

3-1) ハード（車両等の輸送機器）

①必要性

3PLは効率化への提案・コンサルティングを含むビジネスではあるが、だからといって現場やオペレーションがなくなるわけではない。3PLが単なるコンサルティングとは異なり、オペレーションの管理運営まで責任を負い、提案内容の実現が求められるビジネスである以上、物流拠点やトラックなどのハードなしには成立し得ない。

いわゆるノン・アセット型事業者の場合も、物流拠点やトラックなどのハードの調達確保は必要不可欠である。ヒアリング結果によると、アセット型とノン・アセット型の違いは、結局自社所有の資産を利用するか、他者の資産を利用するかという差に過ぎず、利用者（荷主）からみるとそれほど大きな違いはないとの指摘もある。事業者側では経営戦略として、アセット型とノン・アセット型の違いを重視しているが、荷主企業からみると外部委託した業務が円滑に遂行されるのであれば、アセット型であろうとノン・アセット型であろうと構わないとのスタンスである点に留意すべきである。

②調達方法

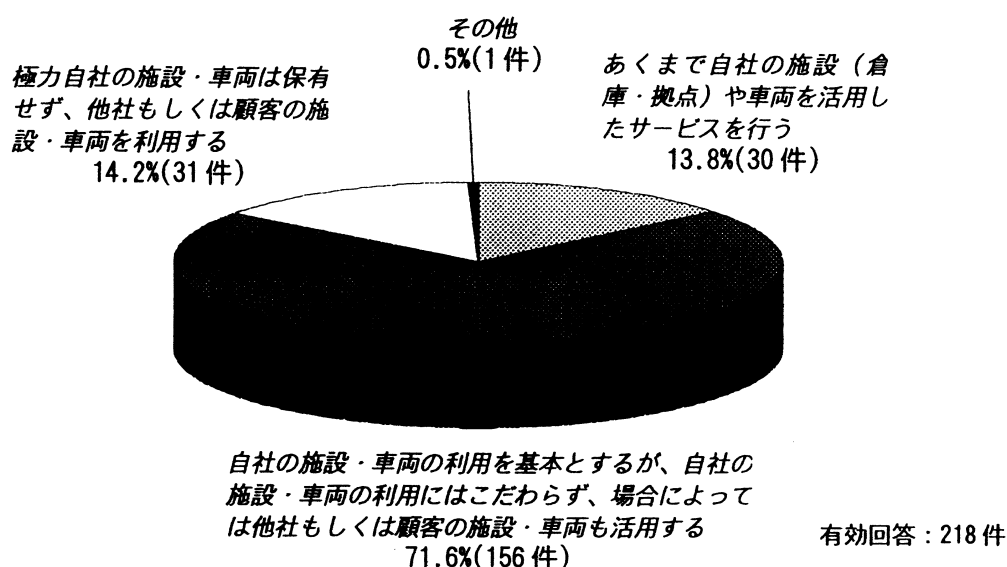
上記のように、ハードの調達にあたっては自社所有である必要はなく、他社アセットの活用も可能である。事業者アンケート結果をみても、自社アセットの利用を基本とするが、それにはこだわらず、場合によっては他社施設も利用するとの回答が多く、アセット型、ノン・アセット型にはこだわらない中間的なスタンスをとっている。〔156件、71.9%〕

物流拠点、倉庫等については、既存の自社営業倉庫の活用、新規倉庫整備のほか、他社施設のリース・賃借が可能である。第2章でみたように、不動産事業者が物流施設を整備して物流事業者等に賃貸する市場が拡大しており、他社施設を活用する選択肢の幅は広がっている。

また、トラック輸送についても、自社便のほか、路線事業者、地域の実運送事業者との業務提携により、他社の輸送機材とネットワークの利用が可能である。

図 3-3-4 3PLビジネスの施設・車両の利用形態

[事業者アンケート 問10(1)]



3-2) ソフト（情報システム）

①必要性

情報システムは荷主企業との円滑な情報のやりとり・共有化、現場の効率的な運営・オペレーションのために必要なツールである。

ただし、3PLにおける情報システムの重要性をあげる事業者は多いが、とくに「3PLシステム」といった特有の情報システムがあるわけではない。

ヒアリングによると、真に必要とされているのは、コストが安く、スピードが速い、必要な機能に絞り込んだ簡便なシステムである。要するに現場の物流をこなせる（実現できる）ことが重要なのであって、多機能、高度なシステムであることは重要視されていない。

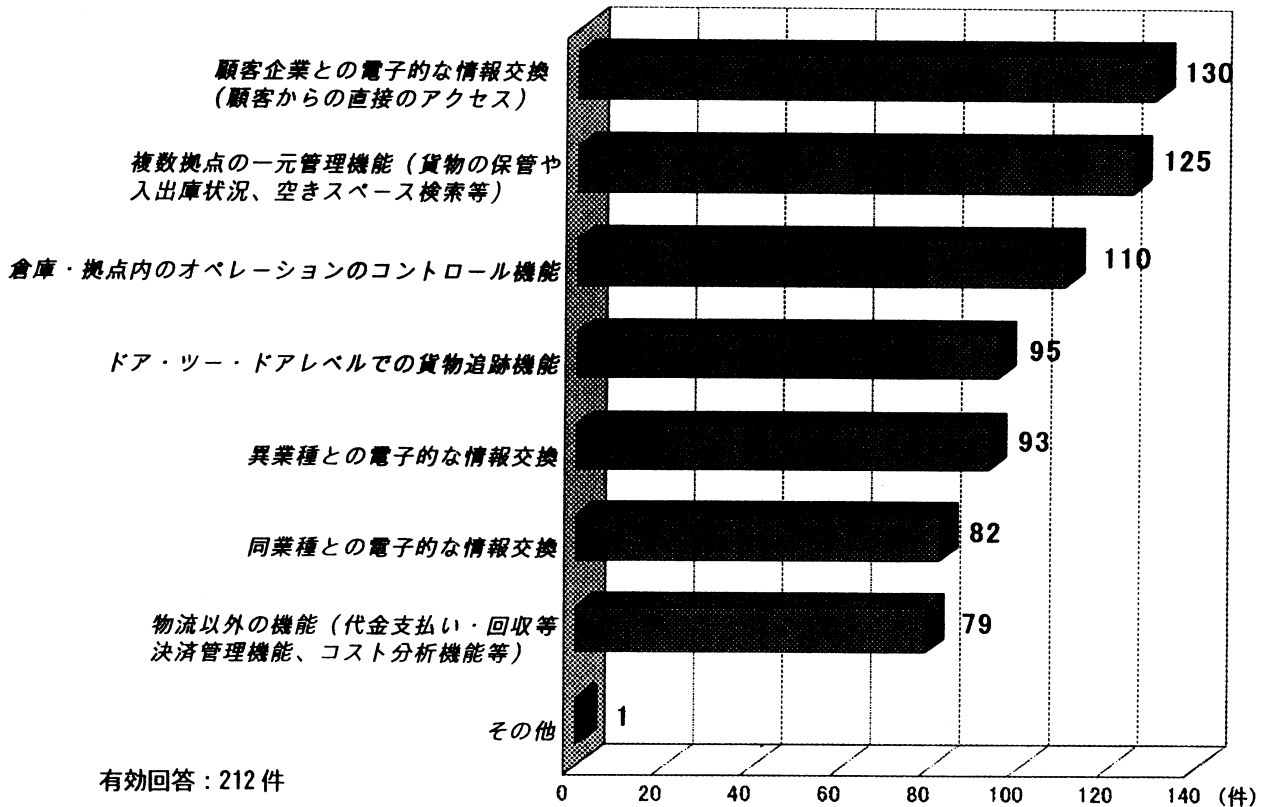
なお、情報システムにより現場の効率的なオペレーションを行うためには、自社のオペレーションの客観的・数量的な把握が必要となる。

