

3PL 事業における差別化の事例研究

～株式会社エーアイテイーのヒアリング調査より～

学籍番号：1 2 3 0 0 1
学 年：3 年 4 1 組 1 番
学部学科：経営学部経営学科
氏 名：浅野 明日香

学籍番号：1 2 3 0 0 3
学 年：3 年 4 1 組 3 番
学部学科：経営学部経営学科
氏 名：市川 真隆

学籍番号：1 2 3 3 0 6
学 年：3 年 4 7 組 7 番
学部学科：経営学部経営学科
氏 名：大山 真瞳

学籍番号：1 2 3 1 1 5
学 年：3 年 4 3 組 1 5 番
学部学科：経営学部経営学科
氏 名：木村 一磨

学籍番号：1 2 3 0 4 0
学 年：3 年 4 1 組 4 0 番
学部学科：経営学部経営学科
氏 名：宮西 遼

学籍番号：1 2 3 2 4 5
学 年：3 年 4 5 組 4 5 番
学部学科：経営学部経営学科
氏 名：山下 優美

要 約

生活の中で MADE IN CHINA と表示されている商品をよく目にする。物価が安い中国で製品を生産することで大幅なコストの削減が可能となるためである。その商品を日本に運ぶのに大きく活躍するのが物流業者である。つまり物流業界は私たちの生活に欠かすことのできないものである。そんな物流業界に興味を持つことが、私たちが今回の調査を始めるきっかけである。

本論文は、物流の新しいビジネスモデルである 3PL 事業について述べた。その一事例として 3PL 事業で成功を収めている株式会社エーアイテイーを調査対象とし、企業訪問でのヒアリング調査を行った。

本論文の構成は以下の通りである。第 1 章のはじめには、物流企業と 3PL 事業に関心を持った理由と、株式会社エーアイテイーをヒアリング調査対象にした経緯について記した。第 2 章では、会社概要と事業内容の 2 部構成で、会社概要は表にして載せている。事業内容では有価証券報告書と、会社四季報を引用しエーアイテイーの売上高と経常利益率の推移をグラフにした。これをもとに 4 つの他社との売上高と経常利益率の比較グラフも作った。第 3 章では、3PL ビジネスに関する基本知識について述べた。3PL の定義を様々な角度から説明し、3PL 市場の現状を述べ、エーアイテイーと他社との業界の立ち位置について比較を行った。最後にエーアイテイーを含むフォワーダーのビジネスモデルを述べた。第 4 章では、エーアイテイーの営業力と題し、エーアイテイーが他社との差別化を図る強みについて述べた。はじめに差別化の定義を挙げ、ヒアリング調査で非常に興味深かった 3PL 事業を行う際の見積もり精度についてと経験豊富な営業マンの多さについて述べた。第 5 章では、3PL 事業に適したエーアイテイーの組織文化についてと 3PL 事業での成功要因と人材育成の組織文化について述べた。最後に、本稿のまとめとして差別化についてヒアリング調査の結果を基にして考察した。

目 次

- I. はじめに (宮西遼)
- II. 株式会社エーアイテイー会社概要 (大山真瞳)
 - 1. 会社概要・沿革
 - 2. 事業内容
- III. 3PL 事業について (市川真隆)
- IV. エーアイテイーの営業力 (浅野明日香)
 - 1. 差別化先行研究
 - 2. エーアイテイーの見積もり精度
 - 3. エーアイテイーの営業マン
 - 4. 考察
- V. エーアイテイーの組織文化 (山下優美)
 - 1. 3PL 事業に適したエーアイテイーの組織文化
 - 2. 3PL 事業での成功要因と人材育成の組織文化
 - 3. 考察
- VI. まとめ (木村一磨)
- 《参考文献》

I. はじめに

生活の中で MADE IN CHINA と表示されている商品をよく目にする。物価が安い中国で製品を生産することで大幅なコストの削減が可能となるためである。その商品を日本に運ぶ際に大きく活躍するのが物流業者である。つまり物流業界は私たちの生活に欠かすことのできないものである。そのような物流業界に興味を持つことが、私たちが今回の調査を始めたきっかけである。調査対象として、中国と密接に関わりのある株式会社エーアイテイー（以下：エーアイテイー）を取り上げた。エーアイテイーは中国や東南アジアに特化した総合物流企業である。

エーアイテイーに関心を持った理由として以下の2つがある。

1. 中国に10拠点を持つ中国に特化した物流業者であること。
2. 平成19年度から平成26年度の7年間の間で売り上げが2倍に伸びているなど、近年急成長をとげていること。

本稿は、3PLおよび物流業の先行研究についてまとめた後で、ヒアリング調査で明らかになったことを説明する。ヒアリング調査は、大阪経済大学経営学部の本間ゼミナールが、株式会社エーアイテイーの総務部部長市山秀典氏と営業第2部ロジスティック課井原靖史氏の両氏に対して、2014年7月7日（13:30～15:30）に株式会社エーアイテイー大阪本社（大阪市中心部）で行った。

II. 株式会社エーアイテイー会社概要

1. 会社概要・沿革

本節では、主に有価証券報告書に基づいてエーアイテイーの会社概要について説明する。

エーアイテイーは、国際貨物輸送業を主な事業内容としている。一貫した国際物流の提案型営業を一段と強化し、得意とする海上輸送の新規顧客の獲得を図ると共に、通関受注の増強及び日本国内や海外での Third-Party-Logistics（以下：3PL）案件の獲得に努めている。3PLについては、次の3章で説明する。基礎的な企業情報は、表2-1の通りである。沿革は表2-2の通りである。

表2-1 エーアイテイー企業情報

会社名	株式会社エーアイテイー
英訳名	AIT CORPORATION
代表者取締役社長	代表取締役社長 矢倉 英一
本店の所在の場所	大阪市中心部本町2丁目1番6号

