

物流における 3PL ビジネスの発展

齊 藤 実

目 次

はじめに

1. 3PL ビジネスの成長性

- (1) 3PL ビジネスの特徴
- (2) 3PL ビジネス市場の拡大
- (3) アウトソーシングと市場拡大

2. 3PL ビジネスの新たな方向性

- (1) M&A による事業の拡大
- (2) プラットフォーム型のビジネス展開

3. 3PL ビジネスにおける競争力

- (1) コスト削減の重要性
- (2) 競争力と物流現場の運営能力
- (3) 物流センターにおける波動対応と労働生産性の上昇
- (4) 物流センターにおける競争力の源泉

むすびに代えて

はじめに

企業活動は必然的に物流機能を必要とし、企業は事業展開において物流サービスを充足する必要がある。こうした企業に必要な物流サービスを提供するのが物流業者である。輸送や保管など企業活動に必要な物流サービスを多様な物流業者が提供している。そしてこうした物流業者は一つの産業として物流業を形成しており、物流業は企業の物流を支える重要な役割を担っている。

現状における物流業は、わが国の経済が不安定な状態に置かれるなかで全般的に低迷を余儀なくされている。企業活動の低迷によってわが国全体の貨物輸送量は減少し続けており、これにともない物流業全体の売上高も減少傾向に歯止めがかからない。また、政府による規制緩和も物流業に大きな影響を与え、物流業は不安定な状態に陥っている。物流業において最大の業種であるトラック運送業は、規制緩和によって零細事業者の新規参入が相次ぎ過当競争の状態に陥っている。そして事業の健全な発展が見えない状態が続いている。

こうした状況のなかで、次世代のわが国の物流業を担うものとして期待されているのが 3PL (Third-party logistics) ビジネスである。3PL ビジネスは、1990 年代後半から注目され、2000 年

代に入り物流業における先進的なビジネスとして急激に拡大している。物流業全体が低迷するなかで、3PLビジネスはその市場規模を拡大し新たなビジネスとしての成長を続けている。

急激に変化する現代の経済において特定の産業で新しい形態のビジネスが誕生し、それが新しい市場を創造する。このビジネスが揺籃期を経てやがて成長期に達し、その市場が急激に拡大する局面を目にする。かつて物流業においては宅配便が技術革新の要素を備えた新たなビジネスとして急成長を遂げたが、3PLビジネスはそれに次ぐ注目すべき物流業における新ビジネスと捉えることができる。

本稿は、現代において急激に成長している3PLビジネスを分析の対象として取り上げる。まず3PLビジネスの成長性に注目し、現状の厳しい経済状況のなかでこの新たなビジネスが成長を継続できる要因を明らかにする。そして3PLビジネスを拡大するために物流業者が選択する成長期特有の重要な戦略的な行動について着目する。ここで取り上げるのは物流業者によるM&Aとプラットフォーム化という物流に特有な事業展開であり、これらがなぜ必要となるのか分析を行う。さらに急激に拡大する3PLビジネス市場で競争を繰り広げる物流業者の競争力の源泉に焦点を当てる。物流業者のいかなる能力が3PLビジネス市場での競争力に結び付いているのかを分析する。

1. 3PLビジネスの成長性

(1) 3PLビジネスの特徴

最初に確認する必要があるのは、そもそも3PLビジネスとは何であり、従来の物流業界のビジネスとどのように異なっているのかである。物流業者は一般の企業の物流を支えて、一般の企業の事業活動に必要な物流サービスを商品として提供する。ここでいう一般の企業とは、物流業者以外で、製造業、小売業、卸売業など事業活動に物流が必要不可欠な企業を指している。こうした一般の企業が事業活動を行うために必要な物流機能は、輸送、保管、荷役、包装、流通加工、情報である。企業はこうした物流機能を自社でまかなうか、もしくは専門の事業者へ委託するかして物流機能を充足する。この専門の事業者が物流業者である。

従来の典型的な物流業者は、例えばトラック運送業者がある。一般の企業の物流機能のうち輸送サービスを商品として提供するのがトラック運送業者であり、同じように保管機能の場合は、倉庫業者が担当している。一般の企業の場合、自社の物流機能を外部の事業者へ委託する場合に、これまでは輸送や保管が多かった。このため、トラック運送業者や倉庫業者などが、一般の企業にとって典型的な物流業者と考えられていたのである。ここで注意する点は、これらの物流業者が一般の企業の物流機能のうち単体の機能を一部だけ提供していたことである。

これに対して3PLビジネスとは、トラック運送業者や倉庫業者による単体の物流機能の提供といった従来の枠組みを大きく超えて、一般の企業がそもそも充足しなければならない物流の機能を複合的に網羅して提供するところに最大の特徴がある。つまり、従来の単体の物流機能提供

ではなく、物流システムの構成要素である輸送、保管、荷役、包装、流通加工、情報を対象として、一般の企業の物流システムの全体もしくは複数の機能を網羅したものを提供するのである¹。

より具体的にみるならば、3PL ビジネスの対象は、従来一般の企業がみずから運営していた物流センターの機能（保管、荷役、包装、流通加工）、そして輸配送機能、そして顧客との受発注を行う情報を網羅することになる。これらはもともと一般の企業がみずから事業展開に必要な物流システムを構築して運営してきたのであり、3PL ビジネスはまさに一般の企業の物流システムの運営を直接行うことになるのである。

(2) 3PL ビジネス市場の拡大

わが国の物流業者は、これまでトラック運送業、利用運送業、倉庫業などに分かれており、それぞれ専用の輸送サービスや保管サービスを提供してきた。そして一部の物流業者は、従来の得意とする特化した単体の物流サービスの提供から、物流サービスの範囲を拡大して顧客の企業の物流ニーズに応じていくようになった。こうして物流業者は 3PL ビジネスへと事業を拡大していったのである。

わが国では 1990 年後半から 3PL ビジネスが注目されはじめた。この時期に「失われた 90 年代」と呼ばれる経済不況のなかで、物流業者が 3PL という新たなビジネスを拡大していき、物流における新規市場を開拓していった。こうして物流業において新たな市場が出現して拡大していった。3PL ビジネスは 1990 年代においては揺籃期といえる状態であったが、2000 年代に入り市場規模が急激に拡大し成長期へと移行していった。

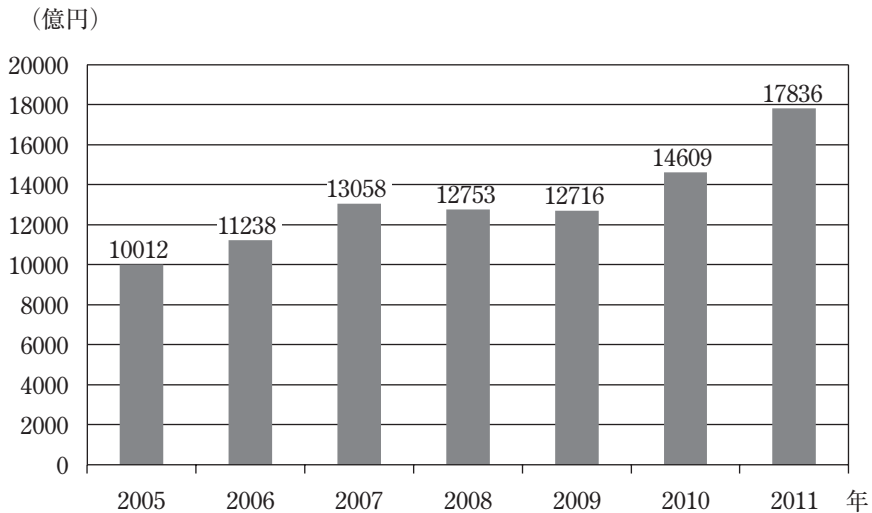
そこで、3PL ビジネスの市場規模であるが、おおよその市場規模を示す統計資料が図 1 に示されている。これは物流業界の業界誌が物流業者を対象とした独自のアンケート調査に基づいて市場規模を推計したものである。大手物流業者を中心として 3PL ビジネスの実績が集計されている。これによって 3PL ビジネスの市場規模の動向を知ることができる。

