

第4章 3PL事業の成功要因～物流事業者と荷主企業が、ともに育むパートナーシップ～

3PL事業の成功要因

～物流事業者と荷主企業が、ともに育むパートナーシップ～

国土交通省

目次（案）

はじめに

I. プロの育成.....	37
II. 荷主企業の協力.....	40
III. コミュニケーションと情報共有	43
IV. 管理指標とマネジメントサイクル.....	45
V. 利益改善の効果.....	52

はじめに

近年、物流業務領域において荷主ニーズが多様化・高度化する中、3PL事業に対する期待は実に大きい。しかし一方で物流事業者に着目した場合、中小企業者がその趨勢を占めることもあり、物流改善効果が物流事業者に還元されないケースや、3PL事業の受託にあたって多額の投資をした上で失敗するケースなど、中小物流事業者が3PL事業を継続・あるいは進出するにあたって、様々な障害となる要因がある事も見受けられる。

こうした現状を解決し、物流事業者・荷主企業の両者にとって真に価値のある3PL事業を定着させるため、2006年11月から「3PL事業促進のための環境整備に関する調査検討委員会」を開催し、物流事業者及び荷主企業双方の実態を踏まえながら、3PL事業の成功要因に関する検討を行った。

物流事業者、荷主企業の両者に対するアンケートとインタビューをベースに検討を進める中、両者の強固な信頼関係こそが肝要であると判明した。

そこで本書では、「3PL事業は、物流事業者と荷主企業が、ともに育むサービス」という発想のもと、実施したアンケート及びインタビュー結果を交えながら、両者間の良好なパートナーシップ構築のポイントを整理した。

物流事業者と荷主企業のパートナーシップを構築するための5つのポイント

- ・ プロの育成
- ・ 荷主企業の協力
- ・ コミュニケーション（情報共有）
- ・ 管理指標とマネジメントサイクル
- ・ 利益配分の効果

I. プロの育成（3PL事業のプロフェッショナルな人材の育成）

プロの育成（3PL事業のプロフェッショナルな人材の育成）については、物流事業者、荷主企業の共通課題であることがわかった。

また当課題については、新規委受託時のみならず、既に委受託関係にある物流事業者と荷主企業の契約更新時にも同様の課題を両者が認識していることが認められており、3PL事業を促進するにあたって、真摯に受け止め検討すべき課題であることが伺える。（以上、次頁以降アンケート結果参照）

企業が自身の企業価値を向上させ円滑な企業活動を展開させていく成功要因のひとつに、企業の保有する人材力が位置づけられることは、物流業界においても決して例外ではない。物流事業者が3PLのプロフェッショナルな人材を有することで、物流現場領域における様々な合理化施策を展開することができるとともに、ひいては荷主企業にとっても価値ある専門性の高い物流サービスを提供することができるのである。結果、荷主企業と強い絆を構築することとなり、契約の長期化に結びつく可能性が非常に大きい。

物流事業者がプロフェッショナルな人材を有することは、まさしく3PL事業促進の環境整備をするにあたって、その礎となる要因なのである。また、3PLを委託する荷主企業が3PL事業者の有するプロフェッショナルな人材とコミュニケーションできる人材を有することで、更なる効果が挙げられると考える。

プロフェッショナルと定義する人材像が業界や委受託領域によって異なることから詳細の言及は本書では差し控えるものの、如何なる状況においても、荷主企業から受託した範囲の物流業務を確実に実行でき、その運営管理や現場の合理化改善施策を立案し展開することができる人材が必要であることは言うまでもない。また、荷主企業の様々な業務の知識を有し、物流業務の枠を超えた企画立案ができる人材は、荷主企業と協業した合理化改善施策を実行する場面がより多くなる。その結果として、物流事業者と荷主企業のパートナーシップが強固なものになる。

ではこのような人材を如何にして育成をすれば良いのか？

日々の荷主企業からの委託業務を運営していく中で様々な経験を積み、前述の人材を育成していくことは有効な手段ではあるものの、日々の業務に追われる中で指導者の確保や十分な時間の確保が困難である場合もある。また新規に3PLに進出を考えている物流事業者においては、その障壁は一層高い。

