

# わが国物流事業者の3PL業者への転換について

## —問題点と今後の方向性—

大出 一晴

### 1. はじめに

近年のわが国の物流（ロジスティクス）は米国発のさまざまな「概念」により大きな影響を受けたが、その代表的なものは「サプライチェーンマネジメント（SCM）」と「サードパーティロジスティクス（3PL）」であろう。

そもそも、わが国にはJIT方式のような世界に冠たる物流コンセプトがあるが経済が「暗黒の10年」から脱することができないのと対照的に、未曾有の長期間の好景気を誇った米国を支えたコンセプト—SCM—が注目を浴びたのは当然ともいえる。いまや、一向に回復をみせないわが国の企業業績の原因は、「日本的経営システム」そのものが米国流経営に劣るためではないかと、ある種「自虐的」認識も強くみられるようになっている。ロジスティクスにおいてもわが国の物流企業は、顧客に対する積極的な提案能力に欠け、物流をトータルで構築する能力が不足しているのに対して、米国は顧客の最適物流を構築し、しかも物流費用の低減も同時に達成する企業—3PL企業—が出現し、彼我の差異が大きいのではという懸念が強いものとなっている。

しかし、わが国の物流は米国に比較してそれほど低水準であろうか。この問題提起は数年前の内外価格調査—日米物流費用の単純な単価ベースの比較から、「わが国の物流費用は高い」という議論に結びついてしまった経緯を思い起こさせる。いうまでもなく、費用比較は提供されるサービスレベルの比較なしに行うことは無意味である。この前提は調査実施者には正しく認識され、価格比較の前提条件であるサービス水準が異なることを喚起していたが、結果として「わが国の物流費用は高い」とする論調が定着し、今次の物流2法の改正においても、日本の物流費用を国際水準にまで下げるとする政策目標に結びついている。

日米の物流のサービス要求水準とその完遂率を比較することは容易ではないが、わが国の物流パフォーマンスは、決して悪いものではないと思われる。例えば1つの指標として小売業における誤配送率や欠品率の国際比較があげられよう。

図表1. 小売業における欠品率比較 (%)

	日本	米国	英国	フランス
物流欠品	0.01	0.1	0.5	2.0
在庫欠品	0.5	3.0	3.0	11.0

資料出所)「日本と外資小売業におけるロジスティクス戦略の比較と考察」

臼井秀彰 2001年日本物流学会発表より

これによれば、物流欠品のレベルはフランスを除いて1%以下のレベルにあるが、在庫に対し発注したものがきちんと届くという「在庫欠品」の比率は日本の場合は、他国より2ポイント以上低い。この値は欠品率0%レベルでの2ポイント差であるから、きわめて高い水準といえる。

実際、わが国でミスピッキング率が1%の企業は、きわめてサービス水準が悪いと評価されるが、米国においては2~3%のミスピッキングを目標とするところが通常であるのが、筆者の数度の現地調査での実感でもある(米国人の考えでは99%レベルを求めるからこそ、コストが飛躍的に高くなるのであり、数%の誤謬率でコストを上げない方が得であるという考えが通常である)。このような視点からみると、米国側で多く指摘される「日本の実作業品質は一流。しかし、コストとパフォーマンスの評価がおかしい」という意見もうなずけるものがある。

このように、筆者は日本の物流サービスレベル自体は決して低いものでないと信じるが、米国発の近年の物流概念である3PLに、わが国物流企業が従来持っていなかった「新しさ」があるのは確かであり、それゆえに多くのわが国物流企業が「3PL」化を目指している。そこで本稿では「3PL」の特徴を分析し、わが国物流企業の3PL化についての現状、問題点、方向性を考察したい。

## 2. 3PLとわが国物流業(総合物流)の検討・比較

3PLの定義は、SCMと同様はまだ定まったものはないが次のようなものが代表的なものであろう。

図表2.3 PLの定義

定義者	定義
米国ロジスティクスマネジメント誌	「 <u>契約を結び対価を得て、荷主企業のロジスティクス業務のすべて（あるいは一部を）を運営すること</u> 」
米国アームストロング&アソシエーツ (3PL業界の研究所として著名)	「 <u>特定荷主企業のサプライチェーン運営の改善とロジスティクスコストの低減を基本機能とする総合サービスプロバイダー</u> 」
・日本国政府（総合物流施策大綱）	「 <u>荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託する業務</u> 」
・日本ロジスティクスシステム協会 (JILS)	「 <u>荷主企業に対してその立場に立って、ロジスティクスサービスを戦略的に提供する事業者を活用すること</u> 」

下線は筆者

出所) LTソリューション展「3PL&アウトソーシング成功の条件」セミナー

日本能率協会 糸井大介

となり、

- ・顧客の求めるすべてのロジスティクス要請を一元的に取り扱うことことで、
- ・顧客のサプライチェーンの流れを改善し
- ・あわせて低コスト化を実現する

ものとして「トータル物流の提供」と「コストの低減」が特徴といえる。必然的に各顧客へのベストのソリューションを提供するという個別対応型とならざるを得ず、汎用性を持たないのも3PLの特徴であろう。顧客側からみても競争激化のなか自身が生き残るためには、コアコンピタンスに経営資源集中する傾向が強化され、コアコンピタンスでないロジスティクスは間違いなく物流企業に委託される可能性が強いとされる。このことは、物流企業にとってはまさにビジネス領域の拡大である。

しかし、このようにアウトソーシングされた企業ロジステティクスを一括して受注する3PLのプロセスは、顧客への物流をトータルで請負い、一貫したサービスを提供するというわが国の物流企業が、従来から提供してきた「総合物流」<sup>(1)</sup>の概念と変るものではない。

米国の3PL企業が提供している業務をみると、わが国の「総合物流」が提供してきた業務と変るものではない。1991年より3PL業者の顧客利用状況を調査しているノースウェスタン大学によれば、米国の3PL業者も輸送、倉庫、混載、フォワーディング、通関を網羅的に取り扱い、国内物流と国際物流をワンストップショップで提供できる体制を整えつつある。ここで注目すべきは2000年調査結果でのフォワーディングと通関の利用率の高さである。これは、当該調査が1991年から1999年まで、両項目を3PL

の業務に含まず2000年より加えたためであるが、このことは、米国の3PLは国内物流を主要なターゲットとしてきたことを反映したものと考えられる。一方、わが国の総合物流がフォワーダーを中心として発展し、当初から国際物流が想定されてきたのと対照的である。

図表3. 荷主企業が利用している3PLサービス（米国：単位%）

	1997年	1998年	1999年	2000年
陸上輸送	-	63	68	49
倉庫業務	40	46	44	56
混載業務	49	43	40	44
フォワーディング	-	-	-	43
通関	-	-	-	40
情報システム	40	35	24	27
運送業者選択	39	32	33	29
運賃交渉	34	26	24	29

