

## ITベンチャーの相次ぐ撤退

昨年十二月、ソフトバンクは物流eマーケットプレイス「ロジスティクス・オンライン」を運営するパティカルネットの解散を発表した。パティカルネットは二〇〇〇年七月にソフトバンク・コムースと米パティカルネット社との合併で設立。両社合わせて一〇億円の資本を投入し、三年以内の黒字化を目指していた。ところがその後、世界的なIT関連株の急落によつて事業環境が急変したことから結局、三年を待たずに会社を清算することになった。

年が明けて今年一月、求車求賃システムのイー・トレックスが事業撤退を決めた。同社は二〇〇〇年三月に第一貨物、フットワークエクスプレス、グローバルロジスティクス研究所などが一億円余りを出資して設立。その後、第三者割り当て増資によつてアクセンチュアや日本アジア投資など約二〇社から計五億円余りを集めた。

同社のマッチングシステム「スペーストレーダー」は二〇〇〇年十一月に商用サービスを開始。当初の計画では、二年目の今年は年商一〇〇億円を達成し、夏には株式を公開するはずだった。ところが主要株主のフットワークが昨年三月に経営破綻。システムの利用も期待したようには広がらず、事業の継続を断念せざるを得なかった。

この他にもITブームに沸いた九九年から二〇〇〇年にかけて、求車求賃システムをはじめとした物流ITベンチャーが日本国内に数十も立ち上がった。しかし、いずれも収益的には苦しい展開を強いられているようだ。とりわけIPO（新規株式公開）を前提にビジネスモデルの目新しきで資本金を集めたベンチャーは総崩れといえる状態だ。

# 虚業は去り 実業が残った

本誌編集部 解説

ITバブルの崩壊は物流分野のベンチャー企業にも少なからず影響を与えた。その一方で、低迷する景気をむしる自らの追い風として、しぶとく成長を続ける物流ベンチャーも存在する。新たなロジスティクス市場の創造に挑む彼らのビジネスモデルを検証する。

その一方で、低迷する景気をむしる自らの追い風として成長を続ける物流ベンチャーも存在する。軽作業請負業のフルキャストもその一つだ。全国のフリーターや学生アルバイトを組織化、物流現場を中心に労働力を「翌日納品」するという独特のビジネスモデルを開発した同社は、九二年の事業開始から一〇年足らずで連結売上高二三九億円という規模にまで成長した。昨年六月にはジャスダックへのIPOも果たしている。

## 長引く不況を追い風に

フリーターの増加、派遣法の規制緩和、大企業のリストラの加速と雇用の流動化など、バブル崩壊後の経済環境の変化が同社には全てプラスに働いている。現在は単純な労働力の供給だけでなく、「荷物一つ当たりの処理価格で業務を請け負う形のビジネスも出てきた。今後そつしたニーズがかなり広がると見ている」と武並博司運営統括本部営業部長は説明する。事実上の労働者の派遣業から出発した同社が今やソリューションを提供する純粋な物流業者へと位置づけを変えている。

繁閑差への対応、とりわけ物流コストで最も大きな比重を占める人件費の変動費化は、従来から物流管理上の大きなテーマだった。ピーク時に合わせた労働力を確保すれば固定費が膨らみ、閑散期には人を遊ばせておくことになってしまう。この問題に対して同社はフリーターの活用という解決策を持ち込んだ。

資産を持たないノンアセット型3PLを指向するベンチャー企業、ワールド・ロジでも別の切り口から同じテーマに挑んでいる。同社は提携先の人材派遣会社から作業員を一時間単位で調達。荷主には一作業単位で販売している。調達した労働力の活用効率そのも

のが同社にとっての収益源になるといっわけだ。

矢野誠治取締役は「そのため当社は物量の波動に合わせて最適に人員を配置するための工夫を徹底している。倉庫オペレーションをABC（活動基準原価計算）で詳細に分析し、時間をかけて作業手順を作り込む。さらに、環境の変化に合わせて作業手順を毎月見直している」と説明する。

