

第9回 アウトソーシングの進化論

過去一〇年以上にわたって、物流アウトソーシングの業務領域は急速な拡大を続けている。3PLやLLPと呼ばれる物流ビジネスの新業態が、その受け皿となっている。これに伴い事業の遂行に必要なロジスティクス機能のリソースのうち、何を社内に残すのか、荷主企業は判断を問われている。

ロジスティクスの分業が加速

図1は物流アウトソーシングの業務領域の歴史的な拡大を図式化したものだ。荷主企業のロジスティクス管理を「戦略」、「計画／統制」、「管理」、「処理」の四つの階層に分け、それぞれの階層を誰が担っているかによって、アウトソーシングのレベルを四種類に区分した。

「戦略」は向こう二三年から五年の中長期のロジスティクス戦略を立案する階層だ。通常は経営層が担当する。「計画／統制」は経営レベルで意思決定された中長期戦略を、年間／月間の具体的な行動計画に落とし込み、その進捗を管理する階層で、部課長クラスが担う。ここまでは本社スタッフ部門と呼ばれる管理職に当たる。

「管理」は週次日次レベルのオペレーションの運用管理で、上は物流センター長から下はラインの現場主任までの仕事を想定している。そして「処理」は、ドライバーやピッカーなど、配送や庫内作業に直接従事する作業

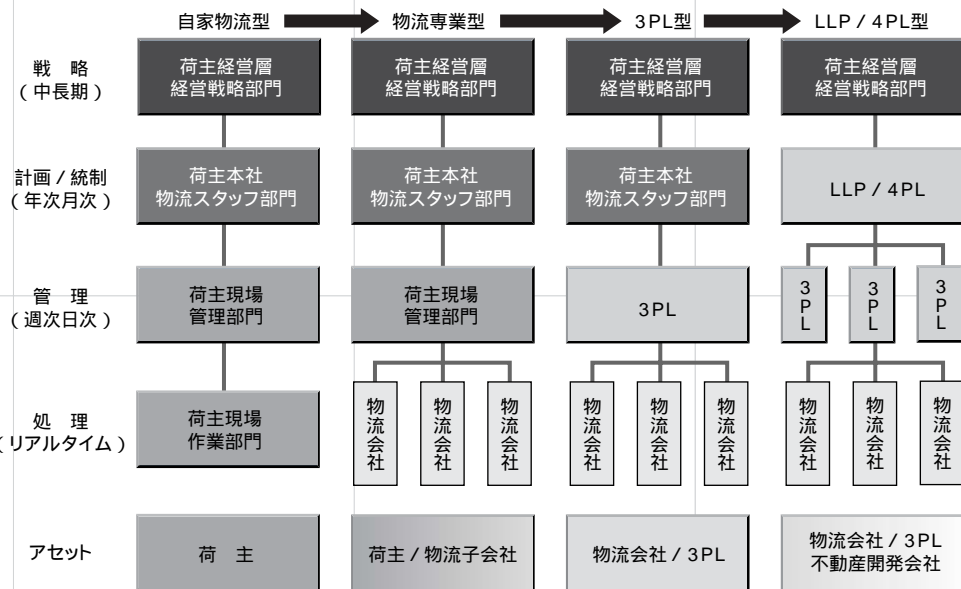
スタッフという位置付けだ。

「自家物流型」は、この四つの階層の全ての職務を荷主企業が社内ですべて処理するスタイルだ。営業マンが商品のピッキングから納品まで行う「商物一体」型をとっている荷主はこれに当たる。現場の作業スタッフにパート・アルバイトを使っていて、雇用主が荷主企業である場合には「自家物流型」として分類できるだろう。

「物流会社型」は、「処理」だけをアウトソーシングしているケースだ。庫内作業、配送、輸出入通関といった物流機能別にそれぞれの専門業者を利用し、荷主企業の正社員の現場長がオペレーション全体を管理する。現状では日本企業の過半数が、この「物流会社型」をとっている。

「ePL (Third Party Logistics) 型」は、「管理」階層までをアウトソーシングする形態だ。基本的に荷主企業の担当者は本社スタッフ部門だけで、現場に常勤の正社員は置かない。これによって荷主企業は物流部門をスリム化して、ヒト・モノ・カネなどの経営資源をコア・コンピタンス（競争力の核）に集中することができる。荷主企業に代わって「管理」業務を請け負う3PLの登場が、それを可能にした。「LLP (Lead Logistics Provider) / 4PL (Fourth Party Logistics) 型」は、実行