このデータによれば、2005 年度で 3PL ビジネスの市場はすでに 1 兆円を超えていたが、その後急激な増加を続けて 2007 年度には 1 兆 3000 億円に達した。3PL ビジネス市場の急激な拡大ぶりがうかがえる。しかし、その後、市場規模は 2008 年度、2009 年度と 2 年連続で 2007 年度を下回った。これはリーマンショックを契機とした世界的な経済不況の影響を受けたもので、市場規模の拡大が一時的に停止した。成長期にある 3PL ビジネスも、この世界的な規模での大幅な景気後退の影響を受けざるを得なかったといえる。

しかし、注目すべき点はその後の市場規模の動向である。2010 年度には 1 兆 4600 億円に達し、リーマンショック以前の市場規模を上回った。さらに続く 2011 年は 1 兆 7800 億円に増加している。このことから明らかなように、3PL ビジネスの市場はリーマンショックに端を発した世界的規模での経済不況の影響からいち早く回復し、市場規模を急激に拡大しているのである²。

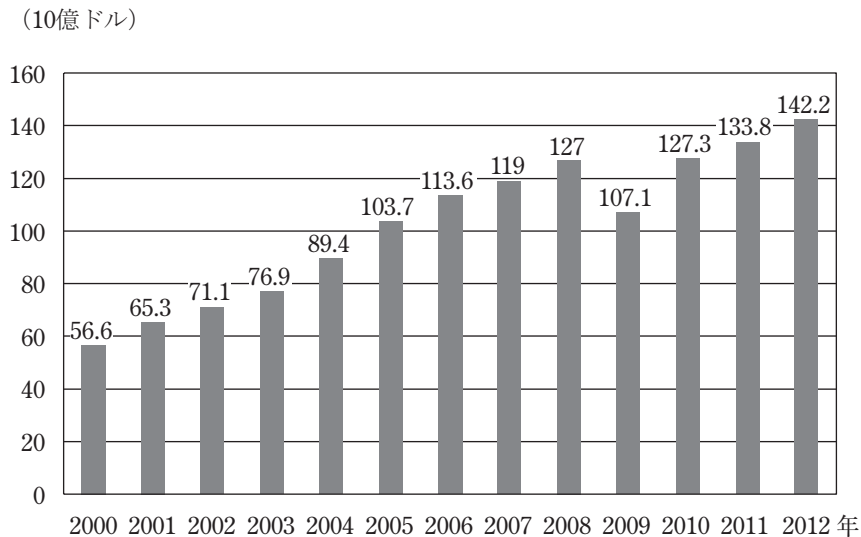
ちなみに、アメリカの3PLビジネスの売上高の推計が図2に示されている。アメリカでは、3PLビジネス専門のコンサルタントによる市場規模の推計が公表されている。これによると、アメリカの3PLビジネス市場は、2000年の時点で566億ドルであったが、その後毎年急激に拡大し、2008年には1270億ドルに達した。しかし、2009年には1071億ドルに急減する。明らかにリーマンショックによる世界的規模での経済不況の影響が現れている。しかしその後、2010年1273億ドルと2008年度レベルに回復し、2011年、2012年と増加を続けて、2012年には1422億

図1 わが国における3PLビジネス売上高の推移



(資料) 『Logi biz』 No.138 2012年9月号, 18ページ。

図2 アメリカにおける3PLビジネス売上高の推移



(資料) Armstrong Associates, Inc. のホームページ, http://www.3PLogistics.com/PR_3PL_Financial-2012.htm

ドルとなっている。アメリカの 3PL ビジネス市場の年成長率は 1996 年以來 10.3% に達し、2011 年の 3PL ビジネスの成長率はアメリカの GDP の成長率の 3 倍に達した³。このようにアメリカの 3PL 市場においても、リーマンショック後の経済不況の影響を受けて一時的な落ち込みがあったものの、その後はすみやかに拡大基調に転じている⁴。

以上のように 3PL ビジネスの市場動向をみると、わが国とアメリカではほぼ同じ傾向が現れている。3PL ビジネスの市場は 2000 年代後半まで急激に成長してきて、直近の深刻な世界的不況の影響を一時的に受けながらも、その後急速に回復して成長を続けているのである。

(3) アウトソーシングと市場拡大

3PL ビジネスは世界的な経済不況の影響からいち早く脱出して成長軌道が続いている。ここで注目すべきことは、景気変動に対する 3PL ビジネスの関係である。従来の物流業の経験からすれば、経済不況に直面すると一般の企業の売上高が減少し、それにともない出荷量が低下し、それが貨物量の減少と結びつき物流業者の売上が減少する。すなわち景気後退の影響を受けて物流市場も縮小するというパターンである。

3PL ビジネスもリーマンショック後の経済不況のなかで市場規模の減少が見られることから、こうした景気変動と無関係でないことは明らかである。しかしながら、こうした一時的な市場の低迷がありながらも、素早く市場規模が回復して成長軌道が続いていることに着目する必要がある。

なぜ 3PL ビジネスは経済的に不安定な状況にもかかわらず拡大を続けることができるのであろうか。ここで重要となるのが、経済不況などによって一般の企業の経営が悪化することと物流アウトソーシング（outsourcing：外部委託）の関係である。いうまでもなく、一般企業の物流アウトソーシングは物流業者にとって 3PL ビジネスの市場拡大を意味しており、この一般の企業の物流アウトソーシングが経済状況の悪化によって促進される可能性が強いのである。

一般の企業において自社の物流機能をどのように充足するかは、企業によって異なっている。基本的には、自家生産するか専門の物流業者に外部委託するかのいずれかであり、実際にこれまで各物流機能に応じて 2 つを組み合わせしてきた。一般的に、企業は自社の物流のうち輸送や保管の機能をトラック運送業者や倉庫業者に一部外部委託している場合が多い。これに対して企業の物流システムの中核部分である物流センターの業務は、依然として自家生産している企業が多い。

いうまでもなく、経済状況が悪化して企業の売上が減少し収益も低下すると、全般的なコスト削減の必要性が強まる。そして、こうした全社的なコスト削減のなかで重要な対象が物流部門となる。物流は企業にとってコスト部門であり、当然物流コストを削減することが大きな課題となる。とりわけ、一般の企業で物流を自家生産してきた場合、概して物流業務の効率化がなされておらず、非効率のままに置かれている場合が多い⁵。

こうしたなかで、経済が低迷し企業収益が落ち込むなか、全社的なコスト削減の一環として物流の外部委託の必要性が一段と強まってくる。つまり経済の低迷によって収益が悪化すれば、コスト部門の合理化圧力が強まり、それが物流アウトソーシングへとつながっていく。

