

持続可能な物流を実現するための 荷主企業の物流機能内部化・外部化戦略



小林一幸



永島裕理



倉掛祐樹



伊藤将希

CONTENTS

- I 荷主企業における物流再構築の必要性の高まり
- II 物流再編の歴史に見る内部化と外部化の潮流
- III 業種別の物流内部化・外部化の判断軸
- IV 内部化・外部化のパターンとその判断の方法
- V 共同化オプションの考慮
- VI 経営課題として物流の再構築を

要 約

- 1 トックドライバー不足をはじめ物流のリソース制約が厳しくなる中で、企業は物流機能の内部化・外部化をあらためて判断する必要がある。外部化可能な場合が多いものの、物流ネットワークの柔軟な見直しの要否、納期の厳格性、設備制約の有無などによって、物流機能を自社内部に保有する方が有効な場合もある。
- 2 物流は、戦略企画・設計、管理、オペレーションという3つの機能に大別でき、それぞれの機能の内部化・外部化の範囲によって4つのパターンが存在する。自社にとってどのパターンが望ましいかを検討するところから始めるとよいと考える。なお、近年は物流機能の他社との共同化も進んでおり、機能の内部化・外部化の判断の際には共同化について検討することも重要になっている。
- 3 ただし、企業ごとに事情は異なるため、詳細な検討が必要である。
①現状機能・役割の可視化、
②内部化・外部化方針整理、
③実現に向けた課題・アクションプラン策定、
の3ステップで改革方針を定めるべきである。
- 4 荷主企業にとって、物流については長らくコストの管理が中心であったが、今後は持続可能性向上に向けてのアクションが求められる。人口減少時代に突入し人員が希少化する中で、人員の有効活用、人員に頼らない手段獲得といった経営課題に取り組むべき時期にあると考える。

I 荷主企業における物流再構築の必要性の高まり

2024年4月から自動車運転業務の時間外労働の上限規制が適用され、輸送コストの増加・サービス品質の低下・人材不足の深刻化などが懸念されるいわゆる「物流2024年問題」が生じた。この問題に対処するため、メーカー・卸・小売などの物流業務の依頼主（荷主企業）と物流企業の双方が物流網の見直しや受委託関係の適正化を進めている。たとえば荷主企業は、物流拠点での荷物の積み下ろし時に混雑でドライバーが待たされる荷待ち時間の削減や、鉄道や船舶などのより輸送効率が高い輸送手段への変更などの取り組みを進め、物流企業はドライバーの労務環境改善や業務効率化による生産性向上などの取り組みを進めている。企業によってスピードは異なるものの、各々が物流課題の解決に向け意識を同じくしている。

日本政府としても物流業界を取り巻く課題解決に注力している。「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」の開催や「物流改革に向けた政策パッケージ」の策定を行うなど、物流業界を取り巻く商習慣の見直し、物流の効率化、荷主・消費者の行動変容に向けた政府方針を示した。特に「物流改革に向けた政策パッケージ」においては、物流を生活や経済を支える社会インフラと定義したうえで荷主企業・物流企業・一般消費者の三者が協力して改革を行う必要性を説いている。物流に直接関与する物流企業と荷主企業には業務効率化や商習慣の見直しを求めるほか、直接的には関与しない一般消費者にも行動変容を求ることで抜本的・総合的な課題解消を

目指している。

さらに、2024年4月には「物流総合効率化法」「貨物自動車運送事業法」のいわゆる物流関連2法を改正した。この改正により、荷主企業・物流企業の双方に物流効率化に向けた取り組みが要求され、物流センターの混雑緩和、パレットなどの輸送用機材の利用、多重下請け構造の是正、運送契約書面化などが求められる。さらに、一定規模以上の荷主企業には、物流統括管理者を選任し責任体制を明確化したうえで、物流効率化に向けた中長期的な計画の策定とその実施状況を毎年報告することが義務づけられた。これらに違反した際には罰則が科される。

このような状況の中で、メーカー・小売などの荷主企業は、輸送・保管・流通加工など商品を消費者に届けるために必要な物流の体制を再構築する必要がある。これまでも物流子会社の外部化や物流業務をサードパーティ・ロジスティクス（3PL）に委託するなどの改革は見られたが、現在は人口が減少し、物流を支える人手が不足する中で、持続可能な物流を構築するという、より大きな課題に直面している。人口減少時代のあるべき物流を抜本的に構築する必要がある。

