

[論文]

国際物流におけるサービス・マーケティングの有効性
—国際フォワーダーの3PLサービスを中心に—

鷺尾 紀吉

〈目次〉 はじめに
1. サービスの特性とサービス・マーケティングの展開
2. 国際フォワーダーのロジスティクス・サービス
3. 事例研究—富士物流(株)の取組み
おわりに

はじめに

国際物流は、国境を越えて財（貨物）が移動することであり、それは国際間における輸送、保管、在庫管理、荷役、梱包・包装、流通加工等の各活動からなる。このような物流活動は、例えば製造企業ならば生産活動という固有な活動とともに、財の所有者として製造企業自らによって遂行されることもあるだろうし、外部の物流専門企業に委託して物流活動が行われることもあるだろう。後者の場合、外部の物流専門企業は顧客（荷主）の物流合理化、効率化等というニーズに適合した物流サービスを提供しなければ、顧客から物流業務を受託することはできないであろう。そこに物流専門企業の物流というサービスを提供するサービス・マーケティングの必要性が生じてくる。

顧客の物流活動を受託する形態の1つに3PL（Third party logistics）がある。3PLは、わが国では1990年代以降注目された新しいロジスティクス・サービスであり、国際物流の分野では主として国際フォワーダーによって担われている。国際フォワーダーとしては、顧客満足を得るためには3PLサービスを高い品質で保持しながら、顧客の物流改革に資するような形で提供することが重要な要件となり、このためのサービス・マーケティングの取組みはきわめて有効であるといえる。

そこで本論文では、まずサービス・マーケティングの前提となるサービスの特性とサービス・マーケティングの戦略性を概観した後、国際フォワーダーの提示する3PLサービスの枠組みを示し、それが具体的にどのように実践されているか、あるメーカー系国際フォワーダーの事例を通じてサービス・マーケティングの有効性を検証するものである。

1. サービスの特性とサービス・マーケティングの展開

(1) サービスの特性

サービス・マーケティングは、サービスを対象とするものである。サービスとは、一方が他方に対して与える、本質的に無形の活動またはベネフィットであり、結果として何の所有権ももたらされないものである（フィリップ・コトラー/ゲイリー・アームストロング、1999、p.

300）。サービス・マーケティングは、製品（有形財）マーケティングと共通する点もあるが、このようなサービスの特性によって基本的な部分で異なる点もいくつかみられる。それは、サービスが製品とは本質的に異なった特質をもっているからである。では、サービス・マーケティングが対象とするサービスとは、具体的にいかなるもので、どのような特性をもっているか、まずこれを明らかにしなければならない。コトラーは、その特性として以下の4点をあげる（フィリップ・コトラー、2001、pp. 530–534）。

①無形性（Intangibility）

サービスは、購入する前に見たり味わったり、触れたり聞いたり匂いをかいだりすることができない、無形なものである。つまり実際に購入するまでどのような成果（ベネフィット）が得られるか知ることができない。

このような不安を解消するため、顧客はサービス品質を確かめる「手がかり」を探そうとする。場所、人、設備、価格、コミュニケーション資料等目に見えるものを通じて提供されるサービスがどのような品質をもっているか判断しようとする。サービス提供者側としては、サービスの証明を管理し、無形のサービスを目に見えるようにすることがマーケティング戦略上必要となる。

②不可分性（Inseparability）

サービスの大きな特性の1つが、生産と消費が同時に行われるということである。サービスは提供者が人であれば機械であれ、その提供者と不可分であり、例えばサービス提供者の従業員がサービスを提供する場合、その従業員はサービスの一部ということになる。サービスが作り出される場には必ず顧客が存在することから、サービス提供者と顧客の相互作用（Interaction）があるのもサービス・マーケティングの特徴である。

③変動性（Variability）

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。これをサービスの変動性という。組織として高い評判を得ている場合であっても、組織内の個々のサービスが同じような高い評判を得るとは限らない。同じ組織内であっても、顧客の気持ちを推し量ってさらに一歩進んだ気配りをする人もいれば、顧客の指示がなければ動かない人もいるなど、顧客へのサービスの質に個人差がでることはしばしば見

受けられる現象である。

④消滅性 (Perishability)

サービスは保存できないという特性である。サービスの価値はその時点にしか存在しない。需要が安定している場合はサービスの消滅性はあまり問題にならないが、需要が変動している場合にはサービス提供者はその変動に合わせてサービスを提供しなければならない。

(2) サービスの品質測定指標

サービスは、製品と同じように品質がきわめて重要な要素である。サービスの品質は、以下の5つの指標によって測定される (フィリップ・コトラー/トーマス・ヘイズ/ポール・ブルーム、2002、pp. 38-41)。

①信頼性 (Reliability)

信頼性の確保は、良質なサービスの決定要素として特に大きな割合を占める。信頼性とは、約束どおりのサービスを信頼に足るレベルで正確に提供する技量であり、サービス提供組織が一貫性を備えているか、信頼できる組織か、約束を守るかという視点から測定される。従ってできない約束は決してしてはならないし、また約束した以上、その約束は必ず守らなければならない。

②対応の良さ (Responsiveness)

対応の良さとは、顧客に進んで手を貸し、迅速なサービスを提供しようとする姿勢である。顧客のニーズや気持ちは、サービスの供給前はもちろん、サービスの供給過程においても変化する。このような顧客のニーズや気持ちに気配りをし、変化したときであっても、その状況に気づき、迅速かつ的確に対応する必要がある。これはサービス提供者個人だけに求められるものではなく、組織全体で対応すべき課題でもある。

③安心感 (Assurance)

提供者のサービスは、信用できるという安心感を与えることは、顧客満足の維持に重要である。信用度が高ければ高いほど、安心感は深まるからである。顧客への信用を高めるためには、サービス提供者が長年培ってきた豊富な知識を提供し、その提供にあたっては誠実な態度で接することが必要となる。

④共感 (Empathy)

共感とは、その顧客だけに向けられた親身な配慮のことである。顧客は誰でも大切に扱われたいと願う。従ってあなたは他人と同じではない、特別な、大切な顧客で

あるという気持ちを伝えることが顧客への共感の基盤である。顧客1人1人の情報とバックグラウンドを継続的に把握し、顧客との良好なコミュニケーションを図ることによって、顧客は自分に関心を抱いてくれていると感じるのである。

⑤有形物 (Tangibles)

これは、サービスの品質そのものと直接関係しないが、前述したようにサービスは無形であるので、その品質を示す物的な手がかりが必要となる。建物、設備、従業員、カタログなどの印刷物といった有形物が、提供されるサービスの品質をイメージできるように提供されなければならない。

(3) サービス・マーケティングの戦略性

製造業も製品に付随してサービスを提供しているので、その意味ではサービスのマーケティングに取り組んでいるといえるが、サービスそのものの特性がマーケティングに明確な形であられるのは、サービス企業である。そこでサービス企業に焦点を当ててサービス・マーケティングの戦略性について述べることにしたい。

コトラー&アームストロングは、サービス企業のマーケティング戦略をサービス利益チェーンという概念で説明している (フィリップ・コトラー/ゲイリー・アームストロング、1999、pp. 302-303)。

サービス利益チェーン (Service-profit chain) とは、サービス企業の利益と従業員満足および顧客満足を結びつけるチェーンのことである。成功しているサービス企業は、顧客満足と従業員満足の両方を達成することにより、自社の利益の確保と成長が図られるとする。これを3つの関係で説明している。第1の関係は、企業と顧客の関係である。企業は顧客に提供するサービスを用意し、価格を設定し、流通し、プロモーションを行う、いわゆる通常のマーケティング活動である。これを以下に述べるマーケティングと区別するため、エクスターナル・マーケティング (External marketing) という。

