

船主業の

未来

短期用船で自己資金力高める 安売商店、市況上昇局面を掴む

安売商店（本社＝広島県尾道市）は、短期用船ビジネスに取り組んでいく。船舶建造で自己資金力が求められていることに対応するためだ。BBC（裸用船）で長期安定収益を得る一方、TC（定期用船）に関しては安い船価で調達できた船、船齢が進んで残債が減っている船を対象に短期用船で運用し、マーケットの上昇局面を狙う。船隊約30隻のうち最大で7～8隻をマーケット運用型に転換していく考えだ。和田連CEO・社長に同社の生き残り策を聞いた。

■稼げるときに稼ぐ

—— 日本の船主業が生き残るためには何が必要か。

「当社の船隊規模は発注残を入れて35隻だが、その規模に合った生き残り策がある。われわれが今やらなければならないのは短期用船で動かせるフリー船を一定隻数確保して、マーケットのアップサイドを獲りにいける体制を整えることだ。マーケットが上がったタイミングで優良な用船契約が取れるように、1年、2年の用船契約で動かせる船をある程度の規模持っておきたい。稼げる時に稼いでおくというのがポイントで、そのためには苦しい時期を耐える覚悟も必要だと思っている」

—— マーケット・エクスポージャーを取っていくということか。

「そこだけが独り歩きすると、かなりのマーケット・エクスポージャーを取っていくような戦術と誤解されるかもしれないが、長期用船で安定収益を確保するという基本は変わらない。基本的にはBBC（裸用船）は長期で固めていく。BBCは用船者の信用力がしっかりしている間は、われわれはあまりリスクを負わない。当社としてはBBCでしっかり長期安定収益を得る一方で、TC（定期用船）に関しては安い船価で調達できた船や、船齢が進んで残債が減っている船を対象に、5年などの用船を狙うのではなく、その時々マーケットに合わせた短期用船で次の上昇局面を獲れるようにしたいと考えている。そうしないと資金力が高まらない。売船でプロフィットを得て次の船に替えていくのも1つの考え方だが、用船でランニン



和田CEO・社長

グの収益を上げて、それを次の投資に回す方が好ましいと思う」

「海運は良い時と悪い時がかなり分かりやすいサイクルで動くが、良い時は短く、耐える期間は長い。短期用船を船隊に組み込めば、マーケットの逆風を受ける可能性があるが、それでも最終的には良い成績になるのではないかと感じている。大手船主のような規模があれば何でもできるかもしれないが、当社のような規模の船主にはその規模に応じた工夫が必要だ。用船期間は新造船であれば最低3年、できれば5年はほしいが、残債がある程度減っている競争力のある船はマーケットを見ながら1年でも良いと思っている」

—— ほとんどの船主は数年前まで長期安定収益を望んできたが、考えが変わってきた理由は。

「海運業界は基本的に利益を出しやすい状況が続く業界ではないが、その中でもプロフィットを出せない船で固めていたのが日本船主の従来の形だった。マーケットが上がった時には用船者の買い取りオプション（PO）の行使によって、それなりの利益は得られるが、マーケットで得

られるような利益は残らない一方、マーケットが悪ければ返船されるといふ大きな利益の取れないビジネススキームを続けてきた。それでも良かったのは、日本の金融機関が少額の自己資金でも融資してくれて、ハイレバレッジで形を成すことができたからだ。これからは備船の短期化の流れでどの船主も自己資金の投入額が増えていく。われわれも2割くらいを投入して1隻を造っていくところまでしないと、案件がなかなか成立しない。取れる利益が取れないというのでは、船主が生き残っていくのは難しいと思う」

■シンガポールを活用

—— それ以外に生き残りに必要な点は。

「資金調達力、組織力、船舶管理能力などはどの船主にも求められる。船舶管理能力に関しては自社管理のみには拘らないので、管理会社と密に連携して、われわれの意見や考え方に耳を傾けてくれるようなパートナーと一緒にタッグを組んでやっていく。他の船主があまりやっていないことで当社がやっていることは、管理会社を起用しながらも、基本的に購買は全てわれわれ自身でやっていることだ。そうすることで当社の社員と管理会社の監督とのディスカッションもかなり増えて、その結果、船舶管理部門の社員の知識や経験もどんどん増えて、新しい局面でも応用が効くようになっていく」

—— 生き残り策の1つにはシンガポールも入ってくるのか。

「もちろんだ。日本の税制は厳しくて内部留保がなかなかしづらい

が、それではとても他国の船主には太刀打ちできない。マーケットで船を調達する時には内部留保が重要になってくるが、日本にいと内部留保がたまらない。マーケットが悪かった20年くらいまではそこまで感じなかったが、マーケットが良くなった最近では、売船によって得られた利益をわれわれの手元に残すという意味でシンガポールの存在が重要になっている。シンガポールのフリートはできれば増やしたいと考えている」

