

# 国際物流におけるわが国のロジスティクス・ マネジメントに対する取組状況

織田 政夫

## 目 次

- I 序に代えて
- II ロジスティクス・マネジメントに対する物流業界の認識
  - 1. ロジスティクス・マネジメントの生成・発展の背景
  - 2. 新しい物流管理手法の概念
  - 3. わが国物流業界のロジスティクスに対する認識
- III 国際物流におけるわが国の 3 PL の進展状況
  - 1. わが国の現状とサードパーティの経営態様
  - 2. 遅れているわが国の 3 PL
  - 3. 3 PL/SCM の将来動向
- IV まとめ
  - 1. 未発達な 3 PL/SCM の現状
  - 2. 進んでいない情報開示、規制緩和と  
垂直的グローバル・アライアンス
  - 3. 3 PL とサードパーティの本質

## I 序に代えて

定航海運を含む国際物流業界の経営環境は、依然として構造変化を続けている。

契約内容の重要部分を非公開にできる個別 S/C (Service Contract) の締結を可能にした「1998年米国外航海運法」(Ocean Shipping Act of 1998) が1999年5月から実施されたことで、定航海運の運賃およびサービスの両面において船社間の自由競争が一般化することになった。

おりしも、1990年代を迎えて荷主業界の間に、物流諸活動を自己の生産および流通活動と一体的に捉え、この「全体最適システム」を模索する取組が活発化している。した

がって、定期船社は個別 S/C 交渉において、荷主に対し単に船腹スペースやコンテナ機器の保証だけでなく、物流を調達、生産および販売と関連づけて重要な競争要因と見なすようになっていく荷主の物流ニーズにキメ細かい対応を迫られる。

そのため、船社は総物流業者として荷主の生産あるいは流通活動を支援できる付加価値の高い物流サービスを提供することで荷主の信頼を獲得し、これによって自己のマーケットシェアの安定と拡大を図る努力を必須とされる。

その物流世界では、周知のように「国内物流」に関しては関連業界の間で過去数年来、ロジスティクス・マネジメント、サードパーティ・ロジスティクス（3 PL）、さらにはサプライチェーン・マネジメント（SCM）といった外来の物流管理手法があたかも究極の物流コントロール方式であるかのように受け止められ、これへの取組が活発である。これらカタカナ文字に象徴される新しい物流概念は、近年貿易貨物の輸送を担う定期船会社、NVOCC、それにフレート・フォワーダー等の「国際物流」業界にも押し広まり、これら外来用語が最近頻繁に見聞されるようになった。

ロジスティクスも、3 PL も、SCM も、その概念や解釈がいまだ未成熟で不統一な段階にあるが、関連業界の取組はまさに歴史的必然のものとしてこれら用語が示唆する方向に突き進んでいる。

思えば、ビジネスの世界にロジスティクス概念の導入が広まり、国内物流も含めて荷主がロジスティクス業務をサードパーティに委託するようになったのは、米国の産業界がそれまでの多角経営戦略を改め「本業に回帰する動き」による物流機能のアウトソーシング（外部委託）の高まりと、1980年代に始まった規制緩和が1990年代に入っていっそう進んだことにより米国運輸産業の競争が激しくなったため、市場生き残りを賭けた「差別化戦略」の手段として3 PL への取組が目立ち始めた1990年代後半に入ってからのことである。

そうした歴史の浅いことによる未発達なかで、国際物流分野での取組と進展は、より立ち遅れている。なぜなら、国際物流におけるロジスティクスや SCM の構築とその管理・運営は、国内物流におけるそれらに比べて、はるかに広領域にわたりかつ複雑であるばかりでなく、いくつかの特殊な追加的専門業務を伴うからである。

ちなみに、国際物流におけるロジスティクスは、内外から原材料や資材の調達→同原材料や資材の工場までの輸送と工場での保管→工場生産→工場での製品の保管→輸出梱包→保税地域までの内陸輸送→保税地域での保管と輸出通関→輸出港または空港のキャリア施設までの保税運送と引渡し→キャリア施設での保管→船舶または航空機への積込み→目的地の輸入港または空港までの国際輸送→輸入港または空港での荷卸しと保管→

保税地域までの内陸輸送と保税地域での通関→顧客引渡地までの内陸輸送→荷受人への引渡し、といった多段階の輸出入過程にわたる。

そして、この間に海陸ないし空にわたる輸送や保管にとどまらず、梱包、荷役、流通加工、物流情報等の多くの物流業務と、通関を含めた輸出入の許認可手続きおよび関係書類の作成など、多くの専門業務を行わなければならない。また、これによって供給のリードタイム、輸送手段の組合わせ、トータルなコストおよび輸送時間、顧客サービス等に特別な配慮を必要とする。

国際物流業界をしてこうした新しい外来物流管理手法の開発・導入に向かわせた始発的動因を探し求めれば、遠く「コンテナリゼーション」による画期的輸送および荷役技術の革新、欧米の「規制緩和政策」の推進による物流業界の競争性の強まり、それに「コンピュータ情報革命」の3要素にたどり着く。

物流技術革新、コンピュータ情報革命、それに企業経営環境の急展開などにより、物流の世界は近年目まぐるしい進展を見せている。輸送・保管・荷役・梱包・流通加工・物流情報等の「各物流段階」において、それぞれ個別に合理化を図り部分最適化を求めるいわゆる「部分思考」の時代から、これら物流段階別の部分最適を調整・統合し「物流部門全体」としての最適化を追求する「システム思考」の時代を迎えて、いまや調達・生産・販売・物流の各部門別の論理を越えて企業内の部門間を調整・統合し「企業経営全体」としての最適化を求める「ロジスティクス・マネジメント」の時代に入ろうとしている。

それでは、現段階の国際物流世界でロジスティクス・マネジメント、3PL、SCMといった新しい物流管理手法が、どのように理解されて取り組まれ、またどの程度の進展を見ているのだろうか。

そこで、筆者はこうした新しい物流管理手法の実態動向を把握するため、本年度の研究調査として、わが国の国際物流業界を対象にアンケート調査とヒアリング調査を試みた。調査票は、経営規模の大小に関係なく、ゼネラル・カーゴ（個品貨物）の国際物流業務に従事しているフォワーダーをはじめ、その他フォワーディング機能を持つ各種の物流企業264社に送付し、46社（17%）から有効な回答を得た。一方、この調査票とは別に、面接調査した企業の中から21社より有効な情報・資料を収集することができた。

これらの調査から得たサンプル数は多くないが、回答された内容には3PL、SCM等の新しい外来手法に対するわが国関連業界の取組状況を見極めるうえで、また今後の動向を予測するうえで、貴重な情報やコメントが数多く含まれており、これを分析しある種の論評を加えるためには少なすぎるデータであるとも思えない。

本稿は、そうした考えから、実態調査結果の概要を、これに基づく筆者の論評とともに、示したものである。今回は、顧客の側に立つ荷主に対する実態調査は行っていないが、いずれ同様の目的および方法に基づいて試みたいと考えている。

なお、アンケートによる調査項目とこれに対する回答の分析結果を本稿の末尾に掲げた。また、面接調査もこの調査票の項目に沿ってより詳しくかつ幅広く行った。

## Ⅱ ロジスティクス・マネジメントに対する物流業界の認識

### 1. ロジスティクス・マネジメントの生成・発展の背景

近年わが国の荷主業界においても、経済のグローバル化の進展により厳しさを増している市場競争に生き残るために、経営資源を本業の中核事業（コアビジネス）に集中し、それ以外の企業活動をアウトソーシング（外部委託）するという経営改革が米国ほど目立たないが着実に進んでいる。また、そうした状況の進展によって、外国市場への製品供給と海外からの原材料調達の必要性がこれまで以上に高まり、生産あるいは流通企業が価格競争力や効率性を維持・確保する上で、多国間にわたる調達・生産・販売・物流を効率化することが重要になっている。一方、IT（情報技術）の革新によって、企業内の経営部門間および企業間の一元的管理を可能にするコンピュータ情報システムが構築できるようになった。

ここにいう産業界のグローバル化とは、従来の単なる輸出入のような国際取引関係を指すのではない。原材料や部品等を2カ国以上から調達し、製造工場や組立工場もしくはいくつかの国に立地し、それらの製品を世界的領域に販売するような業務展開を指す。このような産業界のグローバル化の進展が、原材料の調達から生産し販売する製品の最終消費地にいたるまでのすべての活動を有機的に結合した「システム」とみなし、これを一元的に管理して調整・統合するロジスティクスのコンセプトを、物流世界のひのき舞台に登場させたのである。<sup>1)</sup>

こうしたグローバルなロジスティクス・マネジメントは、実際のところ情報フローのマネジメントによって可能にされるのであり、このインフォメーション・システムによって原材料、部品および完成品の複雑なフローを調整・統合し、コスト効率の高いロジスティクス・サービスを実現できるのである。<sup>2)</sup>

サプライチェーン・マネジメント（SCM）にとって、情報通信ネットワークは必要不可欠な手段である。すなわち、荷主は情報通信ネットワークを活用することにより、①原材料・部品・商品の調達（受発注）の効率化、②生産の効率化、③在庫削減、④販売の効率化、⑤物流の合理化、⑥市場変動への迅速な対応等を可能にされる。

企業の情報化投資は、従来の合理化や効率化に加え、いまやインターネット技術の発

達によりスピードとフレキシビリティの向上、非価格競争力の向上、顧客重視志向に基づくサービスの質の向上、といった新しい付加価値経営を目指すことができる。また、これによって、複数の企業が情報を共有することにより、ロジスティクス業務のアウトソーシングや戦略的提携（アライアンス）を促進し、事業の選択と集中を通じて付加価値を高めることができる。

こうした市場を取り巻く経営環境の変化のなかで、荷主業界は競争力を維持し売上げ増を狙うためには、商品の差別化や販売活動を強化するだけでなく、物流サービスを高度化して他社よりも優れたものにすることによる販売促進や販売支援機能の重要性を、自覚するようになった。それゆえに、ロジスティクスが生産活動ならびにマーケティング活動と並ぶ重要な企業戦略の武器であることを認識し、ロジスティクス戦略の推進に取り組み始めたのである。

## 2. 新しい物流管理手法の概念

問題の外来物流管理手法に対するわが国の取組状況を吟味する前に、予備的認識として、物流業界がこれらの新手法についてどのように理解しているかを把握しておく必要がある。

冒頭で指摘したように、ロジスティクス・マネジメントについても、3PLについても、SCMについても、その概念が未成熟なまま実態が先行したため、業界の捉え方がさまざまであり、企業によって理解や解釈が少なからず異なる。

これら専門用語は関連業界が物流サービスの高度化に取り組んでいる過程で生み出された新しい物流管理システムにつけられた単なるネーミングであり、また後述するようにわが国の国際物流でこれらの外来手法に取り組んでいる企業がまだ少ないことを考えれば、それらの概念に対する認識と理解が異なるのは格別不思議なことではない。また、当事者にとってはそれほど重要なことではないかもしれない。

