

日米における物流業務の変遷：物流子会社による第三者包括物流(Third Party Logistics)と関連して

姜, 昌賢

柴田, 達男

<https://doi.org/10.15017/3000178>

出版情報：経済論究. 100, pp.73-93, 1998-03-31. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

日米における物流業務の変遷

—— 物流子会社による第三者包括物流 (Third Party Logistics) と関連して ——

姜 昌 賢 ・ 柴 田 達 男

はじめに —— 本稿の目的

米国において企業の経営環境の変化と内部合理化のため、多くの企業の物流システムがロジスティクス・システムへと変化したのは1970年代であった¹⁾。その後、企業の発展とともに、急激に企業内部のロジスティクス・システムは発展してきた。ところが、1980年代から90年代にかけて、米国企業のロジスティクス・システムは大きな変化を迎えるようになった。

企業間の激しい競争により、企業内部の膨大な物流コストの削減、情報システムの構築、物流システムの設置・運営などが企業側に要求された。このような大きなロジスティクス部門への投資の必要性が、短期的には企業経営を圧迫した。その結果、コア・ビジネスに集中し、他の活動やサービスを外部に委託する企業管理システムが盛んになってきた。そのため、企業のロジスティクス・システムも外部に委託されるようになり、サードパーティ・ロジスティクス²⁾が急激な成長をみせた。企業の物流業務をサポートしている外部の物流業者も単純な物流業務の提供だけでなく、企業内部のロジスティクス業務を含むより付加価値が高いサービスを提供するように発展した。

本稿では、米国での物流業務のこうした変遷をとりあげ、日本の現状と比較するという意図をもっている。

ただし、本論文で紹介するLiebらによる米国のサードパーティ・ロジスティクス会社の分析は、対象が業界最大手（親会社の大部分は運送会社）であるのに対し、日本での調査対象は物流子会社であり、その親会社の多くは製造業である。そのため比較の対象として問題を残しているのではないかと恐れる部分もある。

しかし、Sheffi (1990) によると、米国においては、「(1990年以前の) 過去数年間に新しい系統のコントラクト・ロジスティクス (Contract Logistics) 提供企業が出現した。それらの新しい会社の多くは、大荷主企業の高度なロジスティクス部門がその起源である。これらの部門は、ロジスティクス・サービスを自らの親企業に提供すると同時に、他の荷主企業に対しても提供することに事業機会を見

1) Stewart・La Londe・Heskett・Bowersox, 1985, p.67.

2) Lieb (1992) によると、サードパーティ・ロジスティクスの定義は、伝統的に企業内部で、行われていたロジスティクス業務の遂行を、外部の会社に委託すること (third-party logistics is the use of external companies to perform logistics functions which have traditionally been performed within an organization.) である。ここでのロジスティクス概念は、物流の概念を拡張したものである。しかし、姜はロジスティクス概念を生産活動までも包含したものと考えている (姜, 1996, 239-243頁)。それゆえ、本稿ではLiebのいうサードパーティ・ロジスティクスを「第三者包括物流」とよんでいる。但し、米国の文献を引用した箇所では「サードパーティ・ロジスティクス」という原語をそのまま使用している。

いだした」といった状況が存在した。したがって、現在の日本企業の置かれた状況と前に述べた1980年代後半に米国企業が置かれた状況とが類似していることも考えあわせると、物流子会社が外部顧客に対して、包括的物流サービスを提供することの可能性を探るといふ本稿の目的は、日本製造業企業の物流子会社の今後を占ううえで一定の価値をもつと自負している。

この論文の構成としては、まず第1節で日米企業における物流業務の変遷についてその大筋を確認する。第2節で米国企業のサードパーティ・ロジスティクス企業への業務委託の内容と米国のサードパーティ・ロジスティクス企業の実態を検討する。第3節では今回私たちが実施したアンケート調査を通じて日本における物流子会社の業務の実態と第三者包括物流サービスへの方向性を探っている。

1 日米企業における物流業務の推移

1.1 米国企業の場合

1950年代のアメリカでは、物流に関する新しい認識が出現した。1950年代、アメリカは急速な経済成長過程にあった。第二次世界大戦のため抑制されていた個人消費が、成長の刺激剤としての役割を果たしていたからである³⁾。多くの企業は商品を大量に生産し、それを簡単に売ることができた。しかし、その結果、アメリカでの大量生産と市場の拡大は、その物流能力を大きく超えることになってしまった。また、50年代後半から、アメリカの企業は、激しい競争に直面することになった。そのため、マーケティング機能の拡大とともに、販売コストが増大することになった。また、もう一つの新しい動きも見られた。企業間の競争が激しくなるにしたがい、顧客の欲求を満たすという視点から、物流の重要性が再認識された⁴⁾。また、それに対する顧客の要求も強まった。そこで、企業は顧客に対してより迅速なサービスを提供するため、多くの在庫拠点を設置するようになり、その費用は増大した。また、企業の在庫供給と市場需要が不均衡になる場合が多くなり、在庫管理とそのコストが大きな問題になり、統括的な物流システムの方が良いと考えられるようになった。なぜなら、物流コストは全社にわたって分散されているからである。

1960年代の多くの優秀な企業は、組織的、管理的な観点から、物流統合を考えるようになった。それが、1970年代には、ロジスティクスの発展を導くことになった。

1970年代の初期になると、1973年の石油危機と、アメリカ経済の持続的な物価上昇が大きな影響を及ぼした。原油価格の上昇で輸送費が急上昇し、また在庫コストも上昇し、物流システムの見直しが活発に議論されるようになった。

1970年代には、企業内部の生産、財務、マーケティングなどの各部門が別々に部門の最適化を図るのではなく、企業全体の最適化のための調整を重視するシステム・アプローチ⁵⁾の発展とともに、物の流れに関する企業内部の活動をトータルに管理するシステムとしてのロジスティクスが確立された⁶⁾。このように企業の各部門を統合的に管理するロジスティクス・システムによって、企業管理にお

3) Stewart, op. cit., p.64.

4) La Londe, 1993, p.7.

5) Bowersox, 1986, pp.7-8.

6) La Londe, op. cit., p.10.

ける効率性は向上した。

かくして、物流的アプローチによるロジスティクスの概念⁷⁾（以下、「ロジスティクス」というときはこの意味である）は、在庫と輸送管理の概念から、物流管理、統括された原材料の管理にまで至るようになった。

1980年代の米国は、外国企業が米国市場に参入したことによって、強い競争圧力を受けた。また、80年代の輸送産業部門における規制緩和により、輸送キャリア産業は、大幅なリストラ、運賃の引き下げ、情報通信システムの導入を実施した。このような国内の規制緩和と国際環境の変化により、キャリアはより優れた管理能力を培養し、効率的で速く、そして信頼性の高い輸送システムを作り上げた。外部環境の変化により、多くの企業は事業領域を水平・垂直に拡張するより、自らのコアビジネスに集中することを余儀なくされた。かくして、企業内部で行われていた多くの活動やサービスを外部に委託することにより、固定費用を削減しようとする動きが活発になった⁸⁾。

効率的な内部のロジスティクス組織は、コスト削減及び顧客サービスの増進をもたらす。しかし、企業はロジスティクス部門の要員と投資を削減してしまっていた。このような状況は、当時のそして後の環境の中で、可能でありまた必要でもある大量のサービスを提供することのできる専門的ロジスティクス組織に対するニーズを生んだ⁹⁾。

競争圧力、予算の縮小、そして巨大な事業機会といった環境のもとで、各企業は自前で世界的なロジスティクス組織を作るのに投資するか、あるいは、外部委託するか、そのいずれかを選択しなければならなくなった¹⁰⁾。競争圧力と事業機会の両方が、より専門性が高く、設備の面でも優れたロジスティクス・サービスに対する必要性を生み出す。必要とされる専門技術とシステムの発展は、多くの企業の能力の範囲を超えていた。また、単に自らのコアビジネスに専念することを選択した企業もあった。かくして、多くの企業はロジスティクス機能を外部の業者に委託した¹¹⁾。

企業内部の物流システムが発展して、企業ロジスティクス・システムへと変化したのだが、企業内部の膨大なコストの削減、情報システムの構築、物流システムの設置・運用などの物流コストの問題により、多くの企業にとって、独力で完全なロジスティクス・システムを構築することは無理になってきた。このニーズを応えたのがサードパーティ・ロジスティクスである。Sheffiは、1990年時点のアメリカにおけるサードパーティ・ロジスティクス提供企業として、運送業者に起源をもつ (Carrier-rooted) 会社と伝統的な鉄道関係のサードパーティと荷主企業に起源をもつ (Shipper-rooted) 会社の3種類をあげている¹²⁾。

7) Lewis (1956) をはじめとする多くの研究者は、トータル・コスト分析の概念を導入して企業内部のシステムを分析したが、Magee (1967) は、ものの貯蔵と移動と伴う付加価値の概念を導入して、物流の概念を説明している。この付加価値の概念は、パワーソックス (1986) により、付加価値在庫の流れ (value-added inventory flow) と情報の流れ (information flow) というロジスティクス概念として整理されている。それに対し、姜 (1996) は、生産活動を含めたポーターの価値連鎖の概念も広義の「ロジスティクス」とみている。

8) Yosef. Sheffi, 1990, pp.28-29.

