

問10(1) 3PLビジネスにおける施設・車両の利用形態

問10. 3PLビジネスに必要な施設・車両の利用状況についてお伺いします。

(1) 貴社では3PLビジネスを行う上での施設・車両の利用形態はどのようになっていますか。またはどのように利用する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

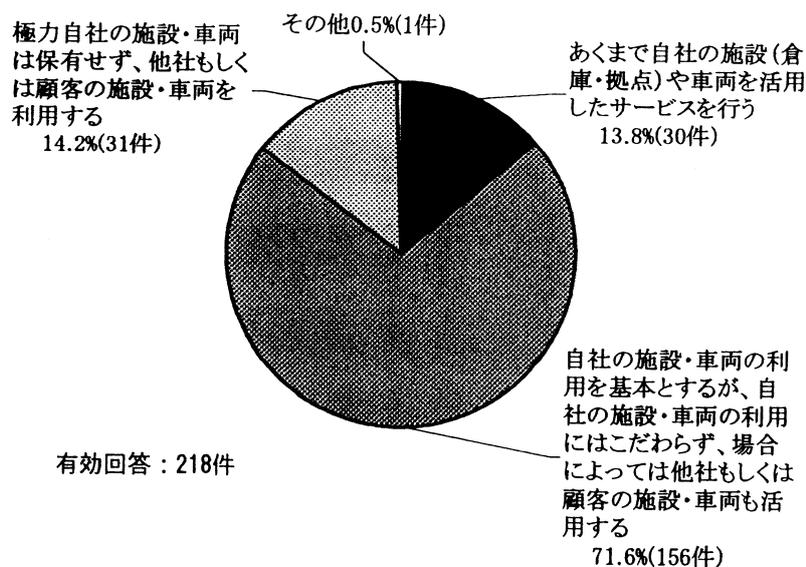
1. あくまで自社の施設(倉庫・拠点)や車両を活用したサービスを行う
2. 自社の施設・車両の利用を基本とするが、自社の施設・車両の利用にはこだわらず、場合によっては他社もしくは顧客の施設・車両も活用する。
3. 極力自社の施設・車両は保有せず、他社もしくは顧客の施設・車両を利用する
4. その他(具体的に)

問10(1) 3PLビジネスにおける施設・車両の利用形態

「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の施設・車両も活用する」との回答がもっとも多く、7割に達している(156件、71.6%)。

「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」「極力自社の施設・車両を利用する」との回答もそれぞれ1割以上みられるものの、多くの事業者はノン・アセット型・アセット型にはこだわらず、中間的なスタンスを取っている。

図3-1-34 3PLビジネスの施設・車両の利用形態



問10(2) 自社の施設・車両の整備・拡充方法

問10(2)は、問10(1)で「1. 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」または「2. 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。」と回答された事業者の方にお伺いします。

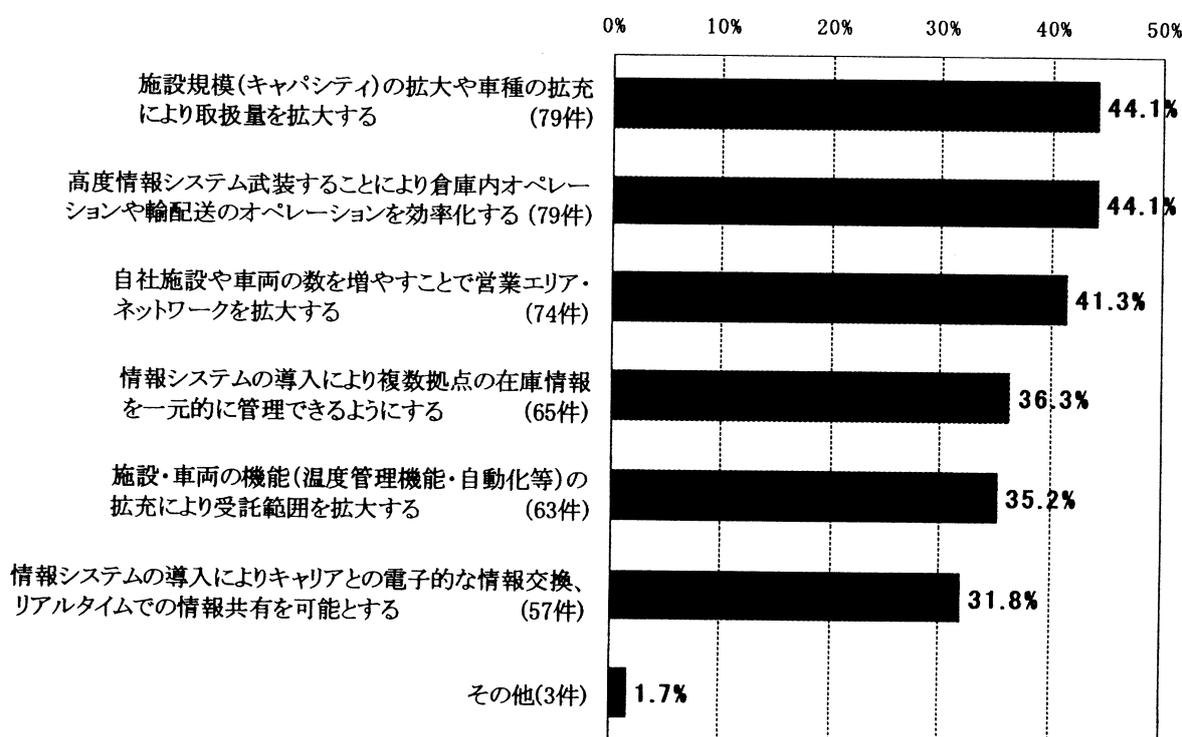
問10.(2) 貴社では3PLサービスの展開にあたり自社の施設・車両をどのようにして整備・拡充しましたか。または整備・拡充していく予定ですか。該当する番号全てに○印を付けて下さい。

1. 自社施設や車両の数を増やすことで営業エリア・ネットワークを拡大する
2. 施設規模(キャパシティ)の拡大や車種の拡充により取扱量を拡大する
3. 施設・車両の機能(温度管理機能・自動化等)の拡充により受託範囲を拡大する
4. 高度情報システム武装することにより倉庫内オペレーションや輸配送のオペレーションを効率化する
5. 情報システムの導入により複数拠点の在庫情報を一元的に管理できるようにする
6. 情報システムの導入によりキャリアとの電子的な情報交換、リアルタイムでの情報共有を可能とする
7. その他(具体的に)

問10(2) 自社の施設・車両の整備・拡充方法

3PLビジネス展開にあたっての自社施設・車両の整備・拡充方法としては、「高度情報システム武装することにより倉庫内オペレーションや輸配送のオペレーションを効率化する」「施設規模(キャパシティ)の拡大や車種の拡充により取扱量を拡大する」への回答がもっとも多く、いずれも79件、44.1%となっている。それ以外の項目についても、3割を超える事業者から回答がみられる。ハード(施設や車両の数・規模)、ソフト(情報システム)両面で幅広い整備・拡充が考えられている。

図3-1-35 自社の施設・車両の整備・拡充方法



問10(3) 自社の施設・車両を使わないサービス

問10(3)は、問10(1)で「2. 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。」または「3. 極力自社の施設は保有せず、他社の施設・車両を利用する」と回答された事業者の方にお伺いします。