さらに、経済がグローバル化してますます企業の競争が激化するなかで、競争力を強化する重要な経営戦略の一環として、企業は限られた経営資源を重要な部門に集中的に投下する必要がある。いわゆるコア・コンピタンス (core competence: 中核的能力) の強化である。

これまで自社で物流を行ってきた企業は、物流を自家生産するために全国各地の主要な拠点に大規模な物流センターを所有し運営してきた。このために限られた経営資源が物流センターの土地と建築物に投下されていた。しかし、厳しい競争下においてはこれらの資産を流動化して、特定の分野に集中的に投下し、競争力を強化するという戦略的な選択が重要となるのである。経済不況によって競争が一段と激化するなかで、この必要性はさらに強まっている⁶。

以上のことから、一般の企業の物流コスト削減の必要性が高まれば高まるほど、さらにはグローバルな競争に直面してコア・コンピタンスへの集中という経営戦略の立て直しに迫られるほど、物流アウトソーシングの必要性が高まる。そしてこれが3PLビジネス市場の拡大につながっていくのである。

3PLビジネスの売上高はリーマンショック後の経済不況のなかで一時停滞したものの、その後すみやかに増加に転じており、企業の物流アウトソーシングの傾向が反映されていると考えられる。したがって、長期的に見ても今後ともわが国企業が一段と苦しい状況に直面せざるを得ないことが予想されることから、全般的な経済の不安定化において3PLビジネスの市場が今後とも拡大していく可能性が高いものと考えられる⁷。

いうまでもなく、こうした可能性は、一般の企業が物流をアウトソーシングするメリットを享受できることが前提となっている。それは、物流をアウトソーシングすることによって、物流サービスが一定の高い品質を維持していて、なおかつ物流コストの削減ができることである。こうした状態が実現できなければ、一般の企業は物流のアウトソーシングから再び物流の自家生産へと後戻りすることになる。しかし、3PLビジネスの市場で物流業者は激しい競争を繰り広げており、この過程で不適格な物流業者が市場から撤退をするとともに、ビジネスを拡大していく物流業者によってこうした一般の企業のニーズを充足することができるものと考えられるのである。

2. 3PLビジネスの新たな方向性

(1) M&Aによる事業の拡大

3PLビジネスが拡大する過程で一つの特徴的な事柄は、3PLビジネスを展開している物流業者によってM&A (合併・吸収) が活発に行われていることである。いうまでもなく、わが国において現在多くの産業でM&Aが活発に行われており、それ自体は決して特異なものではない。しかしながら、物流業ではM&Aはこれまでさほど積極的に行われてこなかった。事業拡大のため

表 1 主要な 3PL 物流業者による企業買収

年	買収した物流企業	買収された物流企業	買収された物流企業の親会社
2004	ハマキョウレックス	近鉄物流	近畿鉄道
2007	日立物流	資生堂物流サービス	資生堂
	安田倉庫	JBL	日本 IBM
2009	日立物流	オリエントロジ	内田洋行
	センコー	江坂運輸, 阪神運送	エイチ・ツー・オーリテイリング
	センコー	東京納品代行	
	センコー	丸藤	
2010	ハマキョウレックス	JAL ロジスティクス	JAL
2011	日立物流	DIC ロジテック	DIC (旧 大日本インキ化学工業)
	日立物流	ダイレックス	ホームマック
	センコー	スマイル	
2012	日立物流	バンテック	
	ハマキョウレックス	JTB 物流サービス	JTB
	三井倉庫	三洋電機ロジスティクス	三洋電機

(資料) 日本経済新聞, 各社ホームページ等から作成。

に競合他社を買収することや、あるいは苦境を乗り切るために相互に合併をするという選択肢はこれまでさほど重要でなく、一部を除いて積極的に行われてこなかった。ところが、3PL ビジネスを展開する物流業者は、M&A とりわけ企業の買収を積極的に活用して事業拡大を目指している⁸。

表 1 には、3PL ビジネスを展開している物流業者による企業の買収が示されている。この表からわかるように、主要な 3PL ビジネスの物流業者が次々と他の物流業者を買収している。このことから、新しい市場が急激に拡大しているときに、3PL ビジネスを発展させようとしている物流業者が選択する経営戦略の一つが、企業の買収であることがわかる。

それでは、一般的に物流業者がこれまで M&A に対して積極的ではなかったのに、なぜ 3PL ビジネスを展開する物流業者は積極的に M&A を行っているのだろうか。この点に関して 3 つの要因が考えられる。

① 物流サービスのスキル獲得

特定の産業分野で物流サービスを提供するために、必要な物流の特有のスキルを短期的に獲得するためである。3PL ビジネスを展開する物流業者が急激に拡大する市場を獲得していくためには、従来の得意とする顧客企業の産業分野から他の産業分野へ物流業務を拡大する必要がある。しかし、顧客企業に提供する物流サービスの内容や品質は、産業や業種、さらには取り扱う商品

の特性によって大きく異なっている。

このために、従来とは異なる産業や業種の顧客企業に新たに物流サービスを提供するとき、特有の物流サービスのスキルが必要となる。このことは換言すれば、3PLビジネスを展開している物流業者は、特定の産業や業種の荷主企業に対して物流サービスを提供しているが、これはその産業や業種に適合した特有のスキルを長年にわたって蓄積していることになる。一見して物流サービスは同じように見えるが、実際は産業や業種ごとに求められるスキルが異なっており、これを獲得するためには時間と経験と労力が必要で、長期間にわたって試行錯誤を繰り返さなければならない。

このため、こうした課題をクリアするためには、対象としている産業や業種で専門的に物流サービスを提供している他の物流業者を買収することが、3PLビジネスの事業拡大のために効果的で効率的な方法となる。

3PLビジネスの物流業者が買収しようとする物流業者は、もともと競争力がなく経営不振にある物流業者ではなく、特定の産業や業種で長年にわたって事業展開を行っていて、その分野で特有のスキルを蓄積してきた物流業者である。実際に、先の表1に見るように、3PLビジネスを展開する物流業者の買収は、いわゆる物流子会社が多くを占めている。

物流子会社は、もともと企業の物流を管理する部門である物流部を外部に子会社化したものである。わが国ではメーカーを中心にしてこうした物流子会社がこれまで非常に多くつくられて、親会社の物流管理を担ってきた。物流子会社は、単なる余剰人員の受け皿的なもので実際の物流業務を他の物流業者に下請けに出すだけのものから、特有のスキルを蓄積して親会社の物流を積極的に支え、さらには親会社以外の企業の物流を担うことができる競争力あるものまで、さまざまな性格の物流子会社が存在している。

3PLビジネスを展開する物流業者が買収した物流子会社とは、親会社の物流に関して熟知して経験豊富であり、当該産業や業種で特有の物流のスキルを蓄積してきた物流業者である。だからこそ、あえてM&Aによってその企業を購入する価値が存在しているのである。こうした物流業者を買収することによって、3PLビジネスを展開する物流業者は、スムーズに目的とする産業や業種に3PLビジネスを拡大することができるのである。

②装置産業化への対応

物流業が装置産業化していることが影響している。ここで装置産業化とは、3PLビジネスを展開している物流業者がその事業展開のために比較的大規模な物流センターという施設を保有することを指している。実際に3PLビジネスには物流センターという施設が必要不可欠である。こうした物流センターの調達には二つの選択肢がある。

