

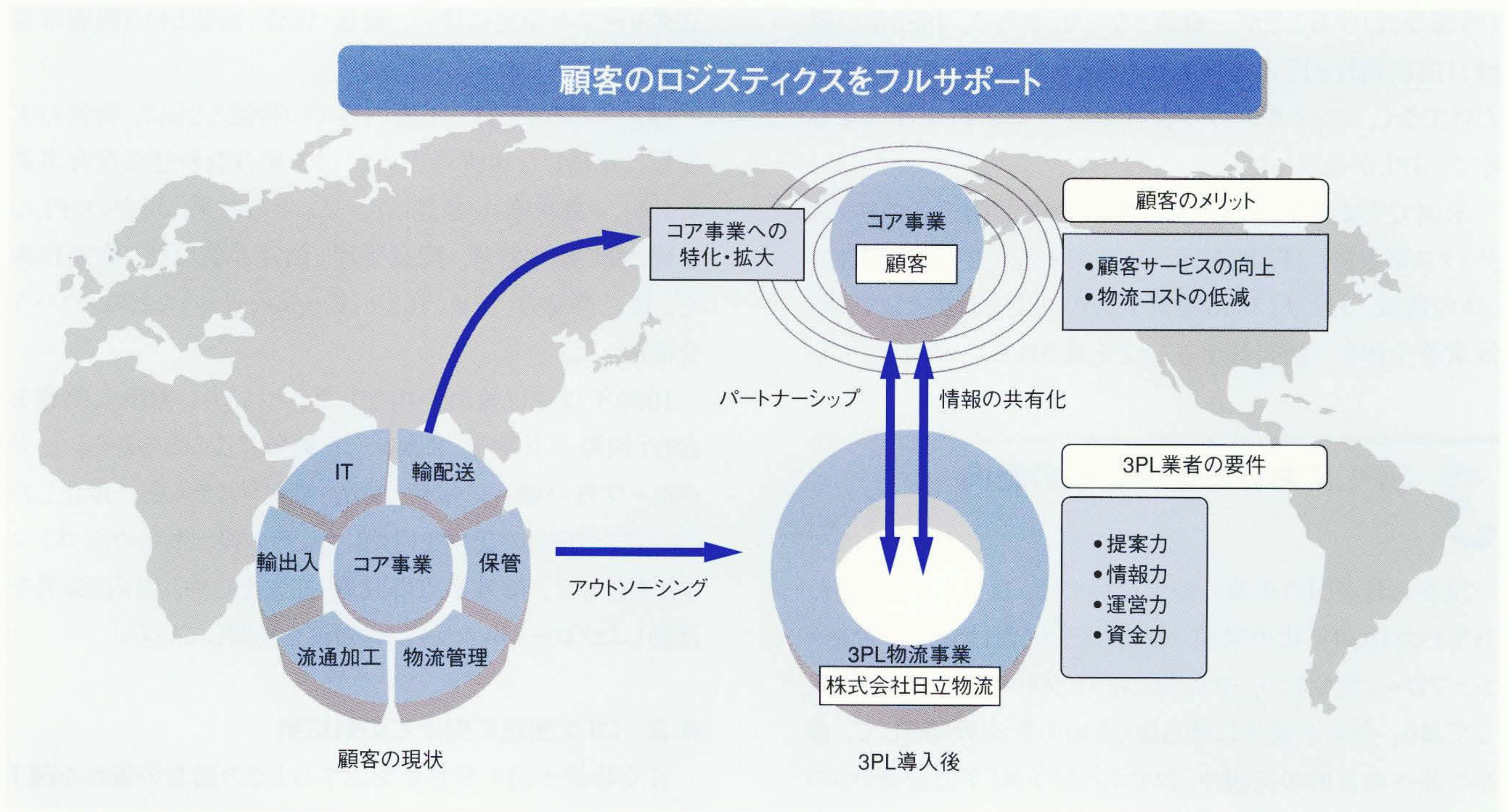
3PL市場の動向と日立グループの取り組み

Market Trends in 3PL and Hitachi's Solutions for Logistics Systems

畠山 和久 Kazuhisa Hatakeyama

前田久米男 Kumeo Maeda

伊藤 浩史 Kôji Itô



注：略語説明 3PL(Third Party Logistics)、IT(Information Technology)

