

大阪に拠点を持つ大手企業の物流戦略

本章は、大阪府内に拠点を置く企業が、日々の事業活動の中で物流業務に対してどのように取組み、委託先の物流事業者と関わっているのか、そして、今後の事業発展のために物流業務や地域のポテンシャルをどう経営戦略に位置付けようとしているのか、などを明らかにするためにアンケート調査を実施し、その結果を分析したものである。

【アンケート調査の概要】

企業の物流効率化に関する調査

調査対象	農林水産・建設・製造・卸売・小売業の資本金3億円以上の企業で、大阪府内に本社・支社・営業所・工場等何らかの拠点を有するもの		
調査方法	郵送自記式		
回答基準日	平成19年9月30日現在		
回収	有効発送数	2,416	有効回答数 321 (回答率13.3%)

第1節

物流業務とアウトソーシングの現状

1. 企業の経営状況について

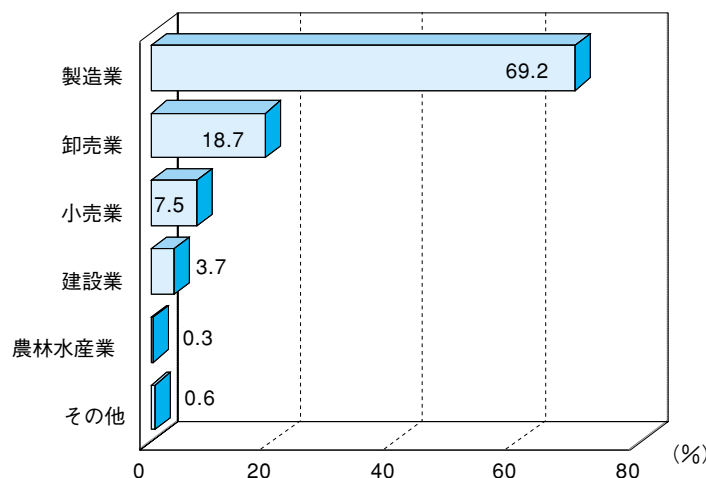
回答企業の主な業種をみると、製造業が69.2%と最も多く、卸売業（18.7%）、小売業（7.5%）などとなっている（図表I-3-1）。以下では、農林水産業、建設業、卸売業、小売業、その他を「非製造業」として、分析を行うこととする。

まず、最近3年間の売上高の傾向については、増加した企業（「増加傾向」、「やや増加傾向」とする企業

割合の合計。以下、同じ）が64.6%を占め、減少した企業（「減少傾向」、「やや減少傾向」とする企業割合の合計。以下、同じ）の12.1%を大きく上回っている。

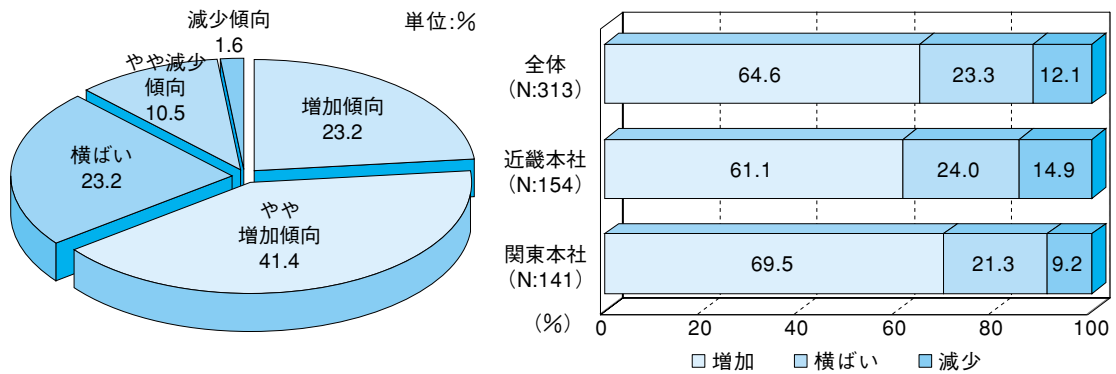
これを本社所在地域別（近畿本社・関東本社の2区分。以下、「地域別」と表す）で比較すると、近畿本社（以下、「近畿」と表す）、関東本社（以下、「関東」と表す）の企業ともに売上高が増加した企業は過半数を占めるが、その割合は近畿よりも関東が高くなって

図表I-3-1 主たる業種



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I-3-2 3年前からの売上高の傾向



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

(注) 図表中のNは有効回答数。以下、同じ。

該当する都道府県について、近畿は滋賀・京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山の2府4県、関東は茨城・栃木・群馬・埼玉・千葉・東京・神奈川・山梨の1都7県である。

いる。一方、減少した企業の割合は近畿が関東を上回っている（図表 I-3-2）。

(在庫は増加傾向)

在庫の増減傾向をみると、全体ではこの3年間で増加した企業は4割近くに達し、横ばいの企業とほぼ同じ割合である。地域別でも大きな差はみられないが、減少した企業の割合では近畿が関東を上回っている（図表 I-3-3）。

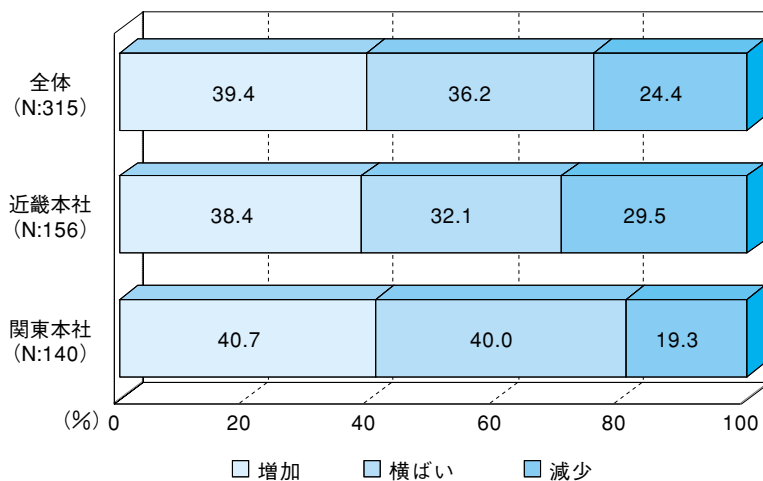
在庫が増加した要因として、「売上の増加」や「取扱品種の増加」が突出しており、「需要の急激な変化」、

「社内管理体制の問題」、「取引先の要請」などがこれに続く（図表 I-3-4）。業種別にみると、「需要の急激な変化」を挙げる企業の割合は、製造業では17.6%であるのに対し、非製造業では皆無である。「社内管理体制の問題」も、製造業が非製造業を大きく上回る。一方、「取引先の要請」や「販売先数の増加」については、製造業に比して非製造業の割合が高い。

(物流ニーズの多様化が進む)

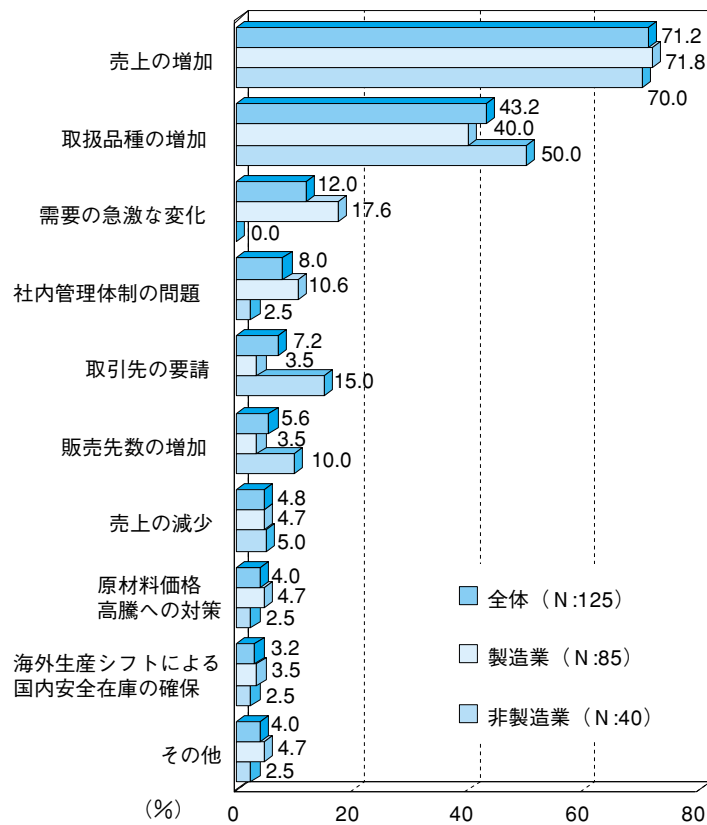
小口配送をはじめ、納品のスピードアップ、時間指

図表 I-3-3 3年前からの在庫増減



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I-3-4 在庫増加の原因（2つまでの複数回答）



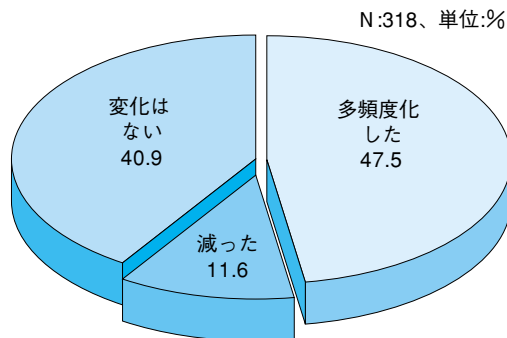
資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

定配送といった物流ニーズの多様化が進むのにもなって、5割近くの企業は3年前に比べて配送頻度が高まったと感じており、減少したとする企業は1割程度に過ぎない（図表 I-3-5～6）。また、こうしたニーズの変化に対応すべく、自社で積極的に物流頻度を増やすケースもみられる。なお、多頻度化の原因

を業種別にみると、製造業では時間指定配送のニーズが高まっているとの回答が非製造業を大きく上回っているのが特徴である。

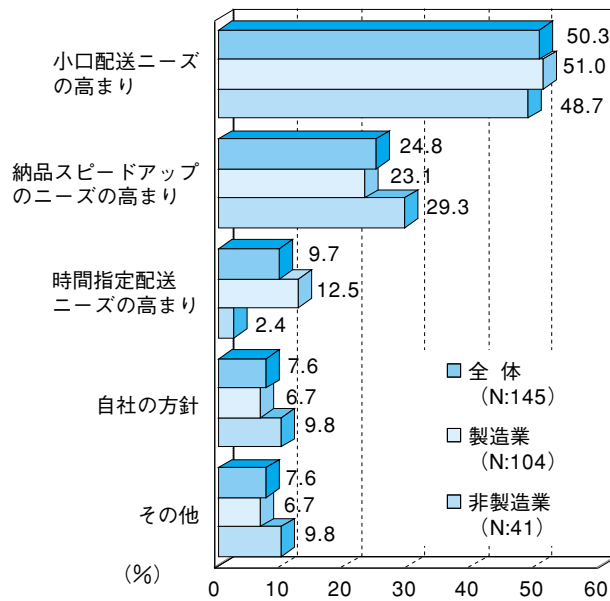
物流ニーズが高度化する一方で、この3年間では物流関連のコストが増加傾向にあるとする企業が半数近くを占めるなど、企業の物流部門を取り巻く環境は厳

図表 I-3-5 3年前からの物流頻度



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I-3-6 多頻度化の主な原因（1つまで回答）



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

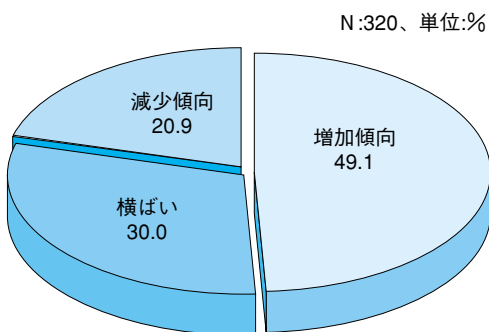
しくなっていることが分かる（図表 I-3-7）。また、物流関連コストと在庫の増減の関係をみると、在庫が増加した企業では物流関連コストが増加傾向にあるという回答が約6割を占めるが、在庫が減少した企業では物流関連コストが増加したとの回答は3割程度に過ぎず、逆にコストが減少傾向であるとの回答が4割を超えている（図表 I-3-8）。このことは、在庫が増えることによって物流業務に何らかのコスト負担が発生する可能性を示していると考えられる。

