

# 米国の製造業と社外物流サービスの進展

山野 邊 義 方

## はじめに

米国の企業は、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、企業組織を縮小する方向に向かっている。これが、社外物流サービスの進展である。社外物流 (third-party logistics) とは、従来、企業組織内で行われてきた物流機能の遂行に、社外の子会社を利用することである。社外の子会社は、倉庫会社、運送会社、自社の関連会社などである。これらの会社は、小規模のものが多いが、Federal Express, Roadway Express, CSX Transportation, United Parcel Service などの大手企業も含まれる。

社外物流のコンセプトは、大きな論争を巻き起こした。社外物流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ある。したがって、物流機能の運営は、他に委託した方がよい」と主張している。物流サービスを社外に依存することは、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同時に、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、顧客との直接接点が少ないとなると同時に、社内作業を止めるに当たって、かなりのコストを要すること」などを主張している。また、社外物流サービスの利用は、従業員の士気の低下を惹起すると同時に、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。

このような状況から、米国大手の製造業500社の最高物流管理者に対し、社外物流サービスの利用についてアンケート調査が、1991年、1994年および1995年に行われた<sup>1)</sup>。調査の対象は、

- ① 社外の物流サービスを利用している範囲。
- ② 利用している社外物流サービスの種類。

- ③ 社外物流サービスの利用によって、得られた便益。
- ④ 社外物流サービスを利用するに当たって、直面した障害。
- ⑤ 社外物流サービスの利用によって、物流コスト、顧客の満足度および従業員に与えたインパクト。
- ⑥ 社外物流サービス利用の将来計画。

などである。これらの調査資料から、米国製造業の社外物流サービス利用動向と諸問題について、考察するものである。

## 1. 社外物流サービス利用の範囲

1995年調査は、500社のうち、92社から回答を得た。92社のうち、55社(60%)が、社外物流サービスを利用している。この利用率は、1991年(37%)、1994年(38%)に比べて、大幅に増加している。1995年に、社外物流サービスを利用している製造会社の70%が、複数の物流会社を利用している(1991年79%、1994年78%)。

非利用会社の15%が、社外物流サービスの利用可能性を考えている(1991年11%、1994年27%)。非利用会社が、社外物流サービスを利用しない理由としては、物流機能を自社でコントロールしたいこと、社外物流サービスは、コストが高いと認識していること、自社の専門能力とシステムに満足していることなどが挙げられる。

社外物流サービスの利用期間についてみると、利用している製造会社の45%が、3年以下である。一方、過半数の会社が、3年を超え、この種のサービスを利用していることは、その長期的効果を評価しているためとみられる(表1)。

表1 社外物流サービスの利用期間

(単位：%)

社外物流サービスの利用期間	1991年	1994年	1995年
1年未満	6	9	9
1-3年	15	21	36
3年超	79	70	55

(注) 回答者の比率。

## 2. 社外物流サービス利用の意思決定

社外物流サービスを利用するという戦略的決定が行われる社内組織のレベルについてみると、60%が全社的レベル、23%が部門的レベル、34%がローカルのレベルである(100%を超えるのは、全社的・ローカルの共同決定によるものなど、複数回答のためである)。

全社的レベルでの決定は、1991年49%、1994、1995の両年とも60%となっており、経営トップの選択によって、社外物流サービスを利用する企業の多いことを示している。

社外物流サービスを認識する方法としては、種々あるが、最も多いのは、物流会社の勧誘や他の物流専門家との間の議論から得られる。次いで、物流専門出版物における物流会社の広告によるものである（表2）。

表2 社外物流サービスの認識方法

(単位：%)

情報源	1991年	1994年	1995年
物流会社の販売訪問	52	49	40
他の物流専門家とのディスカッション	46	49	29
全米物流会議における物流会社との接触	15	10	13
地域物流会議における物流会社との接触	11	—	5
物流専門出版物における物流会社の広告	9	5	16
ダイレクトメールによる広告	9	5	9
直接または個人的な接触	—	7	—
その他	—	—	20

(注) 回答者の比率。

他機能の管理者も、社外物流サービスを利用する意思決定に参画する機会が多くなっている。この種の参画がみられるのは、社外物流サービスを利用している会社の64%に当たる（1991年65%、1994年71%）。参画している部門は、財務（57%）、製造（51%）、情報システム（35%）、マーケティング（32%）などである。1991年、1994年の調査においても、この四機能部門が中心である（表3）。

表3 社外物流サービス利用の意思決定に参画する主な他部門

(単位：%)

部門	1991年	1994年	1995年
情報システム	27	52	35
財務	63	48	57
製造	47	42	51
マーケティング	30	29	32
人事管理	20	19	5

(注) 回答者の比率。

### 3. 社外物流サービスの種類

社外物流サービスの利用範囲は、国際業務にも広がっている。社外物流サービスを利用している会社の46%が、国内、国際の両面におよんでいる（1991年60%、1994年61

%)。6%は、国際面のみの利用であり、49%は、国内面のみの利用である。

社外の物流会社に委託している物流サービスの主なものは、倉庫管理(36%)、出荷積合わせ(33%)、輸送機関の選択(33%)、物流情報システム(29%)、運賃交渉(22%)、車両の管理・運用(22%)などである(表4)。

表4 社外物流サービスの主な種類

(単位：%)

物 流 機 能	1991年	1994年	1995年
倉庫管理	49	44	36
出荷積合わせ	45	37	33
物流情報システム	32	33	29
車両の管理・運用	28	26	22
運賃交渉	21	26	22
輸送機関の選択	21	23	33
オーダーの履行	26	16	9
輸入・輸出	—	10	—
返 品	2	7	11
オーダー・プロセッシング	6	5	6
製品の組立・据付	6	2	11
顧客の予備部品	—	—	7
在庫補充	—	—	6