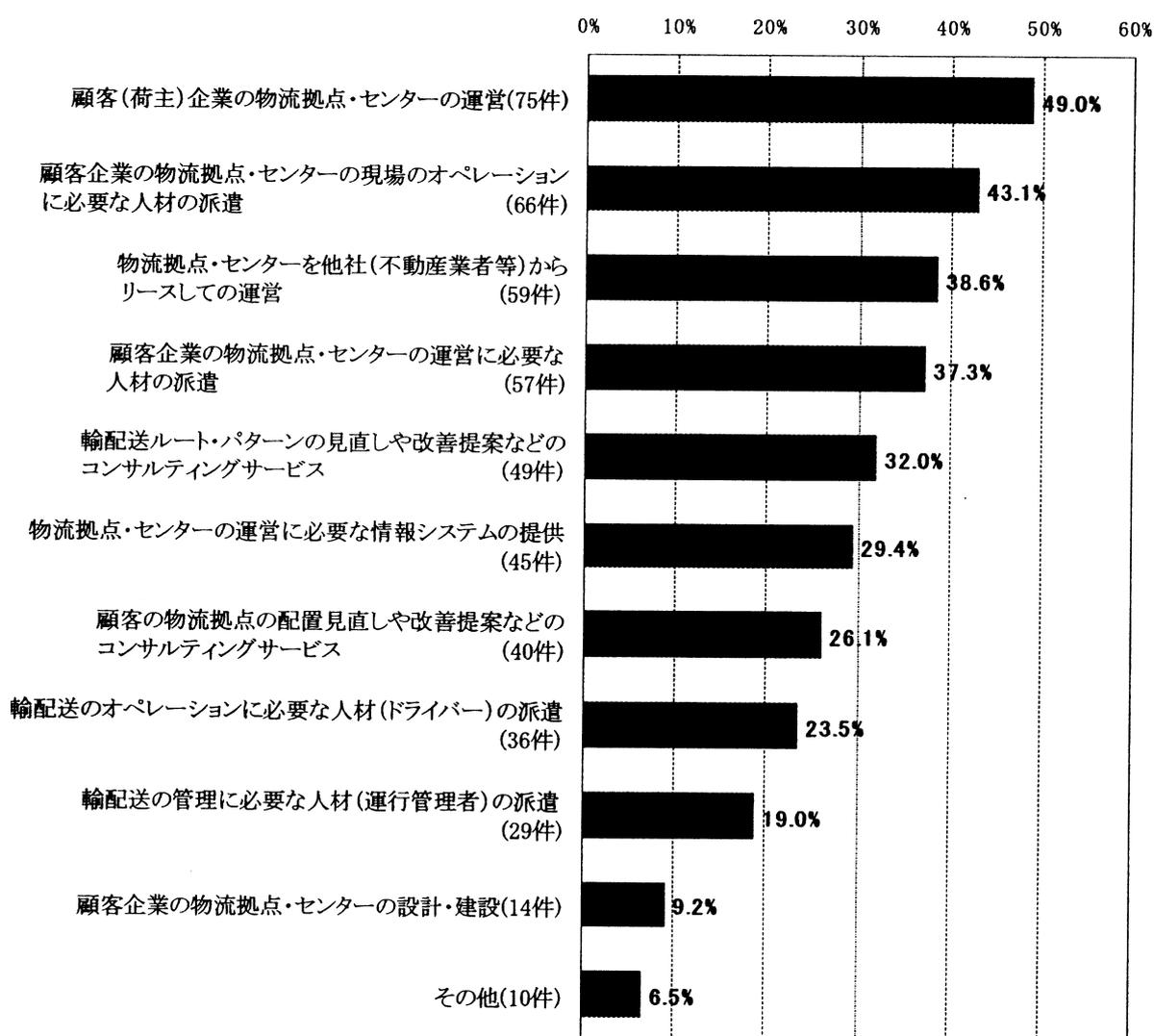
問10.(3) 貴社では自社の施設を使わないサービスとして、どのような形のサービスを行っていますか。または行う予定ですか。該当する番号全てに○印を付けて下さい。

1. 顧客(荷主)企業の物流拠点・センターの運営
2. 顧客企業の物流拠点・センターの設計・建設
3. 顧客企業の物流拠点・センターの現場のオペレーションに必要な人材の派遣
4. 輸配送のオペレーションに必要な必要人材(ドライバー)の派遣
5. 顧客企業の物流拠点・センターの運営に必要な人材の派遣
6. 輸配送の管理に必要な人材(運行管理者)の派遣
7. 顧客の物流拠点の配置見直しや改善提案などのコンサルティングサービス
8. 輸配送ルート・パターンの見直しや改善提案などのコンサルティングサービス
9. 物流拠点・センターを他社(不動産業者等)からリースしての運営
10. 物流拠点・センターの運営に必要な情報システムの提供
11. その他(具体的に)

問10(3) 自社の施設・車両を使わないサービス

自社の施設・車両を使わないサービスとしては、「顧客(荷主)企業の物流拠点・センターの運営」をあげる事業者がもっとも多く、半数近くに達している(75件、49.0%)。以下、「顧客企業の物流拠点・センターの現場のオペレーションに必要な人材派遣」(66件、43.1%)、「物流拠点・センターを他社(不動産業者等)からリースしての運営」(59件、38.6%)、「顧客企業の物流拠点・センターの運営に必要な人材派遣」(57件、37.3%)の順となっている。ノン・アセット型のサービスとしては、顧客の物流拠点・センターの運営業務、運営やオペレーションに必要な人材派遣が中心となっている。

図3-1-36 自社の施設・車両を使わないサービス



有効回答：153件

問 11 他社との差別化のポイント

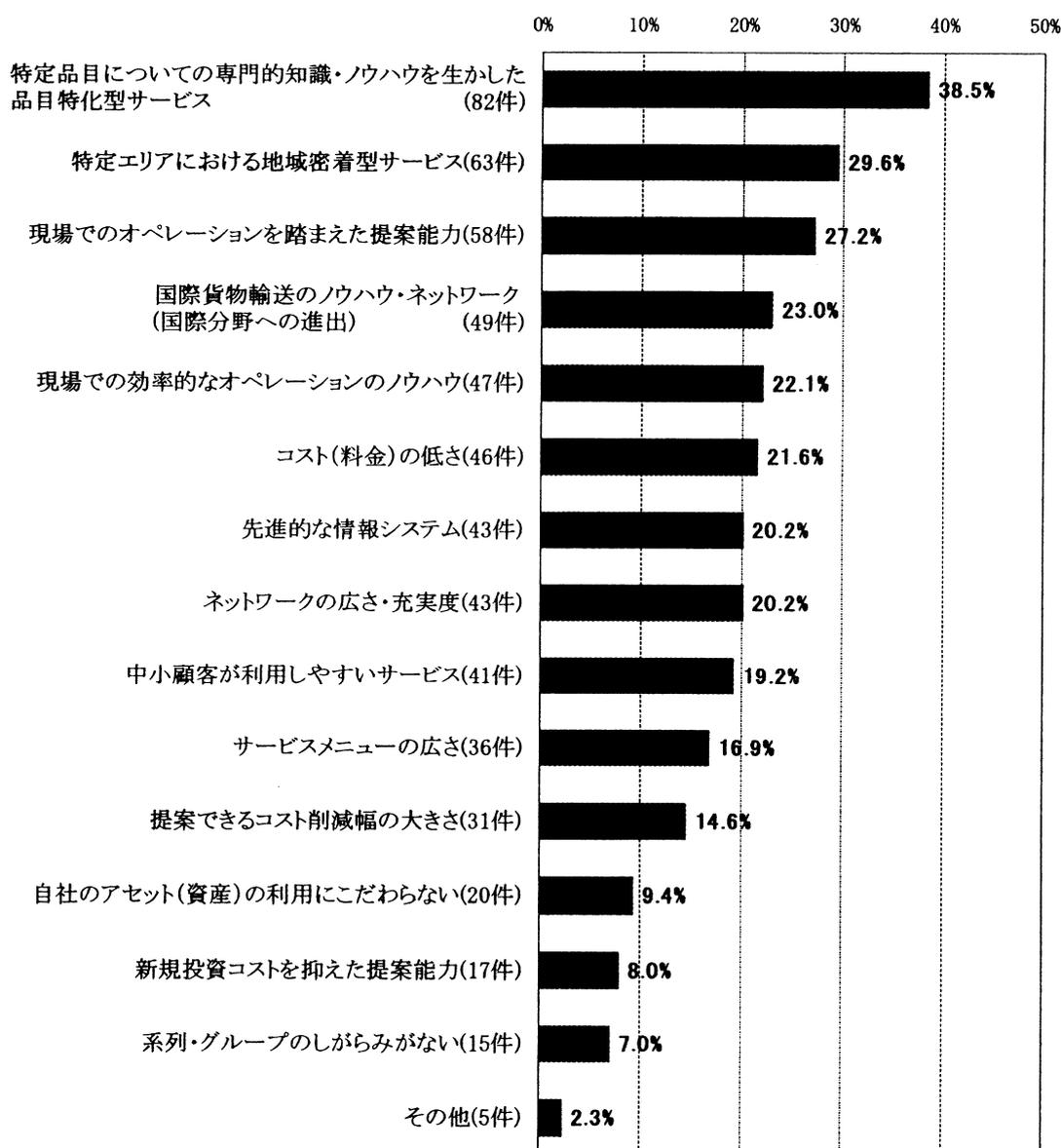
問 11. 3PLビジネスの展開にあたって、他社との差別化を図るためのポイントは何だと思えますか。該当する番号に○印を付けて下さい（上位3つまで）。

