

## グローバル3PLへの転身

昨年三月に約一四〇〇億円の負債を抱えて経営破綻したフットワークエクスプレスが新たな第一歩を踏み出そうとしている。六月一日、同社はオリックス・セムコープロジェクトクス、ワールド・ロジの三社が設立した受け皿会社である「OSL」に営業を譲渡する。一九三八年創業の老舗物流企業は五月三一日をもってその歴史に幕を閉じ、再建への道を歩み始める。

現在、フットワークとOSLの間では目前に控えた営業譲渡に向けて、社員の再雇用についての話し合いなどの最終調整が急ピッチで進められている。昨年三月末の株主総会で社長に就任して以来、スポンサー探しと経営の建て直しに追われてきた落合章男社長は「六月一日に社員や拠点など経営資源がすべてOSLに譲渡されることになった。ようやくここまで辿り着いた」と胸を撫で下ろす。

一方、現場側の代表者であるフットワークエクスプレス労働組合（運輸労連）の益田利幸中央執行委員長は、「もっとスピーディーに再建が進むと思っていた。この一年間はあつという間のように、とても長かった気もする。破綻以降、ドライバーたちは賞金カットで苦しい思いをする一方、荷主さんに相当励まされたと聞いている。この仕事のやりがいのようなものを再確認したようだ」と振り返る。

フットワークの暖簾（のれん）を引き継ぐOSLは今年一月に設立された。資本金は三五億円。オリックスが二億円（六〇%）、セムコーが九億円（二六%）、ワールド・ロジが五億円（一四%）をそれぞれ出資した。OSLは現時点ではまだ「フットワークの営業権の受け皿会社」という位置付けだが、いずれ

## 第1部

# フットワーク破綻後の365日

昨年3月に経営破綻したフットワークエクスプレスの再建計画がまとまった。同社は今年6月、オリックスなど3社による共同出資で設立された「OSL」に吸収され、アジア各国を行き来する貨物をターゲットに3PLサービスを提供する国際物流企業として再出発を切る。悪夢の倒産劇から1年。スポンサー決定までの道のりは決して平坦なものではなかった。

は社名を変更し、物流企業として本格的な営業活動を開始する。近い将来にはネットワーク整備のための増資も予定しているという。

OSLはグローバル展開する企業のSCM（サプライチェーン・マネジメント）を支援するGSCMC（Global Supply Chain Management Corporation）という業態を目指している。シンガポール政府が出資する半官半民の物流企業で、世界各国に倉庫などのインフラを持つセムコーの国際物流ネットワーク、アスクル、ファーストリテイリング（ユニクロ）などの業務を通じて蓄積されたワールド・ロジの3PLノウハウ、オリックスの金融サービス。そして、フットワークの国内ネットワーク。これらの機能をつまみ融合させた次世代型のロジスティクスサービスを提供していく計画だ。とりわけ、「世界の生産工場」として急成長を続けている中国と日本を行き来する貨物にターゲットを絞っていくという。

OSLの出資企業の一社であるワールド・ロジの上井健次社長は「卸業務や帳合いなどを含めた流通サービスの新しいビジネスモデルを作ろうと考えている。ロジスティクスをベースにしたブリッジビジネスだ。単なる物流業者ではなく、卸や商社やサプライヤーとしての機能も担う。金融スキーム・プラス・ロジスティクスというモデルを提供する企業を目指す」と説明する（本号一四頁インタビュー記事参照）。

### 収益体質が改善された特積み事業

フットワークから引き継ぐ国内での特別積み合わせ事業（路線事業）でも従来の戦略を改める。採算の悪い低いB to C（企業発個人）やC to C（個人間）（貨物には当面は手を出さず、B to B（企業間）貨物の分野に特化する。しかも、小口貨物でヤマト運

輸や佐川急便と直接ぶつかるのを避け、中ロット以上の貨物の開拓に軸足を置くという。

集配や幹線輸送などの現業部分はOSL傘下に地域別に設置する七つの作業子会社（社名は未定）が担う。現在、子会社を含め約四七〇〇人いるフットワークの社員のうち、約四〇〇〇人がこの地域作業会社に再雇用され、日々のオペレーションにあたる支店・営業所の管理職の大半はそのまま新会社に移り、引き続き現場の指揮を執る。