このような伝統的なマーケティングはサービス・マーケティングにおいても有効ではあるが、サービス・マーケティングの特性からみてこの伝統的なアプローチだけでは不十分である。そこで第2の関係として、企業と従業員の関係が必要となる。企業と従業員との関係では、企業が顧客と接する従業員とそれを支援するすべての従

業員を効果的に教育し動機づけを行うことによって、1つのチームとして機能させ、顧客に満足を与えるような取組みをしなければならない。これをインターナル・マーケティング (Internal marketing) と呼んでいる。

さらに顧客と従業員との関係も必要になってくる。これが第3の関係である。サービス品質は、サービス提供時の買い手と売り手のインタラクション (Interaction) によって大きく左右される。顧客はサービスの良し悪しを技術的品質 (提供者の手腕、技能など) だけでなく、機能的品質 (提供者の気配り、配慮、安心感など) によっても判断するため、顧客と従業員 (サービス提供者) とのインタラクティブ・マーケティング (Interactive marketing) にも取組まなければならない。

今日、サービス企業においては競争が激化するなかで、顧客のサービス品質に対する要望、期待は高まってきている。顧客のニーズに応えつつ、一方では企業内部では生産性の高い良質なサービスの提供が必要となっている。このような状況に対処するため、サービス企業は競争力のある差別化の推進、サービス品質の向上および生産性の上昇といったサービス・マーケティング戦略に取組むことが求められる。これらは相互に関連し合っているが、これを図示したのが図表1-1である (以下の記述は、フィリップ・コトラー、2001、pp. 539-551、フィリップ・コトラー/ゲイリー・アームストロング、1999、pp. 306-309によっている)。

①競争力のある差別化のマネジメント

価格面での差別化は、最も導入しやすい差別化戦略である。しかし価格競争はサービスの差別化をしにくいも

のとさせていることから、価格競争から抜け出した差別化戦略が必要となる。その差別化の内容としてサービスの内容、サービスの提供方法、イメージをあげることができる。

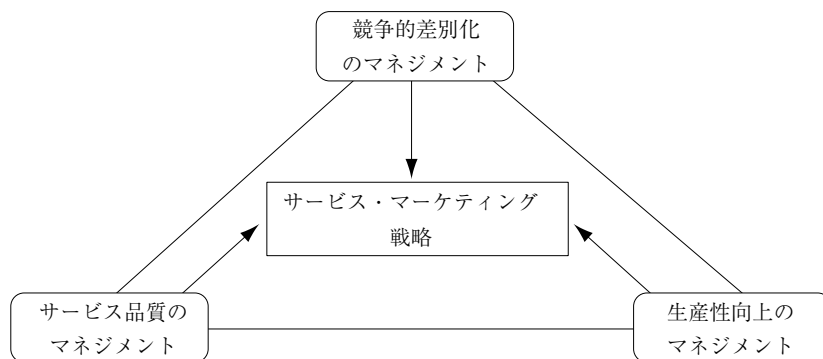
サービスの内容での差別化は、競合他社との違いが強調できるような革新的な内容を取り入れることである。例えば、通常の顧客に提供する基本的サービス・パッケージのほかに、ある特定のサービスを付加する付随的サービスを導入して特徴をだすという方法である。またサービスの提供方法によっても差別化することができる。有能で信頼できる従業員を接客につけること、サービスを提供する物理的環境を整えること、そして優れたサービス提供プロセスを演出することなどの方法がその例である。さらにシンボルやブランドづくりによって企業イメージを差別化していくという方法も差別化戦略として有効である。

②サービス品質のマネジメント

顧客はサービスを受けた後で、期待サービスと知覚サービスをくべるが、期待サービス > 知覚サービスの場合は、顧客満足が達成されておらず、逆に期待サービス ≤ 知覚サービスの場合は、期待とおり、あるいは期待以上のサービスが得られたことから顧客満足が達成されたことになり、そのサービス提供を再び利用する可能性は極めて高くなる。サービス品質を測る指標は先に記述したので、ここではサービス品質向上のためのサービス企業の取組みを述べることにする。

サービス品質の向上を図っている企業には、共通の経営観があると指摘されている。第1に、顧客本位を貫い

図表1-1 サービス・マーケティング戦略の取組み



(資料) 筆者作成

ている戦略的コンセプトを構築している。第2に、経営トップがサービス品質について徹底したコミットメント(Commitment)を有している。第3に、最も優れたサービス企業は、サービスの品質基準を高く設定している。第4に、サービスの実態を注意深く観察し、サービスのパフォーマンスが許容範囲を下回った場合には、必ず何らかの措置を講じている。また顧客の苦情については迅速かつ確な対応を図っている。第5に、従業員の優れたサービス・パフォーマンスに対しては報奨を与えるなど従業員の満足形成に努めている。

④生産性のマネジメント

コストとサービス向上とは、一般にトレードオフ(Trade off)の関係にあるが、コストを抑えながらサービスを向上させるためにはサービスの生産性を高めなければならない。サービスの生産性向上のための方法として以下の点をあげることができる。

第1に、サービス提供者のスキルを向上させる。第2に、若干サービスの品質を下げてサービスの量を増やす。第3に、設備の増強や製品の規格化によってサービスの工業化を行う。第4に、製品ソリューションの発明によって、特定サービスへのニーズを減らすかなくすかする。第5に、より効果的なサービスを考え出す。第6に、顧客側の労働力を使うよう顧客に動機付ける。第7に、技術力を利用する。

このようなサービスの生産性向上の方策を実施するに当たって考慮しなければならないことは、短期的な視点で生産性向上の効果をねらうと、かえって顧客の期待を裏切ることになるということである。そこでは他のマーケティング戦略要素と関連づけながら、企業の長期戦略の一環として顧客志向に立った取組みが必要となる。

2. 国際フォワーダーのロジスティクス・サービス

(1) サービスの対象と分類

前章では、サービス・マーケティングの対象となるサービスの特性等について一般論を述べた。サービスは、その提供対象からみると、官公署などの公(的)機関はもちろんのこと、銀行、ホテル、航空会社等のサービス企業のみならず、製造業によっても提供される。また提供されるサービスの内容も多岐にわたっている。例えば

銀行は金融サービスを提供しているし、航空会社は航空運輸サービスを提供している。

このようにサービスは、主体面、客体面からいくつかの角度によって分類できるが、WTO 協定附属書1B「サービス貿易に関する一般協定(GATS)」における事務局分類では、大まかに(1)実務サービス、(2)通信サービス、(3)建設・エンジニアリング・サービス、(4)流通サービス、(5)教育サービス、(6)環境サービス、(7)金融サービス、(8)健康関連・社会事業サービス、(9)観光・旅行サービス、(10)娯楽、文化、スポーツサービス、(11)運送サービス、(12)その他のサービスというように、サービスを12のセクターに分類している。これは、サービス貿易におけるサービスの国際取引のために分類されたもので、すべての場合にこのような分類が妥当であるとは限らないが、サービスの分類を考えるに当たって、1つの、しかし有力な手がかりを提供してくれる。

そこで本章では、上記の分類に基づき、サービスの提供対象(主体)として、物流企業の1つの形態である国際フレイト・フォワーダー(International Freight Forwarder、以下国際フォワーダーという)を取り上げ、それが提供する運送サービス、特に3PL(Third Party Logistics)について、どのようなサービス・マーケティングを展開し、かつサービス・マーケティングとしてどのような有効性をもっているのか、考察することとする。

