

「解散価値」を割り込んだ業界の盟主

トラック一台分に満たないB to Bの小口貨物を混載する「特別積み合わせ貨物運送事業（特積み）」の市場が消えようとしている。インフラ稼働率の低下に苦しみ特積み業者は、リストラによる縮小均衡に躍りになっている。中堅以下では事業撤退も目立ってきた。日本通運と西濃運輸は現在、特積み事業の提携で交渉を進めている。施設の共同利用や末端配送の相互委託、情報システムの連結まで含めた共同化を模索している。軌道に乗れば他の中堅特積みにも合流を呼びかけるといふ。最大手クラスでも、今や単独では特積み事業の採算をとることが困難になってきているのだ。

日本のトラック運送業は行政区分上、基本的に特積みと「一般貨物運送自動車事業（一般）」の二つに分類される。日通やヤマトのように誰もが名前を知る全国区の運送会社は、ほとんどが特積みだ。特積みの数は日本の運送会社約六万社のうち三〇〇社足らずに過ぎない。そのため「特積み」のレッテルは物流市場では大手運送会社の代名詞となってきた。

ところが今日、特積み事業は構造的に儲からないビジネスになっている。左頁に株式を上場している主な特積み業者の「株価純資産倍率（PBR）」を掲載した（図1）。売上高に占める特積み事業の比重が小さい日通とヤマトを除き、軒並み一倍を割り込んでいる。PBRは別名「解散価値」とも呼ばれる。負債を全て返済した後に残る資産を発行株数で割った金額を株価と比較したものだ。PBRが一倍以下ということは、会社を解散した時点で株主が手にできるお金よりも実際の株価のほうが安いという意味だ。つまりPBR一倍以下の企業は、帳簿に現れていない含み損を

第1部

特積みトラック運送の50年

特別積み合わせ貨物運送事業、かつての路線業がその歴史的役割を終えた。トラックによる配送ネットワークを構築することで、路線業は鉄道からトラックへのモーダルシフトに成功した。しかし今日、路線業は共同配送と宅配便の台頭によって、市場ドメインを失った。淘汰を経て日本の物流市場は新たな時代を迎える。（大矢昌浩）

抱えているか、あるいは今の資産をこれから食いつぶしていくと株式市場から目されていることになる。

老舗の特積み業者の場合、高度経済成長時代に幹線道路沿いに多くのターミナル用地を取得している。いくら地価が下がったとはいえ、含み損のリスクは小さい。となると主な特積み業者のPBRが解散価値を割り込んでいるのは、特積み事業そのものの将来に対するマイナス評価と受け止めるしかない。

物流市場に詳しい野村証券金融研究所の橋本尚人企業調査部研究員は「特積み事業は今後ゆっくりと衰退していく。もともと老舗の特積みは潤沢な資産を抱えているので倒産することはない。しかし、成長もない。少しずつ資産を食いつぶしていくだけだ。少なくとも株式市場はそう見ている」という。

特積み業者同士の事業統合や吸収合併などのドラスティックな再編も期待薄だ。日通と西濃の共同化構想にしても具体化については懐疑的な見方をするものが両社の社内にさえ少なくない。この共同化に関して一部の経済紙には、四月中にもシステムを接続し東京～大阪間の幹線輸送や、輸送量の少ない日曜祭日の幹線輸送を西濃に統合するとの報道があった。

しかし西濃の内部関係者は「もともと休日の物量は個人宅配の少ない当社より、日通のほうが多い。当社に集約するどころか日通にお任せしたいぐらいだ。情報システムの統合も、当社と日通では送り状のフォーマットはもちろん、そこで使っているコードの桁数さえ違う。四月中にシステムを接続するなどまず無理。共同化の構想自体、どこまで本気なのかよく分からない」と首を傾げる。

特積み事業は通常の貸し切り輸送とは異なり、ネットワーク全体を一つの仕組みとして運営しなければならないインフラビジネスだ。それだけに事業統合でも

しない限り、共同化は小手先にならざるを得ない。実際、九五年に設立された日本路線トラック連盟（路線連盟）で実施した幹線輸送の共同運行も現在は休止状態となっている。

特積み業界に淘汰の傾向が現れたバブル崩壊以降、水面下では有力路線業者同士の事業統合や合併構想が、浮かんでは消えるというダッチロールを繰り返してきた。経営層に危機感はあるものの、主な特積みの多くは同族経営で家業への執着も強い。労働集約産業であるため経営統合に伴う労務管理対策も一筋縄にはいかない。事業統合によって規模のメリットを追求するというスキームがダメ。共同化も部分的となると、後は事業撤退のほか有効な選択肢が見当たらないのが現状だ。戦後間もない昭和二十五年、西濃の創業者、田口利八氏が東海道を結ぶ「路線業」を開始して以来、半世紀以上にわたって続いた物流市場の「路線時代」が、ゆっくりと幕を閉じようとしている。

