

日本における 3 P L ビジネスの育成に関する調査
報 告 書

平成 1 6 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

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・ス協会理事長	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

目 次

委員名簿

	ページ
第1章 調査の概要	1
1. 調査の趣旨・目的.....	1
2. 調査の内容.....	1
(1) 日本における3PLビジネスの現状.....	1
(2) 日本における3PLビジネスの可能性.....	2
(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.....	2
3. 調査の方法.....	2
4. 調査の進め方.....	3
5. アンケート調査の実施概要.....	3
(1) 調査の目的.....	3
(2) 調査対象.....	3
(3) 調査期間.....	3
(4) 発送・回収状況.....	3
6. ヒアリング調査の実施概要.....	4
(1) 調査の目的.....	4
(2) 調査対象の抽出.....	4
(3) 調査期間.....	5
(4) 実施状況.....	5
7. 事業者プレゼンテーションの実施概要.....	6
第2章 わが国における3PLビジネスの概況	7
1. 3PLビジネスの登場.....	7
(1) 3PL登場の背景ないし要因.....	7
(2) 3PLについての定義・概念.....	7
2. わが国における3PL市場の構造と参入主体.....	9
(1) 3PL市場の構造・規模.....	9
(2) 物流子会社.....	9
(3) 物流事業者.....	10
(4) 新たな参入主体・形態.....	14
(5) 3PL関連・支援ビジネス市場.....	14
3. 最近の主要な3PLへの取り組み事例の整理.....	16

第3章 3PLビジネスへの取り組み・利用実態と条件・課題の整理	23
1. アンケート調査結果.....	23
(1) 物流事業者.....	23
(2) 荷主企業.....	71
2. ヒアリング調査結果.....	112
(1) 各事業者における3PLの定義ないし特徴.....	112
(2) 3PLビジネスへの参入について.....	112
(3) 3PLとしてのサービス内容.....	114
(4) 顧客(荷主)の獲得までの経緯・方法.....	114
(5) 3PL契約について.....	115
(6) コスト削減目標や受託効果.....	116
(7) 他の事業者との関係について.....	117
(8) 3PLに必要な人材の確保・育成について.....	117
(9) 3PLに必要な情報システムについて.....	119
(10) 荷主企業からのニーズならびに荷主企業に対する要望事項.....	120
(11) 日本における3PLビジネス拡充に向けての条件整備.....	121
3. 3PLビジネスへの取り組み・利用にあたっての条件・課題の整理.....	123
(1) 3PLビジネスの定義及び政策的アプローチの方向.....	123
(2) 3PLビジネスの条件・特徴～従来型物流サービスとの違い.....	123
(3) 3PLビジネスに必要なリソース・機能.....	126
(4) 荷主企業との関係.....	140
第4章 わが国における3PLビジネスの可能性及び環境整備方策の検討	149
1. 3PLビジネスへの参入形態の検討.....	149
(1) 参入ステップ.....	149
(2) 参入パターン.....	154
(3) アセット型とノン・アセット型の検討.....	158
2. 3PLビジネスの拡大へ向けての環境整備方策.....	160
(1) 人材の確保・育成面での支援.....	160
(2) 情報システム面での支援方策.....	162
(3) 施設整備面での支援.....	164
(4) 荷主との協力体制確立へ向けての支援.....	165
(5) 物流共同化・集約一体化・業界横断的な取り組みへの支援.....	166
(6) 法律などによる制度的な枠組みづくり.....	167
(7) 規制緩和の推進.....	168
(8) 物流インフラ整備と利用コストの低減.....	170

参考資料編

1. アンケート調査票	1
2. プレゼン資料（株式会社ロジスティクスプランナー）	31
3. プレゼン資料（山九株式会社）	49
4. プレゼン資料（株式会社日立物流）	57
5. プレゼン資料（川崎陸送株式会社）	73
6. プレゼン資料（新潟輸送株式会社）	81
7. プレゼン資料（三井倉庫株式会社）	93
8. ヒアリング先及びプレゼン事業者のホームページアドレス一覧	97
9. 欧州における3PLビジネスの動向に関する調査	99

本 編

第1章 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踏まえて取りまとめた。検討会のメンバーについては冒頭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。

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、日本インター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に、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) 日本国際ショナルフレイトフ ォワーダース協会 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	航空フォワーダー系	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・アセット型	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	航空フォワーダー系	52 億 1,200 万円	1,096 人
(株)富士ロジテック	倉庫事業者系	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
田辺製薬(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
キャノン販売(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。

7. 事業者プレゼンテーションの実施概要

本調査では、個別の事業者・企業を訪問する形式でのヒアリング調査に加えて、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 1社あたり 20~25 分程度のショートプレゼンテーションを実施していただいた。このプレゼンのなかでは、各事業者における 3PLサービスの内容や取り組み事例を具体的にご紹介いただいた。

プレゼンを行っていただいたのは合計 6社であり、具体的な事業者名とその概要については次の表に示すとおりである。

表1-7-1 プレゼンテーション実施事業者の概要

事業者名	分類ないし出身母体	資本金	従業員
(株)ロジスティクス・プランナー	倉庫事業者のノン・アセット型物流子会社	7 億円	42 人
山九(株)	フォワーダー系	183 億 18 百万円	8,228 人
(株)日立物流	電機メーカー物流子会社	168 億 2 百万円	15,000 人
川崎陸送(株)	運送事業者系	5,600 万円	450 人
新潟輸送(株)	菓子メーカーの物流子会社	2 億円	382 人
三井倉庫(株)	倉庫事業者系	111 億 71 万円	865 人

第2章 わが国における3PLビジネスの概況

1. 3PLビジネスの登場

(1) 3PL登場の背景ないし要因

3PLとはサードパーティ・ロジスティクス (Third Party Logistics) の略称で、1990年代に米国で登場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。その背景には、①運輸分野における規制緩和の推進と物流事業者間の競争激化、②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。

米国では1980年以降、トラック運送事業をはじめとする運輸分野において徹底した規制緩和が行われたことにより、新規参入や弾力的な運賃・料金の設定が可能になったが、既存の物流事業者にとっては、これまでの市場区分のなかでのすみわけが崩れて激しい市場競争にさらされることとなった。物流事業者は、生き残りをかけて荷主ニーズに合致した付加価値の高い新たな物流サービスへの取り組みに迫られることとなったのである。

一方、荷主企業側では、競争力強化へ向けて経営資源を自社の得意分野に集中させる「選択と集中」を進め、本業回帰傾向が強まった。そして、本業以外の分野については外部の専門業者へ委託するアウトソーシングを進め、物流分野もその対象となった。

すなわち、規制緩和による市場競争の激化にさらされたトラック運送事業者が、生き残りを図るための新たなサービス展開を模索するなかで、荷主企業の物流アウトソーシングニーズの受け皿としての機能を果たす物流機能代行業として取り組まれたのが3PLビジネスであるといえる。

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。1990年代以降における国内景気の低迷にともなう荷動きの停滞や、規制緩和にともなう市場競争激化のなかで、トラック運送業者や倉庫業者などの既存の物流事業者のなかから、生き残りをかけた分野として3PLビジネスに取り組むところがみられるようになった。このほか、メーカーや総合商社、卸売業者などの物流業以外の業態からも、物流子会社を設立して3PL事業に参入する動きがみられるようになった。

一方、物流サービスのユーザーである荷主企業においても、競争力強化を目指した物流改革に取り組むなかで、サプライチェーン・マネジメント (SCM)、アウトソーシングの一環として、3PLが注目されるようになった。

(2) 3PLについての定義・概念

上記のように、3PLは米国から取り入れられた概念・用語であるが、3PLの発祥地とされる米国でも3PLについての確定的・統一的な定義が存在するわけではなく、そのサービス内容やレベルには事業者の間でかなりの幅がみられる。法律上の定義、政府によ

る定義付けもとくに行われておらず、物流事業者が新しいサービスを売り込むためのキー・ワードないし「宣伝文句」としての色彩が強い。

米国の3PLビジネスについては、米国の調査機関・コンサルタントによる調査分析も数多く行われてきたが、そのひとつであるアームストロング・アンド・アソシエイツでは、「3PLは米国の日常のビジネスで確立してきた概念であり、その定義もビジネスのなかから生まれるものであって、学者や政府が作り出すものではない」としている。^{注)}

日本においても1990年代なかば頃から3PLに対する注目が高まり、3PLという用語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とみられる、もしくは3PLと称する事業者は増加しているものの、米国と同様、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（平成9年4月閣議決定）のなかでは「荷主企業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（平成15年6月）のなかでは「荷主から物流を一貫して請け負う高品質のサービス」として紹介されているが、とくに政府としてこうした定義に基づいて規制を行っているわけではない。

つまり、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。^{注)}

注)「米国の3PLビジネスに関する調査報告書」（平成15年3月：国土交通省）

表2-1-1 日本における3PLについての定義例

	定義主体	定義内容
①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。
②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

2. わが国における3PL市場の構造と参入主体

(1) 3PL市場の構造・規模

日本の3PL市場への参入主体としては、倉庫事業者、トラック運送事業者、利用運送事業者といった既存の物流事業者のほか、物流サービスのユーザーである荷主企業からの物流子会社による参入もみられる。物流事業者だけではなく、異業種からの参入が活発に行われているのが日本の3PL市場の特徴である。

最近では、3PLビジネスそのものではないが、周辺で3PLを支援するビジネスも発生しており、3PL関連・支援ビジネス市場も拡大しつつある。

米国の3PL市場は2けた台の伸びを続け、2002年度における米国の3PL市場規模は約650億ドルとされており、1996年(308億ドル)の2倍以上に拡大している。^{注)}日本においても、3PLといわれる(称する)事業者は増加しており、荷主企業のアウトソーシングニーズが高まっていることから、3PL市場が形成されつつあることは推測できるものの、その市場規模は明らかにはなっていない。これは、①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、②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事業としての売上が分離して把握されていないことによるものである。

注)「米国の3PLビジネスに関する調査報告書」(平成15年3月:国土交通省)

(2) 物流子会社

2-1) メーカーの物流子会社

日本の3PL市場において、異業種からの大きな参入セクターとなってきたのが、食品製造業や電機製造業を中心としたメーカーの物流子会社である。

これらのメーカー物流子会社の場合、親会社に大量のベースカーゴがあり、当初の貨物確保が容易であるという強みがある。これらの物流子会社の場合、親会社やそのグループ企業が製造する特定品目の取り扱いノウハウの蓄積があり、取り扱いに必要な施設・機材等を保有していた。

このように、メーカーの物流子会社が、親会社からの物流業務受託のなかで培ったノウハウを生かして、親会社以外の企業からの物流の受託(物流サービスの外販部分拡大)という形で3PLビジネスに参入した。

ただし、最近では、親会社がグループ企業の再編に取り組む中で物流子会社の統合が進んでおり、外販拡大よりも親会社・グループ企業向けのロジスティクス支援機能が重視されるケースもみられ、その役割・位置づけが変わりつつある点に留意する必要がある。

2-2) 商社・卸売業

メーカーのほか、商社や大手卸売業も3PLビジネスへの参入を活発化させており、と

くに総合商社はメーカーと同じく物流子会社を通じての参入を積極的に行っている。

商社や卸売業の場合、親会社に大量のベースカーゴがあり、当初の貨物確保が容易であるという強みを持っている点は、メーカー物流子会社と同じである。また、商社や卸売業の場合、もともと商流機能を持っており、グローバルネットワークやIT・金融決済機能、コーディネート能力等に強みを持っている。つまり、メーカーと小売の中間にあって、川上から川下までをカバーする幅広いノウハウと機能を有していたのであり、これらを有機的に結びつけて3PLビジネスに参入している。

また、総合商社の場合、親会社の統合にともない物流子会社の統合が進んでいる点は、メーカーの物流子会社と同様である。

(3) 物流事業者

3-1) 倉庫系事業者

倉庫系事業者が3PLビジネスに参入する場合、基本的に自社倉庫を足がかりとした、いわゆるアセット型事業者としての参入となる。施設ならびにこれまで倉庫運営業務のなかで培った施設運営や在庫管理などのノウハウを活用するとともに、倉庫内での付帯作業、流通加工作業や温度管理などにより付加価値サービスを提供することで、3PLサービスへの転換を図っている。

受託範囲の拡大にあたっては輸配送機能の確保がポイントとなるため、下請・協力事業者の確保や運送事業者とのアライアンスも活発に行われている。

全国展開する大手倉庫事業者による参入のほか、地域の中堅倉庫事業者が3PLへの業態転換を図るケース、さらに大手倉庫業者が3PLの物流子会社を設立して参入するケースもみられる。

3-2) 自動車運送系事業者

自動車(トラック)運送系事業者の場合、倉庫系事業者の場合と同じく、車両というアセットを保有しており、自社の車両やターミナル、路線(輸配送ネットワーク)を生かしたアセット型事業者としての参入となる。自動車運送系事業者は3PLサービスへの取り組みのなかで、付加価値サービスとして温度管理輸送やきめ細かい貨物追跡(時間指定)等を行っている。

全国展開する大手特積み事業者による参入のほか、地域限定事業者によるエリア限定型サービス、低温輸送事業者による温度管理という付加価値を付けたサービスの提供がみられる。

3PLとして包括的な受託、広範なサービス提供を行うために、運送事業者どうしの提携によるネットワーク拡大、あるいは倉庫事業者との間で業務提携を行い(輸配送+保管)、一貫輸送サービスを提供するケースも多い。

3-3) 利用運送系事業者

フォワーダーなどの利用運送系事業者の場合、自らの輸送手段を使うのではなく、顧客企業のために最適なキャリア（航空会社、船会社）やトラック運送事業者を選択・手配して組み合わせる、いわゆるノン・アセット型事業者として参入している。大手フォワーダーでは、すでに国際複合一貫輸送という形でグローバルレベルでのサービス展開を行っている。

利用運送系事業者の場合、一応ノン・アセット型事業者としての位置づけにはなるものの、実際には大手の利用運送事業者の多くは路線業者も兼ねており、自社のトラックや輸配送ネットワークを保有している。3PL市場への参入にあたり、自社のなかにロジスティクス部門を設置するほか、3PL会社として共同出資会社や物流子会社を設立するケースもみられる。

フォワーダーから3PLビジネスに参入する場合、これまでの不特定多数の顧客向けの定型的なサービスから、特定企業向けの専属的サービスへの転換がポイントになる。また、外資系のフォワーダーもロジスティクスサービスの拡大を図って日本市場に進出しており、邦人系フォワーダーにとってグローバル規模での大きなビジネスチャンスがある反面、競争の激化が予想される市場でもある。

図2-2-1 日本の3PL市場構造と参入主体

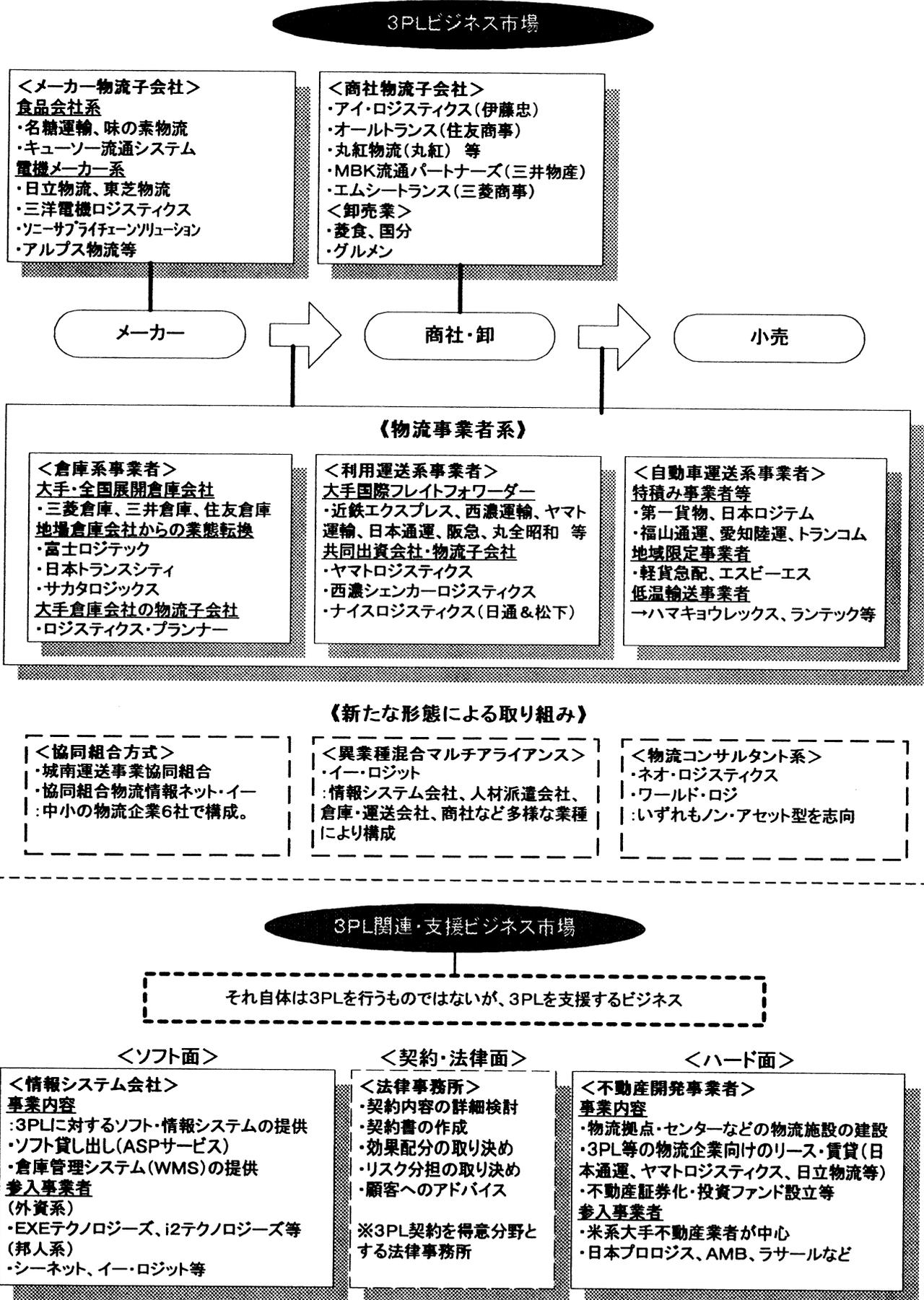
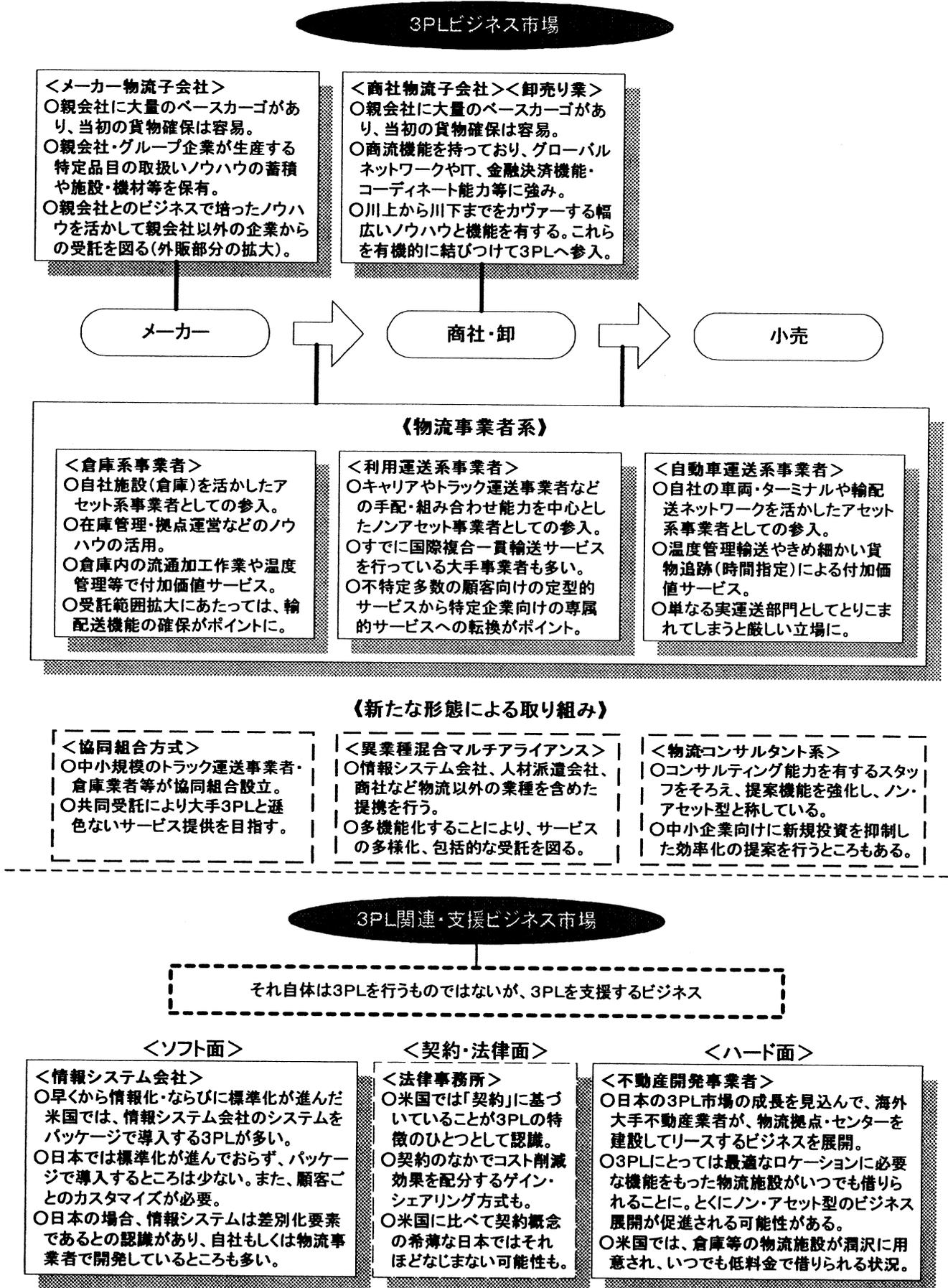


図 2-2-2 参入主体別にみた特徴と可能性



(4) 新たな参入主体・形態

4-1) 協同組合方式による参入

中小規模のトラック運送事業者や倉庫事業者等が協同組合を設立し、共同での受託によって大手3PL事業者と遜色のないサービスの提供を目指す動きがみられる。

4-2) 物流業以外からの異業種間提携による参入

情報システム会社、人材派遣会社、商社など物流以外の複数の業種間でアライアンスを形成して、3PLビジネスに参入する取り組みもみられる。異業種間の提携で多機能化することによってサービスを多様化し、包括的な受託（物流以外の機能も含めての受託）を目指すものである。

4-3) 物流コンサルタント系からの参入

物流コンサルタント系の事業者が、提案・コンサルティング能力を持つスタッフをそろえて、顧客企業に対する提案機能を強化し、ノン・アセット型と称して3PLビジネスに参入するケースもみられる。これらの事業者の場合、事業者規模としては小さいところが多く、信用・実績の点で大手事業者に比べて不利なことから、これまでの業者とのしがらみのない新しい成長性のある会社、中小荷主企業をターゲットとして新規投資を抑制した提案を行うことが多い。

(5) 3PL関連・支援ビジネス市場

5-1) ソフト面からの支援ビジネス

3PLビジネスの周辺では、情報システムというソフト面から3PLを支援するビジネス・市場が形成されており、おもに情報システム会社によってリードされている。これは3PLビジネスに必要な情報システムの導入を図る事業者に対して、3PLに対するソフトウェアや情報システムの提供を行うものであり、ソフトウェアの貸し出し（ASPサービス）や倉庫管理システム（WMS）パッケージの提供を行う。

邦人系の情報システム会社に加えて、米国で3PL事業者に対してソフト開発・販売している大手情報システムベンダーが日本法人を設立してこの市場に参入している。

早くから情報システム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3PL事業者が多い。

これに対して、日本では米国のような標準化や役割分担が進んでいないため、パッケージでの導入は進んでいない。また、顧客ごとのカスタマイズが必要となることが多い。さらに、日本では、情報システムが差別化要素であるとの認識もあり、自社もしくは物流事業者で開発しているところも多い。

5-2) ハード面からの支援ビジネス

施設・拠点というハード面からも3PLを支援するビジネス・市場が形成されており、おもに不動産開発事業者によってリードされている。

これは、物流拠点・センターなどの物流施設を建設して、3PLビジネスに必要な施設を確保したい物流事業者向けにリース・賃貸するビジネスであり、最近では不動産証券化・投資ファンドが進み、さらなるビジネス、市場の拡大が予想されている。

参入主体は、日本プロロジス、AMB、ラサールといった米系の大手不動産業者の日本法人が中心である。日本の3PL市場の成長を見込んで、これらの海外大手不動産業者が物流拠点・センターなどの物流施設を建設して物流事業者向けにリースするビジネスが展開されている。

こうしたビジネス、市場の拡大によって、3PL事業者にとっては最適なロケーションに必要な機能を持った物流施設がいつでも借りられることになり、柔軟な施設確保が可能となる。とくに、自社の施設を持たないノン・アセット型の3PL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豊富に用意され、いつでも低料金で借りることができる環境が整っていたことが、3PL市場の拡大に寄与した。日本でもこうしたビジネスの拡大によって米国と同じような環境が整備され、3PLの普及促進につながる可能性がある。

5-3) 契約・法律面からの支援ビジネス

米国では、契約に基づくことが3PLビジネスの特徴のひとつとして認識されており、「コントラクト・ロジスティクス」という用語、概念で説明されることもある。^{注)}

また、外資系の荷主企業を顧客として3PLビジネスを行う場合、契約による取り決めが重要となる。

こうしたことから、法律事務所等による契約・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。

注) 「米国の3PLビジネスに関する調査報告書」(平成15年3月:国土交通省)

3. 最近の主要な3PLへの取り組み事例の整理

最近2～3年間の業界紙記事、業界雑誌のなかから、3PLとして取り上げられている主要な取り組み事例を抽出・整理した。検索対象とした資料名については表2-3-1、抽出事例のなかで取り上げられている具体的な事業者名や荷主企業名については表2-3-2に示すとおりである。

具体的な取り組み事例や内容については表2-3-3に整理しており、複数の記事のなかで掲載されている事業者については、枝番号を付して整理している。

表2-3-1 検索対象とした業界紙・雑誌

資料分類	具体的資料名
新聞系 (業界紙)	輸送経済、物流ニッポン、運輸新聞、日刊工業新聞
雑誌系	月刊ロジスティクス・ビジネス (LOGI-BIZ) 流通設計

表2-3-2 抽出事例のなかで取り上げられた事業者及び荷主企業名

事業者・企業	具体的事業者・企業名
事業者名 (3PL事業者名)	愛知陸運、アルプス物流、伊藤忠商事、宇徳運輸、 オムロンロジスティクスクリエイティブ、近鉄エクスプレス、グルメン、 軽貨急配、サカタロジックス、佐川急便、山九、城南運送事業協同組合、 スワロー輸送、西濃運輸、ソニーサプライチェーンソリューション、 第一貨物、トランコム、ニチレイ、日本通運、日本トランスシティ、 ネオ・ロジスティクス、ハマキョウレックス、菱食、日立物流、福山通運、 富士ロジテック、物流情報ネット・イー、フレッシュネットワークシステム、 マルエス・フリージング・ジャンクション、丸全昭和運輸、三井倉庫、 三菱倉庫、名糖運輸、ロジウェル
企業名 (荷主企業名)	奄美大島海運酒造、イオン、小津産業、カネボウ、杏林製薬、久世、コクヨ、 コンフェクショナリー・コトブキ、シスコシステムズ、ソーテック、 相鉄ローゼン、タカラブネ、デサント、日本ヒューレット・パカード、 P&Gファーマー・イースト・インク、不二家、プライム、プリマハム、 マルサン・アイ、マンダム、山之内製薬、ラクーン、 リーガル・コーポレーション

表 2-3-3-3 最近の主要な 3PL への取り組み

No.	資料	企業名 業種	顧客企業 業種	事業形態 参入スタイル	サービ・機能 具体的な取り組み事例等
1-1	輸送経済 2003年 6月17日	日本トランスシティ (倉庫・港運) 三重県四日市市	化学品メーカー	・冷蔵危険品倉庫を新たに整備 ・食品から化学品への取り扱い分野拡大 ・低温物流ノウハウの活用	・四日市市に化学品冷蔵倉庫を整備。マイナス5度、15度の2種類の保管を手がける。缶、ドラム、カートンなどケミカル製品の保管・流通加工など一連の入出庫業務を担い、荷主の物流を一括受託。パレットによる製品の指定温度管理、誤出荷防止管理を徹底。 ・特定荷主の専用倉庫として活用し、荷主の物流を一括して引き受ける。
1-2	LOI-BIZ 2003年 7月号	日本トランスシティ	イオン (大手小売業)	・特定荷主専用の物流センターの建設・運営 ・輸配送業者の手配・管理 ・従来型倉庫業からの業態変革	・イオンの推進する総合物流ネットワークの一環として、同グループの衣料・加工食品、日用雑貨、家庭雑貨品の流通加工、在庫管理、輸配送を一手にコントロール。イオンの同プロジェクトには日立物流やニチレイ、福山通運も参加。 ・イオン中部RDCとイオン静岡X Dの2箇所のセンターを担当。70億円を投資。 ・店舗配送は東海4県を担当。全体をとらまえてコーディネーター役として輸配送業者の管理を行う。 ・イオンの専用センターとして四日市市郊外に中部RDC（リージョナルディストリビューションセンター）を建設・運営。在庫型の物流センターと通過型（クロスドッキング）の両方の機能を兼持。同センター運営の専門組織として「トランシティロジスティクス中部」を設立。
2-1	輸送経済 2003年 5月27日	トランコム (自動車運送) 愛知県名古屋		・豊田自動織機と物流ソリューション事業で業務提携 ・豊田自動織機と合弁と共同事業会社「アルトラン」を設立	・トランコムの情報システム、物流センター運営能力と豊田自動織機の生産管理・改善手法という強みを融合させ、「物流ソリューション事業」を展開する。 ・新会社の主な業務として、新規顧客の開拓、獲得案件の物流企画、マネジメントの実施。センターの運営・輸配送業務などの実務をトランコムが担う。
2-2	輸送経済 2003年 1月21日	トランコム	食品業界	・3温度帯商品を取り扱い物流センターの新設	・新センターは3PLを推進するロジスティクスマネジメント(LM)事業の拡大が目的。新センターでは冷蔵・冷凍・ドライ商品を取り扱い、商品の入出荷、品質管理保管、ピッキング、配送など、通過型物流も含めた総合センターの機能を担う。 ・東海4県の3温度帯輸送のハブ拠点として活用。
2-3	輸送経済 2002年 12月24日	トランコム	特定エリア内の共配顧客	・共同配送事業による3PLの拡大	・共同配送事業を同社の3PLサービスであるロジスティクスマネジメント(LM)事業拡大の支援策とする。 ・特定商品(家電)を対象とした共同配送から、エリア内での複数の業種商品を配送する事業にシフト。エリア共配に注力して新規荷主の確保を目指すとともに、その荷主に対しては全体最適化の提案物流を売り込んでいく。
2-4	輸送経済 2002年 12月24日	トランコム	プライム (通信販売)	・物流提案コンペによる荷主獲得 ・ロジスティクスマネジメント(LM)事業の顧客 ・プライムの物流を一括受託	・これまで名北共配センターとして活用していた愛知県稲沢市内の拠点をプライム物流センターとして機能させる。 ・子会社のトラフィックアライの開発したWMSを導入し、プライムの基幹情報システム、宅配委託先の日本通運の情報システムと統合し連携し、ITを駆使した最適システムを実現する予定。
3	輸送経済 2003年 4月22日 5月27日	伊藤忠商事 (総合商社) 東京都港区	田辺製薬	・医薬品メーカーの物流全面受託 ・製造ロット管理など医薬品特有の物流に対応した3PL運営モデルや医薬品専用拠点を生かした参入 ・3PL物流子会社の活用(スーパーレックス)	・田辺製薬は医薬品の販売業務を伊藤忠商事に全面委託。伊藤忠が持つ物流センターに全取り扱い商品の入出庫・保管・配送業務を移管。これにともない田辺製薬の自社拠点は廃止。年間5億円の物流コスト削減を目標とする。センター運営業務は伊藤忠商事の物流子会社スーパーレックスが担う。 ・平成11年から製薬会社からの物流受託を開始。15年5月より田辺製薬と科研製薬の物流受託を開始し、現在の3PL顧客数は7社。自社の拠点を活用するが、拠点運営は子会社のスーパーレックスが担う。 ・社を確保しており、仮置きのために保冷庫を用意できる事業者当への委託拡大も検討。
4-1	輸送経済 2003年 5月27日	ネオロジスティクス (物流コンサルティング) 大阪府大阪市	関西圏の大手食品卸 や刃物メーカー	・ノン・アセット型を志向する中小3PL ・3PLの新セクションとして「システムクリエイトセクション」設立	・物流効率化を目指す顧客向けに、物流システムの設計から導入までをトータルでサポートする。 ①物流情報システムのブランニング ②物流ソフトウェアの開発・販売 ③システム導入、運用のサポート
4-2	輸送経済 2003年 2月4日 3月25日	ネオロジスティクス	食品卸売業者M社	・センター業務の請負。 ・新規投資を抑制、作業効率改善による物流効率化 ・中小企業を対象とした、新規投資を抑制した物流システムの改善提案。	・食品卸売業者M社がこれまで自社で行ってきたセンター作業を受託。同社の静岡県以西の西日本全体の物流業務を請け負う。 ・弊A P O C (アクティブ・プロセス・オペレーションセンター)のなかで作業を行い、作業員の業務効率を向上させ、誤出荷を減少。投資を極力抑えてマンパワーだけで物流効率化を図る。 ・センターからの輸配送については、近畿圏は関連会社のアスト中央が担当。それ以外の地域については名鉄運輸、福山通運、エスラインギフ等に委託。
5	輸送経済 2003年 12月24日	ハマキョウレックス (低温物流) 静岡県浜松市	冷蔵・冷凍食品業界 ブリマハム・デザート 等	・得意分野である冷蔵・冷凍食品分野を中心とした物流の受託	・もともと冷蔵・冷蔵輸送が中心。冷凍・冷蔵を中心とした食品業界からの物流受託を行う。物流センター業務の拡充を進める。 ・状況に応じて自社施設か買収かの判断を行う。施設は基本的に業務の受注後に建設。アセット型やノン・アセット型にはこだわらない。

No.	資料	企業名 業種	顧客企業 業種	事業形態 参入スタイル	事業内容 サービス・機能
6	LOGI-BIZ 2003年 7月号	三菱倉庫 (倉庫) 東京都中央区	山之内製薬 (製薬業者)	医薬品メーカーの物流全面受託 ・医薬品専用倉庫と取り扱い扱いノウハウの活用	・三菱倉庫に物流業務を全面的に委託し、4箇所ある自社の物流拠点を段階的に廃止。平成17年に移管完了予定。同社の物流子会社である山之内物流も清算予定。年間約10億円のコスト削減を見込む。 ・三菱倉庫は埼玉と大阪の配送センター内に山之内製薬の専用スペースを設置。同社の全国配送業務をこの東西2拠点に集約。 ・同配送センターともに薬事法基準に適合し、運営面では、常駐する山之内製薬の管理薬剤師の管理下で、三菱倉庫が配送センター業務を担う。三菱倉庫独自の情報システムを導入し、自動化を推進する。 ・小牧の物流センターから、コクヨの事務機器・用品など、複数荷主の全国発送を展開。数万アイテムの商品の流通加工を実施。14年にコクヨのコンベア選別機、顧客のトータルロジスティクスを請け負う。 ・地元倉庫業者福玉精穀倉庫と業務提携。同社が施設を建設し、共同でセンター業務を展開。
7	輸送経済 2003年 1月28日	愛知陸運 (特種トラック) 愛知県小牧市	コクヨ等	・自社物流センターを核とした複数荷主の全国発送業務展開 ・自動車部品関連からの進出 ・地元倉庫業者との業務提携	・1999年11月に福山通運と業務提携。拠点の相互活用とともに、日立物流の小口貨物輸送を福山通運が受託。3PL事業では年間20億円の取引を目標に。 ・2003年にイオンの15拠点での新物流システムを受注し、主に東日本を福山通運、西日本を日立物流が担当。
8-1	輸送経済 2003年 12月24日	日立物流 (メーカー系物流子会社) 東京都江東区	イオン	・物流センターの建設・運営	・イオンは現在19拠点、39施設からなる物流ネットワーク網を再構築中。日立物流はそのうちの8拠点の建設・運営を担う。2003年8月に5箇所目の拠点として新潟クロストックが稼働。10月に北陸クロストックが稼働予定。 ・イオンの専用物流センターとして「関西NDCC」を建設・運営。イオンでは同センターの稼働により、月間取扱高230億円、年間50億円のコスト削減を見込んでいる。物流効率化だけではなく、環境に配慮した仕組みを導入した循環型センターである。
8-2	運輸新聞 2003年 2月18日 9月3日	日立物流	イオン	・物流センターの建設・運営	・他メーカーの買収、営業権取得にともなう物流量の急増、大ロット製品の製造への対応を迫られた杏林製薬が、それまで自社で行ってきた物流をアウトソーシング。物流コンペの結果、日立物流を選定(2000年4月)。 ・日立物流では、物流コストを削減するため、土地と建物は地元倉庫業者から長期リース。医薬品専用倉庫ではなく普通の営業用倉庫であり、マテハン機器への過剰設備を抑えながらバーコード管理等IT中心の設計とすることで自動倉庫並みの管理精度を実現。 ・センターの運営、在庫管理のほか、受注代行業務も実施。受注代行業務のために、医薬品業界の業界VAN「JDN-NEET」に杏林の代理人として加盟。杏林に代わってVANセンターにアクセスし、受注から出荷まで全てを管理。
8-3	LOGI-BIZ 2001年 5月号	日立物流	杏林製薬	・医薬品メーカーの物流の全面受託 ・受注代行業務から補充発注まで含む包括的受託 ・過剰設備の抑制、医薬品専用ではない普通営業用倉庫の活用による投資コスト抑制 ・物流管理指標の報告	・物流戦略管理支援業務として、杏林が希望する物流管理指標を日常的に報告。 ・リールガルが、配送業者を支払う物流コストと管理コストの両方の削減を目的として、物流の全面アウトソーシングを検討。コスト削減目標値を「予定コスト」として提示し、これをクリアできざる業者として日立物流をほか1社を選択。 ・百貨店向け業務以外の販売チャネルについて、センター運営から配送業者の管理まで一貫して日立物流が受託。 ・対売上高での物流比率を約2ポイント改善。副次的な効果として在庫も減少。次のステップとして、在庫管理機改善を促す営業支援機能が期待されており、これも日立物流の選択要因に。 ・その後の物流再編で関東の百貨店向けの物流センターが日立の物流センターに統合されたことから、百貨店向けの値札付けや伝票処理などの業務も受託することに。 ・返品物流まで含めた靴の流通に関するノウハウの蓄積を活かし、業界ごとのプラットフォームビジネスを模索。
8-4	LOGI-BIZ 2003年 12月号	日立物流 (3PL子会社) 東京都江東区	リーガル・コーポレーション (靴靴の製造販売)	・返品検査まで含む物流センター運営業務の受託	・マンダムではSCM再構築の一環として、物流業務の全面的なアウトソースを決定。コスト削減と物流効率化を図り自社は製造・開発のコア事業に特化していく方針であり、市場競争力を強化する。 ・日通ではマンダムの工場近くに専用拠点として「日通福岡流通センター(仮称)」を整備し、原材料の調達から工場搬入・製品保管・国内外への輸配送、返品物流、廃棄処理まで一元管理運営。2004年9月完成、10月稼働予定。 ・マンダムの現物流センターは生産ラインの増設に活用。2005年度の総物流費は対前年度12%減を予定。 ・全物流の完全受託は初めてのケースであり、日通としてはひとつのビジネスモデルとして受託拡大を目指す。
9	運輸新聞 2003年 1月16日	日本通運 (総合物流業) 東京都港区	マンダム (化粧品メーカー)	・原材料の調達から製品の国内外への輸配送、リサイクル物流まで含めた一元管理・運営の受託 ・全物流の全面受託	・従来子会社のマルサン商事が請け負っていた物流業務を、製品の安全性を守る物流品質のいっそうの向上のためのアウトソーシングに踏み切る。 ・第一貨物に工場付設の倉庫からの出庫以降の物流を全面委託。センター運営のため社員を派遣。センターからの出荷作業を効率化。 ・作業時間の短縮のほか、物流コストの5%削減を実現。
10-1	輸送経済 2003年 6月3日	第一貨物 (自動車運送) 山形県山形市	マルサン・アイ (大豆食品メーカー) 愛知県岡崎市	・物流提案コンペによる荷主獲得 ・物流の一括受託	

No.	資料	企業名 業種	顧客企業 業種	事業形態 参入スタイル	事業内容 サービス・機能
10-2	L061-B1Z 2003年 12月号	第一貨物	マルサン・アイ	顧客に吸収された物流子会社の機能の代行 顧客の物流業務全体のコントロール トップ同士の話し合いによる戦略構築 ゲイン・シェアリングの仕組み	取引先からの要求のハード化と物流コスト低減のため、マルサン・アイがアウトソーシングを検討。これまでつきあ いのあった配送事業者のなかから、コンベを通じて第一貨物を選択。 物流子会社のマルサン商事が親会社に吸収され、代わってマルサン・アイと実運送事業者を結びポジションに入る。 両方の経営トップを交えた「パフォーマンスマネジメント委員会」を開催し、イコールパートナーとしての立場でこれまでの成果 やオペレーションの問題点、要望事項などを話し合う。 誤配、納期遅れ、破損などのトラブル件数減少のほか、支払物流費を従来から5%削減。 センター作業員のパートタイマー化により、出荷量の波動に合わせて最適な人員を配置できる体制を構築し、センタ ーのオペレーションコストの削減を実現。 プロジェクトを通じて達成したコスト削減効果を委託側が総取りするのではなく両方で配分するゲイン・シェアリン グ方式の契約を締結。契約内容はパフォーマンス発意などの場で毎年修正を加える取り決め。 マルサン・アイでは今後3年間でさらに物流コストを10%削減することを条件に、委託範囲の拡大を検討中。 大手外資系フォワーダーのシエンカーと合併で3PL子会社として西濃・シエンカーロジスティクスを設立。 国際輸送分野で一貫物流サービスを展開。西濃運輸は国内物流を担当。 成田空港周辺に航空貨物取り扱い拠点を共同で建設・運営。 ノン・アセット型3PL事業会社として「ロジスティクス・プランナー」を分社化(2000年11月)。 ノン・アセット型と成果報酬(ゲイン・シェアリング)のコンセプトによる事業展開。 中部地域の洋菓子メーカー3社の共同配送により2割コストダウンを実現。 複数事業者の複数拠点を一元的に管理できる情報システム「LSP」の開発。 電子部品の取り扱いに強み。電子部品の共同配送による物流効率化・コストダウンの提案。 製品と比べて差別化が図りやすい部品物流に特化することで生き残りを図る。基本的には他分野には手を広げない方 針。 中堅規模の荷主企業をターゲットに物流改善を提案。 3PL事業の一環として海外からの一貫物流に取り組み。 倉庫需要が今後も増加することは難しいとみており、付加価値のつけられる貨物の取り扱い拡大を図る。
11	輸送経済 2000年 2月22日	西濃運輸 (フォワーダー) 岐阜県大垣市		外資系フォワーダーとのアライアンス 共同出資による3PL事業会社の設立	
12	L061-B1Z 2003年 7月号	冷凍食品メーカー 洋菓子メーカー (冷蔵倉庫) 東京都中央区		3PL事業の分社化 低温物流技術と情報技術の組み合わせによる新たな 需要開発 親会社の資産にとらわれないノン・アセット型志向 電子部品取り扱いへの特化戦略	
13	L061-B1Z 2003年 7月号	アルプス物流 (メーカー系物流子会社) 神奈川県横浜市	電子部品		
14	流通設計 2003年 6月号	丸全昭和運輸 (自動車運送・倉庫) 神奈川県横浜市	素材関連	社内に専門部隊「3PL事業開発部」の設置 取り扱い品目の拡大 中堅規模の企業をターゲットとした参入	
15	流通設計 2003年 3月号	富士ロジテック (倉庫・港運) 静岡県静岡市		単なる倉庫業から物流全般にサービス拡大 提案営業のできる人材の確保 厳格なコスト管理手法の導入による差別化	顧客にとって最適な物流システムでの提案を行う観点から自社倉庫をいっさい使わない提案も行うこともある。 ITの普及により情報システムでの差別化は難しくなりつつある。現場のオペレーションの品質や効率、現場を熟知 した提案力が強みになる。米国の模倣ではうまくいかない。 ABC(活動原価基準)管理の採用により提案内容の差別化を図る。
16	L061-B1Z 2003年 2月号	ソニーサプライチエー ンソリューション (メーカー系SCM子会 社) 東京都品川区	本社/グループ企業	物流子会社と貿易子会社の統合 SCM子会社の立ち上げ 本社/グループ企業のSCM構築機能の分担	物流子会社のソニーロジスティクスと貿易子会社のソニーターナーソリューションを統合して、新たにS CM子会社としてソニーサプライチエーションソリューションを立ち上げ。 ソニーロジスティクス時代から外販拡大のほか本社、グループ向けの物流サービスを担うとの位置づけ(2.5PL)。 外販拡大よりも本社(ソニーグループ向け)のSCM構築機能が求められている。
17	L061-B1Z 2003年 2月号	軽貨急配 (自動車運送) 大阪府門真市		個人事業主の組織化と下請けによる低価格戦略	配下に軽トラックの個人事業主を組織し、獲得した仕事を下請けに出す。 個人事業主には車両を購入させており、クレジット会社に与信を肩代わりする仕組みを用意。 「ダブルアウトソーシング」という新たなビジネスモデルとして喧伝。 海外工場が日本から調達する部品を同社が自分で購入して物流サービスを付加して工場に販売。 海外から調達した部品を日本の国内工場にも販売。
18	L061-B1Z 2003年 2月号	オムロンロジステイク スクリエイツ (メーカー系SCM子会社) 大阪府大阪市		単なる物流子会社からの業態転換 卸機能の取り込み	
19	L061-B1Z 2003年 2月号	フレッシュネットワー クシステム (メーカー系SCM子会社) 東京都墨田区		合併による企業規模拡大 物流と商流の融合によるSCM会社への転換	明治乳業系列の物流子会社であるカントラと東京牛乳運送のほか、地域社6社が合併して新会社設立。 卸機能を取り込み、物流と商流を融合させ、これまでの物流子会社からSCM子会社への転換を目指す。 カントラと東京牛乳運送は定温物流事業者であり、チルド物流に強み。

No.	資料	企業名 業種	顧客企業 業種	事業形態 参入スタイル	事業内容 サービス・機能
20	L061-BIZ 2003年 1月号	日立フーズ&ロジスティクスシステムズ (情報システム子会社)		合弁による情報子会社の設立 ・人材ごと引き受けを受けるアウトソーシング	・ニチレイと日立製作所が合弁で情報システム会社「日立フーズ&ロジスティクス」を設立(2003年1月)。 ・ニチレイは人も含めて情報部門をアウトソーシングすることで、コアビジネスである食品事業と定温物流事業に経営資源を集中。日立としては、低温物流や食品分野で業務を拡大していくうえで、新会社を積極的に活用する意向。 ・新会社の経営の主導権は日立が握るが、従業員ほとんどはニチレイ出身者が占める。
21-1	L061-BIZ 2002年 1月号	近鉄エクスプレス (航空フォワーダー) 東京都千代田区		・成田空港周辺における航空貨物取り扱い拠点の整備 ・通関から流通加工までの一貫処理 ・ITを活用したグローバルレベルでの在庫管理と拠点におけるオペレーションの標準化	・成田空港周辺に自ら土地を購入して航空貨物取扱拠点を整備。従来は空港内施設に依存していたULDへの積み付けや取り下ろし作業を取り込み、通関から流通加工までの一貫処理が可能となった。 ・3PLに不可欠の条件としてIT活用にも注力。ある拠点を在庫情報の世界中どこからでも把握できるようにするとともに、各物流拠点でのオペレーションをITの活用により標準化。 ・拠点内ではあえて自動化機器は導入せず。ITを活用してロケーションを管理しながら、仕分け作業や流通加工の大半は人手を使ってまかなう。
21-2	L061-BIZ 2002年 1月号	近鉄エクスプレス	日本ヒューレットパッカード(HPP)	・グローバルレベルでの3PL ・グループ情報会社による受注処理代行 ・国際輸送中の在庫に対する引き当て	・一般消費者向けパソコンとプリンタのオペレーションを一括受託(2000年8月)。日本HPPの生産拠点のあるシンガポールで在庫を受け渡した時点から国内顧客に納品するまでの全ての業務を引き受け。 ・輸出入通関、輸送、保管、配送といった物流業務だけでなく、受注処理もKWEのグループ会社、近鉄eサポート(KES)が担当。量販店など顧客の注文に対してKESが在庫引き当て、納期を回答。 ・日本HPPは3PL導入にともないサプライチェーンも変更。従来卸売り経由で受けていた量販店からの注文を、KESで直接受け付け、納品も卸売りを経由しないで直接配送の形に変更。配送小口化により支払い運賃は増加するも、トータル物流コストは20%低減。 ・国際輸送途中の製品在庫に注文を引き当ててシステム「仮想在庫方式」を開発・導入。国内に在庫がない場合の納期まで正確に回答可能に。
21-3	L061-BIZ 2003年 12月号	近鉄エクスプレス (自動車運送) 東京都墨田区	シスコシステムズ (ネットワーク機器メーカー)	・海外工場から国内ユーザー納品までの製品輸送の一括受託 ・製品検査や納期・在庫問い合わせ対応も含めた物流業の枠を超えた受託	・シスコシステムズが、生産を委託している世界各地の工場から日本向け製品の物流業務を近鉄にアウトソース。品質に厳しい日本の顧客に対応して品質管理の精度を高めるため、これまで各販売店に任せていた製品検査を3PLにアウトソース。専門業者の検査工場への移動によるリードタイム長期化を避け、検査業者ではなく物流業者に委託。 ・世界各地の工場から出荷される日本向け完成品のロジスティクスを一括受託。日本への輸入、顧客への納品のほか、製品検査、納期問い合わせ代行など物流業の枠を超えた領域も含めた受託。 ・成田空港近くの自社タミナミナルをシスコシステムズ専用の品質センターとして活用。温度管理・空調等、精密機械工場なみの環境を整備して、検査業務を代行。グローバルな在庫情報を一元管理する自社開発の情報システムをシスコ向けにカスタマイズ。 ・検査品質を安定させ不良品発生率の分析結果を高め、分析結果を出荷元の工場にフィードバックすることで、工場側の品質に対する意識が高まり、返品率と不良品発生率の低下につながる。
22	L061-BIZ 2002年 5月号	三井倉庫 (倉庫・港運) 東京都港区		・不動産・倉庫業からIT物流業への転換。 ・物流オペレーションに情報システムの運用を融合させた3PLサービスの展開 ・情報子会社の設立	・輸送、保管、流通加工といった物流のオペレーションと、それに付随する情報システムの運用を融合させた形での3PLサービスの展開。従来型の保管業務に依存しない新しいサービスの展開を図る。 ・中期的な事業戦略として、輸送、保管・通関などを一括管理するLIT(ロジスティクス・インフォメーション・テクノロジー)サービスの展開。LITは顧客から物流オペレーションだけではなく、情報システムの開発と運用まで含めた受託を狙ったもので、LITと物流をパッケージ化した商品との位置づけ。 ・LITサービスの拡充のため、2002年芝浦埠頭にデータセンターを開設し、運用・管理を行うための子会社としてシステム開発会社と共同出資でロジスティクスシステムズアズアンドソリューションズ(LSS)を設立。
23-1	L061-BIZ 2002年 5月号	山九 (倉庫・港運) 東京都中央区		・「見える物流」をコンセプトとした3PL向け情報システムの構築	・社内業務の効率化よりも顧客サービスの向上にウェイトを置いた情報システムの整備。 ・見える物流をコンセプトに3PL向け情報システムを構築。顧客はインターネットを通じて山九の情報システムにアクセスすれば、荷物の現在位置や在庫状況をリアルタイムに把握できる。 ・国際物流をマネジメントするEDI-NACGSと、国内物流向けのS-LINGSの2種類を整備。いずれも輸送、在庫管理、通関など複数の物流情報システムで構成されている。これらのシステムによって、調達から清算、販売に至るまでのサプライチェーン全体のロジスティクスをカヴァーする。 ・顧客企業が中国に進出する場合、山九の現地法人が持つ倉庫等のインフラと情報システムを組み合わせることで、顧客企業は物流関連投資ゼロで中国でのオペレーションが始められる。

No.	資料	企業名 業種	顧客企業 業種	事業形態 参入スタイル	事業内容 サービス・機能
23-2	L061-B1Z 2003年 12月号	山九 (倉庫・港運) 東京都中央区	P&Gフアーマー・イン ト・インク (化粧品メーカー)	顧客工場に隣接する物流センターの運営ならびに全 国配送業務の受託 ・ 自社の既存施設(倉庫)を特定顧客専用倉庫として の活用 ・ 素材関連から化粧品取り扱いへの進出	・ 荷主企業が、返品率・返品率の低下と最終製品在庫の低減のためにサブライチエーション構築に取り組み。 ・ 工場1箇所から全国へ翌日配送を実現するコンテナセンターを工場と店舗の間を保管型倉庫1箇所て結ぶハブD C 構築を2002年1月より実施。全国4箇所にある在庫型センターを工場に隣接する1箇所のセンターに集約。 ・ 新しいセンター運営と配送管理を任せ3PL事業者として山九を選定。山九は工場近くに既に倉庫を保有。既存倉 庫の活用によるコスト競争力の高さ、新規設備投資が不要であった点が選定理由。 ・ 山九側は低いコストでのセンター業務運営だけでなく、契約締結当時の業務設計を見直し、自社のリスクで、デジ タルピッキングとカートピッキングの組み合わせから全自動化へと変更。リードタイムのさらなる短縮要望へも対応 可能に。受託後に化粧品事業の在庫は3割低減し、欠品率は10分の1に低下し、物流改善に貢献。 ・ 営業エリアを首都圏に絞って広範囲なアウトソーシングを請け負う地域密着型3PLを展開。 ・ 軽トラックによる密度の高い自社配送網を構築。その後、倉庫、メール便、精脈物流、人材派遣、情報システム会社 など機能別のグループ企業を次々と設立して事業の多角化を進める。 ・ アライアンスよりもM&Aを重視。エスビーエスをもち株式会社として、傘下にオペレーションを担うグループ会社100 社を配置するグループ展開を目指す。
24	L061-B1Z 2002年 5月号	エスビーエス (自動車運送) 東京都墨田区	首都圏の地域スーパ ー	・ 地域密着型3PL ・ 営業エリアを首都圏に限定 ・ 機能別のグループ会社設立により事業多角化	・ 卸売業から出発し、卸としての顧客サービスの一環として和日配の共同物流に取り組み。 ・ 首都圏の地域スーパーを対象に、大手食品卸が取り扱ってこなかった和食系のチルド商品(和日配)の一括物流を提 供する食品分野での3PLを展開。大手卸が取り扱いを嫌がる分野である和日配と日配品をターゲットに。 ・ 食品という地域密着性の高い商品を取り扱うため、正社員よりもコンパニオン(パート)中心のオペレーションとし、 配送は牛乳屋の協力運送会社の空いている時間帯を活用して低コストサービスを実現。 ・ チェーンストアが自社センターを設置するようにになり、顧客層はメーカーから小売りにシフト。 ・ 取扱商品を和日配品から日配品全般をカバー。
25	L061-B1Z 2002年 3月号	グルメン (卸売業系3PL) 東京都港区	大手物流業者と総合商社のアライアンスによる3P L会社の設立	・ 日配品の3PL ・ 卸売業からの事業展開 ・ 大手卸売業が取り扱わない商品から参入	・ 西濃運輸と三菱商事は共同出資により3PL子会社「ロジウェル」を設立(2001年7月)。日本初の総合商社と大手 物流業者の業務提携(アライアンス)となる。三菱商事の営業力と国際ネットワーク、西濃運輸の国内拠点と輸配送 ネットワークを組み合わせた相互補完型アライアンス。 ・ 同社は社員数人ずつを派遣して提案営業部隊を編成。物流コンサルティングからセンターオペレーション、決済まで も含めたトータルロジスティクスサービスを提供を目指す。 ・ ロジウェル自身はコンサルティングをメインとした、トラックや倉庫などの資産を持たないノン・アセット型との位 置づけ。顧客に提案を行う際に三菱商事と西濃運輸のインフラを利用して「ロジウェル」が元請けとなり、通過貨物の数% を主な収入源はコンサルティングフィー。ただし、案件によっては「ロジウェル」が元請けとなり、通過貨物の数% をマージンとして取るという契約形態も採用。いずれは情報システム構築や金融決済などの付帯業務のサポートに 乗り出すことも視野に。
26	L061-B1Z 2001年 9月号	ロジウェル (3PL子会社) 東京都中央区	ソーテック (コンピュータ機器)	・ 自社倉庫を活用した物流業務の全面受託 ・ 輸配送業者の選定・管理や在庫引き当てまで含めた 包括的な物流業務受託	・ 当初は横浜の拠点1箇所をソーテックが自社で運営。当初は門司港での港湾業務と横浜への機材だけを宇徳運輸に 委託。韓国OEMメーカーとの提携による物流量の拡大にもない九州にも拠点を設けることとなり、宇徳運輸の倉 庫を活用。物流業務の全面委託に踏み切る(2001年3月)。宇徳運輸にとつて初めての3PL案件。 ・ 全国の物流管理を宇徳運輸に一元化し、元請業者として一任。全国4拠点の運営のほか、運送業者の選定まで任せら れている。 ・ ソーテックに代わってターミナルにコンテナを引き取りに行き、通関作業を済ませた後で、全国4拠点在庫状況に 応じて補充。全国で保管している製品を、ソーテックからの出荷指示に従いユーザーに届けるところまでを管理。 ・ 電子市場でメーカーと小売業者を仲介し過剰在庫を売買するITベンチャー企業「ラクーン」が、物流量の増大にと もない、それまで自社で行っていた物流を佐川急便に全面委託。納期短縮とともに、支払物流コストも30%削減。 ・ 佐川は輸配送や入庫、在庫管理のほか検査やタグの付け替え等の流通加工業務まで含めて受託。佐川はもともとア パレル関係の物流に強みを持ち、流通加工のノウハウあり。 ・ 「検品1個あたりいくら」という料金設定の提案によりコストを変動費化。代引きシステムにより代金回収業務も受 託。 ・ ラクーンの販売管理システムと連動する形の物流情報システムを佐川が開発し、双方で出荷データのやり取り。
27	L061-B1Z 2001年 9月号	宇徳運輸 (倉庫・港運) (自動車運送) 横浜市中区	ラクーン	・ マーケットプレイスを運営するベンチャー企業の 物流一括受託 ・ 流通加工業務(検品、タグの付け替え)や代金回収 業務まで含めた受託	
28	L061-B1Z 2001年 5月号	佐川急便 (自動車運送) 京都府京都市			

