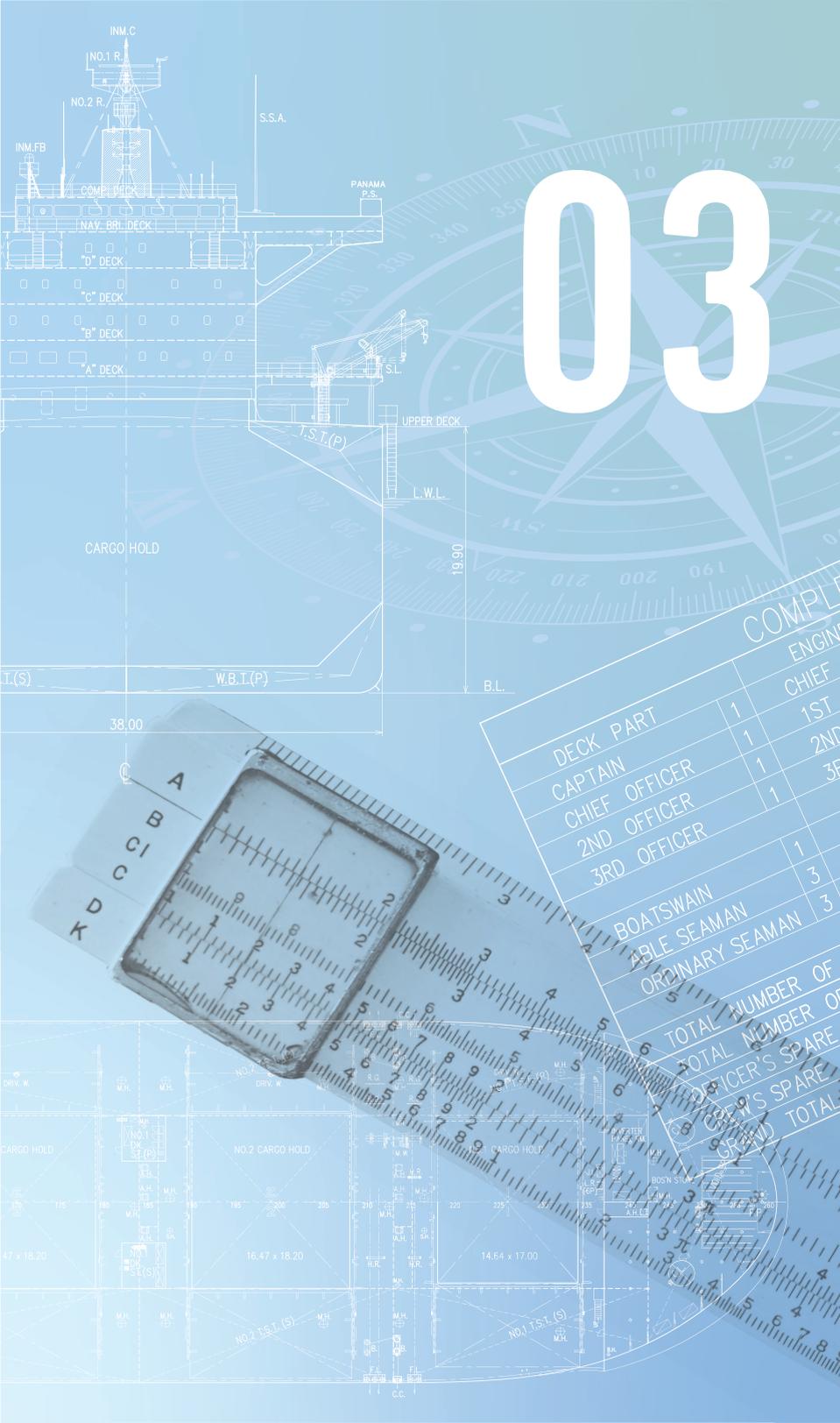


03

第 3 章 オフバランスと安保商店の躍進



| DECK PART | NUMBER | RANK |
|-----------------|--------|------|
| CAPTAIN | 1 | 1ST |
| CHIEF OFFICER | 1 | 2ND |
| 2ND OFFICER | 1 | 3RD |
| 3RD OFFICER | 1 | |
| BOATSWAIN | 1 | |
| ABLE SEAMAN | 3 | |
| ORDINARY SEAMAN | 3 | |
| TOTAL NUMBER OF | | |
| TOTAL NUMBER OF | | |
| OFFICER'S SPARE | | |
| OFFICER'S SPARE | | |
| TOTAL | | |

