

3 P L 事業の促進のための施策の検証と  
今後の促進に関する調査（平成21年度）

報 告 書

平成22年3月

国土交通省政策統括官付参事官（物流施設）室

## 目次

要旨	1
第1章 調査の概要	3
1. 調査の目的	3
2. 調査の項目	3
(1) 「3PL人材育成研修」に関する調査	3
(2) 「3PL事業促進のために策定したガイドライン等」に関する調査	4
3. 調査の内容	4
(1) アンケート調査	4
(2) ヒアリング調査	5
4. 回答事業者の概要	6
(1) 回答事業者の地域	6
(2) 回答事業者の資本金	7
(3) 回答事業者の従業員数	8
(4) 回答事業者の平成20年度売上高	9
(5) 回答事業者の事業内容	10
(6) 3PL事業実施者の事業開始時期	11
第2章 「3PL人材育成研修」に関する調査	13
1. 3PL人材育成研修の実態	13
(1) 3PL人材育成研修実施の有無	13
(2) 3PL人材育成研修の受講人数	14
(3) 3PL人材育成研修の形態	15
(4) 3PL人材育成研修の目的	19
(5) 3PL人材育成研修の社内への還元方法	20
(6) 自社研修の実施形態	22
2. 外部研修の評価	24
(1) 外部研修（概論研修）内容の評価	24
(2) 外部研修（概論研修）内容が業務実態に即していない理由	25
3. 3PL人材育成研修に関するニーズ	26
(1) 外部機関主催の概論研修に関するニーズ	26
(2) 外部機関主催の実務研修に関するニーズ	27
(3) 自社研修の研修内容及び自社研修に関するニーズ	28
(4) 研修修了者に対する資格制度の必要性	30
4. 3PL人材育成研修についてのヒアリング調査結果	32
5. 今後の考えられる方向性	35

第3章 「3PL事業促進のために策定したガイドライン等」に関する調査 .....	36
1. 全体に対する評価 .....	36
2. 「3PL契約書ガイドライン」に対する評価 .....	37
3. 「3PL情報セキュリティガイドライン」に対する評価 .....	38
4. 「環境配慮型3PL手引き」に対する評価 .....	39
5. 「国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの 現状及び今後の予測に関する調査報告書」に対する評価 .....	40
6. 「地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進に あたっての課題に関する調査報告書」に対する評価 .....	41
7. 「3PL事業促進のために策定したガイドライン等」 についてのヒアリング調査結果 .....	42
8. 今後の考えられる方向性 .....	43
資料編	
1. アンケート調査票 .....	44
2. アンケート調査 3PL人材育成研修に対する要望（調査票 問9） .....	56
3. アンケート調査 自由記入意見（調査票 最終ページ） .....	57
4. ヒアリング調査 3PL事業の今後に対する意見 .....	60

### 3 P L 事業の促進のための施策の検証と今後の促進に関する調査（平成 21 年度）要旨

#### ■調査の目的

平成 16 年から今日に至る 3 P L 事業の促進の施策について、その効果を把握し検証するとともに、今後の改善点等を明らかにするため、アンケート及びヒアリング調査を行った。

#### ■「3 P L 人材育成研修」に関する調査の結果

##### ○3 P L 人材育成研修の実態

- ・ 3 P L 事業実施者は未実施者に比べて 3 P L 人材育成研修の受講・実施割合が高い（P. 13, 15）。
- ・ 3 P L 人材育成研修の受講人数について、研修を開始した当初の時期と比較して「多くなった」「あまり変わらない」と回答している事業者が 74.0%に上る（P. 14）。
- ・ 3 P L 人材育成研修受講者・実施者のうち、外部研修の受講割合が 88.7%（外部研修のみ 61.5%+外部研修・自社研修ともに 27.2%）に及ぶ（P. 15）。
- ・ 事業規模が大きいほど 3 P L 人材育成研修の受講・実施割合が高い（P. 17）。
- ・ 3 P L 事業を業界の先頭に立って推進している、規模の大きい（平成 20 年度売上高 100 億円以上）事業者では自社研修の実施割合が高く、社外より専門講師を招く、自社のスペシャリストが講師役を務める等して実施している。また、（社）日本ロジスティクスシステム協会主催研修の受講割合も高い（P. 18, 22）。
- ・ 平成 20 年度売上高 1 億円未満の小規模事業者では外部研修の受講割合が高く、その中でも（社）日本物流団体連合会及び（社）日本倉庫協会主催研修の受講割合が高い。（P. 18）。
- ・ 受講・実施目的としては、3 P L 事業実施者では、実務知識を得て業務に直結して欲しい、未実施者では、3 P L 全般の概論知識に触れて欲しいとする割合が高い（P. 19）。
- ・ 3 P L 人材育成研修の目的別に社内への還元方法を見ると、「社内で 3 P L 事業担当として、専門知識を身につけてもらうため」とした事業者 101 社のうち 70 社（69.3%）が「提案営業実務に従事させている」と回答している（P. 21）。
- ・ 3 P L 人材育成を自社研修のみで対応している理由として「自社で 3 P L 事業のノウハウが蓄積されているため」「自社の内容に合った研修を実施するため」の二点に集約される（P. 23）。

##### ○3 P L 人材育成外部研修（概論研修）の評価

- ・ 受講者の 83.5%から自社の業務形態に即していると評価されている（P. 24）。

##### ○外部機関主催の 3 P L 人材育成実務研修に関するニーズ

- ・ 実務研修の研修内容に対するニーズとしては、「提案書作成にあたって必要となるデータとその分析手法」や「3 P L の実施にあたって起こりやすい問題点とその要因の分析」の二点が主に挙げられている（P. 27）。
- ・ 自社研修の研修内容に対するニーズとしては、「3 P L の実施にあたって起こりやすい問題点とその要因の分析」や「マーケティング（マーケティングの必要性、物流のマーケティング戦略など）」等が挙げられている（P. 28）。

### ○ 3PL人材育成研修のヒアリング調査結果

- ・大手事業者ではさまざまな曲折を経て、自社のスペシャリストが3PLに特化した自社研修を実施しているケースが見られるが、中小事業者では物流全般の研修の一環として外部研修を受講しているケースが多い（P. 32～34）。
- ・大手事業者では、実務に直結する具体的内容の研修が強く求められている（P. 32～34）。

### ■ 「3PL事業促進のために策定したガイドライン等」に関する調査の結果

#### ○ 「3PL事業促進のために策定したガイドライン等」に関するアンケート調査結果

- ・「3PL契約書ガイドライン」、「3PL情報セキュリティガイドライン」、「環境配慮型3PL手引き」については、導入負担が重い、技術的に困難といった消極的理由も散見されるが、全体として策定目的に沿って利用したいという割合が高い（P. 37～39）。
- ・「国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書」、「地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書」については、活用できるとした割合が「3PL契約書ガイドライン」、「3PL情報セキュリティガイドライン」、「環境配慮型3PL手引き」より低い。理由としては、社内の業務実態と一致しないためという割合が多数を占める（P. 40, 41）。

#### ○ 「3PL事業促進のために策定したガイドライン等」に関するヒアリング調査結果

- ・「ガイドライン」の評価について、大変参考になるとの意見がある一方、契約行為の主体は荷主であり、契約条件は荷主が出しているので強制力がなく役に立たないといった意見もあり、各事業者の事情により意見が分かれた。
- ・「報告書」の認知度に関しては、ある程度事業者に認知されていることが分かった（P. 42）。

# 第1章 調査の概要

## 1. 調査の目的

保管・在庫管理・輸配送・流通加工等の物流をアウトソーシングしたいという荷主企業のニーズの高まり等により、国土交通省では「総合物流施策大綱（2005－2009）」（平成17年11月閣議決定）に基づき、物流のトータルコストの低減や物流事業者自らのビジネスの拡大に繋がる3PL事業の促進のための施策の推進を図ってきたところである。

具体的には、平成16年度から物流事業者の3PL人材を育成するための「3PL人材育成研修」を開始するとともに、施設整備での支援として「物流総合効率化法」を平成17年10月に施行した。また、ソフト基盤整備として、「3PL契約書ガイドライン・情報セキュリティガイドラインの策定」（平成18年度）、「環境配慮型3PL手引きの作成」（平成19年度）、「国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査」（平成19年度）、「地方における3PLビジネスモデルの策定」（平成20年度）等を行い、物流事業者が3PL事業に参入するための環境整備を行ってきた。

こうした平成16年度から今日に至る3PL事業の促進の施策について、その効果を把握し検証するとともに、今後の改善点等を明らかにするものである。

## 2. 調査の項目

### (1) 「3PL人材育成研修」に関する調査

#### ① アンケート調査の項目【実施した「3PL事業の促進のための施策の検証と今後の促進」に関するアンケート調査票は資料編1.（P. 44以降）に掲載】

- ・研修の参加・実施の有無及び目的、研修修了者の活用事例
- ・外部研修のカリキュラムごとの評価
- ・今後の研修に対するニーズ
- ・自社における研修の実態
- ・資格制度等の創設のニーズ

#### ② ヒアリング調査の項目

- ・外部研修・自社研修の実施状況（対象者・役職・立案部署等）
- ・外部研修・自社研修の使い分け
- ・3PLに特化した人材の育成過程
- ・資格制度等の創設のニーズ

## (2) 「3PL事業促進のために策定したガイドライン等」に関する調査

### ①アンケート調査の項目【実施した「3PL事業の促進のための施策の検証と今後の促進」に関するアンケート調査票は資料編1.(P. 44以降)に掲載】

- ・5件のガイドライン・調査【資料編1. アンケート調査票(P. 50以降に概要記載)】に関する評価

### ②ヒアリング調査の項目

- ・5件のガイドライン・調査【資料編1. アンケート調査票(P. 50以降に概要記載)】の認知・活用事例・改定要望
- ・3PL事業を円滑に実施するための行政機関への要望

## 3. 調査の内容

### (1) アンケート調査

#### ①アンケート調査の対象、発送数及び回収率

アンケート調査の対象としては、3PL事業者であると想定でき、かつ平成20年度3PL調査において協力的であった運送事業者及び倉庫事業者を中心に抽出した。なお、外部研修の評価を行うため、業界団体主催の3PL人材育成研修受講者を調査対象に含めている。

平成20年度3PL調査が地方の3PL事業者を対象としており、首都圏・京阪神圏の都市部に位置する事業者の割合が相対的に低くなる可能性があった。そのため、2008年度3PL売上高国内上位20位(「LOGI-BIZ」2009年9月号P. 13参照)までの全事業者の本社及び地域を統括する各支店を対象に含めた。

表1 調査対象と発送・回収件数・回収率

事業者区分	発送件数	返送件数(※1)	有効発送数	回収件数	回収率(※2)
平成20年度調査(※3)返送事業者	344	5	339	157	46.3%
平成20年度(社)全日本トラック協会調査返送事業者	30	2	28	8	28.6%
3PL協会加盟事業者	139	1	138	57	41.3%
(社)日本物流団体連合会(平成16~20年度)主催3PL人材育成概論研修受講事業者	212	6	206	57	27.7%
大手20社のグループ会社	375	5	370	102	27.6%
その他(※4)				8	
計	1100	19	1081	389	36.0%

※1 「返送件数」は宛先不明で返送された調査票を指す。

※2 「回収率」は「回収件数/有効発送数」として算出した。

※3 「地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査」

※4 調査対象者が、3PL事業を実施している自社グループの関連会社に記入させている等、調査対象以外から返送されており、どのカテゴリに属するか判断が困難なものを、一括表記した。

※5 事業者区分において複数のカテゴリにまたがる事業者が若干存在するが、選定の際に①「3PL協会加盟事業者」、②「(社)日本物流団体連合会(平成16~20年度)主催3PL人材育成概論研修受講事業者」、③「平成20年度(社)全日本トラック協会3PL調査返送事業者」の順に優先し、①②③に属さない「平成20年度3PL調査返送事業者」、「大手20社のグループ会社」を別途それぞれリストアップした。

## ②回収率の傾向

回収率は全体で 36.0%であり、平成 20 年度 3 P L 調査返送事業者が 46.3%と最も高い結果となった。続いて 3 P L 協会加盟事業者の 41.3%で、3 P L 事業に対する関心の強さが明確となった。他のカテゴリについては大きな差は見られない。

## (2) ヒアリング調査

### ①ヒアリング調査の対象

ヒアリング調査にあたって、以下の基準から 7 社の調査対象事業者を選定している。

- ・事業規模で異なる問題点を抽出するため、大手・中小の事業者をバランスよく選定する。
- ・地方の問題点を反映させるため、都市部・地方の事業者をほぼ同数選定する。
- ・自由記入項目に特筆ある記載のある事業者を優先して選定する。
- ・外部研修および自社研修のいずれかを実施している事業者とする。

### ②ヒアリング調査の方法

アンケート調査結果よりノウハウの蓄積があると見られた 2 社に対しては対面で、その他 5 社については電話でのヒアリングを実施した。

### ③ヒアリング対象事業者の概要

選定した 7 社の調査対象事業者は以下の通りである。

表 2 ヒアリング対象事業者の概要

事業者	実施形態	本社所在地	事業規模
A社	対面	東京	大規模事業者
B社		東京	小規模事業者
C社	電話	神奈川	大規模事業者
D社		神奈川	中規模事業者
E社		新潟	中規模事業者
F社		新潟	小規模事業者
G社		新潟	小規模事業者

※「事業規模」については平成 20 年度売上高を基準とし、  
大規模事業者＝500 億円以上 中規模事業者＝100 億円以上 小規模事業者＝100 億円未満  
として表記した。



#### 4. 回答事業者の概要

##### (1) 回答事業者の地域

表3 回答事業者の地域（3PL事業実施・未実施別）

地域	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
北海道	9	32.1%	19	67.9%	0	0.0%	28	100.0%
東北	15	53.6%	13	46.4%	0	0.0%	28	100.0%
北関東	10	52.6%	8	42.1%	1	5.3%	19	100.0%
南関東	64	53.8%	53	44.5%	2	1.7%	119	100.0%
北陸信越	16	57.1%	12	42.9%	0	0.0%	28	100.0%
東海	17	37.8%	27	60.0%	1	2.2%	45	100.0%
近畿	21	38.2%	32	58.2%	2	3.6%	55	100.0%
中四国	11	34.4%	21	65.6%	0	0.0%	32	100.0%
九州沖縄	8	25.0%	22	68.8%	2	6.3%	32	100.0%
未回答	0	0.0%	2	66.7%	1	33.3%	3	100.0%
計	171		209		9		389	

※地域区分は以下の通りとする。

- ・北海道＝北海道
- ・東北＝青森，岩手，秋田，宮城，山形，福島
- ・北関東＝群馬，栃木，茨城
- ・南関東＝埼玉，神奈川，東京，千葉
- ・北陸信越＝福井，石川，富山，長野，新潟
- ・東海＝静岡，愛知，山梨，三重，岐阜
- ・近畿＝兵庫，大阪，京都，和歌山，奈良，滋賀
- ・中四国＝山口，広島，島根，岡山，鳥取，愛媛，高知，香川，徳島
- ・九州沖縄＝福岡，佐賀，長崎，大分，熊本，宮崎，鹿児島，沖縄

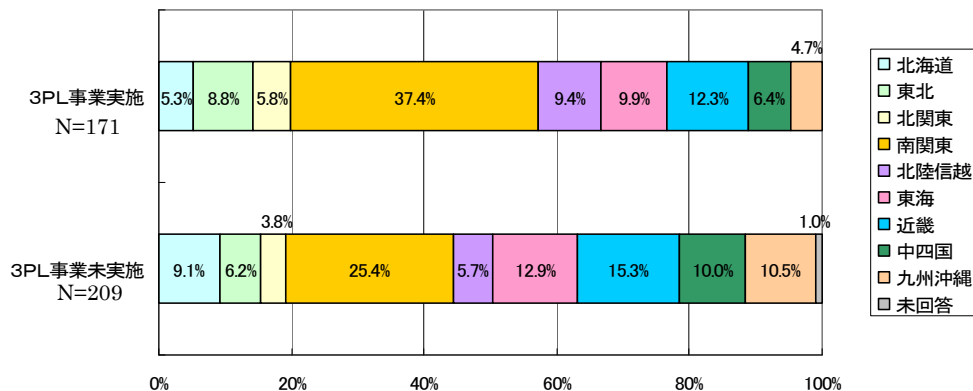


図1 回答事業者の地域（3PL事業実施・未実施別）

回答のあった事業者の所在地を地域別に見ると、事業者数では南関東が119社と回答事業者389社の3分の1弱を占めた。南関東以外では、東海・近畿の割合が高い。

また、事業者を3PL事業の実施・未実施に区分すると、東北・北関東・南関東・北陸信越と、北海道を除く東日本の4ブロックで3PL事業の実施の割合が未実施の割合より高くなっている。特に北陸信越の3PL事業実施割合が57.1%と高い。

国内の南北両端に位置する北海道と九州沖縄においては3PL事業実施の割合が低く、北海道では3社に1社、九州沖縄では4社に1社しか3PL事業を実施していないことが分かる。

(2) 回答事業者の資本金

表4 回答事業者の資本金（3PL事業実施・未実施別）

資本金	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
500億円以上	13	86.7%	2	13.3%	0	0.0%	15	100.0%
100億円～500円未満	13	61.9%	8	38.1%	0	0.0%	21	100.0%
50億円～100億円未満	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	100.0%
10億円～50億円未満	16	64.0%	7	28.0%	2	8.0%	25	100.0%
5億円～10億円未満	8	57.1%	5	35.7%	1	7.1%	14	100.0%
1億円～5億円未満	27	37.0%	44	60.3%	2	2.7%	73	100.0%
5千万円～1億円未満	20	31.3%	44	68.8%	0	0.0%	64	100.0%
3千万円～5千万円未満	21	37.5%	35	62.5%	0	0.0%	56	100.0%
1千万円～3千万円未満	34	45.9%	40	54.1%	0	0.0%	74	100.0%
1千万円未満	10	35.7%	18	57.1%	2	7.1%	28	100.0%
未回答	5	33.3%	8	53.3%	2	13.3%	15	100.0%
計	171		209		8		389	

