

調査報告 4 (2)

IINO Singapore Pte., Ltd.を訪問して

中村学園大学 流通科学部

山 田 啓 一

はじめに

今回、筆者が同社を訪問することになったのは、同社の親会社である飯野海運（株）（以下「飯野海運」）に筆者が大学卒業後11年強お世話になり、IINO Singapore Pte., Ltd.（以下「ISPL」）の存在を知っていたためである。当時筆者は、油槽船部におり、同社（当時はシンガポール駐在員事務所）とは直接の関係がなかったため、その概略を知るのみであった。そこで今回、筆者が在職中に机を並べてお世話になった飯野海運の星野憲一監査役をお願いをして訪問が実現した次第である。

本稿では、飯野海運と今回訪問した ISPL を通じて、わが国の外航海運業界とくにあまりよく知られていない不定期船分野の現状と歴史とシンガポールを中心としたケミカルトレードの実態をご紹介することとしたい。なお、当日は、ISPL の取締役ケミカル備船部長の鮎子田修氏および IINO Shipping ASIA (ISA) Pte. Ltd. (以下、「ISA」) 取締役の米山航史氏と面談を行った。

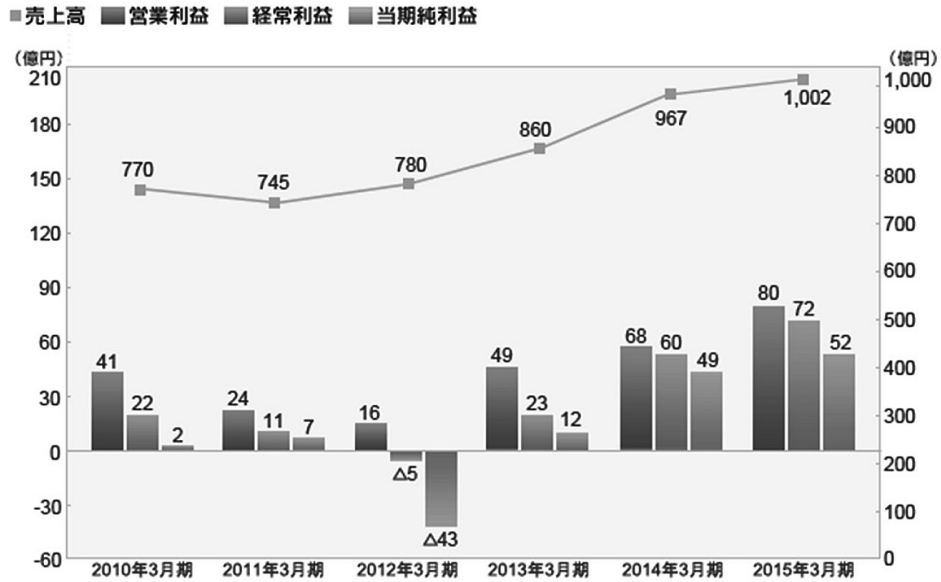
1. 飯野海運と ISPL の現状

(1) 飯野海運の概要

- ・飯野海運株式会社
- ・創業 1899年（明治32年）7月
- ・資本金 13,091,775千円
- ・従業員数 617名（連結）138名（単独）
- ・本社所在地 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）
- ・駐在員事務所 ドバイ、大連
- ・現地法人 シンガポール、ロンドン、ヒューストン、コネチカット
- ・グループ会社 69社
- ・株式上場 東京証券取引所第一部、福岡証券取引所
- ・事業内容 外航海運業、内航海運業、不動産業
- ・運航船腹量（連結） 119隻 4,493,770重量トン（K/T）（※共有船を含む）
- ・賃貸ビル 6棟 延床面積 約181,676.22m²（※共有ビルを含む）

(2) 直近6年間の業績(連結)¹

図表1 直近6年間の業績(連結)



	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期
売上高(億円)	770	745	780	860	967	1,002
営業利益(億円)	41	24	16	49	68	80
経常利益(億円)	22	11	△5	23	60	72
純利益(億円)	2	7	△43	12	49	52
総資産(億円)	1,807	1,848	2,098	2,127	2,253	2,287
純資産(億円)	527	529	458	472	586	659
自己資本比率(%)	28.9	28.3	21.6	22.06	25.9	28.8
1株当純利益(円)	1.69	6.13	△40.60	11.66	45.77	46.98
1株当純資産(円)	489.78	490.04	452.98	468.86	525.99	593.72
配当(円)	12	6	2	4	8	10
DELシオ(※)	2.09	2.12	3.01	2.90	2.23	1.92

