

# 船舶の総合サービス業を展開

## 25周年を迎えた千葉商船



VLCC “日章丸”（出光タンカー運航）



VLCC “SUZUKA”（日本郵船運航）

千葉商船は2004年10月23日に創立25周年を迎えた。船舶管理会社ワールドマリンを母体として発足した同社は、専業オーナーとしては国内で唯一、VLCCを保有し、船舶管理をしている。オーナー業のポリシーは、“為替リスクをとまわらないもの”“長期契約主体”“国内オペレーター向け主体”“回収できるもの”と極めて堅実、また異色でもある。2代目社長、木内弘幸氏が「お客様に支えられて25周年を迎えることができましたので、ワールドマリングループとして引続きお客様のお役に立てるよう社員一同、決意も新たに業務に邁進していきます。ワールドマリングループは、千葉商船（船主部門）があることによってオペレーターさんのお手伝いができ、ワールドマリン（船員配乗・船舶管理部門）があることによってオーナーさんのお手伝いができるというグループ構造になっています」と語るように、同社グループのサービス展開の上で、オーナー業と船舶管理業は互いに不可欠な存在となっている。（本誌：目下部 佳子）

## V L C C 保有の専業オーナー

オーナー業を営む千葉商船の母体は、創業者の木内志郎現会長が1972年に設立した船舶管理会社ワールドマリン(現社長=伊達 正氏)。当時、ワールドマリンは網中木材から近海の木材船を2隻譲り受けて保有し、運航もしていたが、1979年に船舶管理業とオーナー業を分離して、オーナー業の千葉商船を設立した。ワールドマリンは船員配乗業務(マンニング業務)を主に、千葉商船はオーナー業に加えて船舶管理業も営んでいたが、ワールドマリンの顧客であるオーナーのニーズに対応するため、より良いサービスを提供するために、2002年4月に千葉商船の船舶管理部門をワールドマリンに統合し、全ての船種の船員配乗・船舶管理を可能とした。それにより、千葉商船は船舶管理部門を持たない純粋オーナーとなった。

旧昭和海運系のオーナーとしてチップ船を皮切りに、鉱石専用船、鉱油兼用船、さらにはV L C Cなどを保有し

て船隊規模を増やしてきた。現在の保有船は全て国内オペレーターに貸船している。1998年に旧昭和海運が日本郵船と合併したのに伴い、主要貸船先は日本郵船に。そのほか、丸紅、飯野海運、出光タンカー、日産専用船、三光汽船が貸船先として名を連ねる。

千葉商船の設備投資のポリシーは、“長期契約主体”“為替リスクをとまわらないもの”“回収できるもの”“薄利でもキャッシュフローがプラスのもの”一。徹底してリスクをヘッジする経営だ。その理由について、木内弘幸社長は「グループ経営としてコミッション商売がベースですので、設備投資部門である千葉商船の体力に応じたリスクのとり方をしている」と明快に答える。

千葉商船の保有船隊は表1のとおり。専業オーナーとしては国内で唯一、V L C Cを保有している。現在保有しているV L C Cは4隻。このほか、これまでに鉱油兼用船を含めて10隻のV L C Cを保有した実績がある。V L C Cを保有できるのは、グループにV L C Cの船舶管理を行うことができるワー

ルドマリンがあってこそだという。「最近の新造船でも、千葉商船だけではできない案件もある」と木内社長は言い切る。今年5月にアイ・エイチ・アイ・マリンユナイテッド(IHIMU)呉工場で竣工し、出光タンカーに長期貸船しているV L C C“日章丸”もその一例。ワールドマリンがあってこそその保有だった。「ワールドマリングループのオーナー部門が“千葉商船”という名前で分かれているだけ」(木内社長)というように、オーナー部門と船舶管理部門は同グループのサービス展開上、互いに不可欠な存在となっている。

