

**3PL事業の類型化と
物流センター立ち上げ等に関するマニュアルの作成
報告書**

平成21年3月

社団法人 全日本トラック協会

本報告書の骨子

1. 調査の背景・目的

- ・ 近年、物流に関する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高まる中、多くの企業が3PL事業者へ物流のアウトソーシングを行っている。さらに、総合物流施策大綱（2005-2009）では地球温暖化防止策の手段の1つとしても3PLが位置付けられる等、3PLの重要性が増している。
- ・ このような背景を受け、本報告書では、「3PL事業の類型化」および「3PL立上マニュアル」の2つのアプローチで3PLの実態を整理した。類型化においては、3PL事業者に対するアンケートを行い、それをもとに3PL事業の分類と発展形態をまとめた。立上マニュアルでは、物流センターの立上に必要なポイントをステップ毎に整理した。
- ・ 本調査は、現在3PL事業を行っている企業、またこれから3PL事業を手がける意向のある企業が3PL事業の実態・課題を把握し、事業実施の際の参考となる情報を提供できることを目的としている。

2. はじめに

(1) 3PLの提供機能の整理

- ・ 3PL事業の分類における要素は、「物流事業者のビジネス形態」、「顧客企業」および「物流事業者が荷主企業に提供するサービス」の3つに分けられる。(p.7)

(2) 3PLの発展形態

- ・ 3PLの事業は業種と提供機能によって①同業種内実施レベル機能提供、②異業種実施レベル提供機能、③同業種内戦略レベル機能提供、④異業種戦略レベル機能提供の4つに分類される。(p.9)
- ・ アンケート結果より、同業種内で機能の高度化を図る段階を経た後（①→③）、異業種へ展開していく（①→②→④）傾向が強い。(p.10)

3. 3PLに関するアンケート調査結果

- ・ 2009年1月下旬～2009年2月下旬にかけて、日本3PL協会会員企業127社及び中小企業を中心に3PL事業を行っていると思われる物流事業者72社を選出しアンケート調査を実施した。
- ・ 3PL事業の設立経緯は、運輸業から3PL事業を展開した企業が61%、倉庫業から3PL事業を展開した企業が19%である。倉庫については、約5割の企業が自社保有率80%以上である一方、トラック等輸送車両については、半数以上の企業が自社保有率50%未満となっている。(p.17～19)

- ・ 3PL事業の実施状況は、「3PL事業を継続、あるいは拡張する」企業が87%、「今後実施する意向がある」企業が1%、「今後撤退・縮小する」企業は1%、「今後も行う予定はない」企業が6%となっており、(p.21~22)、2006年度の調査結果と比較して、3PL事業が普及してきたことが伺える。
- ・ 3PL事業開始のきっかけを「自社ビジネスの拡大」と回答した企業は、「荷主の要望」と回答した企業よりも、やや荷主要望で事業を開始した企業が多い。また過去3年の売上状況を見ると、自ら参入した企業の方が、ビジネスを拡大している。(p.23)
- ・ 3PL事業の荷主企業は生活関連型製造業、小売業、卸売業が多い。(p.25)
- ・ 3PL事業を今後縮小・撤退する理由としては、「ロットが小さすぎる」「十分な利益捻出ができなかった」という項目が挙げられた。(p.29)
- ・ 3PL事業の発展形態を探るため、2005年、2008年、2010年における「実行レベル」「管理レベル」「戦略レベル」のサービス提供状況を調査した。その結果、「実行レベル」は2005年時点で6割以上の物流事業者がサービス提供していた。「管理レベル」「戦略レベル」とサービスレベルが上がるほど、2005年時点でこれらのレベルのサービス提供している物流事業者数は少なくなるが、2005年→2008年→2010年と右肩上がりが増加する傾向が見られる。(p.35~40)
- ・ 3PL事業の推進方法は、2005年時点では「自社のみで単一荷主で拡大」とする企業が多かったが、2008年時点では「自社のみで荷主の共同化で拡大」とする企業が「自社のみで単一荷主で拡大」をわずかながら上回った。更に、2010年には「同業者と共同して拡大」とする企業が急激に増えている。(p.41)
- ・ 3PL事業の対象貨物について、2005年から2008年にかけては、「すでに取り扱っている貨物と類似する貨物(類似貨物)」の方を「すでに取り扱っている貨物と異なる貨物(異なる貨物)」より拡大していきたいとの意向が強かった。しかし、2008年から2010年にかけては、類似貨物より異なる貨物の取扱いを延ばしたいという傾向が現れた。(p.41~42)
- ・ 3PL事業の発展の方向性は、提供サービスのレベル(実施レベル→戦略レベル)と顧客企業の業種(単一業種→複数業種)の2軸で表される。事業の発展の方向性は各社の戦略によって異なるが、同業種内でサービスレベルの高度化を図る段階を経た後、異業種の荷主に展開していくという傾向が強いことが推測される。(p.42~43)

4. 物流センター立上マニュアル

本マニュアルでは、物流センターの立上ステップを提案、契約準備、立上準備、運営・管理の4ステップに分けて重要なポイントを整理した。

① 提案(p. 47~51)

商談発生時から、提案コンペまでのステップである。提案依頼を受けてから顧客要望を把握し、提案実施に至るまでのポイントを整理する。

② 契約準備 (p. 52～53)

契約においては、荷量や季節変動、貨物の取扱い等の荷主の要望に基づいた収益の見込みに基づく条件交渉が必要となる。その際に重視すべきポイントを整理する。

③ 立上準備 (p. 53～61)

「契約準備」ステップで合意した内容をもとに実際に用地や建物・設備を手配するためのチェックポイントを整理する。

④ 運営・管理 (p. 62～64)

適切な収益管理と人員管理を行うためのポイントを整理する。

目次

本報告書の骨子

1章 はじめに	1
1. 本事業の背景と目的	1
2. 本事業推進の進め方	2
3. 3PLの定義	4
4. 3PLの提供機能の整理	7
5. 3PLの発展形態	9
2章 3PLに関するアンケート調査結果.....	12
1. アンケート実施概要	12
2. アンケート調査結果	13
3章 物流センター立上マニュアル	45
1. 背景・目的	45
2. 物流センター管理対象範囲	45
3. 物流センター立上マニュアル	47
①提案.....	47
②契約準備.....	52
③立上準備.....	53
④運営・管理.....	62
添付資料：『3PL事業実態』に関する調査 アンケート調査票.....	65

1章 はじめに

1. 本事業の背景と目的

近年、物流に関する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高まる中、多くの企業が3PL（サード・パーティ・ロジスティクス）事業者（特にトラック事業者）へ物流のアウトソーシングを行っている。さらに、総合物流施策大綱（2005-2009）では地球温暖化防止策の手段の1つとしても3PLが位置付けられている。

このような中、平成17年11月に閣議決定された『総合物流施策大綱（2005-2009）』においては、「効率的で環境にやさしい物流の実現のため、企業の物流活動による環境負荷低減に向けた取組の拡大を図る必要がある」とするとともに、「物流企業が荷主ニーズに応える効率的な物流システムを積極的に提案し、輸送のみならず、流通加工、在庫管理等包括的に業務を受託して、物流のトータルコスト低減や自らのビジネス機会の拡大につながる3PLの推進等を図る必要がある」としている。

そこで3PLの更なる推進を図るため、本事業では以下の二つのアプローチを行うこととする。

3PL事業の類型化

荷主企業の3PL事業に対するニーズが多様化する中、3PLの事業形態や取扱品目も多様化してきており、一口に3PLと言ってもその実態は様々である。

本調査では、事業者向けアンケート調査結果から3PL事業の現状について整理するとともに、3PL事業の類型化とその発展形態の方向性を探ることとする。

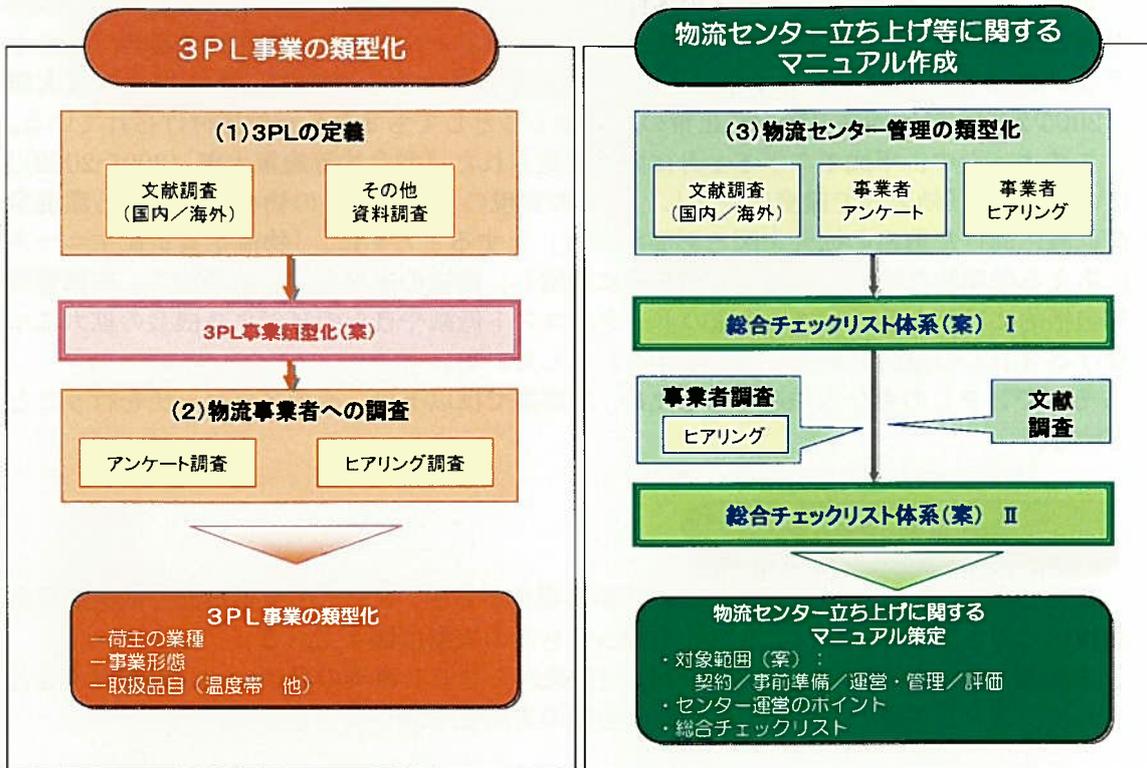
物流センター立ち上げ等に関するマニュアル作成

3PL事業を類型化した上で、より高度な3PL事業を行うための環境整備を目的として、物流センター立ち上げ等に関する専門的なノウハウのマニュアル化を行う。これにより、中小物流事業者が物流センター運營業務を請け負い、運営するための環境整備を図り3PL事業への参入を促すとともに、請け負う内容の高度化を目指すこととする。

2. 本事業推進の進め方

本事業は、以下に示すフレームワークの通り、「3PL事業の類型化」及び「物流センター立ち上げ等に関するマニュアル作成」を行う。

事業のフレームワーク



■ 3PL事業の類型化

(1) 3PLの定義

3PL事業の類型化を行うにあたり、まず始めに3PLの定義づけから行う。

3PLの定義は、日本/アメリカでの定義だけでなく、文献等によっても異なるため、これらの情報を踏まえて、本事業における3PLの定義づけを行うこととする。

(2) ヒアリング/アンケート調査

3PL事業の類型化にあたり、現状の3PL事業内容を把握するため、事業者向けヒアリング/アンケートを行う。

アンケート調査の調査項目策定に向け、事前に数社ヒアリングし、その結果を踏まえて具体的なアンケート項目を作成する。

<アンケート対象事業者について>

中小物流事業者（運輸業）を中心にアンケート調査を行う。

<アンケート項目について>

(1) の3PLの定義に則り、

3PL事業の実施の有無

3PL事業の形態（荷主企業の業種、請負サービス内容、取扱品目等）

について、調査する。

(3) 3PL事業の類型化

(2) のヒアリング／アンケート調査結果を踏まえて、既存の3PL事業を整理し、類型化を行う。類型化にあたっては、特に以下の視点を考慮する。

- ① 物流事業者目線ではなく、荷主目線での類型化を行う。
⇒荷主企業が発注する際にわかりやすいサービス分類を行う。
- ② 複数の切り口による類型化を行う。
⇒サービス分類が検索しやすいよう、商品（例：温度帯等）の切り口、サービス（例：物流センター運営 等）の切り口等、多面的な切り口での分類を行う。

3. 3PLの定義

まず始めに、3PLの定義を行う。

(1) 日本における3PLの定義

3PLについて、法令等で定めたものはないが、国土交通省等で用いられている定義は以下の通りである。

■ 総合物流施策大綱（2005-2009）

荷主企業に代わって、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し、実行すること。荷主でもない、単なる運送事業者でもない、第三者として、アウトソーシング化の流れの中で物流部門を代行し、高度の物流サービスを提供すること。

日本ロジスティクスシステム協会では正式な定義をしているわけではないが、監修している「ロジスティクス用語辞典」の中では、3PLの定義を「荷主企業に対してその立場に立ってロジスティクスサービスを戦略的に提供する事業者を活用すること」としている。

また、神奈川大学の斉藤実教授は、「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）の中で、「3PL事業とは、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、情報サービス等を、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、一定期間契約に基づいて提供する事業者のことである。」としている。

3PLの定義は曖昧で、3PL事業者と名乗る企業の中には、荷主の物流プロセスに入り込んでコスト削減、物流高度化につながる提案を行っている企業もあれば、限定的な物流プロセスの業務請負のみの企業もある。各企業が個別に自社の業務内容を3PL事業であるといったり、3PL事業者と名乗ったりしている結果とも言える。

(2) 海外における 3 P L の定義

3 P L は英国で生まれ、90 年代の米国で発展した事業形態である。3 P L という言葉は、1988 年にロジスティクス管理協議会 (CLM : Council of Logistics Management) が行った顧客サービス調査において、ロジスティクス・サービスの提供者をサードパーティ・プロバイダーと呼んだことが始めといわれている。

アメリカにおいては、2008 年にサードパーティ・ロジスティクス・プロバイダーについて法律上の定義がされている。

THIRD-PARTY LOGISTICS PROVIDER:

The term 'third-party logistics provider' means a person who solely receives, holds, or otherwise transports a consumer product in the ordinary course of business but who does not take title to the product.'

(CONSUMER PRODUCT SAFETY IMPROVEMENT ACT OF 2008
(PUBLIC LAW 110-314—AUG. 14, 2008))

サードパーティ・ロジスティクス・プロバイダー: サードパーティ・ロジスティクス・プロバイダーとは「通常業務の中で、顧客製品の受領、保管、あるいは輸送を行い、その製品の所有権を持たない者」を意味する。

また、以下は米国のロジスティクス管理協議会による定義である。

Third-Party Logistics (3PL): Outsourcing all or much of a company's logistics operations to a specialized company. The term "3PL" was first used in the early 1970s to identify intermodal marketing companies (IMCs) in transportation contracts. Up to that point, contracts for transportation had featured only two parties, the shipper and the carrier. When IMCs entered the picture—as intermediaries that accepted shipments from the shippers and tendered them to the rail carriers—they became the third party to the contract, the 3PL. Definition has broadened to the point where these days, every company that offers some kind of logistics service for hire calls itself a 3PL. Preferably, these services are integrated, or "bundled," together by the provider. Services they provide are transportation, warehousing, cross-docking, inventory management, packaging, and freight forwarding. In 2008 legislation passed declaring that the legal definition of a 3PL is "A person who solely receives, holds, or otherwise transports a consumer product in the ordinary course of business but who does not take title to the product."

3PL(サードパーティ・ロジスティクス): 企業のロジスティクス業務のすべて、または多くの部分を専門事業者にアウトソーシングすること。「3PL」という用語が初めて使用されたのは、1970年代初期、輸送契約において IMS(インターモーダル・マーケティング・カンパニー)を識別するために使われたのが最初である。それまで、輸送契約には荷主と運送事業者の2者だけが取り扱われていた。荷主から荷物を受領し、鉄道運送業者に荷物を届ける仲介業者として、IMS が登場すると、契約では第三者、つまり 3PL となった。現在、何らかの物流サービスを有料で提供し、自身を 3PL と称する事業者すべてを指すところまで定義は拡大してきている。これらのサービスは提供者により、統合、すなわち「一括して」提供されることが望ましい。3PL が提供するサービスには、輸送、保管、クロスドッキング、在庫管理、梱包、およびフレイトフォワーディングがある。2008 年、3PL の法律上の定義を「通常業務の中で、顧客製品の受領、保管、あるいは輸送を行い、その製品の所有権を持たない者」とする法律が可決された。

Third Party Logistics Provider: A firm which provides multiple logistics services for use by customers. Preferably, these services are integrated, or "bundled" together by the provider. These firms facilitate the movement of parts and materials from suppliers to manufacturers, and finished products from manufacturers to distributors and retailers. Among the services which they provide are transportation, warehousing, cross-docking, inventory management, packaging, and freight forwarding.

サードパーティ・ロジスティクス・プロバイダー: 顧客によって使用される、多様なロジスティクス・サービスを提供する企業。これらのサービスはプロバイダーにより、統合、すなわち「一括して」提供されることが望ましい。3PL プロバイダーは、供給業者から製造業者への部品や原材料の輸送、および製造業者から卸売業者や小売業者に対する最終製品の輸送を容易にする。3PL プロバイダーが提供するサービスには、輸送、保管、クロスドッキング、在庫管理、梱包、およびフレイトフォワーディングが含まれる。

Third-Party Warehousing: The outsourcing of the warehousing function by the seller of the goods.

サードパーティ・ウェアハウジング: 商品の売り手による倉庫業務のアウトソーシング。

4. 3PLの提供機能の整理

(1) 3PLの類型化の考え方

3PL事業の分類における要素は、物流事業者のビジネス形態、顧客企業および提供するサービスの3つに分けられる。

図表 1-1 3PL事業の分類の考え方



① 物流事業者のビジネス形態

まず始めに、本調査では運輸業、倉庫業を以下のように定義する。

運輸業：主として自動車等により貨物の運送を行うこと（倉庫業は含めない）

倉庫業：倉庫業法に基づき倉庫業の登録をしていること

これを踏まえ、3PL事業をアセット保有形式およびサービス提供主体で分類する。

また、アセット保有形式やサービス提供主体は、企業規模や事業規模によって異なると想定される。

図表 1-2 物流事業者のビジネス形態

<p><アセット保有></p> <ul style="list-style-type: none"> 自社でセンター・設備を保有しているかどうかでアセット型とノン・アセット型に分類できる。倉庫業出身の3PLはアセット型が多く、運輸業出身の3PLはノンアセット型が多い。 <p><サービス提供主体></p> <ul style="list-style-type: none"> 自社のみでサービス提供可能か、下請や同業他社との共同での実施を行っているかによって分類できる。 	サービス提供主体	
	自社	他社共同
アセット	アセット 自社	アセット 他社共同
ノンアセット	ノンアセット 自社	ノンアセット 他社共同

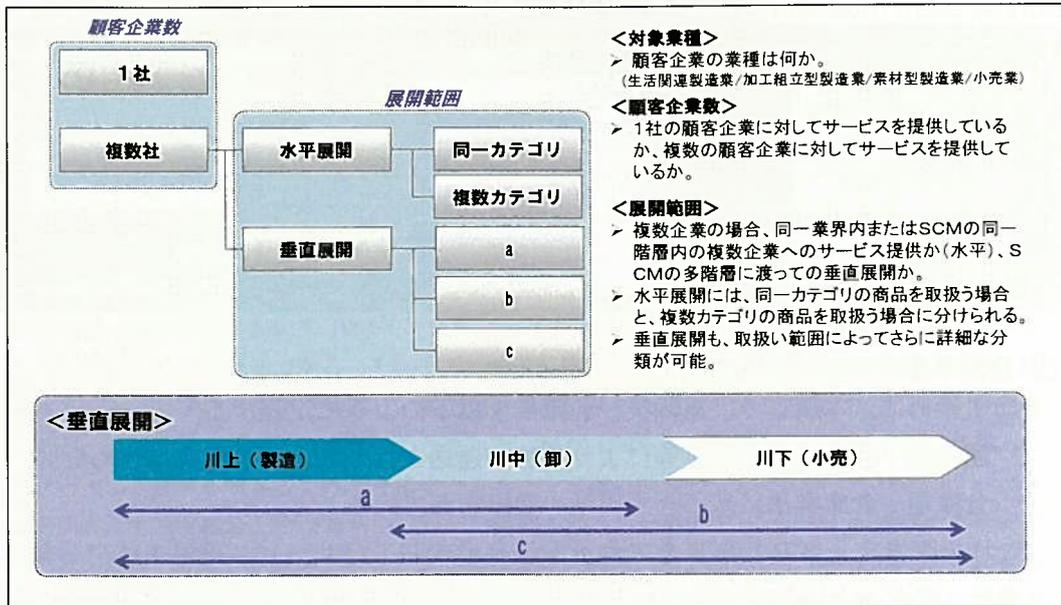
② 顧客企業

対象となる3PL事業がどのような顧客にサービスを提供しているかで分類することができる。顧客企業数が複数社の場合、以下の展開範囲により更に細分化される。

水平展開：同一業界内またはSCMの同一階層内の企業にサービス提供する場合

垂直展開：SCMの川上から川下までの間で、多層階に渡ってサービス提供する場合

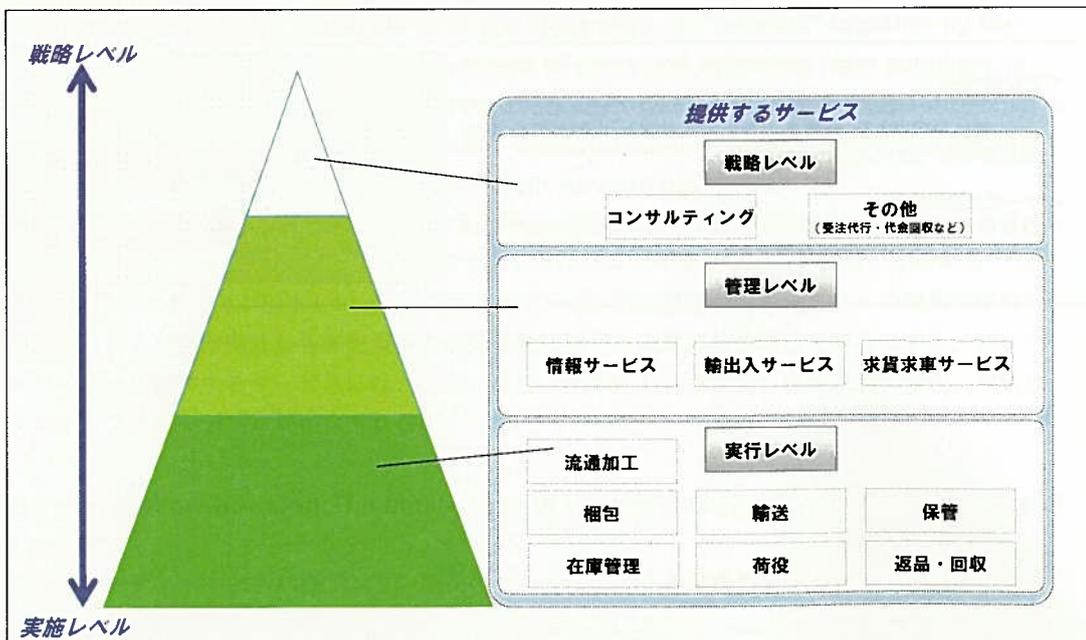
図表 1-3 顧客企業



③ 物流事業者が荷主企業に提供するサービス

物流事業者が荷主企業に対して、どのレベルのサービスを提供しているか、以下の3つに分類することができる。

図表 1-4 物流事業者が荷主企業に提供するサービス



5. 3PLの発展形態

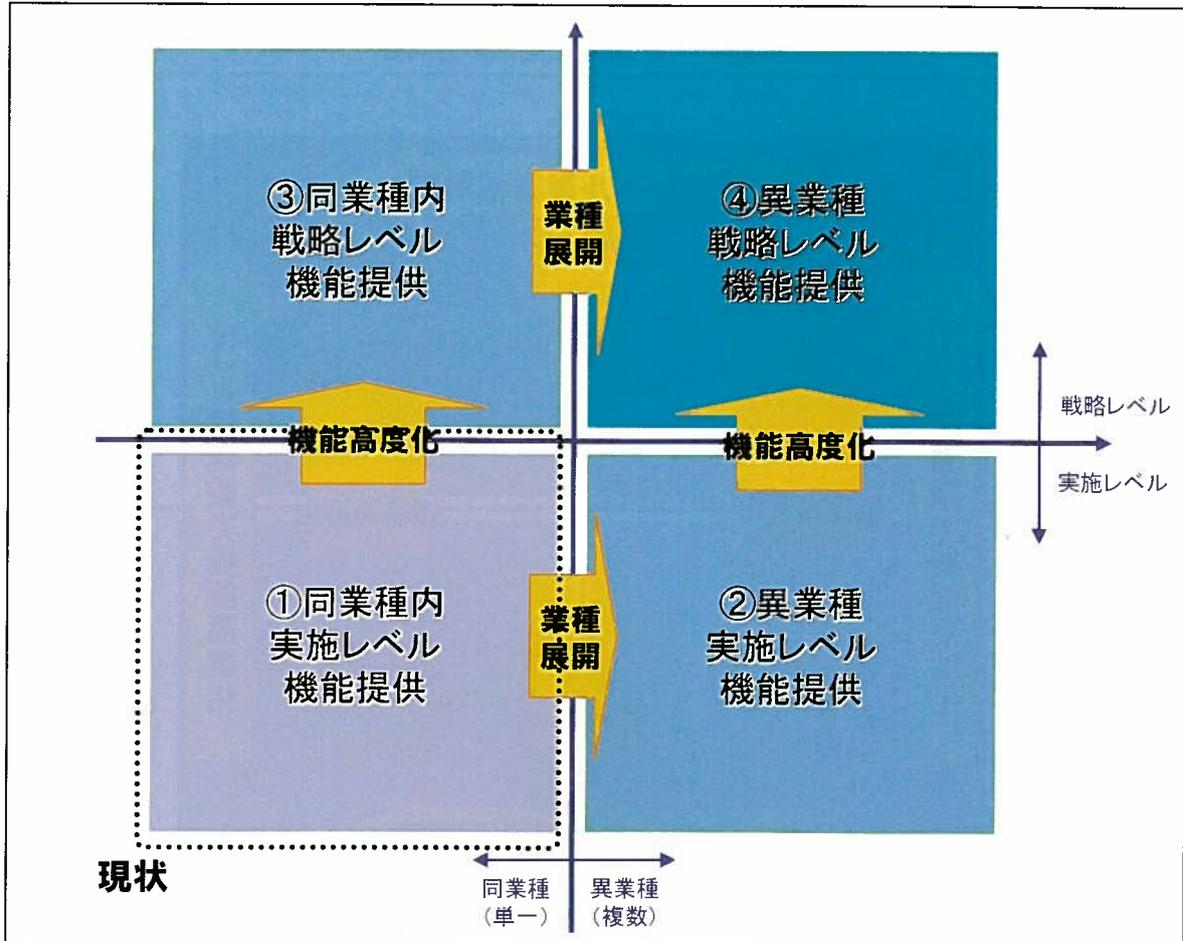
(1) 3PLの発展形態の考え方

3PLの発展形態を図表 1-5 に整理した。3PLの事業は業種と提供機能によって①～④のように分類される。調査対象事業のうち、①のレベルにある3PL事業が現状ではほとんどであることが分かった。将来的に対象事業が発展していく方向性として、サービスレベルの高度化（実施レベル→戦略レベル）と業種展開の2つの方向性が考えられる。

