

3PL事業が与える既存の物流関係業務への影響とその対応方策に関する調査

報 告 書

平成18年3月

国土交通省総合政策局貨物流通施設課

目 次

第 1 章 調査の概要

- 1 . 調査の目的 1
- 2 . 調査項目と内容 1
- 3 . 調査の方法 2
- 4 . 調査の進め方 3

第 2 章 アンケート調査結果

- 1 荷主企業 4
 - 1-1 調査の概要 4
 - (1)調査の対象と数 4
 - (2)調査の手法 4
 - (3)調査期間 4
 - (4)回収状況 4
 - 1-2 回答企業の概要 5
 - (1)資本金 5
 - (2)従業員数 7
 - (3)年間売上高 8
 - (4)物流拠点数（自社施設 = 自社所有 + 賃貸・リース） 9
 - (5)利用物流拠点数（他社施設 = 営業用倉庫 + 物流センター） 10
 - (6)年間物流コスト 12
 - (7)事業内容 15
 - 1-3 回答集計結果 16
 - (1)アウトソーシングの委託の有無 17
 - (2)アウトソーシングの委託先決定の方法（複数回答可） 19
 - (3)委託先への提案書・企画書等の提出の要請 19
 - (4)アウトソーシングの委託決定にあたっての重視事項 21
 - (5)実際の業務着手に向けて物流業者と協議した項目 22
 - (6)「物流改善効果の受託事業者への還元」について 23
 - (7)物流業務のアウトソーシングの委託にあたっての物流部門の人材の処遇 27
 - (8)従来委託していた物流事業者の受入要請 29
 - (9)アウトソーシングの委託による効果（上位 2 つまで回答可） 30
 - (10)アウトソーシングの実施、委託先の選定等についての課題、問題点等 31
 - (11)アウトソーシングの委託拡大にあたって策定・改善を希望する施策・制度 32
 - (12)現在アウトソーシングを委託していない場合の今後の方針 33

2	物流事業者	34
2-1	調査の概要	34
	(1)調査の対象と数	34
	(2)調査の手法	34
	(3)調査期間	34
	(4)回収状況	34
2-2	回答企業の概要	35
	(1)資本金	35
	(2)従業員数	37
	(3)所管面積（倉庫業を行っている回答者について）	37
	(4)保有車両台数（備車を除く）	39
	(5)年間売上高	39
	(6)拠点数	41
	(7)事業内容	43
	(8)親会社について	44
2-3	回答集計結果	45
	(1)アウトソーシングの受託の有無	46
	(2)アウトソーシングの受託の方法（複数回答可）	49
	(3)委託先への提案書・企画書等の提出の有無	50
	(4)受託決定後に業務着手に向けて社内的に検討した項目（複数回答可）	52
	(5)受託決定後に業務着手に向けて荷主企業と協議した項目（複数回答可）	53
	(6)「物流改善効果の受託事業者への還元」について	54
	(7)荷主企業からの人材の受入要請について	59
	(8)アウトソーシング受託にあたっての荷主企業からの協力作業会社の受入要請	62
	(9)保有する既存物流施設の利用動静について	64
	(10)アウトソーシングの受託・実施により荷主企業に提供できたメリット	68
	(11)アウトソーシングの受託・実施により自社が得た効果（複数回答可）	70
	(12)今後のアウトソーシングの受注、実施にあたっての課題、問題点	72
	(13)アウトソーシング受託拡大にあたって策定・改善を希望する施策・制度	74
	(14)現在アウトソーシングを受託していない場合の今後の方針	76

第3章 ヒアリング調査結果

1	ヒアリング調査の概要	77
1-1	ヒアリング調査の目的と内容	77
1-2	ヒアリング対象の抽出	78
2	荷主企業	79
	a社（製造業）	80
	b社（製造業）	83
	c社（卸売業）	87

d 社（製造業） 90

e 社（小売業） 94

3．物流事業者 97

A 社 98

B 社 102

C 社 106

D 社 111

E 社 116

F 社 119

第4章 調査結果の総括

1．物流事業者・荷主企業のアウトソーシングへの取組状況 124

(1) 中小物流事業者の3PL事業への取組状況 124

(2) ゲインシェアリングの導入状況 127

(3) 中小物流事業者の物流拠点集約化にともなう既存施設の活用策の把握 129

(4) 荷主企業における従業員の処遇の把握 131

(5) アウトソーシングの効果と評価 132

2 中小物流事業者の今後のアウトソーシング受託について 134

2-1 アウトソーシングの受託へ向けて 134

(1) 積極的に提案営業を行い、ビッグチャンスをつかむ 134

(2) 新規荷主の開拓は自社の強みをアピールし、荷主ニーズに対応した真摯な提案を 135

(3) 提案営業は権限ある相手に実施 135

(4) 積極的に研修を活用し、人材の育成を 135

(5) 価格のみ重視や物流事業者を下請としてしか見ない相手は避ける方が無難 136

(6) 他社との連携により機能の相互補完を 136

2-2 受託業務を継続するために 136

(1) 荷主と定期的に協議を行い、物流の現状や改善点について情報を共有する 136

(2) 改善点を積極的に荷主に対して提案 136

(3) 受託額に関わらず高品質なサービスの提供を 137

(4) 従業員全員が荷主の物流業務を担当する者としての自覚を持つ 137

2-3 適正な利益を確保するために 137

(1) 業務の複合化により他社と差別化を図る 137

(2) 業務内容や条件は事前にできる限り明確化 138

(3) 採算性を分析し、データ化 138

(4) 不透明な変動事情によるコスト増は、事後の協議による料金修正の道を残す 138

(5) 情報共有により不合理な物流コスト削減要請を回避 138

第1章 調査の概要

1. 調査の目的

今後の物流においては、荷主企業が自ら得意とする分野に経営資源を集中する経営方式を進めていく中で、多頻度・多品種化の傾向が強まる消費者のニーズに適切に対応するとともに、物流業務の効率化のための在庫管理の徹底などの観点から、物流業務のアウトソーシング（業務の一部を外部委託）の傾向が拡大するものと予想されている。

このような状況の下で、物流事業者サイドにおいても、物流関係の各事業法等の改正により参入規制をはじめとした規制緩和がなされ、柔軟な事業展開が可能となるなど、3PLの拡大のための制度的な条件整備がなされたところであり、また、物流総合効率化法の制定により、物流拠点の集約化等の推進が可能となり、荷主企業からのアウトソーシングの受け皿整備も促進されることとなった。

しかしながら、一方では、一部大手物流事業者しかアウトソーシングの受け皿になりえないこと、アウトソーシングのメリットが荷主に独占され、物流事業者やそこで働く労働者に還元されないこと、物流拠点の集約化に伴い、中小物流事業者が保有する物流拠点の荷主を失うおそれがあること、荷主企業サイドから見ても、アウトソーシングする分野の従業員が働き先を失うおそれがあること、などの懸念が示されていることから、その実情の正確な把握と対応施策について調査・検討を行った。

2. 調査項目と内容

本調査は以下の内容により実施した。

(1) アウトソーシングに対する既存の取組実態と対応策の把握

物流事業者の3PL事業への取組状況の把握

・実態：3PL事業へ取り組んでいるか。3PL事業へ取り組んでいる際の売上における割合は。

・対応策：どのように取り組んだか（従業員の研修、情報システムの導入等）
ゲインシェアリング（コスト削減により得た利益の配分）の導入状況やイコールパートナーの仕組みづくりの状況把握

・実態：コスト削減の還元方策が導入されているか。

・対応策：どのような仕組みか、問題はあるか。（評価手法の確立等）

物流拠点の集約化等にもなう既存施設の活用策の把握

・実態：拠点集約や運営委託等にもなう、既存施設の利用荷主を失ったことがあるか。その施設はどのような環境（既成市街地、IC周辺、港湾

地区、郊外等)に立地していたか。

- ・対応策：利用荷主を失った既存施設をどのように再活用したか。(トランクルーム、商業施設等)。また活用するにあたってどのように対応したか。(再開発、譲渡等)

荷主企業における従業員の処遇の把握

- ・実態：アウトソーシングにともなって従業員をどのように処遇したか。(正社員とパートに区分)(アウトソーシング先への移籍、配置転換、解雇等)
- ・対応策：処遇にあたってどのように対応したか。(研修、待遇改善・維持、再就職支援等)

(2)アウトソーシングの委託に向けた検討事項及び実施後の効果と評価の把握

アウトソーシングに向けた検討事項と協議事項

アウトソーシング実施後の荷主企業の効果と評価

アウトソーシング実施後の物流事業者の効果と評価

(3)今後の改善策の検討

3. 調査の方法

上記調査項目について以下の方法により調査を実施した。なお、アンケート調査・ヒアリング調査は大手・中小を問わずに3PL事業の取組等について調査を行った上で、3PL事業を行うにあたって留意すべき点を整理した。その際、特に中小物流事業者が留意すべき事項についても言及した。

(1)アンケート調査

アンケート調査は、平成15年度に実施した「日本における3PLビジネスの育成に関する調査」におけるアンケート調査対象に対して、アンケート票を郵送により配布、回収して行った。

荷主企業(142社)に対するアンケート調査

(調査項目)

- ・ゲインシェアリングの導入状況やイコールパートナーの仕組みづくりの状況把握
- ・荷主企業における従業員の処遇の把握
- ・アウトソーシングに向けた検討事項と協議事項

- ・アウトソーシング実施後の荷主企業の効果と評価
- ・今後の改善策の検討

物流事業者（856社）に対するアンケート調査

（調査項目）

- ・物流事業者の3PL事業への取組状況の把握
- ・ゲインシェアリングの導入状況やイコールパートナーの仕組みづくりの状況把握
- ・物流拠点の集約化等にもなう既存施設の活用策の把握
- ・アウトソーシングに向けた検討事項と協議事項
- ・アウトソーシング実施後の物流事業者の効果と評価
- ・今後の改善策の検討

(2) ヒアリング調査

アンケート調査では把握困難な詳細についてヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査対象は、荷主企業5社、物流事業者6社とした。

（調査項目）

- ・ゲインシェアリングの導入状況やイコールパートナーの仕組みづくりの状況把握
- ・アウトソーシングに向けた検討事項と協議事項
- ・アウトソーシング実施後の荷主企業の効果と評価
- ・アウトソーシング実施後の物流事業者の効果と評価
- ・今後の改善策の検討

4. 調査の進め方

本調査の遂行に当たっては、学識経験者・物流事業者団体・荷主関係者・国土交通省職員等で構成される検討委員会を設置し、検討委員会での検討結果を踏まえて調査結果を取りまとめた。

検討委員会の構成については冒頭の委員名簿を参照されたい。

第2章 アンケート調査結果

1 荷主企業

1-1 調査の概要

(1)調査の対象と数

「日本における3PLビジネスの育成に関する調査」（平成16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）においてアンケート調査対象とした企業156社（ ）の内、存在が確認できた142社を調査対象とした。

156社は上記調査において以下のように選定されている。

- ・「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（既存の対荷主アンケート調査結果をみて「既に3PL事業者を利用、物流を外部委託している」「3PL事業者を利用、物流の外部委託に積極的な意向を示している」と思われる企業を抽出）に、「日本における3PLビジネスの育成に関する調査」（平成16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）における委員からの推薦、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た156社。

上記調査では3PLについての荷主企業の実態把握を目的としたことから、既に3PLを行っている、もしくは積極的な企業を対象としており、その結果として後述するように比較的大型企業がアンケート調査対象となっている。

(2)調査の手法

アンケート票郵送調査

(3)調査期間

2005年5月18日～同年5月25日

(4)回収状況

回
となっ

送付数		回収数		内、有効回答数	
A	内、不達数	B	回収率 B/A	C	割合 C/A
142	0	57	40.1%	53	37.3%

収率は40.1%
た。

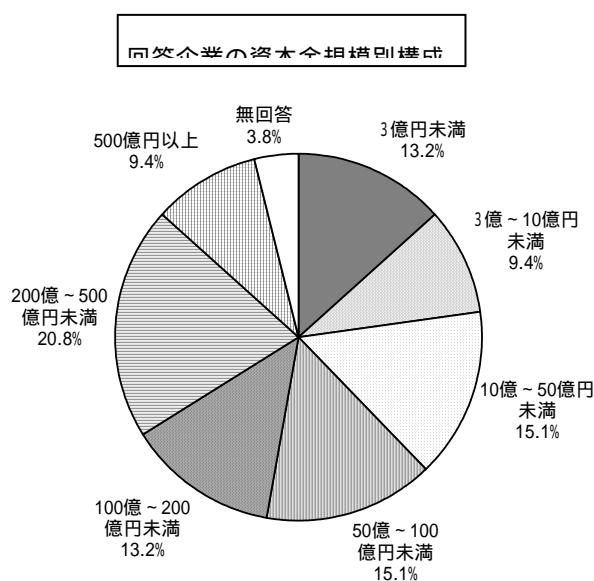
1-2 回答企業の概要

回答企業（有効回答者 53 社）の概要を以下に示す。

(1) 資本金

回答企業の資本金は平均で 183 億円弱となった。

資本金規模別の回答企業分布を見ると、ほぼ全ての資本金規模で 10% 台となり分散しているが、中では「200～500 億円未満企業」が 20.8% で最も多くを占めている。



【備考】

我が国全体における全産業および製造業、卸売・小売業、建設業の資本金規模別の企業数構成と今回のアンケート回答者の構成を比較した表を次ページに記載する。

わが国における全産業を見ると、資本金 3 億円未満企業が 99.1% を占めており、同 3 億円以上企業の割合は 0.9% となっている。

今回の荷主企業のアンケート回答者の構成は我が国全体での水準と比べて大型企業の占める割合が高くなっている。

【資本金階級別企業数】（荷主企業）

資本金規模	全産業											今回の アンケート回答者 (荷主企業)	
	製造業のみ			卸売・小売業のみ			建設業のみ						
	構成	構成	構成	構成	構成	構成	構成	構成					
合計	1,529,616	100%	269,311	100%	453,775	100%	283,784	100%	53	100%			
300万円未満	14,488	0.9%	2,360	0.9%	7,360	1.6%	554	0.2%	7	13.2%			
300～500万円未満	565,111	36.9%	86,292	32.0%	173,150	38.2%	94,988	33.5%					
500～1,000万円未満	192,194	12.6%	32,573	12.1%	57,274	12.6%	43,495	15.3%					
1,000～3,000万円未満	624,684	40.8%	117,607	43.7%	183,748	40.5%	119,344	42.1%					
3,000～5,000万円未満	67,535	4.4%	13,933	5.2%	16,196	3.6%	17,779	6.3%					
5,000～1億円未満	37,237	2.4%	9,081	3.4%	9,409	2.1%	5,781	2.0%					
1～3億円未満	14,354	0.9%	3,405	1.3%	3,558	0.8%	1,121	0.4%					
3～10億円未満	8,190	0.5%	2,149	0.8%	1,997	0.4%	435	0.2%					
10～50億円未満	3,778	0.2%	1,147	0.4%	767	0.2%	185	0.1%					
50億円以上	2,045	0.1%	764	0.3%	316	0.1%	102	0.0%	44	83.0%			

資料：「平成16年 事業所・企業統計調査」（総務省）より作成

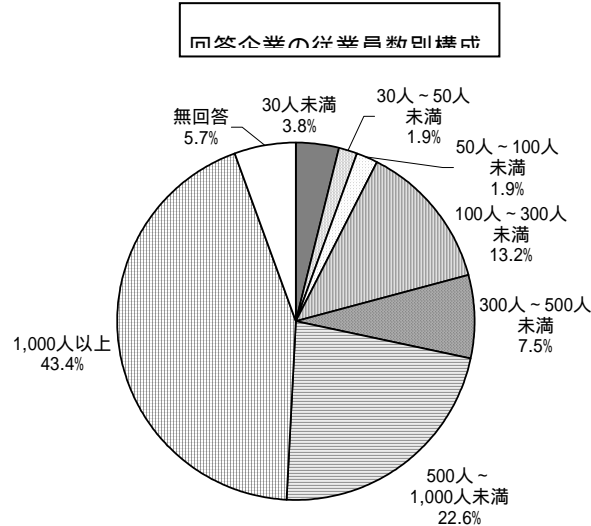
無回答2社

(2) 従業員数

(2)-1. 総従業員数

回答企業の総従業員数は平均で 2,526 人となった。

総従業員数規模別の回答企業分布を見ると、「1,000 人以上」が回答企業の 43.4% を占めて最も多く、「500～1,000 人未満」(22.6%) が次に多く、両者(従業員 500 人以上)で 66.0% を占める。

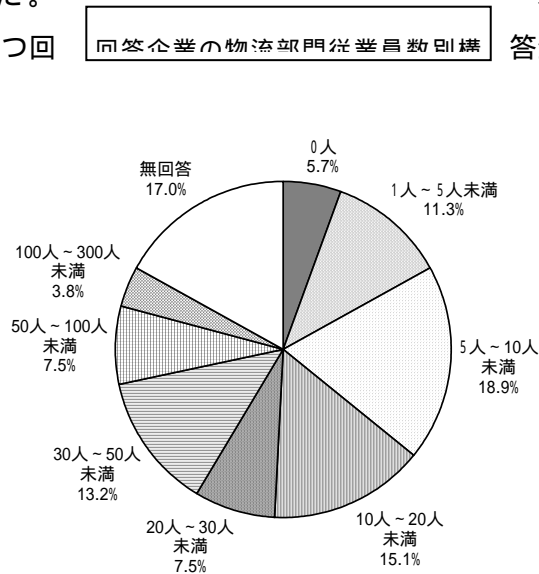


(2)-2. 物流部門の従業員数

物流部門のみの従業員数は平均で 24.3 人となった。

物流部門の従業員数規模別の回答企業分布は分散しているが、中では「5 人～10 人未満」(18.9%)、「10 人～20 人未満」(15.1%) の企業割合が相対的に高くなった。

「300 人以上」の物流部門従業員を持つ回答企業はいない。



(2)-3 . 総従業員数規模別の物流部門従業員数割合

回答数が少ないことから正確な実態を表すものとは言えないが、総従業員数が多くなるに従い物流部門従業員数が占める割合は低下していく傾向にある。

	件数		全従業員数のうち物流部門従業員数の割合	
	件数	割合	単純平均	加重平均
1. 30人未満	2	3.8%	10.34%	10.34%
2. 30人～50人未満	1	1.9%	6.67%	6.67%
3. 50人～100人未満	1	1.9%	2.86%	2.86%
4. 100人～300人未満	7	13.2%	24.03%	18.57%
5. 300人～500人未満	4	7.5%	2.13%	2.15%
6. 500人～1,000人未満	12	22.6%	4.36%	4.35%
7. 1,000人以上	23	43.4%	0.09%	0.46%
8. 無回答	3	5.7%	-	-
単純平均	2,526.0	人		
有効回答数	53	100.0%	5.07%	0.99%

【従業員数（パート・アルバイトを除く）に占める物流部門従業員割合】

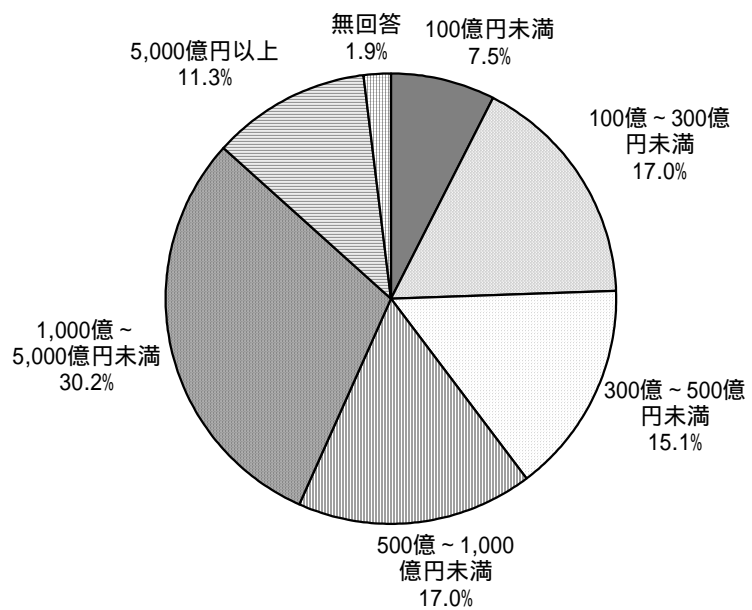
(3)年間売上高

回答企業の年間売上高は平均で 1,937 億円弱となった。

売上高規模別の回答企業分布を見ると、「1,000～5,000 億円未満企業」（30.2%）がほぼ 1/3 を占め最も多い。

上記規模以外の回答企業は 10%台で分散しているが、「100 億円未満企業」（7.5%）は 10%を切り最も少なくなった。

回答企業の売上高別構成

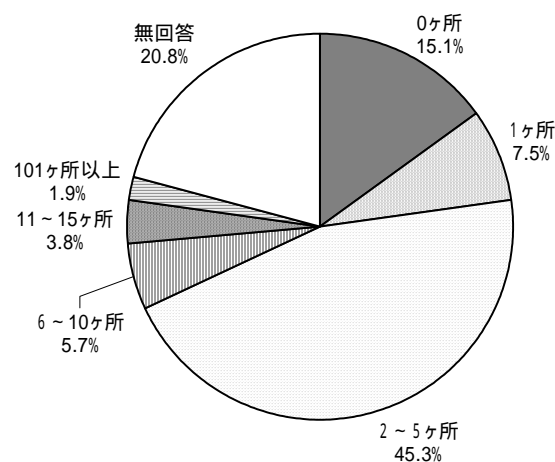


(4) 物流拠点数（自社施設 = 自社所有 + 賃貸・リース）

（自社物流拠点総数）

自社施設としての物流拠点数（自社所有 + 賃貸・リース）は平均で 6.4 ケ所となった。

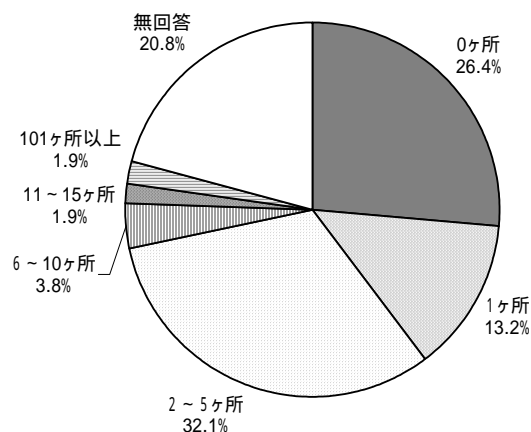
物流拠点数による回答企業分布を見ると、「2～5 ケ所」が回答企業の半数弱（45.3%）を占め最も多く、以下、「0 ケ所」（15.1%）、「1 ケ所」（7.5%）と続き、「5 ケ所以下」の回答企業が 2/3（67.9%）を占めている。



（自社所有の物流拠点数）

自社所有の物流拠点数は平均で 5.5 ケ所となった。

自社所有の物流拠点数による回答企業分布を見ると、「2～5 ケ所」が回答企業の 32.1% を占め最も多く、以下、「0 ケ所」（26.4%）、「1 ケ所」（13.2%）と続き、「5 ケ所以下」の回答企業が 71.7% を占めている。

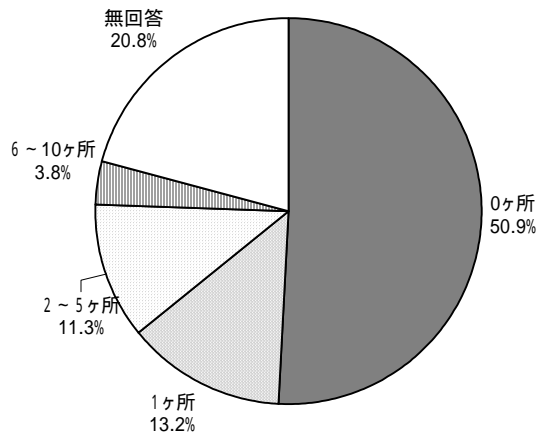


(賃貸・リースの物流拠点数)

賃貸・リースによる物流拠点数は平均で0.9ヶ所となった。

賃貸・リースによる物流拠点数による回答企業分布を見ると、「0ヶ所」が回答企業の50.9%を占め最も多く、以下、「1ヶ所」(13.2%)、「2~5ヶ所」(11.3%)と続き、「5ヶ所以下」の回答企業が75.4%を占める。

回答企業の物流拠点(賃貸・リース)数別構成



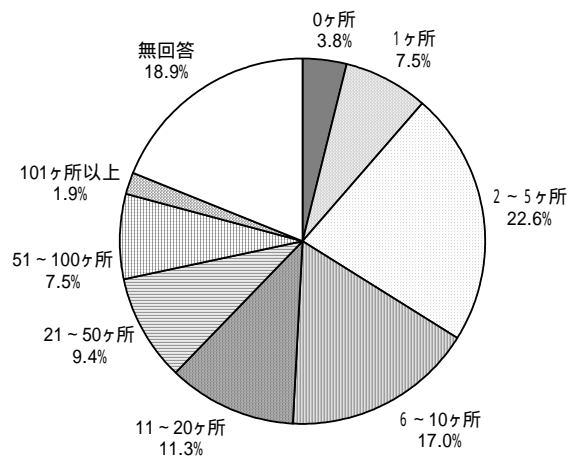
(5) 利用物流拠点数 (他社施設 = 営業用倉庫 + 物流センター)

(利用物流拠点総数)

利用している物流拠点数(営業用倉庫 + 物流センター)は平均で17.8ヶ所となった。

利用している物流拠点数による回答企業分布を見ると、「10ヶ所以下」でほぼ半数(50.9%)を占めている。

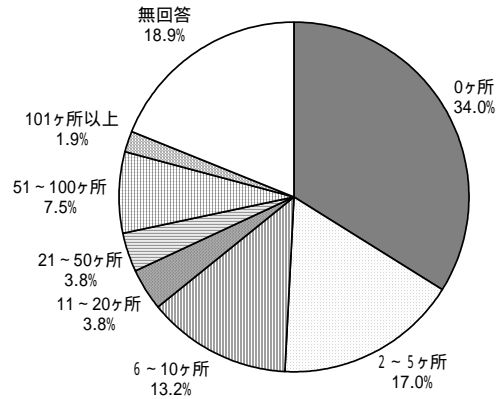
回答企業の利用物流拠点数別構成



(営業用倉庫)

物流拠点として利用する営業用倉庫（他社施設）の数は平均で 13.3 ケ所となった。

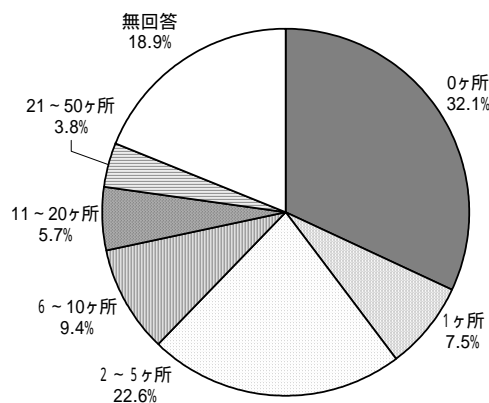
利用する営業用倉庫数別に回答企業分布を見ると、「0 ケ所」（34.0%）が最も多く、以下、「2～5 ケ所」（17.0%）、「6～10 ケ所」（13.2%）と続く。



(物流センター)

物流拠点として利用する物流センターの数は平均で 4.5 ケ所となった。

利用する物流センター数別に回答企業分布を見ると、「0 ケ所」（32.1%）が最も多く、以下、「2～5 ケ所」（22.6%）、「6～10 ケ所」（9.4%）と続く。



(6)年間物流コスト

(物流費合計 = 自社物流費 + 外部委託費)

物流コスト額(自社物流費 + 外部委託費)は有効回答者 27 社の平均で 35.1 億円となった。ここでの無回答者は「自社物流費」もしくは「外部委託費」のどちらか一方のみの回答者を含む。

物流コスト額(自社物流費 + 外部委託費)規模別に回答企業分布を見ると、「10~20 億円未満」(11.3%)をピークに山型をなしている。

(自社物流費)

自社物流費額は有効回答者 31 社の平均で 8.7 億円となった。

自社物流費額規模別に回答企業分布を見ると、「1~5 億円未満」(18.9%)が最も多く有効回答者の 1/3 近くを占め、次に「0 円」(15.1%)が多く、「5 億円未満」の企業で有効回答者の 65%を占める。

(外部委託費)

外部委託費は有効回答者 35 社の平均で 48.6 億円となった。

外部委託費別に回答企業分布を見ると、とくに偏りはなく、分散している。

図 10 年間物流コスト規模別回答企業分布

	自社物流費+ 外部委託費		自社物流費		外部委託費	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
1. 0 円	1	1.9%	8	15.1%	1	1.9%
2. 1 億円未満	0	0.0%	2	3.8%	2	3.8%
3. 1 億 ~ 5 億円未満	5	9.4%	10	18.9%	7	13.2%
4. 5 億 ~ 10 億円未満	4	7.5%	5	9.4%	4	7.5%
5. 10 億 ~ 20 億円未満	6	11.3%	1	1.9%	7	13.2%
6. 20 億 ~ 50 億円未満	4	7.5%	4	7.5%	4	7.5%
7. 50 億 ~ 100 億円未満	5	9.4%	0	0.0%	7	13.2%
8. 100 億 ~ 200 億円未満	2	3.8%	1	1.9%	2	3.8%
9. 200 億円以上	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
10. 無回答	26	49.1%	22	41.5%	18	34.0%
単純平均	35.1	億円	8.7	億円	48.6	億円
有効回答数	53	100.0%	53	100.0%	53	100.0%

自社物流費: 車両、保管人件費、物流管理費等

外部委託費: 物流会社、物流会社等への支払い運賃、支払い保管料等

(物流費合計の対売上割合)

物流費合計(自社物流費+外部委託費)が売上に占める割合は単純平均 3.8%、加重平均 2.9%となり、売上規模が大きくなるに従い物流コスト割合は低下する傾向がある。

物流費合計(自社物流費+外部委託費)の対売上割合別に回答企業分布を見ると、「1~2%未満」(11.3%)が最も多く、以下、「2~3%未満」(9.4%)、「0~1%未満」(9.4%)、と続き、「3%未満」の企業で有効回答者の59%を占める。

(自社物流費の対売上割合)

自社物流費が売上に占める割合は単純平均 1.1%、加重平均 0.7%となった。

その割合別に回答企業分布を見ると、「0~1%未満」の企業で有効回答者の71%を占める。

(外部委託費の対売上割合)

外部委託費が売上に占める割合は単純平均 4.1%、加重平均 3.3%となった。

その割合別に回答企業分布を見ると、「0~1%未満」(15.1%)が最も多く、次に「1~2%未満」(13.2%)が続き、「0~2%未満」の企業で有効回答者の43%を占める。

.....

	自社物流費+ 外部委託費比率		自社物流費比率		外部委託費比率	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
1. 0%	1	1.9%	8	15.1%	1	1.9%
2. 1%未満	4	7.5%	14	26.4%	7	13.2%
3. 1%以上2%未満	6	11.3%	5	9.4%	7	13.2%
4. 2%以上3%未満	5	9.4%	0	0.0%	3	5.7%
5. 3%以上4%未満	2	3.8%	0	0.0%	3	5.7%
6. 4%以上5%未満	1	1.9%	2	3.8%	2	3.8%
7. 5%以上6%未満	1	1.9%	1	1.9%	4	7.5%
8. 6%以上7%未満	2	3.8%	1	1.9%	3	5.7%
9. 7%以上8%未満	1	1.9%	0	0.0%	1	1.9%
10. 8%以上9%未満	1	1.9%	0	0.0%	1	1.9%
11. 9%以上10%未満	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
12. 10%以上20%未満	3	5.7%	0	0.0%	1	1.9%
13. 20%以上30%未満	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
14. 30%以上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
15. 無回答	26	49.1%	22	41.5%	18	34.0%
単純平均	3.8	%	1.1	%	4.1	%
加重平均	2.9	%	0.7	%	3.3	%
有効回答数	53	100.0%	53	100.0%	53	100.0%

(事業内容別の対売上高物流コスト比)

回答者数が少なく一般化して捉えることはできないが、今回の荷主企業回答者の事業内容別の対売上物流コスト比は以下となった。

物流コスト合計の対売上比の加重平均値を見ると、製造業において 4.2%と最も高く、以下、「小売業」(2.0%)、「建設業」(1.0%)、「卸売業」(0.6%)と続く。

【事業内容の対売上高物流コスト比】

	自社物流費+ 外部委託費比率		自社物流費比率		外部委託費比率	
	単純平均	加重平均	単純平均	加重平均	単純平均	加重平均
1. 製造業 (有効回答者)	4.8% (19社)	4.2%	1.3% (22社)	1.1%	4.5% (23社)	4.8%
2. 卸売業 (有効回答者)	1.5% (6社)	0.6%	0.3% (6社)	0.1%	1.7% (8社)	0.9%
3. 商社 (有効回答者)	- (0社)	-	- (0社)	-	0.5% (1社)	0.5%
4. 小売業 (有効回答者)	1.9% (2社)	2.0%	1.8% (4社)	0.5%	6.2% (3社)	1.9%
5. 建設業 (有効回答者)	1.0% (1社)	1.0%	0.9% (1社)	0.9%	0.1% (1社)	0.1%
6. 農林水産業 (有効回答者)	- (0社)	-	- (0社)	-	- (0社)	-
7. その他 (有効回答者)	- (0社)	-	- (0社)	-	11.5% (2社)	8.2%

(7)事業内容

回答企業の産業分類構成を見ると、「製造業」が最も多く 60.4%を占め、以下、「卸売業」（18.9%）、「小売業」（17.0%）となり、この3業種で 96%強を占めている。

【回答者の事業内容別構成】

（注：複数回答あり）

	回答件数	
		割合
1. 製造業	32	60.4%
2. 卸売業	10	18.9%
3. 商社	1	1.9%
4. 小売業	9	17.0%
5. 建設業	3	5.7%
6. 農林水産業	0	0.0%
7. その他	3	5.7%
有効回答数	53	

1-3 回答集計結果

既に述べたように、今回の荷主企業を対象としたアンケート調査では、過去の調査等から既に3PLを行っている、もしくは積極的と思われる企業を対象としたことから、回答者の構成は我が国全体での水準と比べて大型企業の占める割合が極めて高くなった。

従って以下の集計結果は、我が国企業の全般的傾向を示すものではなく、物流のアウトソーシングを行っている、もしくは積極的と思われる比較的大型企業のアウトソーシングに係る実態についての目安としての位置づけとなる。

なお、本アンケート調査票上では、回答の際にイメージするアウトソーシングについて以下の説明を行っている。

お答えいただくアウトソーシングとは

本アンケート調査では、最近になって荷主企業から受託した以下に示すような代表的なアウトソーシングについてお答えください。

- ・規模の大きなアウトソーシング
- ・包括的なアウトソーシング
- ・物流改善等を目的としたアウトソーシング
- ・従来とは異なる契約形態等を伴うアウトソーシング
- ・従来からアウトソーシングを受けていた荷主企業から、新規追加的に受託した上記のようなアウトソーシング など

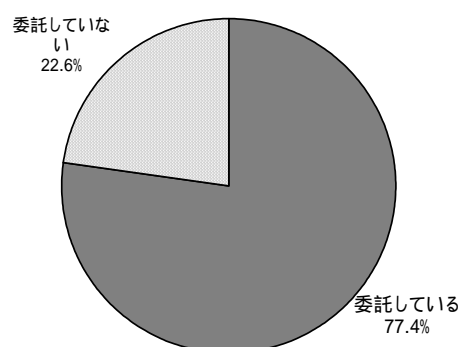
(1)アウトソーシングの委託の有無

(全体集計)

アウトソーシングを委託している企業の割合は 77.4%と 3/4 強を占める。

【問1 アウトソーシングの委託の有無】

	件数	
	件数	割合
1. 委託している	41	77.4%
2. 委託していない	12	22.6%
有効回答数	53	100.0%



(荷主企業の事業内容別のアウトソーシングの委託状況)

アウトソーシングを委託している企業の割合は、小売業で 100% (9 件中 9 件) と最も高く、以下、製造業で 87.1% (31 件中 27 件)、卸売業で 50% (10 件中 5 件) と続く。

事業
内容
別、
年間
売上
高別
の
ア
ウ
ト
ソ
ー
シ
ン
グ
の
委
託
の
有
無】

	合計		委託している		委託していない	
	数	割合	数	割合	数	割合
1. 製造業	31	100.0%	27	87.1%	4	12.9%
1. 100億円未満	1	100.0%	1	100.0%	0	0.0%
2. 100億～300億円未満	6	100.0%	4	66.7%	2	33.3%
3. 300億～500億円未満	6	100.0%	6	100.0%	0	0.0%
4. 500億～1,000億円未満	7	100.0%	7	100.0%	0	0.0%
5. 1,000億～5,000億円未満	9	100.0%	7	77.8%	2	22.2%
6. 5,000億円以上	2	100.0%	2	100.0%	0	0.0%
2. 卸売業	10	100.0%	5	50.0%	5	50.0%
1. 100億円未満	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
2. 100億～300億円未満	2	100.0%	1	50.0%	1	50.0%
3. 300億～500億円未満	2	100.0%	1	50.0%	1	50.0%
4. 500億～1,000億円未満	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
5. 1,000億～5,000億円未満	3	100.0%	2	66.7%	1	33.3%
6. 5,000億円以上	1	100.0%	1	100.0%	0	0.0%
3. 商社	1	100.0%	1	100.0%	0	0.0%
1. 100億円未満	0	-	0	-	0	-
2. 100億～300億円未満	0	-	0	-	0	-
3. 300億～500億円未満	0	-	0	-	0	-
4. 500億～1,000億円未満	0	-	0	-	0	-
5. 1,000億～5,000億円未満	0	-	0	-	0	-
6. 5,000億円以上	1	100.0%	1	100.0%	0	0.0%
4. 小売業	9	100.0%	9	100.0%	0	0.0%
1. 100億円未満	1	100.0%	1	100.0%	0	0.0%
2. 100億～300億円未満	0	-	0	-	0	-
3. 300億～500億円未満	0	-	0	-	0	-
4. 500億～1,000億円未満	2	100.0%	2	100.0%	0	0.0%
5. 1,000億～5,000億円未満	3	100.0%	3	100.0%	0	0.0%
6. 5,000億円以上	3	100.0%	3	100.0%	0	0.0%
5. 建設業	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
1. 100億円未満	0	-	0	-	0	-
2. 100億～300億円未満	0	-	0	-	0	-
3. 300億～500億円未満	0	-	0	-	0	-
4. 500億～1,000億円未満	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
5. 1,000億～5,000億円未満	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%
6. 5,000億円以上	0	-	0	-	0	-
6. 農林水産業	0	-	0	-	0	-
1. 100億円未満	0	-	0	-	0	-
2. 100億～300億円未満	0	-	0	-	0	-
3. 300億～500億円未満	0	-	0	-	0	-
4. 500億～1,000億円未満	0	-	0	-	0	-
5. 1,000億～5,000億円未満	0	-	0	-	0	-
6. 5,000億円以上	0	-	0	-	0	-
7. その他	3	100.0%	3	100.0%	0	0.0%
1. 100億円未満	2	100.0%	2	100.0%	0	0.0%
2. 100億～300億円未満	1	100.0%	1	100.0%	0	0.0%
3. 300億～500億円未満	0	-	0	-	0	-
4. 500億～1,000億円未満	0	-	0	-	0	-
5. 1,000億～5,000億円未満	0	-	0	-	0	-
6. 5,000億円以上	0	-	0	-	0	-

