株式会社 マブチ

梱包業務の強みをコアに 事業の深掘りを図る総合物流会社

坂本 幹夫
Mikio Sakamoto
代表取締役社長

自動車から産業機械まで輸出梱包ならおまかせ

日本の基幹産業の一つである自動車産業。自動車を海外に輸出する際は、完成車を専用の運搬船に積み込んで運ぶと考えている人が多いだろう。実際、日本で生産した完成車を運ぶケースもあるが、その輸出先は市場が小さい国に限られる。ある程度の市場規模があれば、部品の状態で輸出して現地で組み立てたほうが、関税の面で有利だからだ。部品一式をまとめて送って現地で組み立てるやり方は「ノックダウン生産」と呼ばれ、日本メーカーが多くの海外進出先で導入している。

ただ、ノックダウン生産は部品を集めて梱包し、プラモデルのように現地ですぐ組み立てられる状態にして輸出する必要がある。この梱包業務を得意としているのが、横浜市に本社を置くマブチである。

途中まで組み立てることを一切おこなわない、ボルトやナットのレベルで運ぶ「CKD（コンプリートノックダウン）生産」の場合、マブチが取り扱う部品点数は2000～3000点に及ぶ。これらをどのようなプロセスで輸出するのか。坂本社長はこう解説する。

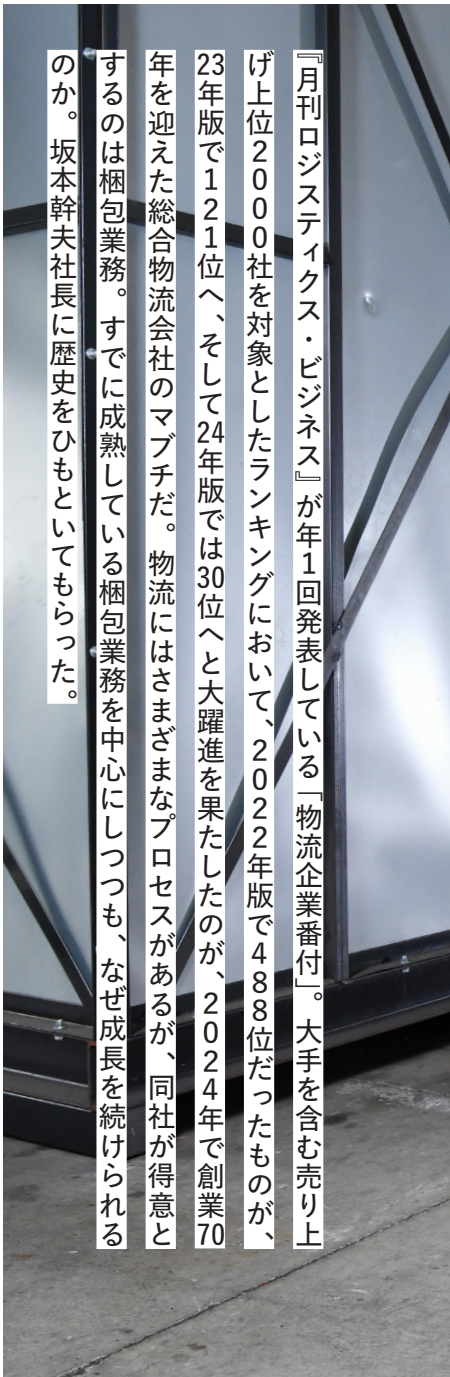
「部品はお客さまの自動車メーカー

企業データ

本　社●神奈川県横浜市中区日本大通17
創　業●1954年（会社設立1976年）
資本金●1億3000万円
売上高●221億円（グループ連結・2024年9月期）
従業員●1914名（グループ全体就労・2024年9月期）

文＝村上 敬　撮影＝門間新弥

『月刊ロジスティクス・ビジネス』が年1回発表している「物流企業番付」。大手を含む売り上げ上位2000社を対象としたランキングにおいて、2022年版で488位だったものが、23年版で121位へ、そして24年版では30位へと大躍進を果たしたのが、2024年で創業70年を迎えた総合物流会社のマブチだ。物流にはさまざまなプロセスがあるが、同社が得意とするのは梱包業務。すでに成熟している梱包業務を中心にしつつも、なぜ成長を続けられるのか。坂本幹夫社長に歴史をひもといてもらった。



