

# 産業レビュー

## 注目されるサードパーティ・ロジスティクス

産業調査部 木村達也

物流関係の新たな事業形態として、サードパーティ・ロジスティクス（Third Party Logistics：以下3PL）が注目されている。3PLは欧米で発達した事業形態で、まず英国で生まれ、90年代の米国で大きく発展した。

3PLは、荷主に対してロジスティクス改革を提案し、包括的にロジスティクスサービスを受託する業務である。事業者は、荷主の企業戦略上の中心情報を共有することとなるため、長期契約が前提となる。

3PLが注目されるようになった背景は、規制緩和により競争が激化した輸送事業者が新たな収益機会として指向していること、コスト削減と経営資源の基盤事業への集中を図る荷主が、ロジスティクス業務のアウトソーシングを指向していること、である。

わが国でも3PL事業への取り組みが相当進んできている。また3PL事業の導入意向のある荷主は相当な割合に達し、輸送事業者の実施意向も高い。さらに今後も一層の規制緩和が予定され、荷主の事業効率化推進は継続するとみられることから3PL事業は発展していこう。

### 1. 3PLとは

3PLは英国で生まれたが、3PLという言葉は89年の全米ロジスティクス管理協議会（Council of Logistics Management：CLM）の研究発表により注目され、その事業は90年代の米国で大きく発展した。日本でも90年代後半から関心が高まり、97年4月に閣議決定された「総合物流施策大綱」でも、多様化・高度化する物流ニーズに対応して育成されるべき業務・サービスとして3PLが取り上げられた。

#### (1) ロジスティクスと物流の相違

3PLの概念を説明するためには、まずロジスティクスと物流の概念の違いについてふれる必要がある。

物流とは、商取引によって所有権の移転した財貨を、売り手から買い手に移動させる流通の物理的側面を意味するフィジカル・ディストリビューション（Physical Distribution）の日本語訳、物的流通の略語として使用され始めた。したがって物流は、商品の販売に伴う財貨の動きを表す販売物流を主な対象としており、これに社内物流（財貨の生産、販売にともない調達された原材料・部品・商品、生産された製品の

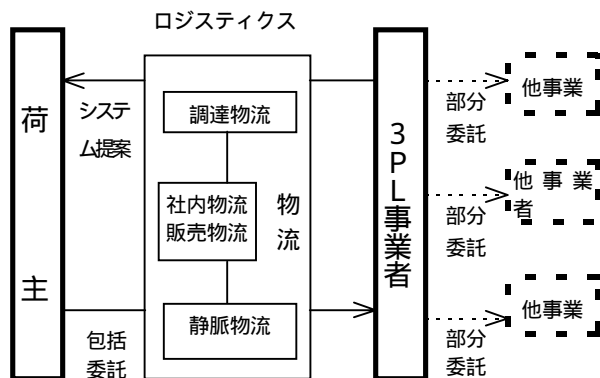
受入、保管や物流センター、工場への輸送など)を加えたものを領域としている。

ロジスティクスの領域は、物流の領域に原材料、部品、商品などの調達に伴う調達物流、商品の返品や廃品の回収に関する静脈物流を加えた企業による物の動きすべてにわたるものである。しかしロジスティクスと物流との違いは単に領域だけではない。物流がその対象領域内の管理、効率性に関する概念であるのに対し、ロジスティクスは、原材料の産出地点から製品の消費地点までのフローと保管(サプライチェーン)の総合的なシステムの管理、効率化の戦略的概念である(注<sup>1</sup>)。そしてマーケティング、財務、研究、人事、生産計画などすべての戦略、管理をその対象とする。

## (2) 3PLの定義と内容

総合物流施策大綱では、3PLとは「荷主に対して物流改革を提案し、包括的に物流サービスを受託する業務」と定義されている。しかしより広義に「物流」に代わって「ロジスティクス」とする方が適当と思われる。すなわち、3PLとは、荷主からロジスティクス業務を包括受託した事業者が、荷主と共にその最適化を図っていくものである(図表-1)。

図表-1 3PLの概念図



(資料)ニッセイ基礎研究所作成

3PLの事業内容は、輸送・保管などはもちろんのこと倉庫立地や配送ルートなどロジスティクスネットワークの設計に加え、在庫管理、情報管理、品揃えや人材配置の提案にも及ぶ。

