

# 米国企業とサード・パーティー・ ロジスティクスの展開

山野邊 義方

## はじめに

米国企業は、1990年代から限られた物的・人的資源をフルに活用するために、自社の物流機能を社外に移管し、組織を縮小する方向に向かっており、物流管理の新展開を示している。これが、サード・パーティー・ロジスティクス・サービス (Third-Party Logistics, 以下、3 PL と略す) の進展である。

3 PL は従来、自社の組織内で行われていた物流機能を外注することである。つまり、社外の物流会社 (3 PL 事業者) を利用することである。3 PL 事業者は、荷主企業の物流機能の全部もしくは一部を遂行する運送会社、倉庫会社、自社の関連会社などである。これらの会社は、小規模のものが多く、Federal Express, Roadway Express, CSX Transportation, United Parcel Service などの大手企業も含まれる。

荷主企業の物流機能、とくに輸送や保管は、従来から外注される場合が多かったが、それは一般に、一回ごとの取引ベースによるものであった。さらに、従来の外注は、保管、運賃精算・審査、運送業者の選択、運賃交渉など所定の機能に基づくものであった。

今日の外注は、高度の戦略的知識や、情報システム、在庫管理、荷主オーダーの履行などの専門的能力を必要とするようになった物流分野において、それらを担当しうる 3 PL 事業者に依存することである。

現代の 3 PL の顕著な特徴は、事業者と顧客である荷主企業との契約による長期的関係に重点が置かれる。その結果、3 PL は、基本的サービスに加え、広範なサービス機能を包含し、荷主ニーズに応えるとともに、長期にわたる相互利益を確保する関係が維持されるのである。

3 PL のコンセプトは、大きな論争を巻き起こした。3 PL サービスの利用に賛成する人は、「製造業者は、製造という中核事業に集中すべきで、物流機能の運営は、他に委

託すべきである」と主張している。物流サービスを3PLに依存することは、コストの低廉化、顧客サービスの改善、施設の利用度向上、弾力性の増進などをもたらすとともに、先端技術を利用することができる。一方、このコンセプトに反対する人は、「自社の統制力を失い、顧客との直接接触がなくなるとともに、社内作業をやめるに当たって、かなりのコストを要すること」などを主張している。また、3PLサービスの利用は、従業員の士気の低下を惹起するとともに、社内の物流専門家がなくなるという懸念も指摘されている<sup>(1)</sup>。

このような状況のなかで、3PLサービスの事業者と利用者に対し、実態調査が行われた。主要な調査項目は、物流機能を外注する理由、3PLサービスの主要種目、3PL事業者を評価・選択する方法、3PL関係を組織・運営・管理する方法、荷主企業の競争力、顧客サービス水準および総物流費に対する物流機能の外注効果などである。

米国の荷主企業（製造業、卸・小売業）において、物流機能の外注経験をもつ物流マネジャー11,571人に対し、メール調査が行われ、463人（4%）から回答があった<sup>(2)</sup>。

次いで、3PLサービスの事業者51社のメール調査に対し、37社（72.5%）が回答した。一方、利用者は、425社（製造業、卸・小売業）のうち、25社が配達不能、110社（27.5%）が回答した。110社のうち68社（62%）が、調査時に3PLサービスを利用している<sup>(3)</sup>。

これらの調査資料を参照し、3PLサービスの利用動向、効果、事業者と利用者との関係など、実態と諸問題について、以下に考察する。

## 1. 3PLサービスの利用

物流機能を外注する背景には、コスト削減または利益増加を図ることとともに、中核事業を発展させることが重要な推進力になっている。つまり、多くの企業は、中核事業に焦点を当て、非中核事業の機能を外注化することによって、社内資源の有効活用を図るのである。したがって、非中核事業である物流機能の外注化を進める傾向にある（表1）。

表1 物流機能を外注する主要な理由

理 由	回答者数	比率(%)
① 外注は、高コスト削減または利益増加の可能性がある。	161	41.0
② 外注する機能は、自社の中核事業ではない。	104	26.5
③ 外注する機能は、自社の大きな問題の分野である。	43	10.9
④ 自社は、サプライ・チェーンの再構築を進めている。	37	9.4
⑤ その他。	48	12.2
計	393	100.0

資料：注(2)

物流機能外注化の決定に伴い、荷主企業は、3 PL 事業者を選択することになる。その選択要因として、3 PL 事業者の特性が評価される。そのなかで、経営の健全性を示す財務の安定性が最重要視される。次いで、配送時間など多様なニーズに対処しうるサービス能力とコスト水準が重視される。そのほか、問題を解決する創造力、情報システム・技術力、資産の所有、事業規模、国際的活動範囲などの諸特性が評価される。従業員に対する労働条件などの人事政策も、その対象であるが、評価ウエートは低い（表2）。

