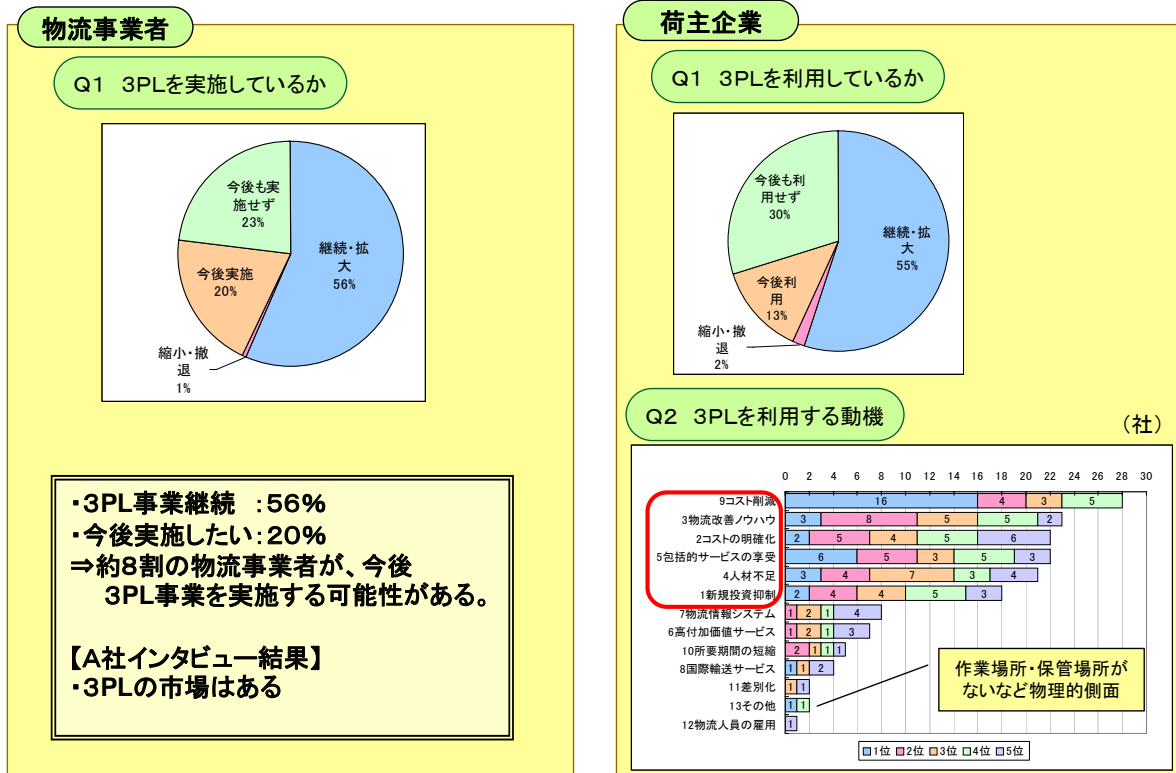


第2章 3PL事業の現状課題と施策の方向性

1. 3PLに対する認識と期待

図 2-1 3PLに対する認識と期待



現状の物流事業者、荷主企業双方の3PLの実施状況について、アンケート結果（図2-1参照）では、物流事業者において「既に3PL事業を実施している」と回答した割合は56%、荷主企業において「既に3PLを利用している」と回答した割合は55%であった。更に物流事業者で「現在は実施していないが、今後実施する意向がある」と回答した割合は20%、荷主企業で、「現在は利用していないが、今後利用する意向がある」と回答した割合は13%であった。このアンケート結果から「既に3PL事業を実施している」及び「現在は利用していないが、今後利用する意向がある」と回答した企業を合計すると、物流事業者で約8割、荷主企業で約7割となることが伺える。

また、物流事業者A社のインタビューでは、「3PL事業と倉庫貸し(場所貸し)の双方を実施していくつもりであるが、特に3PLについては、市場はまだあると認識している。例えば、現在内製化している企業のアウトソースへの切り替えや、既にアウトソースしている企業であっても荷主物流部門業務のアウトソースはあるはず」などの回答があり、3PL事業への期待は、物流事業者、荷主企業共に大きい。また、荷主企業へのアンケートに

