

【井上研究室ケース】

自動車物流子会社のケース バンテックとマロックス

このケースは、井上達彦助教授の指導のもとに、木村和也氏が学術研究目的で作成したものをクラス討議用に編集したものである。経営の優劣を示したものではない。なお、ケースの作成にあたり、ヒアリング調査に協力していただいた諸氏に感謝申し上げます。

< ケース 1 > 株式会社バンテック

1. はじめに

バンテックは日産の物流子会社（持分比率 66.7%）で売上の約 50%を日産グループに依存していたが、日産の「リバイバルプラン」によって MBO（マネジメント・バイ・アウト）方式を選択し、日産から資本的に独立した。現在は日産グループ以外の外販比率を高め、業界のマーケットシェアを高めようとしている物流サービス会社である。

バンテックの 2000 年度における資本金は 24 億円、売上高 670 億円、従業員数 1,760 名、保有車両台数 2 千台であり、国内は北海道から福岡、海外は北米、イギリス、オランダなど、全部で約 40 ヶ所に展開している。その規模は日産グループの物流企業の中核であり、日本の自動車物流業界においても上位に位置している。

2. 日産の物流子会社として営業展開

バンテックは 1954 年、日産自動車の物流子会社として設立され、従業員 70 名、営業車両 35 台をもって自動車部品類の梱包作業及び輸送を開始した。そして、日産の生産台数の増加、組立工場の新設にともなって拠点の整備、拡充、車両の大型化および効率化を図りながら規模を拡大していった。

1958 年に日産が乗用車の対米輸出を開始すると、バンテックはその通関業務を担当していたが、まだ輸出台数が少なく、商社を中心とした輸出通関の顧客を開拓していた。また、輸送も東京 - 大阪間の長距離混載便輸送などにより顧客を拡大していった。

しかし、1960 年頃から日産車の輸出が拡大してきたため商社から撤退した。さらに、日産が追浜工場、座間工場などを相次いで稼働させ増産体制に入ると、バンテックも追従して拠点を展開していったため、日産からバンテックに対して日産の業務に専念するよう要請があり、これまで拡大してきた自動車部品メーカーの仕事の一部を辞退せざるを得なくなった。

しかし、1980 年代に入ると、今度は日産が海外進出等によって国内生産台数が減少したため、バンテックの業務量も減少した。そこで、再びバンテックは営業開発部を設置するなど営業拡大を再開したのである。

3．日産との関係（子会社時代）

3.1 子会社管理

日産は子会社の政策について、あまり口うるさく関与してくることはなく、バンテックから日産への報告も、基本的には年度の事業計画、中間報告、そして期末報告の3回しか行われていなかった。最初に新事業年度の計画が承認されると、その計画の範囲内で行うことに対しては、子会社の自主性を尊重していたのである。ただし、バンテックが開催する研修会などに日産が人材を派遣して、アドバイスを行う程度のことはあった。

人的な関係については、親子間関係でよくみられる役員派遣では、社長こそ送り込んでいたものの、総数ではバンテック役員全体の半分以下であった。しかもほとんどの場合一定期間経過後には転籍となっていた。出向者については、バンテックは一方向的に受け入れるのではなく、親会社からの打診に対して、受け入れる人数、その人の持つスキルなどの検討を行ったうえで受け入れていた。また、一般的に親会社から子会社へ出向させる場合には以前より上位の役職につくケースが多いとされるが、バンテックにおいてはそのようなことはなく、その人の持っている能力で判断していた。

3.2 取引関係

バンテックと日産では、当然のごとく仕事を受注（発注）するとともに、バンテックが予想以上に操業度が高くなり利益が多く出た場合には日産に利益を還元したり、日産からの出向者を受け入れたりと、いわゆる「持たれ合い」の関係にあった。

バンテック執行役員の鈴木氏は「日産はグループ企業に対して、突然仕事を打ち切ることとはなかったし、グループ企業側でもそういう心配はしていなかったが、それは一方で子会社の弱みのひとつでもあった。すなわち、営業に力を入れなくても仕事は来ると思ってしまっていたし、仕事が無くなることなど考えていなかった」という。

例えば、作業の品質基準を満たしていなかったり、事故率が高くなった場合には、それを挽回、キャッチアップする対応をとるように指導を受けることはあっても、その段階では仕事を他の子会社や系列外の企業に出すということとはなかったのである。

さらに、鈴木氏は「子会社の体質として、親会社から人を送りこんでいるといったことや、無理なことを押し付けているということなど、親会社に負い目があるため、『この会社を何とか育てて使っていかなければならない』という認識があった」とも言っている。すなわち、このような「しがらみ」があったため、日産としては簡単に発注を打ち切ること

はできなかったのである。

また、実際に発注を他の業者へ替えるにしても、いろいろと困難な問題が生じてくる可能性がある。例えば、輸送に関してはバンテック以外にも参入企業が存在するが、梱包に関してはバンテックの独占受注であり、さらに、日産と独自のシステムでつなげているため、業者を替えるとなると新たなシステムを開発する必要がある。したがって、バンテックとの取引を中止することは日産にとっては非効率であり、バンテックを使って問題が生じるようなことがあれば、何とか改善させるという政策をとっていたのである。

