

参考資料編

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

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

企 業 名	ホームページアドレス
(株)ネオ・ロジスティクス	www.neo-logi.co.jp/
ワールド・ロジ(株)	www.world-logi.co.jp/
(株)阪急交通社	www3.hankyu.co.jp/koutsuusha/top.html
(株)エス・ビー・エス	www.sbs-group.co.jp/
(株)サカタロジックス	www.sakata.co.jp/
メンロー・ワールドワイド・ジャパン(株)	—
アディレクト(株)	adirect.jp/
(株)ハマキョウレックス	www.hamakyorex.co.jp/
(株)近鉄エクスプレス	www.kwe.co.jp/main/index.html
(株)富士ロジテック	www.fujilogi.co.jp/
田辺製菓(株)	www.tanabe.co.jp/index.html
(株)コンフェクションナリー・コトブキ	www.kobe-kotobuki.co.jp/
メルシャン(株)	www.mercian.co.jp/
カネボウ(株)	www.kanebo.co.jp/
(株)モスフードサービス	www.mos.co.jp/
(株)イトヨーカドー	www.itoyokado.iyg.co.jp/iy/index.htm
スターバックスジャパン(株)	www.starbucks.co.jp/ja/home.htm
(株)不二家	www.fujiya-peko.co.jp/index_flash.html
キヤノン販売(株)	canon.jp/
カシオ計算機(株)	www.casio.co.jp/
(株)ロジスティクス・プランナー	www.logiplan.co.jp/
山九(株)	www.sankyu.co.jp/
(株)日立物流	www.hitachi-hb.co.jp/
川崎陸送(株)	—
新潟輸送(株)	—
三井倉庫(株)	www.mitsui-soko.co.jp/

参考資料編

9. 欧州における3PLビジネスの 動向に関する調査

ヨーロッパの3PLビジネスに関する調査

目次

第1章 3PL等の定義	101
1. ロジスティクスの定義.....	101
2. コントラクト・ロジスティクスの定義.....	102
3. 3PLの定義.....	103
4. 4PLとLLPの定義.....	103
第2章 3PL業者の実態	105
1. 背景.....	105
2. ロジスティクスの実績.....	106
3. コントラクト・ロジスティクス.....	111
第3章 3PL業者の特徴	115
1. 概況.....	115
2. 主な成長の要因.....	115
3. 3PLにとっての必須条件.....	116
4. 3PL業界のハイライト.....	116
5. 市場の動向.....	116
6. 3PL市場の主要な問題点.....	117
7. 企業の統合.....	117
8. 4PLの出現.....	121
第4章 3PLと情報システムの関係	127
1. 主要3PLのソフトウェア.....	127
2. ソフトウェア・スペシャリストのサービス内容.....	128
3. 3PLとITとの関係.....	129
第5章 3PLと政府の規制の関係	132
第6章 3PLの収入の確保	133
1. 主要ロジスティクス企業の業績.....	133
2. コントラクト・ロジスティクス業務の利益率.....	135

第7章 3PLとネットワーク	136
1. コントラクト・ロジスティクス.....	136
2. ヨーロッパ域内輸送.....	136
3. エア・フレイト・フォワーダー.....	138
4. オーシャン・フレイト・フォワーダー.....	138
5. 主要各社の海外ネットワーク.....	139
第8章 3PLに関する各種調査の分析	140
第9章 3PL等の今後の見通し	145

第1章 3PL等の定義

1. ロジスティクスの定義

(1) イギリスのロジスティクス協会の定義

イギリスのロジスティクス協会 (the Institute of Logistics and Transport; IOLT) およびアメリカの CLM (the Council of Logistics Management) は同じ定義を使用している。すなわち—

「ロジスティクスとは、顧客の要求に対応するため、原発地点と消費地点間の物と保管、サービスと関連情報の効率的かつ効果的な流れを計画、実行、管理するサプライチェーンのプロセスの一部である。」

“Logistics is that part of the supply chain process that plans, implements, and controls the efficient, effective flow and storage of goods, services, and related information from the point of origin to the point of consumption in order to meet customers’ requirements.”

