

# ロジBiz再入門

〈アウトソーシング編〉

本誌編集発行人 大矢昌浩

## 最終回 勝ち組のビジネスモデル

規制緩和と物流新業態の台頭によって物流産業の構造は大きく変化した。事業免許を既得権として、特積み、一般、軽運送が階層を成す、業界ピラミッドは既に崩壊した。大手メーカーの物流子会社による事実上の自社物流体制にも変化の兆しが見られる。元請け管理会社としての3PLと、物流機能を提供するプラットフォーム事業に、日本の物流市場が再編されようとしている。

### 共同物流型 シェアが全て

現在、日本の物流市場で勝ち組とされる会社のビジネスモデルは大きく、共同物流型、3PL型、情報活用型の三つに分類できる。

このうち共同物流型は、汎用的なインフラを用いて、料金や仕様のパッケージ化されたサービス商品を提供する事業で、宅配便がその代表格だ。

「誰もが明確な条件で提供を受けられる商品やサービスの供給を通じて、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こす基盤を提供する役割を私的ビジネスとしておこなっている存在（国領二郎慶應義塾大学教授）」をプラットフォーム・ビジネスと呼ぶ。共同物流型の物流業は、その一つに数えられる。

プラットフォーム・ビジネスは、インフラの完成度がサービス品質を、稼働率がコスト効率を決める。事業規模が大きいくほど有利になるため、淘汰による上位集中が必然的に進む。実際宅配便事業で利益を出しているのは今やヤマト

運輸と佐川急便の二強だけで、それ以外のプレイヤーの宅配便事業はどれも実質的には赤字と目されている。

ただし、宅配便以外に目を向ければ、電子部品のアルプス物流やチルド食品のキユーソー流通システムなど、対象を特定の荷物に絞り込むことで、業界プラットフォーム事業を成功させているケースもある。共同物流事業はニッチ市場であってもトップシェアを握ることができれば、高い収益性を実現できる。市場ドメインの設定やサービス商品の設計など、マーケティング戦略の重要度が高い物流事業といえる。

### 3PL型 改善で利益を捻出

3PL型は、共同物流型と正反対の特徴を持っている。通常は案件ごとにオーダーメイドで仕組みを構築する。料金体系や水準も相対で決める。汎用インフラではなく、個別の荷主企業に専用インフラを提供することになるため、物流企業側の事業規模やシェアは決定的な要因にはならない。

3PL型の物流業では、信頼性や提案力が受注獲得能力を、オペレーションの改善能力が収益力を決める。現在、信頼性と提案力という点で強みを持っているのが、日立物流と日本通運だ。一部上場企業としての経営基盤とブランド力、そして実績が培った人材の厚みが武器となっている。

ただし3PL事業では物流コンペを勝ち抜き、受注を獲得しても、すぐに利益を出せるケース

は希だ。コンペ段階で料金はギリギリのレベルまで抑え込まれる。その後のオペレーションの改善によってコスト削減を進めない限り、利益を捻出するのは難しい。ベンチャー企業のハマキョウレックスは、パートの活用法をはじめ、現場管理に独自の工夫を施すことで、それをクリアしている。

### 情報活用型 ベンチャーが台頭

共同物流型と3PL型は、いずれも社内に現場を抱える物流実務のアウトソーシング事業だ。これに対して、自らは現場を持たず、労働力や輸送力などの物流実務に必要なリソースを現場にジャスト・イン・タイムで提供することで成功を収めているベンチャー企業の一群がある。ここでは、情報活用型と呼ぶことにする。人材派遣のフルキャストやグッドウィル、そして求車求貨システムのトランコムやトラボックスなどがこれに当てはまる。

フルキャストとグッドウィルは、フリーター層を組織化して、顧客から依頼された頭数の作業員を現場に翌日納品するというモデルで事業を拡大させた。トランコムとトラボックスは、帰り荷のないトラック車両情報と、輸送手配の済んでいない積み荷情報をマッチングさせることで、低価格のスポット輸送を提供している。

このほか求職者に貨物軽自動車運送の個人事業、いわゆる「軽トラの一人親方」を開業させてフランチャイズ展開することによって、割安な輸送力を提供するベンチャー企業も近年、