9) Ibid., p.30.

10) Ibid., pp.35-37.

11) Ibid., pp.38-39.

12) Ibid., pp.37-38.

1.2 日本企業の場合

日本で物流という概念がはじめて使用されたのは、1956年米国に派遣された日本生産性本部の流通技術専門視察団が物流の内容を初めて日本に導入した時であると言われている。この時は、物流と呼ばずに“流通技術”¹³⁾と呼んだ。流通技術は、荷役・包装、荷役、貯蔵、輸送よりなっていた。もちろん、流通技術が導入される以前にも、物流の一部を構成する荷役・運搬管理や資材管理という言葉は、すでに広く使われていた¹⁴⁾。1965年の統計審議会は、「流通体系図」を発表した。その中で、日本での物流の概念を明らかにしている¹⁵⁾。

1955年以降、日本の高度経済成長が始まると物流上の問題点が現実の課題としてたちあらわれた。国内流動貨物量が増大し、併せて物価の上昇が激しくなった。道路、港湾といった社会資本、国鉄やトラックの輸送機関が能力的に追いつかなくなり、オーバー・フローの危機が生まれた。一方、物価上昇の原因は流通段階の前近代性、不合理性にあるということになり、流通近代化、物流合理化のために流通システム、特に物流活動の必要性が言われるようになった。企業経営の立場からも同じ事がいえる。高度成長の中で企業の販売量は急増し、販売量の増大に物流関係部門の能力が追いつかなくなったのである¹⁶⁾。

70年代のオイルショックは国の内外において市場を狭隘化し、先行を不透明にした。また、産業構造の再編や調整が進むなかで、企業の経営行動は戦略的色彩を強めた。多くの企業にとって、物流効率化が課題となり、それまでは経営組織上何らかの部門（生産とか販売部門）に付属していた物流機能を、物流管理部門として独立した組織部門に再編成せざるを得なくなった¹⁷⁾。

80年代半ばから、多くのメーカー・流通業などの企業は、競争の激化と技術の革新とを背景として、多品種少量生産を可能とするように生産部門を変革した。また、顧客ニーズの高度化に対応するために販売部門を変革していった。そのなかで、全国市場や国際市場においてマーケティング戦略を展開することを意図して、最適な物流サービスを創出する高度な物流システムを構築あるいは再構築しようとしていた。その過程で、実現目標とされたのが、在庫圧縮・物流拠点の集約化によりコスト低減を達成するための物流ネットワークの形成であった¹⁸⁾。

西澤脩氏は、物流管理の時代区分として、電気通信事業法の改正により通信が自由化され、また、VAN、INS、CATVなどのニューメディアが登場した1985年以降をトータル・システム化時代と定義している¹⁹⁾。その後、多くの学者が、日本でのロジスティクスの必要性を主張し、ロジスティクス概念

13) 日本では、物流に関する様々な用語が使われた。最初、米国から導入された1956年からは「流通技術」、1964年には「物的流通」、1971年以降は「物流」という用語で使われている（唐沢，1989，26-28頁）。

14) 同上書，26頁。

15) 唐沢氏は、「S40年に閣議決定された「中期経済計画」の中で初めて、物流の近代化が政府の施策として採りあげられたが、物流の定義は必ずしも明確ではなかったので、統計審議会の定義によって物流の定義が具体化されたと言っていたよ。」と指摘している（同上書，13頁）。

16) 中田信哉，1983，13-14頁。

17) 森田稔，1992，163頁。

18) 同上書，167-168頁。

19) 矢澤秀雄，1991，5-7頁。また、菊池康也氏（1996）も、1985年からロジスティクス時代として区分している。しかし、企業の中でロジスティクスが組織的・体系的に実践されたのは、1990年代に入ってからであると述べている（4頁）。

について活発な議論を行った。

ところが、最近日本でも物流業務の包括的なアウト・ソーシングの動きが見られる。10年毎に行われている日本国主要製造業における物流費の実態調査（通産省委託調査）によると、1995年に支払い物流費が以前の調査に比べ著しく増加している。このデータから芦澤氏は、「物流子会社化の進行および物流の外部委託、いわゆるアウトソーシングの拡大が影響しているものと考えられる」²⁰⁾と語っている。

他方では、企業の物流システムを包括的に受注しようという業者が登場しつつある²¹⁾。前田氏は、「これらの業者にとり、不可欠なのが物流システム設計能力である。日本においても近い将来、物流専門業者が非常に高度なサービスを提供したり、また卸商などのなかから物流に徹する強力な企業が現れたりする可能性がある。そのような場合は、よほど自社の商品に特殊性があり特別の物流技術が必要である場合の外は、第三者の物流サービス提供会社へのアウトソーシングという選択肢が、物流子会社設立と同じレベルあるいはそれ以上に重要な地位を占めることになるだろう」²²⁾と強調している。

2 米国企業におけるサードパーティ・ロジスティクス（第三者包括物流）

前に、私たちは米国の物流業務は新しい時代—サードパーティ・ロジスティクスの時代—を迎えているという事実を指摘した。サードパーティ・ロジスティクスに関する調査は90年代に入って、Liebらによって初めて体系的に行われた。この章では、彼らが実施した、米国製造業企業に対するアンケート調査、及び、サードパーティ・ロジスティクス企業に対するアンケート調査を紹介し検討する。

まず、Liebらが実施したこれら二種類の調査の概略を述べる。

20) 芦澤幸男, 1997, 35頁。

21) 流通経済新聞社, 96年9月号, 25-28頁。

また、最近の新聞記事にみる物流業務の包括的外部委託の事例として以下のようなものがある。

- ・アトム（回転ずし）：物流機能を全面委託→明興運輸（流通95/7/27）
- ・菊水酒造：県外向け製品の物流業務を一括委託→中越運送（日経96/11/12）
- ・富士製薬：物流業務を全面的に外部委託→ヤマト運輸（日経97/1/7）
- ・日本ボラロイド：物流業務を全面委託→日本通運（日経97/7/4）
- ・ジョンソン日本法人：物流業務を全面委託→日立物流、諸星産業（日経97/7/4）
- ・デルコンピューター：日本市場向けパソコン物流を全面委託→フェデラルエクスプレス（流通97/8/19）
- ・イトーヨーカ堂：日用品の物流一括外部委託→花王システム物流（流通97/8/19）
- ・はせがわ（仏壇・仏具）：物流業務を一括委託→日立物流（流通97/9/23）
- ・朝日メディックス：物流業務を全面委託→東京システム物流（流通97/11/4）
- ・恵寿総合病院：発注・物流・在庫管理を外部委託→日本ホスピタルサービス（三菱商事子会社）と提携（産業97/11/12）
- ・クライスラー日本法人：国内物流システムを全面委託→日産陸送（産業98/2/5）

注：日経＝日本経済新聞，流通＝日経流通新聞，産業＝日経産業新聞

22) 前田健蔵・西村祐二, 1995, 115-116項。

2.1 サードパーティ・ロジスティクスに関してLiebらが実施したアンケート調査の概要

(a) 米国製造業上位500社のサードパーティ・ロジスティクス利用に関するアンケート調査

Liebらは、1991、1994、1995、1996、1997の各年に同一内容の調査を実施している。その内容と結果について、私たちが利用した文献は次の4つである。

(1) 「米国製造業大企業によるサードパーティ・ロジスティクス・サービスの利用」(Journal of Business logistics, Vol.17, No.1996)

調査者：Robert C. Lieb, 調査年：1991年

調査対象：米国製造業上位500社 (Fortune誌選定) のロジスティクス担当重役

有効回答数：131

(2) 「サードパーティ・ロジスティクスに企業は満足」(“Try it, you’ll like it”, TRAFFIC MANAGEMENT, Feb.1995)

