

物流アウトソーシングマニュアル

～ 持続可能な物流効率化を目指して～

目 次

序章 本マニュアルの活用にあたって

1 . マニュアルのねらいと対象 -----	1
2 . マニュアルの構成 -----	2

第 1 章 物流課題と物流改革の視点

1 . 物流効率化の必要性 -----	3
物流とは -----	3
物流の範囲の拡大 ～ロジスティクス -----	3
高まる物流効率化の必要性 -----	4
コーヒーブレイク 強まる物流コスト削減への取り組み -----	4
2 . 物流課題の整理方法 -----	5
企業でよく問題となる物流課題 -----	5
東海地域の企業の実態 企業で問題となっている物流課題 -----	5
物流課題の整理方法 -----	6
ポイント 物流課題を因果関係や内容によって整理する -----	6
3 . 物流改革への取り組み -----	7
3 - 1 物流の位置づけの明確化 -----	7
ポイント 物流の方針・目標が自社の戦略と合致しているかを判断する -----	7
東海地域の企業の実態 企業戦略の中での物流の位置づけ -----	7
3 - 2 物流コスト管理の意義と重要性 -----	7
ポイント 物流コストの把握によって、物流を管理・改善する -----	7
ポイント 「物流コスト算定統一マニュアル」を活用する -----	8
3 - 3 システムとして物流を捉える -----	10
ポイント 物流課題や改革策は管理レベル別に捉える -----	10
ポイント 物流のトレード・オフ（二律背反）を考慮する -----	10
3 - 4 物流改革の P D C A -----	11
ポイント 物流改革を P D C A サイクルで実施する -----	11
3 - 5 物流改革の領域と手段 -----	11
ポイント 物流改革は広い範囲で検討することが大きな効果を生む -----	11
3 - 6 物流改革をアウトソーシングによって行う -----	12
東海地域の企業の実態 物流改革におけるアウトソーシングの活用 -----	12

第2章 アウトソーシングによる物流改革（荷主企業編）

1．アウトソーシングの意義	13
企業競争力を高めるアウトソーシング経営	13
コーヒーブレイク 経営戦略としてのアウトソーシングの定義	13
アウトソーシングのメリットと課題	13
東海地域の企業の実態 物流アウトソーシングのメリット	14
ポイント 物流アウトソーシングのメリットは多いが、一方デメリットもある	14
2．物流アウトソーシングのレベル	15
レベル 個別の物流分野のアウトソーシング	15
東海地域の企業の実態 物流アウトソーシングを行っている分野	15
レベル 物流分野を包括したアウトソーシング	16
レベル ロジスティクスの最適化を志向した物流アウトソーシング	16
レベル 物流管理領域を拡大したアウトソーシング	17
レベル サプライチェーンに対応したアウトソーシング	18
コーヒーブレイク S C Mのコンセプト	18
3．共同化による物流アウトソーシング	19
共同化とアウトソーシングの関係	19
ポイント 物流の共同化もアウトソーシングの一つである	19
東海地域の企業の実態 物流共同化の取り組み状況	19
物流共同化の様々なパターン	20
4．物流アウトソーシングの実際	22
事例 鉄鋼団地での混載型共同配送	22
事例 グループ企業の物流子会社へ一括委託してS C Mを実現	22
事例 完成車メーカー側の主導による貨物集約の工夫	23
事例 自動車部品のJ I T納入に対応した物流サービス	23
5．物流アウトソーシングの取り組みのポイント	24
ステップ1 自社の物流を明確化する	24
ステップ1 - 1 物流課題を分野別に整理し、その因果関係を明らかにする	24
ステップ1 - 2 物流コストを把握する	24
ステップ1 - 3 課題解決の優先順位とアウトソーシング範囲を整理する	25
ステップ1 - 4 物流改善目標を設定する	25
ステップ2 物流情報を開示する	26
ステップ3 アウトソーサーを選定する	27
ステップ3 - 1 企画コンペの実施	27
ポイント コンペの実施にあたっての留意点	28
ポイント アウトソーサーの評価と選定の留意点	29

ステップ3 - 2	アウトソーサーとの契約	-----	30
ポイント	物流改革のインセンティブを高める	-----	30
事例	インセンティブ契約の導入	-----	31
ステップ4	社内物流戦力の移行措置	-----	31
第3章 アウトソーシング対応の物流サービス展開（物流業編）			
1.	マーケティング志向で物流サービスを捉える	-----	32
ポイント	物流サービスを4Pの視点で捉え直す	-----	32
	物流サービスの捉え方	-----	32
	価格の捉え方	-----	33
	プロモーションと市場の捉え方	-----	33
	コーヒブレイク 3PLの内容	-----	34
2.	荷主企業の物流コストを把握する	-----	35
ポイント	荷主企業の物流コストを体系的に捉える	-----	35
ポイント	荷主企業から得られないコストは類推する	-----	35
ポイント	物流コスト把握の範囲は提案する範囲に合わせる	-----	36
ポイント	自社の物流原価を把握する	-----	36
	コーヒブレイク コスト把握で可能となるゲインシェアリング	-----	37
3.	包括提案型物流サービスの展開	-----	38
3 - 1	物流諸機能を含めた包括的物流サービスの展開	-----	38
3 - 2	物流管理レベルを含む包括的物流サービスの展開	-----	38
3 - 3	ロジスティクス志向に対応した領域統合型物流サービスの展開	-----	39
3 - 4	SCMに対応した流通全体を包括する物流サービスの展開	-----	40
4.	物流サービスの高度化に向けた方策	-----	41
4 - 1	情報武装により高度化と差別化を図る	-----	41
4 - 2	環境対応への取り組みの強化	-----	41
4 - 3	提携・共同化の推進と一部機能の再アウトソーシングによる高度化	-----	41
資料	行政による物流効率化支援について		

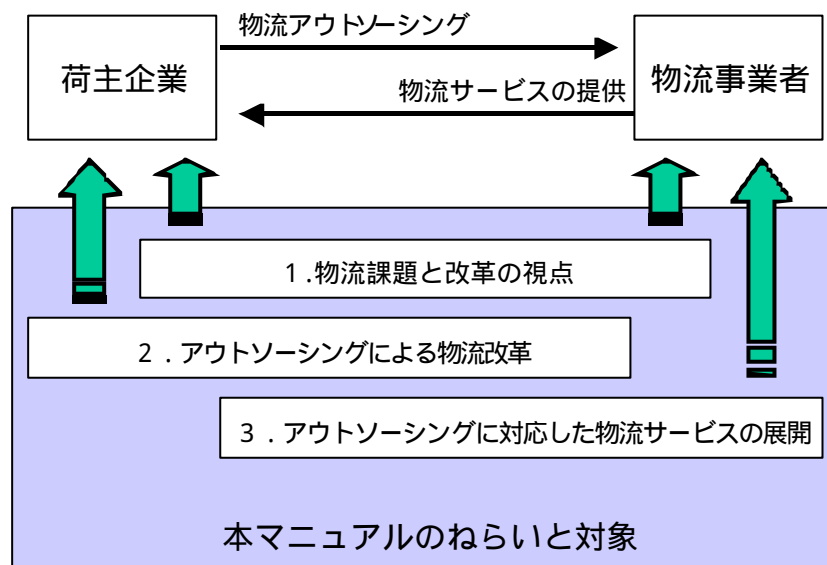
序章 本マニュアルの活用にあたって

1. マニュアルのねらいと対象

本マニュアルは、ものづくり企業をはじめとした荷主企業が、物流改革を、特にアウトソーシングによって行おうとする際に利用するマニュアルとして開発されています。すなわち、物流改革を行う場合に必要となる物流の基本的な知識に加えて、物流のアウトソーシングや物流の共同化を推進する際に活用されることをねらいとしています。また、最近話題を集めている 3 P L*1 などの包括的物流サービスの内容と活用方法についても、一部盛り込んでいます。

一方、物流サービスを展開する物流業に対しては、物流サービスの考え方や、特に 3 P L などの改革提案型・包括型の物流サービスの取り組みのポイントを盛り込み、荷主企業への物流サービス提案を行う際に活用されることをねらっています。

また、本マニュアルでは、具体的な企業の実態や事例を実態調査*2 に基づき掲載していますので、参考として下さい。



*1 3 P L (サードパーティロジスティクス): P 3 4 参照。

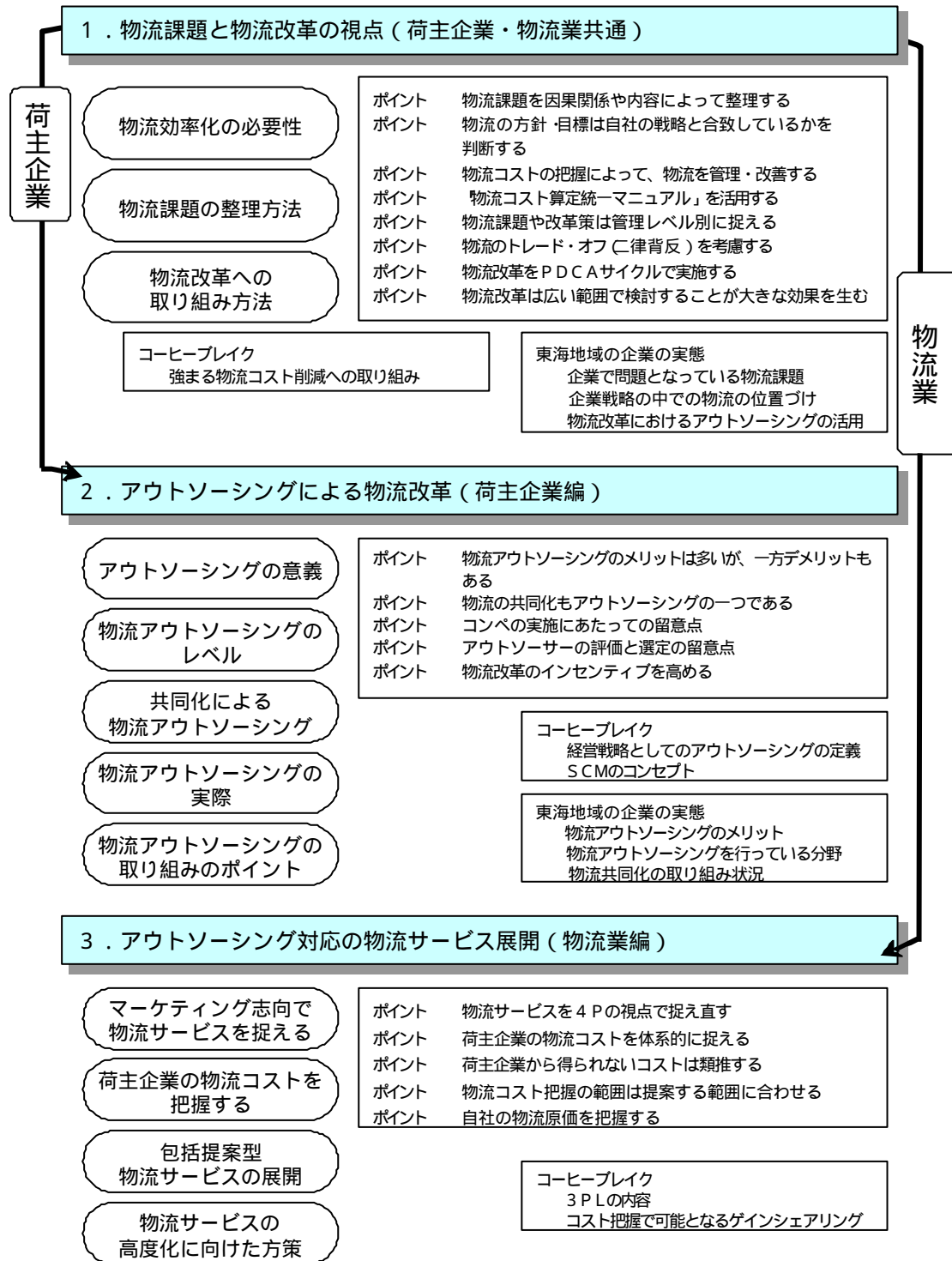
*2 掲載しているデータや企業事例は、特に注記のない限り「東海地域のものづくり企業における物流アウトソーシング調査」(中部経済産業局、平成 14 年 3 月)の実態調査による。アンケートは、東海 3 県に立地する荷主企業 760 社、物流企業 166 社の回答を分析した。

2. マニュアルの構成

本マニュアルは、3つの内容から構成されています。

1. 荷主企業と物流業の双方にとっての物流改革の基礎的な考え方
2. 荷主企業における物流アウトソーシングの進め方
3. 物流業の物流サービス展開の進め方 の3つです。

各内容の関連は次図の通りです。物流改革を行っていく上では、荷主企業では1、2が、物流業では1、3が該当しています。



第1章 物流課題と物流改革の視点

1. 物流効率化の必要性

物流とは

「物流」という概念は、長い間、物の流れ、物資の流動という捉え方が一般的でした。そもそも「物流」という言葉は、昭和30年代にアメリカを訪れた流通ミッションが、マーケティングにおける「フィジカル・ディストリビューション・マネジメント」という概念を、企業経営にとって重要な意味を持つということで持ち帰った言葉を訳したものです。ディストリビューションは流通に他なりませんので、流通のフィジカル（物的）な側面を管理することが物流であるわけです。このため、従来は、物流というと、輸送や配送、保管や荷役といった直接的な活動を指すことが多く、また生産や販売などの付随的な作業、あるいはその後処理的な機能とみなされることが多かったのです。

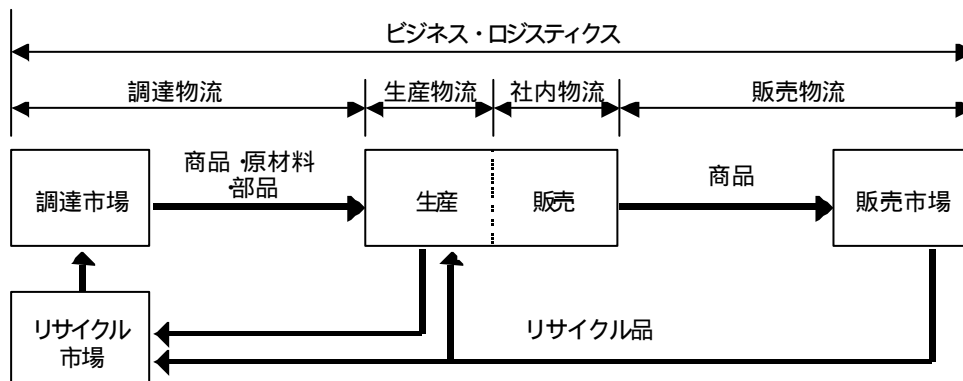
しかし、最近、消費行動の多様化や低価格化への対応が求められるようになり、小ロット・多頻度納品、JIT（ジャストインタイム）、トータルコスト削減などの視点が重要視されています。このため、物流を後処理機能とみるのではなく、企業のマーケティング活動の一部として位置づけたり、さらには経営戦略の一部として位置づけることが必要とされています。

物流の範囲の拡大 ～ロジスティクス

企業における物流の位置づけが高まるに従って、物流の範囲は広がっています。輸送や配送、保管や荷役といった直接的な活動だけでなく、現在では受発注、流通加工、在庫管理などの物流関連活動、拠点の配置計画や在庫計画、生産・仕入指示との連動などの物流情報活動も含めて捉えるようになってきています。

また、販売に関わる物流だけでなく、商品の仕入れや原材料の調達に関わる物流、返品やリサイクルに関わる物流もその対象に含め、「ビジネス・ロジスティクス」あるいは略して「ロジスティクス」と呼んでいます。

図表 物流の範囲



高まる物流効率化の必要性

グローバル化や消費不振の進行を背景に、荷主企業ではコスト削減への取り組みを強化しています。物流もまさにコスト削減対象の重要な分野として捉えられており、一層の改革が進められています。

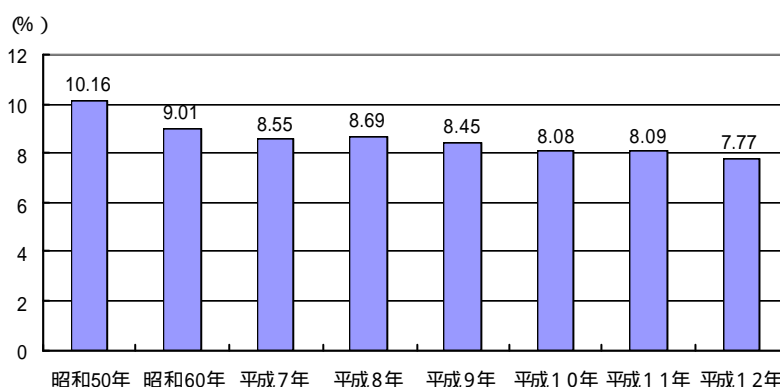
コストの削減には、ムリ、ムラ、ムダの排除が必要となりますが、物流分野においてもこれは当てはまります。しかしながら、コスト削減ができたといっても物流のサービス水準が低下しては、成功したとはいえません。物流の体制や仕組みの改革、システム化や情報化を図ることによって、物流の効率そのものを向上させることが、物流のサービスレベルを低下させることなくコスト削減を行うカギです。