さらに、業種別でみると、製造業では「増加傾向」が55.2%と最も多く、これに「横ばい」が続くのに対して、非製造業では「横ばい」が41.4%、「増加傾向」が35.4%と順位が逆転している（図表 I-3-9）。

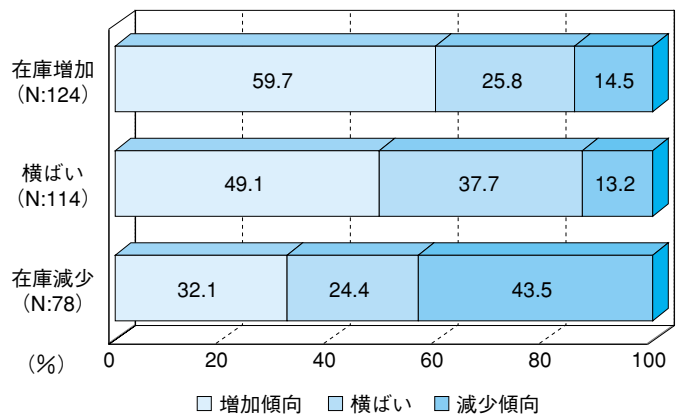
（支払運賃の削減が大半を占める）

日々の事業活動の中で、企業が削減したいと考えている物流関連コストについては、「支払運賃」が84.4%と圧倒的に多く、「支払保管料」、「人件費」が

図表 I-3-7 3年前からの物流関連コストの傾向

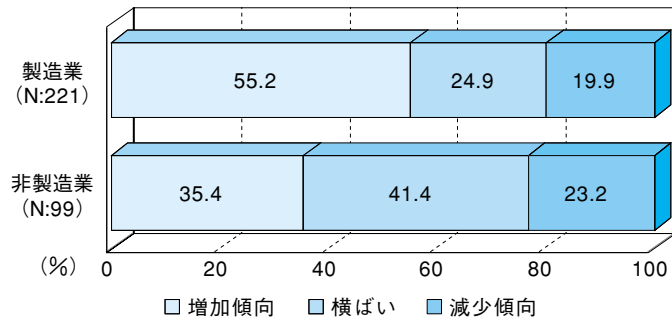


図表 I-3-8 物流関連コストと在庫の関係



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I-3-9 物流関連コストの傾向



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

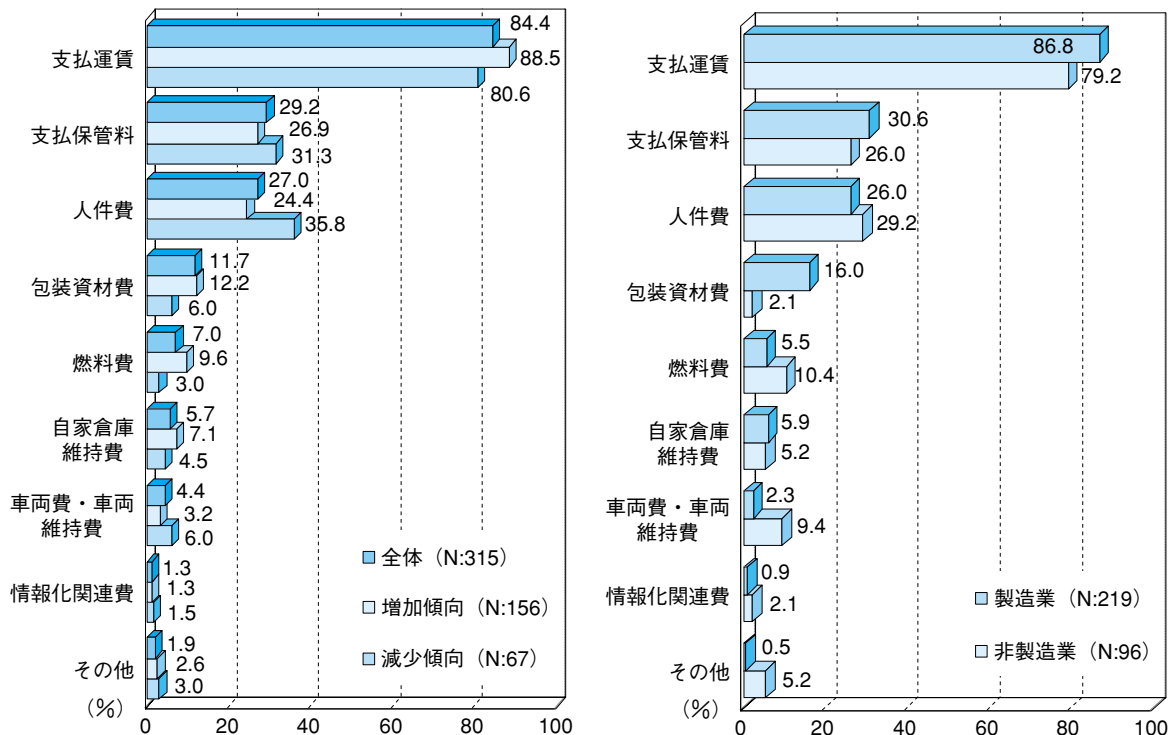
これに続くものの、それぞれ3割にも満たない。近年の原油価格の高騰などを背景として、「包装資材費」や「燃料費」も挙げられている。なお、情報化の推進等に関するコストについては、優先順位が極めて低くなっている（図表 I-3-10）。

これを物流関連コストの傾向別にみると、コストが「増加傾向」の企業（以下、「コスト増加企業」と表す）では、コストが「減少傾向」の企業（以下、「コスト減少企業」と表す）に比べて、「包装資材費」、「燃料

費」を削減したいとの回答が多く、コスト減少企業では「人件費」や「車両費・車両維持費」を削減したいとの回答が他方を上回る。

また、業種別でみると、包装資材費を削減したいとする回答は製造業が非製造業を大きく上回る一方で、「車両費・車両維持費」、「燃料費」などでは非製造業が製造業を上回っている。

図表 I-3-10 最も削減したい物流関連コスト（2つまでの複数回答）



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

2. 物流業務の外部委託について

(外部事業者を利用する企業は7割を超える)

企業の物流業務体制については、外部事業者を利用するケースが全体の7割以上を占めている。一方、自家物流や物流子会社の利用がそれぞれ2割程度となっている。業種別にみると、製造業では非製造業に比べて物流子会社の利用が多い。一方、非製造業では自家物流、あるいはグループ内企業の利用が製造業よりも多くなっている（図表I-3-11）。

倉庫業をめぐる環境も、トラック業界と共通する部分が多く、荷主企業の在庫圧縮による物流コスト削減傾向で保管期間の短縮化が進み、コストダウン要求とあわせて、倉庫業にとっては保管料収入が減少する傾向が続いている。また、その一方で、廃業や不動産賃貸（貸し倉庫業）、マンションへの転業も少なくない。

大阪倉庫協会によると、自家用倉庫は営業倉庫の2～3倍あるといわれているが、最近では医薬品のように、厳しい温度管理や雑菌の繁殖防止といった特殊な管理ノウハウを要するものについては、アウトソーシングをする動きもみられるという。また、安価でまとまった土地が確保できる港湾部では近年、外資系不動産企業を中心に大規模倉庫が数多く建設されている。

(外部事業者への委託は現場作業レベルが中心)

物流業務における外部委託のレベルをみると、全体では現場作業レベルである個別の業務だけにとどまっている企業が6割を超え、3PL（サードパーティ・ロジスティクス）を活用する企業は1割にも満たない（図表I-3-12）。なお、個別の委託業務の内容については、「輸送」、「保管」、「通関等の物流事務」、「ピッキング」の順となっている（図表I-3-13）。

運賃競争だけでなく、荷主のニーズを先取りする

サービス競争が加速し、単なる運送を超えた付加価値の高い新しいサービスが生まれている。一方で、荷主であるメーカー側でも本業であるものづくりに専念し、物流など本業以外の部分をアウトソーシングする傾向にあることを踏まえると、荷主の物流を一括で請け負う3PLのサービスが今後より一層台頭するようになると考えられる。対して、3PL事業者にとっては荷主が自ら行うよりもはるかに優れた付加価値を荷主に提供することが求められよう。

物流関連コストの傾向別で比較すると、「コスト増加企業」では個別の業務をアウトソーシングするとの回答が7割近くにのぼる。これに対して「コスト減少企業」では、その割合は6割を下回り、逆に物流センター単位の運営をすべて委託するとの回答が3割を超え、3PLの活用も1割以上を占める。

このことから、自社におけるより高いレベルの物流業務を積極的に外部委託することで、物流に関わるコストを効果的に削減できるのではないかと考えられる。

外部委託している企業のタイプについては、「運送業者系」と「倉庫業者系」で約97%を占め、輸送や保管など物流に関するあらゆる技術やノウハウを所有する業者がアウトソーシングの中核を担っている（図表I-3-14）。

(ゲインシェアリングはごく一部)

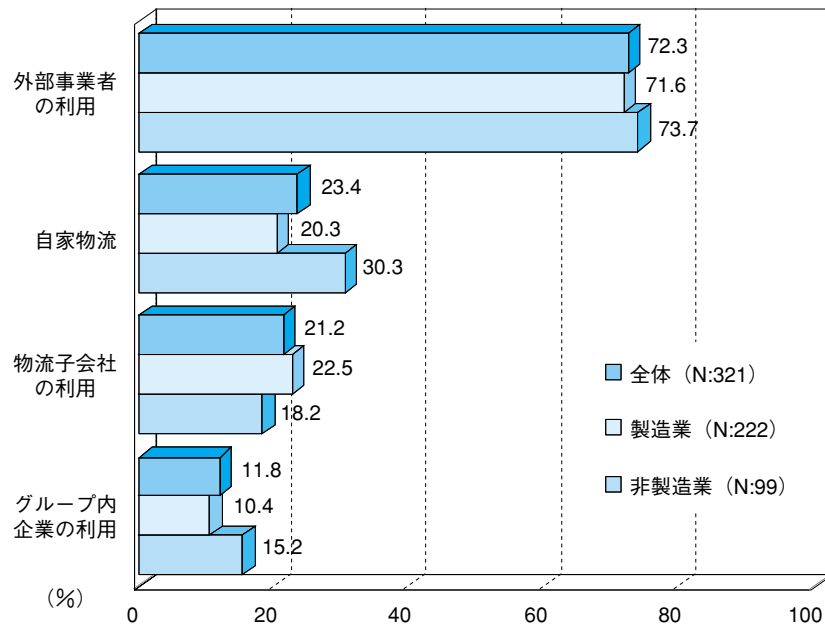
外部委託企業との料金契約形態については、「取扱数量に比例する一時的契約」が約60%、「期間固定的な契約」が約31%となっている（図表I-3-15）。現在のところ、日本において3PLといった物流業務のアウトソーシングの発想が十分に浸透していないこともあり、荷主及び物流企業が一体となって物流コス

3PL（サードパーティ・ロジスティクス）

荷主（ファーストパーティ）でも物流事業者（セカンドパーティ）でもない、第三者（サードパーティ）が物流業務を一括して担う3PL（サードパーティ・ロジスティクス）は、1990年代にアメリカで生まれた物流サービス業態とされる。日本では、1990年代半ば頃から3PLが注目され始めた。3PLの定義として統一的なものはなく、「総合物流施策大綱」（1997（平成9）年）では、「荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託する業務」としているが、法的な定義ではない。そのため、各事業者が3PLとして行っている業務の範囲やレベルも、まちまちなのが現状である。

