

日本における3PLビジネスの育成に関する調査
概要版

平成16年3月

国土交通省総合政策局
貨物流通施設課 / 複合貨物流通課

- 目 次 -

調査の概要

1 . 調査の趣旨・目的	1
2 . 調査の内容	1
(1) 日本における 3 P L ビジネスの現状	1
(2) 日本における 3 P L ビジネスの可能性	1
(3) 3 P L ビジネスの普及促進のための条件・課題及び環境整備方策	2
3 . 調査の方法	2
4 . 調査の進め方	2
5 . アンケート調査の実施概要	4
(1) 調査の目的	4
(2) 調査対象	4
(3) 調査期間	4
(4) 発送・回収状況	4
6 . ヒアリング調査の実施概要	5
(1) 調査の目的	5
(2) 調査対象の抽出	5
(3) 調査期間	5
(4) 実施状況	6

調査結果の概要

1 . 3 P L ビジネスの概況	8
3 P L 登場の背景ないし要因	8
3 P L についての定義・概念	9
3 P L の市場構造・参入主体	10
3 P L 関連・支援ビジネス市場	11

2 . 3 P L ビジネスへの取り組みにあたっての条件・課題	12
3 P L ビジネスの定義及び政策的アプローチの方向	12
3 P L ビジネスの条件・特徴	13
3 P L ビジネスに必要なリソース・機能	14
人材の確保・育成方法と研修の必要性	15
3 P L に必要な人材と調達・育成方法	16
荷主企業との関係	17
3 . 3 P L ビジネスへの参入形態と可能性	18
3 P L ビジネスの発展形態と参入ステップの整理	18
3 P L ビジネスの参入ステップと普及促進へ向けての政策	19
3 P L ビジネスへの参入パターン	21
4 . 3 P L ビジネスへの普及・促進へ向けての環境整備方策	23
3 P L 事業の拡大にあたって必要な条件整備	23
人材の確保・育成面での支援	24
情報システム面での支援	25
施設整備面での支援	27
環境整備方策の一覧	29

調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

荷主ニーズの多様化・高度化や物流業務のアウトソーシングの傾向が強まる中で、いわゆるサードパーティ・ロジスティクス（3PL）の重要性が増してきている。

米国では既に、規制緩和の推進や荷主企業の本業回帰の傾向を背景として、1990年代に3PLビジネスという新たな物流サービス市場が確立しているが、日本でも、最近、多くの物流事業者が「3PL」と称してビジネスに取り組んでいるものの、そのサービス内容はまちまちであり、3PLビジネスが一つの物流サービスとして確立するまでには至っていないのが現状である。

国土交通省が平成14年度に実施した「米国の3PLビジネスに関する調査」では、3PLビジネスの「発祥地」である米国における3PLビジネスの実態が明らかとなったが、この調査結果から、米国においても、3PLビジネスを行う上でロジスティクス全体を発地から着地までの一貫した流れで請け負うことまでは要件とされていないことが明らかとなった。そして、3PLビジネスは決して大手企業だけのものではなく、荷主との間の契約により安定的な関係を築き、そのニーズを十分に把握した上で自らの特性を活かした高品質な物流サービスを提供するのであれば、そのサービスの提供範囲がロジスティクスの一部にとどまるとしても3PLとしての資格は十分にあることが明らかになった。

最近、日本においても、物流業に関して、規制緩和が進展して、モード横断的な柔軟な事業展開が可能となるなど、物流業界の大半を占める中小規模の事業者でも3PLビジネスに取り組むことが容易となり、3PLビジネス拡大のための条件整備がなされたところである。

本調査は、こうした状況を踏まえて日本における3PLビジネスへの取り組みを促進し、3PLという新たな物流サービス市場の確立・拡大を図ることを目的として実施したものである。本調査では、3PLビジネスへの取り組みにあたっての条件・課題を整理するとともに、日本の倉庫事業者や利用運送事業者等の物流事業者、とりわけ中小規模の物流事業者による3PLビジネスの展開の可能性を検討し、3PLビジネスへの参入の取り組みを支援するための環境整備方策の検討を行った。

2. 調査の内容

（1）日本における3PLビジネスの現状

- 1) 日本における3PL市場の概況の整理
- 2) 最近における3PLへの主要な取り組み事例の把握
- 3) 物流事業者における3PLビジネスへの取り組み実態の把握
- 4) 荷主企業における3PLの利用実態の把握

（2）日本における3PLビジネスの可能性

- 1) 3PLビジネスの条件・特徴の整理
- 2) 中小規模の事業者でも可能な参入形態の検討

(3) 3PLビジネスの普及促進のための条件・課題及び環境整備方策

- 1) 3PLビジネスの普及促進のための条件・課題の整理
- 2) 3PLビジネスの普及促進のための環境整備方策の検討

3. 調査の方法

既存の調査報告書、アンケート調査結果、業界誌記事等から、日本における3PL市場の概況を整理するとともに、日本の物流事業者による3PLへの取り組み状況や荷主企業からの受託事例を把握・整理した。

また、既存調査・資料の整理に加えて、物流事業者における3PLビジネスの実施状況や取り組み意向、提供しているサービス内容、取り組みにあたっての問題点や課題を把握するために、物流事業者に対してアンケート調査を実施した。あわせて、ユーザー側における3PLサービスの利用実態やニーズを把握するため、荷主企業に対してもアンケート調査を実施した。

さらに、3PLへの取り組み・利用実態や問題点・課題をより詳細に把握するために、アンケート回答事業者・荷主企業のなかからそれぞれ10社程度を抽出して、ヒアリング調査を実施した。このヒアリング調査は、対象事業者・企業への訪問のほか、実際に3PLビジネスに取り組んでいる事業者に依頼して、検討会のなかでショートプレゼンテーションを行っていただく形式でも実施した。

なお、調査内容と調査方法については次の表に示すとおりである。

表1-3-1 調査内容及び調査方法

調査内容	調査方法	既存資料・文献	アンケート	ヒアリング プレゼン
日本における3PL市場の概況の整理				
最近における3PLへの主要な取り組み事例の把握				
物流事業者における3PLビジネスへの取り組み実態・荷主企業における利用実態の把握				
3PLビジネスの条件・特徴の整理				
3PLビジネスへの参入可能性の検討 中小事業者で可能な参入形態の検討				
3PLビジネスの普及促進のための条件・課題の整理				
3PLビジネスの普及促進のための環境整備方策の検討				

4. 調査の進め方

本調査を進めるにあたっては、学識経験者、関係業界団体、倉庫事業者、利用運送事業者、国土交通省により構成される検討会を設置し、4回にわたる検討会での検討結果をふまえて取りまとめた。検討会のメンバーについては次の委員名簿を参照されたい。

また、本調査は(株)日通総合研究所に委託して実施した。

日本における3PLビジネスの育成に関する調査検討会 名簿

(敬称略、順不同)

座長	神奈川大学経済学部教授	齊藤 実
委員	東京女子大学文理学部教授	竹内 健蔵
	社団法人日本倉庫協会理事長	茅野 泰幸
	株式会社住友倉庫業務部長	岡本 和善
	三菱倉庫株式会社倉庫事業部副部長	五藤 義道
	三井倉庫株式会社国際部国際営業推進室長	石原 伸志
	社団法人日本冷蔵倉庫協会理事長	伊藤 嘉之
	株式会社フリゴ社長	西願 廣行
	株式会社ニチレイ低温物流企画グループリーダー	山室 達雄
	社団法人全国通運連盟理事長	増井 健人
	株式会社日立物流流通システム部長	長谷川信也
	社団法人航空貨物運送協会理事長	土橋 正義
	トナミ運輸株式会社営業本部航空部長	森沢 則雄
	社団法人日本インターナショナルフレイトフォワードーズ協会理事長	中村 哲
	山九株式会社物流本部顧問	杉本 友厚
	日本内航運送取扱業海運組合理事長	菅原 文雄
	関東ロジスコ株式会社社長	榎本 淳衛
	国土交通省政策統括官付政策調整官	坂場 正保
	国土交通省総合政策局複合貨物流通課長	福内 直之
	国土交通省総合政策局貨物流通施設課長	濱 勝俊

5. アンケート調査の実施概要

(1) 調査の目的

物流事業者における3PLビジネスの実施状況や取り組み意向、荷主企業における物流業務の外部委託や3PLの利用動向を把握するとともに、3PLサービスの提供側ならびに利用者側からみた問題点や課題を把握する。

(2) 調査対象

2-1) 物流事業者

日本倉庫協会、日本冷蔵倉庫協会、日本国際ナショナルフレイトフォワードーズ協会(JIFFA)、日本航空貨物運送協会(JAFA)、全国通運連盟、日本内航運送取扱業海運組合連合会の事業者名簿からの抽出事業者、委員からのご推薦、事務局選定事業者、日本自動車ターミナル入居事業者を加えて、合計846社を調査対象とした。

2-2) 荷主企業

「わが国におけるサードパーティ・ロジスティクスの現状と将来動向に関する調査」(平成12年3月、運輸省運輸政策局貨物流通企画課)におけるアンケート調査対象企業に、委員からのご推薦、事務局による選定企業、日本自動車ターミナル関連荷主企業を加えて、合計156社を調査対象とした。

(3) 調査期間

2003年10月27日(月)~11月28日(金)

(4) 発送・回収状況

4-1) 事業者

発送846件に対して323社から回答があり、回答率は38.2%であった。

抽出母体別にみた発送・回収状況は次の表に示すとおりである。

表 1 - 5 - 1 抽出母体別にみた発送・回収状況

抽出母体	抽出・発送件数 A (件)	回収件数 B (件)	回収率 B / A (%)
(社)日本倉庫協会 1001 ~ 1348	348	128	36.8
(社)日本冷蔵倉庫協会 2001 ~ 2152	152	53	34.9
(社)日本国際ナショナルフレイトフ ォワーダーズ協会 3001 ~ 3096	96	45	46.9
(社)日本航空貨物運送協会 4001 ~ 4050	50	21	42.0
(社)全国通運連盟 5001 ~ 5104	104	33	31.7
日本内航運送取扱業海運組合 6001 ~ 6050	50	22	44.0
日本自動車ターミナル入居事業者 9001 ~ 9021	21	10	47.6
その他委員推薦・事務局選定事業者 0001 ~ 0025	25	11	44.0
合 計	846	323	38.2