コーヒーブレイク 強まる物流コスト削減への取り組み

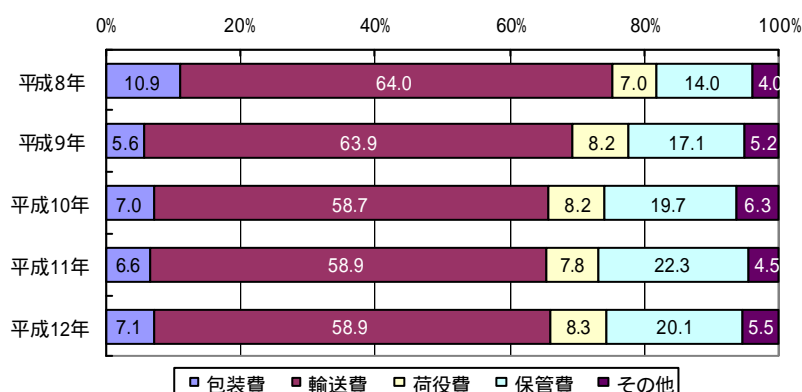
主要製造業の物流コスト比率（売上高に対する総物流費の比率）は、しだいに低下してきています。最新の調査では7.77%となり、調査開始以来初めて7%台にまで低下しました。

また、物流コストの費目別の構成比をみると、特に輸送費で減少しており、平成8年では64.0%であった割合が、平成12年には58.9%へと5.1ポイントも低下しています。物流コストの削減が輸送費を中心として取り組まれていることが推測されます。

図表 売上高物流コスト比率の推移



図表 物流コストの費目別シェアの推移



資料：(社)日本ロジスティクスシステム協会「2000年度業種別物流コスト実態調査報告書」

2. 物流課題の整理方法

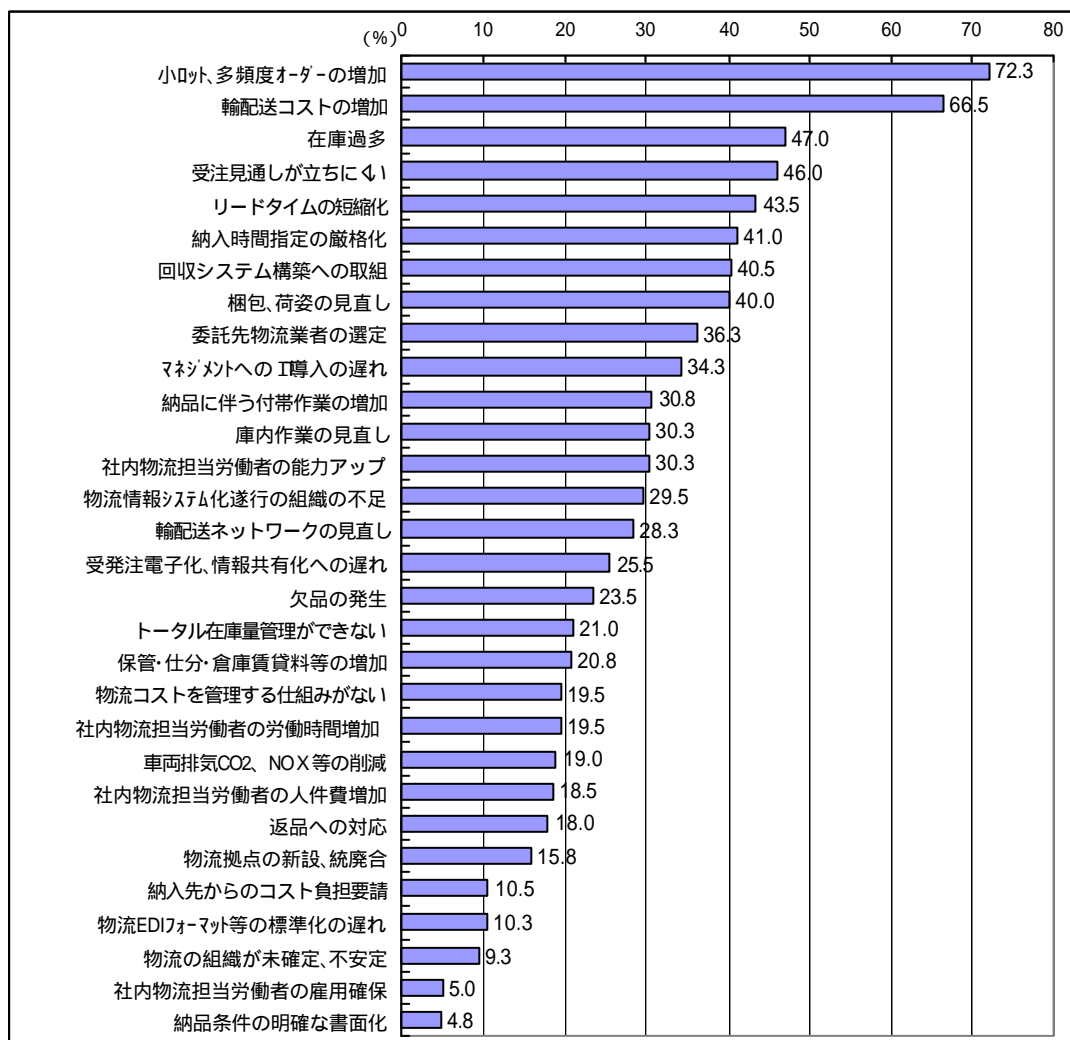
企業でよく問題となる物流課題

物流課題として多くの企業で挙げられる問題は、納品条件の問題、コストの問題、在庫の問題です。その他、企業によっては輸配送・物流拠点の問題、情報化・物流技術の問題、環境対応の問題、物流戦力の問題など様々な問題があります。

東海地域の企業の実態 企業で問題となっている物流課題

東海地域の荷主企業を対象としたアンケート調査では、荷主企業の 52.6 %が物流に困っているとしていました。そして、困っているとする企業では、小ロット・多頻度オーダー、リードタイム短縮や時間指定などの納品条件に関する問題や、輸配送コストの増加、また在庫過多とその背景にある受注見通しの立ちにくさ、環境問題対応の一環としての回収システム構築などが上位に挙げられていました。

図表 問題となっている物流課題



注：％は、「物流に困っている」とする回答者（N = 400）に占める比率

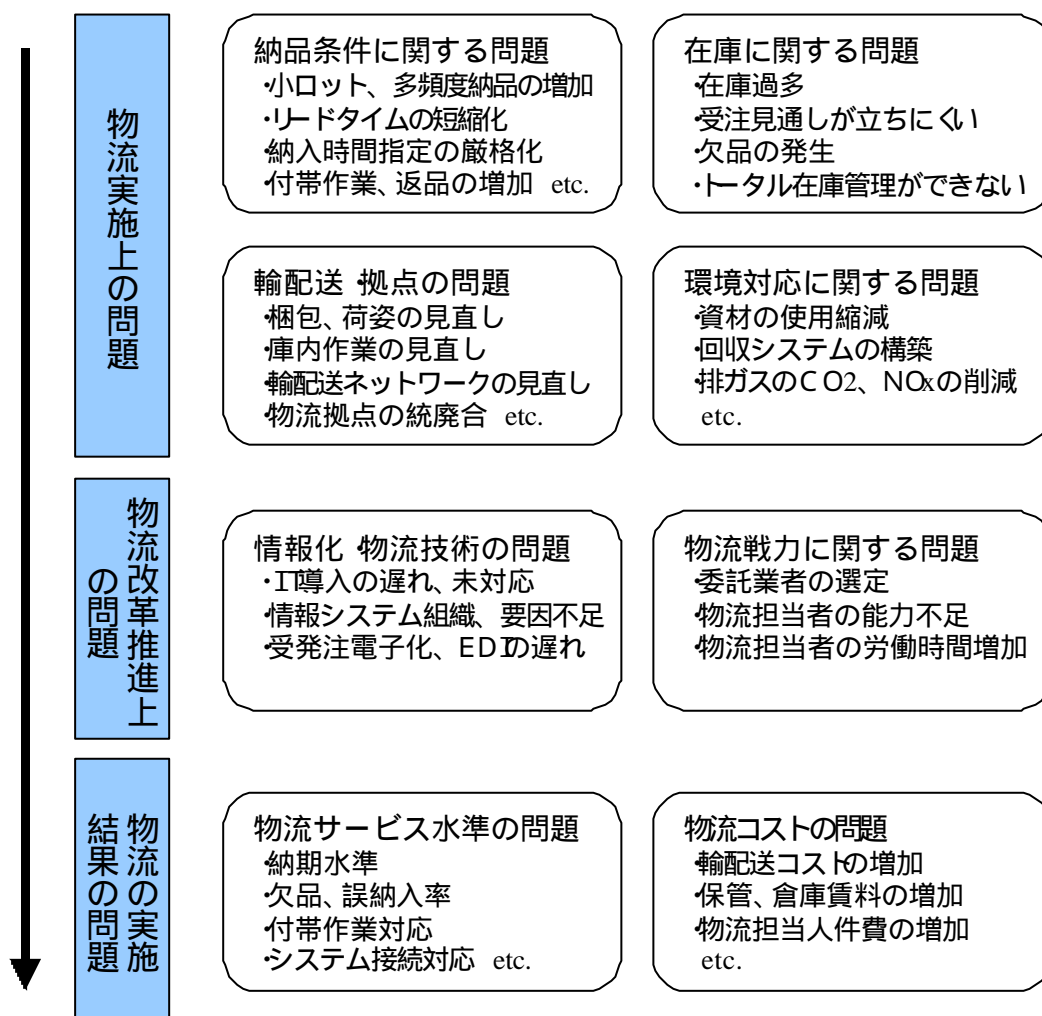
物流課題の整理方法

物流改革に取り組むには、これらの課題を整理することが必要です。課題の整理にあたっては、物流の実施上の問題、物流を実施した結果として生じる問題、物流改革を推進していく上で生じる問題などに分類します。

物流課題はさまざまな要因が重なり合い、結果としてコストがかさんだり、サービスレベルが下がったりしている場合が多いものです。対症療法ではなく、それぞれの因果関係や内容によって課題を整理し、その上で改善に取り組むことが効果的でしょう。

ポイント 物流課題を因果関係や内容によって整理する

図表 物流課題の類型と整理の視点



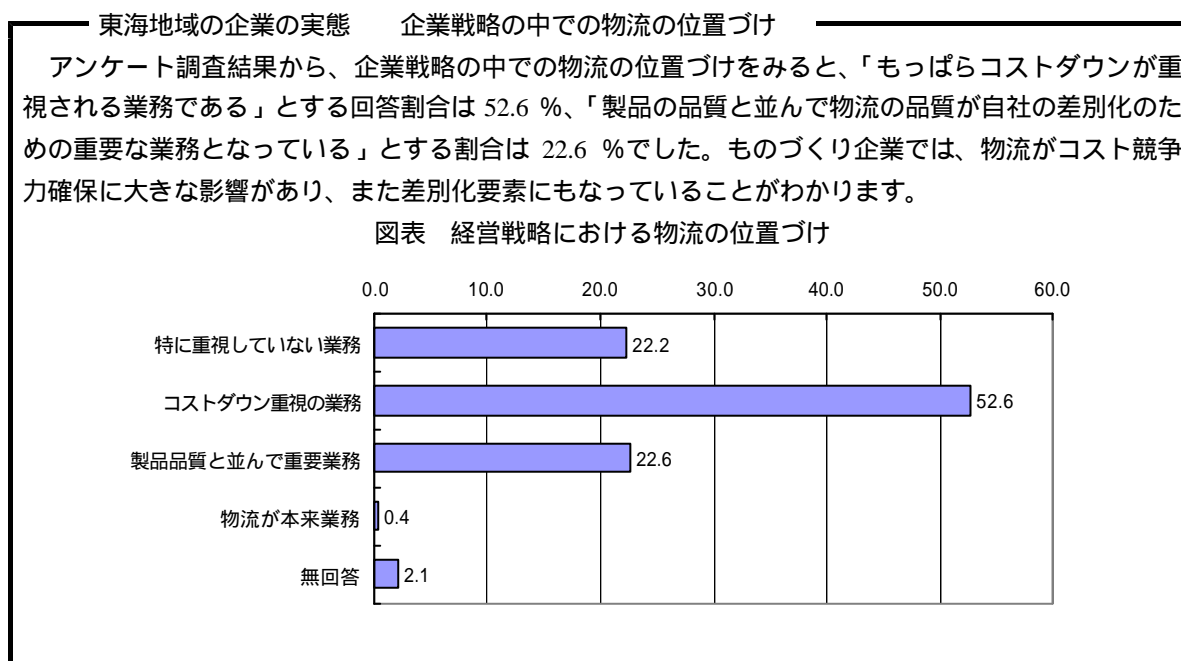
3 . 物流改革への取り組み

3 - 1 物流の位置づけの明確化

物流を戦略として捉える場合、企業経営に近いレベルに物流を位置づけることが必要となります。なぜならば、物流には、配送業務、保管業務、物流業者管理業務といった個別の物流機能の他に、マーケティング機能や経営戦略の機能と密接な関わりがあるからです。例えば、「物流費がかかり過ぎるからもっと削減したい」としても、「新たに商圈を拡大しようとしているとき」、「チャネル確保のために顧客の小口納品ニーズに対応しようとするとき」、「受注生産体制へ切り替えようとするとき」等、企業の戦略によっては、逆に物流費が上昇することが避けられないことがあるからです。

ポイント 物流の方針・目標が自社の戦略と合致しているかを判断する

物流管理の重要なポイントとして、まず物流の方針なり目標が、企業の戦略に合致しているかどうかを判断する必要があります。



3 - 2 物流コスト管理の意義と重要性

物流コストの削減は物流改善の大きな目標であり、企業の経営者にとっても関心が高いものです。しかし、物流コストだけを眺めていても改善の方策は浮かびません。トラック運送業との運賃交渉で単価ダウンを行っても、物流そのものの仕組みの改善が伴わなければ、コスト削減には限界があり、継続しないものです。

ポイント 物流コストの把握によって、物流を管理・改善する

本来、物流コストは、物流改善の方策を評価したり、うまく実行されているかを判断する指標として把握し、管理・活用することに意味があります。

このため、企業では、物流の効率化や物流管理の目的に応じて、管理の対象となる物流の範囲や物流の機能、物流サービスなどの条件を整理し、それに照らし合わせた物流コストを把握することが必要となります。

ただし、ここで言うところの「物流コスト」なるものは、これが実に捉えることの難しい「クセ者」です。物流コストの把握は財務会計のように社会的に求められているものではありません。管理する、管理しないを含めて、企業の自由意思に任されているので、現実には、支払いトラック運賃や支払い倉庫費用のみを物流コストとして捉えているのが一般的です。従って、企業によってどこまでを物流費に含めるかといった物流コストの捉え方はまちまちですので「競合の会社は販売高に占める物流コストの割合が3%なのに、わが社の5%は高すぎる」などと比較してもあまり意味のないこととなります。

物流を管理改善するために行うコスト把握ですから、重要なことは「自社内の基準で構わないから、領域を広くかつ継続的にコスト把握をする」ということなのです。それによって、物流活動の中で何が問題になっているのかという問題発見と、問題発見後の改善活動、さらにはその効果の測定が可能となってくるのです。

このように、物流管理の目的がまずあって、その上でコスト管理を行うのですが、この目的自体が各企業によって、あるいは同じ企業内でも時に応じて異なるため、物流の範囲や物流の機能、物流の条件の違いにより管理する物流コストは大きく変化してしまいます。目的の違いによってコストが異なってくることは仕方ないとしても、少なくともコストを把握する仕組みについては、的確に分析できるよう、一定の基準を作っておくことが必要です。

ポイント 「物流コスト算定統一マニュアル」を活用する

企業における物流コストを算出する基準や方法について、経済産業省では1992年に「物流コスト算定・活用マニュアル」を公表しています。さらに、「物流コスト算定・活用マニュアル」をよりわかりやすく簡易な内容としたものとして、1996年に中小企業庁から「わかりやすい物流コストの算定マニュアル」が公表されています。これらを活用して、自社の物流コストを把握してみましょう。

(物流コストの把握手順)

