

2000年代日本のトラック運送事業に対する市場環境と 3PL事業の意義と限界

河村 徳士

はじめに

本稿は、2000年代を主な対象時期として国土交通行政および物流業界において需要が見込まれると期待された、日本の3PL事業にかかわる特質とこの事業がもった物流事業者および荷主企業にとっての意義と限界を考察する。1990年代初頭から2005年前後までのトラック運送事業は次のように論じられてきた⁽¹⁾。すなわち、1990年制定の「物流二法」に基づいた規制緩和によって参入障壁が低くなり事業者が増加したうえ平成不況による需要の伸び悩みによって運賃をめぐった受注競争が激化した、次第に労働条件が悪化するに及んで2005年頃にはトラックドライバーの成り手が乏しくなるという社会問題をも惹起したというものであった。しかし、既に指摘したように、こうした研究が、運賃競争激化と労働条件悪化という現象が続くなかで継続的な新規参入が観察されたことを整合的に把握するようなトラック運送事業ないしは物流業の総合的な理解を提示するにはおそらく至っていない⁽²⁾。少なくとも物流サービスの何らかの改善を模索し競争優位の構築を継続的に試みたトラック運送事業者があったこと、これらは荷主企業が物流業務をアウトソーシングする傾向を強めた平成不況期の条件に応じた可能性が考慮できることなどが、規制緩和の諸影響に加えた重要な検討課題になると考えられ、これも既に若干の分析と指摘を行ってきた通りである。

本稿では、2005年以降から近年までのさらに新しい時代を主な対象として次のことを検討したい。すなわち、物流事業者の新しいサービスとして注目されていたアメリカを発祥とする3PL事業に対して、国土交通省が日本経済の

成長軌道回復にこれが貢献し得るものとして注目したこと、なおかつ物流事業者も需要拡大の好機ととらえたとみられることを検討したうえで、これらと類似した事業が既に日本でも展開されていたと考えられるとはいえ、物流事業者の収益基盤を安定させるものでは必ずしもなかったことを問題提起するものとしたい。もっとも、物流業務のアウトソーシングが物流事業者にとって収益面で限界を抱えた要因について、経営分析に及ぶ検討といった詳しい考察は今後の課題とせざるを得ないことも多いが、本稿では2000年代における物流事業者の事業内容の一端を解き明かしながら試論的な議論を進めたい。なお、本稿では、宅配便を主業とした大手トラック運送事業者というより業界の大半を占めた中小トラック運送事業者を主な対象とし、なおかつ倉庫業といった他の物流事業者が3PL事業を提供したことをも念頭におきながら考察する。

以下、第一節でトラック運送事業の市場環境を分析し、第二節でアメリカにおいて起こった3PL事業が日本政府および日本の物流業界で様々な観点から有効と考えられた様相を考察し、第三節から第五節では3PL事業あるいはこれに近似した事業の展開を国土交通省調査から具体例をもって検討し、その意義と限界を考察することとしたい。

I トラック輸送事業の市場環境

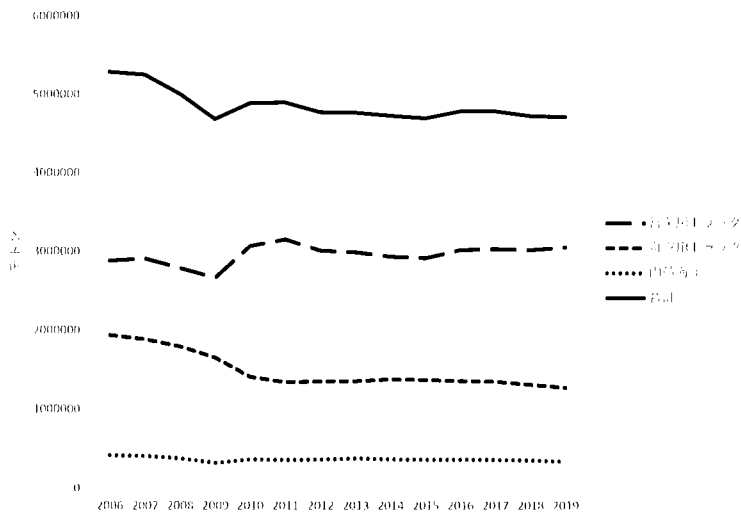
表1を利用して、近年における輸送機関別の国内貨物輸送トン数をウェイトで観察すると、営業用と自家用を合わせたトラックが90%近くを担い続けた様子がわかる。そのうち営業用トラックが、2006年の54%台から2011年には64%台へとウェイトを増していた。もっとも営業用トラックの輸送トン数は増減を繰り返す高止まり状態にあったから、ウェイトの伸びは全体の国内貨物輸送トン数が下がったことによるものでもあった。こうした様子は表1をグラフ化した図1から明瞭に読み取ることができるだろう。国内貨物輸送トン数

表1 近年の輸送機関別輸送トン数

	鉄道		営業用トラック		自家用トラック		内航海運		合計
2006	51,872	1.0%	2,881,688	54.5%	1,937,380	36.6%	416,644	7.9%	5,287,584
2007	50,850	1.0%	2,908,987	55.4%	1,883,959	35.9%	409,694	7.8%	5,253,490
2008	46,225	0.9%	2,788,513	55.7%	1,792,088	35.8%	378,705	7.6%	5,005,531
2009	43,251	0.9%	2,666,251	56.9%	1,652,982	35.3%	322,175	6.9%	4,684,659
2010	43,647	0.9%	3,069,416	62.8%	1,410,779	28.8%	366,734	7.5%	4,890,576
2011	39,886	0.8%	3,153,051	64.4%	1,343,904	27.4%	360,983	7.4%	4,897,824
2012	42,340	0.9%	3,011,839	63.1%	1,354,088	28.4%	365,992	7.7%	4,774,259
2013	44,101	0.9%	2,989,496	62.7%	1,356,256	28.4%	378,334	7.9%	4,768,187
2014	43,424	0.9%	2,934,361	62.1%	1,381,475	29.2%	369,302	7.8%	4,728,562
2015	43,210	0.9%	2,916,827	62.1%	1,372,174	29.2%	365,486	7.8%	4,697,697
2016	44,089	0.9%	3,019,328	63.1%	1,358,494	28.4%	364,485	7.6%	4,786,396
2017	45,170	0.9%	3,031,940	63.3%	1,349,306	28.2%	360,127	7.5%	4,786,543
2018	42,321	0.9%	3,018,819	63.9%	1,310,965	27.7%	354,445	7.5%	4,726,550
2019	42,660	0.9%	3,053,766	64.8%	1,275,366	27.1%	341,450	7.2%	4,713,242

注：トラックの輸送量に軽自動車は含まない。単位：千トン。

出典：国土交通省総合政策局情報政策本部監修『交通経済統計要覧』、各年版。



出典：表1と同じ

図1 近年の輸送機関別輸送トン数

の低下は、ウェイトでは二番手に位置した自家用トラックが輸送量をより一層

引き下げたことに基づいていた。

こうした近年における輸送機関別の国内貨物輸送トン数について、別稿で検討した1990年代を中心とする平成不況期の様相と併せて検討すれば次のとおりである⁹⁾。第一に、国内貨物輸送トン数に占める営業用トラックのウェイトが増す傾向は、1970年代から継続的に観察された現象であったから、こうした事態は2006年以降2010年代においても続いたことが指摘できる。近年の傾向は、高度成長期に自家用トラックが伸びた事態とは依然として対照的な時期にあたり、少なくともトンベースでは、引き続き国内貨物輸送の営業トラック化が進展したのであった。

第二に、国内貨物輸送トン数は1991年をピークとして増減を伴いながらも低下を続けたが、その反面で営業用トラックの輸送トン数は2000年に2,916,222千トンを示してピークを迎えた後、上記のように増減を繰り返しながら高止まった。もっとも、高止まり状態にあったとはいえ、2011年には最多トン数を更新し3,153,051千トンにのぼり、これ以降、再び高止まりの様相を呈した(表1、図1)。既述のように、1990年代から国内貨物輸送トン数は低下傾向に突入するなか営業用トラックはウェイトを増し続けたが、2000年代には、値そのものの伸びは頭打ちを迎えており、トンベースの需要拡大には限界が画された特徴も考慮できる。もっとも、国内貨物の輸送数量が低下するなかで、まがりなりにも数量が維持されたことは、後述のように輸送需要の性格が変化したことのほか、営業用トラックが需要の掘り起こしを模索した結果であったことも示唆されることである。

次に、同じ期間をトンキロベースで見れば(表2)、2000年代初頭に営業用トラックが50%台から40%台へとややウェイトを落とし、反対に内航海運が30%台から40%台へと増した変化が読み取れる一方、その後は拮抗し、なおかつ両方で90%弱を担い続けた様子がわかる。また、輸送トン数では大きな役割を果たしていた自家用トラックは、輸送距離を考慮すれば、相当近距離に