サードパーティという語は、荷主でも輸送業者でもない第3番目の主体との意味である。これは当初、主に物流資産をもたない(ノンアセット系)事業者が輸送業者を用いて3PL事業を行なったことによる。しかし実際にはトラック輸送業や倉庫業など物流資産を持つ(アセット系)事業者によるものもある。

物流資産の有無に係わらず、3PL事業者にも最も求められることは、当然ながら高度なロジスティクスのノウハウである。これは具体的には、輸送、保管手段の選択、運行管理など荷主の物の動きすべてのマネジメントができること、荷主の業務に精通し、ロジスティクスサービスレベルの向上、ロジスティクスコストの削減ができること、このための情報インフラを備え、情報システムの構築能力を持つこと、などである。また3PL事業では、荷主は販売動向や生産計画など企業戦略の中心となる情報についても、3PL事業者と共有することとなるため、長期契約が前提となる。

欧米で発展した3PLとは別に、わが国でも従来から一貫物流や提案型物流というものがあった。しかし従来からあった一貫物流や提案型物流は、物流業者にとっては自社の物流資産を用いたサービスの提供が目的であり、この目的達成のための手段としてアピールされてきた側面が強い。これに対し3PLは荷主のロジスティクスシステムの効率化そのものを目的とし、自社保有以外の物流資産の利用を含めて効率化を図る。このため自社の物流資産の有無にかかわらず、最も効率的となるよう使用する資産を選択することが求められる。

## 2. 米国における3PLの発展の背景

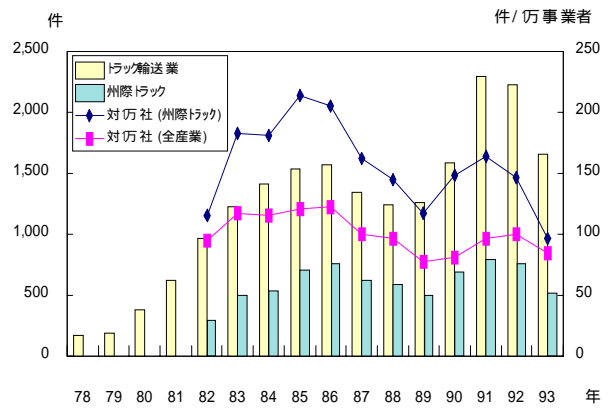
米国における3PLの発展は、規制緩和による競争激化から新たな収益機会を求めた運輸事業者側と、リストラ等を進め本業集中を図ろうとする荷主企業の両方で、ロジスティクス業務のアウトソーシングの需給がマッチしたことが背景にある。

### (1) 規制緩和による新たな収益機会への取組み

3PLが生まれた英国では70年にトラック輸送業の事業免許に基づく参入規制が完全に撤廃され、その後運賃も自由化された。この結果競争が激化し、新たな収益を求めて3PL事業への取組みが始まった。

3PLが90年代に大きく発展した米国でも、70年代後半からの規制緩和により事業者間の競争が激化した。米国の州際トラック輸送業<sup>(注2)</sup>の規制緩和は、77年から判例等で徐々になされ、1980年自動車運送事業法(Motor Carriers Act of 1980)の制定により大きく進展した。これにより、それまで極めて難しかった事業への参入が容易となり、厳格な規制がなされていた運賃も、事実上運送事業者が自由に決定できるようになった。この結果、州際トラック事業者は急増し、86年には80年比2倍、93年には同3倍に達した。また競争激化から運賃水準が低下したため、州際トラック輸送事業者の倒産が急増し、83~91年までの倒産件数は全産業と比較しても、1.5倍以上(1万事業者あたり)の水準となった(図表-2)。

図表 - 2 米国トラック輸送業者の倒産件数



(注) 棒グラフは左目盛り、折れ線グラフは右目盛り。

原資料は、Dun & Bradstreet "Failure Data"であるが、入手できなかったため、下記資料によった。

(資料) 全日本トラック協会「欧米におけるトラック輸送業の現状と動向 - トラック輸送業の規制と内外価格差について -」、日本鉄鋼連盟運輸委員会「第二次米国物流事情調査団報告書」