帳票や伝票から物流に係わる経費(月額)を費目別に分類・集計し、原則として計算基礎(月額単価など)に数量を掛けたものを金額欄に記入します。

各費目毎の金額を項目別に小計します。

各項目の小計金額の合計をします。この合計がトータル物流コストになります。

各項目毎の小計をトータル物流コストで割ると、各項目の物流コスト構成比が計算できます。

トータル物流コストを売上高、出荷金額、粗利金額で割ると、それぞれに対する物流コスト比率となります。

図表 物流コスト算定テーブルの記入例

項目	費目	支払 自家別	計算 方法	計算基礎	数量	金額(千円)	物流 コスト 構成比
人 件 費	管理者	自家	推定	450 千円/月	1.5 人	675	
	一般男子	"	"	350 千円/月	19 人	6,650	
	一般女子	"	"	250 千円/月	7 人	1,750	
	パート・アルバイト	"	実績		5 人	370	
小計						9,445	50.4%
配 送 費	支払運賃	支払	実績		6 台	3,926	
	センターフィー	"	"			0	
	車両費	自家	推定	100 千円/月	10 台	1,000	
	車両維持費	"	実績			620	
小計						5,546	29.6%
(流 通 加 工 費 含 む)	支払保管料	支払	実績	1.5 千円/月	333 m ²	500	
	支払作業費	"	"			720	
	包装材料費	自家	"			75	
	自家倉庫費	"	推定	1.5 千円/月	660 m ²	990	
	倉庫内機器費	"	"	30 千円/月	3 台	90	
	在庫金利	"	"			935	
小計						3,310	17.7%
情 報 処 理 費	情報機器費	自家	推定			40	
	消耗品費	"	"			50	
	通信費	"	"			55	
小計						145	0.8%
その他	事務所費	自家	推定	3 千円/月	100 m ²	300	1.6%
合計(トータル物流費)						18,746	
管 理 指 標	売上高 出荷金額 粗利金額		実績			268,500	
			"			214,800	
			"			40,275	
	物流コスト比率				対売上高比率	7.0%	
				対出荷金額比率	8.7%		
				対粗利金額比率	46.5%		

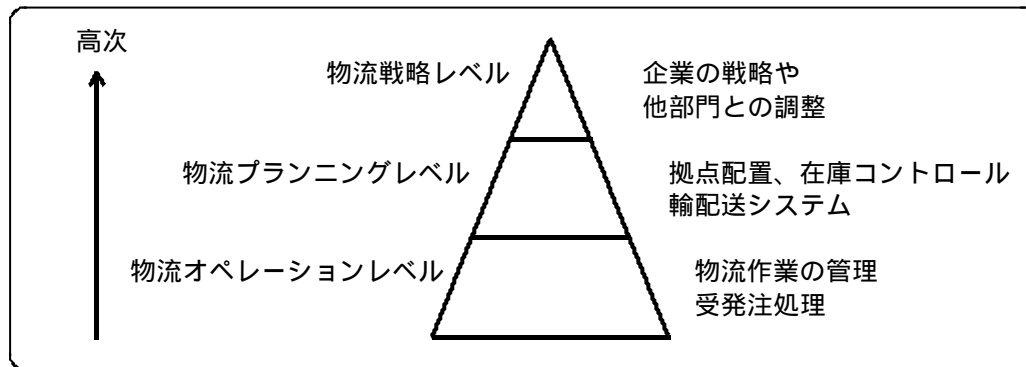
参考:「わかりやすい物流コスト算定マニュアル」(中小企業庁)

3 - 3 システムとして物流を捉える

物流効率化や改革を行っていく上では、管理対象とする物流にはシステム的なレベルがあることを認識しなければなりません。あるシステムには構成要素として複数のサブシステムがあり、上位にはさらに包含されるシステムがあるという階層構造です。例えば、輸配送システムは、配車システム、運行管理システムなどのサブシステムからなり、さらに保管、荷役、在庫管理といった各システムから物流システムが構成されています。

物流システムは、大別すれば3階層のレベルに分けられます。最も下位のレベルは、輸配送、保管、荷役などの直接的な物流活動と受発注処理などを含む物流オペレーションレベルです。次のレベルは、物流プランニングで物流拠点の配置や在庫水準の設定、輸送手段の選択など物流オペレーションを円滑にかつ効率的に行うレベルです。そして、最も高次のレベルが、物流部門の方針や目標を企業の戦略と合致させ調整していくレベルです。

図表 物流管理のレベル



ポイント 物流課題や改革策は管理レベル別に捉える

物流改革を行おうとする場合には、こうした管理レベルを意識することが大切で、物流問題がどのレベルで発生しているのかを判断することが重要となってきます。上位レベルで起きている問題は下位のレベルでは解決が難しく、また下位のレベルの改善だけでは小さい効果になってしまうからです。

例えば、物流のプランニングレベルに問題がある場合には、オペレーションレベルではなかなか改善できません。「物流センターや保管費が高すぎる」といっても、顧客対応のために高い在庫水準が設定されている場合には、オペレーションレベルでは坪単価などの見直しにとどまり、抜本的なセンターコストの削減ができないからです。

ポイント 物流のトレード・オフ（二律背反）を考慮する

また、物流全体が「システム」となっているため、システム間には二律背反の関係が存在します。二律背反とは、「トレードオフ」とも呼ばれ「こちらを立てれば、あちらが立たない」という関係です。このため、こうした関係を調整するには「部分の最適は必ずしも全体最適にはならず、全体最適のためには部分の最適は必ずしも必要とならない」というシステム的思考が必要となってきます。二律背反はシステム間だけでなく、各物流機能間、そして他部門間にも多数存在しています。

3 - 4 物流改革のP D C A

物流改革を成功させるには、その取り組みをサイクルで繰り返すことが大切です。まず、改革後に評価を行い、計画された物流コスト削減目標や物流サービス水準が達成されているか、達成されていないかどこに問題があったかを検証します。そして、差異のあった問題について、計画の再調整・見直しを行い、さらに次のアクションにつなげます。つまり PLAN（計画） - DO（実施） - CHECK（評価） - ACTION（見直し）のサイクルを採り入れるのです。このサイクルの中で、自社にとって使いやすい方法で、できるだけ領域を広く、そして継続的にコスト把握することが重要となります。

ポイント 物流改革をP D C Aサイクルで実施する

多くの企業では、計画と実施（PとD）で終わってしまうことが多いのですが、C～Dまでを実行することで、はじめて計画通りの物流改革となります。物流改革への取り組みには、実施する現場から、それを計画部門へフィードバックできる体制づくりが必要です。

図表 物流改革のポイント（P D C A体制の確立）

サイクル	PLAN（計画）	DO（実施）	CHECK（評価）	ACTION（見直し）
物戦略	改善方針の設定 サービス水準の設定 コスト水準の設定	部門間の再調整 目標のローリング		
プランニング	各種の指標の把握 物流拠点プラン 輸配送プラン 荷役方式のプラン 情報システムのプラン 費用と予算作成		計画指標との差異分析 物流コスト差異 サービス水準差異 予算と実績の差異分析	
オペレーション	物流拠点の統廃合手順 人員計画 車両手配計画 作業戦力の計画 作業マニュアルの作成	倉庫費用、運賃の見積 物流業者の選定 物流作業の実施 コスト実績把握 サービス実績把握		

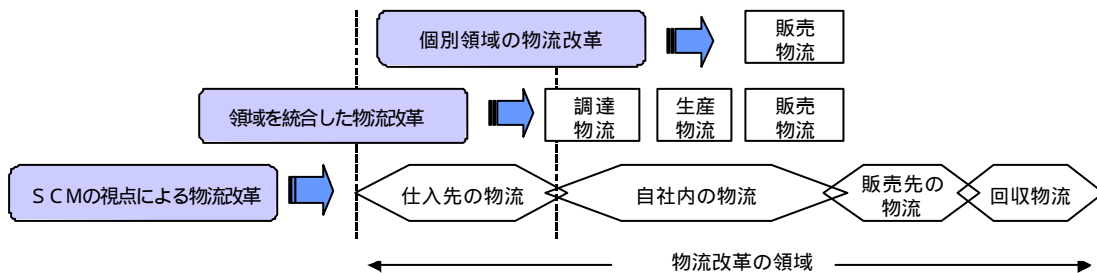
資料：三和総合研究所

3 - 5 物流改革の領域と手段

物流改革を検討する場合、どの範囲のどの物流問題に焦点を当てて解決するかを明確にします。そして、調達、生産から販売まで物流をより幅広く捉える必要がある場合には、仕入先や販売先と連携して改革を行っていくことが、大きな効果を生みます。

ポイント 物流改革は広い範囲で検討することが大きな効果を生む

図表 物流改革の領域（個別領域からSCM改革へ）



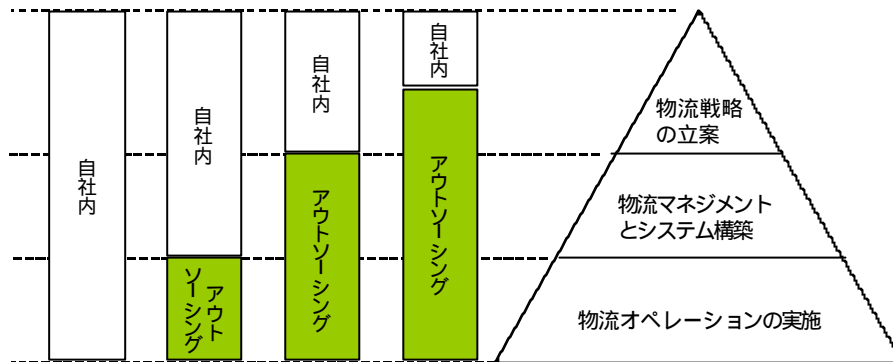
資料：三和総合研究所

3 - 6 物流改革をアウトソーシングによって行う

また、物流改革の一つの方法としてアウトソーシングの活用がありますが、これによる物流改革には、概ね以下のようなレベルがあります。

最近の傾向として、物流プランニングレベル、戦略レベルなど、より上位のアウトソーシングが選択されてきています。これは、企業がより広範囲な物流領域を対象としつつあること、物流改革に情報システム・IT技術などの導入が欠かせなくなってきたことなどから、自社で行うより専門性やノウハウを持つ物流業へアウトソーシングすることの効果が大きいためです。

図表 アウトソーシング活用による物流改革の範囲

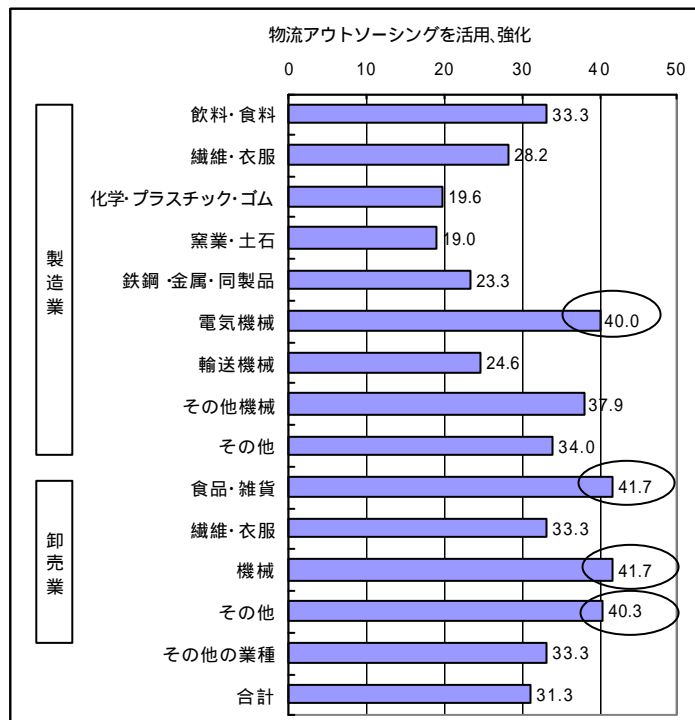


資料 三和総合研究所

東海地域の企業の実態 物流改革におけるアウトソーシングの活用

アンケート調査結果から、物流改革の方法をみると、アウトソーシングを活用、強化して遂行するとする企業は31.3%の割合を示しました。

業種別では食品・雑貨卸や電気機械製造業、機械卸などで、その傾向が強くなっています。

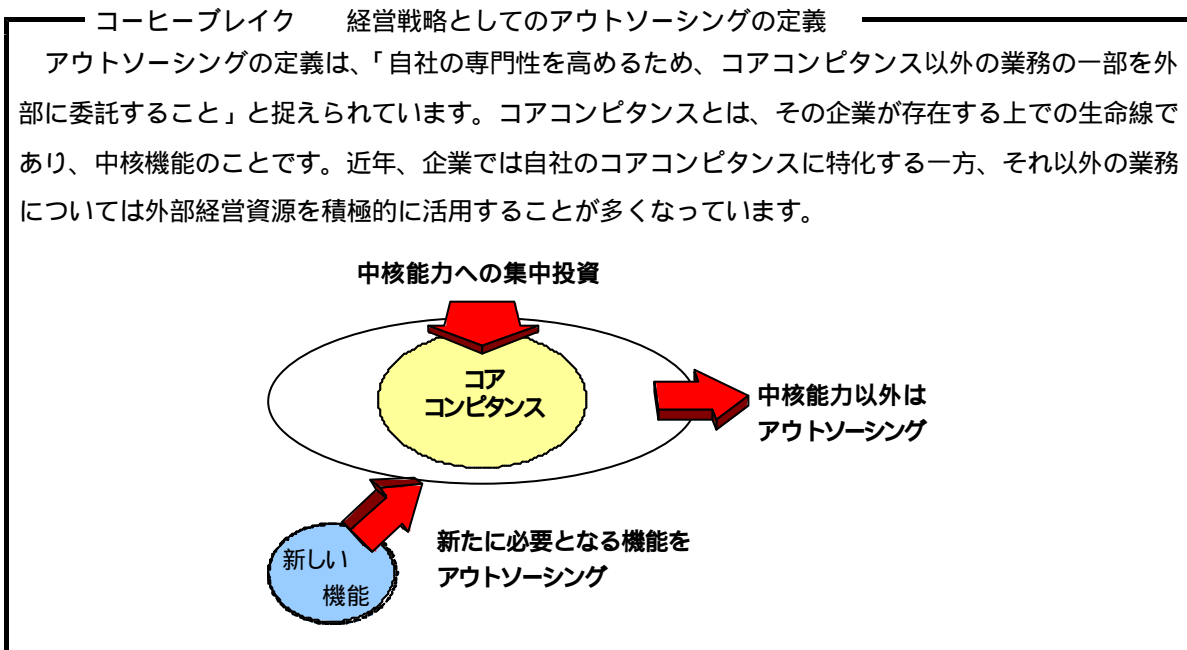


第2章 アウトソーシングによる物流改革（荷主企業編）

1. アウトソーシングの意義

企業競争力を高めるアウトソーシング経営

近年、企業においてアウトソーシングを活用した経営が盛んになりつつあります。アウトソーシング自体は「業務委託」「外注化」として以前より多くの企業で採用されていましたが、長引く不況の中、アウトソーシングは自社の経営資源をコアコンピタンス（本来業務）に集中させ、企業競争力を高めることを可能とする戦略的な経営手法として、改めて注目を浴びています。



アウトソーシングのメリットと課題

アウトソーシングの効果として、自社内で取り組む場合に必要となる資源の投入を省ける点があげられます。これは人・モノ・カネ、情報のどの経営資源も対象となります。

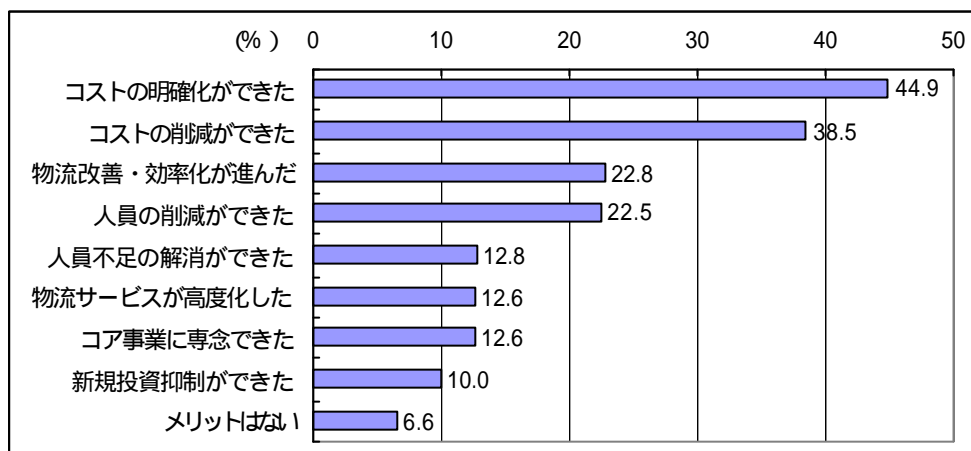
工場施設や倉庫・車両、情報システムなどの設備及びそれに携わる要員を自社内に抱える必要が無くなるため、固定費の圧縮が見込まれます。委託費用は発生しますが、資金の流動性が確保でき、また、アウトソーシングによって経営資本のスリム化が図れるなど、資本効率の向上も期待できます。

アウトソーシングする分野は通常コア業務以外であることが多く、それによって得られる投資余力をコア業務に集中させることができます（「選択と集中」）。

また、委託される企業（アウトソーサー）は、委託する企業よりも、当該分野や機能において、より高い専門性を持っていることが多く、自社で検討・開発して運用するのに比べ、ノウハウ、設備を有しているアウトソーサーを活用の方が高い技術を得られ、スピードアップも期待できます。さらに、アウトソーサー側では、他社貨物と合わせることで業務量のスケールメリットが得られるためコスト削減効果が見込まれます。