において、3PLを利用する動機・理由を調査したところ、主に以下の6点の回答が高かった。

- ①「自社で行うよりも、コスト削減ができる」
- ②「物流改善ノウハウや人材の不足を補える」
- ③「新規投資が抑制できる」
- ④「コストが明確化する」
- ⑤「包括的な物流サービスを享受できる」
- ⑥「物流改善ノウハウや人材の不足を補える」

また、物流事業者A社へのインタビューで、荷主企業の期待については、「アウトソースによる荷主企業投資の抑制やコアビジネスへの集中、物流品質や納入得意先へのサービスレベル向上などの要望はあるものの、実態としては物流コスト削減への期待度が大きい」というように、物流事業者でも荷主企業の期待はコストダウンが大きいと思われるようである。

2. 3PLの実態（物流事業者と荷主企業の認識課題）

図 2-2 3PLの実態



3PLの実態について、物流事業者には「3PL業務を受託しての問題点・課題」について、荷主企業には「3PL業務を委託してみたの問題点・課題」についてのアンケート調査を実施した。(図2-2参照)

物流事業者からのアンケート結果では、以下の3つの課題が大きい。

- ① 3PL事業による十分な利益捻出ができない。
- ② 自社におけるロジスティクスのプロ（情報技術・サプライチェーンを俯瞰した最適なロジスティクスの設計等）を十分に育成できていない。
- ③ 荷主企業からの一方的なコストダウン要求を受けている。

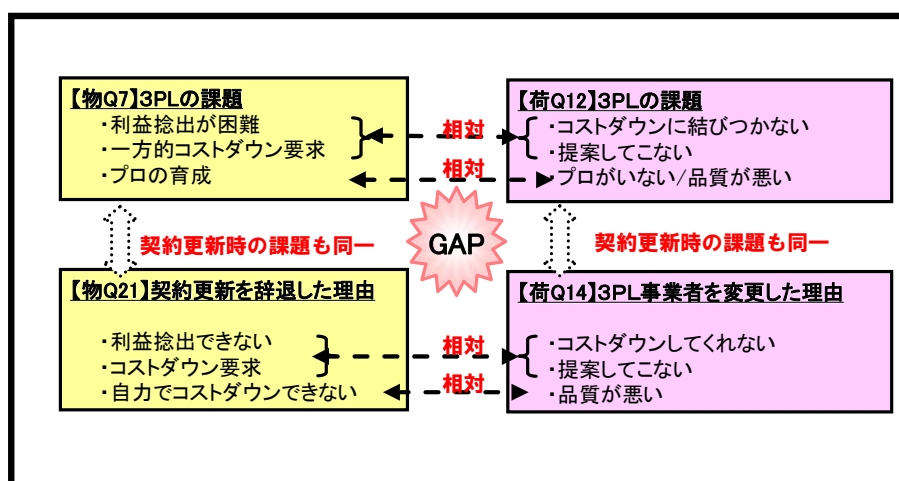
一方、荷主企業からのアンケート結果では、以下の4つの課題が大きかった。

- ① 3PL事業者が、ロジスティクスのプロ（情報技術・サプライチェーンを俯瞰した最適なロジスティクスの設計等）を十分に有していない。
- ② 3PL事業者からの提案・コンサルティングの提供ができていない。
- ③ 荷主企業の品質要望に対し、サービス品質とマネジメント力を維持できない。
- ④ 3PLサービスによる十分なコスト削減ができない。

物流事業者、荷主企業共に「ロジスティクスのプロ」に対する課題は共通であるが、荷主企業は、「物流事業者が、品質やコストダウン等、荷主の要望に十分応えてくれないと感じている」のに対し、物流事業者は、「利益捻出ができない」「一方的なコストダウン要求」と言うように、相対した考えを抱えていることが見受けられる。また、今迄に、「物流事業者がサービスをやめると申し出た」理由を調査した結果、上記物流事業者からの理由に加え、「荷主が取り決め事項を遵守してくれない」との理由が多かった。また、「荷主が3PL事業者を変更した」ということについての理由を調査した場合は、上記荷主企業からの理由と同様の結果であった。

以上のことから、これらの課題は、3PL事業を継続する上で、物流事業者、荷主企業共に解決しなければならない重要な課題であると思われる。(図2-3参照)