②3PL必要となる情報システムの種類

ヒアリング結果によると、とくに3PLビジネスに限ったものではないが、3PLに必要な基本的な情報システムの種類としては、①WMS（Warehouse Management System）：倉庫管理システム、②TMS（Transport Management System）：輸配送管理システム、③生産性管理・労務管理システム の3種類があげられている。

また、荷主企業と事業者間で、お互いに必要な情報をリアルタイムでやり取りできる電子的な情報・データ交換（EDI）の仕組みが重要である。アンケートでは、3PLに必要な情報システムの機能として、顧客企業との電子的な情報交換の仕組みがもっとも多くあげられている。〔130件、61.3%〕

図3-3-5 3PLに必要な情報システム
[事業者アンケート 問9(1)]



③調査方法

事業者アンケート結果をみると、開発コストやソフトの購入価格の高さなど、初期投資コストの高さについての指摘が多いが、情報システムは自前での整備のほか、情報システム会社からの簡易パッケージソフトの購入や、ASPサービス利用等などにより、低コストでの導入も可能である。

注) ASP (Application Service Provider) : インターネット経由で、情報システム会社のサーバーから必要な機能を持つソフトを必要期間だけレンタルする。

TMS (輸配送管理システム) については実運送事業者の管轄であり、大手路線業者はすでに貨物追跡 (トレースシステム) を構築しているところが多い。3PL事業者としては、自前で新たにトレースシステムを整備する必要はなく、すでに貨物追跡システムを持っている運送事業者との間での情報交換 (EDI) が可能な仕組みを整えることでも対応できる。

④留意点

情報システムは3PLビジネスにとって必要なツールではあるが、情報システム導入だけで全てが解決するわけではなく、あくまで効率化のための1ツールにすぎない。

また、物流規模や改善ポイントに適合したシステムの導入が必要であり、とくに中小規模の事業者や荷主企業の場合は、大規模のシステム投資による改善よりも、作業改善や人的部分での対応の方が重要となる。

ヒアリング結果によると、即座に情報システムを導入して効率化ができるだけの環境が整っていない現場、情報システムによる運営になじまない現場の存在が指摘されている。また、情報システム導入のための環境づくり、新規システム投資抑制の観点から、まずは作業改善・人的部分での改善提案を行う3PL事業者もみられる。

荷主企業のなかには、大手外資系ベンダーから基幹システムに高度な情報システムを導入したところ物流部分においてうまく稼動しなかったために、システム面での改善を含めて外部委託したケースもあり、機能が多すぎることでスピードの遅さが問題とされている。

3-3) 人材・組織

①必要性

前述のとおり、ハードやソフトは3PLにとって必要なものではあるが、あくまでツールであり、それを動かすための人材があって始めて機能するものである。3PLビジネスにおいては、荷主企業の物流・効率化へ向けての提案に加えて、それを実現するためのハード・ソフトを調達して組み合わせ、機能させるための人材が不可欠である。こうした人材の確保・育成が3PLビジネス成功の最大のポイントである。このような人材はハード・ソフトと異なり、他社利用ではなく基本的には自社で確保・育成せざるを得ない。

②3PLを構成する機能

3PLビジネスの条件・特徴、事業者へのヒアリング結果を踏まえると、3PLは概ね下記の機能により構成されている。こうした機能を担える人材を確保・育成したうえで、これらの機能を連携させていくことが3PLビジネス成功のカギとなる。

a. 企画・コンサルティング

物流改善・効率化のための企画・立案機能であり、具体的には荷主企業の物流診断や物流コスト分析などを行う。

b. 提案営業

a. の企画・コンサルティングに基づき、荷主企業に対して客観性のある提案を実施する。具体的には荷主企業に対する積極的な営業展開や、荷主企業の開催する物流コンベンションにおけるプレゼンテーションを行う。

なお、中小規模の事業者にあっては、この提案営業機能とa. の企画・コンサルティング機能が一体化しており、同一の部門・人材が両方の機能を担うことも少なくない。

c. オペレーション

b. の提案内容を実行し、効率化・改善を実現することを目的として、現場の管理運営・オペレーションを実施する。具体的には、物流センターの運営（庫内作業に必要なパート・アルバイト戦力の管理を含む）や、輸配送事業者の選択・手配、車両運行管理等を行う。

d. 情報システム

a～cを支援する機能としての役割を果たす。事業者によっては、情報システム機能を独立させて別会社化し、さらにシステムの開発・外販を行う場合もある。

図3-3-6 3PLの展開にあたって今後確保・育成が求められる人材
[事業者アンケート問8(1)]