2つの方向性のうちどちらが対象事業にとって適切かどうかは、物流事業者のビジネス形態や顧客企業の対象業種によって左右されることが推測される。

そこで、3PLの発展形態を【実施レベル→戦略レベル】と【単業種→複数業種】の2つの軸で表したのが、下図となる。

図表 1-5 3PL 発展の方向性



(2) 3 P Lの発展形態のまとめ（アンケート結果より）

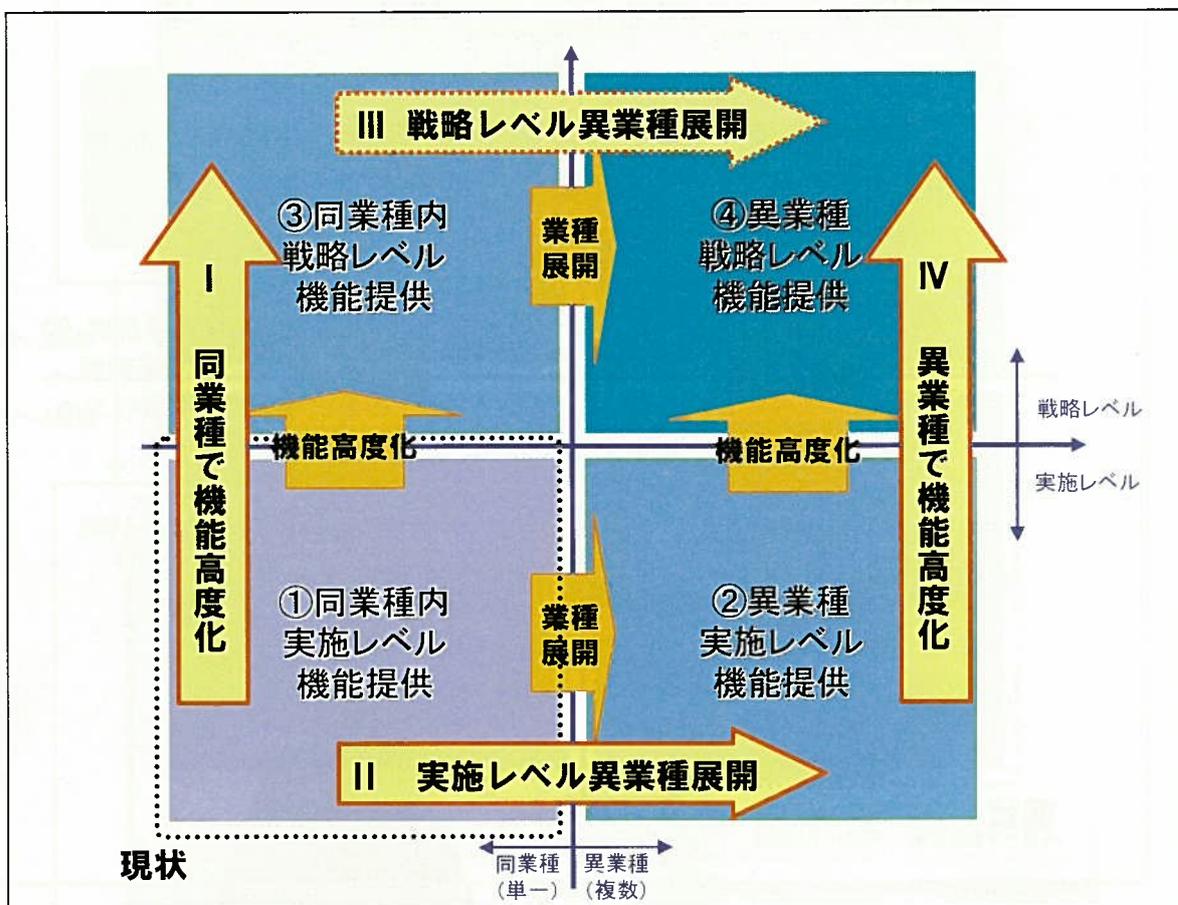
アンケート調査から、3 P Lの発展の方向性を整理すると下図のようになる。2 章(9)に示すように、3 P L事業の拡大戦略は、これまで既存の貨物と業種への事業拡大が優先されていたが、将来的に異業種への展開の動きも進みつつあることが伺える。

3 P Lの発展の方向性を整理すると下のような4つのパターンに分けられる。

- I 同業種での機能高度化（①→③）
- II 実施レベルでの異業種展開（①→②）
- III 戦略レベルでの異業種展開（③→④）
- IV 異業種での機能高度化（②→④）

それぞれ段階を踏まなければ次のステップへ進めないということではなく、自社の戦略としてどう拡大していくかによって、道筋が異なってくるが、調査結果からは、同業種内で機能の高度化を図る段階を経た後、異業種へ展開していく（I→II→IV）という傾向が強いことが推測される。

図表 1-6 3 P L発展の方向性



まず始めに展開しやすい方向性は、単一荷主に対して機能を高度化していくことである。アンケート対象結果のほとんどが 2008 年時点ですでに①の実施レベルは十分行っており、今後は戦略レベルへの移行（Ⅰ：図表 1－6 中の①→③）を図っている。

次に展開しやすい方向性は、現在扱っている商品の取扱いノウハウが活かせる異業種への展開（Ⅱ：図表 1－6 中の①→②）である。

最後に、実施レベルで異業種へ展開した後、異業種での機能高度化への展開（Ⅳ：図表 1－6 中の②→④）が考えられる。

2章 3PLに関するアンケート調査結果

1. アンケート実施概要

アンケート対象企業は、日本3PL協会会員企業に加え、雑誌やHP等から3PL事業を行っていると思われる物流事業者を選定した。本事業では、今後3PL事業に取り組む企業に役立てていただくため、中小事業者を中心に調査を行った。

【実施期間】

- ・ 2009年1月下旬～2009年2月下旬

【送付数・回収数】

アンケートは、郵送で発送し、郵送で回収を行った。

図表 2-1 送付・回収数

送付数	回収数（回収率）
199社 (うち、日本3PL協会会員企業：127社)	84社(42.2%)

【主な調査項目】

項目	設問内容	選択肢	回答方法
企業 プロフィール	会社名		自由記述
	保有倉庫面積(容積) 1～3類倉庫、冷蔵倉庫		自由記述
	保有車両数(台数)	～10台、～30台、～50台、～100台、～200台、200台以上	単一選択
	資本金		自由記述
	年間売上高(全事業、倉庫事業、利用運送事業)		自由記述
	従業員数	～30人、～50人、～100人、～300人、～500人、500人以上	単一選択
	3PL実施の経緯	1. 倉庫業から現事業を展開 2. 運輸業から現事業を展開	単一選択
	主な荷主企業と代表取扱品目	製造業、卸売業、商社、小売業、その他	複数選択 自由記述
	事業領域	中間流通拠点の調達輸送、共同物流企画・運用、流通加工 等	複数選択
	親会社の業種、外販比率 (物流子会社のみ)	製造業、卸売業、商社、小売業、その他	複数選択 自由記述
3PL事業の 実施状況	3PL事業実施の有無	継続・拡大／縮小・撤退／今後実施／実施予定なし	単一選択
	荷主企業の業種	水産・農林業、鉱業、建設業、食料品、繊維製品、パルプ・紙、化学、医薬品、石油・	複数選択

		石炭製品、ゴム製品、ガラス・土石製品、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、その他製品、電気・ガス業、陸運業、海運業、空運業、倉庫・運輸関連業、情報・通信業、卸売業、小売業、銀行業、証券・商品先物取引業、保険業、その他金融業、不動産業、サービス業	
	サービス内容	3PL定義より	複数選択
	取扱品目	品目名と温度帯(常温/冷蔵/チルド/冷凍)	複数選択
	実施形態	単独/連携 等	単一選択
	開始したきっかけ		複数選択

2. アンケート調査結果

(1) 回答企業の概要

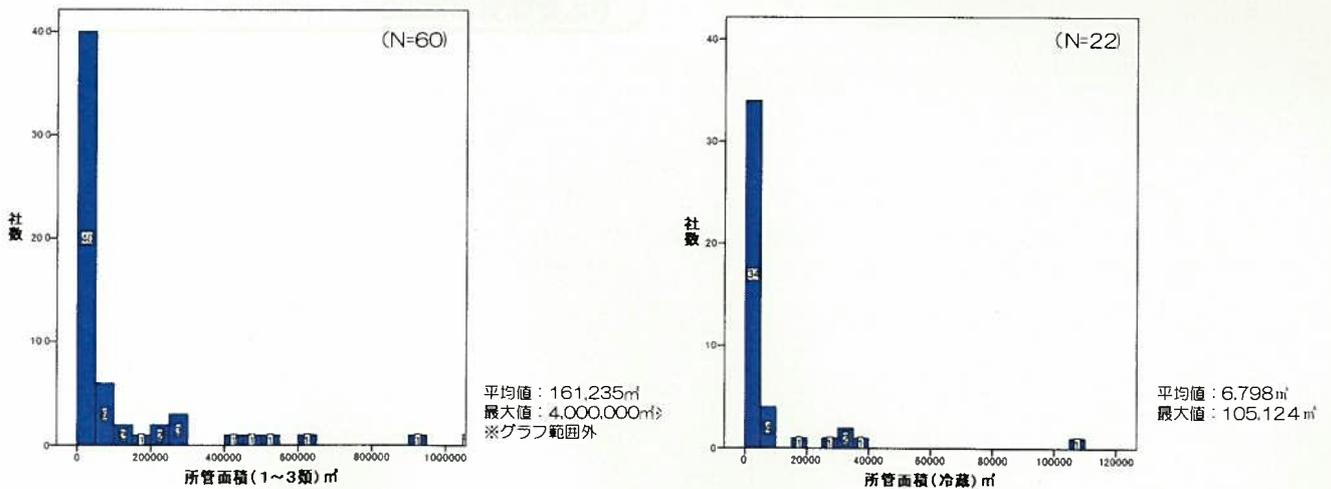
まず始めに、回答企業について、整理する。

① 所管面積・容積と売上高

以下に、回答企業の普通倉庫（1～3類）の所管面積（㎡）、冷蔵倉庫の所管容積（㎡）および売上高（億円）の分布を示す。

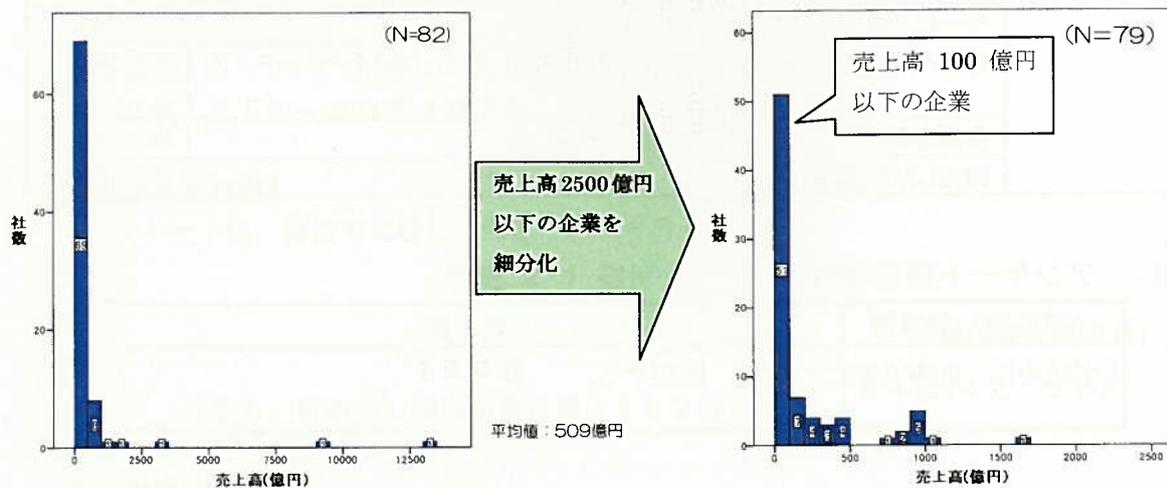
普通倉庫（1～3類）の所管面積（㎡）は、中小企業を中心にアンケートをした結果10,000㎡前後の企業が多くを占めている。また、冷蔵倉庫の所管容積（㎡）は、5,000㎡以下の企業が多くを占めている。

図表 2-2 普通倉庫（1～3類）の所管面積（㎡）と冷蔵倉庫の所管容積（㎡）の分布



今回は中小企業を中心として調査を行った結果、売上高は、100 億円以下の企業が多くを占めていることが分かる。

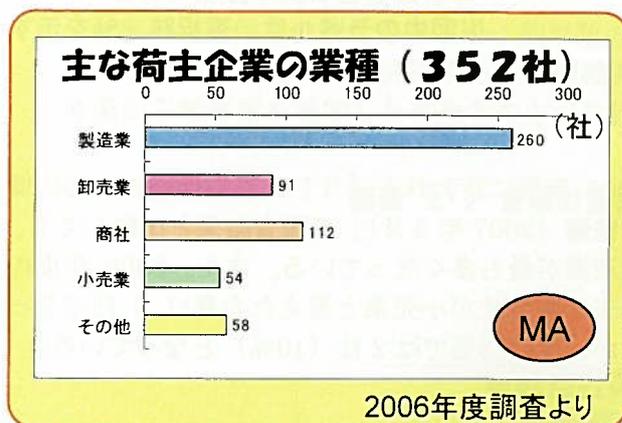
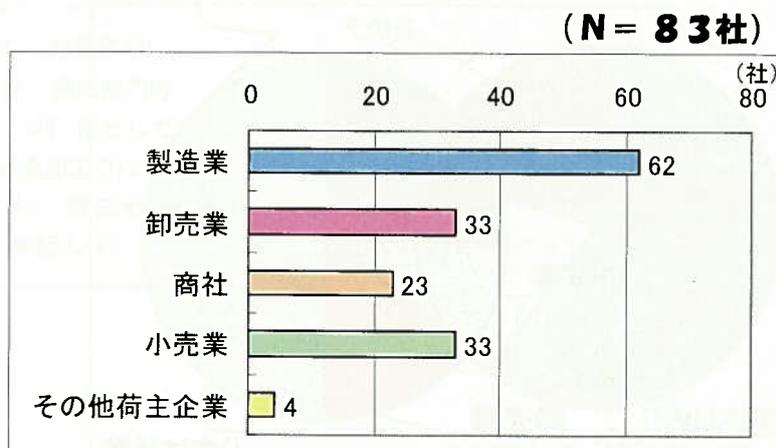
図表 2-3 売上高(億円)の分布



② 主な荷主企業

次に、物流事業者が3PL事業を受託している主な荷主企業の業種を図表 2-4 に示した。回答企業 83 社のうち、62 の企業の荷主企業が製造業と回答した。次に多いのは小売業・卸売業となっている。

図表 2-4 主な荷主企業の業種 (MA¹)



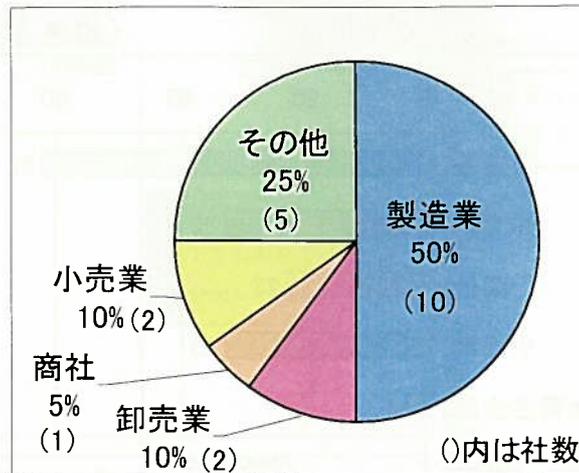
2006 年度に行われた「3PL 事業促進のための環境整備 (2007 年 3 月)」の調査結果と比較しても、製造業が最も多くなっている。また、2006 年度と比べ、小売業からの受託が増えていることが伺える。

¹ MA(Multiple Answer):複数回答: 選択肢から複数選択してもらう質問。

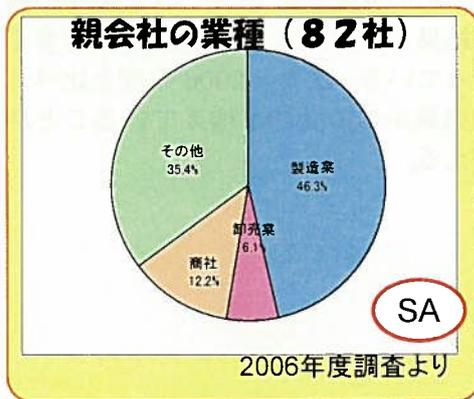
③ 親会社の業種（物流子会社の場合）

物流子会社の場合には、親会社の業績を聞いた。回答結果は製造業が半数を占めた。製造業の物流子会社が多いことが分かる。

図表 2-5 親会社の業種（物流子会社の場合）(SA²)
(N = 20)



※図中のラベルは、選択肢、%を示す



2006 年度に行われた「3PL事業促進のための環境整備（2007年3月）」の調査結果と比較しても、製造業が最も多くなっている。また、2006年度の調査は親会社が小売業と答えた企業は0社であったが、今回調査では2社（10%）となっている。

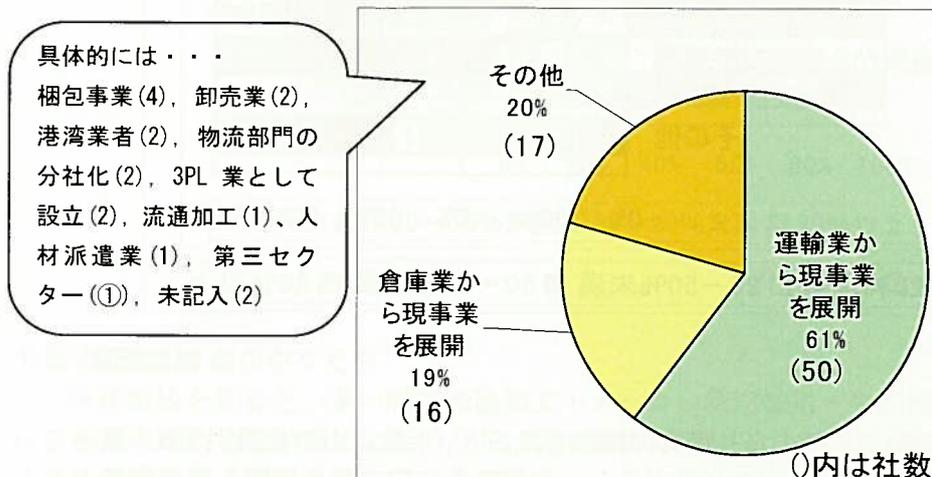
² SA(Single Answer)単一回答：選択肢から1つだけ選択してもらう質問。

④ 事業展開の経緯³

事業展開の経緯については、運輸業から現事業を展開した企業が61%を占めている。

図表 2-6 事業展開の経緯 (SA)

(N=83)

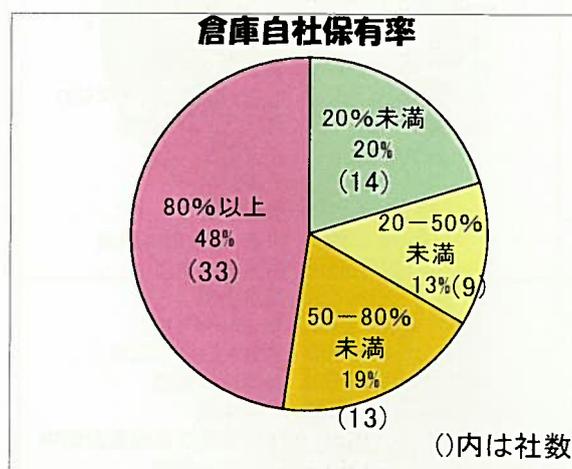


⑤ 倉庫、輸送車両の自社保有率

倉庫の自社保有の割合を見ると、約半数の企業が80%以上保有していることが分かる。これを設立経緯別に分析すると、運輸業から現事業を展開した事業者よりも、倉庫業から現事業を展開した事業者の方が自社保有の割合が高いことが分かる。

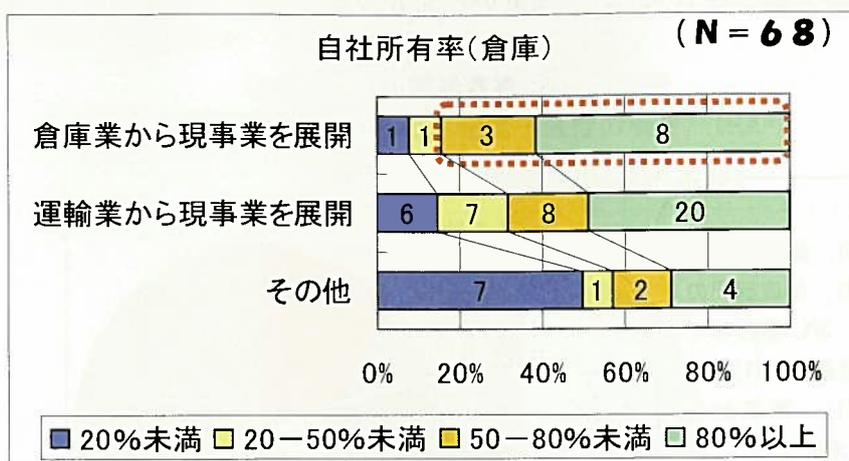
図表 2-7 倉庫の自社保有率 (SA)

(N=69)



³ アンケートにおいては、運輸業、倉庫業の選択肢を設けて回答を得た。
 運輸業：主として自動車等により貨物の運送を行うこと（倉庫業は含めない）
 倉庫業：倉庫業法に基づき倉庫業の登録をしていること

図表 2-8 設立経緯別自社保有率（倉庫）（SA）

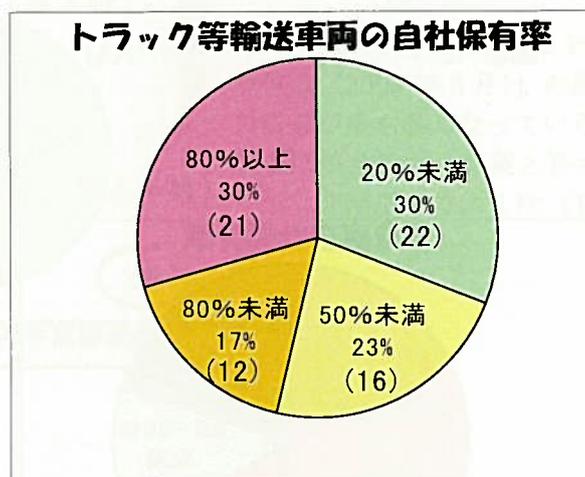


グラフ中の数字は社数を表す。

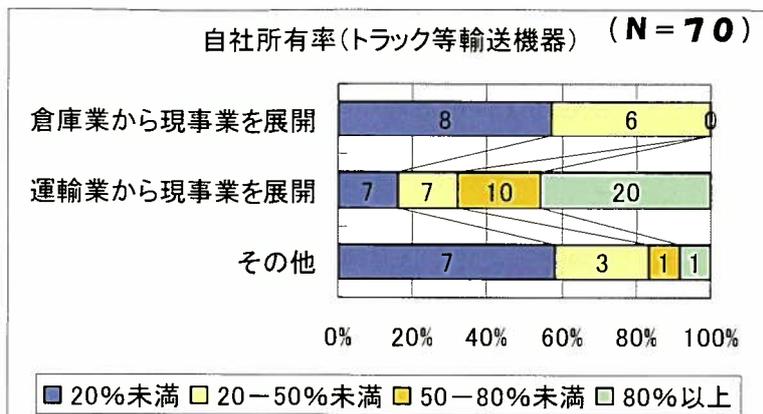
トラック等輸送車両の自社保有の割合を見ると、半数以上の企業が50%未満となっている。これを設立経緯別に分析すると、倉庫業から現事業を展開した事業者よりも、運輸業から現事業を展開した事業者の方が自社保有の割合が高いことが分かる。

図表 2-9 トラック等輸送車両の自社保有率（SA）

(N = 71)



図表 2-10 設立経緯別自社保有率（トラック等輸送車両）（SA）



グラフ中の数字は社数を表す。

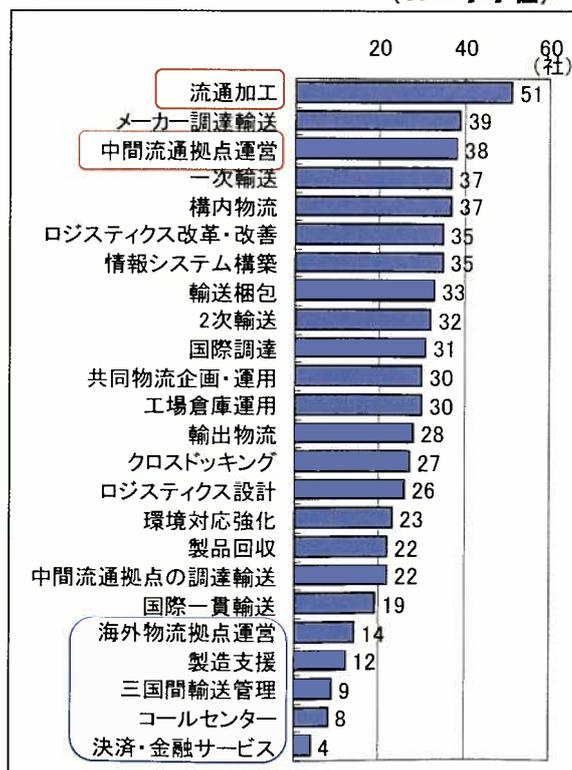
⑥ 業務領域

業務領域を見ると、多い順に流通加工・メーカー調達輸送・中間流通拠点運営・一次輸送・構内物流が高く、このうち、設立経緯に関わらず共通して高いのは流通加工と中間流通拠点運営となっている。

