

# 新物流システムマーケティング

## ——日本における 3PL ビジネスを中心に——

岡 田 広 司  
趙 宏 剛

### 1 はじめに

#### 1.1 3PL の概要

「物流企業」という言葉から、多くの人は大型トラックあるいは船舶などで、コンテナなどを運搬し、大都市の郊外などに設けられた物流センターを思い浮かべる人も多いかもしれない。

もちろん、こういった“ハード面”も物流産業には不可欠の要素である。しかし、多くの企業が生き残りをかけてコストダウンに取り組む現在、物流の分野ではハードとして存在するさまざまなインフラストラクチャーをいかに活用してトータルとして最適な物流を実現するかということが、インフラストラクチャーの拡充と同時に重要視されている。「トータルとしての最適を目指す」という現代における物流の課題に応えるものとして注目されているのが、3PLである。

図1が示すように、3PL<sup>1)</sup>とは、荷主と物流業者以外の第3者が、荷主から総合的な物流業務を一括して請負うアウトソーシングサービスを指すという機能を持った物流会社である。3PL企業は、それぞれの企業にとって、最適となる物流システムを構築、コスト削減への提案など、物流業務全体の最適化や効率化に関して、プランニングやシステム構築などを一括して請け負い、外部の物流業者などを使って業務を遂行する。物流業者に業務を委託するのとは違い、3PLは「荷主の物流部門」として振舞うため、複数の物流業者から最も荷主の利益にかなう業者を選択したり、荷主側の要望を物流業者と交渉したりといったことが可能となる。

また、3PLには、ノンアセット型（資産を持たない）とアセット型（資産を持つ）に別れ、主要機能として、コンサルティング（対荷主企業）、プランニング（対荷主企業）、マネジメン

---

1) 3PLは3rd Party Logisticsの略である。アメリカで生まれた概念で、顧客の物流業務を包括的に請け負い、経営戦略上、最適になるように物流システムを構築し、業務を受託する物流総合アウトソーシング・サービスである。顧客の立場からすれば、3PLの導入は物流部門に費やしていた経費、人員、設備などの経営資源を得意分野へ集中的に投資し、コアコンピタンス戦略に注力できることになる。

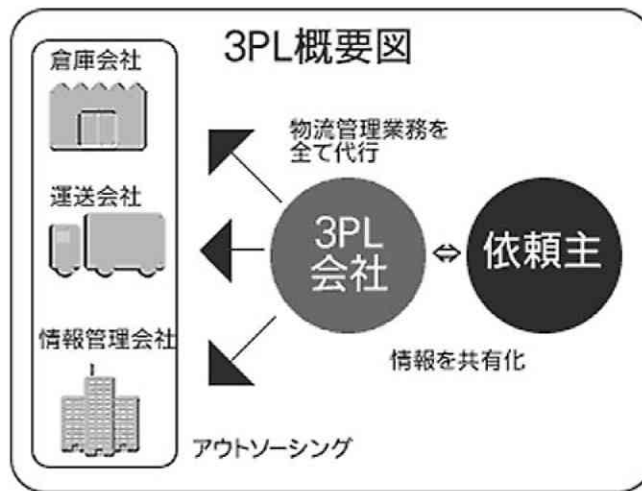


図1 3PL 概要図

(出所) 筆者作成

ト（対物流会社）を持つ会社である。

## 1.2 従来の物流システムとの相違

従来型の物流サービスは顧客の要求するサービスを切り売りし顧客の指示により行う下請業務であるといえる。これに対しサードパーティー・ロジスティクス「3PL」は顧客の物流業務全体を運営するだけでなく顧客の側に立って管理することまで包括的に請け負うサービスであるといえる。これを引き受ける 3PL 業者は顧客のパートナーとして調達・生産・販売に関する情報と改善目標を共有し、これに基づいて顧客のサプライ・チェーン・マネジメントのレベル・アップを目的に顧客の側に立って最適なロジスティクス・オペレーションとシステムを提案・構築し顧客に対し責任を持って運営することになる。

## 1.3 研究目的

荷主である日本の製造業者や流通業者の中国進出が加速しているので、日本の物流業界は厳しい環境にさらされている。過去 10 年以上の景気低迷で、売上高物流コスト比率が漸減傾向にあるなど、市場規模は縮小傾向にあると見られる。こうした中で、堅調に伸びてきたのが、新物流システムである 3PL であり、当該新システムは、日本の物流業界にとっては「フロンティア」である。そして 3PL のメリットとしては、主に次の 3 点があげられよう。

