

3PL ビジネス誕生の背景, 目的及び価値創出

趙 宏 剛
岡 田 広 司

1 はじめに

1.1 3PL ビジネスの起源

グローバル化の進展, 大競争時代の突入, 規制緩和, 情報通信技術の進展など, 企業を取り巻く競争的環境が大きくパラダイムシフトしてきた。これら企業を取り巻く競争的環境変化によって, 個々の企業の競争戦略では限界があり, サプライチェーンへと範囲を拡大して, サービスとコスト削減を大幅に向上させる競争戦略が必要になった。さらに, このサプライチェーンマネジメントに関しては, 1980年代後半から90年代にかけて企業やサプライチェーンのロジスティクス¹⁾機能を高めるため, 戦略的アウトソーシングの一環として3PL²⁾(Third Party Logistics)が台頭してきた。

それは, 1980年代に行われた規制緩和や情報通信技術の進展などによって新しいロジスティクスサービスが目覚しく成長し, 顧客が求めるいかなるサービスをも提供するロジスティクス事業者が出現してきたことである。

一方, 荷主は, このような新しい付加価値サービスの拡大傾向に対して, グローバリゼーション化, 競争の激化, 株主重視の経営志向などに対応するため, 周辺業務であるロジスティクス業務をより好ましいロジスティクス事業者にアウトソーシングを推進した。これが, 3PL ビジネスの誕生である。

3PL ビジネスという言葉は, アメリカでロジスティクス業務の外注化という意味で1980年代の中頃から後半にかけて使われ始めた。つまり, 1988年にCSCMP(Council of Supply

1) (兵站の意) 企業が, 必要な原料の調達から生産・在庫・販売まで, 物流を効率的に行う管理システム。

2) 3PLはThird Party Logisticsの略である。アメリカで生まれた概念で, 荷主の物流業務を包括的に請負, 経営戦略上, 最適になるように物流システムを構築し, 業務を受託する物流総合アウトソーシングサービスである。荷主の立場からすれば, 3PLビジネスの導入は物流部門に費やしていた経費, 人員, 設備などの経営資源を得意分野へ集中に投資する, コアコンピタンス戦略に注力できることになる。

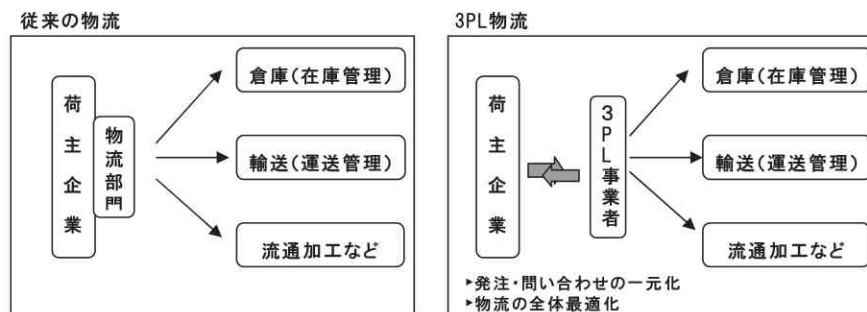
Chain Management Professionals, サプライチェーンマネジメント専門家会議)が顧客サービス調査を行い、その中で初めてサードパーティプロバイダー (Third Party Providers) という言葉を引用し、1989年にその調査報告書が出るに及び、顧客サービス機能の新しい見方として注目を浴びるようになった。

1.2 従来の物流システムとの違い

従来型の物流システムは荷主の要求するサービスを切り売りし荷主の指示により行う下請業務であるといえる。これに対し3PLビジネス事業者は荷主の物流業務全体を運営するだけでなく、荷主の側に立って管理することまで包括的に請け負うサービスであるといえる。これを引き受ける3PLビジネス事業者は荷主のパートナーとして調達・生産・販売に関する情報と改善目標を共有し、これに基づいて荷主のサプライチェーンマネジメントのレベルアップを目的に荷主の側に立って最適なロジスティクス・オペレーションとシステムを提案・構築し、荷主に対し責任を持って運営することになる (図表1)。