No.	資料	企業名 業種	顧客企業 業種	事業形態 参入スタイル	事業内容
29	輸送経路 2003年 9月2日	名糖運輸 (低温物流) 東京都武蔵野市	久世 (食品卸)	食品卸から、居酒屋・外食チェーン店の全国店舗向け配送を受託 ・食品卸から、居酒屋・外食チェーン店の全国店舗向け配送を受託。受注から保管・仕分け・配送までの一貫物流を受託。2002年10月から全国7箇所の物流センターで業務開始。 ・顧客からの要望により、冷凍・チルド食品など約2000アイテムの迅速な管理・配送に対応するASP方式の倉庫管理システムを導入。シーネットのインターネット利用システムを7拠点全てに導入し、効率化を図る。 ・ASP(アプリケーション・サービス・プロバイダ)方式の倉庫管理システムの導入	食品卸から、居酒屋・外食チェーン店の全国店舗向け配送を受託。受注から保管・仕分け・配送までの一貫物流を受託。2002年10月から全国7箇所の物流センターで業務開始。 ・顧客からの要望により、冷凍・チルド食品など約2000アイテムの迅速な管理・配送に対応するASP方式の倉庫管理システムを導入。シーネットのインターネット利用システムを7拠点全てに導入し、効率化を図る。 ・久世側は、名糖運輸の持つ全国輸送ネットワークとともに、温度管理がもつとも困難なチルド物流で培ったノウハウをもとに、3温度帯別での商品管理が可能で、1日当たりの受注・出荷で約6万アイテム相当の物流に対応できる点を評価して委託を決定。 ・相鉄ローゼン、食品卸の養食と組んで、2002年11月に加工食品や日用雑貨を扱う「相川物流センター」を開設。それまで7箇所あった常温帯の物流センターを同センターに集約。 ・養食がセンター建設に48億円5000万円を投資し、最新の立体倉庫や情報システムを導入。物流作業の効率化や当日受注・当日配達など物流サービスの向上を実現し、人件費の削減を図る。 ・物流技術士などの有資格者などスキルを持つ人材を「物流技術者」として、期間限定で管理業務や現場作業などの改善指導を求める企業に派遣・紹介する。派遣期間は3ヶ月～1年未満を想定(月額1人1万円から)。 ・同社では既存の請負業務と新サービスを「物流人材プロジェクト事業」として結合し、2007年度には約10億円の売り上げを見込んでいる。 ・カネボウの中西物流センター業務運営を受託し、中止国の小売店店舗向けの配送業務を担当。 ・物流に関連する情報を1枚のPDRラベルと呼ぶ標準荷札に集約。カネボウのもつ受発注データと流通センターが作成する出荷データ、さらに複数の協力運送会社の商品配送データをオンライン上で一体化する高度な情報システムを構築。再入力によるミスの防止、無駄な帳票類の削減、検品作業の簡素化等の効率化を達成。 ・流通・サービス分野の優れた情報システムを顕彰する第7回流通大賞を受賞(1997年11月) ・一括受託、3PL業務の受託を狙って、全国規模で大型物流センターを相次いで開設。 ・2002年度中に船橋、福山、つくば流通センターなどが稼働。船橋支店にはイオン向け関東物流センターが併設。 ・全国で一時的保管機能を備えた流通センターの建設を推進。現在、36拠点体制に。
30	日刊工業 2003年 9月4日	菱食 (食品卸) 東京都大田区	相鉄ローゼン (スーパー)	新センターを整備して既存の物流拠点を集約	相鉄ローゼン、食品卸の養食と組んで、2002年11月に加工食品や日用雑貨を扱う「相川物流センター」を開設。それまで7箇所あった常温帯の物流センターを同センターに集約。 ・養食がセンター建設に48億円5000万円を投資し、最新の立体倉庫や情報システムを導入。物流作業の効率化や当日受注・当日配達など物流サービスの向上を実現し、人件費の削減を図る。 ・物流技術士などの有資格者などスキルを持つ人材を「物流技術者」として、期間限定で管理業務や現場作業などの改善指導を求める企業に派遣・紹介する。派遣期間は3ヶ月～1年未満を想定(月額1人1万円から)。 ・同社では既存の請負業務と新サービスを「物流人材プロジェクト事業」として結合し、2007年度には約10億円の売り上げを見込んでいる。 ・カネボウの中西物流センター業務運営を受託し、中止国の小売店店舗向けの配送業務を担当。 ・物流に関連する情報を1枚のPDRラベルと呼ぶ標準荷札に集約。カネボウのもつ受発注データと流通センターが作成する出荷データ、さらに複数の協力運送会社の商品配送データをオンライン上で一体化する高度な情報システムを構築。再入力によるミスの防止、無駄な帳票類の削減、検品作業の簡素化等の効率化を達成。 ・流通・サービス分野の優れた情報システムを顕彰する第7回流通大賞を受賞(1997年11月) ・一括受託、3PL業務の受託を狙って、全国規模で大型物流センターを相次いで開設。 ・2002年度中に船橋、福山、つくば流通センターなどが稼働。船橋支店にはイオン向け関東物流センターが併設。 ・全国で一時的保管機能を備えた流通センターの建設を推進。現在、36拠点体制に。
31-1	日刊工業 2002年 12月26日	サカタロジックス (旧サカタウエアハウス) (倉庫)	カネボウ	物流関連の人材派遣・紹介サービス ・既存の物流請負業務との融合	物流技術士などの有資格者などスキルを持つ人材を「物流技術者」として、期間限定で管理業務や現場作業などの改善指導を求める企業に派遣・紹介する。派遣期間は3ヶ月～1年未満を想定(月額1人1万円から)。 ・同社では既存の請負業務と新サービスを「物流人材プロジェクト事業」として結合し、2007年度には約10億円の売り上げを見込んでいる。 ・カネボウの中西物流センター業務運営を受託し、中止国の小売店店舗向けの配送業務を担当。 ・物流に関連する情報を1枚のPDRラベルと呼ぶ標準荷札に集約。カネボウのもつ受発注データと流通センターが作成する出荷データ、さらに複数の協力運送会社の商品配送データをオンライン上で一体化する高度な情報システムを構築。再入力によるミスの防止、無駄な帳票類の削減、検品作業の簡素化等の効率化を達成。 ・流通・サービス分野の優れた情報システムを顕彰する第7回流通大賞を受賞(1997年11月) ・一括受託、3PL業務の受託を狙って、全国規模で大型物流センターを相次いで開設。 ・2002年度中に船橋、福山、つくば流通センターなどが稼働。船橋支店にはイオン向け関東物流センターが併設。 ・全国で一時的保管機能を備えた流通センターの建設を推進。現在、36拠点体制に。
31-2	流通設計 1998年 2月	サカタロジックス 大阪府都島区 東京都港区	カネボウ	配送センター運営の請負 ・情報システムを駆使したセンター業務の効率化 ・物流関連情報を集約した標準荷札の開発	物流技術士などの有資格者などスキルを持つ人材を「物流技術者」として、期間限定で管理業務や現場作業などの改善指導を求める企業に派遣・紹介する。派遣期間は3ヶ月～1年未満を想定(月額1人1万円から)。 ・同社では既存の請負業務と新サービスを「物流人材プロジェクト事業」として結合し、2007年度には約10億円の売り上げを見込んでいる。 ・カネボウの中西物流センター業務運営を受託し、中止国の小売店店舗向けの配送業務を担当。 ・物流に関連する情報を1枚のPDRラベルと呼ぶ標準荷札に集約。カネボウのもつ受発注データと流通センターが作成する出荷データ、さらに複数の協力運送会社の商品配送データをオンライン上で一体化する高度な情報システムを構築。再入力によるミスの防止、無駄な帳票類の削減、検品作業の簡素化等の効率化を達成。 ・流通・サービス分野の優れた情報システムを顕彰する第7回流通大賞を受賞(1997年11月) ・一括受託、3PL業務の受託を狙って、全国規模で大型物流センターを相次いで開設。 ・2002年度中に船橋、福山、つくば流通センターなどが稼働。船橋支店にはイオン向け関東物流センターが併設。 ・全国で一時的保管機能を備えた流通センターの建設を推進。現在、36拠点体制に。
32	物流ニッ ポン 2002年 7月9日	福山通運 (自動車運送事業) 広島県福山市	小津産業	自社大型物流センターの開設 ・既存の全国輸送ネットワークと組み合わせた3PL業務の展開	物流技術士などの有資格者などスキルを持つ人材を「物流技術者」として、期間限定で管理業務や現場作業などの改善指導を求める企業に派遣・紹介する。派遣期間は3ヶ月～1年未満を想定(月額1人1万円から)。 ・同社では既存の請負業務と新サービスを「物流人材プロジェクト事業」として結合し、2007年度には約10億円の売り上げを見込んでいる。 ・カネボウの中西物流センター業務運営を受託し、中止国の小売店店舗向けの配送業務を担当。 ・物流に関連する情報を1枚のPDRラベルと呼ぶ標準荷札に集約。カネボウのもつ受発注データと流通センターが作成する出荷データ、さらに複数の協力運送会社の商品配送データをオンライン上で一体化する高度な情報システムを構築。再入力によるミスの防止、無駄な帳票類の削減、検品作業の簡素化等の効率化を達成。 ・流通・サービス分野の優れた情報システムを顕彰する第7回流通大賞を受賞(1997年11月) ・一括受託、3PL業務の受託を狙って、全国規模で大型物流センターを相次いで開設。 ・2002年度中に船橋、福山、つくば流通センターなどが稼働。船橋支店にはイオン向け関東物流センターが併設。 ・全国で一時的保管機能を備えた流通センターの建設を推進。現在、36拠点体制に。
33	物流ニッ ポン 2002年 11月28日	スワロー輸送 (自動車運送事業) 東京都江戸川区	小津産業	物流拠点の管理運営業務とエリア内配送の受託 ・スーパー向けの物流業務で蓄積したノウハウを活用した参入	物流技術士などの有資格者などスキルを持つ人材を「物流技術者」として、期間限定で管理業務や現場作業などの改善指導を求める企業に派遣・紹介する。派遣期間は3ヶ月～1年未満を想定(月額1人1万円から)。 ・同社では既存の請負業務と新サービスを「物流人材プロジェクト事業」として結合し、2007年度には約10億円の売り上げを見込んでいる。 ・カネボウの中西物流センター業務運営を受託し、中止国の小売店店舗向けの配送業務を担当。 ・物流に関連する情報を1枚のPDRラベルと呼ぶ標準荷札に集約。カネボウのもつ受発注データと流通センターが作成する出荷データ、さらに複数の協力運送会社の商品配送データをオンライン上で一体化する高度な情報システムを構築。再入力によるミスの防止、無駄な帳票類の削減、検品作業の簡素化等の効率化を達成。 ・流通・サービス分野の優れた情報システムを顕彰する第7回流通大賞を受賞(1997年11月) ・一括受託、3PL業務の受託を狙って、全国規模で大型物流センターを相次いで開設。 ・2002年度中に船橋、福山、つくば流通センターなどが稼働。船橋支店にはイオン向け関東物流センターが併設。 ・全国で一時的保管機能を備えた流通センターの建設を推進。現在、36拠点体制に。
34	物流ニッ ポン 2002年 10月24日	城南運送事業共同組合 東京都大田区	奄美大島海運酒造 (酒類製造)	協同組合による3PLの提案 ・奄美大島産黒糖焼酎の販売支援物流を構築 ・物流情報を集約して生産・販売・配送情報を一元化 ・保管・在庫管理も含めて関東以北における物流受託	物流技術士などの有資格者などスキルを持つ人材を「物流技術者」として、期間限定で管理業務や現場作業などの改善指導を求める企業に派遣・紹介する。派遣期間は3ヶ月～1年未満を想定(月額1人1万円から)。 ・同社では既存の請負業務と新サービスを「物流人材プロジェクト事業」として結合し、2007年度には約10億円の売り上げを見込んでいる。 ・カネボウの中西物流センター業務運営を受託し、中止国の小売店店舗向けの配送業務を担当。 ・物流に関連する情報を1枚のPDRラベルと呼ぶ標準荷札に集約。カネボウのもつ受発注データと流通センターが作成する出荷データ、さらに複数の協力運送会社の商品配送データをオンライン上で一体化する高度な情報システムを構築。再入力によるミスの防止、無駄な帳票類の削減、検品作業の簡素化等の効率化を達成。 ・流通・サービス分野の優れた情報システムを顕彰する第7回流通大賞を受賞(1997年11月) ・一括受託、3PL業務の受託を狙って、全国規模で大型物流センターを相次いで開設。 ・2002年度中に船橋、福山、つくば流通センターなどが稼働。船橋支店にはイオン向け関東物流センターが併設。 ・全国で一時的保管機能を備えた流通センターの建設を推進。現在、36拠点体制に。
35	物流ニッ ポン 2002年 3月11日	マルエス・フリージ ング・ジャンクション (旧マルエス梱包運輸) 山梨県東八代郡石和町	奄美大島海運酒造 (酒類製造)	鮮食料品メーカーの3PL ・四温度帯対応の施設整備 ・鮮度管理システムを生かした提案営業	物流技術士などの有資格者などスキルを持つ人材を「物流技術者」として、期間限定で管理業務や現場作業などの改善指導を求める企業に派遣・紹介する。派遣期間は3ヶ月～1年未満を想定(月額1人1万円から)。 ・同社では既存の請負業務と新サービスを「物流人材プロジェクト事業」として結合し、2007年度には約10億円の売り上げを見込んでいる。 ・カネボウの中西物流センター業務運営を受託し、中止国の小売店店舗向けの配送業務を担当。 ・物流に関連する情報を1枚のPDRラベルと呼ぶ標準荷札に集約。カネボウのもつ受発注データと流通センターが作成する出荷データ、さらに複数の協力運送会社の商品配送データをオンライン上で一体化する高度な情報システムを構築。再入力によるミスの防止、無駄な帳票類の削減、検品作業の簡素化等の効率化を達成。 ・流通・サービス分野の優れた情報システムを顕彰する第7回流通大賞を受賞(1997年11月) ・一括受託、3PL業務の受託を狙って、全国規模で大型物流センターを相次いで開設。 ・2002年度中に船橋、福山、つくば流通センターなどが稼働。船橋支店にはイオン向け関東物流センターが併設。 ・全国で一時的保管機能を備えた流通センターの建設を推進。現在、36拠点体制に。
36	物流ニッ ポン 2002年 10月24日	物流情報ネット・イー (物流事業者の協同組合) 東京都港区	奄美大島海運酒造 (酒類製造)	協同組合による物流サービス共同受注事業 ・ITを活用した複数倉庫一元管理、情報検索等 ・人材会社・システム会社を含む異業種集合体	物流技術士などの有資格者などスキルを持つ人材を「物流技術者」として、期間限定で管理業務や現場作業などの改善指導を求める企業に派遣・紹介する。派遣期間は3ヶ月～1年未満を想定(月額1人1万円から)。 ・同社では既存の請負業務と新サービスを「物流人材プロジェクト事業」として結合し、2007年度には約10億円の売り上げを見込んでいる。 ・カネボウの中西物流センター業務運営を受託し、中止国の小売店店舗向けの配送業務を担当。 ・物流に関連する情報を1枚のPDRラベルと呼ぶ標準荷札に集約。カネボウのもつ受発注データと流通センターが作成する出荷データ、さらに複数の協力運送会社の商品配送データをオンライン上で一体化する高度な情報システムを構築。再入力によるミスの防止、無駄な帳票類の削減、検品作業の簡素化等の効率化を達成。 ・流通・サービス分野の優れた情報システムを顕彰する第7回流通大賞を受賞(1997年11月) ・一括受託、3PL業務の受託を狙って、全国規模で大型物流センターを相次いで開設。 ・2002年度中に船橋、福山、つくば流通センターなどが稼働。船橋支店にはイオン向け関東物流センターが併設。 ・全国で一時的保管機能を備えた流通センターの建設を推進。現在、36拠点体制に。

第3章 3PLビジネスへの取り組み・利用実態と条件・課題の整理

1. アンケート調査結果

(1) 物流事業者

1-1) アンケート調査の実施概要

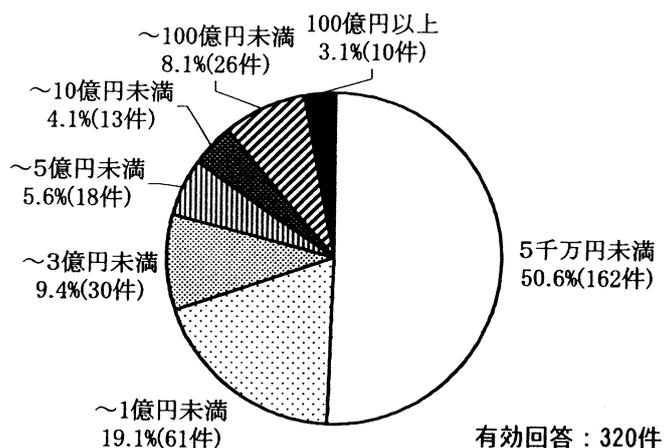
調査の目的ならびに調査対象事業者、調査期間、発送・回収状況については、第1章5. アンケート調査の実施概要を参照されたい。

1-2) 回答事業者の概況

資本金規模

回答事業者の資本金規模をみると、「5千万円未満」の事業者がもっとも多く、全体の半数以上を占めている（162件、50.6%）。「1億円未満」（61件、19.1%）、「3億円未満」（30件、9.4%）の事業者を合わせると8割近くに達しており、中小規模の事業者中心の構成となっている。

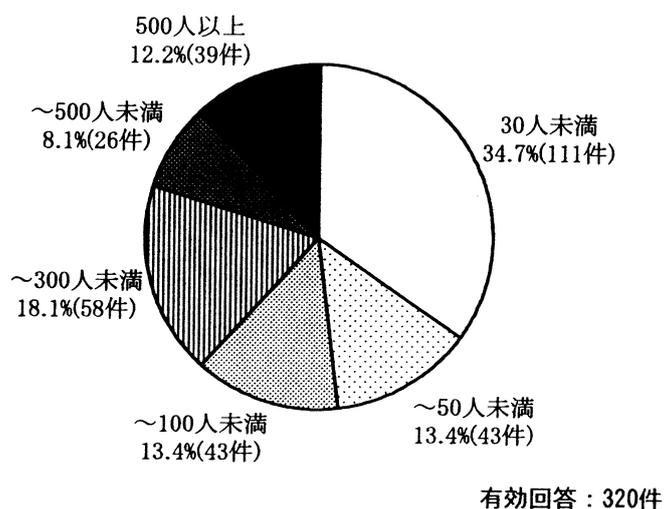
図3-1-1 資本金規模



従業員数規模

回答事業者の従業員数規模をみると、「30人未満」の事業者がもっとも多く、3割を超えている（111件、34.7%）。「50人未満」、「100人未満」（43件、13.4%）の事業者を合わせると6割以上、300人未満（58件、18.1%）の事業者まで合わせると8割近くに達しており、従業員数規模でもても中小規模の事業者が中心となっている。

図3-1-2 従業員数規模（パート、アルバイトは除く）



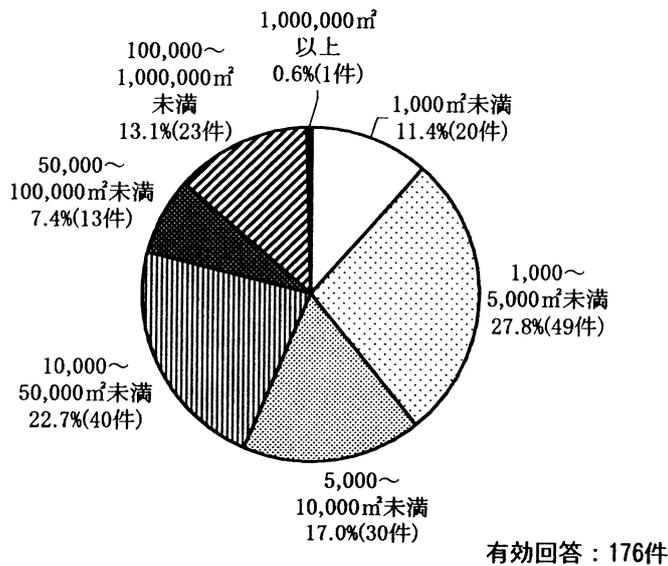
所管面積・容積

所管面積をみると、1～3類倉庫では「1,000 m²以上 5,000 m²未満」とする事業者がもっとも多く(49件、27.8%)、次いで「10,000 m²以上 50,000 m²未満」(40件、22.7%)、「5,000 m²以上 10,000 m²未満」(30件、17.0%)の順となっている。このほか、「1,000 m²未満」の事業者も1割強みられる(20件、11.4%)。

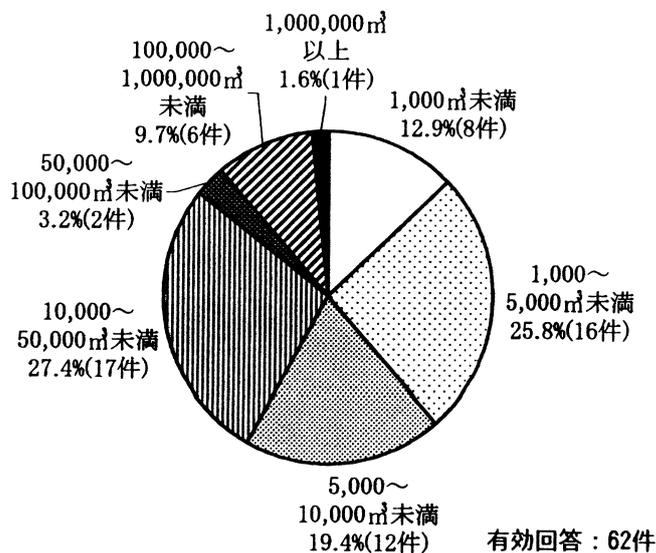
冷蔵・冷凍倉庫では「10,000m³以上 50,000 m³未満」がもっとも多く(17件、27.4%)、「1,000 m³以上 5,000 m³未満」(16件、25.8%)、「5,000 m³以上 10,000 m³未満」(12件、19.4%)がこれに次いでいる。このほか、「1,000 m³未満」の事業者も1割強みられる(8件、12.9%)。

図3-1-3 所管面積・容積

1～3類倉庫



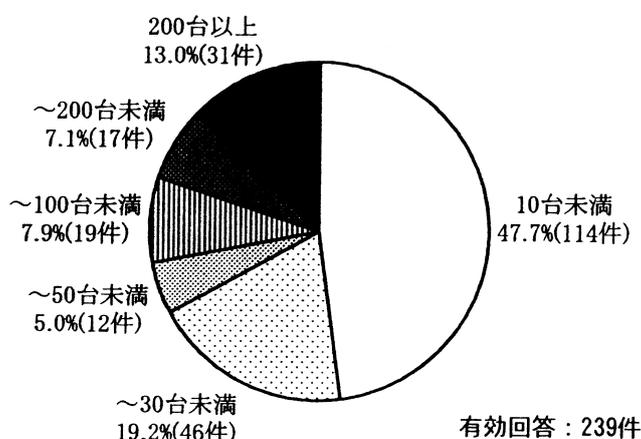
冷蔵・冷凍倉庫



保有車両台数（備車除く）

備車を除いた保有車両台数規模をみると、「10台未満」の事業者が半数近くを占めている（114件、47.7%）。これに「30台未満」（46件、19.2%）、「50台未満」（12件、5.0%）の事業者を合わせると7割を超えている。

図3-1-4 保有車両台数（備車除く）



年間売上高

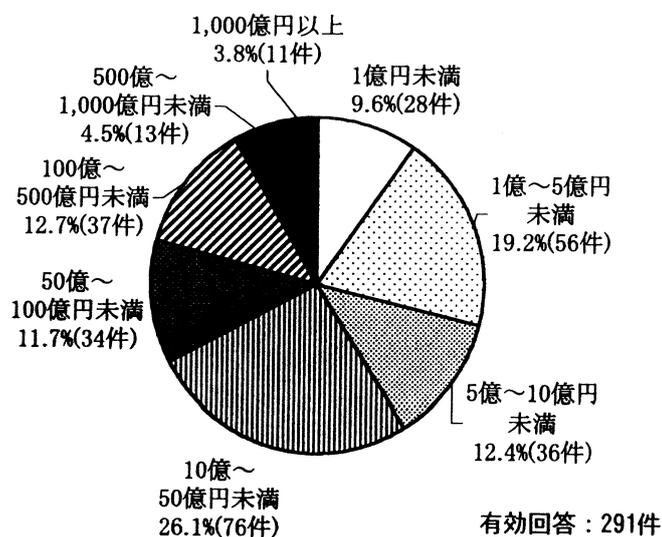
全事業の売上高の分布をみると、「10億円以上50億円未満」（76件、26.1%）がもっとも多く、「1億円以上5億円未満」（56件、19.2%）がこれに次いでいる。

倉庫業の売上高では「1億円以上5億円未満」（67件、33.3%）がもっとも多く、「1億円未満」（60件、29.9%）の事業者を合わせると6割を超えている。

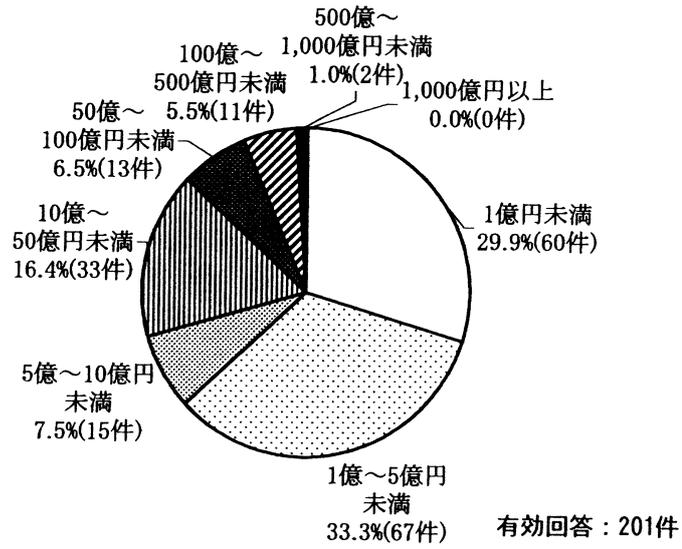
利用運送事業の売上高では「10億円以上50億円未満」（46件、30.3%）がもっとも多く3割を超えており、「1億円以上5億円未満」（37件、24.3%）がこれに次いでいる。

図3-1-5 年間売上高（単体：直近年度のもの）

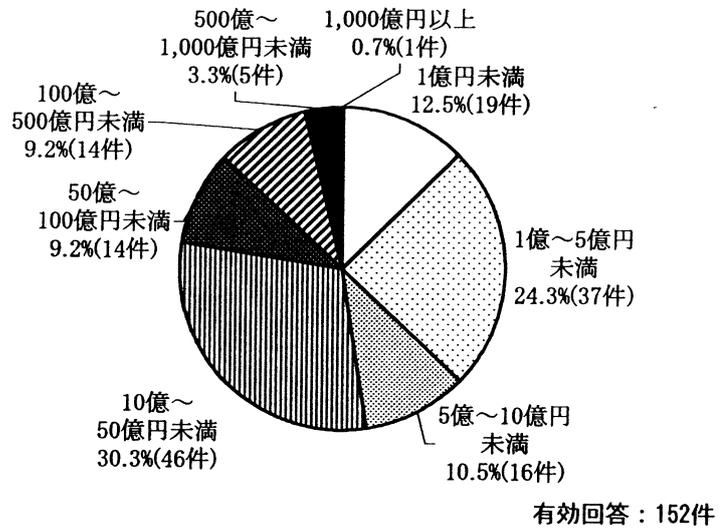
全事業の売上高



うち倉庫業売上高



うち利用運送業売上高

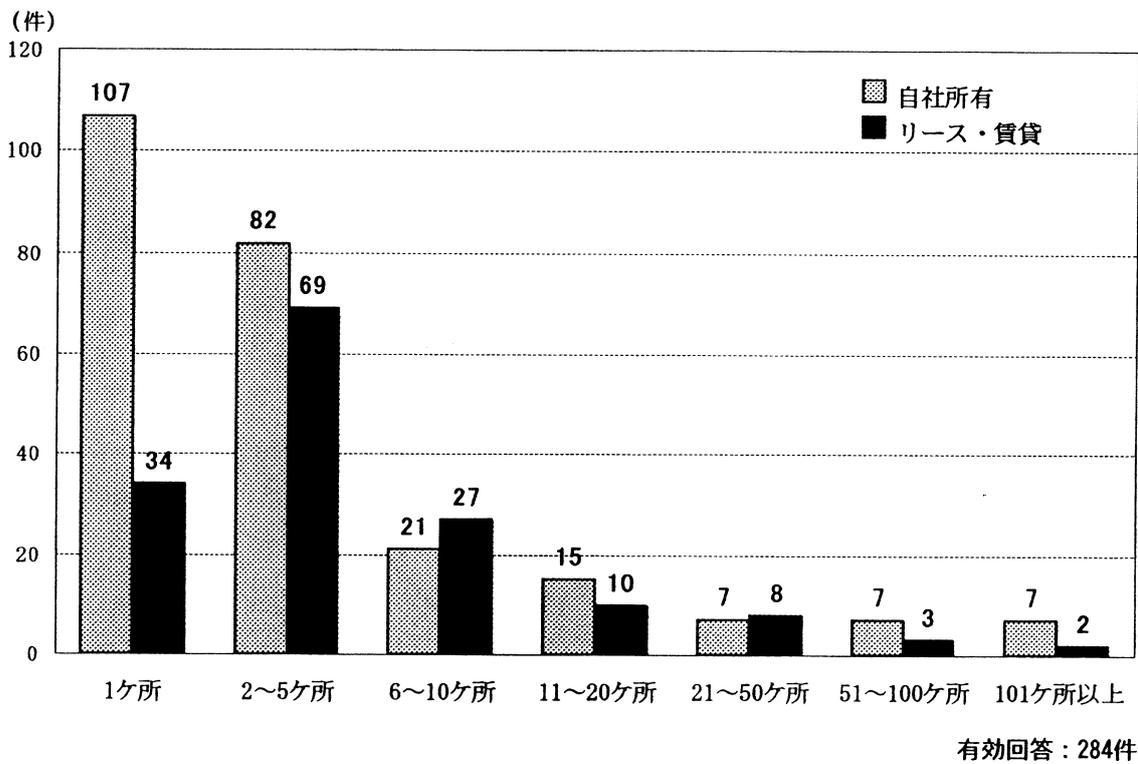


拠点数

拠点数の分布をみると、自社所有では「1ヶ所」(107件)とするところをもっとも多く、「2～5ヶ所」(82件)を合わせると7割を超えている。

リース・賃貸では「2～5ヶ所」(69件)との回答をもっとも多く、自社所有と比べて複数拠点の事業者の割合が高くなっている。

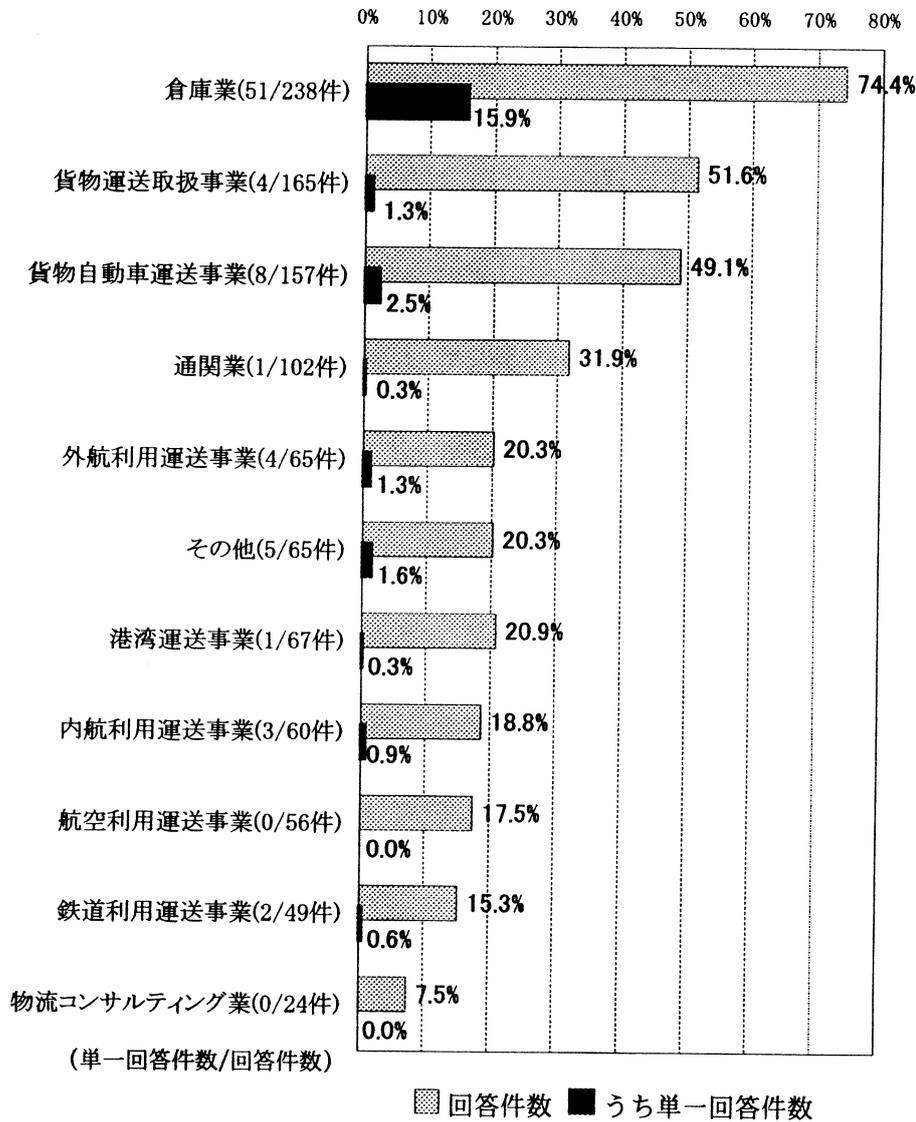
図3-1-6 拠点数



事業内容

ほとんどの事業者は複数の事業を行う兼業事業者であり、倉庫業を除くと単一の事業のみを行っている事業者の割合は3%未満である。

図3-1-7 事業内容

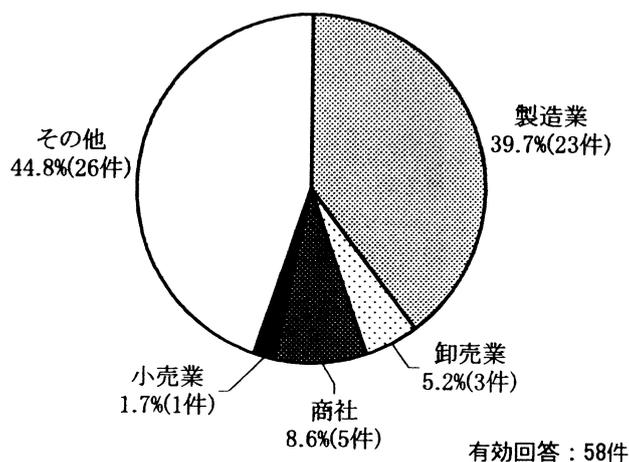


有効回答：320件

親会社の業種

親会社の業種をみると、「その他」業種を親会社とする事業者がもっとも多く（26件、44.8%）、そのほとんどが倉庫業、港湾運送業等の物流会社である。「製造業」の割合も高く、4割近くとなっている（23件、39.7%）。「卸売業」、「商社」、「小売業」を親会社とする事業者もみられるが、件数は5件以下と少なく、いずれも1割に満たない。

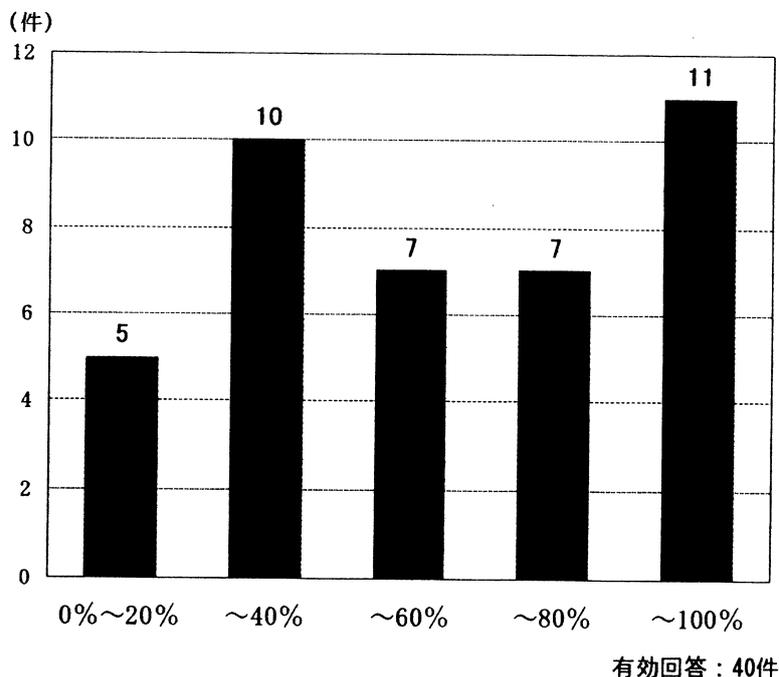
図3-1-8 親会社の業種



外販比率

外販比率（親会社以外への売上高の割合）については、「80%超」（11件）、がもっとも多く、「20%超 40%以下」（10件）とする事業者がこれに次いで多い。

図3-1-9 外販比率（親会社以外への売上高の割合）



1-3) 設問別回答結果

問1 現在の物流業務の受託状況

問1. 現在、貴社の物流業務の受託状況はどのような段階にありますか。事例によって複数の段階に該当する場合は、もっとも先進的な事例、ケースについて該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

なお、貴社が物流子会社の場合は、親会社からの受託事例についてご記入下さい。

(1) 受託のレベル

1. 個別の作業（輸送・保管・梱包等）レベルでの受託
（約款等に基づく標準的なサービス：)
（付加価値サービス：)
2. 物流管理・運営（物流センター運営や車両運行管理）の肩代わり
（具体的に肩代わりしている業務：)
3. 経営レベルまで踏み込んだ改善提案（物流コスト分析やプランニング）
（具体的な提案内容：)

(2) 受託範囲

1. 特定の拠点もしくは領域（例えば保管、輸送のみ）に限った部分的な受託
（具体的な受託範囲：)
2. 複数拠点により広域をカバーもしくは複数の機能を担う受託
（具体的な受託範囲：)
3. 荷主企業の物流機能全体または物流以外の機能を含む包括的な受託
（物流以外の機能：)

(3) 契約形態について

1. 取扱数量をベースとする契約
2. 特定顧客の物流改善を目的とした長期的・固定的な契約
3. 物流コスト削減効果の配分やリスクの分担がなされる契約

(4) 受託における全体的なシステムの提案者

：受託にあたり物流の全体的な仕組みを提案するのは誰ですか。

1. 荷主企業が行う
2. 物流事業者（貴社）が行う
3. 第三者（物流コンサルタント、情報システム会社等）も交えた協議による

(5) 情報システム：導入しているシステムの種類・機能

1. 倉庫内オペレーションもしくは輸配送の効率化を図る必要最低限のWMSやTMS
2. 複数拠点の一元管理や求車求貨システム等のより高度なWMSやTMS
3. ロジスティクスにとどまらずサプライチェーン全体を処理・管理するシステム

※WMS=Warehouse Management System（倉庫管理システム）

※TMS=Transport Management System（輸配送管理システム）

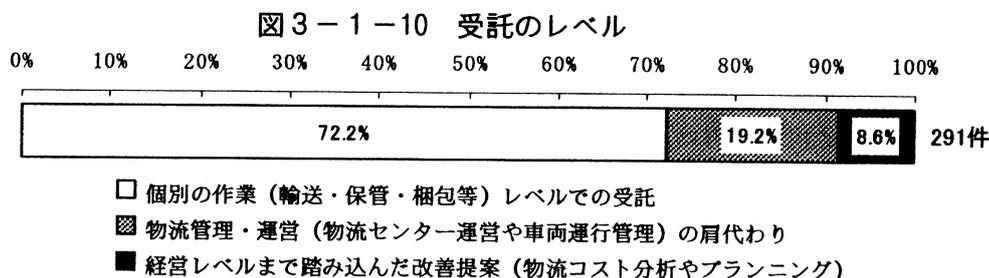
※ロジスティクスは単一企業のなかでの物流効率化であるのに対して、サプライチェーンマネジメントは一企業にとどまらず、商品の流れに関わる諸企業全体を包摂して物流の統合化を図ろうとするものです。

(6) 情報システム：電子的情報交換の状況

1. 自社・グループ企業の拠点との間で電子的情報交換が可能
2. 他の倉庫事業者や輸送事業者との電子的情報交換が可能（他の倉庫事業者や輸送事業者との間で貨物動態情報やスペースの空き情報、在庫確認等ができる）
3. 顧客企業との電子的情報交換が可能（顧客企業が直接アクセスして在庫情報の確認等ができる）

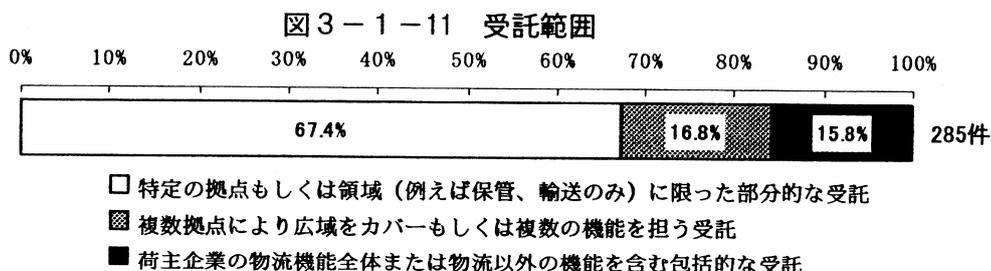
問1 (1) 受託のレベル

「個別の作業（輸送・保管・梱包等）レベルの受託」がもっとも多く7割を超えている（210件、72.2%）。「物流管理・運営（物流センター運営や車両運行管理）の肩代わり」まで行っている事業者は2割程度みられたが、経営レベルまで踏み込んだ改善提案まで行っている事業者は1割に満たない。



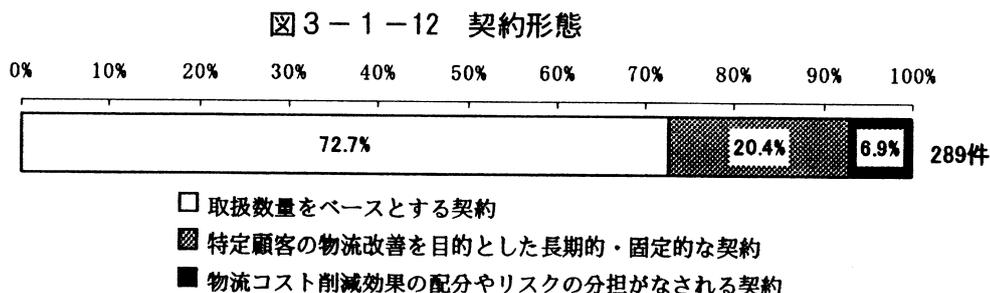
問1 (2) 受託範囲

「特定の拠点もしくは領域（例えば保管、輸送のみ）に限った部分的な受託」とする事業者が7割近くを占めている（192件、67.4%）。このほか、「複数拠点により広域をカバーもしくは複数の機能を担う受託」（48件、16.8%）、「荷主企業の物流機能全体または物流以外の機能を含む包括的な受託」（45件、15.8%）を行っているところも、それぞれ1～2割程度みられる。



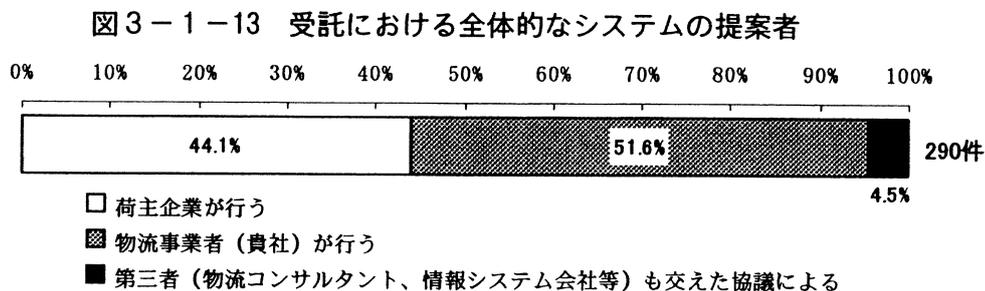
問1 (3) 契約形態

「取扱数量をベースとした契約」を締結している事業者がもっとも多く、7割を超えている（210件、72.7%）。「特定顧客の物流改善を目的とした長期的・固定的契約」を行っているところも約2割みられるが（59件、20.4%）、「物流コスト削減効果の配分やリスク分担までなされる契約」を行っているところは1割に満たない（20件、6.9%）。



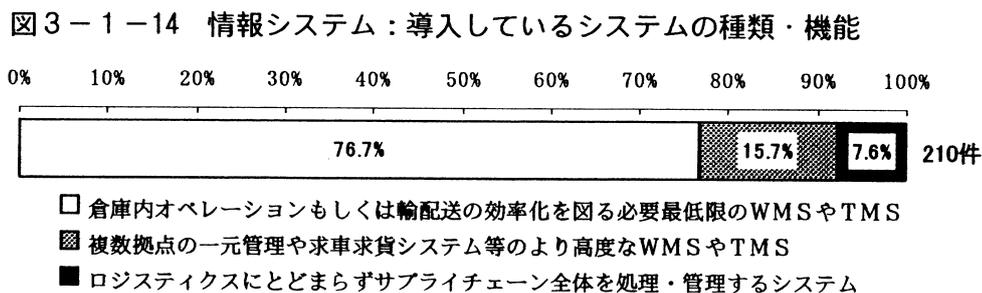
問1（4）受託における全体的なシステムの提案者

「物流事業者側がシステムの提案を行う」との回答が半数を超えており（149件、51.6%）、
「荷主企業が行う」（128件、44.1%）との回答を上回っている。「第三者（物流コンサルタント、情報会社等）を交えた協議による」としているところは、5%未満であった。



問1（5）情報システム：導入しているシステムの種類・機能

現在導入している情報システムの種類・機能としては、「倉庫内オペレーションもしくは輸配送の効率化を図る必要最低限のWMSやTMS」を備えている事業者が7割を超えている（161件、76.7%）。また、「複数拠点の一元管理や求車求貨システム等のより高度なWMSやTMS」まで備えている事業者も1割以上みられるが（33件、15.7%）、「ロジスティクスにとどまらずサプライチェーン全体を処理・管理するシステム」まで備えているところは1割に満たない（16件7.6%）。

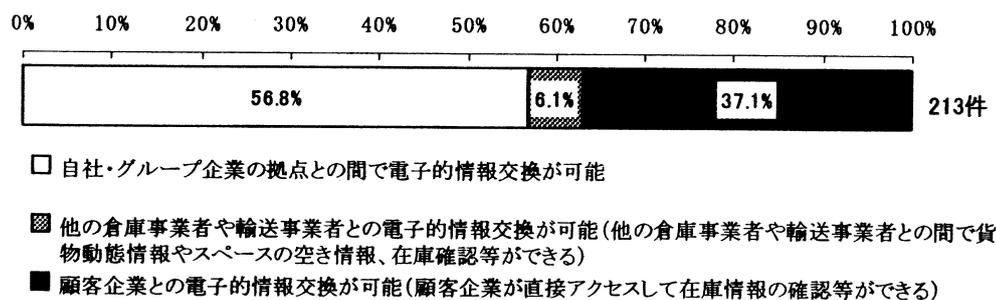


問1 (6) 情報システム：電子的情報交換の状況

電子的情報交換の状況についてみると、「自社・グループ企業の拠点との間で電子的情報交換が可能」とする回答がもっとも多く、半数を超えている（121件、56.8%）。また、「顧客企業との間で電子的情報交換が可能（顧客企業が直接アクセスして在庫情報の確認等ができる）」とする事業者も4割近くみられる（79件、37.1%）。

「他の倉庫事業者や輸送事業者との電子的情報交換が可能（他の倉庫事業者や輸送事業者との間で貨物動態情報やスペースの空き情報、在庫確認等ができる）」としているところは少なく、1割に満たない（13件、6.1%）。

図3-1-15 情報システム：電子的情報交換の状況



問2 親会社以外の荷主企業からの受託状況

問2は、貴社が物流子会社の場合にのみお伺いします。それ以外の方は問3へお進み下さい。

問2. 親会社以外の荷主企業からの受託事例があれば、問1と同じようにご記入下さい。

(1) 受託のレベル

1. 個別の作業（輸送・保管・梱包等）レベルでの受託
（約款等に基づく標準的なサービス：)
（付加価値サービス：)
2. 物流管理・運営（物流センター運営や車両運行管理）の肩代わり
（具体的に肩代わりしている業務：)
3. 経営レベルまで踏み込んだ改善提案（物流コスト分析やプランニング）
（具体的な提案内容：)

(2) 受託範囲

1. 特定の拠点もしくは領域（例えば保管、輸送のみ）に限った部分的な受託
（具体的な受託範囲：)
2. 複数拠点により広域をカバーもしくは複数の機能を担う受託
（具体的な受託範囲：)
3. 荷主企業の物流機能全体または物流以外の機能を含む包括的な受託
（物流以外の機能：)

(3) 契約形態について

1. 取扱数量をベースとする契約
2. 特定顧客の物流改善を目的とした長期的・固定的な契約
3. 物流コスト削減効果の配分やリスクの分担がなされる契約

(4) 受託における全体的なシステムの提案者

：受託にあたり物流の全体的な仕組みを提案するのは誰ですか。

1. 荷主企業が行う
2. 物流事業者（貴社）が行う
3. 第三者（物流コンサルタント、情報システム会社等）も交えた協議による

(5) 情報システム：導入しているシステムの種類・機能

1. 倉庫内オペレーションもしくは輸配送の効率化を図る必要最低限のWMSやTMS
2. 複数拠点の一元管理や求車求貨システム等のより高度なWMSやTMS
3. ロジスティクスにとどまらずサプライチェーン全体を処理・管理するシステム

※WMS=Warehouse Management System（倉庫管理システム）

※TMS=Transport Management System（輸配送管理システム）

※ロジスティクスは単一企業のなかでの物流効率化であるのに対して、サプライチェーンマネジメントは一企業にとどまらず、商品の流れに関わる諸企業全体を包摂して物流の統合化を図ろうとするものです。

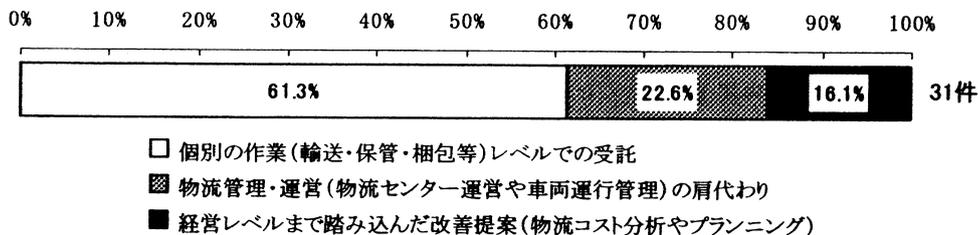
(6) 情報システム：電子的情報交換の状況

1. 自社・グループ企業の拠点との間で電子的情報交換が可能
2. 他の倉庫事業者や輸送事業者との電子的情報交換が可能（他の倉庫事業者や輸送事業者との間で貨物動態情報やスペースの空き情報、在庫確認等ができる）
3. 顧客企業との電子的情報交換が可能（顧客企業が直接アクセスして在庫情報の確認等ができる）

問2 (1) 受託のレベル

親会社以外からの受託事例につき受託のレベルの回答があったのは 31 件であった。
 「個別の作業（輸送・保管・梱包等）レベルの受託」がもっとも多く 6 割に達している（19 件、61.3%）。このほか、「物流管理・運営（物流センター運営や車両運行管理）の肩代わり」まで行っている事業者は 2 割以上、経営レベルまで踏み込んだ改善提案まで行っている事業者も 16% 程度みられる。

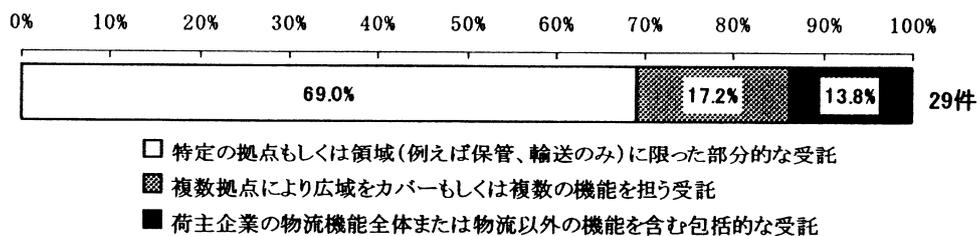
図 3-1-16 受託のレベル



問2 (2) 受託範囲

親会社以外からの受託事例につき受託範囲の回答があったのは 29 件であった。
 「特定の拠点もしくは領域（例えば保管、輸送のみ）に限った部分的な受託」とする事業者が 6 割を超えている（20 件、69.0%）。このほか、「複数拠点により広域をカバーもしくは複数の機能を担う受託」「荷主企業の物流機能全体または物流以外の機能を含む包括的な受託」を行っているところも、それぞれ 1~2 割程度みられる。

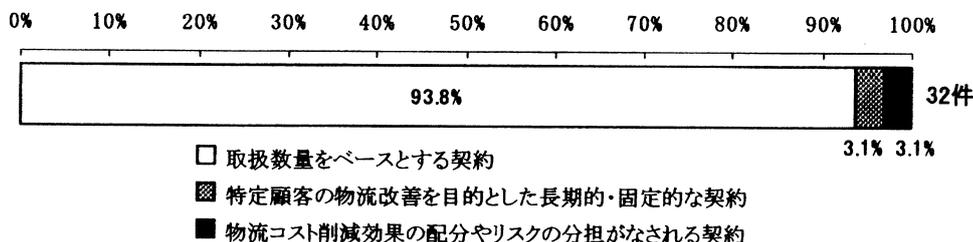
図 3-1-17 受託範囲



問2 (3) 契約形態

親会社以外からの受託事例につき契約形態の回答があったのは 32 件であった。
 「取扱数量をベースとした契約」を締結している事業者がほとんどであり、9 割を超えている（30 件、93.8%）。「特定顧客の物流改善を目的とした長期的・固定的契約」「物流コスト削減効果の配分やリスク分担までなされる契約」を行っているところもみられるが、回答件数はいずれも 1 件と極めて少ない。

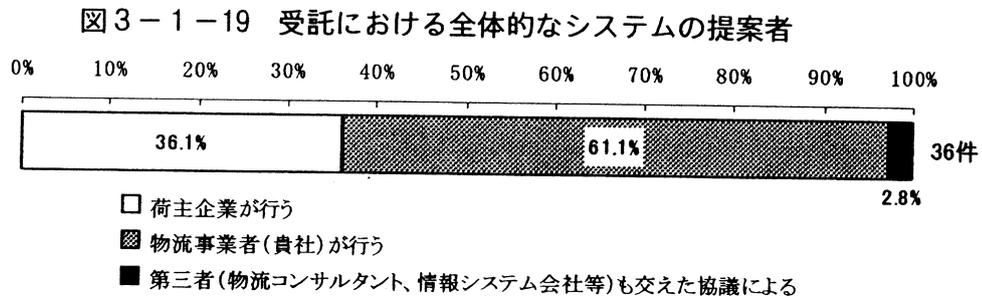
図 3-1-18 契約形態



問2（4）受託における全体的なシステムの提案者

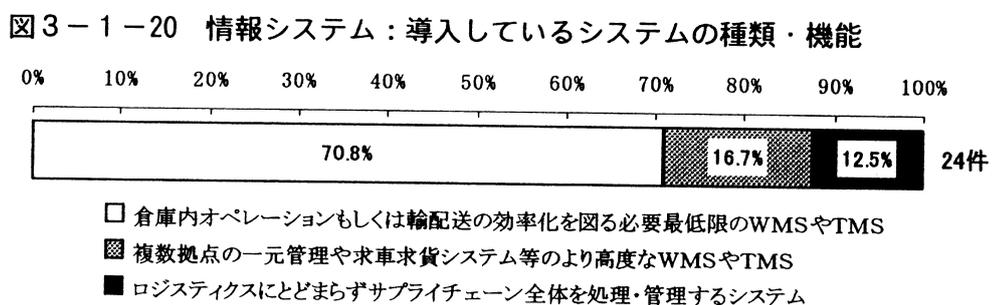
親会社以外からの受託事例につき、受託における全体的なシステムの提案者についての回答があったのは36件であった。

「物流事業者がシステムの提案を行う」との回答が6割を超えており（22件、61.1%）、
「荷主企業が行う」（13件、36.1%）との回答を上回っている。「第三者（物流コンサルタント、情報会社等）を交えた協議による」としているところは、1件しかみられない。



問2（5）情報システム：導入しているシステムの種類・機能

親会社以外からの受託事例につき、導入している情報システムの種類・機能についての回答があったのは24件であった。回答のあった事業者のうち、「倉庫内オペレーションもしくは輸配送の効率化を図る必要最低限のWMSやTMS」を備えているところが7割を超えている（17件、70.8%）。また、「複数拠点の一元管理や求車求貨システム等のより高度なWMSやTMS」（16.7%、4件）、「ロジスティクスにとどまらずサプライチェーン全体を処理・管理するシステム」（12.5%、3件）まで持っている事業者もみられるが、回答件数は少ない。