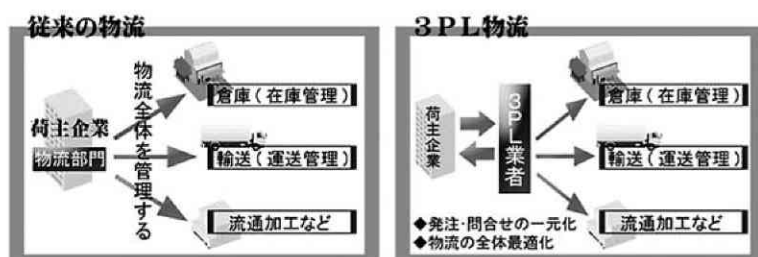


図2 3PL物流と従来の物流の違い

（出所）筆者作成

### ① 効率的なコスト削減

倉庫設備や輸送車両などを持たないノンアセット型物流により、現有のハードの使用や社内外の旧来の慣習にとらわれることなく、あくまで荷主企業の物流最適化を第一の目的としてシステム構築や物流戦略の提案を行うことができる。

### ② 本業への企業力の集中

いままで物流部門に割いていたコストや人材などを本業へ集中することで、本来の競争力を取り戻し、企業の経営環境を改善することができる。

### ③ 商物分離の実現

営業活動と物の輸配送を分離することで、共同配送など効率的な物流システムの構築を行ったり、商流のみに専従することで、営業力の拡充や営業エリアの拡大などに専念することができる。

日本における3PLビジネスの現状や参入状況の分析に基づいて、3PLビジネスを普及促進するために必要な条件整備と方策を策定することで、中・長期的には日本の物流業界が活性化され、3PLの市場規模も大きく成長できるなどの方向性を追究することが本稿の目的である。

## 2. 3PLビジネスの現状と参入状況

### 2.1 3PLビジネスの基本的な仕組み

日本において5年ほど前から一般的になりつつある3PL（サードパーティ・ロジスティックス）は米国で生まれ、90年代前半から本格的に普及した。3PL自体の定義はいまいで、国土交通省によると「荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託する業務」と定義しているが、これではわかりにくい。このほかに、様々な定義がなされているが、基本的な仕組みはわかりやすく記述すると、以下のようなものであろう。

- ① まず、荷主の物流コストの削減（売上高物流コストなどを指標として）を必達目標として見積もり、これを契約期間内に達成する提案を行う。3PL 企業はコンサルティングを行うだけでなく、物流コスト削減の具体的な実行（計画、実施、評価）に責任を持つ。
- ② その手段としては、物流と切り離せないサプライ・チェーン・マネージメント（SCM）<sup>2)</sup>にも踏み込み、物流業務全体の改善、再構築、最適化ないしは効率化などについての提案が含まれる。結果として、在庫回転率の向上によるキャッシュフローの改善など、財務体質の改善にもつながる。
- ③ ②に基づいて荷主企業の物流業務の全てないしは一部を受託する。これが国土交通省の言う「包括して物流業務を受託する業務」である。企業秘密に関わる SCM を含むため、秘密保持契約が結ばれることが多い。
- ④ 受注企業は実際の輸送や保管を荷主企業が求めるコストと一定以上の品質を条件に、一社ないし複数の企業に実際の業務を「再委託」する場合があります。物流関連のアセットを持たない場合「ノンアセット型 3PL」と呼んでいる。実施業者と荷主企業との間に受注企業が入るため、サード・パーティと呼ばれるのであるが、自社のアセットを使用して「再委託」をかけない場合「アセット型 3PL」と呼ばれている。

## 2.2 日本における 3PL ビジネスの現状

日本での 3PL の具体的な業務としては、大規模なもので、大手流通グループの流通センターの包括的な受託管理をはじめ、物流情報管理、在庫管理、発受注管理、流通加工（検針、値札付、梱包等）、工場構内物流、宅配便の派生サービスなど内容は多岐に渡る。また 90 年代の終わりから、同一地域内の共同輸送、異業種間あるいは最近では同業の競合他社同士の製品や中間財の共同輸送などが急増して脚光を浴びている。

日本における 3PL の市場規模は定かではない。3PL 発祥の地とされる米国では、物流業界全体の受注額のうち 60 から 70% が 3PL によるという説があるが、日本の場合は 10% 程度とも言われている。ただし、どのような企業や業務が 3PL の範疇に入るのか、線引きが明確ではない。さらに、3PL の専業会社は極めて少ないこともあり、定性的に日本の 3PL を眺めた場合でも、米国の物流業界の現状と比較すると、3PL の活動は部分的なものに止まっている。

