

強い会社の社長の条件

左頁から掲載したランキングは、売上高で上位二〇〇社の物流会社を対象に、過去三期分の業績から各社の「強さ」を評価したものだ（詳しくは十二頁「評価の方法」参照）。ご覧の通り、有力企業を親会社に持つ物流子会社がズラリと並ぶ結果となった。需要が低迷している現状では、物流子会社が元請けとしてベースカゴを握っていることの強みが相対的に際立っている。

長年にわたって物流市場の頂点に立っていた大手の特別積み合わせ事業者（特積み）は完全に上位から姿を消している。元請けの地位は物流子会社に奪われ、単価の下落にも歯止めが掛けられない。上場企業では退職給付金の引き当てを一括処理した影響が出ていることを差し引いても、運ぶだけの仕事ではもはや儲けからなくなったのは明らかだ。事業構造の見直しは急務となっている。しかし、大手特積みの現状を見る限り、目先のコスト削減ばかりが先行し、抜本的な改革は遅々として進んでいない。

特積みと入れ替わる形で、独立資本のベンチャー企業が市場における存在感を強めている。その代表格が一五位のハマキョウレックスと一七位のトランコムだ。本誌の連載でもお馴染みのハマキョウは、イトーヨーカ堂から物流センター業務を受託したのをきっかけに川下のセンター事業を拡大。現場管理のノウハウを武器に業績を伸ばしている。二〇〇三年三月には東証一部への上場も果たした。

一方のトランコムは当初、家電製品の共同配送ベンチャーとして注目され、九五年に株式の店頭公開までこぎ着けたが、その後の家電市場の環境変化に合わせてビジネスモデルを大きく転換。共配から求貨求車

解説

「強い100社」ランキングを読む

トヨタ自動車、キリンビール、NTTと「強い100社」ランキングのトップ3には、それぞれの業界を代表するメーカーの物流子会社が並んだ。以下、100位までの顔ぶれも有力企業の物流子会社が大部分を占めている。特別積み合わせ事業者から物流子会社へ、物流市場の主導権は完全にシフトしている。

（大矢昌浩）

に事業の軸足を移した。これが功を奏して二〇〇一年頃から急激な勢いで事業規模が拡大している。二〇〇二年には株式会社も二部に昇格。一部上場も射程距離に入ってきた。

この二社を追う形で近い将来の株式公開も期待できる独立系の新興企業としては、一九位のHOTTA（旧・堀田運送）と三四位の南日本運輸倉庫が注目される。いずれもオーナー社長の強力な推進力で独自の展開を見せる異色企業だ。HOTTAの堀田芳史社長は三九歳の二代目社長ながら、実父から会社を継ぐと間もなく、それまでの経営と決別。実質的にゼロから現在の基盤を築き上げた。

元はアパレル製品を扱う伝統的な地場の急便業者として、売り上げのほとんどを集配事業から得ていた。その仕事を断ち切って、新たに酒類卸の物流代行や、建設資材の現場納品など、既存業者の嫌がる仕事に活路を求めた。それが軌道に乗ると今度は静脈物流にも進出。年率一五%のペースで安定的に売り上げを拡大させている（二二二頁参照）。

一方の南日本運輸倉庫も一九七五年の創業以来の増収増益を維持している。同社は大園博史社長が裸一貫で築き上げた定温物流業者だ。もともと大園社長自身がトラックのハンドルを握ったことは一度もない。自らは営業活動に特化して、食品問屋や大手コンビニなどの荷主を獲得。関東を地盤に密度の濃い三温度帯物流の配送ネットワークを整備した。

さらに九六年には全国各地の中堅定温物流業者を組織化してオールジャパンフローズネットワーク（JFN）を設立。その代表に就任して定温物流の全国網を築いた。ちなみに南日本と同様、JFNの他の会員企業も、一般の中堅運送会社の苦境を余所に堅調な業績を確保しているという（二四頁参

強い100社【1位～25位】

(売上高、利益は単位:千円)