### (2) 荷主のアウトソーシングニーズの高まり

80年代以降米国企業は、70年代の低調な生産性上昇から脱し、量産加工技術など生産技術面での遅れを取り戻し競争力の回復を図るため、リストラチャリング、リエンジニアリングを大がかりに押し進めた。すなわち事業全体を見直すなかで、非効率な部門や周辺業務を切り離し、人・設備・資金といった経営資源を基盤事業へ集中させる経営を推進した。こうしたなかで、多くの企業が、ロジスティクス業務についてもノウハウを持った外部の事業者へ、戦略的にアウトソーシングを行った。こうした荷主側のアウトソーシング意欲の高まりも3PL発展の大きな原動力となった。

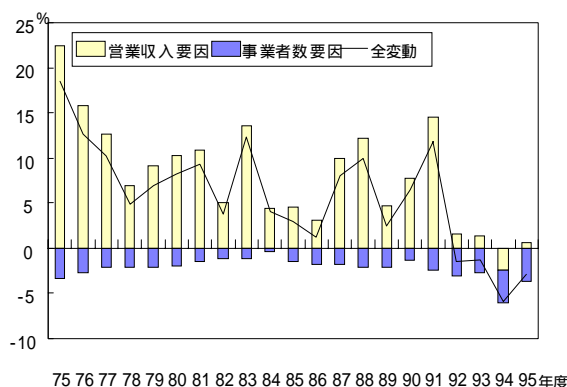
### 3. わが国で3PLが注目される理由

わが国でも最近3PLが注目されている背景には米国と同様、規制緩和と荷主側の経営戦略がある。

#### (1) 規制緩和による競争激化

わが国の運輸業は強い規制がなされ、運輸サービスの需給が不均衡にならないと運輸省が判断した場合のみ、新規参入が認められる需給調整規制が、多くの分野でなされている（規制の多くは2001年度までに撤廃されるが、その後も実質的に需給調整規制が維持される分野もある）。こうしたなかトラック輸送業では、90年12月の貨物自動車運送事業法の施行により、需給調整規制の撤廃や運賃・料金の認可制から事前届出制への変更など他の分野に先行し大幅な規制緩和が進められ、運輸業のなかでは最も競争的な分野となった。

図表 - 3 1事業者あたりのトラック輸送業  
営業収益の増減



(注) 要因分解は次式により行った。

1事業者あたり営業収益をO、その変化をdO、トラック事業全体の営業収益をE、その変化をdE、事業者数をJ、その変化をdJとにおいて、 $O = E \div J$ の両辺の対数形の全微分から、 $dO/O = dE/E - dJ/J$   
右辺第1項が営業収益要因、第2項が事業者数要因。

(資料) 運輸省「陸運統計要覧」、「貨物自動車運送事業者数について」、「数字でみる物流」、「運輸省資料」のデータから作成

この結果、貨物輸送量の低迷にもかかわらずトラック輸送事業者数の増加率は高まり、90年度の前年度比1.3%増から96年度には同4.3%に達した。また運賃・料金単価は下落し、輸送効率が低下している。このようなバブル崩壊後の景気低迷のもとでの競争激化から、1事業者あたり営業収益は減少してきている（図表-3）。また今後も規制緩和のさらなる進展が予定され、事業者数の増加、競争激化による収益の低迷は継続すると考えられるため、新たな収益機会として3PLへの取り組みの動きがでてきている。

#### (2) 荷主企業の基盤事業への集中

バブル後の景気低迷が長期化するなかで、荷主企業も収益が低迷している。このためコスト削減に加え、近年のアウトソーシング市場の拡大にみられるように、わが国でも経営資源を基盤となる事業に集中的に投下する戦略が図られるようになってきている。ロジスティクス関連では、単に各業務の見直しにより経費を削減するだけでなく、システムとしてのロジスティクスを専門性の高い外部事業者へ委託することで改善し、効率化を図る動きが出てきている。もっともこうした動きは、現在のところ外資系の企業や成長著しいベンチャー企業に多いものだが、今後は需要面でも3PL業務が普及する状況にあるといえよう。

