

海運〈経営・全般〉

2020年2月21日

《連載》次代への戦訓
ジャパンライン問題で奮闘
アンカー・シップ社 辻肇氏③



1981年に帰国して6年半にわたって船舶融資の仕事をした。前半は日本郵船、川崎汽船、山下新日本汽船を担当するチームだったので、計画造船や自己資金船といった一般的な船舶金融に取り組んでいた。しかし、しばらくしてジャパンラインを担当するチームに移ることになり仕事の質と量ががらりと変わった。

当時、ジャパンラインのチームは桧垣悟郎さん（興銀常務を経て日本冶金社長、会長を歴任。現在はアンカー社アドバイザリーボードメンバー）が次長で陣頭指揮をとっておられたが、移る際「商船三井グループを担当してもらうが、ジャパンが大変なので手伝ってもらうこともある」と言われた。実際、想像した以上にジャパンの仕事が降ってきた。おかげで残業手当も飛躍的に伸びた。海運を2～3年で卒業して海外に飛躍しようという勝手なシナリオは白紙となり、現在の仕事にしばらく腰を据えようと覚悟した。

ジャパンラインの経営がおかしくなったのは、自社船としてV L C Cを大量建造したからではなくて、香港のパオさん（WW）はじめ海外船主からの用船を増やしたことが原因だ。当時

もV L C Cは1隻当たり100億円くらい（船価5000万ドル、為替は1ドル200円）したが、それを何十隻も用船する契約を結んでいた。しかも、当時のワールドスケール（WS）は20くらいだったので、とんでもない逆ザヤになって用船料が払えなくなった。

そこで用船ではとてももたないので、ファイナンスを付けて買い取るプロジェクトを進めることになった。ファイナンスコストは発生するが、用船料を払うよりは安かった。利息は棚上げ、元本償還も返済猶予して、資本費をほとんどゼロにした。それでもキャッシュは余らない。上五島や白島での洋上備蓄に投入した船もあった。ほとんどをマーケットの上昇を見込み長期積荷契約のないフリー船として整備したことが究極の原因だ。用船なので銀行のグリップも甘かった。マーケットリスクの怖さを改めて思い知った。

買い取りを続け利息を棚上げ、元本償還猶予でジャパンラインに対する与信はどんどん増えたが、会社は存続していった。不良債権を作ることの覚悟して興銀の経営がなぜそこまで踏み込んだのか、当時末端の係員だった私が感じたことを率直に申し上げる。

メインバンクの面子を守るという低い次元の話ではなく、官民の力で再編した6中核体の一画が崩れてしまえば日本の海運のみならず日本の経済全体の信用にかかわると真剣に考えていた。だからエース級の人材を惜しげもなくジャパンラインに送り込み支援を行った。のちに興銀の副頭取から東ソーの会長を務められた合田辰郎さんが副社長をされていたし、興銀最後の頭取となった西村正雄さんはジャパンラインの社長室長として派遣された。余談になるが、西村さんにとってもジャパンラインは銀行員人生での1つの大きなイベントだったのではないかと。海運に対する思い入れも非常に強く、故河村日本郵船元社長はじめ海運界の人脈は太かった。合田さん、西村さん共にすでに鬼籍に入られたことは大変残念である。

最後の仕上げは銀行が債権放棄を行い、財務的にきれいな形にすることであった。それは1987年のことだった。その10年前の安宅産業に次いで、日本の歴史上2番目となる上場会社の債権放棄が実行に移された。

興銀単独の債権放棄では税務的に難しい問題が発生するので、開銀も含めた他行にも協力してもらった。興銀としてはメインバンクとして全体の70%以上、1000億円をかなりこえる額を負担したと記憶している。税務面からはハードルの高い債権放棄であったが、当時の経営トップが政府、大蔵省、国税庁に懸命に掛け合い実現したものと理解している。