

Ⅲ. 次世代流通における物流専門オペレーターのあり方

1. はじめに

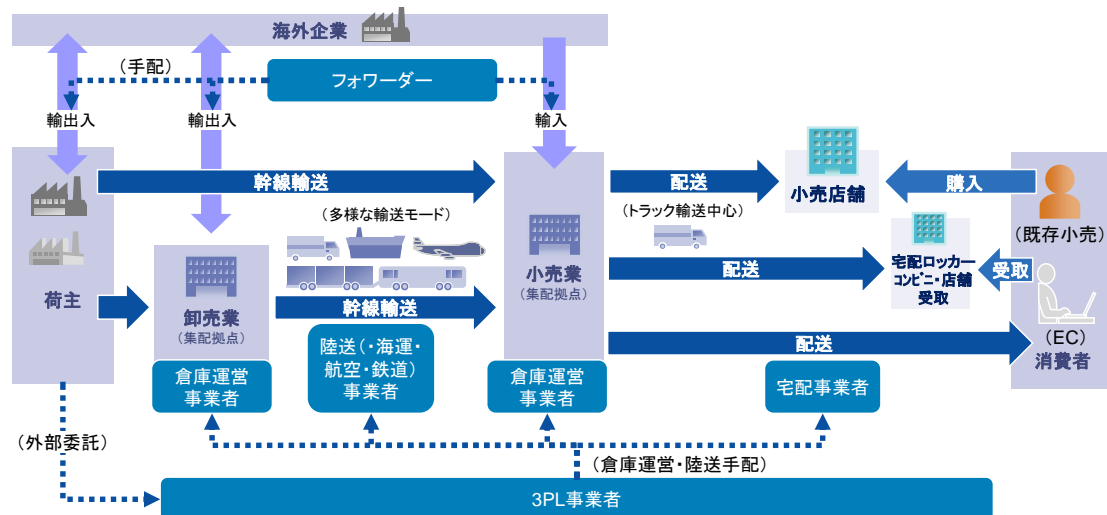
物流専門者が次世代流通に対応するための要素と打ち手を考察

本章では特に3PL 事業者に焦点を当てる

本章では、流通において小売同様重要なパートを担う専門オペレーターとしての物流事業者（以下、物流専門業者）が、次世代流通が実現していく中で物流を担うために必要な要素と打ち手について考察する。また、コラムとして商用車メーカーが抱える構造的課題とそれを踏まえた商用車メーカーのビジネスモデル転換について論じる。

はじめに、本章における物流専門業者の分類について説明する。本章では物流専門業者を、トラック運送事業を担う陸送事業者、倉庫のオペレーションを担う倉庫運営事業者、荷主の物流を受託する 3PL 事業者、最終消費者への配送を担う宅配事業者といった事業者に分類している（【図表 1】）。その中で、店舗型小売の物流オペレーションを担う存在であり、かつ小売業が次世代流通を実現していくために必要なサプライチェーンマネジメント（以下、SCM）¹の高度化を担う主体でもある 3PL 事業者に特に焦点を当てて論じていく。

【図表 1】本章における物流専門業者の位置付け



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

2. 次世代流通実現に向けた物流の変革と物流専門業者の戦略方向性

本節は全 3 項で構成

本節では、まず第 1 項にて次世代流通の実現に求められる物流の変革について述べる。続いて、第 2 項では次世代流通が実現する中で、物流専門業者の事業環境に大きな影響を与える二つの要素と、それらがもたらす流通業界構造の変化について説明する。最後に、第 3 項として、事業環境の変化にさらされる物流専門業者に想定される戦略方向性について述べることにする。

¹ SCM の定義は様々であるが、本章における SCM は、サプライチェーンの川上から川下に至るプロセスを見直し、企業や組織の壁を越えてプロセス全体の効率化と最適化を実現する経営管理手法を指す。

(1) 次世代流通の実現に向けた物流の変革

次世代流通が実現に向かう中で、小売事業者が物流専門業者に求める機能は高度化していくことが想定される。本項では、物流専門業者、特に 3PL 事業者が対応を求められる次世代流通に必要な物流の変革について述べる。

次世代流通における物流を整理

まずは、3PL 事業者が対応すべき物流について明らかにするべく、次世代流通における小売業の変化と必要とされる物流について整理する。

オンラインとオフラインが融合する OMO にシフトしていく

前章までで述べた通り、次世代流通では、店舗という消費者との接点を通じた機能提供から個人単位での消費者ニーズを起点とした機能提供に変化していく。かかる中、小売事業者は、従来の店舗型小売を軸にしたビジネスモデルから、オンラインとオフラインが融合した OMO にビジネスモデルを徐々に変えていくこととなるであろう。

