

# 3PL企業の生き残り戦略⑬

船井総研ロジ 取締役常務執行役員 赤峰 誠司氏



買など)やWMS(倉庫管理システム)開発費用などの合計は、見込み月間売り上げの三倍以上のインシャルコストが発生。案件に関わる関係者の人件費も売掛金回収前に支出する。これらの事情を考えると、中小物流事業者が3PL事業を戦略の中心として展開するにはかなり荷が重い。

## 運送の現場力は「安全運行」

中小事業者が生き残る道はケイパビリティ(組織特性)の徹底追求だ。ケイパビリティとは、企業が全体として持つ組織的な能力。物流事業者にとっての組織的な能力とは、「スバリ」現場力だ。

輸送にしても倉庫・センター運営にしても、現場力の高さが物流事業者としての価値を決める。

経営トップからパートタイマーに至る全員が共通して持つ価値観や、現場運営の技術力を向上しようとする企業文化の醸成こそが、

企業独自のケイパビリティとして荷主に訴求できる。

運送の現場力は、安全・安心運行。法を順守し、

納期を守り、品質を担保する。至極当たり前のことだが、組織的に全員が同じ意識を持つて業務を遂行し続けるのは難しい。

倉庫・物流センターでは、5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)の徹底。5Sを追求している物流現場は生産性も向上

し利益が創出される。現場力の追求は大手でも中小でも可能だ。

中小事業者は何が自社のケイパビリティかをいま一度熟考してほしい。

赤峰 誠司氏(あかみね せいじ)

船井総研ロジ 取締役常務執行役員  
統括本部長。専門分野は物流子会社戦略コンサルティング、M&Aアドバイザー、ビジネスチューニング、エンズ。

物流事業の大多数は、中小企業が経営する道路貨物運送業(六万三千社)が占める。中小の物流事業者にとって、3PL(サードパーティー・ロジスティクス)は生き残りをかけた希望だが、極めて困難な戦略でもある。

中小にとって3PLが難しいのは、三つの経営資源が必須なため。

一つ目は、人的資源。マーケティング・企画分析・提案営業・実行マネジメント・改善活動など、求められる人材は多岐にわたる。中小事業者が一番確保しにくい。

二つ目は、I・C T(情報通信技術)

力。3PLは荷主を代行して物流の管理・運営を行うため、荷主以上のICTスキルとパワーが求められる。三つ目は、資金力。人材もICTも資金なくして確保はできない。3PL事業では、荷主への提案営業活動の後、受注

開始準備・立ち上げなどのプロセスを経て、最初の売掛金回収までの期間は約一年間だ。

物件確保費(保証金や前家

## 中小物流企業の組織特性(1)

### 経営に必要な3資源