調査者：Robert C. Lieb and Hugh L. Randall, 調査年：1994年

調査対象：米国製造業上位500社 (Fortune誌選定) のロジスティクス担当重役

有効回答数：115

(3) 「米国製造業大企業によるサードパーティ・ロジスティクス・サービスの利用—1991、1994、1995年調査による比較」(Journal of Business logistics, Vol.17, No.1996)

調査者：Robert C. Lieb and Hugh L. Randall, 調査年：1995年 (1991年、1994年)

調査対象：米国製造業上位500社 (Fortune誌選定) のロジスティクス担当重役

有効回答数：92

(4) 「THE USE OF THIRD PARTY LOGISTICS BY LARGE AMERICAN MANUFACTURERS, 1997 AND COMPARISON WITH PREVIOUS YEARS」(インターネット上のホームページより)

(米国製造業大企業によるサードパーティ・ロジスティクス・サービスの利用—1997年の調査結果およびこれまでの調査結果との比較)

調査者：Robert C. Lieb, 調査年：1997年

調査対象：米国製造業上位500社 (Fortune誌選定) のロジスティクス担当重役

有効回答数：101

これら4つの調査の形式・内容はほとんど同一である。ただし、(2)はTRAFFIC MANAGEMENT誌のスタッフによる紹介記事である。また、(4)は、本論文を脱稿する直前にインターネット上のLiebのホームページから入手したものである。2.2においては、(3)を軸に記述し、必要に応じて他の文献で補うこととする。

(b) サードパーティ・ロジスティクス企業に対するアンケート調査

Liebらは、サービスを提供する側に起こっている変化をとらえるために、1994年頃より調査を続けている。彼らのアンケート調査の内容と結果に関する文献のうち、私たちが利用したものは次の2つである。

- (5) 「サードパーティ・ロジスティクス企業の最高経営責任者、全てを語る」 (“Third-party CEOs tell all” TRAFFIC MANAGEMENT, Feb.1995)

調査者：Robert C. Lieb and Hugh L. Randall, 調査年：1994年

調査対象：サードパーティ・ロジスティクス企業上位25社の最高経営責任者 (CEO)

有効回答数：23

- (6) 「1997 CEO PERSPECTIVES ON THE CURRENT STATUS AND FUTURE PROSPECTS OF THE THIRD PARTY LOGISTICS INDUSTRY IN THE U.S.」 (Oct. 1997)

(米国におけるサードパーティ・ロジスティクス産業の現在の地位と将来の見込みに関する最高経営責任者の見方, 1997)

調査者：Robert C. Lieb and Hugh L. Randall, 調査年：1997年

調査対象：サードパーティ・ロジスティクス企業上位25社の最高経営責任者 (CEO)

有効回答数：22

これら2つの調査のうち、(5)はTRAFFIC MANAGEMENT誌のスタッフによる紹介記事であり、(6)はインターネット上のLiebのホームページから入手したものである。2.3においては、(5)を軸に記述し、(6)で補うこととする。

2.2 米国製造企業（上位500社）とサードパーティ・ロジスティクス

Liebらは、「サードパーティ・ロジスティクス・サービスの使用にかかわる利益とリスクについては広く議論されてきた。しかし、そうしたサービスを利用した企業の経験についての体系的な分析はほとんどなされていない」と述べ、自らの調査で分析のためのデータ・ベースを提供している。

Liebらは、次の6つの項目に焦点をあてて調査を行ったと述べている。

1. サードパーティ・ロジスティクス企業のサービスを利用している程度
2. 特にどういった種類のサードパーティ・サービスを利用しているかという点
3. 利用者側として、どのような利益が生まれたかという点
4. サードパーティ関係を実際に構築しようとする際に起きる障害
5. サードパーティ・サービスの利用が、ロジスティクス費用、顧客満足、および従業員に対して与える影響
6. 現在サードパーティ・サービスを利用している企業の将来計画 (future plans)

ここでは、米国の製造企業とサードパーティ・ロジスティクスとの関係についてLiebらが行った調査の内容をこれら6つの領域に分けて紹介し検討する。

- (1) サードパーティ・ロジスティクス企業のサービスを利用している程度

サードパーティ・ロジスティクス・サービスを利用しているのは91, 94, 95, 96, 97年において、それぞれ回答企業の37%, 38%, 60%, 58%, 69%である(表I-1)。特に、94年から95年の1年間で22%もの増加が見られる。また、サードパーティ・ロジスティクスを利用している期間については、95調査では、「1-3年」という回答が増加し36%ある。「3年以上」という回答は減少したが依然55%を占める(表I-4)。97年調査では、約3分の2の企業が「3年以上」利用し、41%の企業が5年以

上利用している。

(2) どういった種類のサードパーティ・サービスを利用しているのか

最も頻繁に利用しているサードパーティ・ロジスティクス・サービスは何かという質問に対して、97年データでは、混裁業務、倉庫管理、ロジスティクス情報システム、輸送業者の選択などの回答が多く、それぞれ49%、40%、40%、39%である。一方、製品回収物流は、91年にはわずか2%であったが、95年には11%に増えた。最近、増大しているのは、製品組立、インストール、製品回収、そしてスベア部品在庫物流管理などサプライチェーンの末端部分 (end of supply chain) のサービスである (表 I-9)。

また、97年の調査の結果では、47%の企業が、サードパーティ・サービスを国内・国際両方で使っている (91, 94, 95, 96年には、それぞれ60%、61%、46%、47%)。国内活動においてのみ、サードパーティ・サービスを利用すると答えた企業は、97年において49%であった。(表 I-8)

(3) どのような利益が生まれたのか

サードパーティ・ロジスティクスを利用により出現したユーザーの利益は、91年では、コスト削減、ロジスティクス生産性の向上、顧客サービスの向上など、95年では、コスト削減、専門知識の改善など、97年ではコスト削減、コアビジネスへの集中、柔軟性の増加などが主なものである。(表 I-12)。

(4) サードパーティ関係を実際に構築しようとする際に起きる障害

ロジスティクス業務を外委託しようとする際に、ロジスティクス管理者が懸念する点として、ロジスティクス活動を直接的に管理できなくなること、外部の企業から提供されるサービスのレベルが不確実であること、サードパーティ・ロジスティクスの本当のコストが分からないこと、雇用に与える影響、データのセキュリティの問題、サードパーティ・ロジスティクス会社の専門能力に対する疑問、新たに業務上の関係を構築することの本来的な困難性、などがあげられている。

サードパーティ・ロジスティクスを利用することを決定する際には、他部門のマネジャーが多く参加している (表 I-7)。

サードパーティ・ロジスティクスを導入する際の問題点としては、変化に対する企業内部の抵抗を克服すること、サードパーティの従業員に会社の仕事上の必要やシステムについて教えることの困難性、企業文化の違い、コンピュータと情報のシステムを統合するという問題、明確な成果基準の欠如などがあげられている。

(5) サードパーティ・サービスの利用が、ロジスティクス費用、顧客満足、および従業員に対して与える影響

サードパーティ・ロジスティクスに対する支払いが企業の総ロジスティクス費用に占める比率は、20%以上であると答えた企業が、1995年には全体の14%である。これは4年前の調査に比べ、ほとんど変わっていない。しかし、翌1996年には、29%と倍以上に増加し、1997年も同じレベルを保っている (表 I-11)。

サードパーティ・ロジスティクス利用の満足度については、「満足」あるいは「非常に満足」という回答が91% (95年) であることから、各企業は、サードパーティ・ロジスティクスを利用した結果に関し、高い評価を与えていることが分かる (表 I-15)。

サードパーティ・ロジスティクスの導入により調査対象企業は、1991、1994、1995、1996年のそれぞれにおいて、69%、54%、58%、72%、1997年においても3分の2近くが、フルタイムの従業員を削減したと回答している。その余剰人員をどうするかという問題に関して、各企業は内部的な配置転換 (Internal Transfers) を通じて解決している。しかし、内部的な配置転換が91年には72%であったのに比べ、97年には、59%とやや少なくなった。解雇 (Termination) という方法は、91年には28%であったが、1997年には46%に増えている。サードパーティ・ロジスティクスへの再就職は、91年の22%から95年には41%にまで増えた (表 I-14)。

(6) 現在サードパーティ・サービスを利用している企業の将来計画 (future plans)

完全な決定権を与えられたら、サードパーティ・ロジスティクスの使用を増加させるとする回答が、「いくぶん」と「かなり」を合わせて、91年には96%、94年には90%もあるので導入の雰囲気が強かったことが推測できる。95、97年には、それぞれ、「現状を維持する」と答えた企業が26%、23%に及んでいるが、増加させると回答した企業が71%、70%であることから、今後も持続的な発展が予想される (表 I-16)。