1.3 研究目的

3PLとは、荷主と物流業者以外の第3者が、荷主から総合的な物流業務を一括して請負うアウトソーシングサービスを指すという機能を持った物流会社である。3PLビジネス事業者は、それぞれの荷主にとって、最適となる物流システムを構築し、ロジスティクスコスト削減への提案など、物流業務全体の最適化や効率化に関して、プランニングやシステム構築などを一括して請負、外部の物流業者などを使って業務を遂行する。物流業者に業務を委託するのとは違い、3PLビジネス事業者は「荷主の物流部門」として振舞うため、複数の物流業者から最も荷主の利益にかなう業者を選択したり、荷主側の要望を物流業者と交渉したりといったことが可



図表1 従来の物流システムとの違い

出所 者作成

能となる。

荷主である日本の製造業者や流通業者の中国進出が加速している今日、日本の物流業界は厳しい環境にさらされている。過去10年以上の景気低迷で、売上高対物流コスト比率が漸減傾向にあるなど、市場規模は縮小傾向にあると見られる。こうした中で、堅調に伸びてきたのが、新物流システムといわれる3PLビジネスである。当該新システムは、日本の物流業界にとっては「フロンティア」であり、ホットな話題のひとつとなっている。

日本における3PLビジネスは10年ほど前から広まり、今後とも着実に増加するものと思われる。3PLビジネスが日本の物流業界を活性化し、3PLビジネスの市場規模が成長・拡大する方向性を探索するため、研究のベースとしての3PLビジネス誕生の背景、目的及び3PLビジネスによる価値創出を究明するのが本稿の目的である。

2 3PLビジネス誕生の背景

2.1 3PLビジネス誕生の要因

前に述べたように、1980年代から90年代にかけてサプライチェーンマネジメントが進展し、その後90年代に入って、企業やサプライチェーンのロジスティクス機能を高めるため戦略的アウトソーシングの一環として3PLビジネスが急成長した。ここでは、3PLビジネス誕生の背景について考察する。

アメリカで3PLビジネスが誕生した要因については、次のような点があげられよう。まず、1980年代の規制緩和が、各種輸送機関のサービスの複合を促進したこと、急速な情報通信技術の進展が、ロジスティクス業務の統合を可能にしたこと、また、よりスリムな組織を目指して、利益を直接生まないロジスティクス業務を社外の専門業者に任せるようになったこと、さらには、激化するサービスとコスト競争の中で、勝ち抜くために社外の専門業者を活用するようになったことなどである（図表2）。

図表2 3PLビジネス誕生の要因

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 1980年代の政治的、法的な環境が、統合サービス慣行の発展を促進したこと2. 情報技術の爆発的進展がコンピュータを低価格化するとともに、コンピュータがロジスティクス業務との提携を推進したこと3. 現在の組織の簡素化重視志向が、組織の得意でない分野の問題解決を実行するため、社外の専門家を頼りにしたこと4. ますますエスカレートする競争的環境が最小コスト競争者になるべく、組織にできることはすべて取り組むように設定したこと |
|--|

（出所）D. J. Bowersox, "the Strategic Benefits of Logistics Alliance," Harvard Business Review, July-August, 1990, p. 19.

