

特集

飯野海運、新中期経営計画が始動

■成長・新規事業に投資厚く、技術導入も積極化

飯野海運は2023年度から25年度までの3カ年のグループ中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」をスタートさせた。その名称には、過去最高益となった前期を経て、予測不可能な時代の中で果敢に挑戦し今期から再出発するという思いが込められている。新中計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がテーマ。新中計の始動とともに今年4月から同社を率いる大谷祐介社長は投資方針について、「特に成長が見込める事業、新規の事業への投資を進め、技術の取り込みも積極的に行いたい」と語る。

◎インタビュー
大谷祐介社長

「当社の価値はサービスにあり」

■海運・不動産とも環境激変

—— 新中期経営計画の策定に当たって特に注目した外部環境についてうかがいたい。

「この3年間で随分と環境が変わった。新中計策定に当たり前中計をレビューし、足元の課題を確認する作業から進めたが、最も大きな影響を及ぼしたのがコロナ禍とロシアによるウクライナ侵攻。ウクライナ危機によって海上物流に大きな変化が生じ、不透明感から先を見通すのが難しくなり、資材などのインフレが重く押し掛かる上に、脱炭素化が加速し始めた。不動産業においては、コロナ禍でリモートワークが増え、オフィス需要が大きく変化した。当社が事業の柱とする海運業、不動産業ともに事業環境が大きく変わり、投資環境も変化していることに加え、当社においても働き方に多様性が出てきた。今後どのような会社にしていくのか、という株主からの問いかけも意識しながら、会社が丸となって運営できる経営計画を策定していこうと考え、今回の中計は策定手法を変えた。従来は主に営業部門の意見を経営企画部門



がまとめることで策定していたが、今回は管理部門の意見も聞き、さらには投資家など外部の視線も踏まえて中計を組み立てていった」

—— 外部環境が変化する中で、飯野海運グループはどのような企業体を目指すのか。

「われわれが社会に提供できる価値は、海運業、不動産業ともに『サービス』であると思っている。このため船舶管理、ビル管理を通じた安全確保が非常に重要だと認識している。今回、企業理念の体系を改めて整理したが（企業理念『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』）、以前から当社は安全を社業の基盤としている。今回それを改めて確認したことは最大のポイントであるし、そこは当社の強みとしてこれからも実践していく。また、当社の海運業の主軸となるケミカル船や、今後伸ばしていきたいガス船のような、難易度の高い船の管理・運航のノウハウを強みとして拡充していきたい」

—— 重点的に取り組みたい課題は。

「最大の課題は変動する市況への耐性をいかに高めていくか。そのためには安定収益基盤の拡大と、リスクの最小化が必要になる。また、インフレは待ったなしであり、競争力を高めるにはコスト管理も重要になる。さらに、加速する脱炭素化の動きへの対応は必須だ」

「今回の中計では、事業ポートフォリオ経営の推進を重点戦略の1つに設定した。最適な分野に資金と人材を投入していく。特に成長が見込める事業、新規事業への投資を進め、技術の取り込みも積極的に行いたい。スタートアップ企業との協働も始めていることに加え、6月には海事関連ファンドへの出資も決定した」

■主力事業、ステンレス船で差別化

—— 中長期的な事業ポートフォリオをどう描いているか。

「今回の中計で、『主力事業』『成

(この項、7ページに続く)

長・新規事業』『安定・成熟事業』に分けて事業ポートフォリオ構成(資産構成比率)を示した。2022年度末時点でケミカル船や不動産業など現在の主力事業と安定・成熟事業の割合が過半となっているのを、30年度末に向けて成長・新規事業を伸ばしていく。成長・新規事業がやがて主力事業に移行することで、30年度末には、主力事業と安定・成熟事業が全体のかなりの部分を占める計画だ。ただし、30年度で新規事業への取り組みが終わるわけではない。新たなイノベーションによってさらに広がっていくであろう新規事業を再び主力事業に育てていく取り組みを繰り返していく考えだ」