(※)DELシオ = 有利子負債 ÷ (純資産 - 少数株主持分) [期末]

1 飯野海運ウェブサイト、業績ハイライト (<http://www.iino.co.jp/kaiun/ir/highlight.html>、2015年12月17日参照)

(3) 飯野海運の沿革と外航海運事業

1) 飯野海運の沿革

飯野海運は、1899（明治32）年、飯野寅吉が京都府舞鶴市に飯野商會を創立し、曳船による石炭運送業および港湾荷役業に着手ことに始まる。1918（大正7）年には飯野商事株式会社を設立して飯野商會の事業を継承し、1922（大正11）年には飯野汽船株式会社を設立して、海上輸送部門を分離継承させ、海上輸送事業に本格的に乗り出した。

1941（昭和16）年、飯野商事株式会社を飯野海運産業株式会社と改称し、飯野汽船株式会社と合併させ、1944（昭和19）年に飯野海運株式会社へと商号を変更した。1949（昭和24）年には東京証券取引所第一部に上場し、1950（昭和25）年にはわが国戦後初の大型タンカー「隆邦丸」（14,717重量トン）を就航させた。

1951（昭和26）年には、バンコク定期航路、インド・パキスタン定期航路およびニューヨーク定期航路を開設し、定期航路経営に本格的に進出した。さらに、1957（昭和32）年には西豪州定期航路、1958（昭和33）年にはナホトカ定期航路および北米・東南アフリカ三国間航路、1960（昭和35年）にはカナダ・五大湖定期航路を、続々と開設していった。

しかし、1964（昭和39）年にわが国の海運業の財務体質の改善と国際競争力強化のための再編・整備の必要性から、国策として海運二法が成立し、外航海運は中核6社（日本郵船、大阪商船三井船舶、川崎汽船、ジャパンライン、山下新日本汽船、昭和海運）を中心に6つのグループに再編されることとなった（代田1979）²。なお、内航海運は内航二法により、事業協同組合である内航海運組合とその中核団体である内航海運組合総連合会により構成される形となった（山田1993）。

この海運集約は、経営困難になった大阪商船

と飯野海運を救済するという意図があった（代田1979）。飯野海運は、紆余曲折の結果、最終的に川崎汽船グループのタンカー主力の專業オペレーターとなることで落ち着いたが、これに際しては、飯野海運の資本金を75%減資し、また飯野汽船（株）を設立して定期船部門を移管し、その上で飯野汽船と川崎汽船を合併させ、飯野海運は川崎汽船グループの專業オペレーターとしてその傘下に入るという方式で行われた。

その後、飯野海運は油槽船（原油および石油製品）、特殊油槽船（LPG およびケミカル）、貨物船（遠洋、近海）の三本柱の体制が続いたが、石油元売り各社の再編成、LNG（液化天然ガス）への進出、ケミカルトレードの伸長などの市場環境の変化から、現在のような体制に変わった。

2) 飯野海運の海運事業の現状

飯野海運の海運事業は、外航海運と近海・内航海運の2つの部門により行われているが、主力は外航海運である。外航海運は、オイルタンカー、ケミカルタンカー、大型ガスキャリアおよびドライバルクキャリアの各事業により構成されている（図表2参照）。また、それぞれの事業の運航船腹の内訳については、図表3を参照されたい。

(4) ISPL の沿革と現状

ISPL は、筆者が飯野海運在職中に、情報収集を目的とする駐在員事務所としてスタートした。その後、一旦シンガポール事務所を一旦閉じた後、再立ち上げを行ったが、再立ち上げを行った駐在員を引き継ぐ者が、本社に見つからず、日本語も堪能で現地事情にも詳しい台湾人を採用して駐在させることとなった。その際、現地法人を設立して、外国人を採用する方が、法律上スムーズに進めることができるため、ISPL を設立することとなった。ただし、現地

