

## 2-3) 設問別回答結果

### 問1 物流業務の委託状況

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

#### (1) 委託のレベル

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

#### (2) 委託範囲

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

#### (3) 委託先との契約形態について

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

#### (4) 委託における全体的なシステムの提案者

：委託にあたり物流の全体的な仕組みを提案するのは誰ですか。

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

#### (5) 情報システム：委託先もしくは貴社が導入しているシステムの種類・機能

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

※WMS=Warehouse Management System

※TMS=Transport Management System

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

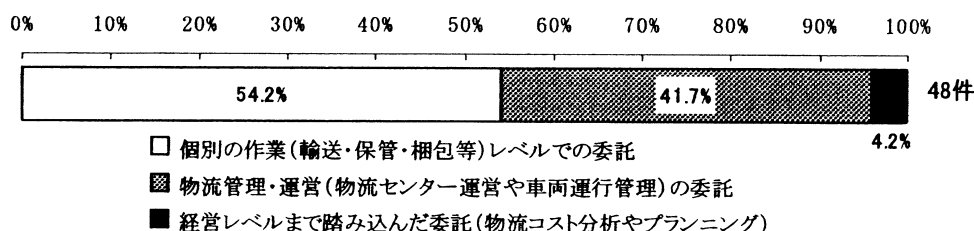
#### (6) 情報システム：委託先との電子的情報交換の状況

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

### 問1 (1) 委託のレベル

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

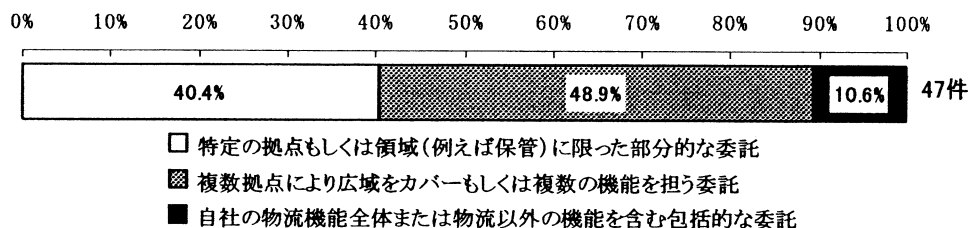
図3-1-53 委託のレベル



### 問1 (2) 委託範囲

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

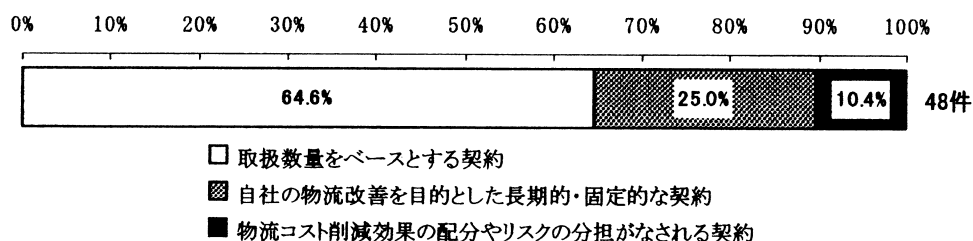
図3-1-54 委託範囲



### 問1 (3) 委託先との契約形態

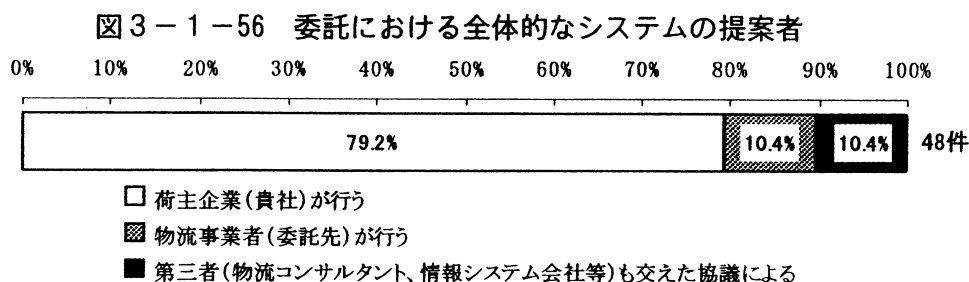
「取扱数量をベースとした契約」を締結している企業がもっとも多く、6割を超えている（31件、64.6%）。「自社の物流改善を目的とした長期的・固定的契約」（12件、25.0%）を行っているところも2割以上みられるが、「物流コスト削減効果の配分やリスク分担までなされる契約」を行っているところは1割程度である（5件、10.4%）。

図3-1-55 委託先との契約形態



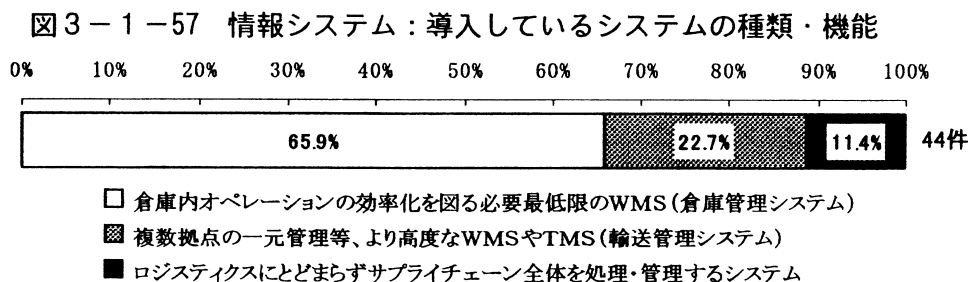
### 問1 (4) 委託における全体的なシステムの提案者

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



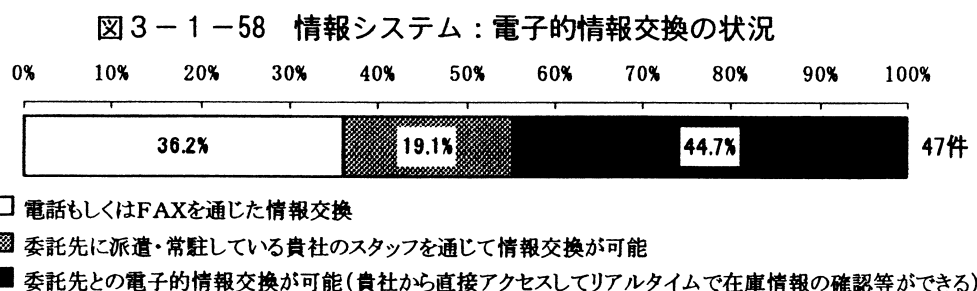
### 問1 (5) 情報システム：導入しているシステムの種類・機能

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



### 問1 (6) 情報システム：電子的情報交換の状況

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



## 問2（1）現在提供を受けているサービスの内容

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

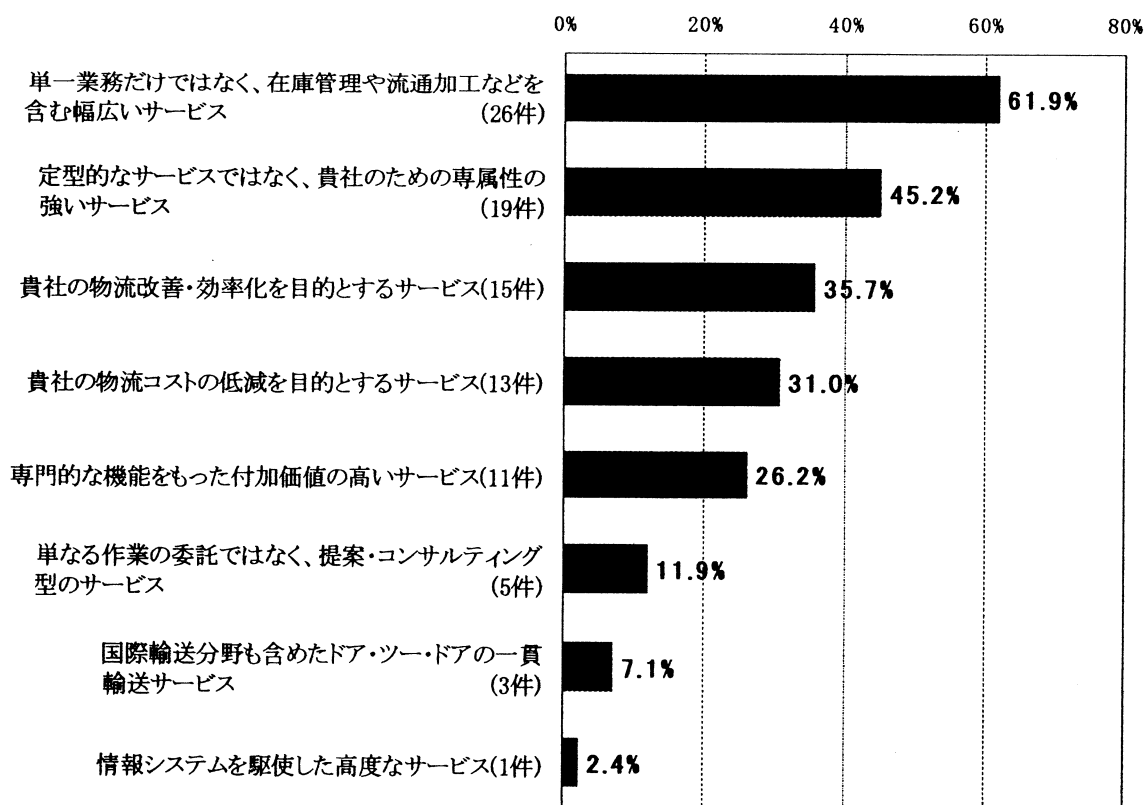
（1）貴社では、現在下記のようなサービスの提供を受けていますか。該当する番号全てに○印を付けて下さい。