3PL事業の概要

3PLでは、総合物流企業による一括アウトソーシングにより、顧客の物流をフルサポートする。これにより、顧客は、本来の中核的事業に注力でき、事業の拡大を図ることができる。

近年、製造業・流通業を取り巻く市場環境は非常に厳しく、企業は、競争優位性を得るための新商品開発、仕入れ形態の変更、経費の削減など、日々努力を重ねている。

特に、キャッシュフローの改善とコストの低減の点から、ロジスティクス分野に注目する企業が増えており、在庫圧縮、ノンアセット型物流、物流経費の変動費化、VMI(Vendor Managed Inventory)という戦略・戦術を検討する傾向が強まっている。

株式会社日立物流は、長年培った企業物流のノウハウ

を生かし、20年前から、顧客企業を対象として保管・配送・情報を一体化したシステム物流に取り組んできている。現在は、業界別に専門的に対応ができる体制を作り、グローバルロジスティクスにも対応しながら、トータル ロジスティクス ソリューションを提供するなど、3PL(Third Party Logistics)事業を推進している。

日立製作所が窓口となる場合は、顧客の運用の全般にわたり、株式会社日立物流と一体となって3PLを含めて改革を推進する体制を取っている。

1 はじめに

消費の多様化、消費者の安全志向、商品の高品質化に対応して、商品を提供する企業では、その商品の供給にとどまらず、原材料・部品の調達にも小ロット、多品種、迅速化への要求が高まっている。これらを一連の物流業務としてとらえると、正にSCM(Supply Chain Management)という観点

から取り組む必要がある。この大きなテーマに企業単独で取り組むのは困難であることから、ロジスティクス、あるいはSCMの構築力がある専門企業への期待が高まっており、株式会社日立物流は、このための3PL(Third Party Logistics)案件として、さまざまなソリューションを提供している。

ここでは、株式会社日立物流が取り組んでいる3PL事業の概要と、株式会社エフティ資生堂への納入事例などについて述べる。

2 3PL事業とその定義

1980年代に不況が続いた米国では、企業の本業回帰、ダウンサイジング、リストラクチャリングなどが進む中で、多くの企業がそれまで自社で行っていた物流業務をアウトソーシング（外部委託）することが一般的となった。さらに、1980年の運輸自由法施行とITの進展を追い風として、従来の物流業者だけでなく、コンサルティング会社やIT企業が新規参入する中で、3PLが発展した。

米国で生まれたこの3PLは、荷主企業が第三者のロジスティクス業者に、(1) 顧客サービスの向上、(2) 物流関連コストの低減、および(3) 市場競争力の向上を目的として、物流業務全体を一括委託することと定義される。

3 3PLにおける国内企業の動向

現在のわが国の企業の経営環境では、長引く不況に襲われていた1980年代の米国と似通っているだけでなく、キャッシュフロー（現金収支）やSCMというビジネスコンセプトが浸透しており、企業が競争に勝ち抜くための物流戦略として、前章で述べた目的の実現や、コアコンピタンス（主力分野）への集中が重要なテーマとなっている。

物流改革を実現するためには、高い専門性を持つ人材の確保や物流関連施設への投資、効果的な情報システムの構築が必要となる。このため、本業回帰やキャッシュフロー経営が企業経営における最重要テーマとなる中で、3PLを積極的に活用する企業が増えている。

4 株式会社日立物流の3PL事業の取り組み

4.1 取り組みの経緯

1950年に日立製作所の4工場の運輸部門を統合して設立された株式会社日立物流（以下、日立物流と言う。）は、日立グループの発展に伴い、輸送・保管・包装という個別事業で業務を拡大した。

1970年ごろからは、工場内外での物流とともに、物流の実作業に連動した物流管理ノウハウを組み合わせた複合事業である「一貫物流」を推進している。その結果、現在の3PLの基礎となる倉庫管理、配送管理、物流品質などの物流技術や、拠点開発力、VE（Value Engineering）などのノウハウを蓄積した。