### 4. 3PLのメリット、デメリット

3PLへの取り組みは事業者、荷主企業それぞれにメリットがあり、またデメリットもある。以下それらについて述べる。

#### (1) 3PL事業者

最大のメリットは収益の拡大

3PL事業は物流事業者の場合は、事業の業

務範囲の拡大、荷主の貨物の扱い割合の増加や新規荷主の獲得から収益の拡大につながる。また物流事業者以外が取り組む場合にもロジスティクス事業への進出により収益機会が拡大する。収益の拡大のほか、ロジスティクス業務の一括受託・管理により、物流業者が取り組む場合には既存の業務を効率化しコストを削減できる。また受託を重ねることにより、さまざま状況のもとでのロジスティクスのノウハウの蓄積ができる。さらに情報を共有化し業務の一括受託をすることから荷主企業と信頼関係が構築され、契約は長期となり収益の安定につながる。このほか、業務の受託、契約まで長期を要することが多く、財務安定性、成長性などによって荷主を選別しやすい。

デメリットは費用を回収できない恐れなど

契約までの期間の長さは、コスト面からはデメリットである。期間が長くなる原因は顧客の業務の詳細を理解する必要があり、コンペ等段階にわたる他の事業者との選抜に勝ち残って初めて受注に至る場合も多いことによる。選抜が行われる場合、勝ち残れないときには、荷主の業務改善提案にかかる多額の費用を回収できないこととなる。

このほか、3PL事業は情報力が1つのポイントとなるため、情報関連をはじめとしてかなりの初期投資が必要であり、業務を受託した後も荷主の取引形態の変化に合わせたシステム提案が必要になる。さらに一括受託業務であるため、荷主が業務委託先を変更した場合、全ての業務を失うという危険性をはらんでいる。

またシステム提案などを行うために専門性の高い人材を活用する必要があり、人事管理面では、終身雇用制、年功序列賃金を前提としない柔軟な対応が必要になる。

(2) 荷主

コスト削減・経営資源集中が最大のメリット  
荷主企業にとっては、コスト削減と基盤事業への経営資源の集中を図れることが最大のメリットである。コスト削減は、3PL事業者の専門能力を活用することで物流ネットワークの改善などロジスティクスの最適化が図られることによる。この最適化により製(商)品の受注から納品までの期間(リードタイム)が短縮されるほか、保管スペースの縮小や保管拠点の集約がなされ、在庫の削減ができる。また情報管理面も改善されるためコスト、輸送状況の確実な把握が可能となる。

さらにロジスティクス業務を一括委託することから、経営資源の基盤事業への集中だけでなく、物流業者を絞り込むことにより取引が簡素化でき、煩雑な通信、支払い、書類手続き等から開放される。さらにロジスティクス関連の投資は軽減される。

ノウハウの喪失などがデメリット

デメリットとしては、まず一括委託によりロジスティクス業務がブラックボックスとなる恐れがある。ブラックボックスとまで至らなくても、ロジスティクス改善のノウハウが社内に蓄積されない。また3PL事業者は一般に情報管理には厳格であるが、3PL事業者と企業戦略の中心となる情報も含め共有することとなるため、情報漏洩の危険性は増す。さらに人事管理面でも、日常的にレイオフの行われる米国と異なり、わが国では従業員の削減が難しいため、業務委託により余剰人員が発生する場合、業務に携わっていた従業員の新規職務の創出が必要になる。

以上述べた事項につき、図表 - 4 にまとめた。

図表 - 4 3 P Lのメリット、デメリット

	メリット	デメリット
3 P L 事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規業務への取り組み、取扱い量の拡大や新規荷主の獲得による収益拡大</li> <li>ロジスティクス業務の一括受託・管理による業務の効率化</li> <li>長期にわたる契約による収益の安定</li> <li>ロジスティクス業務に関するノウハウの蓄積</li> <li>荷主企業との信頼関係の構築</li> <li>契約まで長期間が必要なため荷主の選別がしやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務のアプローチから契約までの期間が長い</li> <li>受注のための業務改善提案に多額の費用がかかり受注できなかった場合回収ができない</li> <li>情報関連をはじめとしたかなりの初期投資の必要性</li> <li>荷主の取引形態の変化に合わせシステム提案が必要</li> <li>業務の喪失時は受託業務全てを失う</li> <li>専門性の高い従業員の柔軟な管理が必要</li> </ul>
荷主	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロジスティクスの効率化による費用の削減</li> <li>基盤事業への経営資源の集中</li> <li>受注から納品までの期間（リードタイム）の短縮</li> <li>在庫の削減、保管スペースの縮小</li> <li>コスト、輸送状況の確実な把握</li> <li>物流事業者の絞り込みによる取引の簡潔化</li> <li>ロジスティクス関連の投資負担の軽減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の削減ができず余剰人員が発生する場合、ロジスティクス業務委託に伴い新規職務の創出が必要</li> <li>ロジスティクス業務がブラックボックスとなる恐れがある</li> <li>ロジスティクスのノウハウが社内に蓄積されない</li> <li>企業戦略の中心となる情報漏洩の危険性の上昇</li> </ul>

