

# 「ネットワーク」で技術開発推進

## ■郵船グループMTIの石塚新社長に聞く

日本郵船の研究開発（R&D）子会社、MTIの社長に4月1日付で就任した石塚一夫氏（写真）は本紙インタビューで抱負と経営方針を語り、グループの事業会社や国内外の造船所、船用機器メーカー、船級協会、研究機関とのネットワークが同社の強みとの考えからこれをさらに拡大・深化させる方針を示した。重点研究開発テーマについて、船舶系では航行安全を第一に郵船グループが掲げる「デジタルイノベーション・アンド・グリーン」に関する分野とし、物流系も郵船ロジスティクス（YLK）と連携しつつさらに力を入れる考えを示した。

—— 社長就任の抱負と重点的に取り組む課題は。

「当社はユーザー視点の技術力で海運の未来を開拓するという気概でこれまでやってきた。4月に発足15周年を迎えたが、かなり厚みが出てきたと思っている。当社にとってグループ内外とのネットワークが非常に重要で、このネットワークをさらに広げて深みをもたせたい。当社はオープンコラボレーションの場になりたいと考えており、造船所、船用機器メーカー、船級協会、研究機関、さらには海外のメーカーや船級協会、大学、ITベンダーなどとさまざまな研究を進めている」

「NYKグループの中期経営計画で掲げる“デジタルイノベーション”と“グリーン”の2つが当然大きなキーワードになる。海運と物流の現場に近い環境をもっているのだから、安全運航、環境負荷低減、省エネ技術を始めた物流技術分野全般にわたる課題解決と改善を進め、最適ソリューションを提供していく。また、郵船とMTIはIoSオープンプラットフォームの設立や船舶データ活用に関する新たなISO規格の策定などで重要な役割を果たしてきた。そういった貢献を今後も続け、われわれがやっていることが海事クラスターの発展にもつながるという高い視点をもちながら取り組んでいく」

「船舶だけではなく港湾やフォワーディングを含む物流技術全般にフォーカスし、ブロックチェー



ンなどの技術もフォローしながら取り組んでいく。特にYLKに対してデジタルフォワーディングなどの分野で貢献していきたい。また、CAコンテナに関する知見はかなり蓄積されており、オーシャン・ネットワーク・エクスプレス（ONE）ジャパンにも当社から1人派遣している」

「MTIのプロパー社員の採用と育成にも力を入れ、いずれはMTIのマネジメントに育てていくというパイプラインをしっかりと構築する。新卒者を一昨年と昨年1人ずつ採用し、今年は九州大学で異常検知システムの共同研究をしていた博士号をもつインドネシアの方を中途採用した。船舶海洋系に限らず多様な能力をもった人材を採用し、その人にフィットしたオーダーメイドの教育で育てていく。例えば一昨年の新入社員は大学院で情報科学の勉強をしていたため、入社後は佐世保のエンジニアリング会社に派遣して船舶工学を1カ月みっちり勉強してもらった」

—— 特に力を入れる研究開

発テーマは。

「当社は現在約80の研究開発プロジェクトを動かしている。力を入れるのはNYKの中計で掲げる“デジタルイノベーション・アンド・グリーン”に沿った研究開発だが、大きな船隊を運航するNYKグループのR&Dとしてはやはり安全が第一で、その後に効率化があると考えている。最近注目されている自律運航船も、ヒューマンファクターを補完し事故を減らすことが目的。われわれは無人船を目指しているわけではなく、安全フィロソフィーを追求するものと捉えている。また、環境・省エネ系の船型開発や高度船舶管理、効率配船・運航支援、さらにはマーケット分析にまで踏み込んでいくような経営支援などに全方位的に取り組んでいく。SIMS（シップ・インフォメーション・マネジメント・システム）などの船舶データ活用のプラットフォームづくりやサイバーセキュリティにも引き続き力を入れ、国内外のパートナーとの共同研究にもさらに広がり厚みをもたせる」

—— 研究開発の進め方は。

「最近ではプロジェクトの期間を半年単位など短く切ってレビューするようにしている。期間が長いと途中で迷子になり、方法論が目的論になるおそれがあるからだ。例えば船舶にSIMSを搭載してデータを収集し、最終的に運航・配船効率の向上を目指すという場合、SIMSの搭載、データの収集、データのクレンジングなどをスパ

