

04

第 4 章 リーマンショックと次代への変革

リーマンショックの勃発

2000年代に入り続いていた海事業界空前の好景気は、突然その終わりを迎える。2008年（平成20年）9月、米国の証券会社リーマン・ブラザーズの経営破綻に端を発し、世界中で株価が大暴落する。このリーマンショックにより、それまで高騰を続けていた船価が大暴落し、海事業界は80年代のプラザ合意に匹敵する大きな危機を迎える。一例としてケープサイズ*の船を挙げると、リーマンショック前にこのサイズの船価は100億円を超えており、また1日の傭船料は20万ドル以上にまで上昇していた。これがリーマンショック後、船価は約半分にまで落ち、また1日の傭船料は2,000ドルまで下落した。船価が半分になると高騰時に契約・建造した船は競争力を失う。また傭船料はケープサイズで1日35,000ドル程度が通常の採算ラインといわれていたが、それが2,000ドルまで下がるとビジネスとして成立しなくなる。このようにリーマンショックは世界経済だけでなく海事業界にも大きな影響をもたらした。

* ケープサイズ

資源貨物を輸送するばら積み船で最大の船型。主に鉄鉱石や石炭を積載する。そのサイズ故にパナマ運河を通航できず、インド洋・大西洋間は喜望峰（Cape of Good Hope）を、大西洋・大西洋間はホーン岬（Cape Horn）を回る

サイズの呼称	D.W.T.の目安
VLOC (Very Large Ore Carrier)	250,000
ケープサイズ	180,000
パナマックス	82,000
ハンディマックス	58,000
スモールハンディ	28,000

ばら積み船 サイズ別呼称



リーマン・ブラザーズ破綻と海事業界への影響を伝える記事（『海運プレス』2008年9月17日）

冷え込むマーケットと和田連の帰還

このように2008年（平成20年）秋を境として、それまでの熱狂が嘘のように海事業界のマーケットは急速に冷え込み、業界内で多くの会社が倒産する最悪の様相を呈していった。そのようなリーマンショックの衝撃が色濃く残る2012年（平成24年）、当社に和田連が帰還する。和田連は九州大学法学部を卒業後、米国のテュレーン大学（Tulane University）で海商法を学び、2003年（平成15年）当社に入社する。その後、米国のナビオスでオペレーションに携わり、次にシンガポールにある東京マリンアジア（現：MOL Chemical Tankers Pte. Ltd.）でケミカルタンカーのオペレーション業務、同じくシンガポールのユニックス・ラインで船舶管理業務、最後にギリシャにあるナビオスの法務部門でも実務経験を積み、このタイミングで当社に戻ってきた。

裸備船中心のビジネスを展開してきた当社は当時、定期備船は東京マリン向けの2隻だけであり、それらも東京マリンの関連会社はその管理を委託していた。このため長年、社長の安保雅文、経理・財務を担当する取締役の小早川寧彦、工務や営業を担当する取締役の黒屋雅明の3人に事務スタッフを加えた比較的コンパクトな体制で業務を行っていた。そこに海外で経験を重ねてきた和田連が加わったことで、それまで当社でカバーできなかった所有船舶の運航や管理という分野にも進出する可能性が広がったのである。社長の安保雅文は「和田が帰ってきてから会社が変わりはじめた」と言う。



Law School 2年目の時の個性豊かな日本人の学友たち。バックグラウンドはそれぞれ異なる中、お互い助け合い・切磋琢磨しながらみんなで卒業した。当時一緒に学んだ学友たちは今、世界の各方面で活躍している



2004年、Naviosに在籍時のバミューダへの社員旅行。現在は Navios Group President である恩師・佐々田俊二さんご夫婦と共に。日本の就職氷河期に九州大学を卒業し、アメリカ・ニューオリンズでの Law School 留学を経て、米国で始まった社会人2年目（当時28歳）。「日本で働いた経験もなく、アメリカという異国の地で初めて仕事をする状況の中で、日本人の佐々田さんと一緒に仕事できたことが今に至る成長の糧となった」と言う