1. 特定品目についての専門的知識・ノウハウを生かした品目特化型サービス
2. 特定エリアにおける地域密着型サービス
3. サービスメニューの広さ
4. ネットワークの広さ・充実度
5. 国際貨物輸送のノウハウ・ネットワーク（国際分野への進出）
6. 現場での効率的なオペレーションのノウハウ
7. 現場でのオペレーションを踏まえた提案能力
8. 新規投資コストを抑えた提案能力
9. 中小顧客が利用しやすいサービス
10. コスト（料金）の低さ
11. 提案できるコスト削減幅の大きさ
12. 先進的な情報システム
13. 系列・グループのしがらみがない
14. 自社のアセット（資産）の利用にこだわらない
15. その他（具体的に)

問11 他社との差別化のポイント

他社との差別化のポイントとしてもっとも多くあげられているのが、「特定品目についての専門的知識・ノウハウを活かした品目特化型サービス」であり、4割近くに達している（82件、38.5%）。以下、「特定エリアにおける地域密着型サービス」（63件、29.6%）、「現場でのオペレーションを踏まえた提案能力」（58件、27.2%）と続いており、品目やエリア等を限定した特化型サービスにより差別化を図る姿勢が比較的強くあらわれている。

図3-1-37 他社との差別化のポイント



有効回答：213件

問 12 3 P L 事業の拡大にあたって必要な条件整備

問 12. 今後わが国で3 P L 事業を拡大させていくにあたって、どのような条件整備が必要と思われませんか。また、とくに行政からの支援が求められるものはどれですか。該当する項目につき、太枠回答欄内に全て○印を付けて下さい。

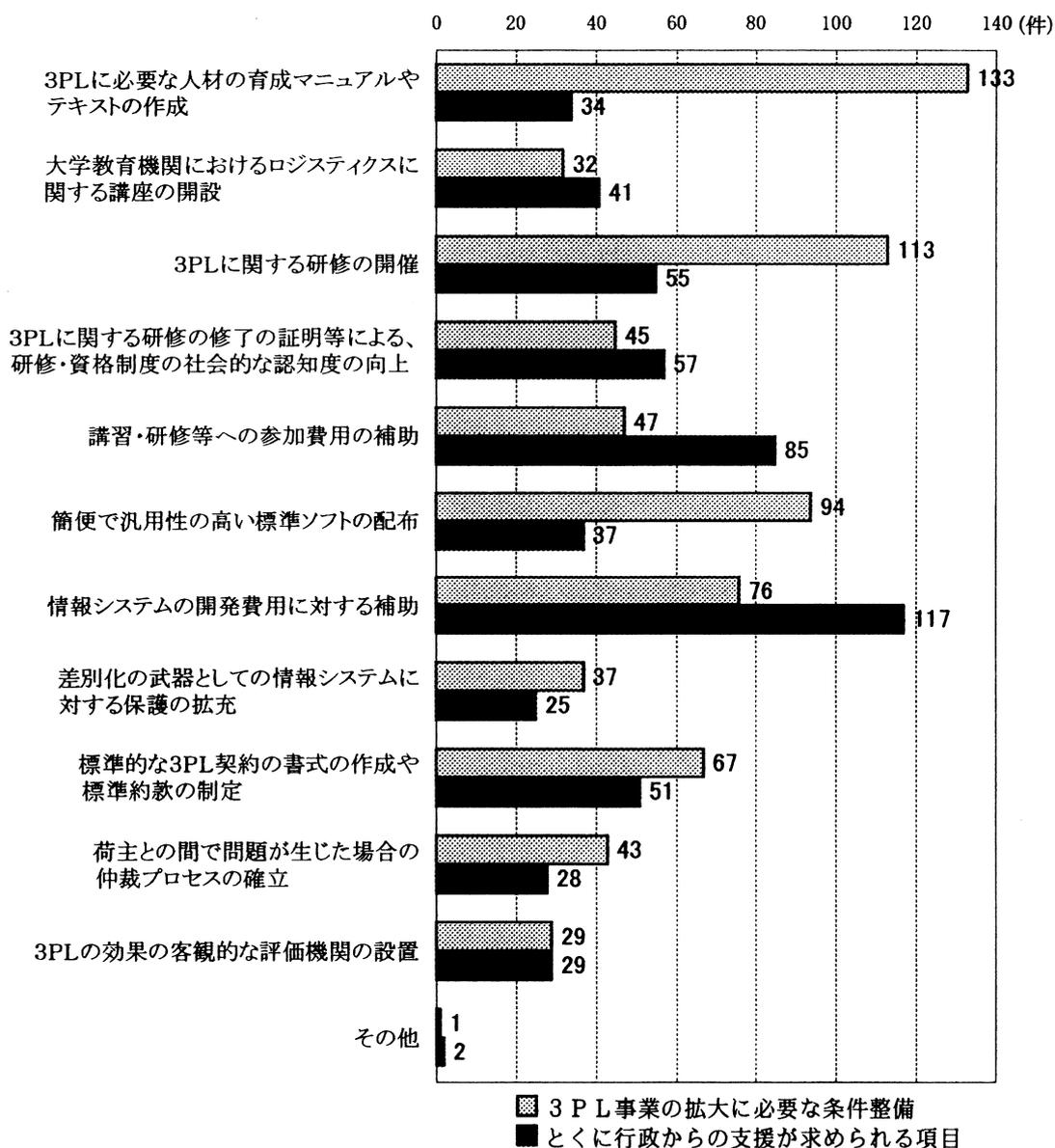
項 目	3 P L 事業の拡大に必要な条件整備	とくに行政からの支援が求められる項目
1. 3 P L に必要な人材の育成マニュアルやテキストの作成		
2. 大学等教育機関におけるロジスティクスに関する講座の開設		
3. 3 P L に関する研修の開催		
4. 3 P L に関する 研修の修了の証明等による、研修・資格制度の社会的な認知度の向上		
5. 講習・研修等への参加費用の補助		
6. 簡便で汎用性の高い標準ソフトの配布		
7. 情報システムの開発費用に対する補助		
8. 差別化の武器としての情報システムに対する保護の拡充		
9. 標準的な 3 P L 契約の書式の作成や標準約款の制定		
10. 荷主との間で問題が生じた場合の仲裁プロセスの確立		
11. 3 P L の効果の客観的な評価機関の設置		
12. その他 (具体的に：)		

問12 3PL事業の拡大にあたって必要な条件整備

3PL事業の拡大にあたって必要な条件整備としては、「3PLに必要な人材の育成マニュアルやテキストの作成」がもっとも多くあげられており、133件の回答があった。これに次いで「3PLに関する研修の開催」(113件)、「簡便で汎用性の高い標準ソフトの配布」(94件)への回答件数が多く、100件前後の回答がみられる。

とくに行政からの支援が求められる項目としては、「情報システムの開発費用に対する補助」への回答がもっとも多く(117件)、「講習・研修等への参加費用の補助」がこれに次いで多い(85件)。行政に対しては、費用面における補助を求める意向が強い。

図3-1-38 3PL事業の拡大にあたって必要な条件整備



有効回答：206件

問 13 3PL事業参入にあたっての法規制・制度面での問題点

問 13. 3PL事業に参入するにあたり、法規制、制度面での問題点がありますか。該当する番号に○印を付けて下さい。また、問題点があれば、具体的にご記入下さい。

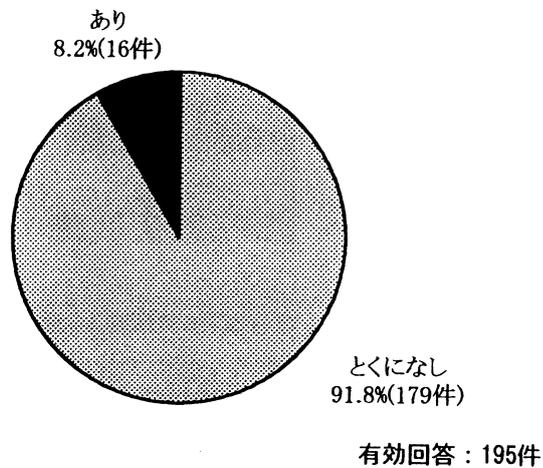
1. とくになし
2. あり →下記枠内に具体的にご記入下さい。

例) フォワーダーとして3PLを実施する場合、保管業務を有償で行おうとすると倉庫の登録が必要であるが、都市計画の用途地域等の観点から配送センターは可能でも倉庫となると立地ができずにあきらめた。