けれども、物流サービスの契約当事者となるメーカーや貿易会社などの荷主、その他ロジスティクス・システムを設計・管理するシステム・マネジャーとサービスのプロバイダーである物流業者との間で、ロジスティクス・マネジメント、3PLあるいはSCMに対する基本認識において相違を見れば、スムーズな契約交渉の妨げになることは否めない。この点で、サードパーティなり3PLについて、物流業者間で相違する捉え方が観察される。

したがって、あまり重要なことではないかもしれないが、実態調査結果に見られるこれら新しい物流管理手法に対する業界の認識および解釈と対比する意味で、あえて筆者なりの理解に基づくおおよその概念を以下に略述することから始める。

### 『ロジスティック・マネジメント』

この概念は、輸送・保管・荷役・梱包・流通加工・情報等の各物流段階別の部分最適を調整・統合し、物流部門全体をシステム化して「部門最適化」を図ると同時に、さらにこの部門単位の経営論理を越えて、企業内の調達、生産、販売、物流の各部門別の最適までも調整・統合して「企業経営全体」としてのコスト低減ならびに販売量増加を目的とした「費用対効果」の最大化を目指す合理化・効率化を実現するために、原材料の調達から生産され販売される製品の最終消費地への輸送に至るまでのサプライチェーン（供給連鎖）をシステム化し、これを管理・運営することにほかならない。

これは、後述する 3 PL や SCM 等に共通する基本概念である。このロジスティクスは商流の立場に立つ荷主企業が主体的に立案・設計し、ロジスティクス・マネジャーとしてこれを管理するのが、本来の姿である。

### 『サードパーティ・ロジスティクス（3 PL）』

しかし、ロジスティクスを立案・設計しこれを管理するのは、なにも荷主でなければならないというものではない。理論的には、物流業者等の第三者が荷主の委託を受けて、当該荷主のために付加価値の高い戦略的ロジスティクスを開発・設計し、このシステムの管理を請け負うこともできる。事実、ロジスティクスの概念が新しい物流管理手法として欧米で開発・導入され、わが国にも広まり始めた当初は、3 PL としてサードパーティがまさにこのような総合的かつ高付加価値のロジスティクス・システムの設計・管理を請け負うことが目指された。

しかし、現実の国際物流の世界では、このような 3 PL サービスは観察されておらず、もっぱら荷主の設計・管理になるロジスティクス・システムの物流プロセスのいくつかアウトソーシングされた業務を請け負うか、あるいは荷主の自家輸送を代行する専属契約輸送を行っている事例が多い。例外的に、特定の地域または品目に限った調達物流かないしは販売物流の大部分を請け負う事例が、1～2 聞かれる程度である。

したがって、現段階では荷主の設計・管理になるロジスティクス・システムの一部業務がアウトソーシングされたものをサードパーティが受託するのが、3 PL の主たる内容になっている。

この場合の「サードパーティ」というのは、その由来を 3 PL が生まれた米国の歴史事例に求めると、本来荷主からアウトソーシングされた物流業務を既存の経営領域では対応しきれなくなった物流業者が、他社の物流インフラおよびノウハウと結合し第三の別会社を創設して受託するプロバイダーを指すものであった。

しかし、その後サードパーティという概念は次第に曖昧になり、もともと物流業務に

携わったことがない他の産業資本からの参入者も、フォワーダー機能を發揮して荷主のロジスティクス・システムに組み込まれている物流業務を請け負うかぎり、サードパーティと呼ばれるようになった。今日の物流世界では、情報サービスと結びつけて従来の業務よりも幅広いかなしいは高度化した物流サービスを提供している物流業者はサードパーティとみなされている。

しかし、現実の関連業界では、この3PLの概念について、必ずしも意見の一致を見ているわけではない。

なお、この場合のロジスティクス・システムの運営においては、荷主とサードパーティは必要な情報を互いに開示して共有し、対等な立場でパートナーとして交渉するのを本来とする、と言われている。

#### 『サプライチェーン・マネジメント (SCM)』

このSCMは、「一企業内」の調達・生産・販売・物流の各部門間の調整・統合を越えて、原材料の供給から最終消費地への製品輸送に至るまでのサプライチェーンを構成する「各独立企業」にわたる全体的な物の動きを「一体的」に捉え、これを統合的に調整・管理するより高度な「企業間統合システム」の段階を指す。別に「サプライチェーン・ロジスティクス」(SCL; 供給連鎖管理)とも呼ばれているものである。

このSCMのコンセプトは、原材料の調達から生産され販売される製品の顧客への配送に至るまでのマテリアル・フローを構成する各部分および部門の業務活動を独立したものとして管理するのではなく、「統合されたシステム」として設計・管理をしサプライチェーンのフローを最適化するという点では、上記のロジスティクス・マネジメントのコンセプトと同じであるが、一企業内の部門間の調整・統合だけでは不十分であるという基本認識に立ち、ロジスティクスの論理をサプライチェーンを構成する「企業間」に拡大適用したものである。<sup>3)</sup>

#### 『フォースパーティ・ロジスティクス (4PL)』<sup>4)</sup>

なお、米国ですでに始動しているという情報記事を見かけるので、参考までに、この4PLの概念について紹介しておこう。これは、ロジスティクスの企画・立案を外部依頼する場合の最新の方式として最近米国に登場したもので、その概念は完成されたものではなく、まだ観念的な段階のものと受け止められる。

ここにいう「フォースパーティ」は、運送・保管・フォワーディング・その他の物流事業を営む専門業者が概して専属契約輸送、保管業務、情報サービス・その他の一部物流部分を受託する3PLのサービス・プロバイダーと異なり、顧客荷主のロジスティクス

を企画・立案し、これを実行するサービス・プロバイダーを下請として自ら選定してこれを組織化し、荷主のサプライチェーンの末端から末端までを管理するのみならず、荷主の調達・生産・販売・物流のすべてのデータに直接アクセスし、長期的なパートナーとして全プロセスの企画についてアドバイスするという役割を担う。

すなわち、フォースパーティは自らサービス・プロバイダーにはならず、ロジスティクスの開発・立案とサプライチェーンの管理・運営に専念する。このフォースパーティによるサプライチェーンの組織化と総合管理は、情報通信ネットワークによって可能にされる。また、長期的パートナーとして特定荷主のサプライチェーンの管理・運営に専念するために、顧客とフォースパーティとの間で合弁または長期契約のもとで特別の運営組織が設立されるのを特徴としている。

ともあれ、4 PL は総括管理者 (Integrator) として荷主のサプライチェーンを最初から最後まで管理し、自らの責任で下請業者を起用することから、サードパーティよりもはるかに大きなリスクと管理・運営責任を負う。それゆえ、フォースパーティは顧客のハードウェアとソフトウェアを含む全作業過程に精通していることはもとより、十分に信頼できる確かな専門業者を選別できるグローバルなネットワークと競争力のあるサプライチェーンを編成し運営する能力をもたなければならない。

してみると、4 PL はいわゆるゼネコンが他の建設業者を上手に使って仕事を遂行するのと非常に似通っており、その概念は決して目新しいものではないかもしれない。しかし、米国の業界筋は『確かに 4 PL と称する業者が出現しすでに始動しているが、まだ完成されたものではない。顧客の業務のすべてについて責任を負えるようなプロバイダーはまだ現われていない。4 PL は物流業者の願望であるが、まだ実現はしていない』<sup>5)</sup>とコメントしていることから、現時点ではまだ未知数のものであると言えよう。

### 3. わが国物流業界のロジスティクスに対する認識

実態調査の結果では、わが国国際物流業界の 3 PL/SCM に対する関心とこれらの概念についての認識に関して、ある種のパターンが観察される。

ロジスティクス・マネジメント、3 PL、SCM の概念について、物流業界の①認識と解釈、②顧客荷主との解釈の整合性、③現在提供している物流サービスの内容、④ 3 PL/SCM サービスを提供している場合のその業務内容と従来の物流サービス内容との実質的な違い、等についてたずねた質問事項に対する回答を見るかぎり、まず現在提供している業務内容の如何にかかわらず、若干の例外を除いて、ほとんどの物流企業が一応関心は持っているものの、目先の課題として積極的に取り組んでいるところは少ない。

すなわち、認識と理解が大旨適当と思われる回答は、全回答数の半分に満たない。し



たがって、これらの物流管理手法の解釈と理解において顧客荷主との間に食い違いを感じている物流企業が半数近くに及ぶ。

そうしたなかで、輸送、保管、梱包、流通加工、物流情報、フォワーディング、コンソリデーション、港湾運送、通関、船舶代理店、物流センター、その他関連業務のうち、1～2の特定物流段階や関連業務に特化している比較的経営規模の小さい物流企業は、特に関心が低く、これらの概念についての理解ができていない。

この点、すでにサードパーティとして荷主のロジスティクスに関わっている中・大手企業のなかでは、将来支配的な物流管理方式になるだろうという考えのもとに、認識と理解が進んでいる企業が多い。

また、大手荷主の系列に組み込まれている物流企業は、既存の業務内容や経営規模に関係なく、すでに親会社なりグループ中核荷主の設計と管理になるロジスティクスの一部プロセスの業務を請け負っており、ロジスティクス・マネジメントに対する認識と理解度は高い。

しかし、全体的に見て、わが国国際物流業界のロジスティクスに対する認識と取組姿勢は低調である。これは、ひとりこの業界の取組姿勢によるとばかりは言えない。①わが国では、これらの新しい物流概念が米国で生成した当初同国の同業者たちが経験したような、急激かつ大幅な規制緩和による厳しい競争に生き残るため新たな市場開拓を迫られているといった状況にないこと、②物流関連の規制緩和ならびにITの発達など、いわゆる物流インフラが整備されていないこと、③それに荷主サイドのロジスティクスに対する取組と3PLに対する信頼および理解がそれほど進展していないため、荷主ロジスティクス業務のアウトソーシング化が目立って拡大していない、などの状況も低調の理由になっていると考えられる。

事実、物流業界の側から見た荷主のロジスティクス・マネジメントに対する取組とアウトソーシングの姿勢についてたずねた質問に対して、特に自動車部品や家電製品などを中心に、大手荷主の間にロジスティクスへの取組と戦略的システム開発の気運は高まっているが、この一部の大手荷主を除いて、大部分の荷主は積極的に取り組んでいるとは思えないと回答しているのが、半数あまりに及ぶ。

一方、サードパーティ側の取組低調の理由として、情報通信ネットワークの整備に要する財政負担と、物流全体を把握できる人材あるいはノウハウの不足を挙げている回答が、全回答数の半分あまりを占める。

アウトソーシングについては、進んでいると感じている物流企業が全回答数の半分あまりを占めているが、そのなかには荷主の自社物流組織を分社化しただけの見かけ上の外注化や、既存の系列会社へのアウトソーシングの拡大が目立っているだけと指摘する

