

日本におけるサードパーティ・ロジスティクスの進化

Evolution of Third Party Logistics in Japan



中谷 祐治：ロジ・ソリューション株式会社 常務取締役 戦略コンサル事業部長、プリンシパル・コンサルタント

略 歴

関西大学工学部管理工学科卒。センコー株式会社、コンサルティング系サードパーティ・ロジスティクス事業者、商社系物流子会社を経て、2006年センコー株式会社に再入社、2008年ロジ・ソリューション株式会社設立時より所属。著書は、「間違いだらけの物流業務委託」「物流（ロジスティクス）の基本教科書」。

[要約] 日本において1990年台後半ごろに登場してきたサードパーティ・ロジスティクス(3PL)は、「物流部門やロジスティクス部門の業務の一部を代行してくれる第三者」である。荷主にとって物流部門が行っている定常的な業務や管理・改善業務を3PLとともに行うことで、最適体制の維持や高度化と戦略立案や実行の強化がねらいである。

近年のロジスティクスを取り巻く環境の変化は大きく、労働力不足への対応、新技術・新システムの導入や応用、サプライチェーン・マネジメントの範囲拡大への対応、災害の激甚化・頻発化への対応、地球環境を意識した施策の企画や実行などが求められている。

3PLは、このような環境変化に対して、ロジスティクスの分野における活動の深さと幅が今まで以上に広がり、それに対応するための進化が求められている。同時に対応のための実力アップが喫緊の課題である。

1. はじめに

サードパーティ・ロジスティクス(3PL)は、1997年の総合物流施策大綱に取り上げられ、2005年にはその定義も見直されているが、2021年からの総合物流施策大綱には取り上げられていない。しかしながら、ロジスティクスを取り巻く環境が激変する中、対応に苦慮する荷主企業にとって、サプライチェーンやロジスティクスを支え、一緒に活動を推進する3PLはなくてはならない存在である。

3PLの定義やこれまでの役割を振り返り、現

在の環境変化において求められていることを整理し、進化が求められる3PLの姿を考察する。

2. 3PL とは

2.1 定義

3PLは、1990年代初めにアメリカで誕生したとされているが、日本では1997年4月に閣議決定された総合物流施策大綱に初めて取り上げられ、「荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託する業務」と定義さ

れている¹。筆者は1999年に「クライアント（荷主）が顧客満足度（CS）の向上/市場競争力アップを目的としてロジスティクス業務を専門事業者に委託し、その事業者は、自らのノウハウを使ってクライアントの立場から、提案/改革/実践する。その活動の結果として両者が最終的に効果を分配する。このような互恵的戦略同盟を組みロジスティクス業務を推進することをサードパーティ・ロジスティクスという。」と独自の定義を行ない、「荷主の立場」、「パートナー」「ロジスティクス」がキーワードであると考えた²。

3PLは荷主の物流部門やロジスティクス部門の業務を代行するため、物流事業者の視点ばかりではなく、荷主の視点も必要である。また、従来の荷主と物流会社の上下関係とは異なり、3PLは荷主と一緒に業務を行う位置づけにあり、パートナーとして、メリットもリスクも双方が負担するWin-Winの関係が求められる。さらに、対象業務は、物流業務だけではなくロジスティクス業務を範囲とすることが特徴で、幅広い領域に対する業務の実行とその管理、ロジスティクスやサプライチェーンを最適に保つための改革や改善の推進といった企画業務などが含まれている。

また、2005年11月に閣議決定された総合物流施策大綱においては、「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、それを包括的に受託し、実行すること。荷主でもな

い、単なる運送事業者でもない、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。」と定義されている³。

以上のことから「3PLとは、物流部門やロジスティクス部門の業務の一部を代行してくれる第三者」と言える。

2.2 3PLの位置づけ

2.2.1 元請物流事業者との位置づけの違い

荷主企業は、日本の高度経済成長期において、製品を作れば売れるという状況にあり、物流事業者は、その物量が右肩上がりに増加し、その物量をいかに捌くかが課題となっていた。その業務は指示された内容を「安全、確実、迅速」に行うことが評価の基準であったため、物流事業者はいわゆる「受け身」の体質が身についたと考えられる⁴。