国土交通省では、平成16年度より、有識者、物流関係団体、国土交通省の関係者か

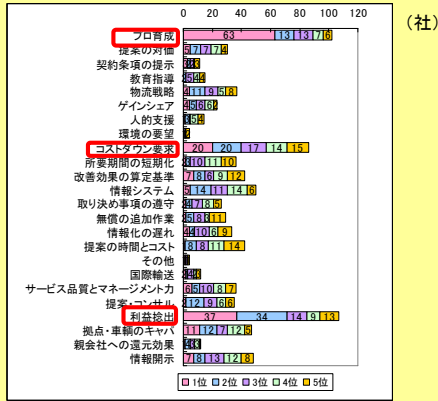
らなる「3PL人材育成促進事業推進協議会」を立ち上げ、その結果、3PL人材育成研修を開催して人材育成が進められている。この研修では、3PL事業の人材育成で最重要とされている提案営業能力の開発に重点を置いた実務的な研修を行っている。このような研修を活用し、人材の育成を進めていくことは、人材能力の向上と3PL事業の発展において大いに有効であると思われる。

なお、3PL人材育成研修の詳細については、3PL人材育成促進事業推進協議会及び各物流団体が実施している3PL人材育成研修（事務局ホームページ：<http://www.butsuryu.or.jp/3pl/main18.html>）に研修内容やスケジュールが記載されているのでご参照いただきたい。

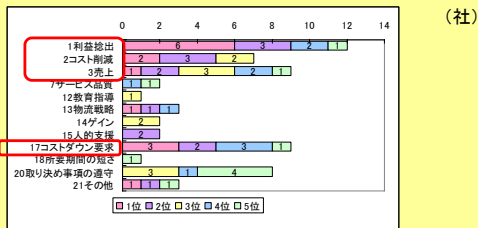
【アンケート結果】

物流事業者

Q7 3PL業務を受託しての問題点・課題

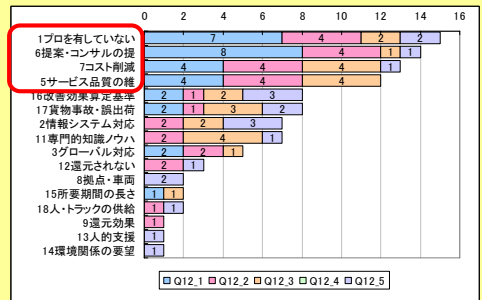


Q21 自社が契約更新しなかった理由

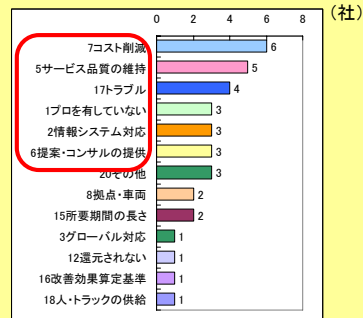


荷主企業

Q12 委託後の問題点・課題



Q14 委託先を変更した理由



Ⅱ．荷主企業の協力

3PL事業は物流事業者単体の努力でその促進を成し遂げることができるものではない。物流事業者と荷主企業が一丸となって取り組んでこそ、価値ある事業として成立する。

今回のアンケート結果より、物流事業者からの、3PL事業の課題として、「荷主企業から十分な情報公開がされていない」、「荷主企業の物流戦略が明確にされていない」、「荷主企業から3PL事業進出・継続にあたって人的支援を受けられない」「荷主の品質要望が高く、サービス品質とマネジメント力を維持できない」等といったことが挙げられている。(次頁アンケート結果参照)

これらの課題に対処するため、荷主企業の「情報公開に関する協力」と「委託物流業務を、品質やリードタイム等の様々な側面において改革・充実させるために必要な協力」の2点について、本項では整理をする。

まず情報公開に関する協力については、荷主企業が物流事業者に提案依頼をする段階から必要となる。

荷主企業は物流事業者からの提案内容が、真に自身が期待するものであるか見極めるためにも、提案を依頼する物流事業者に対し正確な情報提供を行う必要がある。また正確な情報提供は、委託後の様々なトラブルを回避するためにも有効である。物流事業者と荷主企業が一丸となったの取り組みは、既に提案時から始まっているのである。なお情報提供は提案依頼書等の書面にて提示することが望ましい。

- ①物流業務委託に関する方針や目的
- ②委託開始時期
- ③委託後の期待内容（定性・定量的な達成目標に関する期待や情報セキュリティ等）
- ④現状の物量やその変動値
- ⑤委託物流業務の詳細内容
- ⑥荷主企業側での期待内容(前項②)の優先順位付けと達成時期目安
- ⑦その他 各事業環境を踏まえ必要と認識される項目