（出所）エーアイテイー有価証券報告書（2014年）より筆者作成

図 2-2 エーアイテイー沿革

年月	事項
昭和63年2月	雑貨輸入を目的として大阪府和泉市に株式会社スバルを設立
平成7年3月	株式会社エーアイテイーに商号変更
平成7年4月	大阪府中央区南本町に本社を移転、国際貨物輸送事業を開始
平成7年10月	第一種利用運送事業(外航海運)許可取得
平成8年6月	香港において国際貨物輸送事業を行うことを目的として、香港に愛特(香港)有限公司設立(現・連結子会社)
平成12年12月	大阪税関長より通関業許可取得
平成13年2月	海外国際貨物輸送事業者の日本側貨物取扱代理店業務を行うことを目的として、大阪府中央区に子会社株式会社アトラス物流設立(平成17年8月清算)
平成13年9月	大阪府中央区淡路町に本社を移転
平成14年11月	中華人民共和国交通部に無船承運(NVOCC)業務経営資格登録
平成15年6月	中国側代理店の統括及び本社への情報提供を目的として、上海に上海愛意特商務諮詢有限公司(現上海愛意特国際物流有限公司)設立(現・連結子会社)
平成16年10月	米国海事委員会(FMC)に船荷証券登録
平成17年4月	大阪府中央区伏見町に本社を移転
平成17年11月	中国において国際貨物輸送事業を行うことを目的として、上海に合弁会社上海愛意特物流有限公司設立(平成24年10月清算)
平成18年6月	タイにおいて国際貨物輸送事業を行うこと及び東南アジアの基幹拠点とすることを目的として、バンコクに合弁会社AIT LOGISTICS (THAILAND) LIMITED設立(現・連結子会社)
平成18年11月	第二種貨物利用運送事業(外航運輸)許可取得
平成19年3月	東京税関長より通関業許可取得
〃	東京証券取引所マザーズ市場に上場
平成19年6月	上海愛意特商務諮詢有限公司を上海愛意特国際物流有限公司に社名変更
平成19年10月	ホーチミン市にベトナム駐在員事務所開設
〃	国際航空運送協会(IATA)公認代理店資格取得
平成21年1月	国内において3PL事業を展開するために、大阪府中央区に(株)AITソリューションズ設立(平成25年6月清算)
平成21年11月	第二種貨物利用運送事業(航空)許可取得
平成23年2月	東京証券取引所市場第二部に市場変更
平成23年8月	大阪府中央区本町に本社を移転
平成23年12月	東京証券取引所市場第一部に市場変更

(出所) エーアイテイー有価証券報告書(2014)より

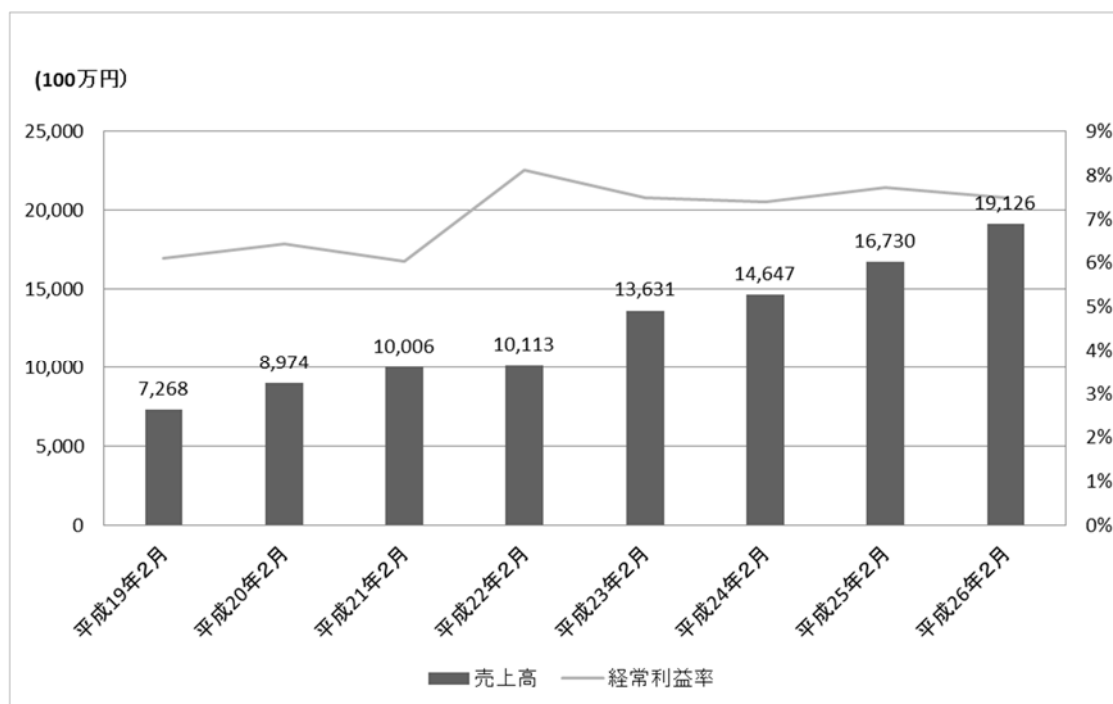
エーアイテイーグループは、エーアイテイー及び香港の愛特(香港)有限公司設立・上海の上海愛意特商務諮詢有限公司(現上海愛意特国際物流有限公司)・バンコクの合弁会社AIT LOGISTICS (THAILAND) LIMITED⁴社で構成されており、国際貨物輸送(船舶・航空機・自動車等の輸送手段を利用した国際貨物の輸送)とこれらに付帯する輸出入通関等、並びに物流の管理・運営を行う3PL業を合わせた国際貨物輸送事業を行っている。