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

## 問2（1）現在提供を受けているサービスの内容

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

図3-1-59 現在提供を受けているサービス



有効回答：42件

問2 (2) 3PLサービスと従来の物流サービスとの違い

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

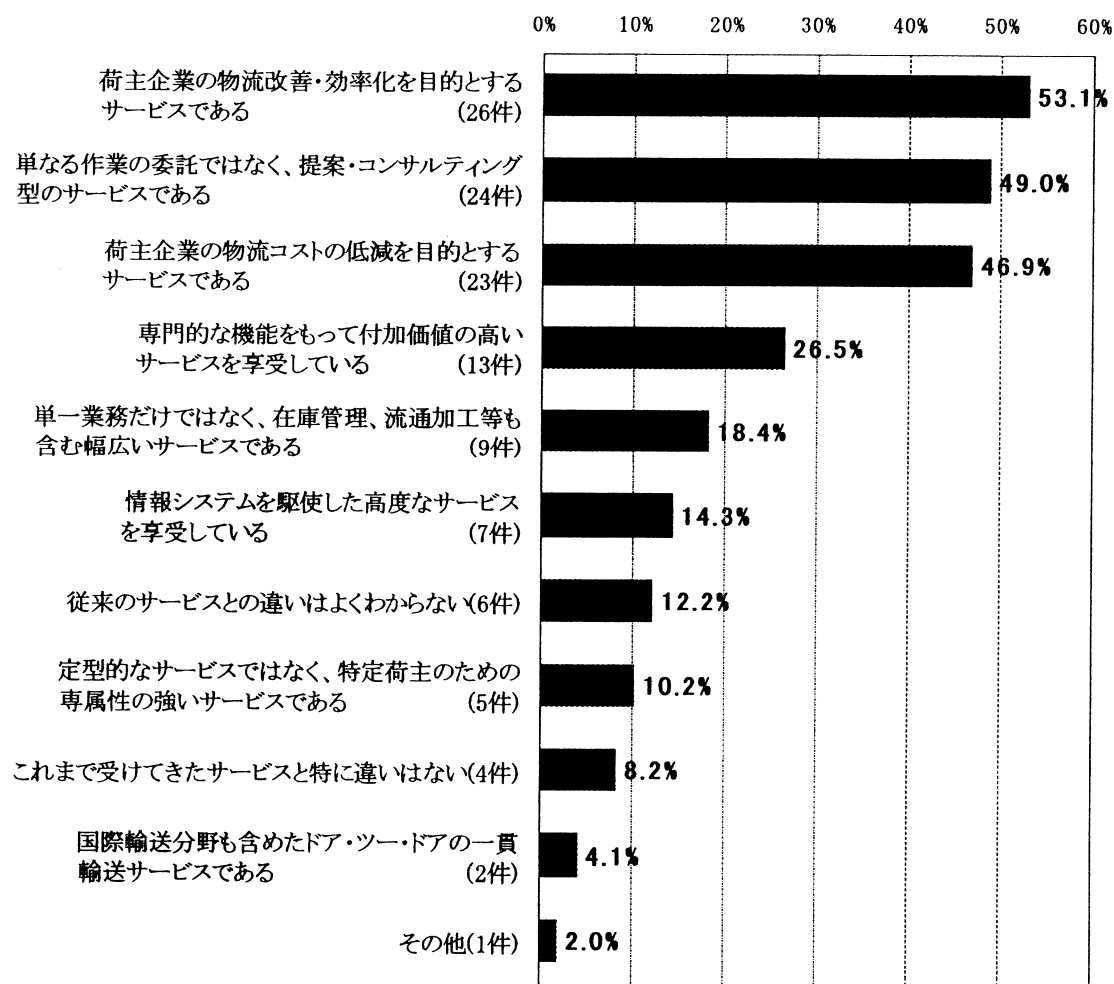
1. 単一業務だけではなく、在庫管理、流通加工等も含む幅広いサービスである
2. 単なる作業の委託ではなく、提案・コンサルティング型のサービスである
3. 定型的なサービスではなく、特定荷主のための専属性の強いサービスである
4. 専門的な機能をもって付加価値の高いサービスを楽しんでいる
5. 荷主企業の物流コストの低減を目的とするサービスである
6. 荷主企業の物流改善・効率化を目的とするサービスである
7. 情報システムを駆使した高度なサービスを楽しんでいる
8. 国際輸送分野も含めたドア・ツー・ドアの一貫輸送サービスである
9. これまで受けてきたサービスと特に違いはない
10. 従来の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

## 問2 (2) 3PLサービスと従来の物流サービスとの違い

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

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

図3-1-60 3PLサービスの従来の物流サービスとの相違点



有効回答：49件

### 問3 (1) 3 P Lの実施状況

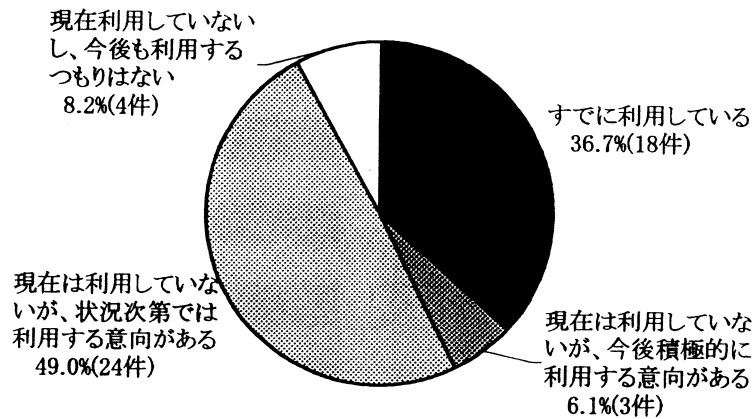
問3. 問2のご回答結果を踏まえると、貴社では3 P Lを利用(3 P Lの形態で外部委託)していると考えられますか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

### 問3 (1) 3 P Lの実施状況

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

図3-1-61 3 P Lの実施状況



有効回答：49件

#### 問4(1) 外部委託先(3PL)の選定方法

以降の設問は、貴社における代表的な3PLの事例を念頭においてご回答下さい。

問4. 貴社における3PLとしての外部委託先の選定についてお伺いします。

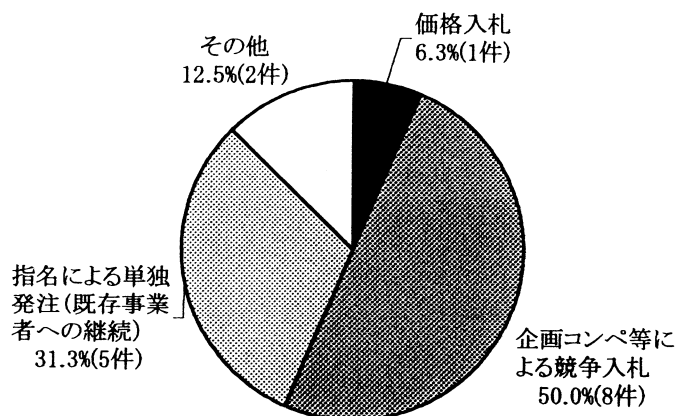
(1) 貴社ではどのような方法で外部委託先(3PL業者)を選定しましたか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

