F社物流戦略ストーリー

* F社の物流機能のうち多くはL社により担われており、L社は過去60年以上にわたりF社の物流機能を担う子会社としてF社に貢献してきた（概念）
  + F社が完成車の製造・販売を行うにあたり必要な物流は大きく部品物流・完成車物流・アフターパーツ物流の３つのステップで構成されている
  + 物流網をプロセスと機能レイヤーで整理した時、全プロセスの「管理」レイヤーをL社、「実行」レイヤーをL社子会社が担っている
    - 軸：物流のプロセス、社内の機
    - 物流はつぎの「陸送（国外）」「貿易実務」「荷役」「海運」「陸送（国内）」「流通加工」の6つのプロセスに分けられる
    - 加えて「企画」「計画・管理」「実行」の3つのレイヤーに整理できる
    - その中でも各プロセスの「管理」レイヤーをL社、「実行」レイヤーをL社子会社が担っている
  + L社は、1960年の設立以降、物流実行のみならず、物流管理の機能にも手を広げ、また日本国内のみならず海外にもフットプリントを広げて、F社の物流機能を担ってきた
    - 軸：社内の機能、タイムライン
    - 物流機能の広がり：当初は単純な物流実行の機能のみだったが、グループとして拡大するにつれ、物流管理を担う機能も獲得していった
    - フットプリントの広がり：1986年以降、グループ会社を各国に設立
  + その過程で、親会社であるF社の成長に足並みをそろえる形で、売上・営業利益率ともに大きく成長してきた
    - 軸；時系列、売上、営業利益率
    - 売上：(1980年ごろまではXXX億円程度、)2000年ごろまでは1000億円程度に留まっていたが、販売台数と拠点の拡張により拡大し、現在では2,000億円を超える
    - 営業利益率：設立以来、F社からのベースカーゴを背景に安定した利益を創出
* CASEの潮流により、F社の視点では、より高度な物流網をより安価に構築することが必要になっている
  + 自動車の進化における「CASE」とは、「Connected（コネクテッド）」、「Autonomous（自動運転）」、「Shared & Services（シェアリングとサービス）」、「Electric（電動化）」に分けられ、CASEの中でも、特に電動化の影響を受け、部品物流・完成車物流・アフターパーツ物流それぞれでより高度なオペレーションが求められると想定される（スライド不出力）
    - 部品物流では、サプライヤへの交渉力の増加によるコントローラビリティの低下、CONV・BEVの複層的なサプライチェーン構築の必要性により、複雑性が高くなると想定される
    - 完成車物流では、電動化によって修理車両も併せて物流に組み込む必要が生まれることで複雑性が高くなると想定される
    - アフターパーツ物流では、電動化によってモジュール交換が求められることで、配送速度の高さが求められるようになる
  + 一方で、CASEの潮流により、収益性事態が低くなる可能性もあることから、上記のようなハイレベルな物流をより低コストに構築する必要が生じている（スライド不出力）
    - 以下のようなCASEの各要素により、多くの追加投資が必要になる
    - 実際に、直近でもF社の４輪事業の収益性は減少傾向にある
    - これを受けてF社社内でも、物流費含めた低コスト化については喫緊の課題となっている
* より高度な物流網をより安価に構築することの要請は、自動車業界のみならず、製造業全般で見受けられ、それを受けて各社は、特にコスト費目として大きい輸送関連費用について、物流子会社売却を含めた規模の拡大によりトラック1台当たりの積載効率を高める・1台チャーター時の運送単価を低くすることで対応をしようとしている
  + いわゆる物流コストのうち、輸送費は約60％を占めており、その他に保管費16％、荷役費16％等がコスト項目として存在している
    - 軸；構成比
  + 製造業各社では、より高度な物流網をより安価に構築する要請にこたえるため、物流の規模確保のために、物流子会社の切り離し・より規模の大きい物流会社への外部委託の流れが加速している
    - 製造業一般では物流に求められるサービスレベルが、特に配送頻度の観点で高くなっている
    - 上記を踏まえて、限られた規模しか得られない物流子会社としては、上記サービスレベルを妥当なコスト感で達成することが難しいため、製造業各社で物流子会社の切り離しが進んでいる。物流子会社の視点では、買収先との統合による規模の獲得により、これら高いレベルのサービス提供と低コスト化を達成している
    - 結果として、買収する体力のある大手物流企業は買収によりシェアを拡大し、一方で特定の荷主の貨物を運送する物流子会社は減少した。
  + 自動車業界でも、トヨタ・日産等OEM、OEMの関連会社でも共に台当たりの積載効率向上とコスト低減を目指し、規模拡大のために共同配送などの取り組みを進めている（事例）
    - 日産では、資本関係のある三菱自動車と、完成車物流・補修部品物流で共同配送を実施し、規模を拡大することで台当たりの積載効率・コスト低減を達成。特に新車輸送については、三菱自動車ロジテクノの完成車輸送部門の人員をゼロに転籍させることで効果の最大化を目指す。今後は部品物流での共同配送を目指している