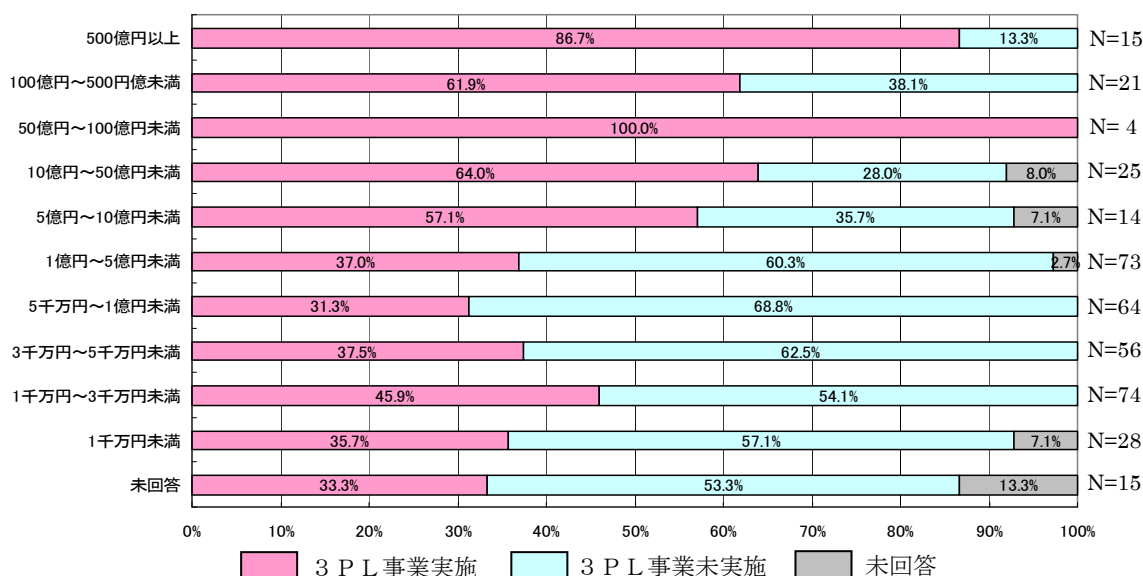


図2 回答事業者の資本金（3PL事業実施・未実施別）

回答のあった事業者の資本金をみると、1千万円から5億円未満の範囲に、回答事業者389社中267社（68.6%）が集中しており、中小規模の事業者の割合が高い。

また、事業者を3PL事業の実施・未実施に区分すると、資本金5億円を境に3PL事業の実施状況が異なり、資本金5億円以上ではどの層も過半数の事業者が3PL事業を実施しているが、5億円未満では1千万円～3千万円未満の層を除き、ほぼ3分の1しか3PL事業を実施していない。

### (3) 回答事業者の従業員数

表 5 回答事業者の従業員数（3PL事業実施・未実施別）

従業員数	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
1万名以上	16	94.1%	1	5.9%	0	0.0%	17	100.0%
5千名～1万名未満	8	88.9%	1	11.1%	0	0.0%	9	100.0%
1千名～5千名未満	17	60.7%	11	39.3%	0	0.0%	28	100.0%
500名～1千名未満	15	53.6%	13	46.4%	0	0.0%	28	100.0%
300名～500名未満	26	61.9%	15	35.7%	1	2.4%	42	100.0%
100名～300名未満	44	44.4%	52	52.5%	3	3.0%	99	100.0%
50名～100名未満	18	31.6%	38	66.7%	1	1.8%	57	100.0%
30名～50名未満	13	38.2%	21	61.8%	0	0.0%	34	100.0%
10名～30名未満	7	20.0%	27	77.1%	1	2.9%	35	100.0%
5名～10名未満	0	0.0%	13	92.9%	1	7.1%	14	100.0%
5名未満	1	11.1%	8	88.9%	0	0.0%	9	100.0%
未回答	6	35.3%	9	52.9%	2	11.8%	17	100.0%
計	171		209		9		389	

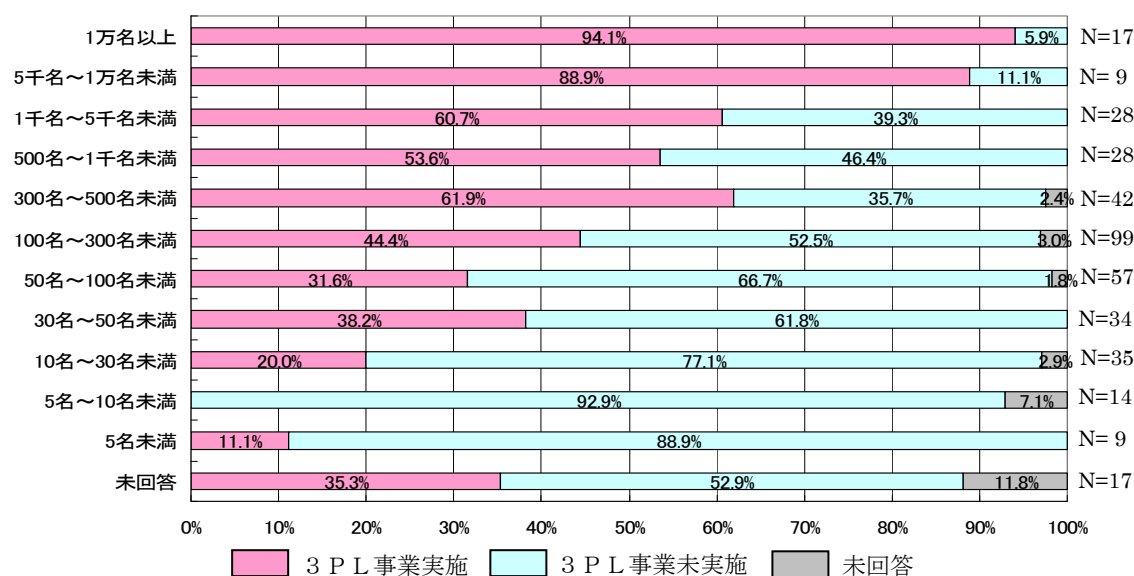


図 3 回答事業者の従業員数（3PL事業実施・未実施別）

回答のあった事業者の従業員数は100名～300名未満が回答事業者389社中99社（25.4%）で最も割合が高い。

また、事業者を3PL事業の実施・未実施に区分すると、従業員100名～300名未満の層は3PL事業実施が44.4%、未実施が52.5%と拮抗している。これを境に従業員規模が大きくなるほど3PL事業実施割合は高くなり、規模が小さくなるほど低くなる。

#### (4) 回答事業者の平成20年度売上高

表6 回答事業者の平成20年度売上高（3PL事業実施・未実施別）

平成20年度売上高	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
1000億円以上	21	70.0%	9	30.0%	0	0.0%	30	100.0%
500億円～1000億円未満	12	85.7%	2	14.3%	0	0.0%	14	100.0%
100億円～500億円未満	33	68.8%	15	31.3%	0	0.0%	48	100.0%
50億円～100億円未満	22	55.0%	18	45.0%	0	0.0%	40	100.0%
30億円～50億円未満	15	35.7%	25	59.5%	2	4.8%	42	100.0%
10億円～30億円未満	31	41.9%	41	55.4%	2	2.7%	74	100.0%
5億円～10億円未満	11	28.2%	27	69.2%	1	2.6%	39	100.0%
1億円～5億円未満	10	21.7%	36	78.3%	0	0.0%	46	100.0%
5千万円～1億円未満	1	11.1%	7	77.8%	1	11.1%	9	100.0%
5千万円未満	3	23.1%	10	76.9%	0	0.0%	13	100.0%
未回答	12	35.3%	19	55.9%	3	8.8%	34	100.0%
計	171		209		9		389	

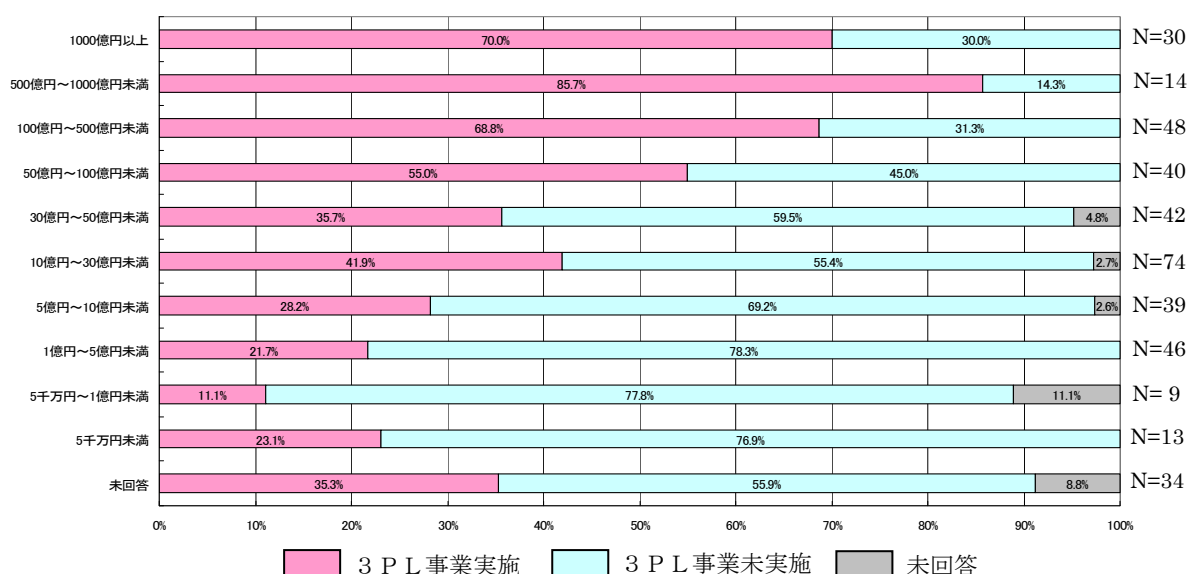


図4 回答事業者の平成20年度売上高

回答のあった事業者の平成20年度売上高は10億～30億円未満が回答事業者389社中74社（19.0%）で最も割合が高い。

また、事業者を3PL事業の実施・未実施に区分すると、平成20年度売上高別では資本金別（P. 7図2）より明確な差が見られ、売上高が大きくなるほど3PL事業の実施割合は高くなり、小さくなるほど低くなる。

(5) 回答事業者の事業内容

表7 回答事業者の事業内容（3PL事業実施・未実施別）

事業内容(複数回答可)	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
トラック運送業(特別積合)	38	61.3%	23	37.1%	1	1.6%	62	100.0%
トラック運送業(特別積合以外)	98	49.5%	100	50.5%	0	0.0%	198	100.0%
倉庫業	109	41.4%	154	58.6%	0	0.0%	263	100.0%
利用運送業	89	47.1%	100	52.9%	0	0.0%	189	100.0%
港湾運送業	28	35.9%	47	60.3%	3	3.8%	78	100.0%
その他	40	54.1%	31	41.9%	3	4.1%	74	100.0%
未回答	0	0.0%	21	80.8%	5	19.2%	26	100.0%
計	402		478		12		890	

※複数回答のため、回答者計は全回答社数である 389 社にならない。

※「その他」として挙げられた事業内容では「通関業」が 22 社（うち 3 PL 事業実施 16 社、未実施 6 社）と最も多く、他には「海運業」（6 社）、「構内物流作業」（5 社）、「物流センター事業」（3 社）等があった。

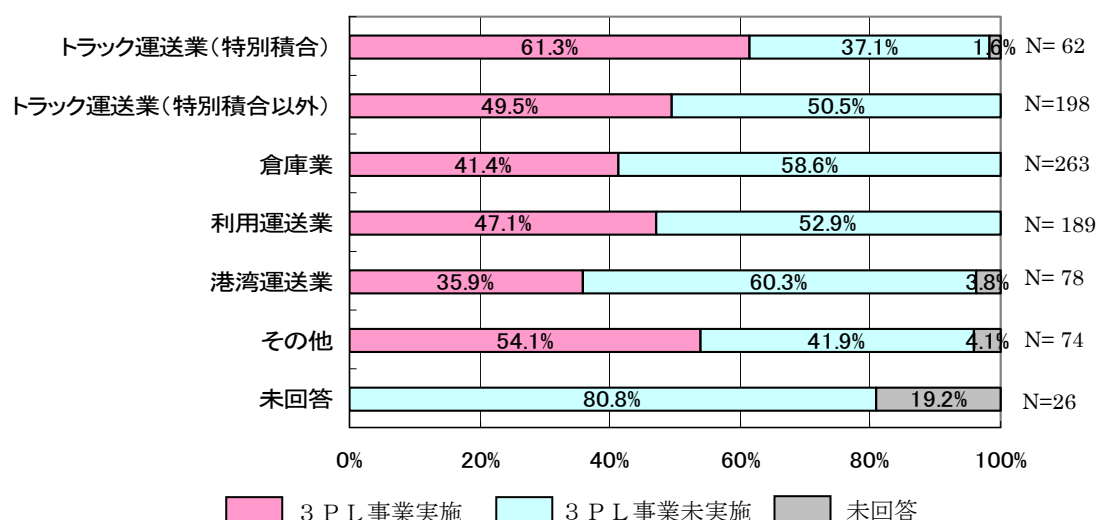


図5 回答事業者の事業内容

回答のあった事業者の事業内容を見ると、「倉庫業」が回答事業者 389 社中 263 社（67.6%）で最も割合が高く、次いで 198 社（50.9%）である「トラック運送業（特別積合以外）」の割合が高い。

また、3PL実施事業者を業種別で見ると、「トラック運送業（特別積合）」は 61.3%が 3PL 事業を実施しているが、「港湾運送業」では 35.9%にとどまっており、約 25%の差がある。

(6) 3PL事業実施者の事業開始時期

表 8 3PL事業実施者の事業開始時期

3PL事業実施の時期	社数	割合
昭和63年以前	10	5.8%
平成元～5年	25	14.6%
平成6～10年	21	12.3%
平成11～15年	41	24.0%
平成16～20年	42	24.6%
平成21年以降	5	2.9%
不明	7	4.1%
未回答	20	11.7%
計	171	100.0%

※割合は、3PL事業を実施していると回答した171社を母数としている。

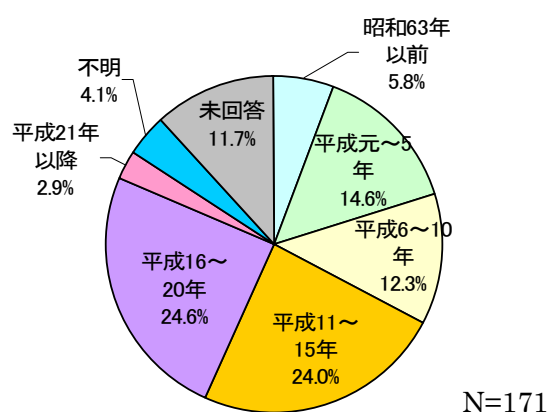


図 6 3PL事業実施者の事業開始時期

3PL事業を実施していると回答した171社に事業の開始時期を聞いたところ、平成10年以前が56社(32.7%)、平成11年以後が88社(51.5%)と、近年になって取り組む事業者が増加する傾向にある。

表9 3PL事業未実施者の事業実施予定

3PL事業実施の予定	社数	割合
計画がある(今後3年未満)	15	7.2%
計画がある(今後3年以上)	14	6.7%
計画がある(時期不明)	5	2.4%
計画がない	168	80.4%
未回答	7	3.3%
計	209	100.0%

※割合は、3PL事業を実施していないと回答した209社を母数としている。

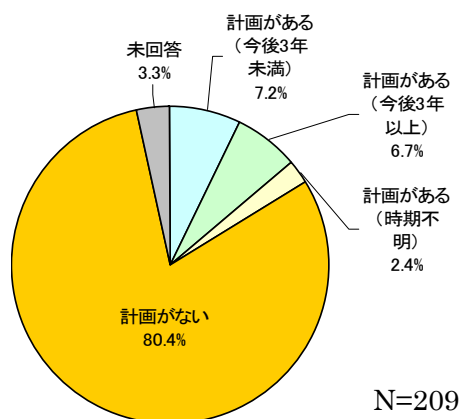


図7 3PL事業未実施者の事業実施予定

3PL事業を実施していないと回答した209社に事業の実施予定を聞いたところ、「計画がある」は34社(16.3%)にとどまり、168社(80.4%)は「計画がない」と回答している。特に、「今後3年以内に計画がある」とした事業者は15社(7.2%)のみである。

## 第2章 「3PL人材育成研修」に関する調査

### 1. 3PL人材育成研修の実態

#### (1) 3PL人材育成研修実施の有無

##### ■設問内容

平成16年度以降、外部機関主催の3PL人材研修に参加させた、もしくは自社で研修を実施したことがありますか。

表10 外部機関主催の研修に参加または自社での研修実施の有無  
(3PL事業実施・未実施別)

外部機関主催の研修に参加または自社での研修実施の有無	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
はい	118	69.8%	47	27.8%	4	2.4%	169	100.0%
いいえ	52	24.9%	153	73.2%	4	1.9%	209	100.0%
未回答	1	9.1%	9	81.8%	1	9.1%	11	100.0%
計	171		209		9		389	

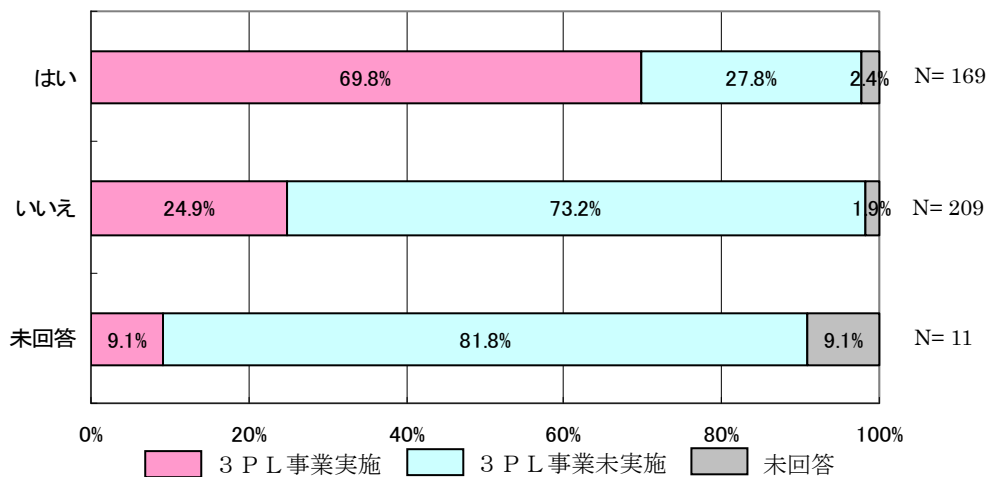


図8 外部機関主催の研修に参加または自社での研修実施の有無

「はい」と回答した169社中118社(69.8%)が3PL事業を実施している事業者である。これに対して、「いいえ」と回答した209社中3PL事業を実施していない事業者が153社(73.2%)と大部分を占めている。



## (2) 3PL人材育成研修の受講人数

### ■設問内容

外部機関主催の研修への参加または自社での研修の実施を開始した当初の時期と比較すると、研修の受講人数は変化していますか。

表 11 3PL人材育成研修の受講人数（3PL事業実施・未実施別）

研修の受講人数	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
多くなった	46	39.0%	8	17.0%	0	0.0%	54	32.0%
あまり変わらない	45	38.1%	22	46.8%	4	100.0%	71	42.0%
減った	25	21.2%	17	36.2%	0	0.0%	42	24.9%
未回答	2	1.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.2%
計	118	100.0%	47	100.0%	4	100.0%	169	100.0%

