

物流改革のための SCM と 3 PL の関係分析

田 口 冬 樹

はじめに

このところ企業経営を取り巻く環境は、新興国の経済成長による需要拡大やアメリカでのサブプライムローンを震源とする世界的な不況などを背景に、食糧あるいは原料資材などの価格高騰や株安が影響して大転換期を迎えている。それと並行して、わが国の場合には、人口の少子高齢化がいつそう進行しており、消費者ニーズの高度化や成熟化、ライフスタイルの多様化、産業に対する政府規制の緩和や見直しビジネスのグローバリゼーション、ITの進展がみられ、産業活動や日常生活を問わず、さまざまな分野で市場の不確実性とコストアップの体質が生み出されつつある。

しかも、すでに生産拠点が世界各地に分散し、それに伴ってグローバルソーシングによる調達ルートの海外依存が高まり、そのルートも多様化している。また国内消費の低迷と海外市場の成長は販売ルートの面でも、国内市場から海外市場への拡張や移転を引き起こしている。とりわけ、IT（情報技術）の急速な発展は、電子商取引やインターネットそれに携帯電話での商流の進化を生み出し、国境に制約されない商圈の拡大をもたらし、インターネット取引のスピードに対応できるグローバルなサプライチェーンの展開が求められている。

このことの意味は、生産と消費の距離が国境を越えてますます拡大しており、しかも消費者ニーズの変化や生産技術の進歩に伴って、物流活動の質的・量的な変化が生み出されていることであり、生産と消費の間に発生する時間的・空間的なギャップを克服し、コストアップになりやすいサプライチェーン

に対していかに低コストで迅速な物の流れを構築し管理運営するかが大きな課題となっている。需要の変化に見合った供給態勢の構築という点がサプライチェーン・マネジメント（Supply Chain Management：SCM，以下単にSCMと表現する）の本質であるが，市場の不確実性が増加する中で，需給のミスマッチはなかなか解消しない。物流改革がさまざまな産業の分野で求められる所以である。一口に物流改革といっても，先進国・新興国問わず，その程度の差はあれ，一企業だけにとどまらず，行政からのアプローチも含めて，さまざまなレベルで戦略的に実施することが重要となっている。インフラの整備や物流活動円滑化のためのルール作り，それに企業サイドからの改革も同時に展開される必要がある。

本論文では，物流改革という大きな課題を実現する手段を考えるために，その前提として物流概念をめぐって近年，新たな動向として注目されている企業間関係に焦点を当てたSCMの役割を取り上げ，とくにスカンジナビアとアメリカの比較を通してSCM実施の推進要因と障害要因を検討しながら，SCMの効率的な展開の中で出現してきたサード・パーティロジスティクス（Third Party Logistics：3PL，以下単に3PLと表現する）という事業内容について日本型の特徴を探り，物流改革の推進に向けた問題点について分析していきたい。

1. 物流問題の重要性和グローバル視点の重視

従来，物流という概念は，距離と時間のギャップを克服するため輸送や保管それに流通加工などを無駄なく効率的に展開する考え方や活動を意味しており，2つの視点で捉えられてきた。1つは企業経営の立場から，2つ目としては行政の立場からアプローチされてきた。まず企業経営の立場からは，たとえ生産コストを削減でき，販売面での売り上げ増加が実現できても，それ以前の原材料を調達するコストや顧客に届けるコストが十分に把握できず，物流コストが利益の増加にブレーキをかけることが問題視されるようになり，そのコストを抑えることの重要性が認識されてきた。これは企業経営というミクロのアプローチが必要であり，物流コストの上昇が利益を減らす大きな要因になるほ

ど物流への関心が高まり、売上高が伸びない時代には物流コストを削減することで、利益創出に結びつくという認識で物流が重視されてきた。

そもそも物流という仕事は、企業の中でも、自らが需要を作り出すというよりも、生産や仕入それに販売といった他の部門の必要から生み出させる派生需要を特徴としている。従って、生産や販売に関する物流の仕事が相互に関連付けられることなく、分離した状態でそれぞれに物流活動を要求するとなると、需給のミスマッチやコスト増が避けられないという危機感を強めるようになった。すでに米国で発展していた概念であるが、とくに 1980 年代半ばには、日本でも物流を企業経営の戦略的視点から強化し、効率的に管理するためロジスティクスという概念や方法を導入してきた。これは生産に係わる物流や販売に係わる物流が分離された状態で処理されるのではなく、競争優位性と顧客満足と同時に達成するため企業において統合的に管理されることを意味している。ロジスティクスの狙いは、激しい競争を背景に、顧客の要求に見合うように供給を調整することである。¹⁾

しかし、個々の企業が物流コストを削減するには限界もある。それは輸送手段について考えても、トラック輸送、鉄道によるコンテナ輸送、船舶さらには航空機輸送にしても、道路、橋梁、鉄道、港湾、空港などの物流を土台で支えるインフラが整備されている必要がある。例えば、輸送において高速道路の開通や橋梁の建設によって長距離の輸送時間が少しでも短縮されることで、物流のプロセスが大きく変化することはよく見られることである。こうしたインフラの整備は、企業の仕事というよりも、行政の仕事であり、単に効率的な物流活動を発展させるための物流基盤の整備にとどまらず、交通渋滞や大気汚染や地球温暖化あるいは資源・エネルギー保全という社会的なロスやダメージに対する規制基準やルール作り、またその監視を行うことでバランスのある社会の発展を実現するために、物流活動を社会的・公共的視点で調整する必要がある。これは社会や地球規模でのマクロのアプローチが必要であり、国や地方自治体による行政介入が求められる。経済的には規制緩和の時代でありながら、社会的には規制強化が求められるという両面の動きが物流の世界にも展開され

