

表2-4 世界の大手コントラクト・ロジスティクス企業（トップ20社）

（単位：百万ユーロ）

企業名	出身国	収入	営業利益*	営業利益率
1 Exel	UK	3,443	142.5	4.14%
2 TNT Logistics	Netherlands	3,389	150.0	4.43
3 Tibbett & Britten	UK	2,214	51.5	2.33
4 Wincanton P&O	UK	2,096	64.7	3.08
5 UPS SCS	USA	1,772	n/a	n/a
6 DPWN DHL	Germany	1,623	n/a	n/a
7 Thiel	Germany	1,491	1.6	0.10
8 Hays	UK	1,285	66.7	5.19
9 Ryder	USA	1,249	n/a	n/a
10 Christian Salvesen	UK	1,220	53.1	4.36
11 Penske Logistics	USA	1,036	n/a	n/a
12 Fiege	Germany	905	n/a	n/a
13 CNF (Menlo Logis)	USA	881	26.9	3.05
14 Geodis	France	830	n/a	n/a
15 TDG	UK	827	40.8	4.93
16 Kuehne & Nagel	Switzerland	759	21.0	2.77
17 NOL (APL Logis)	Singapore	732	-19.8	-2.71
18 north American Log	USA	570	n/a	n/a
19 Panalpina	Switzerland	504	n/a	n/a
20 Cat Logistics	USA	484	n/a	n/a

注：*営業利益は EBITA (Earnings Before Interest, Taxes and Amortization)：支払い利息・税金・償却控除前利益、収入は2003年3月末現在。

出所：Armstrong & Associates, European Logistics Leaders 2003, Transport Intelligence Ltd. June 2003, p. 20.

ヨーロッパの代表的な国際フレイト・フォワーダーKuehne & Nagel と Panalpina はトップ20社にランクされているが、Schenker はコントラクト・ロジスティクスの収入が少ないため20位に入っていない。

日本勢はロジスティクス収入を公表しない限りランクに入らない。

国別にみると、イギリスが40.8%と最大のシェアを占めている。イギリスでロジスティクスのサービスが他より早く開発された理由としては、規制緩和が先行し、小売業界もサプライチェーンの最適運営に早くから乗り出したことによるといわれる。Exel と Tibbet & Britten は北米市場にも進出し、規模を拡大している。

大手20社の実績からだけでは、ヨーロッパとアメリカのコントラクト・ロジスティクスの市場を比較することはできないが、ヨーロッパ勢がヨーロッパ域内にとどまらずアメリカ市場を含めグローバルにシェアを拡大していることは事実である。

(2) ヨーロッパの大手コントラクト・ロジスティクス企業

表2-5 ヨーロッパの大手コントラクト・ロジスティクス企業 (トップ20社)

(単位:百万ユーロ)

企業名	収入	営業利益	営業利益率%
1 TNT Logistics	2,423	n/a	n/a
2 Exel	2,279	87.75	3.85
*Wincanton P&O	2,096	64.66	3.08
3 Danzas Solutions	1,623	n/a	n/a
4 Thiel	1,491	1.56	0.10
5 Hays	1,285	66.72	5.19
6 Tibbett & Britten	1,223	26.43	2.16
7 Christian Salvesen	1,220	53.14	4.36
8 Wincanton	1,089	43.36	3.98
9 P&O TE	1,007	21.3	2.11
10 Fiege	905	n/a	n/a
11 TDG	827	40.88	4.94
12 Geodis	800	n/a	n/a
13 UPS	450	n/a	n/a
14 Stef TFE	409	n/a	n/a
15 Gist	387	13.7	3.54
16 Norbert Dentressangle	348	17.7	5.09
17 Schenker	350	6.6	1.89
18 D. Logistics	342	-6.2	-1.81
19 FM Logistic	322	n/a	n/a
20 Kuehne & Nagel	320	n/a	n/a

注:収入は2003年3月末現在。*WincantonのP&OTE買収による数字。

出所: European Logistics Leaders 2003, Transport Intelligence Ltd. June 2003, p. 23.

イギリスのWincantonは2003年1月にP&O Trans Europeanを買収したので3位にランクされることになる。上記の表2-5にみられるように、ヨーロッパのコントラクト・ロジスティクスの市場では、Exel、Wincanton、Hays、Tibbett & Brittenなどのイギリス勢が強い。彼らは倉庫ビジネスを主力とするロジスティクス企業である。彼らの保有する倉庫スペースは表2-6の通りである。

表 2-6 3PLの倉庫スペース (2002)

3PL企業	倉庫スペース (m ²)
1 TNT Logistics	6,257,000
2 Tibbett & Britten Group	4,979,563
3 Geodis	3,307,000
4 DPWN	3,100,000
5 Hays Logistics	2,958,000
6 Logista	2,750,000
7 Wincanton PO Trans European	2,545,000
8 Exel	2,300,000
9 Norbert Dentressangle	2,100,000
10 TDG	2,100,000
11 Kuehne & Nagel	1,962,633
12 Thiel Logistics	1,500,000

出所 : Logistics Europe September 2003 (Analytiqa's Who's Who in European Logistics), p. 36.