また、実施している事業者が少ない業務領域は、決済・金融サービス、コールセンター、三国間輸送管理、製造支援、海外物流拠点運営で、設立経緯別に見ても同様の結果である。

図表 2-11 業務領域 (MA)

(N=77社)



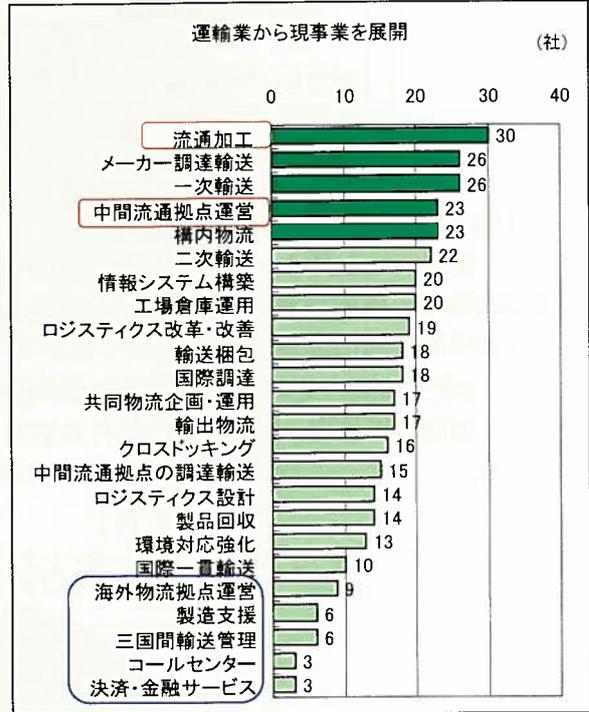
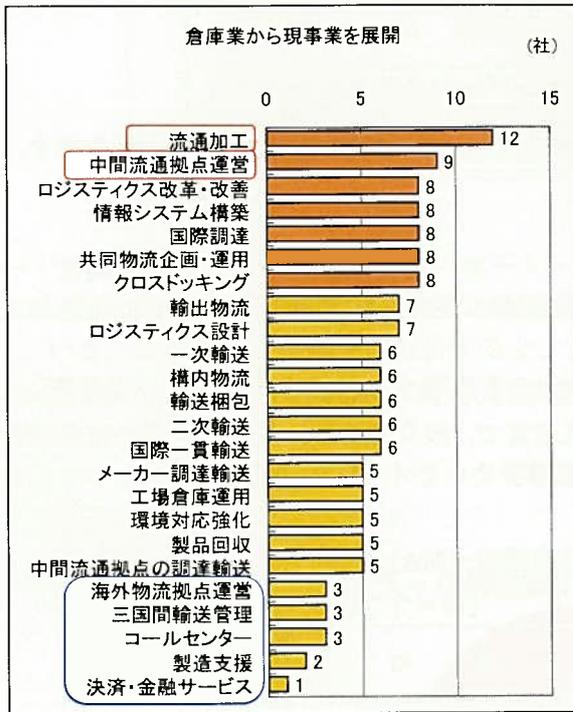
次に、設立経緯別の実施業務を見ると、倉庫業から3PLに参入した企業では流通加工・中間流通拠点運営の順に高い割合である。

一方、運輸業から3PLに参入した企業では、中間流通拠点運営が下位に下がり、メーカー調達輸送・一次輸送が上位に上がっている。倉庫業から設立した企業よりも、輸送を請け負う割合が高いことが分かる。

図表 2-12 設立経緯別業務 (MA)

(N=16)

(N=50)

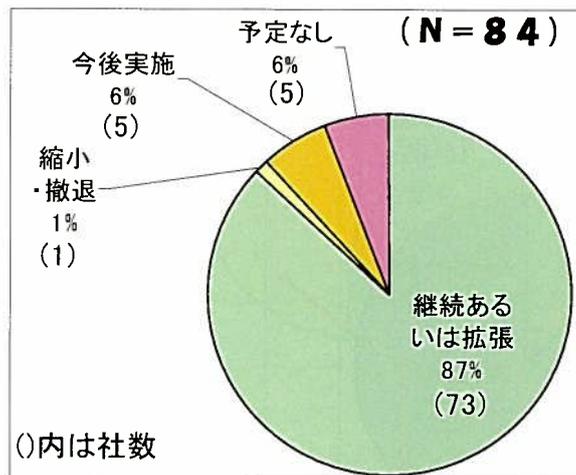


(2) 3 P Lの実施状況

3 P Lの実施状況としては、「3 P Lを継続・あるいは拡張する」(87%)、「今後撤退・縮小する」(1%)、「今後実施する意向がある」(6%)、「今後も行う予定はない」(6%)の4つに分類された。

これ以降の分析は、この4つの分類ごとに行う。

図表 2-13 (問1) 3 P Lの実施状況



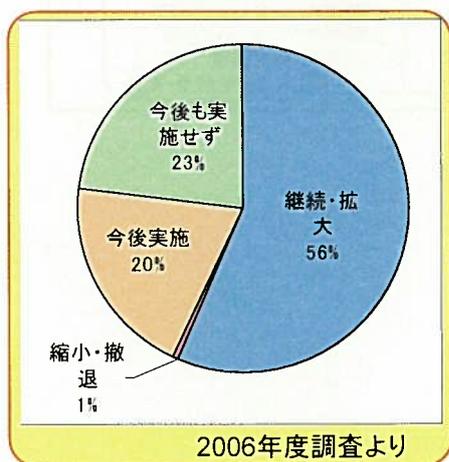
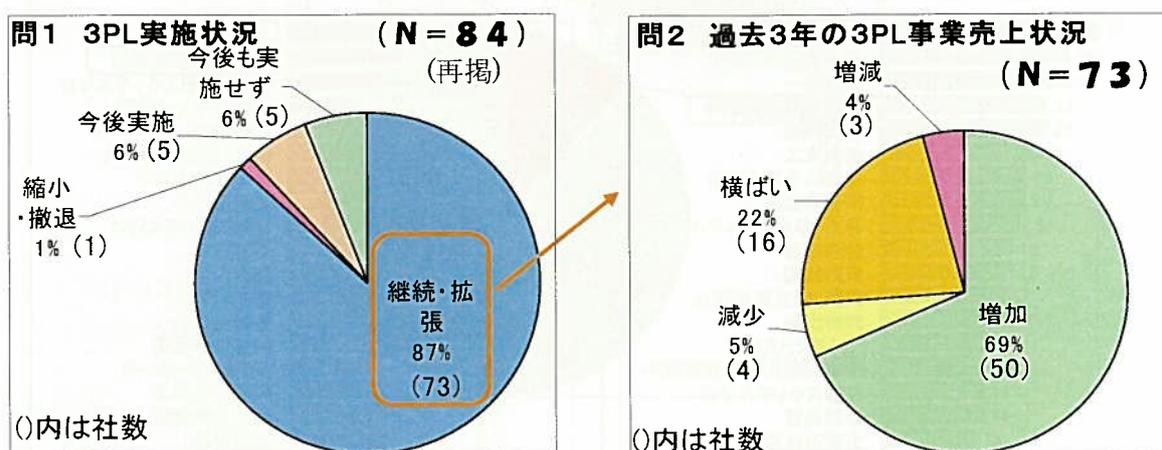
(3) 3PLの実施状況（「継続あるいは今後拡張する」企業）

今後3PLを継続・あるいは拡張すると回答した企業73社について、3PL事業に進出するきっかけや事業内容等について、調査を行った。

① 3PL事業の実施状況と過去3年の3PL事業売上状況

3PL実施状況予定と売上状況を示したのが図表2-14である。今後、3PLを継続・あるいは拡張すると回答した企業は87%となった。そのうち、過去3年で3PL事業の売上が年々増加したと答えた企業は69%で、横ばいが22%となっており、減少と答えた企業も5%いた。

図表 2-14 (問1) 3PL実施状況と(問2) 過去3年の3PL事業売上状況 (SA)

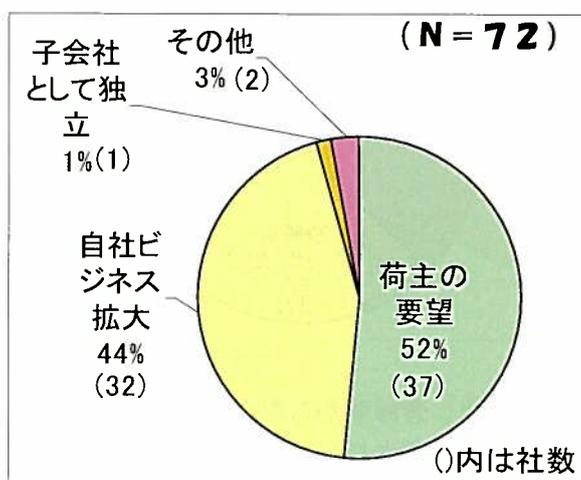


2006年度に行われた「3PL事業促進のための環境整備（2007年3月）」の調査結果では、継続あるいは拡大と答えた企業が56%、今後実施が20%となっている。この今後実施と答えた企業の割合分は3PL事業に進出してきており、3PL事業が普及してきたことが伺える。

② 3PL事業開始のきっかけと過去3年の3PL事業売上状況

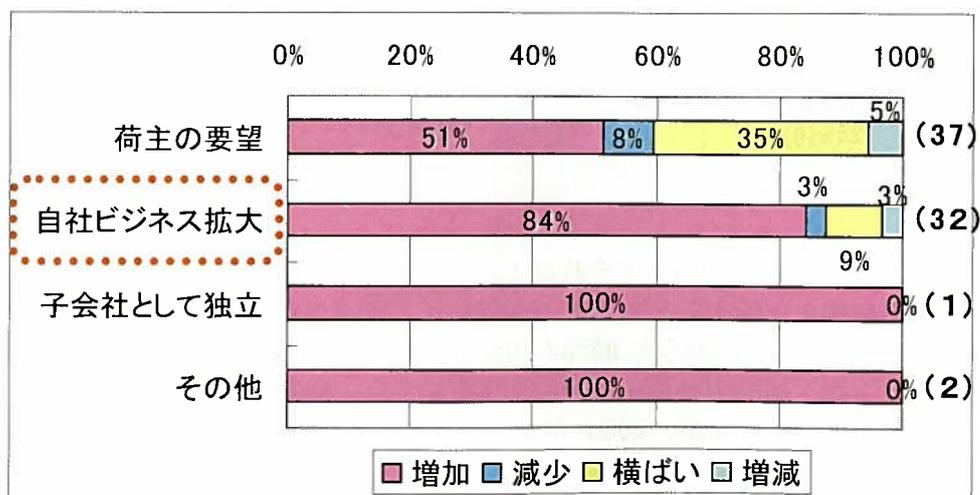
事業開始のきっかけは、荷主企業の要望に応える形で業務委託から3PL事業に移行した企業が52%、自社ビジネスの拡大のために戦略的に3PL事業を実施した企業が44%となっており、やや荷主要望で事業を開始した企業が多い。

図表 2-15 (問3) 3PL事業開始のきっかけ (SA)



事業開始のきっかけ別に過去3年の売上状況を見ると、自社ビジネスを拡大することを目的として事業に参入した企業は、荷主の要望で参入した企業より、過去3年で3PL事業の売上は年々増加したと答える割合が高くなっており、自ら参入した企業の方が、ビジネスを拡大している。

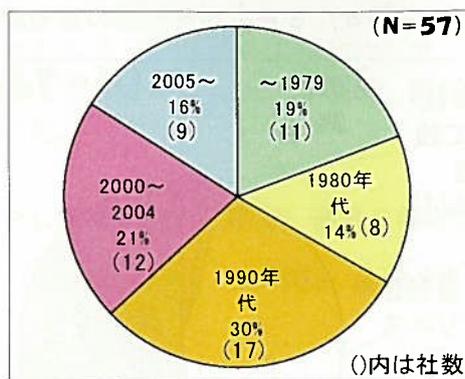
図表 2-16 3PL事業開始のきっかけ別過去3年の3PL事業の売上状況



③ 3PL事業開始時期

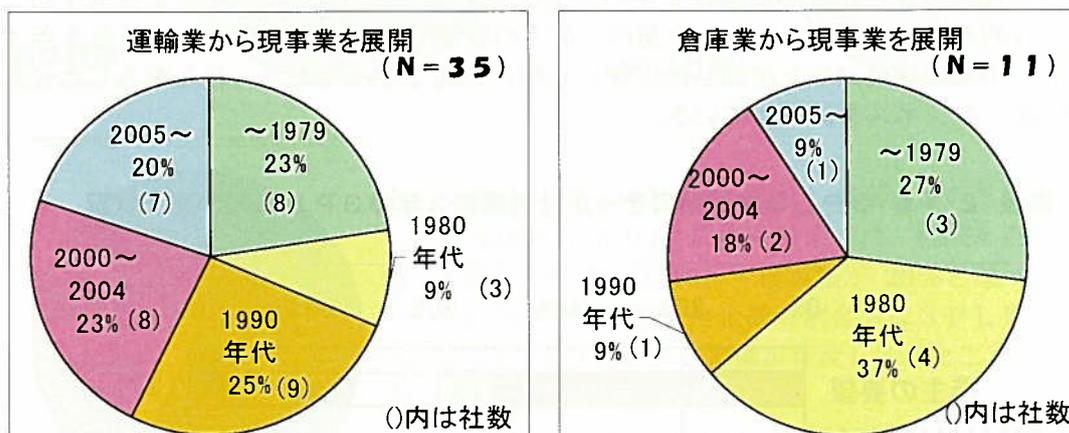
事業開始時期は、1990年代が30%と最も多く、次に2000年～2004年が12%となっている。この頃に事業を開始した企業が多いことが分かる。

図表 2-17 (問4) 3PL事業開始時期 (SA)



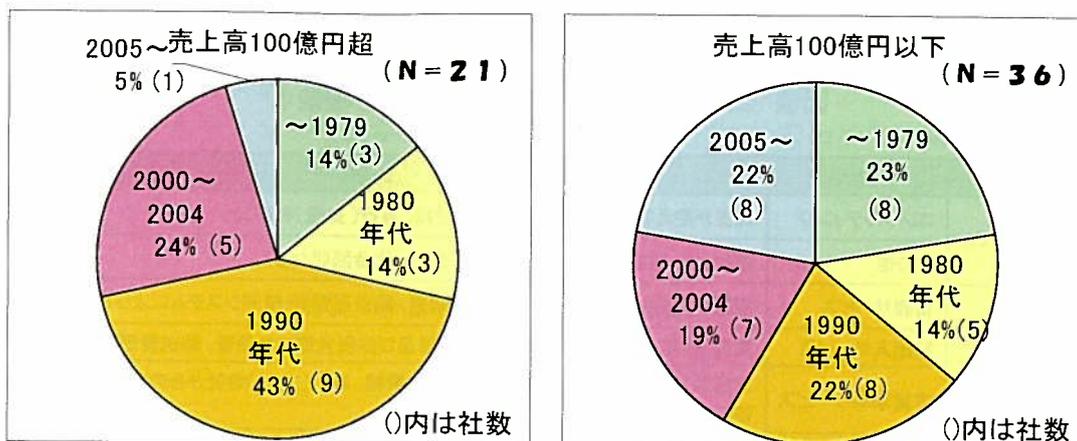
これを設立経緯別に見ると、倉庫業から現事業を展開した物流事業者の方が、運輸業から現事業を展開した物流事業者よりも3PL事業の開始時期が早いことが分かる。

図表 2-18 設立経緯別 (問4) 3PL事業開始時期 (SA)



さらに売上高が100億円以下とそれ以上とで企業を中小企業と大企業に分類した。売上高別に参入時期を比較すると売上高100億円超の物流事業者は、1990年代以降急速に3PL事業に展開し、このうち95%の物流事業者が2004年までに3PL事業に参入している。一方売上高が100億円以下の物流事業者は、1970、1980年代と早い時期から3PL事業に参入していたが、2004年までに3PL事業に展開した物流業者は約8割となっている。

図表 2-19 企業規模別（問4）3PL事業開始時期（SA）

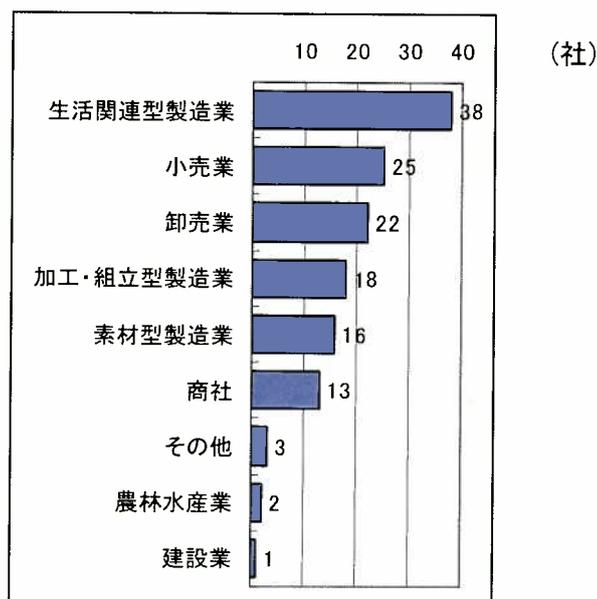


④ 3PL事業における荷主企業の業種

3PL事業の荷主企業の業種としては、生活関連型製造業⁴、小売業・卸売業が多い。農林水産業や建設業は少ないことが分かる。

図表 2-20（問4）3PL事業における荷主企業の業種（SA）

(N=71)



⁴生活関連型製造業：食料品、飲料、タバコ、繊維、衣服、木材、木製品、家具、装備品、パルプ・紙加工品、出版、印刷等

⑤ 3PL事業で実施する業務

3PL事業で実施する業務(サービス)の内容を機能レベルに合わせて下表のように整理し、その結果に基づいて実施業務を調査した。

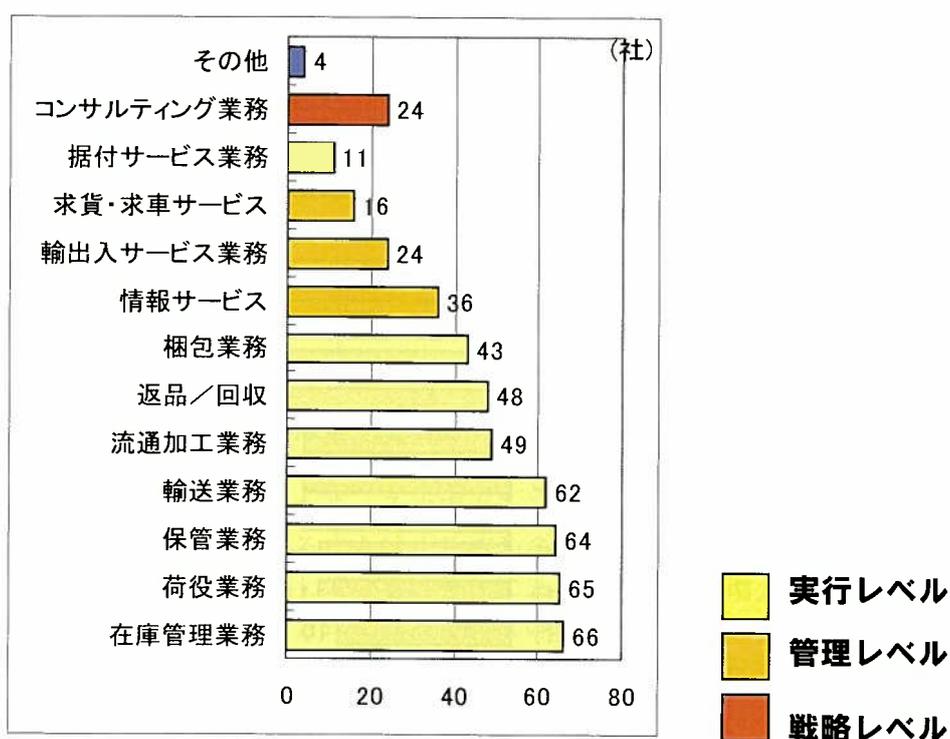
図表 2-21 3PL の機能レベルと機能名

機能レベル	機能名	内容
戦略レベル	コンサルティング	荷主が抱える物流課題の解決策を提案、実行(支援)すること
	その他	例として、顧客関連業務代行(受注代行、代金回収など)
管理レベル	情報サービス	調達から販売までの「商品(製品)、輸送、拠点運営」を情報システムによって管理すること
	輸出入サービス	商品(製品)の輸入・輸出に関わる処理及び保税倉庫での保管、輸送管理業務のこと
	求貨求車サービス	求貨求車(庫)サービス:荷主からの荷物情報、運送(倉庫)会社からの空車(庫)情報をマッチングさせるサービス
実行レベル	梱包	3PL事業者が、商品(製品)の輸送・保管のために、行う梱包作業のこと
	輸送	3PL事業者が、荷主に指定された場所へ商品(製品)を移動すること
	保管	商品(製品)を一定期間倉庫に置いておくこと
	在庫管理	在庫商品(製品)の量、鮮度(賞味期限等)を管理すること
	流通加工	3PL事業者が、荷主からの仕様に従って商品(製品)を簡易な加工(組立て、詰め替え、包装、商品名の表示、検品、値札貼り等)をすること
	据付サービス	納入先における商品(製品)の配送および据付業務のこと
	荷役	輸送機器への積み下ろし、倉庫などへの入出庫(含む仕分け作業)を総称した作業のこと
	返品・回収	荷主の顧客から返された商品(製品)の回収輸送及び保管作業のこと

3PL事業で実施する業務のうち、実行レベルの業務は半数以上の企業で行われていることが分かった。特に在庫管理業務・荷役業務・保管業務については9割以上の物流事業者で実施されている。次に管理レベルの業務は実施している物流事業者数にバラつきが見られ、情報サービスのように半数の事業者が実施している業務がある一方で、据付サービス業のように16%しか実施していない業務も見られた。戦略レベルでは、コンサルティング業務を手がける会社は68社中24社であった。請け負っている業務の大半は実行レベルであり、管理レベルや戦略レベルを請け負っている企業は一部分である。

図表 2-22 (問4) 実施業務 (MA)

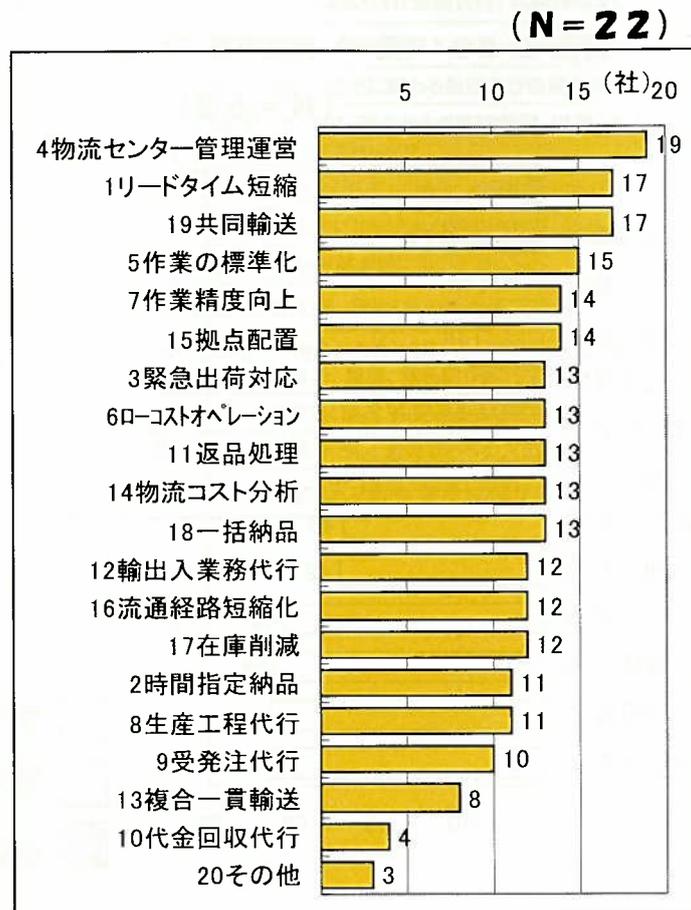
(N = 68)



⑥ 3PL事業で実施した提案・コンサルティングの内容

コンサルティングを実施していると回答した企業に対し、コンサルティングの実施状況を聞いた（回答企業 22 社）ところ、物流センター管理運営やリードタイム短縮等の項目が上位に上がった。

図表 2-23 (問5) コンサルティングの実施状況 (MA)

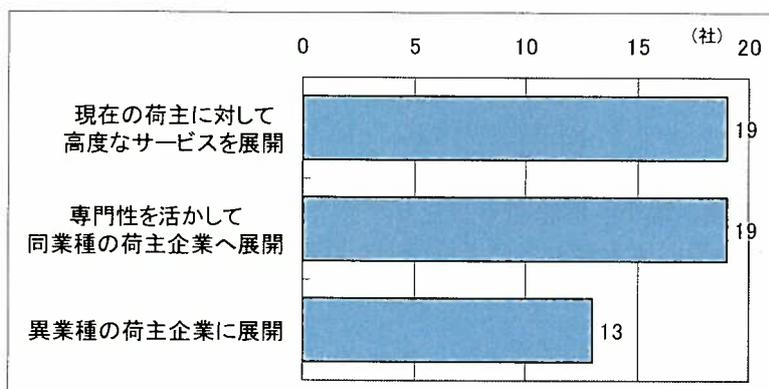


⑦ 3PL事業の今後の発展の方向性

今後の発展の方向性としては、「現在の荷主に対して高度なサービスを展開したい」と「専門性を活かして同業種の荷主企業へ展開」が同数となった。異業種の荷主企業はそれよりもやや低い数値となっている。

図表 2-24 (問6) 今後の方向性 (MA)

(N = 22)



(4) 3PLの実施状況 (「今後、縮小・撤退する」企業)

今後3PLを縮小・撤退する予定と回答した企業1社について、3PL事業を縮小・撤退等について、調査を行った。

① 3PL事業を今後縮小・撤退する理由 (問7)

縮小・撤退する理由は、実際に3PL事業を行った結果、「十分な利益捻出ができなかったから」との回答があり、その理由として「ロットが小さすぎる」点を挙げている。「ロットが小さすぎる」とは、物流の多頻度少量化が進み、同じ物量を何度にも分けて出荷することを指している。それにより処理工数が増大するが、課金方式が従量制等の処理量に応じた方式になっていない場合、3PL事業者にとっては処理工数に応じた人件費が嵩むものの実入りが変わらないという状況を招き、収益悪化を招くという状況であろう。

② 3PL事業の縮小・撤退を申し入れたのは、荷主企業・自社のどちらからか (問8)

縮小・撤退を申し入れたのは「自社から」という回答であった。先ほどの理由により、自ら荷主企業に申し入れたということであろう。

③ 3PL事業を辞めると荷主に申し入れした理由 (問10)