OMO に求められる物流の実現のため、小売事業者には SCM 高度化と店舗ネットワークの再構築が必要と考えられる

オンラインとオフラインが融合する OMO においても、小売事業者求められる物流機能として商品を届けるための輸配送の機能は残り、むしろ消費者ニーズの多様化に応じて、小売事業者にはより複雑かつ多様な輸配送が求められることになると推察される。小売事業者が複雑かつ多様な輸配送に対応するためには、消費者から得られるデータ、流通過程で収集出来るデータを活用しながら物流オペレーションや店舗・倉庫等の立地を改善し、より迅速かつ効率的な輸配送を実現する必要がある。言い換えれば、より迅速かつ効率的な輸配送の実現には、データを活用した SCM の高度化によって物流コストの極小化と多様化する消費者ニーズへの対応を両立することと、店舗ネットワークの見直しによって次世代流通に適したネットワークを新たに構築し直すことの二つの要素が求められるものと考えられる。

3PL 事業者の立場から見ると、物流オペ部分のみを担う場合と、戦略立案も担う場合と、二つの関わり方が存在

SCM の高度化、店舗ネットワークの再構築といったロジスティクス²戦略は、小売事業者にとって経営戦略の根幹をなすものであるため、ロジスティクス戦略立案の主体は小売事業者であることが自然であると考えられる。しかし、実際は小売事業者は 3PL 事業者に、倉庫運営、陸送といった実際の物流オペレーションのみならず、ロジスティクス戦略立案を含めて外注している場合も多く、3PL 事業者がロジスティクス戦略のコンサルティングを含めて物流を受託する 4PL や LLP (Lead Logistics Provider) と呼ばれるビジネスモデルが成立している。つまり、3PL 事業者の立場から見ると、小売事業者のロジスティクス戦略に関わる際には、ロジスティクスにおける物流オペレーション部分のみを担う場合と、小売事業者に代わってロジスティクス戦略まで担う場合の二通りの関わり方が存在する。

3PL 事業者の立場から SCM 高度化と店舗網再構築が重要な理由を整理

小売事業者自らが担うにせよ、小売事業者に代わって 3PL 事業者が担うにせよ、SCM の高度化、店舗ネットワークの再構築が次世代流通に必要なことは変わらない。そこで以下では、これら二つの要素がなぜ次世代流通を実現する上で重要なのかについて整理するとともに、本章における主役である 3PL 事業者がどう対応すべきかについて述べていく。

² ロジスティクスの定義は、米 CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) によると、「顧客の要求を満たすために、発地から消費地までのモノ、サービスおよび情報の流通と保管を効率的かつ効果的に計画、実行、管理するサプライチェーンプロセスの一部である」とされている。

小売事業者には物流コスト極小化と消費者へのサービス向上の両面でSCM高度化が重要。3PL事業者はそのSCM高度化を担うことで小売事業者の事業に深く入り込むことを目指す

SCの可視化には、物流データ、商流データ連係が必要となる

まず、SCM 高度化について述べる。次世代流通において、小売事業者は物流コストの極小化を目標の一つとする。そのためには、高精度な需要予測により販売数量を予測し、在庫水準を適正化し、商品調達先から適切なタイミングに適切な量の調達を行うことが必要となる。加えて、高度な物流ネットワークの構築と物流コスト極小化を両立することも求められる。このような中で、小売事業者には SCM の高度化によるオペレーションの効率化が必要となる。また、次世代流通においては顧客理解のための販売データ収集、フリクションレスなデリバリーのための在庫配置適正化、注文データに基づくスピーディーな発送が必要となる。つまり、小売事業者は、消費者へのサービス向上の観点においても、販売データ、在庫データ、商品調達データ等の商流データを一元管理し、そのデータを活用した SCM 高度化による、効率性と冗長性³を兼ね備えたロジスティクス体制の構築を目指すことになる。3PL 事業者は、物流コスト極小化のためのオペレーション効率化、及び消費者へのサービス向上に向けたロジスティクス体制構築の両面において核となる SCM 高度化を担うことで、小売事業者の事業に深く入り込み、小売事業者にとって欠かせない存在となることを目指すものと考えられる。