注

2) The European 3PL Market, eyefortransport, September 2003. p. 3.

3) European Logistics Leaders 2003, Transport Intelligence Ltd. p. 17.

第3章 3PL業者の特徴

1. 概況⁴⁾

ヨーロッパの3PL市場は、EU統合にともなう域内運行の自由化、進行するグローバル化に対応するためのM&A活動の活発化、ITの急速な開発などの要因により大きく変化してきた。指向するところは、“ワン・ストップ”ソリューションを求める総合ロジスティクスである。アセット・ベースのロジスティクスから付加価値が加味された総合的なコントラクト・ロジスティクスへの顕著な変化がみられる。

リード・ロジスティクス・プロバイダー (Lead Logistics Provider; LLP) のコンセプトが3PL市場においてより高度な専門化をもたらし、3PL業者は、ヨーロッパのロジスティクス市場で活動が期待される4PLサービス・プロバイダーへと徐々に移行しつつある。

2. 主な成長の要因

◆グローバル化

WTOの主導により市場の障壁は取り除かれ、関税率も下げられてきた。それにより、世界の貿易貨物量はさらに増加するであろう。ヨーロッパのOEMメーカーは、拡大する北米市場の動向にあわせ、世界的な規模で製造のアウトソース(外部委託)を計画している。グローバル化は、IT、テレコム、電子、自動車、薬品などの完成品の、特に途上国への販売を拡大する。これらの要素は、新しいロジスティクス・パイプラインの創造を必要としており、中・東欧諸国のEU加盟にともない、開発が顕著なものとなる。

◆サプライチェーン・マネジメント(SCM)の必要性

製品のライフサイクルの短縮と高度な技術革新は、サプライチェーンの迅速性と無駄なコストの削減を求めSCMの改善を要求した。ここで、ロジスティクスの資源と技能を提供し、全体コストを削減する3PLが登場した。外部の3PLは自社内のロジスティクス・プロセス改革のためにも貢献する。

◆ボトムラインと競争力

顧客の急激に変化するオーダー、デリバリー・スケジュールとサービス品質に対応するため、業界では新しい競争が生じた。3PLやLLPのサービスに依存することは、生き残りを賭け、利益を確保するためにも必要になった。3PLは、従来のロジスティクスのコストを下げ、ロジスティクスITを通じプロセスの運営を改善する手段と考えられる。

◆ビジネス・モデルとしてのアウトソーシング

アウトソーシングは、企業にとって実行し、開発し、運営するためのビジネス・モデルとして受け入れられてきた。一部の3PL企業は、アウトソーシングを急速に成長するビジネス・チャンスとしてとらえ、IT、電子、自動車、薬品などの分野に専門的な能力を集中している。

3. 3PLにとっての必須条件

輸送と倉庫・配送業務は、従来、単一のサービス商品として運営されてきた。そのようなアセット・ベースの基本サービスの利益率は低下している。付加価値の分野で価値を創出しなければならない。価格はボトム・ラインを維持するためのカギである。現在、域内輸送などの基本サービスからの収入は3PL業者の収入の50~80パーセントを占める。

大手を含めほとんどの3PL業者は、ヨーロッパの域内輸送でコスト構造を改善するため、「規模の経済」理論を展開するまでの能力を有していない。ビジネスの漸増は運営コストの削減にはつながらない。3PLにとって、付加価値ソリューションを提供するためには、ネットワークの拡大と組織的成長を実現するための追加投資が必要となる。例えば、国際的な3PLサービスを開始しようとする会社は、荷主業界のビジネス・トレンド、ITの必要度、アウトソーシング、国際調達、主要国の政治的な安定度、その他3PL市場の成長に影響を与えるその他の要因について研究しなければならない。