#### 問4(1) 外部委託先(3PL)の選定方法

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

図3-1-62 外部委託先(3PL)の選定方法



有効回答：16件



問4 (2) 3PL事業者の選定理由

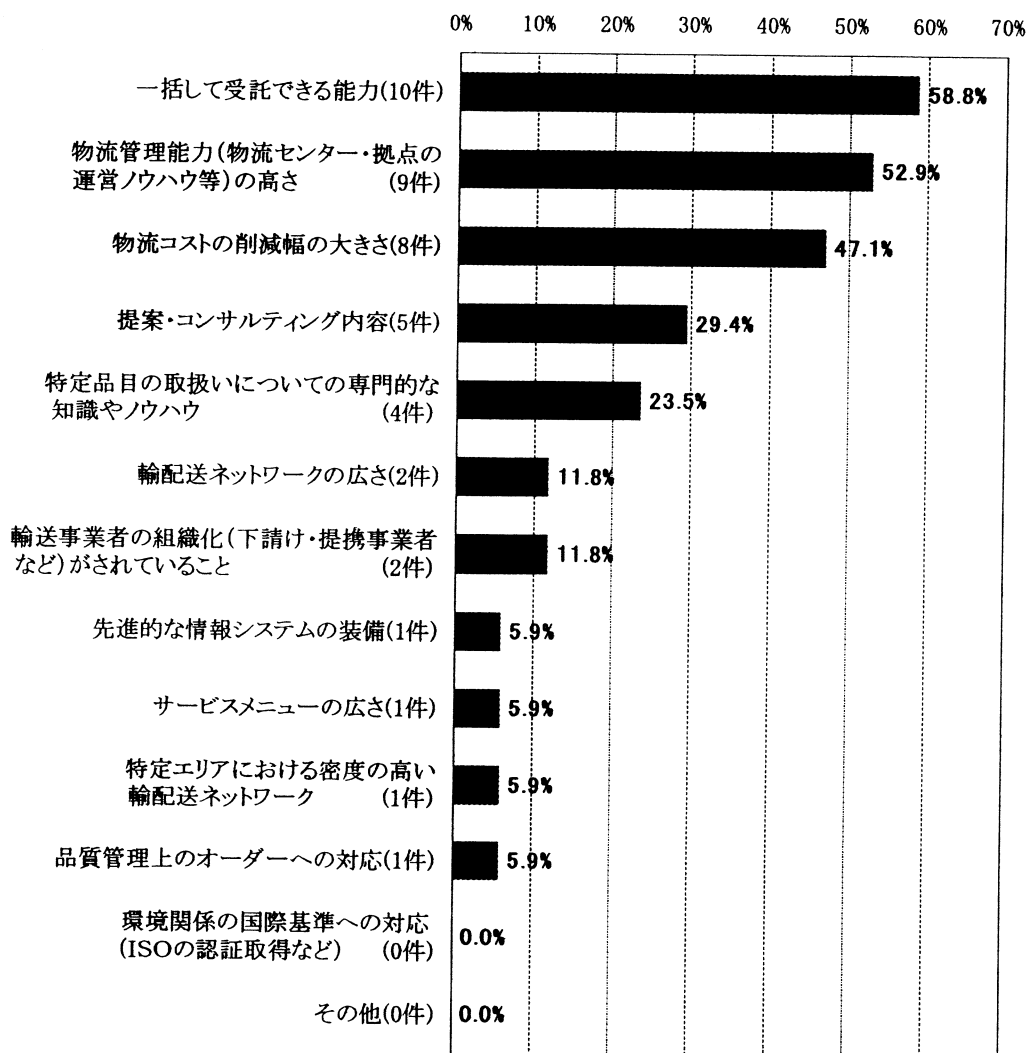
問4.(2) 貴社ではどのような理由で3PL業者を選定していますか。該当する番号に○印を付けて下さい(上位3つまで)。

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

#### 問4(2) 3PL事業者の選定理由

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

図3-1-63 3PL業者の選定理由



有効回答：17件

### 問5 (1) 3PLとしての物流業務の委託先

問5. 貴社の3PLの利用状況についてお伺いします。

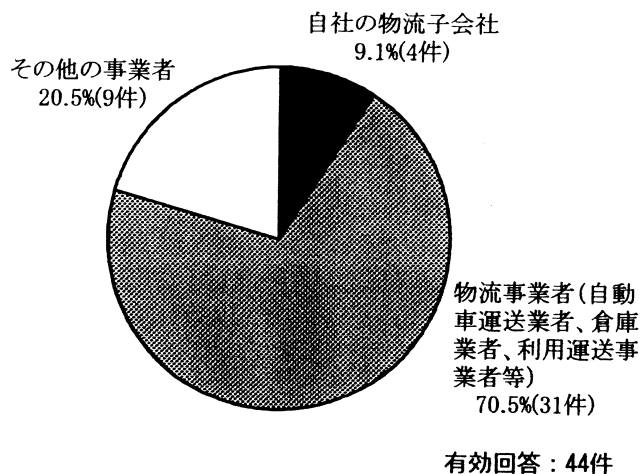
(1) 貴社では3PLとして物流業務をどこに委託していますか。またはどこに委託する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

### 問5 (1) 3PLとしての物流業務の委託先

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

図3-1-64 3PLとしての物流業務の委託先



### 問5（2）3PLとしての物流業務の委託範囲・レベル

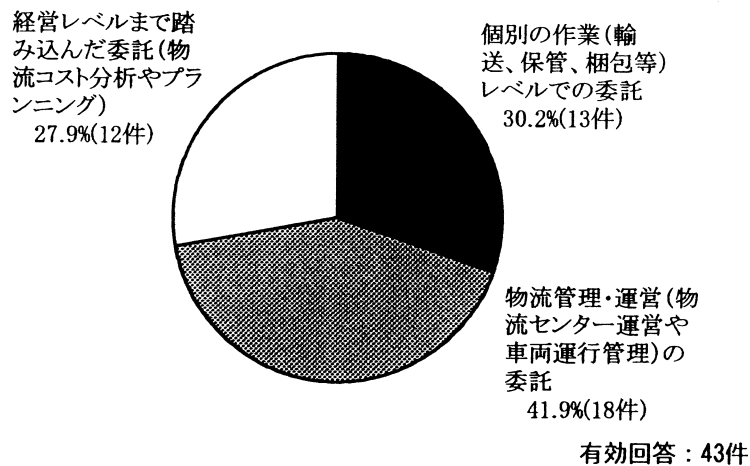
問5．（2）貴社では3PLとして物流業務をどの範囲・レベルで外部委託していますか。または委託する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

### 問5（2）3PLとしての物流業務の委託範囲・レベル

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

図3-1-65 3PLとしての物流業務の委託範囲・レベル



### 問5（3）委託先事業者数

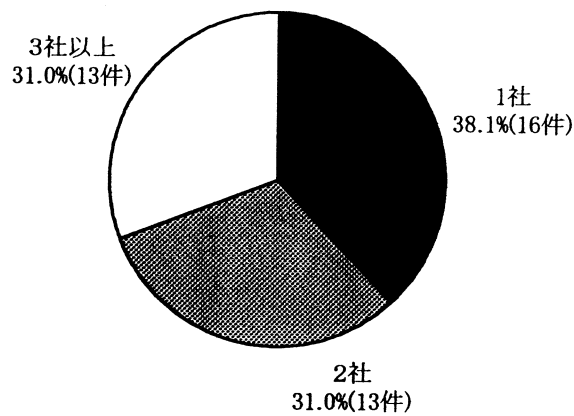
問5.（3）貴社では3PLの形態で外部委託する場合、何社に委託していますか。または委託する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

### 問5（3）委託先事業者数

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

図3-1-66 委託先事業者数



有効回答：42件

#### 問5（4）使い分けの理由・基準

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

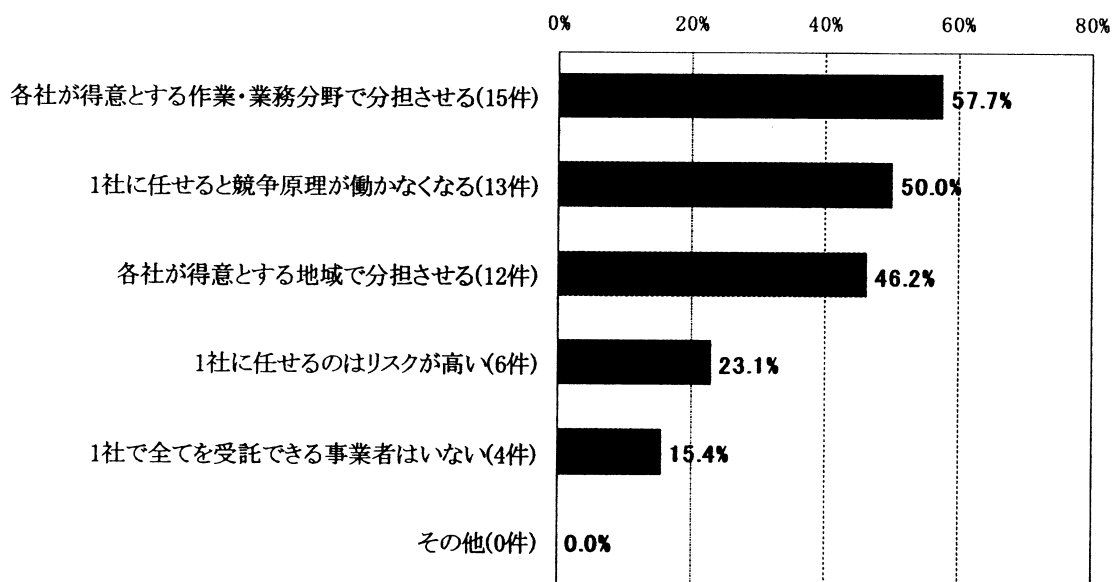
問5.（4）貴社ではどのような理由もしくは基準で使い分けていますか。または使い分ける予定ですか。該当する番号に全て○印を付けて下さい。