問 13 3PL事業参入にあたっての法規制・制度面での問題点

9割以上の事業者はとくに問題なしとしているが、問題点を指摘した事業者も16件、8.2%みられる。

図 3-1-39 3PL事業参入にあたっての法規制・制度面での問題点



問 14 (1) 今後の外部委託の進展状況

問 14. 今後のわが国の荷主企業における外部委託の進展状況についてお伺いします。

(1) 今後、わが国の荷主企業は、物流業務の外部委託をどの程度進めるとお考えですか。A～Cの各レベルにつき、太枠回答欄内の該当する番号に○印を付けて下さい。

	A. 個別の作業レベル	B. 物流管理のレベル	C. 経営まで踏み込んだレベル
具体例	輸送、保管、梱包など	在庫管理や受発注代行など	改善提案やプランニングなど
→右欄内にご回答下さい			
1. 大幅に外注化が進む	1	1	1
2. やや外注化が進む	2	2	2
3. 現在と変わらない	3	3	3
4. やや内製化が進む	4	4	4
5. 大幅に内製化が進む	5	5	5

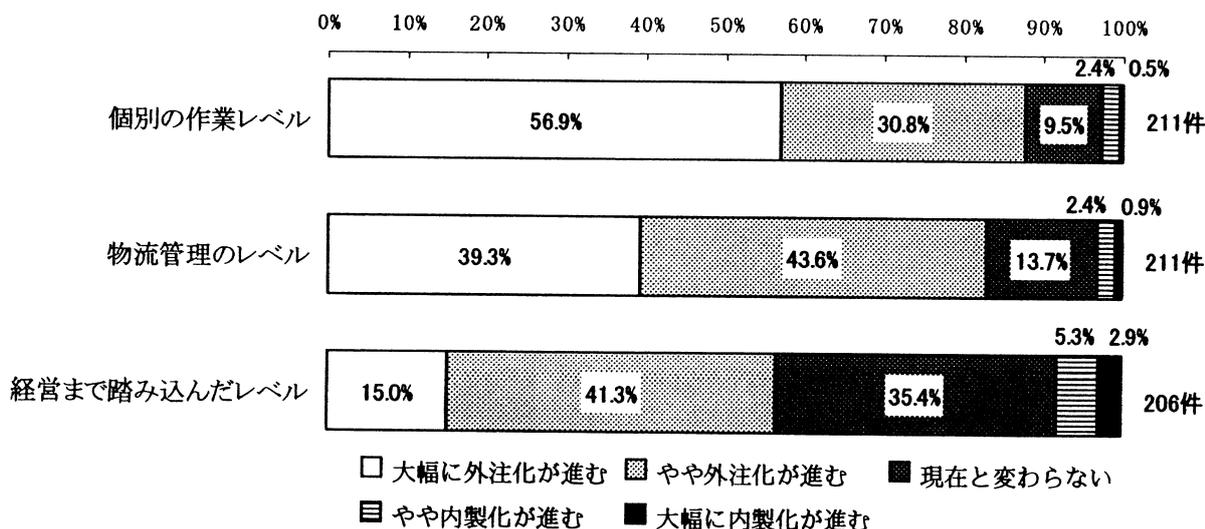
問 14 (1) 今後の外部委託の進展状況

個別の作業レベルではほとんどの事業者が「外注化が進む」と回答しており、とくに「大幅に外注化が進む」と回答する事業者が6割近くに達している(120件、56.8%)。物流管理のレベルでも8割以上の事業者が「外注化が進む」と回答している。ただし、「やや外注化が進む」(92件、43.6%)への回答が「大幅に外注化が進む」(83件、39.3%)への回答を上回っており、個別の作業レベルに比べると進展度合いは低い。

経営まで踏み込んだレベルでも、半数を超える事業者が「外注化が進む」としているが、「現在と変わらない」(73件、35.4%)とする事業者が3割以上、「内製化が進む」とする事業者も1割弱みられ、外部委託の進展度合いはもっとも遅いとみられている。

今後外部委託がもっとも進むのは個別の作業レベルであり、以下、物流管理のレベル、経営まで踏み込んだレベルの順となっている。

図 3-1-40 今後の外部委託の進展状況



有効回答：214件

問 14 (2) 内製化が進むと考えられる理由

問 14 (2) は、問 14 (1) で「4. やや内製化が進む」「5. 大幅に内製化が進む」と回答された事業者の方にお伺いします。

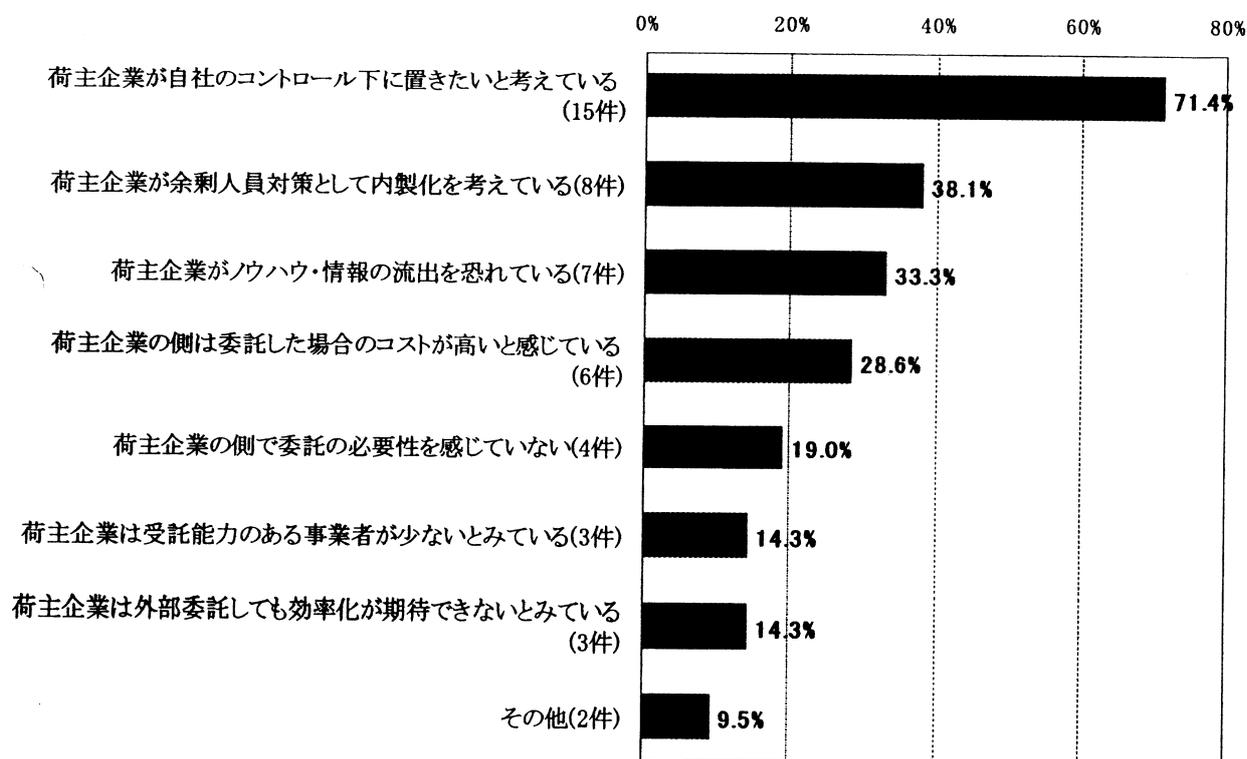
問 14. (2) 内製化が進むと考えられる理由は何ですか。該当する番号に全て○印を付けて下さい (上位 3 つまで)。