図 2-3 物流事業者と荷主企業の認識課題



3. 課題解決のための施策体系

前項での課題を解決するために、物流事業者、荷主企業が期待する3PLのあるべき姿をアンケート及びインタビューの結果から、以下の2点と設定する。(図2-4参照)

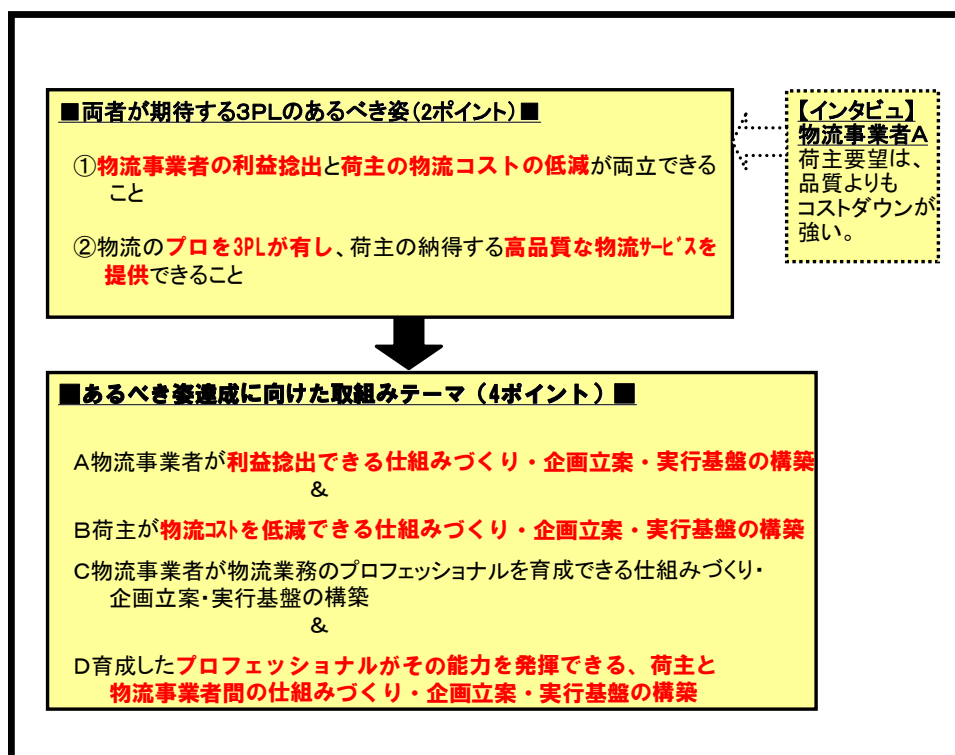
- ①物流事業者が利益捻出ができ、かつ荷主の物流コストの低減が図れること。
- ②物流のプロを3PL事業者が有し、荷主の納得する高品質な物流サービスを提供できること。

また、これらあるべき姿の達成に向けた取り組みテーマを以下の4つ想定する。

- A 物流事業者が利益捻出できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築
- B 荷主が物流コストを低減できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築
- C 物流事業者がプロフェッショナルを育成できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築
- D 育成したプロフェッショナルがその能力を発揮できる、物流事業者と荷主間の仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築

これら4つのテーマ実現の仕組みは、「6. 取組テーマ実現の仕組み」で説明する。

図 2-4 課題解決のための施策体系



4. 3PLビジネスの発展ステップ

3PL事業は、段階的な発展が可能なサービスである。この段階的な発展ステップは、荷主企業からの受託業務範囲やレベル、提供するサービスの内容により次の3つに整理される。このステップが進むにつれて、受託業務範囲やサービス内容は広がっていく。それに従い、必要とされる人材および提供する受託機能のレベルが上がっていく。

このように、3PL事業の活動は幅広いことから、これから3PL事業に取り組もうとされる事業者の方は、それぞれの企業の状況や戦略等に応じ、それぞれのステップにおいて3PL事業を行うことができる。

① ステップ1：

作業レベルでは、複数のサービス業務を受託しているが、特定荷主の物流業務の管理運営全てを請け負うところまでには至っていない。事業法・標準約款の範囲（運送、保管）のサービスだけでなく、値付、梱包、検品、仕分などの流通加工サービスを付加して荷主企業から業務を受託している状況である。