3PLは市場を研究し、顧客ならびに競合他社の内容を調査し、数量、市場規模、コストと商品データ、市場の短期的変化ならびに長期展望を把握する必要がある。

4. 3PL業界のハイライト

- ◆単なるアセット・ベースのビジネス・モデルから、総合的な一貫したロジスティクス・ソリューションへと、顧客の要求に対応する新しいビジネス・プロセス・モデルへの明らかなシフトがみられる。
- ◆規制環境の変化により域内各国市場は汎ヨーロッパ市場へ移行する。中・東欧諸国が新しくEUへ参入することにより、ヨーロッパは世界で最大の経済地域となり、ヨーロッパの3PL業者に新たな機会をもたらす。
- ◆増加する企業間のM&Aとアライアンスは企業間に大きな相乗効果を生み出し、ヨーロッパ全地域に価格の透明性をもたらす。
- ◆ヨーロッパの主要メーカーに販売と物流機能の分離傾向がみられる。この傾向は、ビジネス・プロセスのアウトソースをもたらし、ロジスティクス企業にLLPとなる機会を与える。
- ◆荷主業界は、サプライチェーンの最適化とビジビリティを高めるため、全ロジスティクス・プロセスの運営を単一企業にアウトソースする必要性を認識し始めている。この傾向は、LLPあるいは4PLの出現をもたらした。3PL業者は、顧客に対してLLP/4PLのサービスを売り込み始めている。

5. 市場の動向

- ◆現在、3PLは拡大の機会を求めている。ヨーロッパ域内の生産とディストリビューション活動の改革と統合は、荷主企業をコア・コンピタンスへ集中させ、3PL業者を使用することにより、彼らのロジスティクス・チェーンを改善することになる。成功するため

には、3PL業者は、自己の基本サービスを越え、いっそう付加価値サービスを提供する必要がある。彼らは、真の国際企業となり、世界的にサービスを強化していかねばならない。

◆他の主要な動向は、ディストリビューターやシッパーが自ら3PLビジネスに取り組もうとしていることである。総合的な倉庫と輸送のインフラを構築してきた企業は3PL競争に突入している。SpiegelやJ.C. Penneyは良い例である。

◆すべてのロジスティクス・プロセスをアウトソースしようとして、顧客はますます4PL業者に近づいている。施設、車両、在庫などのアセットの組織化と運営に集中してきた状来の3PL業者と異なり、4PLは、アセットの運営は3PLに任せ、情報の収集、調整と運営に焦点を合わせている。

◆LLPのコンセプトも速やかに顧客に伝わっている。顧客から他の3PLを運営するよう任命されれば、現在、顧客が使用している3PLサービス・プロバイダーの一社がLLPになり得る。

6. 3PL市場の主要な問題点

◆コントラクト・ロジスティクスの市場は継続的に拡大していくであろうが、管理ができなくなることで、サービス品質の問題が、3PL使用拡大に対する主要な制約となる。

◆付加価値サービスの提供と情報管理が差別化のキーとなる。しかしながら、3PLの収入は、なお、大部分が基本サービスから生み出されている。

◆3PL業者の選択にあたり、サービスの価格が重要な要素となる：コストの安さがアウトソースに際して決め手となる。

◆ユーザーは少数の3PLを使用しようとするため、3PLは、提供するサービスを、自力で、あるいはアライアンスを通じて拡大する必要がある。

◆ユーザーは、ますます、コア・ビジネス・プロセスに集中するため、サプライチェーンの統合、グローバリゼーション、ロジスティクス情報システムなどが3PL業者にとってシェア拡大のため取り組むべき最大の課題となる。

7. 企業の統合⁵⁾

ヨーロッパのロジスティクス市場は、EUの統合による市場の拡大と自由化の推進により大きく進展した。ロジスティクス業務のアウトソーシングは、ロジスティクス業界の変化に向けて一つの大きな契機となった。アウトソーシングは、従来の単なる輸送あるいは倉庫に比較しより高い利益率を確保し、急速な市場拡大のための駆動力となった。

この動向を利用し、ロジスティクス業者は、技能、能力と地理的範囲を拡大した。アメリカ市場では、ロジスティクス業務のうち約15%がアウトソースされたにすぎず、いまだ大きな可能性が存在する。

対照的に、イギリスのロジスティクス・プロバイダーは、早期に規制緩和が実施された

こともあって Exel、Christian Salvesen、Tibbett & Britten、Wincanton や Hays などの大手は国内市場にサービスを浸透させた。そして、国内市場の競争が激化するとともに未だ開発の可能性がある外国市場へと進出した。多くの場合、その開発の手法は現地業者の買収によるものであった。

(1) 拡大戦略

目下、グローバルな総合サービスを展開するにあたり、企業の買収が最も好まれる手法である。しかしながら、3PLにとってその他の選択肢もある：

◆自己拡充

自社による開発は、新規市場の開発にあたり最も安全な方法であるが、ヨーロッパならびにグローバルな基盤構築に際し使用されなくなった。買収は即座に収入を確保しオペレーションもそのまま使用できる。しかしながら、目標となる企業が減少したこと、また、多くの企業の買収計画が終わりに近づいたことなどにより、いま、企業は継続的に収入と利益を確保するため自力成長に戻りつつある。

