

# ダンピング十年戦争の結末

老舗物流企業の凋落が始まった。三月一日、中部地区を基盤とする特別積み合わせ（路線）事業者、三重定期貨物自動車が自己破産に追い込まれた。そのわずか三日後、今度は、路線御三家の一角を占める名門、フットワークエクスプレスが民事再生法の適用を申請した。負債総額一七七八億円。日本物流史上最大の倒産劇だった。中心的プレーヤーがひとつ、またひとつと消えていく市場では、皮肉にも運賃値上げの機運が高まっている。

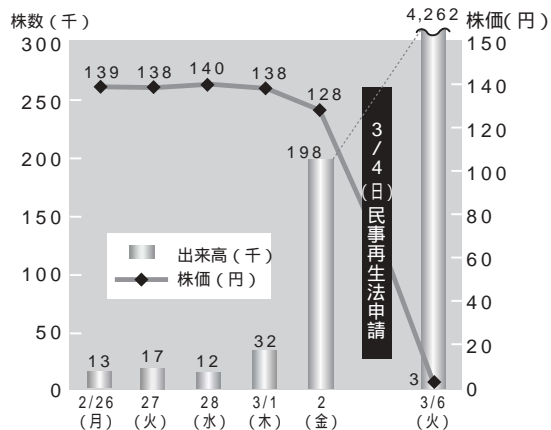
三月一日、三重定期貨物自動車が津地方裁判所伊勢支部に自己破産を申し立てた。負債総額は約七五億円だった。同社は一九二九年創業の老舗特積み業者で、三重県を中心に東海道を結ぶ定期幹線輸送のネットワークをもっていった。近年は「脱・特積み」を宣言し、小売業向け物流サービスなど3PLに近い事業を強化してきた。しかし、特積み部門の不振はカバーしきれず、ついに力尽きた。既存の業務は同じ中部地区でしのぎを削ってきた近鉄物流に全て譲渡され、「三重定期」の名は市場から完全に姿を消す。

フットワークエクスプレスとグループ会社二社が大坂地裁に民事再生法の適用を申請した。負債額はフットワークエクスプレスが一四〇七億円、子会社のフットワークエクスプレス北海道が七四億円、関連会社で大証二部上場のフットワークインターナショナルが三三七億円。三社合計の負債総額は一七七八億円という物流史上最大の倒産劇だった。


翌五日には早くも連鎖倒産に追い込まれた事業者も少なくなかった。同社はかつて西濃運輸、福山通運とともに、「路線御三家」とも呼ばれ、戦後のトラック運送業界で常にリーダー的役割を果たしてきた。その凋落を目の当たりにし、業界関係者はかつてない衝撃を受けている。フットワークエクスプレスと提携関係にあり、大橋社長との個人的な付き合いも深い第一貨物の武藤幸規社長は、「今回のフットワークの事態は」他人事ではない。ダンピング競争がそのまま続けば、第三、第四の倒産劇が必ず起こる」と危機感を募らせている。

**売掛運賃の債券化で年末乗り切る**  
フットワークの経営危機説は関係者の間では昨年末から囁かれていた。一時は「社員給与の遅配が発生しているらしい」（大手特積み事業者幹部）という噂が広まった。しかし、この噂は事実に反していたようだ。フットワークエクスプレス労働組合の益田利幸中央執行委員長は「月例給与の遅配は全くなかった。年末一時金が十二月と一月の二回に分配支給されたことが、業界内では『遅配が発生している』と間違っって解釈されたのではないかと説明する。