総合順位	会社名	総合評価	売上規模	利益規模	累積利益率	売上高伸び率	利益伸び率	一人当売上高	一人当利益	所在地	決算期	売上高	利益	従業員数	
		主な営業種目	大株主			主な荷主									
①	トヨタフジ海運	620.10	95.54	99.02	93.54	85.19	51.06	97.11	98.64	愛知県	2003.03	45,846,000	1,866,715	229	
		海運、港湾荷役	トヨタ自動車、フジトランスコーポレーション			トヨタ輸送、トヨタ自動車、豊田通商、住友林業									
②	麒麟物流	614.68	98.10	98.63	73.09	78.22	75.47	94.88	96.29	東京都	2002.12	78,732,000	2,101,000	595	
		利用運送、倉庫	麒麟ビール			麒麟麦酒、麒麟ビール、小岩井乳業、ナガノトマト									
③	エヌ・ティ・ティ・ロジスコ	598.95	95.63	97.06	74.56	60.77	79.04	94.97	96.92	東京都	2003.03	42,742,000	1,335,000	318	
		利用運送、倉庫	日本電信電話			東日本電信電話、西日本電信電話、NTT番号情報									
④	王子物流	597.93	95.96	97.36	73.39	99.30	43.94	97.94	90.04	東京都	2003.03	74,087,000	507,000	290	
		利用運送、倉庫	王子製紙、王子海運			王子製紙、ネピア、王子通商、中越パルプ工業									
⑤	電気硝子物流サービス	591.68	81.02	91.19	86.69	85.03	60.51	91.50	95.74	滋賀県	2003.03	13,329,000	389,505	132	
		倉庫	日本電気硝子			日本電気硝子									
⑥	オムロンロジスティッククリエイツ	590.76	89.36	95.50	83.17	72.90	50.53	99.67	99.64	大阪府	2003.03	22,789,000	592,130	33	
		利用運送、倉庫	オムロン			オムロン、オムロングループ、明治電機工業、大電社									
⑦	カントラ	590.71	85.31	92.47	83.95	93.53	49.73	92.24	93.48	大阪府	2002.12	16,328,000	352,609	153	
		運送、その他	明治乳業、神戸いすゞ自動車、藤岡正夫			明治乳業、明治油脂、アイ・ピー・アイ、西神テトラ									
⑧	宝組	588.61	75.66	93.44	95.40	83.25	43.73	97.85	99.28	東京都	2003.03	8,990,000	413,000	36	
		倉庫	本澤裕園、タカラホテル			食糧庁、麒麟ビール、サンゲツ									
⑨	三菱倉庫	587.15	99.01	99.80	91.98	43.65	61.11	94.06	97.55	東京都	2003.03	124,923,000	5,879,000	1,032	
		倉庫、港湾運送、貸事務所	明治生命、東京海上、日本トラスティ、麒麟ビール			三菱商事、三菱電機、日本郵船、三菱重工業									
⑩	苫小牧埠頭	585.14	85.40	96.48	94.13	56.89	64.19	90.59	97.46	北海道	2003.03	14,273,000	808,763	150	
		運送、港湾運送、倉庫	日本政策投資銀行、王子製紙、苫小牧市、苫小牧港開発			王子製紙、東燃ゼネラル、麒麟麦酒、全農、北海道飼料									
⑪	第一倉庫冷蔵	583.05	81.68	95.99	95.30	87.09	58.01	70.79	94.20	横浜市	2002.12	12,386,000	729,768	295	
		冷蔵倉庫、倉庫	有田治男、有田吾郎、有田、			ロッテ、不二家、江崎グリコ、など、イトーヨーカ堂									
⑫	エム・シー・トランス インターナショナル	580.19	91.01	90.02	55.48	96.25	55.54	97.61	94.29	東京都	2002.12	27,588,000	291,945	118	
		運送、港湾運送	三菱商事			三菱商事、三菱商事関連各社									
⑬	上組	576.91	99.17	99.90	96.28	56.03	61.18	69.97	94.38	神戸市	2003.03	146,085,000	8,861,000	3,578	