表2 近年の輸送機関別輸送トンキロ

	鉄道		営業用トラック		自家用トラック		内航海運		合計
	トンキロ	割合	トンキロ	割合	トンキロ	割合	トンキロ	割合	
2006	23,192	4.0%	301,546	52.4%	42,853	7.4%	207,849	36.1%	575,440
2007	23,334	4.0%	309,498	53.5%	43,134	7.5%	202,962	35.1%	578,928
2008	22,256	4.0%	302,092	54.5%	42,123	7.6%	187,859	33.9%	554,330
2009	20,562	4.0%	292,520	56.2%	39,954	7.7%	167,315	32.2%	520,351
2010	20,398	4.6%	213,288	48.1%	29,862	6.7%	179,898	40.6%	443,446
2011	19,998	4.7%	202,441	47.5%	28,620	6.7%	174,900	41.1%	425,959
2012	20,471	5.0%	180,336	44.2%	29,620	7.3%	177,791	43.6%	408,218
2013	21,071	5.0%	184,840	44.0%	29,252	7.0%	184,860	44.0%	420,023
2014	21,029	5.1%	181,160	43.7%	28,848	7.0%	183,120	44.2%	414,157
2015	21,519	5.3%	175,981	43.3%	28,335	7.0%	180,381	44.4%	406,216
2016	21,265	5.2%	180,811	43.9%	29,503	7.2%	180,438	43.8%	412,017
2017	21,663	5.2%	182,526	44.1%	28,303	6.8%	180,934	43.8%	413,426
2018	19,369	4.7%	182,490	44.6%	27,977	6.8%	179,098	43.8%	408,934
2019	19,993	5.0%	186,377	46.2%	27,459	6.8%	169,980	42.1%	403,809

注：単位は100万トンキロ。

出典：表1に同じ。

特化しており、内航海運とは対照的な役割を担っていたことがわかる。こうした様相について考えられる特徴を指摘しておけば、トンキロベースにおいても全体の値が低下傾向にあるなか、鉄道と内航海運がややトンキロ数を伸ばし営業用トラックが値を下げて低位に停滞したので、輸送機関毎に何らかの役割変化が生じたことをうかがわせる。もっとも、こうした現象について、その要因や構造的な変化を指摘することは難しい。内航海運も2006年以前からの傾向をみればトンキロ数の低下トレンドにあり、トンキロベースの輸送需要は、それぞれの輸送手段を主業とした物流事業者にとって大きな期待を与えるものではなかったと考えられるからである。

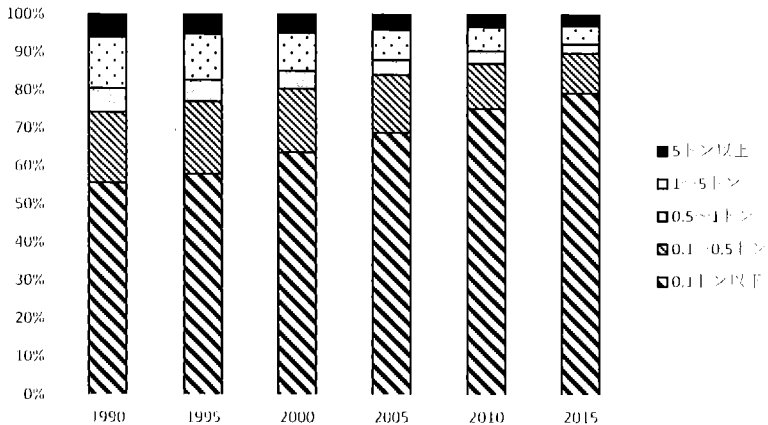
もっとも、輸送需要はトンベースやトンキロベースだけで把握できるものではない。そのうえ、近年は数量や距離だけでは計測できないような変化を想定する必要があると考えられる。試みに全輸送機関を対象とした調査結果を利用した表3によれば、1990年度から2010年度まで一件当たりの貨物輸送量は低下傾向にあった様子がうかがえる。なおかつ1995年度から2010年度まで

表3 出荷一件当たり貨物量推移

年度	1990	1995	2000	2005	2010	2015
貨物一件当たりの平均貨物量	2.43	2.13	1.73	1.27	0.95	0.98

注：単位はトン。

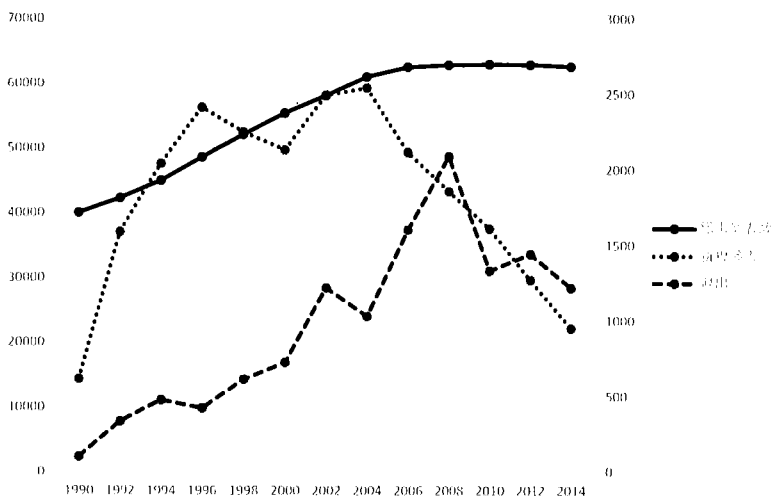
出典：国土交通省『全国貨物純流動調査（物流センサス）』、2020年調査、2015年調査。



出典：表3に同じ。

図2 輸送量別物流件数の推移

は大きな下げ幅を記録し、2015年度は少し上向いたものの1トン未満で低位に安定した様相をみせた。また図2によれば、0.1トン以下の輸送依頼件数が全体に占める割合は1990年度の55.6%から2015年度には79.2%に達し、0.5トン以下を対象とすれば、1990年度の74.1%から2015年度には89.7%に達していた。輸送需要の少量化傾向が指摘できえるうえに、おそらく荷主の依頼が小口化したことも考慮できる。このような傾向は、そもそも輸送する貨物の内容が少量化・小口化を伴う需要として増加したことに加え、同様のこと



出典：社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業 現状と課題 2020』、2020年、14頁。

図3 トラック輸送事業者数推移

かもしれないが既存の輸送需要が次第に多頻度化したことによっても生じた事態だったと考えられる。製造業の海外移転、産業構成のサービス化を反映した需要のあり方の変容、消費財需要の主流化などの要因が想定され、こうした意味では日本経済のあり方と物流構造の推移を関連付けて把握することが重要な課題となる⁽⁴⁾。もともと、この課題は今後の検討に委ねることが多いものだが、少なくともトンベースやトンキロベースでは捉えることができない少量化・小口化あるいは多頻度化が新しい輸送需要の傾向として芽生えて久しいことは、トラック運送事業者のあり方にも少なからぬ影響を及ぼしながら、国内貨物輸送の営業トラック化を促したのではないかと考えられる。もちろん、少量化・小口化あるいは多頻度化が進めば営業用トラックに輸送需要が自ずと集中するわけではないので、トラック運送事業者の個性的な企業努力を想定した歴史実証的な検討と産業特性の把握も重要な課題となる。

以上のような需要動向に応じたトラック運送事業者の事業者数は、図3によると、1990年代から2000年代初頭にかけて増加傾向にあったが、2004年ないしは2005年頃から頭打ちとなった。1989年12月に制定され翌1990年12月に施行された「貨物自動車運送事業法」と「貨物運送取扱事業法」の改正は、「物流二法」の改正とも言われ規制緩和の方向性を法的に裏付け、まがりなりにも参入を促す役割を果たしたことが指摘されてきた⁽⁶⁾。このことは、上記のように1990年代に事業者数が増加した様相からも確認できる(図3)。もっとも、事業者数の増加要因は「物流二法」の改正だけではおそらくない。既述のように、1990年代に限って言えば、トンキロベースでは頭打ちを迎えたとはいえ、少なくともトンベースの需要は伸びていたうえ、数量を伴わなくとも小口化・小量化あるいは多頻度化が増す傾向にあったから、法的な措置の変更点のみならず輸送需要の動向からも参入の条件が皆無ではなかった様子が見えがえるからである。また、これまでの研究から「物流二法」以降の参入は中小トラック運送事業者において多く、大手トラック運送事業者は、宅配便を主業とし、設備投資によってこの事業の競争優位を構築しますます差別化を図ったから、とりわけ前者の事業規模において運賃競争が激化したことが指摘されてきた⁽⁶⁾。反面でこうした事態にあっても中小トラック運送事業者は、多様な競争優位獲得を模索したとみられ、大手の庸車市場における輸送需要の受注、企業等の荷主に対する何らかのサービス向上を図っており、こうした需要のあり方も参入を支えた条件になったとも考えられている⁽⁷⁾。

ところが、上記のように、2000年代に入ればしばらくすると事業者数は頭打ちを迎えた。退出件数を大きく上回っていた参入件数は2004年を境に少なくなり低下傾向が続いた。1990年代から2000年代初頭に、おおむね年間2,000件以上を数えた参入件数は2014年には1,000件に下がった。反対に退出件数は1990年代に緩やかな上昇基調にあったとはいえ年間500件弱から1,000件弱の伸びにとどまったにもかかわらず、2008年には2,000件弱に達し2014年

まで1,000 件台を維持した。こうした事態を読み解くことは現段階では容易ではないが、既述の需要動向から考えられることを若干指摘しておけば次の通りである。

すなわち、事業者数の頭打ちとトンベースやトンキロベースの数値が伸び悩みを迎えていたことを考慮すれば、2000 年代の初頭あたりから、トラック運送事業をめぐる市場環境は異なる傾向に転じ始めたことが想定できる。もっとも、既に述べたように少量化・小口化あるいは多頻度化の傾向にあった輸送需要は、必ずしもトンベースやトンキロベースでは捉え切れない性格のものであるが、少なくとも小量・小口の需要が増したことは、大手が競争優位を発揮した宅配便市場において需要を保証した可能性が第一に考えられる⁶⁾。確かに、1998 年度に佐川急便株式会社が宅配便に参入して以降、2003 年 4 月からは日本郵政公社が発足し類似したサービスを展開したため、この市場は競争的な方向に向かった。しかし、やや前後するものの 2000 年度の宅配便市場はヤマト運輸株式会社、佐川急便、日本通運株式会社の三社で 82%のシェアに達していたから、競争的とはいえごく少数の上位企業による寡占市場だったことに変わりはない。そのうえ、ヤマト運輸に限ったことではあるが、1998 年から 2005 年にかけての同社は、営業収入のうち 90%台を占めた貨物自動車運送事業は 79%を宅急便収入に依存したから、大手はその他の中小トラック運送事業者とは相当異なる事業形態を整えつつあったと考えられる。少量・小口の輸送需要に対して宅配便が的確な対応を示したとすれば、大手トラック運送事業者の直面した需要動向と中小トラック運送事業とでは様相を異にし、退出という事態が、後者の事業規模で生じざるを得なかったことを推測させる。

