

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11回 日本型3PLのモデル

欧米の3PLの運営ノウハウを、そのまま日本市場に持ち込んでも期待通りには機能しない。3PLの提供するソリューションやビジネスモデルには、各地域の市場環境を反映した違いが見られる。日本では日本の物流特性や労働環境を考慮した日本型3PLを構築する必要がある。

米国型VS欧州型VS日本型

米国の3PL市場は、大企業病に陥っていた大手メーカーの本業回帰を追い風にして、90年代以降に急拡大した。米国の大手メーカーの多くがロジスティクス業務をコア・コンピタンス(競争力の源泉)ではないと判断し、社内の担当部門のリストラと、3PLへのアウトソーシングに動いた。

これに対し、英国を除いた欧州市場ではEU統合に伴う物流ネットワークの再編が3PL普及のトリガーになった。国境が複雑に入り組んだ欧州では、通関業務を処理するフォワーダーが、長らく物流市場の中心的役割を果たしていた。しかしEU内の貿易自由化によってフォワーダーはその収益源を失った。事業構造の転換を余儀なくされたフォワーダーが、存続をかけた取り組みだ。新規事業が3PLだった。

こうした背景の違いが3PLのビジネスモデルにも反映されている。レイオフに対する抵抗の少ない米国では、荷主の既存従業員の再雇用に配慮する必要がないため、大手輸送キャリアの3PL部門と並んで、資産を持たないノンア

セット型のベンチャー企業が3PLの有力な担い手となった。

一方、労働組合の力が強い欧州では、荷主の既存労働者の再雇用がアウトソーシングの条件になる場合が多く、また3PLにはEU統合に伴うネットワーク再編というソリューションが求められた。そのため荷主の既存施設の処理や労働者の受け入れを厭わない、資本力を持った3PLが中心的プレーヤーになった。

翻って日本はどうか。日本は世界に例を見ない物流子会社大国だ。大手メーカーのほとんどが系列の物流子会社を傘下に抱え、その売上高の合計は現状で国内物流市場全体の20〜30%にも及んでいると推測される。日本の3PL市場の行方を占う力も、やはり物流子会社が握っている。

親会社のロジスティクス部門の分社化によって設立された物流子会社は、もともと3PLと全く同じポジションにある。実際、物流子会社の多くは今日、3PLを自らのビジネスモデルとして掲げている。しかし、物流子会社と3PLには、いくつかの決定的な違いがある。

まず事業の目的が違う。3PLの事業目的は、ドラッグカーの主張に倣えば「顧客の創造」だ。一方、物流子会社のほとんどは最大の使命を「親会社への貢献」に置いている。時には自社の業績を犠牲にしても、親会社への貢献を優先させなければならないこともある。

物流拠点や輸送力、情報システムなどのインフラも親会社向けに設計されている。スタッフ

3PLは市場ごとに異なった発展を遂げている

	米国	欧州	日本
規制緩和	80年(自動車運送事業者法の施行)	93年~94年(EU統合による自由化。英は68年)	90年(物流二法の施行)
3PLの台頭	90年代初頭~	90年代中頃~(英は80年代末頃~)	90年代後半~
90年代後半~	輸送キャリア ノンアセット3PL	フォワーダー (英は輸送キャリア)	物流子会社 輸送キャリア
当初の主なテーマ	荷主物流部門のリストラ	EU統合に伴う拠点統合	新興企業や外資系企業の物流代行
現在の主なテーマ	グローバル化への対応	グローバル化への対応	物流子会社のリストラ

*物流二法(貨物運送自動車法、貨物運送取扱事業法)

も大部分が親会社からの出向・転籍者で、労働条件も親会社に準じている。それだけに親会社のビジネスは熟知している。親会社は物流子会社を利用してオーダーメイドのソリューションを享受することができる。

ただし、コストパフォーマンスは保証されない。売り上げの大部分を親会社に頼っているため、親会社の物量が減ればインフラの稼働率が下がり、生産性は一気に低下する。一般の物流業者を押しつけて外部荷主を開拓するのは容易ではない。割高な人件費水準に加え、親会社向けに設計されたインフラは汎用性に欠け、親会