(2) 3PLとロジスティクス・サービス

3PLは、米国で1980年代から90年代にかけてサプライチェーン・マネジメントが進展し、企業の物流業務やサプライチェーンのロジスティクス機能を高めるため、物流・ロジスティクス業務の外注化の一環として登場してきたものである。日本では1990年代に入って3PLの概念が導入され、物流企業の新しい取組みとして注目されるようになった。日本で3PLが注目されるようになった背景は、政府の政策、荷主の動向、および物流企業の新事業開拓という3つの観点から指摘できる。即ち、政府は90年代に入り運輸・物流分野の規制緩和政策を推進し、これは先進国の規制緩和の流れに沿うものであった。また荷主側では、競争力強化へ向けて経営資源を自社の得意分野に集中させる、いわゆる「選択と集中」の戦略をとり、本業回帰傾向が強まり、物流の合理化、効率化の

必要性を認識しつつも、これを自社で取組むのではなく、物流業務等本業以外の分野については外部の専門業者へ委託するというアウトソーシングを進める動きが強くなってきた。一方、物流企業としては、政府の規制緩和政策の下で新規参入の増加による事業者間の競争激化という環境の中で、競合他社との差別化のために特徴のある新しい物流サービスを展開する必要性に迫られていた。このような政府の規制緩和政策の下で荷主の物流分野でのアウトソーシングの高まり、そして物流企業の新たなサービスの開拓という環境要因の中で発展してきたのが、3PLであるといえる。

3PL の概念については、発祥地である米国においても確定的、統一的な定義は存在しない。3PL とは、直訳すると「第3者が行うロジスティクス」といえるが、1997年4月閣議決定された「総合物流施策大綱」では3PLとは、「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」と述べているが、とくに政府としてこうした定義に基づいて規制を行っているわけでもないし、3PL そのものを規制する法律も存在しない。筆者は、3PL は荷主でも、商業者（取引先）もしくは物流実行者でもない第3者が行うロジスティクスであり、荷主に対し物流改革、物流合理化を提案し、物流業務を一括して受託し、荷主に代わってロジスティクス・サービスを提供する物流業務である、と定義している。しかし、このように定義したとしても、物流企業が3PLとして実際に提供するサービス内容、受託範囲、レベル等は物流企業により異なり、かなり幅があるのが実情である。これは、3PL が前述したように政府の規制緩和政策、荷主側の物流アウトソーシングの高まりの中で、物流企業が自主的に開発してきた新しいロジスティクス・サービスであるということに起因している。

それでは、日本の物流企業は3PLをどのようにとらえているか、平成15年度に国土交通省が実施した『日本における3PLビジネスの育成に関する調査報告書』によることとする。

この調査で物流企業からみて3PLと従来の物流サービスとの相違点を聞いているが、それによれば3PLサービスとは、「顧客企業の物流改善・効率化を目的とするサービスである」とあげるのが最も多く（55.3%）、以下、「単一業務だけでなく、在庫管理、流通加工など幅広いサービスを提供している」（47.3%）、「単なる作業の受託ではな

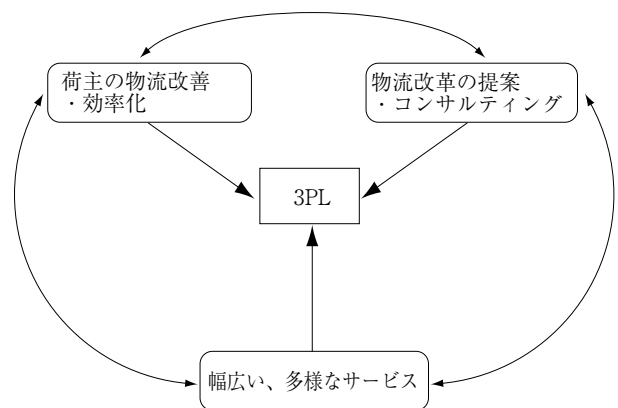
く、提案・コンサルティング型のサービスである」（37.0%）、「顧客企業の物流コストの低減を目的とするサービスである」（29.0%）と続く（国土交通省、2004、p.41）。

一方、3PL サービスを利用する立場にある荷主は、3PL サービスと従来の物流サービスの違いとして、「荷主企業の物流改善・効率化を目的とするサービスである」と回答するのが最も多く（53.1%）、以下、「単なる作業の受託ではなく、提案・コンサルティング型のサービスである」（49.0%）、「荷主企業の物流コストの低減を目的とするサービスである」（46.9%）の順となっている（同上書、p.83）。

この調査結果によれば、物流企業も荷主も、3PLとは①荷主企業の物流改善・効率化を目的とするサービスである、②提案・コンサルティングを含むサービスである、③荷主の物流コストの低減を目的とするサービスである、という点に共通の認識を示していることが分かる。この他、在庫管理、流通加工などを含む幅広いサービスである、という点については荷主回答では18.4%とそれ程高くないが、物流企業回答では前述のとおり3PLの特徴の第2位にあげられている。また荷主が3PLの特徴として第3位にあげている、荷主の物流コストの低減を目的とするサービスであるという点に関しては、物流企業、荷主とも3PLの第1位にあげている「荷主企業の物流改善・効率化を目的とするサービスである」に大きくは含まれるといえる。

そこで、3PLとは従来の物流サービスと異なり以下のような特徴をもっているとまとめることができる（図表2-1参照）。

図表 2-1 3PL の特徴・要素



(資料) 筆者作成

①荷主の物流改善・効率化を目的とするサービスである。

3PLは、荷主の指示に従って単に運送、保管、荷役等の作業を行うこと自体が目的ではなく、荷主の物流改善・効率化を目的としている。これは、荷主が求めている物流コストの低減という要請にもこたえることにもなる。

②物流改革のための提案、コンサルティングを含んだサービスである。

3PLは、単に物流作業を受託するのではなく、荷主の物流合理化、効率化のために提案したり、コンサルティングを行うことなどによって物流改革を実現するものである。

③幅広い、多様なロジスティクスを提供するサービスである。

3PLは、運送、保管等の単一物流サービスを提供するだけではなく、在庫管理（VMI: Vender Managed Inventoryを含む）、流通加工、設備の据付け等を含めた幅広い、多様なロジスティクス・サービスを提供するものである。

3PLの特徴を以上のようにまとめることができるが、ここに掲げた3つの要素は個々に独立して存在するのではなく、これら3つの要素が統合され、最適に組み合わせられて提供されているところに3PLの特徴があることに注意が必要である。

(3) 国際フォワーダーの提供する3PLサービス

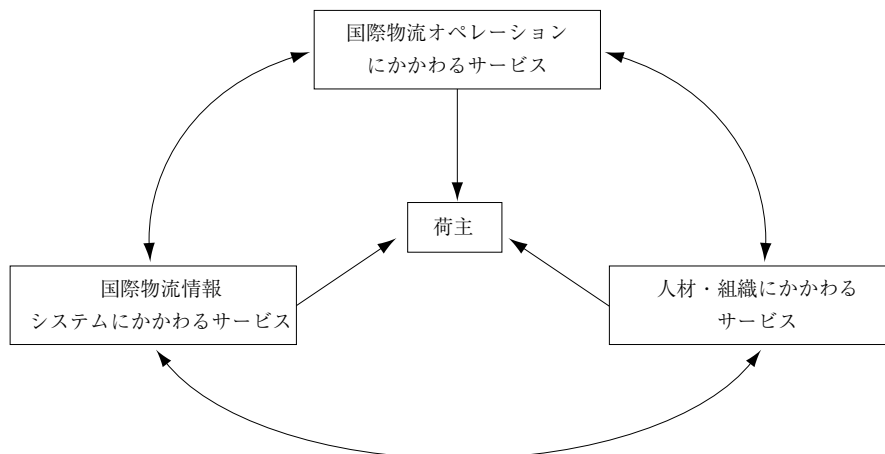
3PLは、国境を越えた国際物流の分野においても行わ

れ、これを国際3PLと呼ぶこととする。国際3PLを行う担い手（主体）の1つとして、国際フレイト・フォワーダー（International Freight Forwarder、ここでは単に国際フォワーダーという）がある。日本の国際フォワーダーには、輸送系事業者（日本通運、山九、日新など）、倉庫系事業者（三井倉庫、住友倉庫、三菱倉庫等）、利用運送系（フォワーダー系）事業者（郵船航空サービス、近鉄エクスプレス等）、メーカー系子会社（日立物流、東芝物流、富士物流等）、商社系子会社（アイ・ロジスティクス、日東ロジスティクス、スミトランス・ジャパン等）などに分かれ、それぞれの業態の特徴を生かして幅広い、多種多様なロジスティクス・サービスを提供している。

