

フォード傘下におけるマツダグループの再編

山崎 修嗣

1. はじめに

現在、マツダは収益力回復をはたし復調が報じられている。マツダがフォードの経営参加を受け入れて今年で10年になるが、この間様々なリストラが行われた。その一つの分野としてマツダが今まで、資本関係を維持してきたグループ企業がある。

本稿では、従来、あまり検討されてこなかった資本関係にあるグループ企業の再編に焦点をあて、10年間の変化を考察し、フォードの経営参加の意義について検討したい。

2. フォードの経営参加によるマツダグループの変化

1996年にマツダはフォードの経営参加を受け入れる。第1図は、その前の1995年時点でのマツダグループの構成を示している。内訳は、自動車関連の製造メーカー29社、非自動車関連の製造メーカー5社、その他（サービス関連）28社、グループ出資会社7社である。第2図は経営参加を受け入れた後の1998年におけるグループ企業である。自動車関連の製造メーカーは変化していないが、非自動車関連の製造メーカーはマツダヒューテック（無人搬送車の製造他）が整理されて、1社減っている。その他（サービス関連）はマツダエンジニアリング（自動車・機械・電気・電子機器の設計及び試作）、マツダ機電（産業用機械装置等の補修、改修他）、エムツー（自動車商品企画、広告宣伝、車両架装、自動車用品販売）、日本ハーツ（自動車レン

タル及びリース事業）、瀬戸内マリネット（海上及び周辺地域を対象とする移動無線電話事業）、広島シティケーブルテレビ（都市型CATV事業）が整理され、産業機械設備メンテナンス、工場生産物流システムなどを手がけるマツダブランテックが設立されている。グループ出資会社は、東京ハードコート（チタニウムカーバイドによるコーティング）、トーヨータイシー（治具、工具、金具の表面処理）、トーコーハン（工作機械及び同部品、タイシーコーティングなどの販売）、アステック販売（さく岩機等の販売）、マツダアメニティ（建物管理、建設、サイン、屋外広告）の5社が削減されている。1995年から1998年にかけての変化は明らかに本業との関連性が低い企業をまず整理していることが見て取れる。

3. 中期経営合理化計画とグループ企業の削減

2001年11月、マツダは中間決算で赤字に転落し、通期でも495億円の巨額赤字が予想される中で、2004年までの5カ年間の中期経営合理化計画を発表した。その柱は、為替リスクの削減（欧州現地生産）、国内余剰生産能力の解消（車両組立ラインの閉鎖）、人員削減（早期退職優遇プラン）、子会社・関連会社の整理、コスト削減（世界最適調達及びフォードとの部品共通化の促進に加え、モジュール部品の採用を始め、2004年までに15%のコスト低減）（注1）、国内販売の強化（ラインナップの刷新、拡充・販売網の拡充）である。徹底したリストラと新しい

第1図 マツダグループの形成図



第2図 マツダグループ企業 1998. 6

〔自動車関連〕

マツダ産業 (100)
 マイクロテクノ (100)
 トーヨーエイテック (100)
 マツダ部品工業 (81)
 倉敷化工 (75)
 マツダ精機 (75)
 山口大協 (70)
 辰栄工業 (51. 2)
 南条装備工業 (51)
 ナルデック (50)
 西川化成 (44. 7)
 三葉工業 (41. 7)
 マツダサンメック (40)
 ワイエヌエス (40)
 マツダプロセッシング九州 (37. 5)
 クラタ (36)
 ジャトコ (35)
 ユーメックス (34)
 日本クライメイトシステムズ (33. 3)
 広島アルミニウム工業 (33. 3)
 三浦工業 (33. 3)
 ヨシワ工業 (33)
 マツダプロセッシング近畿 (25)
 マツダプロセッシング中国 (24)
 マツダプロセッシング中部 (22. 9)
 マツダスチール (22. 5)
 日本ボデーシステムズ (20)
 マツダプロセッシング関東 (14)
 デルタ工業 (13. 3)

〔非自動車製造〕

マツダ興産 (100)
 トーヨーマテラン (100)
 マツダアステック (100)
 マツダツーリングセンター (100)