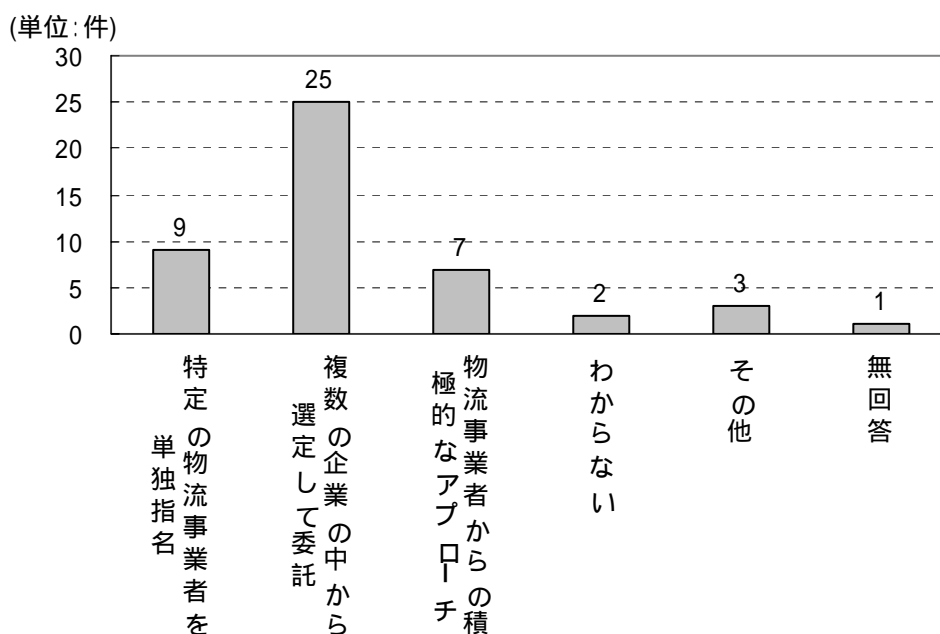
【以下はアウトソーシングを委託しているとの回答者41社の集計結果である】

(2)アウトソーシングの委託先決定の方法（複数回答可）

アウトソーシングの委託先を決定する方法については、「複数の企業の中から選定して委託（企画コンペ、競争見積等）」を回答企業の過半数を占める 25 社（61.0%）が選択している。

上記以外では、「特定の物流事業者を単独指名」が9社（22.0%）から選択されているが、一方、「物流事業者からの積極的なアプローチ」も7社（17.1%）から選択されている。

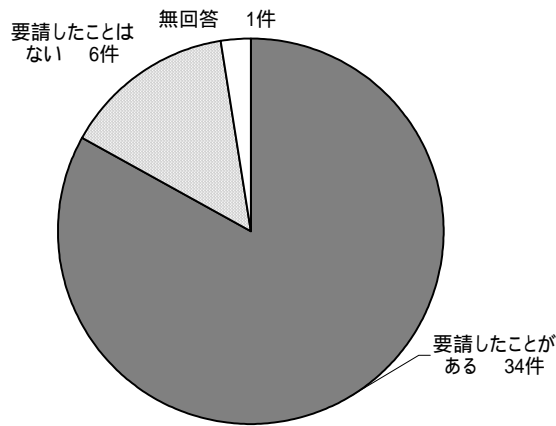
問2 アウトソーシングの委託先決定の方法



(3)委託先への提案書・企画書等の提出の要請

物流事業者にアウトソーシングの委託をするにあたり、委託先へ提案書・企画書等を「要請したことがある」との荷主企業が34社（82.9%）を占めており、荷主企業はアウトソーシングの委託にあたっては多くの場合、委託先に提案書・企画書の類を要請している。

問2 委託先への提案書・企画書等の送付状況



(3)-1. 物流事業者に検討を要請した項目（複数回答）

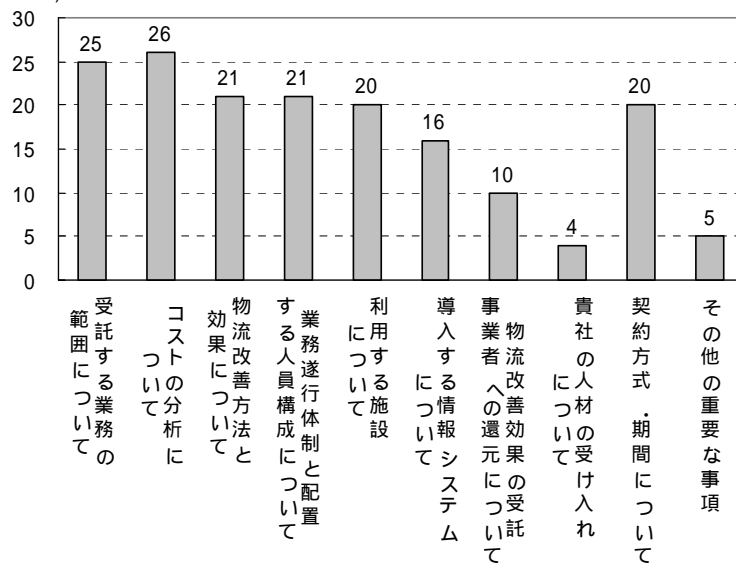
回答者は上記設問で委託先に提案書・企画書等を「要請したことがある」とした34社

検討を要請した具体的項目としては、「コストの分析について」が26社（76.5%）と最も多くの回答企業から選択されている。

上記項目に次ぐものとしては「受託する業務の範囲について」が25社（73.5%）、「物流改善方法と効果について」が21社（61.8%）、「業務遂行体制と配置する人員構成について」が21社（61.8%）から選択され、また、「利用する施設について」「契約方式・期間について」がそれぞれ20社（58.8%）から選択されている。

問3 物流事業者に検討を要請した項目（複数回答）

(単位:件)



(4)アウトソーシングの委託決定にあたっての重視事項

(4)-1. 重視したこと（複数回答可）

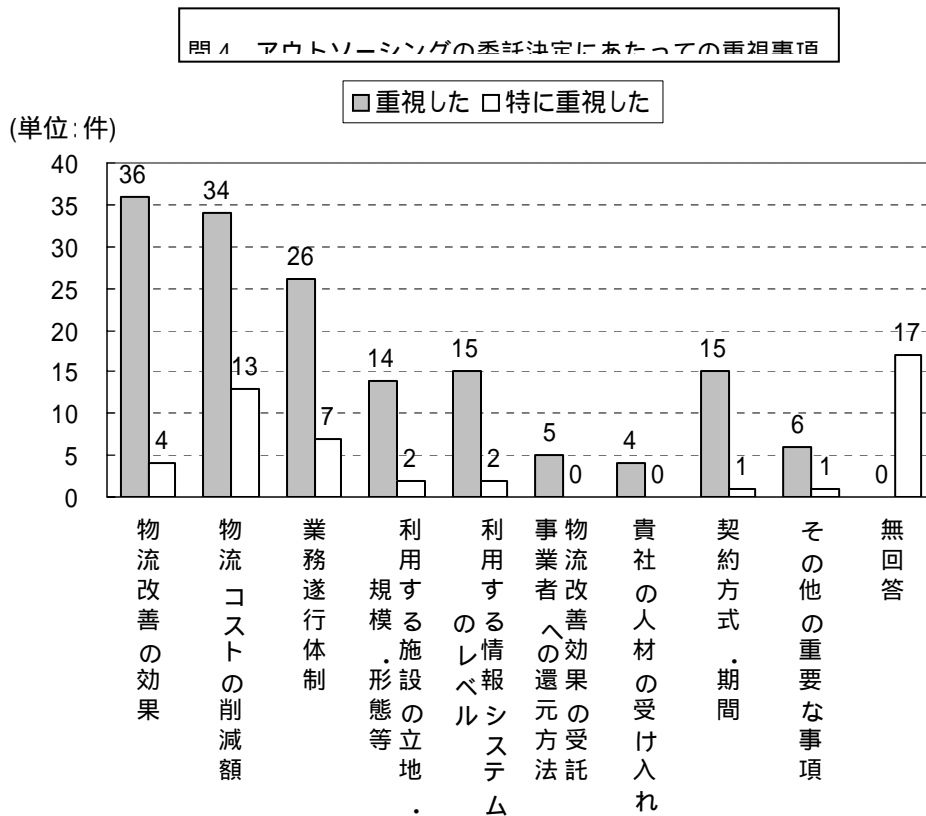
アウトソーシングの委託決定にあたり重視した事項としては、「物流改善の効果」が 36 社（87.8%）から、「物流コストの削減額」が 34 社（82.9%）からと、いずれも 80%超の割合で選択されている。

上記 2 項目以外では「業務遂行体制」が 26 社（63.4%）から選択されているが、それ以外の項目については選択した企業の割合は 50%以下となった。

(4)-2. とくに重視したこと

とくに重視した事項としては、「物流コストの削減額」が最も多く 13 社（31.7%）と荷主企業の 1/3 弱から選択されている。

上記以外の項目は選択割合が大きく低下し 20%以下となっている。



(5) 実際の業務着手に向けて物流業者と協議した項目

委託先決定後に実際の業務着手に向けて物流事業者と協議した項目としては、「業務遂行体制について」が 35 社（85.4%）とほとんどの回答者から選択されている。

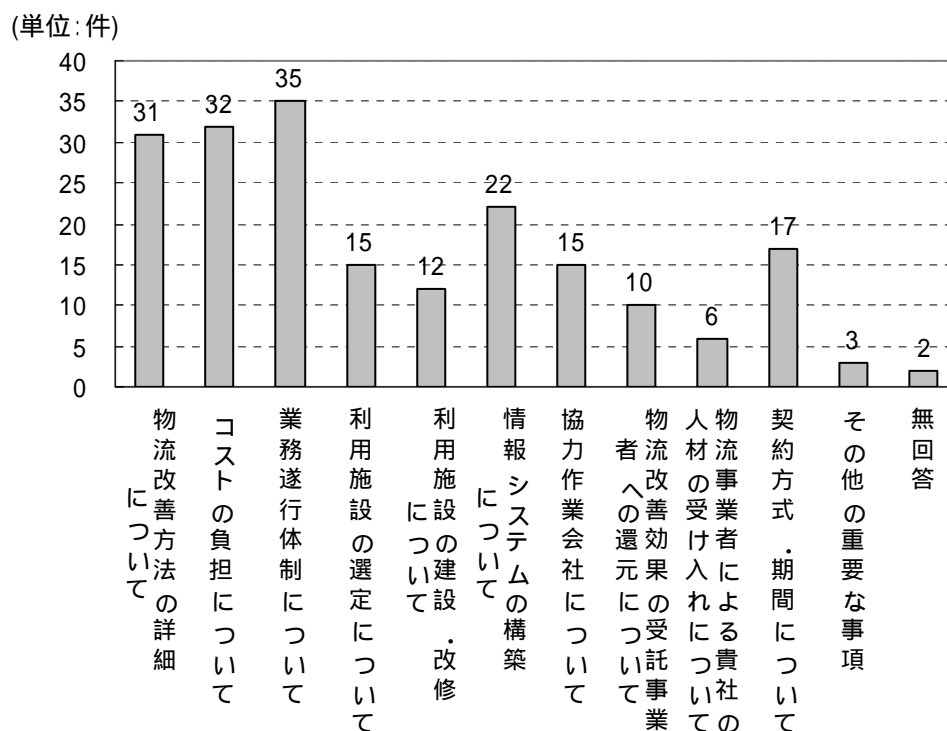
以下、「コストの負担について」が 32 社（78.0%）、「物流改善方法の詳細について」が 31 社（75.6%）と 80% 弱の回答者から、さらに「情報システムの構築について」が 22 社（53.7%）と過半数から選択されている。

上記以外の項目の選択率は 50% 以下となった。

「物流改善効果（コスト削減等）の受託事業者への還元について」を選択した回答者は 10 社（24.4%）となった。

但し、この「物流改善効果（コスト削減等）の受託事業者への還元」については、後述するヒアリング調査の結果、設問趣旨を誤解して回答しているケースが少なくないことが判明しており（第 4 章 1 の(2)=130 頁=で詳述）、ここでの選択者数及び割合数値は下方に割り引いて捉える必要がある。このことは前記の(3)-1（22 頁）及び(4)（23 頁）での集計表を見るにあたって同様に留意する必要がある。

図 5 アウトソーシング決定後に物流事業者と協議した項目



(6) 「物流改善効果の受託事業者への還元」について

ここでは、設問1でアウトソーシングを委託しているとした回答者41社の内、前問（設問5）で「物流改善効果の受託事業者への還元」を物流事業者と協議したと回答した10社を集計対象としている。

(6)-1. 「物流改善効果の受託事業者への還元」の実現の有無

「具体的な仕組みを作り実現した」との回答者は4社となった。

他の6社の内、3社は「改善効果が認められる場合、次年度の委託料金改定の参考とすることにした」を、2社は「結果的に実現しなかった」を選択している。（無回答1社）

	件数
1. 具体的な仕組みをつくり、実現した	4
2. 改善効果が認められる場合、次年度の委託料金改定の参考とすることにした	3
3. 継続協議とし、還元は先延ばしとした	0
4. 結果的に、実現しなかった	2
5. その他	0
6. 無回答	1
有効回答数	10

【問6 「物流改善効果の受託者への還元」は実現したか】

なお、本問でのそれぞれの回答者の概要は以下である。

	社名	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容
1	A社	673	6,924	小売業
2	B社	57	711	製造業
3	C社	16	160	製造業
4	D社	6	180	製造業

【具体的な仕組みをつくり、
実現した】（4社）

	社名	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容
1	E社	433	2,346	製造業
2	F社	72	319	製造業
3	G社	49	290	製造業

【改善効果が認められる場合、次年度の委託料金改定の参考に】（3社）

【結果的に実現しなかった】(2社)

	社名	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容
1	H社	1,383	8,552	製造業
2	I社	43	649	製造業

(6)-2. 「物流改善効果の受託事業者への還元」の具体的な仕組みについて

本問への回答企業は4社であるが、具体的な仕組みとしては、内3社が「前年度からのコスト改善度合いをベースに還元額を決定する仕組み」を選択し、1社が「設定した目標への到達度により還元額を決定する仕組み」を選択している。

【問 6-1-1 「物流改善効果の受託事業者への還元」の具体的な仕組み】

	件数
1. 前年度からのコスト改善度合いをベースに還元額を決定する仕組み	3
2. 第三者の評価により還元額を決定する仕組み	0
3. 設定した目標への到達度により還元額を決定する仕組み	1
4. 貴社の評価により還元額を決定する仕組み	0
5. その他	0
有効回答数	4

なお、本問でのそれぞれの回答者の概要は以下である。

【前年度からのコスト改善度合いをベースに還元額を決定する仕組み】(3社)

	社名	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容
1	B社	57	711	製造業
2	C社	16	160	製造業
3	D社	6	180	製造業

【設定した目標への到達度により還元額

	社名	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容
1	A社	673	6,924	小売業

を決定する仕組み】（１社）

(6)-3. 還元額を決定する仕組みの問題点について

本問への回答企業は2社であるが、1社は「目標設定が難しいこと」、1社は「物流事業者のコスト分析に依存せざるを得ないこと」を選択している。

	件数
1. 公正な評価手法が確立されていないこと	0
2. 目標設定が難しいこと	1
3. 物流事業者との配分が不公平になりがちなこと	0
4. リスク配分を同時に取り決める必要があること	0
5. 物流事業者のコスト分析に依存せざるをえないこと	1
6. その他	0
7. 無回答	2
有効回答数	4

【問 6-1-2 還元額を決定する仕組みの問題点（複数回答可）】

なお、本問でのそれぞれの回答者の概要は以下である。

	社名	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容
1	A社	673	6,924	小売業

【目標設定が難しいこと】（1社）

	社名	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容
1	B社	57	711	製造業

【物流事業者のコスト分析に依存せざるを得ないこと】（1社）

(6)-4. 「物流改善効果の受託事業者への還元」が実現した理由

本問への回答企業は4社であるが、3社が「改善効果（コスト削減等）が大きかったこと」を、1社が「物流事業者の得意とする事業分野であったこと」を、1社が「業務改善に対する動機付けとして大きかったこと」を選択している。特に重要な理由としては、1社が「改善効果（コスト削減等）が大きかったこと」を、1社が「物流事業者の得意とする分野であったこと」を選択している。

【問 6-1-3 受託事業者への改善効果の還元が実現した理由（複数回答可）】

	理由	
	件数	特に重要な理由 件数
1. 物流事業者の得意とする事業分野であったこと	1	1
2. 先進的な事例等により理論を構築したこと	0	0
3. 評価手法（コスト把握方法等）が明確であったこと	0	0
4. 物流事業者がリスク（コスト増等）を負担したこと	0	0
5. 改善効果（コスト削減等）が大きかったこと	3	1
6. 人材の受け入れ等、物流事業者が貴社の要請を受け入れたこと	0	0
7. 業務改善に対する動機付けとして大きかったこと	1	0
8. その他	0	0
9. 無回答	0	3
有効回答数	4	4

なお、本問でのそれぞれの回答者の概要は以下である。

	社名	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容
1	B社	57	711	製造業
2	C社	16	160	製造業
3	D社	6	180	製造業

【改善効果（コスト削減等）が大きかったこと】（3社）

	社名	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容
1	D社	6	180	製造業

【物流事業者の得意とする事業分野であったこと】（1社）

	社名	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容
1	A社	673	6,924	小売業

【業務改善に対する
動機付けとして大き
かったこと】(1社)

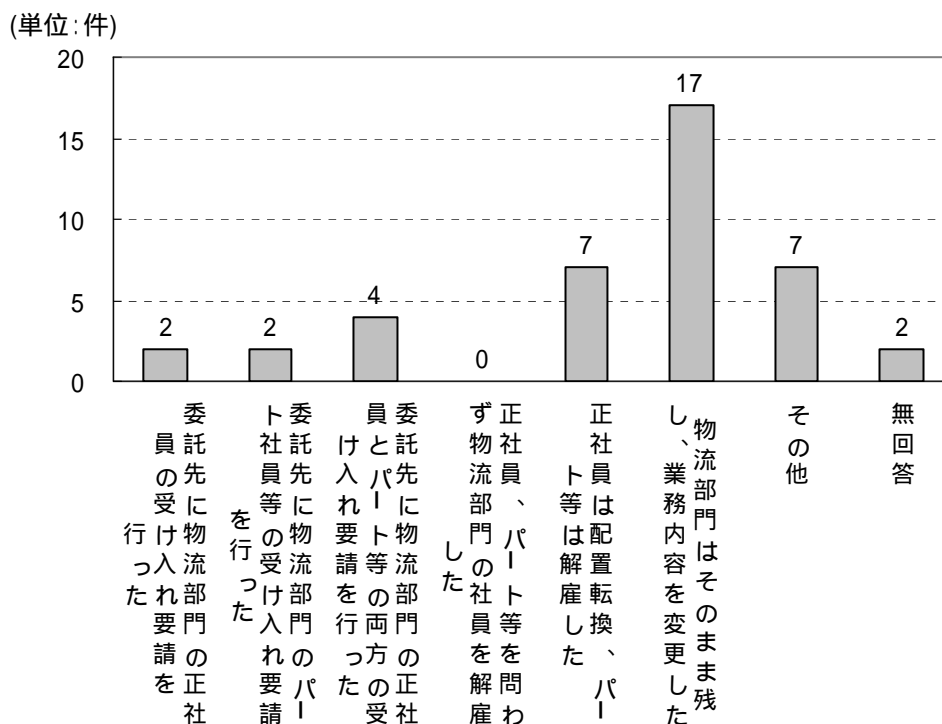
(7) 物流業務のアウトソーシングの委託にあたっての物流部門の人材の処遇

(7)-1. アウトソーシング委託にあたっての物流部門人材の処遇

「物流部門はそのまま残し、業務内容を変更した」を選択した企業が 17 社 (41.5%) で最も多く、「正社員は配置転換、パート等は解雇」が 7 社 (17.1%) で続く。

委託先へ受入要請を行ったケースは、「委託先に物流部門の正社員とパート等の両方の受け入れ要請を行った」が 4 社 (9.8%) で最も多く、「物流部門の正社員の受入要請を行った」が 2 社 (4.9%)、「物流部門のパート社員の受入要請を行った」も同じく 2 社 (4.9%) となり、それらの合計は 19.6% となった。

図 7-1 アウトソーシング委託にあたっての物流部門人材の処遇

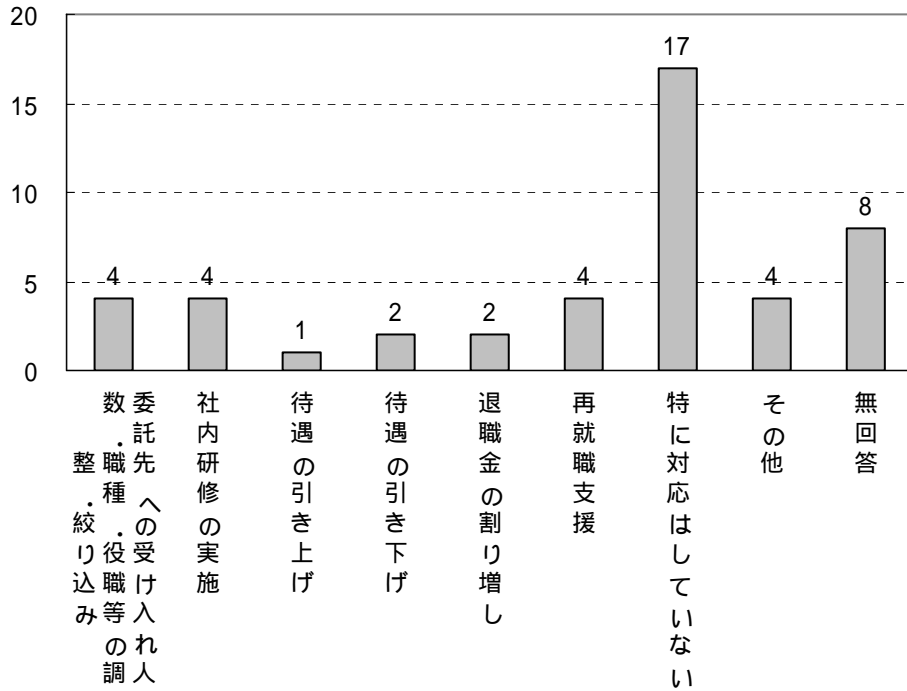


(7)-2. 物流部門の人材の処遇にあたっての対応（複数回答可）

「とくに対応はしていない」を選択した回答企業が 17 社（41.5%）で最も多く、以下、「委託先への受入人数・職種・役職等の調整、絞り込み」が 4 社（9.8%）、「社内研修の実施」が 4 社（9.8%）、「再就職支援」が 4 社（9.8%）で続き、他の項目を選択した回答者は 2 社以下となった。

図 7-2 人材の加課を行った際の対応

(単位:件)

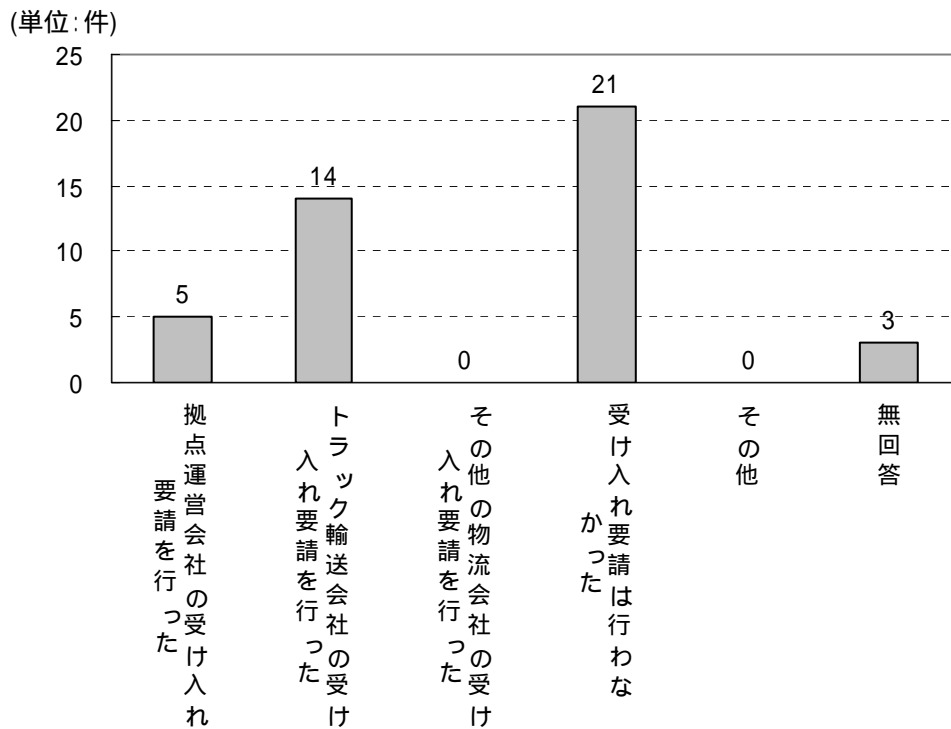


(8)従来委託していた物流事業者の受入要請

アウトソーシングの委託先に対する、従来委託していた物流事業者の協力作業会社としての受入要請については、「受入要請は行わなかった」を選択した回答者が21社(51.2%)で半数を超えて最も多くなった。

一方、「トラック輸送会社の受入要請を行った」を選択した回答企業も14社(34.1%)にのぼっており、また、「拠点運営会社の受入要請を行った」を選択した回答企業も5社(12.2%)となっている。

図 8 従来委託していた物流事業者の受入要請



(9)アウトソーシングの委託による効果（上位2つまで回答可）

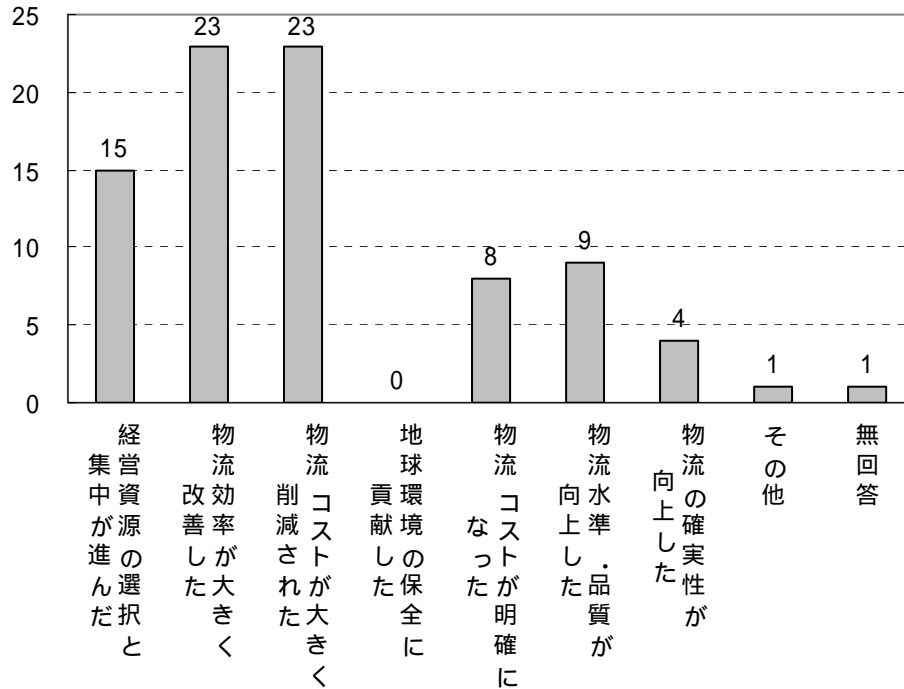
アウトソーシングの委託による自社への効果としては、「物流効率が大きく改善した」と「物流コストが大きく削減された」の2項目がそれぞれ23社（56.1%）と半数を超える回答企業から選択された。

上記2項目のいずれか、もしくは両方を選択した企業は35社（85.4%）であり、アウトソーシングを委託した企業の多くは、物流が効率・コスト面で大きく改善されたと認識している。

上記2項目以外では「経営資源の選択と集中が進んだ」が15社（36.6%）、「物流水準・品質が向上した」が9社（22.0%）、「物流コストが明確になった」が8社（19.5%）から選択されている。

問 9 アウトソーシング委託の効果

(単位:件)



(10)アウトソーシングの実施、委託先の選定等についての課題、問題点等

アウトソーシングの目的を理解してくれて、同一の目的を追求できるパートナーとしての委託先を求める声が多い。

一方、アウトソーシングにより自社の物流コントロール力の喪失を危惧する声も出ている。

【問 10 アウトソーシングの実施、委託先の選定についての課題・問題点 等】

(1) 委託先との相互理解、情報交換が重要
<ul style="list-style-type: none">・ 自社物流の時以上に情報伝達をスムーズに、密度も濃くすること。・ 荷主と委託業者の目的、目標を明確にし、双方の狙いが同じであることが重要である。荷主のニーズを理解した業者がパートナーとしての選択条件。・ 信頼できる物流事業者の選定。・ 当社の業種、業態に明るいアウトソーサーの選定がスタート時点では、一番必要なこと。・ どんなハードを持っていても、優れた人材、組織力には適わない。
(2) 委託先に対する継続的なチェックが必要
<ul style="list-style-type: none">・ 当社の場合アウトソーシング経験が長い。その結果なれあいになってしまった印象を受けている。改善ステップを維持するためには、5年毎の見直しなどを考える必要がある。・ アウトソーシング後の物流事業者に対する評価が大切。数年後にコストアップ等になっては問題。・ 委託先の体制確認が未熟で、問題発生から解決までに時間がかかりすぎた。
(3) 委託先へのコスト削減の還元
<ul style="list-style-type: none">・ コスト削減の受託業者への還元方法が難しい。
(4) その他
<ul style="list-style-type: none">・ 経営効率化と変化対応の観点から、今後もアウトソーシング体制を継続します。

(11)アウトソーシングの委託拡大にあたって策定・改善を希望する施策・制度

集計対象はアウトソーシング委託の有無に関わらず有効回答者 53 社

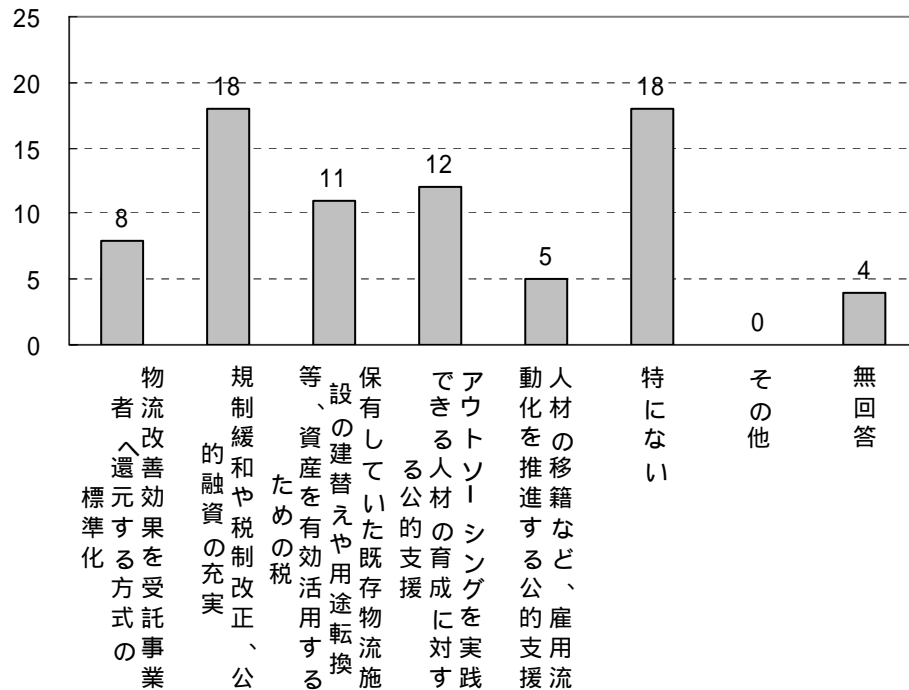
「物流事業者が、荷主企業の物流再編等にあわせた柔軟な事業構造を構築するための規制緩和や税制改正（特別償却等）、公的融資の充実」を選択した回答者が 18 社（34.0%）で最も多くなった。

「アウトソーシングを実践できる人材の育成に関する公的支援」が 12 社（22.6%）

「保有していた既存物流施設の建替えや用途転換等、資産を有効活用するための税制改正（特別償却、事業所税、特別免許税、固定資産税等）や公的融資の充実」が 11 社（20.8%）で続く。

図 11 アウトソーシングの委託拡大にあたって策定・改善を希望する施策・制度等

(単位:件)

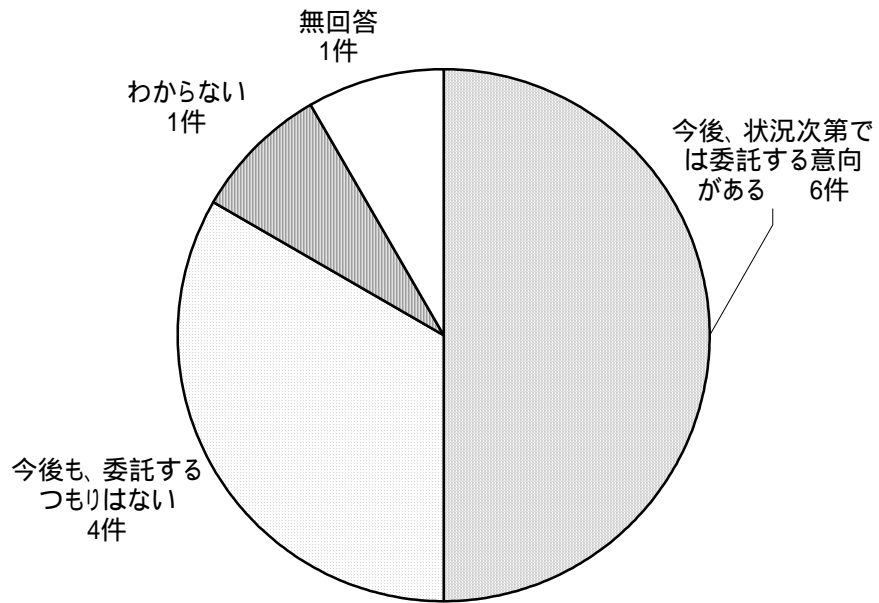


(12)現在アウトソーシングを委託していない場合の今後の方針

集計対象はアウトソーシングを委託していないとの回答者 12 社

現段階でアウトソーシングを委託していない荷主企業の場合、今後のアウトソーシングの方針としては、6 社が「状況次第では委託する意向がある」を選択したが、一方、「今後も委託するつもりはない」も 4 社から選択された。

図 12 現在アウトソーシングを委託していない場合の今後の方針



2 物流事業者

2-1 調査の概要

(1) 調査の対象と数

「日本における 3PL ビジネスの育成に関する調査」（平成 16 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）においてアンケート調査対象とした企業 846 社（ ）に、既存物流団地への新規参入物流事業者を加えた 856 社を調査対象とした。

846 社は上記調査において以下のように選定されている。

- ・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ダーズ協会（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) 調査の手法

アンケート郵送調査

(3) 調査期間

2005 年 5 月 18 日～同年 5 月 25 日

(4) 回収状況

回収率は 41.2% となった。

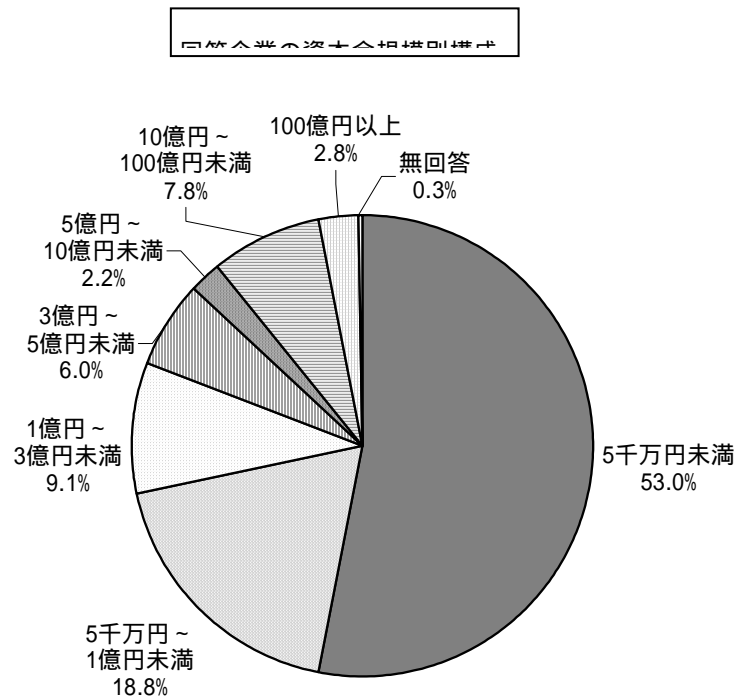
総送付数			回収数		内、有効回答数	
A	内、不達数 B	実送付数 C (A - B)	D	回収率 D / C	E	割合 E / C
856	52	804	331	41.2%	319	39.7%

2-2 回答企業の概要

回答企業 319 社の概要を以下に示す。

(1) 資本金

資本金規模別の回答企業分布を見ると、「5千万円未満」が53.0%と過半数を占め、以下、「5千万円～3億円未満」が27.9%、「3億円以上」が18.8%となった。「1億円未満」が回答企業の71.8%を占め、「3億円未満」に枠を広げると回答企業の81%弱を占める。



【備考】

我が国全体における運輸業分野の資本金規模別の企業数構成と今回のアンケート回答者の構成を比較した表を次ページに掲載する。

我が国における運輸業の全体構成を見ると、資本金「5千万円未満」企業が92.5%を占めており、「5千万円～3億円未満」企業は6.0%、「3億円以上」企業は1.5%となっている。

今回のアンケート回答者の構成は我が国全体での水準と比べて大型企業の割合が高くなっている。

【我が国の資本金階級別企業数】（物流事業者）

資本金規模	全産業		運輸業全体 (注1)		道路貨物運送業のみ (注2)		倉庫業のみ (注3)		今回のアンケート回答者 (物流事業者)	
	構成		構成		構成		構成		構成	
合計	1,529,616	100%	46,477	100%	29,641	100%	2,363	100%	319	100%
300万円未満	14,488	0.9%	197	0.4%	94	0.3%	8	0.3%	169	53.0%
300 ~ 500万円未満	565,111	36.9%	8,862	19.1%	5,469	18.5%	308	13.0%		
500 ~ 1,000万円未満	192,194	12.6%	6,040	13.0%	4,506	15.2%	110	4.7%		
1,000 ~ 3,000万円未満	624,684	40.8%	24,512	52.7%	16,445	55.5%	1,157	49.0%		
3,000 ~ 5,000万円未満	67,535	4.4%	3,379	7.3%	1,890	6.4%	284	12.0%		
5,000 ~ 1億円未満	37,237	2.4%	1,980	4.3%	875	3.0%	251	10.6%		
1 ~ 3億円未満	14,354	0.9%	791	1.7%	222	0.7%	136	5.8%		
3 ~ 10億円未満	8,190	0.5%	420	0.9%	74	0.2%	78	3.3%		
10 ~ 50億円未満	3,778	0.2%	198	0.4%	49	0.2%	21	0.9%		
50億円以上	2,045	0.1%	98	0.2%	17	0.1%	10	0.4%	89	27.9%
									60	18.8%