が内製するものもあれば、外注で購入するものもあります。それらをお客さまの工場に集めて、常駐する当社の従業員が検品した上で、決まった仕様で梱包します。ここでリスト通りにやらないと、現地で組み立てができなくなります。部品は一つずつ梱包した上で、たとえば10台単位という依頼なら10台分ずつ袋詰めによって仕分けし、さらにボックスやパレットでまとめて、最終的にコンテナに積める状態にします。工場に来たコンテナ車に積むところまでが、当社の担当です」

近年は部品の現地調達が進み、工場によっては、日本から運ぶのはコンピューターをはじめとする電子部品や、エアバッグなどの安全関係の部品が中心になってきた。ただ、それでも一つの工場にマブチの従業員が数百人常駐するくらいの業務量を持つ拠点もある。後述するが、同社は歴史的に日野自動車やダイハツ工業との付き合いが深く、現在も売り上げの4割近くは自動車関連の梱包が占めている。

自動車関連の梱包で特に求められるのは、決められた仕様通りに正しくかつ効率よく梱包するオペレーション力である。それに対して柔軟性が求められ、それゆえマブチの独自色がフルに発揮されているのが、機械・設備輸出梱包なのである。

「基本的に機械・設備輸出梱包はスポット対応で、一品一様です。たとえば、特殊な半導体製造装置を輸出したいという依頼なら、その装置に合った梱包容器の設計から始めます。多くの場合、お客さまの工場から、横浜、名古屋、神戸にある当社の工場までいったん陸送し、そこで輸出用に梱包を仕上げてからコンテナに積んでいきます」

マブチの強みが発揮されるポイントは三つある。その一つ目は梱包容器を自社生産している点だ。

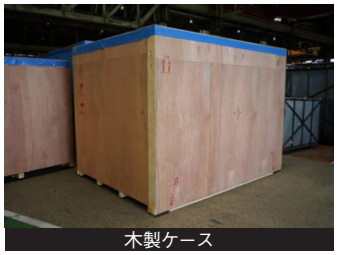
梱包容器はもともと木が一般的だった。ただ、木は水分を含み、それが輸送中に蒸発して機械にサビを生じさせるケースもあった。また、輸送後、現地でバラすのに時間を要し、廃材を処理するコストもかかる。

そうした現場の悩みを受けて、マブチは1970年代に日本で初めて重量物対応スチール梱包容器の生産を始めた。スチール製なら、今挙げたような木箱の難点は克服できる。

「梱包容器のコストを単純に比較すると、安さは木に軍配が上がります。ただ、木は鉄に比べて強度が弱く、重量物を運ぶ場合はどうしても太い木を使わざるをえません。太くなれば箱が大きくなって、輸送費が高くなります。一方、鉄は薄くても強度が高く、現地でスクラップとして買い取ってもらえます。運ぶものによってはスチール製のほうが低コスト

梱包容器の仕様

スチールケース


木製ケース

スチールクレート

木製クレート

スチールスキッド

木製スキッド

ケースは全体が覆われており、「密閉箱」とも呼ばれる。雨風に強い。クレートは隙間が空いており、中身が見えるので、「すかし梱包」という別名がある。スキッドは枠組箱の側面と天井がなく、梱包費が安く済む。

になることもあります」

近年はリサイクルや時間短縮（現地でバラしやすい）の観点から、スチール製の需要が伸びており、拠点にもよるが約4割がスチール製になった。

「自社でスチール製梱包容器を作っている会社はまだ少ない。そのため他の梱包会社から、『鉄の箱だけ欲しい』と注文をいただくこともあります。梱包資材メーカーとしての売り上げは、全体の約1割を占めています」

二つ目のポイントは、重量物に強いことだ。プレス機や工作機械などの産業機械の中には重量が数十トンに達する製品もある。これらを梱包するには特別な設備が必要だ。マブチは横浜と神戸に60トン、名古屋に25トンに対応可能なクレーンを備えている。さらに各工場には24トンの重量物を運べるフォークリフトがある。

「このクラスの設備を備えているのは全国で数社のみです。もちろん設備さえあれば重量物を簡単に扱えるわけではありません。たとえば、24トンのフォークリフトは車体が大きく、運転席からは死角があります。安全に運ぶには、運転者だけでなく周りも含めて相応の経験が求められます。その点は自信を持っています」