2. 事業内容

物流会社は、国内物流と国際物流の2つに分類することができるが、エーアイテイーは国際物流を手がけている。エーアイテイーは、自ら輸送手段（船舶・航空機・自動車等）を所有・運行せず、顧客（荷主）の需要に応じて、船会社等の実運送業者のサービスを利用し国際貨物輸送を行っている。その国際物流の中で、国際貨物輸送業と通関業を主たる事業としている。実運送と利用運送の違いは、実運送が船社や航空会社が港から港、空港から空港までを運送を意味するのに対して、利用運送は全体輸送（Door to Door）あるいは一部運送（Door から港）を意味している。利用運送業者は、一般的にフォワーダーと呼ばれている。フォワーダーとは、「自らは実際の輸送手段を持たないが、多数の荷主から集めた貨物をまとめ、荷主が変わって発送人となり運輸会社と運送契約を結んで戸口から戸口までの運送責任を負う業者。航空・海運・陸運それぞれの輸送手段に対してフォワーダーが存在するが、特に混載航空貨物を扱う航空貨物代理店や異なる輸送手段を組み合わせで国際輸送責任を負う国際複合一貫輸送業者などが代表的な例¹。」とある。エーアイテイーは、その国際複合一貫輸送業者に相当する。

前節で述べた通り、エーアイテイー及び連結子会社との4社で構成されており、国内においては主にエーアイテイーが、海外においては中国、タイの現地法人が、それぞれ独立した経営単位として各地域において事業活動を展開している。

図 2-3 株式会社エーアイテイーの過去7年の売上高と経常利益率の推移

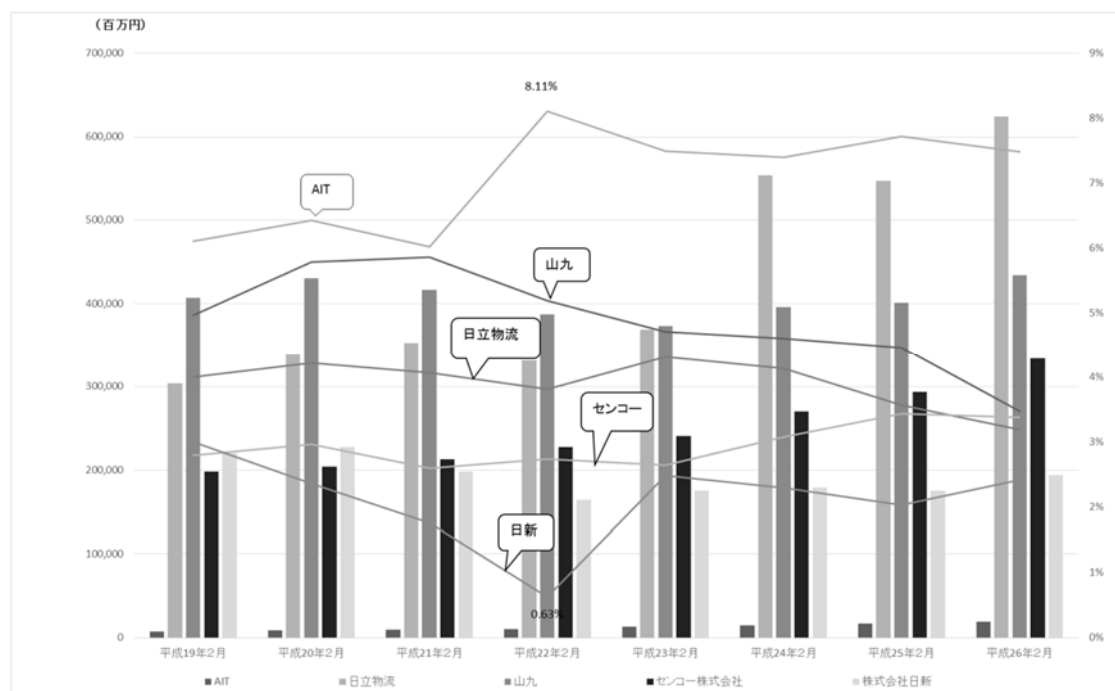


（資料）エーアイテイー有価証券報告書より筆者作成

¹ 日本経済新聞社経済新語辞典(2007)

図のように、エーアイテイーは平成19年から平成26年の7年間のあいだで売り上げが2.6倍に伸びている。

図 2-4 過去7年の売上高と経常利益率の推移（3PL事業を行っている他社との比較）



（資料）各社有価証券報告書より筆者作成

首位の日立物流は売上高 1,937 億円に対し、エーアイテイーの売上高は 191 億円と約 10 分の一である。

一方で、他社の経常利益率と比較すると、他社に比べエーアイテイーは非常に高い。

特に、平成26年度においては、他社の平均は 3.12% でエーアイテイーは 7.49% と約 2.3 倍利益率が高い。以上のことより大手よりも売上高は低いが経常利益率は高い傾向にある。

Ⅲ. 3PL 事業について

3PL(Third Party Logistics)とは物流業における新しいビジネスモデルである。3PL は荷主が外部の専門業者に対し、物流サービス水準の向上や物流コストの削減を目的として、物流業務を一括して委託すること、あるいはその委託サービスである(斉藤, 2005)。単に作業としての輸送・保管といった個別業務を物流業者に委託するのではなく、総合的な物流システムの設計・運営・管理までを長期的な契約関係の下で委託する。3P の 1P は生産者、2P は消費者(中間消費者または最終消費者)、3P は当事者以外で流通に係わる者で、卸売業者は主として商取引面で関与し、物流業者は輸送・保管業務面で実運送ないし実物流、または利用運送に当たる(三木, 2005)。3PL を担う専門業者として、既存の物流業者だけでなく商社や情報関連企業なども業務を開始している。倉庫等の物流関連資産の有無よりも、荷主の物流部門として、市場競争力をもたらすようなロジスティクスを実現する能力が求められている。つまり、3PL 業界では荷主のニーズに応じたコスト、最適なロジ

スティックスを提供する力が鍵となる。そのようなロジスティックスを提供するには荷主側への徹底的なヒアリング、ハードウェアの活用が大切になる。このような荷主業者と 3PL 業者の一致により、サードパーティーロジスティックスが形成される。

日本の物流業界では、すでに 3PL ビジネスが進展して独自の市場が形成されつつあり、さらに今後の新規参入増加による市場成長が見込まれる。3PL ビジネスの条件・特徴は、荷主企業の物流効率化を目的としており、荷主企業に対して物流改善を提案して、荷主企業から一括請負により広域・多様なサービスを提供することにある。