出所)「Logistics Nov、2000」ノースウェスタン大学調査

このように「3PL」も「総合物流」も、実作業においてはすべての物流モードを提供し顧客の物流をトータルで受託し、すべてのニーズを満たすというコンセプトは大きな差異はないものといえる。

しかし、一方、次のような差異も指摘できる。

#### (1)他社戦力の活用

わが国の「総合物流」はすべての業務を自社作業戦力で提供しようとする、いわば「自前主義」が圧倒的であった。それに比較して米国の3PLは自社のコンピタンス以外は他社戦力を積極的に利用しようとする傾向が強い。

日系物流企業が自前主義をとった理由（特に国際物流において）は、顧客である日系企業が「日本的サービス」を求めた結果と考えることができる。すなわち、日系顧客企業は世界のあらゆるところで質の高い「日本的」サービスを均一的に求めたため、物流企業も海外へ顧客に追随して進出し、国内同様のサービスを提供することに努めなければならなかった。この「自前主義」では日本と同様のサービスを他国で提供できることは可能であるものの、その構築には長期間を要し顧客/物流業者の継続的關係が前提に

なければ不可能であった。

これに対して米国の3PL企業は、他国サービスは地場の優秀な業者が提供する以上のものは存在しないとわりきり、最も優秀な地元業者のサービスを利用すればよいとするアウトソーシング志向が顕著である（どうしても自前にしたい場合は、提携や買収の形で取り組めばよい）。この方式は、自営サービスに比較すれば品質の高度化は難しい面もあるが、自社サービスメニューやネットワークを広めるためには「自前主義」よりはスピードの面ではるかに有効な戦略といえる。

## (2)物流管理の重視

3PLからみた場合、果たして総合物流企業が提供するサービスが顧客にとって、最適なものであるのかという問題提起がなされている。

すなわち

- ・総合物流業者は広い範囲の物流サービスメニューを自社で有しているが、それがすべてにわたって高品質で、顧客にとってベストなものとは限らない
- ・しかし、一方、企業の理論として自社内に経営資源があれば、他社の経営資源を使用することはあり得ず、顧客にとってベストでない経営資源が用いられることになる。
- ・この結果構築される物流は、物流業者にとっては最適かもしれないが、決して顧客には最適とは限らない。

というものである。

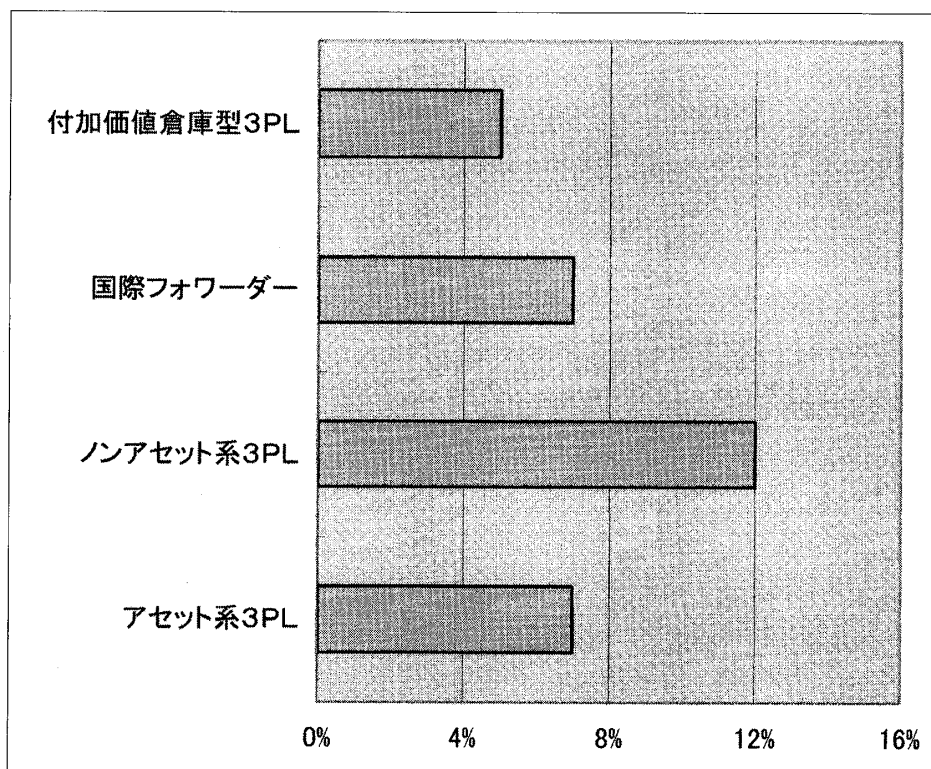
3PL業者は顧客に対し、外部からもっともふさわしい機能を調達することで、顧客への最適物流を提供することを目指すものであり「総合物流」より顧客視点に立ったコンセプトを打ち出した。この特徴をつきつめていけば、3PL業者は自社で実作業を行うことなく適切な実作業を選択しコントロールすればよいことになり、これが自社でハードを持たないノンアセット系3PLと呼ばれるものに結実する。ノンアセット3PLは主にITを駆使することで、実作業を運営、管理することに企業価値をおいている点が特徴である。

すなわち、3PL企業は顧客の「窓口」となり物流を構築し、管理する能力があれば企業規模は問わないことになる。すなわち、小規模企業の場合は、ソフト上のノウハウがあれば、実作業は大手企業を始め他企業に委託し、「管理費用」を収入源とすることが可能である<sup>(2)</sup>。

(3)収益

特に3PLが導入され始めた97年程度においては、企業物流の大幅な改善によるコスト削減効果がきわめて大きかったため、3PLの収益性はきわめて高いものと考えられた<sup>(3)</sup>。例えば、1999年調査による米国物流の利益率をみると、実作業である（付加価値型倉庫業）や実作業をベースにした3PLより、ノンアセット3PLの収益性がきわめて高く、低収益性に悩む日系物流企業が注目したのも当然であるといえる（図表4）。

図表4. タイプ別3PL利益率（99年）



出所) アームストロング&アソシエイツ 「米国3PLの現状」

『流通設計99年6月号』

すなわち、3PLは（特にノンアセット）の場合は、ハードをもたないことから物流業者に重くのしかかる固定費負担が小さく収益性は高かったが、しかし、この傾向はすでに変転をみせており、アームストロング&アソシエイツによれば過去5年間の3PL業者（「倉庫型」「アセット型」「ノンアセット型」）とフォワーダーの利益性をみると、

