

3PLはもう古い？

荷主企業の物流部門が消滅すると同時に、既存の物流業者が全て「孫請け」化する。そんな事態が現実のことになるうとしてしている。二〇〇〇年十二月、米自動車メーカーのGM（ゼネラル・モーターズ）は調達から販売に至る全世界的なロジスティクス・ネットワークの構築と運用の全てを「ベクターSCM」一社にアウトソーシングすることで契約を結んだ。

GMは現在、世界七〇カ所に最終組立工場を構築、素材や部品工場など数百カ所に生産拠点を展開している。調達先となるサプライヤーは約二万二〇〇〇。販売ディーラーは一万二五〇〇を超える。ベクターSCMはGMに代わって、この膨大なネットワークを行き来する全ての在庫を一元管理する仕組みを構築する。これによって受注から納品までのリードタイムを十二日から四日に短縮、在庫コストを半減させることが期待されている。

既に両社は二〇〇三年末をメドとして現在、地域別・機能別に業務移管を進めている。これが済んだ段階でGMの年間六〇億ドル（約七五〇〇億円）に上るロジスティクス関連予算は全てベクターの管理下に置かれることになる。日本を含め、これまでGMと直接取引してきた各国の協力物流業者は、必然的に全て二次サプライヤー（Tier 2）に格下げとなる。

影響はそれだけにとどまらない。ベクターは米大手ロジスティクス業者のCNF社が八〇%、GMが二〇%を出資して設立したジョイントベンチャーだ。CNFはベクターの他、陸上輸送のコンウェイ・トランスポートーション・サービス、航空フォワードのエメリーワールドワイド、そして3PLのメンロ・ロジスティクスなどの有力物流業者を傘下に抱えている。

解説

新たな「元請け」企業の条件

本誌編集部

グローバル企業による協力物流業者の見直しが急を告げている。これまで地域別・機能別に契約してきた物流業者との関係を改め、本社の物流スタッフ機能まで含めたロジスティクス・マネジメントを丸ごと1社にアウトソーシングするケースが出始めた。LLP（Lead Logistics Provider）と呼ばれる。LLPの台頭により物流市場の勢力図は、また新たに塗り替えられる。

GMのオペレーションのかなりの部分は今後、既存の協力会社から、これらの企業に流れる可能性が高い。GMと同様、ライバルのフォードも二〇〇〇年にカナダを含む北米市場とメキシコのロジスティクス・ネットワークの再構築をUPSの子会社、UPSロジスティクスに一任している。その後の一年間の活動によって一〇億ドル（二二五〇億円）の在庫削減と一億二五〇〇万ドル（約一五六億円）の運用コスト削減を実現した。両社は現在、同じ取り組みを欧州市場でも展開する計画だと伝えられている。

このGMとフォードの二つのケースにおいて、ベクターSCMおよびUPSロジスティクスは、いずれも自らの役割を「LLP」もしくは「4PL（Fourth Party Logistics：アクセントチュアが商標を所有）」と呼んでいる。物流業者でも3PLでもない、全く新しいタイプのロジスティクス業者だと自らを位置づけているわけだ。

過去を振り返ると、物流アウトソーシングは輸送や保管などの物流機能ごとに専門業者に業務を委託するところから始まった。その後、物流業の規制緩和を経て、九〇年代に入ると本業回帰を図る荷主企業のリストラックチャリングの受け皿として、新たに3PLが台頭した。さらに現在、SCMの普及とグローバル化の進展が、物流業者にもう一段の進化を迫っている。

LLP/4PLの役割

オフィス用コンピュータメーカー、サン・マイクロシステムズは一九九九年一月に英3PL大手のエクスセルと契約を結び、グローバル・ロジスティクスのオペレーションを同社に一任した。ただし、各国内の物流についてはサン現地法人が別途、地元物流業者と契約している。日本では日本通運がパートナーだ。