しかし、第二に、少量化・小口化あるいは多頻度化という輸送需要の変化は、宅配便市場を充実させただけでなく、後述するように、その他の市場においてもそうした傾向が皆無だったわけではないから、中小トラック運送事業者の需要が先細ったとばかり想定することはおそらく適切ではない。数量ベースで

は十分に捉えることができない輸送需要のあり方に対して、中小トラック運送事業者の各々が競争優位を模索し続けた対応を実証的に解き明かすことは、2000年代以降の傾向をつかむうえでも重要な一つの方法となるのである。

輸送需要の動向と産業組織のあり方を分析すること、ないしはこの時期の産業特性を把握することは今後の課題とせざるを得ない部分も多いが、次の諸点を論点として念頭におきながら、以下、考察を進めることとしたい。すなわち、「はじめに」で論じたこととも重なるが、少なくともトンベースあるいはトンキロベースで把握できる輸送需要は大きく拡大するものではなかったし事業者数の推移からも成長産業の様相をうかがわせるものでは必ずしもなかったとはいえ、何らかの物流サービスの向上が物流事業者の需要確保あるいは特定の企業にとっては競争優位を実現できた場合があったことを第一に考えたい。しかし、第二に、3PLなどと称され期待されることもあった様々な物流業務を一括的に受注する新しい物流の方向性がトラック運送事業の収益基盤を保証するものでは必ずしもなかったこと、同じことかもしれないが、新しい物流のあり方はトラックを所有する事業の方法が競争優位を発揮できるものでは必ずしもなかった可能性が考慮できることを試論的に考察しておきたい。

II 3PL 事業の発展と日本の受容

アメリカに端を発する Third Party Logistics (3PL) という事業形態は、次のような経緯で日本に定着し物流業界のみならず政府も期待を込めたとされている⁹⁾。1970年代後半以降、物流産業に対する規制緩和が進んだアメリカでは、輸送手段を所有する実運送事業者のみならず、サードパーティと呼ばれた荷主と実運送事業者の間に介在する第三者的な事業をも規制緩和の対象にしたという。サードパーティ事業者のみならず同様な仲介事業に新規参入した者は、次第に、仲介業務にとどまらず荷主の物流機能を代替し始め、受発注

処理、集荷・配達、検品、請求書作成など物流関連業務を担ったほか、こうした物流関連業務を何らかの観点で改善に導くためのコントラクト・ロジスティクスと呼ばれるコンサルティングサービスにも事業を拡張したという。1980年代のアメリカにおける荷主企業は日本の自動車産業が発達させたジャスト・イン・タイム方式の導入を目的として物流管理に力を入れ、1980年代後半には様々な物流業務の請負や改善提案を行うような事業が3PLと呼ばれるようになったと言われている。幅広い物流関連業務や物流に関するコンサルティング事業は、サードパーティの専売特許ではなかったが、やがて3PLという呼び名で定着したわけであった。サードパーティと呼ばれた事業者の行う物流サービスというイメージが先行したものと考えられる。

日本で3PLという用語が普及したのは1990年代後半からと言われている。1997年4月に国土交通省が策定し閣議決定に至った「総合物流施策大綱」は、グローバル化の進展によって企業立地が国際性を帯び始め、国や地域の「産業立地競争力」は物流のあり方によって左右されるという時代的な変化を重視した物流の政策方針を提示したものだ⁽¹⁰⁾。同大綱は、前年の1996年12月に閣議決定された「経済構造の変革と創造のためのプログラム」が、コストを含めた国際的に遜色のない水準のサービス実現に向けた物流改革を重要と指摘したことを受けて、何らかの対策を練る必要性を強調していた。アジア太平洋地域において利便性の高い魅力的な物流サービスの提供等を目標として、次の3つの視点に基づいて施策を展開するとし、①各省庁等の相互連携、②多様化するニーズに対応した選択肢の拡大のほか、③競争促進による市場活性化を掲げ、このうち③において国際複合一貫輸送、3PLといった業態の育成が重視されていた。

こうした3PL事業への着目は、平成不況期に自社のコア・コンピタンスを強化すると同時に、デフレ下のコスト競争を強いられた日本企業にとって、少なくとも物流部門の外注化を促しこれらの目的を達成する注目すべき手段と

表4 国土交通省 3PL 関係調査報告書

番号	発行年	作成機関	タイトル
1	2003年	国土交通省総合政策局貨物流通施設課	『アメリカの3PLビジネスに関する調査報告書』
2	2004年	国土交通省総合政策局貨物流通施設課/ 複合貨物流通課	『日本における3PLビジネスの育成に関する調査報告書』
3	2006年	国土交通省総合政策局貨物流通施設課	『3PL事業が与える既存の物流関係業務への影響とその対応 方策に関する調査報告書』
4	2008年	国土交通省政策統括官付参事官(物流施 設)室	『3PL事業促進のための環境整備に関する調査研究 国際競争 力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシ ングの現状及び今後の予測に関する調査報告書』
5	2008年	国土交通省政策統括官付参事官(物流施 設)室	『我が国における環境配慮型3PLに関する調査報告書』
6	2009年	国土交通省政策統括官付参事官(物流施 設)室	『物流施設における労働力調査』
7	2009年	国土交通省政策統括官付参事官(物流施 設)室	『地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進 にあたっての課題に関する調査報告書』
8	2010年	国土交通省政策統括官付参事官(物流施 設)室	『3PLの促進のための施設の検証と今後の促進に関する調査 (平成21年度)報告書』
9	2015年	国土交通省総合政策局	『平成26年度物流事業者のEC市場参入促進のための検討調査 業務報告書』

出典：国土交通省ホームページ、<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/butsuryu03342.html>。

して浮上した⁽¹¹⁾。既に日本の物流事業者の中には様々な物流部門を受注する
ような 3PL 事業と同様なサービスを提供するものが皆無だったわけではない
が、改めて国際競争力という観点から 3PL と考えられた事業の育成を政策課
題として重視し始めたと考えることができる。

Ⅲ 3PL 事業の展開

近年、国土交通省が行った 3PL 事業に関する調査報告書は、同省のホーム
ページによると表4のとおりであった。アメリカの事例を模範とした 3PL が
どのような事業であり、いかにして日本に定着させることができるのかを、環
境への配慮や地方経済の振興政策を課題として加えながら検討した様子があ
りがえる。これらの調査書は、以下で論じるように、既に日本の物流事業者が
3PL と概念化されていなくともこれと類似したサービスを展開していたこと

表5 文献2の調査対象

抽出母体	抽出・発送件数 (A)	回収件数 (B)	回収率 (B/A)
社団法人日本倉庫協会	348	128	36.8%
社団法人冷蔵倉庫協会	152	53	34.9%
社団法人日本国際トラック協会	96	45	46.9%
社団法人航空貨物運送協会	50	21	42.0%
社団法人全国通運連盟	104	33	31.7%
日本内航運送取扱業海運組合	50	22	44.0%
日本自動車ターミナル入居事業者	21	10	47.6%
その他委員推薦・事務局選定事業者	25	11	44.0%
合計	846	323	38.2%

出典：国土交通省総合政策局貨物流通施設課／複合貨物流通課『日本における3PLビジネスの育成に関する調査報告書』、2004年、4頁、<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/honpen.PDF>。

のみならず、この新しい事業形態には限界があったことなども示唆するものであった。荷主からアウトソーシングされた物流業務の受注を拡大するような何らかのアプローチを行い、かつそれを実現した企業があったことを簡単に検討しておこう。

文献2の調査書は、物流事業者846社、荷主企業156社に対して、2003年10月から11月にかけて行った書面アンケートに基づいた報告結果とその分析であった。ただし、対象となった物流事業者は、表5によると、主に非トラック運送事業者の業界団体等が抽出母体となっており、トラック運送事業者を主要な加盟対象とした社団法人全日本トラック協会は含まれてはいなかった。そもそも、輸送にとどまらず、輸送も含めた様々な物流関連業務を一括的に提供するサービスが3PL事業の特徴と考えられていたうえに、こうした事業に何らかの革新性を見出そうとした調査方針を前提とすれば、広く物流事業者を対象とすることは何ら驚くに値するものではないかもしれない。そうした意味では、やや結論を先取りすることになるが、3PLが新しい物流サービスと

して脚光を集め始めたということは、トラック運送事業者にとってそもそもの事業であったトラック輸送サービスの内容のみをもってして競争優位を発揮することが困難になっていく時代をも示唆したのであった。もっとも、同じ調査書では、アメリカ発の3PLとはいえ、日本においても1990年代以降、国内景気低迷に伴う荷動き停滞、規制緩和による市場競争激化のなかで「トラック運送業者や倉庫業者などの既存の物流事業者のなかから、生き残りをかけた分野として3PLビジネスに取り組むところがみられ」始め、なおかつ「メーカーや総合商社、卸売業者などの物流以外の業態からも、物流子会社を設立して3PL事業に参入」がみられたというので⁽¹²⁾、他分野からの参入を想定しつつもトラック運送事業者の事業拡張をまったく見込んでいなかったわけではもちろんない。様々な物流機能を荷主より一括的に引き受ける物流サービスの高度化志向に対して—これを3PLと呼ぶかどうかは別にして—、どのような業態から参入がみられたのかを数値で把握することは難しいが、むしろ後述のようにトラック運送事業者の事業拡張は国土交通省の調査から豊富に紹介されるものでもあった。