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

#### 問5（4）使い分けの理由・基準

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

図3-1-67 使い分けの理由・基準



有効回答：26件

## 問6 3PL利用の動機・理由

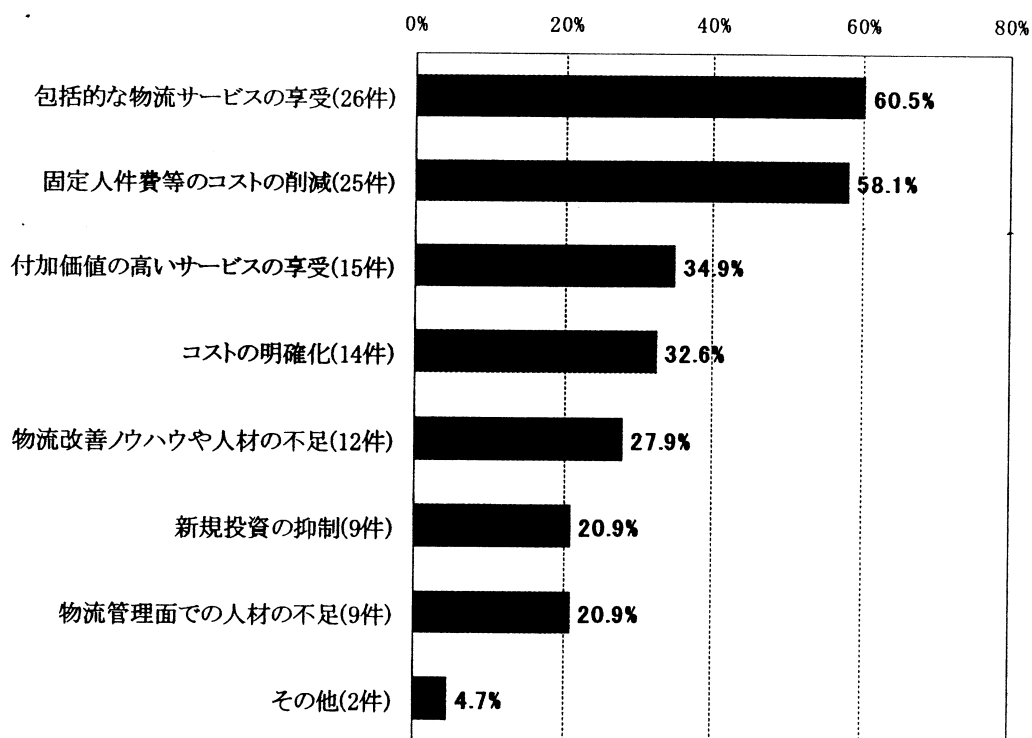
問6. 貴社が3PLを利用する動機・理由はなんですか。該当する番号に○印を付けて下さい  
(上位3つまで)。

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

## 問6 3PL利用の動機・理由

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

図3-1-68 3PL利用の動機・理由



有効回答 : 43件

問7 現在の委託業務／3PLとして委託する業務

問7. 貴社が現在外部委託しているのはどのような業務分野ですか。また、3PLとして委託している（今後委託を考える）のはどのような業務分野ですか。該当する項目につき、太枠回答欄内に全て○印を付けて下さい。

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

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



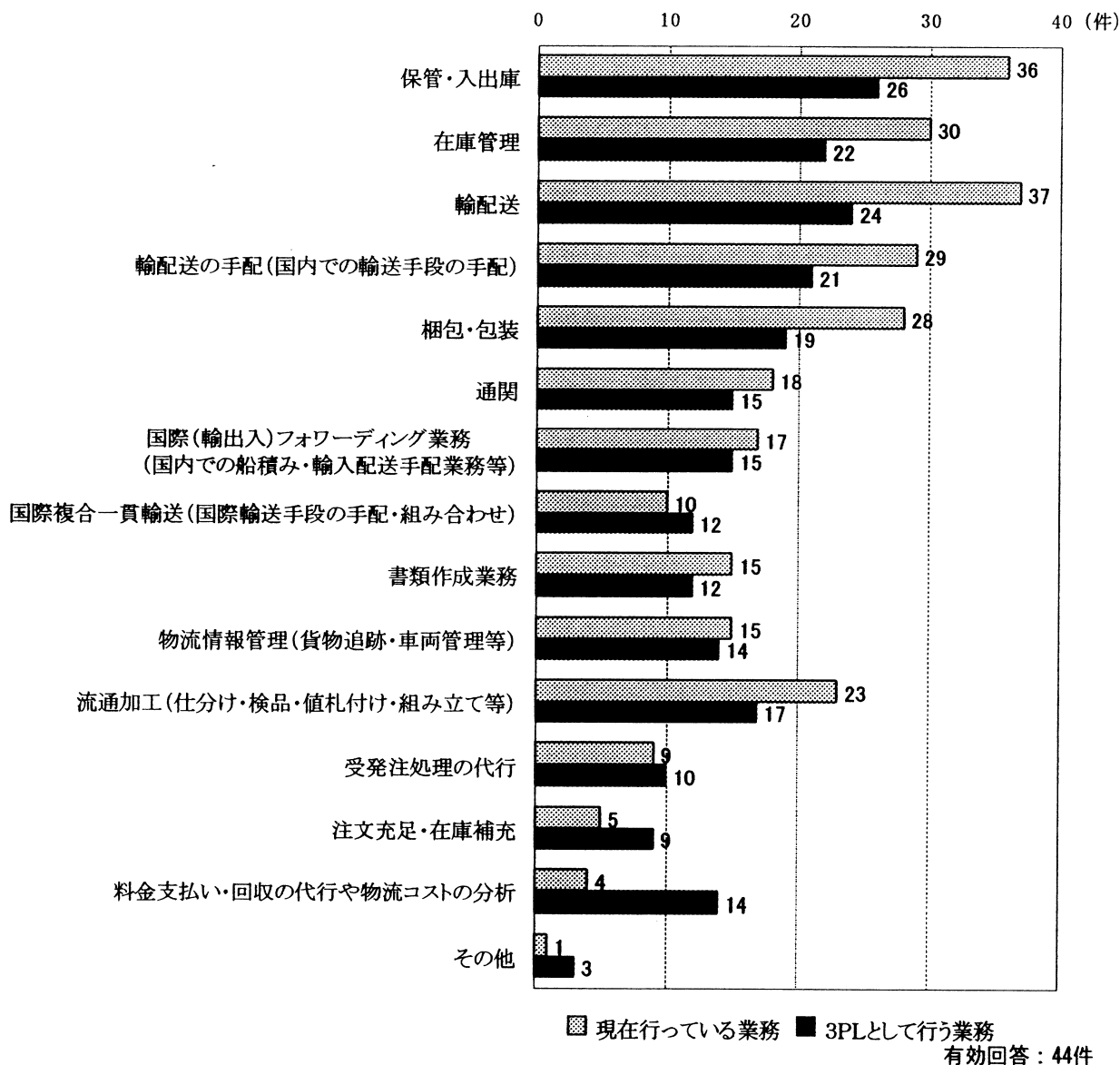
### 問7 現在の委託業務／3PLとして委託する業務

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

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

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

図3-1-69 現在の委託業務／3PLとして委託する業務



**問8 3PLとして委託する場合の料金体系**

問8. 貴社が3PLとして委託する場合の典型的な料金体系はどのようになっていますか。

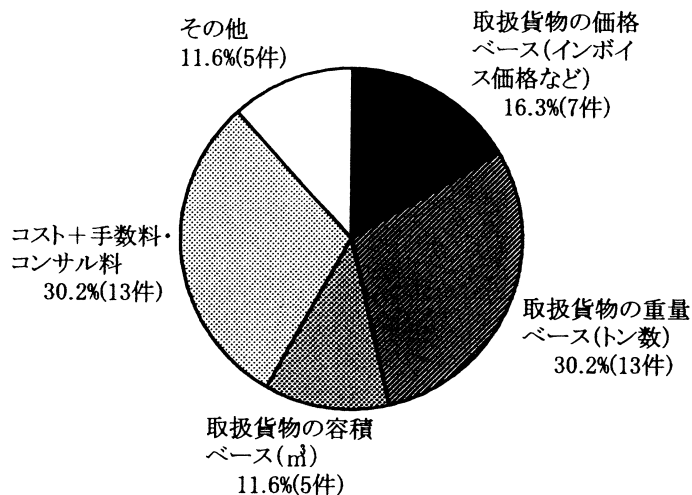
または、どのような料金体系をとる予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

**問8 3PLとして委託する場合の料金体系**

3PLとして委託する場合の料金体系としては「取扱貨物の重量ベース」「コスト+手数料・コンサル料」とするところが多（13件、30.2%）。「取扱貨物の重量ベース」は「容積ベース」（5件、11.6%）と合わせると4割を超えているが、その一方で、荷主企業の間でも、これまでの重量・価格ベースでの契約から提案・コンサルティングに対する対価を支払う料金体系への理解が進んでいることがうかがえる。

図3-1-70 3PLとして委託する場合の料金体系



有効回答：43件

問9（1）自社の物流部門・物流子会社の保有状況

問9．3PL利用にともなう貴社の組織上の対応についてお伺いします。

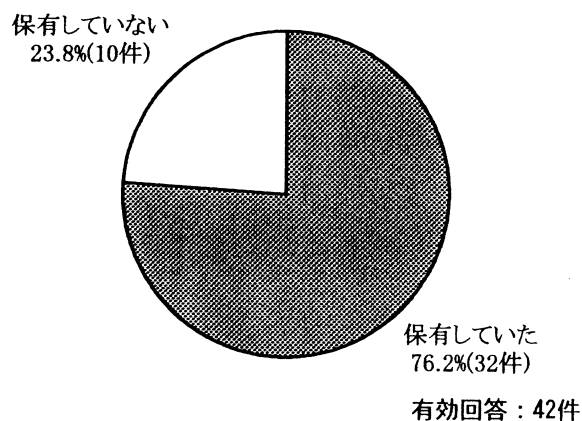
（1）貴社ではこれまで社内に物流部門もしくは物流子会社を保有していましたか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

