

日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
M&A・組織戦略グループ
ディレクター 山田 英司



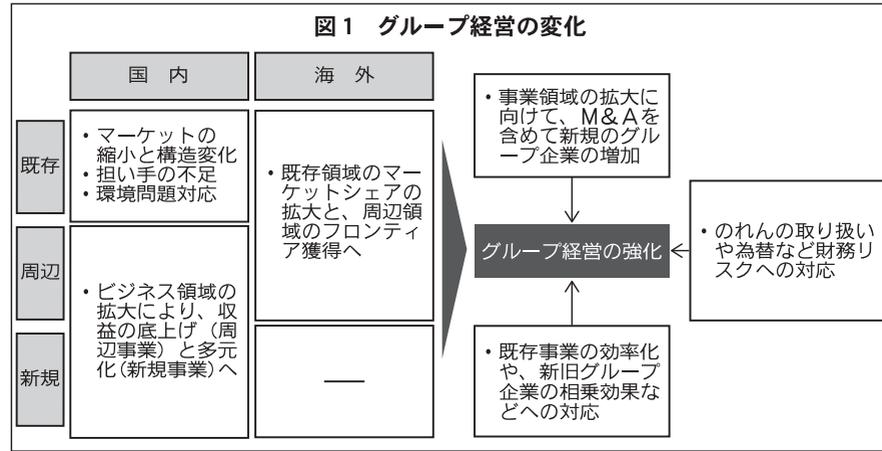
経営環境の変化により、企業グループ全体で経営効率を高める「グループ経営」の重要性は更に高まると思われ、これは物流業界においても同じである。本稿では、経営環境の変化を踏まえ、物流業界としての「グループ経営」の在り方について整理する。

今更説明するまでもないが、日本経済の位置付けは成熟期にある。また、排ガスを中心とした環境規制、少子高齢化に伴うドライバー等の不足など、業界独自の課題も存在する。

羅針盤

このような背景から、物流業界では投資余力や調達力を高めるため、業界内での再編が進みつつある。物流業界の再編は単純に同業だけではなく、異なる運送手段、運輸と倉庫などといった物流の一貫化と多様化を含むものであり、組み立て加工や周辺サービスへの提供、物流不動産などへの事業拡大も含まれる。その意味では、規模やシェアの拡大に加えて、総合化という傾向が今後続くであろう。なお、顧客の動向を考えると、物流業界においてもグローバル化への対応が重要であることは言うまでもない。

このような経営環境の変化に対応するため、物流企業各社は事業の総合化に向け、別会社を設立したり、M&A(合併・買収)や資本提携など踏



(注) 日本総研作成

物流業界におけるグループ経営の方向性

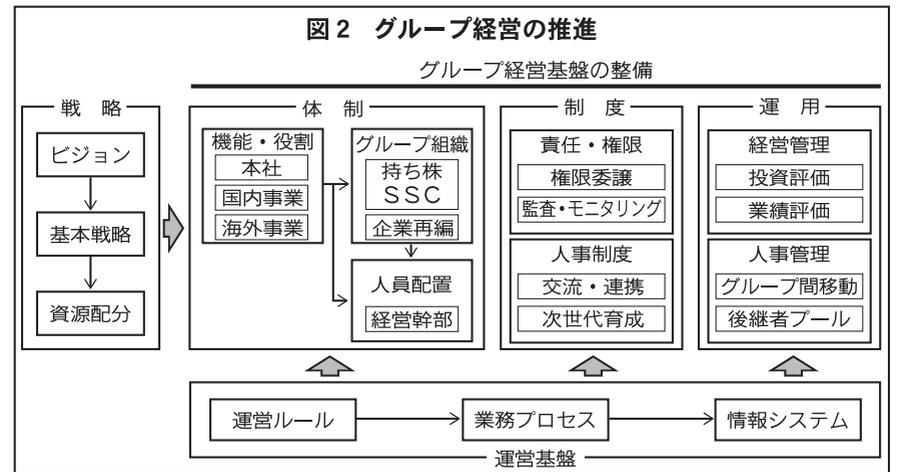
異質なものを適切に管理

み込んだ対応を取ったり、様々な打ち手を行うこと、更には、海外進出については現地法人を設立することが想定されるが、これらを考慮すると物流企業は、図1のように今後より多くのグループ会社を有しながら運営することが求められる。

無論、物流企業は地域への対応や労務管理という観点で、これまで多くのグループ

会社を設立してきた経緯もあり、管理を行うという面で不慣れではない。

しかしながら、今までのグループ会社は、あくまでも自社のビジネスモデルの切り出しであり、管理は比較的容易であった。先に述べた通り、物流企業が戦略の中で、今後の総合化・多様化を見据えていくこととなると、グループ会社の管理は、自社の経験に



