

船主業の 未来

船を大事に、世界基準追求 福永海運、福永社長に聞く

福永海運（大分県佐伯市）は、独自のビジネスモデルを今後も追求していく。最優先は中古船の購入になる。船種・船型はハンディマックス・バルカーに集中し、インデックスリンク型の用船契約への投入を基本とする。ただ、現在は中古船も新造船も船価が高いため投資はストップ。「船価が安い時に仕込まないと勝てないので、こんな高い時には発注しない。上がったものは必ず下がる」（福永庄一郎社長）との考えからだ。「当社が目指すのはグローバルスタンダード」とし、既存船に徹底して手をかける。その一環として、船舶管理のデジタル化を推進する。福永社長に独自の船主観などを聞いた。

■船先行で船主業展開

—— 先行発注で船隊整備を進めてきた。

「保有船はウルトラマックスとスーパーマックスのバルカーが10隻、自動車船が3隻ある。10隻のバルカーのうち6隻をインデックスリンクの用船契約に投入している。通常のTC（定期用船）はオペレーターと船主の間でどうしても主従関係ができてしまう。私はそれが嫌だったので、2010年以降は船を先に仕込んで、用船を希望するオペに数字を出してもらう形に改めたいと考えた。当時の日本にはこうした商習慣はなかったが、世界ではそれが当たり前だったからだ。それ以降はすべて船先行で船主業を展開している。当社にはオペからのドロップ船やオフバランスのような船は1隻もない。オペにも実際に会ってから契約している。今の用船先はスワイヤバルク、ウルトラバルク、コベルフレット、ルイ・ドレイファス、商船三井の5社になる。また、長期間にわたり、川崎汽船に自動車船を貸船している」

—— 新造発注残は。

「ない。船価が安い時に仕込まないと勝てないので、こんな高い時には発注しない。皆さん、船価は高止まりするといっているが、私は下がるのをじっと待っている。下がったものは必ず上がるし、上がったものは必ず下がる。海運業界はそれを何十年も繰り返してきている。船価が安い時にはマーケットも安いが、その後は徐々に上がっていくものだ。釈迦に説法だが、船価が高くて用船料も高い船はマーケットが暴落したら用船者は値下げ交渉をしてく

る。船価が安い船は仕込む時は用船料も安いので簡単には仕込めないが少々のマーケット暴落時でも負けてもたかが知れている。われわれが一番安く造ったハンディマックスの船価は1920万ドル。2001年竣工の5万2000重量トン型だった。さすがにこの船価の時代は来ないかもしれないが、3000万ドルを切る時代がまた必ず来る。当社は、2010年以降はずっとハンディマックスを手掛けてきた。新造船の適正船価は2700万～2800万ドルだと考えている。船価は鉄や物の値段で決まるのではなく、いつの時代もマーケットで決まる」

「しばらく新造発注はないだろう。発注してもデリバリーは3年も4年も先になるし、その間はお金を眠らせていることになる。安くなった時に買いに行けば、デリバリーはそれほど先にならないので、すぐに勝負ができる。競争力のある船をインデックス契約に投入した方が自分としてもウキウキする。船価が安くなれば、どこかのタイミングで新造船も考えたい。一方で一度中古船を覚えたなら、そちらの方が断然面白い。ただ、今は中古船も船価が高いのでやらない」

—— 船価が安くなったタイミングでの最優先は中古船で、その次が新造船になるのか。

「その通りだ。われわれは中古船を安い時に買った。今度マーケットが下がったら中古船の購入を狙っている船主は多いだろうが、準備して



本社のモニタールームで自社船の状況をリアルタイムで確認できる

いないと絶対に買えないと思う。われわれはずっと準備をしてきて、経験もしてきているから、どこが買い時かを分かっているし、常にそういうタイミングを見ている」

「日本の船主の大半は償却資産目的で船を買う。既存船にお金をかけずにボロボロにして、オフハイヤーにしたり、事故を起こしたりしている一方で、税金対策で高い新造船を買っているのが私には理解できない。税の支払いを繰り返したいのだろうが、あくまで繰り返すであり、節税ではない。それで自分の代は切り抜けたとしても、次世代では破綻するのではないか。償却資産のための新造船発注や中古船買船を続けていると今はお金を貯めているつもりでも、いずれお金に追い回されることとなりかねない。繰り返すための償却資産探しばかりするような船会社になることを私はよしとしない。海運業界にかかわらずどの業界でも償却資産探しをしているがわれわれ海運業界は世界を相手に商売をして外貨を稼いでいる。稼いだお金で自分の国に貢献できる企業でありたいと当社は思う。それが

私の思う“当たり前”の経営者だ」

「この国で生まれ、この国で教育を受けた以上、この国に納税するのは当然のこと。それが将来この国を背負う子供たちのためになるし災害時の復興支援にもなる。よその国に住んで災害時だけ寄付するよりもちゃんと納税する方がこの国のためになることは誰が考えても分かる。そのためには選挙にちゃんと行ってしっかりとした人に投票することも子供たちに教えないといけない。子供たちに伝えるためにもできる時に納税すべきである」