回答も含まれている。また、中小荷主の動向については、取組とアウトソーシングの点で一様に低調であると受け止めている回答が圧倒的に多い。

このほか、荷主はアウトソーシングをロジスティクス・マネジメントの最適化を実現する手段としてではなく、部分的なコスト・ミニマイズ意識と下請的発想で、特定物流部分の「丸投げ」の対象と見ていると指摘する回答が多い。つまり、従来の契約交渉と変わらない、いわゆる代金の値引きを求めるだけで、ロジスティクスの視点に欠ける荷主が少なくなく、荷主との間に問題の外来手法について「本質」の捉え方に相違のあることや、これらの概念についての理解度に格差を感じるケースがあるとし、この部面の未成熟を指摘する回答が多い。

これらの物流企業に言わせると、大手荷主のなかでも、物流全体をシステムとして把握し総合的なマネジメントの改善に積極的に取り組んでいる企業はそれほど多くなく、また組織が大きすぎて効果的なロジスティクス・マネジメントを実現するうえで難しい部分が多いと感じている向きもある。

自社物流センターを持ち出荷管理や輸出書類の作成等の物流サービスを提供しているある物流企業は、特定の顧客荷主のためにロジスティクス・システムを開発・立案しこの採用について提案したが、これを実現するために必要とされる荷主の情報データとの接続について荷主の抵抗感が強く成功しなかった経験を述べ、サードパーティを単なる部分的コスト・ミニマイズのためのアウトソーシング先としてではなく、最適ロジスティクス・マネジメントを実現するためのパートナーとして見なすようになるまでには、まだかなりの時間を要するだろうと見ている。

また、これとの関連で、荷主側も新しい物流管理手法の概念について十分に理解していない企業が少なくないことや、逆に物流の現状なり業務の作業実態を理解しないまま、契約交渉において理論上の解釈を前面に押し出してくる荷主もあると指摘されている。さらに、荷主との問題は、このような概念についての理解や解釈よりも、むしろアウトソーシングで削減できる経費の額に対する期待値の違いにあるという指摘が、多くの回答に共通している。

このほか、いくつかの回答のなかで、わが国でも米国の後を追って低調ながらも顧客荷主のコアビジネス増強のため近年物流業務のアウトソーシングの拡大傾向が進んでいるが、そうしたなか一方では、EDI化の進展により、従来外部委託されていた業務が顧客のコスト削減策の一環として「内製化」されるという、いわばアウトソーシングの逆行現象があることも指摘されている。

これによると、特に書類関係に関して、ある程度の経営規模にある荷主は、自社によ

る書類作成およびデータの保存・処理に切り替えることで、アウトソーシング・コストを削減できるという。また、荷主によっては、余剰人員対策のためアウトソーシング業務の内製化を余儀なくされ、彼らのロジスティク取組と外注化にブレーキがかかっているという指摘もある。

### Ⅲ 国際物流におけるわが国の3PLの進展状況

#### 1. わが国の現状とサードパーティの経営態様

本来、3PL サービスを提供するプロバイダーは、運送業者や倉庫業者などのアセット（物流施設保有）型とフォワーダーやコンサルタント会社などのノンアセット型とあるが、いずれの場合も特定荷主の「総合コストの削減」と「売上げ増」を図る目的で必要な「双方の情報」を共有し、これに基づいて「パートナー」として荷主と「対等な立場」で交渉・契約し、特別に設計されたロジスティクス・システムの調達物流かないしは販売物流の大部分または一部の業務を請け負い、これを実施するために自己の施設能力、人材、ノウハウ、情報システムなどを特別に組み立てるのが、3PL と呼び得る要件であると言われている。

それが、本来不特定多数の顧客荷主に対する「コモン・サービス」として自己の取り扱う貨物のために運営されている施設、人材、ノウハウ、情報システムを用いて従来と変わらない形で、輸送、保管、梱包、流通加工、物流情報サービス、それに通関手続きおよび関係書類の作成、その他の物流関連業務を受託しているだけとすれば、それは3PL サービスとは見なし難い。

現実においては、この点の見極めが難しいが、ともあれ3PL サービスと呼び得るためには、特定荷主のために立案・設計されたロジスティクス・システムを実行する目的で、自己の施設能力、人材、ノウハウ、情報システム等を特別に組み立てて作り出されるいわゆる「オーダーメイド」のサービスでなければならない。このような要件を満たす3PL が、わが国の国際物流の現状でどの程度広まっているのだろうか。

この点に関し、筆者が実態調査で収集したデータはそれほど多くないが、現在輸送、保管、梱包、流通加工、物流情報、あるいは通関手続きおよび各種書類作成などの従来からの物流部分の業務に専門化し、ロジスティクス概念に基づく新しい物流システムにはまだ参画していないと回答した物流企業が、有効サンプル数67の48%を占める32社にのぼる。そして、これらのうち将来3PL に参画することを考えている企業は半数に満たない。

これら特定物流部分に専門化して独自の部分最適化を図っている企業は、取扱い貨物の流れにおいて接続する他の物流部分の業務を担う企業との間で、費用対効果の最適化

を図るために一元的な調整・統合を行っているわけではないので、物流部門の最適システムを構築するうえで合理化の余地を残している。

続いて、この部分思考概念に基づく既存の物流業務に加えて、荷主の戦略的ロジスティクスの特定の地域または品目に限った調達物流かないしは販売物流の大部分ないしはいくつかの物流プロセスの業務を受託していると回答した企業は、有効サンプル数67の49%になる33社を数えるのみである。

ロジスティクスの開発・設計ならびにそのシステム管理に自信と能力を有し、現在国際物流分野で3PLサービスを重要な営業品目の一つにしていると自認する物流企業は、キャリアを含む2～3の最大手企業と大手メーカーまたは商社を親会社に行っているかないしはそのグループに組み込まれている少数の荷主系列企業だけである。

それ以外では、荷主ロジスティクスに参画し3PLサービスを提供していると回答している企業は、その業務内容を見るかぎり、荷主のシステム管理のもとで複合一貫輸送の引受に、通関手続きおよび関係書類の作成、情報サービスあるいはコンサルティング、その他物流業務のいずれかを付加して付加価値を多少高めただけの、いわゆる従来の物流サービスがわずかばかり高度化した段階にとどまる。

そして、これら引受業務の多くは一時的・短期的なものが多く、それも従来の取引慣行とたいして変わらない荷主サイドからの一方通行の域をあまり出ていないようだ。

ちなみに、3PLの基本要件とされるイコール・パートナーとして対等な立場で交渉し、必要な情報を共有して長期的な取引関係を築いていると回答しているのは、有効回答数35の34%になる12社にすぎない。情報共有の点で不十分、またイコール・パートナーとして扱われていない（従来と変わらない）と回答しているのが、全体の60%を占める21社を数える。

事実、顧客荷主がロジスティクス業務のアウトソーシングに際する交渉・契約姿勢ならびに情報開示について、物流企業がどう感じているかという質問に対する回答を見ると、いわば日本の経営風土であり特に物流の世界において顕著である「荷主は発注主である」という上位意識を持ち、パートナーシップに基づき長期的な取引関係において物流合理化を狙うという「共生」の意識が希薄であるという不満が、ロジスティクス業務を受託している企業の半分以上を占めている。

残りの部分は一応の満足を表明しているが、そのなかで2～3の最大手企業と大手荷主を親会社に行っているかまたはそのグループに組み込まれている物流企業の大部分は、十分情報開示を受けており、ロジスティクス・マネジメントのための情報システムの相互開発と利用が進んでいると回答している企業もある。

しかし、かかる系列関係にない荷主との契約交渉では、「下請的」発想で代金の値引きを一義的交渉要件とするケースが多く、アウトソーシング業務の代金決定に際しイニシアチブをとるため荷主の商売上の会計情報はあまり開示されていないことがわかる。また、荷主の情報開示が十分に進んでいない理由の一つとして、秘扱いとする情報が物流業者からコンペチターにもれることを荷主が必要以上に危惧していることも指摘されている。

ともあれ、ロジスティクス業務に参画していると回答している物流企業の大部分は、特定の物流部分に専業化し、自ら一元的に各物流部分相互の調整・統合を図れるほどの業域の広がりを持たないので、物流部門内でも最適システムが構築されているわけではないことは明らかである。わずかに、最大手の物流企業の中に荷主の特定取引地域あるいは品目に限って物流部門のアウトソーシングを一括ないしは大部分請け負っているケースが例外的に数例みとめられるにすぎない。

ましてや、物流を発生させる調達・生産・販売という荷主本来の活動部門と物流部門を調整・統合し、企業経営全体としての最適化を求めるロジスティクス・システムの開発・立案とその管理を、わが国の物流企業が国際物流において請け負っているという事例は、まだ聞かれない。

3 PL のプロバイダーとしてカンバンを掲げてはいるものの、3 PL を『顧客荷主と対等な立場に立つパートナーとしての取引関係において荷主の委託を受け、当該荷主の総合的なコスト削減と売上げ増に貢献することを目的に、原材料の調達から生産され販売される製品の消費地までの移動と保管を効率的かつ費用対効果を最大ならしめるように計画されたロジスティクス・システムを実行するために、必要な情報を互いに開示し、サードパーティが自己の物流施設、情報システム、人材、ノウハウ等を特別に仕立てて物流サービスを提供するもの』と解釈すれば、国際物流業界でこのような概念や要件を満たしてロジスティクス・サービスを提供しているプロバイダーは少ない。

また、そのようなサービスを提供しているとしても、それらはほとんど日本の荷主ないしは海外日系荷主に依存するものであり、外国荷主から受託する事例は1～2の最大手の物流企業に例外的に聞かれるだけである。

なお、究極の物流管理手法と見られている SCM については、現在サードパーティとして荷主のロジスティクス・システムに参画していると回答している物流企業の一部は、それらの受託業務は SCM の一環を形成するものと捉え、すでに SCM の初期段階に関わっていると自認している。したがって、これらの企業は予想される SCM の発展動向に対応すべく積極的な取組意欲を示している。

しかし、その他の物流企業の多くは関心を示してはいるが、国際物流で多くの独立企業が関わる供給連鎖のなかに全体最適化を求める SCM が、はたして現実において実効性をあげ成功裡に進展する可能性を秘めたものであるかどうか疑問視し、その発展動向を慎重に見守っている。また、一部の中小物流業者のなかには、情報通信ネットワーク等の物流インフラに対する所要投資額、人材、ノウハウ、あるいは物流需要のロットが小さい中小荷主を顧客としている等の理由から、当面 SCM 市場への参画を考えていない業者が少なくない。

ちなみに、現在ロジスティクス業務を受託していない主な理由を尋ねると、(a)その発展性、定着性が未知数であるため今後の動向を見守っている段階34%、(b)情報インフラに要する財政負担22%、(c)人材あるいはノウハウの不足16%、(d)物流部分の下請に専門化する考え13%、(e)委託貨物の量的まとまりの少ない小規模零細荷主を顧客としているため6%、といった内訳を見る。

