三菱鉱石輸送／Mitsubishi Ore Transport Co., Ltd.

60年目の原点回帰、力の源泉は人

三菱鉱石輸送は2019年1月26日、創立60周年を迎える。海運集約後も独立した船会社として古くは海運3部門同時不況、近年もドライ市況の長期低迷など数々の危機を乗り越え、現在はドライバルクの船主業を主体に事業を展開。社名を象徴する自主運航の鉄鋼原料輸送船のリプレースも決めた。還暦を機に「競争力の源泉は人」との船主業の原点に立ち返り、100年企業を見据えた人材の育成に改めて力を入れる。（松下優介）

三菱鉱石輸送 企業データ

商　　号　三菱鉱石輸送株式会社
（英社名　Mitsubishi Ore Transport Co., Ltd.）
所在地　東京都千代田区丸の内3丁目4番1号
新国際ビルヂング5階

パナマックス・バルカー“Santa Regina”

危機乗り越えた歴史

三菱鉱石輸送の前身は1959年設立の千代田鉱石輸送。チリのアタカマ鉱山から八幡製鉄（現・新日鐵住金）に鉄鉱石を輸送するため、三菱系企業と八幡製鉄の共同出資で設立された。60年に第1船となる鉱石専用船“さんたるしあ丸”（3万8383重量トン、三菱造船広島建造）が竣工。以来、60年の歴史の中で計63隻を建造してきた。

設立当初は船舶の保有のみ行い、運航と船舶管理は三菱海運が行っていた。64年の海運集約で三菱海運が日本郵船と合併したのを機に、現在の社名に変更。さらに三菱海運と三菱鉱業から海陸従業員の移譲を受け、船舶の保有・運航・管理の全機能を持った自立した外航海運会社として、新たなスタートを切った。

その後、71年のニクソン・ショックに誘引された為替の円高、73年の第1次中東戦争を契機とする原油の高騰、85年のプラザ合意と海運3部門同時不況など、海運を取り巻く環境の激変を経験。それらを乗り越え、2000年代前半からは海運ブームの波に乗って長期船隊整備計画に着手。パナマックス・バルカーや自動車船、チップ船、アフラマックス・タンカーなどにも進出し、船隊を拡大・多様化していった。

創立50周年を迎えた2009年からは再び環境が激変し、「想定以上の厳しい事業環境を、一丸となって乗り越えてきた10年だった」（鈴木一行社長）。08年秋に起こったリーマン・ショックの影響で、主要な貸船先が経営破綻して関係船が返船され、好況時に整備した船も行き場を失った。マーケットが急激に悪化し、歴史的

スリーダイヤのファンネルマーク

鉱石専用船“さんたくるす丸”

ばら積み船“さんたばあばら丸”

な円高、原油高も重なったが、株主や金融機関の支援を得ながら構造改革を断行し、危機を乗り切ってきた。

14年ぶりケープ新造

現在の株主は三菱商事、日本郵船、三菱重工業、東京海上日動火災保険の三菱系4社。三菱鉱石輸送は社名に「三菱」を冠する現存する唯一の海運会社で、ファンネルマークにはスリーダイヤの三菱マークを使用している。

現在の船隊は共有船を含めて20隻。内訳は自動車船、チップ船、電力会社向け石炭船などのプロジェクト船隊が10隻、パナマックスが9隻、長期契約に投入している自主運航のケープサイズ・バルカーが1隻。また、三菱商事から10万重量トン型セルフアンローダー付き電力向け石炭船の船舶管理を請け負っている。プロジェクト船隊は株主向けを中心に全船を長期貸船し、パナマックス船隊は欧州の穀物メジャーや電力会社、鉄鋼会社などに現状平均1年以下で貸船している。

ケープサイズ・バルカー“Santa Lucia”（17万6760重量トン、06年名村造船建造）を自主運航し、大手鉄鋼メーカー向けの鉄鉱石輸送に投入している。第1船“さんたるしあ丸”の船名を引き継いだフラッグシップで、この船で社名の「鉱石輸送」事業を継続。運航業務を行うことでオペレーターのニーズを把握でき、船主業にフィードバックできるメリットも

ケープサイズ・バルカー“Santa Lucia”（2006年～）

パナマックス・バルカー“Santa Adriana”

ある。16年には同船の後継船として、竣工ベースで14年ぶりとなるケープサイズの整備を決めた。20年１月に同社向け４代目のケープサイズとして竣工する予定だ。

未来つくる人材を育成

「市況にさらされる船を極力減らして船隊全体のマーケット耐性を高めるため、プロジェクト船隊の割合を現在の５割から８割程度まで引き上げていきたい」。鈴木社長は今後の船隊構成についてこう話す。この戦略の一環で17年、パナマックス船隊のうち２隻を売船した。船隊規模は将来的には30隻程度を目指すが、新造船価が上昇基調で、用船期間も短期化傾向にある今は「船隊の拡大に動く局面ではない」（鈴木社長）。当面は現行の規模を維持しながら、船隊の競争力を高めていくことに注力する考えだ。

