



自立と親への貢献はどちらが重い？

外販拡大に急ブレーキ

目標は日立物流。親会社やグループ会社以外の、いわゆる外部荷主を拡大して物流企業としての自立を果たす。最終的には上場し、株式公開益で親会社に貢献する。当面は日立物流の上場時の外販比率三〇%を目指す。これまで多くの物流子会社が掲げてきた経営の基本方針だ。そのシナリオに近年、変化が訪れている。

このたび本誌が実施した物流子会社実態調査によると、五九%の物流子会社は「物流事業者としての自立」よりも「親会社への貢献」

を重視していることが分かった。「物流事業者としての自立」を優先していると答えた企業は全体の三分の一にとどまっている。

大手情報機器メーカーの子会社トップは「物流子会社の置かれた環境は一〇年前とは大きく変わった。以前は当社も将来の株式上場を視野に、外販比率の拡大に躍起になっていた。しかし今は上場については白紙。外販も無理に伸ばそうとはしていない。外販比率の数値目標を掲げることもやめた」と説明する。

かつては物流機能を分社化し、事業化によって新たな収入源を確保することが、物流子会社の最大の使命だった。そのため親会社向

け事業で利益を確保し、それを外部荷主獲得のための値下げ原資にする物流子会社さえ少なくはなかった。親会社も子会社の成長への期待と、余剰人員を子会社に押しつけているという後ろめたさから、それに目をつぶってきた。

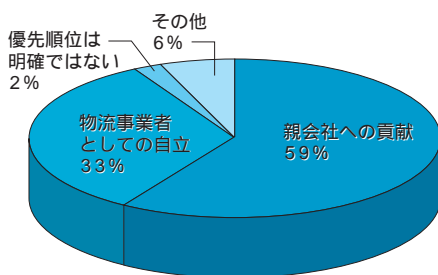
しかし今や物流子会社の使命は物流事業化から親会社のコスト削減にシフトした。親会社向け価格を値下げするための外販は歓迎されても、親会社向けより外部荷主向けのほうが安いという逆転現象は許されない。これによって、価格以外には付加価値を持たない物流子会社の外販営業に急ブレーキがかかっている。

株式の公開についても、企業会計が連結決算重視に移行したのを機に、親会社のグループ運営に変化が起きている。株式を公開できるほど出来の良い物流子会社であるのなら、自立させるよりも連結対象のままにして、決算数字を底上げさせたほうが得策だと判断する親会社が目立ってきた。

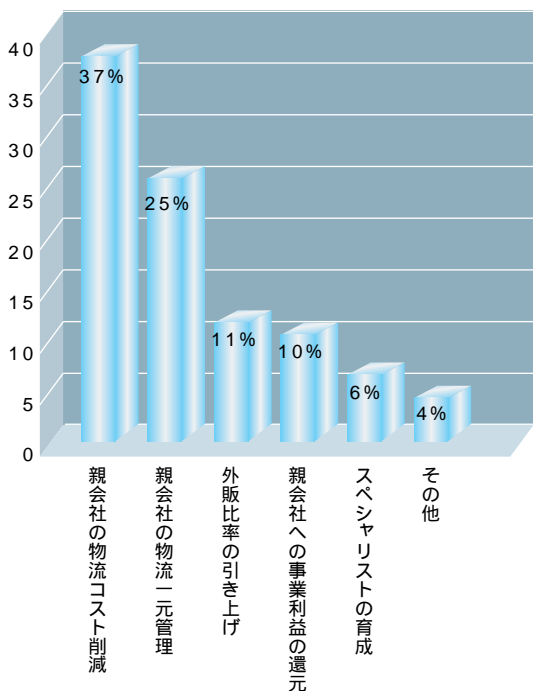
左頁の表は、今回のアンケート結果を基に作成したメーカー系物流子会社の外販比率ランキングだ。上位にはさすがに上場企業が目立つ。ただし上場物流子会社の株式公開時期は日立物流が八九年一月、富士物流が九二年十二月、他のキユーソー流通システム、日鐵物流、アルプス物流、大和物流はいずれも九五年に集中している。それ以降は、現在まで約八年間にわたり、物流子会社の株式公開はストップしている。