マブチの強さとして、もう一つ忘れてはいけないポイントがある。梱包業務にとどまらない守備範囲の広さだ。自動車関連は梱包するところまで請け負うが、その他のスポット案件は、顧客の要望次第で陸送や船積みの手配、通関手続き、現地での搬入までカバーする。

「元々は梱包会社でしたが、2008年に通関業務を開始。13年にフォワダー（輸出入の輸送手段の手配から荷受人への納品までをおこなう業者）のマルチトランスをM&Aで仲間に加え、一貫物流に乗り出しました。マルチトランスは世界で200の代理店と契約しており、現地に機械を搬入後、工場に据え付けるエンジニアリング会社を手配することも可能です。お客さまから見ると、窓口は当社だけで済みます」

主な沿革

1954年	●馬淵建設株式会社梱包事業部を設立
1957年	●横浜市金沢区に横浜工場を新設
1962年	●自動車メーカーと梱包取引を開始
1967年	●ダイハツ工業株式会社池田工場内に池田作業所を新設
1976年	●馬淵建設株式会社から分社し株式会社マブチが発足 ●神奈川県横須賀市に本社を新設
1989年	●トヨタホーム株式会社栃木事業所内に住宅事業部を新設
1991年	●マレーシアにマブチ・パッケージを設立
1996年	●インドネシアにマブチ・インドネシアを設立
2001年	●タイにマブチ・タイランドを設立
2002年	●本社を横浜工場内に移転
2004年	●名古屋工場を愛知県弥富市に新設
2005年	●横浜工場を横浜市中区錦町に移転
2013年	●株式会社コスモパッケージを吸収合併して川口営業所を新設
2016年	●株式会社ハイパックスサトウを100％子会社化
2017年	●神戸市中央区に神戸工場を新設
2018年	●本社を横浜市日本大通に移転
2021年	●第１次中期経営計画「First compass！First challenge！」を開始 ●事業部制を廃して４本部・２室に組織を再編
2023年	●３事業本部に再編し、５本部・２室に組織を改定
2024年	●第2次中期経営計画を開始

国内外にある主な拠点

横浜工場

神戸工場

名古屋工場

マブチ・タイランド

住宅事業を展開する栃木事業所

段ボール製造ラインがある川口営業所

梱包事業の始まりは米軍キャンプの特需物資から

マブチの梱包ノウハウは一朝一夕に蓄えられたものではない。創業は1954年。建設会社の馬淵建設が梱包部を設立したところが出発点だった。当初手掛けていたのは、横須賀米軍キャンプの案件。朝鮮戦争で武器やさまざまな民生品を運ぶ特需が起き、地場で事業を展開していた馬淵建設に木箱の製作や梱包のオファーが届いた。そこから梱包事業がスタート。それから順次、横浜や名古屋などに工場を立ち上げた。

飛躍のきっかけは、62年の自動車メーカーとの梱包取引の開始だった。60年代以降、先に紹介したように日本車メーカーはノックダウン方式での生産を増強する中、輸出梱包の先駆的存在であったマブチのノウハウは各社から評価された。日野自動車との取引開始に続いて、67年にはダイハツ工業との取引も始まり、自動

車関連の梱包事業が柱になっていく。

梱包事業は馬淵建設の本業の建設業と直接的な絡みは少ない。そこで76年に分社化でマブチを設立した。設立当初は社員150人程度で売り上げも74億円だったが、その後は自動車産業の成長とともに業容が拡大した。

「日野自動車さんもダイハツ工業さんも、タイをはじめとする東南アジア諸国に拠点を立ち上げ、現地に部品を送る需要が伸びました。当社も両社と歩調を合わせるように成長します。売り上げの半分以上は自動車関連でした」

自動車産業の成長の波にうまく乗ったマブチだが、実は他にもさまざまなチャレンジをしている。78年には、初の海外拠点としてシンガポールに進出（2021年に閉鎖）。日系家電メーカーが現地で工場を立ち上げたことを受け、そこで使われる包装資材の加工販売を始めた。

