



物流ニュース

NO. 108

2013年9月

3PL の課題と 4PL ソリューション

● はじめに

従来から 3PL（サードパーティロジスティクス）に関しては、多くの研究や事例が紹介されてきた。物流専門誌等において 3PL に関する記事はしばしば特集され、ネット上には 3PL に関する情報が溢れている。荷主、物流会社および第三者の立場から、3PL に関して十分な議論がされてきており、10 年程度前から 4PL（フォースパーティロジスティクス）というビジネスモデルも登場してきた。

本稿では、はじめに 3PL の定義および現状の課題について整理する。次に、4PL の定義および公表されている国内物流会社の企業情報を確認することで、現状における 4PL ソリューションを紹介する。

● 3PL とは

わが国において、法令等で定めた 3PL の定義は見られない。国土交通省が策定する総合物流施策大綱（2005-2009）によれば、3PL の定義は、「荷主企業に代わって、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し、実行すること。荷主でもない、単なる運送事業者でもない、第三者として、アウトソーシング化の流れの中で物流部門を代行し、高度の物流サービスを提供すること。」である。研究者、物流会社等の様々な主体により、3PL は多様に定義がされているのが実態である。

荷主の立場	3PL 事業者の立場
1. 顧客サービスの向上	1. 新規事業の拡大
2. ロジスティクスコストの削減	2. 経営の多角化
3. 「物の動き」の時間生産性の向上	3. ロジスティクスノウハウの獲得
4. 外部の専門性の活用	4. 専門性の強化
5. 自社の専門性の強化	5. 業務の高度化
6. 組織のスリム化	
7. リスクの分散	

図表 1 ロジスティクス事業者における 3PL の目的
(出所：戦略的ビジネスモデル 3PL 入門，菊池康也，2005)

図表 1 にロジスティクス事業者における 3PL の目的を示す。荷主の立場として 7 項目、3PL 事業者の立場として、5 項目の目的に整理できる。荷主の最大の目的は物流コスト削減、3PL 事業者の最大の目的は新規事業の拡大であるため、両者にメリットが期待できる。

しかしながら、長期に渡って継続的に 3PL を実行していくなかで、いくつかの課題が表面化してきた。荷主から見る 3PL の課題は、3 項目にまとめられる。

第一に、3PL 事業者への情報開示が限定的になる場合があることである。一般に、荷主は物流事業者と比較して、圧倒的に多くの情報を持っている。たとえば、営業情報、生産計画、新製品情報など、物流に深く関連する様々な情報を荷主は有しているが、物流会社

への情報開示は、限定されることが多い。

第二に、荷主は物流会社に対して、対等なパートナーである意識を持てるかどうかである。荷主は業務を委託し、業務委託内容に対して対価を払うため、荷主の方が一格上という意識を持つ場合が多い。この場合、単なる下請け業者のような位置付けになってしまう。

第三に、荷主のロジスティクスレベルの低下である。特に、オペレーションに関する物流現場の作業内容に関しては、全面的に物流会社に委託することが多いために、ブラックボックス化する可能性がある。

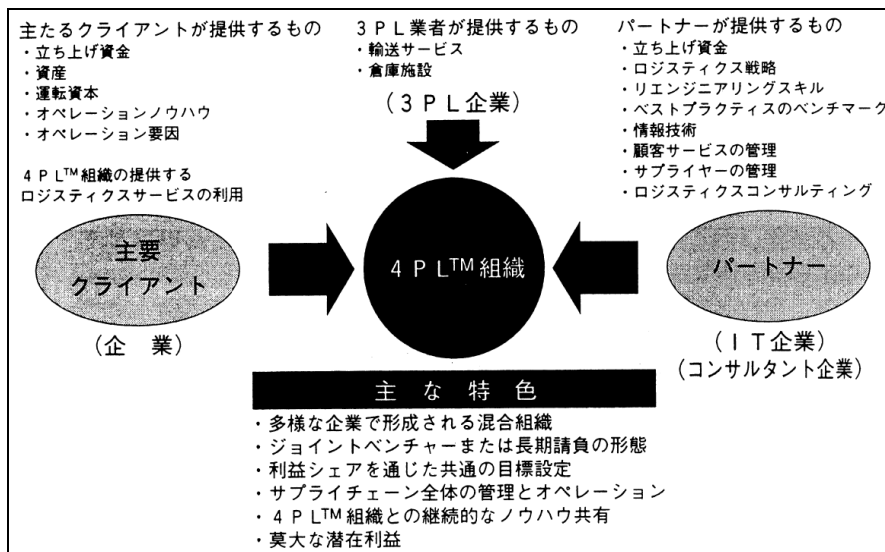
次に、3PL 事業者から見る 3PL の課題は、3 項目に整理できる。

第一に、従来と比較して、物流会社が適正な利益を得ることが難しくなってきたことである。3PL 受託業務内容は高度化するが、物流会社同士の激しい入札競争により、料金単価が下落する傾向がみられ、業務に対する適正な対価を得られないケースも見られる。

第二に、継続的な改善提案の実施は容易ではないことである。物流会社からの継続的な改善提案による物流効率化は、荷主が最も期待する項目である。それは、業務委託契約書における業務範囲に記載されることが多いため、契約が有効な期間は、それを続ける必要がある。しかし、物流効率化は、物流会社の利益低減に繋がるため、継続的な提案は、物流会社のモチベーションや経営体力を奪ってしまう。