なお、上記 IOLT のロジスティクスの定義は次の通りである—

「適切な商品を、適切な場所へ、適切な数量を、適切な時間に、最善の条件で、受け入れられるコストで、届けることがロジスティクスのチャレンジである。その範囲は、購買と、サプライヤー管理、資材管理と、生産、在庫管理と倉庫、ディストリビューション、輸送とカスタマー・サービスを含む。」

“Getting the right product to the right place in the right quantity at the right time, in the best condition and at an acceptable cost is the challenge of logistics. It’s an area that embraces purchasing and supplier management, materials management and manufacturing, inventory management and warehousing, distribution and transport and customer service.”

上記をさらに簡潔に表現すると—

「時間に合わせた資源の配置」‘the time related positioning of resource’、あるいは、「移動中または静止状態にあるインベントリーの管理」‘the management of inventory in motion and at rest’となる。

(2) その他の定義

さらに、ロジスティクスについては、次の定義がある—

「原材料、部品と完成品の輸送と保管を、サプライヤーからメーカーを通じ戦略的に運営するプロセスをいう。」

“The process of strategically managing the movement and storage of materials, parts and finished inventory from suppliers, through the firm and on to customers.”

(Professor Martin Christopher)

なお、ロジスティクスのシステムのなかでキーとなる要素は次の項目であるといわれる。

- ・ インベントリー
- ・ 倉庫運営
- ・ マテリアル・ハンドリング
- ・ 貨物輸送
- ・ 情報の収集
- ・ 伝達
- ・ プロセス化

－上記に梱包、顧客化、リサイクリングが加わる。

(Definitions of Logistics, Author: McKinnon 10/5/00) —

市場分析会社データモニターによるロジスティクスの定義は、コントラクト・ロジスティクスあるいはコントラクト・ディストリビューションをいう。それは、製品を市場へタイムリーに出荷することにかかわるロジスティクス・サービス・プロバイダーと顧客間の契約を意味する。多くの会社は、自社が道路輸送や航空のフレイト・フォワーディングにのみ関与しているにもかかわらずロジスティクス・プロバイダーと称している。

しかし、専門のロジスティクス・プロバイダー、特別のコントラクト・ロジスティクス部門を持つ輸送会社あるいはサプライチェーンマネジメントにかかわるサービスを提供する会社のみがロジスティクス・プロバイダーといえる¹⁾。

2. コントラクト・ロジスティクスの定義

「サブ・アッセンブリー、顧客化サービス、キitting、ラベリングなどの付加価値ロジスティクスを含む総合的な倉庫と輸送サービスの提供にかかわる正式な、通常、一定期間のロジスティクス提供者と顧客の関係。」

“A formalized, usually fixed term relationship between logistics supplier and client which includes the provision of integrated warehouse and transportation services and value added logistics including sub-assembly, intervention, postponed manufacturing, kitting, labeling, etc.” (John Manners-Bell, Transport Intelligence Ltd.)

John Manners-Bellによると、輸送関連の産業は次のように分類される—

- 輸送 (Transport) 付加価値の低い、機材を使用するキャリア
- ロジスティクス (Logistics) フレイト・フォワーディング、陸上輸送ネットワークとコントラクト・ロジスティクスの一部
- コントラクト・ロジスティクス (Contract Logistics) ロジスティクスの一部であるが、サービスの提供者と顧客

客の間で正式な契約を締結し、長期的な関係のもとで総合的な倉庫と輸送、サプライチェーン・サービスと付加価値ロジスティクスから収入を得る。

3. 3 P L の定義

「メーカーまたは小売に代りディストリビューション業務を行うコントラクト・ロジスティクス・プロバイダー。」

“a contract logistics provider, undertaking distribution activities on behalf of a manufacturer or retailer.” (John Manners-Bell, Transport Intelligence, Ltd.)

あるいは

「他の会社のために、自己のアセットと資源を使用し、特定のロジスティクス機能を運営し、実行する組織。」

“An organization that manages and executes a particular logistics function, using its own assets and resources, on behalf of another company.” (eyefortransport)

4. 4 P L と L L P の定義

(1) 4 P L

「メーカーや小売のサプライチェーンを再企画する会社；当該ソリューションを実行に移し、総合的なソリューションの一部として必要なそれぞれのロジスティクス会社を運営する。」

“A company which re-designs a manufacturer’s or retailer’s supply chain; implements the solution and then manages the logistics companies required as part of the overall solution.” (John Manners-Bell, Transport Intelligence, Ltd.)

