

言葉だけが一人歩きする 物流アウトソーシング

「物流アウトソーシングの時代」ということがよく言われる。物流をアウトソーシングするという考え方は、これまでは存在しなかった選択肢であり、その意味では新しい方向性であることは間違いない。しかし、方向性としては正しいが、これほど言葉だけが一人歩きしている例もめずらしい。多くの方々にとって、実感が湧かないというのが率直なところではなからうか。今回は、このアウトソーシングをテーマに私見を述べてみたい。これからの物流を語るべき、その方向性の一つとして必ず指摘されるのがアウトソーシングである。もちろん、私もそう言っている。ついでに私は、「企業の物流部というアマチュアが物流を担う時代から、物流事業者というプロが物流を担う時代への転換」などという余計なことまで言っている。

それはともかく、物流のアウトソーシングを語るには、まずアウトソーシングの中身をはっきりさせる必要がある。さらにアウトソーシングした後で、荷主企業と、アウトソーシングを受託する事業者との役割分担をどうするかも明確にしなければいけない。この点を曖昧にしたままでアウトソーシングについて話し合っても、議論は収束しない。論者によって異なることを言うだけで、本来あるべき姿を見失ってしまう恐れがある。

もっとも、これらの答はすでに出ているのである。そう、物流アウトソーシングであるのだから

外部の専門業者に委託する中味とは「物流」にほかならない。それだけの話である。

物流とは何なのか。これもまた明らかだ。物流は在庫を保管し、移動させる活動を指している。メーカーで言えば、製品が生産ラインを出て在庫として倉庫に入れられる段階から、顧客に納品されるまでの保管と移動にかかわる活動を言う。つまり、物流と言ったときにみんながイメージすることすべてを外部の専門業者に委託するのが、物流アウトソーシングとみてよい。

物流事業者が担うべき 当然の仕事とは

言い方を換えれば、「顧客への納品条件を前提に物流センターを必要な数だけ配置し、センター内のレイアウトを考え、作業システムを導入し、配送システムを構築する。さらに、必要な在庫を配置し、適量をタイミングよく補充する」という物流活動すべてを委託するということである。そして、委託された事業者はその活動に責任を持つ。それゆえ、荷主企業の指示で物流を行うのでなく、事業者みずからの管理のもとにそれを行うわけである。

ただ、この場合、顧客への納品条件は、もちろん荷主の物流部の管理下にある。それをどう設定するかは物流部の責任で行われる。事業者は、その条件を前提に物流センターの配置を行うわけだが、配置の適正さや、センター内作業や配送の効率性はすべて事業者の責任となる。ここで、まず物流のアウトソーシングを受託する事業者の能力が問われる。また、物流センターからの出荷動向を踏まえて

第10回 「物流アウトソーシングへの誤解」

メーカーの物流担当者の過半数は物流を自分の会社のユア・コンピタンスではないと考えている。それだけ物流アウトソーシングの潜在的ニーズは大きい。しかし、実際に彼らがアウトソーシングするかどうかは、それを受託する物流事業者のビジョンにかかっている。

物流再入門

湯浅和夫 日通総合研究所 常務取締役

何をいくつ在庫するかを決め、タイミングよく補充する在庫移動業務を誰が担うか、という点でも答は明らかである。当然、物流に責任を負う事業者がやるべき仕事である。荷主企業側ではこの在庫移動に関する情報を事業者から提供を受け、それをもとに生産計画を策定すればよい。これがロジスティクスとなる。

物流アウトソーシングにおける荷主企業と委託を受ける事業者との業務分担は、こつこつ線引きになる。さて、以上の説明で物流アウトソーシングのイメージがある程度固まったと思われるが、いかがだろうか。

コア業務かどうかを決めるのは荷主自身

アウトソーシングが語られるとき、必ず指摘されるのが「コア・コンピタンス経営」である。これについて詳しい説明は必要ないと思われるが、要するに、投下できる経営資源に限られる中で、いろんな業務に中途半端に経営資源を投下することはせず、自社の核となり、競争力たり得る業務に集中的に投下するという経営方針である。

これを実践すれば、必然的に経営資源を投下しない業務と一つが出てくる。しかし、それらの業務がコア・コンピタンスではないとしても、企業にとって必要な業務である限り、弱体化するのは困る。そこで、経営資源を投下できない業務は、外部の専門業者に委託するという方向性が出てくる。

