

サードパーティ・ロジスティクスの戦略的活用

—その可能性と留意点—

手塚 広 一 郎

1 はじめに

近年、経済環境が急激に変化しており、それに伴って各産業において企業の再構築（リストラクチャリング）が進められている。企業の再構築はその企業の領域を新たに定め直すことでもあり、それに伴ってこれまで企業内で行われていた業務の外部委託ないしはアウトソーシングも行われつつある。

この流れは、物流業務においても例外ではない。輸送や保管など物流に関する業務委託は従来から行われてきた。しかし、最近になってこうした業務の委託範囲を更に広げ、ロジスティクスに関する一連の業務のアウトソーシングが、物流のトータルコストを削減するための、あるいはサービスの向上のための新たな方策として注目を集めている。このようなアウトソーシングの形態は、サードパーティ・ロジスティクスと呼ばれる。

本稿は、このサードパーティ・ロジスティクス（以下、3PL）について、これまでの議論をもとに、荷主となる企業（以下、荷主企業）の観点からその利用可能性と利用における留意点などを整理することを目的とする。2節では3PLの概要を紹介する。3節で3PL活用によるメリットを検討し、4節で3PLを活用するにあたってデメリットを検討する。5節では、3節と4節の議論を踏まえた上で、3PLを活用する際の前提条件を提示するとともに、活用にあたっての留意点を述べる。

2 3 PL の概要

3 PL の戦略的活用の可能性について議論する前に、まずは、3 PL の概要を把握する必要がある。周知のようにロジスティクスとは、物流を調達、生産、販売の決定に連動させて、包括的に管理することを意図する概念とされる。例えば、Lambert D. M. Stock, J. R. and Ellram, L. M. [1998] は、ロジスティクス・マネジメントの諸要素に関して図1のような整理を行っている。

サードパーティ・ロジスティクスは、サードパーティと言う言葉が示すように、第3者によるロジスティクスの業務への関与を意味するものである。ここでいう第3者とは、もともとは、荷主企業や物流業者とは別の事業主体を意味していた。しかし、現実として物流業者が3 PL 事業者と称することもあり、常にこれが成り立つわけでない。いずれにせよ、荷主企業の図1で示されるようなロジスティクスの業務に対して、ある種の（第3者の）事業主体（企業）が関与をしていると見ることには、異存はないように思われる。

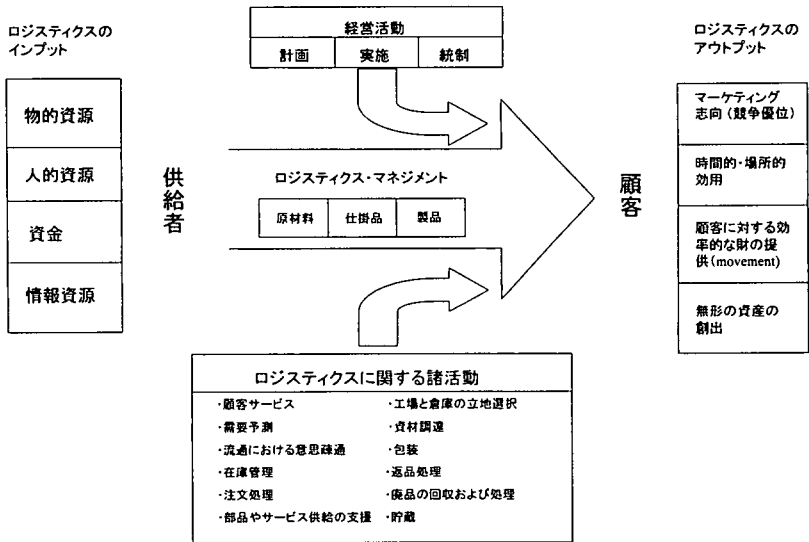
現実には、3 PL 事業者が荷主企業に対して提供するとされている主な受託業務として、以下のものがある。

- (1) 輸送業務（出荷のコンソリデーション、運送業者の選択、運賃交渉、車両の運行・管理）
- (2) 保管業務（倉庫業務）
- (3) 受発注における情報システムの運営・管理業務
- (4) コンサルティング業務

これらの業務のうち、(1)から(2)までの業務はもともと物流業者が行ってきたものである。このとき、3 PL 事業者は従来の物流業者に対する業務委託とどのように異なるかが問題となる。実際のところ、3 PL に関して一義的な定義が確立されているというわけではなく、様々な解釈や定義がある。極端な例としては、上の業務のうち道路貨物輸送の業務委託を指して3 PL と呼ぶこともあるが、このような見方はあまり代表的な見方とはいえない。