SCM の高度化にはまずサプライチェーン(以下、SC)全体の可視化が求められる。そのためには、SCの上流から下流にかけてのリアルタイムでのデータ連係が必要である。データは主に物流データと商流データがあり、それぞれ用途が異なる。物流データは物流マスタ、車両位置情報・発着予定時刻、パース空き／予約状況等の主に物流オペレーションの効率化に資するデータであり、商流データは購買情報、在庫情報、販売情報等の主に SCM 高度化に資するデータである。また、物流データ、商流データはいずれも、後述する店舗ネットワークの再構築をする上でも重要な情報になると考えられる(【図表 2】)。

【図表 2】本章における物流データと商流データの区別

		物流データ	商流データ
データ例		<ul style="list-style-type: none"> 物流マスタ(寸法・重量・耐荷重等) 車両動態情報 パース空き状況／予約状況 	<ul style="list-style-type: none"> 生産情報 調達(購買)情報 在庫情報 販売情報
各項目への寄与度	店舗ネットワーク再構築	高い	高い
	SCM高度化	低い	高い
	物流オペレーション効率化	高い	低い

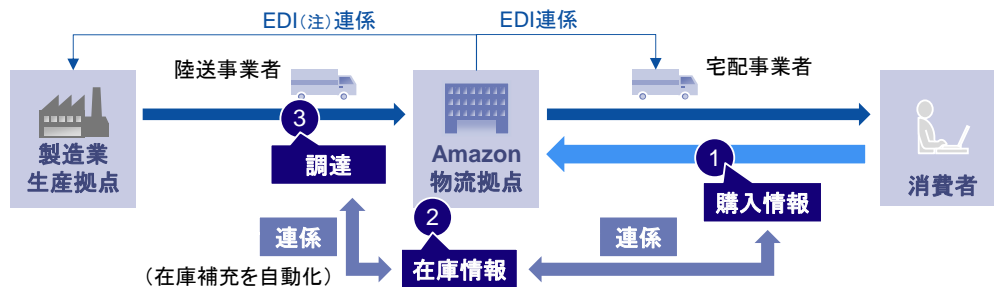
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

³ 自然災害、障害等の発生に備えて、予めネットワークを多重化したり、予備の輸送手段を確保したりする等、必要最低限より余剰を持たせること。冗長性を高めることで、障害時の事業継続性が高まる効果が期待される。

SC 全体を垂直統合している企業は SC 全体の可視化を実現しているものと推察

データ連係は SC を垂直統合している企業において実現されている事例が多い。例えば、Amazon は販売と倉庫運営の双方を自社で担っており、販売はシステム上で一括管理した上で、倉庫における入荷・保管・出荷もシステム上で管理している。つまり、販売管理と在庫管理をシステム上でデータ連係させることを通じて、販売物流における SC 全体を可視化することが可能となっているものと推察される（【図表 3】）。

【図表 3】 Amazon による販売物流 SC 可視化（弊行認識）



(注) EDI とは、電子データ交換 (Electric Data Interchange) の略で、通信回線を通じて各種取引データをやり取りする仕組みのこと
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

垂直統合出来ていない企業は複数企業でのデータ連係が必要

一方、SC 全体を垂直統合出来ていない企業では、SC の上流から下流にかけて多数の企業が存在しており、複数企業でのデータ連係が必要となる。日本は SC が多段階に分かれていることが多く、複数企業でのデータ連係が必要となる場合が多いと考えられる。そのため、多数の企業が参加可能なデータ連係プラットフォームを整備し、参加企業同士でデータ連係を行うといった対応が求められるものと思われる。

複数企業でのデータ連係は一筋縄にはいかない

現状では、複数企業でのデータ連係プラットフォームの構築はなかなか進んでいないのが実態である。データ連係プラットフォーム提供者、つまりデータ連係の旗振り役は、商流データ連係を実現した際に商流データ活用による SCM 高度化メリット、物流データ活用による物流オペレーション効率化メリットの双方を享受することが可能である小売事業者が担う場合が考えられるが、現状では日本の大手小売事業者がデータ連係を主導しようという目立った動きは見られない。また、大手小売事業者が物流を物流専門業者に委託している場合があるが、その場合において物流専門業者は SC 全体の管理を一社で受託しているわけではないため、物流専門業者は SC の中で自らが受託している部分について局所的に最適化を図ることにとどまっており、物流専門業者もデータ連係による全体最適を図ることが出来ていない状況である。結果として、日本ではデータ連係の旗振り役が不在となっている。