| プラザ合意の後遺症

プラザ合意がもたらした甚大な影響は 1990 年代初頭まで海事業界に残った。1993 年（平成 5 年）に完成した「OCEANIC GLORY」（貨物船／69,235D.W.T.）は、くみあい船舶が今治造船に発注していた船であるが、ここにもプラザ合意の影響はあった。同社のメインバンクは当社と同じく住友信託銀行であったため、銀行の仲介により、くみあ

い船舶が減損処理をして当社が買い取り、当社からくみあい船舶に 3 年間裸備船として出すかたちとなった。

プラザ合意以降、海運市況も悪い状態が続いており、業界全体で新造船ビジネスが難しかったこの時期にはこのような特殊プロジェクトも存在した。



「OCEANIC GLORY」。プラザ合意がもたらした海事業界不況の中、建造中に当社が買い取った船である

安保雅文社長の就任

1990年代に入り、当社の体制面において大きな変化があった。

まず、安保康夫の退任に伴い安保雅文が新社長に就任した。安保雅文はそれ以前から東京での商談などを一手に引き受けており、プラザ合意による諸問題に対しても前面に立って解決に奔走していたが、1992年（平成4年）6月、社長に就任する。

またこの時期、当社では工務担当も代わっている。船舶管理や新造船の監督などの工務関係業務は、創立時には太平工業に勤めた経験をもつ川口忠雄が担当していた。その後、尾道海技学院で教鞭を執っていた末広義一が1981年（昭和56年）に入社し、川口忠雄の定



1987年6月撮影。前列左が末広義一。後列左から安保雅文、山本真左美、安保真里子、小早川寧彦、安保紀子。右端が安保康夫

年退職後はこの業務を引き継いでいた。ところが1991年（平成3年）12月、末広義一が趣味のヨットレース中の事故により急逝する。

これを受けて翌1992年（平成4年）1月、安保雅文が幸陽船渠と中田組（現：ナカタマックコーポレーション）で16年間営業等を経験してきた黒屋雅明を当社に誘い、同年6月の安保雅文社長就任とともに黒屋が入社した。これ以降、当社は社長の安保雅文と1975年（昭和50年）入社の小早川寧彦、そして黒屋雅明という3人を中心とした第2世代というべき顔ぶれとなった。商社を中心に黒屋が幸陽船渠と中田組時代に培った人脈が、その後の当社の発展に大きく寄与することとなる。



1996年1月撮影。左から杉原裕代、大前由美、安保貴史（手前の子供）、黒屋雅明、安保康夫、安保紀子、安保雅文、安保真里子、小早川寧彦

| プレッシュャータイプ最大規模のタンカー

当社が所有するLPGタンカーはすべてファー・イースト・ SHIPPING 向けのものであったが、1994年(平成6年)に完成した「VEGA GAS」(LPG / 5,000m³)、翌1995年(平成7年)に完成した「PROCYON GAS」(LPG / 5,000m³)、そして1996年(平成8年)に完成した「CYGNUS GAS」(LPG / 5,000m³)は、ファー・イースト・SHIPPING 経由でフィリピンに備船されたものである。これら3隻はすべて北日本造船で建造された船であるが、5,000m³という規模はプレッシュャータイプのLPGタンカーとして、当時最大規模のものであった。