◆アライアンス

アライアンスは、1990年代の半ばには、顧客に対して地理的なサービス範囲を広げるための素早い簡単な方法としてポピュラーであった。当時、形成された大型のアライアンスのうち、デンマークの DanTransport、フランスの Dubois、イタリアの Saima Avandero と Nedlloyd ETD の 'E1' が事例としてあげられるが、Danzas が Nedlloyd ETD を買収、Dan Transport が DFDS により買収され、また、ABX Logistics が Dubois と Saima を買収したことにより崩壊した。

アライアンスは、競争相手がアライアンスのメンバーを買収する危険性が少ない安定的、保守的な市場でのみ可能である。近年のヨーロッパのロジスティクス市場には当てはまらない。

また、アライアンスの弱点は、戦略的な方向性に欠けることである。個々のメンバーはアライアンスの将来に対して異なった意見を持ち、自社独自の優先すべき案件がある場合がある。これらは、しばしば IT を含めたネットワークへのインフラ投資を不可能にする。このような状況では、自社コントロールの総合プレーヤーとは戦えない。

しかしながら、ドイツ市場では、大手のフォワーダーに対抗するため、中小のフォワーダーが IDS Logistik、Elix European Logistik などの "Kooeration" と称するアライアンスを結成しオペレーションの拡充をはかっている。

◆ジョイントベンチャー

ジョイントベンチャー (JV) とは、複数の企業が共同で株を所有し会社を設立する正式な関係をいう。JV は、通例、付随的なサービスをもつ会社同士が特定の市場を開発するために設立される。DSV と TNT Logistics が北欧で JV を設立した。TNT Logistics が DSV のロジスティクス部門の 50% を買ったものである。これは、DSV がヨーロッパ市場に弱く

TNT も北欧地域に弱いことから成立した。

Wincanton と Kuehne & Nagel の JV があるが、これは Wincanton のイギリスの小売顧客と Kuehne & Nagel の世界的なフォワーディングのネットワークを結びつけた例である。

◆買収

ヨーロッパ市場の統合にともない、ロジスティクス市場で出現した顕著な現象は、ドイツポストに代表される大手企業による買収戦略であった。例えば、ドイツポスト (DPWN) はコア・ビジネスである郵便事業を独占しており、本国の郵便独占事業から得た利益を買収資金に利用するなど、極めて有利な立場にあった。

表 3-1 大手企業の買収戦略

年	買収者	目標企業	業種	活動範囲	買収コスト
2003	DPWN	Airborne 陸上	陸上輸送	アメリカ	10.5 億ドル
2002	Deutsche Bahn	Schenker	フォワーダー	グローバル	25 億ユーロ
1998/02	DPWN	DHL	エクスプレス	グローバル	16.9 億ドル
1999	Ocean*	NFC (Exel)*	ロジスティクス	グローバル	22 億ユーロ
1999	DPWN	AEI	フォワーダー	グローバル	11.4 億ドル
1998	DPWN	Danzas	フォワーダー	グローバル	13 億ユーロ
1996	TPG	TNT	エクスプレス	グローバル	12 億ユーロ

注：*は合併。

出所：Consolidation: Market Dynamics in European Supply Side Logistics - Part One, Supply Chain Practice Vol. 5. No. 3. 2003, John Manners-Bell, Transport Intelligence, p. 46 他より作成。

ドイツポストは、一連の買収により DHL のエクスプレス、Danzas のロジスティクスに本来のコア・ビジネスである郵便と金融を加え、総合的なサービス企業としての体制を確立した。買収企業の融合が今後の課題といわれている。

Deutsche Bahn (ドイツ国鉄) は、元々子会社であったドイツの大手国際フォワーダー Schenker を買い戻し総合的なサービスの拡大を図っている。

イギリスの大手エア・フレイト・フォワーダー MSAS の親会社 Ocean Group PLC とイギリスの Exel Logistics の親会社 NFC Corp. が合併し新会社 Exel plc が設立された。世界規模でロジスティクスとフォワーディングの総合的なサービスを展開している。

1996 年にオランダの郵便・通信会社 KPN がオランダのエクスプレス会社 TNT を買収したが、1998 年に郵便、エクスプレスとロジスティクス部門は TNT Post Group (TPG) に統合された。TPG は、オランダとヨーロッパ域内のみならず世界的に活発なサービスを展開している。

しかし、企業買収がすべて成功しているわけではない。ベルギー鉄道の子会社 ABX Logistics もドイツの Thyssen Haniel、イタリアの Saima Avandero などを含めた大規模な買収作戦を実施したが、買収した企業の統合に失敗した。

