3PL座談会 荷主と価値の共有へ

日本には一九九〇年代後半に導入され、今やすっかり定着した3PL（サード・パーティロジスティクス）。しかしこの間、経済のグローバル化が一層進展し、昨年の東日本大震災ではサプライチェーン（SCM）の見直しが問われにしたがい、3PLもさらなる進化が求められている。導入から約十五年を経て、転換期を迎えている3PL事業について、日本3PL協会のメンバーである各氏に課題と展望を語っていただいた。

出席者

鴻池運輸取締役兼専務執行役員　**相井克己** 氏
R・K・トラック代表取締役社長　**柴嶺哲** 氏
ワールド・ロジ取締役　**大谷浩志** 氏
スナックフード・サービス代表取締役　**永島悟** 氏
日本3PL協会専務理事　**加藤進一郎** 氏

KPIを顧客と決める

相井氏

全部「個建て」を提案

柴嶺氏

――3PL事業の現状をどう捉えているか。

相井　日本の場合、本来の3PLの思想と少し変わってきている。物流に付加価値を付けるのが第一ステップ、物流センターそのものを包括して運営するのが第二ステップだが、そこから先へなかなか進まない。物流全体を俯瞰して最適物流を提案し、それを実行するのが本来の3PL。しかし、日本は荷主との関係から仕事をもらっているという感覚が抜け切っておらず、本来の意味のイコールパートナーになっていないのが現状ではないか。

柴嶺　もともと3PLの定義は何だったかを振り返ると、私の認識ではアウトソーシングとして包括的に物流業務を受け、その中心にセンター運営をどうするかにあった。その意味では成長したと言えるのではないか。物流がどんどん増えていく時代でない中にあっても、アウトソーシング産業としてさらに成長できるとみている。

大谷　当社は設立して十五年。生い立ち（花王の物流子会社）から、メーカーからのアウトソーシングが多く、当時は荷主さんもあまり物流を勉強されていない人が多かったが、昨今はかなり勉強されている。当時ともう一つの違いは、今までメーカーや卸の仕事が中心だったが、昨今はインターネットて、ゲインシェアリングのようなことまで踏み込んで行うべきだが、日本の場合はそこまでいっておらず、まだ道半ばだと捉えている。

永島　3PLという言葉の片一方にSCMがある。SCMの進展度合いは各荷主企業によって異なり、それに対応するのが3PLだという位置付けができる。従来、物流は業務請負であり、荷主が決めた通りに行う形が多かった。それを超えて、こちらが誘導している面もあるが、荷主と目標を共有し、知恵と工夫で問題を解決して成果を上げていく方向が望ましい。そういった兆しがあったら良いし、現状少しはあるのではと思っている。

――SCM見直しの中での3PLの役割は。

柴嶺　当社は無印良品の一〇〇%子会社であり、部品調達や拠点、配送ネットワークの見直しはあったにせよ、大震災によるSCM見直しの実感はあまりなかった。拠点を分散すると、その分コストがかかることも影響していたかも知れない。一方、無印良品のノウハウを生かしながら無印良品以外の物流も手がけていくという観点からみた場合、何か起きたとき「代替」できる仕組みを持っていれば物流上の問題は解決できると考えられるので、常にどうやったら代替できるかを考えていなければならないと思っている。

大谷　当社もノンアセット型3PLであり、関西に本拠を置いているので、大震災による直接の被害はなかった。しかし、阪神大震災を経験し、昨今も大雨など自然災害が発生しており、そうしたことを踏まえると「リスクマネジメント」の概念が3PLの中に必要となる。大震災後、東から西に避難してきた企業もあり、荷主企業からはよく「このセンターの耐震基準はどうなっているのか」と聞かれるようになった。そこで、3PLの提案をするとき、物流ではあまり例はないが補償の問題も含め、「リスクマネジメントを考えて提案している」ということをもっと表に出さなければいけないと感じている。その際、リスクマネジメントのレベルを上げるとコストがかかるので、物流費とは別に、リスクマネジメント費用として顧客に理解していただくことも重要になる。

永島　大震災までは、調達先や拠点を集約してコストパフォーマンスを上げる傾向にあったが、震災後はそれは危険であり、むしろ3PLもSCMも、チェーンを切らないためにスキルのあるところとお付き合いがあるかとか、ネットワークとして持っているかといった、広い情報と知識による選択可能性の保証が必要になってきている。そうした、守備範囲を広くすることが3PLビジネスの根幹になっていくと思う。

加藤　皆さんのお話を聞いて、3PL事業には多くの課題も残されていることがよく分かった。3PLは顧客のプロセス全体を請け負うことが最終目的であるが、それにはさまざまな方法がある。3PLを担う企業にしても、全体を請け負えるところもあれば、特徴を生かして情報や在庫管理などに特化してシステムを提供しているところもある。近年ITが進化し、企業の情報格差が減っている中、3PLの運営の仕方も難しい選択を迫られる時代になってきたと感じている。

