

海貨業における3PL導入の可能性と課題

港湾職業能力開発短期大学校横浜校 鈴木 暁

Possibilities and Problems of Third Party Logistics (3PL) in Freight Forwarders

Gyoh SUZUKI

要約 海貨業は、フォワーダー（利用運送など）として今後の可能性に対する期待が少なくないが、企業基盤が弱体である企業が多い上に、過当競争が常態化するなど構造的な問題を多々抱えている業界でもある。そこで、この海貨業が今後21世紀に向けて発展していくためには、欧米で成果を上げているサードパーティ・ロジスティクス（以下、3PL）に注目して、海貨業への3PL導入の可能性について海貨業へのアンケートによって探ってきた。その結果、個々の海貨業の置かれた条件（企業基盤の状態）の違いからその可否が分かれる上に、3PLの導入には高度なコンサルティング能力やノウハウなどが要求されるなどの課題が少なくないことが明らかとなった。さらに、企業へのヒアリングや海貨業の識者による座談会などによって、海貨業が3PLで成果を上げるには、提案能力や物流システムの構築などに見合った人材の育成が急務であり、そのために海貨業の主体的な努力が必要であることが明らかとなった。他方で、海貨業の自主努力で限界のある問題として、取引先であり顧客である荷主企業の3PLに対する理解が不可欠であることも明らかとなった。荷主が海貨業に対して下請け感覚で3PLを外注するのではなく、パートナーとしての相互互惠の精神によって本来の目的が達成できるものである。

I はじめに

海運貨物取扱業（以下、海貨業）は、元請の港湾運送事業者（海貨限定の免許）として国際物流に関する業務を担っているが、企業基盤の脆弱な企業が多いことに加え、港湾運送事業の規制緩和に伴う新たな対応が迫られている。そこで本稿では、海貨業が今後21世紀に向けて発展していくために、海貨業の現状と問題点をふまえて、サードパーティ・ロジスティクス（3PL）の導入の可能性と課題を検討するものである。

なお本稿は、港湾短大横浜校が事業主団体研究開発事業（F方式）によって実施した調査研究の成果をふまえて取りまとめたものである（同F方式は事業主団体である京浜海運貨物取扱同業会の協力を得て1998年度および1999年度に実施）。

II 海貨業の現状と特徴

海貨業は、港湾運送事業法に基づく元請の一般港湾運送事業者（海貨限定免許）として港湾運送事業をはじめ利用運送や通関業など国際物流に関する幅広い業務を担っており（広義の国際物流業者）、その主な取引先（顧客）は荷主（メーカー、商社）である。この海貨業の多くは、欧米のいわゆるフレート・フォワーダー（Freight Forwarder）と類似した性格を有している。フォワーダーは、荷主と実運送人との中間的立場にあって、利用運送・運送取次や輸送に付帯する業務を行っている。とくにフォワーダーの中心機能である利用運送は、実際の輸送手段を保有運行するキャリア（船会社などの実運送業）を使って荷主の貨物輸送を行う物流業者である。なお輸送に付帯する業務は、書類の作成、輸送の調整・組合せ・スペース手配、混

載・仕分け、集配・道路輸送、通関、保管・在庫管理などの業務である。

しかし、海貨業は、以下のような構造的な課題を抱えている。

第1は、恒常的な過当競争の問題である。それには2つの背景がある。1つは、敗戦直後の自由競争時代には多数の企業が参入・乱立することによって市場が混乱した経緯があり、今なお貨物需要に対して海貨業の相対的な過剰状態が続いている。他の1つは、海貨業は総じて中小企業の割合が高いことであり、それが過当競争に拍車をかける要因となっている。このため荷主に対して従属的な取引関係が問題となることが少なくない。

第2が国際物流の大部分を占めるコンテナ貨物の港湾素通化の問題である。これはコンテナ化に伴うドアツードア輸送によって、内陸部で直接コンテナ詰め（バンニング）が可能となり、海貨業者が直営している港湾地区の保管・荷捌き施設での取扱貨物が減少していることである。港湾地区は、本来、本船との係わりで国際物流貨物の受渡し、本船荷役、通関業務など海陸輸送の結節点・物流拠点であった。ところが、近年はコンテナ化とともに内陸部から物流取扱需要が増加してきたことから、コンテナ詰めなどの物流業務や通関業務も内陸で可能となるように制度が変更され、港湾地区で行われていた業務の一部が内陸地区にシフトし、港湾地区での海貨業の取扱業域が相対的に縮小してきている。

第3に、港湾運送事業法の改正（2000年5月制定、同11月施行）に伴う規制緩和の問題である。同法改正の柱は、事業参入規制の緩和と料金規制の見直し（認可制から届出制への変更）である。このような規制緩和は、市場に活性化をもたらす期待がある半面、企業間競争は一段と激しくなり、弱肉強食の論理によって弱小な海貨業ほど存続の危機に直面することになる。

以上のことから、海貨業は経営基盤に課題を抱えている業者が少なくないのが現状である。海貨業が今後生き残りを図るには、従来以上に積極的な経営戦略が必要である。そのためには事業の集約合併や共同化などの推進とともに、新しい経営戦略である3PL事業に取り組むことが重要な選択肢となっている。

Ⅲ 3PLの概念とその特徴

1. 3PLとは

“Third Party”は第三者のことで、物流の場合には、荷主（メーカー、商社）とキャリア（実輸送手段をもつ物流業者、とくに船社）との中間に位置する物流業者のことで、主にフォワーダーがそれに該当する。