1980年以降は輸出が増加したことにより、輸出入業務を含む「国際一貫物流」に対応し、同時にこのころから、日立グループ外の顧客に保管・配送・情報システムを一体化した「システム物流」の提供を開始した。その後、生産の海外シフトと連動して、海外拠点の設置・拡大を行い、国内・海外を連動したグローバルなシステム物流を展開している。

4.2 3PL受託に向けての対応策

日立物流が3PL業務を受託するまでの通常の流れを図1に示す。

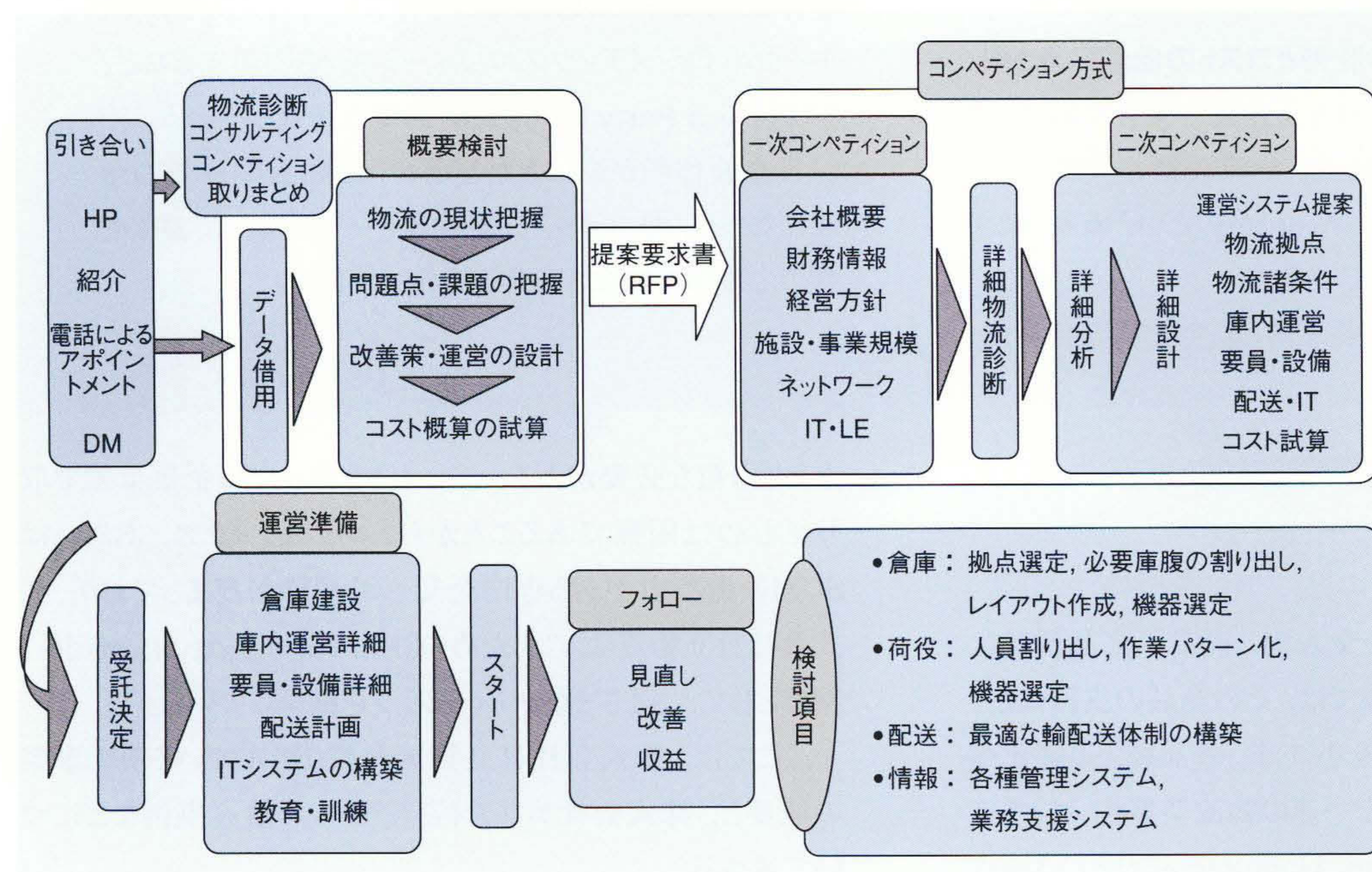
初期の物流診断・提案やコンペティションを経て、各種運営準備に展開していく。この準備とその内容が、運営スタート時の重要なかぎとなる。すなわち、日々の業務を行っている現場従事者だけでなく、営業、提案、作業設計に携わる部門とのチームプレイにより、作業方式、システム、物量波動などに関する課題・問題への対策を講じていくことが重要である。

