

物流サービスの購買に関する研究(後半)

－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 Part2



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（前号）
2. 先行研究のレビュー（前号）
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（前号）
 - (2) 調査結果（本号）
4. 調査結果に対する考察とまとめ（本号）

前号(物流問題研究No.73)では本研究の背景から調査の概要までを述べた。本号では、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説明する。

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

(2) 調査結果

①環境要因レベルでの仮説

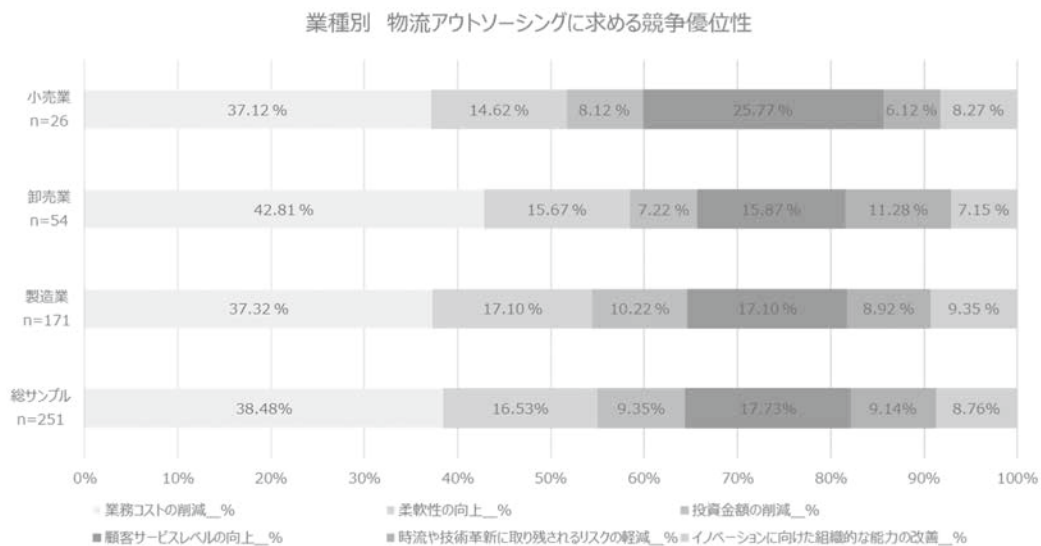
本節では、得られた調査結果をもとに、2つの仮説について検証を行う。まず、環境要因レベルに関する仮説について検証する。こ

こで環境要因レベルでの仮説を再掲する。

仮説：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

産業組織論の観点から、産業構造が企業行動や成果に影響を与えられられる。物流サービスのアウトソーシングに向けた企業行動においても、企業の属する産業構造が影響を及ぼしていると考え、本仮説の設定に至った。本論文では産業構造を業種によって区別し、製造業、卸売業、小売業の3つに分類した。業種間で物流アウトソーシングに求める

表 6 業種別 荷主企業が物流アウトソーシングに求める競争優位性



	総サンプル n=251	製造業 n=171	卸売業 n=54	小売業 n=26
業務コストの削減_ %	38.48%	37.32 %	42.81 %	37.12 %
柔軟性の向上_ %	16.53%	17.10 %	15.67 %	14.62 %
投資金額の削減_ %	9.35%	10.22 %	7.22 %	8.12 %
顧客サービスレベルの向上_ %	17.73%	17.10 %	15.87 %	25.77 %
時流や技術革新に取り残されるリスクの軽減_ %	9.14%	8.92 %	11.28 %	6.12 %
イノベーションに向けた組織的な能力の改善_ %	8.76%	9.35 %	7.15 %	8.27 %
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

競争優位性や物流事業者の選択基準に差が生じると考えられる。

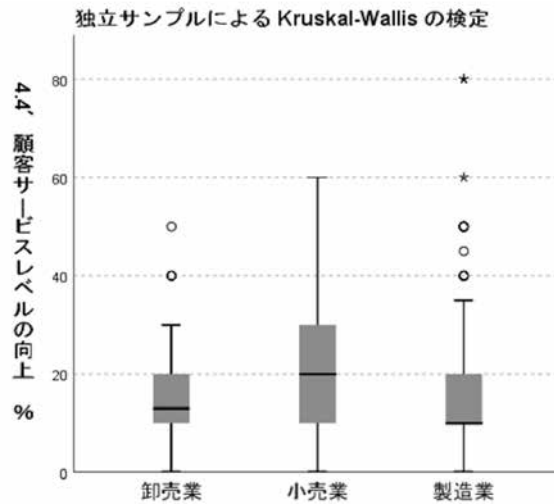
調査対象は業種に関する質問で製造業、卸売業、小売業のいずれかを選択した合計251サンプルとした。調査結果は表6、7、8および9のとおりである。表6は物流アウトソーシングに求める競争優位性に関する調査結果を表している。

物流アウトソーシングに求める競争優位性として、いずれの業種でも業務コストの削減が最も高い数値となった。業務コストの削減を競争優位性として求める比率は、総サンプルでは38.48%、製造業は37.32%、卸売業は42.81%、小売業は37.12%であった。他の競争優位性に関する項目の2倍近い数値を示し

ており、荷主企業が物流アウトソーシングを進めるにあたって、物流事業者の提示する料金のコスト競争力がいかに重要視されているかを示していると考えられる。2008年の公益社団法人協会による調査¹では、製造業と卸売業が最も重視するロジスティクス指標として売上高物流費比率が選出されており、本調査結果と整合性があると考えられる。

