

海運〈経営・全般〉

2020年3月4日

《連載》次代への戦訓 業界への浸透、変化対応でファンド事業が進化 アンカー・シップ社 辻肇氏⑩

こうして船舶投資ファンド事業がスタートしていくわけである。中国ブームで海上物流が伸びていく中、船台の取り合いになるほど船舶の需要は旺盛であった。しかしながらいくら需要が見込めるといっても、なじみのない船舶投資ファンドというものが業界に認知されないと前に進みようがない。篠田と一緒に日本の大手の海運会社を回り、日本海運業界への貢献というファンドの理念や投資スキームを丁寧に説明した結果、アンカー社がオフバランスでの船隊整備のソース提供ができることは十分に理解いただけた。

海運業界に協力していただかねばならない点がもう1つあった。リスクをとる投資ファンドの意思決定プロセスは厳格でならねばならない。最終的には社外を含めた全役員で構成する投資委員会と利益相反をチェックするコンプライアンス委員会で決議するのだが、事前にアドバイザーリーボードの意見を徴しておかねばならない。

アドバイザーリーボードがどういうものかという、投資決定会議の諮問を受けた業界の専門家で構成したアドバイザーリーボードが投資案件について答申を行う、すなわち案件の諾否について助言をする機能をいう。これはリスクを背負う投資家を守るために、ファンドに不可欠な組織である。われわれとしてはこのボードのメンバーは運用側のわれわれの誤った判断、暴走にきちんと歯止めをかけ、初物に挑戦する投資家に安心してもらうためにも、見識が深く経験の長い海運業界の重鎮方に就任していただくことが大事と考えていた。

厚かましくも大手3社の当時の社長（日本郵船は宮原社長、商船三井は芦田社長、川崎汽船は前川社長）に、しかるべき方をボードメンバーとして選んでいただけないかと直接お願い申し上げた。駄目元という気持ちでトライしたのだが、全社長からは興銀の船舶金融の流れを汲んだ事業ならば是非協力したいと即答いただき、日本郵船では神谷一平元副社長、商船三井では浜本敏孝元副社長、川崎汽船では新谷功元社長の3人をご推薦いただいた。私の想像を超えた素晴らしい方々であった。

3人の方の所を伺ってお話をしたところ、「日本の海運業界のためにもアンカーの理念を実現すべき」「昔興銀にお世話になった恩返しができるれば」などと、皆さんから励ましの言葉と

ともに、ボードメンバー就任のご了解がいただけた。大手3社の社長とボードメンバー三人の方のご英断がなければ、今日のアンカー社は存在しなかつたらうと今も深く感謝している。同時に興銀の先輩は素晴らしい財産を残してくれたのだと改めて尊敬の念を持った。

このアドバイザリーボードであるが、メンバーの交代（日本郵船は神谷さんから元CFOの美和新一さん、商船三井は浜本さんから元副社長の米谷憲一さん）もあり、また新メンバーの桧垣悟郎さん（私の興銀の上司で興銀常務から日本冶金の社長を歴任）が加わり計4人の構成で今日まで続いており、温かくかつ厳しく指導をいただいている。

以後アンカー社は市場環境に応じて投資対象を柔軟に変え事業を展開してきた。2007年に募集した第一号ファンドは裸用船（オペレーティングリース）ビジネスで総投資額1000億円強に及び、邦船オペレーターのオフバランス需要に対応した。船種はV L C Cも含め多岐にわたる。

11年に募集した第二号ファンドでは定期用船ビジネスも開始、合計25隻、2000億円規模の投資であった。定期用船事業を行う以上、船舶管理のモニタリングは必須となってくる。シンガポールにあるノース・サウス・マリタイム社と共同出資でアンカー S M社を設立し、委託先の船舶管理会社を監理する体制も構築した。

続いて14年から投資を実行した第三号ファンドは3000億円まで投資規模を拡大した。邦船手3社向けの超大型コンテナ船の連続建造に対応するためである。合計19隻のこれらコンテナ船は現在ではONE社の中核船隊として活躍している。

現在は第四号ファンドの投資に移っている。第一号～第三号同様の船舶投資も実行するが、日本の海運会社が行う事業投資も展望しており、ターミナルなど不動産投資や事業会社の株式取得なども可能である。日本の海運会社の事業展開も多様化しており、なかには資金負担の大きい案件も出てくるであろう。共同出資などの対応で海運業界の動きについていきたい。その事業投資の第一歩を、19年に実行した飛鳥IIを運航する郵船クルーズ社株式50%の取得による日本郵船との共同事業化プロジェクトで記すことができた。