

[論文]

ロジスティクスの研究

木村清司

1. はじめに

ロジスティクス (Logistics) は日本語で兵站と訳するのが一般的である。これは軍事用語であり、戦場に必要物資を補給する意味である。軍隊の中心的活動を後方支援するのが兵站であり、日本の軍隊では重要視されない任務として、蔑視されてきた歴史がある。太平洋戦争では日本軍が兵站を無視した作戦の実行により、失敗した例が多くあり、この研究が企業経営にも応用されている。¹⁾

必要な物が目的地まで届けられることを物流 (Physical Distribution) という。物流の機能は輸送、保管、荷役、包装、在庫、流通加工などである。流通が行われるためには物流の活動が必要である。

戦争では必要な武器、食料などを目的地まで合理的に輸送することが大切であり、補給路が確保されない場合は敗戦する。太平洋戦争での日本軍が失敗したインパール作戦では補給の軽視と不備があった。具体的には担当する第15軍の要求した兵站部隊の増強計画と大本營の発令実施には大きな差異があり、

補給準備のない作戦が実行されてしまった。

日本の企業では流通と物流の概念は存在していたが、ロジスティクスの思考は発生していない状況であった。アメリカでは軍事とそのビジネスが一体となっているので、軍事用語がビジネス用語として利用される場合が多いのである。ロジスティクスはアメリカでビジネス用語として発生したのである。企業の物資の移動に関する管理活動がロジスティクスと呼ばれるようになった。日本では運輸という言葉が存在していて、物資の輸送を表現していた。ビジネス用語としてのロジスティクスは企業の環境変化に伴い、その定義もアメリカや日本で変遷している。

日本では1999年に日本ロジスティクスシステム協会が「物資流通の活動目標を最終需要の必要条件や環境保全などの社会的課題への対応に求め、包装、輸送、保管、荷役、流通加工及びそれらに関連する情報の諸機能を高度化し、結合化を進めるとともに、調達、生産、販売、回収などの分野との一体化、一元化、一元化を図る経営活動」と定義した。²⁾

さらに2006年には同協会が「物流の諸機能を高度化し、調達、生産、回収などの分野を統合して、需要と供給の適正化を図るとと

もに顧客満足を上向きさせ、あわせて、環境保全安全対策はじめ社会的課題への対応をめざす「戦略的な経営管理」であると定義を改正している。この改正では物流管理からロジスティクス思考である経営管理への変化を知ることができる。また、企業活動の方向性が合理的コスト管理から顧客満足の向上へと変遷していることが理解できる。個別物流機能の合理的な管理思考だったものが、顧客満足の達成という企業経営の全体的思考へと発展したのである。

アメリカでは1963年に物流管理協議会が設立され、1985年には名称をロジスティクス管理協議会と変更して、1986年にはロジスティクスとは「顧客の要求に適応するため、原材料、仕掛品、完成品、これらに関連する情報の、出発地点から消費店までの流れと保管を効率化し、コストを適正化するように、計画、実行、統制する過程」であると定義している。これはロジスティクスをマネジメントとして定義していることに意義がある。³⁾

ロジスティクス管理協議会 (CLM) は2005年に Council of Supply Chain Management Professionals に名称を変更し、ロジスティクスとサプライ・チェーン・マネジメント (SCM) を「ロジスティクス・マネジメントは、顧客の要求の適応するため、製品、サービス、これらに関連する情報の、出発地点・消費地点間の流れと保管を効率化し適正化するように、計画・実行・統制するサプライ・チェーン・マネジメントの一部である」と定義している。

