

3PL ファイナンス

金融と物流の 融合による 在庫圧縮・ キャッシュフロー 改善手法

松村芳道

アビーム コンサルティング株式会社
戦略事業部 シニアマネージャー

在庫圧縮、 キャッシュフロー改善の要請

(注1) 3PL=3rd Party Logistics:企業の流通機能全般を一括して請け負うアウトソーシング・サービス。
(注2) 本コーナーでは「3PLファイナンス」と銘打っているが、必ずしも3PL事業者でなくても、通常の物流企業が同様の機能を果たすことも有り得る。
(注3) VMI=Vendor Managed Inventory:ベンダー主導型在庫管理。
(注4) Tier 1→自動車メーカーと直取引している一次部品メーカー。
(注5) Tier 2→Tier 1と取引している孫請けメーカー。

昨今の燃料費高騰、サブプライム問題に端を発する金融危機等により、世界経済は混迷を深めており、国内経済にも不安の影を落としている。二〇〇八年九月十八日付の日経新聞によれば、主要企業の二〇〇八年四・六月期の営業キャッシュフローは前年同期に比べ三七%も減少しており、その主な原因は、内外の景気減速で販売が伸び悩んでいるうえ、資源高で在庫が膨らんでいるため、とのことである。その後も金融危機のインパクトは拡大し続けており、多くの企業にとって、在庫圧縮・キャッシュフロー改善の取り組みが急務になっていくと考えられる。そこで本コーナーでは、在庫圧縮・キャッシュフロー改善の新たな手法の一つである「3PL(注1)ファイナンス」をご紹介します。

3PLファイナンスの 概要とメリット

3PLファイナンスとは、「3PL事業者が、サプライヤーとバイヤーとの間に入って在庫を保有することにより、サプライヤーないしバイヤーの在庫圧縮を実現する」というものである。図1をご覧いただきたい。アセンブリー型の製造業を例にとると、通常の調達物流においては、セットメーカー(バイヤー)が部品メーカー(サプライヤー)から部品を調達し在庫として保有し、自社製品の製造を行う。

3PLファイナンスを導入すると、3PL事業者が在庫管理のみならず、部品を一旦買い取り、資産として保有する。その結果、セットメーカーの在庫が削減されることになるのである。セットメーカーは、必要なときに必要なだけの部品を3PL事業者から購入すればよく、ジャスト・イン・タイム生産を、保

有在庫を増やすことなく実現することができるのである(注2)。

3PLファイナンスに似たスキームで、近年、VMI(注3)という手法も存在する。VMIの場合は、3PL事業者ではなく、部品メーカーがセットメーカーの工場に隣接した倉庫に部品在庫を保有し、ジャスト・イン・タイム納入を実現する形態となる。VMIは電子部品業界を中心に導入されるケースが増えてきているが、部品メーカー側の在庫負担が増す、という点が課題となっている。このようなVMIを実施していないしは実施しようとしている)取引における部品メーカーにとつても、3PLファイナンスは有効なソリューションであると言いうことができる。なぜなら、3PL事業者が部品メーカーの在庫負担を肩代りすることはもちろん、売掛サイトの短縮化につながり、キャッシュフロー改善にも貢献するのである。

このように、3PLファイナンスはサプライチェーン上の顧客のポジション(バイヤーであるか、サプライヤーであるか等)や顧客ニーズに応じて、さまざまな活用方法を想定し得るサービスとなっている。

国内の主な

3PLファイナンス提供事業者

国内では、最大手の日通を筆頭とした物流企業や大手総合商社を中心に、

サービス提供事業者が現れてきている(図2参照)。

日通グループやヤマト・ホールディングスといった物流企業グループは、グループ内に金融子会社を設立し、当該子会社を関与させることで、3PLファイナンスのスキームを実現している。同じく物流企業では、ドイツポスト傘下のDHLがGEキヤピタルと手を組み、日本国内においてもサービス提供を開始している。大手総合商社では、三井物産が自動車部品メーカーのグローバル・ロジステクスにおいてサービス提供しており、今後とも拡張していく方針のようである。

また、オリックスグループは、自グループの保有するロジステクス資産やファイナンスに関するノウハウを活用し、3PL事業者である船井総研ロジと組んでサービス提供している。