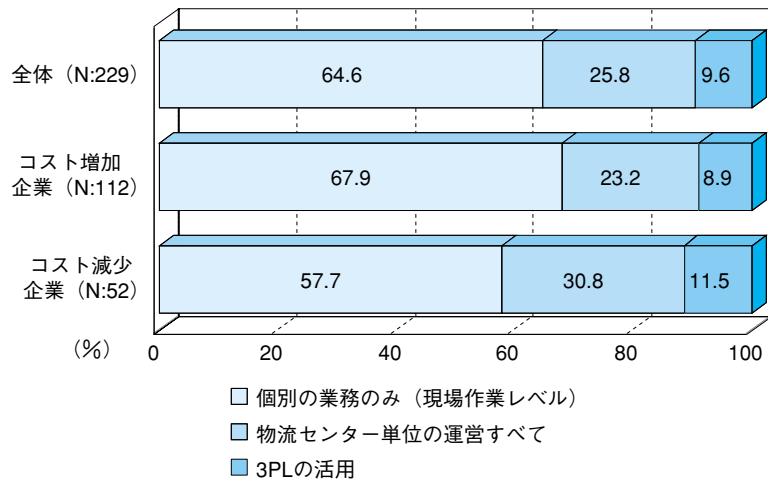
いずれにしても、3PL事業者には、荷主業界の物流事情全般に通暁し、関連業界とのネットワーク力、物流業務の改善提案能力、情報セキュリティ能力が求められる。また、達成した改善の成果配分を受ける点にも特徴があるが、成果の客観的な評価が難しいなどの問題がある。

図表 I - 3 - 11 物流業務の体制（複数回答）



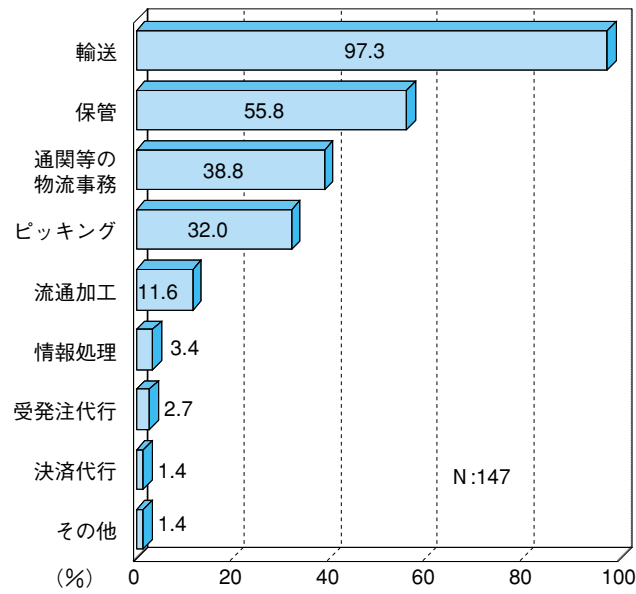
資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I - 3 - 12 物流業務の外部委託レベル



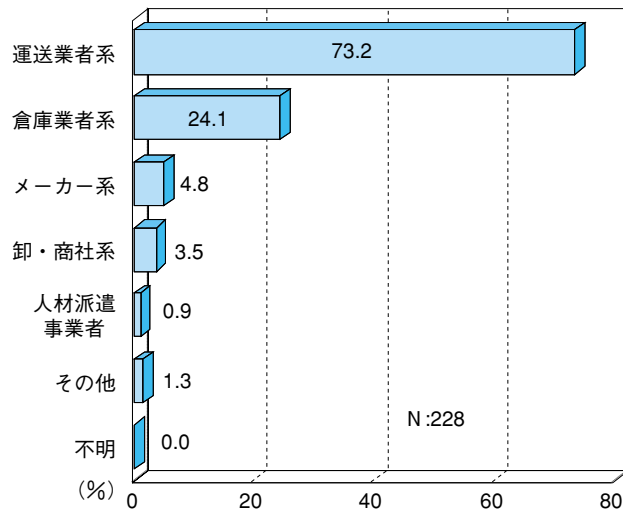
資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I - 3 - 13 物流業務の外部委託レベル（複数回答）



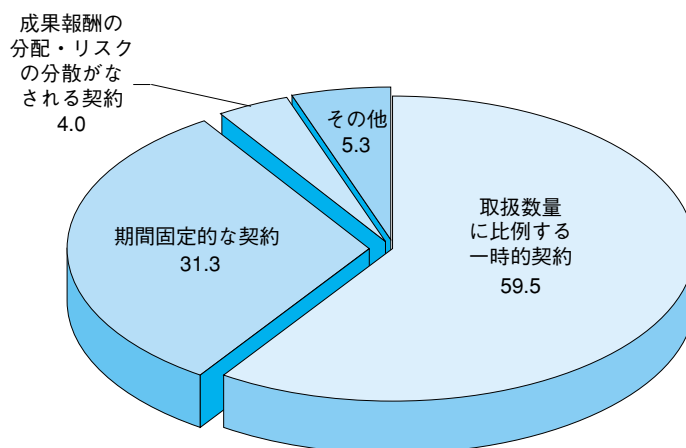
資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）

図表 I - 3 - 14 外部委託企業のタイプ（複数回答）



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I - 3 - 15 外部委託企業との料金契約形態 (N : 227、単位 : %)



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

ト削減に取り組み、改善によって生み出された利益を分配する「ゲインシェアリング」の体制はほとんど整っていないと考えられる。

(専門性やコスト削減を評価)

物流業務を外部委託するメリットについては、5段階評価の平均値で比べると「外部の専門性を活用できる」が4.16と最も高く、「コストを削減できる」(3.77)、「労働力を中核業務に集中できる」(3.72) などとなっている。なお、物流業務のアウトソーシングの意義と

してしばしば説明される「資本を中核業務に集中できる」に対する評価は3.40と低い(図表 I - 3 - 16)。

また、製造業・非製造業の5段階評価の平均値についてT検定を行ったところ、統計的に有意な差がみられたのは、「労働力を中核業務に集中できる」の1項目だけであった。つまり、製造業に比べて労働集約的な非製造業で平均値が高くなっているが、これは物流業務のアウトソーシングによって労働力を販売など売上に直結する人材を確保したい、とする非製造業の特徴を示すものと思われる。

図表 I - 3 - 16 物流業務を外部委託するメリット

	全体	製造業	非製造業	有意確率 (両側)
外部の専門性を活用できる	4.16 (n=225)	4.21 (n=156)	4.06 (n=69)	0.225
コストを削減できる	3.77 (n=222)	3.79 (n=155)	3.72 (n=67)	0.574
労働力を中核業務に集中できる	3.72 (n=221)	3.62 (n=153)	3.94 (n=68)	0.020
組織をスリム化できる	3.58 (n=222)	3.54 (n=154)	3.68 (n=68)	0.279
資本を中核業務に集中できる	3.40 (n=222)	3.32 (n=154)	3.57 (n=68)	0.112
移転・組織の改廃が容易である	3.17 (n=223)	3.13 (n=155)	3.25 (n=68)	0.414

資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

(注) 網掛けの数値は10%水準で統計的に有意な差があることを示す。

T検定

ある量的変数を2つの値をとる質的変数（男性／女性、同じ調査の一回目／二回目など）で分け、その平均値の差を検定することで2群の間に関連性があるかを調べる手法。間違いであろうと思われる仮説（例：男女の性別によって支出に差がない）を「帰無仮説」といい、帰無仮説を対象にT検定を行ってそれを棄却（間違いであると証明）することで、「対立仮説」（正しいだろうと思われる仮説）が正しいことを証明する。

（倉庫業務を積極的に外部委託する不二製油株）

不二製油株（泉佐野市）は、チョコレート・マーガリン、大豆蛋白、油脂などを製造する食品原材料メーカーである。

同社は『物流環境は、絶えず変動しており、現状は最適な体制であったとしても、新たな道路の建設などで最適状態が崩れることが少なくない。そのため、自社で倉庫を所有すると、最適でなくても使わざるをえず、非効率になってしまう。』という基本認識を持っている。

そこで同社は、油脂（常温）、食品（冷蔵）、蛋白（常温）のうち、油脂だけを自社倉庫で管理してい

る。冷蔵など特殊な技術が必要なものについては、それぞれ専門性を活かして複数の倉庫業者を組み合わせ、出荷までを外部委託している。元々、東北・関東・中京・中国・九州に在庫拠点を持っていたが、保管型倉庫に代わり流通型倉庫に変更することによって、各地に在庫することなく東北や九州の一部を除き大阪から翌日届けられるようになった。

なお、一般的に物流拠点が2か所になると在庫は1.4倍に、3か所になると1.7倍に増えることから、倉庫、輸送パートナーと協力することで保管料と在庫量を削減するなど、輸送効率を高めることにも成功している。

第2節

今後の物流戦略の方向性と課題

1. 外部事業者の利用は続く

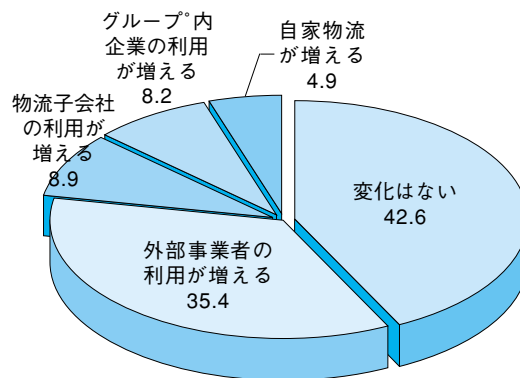
今後の物流業務体制については、「変化はない」が42.6%と最も多く、これに「外部事業者の利用が増える」(35.4%)を合わせると8割近くに達する(図表I-3-17)。先述したように、回答企業の7割以上が外部事業者を利用している結果を踏まえると、基本的にはその傾向は変わらないが、今後も引き続きアウトソーシングが拡大する流れにあるとみられる。

(今後も個別業務が中心か)

今後増えると思われる委託業務のレベルについては、個別の業務だけとする企業が約4割と最も多く、その次に「物流センター単位の運営一切」(34.6%)が挙げられている。現状に比べて3PLの活用も増えると予想されるが、取り組む優先順位としては最も低くなっている(図表I-3-18)。

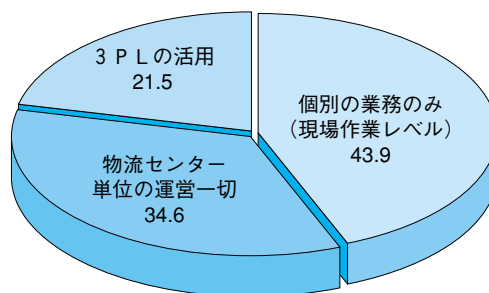
外部委託の際の問題点をみると、「料金面での折合

図表 I-3-17 今後の物流業務体制 (N: 305、単位: %)



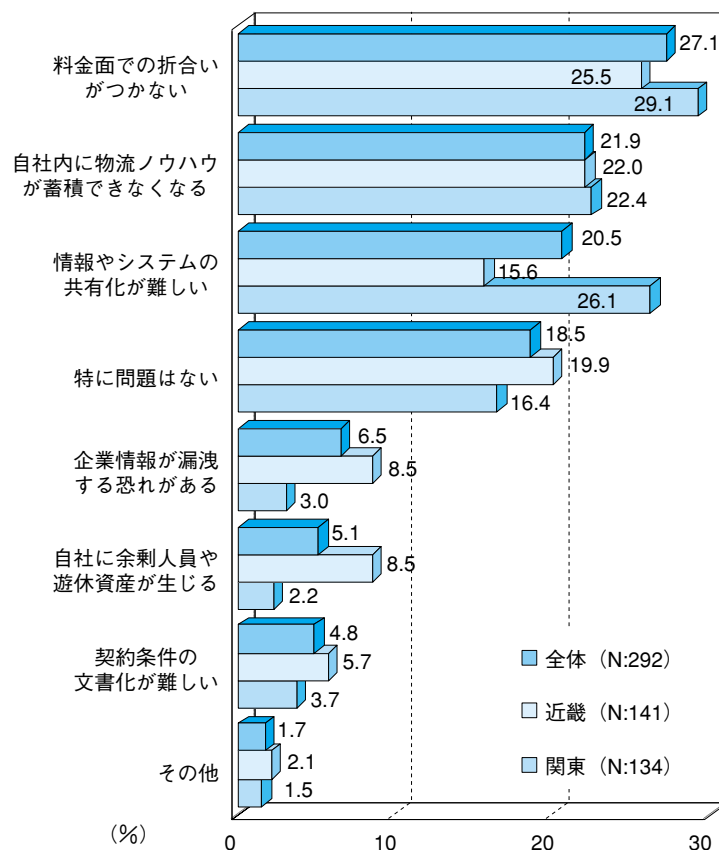
資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I-3-18 今後増加が予想される委託業務レベル (N: 107、単位: %)



