

宅配便で路線の建て直しを模索

西鉄運輸の業績が回復基調に転じている。同社は九七年三下期から二〇〇二年三下期まで六期連続で経常損失を出していた。しかし二〇〇三年三下期には赤字を解消。二〇〇四年三下期もわずかではあるが利益を確保できる見通しだという。

二〇〇一年三月、同社は路線事業（現・特別積み合わせ事業）から完全撤退した。長らく採算割れを続けてきた同事業を捨てて、他の事業に経営資源を集中させた。そのことが業績の回復に大きく貢献している。「経営危機の峠は越えた。西鉄グループ内の「お荷物的な存在」という不名誉なポジションからようやく脱出できそうだ」と同社の幹部は胸を撫で下ろしている。

西鉄運輸は一九四八年に誕生した。区域業者として出発したが、その後、路線事業の免許を持つトラック運送会社を吸収合併し、当時の花形とされていた路線事業に進出した。以来、本拠地の福岡と九州各県の都市、本州の主要都市間を結ぶ輸配送ネットワークの整備に力を注ぎ、同じ福岡の久留米運送や、熊本九州産交運輸とともに九州を代表する路線業者として活躍してきた。

業績は九〇年代半ばにピークを迎え、年商は一八〇億円を超えていた。ところが、九〇年代も半ばを過ぎると明らかに驕りが見え始めてきた。不況のあおりを受けて業績はジリジリと下降線を辿るようになった。そして前述した通り、九七年三下期からは赤字決算を余儀なくされた。

足を引っ張っていたのは主力の路線事業だった。事業者間の競争が激化した影響で、ネットワークを形成するインフラの維持に掛かるコストに見合っただけの貨

西鉄運輸 路線業から3PLへ転身図る

九州を地場とする鉄道系トラック運送会社。2001年、赤字の元凶となっていた特積み事業から完全に撤退した。現在は区域輸送や物流センター事業に特化している。特積み撤退で売上高はピーク時に比べ半減したが、黒字転換を果たした。

（刈屋大輔）

物量を確保できなくなっていた。「東京から西へ向かう下り便はまだマシだった。しんどかったのは上り便。不況で荷物が集まらない。少ないパイを他社と取り合うため運賃が下がる。採算度外視で仕事を引き受けてしまつ。いくら仕事をやっても利益が残らない悪循環に陥っていた」という。

業績の落ち込み歯止めを掛けるためには路線事業の建て直しが絶対条件だった。同社の関係者が指摘する通り、当面の課題は上り便の貨物量を増やしていくことだった。ただし、闇雲に量を増やしていけばいいという話ではなかった。安い運賃のままでは意味がない。赤字額ばかりが膨らんでしまつ。

西鉄運輸が目をつけたのは宅配便だった。宅配便は一般の路線貨物よりも割高な運賃を收受できる。九州各地から本州に向けて出荷される明太子や柑橘類、焼酎といった特産品を宅配便として取り込むことで、路線事業の収支改善を実現しようと考えたのだ。

こうして宅配便事業への新規参入を決めたものの、西鉄運輸は全国をカバーできるネットワークを構築していなかった。これから自社で新たに整備していくわけにもいかない。そこで郵政省（現・郵政公社）と業務提携し、九州で集めた宅配貨物を、郵政省の「ゆうパック」のネットワークにのせて全国に配送することにした。

宅配便サービスを開始したのは九八年十二月だった。ブランド名は「ひまわり宅配便」。ひまわりをあしらったオレンジ色の幟（のぼり）を用意するなど積極的なPR活動を展開。全社を挙げて宅配便の獲得に乗り出した。

