

80 会社概要／株式情報／外部評価

主要連結財務データ

本主要連結財務データは飯野海運グループの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、独立監査法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および注意事項を併せてご参照ください。

連結損益計算書項目(百万円)

		2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度*2	2023年度*3	2024年度
売上高*1		74,472	77,975	86,021	96,701	100,177	94,843	83,320	81,334	84,843	89,179	88,916	104,100	141,324	137,950	141,866
海運業	外航海運業	61,374	62,887	67,024	76,595	79,397	72,865	63,012	62,391	65,296	68,891	69,641	82,408	117,968	114,775	117,499
	内航・近海海運業	7,790	7,673	7,715	8,675	9,192	8,907	8,059	8,471	8,975	8,717	8,225	9,535	10,503	10,278	11,343
不動産業		5,307	7,416	11,282	11,430	11,588	13,071	12,249	10,472	10,572	11,571	11,049	12,158	12,853	12,896	13,023
売上原価		65,830	69,996	75,234	83,621	85,799	79,974	69,880	68,816	73,160	78,074	75,589	89,155	112,415	108,667	113,341
販売費及び一般管理費		6,250	6,393	5,908	6,234	6,392	6,754	6,848	6,867	6,901	7,129	6,495	7,421	8,892	10,220	11,425
営業利益又は営業損失(△)		2,393	1,587	4,879	6,846	7,986	8,115	6,591	5,651	4,782	3,976	6,831	7,524	20,017	19,063	17,100
海運業	外航海運業	1,062	△ 25	622	1,823	3,285	3,767	2,626	1,713	583	651	2,463	2,860	15,622	15,139	13,184
	内航・近海海運業	459	250	289	805	650	364	180	700	926	570	505	513	594	407	454
不動産業		873	1,362	3,967	4,218	4,051	3,984	3,786	3,238	3,273	2,755	3,863	4,150	3,801	3,516	3,462
経常利益又は経常損失(△)		1,059	△464	2,259	5,953	7,194	7,655	5,105	4,631	4,701	3,455	6,810	9,431	20,858	21,800	17,368
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失(△)		1,253	△4,144	1,412	5,265	5,302	4,267	3,854	4,609	5,257	4,193	8,158	12,991	24,374	21,126	20,003
法人税、住民税及び事業税		779	254	165	315	149	198	105	209	296	287	279	366	1,676	2,041	2,051
法人税等調整額		△185	△80	78	△42	△56	403	△124	135	172	127	234	123	△669	△757	△423
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(△)		5	△24	3	72	△4	6	△12	22	105	△8	△10	△25	△12	97	9
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(△)		654	△4,294	1,166	4,920	5,213	3,659	3,885	4,243	4,685	3,788	7,655	12,526	23,378	19,745	18,367

*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 会計方針変更に伴い2022年度実績に遡及修正を適用 *3 組織改編に伴い、従来「外航海運業」に含めていた一部船舶を「内航・近海海運業」に変更

主要連結財務データ

連結貸借対照表項目(百万円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度*1	2023年度	2024年度
流動資産	24,945	27,696	25,810	36,496	31,455	29,125	25,145	24,711	24,365	29,884	29,818	33,550	40,104	46,757	41,139
有形固定資産	143,142	167,257	171,114	171,338	174,779	181,113	157,234	163,209	175,326	182,056	194,244	191,626	201,124	205,463	225,055
設備投資	29,215	46,230	21,672	9,505	14,231	24,015	18,624	20,842	23,760	17,410	30,567	12,423	21,997	21,250	34,486
総資産額	184,842	209,752	212,724	225,312	228,693	230,278	203,969	210,237	222,435	231,088	245,611	247,130	265,453	293,228	306,431
流動負債	32,798	32,739	38,684	46,306	36,416	35,342	38,039	41,688	51,607	47,563	44,345	38,232	52,780	55,707	67,341
純資産額	52,871	45,782	47,228	58,568	65,907	65,285	68,774	69,237	73,077	73,428	79,835	91,333	110,587	132,126	145,645
有利子負債*2	110,860	135,955	135,767	130,189	126,353	130,383	107,796	115,112	117,970	126,327	131,744	120,928	114,684	118,764	120,653