民事再生法申請の直前に不自然な株取引が見られたフットワークインターナショナルの株価と出来高の推移



フットワークエクスプレス（日本運送）は路線御三家の称号にふさわしい発展を遂げてきた

<p>1938 <b>東播運輸</b> 大橋實次氏が兵庫県加東郡で創業</p> <p>1941 <b>播州貨物自動車</b> 東播運輸を中心に加古川自動車運送、多可自動車運送、土山自動車運送、美裏自動車を合併</p> <p>1950 <b>日本運送</b> 商号変更 1951 神戸～東京間で直通長距離路線運行を開始 1984 大橋渡氏が社長就任 1987 創業者・實次氏が死去</p> <p>1990 <b>フットワークエクスプレス</b> 商号変更</p>		<p>1981 <b>全日本流通</b> 日本運送など運輸会社7社で設立 社長は大橋渡氏 宅配便「フットワーク」、産地直送便「うまいもの便」を事業化</p> <p>1984 <b>フットワーク</b> 商号変更 大橋渡氏は日本運送社長就任に伴い、会長に 1986 大証二部上場</p> <p>1990 <b>フットワークインターナショナル</b> 商号変更</p>
--	---	--

とはいえ、フットワークの資金繰りが昨年末には相当に窮していたことは確かだ。実際、決算期とも重なる昨年十二月末の支払い時点で、同社の経営危機が表面化するのはないかと思える向きは少なくなかった。

しかし、同社はそれを乗り切った。「荷主企業に対する売掛金を債券化して金融機関から資金調達して急場をしのいだ」と、同社の経営事情に詳しい金融筋は解説する。聞き慣れない資金調達手段だが、要するに荷主から支払われる予定の運賃（決済前の運賃）を担保に資金を借り入れたわけだ。

フットワークが保有するターミナルなどの土地は既に金融機関が担保として完全に抑えている。さらに、大橋社長は金融機関からの借入れ債務九九一億円を個人保証しており、新たな資金調達は完全に手詰まりの状態だった。売掛運賃の債券化は「これ以上借り入れる手立てのない物流企業がとる最後の手段」（金融筋）だった。

こうして、一度目の危機はかろうじて乗り切ったものの、すぐに資金は底をつき、二度目の危機がやってくるのは必至だった。大橋社長は三月の年度末に再び資金繰りに窮するのを見越して、年明けの一月、二月と業界大手や外資などを回り、支援企業探しに奔走した。が、有力なスポンサーは結局、現れなかった。金融機関への元利金返済の停止、税金の支払い繰り延べによつて、二月末は辛うじて乗り越えたが、そこまでが限界だった。

三月四日、民事再生法適用を申請。その四日後の八日に神戸市で開かれた債権者説明会で、大橋渡社長は「金融機関や同業者などと交渉を続けてきたが、スポンサーは見つからなかった。大証二部に上場しているフットワークインターナショナルの株式の出来高が二日に急騰するなど取引状況に変化が見られたため、インサイダー情報が市場に漏れていると判断し、弁護士と相談して申請することを決めた」と民事

再生手続き開始までの経緯を説明した（右ページ図参照）。

### 日本運送とフットワークの足跡

フットワークエクスプレスの前身である日本運送は創業者の故・大橋實次（じじい）氏の陣頭指揮の下、一九五一年に関東と関西の二大消費地をトランク輸送で直結する日本初の定期路線運行を開始した。以来、高度経済成長の波に乗って、名古屋、広島、福岡と主要都市をカバーする路線免許を相次いで取得。トラック輸送の全国ネットワークを作り上げた。

實次氏は企業間物流、今でいうBtoB物流のパイオニア的存在といえる。西濃運輸の創業者、故・田口利八氏と並び、「路線王」として、長らく物流業界に君臨した。トラック事業者団体である全日本トラック協会の副会長を二六年務めた後、田口利八氏の後継として一九八二年には会長に就任。米寿を迎えるまでの三年間会長職を務め、物流業界の発展に大きく貢献した。

その實次氏の実子である渡氏は七〇年に日本運送に入社。八一年に宅配便と産地直送便を販売する商社として全日本流通を設立し、初代社長に就任した。その後、八四年に全日本流通はフットワークに商号変更。この年、フットワークの会長に就任すると同時に、日本運送社長の椅子を譲り受けた。

当時、まだ三〇代という若さだったにもかかわらず、宅配便「フットワーク」や産地直送便「うまいもの便」、さらには国際宅配便「フットワーク・ザ・ワールド便」の事業化に成功。また、日本運送の専務時代から同社の経営刷新委員長としてリストラを断行するなど徐々に頭角を現していた。そんな渡氏に対して、グループ内での期待感が高まり、世代交代もスムーズに実現した。