ている。

この範囲での物流は、一国を想定した捉え方である。しかし現実のモノの動きは、食料やエネルギー資源、あるいは原材料や部品それに完成品などは日本の場合、とくに海外からの調達に依存している。日本の食糧自給率が40%という現実を捉えても一国では食料品の調達が完結していないことがわかる。かつては原材料や資源が輸入の多くの割合を占めていたが、今日では完成品状態での製品輸入が年々増加傾向にあり、国内での生産コストや人件費の上昇は企業や工場の海外進出を加速し、それだけ海外依存度を高めてきた。一方、輸出に関しても日本製という品質の優れた高付加価値の工業製品や消費者用品の需要は海外からも強い引き合いがあり、アメリカ向けや最近では中国向けの輸出が大きなウエイトを占めている。日本人の食生活を支えているのは海外の農業や漁業それに食品メーカーであり、その距離のギャップを克服しているのがグローバルな物流のネットワークである。従って、先ほどの2つの視点に加えて、3つ目の視点として、物流に対するグローバルなアプローチが必要であり、国内と海外を結びつける役割が企業にも行政にも不可欠となっている。とくに、物流の効率化は、国内の物流インフラの整備にとどまらず、ビジネスのグローバリゼーションにおいては、国際的な競争力の向上のため、港湾や空港のハブ構想や輸出入関連制度の構築やそれを迅速に処理するための改革など、国家戦略としても推進していく必要がある。それと同時に、食の安全性の確保や製品の厳格な品質管理に世界的な関心が高まっている時代においては、国境を越えたグローバルなネットワークの中で、顧客のニーズに迅速、的確に応えるために国家間や企業間での安全性基準や品質情報の共有がますます求められるようになっている。

さらに近年、物流に対するアプローチが、ミクロ、マクロそれにグローバルに加えて、新たな概念と方法を採用するようになってきた。その背景には物流に求める条件が多様化し、かつ高度化してきたことによる。

2. SCM とロジスティクス概念の捉え方について

企業にとって売上が順調に伸びている時代には、物流の手間やコストがたとえ大きなウエイトを占めていても、売上がすべてをカバーすることで、一定の利益を手にすることができた。しかし、日本では1990年代初頭のバブル崩壊から、消費者ニーズや競争環境に大きな変化が生まれ、売上が右肩上りに伸びることがあまり期待できない時代に突入した。しかも、海外での低コストの人件費や原材料は工場の海外移転や現地生産を加速し、国内のコスト競争力をいっそう低下させてきた。

消費者ニーズの個性化やライフスタイルの多様化により消費者行動がめまぐるしく変化しており、市場需要の不確実性を高めている。そのため企業側から提供される新製品も短期間で急速にコモディティ化する傾向が生まれている。²⁾ 大量に作って市場に送り出しても売れ残りが多く発生し、逆に消費者の欲しい時や欲しい場所に求める商品が欠品している状態が生まれやすい。

その一方で、産業に対する規制緩和やビジネスのグローバリゼーションは競争のレベルを国内のみならず地球規模で激化させている。グローバル企業の戦略としては、商品開発は専門人材の確保できる場所で、商品や部品の製造は土地や原材料が確保しやすく人件費の安い場所で、さらに販売は所得が上昇傾向にあり密度のある商圈が期待できる場所が選ばれる傾向にあり、そうした最適化を追求した結果による立地の分散は物流の効率を阻害することになる。それだけではない。原材料から完成品にいたる過程には国内企業のみならず、海外の多くの企業が介在している。物流を企業経営の視点で効率的に管理しようとしても、物流活動自体が複数の企業の連鎖によって遂行されており、物流コストの削減やサービス水準の向上には企業内の物流部門や一企業の努力だけでは限界があることが問題視されるようになった。90年代末になると、それまで物流を機能的に捉えるアプローチや一企業の戦略的視点を強調した捉え方に対して、物流を調達・生産・販売・回収というトータルなプロセスとしてとらえ、複数の企業間にまたがって最適化を目指す管理手法として、サプライ

チェーン・マネジメント（SCM）が導入されるようになった。SCMの源流は80年代後半の日本のトヨタ生産システムの影響に求められ、これを米国流に理論化したのがSCMとまでいわれる。SCMの狙いは、ロジスティクスの狙いを複数企業間に適用し、個別最適から全体最適へと拡張することである。しかしその考え方は論者によって多様に理解されている。