## 船員配乗は125隻

千葉商船の保有船は全て、ワールドマリンで管理している。現在、ワールドマリンは約30社のオーナーにサービスを提供している(2004年11月1日時点)。

船員配乗に船舶管理を加えたフルマネジメント船はV L C C、L P G船、自動車専用船、チップ船、バルカーなど合計26隻。海外の独立系船舶管理会

表1 千葉商船保有船リスト

No.	船種	重量トン等	総トン	新造船/中古船	造船所	竣工年月
1	VLCC	26万4,999	14万6,802	新造船	川崎重工	1992年10月
2	VLCC	25万5,226	14万2,367	中古船	現代重工	1990年2月
3	ハンディマックス	4万3,596	2万5,907	新造船	常石造船	1994年4月
4	パナマックス	6万9,337	3万5,890	新造船	今治造船	1991年1月
5	チップ船	3万8,891	3万1,488	新造船	来島ドック	1987年3月
6	PCC	1万4,067	3万7,949	新造船	金指造船	2000年4月
7	コンテナ船	1,032TEU	1万3,267	新造船	岩城造船	2002年8月
8	ハンディマックス	5万2,200	2万9,862	新造船	豊橋造船	2003年2月
9	プロダクトタンカー	4万5,800	2万8,100	新造船	新来島ドック	2003年8月
10	VLCC	28万1,227	15万4,277	中古船	大宇造船	1995年12月
11	VLCC	30万544	16万300	新造船	IHI呉	2004年5月
12	レイカー	3万2,300	1万9,200	新造船	新来島ドック	2005年1月
13	カムサマックス	8万2,783	4万3,000	新造船	常石造船	2006年第3Q
14	プロダクトタンカー	4万7,000	約2万7,000	新造船	尾道造船	2007年第2Q

表2 ワールドマリンの事業規模 (2004年11月1日時点)

①船舶管理船

船種	隻数
V L C C	1
ケープサイズ	2
パナマックス	5
ハンディマックス	11
P C C	3
L P G 船	1
チップ船	3
合計	26

②船員配乗船 (管理船含む)

船種	隻数
ケープサイズ	21
パナマックス	24
ハンディマックス	29
ハンディ	5
在来船	6
冷凍船	8
コンテナ	5
チップ船	9
P C C	8
L P G 船	5
ケミカルタンカー	3
V L C C	2
合計	125

③配乗構成

国籍	人数
フィリピン	2,420
中国	45
インドネシア	42
韓国	41
ミャンマー	24
日本	30
インド	16
その他	7
合計	2,625

社などが獲得に動いているLNG船の船舶管理については、「大きなドリームをもたなければ企業は成長しないので、だからこそ次は当然LNG船」(木内社長)と、視野に入れている。

船員配乗船舶は約125隻(フルマネージメントの配乗業務含む)。配乗船は各船種におよぶが、バルカー(ハンディマックス、パナマックス、ケープサイ

ズ)が約6割を占めている。配乗船員の国籍は、フィリピンを筆頭に、中国、インドネシア、韓国、ミャンマー、日本、インドなど。フィリピンには1977年に船員配乗会社レオニスナビゲーション社を設立しており、安定的にフィリピン人船員を供給できる体制にある。また、2002年9月にCOSCOグループの船員派遣会社Sino-COSCOMAN

Beijing Co., Ltd.に出資(出資比率20%)し、中国の船員ソースを確保した。3年前から千葉商船の保有船で中国人配乗を開始している。このほかの海外展開としては、優秀な外国人海技者の人材確保を目的として、2004年7月末より地域的優位性を活かして香港においても船舶管理を開始し、現在、5隻を管理している。