資料：「平成16年 事業所・企業統計調査」（総務省）より作成

無回答1社

(注1)「運輸業」(日本標準産業分類 大分類I)の

中分類は以下。

- 42 鉄道業
- 43 道路旅客運送業
- 44 道路貨物運送業
- 45 水運業
- 46 航空運輸業
- 47 倉庫業
- 48 運輸に附帯するサービス業

(注2)「道路貨物運送業」(同 中分類44)の

小・細分類は以下

- 441 一般貨物自動車運送業
 - 4411 一般貨物自動車運送業
(特別積合せ貨物運送業を除く)
 - 4412 特別積合せ貨物運送業
- 442 特定貨物自動車運送業
 - 4421 特定貨物自動車運送業
- 443 貨物軽自動車運送業
 - 4431 貨物軽自動車運送業
- 444 集配利用運送業
 - 4441 集配利用運送業
- 449 その他の道路貨物運送業
 - 4499 その他の道路貨物運送業

(注3)「倉庫業」(同 中分類47)の

小・細分類は以下

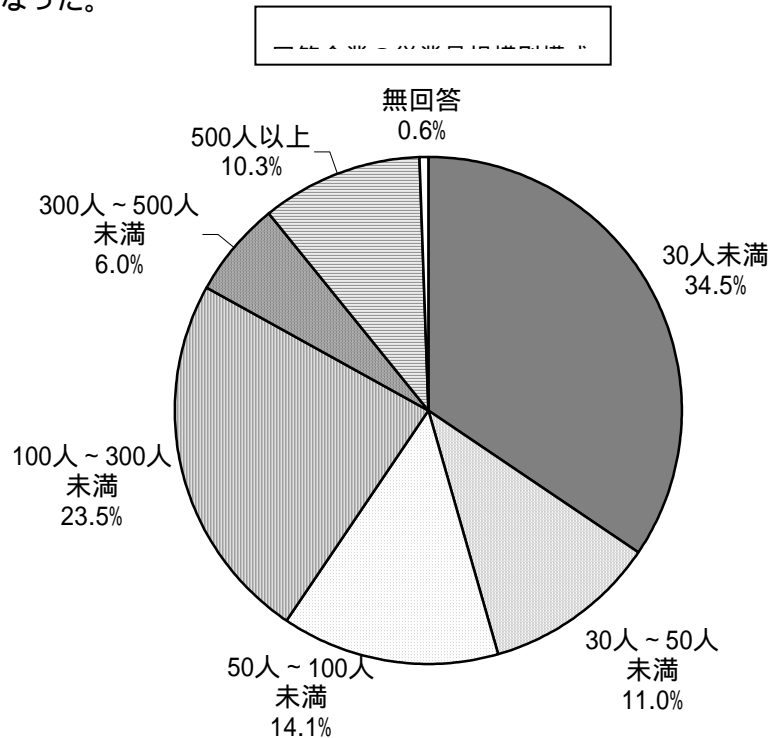
- 471 倉庫業(冷蔵倉庫業を除く)
 - 4711 倉庫業(冷蔵倉庫業を除く)
- 472 冷蔵倉庫業
 - 4721 冷蔵倉庫業

(2) 従業員数

従業員規模別の回答企業分布を見ると、極端な分布の偏りはないが、「30人未満企業」が最も多く回答企業の1/3強(34.5%)を占めている。

上記の「30人未満企業」(34.5%)に「30~50人未満企業」(11.0%)と「50~100人未満企業」(14.1%)を合わせた「100人未満企業」が60%弱を占めている。

「100~300人未満」(23.5%)も合わせた「300人未満企業」の割合は83.1%となった。



(3) 所管面積 (倉庫業を行っている回答者について)

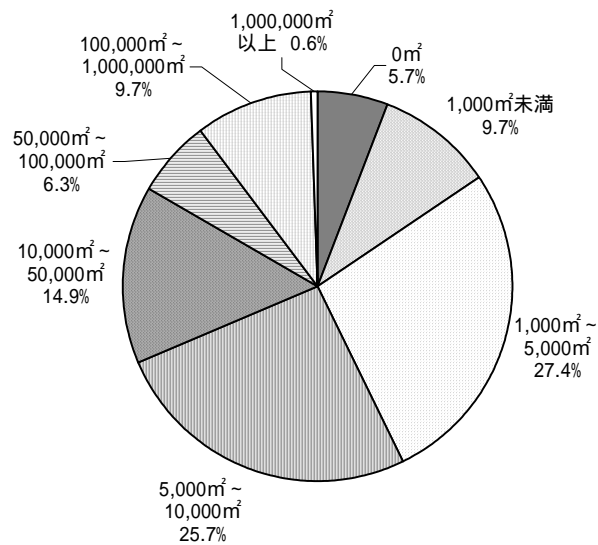
(3)-1. 1類~3類倉庫の所管面積

回答のあった175社を集計対象とした。

1~3類倉庫の所管面積の平均は56,070 m²となった。

所管面積別の回答企業分布を見ると、「1,000~5,000 m²未満」が最も多く27.4%を占め、次いで「5,000~10,000 m²未満」が25.7%を占め、この所管面積帯(1,000~10,000 m²未満)に回答企業の53.1%と過半数が属している。

回答企業の冷蔵・冷凍倉庫の所管容積別構成



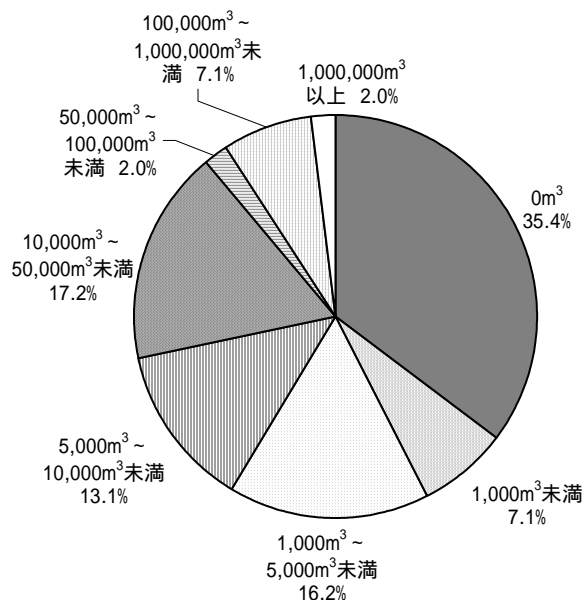
(3)-2 . 冷蔵・冷凍倉庫の所管容積

回答のあった 99 社を集計対象とした。

冷蔵・冷凍倉庫の所管容積の平均は 135,746 m³となった。

所管容積別の回答企業分布を見ると、回答企業の 1/3 強 (35.4%) は「0 m³」であるが、冷蔵・冷凍倉庫を保有している企業は「1,000 ~ 5,000 m³未満」(16.2%)、「5,000 ~ 10,000 m³未満」(13.1%)、「10,000 ~ 50,000 m³未満」(17.2%) に集中しており、これらの所管容積帯に回答企業の 46% 強が属している。

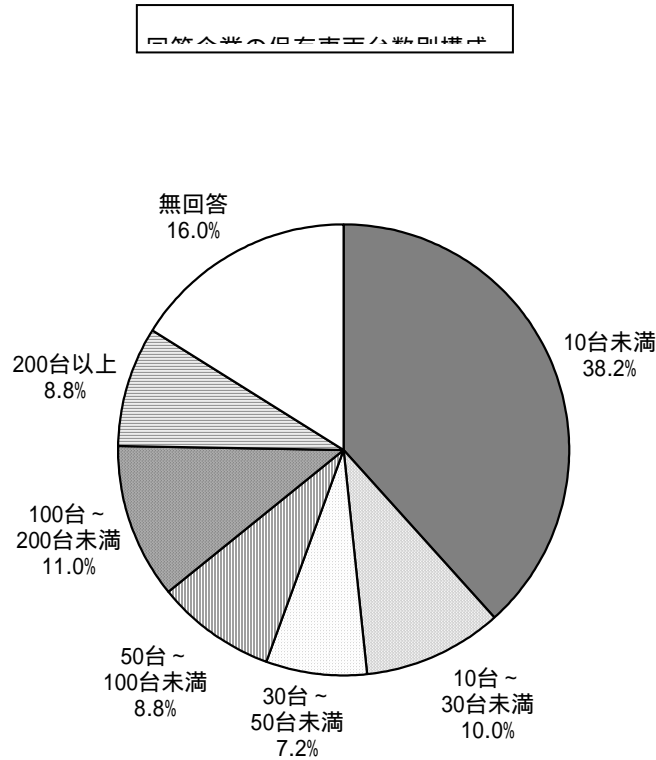
回答企業の冷蔵・冷凍倉庫の所管容積別構成



(4)保有車両台数（備車を除く）

保有車両台数別の回答企業分布を見ると、「10台未満」に回答企業の1/3強（38.2%）が属している。

10台以上の車両を保有する回答企業は、各台数規模帯ごとに10%前後でほぼ均等に分布している。



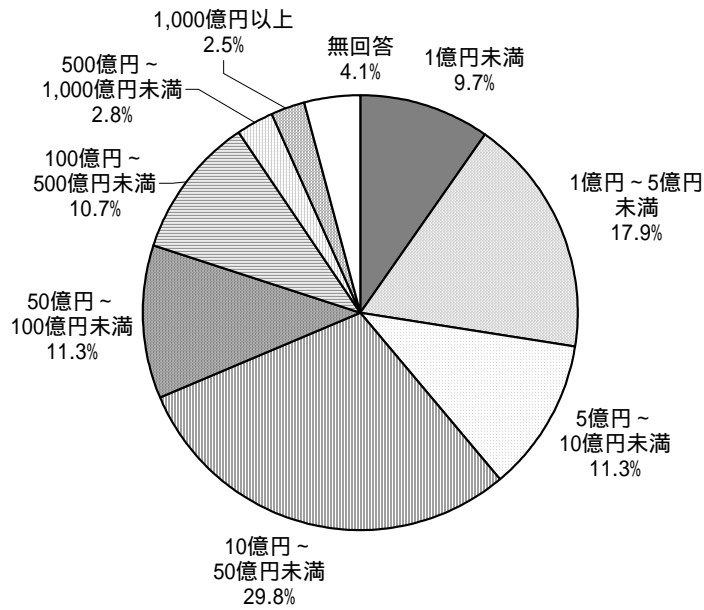
(5)年間売上高

（総売上）

回答企業の年間売上高は平均で145億円弱となった。

売上高帯別の回答企業分布を見ると、「10～50億円未満」が29.8%を占め最も多く、以下、「1～5億円未満」（17.9%）、「5～10億円未満」（11.3%）と続き、これらの売上高帯（1～50億円未満）に回答企業の59%が属している。「1億円未満」も含めての「0～50億円未満」では68.7%となる。

回答企業の年間売上高別構成



(倉庫業売上)

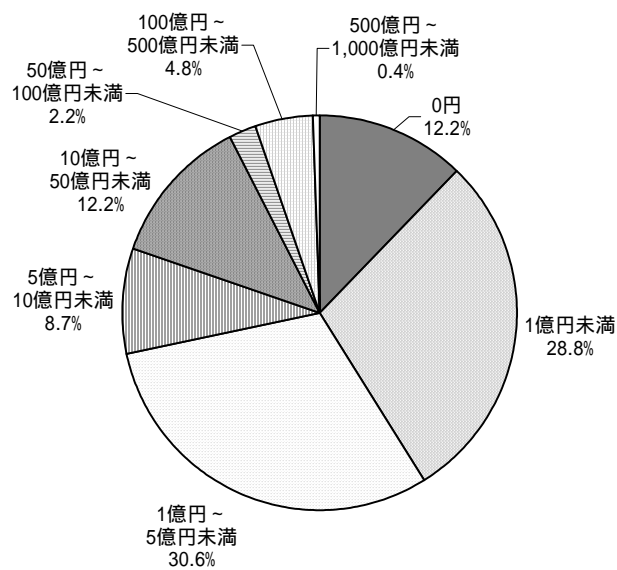
倉庫業売上の記入があった229社を集計対象とした。

倉庫業売上高の回答企業平均は15.7億円となった。

倉庫業売上高帯別の回答企業分布を見ると、「0～5億円未満」に回答企業の72%弱が属している。

年間売上高に占める倉庫業売上高の割合は回答企業の加重平均で11.1%となった。

回答企業の倉庫業売上高別構成



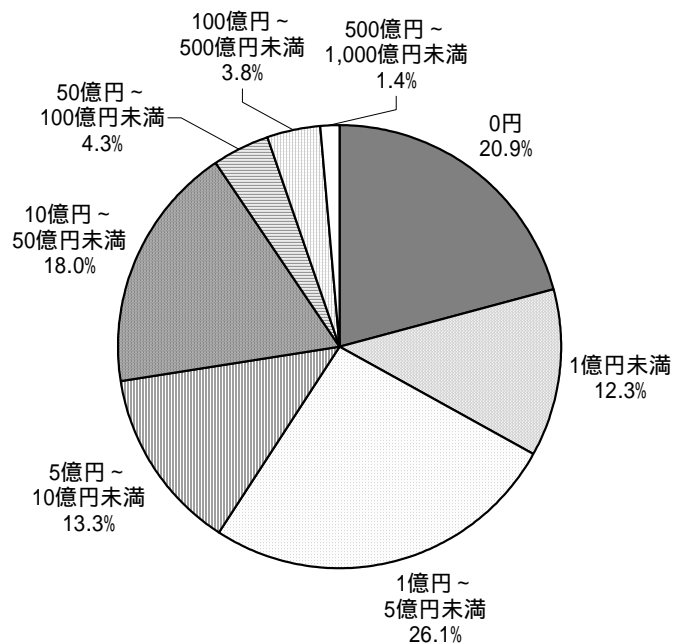
(利用運送業売上)

利用運送業売上の記入があった 211 社を集計対象とした。

利用運送業売上高の回答企業平均は 27.3 億円となった。

利用運送業売上高帯別の回答企業分布を見ると、「0～50 億円未満」に回答企業の 90% 強が属している。

年間売上高に占める利用運送業売上高の割合は同 32.6% と 回答企業の利用運送業売上高別構成 になった。



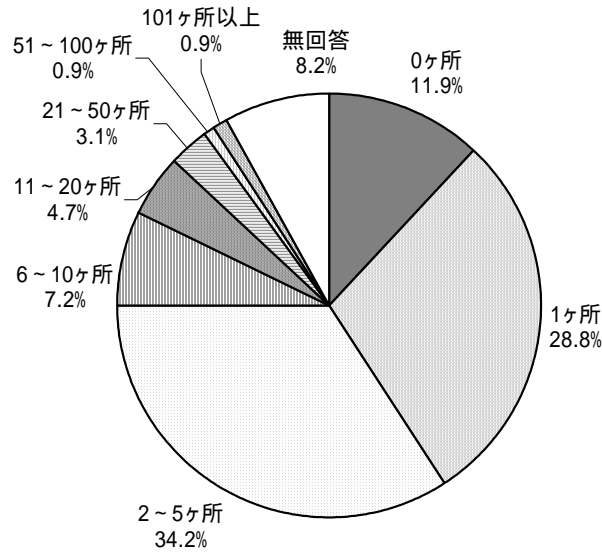
(6) 拠点数

(6)-1. 自社所有

自社所有の拠点数は平均で 6.2 ケ所となった。

自社所有の拠点数による回答企業分布を見ると、「2～5 ケ所」に最も多く回答企業の 34.2% が属しており、次いで「1 ケ所」に 28.8% となり、「0 ケ所」(11.9%) も含めた拠点数「5 ケ所未満」に回答企業の 74.9% が属している。

図 10-10-1 貸付・リースによる物流拠点数別回答企業分布

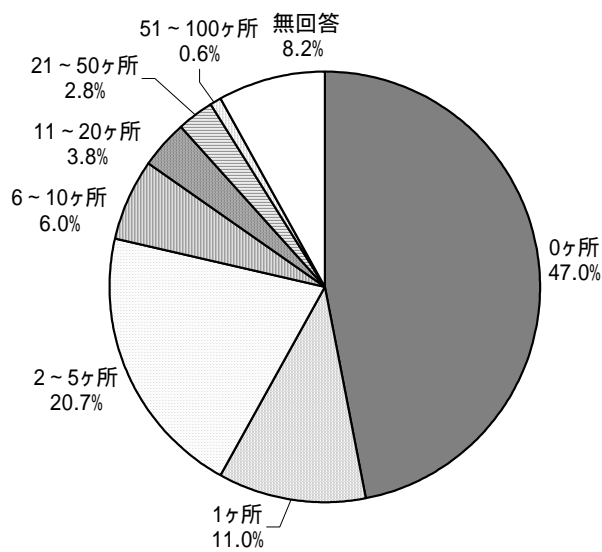


(6)-2 . 賃貸・リース

賃貸・リースによる物流拠点数は平均で 3.3 ケ所となった。

賃貸・リースによる拠点数による回答企業分布を見ると、「0ヶ所」が最も多く回答企業の 47.0% とほぼ半数が属しており、次いで「2～5ヶ所」(20.7%)、「1ヶ所」(11.0%) と続き、拠点数「5ヶ所未満」に回答企業の 78.7%弱が属している。

図 10-10-2 賃貸・リースによる物流拠点数別回答企業分布



(7)事業内容

(7)-1. 行っている事業（複数回答可）

主としている、いないに関わらず実施している事業としては、「倉庫業」が最も多く回答企業の71.5%が実施している。

以下、「貨物自動車運送業」（52.7%）、「貨物運送取扱事業」（45.1%）、「通関業」（27.0%）と続くが、それら以外の事業については実施している回答企業の割合はいずれも10%台となっている。

(7)-2. 主とする事業

主とする事業については回答者の1/3が無回答となったが、「倉庫業」が回答企業の25.7%を占めて最も多く、次いで「貨物自動車運送事業」が19.4%を占め、両者の合計で回答企業の45.1%を占める。

上記2事業以外の事業を主とする企業の割合はいずれも10%以下となっている。

回答者分類			選択肢																							
			1 倉庫業	2 貨物自動車運送事業	3 港湾運送事業	4 通関業	5 外航利用運送事業	6 内航利用運送事業	7 航空利用運送事業	8 鉄道利用運送事業	9 貨物運送取扱事業	10 物流コンサルティング業	11 その他	12 無回答												
資本金規模	行っている事業は主とする事業を含む	有効回答数	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%												
5千万円未満	行っている事業	169	123	72.8	90	53.3	14	8.3	22	13.0	14	8.3	18	10.7	8	4.7	31	18.3	69	40.8	6	3.6	57	33.7	0	0.0
	主とする事業	169	40	23.7	34	20.1	3	1.8	3	1.8	3	1.8	3	1.8	0	0.0	4	2.4	5	3.0	0	0.0	15	8.9	67	39.6
5千万円 - 3億円未満	行っている事業	89	62	69.7	47	52.8	23	25.8	29	32.6	14	15.7	11	12.4	7	7.9	13	14.6	38	40.4	3	3.4	30	33.7	1	1.1
	主とする事業	89	23	25.8	16	18.0	9	10.1	2	2.2	1	1.1	0	0.0	3	3.4	2	2.2	4	4.5	0	0.0	8	9.0	23	25.8
3億円以上	行っている事業	60	43	71.7	31	51.7	23	38.3	35	58.3	21	35.0	18	30.0	25	41.7	17	28.3	39	65.0	17	28.3	21	35.0	0	0.0
	主とする事業	60	19	31.7	12	20.0	7	11.7	4	6.7	3	5.0	1	1.7	5	8.3	1	1.7	3	5.0	2	3.3	9	15.0	17	28.3
不明(無回答)	行っている事業	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	主とする事業	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
合計	行っている事業	319	228	71.5	168	52.7	60	18.8	86	27.0	49	15.4	47	14.7	40	12.5	61	19.1	144	45.1	26	8.2	108	33.9	1	0.3
	主とする事業	319	82	25.7	62	19.4	19	6.0	9	2.8	7	2.2	4	1.3	8	2.5	7	2.2	12	3.8	2	0.6	32	10.0	107	33.5

(8) 親会社について

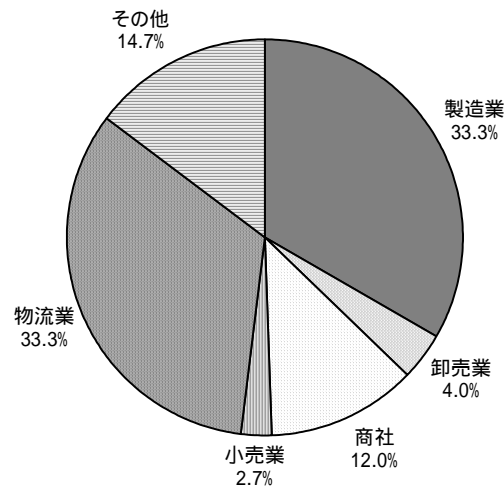
(8)-1. 親会社の業種

親会社の業種について回答のあった75社を集計対象とした。

親会社の業種は「製造業」(33.3%)と「物流業」(33.3%)で67%を占める。

上記2業種に次いで多い親会社業種としては「商社」で12.0%を占めている。

親会社が最大の回答企業の親会社の業種構成



(8)-2. 外販比率（親会社以外への販売比率）

外販比率の記入があった59社を集計対象とした。

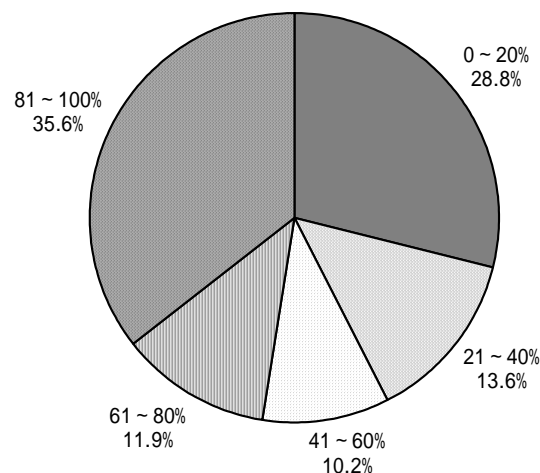
回答企業の外販比率は単純平均で54.3%、加重平均で37.8%となり、規模が大きいほど外販比率は低まる傾向がある。

外販比率別に回答企業分布を見ると、「81～100%」が最も多く回答企業の35.6%を占め、次いで「0～20%」が回答企業の28.8%を占めるという2極分化

状況となっ

親会社が最大の回答企業の親会社以外への販売比率／外販比率、別構成

ている。



2-3 回答集計結果

既に述べたように、今回のアンケート調査における物流事業者の回答者構成では大型企業の占める割合が我が国全体の水準と比べて高くなっていることから、全回答企業を対象としての総合集計結果は大型企業の回答の影響を受けて、我が国の物流事業者の全体傾向を正しく反映していないものである可能性がある。

従って本報告書では、企業規模による実態傾向の違いを把握することに主眼をおき、回答者の中から以下に示す物流事業者を抽出し、それらの回答者を資本金規模によって3分類（「5千万円未満」「5千万円～3億円未満」「3億円以上」）した後に、それぞれについて行った集計結果を掲載することとする。

なお、アンケート集計は回答企業の売上規模別にも行ったが、売上規模による傾向の違いは資本金規模による傾向の違いとほぼ同様であるため、以下では資本金規模別の集計結果のみを掲載する。

全体集計結果は我が国の物流事業者のアウトソーシングの受託実態についての誤った把握がなされることを防ぐために掲載を控えることとした。

企業類型	実施事業
ケース0	「倉庫業」を実施していない企業
ケース1	「倉庫業」のみを実施している企業
ケース2	以下のパターンAおよびパターンBの合計 パターンA : 「倉庫業」「貨物自動車運送業」の2事業のみを実施している企業 パターンB : 「倉庫業」「貨物自動車運送業」の2事業に加えて、さらに他の何らかの事業も実施している企業

本アンケート調査票上では、回答の際にイメージするアウトソーシングについて以下の説明を行っている。

お答えいただくアウトソーシングとは

本アンケート調査では、最近になって荷主企業から受託した以下に示すような代表的なアウトソーシングについてお答えください。

- ・規模の大きなアウトソーシング
- ・包括的なアウトソーシング

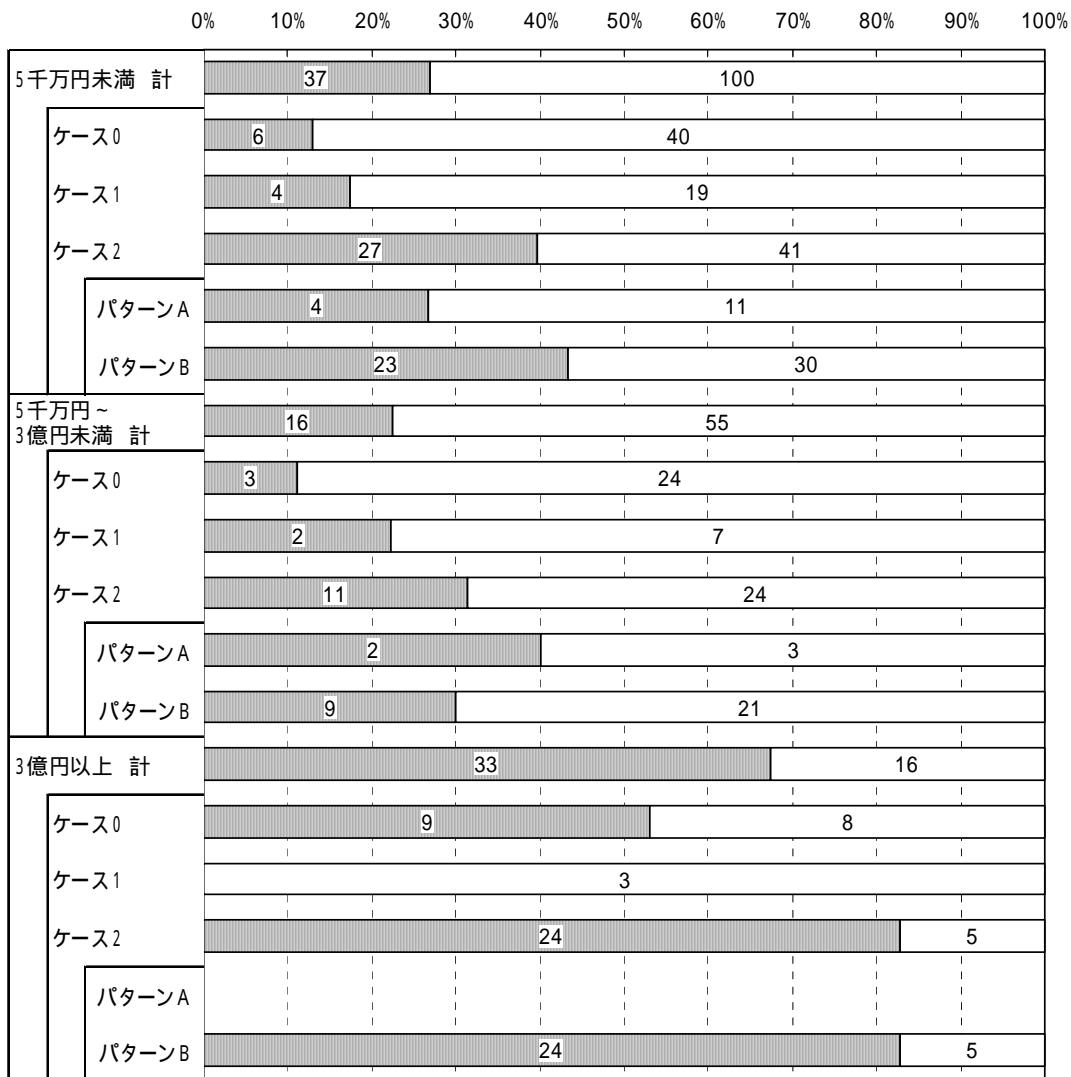
- ・ 物流改善等を目的としたアウトソーシング
- ・ 従来とは異なる契約形態等を伴うアウトソーシング
- ・ 従来からアウトソーシングを受けていた荷主企業から、新規追加的に受託した上記のようなアウトソーシング など

(1)アウトソーシングの受託の有無

資本金 5 千万円未満企業では、アウトソーシングを受託している企業の割合は 27.0%となった。同 5 千万円～3 億円未満企業では同割合は 22.5%とむしろやや低下するが、同 3 億円以上企業では同割合は 67.3%に上昇する。

実施事業類型別に見たとき、いずれの資本金規模帯においても、アウトソーシングを受託している企業の割合は、ケース0で最も低く、ケース1そしてケース2となるに従い上昇する。

図4 アウトソーシングの受託の有無



■ 受託している □ 受託していない

グラフ内の数字は回答者数

【以下はアウトソーシングを受託しているとの回答者86社の集計結果である】

(1)-2. アウトソーシングの受託売上が全体売上に占める割合

(1)-2-1. 受託売上割合の現状

アウトソーシングの受託売上が全体売上に占める割合（以下、受託割合）の加重平均値を見ると、資本金5千万円未満企業及び同5千万円～3億円未満企業ではいずれも25%を超えているが、同3億円以上企業では17.2%とやや低下する。

アウトソーシングの受託の売上拡大への寄与率は、中小物流事業者において大規模物流事業者より高いと言える。

【問1-2 アウトソーシング受託売上が全売上に占める割合】

回答者分類				選択肢										平均			
				1		2		3		4		5		6		単純平均	加重平均
				0	21	41	61	81	無回答				単	加			
				%	%	%	%	%					純	重			
				20	40	60	80	100					平均	平均			
				%	%	%	%	%					単	加			
				%	%	%	%	%					位	位			
				%	%	%	%	%					%	%			
資本金規模・事業内容分類別集計	資本金規模	事業内容(注1)	有効回答数														
	5千万円未満 (ケース0、1、2合計)		37	24	64.9	4	10.8	3	8.1	3	8.1	2	5.4	1	2.7	24.9	26.3
	123社(注2)																
	ケース0		6	4	66.7	1	16.7	0	0.0	1	16.7	0	0.0	0	0.0	23.7	16.1
	ケース1		4	1	25.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	1	25.0	0	0.0	42.5	82.3
	ケース2		27	19	70.4	2	7.4	2	7.4	2	7.4	1	3.7	1	3.7	22.5	20.0
	パターンA		4	2	50.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	29.3	31.6
	パターンB		23	17	73.9	1	4.3	1	4.3	2	8.7	1	4.3	1	4.3	21.2	18.0
	5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計)		16	7	43.8	3	18.8	2	12.5	3	18.8	1	6.3	0	0.0	35.1	28.8
	62社(注2)																
	ケース0		3	1	33.3	0	0.0	1	33.3	1	33.3	0	0.0	0	0.0	40.3	55.5
	ケース1		2	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	60.0	58.3
	ケース2		11	6	54.5	3	27.3	0	0.0	1	9.1	1	9.1	0	0.0	29.2	21.8
	パターンA		2	0	0.0	2	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	40.0	40.0
	パターンB		9	6	66.7	1	11.1	0	0.0	1	11.1	1	11.1	0	0.0	26.8	20.6
3億円以上 (ケース0、1、2合計)		33	22	66.7	1	3.0	2	6.1	2	6.1	3	9.1	3	9.1	25.2	17.2	
43社(注2)																	
ケース0		9	6	66.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	33.3	0	0.0	35.7	28.5	
ケース1		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	-	-	
ケース2		24	16	66.7	1	4.2	2	8.3	2	8.3	0	0.0	3	12.5	20.7	16.5	
パターンA		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	-	-	
パターンB		24	16	66.7	1	4.2	2	8.3	2	8.3	0	0.0	3	12.5	20.7	16.5	

(注1) ケース0：「倉庫業」を実施していない

ケース1：「倉庫業」のみ実施

ケース2：下記の「パターンA」と「パターンB」の合計（少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施）

パターンA：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

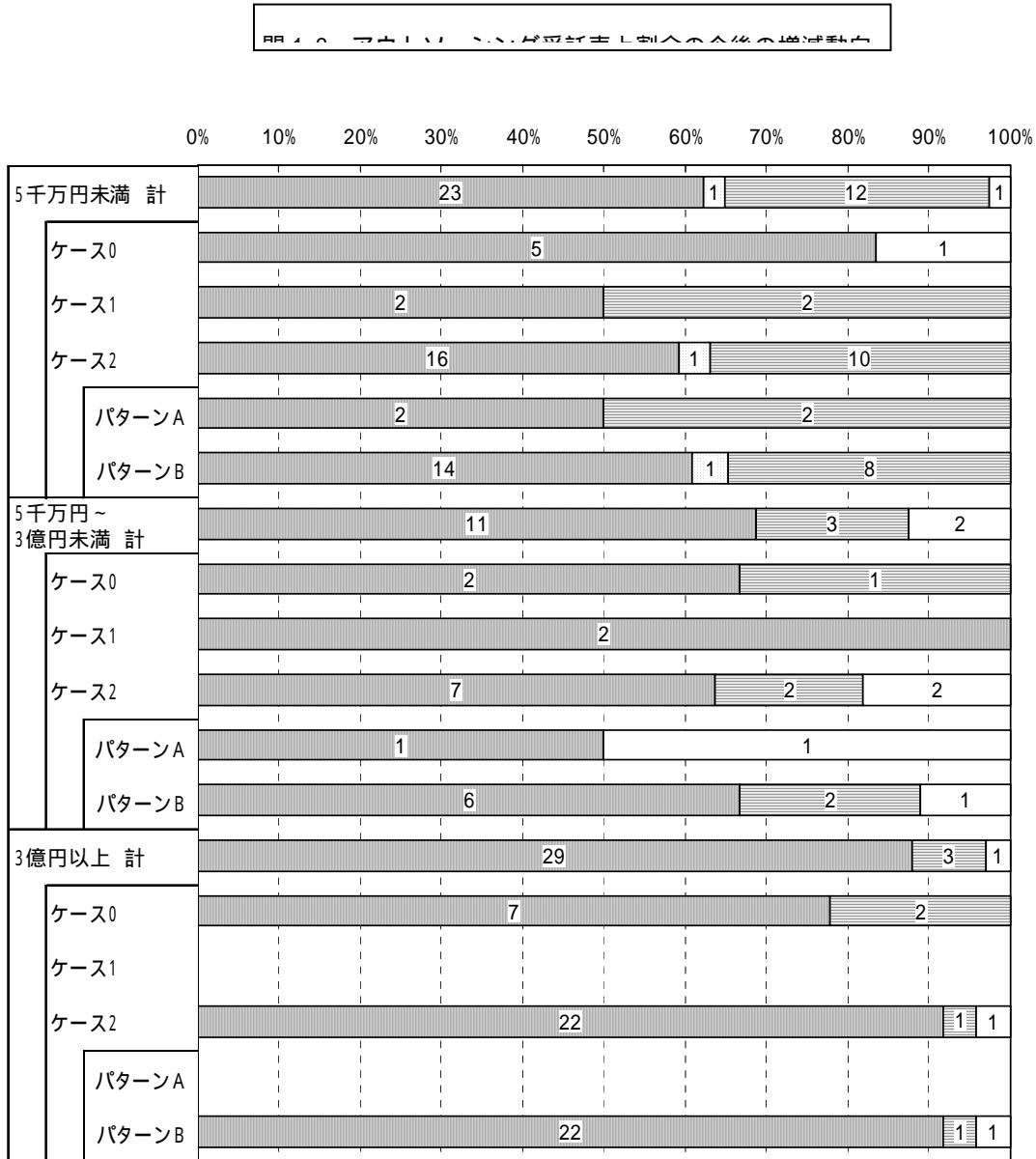
パターンB：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(1)-2-2. 受託売上割合の増減動向

資本金 5 千万円未満企業では受託割合が今後「増加」するとみる企業の割合は 62.2%であるが、同 5 千万円～3 億円未満企業では 68.8%となり、同 3 億円以上企業では 87.9%にまで上昇する。

アウトソーシングの受託について、その今後の増加の可能性は資本金規模が大きくなるほど高く見るようになる。



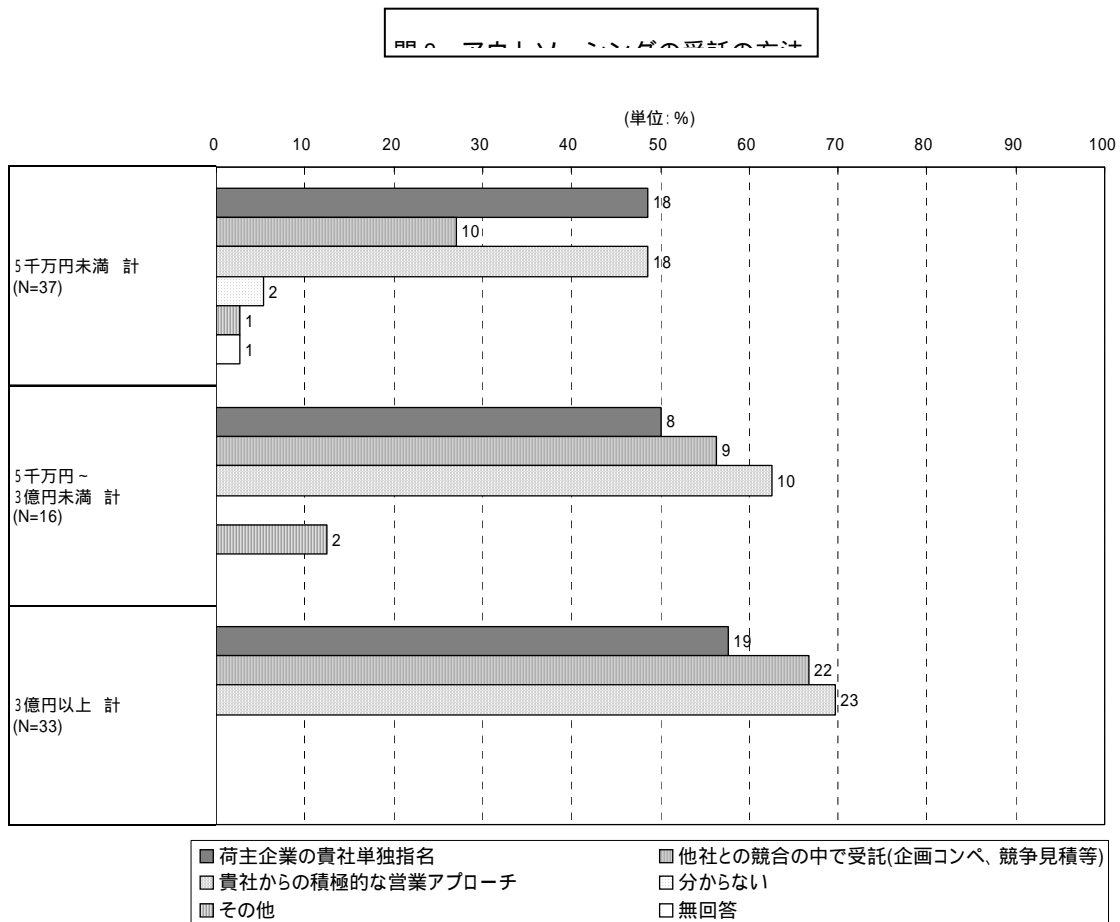
■ 増加 □ 減少 ▨ 横ばい □ 無回答

グラフ内の数字は回答者数

(2)アウトソーシングの受託の方法（複数回答可）

アウトソーシングの受託のきっかけとして、調査票上で選択肢とした「荷主企業の単独指名」「他社との競合の中で受託」「積極的な営業アプローチ」のいずれについても、資本金規模が大きくなるに従い選択率が高くなる。