表2 3 PL 事業者の特性と重要度

特 性	平均評価	重要度
財務の安定性	1.29	1 位
顧客サービスの能力	1.32	1 位
サービスの価格	1.36	1 位
問題を解決する創造力	1.48	2 位
情報システム・技術能力	1.56	2 位
一般的な世評	1.60	2 位
自社の社風・理念と調和	1.76	2 位
資産の所有	2.26	3 位
規模	2.29	3 位
国際的な活動範囲	2.48	3 位
自社との従来からの関係	2.53	4 位
人事政策	2.60	4 位

(注) 平均評価は「1 = 非常に重要である」から「5 = あまり重要でない」までの調査回答者による平均評価である。

資料：注(2)

3 PL 事業者が選択されると、荷主企業との契約を締結することになる。契約条項は、外注関係における両当事者を結ぶ基礎になるものである。主な契約条項としては、サービスの費用、サービスの終了、実績評価の基準、義務履行の範囲、負担の保証、契約期間、精算方法、トラブルの処理機関、不履行のペナルティーなどである。

荷主企業は、3 PL 事業者との関係を管理するために、物流管理の最高責任者の選任、物流管理本部、物流戦略チームの設置などの組織化が必要である。物流管理の最高責任者は、全社的物流システムを明確に把握するとともに、経営トップのレベルにおいて、物流管理上、意思決定の権限をもつのである。

荷主企業が3 PL 事業者を監視する方法としては、通常、同事業者が効果的に仕事をしているかどうかを判定するために、業績評価の基準に依拠する。そのほか、両者の共同検討会議の設置、3 PL サービスの満足度調査、3 PL 情報システムへのアクセス、社外コンサルタントによる審査などが挙げられる。情報の共有や協力的な監視方法は、外

注関係を成功に導くために重要である。

## 2. 3 PL サービスの効果

3 PL 利用者の利用するサービスおよび3 PL 事業者の提供するサービスは、約30種目を数える。そのなかで、両者それぞれの主要なサービス10種目を取り上げてみると、5種目が共通である。すなわち、EDI (Electric Data Interchange, 電子情報処理) 能力、貨物積合わせ、保管、コンサルティングおよび貨物運賃の精算である (表3、4)。

3 PL サービスを利用する場合に、利用者にとって懸念される点は、物流活動の直接管理ができないことから、競争力・サービス水準の低下とコストアップが惹起されることである。

表3 通常提供される3 PL サービス(10種目)

通常提供される3 PL サービスの種目	3 PL 事業者の比率(%)
物流戦略・システムの開発	97.3
EDI 能力	91.9
実績報告書の管理	89.2
貨物積合わせ	86.5
運送業者・フォワーダー・通関業者の選択	86.5
情報管理	81.1
保管	81.1
コンサルティング	78.4
貨物運賃の精算	75.7
貨物運賃の交渉	75.7

資料：注(3)

表4 通常利用される3 PL サービス(10種目)

通常利用される3 PL サービスの種目	3 PL 利用者の比率(%)
保管	65.7
貨物運賃の精算	56.7
貨物運賃の審査	50.7
通関	47.8
集荷・配達	46.3
貨物積合わせ	37.3
コンサルティング	35.8
EDI 能力	32.8
複合輸送サービス	31.3
オーダーピッキング・包装	25.4

資料：注(3)

調査資料によると、荷主企業の競争力向上、顧客サービスの改善および総物流費の低減に、3PL サービスが効果的に寄与していることを示している。また、外注した各物流機能の効果に著しい差異はない（表5、6）。

物流機能を外注した最初の1年、次いで2・3・4各年平均の総物流費低減率をみると、全サプライ・チェーン機能の低減率（21.3%、15.1%）は、他の諸機能の低減率と比べて、かなり大きい（表7）。

表5 荷主企業の競争力向上に寄与する3PLサービスの効果

機能	平均評価
運送業者の選択と運賃交渉	1.65
車両管理	1.69
出荷計画	1.72
保管	1.79
オーダープロセッシング・履行	1.79
貨物運賃の精算・審査	1.91
全サプライ・チェーンの機能	1.93
物流情報システム	1.95
包装	2.05
在庫管理	2.23
返品	2.33

（注）平均評価は、「1＝非常に効果がある」から「5＝あまり効果がない」までの調査回答者による平均評価である。

資料：注(2)