そこで本稿では、荷主企業が過去に行った物流再編・改革の取り組みを整理しつつ、改革を進めるうえでの論点を明らかにしたい。特に、これから日本を取り巻く環境を踏まえた際に、内部で保持すべき物流機能と外部化して効率化を追求すべき物流機能とを整理する視点や方法について提起する。

II 物流再編の歴史に見る 内部化と外部化の潮流

荷主企業による物流再編は過去から見られ、現在まで続いている。特に顕著となったのは2000年代初頭であり、メーカーが内部の物流機能を外部化する事例が多かった（表1）。当時を振り返ると、ITバブル崩壊やリーマンショックなどで激変する経済環境の中で、経営資源の選択と集中により存続の道を探るなど、企業は厳しい環境下に置かれていた。特にメーカーは、非本業である物流機能

を切り離して本業に資源集中する潮流があった。また、メーカーとして物流に期待する役割が限定的であったことも背景にある。納品先への定時納品や欠品抑制といった取引に直接影響する要因には目を光らせつつも、物流自体を付加価値業務とは位置づけてはいない状況であった。

たとえば、電子部品大手のTDKは2003年に物流子会社を連結対象から外し、アルプス物流を存続会社として吸収合併を行った。当時は電機メーカーの生産移転が進む中、物流のグローバル化が求められていた。TDKは

表1 物流子会社の売却事例

時期（年）	譲渡元企業	対象企業	譲受企業（株式譲渡先など）
2000	JUKI	東京重機運輸	富士物流
2001	日産自動車	バンテック・日産陸送（現：ゼロ）	（MBOによるカーブアウト）
2004	TDK	TDK物流	アルプス物流
	富士通	富士通ロジスティクス	エクセルジャパン（現：DHLサプライチェーン）
2005	クラリオン	クラリオン・エム・アンド・エル	日立物流（現：ロジスティード）
	セイコーワインズ	エスアイアイ・ロジスティクス	富士物流
2007	資生堂	資生堂物流サービス	日立物流（現：ロジスティード）
2008	日本アイ・ビー・エム	日本アイ・ビー・エムロジスティクス	安田倉庫
2009	内田洋行	オリエント・ロジ	日立物流（現：ロジスティード）
	キリンホールディングス	鶴見倉庫	日新
2010	富士電機ホールディングス	富士物流	三菱倉庫
2011	DIC	DICロジテック	日立物流（現：ロジスティード）
2013	コニカミノルタ	（国内物流業務）	DHLサプライチェーン
2014	パナソニック	パナソニックロジスティクス	日本通運
2015	アシックス	アシックス物流	丸紅ロジスティクス
2017	協和発酵キリン	千代田運輸	ハマキヨウレックス
2018	リコー	リコロジスティクス	SBSホールディングス
2020	東芝	東芝ロジスティクス	SBSホールディングス
2021	明治	フレッシュ・ロジスティック	アサヒロジスティクス
2023	エーザイ	エーザイ物流	安田倉庫
2024	三菱電機	三菱電機ロジ	セイノーホールディングス
	アルプスアルパイン	アルプス物流	ロジスティード

※一部事例を抜粋
出所) 各社公開情報を基に作成

子会社単体では海外を含むサプライチェーンの構築やメンテナンスが難しいと判断し、同じく電子部品メーカーの物流子会社であるアルプス物流を吸収合併することで、物流インフラを維持・拡大することを決断した。

また、資生堂は2007年に資生堂物流サービスが所管する物流業務を日立物流（現：ロジスティード）に移管した。当時、資生堂は中期経営計画にてマーケティング改革を掲げており、エンドユーザーとより太く、より多く接点を築くための施策実行が急務であった。限られた経営資源を商品やサービスの維持・向上に投下するべく、物流領域を日立物流にアウトソーシングすることを決断した。以降も、電機業界では日本電気、パナソニック、リコー、東芝などが物流子会社を外部の物流会社に売却している。直近では、2024年に三菱電機が物流子会社の三菱電機ロジスティクスをセイノーホールディングスに売却するといった事例が挙げられる。