※小数第二位を四捨五入しているため、割合の計は必ずしも100%にならない。

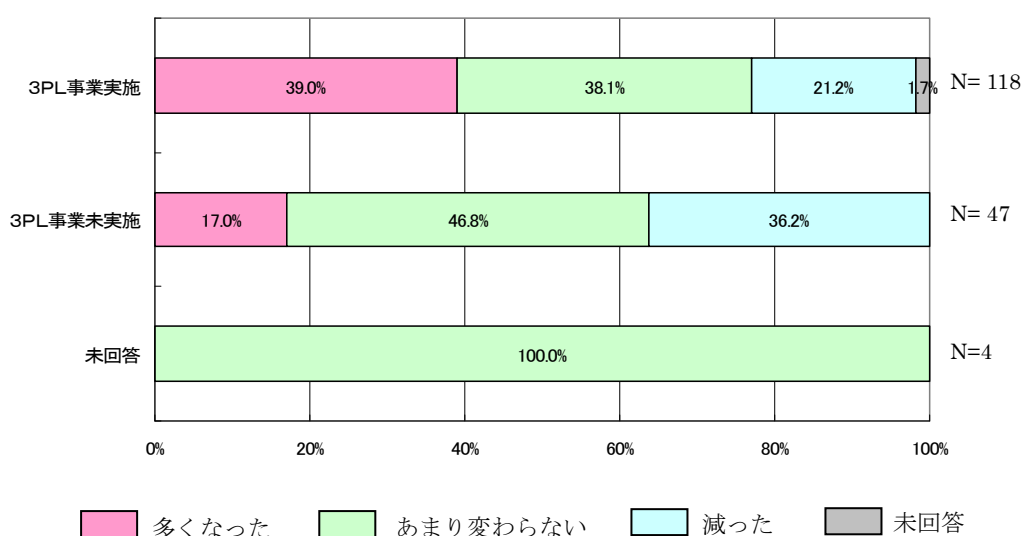


図 9 3PL人材育成研修の受講人数

外部研修に参加または自社研修を実施している事業者中、3PL事業を実施している事業者118社のうち46社(39.0%)が「多くなった」と回答している。

### (3) 3PL人材育成研修の形態

表 12 外部研修受講者・自社研修実施者の割合（3PL事業実施・未実施別）

研修形態	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
外部研修のみ	69	58.5%	34	72.3%	1	25.0%	104	100.0%
自社研修のみ	16	13.6%	3	6.4%	0	0.0%	19	100.0%
外部研修・自社研修ともに	33	28.0%	10	21.3%	3	75.0%	46	100.0%
計	118	100.0%	47	100.0%	4	100.0%	169	100.0%

※表中「外部研修のみ」は、各団体主催の外部研修のいずれかを受講している事業者。

割合は、「3PL人材育成研修に参加、もしくは実施している」と回答した169社のうち、かつ「3PL事業を実施している」118社、「3PL事業を実施していない」47社、「未回答」4社それぞれを母数としている。小数第二位を四捨五入しているため、割合の計は必ずしも100%にならない。

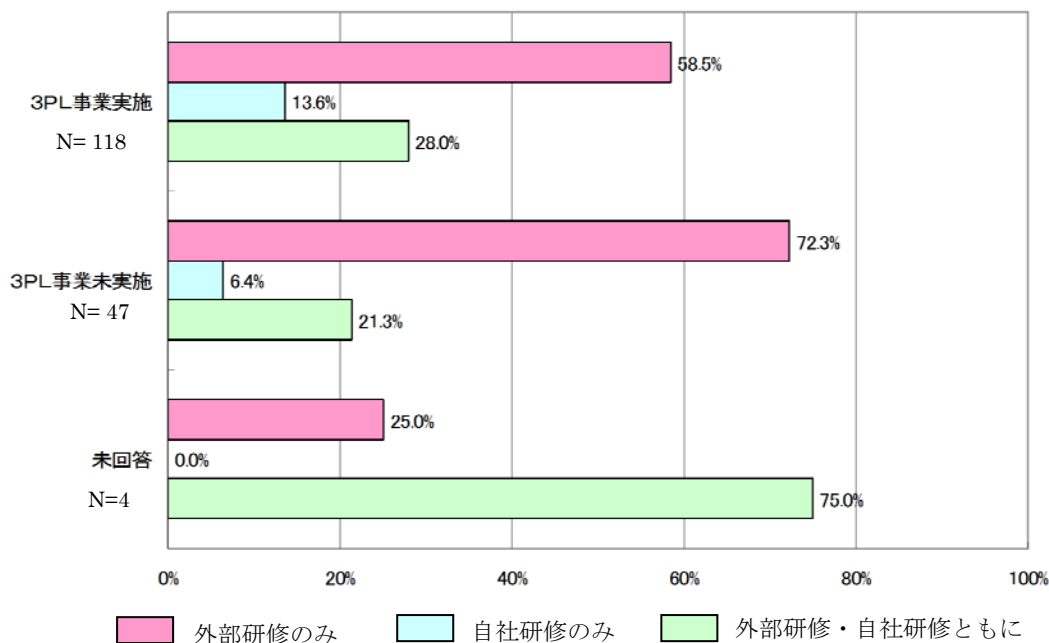


図 10 外部研修受講者・自社研修実施者の割合（3PL事業実施・未実施別）

「外部研修のみ」については3PL事業未実施者(72.3%)の方が実施者(58.5%)より受講割合が高いが、「自社研修のみ」では逆に3PL事業実施者(13.6%)が未実施者(6.4%)を上回っている。

また、「外部研修・自社研修ともに」についても、3PL事業実施者(28.0%)の方が未実施者(21.3%)より受講・実施割合が高い。

## ■設問内容

研修の形態は次のうちどれに該当しますか。

表 13 3PL人材育成研修の形態（3PL事業実施・未実施別）

研修形態	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計		
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	
(社)日本物流団体連合会主催	概論研修	24	20.3%	11	23.4%	1	25.0%	36	100.0%
	実務研修	12	10.2%	4	8.5%	0	0.0%	16	100.0%
	不明	9	7.6%	3	6.4%	0	0.0%	12	100.0%
	計	45	38.1%	18	38.3%	1	25.0%	64	100.0%
(社)日本倉庫協会主催	概論研修	13	11.0%	10	21.3%	1	25.0%	24	100.0%
	実務研修	7	5.9%	5	10.6%	0	0.0%	12	100.0%
	不明	11	9.3%	3	6.4%	0	0.0%	14	100.0%
	計	31	26.3%	18	38.3%	1	25.0%	50	100.0%
(社)全日本トラック協会主催	20	16.9%	8	17.0%	0	0.0%	28	100.0%	
(社)日本ロジスティクスシステム協会主催	48	40.7%	8	17.0%	1	25.0%	57	100.0%	
(株)船井総合研究所主催	11	9.3%	2	4.3%	0	0.0%	13	100.0%	
(株)日本ロジファクトリー主催	1	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	
(株)イー・ロジット主催	2	1.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	100.0%	
その他主催	24	20.3%	9	19.1%	1	25.0%	34	100.0%	
自社研修	49	41.5%	13	27.7%	3	75.0%	65	100.0%	
未回答	0	0.0%	0	0.0%	1	25.0%	1	100.0%	
計	231		76		8		315		

※複数回答のため、全回答者計は「3PL人材育成研修に参加、もしくは実施している」と回答した169社にならない。割合は、「3PL人材育成研修に参加、もしくは実施している」と回答した169社のうち、かつ「3PL事業を実施している」118社、「3PL事業を実施していない」47社、「未回答」4社それぞれを母数としている。

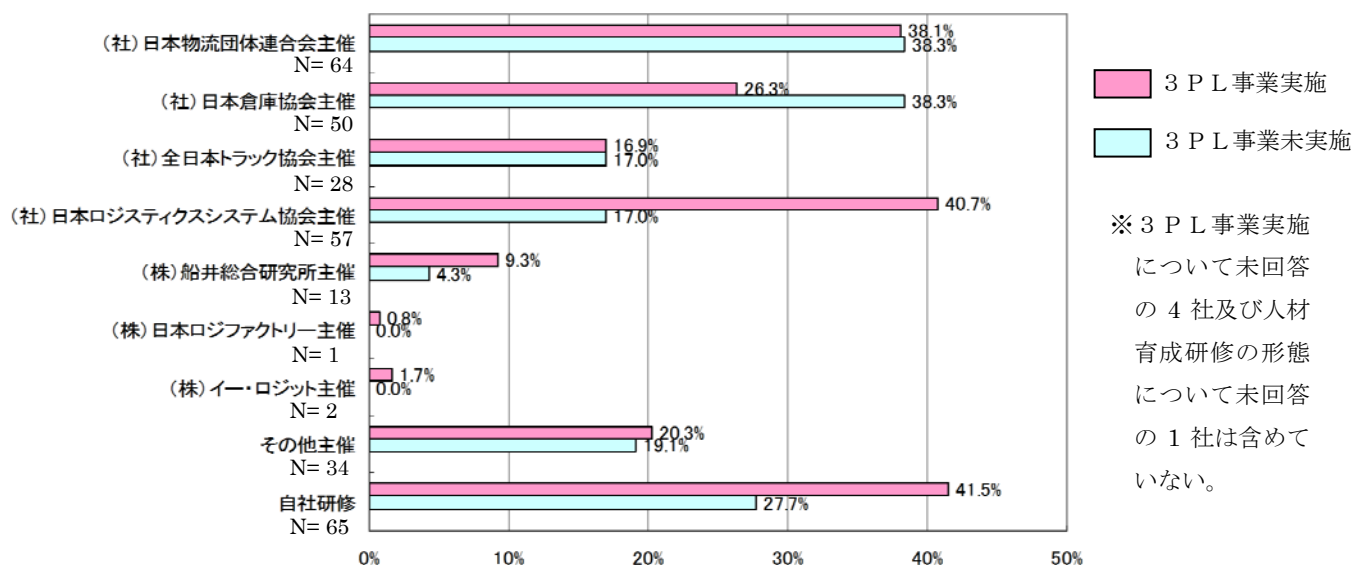


図 11 3PL人材育成研修の形態（3PL事業実施・未実施別）

3PL事業実施事業者については、「(社)日本ロジスティクスシステム協会」主催(40.7%)、「(株)船井総合研究所」主催(9.3%)、「自社研修」(41.5%)の受講割合が未実施者より高く、特に「(社)日本ロジスティクスシステム協会」主催研修の受講割合は未実施者より20%以上高い。

また、3PL事業未実施者については、「(社)日本倉庫協会」主催(計38.3%)の受講割合が実施者より高い。

表 14 3 P L 人材育成研修の受講・実施者割合（平成 20 年度売上高別）

平成20年度売上高 3PL人材育成研修実施者	100億円以上		10～100億円未満		1～10億円未満	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
調査回答事業者	92	23.7%	156	40.1%	94	24.2%
うち3PL人材育成研修実施者	66	39.1%	70	41.4%	23	13.6%
	1億円未満		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
	13	3.3%	34	8.7%	389	100.0%
	6	3.6%	4	2.4%	169	100.0%

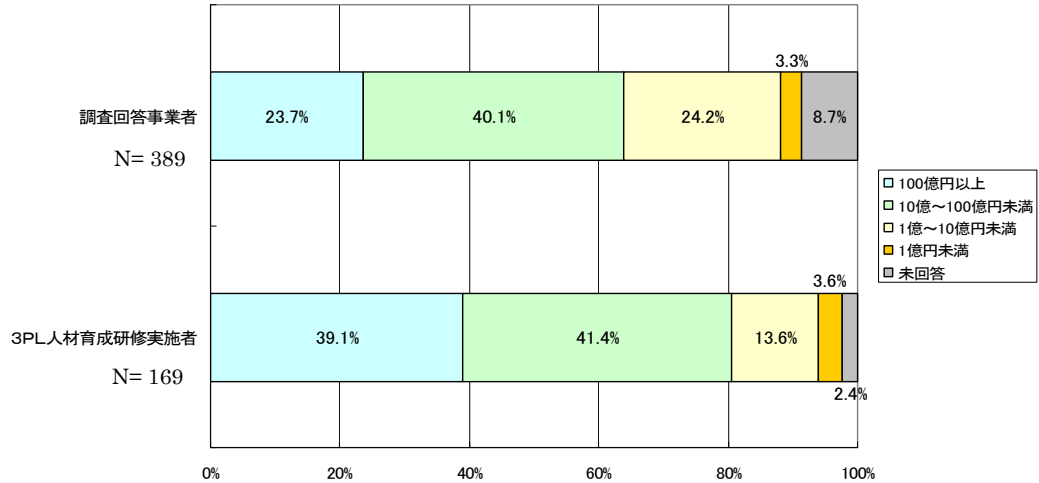


図 12 3 P L 人材育成研修の受講・実施者割合（平成 20 年度売上高別）

平成 20 年度売上高別に 3 P L 人材育成研修の受講・実施割合を見ると、売上高 100 億円以上の事業者では 92 社中 66 社 (71.7%) が実施しているのに対し、売上高 10～100 億円未満では 156 社中 70 社 (44.9%)、売上高 1～10 億円未満では 94 社中 23 社 (24.5%) に過ぎなくなる。

また、図 12 を見ると、1～10 億円未満、1 億円未満の事業者では、調査事業者全体に占める割合より 3 P L 人材育成研修の受講・実施者の割合が低い。それに対し 100 億以上、10 億～100 億未満の事業者では、調査事業者全体に占める割合より 3 P L 人材育成研修の受講・実施者の割合が高い。

結果、事業規模が小さな中小事業者では、3 P L 人材育成研修の受講・実施割合が低い。

表 15 3 P L人材育成研修の形態（平成 20 年度売上高別）

研修形態	100億円以上		10億～100億円未満		1億～10億円未満		1億円未満		未回答		計		
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	
(社)日本物流団体連合会主催	概論研修	5	10.4%	5	9.1%	9	11.1%	17	7.2%	0	0.0%	36	8.4%
	実務研修	3	6.3%	3	5.5%	4	4.9%	6	2.5%	0	0.0%	16	3.7%
	不明	0	0.0%	2	3.6%	3	3.7%	7	3.0%	0	0.0%	12	2.8%
	計	8	16.7%	10	18.2%	16	19.8%	30	12.7%	0	0.0%	64	14.9%
(社)日本倉庫協会主催	概論研修	1	2.1%	4	7.3%	2	2.5%	16	6.8%	1	12.5%	24	5.6%
	実務研修	1	2.1%	2	3.6%	0	0.0%	9	3.8%	0	0.0%	12	2.8%
	不明	1	2.1%	3	5.5%	1	1.2%	9	3.8%	0	0.0%	14	3.3%
	計	3	6.3%	9	16.4%	3	3.7%	34	14.3%	1	12.5%	50	11.7%
(社)全日本トラック協会主催	0	0.0%	1	1.8%	5	6.2%	21	8.9%	1	12.5%	28	6.5%	
(社)日本ロジスティクスシステム協会主催	11	22.9%	4	7.3%	15	18.5%	26	11.0%	1	12.5%	57	13.3%	
(株)船井総合研究所主催	0	0.0%	0	0.0%	1	1.2%	12	5.1%	0	0.0%	13	3.0%	
(株)日本ロジファクトリー主催	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.4%	0	0.0%	1	0.2%	
(株)イー・ロジット主催	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	0.8%	0	0.0%	2	0.5%	
その他主催	2	4.2%	2	3.6%	7	8.6%	22	9.3%	1	12.5%	34	7.9%	
自社研修	13	27.1%	10	18.2%	15	18.5%	24	10.1%	3	37.5%	65	15.2%	
未回答	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.4%	0	0.0%	1	0.2%	
計	48		55		81		237		8		429		

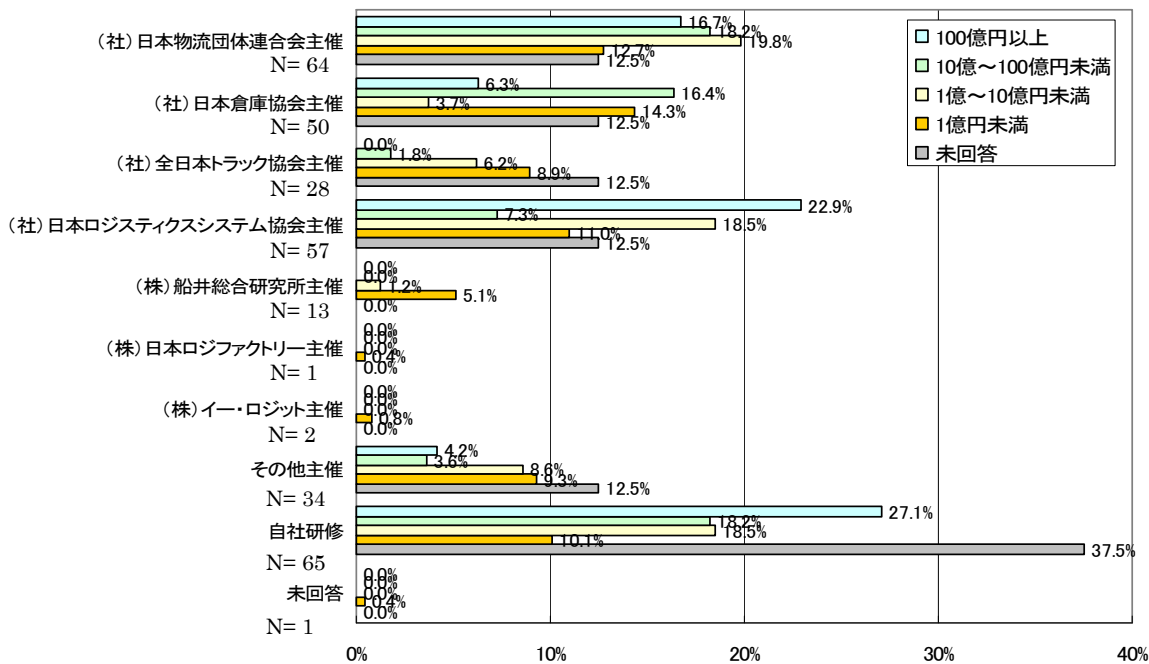


図 13 3 P L人材育成研修の形態（平成 20 年度売上高別）

平成 20 年度売上高別に 3 P L 人材育成研修の受講・実施割合を見ると、自社研修については、売上高が大きいほど実施割合が高い。また、売上高 100 億円以上の事業者では、(社)日本ロジスティクスシステム協会主催の外部研修の受講割合が高い。