代表的な見方としては、日本政府の総合物流施策大綱 [1997] における「荷主

図1 ロジスティクス・マネジメントの諸要素



出典 Lambert, D M, Stock, J R and Ellram, L M [1998]

企業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」, 斎藤 [1999] による「ロジスティクスにかかわる荷主企業の物流機能である輸送, 保管, 在庫, 顧客サービス, 荷役, 情報サービスなどを, 荷主企業に代わって一括して提供するか, もしくは, これらの機能を個別にまたはいくつかを組み合わせる, 一定期間契約に基づいて提供する」事業というものがある。また, 「(3 PL 事業は)『提案型の総物流受託企業』とでも言ったら良いのであろうか……, 欧米で生まれた 3 PL とは単なるフォワーダー (取扱業者) ではなく, 荷主 (企業) に物流システムの提案を行い, その企業の物流を包括的に受託するものである。そして, 個々の活動については専門の運輸業者に荷主に代わり委託を行っていく。(中田・重田 [1999])」という見方もある。これらの見方をもとに検討すると, 3 PL の特徴として以下の諸点が挙げられる。

- ① 3 PL 事業者は, 荷主企業のロジスティクス (ないしは物流) に関する一連

の(複数の)業務を一括して受託しているという点

- ② 3PL事業者は、そのサービスを一定期間の契約に基づいて提供しているという点
- ③ 3PL事業者の提供するサービスの中に、荷主企業に対するロジスティクス・マネジメントに関するコンサルティング(提案)業務を含んでいる点

まず①について言えば、3PL事業者は「従来のような単体の輸送サービスや倉庫サービスを提供する事業者ではなく、これを超えて従来行われなかった物流機能の『統合』『管理』といった領域も踏み込んだサービスを提供する事業者(斎藤[1999])」であるといえる。いいかえれば、3PLは図1で示したようなロジスティクスに関する各業務を第3者の主体に対して一括して委託するという性質を有する。こうしたロジスティクスに関する一連の業務の運営・管理をひとつの(物流)業者が提供することを「総合物流業」と呼ぶこともある。

ところで、荷主企業が3PL事業者に委託するのは企業のロジスティクスに関わる業務であり、それは荷主企業の企業活動に強く影響を与えるような主要な活動を多く含んでいる。企業にとっての主要な業務の外部委託はアウトソーシングと呼ばれており(Domberger[1998])、荷主企業が3PL事業者に業務委託をすることも、一種のアウトソーシングであるとも解釈して良いであろう。

注意すべき事として、この主体は貨物自動車や倉庫などのロジスティクス業務に必要な資産を保有しているとは限らず、そうした資産を全く保有しない3PL事業者もある。この点に関連して、3PL事業者はアセット型とノン・アセット型に分類される。前者は貨物自動車や倉庫などロジスティクスに関する業務の資産(アセット)を直接保有する事業者であり、後者はそうした資産を保有しない事業者である。ただし、ノン・アセット型の3PL事業者は言うに及ばず、アセット型の3PL事業者についてもすべての業務をみずからの手で行うことは稀であり、3PLが受託する業務のうちいくつか(あるいは大部分)は、3PL事業者によって、別の企業に業務の委託される。こうした行動は建設産業におけるゼネラル・コントラクター(いわゆるゼネコン)のそれに類似している。

次に②について、3PLにおいてはそのサービスを提供するにあたって契約が

主要な位置を占める。3 PL を荷主企業にとってのアウトソーシングと位置付けるとき、通常アウトソーシングには主要な業務の委託を行う性質があるために、委託者と受託者との間でどのような契約を結ぶかということが特に重要な問題となる。このことは荷主企業と3 PL 事業者との間の委託-受託の関係においても例外ではない。3 PL は、「コントラクト・ロジスティクス」とも呼ばれることもあるが、荷主企業と3 PL 事業者との間の契約がより重視される傾向があることを示唆している。

最後に、③のコンサルティング業務という機能は、特に我が国で重視されているものである。3 PL 事業者は「提案型」の総合物流業とも言われるように、荷主企業のロジスティクスに関するコンサルタント業務がその主な役割として位置付けられる。上の①より、3 PL 事業者が引き受け、提供するサービスは、包括的なロジスティクスに関する管理・運營業務であり、個別の業務委託に比べてそれは荷主企業の活動とその成果(収益性など)に直接的にかかわるものである。そのため、3 PL の業務を委託する荷主企業は、単純な業務委託を行うケースと比べて、むしろある種の経営参画を要請している(ないしはそれを期待している)と考えられる。つまり、経営に参画する1つの形態が、コンサルタントないし提案という形で現れている。このように、3 PL 事業者は輸送等の業務を単に受けるだけではなく、コンサルタント業務という荷主企業のマネジメントをサポートする役割も期待されている。