一方、小売企業を中心に物流を競争力の源泉と位置づけ、物流を内部で強化する動きも

ある（表2）。輸送における配車計画立案・状況管理システム（TMS）や、倉庫における入出庫・在庫管理システム（WMS）の普及により、荷主企業自らが物流機能を管理しやすくなったことが背景の一つにある。特に電子商取引（EC）の領域で顕著であり、従来の店舗販売に加え「ネットで注文した商品を自宅まで届けてくれる」サービスを拡充することが事業上の重要事項となった。2010年代からECの拡大とともに、より早くより便利に受け取りができるラストワンマイルインフラの構築を各社が競っており、現在も続いている。

具体例として、アマゾン・ジャパン（以下、Amazon）が挙げられる。Amazonは都市部を中心に宅配ネットワークを内部で構築している。その内部の宅配ネットワークを活用してロイヤルカスタマー（Amazonプライム会員）向けには即時配送などのより高い配達サービスを提供している。

また、ヨドバシカメラは2015年に自社宅配サービスであるヨドバシエクスプレスメール

表2 物流への大規模投資事例

企業	時期	投資事例
トライアルホールディングス	2010年頃より	独自の物流効率化策（センター納品トラックの帰り便を用いた店舗配達など）を実現するため物流施設・システムを内製化
アマゾン・ジャパン	2010年頃より	物流・配送ネットワークの構築などに毎年数千億円以上の投資を実施
ヨドバシカメラ	2015年より	都市部を中心に宅配ネットワークを自前で構築
ビックカメラ	2018～2019年	物流機能拡充のため大型家電の配送・設置に強みを持つ物流企業の買収、物流子会社の吸収合併を実施
イオンネクスト	2019年より	ネットスーパー「Green Beans」の配送インフラとしてAI・ロボティクス機器を導入した物流センターや自前の配送インフラを構築
USMホールディングス	2023年	最新物流機器やIoT技術により庫内オートメーション化を実現した自社物流センターを設立
千趣会	2024年	物流効率化のため自社通販ブランドの発送などの業務を委託するベルメゾンロジスコを完全子会社化

※一部事例を抜粋
出所）各社公開情報を基に作成

便を一部地域にて試験導入し、自社ECサイトで購入された商品の当日配送を始めた。翌2016年にはヨドバシエクストリームとして都市部向け配送を本格スタートした。ラストワンマイルサービスの提供エリアは今後も拡大させる方針であり、配送エリアを全国規模に広げるべく、2028年までに配送拠点を100カ所に増やす計画である。

これまでの物流再編の事例のように、荷主企業が物流のあるべき姿を検討する際に取り得る方針は、物流の内部化・外部化に大別される。物流を非中核と見なす場合には外部化が、競争の源泉と見なす場合には内部化が選択してきた。この基本的な考え方は今後も変える必要はない。ただし、物流を中心（内部化）と見るか非中心（外部化）と見るかには一律の正解が存在せず、どちらも一定のメリットとデメリットを伴うため、統一的な結論を出すことは困難である。

自社が属する業界の特性、自社のポリシーを踏まえ、どのような方向に舵を切るかの意思決定が必要となる。そこで次章では、考慮すべき特性を有した業界を例に挙げながら物流内部化・外部化の判断軸について論じる。

III 業種別の物流内部化・外部化の判断軸

物流機能の内部化・外部化の検討に当たって、製造業とその販売を行う卸売業・小売業とでは物流において留意すべき観点が異なる。そのため製造業と卸売業・小売業に大別し、さらに製造業は業種による特性も大きいことも考慮し、業界・業種別に物流の内部化・外部化についての野村総合研究所

(NRI) の見立てを述べる。

1 製造業

(1) 自動車

自動車業界の調達物流においては、これまで部品サプライヤーが個々に物流の手配を行い、工場まで直送する「タクシー型」が主流であった。しかし、この方式では、自動車メーカー側が輸送状況や物流コストを十分に把握できないというブラックボックス性や、積載率の低さなどが指摘されてきた。これらの課題を解消するため、自動車メーカーは物流を自社のコントロール下に置き、定期運行で多様なサプライヤーの部品を混載して積載率を高める「乗り合い路線バス型」への転換に向かっている。このように、内部化を進めることでサプライチェーンの効率性・安定性を実現でき、予期せぬ生産遅延や突発的なトラブルにも迅速に対応できる柔軟な体制が構築できるなどさまざまなメリットが挙げられている。

