

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。

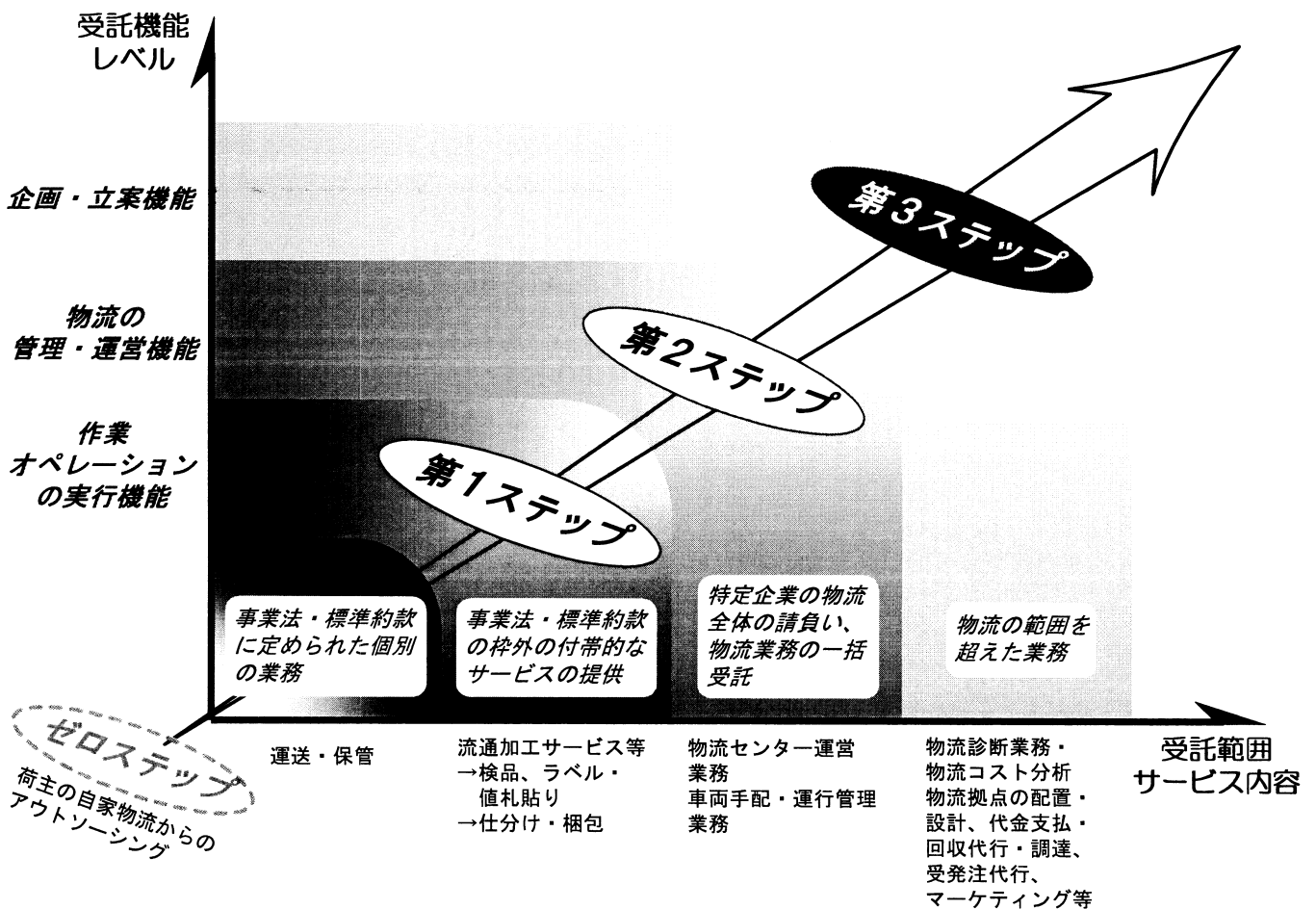
Ex. 物流診断・物流コスト分析、物流拠点の配置・設計

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)物流事業者に対して第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・実績を積ませ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)]