しかしながら、この体質から抜け出したのが一部の元請物流事業者である。元請物流事業者は複数の物流モードや機能を組合せて物流システムを構築し、荷主に提案していくという形を取ることで、より多くの業務を受託し、取引規模の拡大を指向している。つまり「受け身」から「提案型」に体質が変化していると考えられる。ただし、このような変化があるとしても、元請物流事業者が3PLとなるためには前出の三つのキーワードで考えられることが前提となる。

1 総合物流施策大綱（1997）P3

2 中谷（2015）P134

3 総合物流施策大綱（2005）P6

4 中谷（2020）P40

2.2.2 物流子会社との位置づけの違い

物流子会社は、それぞれの企業の目的のもとで設立され、対象業務も異なり、実物流部門の有無など数多くのタイプがある。物流子会社の設立に際しては、物流を一括で管理して効率化を図り、管理レベルを向上させるという目的が多いが、物流業界に合わせた賃金体系の採用、コストの明確化、人材の出向先などの目的をあわせ持つことも多い。物流子会社としての特徴は、重点が置かれている設立の目的により変わってくる。

親会社の物流管理業務の委託先として位置づけられ、親会社の物流部門が行っている業務の一部を代行している場合は3PLの機能を発揮しているように見えるが、本来の3PLかどうかの評価が必要である。それは、物流子会社は、親会社の物流費削減が物流子会社の売上減となる利害の相反が発生する場合もあり、3PLではなく物流事業者と同じ立場と考えられる場合があるためである。

2.3 市場の伸び

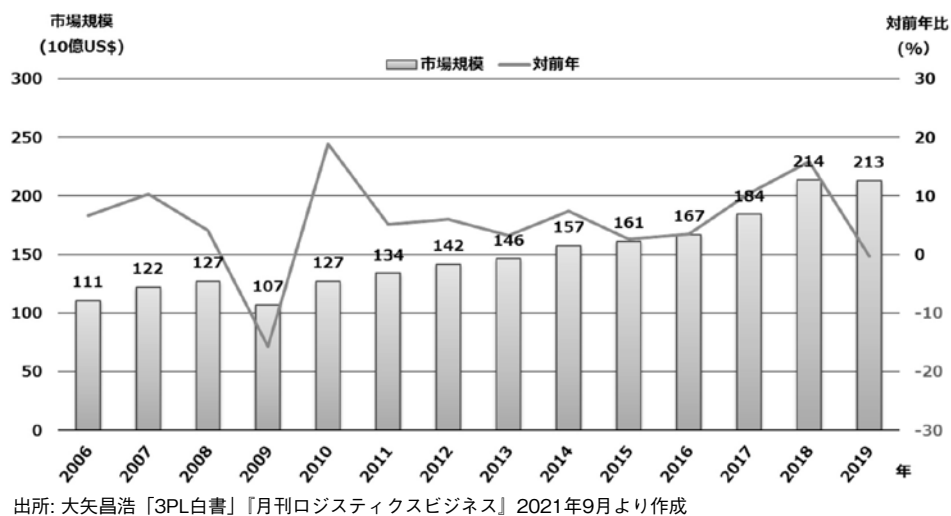
米国の3PL市場は、2019年が2,128億ドルで2006年の1,106億ドルから約1.9倍の伸びを示している⁵。対前年で伸びがマイナスとなったのは、リーマンショックの影響を受けた2009年と直近の2019年である。リーマンショック後の2010年はその前年レベルに戻っており、2019年はほぼ横ばいであった。2011年以降は、運賃が高騰した2018年を除くとほぼ一貫して伸長していると考えられる。