一つはみずから資金を投入して土地を取得して物流センターを購入し、そして必要な物流機器を導入するやり方である。これはアセット型と呼ばれている。これに対して別の方法は、物流セ

ンターそのものを他の物流不動産業者などから借りるやり方である。物流業者みずから土地や建物などの資産を持たないことからノン・アセットと呼ばれている。3PL ビジネスを展開する物流業者は、いずれかを選択して顧客の企業に物流サービスを提供している。実際に、3PL ビジネスを展開する物流業者は、ケースバイケースでアセット型、ノンアセット型と使い分けて顧客の企業に対応している。

そして、アセット型でビジネスを拡大しようとするときは、自前で物流センターを立ち上げるために多額の資金を必要とするだけでなく、物流センターの計画から建設まで一定の期間を有することになる。すなわち新たな事業をはじめるとに一定の懐妊期間が必要となる。それを準備するよりは既存の企業を買収することにより、その企業が持っている物流センターの資産を利用したほうがこの懐妊期間を必要とせず、必要なタイミングで比較的短期間に事業を拡大することが可能となる。こうして、3PL ビジネスが装置産業化することにより、その装置を短期間に獲得する必要性から、M&A が行われるようになったと考えられる。

③物流子会社の対応

さらに M&A を受ける側の物流業者にも特有の論理が働いている。先に指摘したように 3PL ビジネスを展開する物流業者の M&A の対象は物流子会社が多い。物流子会社の売却を決定するのは、物流子会社を所有している親会社である。したがって、そこには物流子会社の親会社の新たな経営戦略が反映されている。親会社が自社の物流子会社について M&A に応じるということは、直接的には自社の子会社を売却することであるが、これと同時に親会社自身の物流そのものを、物流子会社を購入する 3PL ビジネスの物流業者に新たにアウトソーシングすることを意味する。この点が通常の企業の売却と異なっている。

親会社が物流子会社を売却する要因が強まっている。現状において親会社は、経済的不況の影響やグローバル的な規模での競争の激化によって厳しい経営状態に立たされている。こうしたなかで、企業の生き残りをかけてコスト部門である物流を担当する物流子会社を売却し、新たな資金を捻出することができる。これによって競争力を強化するための新たな集中投資ができるようになり、コア・コンピタンスを強化することが可能となる⁹。

これと同時に、親会社は従来物流子会社に任せていた自社の物流を売却先の 3PL ビジネスの物流業者に新たにアウトソーシングすることになる。この新たな物流アウトソーシングによって、子会社に任せていた時よりもさらに一段と物流の効率化が期待される。まさに、売却先の 3PL ビジネスの物流業者の能力を評価して、自社の物流効率化を実現でき総体として物流コストを削減することができれば最も望ましい形となる。

これを実現できる 3PL ビジネスの物流業者を選択し、物流子会社を売却するのである。したがって、こうした条件が可能であれば、物流子会社を持つ企業は 3PL ビジネスを展開する物流業者の M&A に応じる判断が容易になる¹⁰。

(2) プラットフォーム型のビジネス展開

3PLビジネスにおいて新たな特徴的な事業展開は、プラットフォーム型と呼ばれるものである。プラットフォームとは「基盤」という意味を持つが、3PLビジネスにおけるプラットフォーム型とは何を意味するのであろうか。ここでは二つの事例を用いて、その特徴を明らかにしてみよう。

①共同物流型

一つはM&Aによって物流子会社を買収することと関連している。3PLビジネスを展開している物流業者は、積極的に物流子会社を買収したが、その買収とはプラットフォーム型事業のまさに基盤となることが想定されている。先に述べたように、3PLビジネスを展開する物流業者が買収の対象としているのは、特定の産業や業種において特有の物流サービスのスキルを実現している優良な物流業者である。そして買収の目的はその物流子会社が担当していた親会社の物流ビジネスだけではなく、さらに深い戦略的な目的がある。

それは、買収した物流子会社によって同業他社の物流を取り込む形で、特定の産業や業種の物流ビジネスを拡大することにある。より具体的にみれば、対象となる物流子会社のスキルが集約している物流センターを基盤として、そこに同じ産業や業種の他の企業の物流業務を取り込み、3PLビジネスを拡大することである。

すでに買収した物流子会社では、その産業や業種に求められている物流のスキルが物流センターにおいて蓄積されており、取り扱う商品が同じか類似しているために物流特性が共通する他の企業の物流業務も取り込んでいくことが可能となる。こうした企業を対象として共同物流を繰り返し広げることが可能となり、この産業や業種の他企業とのあいだで物流の水平的な拡大を行うことができる¹¹。

物流子会社の買収がこうした形で共同物流と呼ばれるような水平的な拡大を可能にするときに、その物流会社の事業展開はプラットフォーム型の展開と位置づけることができる。物流子会社の持つ物流センター、およびそこで繰り返し広げられる物流の技術的スキルの蓄積が、まさに同じ業種の企業の物流を対象とした水平的な拡大のためのプラットフォームとなるのである。こうした意味で、3PLビジネスを展開する物流業者によってプラットフォーム型のビジネスが繰り返し広げられている。

②宅配便ビジネス型

宅配便ビジネスを展開する物流業者によるプラットフォーム型のビジネス展開である。わが国において宅配便ビジネスは、物流業において先進的なビジネスとして急激な成長を遂げてきた。宅配ビジネスの特徴は全国的な広域の輸送ネットワークの構築であり、このために全国の主要な拠点にトラックターミナルを建設して特有のネットワークを構築している。このトラックターミ

ナルは、自動仕分け機が設置されて情報システムが導入された巨大な物流施設となっている。宅配便の物流業者はこうした巨大施設を全国の主要な拠点に建設してネットワークを拡大していった。こうした大規模な物流施設が必要不可欠であるからこそ、宅配便ビジネスもまた装置産業化していったのである¹²。

そして、宅配便ビジネスを展開している物流業者もまた、宅配便だけでなく経営の多角化の一環として 3PL ビジネスを繰り広げている。宅配便のトラックターミナルの物流施設がプラットフォーム化しているのである。大手宅配便業者は、大都市の主要拠点に複合的な巨大物流施設を次々と建設している。それは宅配便のためのトラックターミナルの役割を持つとともに、上層階には 3PL ビジネスを可能とする物流センター機能を持たせている¹³。

換言すれば、従来のトラックターミナルの物流施設が物流センター機能の複合的な機能を持ちプラットフォーム化することで、同時に 3PL ビジネスの拡大を可能にしている。従来の宅配便の物流施設をプラットフォーム化することによって、新たな 3PL ビジネスを拡大することができる。これは主に宅配便ビジネスを展開してきた物流業者の 3PL ビジネス拡大のためのプラットフォーム化の展開として考えることができる¹⁴。

このように二つの事例を見てきたが、形態が異なるとはいえプラットフォームという基盤を形成することで 3PL ビジネスを拡大させていくという共通の特徴が存在している。いずれにしても、3PL ビジネスを展開するうえで物流センター機能が必要不可欠であり、それを自前で調達してそれを基盤に事業拡大をはかる戦略を採用するときに、このプラットフォーム化が行われる。現代の 3PL ビジネスの事業拡大とその戦略の方向性がここに示されている。