日本の株式相場が低迷しているといっても、

物流子会社としての最大の使命は？



具体的に何を重視しているのか？



メーカー系物流子会社・外販比率ランキング

順位	会社名	外販比率
1	キューソー流通システム	72.0
2	日本レコードセンター	70.0
3	アルプス物流	62.6
4	日立物流	59.0
5	日精サービス	57.2
6	愛知陸運	55.5
7	東京エアーサービス	49.0
8	富士物流	48.0
9	味の素物流	47.5
10	安川ロジステック	38.0
11	日鐵運輸	35.0
//	マルコシ産業	35.0
13	エヌケーケー物流	33.4
14	トビー海運	32.1
15	トヨタ輸送	31.3
16	三協流通興業	29.0
17	新潟輸送	27.0
18	アサヒロジスティクス	26.0
//	リコーロジスティクス	26.0
20	麒麟物流	25.0
//	サッポロ流通システム	25.0
//	東芝物流	25.0
//	ナチロジスティクス	25.0
24	ジェイティ物流	21.0
25	ウエスト・ロジスティクス	20.0
//	製鉄運輸	20.0
//	丸定運輸	20.0
28	日産ディーゼルロジコム	18.6
29	NECロジスティクス	18.0
30	レンゴサービス	17.7

■は株式上場企業（同点の場合は社名アイウエオ順）

白紙に戻った上場計画

ハマキョウレックスやトランコム、軽貨急配など、独立系の物流会社の株式公開はその後も続いている。上場基準を十分に満たしている物流子会社も、まだまだ残っている。それでも子会社の株式公開がなくなったのは、親会社の子会社戦略が九〇年代の後半に大きく転換したことの証明だ。

実際、有力子会社経営者の多くが、それまでは株式公開を自らの経営目標として公然と口にしてきた。ところが現在、未上場の物流子会社で上場する方針を明確に打ち出しているのは、本誌の調べた限り、親会社の持ち株を子会社の経営陣が買い取るMBO（マネジメント・バイ・アウト）によって日産自動車との資本関係を絶ち、もはや子会社とは言えなくなったバンテックとゼロ（旧・日産陸送）以外に見当たらない。

一時期、市場の水面下で活発にやりとりさ

れていた大手物流子会社の売却話も最近はなりをひそめていた。長引く不況で巨額の赤字に陥った大手メーカーの中には、物流子会社の所有する資産や社員を事実上の不良債権として、グループ外の第三者に譲渡し、連結から外そうとする動きが少なからずあった。実際、既存の子会社社員の受け入れを条件に、外部の物流会社へのアウトソーシングに踏み切るケースは珍しくなくなってきている。しかし、その規模はせいぜい数十人程度。大手物流子会社の本格的な売却にまで至ったケースはこれまでほとんどない。

それだけの大きなリスクを負うことを決断する物流会社はなかなか現れないことに加え、子会社を売却する側の覚悟にも揺れが見られる。日本では連結決算への移行とほぼ同じ時期にサプライチェーン・マネジメント（SCM）が経営課題としてクローズアップされるようになった。SCMに対する経営者の意識の高まりが、物流子会社の位置付けに再考を

促している。

物流子会社を売却した後、果たして従来通りにサプライチェーンを運営できるのか。さらには直面するサプライチェーン改革に物流子会社は必要なのか。資本関係のない第三者へのアウトソーシングに対する親会社の不安が、物流子会社の抜本的なリストラを躊躇させている。

SCM子会社の登場

一時期、日本IBMは自らが所有する物流子会社の株式を子会社の経営陣に譲渡し、3PLとしての外販拡大を促していた。しかしその後、方針を一八〇度転換。子会社の経営陣から株式を再び買い戻し、グループ内のロジスティクス部門として位置付けを改めている。

同様にソニーは今年四月、物流子会社のソニーロジスティクスと貿易子会社のソニーインターナショナルトレーディングを統合して、新たにソニーサプライチェーンソリューションを立ち上げた。同社は外販拡大や株式上場を期待されているわけではない。ソニーグループのSCMを担うことがその役割だという。

物流からロジスティクス、さらにはSCMへとマネジメントが進化したのに伴い、物流子会社に新たな役割を付加しようとする動きが出てきている。そこではもはや株式公開が物流子会社のゴールではなくなっている。しかし、それに変わる新たなゴールは、いまだ明確にはなっていない。