ロジスティクスの定義の変遷は物流との違いと、サプライ・チェーン・マネジメントと

の関係の混乱を発生させている。これにある程度の区別を表示しているのが基本ロジスティクス用語辞典である。ここでは「ロジスティクスは、消費者の要請を基本として、販売・製造・調達を統合したマーケットインの戦略的な考え方で、プロダクトアウトの考え方による物流とは、立脚点を異にする」と記述している。⁴⁾ さらに、「消費者の実需用行動の情報を、商品メーカーから部品や半製品、原材料メーカーにまで遡及させ、全供給連鎖を通じての在庫を最小化し効果を追求するサプライ・チェーン・マネジメントも、ロジスティクス戦略の実現である」と規定している。⁵⁾

ロジスティクスは完成品ができる前から活動が始まり、物流活動は完成品ができ上がったから始まる輸送活動である。

2. サプライ・チェーン・マネジメント

企業で製品が製造され、消費者に届くまでには原材料・部品の調達、在庫管理、物流など、さまざまなプロセスが存在している。このプロセスをチェーンとして考えて、企業が経営全体の最適な水準へと誘導・管理するのがSCMである。

SCMの構築は企業内にとどまらず最終顧客ニーズを基本としてサプライヤー・メーカー・物流業者・流通業者などの異なった組織間で企業間統合システムを完成する必要がある。これが供給連鎖管理であり、サプライヤーから最終顧客に至るまでの各チャネル全体の者の動きの全体最適を求めることである。

サプライ管理を達成するためには工場における生産スケジュールを最適化し、トータル生産コストおよび在庫、維持コスト、人件費およびマテリアルコスト、製造および保管キャパシティ、需要要件を最小化する必要がある。最適化されたサプライチェーンスケジュールはサプライチェーンで消費されるトータルロジスティクスコストを最小化することができる。⁶⁾

従来のサプライヤーと顧客との関係は、主として顧客の購買担当者とサプライヤーの営業担当者間の接触といったように限定的なものであった。その結果、プロジェクトは単なるコスト削減運動となり、期待した便益を手にすることは減多になかったのである。⁷⁾

サプライチェーンは最終顧客にサービスを提供するために存在するのであり、そのためには製品から顧客の考え方を基礎とした経営への転換が必要である。SCMはロジスティクスにおける革新を目指すものへと、発想を転換しなければならない時期に来ているのである。

SCMが急速に発達したのは物流やロジスティクス活動では時代の要請に対応できなくなったからである。その原因は企業間の戦略提携という、環境変化である。これにより企業は共同化システムを構築して、共同物流やサプライチェーン化を実現したのである。この考え方がトヨタの生産管理方式であるジャスト・イン・タイムである。

SCMの構築には構成メンバー企業を主要メンバーとし支援メンバーに分類する必要がある。主要メンバーは特定の顧客や市場に対して、特定のアウトプットを提供するために設計されたビジネス・プロセスにおいて、オ

ペレーションあるいは管理活動を実際に遂行している自律的企業もしくは戦略的ビジネス単位のすべてである。⁸⁾

支援メンバーとはサプライチェーンの主要メンバーに対し、単純に資源や知識や用役や資産を提供している企業である。主要であれ支援企業であれサプライチェーンは利潤の衝突する多数の原材料・部品供給者、製造業者、流通業者がパートナーシップのコンセプトの下で、物流システムとそれを支える情報システムを駆使して、あたかも一企業のように管理されている組織体である。

SCMは物流システム、情報システム、サプライチェーンをコントロールする組織構造と管理構造によって遂行される。その際サプライチェーンが国際的であるとか、企業が多国籍企業である場合には、業務遂行とロジスティクス・マネジメントの主導権のあり方について多様な死角を持っているサプライチェーンのパートナーを取り扱うのである。⁹⁾

今日の大きな経営環境変化はグローバル化と企業の大量生産、大量消費の終りと情報化によるものであり、これに対応するためにSCMが登場したのである。しかし、最終需要の不確実性やサプライチェーンにおける情報の劣化や顧客許容リードタイムと比較したスループットタイムの長さ、デカップリングポイントにおける商品の多様化により、SCMが困難になってきた。