---

2) SCM (Supply Chain Management) とは、小売から卸や物流、部品メーカーまでをネットワークで統合して、販売や生産、在庫などの情報を企業間で共有することで納期短縮や在庫削減につなげ経営効率を一気に向上させる手法のことである。

### 2.3 日本における 3PL ビジネスへの参入状況

本の 3PL 市場には、倉庫業者、トラック運送業、利用運送業者といった物流業だけでなく、本来物流サービスの要者である荷企業側、たとえば製造や商社、卸売業などが物流子会社を設けて参入している。日本の 3PL 市場は、物流以外の偉業集からの参入が活発に行われており、多様な参入体によって構成されているのである。

以下では、3PL 市場の構造を明らかにするため、3PL 場への参入体について整理・分類を行うとともに、各参入体の特徴や強み、3PL ビジネスへの参入形態について分析する。各参入体の類型化や代表的な事業社名・企業名については、図 3 に示されている。

#### 倉庫 者の参入

倉 業者が 3PL ビジネスに参入する場合、基本的には 社倉庫を足がかりとしたアセット型の参入となる。ハードウェアとしての自社倉庫で、これまでの倉 運営業務の中で蓄積した施設運営や在庫管理などのノウハウを活用する。これまでの保管・入出庫業務に加えて、庫内での付帯作、流通加 作業や温度管理などの付加価値サービスを提供する。こうして、保管・入出庫業務中心の倉庫業から 3PL への転換を図っている。

倉 業者が 3PL ビジネスの展開へ向けて受託範囲を拡大するうえで大きなポイントとなるのが、足回り すなわち輸送配送機能の確保である。倉庫業者は配送機能の確保・強化へ向け

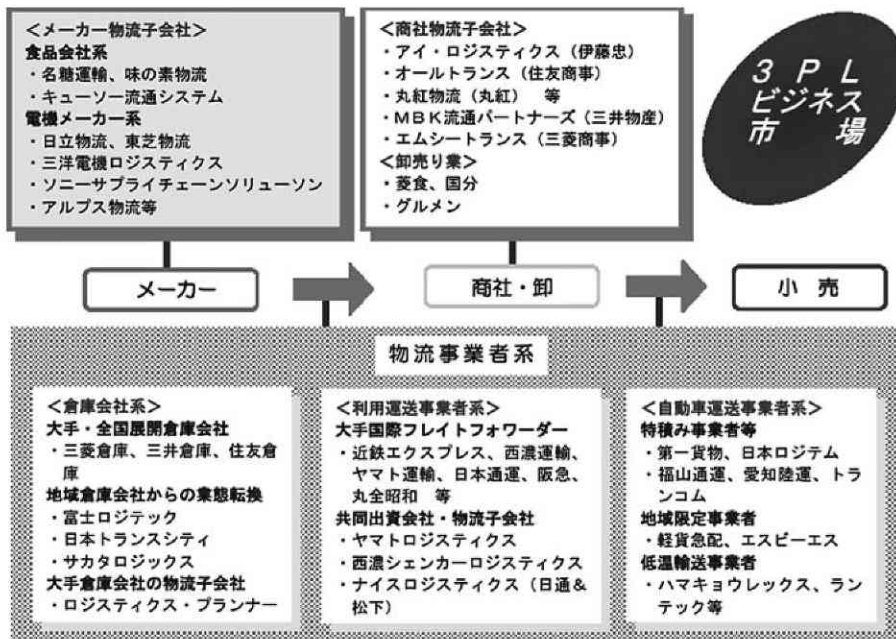


図 3 日本の 3PL のマーケティング構造と参入主体  
(出所) 国土交通省 2004〔2〕P10

て、トラック運送業者との業務提携（アライアンス）を活発に行っている。

全国展開する大手倉庫業者による参入のもと、特定地域を中心に事業展開を行ってきた地方の中堅倉庫業者が3PLへの業態転換を図るケースも見られる。また、大手倉庫業者の中には、3PLビジネスを行うために物流子会社を設立して参入するケースも見られる。

## ② トラック運送業者の参入

トラック運送業者の場合も輸配送車両という自社アセットがあり、基本的に自社の輸配送車両や仕分け・積み替えターミナル、輸配送ネットワークを生かしたアセット型事業者として参入する。トラック運送業者は従来の運送事業から3PLサービスへの展開を図るために、温度管理輸送や、時間指定を目的としたきめ細かい貨物追跡などにより、輸送サービスの精度を高める付加価値サービスを提供している。