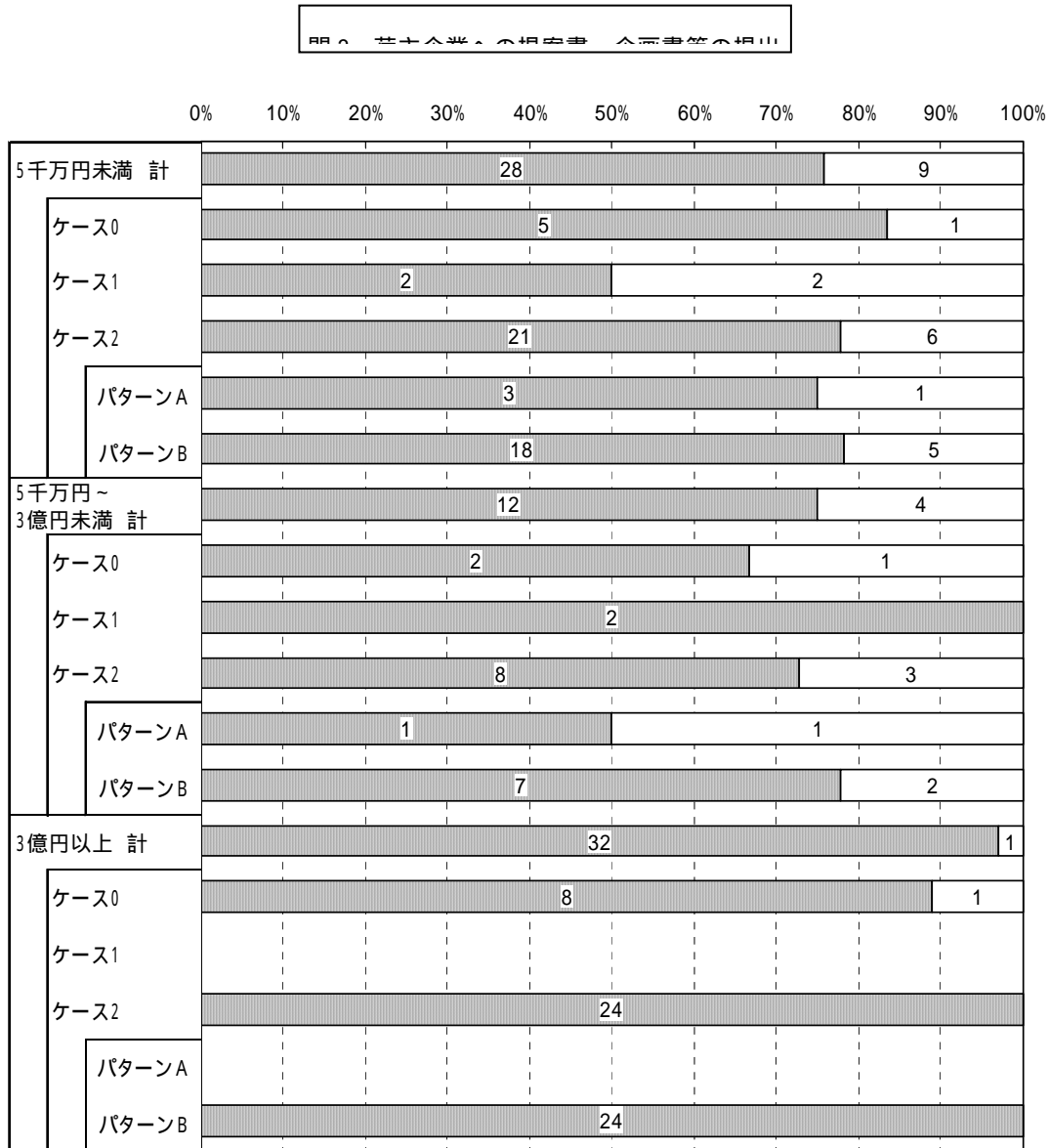
とくに「他社との競合の中で受託（企画コンペ、競争見積等）」の選択率において、資本金5千万円未満企業（27.0%）と同3億円以上企業（66.7%）の格差が大きく、競合案件での中小物流事業者の参画機会の少なさ、あるいは大規模物流事業者の優位性をうかがわせる。



グラフ内の数字は回答者数

(3) 委託先への提案書・企画書等の提出の有無

アウトソーシングの受託にあたり荷主企業へ提案書・企画書等を提出したことがある企業の割合は、資本金5千万円未満企業及び5千万円～3億円未満企業ではいずれも75%程度であるが、資本金3億円以上企業では97.0%に上昇する。



■ 提出したことがある □ 提出したことはない

グラフ内の数字は回答者数

(3)-1. 提案書・企画書等に盛り込んだ項目（複数回答可）

いずれの資本金規模帯でも選択率が上位にある項目としては、「受託する業務範囲について」「物流改善方法と効果について」「コスト分析について」などがある。

資本金規模が大きくなるに従い選択率が大幅に上昇する項目として、「業務遂行体制と配置する人員構成について」「利用する施設について」「導入する情報システムについて」「契約方式・期間について」などがある。

すべての項目において、資本金規模が大きくなるに従い選択率は上昇しており、大規模物流事業者ほど提案書・企画書等に盛り込む項目は増える。

回答者分類			選択肢																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11											
資本金規模	事業内容(注1)	有効回答数	ついでに託する業務範囲に	コスト分析について	物流改善方法と効果	業務遂行体制と配置	利用する施設について	システム(EMS等)に導入する情報システム	業者への運元委託	物流改善効果(コスト削減)	荷主企業の人材の受け入れ方について	契約方式・期間について	その他の重要な事項	無回答										
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%									
資本金規模・事業内容分類別集計	5千万円未満(ケース0、1、2合計) 123社(注2)	28	22	78.6	19	67.9	19	67.9	14	50.0	13	46.4	8	28.6	4	14.3	7	25.0	14	50.0	2	7.1	1	3.6
	ケース0	5	4	80.0	2	40.0	2	40.0	3	60.0	3	60.0	1	20.0	0	0.0	1	20.0	3	60.0	0	0.0	1	20.0
	ケース1	2	1	50.0	2	100.0	1	50.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース2	21	17	81.0	15	71.4	16	76.2	11	52.4	9	42.9	7	33.3	4	19.0	6	28.6	11	52.4	2	9.5	0	0.0
	パターンA	3	2	66.7	2	66.7	2	66.7	1	33.3	1	33.3	0	0.0	1	33.3	0	0.0	1	33.3	0	0.0	0	0.0
	パターンB	18	15	83.3	13	72.2	14	77.8	10	55.6	8	44.4	7	38.9	3	16.7	6	33.3	10	55.6	2	11.1	0	0.0
	5千万円～3億円未満(ケース0、1、2合計) 62社(注2)	12	12	100.0	10	83.3	11	91.7	10	83.3	8	66.7	10	83.3	3	25.0	3	25.0	8	66.7	0	0.0	0	0.0
	ケース0	2	2	100.0	2	100.0	2	100.0	2	100.0	1	50.0	2	100.0	1	50.0	2	100.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0
	ケース1	2	2	100.0	1	50.0	2	100.0	2	100.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	2	100.0	0	0.0	0	0.0
	ケース2	8	8	100.0	7	87.5	7	87.5	6	75.0	6	75.0	7	87.5	2	25.0	1	12.5	5	62.5	0	0.0	0	0.0
	パターンA	1	1	100.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0
	パターンB	7	7	100.0	6	85.7	6	85.7	6	85.7	5	71.4	6	85.7	2	28.6	0	0.0	4	57.1	0	0.0	0	0.0
3億円以上(ケース0、1、2合計) 43社(注2)	32	31	96.9	29	90.6	31	96.9	28	87.5	30	93.8	29	90.6	20	62.5	14	43.8	26	81.3	3	9.4	0	0.0	
ケース0	8	8	100.0	7	87.5	8	100.0	7	87.5	7	87.5	7	87.5	6	75.0	4	50.0	7	87.5	0	0.0	0	0.0	
ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
ケース2	24	23	95.8	22	91.7	23	95.8	21	87.5	23	95.8	22	91.7	14	58.3	10	41.7	19	79.2	3	12.5	0	0.0	
パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
パターンB	24	23	95.8	22	91.7	23	95.8	21	87.5	23	95.8	22	91.7	14	58.3	10	41.7	19	79.2	3	12.5	0	0.0	

(注1) ケース0：「倉庫業」を実施していない

ケース1：「倉庫業」のみ実施

ケース2：下記の「パターンA」と「パターンB」の合計（少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施）

パターンA：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

【問3-1 提案書・企画書等に盛り込んだ項目】

(4) 受託決定後に業務着手に向けて社内的に検討した項目（複数回答可）

いずれの資本金規模においても選択率が上位にある項目としては、「業務遂行体制と人材の手当について」「受託業務コストについて」「物流改善方法の詳細について」などがある。

資本金規模が大きくなるに従い選択率が大幅に上昇する項目として「利用施設の選定について」「利用施設の建設・改修について」「情報システムの構築について」「契約方式・期間について」などがある。

すべての項目において、資本金規模が大きくなるに従い選択率は上昇しており、大規模物流事業者になるほど受託決定後の社内的検討項目が増える傾向がある。

【問4 アウトソーシング受託後に業務着手に向けて社内的に検討した項目】

回答者分類			選択肢																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11											
資本金規模	事業内容(注1)	有効回答数	細物に流す改善方法の詳細について	受託業務コストについて	材業の手当について	利用施設の選定について	利用施設の建設・改修について	情報システムの構築について	物流改善効果(コスト削減等)の還元について	受託企業の人材について	契約方式・期間について	その他の重要な事項について	その他の重要な事項について											
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%										
5千万円未満 (ケース0、1、2合計) 123社(注2)	ケース0	37	21	56.8	27	73.0	25	67.6	13	35.1	8	21.6	12	32.4	5	13.5	8	21.6	12	32.4	3	8.1	1	2.7
	ケース1	6	2	33.3	5	83.3	3	50.0	4	66.7	3	50.0	2	33.3	1	16.7	2	33.3	2	33.3	0	0.0	1	16.7
	ケース2	4	3	75.0	2	50.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	パターンA	27	16	59.3	20	74.1	21	77.8	8	29.6	5	18.5	9	33.3	3	11.1	6	22.2	10	37.0	3	11.1	0	0.0
	パターンB	4	2	50.0	3	75.0	2	50.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計) 62社(注2)	16	12	75.0	14	87.5	11	68.8	10	62.5	5	31.3	13	81.3	5	31.3	7	43.8	7	43.8	0	0.0	0	0.0
	ケース0	3	3	100.0	3	100.0	3	100.0	2	66.7	1	33.3	2	66.7	1	33.3	2	66.7	2	66.7	0	0.0	0	0.0
	ケース1	2	2	100.0	2	100.0	2	100.0	2	100.0	1	50.0	2	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース2	11	7	63.6	9	81.8	6	54.5	6	54.5	3	27.3	9	81.8	4	36.4	5	45.5	5	45.5	0	0.0	0	0.0
	パターンA	2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0
パターンB	9	7	77.8	9	100.0	6	66.7	6	66.7	3	33.3	8	88.9	4	44.4	3	33.3	4	44.4	0	0.0	0	0.0	
3億円以上 (ケース0、1、2合計) 43社(注2)	33	26	78.8	30	90.9	32	97.0	28	84.8	24	72.7	29	87.9	19	57.6	17	51.5	31	93.9	3	9.1	0	0.0	
ケース0	9	6	66.7	9	100.0	8	88.9	8	88.9	5	55.6	7	77.8	6	66.7	4	44.4	9	100.0	0	0.0	0	0.0	
ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
ケース2	24	20	83.3	21	87.5	24	100.0	20	83.3	19	79.2	22	91.7	13	54.2	13	54.2	22	91.7	3	12.5	0	0.0	
パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
パターンB	24	20	83.3	21	87.5	24	100.0	20	83.3	19	79.2	22	91.7	13	54.2	13	54.2	22	91.7	3	12.5	0	0.0	

(注1) ケース0：「倉庫業」を実施していない

ケース1：「倉庫業」のみ実施

ケース2：下記の「パターンA」と「パターンB」の合計（少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施）

パターンA：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(5) 受託決定後に業務着手に向けて荷主企業と協議した項目（複数回答可）

いずれの資本金規模においても選択率が上位にある項目としては、「業務遂行体制と人材の手当について」「コスト負担について」「物流改善方法の詳細について」などがある。

資本金規模が大きくなるに従い選択率が大幅に上昇する項目として、「利用施設の選定について」「利用施設の建設・改修について」「情報システムの構築について」「契約方式・期間について」などがある。

すべての項目において、資本金規模が大きくなるに従い選択率は上昇しており、大規模物流事業者になるほど業務着手に向けての荷主企業との協議項目は増える。

「物流改善効果（コスト削減等）の受託事業者への還元について」を荷主企業と協議した企業の割合は、資本金 5 千万円未満企業で 16.2%、同 5 千万円～3 億円未満企業で 18.8%であるが、同 3 億円以上企業では 51.5%と半数を超えるまでに上昇する。

但し、この「物流改善効果（コスト削減等）の受託事業者への還元」については、後述するヒアリング調査の結果、設問趣旨を誤解して回答しているケースが少なくないことが判明しており（第 4 章 1 の(2)=130 頁=で詳述）、ここでの割合数値は下方に割り引いて捉える必要がある。このことは前記の(3)-1（53 頁）及び(4)（54 頁）での集計表を見るにあたって同様に留意する必要がある。

【問 5 アウトソーシング受託後に業務着手に向けて荷主企業と検討した項目】

回答者分類				選択肢																				
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11										
				細物に ついて 改善 方法 の詳 % 細	コスト 負担 につ い % 細	業務 配置 につ いて 人 % 細	利用 施設 の選 定に % 細	改修 につ いて % 細	M D 情報 シス テム の構 築に % 細	協 力 作 業 会 社 に % 細	託 ス ト 者 へ の選 元 に % 細	物流 削減 効果 % 細	受 荷 主 企 業 に つ いて % 細	契 約 方 式 ・ 期 間 に % 細	そ の 他 の 重 要 な 事 % 細									
資本金 規模 (注1)	事業内容 (注1)	有効 回答数																						
資本金規模・事業内容分類別集計	5千万円未満 (ケース0、1、2合計) 123社(注2)	37	21	56.8	22	59.5	25	67.6	18	48.6	7	18.9	14	37.8	12	32.4	6	16.2	7	18.9	14	37.8	4	10.8
	ケース0	6	1	16.7	2	33.3	4	66.7	4	66.7	2	33.3	2	33.3	4	66.7	1	16.7	0	0.0	4	66.7	1	16.7
	ケース1	4	1	25.0	3	75.0	2	50.0	1	25.0	0	0.0	2	50.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース2	27	19	70.4	17	63.0	19	70.4	13	48.1	5	18.5	10	37.0	7	25.9	4	14.8	7	25.9	10	37.0	3	11.1
	パターンA	4	2	50.0	3	75.0	2	50.0	3	75.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0
	パターンB	23	17	73.9	14	60.9	17	73.9	10	43.5	5	21.7	10	43.5	7	30.4	3	13.0	6	26.1	10	43.5	3	13.0
	5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計) 62社(注2)	16	10	62.5	14	87.5	7	43.8	6	37.5	5	31.3	13	81.3	5	31.3	3	18.8	7	43.8	7	43.8	0	0.0
	ケース0	3	2	66.7	3	100.0	1	33.3	1	33.3	1	33.3	2	66.7	1	33.3	1	33.3	2	66.7	1	33.3	0	0.0
	ケース1	2	2	100.0	2	100.0	1	50.0	1	50.0	1	50.0	2	100.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0
	ケース2	11	6	54.5	9	81.8	5	45.5	4	36.4	3	27.3	9	81.8	3	27.3	2	18.2	5	45.5	5	45.5	0	0.0
	パターンA	2	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	100.0	0	0.0	0	0.0	2	100.0	0	0.0	0	0.0
	パターンB	9	6	66.7	8	88.9	5	55.6	4	44.4	3	33.3	7	77.8	3	33.3	2	22.2	3	33.3	5	55.6	0	0.0
	3億円以上 (ケース1、2合計) 43社(注2)	33	26	78.8	31	93.9	28	84.8	24	72.7	20	60.6	28	84.8	21	63.6	17	51.5	22	66.7	28	84.8	3	9.1
	ケース0	9	6	66.7	9	100.0	7	77.8	7	77.8	6	66.7	7	77.8	7	77.8	4	44.4	7	77.8	8	88.9	0	0.0
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
ケース2	24	20	83.3	22	91.7	21	87.5	17	70.8	14	58.3	21	87.5	14	58.3	13	54.2	15	62.5	20	83.3	3	12.5	
パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
パターンB	24	20	83.3	22	91.7	21	87.5	17	70.8	14	58.3	21	87.5	14	58.3	13	54.2	15	62.5	20	83.3	3	12.5	

(注1) ケース0：「倉庫業」を実施していない

ケース1：「倉庫業」のみ実施

ケース2：下記の「パターンA」と「パターンB」の合計（少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施）

パターンA：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(6) 「物流改善効果の受託事業者への還元」について

ここでは、設問1でアウトソーシングを受託しているとした回答者86社の内、前問（設問5）で「物流改善効果の受託事業者への還元」を荷主企業と協議したと回答した以下の26社を集計対象としている。

- ・ 資本金5千万円未満企業 : 6社
- ・ 資本金5千万円～3億円未満企業 : 3社
- ・ 資本金3億円以上企業 : 17社

(6)-1. 「物流改善効果の受託事業者への還元」の実現の有無

5千万円未満企業では回答者6社中1社が「具体的な仕組みをつくり実現した」を選択している。アウトソーシングを受託している回答者数37社を分母とすれば実現率は2.7%となる。

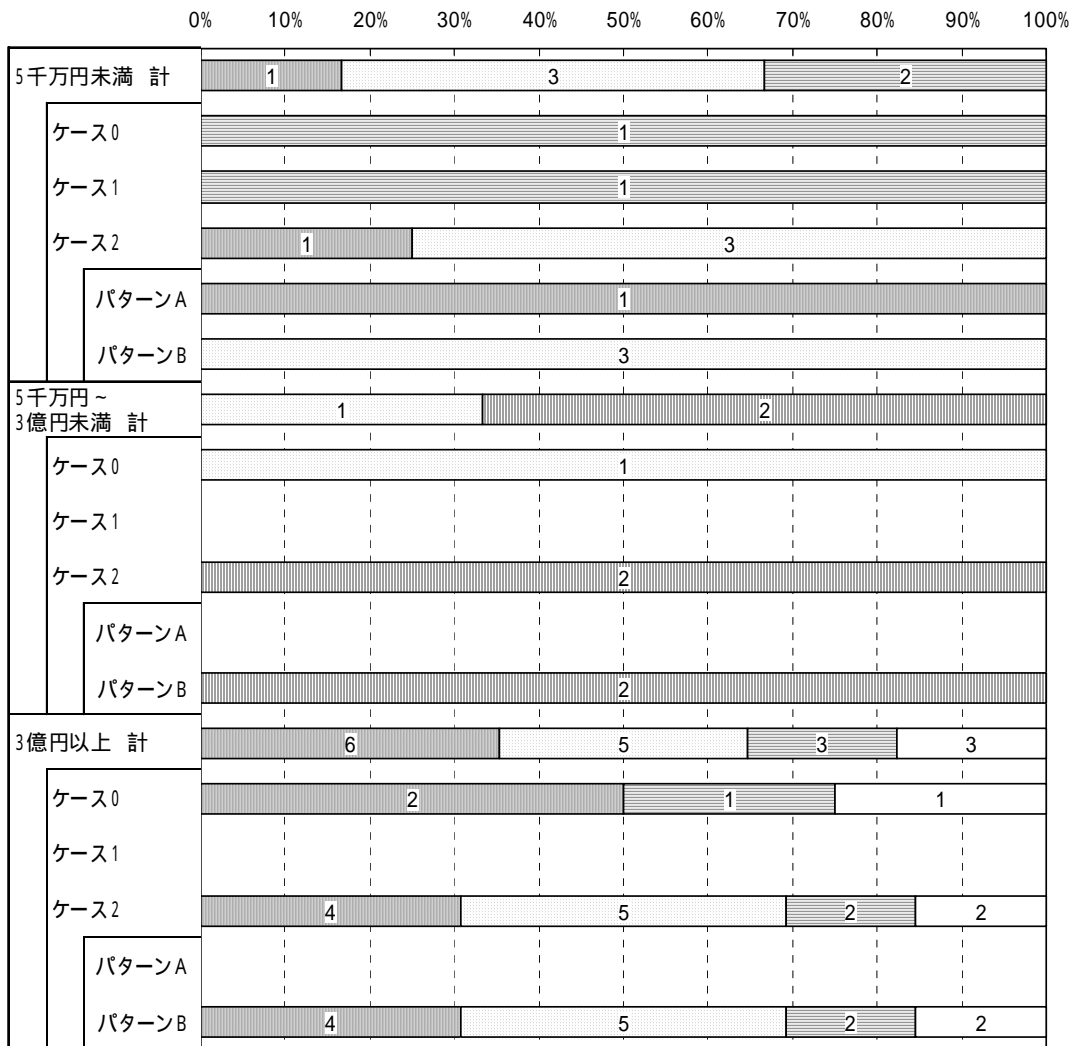
5千万円～3億円未満企業では本設問の回答者は3社であるが、「具体的な仕組みをつくり実現した」回答者はいない。

3億円以上企業では回答社17社中6社が「具体的な仕組みをつくり実現した」を選択している。アウトソーシングを受託している回答者数33社を分母とすれば実現率は18.2%となる。

とは言え、後述するヒアリング調査の対象には「物流改善効果の受託事業者への還元」を実現したと回答した企業が1社（資本金3億円以上企業）含まれているが、回答は設問の誤解に基づくものでゲインシェアリングは実際には実現されていなかった。物流事業者にとって「物流改善効果の受託事業者への還元」が実現するケースは実際には前述の実現率を下回っていると推測されるものである。

図 8 「物流改善効果の受託事業者への還元」を荷主企業と協議したとする計 26 社

(回答者母数は「物流改善効果の受託事業者への還元」を荷主企業と協議したとする計 26 社)



- 具体的な仕組みをつくり、実現した
- 改善効果が認められる場合、次年度の委託料金改訂の参考とすることにした
- 継続協議とし、還元は先延ばしとした
- 結果的に、実現しなかった
- その他

グラフ内の数字は回答者数

(6)-1-1. 「物流改善効果の受託事業者への還元」の具体的な仕組みについて

資本金5千万未満で「物流改善効果の受託事業者への還元」を実現した1社は具体的な仕組みを「前年度からのコスト改善度合いをベースに還元額を決定する仕組み」としている。

同3億円以上での同6社では、4社が「前年度からのコスト改善度合いをベースに還元額を決定する仕組み」、2社が「設定した目標への到達度により還元額を決定する仕組み」としている。

回答者分類				選択肢									
				1		2		3		4		5	
資本金規模	事業内容(注1)	有効回答数	元善前額年度合度からの決定をベースにコスト削減		元第3者の評価による仕組み		す度設定により選元額への到達		み還荷主額を企業の評価による		その他		
			%	%	%	%	%	%					
資本金規模・事業内容分類集計	5千万円未満(ケース0、1、2合計) 123社(注2)	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	ケース0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース2	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	パターンA	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	パターンB	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	5千万円～3億円未満(ケース0、1、2合計) 62社(注2)	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース2	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	パターンB	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	3億円以上(ケース0、1、2合計) 43社(注2)	6	4	66.7	0	0.0	2	33.3	0	0.0	0	0.0	
	ケース0	2	2	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-		
ケース2	4	2	50.0	0	0.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0		
パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-		
パターンB	4	2	50.0	0	0.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0		

(注1) ケース0 : 「倉庫業」を実施していない

ケース1 : 「倉庫業」のみ実施

ケース2 : 下記の「パターンA」と「パターンB」の合計 (少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施)

パターンA : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

【問6-1-1 「物流改善効果の受託事業者への還元」の具体的な仕組み】

(6)-1-2. 還元額を決定する仕組みの問題点について（複数回答可）

資本金5千万円未満の1社は「目標設定が難しいこと」「荷主企業との配分が不公平なこと」の2項目を選択している。

資本金3億円以上の6社については、「目標設定が難しいこと」が4社から、「公正な評価手法が確立されていないこと」が3社から、「リスク負担を同時に求められること」「荷主企業の恣意により評価が決まること」がそれぞれ1社から選択されている。

【問6-1-2 還元額を決定する仕組みの問題点】

回答者分類				選択肢											
				1		2		3		4		5		6	
資本金規模	事業内容 (注1)	有効 回答数	公正な評価手法が確立されていないこと		目標設定が難しいこと		荷主企業との配分が不公平なこと		リスク負担を同時に求められること		荷主企業の恣意により評価が決まること		その他		
			件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	
資本金規模・事業内容分類別集計	5千万円未満 (ケース0、1、2合計) 123社(注2)		1	0	0.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース2	1	0	0.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	パターンA	1	0	0.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	パターンB	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計) 62社(注2)		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース2	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	パターンB	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	3億円以上 (ケース0、1、2合計) 43社(注2)		6	3	50.0	4	66.7	0	0.0	1	16.7	1	16.7	0	0.0
	ケース0	2	2	-	1	-	0	-	0	-	1	-	0	-	
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
ケース2	4	1	25.0	3	75.0	0	0.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0		
パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-		
パターンB	4	1	25.0	3	75.0	0	0.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0		

(注1) ケース0：「倉庫業」を実施していない

ケース1：「倉庫業」のみ実施

ケース2：下記の「パターンA」と「パターンB」の合計（少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施）

パターンA：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(6)-1-3. 「物流改善効果の受託事業者への還元」が実現した理由（複数回答可）

資本金5千万円未満の1社は「自社の得意とする事業分野であり、協議の主導権を握れたこと」「改善効果（コスト削減等）が大きかったこと」の2項目を選択している。

同3億円以上の6社については、「自社の得意とする事業分野であり、協議の主導権を握れたこと」が全6社から選択されており、また、「人材の受入等、荷主企業の要請を受け入れたこと」「荷主企業の理解が進んでいたこと」がそれぞれ3社から、「改善効果（コスト削減等）が大きかったこと」「自社がリスク（コスト増等）を負担したこと」がそれぞれ2社から、「評価手法が明確であったこと」が1社から選択されている。

【問6-1-3 受託事業者への改善効果の還元が実現した理由】

回答者分類	選択肢																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9												
	を野貴社 の得意と する事業分 野であり、 協議の主 導権を握 れたこと	と先 論構 築し、 協例等 に臨ん だ理	と法 評 価手 法 が明 確で あっ たこ と	等 社 が リ ス ク （ コ ス ト 増 ） を 負 担 し た こ と	等 改 善 効 果 （ コ ス ト 削 減 ） が 大 き か っ た こ と	企 業 の 要 請 を 受 け 入 れ た こ と	人 材 の 受 入 等 、 荷 主 企 業 の 理 解 が 進 ん で い た こ と	そ の 他	無 回 答												
有効 回答数	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%											
資本金規模 (注1)	5千万円未満 (ケース0、1、2合計)	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	123社(注2)	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	
事業内容 (注1)	ケース0	重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		特に重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース1	重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		特に重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース2	重視	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		特に重視	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
	パターンA	重視	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		特に重視	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
	パターンB	重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		特に重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計)	重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		特に重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
62社(注2)	ケース0	重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		特に重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース1	重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		特に重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース2	重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		特に重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	パターンA	重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		特に重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	パターンB	重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		特に重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	3億円以上 (ケース0、1、2合計)	重視	6	6	100.0	0	0.0	1	16.7	2	33.3	2	33.3	3	50.0	3	50.0	0	0.0	0	0.0
		特に重視	6	2	33.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	16.7	1	16.7	0	0.0	0	0.0	2	33.3
43社(注2)	ケース0	重視	2	2	100.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	1	50.0	2	100.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0
		特に重視	2	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0
	ケース1	重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		特に重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース2	重視	4	4	100.0	0	0.0	0	0.0	2	50.0	1	25.0	1	25.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0
		特に重視	4	1	25.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0
	パターンA	重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		特に重視	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	パターンB	重視	4	4	100.0	0	0.0	0	0.0	2	50.0	1	25.0	1	25.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0
		特に重視	4	1	25.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0

(注1) ケース0：「倉庫業」を実施していない

ケース1：「倉庫業」のみ実施

ケース2：下記の「パターンA」と「パターンB」の合計（少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施）

パターンA：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

注：単一回答の場合は、選択された理由を「特に重視したこと」とした。

(7) 荷主企業からの人材の受入要請について

(7)-1. アウトソーシング受託にあたっての荷主企業からの人材の受入要請

「人材の受入要請はなかった」とする回答者の割合は、資本金5千万円未満企業での73.0%が同5千万円～3億円未満企業では56.3%、同3億円以上企業では33.3%と下降していく。資本金規模が大きくなるほど人材の受入要請を受ける割合は高くなる傾向にある。

人材の受入要請を受ける割合の高い資本金3億円以上企業の集計を見ると、パートよりも正社員の受入要請を受けるケースの方が多くなっている。

人材の受入要請を受けた際には概ね受け入れているようであるが、資本金規模が大きくなると要請を拒否するケースも見受けられるようになる。

【問7-1 荷主企業からの物流部門の人材の受入要請】

回答者分類	選択肢																											
			1			2			3			4			5		6											
			受入れ要請の諾否			受入れ要請の諾否			受入れ要請の諾否			受入れ要請の諾否			その他		無回答											
			諾	否	無回答	諾	否	無回答	諾	否	無回答	諾	否	無回答	諾	否	無回答											
資本金規模	事業内容(注1)	有効回答数	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%											
5千万円未満 (ケース0、1、2合計) 123社(注2)		37	2	5.4	7	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	13.5	5	100.0	0	0.0	0	0.0	27	73.0	2	5.4	1	2.7		
	ケース0	6	1	16.7	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	16.7	1	100.0	0	0.0	0	0.0	4	66.7	0	0.0	0	0.0		
	ケース1	4	0	0.0	0	-	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	-	0	0.0	0	0.0	3	75.0	0	0.0	1	25.0		
	ケース2	27	1	3.7	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	14.8	4	100.0	0	0.0	0	0.0	20	74.1	2	7.4	0	0.0		
	パターンA	4	0	0.0	0	-	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	-	0	0.0	0	0.0	3	75.0	1	25.0	0	0.0		
	パターンB	23	1	4.3	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	17.4	4	100.0	0	0.0	0	0.0	17	73.9	1	4.3	0	0.0		
	5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計) 62社(注2)		16	0	0.0	0	-	0	-	3	18.8	2	66.7	1	33.3	4	25.0	4	100.0	0	0.0	0	0.0	9	56.3	0	0.0	0
ケース0	3	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	2	66.7	2	100.0	0	0.0	0	0.0	1	33.3	0	0.0	0	0.0	
ケース1	2	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	0.0	0	-	2	100.0	0	0.0	0	0.0	
ケース2	11	0	0.0	0	-	0	-	3	27.3	2	66.7	1	33.3	2	18.2	2	100.0	0	0.0	0	0.0	6	54.5	0	0.0	0	0.0	
パターンA	2	0	0.0	0	-	0	-	1	50.0	0	0.0	1	100.0	1	50.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
パターンB	9	0	0.0	0	-	0	-	2	22.2	2	100.0	0	0.0	1	11.1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	6	66.7	0	0.0	0	0.0	
3億円以上 (ケース0、1、2合計) 43社(注2)		33	5	15.2	5	100.0	0	0.0	4	12.1	4	100.0	0	0.0	9	27.3	6	66.7	2	22.2	1	11.1	11	33.3	3	9.1	1	3.0
ケース0	9	0	0.0	0	-	0	-	1	11.1	1	100.0	0	0.0	2	22.2	2	100.0	0	0.0	0	0.0	5	55.6	1	11.1	0	0.0	
ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
ケース2	24	5	20.8	5	100.0	0	0.0	3	12.5	3	100.0	0	0.0	7	29.2	4	57.1	2	28.6	1	14.3	6	25.0	2	8.3	1	4.2	
パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
パターンB	24	5	20.8	5	100.0	0	0.0	3	12.5	3	100.0	0	0.0	7	29.2	4	57.1	2	28.6	1	14.3	6	25.0	2	8.3	1	4.2	

(注1) ケース0：「倉庫業」を実施していない

ケース1：「倉庫業」のみ実施

ケース2：下記の「パターンA」と「パターンB」の合計（少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施）

パターンA：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(7)-2. 荷主企業からの人材受入要請の受諾の条件（複数回答可）

人材の受入要請を受諾する際の条件としては、中小物流事業者では「待遇の引き下げ」を選択する企業が多いが、大規模物流事業者では「受入人数・職種・役職等の調整・絞り込み」が最も多く選択されるようになる。

【問7-1-1 荷主企業からの人材受入要請の受諾にあたっての条件】

回答者分類			選択肢															
			1 受入人数・職種・役職等の調整・絞り込み	2 社内研修の受講	3 待遇の引き下げ	4 職種の变更	5 勤務地の变更	6 特に条件は付していない	7 その他	8 無回答								
資本金規模	事業内容(注1)	有効回答数	1		2		3		4		5		6		7		8	
			数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%
資本金規模・事業内容分類別集計	5千万円未満(ケース0、1、2合計)	9	3	33.3	0	0.0	5	55.6	3	33.3	1	11.1	1	11.1	1	11.1	2	22.2
	123社(注2)																	
	ケース0	2	1	50.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース2	7	2	28.6	0	0.0	4	57.1	3	42.9	1	14.3	1	14.3	1	14.3	1	14.3
	パターンA	1	1	100.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	パターンB	6	1	16.7	0	0.0	3	50.0	3	50.0	1	16.7	1	16.7	1	16.7	1	16.7
	5千万円～3億円未満(ケース0、1、2合計)	6	3	50.0	0	0.0	3	50.0	2	33.3	2	33.3	2	33.3	0	0.0	0	0.0
	62社(注2)																	
	ケース0	2	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース2	4	2	50.0	0	0.0	3	75.0	2	50.0	2	50.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0
	パターンA	1	1	100.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	パターンB	3	1	33.3	0	0.0	2	66.7	1	33.3	1	33.3	1	33.3	0	0.0	0	0.0
	3億円以上(ケース0、1、2合計)	18	10	55.6	0	0.0	6	33.3	1	5.6	2	11.1	2	11.1	3	16.7	2	11.1
43社(注2)																		
ケース0	4	2	50.0	0	0.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0	
ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
ケース2	14	8	57.1	0	0.0	5	35.7	1	7.1	2	14.3	0	0.0	3	21.4	2	14.3	
パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
パターンB	14	8	57.1	0	0.0	5	35.7	1	7.1	2	14.3	0	0.0	3	21.4	2	14.3	

(注1) ケース0：「倉庫業」を実施していない

ケース1：「倉庫業」のみ実施

ケース2：下記の「パターンA」と「パターンB」の合計（少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施）

パターンA：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(7)-3 . 受け入れた人材の定着状況

受け入れた人材の定着度合は大規模物流事業者ほど高くなる傾向がある。

【問 7-1-2 荷主企業から受け入れた人材の定着状況】

回答者分類				選択肢											
				1		2		3		4		5		6	
				定着して いる	割合	材の 半後、 受 け 入 れ 定 着	割合	材の 半後、 受 け 入 れ 減 少	割合	職 人 材 の 後 に は 受 け 入 れ 退 れ	割合	そ の 他	割合	無 回 答	割合
資本金 規模	事業内容 (注1)	有効 回答数													
資本金規模・事業内容分類別集計	5千万円未満 (ケース0、1、2合計) 123社(注2)		9	3	33.3	1	11.1	1	11.1	0	0.0	2	22.2	2	22.2
	ケース0	2	0	0.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース2	7	3	42.9	1	14.3	0	0.0	0	0.0	2	28.6	1	14.3	
	パターンA	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	パターンB	6	2	33.3	1	16.7	0	0.0	0	0.0	2	33.3	1	16.7	
	5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計) 62社(注2)		6	3	50.0	1	16.7	1	16.7	0	0.0	1	16.7	0	0.0
	ケース0	2	2	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース2	4	1	25.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	1	25.0	0	0.0	
	パターンA	1	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	パターンB	3	1	33.3	0	0.0	1	33.3	0	0.0	1	33.3	0	0.0	
	3億円以上 (ケース0、1、2合計) 43社(注2)		18	9	50.0	4	22.2	0	0.0	0	0.0	3	16.7	2	11.1
	ケース0	4	2	50.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース2	14	7	50.0	2	14.3	0	0.0	0	0.0	3	21.4	2	14.3	
	パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	パターンB	14	7	50.0	2	14.3	0	0.0	0	0.0	3	21.4	2	14.3	

(注1) ケース0 : 「倉庫業」を実施していない

ケース1 : 「倉庫業」のみ実施

ケース2 : 下記の「パターンA」と「パターンB」の合計 (少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施)

パターンA : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(8)アウトソーシング受託にあたっての荷主企業からの協力作業会社の受入要請

(8)-1. 受入要請の有無と諾否

「協力作業会社の受入要請はなかった」とする回答者の割合は、資本金5千万円未満企業での83.8%が同5千万円～3億円未満企業では81.3%に、同3億円以上企業になると30.3%と大幅に下降する。資本金規模が大きくなるほど荷主企業から協力作業会社の受入要請を受ける割合は高くなる傾向が見られる。

