

# MESSAGE

## 座談会 メッセージ 社員インタビュー

| DECK PART     | 1 | ENGINE |
|---------------|---|--------|
| CAPTAIN       | 1 | CHIEF  |
| CHIEF OFFICER | 1 | 1ST    |
| 2ND OFFICER   | 1 | 2ND    |
| 3RD OFFICER   | 1 | 3RD    |

|                 |   |
|-----------------|---|
| BOATSWAIN       | 1 |
| ABLE SEAMAN     | 3 |
| ORDINARY SEAMAN | 3 |

TOTAL NUMBER OF  
TOTAL NUMBER OF  
OFFICER'S SPARE  
CREW'S SPARE  
GRAND TOTAL

## SYMPOSIUM 座談会

### 40年の絆 安保商店と三井住友信託銀行

1980年代以降、メインバンクとして  
当社の数多くのプロジェクトを支えてきた三井住友信託銀行。  
今回、当社創立60周年を記念して、  
同社の歴代「安保商店 担当者」が特別座談会を行った。

#### 参加者



井上 政清氏（いのうえ・まさきよ）

愛媛県出身／1974年旧住友信託銀行入行／1987年安保商店を担当／執行役員 東京営業第四部長、取締役 兼 専務執行役員などを歴任し、2008年役員退任



縄田 満児氏（なわた・みつる）

大阪府出身／1977年旧住友信託銀行入行／1987～1992年安保商店を担当／常務執行役員などを歴任し、2010年役員退任／現在、三井住友トラスト・パナソニックファイナンス 常任監査役



八木 康行氏（やぎ・やすゆき）

兵庫県出身／1979年旧住友信託銀行入行／1992～1993年安保商店を担当／専務執行役員、三井住友トラスト・ホールディングス 取締役監査委員などを歴任し、2019年役員退任



齊川 龍太郎氏（さいかわ・りゅうたろう）

福岡県出身／1989年旧住友信託銀行入行／2003～2008年安保商店を担当／東京営業第2部第2課長などを経て、現在三井住友トラスト・パナソニックファイナンス 投資商品営業部長



柳 義彦氏（やなぎ・よしひこ）

大阪府出身／1991年旧住友信託銀行入行／2005～2014年安保商店を担当／現在、同行名古屋営業第一部長

聞き手 安保 雅文（安保商店 代表取締役社長）

井上政清氏（以下、井上） この度は安保商店の設立60周年、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。

井上 安保商店さんと当社の関係は1980年代からはじまりました。最初に安保商店さんの担当となったのは後に社長を務める森田豊さん（p.021参照）で、当初は大阪支店が、後に当社内で海運・造船関係の仕事を集約する流れの中で、東京の営業第2部が取引させていただいてきました。私が安保商店さんの担当になったのはちょうど東京に移ってこられた1987年（昭和62年）ですね。当時はプラザ合意の後で、世間はバブル景気の真っ最中でしたが、海運・造船業界だけが円高による不況で大変厳しかった時代です。

縄田満児氏（以下、縄田） 私は課長だった井上さんの下で担当者として、1987年（昭和62年）から1992年（平成4年）まで5年間安保商店さんにお世話になりました。プラザ合意の影響で海運・造船関係企業の多くが危機に見舞われ、銀行に損失を計上する会社も多かった中で、メインバンクの担当者として安保商店さんと一緒にこの難局を乗り切れたことは、私の銀行員としてのキャリアの中でも大きな誇りです。

安保 縄田さんが担当だった頃はこの業界全体が本当に大変な時代でした。当社も融資してもらっている借入れの返済を収入で払えるようにしないとデフォルトに陥る恐れがあり、融資を受けているほぼ全ての船について返済スケジュールを調整していただいていた。そうし