ドイツの D. Logistics も同様である。確固とした経営能力と金融資源に欠けた野心的な買収戦略は危険である。

(2) ヨーロッパの企業買収

以下では、Transport Intelligence が行った M&A 活動のサーベイ（1997 年～2002 年）からヨーロッパの企業買収の推移をみる。

◆買収件数

買収件数は 2000 年をピークとして減少傾向にある。

買収が減少した理由は—

- ・魅力のある目標が減少したこと。

最良のターゲットはすでに関われ、買収はもはや選択の対象ではなくなった。企業は自前の構築かアライアンスの結成に戻る。M&A ブームの時には買収価格が高騰し非現実的となった。将来的に利益を生み出すことが難しいと思われたため、多くの企業は取引を回避した。

- ・多くの主要企業は買収戦略を完了した。

最も多く買収したドイツポストやその他郵便局も買収計画の第一段階を終了した。優先順位は買収から統合へと移っている。それは、構築したネットワークの価値を引き出すために必要である。

- ・経済環境が変化した。

多くの企業の利益が減少するなかで、焦点は拡大から利益の確保へと向けられている。新しいビジネスへの投資ではなく、コスト管理である。2000 年と 2001 年に最大の買収取引を記録したドイツも厳しい経済不況に直面している。不況は、市場における統合のスピードを遅らせる。

◆買収の分析

- ・ヨーロッパの買収

1997 年から 2002 年の間に買収された業種をみると、配送業者が 47%、フレイト・フォワーダーが 18%、エクスプレス・パーセルが 16%の順となっている。なお、フレイト・フォワーダーの買収件数は毎年一定している。

国別にみると、ドイツにおける買収は、2000 年までは極めて少なく、2000 年と 2001 年に急激に増加し、2002 年には突如減少している。ドイツポストの例を除き（ドイツポストの買収は大部分が海外である）、ドイツのロジスティクス企業は、買収を拡大の手法としてとらえることがヨーロッパの他国よりも遅かった。そして、買収作戦を展開し始めたときも、海外ではなく、ドイツ国内の企業統合を中心とした。すなわち、2000 年から 2001 年に行われた買収取引の 60%が国内で発生した。ドイツの典型的な中規模の同属経営の保守的な会社が自社を売りに出すことを受け入れ始めたのは最近になってからである。

2002 年になりドイツにおける買収は急激に減少した。多くのドイツ以外のロジスティクス企業はドイツのオペレーションに弱い。理由は、経済状況の停滞にもよるが、買収のターゲットが不足していることにもよる。ドイツにおける買収の見通しは、リセッションが終了した後加速されるであろう。

また、1999 年以降、買収は、EU の周辺地域で行われるようになってきた。2000 年と

2001年に行われたロジスティクスの買収の5件のうち1件は、中欧あるいは北欧に関するものである。企業は、新規買収については、地理範囲を拡大するためヨーロッパの核市場よりも外の市場に眼を向け始めている。

・国際的な買収

ヨーロッパのロジスティクス企業の買収は2000年にピークとなったが、その他の地域では2001年に主要な買収が行われた。ヨーロッパ地域の買収は2002年には半分に減ったが、国際買収は15%下がったのみであった。理由は、大手のロジスティクス企業は、経済のスローダウンにもかかわらず、グローバル・オペレーションの拡大を実行する計画を継続しているからである。ヨーロッパの買収が減少したのは、経済情勢ではなく、買収計画の段階的縮小に起因する。

多くのヨーロッパの大手ロジスティクス企業は、新市場の拡大のためヨーロッパ市場から北米市場へ着眼し始めた。顕著な買収は下記表3-2に示す通りである。

表3-2 ヨーロッパ企業によるアメリカ企業の買収

買収企業	被買収企業	年	業種	買収コスト・目的
Exel	FX Coughlin	2001	フォワーダー	331百万ドル、自動車関連
Kuehne & Nagel	USCO	2001	倉庫系3PL	300百万ドル、倉庫基盤
TNT Logistics	CTI Logistics	2000	3PL	650百万ドル、自動車関連

出所：Consolidation 2003 Acquisition strategies in the European Logistics Industry, Transport Intelligence, January 2003 p. 16より作成。

2002年にはパシフィック・リム地域が北米に代わり買収のため最も人気のある地域となった。各社とも急激に伸張している極東地域の経済に関心を持っている証拠である。

・今後の動向

買収活動がスローダウンしたとはいえ、市場の統合が終わったわけではない。最大手のロジスティクス・プロバイダーであっても、地域的には弱点がある。1社で、グローバル・メーカーのヨーロッパ地域のニーズに対応できるロジスティクス企業はいない、まして、グローバルには、という。

このような状況が変化しない限り、ロジスティクス・プロバイダーは、買収を含めたあらゆる成長のための手段を使いながら、今後とも彼らのオペレーションの拡大を継続していくであろう。国有鉄道と郵便局のさらなる自由化によって公共資金が市場に投入され、この買収の傾向は加速していくであろう。