そうした中で1989年に始まったのが住宅事業だ。日野自動車やダイハツ工業はトヨタグループに属する。その縁で、トヨタ自動車が住宅事業（現在はトヨタホーム）を展開する際に、栃木工場で協力会社として住宅ユニットの製造工程の一部を請け負った。梱包と製造では業務内容が大きく違うが、なぜマブチに声が掛かったのか。坂本社長の分析はこうだ。

「両社の工場は梱包もTPS（トヨタ生産方式）の考え方で動いています。トヨタ自動車さんから見ると、業務内容の違いより、TPSを理解しているかどうかのほうが重要なのです。その点をクリアしていたことが大きかったのだと思います。実は、住宅事業一筋で育った社員を、数年前にタイの梱包事業の責任者にしました。すると、TPSで基本が身に付いていたからなのでしょう、未経験だった海外での梱包事業の仕事に問題なく対応できました。こうした現場を通した幅広い人材育成も、当社の強みの一つです」

坂本社長は業容が拡大中の93年に入社している。松江工業高等専門学校を卒業後、大手化学メーカーに就職したが、家庭の事情で地元に戻ることに。当時、島根県内に包装資材工場を持っていたマブチに転職した。

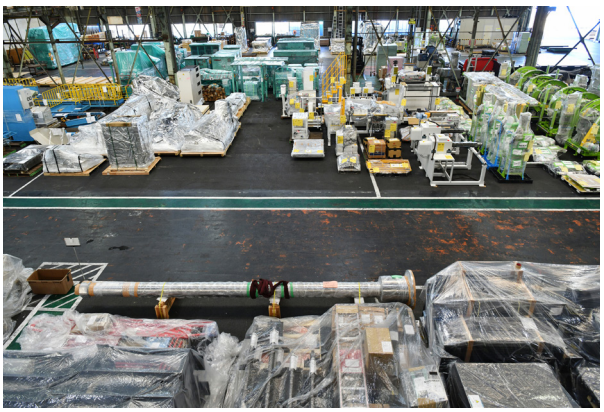
「そこで作っていたのは箱ではなく化成品のPP（ポリプロピレン）バンドでした。開発を自由にやらせてくれたので、プラスチックの廃材を活用して腐らない『擬木（ぎぼく）』を作り、特許を取って自分でお客さまに売り込みに行きました。思うようには儲かりませんでしたが、仕事は楽しかったです」

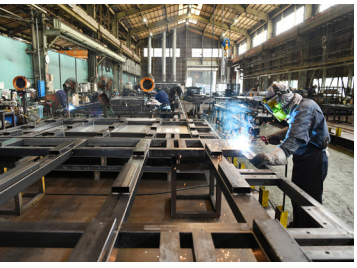
後に自動車メーカーの工場内にある事業所に転勤して梱包業務に従事。当初は梱包の仕事にあまり魅力を感じなかったが、容器開発のコンペに参加するなど自分なりに挑戦するうちにやりがいを感じるようになった。

その気持ちが一層高まったのは、責任者になってマネジメントに携わるようになってからだ。そのころ事業所のメンバーでサッカーチームを結成し、客先の大会で優勝した。現場で大勢の日系ブラジル人を雇用していて、子どものころからサッカーに慣れ親しんできた彼らが試合で活躍してくれたからだ。しかし、サッカーでは頼もしい存在だが、本業では外国人ゆえのコミュニケーションギャップが生じ、梱包の品質が低下していた。それこそ、客先から契約

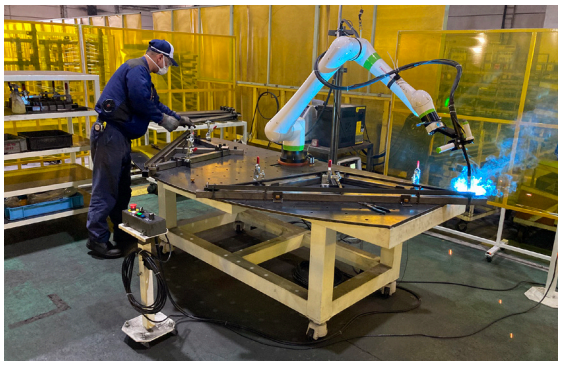
マブチで最大規模を誇る横浜工場の作業現場

敷地面積2万6061平方メートルの横浜工場には60トンのクレーンと24トンのフォークリフトを装備。取り扱いが難しい大型の重量貨物や精密機器などの梱包も、梱包材の設計から取り組み、顧客の大切な荷物を安全に運ぶ。工場内では顧客から預かった梱包済みの貨物が整然と並んで保管されている。