ボタニイベイ SHIPPING の倒産

当社に和田連が戻った 2012 年（平成 24 年）、もうひとつ大きな出来事が起こる。それがボタニイベイ SHIPPING の倒産である。当社と 40 年以上取引が続いていた同社は、リーマンショックの影響によって経営危機に陥っていたが、同年 10 月ついに倒産する。当時同社には 2007 年（平成 19 年）に建造した「BOTANY TRIBUTE」（後の ASL TRIBUTE / ケミカルタンカー / 12,306D.W.T.）と「BOTANY TROUBADOUR」（後の ASL TROUBADOUR / ケミカルタンカー / 12,300D.W.T.）という 2 隻が傭船に出されており、これらを返却してもらう必要がある。しかし、倒産して船の燃料代や船員費も支払われていない状態であり、2 隻は差し押さえを受ける可能性があった。そうした未払いの請求書をまとめ、すべて当社で処理することで差し押さえを回避し、積んでいた荷物の荷主と交渉しながら、それらを降ろすために各港の代理店と契約を結ばなくてはならない。また船員と船舶管理の話も進める必要がある。こうした処理を行いながら、同時に 2 隻の次の傭船先も決める必要がある。倒産時に「BOTANY TRIBUTE」は中国の温州市に、「BOTANY TROUBADOUR」は豪州のメルボルンにあったが、「BOTANY TRIBUTE」はボイラーに故障を抱えており、また「BOTANY TROUBADOUR」はニュージーランドまで荷物を運ぶ必要がある等、多くの難題を抱えていた。



ボタニイベイ SHIPPING に最後に裸傭船に出していた 2 隻のうち 1 隻「BOTANY TRIBUTE」

こうした問題に対して和田連が海外での経験を活かして約半年の間、文字通り不眠不休で対応にあたり、ひとつひとつ処理していった。傭船先が倒産して傭船料が入らなくなると、船を悪いマーケットで回さざるを得なくなり、船主は信用を落としかねない。また傭船先が倒産すると船を取り戻すのが非常に困難になる。そういう意味で、この 2 隻が抱えていた問題を早期に処理し、同時に新しい傭船先も決められたことは大きな成果であった。年が明け、2013 年（平成 25 年）の早春になるとこれらの処理も目処がつき、安保雅文は「ボタニイの危機は乗り越えた」と口にするようになった。

船舶管理業への進出と社内体制の変革

長年の主要取引先であったボタニベイ SHIPPING の倒産は、当社を取り巻く環境の急速な変化を意味していた。このような変化の中で、依然として「安保商店＝裸備船」というイメージは強かった。裸備船というビジネスは参入障壁が低いため、今後、他社がこの分野に注力してくると契約条件の悪化が予想され、また将来的にはそのビジネス自体が行き詰まる可能性も考えられた。



ボタニベイ SHIPPING に裸備船で出していた「BOTANY TROUBADOUR」を和田連が回収し、新たなクライアント向けに改名し、定期備船として再就役した「ASL TROUBADOUR」

ちょうど「BOTANY TRIBUTE」と「BOTANY TROUBADOUR」は新たな備船先と定期備船の契約となったため、当社はこれを契機に船の運航や管理、部品を購入する購買、そして保険などの分野も自社でカバーできる体制へと組織の改革に着手する。

これらの業務を展開するには社員が新しい分野に習熟する必要がある。当時、当社には安保雅文、小早川寧彦、黒屋雅明の他、2000年（平成12年）入社の中原裕美と2005年（平成17年）入社の小早川千春が業務に携わっていたが、こうした新業務について、まず中原が和田連と仕事をともにする中で経験を重ねていった。

また新しい社員も必要となり、2012年（平成24年）に小早川有輔、2013年（平成25年）に和田有理、2014年（平成26年）に三野良と藤本友里、2017年（平成29年）に檀上洋輔、2018年（平成30年）に野中真由美、2019年（平成31年／令和元年）に原田彩加、植永靖子、渕野由香里と次々に社員が入社していく。

和田連は「船の部品の手配する購買業務を自社で行うようになったことはそれによる経済的メリットはもちろん、こうした若い社員の教育という面でも効果的で、部品購入のために船舶管理会社とコミュニケーションする中で、経験の浅い社員も船舶管理という仕事の全体像が分かるようになる」と話す。