—— 海運業の各分野の中長期的なマーケット見通しとそれを踏まえた取り組みは。

「主力事業として位置付けるケミカル船は、ウクライナ危機の動向次第で状況は大きく変わってくるだろうが、この問題は早期に終結しそうにない。市況は22年度ほどでなくても、ある程度高い水準が維持されると予想している。中国経済も長い目でみると改善してくる。GDPの伸長と関連性が高い基礎化学品などは人が活動する上で必要なものであり、荷動きは底堅い。一方で船腹量は、どの新燃料を選択するか答えが未だ出ておらず、少なくとも25年頃まで新造船の流入量は限定的となる状況が続くだろう。特に当社が主力とする3万5000重量トン型などの大型船は新造船が少なく、マーケットが大きく崩れることはないとしている。従って、当社は従来通りステンレスタンクを搭載したケミカル船(ステンレス船)の船隊を維持することで差別化を進める。また、インフレや環境対応で上昇していくコストを反映した契約の更改、新規契約の獲得を目指す」

—— ケミカル船は1年程度のCOA(数量輸送契約)とスポット輸送が中心のビジネス。その中

で事業の安定性を高める方策は。

「足元は市況が良いが、運賃は変動する。当社はCOAとスポットの割合が約7:3となっており、市況が良いからといってスポットを大きく増やしていくことは考えていない。ステンレス船でしか運べない貨物を集荷していくことが市況耐性の強化につながり、プロダクト船市況の低迷時にMR型プロダクト船がケミカル市場に流入しても、影響を減らすことができる。COAに関しては、市況が良い時に極力1年ではなく複数年の契約を結ぶことも市況耐性の強化につながる」

■あらゆるガス船に注目

—— 成長事業として外航ガス船を強化する。

「外航ガス船は、現時点でも安定的な契約を獲得できているが、さらに伸ばしていく。二元燃料として確立されているLNG、LPGに加え、今後はアンモニアや水素などのガス体燃料の需要がさまざまな船種で出てくる。環境問題への対応で化石燃料需要が減少していく中、ビジネスチャンスとなるのはガス分野だと考えている。当社は従来から、大型から小型までの各種船型でガス輸送に取り組み、ノウハウを蓄積してきた。それを強みとして伸ばしていく。当社規模ではLNG船のような高額船への投資をどんどん行うことは難しいが、ガス輸送に用いられる船について、極力広範な船種で、船型も大型・中型・小型を含めて幅広く取り組むとともに、貨物・顧客の多様化も図っていく」

—— 顧客の多様化については、近年、欧州のエネルギー大手エクイノールや大手石化メーカーのボレアリスと大型LPG船(VLGC)、また、化学品大手イネオスと大型液化エタン船(VLEC)



の契約を締結した。欧州の用船者との新規契約が目立つ。

「石油化学製品の原料を原油・ナフサから環境に優しいガスに変更する企業が欧州で増えており、パイプラインで輸送できないものは海上輸送の需要が生じる。原料輸送のみならず、生産された石油化学製品の輸送でわれわれが得意とするケミカル船が接点を持てる可能性もあり、多角的なアプローチを取る戦略で進める。グローバル事業を拡張するために、欧州ではロンドンに社員を配置してアンテナを張っている」

—— 安定・成熟事業として位置付けているVLCCなどの油槽船と、主力事業としているドライバルク船の事業はどのように進めるか。

「石油や石炭は化石燃料の中で今後海上輸送量が減っていくことが想定される。もちろん物流が完全に無くなることはないので、今後も輸送需要に対応していきたい。ただ、これまでどおりの輸送をしているだけでは脱炭素に資することはできない。顧客とともに環境対応船へ入れ替えていくことが、この分野の最大のミッションになる」

■次期中計への仕込みの時期

—— 中計で船隊規模の目標を示していないようだが。

「従来の中計は投資額、隻数とにもある程度予測可能な状態で策定することができたが、今は造船所の船台が先まで埋まっており、

(この項、9ページに続く)