た苦しい時代を乗り越えて、再び新造船ビジネスをやろうということで「SETO IRIS」を造るわけですが、これも縄田さんの担当時代でしたね。

**縄田** 新しい船の話は当然審査部との相談が必要ですが、きちんとご返済をいただいていたので、話はスムーズに進みました。私が担当させていただいた5年間は業界が本当に大変な時期でしたので、当社と取引のあったどの船会社も新造船というのはほとんどなく、私はそれまで進水式という華やかなセレモニーに参加したことがありませんでした。そういう中で出席させていただいた「SETO IRIS」の進水式はとても思い出深いですね。私は進水式で当時の上司、鈴木さんが読むスピーチを書くよう会社から言われて、安保商店さんの再スタートに対する想いを込めて原稿を書いたのですが、鈴木さんは自分の言葉で話をされる方でしたので、式典の当日、私の原稿は「本日はおめでとうございます!」という最初の一行だけしか採用されませんでした（笑）。でも鈴木さんのスピーチは大変素晴らしいもので、そこで話された「安保商店の復活宣言」は私も本当に感動しました。

**八木康行氏（以下、八木）** 私が安保雅文社長に初めてお目にかかったのは1985年（昭和60年）11月です。当時、私は大阪の事業調査部というところにいて海運・造船分野の調査をしていました。

**安保** 「MARINE REGENT」の時ですね。

**八木** そうです。ちょうど安保商店さんが「MARINE REGENT」を発注され、当社がそのファイナンスを担当させていただくことになりま



ブラザ合意後の危機から脱した後、新規建造船の第1号となった「SETO IRIS」の命名・進水式。  
右の写真で、同船の進水を見守る右から4人目が縄田氏

した。大きなタンカーでしたので傭船先の信用調査のために、安保社長と当社の当時の担当者だった吉田さん、そして私の3人でNYに行きました。この仕事で初めて安保社長にお会いしたのですが、私にとって初めての海外出張でもあったのでとてもよく覚えています。その後、出向を経て1992年（平成4年）に営業第2部に異動となり、縄田さんの後を継いで安保商店さんの担当となり、翌年秋まで1年10カ月程お世話になりました。この時、安保さんが先の「MARINE REGENT」を売船されるのですが、この船の誕生と別れに関わらせていただくかたちになり、特別な縁を感じています。

**齊川龍太郎氏（以下、齊川）** 私が安保商店さんを担当させていただいたのは2003年（平成15年）から2008年（平成20年）です。2002年（平成14年）に東京営業2部に異動になり、はじめはオペレーター系の会社を担当しました。その後船主も担当することとなり、幸運にもそ



左：三井住友信託銀行のファイナンスにより建造された当社初の自動車運搬船「GRAND DUKE」

右：2007年に進水した「NEPTUNE PIONEER」

の中に安保商店さんがいらっしゃったというわけです。担当から外れた後、私はシンガポールに赴任していた時期があったのですが、ちょうど安保商店さんがシンガポールに進出された時期で、その最初の船も担当させていただきました。私が担当の時期は海運・造船業界が大好況で、船さえもっていれば融資がつくような幸運な時代でした。

**安保** オフバランスの影響もあって、当社も取引先や船がどんどん増えていった時代ですね。

**齊川** そういう状況でも安保商店さんは全ての船について、まず当社に相談をくださっていました。そうした深い信頼関係があったので、当社としても「これは大丈夫そうですね」とか「これは止めておきましょう」など、さまざまなかたちでご協力がしやすかったと思います。

**安保** 当社はプラザ合意後の危機を住友信託銀行さん（当時）に助け

ていただきました。だからそれ以降、全ての案件は必ず御社にご相談するようにしています。もちろん全てをメインバンクの御社にみていただくわけにはいきませんが、最初に必ずご相談するようにしています。

**齊川** そうした信頼関係があったので冒険的な案件も引き受けさせていただきました。その1隻が「GRAND DUKE」で、今でこそ当社も普通に融資していますが、これは当社初の自動車運搬船でした。私自身、これはチャレンジだと思いましたが安保商店の黒屋雅明さんの熱意に押されてお引き受けしました。