全国展開する大手特別積み合わせ輸送業者<sup>3)</sup>による参入のほか、特定地域のトラック運送業者によるエリア限定型サービスや、低温輸送業者が食品などの特定品目をターゲットとして、温度管理という付加価値サービスを展開するケースがある。

従来の輸送サービスの付加価値を高めるだけではなく、3PLとして包括的な受託、広範なサービスの提供を行うために、運送業者同士の業務提携（Alliance）によるネットワークの拡大が行われている。また、保管機能・在庫管理機能の確保へ向けて、倉庫業者との間で業務提携を行い、一貫輸送サービスを提供するケースも見られる。

## ③ 利用運送業者の参入

利用輸送業者（NVOCC）<sup>4)</sup>は、自らは輸送手段を持たずに、顧客企業のために最適なキャリア（航空会社・船会社）やトラック運送業者を選択・手配して組み合わせるドア・ツー・ドア輸送サービスを展開する。3PL市場においては、いわゆるノンアセット型事業者として位置づけられる。大手NVOCCは、すでに国際複合一貫輸送という形でグローバルレベルでのサービス展開を行っており、以前から「総合物流業」として3PLサービスを提供していたと称するところも見られる。

利用運送業者の場合、概念上はいわゆるノンアセットが他種業者としての位置づけになるものの、日本の大手利用運送業者の多くは実際には特別積み合わせ輸送業者も兼ねており、自社アセットとして輸配送車両や積み替え・仕分けターミナル、全国をカバーする津配送ネットワークをすでに整備・保有している。つまり、これらの大手事業者の中には、3PL事業展開に当たって自社の中にロジステイクス・サービス担当部門を設置したり、3PL会社として共同出資会社や物流子会社を設立するところも見られる。

3) 一般的に、これを「特積み業者」と呼んでいる。

4) NVOCC（Non Vessel Operating Common Carrier. 日本語で非船舶輸送業者・利用輸送業者）は、港から港（port to port）へ貨物を運送することに留まらず、2つ以上の運送手段（海運・陸運・空運）を組み合わせ、複合した運送責任の元に場所から場所（Door to Door）への一貫輸送を提供する。



利用輸送業者から 3PL ビジネスの展開を図る場合、これまでの不特定多数の顧客向けの定型的なサービスから、特定企業向けの専属的サービスへの転換をいかに図るかがポイントになる。また、外資系利用輸送業者も日本市場でのロジステイクス・サービスの展開を狙っており、日本の利用輸送業者にとっては大きなビジネスチャンスがある反面、競争の激化が予想される。

#### ④ 物流業以外から異業種の参入（製造業者・商社・卸売業者）

日本の 3PL 市場において、異業種の参入として特筆すべきはメーカーの物流子会社である。こうした物流子会社は、食品製造業や電気製造業が中心となっている。

メーカー物流子会社の場合、もともと親会社貨物という大量ベースカーゴがあり、貨物確保が容易であるという強みがあった。また、親会社やそのグループ企業が製造する特定品目の取り扱いノウハウを蓄積しており、当該品目の取り扱いに必要な施設や機材などを保有していた。

そして、これらメーカーの物流子会社は、自社の経営基盤の確立、収益確保のため、親会社以外からの収入確保を目指すようになる。親会社からの物流業務受託の中で蓄積したノウハウを生かして、親会社以外の企業から物流業務を受託し、物流サービスの外販部分の拡大という形で、3PL ビジネスを展開するようになったのである。

日本の代表的な 3PL 事業者とされる日立物流は、大手電機メーカー日立製作所の物流子会社として設立されたが、2001 年の売上げ構成を見ると、一般顧客向けのロジステイクスソリューション事業（3PL）の売上げが、34%に達しており、親会社である日立製作所向けの売上げ 27%を上回っている状況である。

製造業と小売業の間に介在して流通・商流機能を担ってきた商社や卸売業者も、3PL ビジネスへの参入を活発化させている。大手総合商社ではメーカーと同じ物流子会社を通じて 3PL を展開している。

商社や卸売業者の場合も、メーカー物流子会社と同じく、もともと大量のベースカーゴがあり、当初の貨物確保が容易であるという強みがあった。また、勝者や卸売業者はもともと商流機能を持っており、グローバルネットワークや IT（情報技術）・金融決済機能、コーディネート能力などに強みを持っている。つまり、メーカーと小売業の中間にあって、川上から川下までをカバーする幅広いノウハウと機能を有していた。それに加えて実際のものの流れ、すなわち物流機能を取り込みながら、これらを有機的に結びつける形で 3PL ビジネスに参入している。

