

◇「60周年に原点回帰、競争力高め社会貢献」  
＝船員の価値磨き事故予防、訪船で思い伝える＝  
＝三菱鉱石輸送・鈴木新社長、人材育成に注力＝



三菱鉱石輸送 鈴木社長

「60周年はリボーンするタイミングでもある。100周年に向けて原点に立ち返り、競争力を高め、社会と産業に貢献する」——。6月13日付で就任した三菱鉱石輸送の鈴木一行代表取締役社長は、来年1月の同社創業60周年のさらに先を見据えて抱負を語る。鈴木社長は、船員教育を最重要視しており、一人ひとりの価値を磨き、事故を予防することが会社の競争力に繋がると強調。社長自身による訪船を継続しており、乗組員には、些細な不正を放置すると重大な不正に繋がるという犯罪心理学「割れ窓理論」とヒューマンエラーを分析する重要性を自らの言葉で伝えている。

#### ◇顧客や競争相手を意識、船主業のあるべき姿を追求

——就任の抱負を。

当社は、1959年にチリ・アタカマの鉄鉱石を八幡製鉄（現新日鉄住金）に輸送するため、三菱商事・三菱鉱業（現三菱マテリアル）・三菱海運・八幡製鉄・三菱造船（現三菱重工業）・東京海上火災保険（現東京海上日動火災保険）が船舶保有のために会社を設立したのが始まり。社名変更や資本増強、船隊整備、株主の変更を経て、来年1月26日に創業60周年を迎える。60周年—還暦—は、ワンサイクルを終えてリボーンするタイミングでもある。100周年に向けて原点に立ち返り、競争力を高め、社会と産業に貢献する使命を持っている。

社内にも原点に立ち返り、競争力を高めるようメッセージを送っている。原点というの

は、船主業としてあるべき姿を追求すること。船主業は「競争」という言葉に馴染みにくいですが、自分たちの船を顧客に使ってもらうということは、誰かと競争していること。自己満足して独りよがりにならず、顧客や潜在的な競争相手を意識して自分たちを高めなくてはならない。ドライバルク市況は歴史的低迷を抜け出しつつあり、これから1～2年は安定した事業環境となるだろう。しかし、その先にはSO<sub>x</sub>（硫黄酸化物）規制も強化され、事業環境が大きく変わる。どのように変化するのはまだわからないが、「変化すること」に変わりはなく、安全や環境に対する社会の要請が弱まることもない。今、自分たちを磨かなくては、次の競争に負けてしまうだろう。

## ◇需給は回復基調、プロジェクト船隊拡大に意欲

——ドライ市況の認識は。

需給バランスでいえば今後2年程度は安定的な回復基調に入ると思う。供給量は見通すことができ、世界の貿易量も順調に増加しているため、急激にダウンターンとなることは考えにくい。一方で市況にはセンチメントも入り混じるので予測することは難しい。米中の貿易摩擦がセンチメントに与える影響は気になるところ。

チャーターリングの部隊にはマーケットをアウトパフォーム(上回る)するよう求めている。マーケット並みではなく、いかに有利な条件で適切な契約を獲得するのが腕の見せどころ。また、ポジショントークの中から適切な情報を見抜き、自分たちの市況観を持つように呼び掛けている。当社はマルチキャリアであり、国内外の荷物の裏付けがあるオペレーターが顧客となっている。今後とも関係性をしっかりと強化していく。そこから得たニーズや情報が重要だと思う。

——船隊整備の考え方は。

当社の船隊は、(電力会社向け石炭船や自動車船、チップ船等の)プロジェクト船隊と(短期契約に従事している)パナマックス船隊がほぼ半々。プロジェクト船隊は現行の輸送契約を粛々と履行していく。当社としては長期契約に従事するプロジェクト船隊を拡大して安定収益を確保したいと考えているが、造船業は市況が長期的に良くなると展望しているため船価が上がっており、オペレーターもマーケットの状況を見て長期契約に対して慎重になっているので、各者の思惑が拮抗した状態となっている。

