

## 海運〈経営・全般〉

2020年2月26日

### 《連載》次代への戦訓 再び海運、昭和海運問題手掛ける アンカー・シップ社 辻肇氏⑤



海運を離れてドイツに行けと言われた時には本当にうれしかった。海運の6年半は本当に消耗していた。

1988年にドイツの現地法人に赴任して、海運とは全く関係なく、欧州の国や企業、日系企業の欧州子会社への融資といったファイナンス全般を5年間思う存分やらせていただいた。銀行には30年いたが一番至福の時だった。

帰国してからは国際審査を2年半やったが、バブル経済の後始末で銀行の経営状態も厳しくなっており、バブル時の不動産やノンバンクへのファイナンスを回収する部隊を拡充しており、そのセクションに次長として移った。私の推測では、海運の時に後ろ向きのしんどい仕事をしていたから、たぶん大丈夫だろうということで選ばれたのではないかと思っている。物件の売却などをしながら貸付金を回収していくわけだが、回収し終わると債務者の会社は破産や特別清算によって幕を閉じていただいた。ひたすら銀行の損失を最小限に抑えることが目的の仕事で責任は重いんだけど海運担当時代の高揚感は全くなかった。

ドイツから戻って本店で2つの部署を経験して5年が経った。98年にはバブルの後始末のめども立ってきて、そろそろ異動というタイミングになったので、審査や債権回収を経験したから、もう一度営業に戻してほしいとお願いした。不幸なことに(笑)、たまたま営業第七部の海運の次長ポストが空いた。正直、また海運かと思ったが、土地勘のあるところでやった方が今後のキャリアパスからは有利だなとも思った。

営業第七部に戻った時には海運は1チームだけになっていた。ナビックスラインも健在で嬉しかった。その時には大手は日本郵船、大阪商船三井船舶、川崎汽船、ナビックスライン、昭和海運の5社だったが、第七部に戻ってすぐに手掛けたのが昭和の問題だ。

郵船に吸収されるという方向性は水面下で決まっていたが、昭和には負の遺産があって実質的な債務超過になっていた。商法上、それをきれいにしないと合併できないので、昭和のメインバンクだった富士銀行は、ジャパンラインの時の興銀と同じように債権放棄で対応するとの方針であった。準メインは興銀と長銀で、われわれも額は小さかったが債権放棄にお付き合いした。それで昭和の財務問題は片付き、郵船と合併できるようになった。それが第七部に戻った時の最初の仕事だったが、その時の担当者がアンカー社の現社長である篠田だった。彼も不良債権処理部隊、それも一番大変だった住専（住宅金融専門会社）の担当者から第七部に移ってきており、後ろ向きの仕事の進め方は手際よく感心した。しかし将来彼と一緒に会社（アンカー）を立ち上げることになろうとは想像もしなかった。

海運から10年間遠ざかっていたが、前に第七部にいた頃と比べて海運業界が大きく変化したとは見えなかった。世界の総合海運会社のトップ5を見ると、日本郵船、大阪商船三井船舶、川崎汽船、マースク、COSCOで、まだ邦船社が3社も残っていると頼もしく思った。昔の制度金融に頼っていたころよりもずいぶん体力がついてきていた。日本を代表する荷主の専用船は結構あったし、若干のフリー船を持てる余裕もあった。海運業は爆発的ではないが着実に成長していく産業だと改めて感じた。