東海地域の企業の実態 物流アウトソーシングのメリット

アンケート調査結果から物流アウトソーシングのメリットをみると、物流コストの明確化ができたとする回答が最も多く、次にコスト削減ができたとする回答が続いています。物流の効率化が進んだ、人員の削減ができたとする回答も比較的多くなっています。一方、メリットはないとするところは6.6%にとどまっています。



ポイント 物流アウトソーシングのメリットは多いが、一方デメリットもある

一方、アウトソーシングにはメリットがある反面、デメリットもあります。たとえば、マネジメントの側面では、従来内部で実施していた業務が外部化されることから、業務内の機密やノウハウが漏えいすることへの懸念があります。また、当該業務が外部化されるため、それを理解できるスタッフが社内になくなること（業務のブラックボックス化）への懸念、導入部署での人員削減にともなうモラルの低下、きめ細かい物流サービスが困難になるなどのサービス水準低下への懸念です。

場合によっては、決してメリットだけではないということも念頭に置いて、アウトソーシングに取り組むことがポイントです。

2. 物流アウトソーシングのレベル

実際に、物流アウトソーシングのパターンを委託レベルでみてみましょう。

レベル 個別の物流分野のアウトソーシング

第一のレベルは、輸配送、保管、荷役などの分野別に、物流業を個別に選定しアウトソーシングするものです。このレベルでは、輸配送なら、近距離輸送は地場運送業を複数社、長距離は路線業者を複数社、そのほか倉庫会社や情報システム会社に委託するなど、個別のアウトソーシング先を活用します。

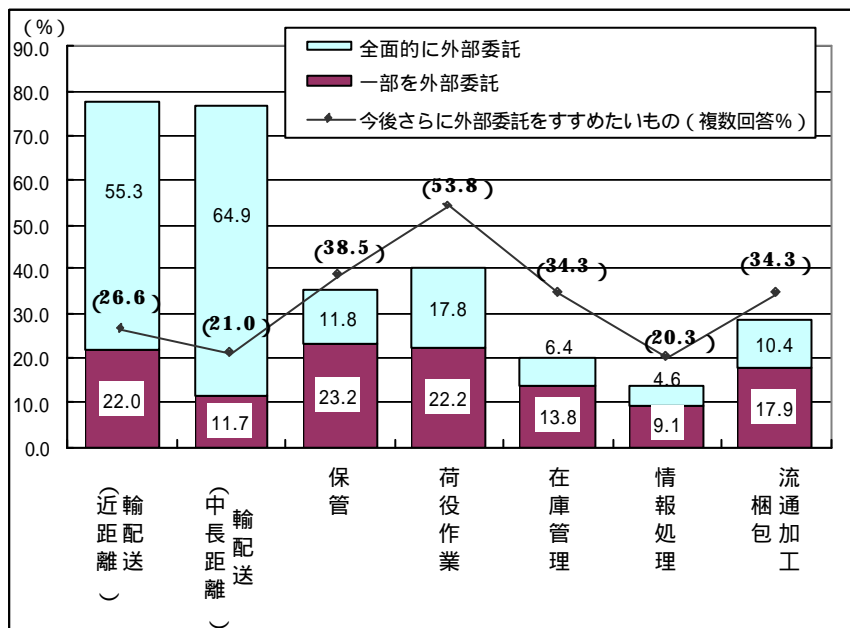
物流量の小さい企業であれば、物流業と直接、個別に契約することで十分です。輸配送や荷役などの部分的な作業であっても、荷主企業内の社員コストよりもローコストで処理できるというメリットがあります。

一方、物流量が大きくなると、配送ルートの設定や、貨物の繁閑に応じた車両手配などを社内で管理しなければならず、それなりの社内管理組織の確立と、これにかかる社内管理コストを見込んでおかなければなりません。

東海地域の企業の実態 物流アウトソーシングを行っている分野

アンケート調査結果では、「輸配送（県内などの近距離）」「輸配送（国内などの中・長距離）」については、「ほぼ全面的に外部委託」「一部を外部委託」を含めると7割超の事業者で外部委託が実施されています。とくに、中・長距離など、足の長い輸配送については64.9%が全面的に外部委託となっています。一方、「情報処理」「在庫管理」の分野については、外部委託される比率が低くなっています。

また、今後新たに外部委託を開始したい、または外部委託をさらにすすめたい業務は、「荷役作業」(53.8%)、「保管」(38.5%)、「在庫管理」(34.3%)、「流通加工」(34.3%)などとなっています。



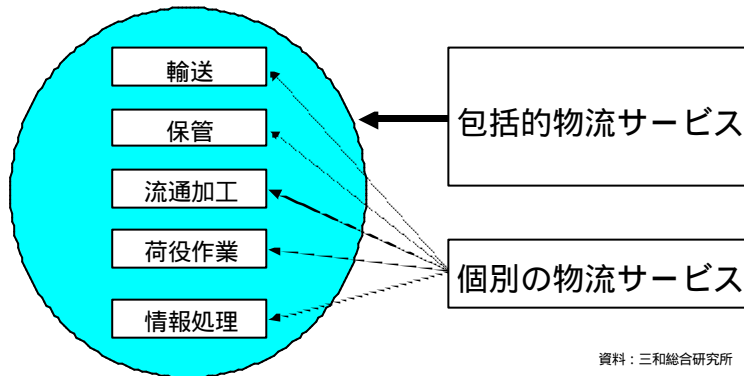
レベル 物流分野を包括したアウトソーシング

輸配送、保管、荷役などの分野の異なる業務を一括してアウトソーシングするレベルです。これは、企業規模が大きくなり、物流量が多くなると、物流業を直接、個別に管理していくことが煩わしく、また配送ルートを組み直しや、配送量の急な増加に対応するための増車手配などは、いちいち社内のスタッフの手で管理するより、元請の物流業に委託してしまった方が効率的であるとの考えからです。

納品データや伝票の作成、出力なども、日々の業務は元請会社に直接オペレートさせることで事務作業も軽減され、物流作業量の波動についてもアウトソーサー内で平準化させることが可能となります。

このレベルでは、荷主の物流スタッフは元請の物流業のみを管理すればよく、物流業務の負荷が小さくなります。

図表 分野を包括するアウトソーシング

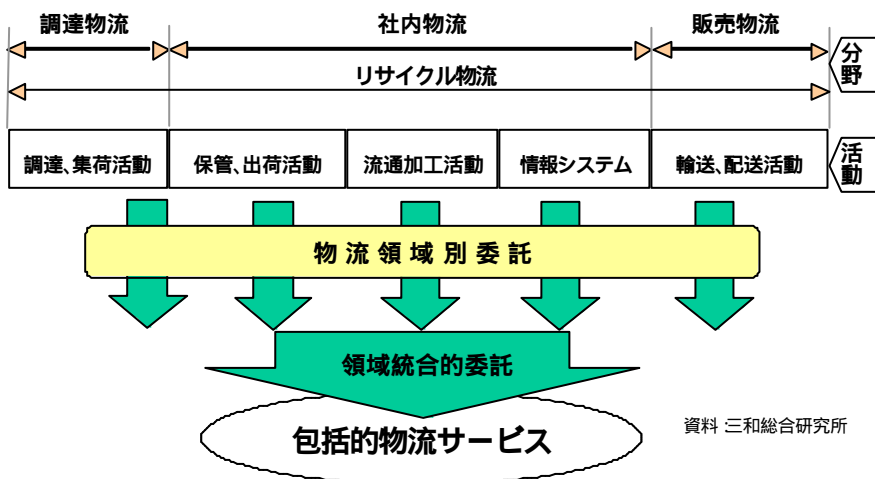


資料：三和総合研究所

レベル ロジスティクスの最適化を志向した物流アウトソーシング

同一の企業内でも生産、販売、輸配送の各部門により、在庫水準や発注ルールなどの「最適な物流」の状態は異なります。ある部門の最適物流が他の部門の物流の非効率を引き起こすというケースもあるため、企業全体の物流効率化ではロジスティクス（本マニュアル P 3 物流の範囲の拡大～ロジスティクスの項参照）の最適化を考えることが必要です。

図表 ロジスティクスの最適化を志向した物流アウトソーシング



資料 三和総合研究所

また、大企業になれば、工場や物流拠点は複数になりますが、多くの企業では各拠点毎に物流業を定めている場合が多くなっています。しかし、拠点単位での物流管理では、委託先の物流業によって管理能力の水準に格差が生まれたり、拠点の配置や輸送ネットワーク全体の物流改革が難しくなったりすることもあります。このため、荷主企業内の販売・調達・拠点間物流等をトータル物流として捉え、一元的に管理することが必要となります。

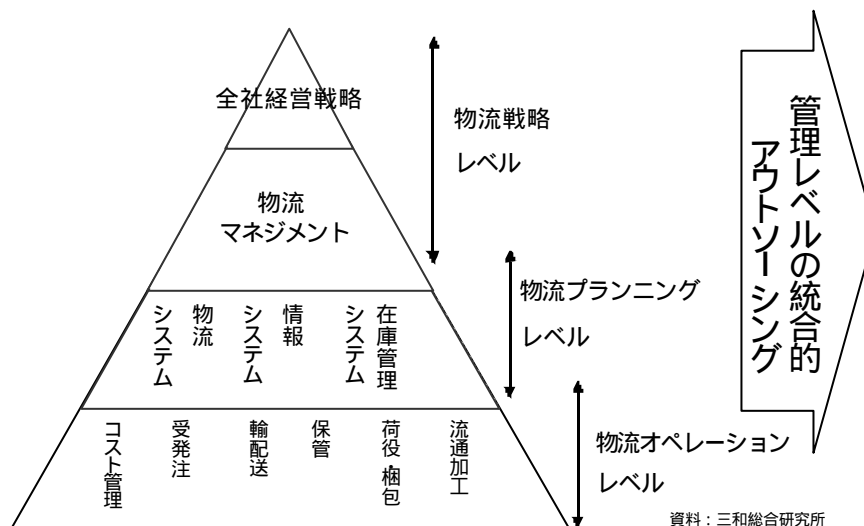
このレベルを一括して外部委託するものが、ロジスティクスの最適化を志向した物流アウトソーシングです。アウトソーサー側も、スケールメリットの確保や、全体最適化を睨んだ部門間調整が可能になるので、より戦略性の高い提案を投げかけやすくなります。

レベル 物流管理領域を拡大したアウトソーシング

物流の管理は、輸配送管理、受発注管理といった下位のオペレーションレベルの管理にはじまり、情報システムなどのプランニングレベルの管理、物流マネジメント、全社経営戦略などの上位戦略レベルの管理まで存在します。

このレベルの中で、プランニングレベル、物流戦略レベルについても外部戦力を用いて実施するのが物流管理領域を拡大したアウトソーシングです。現状では、このレベルのアウトソーシングになると、一般の物流業にアウトソーシングすることはまだ少なく、荷主の物流子会社とその機能を果たしているケースが多くなっています。しかし、最近3PLなどの物流改革提案型の物流サービスが注目されてきていることから、今後は、このレベルについても、外部企業にアウトソーシングするケースが増えていくことが考えられます。

図表 管理領域を拡大したアウトソーシング



レベル サプライチェーンに対応したアウトソーシング

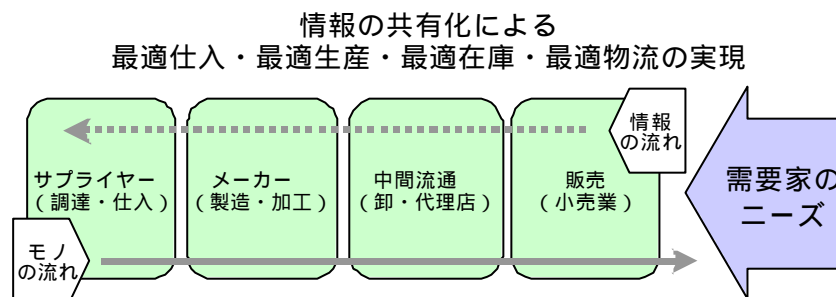
最近、SCM(サプライチェーンマネジメント)を導入することで、企業や組織の壁を超えて物流の効率化に取り組む企業がみられはじめています。 から までのレベルは、一企業内の物流領域についてのものですが、SCMという企業の枠を超えた仕組みを実現するために、物流アウトソーシングが必要とされる場合もあります。

コーヒーブレイク SCMのコンセプト

SCMでは、取引関係のある企業間で販売、在庫、受発注、生産などの計画や実績に関する情報を、小売業から卸・代理店へ、メーカーへ、さらにメーカーのサプライヤーへと迅速に還元していきます。つまり、取引関係のある企業間の流通業務を1つのビジネスプロセスとして捉え直し、企業や組織の壁を超えて情報共有と機能分担を図ります。

こうした情報の共有化によって、正確な需要予測に基づいた生産・販売計画が可能となり、リードタイムも短縮され、さらには欠品等の販売機会の損失が回避されます。また、無駄な在庫がなくなること、保管・返品などの物流コストが削減される他、財務面では棚卸資産の減少や自社物流センター等にかかる固定資産の削減が見込まれるなど、キャッシュフローの改善も見込まれています。

図表 サプライチェーンマネジメントにおける物流の一元管理



3 . 共同化による物流アウトソーシング

共同化とアウトソーシングの関係

物流の共同化も、荷主企業にとっては、ある意味で物流アウトソーシングと同様の意味を持ちます。アウトソーシングの場合、輸送単位あたりの荷主の貨物量が小さければ、アウトソーサー（受託者）である物流業はコンソリデーション（混載型）のサービスを開発することでスケールメリットを確保します。

一方、物流共同化は、複数の荷主が物流条件を調整し、貨物量のスケールメリットを得ることで、車両の稼働効率や積載率のアップをはかったり、物流波動を相殺することで物流コストダウンを狙うものです。荷主間の共同事業としての物流業務をアウトソーシングするのが荷主主導の物流共同化ともいえます。

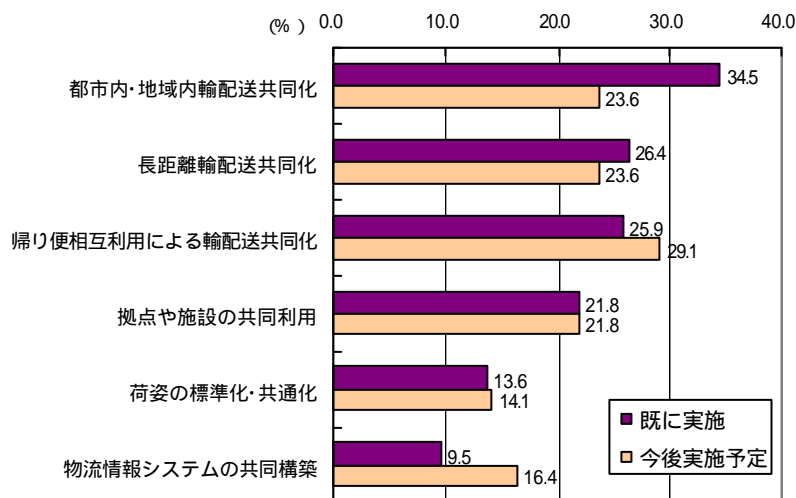
ポイント 物流の共同化もアウトソーシングの一つである

アウトソーシングと物流の共同化は、いずれもその取り組みの主体が異なるだけで、共通の方向性にあるといえます。スケールメリットの獲得を外部委託中心で進めるか、荷主企業の事業として進めるか、荷主企業同士の主導の下に進めるかは、荷主企業、物流業の企業数、企業規模や業種や地域性などから、実現性の高いパターンで検討すればよいでしょう。

東海地域の企業の実態 物流共同化の取り組み状況

アンケート調査結果では、12.9 %の企業がすでに共同化に取り組んでいました。具体的な検討を進めているとするとところが1.8 %、興味をもっているとするところが14.2 %となっており、あわせて約3割の企業が物流の共同化に対して、具体的な取り組みや関心を示していました。

また、それらの企業に共同化の分野として興味があるものを選択してもらったところ、都市内・地域内輸配送の共同化（34.5 %）長距離輸配送の共同化（26.4 %）帰りの相互利用（25.9 %）など、輸配送分野の共同化への取り組みが多く見られました。

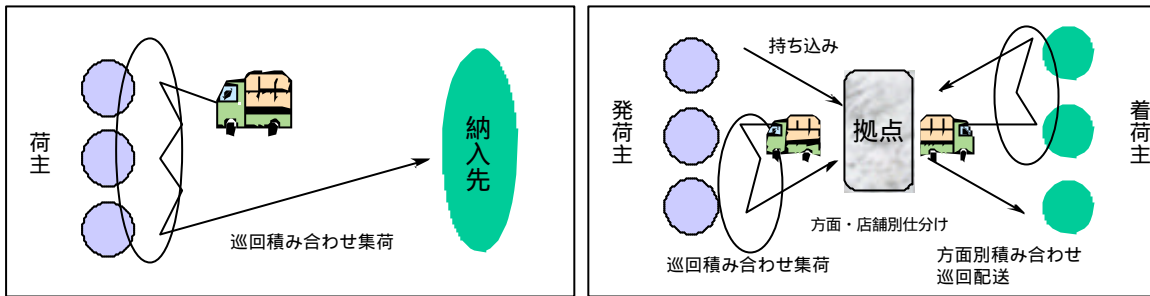


(N = 220)