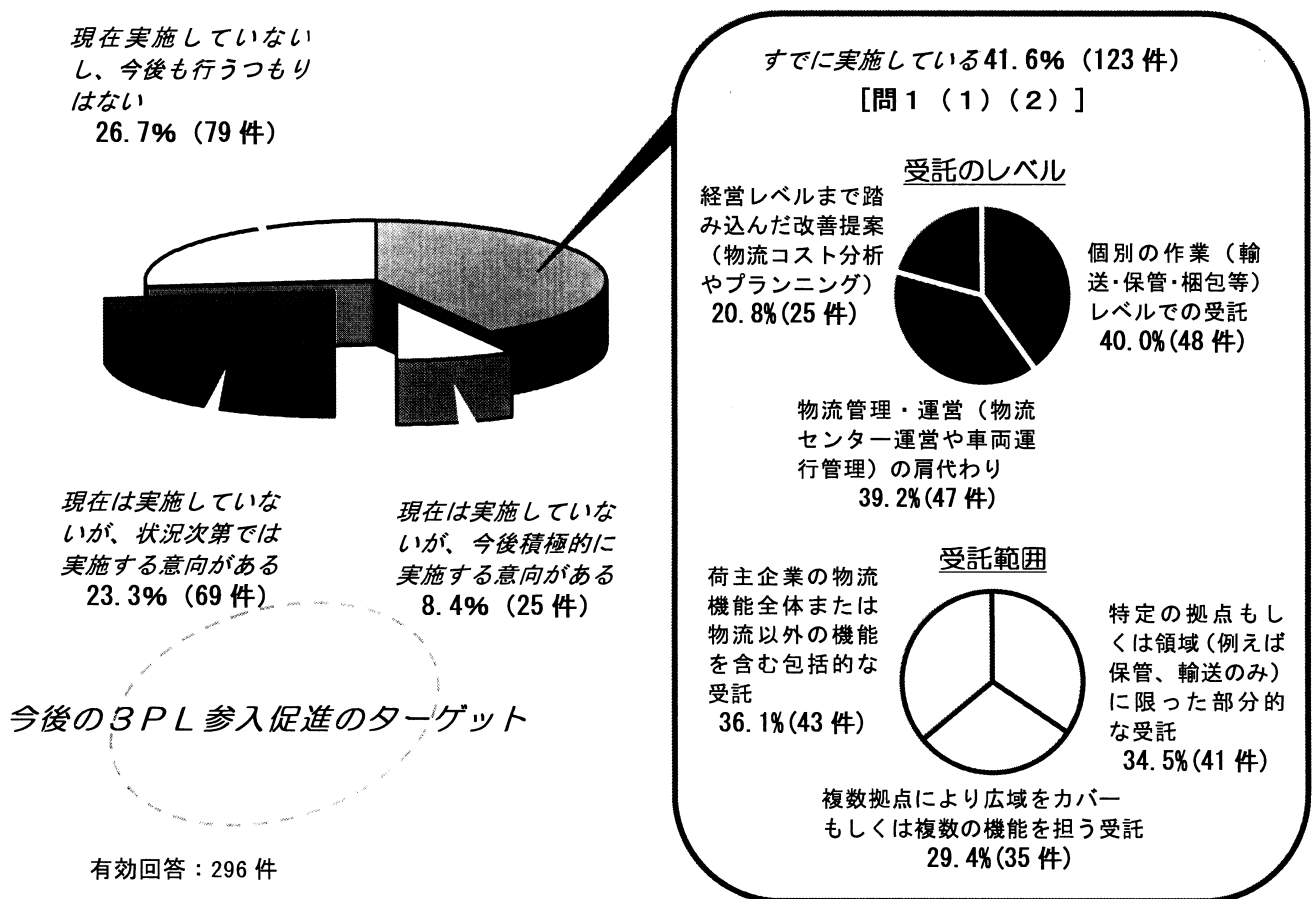