売上高の小さい事業者では、(社)日本物流団体連合会及び(社)日本倉庫協会主催の外部研修の受講割合が高い。

#### (4) 3PL人材育成研修の目的

##### ■設問内容

どのような目的で社員を外部機関主催の3PL人材研修に参加させている、もしくは自社研修を実施していますか。

表 16 3PL人材育成研修の目的（3PL事業実施・未実施別）

研修の目的	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
3PL事業に関する知識全般に広く触れてもらうため	97	82.2%	42	89.4%	4	100.0%	143	84.6%
社内で3PL事業担当として、専門知識を身につけてもらうため	82	69.5%	17	36.2%	2	50.0%	101	59.8%
上部団体や外部より出席依頼を受けたため	14	11.9%	4	8.5%	0	0.0%	18	10.7%
その他	1	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.6%
未回答	1	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.6%
計	195		63		6		264	

※複数回答のため、全回答者計は「3PL人材育成研修に参加、もしくは実施している」と回答した169社にならない。割合は、「3PL人材育成研修に参加、もしくは実施している」と回答した169社のうち、かつ「3PL事業を実施している」118社、「3PL事業を実施していない」47社、「未回答」4社それぞれを母数としている。

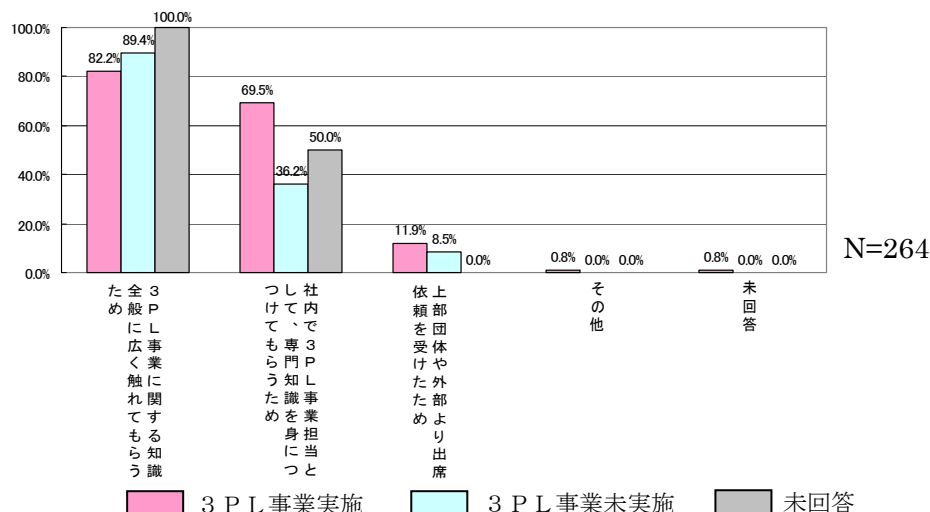


図 14 3PL人材育成研修の目的（3PL事業実施・未実施別）

外部研修に参加、もしくは自社研修を実施している事業者169社中、143社（84.6%）が「3PL事業に関する知識全般に広く触れてもらうため」、101社（59.8%）が「社内で3PL事業担当として、専門知識を身につけてもらうため」と回答している。

このうち、3PL事業実施者（118社）については、未実施者（47社）と比較して「社内で3PL事業担当として、専門知識を身につけてもらうため」という具体的実務に対応しようとする姿勢が強い（69.5%）。

また、3PL事業実施・未実施者に限らず「3PL事業に関する知識全般に広く触れてもらうため」という目的で受講している割合が高い。

## (5) 3PL人材育成研修の社内への還元方法

### ■設問内容

3PL人材研修で社員が得た3PLに関するノウハウを、どのような方法で社内へ還元していますか。

表 17 3PL人材育成研修の社内への還元方法（3PL事業実施・未実施別）

研修結果の社内への還元方法	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
社内報告会の開催やレポートの作成等によって、研修情報を社内に報告している	69	58.5%	17	36.2%	2	50.0%	88	52.1%
業務実態に対して改善意見を出してもらっている	33	28.0%	16	34.0%	0	0.0%	49	29.0%
社内3PL研修会の講師となつてもらうこと等で、積極的に社員と研修情報を共有している	15	12.7%	5	10.6%	0	0.0%	20	11.8%
提案営業実務に従事させている	57	48.3%	31	66.0%	4	100.0%	92	54.4%
あまり活用していない	20	16.9%	10	21.3%	0	0.0%	30	17.8%
その他	3	2.5%	1	2.1%	0	0.0%	4	2.4%
未回答	0	0.0%	1	2.1%	0	0.0%	1	0.6%
計	197		81		6		284	

※複数回答のため、全回答者計は「3PL人材育成研修に参加、もしくは実施している」と回答した169社にならない。割合は、「3PL人材育成研修に参加、もしくは実施している」と回答した169社のうち、かつ「3PL事業を実施している」118社、「3PL事業を実施していない」47社、「未回答」4社それぞれを母数としている。

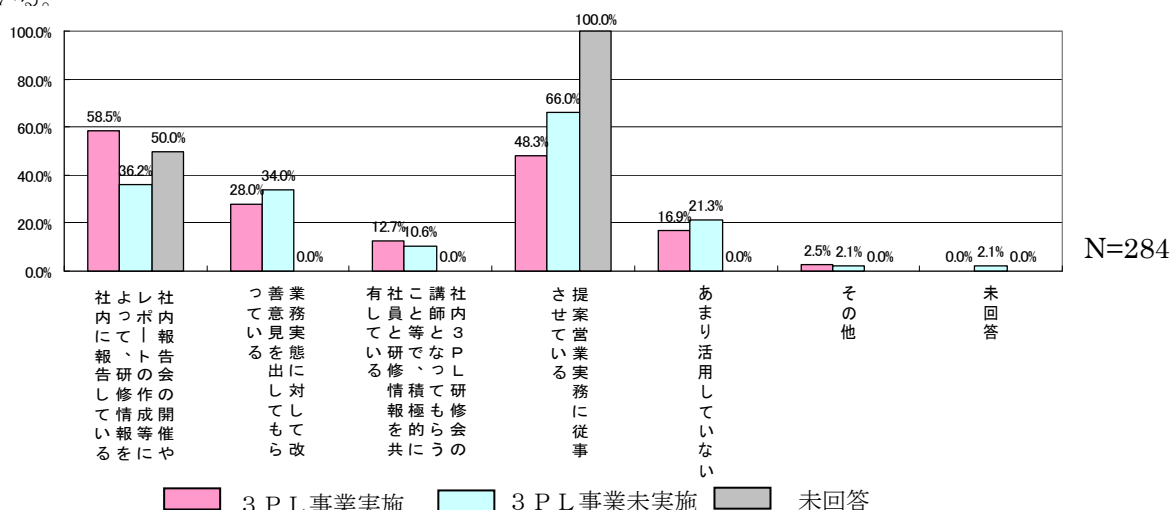


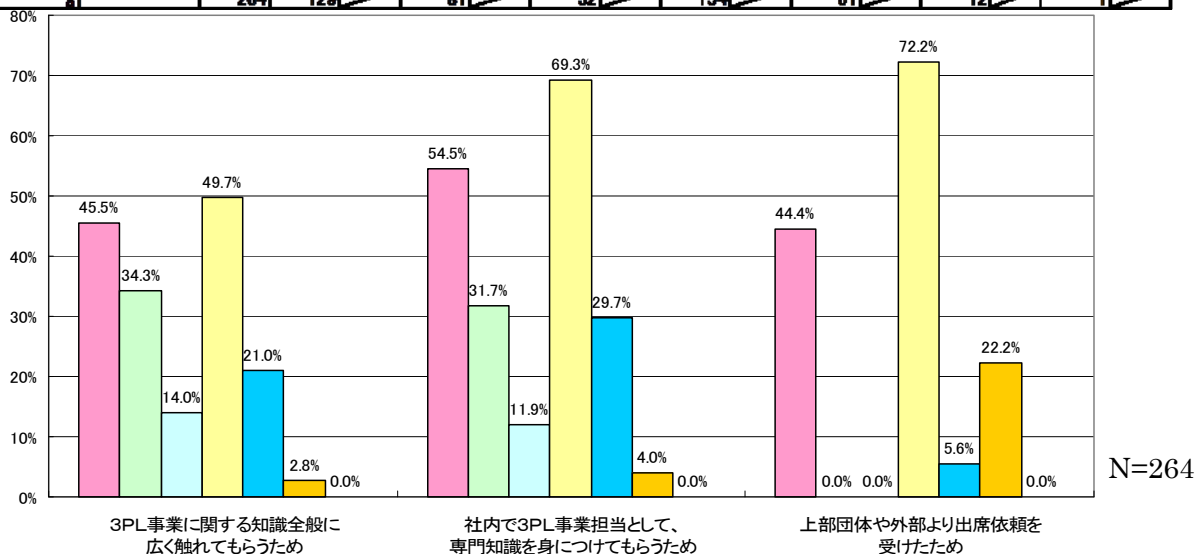
図 15 3PL人材育成研修の社内への還元方法（3PL事業実施・未実施別）

外部研修に参加、もしくは自社研修を実施している事業者169社中、92社（54.4%）が「提案営業実務に従事させている」、88社（52.1%）が「社内報告会の開催やレポートの作成等によって、研修情報を社内に報告している」としている。このうち、3PL事業実施者（118社）については、「社内報告会の開催やレポートの作成等によって、研修情報を社内に報告している」（58.5%）の割合が高く、未実施者（47社）については、「提案営業実務に従事させている」（66.0%）の割合が高い。

表 18 は、P. 19「表 16（3 P L人材育成研修の目的）」と P. 20「表 17（3 P L人材育成の社内への還元方法）」とのクロス集計を行った。

表 18 3 P L人材育成研修の目的と社内への還元方法

研修の目的	事業者数	社内報告会の開催やレポートの作成等によって、研修情報を社内へ報告している		業務実態に対して改善意見を出してもらっている		社内3PL研修会の講師となってもらうこと等で、積極的に社員と研修情報を共有している		提案営業実務に従事させている		あまり活用していない		その他		未回答	
		事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
3PL事業に関する知識全般に広く触れてもらうため	143	65	45.5%	49	34.3%	20	14.0%	71	49.7%	30	21.0%	4	2.8%	0	0.0%
社内で3PL事業担当として、専門知識を身につけてもらうため	101	55	54.5%	32	31.7%	12	11.9%	70	69.3%	30	29.7%	4	4.0%	0	0.0%
上部団体や外部より出席依頼を受けたため	18	8	44.4%	0	0.0%	0	0.0%	13	72.2%	1	5.6%	4	22.2%	0	0.0%
その他	1	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
未回答	1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
計	264	129		81		32		154		61		12		1	



※研修の目的で、「その他」「未回答」は1票ずつであるため図より省略した。

※複数回答のため、全回答者計は「3 P L人材育成研修を実施している」と回答した 169 社にならない。

- 社内報告会の開催やレポートの作成等によって、研修情報を社内へ報告している。
- 業務実態に対して改善意見を出してもらっている。
- 社内3 P L研修会の講師となってもらうこと等で、積極的に社員と研修情報を共有している。
- 提案営業実務に従事させている。
- あまり活用していない。
- その他

図 16 3 P L人材育成研修の目的と社内への還元方法

3 P L人材育成研修の目的別に社内への還元方法を見ると、「社内で3 P L事業担当として、専門知識を身につけてもらうため」とした事業者の 69.3%が「提案営業実務に従事させている」と回答しており、習得した専門知識が具体的な実務に直結しているといえる。同時に「あまり活用していない」という回答も 29.7%あり、研修内容を業務に積極的に生かすメカニズムが定着していないことも伺われる。



## (6) 自社研修の実施形態

### ■設問内容

どのような形態で自社研修を実施していますか。

表 19 自社研修の実施形態

自社研修の実施形態	事業者数	割合
社外より専門講師を招く。	30	46.2%
3PL事業の研修を受けた社員が講師役を務める。	33	50.8%
特に3PL事業の研修を受けていない物流部門の社員が講師役を務める。	14	21.5%
専門書の読み合わせを行う。	8	12.3%
その他	13	20.0%
誤回答	12	

※「自社研修」を実施していると回答した 65 社を母数としている。しかし、複数回答のため、全回答者計は 65 社にならない。

※「自社研修」を実施していると回答しなかったにも関わらず回答している 12 社は誤回答とした。

※その他には「本社・グループ内の研究機関より講師を招く」(3 社)、「自社の 3 P L 事業部が講師を務める」(3 社)、「現場でグループ討議を行う」(2 社)等があった。

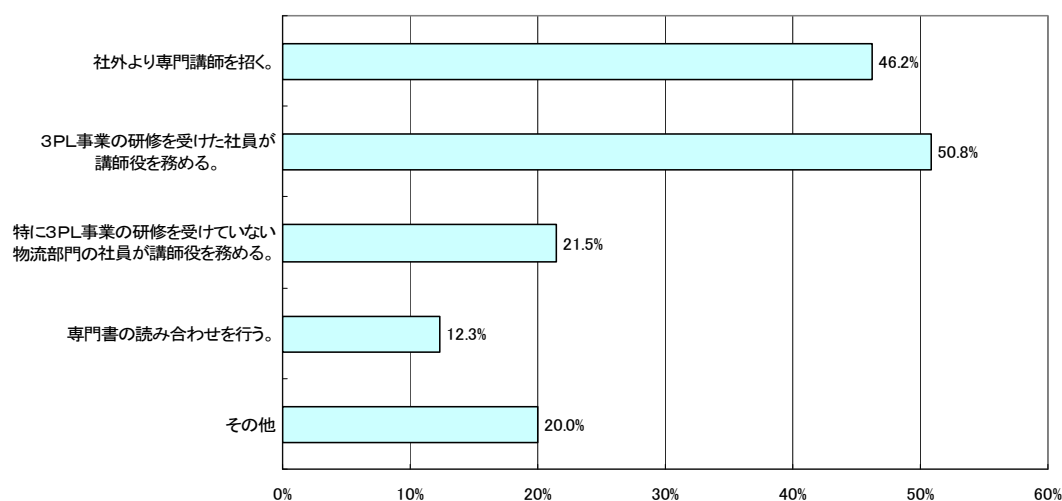


図 17 自社研修の実施形態

N=98

「3 P L 事業の研修を受けた社員が講師役を務める」とした回答が 50.8%と最も多く、続いて「社外より専門講師を招く」(46.2%)が多かった。

## ■設問内容

なぜ自社研修のみで対応しているのですか。

表 20 自社研修のみで対応している理由

自社研修のみで対応している理由	事業者数	割合
自社で3PL事業のノウハウが蓄積されているため。	5	27.8%
自社の内容に合った研修を実施するため。	6	33.3%
(社)日本物流団体連合会等が主催する研修と時期や場所が合わないため。	0	0.0%
全体研修の一部として組み込まれているため。	0	0.0%
その他	0	0.0%
誤回答	7	38.9%

※「自社研修」を実施しており、かつ外部研修を受講していない18社を母数としている。

※設問形式を「最も該当する番号一つ」としたため、複数回答を誤回答として集計した。複数回答7社については、「自社で3PL事業のノウハウが蓄積されているため」が7件、「自社の内容に合った研修を実施するため」が7件、「全体研修の一部として組み込まれているため」が2件あった。

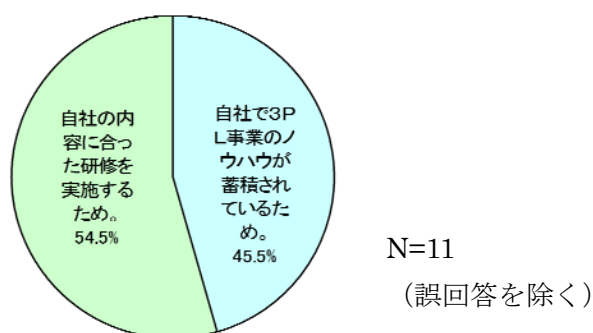


図 18 自社研修のみで対応している理由

自社研修のみで対応している理由は「自社で3PL事業のノウハウが蓄積されているため」、「自社の内容に合った研修を実施するため」の二点に集約される。

## 2. 外部研修の評価

### (1) 外部研修（概論研修）内容の評価

#### ■設問内容

(社) 日本物流団体連合会、(社) 日本倉庫協会、(社) 全日本トラック協会の概論研修を受講された方にお尋ねします。概論研修の研修内容は貴社の業務実態に即していませんか。

表 21 外部研修（概論研修）の評価

3PL人材研修の評価	即していた		即していない		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
①物流コスト管理	29	82.9%	6	17.1%	35	100.0%
②在庫管理	27	77.1%	8	22.9%	35	100.0%
③物流拠点内作業	29	85.3%	5	14.7%	34	100.0%
④物流情報システム	51	86.4%	8	13.6%	59	100.0%
⑤環境経営	48	83.6%	9	16.4%	55	100.0%
計	182	83.5%	36	16.5%	218	100.0%

※「研修の形態」において、当該概論研修を選択した 75 社を母数とした。

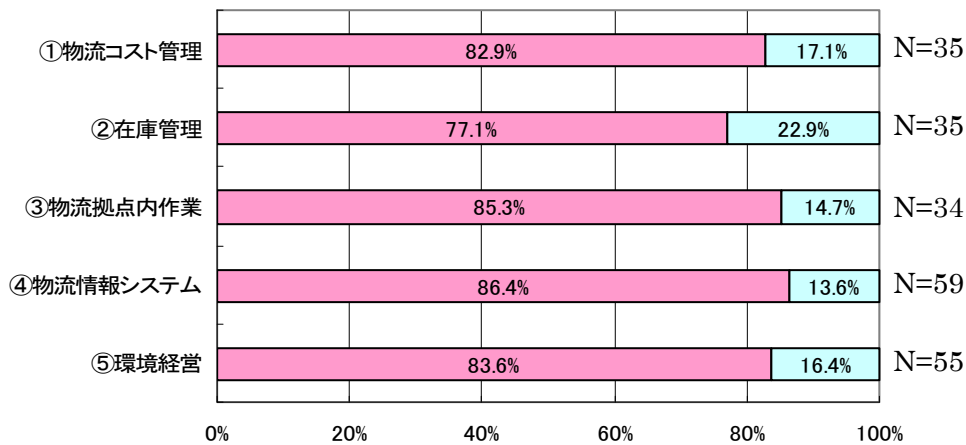


図 19 外部研修（概論研修）の評価

外部研修（概論）の研修内容は、自社の業務実態に「即している」と回答した割合は 80%前後に上り、高い評価を受けている。

研修内容別で見ると、「物流情報システム」が「即していた」と回答した割合が最も高かった。また、「在庫管理」が「即していない」と回答した割合が 22.9% と他の研修内容より高かった。

(2) 外部研修（概論研修）内容が業務実態に即していない理由

表 22 業務実態に即していない理由

(①物流コスト管理)

自社の実務と合致していない	5
近年参加していないために不明	2
3PLを実施していないので不明	1
具体的内容でない	1
結果が出ない	1
実務では荷主とのやり取りが重要	1
	11

表 23 業務実態に即していない理由

(②在庫管理)

自社の実務と合致していない	7
自社の業務として含まれていない	3
3PLを実施していないので不明	1
具体的内容でない	1
自社でシステム化を既に実施している	1
荷主側の取組みに重点が置かれている	1
	14