- ・付加価値倉庫をコアコンピタンスとしている3PLの利益率は、ノンアセット型、アセット型、フォワーダーに比較して低いものの、収益の伸びはもっとも大きい。

- ・アセット型と国際フォワーダーの利益率はほぼ同程度であるが、前者の利益率は好転しているが、前者は若干悪化している。

としており、実作業の伴った「質」の高い実作業をコアコンピタンスとしているアセット業者の利益性は高まりつつある一方、ノンアセット3PLの利益率は低くなっているとしている。ノースウェスタン大学運輸センター等、3PLの利益率は今後減少していくとみる米国の関係者も多く、持続的な収益性確保のための新たな理論構築が必要となっている。

### 3. 日本の物流業者の3PL化

3PLは実際の提供サービスについては、「総合物流」が提供するサービスと大きく異なることはない。しかし、「最適物流」を提供するという顧客視点に立ったコンセプトを打ち出したことにより、顧客企業から大きな注目を集めた。

このような顧客ニーズに応じてわが国物流企業も3PL化への方向を模索している。ここでは、その方向性をみることにするが、その前に3PL企業が直面する実物流ニーズはどのようなものであろうか検討したい。わが国では1980年代以降の「軽薄短小」時代のJITニーズの中で少量貨物の高速化輸送が伸展し、その傾向はいまも変わらない。一方、米国においてもSCMは在庫量のトータル削減を目指すことから、「必要なものを必要なだけ必要な時に」配送するニーズが高まり、わが国同様の少量貨物の高速化輸送化がみられている。さらに、今後は、インターネットによるネットビジネスが伸展するものとされるが、ネットビジネスは場所・時間・規模といった従来のビジネスの阻害要因を著しく低くし、バーチャルで瞬時に取引を実現させることから、ロジスティクスにかかる負荷は大きくなると考えられる。

米国で行われた「ネットビジネスでロジスティクスニーズがどうなるか」という視点からのユーザー調査は興味深い。これによると、迅速化、多頻度化、小型化、軽量という傾向がうかがえる。

- ・スピード

ネットビジネスは、時間的制約を最小化しようとすることから、「時間」－特に輸送時間－の短縮化への要請は強まるものと考えられる。

- ・頻度

ネットビジネスは、必要数量のみを購買することを可能とすることから、頻度としては上昇する方向性が強いと考えられる。

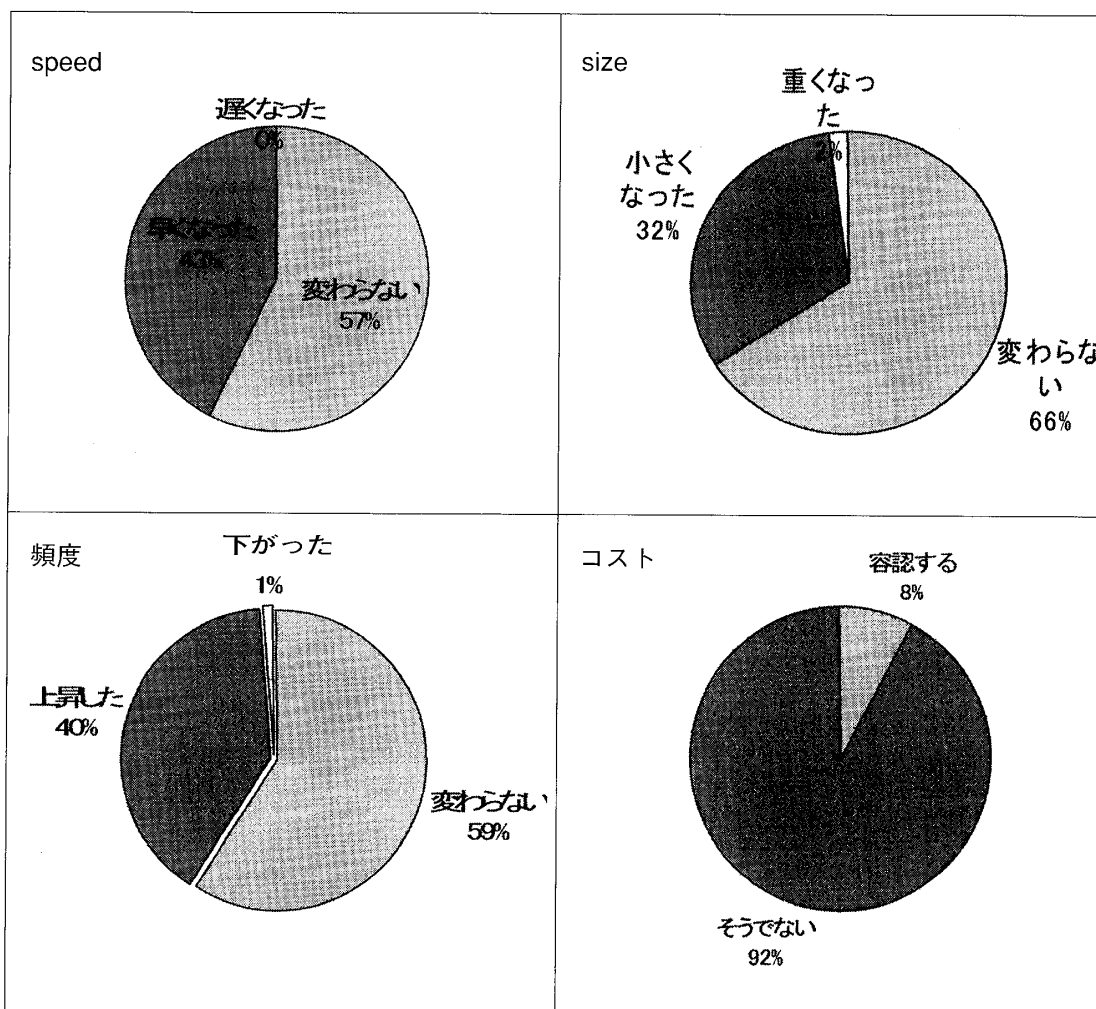
- ・大きさ／重量

貨物の大きさ／重量も、必要分のみをオーダーすることが可能となることから、少量化する傾向の方が強いと考えられる。

この傾向は日本・米国でも過去10年の共通したトレンドであった。しかし、コストにおいてはこれらの要請はあるもの、特に高いレートを支払うことを容認するという企業は少なく、物流業者は今後もコストを抑えながらのサービスの向上を伸展させなければならない可能性が強い

図表5. ネットビジネスによる物流の変化

(顧客企業はネットビジネスで物流がどのように変化するとみているか)