SCMの初期では企業間連携やコラボレーションを通じて適応力の強化が図られてきたのである。これは、とくに製造業を中心として過酷な海外との競争にさらされたこともあるが、需要・供給の仕組みがMRP (Material Requirement Planning) をはじ

めとして早くから確立されてきたことによる。この段階でのSCMは企業内が中心であり、先進企業はインターネットの利用により、自社に限定せずプロセスの可視化を取引先と協業して推し進めていた。供給者管理在庫方式VMI (Vendor Managed Inventory) においては在庫削減が見込めるメーカーが積極的にVMI倉庫を運営管理し、供給者にインターネットを通してオンラインでプル情報を開示した。デマンドサイド(市場理解、流通、販売計画)では市場環境の変化や不確実な顧客動向の影響から、ビジネスプロセスとしてのSCMは不十分であり、今後の改善点としての課題となった。¹⁰⁾

日本でSCMが盛んになったのは1997年である。多くの企業がSCMに取り組んだが、期待したほどの効果は達成できなかった企業も多いのである。現在、日本のSCMの現状は自社のサプライチェーン上の課題を認識しても、解決に向けた施策が設定できない企業も多いのである。そこで、経営管理の対象が認識されているかをインフォメーションフロー、マテリアルフロー、ファイナンシャルフローから分析してSCMを行うのである。

SCMに取り組むべき部門は経営管理部門だけではなく、マーケティング、セールス、物流、調達、計画、商品企画、財務情報システム部門などであり、さらに、企業の壁を越えて、顧客やサプライヤーとの関係も再設計している必要がある。¹¹⁾

とくに日本企業ではバブル崩壊、金融ビッグバン、国際標準による会計制度改革などにより、株主を意識したキャッシュフロー経営への転換が求められている。SCMは製造業や流通業においてキャッシュフロー経営を具体化

する有力な指導原理である。

企業利益の思考には資産のストック計算から表現されるものと、フロー配分から計算されるものがある。ストック中心観による利益は財産法による計算であり貸借対照表で表現され、フロー中心観により利益は損益法による計算で損益計算書に表示される。しかし、この財務会計による利益は計算上つくり出された数字にすぎないのである。利益の数字と「おカネ」の量とは一致しないのである。

従来の日本企業は損益計算書の利益を大きくすることが目標であり、経営者の意思決定はこれに従っていたのである。計算上つくり出された利益により企業が倒産する現象を勘定合って銭足らず、黒字倒産と表現した。偏在は貸借対照表、損益計算書に加え、キャッシュフロー計算書が重要視されるようになった。経営者はキャッシュフロー経営の実行のためにSCMを構築する必要がある。そこで経営者は企業利益を認識する知識と能力を具備して、業績評価尺度の転換ができる経営の意思決定ができるように努力し、SCMを遂行する。企業資金の流動性と現在資金と可視化できる経営者が必要である。¹²⁾

多くの世界的な先進企業は物理的な在庫管理だけではなくキャッシュフローを重視し、フリー・キャッシュフローを最大化することを意識したSCMを実施している。日本では企業間取引の決済が現金ではなく、手形や売掛金で行われる。現金で回収するためには時間と危険が伴うのである。企業は現金回収のサイクルに関するサプライチェーンを最適化、早期化するために、キャッシュ・コンバージョン・サイクルCCC (Cash Conversion Cycle) を利用している。

CCCは売掛金と在庫の回転日数の合計から買掛金の回転日数を差し引いて算出する。しかし、実際に経営では受取手形、売掛金は個々に現金回収の確実性が異なるし、日数の長短である。相手企業の現金化できる能力分析が必要であり、それに対する自社の現金回収実績と現在の能力を把握することが重要である。経営者は現金回収できない受取手形と売掛金の残高に対して予想を見積り、貸倒引当金を計上する。この決裁整理事項は洗替法により貸倒引当金戻入勘定が発生し収益の増加を企業にもたらす。これは資金管理と流動性管理から問題である。