8. 4PLの出現

ロジスティクス・サービスのインテグレーター、ネットワーク・オーガナイザーあるいはリード・ロジスティクス・プロバイダーとして現在の3PLを超えたサービスが要求されている。フォースパーティ・ロジスティクス（4PL）という用語が的確か否かは別として、以下にヨーロッパにおける4PLのコンセプトを考察する。

◆ 3PLとは⁶⁾

3PLプロバイダーは、ロジスティクスをアウトソースする道を開いた。彼らのコア・ビジネスがフォワーディング、トラックあるいは倉庫業であるかにかかわらず、顧客のために新たなサービスを提供し始めた。単なるロジスティクスのサービスの提供者からより高い利益率を生み出す、総合的なサービスへの道を開いた。

一方、顧客は、コストの削減を図るため、3PLの提案を期待している。国内であろうが、国際あるいはグローバルであろうが、アウトソースされるロジスティクスにサービスを提供する3PL市場の可能性は大きい。

しかし、途中で何かが起きた。理由は多々あろうが、多くの3PLは変化に立ち遅れたといえる。一部は自己の旧来のコア・ビジネスから総合的なサービス・プロバイダーへと変身できなかった。国際3PLは、国内サービスを提供できず、国内3PLは国際ロジスティクス・サービスを提供するまでに至らなかった。

その他、競争のなかで差別化ができない、あるいは、市場のなかで3PLとしての地位を確立できなかったものもいた。多くは、3PLの商品開発を行えず、サービスを陳腐化させた。

このような後退が特に新規の顧客を引きとめることができず、3PLの成長を鈍化させた。3PL業界の分散化は3PL自身の不安と顧客の要求の多様化をもたらす。

結果として、顧客は彼らのビッドの結果にのみ頼ることとなる。荷主は、サービスに対する明確な尺度を与えることなく、コスト削減の効果のみ重視する。

◆ 3PLの問題点⁷⁾

現在の3PLモデルには次の問題点が指摘されている—

- ・ 最初のコスト削減は継続されない（一回きりである）。
- ・ 局所的なロジスティクス・サービスに絞られる。
- ・ サプライチェーンの運営への集中に欠ける。
- ・ 複数の3PLを管理することは難しい。
- ・ グローバル／地域的なリーチに欠ける。
- ・ 情報インフラ／統合を提供する能力に欠ける。
- ・ 3PLからの脱皮が必要である。
- ・ 自己のアセットにこだわりすぎる。

◆ 4PLとは⁸⁾

ビジネス・プロセスのアウトソーシングには、従来のアウトソーシングとそれ以上の何かがなければならない。アウトソーシングとは、一連のタスク、責任や機能を明確にし、外部のサービス・プロバイダーへ移行するものである。ビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）にはそれらが必要となる。BPOのサービス・プロバイダーは、既存の機能に対し、異なった見解、知識、経験と技術をもたらし、荷主とともに、改善すべきあるいは新しいプロセスへとリエンジニアする。どのような結果をもたらすかであり、単なる純粹なコスト削減のみではない。新しいプロセスは、荷主企業のなかに組み込まれ、利益と

株主へのベネフィットを含めた価値をもたらす。

3 P Lによるサービスの空白状態が続くなかで、4 P Lが出現した。4 P L (Fourth Party Logistics Service Provider) は従来の3 P Lとは異なる。4 P LはBPOである。このリード・ロジスティクス・プロバイダーは、顧客のニーズに対し価値とリエンジニアの手法をもたらす。4 P Lは中立であり、どのようなキャリア、フォワーダーあるいは倉庫が使用されるかにかかわらず、ロジスティクスのプロセスを運営するものである。4 P Lは顧客が使用する複数の3 P Lも効果的に運営する。

この新しい国際ロジスティクス・プロバイダーは、個々の顧客の特別のニーズに応じたソリューションを開発する。

優れた4 P Lは顧客の考えと、顧客の複雑な要求を理解し、顧客の満足を得るソリューションを提示する。4 P Lは荷主との関係を重視し、ゴールと結果についての尺度とインセンティブを求める。4 P Lは顧客の部門としての地位を要請する。BPOプロバイダーは、プロセスを運営するに際し情報技術の必要性と役割を認識している。

◆4 P Lの名称は以下に置き換えられる：

- －インテグレーター
- －ネットワーク・オーガナイザー
- －リード・ロジスティクス・プロバイダー

(Melvyn J. Peters, Cranfield University)

◆4 P Lの事例

－Exel とイギリスの大手醸造業者 Bass Brewers とのジョイント・ベンチャー⁹⁾

旧来の伝統的なイギリスの醸造業界は、小売チェーンの出現により構造的な改革を迫られていた。このような背景のもとで、Exel は、イギリスの最大の醸造会社 Bass Brewers との間で Tradeteam と称するジョイント・ベンチャーを設立した。Tradeteam は、現在、業界で主要なサプライチェーン・プロバイダーとして急速に伸びている多くのチェーン店に貢献している。