出所) “The impact of e-commerce : surveying the shipper,” April 14, 2000

Morgan Stanley Dean Witter



このように、ロジスティクスニーズは厳しくなると考えられるが、物流企業は3PL化に向け次のようなプロセスをとるものが増えてきている。

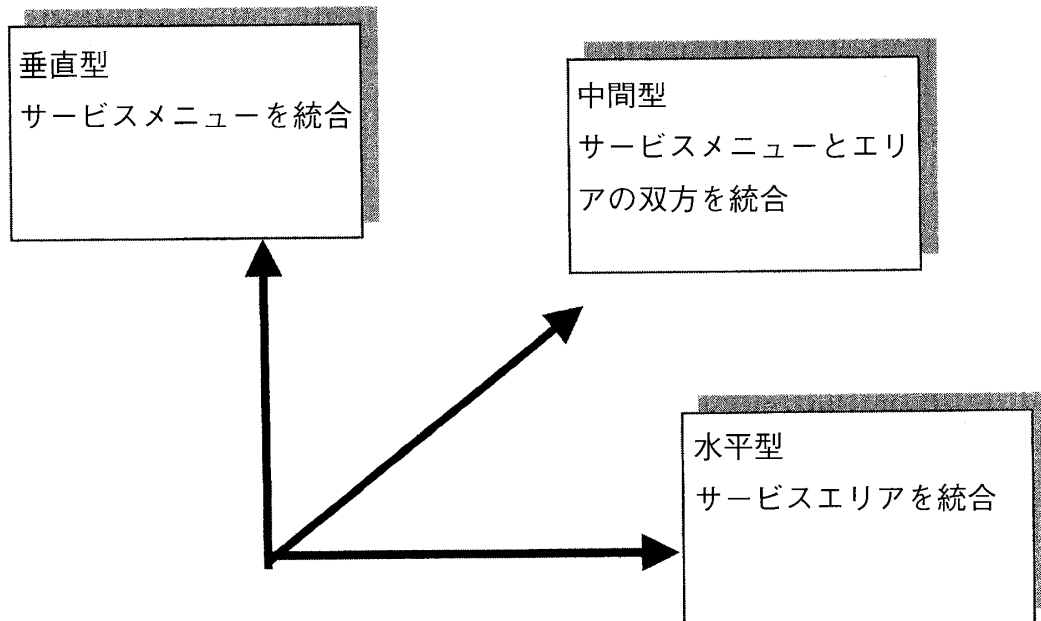
(1) トータルな構築に向けて（アライアンス）

3PL業務はアウトソーシング傾向が強いが、この傾向は「自前主義」の強かったわが国では従来は希薄であった。しかし、近年では元請/下請けでないイコールパートナーシップに基づく提携・アライアンスを模索する動きが多くなっている。

提携・アライアンスは垂直・水平の2形態に分けることができるが、物流の場合、垂直型アライアンスは、お互いのサービス内容を補完する形で総合サービスの構築を目的とし、水平型アライアンスは同種の得意とするサービス地域を統合して、提供エリアを広げていくものととらえる。しかし、どのアライアンスにも少なからず、サービス内容、地域の双方で強みを見出していこうとする「中間型」を目指しているといえよう。

近年の代表的アライアンスは次のように分類が可能である。

図表6. ロジスティクス企業のアライアンス（イメージ）



図表7. ロジスティクス企業のアライアンス（事例）

タイプ	企業	タイプ	狙い
垂直	佐川急便 近鉄エクスプレス	陸運と国際輸送の組み合わせ	佐川急便の国内輸送と近鉄エクスプレスの国際輸送を組み合わせることによる、一貫輸送体制の確立
	西濃運輸 山九	陸運と港湾・国際輸送の組み合わせ	国内配送に強い西濃運輸と、港湾事業、国際輸送に強い山九の組み合わせ。お互いの業務を補完することにより、強者連合を構築する。
	山九 博運社（九州の小口配送）	海外輸送と小口輸送を組み合わせ	山九の海外輸送ノウハウと博運社の小口輸入品の提携。海外から日本国内への一貫サービスの提供できる。
	日本通運 F E D E X	国内輸送と海外輸送の組み合わせ	日本通運はF E D E Xの海外輸送を利用し、F E D E Xは日通の国内輸送利用することによる一貫輸送サービスの構築。
水平	近鉄エクスプレス T N T	輸送網の補完	近鉄エクスプレスは、弱いとされる欧州拠点が欧州サービスをT N Tのネットワークを活用できる。T N Tは近鉄の国内サービスを利用できる。
	福山通運 ジャパンプリッジ （宅配便のベンチャー）	地域補完	ジャパンプリッジは3大都市圏に強い宅配ベンチャー企業。福山通運は自社のみで配送網を築くことは負担が大きいことからの提携
中間型	福山通運 日立物流	地域補完と業務補完	福山通運は西日本を中心に輸送ネットワークを持ち、日立物流は東日本を中心にネットワークを持つ、地域的補完が可能。また、福山通運は陸送関係が強く、日立物流は物流情報システムと国際物流が得意というように、両者の強い分野を統合することで、トータルのサービス提供が可能。
	ワンネス	四国を中心とした地域、業態の統合を目指す中小運輸業者の連合体	得意なサービス、地域を持ち寄りネットワーク化を進めることにより、個々企業では余分なハード（車両や人員）を持つことなく、お互いの経営資源を融通することで効率的に広い範囲のサービス提供が事業が可能というコンセプトに合意した企業連合体。

出所) 新聞報道等より筆者作成

従来の日本の総合物流は「自前」で、トータルなサービスを提供しようとする指向が強いことから、資本投入が可能な大企業以外では参入が難しい傾向が強かった。しかし、中小企業でもネットワーク化が可能なアライアンスの手法により、大企業同様のサービスを展開できる可能性が高まった。すでに図表7にもあるような中小企業のアライアンス

事例があることに注目したい。

このなかでの、山九／博運社、福山通運／ジャパブリッジは、中小企業と大企業のアライアンスである。両ケースでは小規模企業は大企業のネットワークを利用することを旨とし、大企業側は自社の弱点を小規模企業のサービスに求める補完性がみられる。つまり、中小企業に確固たるコアコンピタンスがあれば企業規模を超えたイコールパートナーシップを構築できる可能性を示唆しており、興味深い。

また、ワンネスは中小企業のアライアンスである。この場合、同質なビジネススタンダードを持つメンバーが結集することにより、大企業に匹敵するネットワークとサービスメニューを持つことを目標としている。アライアンスはサービスメニューとエリアを拡大するための手法であることからオープン性に富むのではとも予測されるが、筆者は信頼性と品質の確保がメンバー間に必要であることから、逆にメンバー数が集まりネットワークが完成できればクローズ化の方向に進む可能性が強いものとする。

## (2) 周辺業務への拡大

3PLが基本的には一括で物流を受託しようとする性格を持っている以上、できるだけ広範囲の業務を一貫して取り組むことが、有効であることはいうまでもない。図表3でみるように、3PL業者はすでに広範囲の実作業を提供している。

