

2. ヒアリング調査結果

(1) 各事業者における3PLの定義ないし特徴

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

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

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

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

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

(2) 3PLビジネスへの参入について

2-1) 参入方法ないし参入分野

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

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

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

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

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

2-2) 3PLビジネスへの参入・展開にあたっての体制整備

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

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

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

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

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

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

(3) 3PLとしてのサービス内容

3-1) 付加価値サービス

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

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

3-2) 物流管理・運営の肩代わり

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

3-3) 物流の範疇を越えた高度な受託サービス

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

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

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

(4) 顧客（荷主）の獲得までの経緯・方法

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

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

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

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

(5) 3PL契約について

5-1) 契約期間や内容・形態

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

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

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

5-2) 3PLに関する標準契約書や約款の有効性について

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

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

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

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

5-3) ゲイン・シェアリングやリスク・シェアリングについて

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

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

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

(6) コスト削減目標や受託効果

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

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

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

(7) 他の事業者との関係について

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

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

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

(8) 3PLに必要な人材の確保・育成について

8-1) 雇用の受け入れや新たな雇用

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

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

8-2) 受託先からの雇用の受け入れ

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

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

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

8-3) 必要とされる人材／人材育成・能力強化に向けての取組み

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

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

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

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

8-4) 人材育成へ向けた研修や資格制度について

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

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

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

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

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

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

(9) 3PLに必要な情報システムについて

9-1) 必要となる情報システムの種類

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

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

9-2) 情報システムについての留意点

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

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

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

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

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

（10）荷主企業からのニーズならびに荷主企業に対する要望事項

10-1）荷主企業からのニーズの変化

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

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

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

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

10-2）荷主企業に対する要望事項

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

①情報開示・データ提供

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

になるとの認識になっている。

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

②提案・コンサルティングに対する評価

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

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

(11) 日本における3PLビジネス拡充に向けての条件整備

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

11-1) 情報システム面

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

11-2) 荷主との協力関係

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

11-3) 制度的な枠組み

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

(荷主からのいわゆる下請いじめ的な内容の契約を排除する法律)

・利用運送事業についての保険制度

(既存の倉庫事業・運送事業と同様の保険制度の創設)

11-4) 物流インフラ整備と利用コスト低減

・基礎的な物流インフラの整備と結節点の機能強化

(港湾、空港、高速道路などの基礎的な物流インフラ整備)

(通関手続きも含めて港湾・空港からの迅速な配送を支援する施策)

・物流事業者のコスト負担軽減方策

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

3. 3PLビジネスへの取り組み・利用にあたっての条件・課題の整理

(1) 3PLビジネスの定義及び政策的アプローチの方向

ヒアリング調査によると、現在3PLとされている（あるいは3PLと称している）事業者も、当初から3PLについての明確な定義づけを行って3PLビジネスを展開してきたわけではない。各事業者の物流アウトソーシングを契機とした物流改善策の積み重ねが、結果的に世間で言われるところの3PLに該当するようになったと認識されている。

「荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託する業務」（総合物流施策大綱；1997年4月閣議決定）、「荷主から物流を一貫して請け負う高品質のサービス」（530万人雇用促進プログラム；2003年6月）など一応の定義はみられるものの、3PLは新しいサービスを模索する事業者が自主的に開発してきたサービスであり、規制の対象とはされていなかったため、内外ともに法律上の定義は存在しない。^{注)}

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

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

(2) 3PLビジネスの条件・特徴～従来型物流サービスとの違い

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

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

①荷主企業の物流改善・効率化を目的とするサービス

荷主の指示に従い運送、保管、荷役などの作業を行うこと自体が目的ではなく、荷主企業の物流改善・効率化を目的としている点が3PLビジネスの大きな特徴としてあげられる。アンケート調査結果をみると、事業者、荷主企業とも従来型物流サービスとの違いとしてこの点をもっとも多くあげており、両者から3PLビジネスの大きな特徴として認識されている。〔事業者145件、55.3%〕〔荷主企業26件、53.1%〕