国際フォワーダーが行う国際3PLも先に説明した3PLの一般的な特徴・要素と変わることはないが、国際フォワーダーは荷主に対して、①国際物流オペレーションにかかわるサービス、②国際物流情報システムにかかわるサービス、③人材・組織にかかわるサービスを提供している、といえる（図表2-2）。

国際物流オペレーションにかかわるサービスとは、国際複合輸送、保管、在庫管理、流通加工、荷役、梱包等実際のオペレーションにかかわるサービスである。国際物流情報システムにかかわるサービスとは、荷主との情報・データの交換により情報共有化を行い、現場の効率的な運営のための情報管理、および輸配送管理システム、倉庫管理システム、生産性・労務管理システムといった基本的な物流情報システムを提供するサービスである。

図表2-2 国際フォワーダーが提供する3PLサービス



(資料) 筆者作成

また人材・組織にかかわるサービスとは、提案・コンサルティングを行い、物流診断、物流コストの分析を実施し、通関・輸出入業務にかかわる法的対応その他幅広い知識、ノウハウを提供するサービスである。これらのサービスは、個々バラバラに提供されるのではなく、最適に組み合わせられ統合化された形で提供されてはじめて有効な 3PL サービスとして効果が発揮される。

先に示した国土交通省報告書によれば、荷主は 3PL は物流改善・効率化を目的とするものであり、提案・コンサルティング型のサービスであるという認識をもっている。また 3PL に必要な人材として、物流拠点・センターの運営・マネジメントができる人材 (65.1%)、物流コストの診断・解析ができる人材 (44.2%)、倉庫・運送・フォワーディング (輸出入) 業務等物流分野における幅広い知識・経験をもつ人材 (39.5%) という項目に対する回答が高い (国土交通省、2004、p. 105)。

このような荷主のニーズに対して、筆者が提示した国際フォワーダーの提供する 3PL サービスは概ね適合するものであり、従って図表 2-2 で示したような特徴と形態等をもつ国際 3PL サービスを提供するというサービス・マーケティングは有効であると考えられる。これを具体的に検証するために、国際 3PL に取組んでいるメーカー系国際フォワーダーの事例を取り上げて考察することとする。

3. 事例研究—富士物流(株)の取組み

| | |
|------|--|
| 名称 | 富士物流株式会社 Fuji Logistics Co., Ltd. |
| 所在地 | 東京都港区三田3丁目10番1号 アーバンネット三田ビル (〒108-0073) |
| 設立年月 | 1975年 (昭和50年) 2月 |
| 資本金 | 29億79百万円 |
| 売上高 | 395億55百万円 (連結売上高) |
| 従業員 | 915名 (グループ全体) |
| 事業内容 | 総合物流業 各種物流業務・物流管理業務、物流システム設計、搬入設置業務、物流合理化コンサルティング、産業廃棄物処理業、通関業務、その他物流事業 |
| 海外拠点 | 中国 (大連、上海 (2カ所)、深圳、香港)、オランダ (ロッテルダム)、マレーシア (ペナン) |

(備考) 2006年3月現在のデータ

(1) 沿革と概要

富士物流株式会社 (以下、同社という) は、1975年2月、富士電機グループの物流部門を分離集約し、富士電機工事株式会社 (現富士電機 E&C 株式会社) の輸送部門および富士電機家電株式会社の物流部門を吸収する形で、貨物自動車運送業、荷造包装業および倉庫業を行う目的で設立された。同社は、設立以来国内拠点づくりを進め、国内ネットワークを整備し、きめ細かな物流・ロジスティクス・サービスを行うこととともに、海外ネットワークの構築についても着実に進めてきた。

すなわち、1980年には電機プラントの輸出物流業務を開始するなど国際部門に進出し、1987年には香港駐在員事務所 (現富士物流 (香港) 有限公司) を開設した。1992年には、同社として初めてヨーロッパに進出し、オランダに支店 (現富士物流ヨーロッパ株式会社) を開設し、併せてメーカー系物流企業としては比較的早い段階で東京証券取引所市場第2部に上場し、対外的な信用力と企業基盤を確立してきた。1994年、親企業である富士電機をはじめ日系企業が多く立地している大連に大連駐在員事務所 (現富士物流 (大連保税區) 有限公司) を開設し、さらにその3年後の1997年にはマレーシアに富士物流マレーシア株式会社、および上海事務所 (現富士物流 (上海) 有限公司) を開設し、この時期に同社はアジアでの拠点整備を積極的に推進してきた。2003年には中国の一大開放都市である深圳に富士物流 (深圳) 有限公司を富士物流 (香港) 有限公司の出資により設立した。2005年には中国の各拠点を統括するとともに、中国でのフルライセンスを取得した富士国際貨運 (中国) 有限公司を富士物流 (香港) 有限公司の出資により上海に設立するなど経済発展がめざましい中国における拠点ネットワークの構築と国際物流業務・ロジスティクスの充実、強化を図っている。

上記のような海外展開を図っている間にも、同社は2000年に JUKI の物流子会社である東京重機運輸株式会社を子会社し、さらに2004年には株式会社豊田自動織機と提携し、TF ロジスティクスを設立した。これは、物流業務にトヨタ生産方式を導入し物流合理化の新提案を行うことによって、顧客のニーズに対応しようとする取組みである。さらに2005年にはセイコーインスツル株式会社等と提携し、エスアイアイ・ロジスティクス株式会社を子会社するなど新しいネットワークの構築を行って

いる。

このように同社は、もともと富士電機グループの物流部門からスタートしたのであるが、設立以来30年の間、国内はもちろん国外においても拠点を整備し国際的なロジスティクスに対応してきたとともに、豊田自動織機等との提携により高品質な物流業務の充実に取り組み、また主要取引先が自社グループで行っていた物流部門を引受けるなど業容を拡大してきた（図表3-1参照）。今日では同社は、国内・国外のネットワークを活用し、富士電機グループ、富士通グループだけでなく、JUKI、セイコーインスツル等の取引先の物流業務を扱い、取引先の物流部門の中核として総合物流業の地位を固めている。