2 外航海運業はその後も合併・集約を繰り返して現在では、商船三井グループ、日本郵船グループ、川崎汽船グループの3グループとなっている。

図表2 飯野海運の海運事業

外航海運業	オイルタンカー 油槽船・ガス船部 ケミカル船第一部	30万載貨重量トン級の大型原油タンカーとプロダクト(石油製品)タンカーからなる船隊を運航しています。所有船の多くは中長期契約に基づき、世界中に広がる航路で原油や石油製品を輸送しています。
	ケミカルタンカー ケミカル船第一部 ケミカル船第二部 IINO SINGAPORE PTE. LTD. IINO SHIPPING ASIA PTE. LTD.	ステンレスタンクを有するケミカルタンカー、メタノール専用船など、業界でも最大級の船隊を擁しています。石油化学製品輸送に要求される高度な船舶管理ノウハウを活用し、全世界にわたる航路で石油化学製品、植物油、メタノール、バイオマスエネルギーなどを輸送しています。特に中東からアジア向けの石油化学製品の輸送量は、トップクラスのシェアを誇っています。
	大型ガスキャリア 油槽船・ガス船部	冷凍式の大型ガスキャリアを中心とした船隊で、液化石油ガス (LPG)、液化天然ガス (LNG) などを輸送しています。LPGキャリアは、中長期契約に基づき、主に極東向け輸送に携わるとともに、アンモニアなどの石油化学ガス輸送にも取り組んでいます。LNGキャリアでは、日本向けおよび三国間の輸送プロジェクトに共同で参画しています。また、LNGキャリアの船舶管理業務も行っていきます。
	ドライバルクキャリア 専用船・不定期船部 IINO SHIPPING ASIA PTE. LTD.	小型～大型ドライバルクキャリア、木材チップ専用船といった多様な船種からなる船隊により、石炭、鋼材、肥料、木材チップなどを輸送しています。石炭、木材チップ輸送では、専用船による輸送サービスを提供し、顧客の安定輸送体制の一翼を担うとともに、肥料輸送では小型ドライバルクキャリアによるフレキシブルな輸送に対応するなど、貨物によって異なる顧客ニーズに応えています。
内航・近海海運業	小型ガスキャリア イノガストランスポート(株) IINO SHIPPING ASIA PTE. LTD.	加圧式の小型ガスキャリアを中心とした船隊で、日本国内から東アジア、東南アジアなどの近海水域にて、LNG、LPGといった燃料系ガスやプロピレン、塩ピモノマーなどの石油化学ガスなどを輸送しています。LPG、石油化学ガスの国内輸送シェアは業界トップクラスであり、近海水域でも有数の運航規模を誇ります。また、国内では数少ない内航LNGキャリアを運航しています。

(出所：飯野海運株式会社「経営報告書2015」p.5)

図表3 飯野海運の運航船腹 (2015年3月31日現在)

船種	保有形態	社船		用船		合計		
		隻数	載貨重量トン数	隻数	載貨重量トン数	隻数	載貨重量トン数	
外航海運業	オイルタンカー	2	601,911	1	105,593	3	707,504	
	ケミカルタンカー	13	403,640	31	999,374	44	1,403,014	
	大型ガスキャリア	大型 LNG キャリア	12	860,573	0	0	12	860,573
		大型 LPG キャリア	2	104,865	3	132,598	5	237,463
	小計	14	965,438	3	132,598	17	1,098,036	
	ドライバルクキャリア	ドライバルクキャリア	10	738,540	13	403,484	23	1,142,024
		木材チップ専用船	1	25,331	1	46,900	2	72,231
小計	11	763,871	14	450,384	25	1,214,255		
内航・近海海運業	小型 LNG キャリア	1	1,938	0	0	1	1,938	
	小型ガスキャリア	16	26,418	12	40,818	28	67,236	
	溶融硫黄船	1	1,787	0	0	1	1,787	
	小計	18	30,143	12	40,818	30	70,961	
	合計	58	2,765,003	61	1,728,767	119	4,493,770	

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

(出所：飯野海運株式会社「経営報告書2015」p.6)

駐在員となった台湾人が途中で病死したため、しばらくの間休眠状態となった。

2002年に、ISPL を再開することになった際に、今回対応していただいた鮎子田氏が赴任されたが、同氏は、ケミカル部門のご出身で、シンガポールに赴任された後も、ケミカルトレードを担当することになった。シンガポールは税制上の優遇措置があり、また日本国内でのトレードだけではそのうち駄目になるだろうとの理由から、海外拠点を拡充するという視点からシンガポールでの活動を強化することとなった。

つぎに、ISPL の現状について述べるとつぎのようになる。

1) ISPL の概要 (2015年3月31日現在)

社名：IINO Singapore Pte., Ltd.