4 - 2) 荷主企業

発送156件に対して51社から回答があり、回答率は32.7%であった。

6 . ヒアリング調査の実施概要

(1) 調査の目的

事業者側の3PLビジネスへの具体的な取り組み内容や問題点・課題、荷主企業側の物流外部委託に対する取り組みや考え方、事業者に対するニーズについてより詳細に把握するために、個別の事業者・企業に対するヒアリング調査を実施した。

(2) 調査対象の抽出

アンケート調査に回答のあった事業者および荷主企業のなかから、すでに3PLや物流の外部委託への取り組みのあるところを中心に、その回答内容や事業者規模・業種等を勘案して抽出した。

調査対象の抽出にあたっては、事業者・企業規模や業種についてなるべく幅広くカバーできるように考慮した。

(3) 調査期間

平成16年1月22日(木) ~ 2月26日(木)

(4) 実施状況

トータルでの調査件数は 22 件であり、物流事業者 10 社、荷主企業 10 社に対してヒアリング調査を実施した。具体的な調査対象事業者・企業名およびその概要については、以下に示すとおりである。

4 - 1) 事業者

表 1 - 6 - 1 ヒアリング対象事業者の概要

事業者名	分類	資本金	従業員
(株)ネオ・ロジスティクス	コンサルタント系 ノン・アセット型	1,000 万円	17 人
ワールド・ロジ(株)	コンサルタント系 ノン・アセット型	7 億 1,150 万円	65 人
(株)阪急交通社	航空フォワーダー	5 億 3,000 万円	2,323 人
(株)エス・ビー・エス	運送事業者系	2 億 4,515 万円	800 人
(株)サカタロジックス	倉庫事業者系	1 億円	300 人
メンロー・ワールドワイド・ ジャパン(株)	外資系フォワーダー 日本法人	5,000 万円	100 人
アディレクト(株)	情報システム系 ノン・アセット系	2 億 5,576 万円	80 人
(株)ハマキョウレックス	運送事業者系	17 億 2,550 万円	390 人
(株)近鉄エクスプレス	大手航空フォワーダー	52 億 1,200 万円	1,096 人
(株)富士ロジテック	倉庫事業者	3 億円	255 人

4 - 2) 荷主企業

表 1 - 6 - 2 ヒアリング対象荷主企業の概要

企業名	分類	資本金	従業員
田辺製菓(株)	医薬品製造・卸売	442 億円	3,279 人 (54 人)
(株)コンフェクショナリー・コトブキ	菓子製造販売	7 億 6,807 万円	120 人 (20 人)
メルシャン(株)	食品・酒類製造業	209 億円	961 人 (26 人)
カネボウ(株)	製造業	313 億円	14,000 人 (200 人)
(株)モスフードサービス	フランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店	114 億 1,284 万円	517 人 (10 人)
(株)イトーヨーカドー	大手小売業	479 億 8,700 万円	14,139 人 (108 人)
スターバックスジャパン(株)	小売業 コーヒー専門店	83 億円	1,800 人 (30 人)
(株)不二家	菓子製造販売	63 億円	1,600 人
キヤノン販売(株)	卸売業	733 億円	7,112 人
カシオ計算機(株)	電子機器製造業	415 億円	3,371 人

注) 従業員のうち下段()内は物流部門の人数である。

調査結果の概要

1. 3PLビジネスの概況

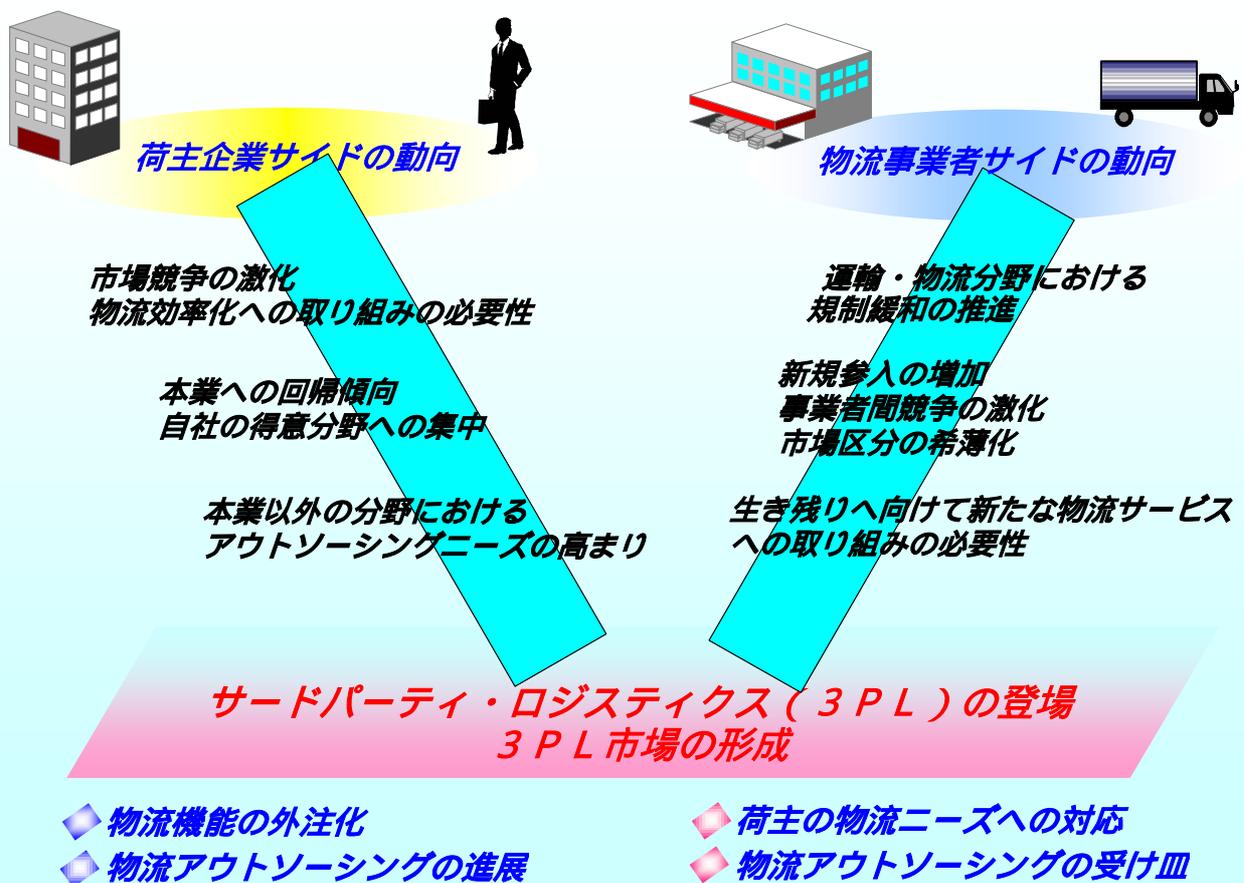
3PL登場の背景ないし要因

3PLは1990年代に米国で発生した新たな物流サービスであり、米国の物流市場における大きな成長セクターとなった。

3PL登場の背景には、物流分野における規制緩和の進展にともなう事業者間競争の激化と、荷主企業における本業回帰傾向と物流アウトソーシングニーズの高まりがある。

日本でもロジスティクス、サプライチェーン・マネジメント（SCM）といった米国での新たなコンセプト・手法に着眼する荷主企業や物流事業者が増えるなかで、3PLが脚光を浴びるようになった。

図 3PL登場の背景ないし要因



3PLについての定義・概念

日本においても3PLという言葉自体は荷主企業や物流事業者の間でかなり認知されている。しかし、3PLと称する事業者は増加しているものの、これらの事業者が3PLとして提供しているサービスの内容や受託範囲・レベルはまちまちである。

「総合物流施策大綱」や「530万人雇用創出プログラム」のなかで3PLについての一応の定義は示されているが、とくにこの定義に基づいて3PLビジネスの規制が行われているわけではない。

3PLは新しいサービスを模索する事業者が自主的に開発してきたサービスであって規制の対象ではなく、法律上の定義は内外とも存在しない。

表 日本における3PLについての定義例

	定義主体	定義内容
政府による定義	【総合物流施策大綱:1997年4月閣議決定】	荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託する業務。
	【530万人雇用創出プログラム:2003年6月】	荷主から物流を一貫して請け負う高品質のサービス。
学界、民間コンサルタント等による定義	【湯浅 1997】 ^{注1}	荷主企業主導がファーストパーティ、どちらでもない第三者が物流業務を代行するのがサードパーティ・ロジスティクスである。サードパーティ・ロジスティクス事業者というのは、物流アウトソーシングの受け皿ということができる。
	【齊藤 1999】 ^{注2}	サードパーティ・ロジスティクスとは、荷主企業の物流機能である輸送、保管、在庫、顧客サービス、荷役、情報サービスなどを、荷主企業に代わって一括(フルライン)して提供するか、もしくは、これらの機能を個別にまたはいくつかを組み合わせて、一定期間契約に基づいて提供する事業者のことである。