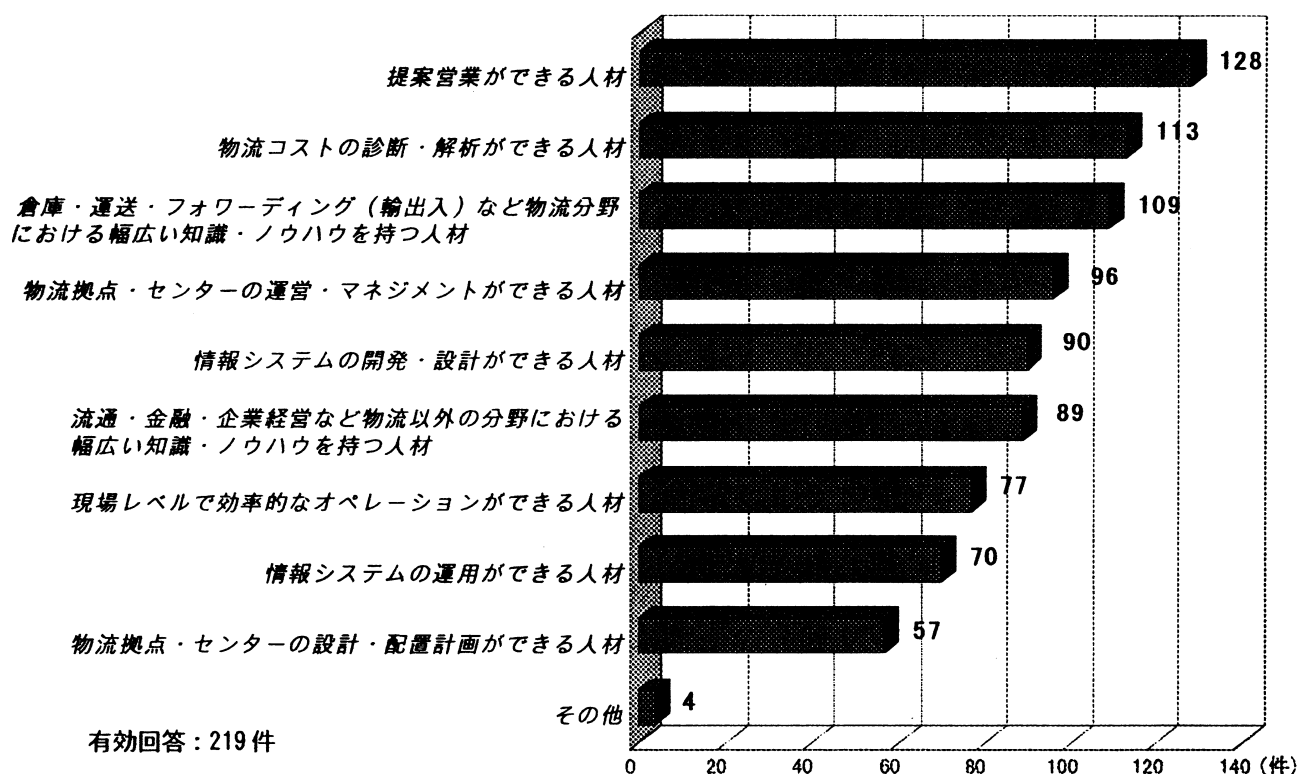
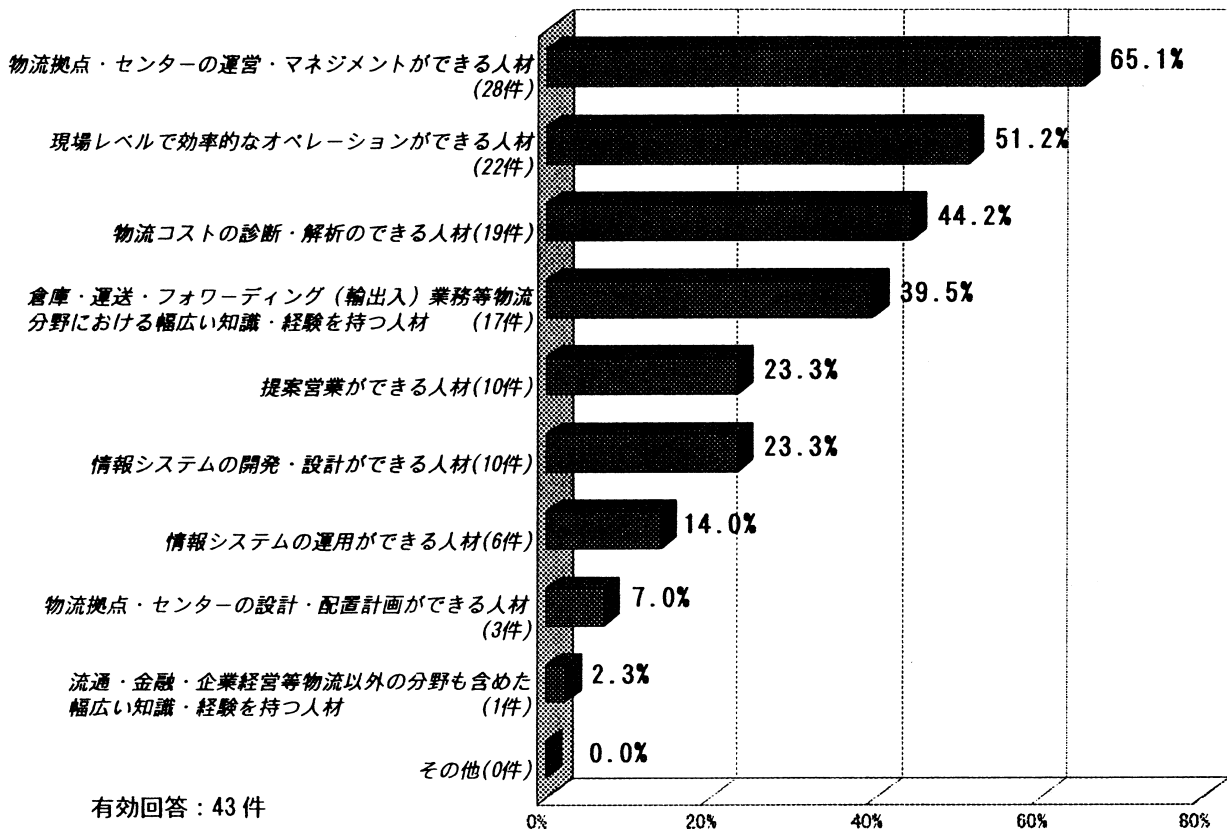


図3-3-7 委託先（3PL事業者）に必要な人材
[荷主アンケート問13]



③ 3PLに必要な人材と調達・育成方法

3PLビジネスにおいて、②にあげた機能を担うのに必要な人材とその調達・育成方法を整理すると、以下のとおりである。

a. チームリーダー／提案営業責任者

プロジェクトの企画・立案、プロジェクト全体の統括ならびに関連する部門・機能の調整機能を果たすとともに、顧客企業に対する提案営業を行う人材である。事業者アンケート調査結果をみると、3PLの展開にあたって今後確保・育成が求められる人材として、「提案営業ができる人材」（128件、58.4%）や「物流コストの診断・解析ができる人材」（113件、51.6%）が多くあげられており、とくに確保・育成の必要性の高い人材である。ヒアリング結果やプレゼンによると、中小規模の事業者においては、経営幹部が本件に携わることも多い。

この人材の調達・育成方法としては、次の b. に示すオペレーションの管理・運営責任者からのボトムアップによる育成が重要であるが、物流以外の分野における知識・ノウハウまで求めるのであれば、すでに専門的な知識や資格を持つ人材を外部調達して現場に入

れるとともに、物流分野の知識と経験を積ませてステップアップさせていくことも必要である。

プレゼンのなかでは、こうした人材を既存の物流に関する資格制度（物流管理士等）や短期間での研修のなかで育成していくことは難しく、かなり難しい資格制度を通じてステップアップさせていく必要があるとの意見もみられる。

このチームリーダー／提案営業責任者は3PLビジネスの「頭」、成功のカギを握る人材であり、研修・育成を行う場合のメインターゲットとなる。

b. オペレーションの管理運営責任者

a. のチームリーダー／提案営業責任者のコンセプトを理解して、現場において運営・実現する人材である。現場における効率的なオペレーションを実施し、オペレーションに必要となる作業戦力の調達と管理運営を行う。さらに、現場でのオペレーションを踏まえての改善提案をチームリーダーにあげていくことが求められる。

荷主アンケート調査結果では、3PL事業者に必要な人材として、「物流拠点・センターの運営・マネジメントができる人材」（28件、65.1%）、「現場レベルで効率的なオペレーションができる人材」（22件、51.2%）が多くあげられており、物流拠点やセンターなど現場でのオペレーションやマネジメントに長けた人材に対するニーズが強い。また、現場を踏まえての提案能力も求められており、この人材の確保・育成の必要性も高い。

この人材の調達・育成方法としては、自社の正社員のなかからの育成が基本となるが、ヒアリング結果やプレゼンによると、地方の物流センターで人材を確保する場合は、現地における採用が多い。また、特定地域での物流に強み（ノウハウと提案力）を持つ地域の物流事業者、特定品目での物流に強みを持つ中小事業者の人材を活用する方法もある。