完成車の輸送においては、キャリアカーの調達難易度が内部化と外部化の判断に大きな影響を与える。特に、バッテリー電気自動車(BEV)の普及に伴い、1台当たりの完成車重量が増加することで、キャリアカー1台当たりに積載できる完成車の台数が減少することが予想される。この重量増加は輸送コストの上昇や物流効率の低下に拍車をかける可能性がある。さらに、キャリアカーの生産能力に上限があることや、特殊車両を運転できるドライバーの人材不足も深刻な課題として挙げられる。

これらの課題を踏まえ、特に自動車業界では持続可能な物流網の構築が急務である。具

体的には、部品の調達領域では生産・販売の計画と連動した自動車メーカー主導による輸送・在庫計画の設計が必要である。完成車輸送の領域では、キャリアカーを有した輸送業者を自社・グループ会社内に抱えておくことや、信頼性の高い外部業者との長期契約による囲い込み戦略が有効だと考えられる。このような戦略は、輸送能力の安定確保だけでなく、長期的なコスト抑制やリスク分散にも寄与する。

(2) 精密機器（半導体など）

半導体デバイスや製造装置の輸送は、その特性上、高度な物流管理が求められる。特に輸送中に振動や衝撃が発生すると、物理的損傷や性能劣化、さらには潜在的な不具合を引き起こすリスクが高い。そのため、エアサスペンション車両（エアサス車）や温度調節機能を有した保管・輸送設備が必要となる。また、半導体の製造工程で用いられる、産業用ガスや薬液などの危険物の取り扱いが含まれるケースもあり、これには有資格者による管理や、特殊な基準を満たした倉庫および輸送体制が必要となり、一般的な輸送業者では対応が困難である。

さらに人的作業もリスク要因であり、集荷・積み替え・配達時の取り扱いの不備による精密機器への影響を最小限に抑えることが重要である。そのため、運用手順を精緻に整備し、手順どおりに作業できる高い習熟レベルの作業者を抱えた精密機器輸送を専門とした運送会社への委託が推奨される。

このような条件を満たす輸送事業者は限られており、半導体をはじめとする市場拡大の影響も相まって、信頼できる事業者の確保が

今後の競争力に直結する。そのため、精密機器を取り扱う荷主にとっては、特定業者との長期的な協力関係の構築や囲い込み戦略が、今後の持続可能なサプライチェーンの維持のために重要な要素となると考えられる。

(3) 食品・飲料

食品・飲料物流においては、HACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point）に準拠した異物や細菌の混入、不適切な温度・湿度管理を起こさない管理体制の構築が求められる。近年、IoTセンサーヤ画像解析技術を活用したリアルタイムでの温度監視・管理などのソリューションの開発も進んでおり、これらを活用したシステム設計や導入を最終責任者である荷主が主導し推進することが望ましい。

食品・飲料の中でも販売期限管理が必要な商品の取り扱いについては、上記のような安全性の観点にとどまらず、廃棄削減の観点も重要である。在庫偏在や過剰在庫が廃棄ロスに直結するため、デジタルツイン（サイバースペース内に現実空間の環境を再現させシミュレーションを可能にする）やBIツール（データを収集・分析・可視化するツール）を活用した在庫の管理能力を向上させる取り組みが有効である。また、3分の1ルール（賞味期限を3等分して、最初の3分の1の期限までに小売店に納品する食品業界の商慣習）の緩和、賞味期限の年月日表示の年月表示への切り替えなど、物流単体にとどまらない荷主の積極的な関与が重要である。

また、冷凍・冷藏品の輸送においては、温度管理可能な倉庫や車両の供給が制約されるケースが増加しており、そのような環境下で

は内部化が有利である。ただし、温度管理が可能な設備は一般的に高額であり、内部化には固定費負担というリスクが伴うため、企業単独での運営には限界がある。これを解決するには、外部企業に物流機能を提供して利益を生むモデルへの転換が有効である。さらに、競合他社との共同物流を推進し、リソースの効率的な活用とコスト削減を実現する戦略も有望である。

