

物流サービスの購買に関する研究(前半)

－荷主企業の競争戦略と物流事業者の選択基準－

Research on Main Competitive Advantages Required from Logistics Outsourcing And Selection Criteria of Logistics Service



野尻 達郎：ロジ・ソリューション株式会社 戦略コンサル部
主任コンサルタント

略 歴

2012年 立教大学社会学部卒業。2022年立教大学ビジネスデザイン研究科
ビジネスデザイン専攻博士課程前期課程修了。修士（経営管理学）
2012年サントリーフーズ株式会社入社。その後2015年にロジ・ソリュー
ション株式会社に入社し、2019年より現職。著書は、「図解即戦力 物流
業界のしくみとビジネスがこれ1冊でしっかりわかる教科書」。(共著)

[要約] 物流は人々の生活や産業の競争力を支える重要な社会インフラである。昨今の新型コロナウイルス感染症の流行に限らず、将来的な人口の減少や自動運転車両の普及など、今後も物流を取り巻く環境が大きく変化することが想定される。そういった状況下で、持続的な経済成長や安定的な生活を実現するために、物流ネットワークを維持しなくてはならない。今後、限られた物流資源を有効活用するためには、荷主企業と物流事業者の相互理解と連携が不可欠である。

本研究では、荷主企業が物流アウトソーシングに対してどのようなことを求めており、どのような基準で物流事業者を選択しているのかを定量的に明らかにした。これまで提案依頼書や口頭での説明で定性的に伝えられていた荷主企業のインサイトやニーズについて定量化を試みた。本研究における分析の枠組みや調査結果が、荷主企業と物流事業者の相互理解を促進する共通言語となることを筆者は願っている。

「構成」

1. はじめに（本号）
2. 先行研究のレビュー（本号）
3. 荷主が物流アウトソーシングに求める競争優位性と物流事業者の選択基準
 - (1) 調査概要（本号）
 - (2) 調査結果（次号）
4. 調査結果に対する考察とまとめ（次号）

1. はじめに

(1) 研究の背景

新型コロナウイルス感染症の影響によって、物販系分野での EC 市場の成長は更に加速している。経済産業省の調査によると、新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けて、外出自粛の呼びかけや EC の利用が推奨された結果、表 1 のように物販系分野での EC は大幅な市場規模拡大を果たしている。環境の変化により店舗を軸としたオフラインでの消費活動は減少し、EC サイトを軸としたオンラインでの消費活動が増加していることが推察される。拡大を続けるオンラインでの消費活動における最後の顧客接点を担うのは、宅配ドライバーである。そういった意味ではコロナ禍によって、消費者の生活シーンにおける物流の登場頻度は増えることで、世の中の物流への関心が高まっているのではないかと。

実際のところ、我々が日常生活で目にする宅配ドライバーは物流ビジネス全体のほんの一端に過ぎない。矢野経済研究所の調査¹による 2020 年度の物流全体の市場規模は 20 兆

2,375 億円となっている。また同研究所による別の調査²では、2020 年度におけるラストワンマイル物流の市場規模は 2 兆 5,380 億円であった。この結果から推算すると、日本の全物流市場において宅配便ビジネスが占める割合は 12% 程度に過ぎないことになる。物流産業は全産業就業者数の約 4% を占める 258 万人が就労している一大産業でもあり、我々が普段目にしてはいるのは物流産業ほんの一部に過ぎないのだ。日常生活における接点が少ない残りの 82% 程度も、陰ながらさまざまなビジネスを支えていることが推測される。

物流は人々の生活や産業の競争力を支える重要な社会インフラである。昨今の新型コロナウイルス感染症の流行に限らず、将来的な人口の減少や自動運転車両の普及など、今後も物流を取り巻く社会環境が大きく変化することが想定される。そういった状況下においても、持続的な経済成長や安定的な生活を実現するために、物流ネットワークを維持しなくてはならない。今後、限られた物流資源を効率的に活用するためには、物流業務の発注者である荷主企業³と物流事業者の相互理解

表 1 物販系分野の BtoC EC の市場規模

	2019 年	2020 年	伸長率
物販系分野	10 兆 515 億円 (EC 化率 6.67%)	12 兆 2,333 億円 (EC 化率 8.09%)	21.71%