注1) 湯浅和夫「サードパーティ・ロジスティクスとは何か」流通設計 1997年3月号

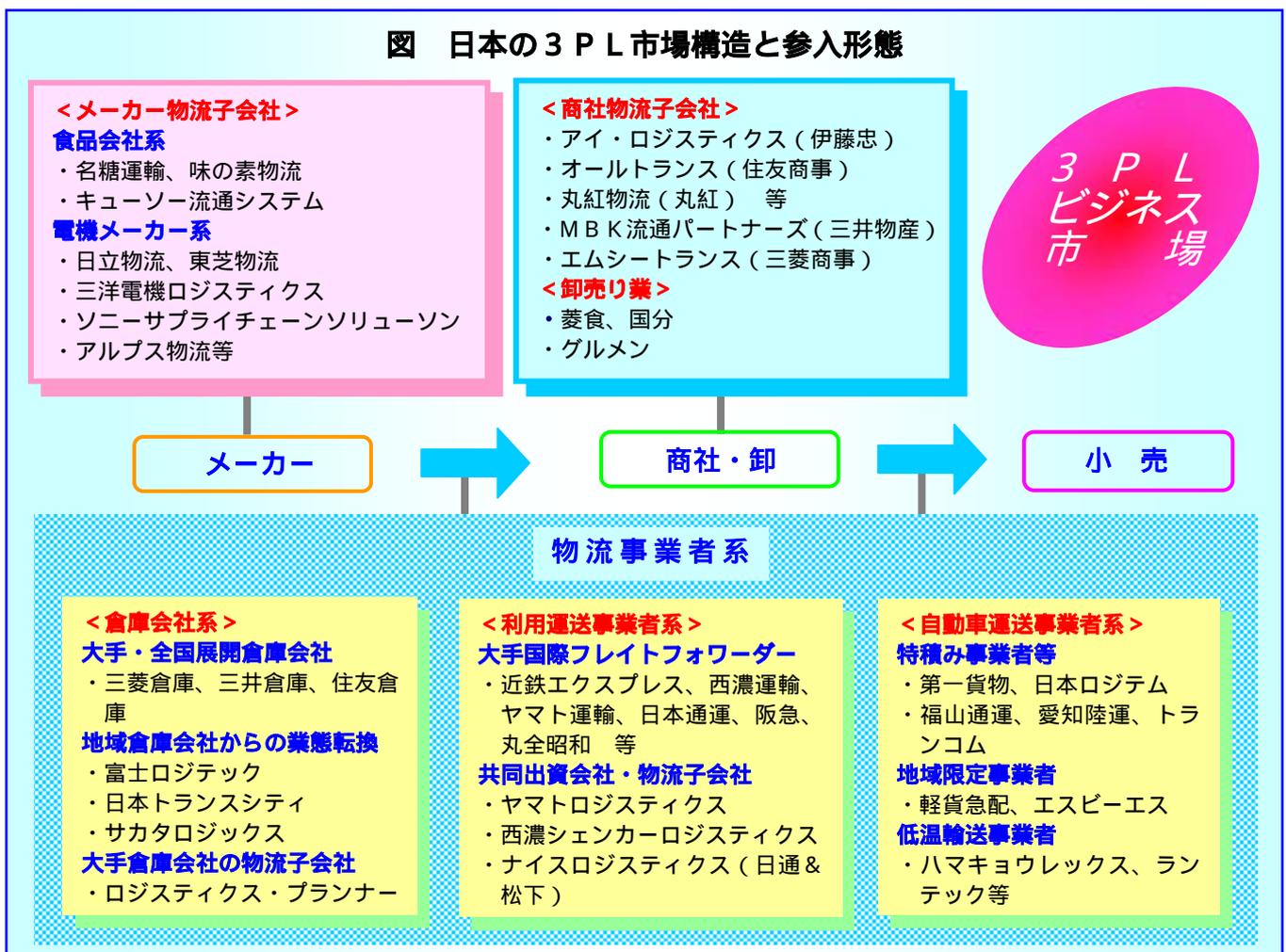
注2) 齊藤 実「アメリカ物流改革の構造～トラック輸送産業の規制緩和」1999年5月

3PLの市場構造・参入主体

日本の3PL市場には、倉庫業、トラック運送事業、利用運送事業などの既存の物流事業者だけではなく、メーカーや総合商社の物流子会社など、異業種からの参入も活発に行われている。

日本においても3PL市場が形成されつつあることは推測できるが、米国のように3PLを行う部門が別会社化されているところが少ない、各社において3PLの定義づけが明確に行われているわけではなく、3PL事業の売上高が分離して把握されていないことから、3PLの市場規模は明らかになっていない。

図 日本の3PL市場構造と参入形態



3 P L 関連・支援ビジネス市場

3 P L 市場の形成にともない、それ自体は 3 P L ではないが 3 P L を支援するビジネスも登場している。

3 P L 関連・支援ビジネスとしては、ソフト面（情報システム）面から支援するものと、ハード面（施設）から支援するものがある。は情報システム会社、は不動産開発事業者によってリードされている。

米国では、契約に基づくことが 3 P L ビジネスの特徴のひとつとして認識されていることから、契約・法律面からの支援ビジネスも考えられるが、米国に比べて契約概念が希薄な日本ではそれほどなじまない可能性もある。

図 3 P L 関連・支援ビジネス市場

3 P L 関連・支援ビジネス市場 それ自体は 3 P L を行うものではないが、3 P L を支援するシステム

ソフト面

<情報システム会社>

事業内容

- ・ 3 P L に対するソフト・情報システムの提供
- ・ ソフト貸し出し（ASP サービス）
- ・ 倉庫管理システム（WMS）の提供

参入事業者

- （外資系）
- ・ EXE テクノロジーズ、i 2 テクノロジーズ等
- （邦人系）
- ・ シーネット、イー・ロジット等

早くから情報化・ならびに標準化が進んだ米国では、情報システム会社のシステムをパッケージで導入する 3 P L が多い。

日本では標準化が進んでおらず、パッケージで導入するところは少ない。また、顧客ごとのカスタマイズが必要。

日本の場合、情報システムは差別化要素であるとの認識があり、自社もしくは物流事業者で開発しているところも多い。

契約・法律面

<法律事務所>

- ・ 契約内容の詳細検討
- ・ 契約書の作成
- ・ 効果配分の取り決め
- ・ リスク分担の取り決め
- ・ 顧客へのアドバイス

3 P L 契約を得意分野とする法律事務所

米国では「契約」に基づいていることが 3 P L の特徴のひとつとして認識。

契約のなかでコスト削減効果を配分するゲインシェアリング方式も。

米国に比べて契約概念の希薄な日本ではそれほどなじまない可能性も。

ハード面

<不動産開発業者>

事業内容

- ・ 物流拠点・センターなどの物流施設を建設
- ・ 3 P L 等の物流企業向けにリース・賃貸（日本通運、ヤマトロジスティクス、日立物流等）
- ・ 不動産証券化・投資ファンド設立等

参入事業者

- ・ 米系大手不動産業者が中心
- ・ 日本プロロジス、AMB、ラサール等

日本の 3 P L 市場の成長を見込んで、海外大手不動産業者が、物流拠点・センターを建設してリースするビジネスを展開。

3 P L にとっては最適なロケーションに必要な機能をもった物流施設がいつでも借りられることに。とくにノン・アセット型のビジネス展開が促進される可能性がある。

米国では、倉庫等の物流施設が潤沢に用意され、いつでも低料金で借りられる状況。

2. 3PLビジネスへの取り組みにあたっての条件・課題

3PLビジネスの定義及び政策的アプローチの方向

3PLの確定的な定義は存在せず、物流アウトソーシングを契機とした各事業者の物流改善策の積み重ねが結果的に3PLサービスと称されるようになった。

「3PL事業者とは」「第三者とは」という観点からの3PLの定義づけはそれほど重要なものではない。従来型物流サービスとの違いとして何が認識されているかという実践的なアプローチが重要である。

3PLビジネスへの取り組みにあたっての条件・課題の整理

3PLビジネスの定義及び政策的アプローチの方向

■ 各社における定義

- 各社とも当初から3PLについての明確な定義づけを行っていたわけではない。
- 物流アウトソーシングを契機とした物流改善策の積み重ねが結果的に「3PL」といわれるようになったとの認識。

■ 法律上の定義

- 「3PLは新しいサービスを模索する事業者が自主的に開発してきたサービスであって、規制の対象ではなく、法律上の定義は内外ともに存在しない。」
：平成14年度 米国の3PLビジネスに関する調査（国土交通省）
- 「荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託する業務」
：総合物流施策大綱：1997年4月閣議決定
- 「荷主から物流を一貫して請け負う高品質のサービス」
：530万人雇用創出プログラム：2003年6月

■ 3PLビジネスの定義のあり方

「3PL企業とはなにか」「第三者とは誰を指すのか」という観点からの定義づけよりも、事業者や荷主企業が認識する従来型の物流サービスとの違いを明らかにして、その条件・特徴を整理する実践的なアプローチが重要。

3PLビジネスの条件・特徴

物流事業者や荷主企業が認識する3PLビジネスの条件・特徴（従来型物流サービスとの違い）として、下記の3点が多くあげられている。

荷主企業の物流改善・物流効率化を目的とするサービス

物流改革の提案・実現

広範・多様なサービスの提供・一括請負

荷主・事業者双方からの提案により、物流改革を図っていくことが理想の3PL。提案だけではなく、管理・運営まで責任をもって行い、提案内容を実現することが重要である。

3PLビジネスの条件・特徴～従来型物流サービスとの違い

荷主企業の物流改善・効率化を目的とするサービス

- 荷主の指示に従い運送、保管、荷役などの作業を行うこと自体が目的ではない。
- アンケート調査では事業者、荷主企業とも従来型サービスとの大きな違いとしてもっとも多く回答している。 [事業者 145件, 55.3%] [荷主 26件, 53.1%]

物流改革の提案・実現

- アンケート調査： [事業者 97件, 37.0%] [荷主 24件, 49.0%]
- 単なる作業の受託ではなく、**を実現するために荷主企業に対して物流改善・効率化へ向けての提案・コンサルティング**を行い、荷主企業の物流改革を図る。
- 単なる物流アウトソース、「丸投げ」とは異なり、荷主側からも提案を行う。**荷主・事業者双方からの提案により、物流の改革を図っていくことが理想の3PL。**

広範・多様なサービスの提供・一括請負

- アンケート調査： [事業者 124件, 47.3%] [荷主 9件, 18.4%]
保管、運送等単一業務ではなく、流通加工、在庫管理等の幅広いサービスの提供：
ロジスティクスと物流の違いを踏まえ、部分最適ではなく全体最適を目指す。
- **提案だけではなく、オペレーションの管理・運営まで責任を持ち、提案内容を実現できることが必要。**単なるコンサルとは異なる。
ただし、オペレーションまで全てを自前で行う必要はない。オペレーションの一部だけを行う場合でも、そのオペレーションの現場から改善提案を行うのであれば、3PLビジネスの一部を形成。

