

物流事業者のパフォーマンスに対する荷主の評価

今橋 隆
IMAHASHI, Ryu

外国論文研究会 法政大学

1——リサーチの背景と諸前提

サプライ・チェーン・マネジメントをはじめとして、物流が経営に与える影響はきわめて大きいものと認識されつつある。しかし、荷主がどのような過程を経て物流業者の選択を行っているかについての実証的な検討は、それほど充分にはなされていない。

物流業者に対する顧客の意思決定を、取引に現れた事象として分析する研究は多く行われてきた。Baker(1984)やCollison(1984)をあげることができる。だが、意思決定の過程を看過していることがその欠点である。つまり、物流企業の選択を、荷主から見た物流企業のパフォーマンスや、個別のサービスへの適合度と関連させるという視点が必要である。規制緩和、時間に重点のある競争、JIT戦略の必要性などの事情から、そうした見方はより重要となる。Bowersox and Daugherty(1995)がいうように、「将来、企業はパフォーマンスの監督と計測に、よりいっそう熱心となるであろう」。ここでは、物流企業からみた顧客である荷主への調査を中心に、アメリカとカナダの両国企業の比較や品質プログラムの採用を主な論点としてなされた研究であるBrooks(1998)を紹介する。

研究成果の検討から、物流業者の証明も含め、パフォーマンス評価プログラムが大企業によって広く採用されているという結果が得られた。質の高いプログラムを持っている荷主が全て、物流業者のパフォーマンスを監督する公式のプログラムを持っているとは限らないことが、取り引きの過程に注目した業績が示している。他に、以下の仮説はこれまでの研究においてあまり取り扱われていない。

■表—1 TQMと報告カードの利用

業 種	TQMの採用(%)	報告カードの利用(%)
化 学	85	46
製紙、紙製品	76	33
消費財産業	63	34
自動車部品	60	44
金属、製鉄など諸生産財	60	30
木材、木工製品	54	38
食料品	52	22
製 粉	43	21

出所：Brooks(1998)

H1a：アメリカの荷主はカナダの荷主に比べると品質向上プログラムをより普遍的に持っている。

H1b：アメリカの荷主はカナダに比べて物流業者のパフォーマンスを監督するプログラムをより普遍的に持っている。(この仮定は、しばしばいわれる、カナダの会社が新しい管理考案をゆっくりと採用するという見解にもとづく。この“神話”は検証されていない。)

H2a：高価な貨物の荷主は低い価値の貨物の荷主よりも品質向上プログラム(ISO9000 , BS5750 など)をより普遍的に持っている。

H2b：高価な貨物の荷主は物流業者のパフォーマンスを監督するプログラムを低い価値の貨物の荷主よりもより普遍的に持っている。(高価な貨物の荷主はより高いリスクと対面するし、リスクを減少する方法を探究していこうという基本的な仮定である。)

H3a：大規模な荷主は小規模な荷主よりも品質向上プログラムをより普遍的に持っている。

H3b：大規模な荷主は小規模の荷主よりも、物流業者のパフォーマンスを監督するプログラムをより普遍的に持っている。

H4：JITシステムを有する荷主はJITシステムを持っていない荷主よりも物流業者のパフォーマンスを監視するプログラムをより普遍的に持っている。(JITシステムと物流業者のパフォーマンスを監視するプログラムは、近代的な供給チェーン管理と物流手法の一部であるものと仮定されている)

2——方法論

基本的に、アメリカ、カナダ両国における荷主(買い手)、物流業者、物流サービス業者という3種類の事業者が対象になる。

第1に、荷主に注目する。高い価値の貨物(自動車、酒類、コンピュータ部品など)を取り扱う荷主と低価値の貨物(農産物、化学品、林産品など)を取り扱う荷主に2分する。前者のほうがパフォーマンスの監督や評価をより普遍的に行っているものと予測される。企業規模は大小ともに含まれる。研究の最終的な目標は、小規模の企業に適した物流業者に対

■表—2 標本の概要と回答率

会社の規模	カナダの企業、品目価値		アメリカの企業、品目価値		合 計
	高価値	低価値	高価値	低価値	
大	21 / 120	34 / 120	14 / 120	13 / 120	82 / 480
小	10 / 120	9 / 120	8 / 120	7 / 120	34 / 480
計	31 / 240	43 / 240	22 / 240	20 / 240	116 / 960
	74 / 480		42 / 480		

出所：Brooks(1998)