4．日産の業績悪化（バブル全盛～崩壊）

バブル景気が起こると、日産ではシーマやセフィーロ、シルビアなどの高級車が飛ぶように売れ、1989年には国内販売台数が100万台の大台を突破した。そのため、日産が再びバンテックに対して日産の業務に専念するよう要請してきた。したがって、バンテックではそれまで九州急行フェリー（日産の関係会社）を利用して一般顧客の荷物を運んでいたのが、その一部を辞退して日産の工場への部品等の輸送に全力をあげるようになった。

しかし、一転してバブルが崩壊すると日産の販売台数が減少し始め、それに並行してバンテックの売上も次第に落ち込んでいった。また、日産が生産減にともなう余剰人員対策として、バンテックが請け負っていた構内作業を内製化してきたため、もはや日産の仕事だけでは経営が成り立たなくなるおそれが出てきたのである。

そこで、日産はグループ企業に対して、「自分たちで新しい仕事を獲得し、日産の依存度を下げ、自立することを考えてくれ」という政策を打ち出してきたが、それは一般顧客から得た利益を日産に還元させるということでもあった。したがって、バンテックは再び商業物流を中心に一般顧客の拡大と設備投資を実施していくことになった。

5．一般顧客獲得の拡大

バンテック最初の一般向けの仕事は、神奈川県で日用雑貨を扱う業者の共同卸しを請け負うことから始まった。それは、これまでバンテックが50年近くに渡って培ってきた自動車の物流のノウハウが役立つと考えられたからである。

自動車産業の物流というのは、組立工場内の細かく指定された場所に、予定通りのタイミングで納入されないと製造ラインが止まってしまうため、先端設備の導入を絶えず行う

など、ジャスト・イン・タイムでモノを届ける高度なノウハウが要求される。それ以外にも、服装の問題、マナーの問題、検収や伝票の処理などの事務処理に至るまでが非常にきちんとした仕組みが構築されている。

バンテックの取引先であるファミリーマートでは「『売れる商品を、売れる時間帯に、確実に店舗に届ける』この物流があってこそ、お店は高い競争力を発揮できます。こうした物流システムの革新が、ファミリーマートの競争力を高めていくのです」(ファミリーマートホームページ)といているように、まさに自動車の物流のノウハウが応用できる領域なのである。

そして、日用雑貨の事業を立ち上げると、口コミ効果によって取引先が拡大した。例えば、酒のディスカウントショップのマインマート、家電のディスカウントショップのノジマ、UCC上島珈琲などの仕事を次々と手掛けるようになった。日用雑貨のグループには食品会社をはじめ、さまざまな業種の業者が集まっていて、そこからの紹介でさらに取引が増えてきたのである。そして、それらを請け負うために必要な設備などは、バンテックが日産の子会社時代から、日産に制限を受けている投資枠の範囲内で一般向けにも投資を行ってきたということが役に立った。

これらバンテックの一般売上のなかで最大の顧客は、1996年から始めたコカ・コーラである。コカ・コーラの業務は、自動車部品物流で培ったバンテック独自のノウハウとシステムを生かし、バンテックの持っている仙台から九州までの日産向けの生産物流の営業拠点を有効に活用して、全国17社あるコカ・コーラのボトリング会社向けの輸送ネットワークを確立している。

それは、バンテックが関東にある程度集積しながらも各地に拠点を持つという、広域のネットワークを持っていたことが貢献したのである。すなわち、日産の工場のある地域は広域に渡っており、かつてそこに事業所展開してきたことが強みとなっており、そこで大型トレーラーを使用して幹線輸送を行っていたため、かなり幅広いエリアをコントロールすることが可能になっていたのである。

その後は、輸送業務をベースに座間地区における保管・入出庫作業および空パレットの供給、回収、保管管理業務を行うようになった。さらに、トレーラー化の促進や、コカ・コーラ駐在による物流管理サポートなど、物流の合理化・改革による輸送品質の向上およびコスト低減等を進めてきた。

売上高は96年度1,209百万円、97年度2,349百万円、98年度3,591百万円と着実に実

績を伸ばしていった。シェアにすると北海道から九州までのボトラ間幹線輸送の約 40% をバンテックが行っているのである。

具体的な業務量は、トラック（10 トン車）台数でピーク時に 1 日 9 百台から 1 千台にも及んでいるが、コーラは食品の部類に入るので、匂いや汚れは嫌われるため自社の自動車部品輸送のトラックは基本的には使用できない。したがって、そのほとんどが外注であり一般のトラックを備車している。また、季節によって稼働台数が 250 台から 1000 台程度まで変動があるため、その不確実性を備車することで回避しているのである。

現在においても、取引量が増加しているだけでなく、新規のプロジェクトについても連携をとりながら、更なるビジネス拡大に向けて両社の協力関係を一層深めている状態である。

6 . 日産リバイバルプランの影響

ルノーと提携した日産は 1999 年 10 月に発表した『日産リバイバルプラン』のなかで、所有している 1,394 社の株式を費用対効果の観点から様々な方法でグループ会社の株式を売却することを発表した。