あるいは

「4 P L とは、自社の資源、能力と技術を、他の付随的なサービス・プロバイダーのそれらと結合、運営し、総合的なサプライチェーン・ソリューションを生み出すサプライチェーン・インテグレーターである。」

“A 4pl is a supply chain integrator that assembles and manages the resources, capabilities and technology of its own organization with those of complementary service providers to deliver a comprehensive supply chain solution.” (Dow Bauknight)

(2) L L P (Lead Logistics Provider)

「総合的なサプライチェーン・ソリューションの一環として、メーカーあるいは小売に代わりその他一連の3 P L を運営するロジスティクス・プロバイダー。」

“A logistics provider which manages a range of other 3PLs on behalf of a manufacturer or retailer as part of an overall supply chain solution.” (John

Manners-Bell, Transport Intelligence, Ltd.)

アメリカの場合と同様ヨーロッパにおいても3PL、4PLあるいはLLPについて法的に認められた定義はない。アメリカ、ヨーロッパとも3PL、4PL、LLPの用語には共通の認識がある。しかしながら、ヨーロッパでは、これらの用語はアメリカから輸入されたものという感触である。アメリカで成功したビジネス・モデルは、ヨーロッパでは必ずしも通用しないという。

ヨーロッパの市場は極めて細分化されており、中・東欧への市場の拡大にともない3PL、4PLを含むヨーロッパ独自のロジスティクス・ビジネスの拡大が今後の課題となる。

注

・各定義の日本語訳は平田義章による試訳である。

1) European Logistics 2000, Datamonitor, p.44.

第2章 3PL業者の実態

1. 背景

ヨーロッパの輸送産業は、まず、大きく輸送とロジスティクスに分類される。輸送とは、鉄道、道路、航空、水運の各分野のキャリアが提供するサービスであり、ロジスティクスの名称は、一般的に、倉庫、フレイト・フォワーディングなどのサービスに用いられる。輸送とロジスティクス (Transport and Logistics) というとらえ方である。

伝統的なヨーロッパの輸送の形態は、主として各国の国内を基盤とする鉄道、トラック輸送、水運とヨーロッパ域内の国際輸送を引き受けるフレイト・フォワーディングに分かれていた。フレイト・フォワーダーは、アメリカやアジアなどの域外諸国との輸出入業務を手配するとともに、ヨーロッパ域内の国際輸送を担当する域内輸送業者でもあった。

1993年のEU統合により輸送業界においても極めて画期的な変化がみられた。すなわち、加盟国の枠を超えた経済活動の拡大であり、輸送の分野でも、EUの推進する「共通運輸政策」が実施され、それまで各国単位で規制されていた道路、水運、航空、鉄道などの各分野への新規参入が簡素化され、運賃規制も自由化された。また、各国の国営事業であった郵便も各国政府による独占を廃し、自由化と民営化への方向に向かっている。

このような背景のもとで、ヨーロッパの輸送市場は大きく変化した。これまでの各国単位の市場からEU市場へのシェア拡大の動きである。伝統的なヨーロッパの国際フレイト・フォワーダーのEU全域へのネットワークの拡大、規制緩和が先行したイギリスの市場で成長した倉庫を基盤とするロジスティクス企業のヨーロッパ拡大市場とグローバル市場への進出、さらに、顕著な現象は、ドイツポスト、オランダ郵便など郵便事業者の企業買収による速攻的なシェア拡大戦略の実行であった。

世界的にも、WTOによる貿易の自由化と規制の排除が推進されるなかで、ヨーロッパ、アメリカ、アジアの各地域にまたがるビジネスのグローバル化が進行している。情報技術の急速な開発とともに企業の多国籍活動が拡大され、国内のみならず国際的なサプライチェーン運営 (SCM) の最適化が厳しく求められている。

ヨーロッパの市場においても、自由化にともなう企業間の競争は激化しており、輸送業界においても、ロジスティクスに関連するサービスの開発が新たな生き残りの道として真剣にとらえられている。国内、域内、国際市場におけるロジスティクス・ビジネスの創造が大きな潮流となっている。

テロへの対策として、目下、アメリカ主導のもとで極めて厳しいルールが実施されているが、ロジスティクスの効率化とコストの削減、SCM改革のための総合的かつ一元管理への指向には変化はない。

ヨーロッパの輸送市場においても、単一的な輸送や入出庫・保管サービスの提供から、付加価値サービスの提供、コントラクト・ロジスティクスの方向へと市場が変動していることは事実である。