②物流改革の提案・実現

輸送、保管、荷役といった単なる作業の受託ではなく、①を実現するために荷主企業に対して物流改善・効率化へ向けての提案・コンサルティングを行い、荷主企業の物流改革を図ることも3PLビジネスの大きな特徴となっている。荷主企業のアンケート結果をみ

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

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

荷主企業側では 3PL は単なる物流アウトソース、丸投げとは異なり、荷主側からも提案は行うとしている。つまり、荷主、事業者双方からの提案により、物流改革を図っていくことが、理想的な 3PL ととらえられている。

③広範・多様なサービスの提供・一括請負

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

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

ただし、オペレーションの全てを自前で行う必要があるわけではない。オペレーションの一部だけを行う場合でも、そのオペレーションの現場から改善提案を行うのであれば、3PL ビジネスの一部を形成する。

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

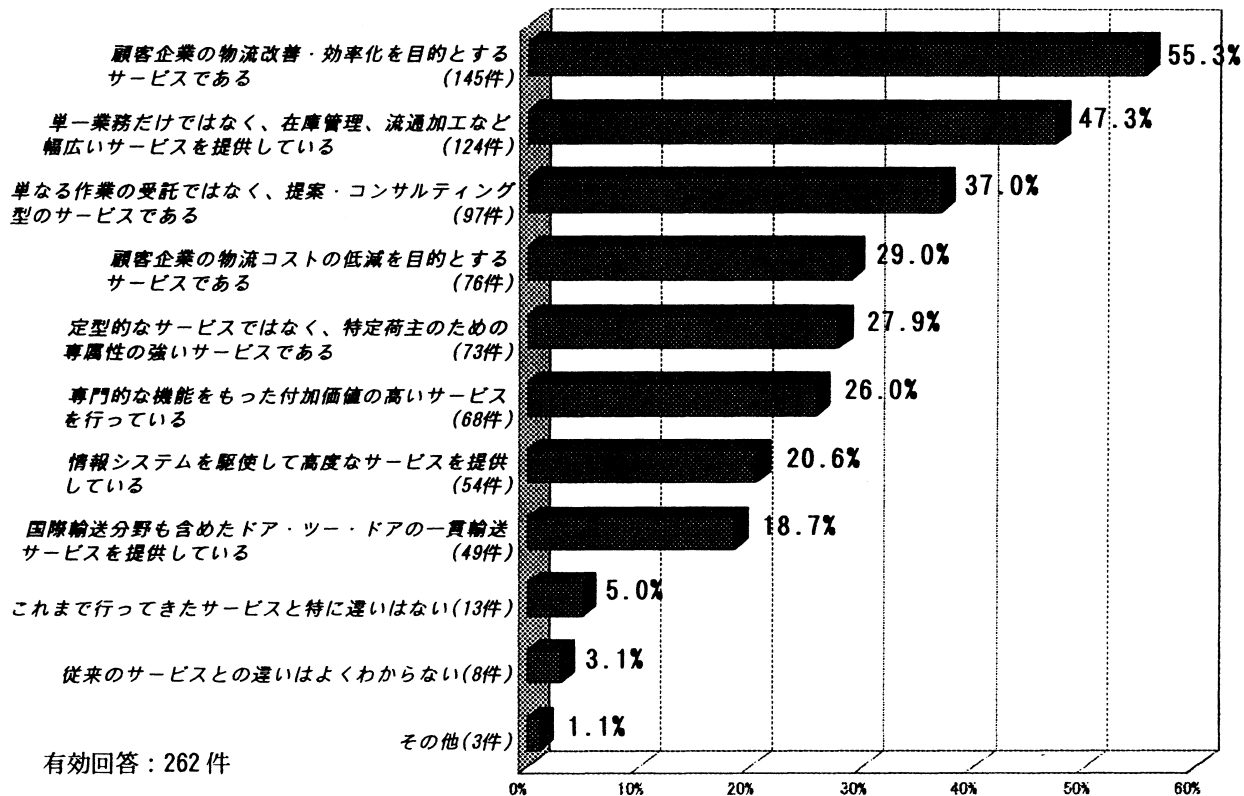
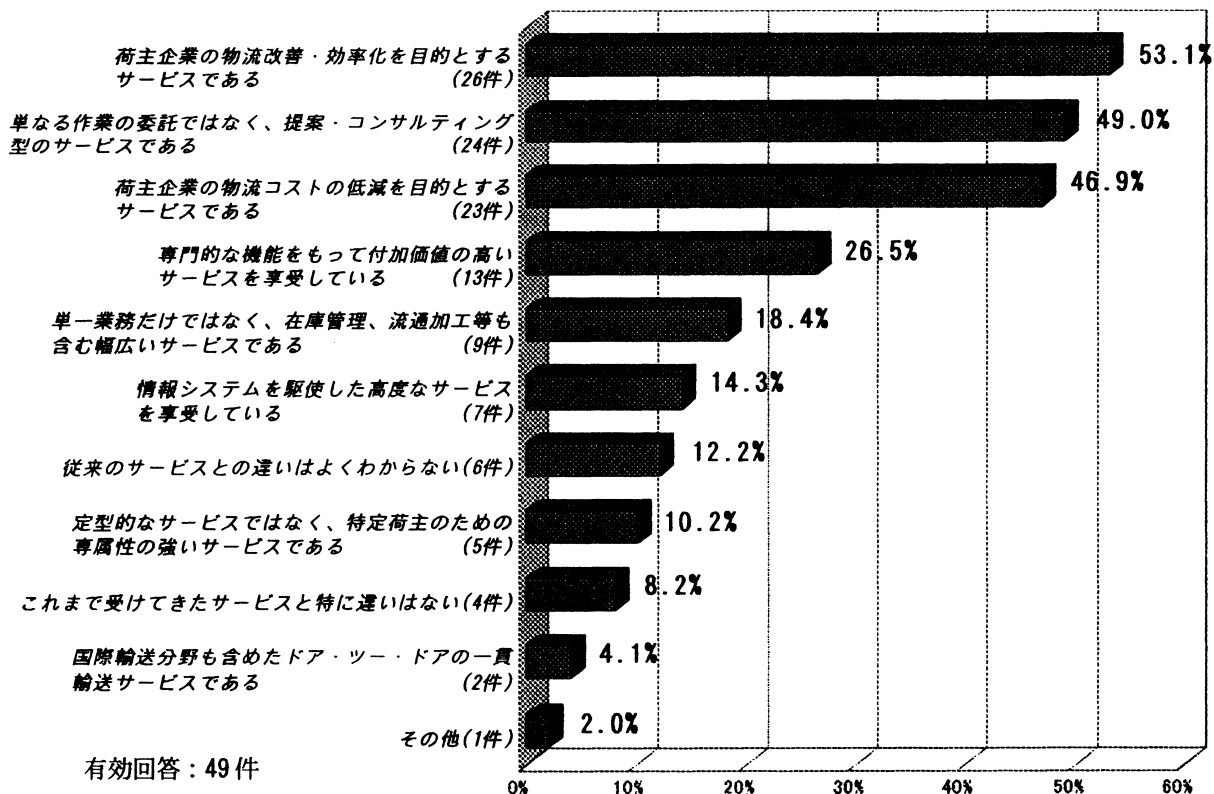


図3-3-2 3PLサービスの従来の物流サービスとの相違点
[荷主アンケート 問2(2)]