“Third Party Logistics”（3PL）は、フォワーダーなどが荷主に対してロジスティクス改革を提案し、包括してロジスティクス業務を受託する業務である。3PLサービスを行う物流業者は、荷主との契約に基づいて荷主と情報を共有し、荷主のサプライチェーン・マネジメント（SCM）を含めて全面的にロジスティクスを担当する。そのサービスは物流業としての専門性やノウハウを生かした業務と物流情報システムの提供を主とし、実運送はキャリアからの備船・備車や利用運送で行う。

なお米国における3PLの形態は、大手のキャリアや倉庫会社を母体とする資産系（アセット系）とフォワーダーやコンサルタント会社系を母体とする非資産系（ノンアセット系）があり、このうち大手は前者の形態が多い。

2. 多様な3PLの解釈

わが国で3PLという用語が使われ始めたのは1990年代に入ってからであるが、その登場の背景には、コスト削減競争の激化、顧客ニーズの多様化、グローバル化の進展、物流における規制緩和、情報技術の進化などの外部環境の変化がある。

ところが、この3PLの定義は、欧米ではある程度のコンセンサスが得られているが、わが国ではその導入の歴史が浅いこともあって、次のように多様な解釈がなされているのが現状である（下線部分がキーワード）。^{(1),(4)}

- ①荷主または物流（輸送）業者以外の第三者が行う物流に係わるサービス
- ②複数の物流機能を請け負うサービス
- ③委託企業の調達から末端までの物流を請け負うサービス
- ④ロジスティクスのアウトソーシングで、その受け皿が3PL業者
- ⑤ロジスティクス業務を包括して受託するサービス
- ⑥物流サービスの他に物流情報システムの構築を行うサービス
- ⑦物流サービスの提供の他に物流改善の提案も行うサービス
- ⑧物流改善で目標以上にコストが削減された場合の差益を互恵的に荷主と分け合うこと（ゲインシェア）

アリング)

- ⑨物流サービスに関する荷主との契約が長期間に渡って締結される内容である
- ⑩荷主と対等なパートナーとしてイコールパートナーシップによる絶対的な相互信頼関係（従属的でなく互恵的）
- ⑪ 3 P L 業者の絞り込み、選定のために公開コンペ方式が行われる（競争原理の導入）

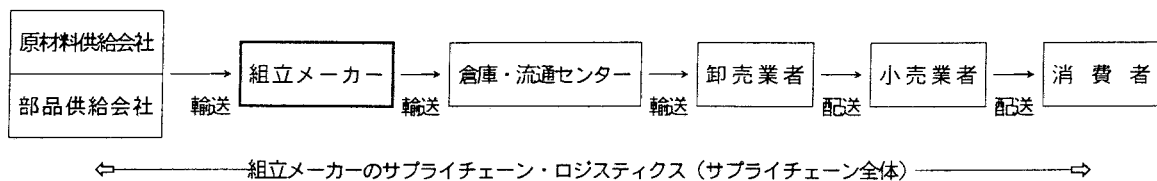
3. サプライチェーン・マネージメントと 3 P L

荷主企業における物流概念は、従来の販売物流を中心としていたものから、今日では調達から生産・販売までの物流を包括するロジスティクス（Logistics）概念が定着してきた。さらに最近では、このような一連の物流をより総合的・効率的にかつ低コストで追求するサプライチェーン・マネージメント（Supply Chain Management：S C M）の導入が荷主企業の物流システムの改革を促している。

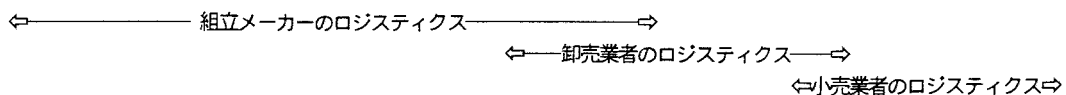
サプライチェーンとは、商品の供給に関する全企業の連鎖のことであり、したがってサプライチェーン・マネージメントは、商品の企画・設計・開発、資材調達、製造、販売、保守、廃棄に至るまでの多段階のモノの流れ（ライフサイクル）を連鎖化、効率化して、ロジスティクス・フロー全体を設計・管理することである。この効果としては、リードタイムの短縮、コスト削減、在庫削減、情報管理、顧客サービス、商品販売管理、市場予測、情報・物流手段の共同化などがある。

物流やロジスティクスが企業の枠内における効率化や最適化を目標としているのに対して、S C Mは、物流領域のみならず生産・販売・物流を有機的に結びつけ、しかも、個別企業あるいは企業グループの枠を越えた異業種にまたがる全ての企業間取引での最適化を目指している点に特徴がある。いわゆる鎖の連結の輪によって最大の付加価値を生み出す企業戦略であり、

【サプライチェーン】



【ロジスティクス】



トータルとしての在庫削減、物流合理化の推進に寄与するものとなっている。換言すれば、物流やロジスティクスが部分最適化を目指しているのに対して、S C Mは全体最適化を指向する経営戦略である。3 P Lは、この荷主のS C M戦略と後述する物流アウトソーシングとの関連で考えることができる。（図1参照）

4. 物流アウトソーシングと 3 P L

3 P Lは、企業のアウトソーシング（Outsourcing）に対応するものである。すなわちアウトソーシングとは、企業（おもにメーカー）が業務を外部委託することである。おもにメーカー側からの視点で発展した理論であり、外部委託の内容はサービス分野が多く、この外部サービスをいかに活用するかが企業発展のカギとなっている。これによって企業は投下する経営資源を本業に直結する部門（生産や販売）へ集中できることになり、同業他社との差別化戦略など市場における優位性を発揮できる。