出所：経済産業省『電子商取引に関する市場調査』（2021）をもとに筆者作成

1 矢野経済研究所（2021）『物流市場の現状と将来展望』p.3

2 矢野経済研究所（2021）『ラストワンマイル物流市場の実態と展望』（2021）p.4

3 貨物の所有権を問わず、契約等で輸送の方法等を決定する事業者のこと

と連携が不可欠だと考える。

(2) 問題意識

物流業界は市場規模の面ではアパレルの7兆5,158億円⁴や広告の6兆1,594億円⁵に対して2倍超を誇る巨大な産業である。しかしながら、アパレルや広告と比較して、顧客ニーズや購買の選択基準に関する国内の研究は非常に限られている。物流業務の発注者である荷主企業が物流アウトソーシングに対してどのようなことを求めており、どのような基準で物流事業者を選択しているのかは明らかにされていない。過去の研究では荷主企業の物流アウトソーシングに求める競争優位性や物流事業者の選択基準について定性的な記述にとどまっており、それらを定量的に明らかにする点が本研究の意義であると考えられる。

物流アウトソーシングに求める競争優位性という観点では、コストの最適化、経営資源の補完、競争優位性の獲得(下村, 2006)といったものや、コスト削減および同業他社との物流における差別化(大下・秋川, 2015)といったさまざまな要因が指摘されている。しかしながら、それぞれの要因の重要度については、定量的に荷主企業の実態を明らかにする研究はこれまで存在していない。

また、物流事業者の選択基準という観点では、菊池(2001)は顧客サービス能力、地理的位置、コスト大綱、トップの姿勢、情報シ

ステムのノウハウ、強みと弱み、財務内容、カルチャ、システム内容、業務知識・能力、荷主企業の業務の精通度、提案の速さ、およびその他物流事業者の外見をあげている。しかしながら、物流事業者の選択基準についても、定量的に荷主企業の実態を明らかにする研究はこれまで存在していない。

今後の物流業界の先行きは非常に混沌としている。物流ビジネスの根幹をなすトラックドライバーや倉庫内の作業者は慢性的に不足しており、それぞれの有効求人倍率は職業全体の数値を大きく上回っている。また、図1が示すように原油価格高騰の影響で燃料費が上昇しており、トラック運送事業者の経営を圧迫している。物流現場における人手不足や原油価格の高騰は物流コストの上昇を招き、物流事業者と荷主企業を苦しめている。しかしながら、これらの問題に対する抜本的な解決策が見つからないのが現状である。

このように既存の物流ビジネスの根幹が大きく揺らぎつつある中で、急激な技術の進歩が物流ビジネスそのものを変革しようとしている。自動運転トラックが普及する頃には、輸送業務に限らず、保管や荷役を中心とする周辺業務についても、業務のあり方や担い手の構成が様変わりしているはずだ。特に原価の約半分を人件費が占めているトラック運送事業者は大きな転換期を迎えるに違いない。また、物流事業者に限らず荷主企業もこの大きな環境の変化への適応を求められている。

4 矢野経済研究所(2021)『アパレル産業白書』p.3

5 電通(2021)「日本の広告費」p.1

図1 給油所小売価格の推移（軽油）



出所：資源エネルギー庁「石油製品価格調査」をもとに筆者作成

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会の調査⁶によると荷主企業の物流コストの構成は、輸送費が55.2%、保管費が15.7%、その他（包装費、荷役費、物流管理費）が29.1%となっている。

荷主企業の物流コストにおいて最も大きな割合を占めるのは輸送費であり、自動運転トラック普及によって荷主企業も少なからず影響を受けると想定される。自動運転トラック普及によるビジネスへの影響は未知数である。単なる輸送車両の置き換えに留まるかもしれないし、輸送の前後の工程である生産や販売をも巻き込むビジネスプロセス全体の革新への導火線となる可能性も秘めている。

そもそも物流サービスはビジネスプロセスのアウトソーシング一種であり、企業が「選択と集中」を検討する中で、多くの企業からコアとして選択されなかった領域でもある。しかしながら、物流環境の先行きが混沌としている現在においては、物流サービス選択の