## 2. 遅れているわが国の 3 PL

上記の調査結果から明らかなように、わが国において 3 PL サービスとみなされている業務内容は、既存の設備能力、人材、ノウハウなどを基盤にして国際物流企業がこれまで請け負ってきた輸送ならびに保管業務を主とする基本的な物流機能に、情報サービスをはじめとするいくつかの付加価値サービスを加えただけの業務展開であり、物流サービスが少しばかり高度化したものとして捉えられるものの、従来型の物流サービスとそれほど変わっていない。

にもかかわらず、物流業界の間でこのようなサービス態様を 3 PL 業務として捉えているのは、サードパーティが委託荷主の原材料の調達から生産され販売される製品の最終消費地までのロジスティクス・システムの開発・立案とこの管理を請け負うことや、物流部門を一括受託するのではなく、荷主の自家輸送を代行する専属契約輸送、あるいはいくつかの物流機能、通関手続きおよび関係書類の作成、コンサルティングおよび物流改善提案、それに高度化した物流情報サービス等のいずれかを組み合わせて高付加価値サービスを提供するものであれば、3 PL サービスとする考え方に基づいている。

しかし、このようなサービス内容でも 3 PL サービスであると容認させようとするならば、少なくともそれらが荷主により「戦略的」に企画・設計された「ロジスティクス・システム」の一部プロセスの業務として、サードパーティが荷主と対等な立場で必要な情報を互いに開示して交渉・契約し、一時的でなく長期的取引関係において請け負い、自己の施設能力、人材、ノウハウ、情報システム等を当該荷主のためのオーダーメイドにして振り向けるのでなければならない。しかし、こうした要件を満たしているとして

も、それは3PLサービスの初歩的段階の姿であって、3PLの進んでいる状況とは見なし難い。

ちまたにあふれている物流の専門書や業界誌等で解説されている3PLの概念や要件を満たしているサービス内容とは大きな隔たりがある。この点では、3PLが定着しつつあるといわれている欧米においても大差はないようだ。<sup>6)</sup>

わが国の国際物流に見るサードパーティのロジスティクス業務受託の具体的現実がこのような段階にとどまっているのは、思うにロジスティクスに対する物流業界の対応の遅れと受託能力の低さもあってサードパーティに対する荷主の信頼度が低いことと、荷主のコアビジネスへの集中意識がまだ弱くまたアウトソーシングを単なる物流コスト削減の手段と考えている向きが多いこともあって、荷主業界がロジスティクスの開発およびその管理・運営を自ら抱え込み、ロジスティクス業務のアウトソーシングがそれほど進んでいないことが、根源的理由になっていると考えられる。

事実、わが国における3PL/SCMの進展状況や取組状況についてどのように見ているか、①遅れていると見ている場合の理由、また②遅れている理由が物流業界の側にあると考えられる場合、それが何であるか、さらに③ロジスティクス・マネジメントにおけるパートナーとしての物流企業に対する荷主の信頼度についてどう感じているか、という問いに対する回答に、次のような主旨のコメントが多く含まれている。

①については、全体の回答数に占めるもっとも多い理由を挙げると、(a)情報インフラの未整備18%、(b)幅広い専門知識を有する人材の不足18%、(c)荷主を含めた業界の保守的体質（日本固有の商慣習）14%、(d)3PL/SCMの発展性に確信が持てない9%、(e)規制緩和の遅れ6%、という順序になる。

なお、個別的なコメントのなかでは、日本ではアセット型のプロバイダーが主流でノンアセット型企業の進出は難しい状況にあり、またイコール・パートナーという取引環境にない、荷主の経営トップがまだ動き出していない、また、荷主側のロジスティクスに対する認識も十分に成熟しておらず、積極的取組がなされていない、等の指摘も注目される。

一方、2～3の回答のなかで、わが国において3PL/SCMの取組が遅れていると見ることできるが、それは米国というフィルターを通して見るからで、日本の物流業界にはもともと3PL的事業形態が存在してきたとし、自らの米国およびアジアにおけるこの種の物流業務の経験から、本来米国の流通事情に即して開発された物流管理手法である3PL/SCMのコンセプトが、日本やアジアでも正しいのかどうか議論の余地があると指摘するコメントが聞かれた。

このほかでは、アウトソーシングが値下げ（物流コスト・セーブ）の道具に利用され、外注業務は丸投げの対象と見られ、コスト削減効果の乏しいアウトソーシングは手控えられている、現在 3 PL サービスの質に関する適正な定性的評価基準が確立されていないため経費の削減効果など金銭的結果がすべてである、一部荷主企業の余剰人員対策によりアウトソーシングが遅れている、等の指摘もある。

②については、(a)情報インフラの整備に要する財政負担28%、(b)人材あるいはノウハウの不足24%、(c)差し迫った対応の必要性を感じていない20%、等が進展状況および取組低調の主要な理由になっている。

このほかでは、アウトソーシングされるロジスティクス業務の利益率が低すぎ、投資効果を疑問視している物流企業が多い、ロジスティクスの視点から物流全体の最適化を考える場合に、個別業務ごとの規制の網がかかっているのが新しい物流市場への進出の妨げになっている、また、こうした国の規制により、物流業界の競争機能が十分に働いていない、等も指摘されている。

このため、従来の商権を数社で分け合って存続してきた部分もあり、顧客から言われたことをやってさえいれば経営が維持できるという業界のスタンスと保守的体質が根強く残っている、したがって、ロジスティクス業務を積極的に受託しようという「提案型」の経営思考をもつ物流企業は少ない、つまり、これまでの顧客荷主の要求に合わせて創り上げられた昔ながらの事業経営と業務方法を踏襲する傾向にあり、他の荷主からの新しい物流需要や業務方法に対応する積極的意欲に乏しい、等のコメントも聞かれた。

したがって、全体的に見て、外来物流管理手法に対する物流業界の対応が遅れており、顧客荷主の事業規模や取引地域および品目に見合った物流業務のアウトソーシング・メニューを提案できる能力および体制にない。このため、本音と実態がかなり相違しており、ロジスティクス市場に参画できる物流企業が限られているとともに、彼らの間でも引受能力および体制に大きな開きがある。

新しい物流管理手法に対応するための体制づくりには欠かせないコンサルティング業務ができるような人材の育成や設備投資はまだ不十分であり、特に資金力がないため IT への取組が遅れている。さらに、小規模経営荷主を顧客としているため取扱い貨物量が少ないことから、ロジスティクス業務の受託企業になりにくい、という回答も少なからず聞かれた。

③については、大手荷主系列に組み込まれているので、顧客荷主との間に十分な信頼関係を構築しており、そのうえでアウトソーシング業務を請け負っていると回答している件数も少なくないが、一方このような系列関係にない物流企業からの回答のなかには、ロジスティクス業務を推進するうえで不可欠な荷主との相互信頼関係はまだ未成熟で、



イコール・パートナーとしての相互信頼の原則が確立されていない、常にコスト合理化および効率改善の努力とその成果を提案できなければ顧客の信頼を得られない、という指摘が多い。

ちなみに、(a)信頼していると思うと回答しているのは全回答数の46%を占めるが、(b)ある程度信頼しているが、不安を感じていると思うと答えているのが36%を占め、このほか(c)なんとも言えない（わからない）と答えているのが9%いる。

しかし、3 PL の存在意義とそれが目指しているのは、上記の実態に見るような消極的な受身の外注業務の受託だけではないはずである。

3 PL の存在価値は、サードパーティが顧客の荷主自身が実現できるロジスティクス・マネジメントよりも高い付加価値をもたらすロジスティクス・システムを設計・構築しこの管理を請け負うか、ないしは荷主ロジスティクスの物流部門の大部分を請け負い、下請業者を駆使してこれを実行できる能力を持つのを理想とする。それゆえ、顧客荷主の中核事業やこれを取り巻く経営環境に精通し、物流専門家としての専門能力を駆使して荷主の販売増に貢献する戦略的ロジスティクス・システムを積極的に開発・提案しこの管理を請け負うか、あるいはせめて荷主ロジスティクスの特定の地域または品目の調達物流かないしは販売物流の大部分を請け負い、これを遂行する能力を備え持つことを目指さなければならない。

そうした視点から見ると、わが国の国際物流業界は全体的にロジスティクスに対する認識と取組も、また3 PL のコンセプト・存在意義・それにサードパーティとして提供すべき業務内容等に対する自覚も、まだ低調である。

これまで外来の新しい物流管理手法を取り込むことに精一杯で、3 PL のコンセプト・存在意義、ロジスティクス業務のアウトソーシングなりサードパーティ活用の意義に対する認識、アウトソーシング業務を受託するサードパーティの目的意識と心構え等が、まだできあがっていないことがわかる。

### 3. 3 PL/SCM の将来動向

したがって、わが国の国際物流において問題の物流管理手法は近い将来目立って拡大発展すると予測できる状況にない。

その理由となる基本的背景として、すでに指摘したように、米国に観察されたような相次ぐ規制緩和の推進による運賃低下のため物流業者が新たな収益源として差別化戦略の3 PL に向かわざるを得ないことや、産業界の多角経営から本業回帰への動きによる物流機能のアウトソーシングの高まり、といった「国内的誘因」がわが国において比較

的乏しいことがあげられる。つまり、必要に迫られて積極的に導入されたロジスティクス概念ではなく、先進地域の欧米から自然なかたちでわが国に入ってきただけのものである。

現に、わが国の国際物流に見込まれる今後のロジスティクス・マネジメントの発展動向に関する調査結果を見ると、有効回答数67の78%57社の物流企業は、長期的には長い時間をかけて着実に拡大成長していきだろうと予想しているが、今後目立った進展はないだろうと見ている。

すなわち、(a)今後確実に拡大成長していくが、急速な拡大発展は見込まれないとしているのが全回答数の54%を占める36社にのぼり、また(b)欧米とは違ったいわゆる日本の風土に合った発展の仕方をするだろうと見ているのが31%21社を数える。一方、(c)わが国では支配的な物流形態にはなりにくいと否定的見方をしている回答も少なくない。

彼らのなかには、今後も従来からの各物流段階の業務に専業化し、荷主からロジスティクス業務を請け負うフォワーダー機能を持つ大手物流企業の下請として機能することはあっても、荷主と直接契約する立場でロジスティクス市場に参画することは考えていないと回答する業者が、多数含まれている。これに加えて、進出の意志はあるが当面ロジスティクス市場の進展状況を注意深く見守りながら対応を考えるという業者も多い。

また、現在ロジスティクス・サービスを提供している業者の多くは、グローバルな情報通信ネットワークの構築と業域拡大のためのノウハウの取得に必要とされる資金力および人的資源の面から制約があり、ロジスティクス・サービスの高度化を進めるのが難しいと指摘している。

こうした物流企業の姿勢を象徴しているのが、『3 PL/SCM 等は明文化された業務内容細目を有する「契約」に基づくサービス・メニューであり、従来の「日本型」の企業間関係とは異なる面をもっている。このため、契約社会の商慣習が定着しないかぎり、完全な海外型の3 PL/SCM はできないと考えるが、日本流に修正されたスタイルでの3 PL/SCM はトレンドとして現われる可能性は大であり、今後の状況を注意深く見守りながら相応の対応を適時とりたい』としている考え方である。