そこで、物流をアウトソーシングするという話が出てくるといつかは、物流は企業にとってコア・コンピタンスではないことが前提になっている。こ

う言つと当然、反論も出るだろうが、反論があつても一向に構わない。コア・コンピタンスかどうかは各企業自身が決めればよいことだからである。

昨年の夏、日通総合研究所で「物流はコア・コンピタンスかどうか？」という調査を行った。調査票では、まずコア・コンピタンスについて説明し、物流がそれにあたるかどうかを聞いた。回答したのは上場メーカーの物流責任者であったが、回答者二六〇人のうち約六割強の人が「コア・コンピタンスたりえない」と答えていた。そして、「そう回答した人のうち九割が、物流のアウトソーシングに興味や関心があると答えていた。アウトソーシングに関心があるというのは回答として論理的な必然性を持っているが、六割強の人がコア・コンピタンスではないと言っているのは興味深い。アウトソーシングについて潜在的なニーズが高いという証だからである。

ただし、だからアウトソーシングが急速に進むというわけではない。コア・コンピタンスではないからといって、これらの企業の物流担当者が自らアウトソーシングを推進する計画を立てるといふことにはならない。アウトソーシングを実施するにあたっては、それを受託する業者の存在が不可欠である。アウトソーシングしたいというニーズがあつて、それを受託できる事業者が出てきて、初めてアウトソーシングは顕在化し始める。

つまり、物流のアウトソーシングは、それを受託するという「市場」が生まれることによって、初めて現実の選択肢として認知されることになる。ここで市場と言っているのは、複数の事業者が出て競争が行われる状態を言う。競争があつてこそ、初

めてアウトソーシング受託という商品が誕生するのである。荷主企業が自分で物流を行うか、アウトソーシングしてしまうかという選択がここで可能となる。その意味で、アウトソーシングの行く末はそれを受託する事業者側の手の中にあるといえる。

ビジョンの提示能力が 3PL業者のポイント

これまでアウトソーシングを受託する事業者と
いう言い方をしてきたが、この事業者こそが「サ
ードパーティー・ロジスティクス(3PL)事業
者」と呼ばれる存在であると言ってよい。それゆ
え、これ以降はアウトソーシング受託事業者を「3
PL業者」と略称で呼ぶことにする。

先に述べたように、物流をアウトソーシングす
るかどうかを判断するのは、もちろん荷主企業側
だが、そのきっかけを作るのは3PL業者の提案
である。3PL業者から提案があつて初めて、ア
ウトソーシングが荷主企業における現実的な選択
肢となるのである。

それを選択するかどうかは、言つまでもなく提案
を受けた荷主企業側が決めるしかない。その提案に
メリットがあると判断すればアウトソーシングに向
けた準備をすればいいし、メリットがないと思えばア
ウトソーシングなどしなければいい。ビジネスライク
に判断すればよいのである。何がなんでも、アウトソ
ーシングしなければならぬというものではない。

当然、アウトソーシングするといつても多くの課
題が出てくるはずだ。自社保有の施設をどうするの
か、物流業務に携わっている社員はどうなるのかな
ど、課題は少なからずあると思われる。しかし、そ

れは3PL業者と相談して答を出せばよい。それで
合意に至らなければやめればいいだけのことだ。

アウトソーシングが盛んになるといふのは、要す
るに、これまでは輸送、保管という単機能しか外
部の専門業者に任せることができなかったのが、そ
れらを含む物流すべてを外部に委託できるという
選択肢が増えるということである。

さて、アウトソーシングはまさに3PL業者の成
長にかかっていると云えるのだが、それではアウト
ソーシングを現実のものにする3PL業者にはどの
ような課題が課せられているのであろうか。これは
3PL業者に問われる能力と言つてもよい。

実はそれもすでに明らかである。「企業の物流が
絶対条件になる。自社の物流をすべて任せる荷主
企業としては、委託先が自社の物流をどういう方
向に持って行くかと考えているのかを明確に提示
され、それに納得がいかない限り、アウトソーシ
ングのための意思決定はできない。この物流の「ビ
ジョン」を明確に示せる能力こそが3PL業者に
とつての生命線である。

物流センターの構築、運営に優れているなどと
いうのは当たり前である。物流コストを明確に算
定できることも当然、技法として身に付けていな
ければならない。ただ、これら技術的な能力は副
次的なものに過ぎないのである。3PL業者に求
められているのは、物流を効率的に行うための提
案ではなく、物流をやらなためたの提案である。こ
の提案なくして3PL業者など存在する余地はな
いし、物流のアウトソーシングも実現するはずがな
い。私はそう思うのだが、いかがであらうか。



PROFILE

湯浅和夫(ゆあさ・かずお)

1971年早稲田大学大学院修士課程修了。同年、日通総合研究所入社。現在、同社常務取締役。著書に『手にとるようにIT物流がわかる本』(かんき出版)、『Eビジネス時代のロジスティクス戦略』(日刊工業新聞社)、『物流マネジメント革命』(ビジネス社)ほか多数。