これに対し、日本は2020年度が3兆3,033億円で2006年度の1兆1,238億円から約2.9倍の伸びを示している⁶。経年比較が可能な38社ベースでは、対前年の伸び率が1.9%と成長スピードが鈍化しているが、市場全体としては一貫して伸長している。

2.4 日本における3PLの形態

3PLの進化した形として、リードロジスティクス・プロバイダー（Lead Logistics

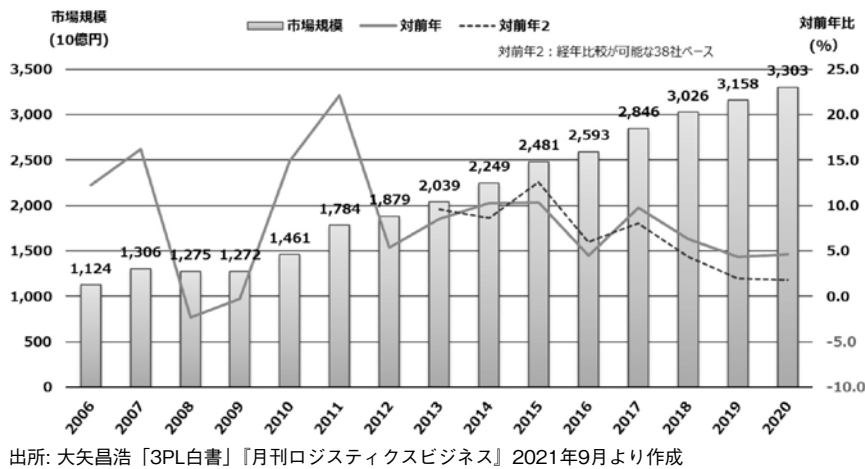
図1 3PLの市場規模(米国)



5 大矢昌浩「3PL白書」『月刊ロジスティクスビジネス』2021年9月No.246 P16

6 大矢昌浩「3PL白書」月刊ロジスティクスビジネス2021年9月No.246 P15

図2 3PLの市場規模(日本)



Provider、LLPと略す)を提唱する企業もある。3PLより高度な業務を行う、3PLを束ねて管理するなどがその機能とされている。

アセット型の3PL(物流資産を持ち、実物流業務も行う3PL)は、荷主物流部門の代行業務を行う機能と物流実務を行う物流事業者の機能があるが、荷主物流部門の代行業務を行う機能が自社を含めた物流事業者を束ねて管理する形となっている。一方、ノンアセット型の3PL(物流資産を持たない3PL)は、実物流会社を起用して業務を行い、ここでも物流事業者を束ねて管理する形となっている。実物流会社を束ねて管理するという意味では、いずれのタイプでもLLPと言われる機能と同じであり、現在3PLと定義されているものと大きな差はないと考えられる。したがって、LLPは、この点において3PLに含めて考えるべきである。