文献2では様々な質問を物流事業者と荷主企業に行っているが、当時の物流サービスや3PL事業に近い新しい方向性にかかわる事項に限定して回答状況を検討すれば次の通りである。物流事業者に対して「現在の物流業務の受託状況」について「現在、貴社の物流業務の受託状況はどのような段階にありますか」という設問に対する回答によると、表6のように、「受託のレベル」については、個別作業にとどまっている事業者が72%であり、荷主の物流コスト改善を積極的に提案するような回答は8%台にとどまっていた。こうした事態は、表6下段のように、コスト削減効果を物流事業者に反映させる契約形態が乏しいことにも表れたうえ、情報システムが最低限の管理を内容とすると回答されたことにも表現されていた。ただし、同じ調査の別の問いでは「荷主企業の間で物流業務の外部委託（アウトソーシング）が広まるなかで、荷主企業の

表6 文献2における物流業務受託状況

受託レベル (210件)	割合
個別の作業 (輸送・保管・梱包等) レベルの受託	72.2%
物流管理・運営 (物流センター運営や車両運行管理) の肩代わり	19.2%
経営レベルまで踏み込んだ改善提案 (物流コスト分析やプランニング)	8.6%
受託範囲 (285件)	
特定の拠点もしくは領域 (例、保管、輸送のみ) に限った部分的な受託	67.4%
複数拠点により広域をカバーもしくは複数の機能を担う受託	16.8%
荷主企業の物流機能全体または物流以外の機能を含む包括的な受託	15.8%
契約形態 (289件)	
取扱数量をベースとする契約	72.7%
特定顧客の物流改善を目的とした長期的・固定的な契約	20.4%
物流コスト削減効果の配分やリスクの分担がなされる契約	6.9%
受託における全体的なシステムの提案者 (290件)	
荷主企業が行う	44.1%
物流事業者 (貴社) が行う	51.6%
第三者 (物流コンサルタント、情報システム会社等) も交えた協議による	4.5%
情報システム: 導入しているシステムの種類・機能 (210件)	
倉庫内オペレーションもしくは輸送の効率化を図る必要最低限のWMSやTMS	76.7%
複数拠点の一元管理や求車求貨システム等のより高度なWMSやTMS	15.7%
ロジスティクスにとまらずサプライチェーン全体を処理・管理するシステム	7.6%

注: () は回答件数。WMS は、Warehouse Management System の略語であり倉庫の管理を行うソフトウェアであって、TMS は、Transport Management System の略語であり輸配送管理システムとされ出荷後の情報ツールを指す。詳しくは、日本通運株式会社ホームページの用語集を参照されたい。
<https://www.nittsu.co.jp/support/words/>。

ロジスティクスを支援するサービスとして、サードパーティ・ロジスティクス (3PL) という概念が普及しています。以下では、この3PLについてお伺いします」として回答を求めた表7によれば⁽¹³⁾、単一業務以外の在庫管理、流通加工といったサービスを提供している事業者が77%に及んだうえ、荷主に対するコスト低減や物流改善・効率化をも目的とする事業者が50%前後、提案・コンサルティング型のサービスを行った事業者も44%にのぼったほか、特定荷主を専属的に相手とする回答が59%であった。同じく表7下段からは、物流業界では3PL事業という概念が統一的な内容として定着したわけでは必ず

表7 文献2における3PLにかかわる業務受託状況

内容	件数	割合
現在提供しているサービスの内容 (242件)	242	100.0%
単一業務だけでなく、在庫管理、流通加工などを含む幅広いサービス	188	77.7%
定型的なサービスではなく、特定荷主のための専属性の強いサービス	145	59.9%
顧客企業の物流コストの低減を目的とするサービス	123	50.8%
顧客企業の物流改善・効率化を目的とするサービス	120	49.6%
単なる作業の受託ではなく、提案・コンサルティング型のサービス	107	44.2%
専門的な機能をもった付加価値の高いサービス	90	37.2%
国際複合一貫輸送サービス	71	29.3%
情報システムを駆使した高度なサービス	61	25.2%
3PLサービスと従来の物流サービスとの違い (262件)	262	100.0%
顧客企業の物流改善・効率化を目的とするサービスである	145	55.3%
単一業務だけではなく、在庫管理、流通加工など幅広いサービスを提供している	124	47.3%
単なる作業の受託ではなく、提案・コンサルティング型のサービスである	97	37.0%
顧客企業の物流コストの低減を目的とするサービスである	76	29.0%
定型的なサービスではなく、特定荷主のための専属性の強いサービスである	73	27.9%
専門的な機能をもった付加価値の高いサービスを行っている	68	26.0%
情報システムを駆使した高度なサービスを提供している	54	20.6%
国際輸送分野も含めたドア・ツー・ドアの一貫輸送サービスを提供している	49	18.7%
これまで行ってきたサービスと特に違いはない	13	5.0%
従来のサービスとの違いはよくわからない	8	3.1%
その他	3	1.1%

出典：表5に同じ、39-41頁。

しもなかった様子もうかがえ、物流改善・効率化、幅広いサービス、コスト低減などが漠然と3PL事業として捉えられていた。このアンケート結果からは、幅広い物流サービスがすでに提供されており、なおかつ多くの物流事業者はこうした事業のいくつかを3PLと考えていたことがうかがえ、またこうした事業を特定の荷主に対して専属的に進めるケースが多かった様子もわかる。表6の回答からは、輸送、保管、梱包などをそれぞれ請け負うにとどまっていると考えていた物流事業者が多い印象を抱くが、表7の回答からは、こうした単一の業務を複数組み合わせ受託していると受け止めている事業者も多かった。行政担当者が3PLとみなすような幅広い物流業務の一括的な受注は皆無ではなかったのではいかと考えられる。実際、「貴社では3PLを実施している」と考

表8 文献2における荷主企業の回答

内容	件数	割合
3PL利用の動機・理由 (43件)	43	100.0%
包括的な物流サービスの享受	26	60.5%
固定人件費等のコストの削減	25	58.1%
付加価値の高いサービスの享受	15	34.9%
コストの明確化	14	32.6%
物流改善ノウハウや人材の不足	12	27.9%
新規投資の抑制	9	20.9%
物流管理面での人材の不足	9	20.9%
その他	2	4.7%
自社の物流部門・物流子会社の廃止・縮小・統合の有無 (43件)	43	100.0%
廃止	14	32.6%
縮小	15	34.9%
他部門もしくは他の子会社と統合	2	4.7%
特段の組織上の対応は行わず	16	37.2%
その他	4	9.3%

出典：表5に同じ、92、97頁。

えられますか」という問いかけに対しては296件中123件が「すでに実施している」と回答し、その割合は41%に及んでいた⁽¹⁴⁾。以上から、輸送、保管、梱包など個別業務の受注にとどまると主観的にはみなした物流事業者が実際には単一業務におさまらずに複数の物流関連業務を組み合わせたサービスや物流関連のコンサル事業を提供した場合も十分にあったことが読み取れる。

同じく文献2から、物流事業者ではなく、荷主企業の回答を一部抜粋すれば、表8のように、3PLと想定されるサービスを依頼する理由は、包括的な物流サービスの享受やより付加価値の高い内容を求めたことに加え、コスト削減や費用明確化を重視していた。また、自社の物流部門を抱えた企業のうちそれらを、廃止、縮小、統合等したものが半数の50%を超えていた。先の物流事業者の回答と併せて考えれば、荷主企業は自社の物流業務を外注化し何らかの合理化あるいはコスト削減を考えていたこと、物流事業者はこれらの需要に応じ

た幅広いサービスの提供を試みていたことなどがわかる—もっとも、繰り返しとなるが、物流事業者の多くは単一のサービスしか提供していないと主観的にはみなしたものが多かったが—。ただし、表7の質問項目や回答にあらわれているように、アンケート回答者がアメリカの事例や行政側が考える3PLを理解したうえで回答することを国土交通省は前提としていなかった様子がわかるから、日本経済の国際競争力向上および物流業界の生産性上昇を実現するため3PLと呼ばれた事業に期待がこめられたとはいえ、このことは行政にとっても物流業界にとっても標語が先行するような事態だった可能性も否めない。しかし、3PL事業と呼ぶかどうかはともかくとして、アンケートに答えたような一部の物流事業者は自社の従来の事業枠組みを拡張しながら荷主の物流部門外注化に需要拡大の活路を見出し、試行錯誤を繰り返していたことも、もう一方で起きていた事態だったと考えられる。その内実について、以下、事例検討を加えておこう⁽¹⁵⁾。

IV 国土交通省調査にみられる3PL事業の様相

(1) 物流事業者の事業拡張1

地域の特色に応じた3PL事業の成功要因を分析し今後の事業促進を支える政策課題の模索を目的とした文献7は(表4)、新しい物流のあり方が地方経済をいかに支えるのかといった関心を念頭においたものだったが、物流事業者の新しい方向性を、具体例をもつてうかがわせる内容ともなっていた。同報告書は大手物流企業の主要事業所、3PL協会の会員事業者、倉庫協会の会員企業およびトラック運送事業者など計2,000件を対象として、物流施設の所有と利用の分離、事業進展状況、荷主からの要請等の情報を得るためにアンケート調査を行ったもので、回答件数は217であった⁽¹⁶⁾。回答事業者のうち3PL事業を実施中としたものが46.0%であり、検討中が9.2%であった。もっとも、「地