2.3 サードパーティ・ロジスティクス企業とその業務

Liebらの調査が実施されるまで、「一つのグループとしてのサードパーティ・ロジスティクス企業に対して、その成長戦略、問題 (problem)、そして将来計画について尋ねた者は誰もいなかった」。

調査の第一の目的は、業界の輪郭を描き出すこと (develop a “portrait” of the industry) である。この目的のために、Liebはサードパーティ・ロジスティクス企業の事業収入、雇用、業務内容に関する情報を回答者から引き出そうとしている。また、親企業との関係を明らかにすることもこの調査が意図していることである。

以下、サードパーティ・ロジスティクス企業に対するLiebらのアンケート調査の内容を、事業収入、従業員数および雇用、業務内容、親企業との関係、サードパーティ・ロジスティクス業界の現状と将来の見込み、の5点に分けて紹介し検討する。

(1) サードパーティ・ロジスティクス企業の収入

事業収入の点で上位3位のサービスは何かとの質問で最も多かった回答が、「倉庫の運営・管理」であり、94年では89%、97年では4分の3の回答者が名前をあげている。同じ質問に対し、ロジスティクス情報システムを3位以内にあげたのは、94年調査で、回答者中22%にすぎない (表 II-6)。しかし、リーブ氏が注意を喚起する点は、“事業収入を生み出す (revenue-producing)” ことは、“利益を生む (profitable)” ことを意味しないということである。サードパーティ・ロジスティクスの経営者の何人かは、倉庫業務のマージンは非常に薄い述べている。

(2) サードパーティ・ロジスティクス企業の従業員数および雇用

従業員数については、500人以下の企業は、94、97年でそれぞれ9社、5社であった。2,000人以上の企業は、94、97年でそれぞれ4社、11社であった (表 II-2)。明らかに、企業規模の増大が認められる。しかし、従業員数が非常に多い企業について、LiebとRandallは、サードパーティ業務を直接には行っていない従業員を多く含んでいるからであると指摘している。

サードパーティ・ロジスティクスを導入することによって起きるかもしれないレイオフについて、そうした従業員を雇うかとの質問に対し、雇うと答えたサードパーティ・ロジスティクス企業のCEOは10人、まれに雇うは8人、雇わないは3人であった(94年)。

(3) サードパーティ・ロジスティクス企業の業務内容

荷主は、サードパーティ・ロジスティクスに対して、一つの取引先との契約ですべての関連業務を処理できるワンストップショッピング(one-stop shopping)を求めている。そのためサードパーティ・ロジスティクス企業は、他のサードパーティ・ロジスティクス企業、トラック会社、航空会社、情報システム会社などと提携(alliances)している。94、97年の調査で、それぞれ23社中19社、22社中18社がそのような提携を行っている(表II-4)。

サードパーティ・ロジスティクス企業は、幅広く様々なサービスを提供している。ロジスティクス情報システム、混載業務、倉庫の管理・運営などに比べるとその割合は低いが、商品回収、スペア部品管理、オーダー対応業務などサプライチェーンの末端部分の重要性が増大してきている(表II-5)。

多くの大手サードパーティ・ロジスティクス企業は、特定の産業(自動車、食品、ハイテク・コンピュータ、紙製品など)に特化しようとしてきた。特にうまくサービスを提供できる産業があるかと尋ねられて、97年調査では、この質問に回答した20社全員が「ある」と答えている。

物流サービスの契約事項に関して、米国では、95年調査で60%、96、97年では91%の企業が成果達成時のインセンティブや成果未達成時のペナルティーを契約で定めている。米国のサードパーティ・ロジスティクスは、顧客企業の物流業務の改善による利益の一部をインセンティブとして獲得することにより高い収益率を上げている。また、サードパーティ・ロジスティクスは、顧客企業とお互いの物流関連情報を上手く活用し合うことにより、効率性を高めている。

サードパーティ・ロジスティクスが顧客を見つける方法としては、顧客企業からの紹介と営業員によるセールスが多い。

どのようにして同業他社との差別化を図っているかという質問に対しては、94年調査で、回答数が多かったのは、「従業員の専門知識」(1位)と「情報システム」(2位)であった(表II-7)。95、96年調査でも、「従業員の専門知識」が1位であったが、97年調査では、「改革提案能力(abilities to offer customized solutions)」が1位となった。

地理的な活動範囲についての97年の調査では、合衆国の中でのみ活動しているのは、2社だけである。カナダあるいはメキシコで活動しているのは20社である。北米以外のマーケットでも活動しているのは11社である。中国、日本、シンガポール、韓国などのアジア諸国へと活動範囲を広げているのは9社である。それらの企業はアジアの企業と提携して業務を行っている。サードパーティ・ロジスティクス企業は、顧客企業の海外展開に促されて、しばしばその活動範囲を広げる。

(4) サードパーティ・ロジスティクスと親企業との関係

米国のサードパーティ・ロジスティクス企業の多くは子会社である(94、97年の調査でそれぞれ、23社中の16社、22社中の17社)。しかし、親会社に対する依存は意外にも少ない。94、97年いずれの調査でも、親会社に「いくらか依存している」と答えた企業は1社だけで、他は「自立的である」あるいは「非常に自立的である」と答えている。親会社のサービスを時には使うように期待されていると

いう回答は、94年では5つ、97年では7つであった。また、97年調査では、親会社のサービスを常に使うように求められているとの回答が1つあった。

顧客の紹介のことになる、親会社との関係はより強くなる。しかしながら、事業収入の30%以上が親会社の紹介（referrals）による仕事からであると回答した経営者は、97年調査では3人にすぎない。

(5) サードパーティ・ロジスティクス業界の現状と将来の見込み

業界の変化にとって今日最も重要な要因は何か（上位3つ）、との問いに対する回答を見ると、「外部委託に対する顧客（企業経営者）の関心の増大」が、94、97の両年とも1位であった（表II-8）。94年から97年にかけてランクアップしたのは、「引き続き価格引き下げ圧力」で、97年のウェイトを掛けた順位では2位である。このほか、「顧客のワンストップ・ショッピングに対する要望」などがあげられている。

ロジスティクス業界が直面している問題は何かとの質問に対しては、94年調査では、「人材不足」、「システムの欠如」、「持続的な改善への圧力」などの回答が多い。97年調査では、「複雑で費用のかかる販売プロセス」、「情報技術に関連する問題と費用」、「不適切な価格づけのシステム」などの回答が増えてきている。

サードパーティ・ロジスティクス業界の将来の成長が、現在の顧客からくるか、それとも新しい顧客からくるかという質問に対し、97年の調査では、平均値として、それぞれ現在の顧客からくる部分が49%、新しい顧客からくる部分が47%であるとサードパーティ・ロジスティクスの経営者は予想している。

最も重要な成長の機会（opportunities）は、「供給連鎖活動（supply-chain activities）のさらなる統合」、「引き続きグローバル化」、「情報システムのさらなる発展」などがあるとサードパーティ・ロジスティクス経営者は考えている。また、サードパーティ・ロジスティクス産業全体の今後の成長については、97年調査では、向こう3年間毎年20%程度の成長を見込んでいる。

以上見てきたように、米国のサードパーティ・ロジスティクス産業は、顧客のアウトソーシングに関する関心の増大や、ワンストップショッピングへの要望に応えつつ、急成長してきた。しかも、サービスに対する顧客の満足度は非常に高い。しかし、この業界でも競争の激化が起きているように思われる。高い利益を獲得するためには、情報システム関連の投資や、サービスの販売の過程で多額の費用がかかる。これは、少数の業者に仕事が集中する要因である。一方、それぞれの大手サードパーティ・ロジスティクス業者は、特定の産業へのサービス提供に強みを持っている。さらに詳しい検討は、4節の日本の物流子会社との比較の際に行うこととする。

3 日本における第三者包括物流

—— 日本物流子会社に対するアンケート調査 ——

日本では、サードパーティ・ロジスティクスについて、1997年4月、政府が発表した総合物流施策大綱の中で、「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」と説明されている²³⁾。この意味でのサードパーティ・ロジスティクス業務の主体としては、総合商社、運輸業、流通業、

物流子会社など多様な企業が考えられる。

ところで、97年9月に九州大学世界経済分析研究室の協力で、私たちは物流子会社に対するアンケート調査を行った。今回の調査では、物流子会社50社のみを分析している²⁴⁾。