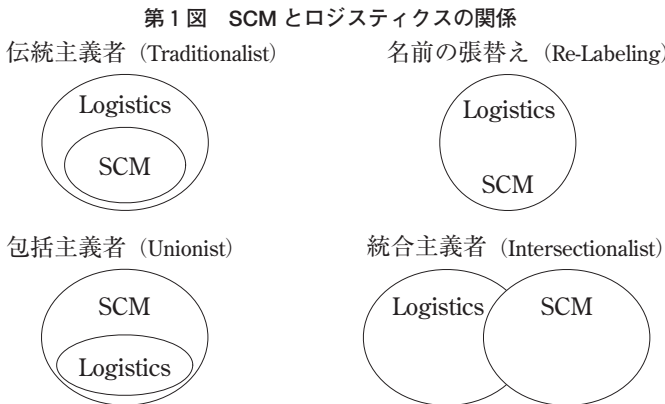
LevyとWeitzの場合はSCMの中にロジスティクスを含めた関係で定義している。ロジスティクスは、「顧客の要求に見合うように出発地点から消費地点まで、商品、サービスそれに関連情報の効率的で効果的な流れを計画し、実施し、さらにコントロールするためのSCMの部分である」と定義している。これに対して、SCMは、「顧客に価値のある製品、サービスそれに情報を提供するため、最初の供給業者を経由して最終のユーザーまでのビジネスプロセスの統合である」と定義している。両者にはそれほど大きな差は感じられないが、前者は後者の部分集合という位置づけをしている。³⁾ 対象範囲や主体という視点では、ロジスティクスは主として一企業の工場と流通センター、もしくは各店舗までの物の移動に焦点が置かれているのに対して、SCMは独立した複数の企業間から構成される原材料の調達から製造加工さらには卸売から小売を経て最終消費者にいたるトータルなプロセスを対象にすると捉えられている。対象範囲の違いという点では、ロジスティクスのマネジメントを自社内で行うか、サプライチェーンの範囲まで拡大するかの違いがあるだけで、マネジメントの対象範囲が違うだけでロジスティクスには違いがないという見解もある。⁴⁾

生産者から小売店に商品が提供されてきている以上、SCMは昔から存在していたとみる見方もある。しかし、ロジスティクスとSCMは異なった概念であると捉えることもできる。それは対象範囲や主体の違いだけではない。ロジスティクスは物流活動に限定されるが、SCMには商品の企画開発、販売それに決済・金融といった商流活動を含むより広い概念として位置づける見方もある。⁵⁾

このように、ロジスティクスとSCMの捉え方は論者によって統一された見

解にはなっておらず、同じものとして捉える見解と、異なったものとして捉える見解が存在している。Halldorsson, Larson および Poist は、スカンジナビア（デンマーク、ノルウェーそれにスウェーデンからの回答）とアメリカにおける SCM の捉え方を比較する研究の中で、SCM を 4 つの軸で分類した。⁶⁾

- (1) 伝統主義者 (Traditionalist) : SCM はロジスティクスの機能であり、ロジスティクスの部分集合と捉える見方である。
- (2) 名前の張替え (Re-Labeling) : SCM はロジスティクスと同じであり、機能的には SCM の範囲を狭く捉えている見方である。
- (3) 包括主義者 (Unionist) : ロジスティクスを SCM の中に位置づけ、ロジスティクスのほかに購買やマーケティングを含むという見方である。
- (4) 統合主義者 (Intersectionalist) : SCM とロジスティクスは相互に機能を共有しあう関係であり、両者の統合をはかる戦略的アプローチと捉える見方である (第 1 図)。



ここでは、スカンジナビアとアメリカにおける企業でそれぞれ SCM に携わる総勢 127 名（スカンジナビア：23 名，アメリカ 104 名）に対して、4 つのうちのいずれかを自らの捉え方として選択してもらった結果である。実際にアメリカ人とスカンジナビア人の SCM の捉え方については、以下のような分布が得られている。これを見ても、ロジスティクスを SCM の中に位置づける捉え方が

多いことがわかる（第1表）。

第1表 SCMの捉え方

捉え方	地域別のグループ		合計
	アメリカ	スカンジナビア	
包括主義者（Unionist）：	47(47.0)	12(52.2)	59(48.0)
統合主義者（Intersectionalist）：	28(28.0)	6(26.1)	34(27.6)
伝統主義者（Traditionalist）：	19(19.0)	3(13.0)	22(17.9)
名前の張替え（Re-Labeling）：	6(6.0)	2(8.7)	8(6.5)
合計	100	23	123

注）ピアソン $\chi^2 = 0.71$ （ P -値 = 0.871）；（ ）の中の数値はパーセンテージ。

SCMとロジスティクスの関係は、このように広狭いずれからも解釈されているが、物流のどこをどのように捉えるかが、企業を取り巻く需給関係の時代背景と密接に関連してそれぞれの立場からの強調点を生み出してきたと考えられる。

ここで重要なのは、SCMが欧米では80年代に入って、日本では90年代末に、あえてロジスティクスとは別の表現で提起された意図について注目すべきであろう。つまり、時代背景として、いっそう需要の動向を反映した供給の適応力が重視されるようになり、利害の錯綜しやすい複数企業間で顧客情報の共有をはかりながら競争優位性と顧客満足を同時に達成する必要がさらに求められるようになったということである。日本では少子高齢化による消費の高度化、IT（情報技術）の進歩、産業における規制緩和、それにグローバリゼーションの影響が少なからず作用している。とくに、需要サイドから物流に求める要求はきめ細かなサービスを求めるようになってきた。こうした需要動向を反映する用語が、日本では短納期化、多頻度化、小口化それに日時指定の物流サービスへの要求となって現れている。これらの物流サービスの遂行にはSCMの展開が不可欠であり、この意味でSCMの特徴は、これまで個別企業ごとに物流に取り組んでいた部分最適化ではなく、供給の連鎖を全体として最適化するために管理しようとするところに最大のねらいがある。企業間で必要な情報が共有されず、それぞれの企業の思惑で取引が行われると、川上から川下の間でブルウィップ効果⁷⁾が発生して、実需に基づかない受発注や納品が行