情報セキュリティの詳細については、「情報セキュリティガイドライン」に記載しているので、ご参照いただきたい。

なお物流事業者への物流業務委託後においても、荷主企業の経営戦略や事業計画を

踏まえて物流事業者が受託している物流業務に何らかの影響が予測される場合には、遅滞や洩れのなきよう、正確な情報提供が必要であることは言うまでもない。

続いて荷主が物流事業者に委託している物流業務を、品質やリードタイム等の様々な側面において改革・充実させるために、荷主が協力すべき事項について述べる。

これらは、物流事業者からの改善提案に、荷主企業側での業務改善も含まれる場合に、特に重要となる。

本項の冒頭で3PL事業は、物流事業者と荷主企業が一丸となって取り組んでこそ、価値ある事業として成立するものであると述べた。それは、たとえ物流事業の枠を超えた物流業務を受託している物流事業者であっても、物流事業者単独の力で対処できない改革領域が必ず存在するということである。特に荷主企業の物流窓口部門以外の他部門(営業部門や生産部門等)、更には荷主企業の顧客が関与する業務領域の改革を必要とする場合が想起される。

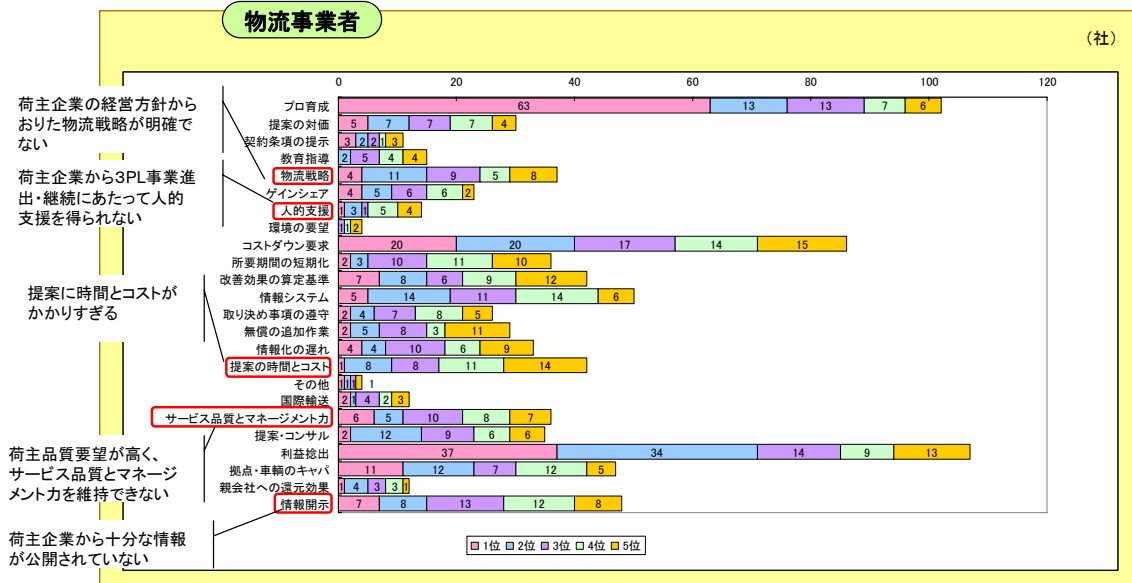
例えば、物流事業者が荷主物流コスト削減や品質向上等を目的として、納入時間指定の緩和やイレギュラーな業務指示の削減、更には在庫配置の見直し等について荷主企業に提案するケースが見受けられる。このような場合は、その改革後の効果予測を物流事業者が算出の上、荷主企業に事前提示できたとしても、荷主企業の顧客への納入時刻や在庫配置を物流事業者が決定すべきではなく、荷主企業の協力が必ず必要であり、物流事業者単独の改革努力で所期目的を達成することが不可能な事項なのである。

なお荷主企業として改善達成に向け協力すべき事項が存在することについて述べてきたが、物流事業者が荷主企業の要望を踏まえ自身の努力範囲内で改善すべき事項に関し責任を持ち遂行していることが前提となっていることは言うまでもない。

以上を踏まえ、荷主企業の協力は、物流事業者が3PLサービスを履行し、荷主企業の要求に応えるためには、必要不可欠なものということが言える。なお物流事業者及び荷主企業どちらかの一方的な要求ではなく、両者が歩み寄った姿勢こそが、パートナーとしての礎を築く鍵となるものである。

