

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 3 P L 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) 日本インターナ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

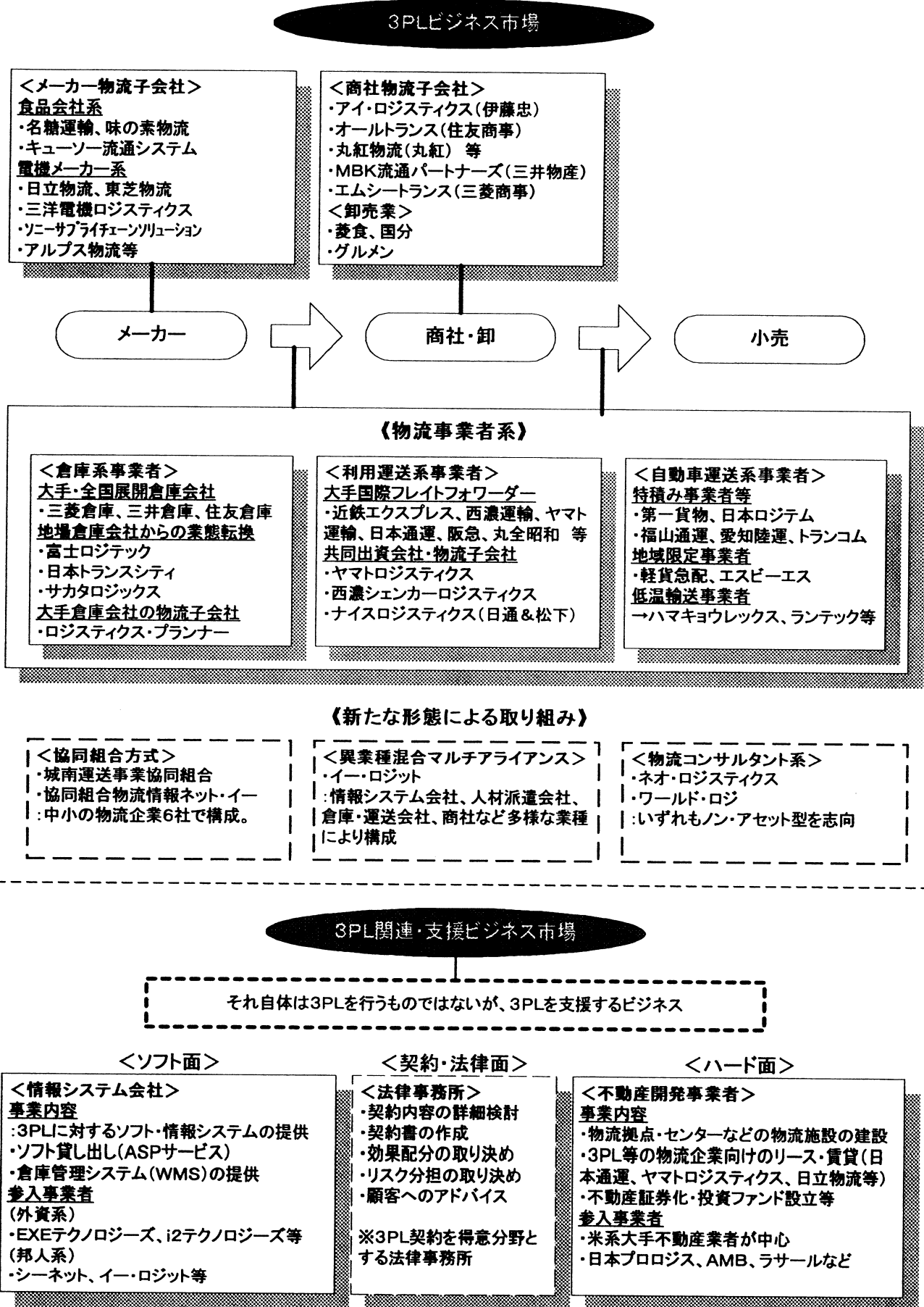
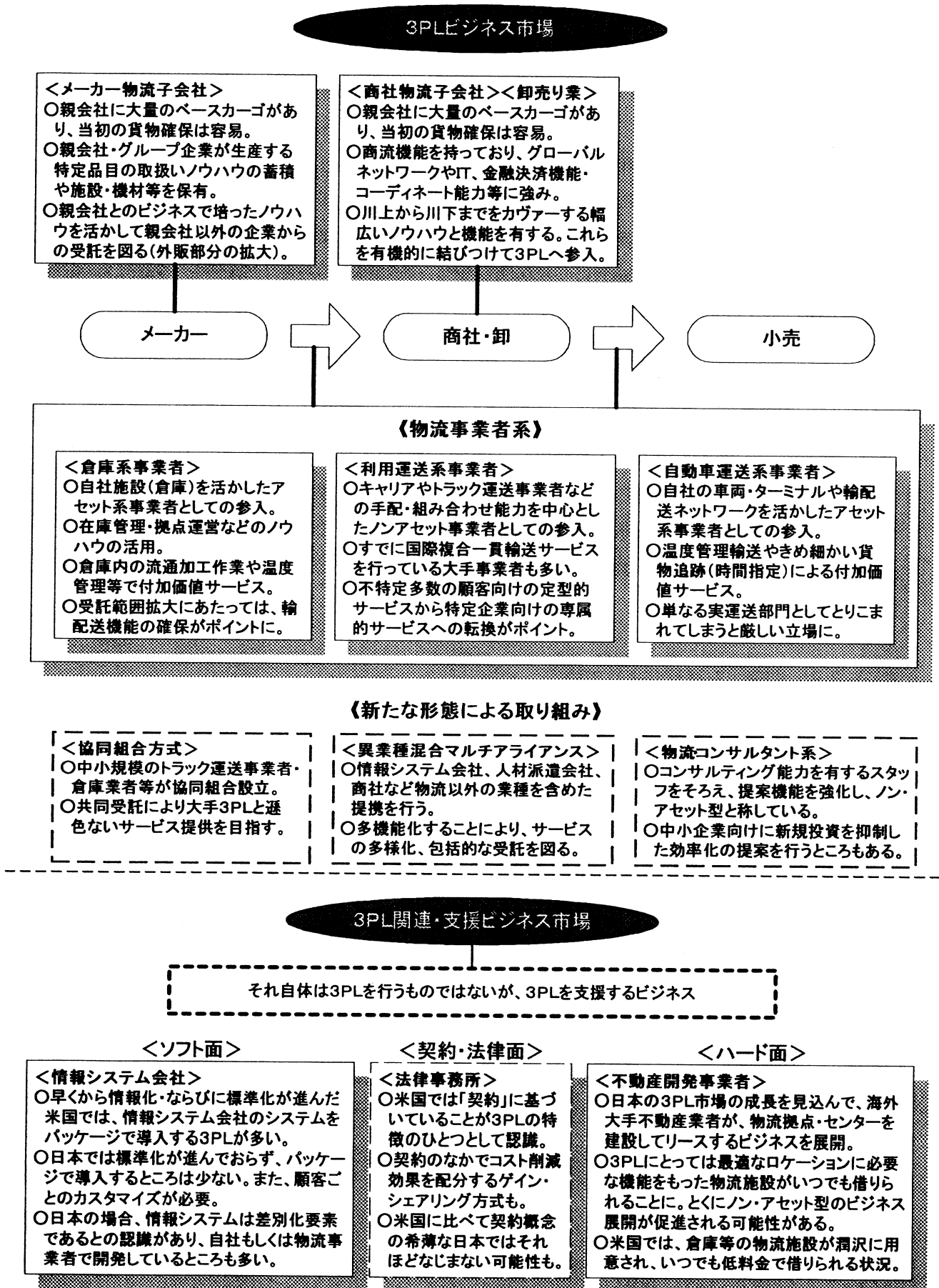


図 2-2-2 参入主体別にみた特徴と可能性



(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)