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	10,993	10,162	11,311	13,785	16,107	18,804	11,075	12,117	14,549	13,079	19,282	15,782	35,268	29,448	30,729
減価償却費	8,625	9,149	10,515	8,529	8,678	8,867	8,548	8,509	8,918	9,740	11,083	11,728	12,401	13,370	14,116
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,187	△34,022	△11,567	△2,224	△13,022	△18,551	12,788	△15,399	△21,202	△14,840	△22,991	△3,115	△18,488	△22,007	△30,786
フリー・キャッシュ・フロー*3	△2,194	△23,860	△256	11,561	3,085	253	23,863	△3,282	△6,653	△1,761	△3,709	12,667	16,780	7,441	△57
現金及び現金同等物の期末残高	13,091	11,522	8,670	16,906	11,965	14,326	10,719	10,536	9,826	14,208	13,301	11,654	15,521	19,853	11,593

1株当たり情報(円)

当期純利益又は当期純損失(△)	6.13	△40.60	11.66	45.77	46.98	32.97	35.01	38.53	44.28	35.80	72.35	118.39	220.96	186.61	173.60
純資産額	490.04	452.38	468.86	525.39	593.72	587.51	619.18	653.29	689.25	692.63	753.55	863.00	1,044.95	1,248.25	1,375.24
配当額	6.00	2.00	4.00	8.00	10.00	10.00	10.00	10.00	15.00	12.00	22.00	36.00	65.00	56.00	58.00

主要財務指標

自己資本比率(%)*4	28.3	21.6	22.0	25.9	28.8	28.3	33.7	32.9	32.8	31.7	32.5	36.9	41.6	45.0	47.5
配当性向(%)	97.9	—	34.3	18.0	21.3	30.3	28.6	26.0	33.9	33.5	30.4	30.4	29.4	30.0	33.4
ROE(%)*5	1.3	—	2.5	9.4	8.4	5.6	5.8	6.2	6.6	5.2	10.0	14.6	23.3	16.3	13.2
D/Eレシオ(倍)*6	2.12	3.01	2.90	2.23	1.92	2.00	1.57	1.67	1.62	1.72	1.65	1.32	1.04	0.90	0.84

*1 会計方針変更に伴い2022年度実績に遡及修正を適用 *2 有利子負債 = 社債 + 借入金 *3 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 *4 自己資本比率 = (純資産 - 非支配株主持分) ÷ 総資産(期末) *5 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) *6 D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ (純資産 - 非支配株主持分)(期末)

非財務データ

環境データ・安全データの集計対象
【海運業】環境データ：当社グループの運航船 安全データ：イイノマリンスービス(株)で船舶管理を行う船舶
【不動産業】環境データおよび安全データ：当社グループでビル管理を行う国内所有ビル5棟

環境データ		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
CO ₂ 排出量 (Scope 1, Scope 2)	海運業(千トン)*1	927	907	860	863	902
	不動産業(千トン)*2	11	9	9	6	7
窒素酸化物(NOx)排出量	海運業(千トン)	26	25	24	24	25
硫黄酸化物(SOx)排出量	海運業(千トン)	4	5	10	11	11
廃棄物	海運業*3	1,428m ³	1,290m ³	1,169m ³	32.1m ³ / 隻	13,86m ³ / 隻
	不動産業(トン)	422	419	471	485	479
エネルギー使用量(燃料油)	海運業(千トン)	298	291	276	277	289
エネルギー使用量(電力使用量)*4	不動産業(千kWh)	19,686	20,038	21,338	20,668	20,757
水資源(上水)の使用量*4	不動産業(千m ³)	57	57	68	71	74

安全データ		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
事故発生状況 (海運業：1航海当たり)	設備・機器の故障・損傷(件)	0.0132	0.0234	0.0129	0.0174	0.008
	衝突・座礁・火災事故(件)	0	0.0007	0	0.0009	0
	荒天遭遇による船体・ 機器損傷事故(件)	0.0007	0.0014	0.008	0	0
事故発生状況(不動産業)*5	人的要因(件)	20	18	20	10	0
	設備的要因(件)	15	17	19	4	2
	管理要因(件)	—	—	—	—	4
	もらい事故(外部要因・不明)	1	1	2	7	8
労働災害発生日数率(海運業)*6		0.40	0.52	0.44	0.29	0.59
労災認定者数(不動産業)	死亡(人)	0	0	0	0	0
	負傷(人)	0	1	0	0	0
	疾病(人)	0	0	0	0	0