このような状況にいち早く注目したのは海外のサプライヤーであった。「外国企業が日本の特定市場に新規参入しようとしても、こうした垂直的協力関係が参入障壁となって参入が困難になることがある」(坂下、1992、p44) というように、売上高が百億ドルを超えるような巨大サプライヤーも、日本市場においては系列システムの壁に阻まれて取引実績も少なかったが、日産が放出する系列企業株を取得して一気に日本に基盤を作ろうとしていたのである。

それは部品メーカーに限ったことではなく、物流サービスを提供するバンテックも例外ではなかった。これまでの日産は、グループ企業の株式を全部売却してしまうということ はあまり例がなく、持ち株比率を 10~15%程度残すというケースが多かった。したがって、バンテックは自動車製造におけるコア事業ではないとはいえ、日産グループの物流についてかなりのシェアを持っているので 100%売ることはないであろうと考えていた。しかし、日産のゴーンやムロンゲとのやりとりのなかで、どうやらそうではないということが分かってきた。

7. 日産から資本的に独立

7.1 MBOを選択

リバイバルプラン発表を受けた当初、いろいろな売却方法が考えられた。例えば国内大手物流会社に買収されるか、あるいは日本に拠点のほしい外資系物流会社が買収するというM&A（合併&買収）のような形態も考えられた。

そのなかでバンテックがMBOを選択した理由は、経営者の変更がないため、事業の継続が保たれ、従業員への影響が少ない、会社の信用、ブランドイメージが受け継がれる、経営者としての自覚と責任が明確になる、経営者の株式保有により経営者の株式保有により経営取り組みに関わるモチベーションの向上が図れる、の4つがあげられる。そのなかでもバンテックが一番に考えたのが、「経営の自主性」と「社員への影響」であった。通常のM&Aでは、第三者の新しい経営者が介入し経営方針が大きく変わったり、大規模なリストラが行われたりと、社員に不安を抱かせ安心して働くことが容易でなくなったりする。そうした問題を解決するためにも、MBOによる再建が最良と考えられたのである。

現在の経営陣と投資家が一緒になって親会社から会社を購入するため経営は継続されるし、従業員も基本的には今の仕事を今の場所でやれるという経営の主体性と方針を維持できる方法であるという結論に達したからである。

したがって、バンテックの奥野社長は「社員が路頭に迷うようなことになったら困る。同業者に売却されてしまったら、飲み込まれるだけだ。今の経営体制と方針を継続しやすい、というメリットがMBOにはある」といい、従業員に発表するときにも、そういった考え方の下にM&Aのようなやり方もあるが我々はこういう方法を選択した、それは皆さんのためにも一番いいと思って選択した方策だという話をした。

従業員は日産にとって物流というのはコア事業ではないため、最初に売却されるグループであろうという不安を持っていたが、MBOについて発表後、反響を調査した結果ではあまり否定的な話はなかった。ただし、資金を出さず投資家は、何年かのちにはバンテックを高く売却することでキャピタルゲインを得るわけで、ではその後は一体どうなるのかという不安、あるいは日産は株を手放して仕事を本当に継続してくれるのかという声があった。

7.2 日産

リバイバルプランの発表以降、日産はグループ企業との関係を徹底的に合理化するという方針を着々と進めていた。子会社を持っていればそのために日産の人間が子会社管理をしなければならないが、日産は自動車製造をコア事業とする会社であり、日産の持っている人材や設備はそのために集中させる、したがって、コア事業に貢献していない会社や施設は売却するということであった。

また、購入価格も市場原理に徹して、安いところから購入したいのではあるが、物流においてはその大部分をバンテックに依存していたため、売却後に関係が切れてしまっただけで困るという事情があった。したがって、日産のことをよく知っている人が経営を行いながらも、取引は市場原理に基づいて行うことが望ましかった。したがって、今回のケースはそういった条件をほぼ満たすことができ、多くのメリットを日産にもたらしたのであった。

7.3 バンテック

一方、バンテックにもメリットがあった。仮に、日産から独立することになれば、出向者に対する高い人件費を負担する必要がなくなり、物流という事業の実態に合わせた賃金体系に移行することが可能になる。また、独立企業としての自由度が増せば、厳しい競争の中で顧客を拡大し、コストダウンがより進み、顧客満足度も向上する。それは大口の顧客である日産のメリットにもなる。

現在、バンテックは独自に『サバイバルプラン』という政策を掲げ、人事・賃金制度や会議の方法などを大きく変更したため、社内に活気が出てきたのである。

例えば昇給・昇格を年功序列から業績反映型に改め、賃金も年俸制を導入した。ベテラン社員でも実績が伴わなければ給料はダウン、役員も数を減らし、スリム化した。会議については、下からの意見・提案が出やすいように、参加者全員で議論して決める民主的な方法に改めた。その結果、問題がどこにあるかがよく見えるようになり、下からの提案も増えた。

8 . 日産との関係の変化

リバイバルプランの発表以降、「日産の物流 = バンテック」という全面的に依存してきた構図は成り立たなくなり、「日産の物流を担うこと = 他社との競争に勝つこと」になってしまった。そして、系列といえども高ければ買わないということで相見積が行われるように