図1 3PL案件の業務受託・運営スタート・フォローの流れ

最近の3PL案件では、コンペティションによる業者選定方式が多くなっている。このため、コンペティションに先立つコンサルティングや要件書作成を委託される場合もある。

注：略語説明

HP (Home Page)
DM (Direct Mail)
RFP (Request for Proposal)
IT (Information Technology)
LE (Logistics Engineering)



5 株式会社エフティ資生堂の物流改革事例

5.1 株式会社エフティ資生堂の物流変遷

1998年当時、株式会社エフティ資生堂(以下、FTSと言う。)は、全国に9拠点をもち、これらによって国内の顧客をカバーしていた。各拠点はおのおの異なる物流会社が受け持ち、FTSの管理もそれぞれの地域を担当する部署に任されていた。

その後、最適物流を構築するために、FTSに新設された物流部が全体の物流を管理するとともに、その在庫・拠点の再検討、各種料金(倉庫料、荷役料、配送料)を見直すことになった。

1998年当時での、FTSの東日本センター、西日本センター、上海センターそれぞれの開設時の概要を図2に示す。

1999年から2000年の間に調査・分析、提案を繰り返し、2000年5月に東日本センターがスタートした。当初は、既存の埼玉、仙台、および名古屋の3センターの機能を統合し、2002年5月からは東京と北海道の2センターの機能を担うようになった。この拠点集約によって在庫の管理工数、拠点間輸送、管理人員が削減され、過去には拠点ごとでばらばらであった料金を見直して統一料金制度を確立した。また、システムが統一されたことによって物流情報の管理が容易となり、生産・販売に寄与する物流支援情報が提供できるようになった。

この成果を踏まえて、FTSは、2002年5月に、既存の大阪、九州、および名古屋の3センターの一部の機能を統合し、西

日本センターをスタートさせた。同年6月に東日本センターに返品センターを併設したことにより、国内拠点は東西の2大拠点で運営されるようになった。この時点で保管規模は約6万6,000 m²から約3万9,600 m²に、人員は119名から50名へとそれぞれ削減され、物流費を22%削減することができた。

さらに、2003年にFTSが中国に進出したことに対応し、日立物流は、国内工場または東日本センターからの輸出貨物、ドレージ・通関・海上輸送、上海での拠点運営、エンドユーザーへの配送を行っている。中国でのFTS商品は、今後、大都市を中心に販売の拡大が期待されている。

5.2 FTSにおける物流業務の改善要因

日立物流が初期の営業段階から心がけていたのは、(1)顧客のニーズは何か、(2)顧客も気づかない「ウォンツ」は何か、および(3) 一歩進んだ提案は何かであった。営業活動の中でのこのような姿勢がFTSから評価され、詳細な資料・情報の提供を受けることができた。また、稼働中の拠点の内容にとどまらず、FTSの全体物流最適化を念頭に置いて対応できたことも、評価された要因としてあげられる。

さらに、日立物流内部の拠点運営部署、営業、IT部門、LE(Logistics Engineering)部門、国際物流、および現地法人が一丸となることで、トータル ロジスティクス ソリューションが提供できたものと考ええる。