【アンケート結果】

～物流事業者が3PL業務を受託しての問題点・課題～



Ⅲ. コミュニケーションと情報共有

物流事業者のプロフェッショナルな人材がその能力を発揮し、荷主企業の納得する物流サービスの提供、更には荷主企業の協力事項も含めた改善施策を完遂するために、物流事業者と荷主企業のコミュニケーションは非常に重要な位置づけとなる。

更にコミュニケーションは、荷主企業が物流戦略や事業計画を正確に物流事業者に伝え、物流事業者及び荷主企業がそれぞれ抱えている課題・問題点を共有し解決していく有効な手段である。

ここで、3PLサービスの満足度が比較的高い、荷主企業A社へのインタビュー結果を例示として取り上げる。A社は、以下の方法で、物流事業者とのコミュニケーションを深耕している。

- ①物流事業者へ物流方針説明会を開催している（年2回）。更に、大型の新製品の発売、キャンペーンを実施する場合には、適時情報伝達している。
- ②A社の場合、最初に物流部門が物流施策の素案を策定し物流事業者へ提示する。次に物流事業者は、自身の運営実態を踏まえ、実現可能と認識した施策をA社に回答する。そして最終的に、物流事業者と荷主企業で合意の上、最終的な施策を決定する。
- ③施策展開後の達成度の進捗確認を実施する（月2～3回）。

A社からは「コストだけに固執すると値引き交渉になってしまう。物流事業者と荷主企業それぞれができることを、両者で相談して決めていくために、コミュニケーションは重要である」という意見があり、コミュニケーションを通じ、物流事業者、荷主企業両者が情報を共有した上で、達成可能な施策を両者で導き出していることこそが、A社の3PLサービスの満足度が高い事由の一つであると思われる。

また物流事業者が荷主企業とコミュニケーションを実施する上で、荷主企業の物流窓口部門だけでなく営業部門や生産部門などとのコミュニケーションを充実する事は、施策の検討、更には施策の達成時期の早期化も含め、非常に有効であると認識している。

コミュニケーションを価値あるものにするためのエッセンスとしては以下の3つがある。

- ①定期会議体の設定
- ②会議体毎の議題の設定
- ③会議体での進行プログラム

①定期会議体の設定

前述の荷主A社のように、期単位の会議体や月単位の会議体等、複数の定期会議体を設定していることが見受けられる。会議体の設定にあたっては、②に述べる議題の検討と並行して、物流事業者および荷主両者合意の上、調整し決定する必要がある。

なお、定期会議体開催に拘ることなく、物流事業者或いは荷主の一方が必要であると認識した場合は、その都度会議を開催する必要があることは言うまでもない。

②会議体毎の議題の設定

荷主A社のように、荷主の物流方針説明会を期単位に実施したり、施策の達成度の進捗確認を月毎に実施したりする等、会議体の種別に応じて議題を区別していることが見受けられる。

議題の設定および変更については、両者合意の上、設定する必要がある。

なお、会議体を一層機能させ、両者が期待する検討議題に齟齬を発生させないためには、会議体で使用する資料の定例フォーマットを事前に設定しておくことが望ましい。特に、施策展開後の達成度確認のためには、管理指標（次項で詳細記述）等を含めた定例フォーマットを設定しておくことは非常に有効である。

③会議体での進行プログラム

本会議体は、どちらかの一方的な意思伝達だけをする場ではないため、進行プログラムを策定する際には、両者十分なディスカッションを行うための時間を設けることが必要である。

なお、会議体の出席者については、会議体の目的や議題等を踏まえ、適切な人材を選定すると共に、意志決定のできる人材も出席させることが望ましい。

IV. 管理指標とマネジメントサイクル

第Ⅲ項コミュニケーションの会議体毎の議題設定にも記載した通り、管理指標は施策展開後の達成度確認において、必要不可欠なものである。しかし実態として、今回のアンケート結果（後述参照）から、「改善額を算出するための指標の設定が困難」との声が、物流事業者、荷主両者から多く挙がっている。そこで本項においては管理指標の設定要領も含めた具体的解説とその運用（マネジメントサイクル）について記載する。