～プレゼンからの挿入クリップ～

3PLの条件・特徴／3PLへの取り組み

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

注) 事業者のプレゼン内容全体については、巻末の参考資料編を参照のこと。

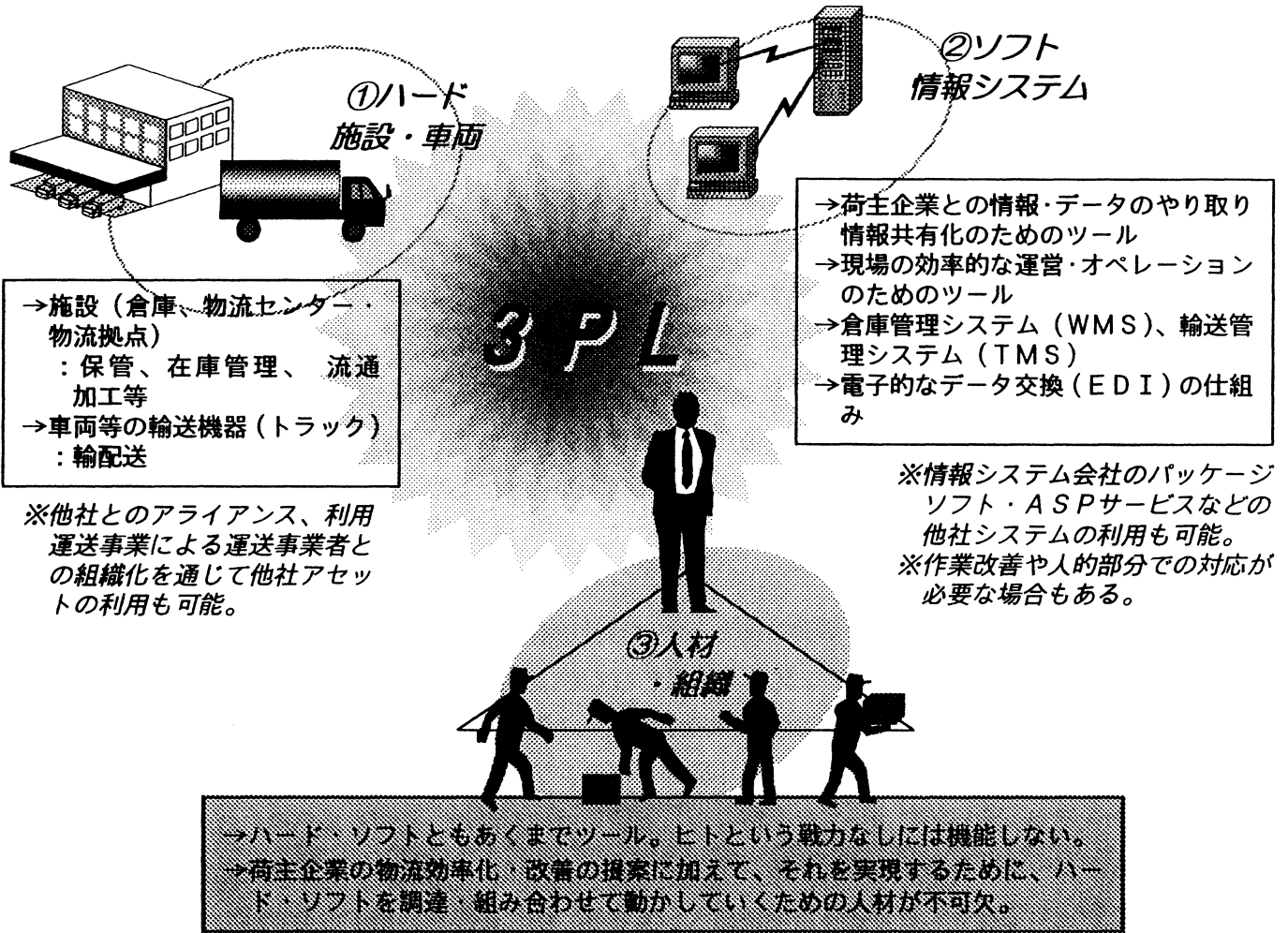
(3) 3PLビジネスに必要なリソース・機能

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

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

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

図3-3-3 3PLビジネスに必要なリソース・機能



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