業種間における物流アウトソーシングに求める競争優位性の差については、ノンパラメトリック検定の一つであるクラスカル・ウォリス検定を使用して検証を行った。解析にはIBM SPSS STATISTICSを活用した。分析の結果、環境要因レベルでは、小売業は製造業と卸売業に比較して、物流アウトソーシング

表7 業種別 物流アウトソーシングに求める競争優位性(顧客サービスサービスレベルの向上)



	検定統計量	標準誤差	標準化検定統計量	有意確率
製造業-卸売業	1.925	11.092	.174	.862
製造業-小売業	44.977	14.958	3.007	.003
卸売業-小売業	-43.052	16.963	-2.538	.011

1 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会 (2008) 『ロジスティクス評価指標の概要』 p.11

に対する競争優位性として顧客サービスレベルの向上を求める割合が、有意に高くなること ($P < .05$) が明らかとなった。また、製造業と卸売業との間には物流アウトソーシングに求める競争優位性について、有意な差は見られなかった。検証結果は表7のとおりである。

表7のとおり、小売業は他の業種と比較して、物流アウトソーシングに求める競争優位性として顧客サービスレベルの向上の割合が高いことが分かった。小売業が顧客サービスレベルを重要視する背景には、流通活動における消費者に対する役割が影響していると推察される。

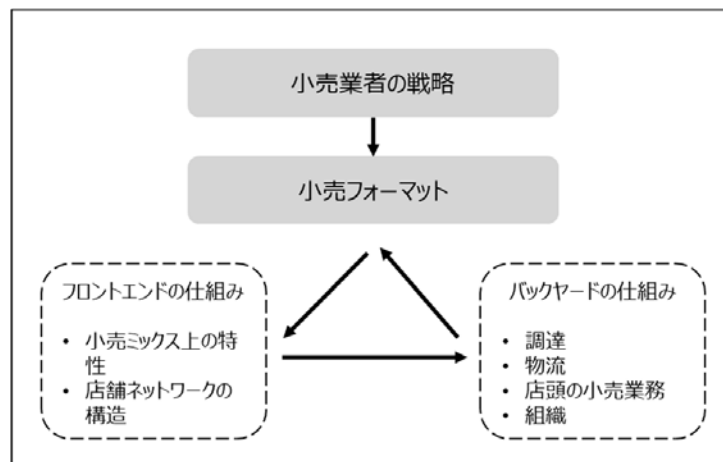
小宮路(2005)²は小売業が消費者の「購買代理人」としての役割を果たしていると指摘する。小売業は消費者の代理人として、消費者が求める商品を調達し、売り場を通じて提案と販売を行っている。小売業は消費者との直接的な接点を持つため、顧客の変化を肌で感じることができる。一方、製造業と卸売業は

小売業を通じて、間接的に顧客の変化に接するため、顧客の変化に対する感度が根本的に異なるのではないかと考えられる。

また、小売業が自社の戦略を図4で示すような小売フォーマットに落とし込んでいくためには、フロントエンドとバックヤードのそれぞれの仕組みを検討する必要がある。品揃えや店頭サービス、店舗立地のようなフロントエンドの仕組みは、目に見えやすいため比較的模倣されやすいと考えられる。しかしながら、調達や物流、社内の価値観のようなバックヤードの仕組みは、なかなか目に見えない領域であり、フロントエンドの仕組みと比較して模倣が困難だと考えられる。そういった背景もあり、小売業では競合との差別化を目的とした顧客サービスレベルの向上を行う領域として、物流が選択されているのではないかと推察される。

その他の要因としては、小売業が物流アウトソーシングを検討するまでの背景が関係し

図4 小売フォーマット



出所：田村（2009）p.26 をもとに筆者作成

2 小宮路雅博（2005）『現代の小売流通』，同文館出版 p.15

ていると推測される。店舗間での在庫移動は例外として、小売業が一般的にアウトソーシングの対象とする物流業務は、仕入先の拠点から自社の店舗までの業務だと考えられる。

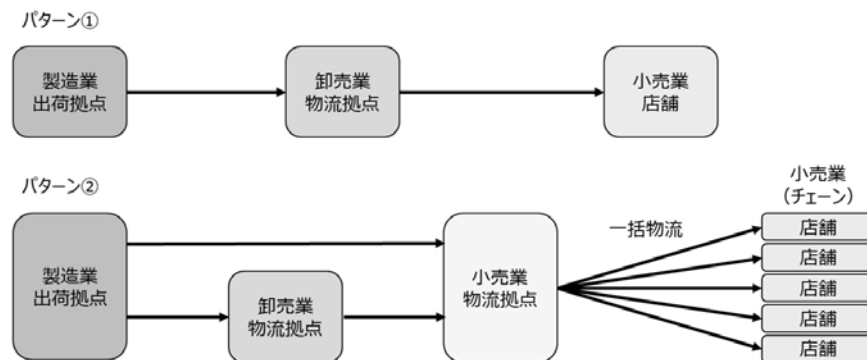
図5におけるパターン①のように仕入れ先の拠点から自社の店舗までの物流業務は、そもそもは卸売業における販売物流の領域であり、少なくとも創業段階においては小売業が管理する対象ではない。卸売業が提供する物流機能と仕入れ価格に内包されている物流費のコストパフォーマンスを踏まえて、小売業は独自の物流サービスを設計するの否かを検討していると考えられる。そして、図10におけるパターン②のように小売業が独自で企画した物流サービスの実装にあたって、対応可能な物流事業者を選択するという検討の流れが推測される。物流の管理は基本的に販売側が担うため、製造業では卸売業や小売業の拠点向けの物流が創業当初から管理の対象となり、卸売業では小売業の拠点向けの物流が創業当初から管理の対象となっている。そのため、過去の販売実績の積み重ねで物流網を

