



台頭する将来の激変を予見させる 新しい動き

ヤマトが電通と業務提携

今年6月4日、日本経済新聞に「ヤマト、電通と提携」という見出しが踊った。ククロネコヤマトの宅急便でおなじみのヤマト運輸グループが、特定エリアを対象にした全家庭に配達する、あて名なしのダイレクトメール事業（DM事業）で、電通など広告代理店十五社と提携するという内容の記事であった。

同日、ヤマト運輸グループの純粋持ち株会社であるヤマトホールディングスの有富慶二会長は、千葉県内で開かれたグループ会社施設の竣工式で、「宅配便事業がいつまでも伸び続けることはありえない。宅急便というヒット商品に依存する一本足の収益構造から脱却し、複数の足で立てるよう新しい事業を四〇ほど立ち上げていく。グループ各社はヤマト本体への依存体質を改めるように」と檄を飛ばした。

四年前の本誌（2004年8月号）「業界ウオッチャーに聞く（宅配便業界編）」の中で、宅配便業界最強のヤマトを「日通・郵政（現・日本郵政）連合軍」が追撃する姿が紹介され



延 嘉隆
「ロジラボ通信」副編集長

ているが、今回のヤマトによるDM事業強化の動きは、奇しくも、DM市場で七〇〜八〇%という圧倒的なシェアを誇る日本郵政を追撃するために、ヤマトがついこのろしを上げたととらえることができるだろう。

一方、四強の一角を占める佐川急便グループでは、物流決済事業およびファイナンスサービスの提供を行う佐川フィナンシャルが、インターネット情報を提供するアスキー・メディアワークスと組み、「EC支援プロジェクト」を立ち上げた。両社は季刊誌「インターネットでお店やろうよ！」を無料配布するなど、中小通販事業者支援サービスに力を入れていく。佐川は決済という物流に付随する金融サービスの強化を図ることで、宅配便の取扱個数拡大をねらう。

ここ数年、前述のDM事業や金融サービスに限らず、本業である物流業に付加価値を付けるかたちで新しいビジネス領域に食指を動かす物流企業が、大手を中心に目立ち始めて

いる。国際的な石油価格高騰のあおりを受けて、燃料費のコスト増、あるいは、競争激化による運賃・料金低迷などにより、収益力低下に見舞われている物流業界であるが、昨今、かいま見られる新領域への進出は、近い将来、物流業界の構造そのものを激変させる可能性を秘めている。そこで本稿では、物流業界を取り巻く市場環境の変化にスポットを当てて、その動きをいくつか紹介していくことにしたい。

宅配便の微増はマーケティングのたまもの？

昨年7月に国土交通省が発表した宅配便取扱個数の推移によれば、日本国内の宅配便取扱量は微増を続けている。かつて業界内には「宅配便取扱量は00年以降、頭打ちとなる」という見方もあった。しかしながら、1990年代後半にかけて見られた勢いこそ衰えているものの、景気回復、さらにはインターネットの普及に伴うeコマースの増大という追い風もあって、宅配便市場は拡大している。

その要因の一つとして、宅配便各社が、マーケティング活動に力を入れることにより、新しい貨物需要を創出できたことが挙げられる。宅配便のユーザーである一般消費者の利便性向上を実現すべく、さまざまな新サービスの開発に顧客サイドの視点で取り組み、それを相次いで市場に投入してきたことが宅配便のバイの拡大につながっている。

顧客である荷主企業の在庫リスクや資金回



献するサービスなどを提供している。

「ファクタリング」のメリットは、まず売掛債権を持つ企業（荷主企業）にとっては、債権を現金化するまでのサイクルを大幅に短縮できる点が挙げられる。一方、債権を引き取る側（物流企业）は、手数料収入や債権の割引買い取りおよび売却による差益が見込める。

昨年度、代金引換の決済額が一兆円を突破した佐川急便グループの佐川フィナンシャル

は、今年4月から、通販事業者からインターネットでの決済を引き受けるサービスをスタートさせた。さらに今後は仕入れの資金繰りに苦勞している中小通販事業者に対する支援サービスの開発を検討している。同社では、「代引き」で培ったノウハウを生かして、「ファクタリング」とほぼ同義といえるユニークな金融サービスを開発、提供している。これは通販事業者に商品の代金を先払いし、その分手数料を徴収。その後に商品の購入者から代金を回収するというもの。このサービスの場合も、荷主サイドと物流企业サイドの双方がファクタリングと同様のメリットを享受できる。