(2) ロジスティクス・サービスの特徴

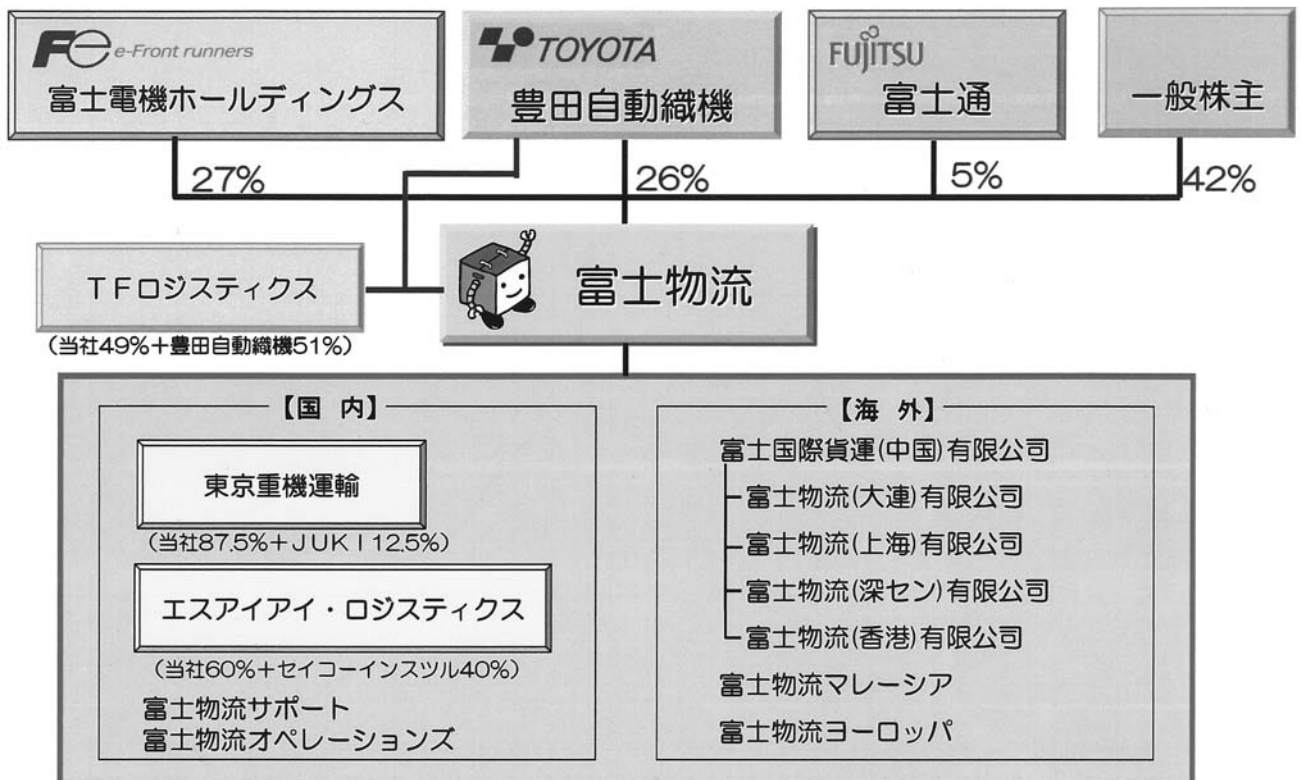
同社は、メーカー系物流企業としての特徴を生かして、ロジスティクス・サービスのマーケティングに力を入れている。その特徴として、以下の点をあげることができる。

①電機・電子・精密機器の取扱いに精通

物流業務においては、製品の違いによって荷扱いが異なり、どの製品も同じように扱うことができず、製品の特性を十分に理解する必要がある。同社は、前述したようにもともと富士電機グループの物流部門からスタートしていることから、富士電機グループの物流業務を通じて培った物流技術、ノウハウ等を蓄積しており、半導体のような小さな電子部品から大きな発電変電プラントに至るまで、電機・電子・精密機械の分野の製品について

図表3-1 資本構成とグループ会社の概要

(持株比率：2006年3月期)



(資料) 社内資料

は、その製品特性、取扱いに精通しており、これら製品についてはその特性に応じた最適な物流サービスを提供している。これは、同社がメーカー系物流企業としての優位性を大いに発揮しているものである。

②物流加工・高付加価値サービスの提供

物流業務に付帯する機器組立、インストール作業、修理、リニューアル作業等のほかに、輸入業務等においては製品検査や半製品組立等の工程を通して、日本の基準に適合する製品流通をサポートしている。また値札付けや化粧包装の付帯作業をはじめ、生産ラインからでてくる製品を引継ぎ、製品の詰合せ、包装作業、配送までを一貫して実施する製販一貫物流も行っている。

③24時間365日のサービス体制

同社の取扱製品の1つであるコンピュータ等の情報機器部品類は、緊急性を要する配送が求められる。同社は、コンピュータ部品や金融端末部品、交換機部品等の集中管理、在庫状況管理から部品手配実施までを日本全国に配置してある拠点網を活用して、24時間365日の運用体制で実施している。この運用に当っては、製品特性に応じた取扱い方法や保管環境に細心の注意を払い、迅速、確実な配送と納品サービスを提供している。

④国際物流への対応

同社は、既述のとおり海外7ヵ所に現地法人を設置し、取引先企業の国際戦略を支援している（図表3-2参照）。特に中国では日系企業が多く立地している場所に拠点を設け、日本企業の国際物流の要請に対応してきている。国際物流においては、国内での輸出入手配、輸出梱包、生産拠点への設備搬入、さらに現地での輸出入手配、ハンドリング、通関業務等国内にはみられない特殊な業務が求められるが、同社では国内、国外の拠点に国際物流に熟知した専門家を配置し、国内におけると同一のサービスを提供している。また取引先企業のドア・ツー・ドア(door-to-door)輸送に対する要望にこたえられるよう、国際複合輸送にも力を入れている。

⑤物流の新しい高付加価値サービスの創造

既に述べたとおり、2004年に同社は豊田自動織機と提携し、両者が出資して「TF ロジスティクス」を設立した。これは、豊田自動織機が保有するトヨタ生産方式、物流機器の事業経験、特徴ある物流子会社群と同社の得意とする荷主視点の物流サービス、3PLの実績、24時間365日サービス体制という両者の強みを融合し、他社にない

新しい高付加価値サービスを創造する取組みである。そのねらいは、物流事業にトヨタ生産方式を導入し、顧客に新しい物流合理化の方策を提案し、新規業務の受注を拡大しようとするものである。このような異業種の組合せは、物流業界の新しい協業体制として注目されている。

(3) 中国における事業展開

2005年8月、既に述べたように同社は富士国際貨運(中国)有限公司(以下、富士国際貨運という)を上海に開設した。これは、CEPA(Mainland and Hong Kong Closer Economic Partnership Arrangement、中国本土・香港経済緊密化協定、2004年1月発効)に基づき、既に設置してある富士物流(香港)有限公司が100%出資する形で設立したものである。