縮小・撤退すると荷主に申し入れした理由は、3PL事業を縮小・撤退する理由と同様の傾向が見られ、「ロットが小さすぎるから」「3PL事業による十分な利益捻出ができない」「3PL事業の売り上げが期待通りに上がらない」「荷主企業から人的補助を受けられない」等の理由が挙げられた。

④ 3PL事業を続けるための方策とは（問11）

3PL事業を続けるために必要な方策については、縮小・撤退する理由の裏返しの結果となり、「ロットが大きくなる」「3PL事業による十分な利益捻出ができる」等の意見を得られた。

⑤ 3PL事業を受託して分かった課題と問題点（問12）

3PL事業を受託した結果分かった課題・問題点は、縮小・撤退する理由と同じく、「ロットが小さすぎる」、またそれに関連して、「3PL事業による十分な利益捻出ができない」等が得られた。また、このほかにも、受託後ではなく受託前のフェーズとなる「提案に時間とコストがかかる」という点も挙げられた。

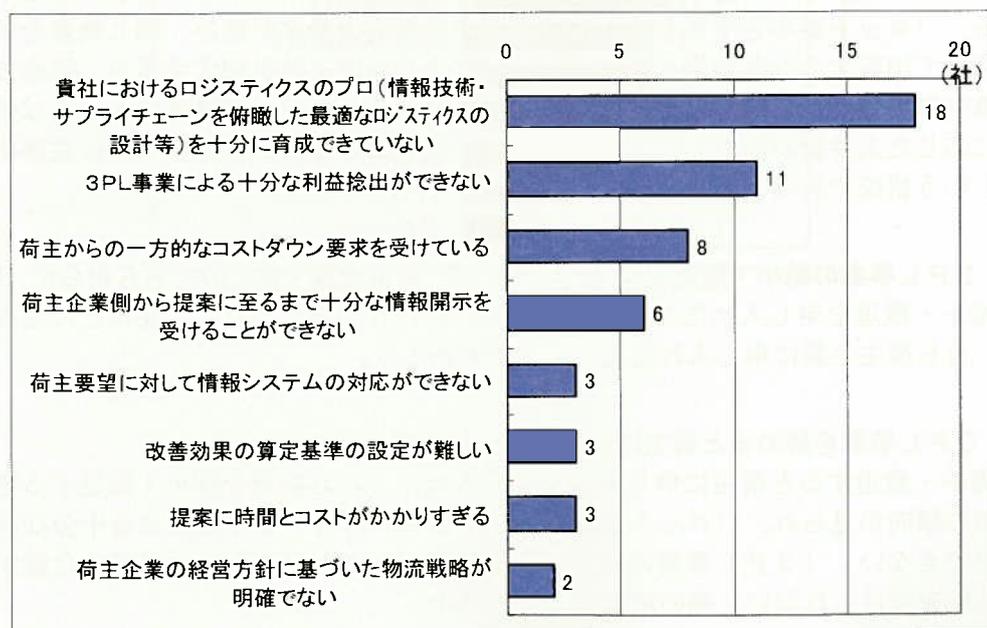
(5) 3PLの実施状況（3PLの実施経験がある企業：「継続あるいは今後拡張する」もしくは「今後、縮小・撤退する」企業）

これまで3PL事業の実施経験がある企業74社に対し、3PL事業推進の課題等に関する事項について調査を行った。

① 3PL事業を受託して分かった課題と問題点

3PL事業を受託した結果分かった課題・問題点として、多くの企業が1位に挙げていたのは、「ロジスティクスのプロ（情報技術・サプライチェーンを俯瞰した最適なロジスティクスの設計等）を十分に育成できていない」という人材育成に関するものである。次いで、関連性が高いと思われる「十分な利益捻出ができない」「荷主から一方的にコスト削減要求を受けている」といった理由が挙げられた。

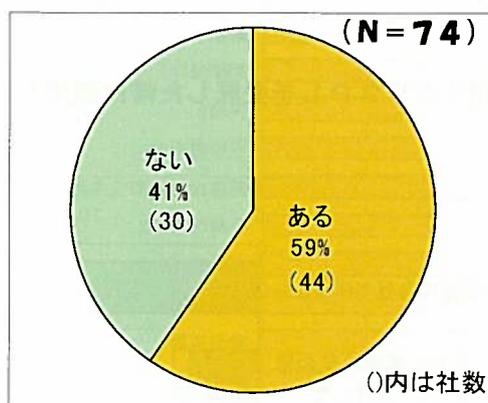
図表 2-25 （問12）3PL事業を受託して分かった課題と問題点
（順位付けで1位の項目）



② 3PL受託契約書について

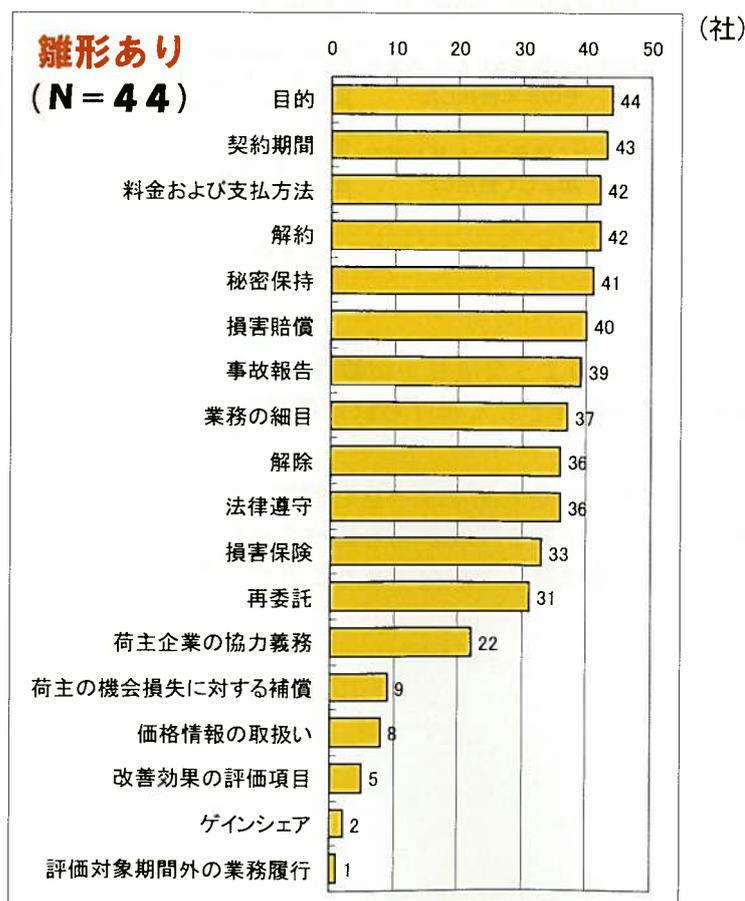
新規契約において雛形となる3PL受託契約書の準備の有無については、59%が「ある」と回答している。

図表 2-26 (問13)3PL受託契約書の有無 (SA)



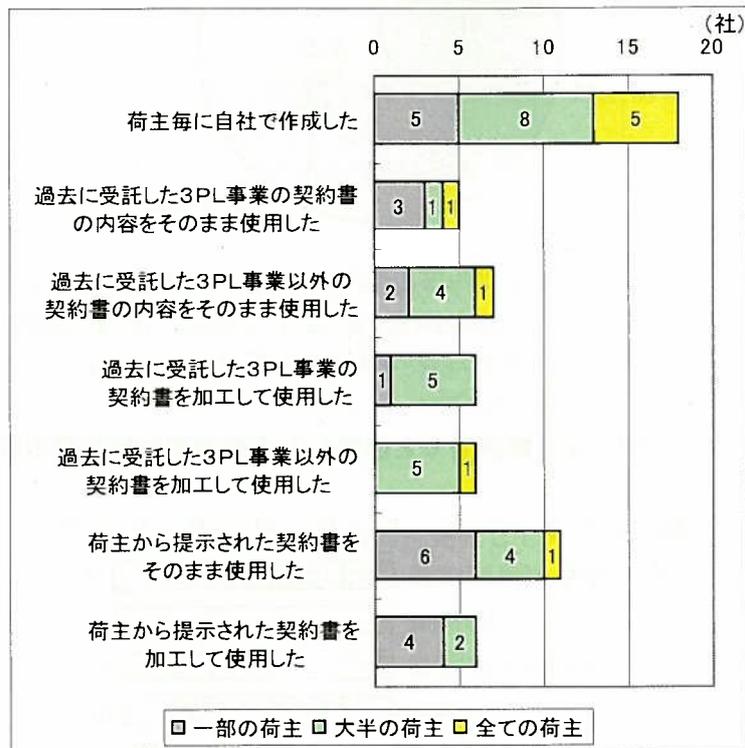
問13において、3PL受託契約書の雛形があると回答した企業44社に対し、契約書に記載している内容を示したのが図表2-27である。目的・契約期間等の基本的な項目のほか、損害賠償や事故報告等の項目が記載されている。ゲインシェアについて触れている企業は2社に留まった。

図表 2-27 (問14) 雛形有りと回答した企業の契約書記載内容 (MA)



次に問13において、3PL受託契約書の雛形がないと回答した企業30社に対し、どのような契約書を用いたのか調査した。その結果、荷主毎に自社で作成する企業が多い一方で、荷主の契約書をそのまま使ったり、荷主の契約書を加工して使ったりする企業もいることが分かった。3PL成功に向けた1つのキーポイントが契約書であると考え、自社にとって不利とならないよう契約にもこだわりを持つことが今後更に必要であると考え。

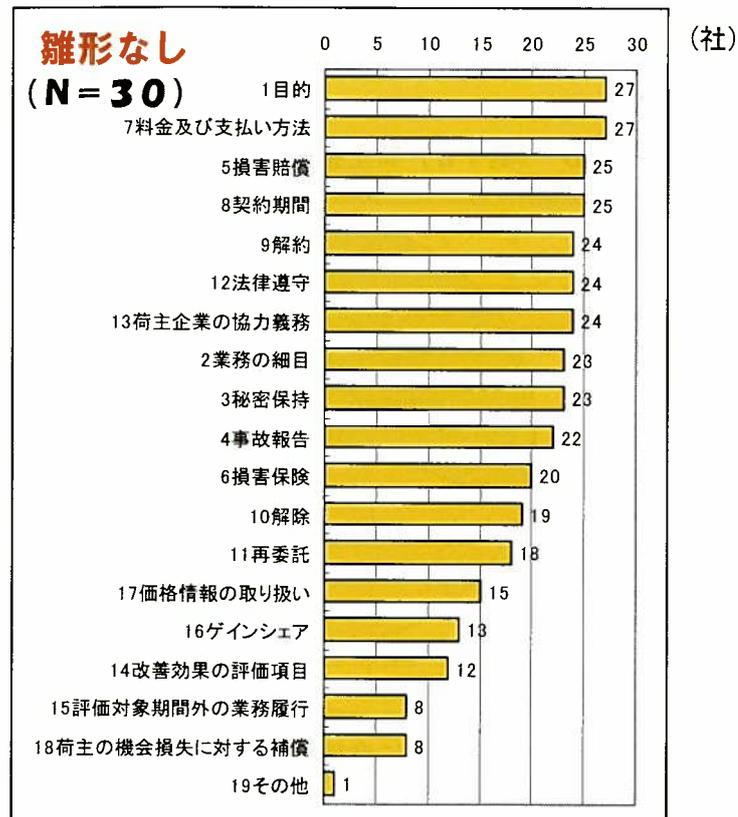
図表 2-28 (問15) 3PLを受託した時に使用した契約書について (N=30)



また、「契約書にどのような項目が記載されているべきと思うか」という質問を行った結果、記載すべき項目として挙げられた項目は、基本的に「雛形がある」と答えた企業と同じであった。

ゲインシェアに着目すると明記すべきと回答した企業が13社と43%を占めており、実際に記載されていた企業2社(4.5%)と比べてかなり多い。記載すべきと考えているものの、契約書への記載は難しい状況であることが推測される。

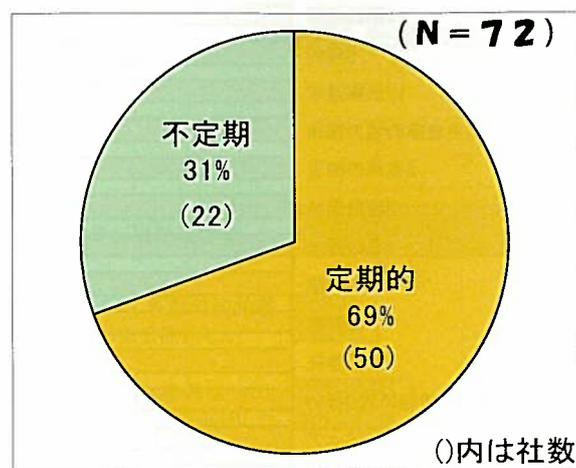
図表 2-29 (問16) 契約書に明記すべき内容 (MA)



③ 荷主企業との打ち合わせ頻度

荷主企業との打ち合わせ頻度は、定期的な打ち合わせを持っている企業が 69%となった。荷主とコミュニケーションをとることは、3PL事業を推進する上で大事なポイントとなる。

表 2-30 (問18) 荷主企業との打ち合わせ頻度 (SA)



(6) 3PLの実施状況 (「3PL事業に今後参入しようとする」企業)

今後3PL事業を実施する意向のある企業5社に対し、参入する理由や提供したいサービス等について調査を行った。

① 3PL事業に参入しようとする理由 (問19, 順位)

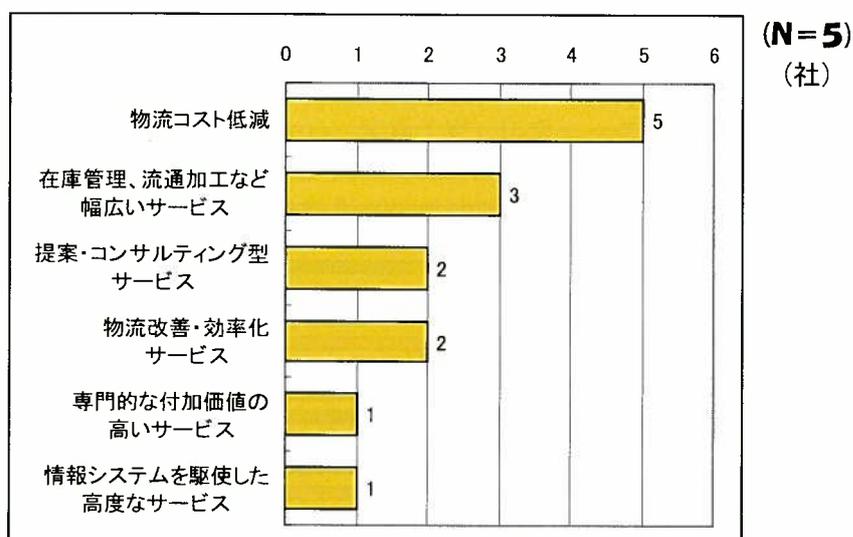
今後3PL事業に参入しようとする理由として、最も重要だとした項目の分布は以下の通りである。3PL事業に参入することで、業務の拡充や効率化が図れる等、前向きに捉えていることが分かる。

- 特定荷主との信頼関係が築け、業務拡充が容易である (2社)
- 新しいノウハウを身につけられ、業務拡充が容易である (1社)
- 業務の効率化が図れる (1社)
- 事業存続の為、やらざるを得ない (1社)

② 3PL事業で荷主に提供したいサービス（問20,MA）

現在3PL事業を実施していない企業に対し、「今後どのような3PL事業を展開したいか」と質問したところ、図表2-31のような回答が得られた。物流コスト削減が最も多く、次に在庫管理・流通加工等の幅広いサービスとなっている。

図表 2-31 (問20) 今後展開したい3PL事業(MA)



(7) 3PLの実施状況（「3PL事業に参入する予定がない」企業）

今後3PL事業に参入する予定がない企業5社に対し、参入しない理由や検討内容等について調査を行った。

① 3PL事業に参入しない理由（問21, 順位）

今後3PL事業に参入しない理由として、最も重要だとした項目の分布は以下の通りである。3PL事業に参入する必要性を感じていない、コスト負担に比べ収益性が低い等メリットがないと捉えている。

- 必要性を感じない(2社)
- ハード面でのコスト負担が大きい(1社)
- 収益性が低い(1社)
- 提案・コンサルティングのノウハウ・人材不足(1社)

② 3PL事業への進出について検討したかどうか（問22, SA）

今後3PL事業に進出するかどうかの検討の有無について調査した結果、回答のあった2社とも「検討したことはない」という回答であった。

(8) 3PL事業の実施状況

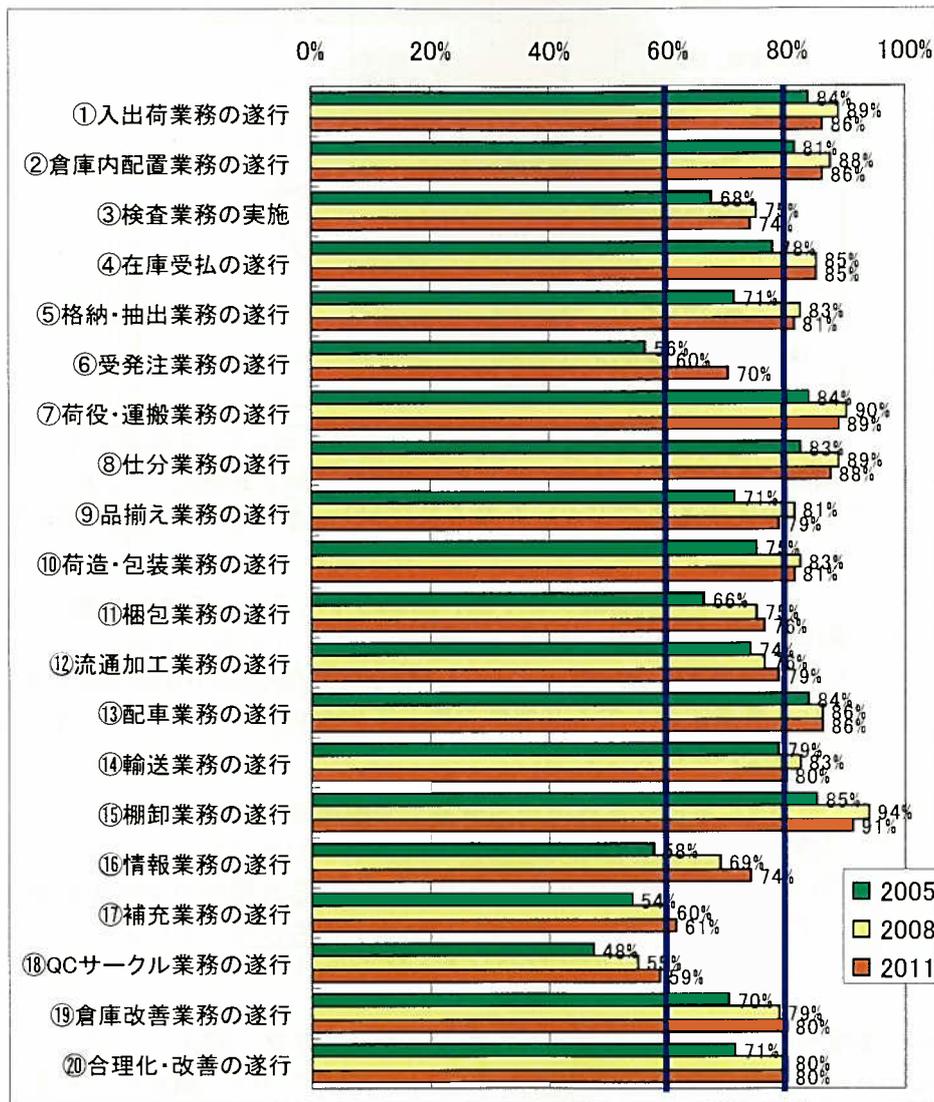
3PL事業の発展形態を探るため、3PL事業者の提供するサービスが過去(2005年)・現在(2008年)・将来(2010年)とどのように変化してきたか、「実行レベル」「管理レベル」「戦略レベル」に分けて調査を行った。

① 3PL事業の実施状況（実行レベル）

実行レベルの実施有無について、2005年と2008年は実施中かどうか、2010年は実施予定かどうか調査した。その結果、2005年時点で6割以上の企業がほとんどの項目を実施していることが分かる。

図表 2-32 (問25)3PLの事業内容（業務遂行）

(N=80)



このうち、2005年時点で80%以上の企業が実施していたのは、⑮棚卸業務の遂行(85.0%)、①入出荷業務の遂行(83.8%)、⑦荷役・運搬業務の遂行(83.8%)、⑬配車業務の遂行(83.8%)、⑧仕分業務の遂行(82.5%)、②倉庫内配置業務の遂行(81.3%)となっており、基本的な事業内容はすでに行っていることが分かる。また、実施割合が低い事業について

ても40%以上は実施しており、受託範囲の違いや企業方針の違いと類推される。

次に、2008年（現在）の状況であるが、新たに80%以上の企業が実施している事業内容は多い順に、④在庫受払の遂行(85.0%)、⑤格納・抽出業務の遂行(82.5%)、⑩荷造・包装業務の遂行(82.5%)、⑭輸送業務の遂行(82.5%)、⑨品揃え業務の遂行(81.3%)となっており、基本的な業務の周辺部分となる事業項目が増えている。

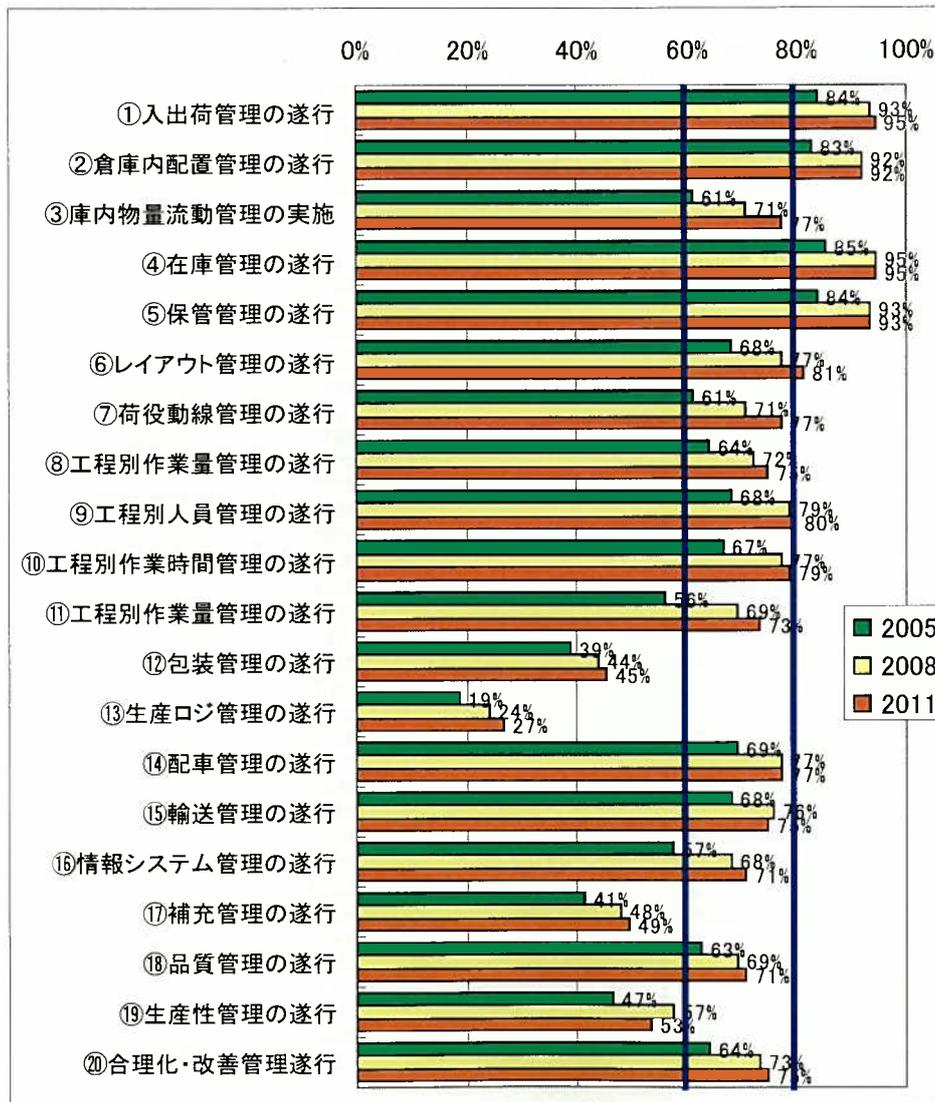
最後に、2010年（今後の予定）において、新たに80%以上の企業が実施予定となった事業内容はみられない。また、これまではいずれの事業項目も2005年→2008年→2010年と右肩上がりでも推移してきたが、業務遂行の事業項目については2010年の実施予定とする割合が2008年の実施中よりも下がる傾向がみられた。このことは、実行レベルはやって当たり前ということから「実施予定」にチェックをつけなかったのか、実行レベルから管理レベルへと発展し、実行レベルは他社に任せようとするのか、等の方向性が考えられるが、本アンケート結果だけでは判断できない。

② 3PL事業の実施状況（管理レベル）

管理レベル業務の個々の項目について、2005年と2008年は実施中かどうか、2010年は実施予定かどうか調査した。実行レベルの項目と比べると、実施中の割合は若干低いけどほとんどの項目で半数以上の企業が実施中となっている。

図表 2-33 (問25) 3PLの事業内容（管理支援）

(N=75)



このうち、2005年時点で80%以上の企業が実施していたのは、④在庫管理の遂行(85.3%)、①入出荷管理の遂行(84.0%)、⑤保管管理の遂行(84.0%)、②倉庫内配置管理の遂行(82.7%)となっている。いずれも倉庫業の基本的項目となっている。一方で、実施している割合が50%を切っている項目は、⑲生産性管理の遂行(46.7%)、⑰補充管理の遂行(41.3%)、⑫包装管理の遂行(38.7%)、⑬生産ロジ管理の遂行(18.7%)で、これらは荷主企業が管理しているものと思われる。