われ、結果として在庫の過剰や過少あるいは偏在が引き起こされる。しかし情報は共有されるだけではなく、それを活用することが前提となる。ここでいう情報共有は顧客起点の実需情報を複数の企業間で相互に活用することで、ミスマッチをなくすということである。とくに、この場合、供給サイドには顧客サイドの出荷・在庫データをもとに顧客の必要量を予測・判断する能力が求められている。⁸⁾

3. SCM 実施の促進要因と障害要因について

SCM という概念や考え方を導入しても、それが簡単に実施できるわけではない。SCM の重要性を唱えながら、現実には全体最適化を実現している企業は多くはない。SCM の実施が円滑に行われる条件を考えるために、先に紹介した Halldorsson, Larson および Poist の調査から、その促進要因と障害要因について検討してみよう。彼らは、スカンジナビアとアメリカにおける企業でそれぞれ SCM に携わる総勢 127 名（スカンジナビア：23 名、アメリカ 104 名）からのアンケートの回答による比較分析の中で、この問題を以下のように明らかにした。⁹⁾

実施の促進要因は、アメリカの場合トップマネジメントのサポートや組織の再構築、それに従業員の訓練といった組織問題、外部関係に位置する顧客関係、さらには内部関係にある統合的なロジスティクスが重要と指摘されている（第 2 表）。これに比べて、技術上の促進要因—EDI、インターネット技術、ERP がそれほど評価されていないことは、SCM の実施にとって技術よりもリレーションシップや組織問題の方が重要性が高いと認識されている。しかし、これは技術上の要因が促進要因となっていないということではなく、SCM という企業間のリレーションを構築・維持することがねらいであって、技術はそれをサポートする手段になっていることを示唆している。

これに対して、スカンジナビアでは、トップマネジメントのサポート、統合的ロジスティクスそれに顧客関係を促進要因として重視している点はアメリカと共通しているが、大きな違いは従業員の訓練が重要とみなされている点であ

第2表 SCM 実施の促進要因

促進要因 a	地域別のグループ		t 検定 c	p 値
	アメリカ b	スカンジナビア b		
最高経営者の支持	3.85 (1)	3.76 (1)	0.34	0.734
顧客関係	3.47 (2)	3.32 (3)	0.62	0.539
組織の再構築	3.41 (3)	3.10	1.13	0.261
統合的なロジスティクス	3.26 (4)	3.41 (2)	-0.55	0.587
EDI	3.13	3.18 (5)	-0.20	0.846
インターネット技術	3.11	3.00	0.41	0.682
従業員の訓練	3.05	3.24 (4)	-0.60	0.550
ERP	2.95	3.00	-0.20	0.844
ハードウェア	2.81	1.89	3.26	0.001
SC ソフトウェア	2.72	2.71	0.03	0.974
供給業者の関与	2.65	3.05	-1.39	0.168
3 PLs	2.43	2.20	0.87	0.390
コンサルタント	2.11	2.45	-1.46	0.152
SCOR モデル	1.91	2.29	-1.15	0.255
4 PLs	1.79	1.74	0.15	0.882

注：a “あなたの組織で SCM 実施をする際の促進要因として次の中のそれぞれについて影響を評価してください” (0=何もない, 1=非常に低い, 2=低い, 3=中程度, 4=高い, 5=非常に高い)；b () の中の数値はアメリカとスカンジナビアのグループに対して上位 5 までを示している。C Levene 検定を基礎に、コンサルタントと 3 PLs を除いたすべての促進要因に仮定された等分散 (equal variances)。

る。ここでは、ロジスティクスのマネジャーはロジスティクスだけを、購買マネジャーは購買についてだけ学ばよいかについて、単一機能のみにとらわれた弊害を避けるためのトレーニングプログラムを重視しようとしている。

次に、実施の障害としては、両方のグループに共通しているのが部門（機能）の孤立を最も大きな障害として捉えている（第3表）。それ以外にも、共通した SCM 理解の欠如、従業員のスキルの低さ、SCM の複雑さが指摘されている。

アメリカの場合に特徴的なのは、企業間での互換性のないシステム、サプライチェーンでの対立、それに実施コストに大きな関心を与えている。これに対して、スカンジナビアでは組織の構造上の問題を指摘しており、内部的な抵抗が供給業者や顧客の抵抗より強い障害となって働いている点を重視しており、

内部組織の統合が焦点であることを示唆している。SCM を構築・運用する場合、社内のメンバー間での合意や課題の共通認識が不可欠であること、求められる組織形態や機能分担のルールなど SCM の複雑さを可視化する工夫が社員の中で理解・共有されていることが重要となっている。