域の特性を發揮した3PL事業の実施状況」という問いに対しては「今のところ検討していない」が78.2%を占めたから、3PLを実施していると考えていた物流事業者の多くは地方経済のあり方を意識して行ったものでは必ずしもなく、独自の何らかの判断に基づいた事業機会の展開だったと考えられる⁽¹⁷⁾。報告書が「3PL事業による地域活性化に成功した」とみなした事例は、回答を寄せた企業の中からヒアリング対象ともなっていた8社であった。この中から3PL事業の様相を具体的にうかがわせるものとして、いくつかを取り上げて検討しておけば、次の通りである⁽¹⁸⁾。

物流事業者A社は、愛知県に事業所があり、従業員250人、資本金5,800万円、2007年度の売上高が33億8,400万円であって、トラック運送事業（特別積合）、利用運送業（鉄道輸送）、倉庫業を事業内容としていた。1990年の「物流二法」制定以降、免許を要するトラック運送事業は、かつての路線事業を引き継いだ特別積合運送事業（以下、特積と表記することがある）と、一定の区域を定めて貸切のみならず積合輸送をも可能とした一般貨物自動車運送事業（以下、一般あるいは貸切と表記することがある）との二種類があり、同じく免許事業だった利用運送業はかつての通運事業を継承したもので、他の何らかの輸送手段を所有する運送事業者を利用して輸送サービスを完結させる事業であった⁽¹⁹⁾。このような特積や利用運送業等を事業内容としたA社は、自動車メーカーの物流子会社を荷主とする下請物流事業者として自動車部品を一次部品メーカーから二次部品メーカーへ輸送する業務に従事していたという。しかし、約10年前に二次部品メーカーの依頼で工場に近接したA社の物流施設を自動車部品供給基地とする案を持ち込まれたという。文献7の報告書が公表されたのが2009年なので、2000年前後ということであろう。それは次のような業務として育まれたという。すなわち、荷主企業と請負業務の様子については、「自動車1次部品メーカーが64社あり、そのうち、物流センターでかんぱんを取付ける等の流通加工を施している直納メーカーが11社、あらかじ

めかんぱんを取付けた中継メーカーが53社」であり、物流センターでは「受入れ検品、保管、流通加工、荷揃え、仕分け、出荷」までの作業を請け負い、なおかつ「在庫及び受発注の管理業務」を行っていた。また自動車部品の種類は500~600に及んだので「ピッキングの効率化のために立体自動倉庫」を導入し、物流センターから二次部品メーカーへの輸送は「4トン車で1日20回」とされ、在庫管理や流通加工に及んだ「多頻度な輸送サービス」の提供が可能なのは、事業に対する独自の取り組みというより、「納入先が近距離」なためとされた。こうした一括的な物流サービスを導入した結果、荷主企業である「工場の在庫圧縮が図られ、輸送費用を抑えた多頻度な配送サービスを実現」し、また「複数の自動車1次部品メーカーの部品を積合せた共同配送」を行っているためトラック使用台数が削減できひいては環境対策にも貢献しているとしていた。A社の場合は荷主企業との距離の近さによって多頻度輸送を可能にしたと評価されているとはいえ、自動車部品の工場間輸送にとどまらず検品、流通加工等を担って「かんぱん」取り付け作業をも受注し、物流サービスを拡張していた。

長野県を事業所所在地としたC社は資本金が8,250万円でありトラック運送事業（貸切）、利用運送業（鉄道輸送）、倉庫業、荷作梱包業、重量品輸送および特殊作業、不動産賃貸業など幅広く事業を展開しており、県内の加工食品メーカーの工場から卸売事業者や量販店等を着荷の対象とした輸送業務を展開していた。いつごろ開始した業務なのか判然としないが、少なくとも調査時点では荷主企業である加工食品メーカーの工場在庫を引き受け、荷主の工場付近に10数億円を投じた物流センターを設置し全国各地への製品出荷を可能とされていた。工場の製品は必ず物流センターを経由し、その量は1日600トンに及ぶもので、輸送手段の80%に達していたトレーラーを1日に20往復させるほどであった。物流センターから全国各地への輸送は、①トラックチャーター便によって「全国に7~8箇所ある大型物流センター」に向けたものと、

②路線便を利用し「県外の2,000~3,000箇所の小口の卸売業者」に宛てたものがあつた。①が一般、②が旧路線事業だった特積を事業とするトラック運送事業者を利用したものだらう。物流センターでは「入出庫管理、在庫管理、受発注管理、入出荷作業、荷揃え作業、トラックへの積み込み作業」を行い、「自社で開発した情報管理システム」を用いて「ピッキング指示、ピッキングした製品のパレットへの積付け順の支持、仕分け指示、トラック荷台へのパレット積載順の支持が、無線により作業者の端末に表示」され、円滑な作業が可能となっており、そのうえ「バーコードによる残数チェックを実施しているため、数量の間違ひはほとんどなく」、しかも「製品のアイテム数は約800種類」に及んでいたから、高度な管理を実現していたという。こうした受注に関して、「荷主から利便性、合理性を理解してもらい、一括受注を実施しているため、自社内で効率化できる余地が大きい」ことが、同社の評価となっていた。こうした受注を3PL事業と呼ぶかどうかはともかく、C社は荷主の物流業務を輸送にとどまらず幅広く請け負い、投資効果とあわせて、「ミスの激減、作業時間短縮、事務量削減」などを実現したという。

次に静岡県を事業所所在地としたD社は、資本金が40億円に及び従業員は635人で、2007年度の売上高が264億5,085万円であり、トラック運送事業（特別積合、貸切）、倉庫業を事業内容とした中堅的な事業者であつた。調査時点で進めていた3PLとみなされた事業は次のようであつた。すなわち、共同出荷の非効率性を打開する目的で、地元のバレイショ農家が県内14の農業協同組合を合併させ農産品の回収範囲を広域化して大規模な選果場を新設した。その際、農業協同組合がバレイショの集荷、選果、輸送の一括委託についてコンペを企画し、輸送機器や加工食品を対象とした3PLの実績と運営コストの優位性が認められたD社がこれを受託するに至つたという。受注にあつては、3PL事業の経験が功を奏した様子もうかがえる。D社にとって荷主は新しく合併された農業協同組合と組合傘下のバレイショ農家であり、2008年か

らは県内で生産される季節ごとの青果物をも扱い始めていた。受託事業は「選果場に専任社員を配置して、パレイシヨの箱詰め、荷揃え、仕分け、出荷までの流通加工業務を核にパレイシヨの生産農家から消費地までの物流全体」に及ぶもので、「パレイシヨの目視による選果、機械による箱詰め作業、出荷指示に従ったピッキング、仕分け作業、店頭に出すための袋詰め作業等」までも内容としたから、「青果物の扱いに熟知している専門家を雇用して、流通加工や品質チェック等のノウハウを従業員やパートに教育」といった対応までも行い「16名の作業者を雇用」するに至っていた。選果場は、農業協同組合が保有し、施設で使用するフォークリフトや作業者はD社が手配する方法であり、事業内容は「本来、量販店のバックヤードで行っている流通加工」に及ぶものであつて、物流から流通加工へとサービス内容を多様化させていた。そして「今後はこうした流通加工サービスが伸びることが予想される」と評されていた。

(2) 物流事業者の事業拡張2

福井県を所在地としたE社は、資本金4,950万円、従業員140人、2007年度売上高が23億4,600万円で、トラック運送事業(貸切)、利用運送業、倉庫業、流通加工業等を事業内容とした。地場産業である繊維産業の貨物を主に扱ってきたようであり、1965年には合繊系の北陸地区配送物流センターを既に開設しており、ここを拠点として合繊織物の検査業務等に事業を拡張した実績を経て、調査時点では次のような関連業務を担っていた。物流センターが相手とする発荷主は、「各工程の製品を物流センターに納入する原糸メーカー(2社)、撚糸メーカー(県内50~60社)、織布メーカー(北陸3県40~50社)、染色メーカー(県内20社)」であり、納入先が同じく「撚糸メーカー(県内50~60社)、織布メーカー(北陸3県40~50社)、染色メーカー(県内20社)」のほか「全国の縫製メーカー」とされた。業務内容は集荷した原糸を「入荷検

品、保管、在庫管理し、その原系を発注に応じてピッキング、パレットへの積付け、仕分けを行い、織布メーカー」に出荷するもので、燃糸メーカーから入荷した際も同様であり、織布・染色メーカーから入荷した場合にはこれらに加えて「織布（反物）の緊縛」が加わった。多くのメーカーから在庫管理を委ねられた様子がうかがえる。

また富山県を所在地としたG社は、資本金8,700万円、従業員106人、2007年度売上高61億4,800万円の規模であり、トラック運送事業（特別積合、貸切）、利用運送業、倉庫業、一般建築業、車両整備業、損害保険代理店業といった多角的な事業を展開していた。同社は、調査時点において物流センターを介した—所有か否かは不明—、①「建材の共同配送」、②「型抜き加工した段ボール製品の建材出荷梱包への利用と配送」、③「トナー部品（複数社）のJIT納品」を手掛けており、これらが3PL事業として評価されていた。このうち①は、アルミ建材、断熱材、フローリング材等を扱い「建築業者や建材販売業者の発注に応じて、建材の荷揃え、仕分け、出荷、配送までの業務を一括して受託」するもので、②は、段ボールシートメーカーから入荷した「段ボールシートの型抜き加工を行い、段ボール箱等の段ボール製品を製作」するまでを担うものであった。このうち③は、時間管理にやや特徴があるものだった。すなわち、トナーメーカーの発注に応じて「荷揃え、パレットへの積付け」を行うだけでなく、「小口多頻度納品」を実施しており、メーカーが「24時間稼働なうえに工場在庫は『0』が原則なので、物流センター側で在庫をもって、24時間の供給体制」を構築したという。これまで他社の事例で見えてきたような在庫管理や若干の加工処理のみならず、JIT（ジャスト・イン・タイム）に応じた小口の多頻度配送をいかに実現し続けるのかという物流サービスの提供に努めた事業内容であった。小口化・少量化あるいは多頻度化していった輸送需要に応じたと解釈できるG社の対応は、こうした需要が宅配便の市場拡大を裏付けるものばかりではなかったことをも示し、中小規模のものを含めた各ト