八四年八月にスタートし、途中から自らが指揮官となって進めた「経営刷新計画」は順調に推移。不採算路線の見直しのほか、希望退職者制度の導入などを進め、業績の回復を図った。

また、宅配事業では「打倒・ヤマト運輸」の姿勢を鮮明にした。「成熟期に入った宅配市場でヤマトと肩を並べるためには自ら荷物の需要を創造していかなければならない」という戦略で、「うまいもの便」事業を一層強化。八六年には米国通販業者と提携して日本での独占販売権を獲得するなど、「需要創造」に努めた。

当時の様子を知る、ある物流企業の三代目幹部は「それまでのように荷物をもらうのではなく、物流業者が自分で創り出すという大橋社長の発想は画期的だった。物流業界の次代のリーダーになるのはこの人だと誰もが思っていたはずだ」と振り返る。実際、フツ

トワークの業績は大橋社長が打ち出した新機軸が奏功し、右肩上がりであり伸びていき、八六年には大証二部上場も果たした。

次第に大橋社長は業界を担うニューリーダーとして周囲から目されるようになっていた。九五年には自ら旗振り役となって、特積み事業者の任意団体日本路線トラック連盟を発足。初代会長として、特積み業界のバイイングパワーを強化する目的のタイヤ共同購入事業、トラックの交通事故防止策の一環である高速道路上での安全共同パトロール事業などを立ち上げた。

### 積極的な海外投資が裏目に

しかし、フットワークグループ、そして大橋社長の快進撃は長くは続かなかった。創業者の實次氏が「日本の会社にしたい」として名付けた日本運送の看板を「フットワークエクスプレス」に変えた九〇年を境に、経営の歯車が狂ってくる。



“創造物流”を掲げたフットワークエクスプレスの大橋渡社長

この年からフットワークグループは積極的な海外進出を打ち出していった。ドイツの物流企業ハリー・ハマハー・グループを約一〇〇億円で買収。本業以外の海外投資にも積極的で、九〇年にはドイツ・ベルリン市の名門ホテル「シュタイゲンベルガー」を取得。さらにオーストラリアでは賃貸ビルを購入。韓国の鮮魚輸入会社を手に入れるなど派手な投資を続けた。

ＣＩ（企業イメージ）戦略の一環として、英国のＦ１チームを買収（八九年）し、九〇年からレースにも参戦。赤と白のフットワークカラーのマシンで、日本人ドライバー鈴木亜久里がハンドルを握ったチームのメーンスポンサーとして、九四年に撤退するまで年間に二〇〇三〇億円を注ぎ込んだ。

ところが、こうした海外投資が裏目に出た。企業買収等で二五〇億円、Ｆ１スポンサー料で一五〇億円の計四〇〇億円にも上る海外投資資金は、主に銀行からの借入金で賄っていた。「当時は含み益もあつただろうが、バブル崩壊でその多くが焦げついた」（申立代理人の福森亮二弁護士）。その結果借入金の返済や巨額の金利負担に追われることになった。

労働組合の益田委員長は「足腰の弱い時期の無理な海外投資が痛手となった。特にＦ１チーム支援は大橋社長の道楽にすぎず、納得できない投資だっ

た」と振り返る（囲み記事参照）。

### スポンサー探しは難航

現在も同社は裁判所の監督下で営業を継続している。当初は信用不安から取扱物量が一気に落ち込むのではないかと予想されていたが、申請前の八五％を維持しているという。その一方で、大橋社長を含めた経営陣は再建に向けたスポンサー探しに奔走している。しかし、申請後の交渉は難航しているようだ。

福森弁護士は「連絡運輸で協力する第一貨物と「うまいもの便」を支援するアートコートポレイションの二社のほかに）外資系企業二社と国内企業二社が支援を前向きに検討している」と強調する。しかし三月一六日現在、正式に支援を名乗り出た企業は「一社もない。むしろ、入ってくるのは「検討したが、支援を見送った」という情報ばかりだ。