(注) 回答者の比率。

物流情報システムは、社外物流サービスの買い手、売り手とも、関心が高まっている。利用される物流情報サービスには、輸送報告、経路別輸送量(トン数)、運送業者の100ポンド当たり運賃、サプライ・チェーン・マネジメントの評価システム、複数の立地の情報の一体化、運賃決済システム、在庫管理システムおよびレポート作成などである。

製品の組立・据付、返品、顧客の予備部品など、サプライ・チェーン・サービスを提供する社外物流会社の利用が、著しく高まっている。

#### 4. 社外物流サービスの評価と諸問題

社外物流サービスを利用する場合に、ユーザー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、社外の物流会社によって提供されるサービスレベルについての不安、さらに社外物流会社を利用する場合、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、物流会社の専門能力についての懸念、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。同様の懸念は、1991、1994年の両調査においても、示されている。

社外物流サービスの市場は、競争が激しくなっており、物流マネジャーは、少なくとも、数社から選択しなければならない。社外の物流会社を選択する場合に、最も重要な要素は、前二回の調査の場合、サービス面とコスト面の考慮が相半ばしている。1995年調査においては、18社がサービス面を、15社がコスト面を、それぞれ最も重要な選択要素に挙げている。その他の回答者が取り上げた要素としては、物流会社の専門技術・評判、情報システムの能力、財務上の安定性、地理的な活動範囲などである。

物流サービスを委託する1社ないし複数社を選択した後、物流会社との取り決めが実施に移される。1994年調査の場合と同様、1995年調査においても、社外物流サービスを利用する会社の約3分の2が、この実施に当たって、大きな問題に直面した(1991年、約4分の3)。通常、発生する、この種の問題としては、変化への抵抗に対処すること、利用する会社側の仕事上の要求やシステムを物流会社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物流会社の反応が遅いことなどである。

社外物流サービスを導入する会社は、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ことが考えられる。しかし、1994年調査の場合と同様に、1995年調査においても、社外物流サービスを利用している会社の約3分の2は、物流関係従業員の再教育を必要としなかった(1991年、約4分の3)。再教育の努力は、コンピューター・情報システム技術の向上、物流プロセスおよびコミュニケーション技術の改善に向けられた。

大手製造会社の多くは、社外物流サービスを利用しているが、物流会社に委託している範囲は、各社によって相当違っている。半分程度あるいは広範に、そのサービスを委託している会社は、全体の53%と、過半数を占めるようになった。委託の範囲が「限られている」あるいは「非常に限られている」会社は、47%で、減少傾向を示している(表5)。

表5 社外物流サービス委託の範囲

(単位：%)

委託の範囲	1991年	1994年	1995年
非常に限られている	13	12	16
限られている	49	42	31
半分程度	25	39	33
広範	13	7	20

(注) 回答者の比率。

物流会社への委託が多くなっているが、物流会社に支払われる物流費用の比率には、必ずしも反映されていない。各社の物流会社への支払額が、総物流費の20%を超えてい

表6 社外物流サービス費用の総物流費に対する比率 (単位：%)

総物流費比率	1991年	1994年	1995年
0— 10	59	52	62
11— 20	26	21	25
21— 30	7	17	6
31— 40	4	2	4
41— 50	2	—	—
51— 90	—	2	4
91—100	2	5	—

(注) 回答者の比率。

るのは、14%にすぎない(1991年15%、1994年26%) (表6)。

社外物流サービスを利用している会社は、種々の便益を得ているが、その主な便益は、物流コストの低減、専門技術の改善、市場の認識、データの入手、物流の効率化および顧客サービスの向上である。そのほかの便益は、中核事業に集中できることや、弾力性の高まることなどである(表7)。

表7 社外物流サービス利用による主な便益

便 益	回答者の比率(%)
物流コストの低減	38
専門技術の改善・市場の認識・データの入手	24
物流の効率化	11
顧客サービスの向上	9
中核事業への集中	7
弾力化	5

(注) 1995年調査による。

一方、社内の物流労働力に大きなインパクトを受けている。社外物流サービスを利用している会社全体の58%が、フルタイムの物流従業員数を減らした(1991年69%、1994年54%)。20%以下の減少が最も多い(表8)。

雇用削減の方法としては、社内の配置転換、退社(物流会社への転職、解雇、定年の繰り上げ)などである(表9)。

社外物流サービスを利用している会社の大部分が、そのサービスに、少なくとも満足している。すなわち、65%が「満足」、26%が「非常に満足」している。「不満足」および「非常に不満足」の会社は、少ない。その利用度が着実に高まっており、さらに拡張を図る方向に向かっている。

社外物流サービスを利用することは、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。社内人事および企業間の関係など、数多くの変化がもたらされる。個々の

表8 社外物流サービス利用によるフルタイム物流従業員の減少率 (単位：%)

フルタイム物流従業員の減少率	1991年	1994年	1995年
0-20	78	56	67
21-40	19	28	30
41-80	—	4	3
81-90	3	12	—

(注) 回答者の比率。

表9 社外物流サービス利用によるフルタイム物流従業員の削減方法 (単位：%)

雇用削減の方法	1991年	1994年	1995年
社内の配置転換	72	67	63
解雇	28	39	25
物流会社への転職	22	26	41
定年の繰り上げ	—	13	3

(注) 回答者の比率。

資料(表1-9) : *Journal of Business Logistics*, Vol. 17, No. 1, 1996.

従業員に対するインパクトを最小限に抑えること、組織の縮小に伴う労使の協力体制の確立、教育訓練プログラムの実施、従業員の士気の高揚など、諸課題に対処しなければならない。

註

- 1) R. C. Lieb and H. L. 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.