最近の取り組み



上：2024年8月に東京都羽村市で延床面積約1万3000平方メートルの西東京物流センターをオープン。物流事業拡大の新たな拠点を築いた。下：多摩工場では24年7月からロボットを本格導入。溶接工の人材不足や高齢化への対応を進めている。

を切られかねない状況に陥っていたのである。

「人に動いてもらうにはどうすればいいか、ものすごく考えました。そして、『偉そうに言うが、どうせ口ばかり』と見られていたことに気付き、一緒に現場に入って実際に同じ仕事をやって見せたし、休日のバーベキューにも参加しました。すると徐々に信頼してもらえるようになり、品質も向上しました。その結果、赤字だった事業所は3年で黒字化したのです」

坂本社長が率いた事業所は復活したものの、2000年代に入ると、自動車関連の梱包は縮小傾向に転じるようになった。輸出先の国の技術が向上して部品の現地調達が進み、日本から送る部品が減ったからだ。普通ならそのまま会社全体が停滞期に入るところである。しかし、入れ替わるように機械・設備輸出梱包の需要が拡大。その波を捉えて成長を続けた。うまくシフトできた理由をこう明かす。

「04年の名古屋工場新設、05年の横浜工場移転で、機械・設備輸出梱包の需要を捉える準備が整っていたことが大きい。また、営業部も頑張りました。それまでこの種の梱包は特定メーカーさんの専属でおこなっていましたが、コスト削減のために競争入札に。一見するとネガティブな出来事です。しかし、専属を外れたことで、逆に他のお客さまに営業するチャンスが広がったのです。営業部が受注を見込めそうなお客さまを幅広く回って、そのチャンスを生かしてくれました」

M&Aと海外の成長で売上高300億円目指す

坂本社長が社長に就任したのは13年。関西地区内で分散していた拠点を17年に新設した神戸に集約させるなどして機械・設備輸出梱包へのシフトを加速してきたが、さらなる成長を目指して続々と新しい手を打ってきた。

一つ目がM&Aだ。すでに紹介したフォワダーのマルチトランスの他、梱包資材メーカーのコスモパッケージ、ハイパックスサトウ、アリスミ21を、関西地区では梱包事業をおこなう共立産業を立て続けに仲間に加えた。

「梱包事業は成熟産業で、そのままでは成長が難しい。かといって物流に関係のない事業を買収してもシナジーは生まれません。独自の梱包資材技術を持った会社など、今後も近い領域でM&Aを進めていきます」

隣接領域への挑戦という意味では倉庫業にも注目だ。2024年8月、東京都羽村市に延床面積約1万3000㎡の西東京物流センターを新設。総合物流会社としてメニューが拡充されることになった。また、すでに進出している海外の事業も伸びる余地が大きい。現在、グループの売り上げは221億円だが、坂本社長は「M&Aや海外で伸ばして、10年以内には300億円を目指したい」と意気込む。

大きな目標に向かって組織改革にも取り組んでいる。もともとマブチは関東、中部、関西の地区ごとに配置する事業部制だったが、各事業部がサイロ化してばらばらだった。

「いったん機能別で営業と製造の二つに再編しましたが、お互いの利害が一致せずうまくいきませんでした。現在は自動車、設備機械などの業態別に再編。グループ会社を含めて『ONEマブチ』を掲げて組織改革に取り組んでいます。道半ばですが、各地区で異なった梱包仕様を統一してシステム化するなど、効果が表れ始めています。さらに推進して、みんなが誇れる会社にしたいですね」

コンサルタントの眼

株式会社マブチ

外資規制の中、海外でも「ONEマブチ」を実現する

日本国内の取引先から要請があり、東南アジアへ進出を検討する企業は多い。しかし、残念ながら、日本と同じビジネスモデルを東南アジアで構築する目途が立たず、進出を断念する企業も少なくない。

こうした中、「スチール梱包のパイオニア」である株式会社マブチは、日本国内の取引先から要請を受けて1978年にシンガポール拠点を設立。40年以上にわたって東南アジアで事業展開している。