同社の抱える複雑な労使問題が支援者にとっては「一足を踏ませる一つの要因になっている。日本運送の時代から同社には労使紛争が絶えなかった。九三年には会社側の合理化に反対するストライキを指導した組合幹部が出勤停止処分を受けたことをきっかけに労使間の対立が先鋭化、刑事事件にまで発展した経緯がある。また、九七年には当時の労務課長らが反体制側の全日本運輸一般労働組合・フットワーク工

クスプレス新労組支部の組合員宅に切断された鶏の首などを送り付ける事件が発生し、逮捕者が出る騒ぎとなった。しかし、長年引きずってきた労使問題もここ数年は小康状態が続いていた。会社側との対立姿勢を剥きだしにしてきた一部の労組についても、一本化の方向で調整が進められていたという。しかし、今となっては往時のイメージが改善されないまま、支援者候補の脳裏に焼き付いている。

頼みの金融機関の対応も冷ややかだ。フットワークの収益力を考えると、一般債権の九〇％以上が放棄されなければ、再建計画は前に進まない。にもかかわらず、金融機関は債権放棄に対して現状では、首を縦に振るつもりはない。福森弁護士も「金融機関が簡単に債権放棄するとは考えられない。民事再生法の適用を申請したとはいえ、厳しい状況に変わりはない」と認める。前述した通り、フットワークグループ三社の負債総額は一七一八億円、債権者は約一〇〇社に上る。そして、債権者の大半は中小トラック業者。このままフットワークの再建のメドがたたなければ、これら下請け中小業者のうちかなりの数が連鎖倒産に追い込まれると予測される。本誌でも引き続きフットワークとその周辺の動きはウォッチし、随時誌面で報告していく予定だ。

# 「無能な役員がオーナーの暴走を許した」

フットワークエクスプレス労働組合 益田利幸 中央執行委員長

私が会社側から第一報を受けたのは三日朝でした。その日、私はたまたま九州の自宅に戻っていたのですが、朝早く本社から電話があり、「全国の支店長や子会社の社長を集めて緊急経営会議を開く」と連絡を受けました。「ついにこの日が来たか」と直感しました。すぐに身支度して大阪に飛びました。

会議は午後三時に始まったのですが、隣に座っていた支店長から、「どうやら近日中に民事再生法手続きを申し立てるらしい」と聞かされました。しかし、正直なところ、それを聞いてもまったく驚かなかった。遅かれ早かれこういう事態に陥ると心のどこかで思っていたからです。大橋社長には会議の途中、午後四時三〇分に呼び出されました。そこで「明日、民事再生手続きを申し立てるが、その後も営業を継続するので今まで通り協力してほしい」との要請を受けました。

労働組合は三年前から計三回の月例給与のカット、そして一時金の五〇％ダウン提示や分配（一括ではなく、一回に分けて支払う）にも泣く泣く応じてきました。債権者説明会で親会社の資金が高すぎるのではないかと、という指摘がありました。そんなことはないんです。既に親会社で働く社員の資金は子会社と同じ水準にまで落ちています。それでも会社の業績には回復の兆しが見られなかった。これは明らかに経営陣の責任です。大橋社長は再建のメドがたち次第、辞任することを表明していますが、それは当然の決断だと思っています。

会社がこのような事態に陥った要因はいくつありますが、その一つにF1チームのスポンサー料として巨額の資金を投じたことが挙げられます。だいたい一五〇億円くらい注ぎ込んだと聞いています。F1チーム支援の

話が社内でも持ち上がった当時、労働組合は断固としてこの案件には反対しました。赤と白のフットワークマークを背負ったスポーツカーがサーキットをぐるぐる走ると、年間三八億円の広告効果があると説得されましたが、そんな試算は当てにならないと判断したからです。常に先頭を走るチームのスポンサーならともかく、当社が支援したチームははつきり言って弱かった。実際、テレビに映る機会はほとんどありませんでした。