このような物流大手による金融サービス機能の拡充は、とりわけ企業間取引（BtoB）で活用される宅配便の需要喚起に効力を発揮している。もともと、業界内には、金融機能の提供は「資金力豊富な物流大手に限った話」との見方もある。しかしながら、中堅クラス以下の物流企业であっても、金融機関とコラボレーションすることで、大手に遜色のないサービスを開発・提供することは可能であろう。金融サービスの拡大は、物流企业にとって新しい収益源の有力な候補といえる。

物流業から物流不動産ビジネスへ

今年4月、かつて物流倉庫がひしめいていた、東京都港区の田町駅から七〜八分ほど歩



いた海側エリアに建つビルの一室で、物流会社による不動産に関するセミナーが開催された。イーソーコが主催する「物流不動産塾」のオープニングセミナーである。会場は、倉庫業はもとより、物流業、不動産業、建設業、金融業など、さまざまな業種業態の参加者であふれていた。

同社は、物流不動産ビジネスを「業界（物流、不動産、建設、金融）の垣根を超えて、トータルに解決する物流施設のソリューションサービス」とし、物流業が物流施設を機軸とした総合営業に進化し、生き残っていくためには、「人と企業が変化に対応し、物流業界を取り巻くプレーヤーが互いの違いを認識したうえでうまく手を組むことが重要」と説く。

かつて倉庫業の経営者のことを「だんな衆」と呼んだ時代があるように、倉庫業は比較的競争の緩やかな業界とされてきた。もともと、倉庫業は、法律（倉庫業法）の成り立ちが、人様の資産（アセット）をお預りするために信用が必要であるとの考え方が根本にあるため、地主などの土地持ち資産家を中心となって形成されてきた側面がある。同時に、物流業界全体に、不動産領域への不介入のような予定調和の「空気があり、近年目立つ物流不動産ビジネスへの進出は、だんな衆の意識すら変革したほどの目を見張る変化といえる。

この数年、不動産担保融資に力を入れている金融機関（特に地方銀行）が相次いでいる。過去二〜三年間に報道された記事を調べてみたところ、すでに国内のほとんどの金融機関が不動産担保融資に踏み切っていることが判明した。

本題に入る前に、不動産担保融資の基礎知識を簡単に整理する。不動産担保融資とは、一般に「ABL」（Asset Based Lending）と呼ばれる、土地などの不動産を担保にするのではなく、企業が持つ機械や在庫などの資産を担保として評価し、資金を貸し出す手法を指す。

経済産業省によると、米国の不動産担保融資の市場規模は、約三四〇〇億ドル（約三四兆円）。企業向け融資全体の二割程度に達し、すでに資金調達手段として定着している。一方、日本の市場規模は、わずか約一兆円に過ぎず、米国と比較して普及が遅れているのが現状である。

しかしながら、中小企業支援措置の一環として、05年10月に不動産を担保にしたことを法的に証明する制度（「動産及び債権の譲渡の對抗要件に関する民法の特例等に関する法律」の施行）ができたことで、徐々に不動産担保融資が拡大しつつある。ここ最近では、金融機関

資産は武器である

不動産ファンドという黒船によって、これまで閉鎖されてきた倉庫業に一気に開国を迫ったかたちの表れといえるであろう。

キーワード

ファクタリング(factoring)

ファクタリングとは、ファクタリング業者（以下、「業者」）が、企業が有する売掛債権を買とり、企業に成り代わって債権の回収を行う金融サービス（取り引き）を指す。ファクタリングでは、債権売却者（以下、「企業」）が債権回収に対しての保証を行わない。そのため、業者は貸倒れリスクを負うが、企業が業者に対して手数料を支払うか、割引売却するため、差益（収益）を見込める。企業にとっては債権を早期に回収できるメリットがある。

動産担保融資 (Asset Based Lending)

動産担保融資とは、金融機関が土地などの不動産ではなく、在庫商品や機械、売掛債権など、流動性の高い資産を担保として企業に資金を貸し出す手法。

一般に「ABL」と呼ばれる。ABLは、企業（借り手）の事業活動そのものに着目し、在庫商品や、将来、現金化可能な売掛債権、販売代金などを担保とする点が特徴。企業の資金調達の手法が柔軟になる一方、金融機関側には担保を「目利き」できる能力が問われる。

による不動産担保融資の具体的事例が報告されるようになってきた。

ではいったい、どのような「在庫」が担保として認められるようになってきているのか？ ニュース報道等を調べてみると、次の事例があった。

- ・豊橋信用金庫…コチョコウラン
- ・山陰合同銀行…化粧品
- ・沖繩振興開発金融公庫…泡盛
- ・大東銀行…トラック
- ・空知信用金庫…機械設備
- ・福岡銀行…肉牛
- ・りそな銀行…ペットフード
- ・千葉銀行…文房具