**安保** もう13年も経ちますね。「GRAND DUKE」は売船を除くと、当社が過去に所有していた船で最も利益を上げた船です。

**齊川** 安保商店さんを担当する中で、安保雅文社長をはじめ、小早川寧彦さん、黒屋雅明さんから船主の仕事に関わるイロハについて教えていただきました。そうした中で常に「安保商店さんには良い船をもっていたかかないといけない」という想いを胸に仕事をさせていただきました。こうした日々は私自身、とても充実していました。

**柳義彦氏（以下、柳）** 私は最初は齊川さんの下で、後に引き継ぐかたちで2005年（平成17年）から2014年（平成26年）まで担当をさせていただきました。この9年間というのは海運業界の絶頂期から、リーマンショックによって奈落の底に落ちるというまさにジェットコースターのような時代でしたが、この難局を安保社長と共になんとか乗り切れました。これも安保社長の仕事に対するまっすぐな姿勢の結果だと

思っています。当社も安保商店さんを全力でサポートしようという中で、非常におこがましい言い方ではありますが、担当者の私自身、自分の会社のような覚悟で仕事をさせていただきました。

**安保** ブレることなく、淡々と決断していく柳さんの冷静で的確なアドバイスのおかげで安保商店はリーマンショックによって大きなダメージを受けることなく乗り切ることができました。

**柳** 私が担当を離れて異動する時、社内の送別会に安保社長がお手紙を寄せてくれました。その手紙には「私は安保商店のメインバンクは三井住友信託銀行本店営業第二部第二課であると、いつも誇りをもって言っています。それは柳さんが育てた TEAM YANAGI がいるからです」と書かれていました。私は送別会の席では泣かないぞ、と心に決めていたのですが、思わず泣いてしまいました。そしてふと隣をみると上司が私以上に号泣していたのを思い出します。

**齊川** 2007 年（平成 19 年）に出席させていただいた「NEPTUNE PIONEER」の進水式でも、安保社長から当社との長い付き合いに関するスピーチをいただきました。私もこの熱いメッセージを聞いてさらに良い仕事で応えようと想いを新たにすることが思い出されます。安保商店さんと当社の良い関係は今後も永く続いていくと思いますので、これからも担当となる当社若手社員に対してご教授いただき、末長く宜しくお願い致します。

**八木** 私が安保商店さんを担当させていただいたのは 28 歳から 35

歳くらいまでの若かりし頃でしたが、今もその 30 年前の日々が鮮明に思い出されます。私の人生における大切な思い出です。

安保社長は昔から私たち歴代の担当者をととても大事にしてくれました。何でもオープンにご相談いただく中で、私たち担当者も大きな責任を感じます。そういう良い意味での緊張感をもって仕事をさせていただきました。この時の自信が、その後の仕事にも大きく役立つ財産になったと、今も大変感謝しています。

**縄田** 1992 年（平成 4 年）に担当を外れた後も、1999 年（平成 11 年）から 1 年間は担当者の上司として、さらに 2000 年（平成 12 年）からは福山支店長として安保商店さんにお世話になりました。銀行員生活で 3 度もご縁をいただくお客様は非常に稀なことです。私はいつも慎重に、そして着実に仕事を進められる安保社長を大変尊敬しています。また現在、30 隻近い船を有するオーナーさんとなられて、本当に嬉しく思っています。

**井上** 当社は安保商店さんとのお取引において、「メインバンクとしてしっかりと支える」という方針を長年貫いております。海運は大変激しい業界ではありますが、世界を相手にビジネスできるという大きな魅力がありますので、今後益々の発展されることと期待しております。今後もメインバンクとしていろいろなかたちでお力添えができればと考えております。

**安保** 本日はありがとうございました。（2019年2月）

## MESSAGE

### 前取締役からのメッセージ

#### 第二世代から第三世代への伝承

安保雅文社長と共に  
当社第二世代の中心として活躍し、  
成長と発展を支えた  
小早川寧彦と黒屋雅明が、  
次世代へのメッセージを寄稿した。



### 小早川 寧彦 Yasuhiko Kobayakawa

私が安保商店に入社したのは、1975 年（昭和 50 年）3 月で、この『社史』における草創期にあたります。入社当時の安保商店は、安保康夫社長と紀子夫妻、現社長の安保雅文、造船所 OB の川口忠雄、そして私と同時入社の林原佳代子、小早川博美という合計 7 名の体制でした。新たに加わった私たち 3 人は経理、総務等、全般的に事務所での仕事を業務としていました。