3PL ビジネスは、倉庫や輸配送車両などのハードウェアを自前で所有するアセット型と、これらのハードウェアを所有せずリースや傭車などで調達するノン・アセット型に分類される。3PL 事業者にとっては、これらのハードウェアをどのようにしてそろえるかが課題となる。これら以外に鉄道貨物を取り扱う通運業者や、航空貨物を取り扱う事業者もいる。鉄道や航空、船舶などを保有し、その運航を行っている事業者を「キャリア」、それらの実運送手段を保有しないで、荷主企業とキャリアの間を取り次ぐ事業者を「フォワーダー」と呼ぶ(湯浅, 2008)。

国土交通省調査のアンケート結果²によると、7 割以上の事業者は「自社の施設・車両の利用を基本とするが、場合によっては他者もしくは顧客の施設・車両も活用する」と回答している。この結果から日本の 3PL 業者はアセット型とノン・アセット型の区別にそれほどこだわっているわけではない。3PL ビジネスを行う事業者は、実際のハードウェアの調達確保において中間的なスタンスをとっており、ケース・バイ・ケースで弾力的な使い分けをしている(齋藤, 2005)。

平成 23 年度における 3PL 事業の市場規模は約 2 兆 2.314 億円と 5 年前の市場規模と比べて 45.7%の伸び率を記録している。そのうえで、さらに物流業全体の市場規模の伸びを大きく上回る。業界としてはまだまだ成長の見込みがある業界である。日本においても、3PL 業者は確実に増加しており、荷主企業のアウトソーシングニーズが高まっていることから、3PL 市場が形成されつつあると推測している。日本の 3PL 市場には、倉庫業者、トラック運送業者、利用運送業者といった物流業者だけでなく、本来物流サービスの需要者である荷主業者側、例えば製造業者や商社、卸売業などが物流子会社を設立して参入が活発に行われており、多様な参入主体・セクターによって構成されている。

エアイテイーは独立系フォワーダーであり国際貨物輸送と通関業務を営む。フォワーダーとは貨物利用運送業者のことであり、荷主から貨物を預かり、他の業者の運送手段を利用し運送を引き受ける事業者を指す。エアイテイーのビジネスモデルは他の業者の運送業者(船舶、航空、鉄道、貨物自動車など)や倉庫などを利用するフォワーダーに区別分類される。これは荷主から貨物を預かり、ほかの運送手段(船舶、航空、鉄道、貨物自動車など)を利用し運送を引き受ける事業者を指す。エアイテイーの国際貨物事業は、船舶や自動車などの運送手段を所有、運航せず、顧客に応じて実際に輸送を行う運送会社のサービスを利用している。

通常、フォワーダーはメーカー系、通関業務業者系、海運系、倉庫系、鉄道会社系、船

² 国土交通省ウェブサイト 日本における 3PL ビジネスの育成に関する調査 (2004) より (<http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha04/01/010519/01.pdf>)

会社、独立系などに大別される(森, 2007)。エーアイティーは独立系、中国からの輸入に業務に特化している。これらの分類を次の表の NVOCC の例を使って見ていく。

図 3-1 日本の NVOCC の例

	NVOCC 企業名
メーカー系	日立物流、東芝物流、NEC ロジスティクス
輸送事業者数	日本通運、日新運輸、山九、宇徳運輸、名港海運
倉庫系	三井倉庫、三菱倉庫、住友倉庫
鉄道会社系	近鉄エクスプレス、西鉄航空、東急エアカーゴ
船会社系	NYK ロジスティクス、商船三井ロジスティクス、ケイロジスティクス
商社系	アイ・ロジスティクス、住商グローバルロジスティクス
独立系	エーアイティー

(出所) LOGI-BIZ 2007 年 1 月号

図 3-1 の中でエーアイティーは独自に設立し経営している独立系フォワーダーの位置にいる。フォワーダー業界国内第 2 位の山九は新日鉄住金と密接な関係がある。山九の売上高の約 14%は新日鉄住金が占めている。当連結会計年度³では山九の売上高の 58 億円の中で新日鉄は約 8 億円を埋める。さらに山九は新日鉄の物流部門を呈している。エーアイティーはそのような関係の企業はなく独立系である。

フォワーダーのビジネスモデルを説明する際にビジネスモデルの定義を説明したい。ビジネスモデルというのは、経営学において、流行語(BUZZ WORD)の一つである(井上, 2006)。その意味内容があいまいだという批判を受ける一方で、人々をひきつける語感を持っている。一般的には、モデル独特の語感とは表立って意識されることはない。それゆえ、ビジネスモデルとは単純に儲けるための仕組みと定義される。当初はネットビジネスや IT 関連の文献のみの使用が多かったが、最近では、収益の上げ方全般に使われるようになった。(加護野・井上, 2004)実務の世界では、ビジネスモデルは収益の上げ方、課金の部分などお金の流れに限定して捉えられることが多い。一方学術的には、収益の源泉の原理的な説明まで遡って、有利なポジションや独自の資源能力を含めた事業の仕組み全体を指す(井上, 2006)。

フォワーダー企業のビジネスモデルは一言で言うと混載差額で利益を出している。混載差益とは 1 つのコンテナに 2 種類、2 荷主以上の貨物を組み合わせることを混載と言い、この様な貨物を混載貨物と言う。混載業者が荷主から集めた小口貨物を大口貨物に仕立てることによって安い運賃で運送を委託できることになるがこの場合の荷主からの運賃と委託先へ支払う運賃の差のことを混載差益という。

この章では 3PL の基本知識からエーアイティーの業界における立ち位置までを述べた。現在の 3PL の普及を考えると物流業界にもアウトソーシングの波が押し寄せている。物流業界だけでなく、他の業界でもアウトソーシングが流行っておりコストの削減を図り荷主は本業に専念にしたい思いがある。この中でアウトソーシングを請け負う企業はヒアリ