船主・船舶管理主体の会社として優秀な船員の確保育成に力を入れており、10年にフィリピン・マニラに現地パートナーとの合弁でマンニング会社「MOT−BARKO MANILA Inc.（ＭＢＭ）」を設立した。同社の船隊で育ったフィリピン人船員の中からＳＩ（船舶管理監督）を育成し、現在フィリピン人ＳＩ６人が東京本社で業務に当たる。

鈴木社長は「船主としての競争力の源泉は人。会社の未来をつくっていく人たちに成長を促していくことは、経営の重要な役割」として、人材の育成に重点的に取り組んでいく考えだ。既にＭＢＭの約750人を含むフィリピン人・日本人の船員、本社勤務の社員それぞれに、船舶管理の新プログラムや独自の研修などを用意。100年企業を見据えた新たな取り組みを始めている。

チップ船“Forestal Pacifico”

載貨重量177,000t型撒積運搬船“SANTA LUCIA”

株式会社 名村造船所
NAMURA SHIPBUILDING CO.,LTD.
佐世保重工業株式会社
Sasebo Heavy Industries Co., Ltd.
函館どつく株式会社
THE HAKODATE DOCK CO.,LTD.

インタビュー　鈴木一行社長

100年企業へ土台づくり

――1月26日に創立60周年を迎える。

この節目の時期に社長に就いたことは、その先の100年企業に向けて当社が社会に貢献していく土台をつくるという、大きな使命をいただいたと捉えている。創立60周年を迎えるに当たり、この10年の間に社長を務めた3名の前任者の方々に改めて話を聞いた。当社は近年では、株主である日本郵船と三菱商事の出身者が原則、交互に社長を務めてそのバトンをつないできた。このため、社長としては単に未来を描くだけでなく、過去の経営を総括し、継承していくことも大きな役割と考えたからだ。

――この10年をどう総括するか。

想定以上の厳しい事業環境を、一丸となって乗り越えてきた10年だった。当社の創立50周年の直前に発生したリーマン・ショックの影響で、主要な貸船先が経営破綻して関係船が返船され、好況時に整備した船も行き場を失った。マーケットが急激に悪化し、歴史的な円高、原油高も重なる中、当社の経営基盤も脅かされたが、株主や金融機関の支援を得ながら構造改革を進め、危機を何とか乗り切った。ただ、その後の2015年から16年に、ドライ市況の大底に見舞われた。それがようやく回復してきたのが今のタイミングだ。金融危機以前には船隊の拡大を大きく進められた良い時代もあったが、この10年はそうした社内の風土改革も含め、先輩方による多くの努力と苦渋の決断があった。構造改革の時期を逃していたら、ドライ市況の大底を乗り切れたかどうか。これらの決断と実行を経て今があるという歴史は、必ず継承していかなければならない。

一番厳しい時に良いニュースもあった。当社のフラッグシップである自主運航の鉄鋼原料輸送船

鉱石専用船“さんたるしあ丸”

ケープサイズ・バルカー“Santa Lucia”（2006年～）

鉱石専用船“さんたいさべる丸”

パナマックス・バルカー“Santa Lucia”（1999～2005年）

ケープサイズ・バルカー“Santa Isabel”

“Santa Lucia”が10年、日本水先人会連合会から「ベストクオリティーシップ2010」に選ばれた。その後継船の新造整備も、市況が底だった16年に決めた。

自立・挑戦のDNA

――そうした歴史を踏まえた今後の舵取りは。

還暦を機に船主業としての原点に立ち返り、競争力の強化に注力していくことが、次の時代につながっていくと考えている。当社は1964年の海運集約に加わらず、自立した船主として、数々の危機を乗り越えながら、新たな挑戦を続けてきた。このDNAは持ち続けていきたい。一方、事業環境がさらに大きく変化していくであろう今後は、挑戦のDNAと厳格なリスクマネージメントを両立することがカギになるだろう。世界経済の成長が続く限り原料輸送のニーズは底堅く、海運の重要性はこの先も変わらない。ただ、これからの時代は事業環境変化のサイクルが非常に早く、振れ幅も大きくなるだろう。これを肝に銘じておかねばならない。また当社の歴史を深く知るにつれ、株主、顧客、従業員、金融機関など、全てのステークホルダーに報いていきたいという思いをより強くしている。