また、現在、日本においては元請物流事業者のなかには、3PLと称している企業があるが、その業務実態は不明である。このような

事業者の中にも3PLが存在していると考えられるため、多様な3PLの形態を考える上では総物流大綱の定義にある狭義の3PLより、幅広く3PLを考えるべきである。

3. なぜ3PLなのか

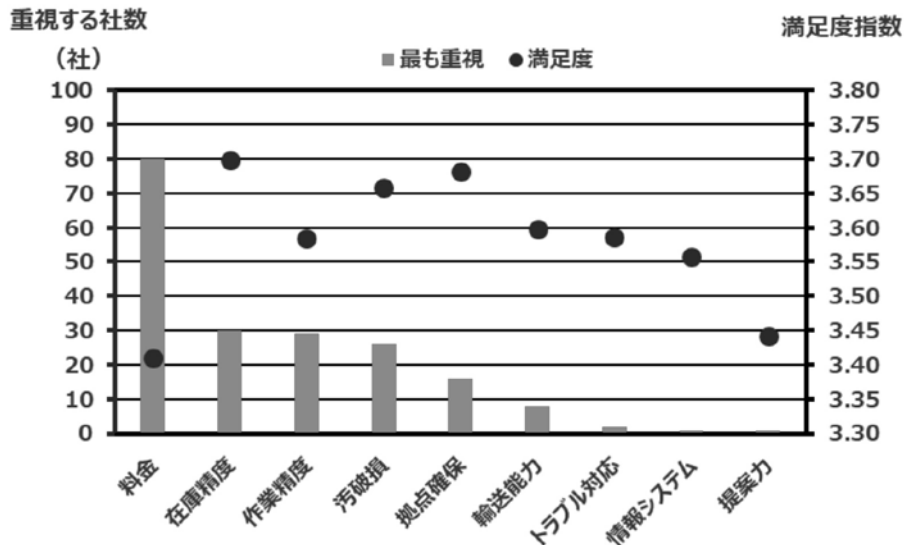
3.1 3PLに期待すべきこと

月刊ロジスティクスビジネス誌で行った3PL荷主満足度調査において、荷主が3PLに求めるものは、「安価な料金」「在庫管理精度の高さ」「作業ミスの少なさ」が上位を占めていた。中でも「安価な料金」は特に重視されていたが、逆に満足度は最も低い結果となっていた⁷。期待に対して結果が十分でない満足度は低下することになるため、期待したほど「安価な料金」すなわち3PL委託によるコスト削減が実現されていないということになる。

3PL活用のねらいは、物流部門が行ってい

7 大矢昌浩「3PL白書」『月刊ロジスティクスビジネス』2015年8月No.173 P30-32

図3 3PLへの期待と顧客満足



出所: 大矢昌浩「3PL白書」『月刊ロジスティクスビジネス』2015年8月より作成

た最適体制の維持や高度化のための企画やその実行を3PLとともに行うことで専門的なノウハウや技術などを活用でき、今まで以上に成果を上げやすくなることである。また、物流部門が行っている定常的な業務や管理・改善業務を3PLとともに行うことで、自社メンバーの余力を生み出し、本来行うべき戦略立案やサプライチェーンに関わる企画などの業務への集中が可能になるのもねらいである。

以上のことから、3PL活用は「コスト削減(安価な料金)」だけに目を奪われるのではなく、「最適体制の維持と高度化」「本来行うべき業務への集中」も含めて、ロジスティクスやサプライチェーン全体の高度化の施策の一つとして考えるべきである。

3.2 3PL活用のポイント

3PL活用のポイントは、「活用のタイミング」「委託範囲」「体制整備」などが挙げられる。

3PLの活用のタイミングは、現在の物流管

理レベルがそれに見合うかどうかということである。企業の物流管理レベルは、大きく「出荷担当」「物流担当」「物流部門」「ロジスティクス部門」に分かれる。3PL活用のタイミングとして適当なのは、戦略策定実行に力を注ぎたい「物流部門」や生産や販売部門と連携した活動に力を注ぎたい「ロジスティクス部門」の段階である。物流の手配とその管理をしているレベルの「出荷担当」や日々の物流の計画や手配、管理を行っている「物流担当」では、3PLを十分に活用できないためである。

3PLに委託する業務として、ロジスティクスや物流の企画、実物流業務の管理と改善が有効である。戦略立案は自社中心で行うべきであり、実物流業務自体は物流事業者へ委託が可能だからである。

また、3PL活用で成果を上げるためには、生産・物流・販売にまたがるロジスティクス部門、もしくはそれらを総合的に見ることのできる管掌役員の任命などの体制整備が有効である。すでに物流をはじめとして各部門で