構築している製造業や卸売業と、前工程の業種の役割を自社に取り込んだ上で自社の物流網を企画して構築している小売業では、物流アウトソーシングを検討するまでの背景が異なっていると考えられる。その背景の違いが物流アウトソーシングに求める競争優位性の差を生んでいる原因の1つだと推測される。

次に物流事業者の選択基準に関する分析結果を取り上げたい。業種間における物流事業者の選択基準の差についても、ノンパラメトリック検定の一つであるクラスカル・ウォリス検定を使用して検証を行った。解析にはIBM SPSS STATISTICSを活用した。

分析の結果、環境要因レベルでは、小売業は製造業と卸売業に比較して、物流事業者の選択基準として外部からの評価・評判を重要度が、有意に高くなること($P < .05$)が明らかとなった。また、製造業と卸売業との間には物流事業者の選択基準について、有意な差は見られなかった。検証結果は表8および表9のとおりである。表8は物流事業者の選択基準に関する調査結果を表している。

図5 小売業における物流のタイプ



出所：筆者作成

表 8 業種別 物流事業者の選択基準

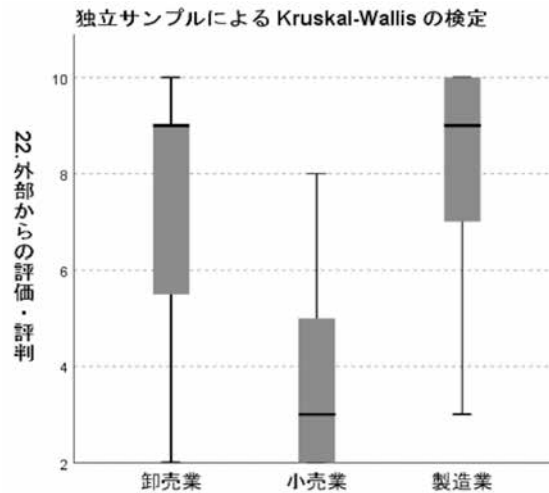
物流事業者の選択基準	総サンプル n=251	製造業 n=171	卸売業 n=54	小売業 n=26
1.業務とデリバリーの柔軟性	3.4	3.2	4.0	3.1
2.投資能力	4.6	4.1	4.5	6.5
3.業務品質	2.2	2.1	2.5	2.1
4.荷主が属する業界に関する知識と経験	5.2	5.0	5.7	5.9
5.長期的な協力関係	4.6	4.6	4.4	4.9
6.需要急増時の処理能力	4.7	4.7	4.8	5.4
7.多様なサービス品目	5.6	5.7	5.1	5.8
8.カバーする地理的範囲	5.9	5.7	5.6	7.5
9.ITに関する組織的な能力	6.4	6.1	7.1	7.0
10.所有するアセット（倉庫、車両等）の規模と質	5.9	5.7	6.6	6.5
11.サービスレベルのカスタマイゼーション	6.6	6.7	6.3	6.8
12.財務基盤の健全性	6.5	6.4	7.3	6.0
13.マネジメント能力	5.9	5.9	5.6	6.1
14.協力企業に対する統制力	6.7	6.8	6.8	6.3
15.業務水準の持続的改善	6.0	6.0	6.1	5.6
16.物流事業者側の従業員の満足度	6.7	7.1	6.2	5.4
17.決済条件の柔軟性	7.3	7.1	7.2	8.6
18.ISO等の認証	7.2	7.3	7.6	3.0
19.貨物の追跡機能	6.7	6.8	6.4	6.3
20.情報共有と信頼関係	6.0	6.2	5.7	5.3
21.環境サステナビリティへの配慮	7.3	7.7	6.4	5.6
22.外部からの評価・評判	7.7	8.2	7.3	3.8
23.仲裁および免責条項	8.4	8.6	7.8	9.2
24.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	7.5	8.2	6.3	7.3

調査の結果、表 8 が示すようにいずれの業種も物流事業者の選択基準として、業務品質を最も重要視していることが分かった。製造業と卸売業では、業務とデリバリーの柔軟性と投資能力に関する重要度が高い数値を示した。また、小売業ではデリバリーの柔軟性に加えて、ISO等の認証と外部からの評価・評判が高い数値を示す結果となった。

前述のとおり外部からの評価・評判については、表 9 が示すように小売業と他の業種との間に有意な差が見られた。物流事業者の選択基準における外部からの評価・評判の優先度として、選択された順位の平均が製造業では 8.3、卸売業では 7.3、小売業では 3.8 となった。数値が低いほど優先順位が高いことを示すため、この結果は小売業が物流事業者の選

択において、他の業種と比較して外部からの評価・評判を重要視することを明らかにしている。小売業は消費者の「購買代理人」としての役割を担っているため、物流面での能力不足は欠品などという形で顕在化し、直ちに顧客満足度や業績の低下に結びつきかねない。一方で製造業や卸売業における物流面での能力不足は、後工程でカバーすることが可能な場合もあり、小売業と比較して問題が顕在化しにくいと考えられる。そもそも物流サービスには無形性という特性があり、有形財と比較してサービスに関する事前の評価が難しい。小売業は物流事業者によるサービスに関する事前の評価が難しい中で、業績や顧客満足度への影響を及ぼすような意思決定を行わなければならない。小売業は外部からの評価・評

表 9 業種別 物流事業者の選択基準(外部からの評価・評判)



	検定統計量	標準誤差	標準化検定統計量	有意確率
製造業-卸売業	-9.32	5.853	-1.592	.111
製造業-小売業	-32.679	9.414	-3.471	.001
卸売業-小売業	23.36	10.225	2.285	.022