2.2 3PL ビジネス誕生の背景になっている外部環境変化

3PL ビジネス誕生の背景には荷主やロジスティクス事業者にとって、次のような外部環境の大きな変化があったと考える（図表3）。

- ① グローバリゼーションの進展
- ② サービスとコスト削減競争の激化
- ③ 株主重視の経営志向
- ④ 規制緩和
- ⑤ 情報テクノロジーの進展

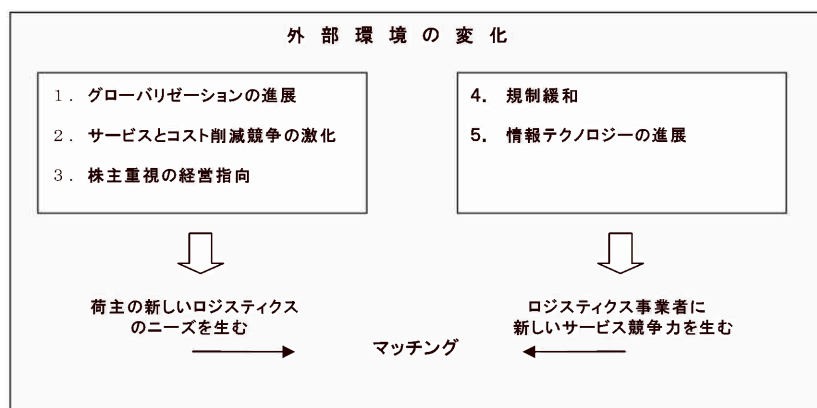
それぞれの外部環境変化の概要は以下のとおりである。

① グローバリゼーションの進展

今やグローバルを抜きにした経営は考えられない。企業は、国内市場が成熟期に入って、大きな成長が期待できないことからグローバル市場へ打って出ることが必要不可欠になった。グローバル化によって、調達、生産、ロジスティクスがトータル物流コストを増加させている。そのため各業務を効率的に行う必要が出てきた。つまり、企業のグローバル化によって、グローバル市場へ、資材の調達や製品の供給が不可欠となり、国境を越えて、生産・販売業務を効率的に行う能力が必要になるとともに、グローバル市場へ柔軟なロジスティクスネットワークをスピーディに構築する必要が出てきた。

② サービスとコスト削減競争の激化

世界的な経済のスローダウンとグローバル化による大競争時代を迎えてサービス向上とトータルコスト削減と収益確保を目指した効率的経営志向が求められている。これらによって経営の高度化、専門化に対応した外部資源を有効に活用する必要が出てきた。競争が多品種化、商



図表3 3PL ビジネス誕生の背景

（出所）筆者作成

品のライフサイクルの短縮、顧客へのクイックレスポンス、加えてロジスティクスコストの増加を余儀なくさせている。そのため、ロジスティクスのプロによる効率化によってサービスの向上とコストダウンを目指す必要が出てきた。

③ 株主重視の経営志向

アメリカでは、1980年代は不況の時代であった。1990年代に入り、多くの企業は資源制約に直面し、企業は、人、物、金などの経営資源を本業に集中配分した。これは、各種機関投資家の出現により資本を有効活用しようとする経営方針で、特にROE³⁾（株主資本利益率）を重視する。つまり、人、物、金を利益に直結する生産や販売などコア分野への経営資源を集中投入し、利益を生まないロジスティクス関連業務は、外注化してロジスティクス業務を効率化する必要が出てきた。

④ 規制緩和

アメリカでは、1980年代のレーガン政権時代の規制緩和によってロジスティクス事業者の顧客サービスの多様化、高度化、専門化が急速に進んだ。これによって、顧客サービスを実現する自由度が高まったことが、3PLビジネスが要請される最大の要件であったといえよう。

このあたりの事情を見ると、アメリカでは、規制緩和によって、トラック運送業の新規参入の激増と競争激化によって倒産が増加した。また、運賃低下から運賃収入だけでは利益の確保が困難になり、大手トラック運送業者は運賃以外、例えば、複合一貫輸送や荷主のサプライチェーン全体のマネジメントなどで利益を生み出す方策として3PLビジネスにたどり着いた。一方、一匹狼のドライバーは、低運賃を武器に大手トラック運送業者の備車として組み込まれていた。以上からみて、3PLビジネスは規制緩和後の運賃低下に対するトラック運送業の生き残り策ともいわれている（図表4）。

⑤ 情報テクノロジーの進展

情報技術の急速な革新によって、業務の効率化や意思決定支援のための情報システムの構築が可能になるとともに、部門間だけでなく企業間の統合を可能にした。要するに、組織を横断的に管理することが可能になり、さらなるコストダウンを可能にする情報インフラの整備が進んだ。

2.3 荷主のロジスティクスサービスとロジスティクス事業者のロジスティクスサービスのマッチング

以上、外部環境の変化についてみてきたが、グローバル化の進展、サービスとコスト削減競争の激化、株主重視の経営などは、荷主の新しいロジスティクスニーズを生み出した。一方、