パナマックス船隊は、比較的短期の契約に従事している。一良い条件であれば長期契約にしたいが一市況は上がるものと見ており、

必ずしも急いで長期契約に固めたいという考えを持っているわけではなく、一定の隻数は短期備船契約で繋いでいく方向で考えている。幸いなことに現在の市況でも利益を確保できる契約を確保している。

——備船契約が短期化することへの対応策は。

契約の短期化により(長期契約による貨物の裏付けがなくなるため)新造船の建造は簡単ではなくなる。ただ、仕事は長期契約だけではない。ブラジルから中国に鉄鉱石を輸送し、中継基地でのブレンディングを経て日本に輸送するトレードが増えているので、パナマックスでは短期契約や中期契約、数量輸送契約(COA)のビジネスチャンスは広がっている。

自動車専用船では、顧客のニーズに応え、当社所有船の1隻を日本籍にした。時間や手間はかかったが、期日の中でパフォームすることができ、ノウハウにもなったので今後も同様の機会があれば、日本籍船化に対応することができる。チップ船も特殊な船なので、当社のオペレーション技術を活かすことができる。

前向きな話では、国内荷主向けケーブサイズの後継船が2020年に竣工する(長期契約に投入予定)。鉱石船は会社の祖業。継続できることは非常にありがたい。誰でもが長期契約を獲れるような環境ではないと思うが、当社の強みを活かしてプロジェクト船隊のビジネスを増やしていきたい。

——環境規制への対応策は。

2020年に竣工するケーブサイズには顧客の要望に合わせてスクラバーを搭載する。他の船には、既存船へのレトロフィットを含めてスクラバーを搭載する具体的な計画はない。

いろいろな情報を収集し、検討している状況だが、搭載するかは顧客との対話をしながら決めていく。

### ◇模範となる船員を育成、「掛け算」の教育

——営業戦略は何か。

当社の主要株主は、三菱商事、日本郵船、三菱重工業、東京海上日動火災保険であり、八幡製鉄（現新日鉄住金）向け鉄鉱石輸送から始まった祖業は綿々と続いている。現在は約20隻まで船隊規模を増やし、船舶を自主管理するとともに、現地企業とのJVにより比国マンニング会社「MOT-BARKO MANILA, INC.」を設立した。日本人海技者も26名おり、11名が船に乗っている。当社の経営戦略は、これらの点を強みとしていくことがベース。

まず、日本郵船と三菱商事は、株主という立場であるがビジネスパートナーでもあり、グループ会社を含む情報ソースでもあり、出向する人材を受け入れてくれる人材育成の場でもある。両社とのパイプを太くしていくことは重要。また、マルチインダストリアルキャリアとして国内外の電力会社や鉄鋼ミル等も有力な顧客であり、関係性を強化することが基本的な営業戦略となる。一社に対してではなく、マルチな関係を持つことで、当社のノウハウをクロスオーバーで役立てることができる。

さらに、船員教育が重要。MOT-BARKO MANILA Inc. は約750名の船員を抱えており、彼らを強化していく。大手のように何千名もの船員を抱えているわけではないが、750名というのは一人ひとりの顔が見える規模感だと思う。能力を強化するにあたり、優秀な船員に対しては高いレベルの教育を行うことを考えている。優秀な船員が船に乗った時、OJTで他の船員を指導できるようになってもらえれば良い。一人ひとりを教育する「足し



鈴木 一行（すずき・かずゆき）

- 1982年3月 一橋大学 経済学部 卒業
- 1982年4月 三菱商事 入社
- 2012年4月 同社 ロジスティクス総括部長
- 2014年4月 同社 新産業金融事業グループ  
物流本部長
- 2014年5月 三菱鉱石輸送 社外取締役（非常勤）
- 2015年4月 三菱商事 新産業金融事業グループ  
理事 物流本部長
- 2017年6月 三菱鉱石輸送 代表取締役副社長
- 2018年6月 同社 代表取締役社長