(注) 日本総研作成

「ルール明確化」必要

M&A当初から買収後を意識

無い、異質なものをどのよう適切に管理するかということになる。また、従来の連結決算対応を中心とした財務会計主体の管理から、グループ全体が目指す方向、守るべきルールを明確にしていく必要がある。

それでは、実際にグループ経営を推進していくために、どのような点に留意すべきか、以下ではそのポイントで整理する。なお、グループで共有すべき価値観の提示や一体化については、確かな重要なポイントではあるが、抽象的かつ精神論に近い部分もあるため、本稿では、下記の3点に絞って説明する。

①経営資源の配分
物流企業の総合化・多様化が進むことは先述の通りであるが、どの分野に注力するかは各社の重要な戦略である。また、漠然と「注力」するのではなく、具体的な投資すべき領域の配分や、参入・撤退の際の基準となる評価の指標の決定を併せて行う必要がある。物流企業については、事業推進に際して一定かつ継続的な投資が必要になるという特徴があるため、資源配分の考え方が重要である。

また、上記の資源配分の結果に応じて、グループ企業の再編を実施する必要もあるが、物流企業は投資規模を考慮したバランスシート圧縮や、持ち分法適用会社化することもオプションの一部である。なお、物流は許認可ビジネスの側面もあるため、再編の際は留意が必要である。

②グループ運営ルールの明示
当然ではあるが、グループの中核会社はグループ運営についてトータルでの責任を負っている。そのため、会計についてはもちろん、役員人事、予算・業績評価、更にはガバナンス(企業統治)やコンプライアンス(法令順守)などについても、グループで一定

の枠組みを用意する必要がある。

一方で、物流企業のビジネスモデルが総合化・多様化した場合、全てのグループ会社を同一のルールで運営することは現実的には困難である。そのため、規模や性質でグループ分けを行うなどの工夫に加え、各社への権限委譲も含めたルールの簡素化などを検討することも必要であると思われる。

タイプ分けについては、一般論では規模のほかに、独自で受注し収益を確保すべき会社である事業会社と、グループ内から主に業務を委託する機能会社で整理することが多い。物流企業の場合、過去の経緯からグループ会社は「機能会社」が中心であるケースが多いが、今後の総合化・多様化による会社の設立やM&Aなどで、新規にグループに入ってくる会社が増加した場合同様の会社が増加したというタイプ分けも有効である。

③グループ連携の促進
物流企業の総合化・多様化

が進むとなると、様々なグループ会社が存在することになる。これらの企業については、単純に効率化を追求するだけではなく、グループ会社間の連携を更に高めて、売上高と生産性を上げていく仕組みを検討する必要がある。

一般的にこれらは「シナジー」と称されるが、物流企業の場合は、グループ企業で物流及び周辺サービスをワンストップで実現するためにグループ会社間でどのような体制を構築すべきか、その実現策を検討することにある。

なお、これらのポイントを実現するには、特定の事業やグループ会社に偏らない中立かつ冷静な視点が必要になる。このため、グループ本社機能の明確化が必要になる。近年、物流企業においても持ち株会社制度への移行が増加しているが、まさにグループ経営をする機能の明確化ということが背景にあると思われる。

また、グループ会社の増加

に対しても、会計等のルールの統一が必要であり、コンプライアンス・リスク対応という意味では情報の集約も意味がある。これらに対応してシェアードサービスを設立して効率化を進めるケースも、現在では一般的となっている。

近年、経営戦略を実施する上でM&Aの重要性が高まっている。M&Aの進め方については、本稿では記述しないが、グループ経営とM&Aは非常に密接な関連があることを意識する必要がある。なぜなら、M&A、特に買収によって取得した会社は必ずグループ会社になるからである。したがって、買収判断時点でスムーズに自社のグループ会社として溶け込むことができるかが重要となる。

実際に、異なる事業であればビジネスモデルの相違があり、仮に同業であっても、上場企業と非上場場のオーナー企業、グローバル企業とドメスティック企業など、意思決定や業務プロセスに大きな隔たりが存在し、グループ会社として機能しないというケースがある。これらのことから、M&Aについては、当初から買収後のマネジメントを意識しておく必要がある。特に、規模の大きな企業やグローバル企業については、丁寧にM&A後に、グループ会社に組み入れていく必要がある。

本稿では一般論に業界の状況を勘案した上で、在るべきグループ経営の姿を整理した。しかしながら、当然のことではあるが、全てが当てはまるわけではない。自社グループの戦略及び実施する施策の展開により形成されるグループの企業構成を踏まえつつ、最適なグループ経営の在り方を追求することが必要である。

やまだ・えいじ 1969年生まれ。早稲田大学法学部、英国国立ウェールズ大学経営大学院(MBA)修了。大手建設会社でグループ経営企画・管理及び事業再編を担当。日本総合研究所に入社。グループ経営、M&A、組織・事業再編に関するコンサルティングに従事。