3. 3PL ビジネスにおける競争力

(1) コスト削減の重要性

3PL ビジネスを展開している物流業者は市場で激しい競争を展開しており、こうしたなかで事業を拡大していくためには、顧客企業の物流コストを削減することが必要不可欠である。そもそも顧客企業が自社の物流をアウトソーシングする最大の理由は、一定の水準の物流サービスレベルの提供を継続しながら物流のコストを削減することである。顧客企業にしてみれば、コスト部門である物流においてそのコストをいかに下げていくかが重要であり、それが企業全体のコスト削減につながり安定した利益を確保することになる。こうした期待を込めて、企業は経営戦略上の判断から物流をアウトソーシングするのである。

当然ながら、こうして顧客企業のアウトソーシングを受けた 3PL ビジネスの物流業者は、顧客の物流システムを効率化して物流コストを削減することが強く求められている。しかもこうした物流コストの削減は、一時的に実現して終了するのではなく、継続して不断にコスト削減を実現することが必要となる¹⁵。

3PLビジネスを展開している物流業者にとって事業拡大を目指すうえでコストの削減がいかに重要であるのか、具体的な事例にそくして見てみよう。

①コンペによる新規契約

まず3PLビジネスの最初の契約時に生じるケースである。物流をアウトソーシングする企業はコンペ（競争入札）を実施して物流業者を選定するが、その際に物流業者が提示する物流サービスの料金を特に重要視する。顧客の企業はできるだけ物流コストを削減したいために、安価な料金設定を提示した物流業者を選択する傾向がある。また物流業者も事業の拡大のために新規案件を獲得しようと、正確なコスト計算を基に一定の利潤を確保できる料金設定を行わずに、採算性を度外視した安い料金を提示するケースが多いといわれている。そして、この安い料金に魅せられてアウトソーシング先の物流業者を選択した場合に、トラブルが生じる¹⁶。

実際に物流業者が安価な料金で事業を遂行するだけの作業力やコスト削減力を持っていないければ、無理な料金設定のためにその物流業者は採算が取れず、3PLビジネスが赤字に陥る。赤字からの脱却ができなければ物流業者も事業の継続が不可能となり、やがてはその企業の業務から撤退せざるをえなくなる。そうなれば、物流をアウトソーシングした企業は短期間で再び物流業者を変えなければならず、新たなコンペを行って別の業者の選択しなければならない。この切り替えのために物流現場は混乱し、このために企業は労力とコストを負担しなければならない。

このことは、物流業者側において顧客企業の物流コストの正確な把握とそれに適正な利潤を加えた料金設定の提示がいかに重要であるのかを示すとともに、同時に実際に顧客の物流コストを削減する能力を持っていない場合、たとえ新規契約を獲得することができてもやがて顧客企業から撤退を余儀なくされてしまうことが端的に示されている。これを繰り返しては、物流業者も3PLビジネスを縮小せざるをえなくなる。

②定期的な契約更新

さらに物流業者が特定の顧客企業を対象に3PLビジネスを継続したとしても、物流業者は物流コストを削減する力が問われている。実際に物流業者と顧客企業は契約開始後も例えば1年ごとや3年ごとといったように一定の間隔で契約の見直しを行い、料金や諸条件の改定を行っている。こうした定期的な契約更新期において、顧客の企業はより優れた物流サービスの提供とともに、従来よりも一段と安価な料金を求めてくる。経済が不安定な状態でさらなるコスト削減の必要性に迫られている顧客企業は、物流コスト削減の要求を一段と強めてくる。

そして顧客企業のこうした要求に物流業者が応えることができなければ、企業は委託先の変更を検討することになる。定期的な契約更新時において新規の契約が打ち切れ、物流業者は今までの顧客を失うことになる。このように、顧客企業から新規の事業の受託に成功してなおかつその事業の採算性が維持できたとしても、顧客企業からは物流コストの削減が恒常的に求められて

おり、物流業者はそれへの対応が必要不可欠となっているのである。

③ゲインシェアリングの実施

3PL ビジネスにおいてゲインシェアリング (gain sharing) が一部で実践されている。ゲインシェアリングとは、一定の期間内に物流コストを削減することができれば、その削減した分を顧客である企業と 3PL ビジネスを展開する物流業者が比率に応じて分配するものである。これによって、物流コスト削減の利益を相互に享受しようとするやり方である。契約された料金が固定化されており、物流業者がコスト削減を実現する能力があれば、コストが削減され分だけ物流業者の利益が拡大する。ゲインシェアリングはそれを物流業者だけで享受するのではなく、顧客の企業にも積極的に分配しようとするものである。

ゲインシェアリングは物流業者が継続的にコスト削減を行わなければならないため、難易度の高い契約形態であると考えられている。このため、こうした契約は一部に限られている。しかし、ゲインシェアリングが実現可能であれば、顧客企業は毎年確実に物流コストの削減を享受できるのであって、これを実現可能な物流業者に対して強い信頼を置くことになる。他方で物流業者はゲインシェアリングという高いハードルを設定することで、顧客の獲得と維持が可能となり、こうしたプロセスをへて 3PL ビジネスの拡大を実現できることになる。このゲインシェアリングは物流業者がコストを削減していく力があることが大前提となっている¹⁷。

(2) 競争力と物流現場の運営能力

3PL ビジネスを展開する物流業者が、一定の物流サービスレベルの提供を前提として物流コスト削減できる能力を持つことが極めて重要であり、こうしたコストを削減できる能力を持つことが 3PL ビジネスの物流業者の競争力に直結する。

これまで競争力の源泉について資源ベース理論に基づいた分析が試みられてきた。これは企業が市場での競争優位性を得るために「能力」(capabilities) が重要であって、企業は特有の能力を得ることによって、市場で競争優位性を獲得できるというものである。そこで、3PL ビジネスにおいて競争優位性を獲得するための能力として3つが重要となっている。第1にコンサルティング能力、第2に情報システム構築能力、そして第3に物流現場の運営能力である。3PL ビジネスを展開する物流業者が、市場での競争力を身につけるために求められている3つの能力があり、これらの能力を蓄積していくことが成長する 3PL 市場で競争優位性を獲得するために必要であることが示されている¹⁸。

市場において競争優位性を獲得していくためには、物流現場の運営能力が特に重要である。とりわけ物流コストを削減するためには、この物流現場の運営能力が密接にかかわっている。先に明らかにしたように、物流コストの削減は一時的に実現して終了するのではなく、継続して不断に実現することが求められている。こうした継続したコスト削減を実現できるのが物流現場の運

営能力であると考えられるからである。

具体的には、物流センターを中心とした一連の作業とその管理運営のなかに、物流コストを継続的に削減できる可能性が存在している。企業の物流システムの中核部分を形成する物流センターは、一連の物流作業が集約されて複雑な業務を遂行しなければならない。物流センターに商品が搬入された膨大な種類の商品を一時保管し、顧客からの注文に応じて商品を取り出して品揃え（ピッキング）を行い、必要に応じて流通加工を実施して、それを顧客ごとに包装して顧客別に方面別仕分けを行い、トラックに貨物を積載して配送することになる。

こうした一連の作業を行うために、物流センターでは必要な作業を効率化するために自動機械などの物流機器が導入されているものの、基本的には労働力に依存して一連の作業が行われている。実際に物流センターでは数多くの現場作業員が労働しており、このため物流センターは労働集約的な作業現場となっている。