ロンドン留学とブローカーでの研修

安保雅文の長男・安保大輔（以下、大輔）は2012年（平成24年）に当社に入社後、同年6月から2年間、英国ロンドンに留学しロンドン大学クイーン・メアリーで経営学修士を修める。2014年（平成26年）夏に卒業論文を提出した大輔は、冬に行われる卒業式までの半年間、ノルウェーに本拠地をおいていたRS Platouのロンドン支店（現：Affinity Shipping）とBraemar ACMというふたつのブローカーの中古船売買部門で研修生として働く。

「電話が鳴り響き、ブローカーの大声が絶え間なく飛び交っていたという40年前のロンドンブローカーの様相は父からよく聞いていましたが、すべての情報がインターネットでやりとりされる現在、そのオフィスの様相は一変していました」と大輔は話す。（以下、「」内は安保大輔）ブローカーはメールで届いたオーダーに対して船舶情報を伝達し、その後は客と各船のブローカーが直接やりとりする。「だからかつてのように熱気がある訳ではなく、現代はスピードよりも数字が取引を成立させる世界ですね」と言う。

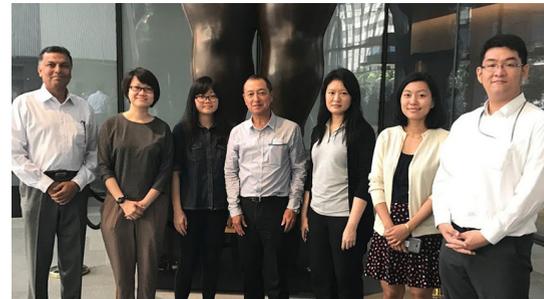
次代の信頼を構築する

その後、大輔は2016年（平成28年）1月からシンガポールに渡り、いくつかの会社でオペレーション業務や船舶管理業務に携わる。先に和田連もナビオスや東京マリンアジアで経験を積んだが（p.051参照）、大輔もこの時期に同様の経験を重ねている。「日々のオペレーションで重要なことは、いかに少ない人数で多くの業務を回せるかということです。様々な部署での経験を社内にフィードバックし、今後の安保商店の業務拡大に繋がりたいと思っています」。

このように、2012年（平成24年）に和田連が戻ったのを機に所有船舶の運航や管理といった分野にも業務を拡大しつつあった当社に、2019年（平成31年/令和

元年）5月、海外で留学と実務経験を積んだ安保大輔も帰還したことで、新分野に挑戦する当社の体制はさらに強固なものとなった。

「当社としては、まず現在取り組んでいる運航や管理の仕事を着実に成長させていきたいと思っています。またその中で私自身、これまで父・安保雅文がお客様からいただいていた信頼を、どうすれば私自身のものとしていただけるのかを考えながら取り組んでいきたいと思っています。時代毎に仕事の内容は必要とされるものへと変わらざるを得ないと思いますが、チームワークや風通しの良さといった安保商店の長所をしっかりと守りながら成長し続けていきたいと思っています」と大輔は語る。



上：船舶管理会社での修行時代、シンガポール「ユニックスライン」（2017年）の仲間たち
下：ニューヨークの「ナビオス」（2015年）にいた頃

ABO SINGAPOREの創設

2012年（平成24年）9月、当社は子会社としてシンガポールに ABO SINGAPORE を創設した。日本では、償却した船を売却する場合、簿価が下がっているので大きな利益が出るが、その分税金も高額になる。そうした時、2年以内に同額相当の船を買い取ると、圧縮記帳といって新しい船の簿価をその分減らせる。もしマーケットが良い時に売って利益が出ると、償却する資産をもたないと多額の税金となり、償却するためにさらに船を買うことを強いられ、マーケットが良ければより高い船を買わざるを得ない悪循環に陥る。これではマーケットが

悪くなった時のリスクが高くなる一方である。しかし、シンガポールの場合は海運業の所得への課税が免除されているため、利益を確保することができ、チャンスがくるまで資金を保有できるメリットがある。ヨーロッパの多くの海運先進国では、こうした対策により本国企業の資産を減らし、経営の安定化を図っている。当社も将来的に組織を変革していくことを展望しており、これは重要な対応と考える。現在、ABO SINGAPORE では3隻のケミカルタンカーを保有しており、今後さらなる船隊の拡大を目指している。