管理指標の全体像を下表に示す。

【管理指標の全体像】

段階	指標活用者	指標算出者	指標の概要	期待効果	指標例
第1段階	物流事業者	物流事業者	物流事業者が受託している物流業務領域を対象に、その運営実態を定数的に把握するための指標。	・物流業務の問題点を絞り込み合理化施策完遂の早期化や品質の早期向上。	・人時当り出庫量 ・車両別積載率 ・誤配送率 ・貨物破損率 等
				・日々の業務進捗を把握し、遅れている工程に重点的人員配置をす る等、業務遅延の 是正。	・時間帯別フロア別ピッキング完了件数 ・時間帯別フロア別商品別格納完了件数 等
				・荷主への要望事項の絞込み。	・緊急発注率 ・発注取消し率。 等
第2段階	物流事業者 および 荷主企業	物流事業者 および 荷主企業	物流事業者と荷主企業が協業して施策を実行する際に施策の達成状況を把握するための指標。尚、物流事業者が荷主より受託している業務領域において自身の業務効率化（合理化）を目的として展開する施策の達成度確認のための指標は、第1段階に包含される。	・物流事業者と荷主企業の達成度 両者合意による 責任区分の明確 化。	・在庫保有日数 ・納期遵守率 ・生産計画に対する実倉入率。 等 ※

※実際は物流事業者と荷主が立案した施策によって異なるため、両者で十分に討議する事が重要である。

次に、具体的管理指標の設定要領について整理をする。

なお、標準的な管理指標は存在しないため、各社が自身の環境状況を踏まえて、下記設定方法に則り、個別に設定する。

【管理指標の設定方法】

- ①管理指標の活用目的合意
- ②マトリクスの作成
- ③②で作成したマトリクスの、各象限の具体的指標の検討
- ④計数取得要領の検討

①管理指標の活用目的合意

管理指標を活用する目的を関係者と合意する。なお、ここでの関係者とは、以下を指す。

全体像第1段階においては、物流事業者内部関係者。

全体像第2段階においては、物流事業者内部関係者および荷主企業。

なお、第2段階においては、物流事業者、荷主のどちらか一方の思いに偏ることなく両者に効果が波及するように目的を合意する事が重要である。

②マトリクスの作成

続いてマトリクスの作成をする（次頁図参照、但し本図はあくまでも例であり、必ずしも全てを網羅するものではない）。

縦軸に評価側面を列記し、横軸に作業工程を列記する。

縦軸、横軸の各項目は、前述①「管理指標の活用目的合意」を踏まえ適宜作成する。

例えば、管理指標の全体像における第1段階の物流センター業務効率化を目的とした場合には、横軸に、物流センター入庫から出庫までの倉庫内作業工程、縦軸に、リードタイムや生産性等の評価側面を作成する。

【マトリクス例】

		作業工程			
		受注	在庫管理	倉庫作業	輸配送
評価側面	品質	・入力ミス率	・在庫充足率 ・予測精度	・出荷精度	・納品時間遵守率
	時間	・受注処理時間 ・納期回答時間	・在庫保有日数	・入荷処理時間	・輸送処理時間
	生産性	・1時間当りの受注処理件数	・在庫回転率	・人時出荷数 ・保管密度	・車両活用率
	⋮				

③②で作成したマトリクスの具体的指標の検討

次に、マトリクスの具体的指標を検討する。指標例については、前頁参照のこと。
なお、検討にあたっては下記3項目を十分注意する。

- ・関係者全員の参画
- ・取得作業負荷と単位（件、軒、個、等）を意識した計算式
例)誤出荷率(=誤出荷件数÷総出荷件数)の計算式を確定するにあたり
 - ① “誤出荷件数” というデータ項目を取得する為の作業負荷を意識する。
“総出荷件数” というデータ項目を取得する為の作業負荷を意識する。
 - ② 誤出荷件数の定義。
出荷データ件数、あるいは出荷軒数等の単位も十分に意識をする。
- ・データ収集者と収集タイミング（月次、週次、日次等）

計算式（例）

- ・ 誤出荷率＝誤出荷件数÷総出荷件数
- ・ 車両積載率＝実積載物量÷車両別積載可能物量
- ・ 物流事故品発生比率＝物流事故品発生数量÷総出荷数量等。

④計数取得要領の検討

前述③にて作成した計算式における、各データ項目（計数）の取得要領を検討する。
例えば、 誤出荷率(=誤出荷件数÷総出荷件数)の算出にあたって必要なデータ項目（計数）である“誤出荷件数”は日々の配送日報から取得、“総出荷件数”については配送計画システムから取得するなど、事前決定しておく必要がある。
計数を取得するにあたり、実際、手計算では相当困難であり、容易に取得できる仕組み（情報システム等）を検討する必要がある。