表 24 業務実態に即していない理由

(③物流拠点内作業)

自社の実務と合致していない	6
3PLを実施していないので不明	1
具体的内容でない	1
	8

表 25 業務実態に即していない理由

(④物流情報システム)

自社のシステムと適合しない	7
具体的内容でない	2
システム開発をする資金がない	1
3PLを実施していないので不明	1
システムについての情報は自社で入手している	1
	12

表 26 業務実態に即していない理由

(⑤環境経営)

自社の実務と合致していない	3
具体的内容でない	1
3PLを実施していないので不明	1
実務では荷主とのやり取りが重要	1
内容が不十分	1
担当ベースでは大きなテーマは実務に生かせない	1
	8

業務実態に即していない理由として、全体を通じて「自社の業務と合致していない」という回答が最も多い。

また、件数は少ないが、全体的を通して「具体的でない」という回答が1~2社ずつ見られた。

### 3. 3PL人材育成研修に関するニーズ

#### (1) 外部機関主催の概論研修に関するニーズ

##### ■設問内容

3PL人材研修について、仮に概論研修がなくなると想定した場合、貴社ではどのような対応をとることが予想されますか。

表 27 外部研修（概論研修）に関するニーズ

3PL人材研修(概論研修)に関するニーズ	事業者数	割合
概論については理解しているので、より専門的な各論の研修を受ける。	21	28.0%
自社で概論研修を実施することを検討する。	25	33.3%
積極的な対応はしない。	22	29.3%
その他	1	1.3%
未回答	6	8.0%
誤回答	19	
計	75	100.0%

※「研修の形態」において、当該概論研修を選択した75社を母数とした。

※外部研修において、概論研修を選択しなかったにも関わらず回答している19社は誤回答として、集計から除いた。

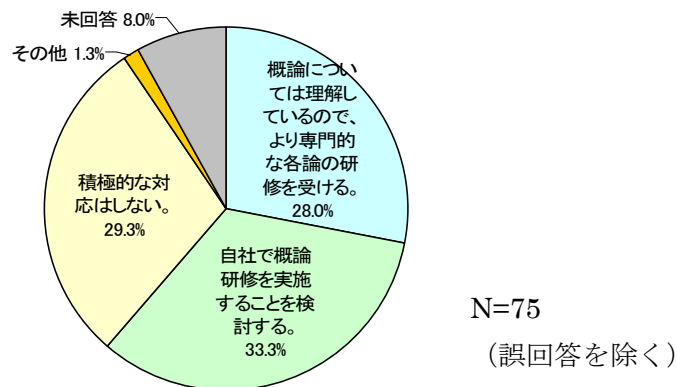


図 20 外部研修（概論研修）に関するニーズ

外部研修で概論研修を既受講している75社に対して、概論研修が実施されない場合の対応を聞いたところ、「自社で概論研修を実施することを検討する」が25社（33.3%）、「積極的な対応はしない」が22社（29.3%）、「概論については理解しているので、より専門的な各論の研修を受ける」が21社（28.0%）と三つの回答の割合が拮抗している。

## (2) 外部機関主催の実務研修に関するニーズ

### ■設問内容

外部機関主催の実務的な研修として、次のうちどのような内容が必要と思われますか。

表 28 外部研修（実務研修）に関するニーズ

3PL人材研修(実務研修)に関するニーズ	事業者数	割合
マーケティング(マーケティングの必要性、物流のマーケティング戦略など)	72	47.7%
提案書作成にあたって必要となるデータとその分析手法	93	61.6%
模擬演習(提案書の作成とプレゼンテーション)	65	43.0%
3PLの実施にあたって起こりやすい問題点とその要因の分析	86	57.0%
物流センターの立ち上げと運営方法	68	45.0%
3PL事業所見学	66	43.7%
未回答	16	10.6%
誤回答	2	

※「研修の形態」において、いずれかの外部研修を選択した 151 社を母数とした。

※いずれの外部研修も選択しなかったにも関わらず回答している 2 社は誤回答として、集計から除いた。

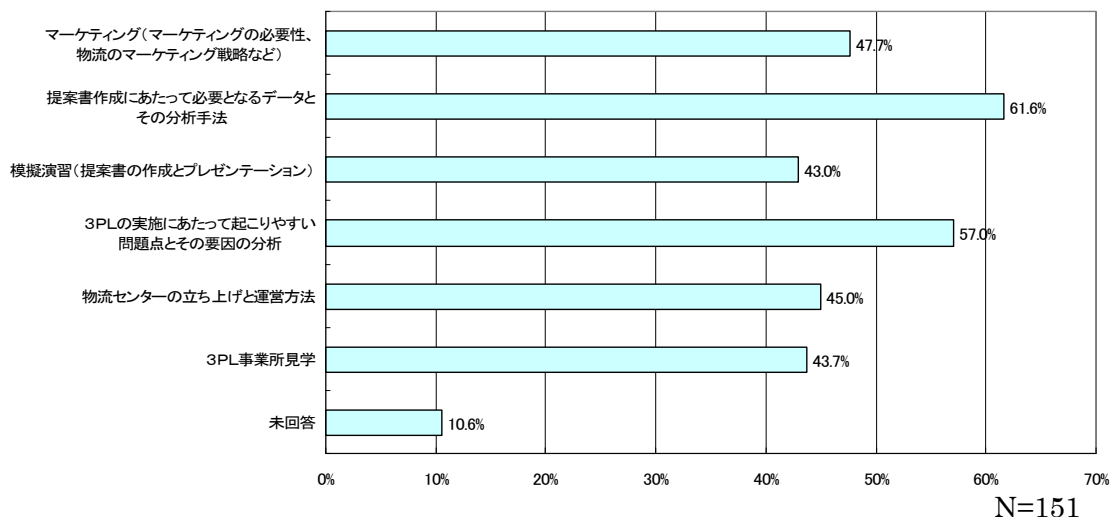


図 21 外部研修（実務研修）に関するニーズ

外部研修（実務研修）に対してのニーズとしては、「提案書作成に当たって必要となるデータとその分析手法」（61.6%）、「3PLの実施にあたって起こりやすい問題点とその要因の分析」（57.0%）といった、荷主への提案営業に直結する実践的内容への要望が強い。

### (3) 自社研修の研修内容及び自社研修に関するニーズ

#### ■設問内容

どのような内容を自社研修で扱っていますか。

自社研修では扱っていないものの、研修内容として必要だと思われるものはありますか。

表 29 自社研修の研修内容及び自社研修に関するニーズ

研修項目	研修実施内容		研修ニーズ	
	事業者数	割合	事業者数	割合
物流コスト管理	43	66.2%	12	18.5%
在庫管理	38	58.5%	11	16.9%
物流拠点内作業	33	50.8%	8	12.3%
物流情報システム	30	46.2%	17	26.2%
環境経営	10	15.4%	11	16.9%
マーケティング(マーケティングの必要性、物流のマーケティング戦略など)	15	23.1%	18	27.7%
提案書作成にあたって必要となるデータとその分析手法	34	52.3%	12	18.5%
模擬演習(提案書の作成とプレゼンテーション)	23	35.4%	11	16.9%
3PLの実施にあたって起こりやすい問題点とその要因の分析	18	27.7%	20	30.8%
物流センターの立ち上げと運営方法	14	21.5%	12	18.5%
3PL事業所見学	22	33.8%	12	18.5%
その他	8	12.3%	1	1.5%
未回答	3	4.6%	12	18.5%
誤回答	12		11	

※「研修の形態」において、自社研修を選択した 65 社を母数とした。

※複数回答のため、回答者計は 65 社にならない。

※「研修内容」について自社研修を選択しなかったにも関わらず回答している 12 社、「研修ニーズ」について自社研修を選択しなかったにも関わらず回答している 11 社は誤回答として、集計から除いた。



図 22 自社研修の研修内容及び自社研修に関するニーズ

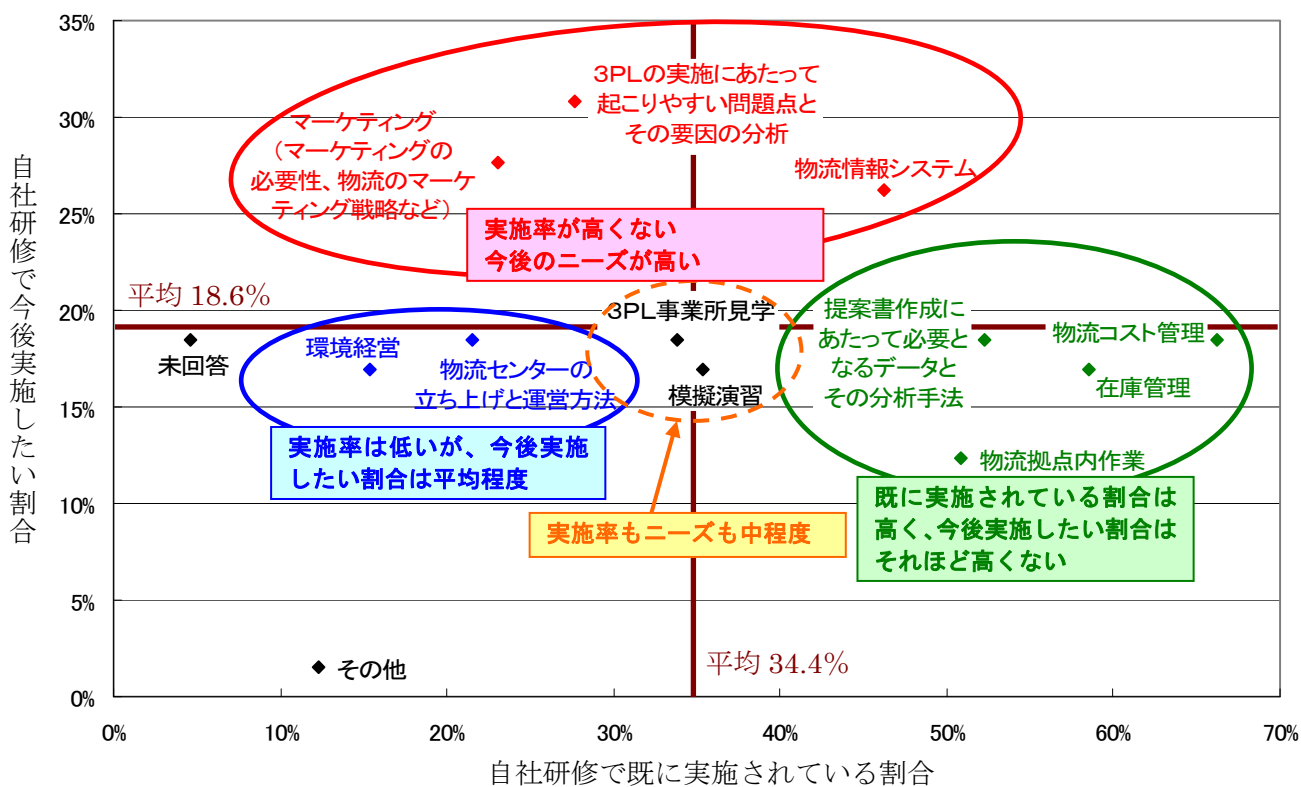


図 23 自社研修の研修内容および自社研修に関するニーズ  
(表 29 をグラフ化したもの)

自社研修で既に実施されている内容と自社研修に関するニーズを比較したところ、既に実施されている割合が高く、今後実施したい割合がそれほど高くない内容として、「物流コスト管理」、「在庫管理」、「提案書作成にあたって必要となるデータとその分析手法」等が挙げられる。

また、既に実施されている割合は高くはないが、今後実施したい割合が平均程度の内容として、「環境経営」、「物流センターの立ち上げと運営方法」が挙げられる。

さらに、既に実施されている割合は高くはないが、今後実施したい割合が高い内容として、「マーケティング (マーケティングの必要性、物流のマーケティング戦略など)」、「3PLの実施にあたって起こりやすい問題点とその要因の分析」マーケティング戦略など」等が挙げられる。



#### (4) 研修修了者に対する資格制度の必要性

##### ■設問内容

研修終了時には認定資格が必要ですか。

表 30 認定資格の必要性

認定資格の必要性	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
はい(必要)	87	58.4%	59	39.6%	3	2.0%	149	88.2%
いいえ(不必要)	82	36.6%	137	61.2%	5	2.2%	224	132.5%
未回答	2	12.5%	13	81.3%	1	6.3%	16	9.5%
計	171		209		9		389	

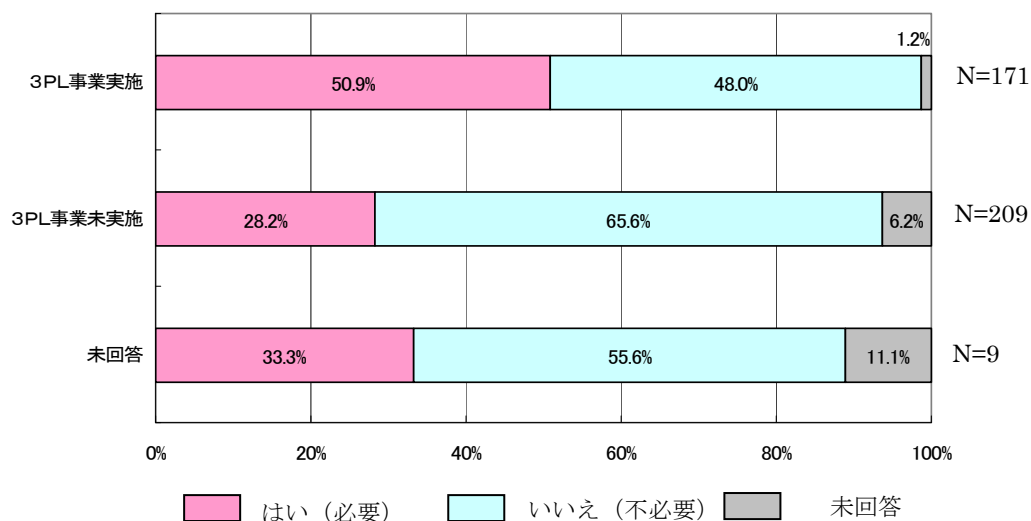


図 24 認定資格の必要性

研修修了者に対する認定資格について、「はい(必要)」と回答した149社中、3PL事業実施者が87社(58.4%)を占め、未実施者(39.6%)より割合が高い。

しかし、3PL事業実施者171社を母数とした場合、「はい(必要)」は87社(50.9%)、「いいえ(不必要)」は82社(48.0%)と拮抗しており、全体として資格認定の必要性は強くないと言える。

## ■設問内容

どのような理由で認定資格が必要とお考えですか。

表 31 認定資格が必要である理由

研修結果の社内への還元方法	3PL事業実施		3PL事業未実施		未回答		計	
	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
同業他社との差別化をはかり、顧客信頼度を高めることで契約上有利になる	54	58.1%	36	38.7%	3	3.2%	93	100.0%
物流改善に寄与し、営業上明確な改善効果に直結する	41	63.1%	23	35.4%	1	1.5%	65	100.0%
受講者に達成感を与えるため	61	64.2%	32	33.7%	2	2.1%	95	100.0%
社内の人事評価・配置に活用	37	64.9%	20	35.1%	0	0.0%	57	100.0%
その他	3	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%
未回答	0	0.0%	0	0.0%	2	100.0%	2	100.0%
計	196		111		8		315	

※「認定資格の必要性」において、「はい」を選択した 149 社を母数とした。(うち 3 P L 実施事業者 87 社、未実施事業者 59 社)

※複数回答のため、回答者計は 149 社にならない。

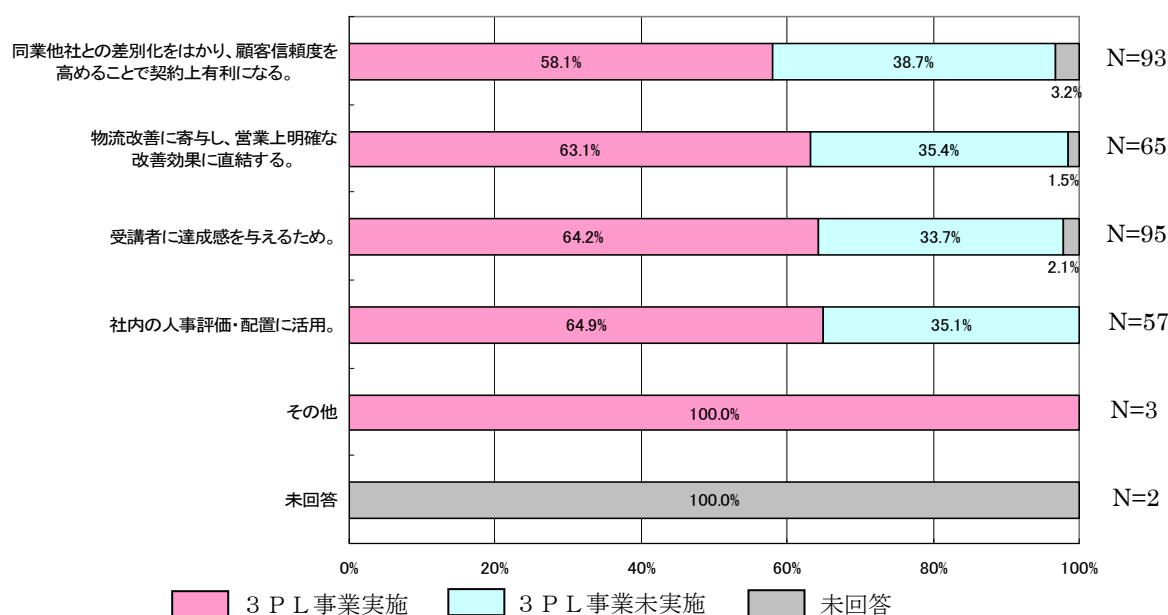


図 25 認定資格の必要性

認定資格が必要である理由として「受講者に達成感を与えるため」(95 社、全体 (149 社) の 63.8%)、「同業他社との差別化をはかり、顧客信頼度を高めることで契約上有利になる」(93 社、全体の 62.4%) といった理由が多い。「物流改善に寄与し、営業上明確な改善効果に直結する」(65 社、全体の 43.6%)、「社内の人事評価・配置に活用」(57 社、全体の 38.3%) といった理由はそれほど多くない。

また、それぞれの理由について、3 P L 事業実施者及び未実施者の構成割合を見ると「同業他社との差別化をはかり、顧客信頼度を高めることで契約上有利になる」が 3 P L 事業実施者 58.1%、未実施者が 38.7%と、他の項目に比べると、若干 3 P L 事業実施者の割合が低くなっている。