イギリスのクランフィールド大学の Melvyn Peters 教授によると、「1990 年代のヨーロッパの貨物業界の成長は、国単位のロジスティクスのモデルは最早や通用しない、という教訓を与えた。企業は、統合化と合理化に基づきヨーロッパ地域のオペレーションへと再編成を始めた。」といわれる。

アメリカの市場では、市場の拡大、競争の激化、規制の大幅な改革により 3PL 市場が開発され、一つの新たな市場が創造されたが、ヨーロッパの市場でも、EU の統合を契機とした経済の活発化と、競争の激化、EU 単一市場形成のための域内規制の統一化と自由化など、極めて類似した経済的ならびに文化的な環境のもとでロジスティクス・ビジネスの開発が進められてきた。

2. ロジスティクスの実績

下記にヨーロッパ市場におけるロジスティクスの実績を示す。

(1) ヨーロッパのロジスティクス・コスト

ヨーロッパ主要国のロジスティクス・コストは以下の通りである。ここでいうロジスティクス・コストとは、輸送と倉庫にかかわる支出と荷主が直接管理するロジスティクス関連費用を含む。

表 2-1 ヨーロッパ主要国のロジスティクス・コスト

(単位：十億ユーロ)

国	GDP (2000)	輸送コスト	倉庫コスト	荷主管理費	合計コスト	
ドイツ	2,026	63.0	38.1	48.9	150.0	25.7
イギリス	1,548	31.8	18.9	24.2	74.9	12.8
フランス	1,405	41.2	24.4	31.3	96.9	16.6
イタリア	1,166	24.4	14.5	18.6	57.5	9.8
スペイン	609	11.5	6.8	8.7	27.0	4.6
オランダ	401	21.1	12.5	16.1	49.7	8.5
ヨーロッパ計*	8,959.5	247.3	147.3	189.1	583.8	100.0

注：*ヨーロッパ計はノールウェイ、スイスを含む 17 ケ国。対 GDP は 6.5%。

出所：Eurostat 02 S. 14 und 160. Peter Klaus, Die Top 100 der Logistik, Deutscher Verkehrs-Verlag, p.69 より作成。

上記表 2-1 によるとロジスティクスの合計コストは、ドイツ、フランス、イギリス、イタリア、オランダの順に高い。主要各国のヨーロッパのロジスティクス市場におけるシェアは、ドイツ 25.7%、フランス 16.6%、イギリス 12.8%、イタリア 9.8%、オランダ 8.5%、スペイン 4.6%の順となる。

(2) ヨーロッパの 3PL の実績

ヨーロッパのロジスティクス市場の規模は明らかではない。しかしながら、現在のヨーロッパのロジスティクス部門への支払いは約 1,400~1,600 億ドル (16.3~18.6 兆円)、そ

のうちの 25%、約 350～400 億ドル（4.1～4.7 兆円）が 3 P L 業者へ直接アウトソースされているといわれる²⁾。

(3) 世界の輸送企業グループ

表 2-2 に記載されている企業は、ロジスティクスのサービスに関与する世界のトップ企業である。単に収入だけの順位とすると、現実的に、ロジスティクス・サービスには関与していない米国郵便公社や各国の国営郵便局およびアメリカの鉄道会社や各国の国有鉄道が上位を占めることになるため、郵便および鉄道の収入は除外した。