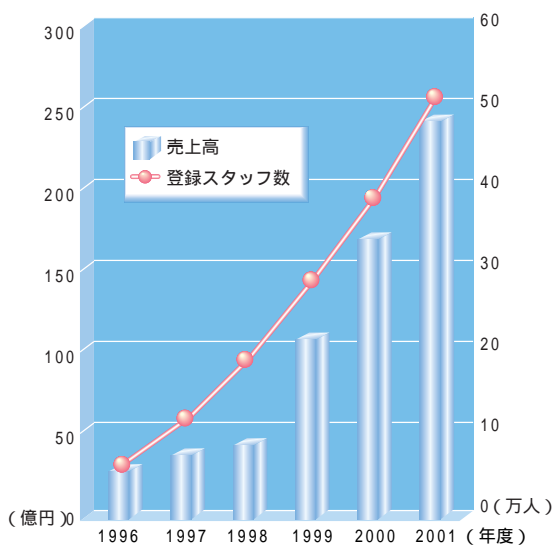
ワールド・ロジは矢野取締役を含む花王ロジスティクスの出身者を中心となって九七年に設立された。アスクルから西日本センターの開発・運営を受託したのを皮切りに、その後、同社の福岡センター、ファーストリテーリングの通販商品向け物流センターなど、相次いで案件を獲得。毎年、倍々ゲームで売上高を伸ばしている。二〇〇一年六月期の売上高は約五二億円。現在、全国に七カ所のセンターを運営している。

## ロジステイクス「新」市場

生き残った物流ベンチャーには皆、ビジネスモデルのリアルな裏付けがある。既存の物流業者と同じ土俵でぶつかるのではなく、従来とは異なる角度から物流上の課題にアプローチしているのが共通点だ。そしてもう一つ、物流業の性質をよく理解した起業家の存在も見逃せないポイントになる。

「よくわかるIT物流」（日本実業出版社）の著書を持つ、イー・ロジットの角井亮一CEOは「実績を残しているベンチャーはITバブルが崩壊した今でも元氣。そういう会社はやはり社長がいい。誠実でホラを吹かない。しかもマメで細かいところに気を遣う人が多い。商人の基本だという気がする。だいたいビジネスモデルとか大声で口にする人ほど儲かっていない。ビジネスより商売ですよ」という。イー・ロジットはネット通販の物流アウトソーシングをメインとする典

フルキャストの売上高と登録スタッフ数の推移



98年までの売上高は単独、それ以降は連結



イー・ロジットの  
角井亮一CEO

型的なITベンチャーだ。ただし、角井CEOの実家は地場の倉庫業者。荷主があつて初めて成立する物流事業の商習慣は身体に染みついている。

物流業は人手とアセットを必要とする実業であるだけに、いわゆる「ニューエコノミー」とは無縁だ。資源を投下しなくても売り上げだけが増えていく「収穫逡増の法則」は働かない。一気に莫大な利益が得られるような大型取引もあり得ない。地道な営業と日々のオペレーションを積み重ねる以外に成長の道はない。しかし、それに成功すれば、物流業は安定的にキャッシュを生み出すことのできる「プラットフォーム・ビジネス」として機能する。

これまで一つの会社の中で処理されていた業務が今日、機能ごとに分化している。特定の機能だけに専門化した会社が各分野に誕生し、それがお互いに結びつくことで、最終的な顧客に対するサービスや商品を提供する形に、経済の構造が変化している。サプライチェーン統合の経済モデルの時代を迎えているのだ。

新時代の物流業者は、様々な会社が自由に利用することのできるプラットフォームとして機能すること求められる。しかし、これまでの物流業者のサービスは、そのほとんどが荷主企業の社内業務をそのまま外部業者として代行しているに過ぎない。そこには荷主企業と物流企業の給与水準の差があるだけで、付加価値を生む仕組みがない。つまり儲からない構造になっているのだ。

新たな物流業のビジネスモデルを模索する必要がある。物流ベンチャーと呼ばれる企業群がそれに挑んでいる。彼らは日本のロジステイクス市場を創造するパイオニアなのか。それとも長引く景気の低迷が生んだ「あだ花」か。成長を続ける物流ベンチャー各社のビジネスモデルを検証し、起業家たちの素顔に迫った。