1. 荷主企業の側で委託の必要性を感じていない
2. 荷主企業の側は委託した場合のコストが高いと感じている
3. 荷主企業は受託能力のある事業者が少ないとみている
4. 荷主企業は外部委託しても効率化が期待できないとみている
5. 荷主企業が自社のコントロール下に置きたいと考えている
6. 荷主企業が余剰人員対策として内製化を考えている
7. 荷主企業がノウハウ・情報の流出を恐れている
8. その他 (具体的に: _____)

問 14 (2) 内製化が進むと考えられる理由

内製化が進む理由としては「荷主企業が自社のコントロール下に置きたいと考えている」ことをあげる事業者がもっとも多く、7割以上に達している (15 件、71.4%)。このほかでは、「荷主企業が余剰人員対策として内製化を考えている」(8 件、38.1%)、「荷主企業がノウハウ・情報の流出をおそれている」(7 件、33.3%) ことが比較的多くあげられている。

図 3-1-41 内製化が進むと考えられる理由



有効回答 : 21件

問 15 3 P L 業務を受託してみたの問題点・課題

問 15 は、問 4 で「1. すでに実施している」と回答された事業者の方にお伺いします。

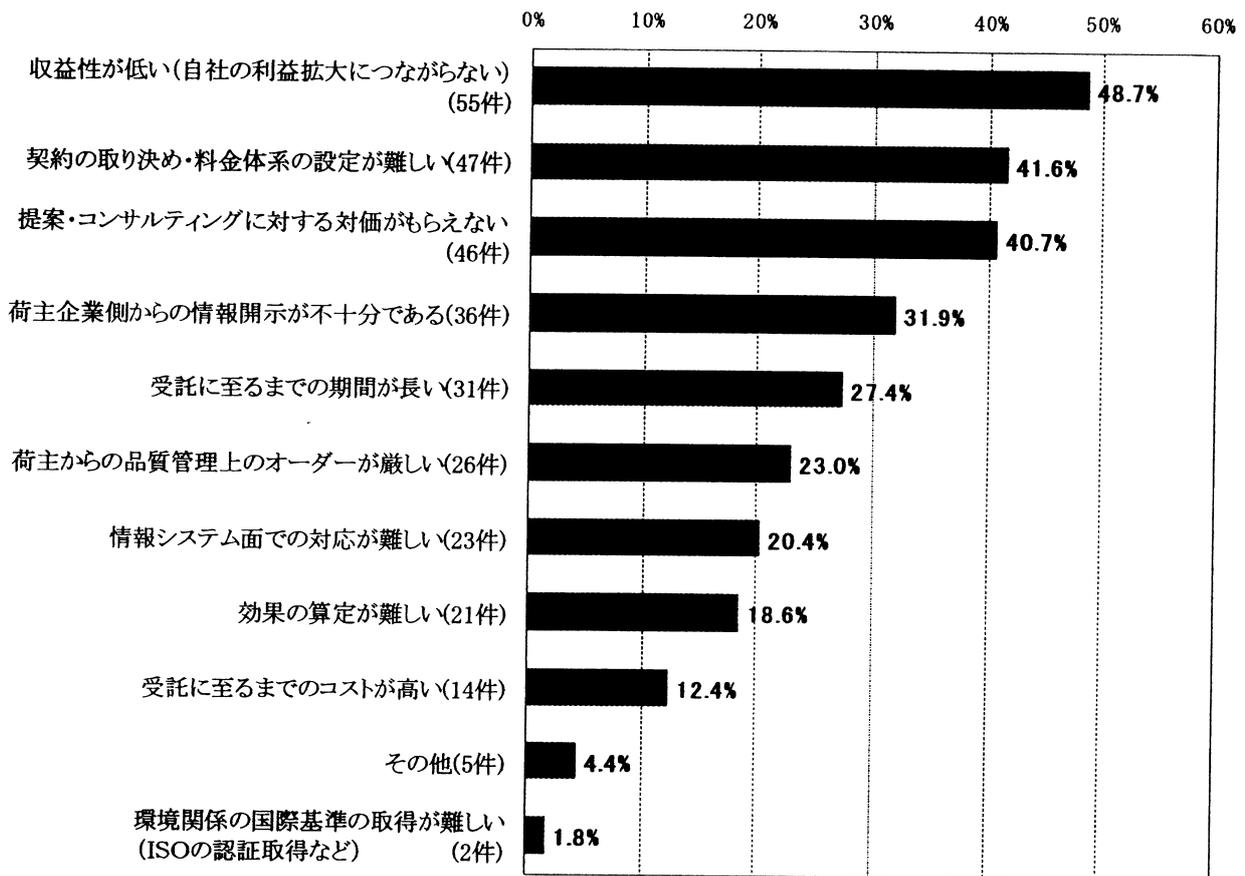
問 15. 貴社では 3 P L 業務を受託してみて、どのような問題点・課題がありましたか。該当する番号に○印を付けて下さい（上位 3 つまで）。

1. 収益性が低い（自社の利益拡大につながらない）
2. 受託に至るまでのコストが高い
3. 受託に至るまでの期間が長い
4. 荷主企業側からの情報開示が不十分である
5. 荷主からの品質管理上のオーダーが厳しい
（具体的に： _____)
6. 環境関係の国際基準の取得が難しい（I S O の認証取得など）
（具体的に： _____)
7. 提案・コンサルティングに対する対価がもらえない
8. 契約の取り決め・料金体系の設定が難しい
9. 効果の算定が難しい
10. 情報システム面での対応が難しい
11. その他（具体的に： _____)

問 15 3PL業務を受託してみたの問題点・課題

3PL業務を受託している事業者のなかでは、問題点・課題として「収益性が低い（自社の利益拡大につながらない）」ことをあげる事業者がもっとも多く、半数近くに達している（55件、48.7%）。「契約の取り決め・料金体系の設定が難しい」（47件、41.6%）、「提案・コンサルティングに対する対価がもらえない」（46件、40.7%）がこれに次いで多く、4割を超える事業者から指摘されている。

図 3-1-42 3PL業務を受託してみたの問題点・課題



有効回答：113件

問 16 3 P L を実施しない／行わない理由

問 16 は、問 4 (1) で「4. 現在実施していないし、今後行うつもりはない」と回答された事業者の方にお伺いします。

問 16. 貴社が現在 3 P L を実施しておらず、今後行わない理由は何ですか。該当する番号に

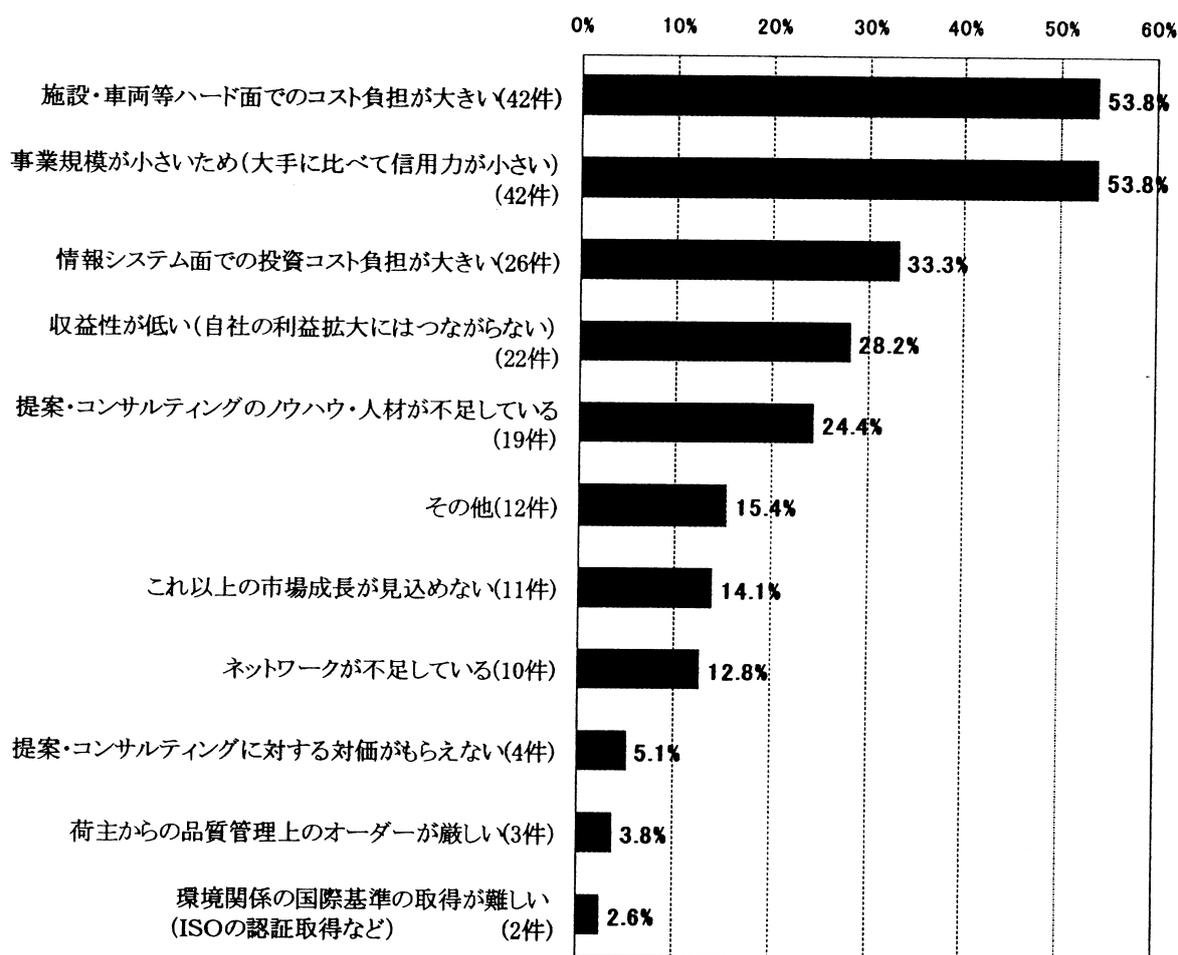
○印を付けて下さい (上位 3 つまで)