1. 保有していた
2. 保有していない

問9（1）自社の物流部門・物流子会社の保有状況

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

図3-1-71 自社の物流部門・物流子会社の保有状況



問9(2) 自社の物流部門・物流子会社の廃止・縮小・統合の有無

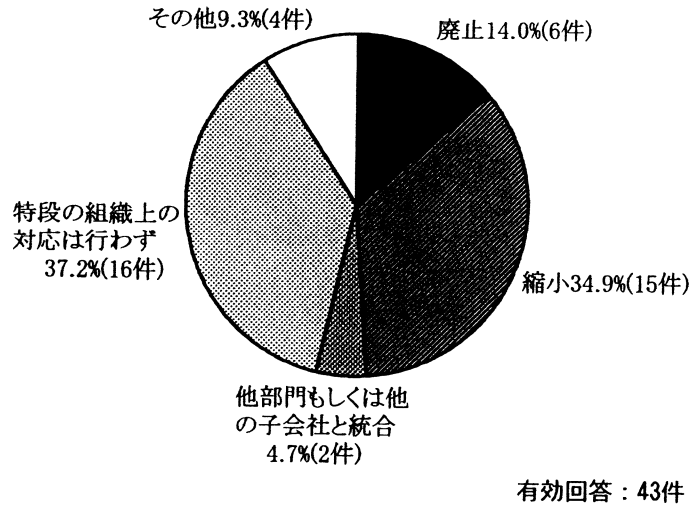
問9.(2) 貴社では3PLの利用にともない、社内の物流部門や物流子会社の廃止・縮小・統合を行いましたか。または行う予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

問9(2) 自社の物流部門・物流子会社の廃止・縮小・統合の有無

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

図3-1-72 自社の物流部門・物流子会社の廃止・縮小・統合の有無



問9（3）委託先における人員引き受け／委託先からの人材派遣の有無

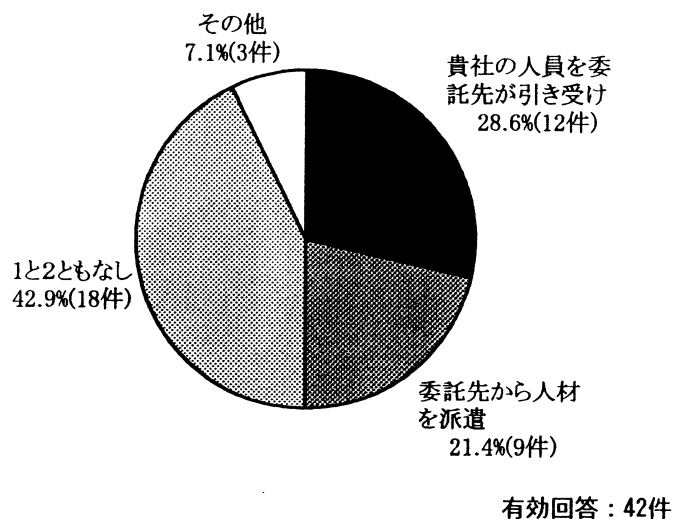
問9.（3）貴社では3PLの利用にともない、物流管理や作業のためにこれまでの物流部門・物流子会社の人員を委託先に引き受けてもらいましたか。それとも委託先から人材を派遣してもらいましたか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

問9（3）委託先における人員引き受け／委託先からの人材派遣の有無

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

図3-1-73 委託先における人員引き受け／委託先からの人材派遣の有無



問10(1) 外部委託にともなう情報システム上の対応

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

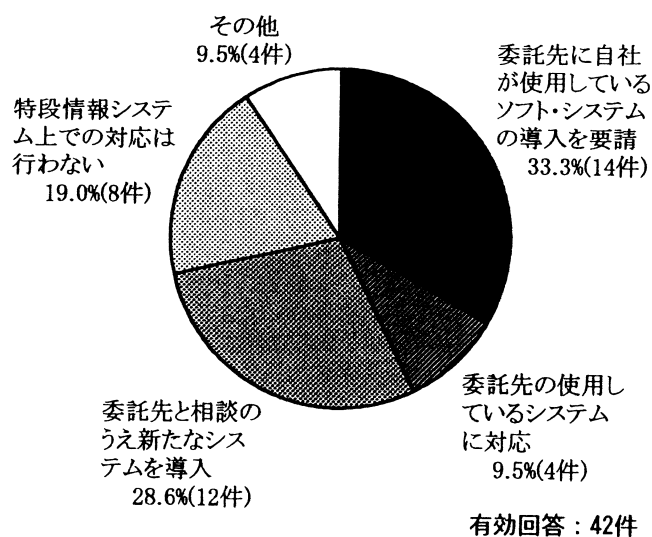
(1) 貴社では、外部委託にともない、情報システム上どのような対応を行いましたか。または行う予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

問10(1) 外部委託にともなう情報システム上の対応

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

図3-1-74 外部委託にともなう情報システム上の対応



### 問10(2) 在庫管理や貨物追跡

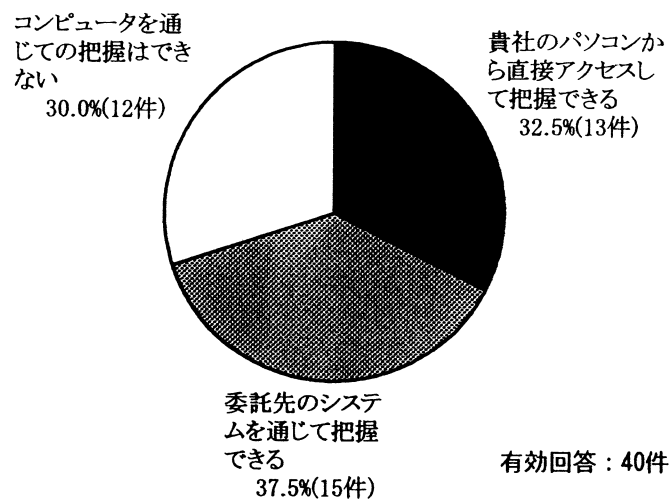
問10.(2) 現在利用している3PLにおいて、情報システムによる在庫管理や貨物追跡はどの程度可能ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

### 問10(2) 在庫管理や貨物追跡

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

図3-1-75 情報システムによる在庫管理・貨物追跡



### 問 11 ( 1 ) 3 P Lに必要な施設確保の方法

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

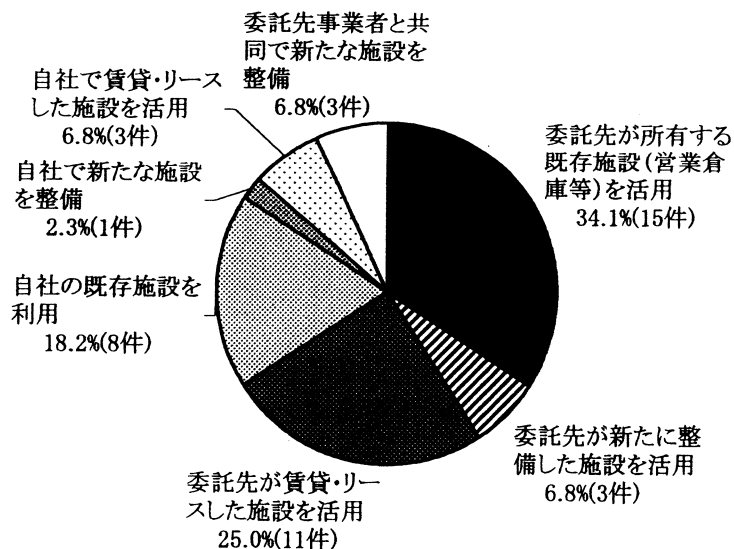
( 1 ) 貴社では3 P Lの利用にあたり、施設をどのように確保しましたか。または確保する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

### 問 11 ( 1 ) 3 P Lに必要な施設確保の方法

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

図 3 - 1 - 76 3 P Lに必要な施設確保の方法



有効回答：44件



### 問 11 (2) 施設についての委託範囲

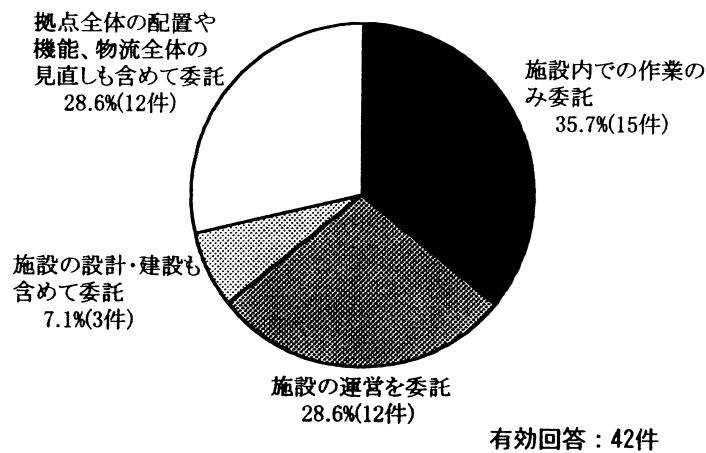
問 11. (2) 貴社では3PLの利用にあたり、施設についてどの範囲で委託しましたか。または委託する予定ですか。該当する番号にひとつだけ○印を付けて下さい。