事実、倉庫や輸送の分野においては実運送のみでなく計画や評価、管理の部分まで3PLの業務対象となっている。今後はIT分野や財務関連まで含めた業態の拡大が考えられる。特に近年では、受発注業務を物流企業が代行する例はもはや珍しいものではなくなったし、商品特性に応じたサービスが提供される傾向が強くなっている<sup>(4)</sup>。

しかし、この方向性は「商流」に関わるノウハウが不可欠である。「商流」分野でのノウハウを活かし、3PLを構築しようとする戦略は、「中抜き」現象に危機感を抱く卸売業や商社がまさに採ろうとしている戦略であり、物流企業3PLが対抗するサービスを構築するためには商流を熟知する顧客側と緊密な協力が必要である。米国の場合、ノウハウを持つ顧客側の人材を転籍等で確保することが容易であるが、わが国の場合は、人材流動性が低く、物流企業が「商流」にまで入り込んだ物流が構築できにくい一因と指摘できる。

今後日本の物流企業が3PL企業として認知されるかどうかは、「商流」にまでいかに入り込めるかは大きな課題である。

図表 8. 3 PL の目指す実作業以外の周辺業務

カテゴリー	サービス
輸送	運送業者の交渉と契約 自社車両の管理/専用契約 リース契約管理 運賃管理と支払い
倉庫	クロスドッキング 製品組み立て・補助 返品 受発注代行
IT	設計・シミュレーション 輸送計画・管理 自動補充 業務統合パッケージ (ERP) データ交換 E コマース対応
財務サービス	財務管理 顧客在庫管理 (VMI) 信用状 取引財務管理 代金回収 輸出入名義代行

出所「米国 3 PL の現状」 アームストロング&アソシエイツ

『流通設計』99年6月などをもとに筆者作成

### (3)IT の重視

近年のロジスティクスにおいて、IT サポートが必要不可欠なものとなっており、顧客に対するもっとも有効な差別化手段として、物流企業は大きな投資を行っている。そのなかで 3 PL は高度な IT 能力を駆使することで、最適物流を提供できることをセールスポイントとしている。

物流における IT サービスは、

- 1) リードタイムの縮小
  - 2) リアルタイムの状況把握
- の 2 つを追及する方向で整備されてきた。加えて、コスト削減手段としても IT 活用は欠かせないものと位置付けられる。

1)の「リードタイムの縮小」は、複雑なロジスティクス要請のなかでも配送時間や在庫回転も迅速化しようとするニーズに対して、できるだけマンパワーを排した機械化やITサポートを導入することで応じようとするものである（そういう手法をとらない限り要請に応えきれないともいえる）。加えて、実作業分野でリードタイムを縮小させることはもちろんであるが、待ち時間の解消や実作業に至るまでの準備－例えば、輸送の場合は配車や積み込みの迅速化、倉庫の場合は作業指示の迅速化といった作業－をいかに迅速化するかも課題である。近年の各種の配車システムや倉庫システムの急速な出現は、このような作業の「前段階」の迅速化をも目指しているものである。

また、2)の「リアルタイムの状況把握」は貨物情報をリアルタイムに把握したいとするニーズに応えることが目的である。すなわち、貨物の輸送状況をリアルタイムで把握し情報を前倒しで入手することで製造、販売手配の事前の準備や訂正を可能とすることは、顧客企業のスムーズな企業活動をサポートすることになる。また、すべてのサプライチェーンでの在庫を把握することは、在庫の無駄を排除し在庫量を最小化する有効な手段であり、SCMの重要な目的としてロジスティクス企業に強く求められるIT機能である。多くの企業ですでにグローバル拠点の在庫が1ヶ所で「見える」システムを提供しているが、単独企業内の在庫把握が可能な状況にとどまっている。

今後は、3PL業者はアウトソーシングを加速しようが、アウトソース先をいかに連携するかが重要な課題となる。通信手段としてはWEBを利用することで情報連携それ自体は、従来より簡便に低コストで可能となりつつあるが、実作業にまで踏み込んで業者を横断した共通のプラットフォームを作るのは「標準化」の問題もあり、きわめて難しいのが現状である<sup>(5)</sup>。

米国においても国内物流でこそ、このような事例は出現しつつあるものの国際物流でITを業者間連携させることは今後の課題といえよう。

#### 4. 3PLの課題（日本のロジスティクス企業の観点から）

3.でみたような取り組みを含め、わが国でも従来の物流企業に加えて、さまざまな企業が「3PLサービスを提供する」として名乗りをあげている。しかし、まだ確立されたビジネス領域でないだけに、解決しなければならない課題も指摘できる。

##### (1)国際物流への展開

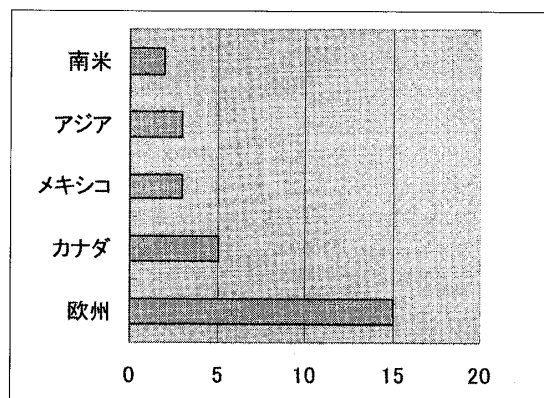
顧客企業の海外展開やわが国製造業の海外移転は、今後とも加速するものと考えられる。いまや顧客ニーズは国際物流の「特殊性」を認めず国内物流と同様のサービスレベルを期待するようになってきている。しかし、現実には「距離が長くなる」という物流的制

約により、国際物流は国内物流よりサプライチェーンが長くなりリードタイムが長くならざるをえない。加えて通関や関税納入、輸出入規制といった国内物流にない要素に対するノウハウも必要とされる。現実的にも単独でグローバルに高品質で均質的なサービスを提供しているロジスティクス企業はまだ出現しておらず、3PL企業にとって国際物流をいかに提供するかは、今後の取り組まねばならない課題である。

特にわが国の場合、製造業を始めとする顧客企業は多くアジアに進出しているが、この地域のロジスティクス水準はわが国よりまだ低く、多くの国で外資100%の物流企業が設立できない背景もあり、たとえ「自前主義」で物流構築を図っても、日本スタンダードのサービス体制を構築するには難しい側面がある。また、アライアンスを志向しても、先進国の水準に達している企業が少なくサービスネットワークの構築には、時間を要せざるをえない。

しかし、アジア地区は米国の3PL企業にとっても今後開発をしていかなければならない地域であり、現状日本企業より必ずしも先行しているわけではない。図表3.と同じくノースウェスタン大学による米国3PL企業調査によれば、米国3PL企業企業の国際物流における現在の主要マーケット（収益を得ているところ）は欧州であり続いてNAFTAのメンバーで国境を接するカナダ、メキシコ両国となっており、アジアの売り上げはまだ高いものとはなっていない<sup>(6)</sup>。当該調査よればこの傾向はしばらく続くともみており、米国3PL企業は中短期的にはアジアは欧州より重視されない可能性が高い。いうまでもなく、わが国の物流業にとってアジア地域はきわめて重要な地域であり、すでに多くの物流企業が対アジア投資を行っており、わが国物流業が先行者としての優位性を築くことを期待したい。