は、いろいろな施策を実行して効率化が進んでおり、横断的に施策を実行できる体制を整えないと3PLに業務を委託しても効果が期待できないためである。

3.3 3PL活用において注意すべきこと

3PLを活用する際には、3PLの特徴を理解することが重要である。

1点目は、アセット有無による違いである。アセットを持っている3PLに対しては、その提案が自社のアセット中心になっていないかという点の評価が求められる。荷主物流部門の業務の代行を行う機能と物流実務を行う物流事業者では相反する点があり、本来荷主の立場で企画すべきところが物流事業者の立場で企画することが考えられるからである。ある総合物流事業者では、自社のコンサルティング部門を別会社化し3PLとしているが、これは3PLの機能と実物流事業者を切り分けた形となっており、相反する面を解消する工夫と考えられる。

ノンアセット型の3PLの場合は、実物流事業者の管理が十分できる実力があるかという点の評価が求められる。物流実務をよく理解し、実物流事業者の実態を管理・改善できればよいが、その管理レベルが低ければ、円滑な運営のリスクになるためである。

2点目は、3PLの位置づけである。3PLというものの元請物流事業者の域を脱することができず、荷主からの効率化要請と実物流事業者からの値上げ要請の板挟みになるような位置づけとなっていないかという点の評価が求

められる。また、実物流事業者からの要望に対して代替案がなく、申し出に沿って要望を受け入れなければならないような位置づけになっていないかという点も同様である。これらは、3PLと称していても実力が伴っていないければ、費用面のリスクがあるためである。

3.4 3PL選定において注意すべきこと

3PLの選定においては、3PLの強みの評価が重要である。それは、取り扱う商品や業務に関しての実績や経験がなければ、高度なサービスは期待できないためである。また、現在いろいろな形の3PLが登場しており、その3PLルーツを知ることは効果的である。物流事業者出身であれば、実務運営やそのための情報システムは整備されており強みであると考えられる。コンサルティング会社出身であれば戦略立案や物流に関する企画などは得意である。その他の業界からの進出であれば、その業界については強みがあると考えられる。

3PLの業務範囲は物流にとどまらずロジスティクスであるため、その広い対象範囲をカバーする人材確保が求められる。同時に提案段階のコスト負担は3PL側になることが多く、その人材を使った提案作成のコスト負担が大きいいため、その提案に必要な資金面の評価が必要である。

また実務段階では、業務を管理し、改革／改善を進めていくが、この効率化が3PLの利益の一部であり、企画・提案力が求められる。スタート当初は改革／改善ができて、時間とともにテーマが減少したり、テーマの規模

が小さくなったりしてしまうことがあり、それを打ち破る企画や提案が必要だからである。

選定した3PLとは、継続的に業務の高度化や環境変化への対応をすすめていくことが効果的であり、選定時に3PLの実力を十分に評価すべきである。これは、3PLの実力が不足で継続的に事業運営ができない場合、新たな体制構築などに多くの工数が必要になるためである。また3PLは、企画・提案力、物流管理・改善力、情報システム力などが求められるが、中でも企画・提案力が特に重要であり、選定時には注意すべきである。

4. 3PLを取り巻く環境変化と求められること

4.1 とりまく環境

2021年6月に閣議決定された総合物流施策大綱において、現在の物流を取り巻く環境変化として「人口減少の本格化や労働力不足への対応」「Society5.0の実現によるデジタル化・イノベーションの強化」「新型コロナウイルス感染症への対応」「災害の激甚化・頻発化と国民の安全・安心の確保」「地球環境の持続可能性の確保やSDGsへの対応」の5つが取り上げられている⁸。ここではこの環境変化に対して、3PLが求められるもの考える。

4.2 人口減少の本格化や労働力不足への対応

日本の人口は減少に転じており、生産年齢

人口も減少傾向にある。人手不足は深刻化しているがトラックドライバーも同様で、有効求人倍率が全産業平均に対して2倍程度の値を示し、深刻な問題となっている。現状のトラックドライバーの年齢構成では、就業者における29歳以下の比率は全産業平均の16.6%に対し、道路貨物運送業は10.2%と少ない⁹。また、労働時間は全職業平均より中小型トラック運転者で20%、大型トラック運転者で24%長く、年間賃金は全産業平均より中小型トラック運転者で16%、大型トラック運転者で9%低いレベルにある。就業時間が長く年間賃金は低いため、このままでは今後さらにドライバー不足が加速することが考えられる。