表3 ワールドマリン/千葉商船年表

年月	ワールドマリン	千葉商船
1972年11月	ワールドマリン株式会社を設立(本店は東京都港区赤坂)、代表取締役社長・木内志郎氏	
1976年4月	東京都港区新橋に本店移転	
1977年11月	LEONIS NAVIGATION CO.,INC.と船員派遣契約締結 フィリピン人船員の配乗開始	
1979年10月		千葉商船設立(本店所在地:千葉県佐原市、東京事務所所在地:東京都港区赤坂)、代表取締役社長・木内志郎氏
1981年8月	東京都千代田区麹町に本店移転	東京都千代田区麹町に東京事務所移転
1986年9月		鉱油兼用船“GRAND PHOENIX”を所有
1987年8月	東京都港区東新橋に本店移転	東京都港区東新橋に東京事務所移転
1991年11月		千葉商船ビル(千葉県佐原市)が竣工
1991年12月		千葉商船ビルに本店移転
1995年12月	ワールドマリン代表取締役会長に木内志郎氏が就任	
1996年5月	東京都品川区五反田に本店移転	東京都品川区五反田に東京事務所移転
2001年7月	SINO-COSCOMAN BEIJING CO., LTD.と船員派遣契約締結(中国人船員配乗開始)	
2001年12月	ワールドマリン代表取締役社長に伊達正氏が就任	
2002年4月	ワールドマリンと千葉商船の船舶管理部を統合 千葉商船代表取締役社長に木内弘幸氏が就任	千葉商船代表取締役会長に木内志郎氏が就任
2002年7月	SINO-COSCOMAN BEIJING CO.,LTD.に資本参加	
2004年5月		VLCC“日章丸”を所有
2004年10月	ワールドマリン取締役相談役に木内志郎氏が就任 木内弘幸氏がワールドマリン代表取締役副社長に就任	ワールドマリン取締役相談役に木内志郎氏が就任

# インタビュー

## 木内 弘幸

代表取締役社長

(ワールドマリン

代表取締役副社長)

### 為替リスクをとまなわない設備投資

——まず、千葉商船発足の経緯をお聞かせください。

**木内** ワールドマリンという配乗会社からスタートしたワールドマリングループの船主業務部門です。千葉商船は自ら積極的に造船所に船を発注して、それをセールスしていこうというオーナーではありません。オペレーターさん、商社さん、荷主さんのお役に立てるものがあれば積極的にやっていこうというスタンスです。発足当時は昭和海運さんとお付き合いの中でお話を頂いて、昭和海運さんが発注して建造する船を私どもが買い取って、長期でリースバックするというものが多かったですね。ワールドマリングループはたまたまオーナー部門が「千葉商船」という名前に分かれているということ。ワールドマリンという船舶管理会社の中に、顧客であるオーナーさんのコンペティターとされる位置づけの会社があるのはおかしいので分けているだけの話で、オーナーさんのご商売を取っていこう、というやり方はしません。千葉商船があることによってオペレーターさんのお手伝いができ、ワールドマリンがあることによって船主さんの



#### 【略歴】

1991年昭和海運入社、1997年千葉商船営業企画部長、1998年同社取締役営業企画部長、2000年同社常務取締役営業企画部長、同年ワールドマリン取締役<非常勤>、2002年千葉商船代表取締役社長、2004年ワールドマリン代表取締役副社長。1965年3月10日生まれ、東京都出身。

いろいろなお手伝いができるというグループ構造となっています。

——オペレーターの手助け、というところからオーナー業を始めたということですが、今もそのスタンスは変わっていませんか。

**木内** それは今も変わっていませんし、現在発注している船、デリバリーを受けている船もオペレーターさん、用船者さんのお役に立てるように考えているものです。例えば、今、オフバランス化とよく言われますが、弊社が買い取って、必要な船舶をチャーター・バックするということをやっています。当然、オーナー業は設備投資ですので、投資金額は回収しなければいけない。自分たちで責任もって回収で

きる範囲でやっています。短期ではなく、長期のものが前提です。堅いといえば堅いのですが、逆に、例えば、無理して5年の短期で大型船を建造し、契約終了時にマーケットが落ちれば残債をカバーできないので、金融機関さんにご迷惑をかけてしまう可能性もある。弊社が大資本会社ならそのリスクをとることも可能なのですが。また、ワールドマリングループの主たる業務が船員配乗業・船舶管理業ですので設備投資部門の千葉商船としては、「長期用船」「回収可能なもの」「薄利でも構わないがキャッシュフローがプラスのもの」が基本です。為替リスクはとれません。今の千葉商船の実力からいえばそれをとれるようなオーナーで

