

海運〈経営・全般〉

2020年2月28日

《連載》次代への戦訓 オフバラでの船舶調達を支援 アンカー・シップ社 辻肇氏⑦

営業第七部で2年間次長を務めたので、次長ポストはそろそろ卒業ということになった。支店長や部長になる年齢ではないので、2000年6月に審査部に副部長として配属された。それに順当な異動で、そこで仕事をして1～2年後には支店長か、部長に昇格するというのが通常の人事のパターンだ。しかし、私はわずか3カ月で審査部の副部長をやめ、9月に営業第七部の部長に突然昇格した。それはたまたま部長のポストが空いたからだが、異例の人事であった。当時、福岡支店で担当していたハウステンボスが経営不振になったので、支店長として大物を出すということになって前任の第七部長が支店長として横滑りしたためにポストが空いた。そこで次の部長を探さなければいけなくなり、3カ月前に第七部から異動させた人間が審査部で物足りなさそうにしているということで、また第七部に戻されたわけだ。おかげで同期の皆よりも早く部長になれた。

私だけでなく、お取引先を含めて周囲も大変驚いた。ちょっと笑い話になるが、部長着任の前日に商船三井の小西常務、奥田部長（いずれも当時）から、七部ではお世話になったと心づくしの送別会を開いていただいた（もちろんお二人には部長でもどることは内緒）。翌日、就任ご挨拶の電話をかけたところ奥田部長から（笑いながら）歓迎会は省略しますからね、と言われた。

私が次長時代から部長時代（途中で経営統合で興銀からみずほになった）においては、日本の海運は国際競争力をつけるためまだ船隊の拡張を必要としていた。かつての制度金融に頼った時代と違い海運会社は体力をつけ資金調達力は格段に向上していたが、バランスシートがどんどん膨れてしまうことが悩みであった。債務も当然過大ということになり、外部格付けにも影響してくる。長期の支配船腹をなんとかオフバランスで調達していかなければならないという課題に直面していた。

そこで、提案したのがケイマンのチャリタブルトラストを利用した船舶の流動化である。概要であるが、オリジネーター（海運会社）から資本関係のない第三者のSPCに船舶を譲渡。SPC株式を信託会社に慈善信託するという事でオリジネーターとの倒産隔離が図られる。

これで船舶はオフバランスになるというスキームである。当時は不動産の流動化に頻繁に用いられていたが、これを船舶に置き換えて実行した。第一号は住友商事保有船の流動化案件である。船舶数は30隻を超えており、金額も2000億円の大きな話であったが、うまくまとめることができた。当時の住友商事船舶部門を率いておられた町田充弘氏（その後大島造船、故人）、大森一夫氏（元住友商事会長）と議論を重ね進めていった。この案件をきっかけに大手海運会社2社、商社1社の船舶流動化も実現した。

次のオフバランスプロジェクトは造船所と組んで造船所のストックポートを活用して、建造段階からのオフバランスを狙った案件だった。造船所は保有リスクをもつが、連続建造を受注できる。造船所はI H I（現J M U）、ストックポートは海祥海運。当時このプロジェクトの中心であったのがI H Iの石崎青次氏（現海祥海運社長）である。呉と横浜で建造する日本郵船向け7隻、商船三井向け7隻、計14隻のオフバランスを実現した。大手2社の基幹船隊を興銀単独でファイナンスでき、誠に痛快であった。なお、海祥海運は今日ではストックポート会社ではなく、立派な独立系オーナーとして隆々としておられる。

以上の経験から、日本の海運会社のオフバランスでの船舶建造は永遠のテーマだと思った。船舶金融をかじったものとして、これを本格的に事業化し日本の海運会社にさらに貢献できれば素晴らしいなあという思いが、後の船舶ファンド運営会社であるアンカー社設立につながっていったのである。

銀行員時代の時間の半分以上を船舶金融という業務に費やしたわけである。第一段階では、慢性的資金不足の世の中で体力的にまだ脆弱な海運業界にいかにか安定的に資金供給を行っていくか未熟ながらも腐心した。第二段階では海運会社が生き残りや将来の発展をかけた合併や集約に臨む際にいかにかサポートしていくかに呻吟しながらも全力投球した。そして時間が流れ、海運会社が金融に望む要望は多様化してきた。そこで第三段階では船舶のオフバランス化へのソリューションとしてまだまだ完成形には程遠かったが新しいスキーム・商品の提供を行えた。

以上をもって銀行時代の総括とし、次にアンカー社でのステージを振り返りたい。