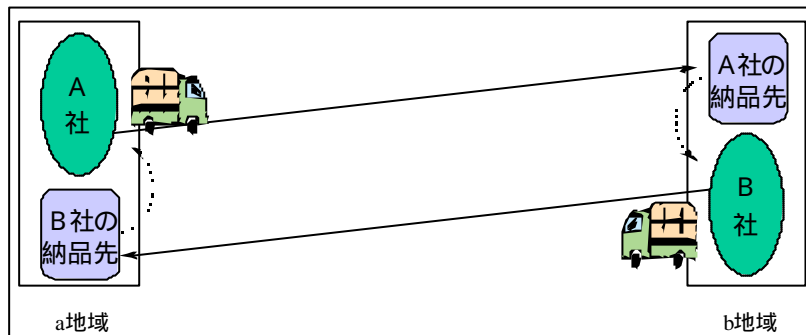
注：％は、物流の共同化について「実施している」「検討中である」「興味を持っている」とする回答者内の比率

物流共同化の様々なパターン

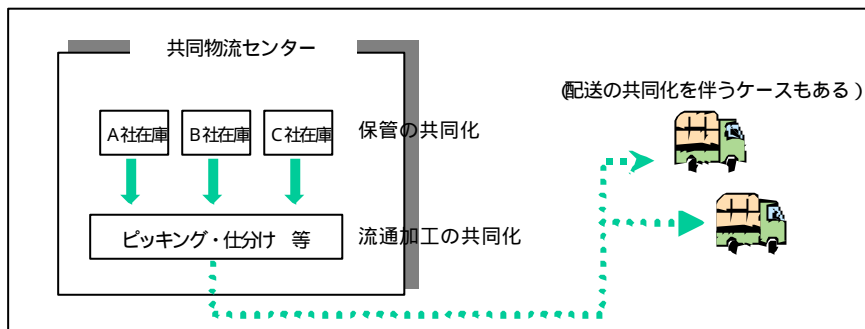
都市内・地域内物流の物流共同化



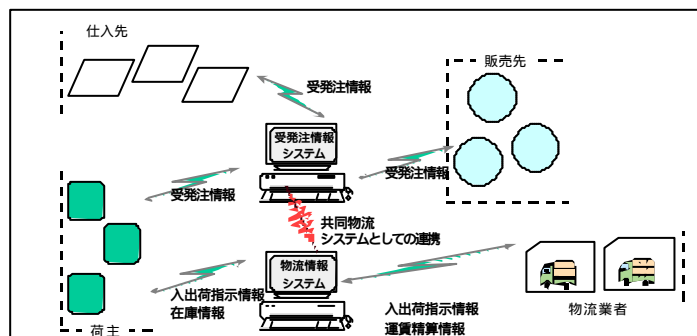
帰りの相互利用



拠点や施設の共同利用



物流情報システムの共同構築



都市内・地域内などの近距離輸配送の共同化パターンとしては、大きくは 納品先が重複（あるいは近接）する複数の荷主の間を同一のトラックが巡回して積み合わせ配送を行う 納品先が重複（あるいは近接）する複数の荷主の貨物を共同配送センターに集め、さらにそれを方面・店舗別に仕分けして積み合わせて巡回配送を行う、の2パターンがある。これらの共同化は、車両の積載効率向上に役立つほか、交通渋滞の厳しい大都市部や地場産業、工場団地等では、入り込み車両台数の削減効果がある。また、多頻度・定時納品を要請する受け荷主側では、一括納入による荷受負荷低減効果がある。荷主の協同組合が手がける共同物流などもこのパターンが多い。

帰りの相互利用による共同化とは、車両運行が逆方向となる他地域の荷主企業や物流業が連携し、車両稼働率を上げるものである。

幹線・長距離輸送を行うチャーター車（貸切運行車）では、帰りが空となる場合が多いが、このケースでは、帰りを着地域の荷主と共同利用することで、往復ともに実車とする。荷主は、片道あたりの運賃コストを削減する一方、物流業に対して往復の貨物を確保する。求車求貨システムを利用すれば、トラックの帰り便確保は比較的簡単に実施することができる。

拠点や施設の共同利用は、倉庫や物流センター等を共同化施設として複数の荷主が利用するものである。施設の保管効率や作業効率をアップさせることが期待できるほか、拠点からの配送も共同化しやすくなることから、受け荷主の一括荷受けによる物流効率化にも寄与する。

物流情報システムの共同構築は、通常は受発注システムの共同構築の次の段階で検討されることが多い。事業協同組合等が共同で開発している受発注V A Nのサブシステムとしての入出荷情報システムや在庫管理システム、運賃計算システムなどがこれにあたる。

従来は情報化にかかる投資が大きく、中小企業が1社のみで取り組むには負担が大きかったことから、事業協同組合等が国や県の補助事業のもとで共同事業として取り組むケースが多くみられた。しかし、最近では、IT化の進展のもと、インターネットを利用したアプリケーション・サービス・プロバイダ等のアウトソーシングサービスが充実しつつあり、初期の導入や開発のためのコスト、メンテナンスのためのコストが低減している。

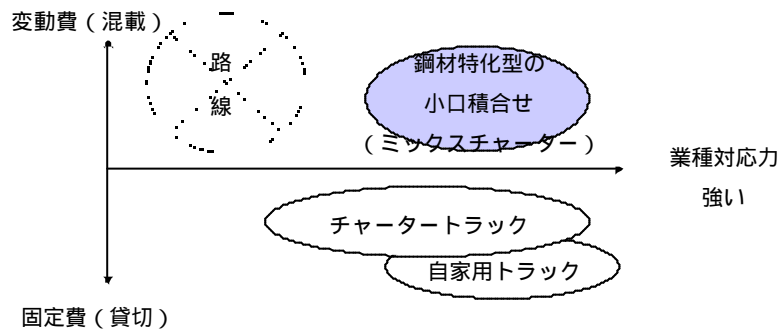
4 . 物流アウトソーシングの実際

事例 鉄鋼団地での混載型共同配送

ある鉄鋼団地の鋼材卸売業や加工業者は、小口貨物の積み合わせサービスを利用することで、小口物流の効率化に取り組んでいます。

鋼材は重量物で、長尺だったり、油污れがあるなどの物流特性をもつことから、路線会社はなかなか取り扱ってくれませんでした。このため、鋼材卸売業や加工業者では、積載率は悪くても、自家用トラックやチャーター（貸切）便で納品しなければならず、固定費が大きくなっていました。商品価格は低迷しており、大きな物流固定費は、鋼材卸売業や加工業者の経営を圧迫しました。しかし、このような環境の下、ある中堅物流業と団地内の鋼材卸売業が協力して、鋼材の小口貨物を積極的に集約・混載輸送するサービスを開発。この運賃が、一般的な自家用トラックやチャーター便よりも割安であったことから、最近では団地内の荷主のみならず、近隣の鋼材関連荷主も利用するようになってきているそうです。

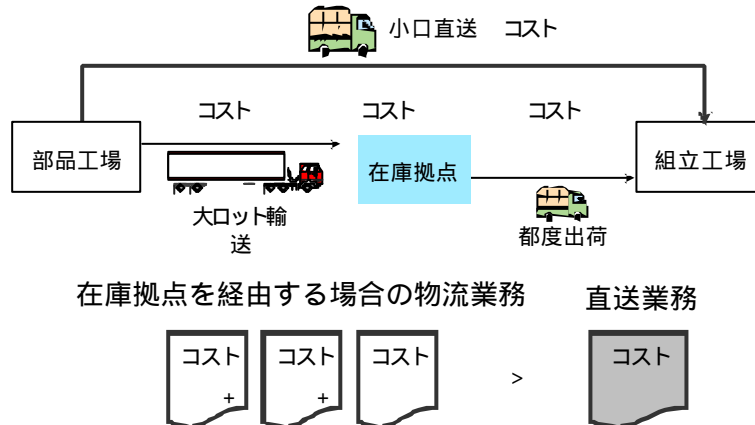
鋼材はB to Bマーケットプレイスの進展している業界でもあり、今後、このような物流サービスはB to Bの小口取引を支えるものとしても注目されています。



事例 グループ企業の物流子会社へ一括委託してSCMを実現

ある電気部品メーカー工場では、系列の組立工場へのジャストインタイム納入を目的に、組立工場の近隣に中間在庫拠点を設けています。しかし、中間在庫拠点を持つと、在庫量が増えるだけでなく、輸送業務と荷役作業が二段階になり、コスト増となります。

このため、同社では生産計画変更にもきめ細かく対応するSCMシステムを導入するとともに、工場間の物流ニーズを熟知する物流子会社の提案・協力を受けながら、直送便の増便と適切な在庫品の保有方法を検討しています。



事例 完成車メーカー側の主導による貨物集約の工夫

完成車メーカーの組立工場では、生産計画にあわせて、ジャストインタイムの部品納入が行われることから、サプライヤーの納品物流は、少量・多頻度になります。少量・多頻度納入を効率化するため、完成車メーカー側でも、いろいろなパターンの物流集約・効率化策を講じています。

積み合わせ（サプライヤー共同配送の支援）

第一は、サプライヤーに納品物流の積み合わせをさせる方法です。サプライヤーの立地、部品の納入頻度、物流量等を勘案し、1台のトラックに複数のサプライヤーの製品を積み合わせます。共同配送の仕組みづくり自体は、多くは完成車メーカーの指導のもとに取り組みられていますが、実運送は物流業が請け負い、納品にかかる物流コストの支払いはサプライヤー側の負担となります。

積み合わせ（マルチモーダル利用）

完成車メーカーによるサプライヤー共同配送支援は、トラック輸送のみならず海上輸送やJR貨物輸送等でもみられています。

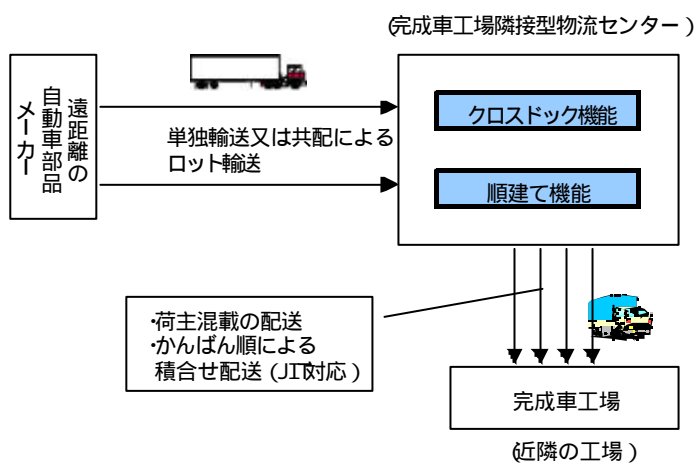
従来は東海地域のみでユニット構成部品が調達できましたが、現在は日本全国、あるいは海外からの部品調達を経て完成車がつくられます。遠隔地物流が発生する場合は、当該地域までの「太いパイプ」を共同便として仕立て、さらに輸送機関もトラックからトレーラー、船舶、JR貨物等を利用します。このサービスを利用することで、サプライヤーは遠隔地の完成車工場向けの納品を効率化させることができます。

事例 自動車部品のJIT納入に対応した物流サービス

サプライヤー拠点と完成車工場が近接すれば、納入のリードタイムは短くなります。さらに、完成車工場の生産工程にあわせて、部品を集荷し、それを使う順番にセッティング（順建て）した上で、納入（シーケンシャルデリバリー）すれば、組立工場での生産のリードタイムをもっと短くすることが可能になります。

ある物流業では、完成車メーカーに隣接した場所にサプライヤーの一括納入拠点を整備し、拠点を核としたシーケンシャルデリバリーサービスを提供しています。

このサービスは、複数のサプライヤーの物流を集約するとともに、組立ラインのバックヤード機能を一手に引き受けるもので、自動車産業のサプライチェーンマネジメントの一環として機能しています。

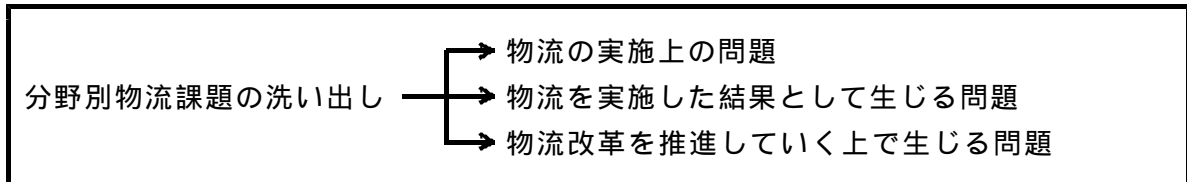


5 . 物流アウトソーシングの取り組みのポイント

ステップ1 自社の物流を明確化する

ステップ1 - 1 物流課題を分野別に整理し、その因果関係を明らかにする

物流アウトソーシングにより物流改革を行う場合でも、自ら改革するのと同様に自社の物流課題の整理とその因果関係を明らかにすることが必要です。自社内での取り組みをなおざりにして、外部に課題解決を依存しても、良い結果は得られません。



(物流課題の類型と整理の視点(本マニュアルP6の図)を参照してください。)

ステップ1 - 2 物流コストを把握する

物流課題の整理とともに、物流コストの現状についても把握することが必要です。物流改革では、物流コストの削減目標、サービスレベル達成目標、目標達成までの期間などを設定しますが、その前に物流コストやサービスレベルの「現状」を正確に把握・整理できていないと、現状と目標値とのギャップがどれくらいあるのかがわかりませんし、そのギャップをどのように埋めていったらいいかという対策も立てられないためです。

また、物流コスト管理とは、把握した物流コストによって物流を管理することであり、日々実施する物流活動の維持・改善の過程で、把握されたコストデータを「使う」ことが目的です。物流コストの正確な把握は物流課題発見の糸口であり、アウトソーシングの実施の有無に限らず、積極的に取り組むことが望まれます。

※ 具体的な物流コストの把握のポイントは「物流コスト管理マニュアル」を参照してください。

物流アウトソーシングを行う場合に、特に注意すべき点として、自家物流の把握があげられます。社内に埋もれていた物流業務が外部化され、その分のコストが支払コストとして顕在化することから、アウトソーシング対象となる自家物流コストを正確に測定・認識しておかないと、支払コストのみが注目され、トータルとしての削減効果が判断できなくなってしまいます。

よく、「物流アウトソーシングをすると、トータル物流コストが上昇する」という意見を聞きますが、これは、多くの場合、コストの算定が正確にできていないことに起因するため、まずは自社の物流コストを正確に把握することが求められます。

ステップ1 - 3 課題解決の優先順位とアウトソーシング範囲を整理する

物流改善では、課題解決にトレードオフが発生します。トレードオフとは「こちらを立てれば、あちらが立たない」という二律背反の関係です。たとえば、「物流センター費用や保管費が高い」というような物流課題があった場合、顧客対応のために高い在庫水準が設定されていると、保管コストが下げられない場合もあります。ですから、物流をシステムとして捉えて、全体的効果を最大にするにはどうしたらよいか、企業の経営判断の中で重要度や緊急度の高い改善策はどれか、などの優先順位を考えながら対応することが必要です。

また、物流課題を整理する上では、企業の競争力を左右するコア業務を明らかにし、物流がそれとどのような関連を持っているかという視点から判断することも必要です。物流改革が自社製品の差別化に資するものになっているかという視点から検討することによって、改革の範囲や必要とされる物流機能が絞り込まれます。

次に、物流アウトソーシングの範囲を設定します。この場合も、まずは自社のコア業務に近い分野は自社で対応し、それ以外は一括してアウトソーシングするなどの判断基準を持つことが必要です。

たとえば、営業担当者が商談・受注を行い、それとあわせて納品物流業務を兼務する場合があります。いわゆる商物一体の営業体制です。本来、ものづくり企業の営業担当に求められるコア業務は、「豊富な製品知識を活かした販売促進活動と取引先サポートであり納品はその副次的な業務である」と判断すれば、営業と納品を分離して、納品は物流業に一括委託することができるでしょう。また、「製品を納品するだけでなく、据えつけし、問題なく稼働することをチェックしてはじめて、取引が完了する」という場合には、自社の社員でなければ出来ないこと、物流業に付帯業務を習熟させれば対応可能なことなど作業細目別に分析した上で、アウトソーシングの可能性を判断します。

ステップ1 - 4 物流改善目標を設定する

物流アウトソーシングによる物流改革の目標を設定します。目標は、物流サービス水準と物流コストの両面から設定します。具体的な目標例としては、リードタイムの短縮目標、在庫水準（欠品率低下）目標、納品ミスの防止、そして物流コスト目標です。