    - トヨタでも、資本関係のあるダイハツ・スバルと補修部品に関して共同配送を実施し、規模を拡大することで台当たりの積載効率向上・コスト低減を達成。今後は補修部品以外の共同配送も目指している
* 一方でL社は、高度な物流網をより安価に構築する市場要請に対して、構造的な課題により取り組み切れていない
  + 軸；組織規模、積載効率、運送単価、保管費、荷役比（スライド不出力）
  + 構造的な課題としては、「機能子会社であるがゆえに規模が小さい」こと、「機能子会社故にコスト競争力を高めるインセンティブがない」ことの2点がある（スライド不出力）
    - 国内で比較すると、L社は他OEMの物流子会社や、F社が外注しているニッコンに対して規模の面で劣位している
    - F社からの発注が確実性高く見込まれるという背景から、コスト競争力を高くするインセンティブがあまりなく、実際にそのための取り組みもこれまで行ってきていない
  + これにより、他社で取り組みを行っているトラック1台当たりの積載効率を高める・1台チャーター時の運送単価の2点について、取り組み切れておらず、指標上も他社に対して劣位している（スライド不出力）
    - 前者について、ニッコン等他社ではXX％程度の積載率が平均であるところ、L社の場合が積載率はXX%程度にとどまっている
    - 後者について、運送単価は他社であればXX円程度であるところ、L社の場合はXX円程度にとどまっている。特に高止まりしているのは、ドライバー人件費、販管費、設備投資（減価償却）費である
  + なお、保管費・荷役比においても、規模が小さいことにより効率が悪くなっている（スライド不出力）
    - 保管費に関しては、物件費の観点で効率が悪い
    - 荷役費に関して効率が悪い
* 結果として、L社のサービスレベル・コスト競争力は他社に対して劣位しており、F社としてはL社よりも他社を活用したほうが経済性が高いという事態となっている
  + 軸；物流費全体に占める各社の受注割合（スライド不出力）
  + F社はL社以外に、ニッコン、ホンダ物流等の会社に対しても外注を行っており、物流費全体に占めるそれぞれの割合は40、25％となっている（スライド不出力）
  + 外注がL社よりも割合として大きい理由は、F社視点ではL社よりも他社を活用したほうが経済性が高いからである（スライド不出力）
    - F社視点でL社のサービスレベルは他社と比較して低くなっている
    - F社視点でL社を活用することによりコスト高となっている
    - なお、L社の視点でも、100%株主であるF社に帰属する純利益は、連結・単体共に減少傾向にあり、直近ではマイナスに転落しており、グループ内に利益を留めるという機能も果たし切れていない状態にある
* このように限界が来つつあるという状況を受けて、F社視点では、既にL社以外の物流業者への発注が増えつつあり、今後もこの流れは加速すると考えられる
  + 過去5年間で、F社としての物流関連支出におけるL社への発注量はXX%からXXに減少。一方で、他社への発注量は特にニッコンを中心として増加している（スライド不出力）
  + 前提として、物流においてL社の担っている機能を鑑みても、他社でも代替可能な物流管理・物流実行の機能が中心である
    - 軸：バリューチェーン、機能（管理、企画）
    - 物流企画として、XXX、XXX等についてはF社側で担っている
    - L社が担うのは、物流管理と物流実行の領域であるが、実態として、F社にとってL社以外の取引先であるニッコンも同様の役務を提供している状態にある
  + なお、このように物流管理の部分を複数社が担っているという構造も、物流高度化のボトルネックとの一つとなっている
    - 物流高度化の大前提として、物流の正確な姿を理解するということが必要になる
      * 例えば、トヨタにおいては、物流管理を物流子会社のトヨタ輸送・愛知陸運が行うことにより、トヨタの物流部門として物流企画を行う際にも、細かいレベルで粒度が揃ったデータに基づき意思決定を行っている
      * 例えば、日産においては、子会社ではないものの、ゼロ・バンテックが物流管理を一手に引き受けることにより、物流企画を行いやすくなっている
    - 一方で、物流管理のレイヤーを複数社が担っており、これらがそれぞれ独自に物流実行を行っていることから、物流企画を担うF社として物流の姿を正確に把握することができないという課題が存在している
      * 例えば、物流の正確な姿を理解するにあたってのデータの粒度についてもバラツキがある状態である
      * また、これらのデータを統合するにあたって、F社内で手作業が発生している
* L社の位置づけ見直しにあたり、取りうるオプションは複数ある中で、財務インパクトと実現性を鑑みると、L社売却が最も有望である
  + 現状のL社の担っている機能は他社でも補完可能であることを踏まえ、コストの削減にあたっては以下の４つのオプションが存在している（スライド不出力）
    - オプション０：現状維持