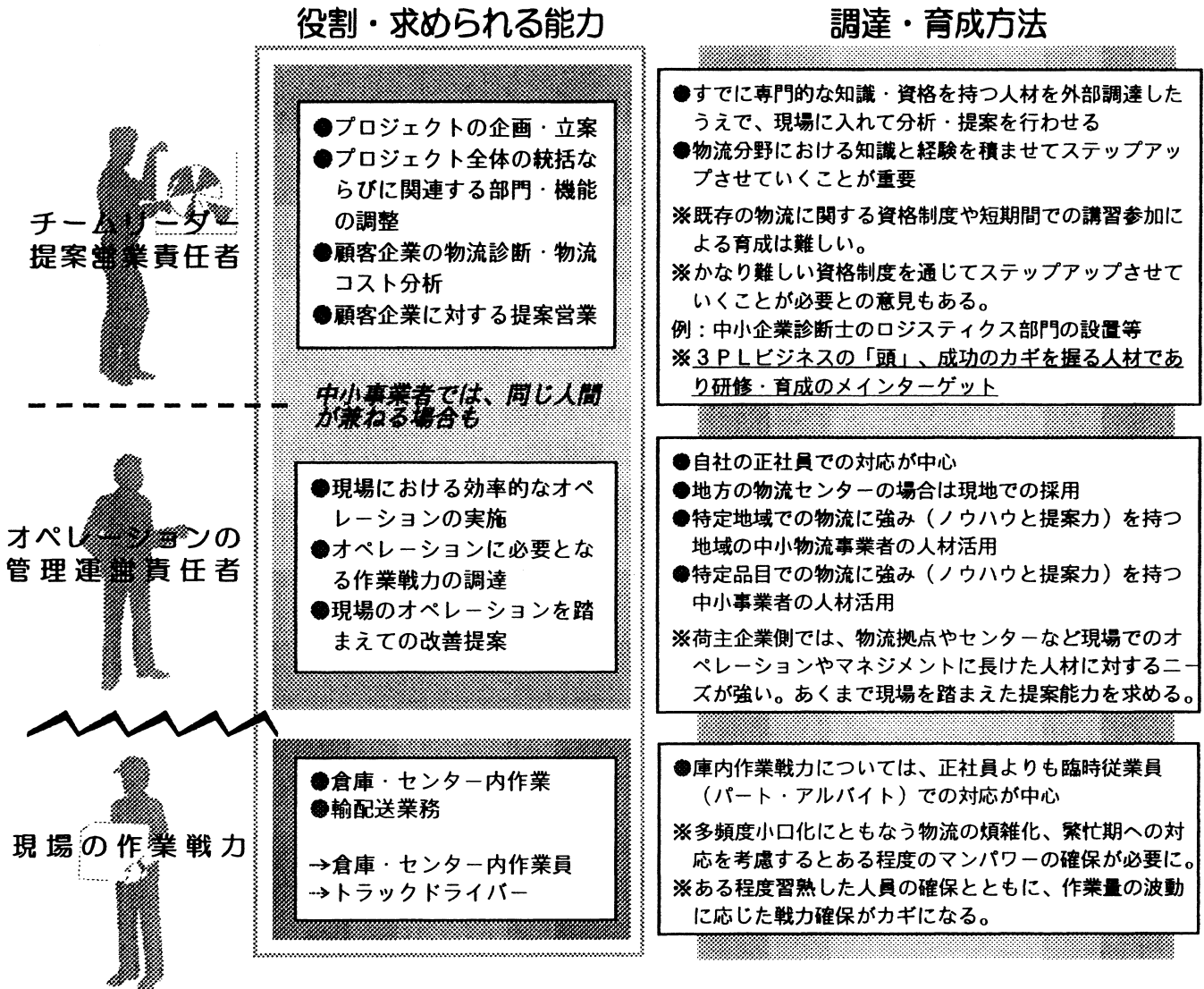
c. 現場の作業戦力

物流センター、倉庫内での作業を行う作業員や、輸配送を担当するドライバーなどの現場での作業戦力も広い意味での人材に含まれる。ただし、倉庫・センター内の庫内作業員については、正社員よりも臨時従業員（パート・アルバイト）での対応が中心となり、ドライバーについても、備車や提携事業者を通じての他社戦力の活用が可能である。

これらの作業戦力の確保にあたっては、多頻度小口化にともなう物流の煩雑化、繁忙期への対応を考慮すると、ある程度のマンパワーの確保が必要となる。また、ある程度習熟した人員の確保とともに、作業量の波動に応じた戦力確保が求められ、戦力を調達・運営するオペレーションの管理運営責任者の能力が問われる。

作業戦力そのものに対しての教育・研修はそれほど必要性の高いものではなく、b.のオペレーションの管理運営責任者に対する教育・研修の方が重要となる。

図3-3-8 3PLに必要な人材と調達・育成方法



～プレゼンからの挿入クリップ～

人材の確保・育成

- ・ 3PLの人材育成では、現場を動かせる基幹要員の育成が一番重要であり、この基幹要員研修にもっとも注力している。現在、当社では500人くらいの3PL要員がいる。
- ・ 現場を動かせる基幹要員としての力を持っているのが、地域の中小物流事業者である。彼らには地域での強み・ノウハウと提案力があり、この部分で生きるべきである。
- ・ 営業のポイントとなるのがチームリーダーである。コンピュータのシステムやエンジニアがいても、それを取りまとめるリーダーがいなければ仕事はできない。このチームリーダーを何人持っているかが会社の力、差別化のポイント。これをきちんと運営するのが3PL基幹要員である。 [以上C社]
- ・ 3PLのパイを大きくするためには人材育成が不可欠。今年本社地区で3回、その他の地域で3回、都合6回3PL研修会を実施。受講者は127名で金～土の2日間で実施。現在協力して3PL業務研修会テキストを作成中。 [B社]
- ・ コンベヤや入札による顧客獲得は少ない。誰でもできる仕事だったら、いずれ外国人労働力にとられてしまう。「安かろう、悪かろう」ではなく、ドライバーやフォークリフトに乗っている人たちの研修を多く実施し、全員がパソコンを使用できるような研修を実施。 [D社]

～プレゼンからの挿入クリップ～

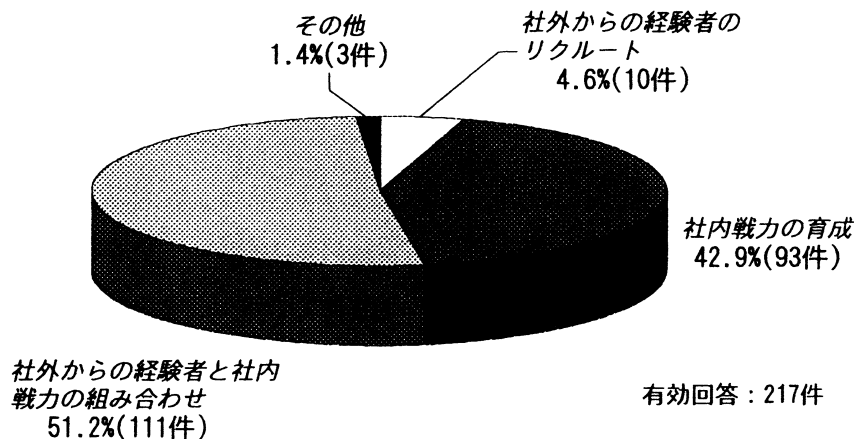
資格制度による人材育成

- ・ 現在の物流管理士は非常に曖昧な立場。たとえば、中小企業診断士で商業部門、工業部門があるように、物流部門を設けてもう少し権威付けをして、3PLを引っ張っていく基幹要員に「中小企業診断士物流担当」という名前が付けられればよい。
- ・ 物流管理士を1週間や10日の研修で資格を与えても、世の中には何も通用しない。物流に関しては10年やって初めて分かる部分もある。求められるのはほとんどコンサルティングであり、商業的な中身、経理的な中身、あるいは工業製品、工業の中身まで知らない、物流の提案がだんだんできなくなっている。
- ・ 中小企業診断士のなかに、ロジスティクスという専門分野があって、初めて中小企業診断士ロジスティクスという、世間の人間が取れないものになっていく。商法から契約問題のことまで知識があるというぐらいの人間を育てていかなければいけない。資格の中で勉強させていかななくてはいけない。そういう資格を持っている人を中心に、プラスアルファの物流の部分を習得させ、段階的に資格を上げて（1級～3級など）ステップアップさせていく方法もある。 [以上C社]

3-4) 人材の確保・育成方法と研修の必要性

人材の確保・育成方法としては、社内戦力の育成のほか、社外からの経験者のリクルートも考えられる。事業者アンケート調査結果をみると、「社内からの経験者と社内戦力の組み合わせ」により人材・スタッフを確保する事業者が半数を超えており(111件、51.4%)、社内戦力の育成を基本としながら外部戦力を組み合わせていく方向性がみられる。

図3-3-9 3PLに必要な人材・スタッフの確保の方法
[事業者アンケート問8(2)]



①社内戦力・既存戦力からの育成

社内戦力・既存戦力からの育成対象としては、既存の正社員、新卒プロパー社員のほか、物流子会社の場合は親会社からの出向社員が含まれる。

ヒアリング調査によると、これまでの育成は各事業者における現場でのOJTが中心であり、日替わり班長制など効果の高いものもみられるが、人材育成のためのテキスト・マニュアルは作成されていなかった。一部の事業者がようやくこれまでの受託事例などをもとにテンプレート化・マニュアル化に取り組みはじめたところであるが、多くの事業者にはそこまでの余裕がない。