3) (Return on Equity) 企業の収益性を示す株主資本に対する税引きの後利益の割合。

図表4 アメリカのトラック運送業の規制緩和直後の状況

<p>1. 1980年自動車運送事業法の大改正（自動車運送事業に関して大規模規制緩和）</p> <p>① 参入の自由化 「公共の便益及び必要性」の立証責任が申請者から既存事業者へのため、「適格性、意思、能力を有する者」であれば参入可能で事実上自由化</p> <p>② 運賃設定の自由化 統一運賃が反トラスト法の適用除外の廃止、またレートビューロー（運賃決定機関）の活動も制限され、運賃は事実上、自由に設定できるようになった</p> <p>③ 州間の路線運行の自由化</p> <p>④ 最低賃金など労働条件の規制の廃止</p> <p>2. 規制緩和の効果</p> <p>① 参入の急増 新規参入の急増（アメリカでは1台あれば事業ができる） 改正前 約1万7社→92年 約5万社まで増加 新規参入者の大部分は州内運送事業者で個人事業、増加しているのは中小規模の事業者</p> <p>② 運賃安定化 新規参入の急増、鉄道の復活により、競争の激化 運賃の値下げ 81年まで 上昇 82年以降 横ばい 92年 低下</p> <p>③ 倒産の急増 1980年以前 200件程度 85～86年 1500件 91～93年 2200件に達している (倒産の要因) ・アメリカ国内経済不況 ・規制緩和によって競争激化 ・従来免許が営業権として担保できたが、参入の自由化でその価値を失い資金繰りに困る ・倒産会社の多くはドライバーの組合であるチームスターに加入しており、非組合の低賃金ドライバーを雇う新規参入会社に比べて労務費が高い</p> <p>④ 市場の集中化 小規模事業者の多数参入により少数の大手事業者、多数の小規模事業者の二極化が進む 大企業の寡占化が進んでいる</p> <p style="text-align: center;">——アメリカでは規制緩和はおおかた成功と見られている——</p>

（出所）日本政策銀行（旧日本開発銀行）編「調査—我が国物流効率化のための方策」1994年6月、第189号

規制緩和、情報テクノロジーの進展は、ロジスティクス事業者に新しい競争力つまりサービス競争力を与える結果となったといえる。

このように荷主企業のロジスティクスニーズとロジスティクス事業者の成長によるロジスティクスサービスとがうまくマッチして3PLビジネスが形成されたものである。したがって、3PLビジネスは一過性のものではなく、永く続くと見るべきである。

今後、当該市場は着実に増加すると思われる。

アメリカの3PLビジネスの市場の成長率は、数年前よりやや落ちており、最近、3PL ビジネ

スは成熟期に向かっている兆しがある。一方、日本において 3PL ビジネスは、グローバル化の進展、サービスとコスト競争の激化、IT の進展、株主重視の経営など企業を取り巻く環境が大きく変化していく中で、今後着実に伸びていくものと推測される。

3. 3PL ビジネスの目的

3.1 荷主の目的

先に、3PL ビジネスは、ロジスティクス業務を戦略的にアウトソーシングすることと述べたが、ここでは、荷主やロジスティクス事業者が 3PL ビジネスに取り組む目的について述べる。まず、荷主の目的から見ていく。

欧米では、荷主がロジスティクス業務を何故アウトソーシングするかについてアメリカの代表的なロジスティクスコンサルタントの C. F. リンチは、次の理由があげている（図表 5）。

① 資産利益率の向上

ロジスティクス施設などへの投資を可能な限り削減することによって利益を大幅に上げる。削減した資本を競争力を生み出す源や基本的事業に投資する。

② 労働生産性の向上

コアなビジネスに重点を置くことによって人の活用がより効率的、効果的になり、従業員の生産性が飛躍的に改善できる。

③ 柔軟性の向上

現在の市場と製品の質が変化すれば、ロジスティクスも変化する。新しい顧客サービス要件、注文方法や競争的環境は、すべて企業のロジスティクス慣行に影響を与える。3PL ビジネス事業者を使えば設備の陳腐化や配置のリスクを避けることができる。

④ 難しい労働関係業務を避けること

労働問題は、かなりデリケートな問題である。例えば、倉庫の労働環境や組合の問題など、難しい労働関係業務をアウトソースすることによって、これを避けることができる。

⑤ コストの削減

業務上のコストを如何に削減するかである。

図表 5 何故ロジスティクス業務をアウトソーシングするか(荷主の立場)

1. 資産利益率の向上	6. マネジメントを容易にすること
2. 労働生産性の工場	7. 顧客サービスの専門化
3. 柔軟性の向上	8. 外部の情報技術の活用
4. 難しい労働関係業務を避けること	9. 専門のロジスティクスサービスプロバイダーの活用
5. コストの削減	