ここでは、調査のなかで確認された次の4点について、包括的な物流サービスの提供という点に注意を払いつつ、検討したい。

1) 業務内容に関して、2) 親会社との関係について、3) グループ外の顧客企業との関係に関して、4) 物流業界の環境と今後の展望

3.1 物流子会社の業務内容

日本の物流子会社が提供しているサービスは、倉庫の管理運営、輸送手段の管理運営、そして運送業者の選択などが多い(表III-3)。そして、親会社・グループ会社へ提供しているサービスを再委託する割合が非常に高いことが分かる(表III-4)。サービスの提供のため、提携を結んでいる相手としては、トラック運送会社や倉庫会社などが多く見られる(表III-2)

また、現在の事業収入については、倉庫の管理・運営と輸送業務の割合が大きい(表III-5, 6)。5年後の事業収入に関する予想を見てみてもあまり変化はない。その中で、物流情報サービスからの事業収入は増大すると予想されている。逆に運送業者の選択は比率が低下している(表III-7, 8)。

物流サービスの契約期間に関して、日本はグループ内・外を問わず、特に決めていないと答えた企業が非常に多かった(表III-22, 32)。また、物流サービス契約で特別事項を定めているのは、親会社では0%、対グループ外顧客企業でもわずか10%である(表III-23, 33)。

日本企業の情報システムの共有に関しては、グループ外顧客企業とは一部の情報しか共有していないことが分かる(表III-24, 34)。また、委託されている業務の性格を質問したところ、親会社に対しては56%、グループ外顧客企業に対しては13%が包括的物流サービスを提供していると回答している(表III-25, 35)。

3.2 親会社との関係

物流子会社への出資は、ほとんどが親会社によるものである(表III-12, 13)。しかし、物流子会社の設立理由については、物流管理能力の喪失を抑制するためであると答えた企業は意外に少ない。コスト削減や確実な物流サービスの提供を理由に挙げた企業が最も多い。(表III-14)。

物流子会社設立後、親会社により効率性の向上やコスト削減やサービスの向上などを要求されているが、外部荷主の獲得はあまり求められていない(表III-15)。また、設立後の問題としては、情報システム・専門ソフトの不足と従業員の知識・技術の不足が最も強く認識されている(表III-16)。

顧客の獲得については、親会社に依存している企業が80%に達している(表III-19)。また、親会社

23) 『日本物流年鑑1997』, 12頁。

24) 調査は、日本ロジスティクスシステム協会高浜俊夫氏の協力のもとで物流子会社懇話会の会員50社(有効回答33社)を対象として行った。このように対象が限定されているので、米国調査と直接比較できない部分も多くあることをお断りしたい。

からの介入を84%の会社が受けている(表III-21)。これらのことから明らかなように、親会社に対する依存度が非常に高い。また、親会社と子会社の関係であるにもかかわらず、情報システムにおいて一部の情報しか共有していない。このことは、ロジスティクス・システムの効率性の向上ためには非常に不利である。親会社に対して提供している物流業務の性格については、部門的な物流業務を提供していると回答した企業が44%、包括的な物流業務を提供しているとの回答が56%であった(表III-25)。

3.3 グループ外の顧客企業との関係

グループ外の顧客企業の数が51社以上であると回答した物流子会社が63%あった(表III-26)。また、今後の業務拡大も、グループ外を中心に展開するの回答が多い(表III-27)。新規顧客の開拓は、中小企業に主眼的を絞っている企業が多い(表III-28)。

新規顧客の獲得に関しては、既存顧客からの紹介と営業によるセールスが最も多かった(表III-29, 30)。また、同業他社との差別化戦略としては、従業員の専門知識、サービスの品質、設備能力を挙げる企業が多かった(表III-31)。

グループ外の顧客企業との契約は、特に決めていないとの回答が非常に多かった。この点では、米国のサードパーティ・ロジスティクスが利益分配(gain sharing)契約を結び高収益をあげているのと異なっている(表III-33)。また、情報の共有が部分的であることも契約の当初から情報を公開する米国企業と異なる点である(表III-34)。物流子会社が外部の顧客から委託される物流業務の内容を見てみると、配送や保管、流通加工などの部分的な物流業務の委託が非常に多い(表III-35)。したがって、調査対象となった物流子会社の場合、外部顧客に対しては包括的なサービスを提供しているとは言い難い。

顧客を見つける方法に関しては、物流関連業者とのディスカッション、将来顧客に対する調査、地方レベルの会議での接触が多く挙げられている(表III-29, 30)。

3.4 物流業界の環境と今後の展望

物流業界の変化・発展の要因としては、価格引き下げに対する持続的な圧力が最大の要因としてあげられた(表III-9, 10)。そのほかに、親会社による物流活動の圧力、リエンジニアリングとコアビジネスへの集中、アウト・ソーシングに対する企業経営者の関心の増大などが主な要因としてあげられている。また、物流業界の問題点については、優秀な人材の獲得という回答が一番多かったが、物流情報システムの欠如という回答は意外に少なかった(表III-11)。

現在は、グループ内部からの仕事の割合が非常に高いが、5年後の予想では減少の傾向が見られる。(表III-17, 18)。

4. 日本における第三者包括物流業務の今後 —— 結びにかえて ——

第2節および第3節で米国におけるサードパーティ・ロジスティクスおよび日本物流子会社の業務内容について検討してきた。それゆえ、まず、米国（Lieb）と日本（九州大学）の調査を比較し、続いてまとめに入る。

4.1 第三者包括物流業務に対する取り組みにおける日米の違い

第1に、米国のサードパーティ・ロジスティクスは多様な企業と提携を結び、荷主のワンストップ・ショッピングに対するニーズに対応している。その中で、ロジスティクス情報システムが重要な役割を果たしている。

それに対して、私たちの調査対象となった物流子会社の場合は、ロジスティクス情報システムの充実はむしろ今後の課題であると思われる。

第2に、米国のサードパーティ・ロジスティクスと親会社との関係は、独立的である。

それに対し、調査対象になった物流子会社の大部分は、会社の経営面で親会社の介入を受けている。顧客の獲得という点でも、親会社への依存が見られる。

第3に、米国のサードパーティロジスティクスは、顧客企業に対して包括的なサービスを提供している。また、物流情報の共有と成果達成時のインセンティブを通じて、顧客企業との関係を深めている。

それに対し、物流子会社は、今後の業務拡大に関しグループ外顧客に目を向けているが、外部顧客に対しては部分的な物流業務を提供するにとどまっている。また、情報の共有もあまりなされていない。

4.2 日本における第三者包括物流業務

このように、米国のサードパーティ・ロジスティクス企業と私たちが調査した物流子会社の業務の現状には大きな差が存在する。

しかし、物流子会社の第三者包括物流業務への進出に関しては、次のような肯定的な要因も認められる。

第1に、親企業に対しては物流関連部門の一部あるいは全部を丸ごと引き受け、全体の物流の効率化とコスト削減の物流サービスを提供する企業が半数を超えている。

第2に、多様なサービスを提供し、多様な提携相手をもっている。

第3に、5年後の親会社への売上依存度は、現在のそれより低下することが予想されている。

第4に、今後の業務拡大の中心は、グループ外顧客であるとする企業が7割を超えている。

第5に、業界の変化・発展要因を聞いた問いに対しては、価格引き下げに対する持続的な圧力、リエンジニアリングやコアビジネスへの集中、アウト・ソーシングに対する企業経営者の関心の増大などの回答が多い。これらは、米国において80年代後半にサードパーティ・ロジスティクスが出現し始

めた頃とよく似ている。

さらに、次のような調査結果も得ている。

私たちは、物流子会社懇話会で今回のアンケート調査の結果を報告した。その際に、アンケートの対象となった企業の役員50人に対し、いくつかの重要な点について再度アンケートを行った。その結果、ほとんど全ての役員が、物流情報システムの重要性が今後高まると認識しており、うち「非常に重要になる」と答えた役員は8割に達した。また、サードパーティ・ロジスティクス業務への進出について質問したところ、9割近くが今後盛んになると答えた。

米国のサードパーティ・ロジスティクスは、荷主企業、物流企業を取り巻く企業環境の激しい変化の中から出現した。日本でも最近、物流業務の包括的な外部委託が盛んになる兆候が見える。こうした状況のなかで、物流子会社が日本における外部顧客向け包括的物流サービス提供業務の重要な担い手の一つとなる可能性があると考えられる。

付記：本稿は、1996-97年度文部省科学研究費助成（代表：96年度・徳永正二郎；97年度・石田修「産業内国際分業の進展とアジア地域R&D・物流・金融・決済システムの変容」）の研究協力、および1997年度日本生命財団の研究助成（姜昌賢「アジア経済圏におけるサービス経済システムの生成と発展」）の成果の一部である。