成否が事業に与える影響が大きくなりつつある。今後も物流環境は目まぐるしく変化することが想定される。近い将来、外部環境の変化を踏まえて適切に物流サービスを選択する能力が、企業にとって競合との重要な差別化要因の一つとなると筆者は考えている。

従来から物流事業者と荷主企業は取引の上では利益相反の関係にある。荷主企業の物流担当者が利益確保のために物流コスト削減を進めるほど、物流事業者の利益が減ってしまうのである。物流事業者と荷主企業との利益相反の関係については、ゲインシェアリング等の成果配分の仕組みによって、これまでも解消が図られてきたが、十分な成果が上げられていない。激しい環境の変化に適応した新たな物流体制を構築するためには、従前の利益相反の関係を乗り越えて、物流事業者と荷主企業が密に連携することが不可欠であると筆者は考えている。

物流事業者と荷主企業が連携する第一歩と

6 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会（2021）『2020年度物流コスト調査報告書』p.21

して、相互理解を深める必要がある。筆者は物流領域のコンサルタントとして、これまで多くの物流サービスの購買に携わってきた。荷主企業と物流事業者の両方の立場で、表2記載の購買プロセスにおける①問題認識から⑧成果のフィードバックまで一貫して支援してきた。荷主企業内でのサービス購入の背景の整理や目的の明確化から、物流事業者の選択や物流現場への実装まで日々の業務の中で触れてきた。物流コンサルティングの現場で強く認識させられたのは、事前の荷主企業における期待と実際の物流事業者の提供するサービスとの間で生じる埋めがたい差の存在である。提案依頼書に記載された具体的なサービスのスペックに目を奪われ、その背景にある戦略や課題を見落としてしまう物流事業者も珍しくない。戦略や課題が理解できていなくても、具体的なスペックを満たせば、案件を受注することは可能かもしれない。しかしながら、サービスを実装する段階や取引

期間が長期化する中で、荷主企業への理解度の低さが最終的には不満の声となって顕在化する結果となる。

前述のような物流事業者の理解力不足だけが、相互理解が進まない原因とは断言できない。荷主企業側からの情報発信が不十分であることも原因として十分に考えられる。また物流サービスの特徴である無形性がコミュニケーションの難易度を高めていることも原因として無視できないであろう。今後の激しい物流環境の変化に適応するためには、荷主企業と物流事業者との連携が重要になると筆者は考えている。両者の連携をより有意義かつ強固なものにするためには、物流事業者を選択する段階でのミスマッチを減少させる必要がある。物流事業者を選択する段階でのミスマッチを減少させるためには、購買プロセスにおいて荷主企業と物流事業者との間での相互理解をこれまで以上に促進させる存在が必要である。これまで以上に両者の相互理解を

表2 物流サービスの購買プロセスと物流事業者側での失注の原因

購買プロセス	荷主企業の活動	物流事業者の活動	想定される主な敗因
①問題の認識 (Needs)	検討のきっかけが発生し、問題が顕在化	きっかけの提供、引合審査、顧客の戦略把握	<ul style="list-style-type: none"> 顧客(購買組織)との接点や関係性の弱さ 問題の認識違い 想定ソリューションの認識違い 顧客視点の欠如(自社都合の優先)
②必要財の把握 (Wants)	問題解決のためのサービスの概要を整理	問題解決の方向性の明確化支援	
③必要財の記述 (Specification)	サービスの具体的な要件の検討	サービスの詳細設計の支援	
④売り手企業探索 (Suppliers)	調達先候補のノミネートと調査	見積書と提案書の作成・提出	<ul style="list-style-type: none"> 自社の認知度の不足 自社の資産(倉庫、車両、資格等)の不足
⑤提案書の取得と分析 (Proposals)	RFPの作成と提案書取得・分析	質問への対応、受注条件の把握	<ul style="list-style-type: none"> 提案資料の構成の弱さ プレゼンテーション力の不足 現場力の訴求不足
⑥提案書の評価と売り手の選択 (Evaluation)	提案書の評価と売り手との交渉	詳細条件の詰め	
⑦発注内容の決定 (Procedure)	納入に関する条件と手続きの取り決め	現場、設計、システム部門への引継ぎ	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト体制の弱さ
⑧成果のフィードバック (Feedback)	取引結果の総合評価、フィードバック	問題解決、顧客成長の継続的サポート	<ul style="list-style-type: none"> サポート体制の不足