なった。日産の相見積は競争が激しく、その結果、KDやサービス部品などの梱包作業はリバイバルプランの前にはシェア 100%だったが、それが他社との競争の結果、80～90%に下がったのである。

また、これまで日産と部品メーカーとの取引においては、部品メーカー側が物流会社を選定して日産に部品を輸送していたが、部品代に輸送費を上乗せしたものを日産へ請求していたため、日産としては正確な物流コストを把握することができなかった。しかし、今後は日産が、部品の本体価格と物流コストを分離し、それぞれについて削減していくという目的のために、部品メーカーへ部品を引き取りに行くという「ミルクラン方式」に変わった。

ミルクラン方式というのは、牛乳メーカーが毎日、原料供給者である牧場を巡回してミルクを集めてまわるような形態のことで、部品メーカーは部品本体価格を提示して工場へ引渡し、部品メーカーから組立工場への物流コストは日産側が負担するということである。このようにして物流コストを明確にしたうえで、日産が最も効率的な方法で取りに行くシステムをつくることでコストを削減するようになったわけである。

たとえば日産は、複数の部品メーカーの部品を混載することや、納入回数を減らしても積載率を高めようとしている。その際、入札を実施し日本通運などと契約を行った。したがって、これまでのような部品メーカーと物流会社の関係はなくなるとともに、日本通運が自動車部品の物流の領域に本格的に参入することになるため、バンテックにとっては脅威となっている。

しかし、実際には、日産がバンテック以外の企業に発注をかけたとしても、その企業が新たに設備投資やシステム開発などに資金を投入しても採算に見合うとは限らず、必ずしも請け負ってもらえるわけではない。また、新しい業者への移行期間中にその業者が離れてしまうと日産の生産ラインが止まってしまうというリスクも残る。これらの点を考慮すると、バンテックでなければできない、あるいはバンテックがやった方が効率的な仕事はいくつもある。例えば輸出入業務のシステムは日産と連動しており、出荷情報などのやりとりをしているため、突然他社を連れてきたとしても即座に対応することはできない。

今回、MBOで日産から独立するときに、バンテック側から「今までの仕事を継続してやらせて欲しい」と要望を出しに行った際、逆に日産側から「この仕事とこの仕事は絶対やってほしい」というものが少なからず出てきたのである。要するに、日産からすれば、物流においてかなり依存している会社が自分の系列から外れるわけであるから、その仕事

を当面の間は継続してくれることの確認、そして、これまで子会社ということで行ってきた原価低減などの協力の確認が、逆に求められてきたのである。

さらに、業務の請負契約に関しても、従来はあまり明確に文書化して行われていなかったが、今回独立するにあたって、「この仕事は最低でも5年はやってほしい」という要望が具体的に出されたため、契約書を新たに作り直したといわれる。

その際に料金面で問題となった。日産は現在の料金体系を主張したが、バンテックは採算が合わなければやれないと主張したため、結局、「両者の納得する条件のもとで仕事を続ける」ということで合意した。

9. 今後の展開と課題

バンテックはこれまで50年近く日産の物流を担ってきたため、自動車のノウハウが一番蓄積されており、今後も日産にこだわらず自動車業界を重要視している。

これまで、日産以外の自動車メーカーへの攻勢については、各メーカーが物流子会社を抱えており、参入の機会が少ないため直接取引はほとんど実現していなかった。しかし、系列部品メーカーについては、系列を越えてトヨタにも日産にも納入するというケースが増えているため積極的に攻勢をかけている。また、関東には自動車メーカーの工場や部品メーカーも多数の拠点を展開しており、それらの工場間でモノが動いたり、そこで輸出入があったり、あるいは部品メーカーの事業が拡大していくなかで新しいビジネスチャンスが生まれる可能性があると考えている。

日産の仕事については、現在の売上高の約半分を占めており、それは固定費を考えると赤字でもやめるといことは現実的ではなく、他社との競合が激しくなっていく一方ではあるが、何とかそこから利益を確保できる状態にもっていきたいとしている。

そして、もうひとつは自動車のノウハウが応用できる、活用できる分野への進出を拡大しようとしている。バンテックはその実力を最大限に発揮するために、仕事をとるときには出来るだけ上流工程から下流工程まで大きく任せてもらえるようにしている。そうすることで顧客に対していろいろなアイデアを出し貢献できるのであるが、例えば保管と配送だけという単純で付加価値のあまりない仕事を受けてしまうと、全体の構造を改革するところまでは考えにくく、将来に渡って顧客に満足してもらうことが難しくなってしまうのである。

例えばUCCでは、顧客からの受注センターまでを引き受けており、神奈川県全域の約

5,000店舗から受注した情報に基づいてピッキング指示をだしてチェックをして、細かな配送計画をネットワークで組んで運んでいるし、日用雑貨大手のパルタックはバンテックが作成したシステムで全部動いており、そういうシステムが構築できたのも自動車分野で得たノウハウの応用であり、それが他社と比べて大きな強みとなったのである。

今後は、食品、飲料、日用雑貨などこれまでの実績が高く評価されており商談がまとまりやすい分野に注力するとともに、今まで物流があまり整備されていない業界も手掛けていきたいとしている。