3PLビジネスに必要なリソース・機能

3PLビジネスに必要なリソース・機能としては

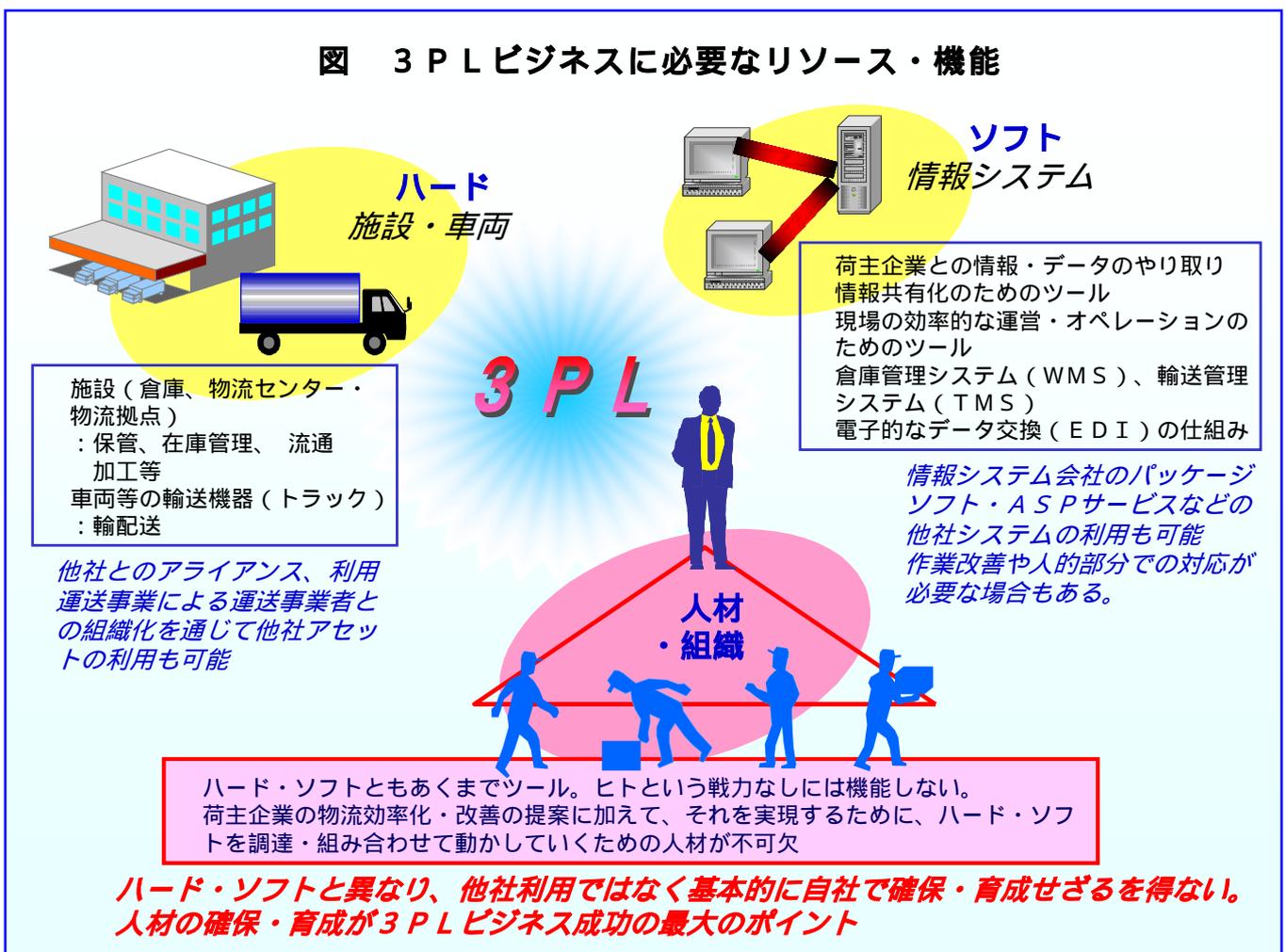
ハード（施設・車両等輸送機器）

ソフト（情報システム）

人材・組織 の3つがある。

もっとも重要なのは人材である。物流改善提案を行ったうえで、それを実現するために顧客にとって最適なハード・ソフトを調達し、組み合わせて動かすことのできる人材の確保・育成が3PLビジネス成功のカギとなる。

図 3PLビジネスに必要なリソース・機能



人材の確保・育成方法と研修の必要性

人材の確保・育成方法には

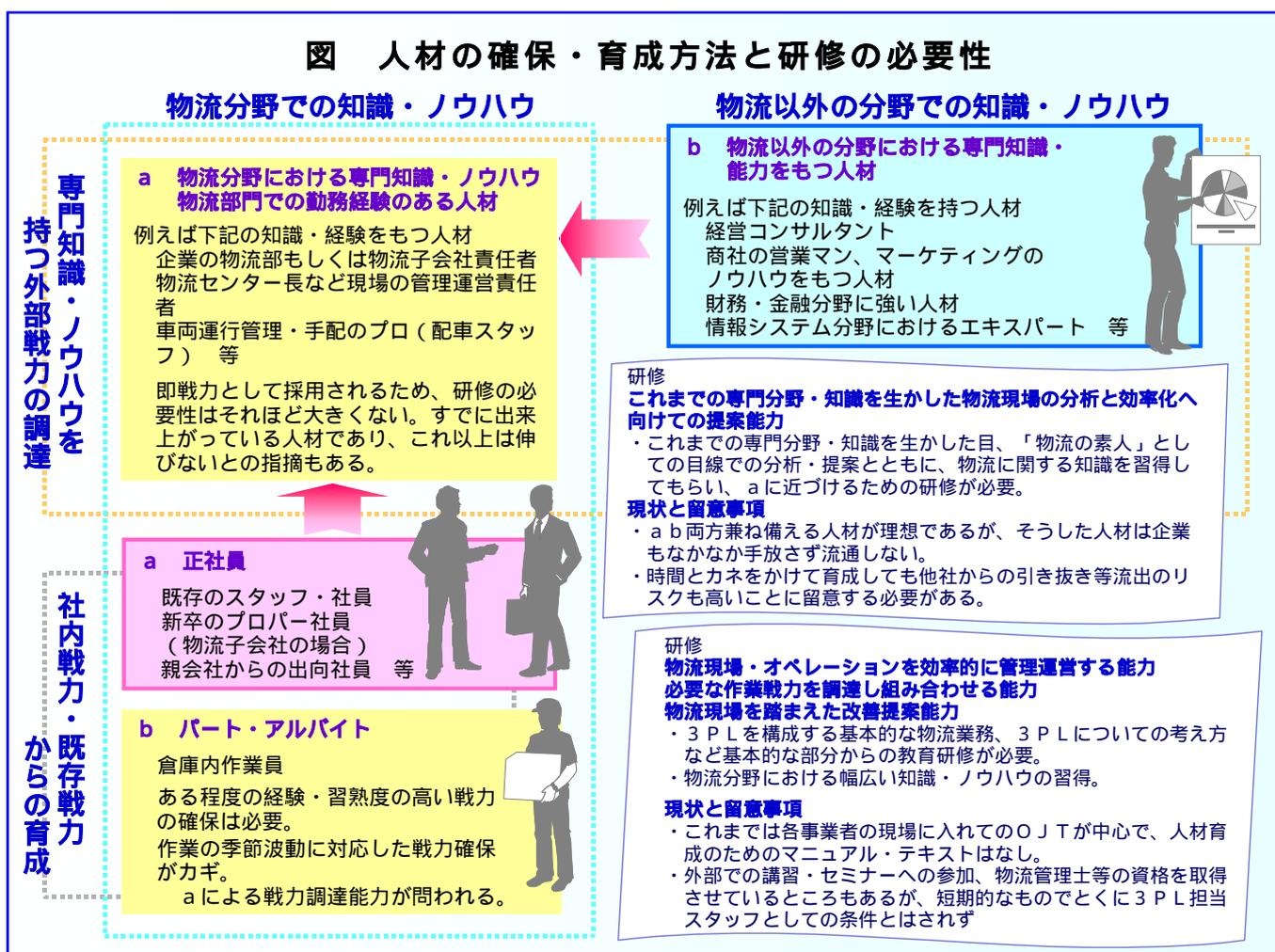
社内戦力・既存戦力からの育成

専門知識を持つ外部戦力の調達 の2種類がある。

に求められるのは、物流現場の管理・運営能力、現場を踏まえた改善提案能力、
に求められるのは、これまでの専門分野・知識を生かした物流現場の分析・提案能力である。

いずれも物流分野における専門知識・ノウハウを獲得させていく研修が必要である。

図 人材の確保・育成方法と研修の必要性



3PLに必要な人材と調達・育成方法

3PLビジネスに必要な人材としては

チームリーダー・提案営業責任者

オペレーションの管理・運営責任者

現場における作業戦力 がある。

人材育成のうえでとくに重要となるのが **チームリーダー・提案営業責任者** であり、研修・育成のメインターゲットとなる。

図 3PLに必要な人材と調達・育成方法

役割・求められる能力

調達・育成方法

**チームリーダー
提案営業責任者**

プロジェクトの企画・立案
プロジェクト全体の統括ならびに関連する部門・機能の調整
顧客企業の物流診断・物流コスト分析
顧客企業に対する提案営業

中小事業者では、同じ人間が兼ねる場合も

**オペレーションの
管理運営責任者**

現場における効率的なオペレーションの実施
オペレーションに必要な作業戦力の調達
現場のオペレーションを踏まえての改善提案

現場の作業戦力

倉庫・センター内作業
輸配送業務

倉庫・センター内作業員
トラックドライバー

すでに専門的な知識・資格をもった人材を外部調達したうえで、現場に入れて分析・提案を行わせる。物流分野における知識と経験を積ませてステップアップさせていくことが重要。

既存の物流に関する資格制度や短期間での講習参加による育成は難しい。
かなり難しい資格制度を通じてステップアップさせていくことが必要との意見もある。

例：中小企業診断士のロジスティクス部門の設置等
3PLビジネスの「頭」、成功のカギを握る人材であり研修・育成のメインターゲット

自社の正社員での対応が中心
地方の物流センターの場合は現地での採用
特定地域での物流に強み（ノウハウと提案力）をもつ地域の中小物流事業者の人材活用
特定品目での物流に強み（ノウハウと提案力）をもつ中小事業者の人材活用