下記には、輸送業務のみを提供するキャリアではなく、子会社を含め何らかの形でロジスティクス・サービスに関与する貨物輸送のグループ企業が記載されている。

表 2-2 世界の貨物輸送企業グループ（トップ 25 社）

（単位：百万ユーロ）

企業	国籍	主なサービス	収入
1 UPS	USA	Express, Logistics	28,458
2 DPWN (Danzas)	Germany	Express, Logistics	21,641
3 FedEx	USA	Express, Freight Forwarding	18,546
4 Maersk	Denmark	Shipping, Logistics	15,998
5 Nippon Express	Japan	Freight Forwarding, Logistics	9,166
6 NYK Line	Japan	Shipping, Logistics	8,251
7 TPG (TNT)	Netherlands	Express, Logistics	7,787
8 Exel	UK	Logistics, Freight Forwarding	6,891
9 P&O	UK	Shipping	6,597
10 MitsuiOSK Line	Japan	Shipping, Logistics	6,572
11 Schenker	Germany	Freight Forwarding, Logistics	6,225
12 Ryder	USA	Leasing, Logistics	4,905
13 Kuehne&Nagel	Switzerland	Freight Forwarding, Logistics	4,598
14 CNF	USA	Transportation	4,285
15 NOL (APL)	Singapore	Shipping, Logistics	4,140
16 Hapag Lloyd	Germany	Shipping, Logistics	3,777
17 Panalpina	Switzerland	Freight Forwarding, Logistics	3,406
18 Geodis	France	Logistics	3,251
19 K Line	Japan	Shipping, Logistics	3,242
20 Penske	USA	Road Haulage, Logistics	3,129
21 Airborne の陸上*	USA	Express	3,009
22 Schneider	USA	Trucking, Logistics	3,000
23 ABX Logistics	Belgium	Freight Forwarding, Logistics	3,000
24 CH Robinson	USA	Freight Forwarding, Logistics	2,964
25 Roadway**	USA	Trucking	2,709

注：収入は 2003 年 3 月現在の数字。

*DPWN に買収された。 **Yellow Corp. に買収された。

出所：European Logistics Leaders 2003, Transport Intelligence Ltd., June 2003, p. 11.

上記には、海運、内陸輸送などのキャリア収入も含まれているため、純粋な意味でのロ

ジスティクス企業のランキングにはならないが趨勢は把握できる。概略的な分析は次の通りである—

◆ヨーロッパの代表企業

DPWN (Deutsche Post World Net)(Danzas)は民営化されたドイツ郵便であり、ヨーロッパのトップフレイト・フォワーダーDanzas、アメリカの No.1 エア・フレイト・フォワーダーAEI、エクスプレスの DHL、さらに Airborne の陸上部門を買収し、ヨーロッパのみならず世界的なシェアの拡大を図っている。

Exel は、同じイギリスの大手エア・フレイト・フォワーダーMSAS と合併したロジスティクス会社であり、アメリカ市場のシェアが極めて大きい。

Kuehne & Nagel、Schenker、Panalpina は伝統的なヨーロッパの国際フレイト・フォワーダーであり、Kuehne & Nagel はアメリカの倉庫系 3PL USCO Logistics を買収し、積極的にアメリカのロジスティクス市場へ参入している。彼らのコア・ビジネスはフレイト・フォワーディングであり、ヨーロッパ域内の輸送、倉庫・配送を含めた総合的なサービスをグローバルに展開している。

TPG は、民営化されたオランダ郵便グループであるが、オーストラリアのエクスプレス会社 TNT を買収しエクスプレス分野に参入、さらに、アメリカの 3 P L である CTI Logistics を買収し、アメリカ市場へ進出している。

Maersk (Maersk-Sealand) と Hapag Lloyd は船会社であるが、特に Maersk は Maersk Logistics を設立し、ロジスティクス分野への営業活動を積極的に展開している。

このように、ヨーロッパのロジスティクス市場は、伝統的なフレイト・フォワーダーの総合サービスとイギリスで成長した倉庫ビジネスを主体とするロジスティクス・サービスの展開が特徴である。

◆アメリカの代表企業

アメリカを代表する貨物輸送会社は、巨大インテグレーターに成長した UPS と FedEx である。彼らのコア・ビジネスは小口貨物の輸送とエクスプレスである。UPS は、アメリカの伝統的なフレイト・フォワーダー兼通関業者 Fritz Companies を買収、航空、海運のフォワーディング部門を拡充し、さらに、投資銀行 First International Bank を買収し、ロジスティクス金融の分野へも進出している。FedEx も同様に、通関業者 Tower Group を買収し、フォワーディング部門の拡充を図ると同時に、RPS、American Freightways などのトラック会社を傘下におさめ、陸上輸送サービスの拡大を図っている。

トップ 25 社には、Ryder、CNF (Menlo Worldwide)、Penske、Schneider、CH Robinson が入っているが、彼らは、おおむね、3 P L 業務を分社化しており、ヨーロッパ市場へも進出している。アメリカの 3 P L はノンアセット業務から出発した。旧来のアメリカの極めて厳格な参入条件やタリフ規制の廃止に基づき、新たなマーケットの開発をベースとした新しいビジネス・モデルの創造が起点となっている。それに加え、メーカー、小売業界の国内、国際ビジネス競争の激化が 3 P L ビジネス拡大の推進力となった。