6 日立物流の今後の展開

6.1 海外展開

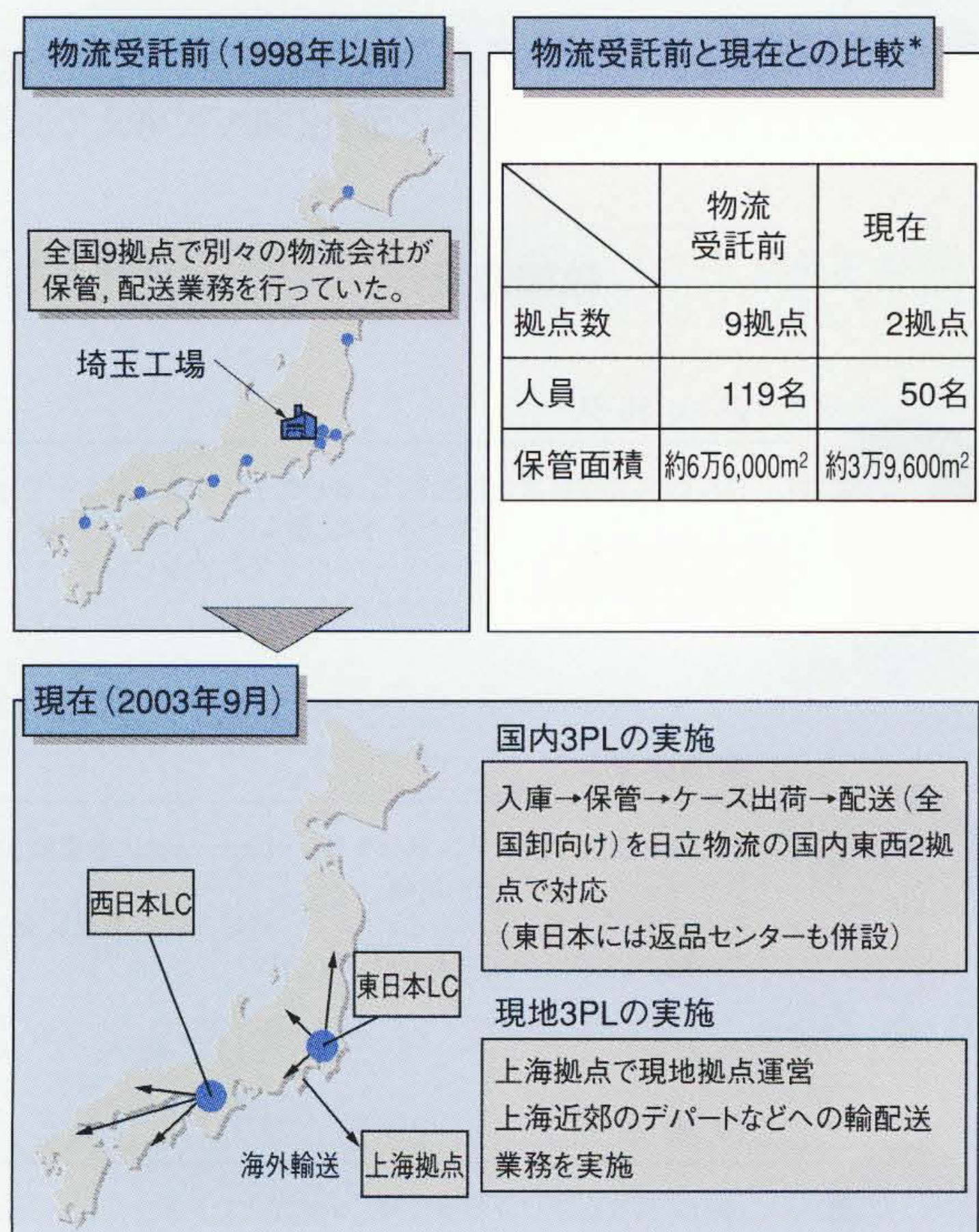
海外では、15か国・地域に22の現地法人と、84か所の事業所を持っている。

中国対応としては、国内に中国物流に特化した組織として中国事業推進部を設置し、現地には日立物流グループとして六つの現地法人・合併会社を整備し、中国ビジネスを行う企業にさまざまな物流サービスを提供している。