(4) 医療機器

特に患者の身体への影響が大きいクラスⅢ以上の高度医療機器においては、製造から保管、輸送、最終利用に至るまで、サプライチェーン全体でのロット番号やシリアル番号の厳格な管理が含まれ、万が一のリコール発生時に迅速な追跡と対応が可能な体制が不可欠である。このため、企業はトレーサビリティ確保の観点から、最終責任者である荷主主導による物流設計・管理が必要となる。

高度医療機器は、精密機器としての側面も持ち、前述のように振動や衝撃への対応が必須である。特に輸送中の外的要因が製品性能に悪影響を及ぼす可能性があるため、エアサス車両や専用の梱包設計などを用いた細心の取り扱いが求められる。また、温度管理が必要なケースも多く、これらの特殊要件を満たすことができる物流事業者は限定されるため、信頼できるパートナーとの関係構築が重要となる。

救命救急機器や手術器具など、緊急性が高い医療機器の輸送では、安定した供給体制が不可欠である。しかし、自社単独の物流ネットワークでは、すべての地域で高いサービスレベルを満たすことが困難な場合がある。こ

のような状況に対応するため、各地に根ざした医療機器ディーラーのネットワークを活用した即応体制の構築が有効とされる。これにより、迅速な供給が実現し、医療現場のニーズに応える柔軟な対応が可能となる。

以上のように、製造業における内部化・外部化の検討に際して着目すべき観点として、「納期の厳格な管理が必要かどうか」「特殊な設備や輸送機器が必要かどうか」などを挙げた。これらの特徴を有する企業には、物流ネットワーク設計、パートナー戦略などが持続的な競争力維持に直結する部分であり、内部化・囲い込み化を意識した荷主の積極的な関与が必要である。

一方、それ以外のケースで「在庫拠点や輸送ルートが固定的で需要も安定している」状況では、荷主側が関与・判断する機会は相対的に低い。そのような場合は外部化へのシフトが可能であり、物流事業者の保有する広範囲なネットワークを活用しつつ、荷主企業のリソースを他の戦略領域に集中させることが有効となる。

2 卸売業・小売業

卸売業・小売業が物流の内部化・外部化を判断する際には、大きく2つの視点が挙げられる。1つ目は、「物流のサービスレベルが顧客の重要な購買決定要因（Key Buying Factor）となり得るか」である。そのような特性を持つ商材・販売形態の場合、自社で物流リソースを保有し、運用をコントロールできることが強みとなる。前述のAmazonやヨドバシカメラなどのEコマース事業者、スズケンやアルフレッサホールディングスのよう

な医薬品卸では、商品の速達性を強みとして差別化し、広範囲で自社主導での物流体制を構築している。

2つ目は、「季節性などによる物量波動が大きいかどうか」である。需要波動が大きい場合、すべてを内部化すると閑散期に遊休資産化するリスクがある。繁忙期には柔軟に外部を活用し、余剰な固定費を抱えないことが望ましい。外部を活用する際にも、デジタル技術を活用し、需要予測や在庫管理を荷主主体で行うことで外部化の範囲を最適化しているケースもある。特に小売業においては、季節やトレンド、地域性に起因する需要の変動幅が大きいうえに、商品バリエーションの多様性やオムニチャネル型の販売網を有する点が物流設計の難易度を一層高めている。

このような複雑性の中で、荷主は物流事業者からの提案を盲目的に受け入れるのではなく、自社のサプライチェーン上の多様な情報や制約条件を考慮したうえで正しく意思決定を行える能力を培うことが、今後の不確実性の高い経営環境における競争力を確保する重