Airborne の内陸部門は DPWN(ドイツポスト)に買収され DHL に統合された。Roadway は LTL (小口混載)トラックの大手であるが、同業界大手の Yellow Freight に合併された。

アメリカの貨物輸送の市場は、大手の貨物鉄道会社、LTL (Less Than Truck Load)トラックなどのキャリア主導である。経済環境の変化と規制改革によりインテグレーターと 3 PL が新しく誕生した。UPS と FedEx の 2 巨大インテグレーターは、総合化と拡大戦略を進めており、ヨーロッパの DPWN にならびグローバル市場で寡占化へ向かっている。

トップ 25 社には含まれていないが、アメリカの代表的な国際フレイト・フォワーダーである Expeditors (35 位) や EGL (42 位) も、国際ロジスティクスに介入している意味でロジスティクス・プロバイダーの範疇に入る。しかしながら、ヨーロッパの国際フレイト・フォワーダーとの相違は、アメリカのフォワーダーは国内輸送業務を行わない点にある。

アメリカのロジスティクス市場は、2 巨大インテグレーターの拡大戦略、アメリカで誕生した 3 PL のビジネスの成長、国際フレイト・フォワーダーのグローバル市場でのビジネス展開に方向付けられる。

◆日本およびアジアの代表企業

わが国の代表としてトップ 25 社に加わっている貨物輸送企業は、Nippon Express、NYK Line、Mitsui OSK Lines、K Line のみである。Kintesu World Express (48 位)、JAL Cargo (49 位) が 50 位以内にランクされているが、ヨーロッパとアメリカの代表企業に比べわが国の貨物輸送企業の規模は小さい。Transport Intelligence の分析にも、わが国およびドイツは、自国の経済規模の大きさに比較して、大手貨物輸送企業が少ないと述べられている。

その他アジアでは、NOL (APL) が 15 位にランクされているが、ロジスティクスの分野では、子会社の APL Logistics の活動が活発である。同社はアメリカの倉庫系 3 PL GATX Logistics を買収しサービスの拡大を図っている。

船会社の OOCL が 33 位にランクされているが、その他のアジアの貨物輸送企業は 50 位以内に記載されていない。

(4) ヨーロッパのロジスティクス企業

表 2-3 に、ヨーロッパのトップ 20 社のロジスティクス企業を抽出した。郵便とエクスプレス収入、海運と航空のキャリア収入を除いた広い意味のロジスティクスの分野一域内輸送、コントラクト・ロジスティクスおよびフレイト・フォワーディングの収入がベースとなっている。

ここで、ヨーロッパのロジスティクスの範囲がある程度明確になる。例えば、DPWN のオペレーションは、郵便、エクスプレス、ロジスティクス、金融の 4 部門に分かれる。ロジスティクス部門は Danzas の管轄となり、Danzas は、スウェーデンの大手フレイト・フォワーダー ASG、オランダの船会社 Nedlloyd の内陸輸送部門、アメリカの大手エア・フレイト・フォワーダー AEI を含む一連の買収により、ヨーロッパ域内輸送、国際フレイト・フォワーディングのシェアを拡大している。

表2-3 ヨーロッパのロジスティクス企業の収入（トップ20社）

（単位：百万ユーロ）

企業	域内輸送	コントラクト ロジスティクス	フ レ イ ト フォワーディング	合計収入
1 DPWN	3,427	1,623	1,863	6,913
2 Schenker	3,201	350	1,429	4,980
3 Exel		2,280	1,016	3,296
4 Geodis	1,920	830	388	3,138
5 Kuehne & Nagel	338	320	2424	3,081
6 Gefco	2,361	70	203	2,634
7 TNT Logistics		2,423		2,423
8 DSV	1,735	77	346	2,158
9 Wincanton/P&O		2,096		2,096
10 Dachser	1,500		310	1,810
11 Ziegler	n/a	n/a	n/a	1,800
12 ABX Logistics	1,202	190	406	1,797
13 Panalpina		227	1,482	1,709
14 Thiel		1,491		1,491
15 SCAC SDV	72	288	1,127	1,487
16 Hays		1,285		1,285
17 Groupe Cat	1,723			1,723
18 Fiege		905	368	1,273
19 Stef TFE	840	409		1,249
20 Tibbett & Britten		1,223		1,223

注：収入は2003年3月現在の数字。

出所：European Logistics Leaders 2003, Transport Intelligence Ltd., June 2003, p. 15.