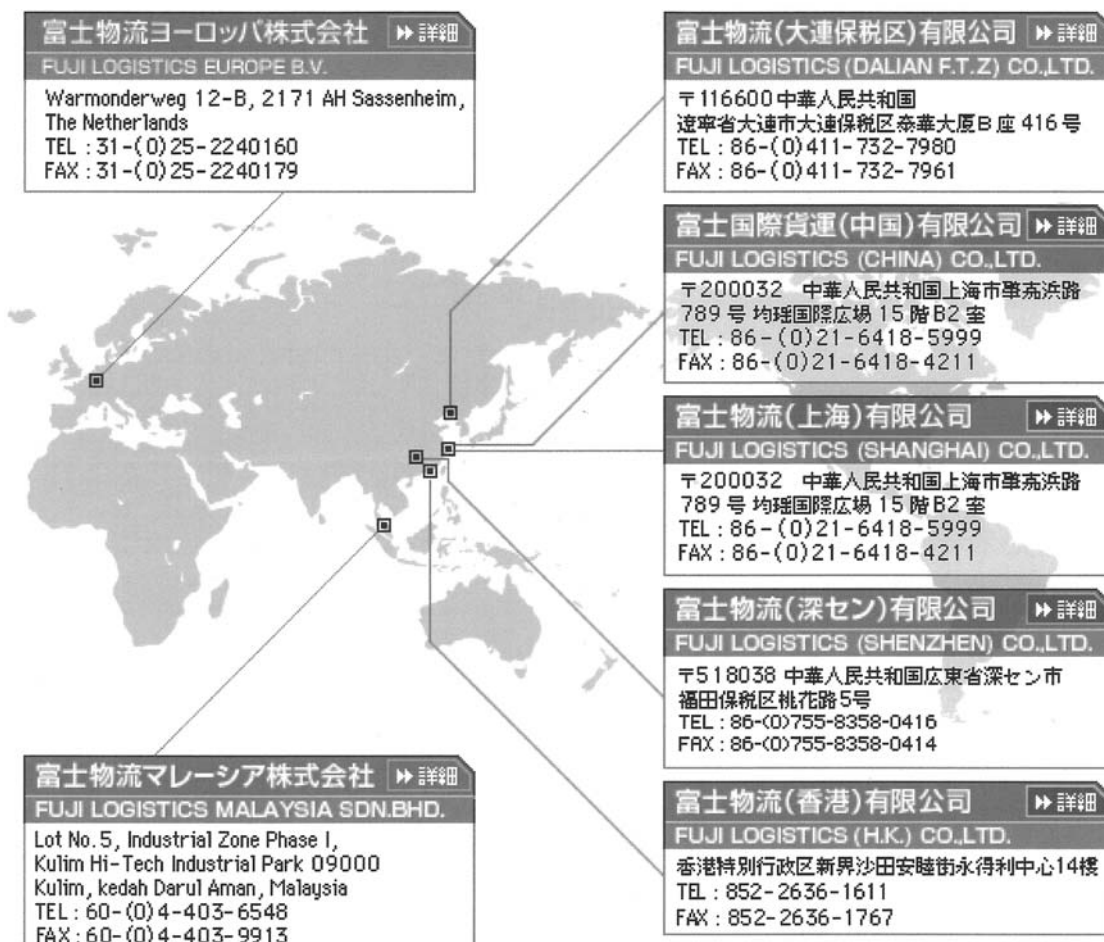
中国では、国際フォワーディング業(中国名称:国際貨運代理業)、および道路運送業などの物流業を行う外資系企業(三資企業)が参入する場合、中国現地企業との合弁が義務付けられている。しかしこの規制についても、2001年12月に中国がWTOに加盟する際に、道路運送業については2004年12月までに、国際フォワーディング業については2005年12月までに外資系企業に対し100%出資の現地法人(外商独資)の設立を認めることとするスケジュールを公約していたが、CEPAの締結によって一定の条件を満たす香港企業(外資系香港企業も含む)は、WTOによる規制緩和措置を待つまでもなく、2004年1月から100%出資、つまり独資による国際フォワーディング業を中国本土内に設立することが認められることとなった。富士国際貨運は、この協定を活用して設立されたものであるが、メーカー系物流企業としては、独資形態による拠点開設は比較的早い方である。

富士国際貨運は、中国国内において国際フォワーディング業、一般貨物運送業、貨物利用運送業、倉庫業等を経営範囲としているが、具体的な物流業務としては、中国国内における物流専門企業としての3PLサービスおよび国際物流サービスがあげられる。

①物流専門企業としての3PLサービス

中国国内における保管・全国配送、製品検査・流通加工、構内物流、重量品輸送・設備搬入据付など顧客企業の中国における物流革新支援業務を行っている。保管・全国配送においては、保管機能と配送機能を一体化したCDC(Central Delivery Center)とRDC(Regional Delivery

図表 3-2 国際ネットワーク網



(資料) 富士物流ホームページ「海外拠点」(2007年1月20日検索)

Center) による物流ネットワークにより、多頻度・多品種・小ロットの中国内全国配送に短納期・低コストで対応している。また重量品輸送・設備搬入据付は得意分野の1つであり、中国において発電所の変圧器やタービン、生産設備の搬入据付は多くの実績がある。さらに顧客企業の調達・生産計画に基づき、生産プロセスに適合した国内物流サービスも行っている。これらは、メーカー系物流企業の強みを十分に生かしているといえる。

②国際物流サービス

国際物流サービスとしては、輸出入手配、輸出梱包、保税保管等を行っている。複雑な輸出入手配については、中国税関物流に精通している専門家を配置し、常時的確かなサービスが行えるような体制を整えている。国際物流は、船舶、航空機、トラック、鉄道等さまざまな物流手

段を用い、かつ長距離輸送である。このような物流環境のなかで顧客企業から預かった製品を安全かつ円滑に納入先まで輸送することは、物流専門企業としての絶対的な条件である。このために要求される1つの、しかし極めて重要な物流業務が適切な輸出梱包である。輸出梱包に求められる要件は、製品や輸送手段、輸送環境等により多種多様であり、製品の種類、形状等だけでなく、さまざまな物流環境を考慮しなければならない。これには多くの経験が必要となるが、この点においてメーカー系物流企業としてメーカーとともに長年培ってきた梱包技術を駆使して、顧客企業に信頼される最適な輸出梱包を行っている。また保税保管については、関税や増値税の支払が一時的に猶予される保税 VMI (Vendor Managed Inventory) のほかに、みなし輸出としての増値税還付が

できる非住居者 VMI も行っている。

富士国際貨運は既に営業している大連、深圳の現地法人内に大連分公司、深圳分公司を設け、さらに今後広州にも分公司を開設し、従来よりの保税區活用と同時に既設の現地法人を結集させ、ネットワークの強化を図っている。現在、主要取引先企業の立地拠点に合わせて、中国を華北地区（大連を中心に北京、廊坊）、華東地区（上海を中心に昆山、寧波）、華南地区（深圳を中心に広州、香港）の3つに分け、日系取引先企業を主な対象に、日本・第3国と中国との間の輸送サービス、中国全土・各拠点間を結ぶ配送サービス、およびこれらを統合した国際一貫物流サービスを提供している（図表3-3参照）

(4) 大連における取組み

同社は、大連に富士物流（大連保税區）有限公司と富士国際貨運（中国）大連分公司を設け、取引先企業のニーズに適応した物流サービスの提供に取り組んでいる。

①富士物流（大連保税區）有限公司

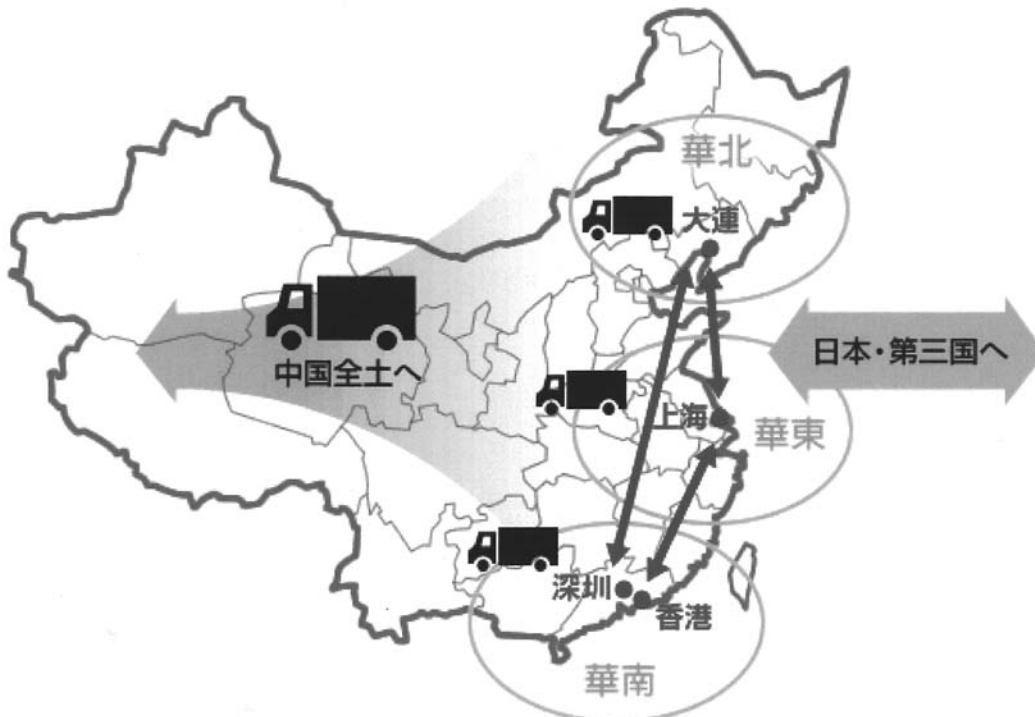
富士物流（大連保税區）有限公司（以下、大連保税區会社という）は、1997年11月独資（資本金250,000USド