こうして見ていくと、どんなものでも担保の対象になりうるのでは、との印象を受ける。しかしながら、担保対象として認められた商材の例を考えると、ある共通点が浮かび上がってくる。

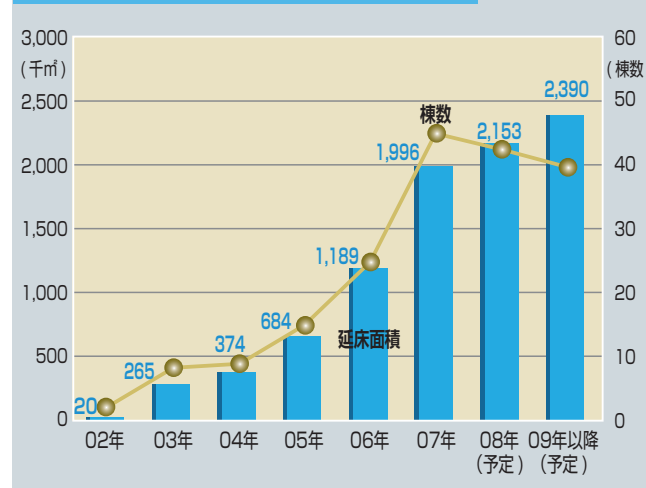
動産担保融資の担保対象として認められた事例のほとんどが、現金化（キャッシュ化）しやすいという特徴を有している。あたりまえの話ではあるが、貸し手である金融機関が融資したお金の返済が滞ったり、返済不能になった場合、貸し手は担保として差し押さえられている「在庫」を処分して現金化する必要がある。その際、在庫が現金化しにくいものだと、担保にする意味がない。

前述のように、日本国内において、動産担保融資はスタートしたばかりであり、動産担保融資の普及に向けた課題が山積している。本稿では、次の三点を指摘しておく。

- ① 動産担保融資の借り手側の保護
- ② 担保対象の価値を評価できる目利きの育成
- ③ 担保となる「在庫」を処分できる流通市場の存在

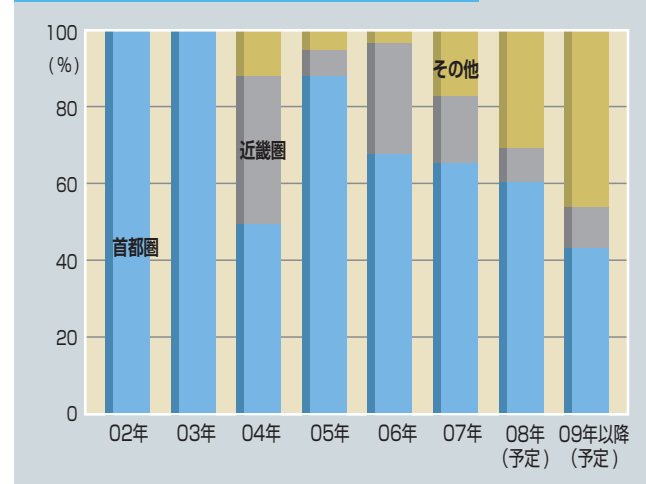
簡潔にポイントを述べると、一番目の点は、融資を実施する金融機関サイドの担保の評価