3 3 PL の活用における優位性

3-1 荷主企業による3 PL 活用の可能性

荷主企業が新たに3 PL の活用を試みる際に、その意思決定が合理的であるための条件は、荷主企業が従来の方法で行うという選択肢と比較して、より多くのネット・ベネフィットが生じるということである。このネット・ベネフィットは、3 PL を活用することによって生じるサービス向上などの価値(本稿では、この価値をベネフィットと呼ぶ)から、その利用による経済学的なコストの差で表される。いうまでもなく、荷主は自身のネット・ベネフィットを最大にするような

戦略をとることが求められる。また、3 PL の活用によって期待される効果は、このネット・ベネフィットを増加せしめる要因を検討すれば良い。この3節では3 PL 活用によってネット・ベネフィットを増加させると考えられる要因を、4節で減少させると考えられる要因をそれぞれ考察する。

そこで、いま荷主企業が行う物流業務に関して次のケースを想定し、比較することで3 PL の活用によって期待される効果を考えよう。ひとつは従来の方で行うケースであり、もうひとつは、3 PL 事業者を利用するケースである。前者のケースには、輸送施設や倉庫施設などを荷主企業が保有し、自社内での物流システムを構築し、管理業務を行うような、いわゆる自社内物流のケースと、業務委託の範囲が個々の輸送・保管等の業務に限定され、それを物流子会社ないしは特定の物流業者に委託するケースが含まれる¹⁾。

ところで、後者の3 PL の活用という選択肢に関連して、これまで組織内(自社内)で行っていた業務を新たに外部に委託することを指して、組織内の供給から市場取引へ移行したと言われることもある。ここで市場とは組織内ではない外部の主体と取引を行う場を指す。荷主企業は3 PL の利用によってロジスティクスに関する一連の業務について外部の取引相手から供給を受けるが、それは従来の個別の業務委託と比較して、荷主企業における市場取引の範囲を拡大する行為であるとも解される。

市場取引によるメリットは、市場における競争的な環境からもたらされるといわれる。市場において競争的な環境のもとにさらされる企業は組織内で行う場合と比べて、その当事者が経済効率性を発揮させようという動機やダイナミックな環境においてその変化に適用しようとする動機を持つされ、市場取引によるメリットは、これらの企業の動機に基づいた活動からもたらされるものである。そして、これらのメリットからもたらされる効果は、荷主企業にとってのネット・ベネフィットの向上と関連付けられる。すなわち、トータルコストの削減、あるいはある種のサービス向上という付加的なベネフィットの創出をもたらす可能性がある。とりわけ、トータルコストの削減については、3 PL の活用が進んだアメリカにおいても3 PL を利用する荷主企業にとって主たる目的であると指摘さ

れている(Lieb and Randall [1996])²⁾。

3-2 3 PL 活用における優位性を発揮させる諸要因

3-2-1 総合物流業と経済性の発揮

繰り返しになるが、3 PL を活用する際に生じるであろう効果には、経済効率性を発揮することに伴う、物流プロセスにおけるトータルコストの削減とサービスの向上によるベネフィットの創出がある。いま利用されている定義に従い、3 PL を提案型の総合物流事業であるとすれば、3 PL の活用によってもたらされる効果は、2つの側面、すなわち総合物流業であることと、提案を行う事業であるということからもたらされる。

まず、前者の総合物流業という側面からは(I)複数の荷主企業から委託を請け負うという点と(II)複数分野の業務を請け負う点という2つの点が指摘される。

(I)と(II)は、2つの経済性と関連付けられる。

(I)について、3 PL 事業者はロジスティクスに関わる業務を行い、複数の企業からその業務の委託を受けている。多くの企業から受託し、多くのサービスを提供する3 PL 事業者はいくつかの局面で規模の経済性を発揮する。規模の経済性が存在する局面においては、より多くの生産物を獲得するか、あるいはサービス供給の単位あたりの長期供給コストが削減される。この経済性の発揮は3 PL あるいは総合物流業を利用するにあたっての優位性であるともいえる。

ところで、こうした規模の経済性の発揮によるコストの削減は物流の共同化による効果と関連付けられる。湯浅編 [2000] が指摘するように、従来も物流の共同化によって貨物自動車の積載率や倉庫の稼働率の向上に寄与することによって、コストの削減がなされる可能性が言われていた。しかしながら、同業種間の物流の共同化においては、どの企業がイニシアティブをとるかという問題や、企業の情報が競合相手に漏洩する恐れなどの問題があることから、あまり多くの実践を見なかった。一方で、3 PL 事業者という第3者の主体に委託する形態では、少なくともこうしたイニシアティブの問題を回避する面でその実現可能性が高い。