このアウトソーシングのうち、とくにメーカーの物流やロジスティクス業務を物流業者に委託することを物流（ロジスティクス）アウトソーシングという。アウトソーシングは、通常、委託者（荷主企業）と受託者（物流業者）との当事者間で長期に渡る契約に基づいて行われ、しかも両者は対等な関係を期待している。その意味でこの物流アウトソーシングは上記の3 P Lと相互補完関係にあるといえる。もともと、物流業者がこの3 P Lを展開するには、物流業者の主体的・創造的な企業努力が必要であるが、一方の当事者である荷主企業にも旧来からの上下関係から脱皮した意識変革が不可欠である。規制緩和による新たな競争市場では、個別企業の自己責任制を前提に、利用者と物流業者の相互間での共存共栄の視点が必要である。それによって、わが国の3 P L市場に新たな展開が開けてくるからである。⁵⁾

図1 ロジスティクスとサプライチェーンの領域

Ⅳ 欧米における3PL導入状況と特徴

ここで3PLの発祥の地である欧米企業における3PL登場の背景やその導入状況を紹介します。欧米では、成熟化した市場経済を活性化させるために規制緩和を推進し、その過程で登場したものの1つが3PLである。わが国においても規制緩和が本格化しており、海貨業に3PL導入の可能性を検討するうえで欧米での経験が参考となると思われるからである。

1. 欧州における3PL⁽¹⁾

英国の民間の調査機関によると、欧州における1996年の物流市場は1,290億ドルと推定されている。また欧州の大手18社のうち、売上規模で11社が5億ドルを越え、そのうち3社は10億ドルを越えている。従業員数では、13社が1,000人を越えている。さらに主要な収入源は、第1位が倉庫業務、第2位が輸送業務管理、高付加価値サービスは第3位に止まっている。したがって、3PL事業は、荷主のサプライチェーン全体の最適化を目指しているものの、実態は基礎的なロジスティクス・サービスを収入源としている企業が多いようである。

欧州における3PLへの取組みはとくに英国が早かった。英国の輸送業界では1960年代後半から規制緩和が進み、運賃競争が激化する中で運賃以外で利益を生み出す新しいビジネスとして3PLが誕生した。すなわちEC加盟の5年前にあたる1968年交通法により、トラック運送業の競争上の規制を撤廃する方針を打ち出した。その後、1970年に免許制度による量的参入規制を廃止、さらに運賃規制も撤廃され、運賃は自由化された。このような物流業の規制緩和により、運賃競争が活発になり、荷主には低コストの利益をもたらす一方で、トラック輸送量が増大し、市場が拡大した。しかし、市場競争は行き着くところまで行っており、コスト削減の余地がなくなるほどであった。そこで、外部の専門業者を利用して、ロジスティクス全体の最適化を図る3PLビジネスが発展してきた。さらに前後して経済活動全般にわたる自由化が加速してきたことから、企業活動の情報開示が進み、荷主側にアウトソーシングしやすい土壌が生まれ、3PLの発展を促した。

EU統合は、欧州の3PLに大きな影響をもたらした。とくに1993年1月に域内の国際輸送が自由化され、通関業務もなくなった。欧州では歴史的にフォワーダーが物流市場で中心的役割を担っており、国別の規

制がフォワーダーの利益の源泉となっていた。このようなフォワーダーの環境がEU統合で大きく変わり、これにトラック業の規制緩和が追い打ちをかけた。すなわち、国際輸送が自由化された翌年の1994年1月には、EU域内のトラック運賃も自由化されることになった。

EU統合は物流業者のみならず製造業者にも大きなインパクトを与えた。EU統合により、東欧諸国の割安な人件費を背景とした低価格商品が欧州市場に大量に投入された。そのためEUの製造業者の収益が圧迫され、欧州全土にM&A（企業の合併・買収）とリストラ（事業の再構築）が行われるようになった。その結果、多くの荷主は本業回帰を志向し、ロジスティクス業務のアウトソーシングが進んだ。同時に、EU域内の商品流通が自由化されたことから、荷主企業は国別・地域別の物流体制を見直し、一斉に拠点を集約し始めた。これが、3PLの物流改革に対する大きなニーズをもたらす理由となった。

もっとも、このようなニーズを満たすためには、マルチモーダルを駆使した輸送ネットワークと最適な拠点配置を欧州全土で荷主に提供できることが条件である。その意味では、トラック利用による国内ロジスティクスで進んでいる英国の3PL業者も欧州での国際複合輸送は得意としていない。また欧州全域、さらにはグローバルなロジスティクスを提供できる3PL業者はまだ存在しないといわれている。

2. 米国における3PL⁽¹⁾

米国でも1980年代から規制緩和を背景に3PL業者が誕生し、1990年代に入って大きく伸びてきている。米国における3PLの市場は、1992年が350億ドルであったものが、4年後の1996年には500億ドルとなり、物流市場全体の5～6%にまで成長している。

米国で3PL事業が脚光を浴びるようになった背景は、1980年の運輸事業の規制緩和である。それは第1に、規制緩和で州間の路線運行が可能になり、参入条件や最低賃金などの労働条件の規制が緩和されたことにより、利用運送を行いやすい環境となったことである。第2に、新規参入による競争激化で倒産する物流業者が増加したことである。こうして運賃が下落し、物流業者は運賃だけでは利益確保が困難になり、大手業者と安い運賃を売り手にする小規模業者が生き残ることになった。とくに大手の業者は、運賃以外で収益を生み出す3PLに注目することになった。利益率の低い実運送には傭車を使い、物流コンサルティング、