データ提供のメリットを定量的に示すことが難しいこともデータ連係が進まない要因と推察

データ連係の旗振り役になろうとしても、データ提供者であるSC上の各プレイヤーに対し、企業にとって貴重な資産であるデータを提供することのメリットを定量的に示すことが難しいという側面も、データ連係が進まない要因として挙げられる。各プレイヤーにとっては、データ連係することがコスト削減に繋がるであろうという考えには賛同出来ても、システム投資等のデータ連係に必要な投資コストに対し、どれだけの費用対効果が得られるのかが分からなければ実際の投資判断は難しい。一方で、プラットフォーム提供者側は、現状でデータ連係が出来ていないことから、データ連係時にどれだけコストが削減出来るかを試算することは難しく、各プレイヤーにコスト削減効果を定量的に提示するのは難しい。これが、データ連係が進まない要因の一つと考えられる。

物流業、小売業の間でコスト削減メリットをどう配分するか、という問題も

また、仮にコスト削減効果の定量化が出来たとしても、そもそも物流専門者と小売事業者は受託者と委託者の関係であり、物流専門者の利益と小売事業者の利益はトレードオフの関係にあることから、データを共有して物流コストを削減した際に、その削減したコストメリットを物流専門者と小売事業者のどちらが享受するかというメリット配分の問題も発生する。

小売業、物流業と比べてメーカーはデータ連係に関するハードルが高いと推察

加えて、小売事業者や物流専門者と比較し、メーカーにとってデータ連係のハードルが高いことも、データ連係の進展を阻害する要因となっているものと考えられる。小売事業者や物流専門者は商流データ連係を行いSCMを高度化することや、物流データ連係により物流オペレーションを効率化することにインセンティブがあることから、システム投資等のコスト増加を受け入れる余地があると考えられる。一方で、メーカーは物流コスト削減に強いインセンティブがあるものの、システム投資にコストがかかることに加え、SCの川上にいるために電子タグ貼付に関する人件費増加のような追加負担もあり、投資コストに対する費用対効果を見出しづらいことが想定される。また、納品情報漏洩に対する懸念というコスト面とは別の心理的障壁もあり、データ連係に対するハードルが小売事業者や物流専門者と比べ高いのが実態であると推察される。

日本では小売業以外によるプラットフォーム構築の可能性も

以上のように、データ連係へのハードルは高いものの、新たなデータ連係プラットフォーム構築に向けた動きは徐々に出始めている。小売事業者が目立った例は見られないが、3PL事業者の国内最大手⁴である日立物流がデータ連係の旗振り役としてデジタルプラットフォーム構築に向けた協創を中期経営計画で掲げている。日立物流は物流・情報流・金流・商流を束ねるオープンプラットフォームの構築を目指しており、単純な物流コスト削減にとどまらないビジョンを掲げている。最大手の3PL事業者がテクノロジー企業や大手荷主を巻き込んでオープンプラットフォームを構築することが出来れば、データ連係が進む契機となる可能性はあるであろう。また、直近では2019年12月に三菱商事とNTTが流通分野においてDX推進に関する業務提携に合意した。流通分野の大手である三菱商事とデータの取り扱いに長けたNTTのDXプラットフォーム構築に関する連携は、将来、国内流通におけるプラットフォームともなるポテンシャルを秘めており、今後注視すべき取り組みの一つと言えるであろう。政府においては、内閣府が主導する戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)「スマート物流サービス」において、商流・物流データ連係プラットフォームの構築を掲げている。海運業界におけるシップデータセンター⁵主導の

⁴ 月刊ロジスティクス・ビジネス「3PL 白書 2019」(2019年9月号)による。

⁵ 日本における船級協会である一般財団法人日本海事協会の100%出資の子会社として設立され、船舶に関わるビッグデータ基盤として運航データを収集、蓄積し、利用者にデータを提供するデータセンターの運営を行う。

IoS⁶オープンプラットフォームのように第三者機関が主導することで民間事業者の参加が進む可能性もあるであろう。

データ連係の実現に向けた具体的な取り組みの進展が求められる

次世代流通においては SCM 高度化によるコスト極小化、消費者向けサービス向上の重要性がより高まっていくことを鑑みると、データ連係プラットフォーム構築への取り組みは避けられないものと考えられる。物流事業者、特に 3PL 事業者には、データ連係の実現に向けた具体的な取り組みの進展により、小売事業者に選ばれ続ける存在となることが求められよう。