協力作業会社の受入要請を受ける割合の高い資本金3億円以上企業の集計を見ると、トラック運送会社の受入要請を受けるケースが最も多くなっている。

協力作業会社の受入要請を受けた際には、多くは受け入れる状況となっている。

【問8-1 荷主企業からの従来委託していた物流事業会社の受入要請】

回答者分類			選択肢																								
			1			2			3			4	5	6													
			受入れ要請の諾否			受入れ要請の諾否			受入れ要請の諾否			か受けた入 れ要請はな い	その他	無回 答													
資本金規模	事業内容 (注1)	有効 回答 数	諾		否		諾		否		諾		否		%	%	%	%	%	%							
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%														
5千万円未満 (ケース0、1、2合計) 123社(注2)			37	2	5.4	1	50.0	1	50.0	4	10.8	4	100.0	0	0.0	3	8.1	2	66.7	1	33.3	31	83.8	0	0.0	1	2.7
ケース0			6	0	0.0	0	-	0	-	1	16.7	1	100.0	0	0.0	1	16.7	1	100.0	0	0.0	5	83.3	0	0.0	0	0.0
ケース1			4	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	4	100.0	0	0.0	0	0.0
ケース2			27	2	7.4	1	50.0	1	50.0	3	11.1	3	100.0	0	0.0	2	7.4	1	50.0	1	50.0	22	81.5	0	0.0	0	0.0
パターンA			4	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	4	100.0	0	0.0	0	0.0
パターンB			23	2	8.7	1	50.0	1	50.0	3	13.0	3	100.0	0	0.0	2	8.7	1	50.0	1	50.0	18	78.3	0	0.0	1	4.3
5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計) 62社(注2)			16	0	0.0	0	-	0	-	1	6.3	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	-	0	-	13	81.3	1	6.3	1	6.3
ケース0			3	0	0.0	0	-	0	-	1	33.3	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	-	0	-	2	66.7	0	0.0	0	0.0
ケース1			2	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	2	100.0	0	0.0	0	0.0
ケース2			11	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	9	81.8	1	9.1	1	9.1
パターンA			2	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	1	50.0	1	50.0
パターンB			9	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	9	100.0	0	0.0	0	0.0
3億円以上 (ケース0、1、2合計) 43社(注2)			33	6	18.2	6	100.0	0	0.0	14	42.4	14	100.0	0	0.0	5	15.2	3	60.0	2	40.0	10	30.3	1	3.0	2	6.1
ケース0			9	2	22.2	2	100.0	0	0.0	3	33.3	3	100.0	0	0.0	1	11.1	1	100.0	0	0.0	4	44.4	0	0.0	0	0.0
ケース1			0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
ケース2			24	4	16.7	4	100.0	0	0.0	11	45.8	11	100.0	0	0.0	4	16.7	2	50.0	2	50.0	6	25.0	1	4.2	2	8.3
パターンA			0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
パターンB			24	4	16.7	4	100.0	0	0.0	11	45.8	11	100.0	0	0.0	4	16.7	2	50.0	2	50.0	6	25.0	1	4.2	2	8.3

(注1) ケース0 : 「倉庫業」を実施していない

ケース1 : 「倉庫業」のみ実施

ケース2 : 下記の「パターンA」と「パターンB」の合計 (少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施)

パターンA : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(8)-2. 荷主企業からの協力作業会社受入要請の受諾の条件（複数回答可）

協力作業会社の受入要請を受諾する際の条件としては、中小物流事業者では料金を重視するが、大規模物流事業者になるほど作業能力レベルを重視する傾向がある。

【問 8-1-1 荷主企業からの協力作業会社の受入要請の受諾にあたっての条件】

回答者分類				選択肢															
				1		2		3		4		5		6		7		8	
				協力作業会社 が中小企業 であること		協力作業 会社の 地域密着		得意分野 をカバー できる		協力作業 会社が十分 な作業能 力を持つ		協力作業 会社への 再委託 料が低廉		特に条件 は付して いない		その他		無回答	
資本金 規模	事業内容 (注1)	有効 回答 数	%		%		%		%		%		%		%				
資本金規模・事業内容分類別集計	5千万円未満 (ケース0、1、2合計)	123社(注2)	5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	40.0	3	60.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0
	ケース0		1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース1		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース2		4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0	2	50.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0
	パターンA		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	パターンB		4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0	2	50.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0
	5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計)	62社(注2)	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース0		1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース1		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース2		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	パターンA		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	パターンB		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	3億円以上 (ケース0、1、2合計)	43社(注2)	19	1	5.3	2	10.5	7	36.8	14	73.7	8	42.1	1	5.3	1	5.3	4	21.1
	ケース0		5	0	0.0	0	0.0	3	60.0	4	80.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0
	ケース1		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
ケース2		14	1	7.1	2	14.3	4	28.6	10	71.4	6	42.9	1	7.1	1	7.1	3	21.4	
パターンA		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
パターンB		14	1	7.1	2	14.3	4	28.6	10	71.4	6	42.9	1	7.1	1	7.1	3	21.4	

(注1) ケース0 : 「倉庫業」を実施していない

ケース1 : 「倉庫業」のみ実施

ケース2 : 下記の「パターンA」と「パターンB」の合計（少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施）

パターンA : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

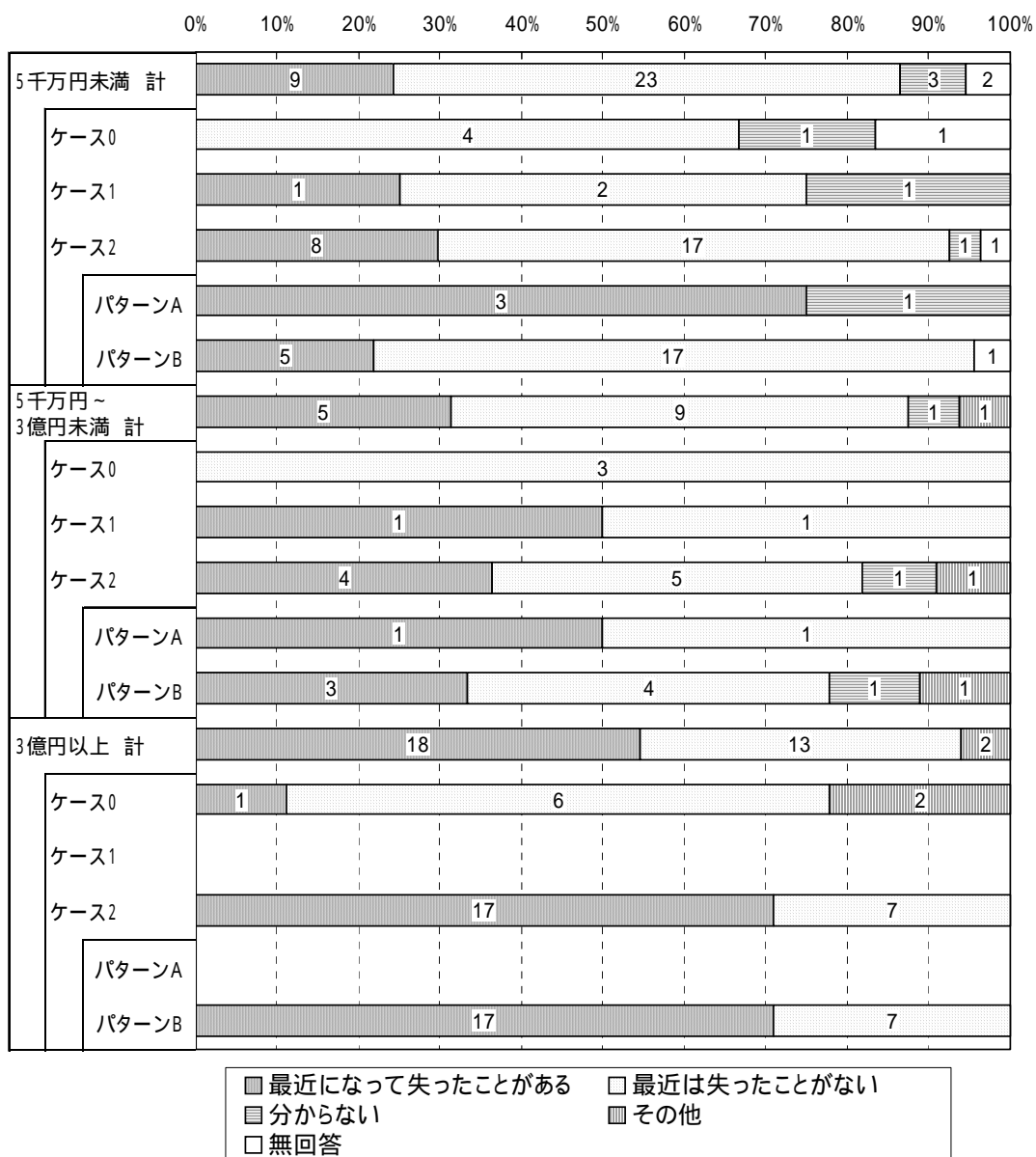
(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(9) 保有する既存物流施設の利用動静について

(9)-1. 既存物流施設の固定的な利用を最近になって失ったか

「貴社の顧客であった荷主企業の物流体系の効率化や物流拠点の集約等に伴い、貴社が保有する既存物流施設（倉庫や物流拠点等）の固定的な利用（スペース貸しや拠点的な利用等）を最近になって失ったことがありますか」との設問に対し、「失ったことがある」との回答割合は、5千万円未満企業での24.3%が、5千万円～3億円未満企業では31.3%、3億円以上企業では54.5%と、資本金規模が大きくなるに従い上昇する。

図9-1 保有する既存物流施設の固定的な利用を最近になって失ったか



(9)-2. 最近になって固定的な利用を失った施設の問題点（複数回答可）

いずれの資本金規模においても「施設自体に特に問題はない」が回答者の半数を超えて最も多く選択されている。

資本金規模が大きくなると「大局的に新しい物流体系へ不適な地域に立地していた」と認識されるケースが増えてくる。

【問9-1-1 最近になって固定的利用を失った施設の問題点】

回答者分類				選択肢														
				1		2		3		4		5		6		7		
				既 存 物 流 施 設 は 老 朽 化 し て い た	交 通 利 便 性 の 悪 い 地 区 に 立 地 し て い た	騒 音 や 振 動 、 渋 滞 な ど 周 辺 環 境 に 悪 い 影 響 が あ る	大 局 的 に 新 し い 物 流 体 系 に 不 適 な 地 域 に 立 地 し て い た	施 設 自 体 に 特 に 問 題 は な い	分 か ら な い	そ の 他	%	%	%	%	%	%	%	%
資 本 金 規 模 ・ 事 業 内 容 分 類 別 集 計	5千万円未満 (ケース0、1、2合計) 123社(注2)	有効 回答数	9	1	11.1	0	0.0	0	0.0	1	11.1	6	66.7	0	0.0	4	44.4	
			ケース0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
			ケース1	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0
			ケース2	8	1	12.5	0	0.0	0	0.0	1	12.5	5	62.5	0	0.0	4	50.0
			パターンA	3	1	33.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	66.7	0	0.0	0	0.0
			パターンB	5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	3	60.0	0	0.0	4	80.0
	5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計) 62社(注2)	有効 回答数	5	1	20.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	
			ケース0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
			ケース1	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0
			ケース2	4	1	25.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0	3	75.0	0	0.0	0	0.0
			パターンA	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
			パターンB	3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	100.0	0	0.0	0	0.0
	3億円以上 (ケース0、1、2合計) 43社(注2)	有効 回答数	18	2	11.1	0	0.0	0	0.0	4	22.2	10	55.6	1	5.6	5	27.8	
			ケース0	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0
			ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
			ケース2	17	2	11.8	0	0.0	0	0.0	4	23.5	9	52.9	1	5.9	5	29.4
			パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
			パターンB	17	2	11.8	0	0.0	0	0.0	4	23.5	9	52.9	1	5.9	5	29.4

(注1) ケース0：「倉庫業」を実施していない

ケース1：「倉庫業」のみ実施

ケース2：下記の「パターンA」と「パターンB」の合計（少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施）

パターンA：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(9)-3. 固定的な利用を最近になって失った施設の立地

固定的な利用を最近になって失った施設の立地環境については、回答数が少ないこともあり特に特長は見受けられない。

【問 9-1-2 最近になって固定的利用を失った施設の立地】

回答者分類				選択肢														
				1		2		3		4		5		6		7		
				既成市街地		港頭地区		地区 I C エン ジン 周 辺		空 港 周 辺 地 区		外 既 成 市 街 地 の 郊		そ の 他		無 回 答		
資本金規模	事業内容 (注1)	有効 回答数	%		%		%		%		%		%					
			5千万円未満 (ケース0、1、2合計) 123社(注2)				9	0	0.0	2	22.2	2	22.2	0	0.0	2	22.2	1
	ケース0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース1	1	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース2	8	0	0.0	2	25.0	1	12.5	0	0.0	2	25.0	1	12.5	2	25.0	2	25.0
	パターンA	3	0	0.0	1	33.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	66.7	2	66.7
	パターンB	5	0	0.0	1	20.0	1	20.0	0	0.0	2	40.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0
5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計) 62社(注2)				5	2	40.0	0	0.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0
	ケース0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース1	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
	ケース2	4	2	50.0	0	0.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	パターンA	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	パターンB	3	1	33.3	0	0.0	2	66.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
3億円以上 (ケース0、1、2合計) 43社(注2)				18	2	11.1	6	33.3	2	11.1	2	11.1	6	33.3	0	0.0	2	11.1
	ケース0	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース2	17	2	11.8	6	35.3	2	11.8	2	11.8	5	29.4	0	0.0	2	11.8	2	11.8
	パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	パターンB	17	2	11.8	6	35.3	2	11.8	2	11.8	5	29.4	0	0.0	2	11.8	2	11.8

(注1) ケース0 : 「倉庫業」を実施していない

ケース1 : 「倉庫業」のみ実施

ケース2 : 下記の「パターンA」と「パターンB」の合計 (少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施)

パターンA : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(9)-4. 固定的な利用を最近になって失った施設の活用策

固定的な利用を最近になって失った施設の活用策としては、いずれの資本金規模帯においても「新規荷主企業の固定的利用」が半数を超えて最も多く選択されている。

【問9-1-2 最近になって固定的利用を失った施設の活用策】

回答者分類				選択肢															
				1		2		3		4		5		6		7		8	
				替え(従前施設への建て)		トランクルームへの		換長期備蓄倉庫への転		的新規荷主企業の固定		用途転換)		当該物流施設の譲渡		その他		無回答	
資本金規模	事業内容(注1)	有効回答数	%		%		%		%		%		%		%				
5千万円未満 (ケース0、1、2合計) 123社(注2)			9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	55.6	0	0.0	0	0.0	1	11.1	3	33.3
	ケース0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース1	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	ケース2	8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	50.0	0	0.0	0	0.0	1	12.5	3	37.5	
	パターンA	3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	33.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	66.7	
	パターンB	5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	1	20.0	
5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計) 62社(注2)			5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	60.0	0	0.0	1	20.0	0	0.0	1	20.0
	ケース0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース1	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	
	ケース2	4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	75.0	0	0.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0	
	パターンA	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	
	パターンB	3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
3億円以上 (ケース0、1、2合計) 43社(注2)			18	1	5.6	0	0.0	0	0.0	12	66.7	0	0.0	0	0.0	2	11.1	3	16.7
	ケース0	1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	ケース2	17	1	5.9	0	0.0	0	0.0	11	64.7	0	0.0	0	0.0	2	11.8	3	17.6	
	パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	パターンB	17	1	5.9	0	0.0	0	0.0	11	64.7	0	0.0	0	0.0	2	11.8	3	17.6	

(注1) ケース0 : 「倉庫業」を実施していない

ケース1 : 「倉庫業」のみ実施

ケース2 : 下記の「パターンA」と「パターンB」の合計 (少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施)

パターンA : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

(10)アウトソーシングの受託・実施により荷主企業に提供できたメリット(上位2つ)

いずれの資本金規模においても「物流コスト削減」もしくは「物流効率改善」が最も多く選択されている。

上記2項目のいずれか、もしくは両方を選択した企業の割合は資本金5千万円未満企業で70.3%、同5千万円～3億円未満企業で87.5%、同3億円以上企業で81.8%となった。

上記2項目に次いで「物流水準・品質の向上」が多く選択されている。

中小物流事業者と大規模物流事業者で選択率の差が大きい項目として「経営資源の選択と集中が進んだ」があり、大規模物流事業者において荷主企業のアウトソーシングを受託実施しているとの意識が強い傾向がある。

【問10 アウトソーシングの受託・実施により荷主企業に提供できたメリット】

回答者分類				選択肢																	
				1		2		3		4		5		6		7		8		9	
				経営資源の選択と集中が進んだ		物流効率改善した		物流コスト削減された		地球環境の保全に貢献した		物流コストが明確になった		物流水準・品質が向上した		物流の確実性が向上した		その他		無回答	
資本金規模	事業内容(注1)	有効回答数	%		%		%		%		%		%		%		%				
資本金規模・事業内容分類別集計	5千万円未満(ケース0、1、2合計)		37	7	18.9	18	48.6	21	56.8	2	5.4	11	29.7	14	37.8	8	21.6	1	2.7	1	2.7
	123社(注2)																				
	ケース0		6	0	0.0	3	50.0	2	33.3	1	16.7	3	50.0	1	16.7	2	33.3	0	0.0	0	0.0
	ケース1		4	1	25.0	1	25.0	3	75.0	0	0.0	1	25.0	3	75.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0
	ケース2		27	6	22.2	14	51.9	16	59.3	1	3.7	7	25.9	10	37.0	4	14.8	1	3.7	1	3.7
	パターンA		4	0	0.0	3	75.0	4	100.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	パターンB		23	6	26.1	11	47.8	12	52.2	1	4.3	7	30.4	9	39.1	4	17.4	1	4.3	1	4.3
	5千万円～3億円未満(ケース0、1、2合計)		16	1	6.3	11	68.8	8	50.0	0	0.0	7	43.8	8	50.0	1	6.3	0	0.0	1	6.3
	62社(注2)																				
	ケース0		3	1	33.3	3	100.0	2	66.7	0	0.0	1	33.3	1	33.3	1	33.3	0	0.0	0	0.0
	ケース1		2	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース2		11	0	0.0	7	63.6	5	45.5	0	0.0	4	36.4	6	54.5	0	0.0	0	0.0	1	9.1
	パターンA		2	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0
	パターンB		9	0	0.0	6	66.7	5	55.6	0	0.0	4	44.4	5	55.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	3億円以上(ケース0、1、2合計)		33	13	39.4	12	36.4	23	69.7	0	0.0	10	30.3	14	42.4	5	15.2	0	0.0	0	0.0
43社(注2)																					
ケース0		9	3	33.3	5	55.6	5	55.6	0	0.0	3	33.3	3	33.3	1	11.1	0	0.0	0	0.0	
ケース1		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
ケース2		24	10	41.7	7	29.2	18	75.0	0	0.0	7	29.2	11	45.8	4	16.7	0	0.0	0	0.0	
パターンA		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
パターンB		24	10	41.7	7	29.2	18	75.0	0	0.0	7	29.2	11	45.8	4	16.7	0	0.0	0	0.0	

(注1) ケース0 : 「倉庫業」を実施していない

ケース1 : 「倉庫業」のみ実施

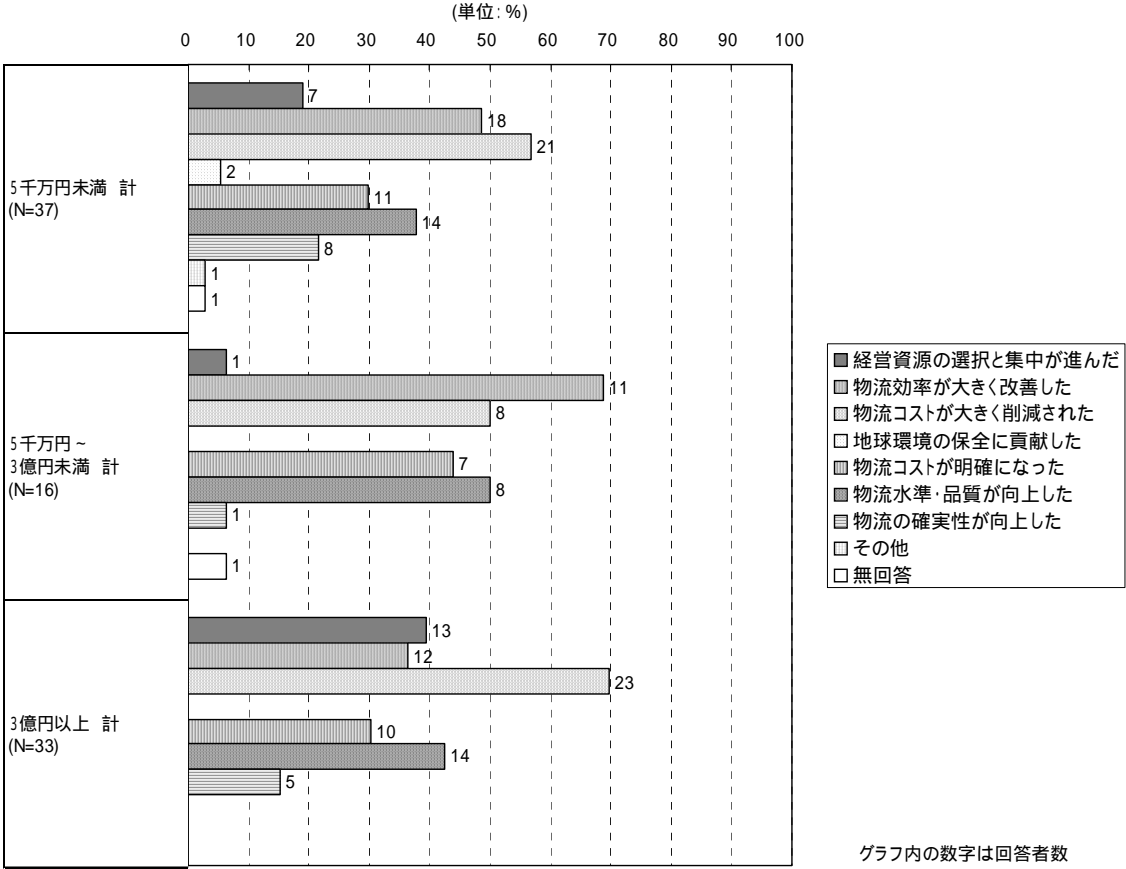
ケース2 : 下記の「パターンA」と「パターンB」の合計 (少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施)

パターンA : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

マテリアル・サプライチェーンの委託にトヨタ系企業に相対できなかった企業の実績



(11)アウトソーシングの受託・実施により自社が得た効果（複数回答可）

いずれの資本金規模においても「安定的な事業基盤の確保」「売上の拡大」を選択する回答者の割合が70%前後から80%超となり最も多い。

そのなかで、資本金規模が5千万円を超えると、「物流ノウハウの蓄積」「新規顧客の獲得」を選択する回答者の割合も半数を超えて高くなる傾向があり、アウトソーシングの受託について将来を見てさらに前向きな様子が見えてくる。

【問 11 アウトソーシングの受託・実施により自社が得た効果】

回答者分類			選択肢																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11											
資本金規模	事業内容(注1)	有効回答数	基盤的 な事業 の確保	安定的な 事業の 蓄積	物流 ノウハウ	人材の 育成	雇用の 創出	資産の 有効活 用	全地球 環境の 保	売上の 拡大	止上 低下の 阻	得新 規顧客 の獲	利益率 の向上	その他										
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%									
5千万円未満 (ケース0、1、2合計) 123社(注2)		37	25	67.6	16	43.2	11	29.7	9	24.3	5	13.5	0	0.0	27	73.0	8	21.6	15	40.5	7	18.9	1	2.7
	ケース0	6	3	50.0	3	50.0	3	50.0	1	16.7	0	0.0	0	0.0	6	100.0	1	16.7	5	83.3	1	16.7	0	0.0
	ケース1	4	1	25.0	1	25.0	2	50.0	3	75.0	0	0.0	0	0.0	2	50.0	1	25.0	0	0.0	1	25.0	0	0.0
	ケース2	27	21	77.8	12	44.4	6	22.2	5	18.5	5	18.5	0	0.0	19	70.4	6	22.2	10	37.0	5	18.5	1	3.7
	パターンA	4	4	100.0	2	50.0	1	25.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0	3	75.0	0	0.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0
	パターンB	23	17	73.9	10	43.5	5	21.7	3	13.0	5	21.7	0	0.0	16	69.6	6	26.1	9	39.1	4	17.4	1	4.3
	ケース0	3	2	66.7	2	66.7	1	33.3	0	0.0	1	33.3	0	0.0	1	33.3	0	0.0	2	66.7	1	33.3	1	33.3
	ケース1	2	1	50.0	1	50.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース2	11	10	90.9	7	63.6	4	36.4	2	18.2	0	0.0	0	0.0	7	63.6	3	27.3	6	54.5	1	9.1	0	0.0
	パターンA	2	2	100.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0
パターンB	9	8	88.9	6	66.7	3	33.3	2	22.2	0	0.0	0	0.0	7	77.8	3	33.3	5	55.6	1	11.1	0	0.0	
5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計) 62社(注2)		16	13	81.3	10	62.5	6	37.5	3	18.8	2	12.5	0	0.0	10	62.5	3	18.8	9	56.3	2	12.5	1	6.3
	ケース0	3	2	66.7	2	66.7	1	33.3	0	0.0	1	33.3	0	0.0	1	33.3	0	0.0	2	66.7	1	33.3	1	33.3
	ケース1	2	1	50.0	1	50.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0		
	ケース2	11	10	90.9	7	63.6	4	36.4	2	18.2	0	0.0	0	0.0	7	63.6	3	27.3	6	54.5	1	9.1	0	0.0
	パターンA	2	2	100.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0
	パターンB	9	8	88.9	6	66.7	3	33.3	2	22.2	0	0.0	0	0.0	7	77.8	3	33.3	5	55.6	1	11.1	0	0.0
3億円以上 (ケース0、1、2合計) 43社(注2)		33	25	75.8	21	63.6	14	42.4	10	30.3	11	33.3	0	0.0	26	78.8	5	15.2	18	54.5	5	15.2	1	3.0
	ケース0	9	7	77.8	7	77.8	5	55.6	3	33.3	2	22.2	0	0.0	8	88.9	0	0.0	3	33.3	2	22.2	0	0.0
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	ケース2	24	18	75.0	14	58.3	9	37.5	7	29.2	9	37.5	0	0.0	18	75.0	5	20.8	15	62.5	3	12.5	1	4.2
	パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	パターンB	24	18	75.0	14	58.3	9	37.5	7	29.2	9	37.5	0	0.0	18	75.0	5	20.8	15	62.5	3	12.5	1	4.2

(注1) ケース0：「倉庫業」を実施していない

ケース1：「倉庫業」のみ実施

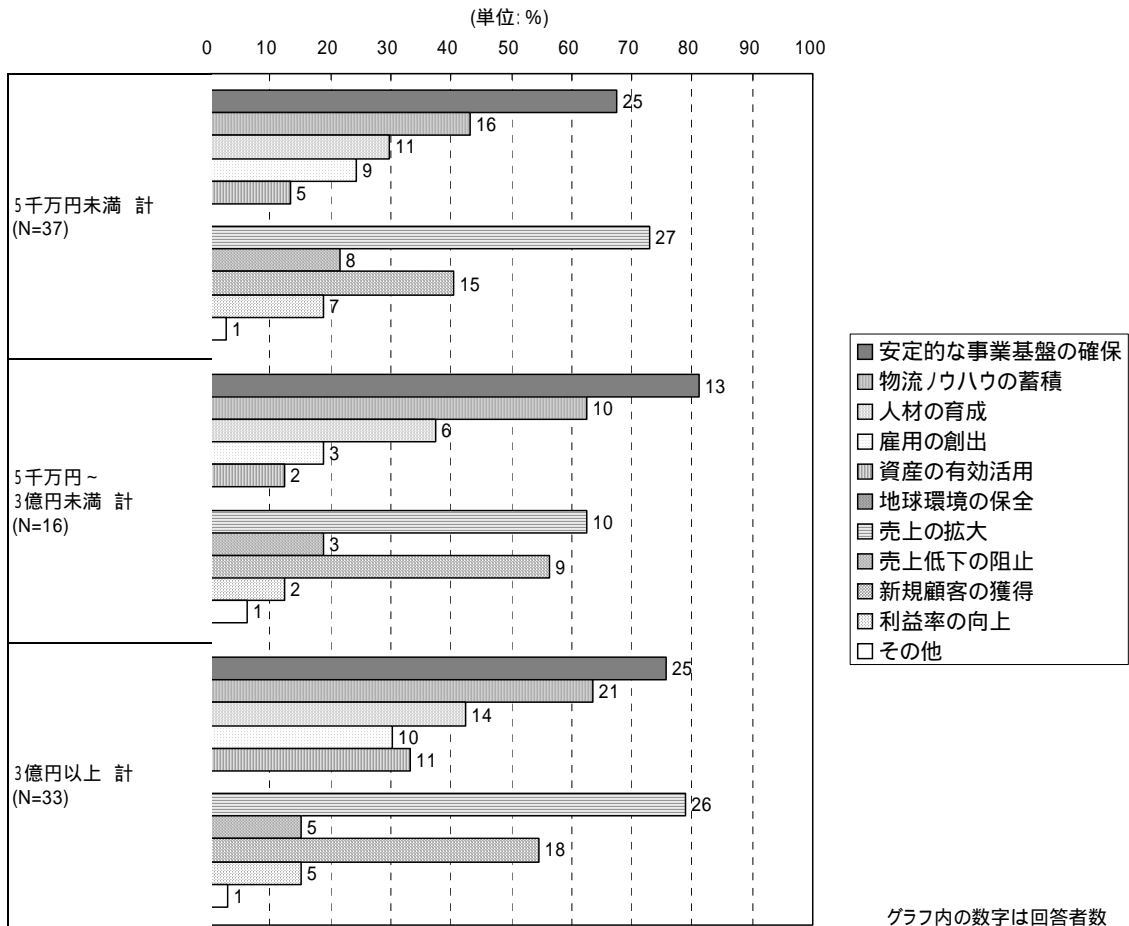
ケース2：下記の「パターンA」と「パターンB」の合計（少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施）

パターンA：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB：「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

アウソーシングの委託により自社が得た効果



(12)今後のアウトソーシングの受注、実施にあたっての課題、問題点

いずれの資本金レベルにあっても「自社のレベルアップ」が課題として最も多く挙げられた。

そのことに次いで「荷主企業の理解」に関連する事項が多く挙げられており、物流事業者にとってアウトソーシングの受託における荷主企業とのイコールパートナーシップの確立が大きな課題となっていることがうかがわれる。

【問 12 今後のアウトソーシングの受託・実施にあたっての課題、問題点】

今後留意すべき課題・問題点、反省点、改善策等

【資本金5千万円未満】	
(1) 自社のレベルの向上 (人材レベル向上)	<p>売買契約時に担当者が物流(流れ及び実態)を理解していることが重要で、この点を物流担当者のみならず営業関係者にも十分に理解(物流とは何ぞやを)してもらおう事。</p> <p>人材の確保と育成を十分に行い、元会社の信頼を得ることを徹底する。</p> <p>正社員と違い、責任感が欠けると思う。</p> <p>コスト分析や企画提案の出来る人材の育成が課題。</p> <p>業態がマンネリ化する傾向がある。</p> <p>荷主企業への提案営業をする事。</p> <p>自社の原価意識を社員に徹底させること(正しく認識)。</p>
(業務実施レベル向上、コスト削減)	<p>パソコン等々の使用を拡大し、省略化を徹底して対応する。</p> <p>作業時間(机上のシミュレーションに基づく物が多く、実際費用内での人員作業をした場合、時間内に作業終了できない)。</p>
(情報システム構築)	<p>農産物、水産物全般の受託を受けているが、各店舗からの個々発注を受けるシステムの多年にわたる構築が必要</p>
(物流ハード整備、有効活用)	<p>親会社の物流倉庫が数箇所あり、当社の倉庫を新設、統合し、物流の総合的な改革を推進していきたい。</p>
(2) 荷主の物流に対する理解	<p>受託企業の企業本体および各店舗との信頼を構築する事がアウトソーシング事業を展開する上での必要事項。</p> <p>荷主側にアウトソーシングをひとつの「プロジェクト」として管理できる人材や体制がないため、移行やスタート時にトラブルが多発するケースがある。</p> <p>配送先条件(荷卸作業)</p> <p>受注活動だけでなく、受託後の(荷主との)ミーティングなどに相当の営業経費がかかるが、受託金額の中からだけでは回収できないケースがある。</p> <p>弊社側にもプロジェクト管理にあたることのできる人材が必要とされるが、そのコストがなかなか受託金額の中で、認めていただけない。</p> <p>開始後の付帯作業増加(費用が貰えない場合が多い)。</p>
(3) 規制緩和	<p>地方都市における都市計画法の規制緩和・・・荷主のニーズに合致した物流施設を整備する際、諸法令が支障となり、苦戦する例が少なくないのが現状。特に地方都市では多い。</p>
(4) 契約関連	<p>基本的なデータ収集は、守秘義務契約をしないといけないのがネック。</p>
(5) その他	<p>相手会社の経営内容の良し悪しを十分調べる必要あり。M&A問題。</p> <p>売り手よし、買い手よし、世間よし。</p>
【資本金5千万円～3億円未満】	
(1) 自社のレベルの向上 (人材レベル向上)	<p>物流コンサルティング能力及び業務を中心とした運営管理能力の向上が必要である。</p> <p>品質の維持・向上のためには、人的な熟練と補完的なITシステムの構築が必要である。</p>
(情報システム構築)	<p>品質の維持・向上のためには、人的な熟練と補完的なITシステムの構築が必要である。</p>
(2) 荷主の物流に対する理解	<p>受注から納品までのリードタイムが少ない。</p> <p>荷主より提示される物流、商流の前提条件の確実性。</p> <p>通過商品額連動(通過額×%)料金制の回避。</p>
(3) 中小企業としての限界(投入資金の限界)	<p>当初、受入条件として多大の投資を必要とする設備増大を求められたが、中小企業の場合、将来の永続性を勘案する投資限度があり、実施条件にも限度がある。荷主の要望を100%充足させることはできなかった。資金上の理由もあり、中小企業の限界を実感する。</p>
(4) その他	<p>競合受託による不採算案件の獲得。</p>

[資本金3億円以上]	
(1) 自社のレベルの向上	
(人材レベル向上)	顧客の立場で再構築すること。自社のエゴを出さないこと。
	アウトソーシングの受注活動及び実施を成功させるポイントは、経験豊富な人材の育成確保と、効率的な情報システムの構築と運用である。
	人材育成
	営業スキルの高度化
	人材の不足。
	まずもって、荷主企業が求めるものを提案すること。
(業務実施レベル向上、コスト削減)	机上のプランと実行後の乖離を最小化する方法の検討。
	ロジスティクス運用技術
	仕組みとして落とし込むことによるコスト削減。
	コストを正確に把握できず顧客から回収が困難だった。システム構築に費用がかかり過ぎた。
	採算のとれる受注、協力会社の育成。
(情報システム構築)	アウトソーシングの受注活動及び実施を成功させるポイントは、経験豊富な人材の育成確保と、効率的な情報システムの構築と運用である。
	情報セキュリティの強化。
	IT技術
(物流ハード整備、有効活用)	既存設備の利用。
	既存荷主との共同化。
(2) 荷主の物流に対する理解	
	価値観を共有できる優良荷主を選んで、受注活動を行う。
	顧客が自家物流として行っていた部分を受託した場合、必然的にそこに従事していた人材や物流子会社の処遇は問題となる。適正な人員配置や能力に応じた待遇にて受け入れた場合でも、それまでの人員をすべて受け入れたり、同等の待遇で扱うことができない。(一般的に自家物流の場合、作業効率の悪さや過剰に人員を優遇していたケースが散見される。)
	顧客の認識が未だにコスト削減の域を出ておらず、パートナーとしての3PLプロバイダーの位置づけが必要。顧客の一人勝ち状態。
	3PL事業への深い理解(単なる下請けではないという意味において)。
	アウトソーシングの要望が全社的な統一された意見であることが重要。
	失敗した場合のリスクが巨大になってきている。なんらかの形でリスク分散しないと危険な水準になっている。
	荷主の既存システムに自社のシステムを接続するための追加投資の負担先。
	WIN - WINの体制作り
	マテハン機器、システムの導入による生産性・正確性の向上分については、対価を収受すべきである。
	生産性の予測に基づく料金(荷役)決定は避けるべきである。
	リスクマネジメント
	受注活動中に提案した当社の改善案を、当社以外の企業(荷主企業と密接に関係ある業者等)におこなわせてしまわれることの防止策を策定する事。
(3) その他	
	コンプライアンス

(13)アウトソーシング受託拡大にあたって策定・改善を希望する施策・制度（複数回答）

中小物流事業者では総じて選択率が低く、その背景にはアウトソーシングの受託拡大へ向けての方針、戦略が大規模物流事業者に比べてやや不明確である可能性がある。

大規模物流事業者では半数を超える回答者が「柔軟な事業構造を構築するための規制緩和や税制改正、公的融資の充実」（60.68%）、「資産を有効活用するための税制改正や公的支援の充実」（54.5%）、「アウトソーシングを実践できる人材の育成に対する公的支援」（54.5%）を選択しており、アウトソーシングの受託拡大へ向けての課題がある程度明確化されてきているように見受けられる。

回答者分類	選択肢																	
	1	2	3	4	5	6	7	8										
	選物流改善効果(コスト削減等)を受託事業者へ還元する方式の標準化	何主企業の物流再編等に合わせた柔軟な事業構造を構築するための融資の規制緩和や税制改正(特別償却等)、公的融資の充実	の有効活用するための替えや用途転換等、資産をの所税、登録免許税、固定資産税等)や公的支援の充実	アウトソーシングを実践できる人材の育成に対する公的支援	人材の移籍など、雇用流動化を推進する公的支援	特にな	その他	無回答										
有効回答数	%		%		%		%		%									
資本金規模・事業内容分類別集計	5千万円未満 (ケース0、合計) 123社(注2)	37	12	32.4	16	43.2	13	35.1	16	43.2	4	10.8	6	16.2	1	2.7	3	8.1
	ケース0	6	3	50.0	3	50.0	1	16.7	2	33.3	1	16.7	0	0.0	1	16.7	0	0.0
	ケース1	4	1	25.0	0	0.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	1	25.0	0	0.0	1	25.0
	ケース2	27	8	29.6	13	48.1	11	40.7	13	48.1	3	11.1	5	18.5	0	0.0	2	7.4
	パターンA	4	3	75.0	2	50.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	パターンB	23	5	21.7	11	47.8	10	43.5	12	52.2	3	13.0	5	21.7	0	0.0	2	8.7
	5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計) 62社(注2)	16	4	25.0	8	50.0	6	37.5	7	43.8	1	6.3	1	6.3	0	0.0	0	0.0
	ケース0	3	0	0.0	1	33.3	0	0.0	2	66.7	0	0.0	1	33.3	0	0.0	0	0.0
	ケース1	2	0	0.0	1	50.0	2	100.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	ケース2	11	4	36.4	6	54.5	4	36.4	4	36.4	1	9.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	パターンA	2	1	50.0	1	50.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	パターンB	9	3	33.3	5	55.6	3	33.3	3	33.3	1	11.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	3億円以上 (ケース0、1、2合計) 43社(注2)	33	6	18.2	20	60.6	18	54.5	18	54.5	12	36.4	3	9.1	0	0.0	1	3.0
	ケース0	9	1	11.1	7	77.8	2	22.2	5	55.6	4	44.4	1	11.1	0	0.0	0	0.0
	ケース1	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
ケース2	24	5	20.8	13	54.2	16	66.7	13	54.2	8	33.3	2	8.3	0	0.0	1	4.2	
パターンA	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
パターンB	24	5	20.8	13	54.2	16	66.7	13	54.2	8	33.3	2	8.3	0	0.0	1	4.2	