キャッシュフロー経営では企業の実在資金勘定と潜在資金勘定の区別が必要であり、財務担当責任者が経営者に、潜在資金勘定の状況を的確に説明する必要がある。企業の資金状態を表示する財務諸表は実在資金勘定科目の金額と潜在資金勘定科目の金額が混在して表示されている。簿記会計の知識のない経営者はこれが理解できないので、企業を倒産に導く意思決定をする。キャッシュフロー計算書が資金の流れを正確に表現していると認識している経営者や財務担当者が多数いるが、基本的に潜在資金勘定の金額が混在している財務諸表から作成されることを理解して、企業の資金状態を把握すべきである。

3. ロジスティクス・ミックス

ロジスティクス・ミックスとはロジスティクスのツールである輸送、保管、荷役、包装、流通加工、在庫管理を組み合わせることであり、この例としては流通加

工の要素を中心にして、付加価値をつけてロジスティクス体系を構築している企業が該当するのである。この場合の加工とは冷却、加熱、組み立て、包装、塗装、切断、研磨、清掃、洗濯、その他である。このロジスティクス・ミックスのツールにより流通加工の校正が遂行されているのがクリーニング業界である。

クリーニングチェーン店企業は輸送により顧客の洗濯物を取次店から回収して、工場で流通加工して付加価値を付けサービス商品として包装し、輸送によって取次店へ配送し荷役により保管し、前払いにより現金回収が完了されている商品を顧客に納品する。この方式により従来の個別クリーニング店が抱えていた問題を解決したのである。

その問題とは外交により、顧客の家を訪問して洗濯物を集め、個々の家に商品を配達して代金を回収する。顧客が不在の場合は商品を保管して在庫管理を行い、現金回収もできず資金管理において現金不足が発生する。店舗に保管された商品を顧客が引き取りまで現金回収は成立しない。現金回収には多大なリスクがあり資金調達と資金運用の財務管理に悪い影響を与えていた。この業界の慢性的な悪循環をロジスティクス・ミックスが導入されることにより解決された。その代表的企業が北海道の苫小牧市にある「カクサダクリーニング株式会社」である。

カクサダクリーニング株式会社は総業1919年であり、資本金2,400万円、従業員220名（パート含）、成田幸隆代表取締役社長である。事業内容は一般家庭の衣服、企業のユニフォームやホテル、病院などのリネンサプライまで、多種多様なクリーニングであ

る。

店舗は苫小牧に29、白老3、勇払9、夕張1、鶴川1、富川1、室蘭1、登別1、静内1、札幌3、江別1、北広島1、千歳3、恵庭2の合計57である。

経営理念は環境への優しさ、常に高品質を追い続ける姿勢に、真心の接客を添えて、安心と信頼で、お客様の快適な生活のお手伝いを通して、地域社会に貢献できる企業として努力を続けるのである。

創業者は成田卯喜次郎で、二代目社長が成田繁、成田幸隆社長は三代目である。この企業は環境衛生に対して多大な社会貢献をしている。

次に1961年に九州の熊本で一軒のクリーニング屋が総業を開始した。現在の「ホワイト急便」である。この企業は衣服一点あたりのリードタイムを短縮するために集中工場システムから分散工場システムに変更している。

集中工場方式は大規模な工場による生産方式である。大量の洗濯物を集めての加工は集中的に処理するので、単価を下げるができる。しかし、処理工程と分類行程が複雑になり、消費者が取次店に洗濯物を預けて、受け取るまで約二、三日かかった。この方式は工場あたりの従業員数40人、集配車10台、想定営業区域が半径10～20kmで、工場営業区域の約200店舗の取次店と毎日取引をすることになる。これでは経費節減にはならないのである。そこで、分散工場方式を導入することにした。

