

# ロジビズ再入門

〈アウトソーシング編〉

本誌編集発行人 大矢昌浩

## 第10回 3PLの登場と普及

3PL(サードパーティ・ロジスティクス)は九〇年代に米国市場で開花した新しい物流ビジネスだ。荷主企業でも運送業者でもない、第三者(サードパーティ)によるロジスティクス事業を指す。現在、米国ではフォーチュン五〇〇社のうち六四%が3PLを利用しており、その市場規模は二〇〇四年時点で八九四億ドル(約一兆円)に上っている(図1)。

### 規制緩和後の混乱から誕生

3PL発祥の地は英国だと言われる。米国より一足早く、一九七〇年に運送業の競争規制を撤廃した英国では、その後の約一〇年間で業界再編が大きく進んだ。新規参入業者の増加によって競争が激化し、運賃水準は低下。老舗の運送業者が苦境に陥ると裏腹にヘイズやチベット&フリテン、エクセルなど、新たな収益源を求めて3PLへの業態革新を図る運送業者が登場した。

一九八〇年に運送業の規制緩和を実施した米国でも同じことが起こった。米国の国内運送市場は規制緩和によって、それまでの業界トップ五〇社のうち半数が倒産や吸収合併で姿を消すほど淘汰が進んだ。そして九〇年頃を境として、従来の輸送キャリアに代わる物流市場の新たな主役としてライダーやCHロビンソン、シユナイダーといった3PLが台頭し始めた。当時の米国産業界は構造不況のまっただ中であつた。自動車のビッグ3やIBMなど、基

幹産業の代表的企業が軒並み業績の悪化に苦しみ、大規模な人員削減や事業撤退などのリストラが横行した。事業を業務プロセスに分解してムダなプロセスを排除し(BPR)、市場競争力の源泉(コア・コンピタンス)となっているプロセスに経営資源を集中する抜本的な組織改革が、多くの企業で断行された。

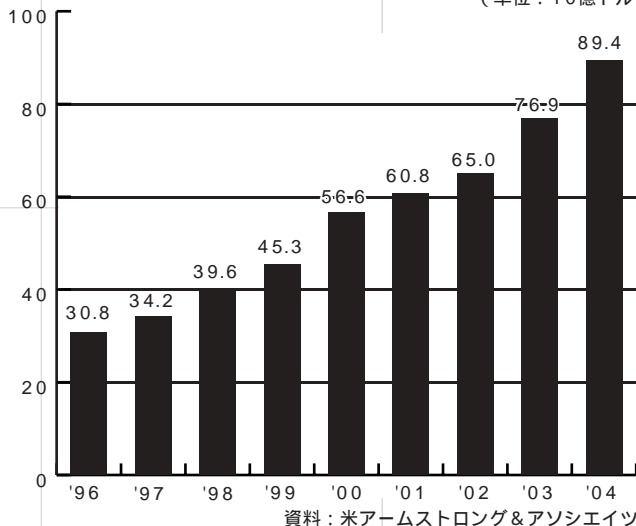
その受け皿となつたのが3PLだつた。一連の改革で、コア・コンピタンスではないと判断されたロジスティクス業務を、3PLは荷主企業に代わって実行した。単に運送や保管などのサービスを提供するだけでなく、それまで荷主企業が正社員を投入していたロジスティクス管理業務までアウトソーサーとして請け負う新業態だつた。

3PLの業務範囲は、工場の調達物流から、受発注業務を含めた在庫管理、流通加工、顧客サービス、協力物流会社の管理、結果報告にまで及んでいる。さらにはロジスティクスの高度化や、コスト削減などの改革を荷主企業に提案し、それを実行する役割まで担う。

そのため3PLの料金設定では通常の活動単価とは別に、改革による成果配分(ゲイン・シェアリング)を契約に盛り込むケースが珍しくない。荷主企業の物流コスト削減は通常、サービスプロバイダー側にとって売り上げの減少を意味する。そのため、改革へのモチベーションが働かない。成果配分方式を採用入れることでそれを担保しようという狙いだ。