判を通じて、物流事業者の能力に関する手掛かりを得ることで、誤った意思決定を行うリスクの低減を試みていると推察される。このように小売業が他の業種と比較して外部からの評価・評判を重要視する背景には、物流能力が自社のKGI³に与えるインパクトの大きさが影響していると考えられる。

②組織要因レベルでの仮説

次に組織要因レベルに関する仮説について検証する。ここで環境要因レベルでの仮説を再掲する。

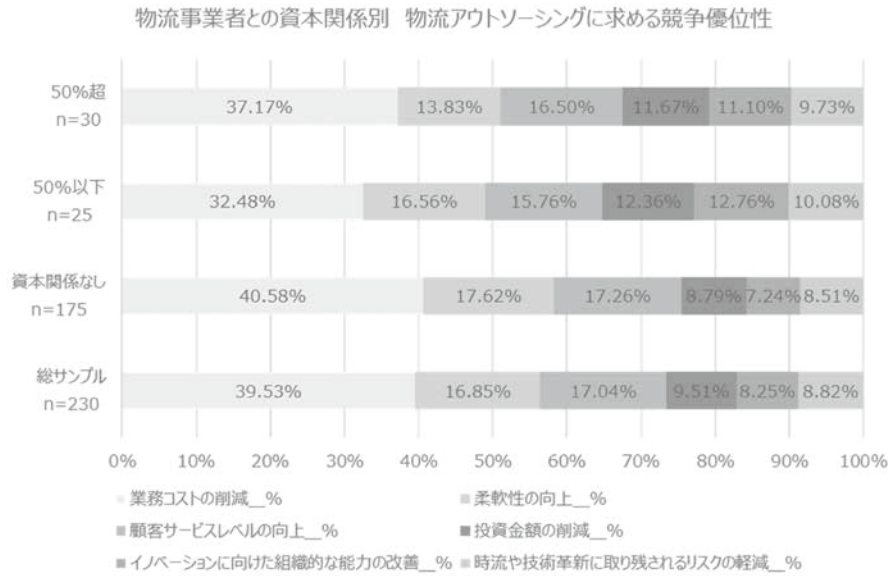
仮説：荷主企業と物流事業者との資本関係によって、物流アウトソーシングに求める競争優位性や物流事業者の選択基準に差がある

資本関係は企業間のつながりの強さを定量的に示す代表的な指標である。荷主企業による物流サービスの調達活動において、荷主企業と物流事業者の資本関係が活動に影響を及ぼしていると考え、本仮説の設定に至った。本論文では荷主企業と物流事業者の資本関係を50%超、50%以下、資本関係なしの3つに分類した。資本関係の違い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生じると考えられる。

調査対象は物流事業者とのに関する質問で50%超、50%以下、資本関係なしのいずれかを選択した合計230サンプルとした。調査結果は表10、11、12および表13のとおりである。表10は物流アウトソーシングに求める競争優位性に関する調査結果を表している。

3 Key Goal Indicator の略であり、企業が掲げる最終的な目標の達成度合いを把握するための指標のこと

表10 資本関係別 物流アウトソーシングに求める競争優位性



	総サンプル n=230	資本関係なし n=175	資本関係 50%以下 n=25	資本関係 50%超 n=30
業務コストの削減_ %	39.53%	40.58%	32.48%	37.17%
柔軟性の向上_ %	16.85%	17.62%	16.56%	13.83%
顧客サービスレベルの向上_ %	17.04%	17.26%	15.76%	16.50%
投資金額の削減_ %	9.51%	8.79%	12.36%	11.67%
時流や技術革新に取り残されるリスクの軽減_ %	8.82%	8.51%	10.08%	9.73%
イノベーションに向けた組織的な能力の改善_ %	8.25%	7.24%	12.76%	11.10%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

物流アウトソーシングに求める競争優位性として、いずれの資本関係でも業務コストの削減が最も高い数値となった。業務コストの削減を競争優位性として求める比率は、総サンプルでは39.53%、資本関係なしは40.58%、資本関係50%以下は32.48%、資本関係50%超は37.17%であった。他の競争優位性に関する項目の2倍近い数値を示しており、物流事業者との資本関係に関わらず、荷主企業が物流アウトソーシングを進めるにあたって、いかにコスト競争力を重要視しているかを示していると考えられる。

物流業務委託先との資本関係間における物流アウトソーシングに求める競争優位性

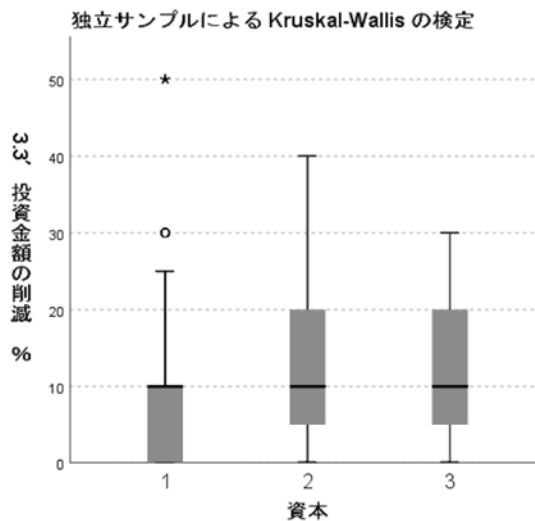
の差については、ノンパラメトリック検定の一つであるクラスカル・ウォリス検定を使用して検証を行った。解析にはIBM SPSS STATISTICSを活用した。分析の結果、組織要因レベルでは、物流業務委託先との資本関係が50%超の荷主企業は資本関係がない荷主企業と比較して、物流アウトソーシングに対する競争優位性として投資金額の削減を求める割合が、有意に高くなること(P<.05)が明らかとなった。また、物流業務委託先との資本関係がある荷主企業は資本関係がない荷主企業と比較して、物流アウトソーシングに対する競争優位性としてイノベーションに向けた組織的な能力の改善を求める割合が有意