分散工場方式は工場あたりの従業員数が約10人、集配車2台、想定営業区域は半径1～2kmに制限されている。そうすることで、

工場からもっとも離れた取次店間の平均輸送時間が片道30分以内に抑えることができるようになった。¹³⁾

ロジスティクスにおける同社の革新は取次店と工場の機能を合体させた、小規模自己完結生産方式へと移行した。これは、輸送による集配時間の短縮、流通加工の合理化、資金回収の時間短縮、作業内容の単純化、熟練工からパート社員への業務変換によりロジスティクス・ミックスの経営管理が構築できたのである。

次にクリーニング最大手の白洋舎の経営について財務、事業内容からその実態を分析する。経営の数値については平成26年11月に提出された有価証券報告書である。これによると、グループの売上高は347億2千8百万円、営業利益は8億7千2百万円である。

この期の連結損益計算書では売上高347億2千8百万円に対して売上原価が297億7千3百万円であり売上総利益は49億5千5百万円であった。営業外収益は2億6千4百万円で、営業外費用が2億1百万円であり、その結果である経常利益は9億3千6百万円であった。この金額に特別利益の1億1千万円を加算して、特別損益の8千9百万円を差引すると税金等調整前純利益は9億5千7百万円であった。

同期の連結貸借対照表では流動資産が112億1千万円、流動負債は126億6千4百万円であり、固定資産が221億6千3百万円で、固定資産は134億8千3百万円であった。この貸借対照表から財政状態を分析すると、流動資産は現金及び預金の増加3億2千9百万円とたな卸資産の増加4億9千2百万円等により9億4千6百万円増加し、112億1千万円と

なったのである。固定資産は建物及び構築物の増加11億2千8百万円等により14億5千4百万円増加し、221億6千3百万円となった。

流動負債は短期借入金の増加9億3千9百万円、支払手形及び買掛金の増加3億1千8百万円、未払法人税等の減少2億6千3百万円等により11億5千8百万円増加し、126億6千4百万円となった。また、固定負債は長期借入金の増加4億5千7百万円等により8億8千8百万円増加し、134億8千3百万円となった。

このような財政状態と経営成績の成果は良好な事業活動を構築するためのロジスティクス・ミックスによるものである。これをセグメント別に分析するとクリーニング事業では個人向けが中長期的に需要を減少する傾向にある中で、ショッピングセンター等への新規出店を増やすとともに、顧客の接点拡大を目指してアパレルメーカー等、異業種他企業との連携と提携を推進している。加工面ではスウェーデンで開発された抗菌防臭加工剤の「ポリジン」を使用したポリジンウォッシュイン加工等の促進を行い需要喚起に努力した。

レンタル事業はホテル・レストラン等に向けたリネンサプライ部門と、コンビニエンスストアや外食産業、食品工場等に向けたユニフォームレンタル部門とに大別される。今期のリネンサプライ部門では新規に開業した高級ホテルとの取引が順調に推移したことや、ユニフォームレンタル部門における、食品関連企業の衛生管理ニーズの高まりによる新規取引獲得等が寄与して増収となった。

家庭用モップ・マット等を提供するケミサプライ部門が同業他社との競争環境が厳しい

中、得意先件数の増加により増収成した。

4. ロジスティクス・プロバイダー

ロジスティクス・プロバイダーとはロジスティクス機能のうちにある部分を専門的な能力において受託して行うもののことである。これが登場した理由は企業経営においてアウトソーシングが普遍的な手段となり、これを含めたロジスティクスが行われるようになったからである。これにより、物流業がロジスティクスというマネジメントを市場として創造したのである。

アウトソーシング (Outsourcing) とは企業における企画・開発・運用・保守などを外部に委託する外注化のことである。物流やロジスティクス業務を物流専門家へ委託するのもアウトソーシングであり、これは物流アウトソーシングとも、ロジスティクス・アウトソーシングともいう。これを担当するのがアウトソーシング・プロバイダーである。プロバイダーに求められる能力はコアコンピタンス (核となる専門能力) であり、常に荷主をリードし、業務を指導し、改善を推し進めることである。