データ連係は物流業界の喫緊の課題である人手不足問題の改善にも寄与

ここで、データ連係の実現が物流業界の喫緊の課題である人手不足問題の改善に寄与することにも言及しておきたい。物流データ連係、具体的には物流規格の標準化と物流マスタの共有、トラックの位置情報・発着予定時刻の共有、トラックバースの空き／予約状況の共有等により、トラックの積載率向上、荷待ち時間の改善が可能となるであろう。更には荷主とトラック運転手のデジタルマッチングといった効率化に向けた取り組みの進展にも繋がるであろう。また、商流データ連係は、SCM 高度化の実現により、本来必要ない輸送や庫内作業を減らすことに繋がり、人手不足問題の改善に寄与することとなる。

小売事業者には OMO に最適化されたネットワークを構築することが求められる。3PL 事業者はそこに深く入り込むことで代えの効かない存在となることを目指す

続いて、店舗ネットワーク再構築の必要性について考察する。次世代流通においては、現在より EC 化率が上昇することに伴い、店舗のあり方が変化し、オンラインとオフラインの融合も進展すると考えられる。そのため、小売事業者にはオンラインとオフラインが融合した OMO に即した、より速くより低コストで消費者まで配送出来るネットワークの構築が競争環境上必要となる。さらに、店舗型小売の物流量は減少していくと想定されることから、従来の店舗型小売に立地上最適化された店舗ネットワークも見直される必要があるであろう。具体的には、既存物流センターの整理、EC 専用物流センターの新設（もしくは増設）に加え、店舗からの商品発送体制構築、店舗在庫と物流センター在庫の一元管理と在庫補充体制構築、在庫水準・輸配送コスト・人件費等を踏まえた最適な商品発送拠点選択を行えるシステム整備といった対応により高度なネットワークを構築することが、高いサービス品質と採算性を両立する上で必要となるであろう。3PL 事業者は、商流データを取り扱う能力を高めることで、小売事業者が店舗ネットワークを再構築する際に小売事業者のロジスティクス戦略立案に深く入り込み、小売事業者にとって代えの効かない存在となることを目指すべきであると考えられる。

リバースロジスティクスの体制構築も重要な要素

次世代流通においては、EC 商品返品増加や中古市場の拡大を通じて、物流の出発点が消費者である物流（以下、リバースロジスティクス）の重要性が高まることから、店舗ネットワーク再構築の一環としてリバースロジスティクスの体制構築も重要になると考えられる。EC・小売事業者にとって消費者ニーズ対応の観点で重要なリバースロジスティクスであるが、3PL 事業者や宅配事業者にとっても他社との差別化や付加価値の提供による収益力の強化、更には片荷解消の観点でも取り組む意義はあるであろう。リバースロジスティクス体制の構築には、専用物流センターの新設（もしくは既存物流センターにおける通常のロジスティクスとの別管理）や流通加工体制の整備等が必要となる。また、通常のロジスティクスより困難なリバースロジスティクスの需要予測への挑戦や既存の物流ネットワークを活用した配送体制構築によるコストの極小化は、リバースロジスティクスの採算性向上において重要になると推察される。

⁶ Internet of Ships の略。船舶における IoT のことを指す。

米国では、大手の小売事業者、物流事業者が、リバースロジスティクス強化に向けた取り組みを進めている

米国では、小売事業者が O2O に対応する流れの中でリバースロジスティクス強化に向けた取り組みも進めている。例えば、店舗型小売では Walmart が、返品を簡素化するアプリ「Mobile Express Returns」により消費者の来店を促すとともに、再販チャネル「Walmart Liquidation Auctions」を自営することで再販の内製化も行っている。また、靴を主な商材とする EC 事業者である Zappos が、送料・返品無料等のストレスフリーな返品体験により、それまで難しいとされてきた靴の EC 販売で顧客獲得を実現してきた。こうした中で、物流事業者もリバースロジスティクスの強化に向けた取り組みを進めている。例えば、UPS は、EC・小売事業者向けに返品管理サポートツールの提供を行うことでファーストマイルの取り込みを行い、スタートアップの Optoro と連携しリバースロジスティクスの返品フローの高度化を図っている。FedEX は、大手小売と提携して返品窓口となる拠点の整備を行うとともに、リバースロジスティクスに強みを持つ 3PL である Genco を買収し、体制を強化した。