#### 4. 3PL人材育成研修についてのヒアリング調査結果

7社に対して実施したヒアリング調査結果より、3PL人材育成研修の実施事例をまとめた。

表 32 3PL人材育成研修の実施事例

<p><b>■研修の対象者</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・社歴10年以上の中堅。(A社)</li><li>・外部研修の対象者は30歳以下の若手である。(社) 物流団体連合会の概論研修には入社後間もない社員等が受講し、30歳前後の係長に(社) 日本ロジスティクスシステム協会の実務的な研修を受講させている。クライアントが多業種にまたがる上、部門も倉庫・トラック・国際物流と多方面に渡るため、まず全般的に3PL事業全体のノウハウに触れる概論を理解してもらう。(社) 物流団体連合会の概論研修については、若手全員をこちらで教えるのは大変だから利用している面もある。(B社)</li><li>・外部研修は事務方に3PLのアウトラインを概括的に把握させる目的で過去に受講させていた。自社研修は現場のリーダークラスの社員に体系的に現場管理教育を実施している。(C社)</li><li>・実際に在庫管理等に携わる現業の課長クラス。(D社)</li><li>・国際物流部配属1年(社歴2~3年)から概論研修を実施、実務研修は部員をローテーションして随時行う。新人研修においては、3PLについて特に触れない。(E社)</li><li>・対象者は企画開発部で、多数の外部研修を、対象者の能力や経験に合わせて広く利用している。(F社)</li><li>・倉庫業務を行っている現場のリーダーが対象である。しかし、特に3PL事業に特化しているという内容ではない。(G社)</li></ul>
<p><b>■外部研修に求める内容</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・費用が高い上、内容が実践的でない。事例に沿って提案書を作成するような実務的講習がよいのだが、これまで20回程度さまざまな方面の研修を受けた中で、「これはいい」と言えるものは1~2回しかなかった。3PLにおいては商品カテゴリや物流手段によってノウハウがまったく異なるため、実践的なものでないと効果がない。(A社)</li><li>・外部研修は、知識的なまとまったものを吸収してくるのに役立っている。実務的な要件だけだとどうしても偏ってしまう。クライアントは他業種にわたっており、外部研修では弊社で扱っていない業種の知識も得ることができ、そういった意味で利用している。(B社)</li><li>・3PLの立ち上げ段階では、ノウハウを蓄積する意味で多数参加したが、現在は自社研修でまかなうことができている。(C社)</li><li>・実務研修は、日々の収支管理・作業改善等に落とし込んで各社の技術交換が図れるものがよく、そういう意味で日本3PL協会の研修に参加している。他社が何をやっているかには興味がある。(D社)</li></ul>

- ・ 具体的事例が不足していると感じる点はある。(F社)
- ・ 現場のリーダーについて、倉庫業・トラック業の専門的知識に触れて欲しいという意図で派遣している。3PLを専門にというわけではなく、研修内で広く3PL概論に触れてもらえばよい。(G社)

#### ■ 自社研修の実施内容

- ・ 3PL事業を担当する国際物流部内で、3ヶ月に1回程度実施している。内容は、具体的事例を用いて「何を求められているか」「どういう答えを出すか」について、受講者に提案書を書いてもらう。最終的に見積りを出すイメージである。講師は国際物流部の人員が優秀であるため、部内で担当してもらっている。(A社)
- ・ 今後は、情報システムの基礎的知識をつける研修を進めていきたい。(A社)
- ・ 自社研修は基本的にOJTを通じて行っている。自分たちの得意なものを持ち寄って社内で発表し合い、事例を出して共有化するというを中心にやっている。物流は裾野が広い。ケミカル・量販店等の物流センター・建材等々、様々な分野においてノウハウが異なるため、提案営業も概論だけでは対応できない。(B社)
- ・ センターの所長が集まって、どのような改善をしたかという情報を共有化する委員会を設けている。(B社)
- ・ 自社研修の中で今後行いたい内容としてアンケートで「在庫管理」を挙げた。サプライチェーンの流れを汲んで、生産指示を含めどの辺りまで情報を流すのかまで踏み込むことになり、弊社では現時点でその辺りが不足していると判断している。イメージしているのは単なる入出庫管理ではない。(B社)
- ・ 実務研修については3PLに特化したものではなく、研修内容も物流全般が対象になっている。(C社)
- ・ 元々、国際物流部で実務に携わるメンバーが資料を作成し、社内の講習会で講習を行って社内に広めていた。現在でも国際物流部のメンバーが資料を作成している。部内検証の形式で年に3~4回やっているが、その中で1回を3PLにあてている。時間は1時間半で、毎回15~20名が参加する。研修では、実際に倉庫内作業を見ながら在庫管理研修を行う等している。(E社)

#### ■ 外部研修を受講しない理由

- ・ 過去には物流連の概論研修も受講していたが、最近はノウハウが蓄積されてきた面もあるので、ここ数年は受講していない。(C社)
- ・ 新しい仕組みや事例があれば受講したいと考えているが、今のところは自社研修で間に合っている。(E社)

#### ■ 自社研修を実施しない理由

- ・できるなら自社研修も進めたいが、日々の業務を考えると時間的に厳しい。現段階では、外部研修修了後にレポートを提出させ、社内にメールで配信するくらいのことしかしていない。(D社)
- ・リーダーとしての倉庫管理業務については自社で研修を行うが、3PL事業に特化しているわけではない。(G社)

#### ■ 研修修了者への資格制度

- ・国家資格として正式に認定されるものであれば別だが、社内や同業団体でそのようなことをやっても、大きな意味はないと考える。(D社)
- ・将来的には設置の意向がある。(F社)
- ・修了者に対する資格のようなものは特につくっていないが、倉庫業務等で倉庫管理者といったような社内資格制度を持っており、研修者がそのような資格をとることによって手当をつけている。(G社)

## 5. 今後の考えられる方向性

### ■ 3 P L人材育成研修の実態

- ・ 3 P L事業を実施している 171 社中 118 社 (69.0%) が外部研修を受講、もしくは自社で研修を実施している。3 P L事業の広がりにもなって、3 P L人材育成研修は根強い需要が見られる (P. 13)。3 P L人材育成研修への受講者が増加傾向にあることもそれを裏付ける (P. 14)。
- ・ 外部研修の受講割合は3 P L人材育成研修を受講もしくは実施している 169 社中 150 社 (88.7%) に上り、3 P L人材育成研修の重要な要である。3 P L事業の今後の一層の発展のために外部研修のより一層の充実が望まれる (P. 15)。
- ・ 大規模事業者は自社研修の実施割合が中小規模事業者に比べて高い (P. 18)。ヒアリング結果からは、各事業者が3 P L事業立ち上げより様々な試行錯誤を行いつつ自社に最適な研修形態を模索したことが伺える (P. 32~34)。試行錯誤の段階で、まとまった成功事例・失敗事例に触れられるよう、情報の収集・整理・開示が求められる。
- ・ 小規模事業者は外部研修の受講割合が高く、その中でも (社) 日本倉庫協会、(社) 日本物流団体連合会主催の概論研修の受講割合が高い (P. 18)。3 P L人材育成研修全体の中で両法人の概論研修は、小規模事業者にとって大きな役割を果たしていると考えられ、今後の継続と内容のより一層の充実が必要である。

### ■ 外部研修の評価

- ・ 外部研修 (概論研修) に対する評価として、自社の業務実態に「即している」と回答した割合が 80%弱と高い評価を得ているものの、「即していない」と回答した割合が 20%弱存在する (P. 24)。そのため、アンケート・ヒアリング等により研修内容の検証を行い、次年度以降の研修内容に改善点を反映させる必要がある。

### ■ 3 P L人材研修に関するニーズ

- ・ 自社研修において今後の実施ニーズが高いと見込まれる項目 (「マーケティング (マーケティングの必要性、物流のマーケティング戦略) など」、「3 P Lの実施にあたって起こりやすい問題点とその要因の分析」、「物流情報システム」) については、各事業者の要望する研修内容を調査し、外部研修 (概論研修・実務研修) の構成に反映させ、事業者にとって、より有意義な研修を実施していく必要がある (P. 29)。

### 第3章 「3PL事業促進のために策定したガイドライン等」に関する調査

#### 1. 全体に対する評価

表 33 全体に対する評価

策定したガイドライン等	思う (活用できる)	思わない (活用できない)	未回答
3PL契約書ガイドライン	67.4%	27.8%	4.9%
3PL情報セキュリティガイドライン	69.9%	25.2%	4.9%
環境配慮型3PL手引き	71.0%	24.2%	4.9%
国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書	59.6%	34.4%	5.9%
地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書	65.8%	28.0%	6.2%
平均	66.7%	27.9%	5.4%

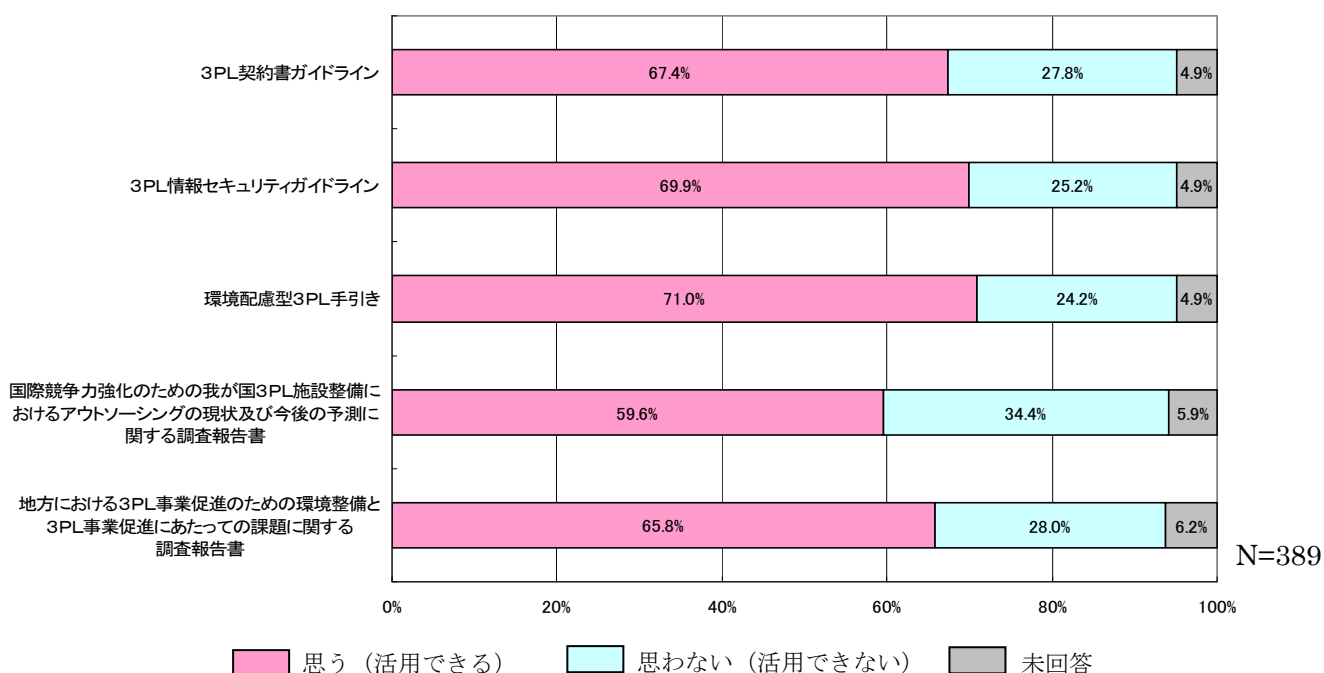


図 26 全体に対する評価

ガイドライン 2 種及び手引きについては 70%前後が「思う (活用できる)」と回答しているが、調査報告書 2 種については「思う (活用できる)」とした割合が低く、特に「国際競争力強化のための我が国 3 P L 施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書」では 59.6%と低い。

## 2. 「3PL契約書ガイドライン」に対する評価

### ■設問内容

「3PL契約書ガイドライン」は、貴社あるいはこれから3PL事業を展開しようとしている事業者にとって活用できると思いますか。

表 34 「3PL契約書ガイドライン」に対する評価

活用できると思うか思わないか(その理由)		事業者数	割合	
思う	契約内容が明確となり、契約変更の場合等に変更内容に見合った料金を請求しやすくなるため。	132	33.9%	67.4%
	荷主企業との関係において、対等な立場を構築することができるため。	81	20.8%	
	契約書作成にかかる人的負担が軽減されるため。	22	5.7%	
	その他	6	1.5%	
	誤回答	21	5.4%	
思わない	現状、荷主の契約書をそのまま利用するケースが多いため。	53	13.6%	27.8%
	自社で既存のフォーマットを有しているため。	24	6.2%	
	ガイドラインで規定されている項目を満たすことが難しいと考えられるため。	15	3.9%	
	その他	10	2.6%	
	誤回答	6	1.5%	
未回答		19	4.9%	4.9%

※設問形式を「最も該当する番号一つ」としたため、「思う」「思わない」それぞれの理由について複数の選択を行っている回答を誤回答として集計した。

「思う（活用できる）」とした理由では「契約内容が明確となり、契約変更の場合等に変更内容に見合った料金を請求しやすくなるため」（33.9%）、「荷主企業との関係において、対等な立場を構築することができるため」（20.8%）といった、ガイドライン策定の意図に沿った回答割合が高い。

「思わない（活用できない）」とした理由では「現状、荷主の契約書をそのまま利用するケースが多いため」（13.6%）、「自社で既存のフォーマットを有しているため」（6.2%）等、現状追認のケースが多く、ガイドライン自体への問題点が挙げられた回答はない。



### 3. 「3PL情報セキュリティガイドライン」に対する評価

#### ■設問内容

「3PL情報セキュリティガイドライン」は、貴社あるいはこれから3PL事業を展開しようとしている事業者にとって活用できると思いますか。

表 35 「3PL情報セキュリティガイドライン」に対する評価

活用できると思うか思わないか(その理由)		事業者数	割合	
思う	荷主企業の情報漏洩防止に効果的であると考えられるため。	102	26.2%	69.9%
	ガイドラインを遵守していることで、社外信用が高まると考えられるため。	116	29.8%	
	従業員の機密保持意識向上に効果があると考えられるため。	29	7.5%	
	その他	7	1.8%	
	誤回答	18	4.6%	
思わない	コスト増大につながるため。	30	7.7%	25.2%
	ガイドラインで規定されている項目を満たすことが難しいと考えられるため。	26	6.7%	
	既に自社で同様のセキュリティ管理を推進しているから。	31	8.0%	
	その他	5	1.3%	
	誤回答	6	1.5%	
未回答		19	4.9%	4.9%

※設問形式を「最も該当する番号一つ」としたため、「思う」「思わない」それぞれの理由について複数の選択を行っている回答を誤回答として集計した。

「思う（活用できる）」とした理由では「荷主企業の情報漏洩防止に効果的であると考えられるため」（26.2%）、「ガイドラインを遵守していることで、社外信用が高まると考えられるため」（29.8%）といった、ガイドライン策定の意図に沿った回答割合が高い。また、「従業員の機密保持意識向上に効果があると考えられるため」（7.5%）といった副次的効果に期待する回答も若干見られた。

「思わない（活用できない）」とした理由では「コスト増大につながるため」（7.7%）、「ガイドラインで規定されている項目を満たすことが難しいと考えられるため」（6.7%）等、ガイドラインを導入した場合の対応に負担が重い、導入そのものが難しいとした理由が挙げられた。逆に「既に自社で同様のセキュリティ管理を推進しているから」（8.0%）といった、ガイドラインと同等以上の規定を既に導入している事業者も見られる。

#### 4. 「環境配慮型3PL手引き」に対する評価

##### ■設問内容

「環境配慮型3PL手引き」は、貴社あるいはこれから3PL事業を展開しようとしている事業者にとって活用できると思いますか。

表 36 「環境配慮型3PL手引き」に対する評価

活用できると思うか思わないか(その理由)		事業者数	割合	
思う	燃料や電力使用量の削減につながり、コストダウンを進められるため。	80	20.6%	71.0%
	荷主企業に取り組みを評価され、契約更新や新規顧客の獲得につながるため。	126	32.4%	
	従業員のコスト削減意識を向上させられるため。	45	11.6%	
	その他	8	2.1%	
	誤回答	17	4.4%	
思わない	具体的なメリットが存在しないため。	26	6.7%	24.2%
	取り組みの内容が技術的に困難なため。	20	5.1%	
	コスト増大につながるため。	13	3.3%	
	3PLを推進すべき人材を育成していないため。	14	3.6%	
	その他	11	2.8%	
	誤回答	10	2.6%	
未回答		19	4.9%	4.9%

※設問形式を「最も該当する番号一つ」としたため、「思う」「思わない」それぞれの理由について複数の選択を行っている回答を誤回答として集計した。

「思う（活用できる）」とした理由では「燃料や電力使用量の削減につながり、コストダウンを進められるため」（20.6%）、「荷主企業に取り組みを評価され、契約更新や新規顧客の獲得につながるため」（32.4%）といった、近年事業者に要請される環境に対する配慮を反映した積極的評価の割合が高い。回答者全体でも過半数を占めた。

「思わない（活用できない）」とした理由では「具体的なメリットが存在しないため」（6.7%）といった、手引きそのものに意義を感じないという回答もあったが、「取り組みの内容が技術的に困難なため」（5.1%）、「3PLを推進すべき人材を育成していないため」（3.6%）といった回答もあり、導入の必要性は感じているが、事業者側の事情で対応に苦慮している現状が伺える。

## 5. 「国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書」に対する評価

### ■設問内容

「国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書」は、貴社あるいはこれから3PL事業を展開しようとしている事業者にとって活用できると思いますか。

表 37 「国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書」に対する評価

活用できると思うか思わないか(その理由)		事業者数	割合	
思う	3PL事業の市場規模および今後の見通しを知ることができるから。	104	26.7%	59.6%
	3PL事業の雇用創出状況の実態を知ることができるから。	13	3.3%	
	3PL事業の実態および将来動向を把握できるから。	101	26.0%	
	その他	2	0.5%	
	誤回答	12	3.1%	
思わない	調査分析内容が社内の業務実態と一致しないため。	74	19.0%	34.4%
	3PL事業実施において、新規雇用および施設投資の必要性を感じないため。	6	1.5%	
	コスト増大につながるため。	16	4.1%	
	3PLを推進すべき人材を育成していないため。	19	4.9%	
	その他	9	2.3%	
	誤回答	10	2.6%	
未回答		23	5.9%	5.9%

※設問形式を「最も該当する番号一つ」としたため、「思う」「思わない」それぞれの理由について複数の選択を行っている回答を誤回答として集計した。

「思う（活用できる）」とした理由では「3PL事業の市場規模および今後の見通しを知ることができるから」（26.7%）、「3PL事業の実態および将来動向を把握できるから」（26.0%）といった、調査報告書の内容を率直に評価する回答の割合が高かった。

一方、「思わない（活用できない）」とした理由では「調査分析内容が社内の業務実態と一致しないため」（19.0%）という回答の割合が最も高かった。

## 6. 「地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書」に対する評価

### ■設問内容

「地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書」は、貴社あるいはこれから3PL事業を展開しようとしている事業者にとって活用できると思いますか。