に高くなること ($P < .05$) についても明らかとなった。また、物流業務委託先との資本関係が50%以下と50%超との間には物流アウトソーシングに求める競争優位性について、有意な差は見られなかった。検証結果は図表11および表12のとおりである。

表11のとおり、物流業務委託先との資本関係が50%超の荷主企業は資本関係がない荷主企業と比較して、物流アウトソーシングに求める競争優位性として投資金額の削減の割合が高いことが分かった。図6は企業の外部資源の調達手段について、経営資源と信頼関係やリスクの共有の観点から整理して位置付けたものである。商取引や物流委受託(資本

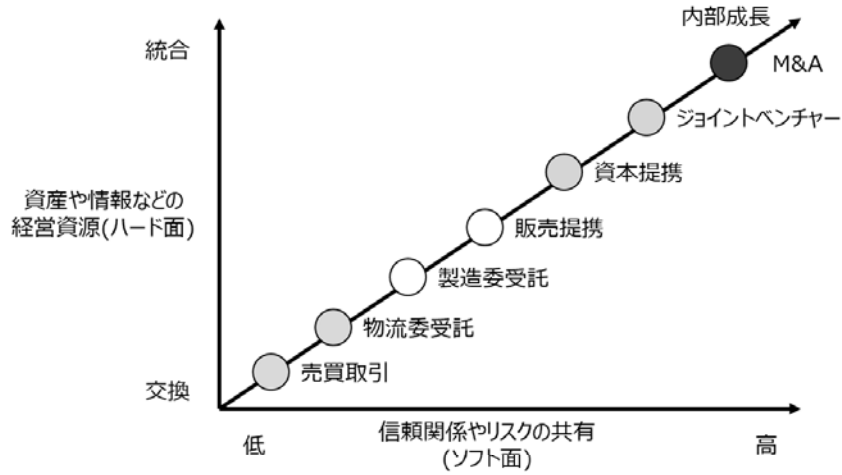
関係なし)での調達と比較して、M&A(資本関係50%超)では経営資源の統合度が高く、信頼関係やリスクの共有度も高い。特定の荷主企業との資本関係が50%超である物流事業者は、一般的に当該荷主企業の物流子会社と呼ばれている。荷主企業からその物流子会社へのアウトソーシングでは、資本関係がない物流事業者へのアウトソーシングと比較して、より長期的かつ継続的な取引を前提とした物流センターや車両への大規模な投資が行われていると推察される。長期的な取引を前提とした大規模な設備投資を既に行われている場合、物流事業者の変更する際の投資金額は増加することになる。物流子会社への物流

表11 資本関係別 物流アウトソーシングに求める競争優位性(投資金額の削減)



	検定統計量	標準誤差	標準化検定統計量	有意確率
1資本関係なし -2資本関係50%以下	-26.617	13.738	-1.937	.053
1資本関係なし -3資本関係50%超	-26.404	12.697	-2.080	.038
3資本関係50%超 -2資本関係50%以下	.213	17.400	.012	.990

図6 外部資源の調達手段



出所：元橋（2014）p.13 をもとに筆者加筆・修正

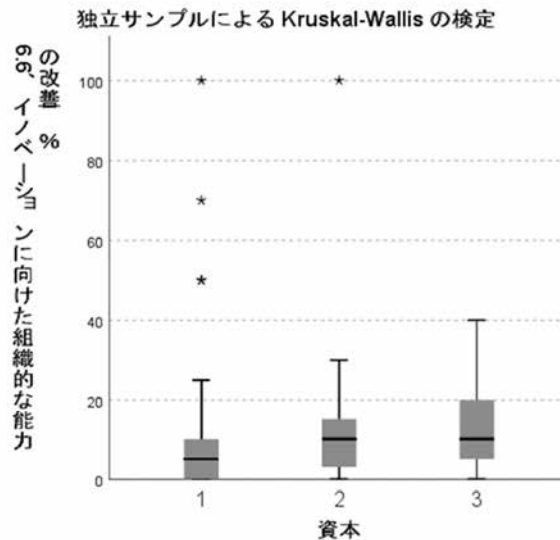
アウトソーシングに求める競争優位性において、投資効果の削減が求められているということは、荷主企業にとってのスイッチングコストが高まっていることを示唆している。

2019年8月にSBSホールディングスの傘下となるまでリコーの物流子会社であったSBSリコーロジスティクス(旧リコーロジスティクス)では、OA機器に静脈物流サービスを提供している。顧客の拠点から使用済みのOA機器を回収して、再生や再資源化から廃棄処理までのプロセスを一括で受託するサービスを展開している。リコーロジスティクスが強みとしているのは、回収物の再資源化を担う「リサイクルセンター」である。「リサイクルセンター」ではリコースペックに従った再資源化処理が行われており、全国をカバーする回収&リサイクルの物流ネットワークを構築されている。これらは長期的な取引を前提とした大規模な設備投資によって構築されたものである。荷主企業であるリコーがリコーロジスティクス以外の物流事業者に変更

した場合、同等のサービスを受けようとする新たな投資が必要になると考えられる。物流子会社に業務を委託している場合、荷主企業向けのカスタマイズが繰り返された物流設備が既に構築されているケースが考えられる。長期的な取引を経て構築された物流設備が、荷主企業に投資金額について意識させる原因の一つになっていると推測される。