国内 3PL 事業者もリバースロジスティクス強化を目指すこととなる

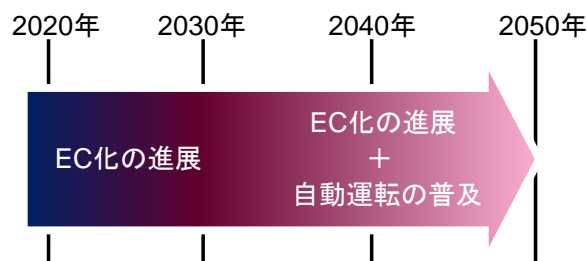
日本の 3PL 事業者も、リバースロジスティクスの重要性が高まっていく中で、商流データを取り扱う能力を高め、通常の物流よりも複雑なリバースロジスティクスにおいても高度なサービスを提供することにより、小売事業者に深く入り込むことを目指すこととなる。

(2) 次世代流通の実現による業界構造の変化

EC 化の更なる進展、自動運転の普及により流通業界構造は大きく変化するものと推察

次世代流通が実現していく中で、流通業界に属するプレイヤー（小売事業者、3PL 事業者、宅配事業者）の関係は変化していくものと考えられる。その中で、物流事業者の事業環境に大きな影響を与える事象は大きく二つ存在する。一つは、EC 化の更なる進展であり、もう一つは自動運転の普及である。EC 化の進展は既に始まっており、それに伴う変化も 2020 年代、2030 年代を通じて徐々に進展していくことが想定される。消費者需要の多様化を起点とした小売業の変化に伴い、求められる物流機能も一層の高度化が求められることから、EC 化の進展は物流専門者に更なるデータ活用を促すこととなる。一方、自動運転の普及は 2030 年代以降に本格化する事象であり、既に始まっている EC 化の進展による変化に加わる形で、物流事業者の事業環境に大きな変化をもたらすことになるものと考えられる（【図表 4】）。

【図表 4】 EC 化の更なる進展と自動運転普及の時間軸（イメージ）



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

まずは、EC 化の更なる進展に伴う業界構造の変化から述べる。EC 化の更なる進展、つまり店舗型小売のシェア低下と EC のシェア上昇により、現在の流通業界の勢力図に 3 つの大きな変化が起きると考えられる。

EC 化の更なる進展により、大手 EC 事業者の物流における地位が向上

勢力図の変化の一つ目は、ロジスティクスを自営する大手 EC 事業者の 3PL 事業における地位向上である。EC 事業は物流品質を自社で管理可能な直販型と物流品質を出品者に依存するマーケットプレイス型(モール型)に分類することが可能であるが、直販型である Amazon のみならず、従来よりマーケットプレイス型である楽天もワンデリバリー構想を掲げ自社物流網の構築を進めている。そのため、EC 物流の増加に伴い、ロジスティクスを自営する大手 EC 事業者の国内 3PL 事業におけるプレゼンスは益々高まっていくことになるかと推察される。3PL 機能の巧拙が EC 事業者の競争力を左右する可能性もあるであろう。

EC 化の更なる進展により、店舗型小売の物流を担う 3PL の相対的な地位が低下

二つ目の変化は、店舗型小売の物流を担っていた 3PL 事業者の相対的な地位低下である。現在は中堅・中小 EC 事業者の EC 物流需要を背景に国内 3PL 市場が拡大基調にある。しかし、中長期的には小売市場全体の縮小、店舗型小売のシェア低下、EC 物流における大手 EC 事業者の地位向上が相まって、国内 3PL 市場はピークアウトし縮小に向かうことが想定される。

EC 化の更なる進展により宅配事業者の地位が向上

三つ目の変化は、EC 物流の増加に伴う宅配件数の増加と、宅配事業者の地位向上である。但し、宅配市場の拡大に伴い市場参加者が増加し競争環境が厳しくなることが想定され、各事業者は戦略の巧拙が問われることになるであろう。

3PL が厳しい環境に置かれる

このように、EC 化の進展により、物流事業者、特に 3PL 事業者が現在より厳しい競争環境に置かれることが想定される。

自動運転の普及がもたらす二つの要素

続いて、EC 化の進展に加わる形で起きるであろう自動運転の普及による変化について述べる。自動運転の普及がもたらすものは、物流コストの極小化と物流事業者の付加価値領域の縮小であると考えられる。