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

### 問 11 (2) 施設についての委託範囲

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

図 3-1-77 施設についての委託範囲



### 問12(1) 3PL利用の効果(効率化の達成度)

問12. 3PL利用の効果についてお伺いします。

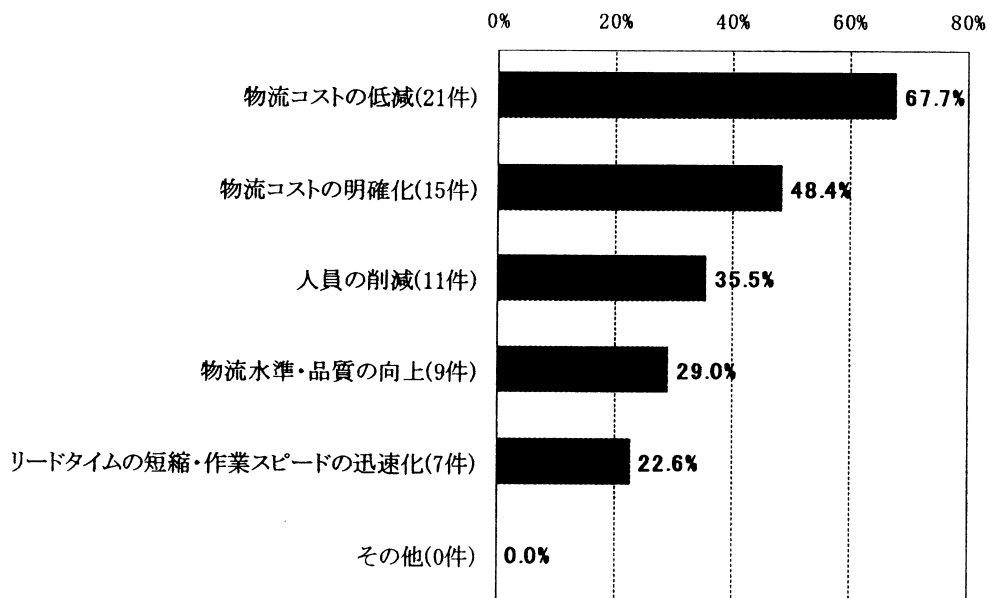
(1) 貴社では、3PLの利用により、以下の項目についての効率化を図ることができましたか。該当する番号に全て○印を付けて下さい。

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

### 問12(1) 3PL利用の効果(効率化の達成度)

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

図3-1-78 3PL利用の効果(効率化の達成度)



有効回答：31件

### 問 12 ( 2 ) 物流コスト削減率

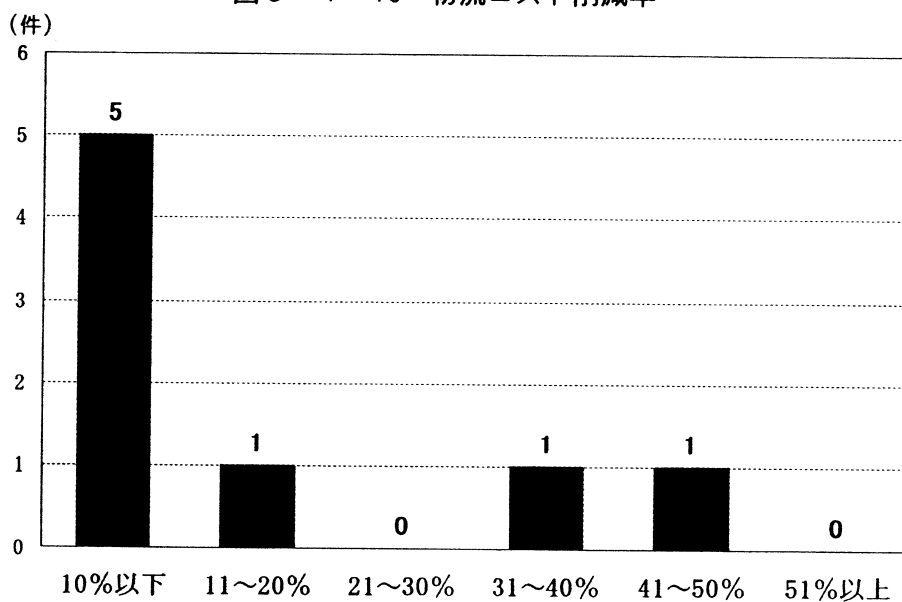
問 12. ( 2 ) 貴社では、3 P L の利用により、物流コストは委託前と比べてどの程度削減されましたか。具体的な数値があればご記入下さい。

%程度削減された。

### 問 12 ( 2 ) 物流コスト削減率

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

図 3 - 1 - 79 物流コスト削減率



有効回答：8件

### 問 13 委託先（3PL事業者）に必要な人材

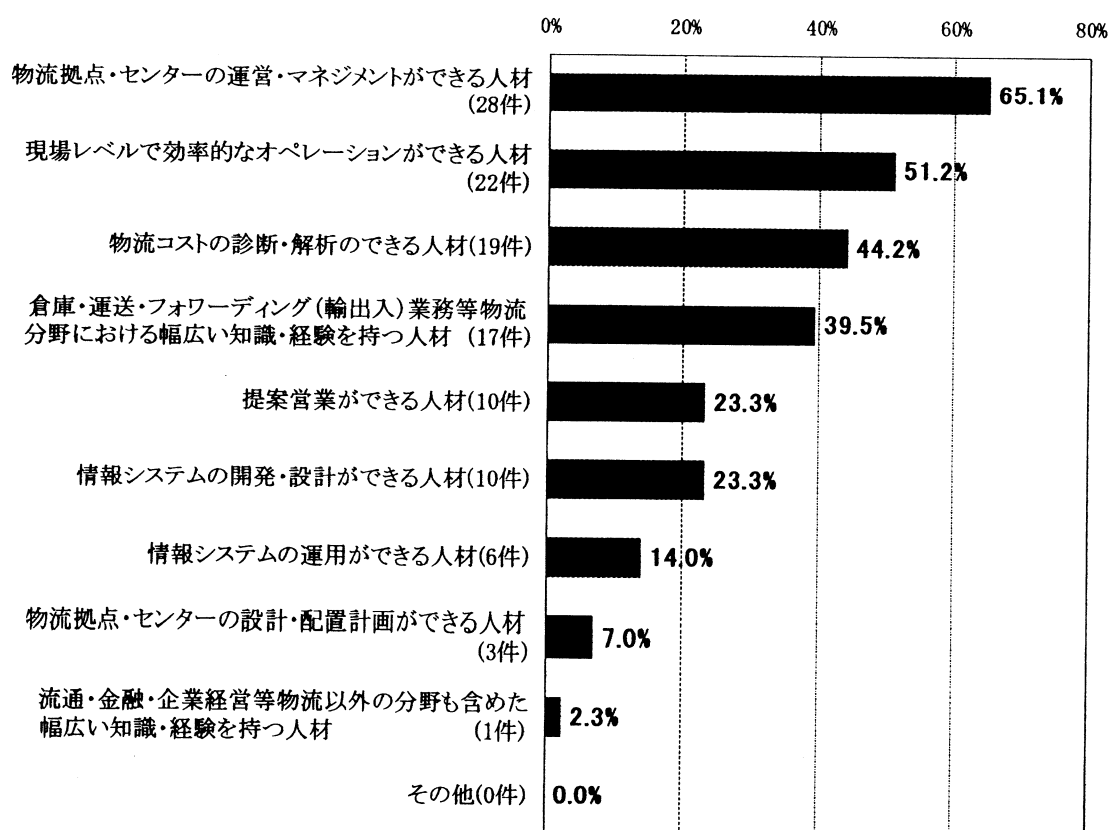
問 13. 貴社では3PLの利用にあたり、委託先にどのような人材が必要と考えますか。該当する番号に全て○印を付けて下さい（上位3つまで）。

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

### 問 13 委託先（3PL事業者）に必要な人材

委託先（3PL事業者）に必要な人材としては「物流拠点・センターの運営・マネジメントができる人材」への回答がもっとも多く、6割を超える企業が回答している（28件、65.1%）。以下、「現場レベルで効率的なオペレーションができる人材」（22件、51.2%）、「物流コストの診断・解析のできる人材」（19件、44.2%）の順となっている。荷主企業側では、物流拠点やセンターなど現場でのオペレーションやマネジメントに長けた人材に対するニーズが強いといえる。