次に(II)については範囲の経済性の発揮と関連付けられる。範囲の経済性とは、

大雑把に言えば、複数の財・サービスを単一の主体が同時に生産したほうが、それぞれの財を別々に生産するよりも、より安価なコストで生産することが可能なケースをいう。その経済性を生じさせる要因は、それぞれの財を生産する際に必要な資源が共有されることによる。3PLは、運賃交渉、配車、在庫管理などの業務の一括的なパッケージにした形での業務委託を受ける事業であるから、個別の業務を別々に委託するケースと比較して、複数の財・サービスを提供していると解釈できる。

ロジスティクスのプロセスにおけるこれら一連の業務を提供する際に、例えば情報システムのような共有資源となる生産要素が存在する場合には、ロジスティクス業務を単一の主体が引き受けることで、範囲の経済性が生じ、これらの資源を効率的に活用できる。この場合、輸送や保管などを含めたロジスティクス全体としてのコスト、すなわちトータルコストの最小化がもたらされる。具体的には、物流センターにおける保管・仕分け・検品等の業務をまとめて行うことや、情報システムによる貨物の追跡などを行う際、こうした経済性の発揮が期待される。

3-2-2 提案業務における優位性

さて、総合物流業という側面からは、規模の経済性や範囲の経済性の発揮される可能性を指摘したが、3PLにおけるもう1つの側面である「提案」はどのように位置付けられるのであろうか、この点に関して2点が想起される。

第1に、専門化し、3PL業務の経験をつむことによる学習効果（経験効果）の発揮が挙げられる。学習効果が発揮されるようなケースとは、ある特定のサービスに特化し、そのサービスの累積生産量が増加することによって、その生産に関する知識やノウハウが蓄積され、その結果企業が提供するサービスの単位あたりのコストが削減されるようなケースである。3PL事業者に期待される機能として挙げられているコンサルタント（提案）という業務は、3PL事業者のもつ学習効果による経済性を発揮させるための1つの手段である。すなわち、ロジスティクス・マネジメント目的は、図1で示されるように、全体的な物の流れに着目し、そのトータルコストを最小化することである。このとき、企業全体の物の

流れのどのようにコーディネートして、それを最適化するか問題となる。こうした最適化にあたっては、輸配送計画、在庫管理などの問題を解く必要があるが、その際、こうした業務に特化し、学習や経験の蓄積した3 PL事業者は上記の問題を解く優れたノウハウを有するかもしれない。とりわけ、輸送管理、在庫管理、需要予測、および企業間の電子データ交換(EDI)などの局面で利用される、いわゆる情報技術(IT)をどのように活用するかということが問題になるが、3 PL事業者のこうした問題に対する解決能力は、コンサルタント業務に関連付けられ、その経済性の発揮が期待される。

第2に、3 PLの提案能力は仲介者としての能力に関連付けられる。ここで仲介者とは、市場における売り手と買い手との間に介在し、市場における売り手と買い手の価格差を是正する役割を持つ主体を意味する。3 PL事業者が仲介者としての機能を発揮し、価格差の是正を行う活動が適切に行われるならば、荷主企業は3 PLの活用によって利益を得ることできる。とりわけ、ノン・アセット型の3 PL事業者は物流に関する業務の大部分を別の企業に業務委託を行うため、より安価でかつ良いサービスを提供するような事業者を見つけ、業務の委託を行うという仲介者としての能力が必要となる。荷主企業と比べて3 PL事業者がこうした検索(search)および調整(match)能力が高いならば、荷主企業は3 PL事業者にアウトソースすることによって利益を得ることができる。

仲介者としての能力は(Supply-Chain Management)における荷主企業の利益の確保とも関連付けられる。本稿では、ビジネス・ロジスティクスの観点から荷主企業の視点で3 PLの評価を行っている。しかし、3 PLは企業間の管理概念であるサプライチェーン・マネジメントとも関連づけられる。サプライチェーン・マネジメントとは、サプライヤーからエンドユーザーまでのビジネス・プロセスにかかわる全ての企業の間で物や資金の流れを統合的に管理することを意味する。この概念は単一企業の管理概念ではなく、複数企業間の管理概念である。もし企業間の提携によってそのサプライチェーンの全体のコスト削減が可能であるならば、そのサプライチェーンに属する各企業はその全体的なコスト削減を享受できる可能性がある。

3 PL は、複数の事業を包括的に請け負い、必要ならば別の事業主体に業務の委託を行う事業である。このとき、荷主企業は、3 PL 事業者が適切な仲介者としての能力を有する限り、サプライチェーン・マネジメントに伴う全体的なコスト削減という利得を享受できる。この点は3 PL 事業の優位性として注目されているようである。