1. 施設・車両等ハード面でのコスト負担が大きい
2. 情報システム面での投資コスト負担が大きい
3. ネットワークが不足している
4. 収益性が低い (自社の利益拡大にはつながらない)
5. 提案・コンサルティングに対する対価がもらえない
6. 提案・コンサルティングのノウハウ・人材が不足している
7. 荷主からの品質管理上のオーダーが厳しい
(具体的に :)
8. 環境関係の国際基準の取得が難しい (I S O の認証取得など)
(具体的に :)
9. 事業規模が小さいため (大手に比べて信用力が小さい)
10. これ以上の市場成長が見込めない
11. その他 (具体的に :)

問16 3PLを実施しない/行わない理由

問4で「現在3PLを実施しておらず、今後も実施しない」と回答した事業者のなかでは、その理由として「施設車両等ハード面でのコスト負担が大きい」「事業規模が小さいため大手に比べて信用力が小さい」ことがもっとも多くあげられており、いずれも半数を超えている（42件、53.8%）。以下、「情報システム面での投資コスト負担が大きい」（26件、33.3%）、「収益性が低い（自社の利益拡大にはつながらない）」（22件、28.2%）の順となっている。

図3-1-43 3PLを実施しない/行わない理由



有効回答：78件

(2) 荷主企業

2-1) アンケート調査の実施概要

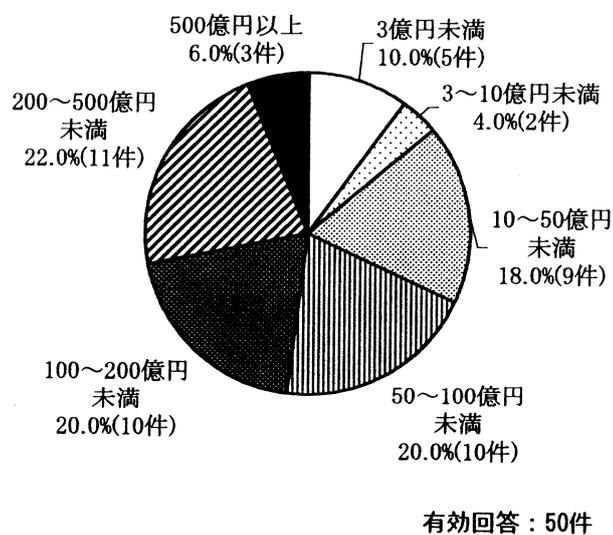
調査の目的ならびに調査対象事業者、調査期間、発送・回収状況については、第1章5. アンケート調査の実施概要を参照されたい。

2-2) 回答企業の概況

資本金規模の内訳

回答企業の資本金規模の内訳をみると、「200 億円以上 500 億円未満」の企業が多そう多く (11 件、22.0%)、これに次いで多いのが「100 億円 200 億円未満」「50 億円以上 100 億円未満」となっている (10 件、20.0%)。これらを合わせると、50 億円以上 500 億円未満の企業で6割以上を占めている。

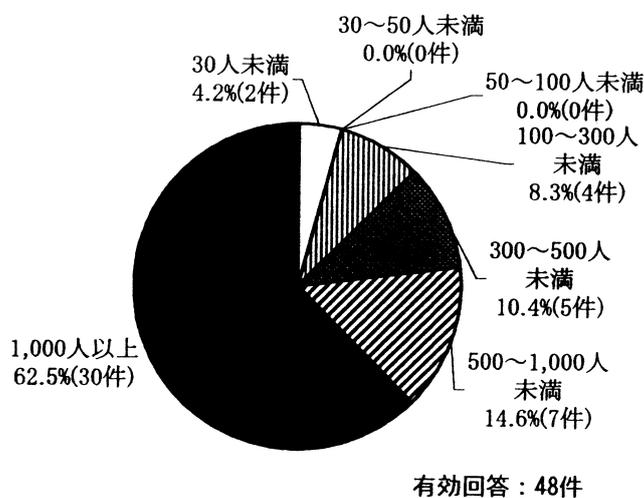
図 3-1-44 資本金規模



従業員数規模の内訳

回答企業の全従業員数規模の内訳をみると、「1,000人以上」の企業がもっとも多く、6割を超えている（30件、62.5%）。これに次いで多いのが、「500人以上1,000人未満」であり（7件、14.6%）、両者を合わせるとシェアは8割近くに達している。

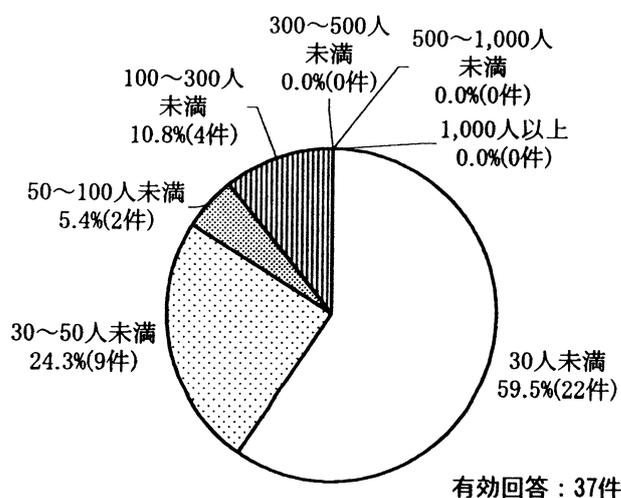
図3-1-45 従業員数規模（パート、アルバイトは除く）



うち物流部門の従業員数

物流部門の従業員数規模をみると、6割近くの企業で「30人未満」となっており（22件、59.5%）、「30人以上50人未満」（9件、24.3%）を合わせると8割を超えている。全従業員数の規模の内訳と比べると、物流部門については少人数の企業が多く、荷主企業においてある程度物流部門の外部委託が進んでいることをうかがわせる構成となっている。

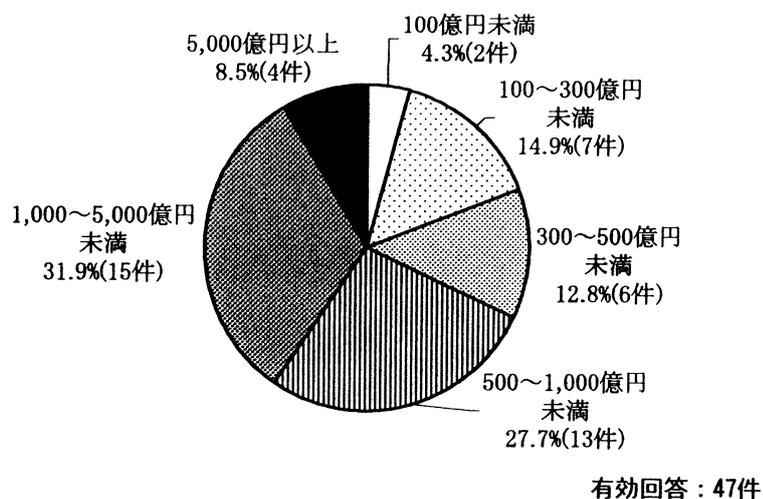
図3-1-46 うち物流部門の従業員数



年間売上高

回答企業の年間売上高をみると、「1,000億円以上5,000億円未満」（15件、31.9%）と「500億円以上1,000億円未満」（13件、27.7%）のシェアが高く、この両者で全体の6割近くを占めている。