(注1) ケース0 : 「倉庫業」を実施していない

ケース1 : 「倉庫業」のみ実施

ケース2 : 下記の「パターンA」と「パターンB」の合計 (少なくとも「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業を実施)

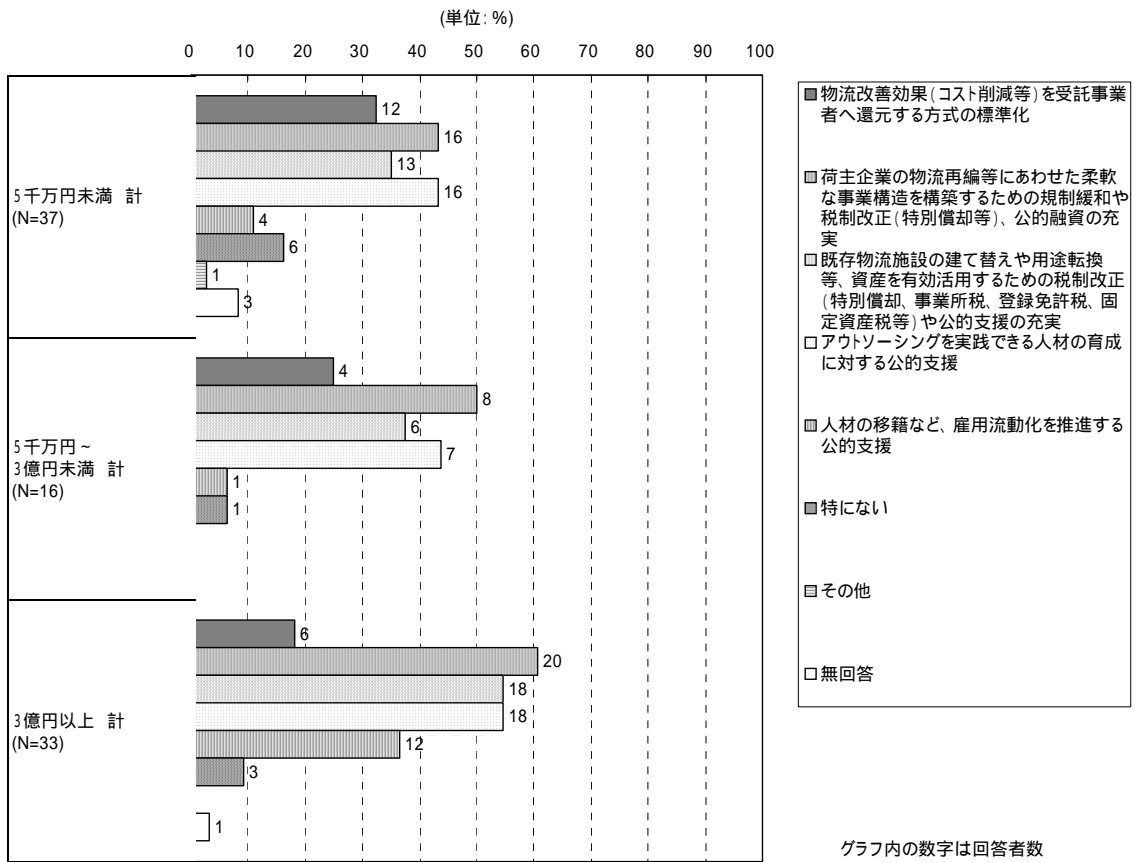
パターンA : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業のみを実施

パターンB : 「倉庫業+貨物自動車運送事業」の2事業に加えて、さらに他の事業も実施

(注2) 各資本金規模帯において、主とする事業であるなしに関わらず「倉庫業」を実施している回答社の合計数

【問 13 アウトソーシングの受託拡大にあたって策定・改善を希望する施策・制度】

図10 物流改善効果(コスト削減等)を受託事業者へ還元する方式の標準化

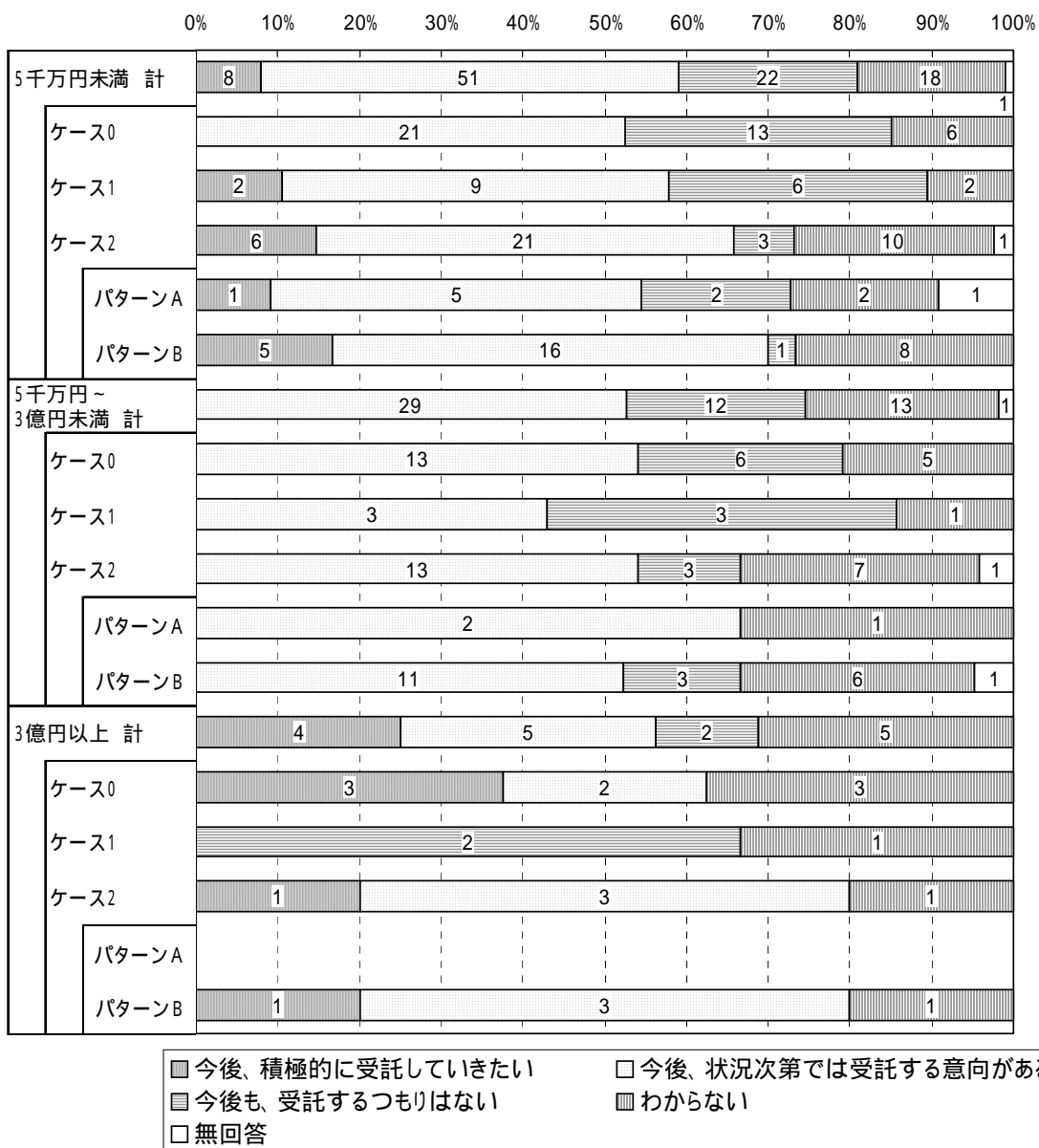


(14) 現在アウトソーシングを受託していない場合の今後の方針

「積極的に受託していきたい」とする回答者の割合は、資本金5千万円未満企業で8.0%、同5千万円～3億円未満企業では0%であるが、同3億円以上企業では25.0%に上昇する。

「今後も受託するつもりはない」とする回答者の割合は、資本金5千万円未満企業での22.0%が同5千万円～3億円未満企業では21.8%、同3億円以上企業では12.5%と資本金規模が大きくなるほど低下する。

図14 現在アウトソーシングを受託していない企業の今後の方針



グラフ内の数字は回答者数

参 考 資 料

- ・ アンケート調査票（荷主企業用）
- ・ アンケート調査票（物流事業者用）

第3章 ヒアリング調査結果

1. ヒアリング調査の概要

1-1 ヒアリング調査の目的と内容

アンケート結果を見たとき、荷主企業はアウトソーシングの効果には概ね満足していることからアウトソーシングの傾向は今後も継続していくものと考えられる。しかしながら、その受け皿となる物流事業者サイドでは、中小物流事業者がアウトソーシングを獲得する割合は大規模物流事業者に比べて低率に甘んじており、また、事業者の規模に関わらず適正利益の獲得に苦慮している状況となっている。

中小物流事業者のより積極的なアウトソーシングマーケットへの参入はアウトソーシングを実施する荷主企業の裾野を広げ、そのさらなる活性化を促す効果を持ち、ひいては我が国全体の物流の効率化・コスト削減に大きな意味を持つと思われることから、ヒアリングは、主として中小物流事業者の今後のアウトソーシング受託の拡大そして適正利益の確保に向けての方向性を探ることを目的として行った。

(1) 荷主企業について

荷主企業については、主として以下のような事項について5社に対してヒアリング調査を実施した。

アウトソーシングの目的

- ・ 物流コストの削減、物流の効率化
- ・ 本業への集中 等

アウトソーシングの形態

- ・ アウトソーシング業務の内容、範囲
- ・ 物流業務実施の委託、物流業務管理の委託 等

委託先事業者を選定するにあたっての経緯、基準

- ・ 委託先候補の抽出のきっかけ
- ・ 委託先の選定方法
- ・ 委託先選定の基準 等

委託先事業者に対する要望、不満等

(2)物流事業者について

物流事業者については、主として以下のような事項について6社に対してヒアリング調査を実施した。

アウトソーシングの受託へ向けての方針

- ・受託済み業務の範囲拡大
- ・新規顧客の獲得 等

アウトソーシングの受託へ向けての活動状況

- ・営業力強化
- ・他社との差別化
- ・物流改善力の強化 等

利益の確保へ向けて

- ・価格競争からの脱却
- ・コスト削減力の強化
- ・対顧客価格折衝力の強化

荷主企業に対する要望、不満等

1-2 ヒアリング対象の抽出

荷主企業については、アウトソーシングを実施しているとのアンケート回答者の中から、アウトソーシングの委託先決定の方法、物流改善効果の受託事業者への還元等についての回答内容を勘案し、企業規模が偏らないように5社を抽出し調査対象とした。

物流事業者については、アウトソーシングを受託しているとのアンケート回答者の中から、アウトソーシングの受託のきっかけ、物流改善効果の受託事業者への還元、アウトソーシングの受託により自社が得た効果等についての回答内容を勘案し、中小物流事業者を中心に抽出した5社に、大手外資系物流事業者1社を加えた6社を調査対象とした。

2 . 荷主企業

今回ヒアリング対象とした荷主企業のアウトソーシングの目的は、コスト削減ならびに物流関連負荷の軽減による本業への回帰・集中にほぼ集約される。

アウトソーシングの形態は物流を実際に実施する事業者への直接的な業務実施委託のケースが多く、その際にはまた、物流拠点内の荷役作業と輸配送を同一の物流事業者に一括委託するケースと別々の業者に委託するケースとに分かれるが、実際にはさらに種々のケースが存在するものと思われる。しかしながら、一部の荷主企業では、それまで自社で直接的に委託・管理していた物流実施事業者に対して、その管理指導を別の異なる物流事業者に一括委託して物流の効率化・コスト削減を図ろうとする文字通りの3PLを実施しており、その際のコスト削減効果、従来の物流管理負荷の軽減効果についての満足度は高いように見受けられた。

委託先の決定経緯については、一部に物流事業者からの積極的な提案を受けて、あるいは他社からの物流事業者の紹介を受けて、その事業者と単独折衝して委託を決定するケースもあったが、多くは複数の委託先候補を指名してコンペを実施し委託先を決定するという手順がとられていた。コンペを実施する際の当初の複数の委託先候補については、知名度の高い物流事業者および自社に身近な、例えば今まで付き合いのあった事業者から抽出するケースがほとんどであり、荷主企業もその選択肢が限られていることは自覚しており、物流事業者からの積極的なアプローチを歓迎する姿勢を見せている。

そして委託先の選定基準について荷主企業は、企業規模が大きくなるほど物量が大きくなり、なおかつその処理の確実性を求めることから、物流事業者には一定の対応能力もしくは対応できると判断できる根拠（企業規模、実績）を求めるようになる。とは言え、そのことと並んで、荷主企業は物流事業者の熱意・真剣度合、業務に対する理解力・把握力、業務遂行力、コスト削減力を強く望んでいる。物流事業者にとっては荷主企業の立場に立ち、荷主企業にメリットを提供するという目的意識を確立することが重要であり、そのことによって始めて荷主企業のそれらの要請に応え得る土俵にのったと言えることになる。

また、荷主企業の多くは物流事業者に対して望むこととして継続的な物流改善提案を挙げている。荷主企業はアウトソーシングにおいては、自社の指示する業務の単なる請負業者を求めているのではなく、自社と目的意識を共有し、自主的に業務を遂行し、また、課題を解決していく姿勢を持った物流事業者を求めていると言える。

次ページ以降に各社別のヒアリング結果を記す。

荷主企業 a社（製造業）

（資本金約200億円 売上高約900億円 拠点数4ヶ所）

提案営業でも業務実施でも真剣さが重要。配送先での対応にも気配りを。

アウトソーシングの目的

当社の重要課題である物流のコスト削減・品質向上の達成

- ・素人よりも専門業者。「餅は餅屋」

アウトソーシングの形態

各物流拠点で構内荷役と輸配送を別の事業者それぞれ委託

- ・構内荷役は元請 1 社に委託
- ・輸配送は配送地域別に複数の輸送業者に委託

委託先選定の経緯

複数社を指名してコンペを実施

- ・付き合いのあった業者の中から指名
- ・つきあいのない物流事業者からの積極的アプローチを歓迎

選定基準は真剣さ、実行可能性

- ・とおりいっぺんのプレゼンでなく、当社の「やりたいこと」に整合的で実効性のある内容を

委託先企業に望むこと

常に業務改善・コスト削減の提案を

- ・積極的に業務改善を提案する事業者は当社の貴重なパートナー

受託額の多寡に関わらず常に真摯な業務実施姿勢で

配送先での対応は常に当社の一員であるとの自覚を持って

- ・ 配送先（店舗等）からのクレームは重要なチェックポイント

アウトソーシングの目的

効率向上・コスト削減・物流品質向上の全ての面においてプロである専門業者への委託にメリットがある。

従って現在、物流は基本的に全て業者委託であり、自家車両は保有していない。

委託先決定の方法

複数社を指定して業務内容企画・受託料金等を提示してもらい委託先を決定。

複数社の指定方法

- ・基本的に今までつきあいのある業者（レベルが分かっており、自社との相性も分かっている）を複数指定。
- ・物量が多いので処理の確実性を期すために一定の企業規模・実績は必要。
- ・但し、つきあいの無い業者であっても積極的アプローチは歓迎。その際には、会社内容を吟味して適当と判断すればコンペに参加してもらう。

選定基準

- ・真剣度合、真摯度合を重視する。
- ・業務内容企画の整合性がとれていて、実行可能と判断できること。そのためにやはり一定の企業規模・実績は求めることになる。
- ・選定の初期段階では提案業務内容に重点をおいて吟味する。その経緯で折衝先を絞り込み、業務内容について更に協議を深めていく過程で料金が重要ポイントとなってくる。

自社の機密データ保持の観点から現コストをさらけ出すことは無いが、物流事業者にとって必要と思われる情報は折衝の過程で提供するようにしている。

委託業務の概要

委託先：物流拠点ごとに選定。

委託業務の範囲、内容

- ・拠点施設内荷役および輸配送
- ・在庫管理、受発注等の業務は自社業務と考えており、現在は外部委託する考えは持っていない。

委託先の業務実施形態

- ・荷役業務と輸配送業務をそれぞれ別の業者に直接委託。
- ・荷役業務については原則として元請 1 社に委託。
- ・輸配送業務については物流拠点ごとに輸配送エリア別に複数社に直接委託。

利用施設

- ・全国の工場の中の主要 3 工場に物流センターを併設（自社建設・保有）しており、物流事業者にはその物流センターを利用してもらっている。
- ・自社物流センターを設置していない地域では物流施設を保有している物流事業者に保管配送を委託している。

委託額

- ・物流事業者の業務実施スタッフの人件費を基本として委託料金を設定。

- ・季節的な物量変動はあるが年間を通しての委託先の人的稼働状況はチェックしており、価格折衝の際の参考としている。
- ・スタッフ増員等を理由とする受託者からの料金改定要請等もあるが、シフト制導入等で可能な限りコスト上昇を抑制するようにしている。

将来のコスト削減目標の設定について

ゲインシェアリングという概念は理解するが、導入はしていない。
コスト削減目標を設定すると言うことは特にはしておらず、通常のコスト削減折衝の中でコスト削減を狙っている。

契約

契約書は交わす。
期間は1年で自動更新制。
契約書内容は主として業務内容。
業務量・委託費等については覚書を作成している。

アウトソーシングの目的の達成状況

目的は概ね達成できている。
細かい部分では委託先業者の小回りが思ったよりきかない等で当初の思惑と違っているようなことはあるが、今後の相互折衝で修正可能であろう。

物流事業者に対する要望

一部の受託業者からは業務改善、コスト低減化が提案されてくる。そのような業者は当社にとっては重要なパートナーである。
請負業務の規模・金額に関わらず真摯な業務実施姿勢を望む。
納入先は多くは商社・問屋となってきたが、まだ、専門小売店・外食業等の小口のお客様に直接配送するケースも残っている。小口とはいえ当社にとっては大事なお客様であり、そこへの配送を請け負う以上は当社の一員であるとの自覚を持ち、当社の看板を背負って業務を実施して欲しい。
当社取引先(配送先等)からのクレームは重要なチェックポイントである。クレーム内容・頻度によっては下請業者はもちろん、元請業者であっても他業者への変更を検討する。

自社余剰人員の処遇について

自社内での転属もあるし、委託先に吸収してもらう場合もある。

荷主企業 b社（製造業）

・製造業 ・資本金約20億円 ・売上高約200億円 ・拠点数：4ヶ所（自社所有）

物流プロの管理能力を活用して課題を一挙解決

アウトソーシングの目的

4工場での独立的な物流実施による非効率性・高コストの解消

- ・物流業務に疎くどこから手をつけたらよいのか分からなかった。
- ・特殊ノウハウが必要な物流で事業者の代替性が乏しく、物流実施事業者に対してコスト削減圧力がかけにくかった。

アウトソーシングの形態

4工場の既存物流の管理指導を物流管理会社に一括委託

- ・物流改善提案事業者と物流管理会社を共同設立。
- ・物流プロの参画で物流実施事業者へのコスト削減交渉力を強化。
- ・物流プロの参画で物流データ分析に基づく納品先との物流条件改善折衝力を強化。

委託先選定の経緯

以前スポット委託をした物流事業者からの提案をきっかけに

委託先企業に望むこと

物流実施事業者の継続的、安定的業務実施をなにより希望

- ・特殊商品（注1、2）であり取扱可能事業者が限られ代替性に乏しい。

注1：重量（24kg）・特殊形状商品×200ヶをドライバー1人で人力積み卸し

注2：納品先工場内に荷卸場所が複数あり、荷卸場所ごとに荷卸条件が異なる

- ・ 物流業者の経営の安定は当社にとっても必要であり、物流事業者の責任を越えたコスト上昇（燃料費等）は荷主が負担すべき。

アウトソーシングの目的

コストの削減。

委託先に求める条件

業務実施の継続性

当社は製造業だが、製品を顧客に納入してはじめて取引が成立する。そして、当社製品の輸送は誰でもすぐにできるという業務ではなく、物流業者はほぼ当社製品の取扱に専門化しており、輸送業者を他の業者に簡単に取り替えるというわけにはいかない。その意味で、委託先の物流業者には事業の継続実施力を何よりも望んでいる。

物流に関する情報システムは自社で構築した。

委託先決定の方法

4工場を展開している。

1999年までは4工場がそれぞれ異なる4業者に別々に製品輸送業務を委託しており、各工場間の横の連絡は無かった。

その状況では、以下に示すような種々の非効率が発生していた。

- ・納入後のトラックの帰り荷無し。
- ・近場の納入先へは1日2~3回往復できるケースもあるが、遠隔地への納入トラックは仮に午後早く帰社できたにしても輸送はその1回で終了。

そこへ、過去にスポットで仕事を委託したある物流事業者から物流改善について以下の提案があった。

- ・共同出資で物流管理会社を設立。
- ・同物流管理会社が4工場それぞれ物流事業者に委託実施している物流を一括管理し、輸送の効率化を図る。
- ・提案物流事業者は家電の輸送業務を行っているので、例えば当社製品納入後の帰りトラックを自社の物流業務に有効に活用する等が可能となり、当社の物流拠点・物流業務の取り込みによる自社の物流業務の総合的効率化メリットを獲得できる。

その提案を受け、物流管理会社を共同出資して設立し（出資比率は当社15%弱、提案物流業者85%強）、同物流管理会社に現物流の管理指導を一括アウトソーシングした。

その際に、広く物流改善を公募しても当社製品の輸送には特殊技術が必要であることから効果的な改善策が多く提案されることは期待できないと考え、提案事業者との単独折衝とした。

委託業務の概要

委託先：物流改善提案業者と共同出資して設立した物流管理会社

委託業務の範囲、内容：保有4工場の工場内荷役、販売物流の一括管理

委託先の業務実施形態

- ・委託先の業務は、4工場で行われている荷役・販売物流の一括管理及び効率化であって、物流業務の実施業者は4工場が以前から委託している物流業者。
- ・但し、その後、物流実施4業者の内の2業者に経営不安が発生したことから、物流管理会社がそれぞれを買収し、その結果、2工場では物流管理会社が物流の実施も受け持つようになっている。

利用施設：当社の工場内敷地、施設

委託額

- ・距離単価を基本としている。
- ・輸送実施距離を物流業者の意見も踏まえ協議し、顧客別に『認定距離』を決定し、その認定距離に距離単価を当てはめて物流委託費とする。

将来のコスト削減目標の設定について

物流業者との間で将来のコスト削減目標の設定は行っていない。

アンケート上で「物流改善効果の受託事業者への還元」について協議し実現したと回答（選択）したが、これは（受託事業者を委託事業者＝当社＝と読み間違えて）単にコストの削減に成功したということを回答したつもりであった。

委託先の物流事業者にコスト削減のみを一方向的に強く主張するつもりは無い。例えば、燃料費の変動などは物流事業者の責任に帰することではなく、荷主（最終的にはユーザー）が負担すべきことであるから、価格変動に応じた別建制としている。

契約

契約書は交わす。

期間は1年で、自動更新性としている。

契約書の記載事項については現在、特に問題を感じていないし、受託サイドからもとくに意見はない。

アウトソーシングの目的の達成状況

物流コストはアウトソーシング以前に比べ15%程度削減されており、アウトソーシングの目的は十分に達成できている。

コスト削減の最も大きな理由としては、輸送の効率化と言うよりもむしろ、物流専門家による既存4物流事業者に対するコスト削減説得力の強化に負うところが大きいと考えている。つまり、今までが必要以上に高いコストを払っていたと考えている。

以前は、物流に対する知識が充分ではなく、また物流事業者の代替性が無いことから、物流業者の主張をそのまま受け入れざるを得ず、物流コストを思うように削減することができなかった。例えば高速道路料金一つを取っても、以前は高速道料金

を支払うことを原則としており、実際には高速道路を使っていない場合でも(そのことを知らないで)支払っていたが、現在は逆に一般道使用を原則とし、高速道料金が必要に応じて支払うようになっている。

改善提案事業者も当社製品についての専門業者だったわけではないが、物流全般において培ってきた経験・知識・知見をもって物流実施4事業者を管理しており、さらに現在では4業者中の2社を吸収したことにより当社製品の輸送についてもノウハウを蓄積しつつある。

また、輸送の詳細データの入手、分析によりトラックの稼働状況の非効率性なども把握できるようになっている。そのような分析を踏まえて取引先への納品条件の改善提案なども行えるようになり、物流の効率化・コスト削減に役立っている。そのようなことは当社だけでできることではなかった。

物流事業者に対する要望

当社の製品の輸送には特殊ノウハウ(特殊形状且つ重量品の人力による荷役、納品先工場敷地内に複数の納入場所がありそれぞれ荷卸し条件が異なる等)が必要であり、そのノウハウはトラックドライバー個人に蓄積しており、簡単に物流事業者を変更することはできない。従って当社の委託者としてのポジションは特に高いとは言えず、むしろ継続的に業務を実施してもらうことが基本的な要望と言える。

但し、いわゆる3PLによって委託先への依存度があまりにも高まると、一方では荷主にとっては物流についての、特にコストをコントロールする力が相対的には弱まってくることになるので、そのことは不安材料ではある。

その意味では、現在15%弱である物流管理会社への出資比率を上げ、影響力の強化を図ることも検討課題となっている。

自社余剰人員の処遇について

アウトソーシング前に4工場の物流を総合的に管理していた社員(1名)にアウトソーシング先の物流管理会社に待遇現状維持で転出してもらった。

荷主企業 c 社（卸売業）

（資本金約1億円 売上高約400億円 拠点数2ヶ所）

特殊作業を早期習得するための熱意・忍耐力を重視

アウトソーシングの目的

分散実施していた物流業務を集約一括実施でコスト削減

- ・従来は全国の各事業所が製品組立、納品の拠点。

社員の物流業務負荷を軽減して本業に集中

- ・従来は全国の各事業所で社員が営業業務の傍らに製品を組立て納品。

アウトソーシングの形態

全国事業所の物流業務を関東・関西の物流センターに集約

- ・受託物流事業者の既存施設を利用。

物流センターでの物流業務を物流事業者に委託

- ・仕入製品の洗浄・検品、棚付け、組立を荷役元請会社に委託。
- ・輸配送は別の輸送業者に委託。

委託先選定の経緯

複数の事業者を指名してコンペを実施

- ・知名度の高い大手事業者 2 社と既存取引先 2 社の計 4 社を指名
- ・新規物流事業者からの積極的アプローチは歓迎。

選定基準は商品知識・作業手順の早期習得力と料金

- ・特殊精密品の特殊取扱技能の早期習得が必要

委託先企業に望むこと

常に業務改善、コスト削減の提案を

- ・新規物流事業者からであっても物流改善提案は歓迎。

業務改善へ向けての率直な意見交換

アウトソーシングの目的

コストの削減

今までは業績は順調に伸びてきているが、いつまでもこの拡大が続くとは限らず、

物流改善によるコスト削減は当社にとって大きな課題となっている。

数値の比較はしていないが、アウトソーシングによって物流コストは大幅に削減されているはず。

委託先に求める条件

構内作業の委託にあたっては当社が直接的に作業員に商品知識を与え、また、作業の手順・注意事項等を指導していく必要があるため、知識・技術を習得していくための忍耐力、覚えの早い若い男性等を必要としている。

工程完了時間についての試験制度なども取り入れて作業効率の改善を図っている。

委託先決定の方法

知名度のある2社と、知名度は低いが従来付き合いのあった2社の計4社にそれまでの物流の改善について相談し、改善提案を行ってもらい委託先を決定した。

関西での物流センターの開設後に関東でも物流センターを開設したが、そこでも関西での委託先に固定することなく公募で委託先を選定した。

結果として、同じ委託先を選定することになったが、全業務ではなく一部業務はそれを得意とする別事業者に委託している。

委託業務の概要

委託先

- ・大手物流事業者
- ・人材派遣会社

委託業務の範囲、内容

- ・従来は全国の各事業者・営業所が商品保管倉庫を兼ねており、取引先には各事業所から自社車両、宅急便等で商品を配送していた。
- ・それらの分散していた物流業務を、関西および関東に物流センターを設置して一括処理することにした。
- ・業務は商品別に以下のような内容となる。

半製品類 人材派遣会社からの派遣社員を使って自社実施

・ 検品（1次/2次） ・ 洗浄 ・ 検品（3次）

・ 棚付け（センター内の定められた棚に保管） ・ 出荷前組み立て

完成品 物流事業者へ委託

・ 棚付け ・ 梱包

- ・ 納入先は取引先の商社・問屋であるが、そこへの輸送についてはセンター内作業とは別に複数の輸送会社を利用。

委託先の業務実施形態

- ・ 委託先の業務実施形態は以下。

半製品類：当社で派遣社員を指導して直接実施。

完成品：物流事業者（元請業者）に一括委託

- ・いずれにせよ、構内作業の委託にあたっては、当社が作業員に対して直接的に、商品知識、取り扱いの手順・注意事項等を指導する必要がある。

利用施設

- ・委託先である物流事業者が保有する既存物流拠点

委託額の設定

- ・単価制（1ピース単価）

将来のコスト削減目標の設定について

削減目標を設定するというようなことは行っていない。

月に1回定期的に委託先と協議を持ち、そこで今後の物流スケジュール等の情報を提示したり、また、効率化のための検討を行ったりしている。

当初は人員配置が適当でなく残業が多くなりコストがかさむなどがあったが、シフト制を採用し効率的な人員配置を行う等でコスト削減に努めてきた。

委託先からも改善提案が出されることはある。当社としてはコスト削減が大きな課題なので、そのような提案は望ましい。

契約

契約書は交わしている。

期間は1年で、自動更新性としている。

契約更新時には毎年、価格交渉をしている。

契約では物量の変化の際の協議についても言及している。

アウトソーシングの目的の達成状況

今のところアウトソーシングの効果は出ており、成功したと思っている。

現在でも他の物流事業者からの当社へのアプローチはある。

昨年はそのような業者に、現状コスト（現委託料）を示さずに、現場を見せ、現状を把握してもらった後に改善提案を提示してもらった。

数字的にはコスト削減は提示されたが、あらためての作業員への教育指導・手順の変更等にかかる手間を考えると総合的にはメリットがあるとは言えず却下した。

とは言え、新規事業者からであれ、改善提案は常に歓迎する姿勢を持っている。

物流事業者に対する要望

相互に十分な情報交換を行い、コストの削減に努めていきたい。

自社余剰人員の処遇について

当社社員に係る物流実施負荷を軽減し、本来業務に注力できる体制を作り上げ、物流については主たる役割は実施から指導・管理へ移行していった。

荷主企業 d社（製造業）

（資本金約60億円 売上高約700億円 拠点数12所）

現場検証に基づく大幅なコスト削減提案を受けてゲインシェアリングを導入

アウトソーシングの目的

長年の課題であった物流コストの削減の実現

- ・商品の物流コスト割合が高いため工場を消費地立地で多数展開しており、物流コストは膨大。
- ・長年にわたってコスト削減を検討していたが実現できずにいた。

アウトソーシングの形態

全国10工場の既存物流の管理指導を他の物流事業者に一括委託

予想を超えるコスト削減額であることから物流管理事業者とシェア

委託先選定の経緯

取引先紹介の物流事業者に物流コスト削減可能性の検討を要請

- ・取引先から物流事業者の紹介を受けたことをきっかけに、折衝相手を同社に絞って長年の課題解決に踏み出した。

コスト30%削減提案を受けて当社物流の全面管理指導を委託

- ・物流事業者は半年間に渡る現場実態検証後にコスト削減を当社に提案

物流事業者に望むこと

物流管理事業者は更に高い視点に立って当社物流の総合的改革を

- ・将来的には当社のSCMの構築を

物流実施事業者は物流進化への迅速、柔軟な対応を

・24時間稼働体制 等

委託先決定の方法

物流コスト割合が高い商品であることから、消費地域立地を原則として国内に 11 工場を展開している。

かねてより物流コストの削減をめざし、物流コンサルに相談するなどしてきたが実行には至らずにいたところ、原料調達先である大手メーカーから子会社である物流事業者（A社）の紹介を受け、A社と折衝をはじめた。

A社からは、当社が提供した物流データ（現物流コストを含む）の分析そして当社物流実態の半年間に渡る現場検証の後に、当時の当社物流総コストに対する30%の削減提案がなされた。

コスト削減額が大きかったことからゲインシェアリング方式を導入し（コスト削減額に対する成果報酬割合を決める）、A社への当社物流の一括管理指導の委託を2年前に決定した。

委託業務の概要

委託先：原料調達先メーカーの物流子会社（A社）

委託先の業務実施形態

- ・当社の10工場で従来物流事業者が実施している社内・販売物流の一括管理および指導。
- ・物流実施事業者は工場ごとに異なるが、各工場では基本的に荷役作業と輸配送を一括して行っている。荷役と輸配送で別業者に委託すると、それぞれが自社の都合ばかりを考えてしまい、トータルで効率的な物流にはならないと思っている。

利用施設：当社の工場倉庫。

委託額

- ・物流コストについては各物流実施会社よりA社を経由して当社に請求があり、当社からA社を経由して各社に請求実費を支払う。
- ・A社には別途、成果報酬を支払う。
- ・仮にある工場の物流経費請求額が5億円から4億円に下がったとき、当社は4億円を物流経費として支払い、それ以外に削減額1億円の1/4をA社に支払うことになる。しかしながら、削減額として認めるものは当初設定したテーマの範囲内での削減額であり、そのテーマ以外で削減があったとしても、それはA社によって削減されたものとはしない。とは言え、コスト削減に対する当社とA社の寄与貢献度合について意見が食い違う場合などもあり、トータルでの相互のプラスマイナスはやや曖昧な状況となっている。

将来のコスト削減目標の設定について

トータルで30%のコスト削減

- ・物流部門だけの範囲内で実行可能なコスト削減5%（短期的目標）
- ・会社全体としての体制変更によって実行可能なコスト削減25%（長期的目標）

契約

契約書は交わしている。

期間は3年で自動更新制。

契約書にはコスト削減目標値は記載していない。

現在、既にコストは8%程度は削減されたことからそれなりに満足しているが、コスト削減目標が明記されていないことは将来において問題が発生する可能性がある。

また、コストの削減を総額として認定するわけではなく各費目ごとに設定しているために、コスト削減の認定のためのロードがむしろ増大しているという問題が発生している。また、A社努力によるコスト削減と当社努力によるコスト削減のシェアリングも曖昧になっており、当初のゲインシェアリング設定通りなのか、あるいはどちらかが設定以上に利益を獲得しているのかが不明な状況となってきた。当初は熟慮の末に決定したゲインシェアリングの方法ではあるが、今考えれば、さらに詳細なゲインシェアリングシステムの設定が必要であったかもしれない。

アウトソーシングの目的の達成状況

アウトソーシング前に比べ既に8%程度は物流コストは削減されており、現段階では満足している。

今後の課題はさらに長期的なコスト削減の達成であるが、そこでは当社の製品アイテム数の削減、顧客との納入条件の修正等も含めた当社の物流体制全体の見直しが必要であり、容易には行かないと考えている。

物流事業者に対する要望

A社に当初期待していたより動きが重い面が感じられる。考えるより先に動いて欲しいという希望があるが、納品先が比較的大手のメーカーへの物流を手がけていたこともあるが、当社の場合は個人商店まで配送先になっているような状況なので、まだそのような細かい物流に馴染んでいない様子が見受けられる。

また、当社の製品分野では汎用製品ばかり製造しては価格競争に巻き込まれ採算性が低下するばかりなので、特注製品で利益率を高める必要がある。しかしながら、特注製品は多品種小ロット生産となることから川上・川下との緊密な商流・物流体制を構築していかなければ大きなリスクを伴うことになる。当社の取引先との関係も含めたSCMの構築を目指すような、より高い視点で当社の物流全体の改革に目を向けて欲しい。

業務を実施する物流業者の中には物流の進展（稼働の24時間化等々）についていけなくなっているような業者も出てきている。そのことはそれらの業者を使う立場

にいる A にとっても不都合な事態ではあるが、今まで一緒に苦労してきた委託先であり、当社の体質として簡単に他業者に切り替えるようなこともできず、物流改革を進めるにあたっての悩ましい障害となっている。

自社余剰人員の処遇について

アウトソーシング前に 80 余名の物流部員がいたが、現在は本社に 10 名弱の要員を残し、A 社および運送会社に出向している。一部社内での配置転換でも対応した。

荷主企業 e社（小売業）

（資本金約100億円 売上高約7,000億円 店舗数100以上）

大手事業者の小量多頻度配送の確実な実施能力に期待

アウトソーシングの目的

当社のリストラ実施に伴い物流業務を専門業者へ委託

自身の本業集中と物流コスト削減を実現

アウトソーシングの形態

物流センター業務及び輸配送業務を物流事業者に一括委託

- ・ 入在庫作業、センター内作業、流通加工、輸配送の包括的委託

委託先選定の経緯

複数社を指名してコンペを実施

- ・ 知名度のある物流事業者を指名
- ・ 委託先が限られるので、物流事業者からの積極的なアプローチを歓迎

選定基準は実績を重要視

- ・ 全体物量が大きく、且つ小量多頻度配送の確実な実施を求めた。

委託先企業に望むこと

一旦決めたルールは守って欲しい

- ・ 納品スケジュール、混載禁止品目等の厳守

ルールを守るのが無理ならば、勝手に破らずに相談を

アウトソーシングの目的

12年前に会社のリストラ実施の一貫として物流業務のアウトソーシングを実施した。

専門業者に任すことによる効率化・コスト低減そして人材資源の本業への集中がその主たる目的であった。

その効果として、数値の正確な比較は行っていないものの、物流コストは低減できたと考えており、また、本業への集中等により総合的に効果があったと考えている。

委託先に求める条件

物量が大きいだけにやはり物流企業としての規模・実績が大きな要件となる。

委託先決定の方法

特定1社との折衝ではやはり先方に真剣味が欠けてしまうから複数社による競合が望ましく、その中から良い提案が出てくることを期待している。

また、社内的にも特定1社との協議では通らなくなっている。

当初の複数の委託候補企業を選定する際にはやはり身近なつきあいのある企業あるいは名の知れた企業となってしまうから、物流業者からの積極的なアプローチは当社にとっても望ましいことである。

当社にとって適当と思われる物流事業者であれば、今まで付き合いの無かった物流事業者であってもコンペに参加してもらうことは十分にあり得る。

現在、取引が無くても日常的に接触をしてきて情報提供してくれる物流事業者もあり、そのような企業は当然、将来のビジネスチャンスを狙ってのことであろうし、当社としても機会があれば与えるようにしたいと考えている。

委託業務の概要

委託先

- ・12年前の最初のアウトソーシングが当社が物流事業者と直接的に折衝したケースとなる。
- ・但し、今では物流事業者への直接委託はむしろ例外的ケースであり、商流の取引相手である商社・問屋に物流も依存するケースがほとんどである。