    - オプション１：L社は売却し、3PL等の傘下に入ることで経営効率の高くなったL社に継続発注する
    - オプション２：L社は継続保有し、他社との業務提携を行うことにより、一部機能について他社と共通化を図るなどした上で、経営効率の高くなったL社に継続発注する
    - オプション３：L社は継続保有・F社以外の顧客も獲得できるよう物流会社としてL社を単独で強化(オーガニック/インオーガニック)し、規模を拡大することで、経営効率の高くなったL社に継続発注する
  + 上記のオプションについて、財務インパクトを定量的に比較すると、オプション１が最も有望になる（スライド不出力）
    - 定量面ではオプション1が有望である
      * 定量面で考慮すべきは現状を維持したときと各オプションにおける、物流コスト、体制構築（売却時アドバイザリー・追加人員雇用）コスト、売却収益、買収コストである。これらにつき、オプション０現状維持との差分である効果額を現在価値で評価する
      * オプション０：物流コストとして現状通りXX億円/年が恒常的に発生する
      * オプション１：物流コストとしてはランニングでXX億円/年が発生する（オプション0と比較してXX億円削減）。体制構築にあたってはワンタイムでXX億円が発生する。加えて、売却収益としてXXX億円が獲得可能である
      * オプション２：物流コストとしてはランニングでXX億円/年が発生する（オプション0と比較してXX億円減。ただしオプション1と比較すると削減額は少ない）
      * オプション３：物流コストとしてはランニングでXX億円/年が発生する（オプション0と比較してXX億円減。ただしオプション1と比較すると削減額は少ない）。体制構築にあたってはワンタイム・ランニングでそれぞれXX億円、XX億円が発生する
  + また、実現性の観点で上記を比較すると、最も財務的インパクトの大きいオプション１には相応の実現可能性が認められる
    - オプション1に関して、実現性の観点で考慮すべきは、バイヤーの有無、L社が現状担っている機能の他社による提供可能性である
    - バイヤーの有無については、現状声が掛かっているニッコンに加えて、過去の製造業物流子会社の売却先として実績のある、3PL各社に可能性がある。これらの会社の視点では、F社からの継続的な発注によるFCFの確実性の高さに加えて、他社向けも併せて積載することや、本社機能の統合による利益率の改善余地がアピールとなる
      * 3PL事業者としては、日本通運や日立物流等が存在している
      * これらの企業は積極的な他社買収を過年度行っており、中長期的な戦略の柱としてM&Aをあげる等、買収意欲は旺盛である
      * これらの企業は、事業内容自体の拡大・ネットワークの拡大を目的にこれまで買収を行っており、L社も対象になる可能性は十分にある
    - また、売却後のL社の成長戦略としては、F社傘下では実現できなかったXXX、XXXが考えられ、買い手としては魅力のある案件と言える
    - L社が現状担っている機能の他社提供可能性については、一義的にはF社からのL社の発注自体は、売却後数年間は継続することとなる為、そもそもイシューにはならない
  + なお、オプション１の場合に懸念される事項として、日産のバンテック社売却時に見られたような、物流管理機能の喪失という点はあるものの、物流企画機能・物流管理機能はF社として引き続き所有するという策を講じることによりカバー可能である
    - 日産のバンテック売却後には、バンテックが利益重視で日産に対して協力的でなくなる・スイッチングが難しいことを見越してサービスレベル向上やコスト削減の提案をしないという事態が生じた（特に2011年の日立物流グループ入り後）
    - 上記は、バンテックが保有していた機能についてすべてを売却した結果、物流企画・物流管理の機能が日産側に残らなかったことによるものである
    - L社売却にあたっては、SCM統括部として物流企画機能を保有し続けるとともに、L社の所有機能のうち物流管理に携わる人材を一部F社側に残す・一定の株式の保有は継続し、ガバナンスを維持できるようにする ことで日産のような例を避けることができる
* 仮にオプション1を取る場合、本件実施のタイムラインとしては、全体で1年程度を見込むべきである
  + 取り組むべき項目につぎの順番で取り組む
    - 売却後の機能補完方針の決定
    - FA含むアドバイザー選定
    - セラーDD
    - 買収候補企業リストアップーティザー提示
    - バイヤープレDDー1次Bid
    - バイヤーフルDD－2次Bid
    - SPA交渉
  + それぞれについて、かかりうるおおよその時間は以下（スライド不出力）
    - 売却後の機能補完方針の決定：2か月
    - FA含むアドバイザー選定：1か月
    - セラーDD：2か月
    - 買収候補企業リストアップーティザー提示：1か月
    - バイヤープレDDー1次Bid：1か月
    - バイヤーフルDD－2次Bid：1か月
    - SPA交渉：2か月