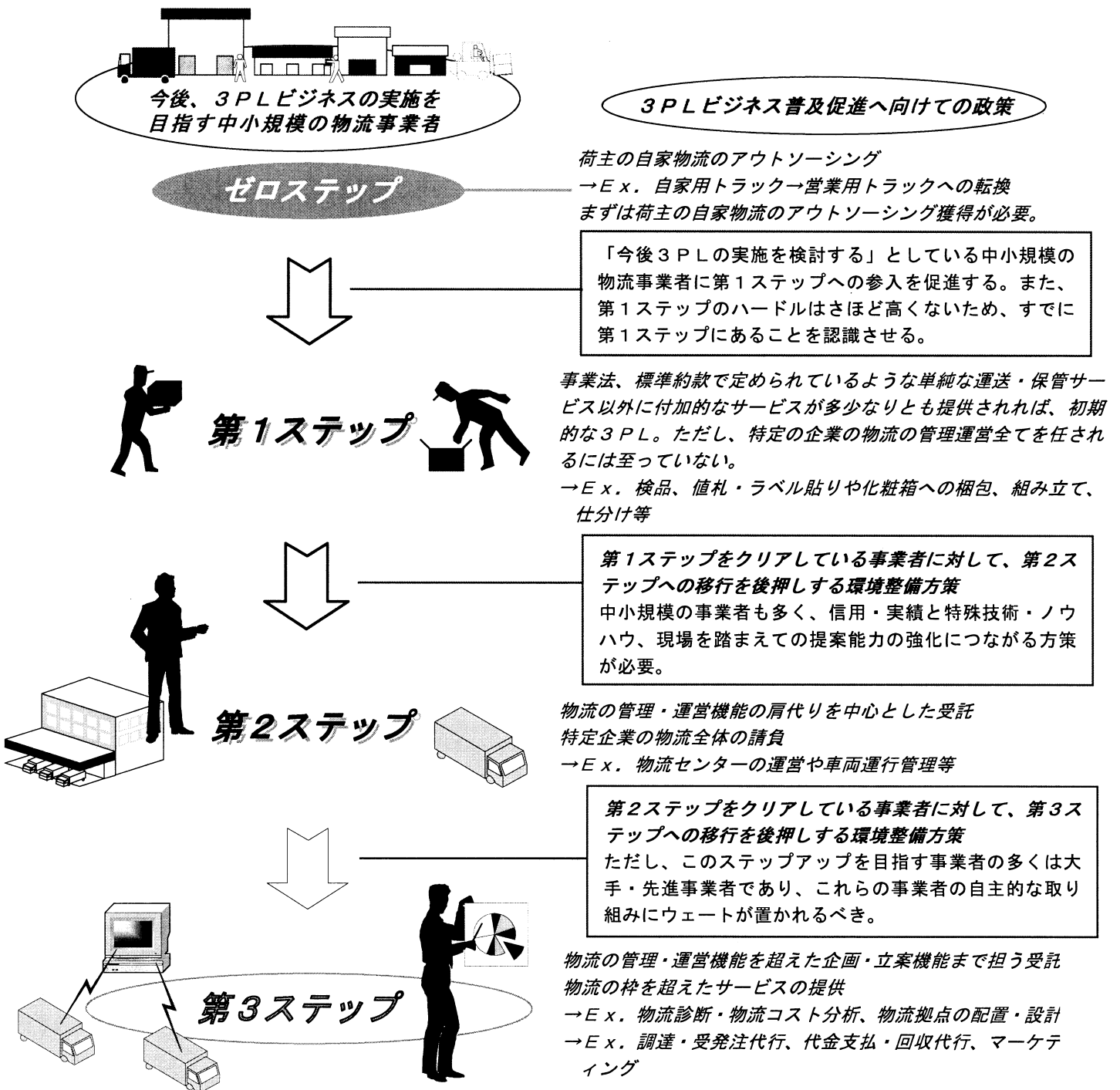