これらの効果は、3 PL 事業者が荷主企業に3 PL のサービスを提供する際に、その業務内容として提案を行い、その上でサービスを提供することによってもたらされるから、提案業務とその効果に関連付けられる。

3-3 荷主企業の特性と3 PL 活用の効果

以上の効果は、3 PL を活用することによってもたらされると考えられる要因をもとに検討したものである。むろん、これらの事柄は有する可能性があることを指摘したに過ぎない。3 PL の活用によってそれらすべての効果が達成されるとは限らないし、現実としてどのようなケースでこうした効果もたらされるか、を検討する作業は今後のケースの蓄積を待たねばならない。

ただし、一般論として、3 PL の活用による効果の大小は、荷主企業の3 PL 活用の文脈に応じて変化する、ということは指摘できる。例えば、荷主企業の工場や営業所の立地などといった地理的な特性は、要求される輸送距離や輸送頻度などに影響を与える。それゆえ地理的な特性は、3 PL 事業者の選択において大きな影響を与え、それに伴って生じるであろう効果も異なる。

このように、それぞれの3 PL 事業者によって発揮される効果は、荷主企業のもつ特性や3 PL 事業者の特性、すなわち輸送品目およびそれを輸送するためのモードなどの輸送特性、倉庫の立地などに関する地理的特性、情報技術の特性、そして3 PL 事業者のタイプ（アセット型、ノン・アセット型）などに、応じて変化する。したがって、5 節で述べるように、荷主企業は自社の文脈に応じて3 PL 事業者を選択し、活用する必要がある。

4 3PL活用における取引コスト

前節において、3PLの活用は、いくつかの効果をもたらすことが示された。しかし、我が国の現状としては、3PL事業者の活用によるロジスティクスの包括的な業務のアウトソーシングが十分に普及しているとはいえない。こうした、現状を支持している合理性な根拠としては何があるのだろうか。その答えとして、3PLのような包括的な業務をアウトソースすることによって、付加的に大きな取引コストが生じることが挙げられる。

取引コストとは、大雑把に言って、市場取引を行う際に生じる経済的なコストの総称であり、3PL事業者に業務をアウトソーシングする場合には、取引コストが追加的に発生する。

市場取引においては、契約に基づいて財・サービスを提供することが前提とされる。しかし、いくつかの状況のもとでは、当事者間で機会主義的な行動が生じる恐れがあるために、当事者が契約にコミットメントせず、結果として両当事者にとって望ましくない帰結をもたらす可能性があることが示唆されている(Williamson [1985])。このような機会主義的な問題が発生する場合には、コミットメントを確保することが求められる。しかし、コミットメントを確保するためには、様々な高い経済的コストが発生する。このような問題は、委託者と受託者との間の目的が異なり、当事者の行為が非可逆的な場合に発生しやすい。こうしたコミットメントの確保にかかるコストも取引コストに属し、3PLの活用に際して特に問題となる言われている。

コミットメントの確保の問題は、3PL事業者と荷主企業との意思疎通(コミュニケーション)、とりわけ情報提供に関する問題と関連づけられる。3PLを活用しても、物流のトータルコストが削減されず、期待したような成果が得られなかったという指摘もある(流通設計 1999年1月号「3PLが失敗に終わるとき」p.72-79)。こうした問題は、3PL事業者と荷主企業との間の意思疎通(コミュニケーション)の不足によるものと考えられるが、それは情報が一旦外に流されれば、それを流していない状態に戻すことは不可能と言う意味で非可逆的である

という性質を有することに起因する。

3 PL はロジスティクスに関する業務を一括して外部の主体に委託するものであり、その委託にあたって荷主企業はマネジメントにおける重要な情報を3 PL 事業者に提供しなければならない。こうした情報が3 PL 事業者を介して外部に漏れた場合には、その企業は時として大きな損害を被ることもある。つまり、荷主企業による情報の提供は、荷主企業にある種のリスクを負担させることにつながる。コミットメントが十分に確保されていないければ、荷主企業は企業内情報を積極的に開示する動機は持ちにくいであろう。逆に、3 PL 事業者の側もロジスティクス業務に関わるノウハウのような独自の情報を提案という形で提供し、結果、提案をした事業者と契約を結ばずに、その提案された情報だけを荷主企業に活用されてしまうというケースでも同じことがいえる。

このようなコミットメントの問題から、荷主企業と3 PL 事業者の双方が業務に必要な情報を提供しないことは、双方に不利益をもたらす。実際、3 PL の失敗は意思疎通の不足によることが大きい。意思疎通を円滑にし、情報を効率よく交換するために当事者間のコミットメントの確保が必要となる。しかし、市場取引においてコミットメントを確保するためには経済的なコストがかかる。繰り返しになるが、このコストは取引コストの1つである。