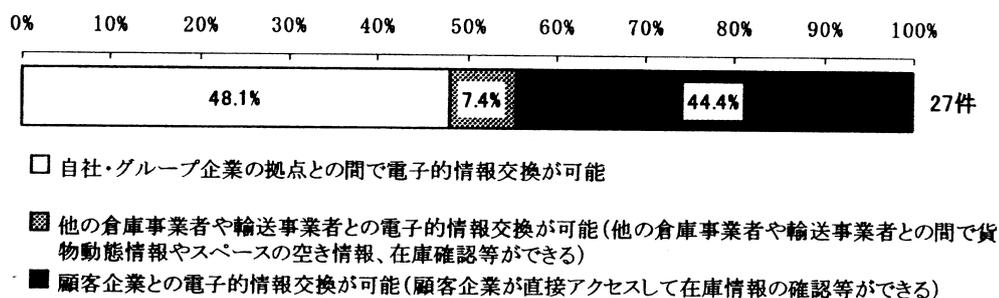
問2(6) 情報システム：電子的情報交換の状況

親会社以外からの受託事例につき、電子的情報交換の状況についての回答があったのは27件であった。

「自社・グループ企業の拠点との間で電子的情報交換が可能」がもっとも多く(13件、48.1%)、次いで「顧客企業との間で電子的情報交換が可能(顧客企業が直接アクセスして在庫情報の確認等ができる)」(12件、44.4%)となっている。

「他の倉庫事業者や輸送事業者との電子的情報交換が可能(他の倉庫事業者や輸送事業者との間で貨物動態情報やスペースの空き情報、在庫確認等ができる)」としている事業者は2件と少なく、1割に満たない。

図3-1-21 情報システム：電子的情報交換の状況



問3（1）現在提供しているサービスの内容

問3．荷主企業の間で物流業務の外部委託（アウトソーシング）が広まるなかで、荷主企業のロジスティクスを支援するサービスとして、サードパーティ・ロジスティクス（3PL）という概念が普及しています。以下では、この3PLについてお伺いします。

（1）貴社では、現在下記のようなサービスを行っていますか。該当する番号全てに○印を付けて下さい。

- 1．単一業務だけではなく、在庫管理、流通加工などを含む幅広いサービス
- 2．単なる作業の受託ではなく、提案・コンサルティング型のサービス
- 3．定型的なサービスではなく、特定荷主のための専属性の強いサービス
- 4．専門的な機能をもった付加価値の高いサービス
- 5．顧客企業の物流コストの低減を目的とするサービス
- 6．顧客企業の物流改善・効率化を目的とするサービス
- 7．情報システムを駆使した高度なサービス
- 8．国際複合一貫輸送サービス*

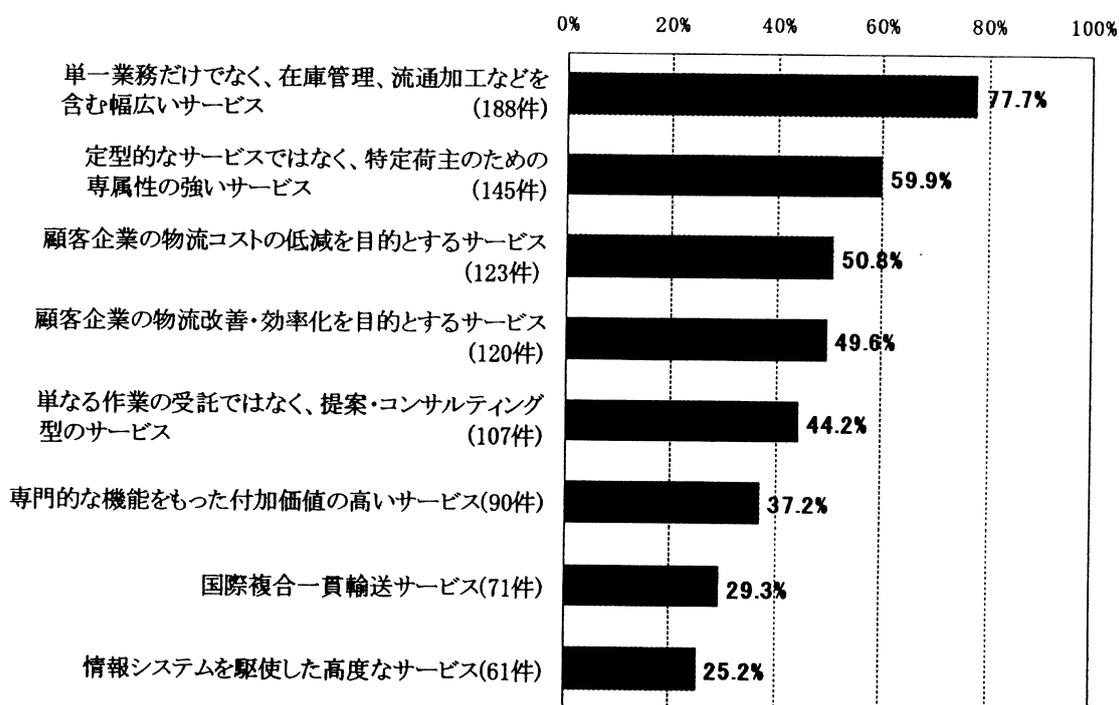
※紹介による単なる手配業務等は除きます。

問3（1）現在提供しているサービスの内容

「単一業務だけではなく、在庫管理、流通加工などを含む幅広いサービス」とする事業者がもっとも多く8割近くに達しており（188件、77.7%）、「定型的なサービスではなく、特定荷主のための専属性の強いサービス」とする事業者がこれに次いで多い（145件、59.9%）。このほか、「顧客企業の物流コストの低減を目的とするサービス」（123件、50.8%）、「顧客企業の物流改善・効率化を目的とするサービス」（120件、49.6%）への回答も半数前後みられる。

物流事業者の側におけるサービスメニューの多様化とともに、特定企業の物流効率化やコスト低減を目的としたサービスへの取り組み姿勢があらわれている。

図3-1-22 現在提供しているサービスの内容



有効回答：242件

問3 (2) 3PLサービスと従来の物流サービスとの違い

問3. (2) 貴社では、3PLサービスはどのような点で従来の物流サービスとは異なると考えますか。該当する番号に○印を付けて下さい (上位3つまで)。

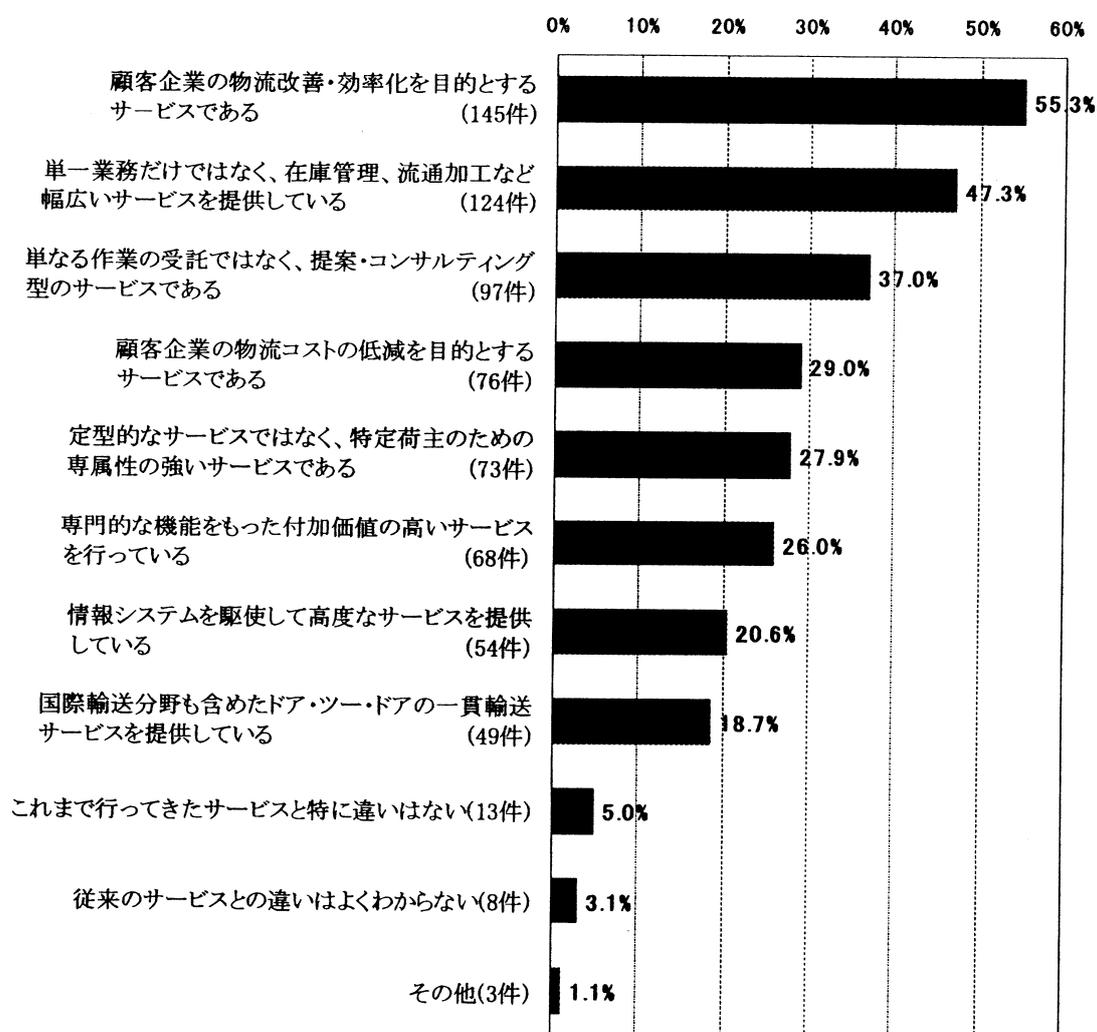
1. 単一業務だけではなく、在庫管理、流通加工など幅広いサービスを提供している
2. 単なる作業の受託ではなく、提案・コンサルティング型のサービスである
3. 定型的なサービスではなく、特定荷主のための専属性の強いサービスである
4. 専門的な機能をもって付加価値の高いサービスを行っている
5. 顧客企業の物流コストの低減を目的とするサービスである
6. 顧客企業の物流改善・効率化を目的とするサービスである
7. 情報システムを駆使して高度なサービスを提供している
8. 国際輸送分野も含めたドア・ツー・ドアの一貫輸送サービスを提供している
9. これまで行ってきたサービスと特に違いはない
10. 従来とのサービスとの違いはよくわからない
11. その他 ()

問3 (2) 3PLサービスと従来の物流サービスとの違い

3PLサービスと従来の物流サービスの違いとしては「顧客企業の物流改善・効率化を目的とするサービスである」ことがもっとも多くあげられており(145件、55.3%)、「単一業務だけではなく、在庫管理、流通加工などを含む幅広いサービスの提供」(124件、47.3%)「単なる作業の受託ではなく、提案・コンサルティング型のサービスである」(97件、37.0%)がこれに続いている。サービスの包括性や、提案・コンサルティング型サービスであることもさることながら、荷主の物流改善・効率化を目的とする点に3PLサービスの特徴を見出す事業者が多い。

なお、「これまで行ってきたサービスと特に違いはない」「従来のサービスとの違いはよくわからない」とする事業者も見られるものの、回答件数は少なく1割未満である。

図3-1-23 3PLサービスの従来の物流サービスとの相違点



有効回答：262件

問4(1) 3PLの実施状況

問4. 貴社における3PLの実施状況についてお伺いします。

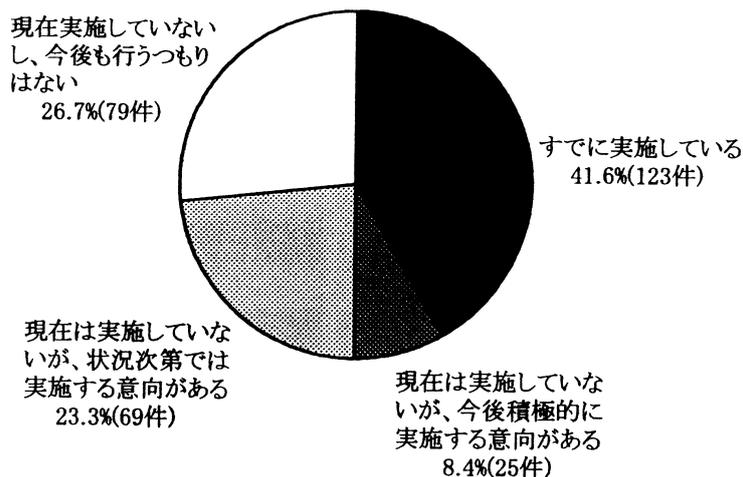
(1) 問3のご回答結果を踏まえると、貴社では3PLを実施していると考えられますか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. すでに実施している →問4(2)へ
2. 現在は実施していないが、今後積極的に実施する意向がある →問5へ
3. 現在は実施していないが、状況次第では実施する意向がある →問5へ
4. 現在実施していないし、今後行うつもりはない →問16へ

問4(1) 3PLの実施状況

「すでに実施している」とする事業者が4割を超えており(123件、41.6%)、「現在は実施していないが、今後積極的に実施する意向がある」(25件、8.4%)を合わせると半数に達している。さらに「現在は実施していないが、状況次第では実施する意向がある」(69件、23.3%)を合わせると7割を超えており、「現在実施していないし、今後行うつもりはない」を大きく上回っている。物流事業者における3PL事業への取り組みの進展、積極的な取り組み意向がうかがえる。

図3-1-24 3PLの実施状況



有効回答：296件

問5 3PLビジネスへの参入形態

以降の設問は、貴社における代表的な3PLの事例もしくは将来における参入形態を念頭に
おいてご回答下さい。

問5. 貴社はどのような形態で3PLビジネスに参入しましたか。また、貴社にとって可能性
が高いのはどの形態ですか。該当する番号に全て○印を付けて下さい。

1. 特定品目に絞った特化型サービス（冷凍・冷蔵品、危険物、電子部品等）
（具体的な品目名： ）
（具体的なサービス内容： ）
2. 特定のエリアに絞った地域密着型サービス（特定地域内での共同配送等）
（具合的なエリアの範囲： ）
（具体的なサービス内容： ）
3. 同業種*との業務提携や協業化（複数拠点での在庫の一元管理や共同配送等）
（提携相手の業種： 提携社数： 社）
（提携によるサービス内容： ）
4. 異業種*との業務提携（ドア・ツー・ドアでの一貫輸送サービス等）
（提携相手の業種： 提携社数： 社）
（提携によるサービス内容： ）
5. 情報システム会社、総合商社等の物流以外の業種との提携
（提携相手の業種： 提携社数： 社）
（提携によるサービス内容： ）
6. 他社との合併・統合による企業規模を拡大しての参入
（統合相手の業種： 提携社数： 社）
（統合によるサービス内容： ）
7. 部分受託（保管・在庫管理のみ／輸配送のみの受託等）からの参入
（当初受託した業務： ）
（現在受託している業務： ）
8. 一括受託した大手企業の傘下に入っでの間接的・下請け的な参入
（受託している業務分野： ）
9. 3PL専門の子会社設立による参入
（出資形態： ）
（企業名： ）
10. その他（具体的に： ）

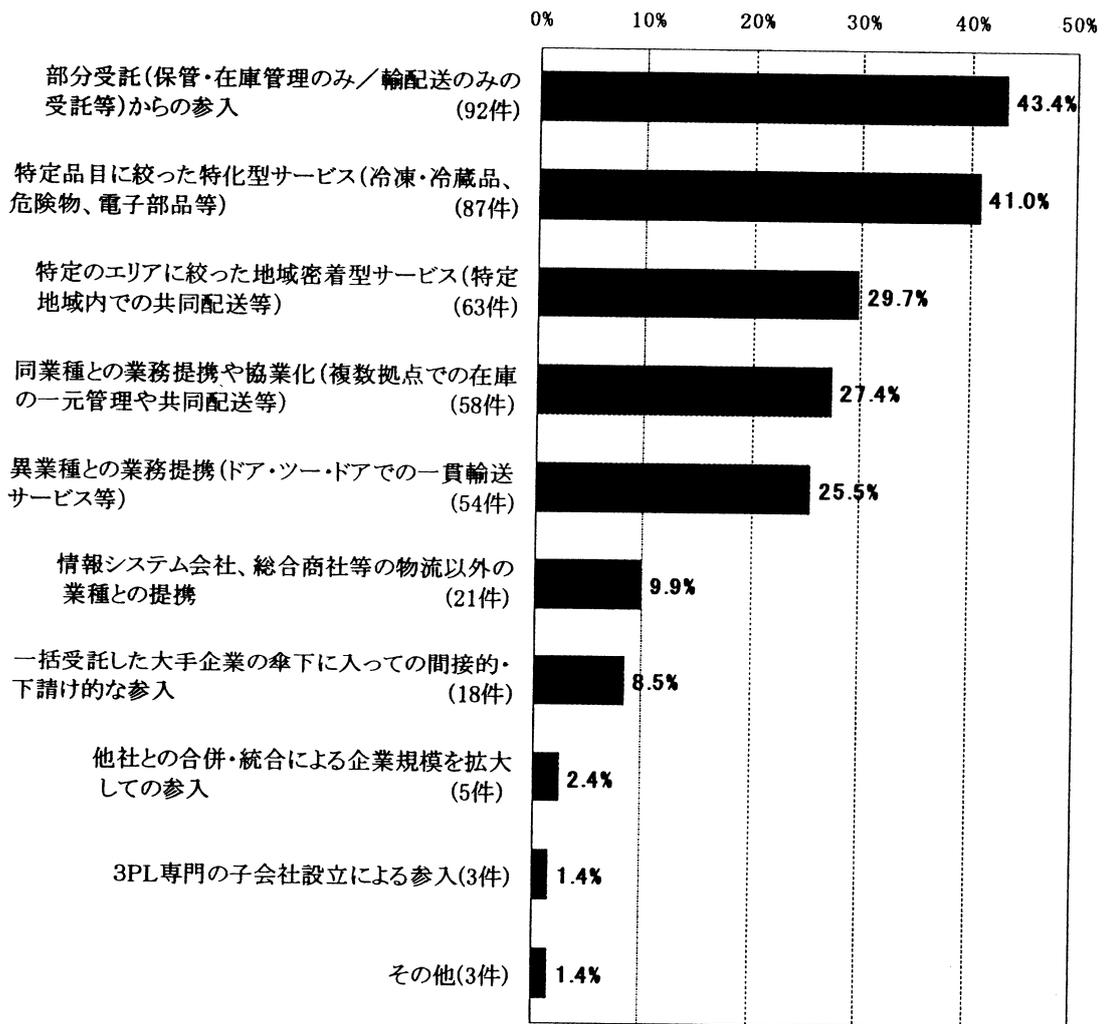
※同業種とは倉庫業からみた倉庫事業者、利用運送業からみた利用運送事業者を指します。また、
異業種とは倉庫業からみた利用運送業やトラック運送事業、利用運送業からみた倉庫業者を指
します。

※3PLへの参入形態やパターンについては、同封の「ご記入にあたっての留意事項」ならび
に「別紙」に整理しておりますので、ご参照のうえご記入下さい。

問5 3PLビジネスへの参入形態

「部分受託（保管・在庫管理のみ／輸配送のみの受託等）からの参入」（92件、43.4%）ならびに「特定品目に絞った特化型サービス（冷凍・冷蔵品、危険物、電子部品等）」（87件、41.0%）に対する回答が多く、いずれも4割を超えている。はじめから包括的な受託を狙うのではなく、自社のできるのところから、あるいは自社の得意分野から部分的に参入していく傾向が強い。このほか、物流業間での業務提携をあげる事業者も3割近くみられるが（58件、27.4%）、合併・統合による規模の拡大まで視野に入れた参入を考えているところは少ない（5件、2.4%）。

図3-1-25 3PLビジネスへの参入形態



有効回答：212件

問6 現在行っている業務分野／3PLとして行う業務分野

問6. 貴社が現在行っているのはどのような業務分野ですか。また、3PLとして受託している（受託を考える）のはどのような業務分野ですか。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。

業務分野	現在行っている業務	3PLとして行う業務*
1. 保管・入出庫		
2. 在庫管理		
3. 輸配送		
4. 輸配送の手配 (国内での輸送手段の手配)		
5. 梱包・包装		
6. 通関		
7. 国際（輸出入）フォワーディング業務 (国内での船積み・輸入配送手配業務等)		
8. 国際複合一貫輸送 (国際輸送手段の手配・組み合わせ)		
9. 書類作成業務		
10. 物流情報管理（貨物追跡・車両管理等）		
11. 流通加工 (仕分け・検品・値札付け・組み立て等)		
12. 受発注処理の代行		
13. 注文充足・在庫補充		
14. 料金支払い・回収の代行や物流コストの分析		
15. その他（具体的に)		

※ここでいう「3PLとして行う業務」には、貴社が元請として受けた業務を第三者に委託する形で行う場合も含まれます。

問6 現在行っている業務分野／3PLとして行う業務分野

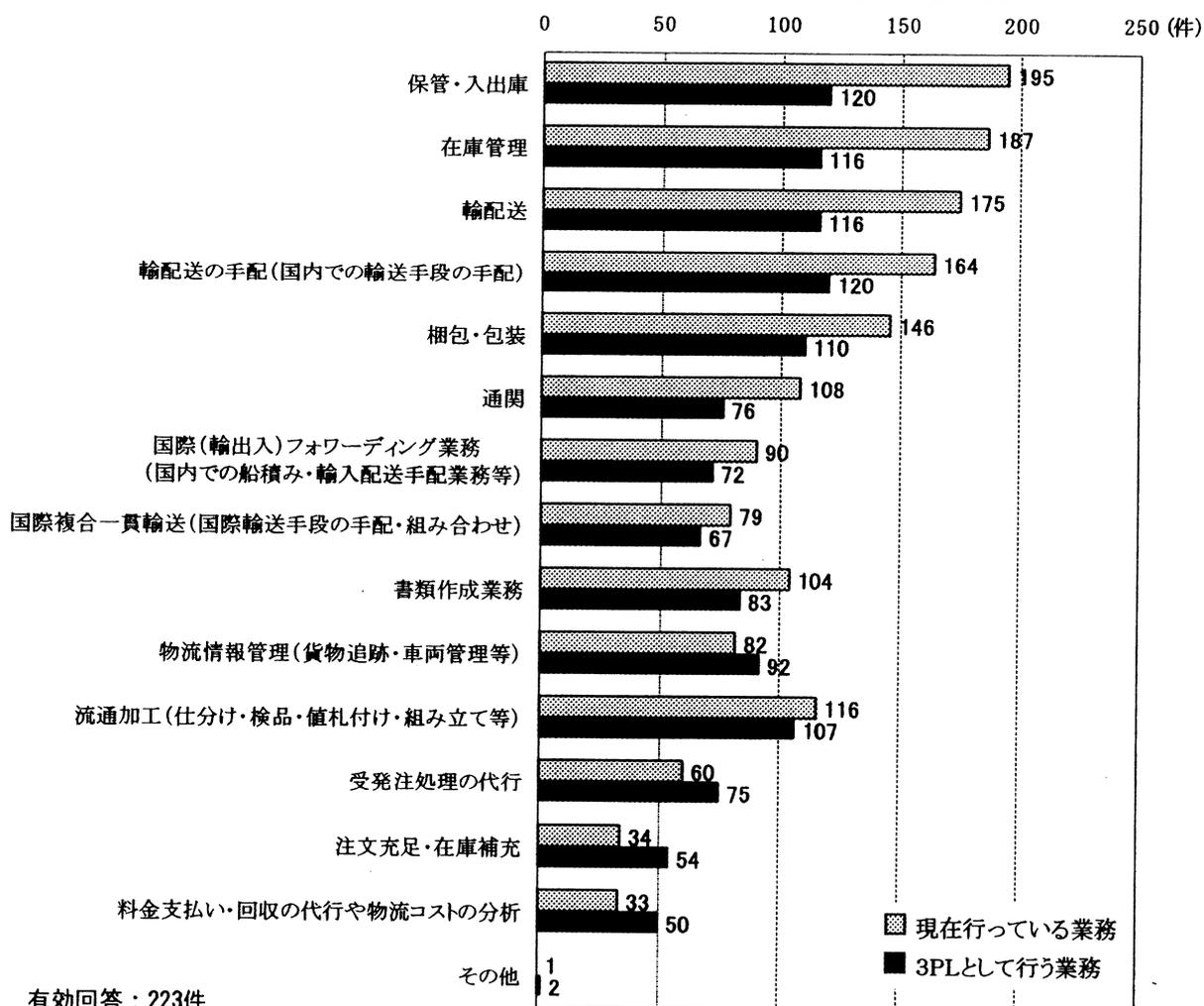
現在行っている業務としては「保管・入出庫」がもっとも多く（195件）、「在庫管理」「輸配送」「輸配送の手配」がこれに続いている。この4つの項目への回答件数は150件を超えており、他項目を大きく上回っている。

この4項目は「3PLとして行う業務」としても多くあげられているが、他の項目との回答件数の差は小さくなっている。また、「輸配送の手配」が「輸配送」を上回っており、3PLの業務としては輸配送そのものよりも、輸配送をコーディネートする機能が重視されている。

「3PLとして行う業務内容」への回答件数が「現在の業務内容」を上回っていた項目は「物流情報管理（貨物追跡、車両管理等）」「受発注処理の代行」「注文充足・在庫補充」「料金支払・回収の代行や物流コストの分析」であった。これらの業務については、現在行っていないが、3PLとして必要な業務とみられている。

なお、「流通加工（仕分け・検品、値札付け・組み立て等）」については、現在行っている業務内容としての回答と3PLとして行う業務内容としての回答がそれぞれ116件、107件と拮抗しており、現在行っている業務であるとともに、3PLとしても必要な業務との見方が強い。

図3-1-26 現在行っている業務分野／3PLとして行う業務分野



問7 3PLとして受託する場合の料金体系

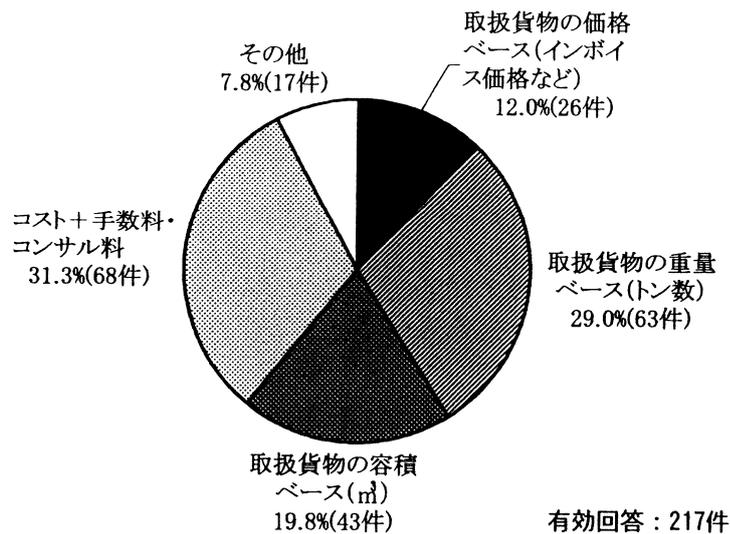
問7. 貴社が3PLとして受託する場合の典型的な料金体系はどのようになっていますか。または、どのような料金体系をとる予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 取扱貨物の価格ベース（インボイス価格など）
2. 取扱貨物の重量ベース（トン数）
3. 取扱貨物の容積ベース（m³）
4. コスト+手数料・コンサル料
（輸送、保管等個別の料金の積み上げに手数料・コンサル料を上乗せする方式）
5. その他（具体的に： _____ ）

問7 3PLとして受託する場合の料金体系

3PLとして受託する場合の料金体系としては「コスト+手数料・コンサル料」に対する回答がもっとも多く（68件、31.3%）、提案・コンサルティングに対する対価という形で収入を得られるような料金体系を目指す姿勢が見て取れる。なお、「取扱貨物の重量ベース」とするところも3割近くみられ（63件、29.0%）、「容積ベース」を合わせると半数近くに達している。

図3-1-27 3PLを受託する場合の料金体系



問8(1) 3PLの展開にあたって必要となる人材/確保・育成が求められる人材

問8. 3PLビジネスに必要な人材についてお伺いします。

(1) 貴社では3PLビジネスの展開にあたって、どのような人材が必要になると考えますか。

また、今後確保・育成が求められるのはどのような人材ですか。該当する項目につき、太枠回答欄内に○印を付けて下さい。

人材・能力の種類	3PLの展開にあたり必要となる人材	今後確保・育成が求められる人材
1. 現場レベルで効率的なオペレーションができる人材		
2. 提案営業ができる人材		
3. 物流コストの診断・解析ができる人材		
4. 物流拠点・センターの設計・配置計画ができる人材		
5. 物流拠点・センターの運営・マネジメントができる人材		
6. 情報システムの開発・設計ができる人材		
7. 情報システムの運用ができる人材		
8. 倉庫・運送・フォワーディング(輸出入)など物流分野における幅広い知識・ノウハウを持つ人材		
9. 流通・金融・企業経営など物流以外の分野における幅広い知識・ノウハウを持つ人材		
10. その他(具体的に)		

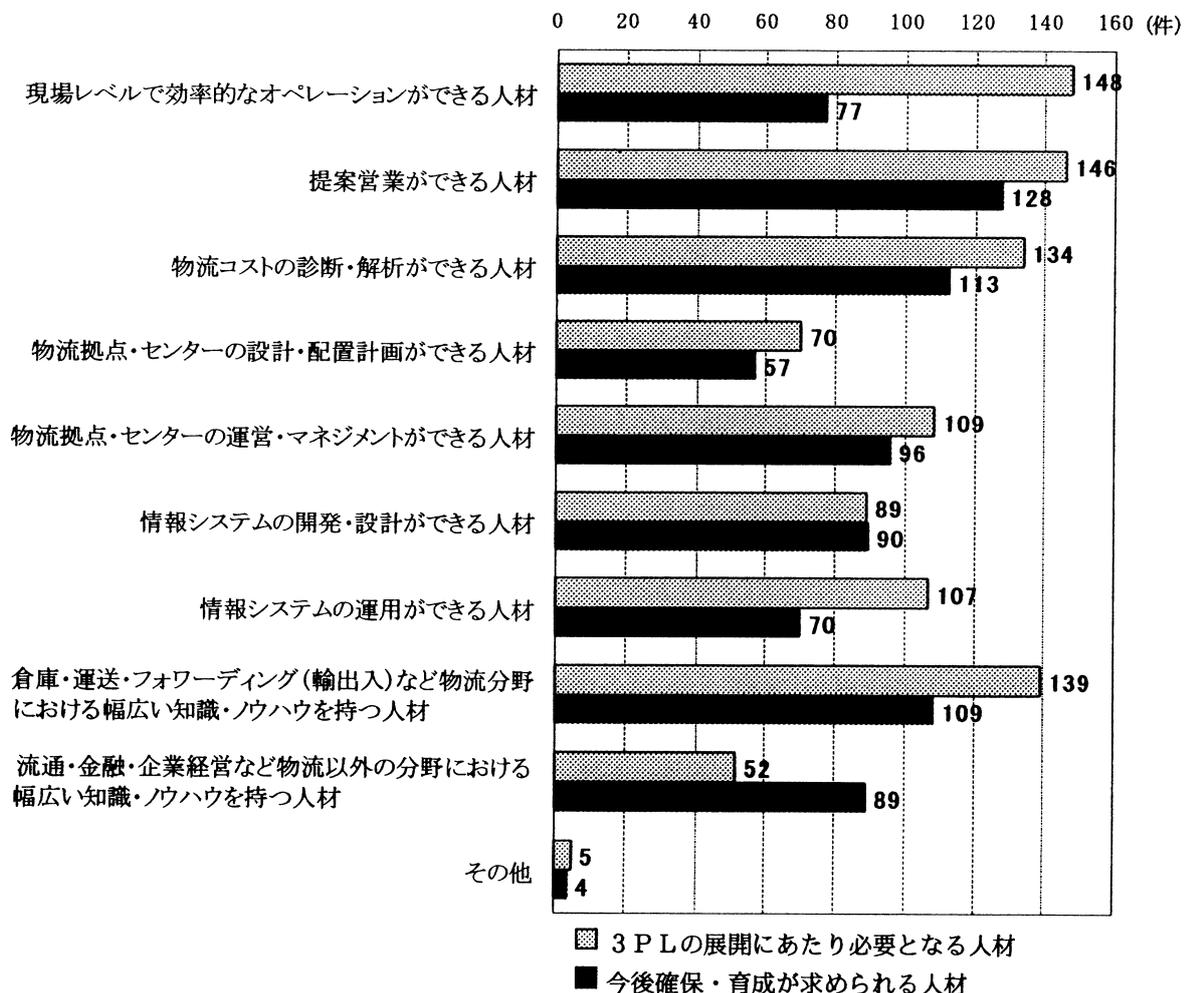
問8(1) 3PLの展開にあたって必要となる人材/確保・育成が求められる人材

3PLの展開にあたって必要となる人材としては「現場レベルで効率的なオペレーションができる人材」(148件)がもっとも多くあげられており、「提案営業ができる人材」(146件)、「倉庫・運送・フォワーディング(輸出入)など物流分野における幅広い知識・ノウハウを持つ人材」(139件)がこれに続いている。

今後確保・育成が求められる人材としては、「提案営業ができる人材」に対する回答がもっとも多く(128件)、「物流コストの診断・解析ができる人材」(113件)、「倉庫・運送・フォワーディング(輸出入)など物流分野における幅広い知識・ノウハウを持つ人材」(109件)がこれに次いで多い。

「提案営業のできる人材」は3PLに必要であるとともに、かつ確保・育成が求められる人材としても多くあげられている。「現場レベルで効率的なオペレーションができる人材」は必要な人材としてはもっとも多くあげられていたが、今後確保・育成が必要な人材としての回答件数は半分近くに減少しており、物流事業者の側でもある程度カバーできているものとみられる。

図3-1-28 3PLの展開にあたって必要となる人材/確保・育成が求められる人材



有効回答：219件

問8（2）3PLに必要な人材・スタッフの確保の方法

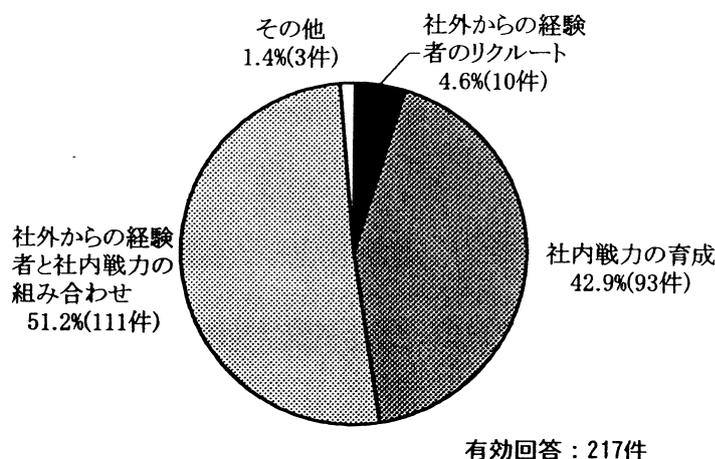
問8.（2）貴社では3PLに必要なスタッフ・人材をどのように揃えていますか。もしくは揃える予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 社外からの経験者のリクルート
2. 社内戦力の育成
3. 社外からの経験者と社内戦力の組み合わせ
4. その他（具体的に)

問8（2）3PLに必要な人材・スタッフの確保の方法

「社外からの経験者と社内戦力の組み合わせ」により人材・スタッフを確保する事業者が半数を超えている（111件、51.2%）。「社内戦力の育成」への回答も4割を超えており（93件、42.9%）、社内戦力の育成を基本としながら外部戦力を組み合わせていく方向性がみられる。

図3-1-29 3PLに必要な人材・スタッフの確保の方法



問8（3）人材の確保・育成にあたっての障害事項

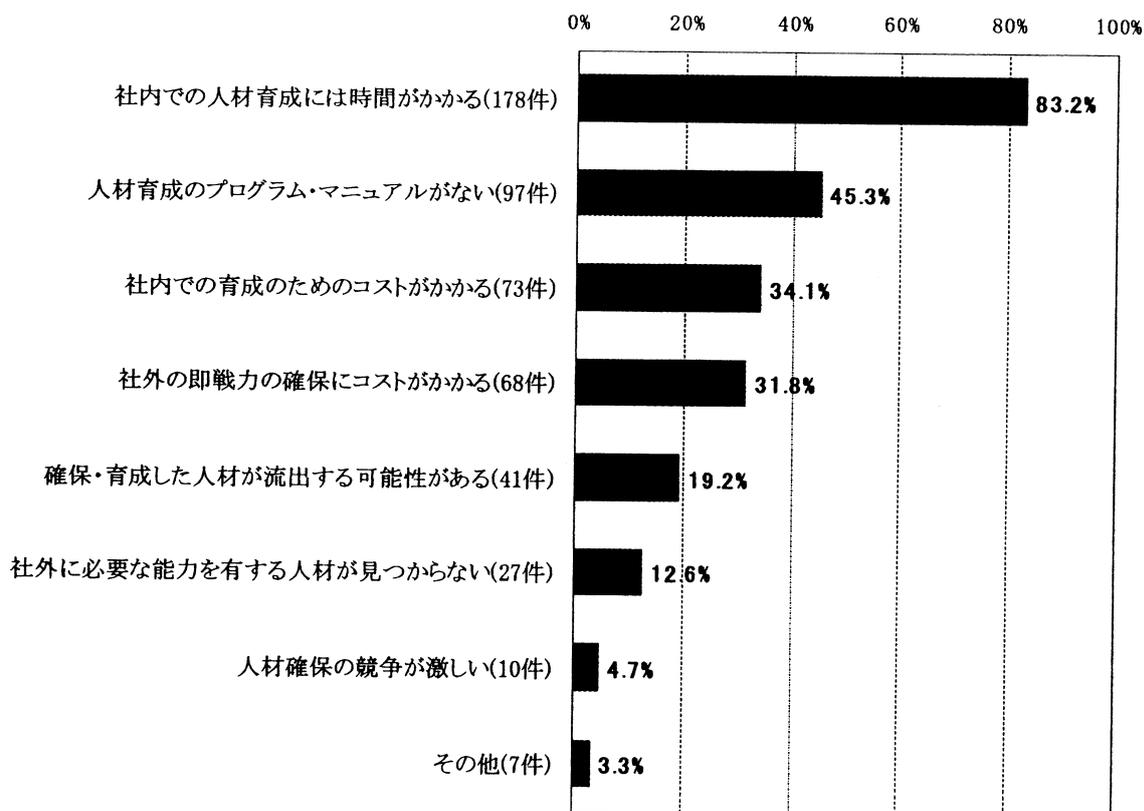
問8．（3）人材の確保・育成のうえで障害・ネックとなるのはどのような事項ですか。該当する番号に全て○印を付けて下さい。

- 1．社内での人材育成には時間がかかる
- 2．人材育成のプログラム・マニュアルがない
- 3．社内での育成のためのコストがかかる
- 4．社外の即戦力の確保にコストがかかる
- 5．社外に必要な能力を有する人材が見つからない
- 6．確保・育成した人材が流出する可能性がある
- 7．人材確保の競争が激しい
- 8．その他（具体的に)

問8（3）人材の確保・育成にあたっての障害事項

「社内での人材育成に時間がかかること」に対する指摘がもっとも多く、8割を超えている（178件、83.2%）。「人材育成のプログラム・マニュアルがない」ことをあげる事業者がこれに次いで多く（97件、45.3%）、「社内での育成のためのコストがかかる」「社外の即戦力の確保にコストがかかる」といったコスト面の問題を指摘する回答も3割以上みられる。

図3-1-30 人材の確保・育成にあたっての障害事項



有効回答：214件

問9 (1) 現在の情報システムの機能／3PLに必要な情報システム

問9. 3PLビジネスに必要な情報システムについてお伺いします。

(1) 貴社の情報システムは現在どのような機能を有していますか。また、3PLを行うためには、どのような機能が求められると思いますか。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。

機能の種類	現在備えている機能	3PLビジネスに必要な機能
1. 倉庫・拠点内のオペレーションのコントロール機能		
2. 複数拠点の一元管理機能 (貨物の保管や入出庫状況、空きスペース検索等)		
3. ドア・ツー・ドアレベルでの貨物追跡機能		
4. 顧客企業との電子的な情報交換 (顧客からの直接のアクセス)		
5. 同業種*との電子的な情報交換		
6. 異業種*との電子的な情報交換		
7. 物流以外の機能 (代金支払い・回収等決済管理機能、コスト分析機能等)		
8. その他(具体的に)		

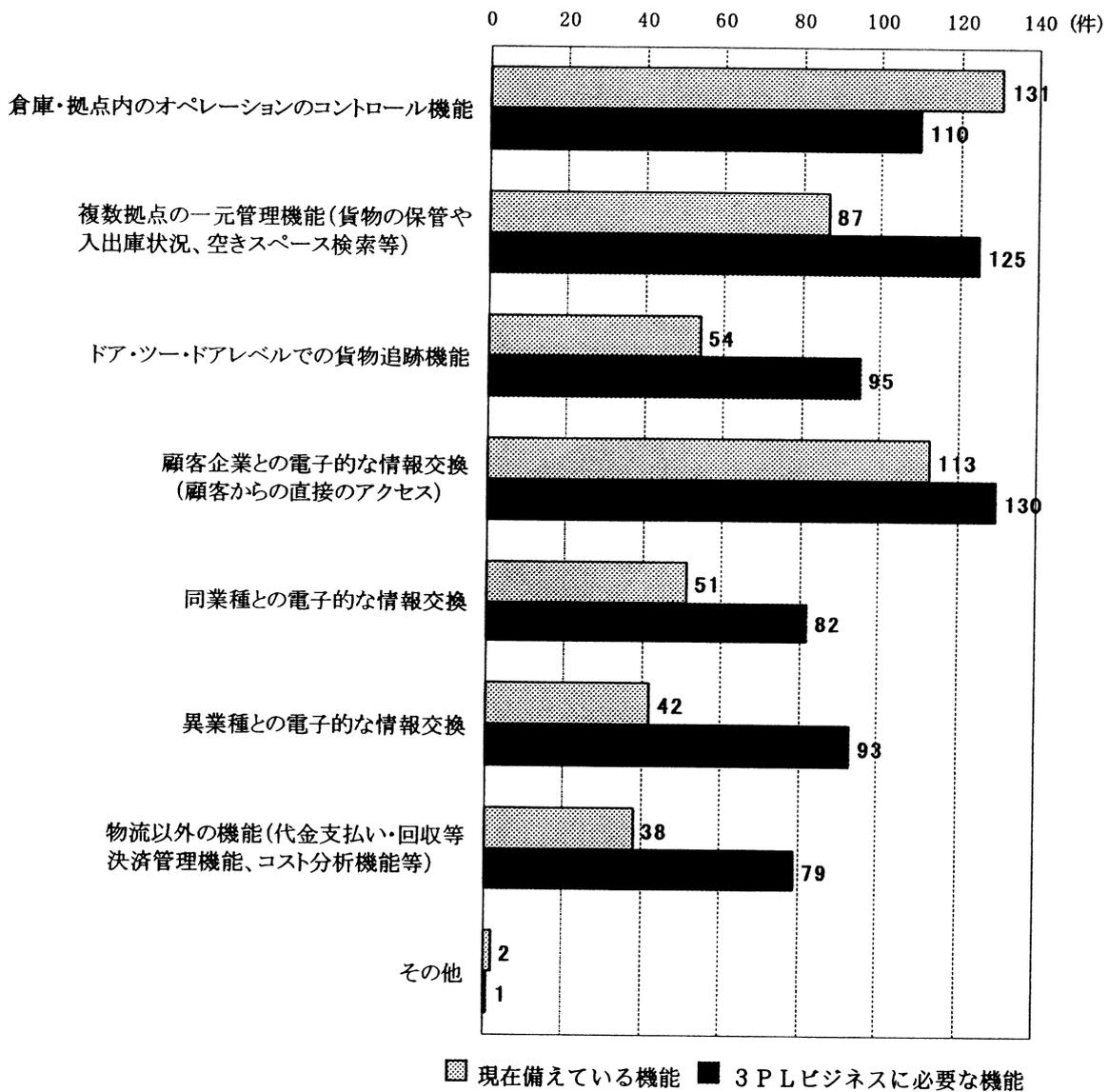
※同業種とは倉庫業からみた倉庫事業者、利用運送業からみた利用運送事業者を指します。また、異業種とは倉庫事業者からみた利用運送事業者やトラック運送事業者、利用運送事業者からみた倉庫事業者を指します。

問9(1) 現在の情報システムの機能/3PLに必要な情報システム

現在の情報システムが備えている機能としては「倉庫・拠点内のオペレーションのコントロール機能」(131件)がもっとも多くあげられており、「顧客企業との電子的な情報交換(顧客からの直接のアクセス)」(113件)がこれに次いでいる。

3PLビジネスに必要な機能としては、「顧客企業との電子的な情報交換」(130件)「複数拠点の一元管理機能(貨物の保管や入庫状況、空きスペースの検索等)」(125件)をあげる事業者が多く、いずれも120件を超えている。

図3-1-31 現在の情報システムの機能/3PLに必要な情報システム



有効回答 : 213 件

問9 (2) 情報システムの整備方法

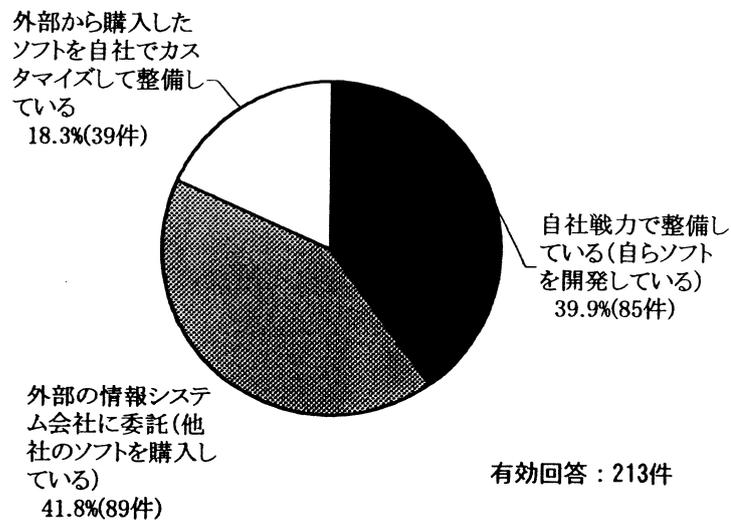
問9.(2) 貴社では3PLに必要な情報システムをどのように整備していますか。もしくは、どのように整備する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 自社戦力で整備している(自らソフトを開発している)
2. 外部の情報システム会社に委託している(他社のソフトを購入している)
3. 外部から購入したソフトを自社でカスタマイズして整備している

問9 (2) 情報システムの整備方法

「外部の情報システム会社に委託(他社のソフトを購入)している」事業者が4割を超えており(89件、41.8%)、「自社戦力で整備している(自らソフトを開発している)」(85件、39.9%)を若干上回っている。ただし、「自社戦力で整備している(自らソフトを開発している)」と「外部から購入したソフトを自社でカスタマイズして整備している」を合わせると半数を超えており、自らがなんらかの形で情報システムの整備に関わっている事業者の方が多い。

図3-1-32 情報システムの整備方法



問9 (3) 情報システム面での障害事項

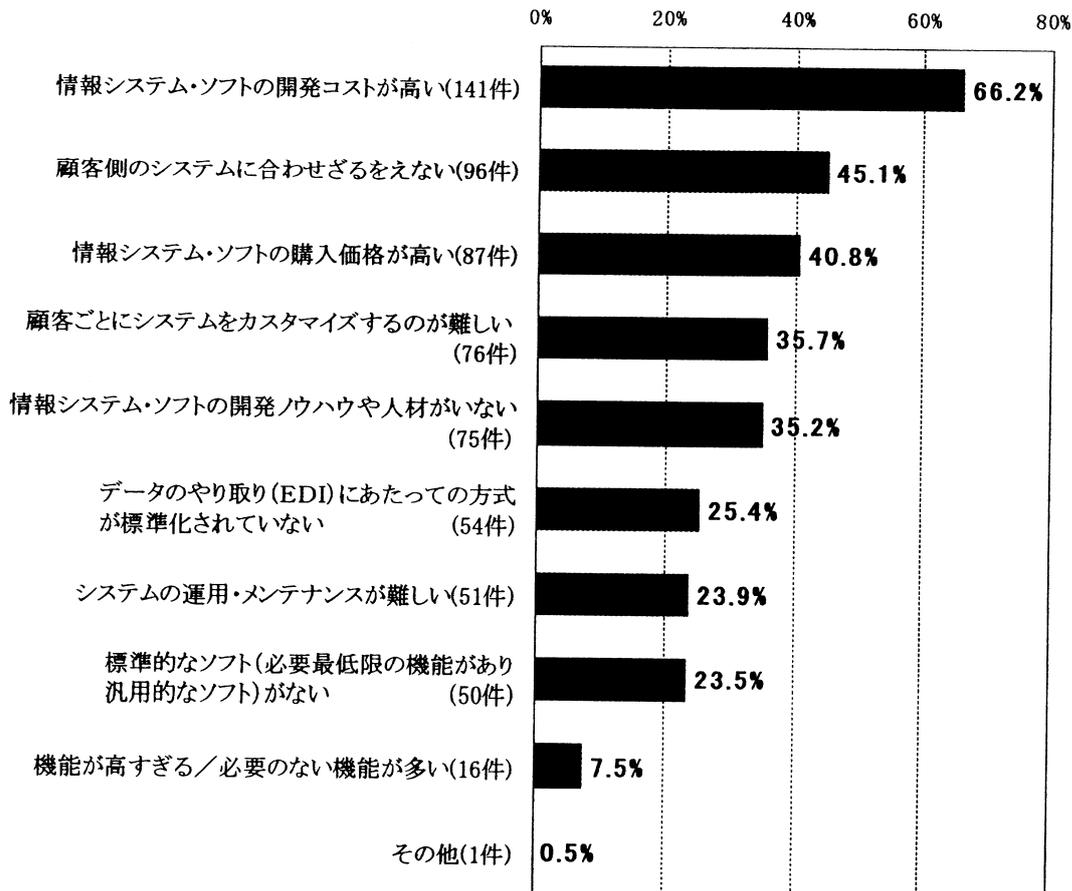
問9.(3) 情報システム面での障害・ネックとなるのはどのような事項ですか。該当する番号に全て○印を付けて下さい。

1. 情報システム・ソフトの購入価格が高い
2. 情報システム・ソフトの開発コストが高い
3. 情報システム・ソフトの開発ノウハウや人材がない
4. システムの運用・メンテナンスが難しい
5. データのやり取り (EDI) にあたっての方式が標準化されていない
6. 機能が高すぎる／必要のない機能が多い
7. 顧客ごとにシステムをカスタマイズするのが難しい
8. 顧客側のシステムに合わせざるを得ない
9. 標準的なソフト (必要最低限の機能があり汎用的なソフト) がない
10. その他 (具体的に)

問9 (3) 情報システム面での障害事項

情報システム面での障害事項としては、「情報システム・ソフトの開発コストが高い」ことがもっとも多くあげられており、6割を超える事業者が指摘している(141件、66.2%)。「顧客側のシステムに合わせざるを得ない」(96件、45.1%)、「情報システム・ソフトの購入価格が高い」(87件、40.8%)ことがこれに次いでおり、初期投資コストならびに顧客側のシステムへの適合が大きな障害ととらえられている。

図3-1-33 情報システム面での障害事項



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。

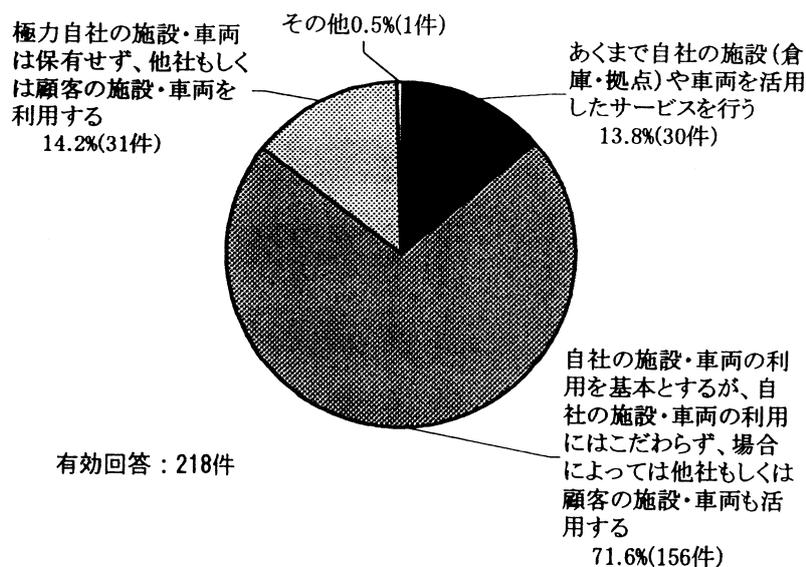
1. あくまで自社の施設(倉庫・拠点)や車両を活用したサービスを行う
2. 自社の施設・車両の利用を基本とするが、自社の施設・車両の利用にはこだわらず、場合によっては他社もしくは顧客の施設・車両も活用する。
3. 極力自社の施設・車両は保有せず、他社もしくは顧客の施設・車両を利用する
4. その他(具体的に)

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。

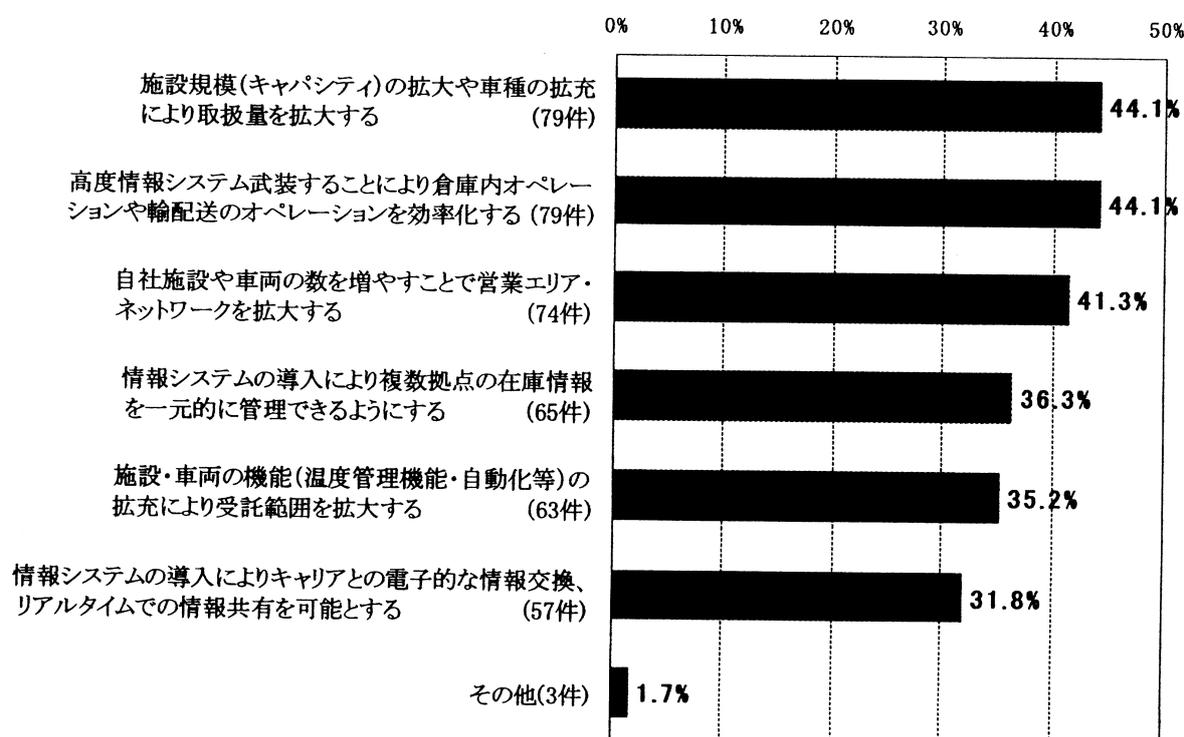
問10.(2) 貴社では3PLサービスの展開にあたり自社の施設・車両をどのようにして整備・拡充しましたか。または整備・拡充していく予定ですか。該当する番号全てに○印を付けて下さい。

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。

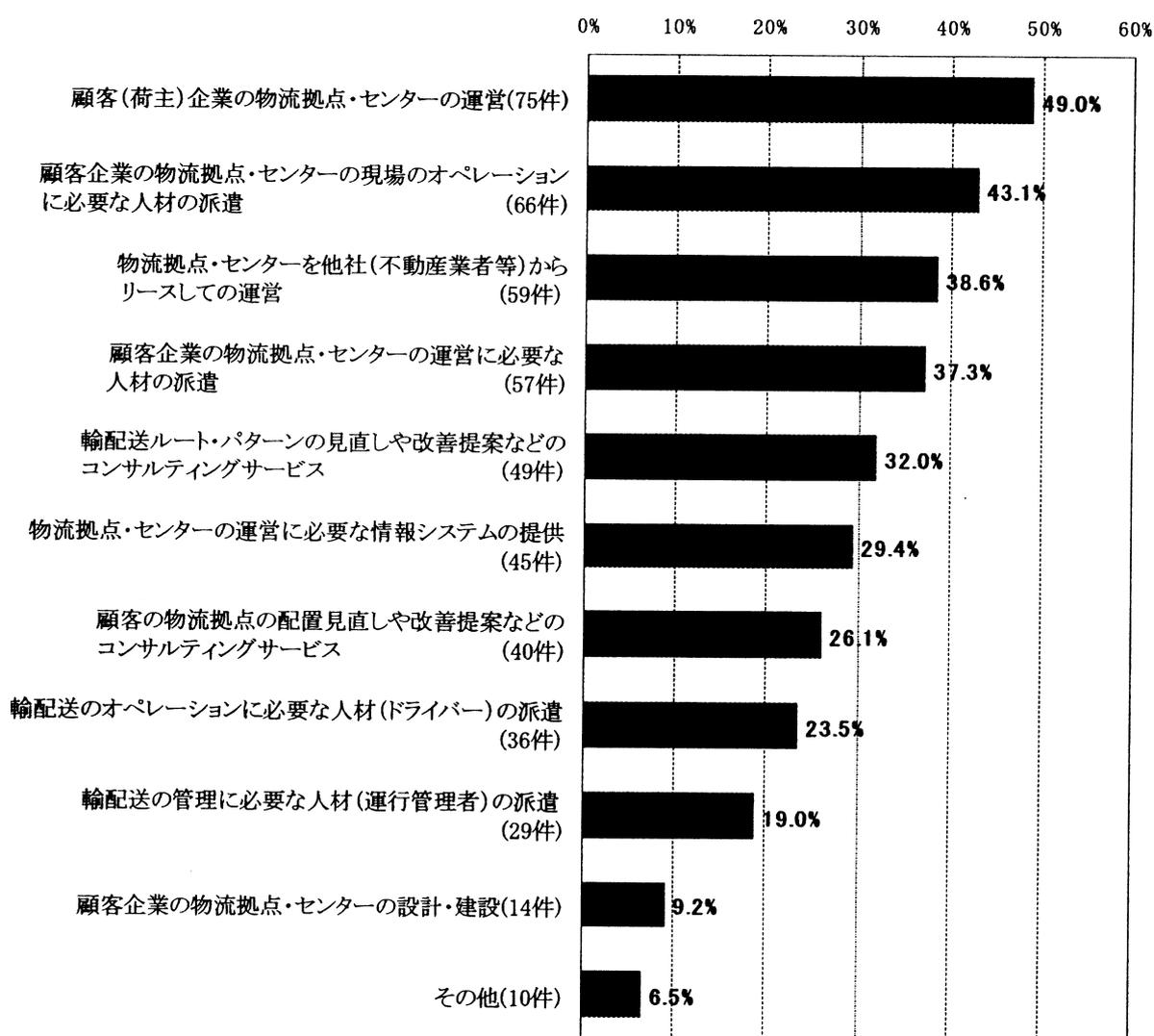
問10.(3) 貴社では自社の施設を使わないサービスとして、どのような形のサービスを行っていますか。または行う予定ですか。該当する番号全てに○印を付けて下さい。