荷主企業側では、物流拠点やセンターなど現場でのオペレーションやマネジメントに長けた人材に対するニーズが強い。あくまで現場を踏まえた提案能力を求める。

庫内作業戦力については、正社員よりも臨時従業員（パート・アルバイト）での対応が中心。

多頻度小口化にともなう物流の煩雑化、繁忙期への対応を考慮するとある程度のマンパワーの確保が必要に。ある程度習熟した人員の確保とともに、作業量の波動に応じた戦力確保がカギになる。

荷主企業との関係

3PLビジネスを行うための荷主企業との協力関係としては

データの提供や情報開示

提案・コンサルティングや付帯的サービスを含む3PLについての客観的評価
 についての共通認識 が必要である。

データ・情報開示についてはある程度の理解・進展がみられる。

3PLについての客観的な評価の仕組みをつくることが重要課題である。

図 荷主企業との協力関係

荷主企業からの協力

データの提供・情報開示

3PLは物流改革へ向けての提案を行うビジネス
 事業者が改善・効率化へ向けての提案を行う前提として不可欠

以前に比べるとかなり協力・理解が進む

よりよい提案を受けるために情報開示が不可欠であることの認識が進む
 秘密保持・守秘義務契約の仕組みの普及により情報漏れへの恐れも減少
 同業荷主による物流共同化の3PLも

提案・コンサルティングを含む3PLに対する客観的評価の仕組み

荷主企業の物流改善・効率化を目的とする点が従来型サービスとの大きな違い
 目的達成のため、事業者が物流コスト分析・物流診断などの提案・コンサルティングを実施したうえで効率化を実現

まだ評価の仕組み、共通認識ができていない

あくまで作業に対する対価支払との意識が根強く残る
 提案により物流コスト低減実現した場合も当然荷主に帰属すべきものとの意識
 提案内容の「タダ取り」も依然として行われている

現実

実際にはコトバだけであり、大手3PL事業者でも実現できていない。
 荷主企業と事業者との間には依然として上下関係が存在する。

3PLビジネスの基盤となる協力関係の構築
 (イコールパートナー・WIN-WIN関係と称される対等の関係)
 (物流担当者ではなくトップを交えて話し合いができる関係)

荷主ニーズへの対応

提案能力の向上

荷主企業に対してデータ開示や提案・コンサルティングに対する評価を求める以上、事業者としてはそれに足りる提案能力の向上が必要

荷主ニーズの変化

これまでは物流コストダウンにつながる提案 = 値下げ提案
 荷主企業側でも物流コスト把握が進み、いわゆる「運賃叩き」によるコストダウンには限界があることも認識

荷主企業が求める内容の提案

物流現場を踏まえての改善提案
 物流共同化など当事者ではできない提案
 物流拠点の配置・統廃合など、管理運営にとどまらない提案

最近増加しているニーズ

物流サービスの品質重視
 リードタイム、定時性、安全輸送等
 料金安くても品質悪い事業者は利用せず
 在庫把握の容易化と在庫低減の提案

理想・あるべき姿

荷主と事業者双方からの提案に基づいて物流改革を実現していくのが3PLの理想の姿。
 単なる作業のアウトソーシングとも丸なげとも異なる。
 提案内容の実現効果についての客観的な評価の仕組み