その際には、業種ごとに 物流市場の規模はどのくらいか、 物流市場の傾向、 物流システムはどうなっているか、 収益性は高いか、 専門性・ノウハウは必要か、 参入可能性の有無、などのチェックポイントを設けて検討している。

そして、新規顧客を獲得する際には自社の得意なエリアで違う顧客を狙うのが一番やりやすいと考えている。なぜなら自社の苦手なところを今から投資して整備していくのは時間も資金も必要であるためであり、いいパートナーと協力関係を結ぶのを同時に考えないと、自分の力では全部やることはできないのである。

また、既存の顧客に対しては常に他社の参入の可能性はあるという意識をもっており、特に外資系企業はバンテックの作業品質が悪くなるとか改善要求が出て応えられないとすぐ他社に声をかける可能性がある。バンテックがコカ・コーラの仕事を獲得したのは3～4年くらいの間であるが、それまでの取引先から一気に仕事をとったわけで、その逆もあり得るのである。したがって、新規の顧客を開拓ばかりではなく、既存の顧客に対してもより貢献できるような物流サービスを提供していく努力を怠らないようにしているのである。

< ケース 2 > マロックス株式会社

1. はじめに

マロックスは、自動車メーカーのマツダが 62.7%の株式を保有する子会社であり、主にマツダおよびそのグループ内で海上・陸上輸送、梱包・保管など総合的な物流サービスを提供している。現在は、マツダが F S S (フル・サービス・サプライヤー) 制度を導入する中で、グループ内でより高い付加価値サービスを提供し、カスタマーシェアを追求していこうとしている。

マロックスは 2000 年度において資本金 4 億 3 千万円、売上高は 456 億 2 千万円、従業員数 1,080 名で、物流拠点は広島、防府に集中しており、他に苫小牧、東京、大阪に営業所を展開している。

2. 町荷からのスタート

1922 年に戸田義一によってマロックスⁱⁱⁱは広島市に設立された。

当時の仕事は、市内で集配した荷物を、近距離は周辺の島しょ部の人々が所有する数トンから 50 トン前後の番船を使用し、神戸や大阪などの遠距離の場合は委託運航船を利用していった。また、陸上の集配は荷馬車が主で、個人業者に 1 個いくらで依頼して集配してもらっていた。つまり、自社で船や馬車は所有せず、部外者を下請として利用する取次所のようなものであった。

3. マツダとの関係

3.1 出会い

1925 年にマツダ^{iv}の工場が火災によって、工場設備の 70% 余り、総資産の 54% を焼失してしまった。その際にマロックスが援助したのが縁で、同社の製品及び資材の輸送指定店となり次第に業務量が拡大してきたため、一般向けの拠点とマツダ向けの 2 拠点体制とした。

その後、わが国が軍国主義国家として成長していき、第 2 次世界大戦に突入するようになると、商品は町から姿を消し、マロックスをはじめ陸海運送会社に民間貨物の依頼はなく、仮にあったとしても燃料不足のため船の運航も満足にできなかったが、マツダが軍需工場であったためその輸送を手がけていた。

3.2 自動車産業の物流へ

戦後、いち早くマツダが自動三輪トラックの生産をはじめると、その配車に迅速に対応するためにマツダの構内に事務所を置いた。

マツダの三輪トラックの生産台数は、1949年には2万台強だったものが、1953年には10万台近くに跳ね上がったため、大きな課題となったのが、いかに輸送能力をアップさせるかであった。当時、マツダの輸送業務を直接受けていたのはマロックスや日本通運などの4社であったが、それぞれ違う分野を担当しており、マロックスは阪神と四国への海上輸送と構内運搬作業を担当していた。国内の他地域への輸送は鉄道便に頼っていたが、国鉄の貨物の枠には限度があった。運ばなければならない三輪トラックは増加しているのに、貨車の割り当ては一向に増やしてもらえなかったのである。

したがって、1952年頃からマツダが鉄道便から海上輸送に比重をかけ始め、マロックスの船に対しても一刻も早く広島へ帰ってきて1台でも多く運ぶように指示してきた。当時の復路便には鋼材などの町荷を積み込んでおり、積み込み時間、それを積んだことによる船足の遅れが発生していたのである。そこで、マロックスはマツダからの長年の恩義に対して最善を尽くし、町荷が減って利益が減ってもしようがないという経営判断をしたのである。そして、これ以後マツダへの比重が急速に増加していった。

その後、日本通運も鉄道便でマツダとのつながりが深かったことから少しずつ海上輸送を請け負うようになってきた。しかし、マツダとしてもこれまでマロックスに無理を聞いてもらい続けたということもあって、あくまでもマロックスを主体に担当してもらうという方針をとっていた。

そして、1959年にはマツダの海上輸送比率は95%に達した。海上輸送は、輸送コストが廉価で、輸送中の損傷が少ないという優れた利点を持ち、トヨタや日産と比べて工場が消費地に遠いというマツダのハンディキャップがこれによってほぼ克服されてきたのである。