図4-1-3 3PLビジネスの参入ステップと普及促進へ向けての政策



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、物流センター運營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]

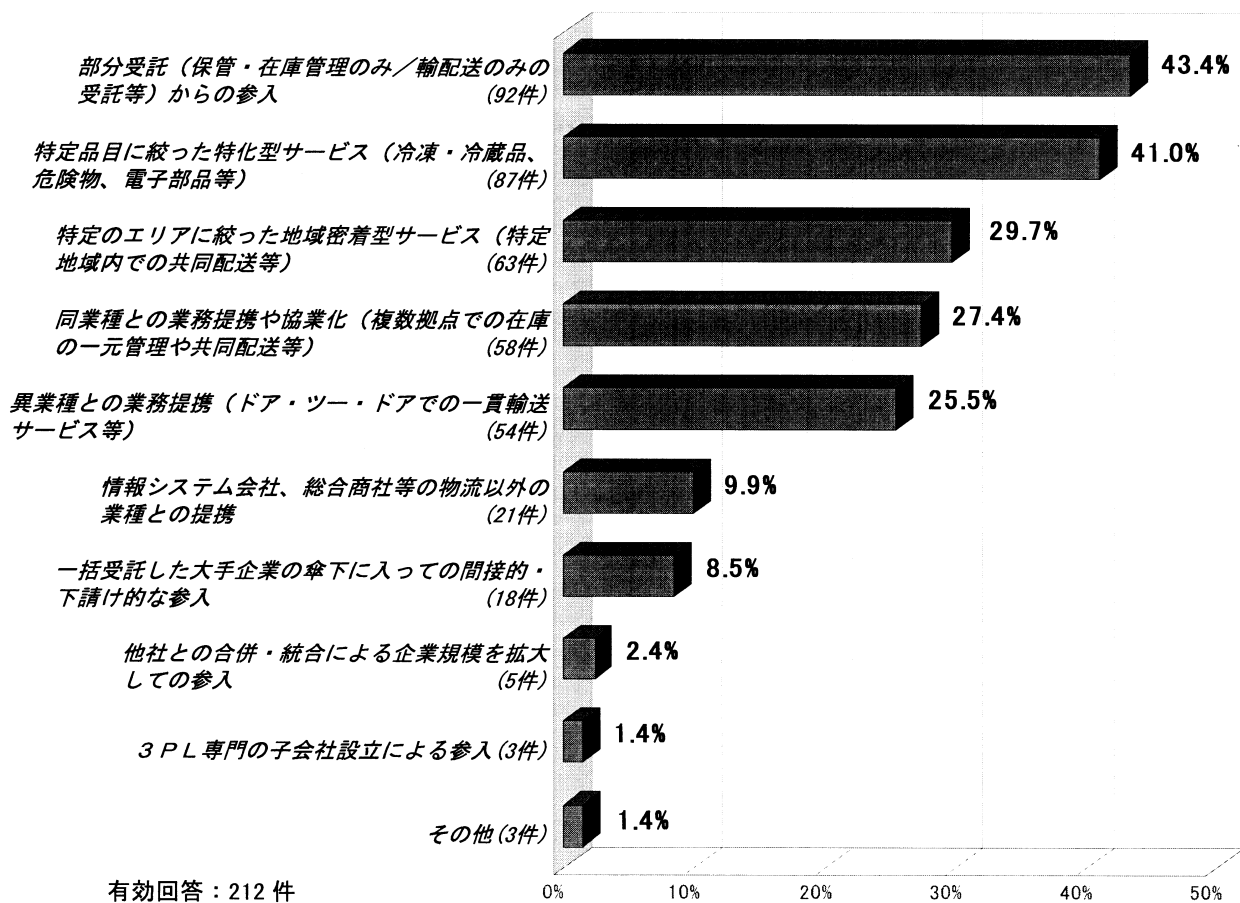
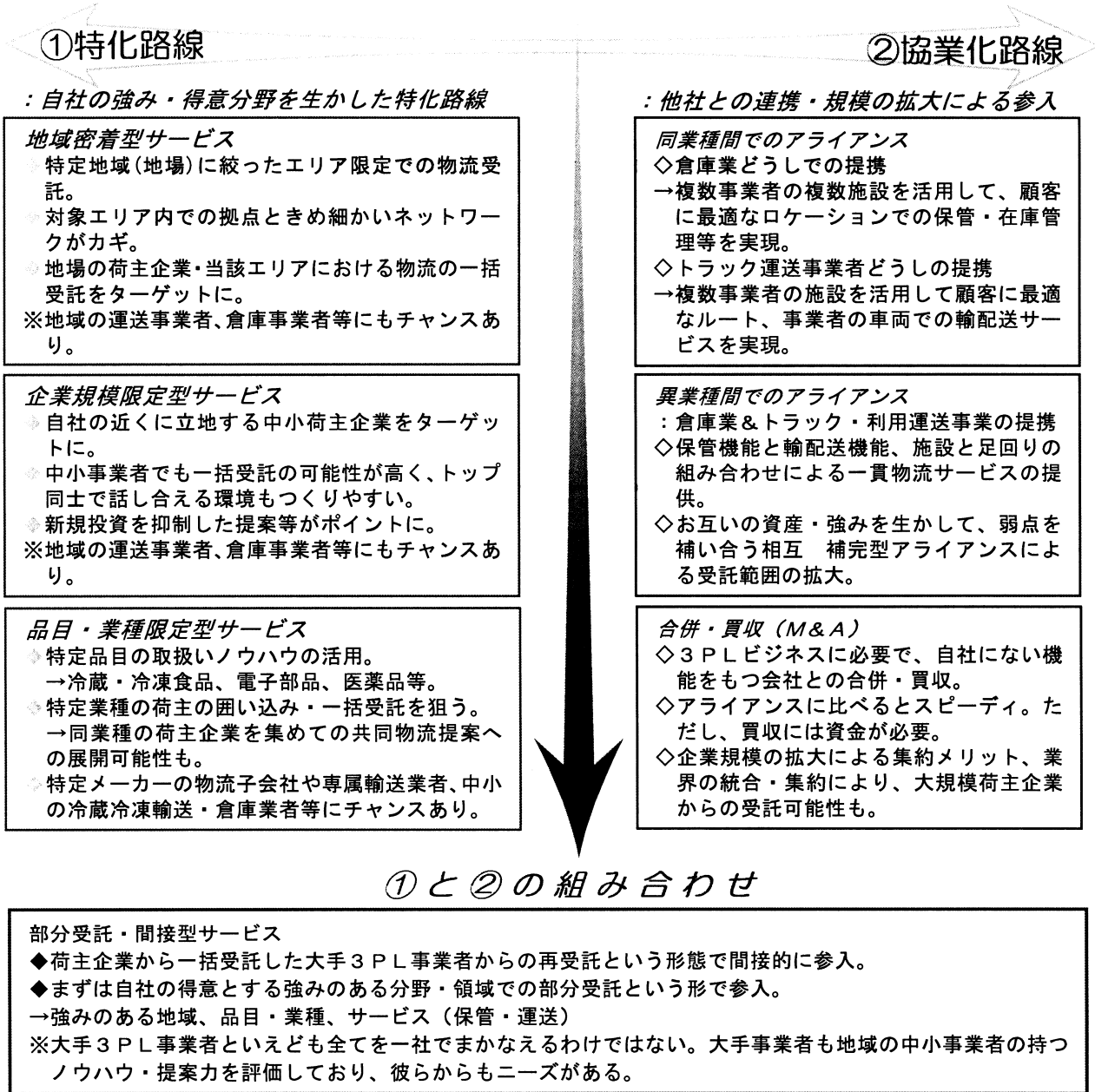