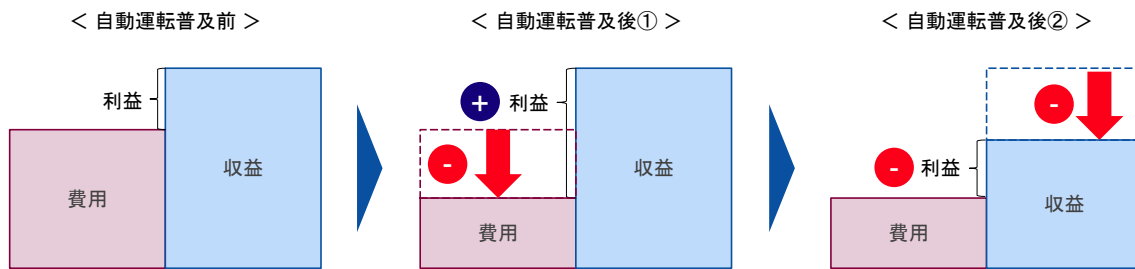
自動運転の普及により物流コストが極小化に向かう

物流コストにおいてトラック運転手の人件費は資本費、燃料費と並ぶ主要なコストの一つであるが、自動運転によりトラック運転手の人件費は限りなくゼロコストに近付くことになり、物流コストは極小化へ向かうであろう。ここで、もし物流事業者が成功裏にコスト削減することが出来れば、享受する利益を増加させる余地がある(【図表 5】<自動運転普及後①>)。

3PL 事業者の付加価値領域は縮小し、オペレーショナルエクセレンスによるコスト競争力が問われる形に

また、トラック運送事業者の大きな付加価値の一つとして、トラック運転手の確保と管理のノウハウが挙げられるが、自動運転の普及に伴いその付加価値は大きく低下し、極論を言えばトラック運送事業者でなくてもトラック運送を行うことが可能となることも想定される。デジタルマッチングによる配車の自動化が実現すれば、トラック運送事業への参入障壁は更に低くなり、利益率はより低下する可能性がある。物流センターにおいて自動化・省人化が進展することも加われば、3PL 事業は陸送、倉庫の両面において参入障壁が低下するであろう。その場合、荷主の 3PL 事業者に対する支払い物流費は徐々に減少していくことが想定される(【図表 5】<自動運転普及後②>)。物流事業者は、トップラインに限られる中で、テクノロジーやデータの利活用等の取り組みを通じたオペレーショナルエクセレンスによるコスト競争力が問われることになるものと推察される。

【図表 5】自動運転普及による物流事業者の収益構造(イメージ)



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

3PL 事業者は参入障壁を築く上でも荷主の SC に深く入り込むことが必要

3PL 事業者としては、参入障壁を築く上でも、自動運転の普及により付加価値が低下し利益が縮小していく前に、川上から川下までをデータで繋ぎ需給をコントロールする等の高度な SCM 提案力の駆使によって荷主の SC に深く入り込み、競争優位を構築することが理想となる。それにより、第三者への高い参入障壁を築き、荷主からの収益減少もある程度防圧するポジションを築くことが可能となるであろう。

EC 化進展と自動運転普及により 3PL 事業者は構造変化にさらされる懸念

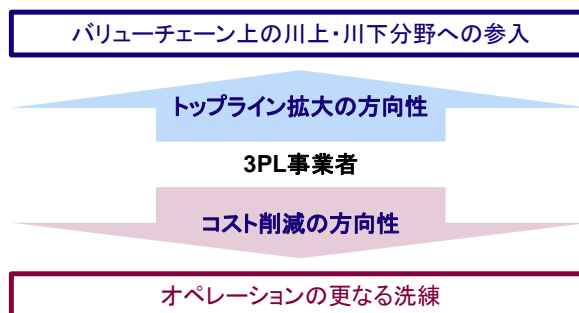
但し、【図表 5】<自動運転普及後②>のうちに競争優位を構築出来ない場合は、EC 化の更なる進展による 3PL 事業者の相対的な地位低下、自動運転の普及による 3PL 事業の付加価値低下により、次世代流通において 3PL 事業者が厳しいポジションに立たされることが懸念され、その中で生き残るための戦略が求められると考えられる。

(3) 物流事業者の戦略方向性

オペレーショナルエクセレンスの徹底とバリューチェーンの拡大という二つの戦略方向性

物流事業者、特に 3PL 事業者には、次世代流通による業界構造の変化の中で勝ち抜くために大きく二つの戦略方向性があるものと考えられる。一つは、限界までオペレーションを洗練し、荷主への提案力とコスト競争力を高めた物流におけるオペレーショナルエクセレンスを徹底した企業として生き残りを図る方向性であり、もう一つは、オペレーショナルエクセレンスの徹底によるコスト削減に加えて、バリューチェーン上の川上、川下分野に参入しトップラインを伸ばしていく方向性である（【図表 6】）。