(出所) C. F. Lynch, Logistics Outsourcing, CLM, 2000, pp. 36-37

⑥ マネジメントを容易にすること

どんな部門でも管理するのは困難が伴う。自社の個々の部門を管理するより、一つあるいは限られた数のプロバイダーを管理するのがはるかに容易である。

⑦ 顧客サービスの専門化

顧客サービスは、ますます高度化する。それに対応できなければ競争に負けてしまう。それには専門的なサービスを行うことができるロジスティクスサービスプロバイダーを使うことが重要である。

⑧ 外部の情報技術の活用

ますます情報システムの重要性が増してきている。資源制約の面から情報システムに十分な能力を持ったプロバイダーを使って競争優位性を確保する。

⑨ 専門のロジスティクスサービスプロバイダーの活用

高度なロジスティクスの専門知識を持った人間を抱えているロジスティクスサービスプロバイダーが増えてきている。これらの専門会社を活用して効率化を図る。

L & SCM 研究所代表の菊池康也（2003）は、より身近な視点から荷主の 3PL ビジネスの目的として、次のような事項をあげている（図表 6）。

① 顧客サービス向上

高度な専門知識を持ったロジスティクス事業者に外注することによって、エンドユーザーまでの配送リードタイムの短縮による配送サービス向上、ロジスティクスセンター内での最終組み立てやカスタマイズすることなど顧客サービスを向上させる。

② ロジスティクスコストの削減

現状のロジスティクスコスト削減アプローチでは限界があり、ロジスティクス専門の事業者に任せることによって、業務の効率化、投下資本の低減、スケールメリットの追及によって、ロジスティクスコストを削減する。また、ロジスティクス費を固定費から変動費にし、そのコストを明確化することによって、ロジスティクスコストを削減する。

③ 「物の動き」の時間生産性の向上

図表 6 3PLビジネスの目的

荷主の立場	3PL事業者の立場
1. 顧客サービスの向上	1. 新規事業の拡大
2. ロジスティクスコストの削減	2. 経営の多角化
3. 「物の動き」の時間生産性の向上	3. ロジスティクスのノウハウの獲得
4. 外部の専門家の活用	4. 専門性の強化
5. 自社の専門性の強化	5. 業務の高度化
6. 組織のスリム化	
7. リスクの分散	

（出所）筆者作成

企業やサプライチェーン間の「物の動き」をスピード化することによって、競合他社とサービスやコストを差別化する。

④ 外部の専門性の活用

利益を直接生まないロジスティクス業務やその周辺業務を外部の専門の事業者を外注化することによって、ロジスティクス部門の人材を他部門で活用できる。

⑤ 自社の専門性の強化

利益に直結する生産・販売・技術部門などを強化する。これによって、生産、販売、技術に力を注ぐことによって専門性を強化する。これは、本業への回帰といえよう。

⑥ 組織のスリム化

利益を生まないロジスティクス業務や周辺業務を戦略的に外注化することによって、組織をスリム化する。

⑦ リスクの分散

利益を生まないロジスティクス関連業務に投資することを避け、それらの業務を外注化することによって、リスクを分散させる。ロジスティクスネットワークへの投資、情報投資や在庫投資の負担を軽減して、自社資本の有効活用を図る。

これらから、3PL ビジネスの目的は、同一産業内の企業間でサプライチェーン活動に関わるコストやサービスに格差があり、この格差を埋め、そして競争優位性を確保するため、高度な専門知識を持ったロジスティクス事業者がロジスティクス業務などを戦略的に外注化して、顧客サービスの向上、ロジスティクスコスト削減、「物の動き」のスピード化することが目的と考える。

これについて、W.C. コパチーノは、3PL ビジネスは、セグメント単位のロジスティクスではなく、サプライチェーン全体の最適化が目的であると述べているが、3PL ビジネスの目的は、荷主のサプライチェーンのロジスティクス機能を高め、市場での競争力を高めることにその本質があると考えられる。

以上、3PL ビジネスの目的について、荷主の立場から見えてきたが、3PL ビジネスの目的は、荷主の立場だけでなく、ロジスティクス事業者の立場からも考える必要がある。

3.2 ロジスティクス事業者の目的

ロジスティクス事業者の3PL ビジネスの目的をあげると、次のようになる。

① 新規事業の拡大

これからロジスティクス事業者は、運ぶ、保管するという物流業務だけでは生き残りは難しい。ロジスティクス関連業務を一括して受託することで新規の業務を拡大する。これにより、新規荷主を獲得する。