3. 3PLビジネスへの参入形態と可能性

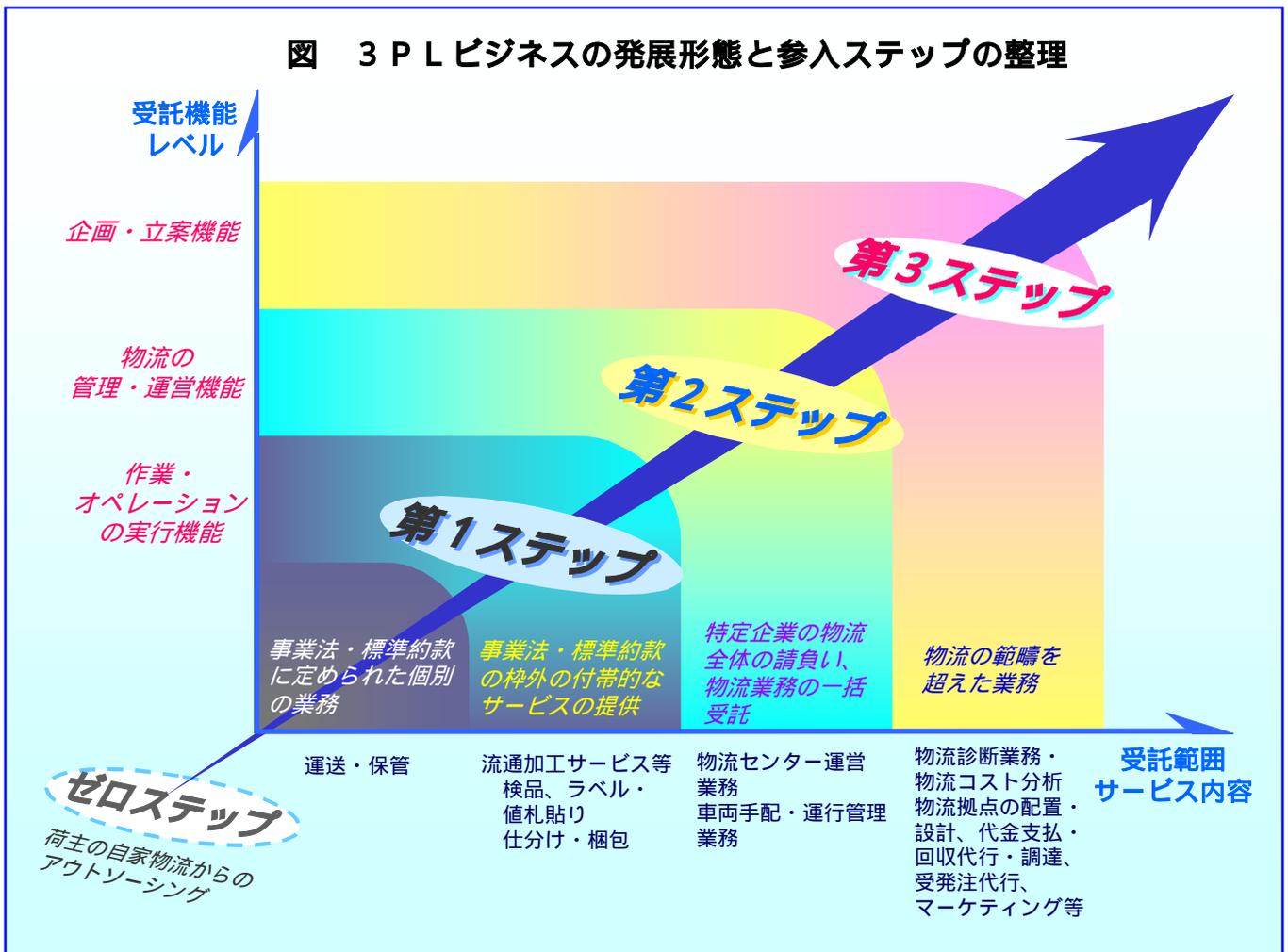
3PLビジネスの発展形態と参入ステップの整理

3PLビジネスは段階的な発展、ステップアップが可能なサービスである。

3PLビジネスは3つのステップに整理可能。ステップが進むにつれて受託内容やサービスは広がる。

事業法や標準約款に定められた単純な運送・保管以外に付帯的なサービスが多少なりとも付加されていれば、初期的な3PLビジネス（第1ステップ）と認められる。

図 3PLビジネスの発展形態と参入ステップの整理



3PLビジネスの参入ステップと普及促進へ向けての政策

今後3PLビジネスの実施を検討する中小物流事業の参入促進、すでに参入している事業者のステップアップを支援する政策が必要となる。

新規参入にあたっては、まず荷主企業からの物流アウトソーシングの獲得が必要である。

3PL普及促進へ向けての政策のターゲットとなるのは

第1ステップへの参入促進

第1ステップから第2ステップへの後押し である。

図 3PLの実施状況

【事業者アンケート 問4(1)】

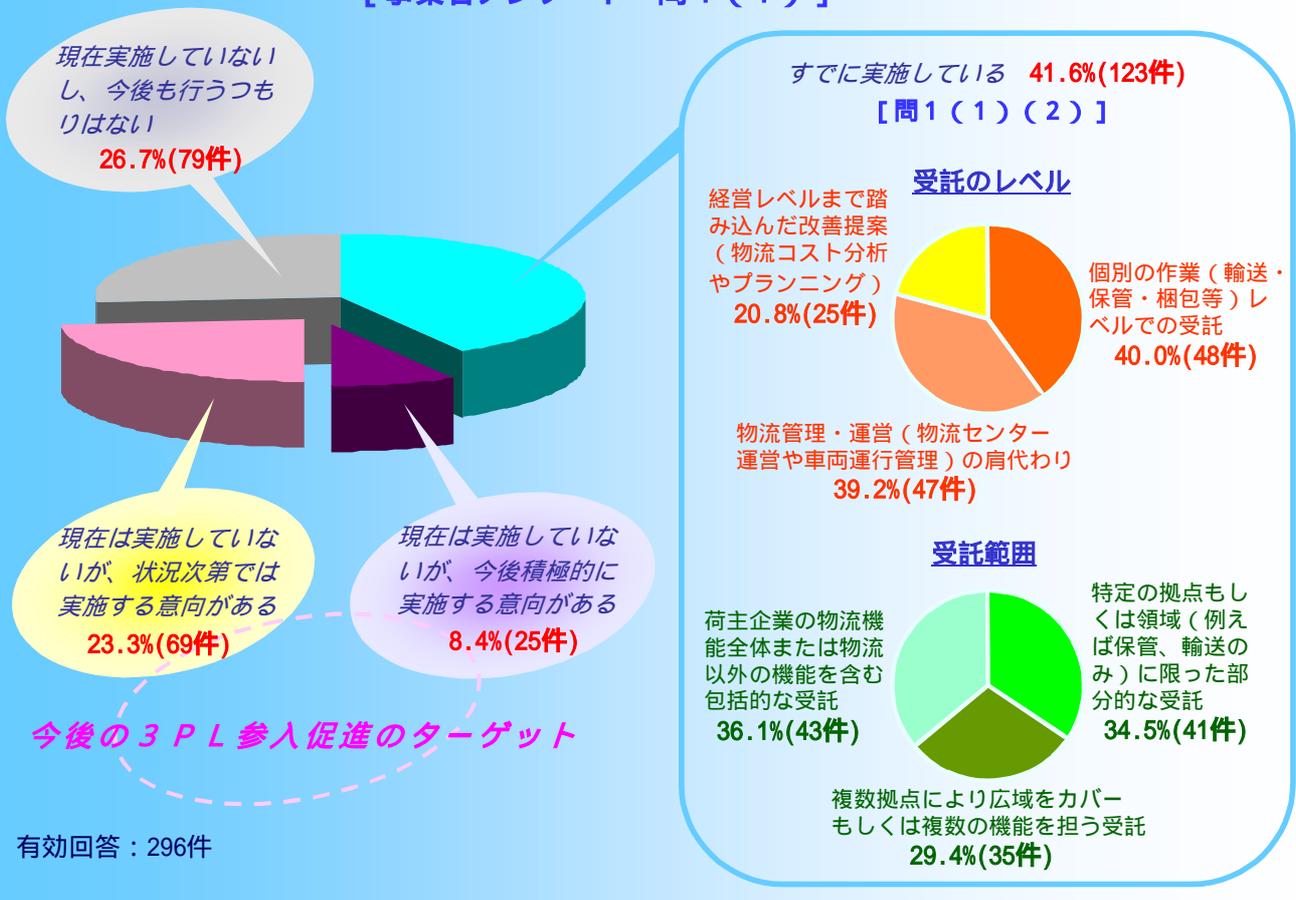
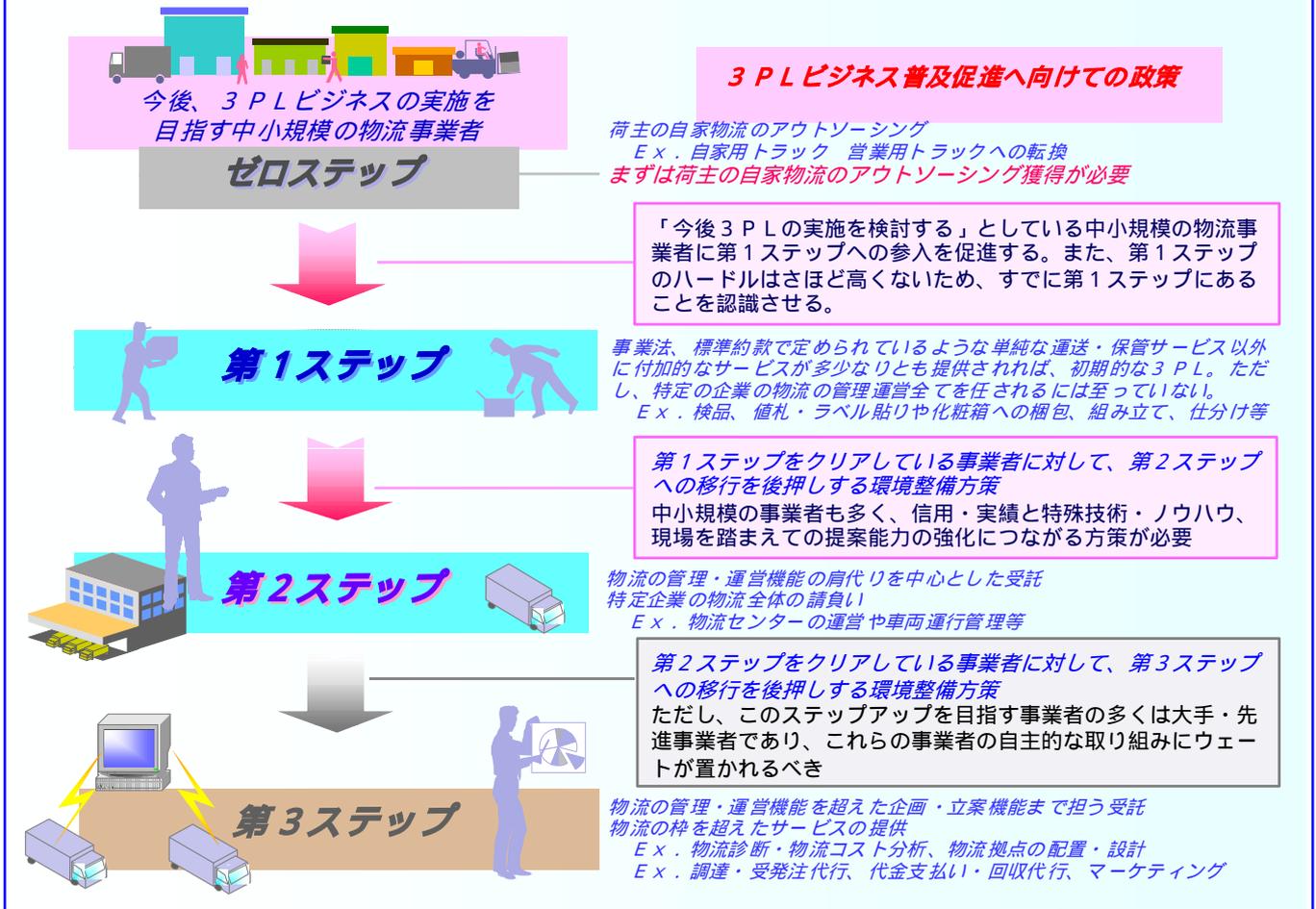


図 3 P Lビジネスの参入ステップと普及促進へ向けての政策



3PLビジネスへの参入パターン

中小規模の事業者でも可能な参入パターンとしては、**特化路線**：自社の強み・得意分野を生かした参入と、**競合化路線**：他社との連携や規模の拡大による参入の2つの方向が考えられる。

特化路線としては、対象エリアを絞る地域密着型、中小規模の顧客にターゲットを絞る企業規模限定型、特定品目・業種に特化する品目・業種限定型サービスが考えられる。

協業化路線としては、同業種間、異業種間での業務提携(アライアンス)のほか、合併・買収(M&A)まで踏み込む方法もある。

図 3PLへの参入パターンの検討

① 特化路線

：自社の強み・得意分野を生かした特化路線

地域密着型サービス

特定地域(地場)に絞ったエリア限定での物流受託
対象エリア内での拠点ときめ細かいネットワークがカギ
地場の荷主企業・当該エリアにおける物流の一括受託をターゲットに
地域の運送事業者、倉庫事業者等にもチャンスあり。

企業規模限定型サービス

自社の近くに立地する中小荷主企業をターゲットに
中小事業者でも一括受託の可能性が高く、トップ同士で話し合える環境もつくりやすい
新規投資を抑制した提案等がポイントに
地域の運送事業者、倉庫事業者等にもチャンスあり

品目・業種限定型サービス

特定品目の取扱いノウハウの活用
冷蔵・冷凍食品、電子部品、医薬品等
特定業種の荷主の囲い込み・一括受託を狙う
同業種の荷主企業を集めての共同物流提案への展開可能性も
特定メーカーの物流子会社や専属輸送業者、中小の冷蔵冷凍輸送・倉庫業者等にチャンスあり。

② 協業化路線

：他社との連携・規模の拡大による参入

同業種間でのアライアンス

倉庫業どうしでの提携
複数事業者の複数施設を活用して、顧客に最適なロケーションでの保管・在庫管理等を実現
トラック運送事業者どうしの提携
複数事業者の施設を活用して顧客に最適なルート、事業者の車両での輸配送サービスを実現

異業種間でのアライアンス

：倉庫業&トラック・利用運送事業の提携
保管機能と輸配送機能、施設と足回りの組み合わせによる一貫物流サービスの提供
お互いの資産・強みを生かして、弱点を補い合う相互補完型アライアンスによる受託範囲の拡大

合併・買収(M&A)

3PLビジネスに必要で、自社にない機能をもつ会社との合併・買収
アライアンスに比べるとスピーディ。ただし、買収には資金が必要。
企業規模の拡大による集約メリット、業界の統合・集約により、大規模荷主企業からの受託可能性も

と の組み合わせ

部分受託・間接型サービス

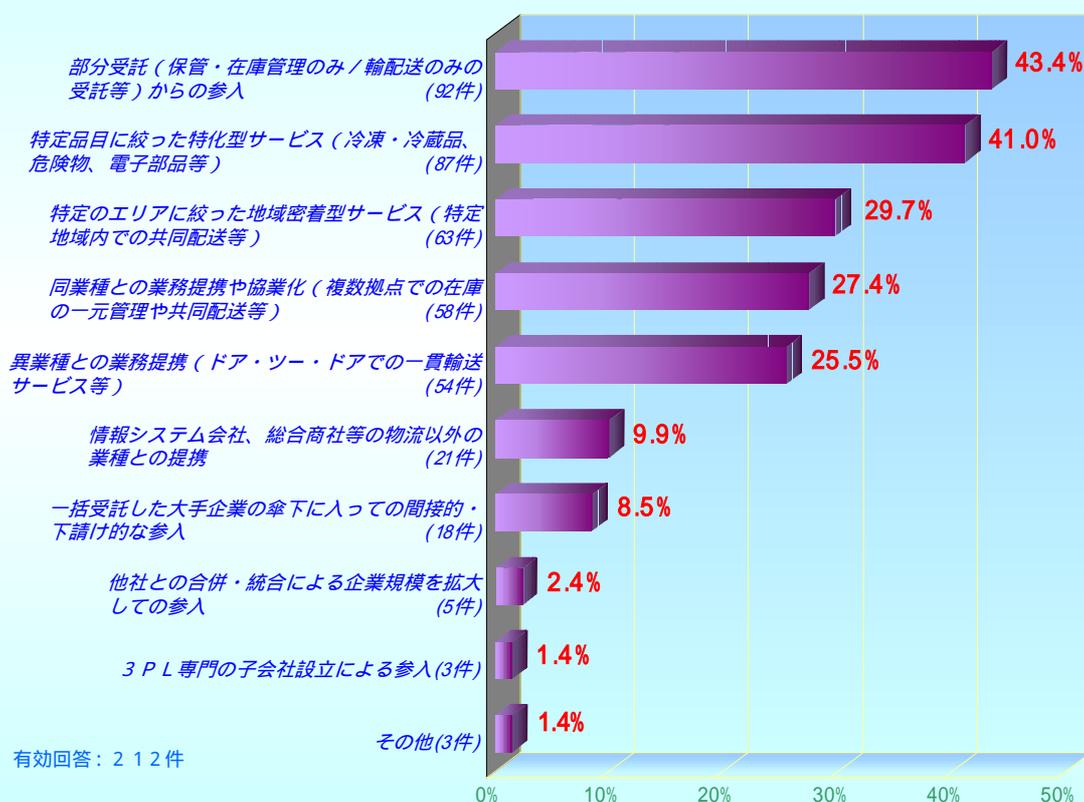
荷主企業から一括受託した大手3PL事業者からの再受託という形態で間接的に参入
まずは自社の得意とする強みのある分野・領域での部分受託という形で参入
強みのある地域、品目・業種、サービス(保管・運送)
大手3PL事業者といえども全てを一社でまかなえるわけではない。大手事業者も地域の中小事業者のもつノウハウ・提案力を評価しており、彼らからもニーズがある。