アウトソーシング・プロバイダーによるメリットは固定費の変動費化である。自社でロジスティクスの施設や設備に投資をすれば、人件費も含めて固定費の色彩が強くなるが、アウトソーシングであれば経費として処理でき、量に応じてコストも増減する。固定費を変動費として処理できる。これはキャッシュフローの改善ができる。

現在では荷主企業のロジスティクス展開に

において部分的作業を請け負うだけでなく、自主的にロジスティクス・システムを開発し、それをサービス商品として提供している。この典型的なものが3PL (Third Party Logistics) である。¹⁵⁾

3PLはファースト・パーティーがメーカーや流通業の輸送を委託する荷主のことである。セカンド・パーティーは輸送などの作業を受託して行う運輸業である。サード・パーティーは荷主と実際に運送を行う運輸業の間に入って仲介をするフォワーダ等のことである。これはトラック業だけではなく、商社や荷主企業の物流管理会社も含まれる。¹⁶⁾

日本の3PL事業者は海運業が日本郵船と商船三井、トラックではヤマト運輸と日本通運、佐川急便、西濃運輸、第一貨物である。¹⁷⁾

日本では3PL事業の問題が山積している。顧客企業の物流システムをコンサルティングする細微物流コストを正確に把握ができていないことである。その結果3PL事業者が継続的な赤字の状態になり、この業務から撤退することになる。

物流業者が顧客企業の物流システムを運営するのに必要なノウハウや作業の処理能力を十分に備えていないのに、安易に3PLビジネスの分野に新規参入することである。¹⁸⁾

日本のトラック輸送業で3PL事業者の代表がヤマト運輸である。この企業を平成26年11月に報告された有価証券報告書から分析し、財務状況と事業内容から経営の実際を理解する。今季の経営成績は連結損益計算書によると、営業収益が6,732億3千7億延であり、ここから営業原価の6,339億2千2百万円を差し引くと営業総利益が393億1千

5百万円になる。さらに、営業総利益から販売費及び一般管理費の180億3千1百万円を差し引くと営業利益が212億8千4百万円になる。

営業利益に営業外収益を加算し、営業外費用を差し引くと経常利益が223億2千2百万円となる。経常利益に特別利益を加算して、そこから特別損益を差し引くと税金等調整前純利益が222億9千9百万円になる。ここから法人税等を引くと純利益が121億4千9百万円である。

今期の財政状態は連結貸借対照表によると、流動資産は5,145億5千8百万円であり、流動負債は3,184億2千万円である。固定資産は5,148億8百万円で、固定負債は1,477億1千7百万円であった。この貸借対照表から比率財務分析すると、自己資本比率は54.2%となり、日本企業の平均と比較すると有利な自己資本比率である。

今期の経営成績が達成できた事業の状況はこれまで進化させてきた物流ネットワークにグループ各社の経営資源を融合させることで、高付加価値モデルの創出や既存事業のさらなる高度化に取り組むことができたからである。

BIZ-ロジ事業は宅配便ネットワークをはじめとした経営資源にロジスティクス機能やメンテナンス・リコール機能、国際輸送機能などを組み合わせることにより、顧客に革新的な物流システムを提供した。

通販業界や企業間の納品・調達物流に向けたサービスとしては受発注業務の支援や在庫の可視化など、顧客の要望に応じた多様なサービスを展開できた。また、新規案件の獲得により、通販商品の受注から顧客に届ける

までのリードタイムを大幅に短縮できた。

eービジネス事業は顧客の業務プロセスの効率化や潜在的な課題の解決に向けて、情報機能に物流機能、決済機能を融合させたソリューションプラットフォームビジネスを積極的に行った。