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I - 3 - 19 外部委託の際の問題点（複数回答）



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

「いがつかない」を筆頭に、「自社内に物流ノウハウが蓄積できなくなる」、「情報やシステムの共有化が難しい」などが指摘されている（図表 I - 3 - 19）。例えば、3PL事業では単純な輸送サービスや保管業務とは異なり、その業務内容や料金設定は案件ごとに違うので、導入時には詳細な契約書を作成する必要がある。様々な可能性を考慮しながら、対応策を契約に盛り込まなければならないが、厳密な契約ビジネスに不慣れた日本企業が少なくないことから、契約書の作成には手間やコストがかかるようである。

こうした実情から、アンケートの回答が指摘するとおり、料金などの契約内容に関して荷主と物流企業との思惑の違いや、社内に物流ノウハウが蓄積しないとといった諸問題が生じる可能性を否定することは難しいであろう。とはいえ、企業間競争に打ち勝つためには、これまで積極的に取り組まれてこなかった物流事業の領域で戦略的な改革を行い、効率的なものづくりやサービスの提供を図ることが不可欠である。

なお、地域別にみると、関東では「情報やシステム

の共有化が難しい」との回答が近畿を大きく上回る一方で、近畿では「企業情報が漏洩する恐れがある」や「自社に余剰人員や遊休資産が生じる」が関東を大きく上回っている。

（パートナーとのコミュニケーションを重視する不二製油株）

前出の不二製油株（泉佐野市）では、6年ほど前から年に1回、物流業務の委託先企業25、26社を集めて、「安全品質環境会議」を開催し、討議する場を設けている。最優先のテーマは安全（交通事故の防止など）で、品質（誤出荷の防止など）、環境がこれに続く。倉庫や配送に関する「ソリューション」と「タンクローリー」の2つの分科会があり、それぞれ年に3回以上開催されている。なお、1年の最後には各分科会の取組を発表する機会を設けるなど、パートナー企業と密接にコミュニケーションを図っている。

(低料金や現場作業の経験などで高い評価)

外部委託企業を選定する際の条件については、5段階評価の平均値をみると「低料金である」(4.45)、「現場作業の経験・ノウハウがある」(4.21)、「小回りが利く(難条件にも対応できる)」(4.16)、「改善提案能力が高い」(4.09)など6項目で平均値が4を超え

ており、優先順位が高い(図表I-3-20)。一方、「系列・グループのしがらみがない」(2.97)、「系列・グループ内企業の安心感がある」(3.02)、「国際貨物輸送の経験・ノウハウがある」(3.32)などでは平均値が低く、それほど重視されていない。

図表 I - 3 - 20 外部委託企業の選定条件

	全体	上場企業	未上場企業	有意確率 (両側)
低料金である	4.45 (n=299)	4.46 (n=198)	4.43 (n=101)	0.703
現場作業の経験・ノウハウがある	4.21 (n=299)	4.25 (n=198)	4.12 (n=101)	0.159
小回りが利く(難条件にも対応できる)	4.16 (n=297)	4.17 (n=196)	4.14 (n=101)	0.710
改善提案能力が高い	4.09 (n=298)	4.16 (n=198)	3.94 (n=100)	0.034
機密保持体制の信頼が高い	4.07 (n=298)	4.13 (n=198)	3.95 (n=100)	0.079
規模・信用力がある	4.03 (n=299)	4.05 (n=198)	3.98 (n=101)	0.446
取扱商品への専門知識がある	3.95 (n=297)	4.01 (n=196)	3.83 (n=101)	0.110
地域性を熟知している	3.72 (n=296)	3.70 (n=196)	3.76 (n=100)	0.583
高度な情報システムをもつ	3.67 (n=296)	3.76 (n=198)	3.48 (n=98)	0.012
サービスメニューが豊富である	3.57 (n=296)	3.58 (n=198)	3.54 (n=98)	0.710
国際貨物輸送の経験・ノウハウがある	3.32 (n=296)	3.40 (n=196)	3.17 (n=100)	0.162
系列・グループ内企業の安心感がある	3.02 (n=294)	3.05 (n=196)	2.96 (n=98)	0.445
系列・グループのしがらみがない	2.97 (n=297)	2.99 (n=198)	2.94 (n=99)	0.657

資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

(注) 網掛けの数値は10%水準で有意。

図表 I - 3 - 21 上場・未上場企業の従業者数の平均値

全体	上場企業	未上場企業	有意確率 (両側)
3,309.30 (n=300)	4,632.48 (n=195)	851.97 (n=105)	0.041

資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

続いて、上場・未上場企業の別に選定条件の違いをみる。なお、統計的にみて上場企業の方が未上場企業よりも従業員数が多くなっている（図表 I - 3 - 21）。さて、両者における外部委託企業の選定条件について T 検定を行うと、「改善提案能力が高い」、「機密保持体制の信頼が高い」、「高度な情報システムを持つ」の3項目で上場企業の評価が未上場企業を上回った。

上場企業においてこれらの評価が高い背景には、新会社法などで上場企業などに義務付けられている内部統制システムの構築のほか、取引先企業との業務契約の遵守や株主・消費者への説明責任といったステークホルダーに対する企業コンプライアンス意識の高まり

などが考えられる。例えば、内部統制は業務の効率性改善などの目的を実現するための業務プロセスであるが、その目的達成には、物流業務の効率化を含む包括的な取組が必要であることから、内部統制システムの義務化が業務改善などのインセンティブになりうる。同様に、上場企業では機密保持の確保など信頼性の高い企業への外部委託や、E D I（電子データ交換）をはじめ I C T（情報通信技術）を活用した情報システムの導入による物流業務改善について、株主や消費者にきちんと説明できる体制の整備をより強く意識しているとみることができる。

内部統制システム

2006（平成18）年5月1日に施行された新会社法及び、同年6月に成立した金融商品取引法で義務付けられたシステム。業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、適用法令・内部規則などの遵守、資産保全などの目的の達成に関して合理的な保証を提供するために作成され、事業体の取締役会、経営者およびその他の組織内のすべての者によって遂行される業務プロセスである。方針、規程、手続、伝達・教育、体制、日常監視、報告・相談、監査などの活動によって具現化される。なお、両法の下で内部統制の対象となる企業は、①上場企業、②上場企業の連結子会社、③上場企業や連結子会社の外部業務委託先、④資本金5億円以上又は負債総額200億円以上の企業などである。

2. 物流子会社の利用実態

（グループ企業依存型の営業形態）

ここでは、回答企業の2割強が利用している物流子会社の実態をみてみよう。物流子会社の営業形態については、「グループ内の物流業務専属」と「グループ外顧客から50%以内業務を受託」で全体の90%近くを占めており、グループ企業以外の顧客を中心に事業を積極的に展開する物流子会社はわずか12%である。親会社やグループ企業に依存しているわが国特有の物流子会社の実態をうかがい知ることができる（図表 I - 3 - 22）。

業種別に詳しくみると、製造業ではグループ内の物流業務を専門に受ける企業が半数を占め、外部受託の業務（＝外販比率）が50%を超える企業はわずか7%程度である。これに対して非製造業では、グループ内の専属企業は3割強にとどまり、外販比率が50%超の企業が3割近くにのぼっている。このように、物流部門において製造業では非製造業に比べると系列関係が強いことが分かる。

とはいえ、各種メディアで紹介されているように、一部の大手製造業の物流子会社においては、系列関係を越えた外販部門の強化を物流戦略に位置づけるケー

スもみられる。以下に、そうしたいくつかの事例を示す。

電機メーカー系子会社のA社では、成田空港に近接する3 P L拠点をハブとして、国内外を結ぶ航空便を活用した国際一貫物流サービスを開発するなど、他社に比べて優位性を持つ3 P L事業などを外販してきた。しかし、専用のセンターがなく、施設が分散して効率性が悪いことから、業務効率化や大型の3 P Lサービスなどの外販拡大を実現するために、物流センターの設置を決定した。

東名高速道路のインターチェンジに近接する新しい物流センターは、親企業の生産革新活動で培ったS C Mのノウハウを活用し、効率的で高度なロジスティクスオペレーションを実現している。

続いて、飲料メーカー系子会社のB社の例をみよう。同社では飲料メーカーグループの物流ネットワークを生かした、最盛期で1日6,000台を配車できる豊富な輸送力、取引条件の厳守、安全、品質管理などにおける高水準のサービスが強みである。メーカーや卸・量販業態の保管・在庫管理・配送を一体化させた3 P L事業を受託している。外販業務を通じて得られたノウハウは、ビールや飲料の物流業務にフィードバックさ

れる。

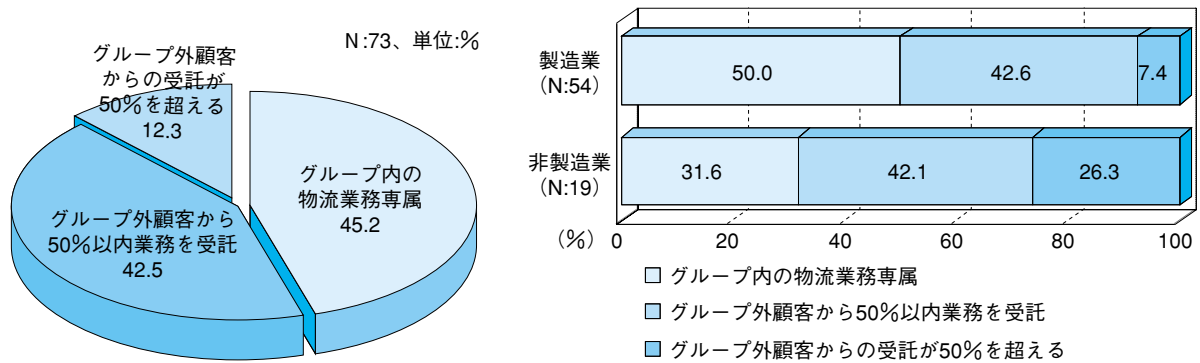
なお、2007年3月にプロロジスパーク尼崎（兵庫県尼崎市）内に関西支社と尼崎支店を移転し、外販拠点としても積極的に活用する予定である。

最後に、電機メーカー系子会社のC社では、グループの経営不振により、3PL事業をはじめ宅配・設置事業、部品物流事業など業容の充実・拡大に取り組んでいる。とりわけ、メーカー物流と3PL物流の開拓に注力しており、外販拡大による倉庫利用率や商品回転率の向上を進め、倉庫の有効利用を図っている。

（物流子会社は存続か）

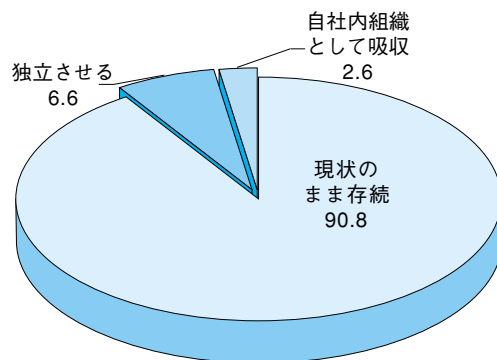
今後5年の間に、物流子会社体制をどう扱うかについては、「現状のまま存続」が9割を超え、「独立させる」との回答は7%に満たない（図表I-3-23）。一方、少数ながら「自社内組織として吸収」との意見もみられる。大手メーカーがそれぞれグループ内に物流子会社を抱える、世界的にも珍しいわが国の物流業界において、この結果を見る限り、業界の特殊性が急激に変化するとは考えにくい。

図表 I - 3 - 22 物流子会社の営業形態



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I - 3 - 23 物流子会社体制の行方（N：76、単位：%）