トラックドライバーが魅力ある職となるためには、労働時間の短縮や所得額の向上が求められるが、それが実現すると結果として現在に比べて運賃単価は上昇することになり、物流費は増加につながると考えられる。

3PLはこのような状況下で、できるだけ物流コストをアップさせない施策の立案や実行が求められる。運賃は、運賃単価とトラックの便数や配送件数をかけて計算されるが、運賃単価が上がるのであれば、トラックの便数や配送件数を見直すことが求められる。貸切トラックでは、積載効率や稼働率、実車率などを切り口に改善を進めるが、3PLに求められているのは、このような改善とともに拠点立地や輸配送ネットワークの見直し、無駄な物流をしない仕組みの導入など企業のロジス

8 総合物流施策大綱（2021）P1-P3

9 国土交通省「最近の物流政策について」2021年1月22日P4

ティクス全体にかかわる施策の立案と実行である。そのためにはシミュレーション技術などを活用して、最適な輸配送ネットワークを設計し、運用していくなど専門的な能力が求められている。

4.3 Society5.0の実現によるデジタル化・イノベーションの強化

2016年1月に閣議決定された「科学技術基本計画」に狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く超スマート社会としてSociety5.0が取り上げられている¹⁰。超スマート社会は、「必要なもの・サービスを、必要な人に、必要な時に、必要なだけ提供し、社会の様々なニーズにきめ細かに対応でき、あらゆる人が質の高いサービスを受けられ、年齢、性別、地域、言語といった様々な違いを乗り越え、生き活きと快適に暮らすことのできる社会」と定義されている。また、超スマート社会では、サイバー空間と現実世界とが高度に融合した社会とも表現されており、現実世界でモノを取り扱うロジスティクスや物流と密接な関係があると考えられる。

一般社団法人 経済団体連合会は「Society 5.0時代の物流」として提言を公表しているが、ここでも物流はSociety 5.0の先端技術と親和性が高く、データ利活用による変革が最も期待される産業の1つとしている¹¹。また、2030年の物流の姿として、「労働環境の改善を通じた魅力ある産業への転換」「物流業の大規模装置産業への変貌」「シームレスなグ

ローバルサプライチェーンの構築」を上げている。

Internet of Things (IoT)、ビッグデータ、人工知能 (AI) をはじめとした優れた先端技術を積極的に導入し、サプライチェーン全体の効率化・高度化を図る視点は欠かせないが、労働集約型産業である物流産業が大規模装置産業に変貌していくとしている点には注目すべきである。すでに今までなかった省力化・省人化機器が登場し、効率的に業務の行える新システムなども登場しており、物流はこの方向に向かって変革の時期を迎えていることは明らかである。

このような時代の到来に際して、3PLは今まで以上に新技術・新システムの動向をタイムリーに把握し、業務への導入や応用を継続的に企画し導入することや資金的なサポートするなど業務範囲の拡大が求められている。また、将来の方向性を十分に理解した上で、変革を進めていくことが求められている。

4.4 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症は、新型コロナウイルスである「SARS-CoV2」による感染症のことで、世界保健機関はこのウイルスによる感染症のことを「COVID-19」と名付けている。これは、2019年12月以降、中国湖北省武漢市を中心に発生したとされ、短期間で全世界に広がり、人々の生活を大きく変えた。また同時に、サプライチェーンやロジスティクス面にも大きな影響があった。

10 「科学技術基本計画」P10-P11

11 一般社団法人 経済団体連合会「Society 5.0時代の物流」2018年10月16日 P1

公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会による2020年6月のアンケート調査によると、感染症の拡大により物流面の課題は59%で発生し、海外からの調達の遅れは51%で発生したとの結果である¹²。また、海外への納品の遅れが24%という結果もあった。