ンを区切って行き、進展が明確に分かるようにしている」

—— MTIの現在の体制は。

「当社の人員数は70人。輸送環境実証実験施設のMTI YOKOHAMA LABは7人で、大型の三次元振動台で耐震、免震、輸送環境に関する実証実験を行っている。シンガポール支店は、海事産業の一大集積地の同国で大学やMPA（海事港湾局）とコミュニケーションをとりながらさまざまな研究を行っている。ONE本社とNYKグループのスタートアップであるシンフォニー・クリエイティブ・ソリューションズ（SCS）にもそれぞれ1人出向し、共同研究を行っている。YLKの香港本社のデジタル推進グループにも1人派遣し、逆にYLKから研究生を1人受け入れてデジタル化の旗手として育てる。このような双方向の人事交流を続けていき、できればもっと人数を増やしたい」

—— MTIが求める人材は。

「当社はさまざまな研究を行っているので、基礎的な能力に加えて応用力と適応力を重視している。プロジェクトを回していくので、学業の研究の深みを持ちながらもコミュニケーション能力が重要。当社は船舶や物流の現場をもっているのが魅力だが、その魅力を実行できるのはコミュニケーション能力が高い人だ」

—— これまで造船所や船用機器メーカーから多くの出向者を受け入れてきた。

「出向の受け入れを始めてから10年以上になり、2年ぐらいの出向期間で回してきたため、NYKグループの外にMTIのOBのネットワークの厚みができている。たとえば、われわれは聴音棒を使った異常検知の共同研究を造船所と行っているが、その研究の主体

はMTIのOBで、喜ばしい展開。出向元とウィン・ウインの関係でなければ当然長続きしない」

—— 組織については。

「船舶技術グループと物流技術グループのトップを安藤英幸船舶技術部門長が兼ねる体制にした。センサーに関する技術などは船舶と物流の両方に通じるため、1つにまとめる効果が高いと判断した。一方で、フラットに近い組織はこれまでと変わらず、自由に議論できる社風も引き続き大事にしたい」

—— MTIにはグループの外でも稼ぐというミッションもあるのか。

「われわれの研究が最終的にNYKグループの本業に貢献していくというのがど真ん中の話。もちろん研究の過程で商品ができれば外販もするが、それは結果論であって目的ではない。NYKグループはコモディティ化した海運の中でデジタル化・アンド・グリーンによって付加価値をつけていくが、これを担うストロング・ドライバーの1つが当社という位置づけだ」

—— MTIの経営指標は何か。

「当社は年間10億円の研究費を頂いているが、それが郵船にどのように役立っているかということ。われわれはそれを“御利益（ごりやく）”と呼んでいる。例えば、船型開発や減速運航支援などの省エネ技術による燃料消費量削減効果などを定点観測している。安全については数値化が難しいが、例えば機関の予防保全などによるLO T（ロス・オブ・タイム）の削減効果などで量ることができる。このように効果を数値化して郵船の経営や事業部と認識を合わせるよう努めている」

—— 郵船本体の事業部と共同での取り組みも増えている。

「そこは大きく変わってきており、われわれR&D側と事業部側の間と相互理解とコミュニケーションは進んでいる。今回郵船本体にデジタル化グループが発足するなど人員を質・量ともに充実させているので、今後ますます進んでいくと思う」

—— 特許申請数やアプリケーションの開発数なども指標にしているのか。

「われわれはメーカーではないので特許数そのものを目標にはしておらず、やはり研究の質と本業への貢献が重要。アプリの開発だけであればIT企業の方が秀でており、われわれの強みは実際にそれをどう使うかということに踏み込んでいるところだと思う。いわばITと運用技術の融合で、アプリはITだが、その裏には現場知見というベースがある」

—— ご趣味は。

「剣道の道場に週に1、2回通っている。海外に15年駐在したので一時中断していたが、ニューヨークで昔の剣友に誘われて2010年頃に再開し、14年に日本に戻ってきてからも続けている。巣鴨の三菱道場と千代田区内の歩いて行ける道場の2カ所に防具を置き、なるべく出るようにしている。また、年に数回フルマラソンに出場している妻の影響で3月下旬に初めてハーフマラソンに参加し、なんとか完走できた。読書は乱読で、小説から哲学、社会学、科学書まで読む」

—— 仕事をするうえでのモットーは。

「剣道の修行で『守破離』という言葉があるが、型にとらわれなくて新しいものに柔軟に向き合っていきたい」

（聞き手：深澤義仁、対馬和弘）