委託業務の範囲、内容

- ・倉庫内作業、入出庫、仕分け、輸配送 等

委託先の業務実施形態

- ・問屋が物流業者を使っており、その形態は様々であろう。

利用施設

- ・当社がセンターを自社で建設し、保有することはない。
- ・ほとんどは仕入先である商社・問屋が使用している既存の物流センターが使われている。

- ・当社業務用に物流事業者が新規に建設したケースとしては、チルド食品用の2センターがある。

委託額の設定

- ・センター通過商品の金額の一定割合

ゲインシェアリングについて

概念としては理解するが、導入はしていない。

当初の前提条件の変化、あるいは物流業者の運営・活動状況をみながら、やむを得ないコスト上昇、下がったと思われるコスト等を相互に話し合いながら総合的に委託費の折衝を行っている。

物流事業者に対する要望

一旦決めたルール、例えば「混載の不可」「納品時間」等は守って欲しい。

勝手にルールを破られるのが最も困ることであり、少なくとも折衝テーマとして挙げてきて欲しい。

要請があり、それが妥当であれば当社としてもよりよい方向に改善する方向に持っていく姿勢は持っている。

自社余剰人員の処遇

パートは簡単に勤務地域を変えてもらうと言うこともできないので委託先に引き受けを要請した。

社員は雇用契約の中で勤務場所変更などは可能なので配置場所の変更等で対応は可能である。但し、それでも否というような場合には当時、退職金の割増等で対処した。

3 . 物流事業者

今回のヒアリングは既にアウトソーシングを受託し実施している物流事業者6社に対して行った。

物流事業者のアウトソーシング受託の基本方針としては、既に受託している業務の範囲をその前後段階に拡張して業務の複合化および規模拡大を図ろうとする事業者が多かったが、中には自社で物流の効率化・コスト削減テーマを掲げて新規顧客への積極的なアプローチを図る事業者、また、高品質物流サービスの提供に努め業界内の評価を高めることにより、営業活動を行わずとも顧客から声をかけられると言う受託の好循環環境をつくりだしている事業者もあった。

具体的な受注活動として多くの企業は、自社の強みを持つことにより他社との差別化を図りつつ、顧客の立場に立って業務提案を行い且つ実施することを基本方針としており、また、それらのことを顧客に対して十分に伝達しアピールするとともに、顧客の状況を把握しニーズを掘り起こすことができるように営業力の強化も重要視している。

利益の確保についてはいずれの企業も激しい競争の中で苦しんでいる様子がうかがわれた。その中で多くの企業は、コスト削減余地の大きい複合的業務を獲得していくことによって採算性の低い単一・単純業務を切り捨てていき、会社全体としての採算性の向上を図ることを目指している。また、各企業においては、値下げ要請に対しては利幅の縮小ではなくコストの削減で対応すべく荷主企業に物流条件の改定を要請する、また、自社の業務コストを分析・把握することにより荷主企業に対する価格折衝力を強化する、あるいは物流条件が想定時と実施時で異なる場合には料金の見直しを要請する等々の努力をもって適正利益の確保を図るべく努力を重ねている。

また、荷主企業に望むこととして物流事業者からは、物流事業者を単なる下請業者としてではなくパートナーとして認識し、適正コストを理解して欲しいとの声が多く挙げられた。物流業務というサービスの価格が品質によって異なることは自明の理であり、荷主企業においては、物流事業者によって提供される物流サービス品質の高低によって自社が負うリスクもまた大小変化することを十分に考慮して、物流品質を見極め、品質に応じた対価を支払うことは自社のリスクを最小化するためにも重要なことと思われる。

そして、物流事業者においても、そのことは既に行われていることとは思われるが、自社が提供する物流サービスの品質およびそのことにかかるコストについて常に顧客に対して十分な説明を行い、情報を提供し、顧客の理解を得る努力を継続することが適正利益の確保にあたり不可欠のステップと考えられる。

次ページ以降に各社別のヒアリング結果を記す。

物流事業者 A社

- ・事業内容：倉庫業、通関業、航空利用運送事業、航空運送業

継続的物流改善姿勢で顧客とパートナーシップを確立し適正利益を確保

受託事例

主力業務の前後業務を含めた包括的受託

- ・輸出入業務を含む倉庫作業・流通加工業務・在庫管理・受発注業務・国内配送等の複合業務

アウトソーシングの受託へ向けての方針

自社得意分野が含まれる業務で強みを生かす

- ・国内完結型は受託対象外

アウトソーシングの受託へ向けての活動

受託能力の強化

- ・とくに提案能力、継続的物流改善力、システム開発能力が重要
- ・次にサービスレベルの高さ、価格競争力、英語力を重視

つねに改善の視点を持つ

- ・改善提案はエンジニアによる業務分析を踏まえて
- ・業務量増加時が改善チャンス

折衝は権限のある意志決定者と

利益の確保へ向けて

顧客の理解が不可欠

- ・物流事業者の適正な付加価値に対する理解

- ・ 物流事業者に対する共に成長するパートナーとしての理解

業務内容・条件は事前に明確化

- ・ 業務内容が明確に示されない場合は顧客の認識も不足している場合が多く、適正利益が確保できなくなるケースが多い。

荷主への要望

物流事業者に対する物流改善パートナーとしての認識

- ・ 下請業者的な対応は避けて欲しい。

個別最適価格ではなく、全体最適メリットの評価を

アウトソーシング受託へ向けての活動状況

ロジスティクスオペレーション経験は数十年以上。

主力業務の営業活動からの展開。

海外顧客の日本展開に伴う引き合い

グローバル企業の世界拠点整備に伴う引き合い

競争入札や合い見積への対応

受託業務の概要

委託者：メーカー主体。顧客数は非公開

受託業務の内容

- ・当社主力サービス業務の前後の付加価値サービスの提供
（倉庫内作業、流通加工業務、在庫管理、受発注業務、海外発送、国内配送等）
- ・輸出／輸入を伴う業務が含まれることが基本で、国内完結型は受託対象外。

業務の実施形態

- ・委託業務監理
- ・物流実施（海外発送・国内配送業務、不良品一次仕分け作業、動作確認作業等のテクニカルサポート）

利用施設：パートナー企業の施設の利用が主であるが、一部、それ以外の施設を利用する場合もある。

受託額の設定形態

- ・物流 ABC に基づく変動費制が主体。数量・アクティビティベース
- ・固定坪や固定人件費での請求は行っていない。

受託額の決定の過程

- ・聞き取り調査、現地調査、将来の物量変化予定等のヒアリング等
- ・業務内容把握に基づく見積提案
- ・前提条件、ヒアリング調査に基づく実行計画案提示と内容すりあわせ
- ・前提条件等のすりあわせによる価格交渉（通常 2～3 回程度）
- ・実施後数ヶ月での内容見直しを契約書に盛り込み、双方のギャップを埋める。

荷主企業の評価

- ・概ね良好
- ・比較的長期におつきあいいただいている顧客が多い
- ・簡単に始められるお客様は、簡単に離れやすい傾向がある。

受託後の課題、問題、反省点

- ・顧客情報不足による前提条件のズレ

- ・業務内容の範囲の食い違い など。

コスト削減目標の設定

コスト削減目標を契約書に記載することはなく、顧客との間で持つ定例会議でコスト削減目標の提示がある場合が多い。

長期にわたる契約ではコスト削減を当社から提案する場合もある。そのような際は、コスト削減を可能にするための物流の条件・前提の修正を要請することになる。

契約

契約書は交わしており、必須と考えている。

契約期間は1年～3年間程度がほとんどであり、契約期間としてそれ以上のケースはほとんど無い。

契約書の形式は業務委託契約。

コスト削減目標を契約書に記載することはないが、顧客サイドからの要請、プレッシャーは常にある。

実施後数ヶ月以降の料金見直しを双方当事者のために記載することが多い。

個人情報保護等の秘密保持条項

途中解約の場合は原則90日前に通知義務をもたす。

当社のポリシーとして自動更新はしない。その理由は情勢の変化に対応するため。

受託の方法

折衝相手に権限がある場合には受託がスムーズにいく傾向が強い。

エンジニアを中心とする業務分析と改善提案

継続的改善の持続

- ・常に改善視点を持つことが重要
- ・業務量が増加する際に実施しやすい。

システム開発能力の強化（既存システムを利用するにせよ、ケースに合わせて修正できる能力が求められる）

サービスレベルの向上（数値目標管理をPPM（百万分の1単位）で実施）。

価格競争力強化

英語力強化

受託に失敗した理由

内容よりも価格重視となると、アセットを持つ競争相手に対して弱くなる。

荷主企業のパートナーシップの欠如。3PLの本質の不理解。

自社の適正利益を確保するにあたって重要と思われること

適正な付加価値を認めていただくこと。

単なる下請ではなく、共に成長するパートナーとして認めていただくこと。

業務内容が不明であるにも関わらず概算見積を要求されるケースはえてして顧客が業務内容を把握していないか、3PLに対する認識が不足している。その結果、適正な利益が確保できなくなるケースがある。

荷主企業に対する要望

3PLの意義をよく理解していただき、単なる下請業者的な対応はさけて欲しい。アウトソーシングによって荷主企業には本業（製造・販売・研究開発等）に専念できるメリットがある。

パートナーシップがない荷主とは長続きしない傾向が強い。

個別最適的な価格より、全体最適によるメリットを考慮して欲しい。

既存施設の固定的利用の喪失

パートナー企業とのサービス契約のため、上記リスクは低い。

行政に期待する支援策

3PL業務推進のため、現在実施していただいているセミナー等の充実。なお、セミナーは対荷主用、対物流事業者用に分けた方がよいのではと思う。

3PL業務の正しい理念を荷主企業の皆さんに啓蒙して欲しい。大企業であっても、腰掛け的な物流担当者は物流事業者を下に見るようなケースがある。

物流事業者 B社

- ・事業内容：貨物自動車運送事業
- ・資本金約1億円 ・売上高約120億円 ・拠点数18ヶ所

高品質サービスで業界内評価を高めて優良顧客獲得の好循環環境を創出

受託事例

量販店の物流センター運営

- ・入出庫作業、倉庫内作業、流通加工、輸配送等の包括的受託

アウトソーシングの受託へ向けての方針

分野で特化しノウハウを蓄積

- ・食品分野に特化・専門化してノウハウを蓄積し他社と差別化
- ・得意分野におけるサービスの質の高さをセールスポイントに

今後はさらに高度な業務（受発注代行等）の受託を視野に

アウトソーシングの受託へ向けての活動

受託業務のサービス品質を常に高位に保ち業界内評価を高める

- ・次の優良顧客（品質重視）の獲得につながる。
- ・トラックドライバーは正社員とし、輸配送業務品質を向上

つねに真剣で説得力のある企画提案

他社に無いノウハウを蓄積

- ・他社が嫌がる納品環境にある案件も獲得し、その分野でのトップ事業者に

積極的な業務改善提案によって顧客からパートナー意識を獲得

利益の確保へ向けて

利益確保余地の大きい複合的業務を獲得

- ・高採算案件を獲得し、低採算案件を切り捨て、全体利益水準を高める。

業務開始後一定期間はトライアル

- ・物流条件が当初設定と異なる場合には再協議して採算低下を防止

荷主への要望

運命共同体としてのパートナーシップを

- ・相互の情報の率直な交換による相互メリットの拡大を

アウトソーシング受託へ向けての活動状況

現在、とくに新規顧客の営業開拓活動は行っていない。

顧客から声をかけていただいたケースの中から自社に適した物件を選定していくという環境の中にいる。

今後は営業活動も行い、自社に適した案件を獲得し、利益率の低い単純請負的業務は切り捨てといったスクラップ&ビルド方式を目指す。

受託業務の概要

委託者：食品分野に特化しているが、顧客の業種はメーカー、中間流通業（問屋・卸・商社）、小売業（量販店）、外食業と多岐にわたっている。

受託業務の内容

- ・種々内容があるが、最も範囲の広い受託業務としては外食・量販店の物流センター運營業務がある。その内容は倉庫内作業、入出庫作業、輸配送、流通加工業務等の一括受託である。
- ・荷主の在庫を管理し、受発注業務も行うというようなケースはまだ少ないが、今後は増えてくると思う。

業務の実施形態

- ・構内荷役は一部下請業者も使っているが、基本的には受託した業務は自社グループ内企業で実施している。

利用施設の所有者

- ・物流施設は基本的に自社負担で建設所有もしくは賃借している。
- ・但し、コンビニの物流について、コンビニへ供給している問屋の委託を受けて、その問屋の施設である物流センターの運営を行っているケースもある。

受託額の設定形態

- ・スーパーの場合は、物流センターを通過する商品の通過額に対する一定割合が受託料金となる。
- ・企画見積時に、通過商品の予想金額は勿論、商品形態、配送地域、配送件数等々の前提条件を提供してもらうことになる。
- ・受託後は3ヶ月間程度、物流状況を見て、最初の前提と異なっていることがハッキリしてきた場合には、料率等の変更を折衝することになる。
- ・1年間程度を見て、物量・通過商品金額が増加したような場合には更新時に改めて料率の低減等を荷主と折衝することになるが、増加による利益増加見込分が全て荷主に取られてしまうようなことにはならないようにしている。

コスト削減目標の設定

- ・コスト削減目標を設定している。
- ・荷主様とは頻繁に打合せを持ち、効率化・コスト低減化等について相互の意見を出し合い、継続的な努力をしている。
- ・そのことは顧客の信頼を得るための営業戦術でもある。

契約

契約書は常に作成する。

期間は通常1年間で、自動更新制としている。

契約期間を長くしても、顧客にとって解約が不可能なわけでもないので、とくに契約期間を長くすることにはこだわっていない。

以前は荷主側が作成する契約書を使っていたが、時として、「中途解約」「賠償」等で受託サイドにとって不利な内容となっているような場合もあったので、最近では、更新時に受託側の都合も取り入れて修正更新するようにしている。

最近の新規契約では、当社で契約書草案を作成し、相互に公平な契約書を作成するようにしている。

いずれのケースでも最近では荷主サイドの理解も高まっており、とくに障害は感じていない。

受託の方法

当社の場合、単独指名による個別折衝によって案件を獲得できるケースが多い。

とは言え、とくに大型企業の場合には、当社の既存顧客であっても新規物流センターについて企画競争になるようなケースがある。

そのことは荷主企業の事情もあってやむを得ないことであり、当社としても常に特定荷主を独占することを至上命題としているわけではない。

そのような際でも重要なことは、常に真剣で説得力のある企画提案を心がけることだと考えている。

受託に成功した理由

例えば外食産業の場合、配送先の単位が小さく、多く、また、配送の際のトラックの納品条件も悪いなど、スーパーにもまして厳しい物流条件であるが、そのような他社があきらめるような厳しい条件下の案件であっても、何とか食らいついて荷主のニーズにできる限り対応できるよう努力している。

一旦、受託に成功すれば、その分野において他社では蓄積できないノウハウを蓄積できることとなり、新たな新規顧客の獲得につながる。

また、なるべく傭車を減らし、トラック運転手は正社員とすることにより教育の徹底をはかり、サービスの品質の向上に努めている。

当社ではドライバーについての社内基準を設け、当社独自のライセンス制度を構築

してドライバーの質を高位安定化するように努めている。

セーフティレコーダーを全車に取り付け、客観的安全指標の点数により輸配送の安全性を確保すべく努めている。

当社の受託金額はやや高めという評価も一部にあるが、サービスの質の高さをセールスポイントとしている。

自社の適正利益を確保するにあたって重要と思われること

単一業務ではどのような会社でもできることから、価格競争に巻き込まれてしまい、利益率は低下する一途である。

利益率の低い業務しか持っていない場合には、荷主に対する地位を高めることはできず、常に低採算に甘んじていなければならない。

当社では複合業務の受託を増やして利益率を高め、そのことによって利益率の低い単純・単一業務にしがみつかずに切り捨てていけることができるような好循環を目指している。

当社は発足時は零細な輸送業者であったが、荷主企業に恵まれたことから、自身のサービスの品質を向上させ、また、そのことによってさらに優良顧客を獲得し、業績を伸ばしてくることができた。

荷主企業に対する要望

いわゆる運命共同体としてのパートナーシップが重要であり、物流業者の採算性の悪化は物流サービス品質の低下を招き、結果的には相互にダメージを受けてしまう。常に相互の状況を率直、正直に話し合うことによって、相互のメリットを拡大していくことができると考える。

既存施設の固定的利用の喪失

これまでは勢いの中で物流センターを増やしてきたが、一部では狭隘性が問題となってきた。

今後は、新規業務も受け入れる余力を持てるようにセンターの大型化が必要であることから、既存センターの再編が課題となる。

行政に対する支援策

管理職中心にセミナー研修等を受けたりしているので、そのような機会の拡充は望ましい。

物流事業者 C社

- ・事業内容：倉庫業、貨物自動車運送事業、その他（流通加工）
- ・資本金約1億円 ・売上高約35億円 ・拠点数35ヶ所

物流効率化テーマを掲げて新規顧客に積極的にアプローチ

受託事例

メーカーの社内物流・販売物流の包括的受託

- ・原材料受入、社内物流、販売物流

アウトソーシングの受託へ向けての方針

物流改善テーマを掲げて新規顧客にアプローチ

- ・現在の重点テーマは共同配送によるコスト削減

自社の物流拠点の活用が基本

今後はより高度な業務(在庫管理、受発注代行等)もターゲット

アウトソーシングの受託へ向けての活動

自社の強みを持ち、他社と差別化

- ・得意品目を持つ
- ・情報システムの独自構築力を持つ（独自構築システムは今では販売商品）
- ・高い物流管理能力を持つ

営業力の強化

- ・自社の持つ強みを顧客に説明し理解してもらう営業力
- ・提案の説得力を増すために荷主状況、ニーズを把握する営業力

今後の課題は大型案件への対応力の強化

- ・人材の確保、育成、経験の蓄積

利益の確保へ向けて

自社の強みを生かせる業務で価格競争から脱却

物流効率化余地が大きい複合的業務で自社利益を確保

荷主への要望

コンペ・競争見積等でのルールの確立

- ・ 提案アイデアのただ取り、単なる見積合わせ等の不安

アウトソーシング受託へ向けての活動状況

3PLというと何となく中央の大型荷主企業が委託するようなものを思い浮かべてしまい、その際には配送先も全国範囲となり、当社のような地域限定のネットワークしか持たない物流事業者ではどのようにそれを獲得できるのか正直言って分からないというところ。

そのなかで当社としては地域内のできる範囲で3PLもしくはアウトソーシングを受託していこうと努力しているところである。

基本的にはコストを下げるシステムを提案することにより何とか受託にこぎつけたいと考えている。

営業部署の人材に3PL関連のセミナーを受講させるなどで知識を習得させ、新規顧客の発掘開拓に努めている。

むやみやたらに営業をかけるのではなく、ターゲットとする業界・分野等について会社で基本戦略を立て、その方針の中で営業を行わせている。

現在は共同配送の受託に重点を置いている。

- ・例えばメーカーから問屋への輸送を考えたとき、関係業者へアンケートをかけて問題点・ニーズなどを把握し、複数メーカーから問屋への効率的な共同配送システムを提案して営業をかけるというような活動を行っている。
- ・1社との折衝で済む案件ではなく、複数社と折衝し、物流システムを標準化し、まとめ上げなければならないので時間がかかり大変な営業となる。
- ・とは言え、たとえばある数の企業をまとめた共同配送を目標にしている、当初目標数に満たない企業数での共同配送開始となっても、そのシステムがうまく稼働していれば後から残りの企業が参加してくるようなケースもある。また、問屋の方からメーカーに対して何で他のメーカーと一緒に納品してこないんだとの不満が出てくるようなケースもある。
- ・非常に困難な営業ではあるが、1件まとめ上げれば実績となり、他業界へアプローチするためのノウハウの蓄積と説得力の強化に役立つ。

正確な見積には荷主のデータをなるべく多くほしいが、当初段階ではなかなか詳細なデータは提供してもらえない。

受託業務の概要

委託者：現在はメーカーが多い。

受託業務の内容

- ・アンケート回答上でイメージした受託事業は最近獲得した事業で、メーカーの調達原材料がメーカー倉庫に入庫した時点から生産ラインへの供給などの工場内物

流、全国を範囲とした販売物流までを包括的に受託した。

- ・同業務の販売物流の対象は全国であり、当社の持つ輸送ネットワークでは本来は対応できない案件であるが、各地域内センターへの一括輸送なので対応できた。
- ・幹線輸送の際の輸送車両の割合は自家車両 10%、庸車 90%となっている。
- ・庸車は配送品質を考えてなるべく個人ではなく企業と契約するようにしている。
- ・受発注業務等は現在はまだ受託していないが、今後はそのようなレベルの業務の受託も視野に入れている。

利用施設

- ・当社はアセット型であり、自社の物流拠点の活用を基本としている。
- ・施設の新規構築が望ましいケースがあるが、当社にはまだ荷が重い。

受託額

- ・業務内容によって単位は重量、個数等と異なるが単価制が多い。

コスト削減目標の設定

顧客との間で将来のコスト削減目標を設定することは行っていない。

アンケート回答上で（受託決定後、社内的に検討した項目として）「物流改善効果の受託事業者への還元」に をつけたが、これは顧客との協議が深まってきた段階で顧客に現物流コストからの削減度合いを提示したということ。

通常は、自社の利益含みで顧客に料金を提示し、そこから価格折衝に入っていくことになる。100 かかっているコストを 90 にできるから 5 は当社にくださいと言う提案では先方は怒り出すだろう。

メーカーからは毎年値下げ交渉が出てくる。

契約

契約書は交わす。

物流業界は通常 1 年が多いと思うが、当社も 1 年で自動更新制をとるケースが多い。受託者としては契約年数は長い方がよいが、なかなかそうもいかない。

しかしながら、新規に拠点を構築するようなケースであれば、たとえば 5 年あるいは 7 年等の長期契約を要請することとなる。

受託の方法

当社では既存業務の範囲を拡大していくと言うよりは、新規顧客からアウトソーシングを受託していくケースの方が多い。

今回のアンケートへの回答でイメージした案件については、既存顧客に物流改善提案を行った結果、顧客が物流改善企画のコンペを行うことになり、そのコンペに参加して獲得した。

業務提案時には「効率化」「物流品質」を最も意識している。

同業社間でネットワークがあるので、他社が自身では対応できない案件を紹介してくれるケースもある。

受託に成功した理由

自社の強味（工場物流・原材料調達物流・消費財配送物流、情報化システム構築力、物流サービス水準を維持する管理能力）を持っていることと、そのことをアピールし、顧客に納得してもらええる営業力があったことだと思う。

とくに情報システムについては、既存の汎用システムでは現場での利用にそぐわない点も多いので、専門家を社員として雇用し、独自に物流情報管理システム（倉庫管理、在庫管理、輸送・配車管理、伝票発行等）を作り上げている。今ではシステム単体で販売商品となっている。

受託に失敗した理由

大規模なセンター運営等の案件では能力が不足しており（経験・人材の不足）、自信を持った提案ができず、顧客に提示する価格も競争力が無くなってしまふ。

さらにセンターの建設が必要となるような案件では資金力が不足している。

いわゆる 3PL では、輸送先が全国を対象とするケースが多く、当社の現能力・現資源ではなかなか対応しきれない。

規模の大きな荷主の案件になると、自社のコンサル能力は総合的にまだまだ不足していると言わざるを得ない。

自社の適正利益を確保するにあたって重要と思われること

自社の強味を出せる業務でなければ価格競争に巻き込まれる。

複合業務の方が、例えば業務の数が増えても管理者の数は増やすに済むなどで効率化の余地が大きく、それが自社利益の確保につながる。

荷主企業に対する要望

品質上昇とコスト低減と言う相反するテーマの過度な要求。各種のミスが減った、取引先への対応がよくなった等々で物流品質が上がっても、多くの荷主企業にとっては当たり前の話であって、とくに評価するようなことでは無いと考えられている。物流の根本的な条件（配送時間指定等）の修正があればコストをもっと下げられるというケースはある。

コンペなどでアイデアだけとられているのではないか、既存受託業者に対する単なる見積合わせではないかと思うような場面もある。大型案件になるほど提案には相当のコストがかかるようになる。物流コンサルとして対価が要求できればよいのだが、そのことはなかなか認めてもらえるような状況ではない。

既存施設の固定的利用の喪失

荷主企業であるメーカーの工場の移転により固定的利用を失ったことがある。
メーカー等の顧客の物流拠点の再編統合により拠点の利用を失うことはままある。
メーカーも近年は原材料あるいは生産場面でのコスト削減から物流でのコスト削減に力を入れており、そのあおりは強く受けることになる。
そのことへは、これまでは新規利用客を見つけることで何とか対応はしてきているが、新規利用客は従来顧客に比べ小規模化するなどで顧客としての安定性が従来に比べ失われていくようなケースもある。

今後の課題

大きな荷主の業務は大手物流事業者が一手に引き受けると言うケースが多く、地方の物流事業者は結局はその下請として動かざるを得ない。
当県内の荷主企業を対象に例えば物流センターを集約してというような大がかりな提案をしかけようとしても、そのような大規模センターの運営を委せられるような人材は不足しており、資金面を含め大きな課題となっている。

行政に期待する支援策

物流業務をハードが新規に必要となるような案件では当社には資金力が不足しており、資金力のある大手事業者には到底かなわない。これからは大規模センター化の時代であり、従来当社が持っているような数百坪レベルでの拠点規模では間に合わなくなってきている。このままでは実績格差が広がり、物流事業者の2極分化（使う事業者と使われる事業者）がさらに進行してしまうので、何らかの支援が欲しい。地方でも投資ファンド系の数千坪レベルの大規模センターの進出が始まっており、大型センターができれば大手荷主はどうしてもそちらに集まるようになる。都市計画法等の制限で望ましい立地に拠点が構築できないケースがある。ドライバーが十分に確保できなくなってきている。

物流事業者 D社

・事業内容：倉庫業、貨物自動車運送事業、貨物運送取扱事業

その他（不動産賃貸業）

・資本金約1億円 ・売上高約50億円 ・拠点数19ヶ所

物流はオーダーメイド商品。きめ細かい対応で顧客満足度を高める。

受託事例

メーカーの社内物流・販売物流の包括的受託

・製品完成後の倉庫搬入保管、在庫管理、販売先への輸配送業務

アウトソーシングの受託へ向けての方針

複合業務の一括実施による効率改善提案で既受託業務の範囲を拡張

・自社施設活用が基本だが、今後は新規施設設置要請にも対応

アウトソーシングの受託へ向けての活動

顧客にオーダーメイド物流を提供

・顧客ニーズに対するきめ細かい対応

営業スタッフの物流知識レベルの向上

・物流大学等、研修機会への積極的参加

営業対象は限定せず幅広くアプローチ

・幅広く業界情報を蓄積

利益の確保へ向けて

自社の強み（高い物流品質）をアピール

・QC活動を15年以上継続して実施

・ ISO獲得済み

効率向上・コスト削減度合が大きい複合業務で自社利益を確保

・ 単一業務では効率化に限界があり、価格競争に巻き込まれる

可能な限り付加価値業務を追加

荷主企業への要望

適正コストに対する理解を

物流事業者の責任を越えるコスト(燃料等)は変動制に

物流条件が当初設定と異なる場合には再協議を受入れて欲しい

アウトソーシング受託へ向けての活動状況

営業部が既存顧客に対してのフォロー及び業務範囲の拡大、新規顧客の発掘にあたっている。

スタッフにはセミナー研修等により知識の習得に努めてもらっている。

営業対象は特に限定していない。あらゆる可能性を求め、また、様々な業界についての情報を蓄積するためにも幅広い対象にアプローチしている。

受託業務の概要

委託者：現在はメーカーが主体。

受託業務の内容

- ・アンケート回答でイメージした業務は、最近獲得したメーカーの工場内物流で、製品の保管倉庫への搬入、在庫管理等の業務。
- ・販売先への輸配送業務も受託しているが、今回のアンケートではメーカーが従来自社で行っていた業務を当社にアウトソーシングした案件という意味で輸配送分野は除外して回答した。
- ・いままで荷主企業が自社で社員を使って行っていたことに対して、当社ではこれくらいの人数でこれくらいの経費でできると言うことを提案して獲得した。

人材の受入要請について

- ・パートの受入要請はあった。
- ・例えば10人いるパートを全てと言われても困るが、通常は1人・2人程度であり、その人達は経験者であることから、また、顧客とのコミュニケーションが取りやすいことから、むしろ積極的に受け入れた。
- ・受入自体はもちろん、待遇についても強制というような話ではなく、当社の条件を受け入れてくれた。

利用施設

- ・現在は自社で保有もしくは賃借している拠点を活用できる業務を行っている。
- ・今後、案件によって、新規拠点が当社負担で求められる場合にはできるかぎり対応していきたいと考えている。

受託額の設定形態

- ・単価制（重さ、ケース数等）、稼働スタッフ数、業務一括総額など様々。

コスト削減目標の設定

アンケート回答上で（受託決定後、社内的に検討した項目として）「物流改善効果

の受託事業者への還元」を選択したが、これは単にコストの削減策を検討したという意味。

ゲインシェアリングについては、過去に荷主からコスト削減度合いに応じてシェアしようという話が出たことはあるが、極めて希なケースである。

契約

契約書は交わしている。

期間は1年、自動更新制

受託の方法

新規受託額の構成としては、新規顧客の獲得よりも既に顧客から受託している業務の範囲の拡大によるものの方が多い。

その機会を得るために、常に物流改革、コスト削減を意識して提案を行うように心がけている。

「運ぶ」「保管」だけではなかなか利益が取れない状況になってきているので、「加工」にも手を広げて業務範囲を拡大使用としている。

当社はそれほど知名度も高くないので、今まで何のおつきあいもなかった荷主企業から声がかかるというケースはまず無い。

今回のアンケート回答でイメージした前記の案件は、もともと輸配送を受託していたメーカーが自身で行っていた社内物流について改善提案を行ったところ、そのメーカーが物流改善についての企画公募を行うことになり、そこで受託に成功した。同案件では顧客からのデータ（現物量、稼働人員等）の提供はあった。

顧客からは当初段階ではなかなか詳細データは提供してもらえないが、折衝が深まってくれば提供してもらえる場合もある。もっとも、それ以前の問題として、顧客自身が物流費、とくに自社物流費をどれだけ正確に把握できているかという問題はある。

受託に成功した理由

コストの削減・高品質

自社の強味（物流品質の確保）を客に理解してもらえた。

- ・物流品質の確保についてはQC活動を15年以上行っており、ISO(9001、14001)も獲得している。
- ・現在、ISOは業務水準を図る基準となっており、ISOを取っていはじめて業務受託の土俵に上がれるというような面がある。

業務提案の際には「物流品質」と「コスト削減」を最も意識している。

受託に失敗した理由

競合社に価格でかなわなかった。

受託を得るために必要と考える要素

コスト低下と品質上昇の両立

当社では大手物流事業者と競合するようなケースはあまり無いが、物流はもともとオーダーメイド品であり、受託にあたってはいかに顧客のニーズを掴み、対応できるかにかかっていると考えます。

自社の適正利益を確保するにあたって重要と思われること

輸送と保管だけでは効率化にも限界があり、価格競争に巻き込まれるだけになってしまう。

輸送、保管、加工等々の複合業務の方が物流効率の向上が提案しやすく、且つ、自社利益も確保しやすい。

いかに付加価値をつけられるかにかかっている。

物流条件が受託前の想定と実際とで異なることは当社の利益に直接影響するので、料金設定に影響を与える例外的物流条件を全て提示して、あらかじめ荷主企業との事後折衝の余地を確保しておくようにしている。

荷主企業に対する要望

適正コストを理解して欲しい。

燃料の値上がり等に連動したサーチャージ制の導入が望ましい。

過度なコスト削減要求は物流サービス品質低下につながることを理解して欲しい。

顧客の物流条件が十分に提供されて事前に 100%把握できることはなく、また、他社と競合している状況ではギリギリの受託額を提示しなければならないが、実際に業務を行ってみると、物流条件が想定と異なり採算が悪くなるケースが往々にしてある。そのような際に、一部の顧客は理解を示してくれるが、大方は受託額の修正に応じてくれない。

既存施設の固定的利用の喪失

本社拠点で行っていた業務を荷主の拠点再編に伴って失ったことがある。

失った業務の分は、新規の業務を獲得することで現在はほぼ取り戻しつつある。

行政に期待する支援策

ドライバーの確保が難しくなっている。

- ・当社の車両割合は現在、自家車両 60%・傭車 40%程度。サービスレベルを維持向上させるためには自家車両 100%が望ましいが、物量の変動に対応するためには傭車を活用せざるを得ない。

当社は社員の研修に前向きに取り組んでおり、物流大学(金・土の2日×12ヶ月で終了。費用は40万円程度だが半分程度をトラック協会が補助してくれる)には現在、3人目を送り込んでいる。また、トラック協会の研修講師派遣なども受けており、

そのような研修機会及び支援の拡充があればありがたい。

荷主の再編統合等による大型化によって必要とされる物流拠点も大型化していく傾向がある。そのような際に、拠点のハードを立て替えなくてはいけない等の際に投資負担が大きく容易に踏み込めないケースがあるので、なんらかの支援策があれば助かる。

物流事業者 E社

- ・ 事業内容：倉庫業、その他（梱包事業、物流加工等）
- ・ 資本金約1億円 ・ 売上高約140億円 ・ 拠点数8ヶ所

参入障壁が高い分野を狙って積極的にマーケットを開拓

受託事例

印刷物の保管・管理・発送等の一括受託

- ・ 他にも梱包分野、包装資材分野、購買サポート分野等で幅広く受託

アウトソーシングの受託へ向けての方針

他社の参入が困難な分野がターゲット

- ・ 取り扱いが難しい商品、取り扱いに規制がある商品など他社が参入しづらい分野を狙う。

アウトソーシングの受託へ向けての活動

営業力の強化

- ・ 提案内容を顧客に対して十分に説明し、説得できる営業力
- ・ 顧客の状況を把握して意向、ニーズを探り出せる営業力

利益の確保へ向けて

コスト削減度合が大きい複合・大量業務案件で利益を確保

- ・ 誰でもできるような業務では利益確保は困難

顧客にコスト削減面ばかりでなく、一括委託メリットをアピール

- ・ 顧客の一括委託メリットとして物流関連負荷の軽減を強調

アウトソーシング受託へ向けての活動状況

主たる事業である4事業ごとに営業マンをおいて受託事業のフォロー並びに新規顧客開拓営業を行っている。

新規の受託獲得については、他社との差別化が可能な分野(取扱が難しい商品分野、取扱に規制等が発生した分野など)などは重要なターゲットとなる。

受託業務の概要

委託者

- ・実施事業が幅広いのでバラエティにとんでいる。(メーカー、卸売業者、出版・マスコミ等)

受託業務の内容

- ・社内的に4事業に分類しているが、会社発足時のメイン事業である梱包事業が現在もメイン業務となっている。

業務の実施形態

- ・自社実施が基本だが、一部、輸配送等では下請業者を使うことがある。

利用施設の所有者

- ・施設は業務の獲得に伴い自社で構築してきた。
- ・施設構築後はその施設を活用できる業務の新規獲得を図り、施設の有効利用をめざしている。

受託額の設定形態

- ・単価ベースが基本。

コスト削減目標の設定

特にコスト削減目標を設定することはなく、業務量の変動等に伴い価格折衝を行っている。

契約

契約は原則として交わしている。

通常は1年契約で自動更新形態。

受託の方法

自社でも新規獲得営業を行っているが、現実には、親会社のトラックドライバーが配達先の顧客から取ってくる引き合いを事業化するケースが割合としては多い。

受託に失敗した理由

最近、半年かけて企画書を作成提案し、ほぼ受注を確信していたが受託できなかった案件がある。

その理由が、複合業務の一部過程のコストが他社より高かったからであり、営業折

衝の方法によっては充分にとれた可能性のあった案件であった。

業務提案内容を顧客に十分に説明し、説得できる力を持ち、また、折衝相手の内部状況等も把握して受注にまで持って行ける能力を持つ営業マンを育成する重要性を痛感している。

自社の適正利益を確保するにあたって重要と思われること

顧客にとって価格が最重要基準となっているようなケースでも、会社の状況によっては無理してとらざるを得ないケースもあり、その際には当然利益率は低下する。

顧客が価格以外のメリット（サービスの品質、複合的業務を一括的に委託できることの利便性等）を含めて総合的に判断してくれる際には利益を得やすくなる。

誰でもできるような業務内容では適正利益を確保することは困難である。

業務が複合的であり、且つボリュームが大きい方が業務の効率化によるコスト削減度合も大きく、従って利益を獲得できる可能性も高くなる。

価格を重視する荷主企業は安定的顧客にはなりにくい。

行政に期待する支援策

むしろ規制があった方が他社との差別化が可能となり、仕事が獲得しやすくなる。

物流事業者 F社

・事業内容：倉庫業、貨物自動車運送事業、港湾運送事業、通関業

その他（不動産業）

・資本金約35億円 ・売上高約220億円 ・拠点数17ヶ所

荷主企業の潜在ニーズを掘り起こして受託業務の範囲を拡大

受託事例

保管業務・流通加工業務（注1）・輸送等の包括的受託

注1：送り状・荷札の作成、商品の組合せ・詰め合わせ梱包 等

アウトソーシングの受託へ向けての方針

受託している業務の範囲の拡大が基本

- ・新規顧客を次々に獲得していくことは困難
- ・流通加工業務の獲得に重点
- ・自社施設の利活用が基本
- ・今後はより高度な業務（受発注代行等）もターゲット

アウトソーシングの受託へ向けての活動

荷主の潜在ニーズを積極的に掘り起こす

- ・荷主の状況を的確に把握し、アウトソーシングメリットを提案
- ・その為には荷主の情報・意向を引き出す営業力がポイント
- ・営業スタッフは研修等で物流知識レベルを向上

利益の確保へ向けて

低採算性業務を切り捨てられるように高採算性業務を獲得

- ・すべての受託業務で適正利益を確保することは困難

値下げ要請には、利益削減ではなく、コストの削減で対応

・コスト削減のためには荷主企業に対する物流条件修正要請も必要
業務コストを分析・把握して、対顧客価格折衝力を強化

- ・流通加工業務のコスト分析を行い、採算点を明確に
- ・顧客別の採算性を明らかにし、新規見積りに活用

非採算業務は専門業者へ委託

- ・輸送業務は誰がやっても価格に差が出ないので他社に委託

荷主企業への要望

業務ルールを守って欲しい

委託先決定済みのコンペ、合見積もりは困る

アウトソーシング受託へ向けての活動状況

営業部署で既存顧客に対してのフォロー及び業務範囲の拡大そして新規顧客の開拓を行っている。

営業スタッフにはセミナー研修等により知識の習得に努めてもらっている。

各営業部署で営業方針を定めて営業を行っている。

受託業務の概要

委託者

- ・メーカー、商社等。

受託業務の内容

- ・当社はもともとは倉庫業であるが業務構成は多角化しており、倉庫業務の売上構成比率は倉庫業者の一般的な水準よりは低くなっていると思う。
- ・アウトソーシングの受託を複合的業務の受託と考えれば、そのことは古くから行っており、アンケートに回答するにあたってとくに具体的にイメージした案件はない。
- ・当社の最も一般的なアウトソーシング受託形態としては「保管」「流通加工」「輸送」の一括受託が挙げられる。
- ・「流通加工」としては「送り状・荷札の作成」「保管商品の組み合わせ・詰め合わせ包装（梱包）」等がある。
- ・「流通加工」は受託業務の高付加価値化の大きな手段であるが、一般的にも社内的にも定義が曖昧であり、また、採算性も不明確であることから、現在、各荷主から受託しているそのような業務を洗い出して内容を明確にし、且つコスト分析も行い、今後の更なる受託へ向けてのデータ化を行っている。
- ・在庫管理、受発注業務まで受託しているようなケースはまだ希ではあるが、荷主サイドの傾向としてはそのような業務まで外部委託化したい意識が強まってきているように思う。