するパフォーマンス評価アプローチであるから、これは重要な点である。

こうした仮説をテストするため、割当抽出法を用いる。各小区分(高価と低価値、アメリカとカナダ、規模の大小で計6つあり)ごとに120のサンプルを採るため、計960である。大規模とは売上高が2,500万カナダドルまたは5,000万アメリカドルを超えるものであり、小規模とは同じく1,000万カナダドルもしくは2,500万アメリカドルを下回るものである。標本の概要と回答率は表—2に示す通りである。回答率の相違から、大企業の回答が小企業の2倍以上になっている。

調査は開拓的なものであるため、バイアスは考慮されるべきである反面、調査プログラム全体の結論を否定するほどのものとは考えにくい。得られた知見は説得的であり、ことにアメリカとカナダの荷主が、どのように物流業者のパフォーマンスを監督しているかをよく示している。

3——パフォーマンス評価の実態

まず、荷主が物流業者のパフォーマンスをどういった様式で評価しているのか、またISO9000のような品質プログラムにどの程度参加しているのかをみる。全数116社(カナダ74社、アメリカ42社)のうち57社(同じく34社、23社)で品質プログラムが採用されている。116社のうち、18社(同10社、8社)は物流業者に対してパフォーマンス評価の報告を期待し、43社(同30社、13社)は過去の経験をパフォーマンス評価のめやすと見なしている。

先行研究では7割の企業が品質プログラムを有するとされるけれども、それに反する結果が得られている。116社のうち、51社(同37社、14社)は品質プログラムに参加したことがなく、いったん参加したが取りやめたところさえ2社ある。

回答企業の半数は、ISO9000の取得はビジネスの前提条件ではないとしている。物流業者に取得を義務づけている企業はなく、本項目の回答企業63社のうち23社が取得を推奨し、残り40社は推奨さえていない。採用しない企業が品質管理に不熱心なわけではなく、むしろISO9000に対する態度が企業によって異なり、数で見るとほぼ2分されているものとみられる。

つぎに、物流サービスの購入者である荷主が、サービスに対する評価をどのように反映して行動するかというのは、重要な点である。全体に、物流業者の選択などの判断の基

■表—3 貨物の価値と評価との関係

	高価値	低価値
品質プログラムあり	20	32
ISO9000を取得	3	9
回答数	46	62
うちカナダの企業	25	44
うちアメリカの企業	21	18
物流業者監督プログラムを採用	18	28
うちカナダの企業	5	—
うちアメリカの企業	13	11
報告カードシステムを採用	4	10

：関連箇所から推察するとここは17となるべきであるが、原文には44という数字が入っており、ミスと考えられるので空欄とした。
出所：Brooks(1998)

盤として、物流サービスのパフォーマンスについて書面での報告が何らかの形でなされている。報奨として運賃を割り増す企業は少数にとどまる。公式な監督とその報告は、大規模な企業によく見られ、それを行っている企業52のうち、大企業は45であった。品質プログラムとパフォーマンスの公式な監督の採用について、両方とも、アメリカとカナダの企業の間に有意な差はみられなかった。

貨物の価値と品質プログラムとの関係には相反する見方がある。高い価値の貨物はリスクが高いゆえに荷主が物流サービスの品質を吟味するという側面と、低い価値の方が総費用に占める物流費用の割合が高いため、荷主は細心に物流サービスを検討するという要素が併存するからである。108の企業についてこの点を検証してみたが、品質プログラムの利用において、貨物の価値による差は有意なほどではなかった。また、企業規模による差を検討できるほどのデータは得られなかった。

有意な差がみられたのは、JITシステムに関してであった。すなわち、品質プログラムについても物流業者のパフォーマンス監督についても、JITシステムを採用している企業はそうでない企業より、提供される物流サービスの質に敏感である。

こうして、設定された諸仮説につき、次のようにまとめられよう。アメリカとカナダという国の間や、貨物の価値の高低といった間では、物流サービスに対する監督において顕著な差がない。ISO9000は、物流業界に全体として普及しているとはいえず、むしろ多くの企業は自社だけの品質プログラムを有している。

強調されるべきは、JITシステムと品質プログラムとの関係である。JIT物流を実施している企業に注目して、物流サービスの監督方法をさらに詳しく調査することが、残された課題として重要であると思われる。

参考文献

1) Baker, G., [1984], " The carrier elimination decision: implications for motor carrier marketing ", *Transportation Journal*, Vol.24(1).
2) Bowersox, D. and Daugherty, P., [1995], " Logistics paradigm: the impact of information technology ", *Journal of Business Logistics*, Vol.16(1).
3) Brooks, M., [1998], " Performance evaluation in the North American transport industry :user's view ", *Transport Review*, Vol.18(1).
4) Collison, F., [1984], " Market segments for marine liner service ", *Transportation Journal*, Vol.24(2).