次に、2008年（現在）の状況であるが、新たに80%以上の企業が実施している事業項目での変化はみられないが、80%以上から90%以上へと実施割合が増えている。

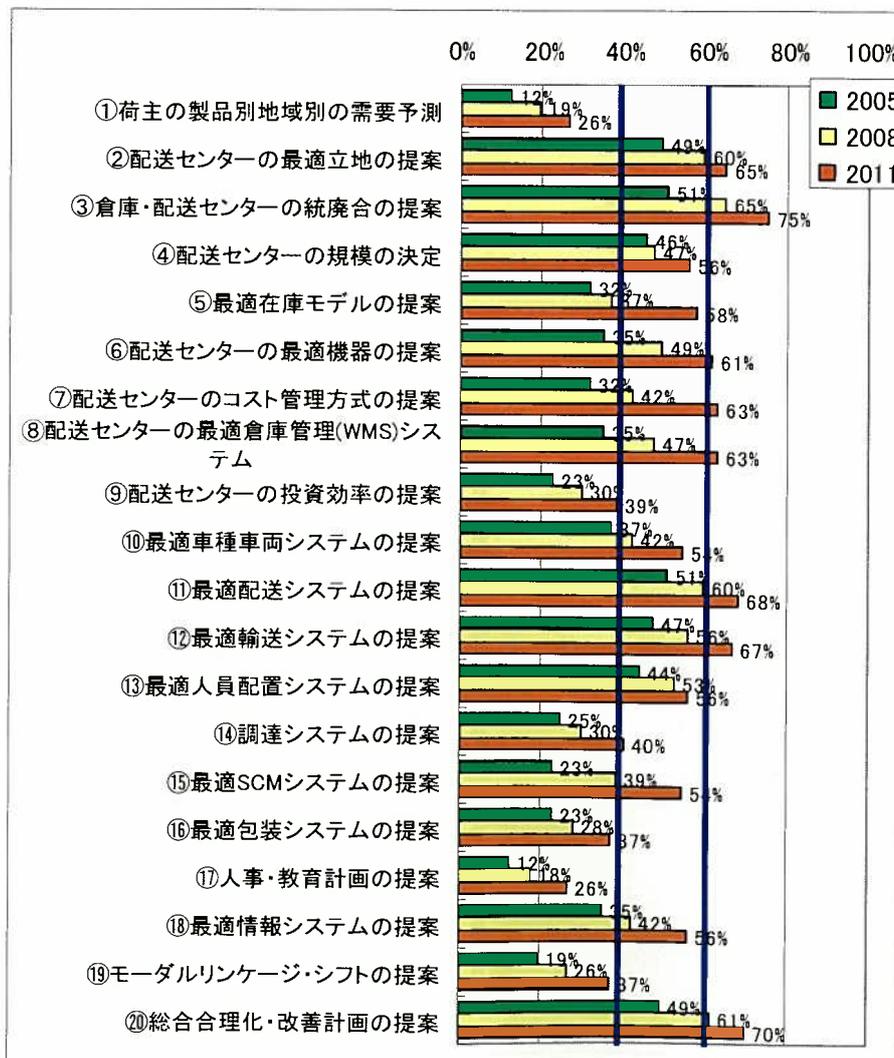
最後に、2010年（今後の予定）において、新たに80%以上の企業が実施予定とする事業内容は、⑥レイアウト管理の遂行(81.3%)である。

③ 3PL事業の実施状況（戦略レベル）

戦略レベルの機能にはコンサルティングが含まれるが、コンサルティングの個々の項目について、過去から現在の実施状況を調査した。その結果、実行レベルや管理レベルの項目と比べると、実施済みの割合は低くなっている。しかしながら、いずれの事業内容も2005年→2008年→2010年と右肩上がりとなっており、少しずつではあってもコンサルティングの実施範囲が拡大していることが分かる。

図表 2-34 (問25) 3PLの事業内容（戦略レベル）

(N=57)



このうち、2005年時点で40%以上の企業が実施していたのは、多い順に③倉庫・配送センターの統廃合の提案(50.9%)、⑪最適配送システムの提案(50.9%)、②配送センターの最適立地の提案(49.1%)、⑳総合合理化・改善計画の提案(49.1%)、㉑最適輸送システムの提案(47.4%)、④配送センターの規模の決定(45.6%)、㉒最適人員配置システムの提案(43.9%)となっている。倉庫や配送センターの規模・立地に関するものは庫内及び配送オペレーションに関するものが多く、まず基本的な事業内容からコンサルティングに取り組んでいるようである。

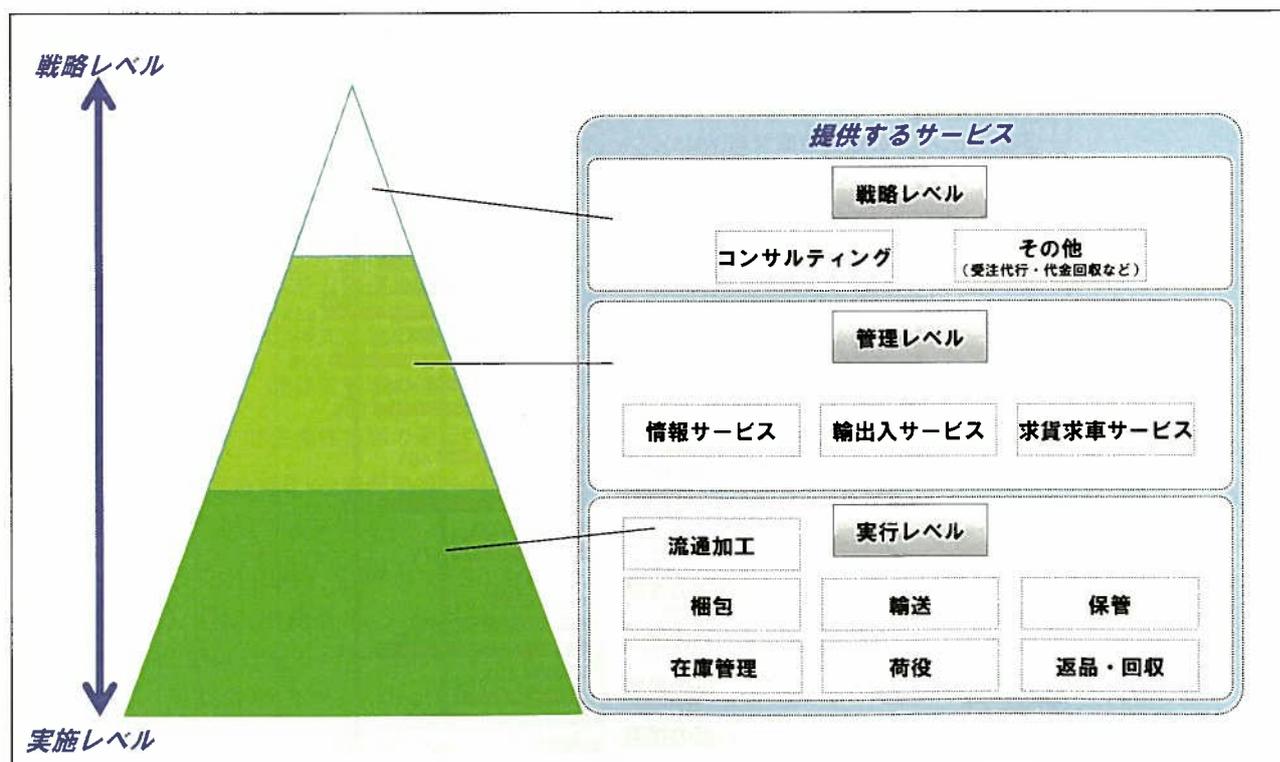
次に、2008年(現在)の状況であるが、新たに40%以上の企業が実施している事業内容は多い順に、⑥配送センターの最適機器の提案(49.1%)、⑧配送センターの最適倉庫管理(WMS)システム(47.4%)、⑦配送センターのコスト管理方式の提案(42.1%)、⑩最適車種車両システムの提案(42.1%)、㉓最適情報システムの提案(42.1%)となっており、倉庫管理や配送にかかるシステム等へのコンサルティング項目が増えている。

最後に、2010年(今後の予定)において、新たに40%以上の企業が実施予定とする事業内容は、⑤最適在庫モデルの提案(57.9%)、㉔最適SCMシステムの提案(54.4%)、⑭調達システムの提案(40.4%)であり、倉庫や配送の周辺システムに関するコンサルに乗り出そうとしていることが伺える。

④ まとめ

以上のアンケート結果より、3PL事業の事業内容は実行レベルから戦略レベルへ提供するサービスが拡大する傾向にあると言える。

図表 2-35 物流事業者が荷主企業に提供するサービス



(9) 3PL事業の今後の戦略

今後3PL事業をどのように展開していきたいかについて、推進方法および対象貨物について調査した。

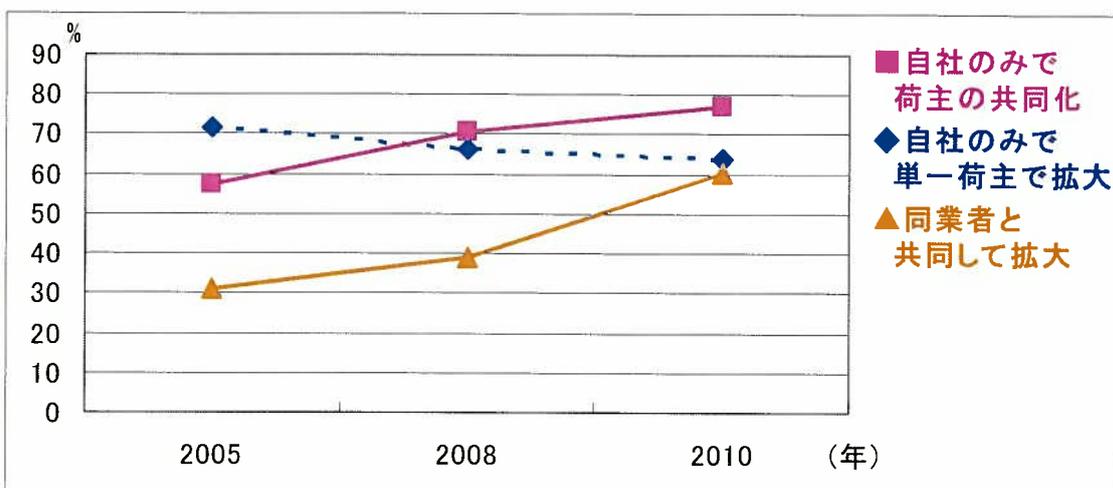
① 3PL事業の拡大戦略（推進方法）

3PL事業を過去どのような戦略で推進しようとしたか、また将来どのような方法で戦略を推進しようとしているかについて、「自社のみで単一荷主で拡大」「自社のみで荷主の共同化（複数荷主の貨物の集約）を行って拡大」「同業者（他物流事業者）と共同で拡大」の3つの方向性で質問を行った。（同業者と共同で拡大する場合は、荷主の共同化を行うことを前提とし、同業者と共同で単一荷主への事業を提供する場合については質問しなかった。）

その結果、2005年時点では「自社のみで単一荷主で拡大」とする企業が多かったが、2008年時点では「自社のみで荷主の共同化で拡大」とする企業が「自社のみで単一荷主で拡大」をわずかながら上回った。更に、2010年には「同業者と共同して拡大」とする企業が急激に増え、「自社のみで単一荷主で拡大」に近い水準となっている。

図表 2-36（問26）3PLの拡大戦略（推進方法）

(N=69~74)



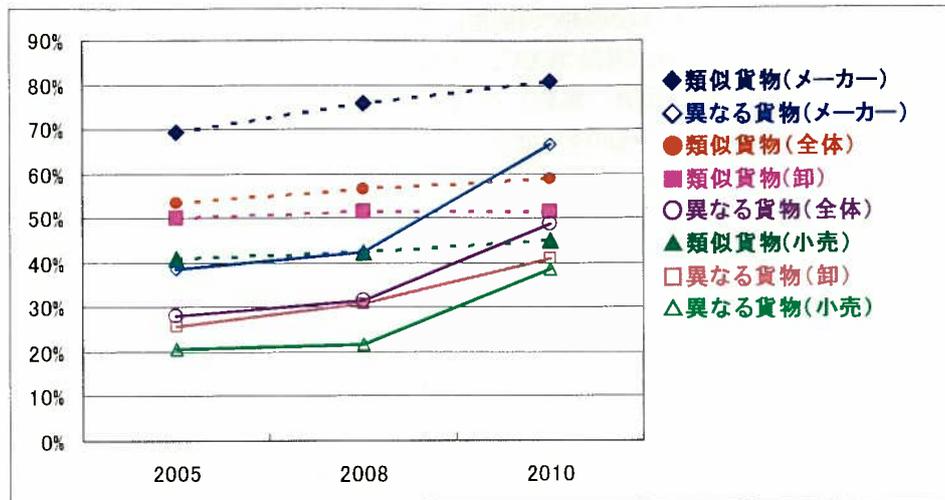
このことから、3PL事業を実施した当初は「自社のみで単一荷主で拡大」する企業が多かったが、その後「自社のみで荷主の共同化で拡大」へと進み、さらには「同業者と共同して拡大」していこうとする動きを捉えることができる。

② 3PL事業の拡大戦略（対象貨物）

3PL事業を拡大するにあたり、その対象貨物について過去と将来の意向を調査した。2005年から2008年にかけては、「すでに取り扱っている貨物と類似する貨物（類似貨物）」の方が「すでに取り扱っている貨物と異なる貨物（異なる貨物）」よりも拡大していきたいとの意向が強かった。類似貨物の方が、貨物の取扱等の面でノウハウを活かせるためと考えられる。しかし、2008年から2010年には、異なる貨物への拡大意向が急激に拡大していることが分かる。特に、メーカーに対する事業展開においてその伸び率が高い。

図表 2-37 (問26)3PLの拡大戦略(対象貨物)

(N=78)



これらの結果から、医薬品を取り扱う事業者が、同様の品質管理を行う化粧品に展開を図る等、異業種への展開を図る意向が増えていることが伺える。同業種内の異なる貨物の扱いも考えられるが、大方の傾向として、同業種内の展開が2008年前後で飽和段階になり、戦略的に異業種展開を狙っていると推測される。

対象貨物毎の拡大戦略の方向性について調査した結果、2005年-2008年では既存貨物と異なる貨物よりも、既存貨物と類似する貨物への拡大が優先されるが、2008年-2010年では異なる貨物への意向が進んでいることが分かった。このことから、異業種展開の動きが活発化することが推測される。

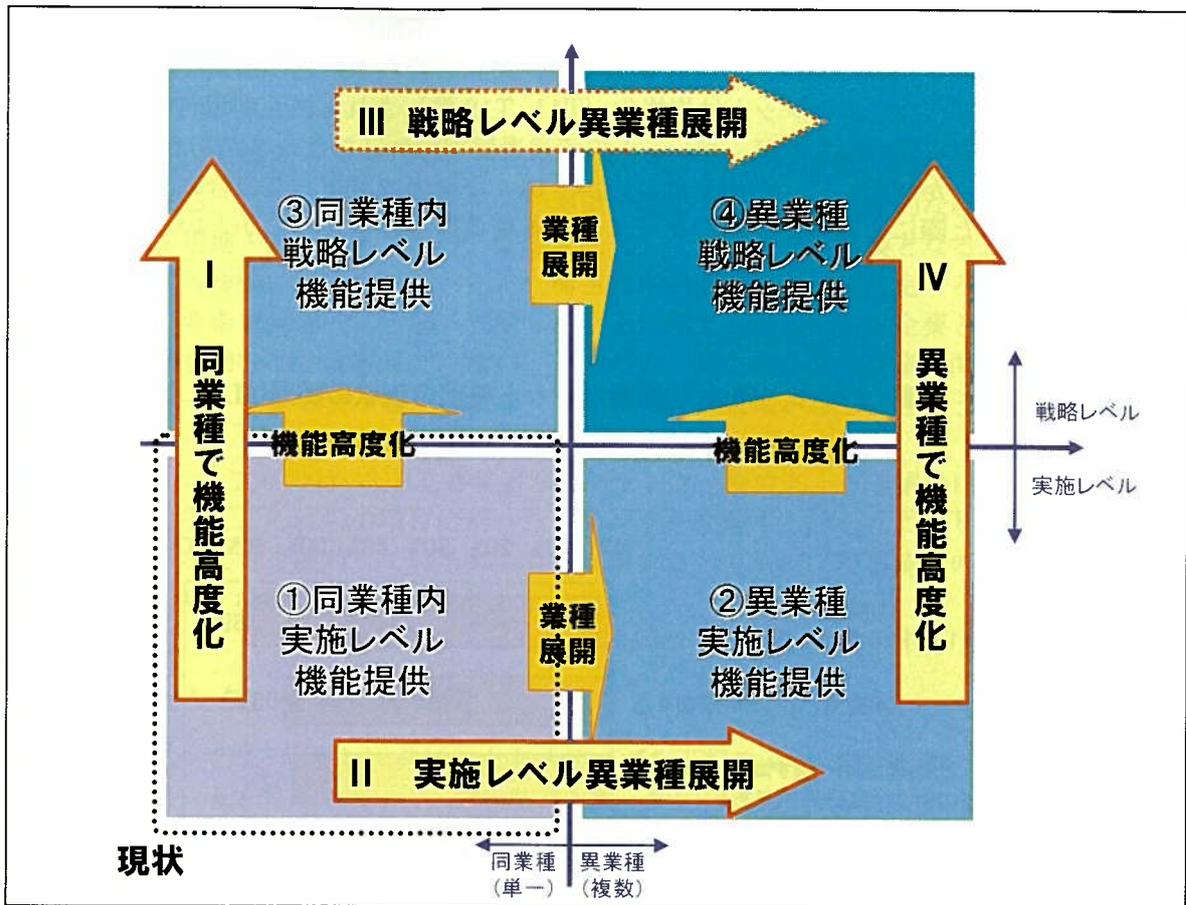
③ まとめ

以上の結果から、3PLの発展の方向性を整理した。発展の方向性は下のような4つのパターンに分けられる。

- I 同業種での機能高度化 (次ページ図表 2-38 中、①→③)
- II 実施レベルでの異業種展開 (次ページ図表 2-38 中、①→②)
- III 戦略レベルでの異業種展開 (次ページ図表 2-38 中、③→④)
- IV 異業種での機能高度化 (次ページ図表 2-38 中、②→④)

それぞれ段階を踏まなければ次のステップへ進めないということではなく、自社の戦略としてどう拡大していくかによって、道筋が異なってくるが、調査結果からは、同業種内で機能の高度化を図る段階を経た後、異業種へ展開していく (I→II→IV) という傾向が強いことが推測される。

図表 2-38 3PL発展の方向性



その他、貨物の集約や同業者との提携に関する質問では、複数の荷主の貨物を集約する動きが進みつつあり、さらに、他の物流事業者との提携する動きも広がってきていることが分かった。

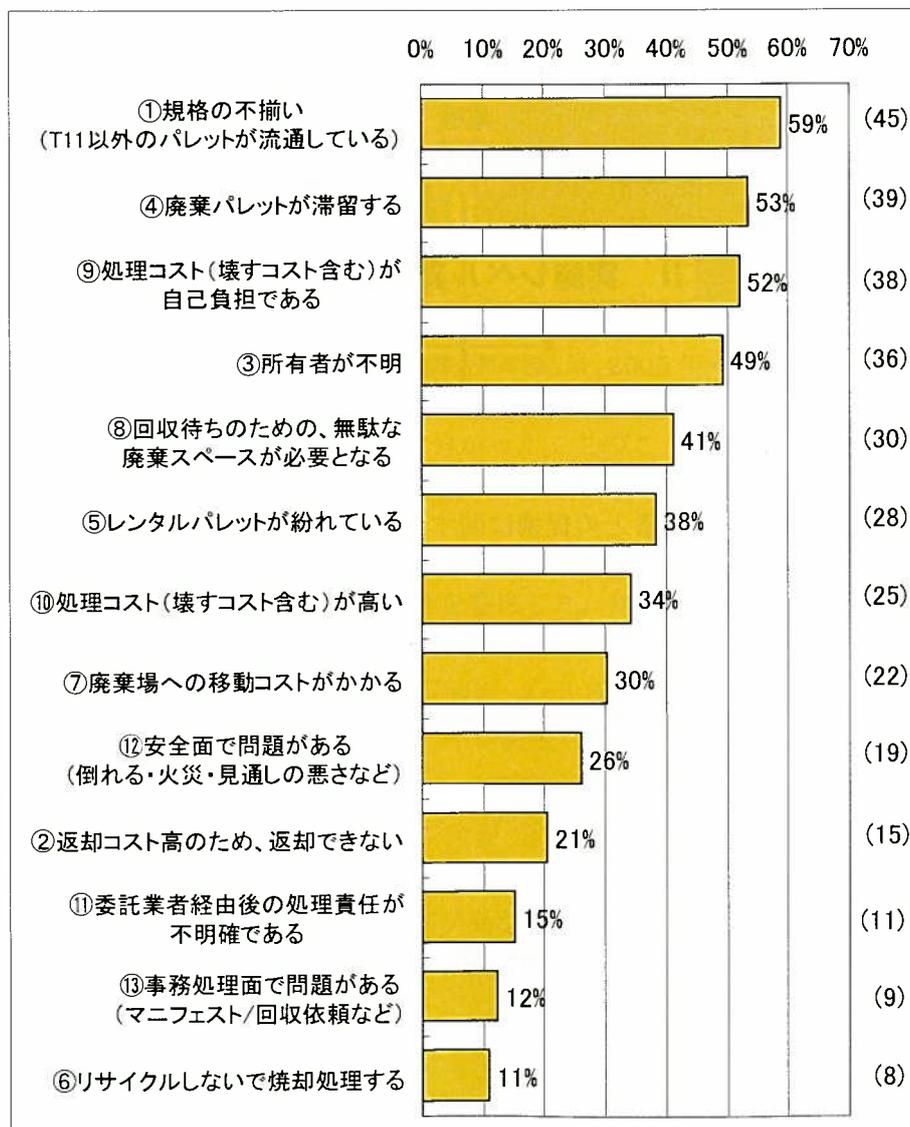
(10) 廃棄パレットの処理の現状の課題

廃棄パレットの処理の現状について調査を行った。

その結果、課題として認識されていることは①規格の不揃い、④廃棄パレットが滞留する、⑨処理コストが自己負担、③所有者が不明、⑧回収待ちのための無駄な廃棄スペースが必要等が挙げられた。パレットは規格化（T11, T12等）され、相互利用可能となっているが、一部に規格違いなものが、パレットの流通過程で紛れ込むケースがあると思われる。また、パレットが循環している場合は良いが、様々な要因で滞留した場合に、スペースの問題や、壊れた際に所有者が不明なケースには費用負担を誰がするのかといった課題も見受けられる。

図表 2-39 (問27)廃棄パレット処理の現状の課題(MA)

(N=73)



3章 物流センター立上マニュアル

1. 背景・目的

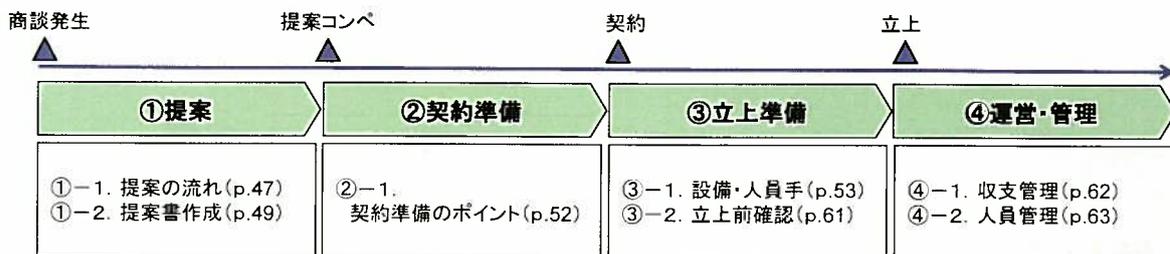
3PLにおける物流センター立上は、その後の長期に渡る事業収益を左右する重要なフェーズである。立上においては、荷主の要望を踏まえながら、継続的な収益確保を可能にする人員・用地・設備等のリソース配分を決定していくことが必要となる。しかし、計画の判断要素は複雑に絡み合っている上、荷主との力関係によって決定する部分も多いため、それらの要素を論理的に理解・判断し、立上に関する事項を荷主企業との間で決定するという手順を踏むことは容易ではない。そのため、荷主と3PL事業者間の曖昧な合意によってスタートしてしまう場合が多く、その後の収益確保が難しいという問題が生じている。

そこで本マニュアルでは、3PL事業者が物流センターを立ち上げる場合に踏まえておくべき項目を整理し、それらの項目に沿ったポイントを整理する。それにより、これから3PLに進出することを検討している事業者を支援するとともに、現事業者の業務高度化や課題解決の一助となることを目指す。

2. 物流センター管理対象範囲

本マニュアルでは、物流センターの立上ステップを下記のように捉え、本ステップに沿って重要なポイントを整理していく。立上時の計画・契約は、立上後に定期的な見直しを図っていくことが望ましいため、立上後の運営・管理までを含んだ構成とした。

図表 3-1 物流センター立上ステップ



① 提案

商談発生時から、提案コンペまでのステップである。商談は、既存荷主の新規案件や継続案件の提案依頼に応じる形で提案を行う場合や、複数物流事業者に向けた提案コンペに参加する場合が考えられる。このような方法で提案依頼を受け、顧客要望を把握して提案実施までにおけるポイントを整理する。

② 契約準備

提案で合意に至った場合には、実際の契約の前に詳細な条件交渉に入る。このステップで荷量や季節変動、貨物の取扱い等の荷主の要望を明らかにし、収益の見込みを立てておくことが必要となる。契約事項に盛り込まれなかった項目を追加的に要求され、断りきれずに受けてしまうことが3PL事業の収益悪化の原因となることが多い。よってこのステップでできる限り詳細な条件交渉をしておくことが重要である。荷主企業の企業文化や担当者の性格を熟知している既存荷主であれば要求事項が想定できるが、新規荷主の場合には特に重視すべきステップである。

③ 立上準備

「条件交渉」ステップで合意した内容をもとに実際に用地や建物・設備を手配する。細かな設備投資や人員の計画もここで詰めていく。

④ 運営・管理

立上後も継続的に収益を上げていくためには、適切な収益管理と人員管理を行うことが必要となる。収益管理についてはハマキョウレックスの日々日計表の例をあげて説明する。人員管理については、人事制度やモチベーションの保ち方についてのポイントを整理する。