確かに、わが国にはもともと素材産業から組立加工産業さらに流通産業に至るまで統合度の高いサプライチェーンが存在していることと、取引先との継続的・固定的取引関係（のれん）を重視し、そのための日本固有の顧客サービスなり心くばりを当然とする産業構造や取引慣行に見る日米間の違い、一方前述したようにロジスティクス概念が導入された国内的背景の違いなどを考えあわせると、米国における新しい物流管理手法の発展ペースがそのまま日本でも追従されるとは考えにくい。しかし、米国に対比して遅れはあるとしても、これらの外來手法に対するわが国なりの取組とこの新たな市場分野

が急速ではないが着実に進展していくことは、確かであろう。

## Ⅳ まとめ

### 1. 未発達な 3 PL/SCM の現状

上記の実態調査の分析結果で、わが国の国際物流における現段階のロジスティクス・マネジメントは、もっぱら荷主によって設計・管理され、物流企業はロジスティクス・システムの設計と管理を請け負うことはもとよりなく、このシステムを構成する調達物流かないしは販売物流全体の大部分を一括請け負う事例さえもきわめて稀であることが明らかにされた。

国際物流においてロジスティクス・マネジメントを最も効果的に推進し成果を上げているのは、おそらく資材・部品の調達物流と製品の販売物流のほとんどないしは大部分を自前で、あるいはグループ内で行っている自動車メーカーと一部の大手電気メーカーであろう。これらの荷主はロジスティクスが理想とする水準に近いシステム管理の域に達していると思われる。

したがって、これらのメーカーでは現在アウトソーシングした方がメリットになるようなロジスティクス業務は多くないので、サードパーティが進出できる余地は乏しく、進出するのが難しい。

しかし、それ以外の産業領域では、ロジスティクス・マネジメントの広まりは低調であり、今後急速な進展を期待できる状況にない。

サードパーティが荷主の設計・管理になるロジスティクス・システムの一部プロセスをパートナーとして必要な情報を荷主と共有し受託するかぎり、そのサービスは 3 PL サービスと言えるが、現実には物流業者の多くは各物流部分の特定業務に専門化し、当該物流サービスの最適化を求めてコスト低減と効率化に努力する従来の「部分思考」の段階を経て、いまようやく複合的に一貫経営しているいくつかの物流部分全体の最適化を求めて物流部分相互の調整・統合を図る「システム思考」の段階を迎えたばかりの状況にある。

3 PL サービスを提供していると自認する物流企業やフォワーダー等の業務内容を聞くかぎり、従来のそれとあまり変わらず、それらの一部は実行部隊である下請企業の物流部分相互のシステム化（調整・統合）さえできていない状況が少なくないように思われる。物流の現場では、まだ輸送部分は輸送だけの合理化、保管部分は保管だけの合理化を追求する、という従来の部分最適化の思考から抜け切れていないような状況も、決して珍しいことではない。

このわが国の未発達な状況は、顧客サイドの荷主ならびにロジスティクス・サービス

のプロバイダーである物流業界の双方の取組姿勢と、これら新しい物流管理手法に関する認識ならびに理解の未成熟にあると言える。

そのなかでも、サードパーティが①顧客荷主の事業内容やロジスティクス戦略に対する精通度、②マテリアル・フロー全体の最適化を求めて収益向上を実現する企画力とシステム管理能力、③コンピュータ情報システム等の点で、荷主から十分な信頼を得る経営体制にないことも、少なくない要因になっていると考えられる。

本来、アウトソーシングはコストの外部移転により従来の固定費部分を変動費化でき、経営の柔軟性を高めるメリットがあるが、現実の国際物流社会では、その時の荷主のロジスティクス戦略により、物流業務が一時的・短期的にアウトソーシングされるのと、グローバル化の進展で強まる国際競争に勝ち抜くために弱い間接部門の物流業務を切り離して中核事業に集中することによって企業全体の競争力を高めようという狙いで長期的・継続的にアウトソーシングされるのと、二つのパターンを見る。

前者の一時的・短期的にアウトソーシングされる業務は、従来の荷主発注形態とあまり変わらない個別的な輸送・保管・その他の物流業務が大部分を占め、一方後者の長期的・継続的アウトソーシングにはまだ稀な事例にとどまるが特定の地域または品目に限った調達物流ないしは販売物流の大部分の一括外部委託、専属契約輸送などが含まれる。そして、後者のまとまったアウトソーシングは、2～3の最大手の物流企業とメーカーおよび商社を主とする大手荷主企業の子会社ないしは系列会社で親会社の事業内容やロジスティクス戦略に精通しているノンアセット型のフォワーダーやNVOCCの一部によって大部分受託されている。

この荷主系列以外では、フォワーダー機能を有する運送業、倉庫業あるいは港湾運送事業などを営むそれほど多くない独立企業によってロジスティクス・サービスが提供されているが、国際物流のロジスティクス市場全体としてはきわめて数少ない大手のアセット型物流企業によって支配されている。独立系のフォワーダーやその他中小のサードパーティは、大手荷主企業からまとまった需要を継続的に受託するのは難しく、全体としてわずかな割合の一時的・短期的なロジスティクス業務を受託している他は、中小荷主からの需要を開拓することで3PL市場に参画する形である。

## 2. 進んでいない情報開示、規制緩和と

### 垂直的グローバル・アライアンス

サードパーティが顧客荷主の物流管理の改善を提案し、荷主にとって最適な調達物流なり販売物流システムを設計し組み立てるためには、荷主からの十分な情報開示が不可欠である。しかし、産業界は企業秘密の漏洩を恐れ、本質的に部外者との企業情報の共

有を好まず、このためプロバイダーに対し十分な情報開示をしていない。すでに指摘したように、全回答数の60%は「情報共有の点で不十分、またパートナーとして扱われていない（従来と変わらない）」と答えている。

サードパーティのロジスティクス・ビジネスは顧客との間のパートナーシップと信頼に基づいて成り立つものであるが、現実にはプロバイダーと荷主が必要な情報を共有して互恵的関係を形成し、共にロジスティクスの利益を享受（ゲインシェアリング）するという3PLの基本概念が必ずしも浸透していない。このような状況のもとでは、3PLの普及はおぼつかない。

荷主のなかには、サードパーティを活用することによって、やがて自社のロジスティクス・マネジメント能力がなくなり、将来契約を破棄されたとき、自社でロジスティクス・マネジメントができなくなるかもしれないという恐れから、ロジスティクス・マネジメントの設計・管理を委託することに慎重になっている荷主もあるという。

また、わが国の場合、伝統的な日本的風土から欧米型の「契約社会」の商慣習にないことから、取引相手から提示された情報サービスや改善提案等に対する「対価意識」が希薄であり、提供された情報や改善提案に料金を支払う土壌ができていないことも、3PLに対する取組と普及を難しくしている一因になっているかもしれない。さらに、わが国における物流業種ごとの規制の緩和が進んでいないことも、3PL/SCMの進展を遅らせていると指摘する実態調査における回答も看過することができない。

この点に関し、『米国では政府規制が大幅に取り除かれたので、経済的に最適化を図れる輸送および物流システムを設計できる状況にある。この米国で現在発揮できるような3PL機能をヨーロッパで持てるようになるまでには、おそらく5年にかかるだろう。アジアにいたっては、それ以上の長期間を要するだろう』と言われている。<sup>7)</sup>

ところで、ロジスティクス・サービスのプロバイダーは荷主のロジスティクス戦略の一翼を担い、ロジスティクス・システムの全体最適の目標達成に最大限貢献するためには、輸送または保管などの物流施設を保有・運営する本体の運送会社なり倉庫会社から独立して、自由にかつ弾力的に最適ロジスティクス・システムを設計できる立場にあることを理想とする。言い替えれば、サードパーティのロジスティクス部門が本体の運送会社なり倉庫会社に組み込まれていては、「ニュートラル」な立場で特定の顧客荷主のための最適ロジスティクス・システムの設計・組立なり、サービスの提供を難しくする。

しかし、運送業や倉庫業を本業とするわが国のアセット型サードパーティは、かつてのNVOCCや船舶管理会社のように、ロジスティクス部門を分社化するかないしは系列会社を設立して、独立した市場展開を図るという動きは少ない。このことは欧米諸国

においても同様のことが言え、<sup>8)</sup>ロジスティクス部門の本体からの分離独立は意外と進んでいない。

この理由は、本体が持つ顧客層、人的資源、情報通信ネットワーク等を活用することによって、3 PL 市場で差別化戦略を有利に展開できることにある。情報通信ネットワークやロジスティクス・サービスの海外展開に要する設備投資や差別化戦略等の制約要因から、今後も本体から分離独立して市場展開に向かう誘因は乏しいように思われる。

しかし、こうしたロジスティクス部門の本体からの分離独立が進まない理由は理解できるとしても、親会社の中核事業を補完し活性化させることに重点が置かれ、親会社のインフラを使うことだけしか考えていないような経営戦略では、発展性はない。

一方、ロジスティクス・サービスのプロバイダーとして活動するためには、同業者との提携（水平的アライアンス）とともに、他業種企業との垂直的アライアンスも重要である。ロジスティクス・サービスを提供していくうえで自営していない業務が必要とされる場合は、提携、合併あるいは買収を通じて確保することも重要になってくる。

大手物流企業のなかには、商品市場や生産拠点のグローバルな展開に対処するとともに、顧客からの多様な物流およびロジスティクス・サービスの需要に応えられるように、ロジスティクス・ネットワークを拡大してサービス品目を増やす狙いで、海外のサードパーティと戦略的提携（アライアンス）を結んでいるケースもあるようだが、まだきわめて稀な事例にとどまっている。

この点で、コンテナ船社は厳しい市場競争に生き残る方策として、早くからコンテナ船や埠頭ターミナルの共同利用による投資負担の軽減、投資リスクの分散化、単位当たりコストの低減、それに輸送サービスの高度化を目的に、戦略的なグローバル・アライアンスを形成しているが、この船社によるアライアンスは結果として3 PL/SCM のロジスティクス・システムを構成する一部門として国際物流チェーンの全体最適化の実現に貢献するものである。また、冒頭の「1998年米国外航海運法」の施行による個別S/C交渉の解放は、これら新しい物流管理手法の差別化戦略にコンテナ船社が容易に対応し得るものにしたといえることができる。

### 3. 3 PL とサードパーティの本質

ところで、冒頭でも指摘したように、今回の実態調査を通じて、「3 PL」なり「サードパーティ」という言葉が実務の世界で実に曖昧な使われ方をしており、実態のない言葉であり、言葉の遊びにすぎないことがわかった。そのためか、3 PL なりサードパーティの存在意義および価値についての認識が非常に甘いように思われる。