② 経営の多角化

ロジスティクス関連業務を一括して受託することで業務の多様化が可能になる。これにより、経営を多角化する。

③ ロジスティクスノウハウの獲得

ロジスティクス関連業務を一括して受託し、業務を行うことでロジスティクスノウハウを獲得する。ロジスティクス業務の専門性の強化、高度化を図ることによって、ロジスティクスノウハウを獲得する。

④ 専門性の強化

ロジスティクス関連業務を一括して受託することによって、ロジスティクスの専門性を強化する。

ロジスティクスやサプライチェーンロジスティクススキル、情報システム設計、ビジネスプロセスエンジニアリングなどによりロジスティクス業務の専門性を高める。

⑤ 業務の高度化

ロジスティクス関連業務を一括し、受託することで、業務の高度化を図る。

ロジスティクス関連業務を一貫して管理できるので、物流共同化や業務の最適化が可能になる。

以上、ロジスティクス事業者にとって3PLビジネスの目的は、3PLビジネスに積極的に取り込んで如何に業務を拡大するかにあると考える。

今まで、3PLビジネスの目的についてみてきたが、これらを要約するならば、3PLビジネスの目的は、荷主にとっては、競争優位性を確保すること、ロジスティクス事業者にとっては、業務の拡大やサービスの高度化にその本質があると考ええる。

4 3PLビジネスによる価値創出

4.1 荷主のメリットおよびデメリット

3PLビジネス事業者は、3PLビジネスで顧客シナジー効果、業務・情報システムのレベルアップ効果、人の能力の向上効果、最適なビジネスネットワークやビジネスリレーションシップ効果など価値創出によって成長性と収益性の維持向上が図れるだけでなく、荷主に多くのメリットを提供している。

ただし、3PLビジネスは、荷主と3PLビジネス事業者にとって、メリットもあれば、デメリットもある。ここでは、荷主と3PLビジネス事業者にとって3PLビジネスには、どのようなメリット、デメリットがあるかを考える。

まず、初めに、荷主の3PLビジネスのメリットについて検討しよう。

3PL ビジネスの荷主のメリットとして、次の点が指摘されている（図表7）。

① 専門化することによってコストが削減できる

各々の企業が専門化することによって、最も効率的に経済的に業務が可能になる。企業が本業に集中できることによって収益性の向上を図ることができる。

② シナジー効果が得られる

どの企業も社内に十分な資源を持ち合わせていない。お互いに提携することによって、競争的地位を改善しながらコストや時間を削減できる。また、比較的安いコストで強味を作ることでもできる。そのため、新しい技術や市場への接近が可能になる。さらに、適応性や柔軟性を増すことができる。

③ 計画支援のための情報が多く得られる

戦略的提携は、ジョイントして計画することになるので、当然のこととして多くの情報を共有する必要が出てくる。

④ 顧客サービスを向上させることができる

顧客満足増進を焦点にすることによって、新しいサービスアプローチを推進させることになる。

⑤ リスクを減らすことができることやリスクを共有できる

戦略的提携は、リスクや不確実性を減少させようという要望から動機付けられる。そのため、提携は新しい市場への参入や新製品開発に関連するコストを回避あるいは相殺を可能にする。

⑥ 創造性を共有できる

創造性を共有することによって、戦略的提携を発展させることができる。異なった考え方、経験、ユニークなアイデアは成功の確率を高める。

⑦ 競争優位性を確保できる

戦略的提携によって重要な能力を活用すること、イノベーションを増すこと、市場や技術変化への迅速な反応など柔軟性を改善することなど競争的地位の飛躍的な向上をもたらす。

今まで、3PL ビジネスの荷主のメリットを検討した。荷主のメリットとして上記の他に、ロジスティクスコストがはっきりつかめること、ロジスティクスの人材を他部門で活用できるこ

図表7 3PLビジネスのメリット（荷主の立場）

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 専門化することによってコストが削減できる2. シナジー効果が得られる3. 計画支援のための情報が多く得られる4. 顧客サービスを向上させることができる5. リスクを減らすことができることと、リスクを共有できる6. 創造性を共有できる7. 競争優位性を確保できる |
|---|

（出所）D. J. Bowersox, et. al, Logistics Excellence : It's not Business as Usual, Digital Press, 1992, p. 112.