3.3 物流合理化

自動車メーカー各社の競争はますます激化し、競争に打ち勝つために各社ともコストダウンや流通ルートの簡素化に力を入れていった。マロックスは、親会社の打ち出す方針に従うのは協力会社の務めであり、そうすることによって協力企業自身の体質も強化すると考えており、全面的に協力する姿勢を示していた。

1964年に、世界ではじめて完全自走式車両専用船を導入した。この自動車専用船の出現で、積み下ろしの荷役時間は従来の3分の1に短縮され、1隻当たり250~270台という輸送能力とあいまって大幅なコストダウンに成功したのである。車1台の輸送費は陸送の2分の1から3分の1になり、なかでも広島 東京間の輸送費を比較すると、1台当たり約1万円のコストダウンになった。

その後、マロックスは自動車海上輸送のパイオニアとして自動車専用船の建造には設計の段階から参加、工学部出身の中堅技術者2人を採用し、造船所と二人三脚で設計にあたり、輸送中の車両の損傷防止など、安全性の問題に関しては細心の注意を払っていったのである。

また、全国に分布する部品メーカーがマツダの指示に合わせて供給するためには、輸送業務とともに倉庫業務が大きな役割を果たすことになってきた。つまり、事前に部品メーカーの部品を組立工場近隣の倉庫に大量に納品しておき、それをジャスト・イン・タイムで生産現場に運搬する必要があるわけである。そこで、マロックスでは、船舶と倉庫を有機的に機能させることで輸送の合理化を図ろうと、倉庫や集配センターの充実に注力した。

1968年には、運輸業としては国内で初めて、自動車部品専用の集配センターを建設した。これにより部品メーカーの在庫が少なくなるとともに、マツダの部品管理の省力化にもつながった。

そして、マツダが行っていたQCサークル活動が「オールマツダで品質保証を」というスローガンとなり、グループ全体の成果発表大会が催されるようになると、マロックスでも「お客様に満足していただける仕事の成果を、経済的に達成するために社内の全員が力をあわせる活動」としてMSC（マツダ・サービス・サークル）を立ち上げた。前出の大会では1985年から5年連続でグランプリを受賞するなど大きな成果をあげており、以後積極的な改善に取り組んでいった。

また、マツダは1964年に第一次協力工場を対象にVA提案制度が設け、提案を採用した場合には、それにもとづく節約額の50%を提案協力工場に還元するとともに、その成績を発注先・発注量決定の基準のひとつとしていた。

マロックスは改善提案件数も質、量とも他社を圧倒しており、1987年には5年連続して多数のVA（価値分析）・VE（価値工学）提案したことにより、マツダから感謝状を送られている。

3.4 関係の深化

1970年代後半になると、マツダは生産台数の増加により山口県防府市の埋立地に進出することを決定したため、マロックスも対応に苦慮することになった。隣県とはいえ、150kmも離れたマツダの工場の指定された場所に、指定された部品をジャスト・イン・タイムで輸送しなければならなくなったのである。

そこで、マロックスは広島地区と防府地区に総合物流基地を建設し、広島からの部品運搬は、大型のものについては工場直送、小型のものは輸送コストを下げるために多品種のものを共同で運び、物流基地・部品メーカー・各協力メーカーが一体となって現場に届けるシステムを構築した。

また、広島 防府間の輸送を円滑に進めるために、マロックスの協力会社 19社をもって「マツダ陸運会協同組合」を設立した。そして、使用するトラックすべてに無線機を装備し、昼夜の別なく走行中のトラックと広島、防府の両基地が緊密な連絡を取り合ってより合理的な輸送を行う態勢を作り上げた。

1980年代になるとマツダは北米向けとカナダ向けに輸出を行うという2つのビッグプロジェクトを推進し、そのためには物流の段階での合理化、効率化を実現させる必要ができた。それには集荷、梱包、輸送の一貫体制の確立が不可欠と考えられ、マロックスとマツダ梱包とを合併させたのである。その結果、マロックスに対するマツダの持分比率は50%を超えることとなった。

そして、それとともにマツダの本社工場と防府工場で生産された車のラインサイドからの引き取り・保管業務、および、工場内での部品・物品の臨時運搬業務も引き受けることになった。以前はこれらの業務はマツダが内製化して行っていたものである。

これにより、マロックスは自動車のラインオフから国内の揚げ地に至るまでの物流を一貫して担うことになったのである。そして、これに付随して初めてマツダから現業部門を中心に193人の出向者を受け入れることとなったのである。

現在、マツダに対する売上比率は70%、グループ全体に対しての売上比率は90%に及んでいる。一方、マロックスは海上輸送でシェア55%、その他、陸上輸送、梱包事業などでマツダの物流全体の約50%を占めている。

3.5 マツダの子会社管理

戦前、マツダでは外注加工依存度をできるだけ小さくし、内製に重点をおく方針をとっ

てきたが、戦後の生産の急増過程においてこの方針はあらためられ、積極的に外注加工を活用するようになった。1960年代半ばから協力工場に対してとられた主な指導育成施策としては、次のようなものがあった。経営分析指導、経営者教育、資金繰り管理の指導、設備投資の調整、標準会計制度の導入促進、原価管理指導、価値分析指導などである。

