

市況耐性強化へ契約中長期化

■ 三菱鉱石輸送の小笠原新社長、LNG燃料船の保有準備

三菱系4社が出資する船主・オペレーターの三菱鉱石輸送の社長に22日付で就任した小笠原和夫氏(写真)は本紙インタビューで経営の重点課題について「当社の収益はドライバルク市況の影響を非常に大きく受ける状態で、それをどう変えていくかが最大の課題だ」と話し、既存船の契約の中長期化を進めるほか、今後の新造発注は引き続き中長期契約の裏付けをもとに行う方針を示した。また、LNG燃料船の保有を目指して船員の訓練などの準備を進めていることを明らかにし、「当社には海上籍の日本人社員が25人いるので、彼らの能力をぜひ次世代燃料船への展開に生かしていきたい」と語った。

—— 社長就任の抱負と経営課題は。

「課題は沢山あるが、幸いなのは足元のドライバルク市況が非常に好調なことだ。例年季節的要因でマーケットが上昇する4～6月に1年程度の契約を更改しているパナマックス・バルカーが10隻程度あるが、昨年は新型コロナの影響でマーケットが下落したため安値で更改せざるを得なくなり、その影響で2020年度は4年ぶりに最終損益が赤字に転落した。逆に今年は契約更改時にマーケットが非常に良く、パナマックスですら2万ドルを超える水準に上昇しているため、昨年度の赤字をオフセットでき、また今後の投資の原資を若干確保できると考えている」

「当社が62年前に発足した際は当時の八幡製鉄(現日本製鉄)向けにチリのアタカマ鉱山から鉄鉱石を輸送していた。その後時代と共に業態が変化し、パナマックスを一定規模保有し欧州を中心とする海外用船者に貸船し、然るべきタイミングで売船し入れ替え投資を行うというビジネスモデルを取り、マーケットの後押しや歴代の

経営者の才覚によって一定の収益を上げてきた。ただ、2008年までのマーケット高騰下で結んだ貸船契約の買収オプション(PO)が行使され、その入れ替えのために高い新造船を仕込まざるを得なくなり、それが経営の足枷になってきた」

「当社の現在の船隊は20隻弱。このうち自動車船3隻はすべて日本郵船向け。チップ船は昨年1隻を売船し、残る2隻は日本郵船向けだが、うち1隻は今年中に用船契約が満了し売船する予定のため、チップ船は1隻になる。ケープサイズは現在2隻で、昨年1月に竣工した当社初の20万重量トン型Santa Isabel”は国内製鉄会社向けの長期輸送契約に投入している。自動車船とチップ船、ケープサイズ1隻には長期契約が付いているが、それ以外のケープサイズ、パナマックスは基本的に1年前後の短期契約で運用している。そのような船隊構成のため、当社の収益はドライバルク市況の影響を非常に大きく受ける状態で、それをどう変えていくかが最大の課題だ。ドライバルク部門の契約短期化や脱炭素の流れによる石炭荷動きの不透明さなどで苦戦しているが、過去3年間は資源メジャー向けの鉄鉱石、ボーキサイト輸送に注力し、まだ1年前後の契約だが4隻まで増えてきた。これをいかに中長期化していくかが課題だ。資源会社や穀物トレーダーなど自ら貨物を持つ需要家は、価格競争力だけではなく安全で止まらない船舶を評価してくださるので、そういったお客様にフォーカスしている。まだ道半ばだが、そういう方々との中長期契約を増やす。その過程で船隊を新造船に順次入れ替えていく必要があるが、その際には必ず中長期契約を背景に入れ替えを行う」



「次世代燃料船にも取り組んでおり、契約には至っていないが、株主の日本郵船が建造を進めるLNG燃料自動車船をぜひ保有させて頂きたいと考えている。LNG燃料船を保有するためには船員のノウハウと資格が必要条件になるので、そのための教育はすでに始めている。自動車船でLNG燃料船の保有をスタートできれば、ケープサイズなどの他の船種にも展開できる」

—— 海上・陸上の人材育成体制は。

「当社の人員数は陸上・海上社員と本社勤務のフィリピン人海技者6人を合わせて現在58人で、陸上勤務中を含めた海上籍と陸上籍が半々となっている。海上籍の日本人社員が25人いるので、彼らの能力をぜひ次世代燃料船への展開に生かしていきたいと考えている」

「フィリピンのマニラに現地資本との合弁で当社専用マンニング会社があるが、リピート率は96%と極めて高いためほぼ自社船員と言ってよく、長期的な視点でレベルアップ教育に取り組むことができる。鈴木一行前社長が始められた取り組みとして、当社のフィリピン人船員の中で誰もが優秀と認める今後核になる人材を選抜し『アドバンス・クルー』として指名し、他の船員と一段違う教育機会を与え、彼らが日本人船員並みに他のフィリピン人船員を指導する存在になることで乗組員全体のレベル