Tradeteam は1995年に設立された。市場では、パブの所有権が醸造業者からパブ・チェーンへ移行されていくなかでロジスティクスのインフラ整備が急務となっていた。

Tradeteam の行った基本的な改革は、従来の自家配送ネットワークから全国ネットワークへの変更にあった。新しい配送センターが London、West Midlands と Liverpool の3箇所に設置された。これらの拠点は現在一日約7,000バレルを取り扱っている。Tradeteam は、Carling、Worthington、Caffreys などの有名ブランドから週28,000件のほる配送を25,000のパブやクラブへ行っている。

Tradeteam が業界にもたらした最大の効果は、ハイテク・ソフトを通じ醸造元とパブに提供する精度の高い情報システムにあった。Tradeteam は、当業界に最も適した独自のシステム開発を行った。MIS (Management Information System) ツールが配送の効率化に、また、在庫管理の効率化のためのツールも使用されている。さらに、Tradeteam は車両の運行トレース・システムならびにオーダー管理が行えるカスタマー・サービスのソフトウェアを導入している。

Brass Brewers とのジョイント・ベンチャーにより、Tradeteam はブランド・オーナーからパブの小売を含めたユーザーに対し共有のサービスを設定するビジョンをもって設立された。Tradeteam は、パブ小売グループに対し、高度な管理によりコスト効果を生み出すことが可能となる独自のワン・ストップ・サービスを提供している。

—General Motors と CNF とのジョイント・ベンチャーVector SCM—¹⁰⁾

GMにはロジスティクスの専門部門 GM Global Logistics があるが、工場、サプライヤーとロジスティクス・パートナーとの間で全サプライチェーンのビジビリティを共有する情報システムの開発を目指していた。狙いは、現行の 60 日間のサイクルを 3 分の 2 に短縮し、オーダーからデリバリーまでの厳格な時間設定により、配達日を 100% 確定する、などにあった。実現のためには、サプライチェーンの技術レベルを高める必要があった。

GM は自己のコア・コンピテンスは、車のデザインと製造にあることを承知しており、ロジスティクスがコア機能であるパートナーを必要としていた。GM はグローバル・ロジスティクスのスペシャリスト CNF を選び、ジョイント・ベンチャー；Vector SCM を設立した (GM が 20%、CNF が 80%)。

CNF は、当初、資金と技能と技術を提供し、その役割は、グローバルなロジスティクスのオペレーションを引き受け、先端的な情報技術を開発し、GM の世界的なロジスティクス・サービス・プロバイダーのネットワークをコントロールすることにあった。

GM は、戦略的企画とアライアンスの運営を行い、Vector ヘケース・バイ・ケースでプロジェクトを移行していくこととした。GM は年間のロジスティクス費用を一部負担するが、新会社が削減の努力を行い、達成分は両親会社に分配される。

双方は将来の展望を確認しており、CNF の役割は、グローバルな自動車産業のための最新のロジスティクス・テクノロジーを開発することにある。GM は、CNF の現行の技術インフラを利用し、自社で開発は行わない。

両社のジョイント・ベンチャーへの期待は、文字通り、同社が配当を支払うことにある。短期的には相当の実務的なセービングが得られるであろう。しかし、長期的には、「最小のコストに押さえる」ことから得る利益よりも、「価値を創るための運営」(managing for value) から得る利益は計り知れない。

2000 年の 12 月に正式に発足したが、Vector は希望的見通し以上の成果を挙げた。北米では、インバウンドの輸送の最適化により大幅なコスト・セービングに成功した。Vector のビジビリティ・ツール SCVC により完成品のトランジット・タイムが改善された。

Vector は最初の 9 ヶ月で 7 つのプロジェクトを取り扱い、財務的にも運営面でも目標を達成している。Vector はヨーロッパでも 2001 年の 10 月に活動を開始し、GM のヨーロッパのサプライチェーンの改善に取り組んでいる。

GM のロジスティクスの専門スタッフは、Vector が世界クラスのロジスティクスのプロフェッショナルと共同でプロジェクトに取り組むことを、脅威とは感じず、理解している。数年前までは考えられなかったことだという。