トラック運送事業者の個性的な事業展開が、多用化する輸送需要を満たした事態を想定することができる事例と考えることができる。

以上のような事業形態のあり方が、物流事業者の新しい事業展開として時代を特徴づけることができる内容なのか否か判断することは容易ではない。とはいえ、平成不況が長期化したなかで、荷主が自社の得意分野へ経営資源を集中する傾向を強め、物流業務が外注化されたことを積極的な機会ととらえた物流事業者が輸送や保管などにとどまることなく物流業務を幅広く解釈し一括的な受注を実現した場合があったことは想定してよいように思われる。少なくとも1990年代後半あたりから2007年ないしは2008年の調査時点ではそのような対応があったということになる。さらに以上の文献7における事例では、少なくとも調査時点でトラック運送事業を事業内容とした事業者が対象とされていたから、起業時点の事業内容は不明とはいえ、トラックを所有した事業形態によっても幅広い物流業務の受注は開かれていた可能性がうかがえる。文献2が対象とした事業者が多岐にわたったから、同書からは3PLのような事業に進出したトラック運送事業者が少ない印象を与えるものだったが、輸送や保管にとどまらずこれらを組み合わせたり、あるいは流通加工にも及ぶような業務を展開したりすることは、アメリカのサードパーティ事業者や倉庫事業者ばかりが潜在的な優位を発揮するものでは必ずしもなかったことを示唆させる。ただし、後述のように、少なくともトラック運送事業者にとっては収益性の低迷を払拭できるものではない限界を抱えた事業展開でもあった点には注意を要する。

繰り返しとなるが、こうした事例を、行政側が3PLと考えるかどうかはともかく、物流業務にかかわる何らかの業務の一括的な受注は—平成不況に陥った後のいつ頃から観察され始めたのか現段階で判断することは難しいものの、物流事業者が可能性を見出した一つの方法だったと考えられる。この点は、文献4の報告書からも間接的にうかがえる⁽²⁰⁾。すなわち、この報告書は、3PL

事業の将来性について、トラック運送事業者を中心とした物流事業者に対して2,000件に及ぶアンケートを発送しこのうち382社から回答を得てこの内容を分析しており、2011年の3PL市場が2006年度より拡大すると推計したものであった。推計結果は物流業界の市場規模が5年間で13.2%の拡大が見込まれるのに対して3PL事業は45.7%の上昇率を期待するものであった。こうした予測が確実だったか否かはともかく、推計の根拠となったアンケート結果は、3PL事業に需要拡大の機会を見出す物流事業者が多かったことを示していた。いくつかの物流事業者は、3PLのような事業方法に、需要拡大の期待を込めた様子が間接的にうかがえるのである。

以上のような3PL事業の成果は、荷主企業も意義を認めるものであった。

(3) 荷主企業の判断

別の調査になるが、文献3からは荷主企業の肯定的な意見が散見された。文献2の調査対象企業にアンケートを依頼した文献3の調査は荷主企業142社から回答を得て、このうち5社にヒアリングを行ったものだった⁽²¹⁾。荷主企業が委託した事業の内容が必ずしも明瞭ではないので事例検討は避けるが、アウトソーシングを行ったことに対する評価だけを切り取って例示すれば次のようであった。「アウトソーシングの目的の達成状況」という質問項目に対して、製造業を営んでいたb社は「物流コストはアウトソーシング以前に比べ15%程度削減」したと目的達成を評価したうえで、輸送データやトラック稼働状況を把握し「取引先への納品条件の改善提案」を行えるようになり、「物流の効率化・コスト削減に役立」っており、「そのようなことは当社だけでできることではなかった」と指摘した。同じく製造業とされたd社も「アウトソーシング前に比べて既に8%程度は物流コストは削減」したなどとしていた。少なくとも文献3の調査書からは、3PL事業として業務を委託するあるいは物流業務を幅広く外注することによってコスト削減という成果が得られたと

評価した荷主企業があった様子うかがえる。

しかし、3PL 事業には次のような課題も浮上していた。

表9 文献2における3PL業務の課題

内容	件数	割合
3PL業務を受託してみたの問題点・課題 (113件)	113	100.0%
収益性が低い (自社の利益拡大につながらない)	56	49.6%
契約の取り決め・料金体系の設定が難しい	47	41.6%
提案・コンサルティングに対する対価がもらえない	46	40.7%
荷主企業側からの情報開示が不十分である	36	31.9%
受託に至るまでの期間が長い	31	27.4%
荷主からの品質管理上のオーダーが厳しい	26	23.0%
情報システム面での対応が難しい	23	20.4%
効果の算定が難しい	21	18.6%
受託に至るまでのコストが高い	14	12.4%
その他	5	4.4%
環境関係の国際基準取得が難しい (ISOの認証取得など)	2	1.8%

出典：表5に同じ、68頁

V 3PL 事業の課題

(1) 物流事業者にとっての課題

物流事業者にとっての課題から検討しよう。例えば、文献2で指摘された課題点をまとめた表9によれば、収益性の低さに加えて、契約にあたって事業内容・料金の決定に難しさが認められたうえ、コンサルティング業務の理解が得られずに収益化できなかつた様子うかがえる。情報開示の不足等も踏まえると、一括的な受注にかかわる業務内容・料金形態の理解が荷主企業側から得られていない可能性を垣間見ることができる。

文献7によると、同様なことに加えて別の課題があったこともうかがえる⁽²²⁾。すなわち、前述した自動車部品メーカーを対象としたA社は、3PLの「今

後の方針、課題」について、「次第に無償の追加作業が要請され」ていること、「物流改善の提案に対する対価がなく、在庫削減により削減されたコストが還元されない」ことを指摘していた。上記の表9と同様に受注のみならず収益性を引き上げることが課題となっていた。また、食品加工メーカーを相手としたC社は、今後を見据えて「情報システムを開発、導入するには、初期投資が大きくなるので、一定規模の貨物の取扱い数量が必要」であるといった課題に加えて、「3PL事業者として、常に物流コストを削減し、細かい出荷条件に対応」する必要があり、これを「荷主に対して常にコスト削減策や効率化策」として提案し続けなければならないとしていた。受注し続けるためには継続的なコスト削減が求められた様子がうかがえる。この点はバレイショを対象とした前記のD社も同様であって、「常に農業協同組合へ対して、作業改善やコスト削減の提案をしていかなければならない。そうすることによって、農業協同組合の信頼を得られ、コストダウンを図ることができ、新たな事業獲得もできる」と指摘していた。

また、このような受注の継続性を満たすために、情報システムの構築と荷主企業や扱う貨物の限定性がもった3PL事業を高度に展開するための投資リスクの判断には難しさが伴うものでもあった。例えば、繊維を扱ったE社は、このようなリスクに対する見通しの得難さを次のように指摘していた。すなわち、「3PL事業を請け負うには、情報システムへの投資が必要になり、この部分の負担が大きい」もので、「多額の資金を投入しても、荷主側の物流拠点の集約や見直しによって、3PL事業から撤退させられることがあり、リスクが高」く、しかし「3PL事業を取り込むには、一定の投資が必要になるため、事前の貨物需要調査や事業採算性の検討が必要」としていた。そのうえ、現状では「倉庫内作業は、情報化が遅れており、ほとんど手作業で作業しているため、人件費が高」み、「なるべく手作業ではなく情報機器や省力機器を導入して、情報化、省力化を図る必要」を指摘していたから、何らかの情報システムの構

築は荷主企業に対する継続的な受注交渉のための材料として不可欠となりつつあった様子もうかがえる。E社の例でいえば、交渉材料はコスト削減であった。「輸送部分は外部に委託し」たE社は、この輸送業務を含めた「物流業務全体でコスト削減を検討することができない」とも指摘したから、トラック運送事業の自社による充実は課題とされていた。

加えてトナーの多頻度発送など三パターンにわたって3PLを展開したG社は、どの事業を想定したものか判然としないが、「取引している地元メーカーは、景気の減速により生産量が少なくなり、これまでのように工場が手狭になるような状況ではなく、工場内の作業も余っている」ため、むしろ「アウトソーシングしていた業務部分を内製化する動き」を見せ始めたと指摘しており、特定の荷主企業から3PLを受注することの投資判断が容易ではなかったことが示唆される。

文献3からも同様の事態がうかがえる。この調査は、「アウトソーシングに対する既存の取組実態と対応策の把握」、および「アウトソーシングの委託に向けた検討事項及び実施後の効果と評価の把握」を目的として文献2の調査対象企業を中心として、物流事業者(856社)、先に紹介したように荷主企業(142社)にアンケートを行ったものだった⁽²³⁾。事例自体の検討は差し控えるが、ヒアリングを受けた物流事業者6社が指摘したアウトソーシングないしは3PLの限界については次の通りであった⁽²⁴⁾。