### 3 3 PL ビジネス促進に必要な条件

#### 3.1 3PL ビジネスに必要なリソースの調達・確保

日本の物流業界では、3PL ビジネスが進展して独自の市場が形成されつつあり、さらに混合の新規参入増加による市場成長が見込まれる。



図4 3PLビジネスに必要なリソース

(出所) 国土交通省 2004 (2) P14

3PLビジネスの条件・特徴（従来の物流サービスとの違い）は、荷主企業の物流効率化を目的としており、荷主企業に対して物流改善を提案して、荷主企業からの一括請負により広範・多様なサービスを提供することにある。

こうした条件・特徴を踏まえると、3PLビジネスには、第1にハードウェア（倉庫や輸配送車両）、第2にソフトウェア（情報システム）、そして第3に人材の3つのリソースが必要となる。その概要は図4に示されているが、これらのリソースについて、3PLビジネス展開において特徴的な点を明らかにしてみよう。

#### ① ハードウェア（倉庫や輸配送車両等）

3PL事業者は、前述したように倉庫や輸配送車両などのハードウェアを事前で所有するアセット型と、これらのハードウェアを所有せずリースなどで調達するノンアセット方に分類される。3PL事業者にとっては、これらのハードウェアをどのようにして揃えるかが課題となる。ただし、日本の3PL事業者はアセット型とノンアセット型の区別にそれほどこだわっているわけではない。

国土交通省調査のアンケート結果によると、図5が示すように、7割以上の事業者は「自社の施設・車両の利用を基本とするが、場合によっては他社もしくは顧客の施設・車両も活用する」と回答している。これに対し、明確にアセット型に指向する、またはノンアセット型を指



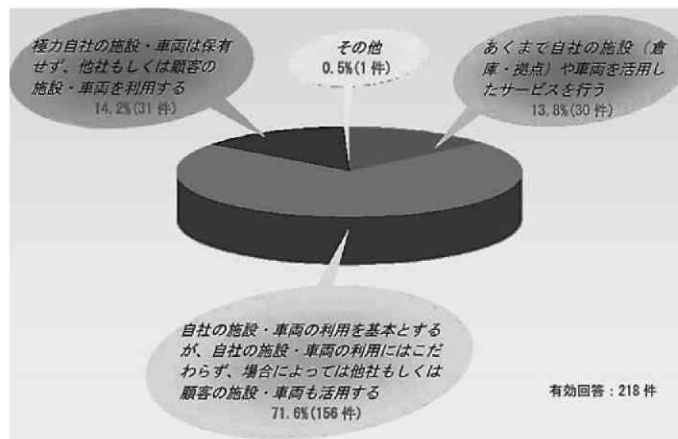


図5 3PL ビジネスの施設・車両の利用形態（事業者アンケート）  
（出所）国土交通省 2004 P28

向する事業者は、これに対してそれぞれ14%程度にとどまっている。

3PL ビジネスを行う事業者は、実際のハードウェアの調達確保において中間的なスタンスを取っており、ケース・バイ・ケースで弾力的な使い分けをしている。

## ② ソフトウェア（情報システム）

情報システムについては、開発コストの高さやソフトの購入価格など初期投資コストの高さが問題とされてきた。しかし、先のハードウェア同様、情報システムも必ず自己投資で整備しなければならないわけではない。情報システム会社から簡易パッケージソフトを購入したり、ASP<sup>5)</sup> サービスによるシステムのレンタルを活用したりすることで、中小企業の物流業者が低いコストで3PLに必要な情報システムを確保することも可能となる。

## ③ 人材（ヒューマンウェア）

3PL ビジネスに必要なリソースの中で最も重要なのが、人材（ヒューマンウェア）である。ハードウェアや情報システムは他社資産の活用やレンタルによる調達も可能であるが、人材は基本的に自社で育成せざるを得ない。こうした人材の確保・育成が3PL ビジネス成功の最大のポイントとなる。

3PL ビジネスに必要な人材ないし能力としては、第1に物流コストの診断解析や提案営業を行う人材、第2に現場の効率的な運営・マネジメントを行う人材があげられる。国土交通省調査のアンケート結果によると、3PLの展開に当たって今後確保・育成が求められる人材として、「提案営業ができる人材」「物流コストの診断・解析ができる人材」が多くあげられており、「倉庫・運送・フォワーディング（輸出入）など物流分野における幅広い知識・ノウハウを持つ人