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

第3節

物流拠点の変遷と立地戦略

1. 自社保有の物流拠点について

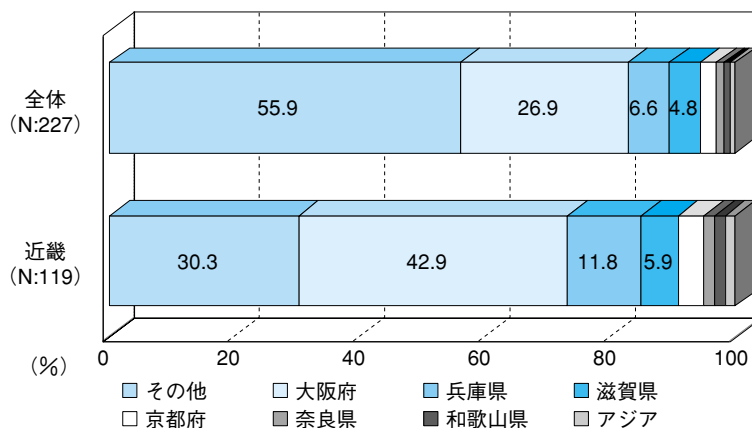
最大面積の物流拠点の立地については、「その他」（＝近畿を除く国内）が55.9%と最も多く、「大阪府」、「兵庫県」、「滋賀県」がこれに続く（図表 I-3-24）。近畿では「大阪府」の立地が42.9%と最も多く、次いで「その他」（30.3%）、「兵庫県」（11.8%）、「滋賀県」（5.9%）などとなっている。

物流拠点数の増減について、まず（5年前～現在）の動向をみると、増減が「ない」とする回答が50.7%と過半数を超えるものの、「増えた」は3割弱で

「減った」を上回っている（図表 I-3-25a）。地域別では、近畿、関東とも「増えた」が「減った」を上回るが、その差は近畿の方が大きい（近畿：13.3ポイント、関東：4.2ポイント）。

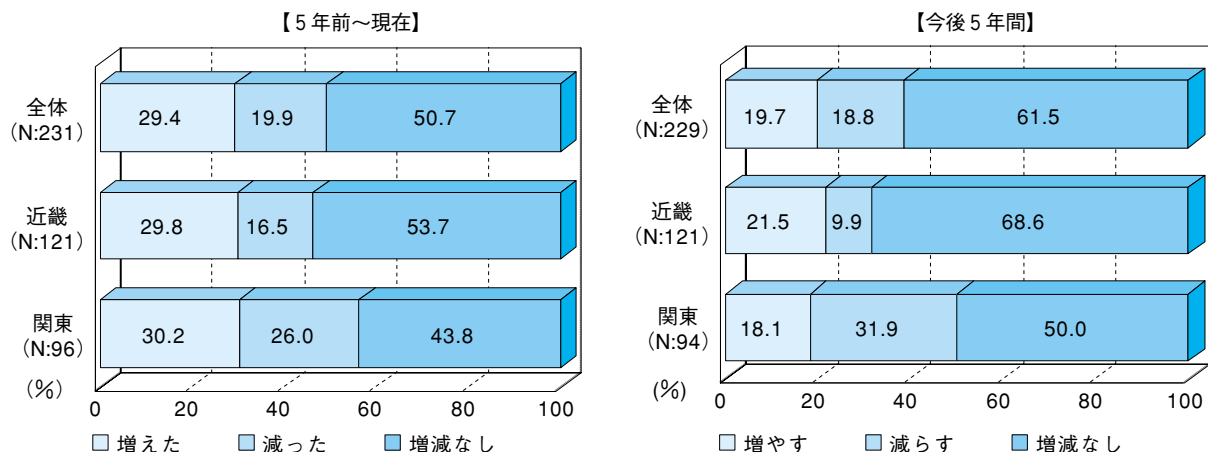
一方、（今後5年間）の予定は、「増減なし」との回答が6割以上を占め、「増やす」と「減らす」がほぼ拮抗している（図表 I-3-25b）。地域別では、「ない」とする割合が関東の50.0%に対して近畿は68.6%と大幅に上回る。また、近畿では「減らす」との回答が1割程度であるが、関東では3割を超えている。

図表 I-3-24 最大面積の物流拠点の立地場所



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I-3-25 a、25 b 物流拠点数の増減（5年前～現在／今後5年間）



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

上図から、今後の動きはあまり活発でないことがうかがえるが、これまでに物流拠点が減少した企業において、拠点数が今後どう変化するかをみたものが図表 I-3-26 である。これによると、全体では過去・今後合わせた10年間に、いずれも拠点数を減らすとの回答が6割近くを占め、次いで「過去に減少し、今後は増減なし」とする回答が4割近くを占めている。

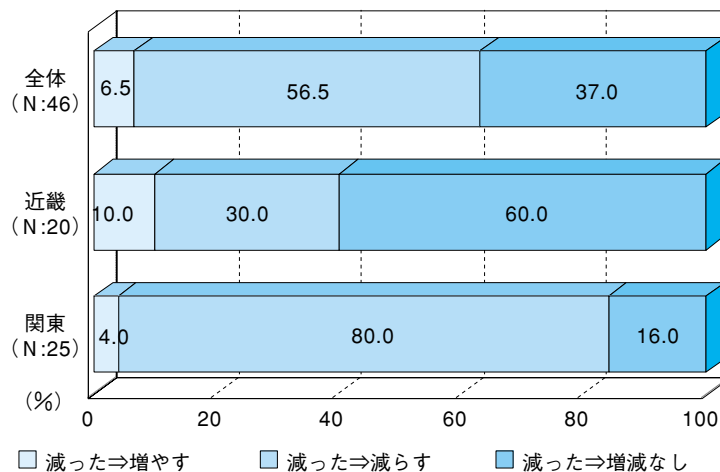
また、地域別でみると、近畿では「過去に減少し、今後は増減なし」との回答が6割に及び、現在は全体最適な水準にまで拠点数が落ち着いたものとみられる。これに対して、関東では過去・今後ともに減少するとの回答が8割にのぼる。この結果から、需給バラ

ンスとしては拠点数が既にピークを迎えており、物流効率化に向けた集約化の動きが続いていると考えられる。

物流拠点の規模拡大・縮小について、(5年前～現在)の動向をみると、「拡大した」と「増減なし」が42.9%と同率である(図表 I-3-27 a)。地域別では、近畿、関東とも「拡大した」が「縮小した」を上回るが、関東の方が「拡大した」との回答割合は大きい(近畿：41.0%、関東：48.4%)。

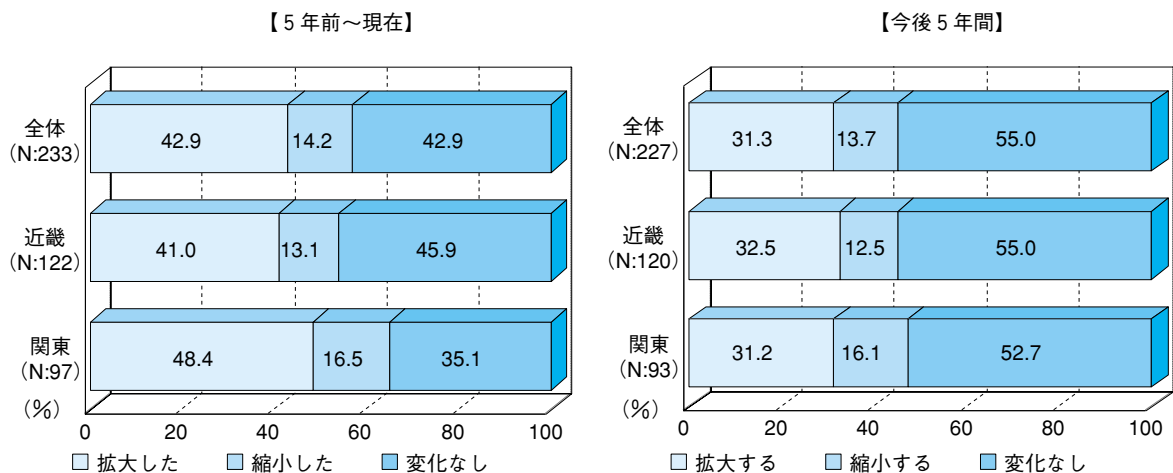
(今後5年間)の予定は、「変化なし」との回答が過半数を超え、「拡大する」が「縮小する」を大きく上回る(図表 I-3-27 b)。地域別にみても、近畿、

図表 I-3-26 物流拠点数が「減少した」企業における、今後の動向



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I-3-27 a、27 b 物流拠点の規模拡大・縮小（5年前～現在／今後5年間）



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

関東とも全体の傾向とあまり変わらない。

物流拠点の規模を縮小した企業についても、先述の分析と同様に、今後規模をどう変化させるかをみたところ、全体では10年間で規模が縮小し続けるとの回答が約6割を占め、これに「過去に縮小し、今後は変化なし」(31.3%)が続く(図表I-3-28)。

地域別でみると、近畿では10年間に於いて、規模が縮小し続けるとの回答が6割近くにのぼり、関東と同程度である。ところが、近畿では「過去に縮小し、今後は拡大する」との回答が約2割あるのに対して、関東では皆無である。一方、関東では「過去に縮小したが、今後は変化なし」との回答が4割を占めている。

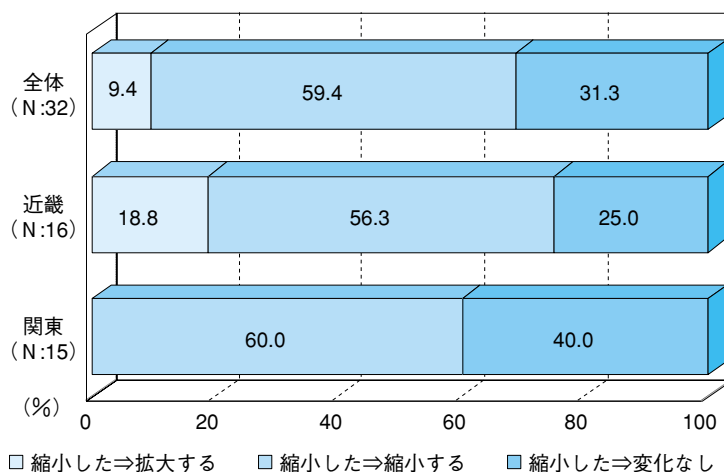
先述したように、今後もアウトソーシングが拡大する傾向が続くとみられるが、こうした流れに伴って自社で所有・管理する物流拠点数を減らしたり、規模を

縮小する動きがより一層活発になることは想像に難くない。

(業種別にみた物流拠点数の動向)

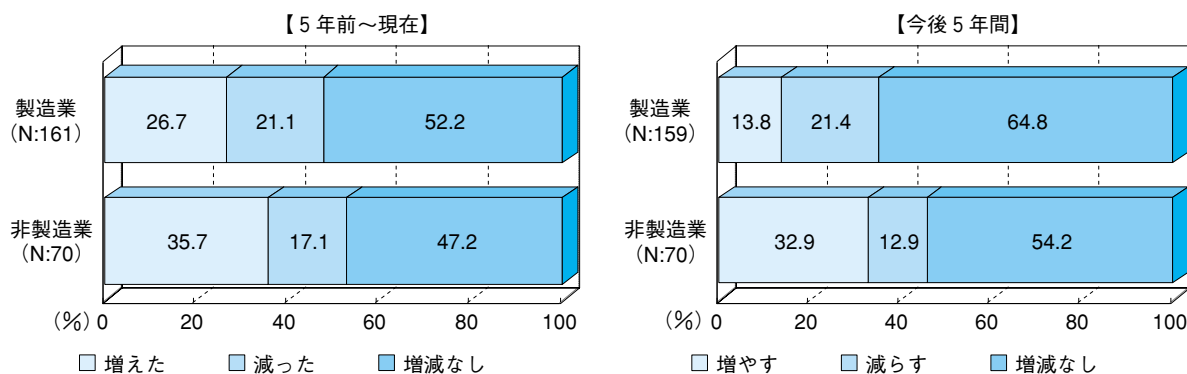
次に、物流拠点数と規模を業種別にみてみよう。まず、(5年前～現在)の物流拠点数の動向は、製造業・非製造業とも「増減なし」が最も多く、これに「増えた」が続く(図表I-3-29a)。一方、(今後5年間)については製造業では拠点数を「減らす」が2割を超え、「増やす」が13.8%にとどまっているのに対して、非製造業では「増やす」が32.9%を占め、「減らす」とする企業は12.9%となっている(図表I-3-29b)。このことから、非製造業は製造業よりも物流拠点の拡大戦略をとる企業が多いことが考えられる。

図表 I - 3 - 28 物流拠点規模が「縮小した」企業における、今後の動向



資料：資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I - 3 - 29 a、29 b 物流拠点数の増減（5年前～現在／今後5年間）



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

(業種別にみた物流拠点規模の動向)