図4-1-5 3PLへの参入パターンの検討



(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とは言えない。

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]

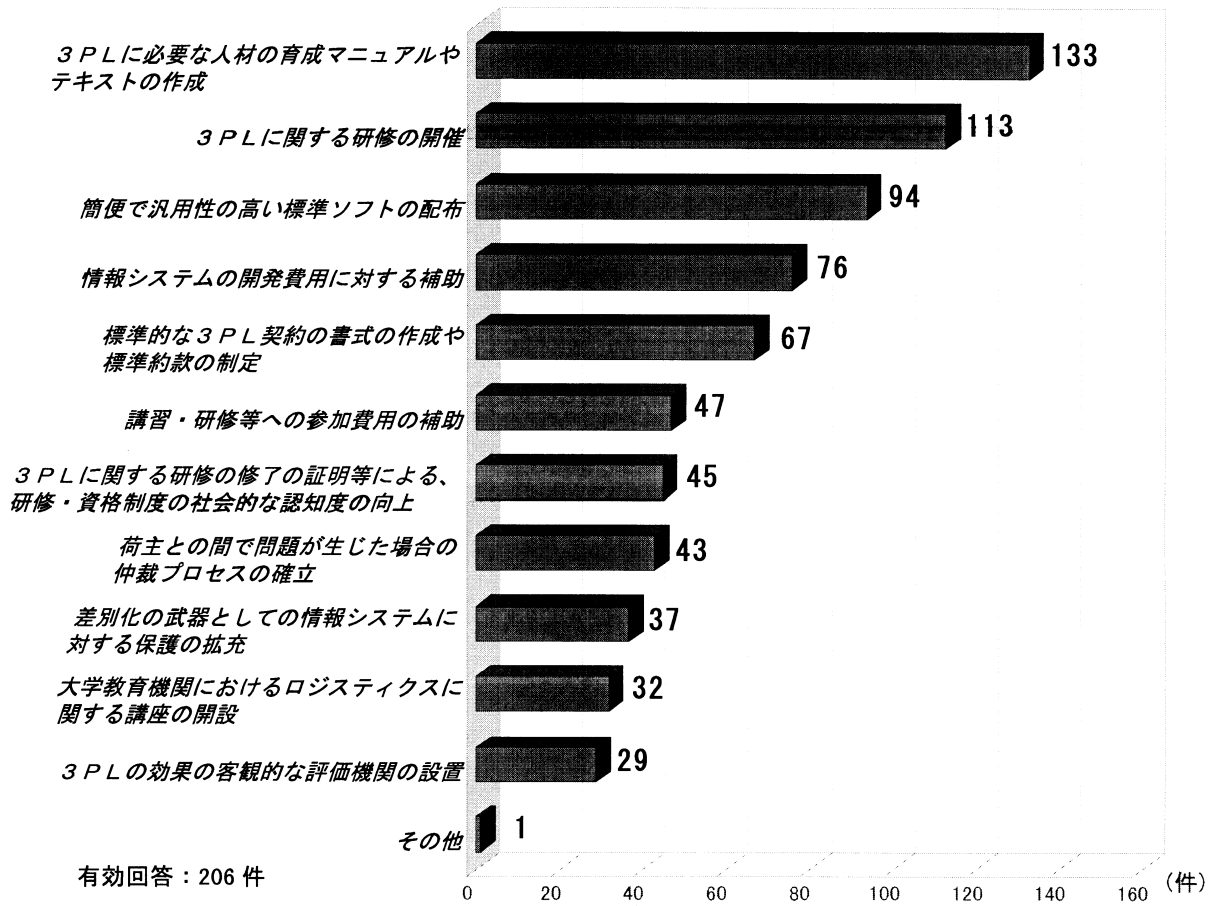
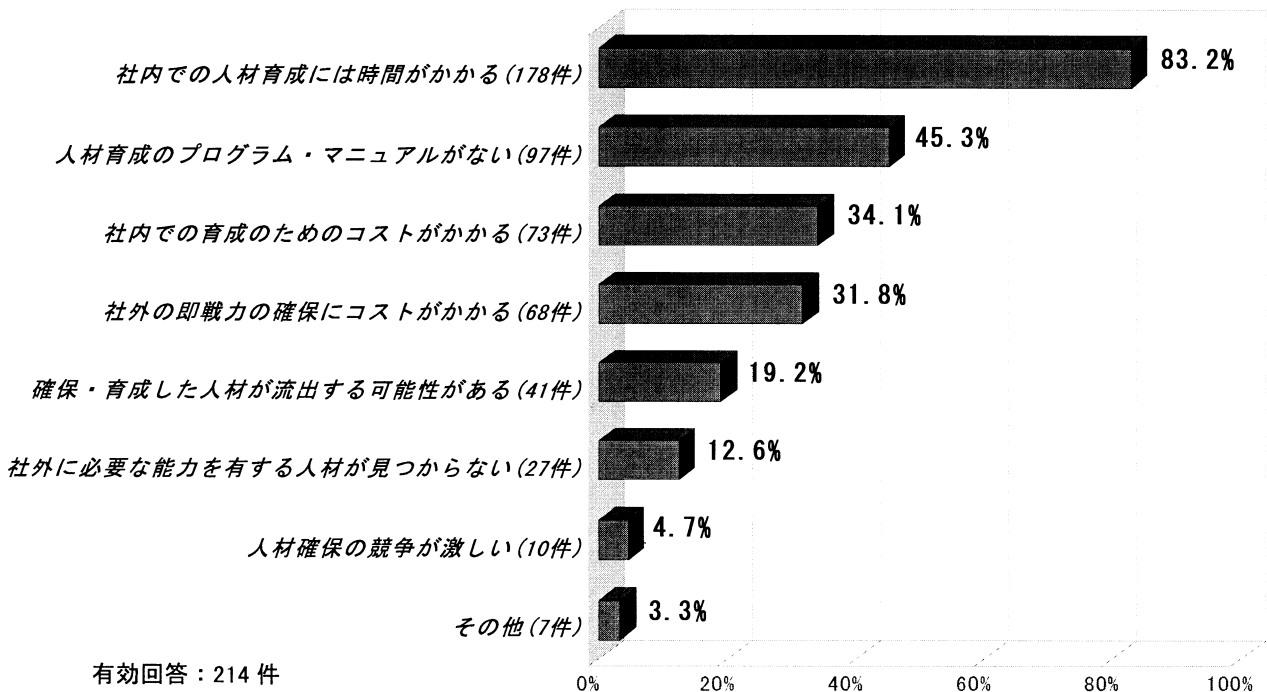


