

技術士包装物流会 1 月定期総会特別講演会 講演要旨

日時	令和7年1月25日(月) -- 16:00~17:30
場所	機械振興会館/TEAMS
演題	「荷主企業から物流事業者への業務移管の課題について」
講師	日本マテリアルフロー研究センター 会長 大橋 進 様
内容	(下述)

1. 概要

荷主企業はその事業戦略に基づき、新たな物流センターの立ち上げを検討することがある。新物流センターの設置計画からシステム設計、さらにはオペレーション運用等にいたるまでのプロセスを、荷主企業が自社のみで行わず 3PL 事業者への業務委託を伴いつつ行う場合には、委託側企業と 3PL 事業者との間でパートナーシップを醸成し(運命共同体であることの認識)、「協業」体制を構築することが求められる。

一方、荷主企業と 3PL 事業者はそれぞれの利益が相反する立場であり、新物流センターの立ち上げは、本質的にそれら利益相反の「調整作業」である。両者ともに自身の立場を堅持しつつ、相手側の立場を理解し、時として妥協するという高次元での交渉能力が、新物流センター立ち上げでは試される。

2. 荷主企業と 3PL 事業者それぞれの入札から契約までの実施事項

(従前の物流センターから新物流センターに移転する場合の例)

荷主企業による入札実施の決定は、従前の物流センターの 3PL 事業者のパフォーマンス評価が低いことが多いためである。

その背景には、荷主企業はコスト削減と品質向上を図る一方 3PL 事業者は売上向上を目論み、両者は利益相反となり易いことがある。お互いに立場は異なるが、それぞれの経営層・ミドル・一般社員相互のコミュニケーションを密にすることで、相手方が置かれた状況に対する理解を深めることが可能である。

特に、荷主企業は自社のロジスティクス戦略を明確にし、更にサービス品質の向上、コスト削減等の課題を具現化するために自社の具体的な活動に結び付けていくことが求められる。(具体例 Dell あるいは INDITEX (ZARA) のロジスティクス戦略)

(1) 荷主企業が業者選定入札を始めるプロセス

公開入札を実施するためには、綿密な計画を立てることが求められ、そのために 1~2 年の期間を要する。プロセスは以下のとおり。

現状の調査 ⇒ ロジスティクス目標の設定 ⇒ ロードマップとタイムライン
⇒ 経済効果とリスク確認 ⇒ プロジェクトチームの立上げ
⇒ 業者選定・詳細計画

特に重要なポイントは、入札要件を記述した RFP につき、入札参加企業からの提案が比較しやすい形になるように質問を工夫することである。

(2) 3PL 事業者の対応事項

3PL 事業者は、営業活動を通じ入札案件情報を把握し、荷主企業の入札に参加できるよう営業活動を通じ入札案件情報を取得する。参加後は Request for Information、Request for Proposal への回答および提案資料を準備し、提出する。

(3) 契約締結

契約は、法的な責任の分岐点を規定するとともに、実務的には日々のオペレーションで「何を委託して、何をどのような品質で果たしてもらうのか」を明確化するものである。これは、Scope of Work、Standard Operating Procedure を基本に、契約書に「別紙」のような形で付属する細かな業務上の取り決めとして纏めることが重要だ。

(4) 料金の取り決め

料金は、少なくとも契約当初は個建で定めるのではなく、まずはコストプラス方式で始めてみるのが推奨される。これは、3PL 事業者のコスト内容を開示させ (Open Book)、そのうちコストプラス対象となるコスト項目につき一定のパーセンテージで利益を載せ、その利益を加えて支払総額を決める方式である。1 年運用した後に、パーセンテージを実態にあわせ両方で協議の上、変更していく。

3. Go Live ! (運用開始)

従前の物流センターから新センターに移転する場合には、引越の時から運用の山場が始まっている。錯綜する貨物の混乱を緩和しつつ日々のオペレーションを止めぬようにするためには、物流センターの全体を見渡し、指示することができる司令塔の役割が重要である。

新物流センターの混乱の収束のためには、混乱の原因を早期に見極めること、現場の意見にしっかり耳を傾けオペレーションをデザインを変更していくことが求められる。加えて、荷主企業の支援が必要な場合も多々ある。

荷主企業と 3PL 事業者双方が現場オペレーションを観察することが、パートナーシップの醸成につながる。

文責 山下 啓