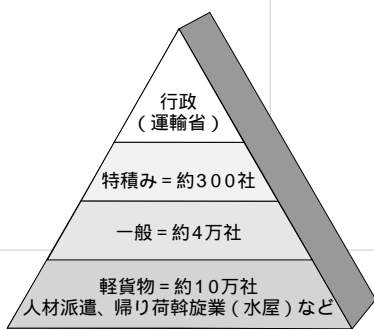
台頭している。軽貨急配がその最大手だ。一部

プレイヤーとして台頭する可能性がある。実際

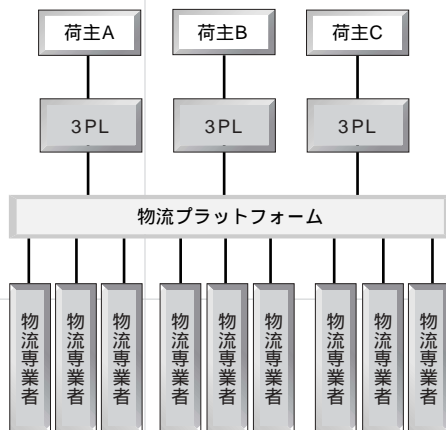
を契機として物流業の規制緩和が進んだことで

# LOGI-BIZ

物流業界のピラミッドは崩壊した  
1990年「物流二法」施行前の物流業界



3PLと共同物流の普及で市場は再編される



台頭している。軽貨急配がその最大手だ。一部の軽トラベンチャーは、加盟者に対する劣悪な処遇から数々の社会的な問題も引き起こしている。しかし間接費を必要としない一人親方が、輸送力として低コストであるのは事実だ。

今後、規制緩和が進み、個人タクシーのように普通トラックの個人営業が解禁されれば、その組織化に成功した企業が物流市場の有力な

とりわけ陸運業界には、許認可権を握る旧運輸省を頂点にして、特積み事業者、一般事業者、軽運送を始めたその他事業者が階層を成す、ヒエラルキーが存在していた。実際、市場では三〇〇社足らずの特積みが大手荷主の元請けの立場を牛耳っていた。数万社に上る一般や、一〇万社以上とも言われる軽、人材派遣、俗に「水屋」と呼ばれる帰り荷幹旋業者などは、孫請けとして特積みに隷属する立場にあった。しかし一九九〇年に施行された「物流二法」

これまで物流企業の業種区分は、陸空海の輸送モード別か、あるいは特積み(特別積み合わせ貨物自動車運送)、一般(一般貨物自動車運送)、フォワーダー(貨物利用運送)、倉庫、港湾運送といった事業免許別に分類するのが慣例だった。

## 物流企業のSCM

プレヤーとして台頭する可能性がある。実際日本と違って大型トレーラーまでの個人営業が容認されている米国では、一人親方の組織化に成功したライダー社が、陸運大手の一角を占めるほどの成長を遂げている。

こうした情報活用型物流ベンチャーのサービスを利用することで、ユーザーはこれまで固定費だった人件費や車両費を変動費化することができる。物量の波動への対応は従来から現場運営の最大の課題の一つとされてきた。情報を活用することで、そこに新たなソリューションを提示した格好だ。

これを契機として物流業の規制緩和が進んだことで、事業免許によって守られてきた既得権は消滅した。業種の垣根が崩れ、従来は市場の最下層に置かれていた軽運送事業者が、逆に特積みを下請けに使うようになる。「下克上」や、独立系ベンチャーの台頭、異業種からの参入などが活発化している。

今日の荷主企業は、マーケティング戦略に基づいてロジスティクスを設計し、それを実行する上でのパートナーとの役割分担と利害を調整するSCMを重要なテーマとしている。同じことが物流サービスを荷主に提供するサプライチェーンにおいて、物流会社に求められるのだ。(連載終わり)

事業免許による分類は、もはや意味を成さなくなっている。それに代わる新たな切り口がビジネスモデルだ。物流企業は、従来の業界ピラミッドにおける位置付けから離れて、新たな取引構造のなかで自社がどのような役割を果たすのか、それをどのようなビジネスモデルで実現するのか、改めて問い直されている。

企業あるいは物流子会社の管理の下に機能別物流企業を使い分けてきた従来の取引の構造も変化する。今後は物流子会社のポジションに3PLがおさまり、管理機能を代行すると共に、オペレーションの領域ではプラットフォーム事業者や情報活用型ベンチャーなどが輸送や庫内作業のインフラを提供することになる。それを単機能の専門業者が最下層で支える形だ。

3PLや共同物流の普及が進むことで、荷主企業あるいは物流子会社の管理の下に機能別物流企業を使い分けてきた従来の取引の構造も変化する。今後は物流子会社のポジションに3PLがおさまり、管理機能を代行すると共に、オペレーションの領域ではプラットフォーム事業者や情報活用型ベンチャーなどが輸送や庫内作業のインフラを提供することになる。それを単機能の専門業者が最下層で支える形だ。