出所：笠原(2018) p.198 をもとに筆者作成

促進させる存在は、物流サービスに関する共通言語だと筆者は考えている。本研究では、物流業務の発注者である荷主企業が物流アウトソーシングに対してどのようなことを求めており、どのような基準で物流事業者を選択しているのかを定量的に明らかにする。これまで提案依頼書や口頭での説明で定性的に伝えられていた荷主企業のインサイトやニーズについて、認識の齟齬を取り除くために定量化を試みた。本研究における分析の枠組みや調査結果が、荷主企業と物流事業者の相互理解を促進する共通言語となることを筆者は願っている。

(3) 本研究の視点と方法

ここであらためて、本研究の目的を確認しておきたい。本研究では、荷主企業の視点から物流アウトソーシングに求める競争優位性と物流事業者の選択基準を明らかにする。

この目的を達成するに当たって、先述のように国内での研究事例がないため、Gino Marchet et al (2018) をもとに調査項目を作成した。同書をもとに抽出した「物流アウトソーシングに求める競争優位性」は、下記6項目である。

- ・ 業務コストの削減
- ・ 柔軟性の向上
- ・ 投資金額の削減
- ・ 顧客サービスレベルの向上
- ・ 時流や技術革新に取り残されるリスクの軽減
- ・ イノベーションに向けた組織的な能力の改善

アンケート調査では、上記6項目について、重要度を0～100%で記入してもらい、荷主企業が物流アウトソーシングに求める競争優位性を明らかにした。

また物流事業者の選択基準として、下記24項目を抽出した。24項目の中から重要度が高いものを10項目選択し、1（最も重要）～10（最も重要ではない）で順位付けをしてもらい、物流事業者の選択基準を明らかにした。

- ・ 業務とデリバリーの柔軟性
- ・ 投資能力
- ・ 業務品質
- ・ 荷主が属する業界に関する知識と経験
- ・ 長期的な協力関係
- ・ 需要急増時の処理能力
- ・ 多様なサービス品目
- ・ カバーする地理的範囲
- ・ ITに関する組織的な能力
- ・ 所有するアセット（倉庫、車両等）の規模と質
- ・ サービスレベルのカスタマイゼーション
- ・ 財務基盤の健全性
- ・ マネジメント能力
- ・ 協力企業に対する統制力
- ・ 業務水準の持続的改善
- ・ 物流事業者側の従業員の満足度
- ・ 決済条件の柔軟性
- ・ ISO等の認証
- ・ 貨物の追跡機能
- ・ 情報共有と信頼関係
- ・ 環境サステナビリティへの配慮
- ・ 外部からの評価・評判

- ・ 仲裁および免責条項
- ・ 荷主側ロジスティクス人材の受け入れや活用に対する姿勢

以上の物流アウトソーシングに求める競争優位性に関する6項目と物流事業者の選択基準に関する24項目の分析を通じて、物流サービスの購買における荷主企業の姿勢を明らかにしたい。

2. 先行研究のレビュー

(1) 産業財の購買活動

物流サービスは取引の種類という軸では産業財に分類され、提供物の形態という軸では無形財に分類される。そのため、産業財と無形財のそれぞれの特徴を有すると考えられる。

まずは産業財の観点におけるマーケティング

グの特徴について整理する。表3で消費財市場と産業財市場の特徴を整理した。市場という視点では消費財と異なり、産業財市場では顧客が既に特定されており、少数である。また、個々の顧客のニーズに異質性が高いケースが多い。また購買目的という視点では、消費財が生活の質の向上を購買目的としているのに対し、産業財は自社の戦略実現を目的としている。つまり、買い手（荷主企業）の戦略を把握することが、売り手（物流事業者）が成果を出すための重要な要素となっている。