では、物流拠点の規模についてはどうだろうか。(5年前～現在)の動向をみると、製造業では拡大・縮小について「変化なし」とする企業が43.5%と最も多く、「縮小した」企業は2割弱を占めている。これに対して、非製造業では「拡大した」とする企業が5割にのぼり、「縮小した」企業は8.6%に過ぎない(図表I-3-30a)。また、(今後5年間)の予定についても、製造業では規模の拡大・縮小については「変化なし」との回答が6割を占めるが、非製造業では「変化なし」が44.1%であり、むしろ「拡大する」が47.1%を占めるなど、積極的な展開を図る姿勢がうかがえる(図表I-3-30b)。

以上の結果から、将来を含む10年間の物流拠点に対する企業の取組に関しては、拠点数・規模の双方にお

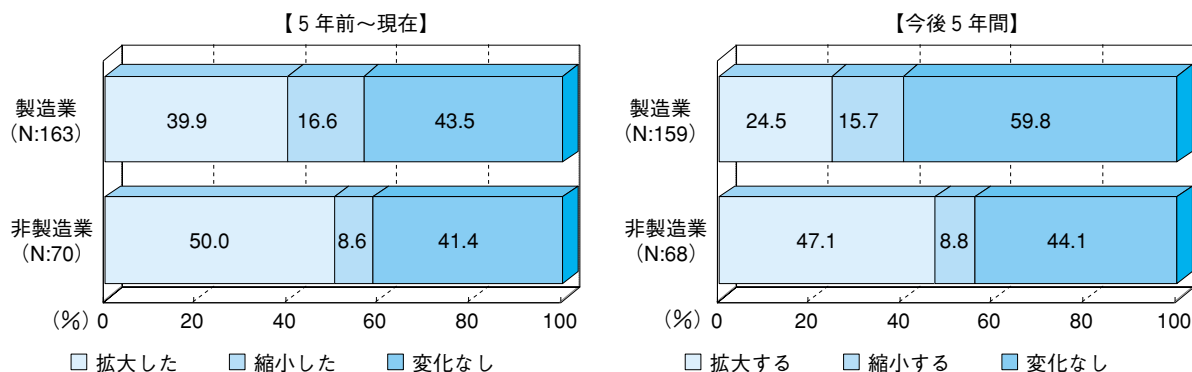
いて非製造業がより拡大的な戦略をとっていることが分かる。

2. 自社保有施設の用途転換について
(物流施設の用途転換は少ない)

自社保有施設の用途転換については、(5年前～現在)、(今後5年間)ともに「転換せず」という回答が9割近くにのぼり、用途転換の事例は少ない(図表I-3-31)。物流施設から別の用途に、あるいは別の用途から物流施設に転換した(する予定)ケースは、ほぼ同じ割合となっている。

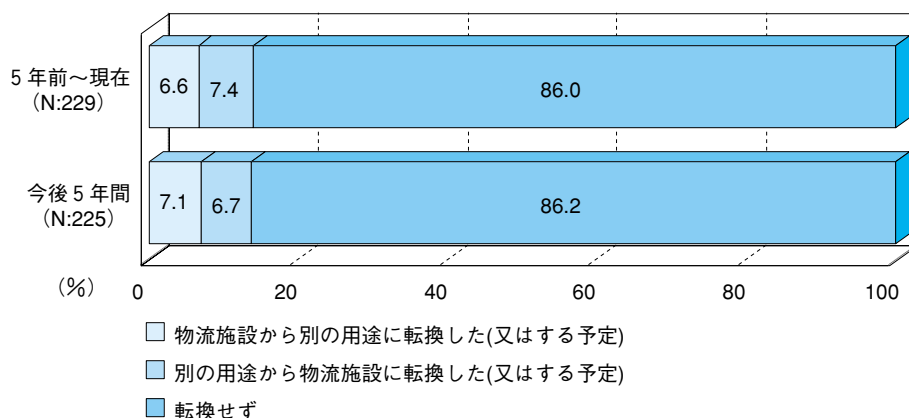
具体的な用途転換の内容については、(5年前～現在)では「工場」への転換が8件と最も多く、「売却」(4件)、「他に賃貸」(3件)と続く。一方、(今後5年間)では、「売却」(6件)、「工場」(5件)、「他に

図表 I-3-30 a、30 b 物流拠点の規模拡大・縮小 (5年前～現在/今後5年間)



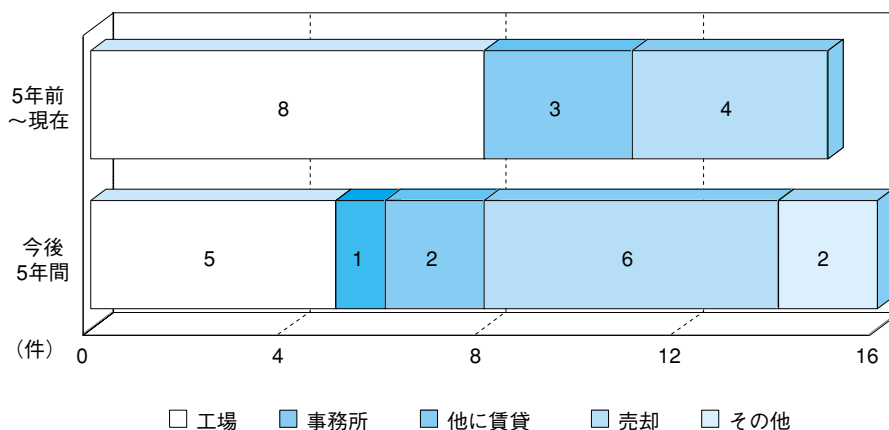
資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I-3-31 自社保有施設の用途転換



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I - 3 - 32 物流施設からの用途転換内容



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I - 3 - 33 物流拠点の立地で重視する点

	全体	近畿	関東	有意確率 (両側)
コスト（取得価格・地代賃料）が安い	4.59 (n=226)	4.61 (n=116)	4.56 (n=96)	0.549
十分な面積が確保できる	4.42 (n=227)	4.43 (n=117)	4.43 (n=96)	0.998
自社の工場に近い	3.88 (n=223)	3.91 (n=115)	3.81 (n=94)	0.538
高速道路・インターチェンジに近い	3.82 (n=226)	3.83 (n=116)	3.82 (n=96)	0.970
従業員を確保しやすい	3.59 (n=223)	3.67 (n=115)	3.55 (n=94)	0.397
物流施設専用地域である (住宅等がない)	3.53 (n=225)	3.53 (n=115)	3.61 (n=96)	0.492
自治体の誘致条件がよい	3.33 (n=224)	3.29 (n=114)	3.41 (n=96)	0.332
大口取引先に近い	3.20 (n=222)	3.09 (n=114)	3.35 (n=94)	0.097
港湾に近い	3.04 (n=223)	2.90 (n=114)	3.17 (n=95)	0.126
貨物駅に近い	2.61 (n=222)	2.50 (n=115)	2.71 (n=93)	0.150
空港に近い	2.59 (n=222)	2.49 (n=115)	2.70 (n=93)	0.174
自社の本社に近い	2.58 (n=223)	2.67 (n=116)	2.46 (n=93)	0.195

資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

(注) 網掛けの数値は10%水準で有意。

賃貸」(2件)などとなっている(図表 I - 3 - 32)。

物流拠点の立地で重視する点については、取得価格・地代賃料が安いことや、まとまった面積が確保できることなどが重要となっている(図表 I - 3 - 33)。

一方、高速道路・インターチェンジとの近接性に比べて、貨物駅や港湾・空港、自社の本社との近接性については、それほど優先されていないようである。

続いて、T検定で地域別の平均値を比べると、「大

口取引先に近い」という項目でのみ、統計的に有意な差が認められた。すなわち、関東が近畿を上回る結果をみたが、このことは、関東本社の企業では近畿本社の企業に比べて大企業との取引が多く、大口の販売先を中心とした物流戦略にならざるを得ない事情があると考えられる。

3. 環境に配慮した物流業務について

(環境対策はリサイクルが中心)

物流業務における環境対策として、全体では「静脈物流（リサイクル）」が42.5%と最も多く、これに「地域生活環境への配慮」（39.9%）、「省エネ型車両・機器への買い替え」（35.8%）などが続いている（図表I-3-34）。上場・未上場企業の別で見ると、「省エネ型車両・機器への買い替え」では上場企業が、「地域生活環境への配慮」では未上場企業が他方を上回る。

リサイクルはレベルの差こそあれ、上場・未上場に関係なく取り組まれる活動であろうが、省エネ型車両・機器への買い替えは高額な投資を伴うことが多いために、資本力のある上場企業での対応が進んでいると考えられる。

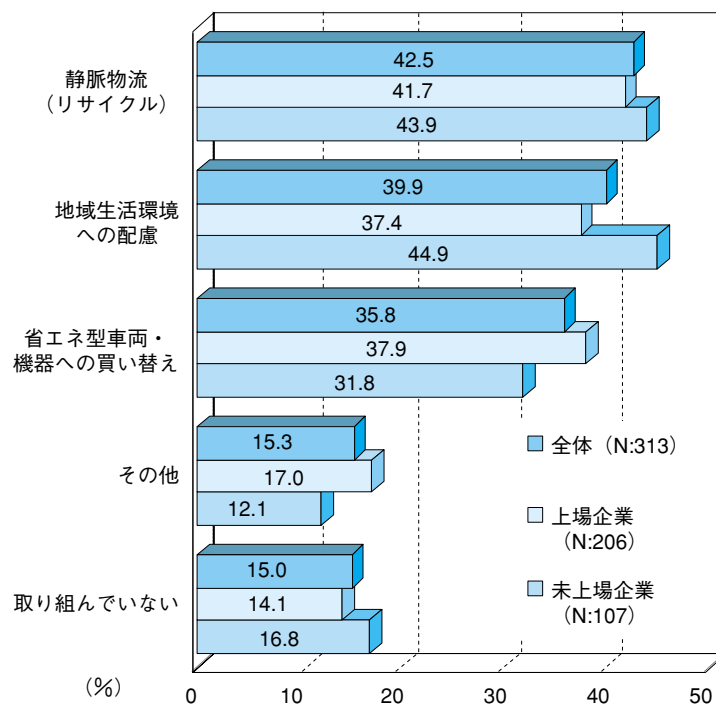
(モーダルミックスへの取組実態)

モーダルミックスとは、国土交通省（旧建設省）が提唱した考え方で、都市部の輸送需要をさまざまな交通手段（モード）の特性を活かして組み合わせ、効率的な貨物輸送システムを確立しようというものである。そこで、モーダルミックスの取組として海運を利用した経験、及び今後利用する予定についてみると、「未利用で今後も予定なし」が41.6%と最も多い。しかし、「当初から利用」と「トラックからの転換で利用」を合わせると43.9%となり、さらに「未利用だが検討中」も13.0%を占める。同様に、鉄道を利用した経験、及び今後利用する予定についてみると、やはり「未利用で今後も予定なし」が47.5%と半数近くを占めるが、「トラックからの転換で利用」と「当初から利用」を合わせた割合は39.1%で、「未利用だが検討中」も13.0%であった（図表I-3-35a、35b）。

このことから、現状では海運や鉄道を利用していない企業が多いものの、政策的なインセンティブをより積極的に付与することによって、検討中と回答した企業の取組を促すことができると思われる。