現在では、子会社に月次での決算報告をさせるとともに、新規事業の立ち上げ、一定額以上の設備投資、借入れ、貸し付けなどについて、マツダの許可をとらなければならず、経営の自由度はかなり低いといえる。しかし、それは子会社にしてみれば、きちんと言われたとおりにやっていけば、ある程度の面倒はみてもらえるし、それで経営が成り立つという意識が働いていたという面もあった。

4. フォード傘下のマツダとの関係の変化

4.1 フォードの経営参加

1990年代前半には、マツダはバブル崩壊の影響もあって、販売拡大のために整備した5チャンネル体制が行き詰まり、生産台数はピークであった1990年の142万台から、1995年には77万台へと半減した。その結果1994年3月期から2期連続で赤字に転落したのである。そして、1996年にはフォードが持ち分比率を、株主総会で単独拒否権を行使できる33.4%に引き上げた。マツダはフォードグループの中で、再建と世界の自動車産業での生き残りをかけることとなったのである。

フォードの経営は徹底した合理主義であり、採算を非常に重視し、いかにコストを下げるかを最も問題にする。取引先に対しては厳しいが合理的な考え方をしており、ただ値引き要求をするという単純なものではなく、安くするために、もっと効率的にできないかということに力を注いでいる。

フォードが求めるのは世界規模でのコストや品質の競争力であり、その要求を満たせない企業は、これまでのマツダとの取引を継続していくことができなくなる。

そのようななかで、すでにフォードと取引のある欧米の大手部品メーカーなどが広島に進出してきている。彼らはマツダなど日本の自動車メーカーとの取引の基盤づくりのために既存の部品メーカーなどを買収したり提携したりしている。

マツダでもジェームズ・ミラー社長（当時）は「きずなの強さは株式の持ち合いで表せるものではない。お互いにどれだけの付加価値を与えられるか」と言っており、さらに「海

外の部品メーカーもアジアでの展開に力を入れており、提携を拒めばトヨタ自動車など他系列の部品メーカーと提携する。そうなれば、ライバルが増えるだけだ。ワールドクラスの企業と対等な開発力や技術力、全世界への供給能力をつけるのに、5年や10年かけていたのでは遅すぎる」ということで、これまでの株式持ち合いという関係からより合理的な関係を求めるようになった。

4.2 マロックスへの影響

現在、マツダは国内連結決算対象会社の経理、資金、人事・給与、購買、情報システムの間接業務・機能を統合、集約し、それら子会社・関係会社の経営効率の向上によってグループ全体の経営基盤の強化をめざす戦略をとっている。

また、保有株式の売却を進めており、2004年度末までに83社に減らす計画である。主要な事例としては、フォードクレジット日本へのマツダクレジット株の売却、ピステオン・オートモーティブ・システムズへのナルデック株の売却などがあり、後者はグローバルな部品サプライヤーを広島に招致して、マツダへの部品供給体制を一段と強化するためである。

一方、マロックスは2000年の「アクションプラン」において、現在のコアビジネスであるマツダとマツダグループ企業との取引で既存顧客との取引を深化し、他社には無い「複合一貫物流」の強みを活かし、新しい顧客のニーズを解決しビジネスチャンスを取り込むことで顧客のマロックスシェアを高めるチャンスと考えた。

具体的にはマツダのFSS（フル・サービス・サプライヤー）制度導入に伴い、社内でFSSプロジェクトチームを発足させた。これまで、部品メーカーはマツダが開発した部品の生産に専念していればよかったのであるが、今後マツダのFSS認定を受けるためには彼ら自身が開発、生産、調達、モジュールに関する実務を行わなければならない、それが出来ない部品メーカーはマツダとの直接取引の機会を失ってしまうのである。

FSS制度導入に伴うマロックスへの影響は、業者選定権がマツダ本体からFSSとしての部品メーカーに移ることにより、これまでのマツダとの取引関係が白紙に戻ることであり、このまま何も対策を取らないでいると、仕事量が激減し大打撃を受ける危険性がある。FSSの業者選定基準は、従来の系列や実績等は大した問題ではなく、コスト、品質、スピードが最優先されるため、FSSのニーズにあった物流サービスを提供出来なければその業務を獲得出来なくなるのである。

また、彼らにとってマツダだけが重要な顧客ではなく、企業規模も大きく世界中の自動車メーカーと取引しているため、大きなパワーを発揮する可能性もある。したがって仮にマツダが「マロックスを使ってくれ」とか、あるいはマロックスが「マツダに納入するならうちを使ってくれ」などと言ったところで何の効果も上がらなくなってくる。

そのためFSS候補業者に対し、これまでマロックスが行ってきた事業領域ごとの営業活動を行うのではなく、各事業部間の連携を取りながらマロックスの強みである「複合一貫物流」を強くアピールし、一貫した物流業務を獲得するための特命プロジェクトチームを発足させたのである。

したがって、マロックスとしては危機的状況ではあるが、現在のコアビジネス（マツダとその関連取引）で既存顧客との取引を深化し顧客のマロックスシェアを高めるチャンスと考えたのである。

