

## “子会社切り”が始まった

日本ほど物流子会社の乱立する国はない。本誌の推計では、国内の物流企業の高売上高のうち約三分の一が物流子会社によって占められていると見られる。しかも、その全てが親会社にとつての一次協力企業、すなわち物流の元請け会社だ。本来ならSCMの実行部隊として重要な役割を果たすはずの存在だが、現実には物流子会社の株式を全くの第三者に売却してしまおうとする親会社がこのところ増えている。

工業用マシン最大手のJUKIは昨年、物流子会社・東京重機運輸の株式の八七・五%を、五億二五〇〇万円で富士電機系の富士物流に売却した。メーカーとしてコア・コンピタンスではない機能をグループ外に手放すことで、本業であるモノづくりの特化し、同時に富士物流から物流改革の支援を受けることが狙いだといふ。(詳しくは二八ページ参照)

JUKIと同様に物流子会社を売却することで、抜本的な体質改善を図りたいと考える企業は今日、後を絶たない。しかし、大部分は買い手が見つからない物流子会社の実情に詳しい日本ロジファクトリーの青木正一社長は「物流会社のM&Aはなかなか上手くいかない。企業価値が不透明で値段が付けられない場合が多いからだ」といふ。

もちろん土地や建物などの資産については、型通りに数字を弾ける。ところが物流業者の営業権をどう評価するのかとなると算定が難しくなってくる。売り上げ規模は一つの目安になるが、買収後にも既存の荷主を維持できるといふ保証はない。「物流業者のノウハウは何より人に結びついている。荷主との関係も同じM&Aで肝心の人まで流出してしまえば、その会社はノウハウと売り上げを失ってしまう」と青木社長は説

## 第1部 解説

# 物流子会社大国の終焉

日本の企業会計が連結決算重視に移行することで、物流子会社はその役割を失う。今後、物流子会社の再編・淘汰が進むのは必至だ。しかし、このことは既存の物流業者の領域拡大を意味するわけではない。親会社から追いつめられた物流子会社のなかから、全く新しいビジネスモデルを持った強い物流業者が誕生する。彼らは従来の特別積み合わせ事業者に代わり、新時代の物流業界のリーダー役になる。

明する。

そのため子会社の経営陣が親会社から株式を買い取る「MBO(マネジメント・バイ・アウト)」という手法を用いて物流子会社を売却するケースも出始めている。日産自動車は今年、物流子会社二社の全持ち株をMBOで放出した。一月、自動車部品物流を主体とするバンテックの株を手放したのに続き、五月には車両輸送の日産陸送を売却した。

バンテックの奥野信亮社長は「カルロス・ゴーン」の改革が始まってすぐ、これで当社(バンテック)の売り上げが減る。このままでは雇用を維持できないと直感した。それならむしろ日産の看板を外してしまうことで、自動車業界の外部荷主を開拓しようと考えた。幸いこのシナリオに外資系のベンチャーキャピタルが乗ってきた」といふ(本誌四月号特集参照)。同様に日産陸送も社名から「日産」の二文字を外し、グループから完全に離脱する。

## EMSが物流市場を変える

昭和四〇年代以降、日本ではメーカーを中心とした物流子会社の設立がほぼ一貫して続いてきた。当初は、高度成長時代の右肩上がりの経済下で常に売り手市場となっていた物流サービスを安定して確保することが狙いだったと言われる。それが次第に親会社の余剰人員の受け皿としての色合いを増していき、利益操作によって親会社の決算数字を調整するための道具に利用されるようになっていった。

ところが二〇〇〇年三月に日本の企業会計が従来の単独決算から連結決算重視に移行したことで、子会社を使った利益操作は全く意味を持たなくなった。それどころか企業グループ全体として業績が評価されるようになることで、これまで子会社に押しつけていた

経営の「膿」が一気に表面化してしまう。親会社は従来の子会社戦略を抜本的に見直す必要に迫られた。

さらにSCMの普及が、親会社に物流子会社の存在意義を改めて問い直させる圧力となって働いている。最適なサプライチェーンを構築するうえで、既存の物流子会社は十分な競争力を持っていないのではないかと、親会社は柔軟なSCMの実現を阻む弊害になっているのではないかと、疑問視され始めているのだ。

ある大手消費財メーカーの物流子会社社長は「現在、親会社がやつきになってSCMを進めている。その結果、受注生産へのシフトが進み、工場からユーザーへの直送が拡大するのは目に見えている。中間流通拠点は中抜きされ、当社の売上高はガタ減りする。とくに保管料の収入は限りなくゼロになる。それでも子会社としては本体のSCMに協力するしかない。本音をいえばSCMが恨めしいよ」と漏らす。

しかし、SCMの本格化によって逆境に立たされているのは何も物流子会社だけではない。かつてはメーカーにとって、それこそコア・コンピタンスだった工場もまた苦しい立場に追い込まれている。昨年、ソニーは国内工場のソニー中新田を従業員ごと外資に売却した。買収したのはEMS（エレクトロニクス・マニファクチャリング・サービス・電子機器製造受託会社）の代表企業として知られる米ソレクトロン社。九〇年代を通して毎年五〇%増以上の事業規模拡大を続けてきた急成長企業だ。

EMSとは、製品設計から製造、そして物流までを請け負う電機業界のアウトソーシング業者だ。従来のOEM（相手先ブランドによる生産）とは異なり、生産ラインをそこで働く従業員ごと一定期間、相手先に貸与する形をとる。このEMSを利用することで、メーカーは生産機能の制約から離れて、マーケティング



NECロジスティクスの谷川紘取締役は「大変だが、かつてなくやりがいのある時代になった」と意欲を見せる



「物流子会社は自分の価値に気が付いていない」という日本ロジファクトリーの青木正一社長

と製品開発に特化できるようになる。

ソニーは今後も、世界各地の生産子会社の売却を進める。現在、世界に約七〇カ所ある工場を二〇〇二年度までに五五カ所以下に減らす計画だという。残る工場もEMS化を迫られる。ソニーグループ以外のメーカーからアウトソーシングを請け負うことによる独立採算を求められる。従来のサプライチェーンがバラバラに解体されていく。

物流子会社だけが、こうした構造改革と無縁でいられるはずはない。ソニーロジスティクスの水嶋康雅社長は「ソニーは今や市場競争力のあるサービスしか要らないという考え方に立っている。物流子会社を使うことが、本当に有利なのかを見極めようとしている。このまま何もしなければ、当社の売り上げはどんどん減る。実際、当社の新年度の計画でも国内営業部門は減少する。もはや生きるか死ぬかだ。他社より安く良いサービスを提供できなければ我々が仕事をする意味はない」という。

### 親会社のSCMを仕掛ける

ソニーと同様、NECも今年四月、一〇〇%出資の子会社として国内工場の効率化を支援する「NEC生産システム」を設立している。同社と物流子会社のNECロジスティクスが協力して、各工場の部材調達や物流の共同化を支援する。その先にあるのは、やはり工場のEMS化だ。二年後をメドに国内の約十工場を本体から分離して、五、七工場をEMSに転換する計画だという。

NECは九九年からSCMに本格的に着手した。これを機に物流子会社政策も一変させた。NECロジスティクスの谷川紘取締役企画部長は「親会社から見れば、これまで子会社は別会社ではあっても一事業部と