設立：2002年

払込資本金：52万シンガポールドル

事業内容：船舶運航および用船サービスエージェント

社長：小藪江隆一

従業員：19名（営業6名、運航10名、船員・保船3名）

因みに、ISA の概要はつぎのとおりである。

社名：IINO Shipping ASIA Pte., Ltd. (ISA)

設立：2008年

払込資本金：15百万ドル

事業内容：船舶の所有および管理、現在5隻を管理

社長：吉川貢市

従業員：9名（営業3名、管理6名）

2) 事業ポートフォリオ

ISPL は現在、つぎのような事業を行っている。

①中東オペレーション

中東を中心とするトレードで、アジア向け80%、欧州向け20%となっており、数量契約 (COA: Contract of Affreightment) の比率が高く、多様な荷主および貨物を扱っている。

②合弁 (ジョイントベンチャー) オペレーション
Fairfield Chemical Carries Inc.との合弁

③定期用船

長期の定期用船 (メタノール運搬船、MEG³/PO⁴運搬船)

④船舶管理

イイノマリンサービス (株) による船舶管理

⑤船隊の提供

3) 中東市場における市場占有率

①全体

全市場での取扱量32.1百万トン (MT) のうちイイノグループ (飯野海運およびISPL) は3.5百万重量トンで11.5%のシェアを占め、第一位となっている。

②極東向け

極東向けは17百万トンに対して、イイノグループが2.5百万トンで15%のシェアを占め、第一位である。

③欧州向け

欧州向け5.5百万トンに対して、イイノグループが65万トンで12%のシェアを占め、第三位である。

④東南アジア向け

東南アジア向け2.8百万トンに対して、イイノグループは10%のシェアを占め、第三位である。

3 MEGはMono Ethylene Glycol (モノエチレングリコール) の略で、無色無臭の粘性のある液体で、多くの化学製品の原料や不凍液、写真の現像液などに使用されている (<http://www.mitsuichem.com/ps/pdf/107-21-1j.pdf> 2015年12月14日)。

4 POはPropylene Oxide (酸化プロピレン) の略で、無色で揮発性の高い液体。ポリウレタンをはじめとする各種化成品の原料として使用されている。

図表4 現行サービス一覧

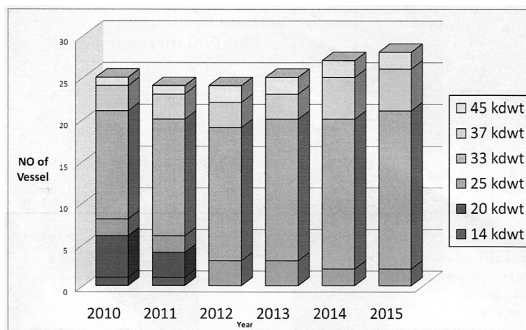
航路	年間運搬量 (トン)	航海数	船型(注1)	契約形態	荷物
中東～極東	2,500,999	9～11/月	25/33,000DWT (STST) 及び 37/47,000DWT (ZINC) (注2)	COA 90% SPOT 10% (注3)	メタノール、モノエチ レングリコール、ジエ チレングリコール、ス チレンモノマー、硝酸 ビニールモノマーなど
アジア～インド 西岸・パキ スタン	1,700,000	6～8/月	25/33,000DWT (STST)	COA 30% SPOT70%	潤滑油、ヤシ油、CSS、 ベンゼン・トルエン・ キシレン類、酢酸、ス チレンモノマーなど
中東～地中海・ 欧州大陸	670,000	2/月	33,000DWT (STST)	COA 90% SPOT 10%	酢酸ビニールモノマー、 酢酸、モノエチレング リコール、ジエチレン グリコールなど
欧州大陸・地 中海～インド、 パキスタン、 極東	890,000	2～3/月	33,000DWT (STST)	COA 100%	リン酸、モノエチレング リコール、ジエチレン グリコール
アジア～南北 アメリカ	210,000	7/年	33,000DWT (STST)	COA 40% SPOT 60%	硫酸、ヤシ油