はないからです。ある程度、オーナーも為替リスクをとる時代になってきていますが、リスクのとりかたは企業の体力に応じて考えるものでしょう。私の考え方では、オーナーはすでにマーケットリスクをとっているのです、ダブルでリスクをとっていいのかという思いがあります。千葉商船はそのようなリスクのとり方はできません。用船者さんが長期でお使いになれる船、オーナーに持たせてチャーター・バックをしたいという案件があれば積極的にやります。その場合、オペレーターさんが為替リスクをとられているわけですから、リスクをヘッジした分われわれは薄利になるわけですが、それは仕方がない。薄利になっても負けはしないわけですから、そういう経営も間違いないと思います。大きくも勝たないし、大きく負けもしない。

——海外オペレーター向けもやったことがありますよね。

**木内** かつて何隻かやりましたが、千葉商船が主体的にはなく、国内用船者さんに間にあっていただきました。当時は金融機関さんが海外オペレーターの与信がとれないことや、弊社の財務内容の問題もあったでしょう。弊社が金融機関さんから評価いただけるようになったのは、ここ3～4年くらいです。

——今後も基本的には国内のオペレーターとのお付き合いですか。

**木内** よく商社さん、シップブローカーさんからも、“千葉商船は国内向けしかやらないのか”と質問されますが、臆病というのと、勉強不足というのがありますが、やはり、弊社の返済原資はあくまでも用船料ですから、海外用船者さんの与信も見えていく必要があると思います。一流どころは別と

しても海外の用船者さんには欧州系などプライベートカンパニーが多いですね。実力はあるということがブローカーさんから頂いた資料でよく分かるのですが、それを金融機関さんが審査する場合に、財務諸表も出てこないし、噂だけのものなので審査ができないということになる。金融機関さんが判断できない、会社としての判断材料も不十分である設備投資を行うことは無責任ではないでしょうか。金融機関さんが、ここだったら大丈夫とあって、それにプラスアルファの情報を得て、総合的に千葉商船として責任をもって設備投資できるというものがでてくれば、やらないということではありません。

——千葉商船の特色はやはりVLC Cを保有している点です。船舶管理はワールドマリンがやっているのですよね。

**木内** 会長（前社長・木内志郎氏）の考え方は、タンカーだから船舶管理をできないということではなく、ソフトを整えさえすれば、あとはワールドマリンの船舶管理方針に従って管理すればよいということ。バルカーだって、タンカーだって、特に今だったら、LNG船だってできるということです。できない船はない。ただ、それにはソフトを持たなければならない。タンカーは当時、そのソフトを昭和海運が提供してくれるのということで始めました。また弊社は船舶管理をするうえで“無理をしない”ということが大前提です。常に管理船の状態を把握し、仮に管理船に不具合の発生を発見した場合は、例えそれが些細な不具合であっても、不具合の状況、船種、海域など、



千葉商船が初めて保有した29万重量トン鉱油兼用船“GRAND PHOENIX”（所有期間：1986年9月～2000年3月）

その船舶の置かれている全ての状況をきちんと判断して、ボヤのうちに消すという考え方です。それを無理して走らせると、大事故につながり、船主経済に大きな打撃を与え、用船者さん、荷主さんに多大なご迷惑をお掛けすることになる。そういう面では今まで慎重にやってきました。海運業であるオーナー業、船舶管理業には“環境保全”という社会的責任があります。特に油などを扱っているわけですから、油を漏らせば環境破壊につながるということを前提に、経営判断をしていかなければいけません。ワールドマリンはそれを前提に船舶管理を行っています。

——それが評価される一番のポイントになるのでしょうか。

**木内** そうでしょうね。本船上で365日弛み無く安全運航を心掛けていただいている乗組員、船舶管理に携わる海技者の努力があり、また、ワールドマリングループの経営理念がプラスに働いた結果です。また、そのことによってワールドマリNFLリートの船舶保険の成績が非常によいので、対外的にオーナーさんからはワールドマリNFLリートを使う場合、保険料が大変に安いということで評価を頂いています。保険成績というのは正しい企業の評価だと思います。