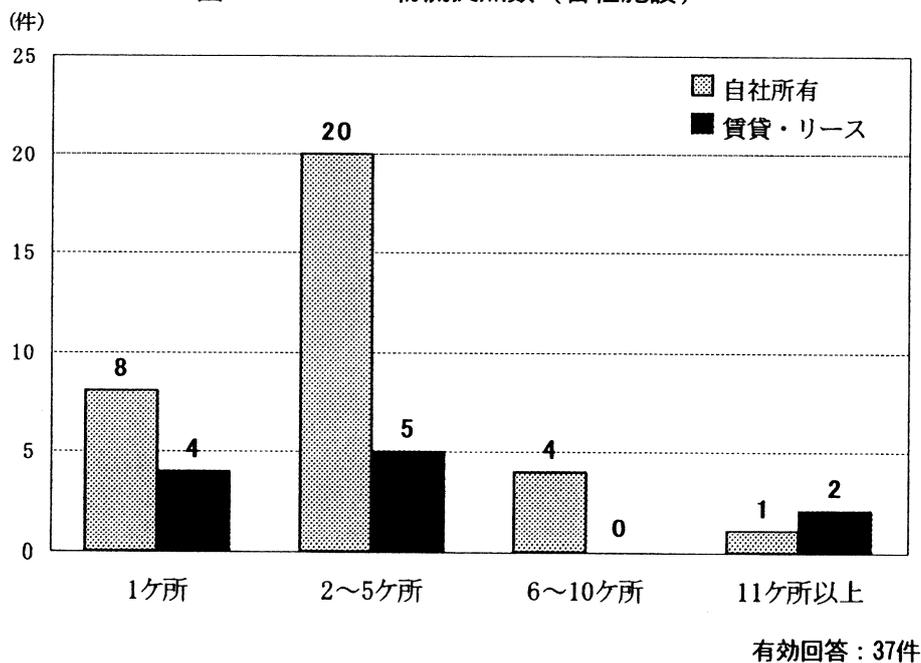
図3-1-47 年間売上高（単体：直近年度のもの）



物流拠点数

自社の施設としては自社所有が賃貸・リースを上回っており、自社所有の施設数としては、「2~5ヶ所」に回答が集中している。

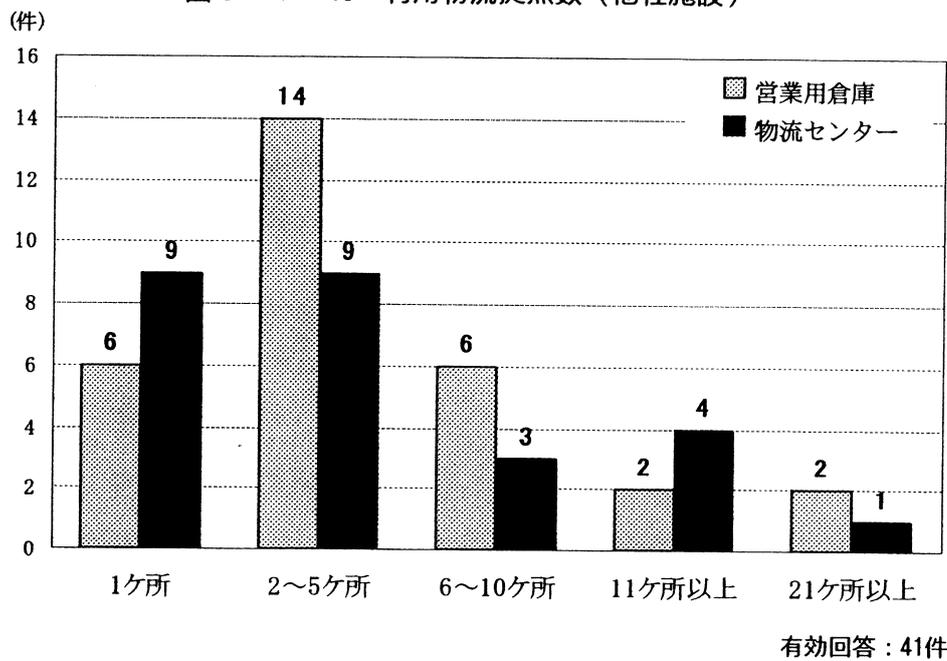
図3-1-48 物流拠点数（自社施設）



利用物流拠点数

営業用倉庫、物流センターなどの他社施設については、営業用倉庫が物流センターを上回っている。施設数の分布をみると営業用施設では「2～5ヶ所」、物流センターでは「1ヶ所」および「2～5ヶ所」とするところが多。他社施設の利用への回答件数が自社施設を上回っており、物流施設の面でもアウトソーシングが進んでいることがうかがえる。

図3-1-49 利用物流拠点数（他社施設）

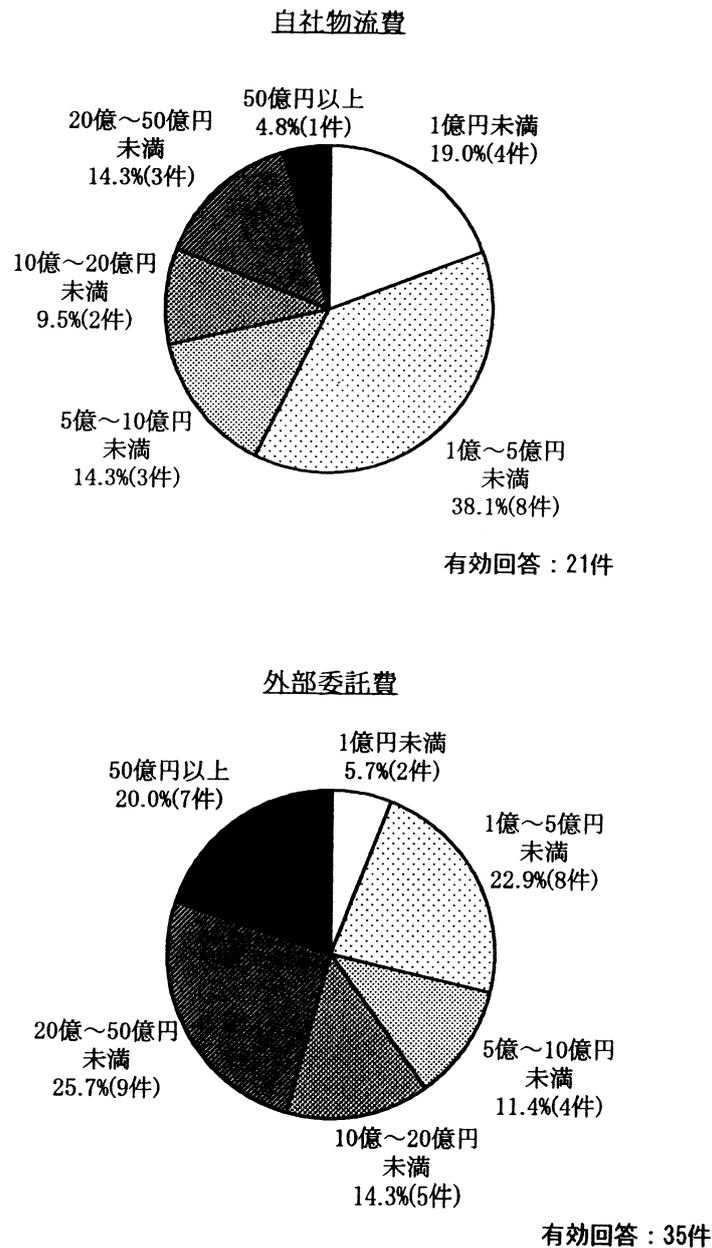


物流費

自社物流費については回答数が 21 件と回答企業の半分未満であり、把握していない企業が多いものと思われる。回答企業のなかでは、「1 億円以上 5 億円未満」とする企業がもっとも多く（8 件、38.1%）、「1 億円未満」（4 件、19.0%）を合わせると半数を超えている。その一方で 20 億円以上に達するところも 2 割近くみられる。