第 3 表 SCM 実施の障害要因

障害要因 a	地域別のグループ		t 検定 c	p 値
	アメリカ b	スカンジナビア b		
職能部門の孤立	3.76(1)	3.48(1)	1.00	0.319
互換性のないシステム	3.51(2)	2.86	2.42	0.017
共通性のない SCM 認識	3.25(3)	3.26(2)	-0.04	0.972
SC の対立	3.23(4)	2.90	1.15	0.252
従業員のスキルの欠如	3.19(5)	3.14(3)	0.10	0.923
SCM の複雑さ	3.17	3.14(3)	0.10	0.923
組織構造	3.17	3.05(5)	0.46	0.646
内部的な抵抗	3.09	3.00	0.32	0.747
実施コスト	2.98	2.38	2.45	0.016
連携の欠如	2.60	2.09	1.88	0.062
情報共有の意思のなさ	2.50	2.41	0.32	0.750
顧客の抵抗	2.07	2.14	-0.24	0.811
供給業者の抵抗	1.86	1.81	0.19	0.850

注：a “あなたの組織で SCM を実施する際の障害要因として次の中のそれぞれについて影響を評価してください” (0=何もない, 1=非常に低い, 2=低い, 3=中程度, 4=高い, 5=非常に高い)；b () の中の数値はアメリカとスカンジナビアのグループに対して上位 5 までを示している。C Levene 検定を基礎に、組織構造を除いたすべての障害要因に仮定された等分散(equal variances)。

スカンジナビアとアメリカの両方にとって、組織問題が共通の障害であることは注目に値する。一般に SCM の障害や問題としてこれまで指摘されたのは、組織の境界を越えた主体の違うところでの、情報共有や連携の欠如といった点であったが、この調査ではむしろ供給業者や顧客からの抵抗よりも、組織内部の機能上の孤立や組織構造の複雑さ、それに従業員のスキルの欠如といった人の問題が大きく影響していることを示している。

3 人の研究者は、限定された国でロジスティクスに焦点を当てた会員(CSCMP: Council of Supply Chain Management Professionals)を対象にした調査で

あるためサンプル数の少なさなどで一定の限界を有することを指摘している。しかし、グローバル SCM の時代には、このような調査がアジアや南アメリカなどでも行われる必要性を唱えている。改めて、この点に関しては、日本をはじめ、アジアの国々での物流改革にとって SCM 実施の必要性が叫ばれているが、同様の視点からの調査が求められている。とくに、ここでの研究者らは、SCM の促進要因・障害要因の双方で人の問題と組織の問題に注目していた。スウェーデンに代表されるボルボの工場での生産性の高さに代表されるように、スカンジナビアのマネジメントスタイルとして、企業や企業間に信頼と責任権限委譲の雰囲気があることを指摘している。人的な接触や会合による情報の収集、それに働く人のライフスタイルを重要視した組織や作業システムの構築など、アメリカとは違った側面があることに注目している。¹⁰⁾ この点では、日本のマネジメントスタイルが SCM にどのような影響を与えているかを検証する必要があるといえる。

4. SCM と 3 PL の関係について

(1) SCM の役割

SCM が重視されるようになった背景には、すでに述べたように消費者ニーズの変化やライフスタイルの多様化、産業に対する政府規制の緩和、ビジネスのグローバル化、人口の少子高齢化、IT の進展などが影響している。これらが市場需要の不確実性を高め、熾烈な競争を生み出しており、製品のライフサイクルの短縮化、新製品の急速なコモディティ化と価格競争へのシフトといった傾向を加速している。こうした状況の中で企業が競争力や顧客満足を実現するには、単に製品や企業レベルという視点からではなく、一企業の枠組みを超えた複数企業間でのパートナーシップや戦略提携によるビジネスプロセス全体の視点から最適化を追求する必要に迫られてきた。換言すると、需要動向への迅速な対応を狙い、ローコストオペレーションを優位に進めるために、競争の源泉をサプライチェーンにおけるビジネスプロセスのマネジメントに求める動きが出現してきた。それは企業同士の競争というレベルから、サブ

ライチェーン同士の競争になっており、グローバルな市場環境ではとくにその傾向が顕著になっている。ビジネスのグローバリゼーションとともに、国を越えて、食品やおもちゃなど日常生活商品の安全性や信頼性が問題視されるケースが増えてきたが、国による規制基準の変更や人々の安全に対する要求の高まりに的確に応えるためには、企業間でのパートナー同士の情報共有や知識統合が迅速に行えるための SCM をいっそう強化する必要がある。¹¹⁾

サプライチェーンそれ自体は以前から存在するものの、ここで重視されているのはサプライチェーンをトータルにマネジメントすることの重要性である。これまでサプライチェーンを個々の企業ごとに管理することはあっても、サプライチェーン全体を管理するという発想はなかった。そのため個別最適は実現できて、市場の需要動向を的確に把握して、迅速に供給に反映することがうまく進まず、欠品や過剰在庫などのムダやミスマッチの発生が避けられず、全体最適とはならないことが多かった。

SCM のねらいは、この全体最適を実現する上で、必要な機能を最も得意とする企業が担うという関係でサプライチェーンが構築されていることが重要である。これは複数の企業によって構成されるサプライチェーンにおいて、必要な機能に対する得意分野の専門企業集団が形成されていることを意味する。サプライチェーンを構成する企業が全体最適に的確に貢献できるように、機能に対する再評価が求められる。一般的にいても、SCM は多数の部門にまたがり、一企業の枠を超えて専門的な知識と経験が求められる活動が多く、CEO みずからベンチマーキングやベストプラクティス分析を行うことで、SCM をコアに仕立てる戦略行動が求められる。¹²⁾ それと同時に、日本の現状では供給と購買の企業間に長期的な関係が持続する傾向が強く、複雑な流通チャネルや独特の商慣行の存在など制約要因が多いが、SCM をコアにするには、企業間での現場作業の標準化や組織体制の見直しも重要である。そこで自社で戦略的に担当すべきコアになるもの、そうでないものとの選別が必要であり、コアとするものへの投資の集中とそうでないもののアウトソーシングという、選択と集中が検討課題となる。物流アウトソーシングは、サプライチェーンのトータ