図表9. 米国3PL企業の国際分野における売り上げ費（％）



資料) 出所) 「Logistics」 Nov、2000ノースウェスタン大学調査

(2)収益性の確保

従来の物流業は顧客に対して物流の実作業に対して「単価×回数」の形式で対価を求めてきた。したがって、「回数」が増えればその分だけ物流企業の収入も増加する比例関係にあった。しかし、3PL企業は顧客への最適物流を提案するとともにトータルのコスト削減をも約束するものである。当然、顧客の物流費用の低減を提案することをセールスポイントとしているが、このことは物流企業にとって自身の収入の低下を意味することにもなりかねず、3PL事業を伸展させると物流企業の収益が低くなるトレードオフの関係を構築しかねない可能性がある。

現在のところ3PL事業はまだ、歴史が浅いために脚注3.でみたような物流再構築成果により収益が確保できているが、そのような再構築に頼る収益構造は永続性がなく、新たな料金収受方式を考える必要がある。

米国の3PLが採用している料金収受方式には次のようなものがあるとされるが、永続性があり収入が確保しやすく透明性が高いという観点では「コスト+フィー」方式をベースとし、その上でインセンティブの高いベンチマーク方式やゲインシェアリング方式が付加されることが望まれよう。

図表10. 米国3PL企業の料金収受方式

方式	内容
手数料方式	手数料のみ請求。倉庫料金や輸送料金の立替えは行わない。
コスト+フィー方式	実費+手数料方式。自己の手数料の他に下請等への支払も加える。
ベンチマーク方式	コスト削減目標を設定して、それに対する達成具合で報酬を決定する
トランザクション方式	取扱単位により単価を設定する。
ゲインシェアリング方式	一定のコスト削減目標を設定し、それ以上の成果がでた場合は、荷主企業と物流企業が折半する。

出所) 谷利亨「サードパーティロジスティクスの展開—アメリカの事例から—」

『季刊輸送展望』98年春号 日通総合研究所

「コスト+フィー」方式の特徴は、

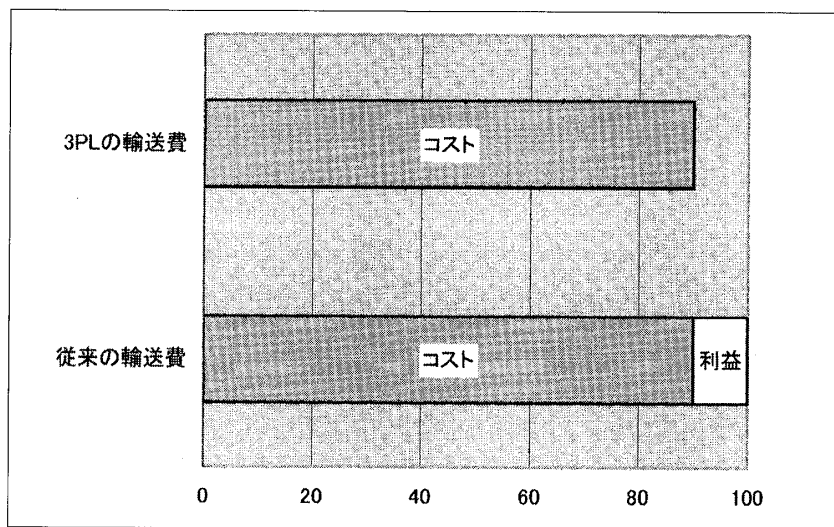
- ・実作業に関わる部分である倉庫費用や輸送費については、コスト部分として「裸」の料金—他社戦力の場合は他社からの卸値価格を、自社使用の場合は利益を除いたペー

ス料金—をそのまま提示する。従来はコスト部分に利益部分を上乘せした料金が提示されたわけだが、それをコスト部分のみの提示とするわけである。したがって、この部分では3PL業者は利益を求めないことになる(図表11)。

- ・しかし、そのままでは3PL業者の利益を求めることができないため、実運送を管理・運営する点での管理費やオペレーション費用をコストに対する「フィー」として請求し、この部分を利益源とする(図表12)

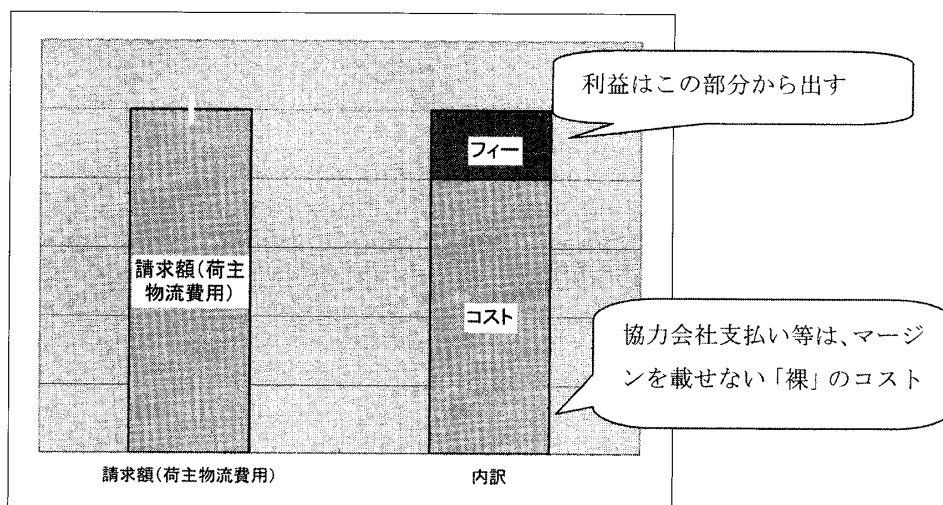
ことがあげられる。

図表11. 3PLのコストの考え方(イメージ)



筆者作成

図表12. 3PLの收受料金(イメージ)



筆者作成



従来、物流業者の請求は実作業費用ごとに利益を含めた構造になっていたため、顧客企業にとっては本当のコストがいくらであるかみえにくかったが、「コスト+フィー」方式ではコスト部分が明確になるという大きな利点があるとされる。また、物流業者にとってみても、現行の値下げ要求が強いトレンドの中、利益部分をあらかじめ確保できる利点がある。加えて物流費用削減の目標を設定し、ゲインシェアリング方式を付加して、さらなるインセンティブを設定することも可能であり、3PL業者は料金收受方式を、従来の形式から変更しようと努力がなされている。