6.2 取り組み方針

このような状況下における、日立物流の取り組み方針は以下のとおりである。

- (1) 国内では、現状の3PL対応力を維持、強化する中で、従来の単一企業の物流効率化だけでなく、業界別の物流プラットフォーム化を推進していく。
- (2) 海外への対応では、既存の日立物流グローバルネットワークを活用する中で、提供するサービス(業務メニューやIT)を国内と同一レベルに引き上げ、G・3PL(グローバル3PL)を目指す。特に、今後流通物量が世界の中で最大化していく中国での事業展開を強力に推進する。
- (3) 上記3PLサービスの提供方法としては、3PLサービスプ



注1: ●(物流拠点) 注2: * 返品センター、現地拠点を除く。
注3: 略語説明 LC(Logistics Center)

図2 FTSの物流改革例

国内では、約2年間で9拠点を2拠点に集約した。これにより、物流費を22%削減することができた。

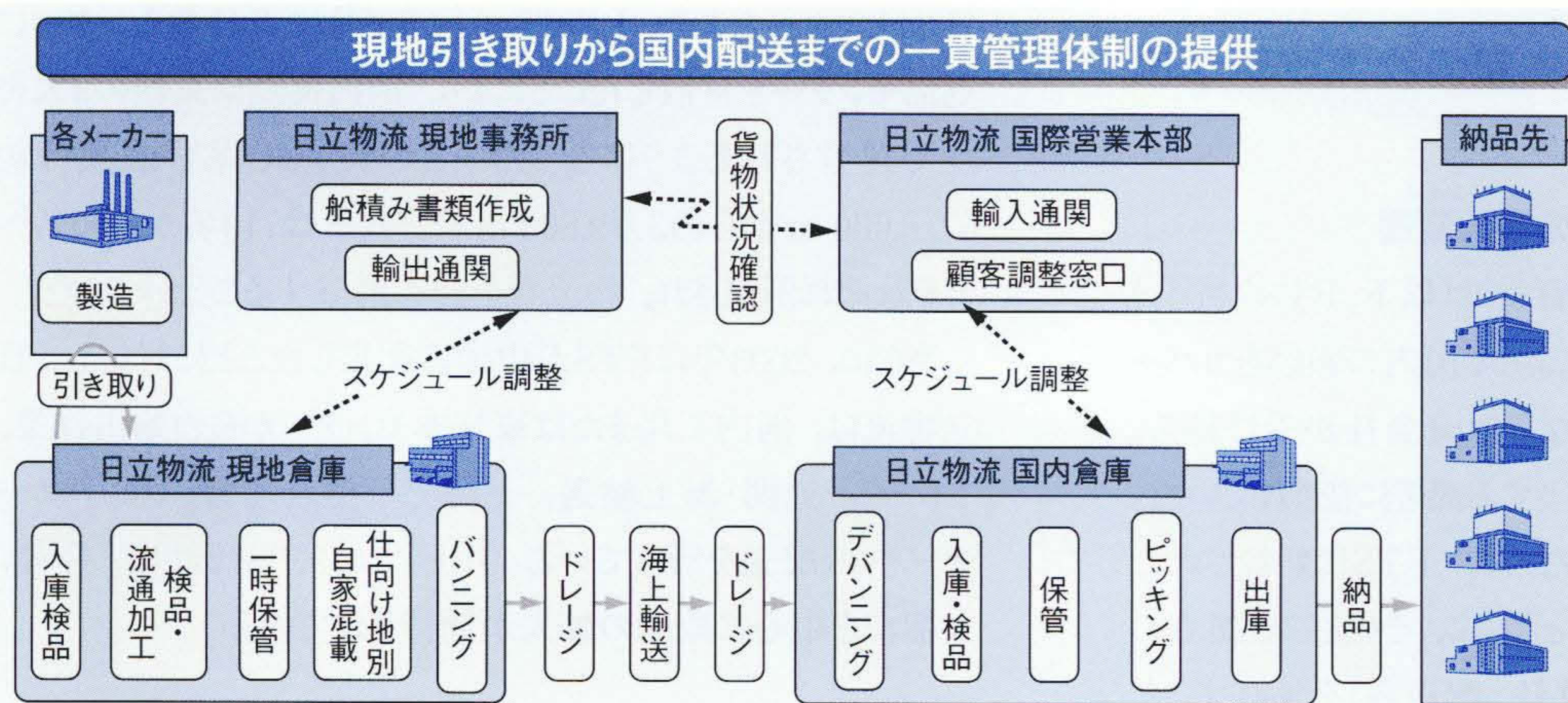


図3 中国からの調達物流モデル

物流のトータルコストの削減と物流品質の向上が、顧客のニーズと合致した。

注：→（物の流れ）
--->（情報流れ）

ロバイダーとして独立してサービスを提供するだけでなく、日立製作所との協業の中で、日立製作所の生産から販売までのロジスティクスソリューションを日立物流がオペレーションサイドで補完することにより、顧客企業へSCM構築のワンストップソリューションを提供していく。

6.3 業界別の物流プラットフォーム化

物流プラットフォーム化の特徴は、(1) 配送業務を共同化する無在庫中継システムが中心であること、(2) 参加企業が物流メニューを自由に選択できること、および(3) 参加企業の利用料金はすべて統一されたオープンプライス方式であることの3点である。

顧客企業にとっては、プラットフォームを利用することにより、安価な料金で高度な物流ネットワークを手にすることができるだけでなく、日立物流が提供するIT基盤も同時に活用することで、納品先ごとに仕様の異なるITの構築も不要となる。

日立物流は、2003年からトイレタリー業界での実作業を開始し、他業界のための物流プラットフォーム化も検討している。

6.4 中国からの調達・販売物流ソリューション

中国から製品・部品・原材料を調達している企業は、在庫の増大、不良率の高さ、不正確な船積み情報といった課題を抱えている。