表 38 「地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書」に対する評価

活用できると思うか思わないか(その理由)		事業者数	割合	
思う	3PL事業の展開状況を知ることができるから。	118	30.3%	65.8%
	自治体の物流施設誘致状況を知ることができるから。	30	7.7%	
	地域特性を生かした他社の具体的な成功事例と、それを基にした成功パターンが参考になるため。	98	25.2%	
	その他	1	0.3%	
	誤回答	9	2.3%	
思わない	現状における3PL事業の把握が、社内の業務実態と一致しないため。	59	15.2%	28.0%
	3PL事業を展開するにあたっての課題が明確でないから。	12	3.1%	
	提示されている3PL事業の成功パターンが、社内の業務実態と一致しないため。	22	5.7%	
	その他	9	2.3%	
	誤回答	7	1.8%	
未回答		24	6.2%	6.2%

※設問形式を「最も該当する番号一つ」としたため、「思う」「思わない」それぞれの理由について複数の選択を行っている回答を誤回答として集計した。

「思う（活用できる）」とした理由では「3PL事業の展開状況を知ることができるから」（30.3%）とともに、「地域特性を生かした他社の具体的な成功事例と、それを基にした成功パターンが参考になるため」（25.2%）という具体的な事例を提示したことに対する評価が回答者全体の過半数を占めた。

これに対して、「思わない（活用できない）」とした理由では「現状における3PL事業の把握が、社内の業務実態と一致しないため」（15.2%）といった回答割合が最も高かった。

## 7. 「3PL事業促進のために策定したガイドライン等」についてのヒアリング調査結果

7社に対して実施したヒアリング調査結果より、「3PL事業促進のために策定したガイドライン等」に対する意見をまとめた。

表 39 「3PL事業促進のために策定したガイドライン等」に対する意見

<p><b>■ガイドラインについて</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・契約行為の主体者はあくまで荷主であり、条件は荷主が出してくるのに強制力がないから役に立たない。双方が最低限守らなければならないというのが欲しい。(A社)</li><li>・「3PL契約書ガイドライン」については、弊社で出している契約書と比較しながら参考になっている。単一の事業をやっていく場合と違って3PL事業ではサービス範囲が広がってくるので、サービス範囲の定義や契約範囲、損害賠償項目等の部分が必要になる。どこまでの契約を明記するのかという点でも参考になっている。契約関係は3PLに限らず5年くらい前から厳しくなっている。契約の段階から詳細に決めていくようになった。(B社)</li><li>・他社との尺度合わせをするという意味では、ガイドラインの存在は大きい。参考にして指針作りをすることもある。ただ、各分野ごとにそれぞれのガイドラインを出されても量が多くなり過ぎて最初から手を引いてしまう部分もあるので、もう少しコンパクトなまとまったものが少数あればよい。(D社)</li><li>・弊社は某社の子会社なので、例えば契約書のフォーマットも親会社のものを使っており、活動には親会社の指導を受ける面が多い。そういう意味ではガイドラインを実際の業務に生かすことは難しいと思う。(G社)</li></ul>
<p><b>■調査報告書及び全体について</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ガイドラインも調査報告書も、ネットに情報が掲載されているので、全部把握しているわけではないが、認知はしている。仕事をとりに行く上で、クリア基準としてのベンチマーク的な利用をしている。(C社)</li><li>・ガイドライン、調査については国交省のHPより入手して興味を持って見ている。社内全体で共有しているというわけではないが、個人個人で知っている人間は多いと思う。業界紙等で紹介されると、現物を見るようにしている。(D社)</li><li>・個人的には顧客からこういうものがあるという情報を耳にして知った。部内でも全員が承知しているわけではない。現段階で荷主とのやり取りはうまく流れているので、ガイドラインや報告をフルに使うって何かをしようという考えはないが、資料として参考にできる部分はしていきたい。(E社)</li><li>・認知はしており、具体的に生かせないか検討中である。(F社)</li><li>・存在することを知らなかった。弊社において3PL事業は荷主との運送契約の中の一つの覚書に近いイメージなので、取り立てて3PLという枠組みで意識したことがない。今回そういうものがあるんだなということが初めて分かった。(G社)</li></ul>

## 8. 今後の考えられる方向性

### ■「3PL契約書ガイドライン」、「3PL情報セキュリティガイドライン」、「環境配慮型3PL手引き」について

- ・回答事業者の70%前後が「活用できると思いますか」という設問に「思う（活用できる）」と回答しており（P. 36）、策定意図に沿ったものとして積極的に評価する割合が高い。今後も3PL事業への進出を促進するための有効なツールとして、より一層普及・アールしていく必要がある。
- ・「3PL情報セキュリティガイドライン」については「ガイドラインで規定されている項目を満たすことが難しいと考えられるため」（P. 38）、「環境配慮型3PL手引き」については「取り組みの内容が技術的に困難なため」（P. 39）といった回答も散見され、若干ながら対応に苦慮している様子の事業者が存在する。ガイドライン・手引きの普及の障害となっている項目をヒアリング調査等で把握し、必要に応じてガイドライン・手引きの見直しを図る必要がある。

### ■「国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書」、「地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書」について

- ・回答事業者の約60～65%が「活用できると思いますか」という設問に「思う（活用できる）」と回答しており（P. 36）、調査内容を積極的に評価する割合が高い。今後も我が国の3PL事業の発展のために周辺環境の調査を実施していく必要がある。
- ・「思わない（活用できない）」とした理由では、「調査分析内容が社内の業務実態と一致しないため」、「現状における3PL事業の把握が、社内の業務実態と一致しないため」とする回答が多数を占めた（P. 40～41）。調査内容が実態と一致していない点を把握・分析し、今後、3PL事業の推進のための施策に充分生かす必要がある。

# 資料編

1. アンケート調査票
2. アンケート調査 3PL人材育成研修に対する要望（調査票 問9）
3. アンケート調査 自由記入意見（調査票 最終頁）
4. ヒアリング調査 3PL事業の今後に対する意見

**「3PL事業の促進のための施策の検証と今後の促進」に関する  
アンケート調査票**

国土交通省政策統括官付参事官（物流施設）室

**■ご回答に当たって**

1. 本調査は、国土交通省政策統括官付参事官（物流施設）室が株式会社ジオスケープに委託したものであり、平成16年度から今日に至る3PL事業の促進の施策について、その効果を把握し検証するとともに、今後の改善点等を明らかにすることを目的としています。
2. ご記入いただきました調査票は、同封の返信用封筒にて平成22年2月5日（金）までにご投函いただきますよう、お願い申し上げます。
3. ご回答いただきました内容については、秘密を厳守し、本調査の目的以外には使用致しません。
4. 本調査に関するお問い合わせは、下記の担当者（調査委託先）までお願い致します。

〒105-0001 東京都港区虎ノ門二丁目2番5号  
株式会社ジオスケープ（担当 小野・水原）  
TEL.03-3588-5990 FAX.03-3588-5991

**■3PL事業とは**

3PL事業とは、荷主企業の流通機能の一部または全部を、一括して受託するアウトソーシングサービスのことです。単なる業務委託とは異なり、荷主企業の物流部門に深く関わり、物流の改善に寄与する提案を行います。

具体的には、以下のサービス業務の複数を組み合わせて、事業者が物流の効率性を高めるために実施されている場合を3PL事業とします。

**【3PL事業として提供されるサービス業務の例】**

**梱包・保管・在庫管理・輸配送・荷役・検品・加工・情報提供サービス・  
通関サービス・移設サービス・据付サービス**





問3. **研修の形態**

研修の形態は次のうちどれに該当しますか。該当する番号及び記号すべてに○を付けてください。(複数回答可)

1. (社)日本物流団体連合会主催 (a. 概論研修 b. 実務研修 (※))  
※ 平成16、17年度に1泊2日の研修として実施
2. (社)日本倉庫協会主催 (a. 概論研修 b. 実務研修)
3. (社)全日本トラック協会主催 概論研修
4. (社)日本ロジスティクスシステム協会主催
5. (株)船井総合研究所主催
6. (株)日本ロジファクトリー主催
7. (株)イー・ロジット主催
8. その他主催 (主催者名: )
9. 自社研修 (物流全体の人材研修の一部として実施される場合も含む)

■ 3PL人材研修について、貴社の参加・実施目的および研修修了者の活用事例についてお伺いします。

問4. **社員を外部機関主催の研修に参加させている、もしくは自社研修を実施している目的**のような目的で社員を外部機関主催の3PL人材研修に参加させている、もしくは自社研修を実施していますか。該当する番号すべてに○を付けてください。(複数回答可)

1. 3PL事業に関する知識全般に広く触れてもらうため。
2. 社内で3PL事業担当として、専門知識を身につけてもらうため。
3. 上部団体や外部より出席依頼を受けたため。
4. その他 ( )

問5. **研修結果の社内への還元方法**

3PL人材研修で社員が得た3PLに関するノウハウを、どのような方法で社内へ還元していますか。該当する番号すべてに○を付けてください。(複数回答可)

1. 社内報告会の開催やレポートの作成等によって、研修情報を社内に報告している。
2. 業務実態に対して改善意見を出してもらっている。
3. 社内3PL研修会の講師となってもらうこと等で、積極的に社員と研修情報を共有している。
4. 提案営業実務に従事させている。
5. あまり活用していない。
6. その他 ( )





問12. **自社研修の研修内容（分野）**

どのような内容を自社研修で扱っていますか。該当する番号すべてに○を付けてください。（複数回答可）

1. 物流コスト管理
2. 在庫管理
3. 物流拠点内作業
4. 物流情報システム
5. 環境経営
6. マーケティング（マーケティングの必要性、物流のマーケティング戦略など）
7. 提案書作成にあたって必要となるデータとその分析手法
8. 模擬演習（提案書の作成とプレゼンテーション）
9. 3PLの実施にあたって起こりやすい問題点とその要因の分析
10. 物流センターの立ち上げと運営方法
11. 3PL事業所見学
12. その他（ ）

問13. **自社研修に関するニーズ**

自社研修では扱っていないものの、研修内容として必要だと思われるものはありますか。該当する番号すべてに○を付けてください。（複数回答可）

1. 物流コスト管理
2. 在庫管理
3. 物流拠点内作業
4. 物流情報システム
5. 環境経営
6. マーケティング（マーケティングの必要性、物流のマーケティング戦略など）
7. 提案書作成にあたって必要となるデータとその分析手法
8. 模擬演習（提案書の作成とプレゼンテーション）
9. 3PLの実施にあたって起こりやすい問題点とその要因の分析
10. 物流センターの立ち上げと運営方法
11. 3PL事業所見学
12. その他（ ）

■ **3PL人材育成研修について、研修修了者に対する資格制度等のニーズに関してお伺いします。**

問14. **研修修了時の認定資格の必要性**

研修修了時には認定資格が必要ですか。

1. はい
2. いいえ →問16へ

問15. **研修修了時の認定資格が必要である理由**

どのような理由で認定資格が必要とお考えですか。該当する番号すべてに○を付けてください。（複数回答可）

1. 同業他社との差別化をはかり、顧客信頼度を高めることで契約上有利になる。
2. 物流改善に寄与し、営業上明確な改善効果に直結する。
3. 受講者に達成感を与えるため。
4. 社内の人事評価・配置に活用
5. その他（ ）

## ■「3PL契約書ガイドライン」についてお伺いします。

### ■3PL契約書ガイドラインとは

「3PL契約書ガイドライン」は物流事業者が荷主との取引のために契約書を作成する段階で、物流事業者が荷主企業との関係において、荷主企業からの一方的な要求を是正し契約上対等な地位を確保するために作成されました。

#### 1. 3PLの項目

1. 1. 目的（業務の範囲）
1. 2. 業務の細目（業務の運営方法）
1. 3. 秘密保持（業務上知り得た両者の情報の第三者への開示非開示）
1. 4. 事故報告（事故発生時の措置等）
1. 5. 損害賠償（事故発生時の損害賠償の責）
1. 6. 損害保険（保険の付与）
1. 7. 料金及び支払方法（業務委託料の発生、請求、支払等）
1. 8. 契約期間（契約期間及び自動更新）
1. 9. 解約（解約の事前予告）
1. 10. 解除（有事の一方的解除要求）
1. 11. 再委託（物流事業者の再委託事項）
1. 12. 法律の遵守（関連する法律の遵守）
1. 13. 価格情報の取り扱い

#### 2. 契約書に追記するにあたって物流事業者及び荷主企業で検討が必要な項目（重要なもの）

2. 1. 荷主の協力
2. 2. 改善効果の評価項目および管理指標
2. 3. 利益配分

参考 インセンティブと管理指標

※詳細は国土交通省ホームページの3PL調査報告書

(URL：<http://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/butsuryu03342.html>)

の平成18年度調査（調査報告書名：3PL事業促進のための環境整備に関する調査報告書）に掲載されています。

問16. 「3PL契約書ガイドライン」は、貴社あるいはこれから3PL事業を展開している事業者にとって活用できると思いますか。最も該当する番号及び記号一つに○を付けてください。

#### 1. 思う

- a. 契約内容が明確となり、契約変更の場合等に変更内容に見合った料金を請求しやすくなるため。
- b. 荷主企業との関係において、対等な立場を構築することができるため。
- c. 契約書作成にかかる人的負担が軽減されるため。
- d. その他（ )

#### 2. 思わない

- a. 現状、荷主の契約書をそのまま利用するケースが多いため。
- b. 自社で既存のフォーマットを有しているため。
- c. ガイドラインで規定されている項目を満たすことが難しいと考えられるため。
- d. その他（ )



■「環境配慮型3PL手引き」についてお伺いします。

■環境配慮型3PL手引きとは

環境配慮型3PLは、荷主企業の物流全体を包括的に捉え、物流効率化によるコスト削減と環境負荷軽減を同時に提案、実現させることを目指すものです。

そこで、「環境配慮型3PL手引き」は、環境負荷軽減対策とコスト削減の両立、さらに、サービスレベルとの関係を踏まえながら、3PL事業者のノウハウを活用し、荷主企業に対する包括的な物流業務の提案と取組によって、より一層の効率化と環境負荷軽減効果を生み出すためのポイントを整理し、3PL事業者に活用してもらうことを目的に作成しました。

1. 社内の推進体制の整備
  1. 1. 自社の環境方針の策定
  1. 2. 環境配慮型3PLを推進する組織の準備
  1. 3. 自社の目標の設定及び自社の行動計画の策定
  1. 4. 従業員への教育の実施
2. 荷主企業とのコミュニケーションの確保
3. 荷主企業に対応した改善提案への取組
  3. 1. 荷主企業の物流実態の把握
  3. 2. 荷主企業への提案
  3. 3. 環境配慮型3PLの目標の設定と行動計画の策定
  3. 4. 荷主企業への改善提案の具体的な検討・計画策定の流れ（ケーススタディ）
4. 行動計画に基づく取組の推進、評価、計画の見直し
5. 取組推進の参考となる制度の活用

※詳細は国土交通省ホームページの3PL調査報告書

(URL：<http://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/butsuryu03342.html>)

の平成19年度調査（調査報告書名：我が国における環境配慮型3PLに関する調査報告書）に掲載されています。

問18. 「環境配慮型3PL手引き」は、貴社あるいはこれから3PL事業を展開しようとしている事業者にとって活用できると思いますか。最も該当する番号及び記号一つに○を付けてください。

1. 思う
  - a. 燃料や電力使用量の削減につながり、コストダウンを進められるため。
  - b. 荷主企業に取り組みを評価され、契約更新や新規顧客の獲得につながるため。
  - c. 従業員のコスト削減意識を向上させられるため。
  - d. その他 ( )
2. 思わない
  - a. 具体的なメリットが存在しないため。
  - b. 取り組みの内容が技術的に困難なため。
  - c. コスト増大につながるため。
  - d. 3PLを推進すべき人材を育成していないため。
  - e. その他 ( )



■「国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書」についてお伺いします。

■国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書とは

標記調査は、現状の3PL事業の市場規模について調査・把握するとともに、それぞれの雇用創出の効果を調査し、今後の動向を予測するため、平成19年度に国土交通省が実施した調査です。調査の結果、以下のことが明らかになりました。(一部抜粋)

1. 3PLの市場規模

アンケート調査結果では、3PL事業の市場規模は平成18年度の約1兆5,315億円から平成23年度予測の約2兆2,314億円へと大きく伸びる。

2. 3PL事業による雇用の創出

アンケート調査結果では、過去5年間に49.7%の事業者が、この先5年間に39.9%の事業者が3PL事業実施のために「新たに雇用」と回答しており、相応の雇用効果が発生しているといえる。

3. アンケート調査結果・ヒアリング調査結果より

- ・3PL施設は賃借施設より自社保有施設の方が、規模が大きい。
- ・過去5年以内の3PL施設の賃借元は営業用倉庫が最も多く、国内不動産デベロッパー、荷主保有施設の順となっている。
- ・過去5年以内の3PL施設の新規施設は、南関東・東海・近畿の3大都市圏を中心としたエリアへの立地が多く、かつ規模も大きい。
- ・今後5年以内に賃借を予定する3PL施設について、「整備形態は自社用既存施設として設計」の比率が上がっており、契約年数も過去5年より長期化する傾向が示されている。また、賃借のメリットとしては「多額の初期投資が不要」「固定資産にならず変動リスクが小さい」「事業期間に応じた賃借ができる」といったリスク回避や柔軟性に関するメリットが上げられている。

※詳細は国土交通省ホームページの3PL調査報告書

(URL：<http://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/butsuryu03342.html>)

の平成19年度調査(調査報告書名：国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書)に掲載されています。

問19. 「国際競争力強化のための我が国3PL施設整備におけるアウトソーシングの現状及び今後の予測に関する調査報告書」は、貴社あるいはこれから3PL事業を展開しようとしている事業者にとって活用できると思いますか。最も該当する番号及び記号一つに○を付けてください。

1. 思う

- a. 3PL事業の市場規模および今後の見通しを知ることができるから。
- b. 3PL事業の雇用創出状況の実態を知ることができるから。
- c. 3PL事業の実態および将来動向を把握できるから。
- d. その他 ( )

2. 思わない

- a. 調査分析内容が社内の業務実態と一致しないため。
- b. 3PL事業実施において、新規雇用および施設投資の必要性を感じないため。
- c. コスト増大につながるため。
- d. 3PLを推進すべき人材を育成していないため。
- e. その他 ( )

■「地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書」についてお伺いします。

■地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書とは

標記調査は、地域の特色に応じた3PL事業の成功要因をきめ細かに分析し、地方における3PL事業の成功事例のパターン化を行うことにより、地方部における3PL事業促進のための環境整備を図ることを目的として、平成20年度に国土交通省が実施した調査です。調査の結果、以下のようなことが明らかになりました（一部抜粋）。