外部委託費についてみると、「20 億円以上 50 億円未満」の企業がもっとも多く（9 件、25.7%）、「50 億円以上」（7 件、20.0%）とする事業者を合わせると半数近くに達している。

図 3-1-50 年間物流コスト（直近の年度のもの）

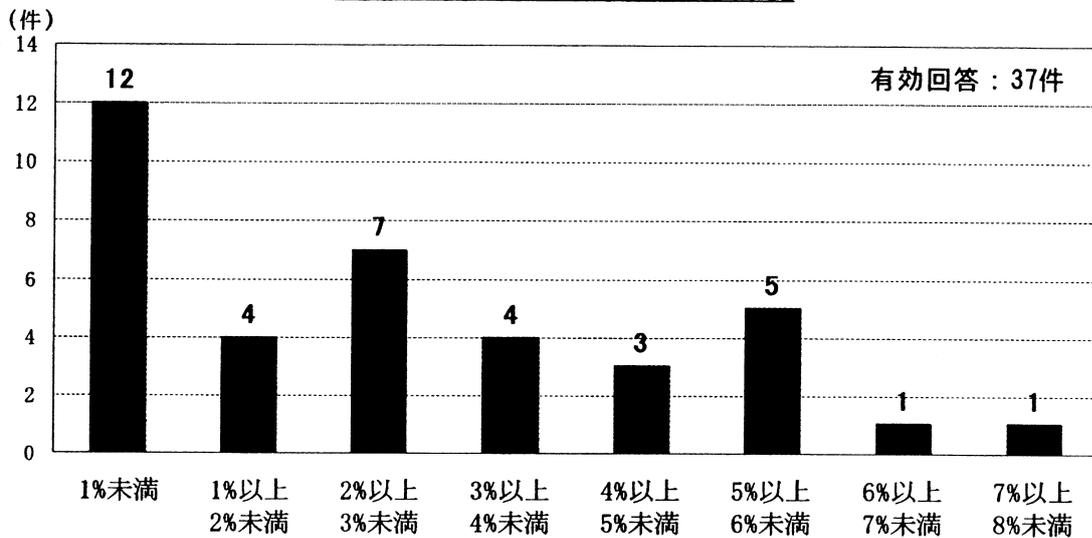


売上高に対する物流コストの比率

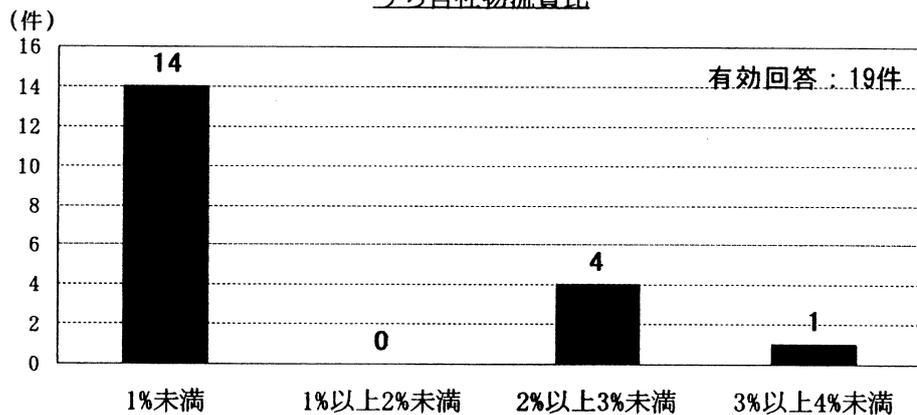
年間売上高に対する年間物流コスト（自社物流費と外部委託費の合計）の比率をみると、全ての回答事業者（37件）で10%未満となっており、このうち約3分の1（12件）が1%未満となっている。

図3-1-51 売上高に対する物流コストの比率

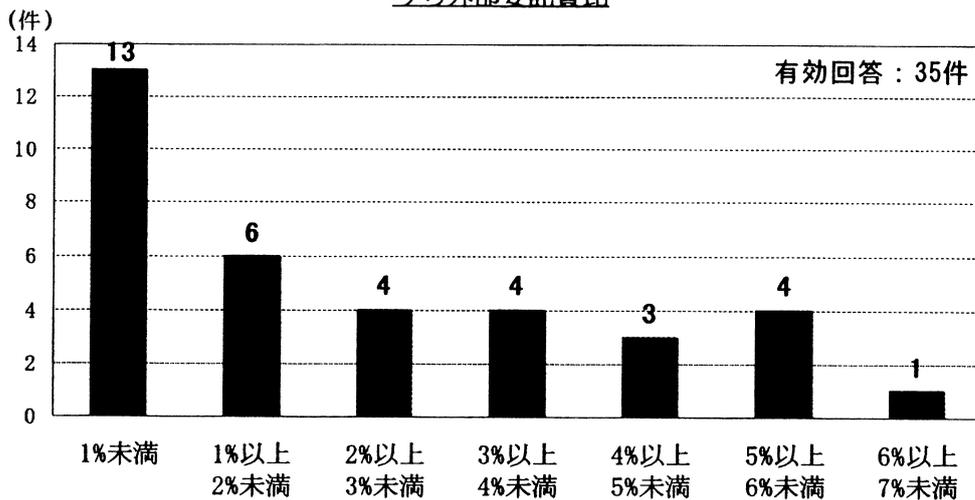
年間売上高に占める年間物流コスト比



うち自社物流費比



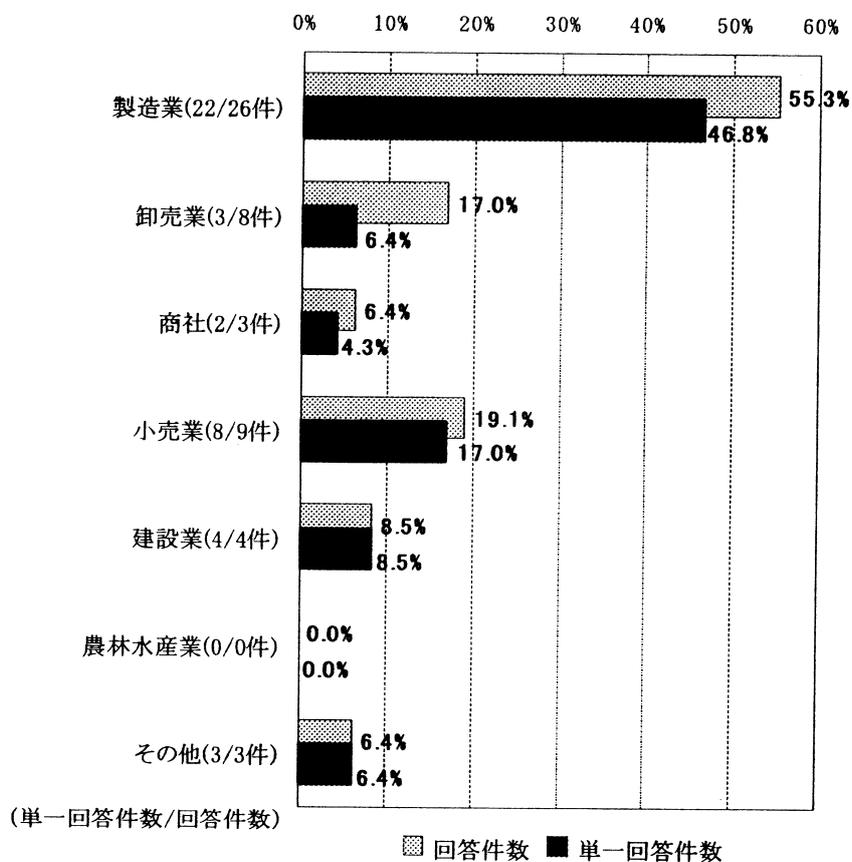
うち外部委託費比



事業内容

業種としては、「製造業」に属する企業がもっとも多く回答企業の半数以上を占めており（26件、55.3%）、このほかでは、「小売業」と回答した企業が9件、「卸売業」と回答した企業が8件みられる。

図3-1-52 事業内容



有効回答：47件