ルなビジネスプロセスを構築・管理する上で戦略的に検討すべきテーマとなっている。

もともと、得意分野に経営資源を集中し、不得意分野を外部にアウトソーシングするという選択と集中の戦略は、何も物流分野の業務に限定したテーマではない。物流機能を自社が担当するよりも、他の企業がその機能を専門的に担当することで低コストかつ迅速に遂行できるとしたら、その方が効率や効果の面で適切な選択といえる。物流をコアと位置づける企業と、サブと捉えアウトソーシングする企業とに分化してきている。それに伴い、これまでの社内にある既存の物流部門の人や設備などの再編をどうするかという大きな問題が発生する点も無視してならない。

しかし、近年になって、物流アウトソーシングといわれるビジネスモデルが注目されるようになってきた。ただし、物流アウトソーシングといっても、荷主企業にとってこれまでも輸送は輸送会社に、保管は倉庫会社という形で物流業務は外注の対象になることが多かった。荷主を1PL（ファースト・パーティ）とすれば、外注先の輸送会社や倉庫会社は2PL（セカンド・パーティ）と位置づけられる。従来の物流活動の多くはこのパターンで運営されることが一般的であった。しかし、このパターンに対して全く新しい発想で物流に取り組むモデルが提案されるようになった。

(2) 日本型3PLの特徴

3PL（サード・パーティロジスティクス）は、わが国では『総合物流施策大綱』によると「荷主に対して物流改革を提案し、包括物流業務を受託する業務」と定義されている。¹³⁾ これには、荷主企業や運送会社もしくは倉庫会社以外の立場から、つまり第3者の立場から荷主に代わって物流サービスを提案することを特徴とする。本来、3PLの概念は米国で90年代に急速に出現し普及するが、物流産業の規制緩和や荷主企業のコアビジネスへの経営資源の集中戦略を背景に登場してきた。とくに、米国の大手メーカーの中にロジスティクスをコア・コンピタンスと位置づけず、社内の物流担当部門のリストラと3PLへのアウトソーシングに切り替えたことが影響している。レイオフに対する抵

抗の少ない米国では、荷主の既存従業員の再雇用に配慮する必要がないため、大手輸送キャリアの 3 PL 部門と並んで、資産を持たないノンアセット型のベンチャー企業が 3 PL の有力な担い手となった。¹⁴⁾ わが国でもバブル崩壊を契機に、物流におけるコストの削減、高度化する物流サービス、荷主のコアビジネスへの集中投資などの動きに対応するための戦略として米国の影響を受けながら導入を進める動きが出てきたといえる。

一般に、物流作業の特性として、需要波動が大きいため投入人数を変動させないとコストが固定的となり、正社員の充当ではコスト的に採算が合わず、人員の固定化を回避する方法がとられてきた。この点からも、物流がアウトソーシングの対象になりやすい。一般に、3 PL の導入の目的には、物流コスト削減、物流業者の専門スキル・ノウハウの活用、さらには荷主企業が経営資源をコア業務へ集中できるという点が指摘されている。¹⁵⁾

ここで、3 PL という場合、異なった理解を生んでいることも否定できない。サプライチェーンにおいて、メーカーをファースト・パーティ、卸売業者や小売業者という買手をセコンド・パーティ、これに対して荷主の物流を代行する物流業者をサード・パーティと見る視点である。¹⁶⁾ しかし、これでは従来の物流サービスの提供関係と変わるところがない。なぜわざわざ、3 PL という独自の概念を用いて提案するのか明確でもない。サード・パーティのサード・パーティたる所以は、荷主企業でも運送・保管企業でもない、新たな物流提案企業が登場し、荷主企業に物流システムを提案し、その結果として全面的に物流業務を受託する事業者のことをいう。したがって、物流アウトソーシングという意味は、荷主企業が従来のように物流業務の一部を外注・外部委託する関係というよりも、物流業務の包括委託を内容としている。そこで定義通りに解釈すれば、3 PL の特徴は、荷主企業の顧客サービスを支援する立場から、トラックなどの輸送手段や倉庫などの保管施設といった物流アセット（資産）を持たないことで、物流サービスの最適な問題解決を提案する企業という位置が与えられている。この前提には、3 PL とは自社の物流アセットの利用を売り込むビジネスではなく、荷主企業の顧客サービスを支援する立場から、

アセットの有無に関係なく、物流システムの企画、設計、構築、運営管理、総合的コンサルティングといった物流サービスを提供するビジネスモデルである。アセットの利用は、自社であれ他社であれ、最もふさわしいものが選ばれるだけである。従って 3 PL の事業の担い手には、アセット型の物流企業や物流子会社以外にも、ノンアセット型として商社、情報システム企業、コンサルティング企業などさまざまな業種から参入が行われている。