要な要素となる。

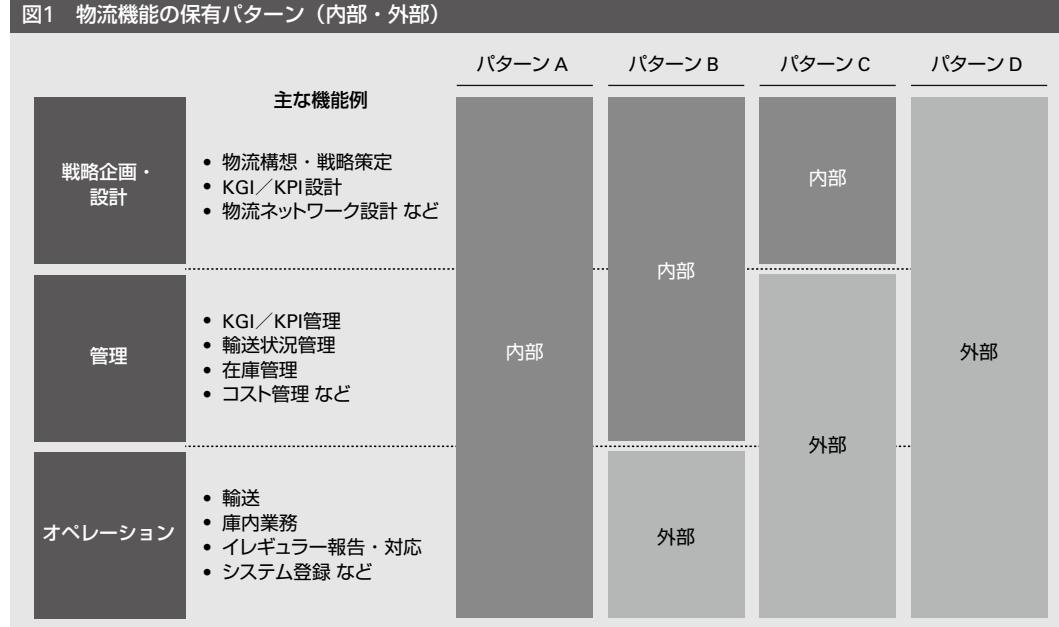
IV 内部化・外部化のパターンとその判断の方法

業界による物流の内部化・外部化の評価軸は前述のとおりである。各社の実情によって細かい点では異なり、実際には詳細な検討が必要になる。まずは大きな方向性を定めたうえで詳細を検討していくと、効率的に議論を深めることができる。そこでここでは、物流の内部化・外部化の判断の方法を整理する。

まずは内部化・外部化の大枠を決めるべきである。物流の機能を戦略企画・設計、管理、オペレーションに大別すると、機能の保有パターン（内部・外部）は4つに分類できる（図1）。自社がどのパターンに当てはまるべきかをまずは検討することを推奨する。

パターンAは、戦略企画・設計からオペレーション機能までをすべて内部で有しているパターンである。前述のAmazonやヨドバシカメラなどのEC企業などが当てはまる。

図1 物流機能の保有パターン（内部・外部）



物流を付加価値領域として他社との差別化を図りたい場合に採用されている。

パターンBは、戦略企画・設計、管理機能を自社で持ち、輸配送や倉庫内作業などのオペレーション機能を外部企業に委託するパターンである。物流子会社を持つ企業の場合、戦略企画・設計を自社、物流管理を物流子会社が分担しているケースが多い。物流の戦略企画・設計や管理機能を自社グループが保有して物流の最適化を図りつつ、オペレーション機能は専門ノウハウのある外部企業に委託して効率化を追求する際に採用されている。前章に記載した製造業では、このパターンの物流体制を構築することが望ましい場合が多い。

パターンCは戦略企画・設計機能のみを自社で持ち、物流の管理や輸配送などのオペレーション機能は外部企業に委託するパターンである。パターンBに近いが、物量が安定し、輸配送ルートも固定的で管理を自社で行う必要性が低い場合にこのパターンが選ばれる。

パターンDは戦略企画・設計を含めてすべての機能を外部に委託するものである。物流戦略を含めてリードロジスティクスパートナー(LLP)と呼ばれる企業に任せるケースが当てはまる。たとえば、DHLはLLP事業

を強化しており、日東电工などの物流機能を一括して受託している。

自社の物流にとって上記のどのパターンが最適かを検討するには、物流の各機能についての、①現状の役割分担の可視化、②自社で持つべき機能・外部化すべき機能の整理（内部化・外部化方針整理）、③実現に向けた課題・アクションプラン策定、の3つのステップで検討を行うべきである（図2）。

まず①のステップでは、各物流機能のうち自社が担っているものと外部企業に委託しているものを洗い出す。物流子会社を保有している場合はその子会社の役割分担も併せて整理する。その際には表3のように物流機能を一覧化し、誰がどの機能を担っているのかを整理することで、抜け漏れの防止やあるべき姿の検討に活用しやすい。