先に3PLビジネスが装置産業化したことを指摘した。それは3PLビジネスの物流業者が規模の大きな物流センターを保有して、そこに自動機械等の物流機器を導入し大量の作業員が労働する物流のオペレーションを実施する現場を持つことを示している。いわば生産工場にも匹敵するような施設が必要不可欠であり、こうした意味で3PLビジネスは装置産業化しているのである。

こうした物流センターという装置産業化した現場で、いかに一連の作業を効率化して結果としてコストを削減するかが大きな課題である。したがって、3PLビジネスを展開している物流業者は、市場における競争力を身につけるために、こうした物流センターのコスト削減を可能にする物流現場の運営能力に特に力を入れる必要がある。

(3) 物流センターにおける波動対応と労働生産性の上昇

物流センターの特徴からコスト削減のための物流現場の運営に関する重要なポイントが明らかになる。第1に物流センターは取扱量の変動が大きいいため、取扱量の波動対応がコストに密接に関係する。第2に物流センターは基本的に労働集約的であるため、労働生産性を高めることがコスト削減にとって重要となる。これらについて、具体的に検討してみよう。

① 波動対応

物流センターの運営において課題となるのは、取扱量の変動が大きいことである。一日の時間帯によって作業量が大きく異なるだけでなく、週間の波動、月間の波動、さらに季節の波動も大きく、物流センターの取扱量は大きく変化する。物流センターは商品の販売先の発注に応じて作業を行うが、販売先の売行きが大きく変動するため発注量の変化が激しい。したがって物流センターにおける取扱量も大きく変動せざるをえない。このため、物流センターにおいて大きく変動する取扱量をどのように効率的に対応するかが重要となる。

物流センターにおける取扱量の変動に対応するために、物流機器等の設備投資をできるだけ抑えて、変動部分を労働力の調整によってまかなうことが効果的である。このために作業量の変動に対応して的確な労働力の調達が必要となる。これを実現するためには、あらかじめ綿密に物流センターからの出荷量を予測し、必要な作業量を確定して作業員を確保することが必要不可欠である。まずは正確な取扱量の予測が大きなポイントなる。

実際の取扱量よりも予測を少なく見積もれば、少なく調達した作業員でオペレーションをするため作業の遅れが生じてしまう。このため物流センターからの出荷が遅れ、配達遅れにもつながる。顧客先では配送の時間指定が厳密に設定されている場合が多く、到着時間の遅れは物流サービスの品質の低下を意味し、顧客からのペナルティの対象となる。そして不確実性のなかでこうした事態を回避するために、物流センターでの遅れが発生しないよう、より多くの作業員を調達することになる。また物流センターの出荷量を実際よりも多く予測した場合、取扱量に対して作業員を多く調達しすぎてしまい、結果的に作業員を遊ばせることになる。これによって、結果的に少ない取扱量をより多くの作業員で処理することになり、多くのムダが発生することになる。

このため物流センターにおいて労働力のムダを排除していくためには、物流センターの変動する出荷量を的確に予測し、出荷量に対応した適正な数の作業員をタイミングよく調達することができる管理能力が必要不可欠となってくる。実際にこうした物流センターの管理運営を行うのが、センター長と呼ばれる物流現場の管理者である。この管理者の能力が物流センターにおける効率的な運営を実現し、物流センターのムダを排除してコスト削減をもたらすことになる¹⁹。

②労働生産性の向上

もう一つの物流センターの特徴は、ある程度の機械化や自動化、さらには情報システムの導入が行われているものの、一連の作業が労働力に大きく依存していることである。実際にほとんどの物流センターでは多数の作業員によってオペレーションが行われている。このために、できるだけ少ない作業員で、できるだけ多くの取扱量を処理すること、換言すれば作業員の1人当たりの作業量を増やしていくことが極めて重要となる。こうして、労働集約的な物流センターにおいて、作業員の労働生産性を高めていくことがコスト削減に大きく寄与することになる。

物流センターにおける作業員は、そのほとんどがパートタイマー、アルバイト、人材派遣等の非正規雇用の労働者によって占められている。こうした労働者は有期雇用のもと相対的に低い賃金で単純作業に従事している。労働集約的な物流センターのコストを抑えるためには、こうした形態の労働者の雇用が不可欠であるが、このため単純作業をルーチンワークでこなすものと想定される。単なる単純作業のためのマンパワーであるならば、作業の効率性の追求や、その結果として労働生産性の向上は多く期待できない。

しかし、このような形態の労働者であっても、物流現場において能動的に作業を行うことで、

より多くの成果を引き出すことが可能である。実際に非正規雇用の単純労働に従事する作業員でも、コスト意識を持って作業に取り組み、1人の作業員が複数の作業を遂行できるようにある程度の熟練度を持ち、さらには作業の効率を自ら考えてより多く作業を処理できるようにすることができる。

このためには、現場の作業員が自ら積極的に創意工夫をしてムダを省くように指導し、さらにより効率的な作業を実施する仕事に対するインセンティブを与える仕組みが構築されていることが重要である。物流センターにおいて、作業に従事する作業員に対してこのような仕組みづくりがなされていることが、物流センターにおいて継続的にコスト削減を実現するうえで必要となっている。

(4) 物流センターにおける競争力の源泉

以上のことから、物流コストを削減できる物流現場の運営能力にとって重要な要素は、物流センターにおける取扱量の変動に対応して的確に作業員を配置しムダを排除することができることであり、さらには作業員が創意工夫して多くの作業を処理でき継続的に作業員の労働生産性を向上させることである。実際に競争力があり事業を拡大している3PLビジネスを展開している物流業者は、物流センターにおいてこうした要素を兼ね備えており、さらにこれらを実現するための仕組みを構築している。

具体的には、物流センターの管理者を育てるための教育制度を構築しており、さらには能力ある管理者を登用する人事制度を作り上げている。また現場作業員がコスト意識を持って効率的な作業を行うようにするために、作業員自らコスト管理をさせたり現場作業のグループの責任者を交代でさせたりするなどの仕組みを作り上げている。これらは3PLビジネスを展開する物流業者が、物流センターの現場で長年にわたって試行錯誤を重ねて作り上げてきた仕組みであって、物流業者において独自のものとなっている²⁰。

いずれにせよ、競争力のある物流業者は、物流センターにおけるこうした独自の仕組みを構築しており、それが3PLビジネスにおける競争優位性をもたらす物流現場の運営能力となる。

ここで重要な点は、3PLビジネスを展開している物流業者にとって必要とされる能力の性格が大きく異なっている点である。3PLビジネスを展開する物流業者はこれまで多かれ少なかれトラック運送業を行ってきた。従来のトラック運送業からそれを発展させて3PLビジネスを行う物流業者が多いが、旧来のトラック運送業にとって重要な要素は、貨物輸送需要の変動に応じてトラックおよびドライバーを調達し、効率的にトラックを運行させることであった。さらには効率的な輸送のネットワークを構築して、トラックの積載効率を上げることであった。

これに対して3PLビジネスとなると、当然物流センターからの配送業務があるためにこうしたトラック輸送の効率化が必要となるが、それ以上に重要になるのは物流センターをいかに効率的に運営できるかである。その点で、3PLビジネスを展開している物流業者が、もともとトラッ

ク運送業者であっても、3PL ビジネスで必要とされる能力は決定的に異なっている。3PL ビジネスによって物流センター運営が必要不可欠となり、物流業が装置産業化したのであるが、物流業者も当然それに応じた物流センター運営に必要な特殊な能力を求められている。

