

日本総合研究所／総合研究部門
副主任研究員 齊藤 岳

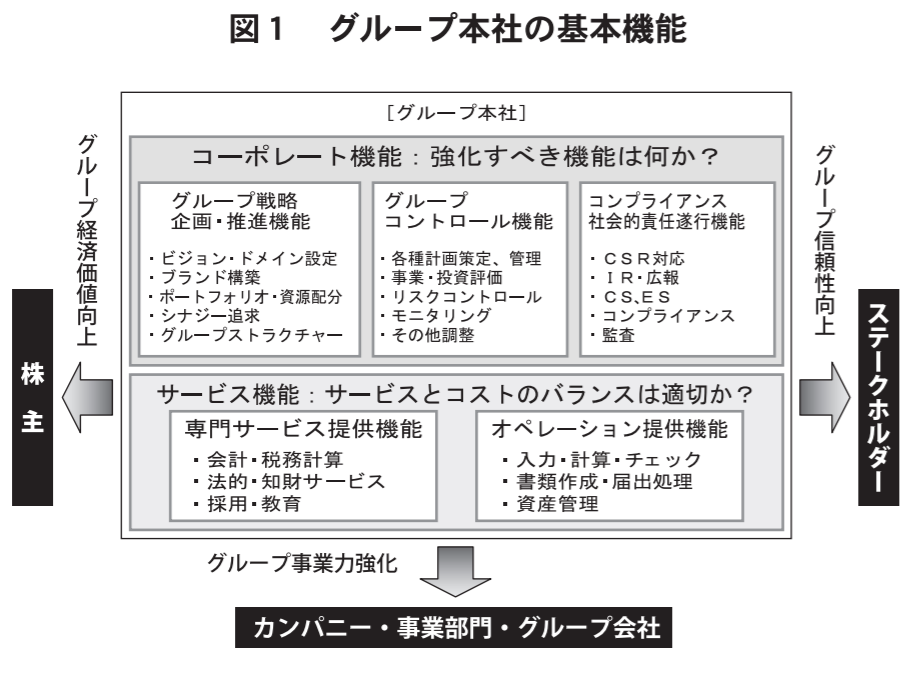


近年、物流業界でM&A合併・買収が活発だ。国内同業同士の合併に加え、海外企業の買収や異業種の買収案件も目立つ。この背景には、グループ内物流機能のアウトソーシング(3PL)やサードパーティー・ロジスティクス)や顧客企業の一括輸送ニーズに対応した国際複合一貫輸送、物流事業周辺の高付加価値分野への進出(物流加工、据え付け・工事)などがある。

一方、M&Aによる成長戦略を成功させている企業はわずかにとどまり、買収後の統合(PMI)買収後の経営統合)の失敗により、シナジー効果を十分に享受できていないケースや、そもそもM&A戦略が十分に描けていないことも多い。これはグループの成長戦略をリードすべきグループ本社が有効に機能していないことに起因している。大競争時代を迎えた物流業界に

羅針盤

において、グループ本社はどうあるべきなのだろうか。グループ本社の基本機能はコーポレート機能とサービス機能から構成される(図1)。グループ本社改革の最初のス

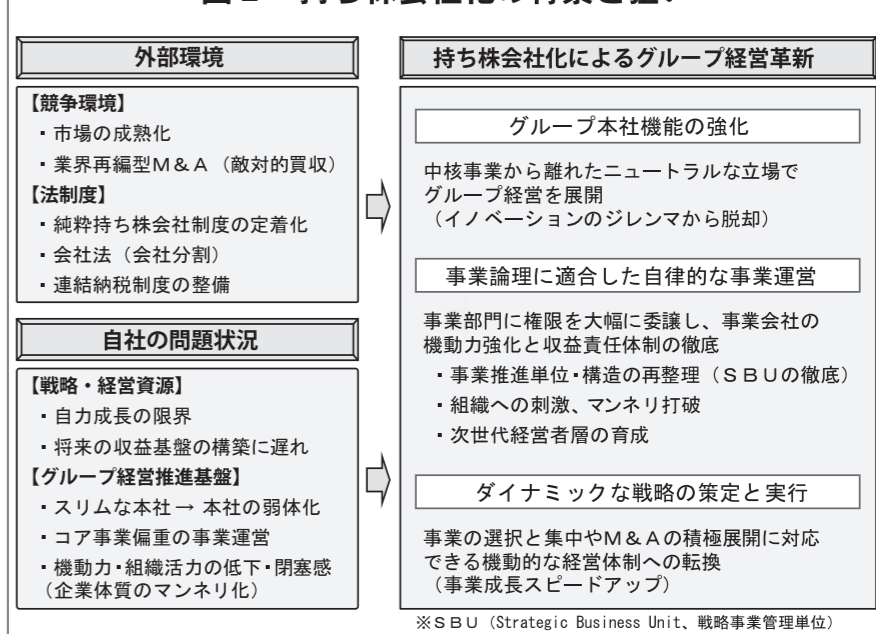


ト機能強化とサービス機能効率化の両面から検討する。大競争時代を迎えた物流業界においては、事業レベルを超えたグループレベルでの戦略的判断の重要性が増加している。業界再編型M&Aや成長市場・分野への進出により、グループの事業ポートフォリオ(事業の組み合わせ)を変革できるのはグループ本社だけである。