さらに2020年12月のアンケートでは、感染症の拡大により調達面でリードタイムが伸びた77%、条件に制約・変更が生じている27%、調達できなくなったものがある18%、相手先が変更になったものが18%との結果で、サプライチェーンやロジスティクス面において大きな影響を受けていることがわかる¹³。

今までのサプライチェーン・マネジメントは、サプライヤーから消費者までのプロセス全体の効率化と最適化を実現するものであったが、感染症の拡大により、その対象は範囲が広がっていると考えられる。それは、思い通りに調達や販売ができない状況下で事業を継続するため、柔軟な取引関係の構築や最適な取引先の選定を行う動きがあるためである。これにより、サプライチェーン・マネジメントから、サプライネットワーク・マネジメントへさらに範囲を広げる動きが今後進むと考えられる。

これに対して3PLは、これらに柔軟に対応して荷主とともに最適体制を維持することが重要であり、今まで以上に幅広い提案力や実行力が求められるている。

4.5 災害の激甚化・頻発化と国民の安全・安心の確保

世界経済フォーラムのグローバルリスク報告書2021年版によると、発生の可能性の高いリスクは「異常気象」、「気候変動への適応（あるいは対応）の失敗」、「人的な環境災害」が上位に位置している¹⁴。一方影響が大きいリスクとしては、「感染症の広がり」、「気候変動への適応（あるいは対応）の失敗」、「大量破壊兵器」が上位に位置している。これらを合わせて考えると最も重要なリスクは「気候変動への適応（あるいは対応）の失敗」となっている。

日本でも異常気象による災害も各地で発生し、サプライチェーンの分断を引き起こしている。さらに近年は、その災害の発生頻度が高まり、また災害の規模や範囲が以前よりも大きく激しくなってきた。

このような災害に対して、事業継続計画（Business Continuity Plan、BCP）の策定が求められるが、BCPは「企業が緊急事態（自然災害、大火災、感染症…）に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平時に行うべき活動や、当該緊急非常時における事業継続のための方法、手段などをあらかじめ取り決め、それを文書化したもの。」と定義されており、自然災害への準備だけでなく、それ以外の災害

12 「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大による物流・サプライチェーンへの影響について」公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会、2020年6月30日

13 「新型コロナウイルス（COVID 19）の感染拡大による物流・サプライチェーンへの影響」公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会、2021年1月20日

14 「グローバルリスク報告書2021年版」世界経済フォーラム

に対しても準備することが求められている¹⁵。

この策定においては、リスクを発見して評価し、対策を検討していくことになるが、サプライチェーンやロジスティクス面の検討は、専門家である3PLが荷主とともに進めるべきである。また、実物流業務を担当する物流事業者のBCP策定は遅れているといわれているが、それらの活動に対する支援も求められている。そのために3PLは、BCPの知識を持ち、顧客のBCP策定プロジェクトを支援する力が求められている。災害が起こったときに対応することに加えて、リスクや災害への準備をするという役割も増えてきている。

4.6 地球環境の持続可能性の確保やSDGsへの対応

SDGs（持続可能な開発目標）とは、Sustainable Development Goalsの略で、2015年9月に国連本部で開催された「国連持続可能な開発サミット」において、193の加盟国の全会一致で「持続可能な開発のための2030アジェンダ」として採択されたものである。SDGsは、持続可能な社会をつくることを目指し、世界が抱える問題を17の目標と169のターゲットに整理されている。17の目標には貧困問題、気候変動や資源エネルギー、都市問題、地域間・国内格差など、2030年までの達成に向けて世界が一致して取り組むべきビジョンと課題が網羅されている。また、SDGsは、途上国も先進国も含めた世界中の1人ひとりに関わる取り組みであり、SDGsの