フィナンシャル事業では通販商品配達時の代金回収、企業間の決済、車両のリース等顧客の様々なニーズに応える決済・金融サービスを展開した。

オートワークス事業では「24時間365日営業・顧客の稼働を止めないサービス」を展開し、物流・流通事業者へ「車両整備における利便性」、「法定点検の遵守」、「整備費用の削減」という価値を中心に提供している。さらに、「物流施設や設備機器の維持保全」「保険代理店業として最適な保険提案」という機能を付加することで、顧客の事業運営に係るワンストップサービスを実現している。

ヤマトグループ全体としては労働需給の逼迫や燃料費の上昇等の外的なコスト環境の悪化に対しての生産性向上施策の推進等、コストリダクションへの取組みを積極的に行った。その結果、当第2四半期連結会計期間においては増収増益を達成した。

次に海運業の3PL事業者である商船三井がどのような経営活動を行ったかを理解することにより、日本の3PL事業の現状を分析する。平成26年9月に報告された第2四半期の有価証券報告書が財務状況と事業内容を表明している。

連結損益計算書によると、売上高は8,901億5千8百万円で売上原価の8,316億9千9百万円を引くと売上総利益が584億5千9百万円となる。売上総利益から販売費及び一般管

理費の542億3千2百万円を引くと、営業利益が42億2千7百万円である。この営業利益に営業外収益を加算し、特別損失を引くと税金等調整前純利益が198億8千4百万円となる。ここから法人税等を引くと純利益115億2千万円となる経営成績を達成したのである。

連結貸借対照表により財務状態を分析する。流動資産は5,078億1千4百万円で、流動負債は4,260億9千9百万円である。固定資産は7兆8,618億2千4百万円であり、固定負債は1兆1,626億8千9百万円である。資産総額は2兆3,696億3千8百万円であり、自己資本比率は28.58%である。

この経営成績と財政状態はどのような事業活動により成立したかを分析する。最初の不定期専用船事業である。ドライバルク船市況は低迷したが鉄鋼原料船、木材チップ船、電力炭船等の長期契約による安定利益が寄与し、運航効率改善やコスト削減に努めた結果、ドライバルク船部門損益は当第2四半期連結類型期間においては増益増収となった。

油送船部門では減速運行による燃料費削減やプール運航による運航効率の改善等にも継続して務めた結果、当期においては黒字を達成した。

コンテナ船事業では欧米の景気安定を受けアジア発北米向け及び欧州向けの荷動きは堅調であった。中国を中心としたアジア向けの荷動きは伸び悩んだため、アジア向けの運賃市況が弱含みで推移した。南北航路では、南米東岸向けの荷動きが低迷し運賃市況が大きく下落した。アジア域内は旺盛な需要に支えられて比較的安定して推移したが、アジア各港での船混みにより運航計画の見直しを余儀

なくされた。

このような事業環境の下、より一層の減速航海の実施等により運航コストの低減を図り努力したが、損失を計上した。

フェリー・内航事業では消費税増税や天候不順の影響で、モーダルシフトの進展や鋼材輸送が底堅く推移したことにより輸送量が増加し、前年同期比で増収増益になった。

不動産事業では首都を中心に賃貸オフィスマーケットが回復する中、堅調な業績を維持した。客船事業は引き続き集客数を伸ばし前期比で損益を改善させた。その他曳舟、商社などの業績は総じて堅調に推移した結果、関連事業全体では、前年同期比で増益になった。

コストセンターであるその他の事業には船舶運航業、船舶管理、貸船業、金融業、造船業などがあるが、前年同期比では増益となった。

自動車船は昨年度末から開始した新規航路の完成車輸送が予想した程伸びなかったため当第2四半期連結累計期間における自動車船部門損益は前年同期比で減益であった。

5. おわりに

3PLには二つの定義がある。日本ロジスティクスシステム協会では「荷主企業に対してその立場に立ってロジスティクスサービスを戦略的に提供する事業者を活用すること」と規定している。総合物流施策大綱では「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、それを包括して受託し、実行す

ること。荷主でもない、単なる運送業者でもない、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」と定義している。