このレベルでは、受託した作業・オペレーションを確実に実行する能力が最優先とされる。またこの時点から、業務ノウハウの蓄積による差別化実現のために、荷主業界、荷物の種類などを絞った専門化による経営資源の集中を意識していく必要がある。

② ステップ2：

特定企業からの物流業務全般の管理・運営機能を受託している状態である。庫内作業であれば、入出庫、保管、在庫管理などの全てであり、運送であれば、配車や運行管理、備車先企業の管理全般を受託している状態を指す。このステップで最も重要なのは、特定荷主から受託している包括的な物流業務をきちんと管理・運営する能力である。

③ ステップ3：

ステップ1及び2は物流業務領域のみの受託であったが、このステップでは物流業務の枠を超えた荷主企業の業務（物流センターの最適ロケーション設定、受発注代行（“オペレーションそのもの”、“欠品させないための適正在庫管理業務”など）、代金回収や金融機能）の提供や、物流業務の最上流機能である企画立案の提供を実施している状態である。

この発展ステップは、あくまで3PL事業がステップアップを可能とするビジネスであることを示しているに過ぎず、3PL事業者となるために必ずステップ3まで進むことが必須と言うわけではない。ステップ1及び2でも例えば専門化による差別化を推進するこ

とにより、売上拡大や利益確保を実施できている企業も存在する。あくまで、物流事業者は3PL事業の発展ステップの中で、自社の将来の目標と位置づけをどうしていくかという経営戦略を明確にすることにする必要がある。

荷主企業からより多くの物流を受託し、3PLビジネスを拡大するためには、物流事業者は専門性並びに現場力、管理力、企画力等を養い第3ステップへ向かっていくことが重要となり、こうしたことが3PL市場の活性化に寄与することとなる。

5. 取組テーマ実現の仕組み

今回の物流事業者および荷主企業へのアンケート・インタビューにより、両者における認識ギャップとして以下の課題が抽出された。

① 荷主企業側から見た3PL事業に対する不満：

荷主企業の物流コスト削減に結びつかないこと、物流改善提案がされないこと、物流業務のプロフェッショナルがいないことが挙げられている。

② 物流事業者側から見た3PL事業に対する不満：

3PL事業では十分な利益捻出が困難なこと、さらに荷主企業からの一方的なコストダウン要求への対処、プロフェッショナルの育成ができていないことが挙げられる。なお、この課題については、契約更新時も同様の傾向が見受けられ、業務受注後も課題解決がされていない。

この極めて重要な2つの課題を解決するための物流事業者のあるべき姿として重要なポイントを以下に挙げる。

- ・物流事業者の利益捻出と荷主企業の物流コストの低減が両立できること
- ・物流事業者が業務におけるプロフェッショナルな人材を育成し、荷主企業の納得する物流サービスを提供できること

さらに、このポイントに基づき、あるべき姿に向けた、物流事業者と荷主企業間における取り組むべきテーマとして

- ① 物流事業者が利益捻出できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築
- ② 荷主が物流コストを低減できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築
- ③ 物流事業者が物流業務のプロフェッショナルを育成できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築
- ④ 育成したプロフェッショナルがその能力を発揮できる、物流事業者と荷主間の仕組み

づくり・企画立案・実行基盤の構築

以上4点が挙げられる。

以上のテーマは、3PLビジネスの発展ステップにおける全ての段階において検討すべきものであり、個々に具体的な施策が考えられる。

図2-5に示すように、専門性の発展及び契約の継続性にとって、全ステップに共通してオペレーションの合理化と荷主企業とのコミュニケーションが必要である。以下のテーマ①～④では、具体的に内容を説明する。