――船主としての競争力とは。

競争力の源泉は人だと考えている。船舶管理の品質やマーケットへの対応は当然重要だが、それを担うのも人だし、人材は計画に沿って時間とエネルギーをかけ続ければ、少しずつであっても確実に育っていく。人材育成は時間がかかるだけに、この点を強く意識して取り組み続ければ、将来の揺るぎない差別化の要素になるだろう。10年後の事業環境を予測することは難しいが、どんな環境になろうとも、人に力さえあれば乗り切ってくれる。会社の未来をつくっていく人たちに成長を促していくことは、経営の重要な役割だと考えている。

――人材育成の具体的な取り組みは。

当社は船員を含む日本人社員46人のうち、33人が30代・40代と若い人が多い。彼らの成長余地が当社の大きな財産の一つと考えており、まずここを集中的に磨いていきたい。具体的な取り組みとして、18年初めから約3カ月にわたり、中堅社員がチームに分かれて「三菱鉱石輸送の10年後のあり姿と打ち手」を考え抜き、最後に発表するという自前の研修「次世代道場」をスタートした。社内外の講師からインプットを得ながら、営業、総務、船舶管理など部署が異なるメンバーが、答えが見えていないテーマについて真剣に議論を重ねてくれ、彼らの会社に対する当事者意識は確実に強まったと感じている。当社は若い社員が多いため、親会社から来たトップが方向性を決めて、それにフォローするような雰囲気がどこかにあったと思う。部門間の垣根もあっ

パナマックス・バルカー“Perla Bulker”

パナマックス・バルカー“Nord Mercury”

たかもしれない。同研修では、ここを一気に払拭していける手応えを得た。今後も続けていきたい。

――船員の育成については。

船員は陸勤中を含め日本人海技者26人と、マニラの合弁マンニング会社「MOT-BARKO MANILA Inc.（ＭＢＭ）」のフィリピン人約750人がいる。日本人とフィリピン人の船員が一緒になって、高いクオリティの船舶管理サービスを提供できることは当社の強みの一つだ。その強みをさらに磨いていくには、船員にもう一段意識を高めてもらうことが肝要だ。日本人船員には、高い海技力とフィリピン人船員の模範となる行動を期待している。フィリピン人船員には、船員は雇われて船をただ動かす存在では決してなく、会社の大事なアセットである船舶を守る役割を担っている、という誇りを感じてもらえるようにしたい。

船と人を磨き好機待つ

――具体的な取り組みは。

それに向けては、経営陣が自身の考えや期待を船員に直接伝えることが重要だ。こうした考えから役員も積極的に訪船しており、私も17年に10回ほど訪船した。船員全員に食堂に集まってもらい、船のハード・ソフト両面で改善すべき点のアイデアを出してもらったり、その解決法について皆で分析を行うなど、船上のワークショップを始めている。またフィリピン人船員にも、日本での営業経験などを経て、よりレベルの高い船長を目指してもらうなど、選択肢を増やしたい。今は6人が本社で勤務している。加えて18年初めから新たに、船員らに自分たちの船の整備計画を策定してもらう「エンハンスト・メンテナンス・プログラム」を開始した。例えば、航海中に場所を区切りながら本船の掃除や改修を行い、皆できれいな状態にしていく。すると、小さなイレギュラーなことが気になるようになり、将来のトラブルの芽にもすぐ気付けるようになる。船齢7.5歳以上の12隻を対象に実施している。

――その他の新たな施策は。

船は問題が起きてしまうと話題に上りやすいが、逆に順調な船の船名は目立たない。そこで当社が管理する20隻のうち、年間のパフォーマンスが最も高かった船を表彰する制度を18年新設した。ＰＳＣ（ポート・ステート・コントロール）からの指摘、タイムロス、重大事故がなく、さらに船員の怪我・病気がなかった船を「トリプルゼロ＋ゼロ」として、フィリピン人船員とその家族を集めて毎年開くクリスマスのファミリーギャザリングの場で発表し、同国で食されるレチョンという豚の丸焼きを本船に届ける。ゼロを達成するには何をするべきか、船員に自発的に考えてもらうきっかけにしたい。事故を想定したＤＶＤも製作した。18年10月から本社の役員などが訪船する際、それを持ち込んで船員と議論を深めている。

――今の時期に船員育成をより強化する意義は。

当面は新造船をどんどん造れるような事業環境にはないが、いずれ用船料と新造船価がかみ合う時が来るだろう。それに向けて今は技術的な準備に力を入れ、アセットの価値を維持しながら、投資の機会を待つのが基本的な戦略だ。17年はフィリピン人の女性船員が初めてケープサイズに乗船した。日本人にも女性の海技者が1人いる。こうした国籍や性別を問わず人材を活用するダイバーシティ（多様性）の推進も、三菱グループの一員としての「三菱三綱領」に次ぐ当社のブランドに育てていきたい。