引用文献

- 1) 芦澤幸男「我が国企業の物流費」『マテリアル流通と商業』, 鈴木安昭, 関根 孝, 矢作敏行編, 有斐閣, 1997.
- 2) 姜昌賢「アメリカにおける企業ロジスティクス概念の展開——マーケティングから競争的企業戦略へ——」九州大学大学院経済学会『経済論究』第94号, 1996.
- 3) 唐沢豊『物流概論』有斐閣ブックス, 1989.
- 4) 前田健蔵・西村祐二『成功するロジスティクス』日経BP出版センター, 1995.
- 5) 森田稔「物流からロジスティクスへ」『21世紀へのニューマネジメント』田島義博編, 総合法令, 1992.
- 6) 矢澤秀雄「物流管理の変遷とその本質」専修大学商学研究所『商学研究所報』, 第78号, 1991.
- 7) 流通経済新聞社, 「サードパーティ・ロジスティクス」『流通設計』1996年9月号, 16-33頁.
- 8) Bowersox, D.J., Closs, D.J., and Helderich, O.K., *Logistical Management*, Macmillan. 1986.
- 9) La Londe, B.J., Grabner, J.R., and Robeson, J.F., "Integrated Distribution Systems: A Management Perspective.", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.1, No.1, 1970.
- 10) Lieb, R.C., "The use of third-party logistics services by large American manufactures", *Journal of Business Logistics*, Vol.13, No.2, 1992. pp.29-42.
- 11) Lieb, R.C., Millen, R.A., and Wassenhove, Luk N.Van, "Third-party logistics services; Comparison of experienced American and European Manufacturers.", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.23, No.6, 1993, pp.35-44.
- 12) Lieb, R.C. and Randall, H.L., "A comparison of the use of third-party logistics services by large American manufactures, 1991, 1994, and 1995", *Journal of Business Logistics*, Vol.17, No.1, 1996, pp.305-320.
- 13) Lewis, H.T., Culliton, J.W., and Steel, J.D., *The role of Air Freight in Physical Distribution*, Harvard Univ., 1956.
- 14) Magee, J.F., *Physical Distribution Systems*, McGraw-Hill, 1967. (宮下正房訳『物的流通システム』建帛社, 昭

和48年)

- 15) Sheffi, Yosef, "Third party logistics ; present and future prospects", *Journal of Business Logistics*, Vol.11, No. 2, 1990, pp.27-39.
- 16) Stewart, W.M., La Londe, B.J., Heskett, J.L., and Bowersox, D.J., "A Look to the Future", *The Distribution Handbook*, The Free Press, 1985.
- 17) *Traffic Management*, "Try it, you'll like it", Feb.1995, pp.28-48.

表 I 米国500大企業（製造業）のサードパーティ・ロジスティクスに関するアンケート調査結果

・調査年月、調査者、調査対象については、本文78ページの(1)～(4)を参照。

(1) サードパーティ・ロジスティクスサービスを利用している企業

年 度	比率
1991年	37%
1994年	38%
1995年	60%
1997年	69%

(2) サードパーティ・ロジスティクスサービスを社以上利用している比率

年 度	比率
1991年	78%
1994年	79%
1995年	70%
1997年	54%

(3) 現在、サードパーティ・ロジスティクスを利用していないが、今後利用を検討している企業

年 度	比率
1991年	11%
1994年	27%
1995年	15%

(4) サードパーティ・ロジスティクスを利用した期間

サードパーティ・ロジスティクスを利用した期間	1995	1994	1991
1年以下	9%	9%	6%
1～3年	36%	21%	15%
3年以上	55%	70%	79%

(5) サードパーティ・ロジスティクスを使う決定をする企業内部のレベル

企業内部のレベル	1997	1995	1991
企業レベル	43%	60%	49%
部門レベル	29%	23%	37%
地域レベル	28%	34%	15%

(6) どのようにして、使っているサードパーティ・ロジスティクスを知るようになりましたか

情報内容	1995	1994	1991
サードパーティ・ロジスティクス企業の営業	40%	49%	52%
ロジスティクス専門家との協議	29%	49%	46%
国レベルの会議での接触	13%	10%	15%
地方レベルでの会議での接触	5%	0%	11%
雑誌広告	16%	5%	9%
ダイレクトメール	9%	5%	9%
その他	20%	7%	0%

(7) サードパーティ・ロジスティクスの使用を決定するとき、他の部門のマネジャーの参加

部 門	1997	1995	1994	1991
情報システム	40%	35%	52%	27%
財務	60%	57%	48%	63%
マーケティング	*	51%	42%	47%
製造	62%	32%	29%	30%
人事	*	5%	19%	20%

(8) サードパーティ・ロジスティクスから提供されている範囲

サービスの範囲	1997	1995	1991
国内のみ	47%	49%	36%
国際のみ	7%	6%	6%
両方	47%	46%	60%

(9) もっとも頻繁に使われるサードパーティ・ロジスティクス・サービス

種 類	1997	1995	1994	1991
ロジスティクス情報システム	40%	29%	33%	32%
混載業務	49%	33%	37%	45%
倉庫管理	40%	36%	44%	49%
輸送業者の選択	39%	33%	23%	21%
運賃交渉	34%	22%	26%	21%
輸送手段管理・運営	*	22%	26%	28%
商品回収	*	11%	7%	2%
オーダー対応業務	*	9%	16%	26%
スベア部品管理	*	7%	*	*
組立・インストール	*	11%	2%	6%
在庫補充	*	6%	*	*

(10) サードパーティ・ロジスティクス・サービスへのコミットメントの程度

コミットメントの程度	1995	1994	1991
非常に限定的である	16%	12%	13%
限定的である	31%	42%	49%
中ぐらいである	33%	39%	25%
広範囲に及ぶ	20%	7%	13%

(11) サードパーティ・ロジスティクス企業への支払いが総企業ロジスティクス費用に占める比率

区 分	1997	1995	1994	1991
0～10%	51%	62%	52%	59%
11～20%	20%	25%	21%	26%
21～30%		6%	17%	7%
31～40%	29%	4%	2%	4%
41～50%				2%
51～90%		4%	2%	
91～100%			5%	2%

(12) サードパーティ・ロジスティクスの使用と関連する利益

利 益	1997	1995
コスト削減	51%	38%
専門・市場知識の改善、データへのアクセス	29%	24%
顧客サービスの改善	*	9%
運営の効率性向上	*	11%
コアビジネスへの集中	44%	7%
より大きい柔軟性	39%	5%

サードパーティ・ロジスティクス・サービス利用の影響に対する評価（1991年調査）

影響を受ける項目	非常に否定的	否定的	肯定的	非常に肯定的
ロジスティクスコスト	2%	9%	58%	31%
ロジスティクスシステムの性能の効率性		7%	86%	7%
顧客の満足		2%	72%	26%
従業員のモラル	2%	19%	73%	5%

(13) サードパーティ・ロジスティクスの導入による従業員の削減

削減率	1997	1995	1994	1991
0～20%	62%	67%	56%	78%
21～40%	*	30%	23%	19%
41～80%	*	3%	4%	
81%以上	*	0%	12%	3%

(14) 削減される従業員の処置

方 法	1997	1995	1994	1991
配置転換	59%	63%	67%	72%
解雇	46%	25%	39%	28%
サードパーティ・ロジスティクスへの再就職	*	41%	26%	22%
早期退職	*	3%	13%	

(15) サードパーティ・ロジスティクス利用の満足度

満 足 度	1995
非常に満足	26%
満足	39%
不満足	6%
非常に不満	6%

(16) もし、すべての決定権が与えられたとき、今後、今度サードパーティ・ロジスティクスの利用はどうしますか

調整の程度	1997	1995	1994	1991
現在と同じ	23%	26%		
いくぶん増加させる	70%	56%	85%	78%
かなり増加させる		15%	5%	18%
いくぶん減少させる	7%	0%	5%	4%
かなり減少させる		4%	5%	

注) Liebh氏のホームページからは、97年調査の完全なデータを得ることができなかった。
そのため、表の97年に関するデータは不完全なものである。
*印の箇所はデータが欠けていることを示している。