コミットメントを確保するための最も有効な手段は、外部に委託せずに組織内でこれらの業務を行うというものである。企業組織内でロジスティクスに関する業務を行うならば、コミットメントの確保は特に問題とならない。従来の方で行うことは、追加的な取引コストを発生させない。重要な業務の委託は行わず、輸送や保管の個別の単純な業務だけを委託するケースも同様である。

コミットメントを確保するもう1つの手段は、多くの文献で指摘されるように、当事者間で長期継続的な取引を行うということがある。長期継続的な取引を前提とすれば、短期的な機会主義的行為は当事者の評判を落とすことになり、長期的取引において損失を出す。したがって、こうした取引においては各当事者も機会主義的な行動をおさえるようになることが指摘されている。3 PL 事業者の選択においても、長期的な取引をことが望ましいという指摘があるが、これはコミッ

トメントの確保とそれに伴う取引コストの削減を期待するものであろう。

3 PL活用におけるコミットメントの確保のための1つの手段は、当事者の間で拘束力のある契約を結ぶことである。これは通常の市場取引で用いられる手段である。荷主企業と受託者との間で、ありうべき状況を把握し、それをいかに処理するか事前に契約に明記し、契約を履行できなかった当事者に対してペナルティを与えるようにすることで、コミットメントは確保されることがある。ただし、拘束力のある契約を結ぶためには、ありうべき事態に対する対処法を詳細に明記した契約をむすぶ必要がある。いずれにせよ、3 PLを活用するケースでは、従来の方法と比べて、厳密な契約の重要性はよりいっそう高くなるといえ、これはすでに指摘した3 PL事業の特徴の1つである。

いうまでもなく、厳密に契約を行うという作業には付加的にコストが発生する。総じて言えば、3 PLによってロジスティクスに関する業務をアウトソーシングすることは、従来の方法で行うケースと比較して、より多くの取引コストが発生する。

5 3 PL活用における留意点

我が国で一般的であるような、従来の方法で行うというケースは、取引コストが追加的に発生しないという面で有効である。逆にいえば、3 PLを活用することが有効であるための前提条件は、それを活用することによって生じるネット・ベネフィットが、従来の方法において生じるネット・ベネフィットを上回る（少なくともその可能性がある）ことである。荷主企業が3 PLを活用することで期待することは、その3 PL効果を直接・間接的に享受することである。

このとき、3 PLを利用することが有効なケースとは、従来の方法による取引コストの削減という優位性を相殺して余りあるような、ベネフィットを享受できる（可能性がある）ケースである。

そして、この前提条件を満たすようなケースにおいて、荷主企業が従来のやり方を変え、新たに3 PLを活用するという意思決定を行う場合には、いかに取引コストを減らしつつ、3 PL事業者の優れた成果を享受できるかが問題になる。

こうした成果は、荷主企業が単純に3PLの取引相手企業を見つけて、契約を結ばねばならずもたらされるというものではない。荷主企業は、優れた成果を得るために、戦略を策定することが求められる。戦略を策定する際、2つの観点が必要となる。第1の観点は、どのように事業者を選定するかということ、第2にどのように契約を結ぶかということである。以下、順に検討する。

5-1 物流コンペにおける事業者の選定

3PL事業者の選定は、物流コンペによって行われることが多い。3PLにおいてはコンサルタント（ないしは提案）という機能が重視される。このコンサルタント能力は、3PL事業者の経験の蓄積による学習効果が発揮する能力や市場における仲介者としての能力等に依存する。しかしながら、3-3節で指摘したように、このような能力が発揮される可能性は荷主企業が直面するであろうケースによって異なる。

荷主企業は3PL事業を活用するにあたって、こうした能力を有する事業を選択する必要がある。物流コンペにおける事業者の選定のプロセスは、一種の入札プロセスであると解される。こうしたプロセスにおいては、多くの参加者を募り、提案にかかる競争を促すことで、その効果は高まることが予想される。

いうまでもなく、3PLの事業者の選定は、従来の個別に業務委託を行うケースに比べて、複雑な要素を含んでいる。3PLのようなロジスティクスに関する業務を一括的に委託するケースには、道路貨物輸送など個々の業務を委託するようなケースよりも、見積り額をはじめとして、より多くの事業者選択の基準となる項目が必要となる。例えば、日本ガイダント社は、3PL事業者を選定するための物流コンペを行った。その際、同社は、「物流業者評価委託シート」を作成し、その40もの評価項目をもとに業者の選定を行っている（流通設計1999年4月号 pp.74-76）³⁾。