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

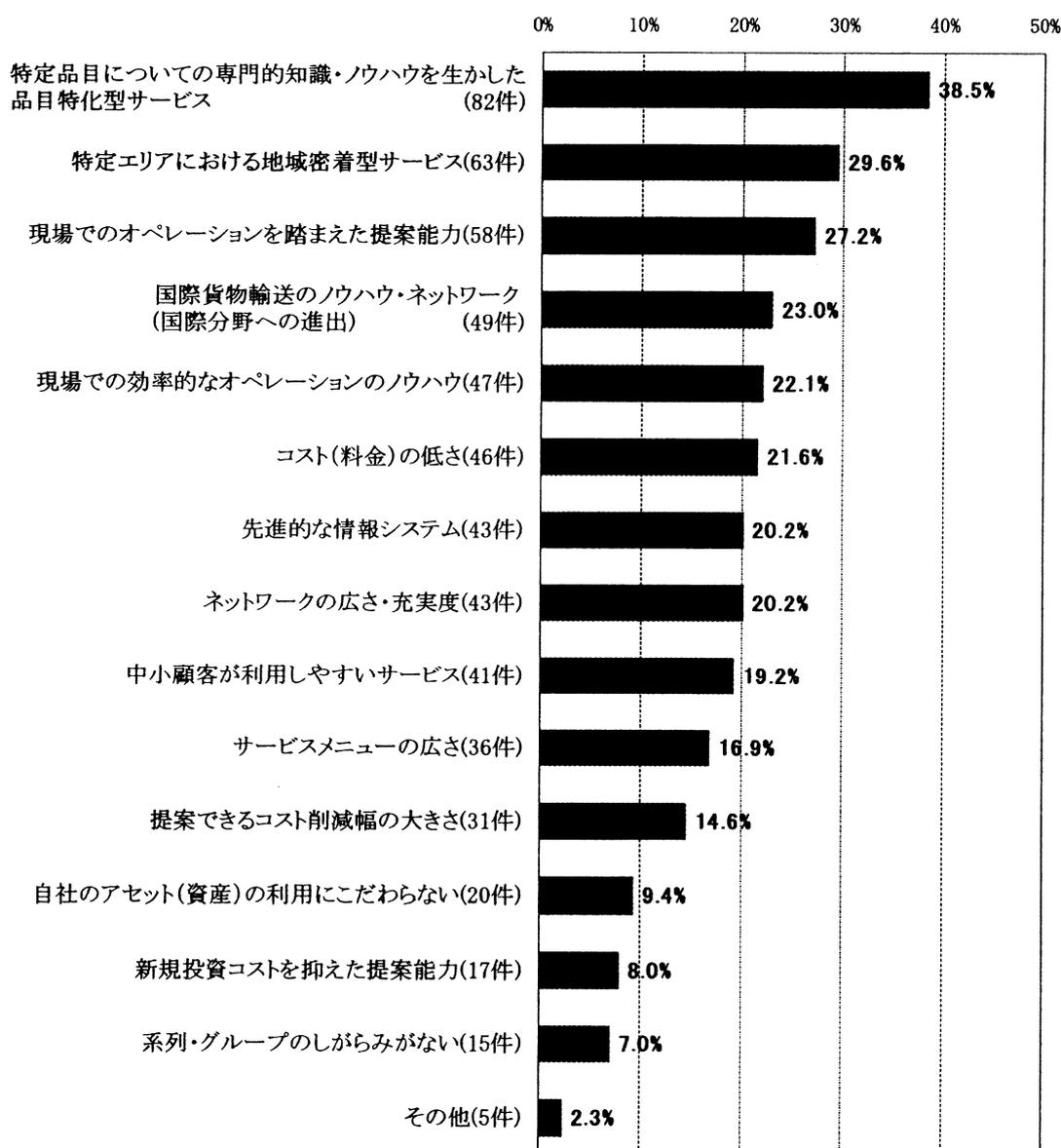
問 11. 3PLビジネスの展開にあたって、他社との差別化を図るためのポイントは何だと思えますか。該当する番号に○印を付けて下さい（上位3つまで）。

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。

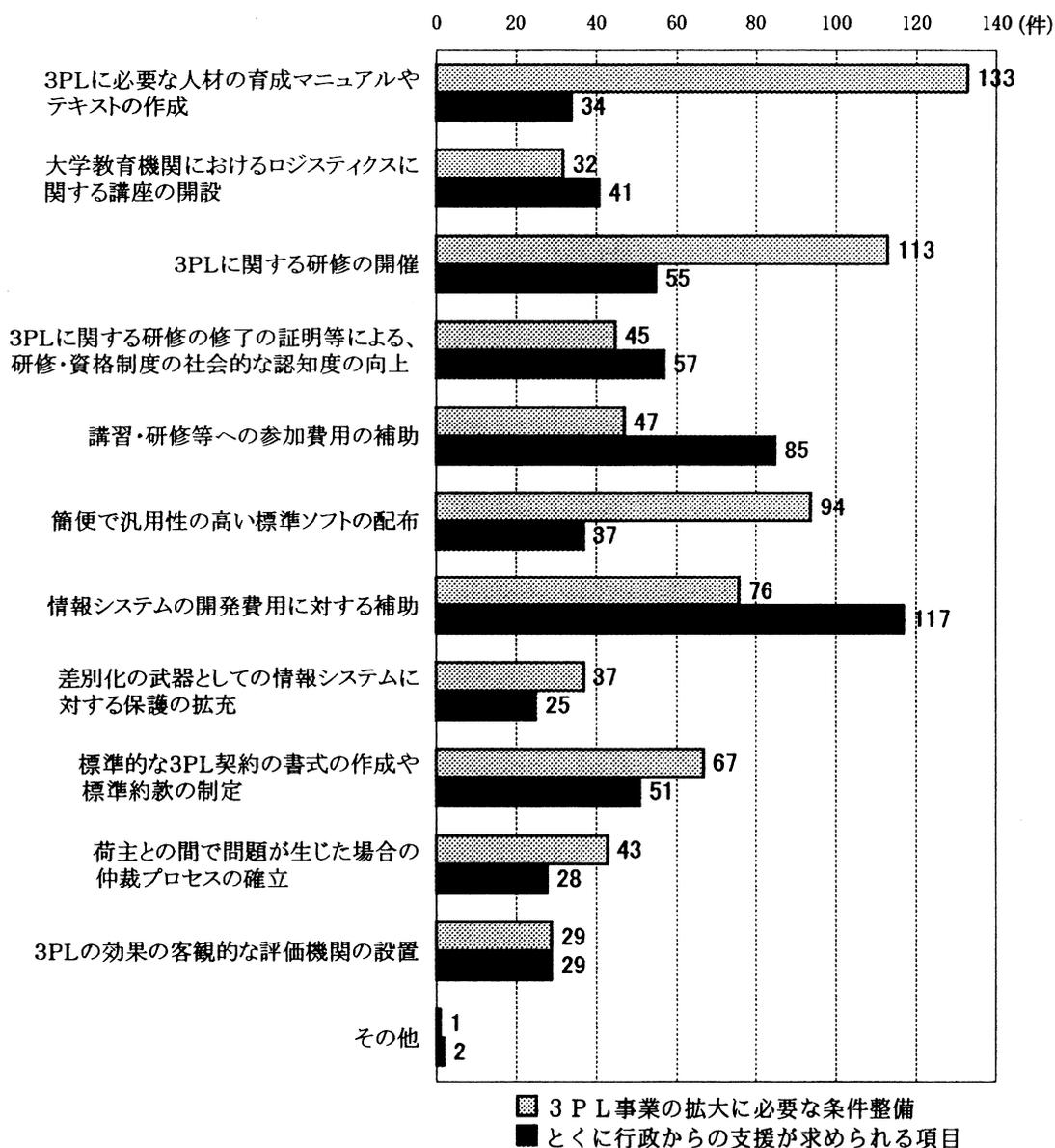
項 目	3 P L 事業の拡大に必要な条件整備	とくに行政からの支援が求められる項目
1. 3 P L に必要な人材の育成マニュアルやテキストの作成		
2. 大学等教育機関におけるロジスティクスに関する講座の開設		
3. 3 P L に関する研修の開催		
4. 3 P L に関する 研修の修了の証明等による、研修・資格制度の社会的な認知度の向上		
5. 講習・研修等への参加費用の補助		
6. 簡便で汎用性の高い標準ソフトの配布		
7. 情報システムの開発費用に対する補助		
8. 差別化の武器としての情報システムに対する保護の拡充		
9. 標準的な 3 P L 契約の書式の作成や標準約款の制定		
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。

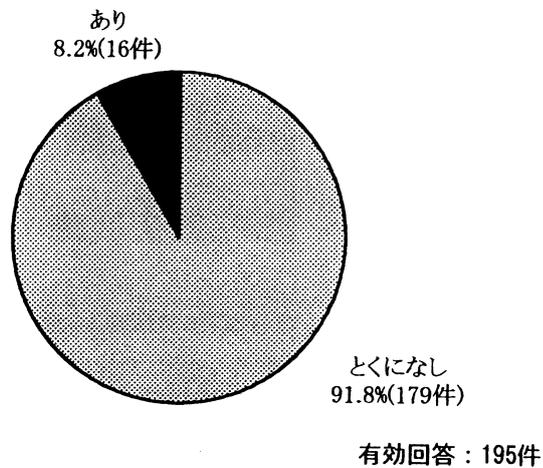
1. とくになし
2. あり →下記枠内に具体的にご記入下さい。

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

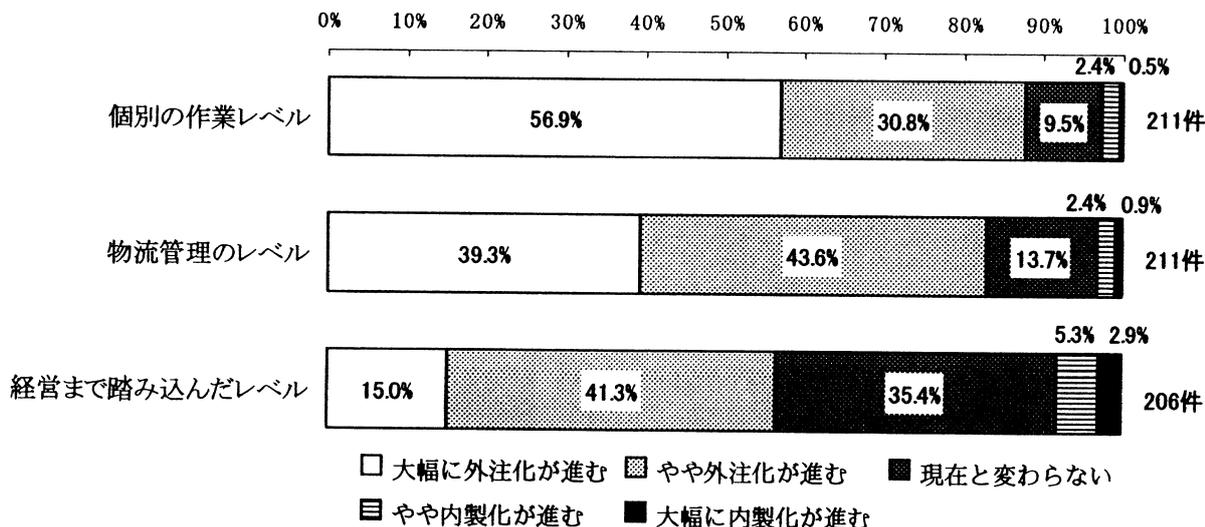
問 14 (1) 今後の外部委託の進展状況

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た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。

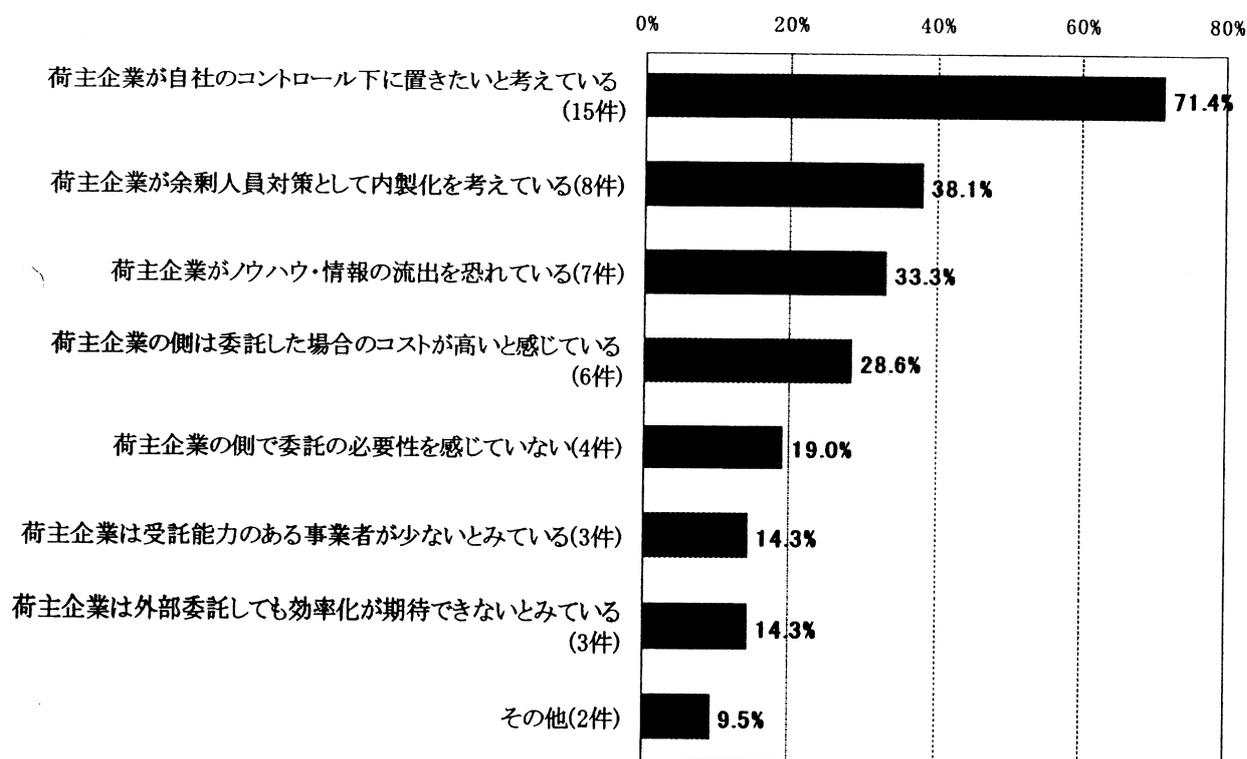
問 14. (2) 内製化が進むと考えられる理由は何ですか。該当する番号に全て○印を付けて下さい (上位 3 つまで)。

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。

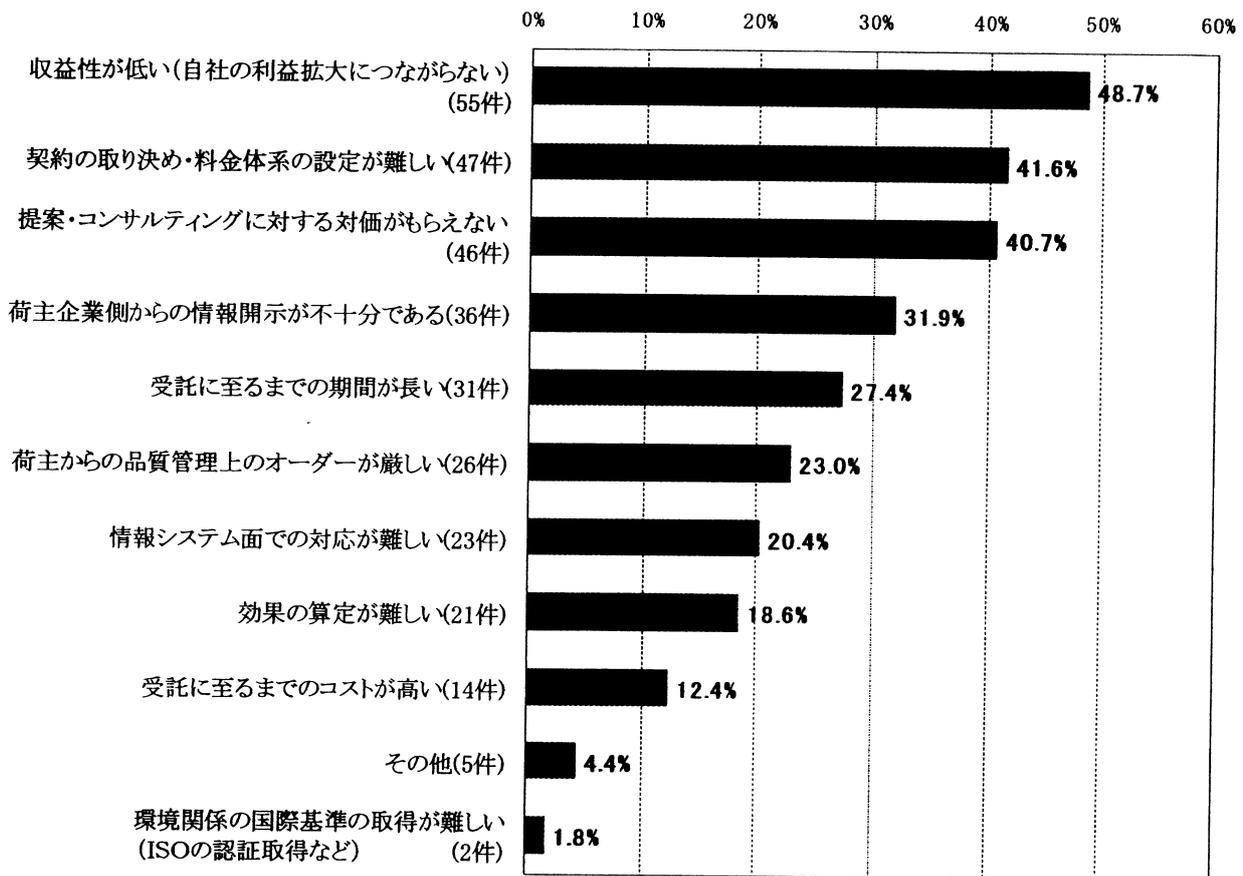
問 15. 貴社では 3 P L 業務を受託してみて、どのような問題点・課題がありましたか。該当する番号に○印を付けて下さい（上位 3 つまで）。

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 :

)

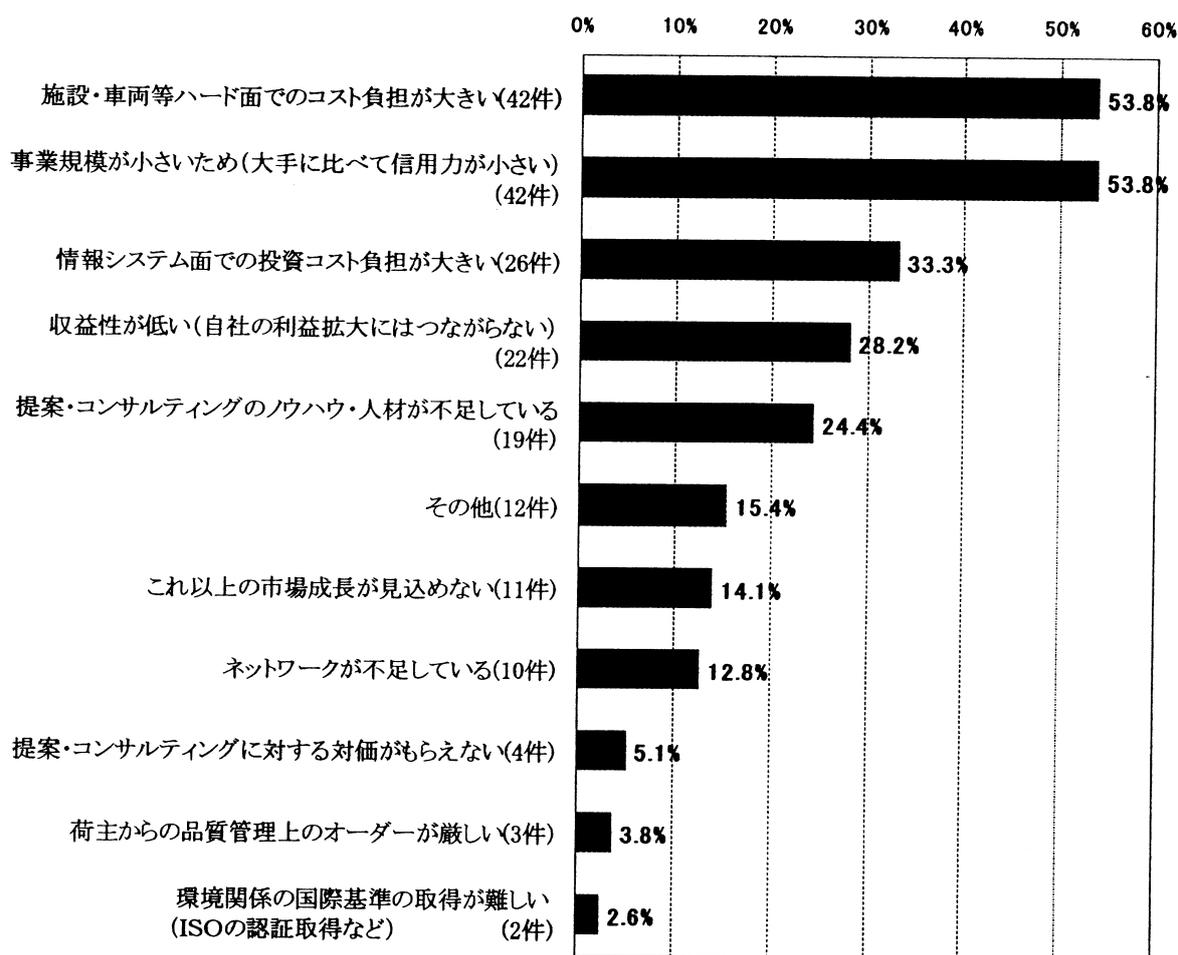
9. 事業規模が小さいため (大手に比べて信用力が小さい)
10. これ以上の市場成長が見込めない
11. その他 (具体的に

)

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

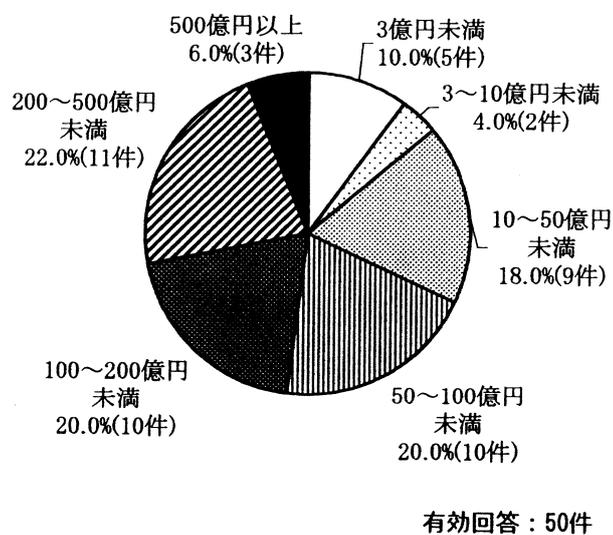
調査の目的ならびに調査対象事業者、調査期間、発送・回収状況については、第1章5. アンケート調査の実施概要を参照されたい。

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」の企業が多々多く (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。

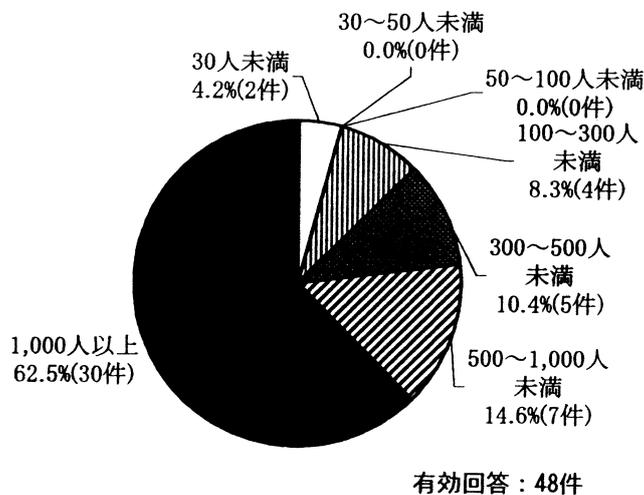
図 3-1-44 資本金規模



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。

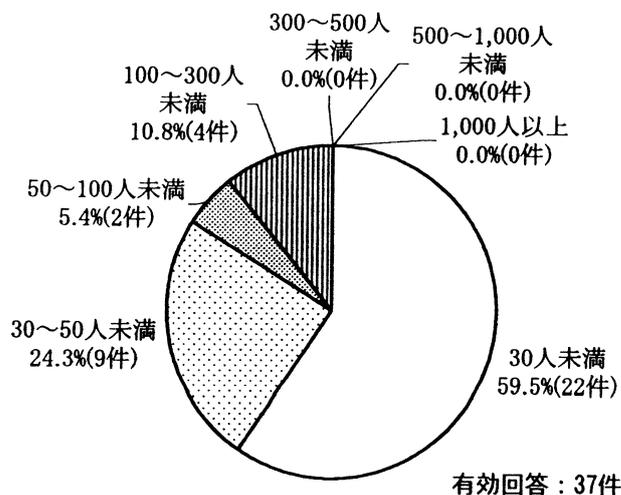
図3-1-45 従業員数規模（パート、アルバイトは除く）



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。

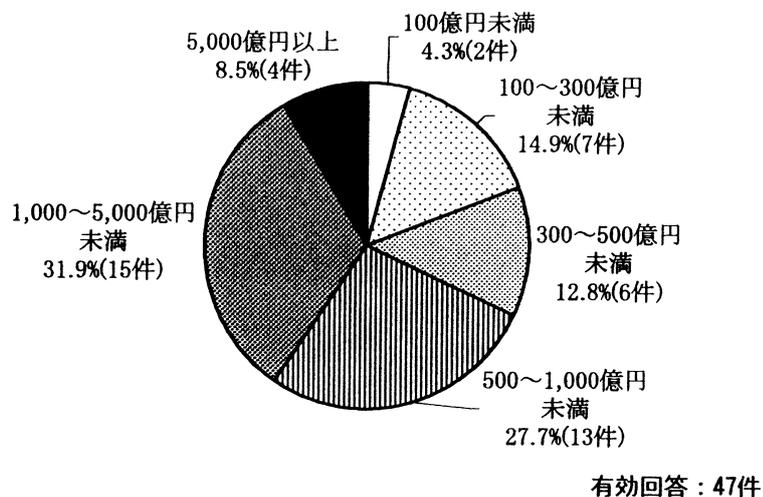
図3-1-46 うち物流部門の従業員数



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。

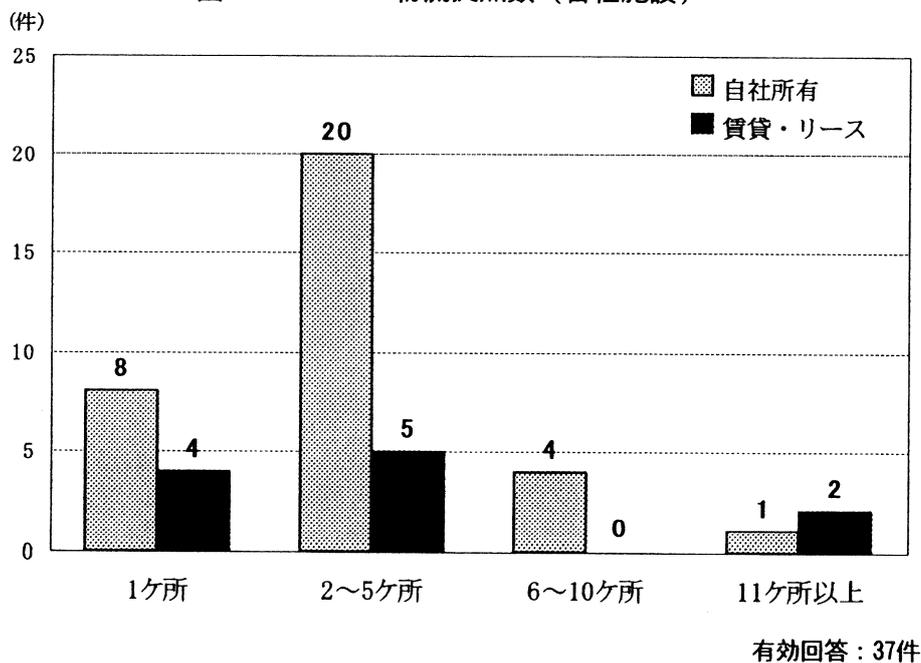
図3-1-47 年間売上高（単体：直近年度のもの）



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。

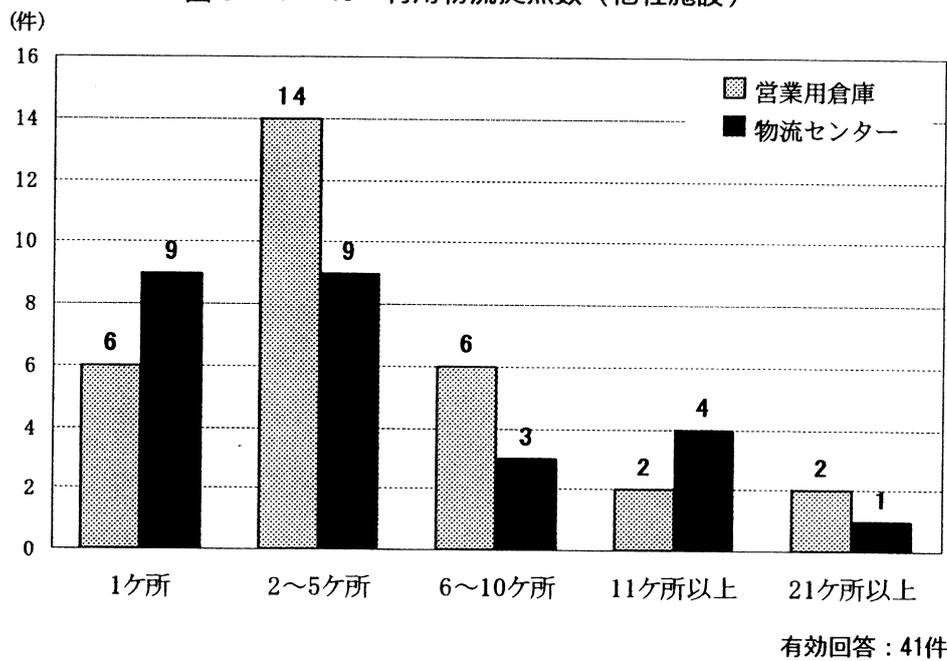
図3-1-48 物流拠点数（自社施設）



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）

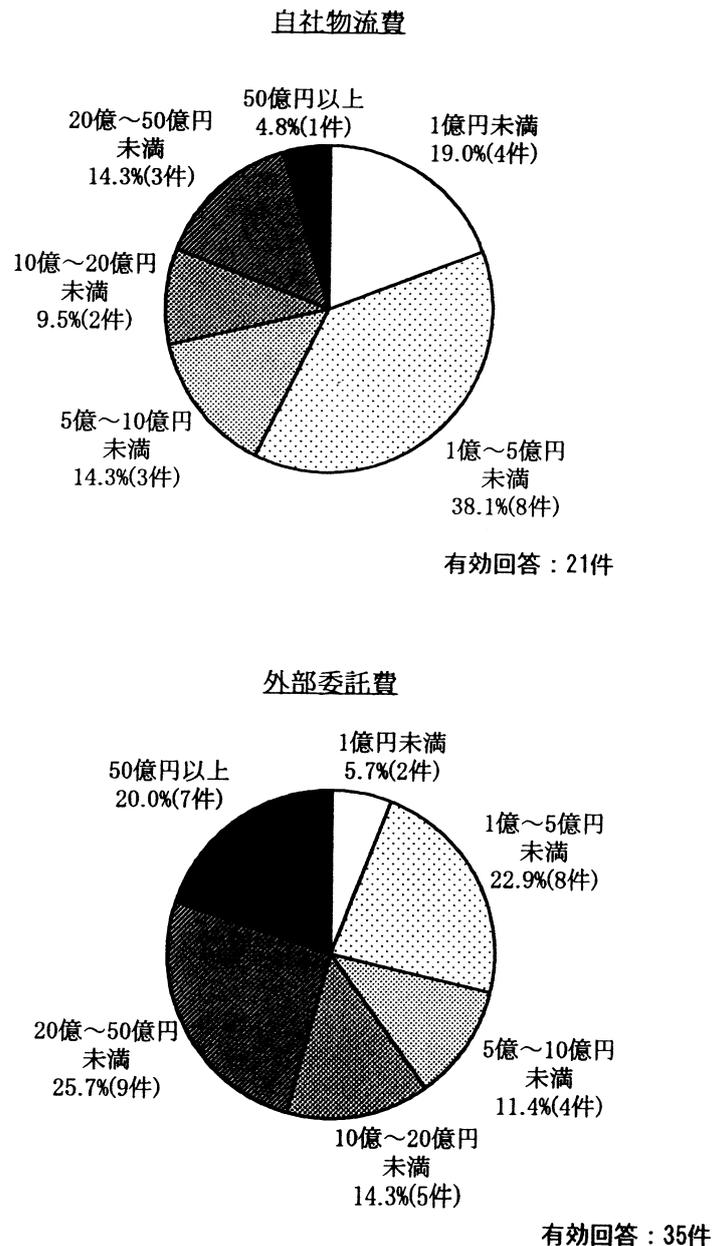


物流費

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）

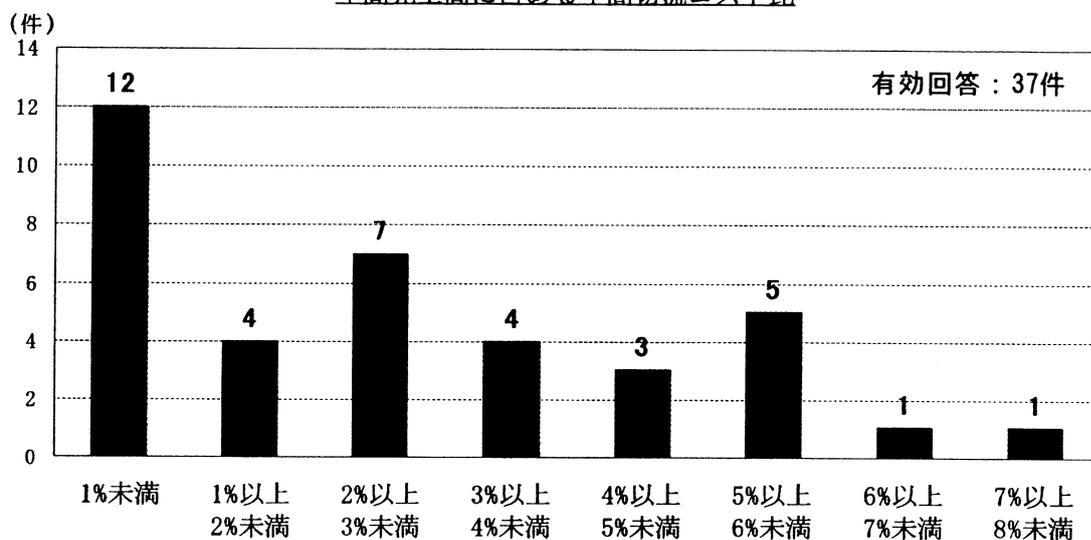


売上高に対する物流コストの比率

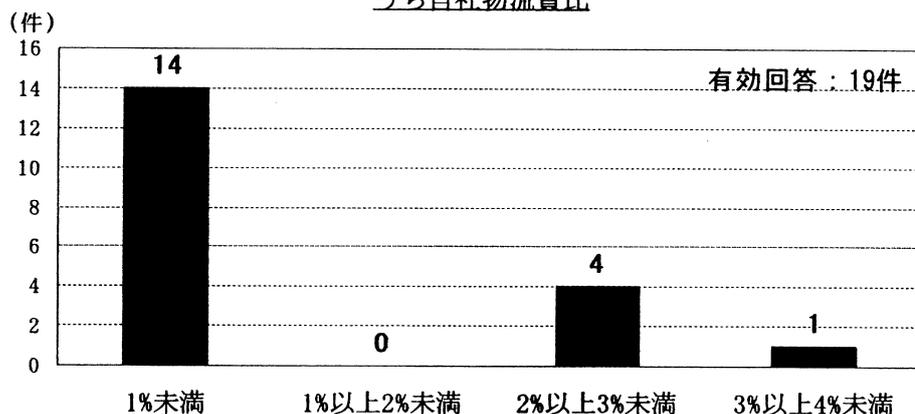
年間売上高に対する年間物流コスト（自社物流費と外部委託費の合計）の比率をみると、全ての回答事業者（37件）で10%未満となっており、このうち約3分の1（12件）が1%未満となっている。

図3-1-51 売上高に対する物流コストの比率

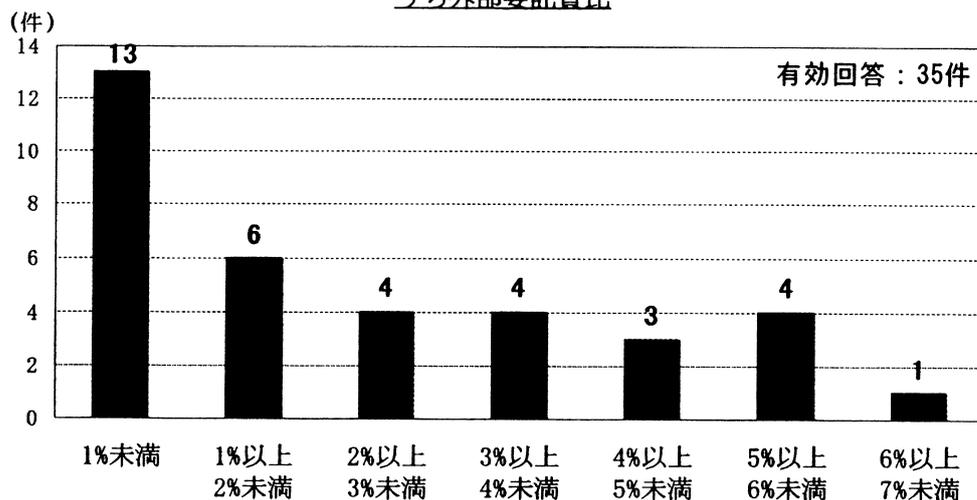
年間売上高に占める年間物流コスト比



うち自社物流費比



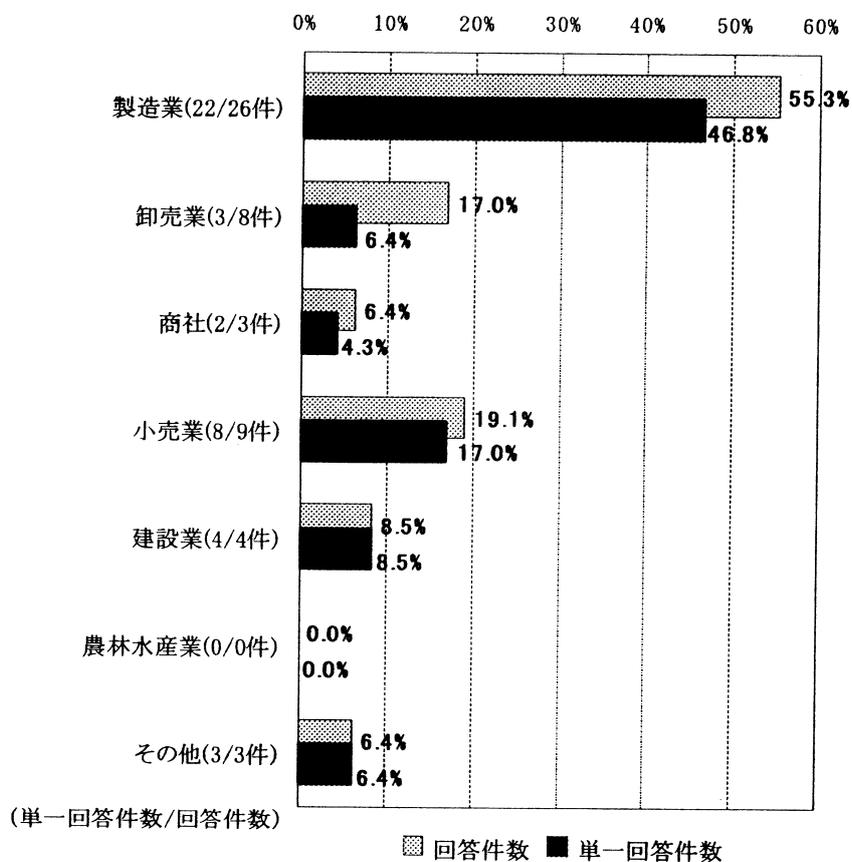
うち外部委託費比



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

2-3) 設問別回答結果

問1 物流業務の委託状況

問1. 現在、貴社の物流業務の委託状況はどのような段階にありますか。事例によって複数の段階に該当する場合は、もっとも先進的な事例、ケースについて該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

(1) 委託のレベル

1. 個別の作業（輸送・保管・梱包等）レベルでの委託
（具体的に委託している作業：)
2. 物流管理・運営（物流センター運営や車両運行管理）の委託
（具体的に代行を委託している業務：)
3. 経営レベルまで踏み込んだ委託（物流コスト分析やプランニング）
（具体的な委託内容：)

(2) 委託範囲

1. 特定の拠点もしくは領域（例えば保管のみ）に限った部分的な委託
（具体的な委託範囲：)
2. 複数拠点により広域をカバーもしくは複数の機能を担う委託
（具体的な委託範囲：)
3. 自社の物流機能全体または物流以外の機能を含む包括的な委託
（物流以外の機能：)

(3) 委託先との契約形態について

1. 取扱数量をベースとする契約
2. 自社の物流改善を目的とした長期的・固定的な契約
3. 物流コスト削減効果の配分やリスクの分担がなされる契約

(4) 委託における全体的なシステムの提案者

：委託にあたり物流の全体的な仕組みを提案するのは誰ですか。

1. 荷主企業（貴社）が行う
2. 物流事業者（委託先）が行う
3. 第三者（物流コンサルタント、情報システム会社等）も交えた協議による

(5) 情報システム：委託先もしくは貴社が導入しているシステムの種類・機能

1. 倉庫内オペレーションの効率化を図る必要最低限のWMS（倉庫管理システム）
2. 複数拠点の一元管理等、より高度なWMSやTMS（輸送管理システム）
3. ロジスティクスにとどまらずサプライチェーン全体を処理・管理するシステム

※WMS = Warehouse Management System

※TMS = Transport Management System

※ロジスティクスは単一企業のなかでの物流効率化であるのに対して、サプライチェーンマネジメントは一企業にとどまらず、商品の流れに関わる諸企業全体を包摂して物流の統合化を図ろうとするものです。

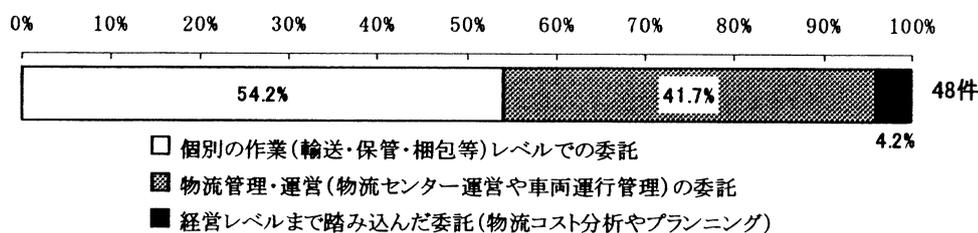
(6) 情報システム：委託先との電子的情報交換の状況

1. 電話もしくはFAXを通じた情報交換
2. 委託先に派遣・常駐している貴社のスタッフを通じて情報交換が可能
3. 委託先との電子的情報交換が可能（貴社から直接アクセスしてリアルタイムで在庫情報の確認等ができる）

問1 (1) 委託のレベル

「個別の作業（輸送・保管・梱包等）レベルでの委託」がもっとも多く半数を超えているが（26件、54.2%）、「物流管理・運営（物流センター運営や車両運行管理）」まで委託している企業も4割程度みられる（20件、41.7%）。経営レベルまで踏み込んだ委託まで行っている企業は2件であり、5%に満たない。

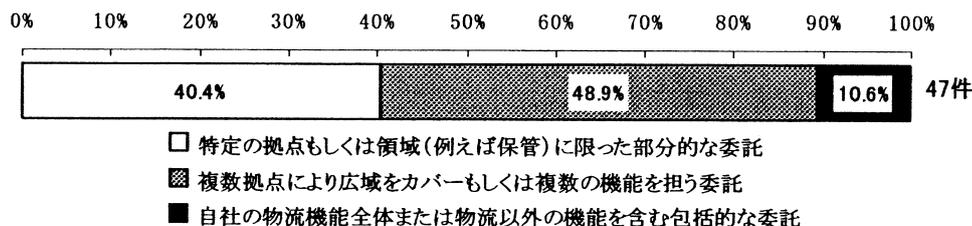
図3-1-53 委託のレベル



問1 (2) 委託範囲

「複数拠点により広域をカバーもしくは複数の機能を担う委託」とする企業が半数近くを占めており（23件、48.9%）、「特定の拠点もしくは領域（例えば保管、輸送のみ）に限った部分的な委託」（19件、40.4%）を上回っている。「自社の物流機能全体または物流以外の機能を含む包括的な委託」を行っているところも、約1割みられる（5件、10.6%）。

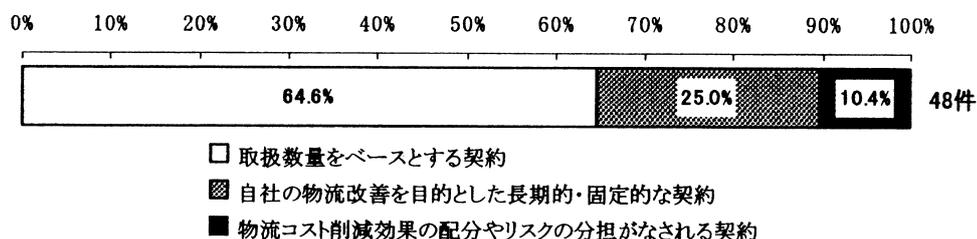
図3-1-54 委託範囲



問1 (3) 委託先との契約形態

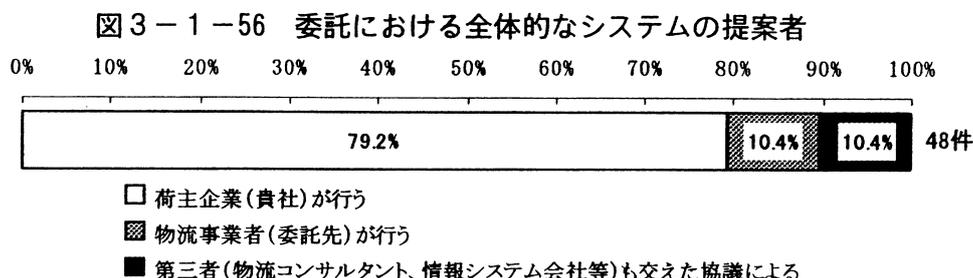
「取扱数量をベースとした契約」を締結している企業がもっとも多く、6割を超えている（31件、64.6%）。「自社の物流改善を目的とした長期的・固定的契約」（12件、25.0%）を行っているところも2割以上みられるが、「物流コスト削減効果の配分やリスク分担までなされる契約」を行っているところは1割程度である（5件、10.4%）。

図3-1-55 委託先との契約形態



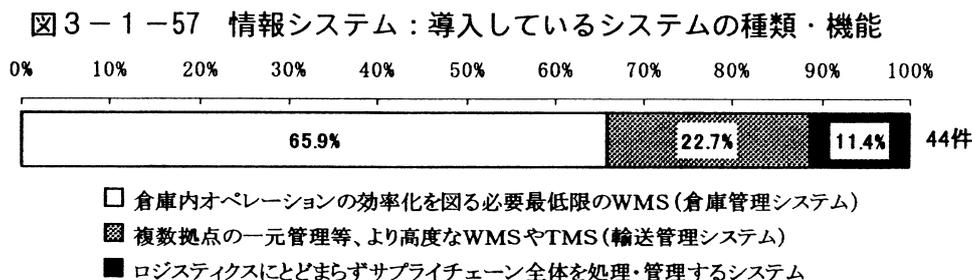
問1 (4) 委託における全体的なシステムの提案者

全体的なシステムの提案は「自社が行う」とする企業が8割近くあり(38件、79.2%)、「物流事業者(委託先)が行う」との回答を大きく上回っている。「第三者(物流会社、情報会社等)も交えた協議による」としているところは5件、10.4%であった。



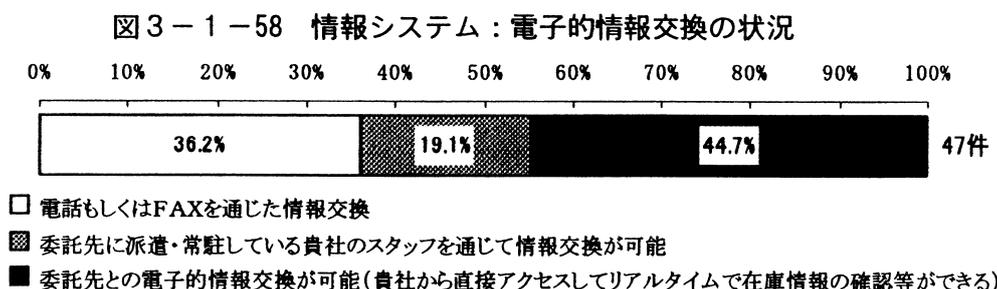
問1 (5) 情報システム：導入しているシステムの種類・機能

委託先または自社の導入しているシステムについては、「倉庫内オペレーションもしくは輸配送の効率化を図る必要最低限のWMSやTMS」を備えているところが6割を超えている(29件、65.9%)。また、「複数拠点の一元管理や求車求貨システム等のより高度なWMSやTMS」まで備えている企業も2割強みられる(10件、22.7%)。「ロジスティクスにとどまらずサプライチェーン全体を処理・管理するシステム」まで持っているところは1割強であった(5件、11.4%)。



問1 (6) 情報システム：電子的情報交換の状況

回答企業のうち、「委託先との間で電子的情報交換が可能(貴社から直接アクセスしてリアルタイムでの在庫情報の確認等ができる)」との回答がもっとも多く、4割以上に達している(21件、44.7%)。ただし、「電話またはFAXを通じた情報交換」にとどまる企業も3割以上みられる(17件、36.2%)。



問2（1）現在提供を受けているサービスの内容

問2．荷主企業の間で物流業務の外部委託（アウトソーシング）が広まるなかで、荷主企業のロジスティクスを支援するサービスとして、サードパーティ・ロジスティクス（3PL）という概念が普及しています。以下では、この3PLについてお伺いします。

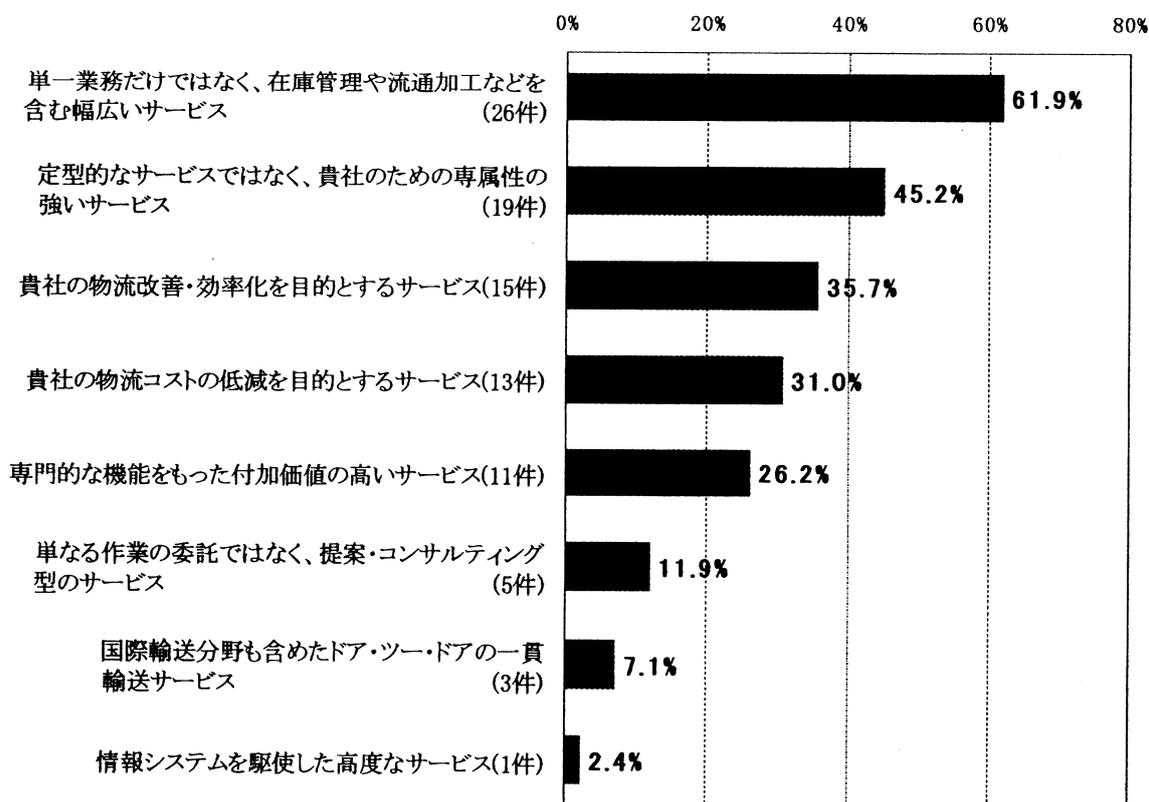
（1）貴社では、現在下記のようなサービスの提供を受けていますか。該当する番号全てに○印を付けて下さい。

- 1．単一業務だけではなく、在庫管理や流通加工などを含む幅広いサービス
- 2．単なる作業の委託ではなく、提案・コンサルティング型のサービス
- 3．定型的なサービスではなく、貴社のための専属性の強いサービス
- 4．専門的な機能をもった付加価値の高いサービス
- 5．貴社の物流コストの低減を目的とするサービス
- 6．貴社の物流改善・効率化を目的とするサービス
- 7．情報システムを駆使した高度なサービス
- 8．国際輸送分野も含めたドア・ツー・ドアの一貫輸送サービス

問2（1）現在提供を受けているサービスの内容

現在提供を受けているサービス内容としては「単一業務だけではなく、在庫管理や流通加工などを含む幅広いサービス」とする企業がもっとも多く6割以上に達しており（26件、61.9%）、「定型的なサービスではなく、特定荷主のための専属性の強いサービス」（19件、45.2%）とする企業がこれに次いで多い。このほか、「貴社の物流改善・効率化を目的とするサービス」（15件、35.7%）、「貴社の物流コストの低減を目的とするサービス」（13件、31.0%）への回答も3～4割みられる。