しかし、現実はそんなに甘くはなかった。後発組が新たに開拓できる余地は宅配便のマーケットには残されておらず、肝心の荷物はほとんど集まらなかった。

「路線は収支が見えにくい」

結局、「ひまわり宅配便」は路線事業の救世主どころか、新たなコスト要因として重くのし掛かった。

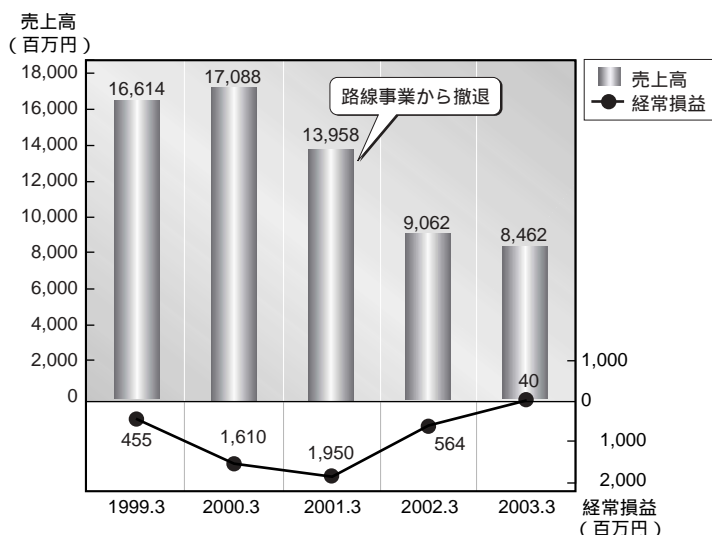
西鉄運輸にとって宅配便が軌道に乗らなかつた影響は小さくなかつた。九九年度の決算（二〇〇〇年三ヶ月）数字がそのことを如実に物語っている。その前年にあたる九八年度の経常損失は四億五五〇〇万円だった。それが九九年度には一六億一〇〇〇万円にまで拡大している。さらに翌二〇〇〇年度にはその額が一九億五〇〇〇万円に達した。

「赤字のすべてが路線事業に起因しているわけではなかつた。ただし路線事業が最大の不採算部門であることは確かだった。路線事業はネットワーク全体で収益を上げるビジネス。そのため支店ごとの収支が見えにくい。それがダラダラと赤字を垂れ流す要因の一つにもなっていた」と西鉄運輸の幹部は説明する。

止血の手段は一つしかなかった。路線事業からの撤退である。決断したのは当時親会社である西鉄不動産の社長を務めていた山本弘氏だった。同氏は西鉄運輸の経営を立て直すため、二〇〇〇年二月から西鉄運輸の社長を兼務していた。希望の星だった宅配便がコケてしまった以上、路線事業は将来も黒字化のメドが立たないと判断した。二〇〇一年三月末までに路線事業から完全に撤退し、その後は区域事業などに注力していく方針を打ち出した。

路線事業からの撤退を表明後、すぐに大規模なリストラに取り掛かった。まず社内で希望退職者を募り、もともと八〇〇人いた社員を五〇〇人にまで削減した。続いて区域事業を展開する福岡、東京、大阪、広島を除く地域の支店、営業所などを順次閉鎖した。幹線輸送用の大型トラックや集配用の小型トラックの数

西鉄運輸の業績推移



も徐々に減らしていった。

「路線業者が路線事業を手放して本当に大丈夫なのだろうか。社内にはそんな不安も広がっていた。路線事業から撤退した後、われわれはどこから手を付ければいいのか。最初はさっぱり分からなかつた。しばらく外に営業にも出られず、事務所でもボーっとして過ごしていた」とある営業マンは当時を振り返る。

しかし社員の頭の中が切り替わるのにそれほど時間は掛からなかつたようだ。ほどなく物流センター事業、トラックルーム事業、バイク便事業、リサイクル物流事業などを路線事業に代わる新たな収益源のとして育てることに成功した。このうち、いま西鉄運輸が大きな期待を寄せているのは物流センター事業だ。元請けとして荷主企業から物流業務を一括で受託する。いわゆる3PL事業である。

モデルケースとなっているのは福岡三越との取り組みだ。西鉄運輸は、各ベンダーから納品される商品を物流センターで検品後、店舗に供給。さらに店舗で販売された商品を購入者宅に配送する、といった一連の物流業務を任されている。

二〇〇三年三ヶ月、西鉄運輸の売上高は八四億六二〇〇万円だった。路線事業から撤退する前と比べると、ほぼ半分の水準にまで落ち込んでしまった。しかし、冒頭でも触れたように売り上げは半減したものの、黒字転換に成功している。約五〇年間にわたって会社の収益基盤となってきた路線事業からの撤退という苦渋の選択は結果として正しかったようだ。

ただし、親会社である西鉄不動産による特別な支援や、本業以外の部分での稼ぎが利益の大半を占めているなど、完全に経営危機から脱したとは言いがけない面もある。予断を許さない状況はもうしばらく続きそうだ。