また、最近では物流の改善目標に、地球環境への配慮の視点から、梱包材・廃材の縮減、モーダルシフト推進や、積載率向上によるCO₂削減目標を設定する例もあります。

ステップ2 物流情報を開示する

アウトソーシングをおこなうには、物流改善の目標を提示するとともに、その達成の前提となる物流の現状を、物流業（アウトソーサー）が理解できるような資料として整理・開示する必要があります。アウトソーシングのための仕様書（企画依頼書）づくりです。

貨物特性や物流圏域、在庫量、輸配送量、納入条件などを正確に提示することで、アウトソーサーはシステム改善やコスト削減に向けた提案が可能となります。

具体的には、以下のような項目を整理、提示することが必要です。

図表 物流情報の開示項目

【貨物特性】	商品アイテム、商品形状、荷扱い特性 等 流通加工、付帯サービスの内容 等
【物流圏域】	生産工場、ストックポイント、商品センター等の物流 拠点配置、配送圏域、納品先の立地 等
【量的情報】	拠点別在庫量、社内間輸送量、取引先別（方面別） 入荷・出荷量、平均ロット、入出荷頻度 等
【情報システム要件】	受発注締め切り時間、データ交換方法 等
【物流コストの現状】	支払、自家別物流コスト、直接・間接別物流コスト 現在利用中の運賃・料金表*1 等
【サービスレベルの現状】	納期、緊急納品等の頻度 等
【既存物流システムの可変項目】	拠点条件、社内物流スタッフ等の変更・配置転換等の可能性 物流条件、サービスレベル等の変更の可能性 情報システム要件の変更の可能性 等
【目標】	コスト削減目標（荷主期待値） サービスレベル目標（荷主期待値） 達成期間目標

上記のほか、場合によっては、生産計画、新商品の販売計画なども、過不足ない物流戦力の準備を行う上で重要になります。

社内での物流情報を整理し、アウトソーサーに理解できるように開示することで、アウトソーサー側でも見積もりの前提が揃います。開示される情報量が少なければ、アウトソーサーは大まかな提案や見積もりしかできません。必要に応じて荷主側はアウトソーサーと守秘義務契約を結んだ上で、物流情報をきちんと公開することが求められます。

*1 現在利用中の運賃・料金タリフについては、物流システムの詳細設計を依頼するアウトソーサーにのみ提示

ステップ3 アウトソーサーを選定する

アウトソーシングは外部組織との有機的連携であり、機能分担の戦略です。機能分担のパートナー選定にあたっては、自社の経営戦略の方針に合わせて協力関係が築ける事業者を慎重に選定していかなければなりません。

ステップ3 - 1 企画コンペの実施

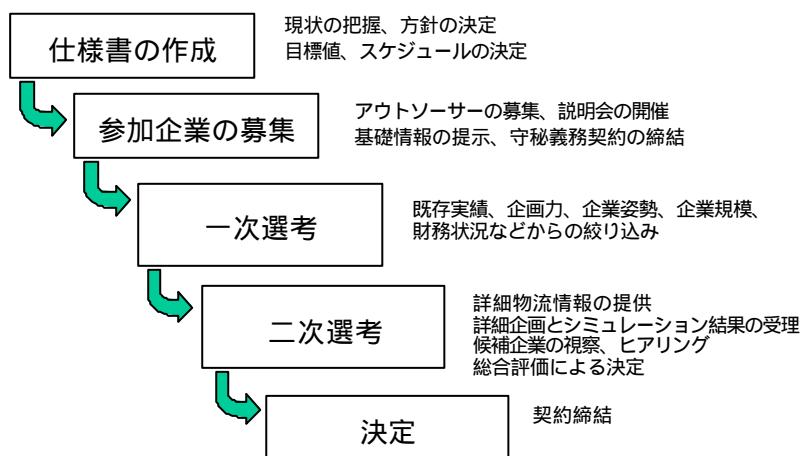
自社の戦略にマッチしたアウトソーサーを選定するため、最近では物流企画のコンペティション（コンペ）を実施した上で選定するところが増えています。

コンペでは、仕様書の条件を満たせそうな物流業を広く募集します。従来の委託業者、地場の物流業だけでなく、他地域で自社と同様の業種から物流業務を受託しているような物流業も候補に入れることが考えられます。このようなアウトソーサーは、荷主の貨物特性についてのノウハウやシステム構築力の高さが期待できるほか、他地域で発生した輸送の帰り便を利用して、コスト優位性のある輸配送システムを構築できる可能性があるためです。

選考は、複数段階で実施する場合があります。このようなコンペの場合、第一次コンペは書類選考となる場合が多く、荷主は物流業でのシステム提案の前提となる物流基礎情報を提示し、システム概要についての企画力や既存実績、企業体力等のポテンシャルを審査します。さらに詳細なシステム提案やコスト予測のシミュレーションは、一次コンペで対象事業者を絞り込んだのちに依頼する場合があります。

荷主の中には、数社に絞り込まれた候補者には、より正確なコストシミュレーションができるよう、守秘義務契約を結んだ上で過去の物流データを提供したり、必要によっては、物流業からの追加情報提供ニーズにも対応しています。また、企画書の書面のみで判断せず、物流センターを実地見聞したり、既存の受託実績について、具体的な取り組み方策を聞き出すなど、十分なコミュニケーションを行うことが大切です。

図表 アウトソーサー選定の流れ



また、選考・評価を行う際は、比較基準が明確になるように、項目を揃えることが重要となります。アウトソーサーからの提案書には、荷主が前提として提示した目標をクリア

するための物流システムプラン、それにかかる取り組み期間、費用見積もりについて明示してもらいます。また、荷主が想定していない物流範囲についても提案してもらう場合は、追加提案内容として分けて記載してもらいます。比較基準を揃えるため、規定の条件に対する見積もりと、それ以外の提案に対する見積もりは、分けて評価しましょう。

図表 提案書の項目例

<p>規定提案書：規定物流条件に対する改善プラン、遂行体制、業務フロー、サービスレベル目標の確認、実施までの期間 等</p> <p>【基本事項】</p> <ul style="list-style-type: none">・アウトソーシングの範囲・見積前提、サービスレベル目標・実施期間 <p>【物流改善提案】</p> <ul style="list-style-type: none">・改善提案の内容・業務フロー・施設・拠点の概要・利用車両台数・情報システム対応 <p>【運賃、料金に関する事項】</p> <ul style="list-style-type: none">・基準運賃・料金・高速道路料等の負担条件・超過割増または割引の運賃・料金、条件・物流施設利用料・作業人件費・システム利用料・運賃・料金の適用期間 等 <p>コスト削減効果 実施した場合のコスト削減効果シミュレーション結果</p> <p>免責事項：契約の範囲外の事項、実施不可能業務 等</p> <p>実績：会社としての実績、受託した場合の実務責任者の実績 等</p> <p>その他：見積もり依頼書に記載されていないアウトソーサーからの追加提案プラン、そのための遂行体制、業務フロー、サービスレベル目標の確認、実施までの期間等は、本来の見積もりと分けて記載</p>
--

ポイント コンペの実施にあたっての留意点

<p>安易なコンペの自重</p> <p>とりあえずコンペのみ実施する、といった安易な企画書提案依頼は自重すべきです。また、実施するのであれば、その前準備として、物流課題の整理や目標、アウトソーシング範囲の設定などをきちんと整理しておきましょう。曖昧なニーズでは大きな効果は望めません。また、コンペにかかるコストはアウトソーサーの先行投資です。時間とコストをかけた結果に対して、荷主が不誠実であれば、荷主に対する物流業の信頼感がなくなります。</p> <p>十分なコミュニケーションと問題意識の共有化</p> <p>アウトソーシングが実行段階に入れば、スムーズな連携作業体制をとるために、荷主、物流業ともに情報と問題意識を共有することが望まれます。その前段階であるコンペにおいても、委託する側、される側ともに、情報と問題意識を共有化した上で、企画提案を行うことが必要です。</p> <p>情報開示と守秘義務契約</p> <p>荷主としては、企画段階で実現性の高い詳細なシステムが提案されれば、後々の業務遂行が円滑になります。企画書作成に先立っての詳細な物流情報の開示、アウトソーサーの守秘義務の双方をうまく機能させるには、守秘義務契約を導入しましょう。</p>
--

ポイント アウトソーサーの評価と選定の留意点

運賃・料金水準の評価

コスト競争力の確保は、多くのものづくり企業にとって生き残りの条件であることから、アウトソーサーの選定にあたっては、運賃・料金の評価は特に重視されます。しかし、運賃・料金の評価については、その水準の高低だけでなく、それがどのような仕組みや工夫によって生み出されているかを確認することが必要です。さらに、包括的にアウトソーシングするのであれば、運賃や料金の単価以上に、提案されたシステム改革の結果、総物流コストがどのように変化するかといったトータルの判断が重要となります。

物流波動への対応

自社が提示した物流量、納品条件、付帯作業条件などについても、実際には見積もり前提と大きく変化してしまうことがあります。

このため、物流波動への対応がどの程度可能かといった視点で、アウトソーサーが保有する拠点、トラックなどの戦力状況、備車、借庫能力、同業者とのネットワークや連携などについてもチェックすることが必要です。

情報システム提案力

今後、物流へのIT活用は活発化するとともに、SCM対応も必要となることから、情報武装したアウトソーサーを重視する必要があります。

物流に係る情報システムも合わせてアウトソーシングする場合には、受注処理、出荷リスト、伝票発行等のシステムに加え、配車計画管理システム、物流拠点業務管理システムなど、幅広い情報システムの提供が行えるかを判断します。また、自社の情報システムを利用する場合には、アウトソーサーのシステムと連携して機能することが可能かどうかなど、システム間の接続性についても留意が必要です。

問題解決力

アウトソーシングが包括的であるほど、物流業務のオペレーションのみでなく、その業務の継続的な改善について、積極的に提案するアウトソーサーを評価します。また、従来着目したことのなかった新しい視点、問題解決の手順の提案など、荷主企業にとっての物流コンサルタントとして期待できるかについても評価することが必要でしょう。

環境保全対応力

近年では、ISO14000 シリーズの認証取得をはじめとして、企業での環境保全への取り組みが活発化しています。環境にやさしい企業であることを経営戦略として重視する荷主企業の場合、物流業務の委託先となるアウトソーサーに対しても、自社と同様の環境保全対応が求められます。

実務担当者の人的能力

物流業の企業規模、同様の業務についての既存実績も重要ですが、実運用面では現場担当者の個人的能力（センス）がアウトソーシングの成功を左右することもあります。アウトソーサーを選定する際には、担当者と直接面談し、担当者自身の実績、緻密度、判断力、人柄等について確認した上で選定することが必要です。

ステップ3 - 2 アウトソーサーとの契約

契約は当事者の合意のみで成立し、口頭のみでも効力をもつものですが、物流アウトソーシングの内容が複雑になればなるほど、契約内容を確認するために、書面で契約することが必要となります。

また、契約書は、うまくいっているときよりも、問題が発生したときに有効性を発揮します。例えば、契約期間や契約解除の前提、契約に伴うリスク（契約不履行に伴う違約金、アウトソーサーが締結したリース契約の荷主への引継（契約解除時）、契約期間中に発生した資産の所有権（契約解除時）、本契約にかかるアウトソーサーの設備投資リスク、損害賠償の責任と限界）など、大きな影響の予見される事項については、特記事項や覚え書きとして内容を織り込んでおくことが重要です。

大きな設備投資が発生するアウトソーシング契約の場合、契約期間の長さは、アウトソーサーにとって投資資金の回収を左右する大きな問題となります。短期間で切り替えられてしまうことが予見されれば、アウトソーサー側も、荷主のために、新たな設備投資をしてまでサービス提供をしようとは考えないため、包括的な物流アウトソーシングの場合には、ある程度（最低でも3～4年）の契約期間を提示することが望ましいと考えられます。

ポイント 物流改革のインセンティブを高める

包括的な物流アウトソーシングを行う場合には、荷主に代わって物流効率化を不断に実行する役割についても物流業に期待することになります。このため、効率化改善を継続させるような、インセンティブある契約方式が望まれます。3PLの中で採りあげられている「ゲインシェアリング」（荷主企業と物流業双方が達成された物流コスト削減効果を分かちあう）の考え方がそれです。

なお、ゲインシェアリング契約方式として、荷主の売上高に応じた物流コスト支払（センターフィー方式）を採用するケースがありますが、この契約方式では、売上高比率による物流業務価格決定となるため、荷主の製品の販売環境に左右されやすく、荷主にとってはコストの変動費化のメリットがある一方、物流業では製品の販売価格下落によるリスクまでも負うこととなり、あまり公平であるとはいえません。ゲインシェアリングには、荷主企業と物流業が、ともども公平感を感じられる業績算定基準を設定することが求められます。

一方、個建て方式（1ピース、1ケースあたりなどの単位あたり料金）、マークアップ方式（物流原価に対する上乗せ利益）などは、物流業の工夫や改善努力を成果報酬としての利益に結びつける契約方式です。さらに、目標に対するオーバー達成への報酬、目標達成できなかった場合のペナルティなども、アウトソーサー側のさらなる物流改革意欲を高めるものとなるでしょう。

事例 インセンティブ契約の導入

ある外資系アパレルメーカーでは、取引先の物流会社に対して、ゲインシェアリングの考え方を取り入れた契約形態を導入しています。

契約内容は 前年度を基準に物流会社が生産性を10%向上させる この目標数値以上を物流会社が達成した場合、支払い金額を上乗せする 目標数値以下の場合には支払い金額を一部還元する、などとなっています。

契約では、生産性の向上のほか、正確性やサービス品質の面についても、それぞれ評価基準が設けられています。これらの評価項目が、何項目かにわたって設定基準を下回ると、契約は破棄されることになっています。物流会社にとっては、毎年1割以上の生産性向上が前提とされるという厳しい条件ですが、その一方で、契約ではアパレルメーカーが物流会社に2年間の取扱数量増を確約する条項も盛り込まれました。また、スムーズなセンター運営のため、物流センターでの新たな荷役機器の投資については、アパレルメーカー側が負担しました。

ステップ4 社内物流戦力の移行措置

アウトソーシングのスタートに向けた準備として、まず、納品先に対して、物流管理体制が変わることを知らせます。円滑な移行には、新システムの内容の他、トラブル発生時の対処方法、責任所在の明確化などについて説明することが必要でしょう。

それと同時に、社内の物流戦力については、自社が持っていた物流資産（車両、拠点、荷役機器）の整理が必要です。当該物流業務の従事者についても、社内他部門へ異動させるなど、速やかな人員の整理を行うことが必要です。これを行わないと、アウトソーシング効果は半減し、コスト増すら招くこととなります。

第3章 アウトソーシング対応の物流サービス展開（物流業編）

1. マーケティング志向で物流サービスを捉える

ここでは、荷主企業の包括的物流アウトソーシングに対応した物流サービスの展開を中心に取り上げています。まずは輸送事業や保管事業を組み合わせた「物流サービス」をどのように捉えるべきかについて、マーケティングにおける4つのP（製品 = Product、価格 = Price、販売促進 = Promotion、市場・チャネル = Place）の視点から整理してみましよう。

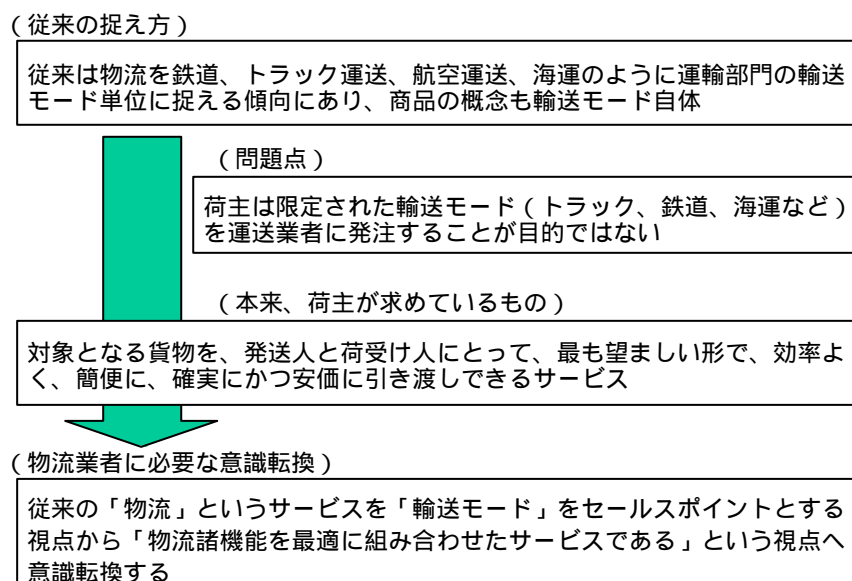
ポイント 物流サービスを4Pの視点で捉え直す

物流サービスの捉え方

物流業にとっての製品（Product）は、物流サービスに他なりません。トラックを走らせていくら、何トン保管していくらという従来の捉え方から脱皮する必要があります。荷主企業のアウトソーシングが包括的であればあるほど、物流をトータルで見ていくことが重要になります。また、自社の製品を納品先に確実、迅速かつ安価に引き渡しするため、物流を経営戦略に位置づけている荷主企業も多くなってきています。つまり、1台のトラックを提供することは物流サービスの一つの要素に過ぎず、それが荷主企業に役に立っているのか、本当にそのトラックによる輸送が荷主企業の生産、販売活動に付加価値をもたらしているのか、といった視点で自社のサービスを捉え直すことが必要です。物流事業の許認可を自社のサービスと捉えるだけでは、荷主企業の本当のニーズに対応できません。