船価も高騰している。また、燃料が何になるかも不透明であり、投資を進めにくい状況だ。今回の中計期間(23～25年度)は26年度以降の次期中計に向けた仕込みの時期として位置付けた。26年度以降の船台は各事業部門が交渉している最中だが、今中計期間の竣工で発注することは困難なので、今中計では船隊規模の計画を明示しなかった」

—— 少し先の未来は、飯野海運の船隊構成に占めるガス船の割合は増えていくのか。

「これまでのようにLPGのプロパンやブタンのみならず、CO₂(二酸化炭素)、アンモニア、エタンといった多様な貨物を扱うビジネスがおそらく増えていくので、それに対応することでガス船隊が拡大していくことを期待している」

「また、ケミカル船は、隻数が多く船隊を維持するだけでも投資額が大きくなるのでビジネスの状況にもよるが、現状の船隊規模の維持・拡大を目指す。油槽船やドライバルク船は先ほど述べたように、既存船隊を環境性能の高い船へと更新していくことが最大の課題。石炭や石油など現時点でこの分野の主流となっている貨物が今後どのような荷動きになっていくかを踏まえ、リスクがない範囲でどのように船隊を維持・拡張していくかを考えたい」

—— 船種別のゼロエミッションへの道筋や、注目する技術は。

「脱炭素に向けた船舶燃料の技術革新は少し先にあるという前提で、それに至る手前の段階においてはバイオ燃料や風力推進といった、足元で導入できるCO₂削減策を取り入れていく。当社の船隊はケミカル船、ドライバルク船ともに小型の船が多く、特に自主運航船ではLNG・LPG・メタノールなどで二元燃料化するという判断は現時点ではしにくく、船価も高額になる。このため、まずはエタン焚きのVLECやLPG焚きの

VLGCに取り組み、今後はできればVLCC、パナマックスといった大型船に二元燃料、次世代燃料を導入していく。大型船でノウハウや知見を得た上で、次にケミカル船やハンディサイズなど小型の船へ展開していきたい。IMO(国際海事機関)で温室効果ガス(GHG)削減戦略の見直しなどが検討されており、目標の達成時期が前倒しになる可能性もある。その動向を踏まえてロードマップを見直すことを前提としている」

■人的資本の取り組み強化

—— 成長の見込める地域として、特にアジア、中東、欧州での事業拡張を進める計画を示している。前期までにロンドン、ドバイの拠点を拡充したが、海外拠点の整備は済んだのか。

「現時点の拠点だけがすべてではないと考えている。最近不動産事業を開始した米国は従来から拠点を置くヒューストンだけが米国ではないし、欧州もロンドンだけが欧州ではない。アジアの海外拠点はシンガポールが中心だが、ケミカル船だけではなく他の船種による事業展開も考えると、シンガポールだけでよいのかどうかも検討課題。今後どこに経営資源を投入していくかを考える中で、人員配置も検討していく。既存拠点の人員を増強していくのか、拠点の分散を図って機能を高めていくのか。検討していきたい」

—— 人的資本の取り組みも強化する。

「2030年に向けて当社グループが目指すところを示した『IINO VISION for 2030』で、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すことを謳っている。その実現には適した人材がいなければ成り立たないので、中計に人的資本への取り組みを明確に入れた。人的資本強化のKPIの1つ

に海外短期研修・海外駐在経験者の増加目標を定めた。若い社員も、例えばロンドンで半分研修、半分仕事といった働き方をするようなことも可能ではないか」

—— どのような人材を求めているか。

「元気で朗らかな人は顧客からも好かれると思う。若い人は語学力のある人も多い。そのような素養のある人材に入っていただき、採用したからにはその人材をうまく生かせる環境を整え、教育していきたい。海運業、不動産業ともに、船や海、建築物が好きというような、なにかやりがいを見つけ活躍してほしい」