〔その他〕

アドインターナショナル (100)
 オートザム (100)
 マツダエース (100)
 マツダクレジッド (100)
 マツダ中販 (100)
 マツダライン (100)
 マツダリビング (100)
 ユーノス (100)
 オートアトリエ (100)
 マツダ商事 (83)
 マツダスピード (92. 6)
 マツダトラベル (68. 2)
 マロックス (61. 7)
 マツダシーアンドティー (100)
 マツダレンタリース (59. 3)
 マツダ物流 (56. 4)
 オートフリーサービス (50)
 デザイン総研広島 (10)
 広島マツダ (48)
 オートラマ (45. 1)
 シトロエンジャポン (24)
 ガーデンシティー坂 (20)
 マツダブランティック (100)

〔グループ出資会社〕

シンテック (辰栄工業60 日清紡35 日清紡ブレーキ販売5)
 アイ・ティ・アイ (マツダエース55 小山雄三45)

出典：アイアールシー『マツダグループの実態 '98年版』1998年より作成。

ブランド戦略で今日の復調をもたらしたとされる経営計画であり、グループ企業についても、会社合併、持ち株の放出、マツダ本社への吸収などを実施して2004年に2000年の117社から約3割のグループ企業を削減して83社にすることを目指したものであった。

第3図は、2001年3月時点でのグループ企業である。自動車関連の製造メーカーは、18社、非自動車関連の製造メーカー1社、その他（サービス関連）11社、グループ出資会社1社である。整理されたのは、非自動車製造ではマツダ興産（無人カート製造・販売、建築、不動産業他）、トーヨーマテラン（鋳造材料、建築材料）、マツダツーリングセンター（型具、治具、工具、検査具等の設計、販売）である。その他（サービス）では、アドインターナショナル、マツダクジッド、マツダライン、マツダリビング、ユーノス、マツダ商事、マツダスピード、マツダトラベル、マツダシーアンドティー、オートフリーサービス、オートラマ、シトロエ

ンジャポン、マツダブランテックである。増えたのは、フォード・ジャパン・リミテッドである。グループ出資会社では、アイ・ティ・アイ（特許情報データサービス）が整理されている。1998年と比べると本業との関連性の低い企業が大幅に整理されているが、この時期の特徴として本業に関連性の高い自動車関連製造メーカーも11社（山口大協、ナルデック、三葉工業、ワイエヌエス、マツダプロシニング九州、ジャトコ、マツダプロセッシング近畿、マツダプロセッシング中部、マツダスチール、マツダプロセッシング関東、デルタ工業）減少していることが分かる。

4. 現在のグループ企業と再編の特徴

2001年以降もグループ企業の減少は進み、2005年4月時点では、製造関連では、倉敷化工、トーヨーエイテック、マイクロテクノ、マツダE&T、キーレックス、日本クライメイトシステムズ、ヨシワ工業の7社である。非製造では、

第3図 マツダグループ企業 2001. 3

〔自動車関連〕	〔非自動車製造〕	〔グループ出資会社〕
マツダ産業 (51.2)		シンテック (辰栄工業60 日清紡35 日清紡ブレーキ販売5)
マイクロテクノ (100)		
トーヨーエイテック (100)	マツダアステック (100)	
マツダ部品工業 (81)		
倉敷化工 (75)		
マツダ精機 (75)		
	〔その他〕	
辰栄工業 (51.2)	フォード・ジャパン・リミテッド (フォード・モーター100)	
南条装備工業 (51)	オートザム (100)	
	マツダエース (100)	
西川化成 (44.7)		
	マツダ中販 (100)	
マツダサンメック (70)		
	オートアトリエ (100)	
クラタ (36)		
ユーメックス (34)		
日本クライメイトシステムズ (33.3)	マロックス (62.6)	
広島アルミニウム工業 (33.3)		
三浦工業 (33.3)	マツダレンタリース (84.8)	
ヨシワ工業 (33)	マツダ物流 (56.04)	
マツダプロセッシング中国 (24)	デザイン総研広島 (10)	
	広島マツダ (48)	
日本ボデーシステムズ (20)		
	ガーデンシティー坂 (20)	