情報管理などを付加して高い利益率につなげようとした。小規模業者は大手の受け皿として実運送主体として生き残ることになった。いわば物流事業における2極分解といえる。3PLの登場は、規制緩和後の運賃低下に対応する物流業者の窮余の策であった。

3PLが米国で注目されてきたもう1つの背景には、荷主企業の本業回帰がある。1980年代後半、米国における不況で、荷主の収益が落ち込み、コスト削減と競争力復活が迫られた。荷主は、従来の多角化路線を改め、経営資源を本業部門へ集中投下して競争力を取り戻そうとしていた。とくに大手になるほどその傾向が顕著であった。その中で、コスト削減を目的に物流業務を3PL業者へアウトソーシングすることで物流改善の成果を得ることになった。これは荷主が物流を軽視しているわけではなく、質の高い物流サービスを企業戦略として位置づけているからである。

なお3PL業者へロジスティクス業務をアウトソーシングする欧米の荷主は、大手の製造業が中心で、自動車メーカーのような伝統的な産業と、コンピュータなどハイテクメーカーのような急成長産業とに大別できる。これら大手荷主は、ロジスティクス業務を外部の専門業者へのアウトソーシングで、つくるというメーカー本来の業務に集中したいというコアコンピタンス（中核能力）の姿勢を強めている。3PL業者とパートナーシップを組むことで、自動車メーカーは不況から脱し、またハイテクメーカーは変化の激しい市場で優位に立つことが可能となった。これを3PL業者側からみると、自動車メーカーではゼネラル・モーターズ、三菱自動車米国法人から、ハイテクメーカーではIBM、ゼロックス、ゲートウェイなどからロジスティクス業務を受注して成果を上げている。

荷主による3PL業者選定は、通常次の3段階に分けて実施される。第1段階は、公開コンペ方式で、3PL業者（10社以上）は荷主の用意した基本的な物流業務内容に対するアンケートに答え、約半数が次に進む。第2段階では、さらに詳しいアンケートに答え、荷主の経営陣と面接する。段階が進むにつれて荷主は物流量や物流単価などの必要な情報を開示する。さらに第3段階では、数社以下となり、最終的に1社が受注する。

米国の3PL業者は、荷主の物流上の問題点を解決しつつ物流コストも下げることがうたっており、自らも高い利益を得ている企業が少なくない。3PL企業と荷主がともに利益を享受する互恵的なゲインシェアリングが行われていることが多い。

3PLの形態は違っても、母体となる親会社を持つという点では多くの事業者に通じている。独立系の3PL業者が現れにくいのは、情報システムなどに多大な初期投資がかかることがあげられる。つまり情報システムの充実こそが3PLの大きな特徴であり、差別化の武器になっているからである。荷主企業が3PL業者を使うメリットとしては、コストの削減、本業への特化、物流業務の効率化、柔軟性の拡大などである。

V 3PLのサービス内容と導入効果^{(2),(3)}

1. 3PLのサービス内容

欧米の事例からみると、3PLのサービス業務は概ね次のような内容となっている。わが国の海貨業者やフォワーダーもこれらの業務を個別にはすでに行っ

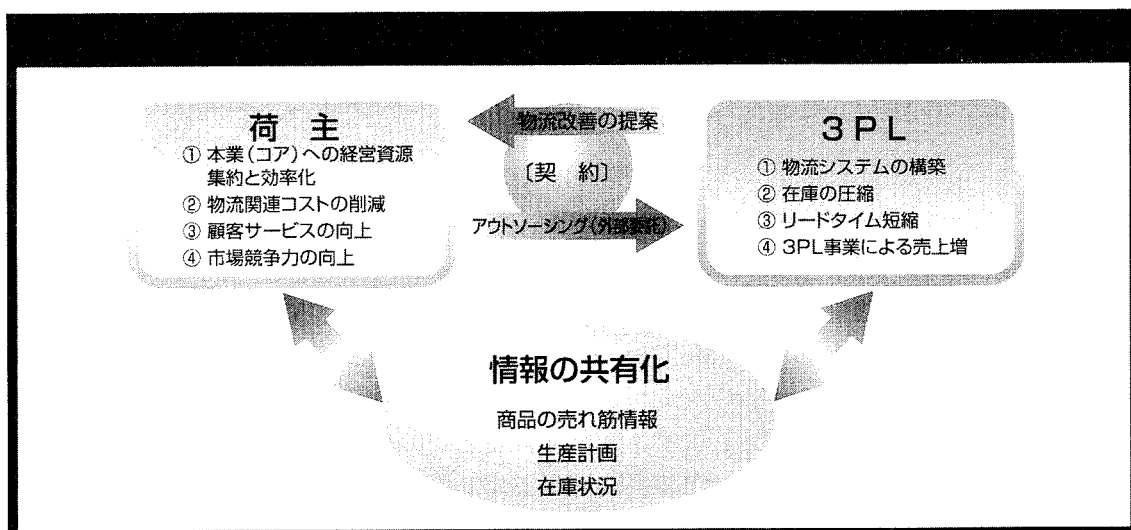


図2 3PLの役割

いるが、3PL業者の場合は、物流改善の提案、情報システムの構築、包括的なロジスティクス業務の受注、コンペ方式による受注者の選定などの要件が重要である。(図2参照)

- ①支払い運賃の交渉・監査
- ②キャリアまたは備車・備船の選択
- ③荷主運輸部の代行
- ④物流情報システムの設定・提供
- ⑤書類作成(通関、輸出入書類、B/Lなどの作成、輸送管理およびクレーム処理)
- ⑥配送手配(ジャストインタイム、クロスドッキング)
- ⑦輸送管理(トラック・鉄道の運行管理、倉庫拠点手配、運賃折衝等の総合管理)
- ⑧複合輸送
- ⑨国際ロジスティクス
- ⑩返品業務・ラベル貼り・梱包やり直し
- ⑪予備部品の管理・在庫の補充

