

展望 船主 | 安保商店、新経営体制が始動 ビジネス | ⑨中古買船7隻、バルカー新造も

安保商店（広島県尾道市）は3月1日付で新たな経営体制が始動した。1992年から30年にわたり社長を務めた安保雅文氏が代表取締役会長に就くとともに、和田連氏がCEO・代表取締役社長執行役員に、安保大輔氏がCOO・取締役常務執行役員に就任。1959年に創業した同社はその10年後に裸貸船（BBC）ビジネスで外航船に進出し、BBCを主体に船主業を拡大してきた。事業環境の変化に対応して柔軟な経営を進め、この10年は定期貸船（TC）にも取り組んできた。新造船のみならず近年は中古船にも取り組み、2018年以降これまでに計7隻を買船、短期のTCビジネスに活用している。当面の投資対象は中小型バルカーで、この分野では新造整備も進行中だ。

■柔軟経営を重視

—— 3月1日付で新たな経営体制となった。

安保雅文会長（以下、安保）「昨年5月に私が70歳になったこと、若い世代の成長が著しいことから社長交代を決めた。息子の大輔はまだ32歳なので、甥で、実質的に会社の大半の仕事を担当してきた40代半ばの和田を次の社長に選んだ」

和田CEO「60年以上の歴史がある当社は従来から安定経営のために工夫してきた会社であり、これを継続する。安保前社長が大事にしてきた取引先との信頼関係を確実に引き継ぎ、次世代に伝えていきたい。当社は柔軟性を持ちさまざまな困難を乗り越えてきた。私もこうでなければならないという拘りは持たず、柔軟に対応していきたい」

安保大輔COO「私はこれまで人事総務部を統括し、SDGs（持続可能な開発目標）関連の取り組みも担当してきた。海外でオペレーター業、船舶管理業、ブローカー業の経験を積んできたので、会社全体のバランスを見るという点で最大限のサポートをしていきたい」

—— 船主業を取り巻く事業環境を踏まえた経営方針を伺いたい。

安保「当社は10年前までほとんどがBBC事業だったが、取引先の経営難などで返船されたことがきっかけとなり、TC事業も徐々に増やしてきた。船舶管理は国内外の管理会社を起用しているが、TCについて学ぶために潤滑油も含めた購

買や保険などは当社自身が手配するなど、さまざまな面でTCの経験を積んできた。この数年は中古買船を進めた。BBCは良い案件が出てきにくい状況となり、船隊規模を増やすには中古船を買って短期を含むTCで回す手法以外にはないためだ。このような経験を通じ、さまざまな状況に対応できるフレキシブルな会社になったと思う」

和田「BBCは以前のように採算のとれる長期の案件が減り、ハイヤーベースに合うような新造船価ではなく、最低でも20%の自己資金が求められる状況。このような中で新造船を造るのは容易ではなく、用船料と船価のバランスが取れている中古船による短期TCビジネスが選択肢となった」

—— どのような船が中古買船の対象になるか。

安保・和田「基本的にバルカーが対象で、当社グループのシンガポール法人ABOシンガポールはケミカル船の購入実績もある。用船契約を確保する前に買船することが多いが、バルカーで汎用性の高い船なら1年程度の用船契約は決まりやすい。対象船は、船齢5年前後の若い船であることが第一で、船舶管理体制や建造ヤード、船級なども注目している。中古船は買ってみないと分からない部分もあるの



左から、和田氏、安保雅文氏、安保大輔氏

で、購入後にコンディションを直していく覚悟も必要。この点は当社がかつて返船や用船者の与信力低下に伴ってBBCからTCに契約スキームを変更した経験が役立っている。当社が船舶管理に携わっていなかった船を引き受けるという意味でBBCのTC化と中古買船は似ているからだ。中古買船に進出する前に、BBCからTC化した実績が7隻あった」

—— 市況や金利、為替の見通しは。

和田「海運マーケットは、コロナ禍による滞船の影響もあり、中小型バルカー市況は年内好調と見ている。一方、タンカー市況は、コロナ禍がマイナスに働き、エネルギー需要が低下しているため、今年も厳しいだろう」

安保「金利については、米国の金利が上昇傾向にあるが、日本はなかなか上げられる状況ではないと思う。セオリーから言えば金利差で円安に動くが、何が起きるか分から

ない。為替は正確に見通すことが難しく、為替リスクを取るのには3割までと決めている。資金調達には基本的にドルが多いが、BBCの場合は用船料が円、ファイナンスも円というケースもある。BBCでは為替リスクを取らない方針だ」

■ケミカル船主として存在感

—— 保有船の現状は。

和田「グループ全体で26隻（外航23隻、内航船3隻。外航はプロダクト船、メタノール船、ケミカル船、ハンディからケープサイズまでのバルカー）で、安売商店が23隻、ABOシンガポールが3隻を保有している」

安売「ABOシンガポールの保有船はケミカル船2隻とバルカー1隻。TC船であって、利益が見込まれる船を保有している。ケミカル船は市況変動が少なく、ステンレスタンク搭載船で価値も高いことから、シンガポールで所有するのは理に合っている」