表Ⅱ 米国の売上高上位25社のサードパーティ・ロジスティクス企業に対するアンケート調査結果

・調査年月、調査者、調査対象については、本文79ページの(5)、(6)を参照。

(1) 親会社の紹介による仕事の比率はどの程度ですか？

程 度	会社数
5%未満	2
5%程度	2
10%程度	3
20%程度	3
30%程度	1
50%程度	1
70%程度	1

(2) 従業員は何人ですか？

従業員数	会社数
100以下	6
101~500	3
501~1,000	2
1,001~1,500	2
1,501~2,000	5
2,001以上	5

(3) 1991年~1993年の事業収入はどの程度ですか？

事業収入 (百万ドル)	1993	1992	1991
5~10	0	1	1
11~50	1	2	1
51~100	4	2	2
101~150	2	3	2
151~200	2	1	2
201~250	3	2	2
251~500	2	2	2
501~1,000	1	1	2
1,000以上	2	1	1

(4) どのような相手と提携をしてきましたか？

提携相手	会社数
他のサード・パーティ・カンパニー	5
トラック輸送会社	5
航空輸送会社	4
倉庫会社	4
情報システム会社	4
小荷物輸送会社	3
複合輸送サービス会社	2
鉄道輸送会社	1
トラックリース会社	1
設備メンテナンス会社	1
設備物処理会社	1
小包輸送会社	1

(5) どのようなサービスを提供していますか？

提供しているサービス	会社%
ロジスティクス情報システム	96%
混載業務	96%
倉庫管理・運営	86%
倉庫業者の選択	82%
運賃交渉	77%
輸送手段管理・運営	77%
商品回収	77%
オーダー対応業務	68%
スベア部品管理	59%
販売業者の選択	60%
購買業務	41%

(6) どのサービスが最も大きな事業収入を生んでいますか？
(上位3個)

サービス	上位3個に含めたCEOの%
倉庫管理・運営	89%
輸送業務	30%
輸送手段の管理・運営	28%
ロジスティクス技術サービス	22%
オーダー対応業務	22%
輸送業者の選択	17%

(7) どのようにして同業他社との差別化を図っていますか？

要 因	選択したCEOの人数
従業員 (専門知識)	12
システム (情報能力)	10
技術	3
サービスの質	3
柔軟性	2
グローバルな業務範囲	2
設備能力 (親会社の施設へのアクセス)	2

(8) 現在ロジスティクス業界に見られる変化 (Dynamics) のなかで、最も重要なものは何ですか？

変化 (Dynamics)	1位に挙げたCEOの人数	2位に挙げたCEOの人数	3位に挙げたCEOの人数	Total weight
外部委託に対する顧客の関心の増大	8	2	4	32
親会社からの成果圧力	6	0	1	19
CEO/CFDによる関与の増大	4	9	0	35
「エッジ・アタック」と「能力への集中」	2	0	0	6
「トップ・ジョブ」への要望の増大	1	7	3	20
持続的な価格引き下げ圧力	1	2	2	9
より強力な競争相手の出現	0	1	3	5
ダウンサイジング	0	1	0	2
引き続きサード・パーティ企業の新規参入	0	0	2	2

表Ⅲ 『日本物流専門子会社の業務内容と国際化に関するアンケート調査』の結果分析

・調査年月：1997年10月
 ・調査者：姜昌賢・柴田達男
 ・調査対象：日本ロジスティクスシステム協会「物流子会社懇話会」50社
 ・有効回答：33社

(1) 親会社の業種… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	製造業	25	75.8
2	運輸・倉庫業	6	18.2
3	その他	2	6.1
	全 体	33	100.0

(2) 業務提携の相手… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	他の物流専門会社	14	45.2
2	小荷物輸送会社	14	45.2
3	航空輸送会社	12	38.7
4	倉庫会社	23	74.2
5	情報・システム会社	6	19.4
6	トラック輸送会社	28	90.3
7	複合輸送サービス会社	8	25.8
8	鉄道輸送会社	10	32.3
9	トラックリース会社	2	6.5
10	設備メンテナンス会社	2	6.5
11	廃棄物処理会社	5	16.1
12	その他不明	3	9.7
	全 体	31	100.0

(3) 提供しているサービス… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	物流情報システム	15	46.9
2	混載業務	18	56.3
3	倉庫の管理・運営	30	93.8
4	運送業者の選択	26	81.3
5	運送交渉	21	65.6
6	輸送手段の管理・運営	28	87.5
7	通関業務	10	31.3
8	顧客からの注文への対応業務	14	43.8
9	購買業務	5	15.6
10	販売業者の選択	1	3.1
11	製品回収	8	25.0
12	スベア部品在庫物流管理	6	18.8
13	その他	3	9.4
	不	1	
	明		
	全 体	32	100.0

(4) 再委託割合… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	10%以下	5	15.2
2	11~30%	3	9.1
3	31~50%	2	6.1
4	51~70%	12	36.4
5	71~90%	10	30.3
6	91%以上	1	3.0
	全 体	33	100.0

(5) 現在の事業収入1位… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	倉庫の管理・運営	5	15.2
2	輸送	24	72.7
3	輸送手段の管理・運営	3	9.1
4	顧客からの注文への対応業務	1	3.0
5	物流情報サービス	0	0.0
6	運送業者の選択	0	0.0
	全 体	33	100.0

(6) 現在の事業収入1~3位… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	倉庫の管理・運営	29	87.9
2	輸送	30	90.9
3	輸送手段の管理・運営	15	45.5
4	顧客からの注文への対応業務	7	21.2
5	物流情報サービス	5	15.2
6	運送業者の選択	8	24.2
	全 体	33	100.0

(7) 5年後の事業収入1位… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	倉庫の管理・運営	6	18.2
2	輸送	21	63.6
3	輸送手段の管理・運営	1	3.0
4	顧客からの注文への対応業務	2	6.1
5	物流情報サービス	3	9.1
6	運送業者の選択	0	0.0
	全 体	33	100.0

(8) 5年後の事業収入1~3位… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	倉庫の管理・運営	27	81.8
2	輸送	30	90.9
3	輸送手段の管理・運営	14	42.4
4	顧客からの注文への対応業務	8	24.2
5	物流情報サービス	13	39.4
6	運送業者の選択	3	9.1
	全 体	33	100.0

(9) 業界の変化・発展要因1位… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	親会社による物流活動の圧力	6	19.0
2	顧客企業の経営者による関与の増大	0	0.0
3	価格引き下げに対する持続的な圧力	14	45.2
4	新企業社の持続的な参入	1	3.2
5	リエンジニアリングとコア能力への集中	4	12.9
6	より強い競争相手の出現	1	3.2
7	アウトソーシングに対する企業経営者の関心の増大	3	9.7
8	ダウンサイジング(人員削減)	1	3.2
9	アウトソーシング・ジョブ・ショッピングに対する要望の増大	1	3.2
	不	2	
	明		
	全 体	31	100.0

(10) 業界の変化・発展要因1~3位… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	親会社による物流活動の圧力	13	41.9
2	顧客企業の経営者による関与の増大	6	19.4
3	価格引き下げに対する持続的な圧力	22	71.0
4	新企業社の持続的な参入	6	19.4
5	リエンジニアリングとコア能力への集中	12	38.7
6	より強い競争相手の出現	7	22.6
7	アウトソーシングに対する企業経営者の関心の増大	13	41.9
8	ダウンサイジング(人員削減)	8	25.8
9	アウトソーシング・ジョブ・ショッピングに対する要望の増大	2	6.8
	不	2	
	明		
	全 体	31	100.0

(11) 物流業界が直面している問題… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	優秀な人材の獲得	26	78.8
2	物流情報システムの欠如	11	33.3
3	改善及びコスト管理に対する持続的な圧力	18	54.5
4	競争会社と差別化	11	33.3
5	顧客企業の協力が十分に得られない	5	15.2
6	急速な技術変化	3	9.1
7	その他	0	0.0
	全 体	33	100.0

(12) 親会社の出資比率… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	100%	22	66.7
2	99~50%	10	30.3
3	49~25%	1	3.0
4	24~10%	0	0.0
5	9%以下	0	0.0
	全 体	33	100.0

(13) 親会社以外のグループ企業出資比率… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ない	23	74.2
2	9%以下	3	9.7
3	10~24%	4	12.9
4	25~49%	1	3.2
5	50~80%	0	0.0
6	80%以上	0	0.0
	不	2	
	明		
	全 体	31	100.0

(14) 設立理由… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	物流管理能力の喪失を抑制するため	3	9.1
2	独自の物流技術・知識を蓄積するため	18	54.5
3	確実な物流サービスを提供するため	22	66.7
4	親会社の人員を再配置するため	18	54.5
5	コスト削減のため	25	75.8
6	その他	2	6.1
	全 体	33	100.0