図4-2-2 人材の確保・育成にあたっての障害事項

[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。

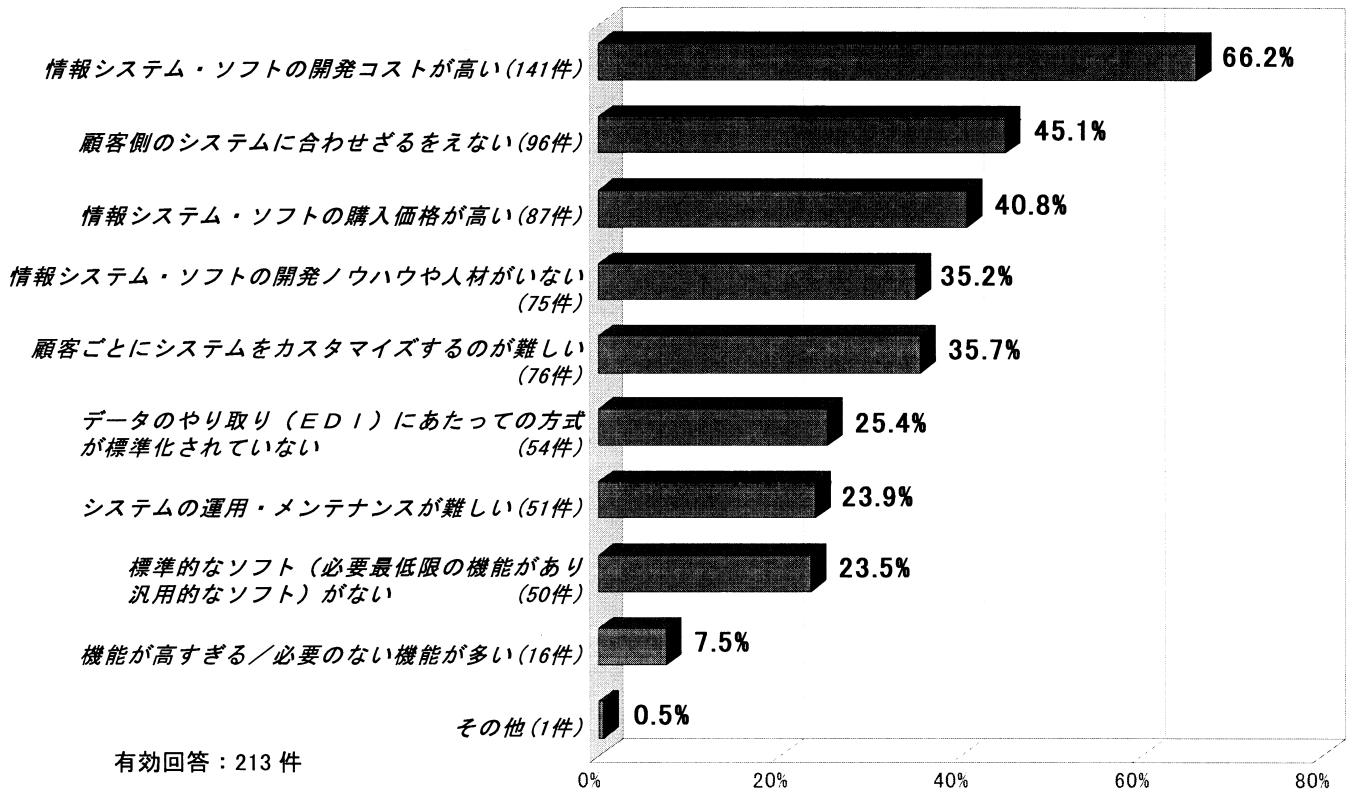
こうしたことから、汎用性の高い簡便な情報システムの普及促進のための施策が必要であり、必要最小限の機能に絞った簡易型ソフトの開発・配布や、各事業者が必要に応じてカスタマイズできる汎用性の高い標準的なソフトの開発支援などが考えられる。こうしたソフトウェアによって、中小規模事業者の初期投資コスト負担を軽減し、3PL事業への参入促進が期待される。なお、汎用性の高い標準ソフトはカスタマイズにおける費用がかかるとの指摘もあり、導入時における費用面への補助も重要である。