次にイノベーションに向けた組織的な能力の改善に関する分析結果を述べる。表12のとおり、物流業務委託先との資本関係がある荷主企業は資本関係がない荷主企業と比較して、物流アウトソーシングに求める競争優位性としてイノベーションに向けた組織的な能力の改善の割合が高いことが分かった。物流業務委託先と資本関係がある荷主企業がイノベーションに向けた組織的な能力の改善を重要視している背景には、資本関係の背後にある信頼関係の強さや経営資源の統合度が影響していると考えられる。図11のように荷主企業と物流事業者との間で資本提携が結ばれて

表12 資本関係別 物流アウトソーシングに求める競争優位性
(イノベーションに向けた組織的な能力の改善)



	検定統計量	標準誤差	標準化検定統計量	有意確率
1資本関係なし	-28.134	13.637	-2.063	.039
-2資本関係50%以下				
1資本関係なし	-32.938	12.603	-2.613	.009
-3資本関係50%超				
3資本関係50%超	-4.803	17.272	-.278	.781
-2資本関係50%以下				

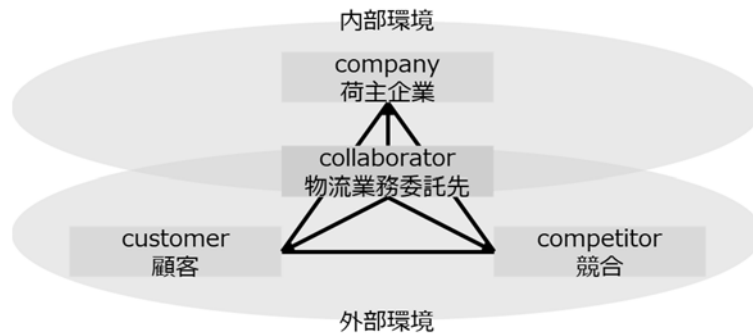
いる場合は、資本関係がない場合と比較して、企業間での経営資源の統合度が高く、信頼関係も強いと推測される。

イノベーションは新しい組み合わせによって生まれるため、イノベーションに向けた組織的な能力を改善するためには、自社の資源と外部の資源との組み合わせを増やす必要がある。しかしながら、異なる企業間での組み合わせを実現する前提として、まずはそれぞれの資源が結びつく必要がある。経営資源や信頼関係の面での結びつきはなかなか外部からの観察が難しいものの、資本関係はそういった結びつきを総合的かつ定量的に示していると考えられる。

荷主企業と資本関係がある物流業務委託先

は、荷主企業の物流領域における外部との接点としての役割を果たしていると推測される。荷主企業と資本関係がある物流業務委託先は、図7にあるようなポジションに立ち、物流業務に限らず、外部との接点の役割も担っているのではないかと推測される。2019年7月からNTT東日本はNTTグループの物流子会社であるNTTロジスコと物流支援ロボットを提供するZMPと倉庫内作業のスマート化に向けた実証実験を開始している。実証実験では、自動運转向けクラウドサービスを物流支援ロボットと連携させ、Wi-Fi経由で物流支援ロボットの運用状況の可視化を行うとともに、荷重計測のできるIoT重量計を活用した物流倉庫内ネットワーク環境の提供、ソリュー

図7 資本関係がある物流業務委託先のポジション



出所：元橋（2014）p.16 をもとに筆者加筆・修正

ションの高機能化を目指した活動が進められている。NTT東日本は物流子会社であるNTTロジスコを接点として、ZMPと連携することで、自社物流の高度化に限らず、物流領域でのIoTサービスの拡販についても可能性を探索している。

田宮(2016)⁴は物流子会社の目的について、次のように整理している。①物流部門を独立させることで、より専門的なノウハウを蓄積させ、物流の高度化をめざす、②部門ごとに行っていた物流業務を統合し、元請的役割を果たさせる、③物流を事業として捉え、新たな収益源とする、④本体と切り離すことで、より自由な雇用形態や労働条件を設定させる、⑤本体の人材の受け入れ機関とする、⑥資金繰りの悪化や、後継者問題で存続が危ぶまれる運送会社に資本を入れてテコ入れし、子会社化する。

上記の中でも特に③の重要性は、2018年の

専門誌による調査⁵で物流子会社の約7割が外販の拡大を志向している結果からも明らかである。筆者は物流子会社による外販の拡大は、親会社である荷主企業に対して単なる収益源の拡大ではなく、新たなノウハウを獲得する機会の拡大も意味していると考えている。今回の調査結果からも明らかのように、物流事業者と資本関係がある荷主企業は、資本関係がない場合と比較して、物流アウトソーシングに求める競争優位性としてイノベーションに向けた組織的な能力の改善を重要視している。そのため物流子会社に限らず、荷主企業と資本関係がある物流業務委託先は、物流業務を受託するだけでなく、荷主企業の代理人として物流領域での新たなノウハウの探索することを期待されていると考えられる。また、外販を通じて新たなノウハウを獲得するだけでなく、そのノウハウを既存の荷主企業の業務と組み合わせることで、荷