F1は明らかに大橋社長の道楽です。道楽以外の何ものでもない。どういう経緯でスポンサーになることが決まったのかは定かではありませんが、あの件だけはいまだに腑に落ちない。そして、社長のわがままを通した当時の役員たちに対しても憤りをぬくえませんが、パブル期に無理な海外展開を行ったことも槍玉にあげられています。当社はドイツの運送会社の買収や海外拠点の新設などに約二五〇億円を投じました。国内のネットワークづくりもままならない時期の無理な海外投資だった、と非難されていますが、私はこの戦略だけは今でも間違っていないかと思っています。パブルが崩壊したことで、結果的に損失を計上し、多額の負債を背負うことになりました。もしあのまま好景気が続いていたら、今頃はフェデックスやUPSのようなグローバル物流企業と肩を並べるまでに成長していたかもしれない。タイミングが悪かった。

私個人としては、会社を窮地に追い込んだのは大橋社長の側近たち、つまり取締役クラスが「イエスマン」ばかりで、社長の暴走を止められなかったことが一番の要因だったと考えています。社長に反対意見を進言する幹部が全くいなかったわけではありません。しかし、骨のある人ほど、どこどこと排除され

労組はF1チーム支援に断固反対したが



にありがちなワンマン組織であったことこそが諸悪の根源でした。

先代の大橋實次社長は現場を本当に大事にしてくる経営者でした。東京や福岡に出張する際は新幹線や飛行機ではなく、わざわざ車を使って移動し、車窓から身を乗り出してすれ違うトラックのドライバーに「安全運転で頑張れよ」と声を掛けてくれたり、サービスエリアで眠気防止にガムを配ってくれるような人でした。そして、二代目の大橋渡社長も先代と同じくらい現場を大切にしてくれました。しかし、残念なのは昔に比べ現場の声が社長に届かなくなってしまうことです。臭いものには蓋をする。余計なことは社長に耳には入れない。いつの間にか、そんな組織になってしまったような気がします。

当社は四日以降も通常通り営業を続けています。本来ならば、意気消沈するところですが、逆に現場の団結力は増しています。六日には全日本運輸産業労働組合連合会（運輸労連）に今回の事態を報告すると同時に、「当社の得意先が草刈り場にならないよう関係各社にご配慮頂きたい」と申し入れました。幸い、お得意先は「これからもフットワークにお願いですから、頑張れよ」と温かい声を掛けて下さる。これ以上、お客様の期待を裏切りたいくない。そのためにも一日も早くスポンサー企業が決まってくれることを願ってやみませぬ。（談）

てきました。子会社に飛ばされた人泣く泣く退社した人をたくさん見ています。残ったのは社長の思が掛かった人ばかり。オーナー企業

## 運賃値上げの機運高まる

三重定期、フットワークと続いた物流企業の大規模倒産は、今後数年の間に起こる業界再編劇の始まりに過ぎない。今回、本誌が取材した業界関係者のほとんどがそう見ている。既に第一、第三のフットワークとなり兼ねない企業として、具体的な社名もいくつか挙がっている。「年度末を乗り切れそうにない企業が数社ある」と金融機関や信用調査会社も調査に本腰を入れ始めた。一方、市場では皮肉にも今回の倒産劇をきっかけに運賃値上げの機運が高まりつつある。長年続いた運賃水準の下落を反転させるには絶好の機会と、早くも荷主企業との交渉に臨む物流企業が出始めている。ある部品メーカーの物流担当者は、「三月に数社から運賃値上げの打診があった」と打ち明ける。三月末に一斉値上げに動くことで協定を結ぼうという業者間の談合の噂も聞こえてくる。これまで何度もそうした動きはあったが、必ず造反者が出て底の知れないダンピング競争に明け暮れるのが常だった。その繰り返しで過去一〇年の間に物流業者はそれまでの蓄えの大部分を吐き出してしまった。もはや後はない。先延ばしにしてきた物流市場の構造改革は今年から来年にかけて否応なく進む。大きな転換期が訪れている。