出典：アイアールシー『マツダグループの実態 2001年版』2001年3月より作成。

マロックス、マツダオートザム、マツダエース、マツダ中販、マツダプロセッシング中販の5社で合計12社の構成となっている。

第1表、第2表は、1998年以降のマツダの企業持株売却動向である。これらの大幅再編は、国際競争力強化にむけて、調達コストの削減や新技術の導入を優位に展開するために、合従連衡で企業統合に向けてマツダグループが集約されてきたことを示している（注2）。基本的には、非自動車部門の縮小と本業回帰の傾向をもっているが、本業の自動車関係でも財務体質の強化をはかるために、持株売却が進行したことがわかる。

5. おわりに

以上考察してきたように、フォードの経営参加の下での企業グループ再編は、本業に経営資源を集中し、国際競争力を回復するため部品メーカーの規模拡大を目指したものだ。自動車産業の場合、組立メーカー単独ではその競争力を評価することは、困難であり、グループ全体の評価が重要である。グローバル経営が求められている今日の下で、この10年間の再編がグループ全体の競争力にどのような影響を与えたかについては、まだ時間を要すると言えよう。

注

注1 コスト削減の詳細については、山崎修嗣「マツダグループの経営戦略」産業学会研究年報第21巻、2006年3月を参照されたい。

注2 この時期の部品メーカーの対応については、山崎修嗣「マツダの購買戦略と部品メーカーの対

応」広島大学総合科学部紀要『社会文化研究』第31巻、2005年12月、山崎修嗣「マツダグループにおける部品企業の経営戦略—O社・K社の自立化戦略—」日本経営学会編『経営学論集』76集を参照されたい。

第1表 マツダの企業持株売却動向(1)

年 月	グループ企業	マツダの 旧持株比率	事 業 内 容	譲渡先または改変の内容	備 考
子会社（マツダ出資率が50%超）の売却動向					
1999年10月	ナルデック	50.0%	自動車用エレクトロニクス部品研究 開発・製造・販売	ピステオンアジアパシ フィック	
11月	トーヨーマテラン	100.0%	鑄造材料・建築材料の製造・販売お よび造園工事等の景観事業	東洋エクステリア	
11月	マツダクレジット	100.0%	自動車クレジット	フォード・モーター・クレジ ット・カンパニー（日本法人）	
2000年3月	マツダスチール	22.5%	鉄鋼製品の加工・販売等	住友商事，伊藤忠	旧持株比はマロックス72%， マツダ22.5%
12月	山口大協	70.0%	自動車用プラスチック内装部品等の 製造	ジー・ピー・ダイキョー	
2001年3月	辰栄工業	51.2%	プレーキマスターリンダー・クラッ チマスターシリン等の製造・販売	コンティネンタルターバス	
8月	マツダサンメック	70.0%	プレス板金部品・樹脂成形部品の製 造	キーレックス	現サンメック
8月	マツダ精機	75.0%	トランスミッションおよびシャーシ 部品の製造	音戸工作所	
2002年3月	南条装備工業	51.0%	ドアトリム・シートトリム等自動車 内装部品の製造	東洋シート	
9月	マツダ部品工業	81.0%	ホイール・リアークスルケーシ ングの製造	リンテックス	現リンテックス広島
11月	マツダアステック	100.0%	削岩機・土木機械・建設機械等の設 計，製造，販売	サンドビック・タムロッ ク・ジャパン	03年9月末に精算予定
2003年2月	マイクロテクノ	100.0%	自動車部品（シール等）の製造	エンジン用ピストン事業を コルベンシュミットに売却	
9月	マツダアステック	100.0%	削岩機・土木機械・建設機械等の設 計，製造，販売	精算	サンドビック・タムロック・ ジャパンに営業権を譲渡
2004年2月	オートアトリエ	100.0%	自動車の板金塗装等修理	精算	
9月	マツダレンタカー	98.6%	自動車の賃貸	エヌ・アイ・エフベン チャーズ	
10月	マツダ物流	100.0%	製品の陸上輸送，カー用品の装着な ど架装事業	マロックスへ吸収合併	マツダが存続先のマロックス保有株 式比率を69.2%から100%に拡大

出典：アイアールシー『マツダグループの実態 2003年版』2003年4月，
アイアールシー『マツダグループの実態 2005年版』2005年5月より作成。

第 2 表 マツダの企業持株売却動向(2)