【図表 6】3PL 事業者 に 想定される 戦略方向性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

OMO に最適なネットワーク構築と高度な SCM で競争力を高めることが有効

データ連係プラットフォーム構築にあたっては、スモールスタートから徐々にプラットフォーム参加者を増やすアプローチが現実的と推察される

バリューチェーンの川上、川下分野への参入、例えば小売業への参入も考えられるのではない

小売と物流が融合する中で 3PL 事業者は立ち位置を見つけていく

オペレーショナルエクセレンスの徹底においては、オーガニックな手法として「次世代流通の実現に向けた物流の変革」の項で述べた OMO に最適化されたネットワーク構築と SCM の高度化への対応力が必要となるであろう。自動運転や自動化・省人化機器の普及により陸送事業、倉庫事業の参入障壁が低下していく中、3PL 事業者はテクノロジーやデータを駆使した高度な SCM を付加価値領域として磨き上げ、競争力を高めることが有効と考えられる。

SCM 高度化にあたっては、SC 可視化のためのデータ連係プラットフォームの構築が課題となる。3PL 事業者にもプラットフォームを構築するチャンスはあると考えられるが、プラットフォームというインフラを構築すれば SC 上の各プレイヤーが自然に参加してくるというものではない。プラットフォーム構築に向けた現実的な進め方としては、まずはプラットフォーム構築について理念を共にする事業者同士でデータ連係を行い、スモールスタートとスモールウィンを実現し、次にその成果を対外的にアピールすることでプラットフォームに更なる参加者を募っていくといった動き方が必要となるものと推察される。加えて、インオーガニックな手法として同業他社との提携もしくは同業他社の買収による規模拡大と効率化も有効な手段となり得るであろう。

一方で、前項で述べたように 3PL 事業者の付加価値領域が限定的になっていく中では、3PL 事業者は自社の付加価値領域である物流を基点としてバリューチェーンの川上、川下分野に参入しトップラインを伸ばしていく方向性もあり得るであろう。例えば、川下分野である小売業への参入も考えられる。OMO がより浸透した次世代流通において、物流の競争力が小売業における事業の成否を分ける中、小売と物流の融合がこれまで以上に進んでいくことが想定される。そうした環境下では、小売事業者がこれまで外部委託していた物流を再び内製化していく、もしくは小売事業者が物流業に参入するという方向性が想定される一方で、物流専門業者が小売業に参入する動きも考えられなくはない。物流専門業者が小売業への参入を検討する際には、物流専門業者が小売業を一から拡大していくのは考えづらく、次世代流通の実現に成功し生き残りを果たした店舗型小売事業者や EC 事業者との資本提携や買収といったインオーガニックな方法が有効であろう。

いずれにせよ、小売業におけるロジスティクスの重要性を鑑みると、小売と物流の融合は小売業の本来あるべき姿と捉えられる。その中で、3PL 事業者はオペレーションを磨き上げて小売業に選ばれる存在となるか、新たなビジネス領域に挑戦して成長を目指すこととなる。

3. おわりに

次世代流通の実現に向けて、物流専門業者は外部環境変化対応の巧拙が問われている

テクノロジーの発達等により外部環境が大きく変化していく中で、物流専門業者が変化に適切に対応出来るかという巧拙が問われている。特に、自動運転の普及後は、これまで物流専門業者の強みであった輸送キャパシティの供給能力の価値が大きく低下し、物流専門業者のあり方は大きな変化を求められるであろう。物流専門業者は、テクノロジーの活用等によりオペレーショナルエクセレンスを徹底して同業他社に先んじて荷主の SC に入り込み競争優位を構築するか、バリューチェーン上の川上、川下分野に参入してトップラインを伸ばしていくか、もしくはその両方の戦略を採ることが必要になってくるであろう。EC 化の更なる進展や自動運転の普及を遠い未来の話と捉えて楽観的に構えるか、目の前に迫ったビッグイシューと捉えて今から対策検討を開始するかによって、事

業者の将来が大きく変わってくる可能性がある。物流専門業者が新たな挑戦により事業環境の変化に対応していくことを切願する。

みずほ銀行産業調査部
公共・社会インフラ室 丹羽 光
hikaru.niwa@mizuho-bk.co.jp

©2020 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。