表6 荷主企業顧客サービス改善に寄与する3PLサービスの効果

機能	平均評価
出荷計画	1.80
オーダープロセッシング・履行	1.86
車両管理	1.90
保管	1.92
物流情報システム	1.94
包装	1.98
全サプライ・チェーンの機能	2.02
運送業者の選択と運賃交渉	2.04
在庫管理	2.19
返品	2.38
貨物運賃の精算・審査	2.47

（注）平均評価は、「1＝非常に効果がある」から「5＝あまり効果がない」までの調査回答者による平均評価である。

資料：注(2)

表7 3PLサービス利用による総物流費低減率

外注した機能	最初1年の平均低減率(%)	2・3・4各年の平均低減率(%)
全サプライ・チェーン機能	21.33	15.09
貨物運賃の精算・審査	10.54	9.44
車両管理	10.46	6.78
運送業者の選択・運賃交渉	10.19	7.70
保管	9.54	8.36
包装	8.81	8.53
物流情報システム	7.28	6.04
出荷計画	5.71	5.35
オーダープロセッシング・履行	2.54	4.50
返品	2.10	3.10
在庫管理	3.50	5.00

資料：注(2)

製造業者に対する資材・部品等の供給者から、卸売り、小売り、最終消費者にいたる一貫した物流および関連する情報技術の管理が重視されるようになった。これが、サプライ・チェーン・マネジメント (Supply Chain Management, SCM) である。SCMは、このチェーンにおける各機能の統合管理を図ることが眼目で、資材・部品等の搬入、工場内の移動、在庫管理、顧客への配送などを、一つの統合システムのなかでとらえる。したがって、需給均衡化の促進、物流のスピードアップ、事業者への信頼性の高まりや、コスト低減などが図られる。

従来、サプライ・チェーンにおいて、種々の施設間にまたがる物流の時間や量の調整などに、ほとんど注意が向けられていなかった。つまり、焦点を当てたのは、製造施設や倉庫施設など、それぞれの立地におけるオペレーションの改善であり、サプライ・チェーンのリンケージに沿って、物流を改善することではなかった。

サプライ・チェーンの管理は、消費者意識の高まり、オーダー・サイクルの短縮など顧客サービスの向上、在庫水準の圧縮、物流コスト抑制などのニーズによって、推し進められている。このようなSCMの展開が、3PLサービスを発展させる要因になっている<sup>(4)</sup>。

3PLサービスについての満足度は、事業者の81.97に対し、利用者は77.03とやや低い。提供するサービスと利用するサービスとの間にミスマッチがあり、両者の関係に改善の余地のあることを示している(表8)。

表8 3PL サービスについての満足度

満足度	事業者の比率(%)	利用者の比率(%)
0	0.0	0.0
1～9	0.0	3.0
10～49	2.8	0.0
50～69	2.8	13.4
70～79	25.0	19.4
80～89	32.5	35.8
90～99	33.3	23.9
100	2.8	4.5

(注) 満足度は、0 (全く不満足) から100 (全く満足) までの範囲である。事業者、利用者の平均満足度は、81.97、77.03である。  
資料：注(3)

### 3. 3PL サービスの事業者・利用者の関係

3PL サービスを利用する場合に、利用者である荷主企業にとって共通に懸念される主要な三点は、物流活動を直接管理できないこと、3PL 事業者によって提供されるサービスレベルについての不安、さらに、3PL 事業者を利用する場合、真のコストを把握し得るのか、疑問をもつことである。そのほかの懸念は、物流サービスの社外への移管に伴い、従業員の配置転換が起こることなど、仕事およびデータ確保の問題、3PL 事業者の専門能力についての疑念、3PL 事業者との新しい共働関係を構築するに当たっての困難性などが挙げられる。

3PL サービスを導入する荷主企業の直面する諸問題としては、変化への抵抗に対処すること、利用者サイドの仕事上の要求やシステムを3PL 企業の従業員に教え込む場合の困難性、両社の社風の違い、コンピューター・情報システムを統合する必要性などである。そのほか、明確な実績評価基準が決まっていないことや、急激に変化する顧客ニーズに対する3PL 事業者の反応が遅いことなどである。

また、荷主企業は、事業を行う方法が一変するので、関係従業員の再教育問題に直面する。再教育の方向は、物流プロセスにおけるコンピューター・情報システム技術およびコミュニケーション技術の向上を図ることである。

3PL サービスの基礎になるのは、同サービスを提供する事業者と利用者との良好な関係である。このような関係を維持する要因を取り上げてみると、以下の通りである。

3PL サービスの顧客である利用者指向と信頼性が最も大きい。利用者指向は、利用者である荷主企業のニーズに応えるサービスを提供するもので、サービスの付加価値を高めることである。総合的な付加価値サービスを提供するには、サービスの種目数を多くすることが必要である。このようなサービスを一貫して提供することによって、信頼