3PLファイナンスの事例

実際のサービス導入事例として、三井物産のケースをご紹介します(図3参照)。本ケースでは、日系Tier1(注4)のグローバルVMIに、3PLファイナンスのスキームを導入している。

従来、当該Tier1は、Tier2(注5)から購入した部品を日本国内で取り纏め、メキシコ工場に輸出した後、現地の自動車メーカーに納品しており、オペレーションの管理負担はもろろのと、国内の調達から現地工場に納品す

図1 ● 3PLファイナンスの概要

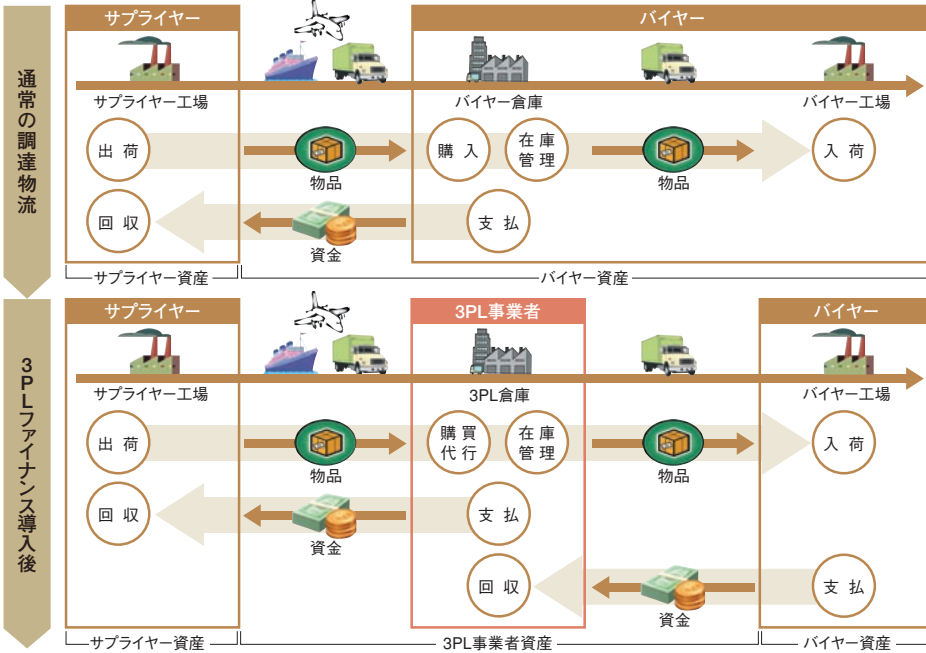
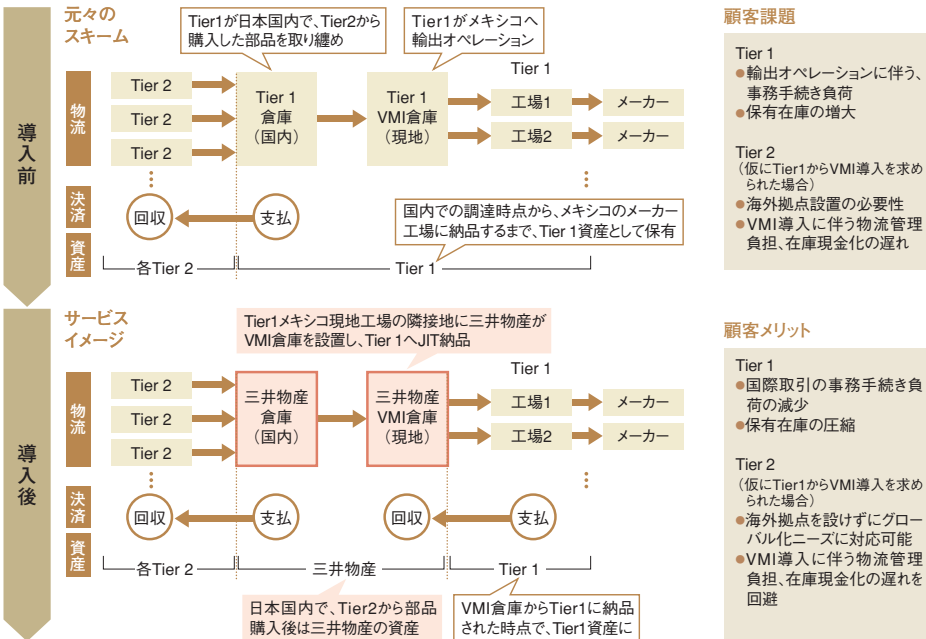