算」の教育からさらに、見本になる人材を見て他の人が育つという「掛け算」のイメージだ。優秀な人材には、社外の研修施設やカリキュラムも積極的に提供し、重点的に教育していきたい。

日本人船員に対してはフィリピン人船員よりももう一段高いレベルを期待している。高い海技力を持って模範となる行動をとって欲しい。日本人船員の背中を見てフィリピン人船員が育てばよい。さらに陸上勤務の経験も積んでもらい、営業能力や経営マインドを持って船に戻り、船長や機関長らの幹部として子会社をマネジメントするような意識で、船内の人材教育やアセットの品質向上に取り組んでくれることを期待している。

人を育てることが、競争力に繋がっていく。船員に対しては、単なるコストではなく、一人ひとりの価値を高めるための投資として資金を使っていきたい。企業としてやるべきことを突き詰めると、人材育成に行きつく。



◇「割れ窓理論」を自ら説く、ヒューマンエラーをロジカル分析

本社と船員の距離を縮めるためには、私の想いを船員一人ひとりに伝える必要がある。一番良いのが、実際に船に行き、船員一人ひとりに語り掛けること。全船への訪船を目指しており、現在では10隻近くに訪船した。幹部だけに話すのではなく、食堂に乗組員全員を集め、本社の考え方や船員への期待を直接語り掛けるようにしている。

——実際に訪船した印象はどうか。

厳しいことも言わなくてはならないが、本社の役員が来ることはなかなかないと思うので、みんなが真剣に聞いてくれる印象。船内でよく話すことは2つある。1つは「割れ窓理論」の話。ある街で窓が割れていると、住民の間で「その程度でいいんだ」という認識が広まってごみのポイ捨て等の軽犯罪が増え、モラルがますます下がり、やがては凶悪犯罪が起こるといふ犯罪心理学だ。小さなことでも放置すると、改善のモチベーションが失われ、リスクが高まる。私がニューヨークに駐在していた当時のジュリアーニ市長は、この理論を使い、一見無害に見える違反にも厳しく対処することで、街の治安を見る見るうちに改善させていった。船でも同じことが言える。——乗組員室やエンジンルームは大体綺麗にしてあるが——工具が揃っていなかったり、ロープをそのままにしてあったりすると、「この程度でいいんだ」という認識が広まる。「この程度でいい」のレベルが広がると事故に繋がりがかねない。

もう1つ、ヒューマンエラーを科学するように呼び掛けている。日本船主協会の海上安全セミナー（3月28日に開催）では、ヒューマンエラーの三大要因を①マニュアルが不適切 ②チームワークが不十分 ③時と場所が不定——だと分析していた。船員にもセミナー

と同じ話をし、すべての事故の要因がこれらに収斂されていると伝えた。精神論だけでなく「ヒューマンエラーをなくそう」と言うのではなく、「何故事故が起きるのか」をロジカルに分析すれば、解決策も見えてくる。上から「ああしろ」「こうしろ」と言うだけでは駄目。船員一人ひとりが気になったことをきっちりと整備すれば、仕事としてやるべきことが見えてくる。船員だけでなく陸上でも同じことを共有している。組織としての経験値を上げるには、失敗してもそこから学びを得て、それをきちんと実践に繋げていくことが重要だ。

業界では市況や船隊の話に行きやすいが、船を動かすのは人間。事故の要因には自然災害等の避けられないものもあるが、ヒューマンエラーが大半となっている。ヒューマンエラーを起こさず、事故を発生させずにロスを減らすことが収益に繋がる。事故を発生させる要因を改善することができれば、船員個人のバリューが上がり、当社の競争力も強化される。そうすれば顧客から投資機会をもらえるチャンスが拡大していくはずだ。

——業績での目標は。

2017年度の連結業績は2隻分の売船益もあり、連結経常利益はトントンだった。今年度売船の予定はないが、連結経常利益でもしっかり黒字を出していく。