2. 3PL導入の効果

3PL導入による効果を荷主の場合と3PL業者(物流業者)の場合に分けてみると次のようである。

(1) 荷主への効果

- ①荷主企業が本業(生産計画や売上拡大など)への経営資源の集約と効率化の推進
- ②物流関連のハード・ソフト面に対する投資の節約
- ③物流コストの削減
- ④物流システムの効率化(在庫の圧縮など)
- ⑤競争原理による3PL業者の新たなサービスの期待

(2) 3PL業者への効果

- ①物流やロジスティクスに関連する新規事業の拡大
- ②利用運送機能などの有効活用
- ③売上や利益拡大の可能性

3. 3PL業者に要求される能力

3PL業者が3PLサービスを遂行するために必要な条件や能力を欧米などの事例からみると次の点が指摘できる。わが国の海貨業の現状では、これらは人材・企業規模などの点で大手の企業ほど可能性が高く、逆に弱小企業には障壁が高くなっているのが現実である。

- ①高いコンサルティング能力(荷主に対する企画・提案などの能力、交渉力、業務遂行能力など高学歴を中心とした人材の確保)

- ②物流システムの設計・改善能力、物流情報システムの開発力・ソフト力
- ③長期に渡る取引先企業の調査に係わるリスク負担(3PL業者にとって荷主企業との契約締結までの期間が半年以上に及ぶので、その間の人的先行投資に耐え得る企業体力が必要)
- ④グローバルなサービス遂行能力(調達から販売までのグローバルな事業展開や国際複合輸送に必要なネットワーク)
- ⑤ハイリスク・ハイリターンへの容認(コスト削減などの目標を達成した場合には両方で利益配分(ゲインシェアリング)があるものの、目標が達成されないとペナルティが課せられる)
- ⑥サプライチェーンを包括するノウハウ

4. 3PL業務の流れ

以下は、コンペ(競争)形式による3PL業務の契約・稼働までの流れを荷主(発注者)と3PL業者(受注者)の双方に分けて示したものである。^{(6),(7)}

[荷主側] 業務内容の実態調査・分析→基本システムの設計→委託先候補企業のリストアップ→委託内容書の提示→説明会開催→第1次提案書依頼→提案書の比較検討→コストの妥当性検討→候補企業の施設見学→第2次提案書依頼→委託可能性検討→荷主側施設の見学→契約先の決定(仮契約)→詳細打合せ→最終仕様決定→本契約→テスト稼働(問題点洗い出し)→本稼働

[3PL業者] 委託内容書の受領→説明会参加→第1次提案→自社施設の見学→荷主側施設の見学→第2次提案(見積を含む)→仮契約→詳細打合せ→最終仕様決定→本契約→テスト稼働→本稼働

上記を補足する。まず発注者である荷主は、物流アウトソーシングの可否を社内で検討する(その際、アウトソーシングの範囲や課題を整理)。アウトソーシングの意思が決まり次第、委託内容書を作成し、10社程度の3PL業者に提示(郵送等)したうえで、3PL業者に対する説明会を開催し、3PL業者の反応をみて提案書を提示させる。提案書とコストを比較して、候補業者を数社に絞っていき、さらに詳細の情報を交換して、最終的に1社のパートナーを決定して契約する。この過程で、荷主は自社で物流改善の可能性を選択肢として残しておくことが重要である。つまりコストが安ければよいというような安易なアウトソーシングでは3PLは失敗するからである。

他方の3PL業者は、荷主の委託内容に関心があれ

ば、見積提案書を作成してコンペに参加し、2次提案書を経て仮契約を結び、詳細を調整して本契約となる。契約後は、テスト稼働を行い、問題点の洗い出しや改善策を協議して本稼働に移る。稼働後も人事交流や情報システムの構築などが必要であり、稼働に伴う結果報告、請求・支払業務などが発生する。3PL業者にとって重要なのは、コストを低くするだけの物流サービスではなく、新しい物流システムを構築するなどの物流改善を提案・実行することである。

VI 海貨業における3PL導入の可能性

以下では、海貨業における3PL導入の可能性を探るために実施したアンケート調査結果を参考に考察する。アンケート調査は、海貨業の企業基盤強化に関する現状と将来の方向を検討することを目的に、港湾短大横浜校が京浜海運貨物取扱同業会（事業主団体）の協力を得て、同会員企業（109社）に対して行った。調査は1998年11月から12月末にかけて行い、63社の店社から回答を得た（回収率は57.8%）。なお、海貨業の全国組織である日本海運貨物取扱業会には、この「京浜」を含めて8つの地域組織があり、合計295社が会員企業となっている。⁽³⁾

1. 海貨業の現状

企業規模は資本金1億円以上の企業が61%を占め、海貨業としては中規模企業の回答が多かった。

海貨業の役割は「通関業」「国際複合輸送」「総合物流業」などが上位を占め、将来の役割は「総合物流業」「国際物流のオルガナイザー」「国際複合輸送」などが上位となっている。

3分の2程度の企業が海貨業の将来を心配（不安）している。海貨業の発展阻害要因は「人材不足」「前近代の体質」などが上位を占めており、その背景は「利用者（荷主）への従属」や「利用者からの無理な要請」など取引先（顧客）との問題が多い。64%の企業が規制緩和の影響を心配しており、また規制緩和が海貨業界にもたらす影響としては、「ダンピング」「過当競争」「弱肉強食」「異業種の参入増加」などを懸念材料と指摘している。