—— 造船・船用など業界内やスタートアップなど業界外との連携の考え方は。

「戦略投資として中計期間に100億円の投資を計画する。デジタルトランスフォーメーション(DX)や人的資本への投資を加速し、本業の競争力を上げる。また、再生可能エネルギーや事業間でシナジーが見込める新規事業、スタートアップへの投資も考えていきたい。既にシリコンバレーのスタートアップ企業ベアリング社(Bearing, Inc.)と協業し、AI(人工知能)を活用したCO₂排出量予測管理を開始した。この取り組みを第一弾として、スタートアップと連携した船員管理分野や市場動向調査分野などの取り組みを進めたい。今年6月には各々イスラエル拠点と米国拠点の海事ベンチャーキャピタル2社が運用管理するファンドへの出資を決定している」

「また、当社の船隊は小型船が多いので、それに適した次世代燃料のエンジン、船型について造船所と設計などを検討している。次世代船は当社だけの悩みではないはずだし、小型船を建造の中心とする造船所も解決していかなければならない課題だろう。造船所や船用メーカーと協働して取り組んでいきたい」

中計3年間の投資額 1000 億円

飯野海運は海運業と不動産業という2つの事業の柱を備えた独立企業だ。海運業では資源・エネルギー輸送を幅広く展開する。2023年3月末時点の船隊はVLC C 4隻、ケミカル船37隻、大型ガス船8隻（LPG船7隻、LNG船1隻）、ドライバルク船20隻、小型ガス船24隻（LPG船22隻、LNG船1隻、溶融硫黄船1隻）の計93隻。大型LNG船は社船1隻以外に出資先会社で24隻を共同保有または用船している。

大谷社長が「当社の価値はサービスにある」と語るように、その基盤となる安全運航をインハウスの船舶管理体制が支えている。

飯野海運は新中計で、市況変動の大きい海運業と市況変動が相対的に小さい不動産業を組み合わせる両輪経営のビジネスモデル「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、脱炭素社会の実現などのマテリアリティ（サステナビリティ重要課題）の克服を両立させ

財務数値目標

	22年度実績	23年度	24年度	25年度	30年度
売上高（億円）	1413	1230	1200～1300	1250～1350	1900
営業利益（億円）	198	117	120～130	130～140	210
海運業（億円）	160	86	85～93	93～100	150
不動産業（億円）	38	31	35～37	37～40	60
経常利益（億円）	207	111	115～125	130～140	200
当期純利益（億円）	227	100	110～120	120～130	180
EBITDA（億円）	341	255	270～280	280～290	440
ROE	22.5%	9%	9～10%	9～10%	10%以上
ROIC	10.9%	4.5%	4～5%	4～5%	5%以上
DEレシオ（倍）	1.04	最大1.5	最大1.5	最大1.5	最大2.0

【23～25年度】為替前提：1ドル=125円、燃料油前提：トン=700ドル

る施策を進める。

前期までの利益の蓄積で強固になった財務基盤を基に、投資額は3年間で約1000億円。前中計と比べると2倍以上の規模になる。事業をその位置づけによって「成長・新規事業」（外航ガス船、戦略投資）、「主力事業」（ケミカル船、ドライバルク船）、「安定・成熟事業」（油槽船、内航・近海ガス船、不動産）に分け、それぞれの事業方針と投資額を設定した。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す考えだ。

新中計期間は25年度までの3年間だが、その先も見据えている。26～30年度は、主力事業で次世代燃料船の代替投資を実行し、競争優位性を盤石化。外航ガス船を主力事業へと育て上げ、ケミカル船に並ぶ海運業の柱に成長させる計画だ。

外航ガス船事業は近年、飯野海運の新たな取り組みが目立つ分野。21年に三井物産と新造アンモニア運搬船1隻を対象に用船契約を締結し、アンモニア輸送に17年以來の再参入を果たした。この契約に投入するのは現代尾浦造船で建造する2万3000m³型で、来年1月に竣工する予定だ。また、大型液化エタン船（VLEC）事業に新規参入した。25年と26年に現代重工業で竣工予定の2隻を対象