エクセルが海外工場から成田空港に持ち込んで通関、空港から一五分ほどの距離にある日通の成田拠点に納品するまでを担当する。その後の在庫管理と顧客への納品は全て日通が処理している。

日常のオペレーションに関して、サンの日法人はエクセル、日通のそれぞれと折衝する。ただし戦略レベルのテーマについては、スコットランドにあるサンの上位部門を通じて、エクセルのロンドン本社と相談する。サンの特許師明オペレーション統括本部長は「本当はグローバルな3PL一社に全てを任せたいのだが、現状ではそういう会社は存在しない。改善の策として現在の形になっている」と、アウトソーシングの現状について説明する。

エクセルとグローバル契約を結ぶ前まで、サンの日法人では英国工場を荷物が出るところから日通一社に委託していた。しかし、米国本社のアウトソーシングの方針変更から、モード別に業者を集約することになった。このときのグローバル・コンペは十二社で争われ、日本から唯一日通も参加したが、選ばれたのはエクセル(当時M&A S)だった。

日本法人にとっては、国内での物流管理を任せられる日通に、グローバルな輸送まで委託したほうが管理の負担が小さくなる。そうした地域の事情を押し退けて米国本社がエクセルとグローバル契約を結んだのはパートナーをワールドワイドに集約することでコスト削減を引き出すという狙いがあったからだ。もっとも、日本国内の在庫管理と配送までエクセルに委託するのは無理がある。その結果が、国際はエクセル、国内は日通という選択だった。

サンとしては現在の体制に対して課題を感じてはいないものの具体的な突破口が見当たらない状態だ。一時は提案力で評価の高いフェデックスとも改革プロジェクト



日本サン・マイクロシステムズの寺師明オペレーション統括本部長

外注形態	自家物流型	物流業者型	3PL型	LLP / 4PL型
戦略	荷主経営層 / 経営戦略部門	荷主経営層 / 経営戦略部門	荷主経営層 / 経営戦略部門	荷主経営層 / 経営戦略部門
計画 / 統制	本社物流スタッフ部門	本社物流スタッフ部門	本社物流スタッフ部門	LLP / 4PL
管理	荷主拠点管理部門	荷主拠点管理部門	3PL	3PL
処理	荷主現場スタッフ	協力物流会社	協力物流会社	協力物流会社
アセット	荷主	荷主 / 物流業者	物流業者 / 3PL	物流業者 / 3PL

クトを組んだが、満足のいくソリューションは得られなかった。「当社としては世界中のどこで作っても、世界中のどこの顧客に対しても、サービスを保証できるサプライチェーンを構築している。いずれは、それを真にワールドワイドでサポートしてくれるロジスティクス・パートナーを選ぶ必要がある」と寺師統括本部長はいう。

本来、3PLは荷主企業をロジスティクス管理の負担から解放し、コア・コンピタンスに集中させる役割を担うはずだった。ところが現実には、グローバル化が進み、サプライチェーンの複雑化した大手荷主企業のロジスティクスを一手に引き受けることのできる3PLは存在しなかった。結果として、荷主には複数の3PLを管理する必要が生じ、外部化は限定的なものに止まっている。

玩具販売大手のトイザらスは、世界共通のシステムに基づいて各地域のロジスティクスを運用している。ただし、3PLとの関係は地域によって全く異なっている。米国本土が自家物流を基本としているのに対して、日本では逆に広範囲な業務を物流業者に委託している。日本トイザらスの平塚勝啓ロジスティクス部長は「私としては日本の物流業者との現在の関係を3PLだと考えている。これに対して米国内ではほとんどの物流業務を内製化している。自分達で人を雇って労務管理まで直接行っている」と説明する。

数年前に同社のインターナショナル部門では、本格的な3PLの活用を検討した時期があった。実際、フランスでは3PLの導入を実施したが、期待通り機能しているとはいえない。トイザらス側で業務をコントロールすることができなくなり、コストも増加してしまった。そこで現在はまた自家物流に戻す方向で検討を進めているという。