1. 3PL事業展開状況

- ・3PL事業を実施中の事業者は46.0%、検討中の事業者が9.2%、実施予定なしが44.8%であり、実施中および検討中の事業者を合わせると過半数である。

2. 自治体の物流施設誘致状況

- ・物流施設の誘致に前向きな自治体が全体の6割を超えている。

3. 3PL事業の成功事例のパターン化

- ・資材のJIT共同納品による3PL事業
- ・製品と包装資材加工をセットにした3PL事業
- ・製品物流の一括受注を実施する3PL事業
- ・複数の製造工程と連携した3PL事業
- ・農産品物流の一括受注を実施する3PL事業
- ・情報管理、セキュリティを徹底した3PL事業

※詳細は国土交通省ホームページの3PL調査報告書

(URL：<http://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/butsuryu03342.html>)

の平成20年度調査（調査報告書名：地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書）に掲載されています。

問20. 「地方における3PL事業促進のための環境整備と3PL事業促進にあたっての課題に関する調査報告書」は、貴社あるいはこれから3PL事業を展開しようとしている事業者にとって活用できると思いますか。最も該当する番号及び記号一つに○を付けてください。

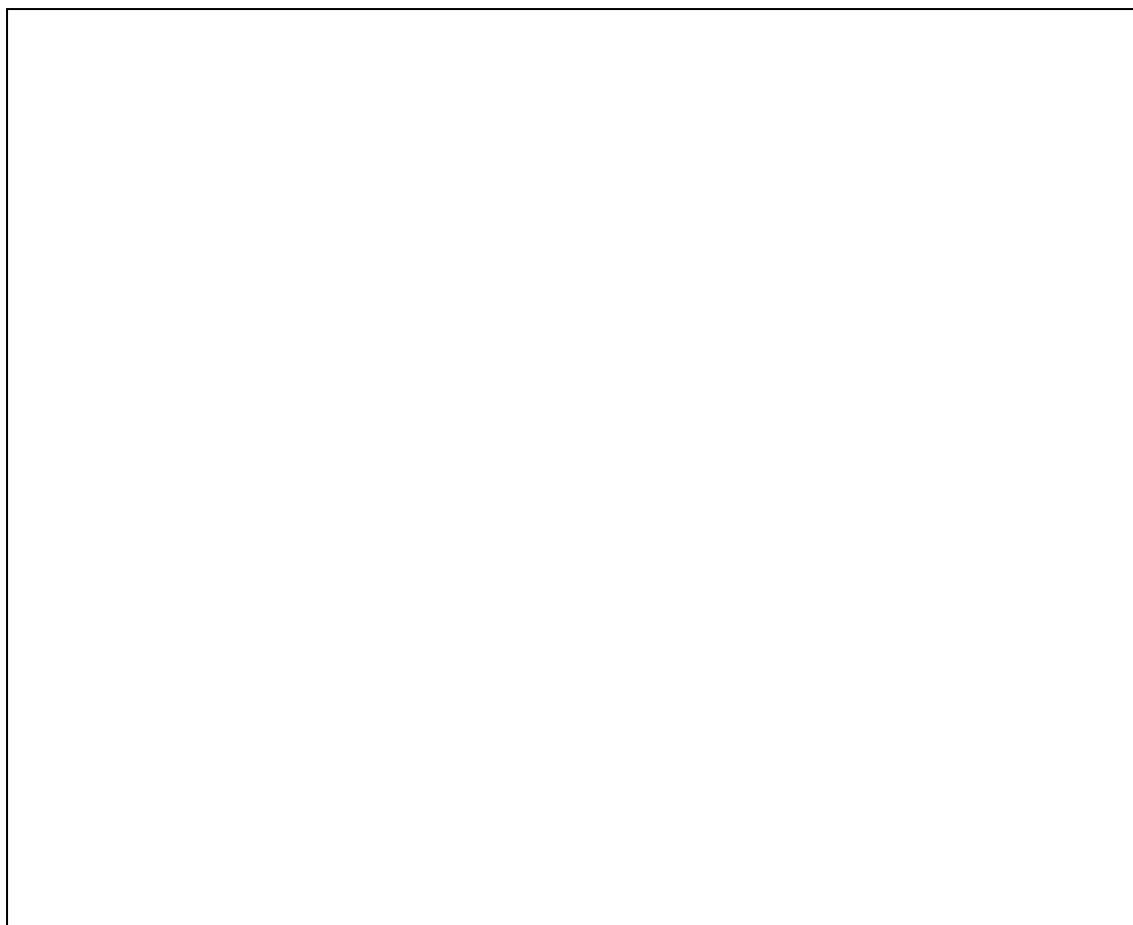
1. 思う

- a. 3PL事業の展開状況を知ることができるから。
- b. 自治体の物流施設誘致状況を知ることができるから。
- c. 地域特性を生かした他社の具体的な成功事例と、それを基にした成功パターンが参考になるため。
- d. その他（ ）

2. 思わない

- a. 現状における3PL事業の把握が、社内の業務実態と一致しないため。
- b. 3PL事業を展開するにあたっての課題が明確でないから。
- c. 提示されている3PL事業の成功パターンが、社内の業務実態と一致しないため。
- d. その他（ ）

■ 3 P Lに関する貴社のご意見、行政に対するご要望等ございましたら、ご自由にご記入下さい。



ご協力ありがとうございました。  
同封の返信用封筒に封入の上、2月5日（金）までにご投函をお願い致します。

## 2. アンケート調査 3PL人材育成研修に対する要望（調査票 問9）

### ■設問内容

3PL人材研修について、希望・要望がありましたら記入してください。

3PL人材育成研修に対する要望
実際の成功例・失敗例をもっと盛り込んで欲しい。
3PLを実施した場合の問題点・課題に関する事例を知りたい。
6番について公開してくれる事業所があれば参加したい。
具体的事例に基づいた研修。
平成16,17年度に実施した（社）日本物流団体連合会主催の実務研修をまた実施してもらいたい。
概論研修でキャノンの方が発表された「荷主企業がアウトソーシング先として求める物流企業像」のように実体験に基づいた内容を重点として講習プログラムを組んでほしい。
事例による具体的な内容を希望。
一度に複数の参加は、日常業務の関係で難しいので、回数を増やして頂くことで、外部研修に多くの従業員を参加させたい。
3PL事業展開について、実際例をあげていただき、フロー展開してもらいたい。そのうえで収支（原価計算含む）をクリアーにして数字で研修してみたいです。
大きな荷主に対する実務研修や、とても小さな物流に困る荷主に対して等、幅のある実務での対応・事例を主とする研修を増やしていただき戦力強化に繋がる内容の研修をして頂きたいと思います。
長期の研修で、複数の講師が研修を行う場合、講師間の連携を取り、内容の重複は避けて欲しい。
<ul style="list-style-type: none"><li>・物流データの分析方法</li><li>・最新のSCNの事例紹介</li></ul>
特に情報システムの変遷等の説明研修が欲しい。
座学・現地視察を一体とした研修を希望します。
<ul style="list-style-type: none"><li>・物流ABCに基づく顧客の現場作業分析</li><li>・物流ABCを利用した見積書への落とし込み</li><li>・見積書の一般構成要素</li></ul> 等の項目の演習問題を希望

### 3. アンケート調査 自由記入意見（調査票 最終ページ）

#### ■設問内容

3PLに関する貴社のご意見、行政に対するご要望等ございましたら、ご自由にご記入下さい。

自由記入意見
<p>3PLという言葉は10数年前から社内でも流通しておりますが、その定義はあいまいで、現在の受託形態がどういう位置づけなのか、運送事業者はもとより発注側もよく理解できていない実態があります。しかし、輸送・流通の専門家として求められるレベルは非常に高く、およそあらゆる業態に物流は切り離すことのできない、言わば血液のような基礎的の事業であり、荷主の事業貢献に役立たない事業者は生き残ることができないと考えます。そういう意味で3PL化は運送事業者の到達点とも言え、対応の意思に関わらず、早晚2極化されていくでしょう。行政面で要望することは、不公正な契約を指導していただく役割と、管轄官庁の複雑化に対する整理によるムダ排除です。（事業内容へ深化すると業種切り分けが複雑になる気がします。）</p>
<p>荷主にとって3PLとは単なるコスト削減のみの意識がまだ強く、流通全体をどうしたら良いかの認識がまだまだ不足している。むしろ地域ごとの企業を対象とした3PL講習会が必要ではないか。物流事業者が企業関係を案内して、共に学ぶ場が大事かと思えます。</p>
<p>3PL業者の保護する法的バックグラウンドが長年整備されていない点を整備する必要があると考えます。</p>
<p>3PLの考え方は、企業単位で様々です。中小企業にとっては大手物流会社（全国ネット）の参加で仕事をするケースが増え、コストの減少を強いられ、今以上に厳しくなることが想定されます。物流会社においては、コスト算定基準を定め、ある程度の保護も考えなければ、この業界の著しい衰退が心配です。</p>
<p>3PLやSCMは、運送会社にとって物を運ぶ機会なくす行動となり、トラックを持って事業を行っている会社には、必ずしも歓迎できないのである。よって、これらの会社から3PL事業を促進させる動きは、現在顧客になっている荷主を開拓するのがやっとなりで、場合によっては現在の物流量を減少させることとなる。</p>
<p>3PLを行うにあたり、物流では一般・路線の業務が協力して行わなければならない、企業パートナーの存在が不可欠である。また、3PLそのものが荷主の認知度が低く、3PL遂行に当たり、警戒心があるのも実状である。そのため、企業パートナーとしての連携が難航し、3PL推進に大きな歯止めを掛けている。上記の内容から大手企業中心よりも中小企業を主とする、企業パートナーとしての連携が行えるようなセミナーの推進等を行っていただくと物流も活性化してくると思えます。荷主と物流企業が情報交換出来る企業パートナーのセミナーの開催を推奨致します。</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>・東京での研修が多く、参加させにくい。以前のように大阪での開催も望む。</li><li>・インフラを持たない中小企業では、大きな案件には対応できない。行政で共同上屋を構築して、中小企業が大手とも競争できる様な環境を作って頂きたい。</li></ul>
<p>資金不足のため着手が遅れている。</p>
<p>弊社の場合、国内での3PLよりは、海外との国際物流輸送を組み合わせた3PLが主</p>

<p>となっている。その中で注目しているのが国際フェリー。日韓、日中のフェリーは、3PLとしても今後活用の領域が拡大すると期待する。IT投資・負担は大きいものがあるが、SaaS、クラウドベースのITプロバイダーにより、安価で安易な3PLでの用途が出てくると思われる。3PL契約書ガイドラインの中にもあるが、荷主と3PL業者の対等な関係が構築され、対等な対価が支払われることが重要。</p>
<p>弊社では現在3PLに関連する業務はしていないが、今後配送センター的な作業を運送業者と協力しながら対応していきたい。</p>
<p>従来の保管倉庫から配送・流通加工・通関等、業務範囲は拡大しています。提案営業を心掛け、日々努力していますが、荷主企業の理解を得ることに苦労している面があります。3PL事業拡大には、中小企業荷主への浸透が重要と考えています。</p>
<p>国土交通省がガイドラインとして出している3PLの定義が物流事業者のみならず、荷主等関連事業者にも十分浸透しておらず、これが業界の健全な発展の阻害要素となっている。日本ではトラック事業者、倉庫業者、海貨業者が複合的なサービスを展開、あるいは他の物流事業者にも再委託をして荷主企業に対する元請けをすることを3PLと呼んでいることが一般的になっている。</p> <p>欧米先進国の3PLは、荷主と3PLの契約は厳格なSLA(サービスレベル・アグリーメント)によって、3PLのみならず荷主企業の保護がされているが、日本では3PLは下請け企業との弱い立場であり、不公正な取引条件が3PLに強要されるケースが多く、結果として荷主も本来得られる高品質サービスを得られないという状況になっている。こういった不満は日本に進出している外資荷主企業にとっても不満が多い部分であると考えられる。</p> <p>3PLはサービス産業であり、他業種からの参入も容易である為、健全な競争状態を維持する為に、許認可制度等により保護政策はとるべきではないと思うが、所管の省としてSLAについてのガイドラインは荷主業界ごとの汎用的なものを、日本標準として提供頂きたい。</p>
<p>規模の大きな流通センターでは有効に機能すると考えるが、保管倉庫及びトラック輸送のみでは、営業活動の手段として使用できるが、現在の営業所規模では難しい。</p>
<p>3PLに関しては、荷主有利な状況になり易く、こういったガイドラインがある事で物流業者にとって交渉材料となり得る可能性があるものの、現況の厳しい環境下においては、コスト削減が最優先されており、一社への委託につながる3PLはしばらく拡大していかないと思っています。</p>
<p>地方の中小会社の立場としては、内容的にもっと深く勉強したいと思いますが、なかなか情報が少なく、取り組み方法もわかりません。現在、既に3PLをされている企業の実態を具体的に知ることができれば、大いに参考になると思います。</p>
<p>零細、小企業は3PL実施(計画)に資金、設備、人材、ノウハウが無く、より現実的な倉庫事業の営業を含めた作業(事業)の有り方(例えば倉庫保管、貨物の今後の動きEtc.)事業の効率化、協業化、ネットワーク等々の問題、課題の実態と解決例(策)の提案が望ましい。</p>
<p>中小企業にとって運賃等の下落につながっている。よって以前の様なタリフがあれば良いと思われる。</p>

<p>当社としては、3PL事業という捉え方はしていない。当然、得意先のニーズにしたがい、当社の提供サービスの組合せを行い、ニーズに対する最適な提案、提供を行うことで結果、3PLと同等のサービスが提供できると考えている。</p>
<p>中小企業で地方都市のため、経費がかかりすぎて、現実的に荷主の存在があまりない。</p>
<p>行政との係わりがあまりなく、情報も不足しています。是非いろいろな情報を提供していただければと思います。宜しくお願い致します。</p>
<p>日本では文化としてまだまだ馴染んでいない。当社では他社事例を説明して、ようやく聞く耳を持っていただいている状況。コストは下げたいが、“めんどろ”はいやな風潮を感じる。製造業や流通業へのPRをお願いいたします。</p>
<p>中小では3PLをやるのが難しいと思う。前向きに考えたいが、設備投資（ソフト・人・ハード）にまわす資金がないのが現状です。この傾向はますます高くなる（企業間格差）</p>
<p>弊社はアンケートの事業概要にて、3PLについて現在実施していません。今後についても計画がございません。よって、アンケートの設問に答えることができませんでした。</p> <p>意見として、業界によって国内で出来るものと、そうでないものがあるようです。弊社の取扱は80%が繊維製品(アパレル)です。中国を中心とし東南アジアで生産されていることはご周知の通りです。アパレルの物流コストを分析しますと、コスト全体の80~70%が国内でかかっております。各荷主は、ここを低減若しくは、削減することに躍起になっております。3PL事業も国内から海外への移行が加速しております。そのような中、国内での3PL事業は一部の大手を除き、事業として成り立たなくなっております。現状のデフレ下では、物流業界も体力勝負になりつつあります。売り上げ上位10社位までは生き残り、他は無理だと感じます。弊社では、3PLなどの不足の部分は、外国企業との提携、取組みを積極的に推進する事で荷主に提案しております。</p> <p>中小の物流業者として事業戦略とは何かについて考案してみたい。</p>

#### 4. ヒアリング調査 3PL事業の今後に対する意見

##### ■設問内容

ヒアリング調査において、3PL事業の今後の見通しや展開していく上での問題点等を聴取しており、それらをまとめた。

##### ■海外の3PL事業展開について

- ・各国の物流制度を習得することから始まる。特に中国は省や都市によって制度がバラバラなので、現地に行って調査するしかない。調査結果は顧客への提案に生かしている。(A社)
- ・片務的な契約も見られる海外の方が条件は厳しく、その辺りが3PLの推進を支障する課題ではないか。(A社)
- ・中国ではカテゴリーが異なっても同じ要求が多いように感じる。日本には安い倉庫がないので、今後は中国国内でストックヤードを揃えて、工場単位でなく一括して保管し、仕分けまで行ってしまうことになると思われる。船が倉庫、工場という認識になる。10年後には日本の倉庫はなくなっているのではないか。(A社)
- ・今後、大手の寡占化が一層進むと考えている。金融と同じで初期投資が大きく、それでいて収益率は高くない。(A社)
- ・中国をはじめとした海外では契約関係をシビアにやっていく必要がある。専門のコンサルを間に入れた形で進める形式になると思う。(B社)
- ・今後の事業展開において、もっともネックになるだろうと思われるのは、人材とインフラである。現在は、世界展開をしていく中で仕事が人を追いかける形になっており、スペシャリストの養成は急務である。インフラは現地の拠点が競合大手と比較すると優位性に欠ける部分があり、整備を急ぐ。(C社)

##### ■自社の3PL事業について・3PL事業の今後の展開について

- ・3PL事業といってもクライアントに内容を理解してもらうことが一番難しい。従来の元請型の3PL事業と比較して、弊社が進めている管理主導の3PLは仕事として異なると考える。弊社が進めているノンアセット3PL事業では、クライアントに替わって物流を代行し、効率化した中で生まれた利益を弊社とクライアントで折半するイメージ。従来型のアセットのある3PL事業では、物流事業者が不利益となる効率化はしないという選択になり、その部分が大きく異なる。(B社)
- ・日常的にコストだけでなく環境負荷も視野に入れた3PL提案を行っている。JRの使用や共同配送含めて提案をしている。環境に配慮するという点ではメーカーで要望が強い。ある程度の規模になると避けて通れない問題であると思う。企業イメージという部分もあるのではないか。提案の際には、クライアントの理解があることが重要となる。(B社)
- ・率直に言うなら、3PLですべてが上手くいくわけではないと思う。最も問題なのは、荷主の力が強いこと。イコールパートナーとして荷主との関係が構築できるかと言うと、日本の物流事業者は立場が弱い。3PLが求めるような効率化を実現しようとしても、最初からコストダウンを求められてしまう。(D社)
- ・新潟という地域で、これまでつきあいのあった顧客も特にここ1,2年で京浜に持っていくという事例が多くなってきた。新潟という独自性の中で顧客にどう利用していた



だくかというところが、今一番頭の痛いところである。

昨年のリーマンショック以降、何ヶ所かの倉庫を使ってもらっている顧客から、どうか効率化して一つにまとめられないかという話が何件もあり、そういう意味で3PL事業が求められている部分はある。(E社)

- ・近傍に中核港である新潟港があり、今後も3PL事業は拡大していくと考える。(F社)
- ・関東圏の情報が入りにくい。(F社)
- ・弊社の倉庫業務は、荷主の食品業者の依頼を保管・輸送に限らず梱包や冷蔵に至るまで一体として扱っているという感覚であり、その中で提案すべき部分があればやっていくというのが弊社の3PLではないかと思う。

荷主との良好な関係を維持するという意味で、荷主の要望を聞いて様々な提案を行うというのは重要なことだし、これからも実施していきたい。(G社)