――国境を超えた3PL展開での留意点は。

相井　ボーダレスな3PLを展開する上で一番問題になるのは、言葉の問題・習慣の違い・商習慣の違い・法律問題・通関方法・税金の課税方法など、国によって異なることであり、それを理解した人材の育成なくしてはあり得ない。加えて、後で詳しく述べるが3PLの三つの要素についての十分な知識がなくてはならない。時間はかかるが、外国の歴史や民族性を理解した上で、事業展開することが留意すべきことではないか。

柴嶺　無印良品の海外展開は加速しており、当社もいずれそれを担っていくのかなと考えると、相井さんの言われた通り、まず習慣や宗教などを理解した上で入っていかなければいけないと感じている。それらを自ら学んだ上で、日本が持っているすぐれた物流改善、物流管理手法を提供することができるのではないか。

大谷　国内では一つの成功事例をそのまま横展開できるが、同じスキームをそのまま海外に持っていこうとするといくつか引っかかる部分が出てくる。そうした部分を理解するには、ご指摘のように最終的に「人」ということになる。システムの観点からは、国内の在

相井 克己 氏

柴嶺 哲 氏

LOGISTICS SOLUTION

- 確かなソリューションで、物流改革をお約束。
- 先進のロジスティクスノウハウで物流改革をサポート。
  食品物流のプロフェッショナルとしてのオペレーションシステムと、情報システムで物流改革をサポートします。
- KL-PARTNERS開発（製造日・賞味期限管理・出荷先追跡といった厳しい鮮度管理対応）
- 豊富で多彩な全国ネットワークで全国の物流を一元管理します。
  全国80事業所の物流拠点ネットワークに加え、最盛期には1日4,000台ものトラックが全国津々浦々を運行している実績をベースに、全国的な規模の保管・荷役・輸配送・情報処理など機動的な物流対応力を提供し、業種や規模を問わない物流改革を実現します。
- ISO 9001（2000年版）認証会社

川崎支店

海部支店

お客様と共に物流改革に取り組み実現させる企業です。

キリン物流は、1世紀にわたり酒類・飲料・食品分野を中心に蓄積してきたサプライチェーンロジスティクスに基づく物流ノウハウと最新のマテハン技術や情報システムを融合させ、メーカー様、流通系企業様などお客様に対して21世紀の大競争時代に打ち勝てる最適な物流システムをご提案させて頂きます。

調達物流

メーカー一括物流

安全・物流品質向上

尼崎支店

キリン物流株式会社

東京都中央区新川2-9-6 キリン本社ビルアネックス（〒104-0033）
TEL.03-6734-9651　FAX.03-5540-4828　http://www.kirin-logistics.co.jp/

リスク マネジメント の概念必要
共通の言語は〝時間〟
地位向上へさらに努力

大谷氏　永島氏　加藤氏

庫管理や倉庫管理を海外で使うとき、言語対応が柔軟になっていなければならない。さらに、物流と並行して「金流」を考えていく必要があるのではないか。日本には代引など回収の仕組みはあるが、海外では商習慣や常識、法律など日本と異なる点があり、お客さんの中にも回収で悩んでいる話もよく聞く。

永島　当社も海外展開しているわけではないので、違った視点から言わせていただくと、だれが活躍するかの問題がある。やはり、若いときから海外経験の土壌があり、海外でも頑張るという人。物流会社も費用負担を覚悟で何年間か放り出すようなことをし、現地の人と一緒にあるいは現地化していかないと世界で戦っていくことはできない。日本は豊かになりすぎて、海外旅行は行きたいが、赴任はいやだと言う人が多い時代に、だれに担ってもらうかが課題になる。

――3PLコンペの現状は。また差別化のポイントは何か。

相井　3PLコンペが果たして存在するのかどうか疑問はあるが、物流センター運営プラス配送を請け負うコンペと、物流全体を俯瞰して3PL事業者にすべて任せるというコンペの二通りが考えられる。一番大事な点は、KPI（重要業績評価指標）といわれる指標をきっちり設定していないと、物流コンペが単なるコストだけに陥りがちになってしまい、これでは顧客にとって最適なものにならない。具体的には誤出荷はここまで、遅配はここまでと、KPIを顧客ときっちり決めた上で競争しないと、コストだけが一人歩きして健全な3PLの発展が阻害される。差別化に関して一番大きい点はIT。つまり、どれだけ投資して、物流会社として共通性のあるシステムをいかに持つことができるかにある。それには職種を厳選しなければならない。例えば食品は販売ロス、廃棄ロスなどの問題があり、それに対して物流側がどこまで踏み込んで提案できるかが差別化のベースとなる。