次に、管理指標の運用（マネジメントサイクル）について整理をする。

【管理指標の運用方法】

- ⑤管理指標のレベルの定義
- ⑥目標値の設定
- ⑦管理指標評価体制の設定

⑤管理指標のレベルの定義

取得した指標を効果的に評価するため、レベルを設定する事が望ましい。

例えば、誤配件数／月が、

1～2件：レベル5

3～4件：レベル4

・

・

・

10件以上：レベル1

なお、レベルの設定については、前例のように、レベル1から5等の段階的な評価が望ましい。また、現状と乖離した値幅を標準レベルにしてしまうと、殆どの取得値が低いレベルになってしまい、挑戦意欲がなくなってしまう。よって、過去の実績データより各管理指標毎の平均値を事前に算出しておく等、十分に検証した上でレベルを決定する必要がある。

レベルについては、実際の改善施策の効果度、進捗を踏まえ、関係者と適宜見直す事が必要である。

⑥目標値の設定

第1、2段階に係らず、改善施策を展開する場合には、前述①記載のレベル或いは実際の指標値で、関係者と協議の上、目標値を設定する必要がある。

なお、目標値の達成は、次項記載のインセンティブに大きく関与しており、改善の継続性に大きく影響を及ぼす事もあり得ることから、その設定については十分留意する必要がある。

⑦管理指標評価体制の設定

管理指標の評価体制を効果的に機能させるためには、以下の手順で進める必要がある。

手順1：定期評価会議体の設定

手順2：定期評価会議体毎の議題の設定

手順1：定期評価会議体の設定

管理指標の評価にあたっては、期単位の会議体や月単位の会議体、週単位の会議体等、複数の定期会議体を設定している事が見受けられる。なお、評価会議体の設定にあたっては、次項に述べる議題の検討と並行して、関係者合意の上、調整し決定する必要がある。

手順2：定期評価会議体毎の議題の設定

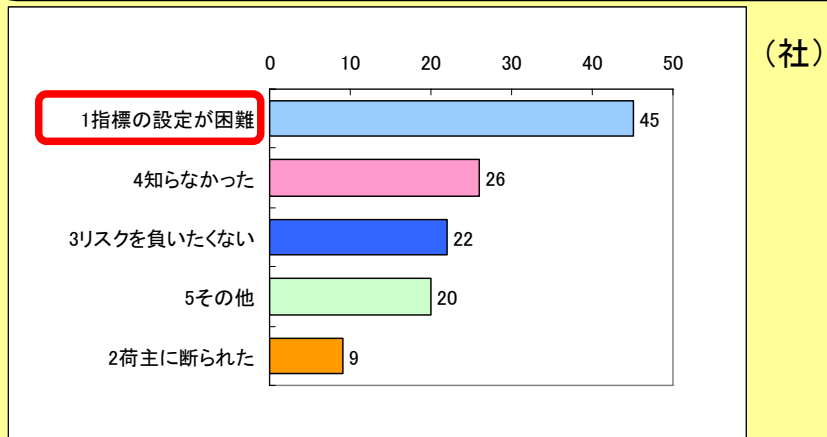
期首評価（設定）会議体においては目標値の設定、期中評価会議体では、指標値と所期目標値の差異を認識し、遅延している場合の措置を講じる。そして、期末評価会議体に最終指標値を評価する等、各評価会議体に応じて、関係者合意の上、議題を設定する事が必要である。目標値に対する最終評価をする期末評価会議体は、インセンティブ制度を円滑に運用する要となる評価会議体である。

なお、荷主企業の協力が必要な施策の検討、更にはその進捗を確認する議題設定も重要である。例えば、納入指定時刻緩和により荷主企業の物流コストが削減できることを、配送実態を踏まえて両者が管理指標に則り合意をし、荷主企業が主体となって推進する指定時刻緩和等の施策を決定、そしてその進捗を確認するマネジメントサイクルを定期議題と設定する事は、肝要である。