3. 物流センター立上マニュアル

①提案

①-1. 提案の流れ

本項では下記の項目で、提案の流れを整理する。

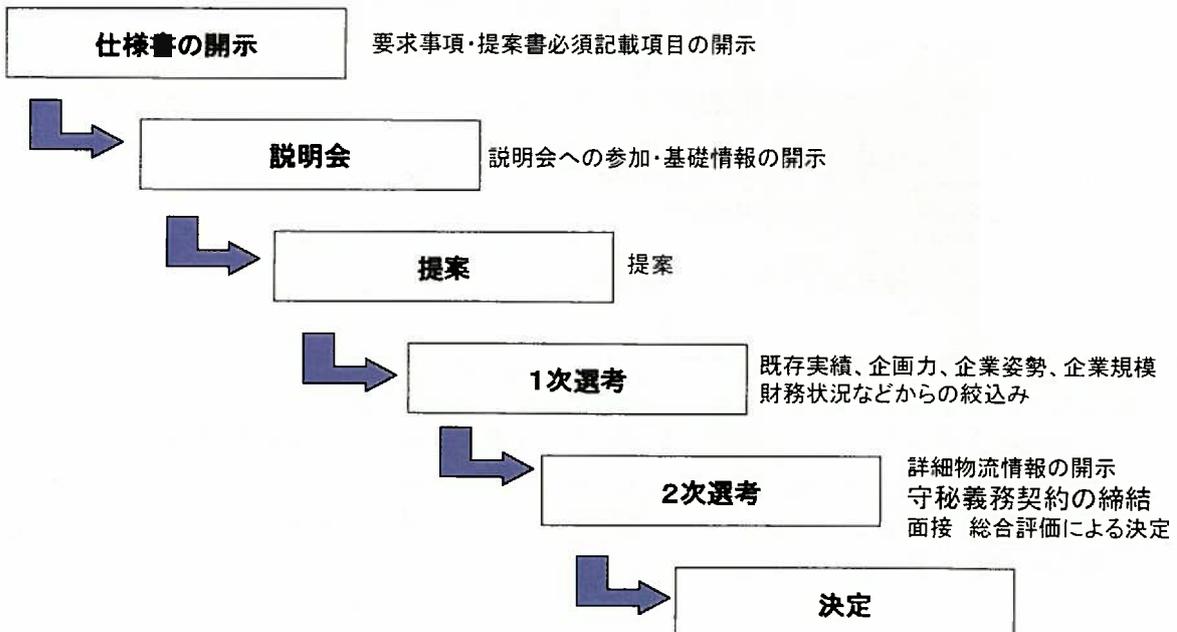
- | |
|--------------------------|
| 1) 提案コンペの手順 |
| 2) 荷主企業が物流事業者を選定する際のポイント |

1) 提案コンペの手順

提案コンペは多くの場合、下記のような手順で実施される。まず、荷主企業が物流事業者に対して、仕様書を開示する。開示された仕様書には、物流業務に関する要求事項や物流事業者が作成することになる提案書に最低限記載しておくべき事項が示されている。

その後、荷主企業が説明会を開催し、提案依頼内容の説明が行われる。説明会の内容にもとづき、物流事業者は提案を行う。荷主企業は物流事業者の提案内容をもとに、1次選考を行う。この時点では、提案内容はもちろんのこと、物流事業者の既存実績や企業姿勢が重点的に評価される。その後、荷主企業は、1次選考を通過した物流事業者に対して詳細条件を開示し、それに対する提案を求める。物流事業者が提案書を作成するにあたっては荷主企業の機密情報を入手することになるため、この段階で荷主企業と物流事業者との間で守秘義務契約を締結することが望ましい。物流事業者からの提案後、その内容をもとに荷主企業は2次選考を行って、パートナーとなる物流事業者を決定する。選考は2次以降複数回行われることもある。

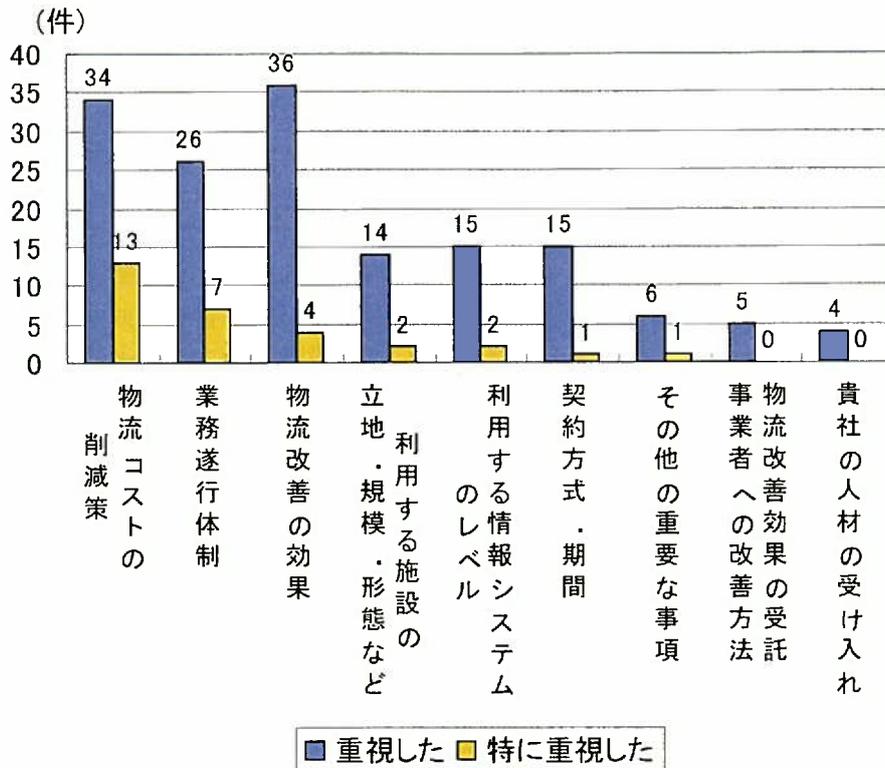
図表 3-2 提案コンペの流れ



2) 荷主企業が物流事業者を選定する際のポイント

下記に、荷主企業がアウトソーシング先となる物流事業者を選定する場合のポイントを記載する。平成18年度国土交通省「3PL事業が与える既存の物流関係業務への影響とその対応方策に関する調査」によると、物流改善の効果、物流コストの削減額を特に重視したとする企業が多い。

図表 3-3 荷主企業が物流事業者を決定するにあたって重視した事項



平成18年度 国土交通省

「3PL事業が与える既存の物流関係業務への影響とその対応方策に関する調査」より

長期的に提携契約を結ぶ場合には、これらの項目以外にも業務のオペレーションをただ請け負うに留まらず、業務の継続的な改善について積極的に提案する問題解決力や高いスキルを持つ人材を持っているかどうかといった人材確保能力といったポイントも重視されると想定される。提案においては、荷主の提案依頼に答えるという姿勢だけでなく、荷主の物流が抱える課題を見抜き、それを改善するにはどうすればいいのか、といった視点での提案が必要となる。

①-2. 提案書作成

本項では下記の項目で、提案書作成のポイントを整理する。

- 1) 荷主企業の要望の確認
- 2) 見積もり
- 3) 提案書作成

1) 荷主企業の要望の確認

物流事業者が荷主企業に提案を行う際には、荷主企業の情報をいかに入手できるかが提案内容を左右する。荷主企業の物流事業に関する情報を確認するが、仕様書および説明会で得られる情報だけでなく、可能な限り担当者と打ち合わせを行って、詳細な情報を確認することが重要である。荷主企業の物流に関する詳細な情報を入手することになるため、物流事業者から荷主企業へ提案を行う前に、必要に応じて両者間で守秘義務契約を結ぶ。

荷主企業への確認事項のうち、基本的な項目を図表 3-4 に整理した。見積条件となる貨物特性・物流量・物流頻度は必須であるが、荷主企業の物流に対する理解度等も担当者との打ち合わせで確認しておくことが望ましい。また、前もって荷主企業の財政状況を把握しておくことも重要である。3～5年の長いスパンで業界全体の動向、その企業の将来性を調査しておき、事業実施判断の材料とする。

これらの事項を確認する場合には、荷主企業に対する質問状を提出するのもよいだろう。ただし、荷主企業の負担にならないよう、初回訪問で確認した内容は記入しておいたり、ヒアリングで荷主企業担当者と一緒に埋めておいたりする等の工夫が必要となる。もしすでに物流をアウトソーシングしている企業の場合には、アウトソーシング先からの請求書を手入れすれば、下記のような項目は概ね網羅することができる。

図表 3-4 荷主企業への確認事項

【荷主企業の性質】	企業の財政状況、物流に対する理解度、現状課題、提案依頼背景 等
【貨物特性】	商品アイテム、商品形状、荷扱い特性 流通加工、付帯サービスの内容 等
【エリア】	生産工場、ストックポイント、商品センター等の物流拠点配置、配送エリア、納品先の立地 等
【物流量】	拠点別在庫量、社内間輸送量、取引先別(方面別)入出荷量、平均ロット等
【物流頻度】	拠点別出荷頻度、緊急納品、返品、季節変動 等
【現状物流コスト】	支払い、自家別物流コスト 直接・間接別物流コスト
【物流システム要件】	機能要件、受発注対応時間、データ交換方法、処理量 等
【その他リスク要因】	拠点条件、社内物流スタッフ等の変更・配置転換等の可能性 物流条件、サービスレベル等の変更の可能性 情報システム要件変更の可能性 等

物流量及び物流頻度に関する下記の項目は収益に係わる部分なので、特に詳細に聞いておく。物流量および物流頻度により、荷のオペレーションが決定するため、荷の特性に応じたオペレーションを踏まえたコスト算出が必要となる。

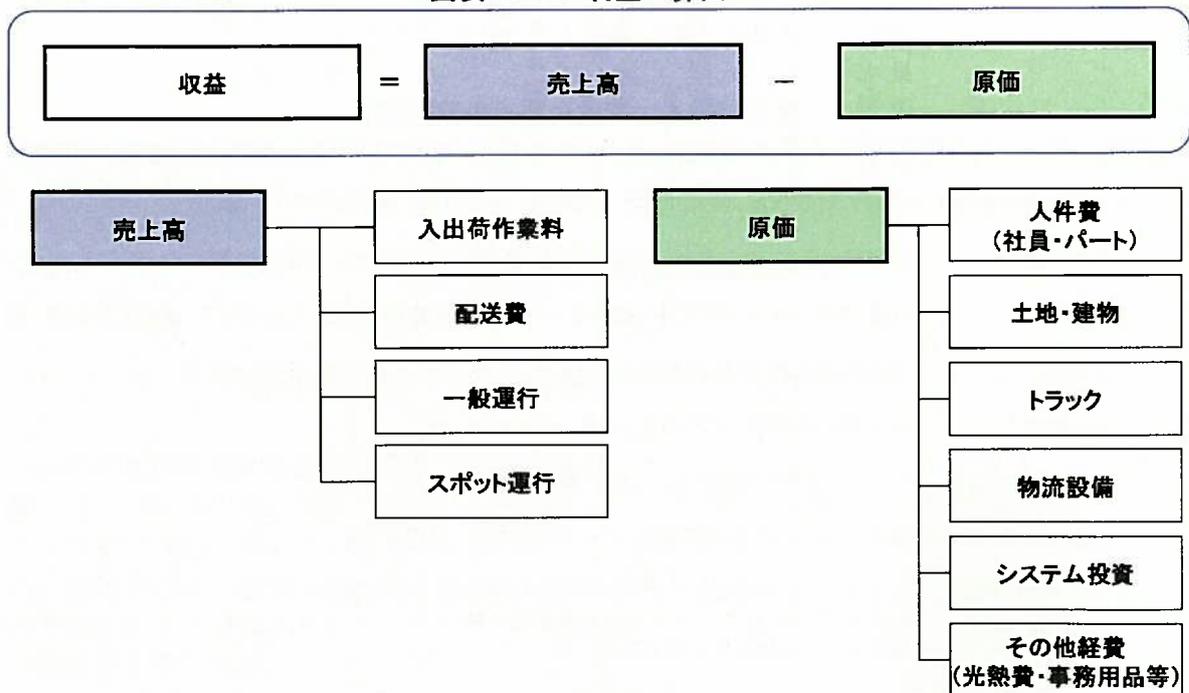
図表 3-5 荷主企業への確認事項のうち、特に「物流量」「物流頻度」に関する事項

物流量	荷量	<ul style="list-style-type: none"> ・過去の年間荷量 ・月別の荷量
	季節変動	<ul style="list-style-type: none"> ・荷の最大量／最小量 ・月別荷量 ・その他の変動要素
物流頻度	変則的な対応	<ul style="list-style-type: none"> ・返品発生率 ・突発的な事項の有無／割合

2) 見積もり

荷主企業に対する物量調査結果をもとに、収益の見込みを算出する。収益見込みは想定売上高と想定原価から算出する。

図表 3-6 利益の算出



売上高は、重量・容積・距離・時間等の単位、またはそれらの組み合わせ、もしくは一括請負等の契約条件で決定する。荷主企業との契約条件をもとに、前項での調査結果を活用して将来に渡るシミュレーションを行い、算出する。

原価のうち人件費は、必要となるオペレーションを想定して、正社員とパート社員の必要人数を算出する。物流センターの規模、業務範囲から正社員・契約社員・パート社員の比率も含めて必要となる人員を見極め、体制図を作成する。提案時には、少なくともセンター長の実名と職歴は記載しておく。それにもとづき人件費の見積もりを作成する。

原価のうち土地・建物については、自社所有の土地・建物を利用するか、賃貸を利用するか、また新たにセンターを構築するかによって、収益の見込みが異なる。自社施設を利用する場合、季節変動や顧客都合によるスペースの空きによる実際的なコストの発生はないが、賃貸施設を利用する場合には、家賃が発生するため、その分のリスクを見積もっておく必要がある。

原価のうちトラック、物流設備、システム投資、およびその他経費においては、資金調達や投資の採算も含めた計画が必要となる。投資の採算決定には利益・投資効率といった指標に加え、資金回収の期間も考慮する必要がある。自社調達においては投資計画における原価償却や市場金利変動のリスクも踏まえる必要があるが、それらを回避する手段として、リースを活用する方法もある。

3) 提案書作成

提案書には、最低限どのような前提条件で見積りを行ったか、それが荷主企業の要求事項と市場の相場から見ていかに妥当・または有利なものであるかということを伝える必要がある。提案書を精緻な調査に裏付けられた前提条件に基づき作成することで、後の条件交渉の論拠となるとともに、荷主企業の物流に対する理解の深さや情熱ある姿勢を訴えることが可能となる。

下記に提案書の目次の例を示す。必ずしも例にあるような順番で記載する必要はないが、各項目は押さえておく必要がある。

図表 3-7 提案書目次例

1. 自社企業PR(会社概要・業績)
2. 荷主企業情報(競合他社・荷主ビジネス動向・想定課題)
3. 自社が考えるあるべき物流の姿
3. 見積りの前提条件
 - 3-1. 立地場所・物件の提案(倉庫立地・物件・相場の情報・提案場所の妥当性評価)
 - 3-2. 物流システム・マテハンの提案
 - 3-3. 輸送・配送・配車の組立て
4. 受託・運営後のSCMイメージ
5. 倉庫作業・業務・配車含む運営体制
6. 自社企業の優位性(目標数値・評価方法)
7. 金額
8. 想定スケジュール

②契約準備

②-1. 契約準備のポイント

ここでは、契約に向けた準備実施のポイントを整理する。

- 1) 荷主要望の再調査
- 2) 条件交渉
- 3) 契約

1) 荷主要望の再調査

荷主企業が提案内容に合意し、物流事業者がセンター立上のパートナーとして選定された場合、まず荷主企業と物流事業者の間で受託したという事実および立上までの検討期間等を記載した基本合意書を交わす。基本合意書を締結してから契約締結までには、提案時点より詳細な条件を刷り合わせていくことが必要となる。荷主企業の物流の状況は顧客担当者から口頭で、また資料等にて説明を受けることが多いが、実際の物量や作業の状況を正しく把握することは難しい。可能であれば現在の物流センターの実地に赴き、荷量・スペース・オペレーションを確認することが望ましい。

返品発生率や突発的な事項の有無や発生割合等、荷主企業特有の状況については特に詳細に調査しておく必要がある。貨物のオペレーションについては、ピッキングやケースの単位で把握しておく。契約時に見落とししやすい項目として、棚卸費用をどちらが受け持つかという項目がある。棚卸には一斉棚卸と循環棚卸があり、どちらの方法で、年何回実施するのかを取り決めておく。また、在庫管理制度と弁済方法の決定、消耗品が実費か支給か等、想定される事項についてはできる限り確認するつもりで取り決める。

2) 条件交渉

このような細かな条件をもとに、提案時の収益計画の精度を上げていく。利益獲得の見込みが立たなかった場合、条件を変えてのシミュレーションが必要となる。例えばトラックの集荷・配送ルートの変更や料金設定の条件等の変更を行って、利益が出る場合には、そのシミュレーション結果をもとに交渉を行う。

それでもうまくいかない場合には、値上げの交渉が必要となる。まずはセンター長が荷主企業の物流担当者と交渉し、それでもダメな場合は部長、社長というように階層を上げて交渉していく。その際に、数値データに裏付けられた分かりやすい資料を準備することが重要である。限界までコスト削減努力を行っても赤字になることを数値で示す。それでも交渉がうまくいかなかった場合には、契約を行わないことも選択肢に入れて再検討する。

荷主企業の赤字を負うことが3PLの役割ではない。収益の見込みが立たない契約を受けることは長期的には荷主企業にとっても自社にとっても望ましい状況ではない。また、無理な契約を受けることで3PL事業全体の価格低下・品質低下につながるという意味でも、数値的な裏づけのない請負いは避けるべきである。

3) 契約

条件交渉が済んだら、次は契約である。契約を取り交わしてしまうとその後の変更は難しいため、できる限り詳細な条件を取り決め、記載しておくことが重要である。そのため、実際の契約は物流センター立上の直前ということも珍しくない。

平成 19 年国土交通省総合政策局「3PLの事業促進のための環境整備に関する調査」⁵では下記項目を契約時にチェックすべき項目としてあげている。

【必要項目】

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

【重要な項目】

- 荷主の協力
- 改善効果の評価項目および管理指標
- 利益配分

詳細は報告書を参照していただきたいが、事前にかいに入念に条件を確認しても、稼働後には想定しなかった項目が発生するものである。契約後、見積もりの前提条件が一定以上異なる場合には契約内容の見直しが行える旨を記載しておくことが望ましい。

実際に契約内容の見直しが必要となった場合には、根拠となる数値をもとに、論理的な説得を行うことが重要である。そのためにも、稼働後の運行管理や必要経費の記録は詳細に取っておくことが必要となる。

③立上準備

③-1. 設備・人員手配

本項では下記の項目で、立上準備のポイントを整理する。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) 体制・スケジュール決定2) センターレイアウトの決定3) 設備・システムの構築4) 業務定義5) 人員募集 |
|--|

1)体制・スケジュール決定

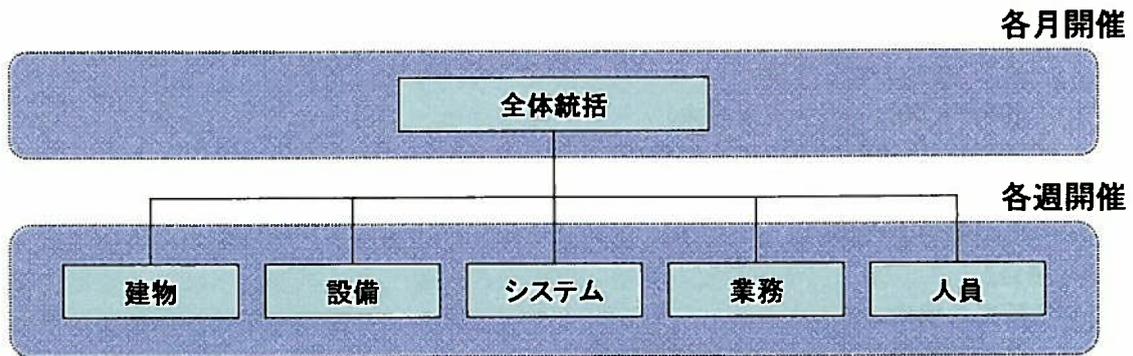
物流事業者は、荷主企業との基本合意に至った後から物流センター立上までを一つのプロジェクトとして捉え、建物・設備・システム・業務・人員の単位で責任者と担当者を決

⁵ http://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/3PL_report_18.pdf

定する。プロジェクト開始以降は、各週で開催される担当範囲毎のミーティングと各月の全体統括ミーティングというように、定期的な会議体を開催し、進捗を確認することが望ましい。各範囲のミーティングは該当する責任者と担当者が参加し、全体統括会議体には、各担当範囲の責任者が参加するようにする。

体制が決定したら、全員参加（または各担当の責任者のみが参加）でのキックオフミーティングを開催し、プロジェクトを開始する。

図表 3-8 立上検討における会議体（例）



次にスケジュールを決定するが、センター立上予定時期から逆算でスケジュールを決定するのではなく、積み上げ方式で検討し、立上予定時期に間に合わない場合には、荷主企業と交渉するようにする。建築を伴う場合や設備・システム等、外部の協力企業との連携が必要となる作業については、協力企業と相談しながら調整し、スケジュールを決定する。

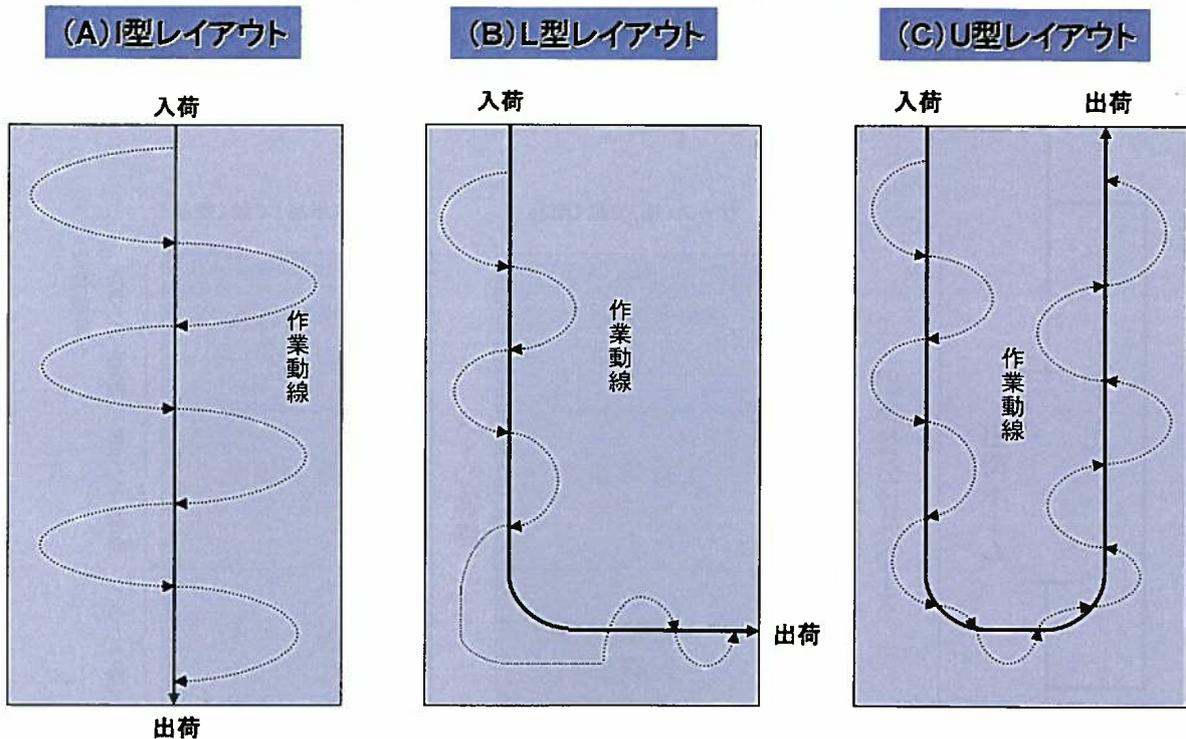
2) センターレイアウトの決定

センターレイアウトや設備・システムの構築にあたっては、荷主の現状の物流の仕組みを十分に把握した上で物流のあるべき姿を描き、費用とスケジュールという制約の中での実現範囲を明確にすることが必要である。

センターレイアウトにおける基本的なレイアウトの考え方を図表 3-9 に示す。レイアウトのパターンには図のような I 型や L 型、U 型が考えられるが、どの形式にしても作業が重複なく一方通行に流れ、作業導線が交差することのないように組むことが重要である。

I 型レイアウトおよび L 型レイアウトは入荷口と異なる面へ出荷口を置く方法であり、作業導線の面から見ても組みやすいレイアウトである。ただしこれは入荷口と出荷口の両方にトラックバースが必要となり、スペースに余裕がある大型センターでしか実現が難しいと想定される。その問題を解決したのが U 型レイアウトで、一般的に最も多く用いられている。

図表 3-9 物流センターの基本レイアウト



波形克彦「物流効率化の新常識」を参考に富士通総研が作成

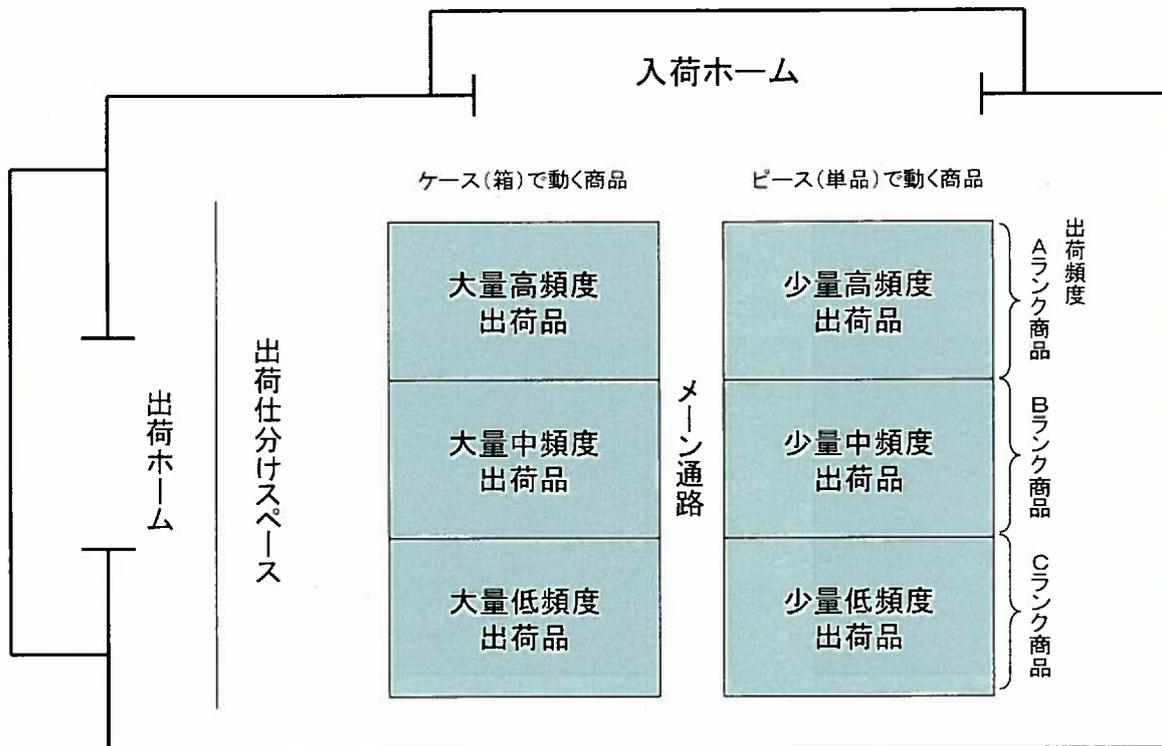
保管エリアは、保管スペースと作業スペースで構成される。保管エリアのレイアウト決定は、下記のような要素を考慮する必要がある。