企業価値向上をリードするグループ本社改革 成長戦略策定とSSC推進

ンクし、計画からの乖離(かいら)をタイムリーに把握して、適切な対策を講じなければならぬ。事業多角化が進んでいる業界の先進企業では、グループ本社主導による選択と集中の徹底のため、成長性と収益性に基づく定量的指標により各事業を重点戦略事業(高成長・高収益)、安定収益事業(低成長・高収益)、選別投資事業(低成長・低収益)、再構築事業(低成長・低収益)のいずれかに位置付け、資源配分の優先順位付けを行っている。そして、中期経営計画において、重点戦略事業に対しては、M&Aや設備投資、新規

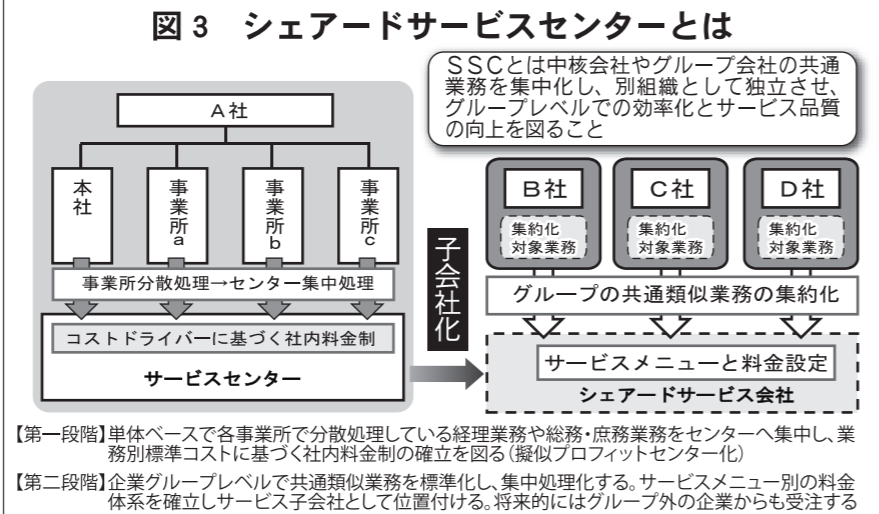
図2 持ち株会社化の背景と狙い



め、持ち株会社体制に移した企業も多い(図2)。持ち株会社化により、グループ本社が中核事業から離れたニュートラルな立場でグループ経営を展開(イノベーションのジレンマから脱却)し、事業論理に適合した自律的な事業運営を実現する。事業部門に権限を大幅に委譲し、事業会社の機動力強化と収益責任体制の徹底(SBUの徹底)・事業推進単位・構造の再整理(SBUの徹底)・組織への刺激、マンネリ打破・次世代経営者層の育成

大競争時代の物流業界 トップダウンで確実に実行

機能やグループマネジメントシステムを適切に設計・導入したとしても、それらを運用する人材に問題があれば、十分に機能しない。トップマネジメントから「当社のコーポレートスタッフは成長戦略を描く構想力が不足している」「中期経営計画は事業部計画を寄せ集めたもので、本社は事業部門のいいなりになっている」といった不満を聞くことが多い。グループ本社のコーポレート機能を担う人材の育成は非常に難しい問題であるが、組織・機能・制度の整備と同時にグループ本社と事業部の戦略的対話を始めるべきだ。グループ本社と事業部の役割・機能を明確にした上で、両者が具体的な成長戦略マスタープラン(基本計画)



SSCは00年代以降、業界を問わず多くの企業で導入されており、まだ導入していない企業は今すぐ着手すべきである。一方、導入済みの企業においても、業務の効率化や品質の向上が図られているか、検証が必要である。単に特定の業務を本社から切り出して集約化しただけで、業務の標準化や業務のレベルに合った

について建設的な議論を定期的に行うことにより、本社と事業部の人材レベルを底上げできる。本社のスリム化は永遠のテーマであり、本社は常に少数精鋭であることを求められる。リーマン・ショックがあった2009年度は、希望・早期退職者を募集した上場企業が200社弱であった。11年度は60社弱まで減少しているが、欧州経済危機や新興国の成長鈍化など、先行きは不透明な状況である。パナソニックなど日本を代表する企業が本社のリストラに着手しており、他業界へ波及することも予想される。

二つ目の鍵はグループ企業への展開や将来のM&Aに備え、自社グループのSSCの標準モデル(SSCの標準的なサービスメニューと業務プロセス)を構築することである。日本総研では、保有する汎用(ほんよう)SSCの標準モデルを業界や企業固有の業務特性に応じてカスタマイズすることにより、クライアント独自のSSC標準モデル構築を支援している。物流業界の場合には、拠点事務業務(日々の売り上げ・費用計上処理)や交代勤務の勤怠管理業務、物流原価計算などが業界固有の業務プロセスとして想定される。

物流業界におけるグループ本社改革の基本方針は、3PLの積極展開や物流周辺の高付加価値分野への進出など事業構造をダイナミックに変えるグループ成長戦略の策定・推進機能の強化とSSC推進によるサービス機能の効率化である。

1990年代初頭のバブル経済の崩壊以降、日本企業は再度の飛躍に向け、様々な経営改革を推進してきた。しかし、約20年が経過した現在、競争環境は激変する一方、グループ企業価値向上を実現できている企業はわずかにとどまる。グループ企業価値向上をリードするグループ本社改革に成功することが、大競争時代を迎えた物流業界において勝ち残る鍵である。

さいとう・がく 2000年東京大学大学院理学系研究科修了。同年日本総合研究所入社。10年以上に渡り、経営戦略・経営計画、組織・機能・業務改革、経営管理に関するコンサルティングに従事。