日本企業が東南アジア進出を断念する理由の一つに「ネガティブリスト」がある。東南アジア諸国は自国の産業が成熟していないため、自国の産業や資源、資産を他国に奪われないよう、外国人の参入を規制する業種リストを規定している。これがネガティブリストである。

たとえばタイでは、ネガティブリストを図表❶のようにリスト1~3に分類し、リスト1の業種は外国人の参入を禁止している。リスト3の業種は商務省の許可が取得できれば外国人が参入できるが、実務上は、許可の取得が困難な業種も多い。

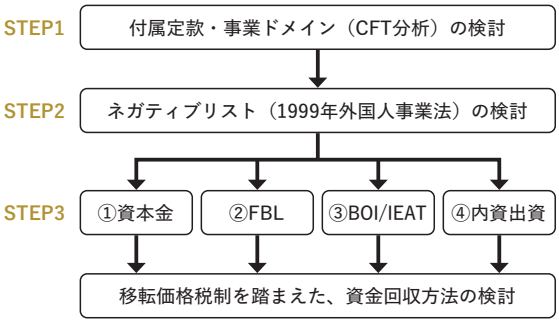
製造業はリスト対象外のため、タイ進出の可能性が高いが、実は日本人が考える「製造業」と、タイにおける「製造業」は一致していない。これが日本企業を悩ます要因となっている。日本人は、自社工場で製造すれば「製造業」であり、リスト対象外と考える。ところがタイでは、取引先の図面を基におこなう製造は「受託製造」（タイ語で、ラップ・ジャーング・パリット）としてサービス業に分類され、リスト対象となる。つまり、外国人は参入不可となるのだ。マブチのように、取引先からの要請でタイ進出を検討する日本企業がぶつかる代表的な規制の一つである。

図表❶タイのネガティブリスト

分類	業種	外国人の参入見込
リスト1	新聞・テレビ事業、農業・漁業、土地取引等	外国人は禁止
リスト2	国家安全・伝統工芸・天然資源に関連する事業等	商務大臣の許可で可
リスト3	飲食業、小売・卸売業、その他サービス業等	商務省事業開発局長の許可で可

出所：「1999年外国人事業法」より浜銀総合研究所作成

図表❷タイ子会社への出資検討フロー



注1　FBL：外国人事業許可証
注2　BOI：タイ投資委員会　IEAT：タイ工業団地公社
出所：浜銀総合研究所作成

タイ労働省から優良賞を受けた理由

日本国内の取引先からタイでの事業展開を要請されてタイ子会社を設立する場合、子会社の事業がタイの規制に抵触しないか、対応策はあるか、資金回収ができるかを、十分に検討する必要がある。

日本企業がタイ子会社へ出資する場合、検討は図表❷のステップでおこなう。まずは、子会社の事業について、C（Customer：顧客）、F（Function：機能）、T（Technology：技術）を分析し、事業ドメインを整理する。C（顧客）が海外の顧客で、輸出事業であれば、規制の対象外となる。F（機能）が製造であれば、規制の対象外となる可能性が高いが、受託製造や有償のアフターサービス等、留意点がある。T（技術）が、タイにはない新しい技術であれば、BOI（タイ投資委員会）の投資奨励事業として認められるなど、ポジティブリスト（例外的に認められる事業のリスト）の対象となる可能性もある。日本ではよくある技術でも、タイ側から見た技術である点がポイントだ。

マブチ・タイランドは、2023年にタイ労働省から安全衛生・労働環境の優良賞を受賞した。受賞理由として、2013年以降重大災害がない、良好な安全衛生・労働環境のマネジメントができている等が挙げられている。海外における「ONEマブチ」の好事例だ。

マブチは、タイのネガティブリストを十分に理解した上で、取引先の要請に柔軟に対応するビジネスモデルを構築している。「海外で日系取引の実績を上げると、その評判が日本にも伝わってくる」と坂本社長は語る。日本での実績をもとに、海外へ進出要請があり、海外でも「ONEマブチ」を目指す。海外で実績を上げると、その評判が国内にまで伝わって本社の評価も上がる。海外事業の理想的な展開を同社から学ぶことができる。

浜銀総合研究所
経営コンサルティング部
担当部長
桑原一禎