和田「今後も安定して船主業を営んでいくには、シンガポールの保有事業の拡充が不可欠。好市況下で産み出された利益を次の投資に回せる仕組みが日本にないので、シンガポールの優遇税制を有効活用していきたい」

—— 今後の有望な投資先は。

和田「ケミカル船は当社の出発点で、継続して保有している。用船料と船価のギャップがあり難しい面はあるが、今後もケミカル船オーナーとしての存在感を維持したい。近年の投資対象はハンディマックス、スーブラマックス、ウルトラマックスなどの汎用性の高い中小型バルカー。ギア付きで船舶管理の手間はかかるが、ケープサイズやパナマックスに比べて不況に強い。また、船の陳腐化リスクなどを考えると引き続き投資しやすいのは中古船だろう。一方、高齢化で魅力のない船隊になることは避けたいので、新造船にも少しは取り組みたい」

—— 近年の新造発注は。

安売「2020年に国内外3社向けに新造船を対象とするBBCに取り組んだが、それ以降は新造発注していない。ただ、新たな新造船のプロジェクトとして、6万4000重量トン型スーブラマックスを2隻、24年

の竣工予定で国内造船所と協議中。中小型バルカーは陳腐化リスクも少ない。船価上昇を見越し、用船先は決めずに先に船台を確保した格好だ」

—— 二元燃料船への取り組みは。

和田「脱炭素化の流れの中で二元燃料（DF）化が進んでいくのは間違いないと思うが、様子を見る必要もある。われわれ船主が取り組めるとしたらまずはBBCになると思うが、長期用船のプロジェクトで、邦船大手オペレーターや銀行が後押ししてくれる態勢が整って、良い案件があれば取り組みたい」

—— 目指す船隊規模は。

安売・和田「25隻前後を維持したい。現在はBBCが6割、TCが4割。BBCであれば自己資金を投入して船隊整備が可能だが、われわれは過去に痛い目にも遭っている。慎重に取り組んでいきたい。BBCは基本的に直接話ができる相手としか取り組まない。そのような案件がなければTCが増えていく可能性は高いが、TCを増やすためには人員増強も必要になるので、バランスを考えたい」

—— 新造船価をどう見通すか。

安売・和田「鉄の価格が落ち着くまでは高止まりではないか。造船所の船台も2024年まで埋まっている状況。05年頃に大量竣工した船がスクラップになるタイミングでもあるので、市場に船が溢れるような状況は想像しにくく、需給バランスを考えると造船所が安値を出す状況は考えにくい。中国などの建造能力は増える一方だろうが、（キャパシティの制約から）日本の造船所で造るのは難しくなってくるのではないかな」

—— 中国など海外建造の考えは。

安売・和田「TCは難しいかもしれないが、BBCであれば純粋な中国ヤードの建造船でも取り組めないことはない。もちろん、ある程度水準のヤードであること、信頼できる用船者との長期契約がつくことが前提となる。中国の船価も上がっている。われわれは日本の船主であるし、今は船価差がさほどないので、現状であれば日本の造船所で建造したい。ただ、日本の造船所がDF船で海外造船所に先行さ

れていることは懸念材料だ」

■働き方改革を推進

—— 船舶管理は国内外の管理会社を起用している。

和田「海外の管理会社は顧客をしっかりと見てくれる小規模のところを起用している。また、オフショア船を中心に船舶管理業を営むシンガポール企業との折半出資でインハウスの管理会社を設立した。現在はABOシンガポールが保有するバルカー1隻のみ管理しているが、徐々に増やしていきたい。今後は若手社員を派遣して経験を積ませるなどシナジーを出していきたい」

—— 船主として勝ち残っていくために必要なことは。

和田「当社の社員は本社18人、シンガポール4人の計22人。会社の力＝従業員の力であり、社員の実力をつけていくための人材育成が重要。特に英語教育には力を入れている。専門性の高い業種ではあるが、この業界で経験の長いスタッフも多く、全体のレベルアップに繋がっている。また、働き方改革も含め、若い人に魅力を感じてもらえるような新しい取り組みも始めている。取引先から信頼されるパートナーとなるようにSDGsへの取り組みも推進している」

安売大輔「働き方改革に本格的に取り組み始めたのはコロナ禍になってからだが、もともと当社には関西在住の在宅勤務の女性社員が2人おり、尾道に居なくても働ける環境を整えていた。このため、コロナ下ですぐに在宅勤務に移行できた。そこから派生して、従業員が仕事をしやすいようにフレックスタイムも導入した。今はコロナ禍でほぼ全員が在宅勤務だが、収束後も週2～3日は在宅勤務をできるような体制にしたい。安売商店は昔気質のファミリー企業だったが、TC事業に携わるようになり10年間で従業員数が約4倍に増えた。いかに従業員が働きやすい環境にしていくか、いかに日常業務で用いる英語力に不安がないようにしていくかを考えて取り組んでいる」

（聞き手：日下部佳子）