## 良好な財務体質

——ところで、千葉商船の本拠地は千葉ですが、営業の拠点は東京ですよ。

**木内** そうです。木内会長の出身地が千葉県佐原市なので、登記上の本店所在地を佐原市にしました。千葉商船の生まれはワールドマリンですから東京を営業事務所としています。また、千葉商船の顧客は全て東京の企業ですので、営業のベースは東京にしています。東京にいることによりコスト増になりますが、そこにいるメリットを十分に生かせば、そのコスト以上の効果が期待できます。弊社はサービス業ですから顧客から信頼していただける会社でなければなりません。また、その信頼に応えることができなければなりません。例えば、顧客へのご対応時に電話ではなく、すぐにご訪問し、フェース・トゥ・フェースでご対応することにより信頼関係がより深まります。それは東京にいるメリットが生かされているということになる。足元の節税のことだけを考えれば、海外に出ることも一つの手段でしょうが、出たら節税という目的は達成されても、営業という目的は達成されない。会社は顧客から可愛がられ、必要とされ、社会貢献ができれば存在価値がある。それで十分ではないでしょうか。

——千葉商船の財務状況はどうでしょうか。

**木内** われわれを取り巻く経済環境・金融情勢の変化が非常に早いので、企業が生き抜く上で財務体質を健全にしておかないと、今後、ますます金融機関からの借入れは難しくなり、企業競争力がなくなります。弊社は為替の変化に強い体質構築、運転資金借入れ

ゼロ、問題資産の処理を含めた財務体質の健全化をはかるために、長期5カ年計画に目標をかかげて4年前から努力してきました。結果、千葉商船は2004年9月期で運転資金の借入れがほとんどゼロになりました。今期は完全に借入れゼロとなります。設備投資は海外子会社で借入れていますので、海外子会社に設備資金の借入れがあるだけです。おかげさまで、オーナー業としては安定してきたのかなと思います。しかし、多少の企業体力がついたからといって、無理した設備投資をして財務体質を悪くしてしまったら、今



後、ワールドマリングループとしてオーナーさんやオペレーターさんのお手伝いもできなくなる。今は、千葉商船の財務体質が良くなったことにマーケットの高騰が助け、以前に比べ金融機関さんからスムーズに資金を調達することができます。しかし、長期計画の中での設備投資目標はありますが、設備投資のポリシーを変えてまで数字を達成するというものではありません。

## 海技者は日比印中の4本柱

——日本では珍しいタイプのオーナーですよ。

**木内** 弊社のような考え方のオーナ

ーは日本には少ないと思います。ただ、逆にいうと、ワールドマリンの顧客であるオーナーさんと競合しないのはいいのでしょうか。千葉商船がワールドマリンの顧客がやろうとしている案件を取っていったしまったということはまったくないですから。そういう面はお取引して頂いているオーナーさんにはご理解を頂いています。一方、ワールドマリンは船舶管理というサービスをオーナーさんにご提供していますので、インハウスで船を持っていないとサービスの品質を自己評価、管理できない。しかもV L C Cを管理していますので、ご存知のとおりV L C CはI S Mコード発効前から高い安全／品質基準が求められていました。弊社ではオーナーさんからお預かりしているV L C C以外の船種にもV L C Cで要求されている安全基準を適用することにより、乗組員／管理のレベルアップを図りました。ですから、クオリティに対しては安心していただいています。

—— SHIPPING・ビジネスではオペレーター以外できるということですね。

**木内** グループとしては、定期用船でも、裸用船でも、船員配乗だけでもいいですよ、管理もできます、その他コンサルタントもご要望に応じてご提供いたします、ということになります。船のことにしても何でもお困りのことはやります。香港籍船、シンガポール籍船といった海外での船舶登記や、フィリピン人以外にもV L C Cへのインド人船員、中国人船員の配乗というニーズもあるでしょう。ニーズにお応えするためにも自らオーナーとして船を持って経験していないと、要望に応えられないですから。

——中国人配乗の実績は。

**木内** ワールドマリンの出資会社、Sino-COSCOMAN Beijing Co., Ltd.の船員をパナマックスとハンディマックスの2隻に約3年間にわたり中国人全乗でやっています。中国人船員のマーケットは裾野が広いので、その中でいかに優秀な船員を確保することができるかが配乗会社の評価になる。配乗している2隻のオペレーターさんからは良い評価をいただいております、この間も無事故で運航されています。船舶管理上での保船状況も非常に良好です。ワールドマリンの顧客には中国人配乗船を実際に訪船していただき、評価をいただき、3~4隻のご契約をいただくことができました。