物流センターの運営は工場と類似しており、工場の生産現場と共通したムダの排除、作業の効率化や労働生産性の向上が必要となっている。これは物流業者にとっては新たな局面である。そして装置産業化したなかで試行錯誤を重ね、先に指摘した課題をクリアすべき内部で運営能力を築き上げてきた。こうした従来と異なる新たな要素が 3PL ビジネスを展開する物流業者の 3PL ビジネスにおける競争力の源泉となっている。

むすびに代えて

本稿は、物流業で成長を続ける 3PL ビジネスに焦点をあてて、この新たなビジネスが現在いかなる状態にあるのか分析を行ってきた。

3PL ビジネスは成長期にあり、世界的な経済不況の影響を受けながらも素早く回復し市場の拡大が続いている。しかもこのビジネスの特性から経済的に不安定な状態がいつそう物流アウトソーシングを促進するため、成長性の高いビジネスであることが明らかにされた。それは、わが国だけではなくアメリカの 3PL ビジネスにおいても共通した特徴を持っている。

現状における 3PL ビジネスの動向をみると、顕著な動きとして M&A による事業拡大が進行しており、これまで M&A とあまり関係がなかった物流業において活発に行われるようになっていく。さらには、プラットフォーム型と呼ばれている事業展開が、物流の共同化や宅配便との複合的な物流サービス提供という形で行われており、それが現代の 3PL ビジネスの特徴であることが明らかにされた。

さらに、成長する 3PL ビジネスの市場における物流業者の競争力を検討すると、コストを継続的に削減する力が重要であり、それを実現するのが物流現場における運営能力に大きく関係している。具体的には、物流センターにおける波動にいかに対応することができるのか、さらに労働集約的な現場においていかに労働生産性を上昇させていくことができるのか大きな要素となる。これらを実現できる人材の育成とその仕組みを構築していることが、競争力のある物流業者に備わっている。このため、今後ともこうした能力を十分に備えているかが、3PL ビジネスを展開する物流業者の競争力を大きく左右するものと考えられる。

本論では以上のような事柄を明らかにしてきたが、最後に現代の 3PL ビジネスを分析するうえでの残された課題を指摘する必要がある。それは 3PL ビジネスの海外展開に関する分析である。新たなグローバル・ロジスティクスを担う 3PL ビジネスの事業展開の分析である。いうまでもなく、わが国の企業は海外展開を加速させている。当然ながら国内だけでなく、海外での事業展開においても物流が必要不可欠であって、これをサポートする 3PL ビジネスが強く求められている。

実際に、わが国の3PLビジネスを展開している物流業者も、海外の物流業者のM&Aを実行するなかで積極的に3PLビジネスの海外展開を繰り返している。さらに、3PLビジネスが活発であるアメリカにおいても、国内の事業展開だけでなく、アメリカの企業の海外展開を支援する3PLビジネスの重要性が指摘されている。いうまでもなく、こうした海外転換の分析は必要不可欠ではあるが、今回この論文では分析されなかった。こうした3PLビジネスの海外展開、グローバル・ロジスティクスへの対応については今後の分析課題としたい。

注

- 1 3PLビジネスの特徴については、齊藤（2005）15-22ページを参照。
- 2 3PLビジネスの市場規模に関して民間のシンクタンクによって予測が行われた。これによると、国内の3PLビジネスの市場規模は2003年に1兆円程度であったが、2013年には1兆7900億円に達すると予想していた。早くも2011年に予想した市場規模に達しており、実際に3PL市場は予測を上回って拡大している。『日経産業新聞』2007年7月20日21ページ「物流大競争時代-海外戦略 成長の鍵」。
- 3 Armstrong Associates, Inc. のホームページを参照 (http://www.3PLLogistics.com/PR_3PL_Financial-2012.htm)。
- 4 アメリカの3PLビジネスの市場規模はわが国と比較するとかなり大きい。アメリカの3PLビジネスもわが国の3PLビジネスと基本的に同じ業務内容を行っている。すなわち、物流機能でいえば、輸送、保管、包装、荷役、流通加工、情報、さらには在庫管理などである。ただし、アメリカの3PLビジネスに特有な業務も行われている。例えば、多様な輸送業者に貨物輸送を委託しているため、運賃交渉 (rate negotiation)、運賃の支払・監査 (freight payments and auditing)、運送業者の選択 (carrier selection) といった業務も3PLビジネスのなかに入る。Vaidyanathan (2005), pp. 90-91. 特に最近では不況によって輸送コストを削減しようとする一般の企業が多く、このため3PLの物流業者に貨物の集約 (freight consolidation) や輸送モードの選択、運賃交渉などを依頼するようになってきている。Andel (2011), pp. 28-31. このように、アメリカの3PLビジネスの市場はわが国より市場規模が大きく、さらに多様な形で事業が繰り返されている。
- 5 今回企業に対するヒアリング調査を行ったが、そのなかで大手メーカーの物流部責任者は、優良企業で収益性が高いために、全社的に見ると物流がおざなりされてきたと指摘している。本業での収益が高いため、あえてコスト部門の物流を効率化する必要がない。企業内で物流効率化のインセンティブが働かず、非効率なままで置かれているという。
- 6 岡崎 (2008), 15-16ページ。
- 7 こうした経済状況の悪化と物流アウトソーシングの拡大、それによる3PLビジネス市場の継続的な拡大は、同じくアメリカでも物流の専門家によって指摘されている。先に見たように、アメリカにおいても日本と同様にリーマンショック後の経済不況の影響から抜けだし売上高を急激に拡大している。このためアメリカでは、3PLビジネスは「不況に強い業種」と呼ばれている。Biederman (2009), p. 17.
- 8 比較検討してきたアメリカでは、もともと3PLビジネスの物流業者によるM&Aが活発に行われてきた。そしてリーマンショック後の経済不況を経験するなかで、3PLビジネスのM&Aがさらに活発に繰り返られるようになってきている。
- 9 興味深いのは、親会社が物流子会社を売却する際に特にこだわっている点があることである。それは物流子会社の従業員の雇用が確保されることである。親会社は物流子会社を売却することによって、その従業員が解雇されることを特に嫌う。このため、3PLビジネスの物流業者が物流子会社の従業員をそのまま継続して雇用することが、物流子会社を売却する条件として重要となる。
- 10 こうした具体的な事例として、資生堂の物流アウトソーシングがある。資生堂は2007年に自社の物流子会社である資生堂物流サービスを3PLビジネスの日立物流に売却した。この物流アウトソーシングの

主たる理由の一つとして、物流子会社売却によって得た資金を研究開発部門に投下して、今後の競争力強化のための技術開発に力を入れるためであった。企業の物流アウトソーシングはこうした経営戦略的な判断が行われている。「資生堂物流子会社、日立物流が買収」『日本経済新聞』朝刊 2006年12月15日11ページ、岡崎(2008)、15-16ページ。