		港湾運送、倉庫	日本トラスティ、UFJ信託、三菱信託、UFJ銀行			新日本製鐵、日本鋼管、川崎汽船、トヨタ自動車									
⑭	セガ・ロジスティクスサービス	576.12	77.31	86.89	81.51	96.83	70.99	70.21	92.39	東京都	2003.03	11,337,000	551,033	273	
		運送代理、その他	セガ、CSK			セガ、ネクストコム、CSKエレクトロニクス、ナムコ									
⑮	ハマキョウレックス	574.80	83.83	93.74	89.33	90.93	66.77	63.53	86.68	静岡県	2003.03	13,643,000	561,609	390	
		運送	大須賀正孝、UFJ信託銀行			イトーヨーカ堂、平和堂、遠鉄ストア、JA、ミツカン									
⑯	安田倉庫	571.33	89.44	97.46	93.44	65.02	44.84	86.39	94.75	東京都	2003.03	20,549,000	705,046	270	
		倉庫、貸事務所	損害保険ジャパン、安田生命保険、日動火災海上保険			日本アイ・ピー・エム、ポシュロム・ジャパン									
⑰	トランコム	569.42	88.78	94.81	82.97	95.51	72.35	56.93	78.08	名古屋市	2003.03	22,350,000	649,422	759	
		運送、貨物取扱	ラネット、武部宏、アイコー、他			ユニ・チャーム、ノーリツ、新瀨運輸、エア・ウォーター物流									
⑱	日東ロジスティクス	569.27	84.24	91.10	81.90	63.49	73.78	82.01	92.75	東京都	2003.03	12,853,000	428,399	205	
		倉庫、冷蔵倉庫、貸事務所	三井物産			ファーストリテイリング、日本ユニシス、シャルレ、三井物産									
⑲	HOTTA	568.43	36.88	70.94	86.50	96.91	99.22	81.52	96.47	京都府	2003.03	4,576,000	276,356	75	
		運送、倉庫	堀田芳史			スミン合板、住友林業クレスト、西川産業、日本酒類販売									
⑳	郵船航空サービス	564.13	96.53	98.24	77.69	49.26	70.05	79.70	92.66	東京都	2003.03	59,224,000	2,151,000	1,036	
		利用運送、その他	日本郵船、三菱商事、エム・シー・トランスインターナショナル			サムスン、日立製作所、松下電器産業、三菱電機、三菱商事									
㉑	日本梱包運輸倉庫	563.77	98.18	99.61	93.74	70.71	56.25	58.50	86.78	東京都	2003.03	78,158,000	3,741,000	2,527	
		運送、倉庫、梱包	三菱信託、黒岩恒雄、日本興亜損保、UFJ銀行、ホンダ			本田技研工業、千葉パスクリエイト、東陶機器、ヤンマー農機									
㉒	ヒッツエクスプレス	562.69	92.00	88.75	48.34	88.29	77.34	88.53	79.44	埼玉県	2003.03	34,340,000	364,000	404	
		利用運送、冷蔵倉庫	佐川急便			佐川急便、呉羽化学工業									
”	マツダ物流	562.69	83.99	95.01	91.59	67.49	68.84	66.01	89.76	千葉県	2003.03	14,363,000	662,229	386	
		利用運送、自動車整備	マツダ			マツダ、マロックス、マツダ系ディーラー、自動車業者									
㉔	トヨタ輸送	560.17	97.19	99.12	88.06	53.01	47.60	82.26	92.93	愛知県	2003.03	64,096,000	2,198,000	1,001	
		運送、梱包業	トヨタ自動車、愛知トヨタ自動車			トヨタ自動車									
㉕	住友倉庫	559.83	97.44	99.41	90.70	45.09	41.91	89.36	95.92	大阪府	2003.03	68,625,000	2,328,000	762	
		倉庫、港湾運送	三井住友海上、三菱信託、日本トラスティ、住友信託			伊藤忠商事、丸紅、兼松、日商岩井、蝶理、野村貿易、オムロン									