図表1 全国の物流施設開発動向



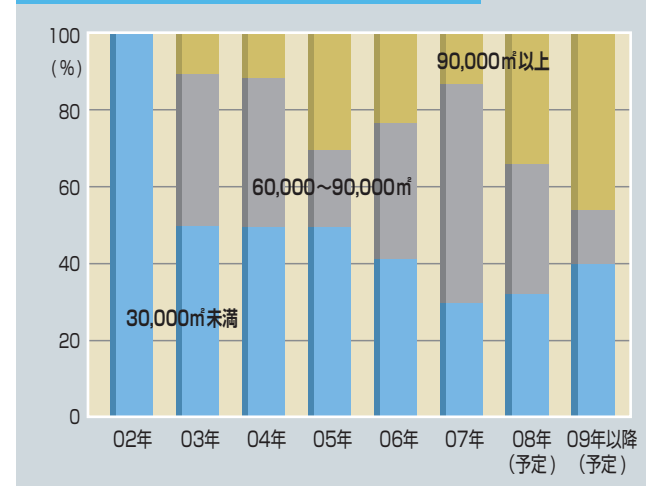
出所: CBRE/生駒データサービスシステム

図表2 エリア別開発シェア



出所: CBRE/生駒データサービスシステム

図表3 規模別開発シェア



出所: CBRE/生駒データサービスシステム

この背景には、02年以降、外資系不動産ファンドを中心とした大型物流施設の目まぐるしい整備が挙げられる。不動産マーケットの調査・鑑定・総合コンサルティングを行う生駒データサービスシステムが発表した「全国の物流施設開発マーケット動向」によると、不動産投資家等による国内の物流施設開発は、02年以降順調に推移しており、今年も年間供給量が延べ床面積で二〇〇万㎡を超える勢いである（図表1）。物流施設開発の動きは、首都圏・関西圏を中心に、昨年以降、中部・福岡・東北にも広がっている。最大の特徴は、延べ床面積が九万㎡を超える大型施設開発が増加傾向にあること。逆に、三万㎡規模の施設開発は減少傾向にある（図表2・3）。

物流施設の大型化は、すなわち物流コストの削減を意味する。荷主企業が物流効率化に力を削る昨今、従来の倉庫から大型施設に移転する動きが加速し、老舗倉庫の空きが目立ち始めている。前段で紹介した、倉庫業の物流不動産ビジネスへの進出は、外資の物流不

物流施設マーケット動向」によると、不動産投資家等による国内の物流施設開発は、02年以降順調に推移しており、今年も年間供給量が延べ床面積で二〇〇万㎡を超える勢いである（図表1）。物流施設開発の動きは、首都圏・関西圏を中心に、昨年以降、中部・福岡・東北にも広がっている。最大の特徴は、延べ床面積が九万㎡を超える大型施設開発が増加傾向にあること。逆に、三万㎡規模の施設開発は減少傾向にある（図表2・3）。

物流施設の開発は、すなわち物流コストの削減を意味する。荷主企業が物流効率化に力を削る昨今、従来の倉庫から大型施設に移転する動きが加速し、老舗倉庫の空きが目立ち始めている。前段で紹介した、倉庫業の物流不動産ビジネスへの進出は、外資の物流不



や処分に関するルールを明確にする必要があること、次に、金融機関サイドに目利きが存在しなければ、そもそも融資を実施できないこと、そして、当然のことではあるが、担保にした財産を処分できる市場が確保されていることである。

とりわけ、二番目・三番目の点は、今後、金融機関が動産担保評価の専門会社に担保評価業務をアウトソーシングするなどして、自社の目利き不足を解消する動きが顕著になると思われる。物流企業でいうならば、商用車（中古トラック市場など）のイメージがわかりやすいのではないだろうか。

物流業最大の懸案事項は「人」

さて、これまで、物流業界内に起きている変化を中心に取り上げてきたが、次は、物流業界を取り巻く環境の変化をいくつか紹介したい。

昨夏以降、新聞に、派遣会社による「二重派遣」「偽装請負」の問題がクローズアップされる機会が多くなった。時を同じくして、「格差社会」の象徴として、「日雇い派遣」「ネットカフェ難民」「ワーキングプア」「ワンコールワーカー」などのことばが世に広まったことも記憶に新しい。

この問題は派遣会社のモラル問題と受け止められている節も見受けられるが、景気の波動に対応しなければならず、繁忙期・閑散期もある。日雇い派遣が禁止されて困るのは、日雇い派遣に労働者供給を依存していた物流企业と、労働の糸口を失うことになる労働者なのである。

物流業界の多層構造の問題は、国土交通省が中心となり、物流日雇い業界のあるべき姿の議論として精査していくべき話であり、「労働の問題」として、最終的には、荷主企業の安全管理責任を問うべき話である。また、ワーキングプアに代表される短期・単純労働者の生活の問題は、社会保障、あるいは、貧困対策としてその施策を講じるべき問題である。国が成すべきことは、物流現場にかかわるすべての関係者（荷主企業、物流企业、派遣会社）に対し、労働者の安全・衛生面に配慮するよう、実態を踏まえた「新しい労働管理のあり方」の指針を示しながら、地道な啓蒙活動を行っていくことであることを言及しておきたい。

物流企業再編の予兆

このように、物流業界では、マーケティングに注力した結果、新たな収益源を求めて「金融サービス」に進出する大手企業の動き、さらには、「資産」に着目して物流不動産ビジネスへと進出する動き、また、「動産担保融資」などの新しい資金調達（資金繰り）のしくみなどが台頭しつつある。

一方で、物流現場の労働者確保という迫り

キーワード

二重派遣

二重派遣とは、派遣会社など他の会社で雇用されている労働者が、さらに派遣先企業の子会社や取引先などに派遣されている状態を指す。労働者派遣法で認められている労働者派遣は、「自社雇用する労働者」の派遣。業界が多層構造となっている物流業界では、さまざまな現場で数多くの派遣労働者が働いているため、二重派遣・三重派遣の構図になりやすい構造的問題がある。