図1 アウトソーシングの進化



計画の策定も含めて荷主企業の物流部門が持つ全ての機能をアウトソーシングする形だ。荷主企業の経営層が意思決定したロジスティクス戦略に基づき、パートナーのLLPが計画を立て、それを実行する。荷主企業はLLPのカウンターパートナーになる担当役員以外にロジスティクス担当者を置く必要がなくなる。

LOGI-BIZ

荷主企業のロジスティクスは今やグローバルに拡大している。しかし、大手と言われる3PLでも従来は一社でその全てを管理するだけのインフラと能力を持つてはいなかった。その結果、荷主企業は地域別・機能別に複数の3PLを使いわけが必要があった。それだけ管理に人手と手間がかかった。

これに対してLLPは一社で荷主企業の全てのロジスティクス活動を管理する。3PLの進化形とされる形態だ。(ちなみに4PLはコンサルティング会社のアクセシブリティの登録商標で、複数の3PLを管理する元請け会社を指しているが、業態としてはLLPとほぼ等しいため、本稿では総称してLLPと呼ぶことにする)

もつともLLPは、現状では実例に乏しい。大手荷主でアウトソーシング先を一社に集約しているケースはまだ限られている。それでも米GMが二〇〇〇年一〇月にロジスティクス部門を分社化し、大手物流会社のCNFとの合併でベクターSCMを設立、LLPとして活動を開始したのを皮切りに、UPSやフェデックス、DHLといった国際インテグレーションなどを中心に、LLPを旨とした取り組みは本格化している。

こうした物流アウトソーシングの革新と平行して、物流資産の所有と利用の分離も進んでいる。プロロジスやAMBブラックパインなど、物流施設に特化した不動産開発会社が登場し、荷主企業や物流企業に対して、物流不

動産のオフバランス化という新たな選択肢を提案している。

こうした物流不動産開発会社は、資金調達のために物流不動産を証券化したファンドを設立するため、俗に「物流ファンド」とも呼ばれる。物流ファンドは利用主に代わって土地を取得し建物を建設するだけでなく、荷主企業や物流企業が所有する既存の物流施設を買い取って、そのまま賃貸するといったスキームを展開している。

物流ファンドの施設を利用することで、荷主や物流企業には賃貸料が発生するが、財務諸表上から物流資産を除外することができる。収益効率を示すROA(資産収益率)がそれだけ高まる。倉庫会社や一般地主と比較して利用者のニーズに対する柔軟性も高い。欧米では従来から普及していたスキームだが、日本でも二〇〇〇年に不動産の証券化が解禁になったことを受けて、近年活動が本格化している。

何を社内に残すのか

こうしたロジスティクスの機能分化と分業が加速している。これに伴い荷主企業には、どこまでの機能をアウトソーシングし、社内に何を残すのかという選択が求められるようになっていく。一般に物流を本業としない荷主企業は、可能な限りアウトソーシングを徹底し、コア・コンピタンスにリソースを集中したほうが有利とされる。実際、マクロ的に見るとアウト

ソーシングの利用は一貫して拡大する傾向にある。

ただし、荷主企業であっても他社よりも優れたロジスティクスが差別化の武器となっている場合には、アウトソーシングによって競争力が低下してしまう恐れがある。現状ではロジスティクスが差別化要因となっていないケースでも、将来市場環境が変化する可能性は否定できない。

事実、今日の大きな経営課題となっているSCMでは、ロジスティクスが中核的な要素を占めている。ロジスティクスをアウトソーシングしている場合には、改革の実行に当たって、目的意識の共有やコミュニケーションに、社内組織に対する以上の配慮が必要になる。SCMの実行のために、当初予定していた物流子会社の売却や株式公開を取りやめたというケースも出てきている。

アウトソーシングにはデメリットもある。そのため、出口戦略の担保が重要とされる。市場環境の変化に応じて柔軟にアウトソーシングの領域を変更できる体制を構築しておかなければならないという考え方だ。しかし現実にはいったん外部化した機能を再び社内に取り込むのは容易ではない。

アウトソーシングの有効活用には、自社が置かれている市場環境、社内の組織体制、パートナーの能力など、複雑な要素を総合的に判断する難しい意思決定が求められるのである。