この新しい物流管理手法が米国で生成した当初、既存の自営業のみでは顧客荷主からのロジスティクス需要に対応できなくなった物流会社が、自己の経営領域にない業務を取り込むために、他の物流会社と提携ないしは合併会社を創設して既存業務を補完し、需要を確保するのを、3 PL と呼んだのが語源とされている。大事なことは、自己の物流業務だけでなく他社の物流サービスとコーディネートし、これによって顧客荷主の需要を満たし自らも利益を上げるのが3 PL であり、そうしたサービスを提供できるプロバイダーが、サードパーティであるということである。

それには、サードパーティがロジスティクス・システムに接続される優れた物流専門業者を選別でき、これらの下請業者相互を効率的に接続させ、これを管理する能力を持たなければならない。それには情報通信ネットワークが必要である。言い替えれば、この情報インフラを有し信頼できる物流専門業者を選別して、荷主の立場に立って彼等を適正にコーディネートできれば、サードパーティとして十分活動できる。

これとの関連で、洗練されたスペシャリストとして特定物流分野にとどまる専門業者にとっても、「下請業者」という位置付けで間接的にロジスティクス市場に参加できる道が開かれることになる。ロジスティクス市場に参画するために必要とされる情報インフラ、ノウハウ、それに人材育成等の制約要件を考えると、わが国の中小物流業者の多くにとっては無理して3 PL/SCM 市場に参画することを試みるよりも、専門業者として割り切り、特定物流分野にとどまる方が懸命であるようにも思われる。

荷主にとっても、スペシャリストをコーディネートできるサードパーティであれば、その方が良いサービスを受けられる。それぞれ得意分野を有するスペシャリストをどうコーディネートするかが、サードパーティの重要な任務であり、自らなんでもできることはサードパーティの重要なポイントではない。

何でも引き受けられるように無理して業域を広げると、収益性のないものまで受託し、結局利益をあげられないことが多くなる。

この点、欧米の物流業界では得意とする特定の物流部分に専門化し、必要に応じて情報通信ネットワークにより他社の物流インフラと結合して、ロジスティクス業務を受託しているのとは対照的に、わが国ではロジスティクス市場に参画するためにはどのような業務でも受託できるように自営の業域を広げ、「何でも屋」にならなければならないと考えている向きが多い。それゆえに、市場参入に高い障壁を感じている。

また、現にロジスティクス業務を受託しているサードパーティは、業域を広げ必ずしも得意とする業域でない部分も引き受けているので、受託業務の収益性は低く、ほとんど利益をあげていない事例が多い。そこでは、「利益重視」ではなく「収入重視」になっており、経営の基本原則が逆転している。

重要なのは、売上げでなくて、投資に対する「利益率」である。そのためには、資産を増やし自営できる業域を広げて、何でも屋の総合物流会社にならなければならないというものではない。借金して資産を増やす必要はない。増やせば、適正利潤の確保ばかりでなく、フレキシブルな経営をも難しくする。

ロジスティクス業務の引受けに際し、自己の経営領域にない必要な業務は、提携（アライアンス）、合併あるいは買収等によって他社のインフラを活用することを考えればよい。

また、利益最優先のロジスティクス業務を確保するためには、長年の取引先であるからという日本的発想の取引関係を排除しなければならない。荷主サイドも、高い利益をあげている物流企業はそれだけ経済性・能率性に優れ、顧客の信頼を得て取引量を多くしている「証拠」と見なして、サードパーティを選別することが大事である。

3 PL の存在価値は、顧客の荷主が自ら設計し組み立てるよりも優れた付加価値をもたらすところにある。したがって、3 PL 市場でプロバイダーとして荷主から選別され、シェアを高めようとするならば、特定の顧客荷主の生産および販売業務に精通するだけでなく、当該荷主のニーズを先取りし、これに合致した顧客コンセプトの戦略的ロジスティクス・システムなりサービスを開発・提案することができなければならない。

それには、荷主が設計・管理するロジスティクス・システムの一部業務のアウトソーシングを請け負うだけにとどまらず、ロジスティクス・システムを立案・設計する人材やノウハウを持たない荷主からこの開発・設計と管理を請け負うか、あるいは特定の地域または品目の調達物流ないしは販売物流部門を一括受託し、下請企業をコーディネートできるノウハウを持てるようにならなければならない。

現段階において、サードパーティがこうした能力を有していることを実証する事例はまだない。また、ロジスティクス業務のアウトソーシングにおいてサードパーティの活用が荷主のトップマネジメントを動かすほどの成果を上げていないことも、3 PL を低調にしている一因であろう。<sup>9)</sup>

近年ますます厳しさを増している荷主業界は、実質において総合的なコスト削減と売上げ増にどれだけ貢献できるロジスティクス・サービスを提供できるかを重視して、サードパーティを選別している。したがって、物流関連企業が3 PL のプロバイダーとして新たな市場進出を目指そうとするなら、荷主企業のロジスティクス・マネジメントの改善と高度化にどのように貢献できるか、その能力と自らの役割について再確認し、その向上に向けて不断の工夫・開発の努力が注がなければならない。国際物流市場において3 PL のプロバイダーとして選択されるためには、こうした点での荷主の信頼を



かち得なければならない。

そのための具体的課題は、情報通信ネットワークによって自己の物流インフラを他社の物流インフラとどのようにコーディネートすることによって、荷主のどの物流コスト部分をどれだけ削減し、これによって顧客の企業経営全体としての損益計算書に見る売上げ、販売原価、販売管理費、営業利益、経常利益、金融収支（利息）に、またバランスシートに見る在庫、土地、建物投資、その他の資産項目にどれだけの節減効果をもたらすことができるかを明示した3PLの「事業モデル」を作ることである、とロジスティクス・マネジメントに詳しいあるエコノミストが語っているが、まさに大事なのは、物流コストを削減するだけでなく、損益計算書とバランスシートの全体においてどれだけ節減できるかである。これがロジスティクス・マネジメントの本質である。

しかし、現実にかこうした3PLの事業モデルを作っているサードパーティはほとんどいない。いるとすれば、1～2の最大手の物流企業にそれらしい考え方を感じ取れるだけである。

要するに、顧客荷主の損益計算書とバランスシートのどの部分にどれだけの改善なり利益をもたらすことができるかを説明でき、荷主にとってこれが検証できるような精度の高い確信できる「ビジネスモデル」を作らなければならない。これができなければ、荷主のトップマネジメントを動かしてアウトソーシングを取り付けることはできない。

サードパーティが荷主ロジスティクスの長期的・持続的パートナーとなるためには、荷主のトップマネジメントまで行くような、そのようなロジスティクスなり物流管理のシステム開発ができなければならない。それは、顧客荷主の総合的経営コストの低減と売上げ増をもたらす、利益拡大に貢献するうえで、荷主自身の現行システムを目立って上回る合理化効果をもたらすものでなければならない。

現に、ある最大手の物流企業の経験でも、こうした視点に立つ顧客荷主の厳しい目標値と対比される実績値の評価を受けてロジスティクス業務を請け負い、その実績いかんによって代金を増減され、業績がよければ受託量が増やされるか、あるいはそれまでの one of nich provider から core provider に引き上げられるという厳しい評価を受けながら、シェア拡大努力を続けている。

注

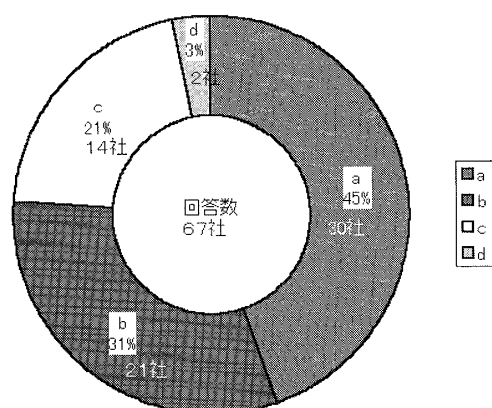
- 1) Martin Christopher; “Logistics and Supply Chain Manegement——Strategies for Reducing Costs and Improving Services”——, 1992, p.23.
- 2) Martin, ibid., p.122.
- 3) Martin, ibid., p.14.
- 4) Journal of Commerce, Feb. 14, 2000. 平田義章『4 PL の出現』（Container Age, April 2000）。
- 5) 平田義章「サードパーティ・ロジスティクスの最新事情②——活発化する戦略的提携」（CONTAINER AGE, October 1999, 5 ページ）。
- 6) 同上。
- 7) American Shipper, Nov. 1999, p.41.
- 8) 平田、前掲論文、9～10ページ。阿保栄司「3 PL の戦略的分析と展望——リーディングプレイヤーは誰か——」『流通設計』1999年12月号、37ページ。
- 9) 事実、最近のアンケート調査によると、わが国の荷主の4分の3は現在の物流業者の改革・提案力に不満を感じているという（小平忠「サプライチェーン改革請負人、サードパーティ・ロジスティクス」『流通設計』2000年4月号、78ページ）。

（なお、業務多忙にもかかわらず、煩わしいアンケート調査ないしはヒアリング調査にご回答・ご協力をいただいた各社のご担当の方には、心より感謝致します。この誌上を借りて厚くお礼申し上げます。）

## 国際物流業者に対するアンケートおよび面接調査の回答分析結果

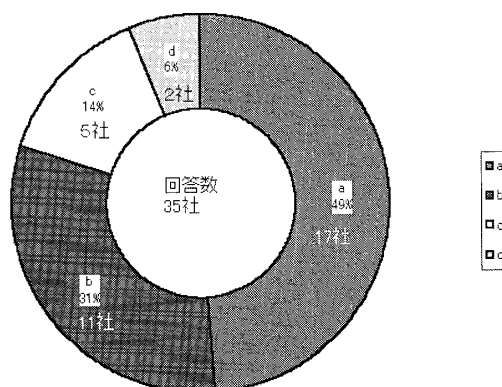
### 1 ロジスティクス・マネジメント、3PL、SCM の概念について

#### 1) 認識と理解



- a. 認識と理解がおおよそにおいて適当と思われる回答
- b. 認識と理解が不適当と思われる回答
- c. よく理解していないと回答しているもの
- d. 無回答