なお、海運を利用した企業が得られたメリットとして、「輸送費の削減」が76.7%と過半数を占め、「環境

図表 I-3-34 物流における環境対策（複数回答）

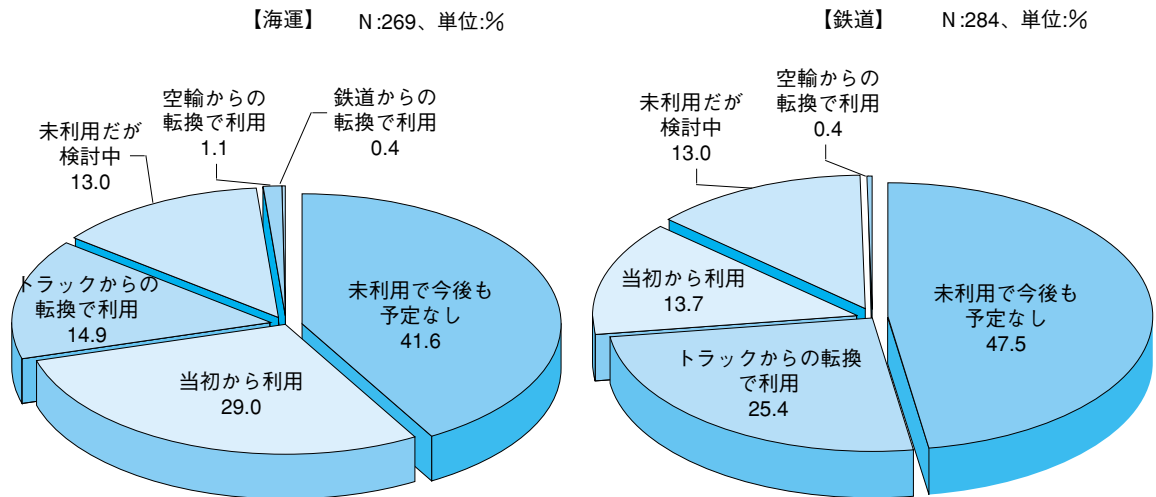


資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

配慮企業としてのイメージ向上」(15.8%)、「多様な輸送手段の確保」(14.2%)などが続く。また、鉄道利用によるメリットについても、「輸送費の削減」が58.0%と最も多く、「環境配慮企業としてのイメージ向上」(27.7%)、「多様な輸送手段の確保」(18.8%)

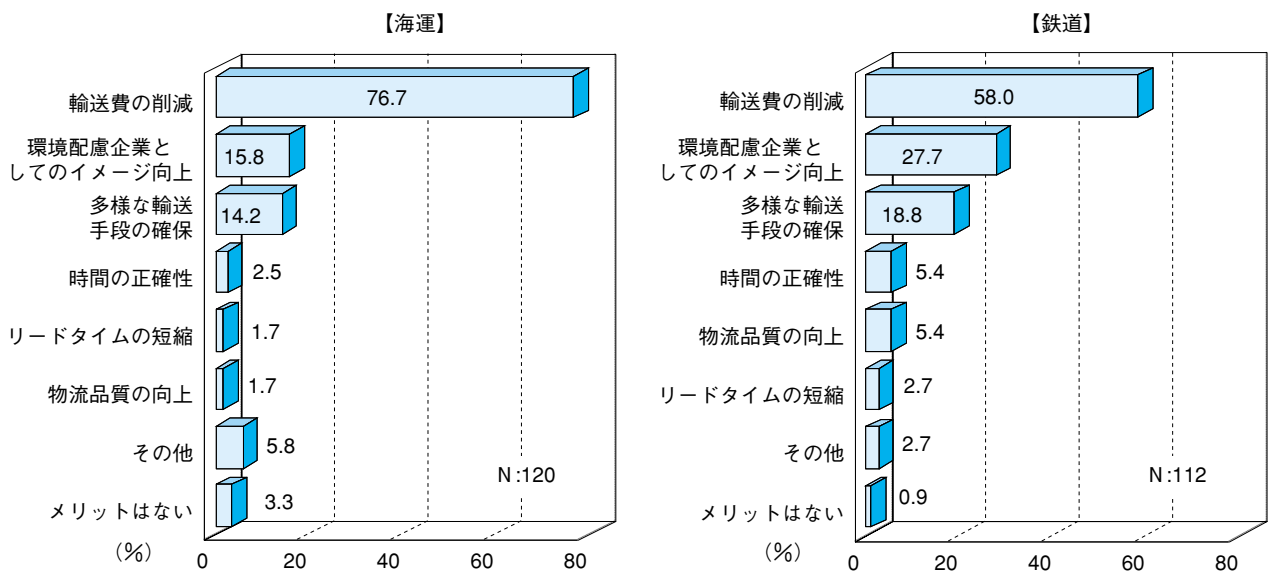
が上位に挙げられている(図表I-3-36a、36b)。海運・鉄道それぞれの利用において、輸送費という実利的な効果と同時に企業イメージといったコンプライアンスに関するメリットを指摘する回答が多いのは興味深い結果である。

図表 I-3-35 a、35 b 海運・鉄道の利用経験(又は予定)



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』(平成19年10月)。

図表 I-3-36 a、36 b 海運・鉄道の利用によるメリット(複数回答)



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』(平成19年10月)。

第4節

SCMと物流インフラの活用

1. SCMへの取組と効果

(SCMへの関心は高い)

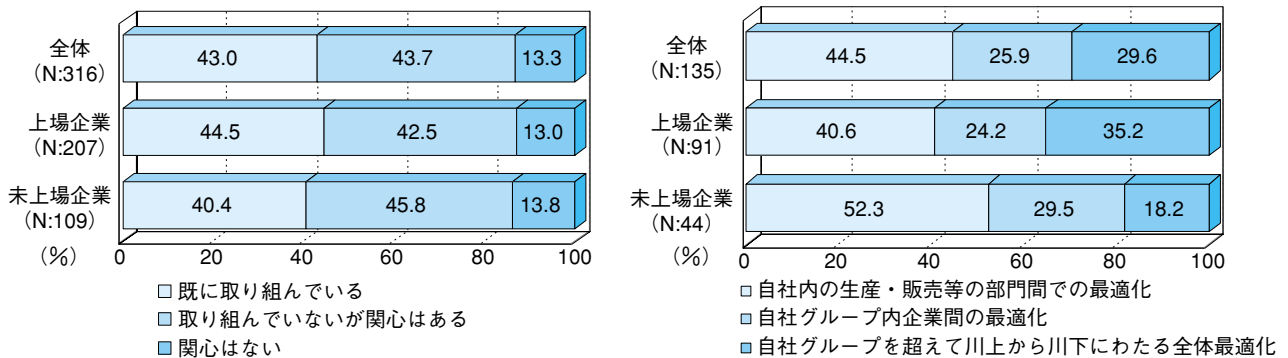
企業や組織の壁を超えて、原材料の供給者（川上）から最終需要者（川下）に至る開発・調達・製造・配送・販売といった、一連のビジネスプロセス全体の最適化をめざす経営管理手法は、サプライチェーンマネジメント（SCM）と呼ばれる。今回の調査では、既にこうした戦略的なシステムに取り組んでいる企業は43.0%、取り組んでいないが関心のある企業は43.7%とほぼ拮抗している。これを上場・未上場企業の別で比較しても、おおよそ同じような傾向がみられる（図表I-3-37a）。

SCMへの取組レベルについては、全体では「自社

内の生産・販売等の部門間での最適化」が44.5%と最も多く、「自社グループを超えて川上から川下にわたる全体最適化」（29.6%）、「自社グループ内企業間の最適化」（25.9%）の順となっている。これを、上場・未上場企業の別でみると、自社内の部門間レベルでは未上場企業が上場企業を上回るが、川上から川下までの全体最適化レベルに注目すると、上場企業が未上場企業を大幅に上回っている（図表I-3-37b）。

このように、SCMの取組の普及度合いは、上場・未上場企業であまり差がみられないものの、取り組む水準は上場企業においてより高いレベルであることが分かる。

図表I-3-37a、37b SCMへの取組状況とそのレベル



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

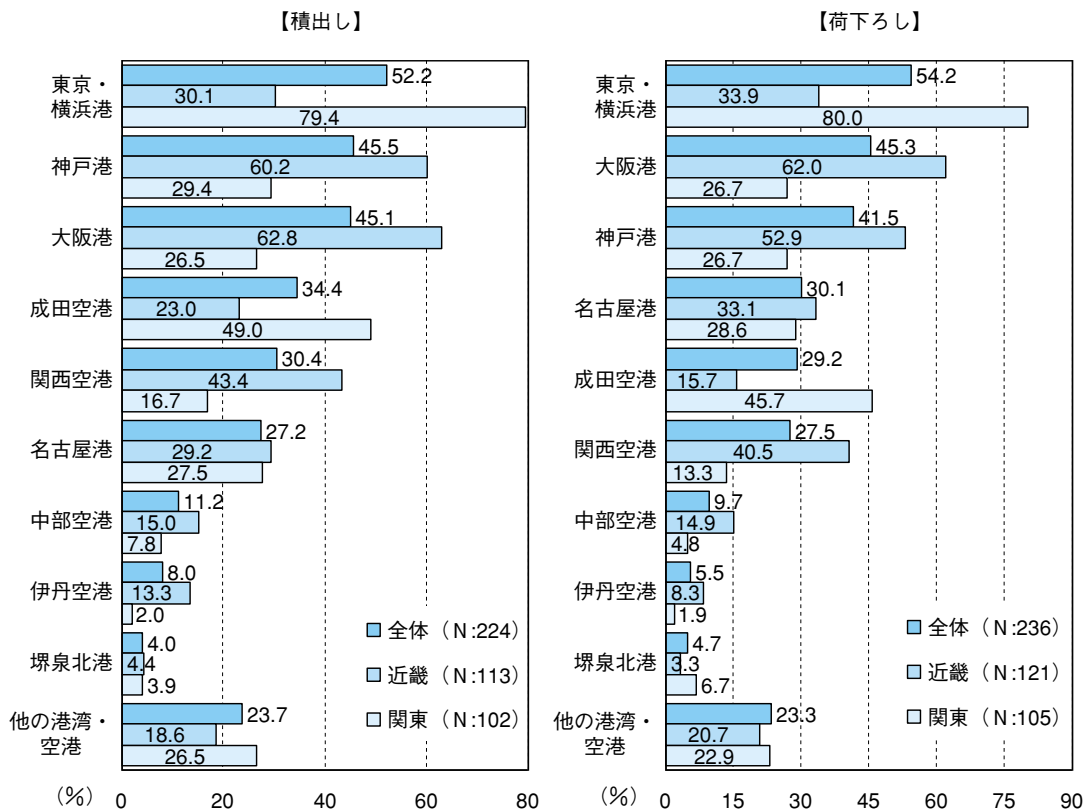
図表I-3-38 SCMへの取組による効果

	全体	上場企業	未上場企業	有意確率 (両側)
在庫の適正化	3.99 (n=135)	4.01 (n=90)	3.96 (n=45)	0.664
リードタイムの短縮	3.98 (n=134)	4.11 (n=89)	3.71 (n=45)	0.002
リスク削減	3.56 (n=133)	3.64 (n=88)	3.42 (n=45)	0.095
システム統合	3.52 (n=132)	3.56 (n=87)	3.44 (n=45)	0.342
長期的なパートナーシップ	3.41 (n=132)	3.49 (n=87)	3.24 (n=45)	0.038
迅速な製品開発	3.07 (n=133)	3.09 (n=88)	3.02 (n=45)	0.669

資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

(注) 網掛けの数値は10%水準で有意。

図表 I - 3 - 39 a、39 b 積出し・荷下ろしに利用する港湾・空港（複数回答）



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

（SCMによる全体最適化が浸透か）

では、SCMに取り組んだことによって、どのような効果が得られたのであろうか。調査結果から、全体では在庫の適正化、リードタイムの短縮、リスク削減といった内容が挙げられている（図表 I - 3 - 38）。第2章でも述べたように、ICタグやGPSによる配送車両情報の一括管理システム、ITSを使った安全性・輸送効率の最適化など、日々進歩するICTを活用し、情報を共有化することで上記のような目的が達成されることは少なくない。つまり、SCMの構築を通じて、顧客側の要求によるムリ・ムダ・ムラを排除し、企業間のビジネスプロセス全体の最適化に向けて、コストダウンが図られている様子がうかがえる。

続いて、上場・未上場企業の別に効果の違いをみるためにT検定を行うと、「リードタイムの短縮」、「リスク削減」、「長期的なパートナーシップ」の3項目で上場企業の評価が他方を上回った。川上から川下までの全体最適化に取り組む割合が高い上場企業（前掲図表 I - 3 - 37 b 参照）では積極的な設備投資を行い、ICTによるパートナー企業間のネットワーク化やリ