この二つの定義から3PLは荷主企業に代わって物流業務を代行することである。これは従来の物流業者は似ぬ蘇企業の支持に応じて輸送、保管、作業を行っていた。物流システムの設計、運営、管理は荷主が行っていた。これに対して、3PL事業者は荷主に代わって、物流システムの設計から、運営、管理までのすべてを代行するのである。

日本では3PLの導入がまだまだ多くの企業に浸透していない。その原因は3PL事業者の能力不足があるからであり、本来は物流管理能力において荷主企業の物流部門を明らかに上回っていなければならないのである。

3PL事業者は物流アウトソーシングが荷主企業の経営に当たる効果を具体的に提示する能力が必要である。¹⁹⁾

荷主企業にも解決すべき問題点がある。それは自社の既存物流施設をアウトソーシングに移行する時、施設と人員をどのように配置転換するかである。

今後、日本の企業はロジスティクスの国際化に対応する必要がある。ロジスティクスは進出する海外の国の環境条件により、ロジスティクス・システムを構築しなければならないのである。各国により物流の状況が異なるので、輸送、保管、荷役、物流加工、梱包などがバランスよく全体的に機能できる施設と人員の教育、訓練が必要である。

平成25年の総合物流施策大綱では環境と安全・安心とともに、物流の国際競争力の強化が挙げられている。²⁰⁾

日本は海に囲まれた島国である。そして、必要な資源を外国に依存して生きているので物流が停止するリスク対策を国民全体で分担する必要がある。

現在、物流の人材不足が問題である。商船の日本人船員が内航海事業においても大量に不足する時代が来るのである。

- 16) 中田信哉 (2012) 『ロジスティクス入門』日本経済新聞出版社. pp158～171.
- 17) 森隆行 (2007) 『現代物流の基礎』同文館出版. pp148～149.
- 18) 齊藤実 (2008) 『3PLビジネスとロジスティクス戦略』白桃書房. pp39～43
- 19) 湯浅和夫 (2013) 『物流と路地オスティクスの基本』日本実業出版社. pp194～195.
- 20) 苦瀬博仁 (2014) 『ロジスティクス概論』白桃書房. p173.

参考文献

- 1) 戸部良一 (1999) 『失敗の本質』ダイヤモンド社. pp110～111.
- 2) 石井徹郎 (2014) 『ロジスティクスの論点』生産性出版. p40.
- 3) 高橋輝男 (1997) 『ロジスティクスー理論と実践ー』白桃書房. p21.
- 4) 北澤博 (2002) 『ロジスティクス用語辞典』白桃書房. p268.
- 5) 菊池康也 (2003) 『最新ロジスティクス入門』税務経理協会. p38.
- 6) E.H.Frazelle (2002) Supply Chain Strategy (高橋・中野訳『サプライチェーン・ロジスティクス』) 白桃書房. p197.
- 7) Alan Harrison and Remko Van Hoek (2005) Logistics Management and Strategy (水嶋・浦上訳『ロジスティクス経営と戦略』) ダイヤモンド社. p303.
- 8) 阿保・矢澤 (2000) 『サプライチェーン・コストダウン』中央経済社. pp168～171
- 9) 宮下國生 (2004) 『日本物流業のグローバル競争』千倉書房. p138.
- 10) 水谷・有安 (2004) 『オンデマンド・ロジスティクス』ダイヤモンド社. pp19～31.
- 11) 藤野直明 (2012) 『サプライチェーン経営入門』日本経済新聞出版社. p23.
- 12) EYアドバイザリ編 (2014) 『サプライチェーンマネジメントの理論と実践』幻冬舎. p282.
- 13) 李在鎭 (2005) 『ロジスティクス管理』中央経済社. pp26～29.
- 14) 鈴木暁 (2004) 『国際物流の理論と実務』成山堂書店. p23.
- 15) 唐澤豊 (2000) 『現代ロジスティクス概論』NTT出版. pp234～235.