2. 3PLの可能性と取組状況

海貨業への3PL導入の可能性は3分の2程度が「ある」と回答している。3PL主要業務のうち海貨業に実施可能性が高いのは「運送人の選択」「書類作成・輸送管理」「輸送手配」「運航管理」「複合輸送」などである。（図3参照）

過半数の企業が3PL導入に「関心がある」としており、3PLをすでに導入している企業は13%、それに準備中の5%を含めても18%と現状ではまだ少ない。

3PL導入時の検討事項は、「ノウハウ」「物流情報システム」「人材」「荷主の信頼性」「採算性」「海外サービス網」などである。

3. 3PL導入の条件

海貨業にとって3PL導入の条件は、「物流情報システム化」「高度な人材」「海外サービス網」「採算性の可能性」などが上位であり、逆に「3PLの提案力」「荷主の情報開示」などは低くなっている。（図4参照）

3PL事業者に要求される条件（能力）は「コンサルティング能力」「グローバルなサービス」「ハイリスク」「情報開示」に係わる信頼性」などが上位を占めている。逆に低い

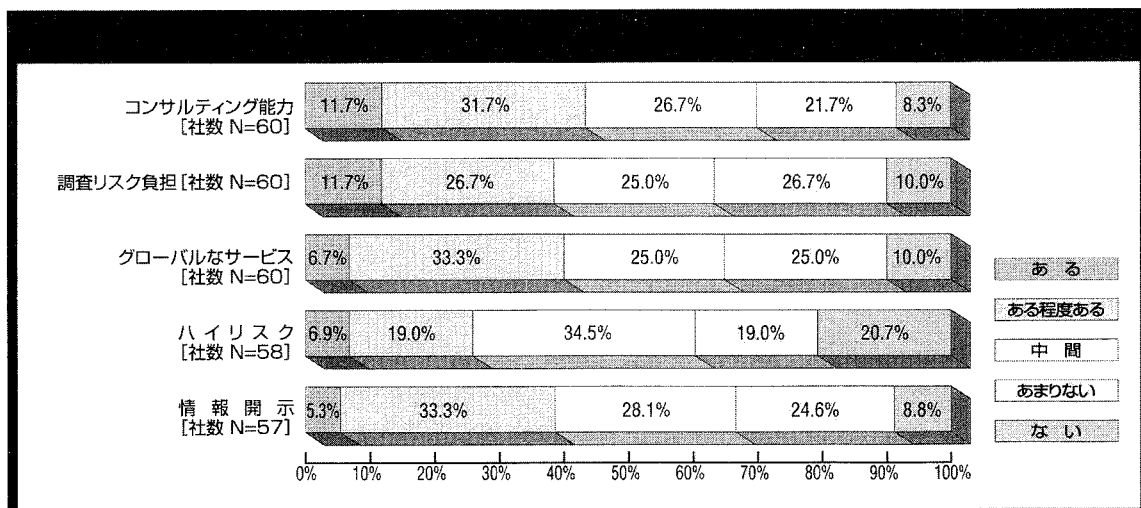


図3 3PL事業者に要求される条件（能力）の可能性

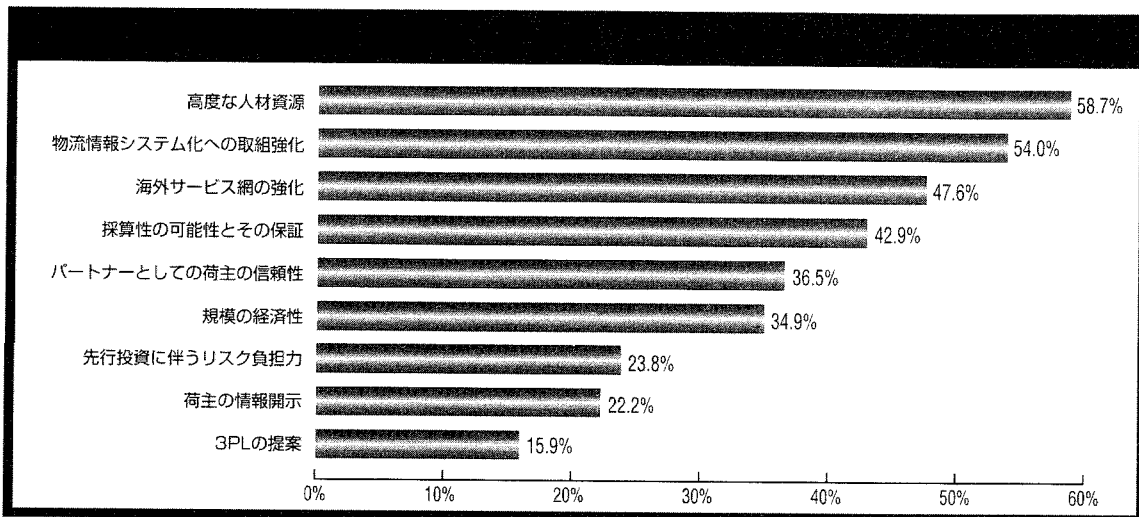


図4 海貨業における3PL導入の条件

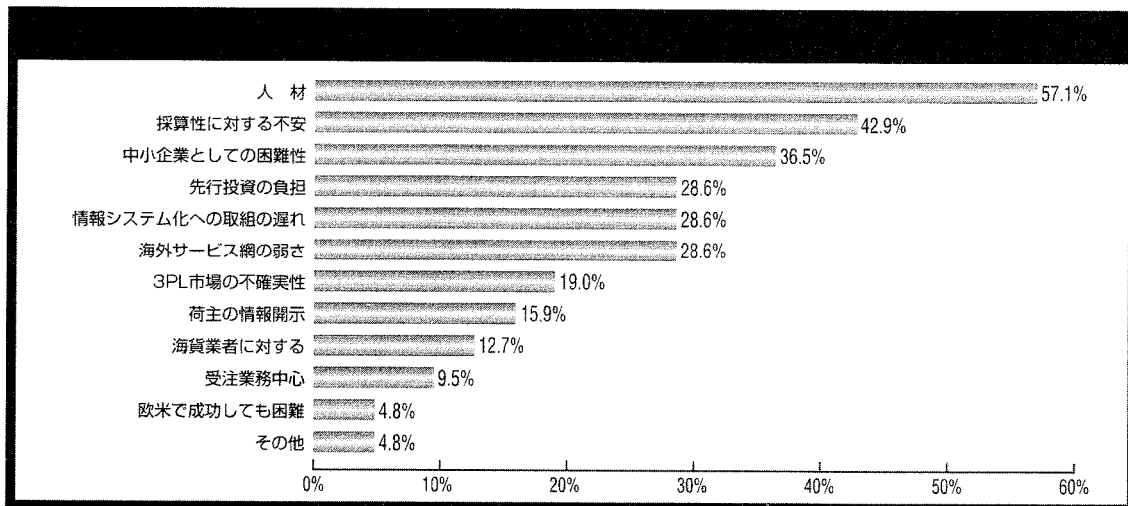


図5 海貨業における3PL導入の困難性

のは「ハイリスク・ハイリターン」の容認」である。

また3PL導入が困難な理由は「人材」「中小企業としての困難性」「先行投資の負担」「採算性に対する不安」「情報システム化への取組遅れ」などである。

(図5参照)

VII 3PL導入の課題

以下は、1999年度のF方式調査の一環として行った座談会(海貨業の有識者5人による)で、海貨業における3PL導入の課題について指摘された要旨を箇条書き的に紹介するものである。⁽⁴⁾

1. 3PLの意義と導入の効果

①3PLは海貨が従来行ってきた内容と共通してい

る面があるが、とくに複数以上を包括した業務、継続性、パートナーシップの3点が重要である。

- ②荷主に対抗するには企画力がものをいう。
- ③人材不足が海貨にとって依然大きな課題である。
- ④海貨業の体質改善と強化が急務で、提案型に脱皮する積極性が必要である。しかし現状では荷主が強すぎる。
- ⑤今の段階で3PLの効果は判別しがたい。
- ⑥3PLの推進には顧客のニーズにいかにか柔軟に対応するかが重要である。
- ⑦海貨は荷主の情報が入りやすい位置にいるので、荷主を取り込みやすく、3PLの可能性はある。
- ⑧今日の海貨業務は運賃や保管料だけで利益をあげることは限度があるので、3PLに注目する必然性はある。