当時の安保商店は、数隻の内航船（委託運航）と日本国籍の外航船（裸傭船）を所有していました。1974 年（昭和 49 年）頃から船舶の国籍を日本以外にするいわゆる便宜籍船という形態がはじまり、現在ではほとんどの船舶が便宜籍船となっています。

所有船舶のほとんどが裸傭船契約を締結していました。裸傭船という形態は傭船者が必要としている船舶を傭船者に代わって建造し、貸与するという賃貸契約に近いものでした。

ただ、裸傭船は定期傭船とは違い、船舶の運航・管理のすべてを傭船者が行うため、船主にとっては契約を締結する相手先を慎重に選ぶ必要があり、また収益もそれほど多く見込めないため、裸傭船を主たる事業とする会社はあまりありませんでした。

そのような中で、末広義一の後に加わった黒屋雅明が、前職での経

験を活かして新たな販路の拡大等、安保商店の成長に多大な貢献をしました。

その後 21 世紀に入り、オフバランスを必要とする商社や船会社と契約を締結することにより、保有船舶の船種も多様化し、トン数も増え、安保商店として安定した業績を上げることができるようになりました。

また、近年には海外での研修を終えた和田連も加わり、彼の経験を活かした定期傭船の船舶も次第に増えてきました。

---

入社以来、40 年あまりが経過しました。その間、現在在職中の者を除き、延べ 12 名の女性スタッフが事務職として安保商店に勤務しました。また、海運業界では幾度かの好不況の波が訪れました。そのような中、安保商店の歴史を語るときに必ず登場する「プラザ合意」と「リーマンショック」は、本当に会社の危機でした。その他にも、個人的には海運税制を含む税制の変更等に伴う幾度かの大きな税務調査を受けた際に、その対応に奔走したことも思い起こされます。この間、安保商店が取得した船舶はほぼ 100 隻を数えます。そのほとんどが新造船であり、私も会社の一員として多くの造船所での命名・進水式典に出席することができ、普段の仕事では接することができない数多くの人々とお会いすることができたのは、私にとってとても良い経験であり、財産となりました。

---



今では、若いスタッフも増え、私の業務も徐々に後進に引継ぎをしている中で、保有船舶も現在建造中の 4 隻を含めると 30 隻に達します。その中には定期傭船の船舶も増えており、傭船形態も数年前からそれまでのような長期契約に代わって短期契約が増え、案件もこれまでのような安定したものからリスクのあるものへと変わってきており、より慎重さが求められるようになってきています。

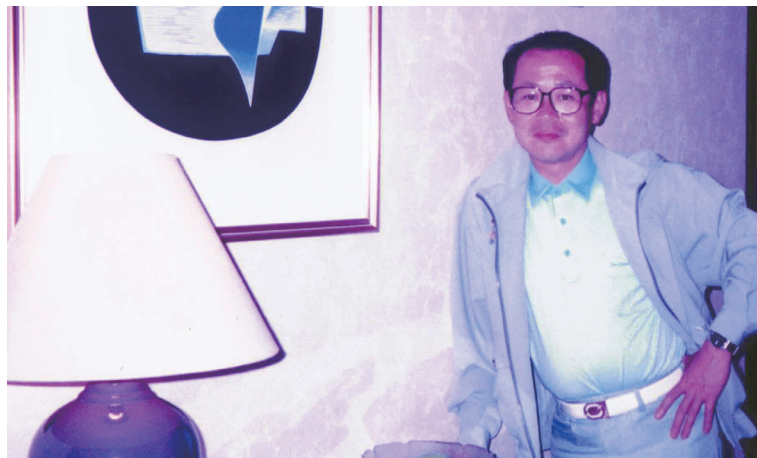
今後も過去にあったような不況の波も押し寄せてくると思いますが、若い皆さんが力を合わせて困難を乗り越え、取引先から信頼される安保商店として 70 年、80 年と益々発展していくようエールを送ります。