と、生産や販売に力を投入できることである。要は、サプライチェーンのロジスティクス機能を高めることで同業他社と差別化できることである。

これまでメリットについてみてきたが、3PL ビジネスは、荷主にとってメリットばかりではなく、デメリットもあることに留意すべきである。

3PL ビジネスの荷主のデメリットとして、

- ① 委託業務がブラックボックス化しやすい
- ② 予想以上にコストがかさむ可能性がある
- ③ トラブルが起こった時、十分な対策が取れない恐れがある
- ④ 秘密が漏れる恐れがある
- ⑤ 十分なサービスを行われない恐れがある
- ⑥ 専門性が失われる恐れがある
- ⑦ 従業員の志気低下の恐れがある
- ⑧ 雇用問題が起こる恐れがある

などがある。

ある 3PL ビジネス実務経験の長い実務家⁴⁾ が、ロジスティクス業務をアウトソーシングする場合、⑦と⑧の労働問題がネックになったこと、さらには品質事故が起こった場合の対策や、日頃委託業務がブラックボックス化しやすいので、特に留意が必要であると語った。

4.2 3PL ビジネス事業者のメリットおよびデメリット

次に、3PL ビジネス事業者の 3PL ビジネスのメリット、デメリットについて検討しよう。

3PL ビジネスは、3PL ビジネス事業者にとってもメリットが大きい。

それは、3PL ビジネスによって経営の多角化が図れること、新規荷主の獲得が図れること、ロジスティクス業務を一貫して管理できるので、業務の効率化が図れること、業務の専門化が図れること、ロジスティクスのノウハウを身に付けること、荷主との信頼関係を築けること、さらに情報システムの構築によって荷主の逸脱を防ぐことが可能になることなどによって成長性を維持向上できるとともに収益性の向上を図ることができる（図表 8）。

一方、3PL ビジネス事業者にとってデメリットとして、受託まで大幅費用がかかること、従業員の引き受けを強要される恐れがあること、投資回収ができないという恐れがあることなどである（図表 8）。

3PL ビジネスのメリットとデメリットを見てきたが、いずれにしても 3PL ビジネスには、メリットばかりではなく、デメリットもあることに留意する必要がある。

4) プラザーロジテック(株)社長伊藤米幸氏のことであり、当該研究に関するインタビューを実施した（2006年4月15日）。

図表8 3PLビジネスのメリットとデメリット

区分	荷主の立場	3PLビジネス事業者の立場
メリット	<ol style="list-style-type: none"> 1. ロジスティクスコストの削減が可能になる 2. 配送のリードタイムの短縮など顧客サービスの向上が可能になる 3. ロジスティクスコストがはっきりつかめる 4. ロジスティクスの人材を他部門で活用できる 5. 生産や販売に力を注ぐことができる 6. サプライチェーンのロジスティクス機能が高めることで同業他社との差別化ができる 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 経営の多角化を図れる 2. ロジスティクスやロジスティクス周辺業務を一貫して管理できるので、業務の効率化を図れる 3. ロジスティクス業務の専門家が図れる 4. 荷主との信頼関係を築ける 5. 新規荷主の獲得が図れる 6. ロジスティクス業務のノウハウを身に付けることができる 7. 情報システムの構築によって荷主の逸脱を防ぐことが可能になる
デメリット	<ol style="list-style-type: none"> 1. 委託業務がブラックボックス化しやすい 2. 予想以上にコストがかさむ可能性がある 3. トラブルが起こった時、十分な対策が採られない恐れがある 4. 秘密が漏れる恐れがある 5. 十分なサービスを行われない恐れがある 6. 専門性が失われる恐れがある 7. 従業員の志気低下の恐れがある 8. 雇用問題が起こる恐れがある 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一括受託のコンベから落札までのコストが大幅にかかる 2. 一括受託の落札ができないとコストがムダになるリスクが伴う 3. 一括受託契約を切られる恐れがある 4. たゆまぬコスト改善やサービス品質が求められる 5. 荷主の人員の引き受けを強制される恐れがある 6. 一括受託しても投資が回収できない恐れがある