また、3PL担当スタッフに外部の講習・セミナー等に参加させるほか、物流に関する資格(物流管理士等)を取得させている事業者もみられるが、講習への参加や資格の取得がとくに3PLスタッフとしての条件とされているわけではない。

この育成においては、3PLを構成する物流業務の基本、3PLについての考え方など基本的な部分からの教育研修が必要であり、物流分野における幅広い知識・ノウハウの習得を目指す研修とする必要がある。また、物流現場・オペレーションを効率的に管理運営する能力、必要な作業戦力を調達して組み合わせる能力、物流現場を踏まえた改善提案能力にウェートを置いたものとすべきである。

②外部戦力の調達

外部戦力の調達先としては、物流に関する専門知識・物流部門での勤務経験のある人材のほか、物流以外の分野における専門的知識・能力を持った人材も対象となる。

a. 物流に関する専門知識・物流部門での勤務経験のある人材

具体的には、企業の物流部もしくは物流子会社の責任者としての経験者、物流センター長などの現場の管理運営責任者としての経験者、車両運行管理・手配のプロ（配車スタッフ）が該当する。

ヒアリング調査結果によると、これらの人材は「即戦力」として採用されることが多く、研修の必要性はそれほど大きくない。すでに出来上がっている人材であり、これ以上は伸びないとの指摘もある。

b. 物流以外の分野における専門的知識・能力を持った人材

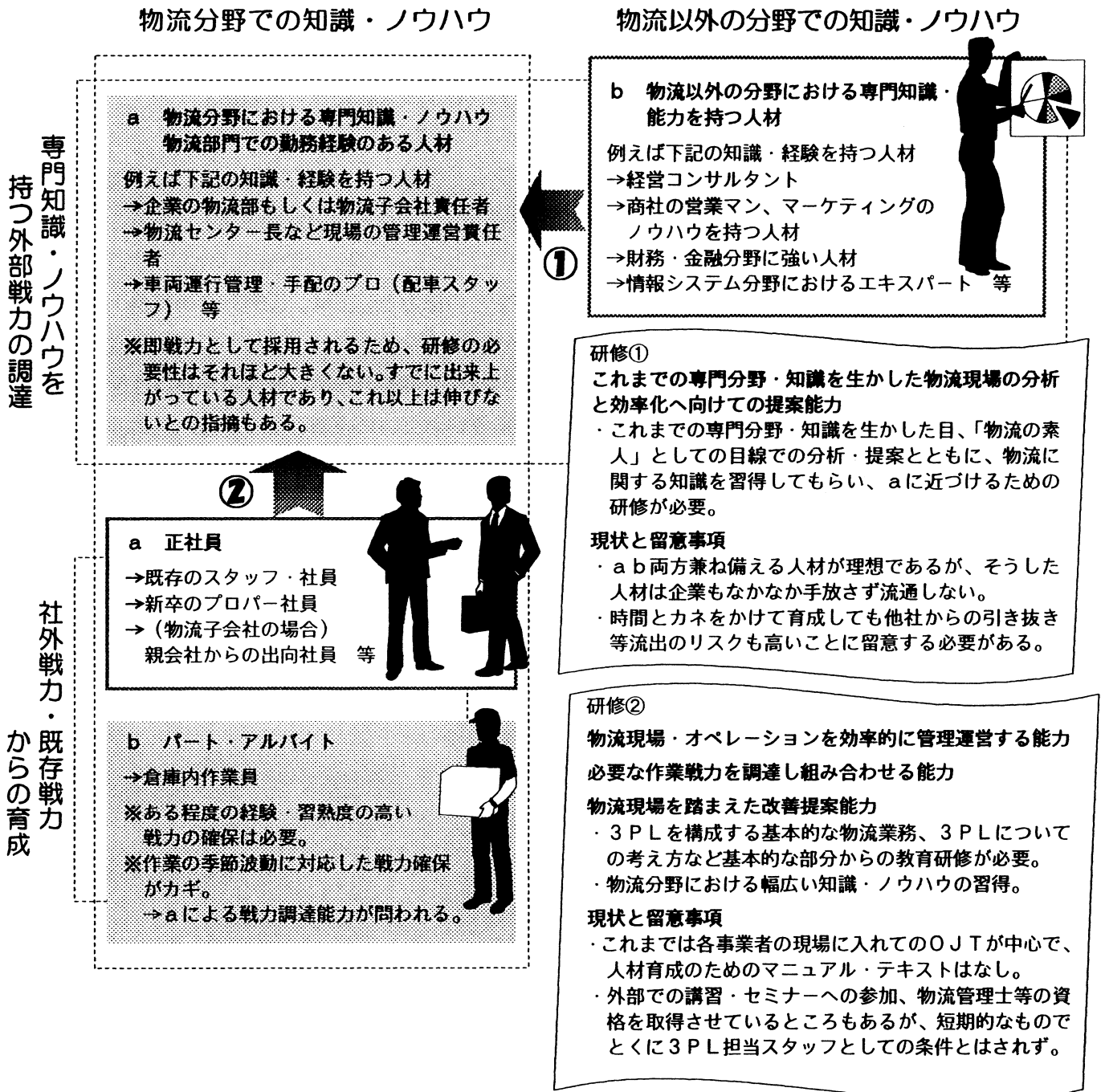
ヒアリング調査結果をみると、外部からの人材確保にあたり、物流分野における知識・ノウハウ、物流会社での勤務経験等は、とくに3PLビジネスにおける人材の必須条件とはされていない。むしろ物流以外の分野における幅広い知識・ノウハウを持った人材が補充されている。

こうした人材の具体例としては、経営コンサルタント、商社の営業マン・マーケティングのノウハウを持つ人材、財務・金融分野に強い人材、情報システム分野におけるエキスパートなどがあげられる。物流だけではなく、商流を把握するとともに、商流と物流をつなぐ情報システムについての知識を持つ人材が必要となる。

こうした人材には、これまでの専門分野・知識を生かした目、「物流の素人」の目線での分析・提案をしてもらうとともに、物流に関する知識・ノウハウを習得してもらい、a.に近づけるための研修が必要となる。

なお、人材派遣を行う事業者へのヒアリングによると、a b両方を兼ね備える人材が理想であるが、そうした人材はなかなか企業が手放さなさず、確保がきわめて難しい。また、時間とカネをかけて育成しても、他社からの引き抜き等流出のリスクも高いことが指摘されている。

図 3-3-10 人材の確保・育成方法と研修の必要性



(4) 荷主企業との関係

4-1) 荷主企業からの協力

事業者アンケート調査結果のなかでは、3PLを受託してみたの問題点として、「契約の取り決め・料金体系の設定が難しいこと」(47件、41.6%)や「提案・コンサルティングに対する対価がもらえないこと」(46件、40.7%)、「荷主企業側からの情報開示が不十分であること」(36件、31.9%)が比較的多くあげられていた。

一方、荷主企業のアンケート調査結果では、3PLを委託してみたの問題点として「提案・コンサルティング内容が不十分」「契約の取り決め・料金体系の設定が困難」であることが指摘されている。

これらから、3PLビジネスに必要な荷主企業からの協力としては、①データの提供・情報開示、②提案・コンサルティングや付帯的サービスを含む客観的な評価が荷主と共有されていることの2点が大きな条件となる。②の客観的な評価のための仕組みがないことについては、事業者、荷主企業とも共通の認識であり、お互いに評価しようがないため、上記のようなアンケート調査結果につながっている。

ヒアリング調査結果によると、①については、後述のように秘密保持・守秘義務契約のような仕組みが普及したこともあって、荷主企業からの理解・協力も進みつつあるが、②についてはまだ客観的な評価を行うための仕組みができていないため、今後の3PL普及促進へ向けての大きな課題となる。