路線業の果たした歴史的役割

一九九〇年に「物流二法（貨物自動車運送事業法と貨物運送取扱事業法）」が施行されるまで、特積みは「路線」、一般は「区域」と呼ばれていた。「路線」とは、特定のターミナル間を定期運行する幹線輸送を指している。鉄道輸送をトラックに置き換えたものだ。ドア・ツー・ドアの混載輸送ネットワークを構築することで、路線業者は鉄道貨物からトラックへのモーダルシフトを実現した。

当時の鉄道貨物輸送は使い勝手が悪かった。末端の集配は「通運」と呼ばれる民間運送会社が行うため比較的融通も利くが、貨物駅のターミナルで荷物が滞留する。リードタイムが長いというだけでなく、いつ着くのか分からない。鉄道会社は殿様商売で、繁忙

●路線業は鉄道からトラックへのモーダルシフトを推進した
図2 モード別輸送分担率の推移（輸送トンキロ）

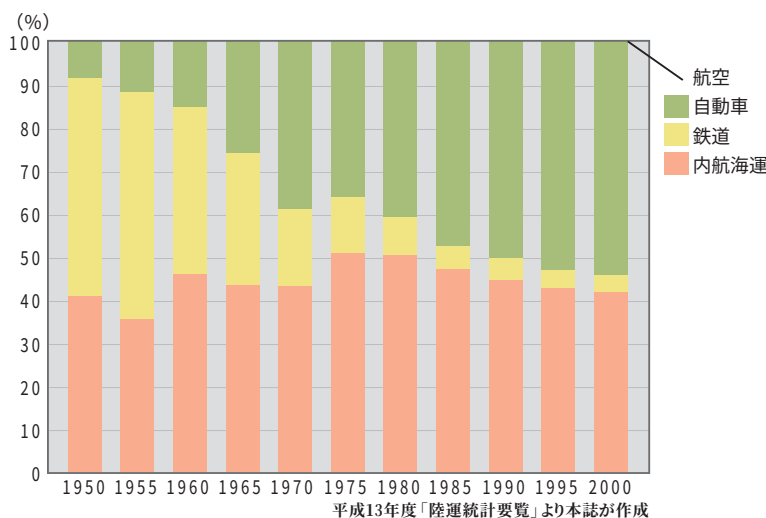


図1 主な路線業者の株価純資産倍率(PBR)

日本通運	1.81
ヤマト運輸	1.87
西濃運輸	0.70
福山通運	0.75
トナミ運輸	0.68
名鉄運輸	0.77
岡山県貨物運送	0.36
エスラインギフ	0.33
カンダコーポレーション	0.56

2004年3月19日現在

期には荷物の受け付け自体を断られる。

そんな鉄道貨物から、路線業者は荷物を奪っていった。図2は、各輸送モードの輸送トンキロベースの分担率の推移を表している。路線業が誕生した一九五〇年の時点で鉄道輸送は日本の国内輸送のちょうど半分のシェアを握っていた。しかし、その後は路線業の成長と反比例する形で鉄道の分担率は下がっていく。六〇年代の中頃にシェアはトラックと逆転。国鉄民営化後も分担率は下がりが続いた。今では鉄道は補助的な輸送モードとしてしか機能していない。不採算路線の撤収によってネットワークも崩壊。幹線をピストン輸送するだけのモードに役割を落とした。このモーダルシフトで最大の牽引役を果たしたのが特積み業者だった。

しかし、鉄道貨物をライバルに想定した路線業はいくつか弱点も抱えていた。一つは小規模荷主への対応だ。路線業がターゲットとするのは混載といっても、トラック一台を数社で満載にできるような中ロット貨物だ。一個、二個というレベルの小ロットに対応できるネットワークではない。そのスキを突いたのが佐川急便だった。ある大手特積みのOBは「今になって考えると特積みは佐川にやられた部分が大きい。昭和五〇年代に佐川の全国展開が目立ってきた頃、特積みの仲間内では佐川を潰そうという話も出たが結局、足並みが揃わなかった」と、かつてをふり返る。

佐川の成り立ちとは他の路線業とは異なり、江戸時代の飛脚を前身とする「急便」や「常便」と呼ばれた小口配達業から出発している。トラック運送業というより便利屋に近い。ネットワークのコンセプトも全く違う。路線業が幹線の長距離輸送をコアにしたのに対し、佐川はセルスドライブによる末端の集荷から出発して仕組みを作った。五七年に創業して以来、佐