3 PL について、それを利用する荷主企業と、提供する 3 PL 企業の立場でそれぞれのメリットとデメリットまとめて示してみると以下ようになる（第 4 表）。

第 4 表 3 PL のメリットデメリット

<p>〔3 PL 利用の荷主企業〕</p> <p>メリット：大規模な固定投資・運転資本固定化の回避 コア業務への経営資源の選択と集中 新市場や変動する物流量への迅速かつ低コストでの対応 自社では保有できない専門的スキルとノウハウの活用</p> <p>デメリット：物流の品質やサービスに対するスキルやノウハウの欠如 物流に関与する専門人材の不足</p>
<p>〔3 PL の提供企業〕</p> <p>メリット：物流アセット所有に依存しない物流サービス事業への参入容易性 物流コア業務の構築・専門化による提案力の育成 規模の経済を利用したサプライチェーン全体のコスト削減 単に物流事業にとどまらず、荷主企業の顧客支援事業への関与</p> <p>デメリット：荷主企業のアウトソーシング先切り替えの不安 アセットを有する場合にはそれにとらわれやすい</p>

日本の 3 PL の実態は多くはアセットを有する物流企業（多くはセコンド・パーティー）や荷主企業の物流子会社によって担われてきている。先に示した定義とは違った現実が発生していることも注目すべきである。3 PL が提供するビジネスモデルやソリューションには、それぞれの地域の市場環境を反映した違いが見られる。この点で欧米の 3 PL のモデルを直接導入するのではなく、改めて、日本の現状に即した 3 PL の発展のための条件を検討することが

重要である。

日本での 3 PL を考える場合、大手メーカーの物流子会社の取るべき戦略が問題となる。大手メーカーの多くが系列の物流子会社を抱え、その全体の売上高は国内物流市場で 2 割から 3 割にも及ぶといわれる。近年ではこの物流子会社の多くが 3 PL 事業を目指したビジネスモデルを打ち出している。¹⁷⁾

近年では、物流子会社が親会社に対して独立採算で親会社の売上や利益それにサービス向上に貢献することが求められるようになっており、外販比率を高める動きもある。しかしこれまで親会社向けにデザインされた物流設備や輸送手段それに情報システムや物流のノウハウに対して、脱子会社・脱下請けとしてそれとは異なったハード面とソフト面のさまざまな対応が求められる。物流子会社は荷主である立場の強い親会社との関係では、アウトソーシングといっても本来は自家物流としてのファースト・パーティの位置に置かれている。この場合、物流子会社は物流会社として独立するための戦略シナリオが描けるかどうかという問題がある。それが今後、サード・パーティとして親会社から独立し、競合する外部荷主のニーズに応えるためには、親会社の物流子会社に対する経営姿勢の転換が求められるし、子会社は親会社に対する独立の姿勢と物流専門事業のための明確な戦略展開、そのための経営資源の強化が問われている。

最近の 3 PL のアンケート調査からも、わが国での 3 PL 市場は、すでに触れた既存の物流アセット業者を中心に企業数の増加とそれを利用するマーケットの拡大が図られてきている。3 PL の市場規模は順調に拡大しており、アンケート調査からも前年比 10 パーセント増加で動いていることが確認できる(第 5 表)。¹⁸⁾ とくに、国内市場から海外市場の拡大にシフトしている企業の動向を受けて、3 PL 事業の海外展開も目立つようになってきた(第 6 表)。進出している割合で多いのは中国であり、進出を検討している地域では欧州や北米を押さえてアセアン(ASEAN)が 15.9 パーセントとなっており、具体的な進出計画がある割合も最も高い比率を示している。中国の評価が必ずしも高くないが、アジアへのシフトは今後とも大きな流れを形成するといえる。しか

し、3 PL の収益性では横ばいが 39.5 パーセントと最も多く、どちらかといえば向上している 34.2 パーセント、それに向上している 13.2 パーセントの順であり、横ばいとどちらかといえば低下しているの合計で 52.7 パーセントであり、3 PL 事業の今後の展開が決して楽観できないことを示唆している。これまでややもすると、3 PL という名称が一人歩きし、従来と変らない配送や保管や提案営業を組み合わせた程度の物流業の仕事を 3 PL と名乗るケースが横行していることも事実である。グローバル化するロジスティクス環境において、3 PL 業者の役割について、荷主側においても明確な評価や選別する能力が問われている。また 3 PL 事業者にとっては、今後の展開としては、こうした収益性の向上を図るためにも、従来型の物流下請けモデルではなく、コスト削減への対応はもちろんであるが、コスト削減に傾斜しがちな荷主企業の認識を改善させるために、高付加価値をベースとした物流サービス革新を提案でき

第 5 表 3 PL 市場規模のトレンド (05 年度 = 100)

05 年度：100	(6.5% 増)
06 年度：106.6	(10.0% 増)
07 年度：117.3	(10.3% 増)
08 年度：129.4	(見込み)

(出所) 特集 日本の 3 PL 市場 2008 『LOGI-BIZ』,
2008・9 p. 26.