図3-3-11 3PLを受託してみたの問題点・課題
[事業者アンケート 問15]

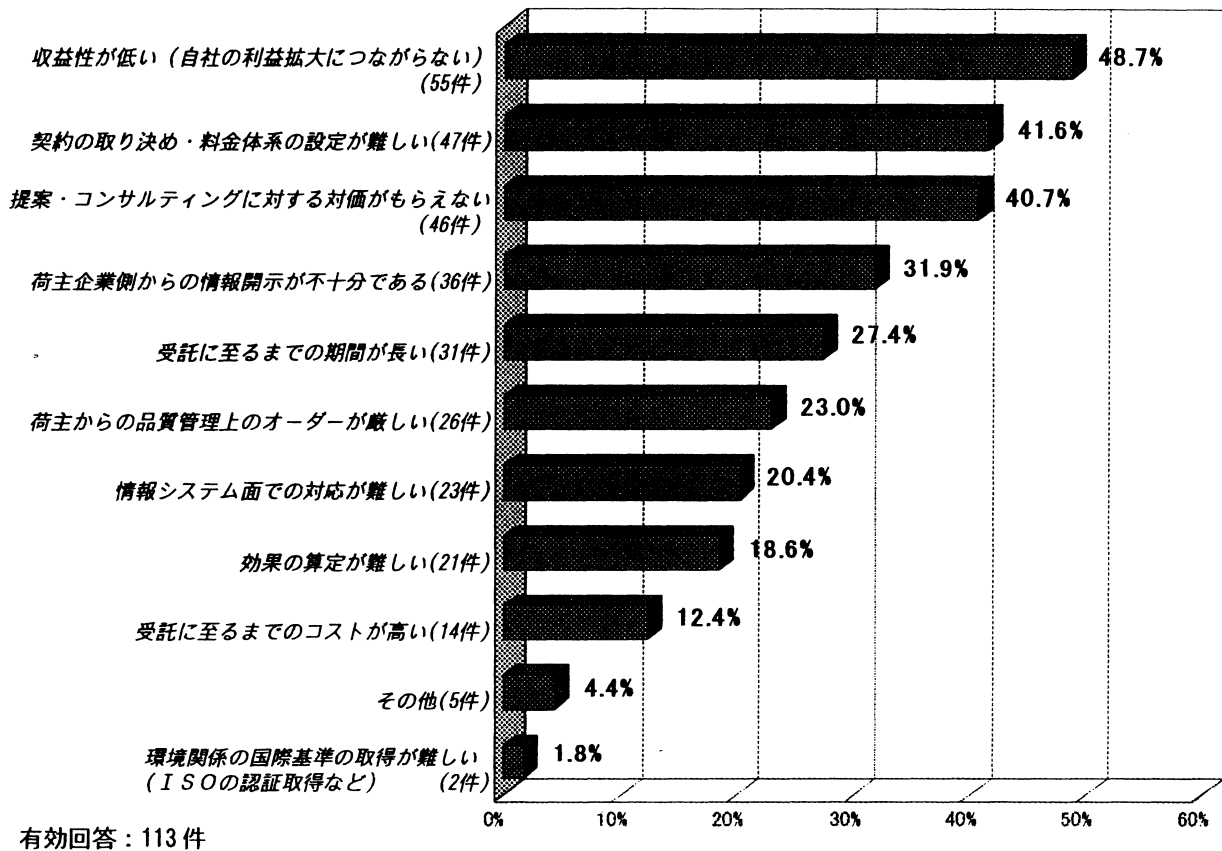
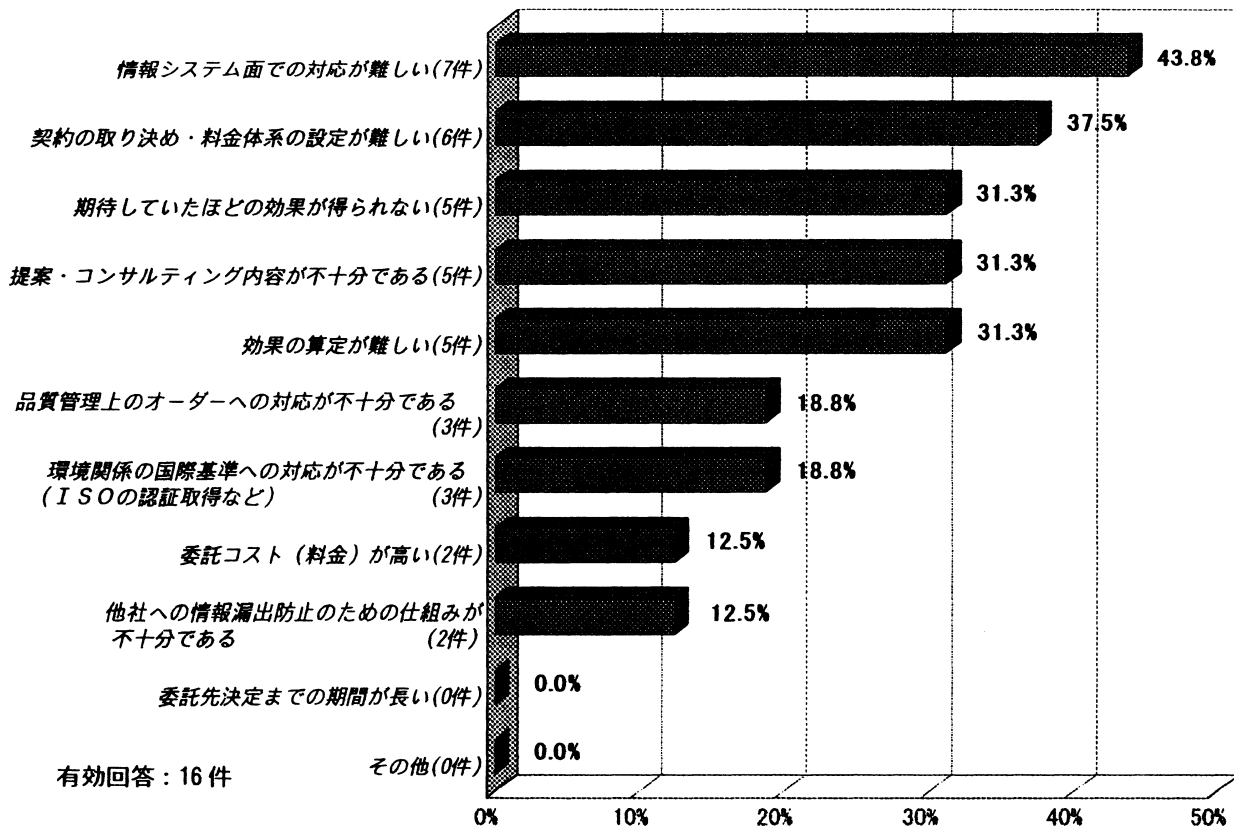


図3-3-12 3PLを委託してみたの問題点・課題
[荷主アンケート 問16]



①データの提供・情報開示

3PLは物流改革の提案を行うビジネスであり、事業者が物流改善・効率化へ向けての提案を行う前提として、荷主企業からのデータの提供・情報開示が不可欠である。

ヒアリング調査によると、この点については以前に比べて荷主側の理解が進んでおり、情報開示は十分に行われるようになってきている。荷主企業側も、情報の出し惜しみは結局自社にとって損になり、よりよい提案を受けるためには十分な情報開示が必要であることを認識しつつある。

こうしたなかで、同業種の複数荷主を集めた共同物流による効率化を提案する3PLもみられるようになってきている。秘密保持契約・守秘義務契約の普及により、同業他社への情報漏れに対する恐れも小さくなっている。

②提案・コンサルティングに対する客観的評価のための仕組み

3PLは荷主企業の物流の効率化・物流改善を目的とする点で、従来型の物流サービスと大きく異なるとされている。この目的を達成するために、事業者が物流コスト分析・物流診断などの提案・コンサルティングを行う。