日立物流が提供する調達物流のサービス事例を図3に示す。このサービスを利用することにより、顧客は、(1) 小口貨物の混載による物流コストの低減や、発注の小ロット化による在庫の圧縮、(2) 現地での流通加工・検品対応による作業コストの削減、不良品輸入コストの削減、信頼性の確保、および(3) 発注残・現地在庫・移動在庫・国内在庫をウェブ上で把握することによる、販売機会の損失防止と過剰発注の防止という利点を享受することができる。一方、わが国の多くの企業は、中国を安価な製品・原材料の調達国としてだけではなく、巨大な市場として認識し、現地での販売を検討し、拠点を持ち始めている。

日立物流は、このような製品の在庫拠点や、販売した製

品の補修部品の在庫拠点の運営なども行っている。

7 おわりに

ここでは、株式会社日立物流が提供する3PLの取り組み内容と業務受託事例、および今後の展開について述べた。

事例で紹介した株式会社エフティ資生堂には、3PL営業開拓時から現在に至るまで、ロジスティクスソリューションパートナーとして貢献することができた。将来も、この体制をさらに発展させていく。

今後、ロジスティクスは、海外を含めて大きく成長、進化する分野であると考えられる。株式会社日立物流と日立製作所は、顧客のさまざまなニーズにこたえるロジスティクス運用サービスをさらに進展させ、ロジスティクスソリューションのベストパートナーとして、3PL事業への取り組みを強化していく考えである。

執筆者紹介

畠山 和久



1981年株式会社日立物流入社、ロジスティクスソリューション統括本部 システム開発営業本部 輸入システム部 所属
現在、ロジスティクスソリューションの営業に従事
E-mail : k-hatkym @ cm. hitachi-hb. co. jp

前田久米男



1983年日立製作所入社、トータルソリューション事業部 ロジスティクスシステム部 所属
現在、ロジスティクス分野のエンジニアリング業務に従事
E-mail : maeda @ tsji. hitachi. co. jp

伊藤 浩史



1994年株式会社日立物流入社、ロジスティクスソリューション統括本部 システム開発営業本部 輸入システム部 所属
現在、ロジスティクスソリューションの営業に従事
E-mail : k-ito @ cm. hitachi-hb. co. jp