図 3-1-80 委託先（3PL事業者）に必要な人材



有効回答：43件

**問 14 3PLの利用・選定にあたって重視する項目**

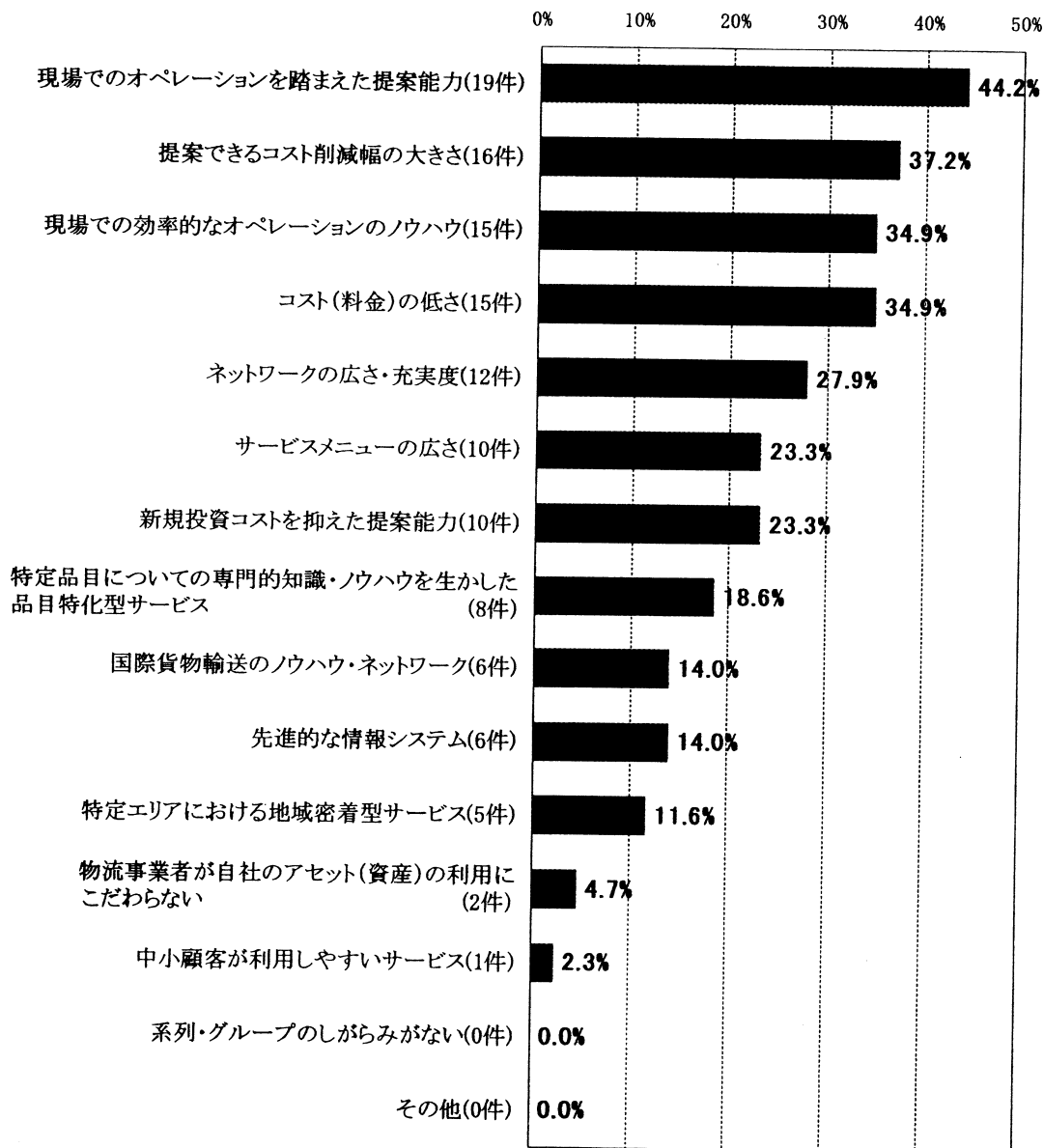
**問 14. 貴社が今後3PLを選定・利用するにあたって重視する項目はなんですか。該当する番号に○印を付けて下さい（上位3つまで）。**

1. 特定品目についての専門的知識・ノウハウを生かした品目特化型サービス
2. 特定エリアにおける地域密着型サービス
3. サービスメニューの広さ
4. ネットワークの広さ・充実度
5. 国際貨物輸送のノウハウ・ネットワーク
6. 現場での効率的なオペレーションのノウハウ
7. 現場でのオペレーションを踏まえた提案能力
8. 新規投資コストを抑えた提案能力
9. 中小顧客が利用しやすいサービス
10. コスト（料金）の低さ
11. 提案できるコスト削減幅の大きさ
12. 先進的な情報システム
13. 系列・グループのしがらみがない
14. 物流事業者が自社のアセット（資産）の利用にこだわらない
15. その他（具体的に )

#### 問 14 3PLの利用・選定にあたって重視する項目

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

図 3-1-81 3PLの利用・選定にあたって重視する項目



有効回答：43件

### 問 15 (1) 今後の外部委託の進展状況

問 15. 今後のわが国の荷主企業における外部委託の進展状況についてお伺いします。

(1) 今後、わが国の荷主企業は、物流業務の外部委託をどの程度進めるとお考えですか。A～Cの各レベルにつき、太枠回答欄内の該当する番号に○印を付けて下さい。

	A. 個別の作業レベル	B. 物流管理のレベル	C. 経営まで踏み込んだレベル
具体例	輸送、保管、梱包など	在庫管理や受発注代行など	改善提案やプランニングなど
→右欄内にご回答下さい			
1. 大幅に外注化が進む	1	1	1
2. やや外注化が進む	2	2	2
3. 現在と変わらない	3	3	3
4. やや内製化が進む	4	4	4
5. 大幅に内製化が進む	5	5	5

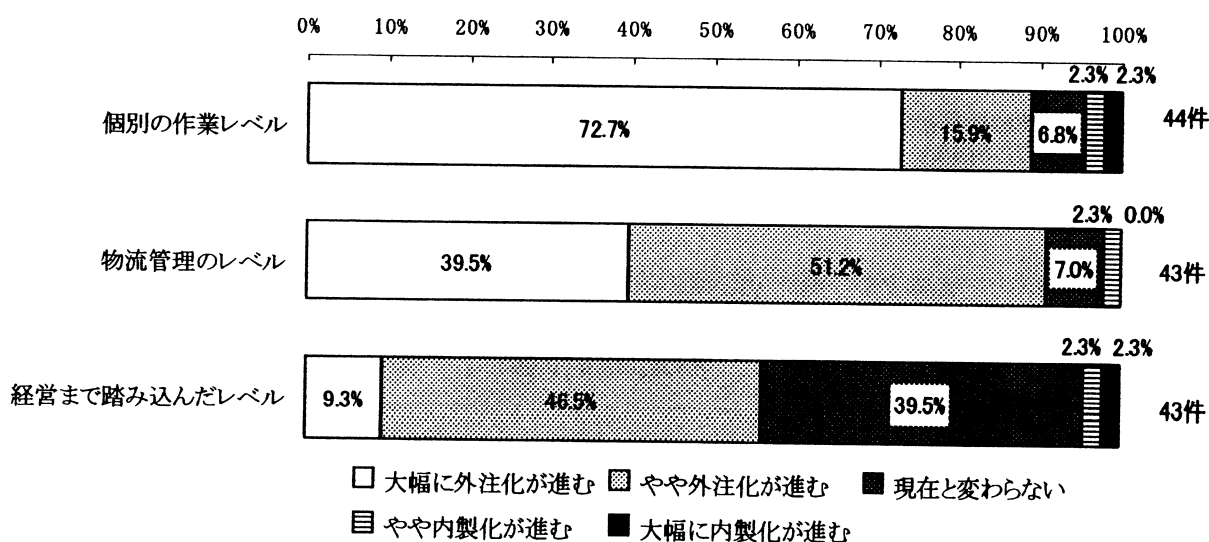
### 問 15 (1) 今後の外部委託の進展状況

個別の作業レベルではほとんどの企業が「外注化が進む」と回答しており、とくに「大幅に外注化が進む」と回答する事業者が7割を超えている(32件、72.7%)。物流管理のレベルでも約9割の企業が「外注化が進む」と回答している。ただし、「やや外注化が進む」(22件、51.2%)への回答が「大幅に外注化が進む」(17件、39.5%)への回答を上回っており、個別の作業レベルに比べると進展度合いは低い。

経営まで踏み込んだレベルでも、半数を超える企業が「外注化が進む」としているが、「現在と変わらない」とする企業が4割近くみられ(17件、39.5%)、外部委託の進展度合いはもっとも遅いとみられている。