社以外の荷物を扱う場合には不利に働く。スタ

その後の選択肢は限られている。シェアード

することができ

LOGI-BIZ

社以外の荷物を扱う場合には不利に働く。スタッフの持つノウハウも偏っている。それでも親会社はパートナーを切り替えることはできない。本来、3PLは荷主企業でも物流企業でもない第三者、あるいは発荷主でも着荷主でもない第三者によるロジスティクス・サービスを指す。これに対して親会社と資本関係で結ばれた物流子会社は、いわばファーストパーティーで、親会社とは法人格が分かれているだけに過ぎない。物流子会社へのアウトソーシングは事実上、自家物流だ。

物流子会社の選択肢

複数の組織やグループ会社で共通して行っている間接部門を、個々の組織から切り離して分社化し、そこから各組織がサービスの提供を受ける。それによって間接業務の効率化を進める手法を「シェアードサービス」と呼ぶ。近年、大手企業を中心に、経理や人事、情報システムなどの分野で導入するケースが増えている。物流子会社の設立も、シェアードサービスのアプローチとしては機能する。従来は各組織内で処理していたロジスティクス管理業務を、分社化した物流子会社に集約し、サービス商品として取引することで、コストは明確化し、業務プロセスの整理が進む。グループ社外に流れていた費用を内部化することにも繋がる。しかし、グループ内の間接業務を全て取り込んで業務プロセスを整理した時点で、基本的には改革は完了する。

その後の選択肢は限られている。シェアードサービス化した物流子会社のサービスに市場競争力がある場合には大きく二つの選択肢がある。一つはロジスティクス機能をグループ全体のコア・コンピタンスの一つとして位置付け、物流子会社のサービスを他社との差別化の武器にするやり方だ。この場合、物流子会社の外販は、差別化に影響を与えない範囲でしか行わない。またサービスの競争力を維持するために、継続的にリソースをロジスティクスに投入する必要があるため、物流子会社を親会社に再吸収することも検討課題になる。

逆に親会社への貢献という使命から物流子会社を自由にして、サービスを共有する相手を、ライバルを含めたグループ外まで拡げていくという選択肢もある。物流子会社の3PL化だ。これによってグループ会社はロジスティクス領域における差別化ができなくなる代わりに、子会社の事業収益や株式公開益を手に

3PL VS 物流子会社

	一般的な物流子会社	3PL
事業目的	親会社への貢献	顧客の創造
荷主との関係	資本関係	契約関係
契約	固定的	可変的
インフラ	親会社仕様	マルチクライアント仕様
労務管理	親会社に準ずる	物流業に準ずる
サービスの特徴	親会社のビジネスを熟知	多様な業界の物流実務経験

社を自由にして、サービスを共有する相手を、ライバルを含めたグループ外まで拡げていくという選択肢もある。物流子会社の3PL化だ。これによってグループ会社はロジスティクス領域における差別化ができなくなる代わりに、子会社の事業収益や株式公開益を手に

することができる。

一方、シェアードサービス化した物流子会社に市場競争力がない場合、そのままではグループ経営のお荷物になってしまつ。有効なテコ入れ策も見当たらないとなれば、物流子会社の3PLへの売却か、子会社経営陣による買収(MBO・マネジメント・バイ・アウト)、あるいは清算といった対策が検討されることになる。

いずれにせよ、シェアードサービスを狙って設立された物流子会社は、組織的な改革にメドのついた段階で、その競争力を客観的に評価し、次の目標に向けて改めて舵を切ることになる。つまり物流子会社は過渡期のビジネスモデルだ。競争力のない子会社をそのまま放置するのは問題の先送りという詭りを免れない。

日本企業の多くが、今やそれを許されない環境に置かれている。既に「コーン改革の一環で二〇〇一年にバンテックと日産陸送(現・ゼロ)をMBOで売却した日産を皮切りに、富士通やTDKなど、物流子会社のあり方に抜本的なメスを入れる大手メーカーも出始めている。この動きは今後も加速しそつだ。

こつとして米国企業の大企業病、欧州のEU統合とは異なり、日本市場では物流子会社の再編が3PL市場のトリガーになる。そこでは負け組の物流子会社を買収し、その従業員や不動産などのリソースを、競争力のある新しいインフラの一部として再活用するトランスフォーメーションが実施される。それが日本型3PLに求められるソリューションだ。