人材データ※7		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結従業員数(人)		659	644	669	680	698
従業員数(人)		166	169	183	196	211
内訳	男性 陸上職(人)	79	81	87	97	105
	男性 海上職(人)	56	51	55	54	54
	女性 陸上職(人)	31	37	41	45	50
	女性 海上職(人)	0	0	0	0	2
女性比率：連結(%)		17.3	18.8	18.4	19.6	19.0
女性比率：単体(%)		18.7	21.9	22.4	23.0	23.7
女性管理職比率(%)		1.4	2.6	5.0	4.9	5.1
障がい者雇用率(%)		1.1	1.0	1.0	1.0	0.9
自己都合離職率	陸上職(%)	0.9	1.7	3.9	0.7	3.9
	海上職(%)	3.4	13.7	1.8	1.9	5.4
勤続3年以内の離職者数	陸上職(人)	1	0	3	0	2
	海上職(人)	1	2	1	0	2
社員一人当たりの月平均残業時間(時間)		25.4	28.5	26.1	26.2	25.4

*1 2024年10月の第三者検証により、2020年度および2023年度の原単位の数値を修正。これに伴い、2021年度から2023年度の削減率の数値を遡及修正 *2 2021年度～2024年度の不動産業のCO₂排出量のうち、当社所有ビルで使用した電気量の一部については、非化石証書を使用。
2023年度は第三者検証により数値を修正。2024年度の数値は第三者検証受検後に変更可能性あり *3 2023年度より1隻あたりの平均値を算出。2024年度より集計対象から一部廃棄物を除外 *4 集計データの対象見直しに伴い、過去データを遡及修正 *5 2024年度より「管理要因」を新
設し、集計データの対象を見直し *6 100万延べ実労働時間当たりの、労働損失に伴う労働災害による死傷者数を指す *7 「連結従業員数」、「女性比率：連結」、「女性管理職比率」を除き、当社単体のデータ

会社概要／株式情報／外部評価

会社概要(2025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》上海 《現地法人》シンガポール、ロンドン、ヒューストン、ドバイ
グループ会社	連結対象子会社67社 持分法適用関連会社8社 連結対象外関係会社9社 《合計84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)、ENEOS(株)、全国農業協同組合連合会、双日(株)、中越パルプ工業(株)、電源開発(株)、東京ガス(株)、東ソー物流(株)、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)、(株)カネカ、旭化成(株)、三菱商事(株)、Borealis AG、Chevron Phillips Chemical、Equinor ASA、OCP S.A.、ARAMCO TRADING FUJAIRAH FZE、Saudi Basic Industries Corporation、QatarEnergy LNG 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 211名(陸上155名、海上56名) 連結 698名

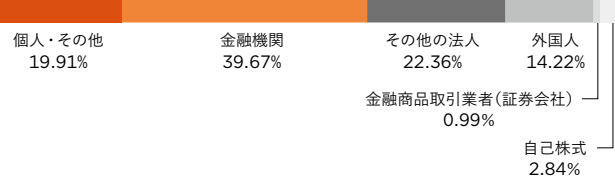
株式情報(2025年3月31日現在)

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 108,900,000株
単元株式数	100株
上場取引所	東京(プライム市場)
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	25,404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(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,339	10.71
飯野海運取引先持株会	6,085	5.75
東京海上日動火災保険株式会社	4,211	3.98
株式会社みずほ銀行	4,210	3.97
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,552	3.35
株式会社竹中工務店	3,350	3.16
三井住友信託銀行株式会社	3,100	2.92
美須賀海運株式会社	2,477	2.34
日本生命保険相互会社	2,256	2.13
トアア再保険株式会社	2,253	2.12

所有者別株式分布状況



ESG評価

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX
カーボン・エフィ
シエント指数

CDP
A-評価

Morningstar Developed
Markets ex-Japan Gender
Diversity Tilt Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

その他の評価・受賞

DBJ: グリーンビル認証
5つ星: 飯野ビルディング

DBJ: グリーンビル認証
4つ星: 汐留芝離宮ビル
ディング

LEEDプラチナ認証:
飯野ビルディング(27階)

優良特定地球温暖化対
策事務所
(トップレベル事業所)
飯野ビルディング

DBJ環境格付け

建築物省エネルギー
性能表示制度(BELS)
5つ星: 飯野ビルディング