ル）で設立され、これは主として富士電機およびそのグループ企業の物流業務を支援するためのもので、具体的には取引先企業に対する保税倉庫保管管理、設備搬入設置、包装資材の販売等が主要な業務である。

大連保税區会社は大連保税區内にあるが、事務所と倉庫は分かれている。事務所があるビル（泰華大厦）には多くの会社が入っているが、なかには登記だけをしている会社もあるという。倉庫はそこから少し離れていて、他の会社の倉庫等が配置されているところに立地している。倉庫の規模は3027㎡、有効天井高7mで、主要設備はパレットラック188棚、プラットホーム1カ所、コンテナスロープ1基、荷役用庇2カ所となっている（図表3-4および図表3-5参照）。また構内作業等のためにフォークリフト3台、ハンドリフト2台、トラック（3トン保税貨物輸配送専用車（監管車））1台という装備を備えている。

大連保税區会社は現在6名（日本人1名、現地採用5名）で運営しており、主要取引先企業の割合は富士電機とそのグループ企業が約60%、それ以外の取引先企業が約40%で、いずれも日系企業が90%以上を占める。取扱

図表3-3 国際一貫物流サービスの概念図



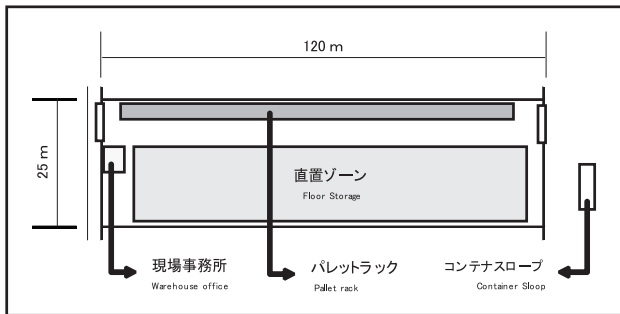
(資料) 富士物流ホームページ「富士国際貨運（中国）有限公司」（2007年1月20日検索）

図表 3-4 保税倉庫の外観



(資料) 社内資料

図表 3-5 保税倉庫の平面見取り図



(資料) 社内資料

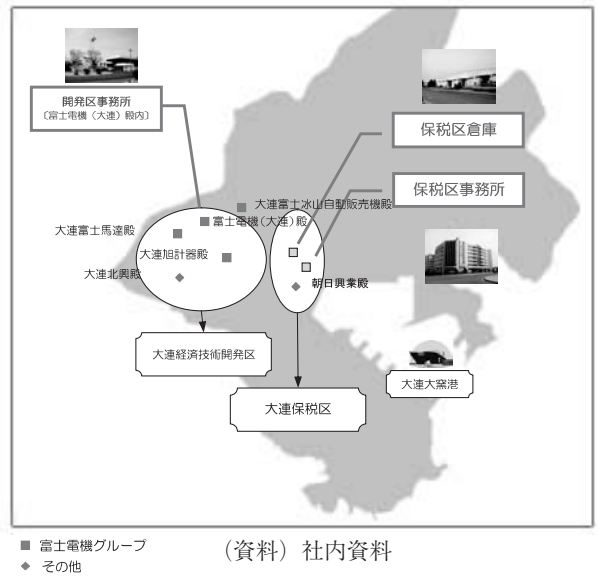
製品は、ブレーカー、産業用モーター、自動販売機、サーモスタット、各種電子部品等が多い。

大連保税倉庫会社の位置する保税倉庫に隣接する大連経済技術開発区は、中国でも有数の日系企業が集中的に立地する地区となっており、この会社の主要取引先企業もこの開発区に生産拠点を設けていることから、立地的に相互の連携が図りやすくなっている (図表 3-6 参照)。大連保税倉庫会社は、設立後10年を経過しようとしているが、上記のような主要取引先企業のニーズに適応した物流サービスを提供することによって安定した業績を維持している。

②富士国際貨運 (中国) 大連分公司

富士国際貨運 (中国) 有限公司は2006年7月、大連分公司 (以下、分公司という) を開設し、現状では大連保税倉庫会社の事務所と同居している。事業内容は、輸出入

図表 3-6 大連保税倉庫会社と取引先企業の拠点関係



(資料) 社内資料

手配、輸配送手配、倉庫保管管理、設備の包装、梱包、輸送等一貫サービス等であり、フルライセンスを取得したことにより、輸出入手配、輸配送手配が直接できるようになり、また保税品以外の製品も保管ができ、中国国内での物流業務が大幅に拡大した。

現在15名 (日本人2名、現地採用13名) で運営しており、大連保税倉庫会社の董事長兼総経理が分公司長 (大連事業部長) を兼務している。主要取引先企業は、今のところ大連保税倉庫会社とほぼ同じである。

筆者は、2006年8月下旬に大連保税倉庫会社と分公司を訪問した。訪問した時には今まで保管されていたプラスチック素材等の大口出荷の後であったため倉庫に貨物は少なかったが、倉庫内はきちんと整理整頓されていた。倉庫内のほぼ真中にシートカバーで覆われた貨物があった。これは荷主 (中国企業) が倒産したために、このような状態になっており、早く処分したいが、中国当局から許可の連絡がないため動かせないままになっていると困惑していた。大連に分公司が設けられたことから保税倉庫会社の物流機能と合わせて、物流サービス機能が一段と高まり、他の分公司および関連会社のネットワークにより点から線、線から面へと展開することが可能となったという。また物流業務の包括的実施のため、将来保税倉庫会社と分公司が一本化され、一体的な運営を目指すとのことであった。また大連に物流園区が開設され、筆者もその近くまで行って来たが、確かに港湾に隣接し立地

的には恵まれていると思うが、インフラ等の整備が不十分であることは否めない。総経理は、物流園區は確かに増値税の還付が簡素化されるという点は歓迎するものの、立地コストも相当高いと聞いているので、そのメリット・デメリットを検討しているところであるが、すぐに進出することはないとしている。筆者の知る限りでは、大連物流園區に立地した日系企業は、伊藤忠大連の物流会社「伊新大連物流有限公司」だけで、他の日系企業は模様眺めといった感じである。

分公司は、2006年7月に設立したばかりであるが、中国における国際一貫物流の一翼を担う拠点として、その機能の充実が期待されている。

(5) 3PL のリーディングカンパニーとしての戦略策定

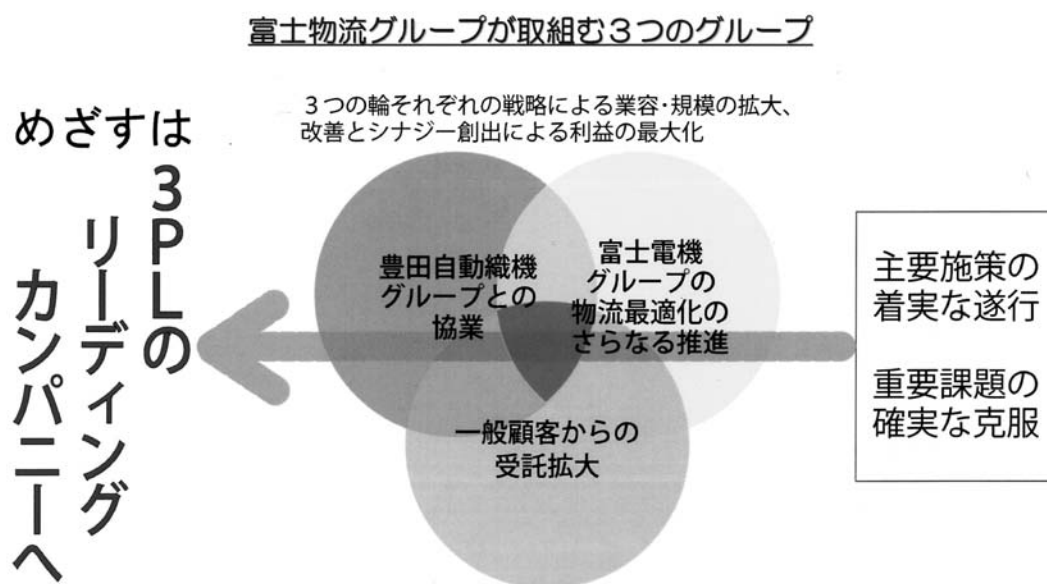
同社の長期ビジョンは、「3PL のリーディングカンパニー」としての地位を確立することである。そのためには、①一般顧客からの受注拡大、②豊田自動織機との協業による新しい高付加価値サービスの創造、③富士電機グループの物流のさらなる最適化の推進という3つのカテゴリー別に注力し、それぞれに最適な3PL体制を構築するとともに、3つのカテゴリー相互でのノウハウ共有