4 田宮一昭（2016）「物流子会社の役割とその機能について」p.56

5 ライノス・パブリケーションズ（2018）『月刊ロジスティクスビジネス 2018年6月号』p.16

表13 物流業務委託先との資本関係別 物流事業者の選択基準

物流事業者の選択基準	総サンプル n=230	資本関係なし n=175	資本関係 50%以下 n=25	資本関係 50%超 n=30
1.業務とデリバリーの柔軟性	3.4	3.3	3.4	3.4
2.投資能力	4.6	5.2	3.4	3.3
3.業務品質	2.2	2.2	3.2	1.9
4.荷主が属する業界に関する知識と経験	5.2	5.1	5.2	5.4
5.長期的な協力関係	4.7	4.7	4.1	4.9
6.需要急増時の処理能力	4.7	4.8	4.4	4.3
7.多様なサービス品目	5.7	5.7	6.0	6.1
8.カバーする地理的範囲	5.8	5.7	4.8	5.8
9.ITに関する組織的な能力	6.3	6.0	5.5	6.1
10.所有するアセット(倉庫、車両等)の規模と質	5.9	6.6	5.0	6.1
11.サービスレベルのカスタマイゼーション	6.6	6.0	5.8	5.8
12.財務基盤の健全性	6.5	6.8	6.8	6.6
13.マネジメント能力	5.7	6.5	5.4	5.9
14.協力企業に対する統制力	7.0	5.6	5.8	6.4
15.業務水準の持続的改善	6.0	7.1	6.1	6.6
16.物流事業者側の従業員の満足度	6.8	5.9	7.0	7.9
17.決済条件の柔軟性	7.2	6.7	7.6	5.7
18.ISO等の認証	7.6	7.4	8.2	7.6
19.貨物の追跡機能	6.7	6.5	6.9	7.4
20.情報共有と信頼関係	6.1	6.1	5.8	6.1
21.環境サステナビリティへの配慮	7.6	7.9	6.7	7.1
22.外部からの評価・評判	7.5	7.5	7.1	8.3
23.仲裁および免責条項	8.3	8.8	6.7	5.0
24.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	7.1	6.9	8.0	10.0

主企業の物流業務に革新を起こす役割も求められていると推測される。

次に物流事業者の選択基準に関する分析結果を取り上げたい。物流業務委託先との資本関係間における物流事業者の選択基準に関する差についても、ノンパラメトリック検定の一つであるクラスカル・ウォリス検定を使用して検証を行った。解析にはIBM SPSS STATISTICSを活用した。

分析の結果、組織要因レベルでは物流業務委託先との資本関係間における物流事業者の選択基準については有意な差は見られなかった。しかしながら、いずれの資本関係においても、物流事業者の選択基準における優先順位としては、業務品質が最も高い結果となった。検証結果は表13のとおりである。

4. 調査結果に対する考察とまとめ

(1) 結論

本章では調査結果に対する考察とまとめを行い、今後に向けた提言を行いたい。本研究の目的は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明らかにすることで、両者の相互理解のための基盤とし、今後の物流サービスにおける取引の円滑化に向けた手がかりを提供することであった。本論文では業種と物流業務委託先との資本関係を軸に、荷主企業が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を定量的に明らかにした。

業種の軸では、小売業が製造業や卸売業と比較して、競争優位性として顧客サービスレ

ベルの向上を重要視していることが明らかとなった。小売業が顧客サービスレベルを重要視する背景について、小売業の流通活動における消費者に対する役割や小売フォーマットにおけるバックヤードの位置付けの観点などから説明した。また、小売業が製造業や卸売業と比較して、物流事業者の選択基準として外部からの評価・評判を重要視していることも明らかになった。その背景については、物流サービスの成否による影響の違いについて、他の業種との比較を用いて説明した。

本調査結果から物流サービスの購買における実務に対する業界軸での示唆がいくつか与えられる。物流事業者の観点では、営業組織や販売促進に関する提言が可能である。本調査結果から小売業は製造業や卸売業とは、物流アウトソーシングに求める競争優位性が異なることが分かった。営業組織についても、専門性を高め、顧客とのミスマッチを防ぐためにも、小売業は製造業や卸売業と組織を分けたほうが良いと考えられる。また、組織に限らず人材の観点でも施策が考えられる。小売業は物流アウトソーシングに求める競争優位性として顧客サービスレベルの向上を重要視しており、物流事業者間での競争優位性を築くためには顧客サービスレベルの具体的な内容について理解する必要がある。そのためには、小売業からの転職者について積極的に採用することも選択肢として考えられる。

また物流事業者の販売促進の観点でも施策に関する示唆が与えられる。小売業が製造業や卸売業と比較して、外部からの評価・評判を重要視している。荷主企業の担当者に直接

営業活動を実施するのはもちろんだが、外部から自社のサービスを後押ししてくれる存在を増やしていくことも有効な戦略だと考えられる。大規模な物流事業者コンペでは、選定プロセスに物流コンサルティング企業が関与することも少なくない。顧客の物流担当者に対して営業活動を実施することはもちろん重要であるが、選定プロセスに関与する物流コンサルティング会社とも継続的な接点を持ち関係性を深める必要がある。荷主企業は物流事業者コンペを数年に一度の頻度しか実施しない。しかしながら、物流コンサルティング会社にとって、物流事業者コンペの支援は主要なサービスメニューの一つであり、荷主企業以上の頻度で物流コンペに携わっていると考えられる。そのため、外部からの評価・評判を荷主企業に与える存在である物流コンサルティング会社に対して、自社のサービスの優位性や特徴について理解を深めるための活動も長期的には有効な戦略だと考えられる。物流サービスは無形であり事前の評価が難しいが、他の荷主企業における実績から物流事業者の実力値を正確に把握している物流コンサルタントが、そういったサービスの無形性による悪影響を緩和する役割も期待できる。外部からの評価・評判を高める手段は、物流コンサルティング会社だけではない。昨今では自社のWEBサイトに顧客の声という形で、外部の評価・評判を掲載している企業も少なくない。物流事業者の工夫次第で、外部からの評価・評判を高めることができると考えられる。