- 出荷頻度
- 得意先
- 保管形式（パレット・ケース・ピース）
- 出荷時の形状
- ピッキング方式

実際には、物流センターの目的に沿ってこれらの要素を組み合わせるレイアウトを決定していくことになるが、ここでは、出荷時の形状と出荷頻度を組み合わせた保管スペースの例を挙げておく。

まず、出荷時の形状（ケース単位かピース単位か）によりレイアウトを決定する。その後、各レイアウト内で出荷頻度を高・中・低に分けてさらに詳細な保管場所を決定する。

図表 3-10 出荷頻度による保管レイアウトの例



波形克彦「物流効率化の新常識」を参考に富士通総研が作成

3) 設備・システムの構築

設備・システムは設立する物流センターの目的に応じて決定されるため、本マニュアルでは詳細な内容には立ち入らないが、基本的な考え方だけ整理しておく。物流センターの設備は、保管、荷役・搬送、ピッキング、集荷の大きく4つに分けられる。規模の大きいセンターでは設備を効率的に運用するためのWMS (Warehouse Management System)を導入する場合もある。

システム導入の際にまず重要となるのは、システム導入の目的を明確化することである。当たり前のように思われるかも知れないが、検討メンバー内の目的の共有が不十分なまま検討を進め、要件定義・設計のフェーズが立ち行かなくなり、スケジュールの延伸を招くという事態は頻繁に発生する。そのような事態を防ぐためにも、検討開始時点で導入の目的を明確にしておくことが重要となる。

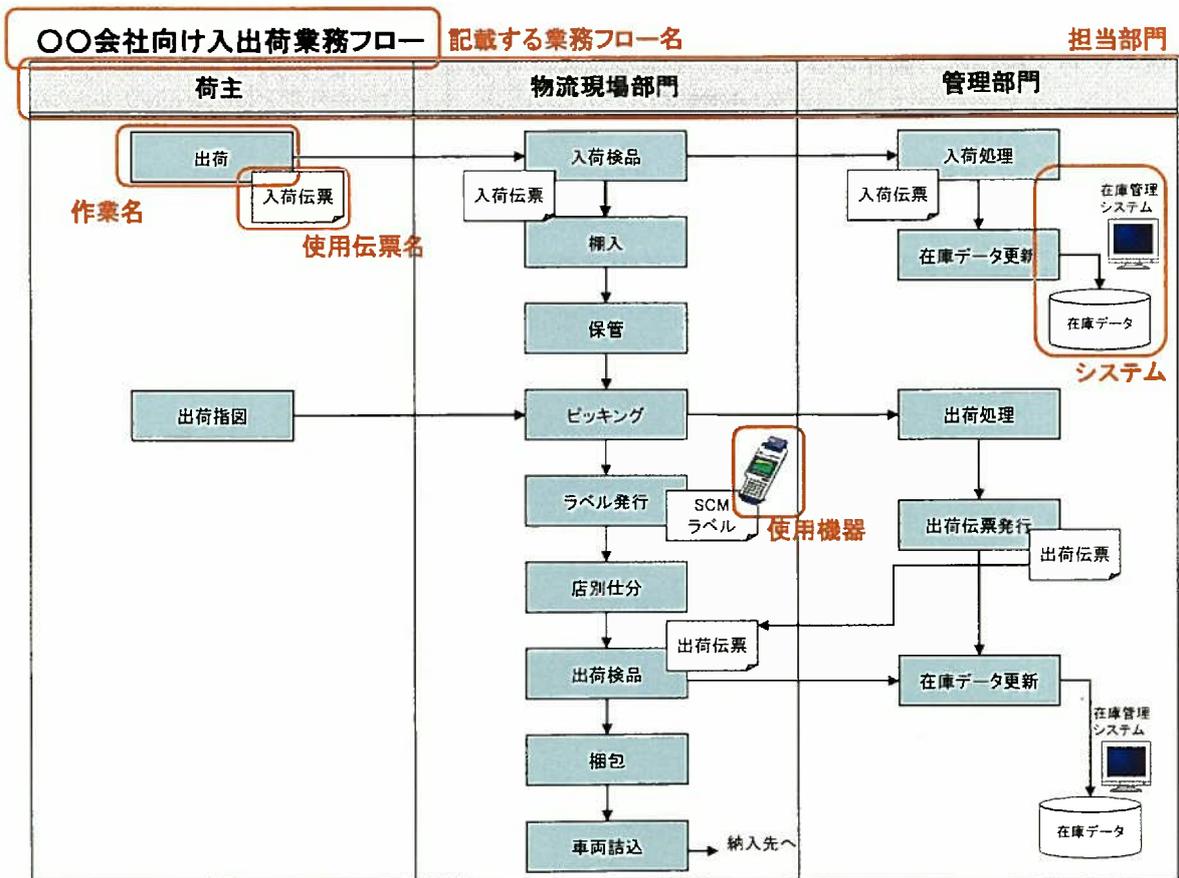
その後、システム開発会社と意志疎通を図りながら、要件定義を進めていく。要件定義の際には、現状の業務をシステムに置き換えるに留まらず、より効率よく、質の高い物流センターを構築できるかという俯瞰的な視点で業務を見直すことが必要となる。また、基幹システムとの連携が必要となる場合、その部分の検討にも時間を要する。システムが完成したら、稼働後の動作をシミュレーションして、十分にテストを行う。

4)業務定義

物流センター立上にあたっては、新業務を定義し、業務面から見て無理なく実現が可能かを検証しておく必要がある。業務定義においては、業務の流れを具体化し、業務フローや伝票・帳票一覧、配送定義表等の資料に落とし込む。

図表 3-11 に業務フローを例示した。業務フローは、業務別の作業、担当者、必要伝票・帳票を示したものである。業務フローには業務フロー名、担当部門を明記し、作業の流れが分かるように記載する。例では利用する伝票や機器も記載したが、伝票とシステムは別に作成する場合もある。使用機器の絵を入れる等、誰が見ても分かりやすいように作成する。業務フローは入出荷業務等の物流に係わる業務の他、小口現金管理やクレーム管理、人員募集等の周辺業務についても作成が必要である。

図表 3-11 業務フロー（例）



また、配送ルート等も決定し、地点毎の発着時間を定義する配送ルート定義表としてまとめる。配送ルートの決定には、周辺の道路幅や納入先の軒先条件等も考慮する必要がある。納品先毎の詳細な情報を「納品先カルテ」として作成している企業もある。

図表 3-12 配送ルート定義表の例



稼働までには社内規程やシフト表、報告書のフォーマット等も準備しておく必要がある。図表 3-13 に作成書類の例を掲載した。ここに掲載したものは基本的な書類であり、各社で必要性に応じて追加・作成していただきたい。

図表 3-13 作成書類の例

【社内規程】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 就業規則 ・ 賃金規則 ・ 労働協約書 ・ 火気取扱規則 ・ 物流センター内規
【業務関連】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間スケジュール ・ 業務フロー ・ 業務マニュアル ・ 伝票・帳票一覧 ・ 運行指示書 ・ 配送ルート定義表 ・ 配車依頼表
【組織・体制】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織図/社内体制 ・ 管理指標 ・ 勤怠管理表 ・ シフト表
【報告書】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運行日報・運行点検記録 ・ 事故・破損報告書 ・ 作業ミス報告書 ・ クレーム管理表
【その他】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 備品・消耗品一覧 ・ 資産一覧

5) 人員募集

センターに必要な人員数を決定したら、人員募集をかける。業務定義に基づき決定した体制に従い、正社員および契約社員、パート従業員の募集を行う。募集は求人誌、ちらし、インターネットやハローワークを利用する。特にパート従業員の給料や待遇は周辺地域の相場を考慮して決定する。物流センターが住宅地から遠い場合には、送迎バス等の導入が必要になる場合もある。同時に面接場所を手当てし、募集が集まったら面接を行った後、採用通知、不採用通知を発送する。

③-2. 立上前確認

本項では下記の項目で、立上準備のポイントを整理する。

1) 立上前確認

1) 立上前確認

立上前には、下記のような項目に抜け・漏れがないかを確認する。ここに掲載したものは基本的な書類であり、各社で必要性に応じて追加・作成していただきたい。

図表 3-14 立上前チェックポイントの例

項目		チェックポイント
申請資料	役所届出	登記等の届出は済んでいるか 例) 会社登記 税務登記 労働に関する届出(36協定)等 (子会社の場合)本社提出書類
	社内規程	必要な社内規程は準備済みか
建物・設備	(賃貸物件の場合) 貸主との契約内容	契約期間 退去条件 火災保険・地震保険
	(所有物件の場合) 建設進捗	建設進捗 建設会社への支払い 完成後、不備等がないか
	資材・備品・消耗品・ 食堂等施設	資材・備品・消耗品に不足はないか 購買担当者・購買に関する運用は決定しているか 資材の動作に不備はないか 資材・備品・消耗品の一覧表はあるか
	車両	必要台数が手当て済みか 車検証・定期点検登録管理等車両周りの手続きに不備はないか
	システム	開発進捗 開発会社への支払い システムテスト・導入テスト
運用	運用	運用に係わる書類は整備済みか 運用のシミュレーションは実施し、不備は改善したか
	従業員	雇用に係わる手続きに不備はないか 必要な資格取得者は揃っているか
その他	小口現金	小口現金・切手・印紙等は準備済みか 金庫・通帳等に不備はないか
	防災	センターの鍵管理の運用に不備はないか 消火器・スプリンクラー等条例に定められた防災設備の対応ができていないか それらの設備は正常に動作するか 災害が起こった際の避難手続きが定義されているか

④運営・管理

④-1. 収支管理

本項では下記の項目で、収支管理のポイントを整理する。

1) 日々の収支管理

ここでは、静岡県浜松市のハマキョウレックスが行っている収支日計表を例に挙げる。収支日計表とは、各拠点の毎日の売上高と原価を管理し、収支の改善を図るためのツールである。売上高、原価を項目別に記入していく。下に売上高および原価の項目例を掲載する。

図表 3-15 売上高項目

		管理費	入荷作業料	出荷作業料	配送費 <幹線>	配送費 <入荷>	配送費 <パレット>	一般運行	スポット運行	合計
3月1日	月	112,500	18,000	719,784	198,560	0	215,000	57,000	0	1,320,844
3月2日	火	112,500	0	0	0	0	0	0	20,000	132,500
3月3日	水	112,500	0	36,772	0	0	0	0	0	149,272
3月4日	木	112,500	0	0	110,051	0	0	0	0	222,551

図表 3-16 原価項目

		固定費			変動費					合計			
		社員賃金 (基本給)	パート賃金 (基本給)	一般経費	社員残業代	パート残業代	配送費 <幹線>	配送費 <入荷>	配送費 <パレット>		一般運行	スポット運行	光熱費他
3月1日	月	285,400	98,000	12,055	23,000	0	98,000	0	157,890	4,000	0	9,800	688,145
3月2日	火	285,400	98,000	12,055	78,000	46,000	0	0	0	0	12,000	10,433	541,888
3月3日	水	285,400	98,000	12,055	82,000	27,000	0	0	0	0	0	12,700	517,155
3月4日	木	285,400	98,000	12,055	45,000	56,000	78,000	0	0	0	0	8,900	583,355

原価については、図表 3-6 に記載したような原価を固定費と変動費に分け、従業員やパートの基本給、家賃、設備の原価償却費等を日割りにして1日単位であらかじめ記載しておく。その上で、残業代、配送費等のその日にかかった経費を記入しておく。

日々日計表を作成するポイントは下記である。

- 立派なツールを作ろうと思わず、まずやってみる。
- 各拠点で作らせる。
- 入力に手間をかけない。
- 収支の問題点を見つけ、改善につなげる。

立派なツールを作ろうと思わず、まずやってみる。

収支日計表は難しそうと捉えられたり、高価なシステムが必要なのではないかと考えられたりしがちであるが、まずやってみることが重要である。「利益＝売上高－原価」という基本的な考え方を念頭におけば、さほど難しいことではない。また、パソコンの表計算ソフトでもできる計算であり、必ずしもシステム投資は必須ではない。

各拠点で作らせる。

収支日計表は、毎日の収支を年単位・月単位の収支管理よりもより厳密に管理することで迅速に課題を見つけ、改善につなげるという目的がある。同時に、社員一人一人に会社の収支の構造を理解させ、売上高拡大やコスト削減に対する当事者意識を持たせることも狙いとしている。よって、本社が拠点に対して統一フォーマットを配布するのではなく、各拠点で作らせ、それを日々自分達で改善していく形式を取り、収支日計表を各拠点にとって使いやすいものとしていくことが重要である。

入力に手間をかけない。

あまり複雑なフォームを作って、入力に時間を取られ、残業代がかさんでは本末転倒である。入力に手間がかからないフォームで、簡単に入力できるようにしておくことが必要である。

収支の問題点を見つけ、改善につなげる。

漫然と日計表をつけるのではなく、先月や前月と比較した課題を見つけ、改善につなげることで収支日計表の本来の目的を果たすことができる。費目の内訳や意味等、専門的な会計知識を正社員・パートにかかわらず徐々に教育し、各社員が数値の意味を理解して改善策を考えるようになることが理想である。

④－２．人員管理

ここでは下のような項目で人員管理のポイントを整理する。

- | |
|-------------------------------------|
| 1) シフト管理
2) 人材育成
3) モチベーション維持 |
|-------------------------------------|

1)シフト管理

ハマキョウレックスではアコーディオン方式と呼ばれる物量に応じてシフトを組み替える方式を取っている。これまで、物流現場では、短い時間でのシフトを組まれることが少なく、最小人数で残業を想定したシフトを組む場合が多いが、シフトの単位を短くして、効率化を図っている。従業員に複数分野のノウハウを身につけさせておくことも人件費削減には有効である。特に専門的なノウハウを必要とするような物流作業においては、職人的に作業を抱え込む従業員も少なくない。すると、仕事が属人的になり、他の人が対応できないことに加え、流動性を持たせられず、その人にだけ仕事が集中するという事態が発生する。そこで、普段から従業員やパート社員に複数部署の仕事を順に経験させておき、ノウハウを身につけさせておく。そうすることでシフトが流動的に組み、コスト削減につながる。

2)人材育成

3PL事業者に限定されることではないが、当事者意識を持って会社の改善に取り組むことが人材の育成につながる。そのためには、会社の情報を分かりやすく開示し、パート社員も含め、改善に向けたアイデア出しに参加させることも一つの方法である。そのツールの一つとして、収支日計表を利用することもよい方法だろう。お互いに会話を促進し、職場の雰囲気をよく保つことで、人材の流動性が高い物流事業者においても長く働いてもらえる環境整備が可能となる。

3)モチベーション維持

モチベーション維持は物流センター立上後だけでなく、稼働前からの取組みが有効である。物流センター稼働前に採用社員に教育を行い、基本的な作業方法に加え、稼働後の業務と同様に作業を行って不備や不明点がないかどうかを確認する。またここで、各人の役割を明確化するとともに、従業員同士の親睦を深めておく。

ある企業では、グループリーダーを週単位で持ち回りすることで、従業員の意識を高め、連帯意識を持たせることに成功している。グループリーダーになった従業員は、一つ改善目標を立て、グループメンバーと協力して実行することになっている。自らが目標を掲げてメンバーを動かすことで責任意識が生まれることに加え、メンバーには次回自分がリーダーになった時に協力を得られないと困るという意識が働き、協力も得られやすくなるというメリットがある。

その他、物流現場での事故を防ぐという観点も重要である。物流現場での事故は、日頃からマニュアル整備と周知徹底に加え、社員一人一人が意識を持って取り組む必要がある。事故にはつながらなかった事例（ヒヤリ・ハット）を報告し合い、改善につなげることが求められる。また、拘束時間が長い場合には集中力が途切れ、事故にもつながりやすい。シフトの組み方を工夫し、個人に仕事が集中しすぎないように配慮も必要である。

添付資料：『3PL事業実態』に関する調査アンケート調査票

まず始めに、貴社の概要についてご記入をお願い致します。

ご記入日	年 月 日	
貴社名		
所属部署・役職		
ご記入者氏名		
ご連絡先	住所：〒 電話番号： - - メールアドレス： @	
所管面積（容積） （倉庫事業者）	1類～3類倉庫 m ²	冷蔵倉庫 m ³
保有車両台数 （備車除く）	<input type="checkbox"/> ～ 10台未満 <input type="checkbox"/> ～ 30台未満 <input type="checkbox"/> ～ 50台未満 <input type="checkbox"/> ～ 100台未満 <input type="checkbox"/> ～ 200台未満 <input type="checkbox"/> 200台以上	
資本金	円	
年間売上高（単体） （直近の年度の もの）	全事業の売上高 億円	うち倉庫業売上高 億円 うち利用運送業売上高 億円
従業員数 （パート、アルバイト 除く）	<input type="checkbox"/> ～ 30人未満 <input type="checkbox"/> ～ 50人未満 <input type="checkbox"/> ～100人未満 <input type="checkbox"/> ～300人未満 <input type="checkbox"/> ～500人未満 <input type="checkbox"/> 500人以上	
設立経緯	1. 倉庫業から現事業を展開（子会社として設立の場合も可） 2. 運輸業から現事業を展開（子会社として設立の場合も可） 3. その他（ ）	
自社所有率	輸送： <input type="checkbox"/> 20%未満 <input type="checkbox"/> 20～50%未満 <input type="checkbox"/> 50～80%未満 <input type="checkbox"/> 80%以上 倉庫： <input type="checkbox"/> 20%未満 <input type="checkbox"/> 20～50%未満 <input type="checkbox"/> 50～80%未満 <input type="checkbox"/> 80%以上	
主な荷主企業	業種 <input type="checkbox"/> 製造業 <input type="checkbox"/> 卸売業 <input type="checkbox"/> 商社 <input type="checkbox"/> 小売業 <input type="checkbox"/> その他（ ）	代表取扱品目 自由記述
業務領域 （いくつでも）	<input type="checkbox"/> ロジスティクス設計 <input type="checkbox"/> メーカー調達輸送 <input type="checkbox"/> 輸送梱包 <input type="checkbox"/> 三国間輸送管理 <input type="checkbox"/> 二次輸送 <input type="checkbox"/> ロジスティクス改革・改善 <input type="checkbox"/> 国際調達（輸入物流） <input type="checkbox"/> 一次輸送 <input type="checkbox"/> 中間流通拠点運営 <input type="checkbox"/> 製品回収 <input type="checkbox"/> 情報システム構築 <input type="checkbox"/> 構内（生産）物流 <input type="checkbox"/> 輸出物流 <input type="checkbox"/> コールセンター <input type="checkbox"/> 中間流通拠点の調達輸送 <input type="checkbox"/> 共同物流企画・運用 <input type="checkbox"/> 製造支援 <input type="checkbox"/> 国際一貫輸送 <input type="checkbox"/> 流通加工 <input type="checkbox"/> 決済・金融サービス <input type="checkbox"/> 環境対応強化 <input type="checkbox"/> 工場倉庫運用 <input type="checkbox"/> 海外物流拠点運営 <input type="checkbox"/> クロスドッキング ¹ <input type="checkbox"/> その他（ ）	

¹工場と小売の間の中継拠点等において、到着した商品を在庫することなく、方面別に仕分け、トラックに積替えて配送すること

親会社の業種および外販比率 (貴社が物流子会社の場合にのみご記入下さい)	親会社の業種	外販比率 (親会社以外への売上高の割合)
	<input type="checkbox"/> 製造業 <input type="checkbox"/> 卸売業 <input type="checkbox"/> 商社 <input type="checkbox"/> 小売業 <input type="checkbox"/> その他 ()	約 %

※ 平成21年1月現在の状況をご記入下さい。

【3PLサービス業務例】

以下のサービス業務の内、2つ以上を組み合わせ実施されている場合を3PL事業とします。

- 梱包: 商品(製品)の輸送・保管のために、行う梱包作業のこと
- 流通加工: 荷主からの仕様に従って商品(製品)を簡易な加工(組立て、詰め替え、包装、商品名の表示、検品、値札貼り等)をすること
- 輸送: 荷主に指定された場所へ商品(製品)を移動すること
- 保管: 商品(製品)を一定期間倉庫に置いておくこと
- 在庫管理: 在庫商品(製品)の量、鮮度(賞味期限等)を管理すること
- 荷役: 輸送機器への積み下ろし、倉庫などへの入出庫(含む仕分け作業)を総称した作業のこと
- 返品・回収: 荷主の顧客から返された商品(製品)の回収輸送及び保管作業のこと
- 情報サービス: 調達から販売までの「商品(製品)、輸送、拠点運営」を情報システムによって管理すること
- コンサルティング: 荷主が抱える物流課題の解決策を提案、実行(支援)すること
- 輸出入サービス: 商品(製品)の輸入・輸出に関わる処理業務のこと
- 据付サービス: 納入先における商品(製品)の配送および据付業務のこと
- 求貨求車(庫)サービス: 荷主からの荷物情報、運送(倉庫)会社からの空車(庫)情報をマッチングさせるサービス
- その他: 例として、顧客関連業務代行(受注代行、代金回収など)

問1. 貴社における3PL事業の実施状況についてお伺いします。

貴社では3PL事業を実施していますか。あてはまるものひとつにレを□の中にご記入下さい。

- | | |
|------------------------------|---------|
| 1. すでに実施しており、今後も継続あるいは拡充を目指す | □→ 問2へ |
| 2. 現在は実施しているが、今後縮小・撤退する予定 | □→ 問7へ |
| 3. 現在は実施していないが、今後実施する意向がある | □→ 問19へ |
| 4. 現在実施していないし、今後も行う予定はない | □→ 問21へ |

問1で「1. すでに実施しており、今後も継続あるいは拡充を目指す」を選んだ方にお聞きします。

貴社で実施している3PL事業のうち、代表的な1事業を想定してご回答ください。

(もっとも古くから手がけている事業、またはもっとも売上が大きい事業等、貴社3PLビジネスの中心となる事業をお選びください。)

問2. 貴社における3PL事業は、過去3年、どのような状況でしたか。あてはまるものひとつにレを□の中にご記入下さい。

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. 過去3年で売上は年々増加した。 | □ |
| 2. 過去3年で売上は年々減少した。 | □ |
| 3. 過去3年、売上はほぼ横ばいであった。 | □ |
| 4. 過去3年、売上の増減が激しかった。 | □ |

問3. 貴社はなぜ、3PL事業を手がけたのですか？あてはまるものひとつにレを□の中にご記入下さい。

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. 荷主企業の要望に応える形で、業務委託から3PL事業に移行した。 | □ |
| 2. 自社のビジネス拡大のため、戦略的に3PL事業を実施した。 | □ |
| 3. もともと社内の物流業務を手がけてきたが、子会社として独立した。 | □ |
| 4. その他 () | |

問4. 貴社の3PL事業について、下記の項目をご記入ください。

事業開始年月	()年()月
荷主企業の業種	<input type="checkbox"/> 生活関連型製造業 <input type="checkbox"/> 加工・組立型製造業 <input type="checkbox"/> 素材型製造 <input type="checkbox"/> 卸売業 <input type="checkbox"/> 商社 <input type="checkbox"/> 小売業 <input type="checkbox"/> 建設業 <input type="checkbox"/> 農林水産業 <input type="checkbox"/> その他 () *生活関連型製造業：食料品、飲料、タバコ、繊維、衣服、木材、木製品、家具、装備品、パルプ・紙加工品、出版、印刷 など 加工・組立型製造業：一般機器、電気機器、輸送用機器、精密機器 など 素材型製造業：化学、石油・石炭、ゴム、窯業・土石、鉄鋼、非鉄金属、金属、なめし皮・毛皮 など
代表取扱品目	()

実施業務
(複数選択)

- 梱包 流通加工 輸送 保管 在庫管理 荷役 返品/回収
情報サービス コンサルティング 輸出入サービス 据付サービス
求貨求車(庫)サービス
その他()

問4の実施業務で「コンサルティング」を選択された方にお聞きします。それ以外の方は問12にお進み下さい。

問5. 貴社では、どのような内容の提案・コンサルティングをしましたか。あてはまるもの全てにレを口の中にご記入下さい。

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. リードタイム短縮(輸送及び拠点) | <input type="checkbox"/> |
| 2. 時間指定納品 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 緊急出荷への即応 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 物流センターの管理運営(流通加工、加工組立、ピッキング、仕分け、在庫管理、共同保管、多品種貨物のクロスドッキング処理などを含む) | <input type="checkbox"/> |
| 5. 作業の標準化 | <input type="checkbox"/> |
| 6. ローコストオペレーションの導入 | <input type="checkbox"/> |
| 7. 作業精度の向上 | <input type="checkbox"/> |
| 8. 生産工程の一部の代行 | <input type="checkbox"/> |
| 9. 受発注代行 | <input type="checkbox"/> |
| 10. 代金回収代行 | <input type="checkbox"/> |
| 11. 返品処理 | <input type="checkbox"/> |
| 12. 輸出入関連業務の代行 | <input type="checkbox"/> |
| 13. 国際海上コンテナの利用など複合一貫輸送 | <input type="checkbox"/> |
| 14. 物流コスト分析・診断 | <input type="checkbox"/> |
| 15. 物流拠点の配置(集約を含む)・設計 | <input type="checkbox"/> |
| 16. 流通経路の短縮化 | <input type="checkbox"/> |
| 17. 在庫の削減 | <input type="checkbox"/> |
| 18. 配送先への一括納品 | <input type="checkbox"/> |
| 19. 共同輸送 | <input type="checkbox"/> |
| 20. その他(具体的に) | <input type="checkbox"/> |

問6. 貴社は今後3PL事業をどのように発展させていきたいと考えていらっしゃいますか?あてはまるもの全てにレを口の中にご記入下さい。

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1. 現在の荷主に対して、高度なサービスを展開させていきたい。 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 専門性を活かして、同業種の荷主企業を開拓していきたい。 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 異業種の荷主企業への展開を図っていきたい。 | <input type="checkbox"/> |
- (想定している業種があれば記入してください。)

ありがとうございました。では問12へお進みください。

問1で「2. 現在は実施しているが、今後縮小・撤退する予定」を選んだ方にお聞きします。

問7. 貴社は、なぜ3PL事業を縮小・撤退する予定なのですか？

あてはまるもの全てにレを口の中にご記入下さい。

1. ゲインシェア²に対し、荷主企業が十分に認知もしくは行動してくれない
2. ロジスティクスのプロ（情報技術・サプライチェーンを俯瞰した最適なロジスティクスの設計等）が十分に育っていない
3. 荷主要望に対して情報システムの対応ができない
4. 国際輸送対応の要望に応えられない
5. サービス品質とマネジメント力が低下した