——船舶管理者(SI)のソースとして考えているのは。

**木内** 近い将来、人材不足により船舶管理を日本人SIだけでおこなうのは、現状からみても不可能でしょう。といって、指をくわえていては、日本の船舶管理会社は減ってしまうし、今までワールドマリングループを支えていただいたオーナーさんにサービスをご提供できなくなる。オーナーさんも同じ問題を抱えているでしょう。オーナーさんが困っている時にこそお手伝いできるよ今から内外の人材のリクルート、育成をしています。育成といっても簡単ではなく、ワールドマリンの伊達社長が常日ごろから、「SIはゼネラリストでなくてはならない」と言っています。この意味は、しっかりと海技を持った上で、商船ビジネスを理解し、全ての関係者とコミュニケーションがとれる人材ということです。ワールドマリンの人材構成は今後も日本人SIを柱にすることは変わりありませんが、不足を補うためには、イン

ド人、フィリピン人、中国人を含めた4本柱によるサービスのご提供となります。また、外国人SIをリクルートするためには、香港、シンガポールなど地域的優位性を活かして経験豊富なインド人SIがいる海外に事務所を置く必要があります。ワールドマリンは優秀なインド人、中国人のSIの雇用を目的に香港に事務所を置いています。弊社のスタッフは、タンカーも管理でき日本のオーナーさんのニーズを十分に理解しています。また、今後は中国人配乗船の増加にともないコストの低い、優秀な中国人SIが必要となるので、インド人スタッフと協力し合い中国人SIを育成しています。一方、ワールドマリンは引き続き、定期的に新卒または若い日本人海技者をリクルートし育成していく。以上のような人材確保をしていけば、オーナーさんの窓口として日本人、そして中国人、インド人、フィリピン人など、長期的に見ても、日本のオーナーさんに安心してもらえるシステムが作れるのではないかと思います。

——海外のマンニング拠点として、マニラと北京に船員配乗会社がありますが、今後の展開は考えていますか。

**木内** ワールドマリンは、オーナーさんに満足いただける船員を派遣する責務があります。満足といっても“様々”ですから、その“様々”に対応しなければなりません。現在、マニラと北京にはワールドマリンが出資しているマンニング代理店があることにより、オーナーさんのニーズに対応していますが、今後予想される優秀なオフィサー・クラスの不足や、タンカーのような付加価値船の管理を引き受ける上でインドにも拠点を置くことを検討して

います。また、香港在住のインド人SIの人件費は非常に高いけれど、インド在住のSIだと同じクオリティであるにも関わらず、人件費を抑えられるということもインドに拠点を置く大きな理由です。

——最近、LNG船の船舶管理を海外の独立系船舶管理会社が獲得するケースがでてきています。LNG船の船舶管理に参入する考えは。

**木内** 私は技術畑出身ではないので、「LNG船の管理もできると思いますよ。将来的にはやるつもりでいます」とお答えすると、簡単に物申すなど技術者からお叱りを受けるでしょう。今まではVLCGを管理できる船舶管理会社で特化できましたが、これからはLNG船も視野に入れておく必要があります。何でもできる船舶管理会社でないとだめです。実現は確かに難しいでしょうが、経営者、全社員が同じ「ドリーム」「高い目標」を持つ事は企業を成長させる最も重要な手段ではないでしょうか。

■会社概要

創 立：1979年10月23日  
 資 本 金：4,800万円  
 代 表 者：木内弘幸  
 従 業 員：8人  
 役 員：4人  
 保 有 船 腹：11隻  
 発 注 残：3隻  
 主要貸船先：日本郵船、丸紅、飯野海運  
 出光タンカー、日産専用船  
 三光汽船  
 主要取引銀行：みずほ、みずほコーポレート  
 東京三菱、商工中金  
 あおぞら、三井住友、UFJ  
 佐原信金、千葉  
 本 社：千葉県佐原市佐原  
 イ503番1千葉商船ビル  
 電話0478-52-6511  
 F A X 0478-52-6510  
 東京事務所：東京都品川区東五反田  
 5丁目22番27号 関配ビル9階  
 電話03-5488-1282  
 F A X 03-5488-1287