当時最大規模であった5,000m³のプレッシュャータイプLPGタンカーの1隻「CYGNUS GAS」

| 国華産業向けの溶融硫黄船

1995年(平成7年)に完成した「SULPHUR ESPOIR」(ケミカルタンカー / 3,999D.W.T.)と1998年(平成10年)に完成した「KOHSHINMARU」(ケミカルタンカー / 4,250D.W.T.)は、当社が初めて手掛けた溶融硫黄船である。当時、石油製品に含まれる硫黄の基準値が厳格化される中で、原油から脱硫した後の硫黄は硫酸の原料や肥料といった活用方法がなく、空地に放置された白い粉末状の硫黄が飛散し、大きな公害問題にもなっていた。こうした社会情勢から硫黄の運搬時には粉末ではなく液体で運ぶことが義務付けられる。

ケミカルタンカーの船底付近にはヒーティングコイルが設置されてお



当社初の溶融硫黄船として建造された「SULPHUR ESPOIR」

「商社冬の時代」とオフバランス

2000年代に入ると当社を取り巻く環境に大きな変化が訪れる。バブル崩壊により1991年（平成3年）から2002年（平成14年）まで、日本の景気が低迷する中で商社の業績も下がっていった。これは不良資産の影響の他、不況に苦しむメーカーが商社を介さずインターネットによる直接売買を行うようになり、商社を取り巻くビジネス環境が変化したことが原因に挙げられる。「商社冬の時代」といわれたこの状況下で各商社はリストラをはじめとする経営改革を進めたが、保有資産の売却もその柱のひとつであった。これは資産が多いと格付会社にランクを下げられ、資金調達が難しくなり、株価も下落する可能性があったためである。多くの商社では資産を売却してバランスシートを軽くするために所有する船舶を売却して他社所有にしたうえで、これを運用したいという思惑が広がった。バランスシートからオフするという意味から「オフバランス」と呼ばれた商社のこの動きに、当社が長年培ってきた裸備船というビジネスモデルが合致し、成長の追い風となる。

り、ここに蒸気を回すことで積荷を一定温度に保っているが、硫黄を液化するためには160°Cまで加熱する必要がある、これらの溶融硫黄船には蒸気ではなく高温のオイルが使用されている。

この2隻の溶融硫黄船は、当社がみやこマリタイムに裸備船として出し、同社から国華産業に定期備船として出されたものである。「SULPHUR ESPOIR」は三井物産、「KOHSHINMARU」は丸紅というそれぞれの商社が、原油を元売会社に販売した後、廃棄物となった硫黄をこれらの船で中国や米国に運搬して肥料や硫酸の原料として販売する、というプロジェクトであった。



溶融硫黄船「KOHSHINMARU」

|丸紅とのオフバランス案件

1999年（平成11年）に当社所有となった「NAVIOS PIONEER」（貨物船／38,810D.W.T.）は、丸紅が5年ほど所有していた中古船であり、オフバランスが急務となった同社から当社が買い取ったものである。

1998年（平成10年）の暮れ、安保雅文が年末の挨拶のために丸紅に訪れた時のこと。顔見知りの担当者から「ちょうど今会議でオフバランスの方向になった。ちょうど良かった。この船を買ってくれ」と提案されたのが「NAVIOS PIONEER」である。話はトントン拍子で進み、翌年3月の決算までに当社がこれを買取り、丸紅が6年間の備船でバックチャーターするかたちでまとめ、当社のオフバランス関連業務の第1号となった。その後、同様の方式を使って中古船だけでなく新造船も裸備船で運用したいという丸紅の意向により、2002年（平成14年）に「VEGA PIONEER」（貨物船／52,466D.W.T.）が完成し、これを皮切りに、合計7隻の船が、丸紅のオフバランス関連船として建造された。

|オフバランス案件の広がり

丸紅の「NAVIOS PIONEER」以降、日正汽船（現：JXオーシャン）や国華産業といった会社からも当社にオフバランスに関わるオファー

が多く寄せられた。上場企業の連結子会社であるこれらの会社は、親会社からオフバランスのために船の所有を制限された結果、船主からの備船を模索していたが、長年自社船を運用してきたため、船を他社に任せることへの不安があった。しかし、裸備船であれば船を所有せずに自社の船員で運用できる安心感がある。そうした背景から、「裸備船のパイオニア」として知られていた当社に各社からのオファーが殺到したのである。