【アンケート結果】

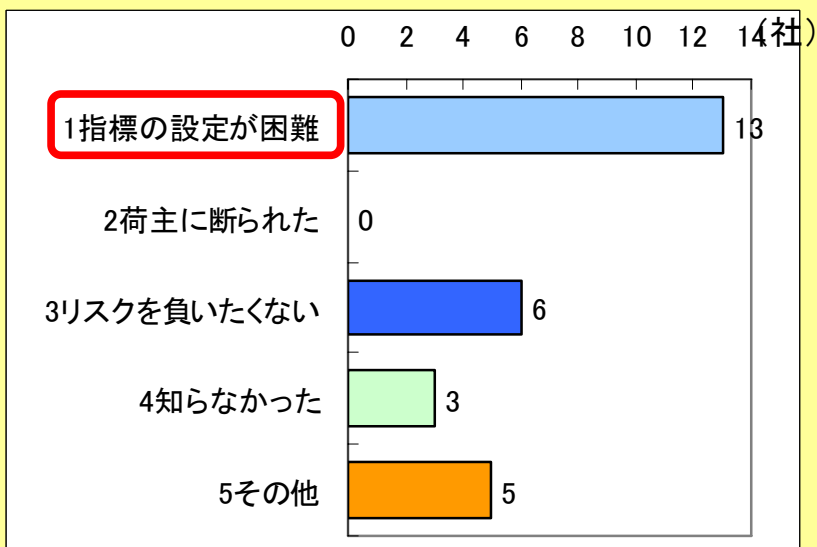
物流事業者

Q17 契約書にゲインシェアを記載しなかった理由



荷主企業

Q23 契約書にゲインシェアを記載しなかった理由



V. 利益改善の効果

前項までの4つの成功要因で十分な効果を見出せる事は可能であるが、物流の枠を超えた業務を受託する物流事業者にとって、荷主企業と協業した合理化改善施策を継続するためには、本項記載の利益改善制度はとても重要である。但し、利益改善制度導入にあたっては、前項までの4つの成功要因を完遂している事が大前提である。