5．一般売上の獲得へ

マロックスは過去において、何度も一般顧客の開拓を試みてきた。

例えば、海上輸送では、1985年に自動車と一般貨物を混載できる新鋭船を導入し、北海道一般貨物定期航路を開設した。広島からの積荷は、自動車、自動車部品、農機、機械類などで、北海道からは、紙製品、農産物、木材などを運んできた。また、冷凍・冷蔵設備が設置可能な倉庫を建設し、食料品、飲料水、雑貨などの一般貨物の保管業務を行ってきた。

このように、一般の顧客と取り引きするには何らかの設備投資が必要であるが、マツダは業績が悪化すると、マツダとの取引に注力させる方針を示し、一般売上のための設備投資をほとんど認めなかった。

したがって、マロックスは、すでに取り引を行っていた一般の顧客に対してマツダに注力するという断ったというケースもあった。

例えば、海上輸送では、これまでマツダ車国内輸送をメインに他メーカー車輛輸送、中古車輸送、農機輸送、シャーシ一般貨物輸送などを行ってきた。このなかの農機輸送というのは一般の顧客であったが、親会社への経営資源集中という戦略を選択したため、やむを得ずこちらから契約の解除を申し出たのである。

それが、2001年にマツダの戦略が転換した。マツダはこれまで自動車の開発、販売をコア事業と位置付けてきた。しかし、現在では自動車保険やオートローン、あるいはアフターマーケットの大きさに注目し、その領域についても経営資源の投入を図ることとなった。

また、ノンコア事業を営む子会社に対しても、これまでのグループに貢献させるという戦略は変わらないが、グループ外企業との取引を容認し、そこで競争力をつけさせるという戦術に変わったのである。そこには、一般の市場で競争させることにより得られる品質や効率のよいものをマツダに提供すること、そこで利益を得てグループ損益に貢献させることの2つがある。

このような親会社の方針転換をうけて、マロックスは一般売上を拡大する方針を社内において示したのである。

6. マロックスの今後の展開と課題

マロックスは今後もマツダとマツダグループ企業との取引を継続していくとともに、FSSとの取引も獲得していきたいとしている。しかし、マツダ向けの物流については、これまで述べてきたように競争が激化しており、料金的にもますます厳しいものとなっている。したがって、自動車産業以外の企業との取引を開拓していきたいとしている。

マロックスは、自社の強みとして「物流の品質の高さ」と「複合一貫物流」の2つを挙げている。

「物流の品質の高さ」という点については、マロックスは長年に渡ってマツダグループの物流を担ってきたため、ジャスト・イン・タイムでモノを届ける高度なノウハウが備わっており、それは、自動車以外の業界においても十分通用するものであると考えている。確かに、自動車産業の物流は求められる水準が高く、マツダでは物流の品質基準について、部品の納品不良発生率である「100万分の1」という数字を適用している。また、マツダでは世界最適調達を掲げるフォードの戦略に沿って、継続発注の条件に「優良認定」の取得を義務づけており、その数字をクリアできる企業が取引することができる。

「複合一貫物流」というのは、陸上輸送、海上輸送、航空輸送のいずれか、あるいは複数の輸送手段を組み合わせることで顧客のニーズに対して最適なサービスを提供できるということである。自動車は数万点の部品の組み合わせで作られているが、そこにはドアのような大物部品から、ネジなどの小物部品まで多種多様である。そして、組立メーカーへの納入業者もこれまでのように、組立メーカーとともに企業城下町を形成してきた地場部品メーカーだけではなく、海外のサプライヤーも増えてくる。したがって、物流もグローバル化するとともに、より複雑化してくるのである。そういう意味で、あらゆる輸送手段を自社で提供できるということは大きな強みなのである。

一方、マロックスの弱みというのは「保有資産」と「営業力」の2つである。

マツダの経営戦略がフォードの影響を強く受けるようになると、子会社に対して遊休資産は処分するよう指示が出されるようになった。売れるものは売る、売れないものは廃棄する。ただ遊ばせておくのは固定費がかかるだけ無駄ということである。これまではたとえ遊休となった資産でも、将来また使用する可能性があると考えていたため、処分することはあまりなかった。したがって、現在マロックスには一般の顧客を開拓したとしても、業務に必要となる倉庫などの資産をほとんど持っていないのである。

また、マロックスではこれまでの営業活動というのは、顧客のほとんどがマツダをはじめとするグループ企業であり、新規顧客を積極的に開拓していった経験があまりなかった。そういった営業活動は部門ごとにそれぞれが単独で行ってきたため、強みである「複合一貫物流」を最大限に発揮することができなかつたのである。

i 創業当時の社名は、横浜輸送であった。その後、何度か社名変更が行われ平成9年にバンテックに変更した。以下では混乱を避けるため、すべてバンテックと統一することとする。

ii 1963年の輸出台数は4万5千台であったが、73年には71万台まで増加している。

iii 創業当時の社名は、戸田回漕店であった。その後、何度か社名変更が行われ平成7年にマロックスに変更した。以下では混乱を避けるため、すべてマロックスと統一することとする。

iv 創業当時の社名は、東洋コルク工業であった。以下では混乱を避けるため、すべてマツダと統一することとする。

v 昭和33年度の決算において、取扱量の約70%がマツダ向けであった。