3PLビジネスへの参入パターン

特化路線と協業化路線の組み合わせによる参入として、部分受託・間接型サービスがある。荷主企業から一括受託した大手3PL事業者からの再受託という形態で間接的に参入し、まずは自社の得意とする強みのある分野・領域で部分的に受託する方法である。

事業者アンケート調査結果をみても、部分受託からの参入が「3PLビジネスへの参入形態」としてもっとも多くあげられており、可能性の高い参入方法とみられている。

図 3PLビジネスへの参入形態
[事業者アンケート 問5]



4 . 3 P L ビジネスへの普及・促進へ向けての環境整備方策

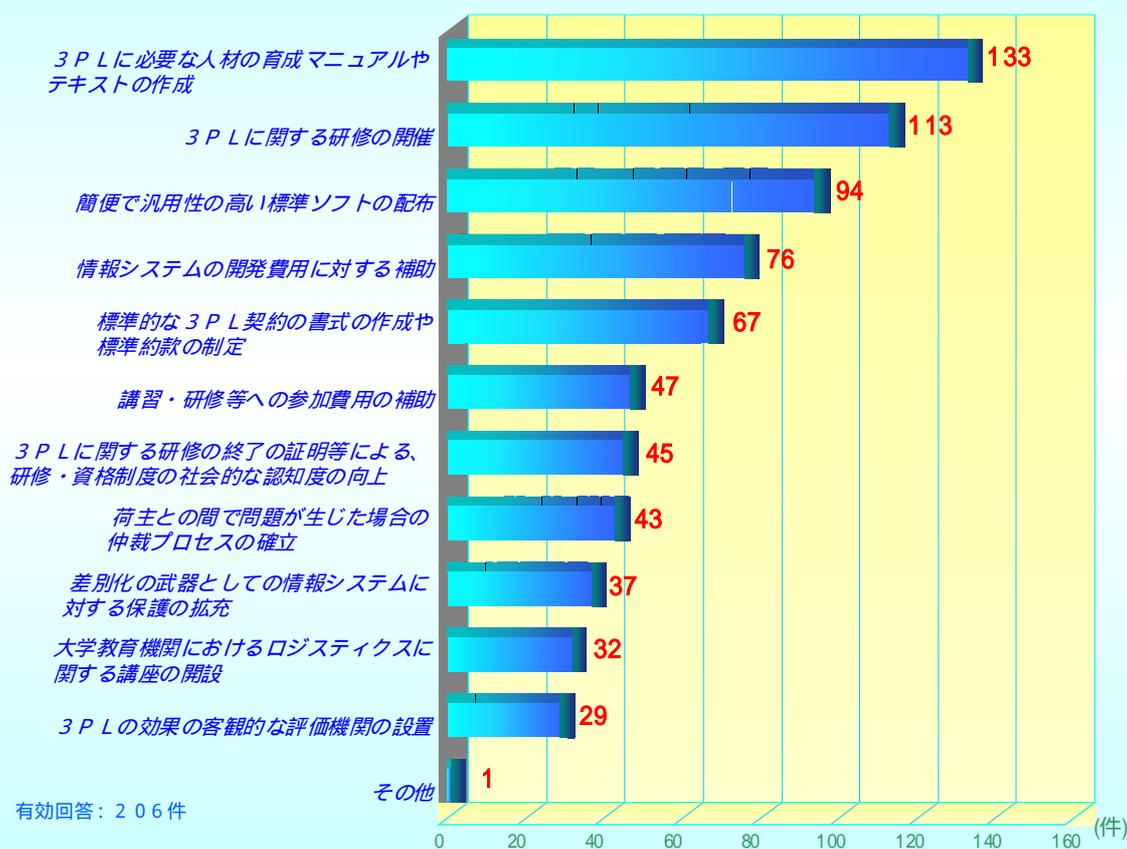
3 P L 事業の拡大にあたって必要な条件整備

3 P L 事業の拡大にあたって必要な条件整備として、もっとも多くあげられていたのは「3 P L に必要な人材の育成マニュアルやテキストの作成」で、「3 P L に関する研修の開催」がこれに次いでおり、人材の育成・研修に対するニーズが極めて高い。

情報システム関連の要望も多く、「簡便で汎用性の高い標準ソフトの配布」「情報システムの開発費用に対する補助」が求められている。

図 3 P L 事業の拡大にあたって必要な条件整備

[事業者アンケート 問12]



人材の確保・育成面での支援

これまでの人材育成は各事業者による現場でのOJTが中心で、マニュアル化・テキスト化はあまり行われていない。

国・業界団体主催による3PLに必要な人材の教育・研修の実施が必要である。
上記教育・研修にあわせて、3PLに関するテキストの作成・配布が必要である。

3PLビジネスの拡大へ向けての環境整備方策

人材の確保・育成面での支援

■ 施策の内容・目的

■ これまで実施してきた講習会・セミナーの拡充

■ 国・業界団体が主催する教育・研修の実施

- 事業者における人材育成のコスト負担軽減とスピードアップ
- 3PLスタッフに必要な体系的な知識・ノウハウの習得

■ 3PLに関するテキストの作成・配布

- 上記の教育・研修プログラム用のテキストとしての活用
- 各地事業者への配布ならびに国土交通省のHP等を通じたダウンロード

■ 施策の必要性・背景

- アンケート調査結果では、3PL事業の拡大に当たって必要な条件整備として、物流事業者側からは「3PLに必要な人材の育成マニュアルやテキストの作成」（132件、64.1%）や「3PLに関する研修の開催」（113件、54.9%）がもっとも多くあげられている。
- ヒアリングによると、3PL事業に必要な人材育成の方法としては各事業者におけるOJTが中心となっており、とくにテキスト作成やマニュアル化は行われていなかった。マニュアル化・テンプレート化に取り組む事業者もみられるようになったものの、多くの事業者ではそこまでの余裕がない。
- アンケートによると、人材育成の問題点として「時間がかかること」ならびに「プログラム・マニュアルがないこと」「育成のためのコストがかかること」に対する指摘が多い。