特積みネットワークを形成する全国の支店および営業所については、今後統廃合が進められる見通しだ。特に拠点が集中している関東以西では現有の土地、施設を売却してリース物件に切り替え、規模の小さい拠点を統合して大型拠点を新設するなどの処置が取られる。逆にこれまで手薄だった関東以北では、同業者との業務提携を進め拠点網を補完する。

もともと、フットワークの特積み事業は極端に収益性が低いわけではなかった。経営破綻はバブル期の過剰な海外投資が主因であると考え、本業部分である特積み事業の建て直しは比較的容易に進むのではないかと分析もなされていた。

実際、特積み事業では既に単月収支が黒字化しているという。関係者によると、フットワークの直近の決算（二〇〇一年十二月期）は売上高五二億円で、対し、経常損失（赤字）が四億円だった。経営破綻前の二〇〇一年一月～二月末までの収支は七億円の赤字だったが、これを残りの一〇カ月で赤字四億円にまで改善した。

今後は雇用形態の見直しで人件費の圧縮がより一層進む。加えて、拠点の統廃合にも着手する。OSLでは特積み事業単体でも十分儲けを出せるという手応えを掴んでいる。

フットワークエクспレスの  
民事再生法適用申請以降の動き

二〇〇一年三月四日 大阪地裁に民事再生法適用申請（負債総額約一四〇〇億円）

二〇〇一年三月八日 債権者説明会を開催

二〇〇一年三月十五日 大橋渡社長辞任

二〇〇一年三月三〇日

株主総会開催。旧経営陣退任。大橋前社長、粉飾決算を謝罪。落合章男氏（専務）が新社長に就任

二〇〇一年四月 大橋氏の私財提供で会社側と和解成立

二〇〇一年四月三〇日 大阪地裁、再生手続きの開始決定

二〇〇一年五月三日

日本政策投資銀行（DBJ）、フットワークに対しDIPファイナンスとして二〇億円の融資枠を設定。富士銀行（現・みずほ銀行）とともに三億五〇〇万円ずつ（計七億円）を融資

二〇〇一年七月三〇日

監督委員（佐伯昭道弁護士）が粉飾決算に関する報告書を大阪地裁に提出

二〇〇一年八月 スポンサー公募を開始

二〇〇一年一〇月十一日

オリックスに優先的交渉権を与えることで合意

二〇〇一年十一月十五日

オリックスと基本合意書を締結

二〇〇一年十二月二〇日

証券取引等監視委員会、証券取引法違反（虚偽有価証券報告書提出）容疑で法人および旧経営陣ら六人を告発

二〇〇二年一月三十一日  
オリックス、セムコープロジスティクス、ワールド・ロジが設立する新会社に営業譲渡することで合意  
二〇〇二年六月一日 受け皿会社OSLへ営業譲渡

## スポンサー探しの誤算

フットワークは一九三八年に東播運輸の社名で創業し、五一年には日本運送として日本で初めて神戸～東京間の直通長距離路線運行を開始した特積み事業のパイオニアだった。かつては西濃運輸、福山通運とともに「路線御三家」と呼ばれ、戦後のトラック運送業界のリーダー的役割を果たしてきた。八〇年代には宅配便「フットワーク」や産地直送便「うまいもの便」を開発。「宅急便」を展開するヤマト運輸への有力な対抗馬として目された時期もあった。

ところが九〇年に現在の社名に商号変更し、経営の主導権が創業者である故・大橋實次氏から実子の大橋渡氏に移ると、徐々に組織の歯車が狂い始めた。九〇年代に大橋渡氏は海外物流企業やF1チームの買収など派手な投資を続けた。その額は四〇〇億円にも上った。結局、こつとした投資のほとんどがバブル崩壊で焦げ付き、経営を圧迫。昨年三月四日、民事再生法の適用を申請し、事実上の倒産に追い込まれた（二六頁特集第三部記事参照）。

そして、悪夢の倒産劇から一年と三カ月。フットワークはようやく再建に向けてのスタートラインに立つ。経営破綻からここに辿り着くまでの道のりは平坦ではなかった。最終的にオリックスとスポンサー契約で合意に達したのは適用申請から約八カ月以上経った昨年十一月十五日のこと。過去の再建事例と比較しても、長い時間がかかっている。その間、スポンサー候補が現れては消えていく。その繰り返しだった。破産という最悪の事態と常に背中合わせの状態で営業を続けてきた。

昨年三月四日に民事再生法の適用を申請した時点で、既に数社がフットワークに対する支援を検討していた。