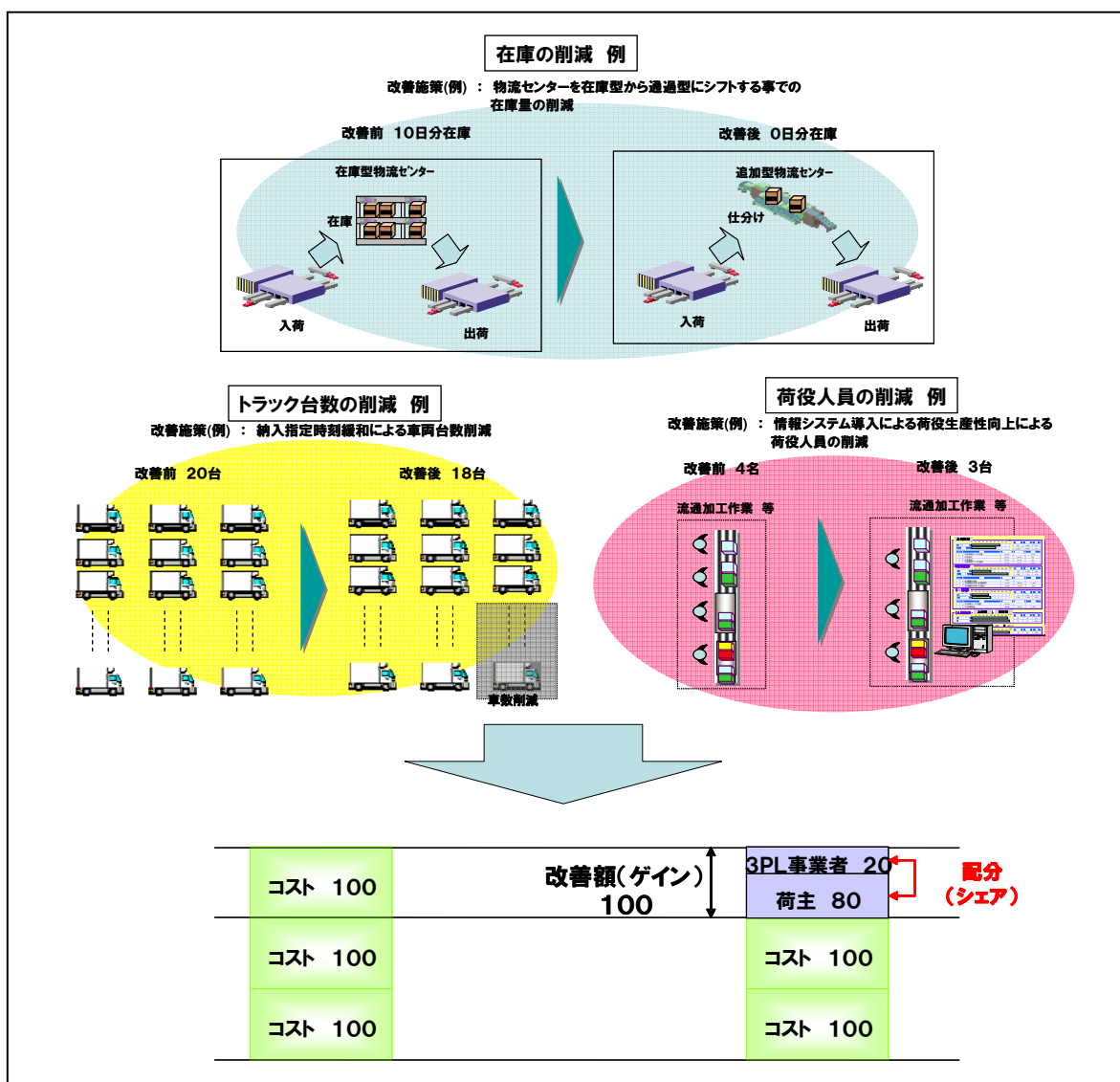
利益改善には次の2種類がある

- ・「ゲインシェア」と呼ばれる、荷主企業の物流コスト削減値の一定割合金額の物流事業者への支払いや目標達成時の物流事業者へのボーナス支払い。
- ・両者協業の改善活動を実施する上で、物流事業者が取得した業務ノウハウや改善ノウハウ。

ゲインシェアとは、物流事業者と荷主企業が協力して物流改善を行い、得られた改善額（ゲイン）を物流事業者と荷主企業との間で配分（シェア）することを言う。

ゲインシェアは改善額を物流事業者と荷主企業両者が享受する事ができるので、双方 Win-Win の関係を築くことが期待できる。

【ゲインシェアの例】



【例の説明】 予め3PL事業者と荷主企業の間で改善目標を設定し、目標を達成した場合の改善額の配分比率を、3PL事業者：荷主=20：80と設定したとする。上図の例では、コスト削減額が100となるので、配分額は3PL事業者20、荷主80となる。

なお、ゲインシェアを設定し運用しているケースは少なく、その要因として、アンケートの結果からは、「改善額を算出するための指標の設定が困難である」ことが挙げられている。指標の設定については、前項「管理指標とマネジメント」にて、詳細に記述してあるのでご参照いただきたい。また、ゲインシェアの運用を増やす事については、今後、別の機会にて調査検討を進行することに大きく期待する。

下述に、本委員会でのアンケート、インタビューの中で、ゲインシェアを実施している荷主企業B社の事例についてご紹介する。

B社は、物流業務において、品質向上／安全安心／サービス向上／コスト削減等を解決課題として位置づけており、物流事業者からの提案にも期待している荷主企業である。

B社は、ゲインシェアに関し、物流事業者から契約締結段階で申し入れを受け、検討の上、契約書にゲインシェア項目を記載している。

なお、契約書のゲインシェア項目には、

- ・管理指標
- ・効果金額の（ゲイン）の物流事業者、荷主企業間の具体的配分比率がある。

また、ゲインシェア履行にあたって設定した管理指標は、次の通りである。

- ・誤配件数
- ・遅・早配件数
- ・棚卸差異件数
- ・製品破損・紛失件数
- ・箱破損率
- ・受領書回収率
- ・クレーム件数

そして、その管理指標の運用にあたっては、管理指標を5段階のレベルに定義し、大きく以下の2つの会議体をもって運用している。

①物流品質/コスト削減報告会（毎月開催）

- 1) 当月の評価実績/コスト削減実績を物流事業者より報告を受ける
- 2) 問題事項の原因究明と、その撲滅に向けた施策を協議する 【 Check 】
- 3) 施策決定後、速やかに実行（管理、監督）する 【 Action 】

②業務評価/コスト削減評価会議（毎四半期）

- ・当該評価期間の総括と、翌評価期間における課題の整理・確認

ゲインシェア履行により、荷主企業は所期目標の物流コスト削減（具体的比率については非公表）出来たことは言うまでもなく、物流事業者側も4年目の契約更新を迎えている。