ヨーロッパでは、ロジスティクス業者の実績についての公式な統計資料はない。調査会社は、上記表2-3にみられるように、各事業者の公表資料に基づいて分析を行っている。

DPWN、Schenker、Exel、Kuehne & Nagelなどがヨーロッパのロジスティクス市場の最上位の地位を占めている。

ドイツの老舗フォワーダーSchenkerは、スウェーデンの大手フォワーダーBTLの買収により域内輸送の取扱を拡大した。

イギリスのロジスティクスの大手Exelは、エア・フレイト・フォワーダーMSASとの合併によりロジスティクスおよびフォワーディングの双方を取扱うことにより相乗効果を得た。Wincanton、Hays、Tibbett & Brittenはいずれもイギリスの倉庫・配送をベースとするロジスティクス・サービスを提供している。

Geodis、Gefcoともフランスのフォワーダー出身であり内陸輸送の取扱いが主力である。

Kuehne & Nagel、PanalpinaはSchenkerとともに典型的なヨーロッパの国際フレイト・フォワーダーでありコントラクト・ロジスティクスの分野を含め総合的なサービスを展開している。

オランダ郵便の傘下にあるTNT Logisticsも、コントラクト・ロジスティクスの分野での活動が顕著である。

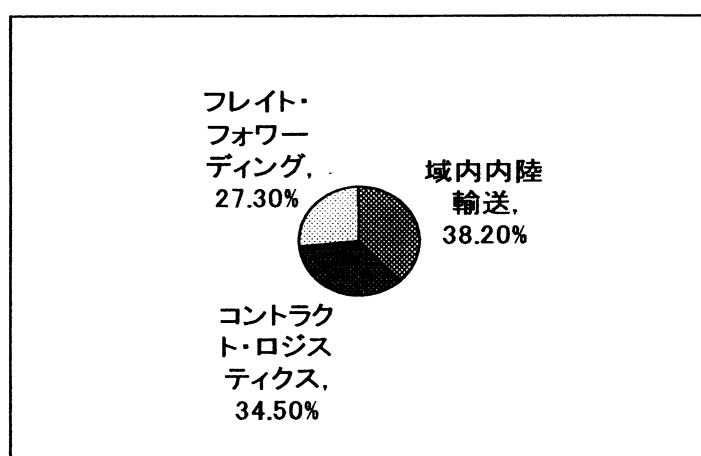
Dachser、Thief、Fiege はドイツのフレイト・フォワーダーであり主として域内輸送サービスを提供している。

ヨーロッパのロジスティクス・サービスは、従来のフレイト・フォワーダーによる総合的なオペレーションと倉庫・配送サービスが基本であり、荷主の要請を受け、新たにロジスティクスのサービスが開発されてきた。

表2-3のトップ20社の収入を分析すると、域内内陸輸送収入が38.2%、コントラクト・ロジスティクスが34.5%、フレイト・フォワーディングが27.3%となっている(図2-1)。

今後の傾向としては、多くのロジスティクス・プロバイダーがより高い利益率のビジネスを求めていくこと、企業統合がコントラクト・ロジスティクス企業をトップ・ランキングに押し上げることにより、コントラクト・ロジスティクスの占める比率はさらに増加する³⁾。

図2-1 ロジスティクス・グループの業種別分担率



出所：European Logistics Leaders 2003, Transport Intelligence Ltd. p. 17.

3. コントラクト・ロジスティクス

ロジスティクス・サービスの基本的な形態は、顧客から業務をアウトソースされるコントラクト・ロジスティクスである。実務的には、在庫管理・配送サービスが主体となる。

(1) 世界の手先コントラクト・ロジスティクス企業

下記表2-4によるとイギリスのExelが首位である。Tibbett & Britten、Wincanton、Hays、Christian Salvesen、TDGもイギリス出身の倉庫・配送をベースとするロジスティクス・プロバイダーである。DPWNよりもTNTの方がロジスティクスの収入が多い。

Ryder、Penske、Menlo、Cat Logisticsはアメリカの代表的な3PLである。APL Logisticsは他の船社系ロジスティクス企業より収入の規模が大きい。