■市場と対峙

—— 日本の船主が生き残って成長していくために必要な要素は何か。

「船屋は船屋らしく、船に愛情や情熱をかけていかないといけない。今の船主は船屋というよりも投資家みたいな人が多いが、商売はお金を残すのではなく、人を残していかなければいけない」

—— その他に生き残るために必要なものはあるか。

「マーケットにきちんと対峙していくことだと思う。為替のことを気にする人は多いが、マーケットのことを気にする人はあまりにも少な過ぎる。当社は、為替リスクは取らない。船主の中には円やフランで調達している人もいるが、為替はわれわれの生業ではない。150円の円安になってもわれわれにはあまり関係がない。収入がドルなので、それでドル借入を返せばよい。もし今後、大幅な円高になったらどうなるのか。それでも当社はまったく苦しくない。為替で勝負しているような船主が退場して、マーケットにきちんと対峙している船主が生き残れるのではないか。超円高でも生き残ることができる船主たちは本物だと思う」

—— ドル金利は高い。

「金利が高いと言っても6%くらいだし、それ以前は低かった。マーケットの勝負では日建て1万ドルでも勝てるコストの船が、ここ数年の最高値では3万9800ドルまで上がって4倍になった。為替、金利よりもマーケットで勝負するのが海運業だ」

—— 福永海運は中古船、短期

用船、海外オペ、ドル調達と、日本のスタンダードな船主業とは趣を異にしている。

「当社が目指しているのはグローバルスタンダード。野球で例えるならメジャーリーガーを目指すことになる。当社の実力は世界基準の船会社に比べたらまだまだルーキーリーグ。それでもいつかはメジャーリーガーになるという高い志で毎日、愚直に海運業に精進している。草野球をやるつもりは毛頭ないし、草野球では飯は食えない。メジャーリーガーのプレーに魅了されてファンは高いチケットを買う。われわれの業界でも同じこと。海運のプロは海運で飯を食う。ある海外オペが、『自社で船舶管理をするのが本来の“船主”だと思うが、日本ではそのような船主が少ない』と言っていた。当社はそのような船主だと自負しており、だからこそ、フリーになる船が出るころに、使いたい人の側から数字を出してくれる」

「当社はTCの用船契約(CP)も厳しくやっていて、例えばオペから他の船主はこの条件を受けてくれたと言われても、うちは納得できないければ受けない。われわれがそれだけ言えるのは、自信があるからではなく、腹を固めているからだ。私が向こうの立場なら、それだけ言うのだから、こいつらはしっかりやるんだろうなと思うし、当然、われわれもそういう意気込みでやっている。仕事はそうでないと面白くない。私は選んでもらう立場ではなく、対等な立場で仕事がしたい」

—— 最終的にはどれくらいの船隊規模を目指しているのか。

「隻数については特に考えていない。50隻、100隻を持っていても、まともな船舶管理ができないようでは私の思う船会社とは言えない。規模のディスアドバンテージは全く感じていない。隻数だけ増やしても筋肉質でなければ意味がない」

—— シンガポールなどの海外に出る考えはないのか。

「全くない。生まれ育ったこの地で根を張る。先祖の墓はここにある。ここから世界で勝負する」

—— 国内船主は船隊規模を増やし、船主数も増えてきたが、これからはどうなると思うか。

「正直な話、関心がない。“国内船

主”という括りが好きではない。あえていうなら、これからは縮小していくだろうし、それが健全な姿だと思っている。BBC(裸用船)を昔からやっている人たちは腹を決めてポリシーとしてやっているが、BBCも、TCも、セール・アンド・リースバック(SLB)も、節操なく何でもやっている船主もいる。やらないと既に自転車操業になっているから仕方がないのだろうが、健全な経営になっているかという視点は重要だろう。次の海運大不況もしくは超円高の時代がきた時の影響が懸念される」

—— 福永海運の今後の事業運営方針は。

「当社と同じくハンディマックスを10隻くらい持っているギリシャ船主に会わせてもらったことがあり、彼らにマーケットが良い時はどうするのかと尋ねたら、期限前返済すると言っていた。当社もそうあるべきだと思うし、既にその方向で動き始めている。それが健全なやり方だ」

「また、当社は徹底して既存船に手をかけていく。そのための取り組みの一つとして、船舶管理のデジタル化を相が進めている。新事務所にはモニタールームがあって、船とつないでいる。例えばエンジンの排気温度が上がったらアラームが鳴るようになっていたり、何隻かには既にウェアラブルカメラも付けていて、今後は全船に搭載する。船員に船内のいろいろなところに行ってもらって本社側で船内チェックを可能にしている。こういったお金は船主として使うべきだし監督の負担も減るので働き方改革にもなる。われわれ船主が船にお金をかけないで何にお金をかけるのか。われわれ船主がやるべきことは世界中の人々のために安全に積地から揚げ地まで何事もなく任された荷物を運ぶだけ。その対価としてお金をいただく。それが私の思う海運業である。最近、船をただの商売道具でしか考えてない方々がいるようだが本当にそれでいいのか。われわれ海運に携わる者、皆が考えていかなければならない。『海を大事にすることを』。今後われわれ福永海運は船会社としてぶれることも群れることもなく海運業に精進していく」