³ 有価証券報告書 第 104 期 (平成 24 年 4 月 1 日 - 平成 25 年 3 月 31 日)より

ングを徹底し、最適なロジスティクスを提供する力を持つ必要がある。

IV. エーアイティーの営業力

エーアイティーのコンテナ本数は年々増え続けている。中国から輸入される海上コンテナ貨物は年約 300 万本であるうち、エーアイティーは 17 万本と日中間の海上コンテナ輸送で業界トップを確立している⁴。

本節では、前節（図 2-4）で比較を行った大手の物流企業にも勝るコンテナ本数を持つエーアイティーの営業力における他社との差別化について述べる。

1. 差別化先行研究

差別化戦略について Porter (1985) は、業界内の多くの買い手が重要だと認める特性を、一つまたはそれ以上選び出して、このニーズを満たすのは当社以外にはないという体制をつくるものであると主張している。

ポーターの考えを踏まえ、入山（2012）は、企業は優れたポジションをとることで持続的な競争優位を獲得できると述べている。

加護野、吉村（2012）は、価格以外の面で、自社ならではの違いを作っていくのが差別化戦略であると主張している。顧客が価値を認めるようなものでなくてはならない。自分ではウリになりそうだと思って違いを作ったとしても、それが自社や競争相手にしかわからないものであれば、それは競争の武器にはならないのであると述べている。

2. エーアイティーの見積もり精度

日本では、3PL 事業の多くが赤字に陥っている（梶田，2014）。3PL 事業の黒字化とは、その物流システムにおける総売り上げが、提案時からその物流システムの終焉までに掛かるコスト、すなわちライフサイクルコストを上回ることだと捉えることができる（表 4-1）。物流システムにおける総売り上げが、ライフサイクルを上回るには、見積もりが重要であり、提案時からシステムの撤収までのこれらのライフサイクルコスト全体を視野に入れた収益管理を行う必要がある。3PL 事業の赤字は、3PL 事業者が荷主の物流の実態を理解できていなかったことによる料金設定のミスがその主要因である。

表 4-1 ライフサイクルにおける発生コスト

- | | |
|---|---------------------------|
| ① | 提案の間に掛かるコスト |
| ② | システム構築に要するコスト |
| ③ | 設備機器導入に掛かるコスト |
| ④ | 移転計画、教育、稼働までに要する立ち上げ時のコスト |
| ⑤ | 移転費用 |
| ⑥ | 通常のオペレーションで生じるコスト |
| ⑦ | 安定稼働に向けた改善活動に要するコスト |

（出所）LOGI-BIZ 2014, 「見積もり精度を向上させる」梶田ひかる

⁴ 市山 秀典 株式会社エーアイティーヒアリング調査（2014）より

3PL 事業は、顧客の物流費用の低減を提案することをセールスポイントとしているが、このことは物流企業にとって自身の収入の低下を意味することにもなりかねず、事業を伸展させると物流企業の収益が低くなるトレードオフの関係を構築しかねない可能性がある（大出，2001）。

荷主の要望に基づいて最適なロジスティクスシステムを提案するにあたり、荷主から目的、業務内容、顧客必要要件、情報システムなどフォーマルな情報だけでなくインフォーマルな情報を荷主から積極的に収集する必要がある。なお、提案にあたり 3PL 事業者の視点から選別基準を前もって決めておく必要がある（表 4-2）（菊池，2005）。

表 4-2 3PL 事業者からみた荷主の選定条件

①	業務内容が得意分野か
②	提案料が回収できる規模か
③	成功報酬は
④	契約期間は
⑤	荷主の財務内容は
⑥	準備はととのっているか

（出所）菊池（2005）

3PL 事業を委託する際、荷主からの RFP（提案依頼書）⁵に基づいて荷主の希望する内容や目的などの把握が必要となる（表 4-3）。RFP の内容の確認を経て料金設定を行うのだが、他社の多くは荷動きを気にせず料金設定をし、1 年後などに料金の値上げをしなくてはならないことがよく起こる。それに対しエーアイテイーは、料金設定をする際にヒアリング活動を非常に重視している。ここまで聞くかと荷主が感じることもあるほどの詳細なヒアリングを行う。時には、ヒアリング不足にも関わらず料金提示請求をされる場合があり、その場合は根気よく説明を行うが、それでも理解を得ることのできない場合は高額な料金提示を行う。ヒアリング活動に力を入れ、荷主の現在の状況や年間の忙しい時期など全ての情報を把握し、値上げを想定した設定で見積もりをする⁶。

表 4-3 一般的な RFP の項目

①	基本コンセプト
②	物流新体制の概要
③	現在の姿
④	希望する姿
⑤	提案の内容やスケジュール

（出所）株式会社エーアイテイーヒアリング調査（2014）配布資料

⁵ RFP（Request For Proposal）とは、3PL 事業者が 3PL を受託する際に、荷主の情報を得るための書類である。（出展）

⁶ 井原靖史 株式会社エーアイテイーヒアリング調査（2014）より

3. エーアイティーの営業マン

2014 年 2 月の段階で輸入専門の営業マンは 74 人⁷だったが、2014 年 7 月には 92 名に増加している⁸。大阪本社・東京支店・名古屋営業所・福岡営業所の 4 箇所で営業マンを 80 名弱配置している。大半が海上・航空輸出入の NVOCC（非船舶輸送業）⁹業務に携わり、その内大阪・東京でのロジスティクス課営業マンは 13 名体制で活動している。今期から大阪ロジスティクス課は 6 名の営業マンの内の 2 名を航空貨物営業の専任者として配置させ、各営業部の航空貨物案件に積極的な営業活動を行っている。海上輸入（主に中国－日本）の貨物を請け負う営業が中心となるので、海上輸入営業・航空貨物営業・ロジスティクス 3PL 営業の大きく分けた体制になる¹⁰。

サービスは、人（サービス提供者）と切り離すことができないため、誰が、いつ、どこで、どのように提供するかによってサービスの質は変化する。サービス内容での差別化は、有能で信頼できる従業員を接客につけること、サービスを提供する物理的環境を整えること、そして優れたサービス提供プロセスを演出することなどの方法がある（鷺尾，2007）。