しかし、現実のビジネスにおいては、「フィー」が十分に徴収できる環境にあるとはいいがたい。従来よりわが国の顧客と物流事業者の関係では「サービスの質」といった無形の価値に対価を支払う慣習が少ないとの指摘が物流事業者より多くなされているが、3PLの「フィー」もまさにこのような「徴収しにくい料金」といえる。顧客側からみると「見えない部分のサービス」であるがゆえに、削減を要求しやすい費用項目といえ、現実のビジネスにおいては、「フィー」が広く認知され支払われている状況にはない。

また、3PLは個々の顧客企業の最適物流を提案することであるから、提供サービスはオーダーメイドとしての傾向が強いが、データ収集、分析、物流設計の部分のコストも相応に必要となる。特にITを活用することによる高度化したサービスを提供することがセールスポイントであるが、顧客ニーズに特化した整備を必要とし、汎用性に欠けるを得ない。そのため、個別適応のためのオーダーメイドコストがかかることになるが、この部分もまた従来の商慣習では「フィー」同様、顧客へのコスト転嫁ができにくい。

このように3PLには多額の構築コストが必要となり、中小規模企業が3PLに参入できない理由となっている。

### (3)相互評価の必要性

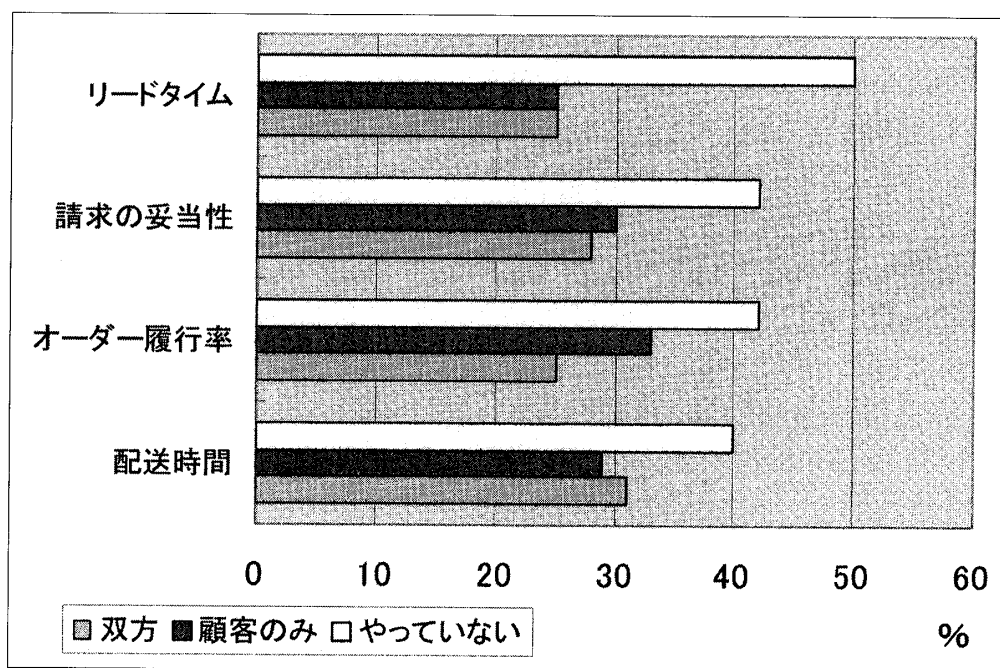
3PLは顧客へのトータルなサービスとコスト削減を目指すことから、事前に顧客との間で物流データの提示を受け、その物量や貨物フローを前提に物流を構築するプロセスが要求される。したがって、その想定を逸脱した物流が発生した場合は、それに応じたコスト負担を求めることが必要であろう。近年のSCM志向のなかで各企業は需要予測の精度上昇を図っているものの、現実のマーケットを把握しきれないものでもないことも確かである。したがって、計画と異なる物流が発生することは不可避といえるが、その際の負担を顧客に転嫁させることは実態としては少ない。この理由として、わが国が欧米型の契約社会とはなっていないため、物流業者側に前提条件と異なる場合の対応への契約ノウハウの欠如していることもあるし、また、そもそもこのようなイレギュラーな

ケースを「サービス」の一貫として対価を求めずに取り扱ってきた歴史的背景もある。

物流業者のビジネスを想定した場合、そのコスト構造を大幅に悪化させるのは前提を超えたイレギュラーな事態を克服するための手配によるものである。このような事態によるコスト増を双方で納得し負担するには、顧客側と物流業者がお互いを評価（物流業者も顧客が取り決めどおりのオーダーを行っているかチェック）する相互評価が行なわれる必要がある。しかし、米国においても物流事業者と顧客間の相互評価が広く行われている状況にはない（図表13）。

下表は米国における、物流パフォーマンスの評価者を調査したものであるが、これによると物流サービスを事後検証していないケースが多く、また、顧客・物流業者双方が同じテーブルに座り相互検証することはさらに少数といえる。

図表13. 物流パフォーマンスの評価者



出所) 「Logistics」2001年4月号

しかし、相互検証は物流業者からみれば、従来一方的に要求されてきた顧客のサービス改善や値下げ要求に対する一定の歯止めになろうし、顧客側も自分のパフォーマンス（オーダーが取り決めどおりのリードタイムでなされているか等）を評価されることにより、さらなるサプライチェーンの改善への問題把握が容易になることが期待できる。現在、3PLは顧客企業の物流全体を再構築（できるだけ集約する方向で）することで、

大きなコスト削減効果を果たしているが、この方式は毎年のように同様の手法がとれるわけではない。顧客・3PL業者ともに利益あるウィン／ウィン関係がなりたつためには対等かつ良好な関係が構築される必要があり、そのためには両者の相互評価により、継続的にサプライチェーンの改善課題を導き出していく方向性が重視されよう。

## 5. まとめ（日本企業の国際3PLの取り組みに触れながら）

3PL業務は実作業の面だけではわが国の「総合物流業」が提供してきたサービスメニューはほとんど変わるところはない。しかし、顧客志向を強め顧客にとっての最適物流を提供しようとするコンセプトを打ち出したことで、3PLは広く認識されるようになった。

日米とも多くの企業が3PL企業としてのサービス提供を目指しており、商社や卸売り、あるいはITベンダーまで含め、さまざまな企業がそれぞれのコアコンピタンスを生かした3PL事業の構築に努力している。しかし、その取り組みは国内物流分野が主体であり、国際物流に関する3PL事業の本格的展開は今後の課題であり、特に日本と関係の深いアジアの物流をいかに構築するかは日本企業に期待するところが大きい。