さらに、選択基準となる項目が多くなるほど、事業者の選定においてどの項目にウェイトを置くかという問題も生まれる。例として、高いコンサルタントの質と高い適応能力を持つ一方で、その引き受けコストが高くなるケースと、コンサ

ルタントの能力がやや劣るが、低い見積り額を提示する企業との間で、どちらを選択すべきかは、議論の分かれるところであろう。こうした複数の基準の間で比較を行うケースでは、荷主企業が事前にどのような水準のサービスを必要としているかを認識した上で、各項目のウェイトを設定し、事業者を選択することが求められる。

5-2 契約内容の設定

欧米では、物流に関する諸業務について詳細な契約を結ぶということが一般的に行われている。しかし、我が国の商慣行のもとでは、従来の単純な輸送契約については、いわゆる「運送約款」や「倉庫約款」をもとに行われており、現実として、契約書自体を作成しないケースがほとんどであるともいわれる(流通設計1999年7月号P34-37)。実際、我が国では、荷主企業と物流業者の間の力関係や商慣行などの存在によって、詳細な契約書を必要としないケースが多い。

しかしながら、3PLを利用する場合にあたっては、コミットメントの確保のために詳細な契約の設定(より厳密な契約を行うこと)は特に必要となる。契約を設定するにあたって、荷主企業が留意すべきこととして3つ挙げられる。

第1の留意すべき点は、3PL事業者の行った成果について、荷主企業がどのようにモニター(監視)し、評価するかということである。自動車貨物輸送などの個別の業務を委託する場合には、その成果をモニターすることが容易である。仮に、取引を行う間の業者に問題があれば、モニターした結果をもとに契約の破棄などの手段を講じることも相対的に容易である。一方で、ロジスティクスに関する包括的な業務を提供する3PL事業者を利用する場合には、それが包括的であるために、単純な輸送コスト(原価)を比較するようなケースと比べて、その事業の成果を判定しにくい。この中でも、コンサルタント業務については、成果を判定することが相対的に難しい。このとき、3PL事業者の行った業務に関して、その成果をモニターし、評価するための業績指標が求められる。この業績指標は、明確なものであるほど望ましい。不明確な業績指標は契約の解釈をめぐってのトラブルを発生させる可能性があるためである。

業績指標の設定に加えて、第2に留意すべき点は、どのようなリスクをどの主体（荷主企業、3PL事業者）が負担するかということである。一般的には、リスクを上手く扱うことができる主体がそのリスクを負担することが望ましいとされる。そのためには、発生するであろうリスク項目を列挙したうえで、どの主体がそれを負担するのが適当かを検討することが肝要である。このリスク項目には、3PL事業者の財務リスク、荷主企業の情報漏洩のリスク、在庫管理のリスク、設備投資にかかるリスク、提供される物流サービスの質に関するリスク、技術導入（情報技術）に関するリスク、不可抗力のリスクなどが含まれる。こうしたリスクを認識し、どの当事者が負担するかを決めることは、多くのアウトソーシングに共通する主要な問題である⁴⁾。

第3の留意点は、3PL事業者がある種のリスク負担した場合、その対価としての報酬を与えるか、ということである。3PL事業者に対する報酬の与える方法（報酬のスケジュール）によって、3PL事業者の運営に対するインセンティブは変化する。委託者である荷主企業の収益にリンクして、ある一定の報酬が得られるような契約のもとでは、受注者である3PL事業者は、自ら保有する情報を駆使して、荷主企業の収益を上げるための何らかの創意工夫を行うインセンティブを持つ可能性がある。また、物流のトータルコスト削減額に応じて、3PL事業者に報酬を与えることは、3PL事業者にトータルコスト削減のインセンティブを高めることになる。こうしたリスクの分担に伴う利益分配（報酬の支払い）の方法は、ゲイン・シェアリングと呼ばれる。

適切な報酬支払メカニズムを設定し、それを契約に明記することで、3PL事業者の（トータルコスト削減など）インセンティブが高められる。例として、ヤマダ電気と第一貨物との間の契約が挙げられる。この契約において、委託者である第一貨物に対する報酬は、物流センターを通過する商品仕入れ価格の割合に応じて支払うとされている（流通設計1999年7月号 pp.34-37）。このケースでは、3PL事業者に与えられる報酬は、荷主企業の売上にリンクしており、3PL事業者である第一貨物は、荷主企業であるヤマダ電機の売上に関するリスクの一部を負担していることになる。

ハーゲンダッツジャパンは、3PLの相手先としてニチレイを選び、業務の改善による物流のトータルコスト削減に伴って報酬を支払うという、ゲイン・シェアリングの契約を結んでいる(流通設計2000年1月号p.52-54)。適切なゲイン・シェアリングの設定することで、3PL事業者に新たな創意工夫を行う動機が与えられる。