物流のサービスレベル、現場の生産性や品質は人の依存度が高いと考えられている（浜崎，2012）。このように、サービスには人材がとても重要であり、物流・3PL 事業にも当てはまる。エーアイティーは、延べ 10,000 を超える荷主の商品輸送に関するノウハウの蓄積があるため、経験豊富な営業マンにより、似た条件の荷主の経験を元に色々な状況を想定し、最適な物流を提案することが可能となる¹¹。営業マンの多さに加えその営業マンの各部署専門的な知識・経験の豊富さは、エーアイティーの大きな強みである。

4. 考察

物流業において 3PL 事業は今や欠かすことのできない大きなビジネスでありながら、3PL 事業での黒字化は難しい。その中で生き残るには、他社との差別化を図ることのできる強みが必要である。

3PL 事業を推進するには、通常次の 4 つの構成要素が必要となる（菊池，2005）。

- (1) 物的資産（モード，物流センター等）
- (2) 情報インフラ（情報システム，アプリケーション開発能力等）
- (3) ノウハウ（戦略，サービス，最適慣行等）
- (4) 人的資源（教育された人材等）

上記のように 4 つの構成要素を分類した上で、菊池(2005)は、多くの 3PL 事業者はこれらのうちのどれかを基盤にして、3PL 事業に進出しさらに他の要素を獲得しようと主張している。これに当てはめるとエーアイティーの 3PL 事業では、ノウハウを蓄積した経験豊富な営業マンの多さで差別化を図っており、(4) 人的資源（教育された人材等）を基盤にして

⁷ 小倉英一 LOGI-BIZ 2014 年 2 月号より

⁸ 市山秀典 株式会社エーアイティーヒアリング調査（2014）より

⁹ NVOCC（Non Vessel Operating Common Carrier）とは、自らは輸送機関を保有せずに実運送業者を利用する貨物運送取扱業者のこと。フォワーダーと同意の意味で使用されることも多い。

¹⁰ 株式会社エーアイティーヒアリング調査（2014）配布資料より

¹¹ 株式会社エーアイティーパンフレットより

いると考える。それに加え(3)ノウハウ（戦略，サービス，最適慣行等）も優れている。多大な取引の実績によるノウハウの蓄積や経験豊富な営業マンの多さの強みを活かし 3PL 事業に取り組んでいる。

見積もりを行う際、ヒアリング調査に力を入れているという内容は、今回のヒアリング調査で非常に興味深いものだった。短期間ではなく長期間の関わりとなる 3PL 事業では、荷主と 3PL 事業者がお互いをよく知ることにより信頼関係を築くことが重要であり、その方法としてヒアリングに力を入れることは最良の方法だと思った。ビジネスを行う上で、相手との情報交換が重要だということはどのような場においても言えるが、それを怠り途中で値上げをせざるを得なくなる 3PL 企業があるという話から、私自身が荷主だとしたら信頼のできるエーアイティーに依頼をすることは間違いないと思うように、エーアイティーが荷主から選ばれる理由に納得がいく。荷主にとって、エーアイティーの見積もり精度により長期固定金額が実現することは、大きなメリットであり、それを実現するために妥協する事のないエーアイティーの営業力は素晴らしいものである。ヒアリング調査を行うのは人であり、経験豊富でありコミュニケーション力の高い営業マンの重要性が大きい。エーアイティーの 3PL とは、荷主の戦略的パートナーになることである¹²と掲げている通り、パートナーとして荷主の情報を全て把握するこのヒアリング活動こそが荷主からの信頼に繋がり、年間取扱コンテナ本数 17 万本という実績が生まれているのだろう。

V. エーアイティーの組織文化

1. 3PL 事業に適したエーアイティーの組織文化

はじめに、Schein (1985) による組織文化の定義について述べる。それによると、「ある特定の集団が外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、集団自身によって創られ、発見され、また発展させられた基本的仮定のパターンであり、それはよく機能して有効と認められ、したがって新しい成員にそうした問題に関しての知覚、指向、感覚の正しい方法として教えこまれるもの」とある。その上で、行動の規則性だけでは組織文化を定義しきれないことを指摘している。坂下 (2007) は、組織文化の要素の一つに「共有された価値観」があることを主張している。「共有された価値観」とは、「価値観の共有による組織成員のコントロール」という考え方を意味する。組織文化は組織の成果と関連している (田尾, 1991)。つまり、強力な文化のもとでは、逸脱や非同調に対する制裁も厳しいが、それだけでなく、文化そのものを内面化しているので規範についての積極的な合意形式があり、いわば一致団結して目標の達成に向けて行動することになる。それが強固であるほどその文化を取り入れることでそれぞれのメンバーの考えや行動が安定して、職場に働きやすい雰囲気を醸成することになる。逆に、成果がよいほど組織文化が強力になることもある。成功体験はいつそう強い文化を醸成する。

環境の変化に応じて変革が必要なことがある。組織文化は、そのような時に、順応するという機能を果たしてきた (高田, 2005)。その最も好ましい状態は、組織メンバーが自律的に好ましい組織文化を作り上げ、又、環境の変化に伴って調整を加えていくことであるとされている。

¹² 株式会社エーアイティーパンフレットより

3PL 事業でエーアイテイーは年々利益を上げており、利益規模が高く評価され、LOGI-BIZ の物流企業番付総合ランキング¹³で 500 位中 20 位にランクインしている（表 5-1）。