また購買の意思決定が組織によって行われるのも産業財の特徴である。異なる立場の複数のメンバーで構成される購買センターによって購買活動が推進される。物流サービスにおいても、物流部門に限らず生産部門や販売部門を巻き込んで物流事業者の選択を進めるケースも珍しくない。図2のように Hutt

表3 消費財市場と産業財市場の特徴

	消費財	産業財
市場	顧客数は不特定、多数。同質的なニーズを持ったグループが存在している。	顧客数は特定、少数。個々の顧客のニーズは異質性が強い。
購買者	一般ユーザー。個人購買。知識レベルは売り手を基準に考えると相対的に低い。	組織購買。OEM、企業、機関、自治体。知識レベルは売り手を基準に考えると、同等か、相対的に高い知識。
購買目的	よりよい生活の追求、クオリティ・オブ・ライフの向上を目指している。	コストダウン、品質アップ、売り上げ拡大などの戦略実現を目的にしている。
意思決定	高額な耐久消費財を除き、他から影響を受けることはあっても基本的には個人が評価・判断。	購買組織（技術者、購買・資材担当、プロジェクト・リーダー等の集合体）が評価・判断。
売り手/買い手の関係	カタログと価格表から判断する取引的交換が主流。	売り手と買い手間での協働的交換が主流。
対象製品	カタログやパンフレットから選択する標準化モデルが基本。	カスタム・ビルド等、適応化モデルが基本。

出所：笠原（2018）p.19 をもとに筆者作成

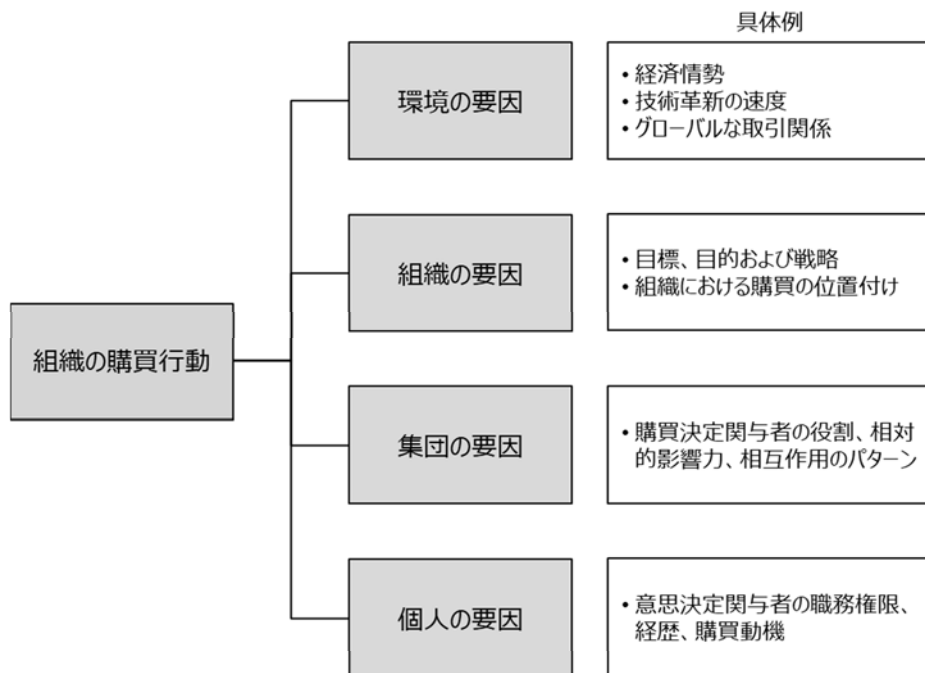
and Speth は組織の購買行動に特に大きな影響を与える要因として、①環境要因（経済成長率など）、②組織要因（顧客の企業組織の規模など）、③集団要因（購買決定における影響パターンなど）、④個人要因（個人的嗜好など）の4つを挙げている⁷。（Hutt and Speth 2003, 笠原訳 2009）