---

## 黒屋 雅明 Masaaki Kuroya

---

主に移動手段としてはじまった船舶が物流手段としての役割も担うようになり、それが「海運業」として人類に貢献するようになって既に数百年が経ちます。この時間の中では、安保商店が海運業に携わったこの60年というのは未だ刹那の間だと思います。この短い期間に得た経験と実績を活かして、今後の長期的な経営をどのように展開させていくのか、第三世代が多くを占める現在のスタッフに期待と全幅の信頼を捧げます。



顧みますと創業者安保康夫・紀子夫妻の第一世代を経て、1992年（平成4年）6月1日に安保雅文新社長の体制となり、私は小早川寧彦氏と共に取締役就任し、優秀な女性社員1名を含めた4人で第二世代の歩みをはじめました。

この時、メインバンクの住友信託銀行（現：三井住友信託銀行）から私たち第二世代に託された命題がふたつありました。ひとつは裸備船の備船先を小さな海運会社から中堅・準大手の財務内容が良い海運会社へと移行させること。そしてもうひとつが、海運不況時の緊急避難用として当時の営業体制（12～13隻保有）下で、財務的な余裕として10億円の資金を確保することでした。

在職25年間、私はメインバンクから示唆されたこのふたつの命題を常に念頭に置き、目標達成に向けて営業展開と運営に取り組みました。「チーム安保商店」として各々がもつ能力以上に守備範囲を広げて全力を尽くしてきましたが、この業界特有のグローバルな自由競争の下、他業界にはない激しい好不況の荒波に幾度も翻弄され、思わず足元を掬われそうになったことも度々でした。その結果、思い描いてきた良好な環境で第三世代へバトンを渡すことが果たせず、次世代にお詫び申し上げる次第です。

---

安保商店とメインバンクとの間には、長い信頼と実績に基づいた良好な関係があります。しかし、此処に必ず書き残す必要があるのが、

1985 年（昭和 60 年）のプラザ合意による急激な円高が引き起こした海運界の大きな負の遺産です。本邦海運会社の多くが経営危機に直面し、安保商店も例外ではありませんでした。

思い出すのは、当時東京支店の新造船営業担当であった私に、出張で上京中だった安保雅文専務（当時／現：社長）から夕食に誘われ、そのテーブルで伺った一言です。「会社が終わりそうだ。これからは向島で農業にでも勤しむよ」と。為替相場が「1ドル＝260 円」レベルの時に、円ベースの「建造船価支払契約」と米ドルベースの「裸備船料収入契約」を締結した、船価約 65 億円の高付加価値仕様の 10 万トンプロダクトタンカー「MARINE REGENT」。ところがこの船の完工引き渡し時に為替レートは「1ドル＝160 円」レベルとなっていました。米国の大手定期備船者、本邦の準中手裸備船者、そして安保商店の間で契約時に試算していた好採算の見通しが、裸備船就航時に為替レートの激変で損益分岐点を大きく割り込み、収支が成り立たなくなったのです。

しかしこの時、メインバンクの営業部門・審査部門による慎重な審議の結果、安保商店は支援すべき海運会社のひとつとして認めていただき、手厚い指導によって存続することができました。

その後、当社は第三者機関の客観的審査を受けるが如く、メインバンクの本店船舶担当営業部門に対して、具体化確率が高まった案件取り組みはすべて相談して、最終的には自己決定するプロセスを踏襲



台湾にて社員旅行

し続けることで、主観的な判断ミスに対するリスクヘッジを徹底しています。

次に記さねばならないのは、海運業を未来永劫生き抜くための最重要課題、すなわち「如何に取得船価を低く仕込むことができるか」「如何に競争力のある船舶を手に入れられるか」についてです。