図3-1-59 現在提供を受けているサービス



問2 (2) 3PLサービスと従来の物流サービスとの違い

問2.(2) 貴社では、3PLサービスはどのような点で従来の物流サービスとは異なると考えますか。該当する番号に○印を付けて下さい(上位3つまで)。

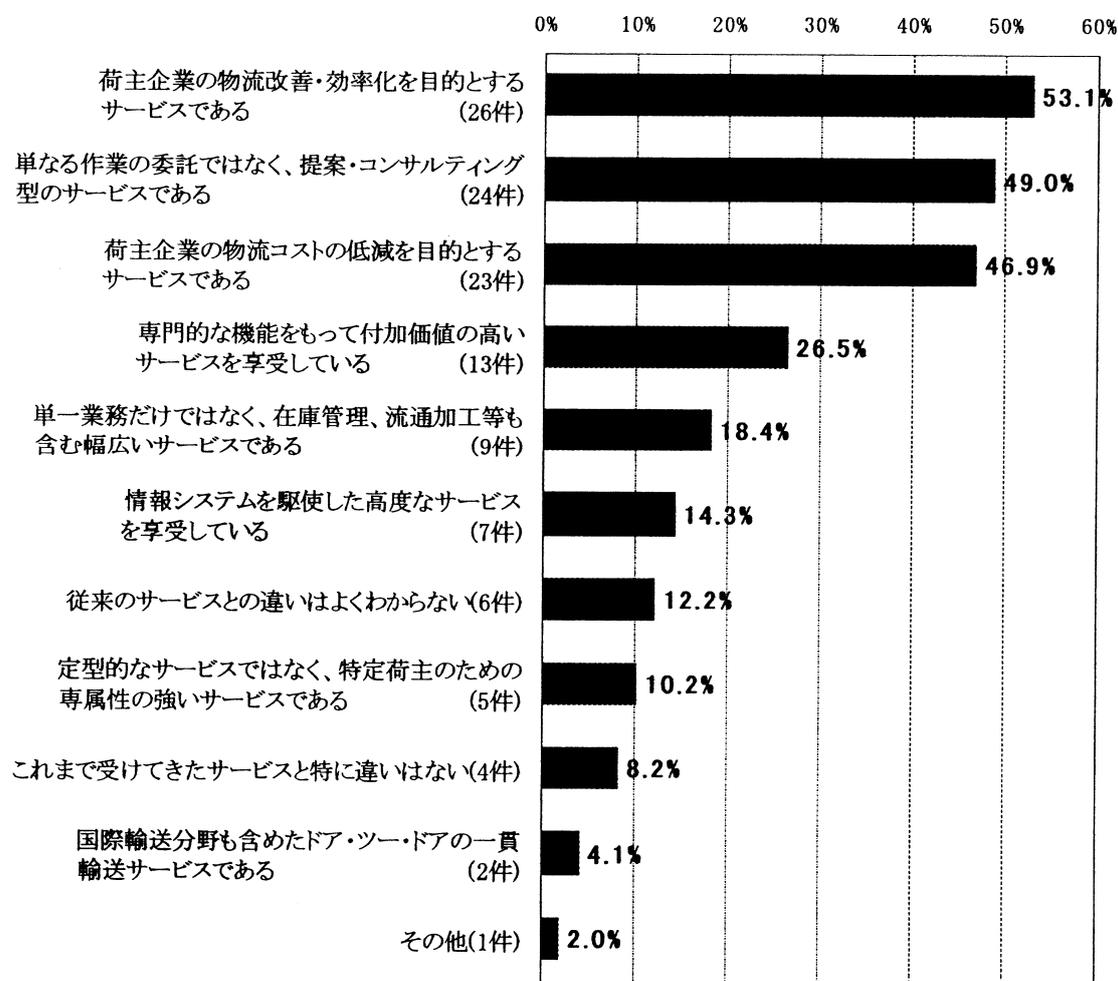
1. 単一業務だけではなく、在庫管理、流通加工等も含む幅広いサービスである
2. 単なる作業の委託ではなく、提案・コンサルティング型のサービスである
3. 定型的なサービスではなく、特定荷主のための専属性の強いサービスである
4. 専門的な機能をもって付加価値の高いサービスを楽しんでいる
5. 荷主企業の物流コストの低減を目的とするサービスである
6. 荷主企業の物流改善・効率化を目的とするサービスである
7. 情報システムを駆使した高度なサービスを楽しんでいる
8. 国際輸送分野も含めたドア・ツー・ドアの一貫輸送サービスである
9. これまで受けてきたサービスと特に違いはない
10. 従来のサービスとの違いはよくわからない
11. その他 ()

問2 (2) 3PLサービスと従来の物流サービスとの違い

3PLサービスと従来の物流サービスとの違いとしては「荷主企業の物流改善・効率化を目的とするサービスである」ことがもっとも多く、半数を超える企業があげている(26件、53.1%)。以下、「単なる作業の受託ではなく、提案・コンサルティング型のサービスである」(24件、49.0%)、「荷主企業の物流コストの低減を目的とするサービスである」(23件、46.9%)の順となっており、いずれも半数近くに達している。物流コストの低減、提案・コンサルティングを含むこともさることながら、荷主の物流改善・効率化を目的とするサービスである点に3PLサービスの特徴を見出す企業が多く、この点では事業者側の認識と一致している。

なお、「これまで受けてきたサービスと特に違いはない」「従来のサービスとの違いはよくわからない」とする企業も見られるものの、その数は少なく1割前後にとどまる。

図3-1-60 3PLサービスの従来の物流サービスとの相違点



有効回答：49件

問3 (1) 3 P Lの実施状況

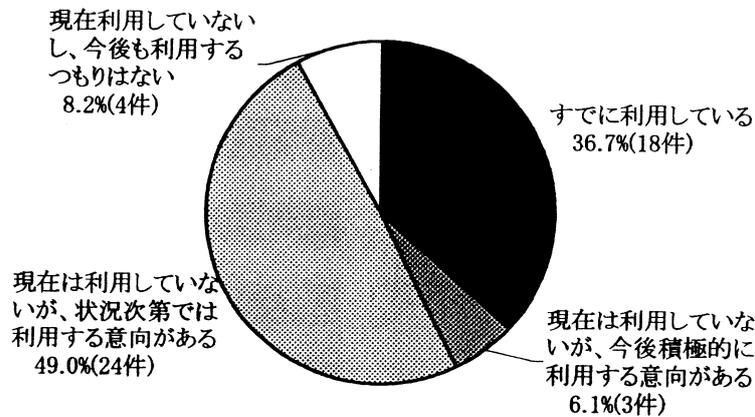
問3. 問2のご回答結果を踏まえると、貴社では3 P Lを利用(3 P Lの形態で外部委託)していると考えられますか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. すでに利用している →問4へ
2. 現在は利用していないが、今後積極的に利用する意向がある →問5へ
3. 現在は利用していないが、状況次第では利用する意向がある →問5へ
4. 現在利用していないし、今後も利用するつもりはない →問17へ

問3 (1) 3 P Lの実施状況

「すでに利用している」とする企業が3割超みられ(18件、36.7%)、「現在は利用していないが、今後積極的に利用する意向がある」(3件、6.1%)を合わせると4割を超えている。さらに「現在は実施していないが、状況次第では積極的に利用する意向がある」とする企業が半数近くみられる(24件、49.0%)。「現在実施していないし、今後行うつもりもない」は4件、1割未満であり、荷主企業の3 P L利用拡大の可能性が見て取れる。

図3-1-61 3 P Lの実施状況



有効回答：49件

問4(1) 外部委託先(3PL)の選定方法

以降の設問は、貴社における代表的な3PLの事例を念頭においてご回答下さい。

問4. 貴社における3PLとしての外部委託先の選定についてお伺いします。

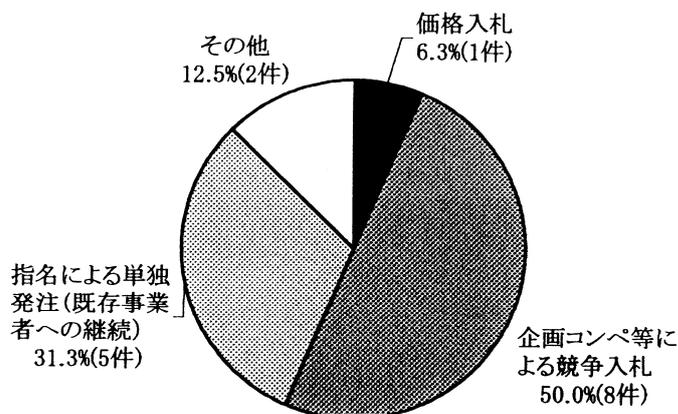
(1) 貴社ではどのような方法で外部委託先(3PL業者)を選定しましたか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 価格入札
2. 企画コンペ等による競争入札
3. 指名による単独発注(既存事業者への継続)
4. その他(具体的に)

問4(1) 外部委託先(3PL)の選定方法

すでに3PLを利用していると回答した企業のうち、半数は「企画コンペ等による競争入札」による選定と回答しており(8件、50.0%)、指名による単独発注(既存事業者への継続)を上回っている(5件、31.3%)。

図3-1-62 外部委託先(3PL)の選定方法



有効回答：16件

問4 (2) 3PL事業者の選定理由

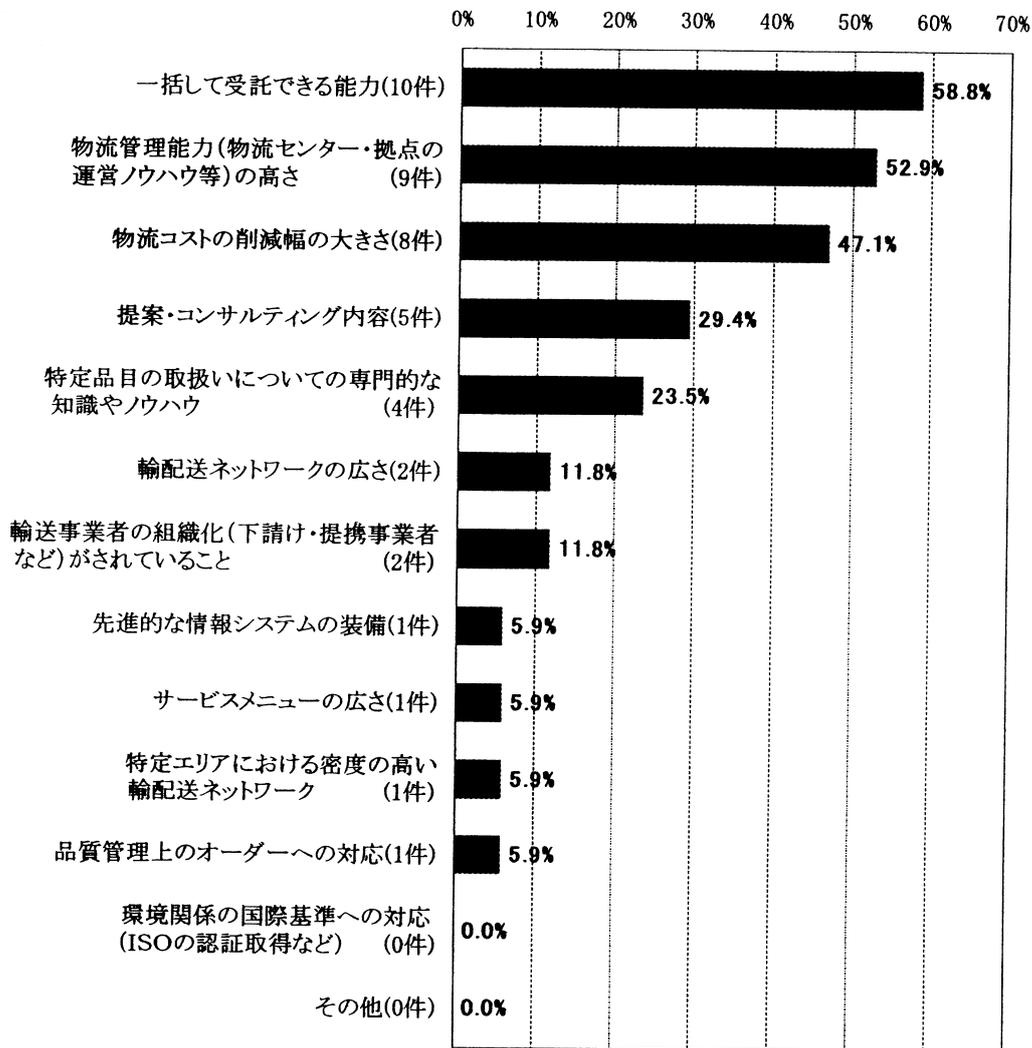
問4.(2) 貴社ではどのような理由で3PL業者を選定していますか。該当する番号に○印を付けて下さい(上位3つまで)。

1. 物流コストの削減幅の大きさ
2. 提案・コンサルティング内容
3. 物流管理能力(物流センター・拠点の運営ノウハウ等)の高さ
4. 先進的な情報システムの装備
5. サービスメニューの広さ
6. 一括して受託できる能力
7. 輸配送ネットワークの広さ
8. 輸送事業者の組織化(下請け・提携事業者など)がされていること
9. 特定品目の取扱いについての専門的な知識やノウハウ
10. 特定エリアにおける密度の高い輸配送ネットワーク
11. 品質管理上のオーダーへの対応
(具体的に:)
12. 環境関係の国際基準への対応(ISOの認証取得など)
(具体的に:)
13. その他(具体的に)

問4(2) 3PL事業者の選定理由

3PL事業者の選定理由としては「一括して受託できる能力」をあげる企業がもっとも多く(10件、58.8%)、「物流管理能力(物流センター・拠点の運営ノウハウ等)の高さ」(9件、52.9%)がこれに次いで多い。

図3-1-63 3PL業者の選定理由



有効回答：17件

問5 (1) 3PLとしての物流業務の委託先

問5. 貴社の3PLの利用状況についてお伺いします。

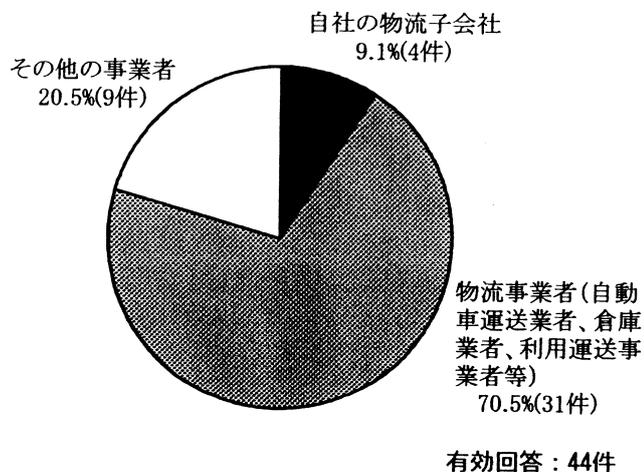
(1) 貴社では3PLとして物流業務をどこに委託していますか。またはどこに委託する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 自社の物流子会社
2. 物流事業者（自動車運送業者、倉庫業者、利用運送事業者等）
3. その他の事業者（具体的に)

問5 (1) 3PLとしての物流業務の委託先

3PL業務の委託先としては「物流事業者（自動車運送業者、倉庫業者、利用運送事業者）」がもっとも多く（31件、70.5%）、自社の物流子会社やその他の事業者を大きく上回っている。荷主企業側では3PLの担い手として、自社の物流子会社よりも物流事業者を重視していることがうかがえる。

図3-1-64 3PLとしての物流業務の委託先



問5（2）3PLとしての物流業務の委託範囲・レベル

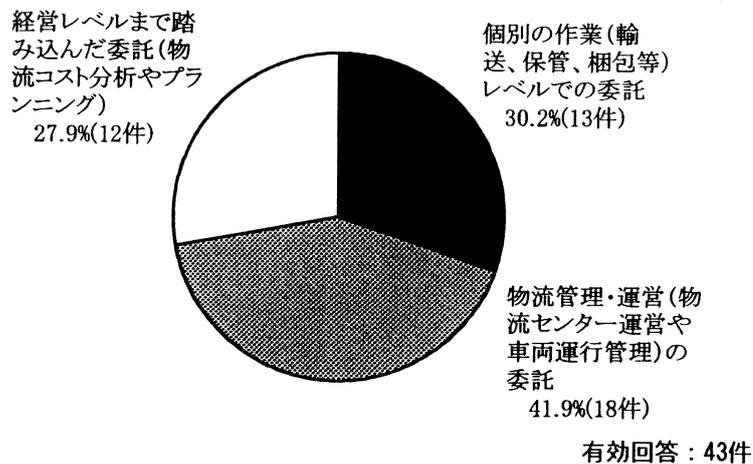
問5．（2）貴社では3PLとして物流業務をどの範囲・レベルで外部委託していますか。または委託する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

- 1．個別の作業（輸送、保管、梱包等）レベルでの委託
- 2．物流管理・運営（物流センター運営や車両運行管理）の委託
- 3．経営レベルまで踏み込んだ委託（物流コスト分析やプランニング）

問5（2）3PLとしての物流業務の委託範囲・レベル

3PLとしての物流業務の委託範囲・レベルをみると、「物流管理・運営（物流センター運営や車両運行管理）の委託」がもっとも多く、4割を超える企業があげている（18件、41.9%）。以下、「個別の作業（輸送、保管、梱包等）レベルでの委託」（13件、30.2%）、「経営レベルまで踏み込んだ委託（物流コスト分析やプランニング）」（12件、27.9%）の順となっており、これまでの物流業務の委託に比べて3PLに委託する場合は、より高度なレベル・範囲となっている。

図3-1-65 3PLとしての物流業務の委託範囲・レベル



問5（3）委託先事業者数

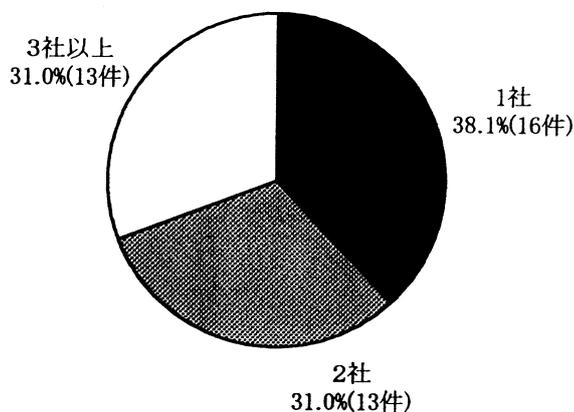
問5.（3）貴社では3PLの形態で外部委託する場合、何社に委託していますか。または委託する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 1社 →問6へ
2. 2社 →問5（4）へ
3. 3社以上 →問5（4）へ

問5（3）委託先事業者数

委託先事業者数をみると、「1社」がもっとも多いが（16件、38.1%）、「2社」「3社以上」もそれぞれ3割以上の回答がみられた（13件、31.0%）。複数の事業者を利用する企業が6割を超えており、1社のみ利用する企業を上回っている。

図3-1-66 委託先事業者数



有効回答：42件

問5（4）使い分けの理由・基準

問5（4）は、問5（3）で「2. 2社」または「3. 3社以上」と回答された事業者の方にお伺いします。

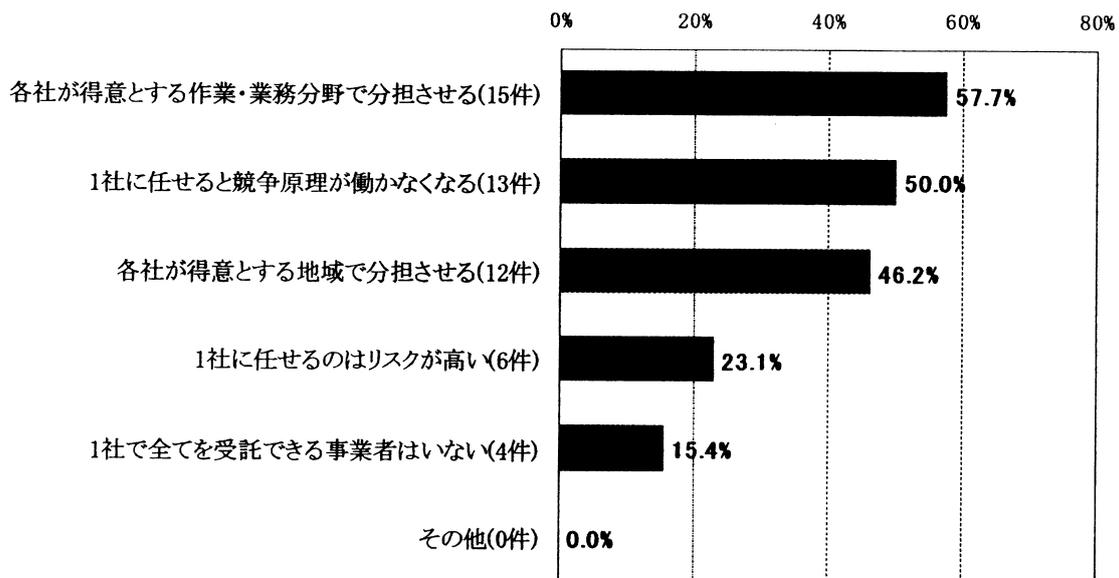
問5.（4）貴社ではどのような理由もしくは基準で使い分けていますか。または使い分ける予定ですか。該当する番号に全て○印を付けて下さい。

1. 1社で全てを受託できる事業者はいない
2. 1社に任せると競争原理が働かなくなる
3. 1社に任せるとはリスクが高い
4. 各社が得意とする地域で分担させる
5. 各社が得意とする作業・業務分野で分担させる
6. その他（具体的に)

問5（4）使い分けの理由・基準

複数事業者に委託している企業のなかでは、委託先事業者の使い分けの理由・基準として「各社が得意とする作業・業務分野で分担させる」がもっとも多くあげられており、半数以上の企業が回答している（15件、57.7%）。また、「1社に任せると競争原理が働かなくなる」（13件、50.0%）、「各社が得意とする地域で分担させる」（12件、46.2%）との回答も約半数みられる。

図3-1-67 使い分けの理由・基準



有効回答：26件

問6 3PL利用の動機・理由

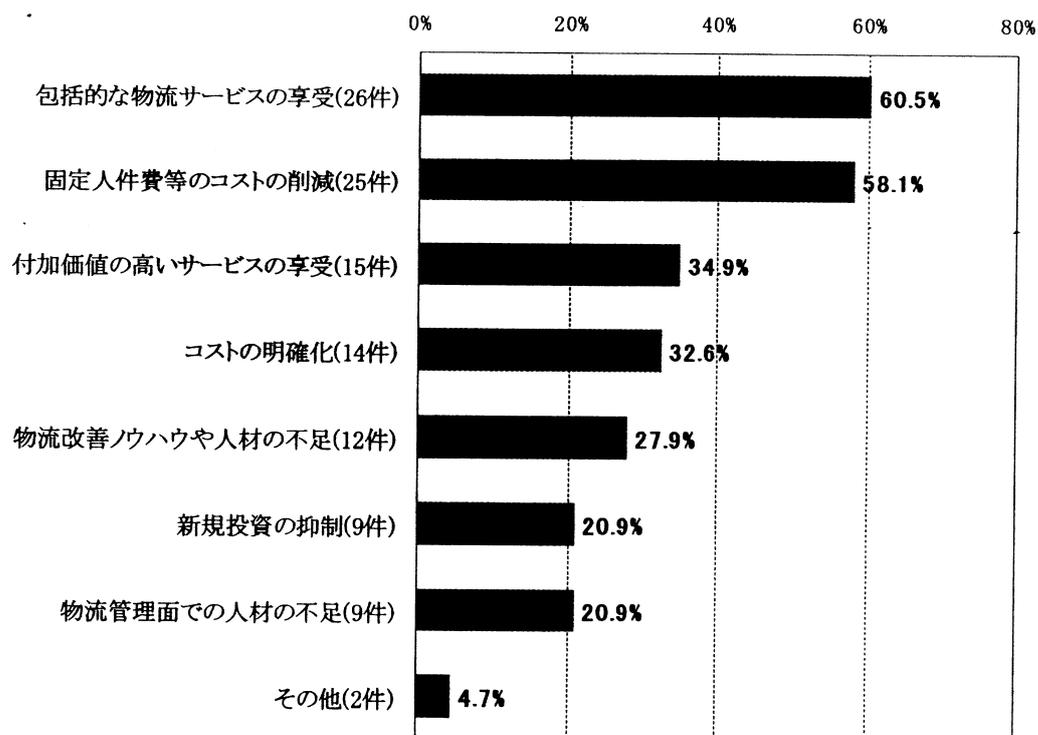
問6. 貴社が3PLを利用する動機・理由はなんですか。該当する番号に○印を付けて下さい
(上位3つまで)。

1. 固定人件費等のコストの削減
2. 新規投資の抑制
3. コストの明確化
4. 物流改善ノウハウや人材の不足
5. 物流管理面での人材の不足
6. 包括的な物流サービスの享受
7. 付加価値の高いサービスの享受
8. その他(具体的に:)

問6 3PL利用の動機・理由

3PL利用の動機・理由としては「包括的な物流サービスの享受」(26件、60.5%)がもっとも多くあげられており、「固定人件費等のコストの削減」(25件、58.1%)がこれに次いでいる。荷主企業の側では、サービス内容の広さ、包括性と固定費の低減が3PL利用のメリットとして重視されているといえる。

図3-1-68 3PL利用の動機・理由



有効回答: 43件

問7 現在の委託業務／3PLとして委託する業務

問7. 貴社が現在外部委託しているのはどのような業務分野ですか。また、3PLとして委託している（今後委託を考える）のはどのような業務分野ですか。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。

業務分野	現在委託している業務	3PLとして委託する業務*
1. 保管・入出庫		
2. 在庫管理		
3. 輸配送		
4. 輸配送の手配 (国内での輸送手段の手配)		
5. 梱包・包装		
6. 通関		
7. 国際（輸出入）フォワーディング業務 (国内での船積み・輸入配送手配業務等)		
8. 国際複合一貫輸送 (国際輸送手段の手配・組み合わせ)		
9. 書類作成業務		
10. 物流情報管理（貨物追跡・車両管理等）		
11. 流通加工 (仕分け・検品・値札付け・組み立て等)		
12. 受発注処理の代行		
13. 注文充足・在庫補充		
14. 料金支払い・回収の代行や物流コストの分析		
15. その他 (具体的に)		

※ここでいう「3PLとして行う業務」には、委託先が元請として受けた業務をさらに第三者に委託する形で行う場合も含まれます。

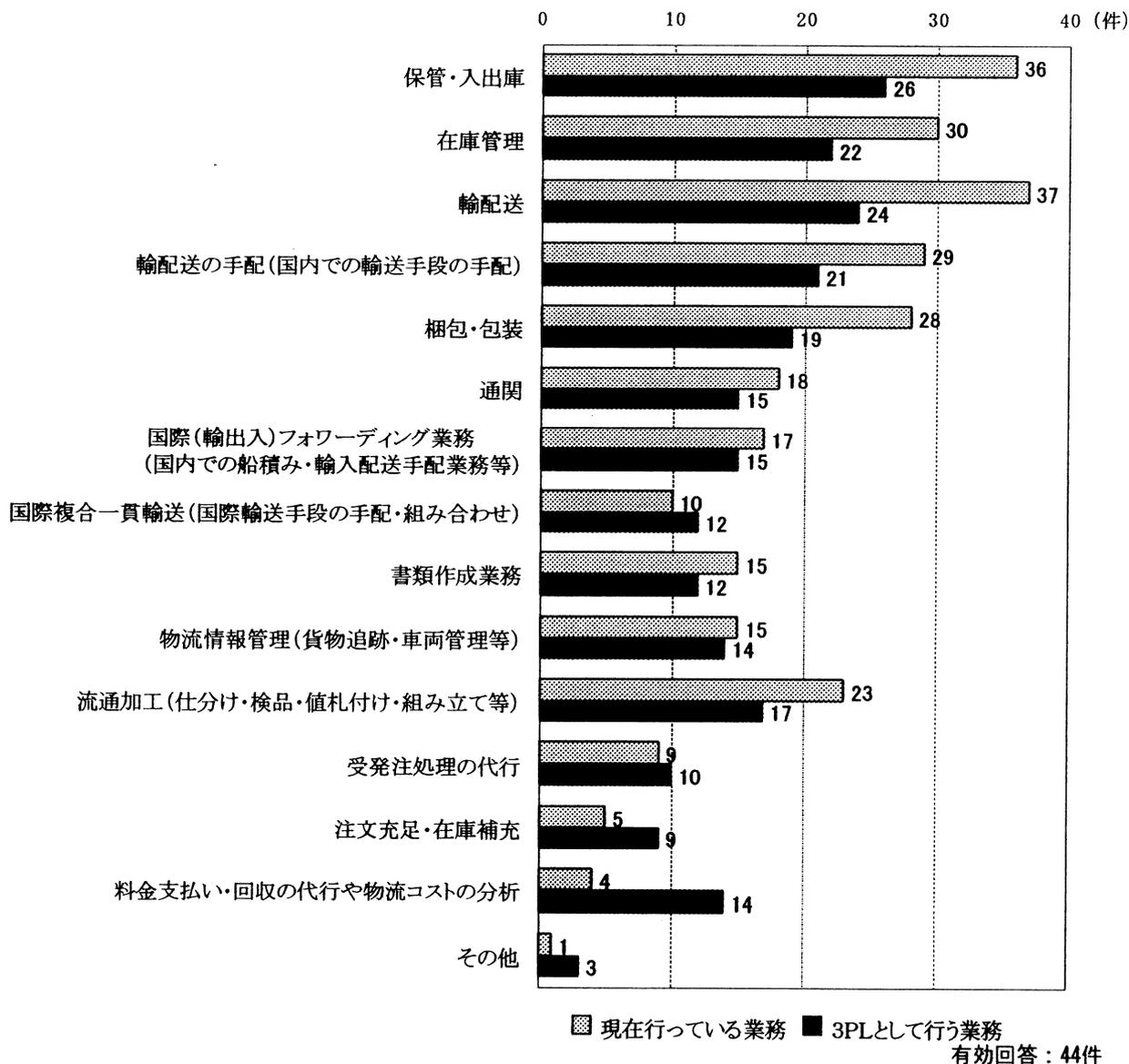
問7 現在の委託業務／3PLとして委託する業務

現在の委託業務としては、「輸配送」(37件)がもっとも多くあげられており、「保管・入出庫」(36件)がこれに次いでいる。以下、「在庫管理」(30件)、「輸配送の手配」(29件)、「梱包・包装」(28件)と続いている。荷主企業側では、現在委託している業務内容としては、トラック運送事業者や倉庫業者の従来型業務が中心となっている。このほか「流通加工(仕分け・検品・梱包・値札付け等)」に対する回答も23件みられる。

保管・入出庫ならびに輸配送は「3PLとして行う業務」としても多くあげられているが、他の項目との差は小さくなっている。

「3PLとして行う業務内容」への回答が「現在の業務内容」を上回っていた項目は「国際複合一貫輸送」「受発注処理の代行」「注文充足・在庫補充」「料金支払・回収の代行や物流コストの分析」であった。これらの業務については、現在の委託は少ないが、3PLとして必要な業務とみられている。

図3-1-69 現在の委託業務／3PLとして委託する業務



問9（1）自社の物流部門・物流子会社の保有状況

問9．3PL利用にともなう貴社の組織上の対応についてお伺いします。

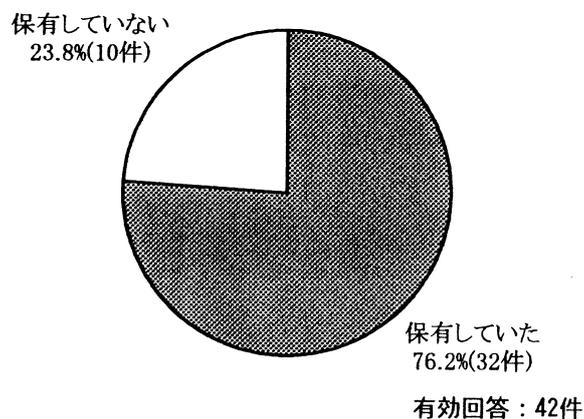
（1）貴社ではこれまで社内に物流部門もしくは物流子会社を保有していましたか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

- 1．保有していた
- 2．保有していない

問9（1）自社の物流部門・物流子会社の保有状況

これまで自社の物流部門・物流子会社を「保有していた」企業が7割を超えており（32件、76.2%）、「保有していない」企業を大幅に上回っている。

図3-1-71 自社の物流部門・物流子会社の保有状況



問9(2) 自社の物流部門・物流子会社の廃止・縮小・統合の有無

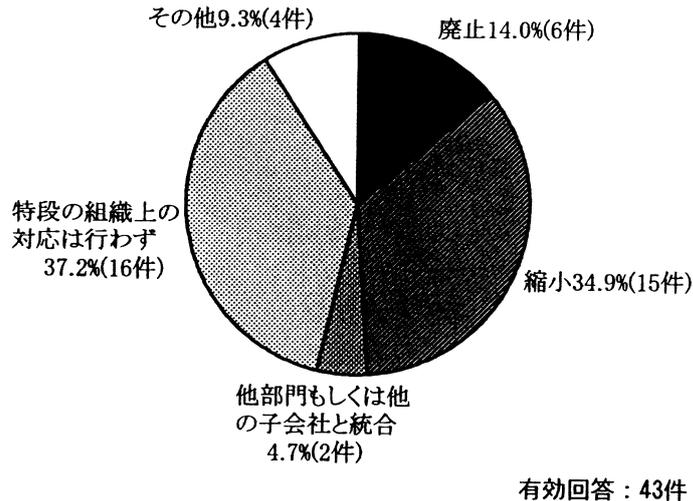
問9.(2) 貴社では3PLの利用にともない、社内の物流部門や物流子会社の廃止・縮小・統合を行いましたか。または行う予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 廃止
2. 縮小
3. 他部門もしくは他の子会社と統合
4. 特段の組織上の対応は行わず
5. その他(具体的に)

問9(2) 自社の物流部門・物流子会社の廃止・縮小・統合の有無

3PLの利用にともない、自社の物流部門・物流子会社を「縮小」した企業が3割以上みられ(15件、34.9%)、「廃止」(6件、14.0%)、「他部門もしくは他の子会社と統合」(2件、4.7%)を合わせると半数を超えている。半数以上の企業は3PLを利用しての物流機能のアウトソーシングにともない、何らかの形で自社の物流部門・子会社の整理・縮小を行っている。

図3-1-72 自社の物流部門・物流子会社の廃止・縮小・統合の有無



問9（3）委託先における人員引き受け／委託先からの人材派遣の有無

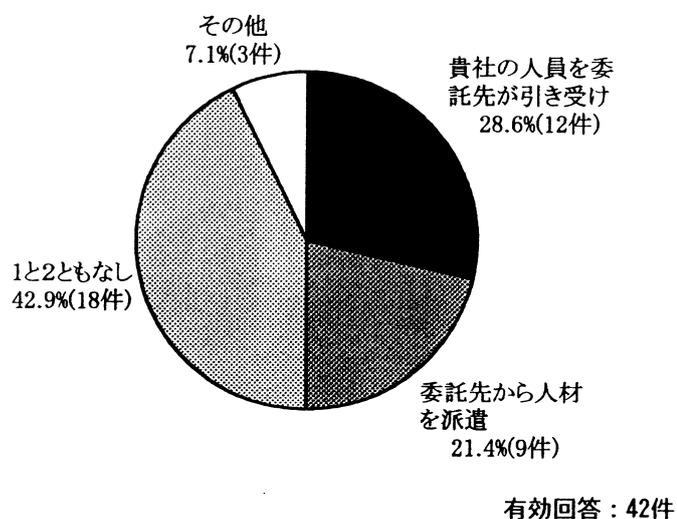
問9.（3）貴社では3PLの利用にともない、物流管理や作業のためにこれまでの物流部門・物流子会社の人員を委託先に引き受けてもらいましたか。それとも委託先から人材を派遣してもらいましたか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 貴社の人員を委託先が引き受け
2. 委託先から人材を派遣
3. 1と2ともなし
4. その他（具体的に)

問9（3）委託先における人員引き受け／委託先からの人材派遣の有無

委託先による自社の人員の引き受けがあったとする企業が3割近くみられる一方で（12件、28.6%）、委託先からの人材派遣を受けている企業も2割強みられる（9件、21.4%）。約半数の企業の間で人材の引き受けないし派遣が行われている。

図3-1-73 委託先における人員引き受け／委託先からの人材派遣の有無



問10(1) 外部委託にともなう情報システム上の対応

問10. 3PL利用にともなう貴社の情報システム上の対応についてお伺いします。

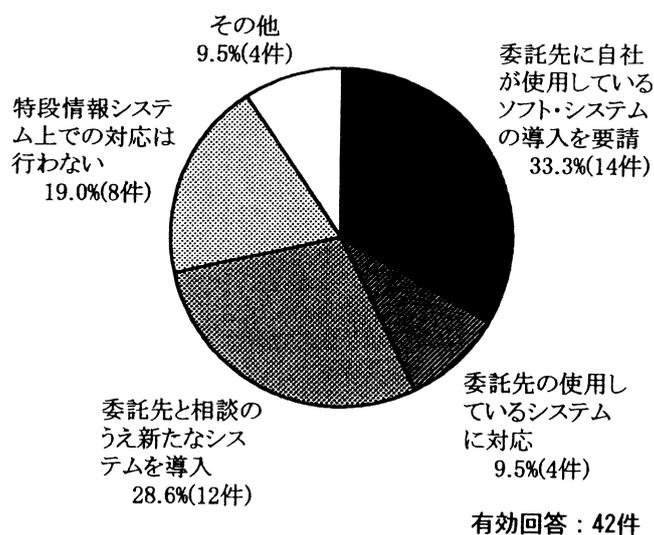
(1) 貴社では、外部委託にともない、情報システム上どのような対応を行いましたか。または行う予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 委託先に自社が使用しているソフト・システムの導入を要請
2. 委託先の使用しているシステムに対応
3. 委託先と相談のうえ新たなシステムを導入
4. 特段情報システム上での対応は行わない
5. その他(具体的に)

問10(1) 外部委託にともなう情報システム上の対応

「委託先に自社が使用しているソフト・システムの導入を要請している」企業がもっとも多く(14件、33.3%)、「委託先の使用しているシステムに対応している」企業を上回っており(4件、9.5%)、情報システムに関してはどちらかというところ荷主企業側に主導権があるといえる。また、「委託先と相談のうえ、新たなシステムを導入している」ところも3割近くみられる(12件、28.6%)。

図3-1-74 外部委託にともなう情報システム上の対応



問 10 (2) 在庫管理や貨物追跡

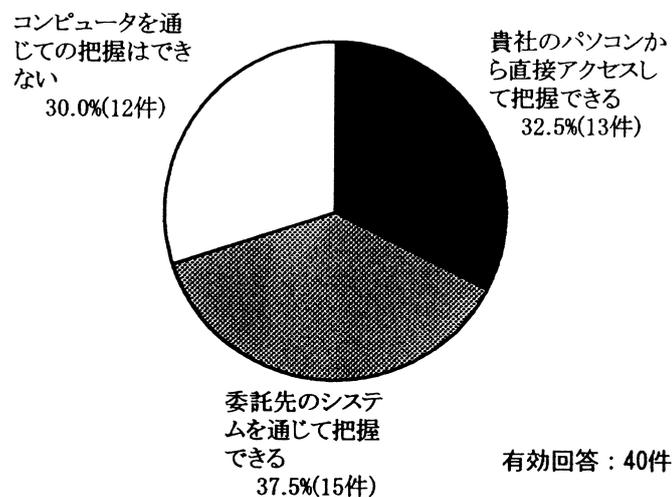
問 10. (2) 現在利用している 3 P L において、情報システムによる在庫管理や貨物追跡はどの程度可能ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 貴社のパソコンから直接アクセスして把握できる
2. 委託先のシステムを通じて把握できる
3. コンピュータを通じての把握はできない

問 10 (2) 在庫管理や貨物追跡

在庫管理や貨物追跡については、「貴社のパソコンから直接アクセスして把握できる」(13件、32.5%)、「委託先システムを通じて把握できる」(15件、37.5%)とする企業が合わせて7割に達しており、「コンピュータを通じての把握はできない」(12件、30.0%)との回答を上回っている。3 P L ビジネスのなかで、情報システムを通じての在庫管理や貨物追跡がある程度進んでいることが見て取れる。

図 3 - 1 - 75 情報システムによる在庫管理・貨物追跡



問 11 (1) 3 P L に必要な施設確保の方法

問 11. 3 P L 利用にともなう貴社の施設利用上の対応についてお伺いします。

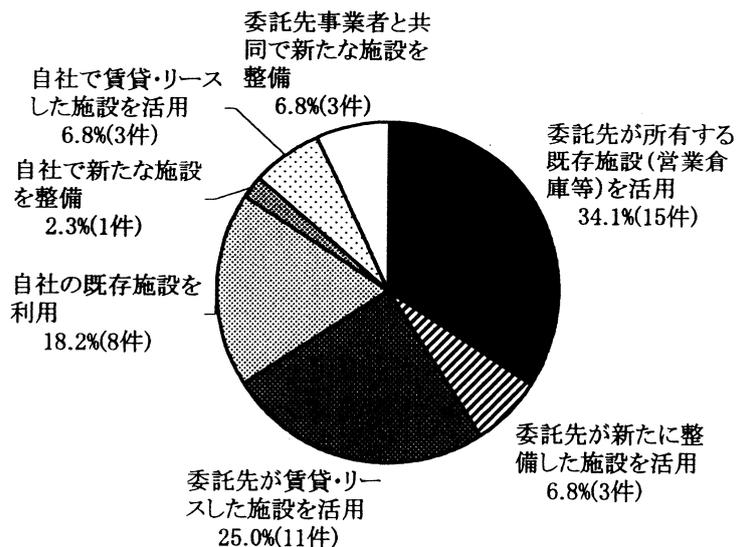
(1) 貴社では 3 P L の利用にあたり、施設をどのように確保しましたか。または確保する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 委託先が所有する既存施設（営業倉庫等）を活用
2. 委託先が新たに整備した施設を活用
3. 委託先が賃貸・リースした施設を活用
4. 自社の既存施設を利用
5. 自社で新たな施設を整備
6. 自社で賃貸・リースした施設を活用
7. 委託先事業者と共同で新たな施設を整備

問 11 (1) 3 P L に必要な施設確保の方法

「委託先が所有する既存施設（営業倉庫等）を活用」する企業がもっとも多く、3割を超えている（15件、34.1%）。「委託先が新たに整備した施設を活用」（3件、6.8%）、「委託先が賃貸・リースした施設を活用」（11件、25.0%）を合わせると6割を超えており、自社の施設整備・利用を上回っている。3 P L 利用にあたっては、施設面においても自社施設より事業者側の施設が利用される（事業者側が確保する）場合の方が多いといえる。

図 3 - 1 - 76 3 P L に必要な施設確保の方法



有効回答：44件

問 11 (2) 施設についての委託範囲

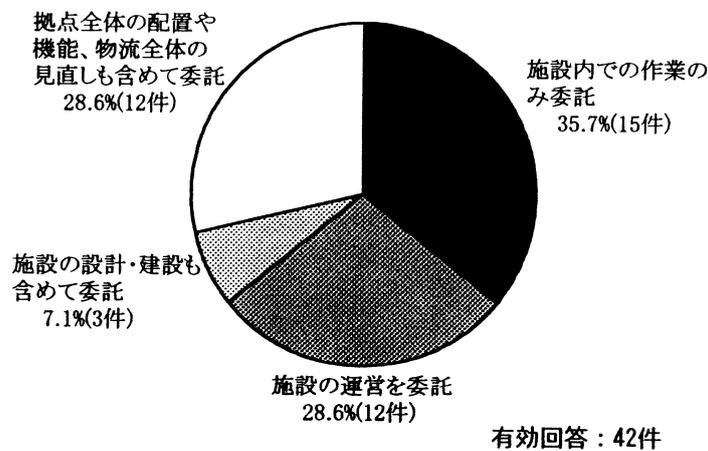
問 11. (2) 貴社では3PLの利用にあたり、施設についてどの範囲で委託しましたか。または委託する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 施設内での作業のみ委託
2. 施設の運営を委託
3. 施設の設計・建設も含めて委託
4. 拠点全体の配置や機能、物流全体の見直しも含めて委託

問 11 (2) 施設についての委託範囲

もっとも多いのは「施設内での作業のみの委託」(15件、35.7%)であるが、「施設の運営」まで委託している企業および「拠点全体の配置や機能、物流全体の見直しも含めて」委託している企業も3割近くみられる(12件、28.6%)。施設の委託範囲も作業レベルにとどまらず、運営レベル、さらには拠点全体の配置や機能にまで広がってきている。

図 3-1-77 施設についての委託範囲



問12(1) 3PL利用の効果(効率化の達成度)

問12. 3PL利用の効果についてお伺いします。

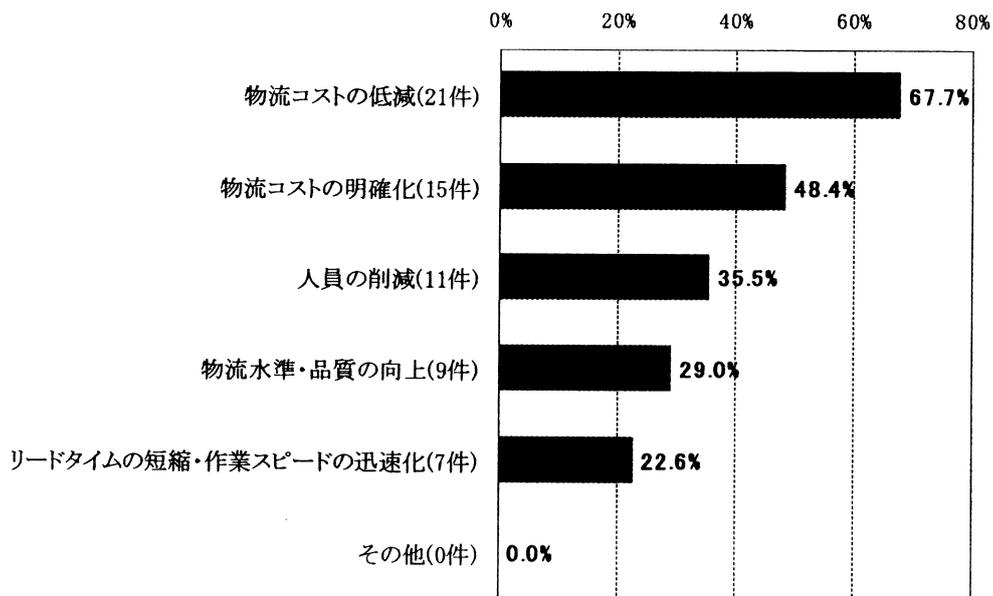
(1) 貴社では、3PLの利用により、以下の項目についての効率化を図ることができましたか。該当する番号に全て○印を付けて下さい。

1. 物流コストの明確化
2. 物流コストの低減
3. 物流水準・品質の向上
4. 人員の削減
5. リードタイムの短縮・作業スピードの迅速化
6. その他(具体的に)

問12(1) 3PL利用の効果(効率化の達成度)

3PL利用により効率化を図ることのできた項目として「物流コストの低減」がもっとも多くあげられており、6割を超える企業が回答している(21件、67.7%)。以下、「物流コストの明確化」(15件、48.4%)、「人員の削減」(11件、35.5%)、「物流水準・品質の向上」(9件、29.0%)の順となっており、コスト面での効果が得られたとしている企業が多い。

図3-1-78 3PL利用の効果(効率化の達成度)



有効回答：31件

問 12 (2) 物流コスト削減率

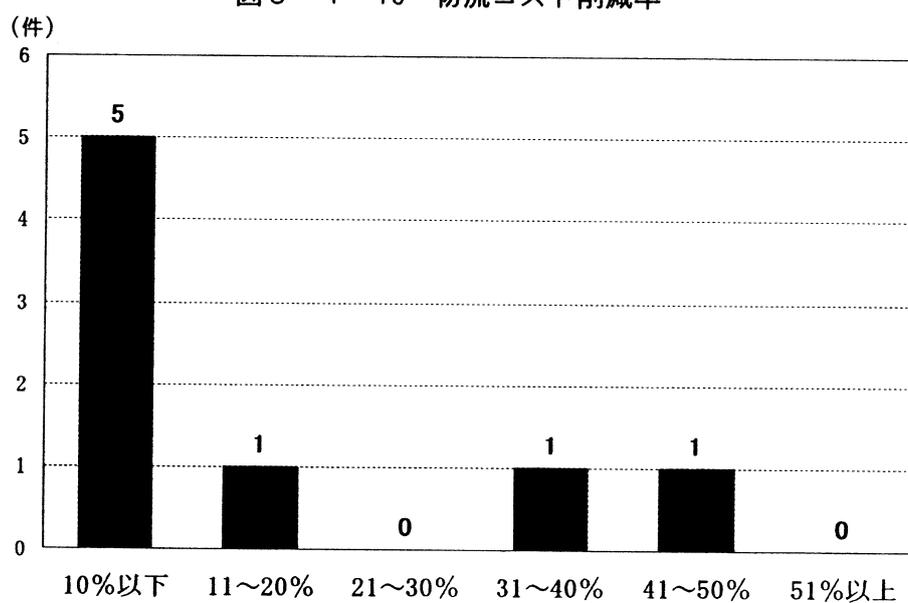
問 12. (2) 貴社では、3 P L の利用により、物流コストは委託前と比べてどの程度削減されましたか。具体的な数値があればご記入下さい。

%程度削減された。

問 12 (2) 物流コスト削減率

物流コストの削減率については 8 件の回答があった。そのうち 5 件は「10%以下」と回答しており、51%以上の削減率があったとしたところは見られなかった。

図 3 - 1 - 79 物流コスト削減率



有効回答 : 8件

問 13 委託先（3PL事業者）に必要な人材

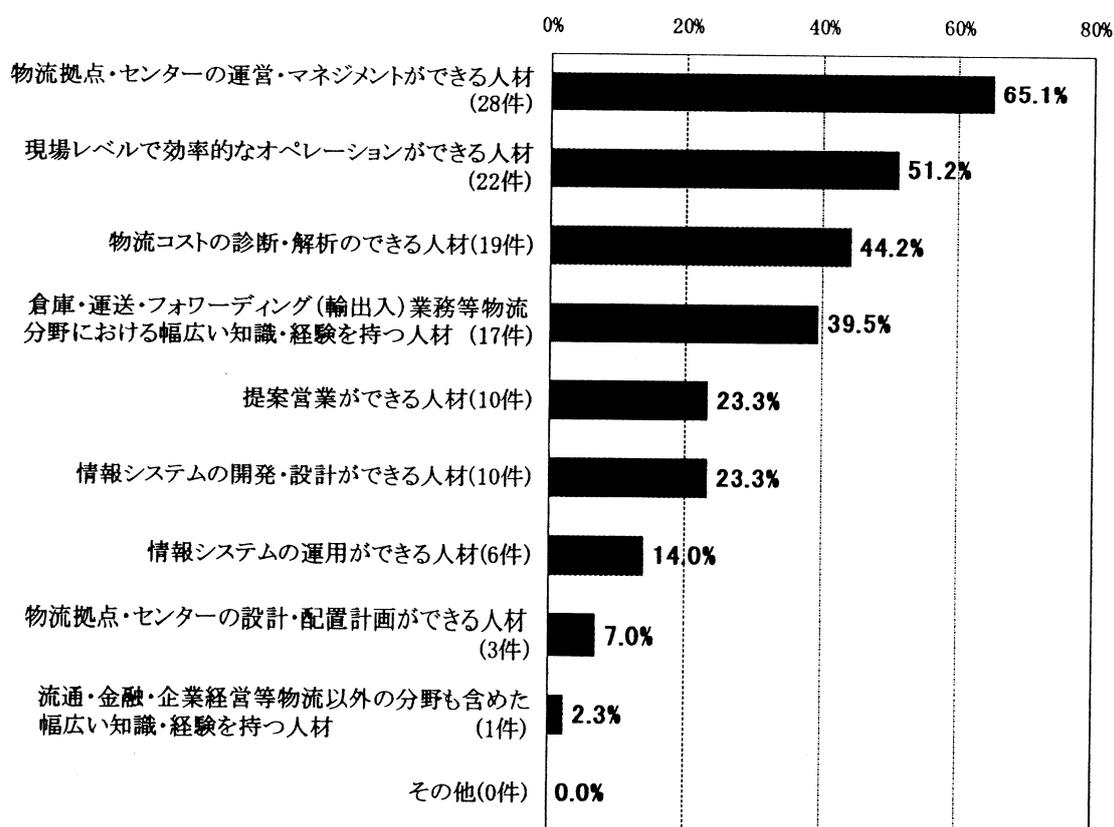
問 13. 貴社では3PLの利用にあたり、委託先にどのような人材が必要と考えますか。該当する番号に全て○印を付けて下さい（上位3つまで）。

1. 現場レベルで効率的なオペレーションができる人材
2. 提案営業ができる人材
3. 物流コストの診断・解析のできる人材
4. 物流拠点・センターの設計・配置計画ができる人材
5. 物流拠点・センターの運営・マネジメントができる人材
6. 情報システムの開発・設計ができる人材
7. 情報システムの運用ができる人材
8. 倉庫・運送・フォワーディング（輸出入）業務等物流分野における幅広い知識・経験を持つ人材
9. 流通・金融・企業経営等物流以外の分野も含めた幅広い知識・経験を持つ人材
10. その他（ ）

問 13 委託先（3PL事業者）に必要な人材

委託先（3PL事業者）に必要な人材としては「物流拠点・センターの運営・マネジメントができる人材」への回答がもっとも多く、6割を超える企業が回答している（28件、65.1%）。以下、「現場レベルで効率的なオペレーションができる人材」（22件、51.2%）、「物流コストの診断・解析のできる人材」（19件、44.2%）の順となっている。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といえる。

図 3-1-80 委託先（3PL事業者）に必要な人材



有効回答：43件

問 14 3PLの利用・選定にあたって重視する項目

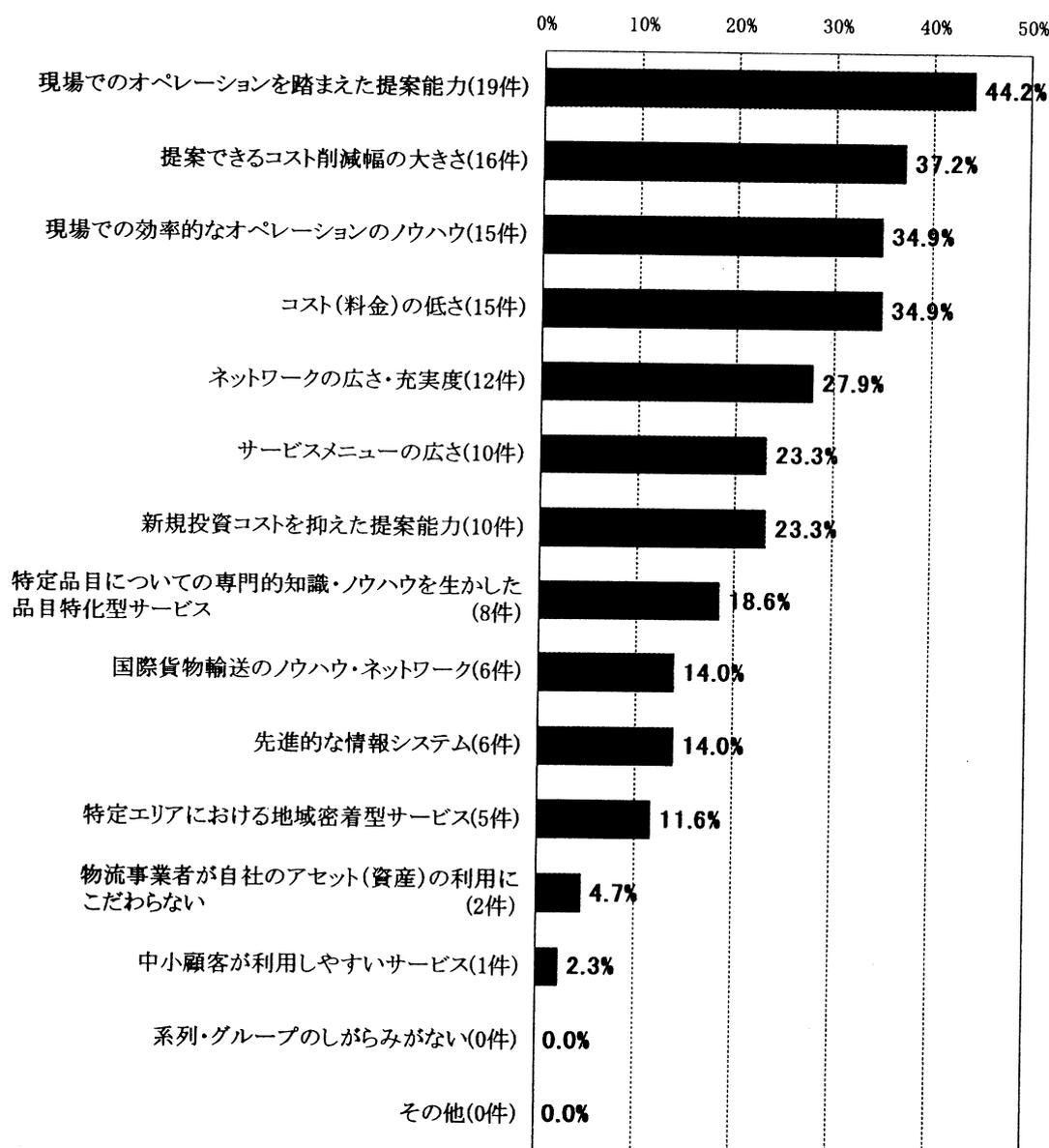
問 14. 貴社が今後3PLを選定・利用するにあたって重視する項目はなんですか。該当する番号に○印を付けて下さい（上位3つまで）。

1. 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
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. 物流事業者が自社のアセット（資産）の利用にこだわらない
15. その他（具体的に)

問 14 3PLの利用・選定にあたって重視する項目

3PLの利用・選定にあたって重視する項目として「現場でのオペレーションを踏まえた提案能力」(19件、44.2%)がもっとも多く、4割を超えている。以下、「提案できるコスト削減幅の大きさ」(16件 37.2%)、「現場での効率的なオペレーションのノウハウ」「コスト(料金)の低さ」(15件、34.9%)が続いており、3割を超える企業が回答している。荷主企業の側では、コスト低減もさることながら、現場でのオペレーションの効率性・ノウハウを重視する姿勢が示されている。

図 3-1-81 3PLの利用・選定にあたって重視する項目



有効回答：43件

問 15 (1) 今後の外部委託の進展状況

問 15. 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

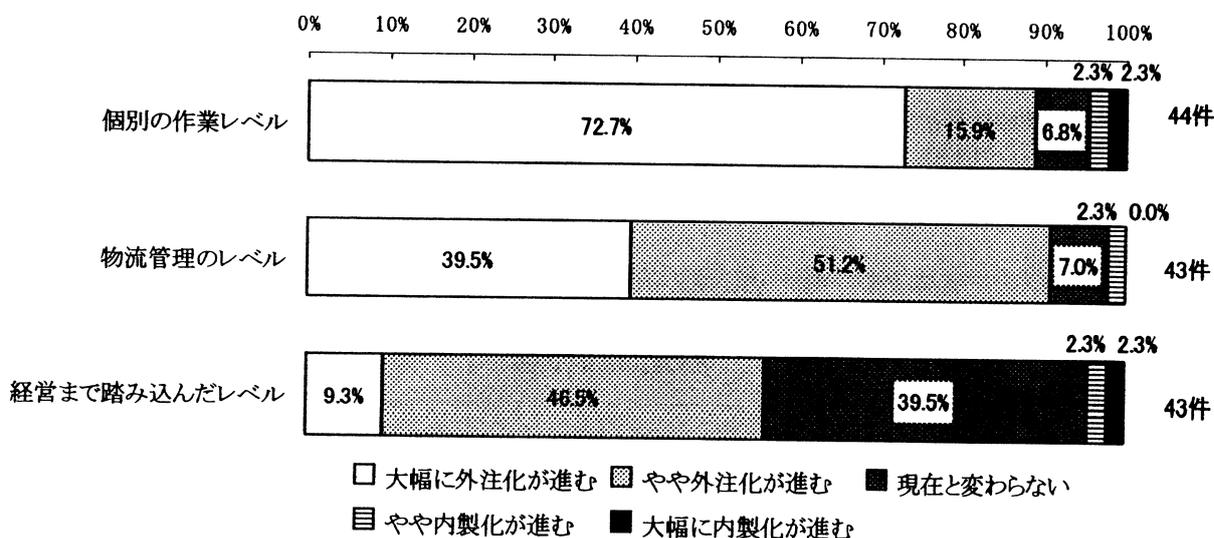
問 15 (1) 今後の外部委託の進展状況

個別の作業レベルではほとんどの企業が「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7割を超えている(32件、72.7%)。物流管理のレベルでも約9割の企業が「外注化が進む」と回答している。ただし、「やや外注化が進む」(22件、51.2%)への回答が「大幅に外注化が進む」(17件、39.5%)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、半数を超える企業が「外注化が進む」としているが、「現在と変わらない」とする企業が4割近くみられ(17件、39.5%)、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 3-1-82 今後の外部委託の進展状況