3PLの選別はコンペ形式で行われることが

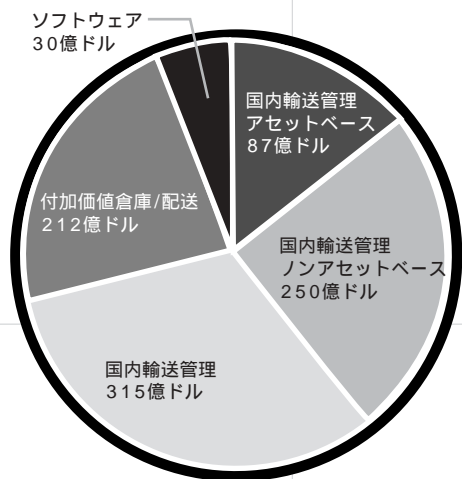
図1 米国3PL市場規模の推移 (単位: 10億ドル)



多い。荷主企業がパートナー候補にアウトソーシングの概要を提示。手を挙げた3PLを、数カ月間から一年間かけて選別する。ここでは料金水準だけでなく、荷主企業のロジスティクスを効率化するための提案力が問われる。つまり3PLにはコンサルティング機能が求められる。ただし3PLはコンサルティングビジネスではない。実際、純粋なコンサルティングフィーを収受できるケースは希だ。3PLの収入のほとんどは「輸送管理」や「保管」などの一般的な物流サービスによって構成されている(図2)。コンペ段階で求められる提案は、第一義的には荷主企業のロジスティクス部門としての管理能力が問われているに過ぎない。収益源は、あく

# LOGI-BIZ

図2 米3PL市場の事業分野別売上高(2004)



しかし、その後3PLの普及が広がり、市場規模が拡大してくると、必ずしもノンアセット系が有利とは言えないケースが増えてきた。ところが、その後3PLの普及が広がり、市場規模が拡大してくると、必ずしもノンアセット系が有利とは言えないケースが増えてきた。と

九〇年代当初は両者の利益率を比較するとノンアセット系のほうが高かった。そのため3PLはノンアセット系が有利とする傾向があった。アセット系3PLは、自社アセットの使用が前提になるため、荷主にとって最適な提案をすることができない。ノンアセット系であれば、そうした制約がない。少ない資本で大きなビジネスを請け負えるため資本回転率も高い、という理屈だった。

国内の業界内では批判的な見方が強かった。それでも中堅倉庫会社の富士ロジテックや日立物流など、先進性の高い一部の物流企業が対応。日本における3PLビジネスがスタートした。日本の物流市場も九〇年の「物流二法」の施行による運送業の規制緩和の実施、その後のバブル崩壊と、3PLを生み出す土壌は既に整っているかに見えた。

しかし現実には九〇年代末頃まで、日本の3PL市場は黎明期にあった。3PLのユーザーは新たに日本市場に参入した外資系荷主企業や自前の物流アセットを持たない新興企業に限

りわけ輸送市場の需給が逼迫し、施設の賃貸料も値上がり傾向にある昨今は、運用に安定感のあるアセット系3PLを評価する声が高まっている。アセット系とノンアセット系ではどちらが有利かという問題は、結局その時代の環境に左右される。そのため現在では、3PLの多くが案件に応じてアセットの扱いを柔軟に使い分けられるようになってきている。

二〇〇〇年代に入って、ようやく市場が動き始めた。国内大手メーカーが大量の首切りを伴うリストラを断行。物流子会社の売却が始まった。これに伴い国内3PL市場は急拡大している。正式な統計はないものの、有力企業が発表した3PLセグメントの売上高を集計しただけでも、その規模は今や数千億円レベルに上っている。今後も拡大は必至と目されている。こうして日本の物流市場は本格的な3PL時代を迎えた。

日本市場も黎明期を経て本格普及へ

親会社向け事業に収入の大部分を依存している物流子会社を整理する覚悟がない限り親会社は3PLを利用することができない。