

## 海運〈経営・全般〉

2020年2月25日

# 《連載》次代への戦訓 ナビックスライン誕生 アンカー・シップ社 辻肇氏④

ジャパンラインへの債権放棄が終わるか終わらないかという時に、山下新日本汽船のメインバンクだった三和銀行からジャパンラインと合併させたいという打診があった。山新も単独で存続するには問題を抱えていた。そこで、危機を脱したジャパンと合併させれば、それなりに強いトランパーになるというのは1つの考え方で、興銀の首脳部も合併には直ちに賛成し、これがナビックスライン誕生へのキックオフとなった。これに伴い上西郁夫さん（みずほ銀行専務からオリコ社長、UR都市機構理事長を歴任）と私は営業第七部から業務委員会に籍を移すことになった。

業務委員会は日常業務から離れ、別室にこもり企業買収、合併などを秘密裏に検討する特命部隊であった。仕事はジャパンと山新の合併のデューデリジェンスだ。顧客ごとの積荷契約（中長期、スポット）、船舶の状況（社船、用船）、そして荷物と船の吻合を両社から資料を取りつぶさに検証し、合併後の絵姿を描いていった。

中核体規模の海運会社の合併になるとかなりのボリュームのデータの検証が必要となり、えらい力仕事であった。また大手荷主にシェア調整されるのか、定期航路で維持する航路をどうするか、余剰のどの船舶を処分するかなど不確定要素も多く手を焼いた。

また絶対に極秘で取り組まないといけなかったので、興銀で海運を担当する営業第七部との連携は不可能であった。直接、山新とジャパン、それから三和の特命チームと力を合わせ作業を進めたが、上西さんのとりまとめ能力はすごく、難しい仕事も前に進んでいった。ほどなく財務諸表（BS、PL、キャッシュフロー）の数字もつまっていた。

合併後の絵姿を描いた時には成功するという確信があった。かなりの数の大型船を持っていて、優良な鉄鋼メーカー、電力会社、石油会社向けの大型専用船が強みのすばらしいトランパー会社だ。ただしコンテナ船部門はオセアニアぐらいしか競争力のある航路はなかったのはなかるうか。後に両社の定航部門を分離・統合した日本ライナーシステムにつながっていくが、当時は何も決まっていなかった。

合併後もタンカーとバルカーを中心に優良オペレーターになると結論をとりまとめ、経営の

判断を待つことになった。ひと仕事終わり、6年半よく頑張った（辛抱した）ということで希望がかない海外に行かせてもらうことになった。両社の合併は1989年だったが、前年の88年にドイツに赴任した。

蛇足になるが、業務委員会では山新、ジャパンのほかにも幸陽船渠の問題も扱っていた。幸陽も興銀がメインバンクだったが、経営不振のため支援先を探していて、今治造船との交渉が進んでいたのを覚えている。こちらは池田輝三郎さん（元興銀副頭取）がまとめておられていたが、今治造船の俊幸さん、英治さん（故人）のタフなネゴシエーションにはまいておられた。

興銀がジャパンラインの再建、それに続くナビックスライン発足など大型の難しいプロジェクトに取り組めたのは、繰り返しになるが日本の経済安全保障への貢献という信念と大義があったからだ。私は船舶金融への取り組みは、取引先の利益や銀行の利益だけでなく、もうちょっと広いスコープで考えるべきだと思う。さすがに国益というのはもはやおおげさだとしても、国民生活の向上とかライフラインの充実とかまた地方貢献というロジックもありだと思うが、そういった事が、リスクが大きくかつ複雑で手間のかかるファイナンスをやりとげる推進力になる。そこは昔も今も変わらないということの後世につなぎたいと思っている。

また今しみじみと思っているのは銀行をめぐる環境が大きく変わってきたこと。銀行が大出血までして、企業再建などに取り組めたのは銀行の体力が相当あったからだ。大蔵省が主導する護送船団方式によって競争が制約され、銀行に一定以上のプロフィットが残るようなシステムができていた。また銀行は企業の大株主として影響力も持っていた。その代償として銀行は産業や企業を守る役割を担うことができたと考えている。

銀行の特権としての収益確保の枠組みや制度が崩れだして、また自由化が進みレッドオーシャンの戦いとなり、とうとう銀行は不動産融資中心の量的拡大にはしり、バブルをおこしてしまいそれが破裂した。銀行はみな傷つき生き残るための集約が始まるとともに、かつての銀行の最後の砦や駆け込み寺としての機能は失われた。さらにいくら大義があっても、経済合理性のない行動は株主やステークホルダーが許さないという時代になった。株式の持ち合い解消も進み、企業に対する発言力も低下した。

銀行員OBのひとりとしては、仕方がないと思うが、自分が在籍したころの銀行の黄金時代が思い起こされてさみしく感じることもあった。しかしながら昨今、銀行が収益優先、株主優先主義から、自らや取引先がESGやSDGsなど社会的課題へどう取り組んでいるかに視線をシフトしだしていると感じている。こういう方向性がより明確になり、大義のために尽くすという銀行の本来のあるべき姿に戻っていけばいいなと期待している。