有効回答: 44件

問 15 (2) 内製化が進むと考えられる理由

問 15 (2) は、問 15 (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。

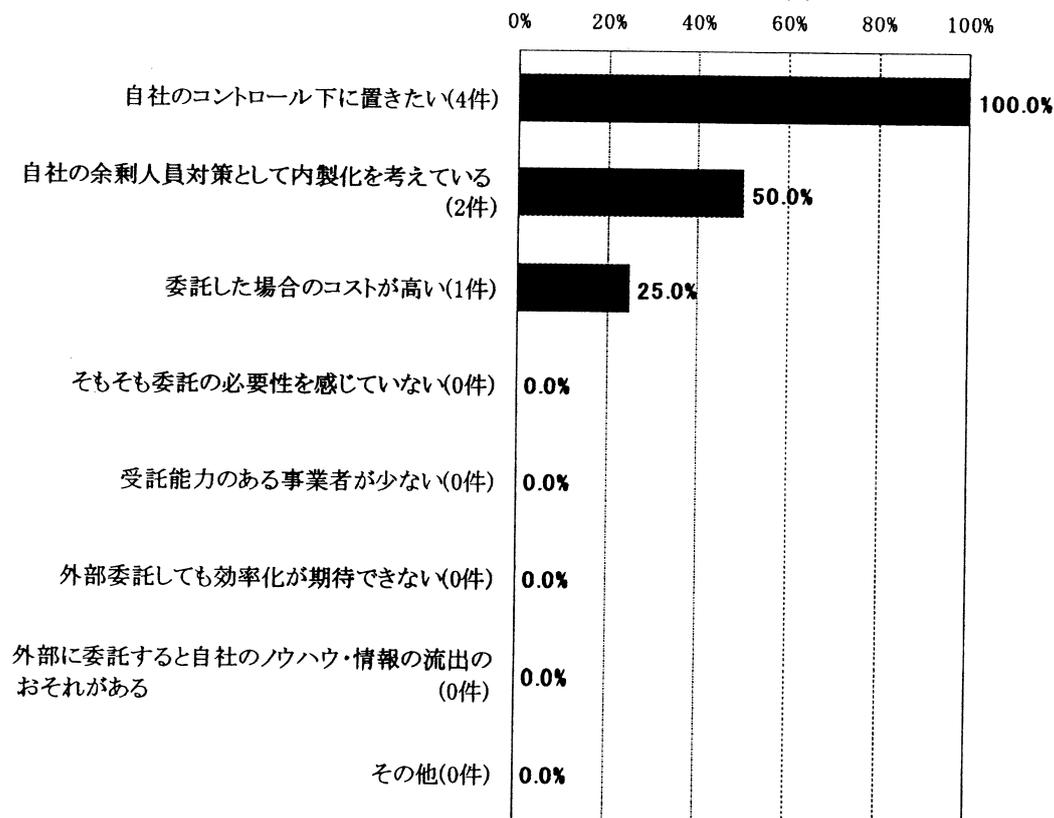
問 15. (2) 内製化が進むと考えられる理由は何ですか。該当する番号に全て○印を付けて下さい (上位 3 つまで) 。

1. そもそも委託の必要性を感じていない
2. 委託した場合のコストが高い
3. 受託能力のある事業者が少ない
4. 外部委託しても効率化が期待できない
5. 自社のコントロール下に置きたい
6. 自社の余剰人員対策として内製化を考えている
7. 外部に委託すると自社のノウハウ・情報の流出のおそれがある
8. その他 (具体的に :)

問 15 (2) 内製化が進むと考えられる理由

「内製化が進む」と回答した企業は 4 件みられ、その全てが、内製化が進む理由として「自社のコントロール下に置きたい」ことをあげている。このほかでは、「自社の余剰人員対策として内製化を考えている」(2 件)、「委託した場合のコストが高い」(1 件) ことに対する回答がみられた。

図 3 - 1 - 83 内製化が進むと考えられる理由



有効回答 : 4件

問 16. 3 P L を委託してみたの問題点・課題

問 16 は、問 3 で「1. すでに利用している」と回答された事業者の方にお伺いします。

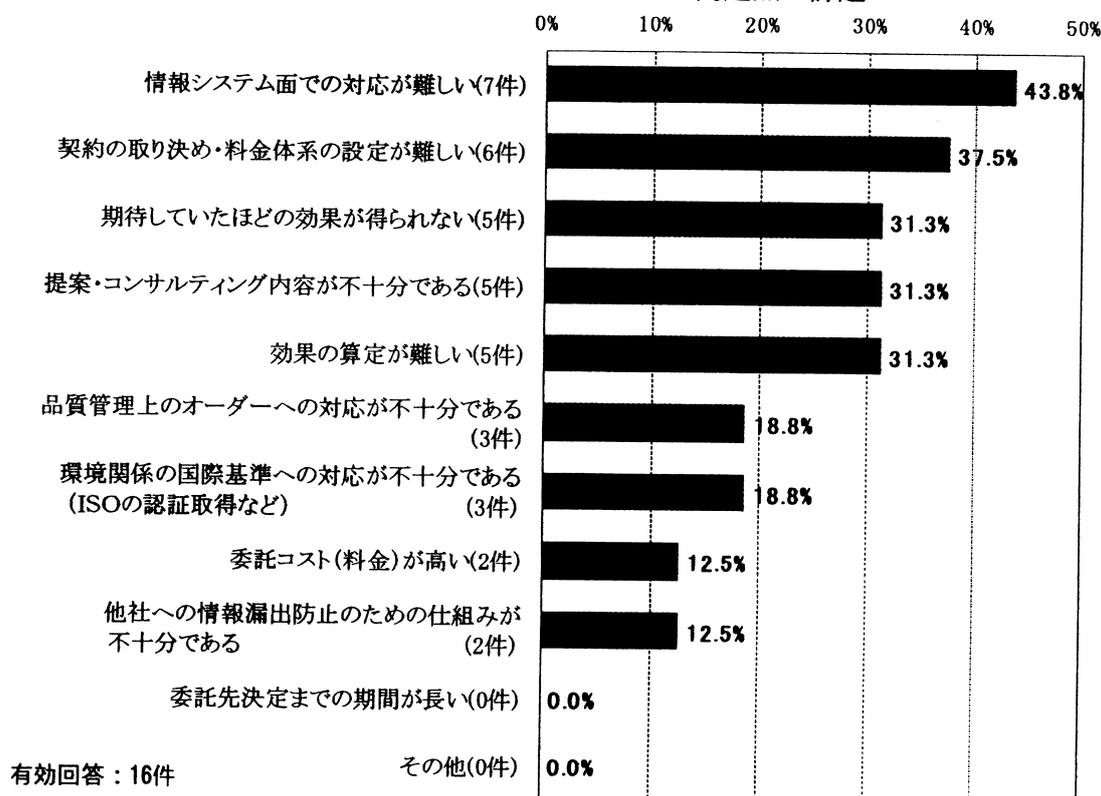
問 16. 貴社では 3 P L 業務を委託してみて、どのような問題点・課題がありましたか。該当する番号に○印を付けて下さい（上位 3 つまで）。

1. 期待していたほどの効果が得られない
(具体的に：)
2. 委託コスト（料金）が高い
3. 委託先決定までの期間が長い
4. 他社への情報漏出防止のための仕組みが不十分である
5. 品質管理上のオーダーへの対応が不十分である
(具体的に：)
6. 環境関係の国際基準への対応が不十分である（ISO の認証取得など）
(具体的に：)
7. 提案・コンサルティング内容が不十分である
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 16. 3 P L を委託してみたの問題点・課題

3 P L を委託してみたの問題点・課題をあげたのは 16 件であった。そのなかでもっとも多くあげられていたのは「情報システム面での対応が難しい」ことであり、7 件の企業が回答している。これに次いで多かったのは「契約の取り決め・料金体系の設定が難しい」ことであり、6 件の回答がみられた。以下、「期待していたほどの効果が得られない」「提案・コンサルティング内容が不十分である」「効果の算定が難しい」にもそれぞれ 5 件の回答がみられる。

図 3-1-84 3 P L を委託してみたの問題点・課題



問 17 3 P L を利用しない理由

問 17 は、問 3 で「4. 現在利用していないし、今後も利用するつもりはない」と回答された事業者の方にお伺いします。

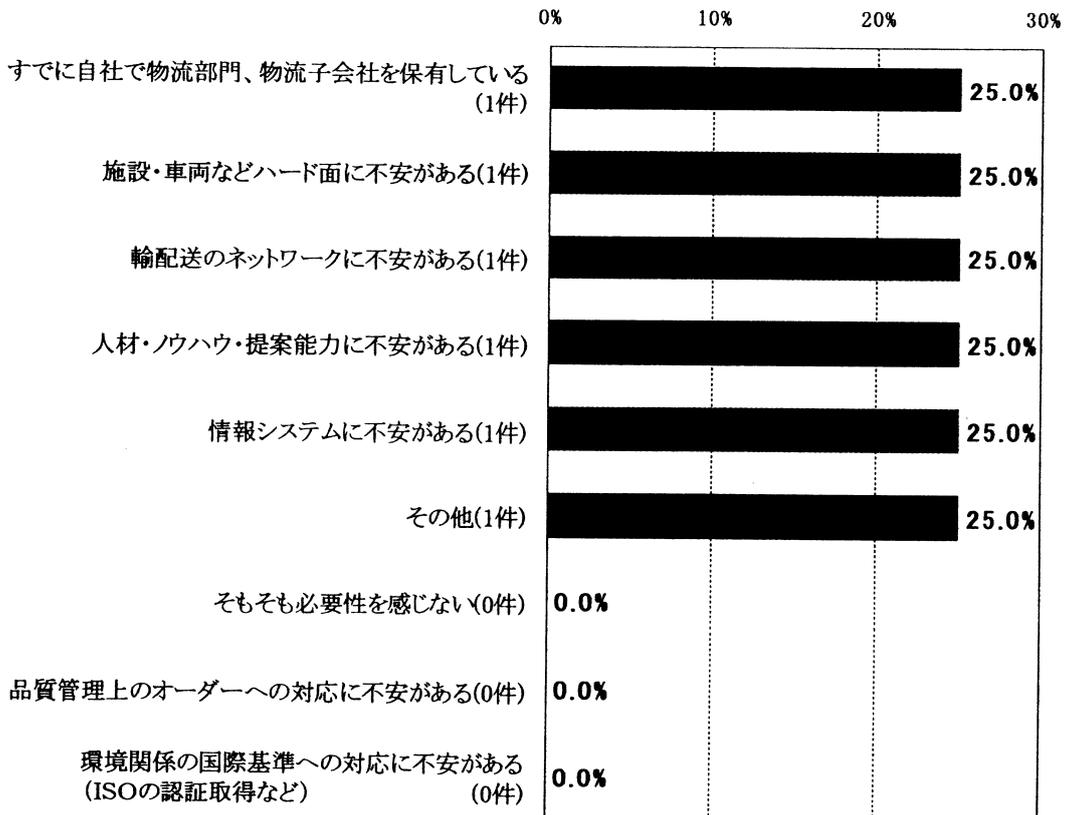
問 17. 貴社が現在 3 P L を利用しておらず、今後も利用しない理由は何ですか。該当する番号に○印を付けて下さい（上位 3 つまで）。

1. そもそも必要性を感じない
2. すでに自社で物流部門、物流子会社を保有している
3. 施設・車両などハード面に不安がある
4. 輸配送のネットワークに不安がある
5. 人材・ノウハウ・提案能力に不安がある
6. 情報システムに不安がある
7. 品質管理上のオーダーへの対応に不安がある
(具体的に：)
8. 環境関係の国際基準への対応に不安がある（ISO の認証取得など）
(具体的に：)
9. その他（具体的に)

問 17 3 P L を利用しない理由

「3 P L を利用しておらず、今後も利用しない」と回答した企業は 4 件みられ、その理由として「すでに自社で物流部門、物流子会社を保有している」「施設・車両などハード面に不安がある」「輸配送のネットワークに不安がある」「人材・ノウハウ・提案能力に不安がある」「情報システムに不安がある」に各 1 件ずつの回答があった。

図 3 - 1 - 85 3 P L を利用しない理由



有効回答：4件

2. ヒアリング調査結果

(1) 各事業者における3PLの定義ないし特徴

現在3PLとみられている事業者、3PLと称している事業者も、当初から3PLの明確な定義づけを行ったうえでビジネスを展開していたわけではなく、各事業者がこれまで取り組んできた物流改善・物流効率化への取組みの積み重ねが、結果として世間で言われるところの「3PL」になったとの認識が強い。

サードパーティ（第三者）という観点からの定義づけとしては、荷主（ファーストパーティ）でも物流事業者（セカンドパーティ）でもない「第三者」として、荷主と物流事業者の間に介在し、中立的な立場で顧客にとって最適なロジスティクスを提供するサービスとのとらえ方が多い。ノン・アセット型を標榜する事業者では、アセットを所有しないがゆえに、自社資産にとらわれずに顧客に最適の物流システムを提供できることを3PLの特徴として強調しており、ノン・アセットであることを「第三者」、3PLの条件としてとらえている。

総物流施策大綱のなかで3PLの条件としてあげられている、①荷主に対する物流改革の提案、②包括して物流業務を受託 の2点のうち、②については3PLの要素としてとらえている事業者が多く、荷主企業から一括元受して管理運営を行うものであれば概ね3PLに該当するとみられている。

①の改善提案については、3PLビジネスに必要な付加価値サービスの一部を形成するとの見方もあるが、通常の業務においても提案は行われており、とくに3PLビジネスの特徴・条件とはならないとの見方も多い。一方、荷主企業側では、「第三者」として当事者ではできない物流共同化のような効率化、荷主企業の物流コスト低減へ向けた改善提案を行うことを3PLの特徴としてあげており、改善提案も3PLの特徴としてとらえられている。

さらに、提案するだけでなく、提案内容を実現することが重要視されており、単なるコンサルティングとの違いも意識されている。事業者のなかには、顧客に対して改善効率化をコスト削減目標などの形でコミットメントとして提示しているところもみられる。

(2) 3PLビジネスへの参入について

2-1) 参入方法ないし参入分野

3PLビジネスへの参入方法としては、物流拠点、物流センター業務の受託を足がかりにして、受託範囲を拡大していくパターンが多い。例えば、倉庫内作業や入出庫の受託から始めて、そこからの輸配送、在庫管理や流通加工業務、さらには調達や受発注業務の代行というように既存顧客からの受託分野を拡大させている。

また、自社の得意分野に絞って参入する特化型の事業展開を行う事業者もみられる。例えば、運送の手配という分野に特化して、トラック運送事業者のデータベース・検索シス

テム（マッチング・エンジン）を開発・構築し、荷主企業にとって最適な、より低コストの運送事業者を手配するビジネスを行う、情報システム系の3PL事業者がみられる。この事業者では運送事業者をデータベース化・検索する情報システム（マッチング・エンジン）を構築して、荷主企業からの依頼を受けて最適なトラック運送事業者を検索・選択するビジネスを「e3PLサービス」と称している。

また、ノン・アセット型を標榜する中小の3PL事業者を中心に、顧客（荷主）企業の業種を限定する戦略をとるところがみられる。すなわち、改善提案・運営という部分を自社の強みと認識し、多頻度小口配送やバラピッキングなどの細かい物流が求められ、改善効率化の余地が大きい業種をターゲットとする（化粧品、医薬品、電子部品・パーツ類等）。

このほか、長期的な信頼関係構築の観点、トップ同士での話し合いができる環境の重要性、包括受託の容易性から、あえて大手の荷主企業は対象とせず、中小規模の荷主企業をターゲットとする中小規模の3PL事業者もみられる。

2-2) 3PLビジネスへの参入・展開にあたっての体制整備

3PLビジネスへの参入・展開にあたっての体制整備としては、①物流事業者が社内に「3PL事業部」等の担当セクションを設置するほか、②倉庫・運送事業者のコンサルティング部門が3PL会社として分離独立するケース、③荷主企業の物流部門が分離独立し、物流子会社として物流サービスの外販を始めるケースがみられる。

ただし、「3PL事業部」といった名称のセクションが設けられていても、実際には「顧客向けの看板」に過ぎず、とくにそのセクションが3PLサービスを専属的に行っているわけではないことも多い。

また、最近における3PLサービス・機能の拡充への取組みとしては、①コンサルティングサービス、②人材派遣サービス、③情報システムサービスなどがあげられる。

①のコンサルティングサービスは、コンサルタントによる物流コスト分析、物流コスト診断サービスであり、仕事を獲得するための営業のツールとしてだけでなく、独立したメニューとして料金收受を目指す動きもみられる。

②の人材派遣サービスは、物流センター等の庫内作業を行う作業員や、マネージャーなどの現場責任者を派遣するサービスである。こうしたサービスを行うために人材派遣業の免許を取得している3PL事業者もみられる。

③の情報システムサービスは、荷主企業における情報システム導入のほか、システムの運用・メンテナンスまで含めてサポートするものであり、さらにシステムの開発・外販に取り組む事業者もみられる。情報システム部門については、専門セクションを設けているところが多く、さらに別会社として独立させている事業者もある。

(3) 3PLとしてのサービス内容

3-1) 付加価値サービス

運送・保管などの事業法で定められた従来型の物流サービスが3PLサービスになるための条件として「付加価値サービス」を考えた場合、具体的にどのようなサービスが該当するかを聞いたところ、①流通加工サービス（仕分け・値札付け、組み立て）などの付帯的サービスや、②荷主に対する改善提案があげられた。

ただし、流通加工業務は物流センター運営業務などの請負には必然的にもなうものであること、従来の業務のなかでも提案は行われていたことから、これらはとくに付加価値サービスとなるものではなく、むしろ本来業務に含まれるとの見方もある。付加価値サービスが3PLの条件となるかどうかという点も含め、付加価値サービスについての各事業者の見方はまちまちであった。

3-2) 物流管理・運営の肩代わり

特定荷主企業の物流管理・運営の代行サービスの代表例としては、物流拠点、物流センターの運営業務が多くあげられており、この点では各事業者のイメージが比較的一致している。このほか、配車管理や在庫管理も物流管理・運営サービスの一部ととらえられている。

3-3) 物流の範疇を越えた高度な受託サービス

物流の管理・運営にとどまらない、企画・立案機能を含むより高度な受託サービスの具体例としては、物流センターの設計・建設、物流拠点の配置や統廃合についての提案、物流共同化の提案、受発注や調達、需要予測などの代行業務があげられている。

ただし、荷主企業のなかでは物流アウトソーシングは丸投げとは異なるとの意識が強く、企画・立案機能はコア業務として自社に残すとのスタンスであり、この範囲・レベルまで外部委託しようとする企業はきわめて少ない。

3PL事業者のなかには、コンサルティング機能を強化して、営業行為の一部として物流診断業務を行うところが増えている。この物流診断業務のなかでは荷主企業の物流コスト分析や改善ポイントの提示が行われる。物流のアウトソーシングは荷主企業にとっては大きな経営判断であり、物流診断、物流コスト分析はその判断の材料となるため、これも一種の経営レベルでの改善提案と位置づける事業者もみられる。

(4) 顧客（荷主）の獲得までの経緯・方法

顧客（荷主）の獲得方法には、①既存顧客からの受託範囲の拡大、②新規荷主の獲得、③親会社や出身母体等からの紹介がある。3PLビジネスの立ち上げの段階では①や③が中心となっており、②の新規顧客の獲得に比べると事業の獲得は容易である。

②の新規荷主の獲得方法としては、積極的な営業や物流コンペへの参加がある。最近では外資系荷主企業を中心に、物流コンペを開催して外部委託先を選定する企業が増えているとのことであり、大手・先進3PLとされる事業者では、新規市場開拓の観点からコンペ等を通じた新規顧客の獲得に注力しているところが多い。また、物流コンペを通じて事業者を選定する際も、コンペに呼ぶ段階ですでに事業者が限定されている場合が多く、これまでの利用実績・つきあいのある事業者、信用力のある大手物流事業者が中心となる。なお、中小規模のノン・アセット型事業者の場合、知名度・信用度の点で大手事業者に劣るため、物流コンペには呼ばれないとの指摘がある。

また、あえて大手荷主企業の物流コンペには巻き込まれないようにするというスタンスをとる事業者もみられる。ある中小規模のノン・アセット型事業者では、物流診断業務等を通じた普段からの営業やトップ同士の話し合いを通じて、長期的に信頼関係を構築できるような、地元の中小企業荷主をターゲットとしている。

このほか、運送・倉庫業を出身母体とするノン・アセット型事業者や、荷主の物流子会社では、出身母体や親会社からの顧客紹介による荷主獲得も少なくない。また、これまでの顧客からの紹介による荷主獲得もみられ、自社が運営を手がける既存顧客の物流センターの見学に訪れた企業が、次の顧客となったというケースもある。

(5) 3PL契約について

5-1) 契約期間や内容・形態

契約形態としては業務委託契約、業務請負契約になるとするところが多く、とくに3PLであるがゆえの契約の特殊性は指摘されていない。荷主との間では基本契約として一括元受契約が結ばれ、あとは実運送事業者との間で下請契約が締結されている。

物流改善・効率化の効果をあげるためにはある程度の期間が必要となるため、最低契約期間を設けている事業者が多く、契約期間はおよそ2年～3年で設定されている。その後1年ごとに更新・見直しというパターンが多い。

物流診断業務、物流コスト分析の実施にあたっては、荷主企業からのデータ提供・情報開示が必要となるが、最近では情報漏れ防止のための仕組みとして守秘義務契約が締結されることが増えており、情報開示もスムーズに行われるようになったとのことである。また、複数の同業荷主企業の配送共同化によるコストダウンを提案したケースでは、荷主企業との間で共同化についての合意書が作成されている。

5-2) 3PLに関する標準契約書や約款の有効性について

3PLに関する標準的な契約書や約款に対するニーズはそれほど大きくなく、基本的には上記の業務委託契約、業務請負契約で対応可能とするところが多い。これらの委託契約・請負契約はオーダーメイドで個別に作成されており、倉庫、運送などの事業法で定める既

存の標準約款はあまり使われていない。また、現実には顧客側から提示された契約書、条件を承諾しないと受注できないことが多い。

なお、少数ではあるが、3PLに関する標準契約書や約款の制定を求める意見もみられる。事業法に定められたサービスを超えるような付帯的な作業については明確な取り決めがなされず、3PL事業者側が無償で負担しているケースも少なくないことから、3PLに関する標準契約書や約款に、3PL事業者の責任範囲の明確化を図る機能が期待されている。標準契約書や約款のようにテンプレート化されることで、契約に至るまでのプロセス・時間が短縮できることもメリットとしてあげられている。

このほか、倉庫業や運送業などと同じく、損害の補償についての仕組や取り決め（例えば利用運送事業としての保険）を求める意見もみられる。

5-3) ゲイン・シェアリングやリスク・シェアリングについて

ゲイン・シェアリングはアイデアとしては理解されているものの、実際にゲイン・シェアリング方式を採用している事業者は極めて少ない。ゲイン・シェアリングの考え方がとられている場合でも、コスト削減目標や配分比率は契約書のなかで定められるのではなく、契約に至るまでの提案や覚書のなかで決められることがほとんどである。

ゲイン・シェアリング方式が困難な理由としては、①ベースライン、ベンチマークの設定や、受託後の状況変化への対応が難しいこと、②継続してコストを下げていくことが難しいことに加えて、③荷主側において物流コストの削減分は当然荷主企業に帰属すべきものという意識が強く、事業者に還元することについての理解がないことが指摘されている。

なお、リスク・シェアリングまで行っている事例はみられない。目標に達しなかった部分、現行よりもコストアップしてしまった部分については当然に3PL事業者側の負担とされている。3PL事業者としても管理・運営責任を負っている以上、リスクまでシェアすることは難しい。

(6) コスト削減目標や受託効果

物流コスト削減目標や削減効果については、①営業段階、②契約段階、③受託後の運営段階もしくは契約更新段階、とさまざまな段階で設定・提示されている。

①営業段階では、受託前の物流診断・物流コスト分析、提案書等のなかで、物流改善・効率化へ向けての提案とともに提示される。②契約段階でもコスト削減目標が示されることはある。ただし、契約書本体ではなく覚書ベースで取り決めることが多い。また、契約のなかで目標値について定め、実際にプロジェクトが開始したらコミットメントの形で出す事業者がある一方で、受託先荷主企業のなかで目標値が一人歩きすることを避けるため、契約のなかでは設定しないという事業者もみられる。③受託後の運営段階もしくは契約更新段階では、受託後の月次レポートのような形式で削減効果が提示されている。

コスト削減率については、おおむね年間 10～15%程度が目標とされている。あるノン・アセット型事業者が洋菓子メーカー 3 社の物流共同化に取り組んだ事例では、3 社合計で年間 7000 万円の配送コスト削減、従前に比べて 20%のコストダウンを実現した。

(7) 他の事業者との関係について

実際のオペレーション・現場における作業まで、全て自社でまかなっているという事業者は少ない。顧客企業からは一括元受したうえで、輸配送や倉庫内作業等の現場のオペレーションについては下請事業者を手配・委託し、3PL事業者は管理・運営を行うというパターンが多い。

アセット型、ノン・アセット型を問わず、実際のオペレーション・作業については他の事業者の戦力やネットワークが活用されている。大手のアセット型事業者は、もともと協力事業者、下請運送事業者などを組織化している。倉庫業とトラック運送事業者など、異業種間での相互補完型アライアンスも活発化している。また、ノン・アセット型を標榜する事業者も、実際には出身母体の倉庫や車両の活用、利用運送事業の資格を使って実運送業者を組織化しており、アセット型との区別は希薄化している。

国際分野におけるアライアンスも活発化している。生産拠点を海外移転したメーカーから調達も含めた物流業務を受託するケースなど、海外調達を含む 3PLビジネスでは海外フォワーダーとの提携が必要となる。また、フォワーディングからロジスティクスビジネスへと展開する外資系フォワーダーが日本市場への進出を図る際に、日本の事業者に対してアライアンスを持ちかけることも増えているとのことである。

(8) 3PLに必要な人材の確保・育成について

8-1) 雇用の受け入れや新たな雇用

物流拠点、物流センターを新たに立ち上げる場合には、庫内作業を行う人員や現場責任者、センターの運営・管理を行うセンター長などの人材が必要となり、新たな雇用が発生する。物流センター長のような管理・運営責任者については、自社戦力・正社員での対応が中心であるが、本社からの出向・派遣よりも現地での採用が多い。

作業スタッフについては、正社員よりもパート・アルバイトで対応する傾向が強い。パート・アルバイトの活用にあたっては、顧客側の波動（作業量の波動）への対応や、ある程度作業に習熟した人員の確保がカギとなり、管理運営責任者による戦力調達能力によるところが大きい。また、物流業は他の業種に比べてヒトが集まりにくい状態にあり、雇用の確保のためには業界全体でのイメージ向上が必要であるとの指摘がみられる。

8-2) 受託先からの雇用の受け入れ

受託先（荷主企業）からの人員受け入れを行っているケースもみられ、その多くは出向

ではなく転籍となっている。また、正社員だけではなく、パートやアルバイト、運送事業者（ドライバー）を指名して継続利用を求められることもある。ただし、受け入れ側も無条件で全ての人員を受け入れているわけではなく、面接等を経て絞ったうえでの受け入れである。また、給与差額を荷主企業に補填してもらう場合もある。

コンサルティング機能を中心とする中小規模のノン・アセット型3PL事業者では、正社員で対応するのは基本的にコンサルティング部門とセンター長として、作業スタッフはパート・アルバイトで対応し、正社員については人数を抑制しようという傾向が強い。

8-3) 必要とされる人材／人材育成・能力強化に向けての取組み

提案営業ができる人材に加えて、現場で提案を実現できるような物流の管理・運営ノウハウを持つ人材の必要性が指摘されており、具体的には配車スタッフ、物流センター長などがあげられている。こうした管理・運営責任者の確保・育成も3PL成功のカギになるとみられている。ある大手アセット型事業者では、「日替わり班長制」により、なるべく多くの社員に管理・運営の経験を積ませ、物流センター長として育成しようとしている。

最近では荷主企業が必要とする人材を派遣する3PL事業者もみられる。荷主企業からの要望を受けて、倉庫内の作業スタッフやセンター長などの管理運営スタッフ、コンサルタントなどの人材が派遣されている。

こうした人材派遣業を行っているある3PL事業者によると、登録者よりも荷主企業からの引き合いの方が多い。物流分野の知識・経験を持っているようなコンサルタント、物流センターの運営経験のあるような人材に対する需要が多いが、そうした人材はなかなか企業が手放さず、流通しないとのことである。また、育成した人材の流出・引き抜きリスクも指摘されており、現に海外大手コンサルタントに人材が流出したとのことである。

人材の確保・育成にあたっては、幅広い分野からの人材の補充が行われており、物流分野における知識・経験があること、物流会社・部門における勤務経験は、とくに3PLにおける人材としての必須条件とはされていない。むしろ、物流以外の分野における幅広い知識、専門知識を持った人材が補充されている。たとえば、経営コンサルタント、情報システム分野におけるエキスパート、商社の営業マン・マーケティングのノウハウを持つ人材、財務・金融分野に強い人材などである。

8-4) 人材育成へ向けた研修や資格制度について

社内での育成は基本的にOJTが中心とされており、現場に入れてからの研修となっている。物流以外の分野についての知識・経験を持つ人材を補充した場合も、まずは現場に入ってもらい、各々の視点からの分析・改善方法を考えさせる形がとられている。

これまでの受託事例等をもとに人材育成のマニュアル化に取り組む事業者も一部みられるようになっているものの、多くの事業者はそこまでの余裕がなく、マニュアル化・テ

キスト化はあまり行われていない。また、物流は業種、品目、荷主ごとに異なるため、規格化が困難であるとの指摘もある。

社外での人材育成として、社外で実施される物流セミナー・講習会等に参加している事業者もみられる。ただし、これはあくまで本人の希望もしくは会社の推薦によるもので、とくに3PLスタッフとするための必要条件とされているわけではない。このほか、受託先荷主企業と共同で研修を実施するケースもある。

3PL担当スタッフが物流管理士などの物流に関する既存資格を取得している場合もあるが、各事業者ともとくにこうした資格の取得を義務付けているわけではなく、資格を取得したからといって3PLに必要な能力が備わるわけではないとの評価である。

このほか、既存の物流資格については、国家資格ではないこと、実際のオペレーションに役立つ資格になっていないこと、採算が確保できないこと等が指摘されている。

(9) 3PLに必要な情報システムについて

9-1) 必要となる情報システムの種類

とくに3PLビジネスに限ったものではないが、必要な(基本的な)情報システムの種類としては、①WMS(倉庫管理システム)、②TMS(輸配送管理システム・貨物追跡システム)、③生産性管理・労務管理システムがあげられている。ただし、②TMSについては、実運送事業者の管轄であり、3PL事業者としては貨物追跡システムを持つ実運送事業者との間での情報交換さえ可能にしておけば足りるとの見方も多い。

また、3PLビジネスにおける情報システムの重要性をあげる事業者は多いが、「3PLシステム」といった特有の情報システムがあるわけではない。

9-2) 情報システムについての留意点

情報システムは物流改善・効率化のためのひとつの手段ではあるが、情報システムの導入だけで効率化が実現できるわけではないことが指摘されている。即座に情報システムを導入できるだけの環境が整っていない物流現場、もしくは情報システムを使った効率化になじまない現場を持つ荷主企業も少なくない。また、全ての荷主が情報システムを望んでいるわけではなく、事業者が独善的にシステムを提案して押し付けるわけにもいかない。こうした点を踏まえ、情報システム以前に作業改善・人的な部分での取組みを行う、あるいは大規模な情報システム投資は行わない改善提案を行う3PL事業者もみられる。

また、高度な情報システムによる効率化を求める荷主企業が、情報システムにかかるランニングコストと補修・修繕費用、陳腐化などを考慮せずに失敗するケースもある。ある3PL事業者では、システムを導入する場合、費用対効果、効果が出てくるまでの期間を荷主に理解してもらったうえで、ある程度長期間の契約にするようにしている。

荷主企業のなかには、基幹システムにSAPのような高度情報システムを導入したとこ

ろ、物流部分においてうまく稼働しなくなり（現場がこなせない）、この部分の改善も含めて3PL事業者へ委託する例もある。不要な機能が多すぎることに加えて、以前ホストで接続していたときと比べてスピードが遅くなったことが、問題点としてあげられている。海外の大手情報システムベンダーのソフトについては、そもそも哲学的に日本の物流業務に適合していないために、日本の物流現場をこなせないとの指摘がみられる。

このほか、電子的な情報交換システム（EDI）によって3PL事業者と顧客企業が情報交換を行う場合は、システム障害が発生したときの迅速な対応が課題とされている。

（10）荷主企業からのニーズならびに荷主企業に対する要望事項

10-1）荷主企業からのニーズの変化

これまで荷主企業が3PL事業者から求めてきた提案は、「物流コストダウンにつながる提案」であったが、最近ではコスト削減一辺倒ではなくなっている。運送コストについては、荷主企業自身がある程度把握できるようになっており、現在のトラック運賃相場が「底」にあり、運賃値下げによるコストダウンが限界にきていることも認識されている。

荷主企業が3PL事業者に対して求めている提案は、物流現場を踏まえての改善提案であり、3PL事業者には管理だけではなく現場での提案の実現を求められている。このほか、物流共同化による効率化などの、当事者ではできない「第三者」としての提案物流拠点の配置・統廃合など、物流の管理運営にとどまらない提案が求められている。

なお、荷主企業では、物流アウトソーシングを行ってもそれは「丸投げ」とは異なるとの意識が強い。荷主企業側からも提案を行い、3PL事業者からの提案と合わせてベストの物流改革を行っていくことが3PLビジネスであるとの意見がみられる。

最近の荷主企業から増えているニーズとしては、①リードタイムの短縮、②在庫の可視化、低減があげられ、これらにつながる提案が求められている。荷主企業の間ではコストだけではなく、輸送サービスの品質を重視する姿勢が強まっており、コストが安くても品質がよくない事業者の利用を嫌う傾向がある。

10-2）荷主企業に対する要望事項

3PL事業者から荷主企業に対する要望事項としては、①情報開示・データ提供と、②提案・コンサルティングに対する評価・対価支払があげられている。

①情報開示・データ提供

以前は、荷主企業から提案や分析に必要な十分な情報開示、データ提供がなされず、物流コスト分析や改善提案などを行ううえでの障害となっていたことが3PL事業者側から指摘されていた。しかし、最近では荷主からの情報開示、データ提供は十分に行われるようになってきているとのことである。荷主企業側においても、よりよい提案を受けるためには事業者に対する十分な情報開示が必要であり、情報の出し惜しみは結局自社にとって損

になるとの認識になっている。

以前、データの提供・情報開示が十分に行われなかった大きな理由としては、荷主企業側における同業他社への情報漏れの恐れがあげられていたが、秘密保持契約・守秘義務契約の仕組みが普及したことでこの点はクリアされつつあり、データ提供・情報開示が進んでいる。

②提案・コンサルティングに対する評価

荷主企業側に提案やコンサルティングに対する対価支払の意識がないことについては、以前から多くの事業者指摘されていた。最近ではコンサルティング料という名目での料金收受を行ったり、営業行為の一部として行われてきた物流コスト分析や物流診断サービスについて、独立メニューとして有料化に取り組む事業者もみられるようになっているが、現在も多くの事業者が、提案やコンサルティング部分についての評価を要望している。

また、物流コンペなどにおける荷主企業の「提案のタダ取り」は現在も少なからず行われていることも、多くの事業者から指摘されている。

(11) 日本における3PLビジネス拡充に向けての条件整備

「3PLビジネス拡充のための」「行政による」条件整備という聞き方では、各社とも明確なイメージが持てず、なかなか具体的な回答が得られなかった。そこで、物流業界全体における効率化へ向けての条件整備や取組み促進方策ということで、もう少し範囲を広げた聞き方をしたところ、例えば下記のような事項があげられている。

11-1) 情報システム面

- ・3PLへの取組みのなかで開発された情報システムの開発に対する支援・表彰
- ・物流業界全体における標準的な電子的情報交換(EDI)の仕組み
- ・伝票・バーコードなどのシステムのなかでの取り扱いデータ・帳票類の標準化

11-2) 荷主との協力関係

- ・荷主企業に対する3PLの政策的意義や物流アウトソーシングの効果についての啓蒙(中小規模の荷主企業に対するセミナーや講習会の実施など)
- ・共同配送など複数社での取組みや業界横断的な取組みに対する支援(荷主業界に対する物流共同化の働きかけや、共同物流に必要な拠点整備に対する支援)

11-3) 制度的な枠組み

- ・3PLビジネスにおける責任範囲の明確化や損害賠償のための仕組み(3PLについての標準契約書や標準約款など)

(荷主からのいわゆる下請いじめ的な内容の契約を排除する法律)

・利用運送事業についての保険制度

(既存の倉庫事業・運送事業と同様の保険制度の創設)

11-4) 物流インフラ整備と利用コスト低減

・基礎的な物流インフラの整備と結節点の機能強化

(港湾、空港、高速道路などの基礎的な物流インフラ整備)

(通関手続きも含めて港湾・空港からの迅速な配送を支援する施策)

・物流事業者のコスト負担軽減方策

(環境規制への対応や高速道路料金等物流事業者のコスト負担は増大しており、品質低下を招かない観点から、低公害車に対する補助の拡大や高速道路料金引き下げが必要。)

3. 3PLビジネスへの取り組み・利用にあたっての条件・課題の整理

(1) 3PLビジネスの定義及び政策的アプローチの方向

ヒアリング調査によると、現在3PLとされている（あるいは3PLと称している）事業者も、当初から3PLについての明確な定義づけを行って3PLビジネスを展開してきたわけではない。各事業者の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、結果的に世間で言われるところの3PLに該当するようになったと認識されている。

「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」（530万人雇用促進プログラム；2003年6月）など一応の定義はみられるものの、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り、規制の対象とはされていなかったため、内外ともに法律上の定義は存在しない。^{※)}

このような状況を踏まえると、「3PL企業とはなにか」「サードパーティ（第三者）とは誰を指すのか」という観点からの定義づけを行うよりも、事業者や荷主企業が認識する3PLと従来の物流サービスとの違いを明らかにすることで、3PLの条件・特徴を整理する実践的なアプローチが重要である。

注)「米国の3PLビジネスに関する調査報告書」（平成15年3月：国土交通省）

(2) 3PLビジネスの条件・特徴～従来型物流サービスとの違い

(1)のような実践的なアプローチに基づき、アンケートやヒアリング調査結果から、事業者や荷主企業が認識する3PLビジネスと従来型物流サービスの違いを明らかにした。

その結果、3PLビジネスの条件・特徴としては、①荷主企業の物流改善・効率を目的とするサービス、②物流改革の提案・実現、③広範・多様なサービスの提供による一括請負の3点に整理することができる。

①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く、荷主企業の物流改善・効率化を目的としている点が3PLビジネスの大きな特徴としてあげられる。アンケート調査結果をみると、事業者、荷主企業とも従来型物流サービスとの違いとしてこの点をもっとも多くあげており、両者から3PLビジネスの大きな特徴として認識されている。〔事業者145件、55.3%〕〔荷主企業26件、53.1%〕

②物流改革の提案・実現

輸送、保管、荷役といった単なる作業の受託ではなく、①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ことも3PLビジネスの大きな特徴となっている。荷主企業のアンケート結果をみ

ると、「単なる作業の受託ではなく、提案コンサルティング型のサービスであること」が①に次いで多くあげられている。〔事業者 97 件、37.0%〕〔荷主企業 24 件、49.0%〕

また、ヒアリング調査結果や事業者のプレゼンのなかでは、物流改善を提案するだけでなく、それを実現することが重要であると指摘されている。

荷主企業側では 3PL は単なる物流アウトソース、丸投げとは異なり、荷主側からも提案は行うとしている。つまり、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、理想的な 3PL ととらえられている。

③広範・多様なサービスの提供・一括請負

保管、運送等の従来型の物流サービスを単体で提供するのではなく、流通加工、在庫管理等を含めて幅広いサービスを提供することも 3PL ビジネスの大きな特徴とされている。事業者アンケートでは、「単一業務ではなく、在庫管理・流通加工など幅広いサービスを提供していること」が①に次いで多くあげられている。〔事業者 124 件、47.3%〕〔荷主企業 9 件、18.4%〕

荷主からの受託という観点からすると、3PL には一括請負という性格が強く、一括請負のなかでは提供するサービスの種類・内容も広範にわたる。こうした一括請負のなかでは、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ことが重要になる。また、ヒアリング結果によると、こうした一括請負のなかでは、ただ提案するだけでなく、オペレーションや現場の管理・運営まで責任を持ち、提案内容を実現することが重要とされており、単なるコンサルティングとも異なる。

ただし、オペレーションの全てを自前で行う必要があるわけではない。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する。

図3-3-1 3PLサービスの従来の物流サービスとの相違点
[事業者アンケート 問3(2)]

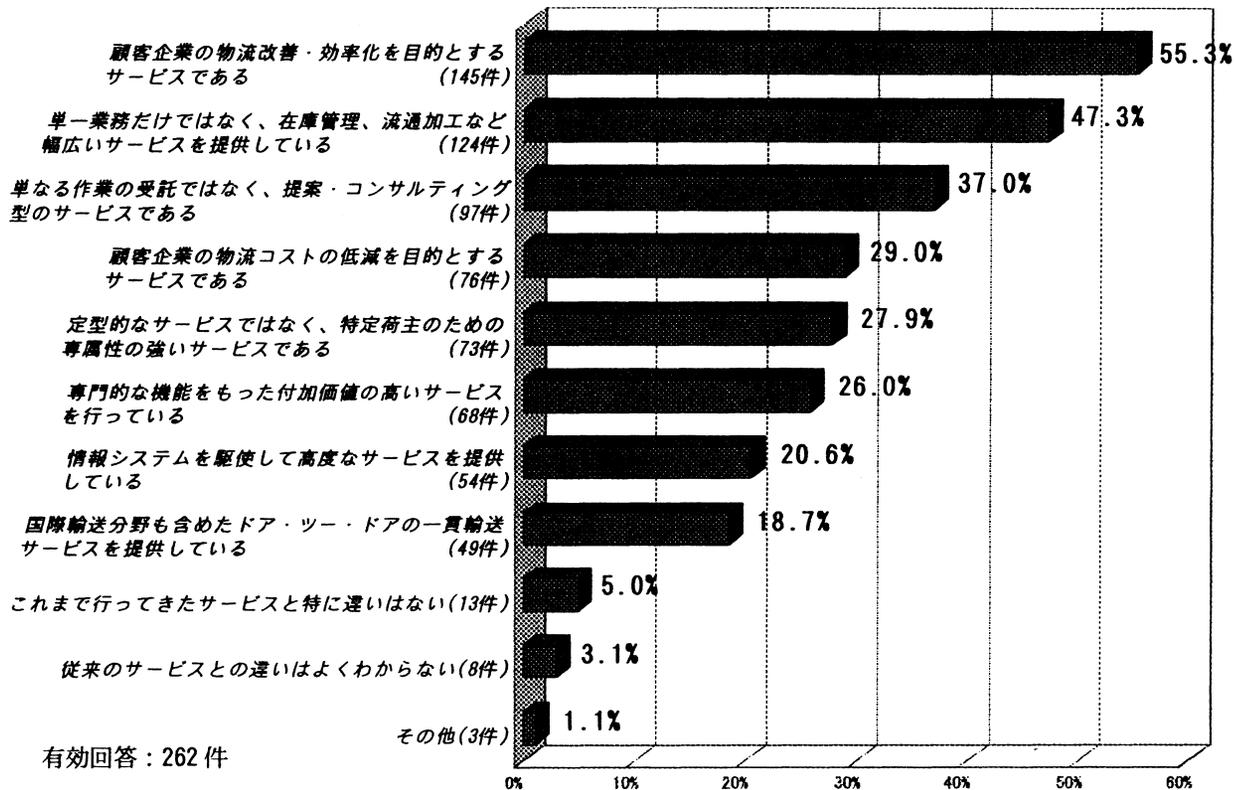
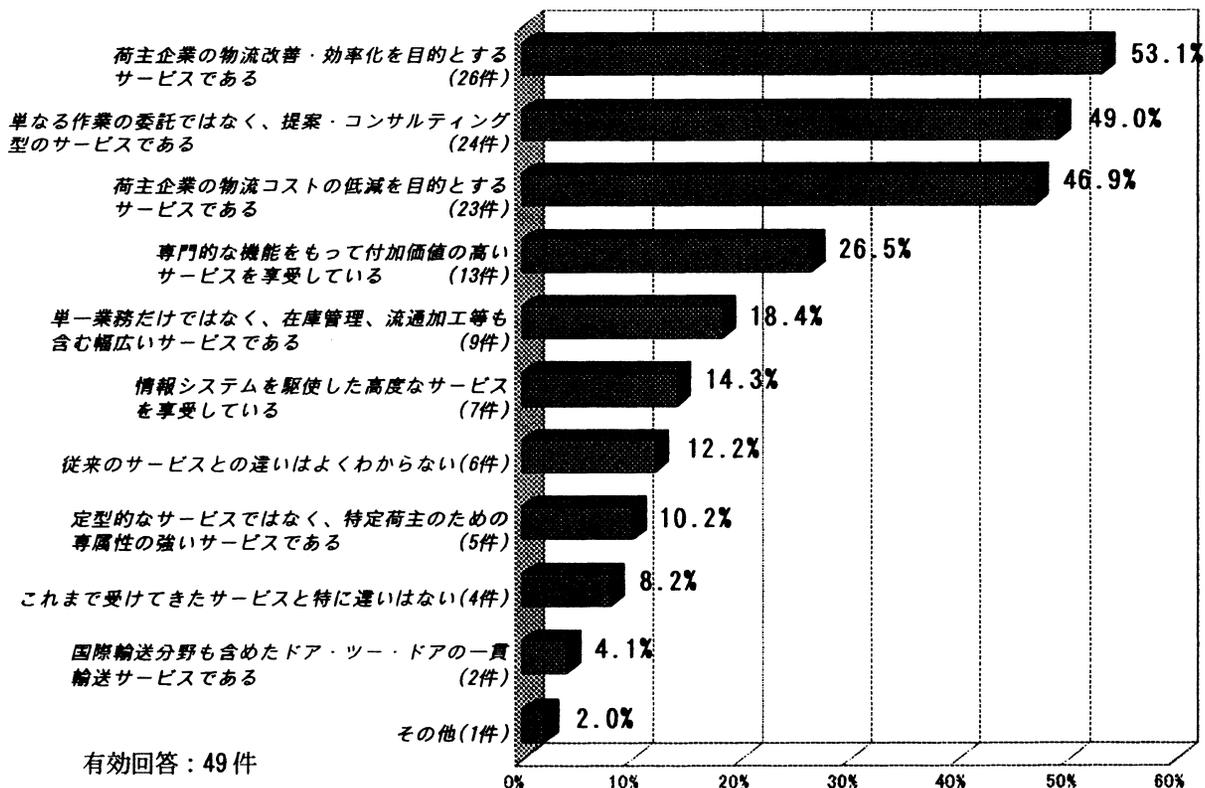


図3-3-2 3PLサービスの従来の物流サービスとの相違点
[荷主アンケート 問2(2)]



～プレゼンからの挿入クリップ～

3PLの条件・特徴／3PLへの取り組み

- ・物流改善が当社の事業目的そのものであり、単なる運送や保管が目的ではない。コンサルティングするだけではなく、導入・運営すること、提案の実現力が強み。
- ・ゲイン・シェアリングの考え方をとり、輸送、保管、配送等にかかわるあらゆるコストオープンにしたうえで、コストダウンを行うことが従来の物流サービスとの違い。提案内容を実現して得られたコスト低減分が当社の利益の源泉となる。 [以上A社]
- ・創業当時から荷主工場内作業を請け負い、配達とか原材料の受け入れとか、すべてアウトソーシングを請けるというような形で発展してきており、自然にそういうビジネスモデルで事業展開してきた。最近になって、3PLという言葉が出てきたが、逆に当社が行っているようなことが多分そうではないかと思っている。当社の仕事のほとんどのパターンが、ただ運ぶだけとか保管するだけではなくて、顧客の工場の中まで入っているような仕事を請け負う形になっている。 [D社]
- ・そもそも倉庫会社というものは、自社で商品を開発、製造、販売するわけではなく、まず顧客ありきで顧客のためにある業種であり、倉庫業もしくは物流業というものの全体が3PLの事業であると認識している。実際に我々が今取り組んでいる業種が、3PLという発想がなくても、実際には3PLに対する業務の取り組みであると考えている。 [F社]

注) 事業者のプレゼン内容全体については、巻末の参考資料編を参照のこと。

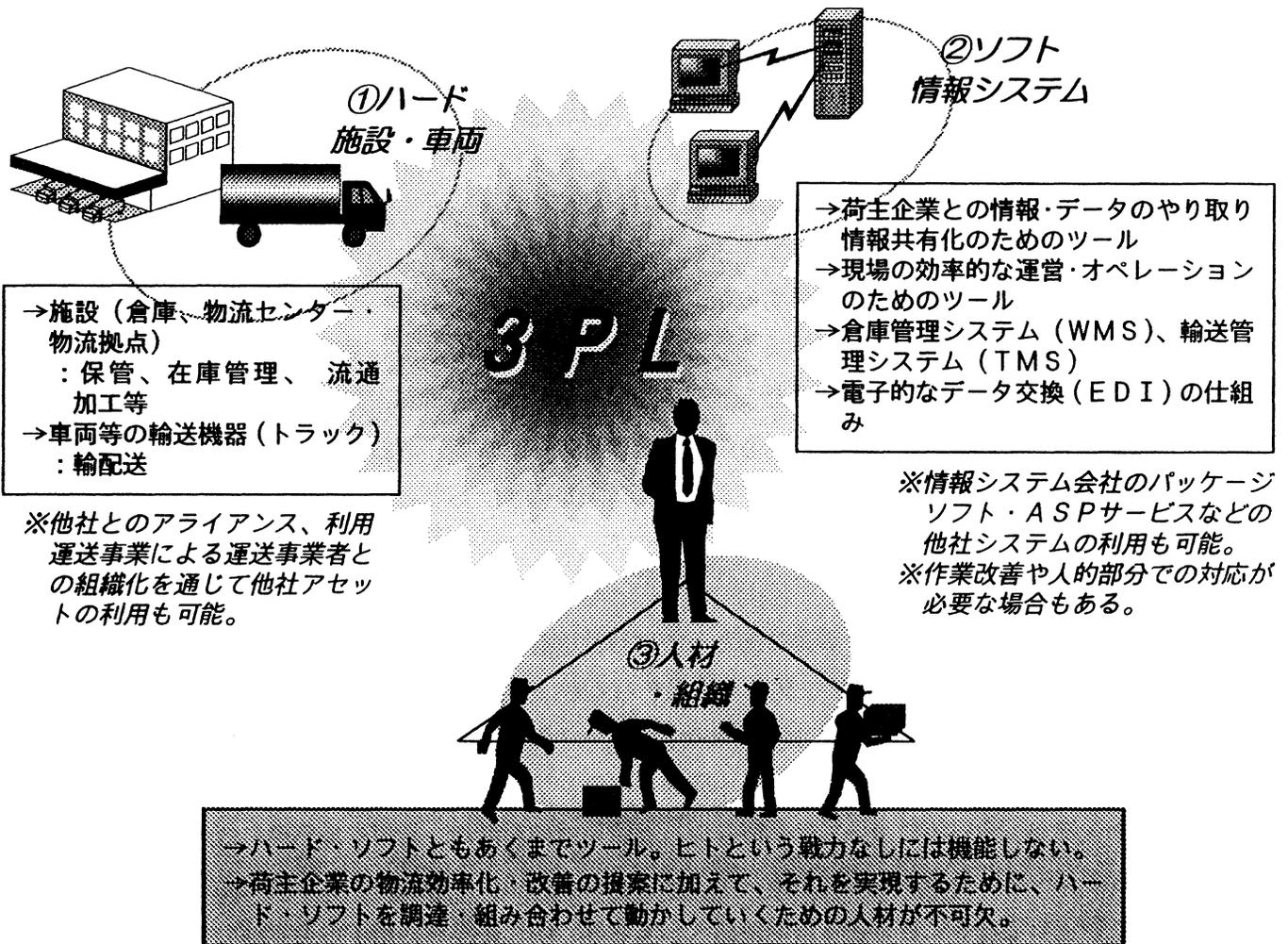
(3) 3PLビジネスに必要なリソース・機能

上記のとおり、アンケートやヒアリング調査結果を踏まえると、3PLビジネスには物流効率化・改善へ向けての提案と、現場における実現が不可欠であることから、基本的に①ハード（車両等の輸送機器や物流拠点・倉庫等の施設）、②ソフト（情報システム）、③人材・組織の3つのリソースが必要となる。

①は輸送や保管・在庫管理、流通加工といった現場のオペレーションの実施、②は荷主企業との情報共有化や、効率的な運営・オペレーションのために必要なツールである。この①と②については、全てを自前で揃える必要はない。①は他社との業務提携（アライアンス）や利用運送事業を通じて他社アセットの利用が可能であり、②についても情報システム会社のパッケージソフトやASPサービス等のレンタルサービスの利用で対応可能である。

ただし、ハード、ソフトともあくまでツールであり、③それを動かすための人材があって始めて機能するものである。3PLビジネスにおいては、荷主企業の物流・効率化へ向けての提案に加えて、それを実現するためのハード・ソフトを調達して組み合わせ、機能させるための人材が不可欠である。こうした人材の確保・育成が3PLビジネス成功の最大のポイントである。このような人材はハード・ソフトと異なり、他社利用ではなく基本的には自社で確保・育成せざるを得ない。

図3-3-3 3PLビジネスに必要なリソース・機能



※ハード・ソフトと異なり、他社利用ではなく基本的に自社で確保・育成せざるを得ない。
※人材の確保・育成が3PLビジネス成功の最大のポイント。

3-1) ハード（車両等の輸送機器）

①必要性

3PLは効率化への提案・コンサルティングを含むビジネスではあるが、だからといって現場やオペレーションがなくなるわけではない。3PLが単なるコンサルティングとは異なり、オペレーションの管理運営まで責任を負い、提案内容の実現が求められるビジネスである以上、物流拠点やトラックなどのハードなしには成立し得ない。

いわゆるノン・アセット型事業者の場合も、物流拠点やトラックなどのハードの調達確保は必要不可欠である。ヒアリング結果によると、アセット型とノン・アセット型の違いは、結局自社所有の資産を利用するか、他者の資産を利用するかという差に過ぎず、利用者（荷主）からみるとそれほど大きな違いはないとの指摘もある。事業者側では経営戦略として、アセット型とノン・アセット型の違いを重視しているが、荷主企業からみると外部委託した業務が円滑に遂行されるのであれば、アセット型であろうとノン・アセット型であろうと構わないとのスタンスである点に留意すべきである。

②調達方法

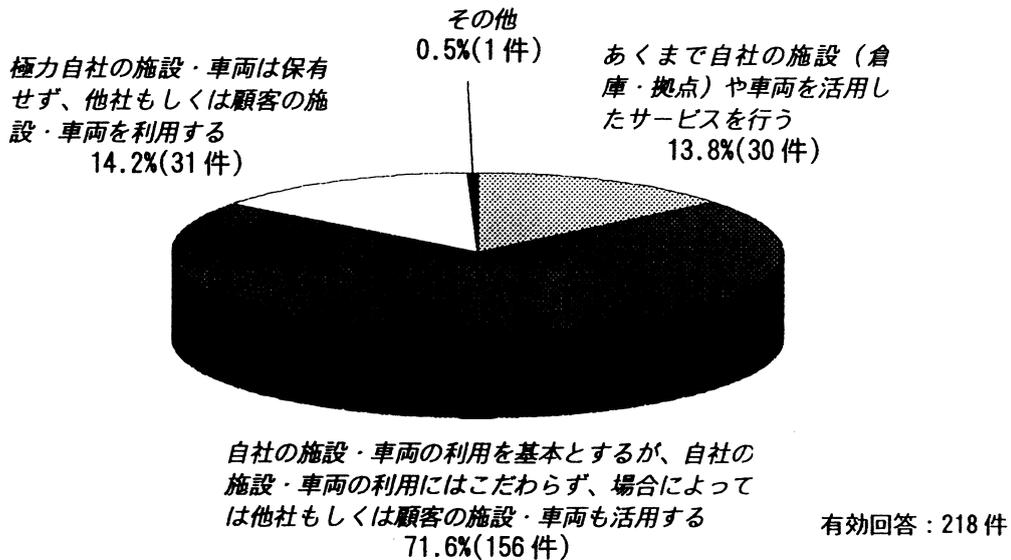
上記のように、ハードの調達にあたっては自社所有である必要はなく、他社アセットの活用も可能である。事業者アンケート結果をみても、自社アセットの利用を基本とするが、それにはこだわらず、場合によっては他社施設も利用するとの回答が多く、アセット型、ノン・アセット型にはこだわらない中間的なスタンスをとっている。〔156件、71.9%〕

物流拠点、倉庫等については、既存の自社営業倉庫の活用、新規倉庫整備のほか、他社施設のリース・賃借が可能である。第2章でみたように、不動産事業者が物流施設を整備して物流事業者等に賃貸する市場が拡大しており、他社施設を活用する選択肢の幅は広がっている。