物流業の許認可自体はサービス提供の前提にすぎません。自社の提供機能が荷主企業の物流ニーズにマッチしたとき、はじめて物流サービス（製品、Product）となるのです。

図表 物流サービスのコンセプト転換



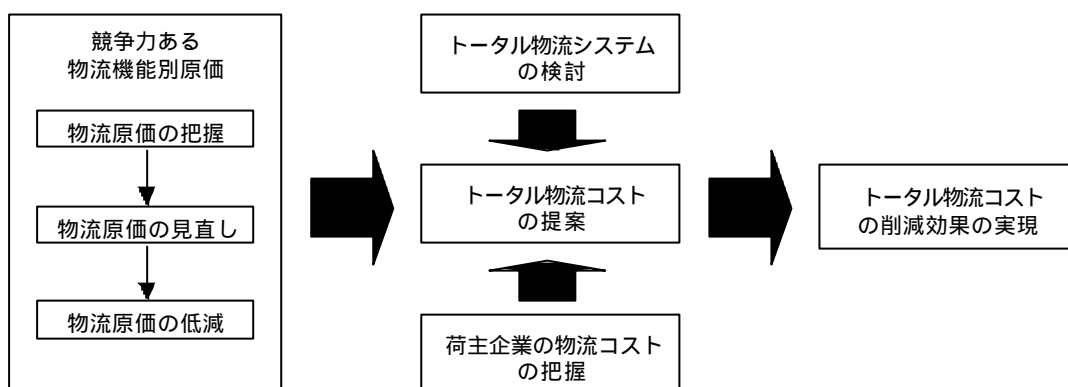
価格の捉え方

物流サービスの価格（Price）は、運賃・料金、保管料金などの物流の諸機能から積み上げられているものであることには違いありません。ただし、荷主企業が着目しているのは、それぞれの物流機能別コストよりも、物流サービスの対価としてのトータルコストです。

物流サービスの価格を設定したり検討する場合には、物流機能別に現状の見直しを行うなどして競争力ある物流原価を実現することがスタートラインですが、最終的には荷主企業の物流体制を把握し、そのトータル物流コストから削減効果を導き出すことが必要です。

こうした視点を持たず、物流原価の引き下げだけで価格競争を行うと、コスト削減効果も限られたものにとどまりがちで、物流業自体も疲弊してしまいます。

図表 物流サービス価格を捉えるステップ

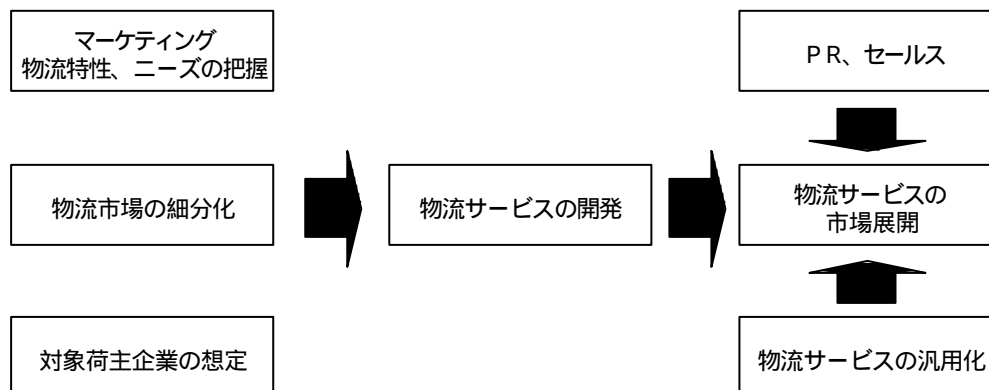


プロモーションと市場の捉え方

製品（Product）は市場（Place）のニーズと市場への適合性によって初めて受け入れられます。つまり、荷主企業の物流ニーズと物流サービスの内容は密接不可分の関係にあり、対象とする物流市場の設定と物流サービスの開発は呼応している必要があるのです。

例えば、生鮮食品の物流市場と自動車部品の物流市場では、物流条件や荷姿、運賃負担力など大きく異なっていることから、それぞれに最適な物流サービスは区別されるべきものです。逆に、物流サービスの開発は、対象とする顧客の市場の物流特性や物流ニーズ、コスト負担力に対応するよう細分化（マーケット・セグメンテーション）して企画し、顧

図表 対象市場と物流サービスの商品化



客別の特徴をアピールすることで、需要の喚起（プロモーションの一つ目の機能）を行うことができます。

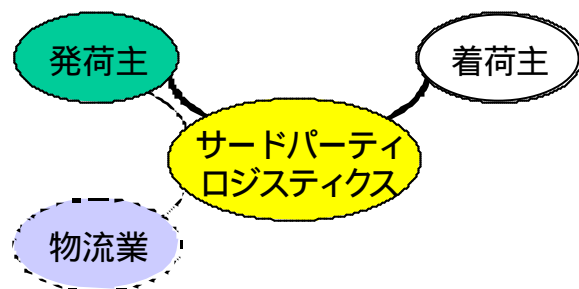
さらに、それらの物流サービスを、同じ市場にいる他の荷主企業にも対応できるよう汎用化することも必要です。そして、PR、セールス（プロモーションの二つ目の機能）を行うことによって、物流サービスの対象市場への浸透や市場拡大を図ります。これらを一連のステップとして展開していくことが、マーケティング上のポイントとなります。

マーケティングでいう「4つのP」は、物流サービスを市場に送り出す場合にも同じように重要となります。これらは荷主企業で一段と進みつつある物流アウトソーシングニーズを取り込む際に重要な視点となりますので、しっかりと理解しておきましょう。

コーヒーブレイク 3PLの内容

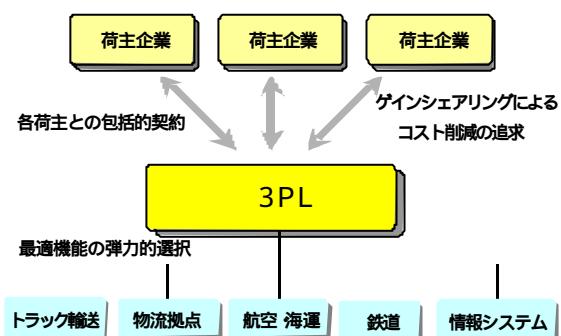
3PL（サードパーティロジスティクス）とは、荷主の物流業務全体を包括的に請け負う物流サービスのことで、3PLの「サードパーティ」とは、発荷主と着荷主の間であって、荷主でもなく従来型の物流業でもない「第三者」としての物流主体であることからきています。3PLでは、「物流コスト削減」という目標を荷主企業と共有し、物流拠点、輸配送、作業等の最適性を検討します。また必要な物流戦力を手配し、顧客サービスの向上を図ります。

3PLのポジショニング



3PLの先進国である米国の例をみると、現在のところ、3PL事業への参入は、大手のトラック運送業や倉庫業が多くなっています。またトラックや倉庫などの物流資産を持たない会社、たとえばフォワーダー、情報システムコンサルタント会社など「ノンアセット型」の会社からも進出がみられています。

3PLの戦力構造の概念



3PL事業への進出が幅広い業種からみられるのは、3PLの経営資源がサプライチェーンマネジメントを実現するためのネットワーク力や情報力など、そのノウハウ部分であるためであると言われています。

我が国でも、3PLサービスによる荷主開拓に向けた取り組みが活発化しつつあります。ネットワーク力や既存の物流戦力を活かして、大手トラック運送業や総合商社、大手卸などが3PLサービスを積極的に展開しています。

1998年に（社）日本ロジスティクスシステム協会が実施した日本の3PL市場規模の調査によると、3PLを自認する物流サービス提供会社の売上規模は2千億円を超えるとされます。

2. 荷主企業の物流コストを把握する

物流サービスを開発し、荷主企業に提供していく上では、物流サービスの機能やサービス水準と並んで、物流コストの管理、低減力が必要となります。同じサービスならばよりローコスト、同じコストならばより高サービスを志向するのは荷主企業では必然であり、最近では、高いサービスとローコストの両立ないし追求があたりまえになってきています。

このような中、ターゲットとなる荷主企業の現状のコストを把握することは、物流業が改革提案を行う際の重要な取り組みといえます。そのため、物流コストを改革以前と比べてどのように低減できるかを明らかにし、物流サービスの利用価値をPRすることが求められます。

荷主企業の物流コストを把握するには、いくつかのポイントがあります。

ポイント 荷主企業の物流コストを体系的に捉える

物流コストは、物流の領域や物流の機能別に分解して把握します。具体的には、荷主企業自らが把握する場合の分類を活用し、物流の各費目を物流フローの物流拠点や輸配送と対応づけて把握します。また、把握した物流コストは、保管量や輸送量あたり、などの、物流コスト原単位の指標として活用します。

図表 物流コストの分解と機能別把握

項目	費目	物流拠点コスト			輸配送コスト					物流コスト全体	
		物流拠点	物流拠点	合計	0次輸送	1次輸送	1次輸送	2次輸送	2次輸送		合計
人件費	管理者										
	一般男子										
	一般女子										
	パートアルバイト										
ポイント 物流領域別 個別の物流拠点と輸送、配送毎に把握する											
小計											
配送費	支払運賃										
	センターフィー										
	車両費										
	車両維持費										
ポイント ・人件費は物流拠点、輸配送毎に分解 ・配送費は輸配送毎に分解 ・保管費は物流拠点毎に分解 ・情報処理費、その他費用は一括で把握する											
小計											
流通加工保管費含む	支払保管料										
	支払作業費										
	包装材料費										
	自家倉庫費										
	倉庫内機器費										
ポイント 費用額の大きいコストを重点に把握する											
小計											
情報処理費	情報機器費										
	消耗品費										
	通信費										
ポイント 物流改革後に変化するコストを重点に把握する											
小計											
その他費用		物流全体に係る費用(物流を管理・計画する部門の人件費、経費など)									
合計(トータル物流費)											

資料：「物流プランニングのための物流コスト把握・提案マニュアル」(国土交通省委託調査)、三和総合研究所

ポイント 荷主企業から得られないコストは類推する

上記の費目については、実際には相手の企業であるだけに自社のデータを抽出・集計するのとは異なって、手に入らない場合があります。物流条件や金額、単価が不明確なデータ、

把握ができないデータなどが多いことでしょう。一例を挙げると、荷主企業の物流人件費や自家倉庫に係る費用等は、荷主企業から提供が得られにくいデータの一つです。

また、現状の契約単価なども情報開示してくれないことが多く、このため、データが得られない場合には、類推するなどしてコスト情報を補填する工夫が必要となります。すべての費目でこれを行うのは現実的ではありませんから、費用額がある程度大きい費目について行います。

ポイント 物流コスト把握の範囲は提案する範囲に合わせる

物流コストを把握する範囲は、物流改革提案を行う範囲と一致させる必要があります。提供する物流サービスの対象とならない部分にまでも広げたり、一部分の把握であったりすると、物流サービスのコスト削減効果を算出できず、メリットのPRも曖昧になります。

最適な物流システムの提案によっては、当然、物流拠点の配置や輸送ルートに変更が生じます。現状と改革後の比較や今後の物量の変化による比較を行うには、拠点やルート毎に物量とコストが関連づけできるよう把握することが必要です。特に、物流システム提案によって変化が見込まれる費目は詳細に把握します。

ポイント 自社の物流原価を把握する

また、荷主企業の物流コストを把握する一方で、自社の物流原価を把握することも必要です。これには、物流拠点に係る施設費、作業人件費、運行費などについて、荷主企業毎のサービス単位別原価を算出するアクティビティ・ベース・コストイング（ABC、活動基準原価計算）の導入が効果的です。これによって、物流原価の見直しや利益の確保が、確実かつ正確になります。

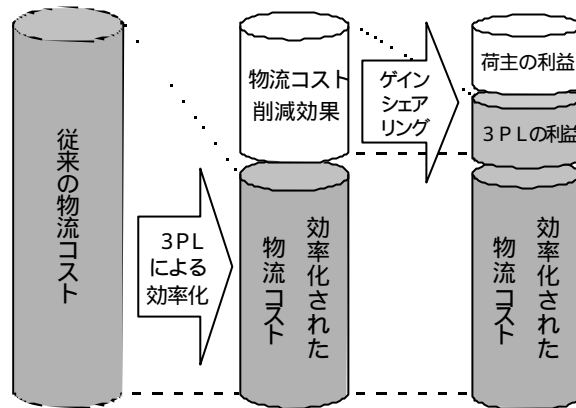
さらに、コスト面やサービス面で優位性の強化を図るには、ベンチマーキングの手法を採り入れることが考えられます。ベンチマーキングとは、現行の物流業務を測定し、それを優良企業と言われている会社の業務と比較することです。部分他社と比較することで、自社の相対的な競争力を確認し、これを新たな改善目標づくりにつなげていきましょう。

荷主企業においても、物流コストを正確に、また継続的に捉えている企業は少ない状況です。物流業では物流コスト管理も重要なサービスの要素として、積極的に取り組みましょう。

コーヒーブレイク コスト把握で可能となるゲインシェアリング

物流改革提案型のサービスとして3PLが話題を集めています。このサービスのコンセプトの一つにゲインシェアリングがあります。これは、利益分配という意味で、物流改革によって生じた利益を、荷主企業、物流業で分かち合う、というものです。

利益を分かち合うには、改革以前と改革後の物流コストを正確に比較することが必要となるため、ここでも物流コストの把握方法のルール化と、継続的なコスト把握の実践が求められます。



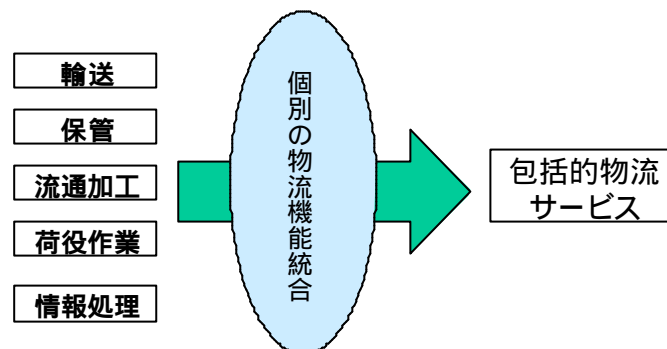
3 . 包括提案型物流サービスの展開

3 - 1 物流諸機能を含めた包括的物流サービスの展開

包括提案型物流サービスを展開するには、いくつかのパターンやサービスのレベルがあります。

第1のパターンは、物流の諸活動を統合した物流サービスです。輸配送、保管、荷役、流通加工、受発注といったオペレーション全体の業務を対象とします。これにより、荷主企業の一括アウトソーシングニーズを取り込んだ大きな物流市場が見込まれてきます。

図表 単一の物流機能の提供から、物流諸活動を含む包括的サービスへ



これには、トラックや物流センターの確保、流通加工体制の整備が必要となり、多様な物流機能や戦力を組み合わせる能力が必要とされます。場合によっては、物流センターなどの投資や、情報システムネットワークの構築も必要となります。

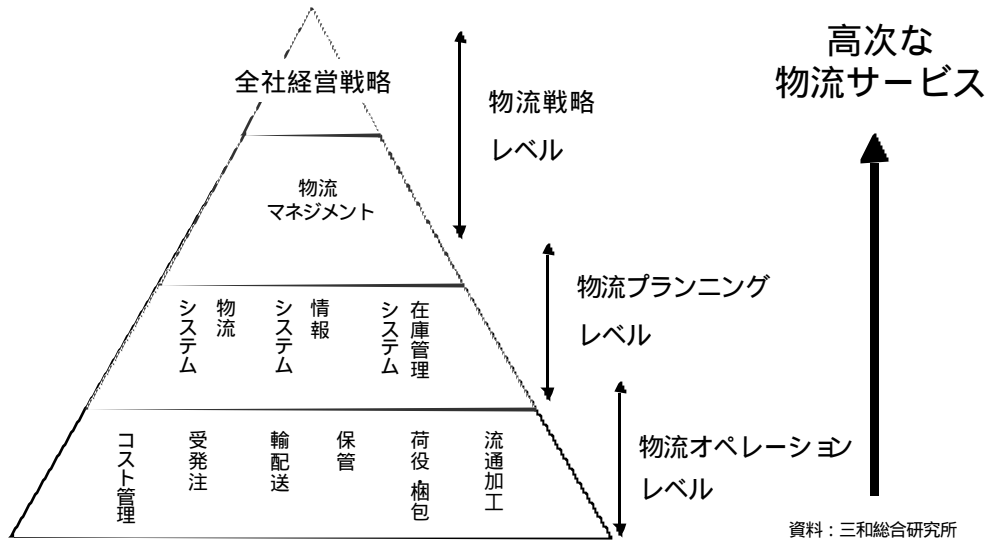
3 - 2 物流管理レベルを含む包括的物流サービスの展開

第2のパターンは、物流管理レベルの包括的提供です。物流のオペレーション業務のほか、物流プランニング、物流戦略などの上位のレベルにわたってサービスを提供することで、上記よりもさらにサービスの機能を拡大しています。物流管理では、「物流の下位のレベルの改善では上位に生じている問題は解決が難しいが、物流の上位レベルの改善は下位の物流問題の解決を容易にする」という傾向があります。例えば、物流センターのコスト削減を図るには、庫内作業よりも拠点配置の見直しを行う方が効果は大きくなります。