では、どのようにして利益を上げ、3PL 事業で成功し、人材を育成し、どのように成長させているのか、エーアイテイーの組織文化から読み解いていく。

表 5-1 物流企業番付総合ランキング

順位	会社名	総合評価	利益規模	売上高 (百万円)	当期利益 (百万円)
1	水島エルエヌジー	499.96	69.94	8,426	1,608
2	中央自動車倉庫	481.51	57.89	5,571	921
3	フレッシュ・ロジスティック	480.51	69.71	7,381	579
4	三井埠頭	477.60	82.75	13,424	640
5	トライネット・ロジスティクス	471.52	93.68	32,960	1,084
6	アートコーポレーション	468.34	96.78	53,696	1,953
7	日水物流	467.37	84.91	14,493	837
8	中部興産	465.25	82.51	12,893	1,109
9	ロジスティクス・ネットワーク	464.07	98.42	84,077	1,628
10	ランコム	463.92	97.54	74,944	2,248
11	リョーサン	458.75	80.76	12,930	342
12	ワールドサプライ	457.81	84.56	14,000	1,052
13	ジーエフ	457.68	75.50	9,302	554
14	間口	456.87	90.47	22,134	597
15	大塚倉庫	456.06	95.20	40,574	1,442
16	大和物流	455.79	95.67	45,372	877
17	住商グローバル・ロジスティクス	455.75	94.21	35,000	1,187
18	中部日立物流サービス	453.84	90.76	22,861	667
19	ダイトーコーポレーション	452.38	92.40	25,352	2,021
20	エーアイテイー	452.02	83.74	13,842	643

（出所）LOGI-BIZ 2014 年 2 月号

2. 3PL 事業での成功要因と人材育成の組織文化

エーアイテイーでは、3PL 事業に対して力を入れており、新人によるミスは今のところは全くなく、育てあげてから、独り立ちさせている¹⁴。エーアイテイーは NVOCC（非船舶輸送業）海上輸送業を中心としており、雑貨業界、ファッション業界、家電業界など様々な業態の貨物を輸送しているため、業界知識や消費者からの視点や動向を理解していなければ、他社に負けてしまう。

したがって、業務範囲が広く細かい 3PL 事業に対応できる、なおかつプロフェッショナルな人材になるべくして取り入れている方法が、輸送担当・倉庫担当・海外部門担当と業務を可能な限り分けることである。社内・課内でまずは No. 1 の知識を持てる人材になって

¹³ LOGI-BIZ 2014 年 2 月号

¹⁴ 井原靖史 株式会社エーアイテイーヒアリング調査（2014）より

もらえるよう徹底的に各担当分野を経験してもらう¹⁵。

自らが自身の業務や業態別でのお客様の対応の仕方などを理解することで、他社との差別を図り、3PL 事業での利益を上げている。エーアイテイーは大手物流会社とは違い、ノンアセット型の 3PL 事業である為、物流設計をする際に現場経験の出来ない社員たちには、お客様の要望に答える形ではなく、お客様の商談の値段でどこまでベストを尽くすことが出来るのか、ということに重きを置いている。お客様側はコストと納期を重要視しているため、どちらのバランスも取れた商談をプロの目線で提案している。

エーアイテイーでは、育成経験を向上させるような人材育成プログラムを行っていない。なぜならば、制度がなくとも今の段階では運営できる組織の数であるので、実施していない¹⁶。海外拠点に駐在人を現在置いていないため、人数が増えるに当たって、置くこともこれから視野に入れていく¹⁷。

3. 考察

3PL 事業は Win-Win の関係ではなく、Lose-Lose の関係になりがちで、荷主からすればコストは妥当であるのかを判断しにくく、難しいものと評価されていた(梶田, 2006)。しかし、エーアイテイーは利益を上げにくい 3PL 事業で成功を遂げている。それは、徹底した営業力と社員の知識の豊富さである。新人教育に力を注ぎ、提案力や商談の際に必要な知識を身につけ、各担当分野が完璧と言えるほどに経験を積み重ねることに重点を置いているので、新人のミスは今のところはないそうだ。他にも、エーアイテイーはノンアセット型であるため、さまざまな国に拠点を置くのではなく、中国に特化して行っているため、大手と比べると身軽であることがいえる。このエーアイテイーの狭く深くということ徹底しているところは、一種の強みであると感じられた。エーアイテイーであるからこそ出来ることであり、他社には真似出来ない差別化の一つであると思われた。知識育成に大いなる力を注ぎ、そこから営業力向上になり、利益向上に繋がっているのだと考えた。

組織文化の先行研究に関連してまとめると、「業務範囲が広く細かい 3PL 事業に対応できる、なおかつプロフェッショナルな人材になるべくして取り入れている方法が、輸送担当・倉庫担当・海外部門担当と業務を可能な限り分けることである。社内・課内でまずは No. 1 の知識を持てる人材になってもらえるよう徹底的に各担当分野を経験している¹⁸。」これは、Schein (1985) による組織文化の定義にあてはまる。

次に、「自らが自身の業務や業態別でのお客様の対応の仕方などを理解することで、他社との差別を図り、3PL 事業での利益を上げている。エーアイテイーは大手物流会社とは違い、ノンアセット型の 3PL 事業である為、物流設計をする際に現場経験の出来ない社員たちには、お客様の要望に答える形ではなく、お客様の商談の値段でどこまでベストを尽くすことが出来るのか、ということに重きを置いている。お客様側はコストと納期を重要視しているため、どちらのバランスも取れた商談をプロの目線で提案している¹⁹。」これは、

¹⁵ 井原靖史 株式会社エーアイテイーヒアリング調査 (2014) より

¹⁶ 井原靖史 株式会社エーアイテイーヒアリング調査 (2014) より

¹⁷ 市山秀典 株式会社エーアイテイーヒアリング調査 (2014) より

¹⁸ 井原靖史 株式会社エーアイテイーヒアリング調査 (2014) より

¹⁹ 井原靖史 株式会社エーアイテイーヒアリング調査 (2014) より

坂下（2007）の組織文化の要素の一つである「共有された価値観」にあてはまる。

IV. まとめ

エーアイテイーは、運送業界におけるソリューション・プロバイダー(企画提案)企業であり、船や貨物車など運送媒体を持たないノンアセット型の企業である。この企業に対する上記までの報告内容に対してまとめる。