また、トラック輸送についても、自社便のほか、路線事業者、地域の実運送事業者との業務提携により、他社の輸送機材とネットワークの利用が可能である。

図 3-3-4 3PLビジネスの施設・車両の利用形態

[事業者アンケート 問10(1)]



3-2) ソフト（情報システム）

①必要性

情報システムは荷主企業との円滑な情報のやりとり・共有化、現場の効率的な運営・オペレーションのために必要なツールである。

ただし、3PLにおける情報システムの重要性をあげる事業者は多いが、とくに「3PLシステム」といった特有の情報システムがあるわけではない。

ヒアリングによると、真に必要とされているのは、コストが安く、スピードが速い、必要な機能に絞り込んだ簡便なシステムである。要するに現場の物流をこなせる（実現できる）ことが重要なのであって、多機能、高度なシステムであることは重要視されていない。

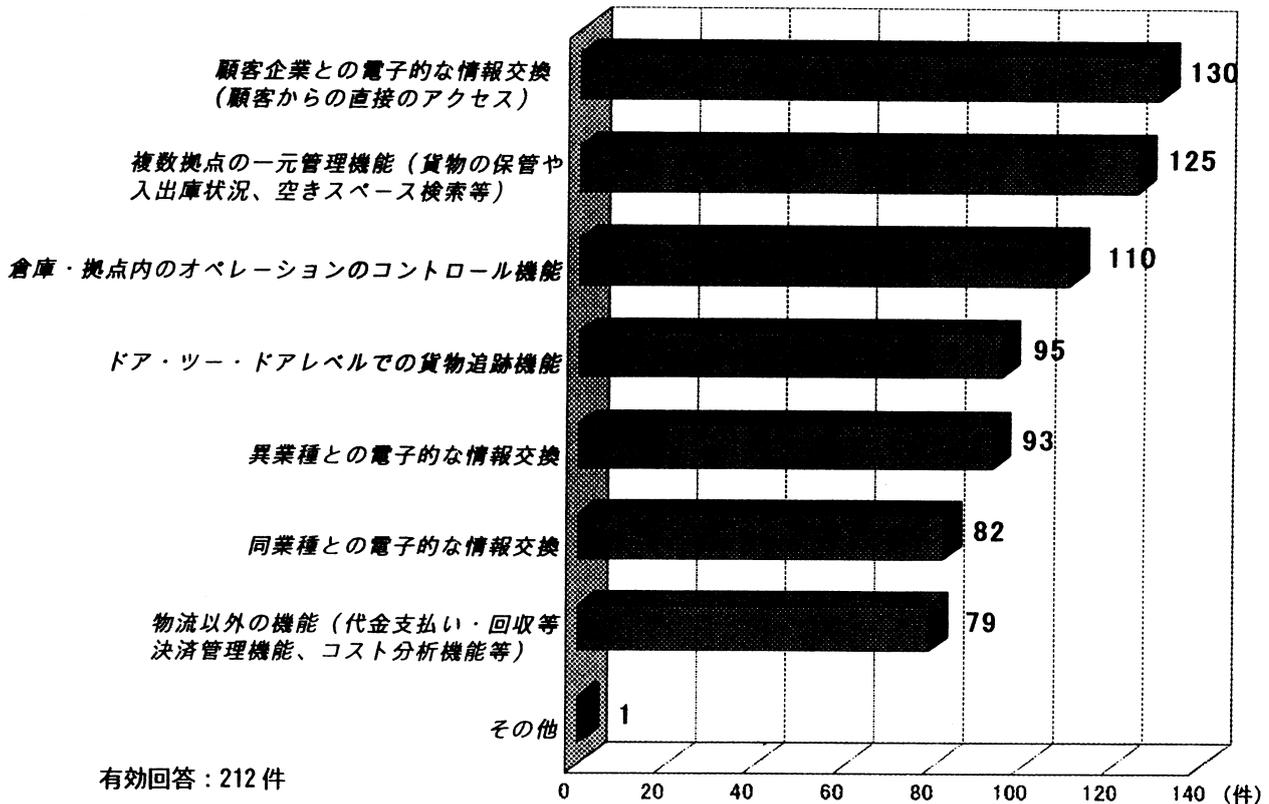
なお、情報システムにより現場の効率的なオペレーションを行うためには、自社のオペレーションの客観的・数量的な把握が必要となる。

②3PL必要となる情報システムの種類

ヒアリング結果によると、とくに3PLビジネスに限ったものではないが、3PLに必要な基本的な情報システムの種類としては、①WMS（Warehouse Management System）：倉庫管理システム、②TMS（Transport Management System）：輸配送管理システム、③生産性管理・労務管理システム の3種類があげられている。

また、荷主企業と事業者間で、お互いに必要な情報をリアルタイムでやり取りできる電子的な情報・データ交換（EDI）の仕組みが重要である。アンケートでは、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の仕組みがもっとも多くあげられている。〔130件、61.3%〕

図3-3-5 3PLに必要な情報システム
[事業者アンケート 問9(1)]



③調査方法

事業者アンケート結果をみると、開発コストやソフトの購入価格の高さなど、初期投資コストの高さについての指摘が多いが、情報システムは自前での整備のほか、情報システム会社からの簡易パッケージソフトの購入や、ASPサービス利用等などにより、低コストでの導入も可能である。

注) ASP (Application Service Provider) : インターネット経由で、情報システム会社のサーバーから必要な機能を持つソフトを必要期間だけレンタルする。

TMS (輸配送管理システム) については実運送事業者の管轄であり、大手路線業者はすでに貨物追跡 (トレースシステム) を構築しているところが多い。3PL事業者としては、自前で新たにトレースシステムを整備する必要はなく、すでに貨物追跡システムを持っている運送事業者との間での情報交換 (EDI) が可能な仕組みを整えることでも対応できる。

④留意点

情報システムは3PLビジネスにとって必要なツールではあるが、情報システム導入だけで全てが解決するわけではなく、あくまで効率化のための1ツールにすぎない。

また、物流規模や改善ポイントに適合したシステムの導入が必要であり、とくに中小規模の事業者や荷主企業の場合は、大規模のシステム投資による改善よりも、作業改善や人的部分での対応の方が重要となる。

ヒアリング結果によると、即座に情報システムを導入して効率化ができるだけの環境が整っていない現場、情報システムによる運営になじまない現場の存在が指摘されている。また、情報システム導入のための環境づくり、新規システム投資抑制の観点から、まずは作業改善・人的部分での改善提案を行う3PL事業者もみられる。

荷主企業のなかには、大手外資系ベンダーから基幹システムに高度な情報システムを導入したところ物流部分においてうまく稼動しなかったために、システム面での改善を含めて外部委託したケースもあり、機能が多すぎることでスピードの遅さが問題とされている。

3-3) 人材・組織

①必要性

前述のとおり、ハードやソフトは3PLにとって必要なものではあるが、あくまでツールであり、それを動かすための人材があって始めて機能するものである。3PLビジネスにおいては、荷主企業の物流・効率化へ向けての提案に加えて、それを実現するためのハード・ソフトを調達して組み合わせ、機能させるための人材が不可欠である。こうした人材の確保・育成が3PLビジネス成功の最大のポイントである。このような人材はハード・ソフトと異なり、他社利用ではなく基本的には自社で確保・育成せざるを得ない。

②3PLを構成する機能

3PLビジネスの条件・特徴、事業者へのヒアリング結果を踏まえると、3PLは概ね下記の機能により構成されている。こうした機能を担える人材を確保・育成したうえで、これらの機能を連携させていくことが3PLビジネス成功のカギとなる。

a. 企画・コンサルティング

物流改善・効率化のための企画・立案機能であり、具体的には荷主企業の物流診断や物流コスト分析などを行う。

b. 提案営業

a. の企画・コンサルティングに基づき、荷主企業に対して客観性のある提案を実施する。具体的には荷主企業に対する積極的な営業展開や、荷主企業の開催する物流コンベンションにおけるプレゼンテーションを行う。

なお、中小規模の事業者にあっては、この提案営業機能とa. の企画・コンサルティング機能が一体化しており、同一の部門・人材が両方の機能を担うことも少なくない。

c. オペレーション

b. の提案内容を実行し、効率化・改善を実現することを目的として、現場の管理運営・オペレーションを実施する。具体的には、物流センターの運営（庫内作業に必要なパート・アルバイト戦力の管理を含む）や、輸配送事業者の選択・手配、車両運行管理等を行う。

d. 情報システム

a～cを支援する機能としての役割を果たす。事業者によっては、情報システム機能を独立させて別会社化し、さらにシステムの開発・外販を行う場合もある。

図3-3-6 3PLの展開にあたって今後確保・育成が求められる人材
[事業者アンケート問8(1)]

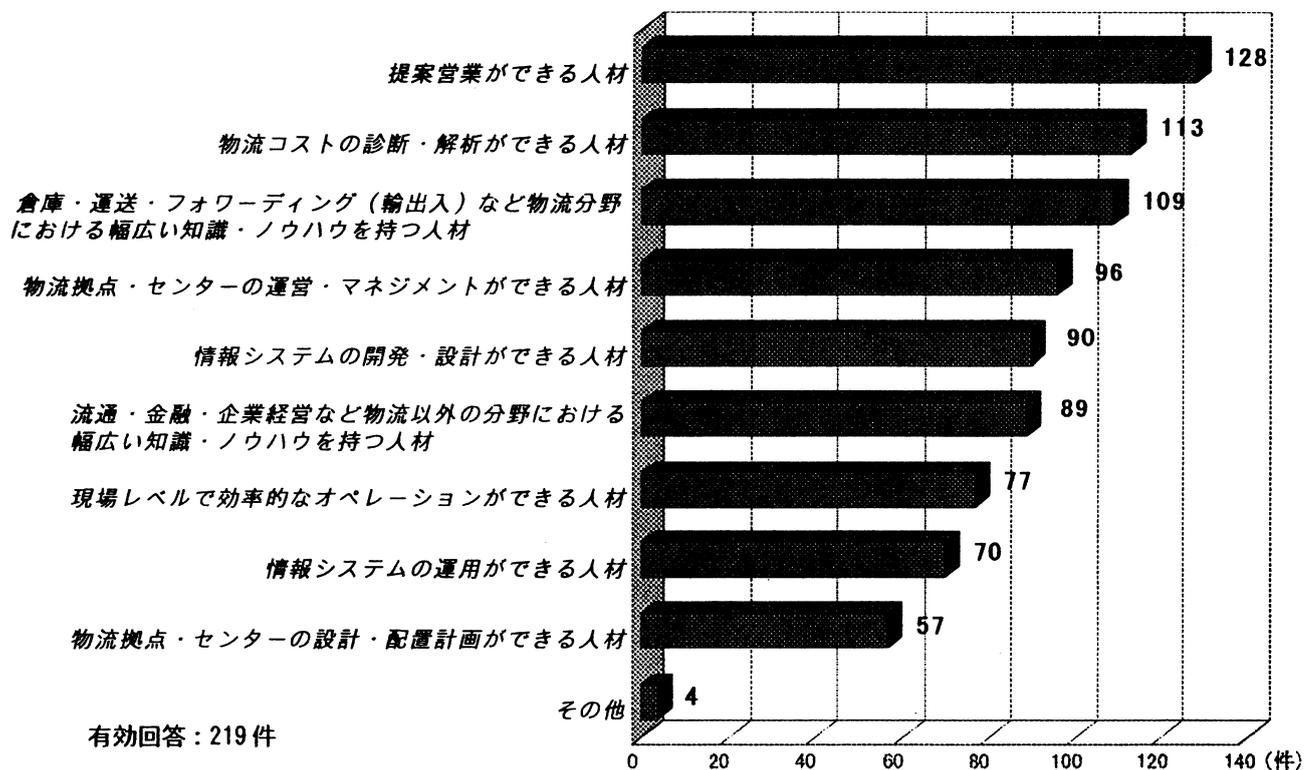
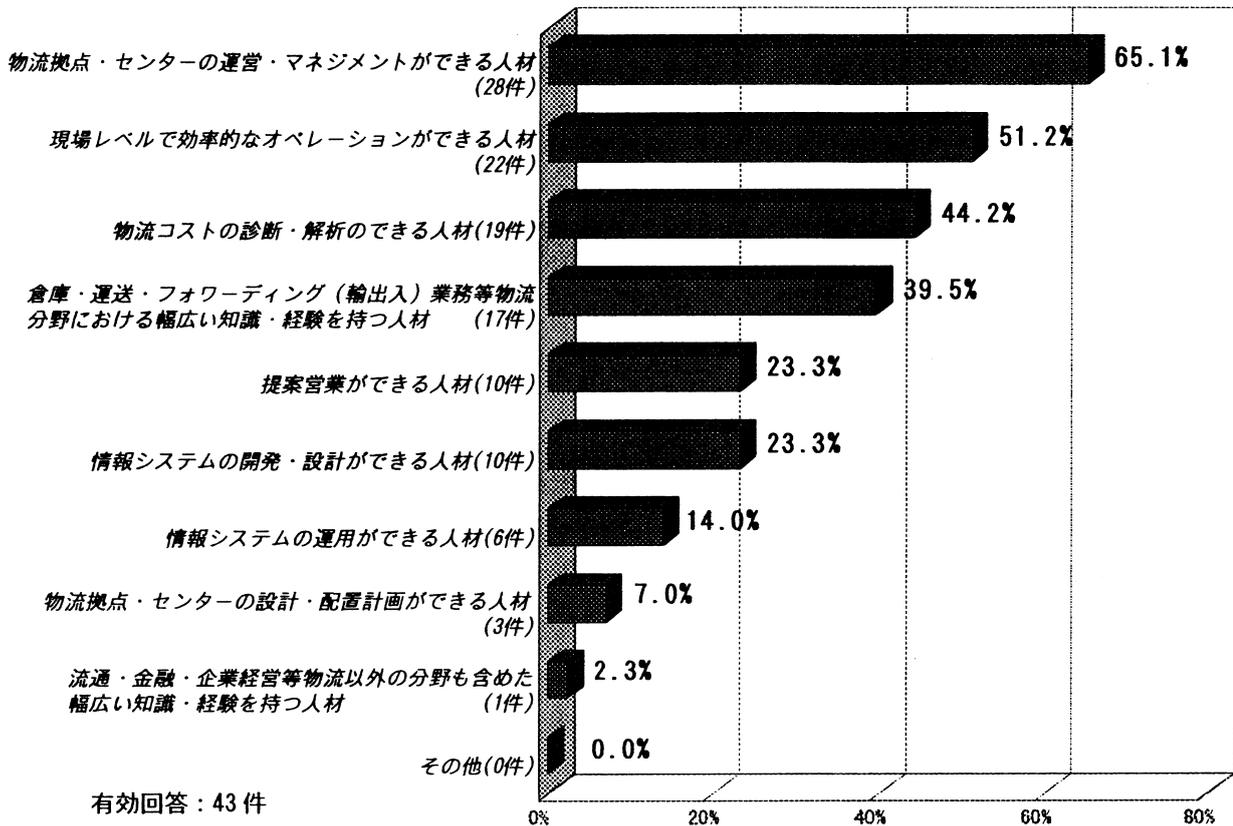


図3-3-7 委託先（3PL事業者）に必要な人材
[荷主アンケート問13]



③ 3PLに必要な人材と調達・育成方法

3PLビジネスにおいて、②にあげた機能を担うのに必要な人材とその調達・育成方法を整理すると、以下のとおりである。

a. 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・機能の調整機能を果たすとともに、顧客企業に対する提案営業を行う人材である。事業者アンケート調査結果をみると、3PLの展開にあたって今後確保・育成が求められる人材として、「提案営業ができる人材」（128件、58.4%）や「物流コストの診断・解析ができる人材」（113件、51.6%）が多くあげられており、とくに確保・育成の必要性の高い人材である。ヒアリング結果やプレゼンによると、中小規模の事業者においては、経営幹部が本件に携わることも多い。

この人材の調達・育成方法としては、次の b. に示すオペレーションの管理・運営責任者からのボトムアップによる育成が重要であるが、物流以外の分野における知識・ノウハウまで求めるのであれば、すでに専門的な知識や資格を持つ人材を外部調達して現場に入

れるとともに、物流分野の知識と経験を積ませてステップアップさせていくことも必要である。

プレゼンのなかでは、こうした人材を既存の物流に関する資格制度（物流管理士等）や短期間での研修のなかで育成していくことは難しく、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必要があるとの意見もみられる。

このチームリーダー／提案営業責任者は3PLビジネスの「頭」、成功のカギを握る人材であり、研修・育成を行う場合のメインターゲットとなる。

b. オペレーションの管理運営責任者

a. のチームリーダー／提案営業責任者のコンセプトを理解して、現場において運営・実現する人材である。現場における効率的なオペレーションを実施し、オペレーションに必要となる作業戦力の調達と管理運営を行う。さらに、現場でのオペレーションを踏まえての改善提案をチームリーダーにあげていくことが求められる。

荷主アンケート調査結果では、3PL事業者に必要な人材として、「物流拠点・センターの運営・マネジメントができる人材」（28件、65.1%）、「現場レベルで効率的なオペレーションができる人材」（22件、51.2%）が多くあげられており、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。また、現場を踏まえての提案能力も求められており、この人材の確保・育成の必要性も高い。

この人材の調達・育成方法としては、自社の正社員のなかからの育成が基本となるが、ヒアリング結果やプレゼンによると、地方の物流センターで人材を確保する場合は、現地における採用が多い。また、特定地域での物流に強み（ノウハウと提案力）を持つ地域の物流事業者、特定品目での物流に強みを持つ中小事業者の人材を活用する方法もある。

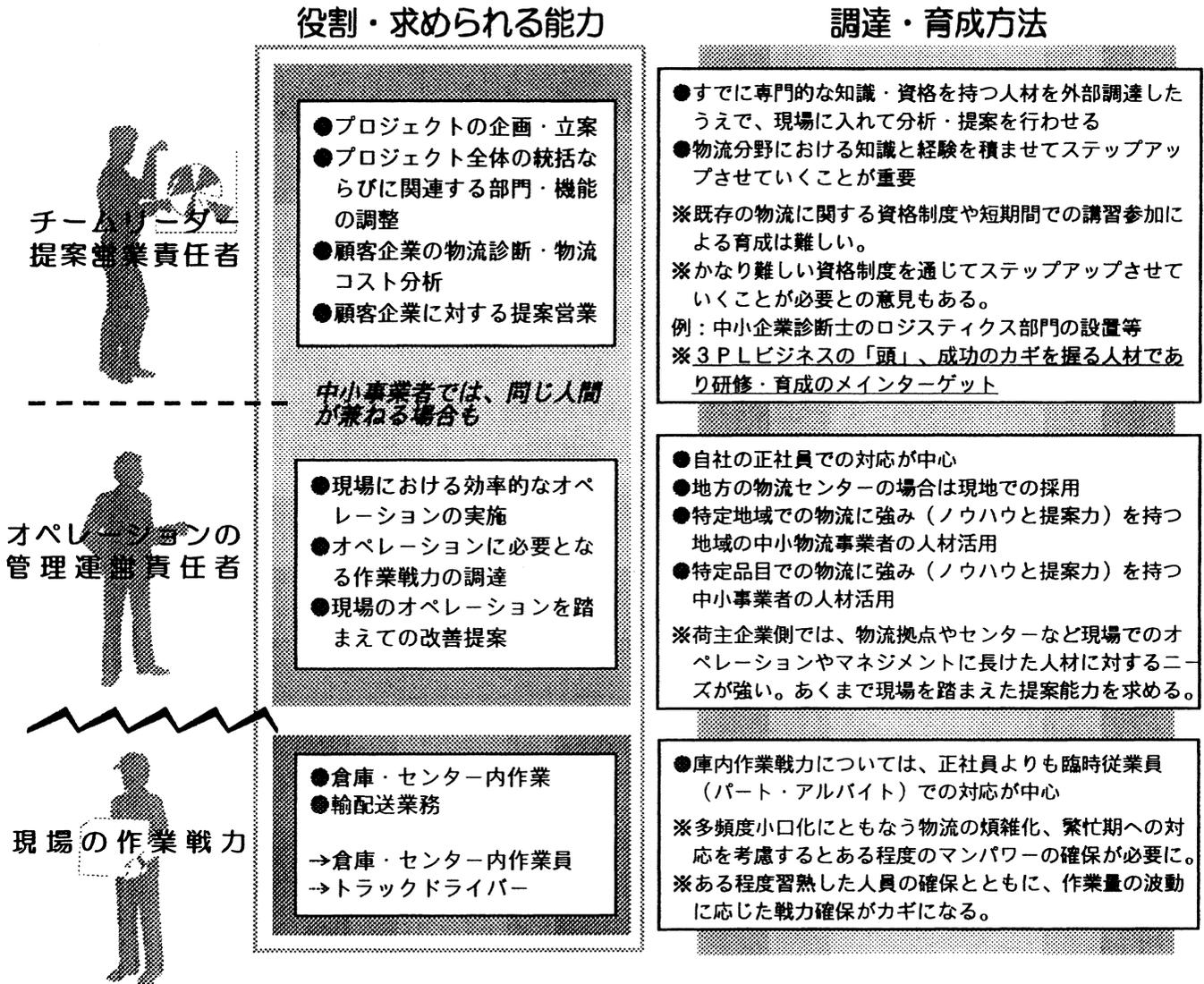
c. 現場の作業戦力

物流センター、倉庫内での作業を行う作業員や、輸配送を担当するドライバーなどの現場での作業戦力も広い意味での人材に含まれる。ただし、倉庫・センター内での庫内作業員については、正社員よりも臨時従業員（パート・アルバイト）での対応が中心となり、ドライバーについても、備車や提携事業者を通じての他社戦力の活用が可能である。

これらの作業戦力の確保にあたっては、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となる。また、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求められ、戦力を調達・運営するオペレーションの管理運営責任者の能力が問われる。

作業戦力そのものに対する教育・研修はそれほど必要性の高いものではなく、b.のオペレーションの管理運営責任者に対する教育・研修の方が重要となる。

図3-3-8 3PLに必要な人材と調達・育成方法



～プレゼンからの挿入クリップ～

人材の確保・育成

- ・ 3PLの人材育成では、現場を動かせる基幹要員の育成が一番重要であり、この基幹要員研修にもっとも注力している。現在、当社では500人くらいの3PL要員がいる。
- ・ 現場を動かせる基幹要員としての力を持っているのが、地域の中小物流事業者である。彼らには地域での強み・ノウハウと提案力があり、この部分で生きるべきである。
- ・ 営業のポイントとなるのがチームリーダーである。コンピュータのシステムやエンジニアがいても、それを取りまとめるリーダーがいなければ仕事はできない。このチームリーダーを何人持っているかが会社の力、差別化のポイント。これをきちんと運営するのが3PL基幹要員である。 [以上C社]
- ・ 3PLのパイを大きくするためには人材育成が不可欠。今年本社地区で3回、その他の地域で3回、都合6回3PL研修会を実施。受講者は127名で金～土の2日間で実施。現在協力して3PL業務研修会テキストを作成中。 [B社]
- ・ コンペや入札による顧客獲得は少ない。誰でもできる仕事だったら、いずれ外国人労働力にとられてしまう。「安かろう、悪かろう」ではなく、ドライバーやフォークリフトに乗っている人たちの研修を多く実施し、全員がパソコンを使用できるような研修を実施。 [D社]

～プレゼンからの挿入クリップ～

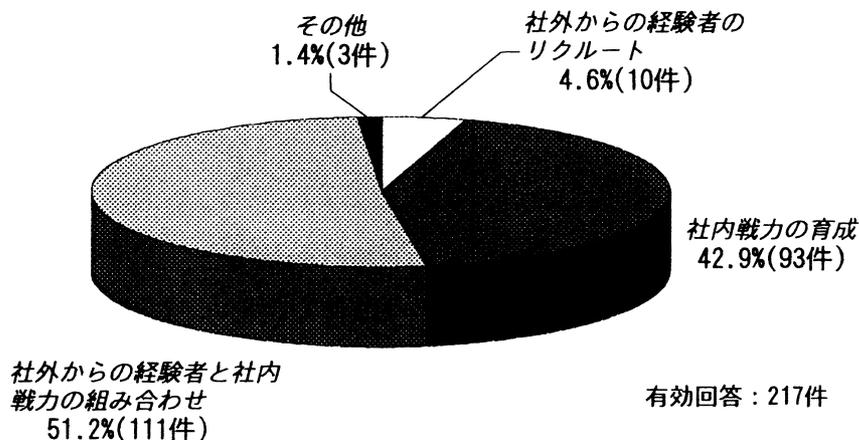
資格制度による人材育成

- ・ 現在の物流管理士は非常に曖昧な立場。たとえば、中小企業診断士で商業部門、工業部門があるように、物流部門を設けてもう少し権威付けをして、3PLを引っ張っていく基幹要員に「中小企業診断士物流担当」という名前が付けられればよい。
- ・ 物流管理士を1週間や10日の研修で資格を与えても、世の中には何も通用しない。物流に関しては10年やって初めて分かる部分もある。求められるのはほとんどコンサルティングであり、商業的な中身、経理的な中身、あるいは工業製品、工業の中身まで知らない、物流の提案がだんだんできなくなっている。
- ・ 中小企業診断士のなかに、ロジスティクスという専門分野があって、初めて中小企業診断士ロジスティクスという、世間の人間が取れないものになっていく。商法から契約問題のことまで知識があるというぐらいの人間を育てていかなければいけない。資格の中で勉強させていかななくてはいけない。そういう資格を持っている人を中心に、プラスアルファの物流の部分を習得させ、段階的に資格を上げて（1級～3級など）ステップアップさせていく方法もある。 [以上C社]

3-4) 人材の確保・育成方法と研修の必要性

人材の確保・育成方法としては、社内戦力の育成のほか、社外からの経験者のリクルートも考えられる。事業者アンケート調査結果をみると、「社内からの経験者と社内戦力の組み合わせ」により人材・スタッフを確保する事業者が半数を超えており(111件、51.4%)、社内戦力の育成を基本としながら外部戦力を組み合わせていく方向性がみられる。

図3-3-9 3PLに必要な人材・スタッフの確保の方法
[事業者アンケート問8(2)]



①社内戦力・既存戦力からの育成

社内戦力・既存戦力からの育成対象としては、既存の正社員、新卒プロパー社員のほか、物流子会社の場合は親会社からの出向社員が含まれる。

ヒアリング調査によると、これまでの育成は各事業者における現場でのOJTが中心であり、日替わり班長制など効果の高いものもみられるが、人材育成のためのテキスト・マニュアルは作成されていなかった。一部の事業者がようやくこれまでの受託事例などをもとにテンプレート化・マニュアル化に取り組みはじめたところであるが、多くの事業者にはそこまでの余裕がない。

また、3PL担当スタッフに外部の講習・セミナー等に参加させるほか、物流に関する資格(物流管理士等)を取得させている事業者もみられるが、講習への参加や資格の取得がとくに3PLスタッフとしての条件とされているわけではない。

この育成においては、3PLを構成する物流業務の基本、3PLについての考え方など基本的な部分からの教育研修が必要であり、物流分野における幅広い知識・ノウハウの習得を目指す研修とする必要がある。また、物流現場・オペレーションを効率的に管理運営する能力、必要な作業戦力を調達して組み合わせる能力、物流現場を踏まえた改善提案能力にウェイトを置いたものとすべきである。

②外部戦力の調達

外部戦力の調達先としては、物流に関する専門知識・物流部門での勤務経験のある人材のほか、物流以外の分野における専門的知識・能力を持った人材も対象となる。

a. 物流に関する専門知識・物流部門での勤務経験のある人材

具体的には、企業の物流部もしくは物流子会社の責任者としての経験者、物流センター長などの現場の管理運営責任者としての経験者、車両運行管理・手配のプロ（配車スタッフ）が該当する。

ヒアリング調査結果によると、これらの人材は「即戦力」として採用されることが多く、研修の必要性はそれほど大きくない。すでに出来上がっている人材であり、これ以上は伸びないとの指摘もある。

b. 物流以外の分野における専門的知識・能力を持った人材

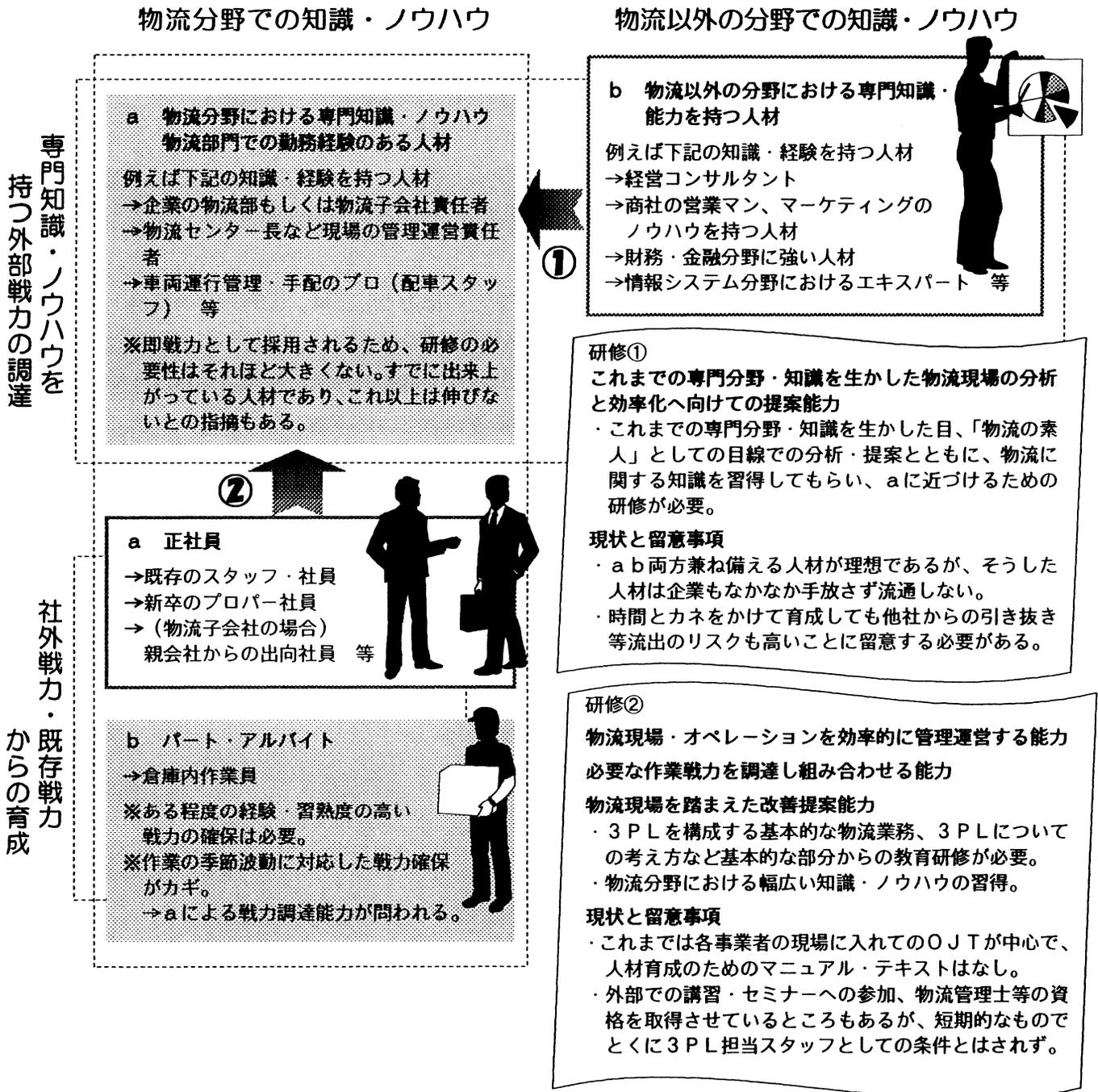
ヒアリング調査結果をみると、外部からの人材確保にあたり、物流分野における知識・ノウハウ、物流会社での勤務経験等は、とくに3PLビジネスにおける人材の必須条件とはされていない。むしろ物流以外の分野における幅広い知識・ノウハウを持った人材が補充されている。

こうした人材の具体例としては、経営コンサルタント、商社の営業マン・マーケティングのノウハウを持つ人材、財務・金融分野に強い人材、情報システム分野におけるエキスパートなどがあげられる。物流だけではなく、商流を把握するとともに、商流と物流をつなぐ情報システムについての知識を持つ人材が必要となる。

こうした人材には、これまでの専門分野・知識を生かした目、「物流の素人」の目線で分析・提案をしてもらうとともに、物流に関する知識・ノウハウを習得してもらい、a.に近づけるための研修が必要となる。

なお、人材派遣を行う事業者へのヒアリングによると、a b両方を兼ね備える人材が理想であるが、そうした人材はなかなか企業が手放さなさず、確保がきわめて難しい。また、時間とカネをかけて育成しても、他社からの引き抜き等流出のリスクも高いことが指摘されている。

図3-3-10 人材の確保・育成方法と研修の必要性



(4) 荷主企業との関係

4-1) 荷主企業からの協力

事業者アンケート調査結果のなかでは、3PLを受託してみたの問題点として、「契約の取り決め・料金体系の設定が難しいこと」(47件、41.6%)や「提案・コンサルティングに対する対価がもらえないこと」(46件、40.7%)、「荷主企業側からの情報開示が不十分であること」(36件、31.9%)が比較的多くあげられていた。

一方、荷主企業のアンケート調査結果では、3PLを委託してみたの問題点として「提案・コンサルティング内容が不十分」「契約の取り決め・料金体系の設定が困難」であることが指摘されている。

これらから、3PLビジネスに必要な荷主企業からの協力としては、①データの提供・情報開示、②提案・コンサルティングや付帯的サービスを含む客観的な評価が荷主と共有されていることの2点が大きな条件となる。②の客観的な評価のための仕組みがないことについては、事業者、荷主企業とも共通の認識であり、お互いに評価しようがないため、上記のようなアンケート調査結果につながっている。

ヒアリング調査結果によると、①については、後述のように秘密保持・守秘義務契約のような仕組みが普及したこともあって、荷主企業からの理解・協力も進みつつあるが、②についてはまだ客観的な評価を行うための仕組みができていないため、今後の3PL普及促進へ向けての大きな課題となる。

図3-3-11 3PLを受託してみたの問題点・課題
[事業者アンケート 問15]

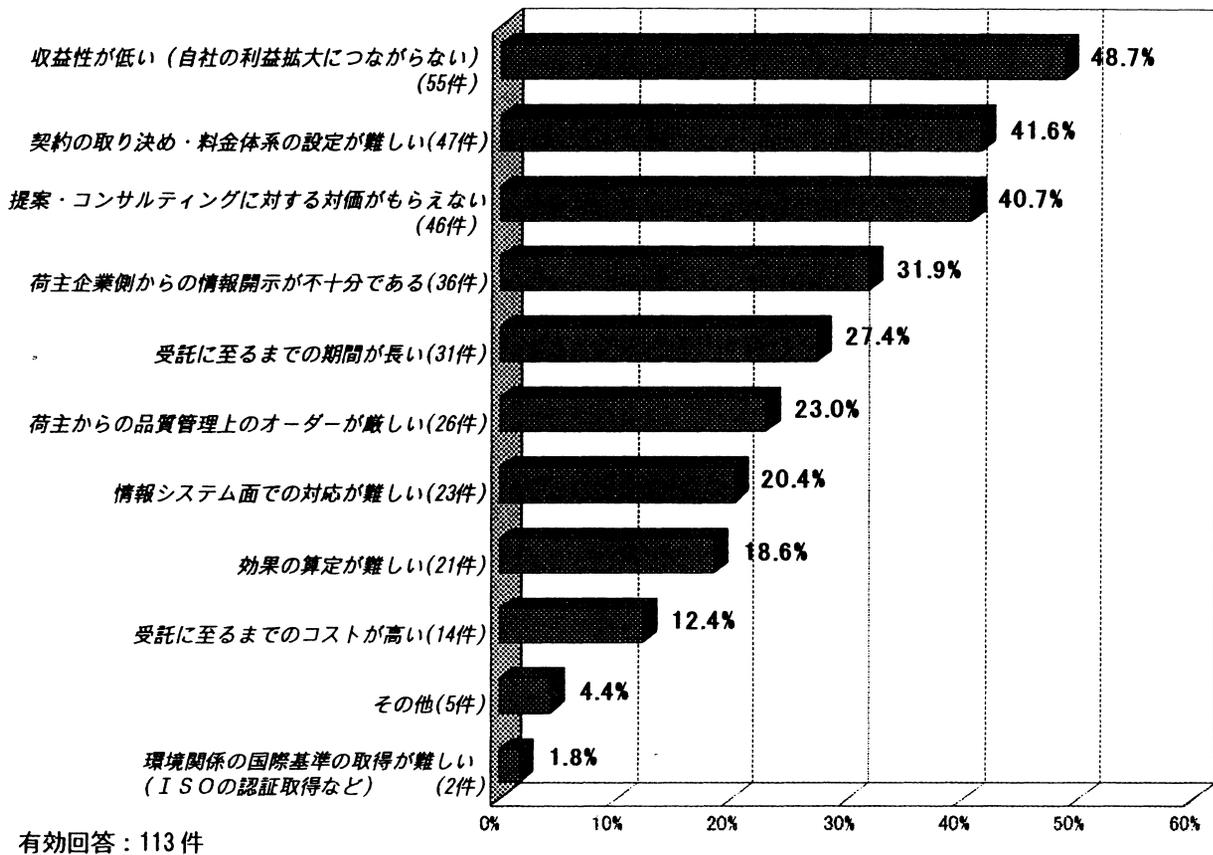
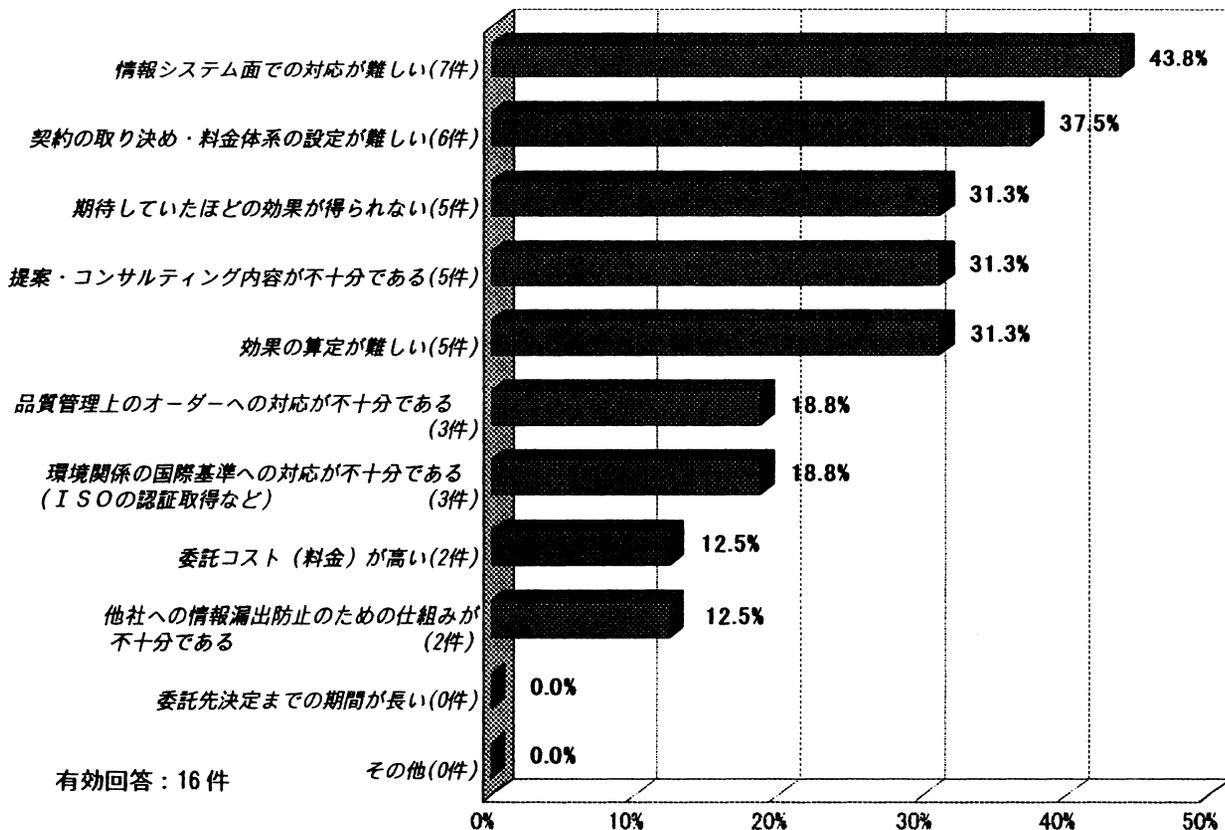


図3-3-12 3PLを委託してみたの問題点・課題
[荷主アンケート 問16]



①データの提供・情報開示

3PLは物流改革の提案を行うビジネスであり、事業者が物流改善・効率化へ向けての提案を行う前提として、荷主企業からのデータの提供・情報開示が不可欠である。

ヒアリング調査によると、この点については以前に比べて荷主側の理解が進んでおり、情報開示は十分に行われるようになってきている。荷主企業側も、情報の出し惜しみは結局自社にとって損になり、よりよい提案を受けるためには十分な情報開示が必要であることを認識しつつある。

こうしたなかで、同業種の複数荷主を集めた共同物流による効率化を提案する3PLもみられるようになってきている。秘密保持契約・守秘義務契約の普及により、同業他社への情報漏れに対する恐れも小さくなっている。

②提案・コンサルティングに対する客観的評価のための仕組み

3PLは荷主企業の物流の効率化・物流改善を目的とする点で、従来型の物流サービスと大きく異なるとされている。この目的を達成するために、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行う。

事業者ヒアリングによると、荷主企業側ではあくまで作業に対する対価支払という意識が依然として強く、提案・コンサルティングへの対価支払という考え方は定着していない。物流コンペ等における「提案のタダ取り」も依然として行われている。

荷主企業における3PLに対する理解（3PLの目的は、物流改革を提案して物流効率化・改善を図るものであり、単なる作業の外注化とは異なる）の進展と3PLについての客観的評価システムの確立が必要である。

～プレゼンからの挿入クリップ～

共同配送提案によるコストダウンと荷主企業からの情報開示

- ・中部の大手生菓子チェーン3社を対象に、物流共同化（共同配送）の仕組みを提案し、配送ルートや拠点を見直して車両台数（28台→20台）・走行距離の削減（7,000km→5,500km）によるコストダウンを実現し、環境負荷も軽減。3社合計で年間7,000万円、2割の配送コスト削減。3社の間でコストオープンにしてゲイン・シェアリングしたことが成功のポイント。 [A社]
- ・問題解決策として他メーカーとの共同配送を提案。顧客の納品先が重複していることが多く、親会社をメインにした共同配送が、当社にとってのメリットとなる。
- ・親会社と同じ業種の顧客企業からもデータはもらえるようになってきている。当方から開示を求めるのは、例えば数量とかケースの大きさとか得意先（納品先）であり、納品単価のようなデータは求めない。現在では共同配送するというのは当たり前になっており、荷主企業側もむしろ積極的にデータ提供しようという雰囲気になっている。 [以上E社]

4-2) 荷主ニーズへの対応

荷主企業に対して、①提案に必要なデータの提供や情報開示、②提案・コンサルティングを含む3PLの効果に対する対価支払いを求める以上、事業者側からも荷主ニーズに応える提案、荷主に評価されるような内容の提案を行うことが不可欠であり、提案能力の向上が最大の課題になる。

①荷主企業からのニーズの変化

これまで荷主企業が3PL事業者に対して求めてきた提案は、物流コストダウンにつながる提案＝値下げ提案であった。しかし、ヒアリング調査によると、最近では荷主企業自身が運送コストをある程度把握し、現在の運賃相場が底にあること、いわゆる「運賃叩き」によるコストダウンが限界にきていることも認識しており、単純なコストダウンニーズからは脱却しつつある。

②荷主企業が3PL事業者に求める提案内容

アンケート調査結果でもみたように、荷主企業が求めているのは「物流現場を踏まえての改善提案であり、3PL事業者には管理だけを求めているわけではない。このほかヒアリング調査のなかでは、物流共同化による効率化など、当事者ではできない「第三者」としての提案、物流拠点の配置・統廃合など、物流の管理運営にとどまらない提案が3PL事業者に求められている。

③最近増加しているニーズ

最近、荷主企業のなかではコストもさることながらサービスの品質重視の姿勢が強まるとともに、在庫の把握や低減につながる提案を求めるようになってきている。コスト（料金）が安くても品質の悪い事業者の利用を嫌う荷主企業が多くなっており、リードタイムの維持・短縮や定時性確保、安全輸送、法例の遵守などを重視するようになってきている。

また、在庫管理機能の強化を目指す荷主企業も多く、在庫把握の容易化（ビジビリティの向上）と在庫の低減によるコストダウンにつながる提案へのニーズが高まっている。

4-3) 3PLの基盤となる協力関係の構築

①イコールパートナーとしての協力関係の形成

前にみたように、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の理想の姿であり、単なる作業のアウトソーシングとも荷主企業からの丸投げとも異なる。こうした3PLビジネスの基盤として、イコールパートナーやWIN-WIN関係と表現される荷主との対等な関係を構築する必要がある。

ただし、事業者ヒアリング調査やプレゼンによると、イコールパートナーやWIN-W

INも実際には言葉だけであり、大手3PLといわれる事業者でも実現できていない。事業者と荷主企業との間には依然として力関係、上下関係が存在する。

②トップ同士の話し合い

3PL実現のためには、物流担当者ではなく、荷主企業側の経営トップを交えて話し合いのできる関係も重要である。

ヒアリング調査やプレゼンによると、物流をアウトソーシングすること自体が高度な経営判断であるため、経営トップを交えての話し合いが不可欠であり、提案もトップに対して行う必要がある。企業の物流担当者とはなかなか話が進まず、時間がかかることが指摘されている。3PL事業者へのアウトソースにあたっては、物流以外の領域も含めた判断が求められるが、荷主企業の物流担当者ではそこまでの権限を持っておらず、社内での立場もそれほど強くないことが背景にある。

事業者ヒアリングによると、上記のようなトップを交えての話し合いができるような関係を構築しやすいのは大手荷主企業よりも中小企業であることから、中小荷主企業をターゲットとする3PL事業者も多い。

～プレゼンからの挿入クリップ～

トップへの提案の重要性

- ・新規顧客との打ち合わせでは最初物流担当者が出てくるが、物流担当者は、「当社では物流はうまくやっている」という認識に立つため、支払いコストの低減だけを求められ、それだけで終わってしまう。まず会社のキーマン、できたら経営トップにこの段階でお会いして、事例の紹介という形でのプレゼンを行う。その後物流診断を持ちかけて受託につなげていく。 [E社]
- ・最初の面談はキーマン（できればトップ）と行い、その業種に合った実際の事例をプレゼンすることがポイント。必ず共感を得られる部分があり、物流診断につながる。物流診断によって、現状把握と課題の抽出を行うが、経営課題であるために、ここも提案はトップ報告がカギとなる。 [E社]
- ・顧客との定例会議を月1回実施。営業所段階での利益10%の確保の目標としており、これは会社トップ間レベルの相互了解事項である。 [D社]

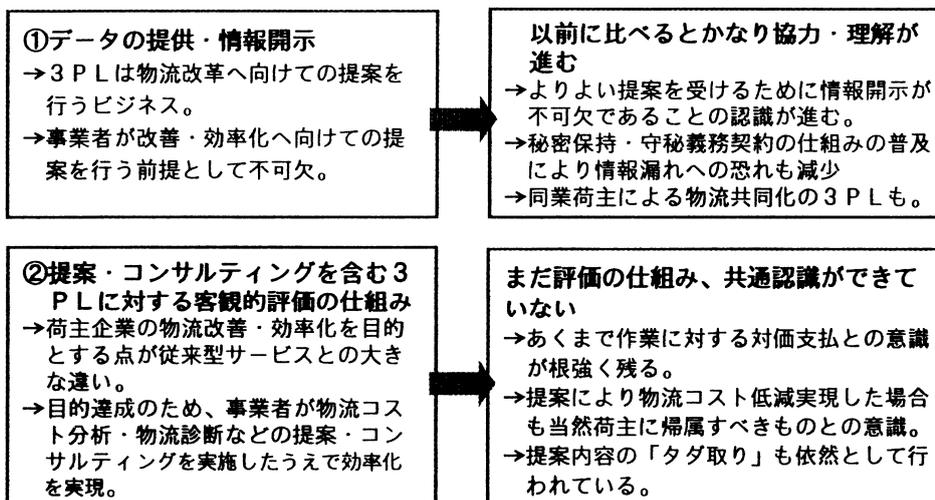
～プレゼンからの挿入クリップ～

荷主との関係や提案のタダ取りについて

- ・荷主の物流改善が当社の利益の源泉であり、毎年提案して改善が進めば顧客にとっても良い結果となり、WIN-WIN関係となる。しかし、実際には、とりあえず提案しろといわれて提案した結果だけが持っていかれてしまう「提案のタダ取り」が行われており、提案に関するモラルがまだ定着していない。 [A社]
- ・長期的な視点でパートナーシップを構築するうえでは、WIN-WINを実際に行うならなければならない。しかし、顧客は言葉では賛同してくれるが、実際には実現できていない。また、物流最適化のノウハウに対して正当な評価を認めてほしい。提案は会社の知的財産であるという考え方がまだ定着していない。 [B社]
- ・パートナーシップと情報の共有化をしながらWIN-WINでいこうとしているが、実際には実現できていない。最近ではコンペ形式が圧倒的に多くなったが、なかには何もカネを使わずにデータも提供されず、「何かアイデアを出してください」という怪しげなコンペもあり、そこにひとつの方向性をつくっていかないと、3PL事業者としては非常に迷惑している。 [C社]

図3-3-13 荷主企業との協力関係

荷主企業からの協力

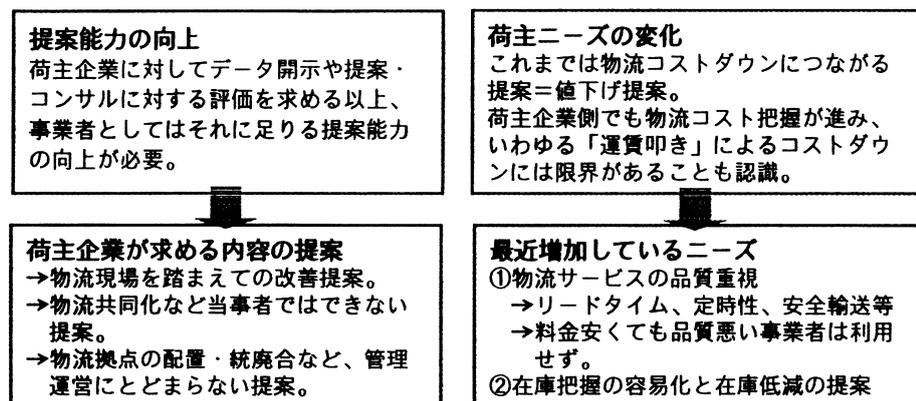


現実

- 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



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投げとも異なる。
- 提案内容の実現効果についての客観的な評価の仕組み。

4-4) 3PL契約のあり方

これまでみてきたような3PLビジネスの条件・特徴を踏まえると、3PL契約の特性ないしあり方としては、①秘密保持契約・守秘義務契約、②包括的請負契約、③長期的・固定的契約の3点をあげることができる。

①秘密保持契約・守秘義務契約

すでにみたように、物流改善・効率化のための提案を行うことが3PLビジネスの大きな条件・特徴であり、3PL事業者がこの提案に必要なデータ提供・開示を求めるために必要となる仕組みが秘密保持契約・守秘義務契約である。ヒアリング調査によると、守秘義務契約の締結事例はかなり多く、仕組みとしてはある程度普及している。この仕組みの普及により、荷主企業における同業他社への情報漏れ等の恐れが軽減され、事業者に対するデータ提供・情報開示が進展している。

②包括的請負契約

ヒアリング調査によると、3PLの契約形態としては包括的請負契約となるとする事業者が多い。これは、一括受託のうえ広範・多様なサービスを提供するという3PLビジネスの特徴を反映したものである。

3PLには多様なサービス、非定型的なサービスが含まれるため、倉庫・運送などの既存の標準約款ではカバーしきれず、基本的には個別契約で、オーダーメイドでつくりざるを得ない。ヒアリング調査によると、とくに事業法や標準約款を超える付帯的な作業については明確な取り決めがなされていないため、3PL事業者側が無償で負担しているケースも少なくない。契約のなかで責任範囲の明確化を図るとともに、一括請負の運営責任に対応した賠償や保険の仕組みがあることが望ましい。

③長期的・固定的な契約

3PLビジネスの目的である物流効率化・改善効果を得るためにはある程度の期間が必要であり、最低契約期間が設定されていることも多い。物流の波動性を吸収しトータルでの効果を算定するうえでも、長期契約とならざるを得ない。ヒアリング調査によると、最初の契約期間は概ね2～3年程度であり、その後1年ごとの契約更新となっている。

④効率化の実現を評価する仕組み

3PLはそもそも荷主企業の物流効率化・物流改善を目的とするビジネスであることから、作業自体への対価ではなく、提案・コンサルティング、その実現部分（コスト低減効果）に対する対価支払が望ましい。

厳密な形でのゲイン・シェアリングは困難にしても、効率化の実現部分を客観的に評価

する仕組みを取り入れて、契約にあたって物流効率化が実現された場合にそれを何らかの形で反映できるような取り決めが必要である。

⑤ゲイン・シェアリングが困難な理由

「米国の3PLビジネスに関する調査報告書」(平成15年3月:国土交通省)によると、3PLの発祥地とされる米国においても、厳密なゲイン・シェアリングが一般的に行われているわけではなく、ベースラインの設定が難しく、実際にはうまくいっていないという事業者が多い。ゲイン・シェアリングはポピュラーなアイデアではあるが、実際の適用は極めて難しいことが指摘されている。

今回のヒアリング調査やプレゼンのなかでも、ゲイン・シェアリングの考え方を取り入れているとする事業者はみられるものの、厳密な形で実施しているわけではなく、やはり導入の難しさが指摘されている。

ゲイン・シェアリングが難しい理由としては、①ベースライン設定・コスト算定が困難、②継続してコストダウンをしていくことが困難、③荷主企業側の物流変化への対応が困難、④そもそも荷主企業側ではコスト削減効果は全て荷主のものであるとの意識が強く、事業者側に還元することを嫌がる。⑤提案・コンサルティングに対する対価支払という認識があまりない、といった点があげられている。

～プレゼンからの挿入クリップ～

ゲイン・シェアリング

・厳密にいうと、ゲイン・シェアリングを行っている顧客は親会社も含めて大手4～5社程度しかない。大体3年契約で行っており、3年目までは結構いただけるが、その後継続してコストダウンを行っていくことは難しい。また、実現できなかった場合のコストアップ分は100%当社負担となる。配分比率も40%が最高であり、50%までは取れない。

[A社]

・当初からゲイン・シェアリングの考え方を顧客に納得していただき、既存のコストから出発して、低減分を折半する方法が理想。実際に当社が行っているゲイン・シェアリングはそうではなくて、とりあえず当社から提案してその後改善した部分についてのゲイン・シェアリング。当初の段階で改善できる部分はかなり減ってしまっている。

[B社]

・ゲイン・シェアリングについては、当社は一切経験がない。一生懸命合理化を行っても、全ての効果は荷主のものになる。ゲイン・シェアリングはいまの日本のやり方、契約の仕方では算定が非常に難しく、評価が難しい。米国でも実際に行われているかどうかは非常に疑問であり、当初はそういう考え方も出てくるが最後は日本的になる。

[C社]

・営業所の段階での利益10%確保を目標に物流費の削減提案を行い、超えた部分を話し合いによって運賃見直しという形で顧客に還元。当然、10%を下回った場合についての保証は全くない。ゲイン・シェアリングは文章化するのが非常に困難であり、とりあえず超えた部分がいくらかをチェックしながら、幾らにしようということをお話しさせていただいている。

[D社]

・当社では倉庫も横持も配送も、全部、立米、容積建ての契約であり、厳密なゲイン・シェアリングは行っていない。

[E社]

第4章 わが国における3PLビジネスの可能性及び環境整備方策の検討

1. 3PLビジネスへの参入形態の検討

(1) 参入ステップ

1-1) ステップアップの可能性

第4章では、今後3PLへの参入を検討する中小規模の事業者をある程度念頭に置いて、参入形態や可能性、環境整備方策を検討する。

第3章でみたように、3PLの明確な定義づけは困難であり、各事業者や荷主企業が認識する従来型の物流サービスの違いという形で3PLの条件・特徴を整理したが、3PLビジネスへの参入にあたって、当初からその全てを満たしている必要はない。

ヒアリング調査結果やプレゼンが示すとおり、現在先進的ないし大手3PLとされている事業者も当初から現在のサービスを行っていたわけではなく、従来型の物流サービスから徐々にそのサービス内容や機能を拡充してきたのであり、3PLは段階的な発展が可能なサービスである。事業法・標準約款に定められているような、単純な運送・保管サービス以外の付加的なサービスが多少なりとも提供されていれば、初期的な3PLビジネスとして位置づけることができる。

「米国の3PLビジネスに関する調査報告書」(平成15年3月：国土交通省)のなかでも、米国の調査機関・コンサルタントによって、3PLはステップアップが可能との整理がなされており、わが国において従来から倉庫事業者等が流通加工として提供してきたサービスも3PLの提供する付加価値サービス(Value Added Service)とみられている。

1-2) 3PLビジネスの発展形態(ステップの整理)

これまでのアンケート、ヒアリング調査結果やプレゼンに示された3PL事業者の取り組み実態を踏まえ、3PLビジネスへの参入ステップを、荷主からの受託範囲やレベル、提供するサービスの内容等から次の3つに整理した。

①第1ステップ：作業レベルで複数のサービスを受託しているが、特定荷主の物流の管理運営全てを請け負うところまでは至っていない。事業法・標準約款以外の付加的なサービスが多少なりとも提供されている。