②のステップでは、自社を取り巻く外部環境分析、内部環境分析から検討する。外部環境分析については、PEST分析のように、物流を取り巻く政策、自社事業を取り巻く経済・社会動向、物流に関する技術革新それぞれの見通しを整理する。また、内部環境分析については、自社事業における物流の重要性の認識を再確認したり、物流ノウハウ、人員、設備・機器（システム、車両、倉庫など）を棚卸しを行ったりする。これらの外部

図2 内部化・外部化の検討ステップ

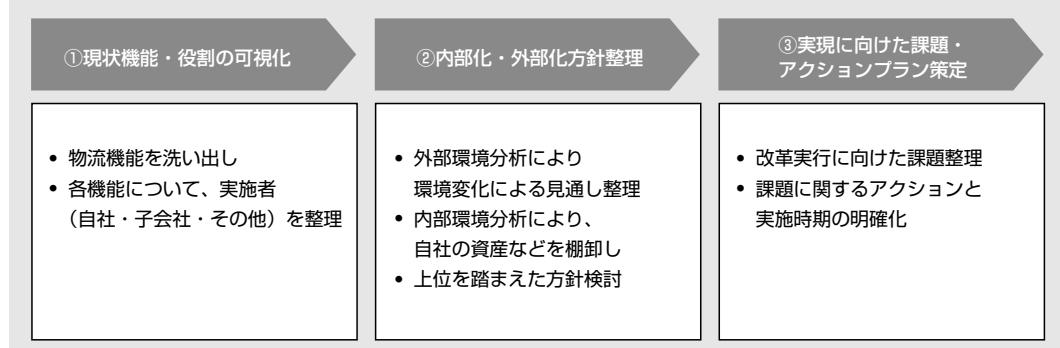


表3 物流の現行機能の棚卸し表

主な機能		機能の概要	役割分担		
大項目	中項目		自社	子会社	その他
戦略企画・設計	物流構想・戦略策定	外部環境・内部環境を踏まえたあるべき姿・物流戦略の策定			
	改善提案	物流の高度化・効率化に向けた投資の提案、製販調整提案			
	物流ネットワーク設計	拠点配置・輸送モードの設計、輸送・在庫計画策定			
	庫内業務設計	保管・梱包・流通加工・荷役などの業務設計			
	荷姿設計	容器・台車などの設計			
	委託先選定	管理・実行を行う物流会社の選定			
	KGI／KPI設計	EOQCD別の基準・評価指標設計			
管理	KGI／KPI管理	EOQCD別の評価指標に関する可視化・分析・改善活動	各社の現状の役割を整理		
	輸送状況管理	輸送動態の可視化・分析・改善活動			
	在庫管理	在庫状況の可視化・分析・改善活動			
	コスト管理	コストの可視化・分析・改善活動			
	システム管理	物流関連システムの開発・保守			
	その他管理	委託先への検収・支払い、安全管理、イレギュラー対応の管理など			
	輸送	調達品や完成品の輸送			
実行	庫内業務	調達品や完成品の入出庫、保管、流通加工などの作業			
	イレギュラー報告・対応	災害や商品事故の報告・対応			
	システム登録	物流データ整備・情報登録			

環境分析と内部環境分析結果から、物流の各機能について内部化・外部化の判断をする。その際には、①で整理した表を基に機能ごとに内部化・外部化の検討をすると抜け漏れなく行うことができる。

③のステップでは、②で整理した物流の各機能における内部化・外部化の方針実現に向けた課題を整理する。現在は内部で行っているが外部化すべきとした機能については、誰に任せるべきか、どのように移管すべきかが主な論点になる。一方、現在は外部企業に委託しているものの内部化が望ましいとした機

能については、自社にノウハウがあるのか、ノウハウがない場合はどうやって具備するのかが主要な論点になると考えられる。これらの課題を明確にして、いつまでに何を強化すればよいかをアクションプランとして整理し、今後の改革実行に結びつける。