(15) 親会社から求められていること… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ロジスティクス業務の一貫管理によるグループ全体の効率性の向上	26	78.8
2	コスト削減	28	84.8
3	物流サービスの向上	26	78.8
4	外部荷主の獲得	6	18.2
5	親会社の人員の再配置	13	39.4
6	専門的な技術と専門スタッフの育成	13	39.4
7	その他	1	3.0
	全 体	33	100.0

(16) 設立後に起きた問題… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	企業経営に対する親会社の介入	4	12.5
2	物流情報システム・専門ソフトの不足	20	62.5
3	外部委託時より物流サービスの品質低下	0	0.0
4	グローバルな物流業務支援ができない	7	21.9
5	物流関連設備の不足	8	25.0
6	思ったようにコスト削減ができない	10	31.3
7	従業員間の専門知識や専門技術の不足	20	62.5
8	各部門、グループ各社の協力が十分に得られない	6	18.8
9	その他	2	6.3
	不	1	
	明		
	全 体	32	100.0

(17) 現在の親/グループ依存度(売上高) … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	10%未満	2	6.1
2	11~20%	0	0.0
3	21~30%	1	3.0
4	31~50%	1	3.0
5	51~70%	8	24.2
6	71~90%	10	30.3
7	91~99%	10	30.3
8	100%	1	3.0
全 体		33	100.0

(18) 5年後の親/グループ依存度(売上高) … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	10%未満	2	6.1
2	11~20%	0	0.0
3	21~30%	1	3.0
4	31~50%	6	18.2
5	51~70%	11	33.3
6	71~90%	11	33.3
7	91~99%	2	6.1
8	100%	0	0.0
全 体		33	100.0

(19) 外部顧客獲得の親/グループ依存 … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大きく依存している	4	12.5
2	やや依存している	21	65.6
3	依存していない	7	21.9
	不 明	1	
全 体		32	100.0

(20) グループ内のほかの物流企業 … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	な い	15	45.5
2	1 社	3	9.1
3	2~3社	11	33.3
4	4~5社	1	3.0
5	6社以上	3	9.1
全 体		33	100.0

(21) 親会社からの介入 … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大きく受けている	10	30.3
2	やや受けている	17	51.5
3	ほとんど独立している	6	18.2
	全 体	33	100.0

(22) 親会社との契約期間 … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	1年未満	0	0.0
2	1年以上3年未満	8	25.0
3	3年以上	3	9.4
4	特に決めていない	21	65.6
	不 明	1	
全 体		32	100.0

(23) 親会社との契約の特別事項 … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	特別な事項は含んでいない	28	84.8
2	成果未達成時のペナルティー	0	0.0
3	成果達成時のインセンティブ	3	9.1
4	その他	2	6.1
	全 体	33	100.0

(24) 親会社との情報システム … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	すべての情報を共有	1	3.1
2	ほとんどの情報を共有	12	37.5
3	一部の情報を共有	18	56.3
4	その他	1	3.1
	不 明	1	
全 体		32	100.0

(25) 業務の性格(親会社に対して) … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	配送や保管、流通加工などの部門的な物流コストの削減	14	43.8
2	物流関連部門の一部あるいは全部を丸ごと引き受け、全体の物流効率化とコスト削減	18	56.3
	不 明	1	
全 体		32	100.0

(26) グループ外顧客企業数 … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	5社未満	1	3.1
2	6~10社	4	12.5
3	11~50社	7	21.9
4	51社以上	20	62.5
	不 明	1	
全 体		32	100.0

(27) 今後の業務拡大 … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	グループ企業を中心に業務を遂行する	9	28.1
2	グループ外顧客への業務を拡大する	23	71.9
	不 明	1	
全 体		32	100.0

(28) 顧客のターゲット … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大 企業	8	34.8
2	中小企業	15	65.2
	不 明	10	
全 体		23	100.0

(29) グループ外顧客獲得方法1位 … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	専門家の会議でのプレゼンテーション	0	0.0
2	顧客企業からの紹介	16	53.3
3	雑誌に記載された貴社の記事	0	0.0
4	営業によるセールス	9	30.0
5	国レベルでの会議における接触	0	0.0
6	ダイレクトメール	0	0.0
7	物流関連同業者とのディスカッション	2	6.7
8	雑誌の広告	0	0.0
9	将来顧客に対する調査	1	3.3
10	地方レベルでの会議における接触	0	0.0
11	その他	2	6.7
	不 明	3	
全 体		30	100.0

(30) グループ外顧客獲得方法1~5位 … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	専門家の会議でのプレゼンテーション	5	16.7
2	顧客企業からの紹介	26	86.7
3	雑誌に記載された貴社の記事	3	10.0
4	営業によるセールス	24	80.0
5	国レベルでの会議における接触	1	3.3
6	ダイレクトメール	4	13.3
7	物流関連同業者とのディスカッション	18	60.0
8	雑誌の広告	2	6.7
9	将来顧客に対する調査	14	46.7
10	地方レベルでの会議における接触	9	30.0
11	その他	5	16.7
	不 明	3	
全 体		30	100.0

(31) 同業他社との差別化 … (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	従業員の能力及び専門知識	20	60.6
2	物流情報システム	12	36.4
3	物流専門技術	6	18.2
4	サービスの品質	22	66.7
5	対応の柔軟性	9	27.3
6	グローバルな業務範囲	10	30.3
7	設備能力や親会社の資産(設備・ノウハウ等)を利用できること	18	54.5
全 体		33	100.0

(32) グループ外との契約期間… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	1年未満	2	6.3
2	1年以上3年未満	9	28.1
3	3年以上	2	6.3
4	特に決めていない	19	59.4
	不明	1	
	全 体	32	100.0

(33) グループ外との契約事項… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	特別な事項は含んでいない	31	96.6
2	成果未達成時のペナルティー	0	0.0
3	成果達成時のインセンティブ	0	0.0
4	その他	1	3.1
	不明	1	
	全 体	32	100.0

(34) グループ外との情報システム… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	すべての情報を共有	0	0.0
2	ほとんどの情報を共有	0	0.0
3	一部の情報を共有	26	86.7
4	その他	4	13.3
	不明	3	
	全 体	30	100.0

(35) 業務の性格 (外部顧客に対して)… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	配送や保管、流通加工などの部門的な物流コストの削減	27	87.1
2	物流関連部門の一部あるいは全部を丸ごと引き受け、全体の物流の効率化とコスト削減	4	12.9
	不明	2	
	全 体		100.0

(36) 業務の範囲… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	国内業務のみ	18	56.3
2	国内業務とフォワーダー業務	7	21.9
3	国際ロジスティクス業務	5	15.6
4	その他	2	6.3
	不明	1	
	全 体	32	100.0

(37) 国際物流への展望… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	はい	12	50.0
2	いいえ	12	50.0
	不明	9	
	全 体	24	100.0

(38) 国際物流業務の担当先… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	親会社が処理している	14	51.9
2	グループ内の物流会社が処理している	8	29.6
3	グループ外の物流会社に委託している	8	29.6
4	その他	1	3.7
	不明	6	
	全 体	27	100.0

(39) 国際化する理由… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	親会社の海外進出	7	77.8
2	国内外に一貫した国際物流サービスの提供	3	33.3
3	その他	1	11.1
	不明	24	
	全 体	9	100.0

(40) 提供している国際物流業務… (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	調達に関連した国際物流業務	8	80.0
2	生産に関連した国際物流業務	6	60.0
3	販売に関連した国際物流業務	5	50.0
4	国際物流情報システム	2	20.0
5	その他	0	0.0
	不明	23	
	全 体	10	100.0

(41) 年間売上高 (億円)

200以下	19
201~400	5
401~600	3
601~800	4
801~1,000	0
1,001~1,200	1
小 計	32

(42) 従業員数 (人)

500以下	21
501~1,000	6
1,001~1,500	3
1,501~2,000	1
2,001~2,500	0
2,501~3,000	0
3,001~3,500	1
小 計	32

(43) 設立年度 (年)

1920年代	1
1930年代	0
1940年代	0
1950年代	5
1960年代	5
1970年代	9
1980年代	8
1990年代	4
小 計	32

(44) 資本金 (千万円)

50以下	23
51~100	4
101~150	2
151~200	2
201~250	0
251~300	0
301~350	1
小 計	32

調査名 [物流子会社懇話会でのアンケート]

(1) 日本での3PL業務への進出… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	はい (盛んになる)	43	87.8
2	いいえ (盛んにはならない)	6	12.2
	不明	1	
	全 体	49	100.0

(2) 物流情報システム関連業務… (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	非常に重要になる	40	80.0
2	いくぶん重要になる	9	18.0
3	これまでと変わらない	1	2.0
4	重要度が低くなる	0	0.0
	全 体	50	100.0