5) ASP とは、Application Service Provider の略称であり、インターネット経由で情報システム会社のサーバーから必要な機能を持つソフトを必要期間だけレンタルするサービスを提供する事業者のことである。

材」「物流拠点・センターの運営・マネジメントができる人材」がこれに次いでいる。

このように、3PL ビジネス成功のカギとなるのは人材の確保・育成であり、上記のような人材を確保・育成できれば、ハードウェアや情報システムに対する投資能力が十分でない中小事業者であっても、3PL ビジネス展開の可能性はある。

ただし、実際にこうした人材の確保・育成を各事業者単位で行うことは容易ではない。物流業者は、3PL ビジネスには提案能力と現場の効率的な管理運営能力を持つ人材が必要であることは認識しているながらも、時間とコストがかかることから必ずしも十分に育成できなかった。また、育成を行っている事業者も実際の育成は現場での OJT<sup>6)</sup> が中心であり、テキストマニュアルなどに基づく系統だった知識を習得させるような手法による研修は行われていなかった。最近になって一部の大手・先進 3PL 事業者では、3PL ビジネスを担う人材育成を目的とした社内研究・資格制度を設けているが、多くの事業者はまだそこまでの余裕がないのが実態である。

### 3.2 3PL ビジネスの拡大に当たって必要な条件整備

3PL ビジネスの展開に当たっては、まず物流業者自身が上記のリソース・機能を調達・確保しなければならないが、特に新たに 3PL ビジネスに参入しようとする事業者、とりわけ中小事

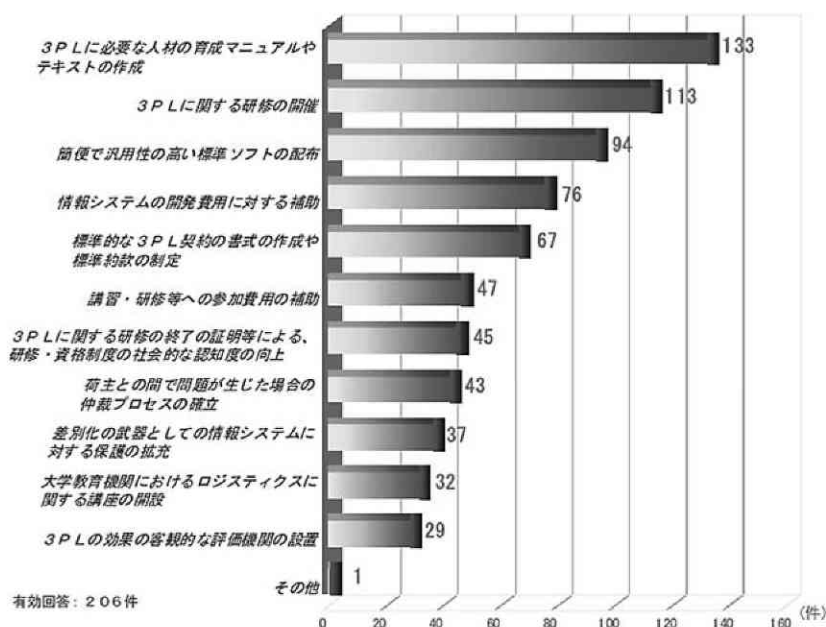


図6 3PL 事業の拡大に当たって必要な条件整備（事業者アンケート）  
（出所）国土交通省 2004〔2〕P23

6) OJT（On the Job Training の略）は職場内訓練の意味である。日常業務を通じ、実地に必要な知識・技法を身につけさせようとする社内訓練法である。

業者が単独で必要なリソースを調達・確保していくことはきわめて困難である。3PL ビジネスへの参入を促進する観点から、事業者の 3PL 展開を側面から支援する一定の条件整備が必要となる。

国土交通省のアンケート結果を見ると、図 6 が示すように事業者側では人材の育成に対する支援ニーズが極めて高く、3PL ビジネスにおける人材育成の重要性が示されている。3PL 事業の拡大に当たって必要な条件整備として、物流業者側では、「3PL に必要な人材の育成マニュアルやテキストの作成」、「3PL に関する研究の開催」など、人材育成に関連する項目を多くあげている。