(出所) 筆者作成

したがって、3PLビジネスを実行するに当たっては、荷主、ロジスティクス事業者がメリットを伸ばし、デメリットを如何に少なくするかが焦点になる。

5 む す び

3PL導入の背景を見ると、米国が最も早く、1960年代後半から運賃以外利益を生み出す新しいビジネスとして3PLビジネス事業者が誕生し、さらに1980年代からの規制緩和を背景に3PLビジネス事業者が一層に活躍している。米国における3PLビジネス市場は、1997年には340億ドル、さらに2000年には500ドルまで上がっていた。日本で3PLビジネスという用語が使われ始めたのは1990年代に入ってからであるが、その登場の背景には、コスト削減競争の激化、顧客ニーズの多様化、グローバル化の進展、物流における規制緩和、情報技術の進化などという外部環境の変化がある。荷主である日本の製造業者や流通業者の中国進出が加速しているので、日本の物流業界は厳しい環境にさらされている。過去10年以上の景気低迷で、売上高物流コスト比率が漸減傾向にあるなど、市場規模は縮小傾向にあると見られる。こうした中で、堅調に伸びてきたのが、新物流システムである3PLビジネスである。しかし、

日本における 3PL ビジネスの市場規模は定かではない，米国での物流業界全体の受注額のうち 60 から 70% が 3PL によるという説もあるが，日本の場合は 10% 程度とも言われている。どのような企業や業務が 3PL ビジネスの範疇に入るのか，線引きが明確ではない。さらに，3PL ビジネスの専業会社は極めて少ないこともあり，定性的に日本の 3PL ビジネスを眺めた場合でも，米国の物流業界の現状と比較すると，3PL ビジネスの活動は部分的なものに止まっている。

筆者は，3PL ビジネスは，将来企業のサプライチェーンにおけるロジスティクスの主流になると確信している。3PL ビジネスについては，様々な研究がなされているが，本稿では，内外の多くの文献を参考にし，発祥地である米国における 3PL ビジネス誕生の背景，目的及び価値創出についてまとめてきた。それに踏み込みながら，成熟化している米国における 3PL ビジネスに比べ，抱えている問題点を究明したうえで，その内容や成果を活かし，日本に定着しやすく，日本の物流業界を活性化できる 3PL ビジネスのあり方を提言したい。

参考文献

- [1] JILS 編，『ロジスティクスシステム』，1996 年 5・6 月号。
- [2] D. J. Bowersox, "The Strategic Benefits Alliance," *Harvard Business Review*, July-August, 1990.
- [3] 鈴木暁，『国際物流の理論と実務』（新訂版），成山堂書店，2004 年。
- [4] 菊池康也，『戦略的ビジネスモデル 3PL』，税務経理協会，2005 年。
- [5] 日本政策銀行（旧日本開発銀行）編，『調査—我が国物流効率化のための方策』，1994 年 6 月，第 189 号。
- [6] 西村祐二，「サードパーティロジスティクスの今後の動向」，『企業経営協会ロジスティクス戦略研究会』，1998 年 9 月。
- [7] 菊池康也，『最新ロジスティクス入門』（3 訂版），税務経理協会，2003 年。
- [8] 齊藤実，『3PL ビジネスとロジスティクス戦略』，白桃書房，2005 年。
- [9] 輸送経済新聞社編，『流通設計』，1998 年 10 月号。
- [10] 忍田和良，『日本のロジスティクス』，日本経済社，2002 年。
- [11] C. F. Lynch, *Logistics Outsourcing*, CLM, 2000.
- [12] W. C. Copacino, *Supply Chain Management*, the St. Lucie Press, 1997.
- [13] 宮下国生，『日本物流眺グローバル競争』，千倉書房，2002 年。
- [14] 武城正長，『国際交通論』，税務経理協会，2003 年。
- [15] 原田保編，『ロジスティクス経営—新しいビジネスモデルの構築—』，中央経済社，2004 年。
- [16] 村田素男，「日本の物流業界における成長分野—3PL と中国物流に活路—」，『経営情報サーチ』，2004 年，pp. 18-33.
- [17] 中田信哉，『現代物流システム論』，有斐閣，2003 年。
- [18] 角井亮一，『よくわかる IT 物流』，日本実業出版社，2001 年。
- [19] 松井貞二郎・森川健，「SCM 推進基盤としての 3PL ビジネス」，『知的財産創造』，1999 年 12 月号，pp. 56-63.

(2006 年 8 月 14 日受領)