V 共同化オプションの考慮

前述のとおり、内部化・外部化のパターンは4つに大別できる。その判断方法については、戦略企画・設計、管理、オペレーション

の3つの機能に分けたうえで、誰がどこを担うべきか（内部・外部）を整理するとよいと考える。

一方、近年特に物流の共同化という考え方が注目を集めている。複数の荷主企業の貨物を同じ倉庫で保管する、同じ輸送手段で一緒に輸配送するというものであり、人手不足の対応策として有効な方策である。物流にかかる人員や車両などの資源を、内部に持つ場合であれ外部に持つ場合であれ、その資源を自社のみで占用すると、荷量の変動によって十分に活用されないケースがある。このような低稼働の資源を他社と共用することで、コストの負担を減らすことができる。実際にここ数年で、食品、飲料、日用品、建材などさまざまな業界で物流共同化の事例が出てきている。

これらを踏まえると、物流の内部化・外部化を判断する際には、共同化も考慮することが重要と考える。たとえば、内部に物流機能を保有すると意思決定した場合、その物流機能を外部開放して他社に使ってもらうことで、共同化を目指すか否かを検討すべきである。事例として、ニトリが挙げられる。ニトリの扱う家具は、各家庭に配送する際には通常の宅配便よりも大きな貨物を配送するだけでなく、組み立てや設置までを行う必要がある。そのため、物流子会社であるホームロジスティクスとともにグループ内部で全国輸配送のネットワークを構築した。そして現在は、この全国の輸配送ネットワークを活用し、ほかの家具会社の配送や設置サービスを受託している。

また、物流機能を外部化すると判断した場合には、単に他社に委託するのか、共同化の

枠組みを作ってそこに乗る形にするのかという論点も議論すべきである。後者の場合は、共同化の受け皿になってくれる企業を見つけ、そこに自社の物流機能も他社の物流機能も任せる形をつくることになるため、共同化の体制構築までは荷主企業として主体的にかかわっていくことが必要になる。

VI 経営課題として 物流の再構築を

ここまで、物流再編の必要性と物流機能の内部化・外部化判断の論点を挙げてきた。特に物流の機能を内部で保有すべきか外部に任せせるかの整理が必要と考えており、その判断軸や検討のステップについての提案を行ってきた。内部化・外部化の判断には、戦略企画・設計、管理、オペレーションの3つの機能に分けたうえで、誰がどこを担うべきか（内部・外部）を整理するとよいと考える。そのための現状診断フォーマットも表3に提示したので参考にされたい。また、共同化の可能性も含めて、物流機能をどこに保有すべきかを検討することも重要である。

内部化や外部化などの物流再編を進めるためには、まず荷主企業が自社の物流の将来像を描くことが求められる。現在の外部環境の変化や自社のサプライチェーンの状況を踏まえ、荷主企業自らがどのような物流体制が最適なのかをあらためて見直すことが必要である。

また、物流を委託した場合も、適切に管理できるようなKPI（重要業績評価指標）設計などの物流管理機能も具備すべきである。物流を外部企業に委託すると、業務実態が把握

できず徐々にブラックボックス化してしまい、コストコントロールや業務フローの見直しができなくなる懸念が高まる。これは物流機能全般を他社に委託するケースであっても同様である。人口減少に加え、地政学リスクの高まりなど、物流を取り巻く環境は大きく変化しているが、今後、その変化が収まる保証はない。物流をブラックボックス化させないように、自社でも定期的にチェックできる人材や仕組みを具備しておくことが重要である。

荷主企業は、物流については長らくコストの管理が中心であったが、今後は持続可能性向上に向けてのアクションが求められる。人口減少時代に突入し、人員が希少化する中で、その人員の有効活用や人員に頼らない手段獲得といった経営課題に取り組むべき時期にあると考える。2024年問題で物流に注目が集まる今こそ、企業にとって物流との向き合い方を大きく変革するタイミングにある。

著者

小林一幸（こばやしかずゆき）
野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部グループマネージャー
専門は運輸・物流業界の経営改革・事業戦略、企業のサプライチェーン・物流改革、物流DX、物流政策

永島裕理（ながしまゆうり）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部エキスパートコンサルタント
専門は製造業を中心とした事業戦略策定・実行支援、サプライチェーン改革

倉掛祐樹（くらかけゆうき）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部シニアコンサルタント
専門は製造業および運輸・運輸業を対象とした事業戦略、サプライチェーン戦略、DX・業務改革の策定・実行支援

伊藤将希（いとうしょうき）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部シニアコンサルタント
専門は運輸・物流業界の事業戦略・マーケティング戦略策定支援、新規事業の実行支援