や重複資源の効率化など一体的な事業運営を推進することによって利益の最大化を図ることとしている（図表3-7参照）。

同社は、主要取引先別に物流サービス戦略を構築しているが、今後一般顧客向け3PL受注を拡大することを計画している。ここ5年間でみると、総売上高のうち富士電機グループ向けの売上高が占める割合は50-53%台であるが、新中期経営計画では2008年度には一般顧客向け売上高を56%まで引き上げることを目標としている。このために豊田自動織機と提携し、メーカー系物流専門企業として高品質な3PLサービスの充実・強化に向けて取り組んでいることから、この目標は実現されることと思われる。

同社の中期経営計画で注目されるのは、現場力の強化である。現場力とは、物流センター運営とソリューション提案を高いレベルで実践する力と定義している。このため第一線のオペレーションリーダーおよび物流センター長の育成を強力に推進することとしている。またオペレーションスタッフの自社採用化もこれまで以上に積極的に進め、一層の物流品質の向上と同社グループ固有の技術やノウハウの確実な伝承を図ることとしている。現

図表3-7 富士物流グループの長期ビジョン



(資料) 富士物流ホームページ「中期経営計画」2007年1月20日検索)

場の人材育成のために、同社のキャラクターであるフジパッケン（fuji pack'n）の名称をとり、“pack'n college”を開設し、正社員・パート社員ともに全員を実務者育成コースの受講対象とし、その後その修了者を選抜して物流プロ人材育成コースに進め、さらに物流センター長コースを受講させ、物流センターの核となる人材を育成することとしている。人材＝人財とみなし、その育成戦略は充実した内容であると思われる。

現場は、顧客満足を実現する場であり、売上高達成、利益確保の源泉である。トップ以下すべての組織、人が現場に眼を向け、現場から発想する現場主義がその企業の強みを形成する。その意味で同社の取組みは極めて適切であると考えられる。

国際物流は、2005年に富士国際貨運（中国）有限公司がフルライセンスを取得したことから、これを活用した積極的な事業展開を図り、2008年には広州に分公司を開設する予定であるなど、特に中国においてはネットワークの強化を行うこととしている。国際事業部門の売上高は、2005年度59億円であったが、2008年度には81億円と37%増を計画している。同社の主要取引先は、既に中国に多くの生産拠点を有し、同社の物流サービスへの要請も大きい。同社はこれまでも取引先の物流活動を支援する質の高い物流サービスを提供し、取引先のニーズにこたえてきたところであるが、前述した富士国際貨運（中国）有限公司がフルライセンスを取得したことに伴い、国際一貫物流体制、特に中国では保管、配送、通関等のフルライセンスによる日本と同等の物流支援というサービスを開発、構築した。このような国際物流サービスを取引先の物流活動支援のために提供するという3PLサービス・マーケティングは極めて有効であり、上記目標は十分に達成されるだろう。

同社はもともと富士電機グループの物流部門としてスタートしたものであるが、現在では一般顧客の売上高が50%近くを占めるなど、同社の一般社会に対する3PLサービスは高い信頼性を得ている。また同社の情報公開は進んでおり、社会に信頼されかつ貢献していく、開かれた会社として発展していくという経営理念は高く評価される。今後とも有数の3PLとして顧客の物流業務支援のためのサービス・マーケティングを実践し、物流・ロジスティクスの新しい「価値」を創造しつづける、取引先だけでなく、社会になくてはならない存在としての富士

物流となることが期待される場所である。

おわりに

本論文では、国際物流におけるサービス・マーケティングの対象となる物流サービス、特に3PLサービスに焦点をあてて、国際フォワーダーの取組むサービス・マーケティングの有効性を事例を通じて検証した。

既述したように、3PLはわが国では1990年代以降に導入された概念であり、発展途上にあることからその概念も時代の要請、経済環境の変化、顧客（荷主）の経営方針の動向等により変更、あるいは進化することが考えられる。従って3PLにおけるサービス・マーケティングの戦略的意義も変化することが予想されるので、そこで行われるサービス・マーケティングの有効性も絶えず検証していくことが必要となる。

謝辞

本論文中の富士物流株式会社の事例執筆にあたっては、同社経営企画部長 樋口祐二郎様、および富士物流（大連保税區）有限公司董事長兼総経理／富士国際貨（中国）有限公司大連分公司董事 小嶋政一様には大変お忙しいところ、聞き取り調査にご協力をいただくとともに、原稿のチェックなどのご指導、ご鞭撻を賜わった。また同社経営企画部 菊池夕起子様には訪問に際しての便宜を図って下さるとともに、貴重な資料を送付していただいた。ここに記して感謝を申し上げる次第である。

参考文献

- フィリップ・コトラー（恩蔵直人監修・月谷真紀訳）（2001）『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション。
- フィリップ・コトラー/ゲイリー・アームストロング（恩蔵直人監修・月谷真紀訳）（1999）『コトラーのマーケティング入門 第4版』ピアソン・エデュケーション。
- フィリップ・コトラー/トーマス・ヘイズ/ポール・ブルーム（白井義男監修・平林祥訳）（2002）『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション。
- 菊池康也（2005）『3PL入門』税務経理協会。

国土交通省（2004）『日本における 3PL ビジネスの育成に関する調査報告書』国土交通省総合政策局貨物流通施設課/複合貨物流通課。
3PL人材育成促進事業推進協議会（2004）『3PL 人材育成研修—提案営業の強化に向けて—』。

富士物流株式会社社内資料。
鷺尾紀吉（2006）「フレイト・フォワーダーのグローバル・マーケティング」『商経論叢』（中央学院大学）第20巻第2号。
———（2006）『国際流通論』創成社。

Effectiveness of Service Marketing in International Distribution

— Focus on 3PL SERVICE of International Freight Forwarder —

WASHIO Kiyoshi

Faculty of Commerce, Chuogakuin University

Abstract

The purpose of this paper is to present the effectiveness of service marketing in international distribution. In Japan, 3PL (Third party logistics) was introduced in the area of international distribution after 90's. That is a new logistics service and is mainly managed by international freight forwarder. International freight forwarder as 3PL provider needs to offer a good logistics service with higher quality by making an improvement of distribution system to get customer satisfaction. International freight forwarder must tackle service marketing of 3PL to achieve this goal.

Therefore, this paper gives an overview on characteristics of service and strategies of service marketing, and next shows the framework of 3PL service which international freight forwarder should propose to customers. Finally the effectiveness of service marketing will be presented by verifying the case of Japanese international freight forwarder.

Keywords: Service Marketing, International Distribution, 3PL (Third party logistics),
International Freight Forwarder