アルタイムな情報共有化を通じて、物流に関わる各種リスクや時間ロスの削減、顧客ニーズへの迅速な対応を推進していると考えられる。

こうしたSCMによる様々な課題解決が、企業の競争力の強化につながっているといえよう。

2. 利用する港湾・空港について

（積出し・荷下ろしに利用する港湾・空港）

まず、回答企業が積出しに利用する港湾及び空港をみると、全体では「東京・横浜港」（52.2%）、「神戸港」（45.5%）、「大阪港」（45.1%）、「成田空港」（34.4%）、「関西空港」（30.4%）、「名古屋港」（27.2%）などが挙げられている（図表 I - 3 - 39 a）。地域別にみると、近畿では「大阪港」（62.8%）、「神戸港」（60.2%）、「関西空港」（43.4%）などの利用が多く、関東では「東京・横浜港」（79.4%）、「成田空港」（49.0%）、「神戸港」（29.4%）などの利用が多い。

一方、荷下ろしに利用する港湾・空港として、全体では「東京・横浜港」（54.2%）、「大阪港」（45.3%）、「神戸港」（41.5%）、「名古屋港」（30.1%）、「成田空港」

(29.2%)、「関西空港」(27.5%) などとなっている(図表 I-3-39b)。地域別にみると、近畿では「大阪港」(62.0%)、「神戸港」(52.9%)、「関西空港」(40.5%) などの利用が多く、関東では「東京・横浜港」(80.0%)、「成田空港」(45.7%)、「名古屋港」(28.6%) などの利用が多い。

こうした傾向は当然の結果ともいえるが、一方で近畿本社の企業が東京・横浜港や成田空港を利用したり、関東本社の企業が神戸港、大阪港を利用するケースも少なくない。

(港湾・空港の選定の際に重視した点)

港湾や空港を選ぶ際に重視した点を見ると、全体では「陸路とのアクセスがよい」(67.2%)、「便数が多い」(39.2%)、「物流関連施設が整っている」(36.4%) などが上位を占めている。これに対して、自治体の誘致活動や構造改革特区といった行政施策は、選定時のインセンティブとしてそれほど影響していないものと考えられる(図表 I-3-40)。

(港湾・空港を取り巻く環境が変化)

関西における港湾・空港を取り巻く環境は大きく変化している。港湾では、2007(平成19)年12月1日には港則法改正によって大阪湾三港(神戸、大阪[堺泉北港を含む]、尼崎西宮芦屋)が「阪神港」として一

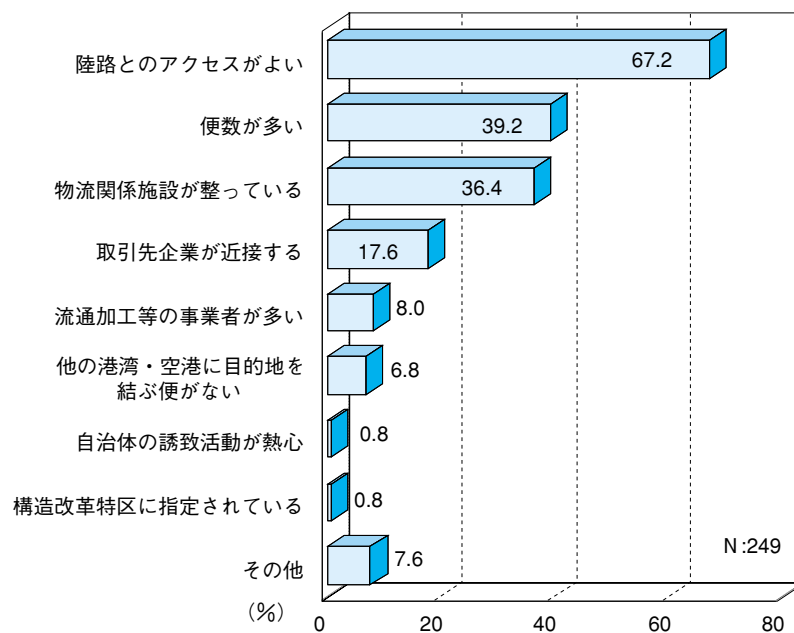
開港化が実現し、外国貿易船が大阪湾内の複数港に寄港するごとに義務付けられていた「とん税(国税)」や「特別とん税(地方譲与税)」が軽減され、入港料も引下げられた。今後も、スーパー中核港湾としてインセンティブ料金等の設定による港湾コストの削減や、港湾手続きの簡素化によるリードタイムの短縮といった構想がある。

一方、空港については、同年8月2日から関西国際空港の第2滑走路の限定供用が開始され、完全24時間空港として便数が増加されることとなった。こうした物流環境の変化が自社の物流戦略にどのような影響を与えているであろうか。

まず、関西国際空港の2期事業については、6社に1社が「直接関連する戦略計画はないが、戦略上のメリットはある」としているものの、大半が具体的な活用を視野に置いていない(図表 I-3-41)。また、阪神港のスーパー中核港湾化の影響についても、「直接関連する戦略計画はないが、戦略上のメリットはある」は3割強にとどまっており、スーパー中核港湾化を想定した戦略計画を持つ企業はわずか0.4%であった(図表 I-3-42)。

この結果から、関西における物流インフラなどの環境整備が進みつつあるが、それを自社の物流戦略にどのように組み込んでいくかの見極めは、今後委ねられているといえよう。

図表 I-3-40 港湾・空港の選定の際に重視した点



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』(平成19年10月)。

3. 企業立地促進のための施策

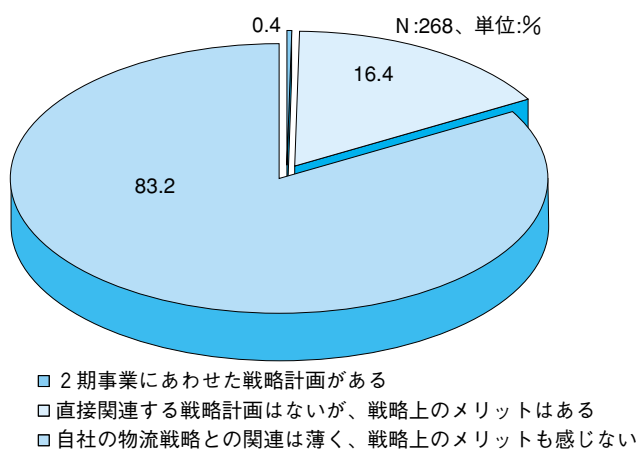
大阪への企業立地を促進するための施策に関して、物流面から尋ねたところ、道路渋滞頻発区域の解消やさらなる規制緩和、環境対策及び地域との共生を支援する施策といった項目で高い評価を得た（図表 I-3-43）。ここでは、さらなる規制緩和の具体的要望を知ることはできないが、例えば、輸入通関手続の簡素化・迅速化などが含まれるものと考えられる。

さて、上場・未上場企業の別に T 検定を行うと、

「大規模港湾・空港の物流インフラの整備」、「新たな高速道路の整備」、「中規模港湾の利便性の向上」の3項目で未上場企業の評価が他方を上回った。

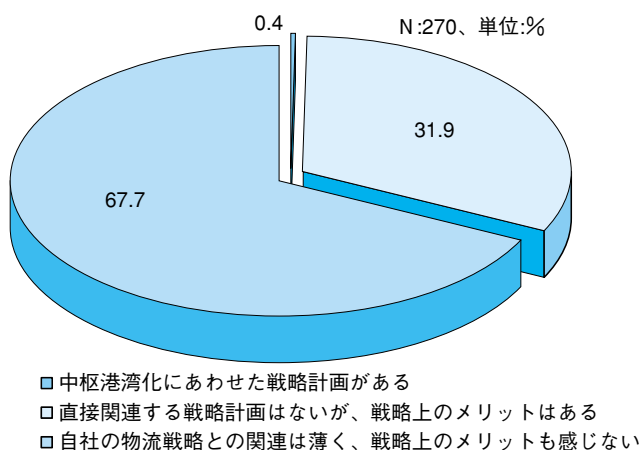
この差の解釈は容易ではないが、ひとつには比較的企業規模の小さい未上場企業の視線に立った、使い勝手の良い物流インフラを整備することの必要性を示唆するものといえないだろうか。

図表 I-3-41 関西国際空港 2 期事業と物流戦略との関連



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I-3-42 阪神港のスーパー中枢港湾化との関連



資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

図表 I - 3 - 43 企業立地促進のために、今後重要と思われる施策

	全体	上場企業	未上場企業	有意確率 (両側)
道路渋滞頻発区域の解消	4.32 (n=281)	4.29 (n=185)	4.38 (n=96)	0.351
さらなる規制緩和	3.78 (n=281)	3.74 (n=185)	3.84 (n=96)	0.350
環境対策・地域との共生を 支援する施策	3.77 (n=281)	3.75 (n=186)	3.81 (n=95)	0.542
大規模港湾・空港の物流 インフラの整備	3.57 (n=277)	3.49 (n=182)	3.72 (n=95)	0.051
新たな高速道路の整備	3.50 (n=276)	3.43 (n=183)	3.65 (n=93)	0.066
大型貨物船の寄港促進	3.50 (n=278)	3.45 (n=184)	3.61 (n=94)	0.223
内陸（高速道路インター付近等）の 用地活用	3.41 (n=278)	3.41 (n=184)	3.41 (n=94)	0.943
航空貨物便の増便促進	3.31 (n=278)	3.30 (n=185)	3.33 (n=93)	0.801
港湾地域の用地活用	3.28 (n=278)	3.25 (n=184)	3.33 (n=94)	0.444
中規模港湾の利便性の向上	3.21 (n=275)	3.14 (n=182)	3.33 (n=93)	0.087
関西の国際的知名度の向上	3.04 (n=279)	3.01 (n=185)	3.12 (n=94)	0.347

資料：大阪府立産業開発研究所『企業の物流効率化に関する調査』（平成19年10月）。

(注) 網掛けの数値は10%水準で有意。

物流に関連する中小企業の業務効率化をいかに進めるか

大阪市では、平成18年度に物流サービスの効率化方策を検討するための調査を実施し、その中で大阪市内の中小荷主企業（製造業・卸売業）及び中小物流企業（トラック・倉庫等）を対象にアンケートとヒアリング調査を行っている。

アンケート結果では、荷主企業の物流効率化推進における課題として、「取扱貨物量が少ないため、企業内における物流への関心が低い」、「基幹業務（生産・販売等）の遂行で手いっぱい物流業務にさける人材、資金が乏しい」、「物流効率化についてのノウハウに乏しい」といった項目が並び、また、「親会社や得意先のニーズを最優先するあまり、自社の物流効率化を進めにくい」という中小企業の実態を垣間見ることができる。

しかし、その後の荷主企業や物流企業を取り巻く環境は、異常なまでの原油高騰とそれに起因する素材価格への波及などにより、より一層厳しい状況を余儀なくされている。

まず、中小荷主企業における物流効率化を考えると、入念な物流コスト管理を含めた総合的な物流管理体制を確立するという覚悟が重要であり、単に物流関連に限定することなく、ものづくりや資材調達までも視野に入れて中長期的観点から課題を抽出することである。その上で相互に関連する物流課題について、現実的な解決方策を検討することになるが、無論「必要な投資資金」、「人材確保」、「親会社や得意先等との調整」などの障壁が立ちほだかることが予想される。これに対しても地道に社内外の説得や調整に尽力し、少しずつでも効果的な方策を推進していく以外にないと考えられる。

一方、中小物流企業の業務効率化推進における課題として実態調査から浮かび上がった点は、「荷主ニーズの多様化、高度化への対応」、「国内物流量の伸び悩み」、「物流企業間でのサービス及び価格競争」、「自社の効率化よりも受注確保を優先せざるを得ない状況」、「行政等の支援が不十分」など多岐にわたっている。

中小物流企業においては荷主企業との契約で力関係が弱く、高騰する軽油価格に伴うコスト増を十分に転嫁できないケースが一般的であり、この3月に国土交通省が急遽定めた「トラック運送業における燃料サーチャージ緊急ガイドライン」に即して、荷主団体、関係機関などとの合意を促進し、合理的なコスト負担ルールを実施することが喫緊のテーマである。

中小物流企業における効率化の進め方としては、投資額が少なく、現有の人員体制で行え、荷主との関係を損なうことなく実施できる範囲が現実的である。実態調査での実施状況を踏まえると、優先順位の高いものとして、1) 経営者・従業員のコスト意識の徹底、2) 他社との連携強化、共同化、および3) 積載効率、車両回転率の向上、などの方策が考えられる。他にも、事例は限られるが、商店街内の共同物流といった斬新な視点からの取組も有効であろう。

大阪都市経済調査会 事務局長 研究主幹
徳田 裕平