Ex. 検品、値札・ラベル貼りや化粧箱への梱包、組み立て、仕分け 等

②第2ステップ：特定企業からの物流全体の管理・運営機能の肩代りを中心とした受託。

Ex. 物流センターの運営や車両運行管理 等

③第3ステップ：管理・運営を超えた物流の企画・立案機能を担う受託。物流の枠を超えたサービスの提供。

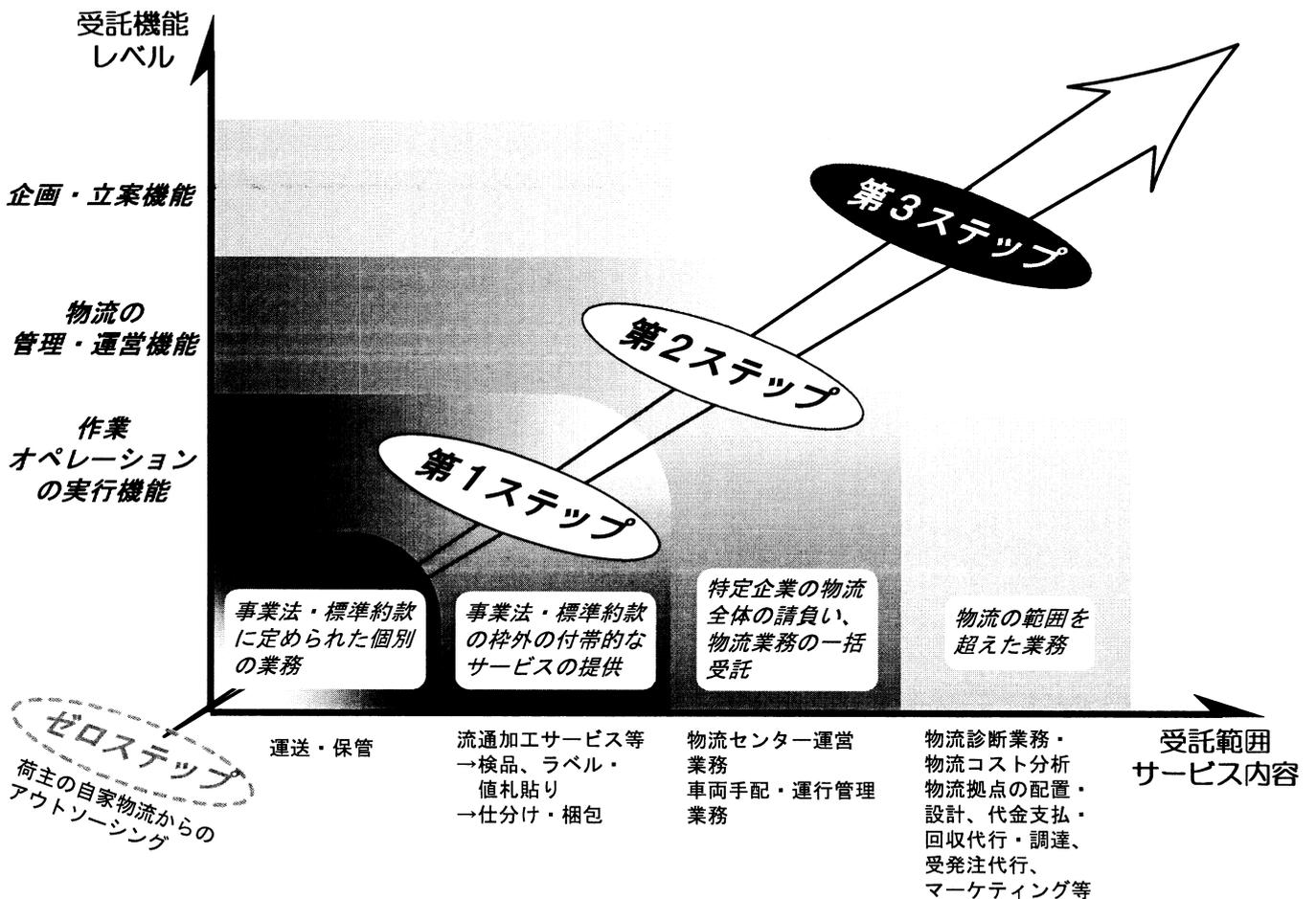
Ex. 物流診断・物流コスト分析、物流拠点の配置・設計

Ex. 代金支払・回収代行、調達や受発注代行、マーケティング 等

ステップが進むにつれて、受託範囲やサービス内容はより広範になる。

ただし、このステップ整理はあくまで3PLはステップアップが可能なことを示すものであり、3PLとなるために第3ステップまで進むことが必須ということではない。また、多くの場合、3PLビジネスへの「第一歩」として荷主企業の自家物流のアウトソーシングがあり、まずはこの自家物流のアウトソーシングを獲得する必要がある(ゼロ・ステップ)。

図4-1-1 3PLビジネスの発展形態と参入ステップの整理



1-3) 3PLビジネスへの参入ステップと普及促進へ向けての政策

アンケート調査結果によると、すでに3PLを実施している事業者が4割を超えており、今後参入を検討するところも3割を超えている。3PLビジネスの普及・促進へ向けての政策ターゲットとしては、まずは今後参入を検討するとしている(中小規模の)物流事業者へ第1ステップへの参入を促進すること、もしくは第1ステップにあることを認識させることが重要である。

さらに、第1ステップをクリアしている事業者に対しては、第2ステップへの移行を後

押しする環境整備方策が必要となる。第1ステップをクリアしている事業者のなかにも、中小規模の事業者が相当数いるものとみられ、こうした事業者に信用・実績を積み特殊技術やノウハウを活用しての事業展開、現場を踏まえての提案能力の強化につながるような環境整備方策が必要である。

なお、第2ステップから第3ステップへのステップアップの後押しも考えられるものの、このステップアップを目指す事業者の多くは先進・大手事業者と考えられ、政策による後押しよりも各事業者の自主的な取り組みにウェイトが置かれるべき部分である。

図4-1-2 3PLの実施状況
[事業者アンケート 問4(1)]

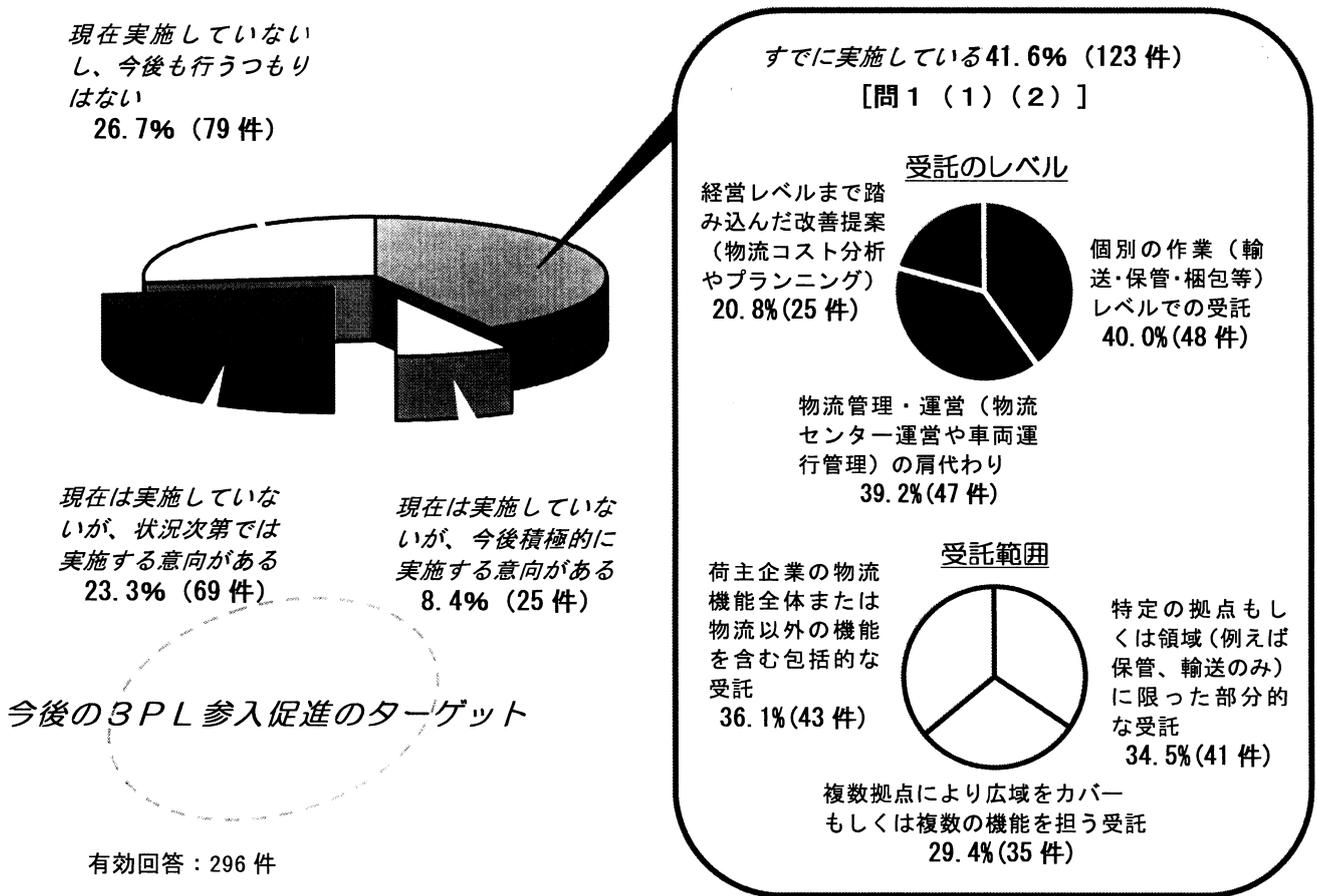
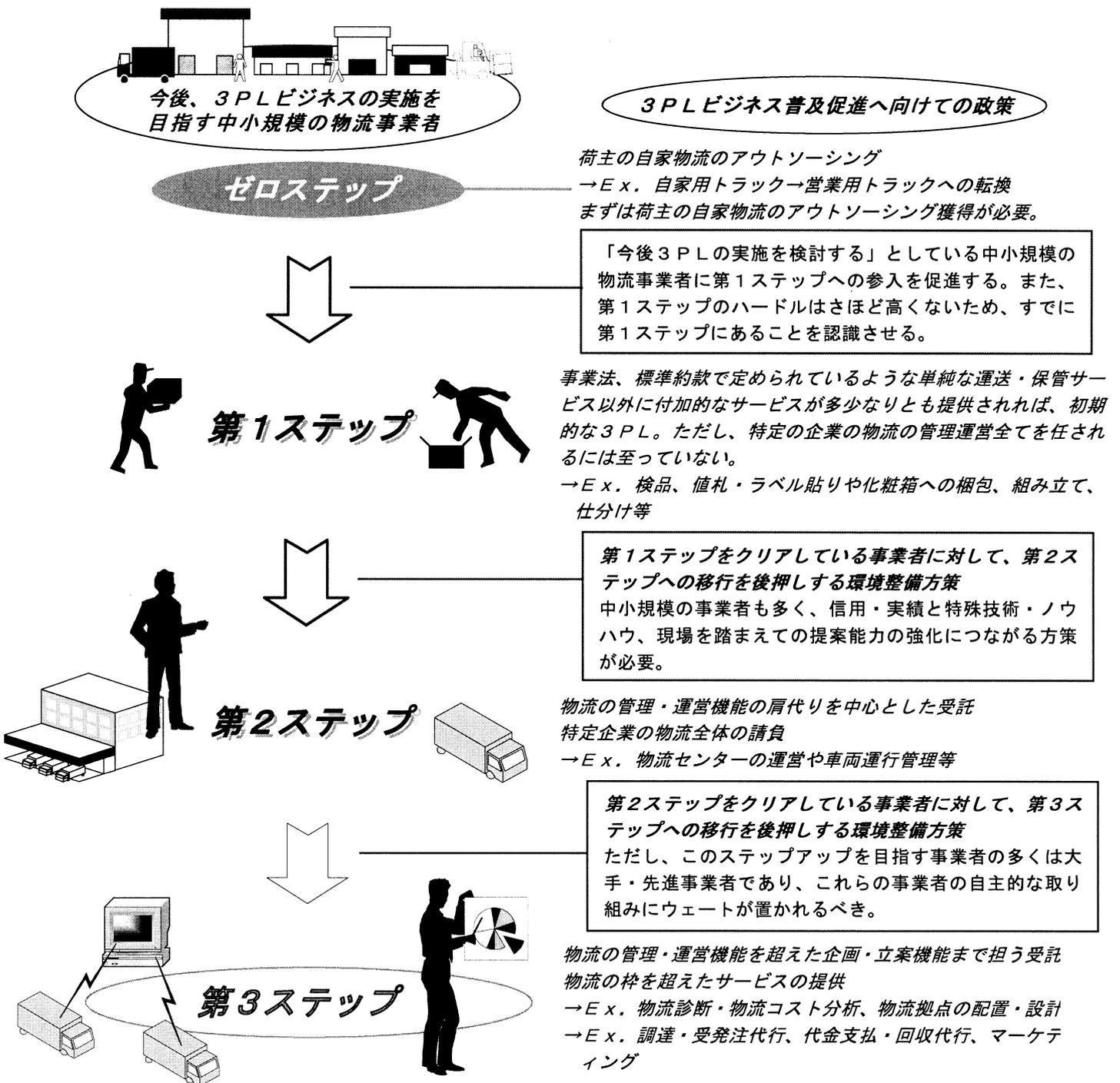


図4-1-3 3PLビジネスの参入ステップと普及促進へ向けての政策



1-4) 3PLビジネスへの参入・顧客獲得の方法

ヒアリング調査結果やプレゼンによると、現在、一括請負を行っている3PL事業者も当初から包括的な受託ができていたわけではなく、物流拠点、物流センター運営業務の請負をきっかけに受託範囲を拡大してきている。例えば、倉庫内作業や入出庫といった従来型のサービスを足がかりとして、配送業務→流通加工業務→在庫管理→調達・受発注代行というように、サービスの範囲・機能を拡大させているのである。

ヒアリング調査結果やプレゼンのなかでは、顧客獲得の方法として、①既存顧客からの受託範囲の拡大のほか、②新規荷主の獲得、③既存顧客や親会社等からの紹介があげられているが、参入可能性が高いのは①であり、3PLビジネスの立ち上げの段階では①既存顧客からの受託範囲の拡大を中心とするのが適当と思われる。

今後参入やステップアップを考える中小規模の事業者の場合、まずは現在受託している既存顧客の物流業務のなかから物流効率化・改善へ向けての提案を積み重ねながら、受託範囲を拡大していくやり方が可能性の高い参入方法として考えられる。

～プレゼンからの挿入クリップ～

3PL事業への展開やステップアップ

- ・倉庫業から3PLへの事業への展開が進むにつれて、業務内容が深さと広がりを持つ。業務内容は従来の運営・実務から、管理・情報化、さらに企画機能と深化。業務の領域も、保管・運送という基本業務から、流通加工や返品物流などの物流付帯業務、さらに受発注代行業務や代金回収業務、廃棄物物流へと拡大。
- ・3PLビジネスへの参入について。倉庫業から出発して、①情報システムの提供（在庫管理や入出庫情報）、②荷主の受発注業務の代行（コールセンターの提供）、③物流管理システム、SCMの支援システム、④決済代行へと展開。今後はさらにサプライチェーンのプランニングやマーケティング代行の展開を検討。
- ・通販業者からの受託で、上記①～④までフルスペックでサービスを提供している事例もある。受注情報、在庫管理、配送進捗状況、代金の代行回収業務という、通販業務の一括でのアウトソーシングというものを受けている。 [以上F社]

(2) 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、①特化路線：自社の強み・得意分野を生かした特化戦略による参入、②協業化路線：他社との連携・規模の拡大による参入の2つの方向が考えられる。

2-1) 特化路線

①地域密着型サービス

特定地域（地場）に絞ったエリア限定の物流受託であり、対象エリア内での拠点ときめ細かいネットワーク構築が成功のカギになる。

地場の荷主企業、当該地域における物流の一括受託を狙うものであり、地域の中小の運送事業者・倉庫業者にとっても可能性がある。〔事業者アンケート 63件、29.7%〕

②企業規模限定型サービス

あえて大手の荷主企業を対象とはせず、自社の近くに立地する中小規模の荷主企業にターゲットを絞る方法である。中小規模の荷主企業であれば物流規模もそれほど大きくないため、中小の物流事業者でも一括受託できる可能性が高い。また、3PLにおいて重要なトップ同士で話し合える環境も形成しやすい。

こうした中小荷主企業を対象とした3PLビジネスでは、大規模な施設・システム投資による改善提案よりも、作業改善や人的部分での対応などによる新規投資を抑制した提案が成功のポイントとなる。①と同じく、地域の中小規模の運送事業者、倉庫事業者にとって可能性が高い参入方法である。

③品目・業種限定型サービス

特定品目の取扱いノウハウを活用して、特定業種の荷主の囲い込み、一括受託をねらう方法である。対象品目としては、冷蔵・冷凍食品や電子部品、医薬品等があげられる。この方法には、同業種の荷主を集めた共同物流提案への展開可能性もある。

特定メーカーの物流子会社や専属輸送業者、温度管理物流を手がけてきた冷蔵・冷凍輸送・倉庫事業者にとって比較的可能性が高い参入方法である。〔事業者アンケート 87件、41.0%〕

2-2) 協業化路線

他社との連携・規模の拡大による参入であり、大手事業者のなかにもこの方法をとるところがみられるが、とりわけ企業規模で劣る中小規模の事業者が後発組として参入する場合、単独での参入には困難が予想され、協業化による取り組みが重要な選択肢となる。

①同業種間でのアライアンス

例えば、倉庫業どうしで提携する場合は、お互いが得意とする地域を勘案して、人材・ノウハウと施設を相互活用する。複数事業者の複数の施設を活用して、顧客に最適なロケーションでの保管・在庫管理等を実現するといったサービスが考えられる。ヒアリング結果に示されているように、荷主企業側では在庫の把握・低減に対するニーズが高まっており、複数拠点の在庫管理を一元的に管理できる情報システムの構築がカギとなる。

また、トラック運送事業者どうしで提携する場合は、複数事業者の車両を活用して、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する。この場合も、複数事業者間で車両・貨物情報を一元的に管理できるシステムが必要となる。

②異業種間でのアライアンス

倉庫業とトラック・利用運送事業の提携が代表的なパターンであり、保管機能と輸配送機能を組み合わせ、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が考えられる。お互いの資産・強みを生かし、弱点を補い合う相互補完型アライアンスにより、受託範囲の拡大を目指す方法である。

③合併・吸収（M&A）

アライアンスよりもさらに踏み込んで、3PLビジネスを行ううえで必要ではあるが、自社にはない機能を持つ会社との合併・買収という方法も考えられる。合併・買収による企業規模の拡大により集約メリットが期待でき、大規模荷主企業からの受託可能性もある。

ただし、アライアンスに比べるとスピーディではあるが、買収には資金が必要となるため、資金力に劣る中小規模の事業者にとっては困難な面があることに留意すべきである。

2-3) 部分受託・間接型サービス

上記1)と2)の組み合わせによる参入方法である。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・領域での部分受託という形での参入が考えられる。事業者アンケート調査結果をみると、3PLビジネスへの参入形態としては、「部分受託（保管・在庫管理のみ／輸配送のみの受託等）からの参入」がもっとも多くあげられている。〔92件、43.4%〕

荷主企業が評価しているのは、単なる管理・コンサルではなく、現場運営・オペレーションのノウハウと現場を踏まえた提案力である。一括受託した大手からの下請け的な形で現場運営・オペレーションを任される場合でも3PLとなるチャンスはある。

また、大手3PL事業者といえども全てを1社でまかなえるわけではない。ヒアリング結果やプレゼン内容をみると、大手事業者も地域の中小事業者の持つ提案力・ノウハウを評価しており、彼らからも利用ニーズがある。この参入方法は、地域の中小物流事業者に

とって可能性の高い方法とみることができる。

現場でのオペレーションを踏まえた物流改善・効率化へ向けての提案を積み重ねていけば、元請事業者が単に提案・コンサルティングを行うだけ、管理だけで現場にタッチしない場合には、こうした事業者にとって代わり、荷主からの直接受託につながる可能性もある。一方、効率的な現場運営とそこからの提案ができなければ、単なる下請けでこれまで以上にコストダウン（値下げ）に巻き込まれる可能性もあることに留意する必要がある。

図 4-1-4 3PLビジネスへの参入形態

[事業者アンケート 問5]

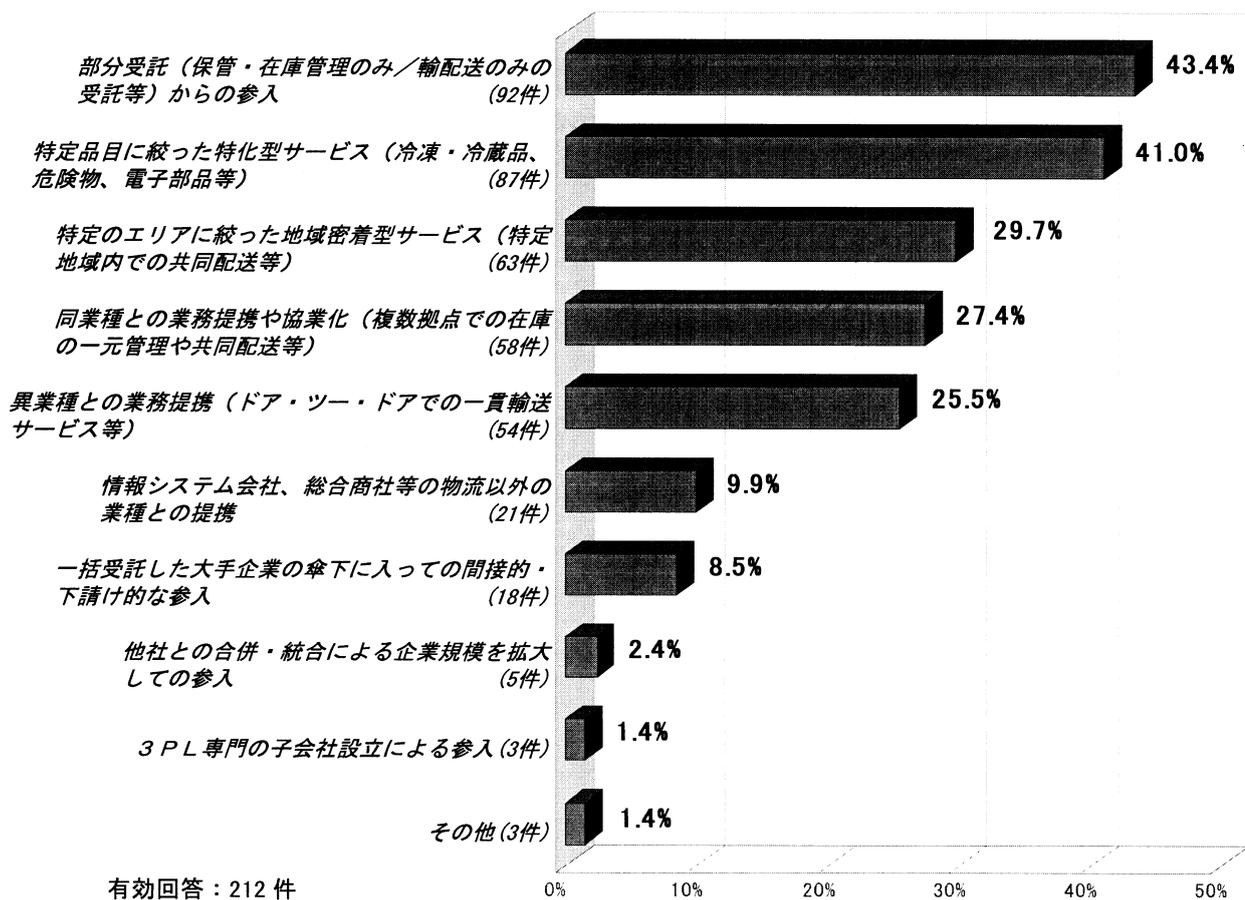
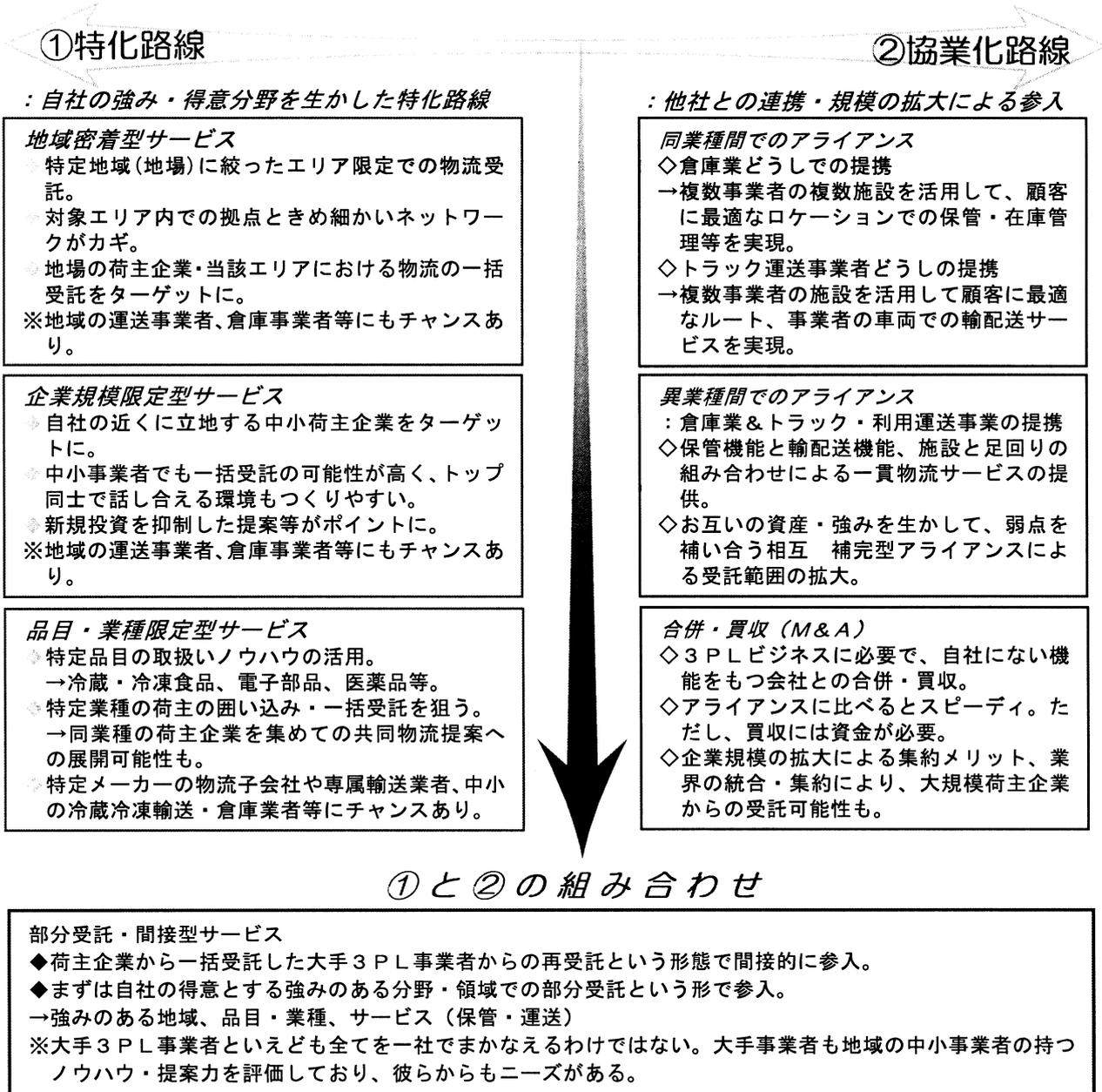


図4-1-5 3PLへの参入パターンの検討



(3) アセット型とノン・アセット型の検討

3-1) アセット型とノン・アセット型の分類

これまで、3PLビジネスや3PL事業者の一般的な分類方法のひとつとして、アセット型とノン・アセット型の分類が行われ、その有利、不利が論じられてきた。

アセット型は、トラックや航空機などの輸送手段を自ら保有して輸送サービスを提供したり、自ら倉庫などを保有して保管サービスを提供する事業者のことをいう。

これに対してノン・アセット型は、自らは輸送手段や倉庫などの資産（アセット）を保有せず、情報や管理などを中心としたサービスを提供する事業者のことをいう。

3-2) 一般的な両者の比較

米国の調査機関アームストロング・アンド・アソシエイツによると、事業の立ち上げはノン・アセット型の方が有利であるが、アセット型の方が一般的にネット収入を増やすうえで有利であるとされている。米国では、企業の集約・統合が進むにつれ、アセットベースの3PLが優位となるとみられている。^{注)}

一方、ノン・アセット型の場合は、事業者、資産選択にあたって、顧客ニーズや顧客の状況変化に柔軟な対応が可能であり、持たざるものとしてのメリットがある。また、ノン・アセット型のなかでも商社系3PL事業者のように商流を押さえているところは、少ないリスクで確実に収益をあげることができるとの評価もある。

アセット型の場合は、すでに車両や倉庫を保有している事業者であれば、そこに付加価値を付けて自社施設を中心としたサービスの拡充を図る形での事業展開が可能である。ただし、投資コストがかかるほか、自社アセットの利用にとらわれると、顧客にとって最適なサービスが提供できなくなる可能性もある。

地域の中小倉庫事業者が3PLビジネスへの参入を検討する場合、既存のアセット（倉庫）をもとに事業をスタートできるという意味ではアセット型に適しているが、一方で企業規模や投資能力等を考慮するとノン・アセット型の方が可能性が高いとの見方もあり、一概にどちらが適しているかということはいえない。

注)「米国の3PLビジネスに関する調査報告書」(平成15年3月：国土交通省)

3-3) 事業者・荷主企業のスタンス

①アセット型／ノン・アセット型を区別するスタンス

ヒアリング調査結果をみると、ノン・アセット型を標榜する中小規模の事業者の場合、ノン・アセット型であることが3PLにおける「第三者」としての条件であることを強調しており、ノン・アセット型であるがゆえに従来の物流事業者＝アセット型事業者にはできない提案ができるとしている。また、アセット型に対しては、①自社の資産にとらわれて顧客にとって最適な提案ができなくなり、公平な第三者としての提案ができない、②従

来の物流サービスとの違いが不明確であると批判している。

また、日本における3PLはまだ「草創期」で市場として確立されておらず、ノン・アセット型の事業者がそれほど出てきていないため、アセット型とノン・アセット型の有利・不利が判断できる状況にはないとの認識のもと、アセット型の3PL物流子会社とノン・アセット型の3PL子会社の2種類を立ち上げ、お互いに競争させる方針をとる大手物流事業者もみられる。

②アセット型／ノン・アセット型の区別にこだわらないスタンス

一方、事業者アンケート結果をみると、「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が施設・車両も活用する」とする事業者が極めて多く、アセット・ノン・アセット型の区別にそれほどこだわっていないものとみられる。

ノン・アセット型の事業者であっても、物流子会社が親会社の施設・車両を利用する場合や、利用運送事業者としての資格で他の運送事業者のトラックを利用する場合は、荷主企業からみるとアセット型事業者との区別は不明確である。ヒアリング結果をみても、荷主企業側は委託先の選定にあたって、実際に物流をこなせるだけのアセットがあるかどうかを重視しているものの、自社で所有しているかどうかは重要視していない。プレゼン事業者のなかには、これまでの自社の事業をアセット型と位置づけ、今後はアセット型とノン・アセット型の混合型のビジネスモデルを目指すというところもみられる。

なお、「米国の3PLビジネスに関する調査報告書」（平成15年3月；国土交通省）のなかでは、「アセット型、ノン・アセット型のどちらが良いかはさして重要なことではない。大事なことは優れたアイデアとモデル、どのようにしてプロセスの改善が行われるか、それにより収益性が維持できるかという点である。」とされている。

上記のように、アセット型とノン・アセット型の区別については見方がわかれており、一概にその有利不利が判断できる状態にはなっていない。3PLビジネスへの参入にあたっては、アセット型やノン・アセット型という観点から自社の参入モデルを検討するだけでなく、荷主企業のアウトソーシングのニーズに対応してどれだけ付加価値の高いサービスを提供できるかを検討することが重要であり、まさにこの点が3PLビジネス成功のポイントである。

2. 3PLビジネスの拡大へ向けての環境整備方策

(1) 人材の確保・育成面での支援

1-1) 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等を通じてのダウンロード

1-2) 施策の必要性・背景

アンケート調査結果では、3PL事業の拡大にあたって必要な条件整備として、「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。

ヒアリング調査によると、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一部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。個別の事業者レベルでのテキスト・マニュアルによる人材育成については、ノウハウや人材の流出リスクの高さも指摘されている。

アンケート調査結果では、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」「育成のためのコストがかかること」が多くあげられている。

国・業界団体が主催する教育・研修の実施は、これまで各事業者がその重要性を認識しながら、各事業者レベルでは十分な取り組みができなかったマニュアルやテキストによる教育・研修を行うものである。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を図るものであり、3PLビジネスへの参入を検討しながらも、人材育成にかかるコストや時間が障害となってきた中小規模事業者の参入促進効果が期待できる。

また、3PLにおける物流改善・効率化の提案では、物流共同化や拠点配置・輸配送ルートの見直しが行われることが多く、こうした提案を通じてCO₂排出量削減など環境負荷軽減効果も期待されている。雇用の面でも、物流センター・物流拠点などの施設整備にともなう作業員や運営責任者などの新規雇用、受託先荷主企業からの人員受け入れという形での雇用創出効果、地域経済の活性化が見込まれる。このように、一企業の物流効率化にとどまらず、物流効率化によるわが国経済の国際競争力の強化、環境負荷の軽減、雇用創出による地域経済の活性化など、国・業界全体としての政策的意義も大きいことから、国・業界団体主催のもとで教育・研修を実施することが重要となる。

図 4-2-1 3PL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]

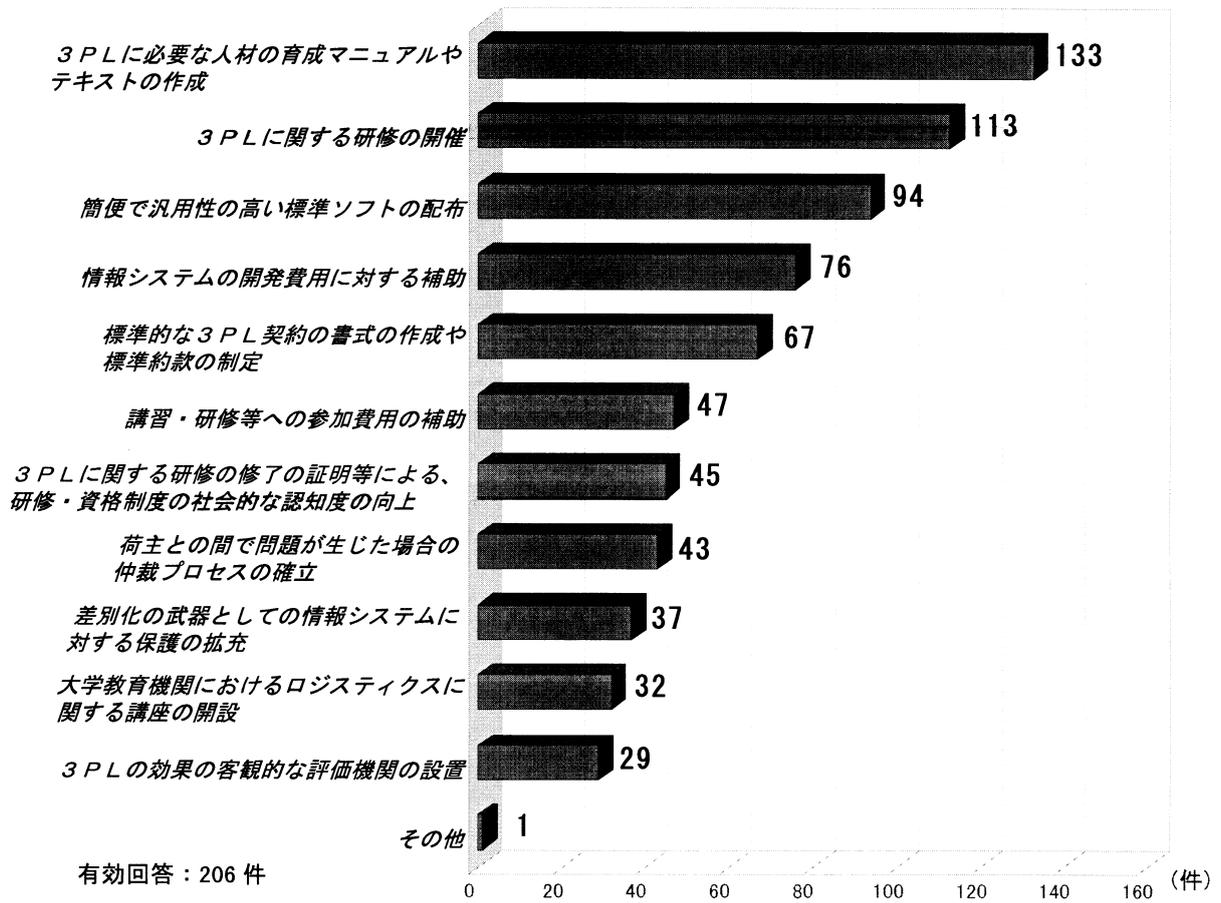
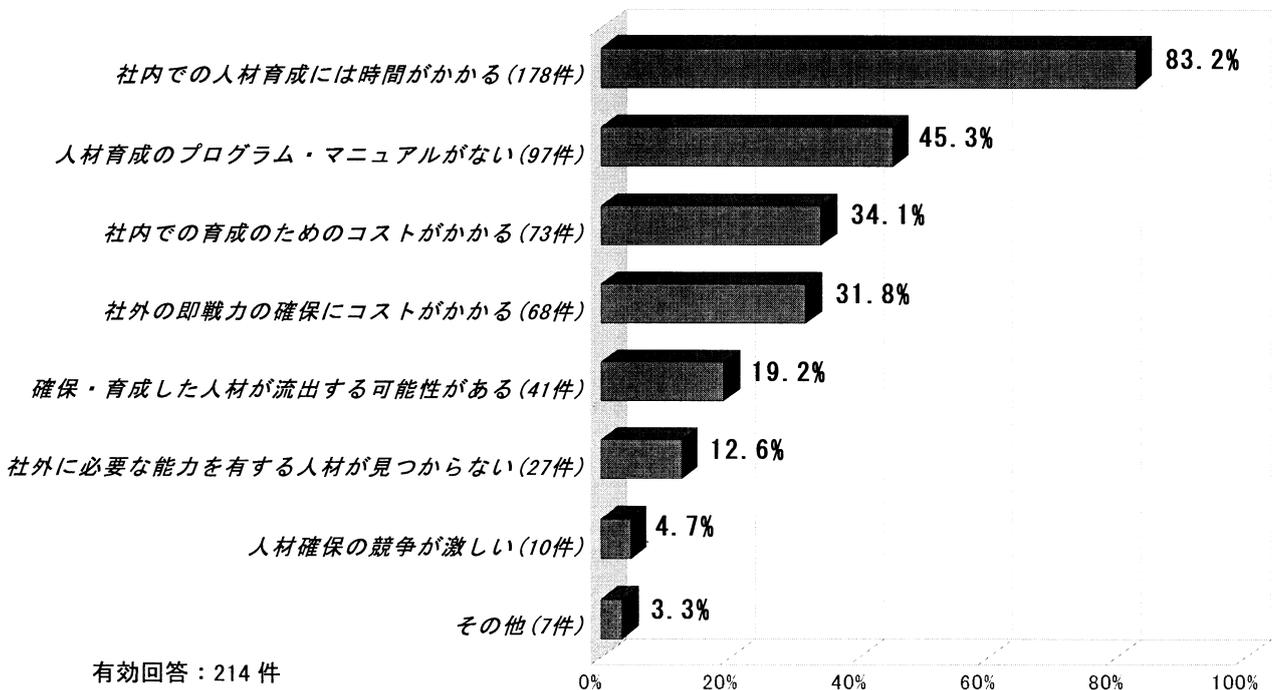


図 4-2-2 人材の確保・育成にあたっての障害事項

[事業者アンケート 問8(3)]



(2) 情報システム面での支援方策

2-1) 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めた評価

2-2) 施策の必要性・背景

アンケート調査結果のなかでは、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。

また、ヒアリング調査によると、荷主企業が外資系情報システム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、情報システムも含めた外部委託に踏み切ったケースもあり、コストが低いことに加え、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。

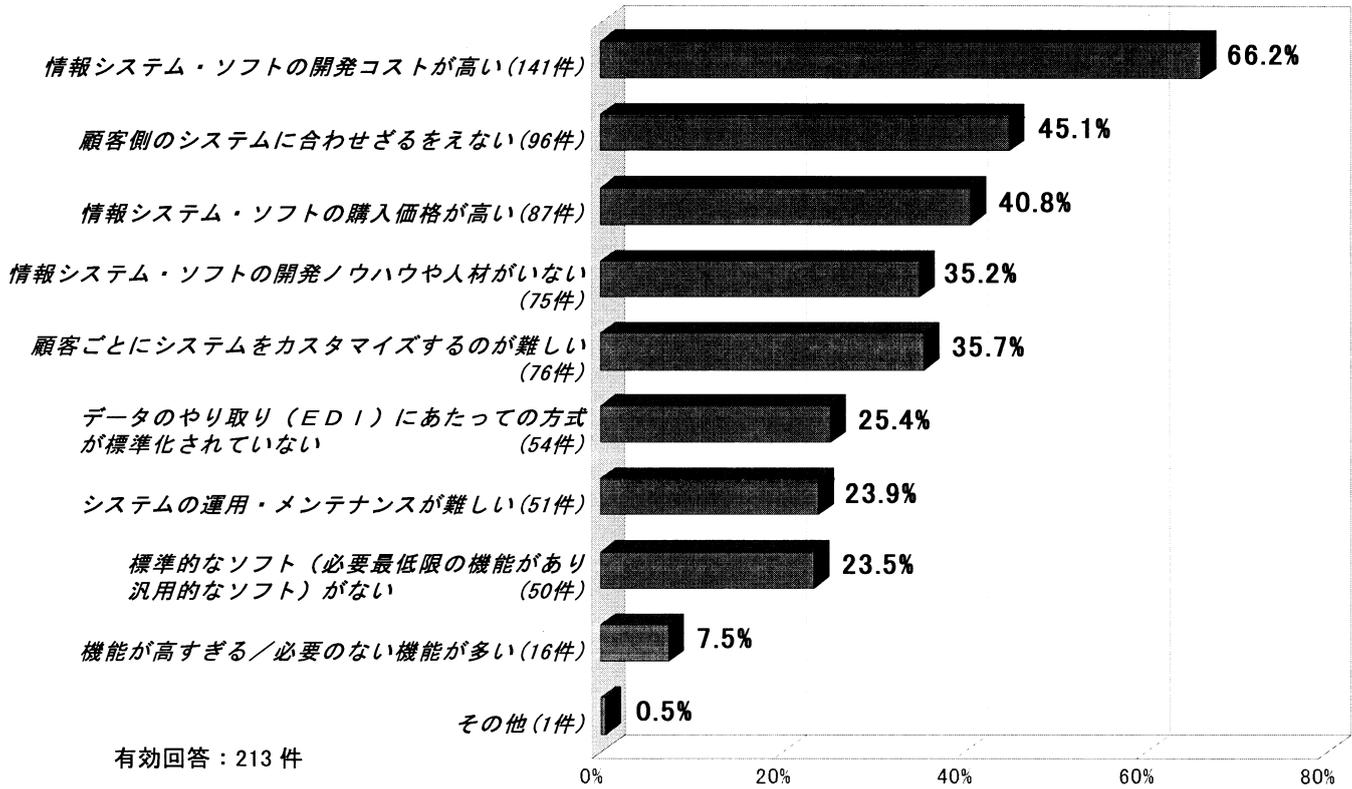
こうしたことから、汎用性の高い簡便な情報システムの普及促進のための施策が必要であり、必要最小限の機能に絞った簡易型ソフトの開発・配布や、各事業者が必要に応じてカスタマイズできる汎用性の高い標準的なソフトの開発支援などが考えられる。こうしたソフトウェアによって、中小規模事業者の初期投資コスト負担を軽減し、3PL事業への参入促進が期待される。なお、汎用性の高い標準ソフトはカスタマイズにおける費用がかかるとの指摘もあり、導入時における費用面への補助も重要である。

また、すでに情報システムを構築している事業者・企業も多く、これらの事業者にとっては既存のシステムを生かしながら、情報を共有化する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。アンケート調査結果のなかでも、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。

また、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。情報システムの開発・導入に対する支援制度として、3PLビジネス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費用面の補助や表彰制度を実施するとともに、システムそのもののほか、作業改善・人的部分での対応も含めた評価・支援が求められる。

図4-2-3 情報システム面での障害事項

[事業者アンケート 問9(3)]



(3) 施設整備面での支援

3-1) 施策の内容・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^{注)} 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

3-2) 施策の必要性・背景

第3章でみたように、ノン・アセット型の場合も、物流拠点なしでは3PLビジネスは成立しない。とりわけ自社所有のハードを使わずに（自社ではハードを所有せずに）ビジネスを行うノン・アセット型事業者にとっては、施設確保を容易にする支援策が必要となる。また、施設整備面での支援により、アセット型の事業者も施設の陳腐化を避け、既存自社施設にとらわれない運営が可能となる。

ヒアリング調査によると、3PLへの取り組みの具体例として、同業荷主間におけ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を求める意見がある。

また、第2章でみたように、米国の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、3PL事業者等の物流事業者にリースするビジネスが拡大している。こうした不動産事業者からの施設供給が増えることで、荷主企業の物流効率化を実現するために最適な施設確保を目指す3PL事業者にとって、選択の幅が広がることになる。市街化調整区域指定の緩和や定期借地借家法の改正^{注)}といった法制度面での支援策は、3PLビジネスに必要な物流施設の供給を後押しするものであり、3PLビジネスに取り組む事業者の施設確保を容易にする効果が期待できる。

注) 現在、土地の有効利用による経済活性化の観点から、10年以上であれば自由に事業用定期借地権を設定できるよう借地借家法の改正が検討されており、平成16年中の法案成立、平成17年1月からの施行が目標とされている。現行では認められていない20年超50年未満の定期借地権設定を可能とし、量販店や倉庫、物流センターなど償却期間が長めの建物を使う事業でも活用しやすくなる。

【日本経済新聞平成16年3月8日付】

(4) 荷主との協力体制確立へ向けての支援

4-1) 施策の内容・目的

◆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EDIの開発支援

◆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3PLの政策的意義や物流アウトソーシングの効果の啓蒙

→ 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

◆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・WIN-WIN関係の実現

→ 独占禁止法の特殊指定や不公正取引に対する監視・罰則の強化等

→ 3PL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

4-2) 施策の必要性・背景

物流効率化・改善の提案・実現には、荷主企業からの情報開示ならびに情報共有化が不可欠である。情報・データの開示については、すでにみたように秘密保持契約・守秘義務契約という仕組みが普及したことでクリアされつつあるが、情報の電子的なやりとりの仕組みとして標準的EDIができれば、3PLビジネスの普及促進につながる。

ヒアリング調査結果によると、事業者からは「提案内容のタダ取り」が相変わらず行われているとの指摘が多く、3PL普及にとっての阻害要因ととらえられている。また、物流コスト低減効果についても、荷主側では当然荷主に全て帰属すべきものとの認識が強く、事業者側にとっての収益につながらないとしている。一方で、荷主側は3PL事業者側からの提案・コンサルティングの内容が不十分であるとの不満を抱いている。

3PLビジネスは荷主企業、物流事業者双方からの提案によって物流改革を図るものであり、本来は対等の立場での両者の協力関係が基盤になければならない。しかし、実際には言葉だけで、大手3PLといわれる事業者においても実現できていない。

情報・データの開示については、秘密保持契約・守秘義務契約という仕組みが普及したことでクリアされつつある。提案・コンサルティングの問題についても、まずは事業者と荷主企業の間で、効率化の実現部分についての客観的な評価の仕組みを導入することが重要である。事業者・荷主企業による取り組みだけでは実現できない部分については、独占禁止法の特殊指定や不公正取引に対する監視・罰則の強化、3PL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という形で支援していくことも考えられる。

また、中小オーナー荷主企業では、自社社員の雇用維持、自社アセットへのこだわりが強く、こうした事業者に対して3PLの政策的意義や物流アウトソーシングの効果をPRすることが、とりわけ中小事業者にとって3PLの顧客拡大につながると思われる。

(5) 物流共同化・集約一体化・業界横断的な取り組みへの支援

5-1) 施策の内容・目的

- ◆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
 - 荷主業界における横断的な取り組み、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

5-2) 施策の必要性・背景

3PLビジネスは、荷主企業の物流改善・効率化を目的とする点が大きな特徴であるが、単独での取り組みでは効率化にも限界があり、荷主側においても業界横断的な取り組みが必要である。同業種の複数荷主の物流共同化など、業界横断的な取り組みを行うことで、コスト削減、環境負荷軽減などより大きな効果が期待できる。

プレゼンのなかでは、同業種の複数荷主を対象に共同物流を提案し、拠点の配置や配送ルートの見直し等により、コストダウンや車両台数の削減を実現した事例が紹介されている。

また、ヒアリング調査によると、荷主企業における共同物流に対する認識も深まっており、同業他社への情報漏れに対する抵抗感も以前と比べて薄まってきている。3PL事業者に対しては、当事者ではできない「第三者」からの提案として、「共同物流」「共同配送」を求める声も強い。物流共同化が3PLビジネスのひとつのモデルとなりつつあり、物流共同化に必要な拠点整備に対する支援策を行うことで、物流共同化提案による3PLビジネスの普及促進が期待できる。

(6) 法律などによる制度的な枠組みづくり

6-1) 施策の内容・目的

- ◆民間事業者による自由な取り組みと3PLビジネスの多様性の尊重
 - 3PL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
 - 3PL事業に関する標準契約書やモデル約款の作成
- ◆荷主企業との間の対等な関係の形成の支援
 - 独占禁止法の特殊指定や不公正取引の監視・罰則の強化等

6-2) 施策の必要性・背景

すでにみたように、3PLは既に実際のビジネスのなかで多様な意味合いで使われており、統一的な定義は存在しない。3PLをひとつの独立した事業としてとらえ、新たに事業法を制定する場合は、法律のなかで3PLについての定義づけが必要であるが、事業者のなかでは、3PLについての新たな法整備は規制の強化につながるため避けて欲しいとの意見が強い。米国でも3PL自体を対象とする政府の規制は存在せず、法律上の定義は行われていない。3PLとしての活動を行ううえで必要となる業務（倉庫業、フォワーダー業など）について、それぞれ必要なライセンスを取得する形になっているが、とくに3PLの普及促進にあたっての障害とはなっていない。倉庫業、トラック運送事業、利用運送事業といった3PLを構成する基本的な物流業務については、それぞれの事業の登録、免許を付与する際の判断のポイントも異なることから、3PL事業として一本化するよりも、従来の事業区分に基づいてそれぞれ事業の登録、免許を付与する方が適当である。

3PLビジネスは事業法や標準約款を超える多様なサービス、非定型的なサービスを含むことから、3PL契約のなかで既存の標準約款はあまり使われておらず、オーダーメイドでの一括請負契約となっている。

3PLとしての標準契約書や約款を作る場合には、責任範囲の明確化が期待されている。とくに既存の事業法を超える付帯的なサービスについては明確な取り決めがなされていないため、3PL事業者側が無償で負担しているケースも少なくない。例えば、標準契約書や約款のなかでコストの検討・検証ができるような仕組みができれば、顧客サイドの季節変動や商慣習によるコスト増にも対応でき、収益性の向上にもつながる。

(7) 規制緩和の推進

7-1) 施策の内容・目的

- ◆基本業務についての規制緩和
 - 倉庫業・運送業等 3PL 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
- ◆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
- ◆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 VMI^{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

7-2) 施策の必要性・背景

アンケート調査結果によると、3PL の実施・参入にあたって法規制・制度面での問題点への指摘はさほど多くない。〔事業者アンケート問 13 16 件、8.2%〕運輸関係事業法の規制緩和に対する要望はそれほど大きくないが、競争促進へ向けての規制緩和は必要とされている。

海外の大手フォワーダーは不特定多数の顧客を対象として定型的なサービスを行うこれまでのフォワーディングビジネスから、特定顧客向けに物流効率化・改善サービスを行うロジスティクスプロバイダーへの転換を図っており、日本市場での 3PL ビジネスの展開に乗り出している。日本の物流事業者が日本で活動する外資系荷主企業向けの 3PL ビジネスを獲得するにあたって、これらの外資系フォワーダーは大きな競合先となる。競争促進のための規制緩和を推進し、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を育成していくことが重要である。

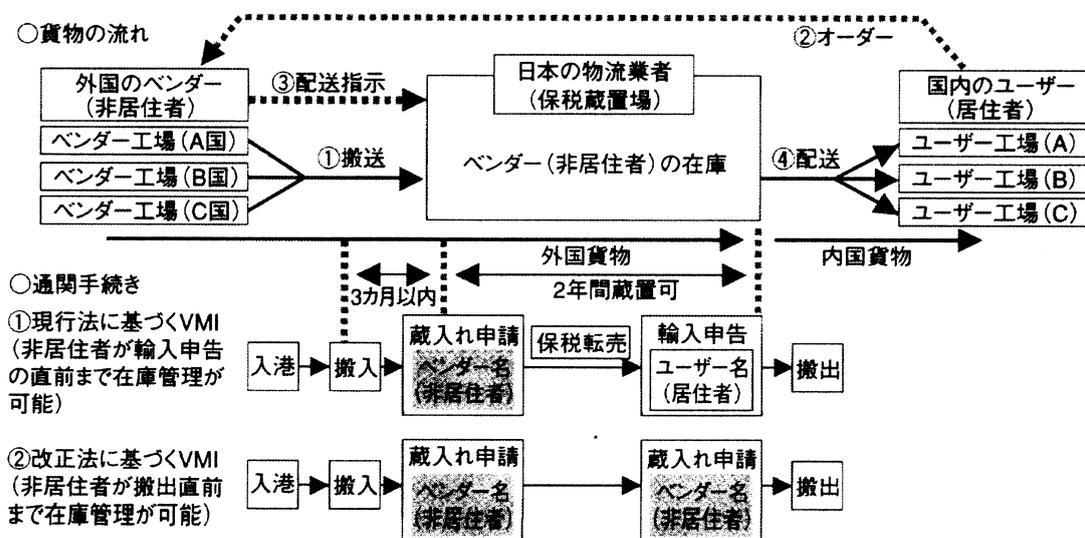
平成 16 年 4 月の関税法改正により、非居住者在庫^{注2)} が認められたことにより、邦人系フォワーダーによる VMI (供給者側在庫管理) 展開が進み、VMI を通じて荷主企業の国際物流における在庫管理機能まで受託する形の 3PL ビジネスが拡大する可能性がある。ただし、ヒアリング調査では、大手邦人系事業者から具体的な運用基準が不明確で使いづらいつの指摘もみられ、関税法改正にともなう具体的な運用基準の明確化等、関係省庁との調整を行うことが必要である。

注1) VMI (Vendor Managed Inventory) とは、供給者側が在庫管理を行う物流管理方式のことである。部品供給業者などのベンダーが、納入先であるセットメーカー・製造業が必要とする部品をあらかじめ自分のモノとして保管・管理しておき、需要者（ユーザー）側のニーズに応じて工場等へ供給する仕組みである。

本来、在庫管理は需要者側が行うものであり、需要者からの発注に応じて在庫が補充されるが、VMIでは在庫管理、補充発注の機能を供給側が行う。供給側は顧客に対して、在庫情報をベースとして欠品を起こさない、また、過剰在庫が発生しない在庫水準を維持することを約束したうえで補充機能を一手に担うことになり、顧客の発注に応じて納品する場合に比べて、主体的に物流効率化に取り組むことが可能となる。

注2) 非居住者在庫（海外ベンダーが輸出した貨物を日本の保税蔵置場に蔵入れして在庫すること）のメリットは、日本国内に保税のまま在庫しておいて、国内のユーザーからオーダーがあれば直ちに輸入通関手続をして内貨として納入できる点にある。今回の改正においては、海外ベンダーの日本における税関手続を仲立ちする存在、すなわち事務処理代理人の届出を認めたことにより、輸入通関後に関税を追加徴収するケースなども含めて、日本における事務処理人がすべて対応することができるので、より円滑な非居住者在庫が可能となる。こうした代理人制度は、すでにVMI (Vendor Managed Inventory；供給側在庫管理) 方式が行われている海外の国では普及しているが、日本において代理人として想定されているのは、いわゆるフォワーダーである。海外ベンダーに日本での在庫拠点になる保税蔵置場も提供しているフォワーダーは、税関手続の代理業務も含め国内でのすべての業務を請け負う形となる。

図4-2-4 非居住者在庫の基本フロー



資料) 財務省HP

(8) 物流インフラ整備と利用コストの低減

8-1) 施策の内容・目的

◆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

◆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
- 通関手続き時間も含めたトータルでのリードタイム短縮方策の実施

◆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

8-2) 施策の必要性・背景

ヒアリングのなかで「行政からの支援事項」として比較的回答が多かったのが、基礎的な物流インフラ整備と利用コストの低減であり、具体例としては低コストで利用できる高速道路が多くあげられていた。物流コスト負担軽減の必要性については、事業者だけではなく荷主企業側からも指摘されている。

3 P Lビジネスは提案・コンサルティングを含むとはいえ、輸配送、保管といった基本的な物流業務が基盤にあり、基礎的な物流インフラなしには成立しえないものである。港湾・空港・高速道路といった基礎的な物流インフラの整備を進めるとともに、高速道路利用料金の引き下げ等、物流事業者にとっての利用コスト負担軽減、ひいては荷主企業にとってのコストダウンにもつながるような環境整備方策が必要となる。

荷主企業はコスト低減だけでなく、リードタイムの短縮や安全確保など品質も重視するようになっており、事業者がコストダウンを優先させる結果、サービスの品質やコンプライアンスに問題が生じることを懸念している。港湾・空港などの結節点における機能を強化して迅速な輸配送を可能とすることで、最近の荷主ニーズへの対応、リードタイムの維持・短縮へ向けての提案が容易となる。また、リードタイムにおいても全体最適の視点が重要であり、通関手続き時間も含めたトータルでのリードタイム短縮を進めることが重要である。

3 P Lの効果としては、物流共同化、輸配送ルートの見直しによって、環境負荷の軽減につながることも期待されている。3 P Lの環境負荷軽減効果を重視する観点からは、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、物流事業者に対して環境規制対応コスト負担に対する支援を行うことも考えられる。