このように産業財では、企業の戦略を実現するために組織での購買活動が展開される。そのため表4のように①問題の認識、②必要財の把握、③必要財の記述、④売り手企業探索⑤提案書の取得と分析、⑥提案書の評価と売り手の選択、⑦発注内容の決定、⑧成果のフィードバックという段階的プロセスを経ながら、活動が推進されている。また、売り手の構成は④売り手企業探索で企業数がピーク

を迎え、以降は購買プロセスが進むにつれて、徐々に企業数が絞られる。

次に無形財の観点から特徴を整理する。物流サービスは文字通り無形のサービスであるため、モノとは異なる4つの特性を持っている。表5で示すとおり、サービスにおける4つの特性とは無形性、不可分性、異質性、消滅性である。これらの特性によって、サービスはモノと比較して品質の管理や評価が困難と言われている。また、荷主企業が物流サービスを調達する場合は、前述の特性が品質評価の難易度を高めていると考えられる。そのため、物流事業者側にも荷主企業がサービスを事前に評価をするにあたって協力が求められている。具体的には、荷主企業が物流現場の視察に来た際に、手がかり（現場責任者の

図2 組織の購買行動に影響する要因



7 Michael D.Hutt, Thomas W. Speth. (2003) ,” Business Marketing Management : A Strategic View of Industrial and Organizational Markets”. 笠原英一訳 (2009) 『産業財マーケティングマネジメント』白桃書房 p.100

表 4 産業財における購買プロセス

購買プロセス	荷主企業の活動	物流事業者の活動	売り手の構成
①問題の認識 (Needs)	検討のきっかけが発生し、問題が顕在化	きっかけの提供、引合審査、顧客の戦略把握	
②必要財の把握 (Wants)	問題解決のためのサービスの概要を整理	問題解決の方向性の明確化支援	
③必要財の記述 (Specification)	サービスの具体的要件の検討	サービスの詳細設計の支援	
④売り手企業探索 (Suppliers)	調達先候補のノミネートと調査	見積書と提案書の作成・提出	
⑤提案書の取得と分析 (Proposals)	RFPの作成と提案書取得・分析	質問への対応、受注条件の把握	
⑥提案書の評価と売り手の選択 (Evaluation)	提案書の評価と売り手との交渉	詳細条件の詰め	
⑦発注内容の決定 (Procedure)	納入に関する条件と手続きの取り決め	現場、設計、システム部門への引継ぎ	
⑧成果のフィードバック (Feedback)	取引結果の総合評価、フィードバック	問題解決、顧客成長の継続的サポート	

出所：笠原（2018）p.198 をもとに筆者作成

表 5 サービス特性から生じるマーケティング上の課題

サービス特性	発生するマーケティング上の課題
無形性	<ul style="list-style-type: none"> •サービスは貯蔵できない •特許でサービスを保護することができない •サービスを容易に見せること、あるいはコミュニケーションすることができない •価格設定が難しい
不可分性	<ul style="list-style-type: none"> •顧客の生産への関与 •他の顧客の生産への関与 •集中的な大量生産の困難性
異質性	<ul style="list-style-type: none"> •標準化と品質管理の困難性
消滅性	<ul style="list-style-type: none"> •在庫の困難性

出所：南方（2015）p.98 をもとに筆者作成

質問への対応、現場における品質に関する揭示物等）を示すことで、荷主企業による評価へのサポートが可能だと考えられる。

(2) 物流サービス全般

①物流事業者の視点

物流サービスに関連する先行研究は物流事業者の視点での研究と荷主企業の視点での研

究に大きく分類される。また、物流事業者の視点での研究では物流事業者の競争優位を獲得するための活動や能力に関する研究が存在する。

物流事業者の中でもトラック事業者に関する研究では、競争優位を獲得するための活動について研究が行われている。黒川らは競合他社に勝る物流サービスを荷主に提供するた

めには、技術面での優位性を確保するために、専門知識・能力のある社員が必要である⁸。とし、実際にトラック事業者は荷主業種などの個別物流分野に対応した人材を中途採用で増強している事例があり、調査結果からも、このような取り組みと、経常利益率との関連性について明らかにしている。また、荷主との関係性で優位に立つための一つの要因はトラック事業者のビジネスモデル上の優位性である⁹。とし、「複数荷主による共同配送を企画実施」「荷主から輸送以外の幅広い業務を受託」のいずれも、経常利益上位のグループほど「当てはまる」と回答する傾向を確認している¹⁰。(黒川・久保田・林 2019)

