

成長に向けリスク取れる体制維持

飯野海運

大谷祐介社長インタビュー

飯野海運は2023～25年度の3カ年のグループ中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」を策定した。約1000億円とする3年間の投資額を成長分野と定める外航ガス船などに重点配分する方針を掲げている。大谷祐介社長は成長事業への積極投資やケミカル船などの主力事業における市況変動への耐性強化のため一定程度の安定収益も必要となるとし、「成長事業・主力事業への投資と並行して成熟・安定事業にも投資を行い、リスク許容度を高めながら企業成長に向けたリスクを取れる体制を維持する」と語る。強固となった経営資源を成長事業、環境対応、安定収益事業へ効率的に配分し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを強化していくことで経済的、社会的価値の創造を目指す。



経済的、社会的価値を創造

—新しい中期経営計画のポイントは。

重点戦略として、経済的価値の創造に向けた「事業ポートフォリオ経営の推進」と、社会的価値の創造に向けた「マテリアリティ（サステナビリティ重要課題）の克服」を設定した。

事業ポートフォリオ経営の推進では、次世代燃料や温室効果ガス（GHG）削減でLPGやアンモニア・水素などの各種ガス輸送需要の増加が見込まれる外航ガス船を成長分野と考え、将来的に主力事業へ育てたい。輸送需要の増加が見込まれるケミカル船は主力事業と捉え、外航ガス船と合わせて成長の推進役と位置付けている。また、油槽船や内航・近海ガス船、不動産の安定・成熟事業では安定収益の確保を目指す。成長事業へ

の積極的な投資や主力事業では市況変動への耐性強化のため、一定程度の安定収益を積み上げることが必要となる。成長事業・主力事業への投資と並行して成熟・安定事業にも投資を行い、リスク許容度を高めながら企業成長に向けたリスクを取れる体制を維持する。

前中計の2倍超となる1000億円を投資予定額とし、うち環境関連の投資額は600億円を予定している。GHG削減規制の強化で環境関連投資は海運業を行うために必須の投資となっており、不動産業でも同様の投資を推進していきたい。

—社会的価値の創造も重点戦略の柱となる。

脱炭素社会の実現に向け、2050年手前でのカーボンニュートラル達成に向けたロードマップを策定した。カーボンニュートラル達成には二酸化炭

素（CO₂）を発生しない水素、アンモニア、バイオ燃料などを使用する前提とするが、中小型船を多く運航している当社では技術的に次世代燃料エンジンを搭載できない船が現時点では多い。そのため、バイオ燃料を早期より取り入れ対応していきたい。技術的、経済的にはまだ課題が多く残るが、業界として取り組まねばならない課題だ。新しい商機とも認識しており、また他社との差別化にもつながるため、今後も積極的に投資を実施したい。

ガス船に注力

—ケミカル船事業は飯野海運の強みだ。

主力事業であるケミカル船事業では、特に中東で高いシェアを持つ。ウクライナ侵攻以降、物流が変化し新たな輸送ルートが生まれており、その新たな航路における輸送需要にもしっか

り対応している。競争力の高さにさらに磨きをかけ、強化していきたい。

ガス船分野は環境対応で新たな輸送需要が生まれ、新造船の多くは二元燃料船になるとみている。当社も二元燃料主機を搭載するLPG船や液化エタン船を建造するほか、来年1月竣工予定のアンモニア運搬船もアンモニア燃料レディとなる。GHG削減を目指す上でガス船分野に注力する傾向が強くなるだろう。加えて、東南アジア域でのガス輸送ビジネスにも再び力を入れ、商売の幅を広げたい。一方、内航ガス船分野では船員確保が課題となる。

当社グループのガス船隊は高圧、セミレフ、冷凍式など多様なタイプを有しており、貨物も多岐にわたる。それら貨物は燃料にもなり得るため、今後のチャンスにもなるだろう。長年培ってきたノウハウもあり、ガス船分野で伸ばせる部分は大きいと思っている。

——VLCC事業、ドライバルク船事業での取り組みは。

これまで通りに石油や石炭を輸送しているのは、CO₂削減効果は限定的だ。お客さまと協働し、環境性能の高い船を造り運航していくことが、これら二部門の今後のポイントになる。

——近年、海外拠点を拡充している。

前中計でグローバル化の推進に取り組み、大きな収穫があった。ガス船部門では欧州の環境対応に理解のある荷主と長期契約を結び、ケミカル船部門でも変化する物流を捉え、新規航路を開拓した。これらは海外拠点が連携したことで実を結んだものだ。

現中計でもグローバル事業の拡張を目指し、東京を含めた各拠点間の連携強化、グローバル人材の確保育



大型液化エタン船(VLEC)を建造し、液化エタン輸送事業に参入

成を行い、経営戦略に沿った効率的な営業体制を確立する。

不動産、海外展開と 既存ビル活用

——不動産事業は安定収益事業として位置付けられている。

コロナ禍の影響で都内のビルの空室率が上昇していることに加え、地価や資材の価格は上がっている。また外国人投資家が国内のビルを購入していることなどを背景に投資のハードルが高くなってきている。これらを踏まえ、英ロンドンや米国でのオフィスビル保有・開発への投資を決断してきた。昨年投資を決めた米国の木造オフィス開発においては、日本でも増えつつある木造オフィス建築の知見を得て、将来のオフィス開発へ活用していきたいと考えている。海外への投資は意義を考えた上で増やしていきたい。

既存の小規模で築古のビルをリノベーションし、バリューアップする取り組みも検討していく。解体して新規にビルを建築すれば新たにCO₂を排出するため、既存ビルの活用は環境にも

やさしい。

新規事業の芽は多数

——海運事業、不動産事業共に投資判断の難しい時期を迎えている。

インフレで船も不動産もコストが上がっている上、環境対応もしていく必要がある。そのコストを受益者皆で負担していく仕組みを構築しなければ事業が成り立たなくなる。船隊更新に向け新造投資をしようにも今後3年程度は船台が埋まっているため、延命工事を行っているが、それも長期的な解決策ではない。

財務基盤は好転しているが、現在は船価高に加え、将来の燃料転換の方向性が不透明であるため、然るべき時に投資をできるよう資金を確保しつつ株主還元を行っていききたい。

——新規事業への考え方は。

事業戦略部を創設し、さまざまな新規事業を検討している。まだ花が咲くには至らないが、芽はたくさんある。既存事業をうまく拡大させながら、新規事業にも取り組んでいきたい。