#### 2) 解釈と理解における顧客荷主との整合性

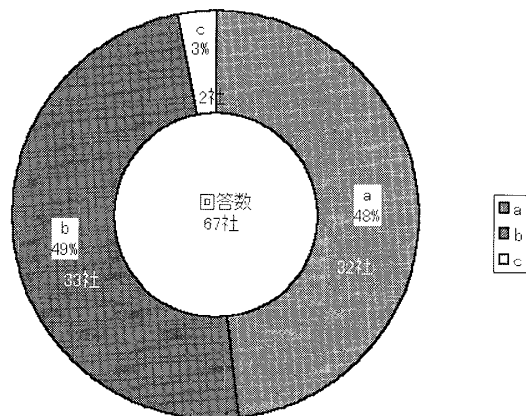


- a. 解釈や理解において荷主と食い違った経験はない

- b. 荷主によって食い違うことがある
- c. 認識と理解において荷主との間にまったく食い違いを感じている
- d. 無回答

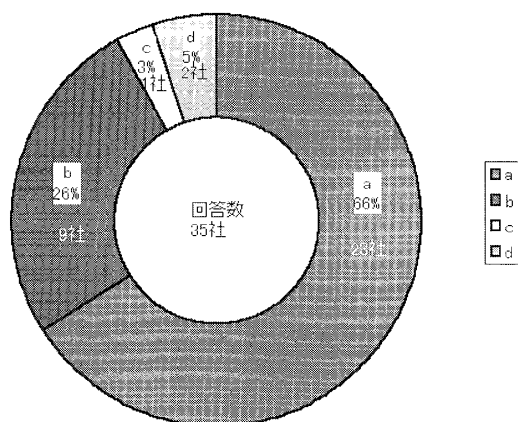
## 2 現在提供している物流サービスの内容

### 1) 現在提供している物流サービス



- a. 輸送、保管、荷役、梱包、流通加工、コンソリデーション、フォワーディング、通関手続き、その他物流関連のいずれかの単一または複数の業務を一括受託している
- b. 荷主の設計になるロジスティクス・システムまたは SCM システムの一部を受託している
- c. 荷主のロジスティクス・システムまたは SCM システムの開発・設計を請け負いその全部または一部の業務を受託している

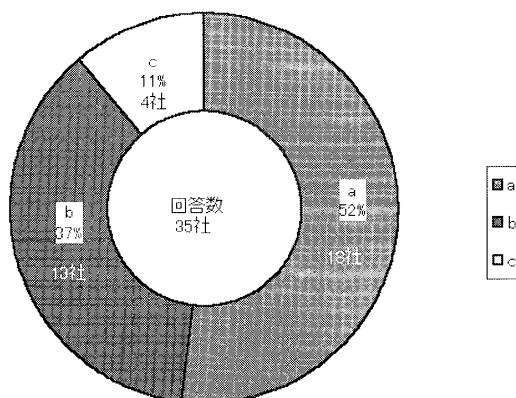
2) 3PL または SCM の業務を受託している場合の業務内容



- a. 輸送または保管
- b. フォワーディング、コンソリデーションまたは通関手続き
- c. その他物流関連業務
- d. 無回答

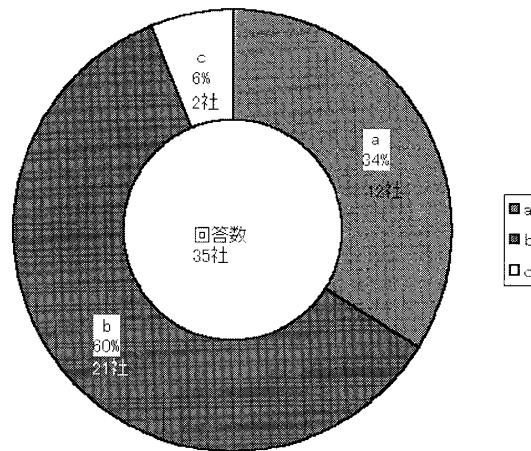
3) 従来から受託してきた物流業務と現在受託している

ロジスティクス業務との違い



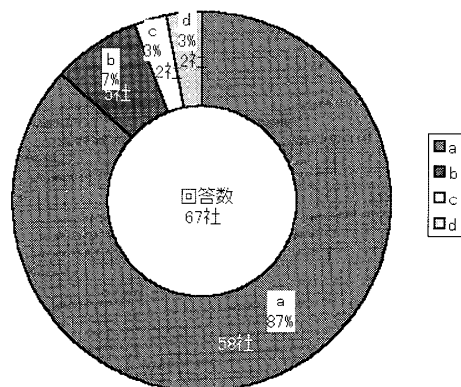
- a. 情報サービスの高度化、あるいは新たな物流業務を付加してサービス領域を拡大している
- b. あまり違いはない
- c. 無回答

4) 情報の共有とパートナーとしての取扱い



- a. 荷主と必要な情報を共有しイコール・パートナーとして荷主のために特別なサービスを提供している
- b. 情報共有の点で不十分、またパートナーとして扱われていない（従来と変らない）
- c. 無回答

5) 物流企業のロジスティクスおよび SCM システムの開発・設計  
および管理能力について

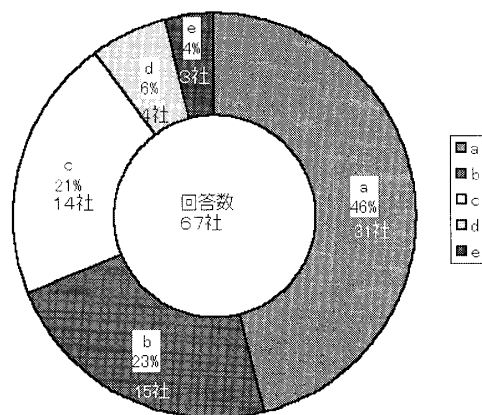


- a. 現段階では物流全般についてコンサルティング能力を持った人材の不足および／または情報通信ネットワークの整備に要する財政負

担等の理由によりロジスティクスおよびSCM システムの設計および管理能力は持っていない

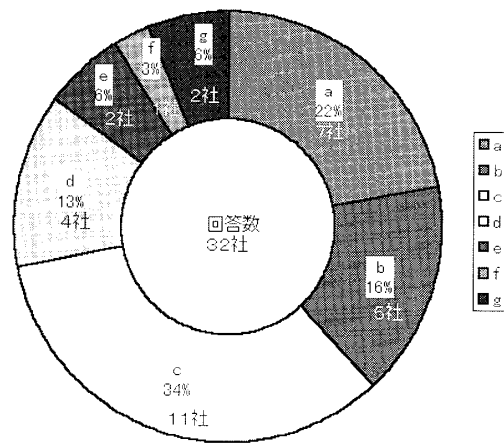
- b. 能力は持っているが、荷主との交渉で請け負った経験はない
- c. これに近い業務をすでに行っている
- d. 無回答

6) 経営戦略のなかでの 3 PL および SCM の位置づけ



- a. 現在サードパーティとしてロジスティクス業務を受託しているが、これらのロジスティクス・システムは今後ますます拡大発展する物流形態と考え、これらのサービスを高度化するため基盤整備を進めている
- b. 現在ロジスティクス業務を受託していないが、将来 3 PL なり SCM が物流市場の標準的なサービス業務になると考え、市場生き残りの条件としてこれへの対応を必須と考えている
- c. 現在ロジスティクス業務を受託していないが、当面 3 PL や SCM の成り行きを見守っている段階にあり、今のところ対応する考えはない
- d. 従来からの物流部分の下請に専門化する
- e. 無回答

7) 現在ロジスティクス業務を受託していない理由



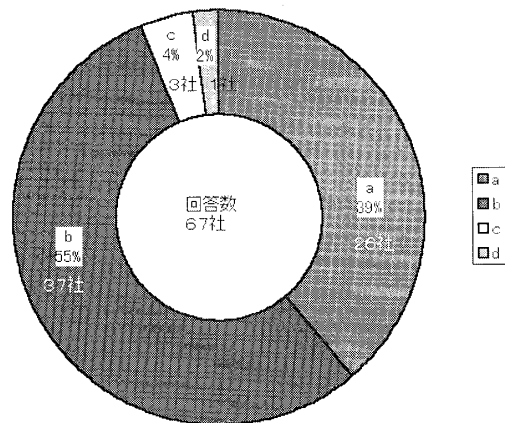
- a. グローバルな情報通信ネットワークを持たず、この整備に多額の財政負担を要するため
- b. 幅広い専門的視野を持ったいわゆるコンサルティング能力を有する人材に不足しているため
- c. ロジスティクス・マネジメント、3 PL、SCM 等は海外から輸入された物流管理手法であり、日本における発展性、定着性が現段階において未知数であるため、今後の動向を見守っている（当面進出する計画はない）
- d. 従来からの物流部分の下請に専門化する考え
- e. 委託貨物の量的まとまりの少ない小規模零細荷主を顧客としているため
- f. 荷主からの要求がない
- g. 無回答

3 荷主のロジスティクス・マネジメント、SCM への取組

- 1) 物流企業から見た荷主のロジスティクス・マネジメントへの取組状況

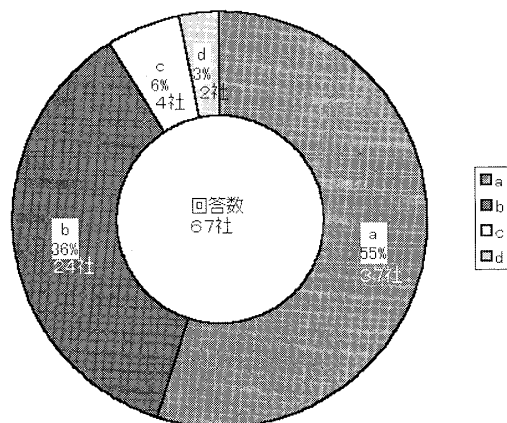


国際物流業者に対するアンケートおよび面接調査の回答分析結果



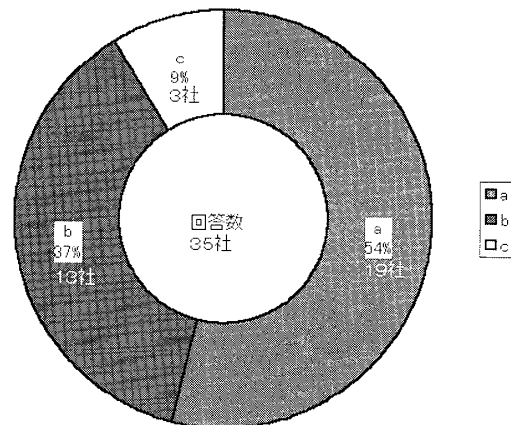
- a. 積極的に取り組んでいると感じている
- b. 一部の大手荷主を除いて、大部分の荷主は積極的に取り組んでいるとは思えない（特に地方の中小荷主についてこれが強調される）
- c. なんとも言えない（わからない）
- d. 無回答

2) 物流企業から見た荷主の物流関連業務のアウトソーシング  
（外部委託）の傾向



- a. 積極的にアウトソーシングしていると感じる（特に大手メーカーおよび商社について）
- b. 従来とあまり変わらない（特に地方の中小荷主についてこれが強調される）
- c. むしろ、荷主の雇用対策等の理由から、従来アウトソーシングしていたものが内製化しているという逆行現象がある
- d. 無回答

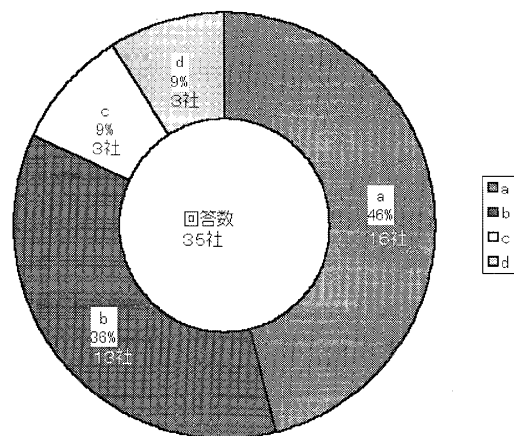
3) 3PL ないし SCM のロジスティクス業務を受託する際の  
荷主の情報開示と取引姿勢について