年 月	グループ企業	マツダの 旧持株比率	事 業 内 容	譲渡先または改変の内容	備 考
関連会社（マツダ出資率が20～50%の企業）の売却動向					
1999年 3月	デルタ工業	33.3%	シートやドアロック等の各種自動車用機能部品、鉄道車両用座席家具座席の機構部品	—	
3月	フォードセールス ジャパン	45.1%	フォードブランド車および部品・用品の販売	日本フォード	
8月	ジヤトコ	34.7%	自動車部品（自動変速機および同部品）開発・設計・製造・販売	日産自動車	
2000年12月	ワイエヌエス	40.0%	自動車部品（メーターセット等）開発・設計・製造	日本精機	99年央～2000年央間に譲渡
2001年 3月	シンテック	0.0%	自動車部品（ディスクブレーキおよびその関連部品）製造	コンティネンタルテーパー	旧持株比は辰栄工業60%、日清紡35%、日清紡ブレーキ販売5%
2002年 1月	ユーメックス	34.0%	自動車部品（サイレンサー・マニホールド等）開発・設計製造	ヒロテック	
3月	西川化成	44.7%	自動車用内装部品（インパネ・シートクッション等）製造、ウレタンフォーム成形品	ジー・ピー・ダイキョー	
2003年 9月	日本ボデーシステムズ	20.0%	自動車部品（ドアロック、ウインドレギュレーター等）の製造	精算	10月に親会社のアービンメリトール・ジャパンに営業譲渡
合併・改名など					
1998年 4月	マツダ産業	100.0%	サブアッシー生産、車両特装等の実験サポート、ユニット再生	合併、事業再編	新社名はマツダ産業（現マツダE&T）
	マツダエンジニアリング	100.0%	電気・電子機器類の設計、試作		
1999年 8月	マツダスピード	92.0%	モータースポーツ専用車両・部品の開発、製造、販売業務、各種イベントの開催	マツダ本体に吸収	マツダスピードはブランドとして展開
10月	アドインターナショナル	100.0%	広告代理業	精算	
11月	アイ・ティ・アイ	55.0%	知的財産の情報の調査・収集・整備・販売	マツダ本体に統合	
11月	オートフリートサービス	50.0%	リース車両のメンテナンス管理	マツダレンタリースに営業譲渡	
2000年 2月	マツダツーリングセンター	100.0%	型具・治具・工具・検査具等の設計、製造、販売	マツダ本体に統合	
3月	マツダシーアンドティー	100.0%	情報機器の販売およびシステムの開発、導入支援、販売	解散	
6月	マツダトラベル	68.2%	一般旅行業	精算	業務はJTBへ移管
7月	三葉工業	59.25%	自動車部品（クロスメンバー、リアサイド、フレーム等）製造	ヤマコー	01年4月にヤマコーが吸収合併し、ワイテックに名称変更
2000年 2月	マツダライン	100.0%	自動車輸送船の保有・貸渡し、航空貨物取扱業	マツダエースに吸収	
4月	マツダリビング	100.0%	売店運営		
12月	マツダ興産	100.0%	保険代理業・不動産業・建築・グリーンボーイ製造他		
12月	マツダプランテック	100.0%	産業用機械設備のメンテナンス、工場生産物流システム、立体駐車場他		
2001年 3月	クラタ	36.0%	自動車部品（燃料タンク・ホイールエプロン等）製造、プレス加工、アッシー加工	合併してキーレックスに	マツダのキーレックス株保有比35.0%（合併時点）、03年10月に再び株式を売却して現在は2.2%
	三浦工業	33.3%	自動車部品（ダッシュアッパー・ラジエーターシュラウド）製造、治型具加工		
2002年 9月	マツダレンタリース	84.8%	レンタカー・リース事業	リース事業を住銀オートリースに売却	
11月	マツダ産業	51.2%	特装車両・用品の製造・販売、自動車の設計、実験の開発・受託	マツダE&Tに改名	

出典：アイアールシー『マツダグループの実態2003年版』2003年4月、
アイアールシー『マツダグループの実態2005年版』2005年5月より作成。