



## 教授の呟き

### 第59回

# アウトソーシングに必要な見極め

東京海洋大学教授

苦瀬博仁

#### ●●● 物流の進化と高度化

去る9月に開催された日本物流学会全国大会の統一論題は、「進化する企業物流と物流業者の戦略」だった。「進化」を「物事が進歩して、よりすぐれたものや複雑なものになること」とすれば、「物流の進化」は「業務に付加価値をつけ、以前よりも高度なサービスに変えていくこと」と考えて良い。そして、進化に付きものなのが、アウトソーシングである。

このためパネルディスカッションにおいても、当然のことながらアウトソーシングやサード・パーティ・ロジスティクス（3PL：Third Party Logistics）の話に集中していた。

#### ●●● 荷主のアウトソーシング

荷主の立場から、アウトソーシングを考えてみよう。

パン屋が、パンそのものの製造販売から進化し、サンドイッチを作り出したとする。サンドイッチはパンより加工度が高く付加価値も高い。そしてサンドイッチづくりが本業となれば、パン製造をアウトソーシングしても良い。ハムや卵は、もとより外部から調達している（図1）。

このように本業が進化していくなれば、もともとの業務をアウトソーシングすることで効率化を図ることができる。つまり荷主が物流業務を

本業の一部と考えないのであれば、アウトソーシングすることは当然のこととなる。

#### ●●● 物流業者のアウトソーシング

次に物流業者の立場から、アウトソーシングを考えてみよう。

荷主がアウトソーシングするとき、物流業者は受け皿になって荷主の物流業務を受託することは多い。しかし一方では物流業者が進化し、物流業者自身が一部の物流業務をアウトソーシングすることもある。

たとえば宅配便業者は集荷配送業務を優先し、幹線輸送を関連会社にアウトソーシングしている。物流センター内の作業を、別会社に委託する物流業者も多い（図2）。

#### ●●● アウトソーシング、いろいろ

荷主であれ物流業者であれ、アウトソーシングの動機や要因はどのように考えればよいのだろうか。ここでは物流業務を、現場作業（積み込み荷おろし、庫内作業など）、業務管理（配送管理、在庫管理など）、経営企画（拠点配置、委託先選定など）の3つのレベルに分けて、アウトソーシングを考えてみたい（図3）。

第1は、作業委託型である。センター内のピッキング作業や情報システムの入出力作業を、外部委託するものである。宅配便業者が幹線輸送を下請けに出すように、荷主だけでなく物流業者も外部委託している。

いわゆる作業下請けであり、昔からある契約形態でもある。

第2は、いわゆる3PLだろうか。さまざまな定義のある3PLだが、一般的には「企業の物流業務を一括して外部企業が請け負うこと」と考えて良いだろう。このとき、現場作業だけでなく管理業務も含めて請け負うことに、3PLの特徴がある。そして物流業者の管理ノウハウが荷主の知識を越えていれば、物流業者の活躍の場はさらに広がる。

第3は、物流の企画立案まで委託するものである。企業の拠点配置計画や輸配送ネットワーク計画の立案を、物流業者が引き受けることもある。もちろん荷主に提案営業する物流業者は多いが、企業経営に直結する在庫計画や拠点配置計画まで含めて一括受注する例は、日本では少ない。なぜならば、「1社に業務の半分以上は外注しません。主導権を取られたくないですから」、「企業経営に直結するロジスティクスの企画や計画こそ、われわれの本業です」などと語る企業のロジスティクス担当者も多いからである。

### ●●● 自らの本業は何か

このように考えてみると、アウトソーシングとは、昔も今もあれば、また荷主にも物流業者にもある。そして物流業務が本業ではないのなら、コスト削減や効率化のためにアウトソーシングすることはあっても良い。しかし物流業務を本業の一部と判

図1 荷主のアウトソーシング

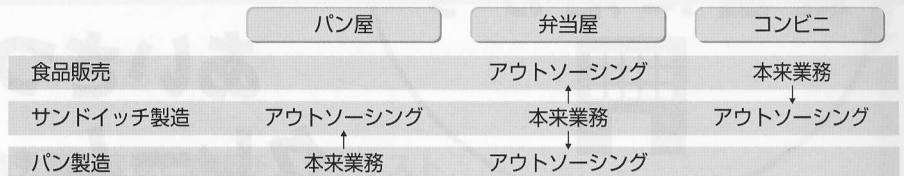


図2 物流業者のアウトソーシング

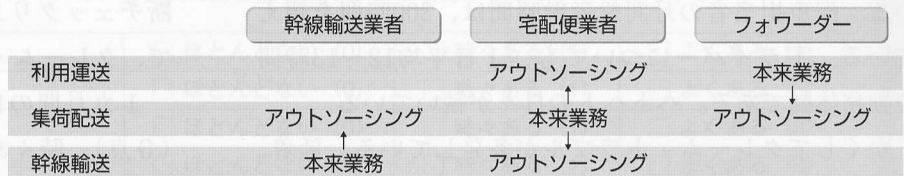
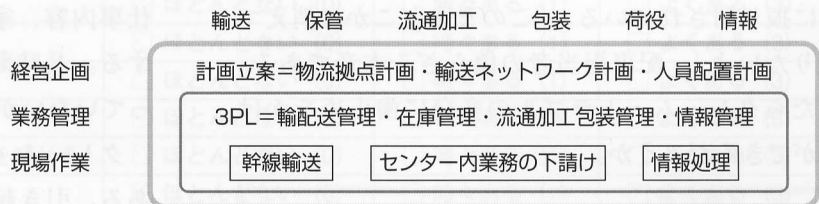


図3 アウトソーシングの3つの分類



断するのであれば、経営に直結するがゆえにアウトソーシングしないことになる。

結局のところ、アウトソーシングの前提として大切なことは、「コスト

削減や効率化の効果」もさることながら、まずは「自らの本業は何か、を見極めること」ではないだろうか。

**Profile**

東京海洋大学 海洋工学部  
流通情報工学科 教授

**苦瀬博仁**

(くせ ひろひと) 1951年東京生まれ。73年早稲田大学理工学部土木工学科卒業。81年、同大学大学院博士課程修了後、日本国土開発に入社。86年東京商船大学助教授、94年より同大学教授。2003年大学統合により、東京海洋大学教授。副学部長、評議員を経て、06年4月より流通情報工学科長。94年から95年の1年間、フィリピン大学客員教授。04年6月より東京大学大学院医学系研究科客員教授(併任)。主な著書に「付加価値創造のロジスティクス」(税務経理協会)、「都市交通-都市交通計画・都市物流計画」(丸善)、「マニラ・エンジョイ・トラブル」(論創社)、「明日の都市交通政策」(成文堂)、「都市の物流マネジメント」(勁草書房) <http://www2.kaiyodai.ac.jp/~kuse/>