（この項、12ページに続く）

重点戦略

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	・脱炭素化の加速により成長が見込まれるガス船事業の強化・拡充 ・競争力の向上やシナジー創出に繋がる戦略投資の実行
	グローバル事業の拡張	・各事業の既存ネットワークを生かした横断的な営業展開 ・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
	環境配慮への取り組みと投資推進	・サステナブルな貨物輸送への対応継続 ・環境負荷低減に資する船舶や不動産への投資とその管理ノウハウの蓄積
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	・2050年カーボンニュートラルを達成するロードマップの策定 ・次世代燃料船や木造オフィスビルの研究と投資の推進
	人的資本の強化	・人材への投資とその価値を引き出す戦略を推進し、会社と従業員が共に成長する好循環を確立
	人権尊重への対応	・構築した人権デューデリジェンスの枠組みの下、PDCAサイクルを深度化 ・サプライチェーンを含めた人権対応体制を確立

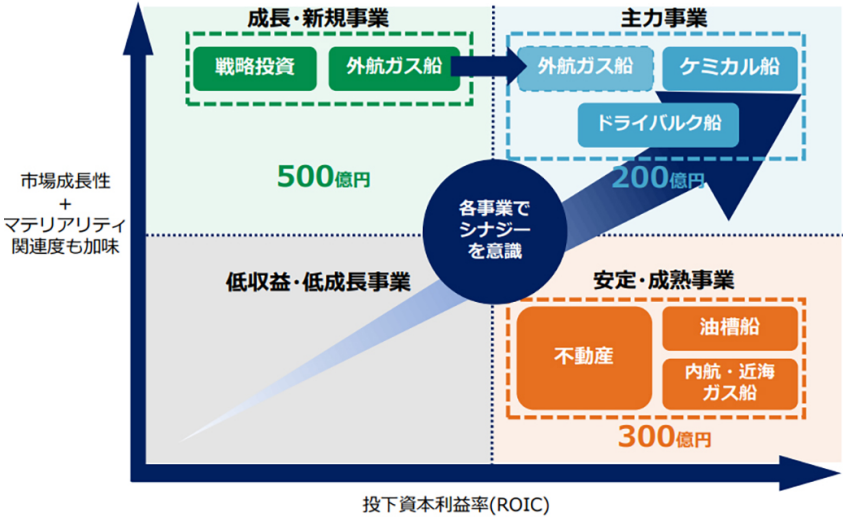
に化学品メーカーのイネオスと用船契約を締結し、米国積みのエタン輸送に従事する。従来から強みを持つ大型LPG船(VLGC)も欧州のエクイノールとボレアリスが新たな顧客に加わった。

飯野海運は1960年に日本初の加圧式内航LPG船、1963年に外航LPG船による輸送サービスを開始して以来、60年以上にわたり液化ガス輸送事業を展開してきた。本体による外航事業だけでなく、グループ会社のイノガストランスポートを通じて内航・近海事業も展開している。同社グループのガス船隊は高圧式、セミレフ式、冷凍式などさまざまなタイプがあり、貨物也多岐にわたる。アンモニア運搬船への再参入、VLECへの参入などで、取り組む船型、顧客層を一段と広げた格好だ。