第三に、同業他社との差別化が難しくなってきたことである。3PL は物流業界に広まり、荷主と物流会社の物流管理水準が高まったため、他社との差別化戦略は、明確化されにくくなってきた。

以上のように、3PL には複数の実務上における課題が見られる。



図表 2 フォースパーティロジスティクス組織 (出所: J.L ガートナ編 (前田・田村訳) サプライチェーン戦略, 東洋経済新報社, 1994 年 (一部修正))

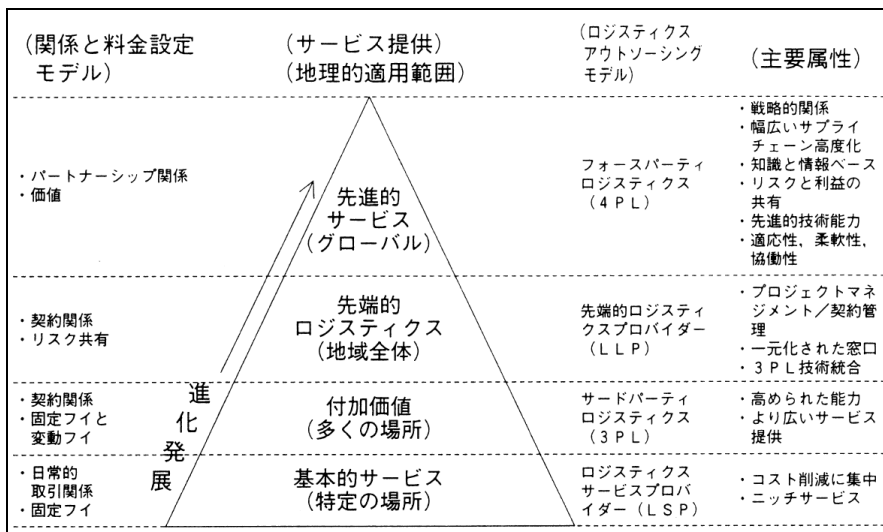
● 4PL とは

4PL とは、米国のコンサルティング会社が最初に提案したビジネスモデルであり、3PL より上流の概念である。ロジスティクス用語辞典 (日通総合研究所編) によれば、4PL の定義は「包括的なサプライチェーンソリューションの構築・統合、運営を行い、伝統的な 3PL 事業者を越える運営上の責任を負うもので、従来の 3PL と異なり、機能面での統合を行う」である。図表 2 にフォースパーティロジスティクス組織を示す。図表 2 を参照して、4PL の特徴を 4 つに取りまとめる。第一に、4PL は荷主とパートナー企業との提携により設立される。第二に、4PL は荷主と複数の物流事業者との単一接点となり、一元管理を行う。第三に、4PL は荷主のサプライチェーン全体を管理する。第四に、4PL は 3PL 事業者の延長線上に存在することである。以上より、4PL は 3PL 事業者からは提供しにくい付加

価値を提供することが求められる。

3PL と 4PL の関係を整理するために、図表 3 に 3PL サービス提供の進化発展段階の主要属性の変化を示す。図表の下から上に向かうと、4 段階にサービス提供内容が進化発展する様子を現す。図表の左から順に、関係の料金設定モデル、サービス提供および地理的適用範囲、ロジスティクスアウトソーシングモデル、主要属性について整理されている。4PL は 3PL の進化した形態であり、グローバルに先進的サービスを提供することが期待される。

ところで、一般に公開された企業情報を元に 4PL を考察する。ある東証一部上場の物流会社が発行する株主および投資家向けの企業情報のなかで、3PL だけでなく、グローバルに 4PL に注力している記事が見られる。4PL は荷主の付加価値向上だけでなく、物流事業者の経営方針や活動成果を投資家に伝える枠組みとして、利用されている。



図表 3 3PL サービス提供の進化発展段階の主要属性の変化

(出所：C.J.Langley Jr.,G.R.Allen,T.A.Dale,Third party Logistics Study:Results and Findings of the 2004 Ninth Annual Study (一部修正))

● まとめ

国内に 3PL が浸透してきたが、荷主と物流会社において、前述したとおり 3PL を継続して実施していくに当たり、いくつかの課題が見受けられるようになった。

そして、比較的近年、4PL という概念が登場した。4PL に対して、3PL では実現が困難であった荷主のサプライチェーン全体に対する最適なサービスが期待されている。国内物流会社においても、4PL を提案する企業も見られ、今日において、ビジネスモデルは多様化してきた。

将来的に更なる新たな概念が、導入されるかもしれない。それが有効であれば、業界全体で柔軟に受け入れるべきであり、物流関係者は、今後の動向を注視する必要がある。

KEY WORD

LLP (Lead Logistics Provider) とは

従来の 3PL を超える存在として、複数の 3PL 事業者を選定・管理する立場にある事業者であり、4PL の一般的な用語としても使用される。複数のロケーションにおけるロジスティクス機能について責任を負う事業者であり、輸送、保管など個別の機能を統合し、個別の機能を担う事業者を選定・管理、制御するとともに、顧客に対しても一定のコントロールを行うことがある。