日系フォワーダーの国際3PL事業については、現在筆者も調査を始めたところであり、まだ全貌は明らかではないが、次の3点に特徴があるのではと考えている。

すなわち、

- ・一貫輸送（総合物流）の提供
- ・ベンダー側の取り組み（VMI志向）
- ・複数国にわたる業務範囲

である。

日系フォワーダーはアジア諸国のベンダーの集荷業務から取り組むことにより、海外の発地側で集約・在庫管理し着側のオーダーにしたがって発送しようという仕組みを構築しようとしている企業が多く、従来より川上にさかのぼった時点からの一貫サービスを提供しようとしている。いうまでもなく、円滑な物流のためには、いかに「川下」の負荷を減少させ「川上」で正確にハンドリングすることが重要であり、日系企業の方向性はこの原則にのっとったきわめて合理的な手法といえよう。

しかし、海外側での実作業においても、わが国と同品質のサービス水準を構築する必要があることから現状では、どうしても日本人スタッフを投入せざるを得ず、現状ではまだ日本企業の特徴である「自前主義」から脱却しきれしていない。そのためコスト高を招いている点は否めない。今後は「自前主義」からの脱却が図られることになろうが、

「質」を確保するための本社等でのグローバル管理体制が必要である。これが順調に行うことができれば、3国間輸送もスムーズに行うことができ、顧客の複雑化する国際物流ニーズを取り込むことができよう。

しかし、現状、収益性が厳しいのも確かな模様である。3PL事業は顧客企業の物流費用の低減とともに、自社の収益性を確保するという矛盾した要請をクリアしなければならない。そのために従来からの料金收受方式からの脱却を図る必要があるが、日本の物流に関する商慣習は、企画・運営・管理といった実運送でないサービスに対して対価を払う意識がきわめて希薄である。3PLの料金收受方法としては「コスト+フィー」方式があるべき姿と期待されるが、現実には顧客企業のコンセンサスを得ている状態とはいいがたい。今後「フィー」の収受が妥当であると評価され、従来の顧客/物流企業の従属関係から、ウィン/ウィンの関係が構築されていくことを期待したい。

## 参考文献

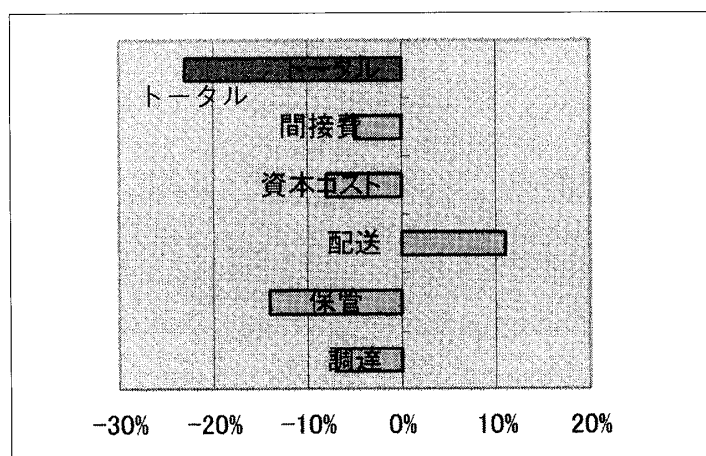
- 『ネットビジネスと物流に関する調査報告書』平成13年3月 日本物流団体連合会
- 『SCM（サプライチェーンマネジメント）の調査研究』平成12年3月 日本物流団体連合会
- 『米国における物流ITの現状』『シャトル2000年特集号の2』（財）運輸政策研究機構国際問題研究所
- 『サードパーティロジスティクスー世界の物流改革屋たち』1997年 輸送経済新聞社
- 『サードパーティロジスティクス（3PL）の実態調査』1999年3月 日本ロジスティクスシステム協会
- 『Logistics Now 2001』輸送経済新聞社
- 『季刊 輸送展望』各号 日通総合研究所
- 『Uses of information technologies in transportation industry』2000年3月  
The Emerson association inc
- 『Traffic world』各号
- 『Logistics』各号

## 注

- (1) わが国の大手物流業者は輸送、倉庫、フォワーディングと物流業務を総合的に提供することで、顧客のニーズに応えるトータルサービスを提供してきた。このようなサービスを「一貫輸送」や「総合物流」と呼んできたが、本稿では「総合物流」を用いる。

- (2) とはいえ、米国での3PL業者のランキングにおいて代表的といわれるのは、そのほとんどがアセットを持つ大企業で占められているのが実態である。またコアの実運送の裏づけがない物流構築は机上の空論であり、最適物流のベースには質の高い実作業が存在することは不可欠であるという傾向もまた近年息を吹き返している。(42頁参照)
- (3) この当時の3PLの典型的成功例としては、拠点を集約しトータルで大幅なコストダウンを果たすといったものである。次のグラフのように、拠点集約により配送費用は増加しても、調達、保管、資本、間接費用が減少したことにより、全体のコストは削減させたというロジックに代表される。

3PL成功の典型的例（拠点統合による物流費用の減少）



しかし、このような大きなコスト削減は毎年持続的に続くわけではなく全体の物流を再構築することのみで可能であり、この方式では物流業者は収益を連続してあげることは困難になる。

- (4) コンピュータメーカーの3PLでは、入荷から出荷に至る物流サービス機能（梱包等含む）の他、送電テスト、機器性能異常の確認といった技術検査も実施している事例や、住宅施設の3PLでは発地側では商品仕様の検品、検収、補修、手直し、代替品手配を行い、着地では開梱、レイアウト図面にしたがって組み立て、設置まで行う事例等該当しよう。
- (5) 一例としては、米国でのサンマイクロシステムズとそのロジスティクスを行う3PL業者であるUSCOの例があげられる。従来はUSCOは自社の2つのセンターから全米配送を行ってきたが、さらに効率的・迅速なデリバリーができないかというリクエストにより、自社センター以外の他社やベンダーからの直送も組み入れることとし、全体をWEB管理する方法を新しく築いた。すなわち、出荷オーダーを受

けた場合は、USCO はもっとも適した在庫場所に出荷指示を行う。それは、自社センターだけでなく地域のパーツセンター（例えばクーリエの倉庫）であったり、製造者直送といった場合もありえる。このような広範囲な業者を横断した在庫管理はUSCO は責任を持つ。この結果、従来の自社センター方式より数量的には多くの出荷が可能となり、サプライヤーからの直送も可能となったため収益的にも大きい効果があったとしている。「Logistics」2001年4月号

- (6) しかし、一方米国3PL企業はアジアを有望マーケットとしているのも確かであり、報道等では多くの企業がアジアビジネスを進めることも表明している。現在多くの欧州／米国企業間でM&Aが行われているが（ちなみに、注(5)のUSCOは昨日、欧州の大手フォワーダーであるキューネルアンドナーゲルに買収された）、それが落ち着けば次のターゲットはアジアであることは、明らかといえる。