次に荷主企業の観点における業種軸での施

策についても、示唆が与えられる。前述のとおり、小売業は製造業や卸売業と比較して、顧客サービスレベルの向上を重要視している。物流事業者にとって、小売業の顧客である消費者との接点は、宅配事業者を除いてほとんど皆無と言っても過言ではない。そのため物流事業者の選定プロセスにおいて、消費者や消費者の接点となる店舗担当者のニーズについて、積極的に情報発信していくことが望ましいと考えられる。小売業が独自に解決できなかった問題について、店舗での販売プロセスを踏まえて物流サービスの境界を変更することで、解決できる可能性も十分考えられる。バックヤードでの在庫管理や店頭での陳列業務を物流事業者にアウトソースすることで、限られた店舗担当者の時間を接客や拡販への仕掛けに充てることができる。このように物流事業者との緊密な連携によって、バックヤードの仕組みを独自に構築し、競合他社との差別化をはかるといった戦略も考えられる。

物流業務委託先との資本関係の軸では、物流業務委託先との資本関係が50%超である荷主企業が競争優位性として投資金額の削減を重要視していることが明らかとなった。また、物流業務委託先と資本関係がある荷主企業が競争優位性としてイノベーションに向けた組織的な能力の改善を重要視していることが明らかになった。物流業務委託先との資本関係が50%超の荷主企業が投資金額の削減を重要視する背景について、長期間の関係性や経営資源の統合度の高さを原因として指摘した。また、物流業務委託先との資本関係がある荷

主企業が競争優位性としてイノベーションに向けた組織的な能力の改善を重要視する背景として、経営資源の統合度や信頼関係の強さを指摘し、物流領域における外部との接点としての物流業務委託先の役割を説明した。

本調査結果から物流サービスの購買における実務面で物流業務委託先との資本関係軸での示唆をいくつか与えられる。本調査によって荷主企業と資本関係がある物流業務委託先は、資本関係がない場合と比較して、イノベーションに向けた組織的な能力の改善を期待されていることが分かった。本調査結果を踏まえて今後の施策について、物流事業者の観点から提言したい。荷主企業と資本関係がある物流事業者は、外販を通じて得たノウハウを今後は荷主企業に積極的に情報共有することが望ましい。他荷主企業の分も含めて物流領域で得られる情報量は、物流事業者の方が荷主企業よりも多い。既存業務の専門性を追求しコスト競争力や品質を高めることも重要な貢献だが、自社が持つ情報や物流資産を活用して荷主企業に新たな価値を提供することも物流事業者は求められている。外販での経験をもとに親会社の物流を改善するだけでなく、先述のNTTロジスコの事例のように、親会社のサービス開発における実証実験の場として自社の物流現場を提供するような価値も考えられる。

荷主企業の観点では、資本関係がある物流業務委託先をイノベーションの手段として有効活用することを提言したい。ここ数年、人手不足や技術革新など物流環境の変化が激しくなりつつある。荷主企業の物流管理部門は

日々の業務管理と同時並行で変化への適応策についても検討しなければならない。限られた時間で環境適応策について検討し、適切な意思決定を行うためには、外部資源の活用についても検討する必要がある。外部資源の調達先としては、物流コンサルティング会社や物流業務委託先等が想定される。物流コンサルティング会社に依頼すると、追加でコストが発生する上に自社の物流実態を理解させるまでに時間を要する。ただし、既存の物流業務委託先であれば、自社の物流のことを熟知しており、営業ベースで相談に乗ってもらえる可能性もある。

ここで重要となるのが、物流業務委託先が保有するノウハウの量と幅である。物流業務委託先が幅広い業種の物流に精通していれば、自社のサービスあるいは物流業務との結合による組み合わせ数が増えることになる。物流業務委託先が物流子会社である場合は、外販を後押しするような働きかけが有効だと考えられる。荷主企業においても生産部門は調達先や生産業務の委託先の企業との接点があると考えられる。また、営業部門においては販売先の企業との接点があると考えられる。全社のロジスティクスを最適化するという目的で、物流子会社に調達先や販売先の企業を紹介することは、物流子会社への外販促進の第一歩だと考えられる。

ここで資本関係がある物流業務委託先を活用した荷主企業における物流イノベーションの事例を紹介したい。2021年10月に開設されたSBSリコーロジスティクスの物流センター金沢横浜は、外販による新たな物流ノウ

ハウと既存の物流ノウハウを結集させたSBSグループ初の物流DX推進拠点である。当該センターでは大塚商会のオフィス通販「たのめる」の物流業務が行われている。大塚商会はリコーとの共同出資による持株会社ROホールディングスを通じて、SBSリコーロジスティクスの株式を33.4%保有している。SBSリコーロジスティクスは前身時代も含めて約20年間にわたって、大塚商会の物流におけるパートナーとしての役割を担っており、既存の業務への習熟が積み重ねられている。その上で、SBSリコーロジスティクスが外販で培った自動化設備に関するノウハウと既存業務のノウハウを融合させた物流センターを実現した。物流センター金沢横浜ではロボット保管システムのオートストアやデジタルピッキングシステム、自動梱包機などが導入されている。大塚商会によるSBSリコーロジスティクスを活用した物流拠点のイノベーションは、資本関係がある物流業務委託先を物流領域での外部環境の接点として活用した理想的な事例であり、今後の荷主企業と物流業務委託先との関係性に関する最適解の1つを示していると考えられる。

謝辞

本論文の作成にあたり、立教大学ビジネスデザイン研究科の高岡美佳教授には研究の着想から、調査、論文執筆まで多くのご指導をいただきました。心から感謝申し上げます。

研究の各プロセスにおいて、実務経験を踏まえた助言をして下さった物流コンサルティング企業、荷主企業、物流企業のみならず、深く感謝します。

最後に、RBS19期高岡ゼミ生みなさまには、執筆にあたって多くの支援と刺激をいただきました。お礼申し上げます。