柴嶺　会社がスタートして十五年。今までコンペに出たことはないが、コンペの前提の話は随分もらった。ただ、表面的なコストの話で終始してしまう。発注側から問題を明らかにしてもらい、そこを解決して欲しいと言ってもらえれば良いが、要件定義がはっきりしないまま終わってしまうのが、残念ながら現状となっている。

永島 悟 氏

大谷　物流コンペの話はあるが、結果的に最終の価格で決まってしまう。そうすると3PLコンペでなく、業者選定の一つになってしまい、ましてや後ほどのテーマになっているゲインシェアリングの話にはなっていかない。価格競争はしたという話はあまり聞かないので、ウインウインの関係になっていないのが現状。これができれば3PLの大事な武器になる。

永島　まず、3PLコンペの概念が発注側にあるのかどうか疑問。これを逆説的に捉えれば、一括して出された物流を、3PL的にどうふくらますかの知恵が出てくる。物流には、IT技術をどう活用するか、倉庫荷役をどう効率化するか、品質やリードタイムとない点にあり、また変化・変動にどう対応するかの難しさが存在する。

――ローコスト・ハイクオリティなオペレーションを実現するポイントは。

相井　先ほども言及したが、3PLには三つの要素が必要となる。一つは全体を俯瞰してベストな提案ができる能力、二つには複雑でアイテム数が多くシステムのサポートなしにはいかないため、システムをいかに高度化させるか。そして、この二つを支えるのが現場力。この三つが絡み合って、ローコスト・ハイクオリティなオペレーションが実現する。もちろん、運営の途中でベストチョイスでなくなることがあるので、現場でPDCAを回してさらに良いものにしていける組織を持っているかもポイントとなる。その現場力は、凡事徹底をいかに徹底できるかがベースとなる。これは難しいことだが、できれば現場力は素晴らしいものになる。その中で荷主の理解が得られるかどうかも大事な点。例えば、十六時の締切を十二時にしたらコストが下がると分かっていても、なかなか理解が得られない。それを、対話を通じてお互いで実現させていくことができるかが大きな要素だと思う。

大谷 浩志 氏

柴嶺　生産性を上げる、物流品質を上げるには仕組みを変える、働く人のモチベーションを上げる、環境を良くすることだが、仕組みを変えることはそう簡単にはできない。となると、基本は人であり、特に小売業のセンター運営で最も大事なのは人だと言われるゆえんでもある。モチベーションが高い人がどれだけ集まったかによって、仕事のやり方も、仕組みも、あるいは環境まで変えられる要素を持っている。私は、働く人が仕事に達成感を持ち、生き甲斐を求めることを積極的に考えられるようマネジメントをしながら仕事を進めていきたいと常に思っている。また、小売業が扱うのは消費財や小物であり、女性の力をいかに発揮するかもポイント。物流センターで働く人の多くは女性なのに、物流の勉強会で集まるのは男ばかりで、いつも違和感を感じている。女性の管理職を入れてマネジメントすれば、もっとハイクオリティでローコストなセンター運営ができるのではないか。

大谷　クオリティが上がれば誤出荷などによるムダなリカバリーコストが発生しなくなり、結果的にローコストになる。クオリティを上げるには、物流センターでのプロセスだけでなくその前後、商品の仕入れや出荷の締め切り時間や回数も含め見直すことが必要であり、それは荷主の協力なくして成り立たない。いかに部分最適から全体最適に持っていき、トータルで見直していけるかが鍵となる。私はメーカーの物流子会社にいたが、メーカー・販売・物流の三部隊が一緒にならないと全体の最終コストが下がらない。そこで、3PLが中心になって提案することが重要となる。コストを分解すると人件費が一番高いわけで、余計な費用がかからないよう定着率を上げることも大事な点。十五年前は3Kと言われ、最近はさまざまな手を打って死語になっているが、まだまだ払拭できていない面がある。例えばアパレルの現場では、服好きの人を集めて物流を行う企業もあり、そういった発想をどんどん取り上げて環境づくりしていくことも大切。モチベーションを上げるのが今一番の課題となっている。

永島　ハイクオリティに関しては、各社の捉え方が戦略となっているので、ローコストの話をすると、荷主から末端まで関係者が共通する言語をどうするかだと思う。工場では約束した時間までに生産されないとコストがかかり、流通チャネルでも時間を決めて行うことが品質であり、これがローコストを成立させる最大の要因になっている。したがって、ローコスト・ハイクオリティをサプライチェーン全体で成立させるには、それぞれがシェアする時間を決めて努力することだと思う。人の最大の資源は時間であり、実際にはプラスマイナス三十分くらいの余裕はみるが、私は「電車が定時運行するダイヤ管理をなぜ物流ができないのか」といつも言っている。共通の言語は〝時間〟であり、オペレーションコストで言えばダイヤを追求することだと思う。

