

海運 <不定期専用船>

2021年11月16日

《連載》変革期の不定期船オペレーター⑥

LNG燃料船の保有・船舶管理準備

旭海運、市況高騰に収支管理強化で対応



日本郵船、神戸製鋼所などが出資するドライバルク船社で、9月1日に創業75周年を迎えた旭海運は、LNG燃料船への代替の進展を見越して同燃料船の保有と船舶管理受託に向けて準備を進める。根元聡社長（写真）は「郵船グループの2050年のゼロエミッションという目標の達成に向けて、まずはLNG燃料船の保有・管理でしっかりと貢献していく」と語った。神戸製鋼のインダストリアルキャリアとして中長期の輸送契約と中期の期間用船を中心とした船腹調達というスタイルを継続しつつ、ドライバルク市況高騰を受けて損益の振れ幅が大きくなっていることを踏まえて船隊の収支の管理を強化した。

■ 期間用船で基幹船隊15隻目指す

— 前期の業績と今期の業績見通しは。

「2020年度第1四半期は新型コロナウイルス感染拡大による長期滞船とドライバルク市況悪化により業績が大きく落ち込んだ。市況は下期から回復したが、前半の落ち込みまでは挽回できず、通期の経常損益は若干の赤字だった。ただ、期中に2隻の売船を行ったことで当期純損

益は黒字となり、配当は維持し得た。資産処分の売船ではなく、事業活動のフローだけで毎期利益を計上できる収益力は維持せねばならない」

「今期は予算前提を大きく上回る市況で推移し、パナマックスは足元で3万ドルを超えているが、フリー船は手持ちのCOA（数量輸送契約）でほぼカバーされており市況高騰のプラス影響は限定的だ。期初に策定した1億円台の経常利益からは上振れする見通しだが、引き続き安定的に黒字を確保することを重視している」

— 船隊の状況は。

「基幹船隊は自社船・共有船5隻、中長期の期間用船5隻で、これにスポット用船を加えて常時12隻程度を運航している。われわれの営業基盤やCOAの増加傾向を考慮すると、中期の期間用船をさらに増やして15隻まで拡大する方針だ。用船料や中古船の売船市況が高騰するただ今は船主との折合いをつけるのは容易ではないが、今後環境ルール対応や船質規制が進捗するとスポット用船の複雑化やリスクが高まると予想される。顧客に安定したサービスを提供するために、引き続き期間用船を中心とした船腹調達を継続する」

— 今後のドライ市況についてどう見るか。

「現在のような高騰は長続きせず、年末までには落ち着くだろう。鉄鉱石・中国の依存度が高く資源メジャーの影響度が大きいケープサイズは引き続き乱高下を繰り返すと思うが、われわれが主力とするパナマックスは長距離ソースの穀物や電力用石炭の需要が底堅く、大きく下落はしないと見ている。短期的にはコロナ禍による船舶の稼働率の低下や石炭積出港での滞船も重なり、船腹供給の押し下げ要因は払拭できていない。船主のマインドも強気で、一時的な需要の高まりによって再びマーケットの上昇を招く可能性もある。そのうえで、希望的な観測も含めてパナマックスで2万ドル超えに収れんしていくのではと思っている。再来年からはEEDI（エネルギー効率設計指標）フェーズ3相当のEEXI（就航船燃費規制）によって既存船の減速航海が強制化されるが、これも新たな供給の押し下げ要因となる。今後も需給に基づく市況変動はあるが、かつてのような4桁ドルを底にする異常な状況からは脱却したと考えている」

— ドライ市況の変化を受けて取り組んでいることは。

「昨年度からCOA、スポットの短期非安定セグメントの損益管理を強化している。具体的には数種類のKPI（重要業績評価指標）をウィークリーに更新し損益レベルの推移をマネジメントがモニターするようにした。ここ数年のCOA航海数の高まりから、配船、スポット、用船の出し入れの値決めや運航の1つひとつの巧拙が損益を左右する実態はあったが、担当者による個人プレーにとどまっていた。今は営業部門がKPIを見ながらチームプレーを実践している。用船の場合、当社の顧客が求める船舶品質を重視すると、調達コストはマーケットよりも高くなりやすい。こうした取り組みは今更ながらの感もあるが、用船市況が高騰している時ほど高い効果が見込める。中期的には新造船の竣工量が低レベルで推移し、一方で高齢船は増えていくため、質の高い期間用船の調達ソースが縮小していくことは避けられない。運航規模が縮小均衡に陥らないよう、どのように備えるかは大きな課題だが、国内外の友好船主・オペレーターとの関係を強化し、船腹の調達力をさらに磨いていくことが重要になる」