- ⑨商社の物流部門や物流子会社は3PLに積極的で

あり、海貨にとって強力なライバルとなっている。

2. 3PLの業務内容とその展開

- ① アイディア次第でゲインシェアリング（コスト削減などによる差益を相互で分け合うこと）が可能である。
- ② 商社における物流部門はコストセクターだったが、今は収益セクターに代わりつつあるので、商社と付き合う海貨は厳しくなっている。
- ③ EDI化に対応することは重要な要素である。
- ④ 情報系で顧客を維持するには常に新しいシステムが要求される。
- ⑤ 海貨業務のコアは単純に説明できないところに特徴がある。

3. 3PL導入の可能性と課題

- ① 船会社や倉庫会社が自己の領域を越えて進出してくるので海貨は防衛的に国際分野などに領域を広げざるをえない。
- ② コンサルタントなど非物流系・ノンアセット系の企業も3PLに参入するだろうが、現場を知らない、現場ももたないので、海貨業のライバルにはならない。
- ③ 実運送はアウトソーシングして、情報システム構築などをコア部門として3PLに取り組んでいる。
- ④ 大きな業務に取り組むには社内他部門とリンク（例えば国内運輸部門と輸出入部門）することが必要である。
- ⑤ 大きな業務はシステムとしてプロジェクトによる全社的対応が重要である。
- ⑥ 3PLを軌道に乗せるには採算面で犠牲を強いられる。
- ⑦ ハイリスクであってもハイリターンにつながらない場合が問題である。

4. 人的資源からみた3PL導入の課題

- ① 従来までの知識や経験を積重ね、体系化すれば3PLに対応することは可能である。
- ② 実際の現場（実務）を仕組み（システム）として組み立てる能力が問われる。
- ③ 現場を知らないと有効な情報システムが構築できない。
- ④ 現場の知識と情報システムとの組合せをできる人材が必要である。
- ⑤ 現場とリンクした人材育成が必要である。

- ⑥ 3PLの受注段階で顧客が提供する資料の分析能力の有無が採算性を左右する。
- ⑦ サービスの差別化戦略につながるノウハウや人材の育成強化が必要である。
- ⑧ ノウハウには寿命があるので常に新しいノウハウに挑戦できる人材が必要である。
- ⑨ 3PLに対応するための人材育成として若手対象の海外駐在研修をローテーション化している。
- ⑩ ISO-9002（海貨部門）取得のためのカリキュラム（内部研修）の中で3PL教育も行っている。
- ⑪ 実務に強いベテランと情報系に強い若手をいかにバランスさせるかが教育面の課題となっている。
- ⑫ 3PLのような新しいビジネスの展開には顧客である商社の理解がないと難しい（サービスがただと思っている古い体質の商社マンが少なくない）。