「シンガポールは店費が高いという問題があるが、対応策はある。例えば日本側のスタッフがシンガポール側にアポイントされて、その下で動くことによって、リーズナブルなランニングコストで日本からサポートする形が可能だと思っている。まだできていないが、実際の経営判断はシンガポールでやって、シンガポールがこちらの管理系や運航系のスタッフを活用することはできると思う」

—— 将来的な船隊規模、日本とシンガポールの内訳、長期BBCとマーケット享受型TCの内訳など目標はあるのか。

「当社の船隊規模は発注残を含めて35隻で、一時期よりは増えている。船隊規模が大きいほどメリットも大きいのは間違いないが、船隊を増やすのは簡単なことではない。船隊規模はできれば微増させたいが、現状を維持できれば良いと思っている。今は既存船28隻、発注残7隻だが、売船もあるので実際の船隊規模は30隻前後になるのではないかと」

—— 仮に船隊規模30隻としたら、どのくらいをマーケット船として許容できるのか。

「7~8隻くらいだろう」

—— シンガポールの現状は。

「シンガポールは税制メリットをフルに享受するためにBBCには取り組んでおらず、今はTC船のみ3隻を保有している。船種はステンレスタンクのケミカル船2隻とウルトラマックス・バルカー1隻で、中古で買った2隻と、こちらから移転した1隻になる。シンガポールにはビジネスの決定権を完全に委ねており、現地サイドの判断になる。シンガポールは新造発注や中古買船な

どで5隻くらいまで増やせる余力はあるが、底値狙いをしていたので増やせていないのが現状だ。船価がここまで上がってしまった今から振り返ると、結果的にチャンスを逃した部分もあった。ギリシャ船主が凄いなと思うのは、彼らも税金を払う必要がない中で、同じように船価の底値狙いをしていても、ここぞという時には船価が少し高くても投資して結果的に成功していることだ。判断はかなり難しいが、インフレにより船価が上がり基調の今後は目利きがより重要になってくる。日本では償却資産の関係で船価が高くて発注せざるを得ないこともあるが、シンガポールではその必要性がないので、反対に日本以上に発注の意思決定が難しい部分がある」

■船台供給減が影響

—— 日本の船主は曲がりなりに船隊規模を増やしてきたが、今後についてはどのように見ているか。

「船隊規模を維持するのは難しいだろう。中国の造船所に発注する船主もいるが、基本的には日本の造船所で建造するのが国内船主のスタイルだ。日本の造船所では、新造船台そのものが減ってきていることに加えて、人手不足、新燃料船などの建造に伴う工数増などが影響し、建造キャパシティはピーク時からかなり減っている。われわれも造船所との関係を密にしながら何とか発注していこうとしているが、残された船台の奪い合いという観点からすると、日本の船主すべてが船隊規模を維持するのは不可能だ。日本船主のほとんどは、カントリーリスクのある中国造船所には行かないのではないかと。中国でも建造するし日本でも建造するという企業体力のある船主しかなかなか中国では建造できない。そう考えると日本の造船所と良好な関係を築いていくことが以前よりも重要になっている。当社のような30隻規模の船主は年間2~3隻の発注になる。いくつかの造船所と密な関係を築いて、発注余力が十分な時は船台があれば躊躇せずに発注することで次につなげていくしかない。新造船が難しいなら中古船でやっていけるかという、ある程度

の規模がないと中古船の組成も難しい。特に今は船価と足元マーケットの乖離は新造船と比べ中古船の方が大きい。そう考えると、船台の奪い合いがさらに激しくなるのではないかと」

—— 船主業は厳しい環境に置かれそうだ。

「われわれもそういう状況になりそうな流れだったが、TCを増やして短期のビジネスをすることで将来像を描くことができた。常にBBCを含む償却資産目当ての投資を追いかけないといけない状況になると厳しい。BBCに関してはわれわれも昔はメインのビジネスとしていたが、参入障壁が非常に低い分、BBCの需要が高まってくると参入が増え、リスクがあるのに利益が出にくいビジネスになっている」

「日本の船主が生き残る手立ては絶対にあると思うが、銀行のサポートはどうしても必要だ。銀行に対して、これからはこういう戦略でやっていくし、次世代にはこういう人材が揃っているというロードマップさえ示せば、多少リスクのある案件でも銀行はサポートしてくれるのではないかと。隻数が少ない船主に対する銀行のスタンスが、発注時には必ず長目の用船を固めるという話になってくると、発展性を持って船主業を継続していくのは難しいだろう」

—— 日本船主のこれからの課題は。

「どの船主も人材確保には苦労していると思う。われわれも安売店を選んでもらえるような職場環境作りやフレックス制度の導入といった柔軟性に力を入れている。例えばフルリモートの社員の採用や外国人監督の採用など、埋もれている人材を発掘して当社に入ってもらえるような体制にしている。多種多様な人材を揃えて次世代もやっていけるのを銀行や取引先などのステークホルダーに説明し、選ばれるような船主になっていきたい。そうすればファイナンスもしていただけるし、用船もしていただけると思う。もちろん一番大事な船舶の安全運航にも力を入れていく」

(聞き手：中村直樹)