図2 ● 国内の主な3PLファイナンス提供事業者

事業者	サービス概要
日通グループ (日本通運+日通キャピタル)	<ul style="list-style-type: none"> 2006年10月に、日通グループの金融・決済事業を担う金融子会社として、「日通キャピタル」を設立 日本通運と日通キャピタルが連携することで、ベンダー、バイヤーの間で、ロジスティクスサービスに加えて、一時的に物品を売買・在庫することで、在庫の圧縮、売掛債権の早期資金化、事務の効率化をサポートし、ロジスティクスと金融・決済の一元管理を可能にするサービスを提供
ヤマト・ホールディングス (ヤマト運輸+ヤマトフィナンシャル)	<ul style="list-style-type: none"> グループの金融子会社である「ヤマトフィナンシャル」を通じて、「物流金融ソリューション」を提供 物流金融ソリューションとは、ヤマトグループの「物流機能」と「金融機能」を融合したサービスであり、例えば、一貫輸出モデルとして、ヤマトグループが一元管理することで、輸出企業の輸送管理業務軽減、売掛金早期資金化、在庫圧縮ニーズなどに対応
DHLジャパン+ GEキャピタル	<ul style="list-style-type: none"> ドイツポスト傘下のDHLが、GEキャピタルと協同開発し、2005年1月に販売を開始したVMI向けの新商品「Supply Chain Inventory Ownership (SCIO)」を、日本国内でも2006年後半より展開 「SCIO」は、VMI導入をしようとするベンダーとバイヤーの間にGEキャピタルが入り、ベンダーの在庫リスクを肩代わりすることで、VMI導入を促進
三井物産	<ul style="list-style-type: none"> 物流ソリューション部において、VMI&BPOを中心商品として自動車部品のグローバル・ロジスティクスに特化した活動を展開(国内物流は、2006年4月に子会社「三井物産ロジスティクス管理」を設立し移管) 既にメキシコにおける日系Tier 1メーカーの調達物流アウトソーシングを開始
オリックス+船井総研ロジ	<ul style="list-style-type: none"> オリックス・グループは、オリックス不動産が開発・投資する物流倉庫施設をはじめとするロジスティクス資産や、物流企業向け車両管理システム、代金決済等、ファイナンスに関するノウハウも提供。また、ノンアセット型3PL事業者の船井総研ロジが、物流診断や設計・請負サービスを提供 物流面での調達・販売物流のコストダウンを支援し、金流面では回収・支払代行や倉庫のオフバランス化によるキャッシュフローの良化に貢献

図3 ● 3PLファイナンス導入事例 三井物産



るまでの在庫を資産として保有する必要がある。しかし、3PLファイナンスのスキームを導入することで、Tier 1は、グローバル取引におけるオペレーション負担を軽減するとともに保有在庫も圧縮することができた。また、Tier 2にとっても、当該スキームによって、海外拠点を設けずに、かつ物流管理負担の増加や

在庫現金化の遅れを回避しながら、Tier 1のグローバル化ニーズに対応することが可能となっている。 **おわりに** 実際の3PLファイナンスの導入に当たっては、自社のSCM (Supply Chain Management) 戦略の施策の一環として検討するのが、オーソドックスな流れ

であると考えられる。その上で、3PLファイナンスを導入するのであれば、事業者選定・導入と進んでいく手順となる。いずれの3PL事業者にしても、3PLファイナンスを提供開始してから、まだ日が浅いため、サービスが成熟してきているにはもう少し時間が必要であるかもしれない。しかし、在庫圧縮・キャッシュフロー改善が急務となっている昨今の状

況において、3PLファイナンスは有効なソリューションとなり得るであろう。 **参考資料** 日本経済新聞朝刊、二〇〇八年九月十八日 「月刊ロジスティクス・ビジネス」(ライノス・パブリケーションズ)、二〇〇六年十一月 各社(日通・日通キャピタル、ヤマトホールディングス・ヤマトフィナンシャル、DHLジャパン、三井物産、オリックス)ホームページ