- a. 荷主が㊟事項の漏洩を恐れ、従来と変わらない荷主上位の交渉地位の下で、必要な情報が十分に開示されていない（従来の下請的発想から抜けていない）
- b. 交渉、契約取決めに当たって荷主からイコール・パートナーとして扱われ、必要な情報も開示されている
- c. 無回答

4) ロジスティクス業務のアウトソーシングにおける  
サードパーティに対する荷主の信頼度について

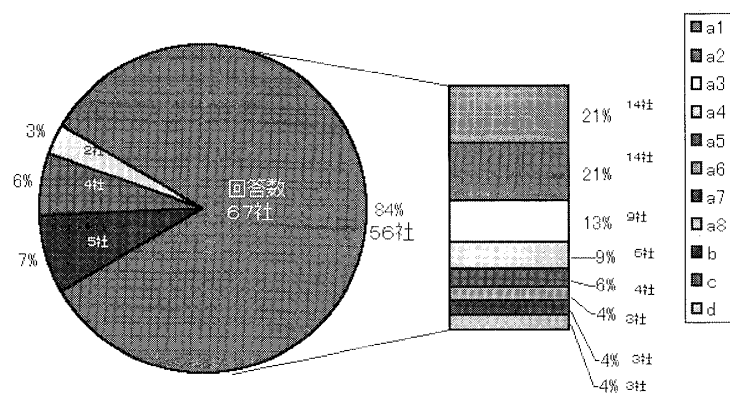
国際物流業者に対するアンケートおよび面接調査の回答分析結果



- a. 信頼していると思う
- b. ある程度信頼しているが、不安を感じていると思う
- c. なんとも言えない（わからない）
- d. 無回答

4 3 PL および SCM の発展性について

1) 3 PL および SCM の進展状況と取組状況



a. 欧米に比べて遅れていると思う

その理由：a1. 情報インフラの未整備

a2. 幅広い専門知識を有する人材の不足

a3. 荷主を含めた業界の保守的な体質（日本固有の商慣習）

a4. 3PL や SCM の発展性に確信が持てない

a5. 規制緩和の遅れ

a6. システムに対する理解と荷主／物流業者間の  
信頼関係の未成熟

a7. 顧客荷主の委託貨物が少量のため

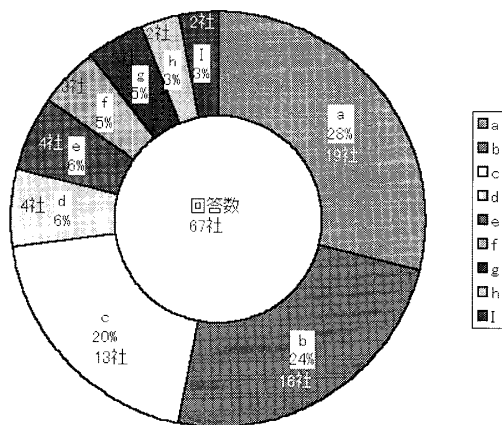
a8. 荷主の余剰人員対策によりアウトソーシングが  
進んでいないため

b. 遅れているとは思わない

c. なんとも言えない（わからない）

d. 無回答

2) サードパーティ側の取組低調の理由



a. 情報通信ネットワークの整備に要する財政負担

b. 3PL および SCM システムへの対応に必要とされる

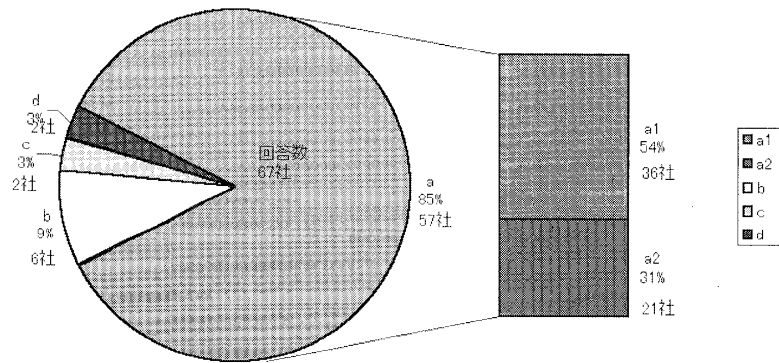
物流全体を把握できる人材あるいはノウハウの不足

c. 当面差し迫った対応の必要性を感じていない（3PL や SC  
M の発展動向を見守っている段階）

国際物流業者に対するアンケートおよび面接調査の回答分析結果

- d. 収益性が低過ぎる
- e. 制度の改善や規制の緩和が十分に進んでいない
- f. 委託貨物の量的まとまりが少ない小規模荷主を対象としているため  
ロジスティクス・マネジメントへの対応は困難
- g. リスク負担に対する企業体力の不足
- h. わかりません
- i. 無回答

3) 3PL および SCM 市場の今後の発展性について



- a. 今後確実に拡大成長していく、しかし
  - a1. 急速な拡大発展は見込まれない
  - a2. 欧米とは違ったいわゆる日本の風土に合った発展の  
仕方をするとと思われる
- b. わが国では支配的な物流形態にはなりにくいと思われる
- c. わからない
- d. 無回答

## アンケート調査票

### 物流サービスの発展過程

簡潔に記すと、物流サービスの供給は次のような「発展過程」に分類できるように思います。

(a) 輸送、保管、荷役、梱包、流通加工、物流情報、その他のいずれかの物流段階に属する船舶運航、港湾運送、陸上運送、航空運送、NVO、フォワーディング、コンソリデーション、その他通関手続きなどの付随業務の各部分において、それぞれ独自の合理化を図り「部分最適化」を求めながら、これらの部分的サービスを提供している段階。

(b) この段階を過ぎて、部分的な物流構成要素間のトレードオフを調整・統合し「物流部分全体」としての合理化・最適化を追求しながら、物流部分の一括受託ないしはいくつかの物流プロセスの業務を受託している段階。

(c) さらに進んで、企業の調達・生産・販売・物流の「各部門経営」の論理を超えて部門間のトレードオフを調整・統合し「企業経営全体」として合理化・最適化を求める「ロジスティクス・マネジメント」と呼ばれる比較的新しい外来の物流管理手法を導入している段階。

そして、この荷主の戦略的ロジスティクス・システムを荷主に代わって開発・設計しこの管理を請け負うか、または荷主が設計し組み立てるロジスティクス・システムの物流部門の一括受託ないしはいくつかの物流プロセスの業務を請け負うか、あるいは荷主の自家輸送を代行する専属契約輸送を行うのを、「サードパーティ・ロジスティクス(3PL)」と理解されている。この場合、荷主とプロバイダーは必要な情報を互いに開示して共有し、対等な立場でパートナーとして交渉するのを本来とする。

(d) さらに、一企業内の部門間の調整統合を超えて、原材料の供給から最終消費者への製品配送に至るまでのサプライチェーン（供給連鎖）を構成する「各独立企業」にわたる全体的な物の動きを「一体的」に捉え、統合的に管理する「企業間統合システム」の段階が「サプライチェーン・マネジメント（SCM）」（供給連鎖管理）あるいは「サプライチェーン・ロジスティクス（SCL）」と呼ばれている。

### ロジスティクス・マネジメント、3PL、SCM の概念について

そこで、これら3つの外来物流管理手法について、貴社はどのように理解されていますか。以下に簡潔にお答え下さい。

さらに、顧客の荷主との交渉において、解釈や理解が食い違うという経験がありますか。

### **現在提供している物流サービスの内容**

貴社が現在提供している「国際物流サービス」は、上記 (a) (b) (c) (d) のどの発展過程に属すると思いますか。該当する記号を回答欄に記入して下さい。なお、顧客荷主の需要に応じて上記 (a) ～ (d) の複数の段階に属する物流サービスを提供している場合、該当する記号を列記して下さい。

また、貴社が現在提供している物流サービスの内容を教えてください。

3 PLないしはSCMの業務を受託している場合、その業務内容を教えてください。そして、それらが従来から貴社が行っていた国際物流サービスとどのような点で異なりますか。

3 PL のシステムは、顧客荷主からのオーダーを受けて特別に設計し組み立てられるものであり、個々の委託荷主によって異なるオーダーメイド（特別設計）になるものと考えますが、現実において貴社がプロバイダーとして必要な荷主の情報を共有した自らの情報も開示してパートナーとして、自己の施設能力、人材、ノウハウ、情報システム等を荷主のために「特別」に組み立てたサービスを提供していますか。

3 PL の存在価値は顧客の荷主自身が実現できるロジスティクス・マネジメントよりも高い付加価値をもたらすロジスティクス・システムを開発・設計し、この管理運営を一括請け負う能力を持っていることである。この点で、貴社はロジスティクス・システムの開発と管理能力を備え持っていると考えておりますか。もし持っていないとすれば、何が不足していると思いますか。また、その問題は将来解決できると思いますか。

貴社の経営戦略のなかで 3 PL と SCM をどのように位置づけていますか。

貴社が現在提供している国際物流サービスが上記の (a) または (b) の段階にとどまり、3 PL および SCM と呼ばれる新しい物流業務を受託するまでには至っていないとすれば、その理由をお聞かせ下さい。つまり、近い将来これを導入する予定であるのか、それともその考えがなく従来からの物流業務を続ける道を選択されているのですか。

#### 荷主のロジスティクスや SCM への取組みについて

国際物流において荷主が積極的にロジスティクス・マネジメントに取り組み、戦略的なロジスティクス・システムを開発・設計していると感じていますか。

国際物流において従来荷主が自営していた物流業務、これに関連する手続きや書類作成業務、さらに自家輸送等が近年積極的にアウトソーシング（外部委託）されていると感じますか。もし感じられないとすれば、その理由は何であると思いますか。



3 PL ないしは SCM の業務を受託する際、顧客の荷主から十分な必要情報が開示されていますか。言い替えると、荷主との間で必要な情報を互いに開示し対等な立場でパートナーとして交渉して取り決められていますか。必ずしもこうした要件を満たして受注契約が取り決められていないと考えられる場合、その理由を述べて下さい。

これら荷主の新しい物流管理手法における業務のアウトソーシングにおいて、サードパーティに対する荷主の信頼度について貴社はどのように思いますか。

### 3 PL および SCM の発展性について

わが国における 3 PL の進展状況や SCM への取組状況について、どのように見ていますか。もし遅れているとすれば、その理由は何であると思いますか。

わが国における 3 PL の進展や SCM への取組みが低調である理由の一つが、プロバイダーであるサードパーティ側にあるとすれば、それは何であると考えますか。

3 PL 市場と SCM 市場の今後の発展性について貴社はどのように考えていますか。

以上、ご協力大変ありがとうございました。