左：ABO SINGAPORE は、テマセク通りのセンテニアルタワー（中央）にある 右：ABO SINGAPORE のオフィス内観

ドバイショックとETA

「KILAKARAI STAR」（後の ST. GERTRUD / プロダクトタンカー / 46,500D.W.T.）は、三井物産の仲介でドバイの ETA（エミレーツ・トレーディング・アソシエーション）に傭船として出していた船である。ETA は急激な成長を遂げた会社であったが、2009 年（平成 21 年）11 月に発生したドバイ・ショックの影響から経営難に陥り、傭船料が滞るようになった。この頃、当社ではボタニベイ SHIPPING の処理の真最中であったが早急にこの船を戻し、まず ETA からの定期傭船先であったタイの国営石油会社 PTT に、当社から直接定期傭船として短期間出すこととなった。その後、ドイツの企業エトカに定期傭船で出し、現在に至っている。



内海造船で建造され、進水する「KILAKARAI STAR」

PCL 事件の勃発

リーマンショックから 8 年後、その影響による大事件が勃発する。それが日本の船主を震え上がらせた PCL 事件である。シンガポールの PCL（パシフィック・キャリアーズ・リミテッド）は、マレーシアのパームオイル生産における最大手企業の 100% 子会社であり、その経営安定性から日本の船主が同社に約 60 隻もの船を出していた。当社も PCL 向けとして、まず 2013 年（平成 25 年）に「IKAN LANDUK」（貨物船 / 37,000D.W.T.）と「IKAN LUDING」（後の ASL LUNA / 貨

物船 / 37,000D.W.T.）の 2 隻を、次に 2014 年（平成 26 年）に「IKAN LEBAN」（貨物船 / 37,000D.W.T.）を、最後に 2015 年（平成 27 年）に「LANKA JAYA」（貨物船 / 60,000D.W.T.）という計 4 隻を尾道造船で建造し、PCL に裸傭船として出していた。p.048 で記した通り、最初の「IKAN LANDUK」と「IKAN LUDING」の 2 隻はリーマンショック直前の船価で契約した船であったが、これが当社に大きなダメージとなる。

2016 年（平成 28 年）1 月、この PCL がリーマンショックによる経営難から、

突然日本の船会社に対して「備船料を半額しか払えない」と通達してきたのである。この事態を受けて計 60 隻もの船を出していた日本の船主各社は大混乱に陥った。

特に当社は 2 番目に多い計 4 隻を PCL に出していたため、メインバンクである三井住友信託銀行から「安売商店の全所有船舶は 20 数隻だが、そのうちの 4 隻というのはリスクが大きすぎる。まずこの PCL 問題を処理して経営リスクを軽減できなければ、新しいビジネスをやってはいけない」という通達を受ける。

これを受けて PCL と協議をはじめた当社は、まず 4 隻の裸備船のうち、「LANKA JAYA」と「IKAN LEBAN」の 2 隻を定期備船に変更し、それらの船舶管理会社も当社で手配した。裸備船は備船先に完全に任せるため、相手に万一のことが起こるとボタニイベシッピングの二の舞となる可能性がある。しかし定期備船の場合、問題が生じても船員に船を引き上げる指示を出せば船は確実に手元に戻り、備船先を容易に変更することができるため、当社としては大きなリスク軽減となった。

残りの 2 隻のうち、「IKAN LANDUK」は PCL が買い取り、「IKAN LUDING」は当社に返船されることとなった。建造時の船価を考慮すると当社の損失は少なくなかったものの、次のビジネスを考慮して、当社は本件の迅速な処理を優先した。



「IKAN LANDUK」(上)と「IKAN LUDING」(下)。両船はリーマンショック前の空前の船価で造られた。「IKAN LEBAN」「LANKA JAYA」を加えたこの 4 隻は尾道造船で建造された