性が確保される。

事業者は、利用者にサービスと情報を迅速・タイムリーに提供することとともに、サービスの改善と費用の低廉化を進めなければならない。また、事業者は、利用者によって容易に利用されるのみならず、利用者に協力し、積極的に利用者と仕事をする便宜性が重視される。

変化への指向は、革新の方向に向かうことである。事業者は、サプライ・チェーンなど変化するビジネス環境に対応する物流システムを構築し、さらに、それを運営する専門的能力が求められる。

事業者と利用者との関係は、契約により長期に及ぶものである。その事業の遂行に当たっては、適切な管理が行われるとともに、両者間の合意により設定された業績評価基準に基づき、業績が評価される。

両者とも相互に、それぞれの事業目的、実情、能力と、その限界を認識するとともに、中核事業に専念する。また、3PLサービスの利用と提供は、トップ・マネジメント、各部門を含め、全社的に対処しなければならない。

両者は共通目標をもち、関連情報の共有を含む情報システムを確立する。両者の堅実な資金力は、経営資源を確保するとともに、経済情勢に対処する力をもつことになる。利用者は、設備投資の負担をすることなく、事業者の最新の技術・設備を利用することができる。両者は便益と危険、施設と要員を、それぞれ分担し、協力態勢が推進される。

両者間の諸問題やトラブルを解決するためのガイドラインを設定することも要因である。また、両者間の安定した関係を維持することができず、その関係を離脱することが両者の長期的な利益になる場合、それを認める規定が必要である（表9）。



表9 3PL事業者・利用者の良好な関係を維持する要因

要 因	事業者	利用者
利用者への指向	3.57 ( 1 )	3.60 ( 2 )
信頼性	3.54 ( 2 )	3.66 ( 1 )
変化への指向	3.38 ( 3 )	3.26 ( 5.5)
適時性	3.32 ( 4 )	3.43 ( 3 )
管理と実績評価	3.30 ( 5.5)	2.93 (15 )
便宜性	3.30 ( 5.5)	3.06 ( 8 )
サービスの改善	3.27 ( 7.5)	3.34 ( 4 )
運営目的・動機の相互認識	3.27 ( 7.5)	3.26 ( 5.5)
中核事業への専念	3.24 ( 9.5)	3.00 ( 9.5)
全社的対処	3.24 ( 9.5)	3.00 ( 9.5)
能力・限界の相互理解	3.22 (11 )	2.94 (12 )
コスト削減	3.19 (12 )	3.24 ( 7 )
長期の契約関係	3.14 (13 )	2.93 (15 )
物流システム運営の専門性	3.11 (14.5)	2.94 (12 )
関連情報の共有	3.11 (14.5)	2.94 (12 )
最新技術の利用	3.08 (16 )	2.93 (15 )
資金力	3.05 (17 )	2.73 (19 )
サプライ・チェーン・システムの構築	2.89 (18.5)	2.75 (18 )
共通の目標	2.89 (18.5)	2.85 (16 )
問題・トラブル解決のためのガイドラインの設定	2.81 (20 )	2.65 (20.5)
提供するサービスの種目	2.78 (21 )	2.46 (23.5)
便益・危険の分担	2.76 (22 )	2.56 (22 )
競争環境についての事業者の認識	2.65 (23 )	2.65 (20.5)
離脱規定の存在	2.41 (24 )	2.46 (23.5)
施設と要員の分担	1.86 (25 )	1.78 (25 )

(注) 要因は、「0 = 重要でない」から「4 = 最も重要である」までの調査回答者による平均評価である。

( ) 内は、評価の高い方からの順位である。

資料：注(3)

3PLサービスを利用することは、荷主企業にとって、事業展開上の画期的な変更を意味している。社内人事、企業間の関係など、数多くの変化がもたらされる。個々の従業員に対するインパクトを最小限に抑えること、組織の縮小に伴う協力体制の確立、教育訓練プログラムの実施、従業者の士気の高揚、3PL事業者と良好な関係を維持することなど、諸課題に対処しなければならない。

注

- (1) R.C.Lieb, "The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers", *Journal of Business Logistics*, Vol.13, No.2, 1992.

- (2) S.Boyson and others, "Managing Effective Third Party Logistics Relationships : What Does it Take?", *Journal of Business Logistics*, Vol.20, No.1, 1999.
- (3) P.R.Murphy and R.F.Poist, "Third-Party Logistics : Some User Versus Provider Perspectives", *Journal of Business Logistics*, Vol.21, No.1, 2000.
- (4) R.C.Lieb and H.Randall, "A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers, 1991, 1994, and 1995", *Journal of Business Logistics*, Vol.17, No.1, 1996.