業務の実施形態

- ・荷役業務は自社実施だが、輸送については専門業者を使って行う場合が多い。

利用施設

- ・現在は自社が保有する物流拠点を利用して業務を行っている。
- ・荷主の施設内での業務実施は、自社の強みが生かせるかどうか不明であり、積極的に受託するかどうかは現段階では判断できない。

受託額の設定形態

- ・概ね単価制となっている。
- ・物量の変動した際の対処についてとくに契約書に記載していない。これまでは、物量が減少してもコストも減少したと認識できるレベルの変動でおさまっており、採算割れしてしまうような事態に陥ったことはない。

コスト削減目標の設定

アンケート回答上で（受託決定後、社内的に検討した項目として）「物流改善効果の受託事業者への還元」を選択したが、これは単にコストの削減策を相互で検討したという意味。

契約の更新時には多くの場合、荷主から値下げ要請があり、受託額は低下していく傾向がある。

当社としては荷主とコスト削減のための協議を持ち、物流コストの合理的な削減を可能とするような業務条件の修正を提案し（出荷指示の前倒しによる業務負荷の平準化、多頻度配送の一括配送化による輸送効率の向上 等々）、コスト削減が当社の利益削減に直結しないように努めている。

荷主とのゲインシェアリングと言うよりも、コストの実際の削減額を踏まえての荷主との受託費についてのかけひき、折衝をおこなっているというのが実情である。

契約

契約書は交わしている。契約書の草案は当社作成であり、荷主の意見を取り入れて完成させている。

期間は1年あるいは3年が一般的であり、自動更新制をとっている。

契約についての専門部署は設置していないが、チェックは行われている。

受託の方法

新規顧客を次々に獲得していくことは困難であり、当社では既存受託業務の範囲を拡大していくと言うケースの方が多い。

その際には、荷主サイドから業務範囲の拡大要請を受ける場合もあるし、当社からの一括受託による物流業務の効率化提案が功を奏する場合もある。

いずれにせよ、荷主の状況を的確に把握する営業力が重要となる。

荷主から指定がある場合も、当社から営業アプローチをかけた場合も、最終的には合い見積もりとなるケースがほとんどである。

受託に成功した理由

業者選定コンペへの参加にあたっては、最終提案に至るまでに荷主の意向・情報等を入手する営業折衝力が重要である。

顧客はコストの現状については匂わず程度の場合もあるし、かなり明確に提示して

くれる場合もある。

コンペを行うような荷主企業は少なからず現状に不満を持っている。

受託に失敗した理由

価格で敗退。

既に委託先が決まっている出来レースのような感触を持つケースもある。

受託を得るために必要と考える要素

顧客の業務委託先への不満の多くは「価格」「物流サービス品質」「拠点立地」であり、中には納入先への納入時間を守らないというような物流品質以前の不満を抱えている場合もある。

顧客への提案の際に最も意識していることは、当社に業務を委託することのメリット感を顧客に与えることであり、他社との差別化を意識している。

自社の適正利益を確保するにあたって重要と思われること

業務の内容、顧客の姿勢も異なり、全ての案件で適正利益を確保することは難しい。採算性の悪い業務を捨てることができるように採算性の良い業務を獲得することに努めている。

当社では顧客別に採算性を分析し、データ化しており、新規見積の場合も最低採算ラインを踏まえて顧客と折衝している。

荷主企業に対する要望

ルール（物流条件）を守って欲しい。あらかじめ決められた発注時間を過ぎての発注というようなケースが往々にしてある。

既存施設の固定的利用の喪失

最近では特には無いが、以下のようなケースで荷主を失うことはままある。

- ・既存荷主が買収されて物流拠点も親会社の物流拠点を利用することになる。
- ・荷主メーカーの工場の廃止、移転等。

そのような物流拠点は新規顧客、業務の獲得でカバーしていくしかない。

当社には不動産事業部もあるがとくに物流業務と連携はしておらず、また、物流拠点は立地的に物流用途以外の活用は困難なケースが多い。

人材の受入要請

とくに荷主サイドから強制的な受入要請があるケースはない。

経験、スキルのある人材の場合、むしろ積極的に受け入れている。

協力作業会社の受入要請

当社はもともと輸送業務は他社に委託するケースも多く、近年はコストの差も無くなってきているので、輸送会社の受入要請があってもとくに問題はない。

第4章 調査結果の総括

1. 物流事業者・荷主企業のアウトソーシングへの取組状況

(1) 中小物流事業者の3PL事業への取組状況

荷主企業が従来自社内業務として行っていた物流関連業務を外部業者にアウトソーシングする傾向が拡大していくことは、物流事業者にとってはマーケットの拡大として望ましい状況といえる。

しかしながら、その荷主企業のアウトソーシングによって生まれる新たなマーケットを獲得する物流事業者については、企業数において圧倒的多数を占めることから中小物流事業者の方が多と思われる。しかしながら、アウトソーシングを獲得する確率、もしくは獲得できる確率という点では、中小物流事業者は大規模物流事業者に比べて非常に低い。今回のアンケート調査結果では、7割超の中小物流事業者がアウトソーシングマーケットの獲得に至っていない。

ヒアリング結果からも明らかなように一部の中小物流事業者は積極的かつ計画的にアウトソーシングの受託の拡大を図るべく健闘している。しかしながら、一般的には中小物流事業者は大規模物流事業者に比べ各種物流事業の実績・経験および資金力において劣り、そのことから新規事業の計画力においても大規模物流事業者に対して劣位に立たされており、同時に荷主企業に対するアピール力、提案伝達力も大規模物流事業者に比べ不足していることが上記の格差の背景にあると思われる。

荷主企業のアウトソーシングを受託することは、中小物流事業者にとって売上確保、事業基盤安定化のために大規模物流事業者に比べてもより重要な意味を持つことであるが、その将来の受託見込みについても中小物流事業者ほど大規模物流事業者に比べ低く見る傾向があり、中小物流事業者と大規模物流事業者の格差は今後さらに拡大していく可能性をはらんでいる。

中小物流事業者のアウトソーシング獲得率は大規模物流事業者に比べて低い

- ・今回のアンケート結果を見ると、アウトソーシングを受託している物流事業者の割合は、大規模物流事業者（資本金3億円以上）では70%弱であるが、中小物流事業者（資本金3億円未満）では20%台に低下する。
- ・物流事業者にとってはアウトソーシングの増加はマーケットの拡大を意味するが、その拡大したマーケットを、大規模物流事業者では70%弱の事業者が獲得しているが、中小物流事業者ではその割合が20%台にとどまっていることになる。

- ・我が国の運輸業者全体を見ると、資本金 3 億円未満の中小物流事業者が圧倒的多数（98.5%）を占めていることから、上記割合を踏まえても、アウトソーシングを獲得している事業者の数自体は中小物流事業者の方が大規模物流事業者より多いが、中小物流事業者がアウトソーシング業務を獲得する、もしくは獲得できる確率は大規模物流事業者に比べて低いと言える。

大規模物流事業者はアウトソーシング受託へ向けての積極性、引き合い獲得機会の多さにおいて中小物流事業者に比べて優位に立っている

- ・荷主企業から引き合いを受ける機会が大規模物流事業者の方が多い。
- ・他社と競合した案件について大規模物流事業者の方が獲得率が高い。
- ・荷主企業に対する営業アプローチは大規模物流事業者の方がより多く行っている。

大規模物流事業者の方が中小物流事業者に比べ実績・業務計画力・情報伝達力・アピール力に勝っており荷主の信頼を得やすい

- ・荷主企業は規模が大きくなるほど、自社の物量に確実に対応できるかどうかの基準として、物流事業者の企業規模および実績を重要視する。
- ・アウトソーシングの受託にあたって荷主企業に提案書・企画書等（以下、企画書）を提出する割合は大規模物流事業者になるほど高くなり、大規模物流事業者になるほど業務実施の計画性そして荷主企業へのアピール力が高まることをあらわしている。
- ・企画書に盛り込む項目の上位項目に大きな違いはないが、いずれの項目についても盛り込む割合は大規模物流事業者の方が高くなっている。また、「業務遂行体制と配置する人員構成」「利用する施設」「導入する情報システム」などは企画書に盛り込む割合が大規模物流事業者において大きく上昇しており、大規模物流事業者ほど案件の規模が大きくなり、また、企画書の充実度合において荷主企業の信頼を獲得する可能性が高くなる。
- ・同一案件についての回答ではないため荷主企業と物流事業者の単純な比較はできず、また、回答者の数が少ないことから一般化してとらえることはできないが、以下に荷主企業の要請項目と物流事業者が企画書に盛り込むとした項目を比較した表を作成した。大規模物流事業者では全ての項目において企画書に盛り込む割合が荷主企業が要請する割合を上回っている。業務内容についての計画力そしてそのことを荷主企業に伝える情報量・アピール力において大規模物流事業者が優位に立っており、荷主企業の信頼を得る可能性はより高いと言える。

(提案書・企画書上の検討項目比較)

検討項目	荷主企業 の 要請度合	物流事業者の企画書への盛込度合		
		5千万円 未満	5千万円～ 3億円未満	3億円 以上
1. 受託する業務の範囲について	73.5%	78.6%	100.0%	96.9%
2. コストの分析について	76.5%	67.9%	83.3%	90.6%
3. 物流改善方法と効果について	61.8%	67.9%	91.7%	96.9%
4. 業務遂行体制と配置する人員構成について	61.8%	50.0%	83.3%	87.5%
5. 利用する施設について	58.8%	46.4%	66.7%	93.8%
6. 導入する情報システム(EDI、TMS、WMS等)について	47.1%	28.6%	83.3%	90.6%
7. 物流改善効果(コスト削減等)の受託事業者への還元について	29.4%	14.3%	25.0%	62.5%
8. 貴社の人材の受け入れについて	11.8%	25.0%	25.0%	43.8%
9. 契約方式・期間について	58.8%	50.0%	66.7%	81.3%
10. その他の重要な事項	14.7%	7.1%	0.0%	9.4%
有効回答数	34	28	12	32

多機能事業者の方がアウトソーシングを受託する可能性は高い

- ・いずれの資本金階層においても、「倉庫業を行っていない事業者」に比べて「倉庫業を行っている事業者」の方がアウトソーシングを受託している割合は高い。そして、その倉庫業を行っている事業者の中では、「倉庫業のみ行っている事業者」に比べて「倉庫業に加えて貨物自動車運送業を行っている事業者」の方がアウトソーシングを受託している割合は高く、その割合は他の事業も行っていればさらに高くなる傾向がある。
- ・多機能事業者の方がアウトソーシングを受託する確率が高いと言える。

中小物流事業者は今後のアウトソーシング需要獲得の可能性を大規模物流事業者に比べ低く見ている

- ・売上に占めるアウトソーシング受託額の割合が今後増加すると見る事業者の割合は大規模物流事業者ほど高くなる。

中小物流事業者にとって荷主企業のアウトソーシングは重要なマーケットとなる

- ・アウトソーシングを受託している場合に、その受託売上が全売上に占める割合は中小物流事業者においては25%を越えるが、大規模物流事業者では10%台となる。
- ・中小物流事業者が売上の拡大を図ろうとする際にアウトソーシングは重要なマーケットとなる。

(2)ゲインシェアリングの導入状況

アンケート調査票において「ゲインシェアリング」という言葉を使わず、「物流改善効果（コスト削減等）の受託事業者への還元」という表現を使用した。このため、回答者が設問の趣旨を誤解して回答しているケースが多いことがヒアリング調査において判明した。従って、当該項目関連のアンケート結果において「受託事業者への還元」についての積極性、導入状況を示す割合は実態より高くなっていると思われる。ヒアリング調査結果も踏まえれば、ゲインシェアリングシステムが導入されたアウトソーシング事例は実際には非常に少ないものと思われる。

アメリカにおいて一定の物流コストの削減目標を設定し、その削減目標以上の成果をあげた場合、荷主企業と3PL事業者がその利益を配分する方式をゲインシェアリングと称して言われているが、日本において現状ではアメリカにおけるのと同様のゲインシェアリングに関する理解が根付いているとは言いがたい。

現在、物流事業者にとって利益の確保は、多くの場合、荷主企業との駆け引きの中になされていると言えよう。アンケート調査およびヒアリング調査結果からゲインシェアリングの導入にあたって「コスト削減率の高さ」「コストの継続的な削減の可能性」「相互にとって透明性、客観性のあるコスト評価」などが重要な要件になると思われるが、逆に言えば、それらが物流事業者にとってはゲインシェアリングを導入するにあたっての課題となると言えよう。

ゲインシェアリングの導入に至るケースは少ないが、大規模物流事業者ほど荷主企業に対する適正利益配分についての姿勢は強くなる

- ・「物流改善効果（コスト削減等）の受託事業者への還元」について、荷主企業と物流事業者の検討及び実現状況に関する回答割合を比較した。回答者の数が少ないことから一般化してとらえることはできない。また、今回、調査票上では「『ゲインシェアリング』という言葉を使っていないため、以下に述べるように、回答者が設問趣旨を誤解して回答しているケースが多いことがヒアリング調査において判明している。

(参考表:「物流改善効果(コスト削減等)の受託事業者への還元」についての検討・導入状況比較)

検討項目	荷主企業		物流事業者					
			5千万円未満	5千万円～3億円未満	3億円以上			
	割合	割合	割合	割合	割合	割合		
1. 提案書・企画書で検討を要請した(項目として盛り込んだ)	10	24.4%	4	10.8%	3	18.8%	20	60.6%
2. 業務着手に向けて協議した	10	24.4%	6	16.2%	3	18.8%	17	51.5%
3. 実現した	4	9.8%	1	2.7%	0	0.0%	6	18.2%
有効回答数	41		37		16		33	

注1) 荷主企業はアウトソーシングを委託している回答者、物流事業者はアウトソーシングを受託している

回答者を分母としていることから、表中の割合は第2章のアンケート集計数値とは異なる。

- ・荷主企業についてはヒアリングの結果は以下であり、表中の割合は大幅に割り引いて考える必要がある。

受託事業者と協議した 10 社について

- ・10 社中の 2 社はヒアリング対象に含まれているが、その 2 社中の 1 社は設問の意図を誤解しての回答であり、実際には還元については協議をしていなかった。従って、残り 8 社の回答も誤解に基づく回答が含まれている可能性がある。

実現した 4 社について

- ・4 社中の 2 社はヒアリング対象に含まれているが、1 社はゲインシェアリングを実施していたが、1 社は設問の意図を誤解しての回答であり、実際にはゲインシェアリングは実施していなかった。
- ・更に 1 社について電話ヒアリングを行ったが、設問趣旨の誤解に基づく回答であったことが判明し、ゲインシェアリングは行われていなかった。

- ・物流事業者についてもヒアリングの結果は以下のようであり、やはり表中の割合は大幅に割り引いて考える必要がある。とはいえ、大規模物流事業者になるほど荷主企業に対して適正利益を確保しようとする姿勢が強まることは見て取れる。

荷主企業と協議した 26 社中の 3 社はヒアリング対象に含まれているが、いずれもが設問の意図を誤解しての回答であり、実際には還元についての協議はしていなかった。従って、残り 23 社の回答も誤解に基づく回答が含まれている可能性がある。

実現した 7 社中の 1 社はその後のヒアリング対象に含まれているが、設問の意図を誤解しての回答であり、実際には実現していない。

- ・ゲインシェアリングの仕組としては「前年度からのコスト改善度合をベースに還元額を決定」「設定した目標への到達度により還元額を決定」が多いが、問題点も多く、「目標設定の困難性」「公正な評価手法が確立されていない」「配分の不公平性」などが挙げられた。

	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容	問6-1-1. 具体的な仕組み	問6-1-2. 還元額を決定する 仕組みの問題	問6-1-3. 受託事業者への改善 効果の還元が実現した 理由
(1) ア社	673	6,924	小売業	設定した目標への到達度により還元額を決定	目標設定が難しいこと	業務改善に対する動機付けとして大きかったこと
(2) イ社	57	711	製造業	前年度からのコスト改善度合をベースに還元額を決定	物流事業者のコスト分析に依存せざるを得ないこと	改善効果(コスト削減等)が大きかったこと

(「物流改善効果の受託事業者への還元」を実現したとする荷主企業2社の回答状況)

	資本金 (億円)	年間売上高 (億円)	事業内容	問6-1-1. 具体的な仕組み	問6-1-2. 還元額を決定する 仕組みの問題	問6-1-3. 受託事業者への改善効果の還元が実現した理由
(1) あ社	~0.5	13	1.倉庫業 2.貨物自動車運送事業	1.前年度からのコスト改善度合をベースに還元額を決定する仕組み	2.目標設定が難しいこと 3.荷主企業との配分が不公平なこと	1.当社の得意とする事業分野であり、協議の主導権を握れたこと 5.改善効果(コスト削減等)が大きかったこと
(2) い社	10~100	714	1.倉庫業 2.貨物自動車運送事業 3.港湾運送事業 4.通関業 5.外航利用運送事業 6.内航利用運送事業 7.航空利用運送事業 8.鉄道利用運送事業 9.貨物運送取扱事業 10.物流コンサルティング業 11.その他(建設業、警備業、損保代理業)	1.前年度からのコスト改善度合をベースに還元額を決定する仕組み	2.目標設定が難しいこと	1.当社の得意とする事業分野であり、協議の主導権を握れたこと 4.当社がリスク(コスト増等)を負担したこと 5.改善効果(コスト削減等)が大きかったこと 7.荷主企業の理解が進んでいたこと
(3) う社	10~100	718	1.倉庫業 2.貨物自動車運送事業 7.航空利用運送事業 9.貨物運送取扱事業	3.設定した目標への到達度により還元額を決定	2.目標設定が難しいこと	1.当社の得意とする事業分野であり、協議の主導権を握れたこと
(4) え社	10~100	1,700	1.倉庫業 2.貨物自動車運送事業 3.港湾運送事業 4.通関業 6.内航利用運送事業 9.貨物運送取扱事業	3.設定した目標への到達度により還元額を決定	1.公正な評価手法が確立されていないこと 4.リスク負担が同時に決められること	1.当社の得意とする事業分野であり、協議の主導権を握れたこと 4.当社がリスク(コスト増等)を負担したこと 6.人材の受入等、荷主企業の要請を受け入れたこと
(5) お社	10~100	189	11.その他(物流センター事業)	1.前年度からのコスト改善度合をベースに還元額を決定する仕組み	1.公正な評価手法が確立されていないこと 2.目標設定が難しいこと	1.当社の得意とする事業分野であり、協議の主導権を握れたこと 3.評価手法(コスト把握方法等)が明確であったこと 6.人材の受入等、荷主企業の要請を受け入れたこと 7.荷主企業の理解が進んでいたこと
(6) か社	3~5	67	2.貨物自動車運送事業 7.航空利用運送事業 8.鉄道利用運送事業 9.貨物運送取扱事業	1.前年度からのコスト改善度合をベースに還元額を決定する仕組み	1.公正な評価手法が確立されていないこと 5.荷主企業の恣意により評価が決まること	1.当社の得意とする事業分野であり、協議の主導権を握れたこと 5.改善効果(コスト削減等)が大きかったこと 6.人材の受入等、荷主企業の要請を受け入れたこと

(「物流改善効果の受託事業者への還元」を実現したとする物流事業者6社の回答状況)

(3) 中小物流事業者の物流拠点集約化にともなう既存施設の活用策の把握

大規模物流事業者になるほど物流拠点数が増加していくことから、荷主企業の物流拠点体制の変化に伴って物流拠点の固定的利用を失ったとする事業者の割合は大規模物流事業者において高くなる。そして、固定的利用を失った既存物流拠点については、資本金規模にかかわらず過半数が物流用途での再活用を行っている。

とはいえ、同じ1件の固定的利用を失った物流拠点であっても、多くの物流拠点の中の1件である大規模物流事業者と数少ない物流拠点の中の1件である中小物流事業者であってはその重みは異なる。しかも、そのケースでの自社事業用途での再活用の割合は大規模物流事業者から中小物流事業者になるにしたがい低下するようになる。大規模物流事業者の場合は固定的利用を失った物流拠点を新規顧客の確保等により自社事業用途で再活用できる可能性が高いが、中小物流事業者になるに従いその可能性は低下し、固定的利用を失うダメージは大規模物流事業者に比べて大きいものと推測される。

既存施設の固定的な利用を失う事業者の割合は大規模物流事業者において高い

- ・既存物流施設の固定的な利用を最近になって失ったとの回答者の割合は中小物流事業者では30%前後であるが、大規模物流事業者では55%と過半数を超えるようになる。その背景には、大規模物流事業者ほど保有する物流施設の数が多く、また、比較的大型の荷主企業を顧客としている場合が多いことから、それら荷主企業の物流体制の変化の影響を受ける機会も多いことが挙げられよう。

(参考表・集計対象とした物流事業者回答者の1社あたり自社物流拠点数)

資本金規模・事業内容分類別集計	資本金規模	事業内容 (注1)	1社あたり 自社物流 拠点数	
	5千万円未満 (ケース0、1、2合計)			3.6
		ケース0		4.3
		ケース1		1.3
		ケース2		3.8
		パターンA		3.3
		パターンB		4.0
	5千万円～3億円未満 (ケース0、1、2合計)			7.7
		ケース0		6.0
		ケース1		2.0
		ケース2		8.5
		パターンA		5.5
		パターンB		9.2
	3億円以上 (ケース0、1、2合計)			30.3
		ケース0		6.3
ケース1			-	
ケース2			39.1	
パターンA			-	
パターンB			39.1	

(注：上記集計
における事業
内容分類(企業
類型))

企業類型	実施事業
ケース0	「倉庫業」を実施していない企業
ケース1	「倉庫業」のみを実施している企業
ケース2	以下のパターンAおよびパターンBの合計 パターンA：「倉庫業」「貨物自動車運送業」の2事業のみを実施している企業 パターンB：「倉庫業」「貨物自動車運送業」の2事業に加えて、さらに他の何らかの事業も実施している企業

固定的な利用を失う理由の多くは荷主企業の物流体制の変化にある

- ・固定的な利用を失った物流事業者の過半数は施設自体にはとくに問題は無いと回答している。
- ・物流事業者へのヒアリングでは、固定的な利用を失った背景として全てのヒアリング対象から荷主企業の物流拠点再編、工場の廃止・移転が挙げられた。

固定的な利用を失った施設の過半数は新規荷主の獲得でカバーされるが、中小物流事業者においてはその困難度合が高い

- ・前掲表から明らかなように、中小物流事業者と大規模物流事業者では保有する物流拠点の数は大きく異なり、同じ1件の固定的利用を失った物流拠点であっても、多くの物流拠点の中の1件である大規模物流事業者と数少ない物流拠点

の中の1件である中小物流事業者であってはその重みは異なる。

- ・ 固定的な利用を失った施設については、規模に関わらず過半数の事業者が新規荷主企業の獲得によってカバーしているが、その「新規利用荷主の固定的利用」を含めた物流用途での再活用割合は、資本金3億円以上企業で72%、同5千万円以上～3億円未満企業で60%、5千万円未満企業で56%となっており、物流事業者の規模が小さくなるにつれて割合は徐々に低下している。我が国全体の物流拠点の再編統合・集約化の中で中小物流事業者になるほど、一旦固定的な利用を失った施設の自社事業での再活用は困難度を増しており、固定的な利用を失うことによるダメージは中小物流事業者においてより大きいものと思われる。

(4) 荷主企業における従業員の処遇の把握

荷主企業の多くはアウトソーシングを実施した後も物流部門の人材を継続的に雇用している。

一部ではアウトソーシング受託事業者に対し人材受入要請を行っているが、その際にも、受託者サイドは概ね受け入れる状況となっている。

物流アウトソーシングを行う企業の多くは物流部門人材を雇用継続、一部は委託先に対して受入要請をしている

- ・ 物流業務のアウトソーシングにあたり企業の多くは、物流部門の業務内容の変更、配置転換等により物流部門人材を継続雇用している。
- ・ 一部企業においては委託先事業者に受入要請を行うケースが見受けられる。

荷主企業からの人材受入要請は概ね物流事業者によって受け入れられている

- ・ アウトソーシングの受託の際に荷主企業から人材の受入要請を受けた際には物流事業者は概ねその要請を受け入れている。
- ・ ヒアリング調査では、物流事業者は特に強圧的な受入要請を受けている様子は見受けられない。

(5) アウトソーシングの効果と評価

荷主企業にとってのアウトソーシングの目的は、第一にコスト削減もしくは物流効率化であるが、アウトソーシングを実施した荷主企業は概ねその目的の達成度合については満足している。物流事業者もアウトソーシングの受託実施によって荷主企業に提供できた効果として荷主企業とほぼ同様の高い割合でコスト削減もしくは物流効率化を挙

げており、そのことについて両者の評価に大きなミスマッチは無い。

しかしながら、コスト・効率向上以外の物流品質については、荷主企業は物流事業者に比べて低く評価する傾向が強く、両者の物流アウトソーシングに対する評価もしくは視点の違いがあらわれているように思われる。

一方、物流事業者にとってのアウトソーシング受託の効果は、企業規模にかかわらずほぼ「安定的な事業基盤の確保」「売上の拡大」に集約されるが、大規模物流事業者になるほどそれらの効果以外に、受託済みのアウトソーシングを将来の受託拡大へ向けての蓄積としても評価する傾向がある。

しかしながら、物流事業者にとってアウトソーシング受託による利益率向上の効果は低く、上述した荷主企業の物流品質についての評価の低さも影響しているものと考えられる。

荷主企業はアウトソーシング実施効果について概ね満足している

- ・ヒアリング調査においては全ての荷主企業がアウトソーシングの目的として、第一にコストの削減もしくは物流効率の改善を挙げているが、アンケート調査結果を見るとほとんどの荷主企業(86%)はアウトソーシングの効果として「物流コストが大きく削減された」もしくは「物流効率が大きく改善した」を選択しており、荷主企業はアウトソーシング実施の効果に概ね満足していると言える。
- ・アウトソーシングの委託によって荷主企業が得る効果についての荷主企業自身の評価と物流事業者による評価の比較は以下となる。「物流コスト」「物流効率改善」について両者の評価はほぼ一致していると考えられるが、「物流水準・品質向上」「物流の確実性の向上」「物流コストの明確化」については物流事業者の評価に比べ荷主企業の評価が低くなっており、物流事業者にとって今後の課題と言えよう。

位の委託

効果	荷主企業が得られたと考える効果	物流事業者が荷主企業に提供できたと考える効果		
		5千万円未満	5千万円～3億円未満	3億円以上
1. 経営資源の選択と集中が進んだ	36.6%	18.9%	6.3%	39.4%
2. 物流効率が大きく改善した	85.4%	70.3%	87.5%	81.8%
3. 物流コストが大きく削減された				
4. 地球環境の保全に貢献した	0.0%	5.4%	0.0%	0.0%
5. 物流コストが明確になった	19.5%	29.7%	43.8%	30.3%
6. 物流水準・品質が向上した	22.0%	37.8%	50.0%	42.4%
7. 物流の確実性が向上した	9.8%	21.6%	6.3%	15.2%
8. その他	2.4%	2.7%	0.0%	0.0%
9. 無回答	2.4%	2.7%	6.3%	0.0%
有効回答数	41	37	16	33

(アウトソーシング委託・受託による効果) 上まで選択

物流事業者にとってのアウトソーシング受託効果は「安定的な事業基盤の確保」「売上の拡大」にあるが、採算性向上効果は低い

- ・物流事業者がアウトソーシングを受託する効果としては、企業規模に関わらず「安定的な事業基盤の確保」もしくは「売上の拡大」が 80%前後と多く、これらが物流事業者にとってのアウトソーシング獲得の最も大きな効果として考えられる。
- ・大規模物流事業者になると、上記 2 項目以外に「物流ノウハウの蓄積」を選択する割合が 60%を越えるようになり、大規模物流事業者になるほど更なるアウトソーシング受託に向けて積極的である様子がうかがえる。
- ・一方、「利益率の向上」を選択する回答者の割合は企業規模にかかわらず 10%台にとどまっており、アウトソーシング受託の採算性向上への寄与度合はまだ低い。

2 中小物流事業者の今後のアウトソーシング受託について

荷主企業にとって自社物流業務を物流事業者へアウトソーシングする第一の目的は、コストの削減、物流の効率化にあるが、アンケート結果からは、アウトソーシングを実施している荷主企業はそれらの目的を概ね達成できていると見ることができる。従って、今後も荷主企業によるアウトソーシング拡大の流れは継続していくものと考えられる。

このような荷主企業によるアウトソーシング傾向の拡大は各荷主企業のコスト競争力を強化し、ひいては我が国全体の物流の効率化・コスト削減に大きな効果をもたらすことが期待される。

しかしながら、拡大しつつあるアウトソーシングマーケットの一方の当事者、すなわち受託サイドである物流事業者を見たとき、大規模物流事業者はその獲得に積極的であり且つ獲得の度合いも高いが、中小物流事業者はやや低迷状況にあり、マーケットを獲得する事業者の割合は低率に甘んじている。

中小物流事業者のより積極的なアウトソーシングマーケットへの参入は、アウトソーシングを実施する荷主企業の裾野を広げ、アウトソーシングのさらなる活性化を促すために大きな意味を持ち、また、中小物流事業者自身にとっても運営の安定化・健全化を図るための貴重な機会、重要な手段として位置づけられるものである。

以下では、今後のアウトソーシングの受託の拡大へあたっての中小物流事業者の課題と今後の方向性を検討した。

2-1 アウトソーシングの受託へ向けて

(1) 積極的に提案営業を行い、ビッグチャンスをつかむ

荷主企業がアウトソーシングを行うときに、物流事業者の選定は知名度のある大規模物流事業者あるいは中小規模であっても従来から付き合いのある物流事業者の中から選定するケースが多い。

そのため、なかなか声のかけにくい知名度の低い中小物流事業者であっても、付き合いのある荷主企業が業務を拡大するときには声をかけられ、新たな業務獲得のビッグチャンスとなる。

そのような際には物流事業者は、現在行われている物流の実態を十分に把握し、問題点・課題を見つけ出し、それらを改善することによって可能となるコストの削減・効率向上を積極的に提案していくことが受託を得るにあたって重要となる。

(2) 新規荷主の開拓は自社の強みをアピールし、荷主ニーズに対応した真摯な提案を

今回ヒアリング対象とした物流事業者において、ある事業者は業務を食品分野に特化し、その中で自社の物流実施レベルを向上させ、また、外食店舗への少量・多数配送先等の他社がいやがる困難な案件にも積極的に挑戦し、独自のノウハウを蓄積して他社との差別化を図り、業界内での高い評価を確立し、そのことによって次なる新規の優良顧客から声がかかるという受注の自然増を作り出すことに成功している。また、ある企業は長年にわたる QC (Quality Control) 活動の徹底、ISO の獲得等により物流品質の高位安定化に努め、そのことを荷主企業へのアピール手段としており、また、別の企業は自ら物流効率化のシステムを構築し、そのことを掲げた提案営業を行うことにより新規顧客の獲得に成功している。

また、これらの企業では荷主企業の状況を把握してその潜在ニーズを掘り起こすことに努め、ある場合にはターゲットとする荷主企業のみならずその配送先にアンケートをとり関係者のニーズをつかむという努力を行っている。

物流事業者が新規荷主を開拓していくにあたっては、自社の強みを持ち、そのことを荷主に対して十分にアピールするとともに、荷主の多種多様なニーズを丹念に掘り起こし、そのニーズに対応した真摯な提案を行っていくことが有効な手段となる。

(3) 提案営業は権限ある相手に実施

物流事業者からは「折衝相手に権限がある場合には受託がスムーズにいく傾向が強い」との声が挙げられた。

物流事業者にとって提案内容が荷主企業の決定権限者に充分かつ正確に伝わっているかどうかは受託の成否に関わる重要事項であるから、提案営業を決定権限を持つ相手に対して行うことが重要となる。

(4) 積極的に研修を活用し、人材の育成を

今回のヒアリング調査では、多くの物流事業者からアウトソーシングの受託にあたって、荷主企業の状況を把握して顕在・潜在ニーズを発掘すること、そして提案を荷主企業に十分に伝え理解を得るアピール力・折衝力を持つことが重要なポイントであるとの指摘がされている。

物流事業者にとっては、3 P L 人材育成促進事業推進協議会や事業者団体等が実施する研修の機会を積極的に活用する、社内研修を充実させて社内に蓄積されたノウハウを確実に伝達していく等により、実効性のある物流改善と提案営業のできる人材を育成していくことが重要となる。

(5) 価格のみ重視や物流事業者を下請としてしか見ない相手は避ける方が無難

今回の物流事業者に対するヒアリングでは、荷主企業が価格のみを重視する、物流事業者を単なる下請業者としてしか見ないというようなケースでは、パートナーシップを構築することは難しく受託業務は結局長続きしない、あるいは採算割れ業務となるという声が多く挙がっている。

物流事業者としては荷主企業との相互理解を深めるためにできる限りの努力を払うことが望ましいが、その上で上記のような姿勢を持つ荷主企業である場合は、状況が許すのであれば避けることが無難と言えよう。

(6) 他社との連携により機能の相互補完を

荷主企業によるアウトソーシングは複合的業務である場合が多いことから、アンケート結果にあらわれているように、多機能を持つ物流事業者ほど荷主企業のアウトソーシングを受託するチャンスは多くなっている。

しかしながら、中小物流事業者では単一事業に特化しているケースが多く、荷主企業の複合的業務の受託にあたっては大規模物流事業者に比べ不利な状況におかれていることは否めない。

中小物流事業者にあっては案件によって自社の得意でない業務がある場合には積極的に他の中小物流事業者と連携を図り、互いに機能を補完して案件の獲得に向かうことは今後の受託の拡大へ向けて有効な手段となる。

2-2 受託業務を継続するために

(1) 荷主と定期的に協議を行い、物流の現状や改善点について情報を共有する

物流事業者においては、積極的に荷主との間で定期的に協議する場を持ち、今後の物流スケジュールや改善の可能性等について情報を交換し、共有することが望まれる。

そのことは、自ら荷主と一体化しパートナーとしての立場を築き上げていくための重要なステップであり、また、荷主企業と物流改善のレベルを突き詰めていくことにより他の事業者が新たな提案を持って参入する余地を小さくするという効果も期待できる。

(2) 改善点を積極的に荷主に対して提案

多くの荷主企業はアウトソーシングに際しては指示した業務をそのまま実施する請負業者ではなく、荷主企業の立場に立って物流を管理実施する事業者を求めており、ヒアリング対象とした荷主企業でも、このようなコスト削減提案を行う物流事業

者は重要なパートナーとして高く評価している。

物流事業者は受託した業務について決められたことをただ実施するという立場から脱却し、日常の物流業務において常に物流改善の視点を持ち、荷主企業に積極的に提案、アピールしていく努力が望まれる。

(3) 受託額に関わらず高品質なサービスの提供を

荷主企業からは「委託業務の規模によっては心のこもらない業務を行うような業者も…」という指摘がされている。

物流事業者は受託額の多寡に関わらず常に真摯な姿勢で高品質なサービスの提供を心がけ、荷主企業からの信頼感を高め、受託業務を自ら失わないようにすることが重要である。

(4) 従業員全員が荷主の物流業務を担当する者としての自覚を持つ

荷主企業からは「配送先からのドライバーに対する評価は物流事業者に対する重要なチェックポイントである」と指摘されている。

物流事業者においては、ドライバーを含めた従業員全員が荷主の物流業務を担当する者であるとの自覚を持つことが重要であり、そのような自覚が荷主企業からの信頼そしてパートナーシップを勝ち取ることにつながることになる。

2-3 適正な利益を確保するために

(1) 業務の複合化により他社と差別化を図る

単一・単純業務では競合相手も多くなり、価格競争に巻き込まれ、受託できたとしても適正利益の確保が困難であることは多くの物流事業者から指摘されている。

仮に現在受託している構内荷役等の業務の前後で荷主企業もしくは他の事業者が送り状の作成、荷札付けあるいは商品の詰め合わせ包装等の流通加工業務を行っているケースでは、それらの業務を一つの事業者が包括的に受託して実施した方が業務実施の効率を向上させ、コストを削減できる可能性は高い。

既に受託し実施している業務が単一・単純業務である場合には、その前後で行われている物流業務の状況を把握し、それらを包括的に実施することによる業務の効率化、コストの削減を荷主企業に対して積極的にアピールしていくことが望ましい。

物流事業者は、案件によって自社の不得意分野がある場合には、積極的に他の事業者と連携を図り、互いに機能を補完して案件の獲得に向かうことは、今後の受託の拡大へ向けて有効な手段となる。

(2)業務内容や条件は事前にできる限り明確化

物流事業者からは「業務内容が不明であるにも関わらず概算見積を要求される場合はえてして荷主が業務内容を把握していないか、3PLに対する認識が不足している。そのような場合に仕事を受けると適正な利益が確保できない事態になる」との指摘がされている。

物流事業者によっては業務開始後一定期間を業務の試行期間とし、例えば配送品の具体的な指示を出す制限時間等々の物流条件に食い違いが見られる場合には荷主企業とあらためて条件・料金について協議をし直すことを確実にやっているケースもあるが、すべての物流事業者がそのようにできているとは限らない。

物流事業者は受託にあたっては荷主企業と十分な情報交換を行い、可能な限り物流条件を事前に明確化して、その条件に基づいた受託費であることを相互に確認しておくことが必要となる。

(3)採算性を分析し、データ化

直接費の把握は比較的容易であるが、人件費については運輸・倉庫・受発注など一貫して受注している際の業務費用・付帯作業など業務が複雑化するほど明確な把握は困難になってくると思われる。

自社の業務コストの把握が充分でなければ、自社の採算ラインも正確には分からず、顧客企業からの値下げ要請に対しても十分な対応力を持ち得なくなってしまう。

自社の業務コストを分析し、データ化し、把握することは、顧客に対する価格折衝力を強化するための重要な裏付け作業であると共に、業務効率化のヒントをつかむ上でも不可欠な作業と言える。

(4)不透明な変動事情によるコスト増は、事後の協議による料金修正の道を残す

季節波動によって人員不足が生じた際の投入人員の増加など契約時には不透明であった変動事情によるコスト増があったとき、受託料金が固定されていれば、物流事業者にとって受託料金は実質的には値下げされたことになる。そのようなコストについては、事後の協議による料金修正の道を残しておくことが望ましく、また、荷主企業にもそのことに対する理解が求められるところである。

(5)情報共有により不合理な物流コスト削減要請を回避

製品価格の下落等の荷主企業の都合によりコスト削減の矛先が物流事業者に向けられるケースなどの不合理な物流コスト削減要請を可能な限り回避すべく、物流事業者においては荷主企業の状況(製品単価動向等)についても情報を共有することに努

める必要がある。