「MTM NEW ORLEANS」と新しいビジネスモデル

リーマンショック後、ボタニイベイ SHIPPING、ETA と大きな問題に直面し続けた当社は、しばらくの間、新造船事業を展開できずにいた。「MTM NEW ORLEANS」(ケミカルタンカー / 35,000D.W.T.) は両案件がようやく落ち着いてきた 2014 年(平成 26 年)頃から、待望の新規プロジェクトとして動き出したものである。米国コネチカット州を拠点とする MTMM は、ケミカルで名の知られた船会社である。また、世界的に船価が高騰したリーマンショック前に自社の所有船を売却して多額の資金を得て、リーマンショック後の船価暴落時にリーズナブルな船を多く買い入れるなど、商才に長けた会社として知られていた。本プロジェクトは MTMM の日本におけるブローカーであるジャパン SHIPPING サービスから当社に提案されたものである。その概要は、まず MTMM が当社に船価の 2 割に当たる資金を提供し、当社は残り 8 割の資金を銀行から借り入れて、それらの資金によって建造した当社の船で MTMM が 10 年間の裸備船を行うというものである。当社としては自己資金が必要なく、また 2 割の現金が先に入ってくるため、実質的なアセットリスクの小さいプロジェクトである。

この背景には欧米における銀行の融資事情があった。当時、金融危機の影響から欧米のあらゆる銀行が融資に対して消極的であった。MTMM など、欧米の船会社がそれらの銀行から融資を受ける場合、

自己資金を 3 ~ 4 割程度入れる必要がある。また当時は金利も高く、船舶への融資金利は一番高い時で LIBOR (London Interbank Offered Rate / ロンドン銀行間取引金利) から 5% 上乗せされていた。

一方この頃日本の銀行は好調で、LIBOR から 1% 程度の上乗せで船舶融資が可能だったため、欧米の船会社の間で日本の船主を経由して低い自己資金と金利で船を調達できるこの手法が急速に広まる。このようなビジネスは、2014 年(平成 26 年)頃から 2、3 年の間、



新来島どっくで建造された「MTM NEW ORLEANS」の命名・進水式



竣工した「MTM NEW ORLEANS」

商社を介在して欧米の多くの船会社から日本の船主にもたらされ、日本ではオペレーター向けの新造船ビジネスが低迷していたこともあり、わが国の海事業界の大きな潮流となった。

この手法によって生まれた当社の船としては、MTMM 向けとして新来島どっくで2016年（平成28年）に完成したこの「MTM NEW ORLEANS」と2020年（令和2年）に竣工予定の「MTM KEY

WEST」（ケミカルタンカー／35,650D.W.T.）の計2隻がある。またPCLとの仕組替えが落ち着いた後、ナビオス向けとして2019年（平成31年／令和元年）完成の「NAVIOS URANUS」（貨物船／81,600D.W.T.）と現在建造中の「NAVIOS GALAXY II」の計2隻も同様の手法で組成された。しかしこの潮流は、その後欧米の金融機関の回復とともに日本と海外の金利差がなくなり、次第にその熱は収まっていった。

| 次代のニーズに応えるビジネスモデルの模索

ここまで当社創立後 60 年の軌跡を記してきた。最後に 2019 年（平成 31 年／令和元年）現在の当社を取り巻く状況を簡単に記したい。

当社は長年「裸傭船の安売店」として認知されてきた。しかし現在、海運業界のマーケットでは従来主流であった新造船を定期傭船として求める船会社が非常に少なくなってきたため、当社以外の船主も裸傭船の分野に積極的に進出している。またこの分野におけるリース会社の進出も目覚ましいものがある。このため、裸傭船を取り巻く環境は現在大きく変わりつつある。

また、当社のもうひとつの特徴として「ケミカル船のパイオニア」ということが挙げられるが、この分野で当社と長年取引のあったファー・イースト・ SHIPPING は会社を清算し、その他の取引先とのビジネスも縮小傾向にある。この中で当社としては次のビジネスの可能性を模索しており、新たな取引先ともプロジェクトを進めている。また 2018 年（平成 30 年）には中古船売買にも取り組み、グループで 3 隻の中古船を調達している。

このように当社を取り巻く環境が大きく変化する中で、従来は「裸傭船」や「ケミカル船」といった特定分野に強みを発揮していたが、そうした分野のノウハウを核としてこれを大切に継承しながら、新造船と中古船を含めて、時代が求めるさまざまなニーズやマーケットに対応できる柔軟な対応力を構築すべく、現在取組を進めている。