――ゲインシェアの浸透度をどうみているか。

相井　3PLの定義を国土交通省のホームページでみると「契約に基づいて」「高品質な物流サービスを提供する」と、二つの側面が記されている。高品質な物流とは「物流改革を提案・実現するとともに、荷主企業の物流効率化を目的とする」とある。そうであれば、極端な話、物流の仕組みを変えて在庫を半分にしたら荷主にとってメリットは大きいわけで、このメリットをシェアできる仕組みづくりまで踏み込んでいかねばならない。逆に言えば、生産性を下げる要素には3PLのやり方が悪い、顧客の生産が間に合わない、それに天変地異の三つがある。そうして下がった生産性をどうペイしていくかも課題になる。

柴嶺　委託された物流をいくらで行うかというとき、曖昧な決め方が結構ある。そこで、全部「個建て」にして一個いくらかを明快に決めることを提案したい。そうすれば荷主も原価を勉強するし、我われも努力によって利益を出すことができる。十円のものを生産性を上げることで八円でできたら一円下げましょうと言えるようなゲインシェアリングに持っていきたい。我われ3PL事業者がゲインシェアリングを仕掛け、ウィンウィンの関係を築ければ、アウトソーシング産業としてしっかりしたものができ上がってくると期待している。

大谷　ゲインシェアリングは、荷主とどこまでパートナーを築けるか、腹を割って話すことができるかがポイントだと思う。それには荷主から今後のビジョンを早めに開示してもらえると手を打てる。私が物流子会社にいたときは、親子関係だったので物流原価はすべてみえていたが、それくらい腹を割ってできればコストダウンしたときに還元できる。逆に燃料費が上がったときなどは逆のゲインシェアリングもありかなと思うし、五年、十年と付き合いのある顧客とは腹を割って話せるので、結果としてゲインシェアリングになっている。それにはローコスト・ハイクオリティな物流サービスを実現して信頼を得ることが大事であり、そういった関係を持てる取り組みをしていきたい。

永島　各種統計をみても、周囲をみても、利益の出ている物流会社は少ない。例外もあろうが、ゲインシェアリングは存在しないということになってしまう。すべてのものに取引関係があるならば、ゲインシェアリングという概念が世の中にあるということがもっと広報されるべきだと思う。それには、リーディングカンパニーなり、中間カンパニーなりが実例を示していく必要がある。

加藤 進一郎 氏

柴嶺　協会に関しては、大変良い勉強の場になっている。いろいろな人と巡り会い、話を聞かしてもらえる場はそう多くない。ぜひ続けていってもらいたい。

大谷　会員の大半がコンペチター（競合）だが、同じテーブルについてフラットな会話ができる。悩みどころは共通であり、お互い知恵を出し合って問題解決し、良い働きかけになっている。また、3PL管理士創設の動きがあり、若手育成の場になっていければ、物流事業全体のレベルアップにつながるものと期待している。

永島　先ほど、ゲインシェアリングがもっと広報されるように実例を示してと申し上げたが、協会の活動も同じで、契約の段階で知恵者を集めゲインシェアリングを行うというような先進的な事例がいくつか出てくるような活動ができれば素晴らしいものになると思う。

――さいごに、3PL事業の展望と今後の協会運営について。

加藤　皆さんのお話を聞いていますと、顧客からはまだ価値を認めていただけない状況があり、これからは顧客と価値をいかに共有できるかが3PL事業の成功のポイントではないかと考えている。3PLは範囲が非常に広く、企業経営とも連動している。そこで、経営戦略と連動したロジスティクス戦略、マーケティング戦略、技術戦略、商品戦略なりを提案できればベストだが、3PL企業にはさまざまな業態や企業の特性があり、なかなかそうはいかない。そこで、どうやって経営数字を見える化するかが重要である。先ほどもKPIの指摘があったように、コスト、サービス、情報、在庫管理などをKPI手法などを用いて数字で見える化する提案をしていければ、顧客と価値を共有することにつながるのではないか。

重要なのは投資の仕方の問題。このため3PLを自社ですべて取り込むのか、パートナーと連携して効率よくできる仕組みにしていくかの判断も課題に挙げられる。協会としてもそれを考えながら、3PLとしての地位が向上できる策を講じられるよう、もっと努力していきたい。

日本3PL協会は二〇〇五年に設立し、当初八十社だったのが今や二百十社にまでになった。これから重要なのは、さらなる会員サービスの強化・充実策であり、現在大須賀塾や3PL管理士養成講座、三つの委員会による共同研究などを推進している。当協会は全国規模になってきているので、もっとローカル色を出していきたい。難しい局面を迎えてはいるが、皆さんのプラスになる価値ある協会にしていけるよう皆さんの知恵を借りて、次のステップに進められるよう努力していきたい。