また 3PL 事業者の活動に関する研究では、マーケティング・プロセスに着目した研究が存在する。大下らは 3PL 事業者の要件定義が不十分であることを示した上で、コンテンツ・サービスとスイッチングコスト対応といったアフターフォロー段階における品質効果が顧客満足に対して大きく貢献していることを明らかにしている。その一方で、現場運用の物理的品質や外在的品質が直接顧客満足に貢献している点を指摘し、現場力が品質等の KPI に基づく実績でなく能力で評価されていると仮定した上で、現場能力の高

さやブランドのような「外見」が顧客満足を得ている可能性を示唆した¹¹。(大下・秋川 2013)

②荷主企業の視点

荷主企業の視点に立脚した研究は、アウトソーシングの動機や目的に関する研究と物流事業者の選択に関する研究に大別される。

物流サービスの中で 3PL のアウトソーシングの目的として、菊池は、①顧客サービスの向上、②トータル物流コストの削減、③「物の動き」の時間生産性の向上、④外部の専門性の活用、⑤自社の専門性の強化、⑥組織のスリム化、⑦リスクの分散を挙げている。また、同一産業内の企業間でサプライチェーン活動にかかわるコストやサービスに格差があり、この格差をうめて優位性を確保するため、高度な専門知識を持った 3PL 事業者に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、物流コストの削減、「物の動き」をスピード化することが目的だとまとめている¹²。(菊池 2001)

3PL のアウトソーシングの動機については、①コストの最適化、②経営資源の補完、③競争優位性の獲得¹³ (下村 2006) や④コスト削減、⑤同業他社との差別化¹⁴ (大下・秋川, 2015) という指摘がされている。

8 黒川久幸, 久保田精一, 林克彦 (2019)「トラック事業者の収益性を高めるための荷主との連携に関する研究」 p.111

9 同上

10 黒川久幸, 久保田精一, 林克彦 (2019)「トラック事業者の収益性を高めるための荷主との連携に関する研究」 p.111

11 大下剛, 秋川卓也 (2013)「3PL 事業におけるマーケティング・プロセスに関する研究」 p.101

12 菊池康也 (2001)「サードパーティロジスティクスの現状と課題」 p.19

13 下村博史 (2006)「パートナーシップ論から見た物流アウトソーシング」 p.134

14 大下剛, 秋川卓也 (2015)「3PL 事業へのアウトソーシングにおける組織間連携に関する研究」 p.91

物流事業者の選択に関する研究では、3PL サービスに関しては先行研究が存在している。菊地（2001）は入札における評価項目として、①顧客サービス能力、②地理的位置、③コスト大綱、④トップの姿勢、⑤情報システムのノウハウ、⑥強みと弱み、⑦財務内容、⑧カルチャ、⑨システム内容、⑩業務知識・能力、⑪荷主企業の業務の精通度、⑫提案の速さ、⑬その他物流事業者の外見を挙げている¹⁵。

大下および秋川（2013）は3PL サービスにおいて物流事業者を選択する際の判断基準として、①物流に関する提案力がある、②会社の知名度が高い、③運用コストが安い、④システム開発力が高い、⑤自社のニーズを満たした物流サービスが提供できる、⑥会社の規模が大きい、⑦物流事業者の営業担当者が信頼できる、⑧海外に積極的に進出している、⑨その他を挙げている。その上で運用コストが安いこと、自社のニーズを満たした物流サービスが提供できること、物流に関する提案力があることが重視されていることを明らかにした¹⁶。

3. 荷主が物流アウトソーシングに求める競争優位性と物流事業者の選択基準

(1) 調査概要

前章で触れたように、物流事業者の選定に

ついては、3PL サービスを提供する事業者を対象とした研究のみが蓄積されている。本章では、3PL サービスに限定することなく、一連の物流サービスを提供する事業者に対して荷主企業が求めている付加価値およびその事業者の選択基準について実証的に研究を行う。以下に調査の概要を示す。