以上、契約を上手く行うためには、成果を判断するための明確な業績指標を設定すること、起こりうるリスクを認識し、その適切な分担を行うこと、そして3PL事業者に対してインセンティブを付与するような報酬を設定することという3つに集約される。上記の留意点を踏まえた、十分に設定された契約は、3PLを活用することによる荷主企業のネット・ベネフィットを高めるものになると思われる。

6 むすび

本稿では、3PLを戦略的に活用するための可能性と留意点を検討した。荷主企業の見地からすれば、3PLを活用による成果は、3PLを活用することによって生じる取引コストを相殺して余りあるような、種々の優位性を享受することによってもたらされる。3PL事業者がこうした成果をもたらす余地は、いくつかの条件のもとで、確かに存在すると思われる。そして、今後の経済環境が変化するにしたがって、3PLに対する需要は高まっていくかもしれない。

ところで、5節で述べたように、3PLを活用するためには、上記の能力を持った事業者の選定と契約内容の設定を適切に行うことが必要となる。いうまでもなく、事業者の選定や契約内容の設定をどのように適切に行うかという問題については、具体的な事例の把握とその論理的な整理を要する。これらの詳細な検討は今後の課題としたい。

謝辞

本論文の作成にあたり、匿名の査読者および日本交通政策研究会における「情報通信技術の進展が生産・流通・交通システムに及ぼす影響の評価に関する研

研究会」の諸先生方から貴重なコメントを賜った、また岡田啓氏（中央大学大学院経済学研究科）には本稿の校正を賜った。記して感謝したい。但し、いうまでもなく本稿の責任はすべて筆者に記する。

- 1) 湯浅編 [2000] では、ロジスティクスを1 PL, 2 PL, 3 PL という3つの段階に分けている。1 PL は荷主企業が物流システムを構築し、物流業者が担うのは輸送・保管などのケースであり、2 PL は物流事業者が部分的に物流システムの提案を行い、荷主側がその提案をシステムの一部として活用するケースである。そして、3 PL は3 PL 事業者（物流事業者）が物流システムの構築から運営まですべての機能を担うものと分類している。この分類に従えば、1 PL と2 PL が本稿の従来の方法で行う前者のケースに対応する。
- 2) 3 PL 活用によって、コストの削減には、2つのケースが考えられる。1つは経済効率性の発揮によるコスト削減であり、もう1つは委託をする荷主企業の業務の再構築に伴うコスト削減である。本稿では前者に着目するが、本来は後者についても検討する必要がある。
- 3) 物流コンペに関する詳細な流れについては、流通設計1999年12月号参照のこと。
- 4) 例えば、山内・手塚 [2000] は、公共事業のアウトソーシングの一形態であるPFI に関してのリスク分担のあり方を議論している。

参考文献

- Domberger, S. [1998], *The Contracting Organization*, Oxford University Press.
- Lambert D. M. Stock, J. R. and Ellram, L. M. [1998], *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin: McGraw-Hill.
- Lieb, R. C. and Randall, H. L. [1996], "A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufactures 1991, 1994 and 1995," *Journal of Business Logistics*, vol.1, no.17.
- Milgrom, P. and Roberts, J. [1992], *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall.
- Williamson, O. E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, FREE PRESS.
- 小田切 宏之 [2000], 『企業経済学』東洋経済新報社。

- 菊池 康也 [2000], 『ロジスティクス概論』 税務経理協会.
- 斎藤 実 [1999], 『アメリカ物流改革の構造』 白桃書房.
- 杉山 武彦 [1995], 『ロジスティクスの分析——経営課題としての戦略的物流——』 高橋三雄, 伊丹敬之, 杉山武彦編 『意思決定の経済分析』 有斐閣.
- 谷口 栄一・根本 敏則 [2001], 『シティロジスティクス』 森北出版.
- 中田 信哉・重田 靖男 [1999], 『物流部』 JMAM.
- 中田 信哉・長峰 太郎 [1999], 『物流戦略の実際〈新版〉』 日本経済新聞社.
- 日本政府 [1997], 『総合物流施策大綱』.
- 宮沢健一編 [1993], 『物流革新と流通の新展開』 東洋経済新報社.
- 山内弘隆・手塚広一郎 [2000], 『PFIの可能性と留意点』 『ビジネス・レビュー』
vol 47, No. 4.
- 湯浅 和夫編 [2000], 『手にとるようにIT物流がわかる本』 かんき出版.

2001年3月27日受稿

2001年5月18日レフェリーの審査をへて掲載決定

(一橋大学大学院商学研究科特別研修生)