「自社の適正利益を確保するにあたって重要と思われること」という項目について、3-A社は「業務内容が不明であるにも関わらず概算見積を要求されるケースはえてして顧客が業務内容を把握していないか、3PLに対する認識が不足している。その結果、適正な利益が確保できなくなるケースがある」とした。3-B社は「利益率の低い業務しか持っていない場合には、荷主に対する地位を高めることはできず、常に低採算に甘んじていなければならない」と指摘し、3-D社は「輸送と保管だけでは効率化にも限界があり、価格競争に

巻き込まれるだけになってしまう」としたほか、「輸送、保管、加工等々の複合業務の方が物流効率の向上が提案しやすく」ひいては「自社利益」にもつながりやすいと論じていた。3-D社が行った最後の指摘からは、一括的な受注は収益性回復の手段ともみなされていた重要な留意点もうかがえる。

また、「荷主企業に対する要望」という質問項目では、3-A社が「3PLの意義をよく理解していただき、単なる下請業者的な対応はさけて欲しい」、3-B社は「物流業者の採算性の悪化は物流サービス品質の低下を招き、結果的には相互にダメージを受けてしまう」、3-C社は「品質上昇とコスト削減と言う相反するテーマの過度な要求、各種のミスが減った、取引先への対応がよくなった等々で物流品質が上がっても、多くの荷主企業にとっては当たり前の話であって、とくに評価するようなことでは無いと考えられている」と指摘したほか、「物流コンサルとして対価が要求できればよいのだが、そのことはなかなか認めてもらえるような状況ではない」などとしていた。3-D社は「適正コストを理解して欲しい」、「過度なコスト削減要求は物流サービス品質低下につながることを理解して欲しい」と要望をまとめていたし、3-F社も「ルール（物流条件）を守って欲しい。あらかじめ決められた発注時間を過ぎての発注というようなケースが往々にしてある」と訴えていた。一括的な受注が「自社利益」の確保につながると指摘した3-D社も、結局はコスト削減要求に応じることの難しさを痛感していたのであった。

以上のように、3PL事業そのものやこれに伴う様々な業務に対する荷主の理解が低いことが影響し、何らかの一括的な物流業務の受注には収益性に課題があると考えられる物流事業者が多かった。加えて、継続的な受注にあたっては、コスト削減や何らかの効率的な物流業務を提案し続けることが難しさとして指摘されており、そのうえ特定の荷主企業あるいは対象貨物の限定性が安定的な受注を実現する反面で、業務内容を改善し続け受注を継続的なものにするためには、おそらく関係特殊的な投資にならざるを得ない資源投入が求められて

おり、こうした判断にはなかなか踏み切ることができない物流事業者の置かれた状況を垣間見ることができた⁽²⁵⁾。

(2) 荷主企業にとっての課題

文献3からは荷主企業ももどかしさを抱えた様子がうかがえる⁽²⁶⁾。例えば、「物流事業者に対する要望」という質問項目に対する回答によれば、b社は、自社の製品について「特殊形状且つ重量品の人力による荷役、納品先工場敷地内に複数の納入場所がありそれぞれ荷卸し条件が異なる」といった「特殊ノウハウ」が必要であり、そうした「ノウハウはトラックドライバー個人に蓄積しており、簡単に物流事業者を変更することはできない」状況とみなしていた。しかし、「3PLによって委託先への依存度があまりにも高まると」、荷主にとっては「特にコストをコントロールする力が相対的に弱まっていくことになるので、そのことは不安材料ではある」とし、物流事業者への出資比率を現状の15%弱から引き上げることが検討していると指摘した。

また、d社が依頼した物流事業者は上記3-A社であったが、同社との契約においてはゲインシェアリング方式を導入しており、コスト削減額に対する成果報酬を3-A社に支払っていた。その方法は「仮にある工場の物流経費請求額が5億円から4億円に下がったとき、当社は4億円を物流経費として支払い、それ以外に削減額1億円の1/4をA社(3-A社のこと、筆者注記、以下、引用のA社は同じ)に支払う」とされたから、削減額の25%を上乗せする内容だったと考えられる。もっとも、「コスト削減に対する当社とA社の寄与貢献度合については意見が食い違う場合などもあり、トータルでの相互のプラスマイナスはやや曖昧な状況となっている」というので、既存物流経費の削減額がいかなる要因に基づくものなのか評価が難しいものであった様子がうかがえる。加えてe社は「一旦決めたルール、例えば『混載の不可』、『納品時間』等は守って欲しい」などと訴えており、契約内容の厳密化が課題になることも

あった。

(3) トラック運送事業者の課題

以上のような3PL事業ないしはアウトソーシングの活発化は、様々な形態の物流事業者が担う可能性が考慮できたものではあるが、トラック運送事業者にとっても事業内容を拡張し利益機会を増やす重要な手段となっていた。実際、前記のようにトラック運送事業者が幅広い物流業務を受注したケースは報告書の結果からうかがえたからである。

もっとも、収益性、あるいは業務内容の商品化、契約内容の周知といった諸点に課題を抱えた事業者が多かったように、トラック運送事業にとってもこうしたことはあてはまったと考えられる。詳細な検討は別の機会に譲るが、社団法人全日本トラック協会の調査によると、トラック運送事業者に限った2010年代の経営成果は平均的には赤字になるケースが多かった⁽²⁷⁾。事業者数の頭打ちもこうした事態を反映したものだと思われることができる(図3)。トラック運送事業者の収益回復に3PL事業やアウトソーシング業務の受注が効果的だったかどうかは必ずしも肯定的な方向性ばかりではなかったのである。業界全体の動向からはむしろ長期の赤字化を余儀なくされた企業が多かった様子がわかるから、ドライバーの人手不足が指摘され、人的資源に依存しない様々な設備投資の可能性や物流条件の向上が情報通信産業の発展を背景としながら期待されたとはいえ⁽²⁸⁾、経営成果が悪化する場合は避けられなかったためかもしれない。荷主の交渉力が優位であったこと、なおかつ他社の追随を許さないような参入障壁に代わる役割を果たすほど、物流業務の技術や技能を発達させることができるトラック運送事業者はおそらく相当限られたことなどが重要な要因であろう。

経営成果の好転が実現しなかったという意味では、3PL事業と考えられたような物流にかかわる複数業務の一括的な受注がトラック運送事業者に与え

た影響は限定的であった。トラック運送事業者にとって継続的な需要拡大が十分期待できるものとは言い切れない特徴を3PLはもったのではないだろうか。その理由は、3PLが十分な参入障壁となるような技術・技能を伴ったわけでは必ずしもなかったこと、トラック運送事業のノウハウ、例えばトラック設備とその運行方法などが必ずしも3PL事業を支える重要な経営資源になるわけではおそらくなくなかったことなどに求められるが、詳しい検討は今後の課題である。

総括と展望

以上の諸点を総括しておこう。2000年代の国内物流は、トンベースあるいはトンキロベースでうかがう限り営業トラック化が引き続き進展していた。輸送需要の少量化・小口化あるいは多頻度化を背景とした傾向でもあったと考えられる。ただし、2000年代以降、営業用トラックの輸送数量は頭打ちを迎え事業者数も伸び悩んだ。この時期は、物流業務を広範囲に解釈しそれを一括して受注する3PL事業と呼ばれたようなサービスが観察された時期ではあったが、次に触れるようにこれが課題を抱えていたことも一因だったと考えられる。日本政府が日本経済の国際競争力向上に貢献する可能性があるものとして、なおかつ物流業界が長期化した平成不況下において需要不足を打開し新たな需要を掘り起こすサービスとして、3PL事業は期待をこめられながら、1990年代後半以降、注目された。もっとも、3PL事業に近い物流業務の一括的な受注はすでに日本でも進んでいたうえ、2000年代においてもこれらを展開する物流事業者は散見された。国土交通省が行った調査書の事例検討からは、流通加工あるいは多頻度輸送の工夫など様々な対応が観察され、これらのサービスに対して荷主企業も物流コスト削減などの成果を認めていた。しかし、物流事業者にとって、一括的な受注は、荷主企業の業務内容に関する理解が不十分で

あったこと、収益性が上がらない場合が多かったことなどに課題を抱え、なおかつ荷主企業も物流コスト削減の成果が外注によるものなのか、あるいは何らかの自社努力によるものなのか判断が難しいものであったこと、物流事業者との業務内容に関する意思疎通に難点があったことなどに問題点を見出していた。そのうえ、簡単に論じることとどめたが、物流事業者の収益性に関する課題は、アンケート結果からも散見されたうえに、トラック運送事業者にもあてはまるものであった。トラック運送事業者に限って言えば、広範囲の物流業務をサービスとして提供するわけだから、トラック運送事業者の既存経営資源だけではこうした業務に対する競争優位を構築し収益性を回復させることは容易なことではなかったことが想像できる。

本稿の考察はこれらの点にとどまるものであり、次の諸点は今後の課題として引き続き検討対象としたい。すなわち、第一に、3PL事業のような一括的な物流業務の受注は、とりわけトラック運送事業者にとって収益向上と参入を保証するものではなかったことを、より実証的に明らかにすることである。本稿ではこの点にまで十分な分析を及ぼすことができなかった。第二に、そのためにも輸送需要の傾向とトラック運送事業の産業組織のあり方、および各トラック運送事業者の対応のなかから変化の方向性をより明らかにしていくことが重要になる。ただし、第三に、物流産業という閉じた関心にとどまることなく、日本経済の産業構成がサービス化したこと、あるいは平成不況期とはいえ情報通信産業の発展を取り込んだ様々なサービス産業が立ち現れたこととの内的な関連を意識した考察を進めることである。第四に、CO₂削減といった環境問題への配慮が重要視され始めたこと、少量化・小口化あるいは多頻度化といった輸送需要の傾向に伴い都市交通が混雑化することといった近年の社会的な問題を想定した課題を設定することも物流産業を対象とするうえで重要な視点になってくるであろう⁽²⁹⁾。これらの諸点については、今後、考察することとしたい。