上と右頁：オフバランス関連最初の新造船となった貨物船「VEGA PIONEER」



第1章
安保商店の創立と
探鉱船ビジネスの確立

第2章
事業の拡大と
ブラザ合意による危機

第3章
オフバランスと
安保商店の躍進

第4章
リーマンショックと
次代への変革

座談会
メッセー
社員インタビュー

資料

COLUMN 4 | 人の繋がりが育んできたクレディ・アグリコルとの取引

対談：ハービー・ベン（クレディ・アグリコル・アジア・シップファイナンス マネージング・ディレクター）
安保 雅文（安保商店 代表取締役社長）

40年前から続く人の繋がりに

ハービー・ベン（以下、ベン） 安保社長、この度は安保商店創立60周年、誠におめでとうございます。

安保雅文（以下、安保） ありがとうございます。ハービーとの付き合いはもう20年以上になりますが、最初に私がハービーと会うまでの話をしましょう。今から40年ほど前、バンク・インドスエズが麻生さんという方をヘッドハンティングして日本で船のファイナンス事業をはじめました。その麻生さんが日本の船主とコンタクトを取る中で父・安保康夫と知り合って意気投合し、取引自体は実現しなかったのですが、当社の進水式に来てもらうなど永くおつきあいがありました。その後、1992年（平成4年）にバンク・インドスエズは船の融資先を探す窓口的な会社バンク・インドスエズ・アジア・シップファイナンス・サービスズを香港に設立します。



左：ハービー・ベン氏（右）と安保雅文（左）／右：最初の取引となった「BOTANY TROJAN」

そしてその初代社長・デイビット・チェン氏が東京に来た時、麻生さんの紹介で私がチェン氏とお会いしました。

ベン その後、1996年（平成8年）にクレディ・アグリコルがバンク・インドスエズを買収し、当社はバンク・インドスエズ・アジア・シップファイナンス・サービスズから現在のクレディ・アグリコル・アジア・シップファイナンスとなります。

初の取引となった「BOTANY TROJAN」

安保 チェン氏と初めてお会いした時に色々お話ししましたが、当時は日本の銀行の方が金利が安く、その時は具体的な取引にはなりません。しかしそれから何年か経ち状況が変わります。1997年（平成9年）の秋から2001年（平成13年）頃まで、日本の金融機関からドル融資を受ける際の金利がとても高い時期がありました。これはバブル崩壊後、日本の金融機関が海外からドルを調達する際に“ジャパン・プレミアム”と呼ばれる金利を上乗せされていたためです。ピーク時には日本の金融機関からドルを調達するということができない時期もありました。ちょうどこの頃に「BOTANY TROJAN」（後の STOLT TROJAN / ケミカルタンカー / 15,313D.W.T.）を新造する話が出てきたのですが、日本の金融機関からドルを借りるのが難しいため、私がチェン氏に連絡してホテルニューオータニで会うことになりました。そこでチェン氏から担当者として紹介されたのがハービーとの最初の出会いです。この時はちょうど円高だったので、円安になったタイミングでファイナンスをして欲しいと依頼しました。

ベン 私が入社したのが1995年(平成7年)ですので、当時の私はまだ新人で、チェン氏の下でこの業界の勉強をしていた頃です。安楽社長のファーストインプレッションは“ジェントルマン”。話が明確で、質問させていただいたことに対してもすぐに資料を揃えてくださることがとても印象的でした。

クレディ・アグリコルとしてもこれが日本で最初期の案件でしたので、最初の「BOTANY TROJAN」はパリ本社も慎重でしたが、2隻目以降は融資もすぐに決まっていきました。取引を重ねる中で、安楽社長にパリ本社に来ていただいたり、香港のグローバルヘッドと何度も会っていただくなど、関係を深めさせていただきました。同時に私自身も、尾道に何度も足を運んだり、ゴルフの手ほどきを受けたり(笑)、安楽社長と親しくさせていただき現在に至ります。