## 4 3 PL ビジネスの普及促進方策

3PL は物流分野における国際的な成長分野である。日本においても、90 年代のアウトソーシングの流れとも重なり定着しつつある。現在、日本の物流業界は物流の規格やシステムは標準化されていないため、3PL 分野に新規参入するには、多額の投資をしてカスタマイズしたシステム開発が必要で、知名度、信用力或いは資金力に欠ける外資やベンチャー企業にとって容易ではない。しかし、3PL 業者の提携や再編、事業会社が物流部門をノンコアビジネスとして売却したり、外資の参入がより活発になるということで、今後 3PL 市場が活性化し、大きく成長することが期待される。

### 4.1 メーカーの物流部門の売却・再編

日本では、2003 年の後半から物流事業の再編統合の動きが出てきた。日産自動車は車両運送子会社の日産陸送の株式を日産陸送の経営陣や未公開株への投資を手掛けるファンドである AIG ジャパン・パートナーズ・インクや東京海上キャピタルに売却した。しかし各社の購入額や株式取得比率は明らかにされていない。日産陸送は自動車の輸送車両約 1,500 台を保有する業界大手である、これにより日産の子会社から独立した形となり、社名を「株式会社ゼロ」に変更、グループ外からの売上拡大を目指している。

日産自動車は、ゴーン社長が進めるコスト削減策の一貫として、同社の売却をテコに物流部門の効率化を目指した。日産陸送側は、親会社である日産自動車の不採算子会社切捨て政策に対して、MBO<sup>7)</sup> を使って独立した。その後、同社は三菱自動車の輸送などを始め、マスコミにも紹介されている。

---

7) MBO (Management by out) とは、企業の合併・買収の手法の 1 つで、経営陣 (あるいは従業員) が所属している企業や事業部門を買収して独立することを指す。例えば、オーナーでない経営者が、事業の継続を前提として、オーナーや親会社から株を買取り、経営権を取得するということである。

日産自動車の経営戦略に習うかのように、他の企業が物流子会社を売却したり、再編したりする以下のような例が現れてきた。

- ① 富士通が2004年2月中旬に出したプレスリリースによると、子会社の富士通ロジスティックスの全株式を、英国に本拠を置いてグローバルに展開する物流サービス企業エクセルの全額出資子会社であるエクセル・ジャパン株式会社に売却することで基本合意した。
- ② ①とほぼ同じ時期に、富士電機は発行済株式数の55%を保有する物流子会社の富士物流株のうち27%を豊田自動織機に売却することで合意した。
- ③ アルプス電気系列のアルプス物流は、同じく電子メーカー系のTDK物流を2004年10月に合併することが決まった。

この他にも水面下で他のメーカーが自社の物流子会社の売却交渉を進めていると見られる。長引く不況で、メーカーも日産のように雇用を含めコスト削減に例外を設けにくくなってきていると見られる。

#### 4.2 3PLの連携や提携

3PLの形態としてアセット型とノンアセット型に大別される。アセット型はトラック・倉庫など物流機能を有する。ノンアセット型は自社で物流施設などを持たず、トラックの手配などを行っている。日本では圧倒的にアセット型が多い。ノンアセット型は商社系など一部に限られている。発展しない理由としては物流システムの規格が標準化されていないことや信用力のないノンアセット型企業が大企業から受注するのが困難なためである。

日本におけるノンアセット型3PL企業の業容拡大の障壁は、大手物流企業の子会社であるアセット型と比較して、顧客からの信用度が低いことと、受注に至るまでの諸費用を負担するリスクをもつことなどである。一方、アセット型3PLにとっても、自らが持たないアセットや商品を補完して行く必要がある。こうした問題に対する答えの一つが連携や提携である。

今後、一旦顧客を獲得すれば、案件が大きいほど荷主側は3PL業者を変更しにくいと考えられる。それは物流の規格やシステムがまちまちで標準化が容易でなく、個別企業にあわせてカスタマイズされた包括的なシステム構築がなされ、さらにSCMに伴う荷主側の企業秘密も物流会社が共有する場合が多くなるためである。物流業者側とすれば、大きな案件になるほど、いわば初戦で一定の勝負がつき、その後の逆転やシェア獲得はそう簡単ではないという現実がある。そうなれば、連携や提携でいち早く「インサイダー」になるというインセンティブが増えてくることが考えられる。

### 4.3 投資ファンドと外資

投資ファンドも 3PL を加速する要因である。まず、アウトソーシングが進む一方で、物流アセットも「受け皿ビジネス」によって流動化されて再編が進み始めている。地価の下落を利用して、不要となった倉庫などの物流アセットを買収してリノベーションしたうえで、リースをするファンドが増えている。企業のバランスシート調整で、自社の物流アセットを一旦ファンドに売却してリースバックするケースも多い。また、ファンドの中にはアセットを証券化して販売しているものもある。そうしたビジネスの代表が倉庫専門の国際的不動産会社「プロロジス」である。ここ数年自己資金も投資しながら、既存アセットを買収するだけでなく、戦略的な立地に新たな物流センタービルを建設している。また、国内のファンドも同様の活動をしている。こうした、物流アセットの流動化は使用する物流施設の選択肢を増やして行くことになる。3PL を促進する要因となろう。