(資料) 輸送経済新聞社「サードパーティ・ロジスティクス 世界の物流改革屋たち」、菊池康也「最新ロジスティクス入門 [改訂版]」等を参考に、ニッセイ基礎研究所作成

## 5. 今後の発展が見込まれる 3 P L

3 P L 事業へのわが国での実際の取り組みは、現状でも相当進んできている。それらはトラック輸送事業者や倉庫事業者などによるもののほか、商社や 3 P L 事業のために設立された企業によるものもある。また物流改善提案の 3 P L 類似サービスは、コンサルティング会社や建設会社によっても行われている。

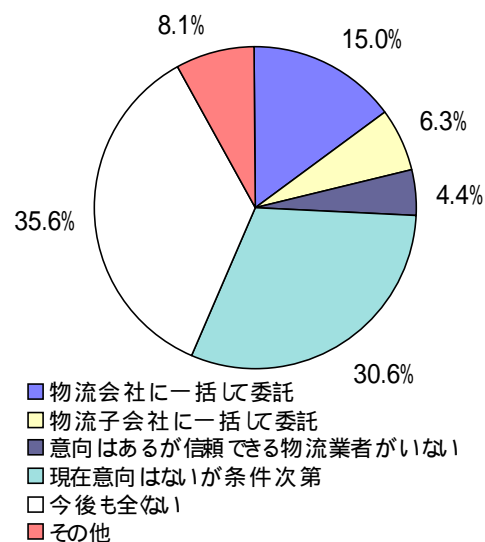
また全日本トラック協会「アウトソーシング及びサードパーティに係わるトラック運送事業者から荷主に対するアプローチのあり方に関する調査研究報告書」によると、荷主企業のうち物流業務を一括して外部委託している業者は 12.3%（回答企業数 187 社）である。さらに今後の意向（同 160 社）については、21.3%の企業が一括して外部委託する意向があり、「意向はあるが信頼できる業者がない」「現在意向はないが条件次第」という委託を行う可能性のある企業も 35.0%ある（図表 - 5）。

一方トラック運送事業者で、物流業務の一括受託を実施中または実施する意向があるものは 77.0%（同 534 社）に達している。

このような 3 P L への取り組みの現状、荷主、

輸送事業者の意向に加え、今後も運輸業でさらなる規制緩和が予定されていること、荷主企業によるグローバルな競争の下での事業効率化推進の継続も見込まれることから、今後わが国の 3 P L 事業は一段と発展していくとみられる。

図表 - 5 荷主の物流業務の一括委託の意向



(資料) 全日本トラック協会「アウトソーシング及びサードパーティに係わるトラック運送事業者から荷主に対するアプローチのあり方に関する調査研究報告書」

(注1) C L Mによるロジスティクスの定義は以下のとおりである。「顧客の必要条件に適合させるべく、原材料、半製品、完成品ならびにその関連情報の、産出地点から消費地点までのフローと保管を、効率的かつ費用対効果を最大ならしめるような計画立案、実施、統制する過程である。」また、ロジスティクスは本来は軍事用語で、武器、食料など軍事物資の前線への補給と後方連絡を行う支援部隊である兵站(へいたん)のことである。

(注2) 米国のトラック輸送業は同一州内の輸送を行い州政府が監督を行っている州内トラック事業者と、連邦政府が監督を行っている州際トラック事業者に分けることができる。

・本レポート記載のデータは各種の情報源から入手、加工したものがその正確性と完全性を保障するものではありません。  
・本レポート内容について、将来見解を変更することもあります。

Copyright © ニッセイ基礎研究所 1996 All Rights Reserved