VIII おわりに

1. 3PLと海貨業の立場

海貨業を取り巻く環境は、今大きく変わろうとしている。第1に港湾運送事業法の規制緩和、第2に3PL、アウトソーシングさらにはサプライチェーン・マネジメント（SCM）などの新しい概念の登場である。これらは、海貨業にとってある種の外圧といえる問題であるが、同時に海貨業の物流マネジメントに変革をもたらすものである。

アンケート調査によると、海貨業に3PLを導入することの可否は、消極的な立場と企業基盤強化に寄与できるという積極的な立場に分かれていることが明らかとなった。前者の消極的な観点は、港湾運送事業法による免許制と常態化している過当競争、つまり規制と競争という相矛盾した問題を内包していることを勘案すれば、止むを得ない事情といえる。しかも海貨業が3PLに取り組むには、高度のコンサルティング能力やノウハウを要求されるうえに、契約に伴うリスクも大きいことから、解決すべき課題が少なくない。しかし、今日の規制緩和は弱肉強食を認めた論理であり、全ての企業が市場で生き残ることは不可能である。その意味では、海貨業の企業戦略にとって3PLの導入は、重要な選択肢であることには間違いないであろう。

現状でもフォワーダー・サービスを行っている海貨業者は、3PLに取り組むことが可能である。フォワーダーの利用運送機能に注目すれば、貨物運送取扱業法の利用運送事業（許可制）の資格を保有すれば容

易となる。港湾運送事業の免許を有する海貨業者は、国際物流の結節点である港湾に拠点を有している点でも優位な立場にある。さらに規制緩和時代の国際物流の展開には、荷主のサプライチェーン戦略に対応した3PLの導入によって、港湾以外の物流分野にも広範かつ積極的に取り組む好機である。

中小の海貨業者が3PLの導入で成果をあげるには、経営面からと人材面からのアプローチがある。

まず前者の経営面については、第1に、海貨業者として継続するには、ノウハウや情報システムで大手にない特徴を強化することが急務である（フォワーダー業務の強化でもある）。第2に、業務提携や集約合併の推進と事業の再構築に取組むことである。提携相手は、同業他社の他に異業種も想定される。異業種としては物流関連のアセット（資産）系の他に、情報システムなどのノンアセット（非資産）系なども考えられる。とくに海貨業者の場合、ノンアセット系の企業が多いので、現有のハード資産にとらわれずに荷主の物流システムの最適化に取組める立場にある。つまり利用運送など自社以外のサービスの活用のために他社との連携やネットワークの構築を強化することになる。

次に後者の人的資源の問題である。海貨業者が提案型の3PLサービスを展開するためには、荷主が求める最適な物流方法や情報システムを構築できる高度で専門的な人材の育成が急務である。その場合、企業内の教育・研修制度は当然だが、全てを自前で行うのは効率的ではない。必要に応じて外部資源の有効利用も考えるべきである。例えば、当港湾短大横浜校など公的機関で実施している能力開発セミナーの活用である。

2. 今後の課題

海貨業の企業基盤強化については、3PLの導入など海貨業自らが解決しなければならない問題が山積していると指摘してきたが、海貨業の自主努力にも自ずと限界がある。すなわち顧客との問題である。本来、3PLは荷主と3PL業者の双方に利益をもたらすものである。つまり荷主は、海貨業の顧客であり、かつパートナーでもある。海貨業と荷主相互間での互惠の視点が必要である。しかし、わが国の現状では、海貨業と荷主との関係は対等ではない。3PLの発展を妨げる大きな要因がここにある。

実際に昨今、荷主（とくにメーカー）の取り組むSCMとの関連で、物流（ロジスティクス）のアウトソーシングが物流効率のみならず企業経営全体の効率向上に寄与するものとして理解されている。物流アウ

トソーシングと3PLは、いわば表裏の関係にある。その意味で海貨業の企業基盤強化と3PLの問題は、顧客（荷主）との関係を含めて検討する必要がある。

その際、SCMや3PLの取組に意欲的な総合商社の動向にも注目すべきであろう。今や海貨業にとって商社は顧客であると同時に3PL事業ではライバルとなりつつある。とくに商社は、メーカー（とくに多国籍企業）の直接貿易（商社という中間業者を通さない貿易）に伴う商圏の相対的縮小をカバーする形で物流部門や3PLに力を入れているからである。したがって、3PLや海貨業の問題は商社を含む荷主に対するアプローチも今後の検討課題といえる。

（本稿VI章のアンケート調査の考察に際して、その集計やグラフ化などの面で本短大校の板橋宏明学務課長から多大な協力を得たことを付記します）

【参考文献】

- (1) 日本ロジスティクスシステム協会（JILS）『サードパーティ・ロジスティクスの実態調査』（通産省委託）、1999年3月、P3-20
- (2) 運輸経済研究センター『内外価格差を踏まえた運輸関連サービスのコスト低減方策に関する調査』、1997年3月、P29-53
- (3) 港湾職業能力開発短期大学校横浜校『海貨業の企業基盤強化に関する調査研究』、1999年3月
- (4) 港湾職業能力開発短期大学校横浜校『海貨業の企業基盤強化と3PL導入の課題』、2000年3月
- (5) 鈴木 暁「フォワーダーの限界と可能性」、『港湾経済研究』、第36号、1998年、P168-180
- (6) 「米CLM報告—3PL業者の選び方」、『流通設計』、1999年3月号、P70-77
- (7) サンインテルネット(株)（物流コンサルタント）の企業案内、2000年