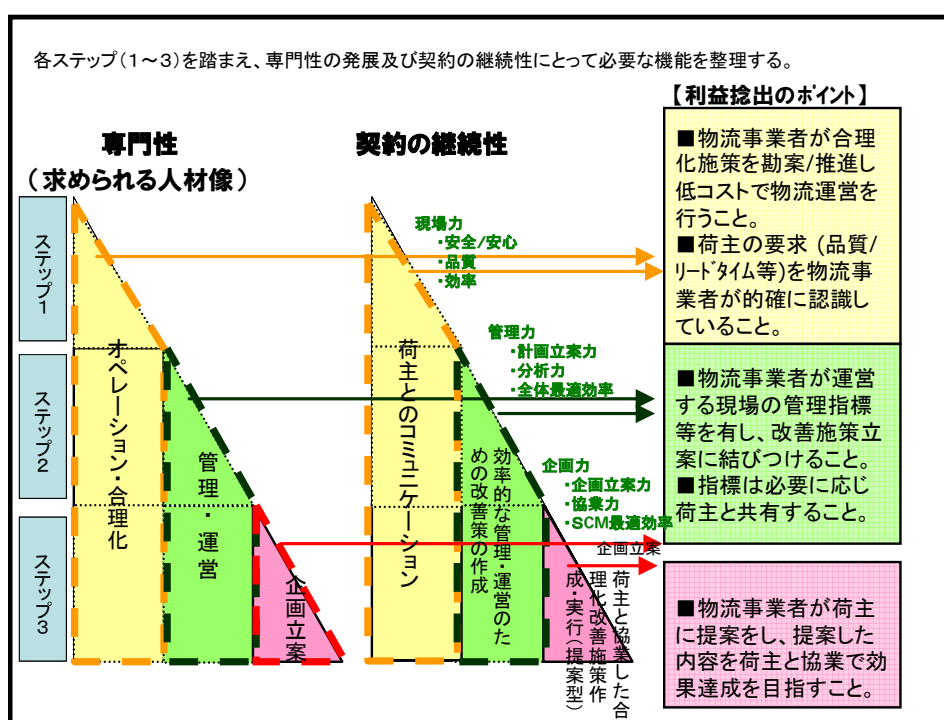


図 2-5 取組テーマ実現の仕組み

テーマ① 物流事業者が利益捻出できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築：

物流事業者が利益を捻出するという目的実現のために、物流事業者の売上拡大とコストダウンをいかに図るかが重要である。

まずステップ1では、様々な荷主企業の個々の作業受託から、自社の強みを活かせる荷主業界や業態を選択し、経営資源を集中して受託業務の範囲を広げることにより、売上拡大やシェア拡大を図る必要がある。またコスト削減施策として業界、業態、業務の専門化により、同業他社に負けないオペレーションのノウハウ蓄積と合理化をステップ1～3まで横断的に図って行くことが必要である。それにより、品質・コスト面での差別化を実現する。

次にステップ2へ進むと、特定荷主での包括的な物流業務受託により蓄積された管理運営ノウハウを基に、同業の新規荷主企業への提案、業務受託、さらなるノウハウ蓄積を図る。こうして売上拡大を実現しつつ、同業における複数荷主企業の共同物流の提案を行い、経営資源の有効活用による合理化、コストダウンを図ることが可能となる。

蓄積されたノウハウに基づき、さらに既存荷主や新規荷主の受託業務におけるコストダウンも可能となる。

さらにステップ3では、荷主企業に対する提案が重要であるが、物流事業者及び荷主企業共同による企画立案と実行における負荷や効果を意識した優先順位付けが必要である。

テーマ② 荷主が物流コストを低減できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築：

全ステップに共通して重要なのは物流事業者と荷主企業間の目標に関する共通認識を持つことである。

ただし、ステップ3では、物流業務の枠を超えた荷主企業の業務を物流事業者が提供することになる。そこで荷主企業の立場に立ち、荷主企業の業務領域の管理指標¹も含めた目標値設定が求められる。

なお目標値の設定については、後述のコミュニケーションが重要なのは言うまでもない。

テーマ③ 物流事業者が物流業務のプロフェッショナルを育成できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築：

ステップ毎に必要な人材像が異なる。

このテーマ③は、他のテーマと密接に関連しており、個々のステップ毎に必要な人材が育成されてこそ、全テーマが実現可能となる。

まずステップ1では、着実に現場業務をこなし、荷主企業の信頼を得ることができる人材の育成が必要である。また業務をこなすだけでなく、改善意識を持ちコスト削減や品質確保に自発的に取り組む意識をもった専門性の高い人材を育成して行くことが重要である。