新中計ではこれまで培った強みを生かして、外航ガス船事業を成長・新規分野として、船型を問わず積極的に投資を進め、安定収益を拡大していく。

事業別の運営方針

	対象事業	主要戦略	投資額
成長・新規事業	外航ガス船	・積極投資で安定収益拡大 ・液化ガス貨物管理ノウハウの一層の高度化 ・中小型船型への営業強化	400億円
	戦略投資	・本業の競争力向上のための投資 ・シナジーがある新規事業への取り組み	100億円
主力事業	ケミカル船	・ステンレス船隊の強みを生かした差別化営業 ・物流変化に機敏に対応できる人員・組織体制の確立	200億円
	ドライバルク船	・主要荷主へのCO ₂ 削減に向けた提案力の強化 ・柔軟な船隊構成を継続し市況リスクを管理	
安定・成長事業	油槽船	・本邦石油会社との協働で環境対応船への資産入れ替え ・高品質なサービスを継続し既存船の付加価値を向上	300億円
	内航・近海ガス船	・内航船員を確保し営業規模を維持 ・内航輸送の脱炭素化に伴う商機の獲得	
	不動産	・オフィスビル投資による安定収益の積み上げ（海外含む） ・バリューアップ案件、木造オフィスなどへの新規取り組み	



従来から主力のケミカル船やドライバルク船、安定・成熟した油槽船、そして拡大を進めるガス船。資源・エネルギー分野で飯野海運が複数の船種に分散投資するのは、海運市況は周期的に変動する

ことを踏まえ、市況変動のリスクを軽減するためだ。また、船種が異なっても共通する荷主は多い。さまざまな輸送需要に応えることでシナジーも期待できる。

脱炭素へロードマップ策定

新中計に合わせて、海運のカーボンニュートラル達成に向けたロードマップを定めた。2050年のカーボンニュートラル達成のため、将来的には燃焼時に二酸化炭素(CO₂)が発生しない水素、アンモニアなどの使用を前提とするが、飯野海運にとってスコープ1に該当するケミカル船・ドライバルク船・内航ガス船の自主運航船は中小型の船が多く、現時点で技術的に次世代燃料エンジンを搭載できない船が多い。このため、既存のエンジンで利用できるバイオ燃料を早期に取り入れ対応する方針だ。

また、同社にとってスコープ3に該当する定期貸船は、油槽船や外航ガス船といった主に大型の船について、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する。同時に、水素・アンモニアといった将来のゼロエミッション燃料船の管理に向けて運用と管理ノウハウを蓄積、技術を高めていく。

燃料転換は、具体的な取り組みを進めている。同社初の二元燃料船として19年12月にメタノール

を燃料として使用するメタノール船“Creole Sun”が竣工し、メタノールの大手荷主であるメタネックスの子会社との長期契約に投入した。さらにLPG二元燃料のVLGCは、昨年2月に川崎重工業でエクイノール向けの“Calluna Gas”が、今年3月には大宇造船海洋(現ハンファオーシャン)でボレアリス向けの“Oceanus Aurora”がそれぞれ竣工。また、イネオス向けのVLECはエタンの二元燃料船となる。三井物産向けのアンモニア運搬船も、アンモニア燃料やLPG燃料への切り替えに対応できる船となり、アンモニア燃料レディ船としては契約時点で邦船社初の取り組みだった。

大型船を中心にさまざまなガス体燃料の知見を蓄積しており、それを他船種・船型にも水平展開することで、長年取引のある顧客とのパートナーシップを強化しながらグループ船隊全体の脱炭素を進める方針だ。次世代燃料船への投資額は2030年までにスコープ1で650億円、スコープ3を含めると1500億円と設定した。

燃料転換のほか、ローターセイ

ルの導入や、船上CO₂回収・貯留についても26年以降の技術確立を見込みVLCCなどへの導入を検討する。3月に竣工したボレアリス向けの“Oceanus Aurora”は24年にノースパワー社が製造する風力補助推進装置のローターセイル(円筒帆)の搭載も予定される環境配慮船になる。

これら技術的手法のほか、AIを活用した運航効率の改善、減速運航といった運用面の改善で低炭素化を進める。経済的手法も活用する。EU-ETS(欧州の排出権取引制度)が来年1月から海運セクターに適用されることから、排出枠の購入も含めて対応していく。

ご参考) 海事プレスONLINEでの掲載ページ

<https://www.kaijipress.com/news/tramper/2023/07/176603/>