事業者ヒアリングによると、荷主企業側ではあくまで作業に対する対価支払という意識が依然として強く、提案・コンサルティングへの対価支払という考え方は定着していない。物流コンペ等における「提案のタダ取り」も依然として行われている。

荷主企業における3PLに対する理解（3PLの目的は、物流改革を提案して物流効率化・改善を図るものであり、単なる作業の外注化とは異なる）の進展と3PLについての客観的評価システムの確立が必要である。

～プレゼンからの挿入クリップ～

共同配送提案によるコストダウンと荷主企業からの情報開示

- ・中部の大手生菓子チェーン3社を対象に、物流共同化（共同配送）の仕組みを提案し、配送ルートや拠点を見直して車両台数（28台→20台）・走行距離の削減（7,000km→5,500km）によるコストダウンを実現し、環境負荷も軽減。3社合計で年間7,000万円、2割の配送コスト削減。3社の間でコストオープンにしてゲイン・シェアリングしたことが成功のポイント。 [A社]
- ・問題解決策として他メーカーとの共同配送を提案。顧客の納品先が重複していることが多く、親会社をメインにした共同配送が、当社にとってのメリットとなる。
- ・親会社と同じ業種の顧客企業からもデータはもらえるようになってきている。当方から開示を求めるのは、例えば数量とかケースの大きさとか得意先（納品先）であり、納品単価のようなデータは求めない。現在では共同配送するというのは当たり前になっており、荷主企業側もむしろ積極的にデータ提供しようという雰囲気になっている。 [以上E社]

4-2) 荷主ニーズへの対応

荷主企業に対して、①提案に必要なデータの提供や情報開示、②提案・コンサルティングを含む3PLの効果に対する対価支払いを求める以上、事業者側からも荷主ニーズに応える提案、荷主に評価されるような内容の提案を行うことが不可欠であり、提案能力の向上が最大の課題になる。

①荷主企業からのニーズの変化

これまで荷主企業が3PL事業者に対して求めてきた提案は、物流コストダウンにつながる提案＝値下げ提案であった。しかし、ヒアリング調査によると、最近では荷主企業自身が運送コストをある程度把握し、現在の運賃相場が底にあること、いわゆる「運賃叩き」によるコストダウンが限界にきていることも認識しており、単純なコストダウンニーズからは脱却しつつある。

②荷主企業が3PL事業者に求める提案内容

アンケート調査結果でもみたように、荷主企業が求めているのは「物流現場を踏まえての改善提案であり、3PL事業者には管理だけを求めているわけではない。このほかヒアリング調査のなかでは、物流共同化による効率化など、当事者ではできない「第三者」としての提案、物流拠点の配置・統廃合など、物流の管理運営にとどまらない提案が3PL事業者に求められている。

③最近増加しているニーズ

最近、荷主企業のなかではコストもさることながらサービスの品質重視の姿勢が強まるとともに、在庫の把握や低減につながる提案を求めるようになってきている。コスト（料金）が安くても品質の悪い事業者の利用を嫌う荷主企業が多くなっており、リードタイムの維持・短縮や定時性確保、安全輸送、法例の遵守などを重視するようになってきている。

また、在庫管理機能の強化を目指す荷主企業も多く、在庫把握の容易化（ビジビリティの向上）と在庫の低減によるコストダウンにつながる提案へのニーズが高まっている。

4-3) 3PLの基盤となる協力関係の構築

①イコールパートナーとしての協力関係の形成

前にみたように、荷主と事業者双方からの提案に基づいて物流改革を実現していくのが3PLの理想の姿であり、単なる作業のアウトソーシングとも荷主企業からの丸投げとも異なる。こうした3PLビジネスの基盤として、イコールパートナーやWIN-WIN関係と表現される荷主との対等な関係を構築する必要がある。

ただし、事業者ヒアリング調査やプレゼンによると、イコールパートナーやWIN-W

INも実際には言葉だけであり、大手3PLといわれる事業者でも実現できていない。事業者と荷主企業との間には依然として力関係、上下関係が存在する。

②トップ同士の話し合い

3PL実現のためには、物流担当者ではなく、荷主企業側の経営トップを交えて話し合いのできる関係も重要である。

ヒアリング調査やプレゼンによると、物流をアウトソーシングすること自体が高度な経営判断であるため、経営トップを交えての話し合いが不可欠であり、提案もトップに対して行う必要がある。企業の物流担当者とはなかなか話が進まず、時間がかかることが指摘されている。3PL事業者へのアウトソースにあたっては、物流以外の領域も含めた判断が求められるが、荷主企業の物流担当者ではそこまでの権限を持っておらず、社内での立場もそれほど強くないことが背景にある。

事業者ヒアリングによると、上記のようなトップを交えての話し合いができるような関係を構築しやすいのは大手荷主企業よりも中小企業であることから、中小荷主企業をターゲットとする3PL事業者も多い。

～プレゼンからの挿入クリップ～

トップへの提案の重要性

- ・新規顧客との打ち合わせでは最初物流担当者が出てくるが、物流担当者は、「当社では物流はうまくやっている」という認識に立つため、支払いコストの低減だけを求められ、それだけで終わってしまう。まず会社のキーマン、できたら経営トップにこの段階でお会いして、事例の紹介という形でのプレゼンを行う。その後物流診断を持ちかけて受託につなげていく。 [E社]
- ・最初の面談はキーマン（できればトップ）と行い、その業種に合った実際の事例をプレゼンすることがポイント。必ず共感を得られる部分があり、物流診断につながる。物流診断によって、現状把握と課題の抽出を行うが、経営課題であるために、ここも提案はトップ報告がカギとなる。 [E社]
- ・顧客との定例会議を月1回実施。営業所段階での利益10%の確保の目標としており、これは会社トップ間レベルの相互了解事項である。 [D社]

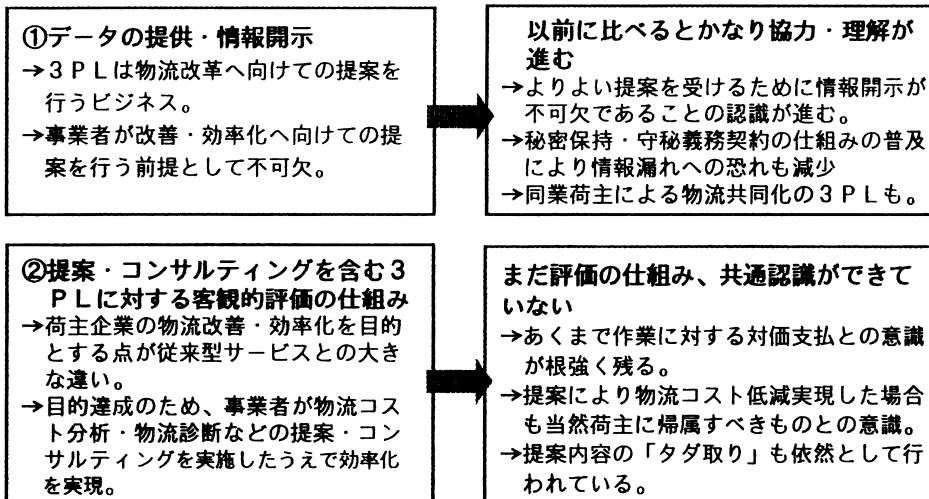
～プレゼンからの挿入クリップ～

荷主との関係や提案のタダ取りについて

- ・荷主の物流改善が当社の利益の源泉であり、毎年提案して改善が進めば顧客にとっても良い結果となり、WIN-WIN関係となる。しかし、実際には、とりあえず提案しろといわれて提案した結果だけが持っていかれてしまう「提案のタダ取り」が行われており、提案に関するモラルがまだ定着していない。 [A社]
- ・長期的な視点でパートナーシップを構築するうえでは、WIN-WINを実際に実行しなければならない。しかし、顧客は言葉では賛同してくれるが、実際には実現できていない。また、物流最適化のノウハウに対して正当な評価を認めてほしい。提案は会社の知的財産であるという考え方がまだ定着していない。 [B社]
- ・パートナーシップと情報の共有化をしながらWIN-WINでいこうとしているが、実際には実現できていない。最近コンペ形式が圧倒的に多くなったが、なかには何もカネを使わずにデータも提供されず、「何かアイデアを出してください」という怪しげなコンペもあり、そこにひとつの方向性をつくっていかないと、3PL事業者としては非常に迷惑している。 [C社]