第1のパターンである物流の諸活動の包括性を、サービスの「総合的展開」とすれば、プランニングや戦略を含む物流管理レベルのサービスは「高次元展開」だといえます。この総合的展開と高次元展開の組合せが、いわゆる3PLとしての顧客満足度を高める「物流改革提案型サービス」の基本的な戦略であり、物流サービスの高付加価値化を可能とします。しかし、その一方で、これには、情報システム機能の提供や物流システムを設計する機能、経営戦略などに関わるコンサルティング的な機能も持ち合わせる必要となってきます。

図表 物流の管理レベルを含む包括的物流サービスへ

物流サービスのレベル

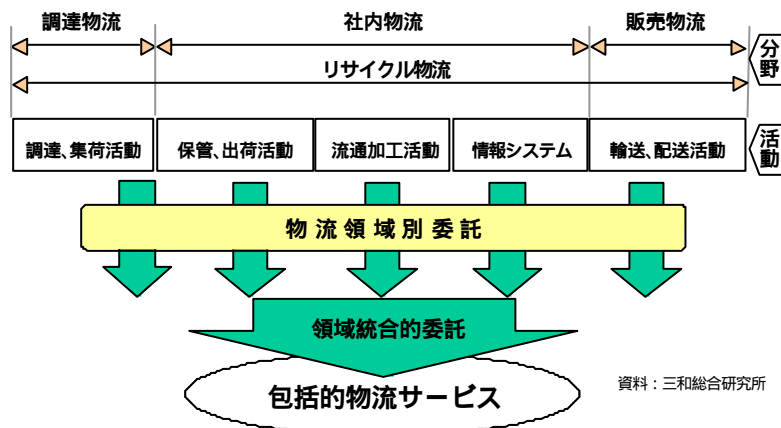


3 - 3 ロジスティクス志向に対応した領域統合型物流サービスの展開

第3のパターンは、ロジスティクス志向に対応した包括的物流サービスの提供です。近年、荷主企業では、販売先への納品を主とした販売物流だけでなく、社内の工場から商品センター・支店等までの社内物流、仕入先からの製品や原材料の調達物流、さらにはリサイクル物流までも範囲とする「ロジスティクス」としての物流改善意向が強まっています。このため、物流業でも、このような荷主ニーズに対応することが求められています。

ロジスティクス志向のもとでは、物流の広い領域を統合管理するため、多面的な判断や検討が必要となります。この場合、アウトソーサーでは、工場などの生産拠点を起点にした消費地の物流拠点の再配置、物流拠点の規模の適正化、在庫水準の判断、最適な輸配送ネットワークなどを一元的に検討・構築します。ロジスティクス志向に対応することで、物流サービスの向上と物流コスト削減の両面で大きな効果が得られます。

図表 領域統合型物流サービスの展開



これには、物流管理レベルを含む包括的物流サービスと同様に、広域ネットワークを含

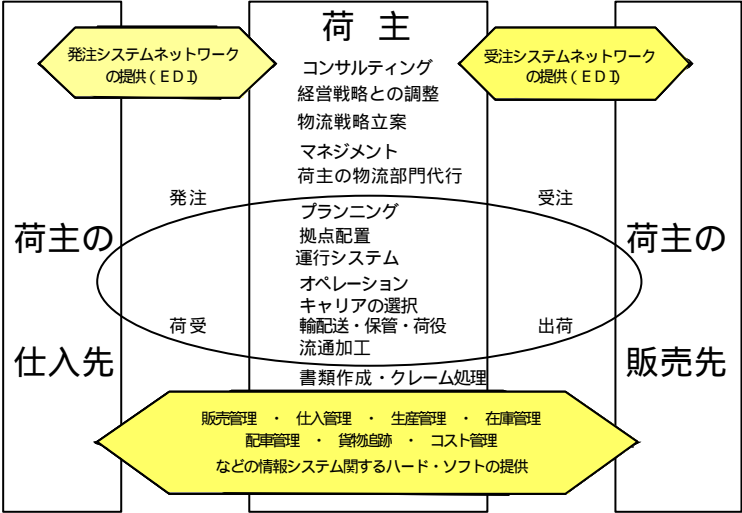
む情報システムの提供や広域輸送と地域集配の両面での輸送体制の確保が必要です。また、物流システムの設計や、インベントリーコントロール（在庫判断）なども当然必要となります。

3 - 4 S C Mに対応した流通全体を包括する物流サービスの展開

第4のパターンは、S C M（サプライチェーンマネジメント）に対応した流通全体を包括する物流サービスの展開です。S C Mは、原材料・部品等の調達から生産・物流・販売そして消費者への商品供給に関わる一連の活動を総合的に管理する手法であり、企業や組織の枠を越えた「ビジネスプロセス全体の効率化・最適化」を志向するという特徴があるため、無駄な在庫の削減 リードタイムの短縮化 欠品等の販売機会損失の回避 保管・返品等の物流コストの削減 棚卸資産等の固定資産の低減（キャッシュフローの改善）などを目標とします。

第1のパターンから第3のパターンの延長線には、必然的に、荷主企業の隣接企業（仕入先や販売先など）までも巻き込んだ物流サービス市場があります。市場に適合した物流サービスであれば、同じ市場にいる他の荷主企業や隣接企業にも、汎用性あるサービスとして受け入れられる可能性をもっています。

図表 S C Mに対応した包括的物流サービス



資料：三和総合研究所

このようなサービスを展開するには、既に挙げた物流と情報の高度な機能の他に、発荷主と受荷主間の様々な条件調整を行うコーディネート機能も必要となってきます。トータル流通在庫を、どこで、どの水準で持つか、流通加工や仕分けをどの時点で行うか、リードタイムをどう設定するか、など、全体最適の視点で行うことが重要です。また、情報システムの接続性も複数企業を対象として共通化しなければなりません。

もちろん、物流業だけでこれらのことは検討できません。物流業としては、S C Mに参加するパートナー企業として、物流のプロの視点から、積極的にシステム提案を行っていくことが求められます。

4 . 物流サービスの高度化に向けた方策

4 - 1 情報武装により高度化と差別化を図る

物流サービスの高度化を図り、競合他社と差別化するには、在庫管理、配車管理、物流 E D I 対応などの、高度な情報システムを構築することが有効です。特に、包括的な物流ニーズに対応する 3 P L などを展開する上では、情報システムの構築は極めて重要なものとなってきます。

具体的には、物流拠点の運営と輸配送に関わる以下のシステムがあげられます。

—— コーヒーブレイク IT 技術などを活用した重要なシステム機能

配車計画システム

幹線輸送や末端配送を対象にした、最適配車計画機能（配車・ルート設定）、運行管理機能を持つシステム。

追跡管理システム

貨物の輸配送状況を把握・管理するシステム。従来は、路線貨物の拠点通過情報を基に、貨物状態を追跡する機能が主流でしたが、最近では、デジタルマップを融合させた配送支援システムと携帯電話による配達完了などの入力を組み合わせることで、配達状態をリアルに照会したり、運転日報を作成したりすることもできるようになっています。

WMS システム

ウェアハウス・マネジメント・システム（WMS）、日付管理などの在庫管理機能と、ロケーション管理、検品管理、庫内作業進捗管理などが統合されたシステム。

4 - 2 環境対応への取り組みの強化

自動車 NO_x・PM 法*1 の成立など、大都市圏での大気汚染対策は本格化しています。公的な規制への対応のみならず、物流業と荷主企業の双方にとって、CO₂・NO_x の削減や梱包材の縮減・リサイクルは、地球環境の保全のために欠かせないものとなっています。環境に優しい企業を目指すことは、自社の企業方針として重要であるだけでなく、荷主企業のパートナーとして、荷主企業の環境対応にも貢献するという視点で、積極的に取り組む必要があります。環境対応はアウトソーサーの選別の条件にもなりつつあります。

4 - 3 提携・共同化の推進と一部機能の再アウトソーシングによる高度化

包括的サービスを展開する上では、物流拠点、輸送手段の最適な選択が重要な戦略となります。社内に、これに対応した物流拠点や輸送手段があればよいのですが、一般的には、同業他社との連携などによって柔軟性ある戦力構造を作ることができます。

*1 平成 13 年 6 月成立。窒素酸化物（NO_x）に対する従来の対策をさらに強化するとともに、自動車交通から生ずる粒子状物質（PM）の削減を図ることを目的とする。同法では、大都市圏で NO_x や PM の排出量の少ない車両を使用させるための車種規制が盛り込まれている。

このため、3PLなどの包括的物流アウトソーサーでは、物流拠点、転送手段、そして情報システムのベストミックスに向けて、積極的にコラボレーション（同業者間の提携・協働）体制を構築することが考えられます。

行政による物流効率化支援について

個別事業者に対する施策

物流に係る卸売業、小売業、運送業、倉庫業等を営む企業の方にご利用いただける制度としては、以下のようなものがあります。

1) 融資

中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、日本政策投資銀行等が行うもの

2) 税制

中小企業投資促進税制、中小企業新技術体系化投資促進税制（メカトロ税制）、
中小企業等基盤強化税制

共同化事業等に対する施策

中小企業等が共同して実施する物流業務の効率化を図るための事業に対しては、融資・税制等の支援策があります。とくに、所定の要件を満たし、中小企業流通業務効率化法（物流効率化法）の認定を受ければ、共同施設事業として必要となる設備投資額に対して、その投資金額の8割が無利子で貸し付けられます。

共同化事業については、そのほかにもさまざまな融資や特別償却、土地保有税の特例、事業所税の特例などの優遇があります。

1) 融資

高度化融資制度（中小企業総合事業団）、流通業務効率化事業に係る優遇制度、
物流近代化資金貸付（中小企業金融公庫、国民生活金融公庫）

2) 税制

中小企業流通業務効率化促進法関連、高度化事業関連

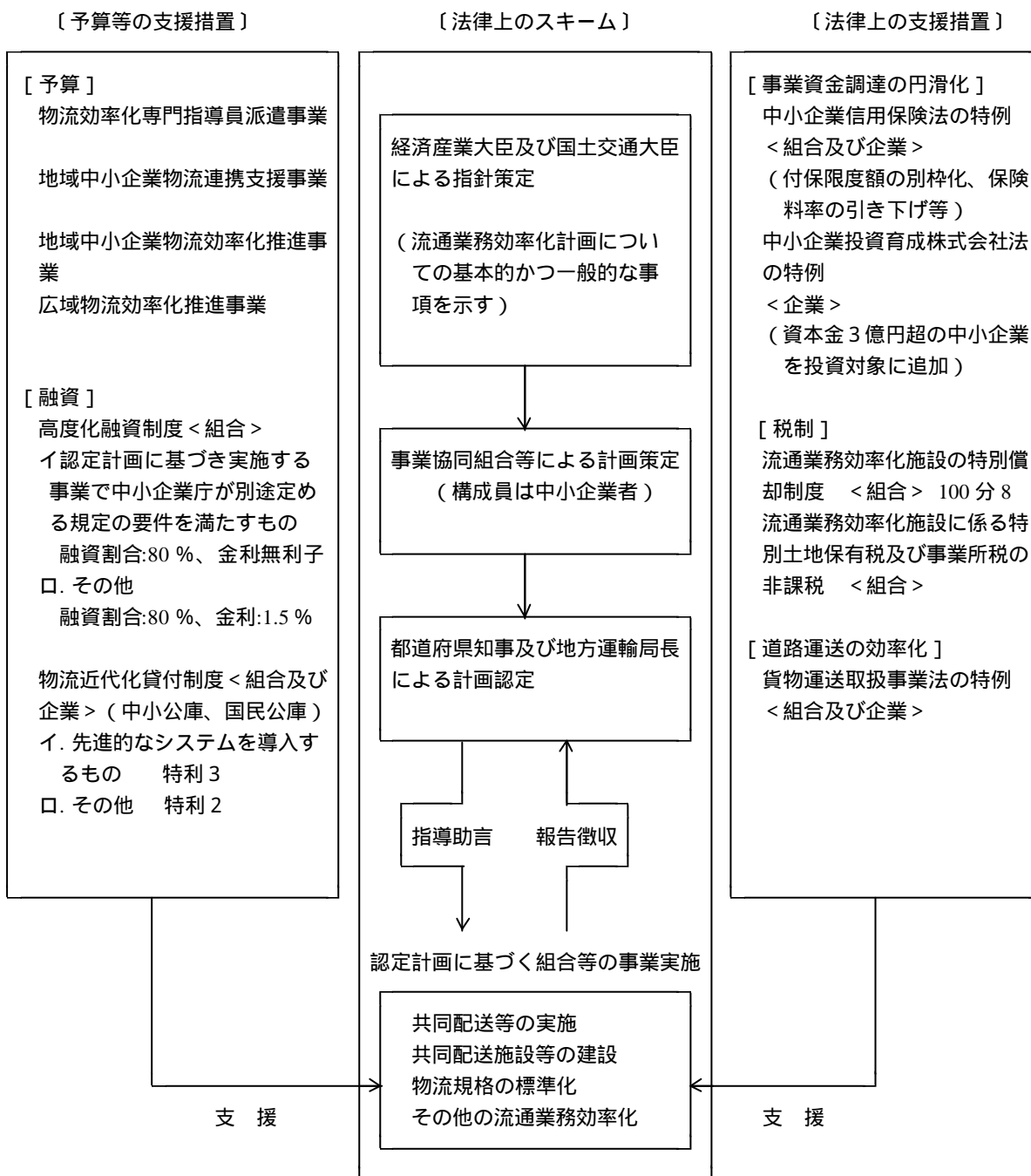
3) 補助金

地域中小企業物流効率化推進事業、広域物流効率化推進事業

4) その他

中小企業信用保険制度の特例、物流効率化アドバイザー派遣事業

図表 中小企業流通業務効率化促進法（物流効率化法）の概要



図表 共同化事業等に対する施策

(事業の流れ)		
事前指導	←	物流効率化専門指導員派遣事業 (中小企業総合事業団)
	(補助)	中小企業総合事業団において、中小企業が物流効率化を図るための検討を行うに際し、適切に指導できる専門家の派遣を行うとともに、物流効率化の事例などをもとに講習会を実施。
組織化		
		地域中小企業物流効率化推進事業
		中小企業者によって構成される組合等が物流機能の強化を図るために実施する共同物流システムの構築、受発注・輸配送情報ネットワークの構築等のテーマに係る調査研究・基本計画策定事業、事業計画・システム設計事業、実験的事業運営事業について補助する。 (交付先) 都道府県 組合 (補助率) 国1/3、都道府県1/3、組合等1/3
		広域物流効率化推進事業
		全国又はブロック単位の組合等が、物流機能の強化を図るために実施する共同物流システムの構築、受発注・輸配送情報ネットワークの構築等のテーマに係る調査研究・基本計画策定事業、事業計画・システム設計事業、実験的事業運営事業について補助する。 (交付先) 全国又はブロック単位の組合等 (補助率) 国6/10
調査	←	調査事業】(組合、任意団体等)
	(補助)	
システム設計	←	【システム設計事業】(組合、任意団体等)
	(補助)	
事業実施	←	【モデル実験事業】(組合、任意団体等)
	(補助)	
		共同物流施設等建設
		融資制度：中小企業総合事業団高度化融資、中小企業金融公庫・国民金融公庫融資
		優遇税制：法人税、特別土地保有税、事業所税

上記の内容（支援対象、融資期間、金利など）は変更される場合や例外的な規定、運用上の特例などもありますので、詳細は以下の機関にお問い合わせ下さい。

お問い合わせ先	
・ 中部経済産業局産業振興部流通・サービス産業課	TEL：052-951-0597
・ 中小企業庁経営支援部商業課	TEL：03-3501-1929
・ 中小企業総合事業団	TEL：03-3433-8811

物流アウトソーシングマニュアル

発行：中部経済産業局 産業振興部 流通・サービス産業課
〒460-8510 愛知県名古屋市中区三の丸2-5-2
TEL 052-951-0597 FAX 052-961-9885

編集：中部経済産業局 物流効率化研究会
U F J 総合研究所 運輸・物流研究室

禁無断転載