<注>

- (1) 以下、川村雅則「規制緩和とトラック運送業」『開発論集』（北海学園大学）第80号、2007年、齊藤実「物流におけるドライバー長時間労働の問題—実態と改善への取り組み—」『商経論叢』第54巻第2・3合併号、2019年など。
- (2) 以下、河村徳士「平成不況期物流構造と中小トラック運送事業の競争優位をめぐるとりくみ—「物流二法」による競争条件の変化と対応—」『城西大学経済経営紀要』第40巻（通巻第45号）、2022年。
- (3) 以下、2005年以前の輸送トン数については、河村徳士、同上。
- (4) 以上の諸点をやや敷衍すれば、このような現象からうかがえることは、輸送需要を把握する方法として、トンベースやトンキロベースという指標によっては重要な変化を見落とす可能性が示唆されるということである。経済指標をいかに考えるのかということは物流産業を分析する際の姿勢にとどまる課題ではなく、平成不況期以降における日本経済経の特徴を、経済成長やGDPによって浮かび上がらせようとする態度をも問う重要な論点である。さしあたり、こうした問題意識は、河村徳士「新しい資本主義」にみられる今後の経済政策と課題」『独立行政法人経済産業研究所 新春特別コラム:2022年の日本経済を読む〜この国の新しいかたち web版』、2021年、https://www.rieti.go.jp/jp/columns/s22_0012.htmlなどを参照されたい。
- (5) 「物流二法」については、いくつかの論文で検討されているが、河村徳士、前掲「平成不況期物流構造と中小トラック運送事業の競争優位をめぐるとりくみ—「物流二法」による競争条件の変化と対応—」のほか、社団法人全日本トラック協会『物流2法制定の記録—貨物自動車運送事業法を中心に—』、1997年など。
- (6) 川村雅則、前掲「規制緩和とトラック運送業」、齊藤実、前掲「物流にお

けるドライバー長時間労働の問題—実態と改善への取り組み—」など。

- (7) 荷主に対するサービス向上等については、河村徳士、前掲「平成不況期物流構造と中小トラック運送事業の競争優位をめぐるとりくみ—「物流二法」による競争条件の変化と対応—」。
- (8) 以下、ヤマトホールディングス株式会社編『ヤマトグループ 100 年史』、2020 年、324-325 頁。
- (9) 以下、齊藤実「3PL ビジネスと物流改革」、林克彦「アメリカにおける 3PL ビジネスの発展」齊藤実編著『3PL ビジネスとロジスティクス戦略』白桃書房、2005 年、第一章、第五章のほか、国土交通省総合政策局貨物流通施設課『アメリカの 3PL ビジネスに関する調査報告書』、2003 年、<https://www.mlit.go.jp/common/000012571.pdf>。
- (10) 以下、閣議決定「総合物流施策大綱」、1997 年、<https://www.mlit.go.jp/common/001001764.pdf>。
- (11) こうした指摘は、前掲、齊藤実「3PL ビジネスと物流改革」も参照されたい。
- (12) 国土交通省総合政策局貨物流通施設課／複合貨物流通課『日本における 3PL ビジネスの育成に関する調査報告書』、2004 年、7 頁、<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/honpen.PDF>。
- (13) 同上書、39 頁。
- (14) 同上書、42 頁。
- (15) 詳述は避けるが、表 4 の文献 3 も文献 2 と同様の傾向をうかがわせる調査報告書であった。
- (16) 以下、国土交通省政策統括官付参事官（物流施設）室『地方における 3PL 事業促進のための環境整備と 3PL 事業促進にあたっての課題に関する調査報告書』、2009 年、要約篇、<https://www.mlit.go.jp/common/000047478.pdf>。
- (17) 同上書、55 頁。

- (18) 以下、同上書、第三章。以下、社名の伏字は同報告書のままである。
- (19) 河村徳士、前掲「平成不況期物流構造と中小トラック運送事業の競争優位をめぐるとりくみ—「物流二法」による競争条件の変化と対応—」、前掲『物流2法制定の記録—貨物自動車運送事業法を中心に—』。
- (20) 以下、国土交通省政策統括官付参事官（物流施設）室『3PL事業促進のための環境整備に関する調査研究 国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書』、2008年、19頁、<https://www.mlit.go.jp/common/000035860.pdf>。
- (21) 以下、国土交通省総合政策局貨物流通施設課『3PL事業が与える既存の物流関係業務への影響とその対応方策に関する調査報告書』、2006年、第三章、<https://www.mlit.go.jp/common/000012595.pdf>。
- (22) 以下、前掲『地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書』、第三章。
- (23) 前掲『3PL事業が与える既存の物流関係業務への影響とその対応方策に関する調査報告書』、第一章。
- (24) 以下、文献3の調査対象企業に対する英字の伏字は資料のままとするが、文献2と区別するために3を付けることとする。以下、同上書、第三章。
- (25) 企業が進めるサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）を高度化する手段として3PLが有効だとしても、物流コストの削減を実現する一方で、取引コストの管理が課題として浮上することを指摘したものとして、Nemoto, Toshinori; Tezuka, Koichiro(2002), Advantage of Third Party Logistics in Supply Chain Management, Working Paper/Hitotsubashi University, Faculty of commerce; Series No. 72.がある。
- (26) 以下、前掲『3PL事業が与える既存の物流関係業務への影響とその対応方策に関する調査報告書』、第三章。
- (27) 社団法人全日本トラック協会『経営分析報告書(概要版)』、各年度決算版、

https://jta.or.jp/member/keiei/keiei_bunseki.html。

- (28) 例えば、こうした方向性を期待するものとして、小野塚征志『ロジスティクス4.0—物流の創造的革新—』日経文庫、2019年など。
- (29) 欧州を事例として、近年、輸送需要の変化に伴い小型商用車が担う物流サービスが重要になってきたとはいえ、都市交通の混雑や環境問題に対する配慮に欠いた運行が行われ課題が露呈していることについては、Michael Browne, Julian Allen, Toshinori Nemoto, Joan Visser, Light goods vehicles in urban areas, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 5911-5919, 2010 などがある。

<参考文献>

日本語

- 小野塚征志『ロジスティクス4.0—物流の創造的革新—』日経文庫、2019年
閣議決定「総合物流施策大綱」、1997年、<https://www.mlit.go.jp/common/001001764.pdf>、2022年4月24日閲覧
- 河村徳士「「新しい資本主義」にみられる今後の経済政策と課題」『独立行政法人経済産業研究所 新春特別コラム：2022年の日本経済を読む～この国の新しいかたち web版』、2021年、https://www.rieti.go.jp/jp/columns/s22_0012.html、2022年4月24日閲覧
- 河村徳士「平成不況期物流構造と中小トラック運送事業の競争優位をめぐるとりくみ—「物流二法」による競争条件の変化と対応—」『城西大学経済経営紀要』第40巻（通巻第45号）、2022年
- 川村雅則「規制緩和とトラック運送業」『開発論集』（北海学園大学）第80号、2007年
- 国土交通省ホームページ、<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/butsuryu03342.html>、2022年4月24日閲覧。

国土交通省『全国貨物純流動調査（物流センサス）』、2010年調査、2015年調査

国土交通省総合政策局貨物流通施設課『アメリカの3PLビジネスに関する調査報告書』、2003年、<https://www.mlit.go.jp/common/000012571.pdf>、2022年4月24日閲覧

国土交通省総合政策局貨物流通施設課／複合貨物流通課『日本における3PLビジネスの育成に関する調査報告書』、2004年、<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/honpen.PDF>、2022年4月24日閲覧

国土交通省総合政策局貨物流通施設課『3PL事業が与える既存の物流関係業務への影響とその対応方策に関する調査報告書』、2006年、<https://www.mlit.go.jp/common/000012595.pdf>、2022年4月24日閲覧

国土交通省政策統括官付参事官（物流施設）室『3PL事業促進のための環境整備に関する調査研究 国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書』、2008年、<https://www.mlit.go.jp/common/000035860.pdf>、2022年4月24日閲覧

国土交通省政策統括官付参事官（物流施設）室『地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書』、2009年、<https://www.mlit.go.jp/common/000047478.pdf>、2022年4月24日閲覧

齊藤実編著『3PLビジネスとロジスティクス戦略』白桃書房、2005年

齊藤 実「3PLビジネスと物流改革」前掲『3PLビジネスとロジスティクス戦略』、第一章

齊藤 実「物流におけるドライバー長時間労働の問題－実態と改善への取り組み－」『商経論叢』第54巻第2・3合併号、2019年

社団法人全日本トラック協会『物流2法制定の記録—貨物自動車運送事業法を中心に—』、1997年

社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業 現状と課題 2020』、2020年

社団法人全日本トラック協会『経営分析報告書（概要版）』、各年度決算版、
https://jta.or.jp/member/keiei/keiei_bunseki.html、2022年4月24日
閲覧

日本通運株式会社ホームページ、<https://www.nittsu.co.jp/support/words/>、
2022年4月24日閲覧

林克彦「アメリカにおける3PLビジネスの発展」前掲『3PLビジネスとロジ
スティクス戦略』、第五章

ヤマトホールディングス株式会社編『ヤマトグループ100年史』、2020年

英語

Nemoto, Toshinori; Tezuka, Koichiro, *Advantage of Third Party Logistics in Supply Chain Management*, Working Paper/Hitotsubashi University, Faculty of commerce; Series No. 72, 2002.

Michael Browne, Julian Allen, Toshinori Nemoto, Joan Visser, *Light goods vehicles in urban areas*, Procedia Social and Behavioral Sciences 2, 5911-5919, 2010