かけ声となった「Leave no one behind（誰一人取り残さない）」という言葉に、その理念が凝縮されている。

SDGsの目標に向かって活動する企業において、今までの財務的視点とは別にESGと呼ばれる非財務的視点の活動に注目が集まっている。ESGは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字を取ったもので、注目されているのは、中長期的に環境問題や社会課題を解決していかなければ、回り回って自らの活動を阻害する要因になると考えられているためである。また、ESGの観点を意識して経営している企業は、将来的なリスクを排除し、長期的に成長できる企業であり、投資対象として有望という考え方もあるからである。

今まで日本の企業は、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、CSR）としていろいろな活動を行ってきたが、寄付活動や慈善活動などのボランティア的な取り組みとして解釈されることが多く、企業の利益追求の事業とは異なる利益を生まないものと考えられることが多かった。しかしながら、ESGは社会課題解決を通して企業も成長していくという異なる視点を持つものである。

サプライチェーンの重要な役割を担う3PLは、その実務においてSDGsやESGを意識した顧客からの要求にこたえる必要がある。すなわち、従来からの役割はそのままに、顧客のESG活動推進のため、財務的な視点を重視した施策とともに非財務的な視点も含めた施

15 中小企業庁「中小企業BCPの策定促進に向けて」2012年11月

策の企画や実行が求められる。ここでも3PLに求められる役割が深化したり、広がったりしていることがわかる。

5. 今後の3PLに求められること

今までの3PLは、荷主企業の物流部門やロジスティクス部門の業務代行を通じてロジスティクスのコスト削減、最適体制の維持や高度化、荷主が本来行うべき業務への集中を支援することが役割であった。しかしながら、取り巻く環境が激変している現在、3PLに対してこれらに加え新たなニーズが発生している。

それは、従来の活動の延長として、労働力不足に対する安定的でコストアップ抑制するロジスティクス体制の構築である。また、Society5.0といわれる超スマート社会への対応であり、ロジスティクス面では将来の方向性を十分理解した上での省力化・省人化や新システムの導入の推進による高度化である。

さらに求められることとして、新型コロナウイルス感染症の拡大に端を発するサプライチェーンから幅広いサプライネットワークへの考え方の変化に対する対応、災害の激甚化・頻発化に対するためのBCPの策定や体制整備、SDGsやESG経営に対応した財務的な視点と非財務的な視点でのバランスの取れた企画の立案と実行がある。

3PLは今まで業務に加えて、将来を予測して施策の先取りをしていくことが求められているが、そのために今まで以上にロジスティクスの分野における活動の深さと幅を広げて

いくことが必要である。すなわち3PLには、取り巻く環境変化に対応した進化が求められているということであり、同時にその対応のための実力アップが喫緊の課題である。

参考文献

- 一般社団法人経済団体連合会「Society 5.0時代の物流」2018年10月16日
- 大矢昌浩「3PL白書」『月刊ロジスティクスビジネス』2015年8月No.173 P30-32
- 大矢昌浩「3PL白書」『月刊ロジスティクスビジネス』2021年9月No.246 P15,16
- 「科学技術基本計画」(2016)
- 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会「新型コロナウイルス感染症 COVID 19 の拡大による物流・サプライチェーンへの影響について」2020年6月30日
- 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会「新型コロナウイルス (COVID 19) の感染拡大による物流・サプライチェーンへの影響」2021年1月20日
- 国土交通省「最近の物流政策について」2021年1月22日
- 世界経済フォーラム「グローバルリスク報告書2021年版」(2021)
- 「総合物流施策大綱」(1997)
- 「総合物流施策大綱」(2005)
- 「総合物流施策大綱」(2021)
- 中小企業庁「中小企業BCPの策定促進に向けて」2012年11月
- 中谷祐治 (2015)「間違いだらけの物流業務委託」日刊工業新聞社
- 中谷祐治 (2020)「基本がわかる実践できる 物流 (ロジスティクス) の基本教科書」日本能率協会マネジメントセンター