今後外部委託がもっとも進むのは個別の作業レベルであり、以下、物流管理のレベル、経営まで踏み込んだレベルの順となっている。

図 3-1-82 今後の外部委託の進展状況



有効回答: 44件

### 問 15 (2) 内製化が進むと考えられる理由

問 15 (2) は、問 15 (1) で「4. やや内製化が進む」「5. 大幅に内製化が進む」と回答された事業者の方にお伺いします。

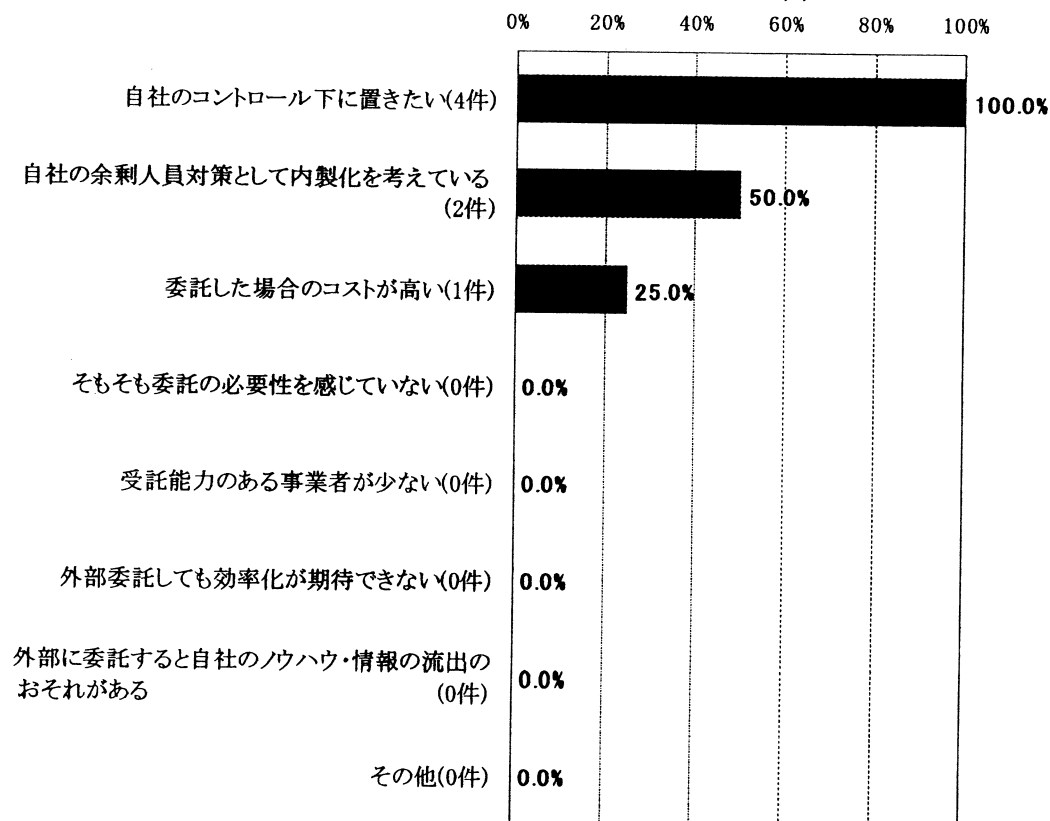
問 15. (2) 内製化が進むと考えられる理由は何ですか。該当する番号に全て○印を付けて下さい (上位 3 つまで)。

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

### 問 15 (2) 内製化が進むと考えられる理由

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

図 3-1-83 内製化が進むと考えられる理由



有効回答：4件



**問 16. 3 P L を委託してみたの問題点・課題**

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

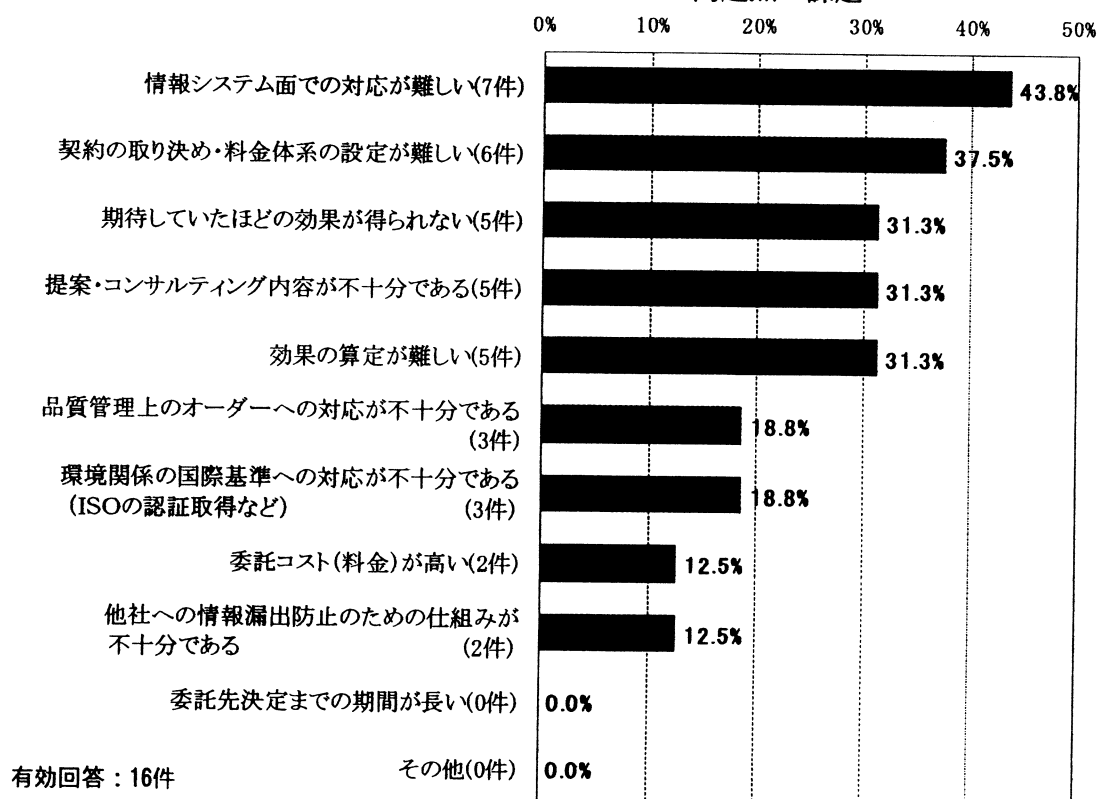
問 16. 貴社では 3 P L 業務を委託してみて、どのような問題点・課題がありましたか。該当する番号に○印を付けて下さい（上位 3 つまで）。

1. 期待していたほどの効果が得られない  
(具体的に： )
2. 委託コスト（料金）が高い
3. 委託先決定までの期間が長い
4. 他社への情報漏出防止のための仕組みが不十分である
5. 品質管理上のオーダーへの対応が不十分である  
(具体的に： )
6. 環境関係の国際基準への対応が不十分である（ISO の認証取得など）  
(具体的に： )
7. 提案・コンサルティング内容が不十分である
8. 契約の取り決め・料金体系の設定が難しい
9. 効果の算定が難しい
10. 情報システム面での対応が難しい
11. その他（具体的に： )

**問 16. 3 P L を委託してみたの問題点・課題**

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

図 3-1-84 3 P L を委託してみたの問題点・課題



問 17 3 P L を利用しない理由

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

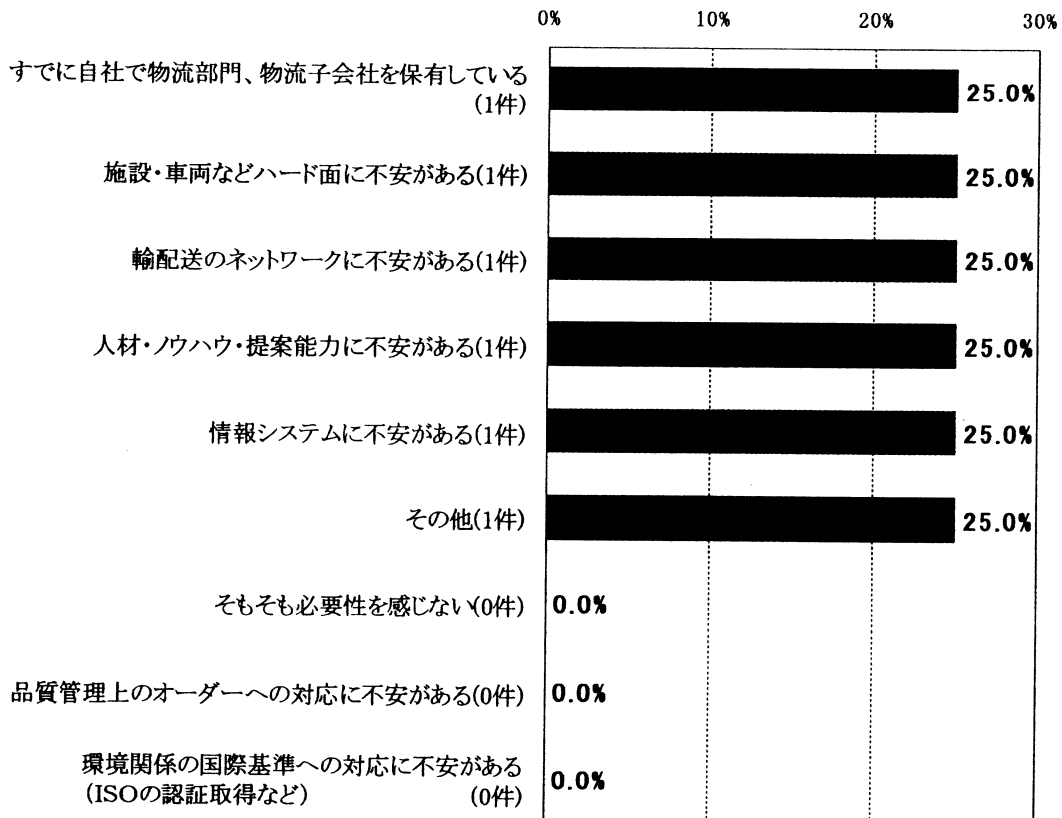
問 17. 貴社が現在 3 P L を利用しておらず、今後も利用しない理由は何ですか。該当する番号に○印を付けて下さい（上位 3 つまで）。

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

問 17 3 P L を利用しない理由

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

図 3 - 1 - 85 3 P L を利用しない理由



有効回答：4件