船舶の仕込みには 3 つの大きな要素があり、第 1 は船価、第 2 は裸備船先の財務耐力、第 3 は融資調達条件ですが、この中で船舶の運命、即ち宝船となるか不良債務として会社の財務体質を削ぐかに大きく影響を及ぼすのが仕込み船価です。

この要諦を踏み外したのが、21 世紀に入った後、2008 年（平成 20 年）のリーマンショックまで約 7 年間続いた「史上最長・最高の海運好況」



韓国の取引先との親睦旅行にて。  
 安保雅文（左から2人目）、黒屋雅明（左から4人目）、  
 小早川寧彦（右から2人目）

から、その反動による「海運史上最悪の大不況」に至る環境の激変期です。好採算の想定で2008年（平成20年）に新造裸傭船契約を締結した高船価の船舶が、その後安保商店の経営を直撃したのです。

「PCL事件」と呼ばれる本件は、多年に渡って日本船主との実績を積み重ねた海外裸傭船者との新造建造裸傭船契約で、私は「これは安保商店の新たなビジネスパターンの開拓になる」という想いで

仕込みました。ところがリーマンショック後の世界的な経済危機の中で、高船価が裸傭船者の財務体質を弱体化させ、当社に裸傭船料の値引き支援要請が懇願提示され、高価なる負の学習材料となりました。この事件に関しましても、会社を危機に直面させたこと、深く反省と陳謝を申し上げる次第です。

幸い、現在安保商店は定期傭船契約に対応出来る能力を徐々に備えつつあり、その遂行力を研ぎ澄ませていけば10年後、15年後に

は裸傭船の船主から、力をつけた裸傭船及び定期傭船の船主という立場を確立できると信じています。

また、船舶は船主の財務諸表から抹消される時、すなわち売船時に余剰資金増額に大きく貢献するか、投資資金を大きく割り込み会社の財務体質を弱体化させるかが決まります。このため、裸傭船契約が破綻した折にその受け皿として独自の船舶運航能力をもつことは、各保有船舶収支の結果を出すことを延期でき、過去の実績から推察して、5年前後の海運不況を脱した後の売船市場好転時を辛抱強く待ち、不良債権額を極力最小に収めることが出来れば、収支零レベルへ改善できる手段となります。その機能を備えつつある安保商店は、今後企業価値を一段と高めることができるでしょう。

海運業界の荒波を乗り越えて生き抜いていくためには、グローバルで高度な知識や分析・判断能力が要求されます。そして今後、世界的な地政学上のリスク、原油及び鉱物資源需要供給動向、穀物や動植物油の生産消費動向、世界経済の動向、金融工学など、影響するファクターの流動化はさらに加速度を増し、この業界を翻弄していくでしょう。難局や逆境下での経験が、会社や人材を鍛え、その血となり肉となります。海運業界において、ぬるま湯に漬かり弛緩した企業体質ではすぐに淘汰されていきます。私たちが想像する以上に、私たちは関係各社から厳しい経営判断の目で見られています。安保

商店の人材・能力・品質レベルも常に評価されていますので、常に忍耐強く、緊張感を保ちながら、海運業環境の変化に機敏に対応できるビジネススキルを各々研ぎ澄まし、「海運業のプロ集団」として英知を尽くして過酷な SHIPPING ビジネスを乗り越えて載きたいと祈念するばかりです。

最後に、安保商店に従事して列席できた多数の進水式典は私にとって本当に慶事でした。荷主・傭船者・運航者・造船所・融資銀行・船主と共に、船舶の誕生を心から祝賀し、その喜びを肌で感じる事ができたのは、自分自身もこの世に生命を授かったことに深く感謝できた良い機会でした。

職業人生の大半を安保商店で過ごすことができ、自分が好きな船舶に携われる人生を全うし、良い夢を追い続けることができたことは筆舌に尽くしがたい至福でした。在職中、御縁を戴きました皆様方に賜りましたご指導ご鞭撻に深甚よりの感謝を申し上げ筆を置きます。ありがとうございました。

編注：黒屋雅明氏は、この『社史』編集中の2018年2月、永眠した。