次にステップ2では、包括的な物流業務を提供するため、物流センター内の業務全般や備車先企業の管理など幅広い管理・運営を実行できる人材が求められる。ここでは着実に業務をこなすだけでなく、受託した物流事業の採算管理や物量変動に対応したリソースの調整、さらに荷主企業との調整といったマネジメント能力が、より要求される。荷主企業との調整においては、荷主企業の窓口部門と目標を共有し、定期的に改善施策立案と評価を行い、着実に目標を達成できる人材の育成が重要である。

¹管理指標とは、業務実施にあたり、その進捗をモニターするために設定する指標。

さらにステップ3では、物流業務の枠を超えた荷主の業務を提供するため、荷主企業のような業務の知識と、物流業務の診断やコスト分析能力を含めた企画の立案能力が要求される。ここでは、荷主企業の立場からの視点で提案や施策立案を実施できる人材を育成し、パートナーシップを築き上げることが重要である。

テーマ④ 育成したプロフェッショナルがその能力を発揮できる、物流事業者と荷主企業間の仕組みづくり・施策立案・実行基盤の構築：

前述のテーマ③で育成した人材を活用・機能させるために、全ステップに共通して荷主企業とのコミュニケーションが重要である。

荷主企業が年度毎の物流戦略や方針を物流事業者へ明確に伝えた上で、両者は定例会や改善会議などを通じて課題・問題点の共有をすることが必要であり、それにより物流事業者は、業務に関するノウハウの蓄積も併せて実現することができる。

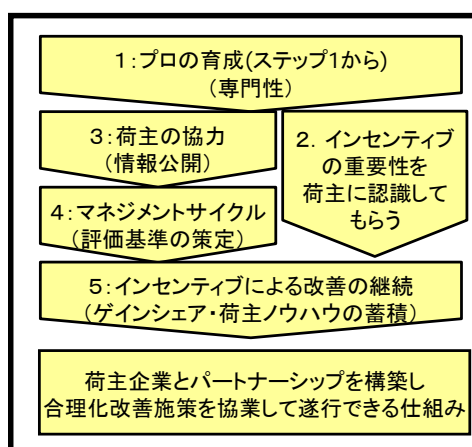
また、定量的な物流現場の管理指標を物流事業者が設定し、改善活動を継続して行くことが必要である。そうすることにより、物流事業者は受託した物流業務のオペレーション及び管理能力を高めることができるとともに、契約の継続性も大きく期待ができる。

なおステップ3では、物流業務の枠を超えた荷主企業の業務を対象とした管理指標も必要となるため、荷主企業とのコミュニケーション項目に追加することが望ましい。この結果、高度かつ幅広い荷主業務知識を身につけたプロフェッショナルな人材が、十分機能できるようになり、両者が互いに機能を補完し合えるパートナーシップを築き上げることが可能となる。

ここまで4つのテーマに対し、3PL事業の発展ステップ毎に具体的な実現の仕組みを述べてきた。

実際、ステップ3に移行している企業は大手企業が中心であるが、今後中小物流事業者が移行するためには、荷主企業とパートナーシップを構築し合理化改善施策を協業して遂行し、さらに継続して行くために必要な条件を以下に整理する。

図 2-6 荷主企業と協業した合理化改善施策を機能させる仕組み



- ①専門性を活かした、高度な物流業務のプロフェッショナルな人材を育成する。
→なお、人材育成については、「3PL人材育成研修」²などを活用することも重要である。
- ②荷主企業は、物流事業者の業務遂行能力や改善提案能力を正當に評価し、インセンティブ³による物流事業者の士気向上に努める。
- ③荷主企業は、必要な情報を物流事業者に公開する。
- ④物流業務の管理指標を設定し、物流事業者及び荷主企業共同で定期的にPDCAサイクル⁴を実行する。
- ⑤インセンティブを契約書に設定することにより、業務の改善を継続的に実施していくことが期待できる。物流事業者は、ゲインシェアや高度な荷主企業の業務ノウハウ取得などのインセンティブに応える努力を継続して行くことが、荷主企業との信頼関係の醸成につながる。

² 「3PL人材育成研修」とは、3PL事業推進のため3PL人材育成促進事業推進協議会及び各物流団体等が開催している実務担当者向けの研修である。

³ インセンティブとは、動機付け。さらに、動機付けを機能する報酬（金銭的報酬及びスキル向上等）も含む。

⁴ PDCAサイクルとは、PLAN→DO→CHECK→ACTIONのマネジメントサイクルのこと。