安楽 「BOTANY TROJAN」は当社として初の海外の金融機関との取引となり、事業の可能性が広がりました。この船以降もケミカルタンカー・LPG船・コンテナ船など、現在まで合計6隻の船の融資が実現しました。

またハービーが開拓していったこともあり、今でこそクレディ・アグリコルと取引のある会社もありますが、当時は地方の船主で海外の金融機関と取引のある会社などなく、業界でとても驚かれたことを記憶しています。

ベン 当社としてもこの取引は大きな宣伝になり、大変感謝しています。

人と人が培う信頼関係

ベン クレディ・アグリコルは船のファイナンスを50年以上行っており、300社以上のお客様の1,300隻以上の船を手掛けています。その中で安楽商店はとても信



「BOTANY TROJAN(後のSTOLT TROJAN)」以降、「BOTANY TREASURE」(写真、左)、「CHEM LILY(ex. BOTANY TRITON)」、「GAZ REDSEA」、「KOTA HENING」(写真、右)、「BOTANY TROUBADOUR(後のASL TROUBADOUR)」の合計6隻で単独もしくはアレンジャー兼メインのファイナンスとして、クレディ・アグリコルと取引をしている

頼できる会社で深みのあるお付き合いをさせていただいています。

安楽 フランスの銀行は担当者があまり変わらないので、ハービーはもちろん、3年前に引退されたチェン氏や今のチェアマンのケニス・ラム氏も含めて、何十年というスパンで長く付き合っていただけののが嬉しいですね。

ベン 船の世界は広いようで狭く、人と人の信頼関係がとても重要です。当社はお客様との関係をとても大切にしていますし、安楽社長は本当に信頼できる方ですので、今後もこの良い関係を大切にしていきたいと思っています。

ご両親からはじまり、安楽社長、そして将来の3代目へと、「TRUST is our TREASURE」(信頼が我々の財産)を掲げられる安楽商店の益々の発展を確信しています。次のお取引のチャンスを楽しみにしております(笑)。(2019年8月)

日正汽船最初のオフバランス関連船となったプロダクトタンカー「HIGH LIGHT」の命名・進水式(2005年5月)



日正汽船とのオフバランス案件

2005年（平成17年）完成の「HIGH LIGHT」（プロダクトタンカー／46,843D.W.T.）は、日正汽船とのオフバランス関連プロジェクトの嚆矢となった。これは親会社であったジャパンエナジーの意向を受けた日正汽船から三菱商事を介して当社にオファーが寄せられた。

日正汽船は当社最初の船であった「安清丸」の備船先であったので、安保雅文も「ある種の運命のようなものを感じた」と言う。こうして「安清丸」から40余年を経て、「安清丸」を建造した瀬戸田造船を受け継いだ内海造船でこの船は造られた。

その後、2009年（平成21年）に日正汽船向けとして「HIGH BEAM」（プロダクトタンカー／46,500D.W.T.）と「HIGH CURRENT」（プロダクトタンカー／46,500D.W.T.）を同じく内海造船で建造している。

またこの頃、これらのプロダクトタンカーだけでなく、ステンレスのケミカルタンカーも日正汽船向けとして村上秀造船で建造している。



プロダクトタンカー「HIGH BEAM」（左）と「HIGH CURRENT」（右）

これが2010年（平成22年）完成の「CRYSTAL DREAM」（後のGOLDEN CYGNUS／ケミカルタンカー／11,500D.W.T.）である。さらに2011年（平成23年）には「SANTA SERENA」（貨物船／38,000D.W.T.）という貨物船が内海造船で完成し、日正汽船に備船している。

その後、日正汽船は親会社であるジャパンエナジーの合併に伴い、最終的にはJXオーシャンとなる。当社は日正汽船向けとして計5隻の船を所有していたが、この合併を前に「CRYSTAL DREAM」以外の4隻については、日正汽船に譲渡した。