ネットリサーチを実施している楽天インサイト株式会社のモニターの中から、業務の一環として物流アウトソーシングに携わっている人を対象にアンケートを実施した。その結果、300名から回答を得た。調査期間は2021年11月2日～9日であり、回答はウェブで行われた。回答者の役職は課長以上が44.3%、一般職が55.7%であった。企業の年間売上規模は50億円未満が33.3%で最も多く、次いで多かったのは1,000億円以上で25.7%であった。

本調査を通じて、荷主企業が物流アウトソーシングに求める競争優位性と物流事業者の選択基準を定量的に明らかにすることで、荷主企業と物流事業者間における双方の理解度を高め、取引全体の効率化につなげる。

調査結果の分析にあたって、Hutt and Speth による組織の購買行動に特に大きな影響を与える要因に関する示唆を活用し、枠組みを検討した。Hutt and Speth（2003, 笠原訳2009）は組織の購買行動に特に大きな影響を与える要因として、①環境要因（経済成長率など）、②組織要因（顧客の企業組織の規模など）、

15 菊池康也（2001）「サードパーティロジスティクスの現状と課題」p.26

16 大下剛，秋川卓也（2013）「3PL 事業におけるマーケティング・プロセスに関する研究」p.99

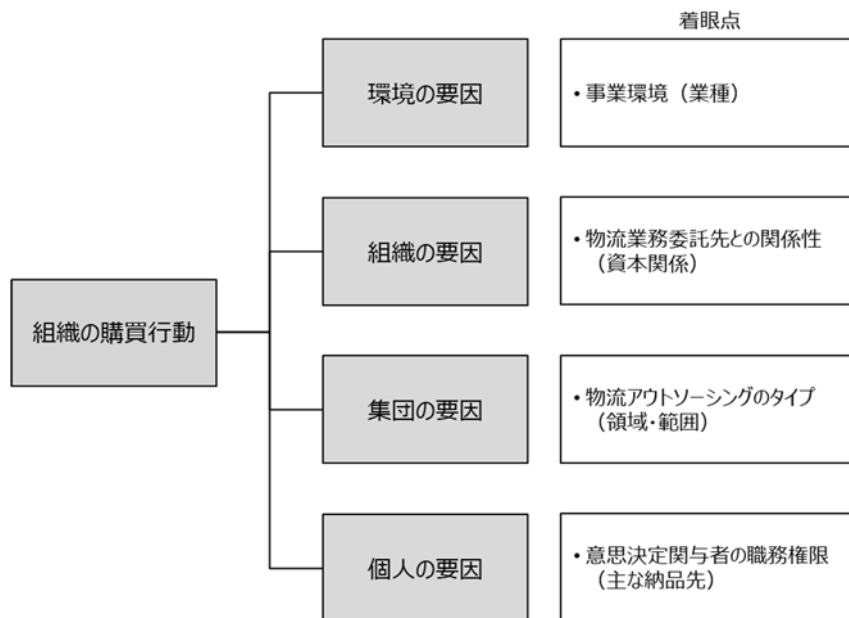
③集団要因（購買決定における影響パターンなど）、④個人要因（個人的選好など）の4つを挙げている¹⁷。その中でも本研究の実務面での活用における汎用性の高さを重要視し、①環境要因と②組織要因を今回の分析の枠組みとして選択した。

なお、本論文では環境要因レベルとしては、業種の違いを分析の枠組みとして採用した。設定した仮説は、「業種（製造業、卸売業、

小売業）によって、物流アウトソーシングに求める競争優位性や物流事業者の選択基準に差がある」というものである。

本号では本研究の背景から調査の概要までを述べた。次号（物流問題研究 No.74）では、本稿の後半部分にあたる調査結果および調査結果に対する考察とまとめについて掲載を予定している。

図3 本調査における分析の枠組みと着眼点



出所：Hutt and Speth（2003, 笠原訳 2009） p.100 をもとに筆者作成

17 Michael D.Hutt, Thomas W. Speth. (2003) ,” Business Marketing Management : A Strategic View of Industrial and Organizational Markets”. 笠原英一訳（2009）『産業財マーケティングマネジメント』白桃書房 p.100