日雇い派遣

日雇い派遣とは、派遣労働者のうち、1日単位の雇用契約で働く者を指す。近年の格差社会に対する世論の高まりを受け、厚生労働省の「今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会」では「日雇い派遣の原則禁止」という声が上がっており、次期臨時国会での法改正も取りざたされている。メディアでは、二重派遣と日雇い派遣を混同した議論、あるいは日雇い派遣の現状認識が行われなまま情緒的な議論が進んでいる感が否めない。

で派遣会社からの人員を調整することにより経営の舵取りを行っていた物流企業にとつては、日雇い派遣問題の議論（派遣業法改正の議論）の行く末次第では、日雇い派遣が禁止される事態も想定され、人員確保という点における課題が山積している。

同時に、もともと、物流業界には「多層構造」という問題があり、大手企業関連の物流現場でさえ、荷主、元請会社、下請会社、孫請会社、曾孫請会社の多層構造で形成されており、各社が派遣会社に労働者派遣を依頼していることなどから、業界構造的に、二重派遣・偽装請負の形態が常態化している側面がある。なかには、「三重派遣」「四重派遣」という現場すらある。

筆者は、二重派遣、偽装請負問題解決の出口は、本来、労働者の安全・衛生管理ができる「新しい労働管理のあり方」であると考えているが、政治・行政ともに、日雇い派遣の存在



くる課題があり、昨今の燃料高に伴う経営圧迫など目先の問題もある。

時を同じくして、とりわけ、非上場物流企業への「事業承継」などの後継者問題、さらには、外資企業が国内の物流不動産（物流施設）のみならず物流業そのものへの進出を虎視眈々とねらっており、今後、物流企業の規模にかかわらずM&Aや事業譲渡などが加速されることとが予想される。物流業界全体の動きを数字（実数）で把握できていないが、最近では筆者の会社にもM&Aや事業承継、あるいは、それらに伴うビジネスデューデリジエンス（買収対象企業の属する市場規模やその動向、競合環境の推移等を調査すること）の相談が増えてきている。

一説によると、ある上場大手物流企業の株式総額（時価総額）は、その会社が所有する資産の半分程度との指摘があるように、比較的、産業としての歴史が長い物流企業は、 balan

そのものに着目しており、各党の議論を見ることがざりにおいては、一部には、超党派の「日雇い派遣禁止に反対する」議員連盟の設立などの動きがあるものの、総じて、日雇い派遣禁止に向けた流れが形成されているといえるであろう。

具体的な事実に基づき課題点を見いだし、課題点に即応した解決策を講じ、効果測定をしながら検証していくという改善策の基本が講じられることなく、格差社会というセンセーショナルなことばで「くくり」にされ感情的な議論に終始していることが、この問題をより複雑にしている。にもかかわらず、特定の日雇い派遣会社だけに責任を押し付けている現状は、あまりに、矮小化した議論であるといえる。指摘せざるをえない。そのことで、何ら、本質的な問題は改善しないのである。最近では、利幅が少なく、管理コストの増大が懸念される日雇い派遣からの撤退を模索する派遣会社

スシート(BS)上の資産価値と、減損(時価)会計上の資産価値との間に開きがある傾向がある。つまり、実態は把握しにくいものの「含み資産」があるというのである。

一般的に、「利益率が低い」といわれる物流業界ではあるものの、前述のような時価と簿価のギャップによる含み資産、あるいは、世界全体の製造業に占める日本企業の割合(約四分の一)と、グローバル物流企業の日本企業との取引額の割合とに大いなる開きがある(少ない)ため、国内物流企業をねらう外資の動きを見逃すことができない。

また、その動きに呼応する形で、事業承継の問題を抱え、なおかつ多層構造という特性を持つ下請け・孫請けなどの中小物流企業の再編も避けられないといえるであろう。筆者自身は、この動きに拍車をかけるのが、「物流現場の労働」をキーワードにした物流企業のコンプライアンスコストの増大ではないかと考えている。

マーケティング戦略と財務戦略のない物流企業は、永続的には存続できない時代が幕を開けようとしている。

のぶ・よしとか ●「ロジラボ通信」副編集長・(株)青山ロジステイクス総合研究所取締役。1973年生まれ。青山学院大学経営学部卒。大学在籍時の研究テーマは「物流三法」。政治家秘書を経て、(株)船井財産コンサルティング、(株)日本ビジネススクリエイト(業務改善・SCM)勤務後、現職。「賢者の選択」(BS朝日)プロデューサー&ファシリテーターを務めた。