図3-3-13 荷主企業との協力関係

荷主企業からの協力

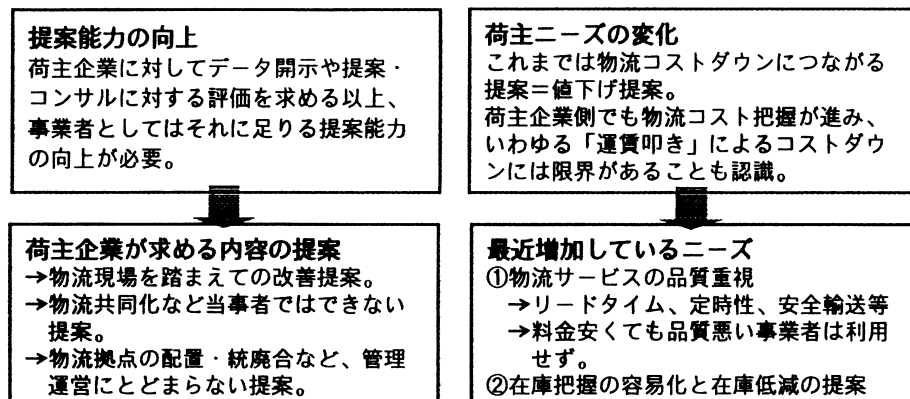


現実

- 実際にはコトバだけであり、大手3PL事業者でも実現できていない。
- 荷主企業と事業者の間には依然として上下関係が存在する。

3PLビジネスの基盤となる協力関係の構築
(イコールパートナー・WIN-WIN関係と称される対等の関係)
(物流担当者ではなくトップを交えて話し合いができる関係)

荷主ニーズへの対応



理想・あるべき姿

- 荷主と事業者双方からの提案に基づいて物流改革を実現していくのが3PLの理想の姿。
- 単なる作業のアウトソーシングとも丸投げとも異なる。
- 提案内容の実現効果についての客観的な評価の仕組み。

4-4) 3PL契約のあり方

これまでみてきたような3PLビジネスの条件・特徴を踏まえると、3PL契約の特性ないしあり方としては、①秘密保持契約・守秘義務契約、②包括的請負契約、③長期的・固定的契約の3点をあげることができる。

①秘密保持契約・守秘義務契約

すでにみたように、物流改善・効率化のための提案を行うことが3PLビジネスの大きな条件・特徴であり、3PL事業者がこの提案に必要なデータ提供・開示を求めるために必要となる仕組みが秘密保持契約・守秘義務契約である。ヒアリング調査によると、守秘義務契約の締結事例はかなり多く、仕組みとしてはある程度普及している。この仕組みの普及により、荷主企業における同業他社への情報漏れ等の恐れが軽減され、事業者に対するデータ提供・情報開示が進展している。

②包括的請負契約

ヒアリング調査によると、3PLの契約形態としては包括的請負契約となるとする事業者が多い。これは、一括受託のうえ広範・多様なサービスを提供するという3PLビジネスの特徴を反映したものである。

3PLには多様なサービス、非定型的なサービスが含まれるため、倉庫・運送などの既存の標準約款ではカバーしきれず、基本的には個別契約で、オーダーメイドでつくらざるを得ない。ヒアリング調査によると、とくに事業法や標準約款を超える付帯的な作業については明確な取り決めがなされていないため、3PL事業者側が無償で負担しているケースも少なくない。契約のなかで責任範囲の明確化を図るとともに、一括請負の運営責任に対応した賠償や保険の仕組みがあることが望ましい。

③長期的・固定的な契約

3PLビジネスの目的である物流効率化・改善効果を得るためにはある程度の期間が必要であり、最低契約期間が設定されていることも多い。物流の波動性を吸収しトータルでの効果を算定するうえでも、長期契約とならざるを得ない。ヒアリング調査によると、最初の契約期間は概ね2～3年程度であり、その後1年ごとの契約更新となっている。

④効率化の実現を評価する仕組み

3PLはそもそも荷主企業の物流効率化・物流改善を目的とするビジネスであることから、作業自体への対価ではなく、提案・コンサルティング、その実現部分（コスト低減効果）に対する対価支払が望ましい。

厳密な形でのゲイン・シェアリングは困難にしても、効率化の実現部分を客観的に評価

する仕組みを取り入れて、契約にあたって物流効率化が実現された場合にそれを何らかの形で反映できるような取り決めが必要である。

⑤ゲイン・シェアリングが困難な理由

「米国の3PLビジネスに関する調査報告書」(平成15年3月:国土交通省)によると、3PLの発祥地とされる米国においても、厳密なゲイン・シェアリングが一般的に行われているわけではなく、ベースラインの設定が難しく、実際にはうまくいっていないという事業者が多い。ゲイン・シェアリングはポピュラーなアイデアではあるが、実際の適用は極めて難しいことが指摘されている。

今回のヒアリング調査やプレゼンのなかでも、ゲイン・シェアリングの考え方を取り入れているとする事業者はみられるものの、厳密な形で実施しているわけではなく、やはり導入の難しさが指摘されている。

ゲイン・シェアリングが難しい理由としては、①ベースライン設定・コスト算定が困難、②継続してコストダウンをしていくことが困難、③荷主企業側の物流変化への対応が困難、④そもそも荷主企業側ではコスト削減効果は全て荷主のものであるとの意識が強く、事業者側に還元することを嫌がる。⑤提案・コンサルティングに対する対価支払という認識があまりない、といった点があげられている。

～プレゼンからの挿入クリップ～

ゲイン・シェアリング

・厳密にいうと、ゲイン・シェアリングを行っている顧客は親会社も含めて大手4～5社程度しかない。大体3年契約で行っており、3年目までは結構いただけるが、その後継続してコストダウンを行っていくことは難しい。また、実現できなかった場合のコストアップ分は100%当社負担となる。配分比率も40%が最高であり、50%までは取れない。

[A社]

・当初からゲイン・シェアリングの考え方を顧客に納得していただき、既存のコストから出発して、低減分を折半する方法が理想。実際に当社が行っているゲイン・シェアリングはそうではなくて、とりあえず当社から提案してその後改善した部分についてのゲイン・シェアリング。当初の段階で改善できる部分はかなり減ってしまっている。

[B社]

・ゲイン・シェアリングについては、当社は一切経験がない。一生懸命合理化を行っても、全ての効果は荷主のものになる。ゲイン・シェアリングはいまの日本のやり方、契約の仕方では算定が非常に難しく、評価が難しい。米国でも実際に行われているかどうかは非常に疑問であり、当初はそういう考え方も出てくるが最後は日本的になる。

[C社]

・営業所の段階での利益10%確保を目標に物流費の削減提案を行い、超えた部分を話し合いによって運賃見直しという形で顧客に還元。当然、10%を下回った場合についての保証は全くない。ゲイン・シェアリングは文章化するのが非常に困難であり、とりあえず超えた部分がいくらかをチェックしながら、幾らにしようということをお話しさせていただいている。

[D社]

・当社では倉庫も横持も配送も、全部、立米、容積建ての契約であり、厳密なゲイン・シェアリングは行っていない。

[E社]