エクセルやプロロジスのような外資は 90 年代から日本に進出していたが、2003 年前後から活動が急速に活発になっている。これまで日本における外資物流会社の活動は、フォワーダー、船会社や国際小口貨物といった国内と海外の輸送を専門に扱うビジネスが中心だった。エクセルが富士通の物流子会社を買収したことは、外資が国内ビジネスに深く入り込む決断をしたことになり、意味深い。また、ノンアセット型の 3PL 業者の中には、会社同士の提携・連携だけでなく、アメリカやドイツ系のファンドから受ける訪問が半年で 20 社以上という会社もあるという。ファンドや外資にも 3PL の認識が着実に高まっている。

1980 年までの「不動産本位経営」から「持たざる経営」に転換したことは、物流のアウトソーシングや、3PL を生み出す要因となった。さらに、国際会計制度が導入される方向で、現存会計など資産の時価評価が強化される方向にあり、資産の流動化に拍車がかかるとみられる。こうしたトレンドの中で、ファンドや外資の活動が国内で活発化する方向にあると考えられる。

このような、国内メーカーや流通企業による物流部門の切り離し、3PL 同士の連携、外資やファンドの動きがそれぞれ絡み合い、中・長期的にみて日本の物流業界を活性化させ、3PL の市場を大きく成長させて行くことが期待される。

## 5 む す び

日本の物流業界は、日本経済の構造転換と成熟化で、これまでのように重量が多い貨物をより多く取り扱うほど収益が上がるという、単純な既存のビジネスモデルでの成長はありえない。今回成長分野としてあげた 3PL は革新的なビジネスモデルであり、物流が SCM とリンクする現状に対応して、物流サービスの高付加価値化の向上をもたらしたといえよう。

日本の物流業界においても、1990 年代後半頃から 3PL が注目されるようになっており、市

場が確立しているが、多くの物流の事業者が「3PL」と称してビジネスに取り込んでいるものの、そのサービス内容はまちまちであり、3PL 物流業界は物流の規格やシステムが標準化されていない。そして、3PL 分野に新規参入するには、多額の投資をしてカスタマイズしたシステム開発が必要で、知名度、信用力あるいは資金力に欠ける外資やベンチャー企業にとって容易ではない。

本稿では、日本における 3PL ビジネスマーケティングの現状分析に基づいて、物流業者・物流業以外の異業者の 3PL ビジネスへの取り組み状況を明らかにするとともに、3PL ビジネスを普及促進するのに必要な条件整備と方策策定などについて検討を行った。こういった現状・課題の分析を進めながら、その内容や成果を活かし新システムを創生させることにより、日本における将来の 3PL ビジネスが物流業界を活性化させ、3PL 市場を大きく成長させていくことに期待したい。

## 参考文献

- [1] 齊藤実,『3PL ビジネスとロジステイクス戦略』,白桃書房,2005 年
  - [2] 国土交通省総合政策局編,『日本における 3PL ビジネスの育成に関する調査』,国土交通省総合政策局,2004 年
  - [3] 村田素男,「日本の物流業界における成長分野——3PL と中国物流に活路——」,『経営情報サーチ』,2004 年
  - [4] 齊藤実,「論説 3PL イノベーションの可能性と物流業者の対応」,『物流情報』,9・10 月号,2004 年
  - [5] 中田信哉,『現代物流システム論』,有斐閣,2003 年
  - [6] 鈴木暁,『国際物流の理論と実務』,成山堂書店,2004 年
  - [7] 宮下国生,『日本物流業グローバル競争』,千倉書房,2002 年
  - [8] 忍田和良,『日本のロジステイクス』,日本経済社,2002 年
  - [9] 菊池康也,『戦略的ビジネスモデル 3PL 入門』,税務経理協会,2005 年
  - [10] 角井亮一,『よくわかる IT 物流』,日本実業出版社,2001 年
  - [11] 王正仁,『東アジア国際物流の知識』,文理閣,1999 年
  - [12] 花房陵,『keyword でマスター「物流」のしくみ』,すばる舎,2002 年
- (2005 年 11 月 29 日受領)