はじめに、現在の 3PL 市場におけるエーアイテイーの差別化についてまとめる。3PL を展開するにあたってコアな資源となる営業力において、エーアイテイーでは延べ 10,000 件に上るソリューション・プロバイディングによるノウハウの蓄積がその営業力の強みの背景となっている。その営業力の強みは数字にも表れており、中国からの輸入コンテナ 300 万本のうち、17 万本を担当するシェアを持っており、このシェアは業界 1 位である。ところで、この営業力の具体的な内容とは、営業マンが会社に黒字をもたらすソリューション・プロバイディングを行う力であり、つまりは見積もりのうまさである。この資源によって、エーアイテイーはシェアを獲得するだけでなく、3PL 事業で利益を上げることに成功している。前節で述べた通り、赤字に陥っている 3PL 事業が多い中、エーアイテイーの見積もり精度の高さは非常に大きな武器である。

次に、エーアイテイーの育成方針について考察する。エーアイテイーの育成方針は、育成対象者の総合的な能力を上げることに注力するよりも、輸送業務・倉庫管理業務などの担当を個々に振り分け、その振り分けられた業務の能力に特化した人材を育成する方針をとっている。なお、これらの育成方法はほぼすべて OJT²⁰であり、2014 年 7 月の段階では、エーアイテイーは人材育成プログラムを社内に所持しておらず、その理由として、まだ人材育成プログラムを持つような会社の規模ではないと考えている²¹とのことであった。正確な内部の分析とその結果に応じた運営をすることで、自社の規模を的確に把握して教育機関の組織づくりを行っている。

エーアイテイーの昇格制度について考察する。エーアイテイーの昇格への評価基準の一つとして、TOEIC の受験回数というのがある。この基準は、社員の業務への熱意を測定するものとして設定されている²²。TOEIC のテストは周知の通り、全問英語で設問が設けられており、問題を解くのに非常に労力を要するため、熱意を測定する基準としては非常に有効なものであると考える。さらにこうした妥当性の高い昇格基準を設けることで、社員のモチベーション向上にもつながると考える。

3PL 事業における差別化の事例研究として興味深い事例を記述することができた。特に、第 3 章で書いたように、3PL 事業での黒字化が難しいとされている中、エーアイテイーでは荷主から依頼を受け見積もりを行う際にヒアリング活動を重視しており、エーアイテイーが行う詳しいヒアリングに荷主の理解を得られない場合、最終的には高額な見積もりを提示するという内容は、今回ヒアリング調査を行ったからこそ聞いた非常に興味深いものである。

²⁰ OJT(on-the-job training)とは、「職務を通じての訓練、職場内教育、日常の仕事を通じて実践的な教育をすること」である（日本経済新聞社 経済新語辞典）。

²¹ 市山秀典 株式会社エーアイテイーヒアリング調査（2014）より

²² 市山秀典 株式会社エーアイテイーヒアリング調査（2014）より

謝辞

本論文を作成するにあたり、ヒアリング調査をさせて頂き多くの貴重なお話を頂きました株式会社エーアイテイ総務部部長の市山秀典氏、営業2部ロジスティックス課の井原靖史氏、総合企画部人事課の植田裕之氏に深謝致します。調査資料を集めるにあたって、大阪経済大学図書館の司書の方々には資料の探し方やとりよせについてひとかたならぬお世話になりました。本論文を形にすることが出来たのは、大阪経済大学経営学部准教授の本間利通先生の丁寧かつ熱心なご指導や、大阪経済大学教職課の黒正洋史さんが株式会社エーアイテイを紹介してくださったおかげです。協力して頂いた皆様へ感謝の気持ちと御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。

参考文献一覧

- 浜崎章洋(2012)「物流会社における物流人材育成の事例調査」『大阪産業大学経営論集』13(2/3), 197-209.
- 井上達彦(2011)「ビジネスモデル発想による事業の創造と再構築」『早稲田商学』429, 125-152.
- 入山章栄(2012)『世界の経営学者はいま何を考えているのか 知られざるビジネスの知のフロンティア』英治出版株式会社.
- 加護野忠男・吉村典久(2012)『1からの経営学(第2版)』碩学舎.
- 梶田ひかる(2006)LOGI-BIZ 第15回「3PLの妥当性を評価する」60-63.
- 梶田ひかる(2014)LOGI-BIZ 第7回「見積もり精度を向上させる」76-79.
- 菊池康也(2005)『戦略的ビジネスモデル 3PL 入門』税務経理協会.
- 三木楯彦(2005)「国際サプライチェーン時代の物流事業」『大阪産業大学経営論集』7(1/2), 1-23.
- 森隆行(2007)LOGI-BIZ 第10回「フレッシュマンのための物流産業論」31-33.
- 大出一晴(2001)「わが国物流事業者の3PL業者への転換について 問題点と今後の方向性」『物流問題研究』39, 37-58.
- Porter, M(1980)Competitive Strategy, Free Press(土岐坤訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社, 1985).
- 斉藤実(2005)『3PL ビジネスとロジスティクス戦略』白桃書房.
- 坂下昭信(2007)『経営学の招待 第三版』白桃書房.
- Schein, E. H. (1985)Organizational culture and leadership. California: Jossey-Bass(清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989).
- 高田朝子(2005)「組織文化のマネジメントについての研究ノート」『慶應 MCC 通信【てらこや】』29, 1-12.
- 田尾雅夫(1991)『組織の心理学』有斐閣.
- 湯浅和夫(2009)『この一冊ですべてわかる物流とロジスティクスの基本』日本実業出版社.
- 鷲尾紀吉(2007)「国際物流におけるサービス・マーケティング有効性—国際フォワーダーの3PLサービスを中心に—」『中央学院大学商経論叢』21(1/2), 43-59.

2014 年度 大阪経済大学経営学部 研究演習 2

3PL 事業における差別化の事例研究
～株式会社エーアイテイーのヒアリング調査より～

2014 年 10 月 2 日発行

著 者

浅野明日香

市川真隆

大山真瞳

木村一磨

宮西遼

山下優美

発行所

本間利通研究室

〒533-8533 大阪市東淀川区大隅 2-2-8
大阪経済大学経営学部 本間利通研究室内
E-mail: t-homma@osaka-ue.ac.jp