- ① (注1) DWTは載貨重量トン(最大積載重量)
 ② (注2) STSTはステンレスタンク船、ZINCは亜鉛タンク船
 ③ (注3) COA (Contract of affreightment) は数量契約、SPOTはスポット契約
 (出所: 訪問時にいただいた説明資料より、筆者が作成)

4) 船隊のプロファイル

ISPLの船隊の直近6年間の動きは図表5のとおりである。船型は17,000DWTから45,000DWTまで6つのタイプがあるが、主力は33,000DWTである。6年間の動きをみると、17,000DWT、20,000DWTといった小型の船型がなくなり、また25,000DWTも減少している。これに対して、33,000DWT以上の船型が増加し、船型の大型化が進行している。これは、1航海当たり輸送ロットの大型化が進んでいることを示している。

図表5 ISPL直近6年間のケミカル船隊の変動



(出所: 訪問時にいただいた説明資料より)

5) 利点

①船齢が若いこと

平均6年であり、最新の設備と老朽化のトラブルがない

②ステンレスタンクの船隊

運航リスクを最小化することができる

③25/33/37/47,000重量トンの多様なサイズの船隊

本拠地と寄港先の両方の港でフレキシブルな対応が可能

④中東における多頻度の就航

荷積み日の調整が容易である

⑤船の仕様と質の高い乗組員

同じ仕様（デザインとシステム）の船舶と自社の乗組員による同じマニュアルを使用した運航による均質化されたサービスを提供

6) 将来計画

ISPLの今後については、中東市場を中核事業と捉え、取扱商品の多様化、トレーディングパターンの多様化、新しい中核トレードの開拓、需要に基づいた船隊の拡充と新しいデザインの導入、船舶管理の継続的な改善等を図っていくとのことである。

2. シンガポール進出のメリット

シンガポール進出のメリットは、税制上のメリットだけでなく、ケミカルトレードにおいては「国際化」がキーワードであり、外国人との取引が多いため、シンガポールに進出して、外国人を雇用し、外国人と一緒に環境で仕事をすることによって、異文化体験を通じて外国人を理解していくことができるということが大きなメリットである。日本人だけで仕事をしていては、それが難しい。

また、シンガポールも外国であって英語を使わなければ仕事も生活もできない。そういう意味でもコミュニケーション能力を高めるよい環境である。シンガポールは比較的日本人に対し

て好意的であり、また最近では日本食のレストランなども増えているため、日本から海外へヒトを送る場所としては、シンガポールが適切である。日本人を国際化するという視点でシンガポールを選んだとあってよい。

3. 結論

筆者は、経営戦略論で「主体的環境適応行動としての経営戦略」という視点で講義を行っているが、飯野海運およびISPLを調べてみるとまさにその通りである。筆者が勤務していた1980年代は油槽船華やかかなりし時代であり、ケミカルトレードを担う特殊油槽船はまだメインではなかった。その後、ガソリンを含む石油市場が縮小するなかで、石油業界が再編を繰り返し、それに伴って油槽船の需要が減少していった。他方、中東からの積み出しが原油から石油製品へと流れがシフトし、それに伴ってケミカルトレードが活発化することになった。

このようなビジネス環境の変化に伴い、飯野海運は、軸足をケミカルトレードにシフトしてきたものと思われる。その一連の動きの中で、ISPLおよびISAは今後ますます同社の事業の重要な柱に成長していくものと考えられる。外航海運業界はグローバル化の波をいち早く受け、それに主体的に対応せざるを得ない業界である。

その意味で、飯野海運がシンガポールをはじめ、ロンドン、ヒューストン、コネチカット、大連、ドバイなど、多くの国に進出し、ビジネスを展開することは、グローバル化の進む中で、将来を担う人材育成の重要な「場」を有することになる。

参考文献

代田武夫（1979）『日本海運“死闘”の航跡』

シッピング・ジャーナル社

山田福太郎（1993）『日本の内航海運』交通研究協会

写真 ISPLにて