第 6 表 日本の 3 PL 市場動向

	1-3%未満	3-5%未満	5-8%未満	8%以上	赤字
3 PL 事業の収益性 (回答数: 34)	17.6%(6)	38.2%(13)	32.4%(11)	11.8%(4)	0
3 PL 事業の収益性の傾向について (回答数: 38)	向上している 13.2%(5)	どちらかといえば向上 34.2%(13)	横ばい 39.5%(15)	どちらかといえば低下 13.2%(5)	低下している 0
海外の 3 PL 事業について	進出している	進出を検討している	進出は考えていない	進出は考えていない	具体的な進出計画がある
/中国(回答数:44)	70.5%(31)	9.1%(4)	20.5%(9)	0/0	0
/アセアン(回答数:44)	54.5%(24)	15.9%(7)	25.0%(11)	0/0	4.5%(2)
/欧州(回答数:44)	40.9%(18)	13.6%(6)	43.2%(19)	0/0	2.3%(1)
/北米(回答数:44)	40.9%(18)	11.4%(5)	45.5%(20)	0/0	2.3%(1)

(出所) 月刊 Logi-Biz 2008 年 9 月号 p. 28 から引用

る本来の 3 PL モデルを追求することが課題となろう。

ま と め

これまで、物流改革という大きな課題解決を考える前提として、物流概念をめぐって近年、新たな動きとして注目されている SCM の特徴、促進要因や障害要因、それに SCM と 3 PL の関係について考察を加えてきた。そこでは、ロジスティクスと SCM の位置づけについて、物流担当者によって大きく 4 つの見解に整理できることが確認できた。さらに、原材料から完成品にいたるサプライチェーンにおいて、メーカーでいえば調達先、部品メーカー、完成品メーカー、卸売店や小売店、さらには消費者までの関係企業の連携がモノの流れをスムーズに進める上で、外部の取引先や顧客それに IT 以上に、SCM 推進のためには企業の組織体制や人の問題が重要なファクターになっていることも認識しておく必要がある。しかしこの点の関係がどのように働いているのかについて、日本のケースなども含めてさらに検討を加える必要があるといえる。SCM がどのような方向で構築されるか、3 PL の登場の背景と利用の実態をみてきたが、3 PL の発想の前提は、顧客満足と競争力の強化のために、自社で行う資源やノウハウが弱体な領域を競争優位性のある専門企業をパートナーとして弱みを強みに転換する戦略という性格を持っている。このような視点から、3 PL を発展させるための市場の整備や業界改革が求められていると考える。

最近では、物流に求められる課題も多様化しているが、大きく分けて物流業界に対する規制緩和と競争促進の流れと、環境や安全に対する規制強化とエコロジー促進がテーマとなりつつある。冒頭でも触れたように、物流のネットワーク、SCM の展開の範囲はますますグローバル化しており、一国内だけではこれも全体最適とはならない時代となっている。物流改革という改めて大きなテーマの下で、SCM と 3 PL を適切に関係づけて、国境を越えたソリューションを提案することが求められている。

注

- 1) 湯浅和夫「経営におけるロジスティクスの役割」『新物流実務事典』産業調査会, SUNCHOH 2005 年 6 月, p. 10.
- 2) 田口冬樹「新しい価格戦略」『生活協同組合研究 特集：競争と価格戦略』（財）生協総合研究所, 2006, 2, No. 361, pp. 12-19. 楠木建「次元の見えない差別化」『一橋ビジネスレビュー：脱コモディティ戦略』東洋経済新報社, 2006 年 SPR., 53 巻 4 号, pp. 6-24.
- 3) Michael Levy and Barton A. Weitz, *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin, 2007, p. 606, p. 615, and p. 269.
- 4) 湯浅和夫「ロジスティクスからサプライチェーン・マネジメントへの展開」『新物流実務事典』産業調査会, 前掲書, p. 14.
- 5) 森隆行著『現代物流の基礎』同文館出版, 2007 年 11 月, p. 17.
- 6) Arni Halldorsson, Paul D. Larson and Richard F. Poist, "Supply Chain Management: A Comparison of Scandinavian and American Perspectives", *Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 38, Number 2, 2008, pp. 126-142.
- 7) ブルウィップとは牛を誘導するための鞭を意味し、鞭がしななって先に行くほどしなりが大きくなることから、ここではわずかな実需が川上に進むほど見込みによって流通や生産段階で大きな仮需を生み出すこと。
- 8) 湯浅和夫「ロジスティクスからサプライチェーン・マネジメントへの展開」『新物流実務事典』産業調査会, 前掲書, p. 16.
- 9) Arni Halldorsson, Paul D. Larson and Richard F. Poist, *op. cit.*, pp. 134-139.
- 10) Arni Halldorsson, Paul D. Larson and Richard F. Poist, *ibid.*, p. 139.
- 11) Matthew B. Myers and Mee-Shew Cheung, "Sharing Global Supply Chain Knowledge", *Sloan Management Review*, MIT, Summer 2008, pp. 69-70.
- 12) Reuben E. Slone, John T. Mentzer and J. Paul Dittmann, "Are You the Weakest Link in Your Company's Supply Chain?" 『Diamond Harvard Business Review』CEO のためのサプライチェーン講座, October 2008, pp. 141-143.
- 13) 国土交通省『総合物流施策大綱』1997 年 9 月.
- 14) 『LOGI-BIZ』特集, 日本型 3 PL のモデル, 2006. 3
- 15) 嶋正和稿「3 PL」『新物流実務事典』産業調査会, pp. 56-58.
- 16) 森隆行著, 前掲書, pp. 31-32.
- 17) 『LOGI-BIZ』特集, 日本の 3 PL 市場, 2008. 9, pp. 26-44.
- 18) 『LOGI-BIZ』前掲雑誌, pp. 26-28.

本研究は、2006 年度専修大学経営研究所グループ研究助成による研究成果の一部である。