

# 物流子会社政策

グループ連結経営の強化とグローバル化の進展が、物流子会社政策の再考を迫っている。このところの業績回復で、痛みの伴うリストラを先送りする動きが見られる一方、懐に余裕のあるうちにと、前倒しで改革を断行する企業も目立ってきた。親会社のスタンスは二極化が進んでいる。

## 売却——究極の物流リストラ

強いメーカーから先に動く

富士通、TDK、資生堂、オムロン、日本IBM——日本の有力メーカーによる物流子会社の売却が加速している。売却先はいずれも国内外の物流企業、3PLだ。物流子会社の従業員と既存事業は、そのまま売却先の3PLに受け継がれる。これによってそれまでの事実上の自家物流が、オセロゲームのように一瞬にして3PLに塗り変わる。日本市場に特有の3PL導入スキームだ。

米国では自家物流をアウトソーシングに切り替えるにあたり既存従業員のレイオフが実施される。実際、九〇年代初頭の米国では、荷主企業に勤める物流マシンの大量の首切りと、資産を持たないノンアセット系3PLの台頭が、コインの裏表となって拡大した。一方、米国と比べて労働組合の力が強い欧州では、荷主従業員の雇用維持が3PL導入の条件となっている。それに対して日本では、物流子会社をスタッフごと買収することが、その親会社を荷主とする3PL案件獲得の常套手段となっている。

もともと日本は各業界の大手メーカーがそれぞれ傘下に物流子会社を抱える世界にも類を見ない。物流子会社大國だ。二〇〇〇年三月期まで続いた親会社中心の単独決算主義が、その背景となっていた。単独決算主義では子会社の業績は親会社の評価の対象とはならない。そのため親会社は物流子会社との取引を、毎期の業績数値をコントロールするための調整弁として利用できた。子会社を親会社の余剰従業員やOBの受け皿にもしてきた。

欧米に倣って日本も連結決算重視に移行したことで、その前提が崩れた。過去の子会社政策の精算を、親会社は否応なく迫られることになった。そのため

に会計制度改革を直前に控えた一九九〇年代末には、大手メーカーの物流子会社の身売り話が水面下で活発にやり取りされていた。しかし、結果的にはグリーン改革でバンテックとゼロ（旧日産陸送）を売却した日産自動車は例外として、大規模な物流子会社のほとんどが、そのまま温存されている。多くの先輩社員が天下りしている子会社を切り捨てることに、親会社の経営陣が二の足を踏んだ格好だ。

それでも連結経営が本格的にスタートし、同時にグローバル化が急加速したことで、親会社のスタンスも変わってきた。手遅れにならないうちに選択と集中を進めようと物流子会社改革を断行するメーカーがこの三〜四年の間に次々に現れている。外資系3PLの本格参入をはじめ、日本市場に3PLがはつきりと定着してきたことも、それを後押ししている。

富士通は〇四年に物流子会社の富士通ロジスティクスを、3PL世界最大手のエクセル（現在のDHLサプライチェーン）に売却した。ITバブルの崩壊で大きなダメージを受けた富士通は、経営資源をコア・コンピタンス（競争力の源泉）に集中する大規模な改革を実施。既存の業務プロセスをコアとノンコアに分類し、ノンコアと評価したプロセスのアウトソーシングに踏み切った。

富士通ロジスティクスの売却はその一環だった。同社は大型コンピュータ関連の物流を強みとして、良好な財務状況を維持していたが、その他のサービスには目立った優位性がなく、グローバル・ロジスティクスの実績にも乏しかった。グループ以外の荷主、いわゆる外販比率は一割以下で、売り上げの大半をグループに依存している状態だった。

富士通としては三つの選択肢があった。①改革の先送り、②子会社の解散、③売却である。しかし、「①

#### 主な物流子会社のM&Aの概要

時期	親会社	子会社	子会社の概要	売却先	売却スキーム
2004年6月	富士通	富士通ロジスティクス	88年設立。03年度の年商推定380億円。従業員数473人。	DHLサプライチェーン（旧エクセル）	旧エクセルの日本法人が全株式を取得。買収金額は非公開。その後、エクセルをDHLが買収。
2004年10月	TDK	TDK物流	81年設立。従業員数242人。03年度末の年商約60億円。	アルプス物流	アルプス物流を存続会社として合併。合併比率はアルプス物流1に対してTDK物流0.82。
2005年10月	大丸	アソシア	68年設立。04年年度の年商119億円。従業員数477人。	日本郵政公社	子会社株の68%を6億5000万円で郵政公社に売却。子会社はJPロジサービスに社名変更。
2007年4月	資生堂	資生堂物流サービス	87年設立。06年度末時点の年商約170億円。従業員数282人。	日立物流	子会社株の90%を約28億円で日立物流に、物流施設は160億円でプロロジス、マテハン設備は30億円で日立キャピタルに売却
2007年4月	オムロン	オムロンロジスティッククリエイツ	97年設立。06年3月期の年商約150億円。従業員数約40人。	住友倉庫	子会社株式の49%を住友倉庫に売却。子会社はオムロン住倉ロジスティックに社名変更。
2008年1月	日本IBM	日本IBMロジスティクス	93年設立。06年度の年商約40億円。07年9月時点の従業員数86人。	安田倉庫	日本IBMの保有する子会社株の全株式を1億円で安田倉庫に売却。子会社は日本ビジネスロジスティクス(JBL)に社名変更の予定。

先送り」する猶予はない。また「②解散」は事実上、親会社への吸収を意味し、選択と集中とは逆行する。結局、経営陣は「③売却」を決断した。

売却先の検討に当たっては、既存従業員の雇用維持が最重視された。最終的に外資のエクセルを選んだのも「既に組織の出来上がっている国内の3PLでは、富士通ロジスティクスの元社員たちが新しい居場所を見つけることが難しくなる」ためだった。日本の3PL市場に新たに参入した外資であれば、相手側の人材ニーズとも合致するため活躍の場を確保しやすい。しかも外資系3PLには、富士通が荷主として必要とする国際物流のノウハウも期待できた。

物流子会社にメスを入れるキッカケは業績悪化ばかりとは限らない。今年四月、資生堂は業績絶好調の最中に資生堂物流サービスを約二八億円で日立物流に売却した。同じタイミングで国内八カ所に所有していた物流センターの土地・建物も物流不動産ファンドのプロロジスに一六〇億円で売却した。

いくら足元の業績は好調でも国内の化粧品市場は既に成熟している。市場規模の拡大はもはや期待できない。一方、中国を始めとしたアジアの化粧品市場は急成長しているが、物流子会社は国際物流の機能を欠いている。今後国内市場がシュリンクして、海外シフトが進めば、物流子会社の存在がグループ経営の足かせになる恐れがある。そのリスクを事前に回避しておこうという判断だ。

物流子会社のリストラのスキームは既に確立している。物流不動産ファンドの台頭によって、買収する側の3PLのリスクも大幅に軽減された。今後は業績好調でグローバル化の進むメーカーほど物流子会社改革に先手を打っていくことになる。問題を先送りする親会社との格差は広がる一方だ。（大矢昌浩）