■ LNG燃料船で郵船のESGに貢献

― 自社船の新造整備の計画は。

「現時点で確定している案件はないが、2025年頃から自社船のリプレースが始まるため、LNG燃料船の発注を視野に入れて検討している。老齢船の売船により自社船隊は先細り傾向にあり、この先で船主業をいかに維持するかは大きな課題だ。新燃料船のコスト高は営業上のハードルとなるが、環境対応が必要になるこの先の局面では用船でつないでいく方策に限界もある。また、当社は現在8隻の船舶管理を受託しているが、日本郵船はバルカーでもLNG燃料船を今後拡大していく見通しであり、郵船グループの船舶管理会社としてLNG燃料船の受け入れ態勢を整える必要がある。フィリピン人船員に加え当社の日本人海技者も乗船できるよう必要な資格取得などの準備を始めている。LNG燃料船は自社船と管理受託船のどちらか先になっても構わず、船主業と管理業を一体として取り組む現在の体制で臨むつもりだ。郵船グループの2050年のゼロエミッションという目標の達成に向けて、そのマイルストーンであるLNG燃料船の保有・管理でしっかりと貢献していく」

― 旭海運としてのESG（環境・社会・ガバナンス）の取り組みは。

「中堅・若手社員グループに当社のESGストーリーを策定してもらい、創業75周年にあたる去る9月にホームページに掲載した。『100年企業を目指して』というESGに取り組むスタンスに勇気づけられたところだ。具体的な事例はこれからになるが、方向性と道筋は示されている。経営資源が限られる中で、船と現場を持つ旭海運ならではの特色ある取り組みをしていきたいと考えている」

「“E”は最重要のパートであるが、ゼロエミッションについて日本郵船が主導するさまざまなイニシアティブに全面的に参画する。それ以外は小さくても船周り、現場に即した取り組みを志向したい」

「“S”についてのキーワードは地域貢献で、神戸製鋼の製鉄所があり当社運航船が寄港する地域を中心に活動を行う。昨年からは兵庫県加古川市で地元の子供たちを対象に海の学習会を開催している。コロナ禍の影響により遅れているが、当社の配乗船員供給国であるフィリピンでの社会貢献活動も計画がある。また、船員の労働環境改善の取り組みとして、神戸製鋼が開発し新型コロナに対する効果も実証された抗菌メッキ『ケニファイン』の自社船・管理船への導入を拡大するなど、船員が安心して業務に取り組める環境作りを進めている」

「“G”は中期経営計画『あさひいちがん』の3つの全社課題、『結びつく』『育てる』『近代化』の推進に尽きる。前例踏襲の風土を改め、より合理的な制度、職場環境を社員一同で作りに上げていく」

― 組織・人員面の取り組みは。

「2018年度に人事制度を改めて評価制度を導入し、評価・処遇・登用についてのプロセスを整備したが、3年経過して社内に根付いてきたと思う。2019年度には思い切って海務グループ・工務グループを廃し、船舶管理安全グループに一元化したが、社内に壁を作らず共有・協

働する体制も根付いてきたように思う。また、これまで採用には抑制的で海陸ともに要員ギリギリで回していたが、1割程度の増員を目指して2020年度と今年度で陸上職5人、海技者1人を採用し、来年度の入社予定者も確保した。制度休暇などによる要員不足を解消し、海技者を対象としたCDP策定などで中期経営計画の全社課題である『育てる』体制も整えつつある。ESGの推進にも人材は必要だと思う。新しいことを考察しチャレンジする海技者や、日本郵船に武者修行に出る陸上職なども考慮して、最低限の余裕は持つようにしていきたい」

(聞き手：深澤義仁、藤原裕士)

関連記事

- ＞ 《連載》変革期の不定期船オペレーター⑤、シヨクユタンカー、継続的な船隊整備は「環境投資」、新燃料検討も積極姿勢
- ＞ 《連載》変革期の不定期船オペレーター④、大東通商、COA率拡大で安定収益を追求、第三者向け船舶管理業展開も
- ＞ 《連載》変革期の不定期船オペレーター③、日産専用船、事業基盤を強化し荷主の長期パートナーに、組織・構造改革を推進
- ＞ 《連載》変革期の不定期船オペレーター②、国華産業、外航メタノール船事業で、新たな物流ルートの開拓目指す
- ＞ 《連載》変革期の不定期船オペレーター①、太平洋汽船、内航事業強化へ船員確保育成、外航事業は市況リスク最小化

海事プレスに掲載の記事・写真等の無断転載を禁じます。すべての内容は日本の著作権法並びに国際条約により保護されています。

© Kaiji Press Co., Ltd. All rights reserved.

No reproduction or republication without written permission.