- 11 具体的な業種別の事例として、医薬品業過に関しては「日立物流 医薬品分野を対象に業界プラットフォーム事業を検討、共同物流でコスト削減」2005年4月7日『日刊建設工業新聞』6ページ、化粧品業界については「台風の日となる日立物流他、大手物流会社が化粧品業界の物流に新提案を用意」2009年10月19日『週刊粧業』27ページ。
- 12 宅配便のネットワークに関しては、齊藤他(2009)、160-164ページを参照。
- 13 「企業レポート Managerial Analysis ヤマトホールディングス」『週刊ダイヤモンド』2012年11月14日号、126-131ページ参照。
- 14 特に宅配便業者がトラックターミナルをプラットフォーム化して3PLビジネスを展開する場合、例えば現在急激に成長しているインターネット通販などに大きなメリットもたらす。宅配便業者は、インターネット通販を行っている企業に3PLのサービスを提供するが、これはトラックターミナルと併設されている物流センターで通販業者の在庫を保管して、注文に応じてピッキングしてトラックターミナルでの仕分けを経て、そのまま宅配便の配送網で全国に配達される。このやり方では、従来の翌日配達から当日配達も部分的に可能となり、インターネット通販の利便性をさらに高めることができる。これはまさに3PLビジネスと宅配便が融合したものであり、それを可能にしているのがトラックターミナルの物流施設がプラットフォーム化することである。
- 15 3PLビジネスを拡大するうえで重要な点はいかにローコストを実現するかであるとの指摘は、長谷川(2008)、20-21ページを参照。
- 16 「荷主ニーズに応える3PL」『月刊 マテリアルフロー』No. 633、2012年12月、18-19ページ。
- 17 今回、実際にゲインシェアリングを実施している物流業者をヒアリングした。この物流業者はノンアセットの3PLビジネスを展開しており、毎年明確なコスト削減目標を立ててコスト削減を顧客企業に還元している。物流現場において独自の創意工夫を積み重ねてコスト削減を実現しており、これによって顧客と強い信頼関係を築くことが可能であると指摘している。
- 18 資源ベース理論に関しては、沼上(2009)、青島・加藤(2012)を参照。また資源ベース理論を具体的に3PLビジネスに適応したものとして、Zacharia et al. (2011) pp. 41-42, Shang (2009) pp. 334-335. がある。さらに3PLビジネスにおける3つの能力については齊藤(2005)44-51ページ参照。
- 19 大下・秋川(2012)、70ページ。
- 20 具体的な事例で取り上げられているのがハマキョウレックスである。パートタイマーの作業員にコスト意識を持って作業をあたらせるための「収支日計表」や、パートタイマーの作業員でも管理者的な視点で作業に責任を持ってあたり作業効率を高めるインセンティブを与える「日替わり班長制度」が特に取り上げられている。「ハマキョウレックス 生産性を高める『全員参加型』経営」『日経ビジネス』2012年6月11日号、38-39ページ。「駆けるトップ(4)ハマキョウレックス会長大須賀正孝氏一常に提案、全員で経営」『日本経済新聞』2012年8月24日 地方経済面 静岡6ページ。

こうした管理手法は、3PL協会などで会員となっている3PLビジネスを展開する物流業者に対しても普及させるための取り組みが行われている。しかし実際に物流現場でそれを取り入れて効率性を上げることは容易ではないとの指摘もなされている。それは、トヨタ自動車が開発したカンバン方式などの一連の現場改善の手法が、仕組みはわかっているものの現場に取り入れて効果を上げるのが難しいことと類似している。長年試行錯誤を繰り返して蓄積したものを簡単に模倣することが難しいことを端的に示している。したがって、それが持続可能な競争優位性を実現するための模倣困難な能力として考えることができるのである。

それと同時に、物流センターにおける効率性を継続的に高めるための手法は、多かれ少なかれ競争力のある3PLビジネスを展開する物流業者が独自の経験に基づいて固有の手法を構築しているのであって、

競争力のある物流業者はこうした手法を内部にビルトインしていると考えられる。梶原・石鍋 (2009), 30-31 ページを参照。

参考文献

- 岡崎和夫 (2008) 「資生堂の物流構造改革の取組み—化粧品物流のアウトソーシング」『日本物流学会誌』第16号, 13-17 ページ。
- 大下剛, 秋川卓也 (2012) 「学習モデルから見た 3PL 事業の人材育成に関する考察」『日本物流学会誌』第20号。
- 大下剛, 秋川卓也 (2011) 「3PL 事業における経験効果に関する研究」『日本物流学会誌』第19号, 137-144 ページ。
- 大下剛, 秋川卓也 (2010) 「物流事業者の多角化と 3PL 市場の参入に関する実証研究」『日本物流学会誌』第18号, 137-144 ページ。
- 大矢昌浩, 石鍋圭 (2011) 「市場規模縮小で変わる勢力図 (特集 物流業の M&A)」『Logi biz』No. 128, 16-17 ページ。
- 加藤俊彦 (2012) 『競争戦略論』 東洋経済新報社。
- 刈谷大輔 「目的別：物流 M&A トレンド分析 (特集 物流業の M&A)」『Logi biz』No. 128, 32-38 ページ。
- 梶原幸絵, 石鍋圭 (2009) 「レイバーマネジメントに挑む」『Logi biz』No. 105, 30-35 ページ。
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』 日本経済新聞出版社。
- 齊藤実 (2005) 『3PL ビジネスとロジスティクス戦略』 白桃書房。
- 齊藤実, 矢野佑児, 林克彦 (2009) 『現代ロジスティクス論』 中央経済社。
- 長谷川信也 (2008) 「日立物流の 3PL 戦略」『日本物流学会誌』第16号, 19-23 ページ。
- 野口英雄 (2008) 「3PL ビジネスにおける契約料率設定に関する一考察」『日本物流学会誌』第16号, 105-112 ページ。
- 「企業レポート Managerial Analysis ヤマトホールディングス」『週刊ダイヤモンド』2012年11月14日号, 126-131 ページ。
- 「ハマキョウレックス 生産性を高める『全員参加型』経営」『日経ビジネス』2012年6月11日号, 38-39 ページ。
- 「特集 荷主ニーズに応える 3PL」『月刊 マテリアルフロー』No. 633, 2012年12月, 17-40 ページ。
- 「特集 3PL 白書 2012」『Logi biz』No. 138, 2012年9月, 18-60 ページ。
- 「特集 荷主の物流課題と 3PL・物流サービス」『月刊 マテリアルフロー』No. 618, 16-51 ページ。
- Andel, Tom (2011), "Make your 3LP Relationships Work," *Material Handling & Logistics*, June 2011, pp. 28-31.
- Biederman, David (2009), "Rising to the challenge", *Traffic World*, February 9, 2009, pp. 17-21.
- Robert, Lieb and Bentz, Brooks A. (2005), "The Use of Third-Party Logistics Service by Large American Manufacturers: The 2004 Survey", *Transportation Journal*, 2005.
- Biederman, David (2012), "Platform for Growth." *Journal of Commerce*; 4/2/2012, Vol. 13 Issue 13, pp. 34-38.
- Shang, Kuo-Chung (2009), "Integration and organisational learning capabilities in third-party logistics providers." *Service Industries Journal*; Mar 2009, Vol. 29 Issue 3, pp. 331-343.
- Vaidyanathan, Ganesh (2005), "A Framework for Evaluating Third-party Logistics", *Communications of the ACM*, Vol. 48 No. 1, pp. 89-94.
- Zacharia, Zach G., Sanders, Nada R., Nix, Nancy W. (2011), "The Emerging Role of the Third-Party Logistics Provider (3PL) as an Orchestrator." *Journal of Business Logistics*; 2011, Vol. 32 Issue 1, pp. 40-54, p. 15.