

## 海運〈経営・全般〉

2020年2月20日

### 《連載》次代への戦訓 海運業は“経済安全保障” アンカー・シップ社 辻肇氏②

海運は大量の荷物を長距離輸送できる。鉄鉱石や石炭といったバルクもの、石油やガスといったリキッドものを低コストで大量に輸送できるのは海運しかない。海運は唯一無二の産業で優位性がある一方で、典型的な市況産業だったので銀行の立場からみれば決して楽な産業ではなかった。

船舶の需要と供給がなかなかバランスしない。基本的には経済が好調の時の大量発注で船が大量竣工し、景気が落ち込んでも船は残るから、その時に一気に市況が悪化する。時間が経って経済が回復すると、船が少なくなっているから今度はマーケットが急騰する。それでまた大量発注するということを繰り返す産業だということがよく分かった。上司からは、船舶のファイナンスの心得は好況の時こそ慎重に案件を見極めること、一方で市況が悪いことだけを理由に融資の門戸を閉じてしまわないこと、以上が大事だと繰り返し指導を受けた。

興銀として日本の海運をどう捉えていたかということ、当時の興銀は事業金融に軸足を置いていた。日本の産業を育成することが経営ビジョンであり、鉄鋼、化学、自動車、機械、電機といった重厚長大産業に大量の資金と人材を出してサポートしていたが、必要不可欠な産業として位置づけられていたのが海運だった。日本はエネルギーや原料を安定的に海外から輸入しないと国が成り立たないが、その時に日本商船隊がないと安定輸入できない。自動車や機械製品などのモノを造って輸出するわけだが、その時にも船が必要になる。海運業は日本の経済安全保障であり、その産業を支えるのが自らの使命であるというのが興銀の理念であった。歴史的にも船舶金融は事業の柱の1つであったし、昭和39年の海運集約の際も中山素平元頭取はじめ先輩が深く絡み実現にこぎつけた。他行にはない知見によって海運業界に貢献していこうという精神は現場である営業第七部の中に脈々と流れていた。この“日本の経済安全保障”という言葉に強く惹かれ熱くなった。私はドライな海外・証券ビジネスをスタートに金融に入り、端的に言えば儲けてなんぼの経済合理性が優先する世界から、真逆の理念や使命感が原動力となる世界に移ったわけで、戸惑いもあったがそれを上回る感動を覚えた。

海運の仕事は結構忙しかった。日本海運はまだ完全には立ち直っていなかったが、国際競争

力維持のためにも船隊整備が急がれていた。金額的にも大きな投資になる。当時の船舶建造の大きな柱が計画造船だった。海運各社はコンテナ船、LNG船、VLCC、大型バルカー、自動車船といった基幹船隊はできるだけ計画造船を使っていくという方針だった。計画造船は、日本開発銀行（現日本政策投資銀行）の財政投融資と各海運会社の取引先の市中銀行との協調融資で、大型投資をする上で融資が付きやすいし、利子補給も付くというメリットがあった。計画造船は大きな資金調達手段の1つだった。ただ、それで全部賄えるわけではなかった。

何故なら、計画造船の場合は日本籍船で日本人船員を乗せなければいけない制約があったからだ。当時すでに日本人船員のコストは高かった。当時も外航船は2000隻強あって現在とあまり変わらないが、日本籍船と便宜置籍船はほぼ半々だったと記憶している。日本籍船・日本人船員の計画造船と、外国籍船・外国人船員の自己資金船（計画造船以外の船舶をそう称していた）という2つのパターンがあった。

計画造船での役割分担はまず開銀が船社から持ち込まれるプロジェクトの案件を審査して、承認されたら民間の金融機関にも声がかかった。6中核体のうち日本郵船、大阪商船三井船舶、川崎汽船、山下新日本汽船、ジャパンラインの5社は興銀が幹事行で、昭和海運は日本長期信用銀行が幹事行だった。市中銀行の融資シェアは船社ごとに決まっていた動くことはなかった。金利も円の長期プライムレートと決まっていた。国が助成していたので、要件もそれなりに厳しかったが、余程の投機的な船でもない限りファイナンスが付いた。

一方、計画造船の枠外での自己資金船、例えば、便宜置籍のパナマックス・バルカーを造って外国人船員を乗せるという競争力のある船を自由に建造できた。海運集約に参加しなかった三光汽船はこの手法で船隊を拡大していた。計画造船と異なり、自己資金船ではどの銀行を起用するかは自由であり、メインプレーヤーは興銀、長銀、三菱、住友、三井、三和、富士、第一勧銀などだった。