貨物船「SANTA SERENA」

国華産業とのオフバランス案件

またこの頃、帝人が株主から抜け、三菱ガス化学の100%子会社となった国華産業でもオフバランスの必要性が生じた。2002年（平成14年）完成の「EISHU」（ケミカルタンカー／1,850D.W.T.）と、2009年（平成21年）完成の「JOSE PROGRESS」（ケミカルタンカー／47,000D.W.T.）は、当社が国華産業向けとして新来島どっくで建造したものである。

「EISHU」はナイロンの原料となるカプロラクタムを輸送するために、温度を常に80°Cプラスマイナス2°Cにキープできる特殊なケミカルタンカーである。また「JOSE PROGRESS」は日本最大のメタノール製造会社である三菱ガス化学がメタノールを運ぶための船で、現在もこの船は生産地であるベネズエラと欧州の間を行き来している。



メタノールを運搬するケミカルタンカー「JOSE PROGRESS」



ナイロンの原料を運搬するケミカルタンカー「EISHU」



「EISHU」命名・進水式

保有船種の変化と大型化

このように 2000 年代に入って吹いたオフバランスという追い風を受けて、当社のビジネスは大きく飛躍することとなる。これ以前は裸備船というビジネスの特性上、当社の取引先は大手があまり手を出さない分野で強い営業力をもちつつも、自社船を整備する資本の乏しい会社が主体であった。逆に言えば、「荷物はあるが船がない。人員は自社で賄いたい」というニーズに応えるのが、裸備船というビジネスであった。またそれまでの当社のビジネスは、ケミカルや LPG といった輸送に大きな手間の掛かる、ニッチな市場が主体であったという点も特徴である。特にケミカルは 1 隻の船に多様な液体化学製品を積

み分けて運び、途中さまざまな場所に寄港してそれらの積み降ろしを行い、さらに荷役の際にはそれらが混ざらないよう細心の注意が必要とされる。そのように手間が掛かり大手があまり手を出さない分野の船を裸備船で提供する。それが安保商店の伝統的手法であった。逆に大手船会社から見ると、従来は船主から裸備船を借りて運用するという必要性がなく、必然的に当社との繋がりも多くなかった。こうした創立以来の状況が、オフバランスという動きによって大きく変化し、当社が大企業と安定したビジネスを展開できる環境となったのである。



左から、2003 年完成のコンテナ船「KOTA HENING」、2005 年完成の自動車運搬船「GRAND DUKE」、2012 年完成の貨物船「BULK PORTUGAL」。長年当社の保有船舶は数千トンクラスのケミカルタンカーや LPG 船が多かったが、オフバランス以降、貨物船・コンテナ船・貨物船・プロダクトタンカー等、それまであまり手掛けていなかった船種も保有するようになり、各船も数万トンクラスが主流となる

| 大好況に沸く海事業界

オフバランスがもたらしたビジネスの拡大とともに、当社が発注する船も大きくなり、その中心は従来のケミカルや LPG といった小型船から、数万tという貨物船へと移行していく。また海事業界全体としても 2000 年代後半まで空前の好景気が続き、備船料、運賃、船価といったあらゆる値が上がり続けたが、それでも景気が良いから船を造り続けるという熱狂の渦に包まれていた。当社もかつてないほどの好景気を迎え、過去最多の新造船を発注していた。

このように業界全体の好景気に支えられて造船会社の船価は 2000 年代後半に向かって右肩上がりに上昇し続けた。例えばこの傾向がはじまる前の 2000 年（平成 12 年）頃に当社が手掛けた約 56,000t の貨物船は約 20 億円強であったが、2000 年代後半のピーク時に同規模の船価は約 2 倍に上昇していた。

特に前述の「HIGH BEAM」、 「HIGH CURRENT」、 「SANTA SERENA」、そして 2013 年（平成 25 年）に尾道造船で完成する「IKAN LANDUK」（貨物船／37,000D.W.T.）と「IKAN LUDING」（後の ASL LUNA／貨物船／37,000D.W.T.）は、40 億円前後という空前の船価を記録した。

「IKAN LANDUK」と「IKAN LUDING」の契約は 2008 年（平成 20 年）7 月に締結されたが、そのわずか 2 カ月後、世界経済を脅かす大事件が勃発する。