アップを図っている。この取り組みを始めてから3年経つが、成果が出てきている」

「コロナ禍は物流業が止めてはいけないエッセンシャル・インダストリーであることを気づかせた。物流を止めないために大事なものは船員の能力と意識、本船と陸上の連携だ。我々の顧客の荷主・トレーダーは積み揚げ地のことは我々以上によくご存じで、ご存じないのは本船上、海上で貨物に何が起きているかだ。その情報を適時開示することで不安を解消し、この会社は安心だと思って頂いて、選んで頂ける会社になりたい。昨今言われるESGやSDGsの根幹の1つが安心できる会社であるが、それを船主業で実現するのは海上で何が起きているかをつまびらかにすることであり、我々の船員が現場で気付いたことを基に顧客に提案を行うことで選ばれ続ける海運会社になる」

「優秀な船員を育成するためには人事制度も重要だ。陸上従業員については鈴木前社長時代に目標管理制度を導入し、会社の経営目標を各部門、個人の目標に落とし込み、その目標を上司と共有した

うえで評価している。導入から3年経って定着し、会社は仕事ぶりを見てくれていてそれが評価に反映されているという各社員の納得感が出てきた。船員についても今年からその取り組みを具体的に始める。会社が目指す方向や自分に対する評価に個人が納得すると、組織として非常に強くなれる。そのために全社員に向けて会社の業績や今後の目標、それが実現すればどのような会社になるといったことを折りに触れ説明していく」

—— 今後の重点投資先は。

「バルク船か自動車船かはまだ決めておらず、ひとえに一定のリターンがある中長期契約を獲得できるかだ。もちろんケープサイズもチャンスがあればやっていきたいが、同部門の用船者は限られるため簡単ではない」

—— 海外建造の可能性は。

「可能性はゼロではない。もちろん日本の造船所の方が安心感もあり、建造監督の派遣の面でもやりやすい。問題は船価差が今後どうなるかで、いかにマーケットが良くても海外との船価差が大きすぎるとお客様に納得頂ける値段を提示できない。当社はこれまで日

本の造船所に支えられてきてやってきた会社なので、出来る限り日本に発注したいと思っている」

—— 契約の中長期化を進めるにあたって現在のマーケット高騰は追い風になる。

「そのとおりで、このマーケットは本当に有難い。昨今の今頃は新造船の中長期用船の話は全くなく、既存船で2、3年の用船の話が出てきたのもこの数カ月のことだ。ただ、このマーケットがいつまで続くかは分からない。実際に穀物などの荷動きは伸びているが、FFA(海運先物)に流れ込む投機的なマネーがマーケットを動かしている可能性もあり、株価や資源価格の下落が起こった時にマーケットがどうなるかは樂觀できない。ポジティブな要因として環境の問題の高まりがあり、重油焚きの船舶の新造意欲は低下し、潜在的な発注者は次世代燃料を見定めようとしているため今は動きにくい。まだ顕在化はしていないが、燃費規制がもう一段厳しくなれば既存船はスピードを落とすしかなくなり、実質的に船腹供給が減ることになる」

(聞き手：深澤義仁)

ケッペルとセムマリンが統合交渉

■ シンガポール造船業1社体制に集約へ

シンガポールのケッペルコーポレーションとセンブコープマリン(セムマリン)は24日、修繕海洋大手のケッペル・オフショア・アンド・マリン(KOM)とセムマリンの統合交渉を行うため拘束力のない覚書を交わしたと発表した。実現すれば、シンガポール造船業が1グループに集約する。

両社は今後数カ月かけてデュエリジェンスを実施し、統合条件を協議する。ケッペルとセムマリンの均等出資による統合を想定しており、統合会社は上場企業とする予定だ。

両社は船舶修繕と海洋掘削リグ建造、海洋構造物の建造・改造

を主体としてきたが、近年は海洋開発市場の縮小で損失が継続していた。事業再構築策を模索し、ケッペルはリグや修繕からの撤退も発表。ともに洋上風力発電やLNG・水素などの新エネルギー分野に事業の軸を移すことを模索してきた。2社は統合により、これら再生可能エネルギーとクリーンエネルギー分野での事業規模拡大や相乗効果を追求するとしている。

統合交渉とあわせて、ケッペルはリグ事業を外部に売却する覚書を交わしたほか、セムマリンは15億シンガポールドルの新株予約権を発行することも発表した。

シンガポールでは1965年の建国

直後から海上輸送の要衝という地の利を生かし、大型タンカーを中心とした修繕・改造工事で発展した。だが中東や中国との競争激化を背景に、90年代末から政府の指導の下で造船再編を進め、当時のジュロン・シップヤードとセンバワン・シップヤードを合併してセムマリンに、ケッペルと日立造船シンガポールを合併してKOMにそれぞれグループ化。大手4社体制を、日系と現地系をそれぞれ組み合わせる形で2グループ体制に集約した。ただ、セムマリンとKOMを最終的に1グループ化する構想は2000年代初頭からささやかれており、5年前に両社が苦境に陥ったことから統合観測が再び現地では持ち上がっていた。