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。

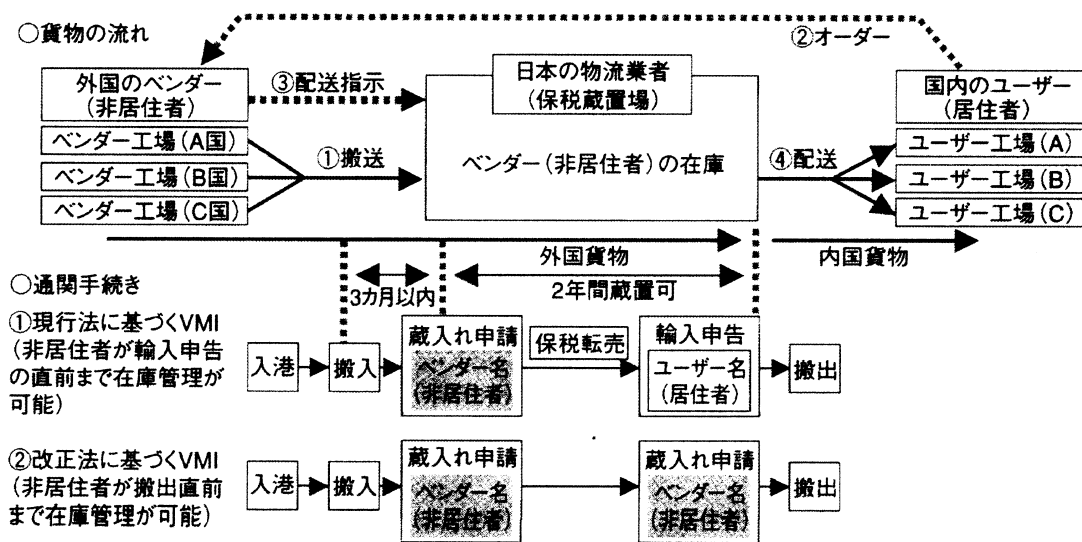
平成 16 年 4 月の関税法改正により、非居住者在庫^{注2)} が認められたことにより、邦人系フォワーダーによる VMI (供給者側在庫管理) 展開が進み、VMI を通じて荷主企業の国際物流における在庫管理機能まで受託する形の 3PL ビジネスが拡大する可能性がある。ただし、ヒアリング調査では、大手邦人系事業者から具体的な運用基準が不明確で使いづらいつの指摘もみられ、関税法改正にともなう具体的な運用基準の明確化等、関係省庁との調整を行うことが必要である。

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はなく、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。