6. 3PLとしての提案・コンサルティングの提供ができなかった
7. 3PL事業による十分な利益捻出ができなかった
8. 自社および取引企業の拠点・車輛だけでは運営が困難になった
9. 親会社へのビジネスの傾注を、親会社より求められている
10. 荷主に対して有効な自社のノウハウが対価無く活用されてしまう

11. 物流変動に応じた人・トラックなどの供給ができない
12. その他（ ）

問8. 3PL事業を縮小・撤退すると申し入れたのは、荷主企業と貴社のどちらからですか。

あてはまるもの1つにレを口の中にご記入下さい。

1. 荷主企業から申し入れ
2. 自社から申し入れ

問9は、問8で「1. 荷主企業から申し入れ」を選んだ方にお聞きします。それ以外の方は問10へお進みください。

問9. 荷主からの事業の縮小又は受託解約申し入れは、どんな理由からだと思われますか。

あてはまるもの全てにレを口の中にご記入下さい。

1. 荷主との契約期間が満了した
2. 荷主が自社物流に切り替えた
3. 初期の改善計画に対する履行が十分ではなかった
4. 貨物事故・誤出荷などトラブルが続いた
5. 高度化する荷主要望に応じた高付加価値サービスを十分に提供できなかった
6. 他社との差別化できる自社のサービスが無かった
7. 荷主業界や商品の知識が十分ではなかった

8. 情報技術能力が十分ではなかった
9. 荷主ニーズに応える人材を十分有していなかった
10. 荷主のコアビジネス（ロジスティクス以外の業務）への対応が十分ではなかった
11. オールインワンのワンストップサービスが提供できなかった
12. 国際輸送サービス能力への対応が十分ではなかった

13. 荷主の意志による拠点統廃合により、自社のビジネスが無くなった
14. 他の物流事業者へ切り替えることを荷主が決断した
15. 改善提案が荷主の要望にあわなかった

² P80「ゲインシェアリングについて」をご参照ください。

16. 改善提案が荷主の欲しい時期に提供できなかった
17. 荷主企業へ十分なゲインシェアを与えることができなかった
18. その他 ()

問10は、問8で「2. 自社から申し入れ」を選んだ方にお聞きします。それ以外の方は問11へお進みください。

問10. 貴社が3PLサービスをやめると申し出されたのは、どんな理由からですか。

【 】に重要だと思われる順に(上位5位まで)数字でお答えください。(最も重要だと思われるものを1としてください。以下、同じ。)

1. 3PL事業による十分な利益捻出ができない
2. 荷主要求に追随した自社のコスト削減が図れない
3. 3PL事業の売上が期待通りにあがらない
4. 荷主要望に対して情報システムの対応ができない
5. 国際輸送の要望に応えられない
6. オールインワンのワンストップサービスが提供できなかった
7. 荷主品質要望が高く、サービス品質とマネージメント力を維持できない
8. 荷主の要望を満足させる提案・コンサルティングの提供ができない
9. 自社および取引企業の拠点・車輛だけでは十分に運営できない
10. 3PLビジネス継続に関し、親会社からの撤退指示が出た
11. 受注後の提案・コンサルティングに対する対価がもらえない
12. 荷主企業側の業界知識について、教育・指導を受けることができない
13. 荷主企業の経営方針に基づいた物流戦略が明確でない
14. 荷主企業がゲイン(改善利益)を独占している
15. 荷主企業から3PL事業継続にあたって人的支援を受けることができない
16. 荷主企業から環境関係の要望(例:CO2排出量削減)が厳しく対応が困難である
17. 荷主からの一方的なコストダウン要求を受けている
18. 受注後の提案からサービス開始までの所要期間が短い
19. 改善効果の算定基準の設定が難しい
20. 荷主が、取り決め事項を遵守してくれない
21. その他(具体的に:)

問11. どうしたら、3PLサービスを提供し続けることができますか。

【 】に重要だと思われる順に(上位5位まで)数字でお答えください。

1. 3PL事業による十分な利益捻出ができる
2. 荷主企業側から、打合せ開催なども含め十分な情報開示を受けられる
3. 受注後の提案・コンサルティングに対する対価が得られる
4. 荷主側から情報システムが提供される
5. 荷主企業側の業界知識について、教育・指導を受けることができる
6. 荷主企業の経営方針に基づいた物流戦略が明確にある
7. 荷主企業がゲインシェアに対して、十分に物流事業者と合意を得る体制がある
8. 荷主企業から、3PL事業継続にあたって人的支援を受けることができる

9. 設備投資に対する資金調達能力がある 次頁に続く
10. 期待通りの3PL事業の売上が得られる
-
11. 国際輸送能力がある
12. 荷主要望を踏まえた提案・コンサルティングが出来る人材の育成・強化ができる
13. 3PLビジネス継続に関し親会社が意義を十分認識する
14. 荷主の変化する要望に追随した取引企業の拠点・車輛が十分に確保できる
15. 改善にあたり、荷主からの協力が得られる
-
16. 受注後の提案からサービス開始まで時間的に十分な余裕がある
17. 荷主要求に追随した自社のコスト削減が図れる
18. 自社での情報システムの対応ができる
19. その他（具体的に：）

問12. 貴社では3PL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。

に重要だと思われる順に(上位5位まで)数字でお答えください。

1. 貴社におけるロジスティクスのプロ（情報技術・サプライチェーンを俯瞰した最適なロジスティクスの設計等）を十分に育成できていない
2. 荷主要望に対して情報システムの対応ができない
3. 国際輸送の要望に応えられない
4. 荷主品質要望が高く、サービス品質とマネジメント力を維持できない
5. 3PLとしての提案・コンサルティングの提供ができない
-
6. 3PL事業による十分な利益捻出ができない
7. 自社および取引企業の拠点・車輛だけでは十分に運営できない
8. 3PLビジネス進出・継続による親会社への還元効果を認識してもらえない
9. 荷主企業側から提案に至るまで十分な情報開示を受けることができない
-
10. 受注後の提案・コンサルティングに対する対価がもらえない
-
11. 荷主側からの契約条項の明確な提示を受けることができない
12. 荷主企業側の業界知識について、教育・指導を受けることができない
13. 荷主企業の経営方針に基づいた物流戦略が明確でない
14. 荷主企業が、ゲインシェアに対して十分に物流事業者と合意を得る体制がない
15. 荷主企業から3PL事業進出・継続にあたって人的支援を受けることができない
-
16. 荷主企業から環境関係の要望（例：CO2排出量削減）が厳しく対応が困難である
17. 荷主からの一方的なコストダウン要求を受けている
18. 提案からサービス開始までの所要期間の短期化が進んでいる
19. 改善効果の算定基準の設定が難しい
-
20. 荷主が、取り決め事項を遵守してくれない
-
21. 荷主から追加作業を無償で要求されている
22. 荷主の情報化が遅れている
23. 提案に時間とコストがかかりすぎる
24. その他（具体的に：）

問13. 新規契約にあたって、貴社内に雛型（最低限の項目を記載）となる3PL受託契約書の準備がありますか？

あてはまるものひとつにレを口の中にご記入下さい。

1. 雛型となる契約書がある → 問14へ
2. 雛型となる契約書がない → 問15へ

問14は、問13で「1. 雛型となる契約書がある」を選んだ方にお聞きします。それ以外の方は問15へお進みください。

問14. その3PL受託契約書の雛型には、どのような項目が記載されていますか？

あてはまるもの全てにレを口の中にご記入下さい。

1. 目的（受託業務の範囲）
2. 業務の細目（受託業務の運営方法）
3. 秘密保持（業務上知りえた両社の情報の第三者への開示非開示）
4. 事故報告（事故発生時の措置等）
5. 損害賠償（事故発生時の損害賠償の責）

6. 損害保険（保険の付保）
7. 料金及び支払方法（業務委託料の発生、請求、支払等）
8. 契約期間（契約期間及び自動更新）
9. 解約（解約の事前予告）
10. 解除（有事の一方的解除要求）

11. 再委託（3PL事業者の再委託事項）
12. 法律の遵守（関連する法律の遵守）
13. 荷主企業の協力義務
14. 改善効果の評価項目および評価基準
15. 評価対象期間外の業務履行

16. ゲインシェア（成果配分）
17. 価格情報の取り扱い
18. 荷主の機会損失に対する補償
19. その他（ ）

問15、問16は、問13で「2. 雛型となる契約書がない」を選んだ方にお聞きします。それ以外の方は問17へお進みください。

問15. 3PL業務を受託するにあたって、どのような契約書を使われましたか？

番号をお選びの上、あてはまる箇所を口の中にご記入下さい。

1. 荷主毎に自社で作成した
(全ての荷主 大半の荷主 一部の荷主 ない)
2. 過去に受託した3PL事業の契約書の内容をそのまま使用した
(全ての荷主 大半の荷主 一部の荷主 ない)
3. 過去に受託した3PL事業以外の契約書の内容をそのまま使用した
(全ての荷主 大半の荷主 一部の荷主 ない)
4. 過去に受託した3PL事業の契約書を加工して使用した
(全ての荷主 大半の荷主 一部の荷主 ない)
5. 過去に受託した3PL事業以外の契約書を加工して使用した
(全ての荷主 大半の荷主 一部の荷主 ない)

- 6. 荷主から提示された契約書をそのまま使用した
(全ての荷主 大半の荷主 一部の荷主 ない)
- 7. 荷主から提示された契約書を加工して使用した
(全ての荷主 大半の荷主 一部の荷主 ない)
- 8. その他 ()

問16. 3PL受託契約書には、どのような項目が明記されていると良いと思われますか。
あてはまるものを全てにレを口の中にご記入下さい。

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. 目的 (受託業務の範囲) | <input type="checkbox"/> |
| 2. 業務の細目 (受託業務の運営方法) | <input type="checkbox"/> |
| 3. 秘密保持 (業務上知りえた両社の情報の第三者への開示非開示) | <input type="checkbox"/> |
| 4. 事故報告 (事故発生時の措置等) | <input type="checkbox"/> |
| 5. 損害賠償 (事故発生時の損害賠償の責) | <input type="checkbox"/> |
| <hr/> | |
| 6. 損害保険 (保険の付保) | <input type="checkbox"/> |
| 7. 料金及び支払方法 (業務委託料の発生、請求、支払等) | <input type="checkbox"/> |
| 8. 契約期間 (契約期間及び自動更新) | <input type="checkbox"/> |
| 9. 解約 (解約の事前予告) | <input type="checkbox"/> |
| 10. 解除 (有事の一方的解除要求) | <input type="checkbox"/> |
| <hr/> | |
| 11. 再委託 (3PL事業者の再委託事項) | <input type="checkbox"/> |
| 12. 法律の遵守 (関連する法律の遵守) | <input type="checkbox"/> |
| 13. 荷主企業の協力義務 | <input type="checkbox"/> |
| 14. 改善効果の評価項目および評価基準 | <input type="checkbox"/> |
| 15. 評価対象期間外の業務履行 | <input type="checkbox"/> |
| <hr/> | |
| 16. ゲインシェア (成果配分) | <input type="checkbox"/> |
| 17. 価格情報の取り扱い | <input type="checkbox"/> |
| 18. 荷主の機会損失に対する補償 | <input type="checkbox"/> |
| 19. その他 () | <input type="checkbox"/> |

問17. 契約段階で、荷主と調整して契約書に追記した内容はどのようなものですか。
具体的にご記入ください。雛型がある方は、雛型から追記した内容について
お答えください。

<p>3PL事業者側の要望で追加した内容...</p> <p>荷主企業側からの要望で追加した内容...</p>
--

問18. 貴社では、3PL業務遂行のため、荷主企業と打合せを開催していますか？あてはまるものひとつに \square を口の中にご記入下さい。

貴社における売上高上位3位までの荷主に関してご回答ください。

1. 定期的に打ち合わせを開催している
2. 問題があったときのみ（不定期）打合せを開催している
3. 荷主に対して要望は出しているものの、開催することが出来ない
4. 必要に感じないし、開催もしていない

ありがとうございました。では問24へお進みください。

問19、20は、問1で「3. 現在は実施していないが、今後実施する意向がある」を選んだ方にお聞きします。それ以外の方は問24へお進みください。

問19. 3PLサービスを実施しようとする理由は何ですか？

【 】に重要だと思われる順に(上位3位まで)数字でお答えください。(最も重要だと思われるものを1としてください。以下、同じ。)

1. 時流であり、事業存続のためやらざるを得ない
2. 現状取引のある荷主からの要望
3. ロジスティクスやロジスティクス周辺業務を一貫として管理でき、業務の効率化がはかれる
4. 特定荷主との信頼関係が築けるので業務拡充が容易である
5. 新しいロジスティクスのノウハウを身に付けることができ、業務拡充が容易である

6. 売上拡大、利益増出するために3PL事業が有効であると思っている
7. 契約期間が長く、取引が安定する
8. その他 ()

問20. 具体的にどのような3PLサービスを提供する予定ですか？

あてはまるもの全てに \square を口の中にご記入下さい。

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
9. その他 ()

ありがとうございました。では問24へお進みください。

問21 から 23 は、問1で、「4. 現在実施していないし、今後行う予定はない」を選んだ方にお聞きします。それ以外の方は問24へお進みください。

問21. 貴社が現在3PLを実施しておらず、今後行う予定はない理由は何ですか。

【 】に重要だと思われる順に(上位5位まで)数字でお答えください。

- | | |
|---------------------------------------|-----|
| 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. 荷主企業から環境関係の要望(例:CO2排出量削減)が厳しく対応が困難 | 【 】 |
| 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. 3PL市場の成長が見込めない(荷主からの要望が低い) | 【 】 |
| 11. 受注まで時間が長くコストが大幅にかかる | 【 】 |
| 12. 荷主の人員の引受けを強制される恐れがある | 【 】 |
| 13. 3PLサービスを行う人材の確保ができない恐れがある | 【 】 |
| 14. 投資が回収できない恐れがある | 【 】 |
| 15. 現状業務継続に問題がなく、必要性を感じない | 【 】 |
| 16. 輸送・保管など専門による専門性を高めた方が良い | 【 】 |
| 17. 荷主に対して有効な自社のノウハウが対価無く活用されてしまう | 【 】 |
| 18. その他(具体的に:) | 【 】 |

問22. 貴社は、過去に3PL事業に対する進出を検討されたことはありますか。

1. 検討したことがある ⇒ 問23へ
2. 検討したことはない(理由:) ⇒問24へ

問22で、「1. 検討したことがある」と答えた方にお聞きします。

問23. 貴社が3PL事業に進出すると想定した場合、荷主企業からどのような協力があれば良いと考えますか。【 】に重要だと思われる順に(上位3位まで)数字でお答えください。

- | | |
|---|-----|
| 1. 荷主企業側から提案に至るまで十分な情報開示を受ける | 【 】 |
| 2. 受注後の提案・コンサルティングに対する対価が欲しい | 【 】 |
| 3. 荷主側からの契約条項の明確な提示が受けられる | 【 】 |
| 4. 荷主側から情報システム面が提供される | 【 】 |
| 5. 荷主企業側の業界知識について、教育・指導を受けることができる | 【 】 |
| 6. 荷主企業の経営戦略の中で物流方針が明確である | 【 】 |
| 7. 荷主企業がゲインシェアに対して、十分に物流事業者と合意を得る体制がある | 【 】 |
| 8. 荷主企業から、3PL事業進出・継続にあたって人的支援を受けることができる | 【 】 |
| 9. その他(具体的に:) | 【 】 |

以下の設問は、全員の方にお聞きします。

問24. 貴社が今後3PL事業への取り組みを進める上で、行政や業界団体に求める支援策はどのようなものですか。選択肢の後の【 】に重要だと思われる順に(上位3位まで)数字でお答えください。

- | | |
|---------------------------------|-----|
| 1. 3PL事業の展開に関する指導・研修・相談 | 【 】 |
| 2. 3PL事業の事例紹介・視察など3PL実施に関わる情報提供 | 【 】 |
| 3. 施設確保や人材養成など、3PL事業実施のための融資制度 | 【 】 |
| 4. 物流関連規制の一層の緩和 | 【 】 |
| 5. その他(具体的に:) | 【 】 |

問25. 貴社の事業内容についてお答えください。下記項目のうち、2005年、2008年、について「実施中」もしくは「実施なし」の該当する箇所に、✓を□の中にご記入下さい。尚、2010年については予想で結構ですので、実施予定もしくは「なし」の箇所に✓を□の中にご記入下さい。(ロジはロジスティクスを意味します。)

	<u>2005年</u>		<u>2008年</u>		<u>2010年</u>	
	実施中	なし	実施中	なし	実施予定	なし
コンサルティング:						
①荷主の製品別地域別の需要予測	□	□	□	□	□	□
②配送センターの最適立地の提案	□	□	□	□	□	□
③倉庫・配送センターの統廃合の提案	□	□	□	□	□	□
④配送センターの規模の決定	□	□	□	□	□	□
⑤最適在庫モデルの提案	□	□	□	□	□	□
⑥配送センターの最適機器の提案	□	□	□	□	□	□
⑦配送センターのコスト管理方式の提案	□	□	□	□	□	□
⑧配送センターの最適倉庫管理(WMS)システム	□	□	□	□	□	□
⑨配送センターの投資効率の提案	□	□	□	□	□	□
⑩最適車種車両システムの提案	□	□	□	□	□	□
⑪最適配送システムの提案	□	□	□	□	□	□
⑫最適輸送システムの提案	□	□	□	□	□	□
⑬最適人員配置システムの提案	□	□	□	□	□	□
⑭調達システムの提案	□	□	□	□	□	□
⑮最適SCMシステムの提案	□	□	□	□	□	□
⑯最適包装システムの提案	□	□	□	□	□	□
⑰人事・教育計画の提案	□	□	□	□	□	□
⑱最適情報システムの提案	□	□	□	□	□	□
⑲モーダルリンクージ・シフトの提案	□	□	□	□	□	□
⑳総合合理化・改善計画の提案	□	□	□	□	□	□
	<u>2005年</u>		<u>2008年</u>		<u>2010年</u>	
	実施中	なし	実施中	なし	実施予定	なし

計画支援:

①入出荷計画の策定	□	□	□	□	□	□
②倉庫内配置計画の提案	□	□	□	□	□	□
③庫内物量流動計画の提案	□	□	□	□	□	□
④適正在庫計画の提案	□	□	□	□	□	□
⑤適正保管計画の提案	□	□	□	□	□	□
⑥庫内レイアウト計画の提案	□	□	□	□	□	□
⑦荷役動線計画の提案	□	□	□	□	□	□
⑧工程別作業量計画の提案	□	□	□	□	□	□

⑨工程別人員配置計画の提案	<input type="checkbox"/>					
⑩工程別作業時間計画の提案	<input type="checkbox"/>					
⑪工程別作業量計画の提案	<input type="checkbox"/>					
⑫包装システム計画の提案	<input type="checkbox"/>					
⑬生産ロジ計画の提案	<input type="checkbox"/>					
⑭配車計画の提案	<input type="checkbox"/>					
⑮輸送計画の提案	<input type="checkbox"/>					
⑯情報システム計画の提案	<input type="checkbox"/>					
⑰補充計画の提案	<input type="checkbox"/>					
⑱調達計画の提案	<input type="checkbox"/>					
⑲SCM計画の提案	<input type="checkbox"/>					
⑳合理化・改善計画の提案	<input type="checkbox"/>					

2005年		2008年		2010年	
実施中	なし	実施中	なし	実施予定	なし

管理支援

①入出荷管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
②倉庫内配置管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
③庫内物量流動管理の実施	<input type="checkbox"/>					
④在庫管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑤保管管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑥レイアウト管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑦荷役動線管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑧工程別作業量管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑨工程別人員管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑩工程別作業時間管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑪工程別作業量管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑫包装管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑬生産ロジ管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑭配車管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑮輸送管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑯情報システム管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑰補充管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑱品質管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑲生産性管理の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑳合理化・改善管理遂行	<input type="checkbox"/>					

2005年		2008年		2010年	
実施中	なし	実施中	なし	実施予定	なし

業務遂行

①入出荷業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
②倉庫内配置業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
③検査業務の実施	<input type="checkbox"/>					
④在庫受払の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑤格納・抽出業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑥受発注業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑦荷役・運搬業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑧仕分業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑨品揃え業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑩荷造・包装業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑪梱包業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑫流通加工業務の遂行	<input type="checkbox"/>					

⑬配車業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑭輸送業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑮棚卸業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑯情報業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑰補充業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑱QCサークル業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑲倉庫改善業務の遂行	<input type="checkbox"/>					
⑳合理化・改善の遂行	<input type="checkbox"/>					

問26. 貴社の事業の拡大戦略についてお答えください。下記項目のうち、2005年、2008年、および2010年について、それぞれ該当する箇所に、✓を□の中にご記入下さい。
(2005年・2008年については、過去に想定していた拡大戦略についてお答え下さい。)

1. 提供機能

過去、どのような機能を提供したいと考えてきたか（2005年、2008年）、また、将来にどのような機能を提供していきたいか（2010年）を時系列で記入してください。

	2005年		2008年		2010年	
	やっている	やっていない	やっている	やっていない	やっている	やっていない
①保管機能	<input type="checkbox"/>					
②配送機能	<input type="checkbox"/>					
③輸送機能	<input type="checkbox"/>					
④荷役機能	<input type="checkbox"/>					
⑤包装機能	<input type="checkbox"/>					
⑥流通加工機能	<input type="checkbox"/>					
⑦情報機能	<input type="checkbox"/>					
⑧事務処理機能	<input type="checkbox"/>					
⑨サービス機能	<input type="checkbox"/>					
⑩輸送・保管機能	<input type="checkbox"/>					
⑪配送・保管機能	<input type="checkbox"/>					
⑫配送・輸送機能	<input type="checkbox"/>					
⑬共同保管・輸送機能	<input type="checkbox"/>					

2. 拡大戦略の推進方法について

過去、どのような方法で戦略を推進したいと考えてきたか（2005年、2008年）、また、将来にどのような方法で戦略を推進したいか（2010年）を時系列で記入してください。

	2005年		2008年		2010年	
	はい	いいえ	はい	いいえ	はい	いいえ
自社のみで単一荷主で拡大	<input type="checkbox"/>					
自社のみで荷主の共同化で拡大	<input type="checkbox"/>					
同業者と共同して拡大	<input type="checkbox"/>					

3. 拡大戦略の内容：

過去、どのような貨物をどのような荷主に拡大したいと考えてきたか（2005年、2008年）、また、将来にどのような貨物をどのような荷主に拡大したいと考えているか（2010年）を時系列で記入してください。

拡大対象貨物	拡大対象荷主	2005年	2008年	2010年
すでに取り扱っている 貨物と類似する貨物	メーカー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	卸売業	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	小売業	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
すでに取り扱っている 貨物と異なる貨物	メーカー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	卸売業	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	小売業	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(注意)

- ・ 表中の「すでに取り扱っている貨物と類似する貨物」とは、すでに取り扱っている貨物と同一の品目、または同様の取扱いで対応できる貨物を指します。
- ・ 「すでに取り扱っている貨物と異なる貨物」とは、すでに取り扱っている貨物と異なる品目（食品と薬品等）、または異なる取扱いを必要とする貨物を指します。

問27. 廃棄パレットの処理の現状についてお答えください。下記項目のうち、それぞれ該当する箇所に、✓を□の中にご記入下さい。

- ①規格の不揃い（T11以外のパレットが流通している）
- ②返却コスト高のため、返却できない
- ③所有者が不明
- ④廃棄パレットが滞留する
- ⑤レンタルパレットが紛れている
- ⑥リサイクルしないで焼却処理する
- ⑦廃棄場への移動コストがかかる
- ⑧回収待ちのための、無駄な廃棄スペースが必要となる
- ⑨処理コスト（壊すコスト含む）が自己負担である
- ⑩処理コスト（壊すコスト含む）が高い
- ⑪委託業者経由後の処理責任が不明確である
- ⑫安全面で問題がある（倒れる・火災・見通しの悪さなど）
- ⑬事務処理面で問題がある（マニフェスト/回収依頼など）

問28. 3PL事業に関する貴社のご意見等ございましたら、ご自由にご記入下さい。

【ご意見、ご要望をご記入ください】

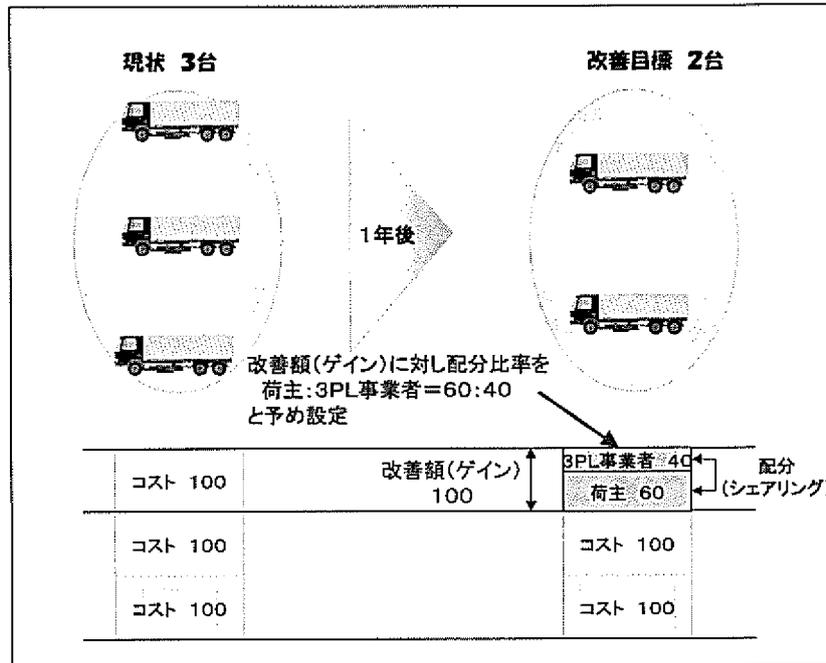
ご多忙の中調査にご協力いただき、誠にありがとうございました。

(ご参考) ゲインシェアリングについて

荷主と3PL事業者が協力して物流改善を行い、得られた改善額(ゲイン)を荷主と3PL事業者との間で配分(シェアリング)すること。

ゲインシェアリングは改善額を荷主と3PL事業者双方が享受することができるので、両社Win-Winの関係を築くことが期待できる。

【ゲインシェアリングの例】



【例の説明】

予め荷主企業と3PL事業者の間で改善目標(車両台数の削減:現状3台⇒2台)を設定し、目標を達成した場合の改善額の配分比率を

荷主:3PL事業者=60:40

と設定する。

上図の例では、コスト削減額が100となるので、配分額は荷主企業60、3PL事業者40となる。