◆今後の方向

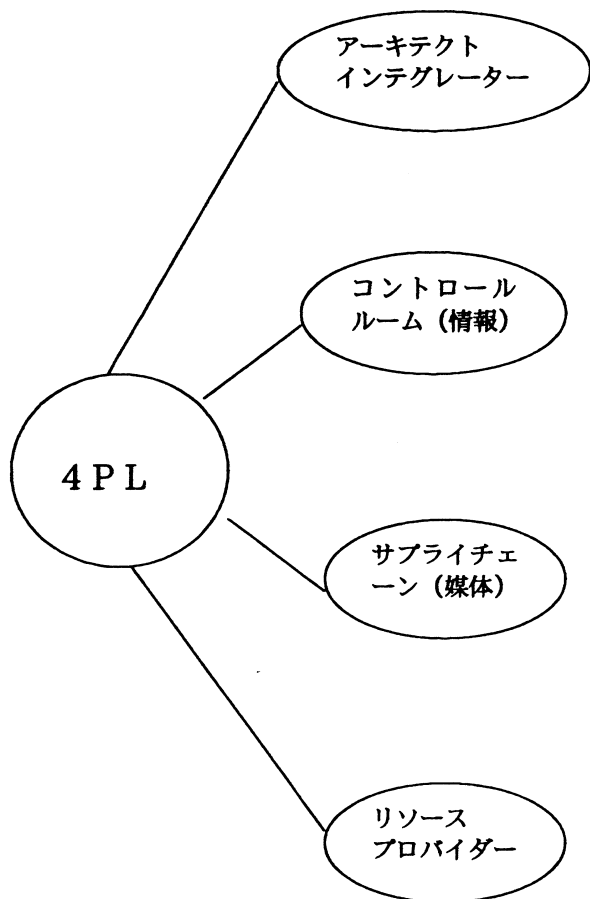
Lanagley 教授他の 2002 年の 3 P Lサーベイによると、3 P Lプロバイダーは、彼らのビジネス・モデルを進展させている。そのビジネス・モデルは、サプライチェーンのなかのサービスの高度化と地理的なサービスの拡大の双方に基づくものである。この進化は、ロジスティクス・サービス・プロバイダーから 3 P Lへ、L L Pへ、そして、最終的には、L L M (Lead Logistics Manager)、S C I (Supply Chain Integrator) あるいは 4 P Lへのシフトを含むという。

しかし、サーベイによると、3 P LとL L Mとの相違を理解するかとの問に対して 70%が「理解する」と回答しているのに対し、L L M/S C I/4 P Lのような用語は、混乱を招き、漠然としているか、との問に対し 85%が「その通り」と回答している。

また、いろいろなロジスティクスのアウトソーシング・モデルの用語と価値については混乱があり、このようなモデルはいまだ新しい（サーベイ回答者の 5%が現在L L M/S C Iを使用している）ものの、このような進展したロジスティクスのアウトソーシング・ビジネスのモデルは、継続的に繁栄するという確かな証拠があるという¹¹⁾。

図 3-3 は、1996 年にトレードマークの登録をした 4 P Lのオリジネーターである Accenture による 4 P Lの構図である。

図3-3 総合SCMプロバイダー（4PL）



変化への主導

- ・ サプライチェーンの見通し
- ・ 多数の顧客関係
- ・ 取引設定
- ・ サプライチェーン・リエンジニア
- ・ プロジェクト・マネジメント
- ・ サービス、システムと情報の統合者
- ・ 継続革新

デジジョン・メーカー

- ・ 経験のあるロジスティクス専門家
- ・ 最適化と決定
- ・ 中立な立場
- ・ 複数の3PL管理
- ・ 継続的改善

情報

微妙なシステム

- ・ ITシステム統合
- ・ ITインフラの提供
- ・ リアルタイム・データ追跡
- ・ データの情報への変換
- ・ 必要情報の提供
- ・ 技術支援

アセット

- ・ 輸送アセットのプロバイダー
- ・ 倉庫、クロス・ドック・施設
- ・ 生産 — アウトソース
- ・ 調達サービス
- ・ 共同パッキング・サービス

出所：Accenture, Focus May 2002

注

4) 1. から 6. までは The European 3PL Market – A synoptic overview of emerging trends & opportunities, eyefortransport global research, September 2003 pp. 3-7 を抜粋・要約した。

5) 7. は Consolidation: Market Dynamics in European Supply Side Logistics – Part One, Supply Chain Practice Vol. 5. No. 3. 2003, John Manners-Bell, Transport Intelligence, pp. 42-52 より抜粋・要約した。

6) Thomas Craig, President, LTD Management, 4PL versus 3PL – A business process outsourcing option for international supply chain management, World Wide Shipping, December/January 2003.

7) Melvyn J. Peters, Beyond 3PL: The Emergence of 4PL and Freight Managed Services, Cranfield University, Nov. 2002.

8) Thomas Craig, op. cit.

9) Exel and Bass create the ultimate logistics service, Exel.

10) Jon Bumstead and Kempton Cannons, From 4PL to Managed Supply-Chain Operations, Focus, May 2002, p. 24.

11) C. John Langley Jr. Ph.D., Cap Gemini Ernst & Young and Ryder System, Inc., Third-Party Logistics Study Results and Findings of the 2002 Seventh Annual Study, p. 22.