情報システム面での支援

ソフト（情報システム）面における支援としては、情報システムの導入・運営のコスト負担軽減とシステムの標準化がポイントとなる。

中小規模の事業者による3PLへの取り組み促進の観点から、低コストで汎用性の高い標準ソフトの開発・配布が求められる。

荷主企業からの情報開示と情報共有化を推進するためには、業界横断的・標準的な電子的データ交換の仕組みの構築が重要である。

情報システムの導入・運営にあたっての費用面での補助のほか、システム以外の作業改善・人的部分での取り組みに対する評価も必要である。

情報システム面での支援方策

■ 施策の内容・目的

■ 汎用性の高い簡便な情報システムの普及促進

- 必要最小限の機能に絞った簡易型ソフトの開発・配布
- 各事業者が必要に応じてカスタマイズできる汎用性の高い標準的なソフト

■ 荷主企業からの情報開示と情報の共有化に対する支援

- 標準化された電子的データ交換の仕組み、業界横断的なEDIの推進支援
- システム導入の前提条件となる荷札・送り状などの書類・データの標準化推進

■ 情報システムの開発・導入に対する支援制度

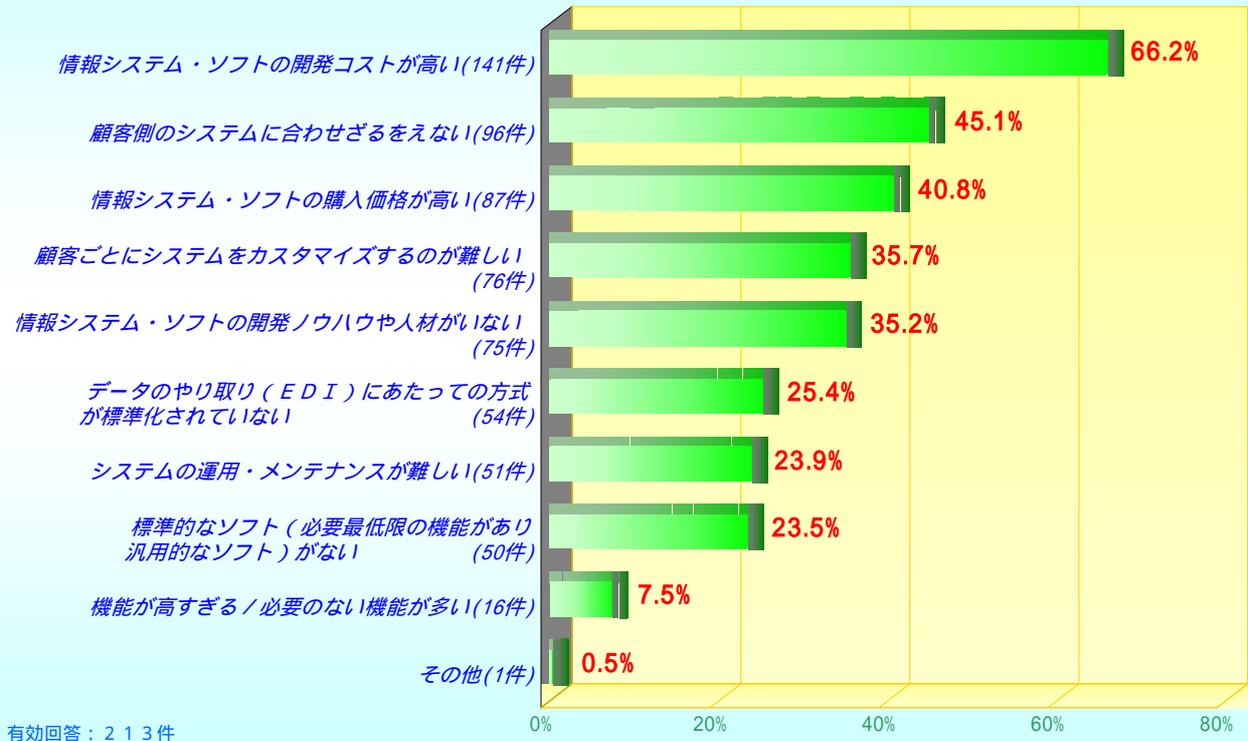
- 3PLに必要な情報システムの開発・導入に対する費用面での補助
- 3PLへの取り組みのなかで開発された情報システムに対する表彰制度
- システムそのものだけでなく、作業改善・人的部分での対応も含む。

■ 施策の必要性・背景

- アンケートのなかでは、情報システム面での障害事項として「情報システム・ソフトの開発コストが高い」（141件、66.2%）ことがもっとも多くあげられている。
- ヒアリングによると、荷主企業が外資系ベンダーから高度な基幹システムを導入した結果、物流現場の運営に支障をきたしたため、システムも含めた外部委託に踏み切った事例もある。低コストに加え、簡便でスピードが早い情報システムに対するニーズが大きい。
- すでに情報システムを構築している事業者・企業も多く、既存のシステムを生かしながら、円滑な情報のやり取りと情報の共有化のための仕組みとしての電子的情報交換システムが重要となる。アンケートでも3PLに必要な情報システムの機能として「顧客企業との電子的な情報交換」がもっとも多くあげられている。
- 標準荷札（PDラベル）の導入など、物流効率化への取り組みのなかで開発した情報システムが国から表彰を受けたことにより、3PL事業者として認知された事例もある。

図 情報システム面での障害事項

[事業者アンケート 問9(3)]



施設整備面での支援

ハード（施設整備）面における支援としては、ノン・アセット系も含めて事業者に対する物流施設の供給拡大がポイントとなる。

3PLビジネスに必要な施設確保を容易にし、施設選択の幅を広げる観点から、物流拠点や物流センターなど物流施設の供給と立地拡大へ向けての支援方策が求められる。

物流施設の整備促進へ向けて、費用面・税制上の支援や法制度面での支援が必要である。

施設整備面での支援

■ 施設の内容・目的

■ 物流施設の整備促進へ向けての費用面・税制上の支援

→ 税制面での優遇措置・低利貸付制度

■ 物流施設の整備・確保に対する法制度面での支援

→ 市街化調整区域指定の緩和

→ 定期借地借家法の改正 等

■ 公共物流拠点の整備

→ 複数事業者、荷主共同物流用の拠点整備

→ 複数の事業者、同業荷主企業が利用できる施設

■ 施設の必要性・背景

→ ノン・アセット系の場合も物流拠点なしには3PLビジネスは成立しない。とりわけ自社でハードを所有せずに行うノン・アセット系にとって施設確保を容易にする支援策が必要。アセット型の事業者にとっても、施設の陳腐化を避け、自社施設にとらわれない運営が可能となる。

→ ヒアリングでは、3PLへの取り組みの具体例として同業荷主間による共同配送などの共同物流がイメージされており、こうした共同物流用の施設（拠点）の整備や、税制上の優遇措置・低利貸付などの支援策があげられている。

→ 米国大手不動産業者を中心に倉庫などの物流拠点を整備してリースする市場が拡大している。こうした不動産事業者からの施設供給を増やし、荷主企業や3PL事業者の選択の幅を広げるためには、欲しい場所に立地する施設（拠点）を増やす必要がある。

図 3 P L ビジネスの施設・車両の使用形態

【事業者アンケート 問10(1)】

極力自社の施設・車両は保有せず、他社もしくは顧客の施設・車両を利用する

14.2%(31件)

その他
0.5%(1件)

あくまで自社の施設(倉庫・拠点)や車両を活用したサービスを行う

13.8%(30件)

自社の施設・車両の利用を基本とする
が、自社の施設・車両の利用にはこだわらず、場合によっては他社もしくは顧客の施設・車両も活用する

71.6%(156件)

有効回答：218件

環境整備方策の一覧

表 の人材の確保・育成、情報システム、施設整備面からの支援方策に加えて、表 のような環境整備方策が考えられる。とりわけ荷主との協力体制確立へ向けての支援方策が重要である。

ヒアリング調査のなかでは、行政による支援方策として、基礎的な物流インフラの整備と利用コストの低減を求める意見が多くみられる。

表 3 P L ビジネス拡大へ向けての環境整備方策

<p>人材の確保・育成面での支援</p>	<p>これまで実施してきた講習会・セミナーの拡充 国・業界団体が主催する教育・研修の実施 事業者における人材育成のコスト負担軽減とスピードアップ 3 P L スタッフに必要な体系的な知識・ノウハウの習得 3 P L に関するテキストの作成・配布 上記の教育・研修プログラム用のテキストとしての活用 各地事業者への配布ならびに国土交通省のHP等を通じてのダウンロード</p>
<p>情報システム面での支援方策</p>	<p>汎用性の高い簡便な情報システムの普及促進 必要最小限の機能に絞った簡易型ソフトの開発・配布 各事業者が必要に応じてカスタマイズできる汎用性の高い標準的なソフト 荷主企業からの情報開示と情報の共有化に対する支援 標準化された電子的データ交換の仕組み、業界横断的なEDIの推進支援 システム導入の前提条件となる荷札・送り状などの書類・データの標準化推進 情報システムの開発・導入に対する支援制度 3 P L に必要な情報システムの開発・導入に対する費用面での補助 3 P L への取り組みのなかで開発された情報システムに対する表彰制度 システムそのものだけでなく、作業改善・人的部分での対応も含めた評価。</p>
<p>施設整備面での支援</p>	<p>物流施設の整備促進へ向けての費用面・税制上の支援 税制面での優遇措置・低利貸付制度 物流施設の整備・確保に対する法制度面での支援 市街化調整区域指定の緩和 定期借地借家法の改正 等 公共物流拠点の整備 複数事業者、荷主共同物流用の拠点整備 複数の事業者、同業荷主企業が利用できる施設</p>

表 3 P L ビジネス拡大へ向けての環境整備方策

<p>荷主との協力体制確立へ向けての支援</p>	<p>情報共有化の仕組みの構築支援 荷主企業と事業者間でスムーズな情報のやり取りを支援する標準の E D I 開発支援</p> <p>荷主企業に対するセミナーや講習会の開催 中小荷主企業に対する 3 P L の政策的意義や物流アウトソースの効果の啓蒙提案・コンサルティングに対する評価、提案のタダ取り防止の要望 ゲイン・シェアリング的な考え方、客観的な評価の仕組み導入の働きかけ</p> <p>荷主との間での対等な関係構築へ向けての支援 イコールパートナー・W I N - W I N 関係の実現 独占禁止法の特許指定や不公正取引に対する監視・罰則の強化等 3 P L のモデル契約書や標準約款等による公平な取引関係の形成</p>
<p>物流共同化・集約一体化・業界横断的な取り組みへの支援</p>	<p>荷主業界に対する物流共同化の働きかけ・取り組み促進 講習会やセミナー等を通じた先進事例の紹介や表彰制度 荷主業界での横断的な取り組み、標準化についての働きかけと支援 物流共同化に必要な拠点整備に対する支援 施設の整備・立地に関する規制緩和 施設の整備・運営に関する税制面での優遇措置・低利貸付制度など</p>
<p>法律などによる制度的な枠組みづくり</p>	<p>民間事業事業者による自由な取り組みと 3 P L ビジネスの多様性の尊重 3 P L としての新たな事業法の制定は行わない。 サービス内容・責任範囲の明確化と保険・損害賠償の仕組み 既存の標準約款を超える付帯的なサービス内容をカバーする取り決め 利用運送事業自体についての保険制度の創設 3 P L 事業に関する標準契約書やモデル約款の作成</p> <p>荷主企業との間での対等な関係の形成の支援 独占禁止法の特許指定や不公正取引の監視・罰則の強化等</p>
<p>規制緩和の推進</p>	<p>基本業務についての規制緩和 倉庫業・運送業等 3 P L ビジネスを構成する基本的業務に必要な免許取得の容易化</p> <p>競争促進のための規制緩和の推進 事業参入規制や運賃・料金規制のさらなる緩和 外資系の物流事業者との競争のなかから競争力ある邦人系事業者の育成</p> <p>省庁横断的な規制緩和の推進 邦人系物流事業者のビジネスチャンス拡大へ向けての法改正 Ex V M I 注 1)(Vendor Managed Inventory:供給者側在庫管理) 促進のための関税法の改正 関税法改正にともなう具体的な運用基準の明確化等の関係省庁との調整</p>
<p>物流インフラ整備と利用コストの低減</p>	<p>基礎的な物流インフラの整備と利用コストの低減 港湾・空港・高速道路等 高速道路利用料金の引き下げ</p> <p>結節点の機能強化 港湾、空港などの物流ノードにおける輸入貨物の迅速な取扱い・国内配送機能 通関手続き時間短縮も含めたトータルでのリードタイム短縮方策の実施</p> <p>環境規制対応コスト負担に対する支援 低公害車導入や D P F 装着、新車代替に係る費用補助の拡充等</p>