

3 P L 事業促進のための環境整備に関する調査

報 告 書

平成19年3月

国土交通省総合政策局

貨物流通施設課

『3 P L 事業促進のための環境整備』に関する調査
検討委員会

(敬称略、順不同)

(座長)

神奈川大学経済学部教授

齋藤 実

(委員)

東京女子大学文理学部教授

竹内 健蔵

社団法人日本物流団体連合会理事長

中田 洋

社団法人日本倉庫協会理事長

萩原 博美

社団法人日本冷蔵倉庫協会理事長

芳野 幸男

社団法人全日本トラック協会理事長

石井 健児

社団法人全国通運連盟理事長

星野 茂夫

社団法人航空貨物運送協会理事長

土橋 正義

阿部法律事務所弁護士

阿部 三夫

川崎陸送(株)取締役社長

樋口 恵一

キャノンビジネスサポート(株)業務本部物流推進部部長

土井 雅文

フェリックス・パートナーズ(株)代表取締役社長

宮下 篤志

国土交通省総合政策局貨物流通施設課長

河野 春彦

国土交通省総合政策局複合貨物流通課長

最勝寺 潔

国土交通省政策統括官付政策調整官

尾澤 克之

国土交通省自動車交通局貨物課長

奈良平博史

(事務局)

国土交通省総合政策局貨物流通施設課総括課長補佐

飛田 章

国土交通省総合政策局貨物流通施設課専門官

福原 智幸

国土交通省総合政策局貨物流通施設課係長

藤嶋 直明

株式会社富士通総研

沖原 由幸

半田 智子

亀廻井千鶴子

松山 正樹

目 次

委員名簿

はじめに ～本報告書のポイントと骨子～.....	1
第1章 調査の概要.....	3
第2章 3PL事業の現状課題と施策の方向性.....	6
第3章 3PL契約ガイドライン.....	17
第4章 3PL事業の成功要因～物流事業者と荷主企業が、ともに育むパートナーシップ～.....	34
第5章 情報セキュリティガイドライン.....	55

参考資料

1. アンケート・インタビュー結果
2. 調査票

はじめに ～本報告書のポイントと骨子～

３ＰＬ事業は、荷主企業のためだけに存在するものでも物流事業者のためだけに存在するものでもなく、物流事業者と荷主企業がともにパートナーシップを育むものである、という発想のもと、本書では３ＰＬ事業において明日からでも両者がともに実践ができるポイントについて整理をした。

物流事業者・荷主企業の両者にとって真に価値のある３ＰＬ事業を定着させるため、2006年11月から「３ＰＬ事業促進のための環境整備に関する調査検討委員会」を開催し、物流事業者及び荷主企業双方の実態を踏まえながら、３ＰＬの成功要因に関する検討を行った。

本報告書の骨子は以下のとおりである。

第１章 調査の概要

本調査の目的、調査内容、調査方法・進め方について記載した。主な成果物として

- ① ３ＰＬ契約ガイドライン
- ② ３ＰＬ事業の成功要因
- ③ 情報セキュリティガイドライン

の策定を目的としている。それぞれの詳細は、３章から５章に記載した。

第２章 ３ＰＬ事業の現状課題と施策の方向性

本章では、以降の第３章「３ＰＬ契約ガイドライン」・第４章「３ＰＬ事業の成功要因 ～物流事業者と荷主企業が、ともに育むパートナーシップ～」・第５章「情報セキュリティガイドライン」の作成に至る背景を整理した。本調査委員会にて実施したアンケート・インタビューをベースに、３ＰＬ事業の現状課題を物流事業者・荷主企業の双方の視点から浮き彫りにした上で、その解決の方向性を３ＰＬ事業の段階的発展ステップに従って記載した。

■ アンケート調査

物流事業者 ３０５１社（回収 ３５２社）、荷主企業 ５０４社（回収 ６０社）

■ インタビュー調査（アンケート回答企業より抽出）

物流事業者 ３社、荷主企業 ３社

第３章 ３ＰＬ契約ガイドライン

３ＰＬ事業の成功に必要な、物流事業者と荷主企業との間のパートナーシップを醸成するためには、契約書の果たす役割は大きい。契約締結は、両者がともに３ＰＬ事業を始めるにあたり合意形成を成す最初のステップであり、また以降３ＰＬ事業を継続的に成功裡に

導くために重要な位置づけとなっているからである。本章では、物流事業者と荷主企業の両者にとって真に価値のある 3 P L 事業を定着させるためのポイントを、契約締結項目の視点から整理した。

第 4 章 3 P L の成功要因 ～物流事業者と荷主企業が、ともに育むパートナーシップ～
物流事業者、荷主企業の両者に対するアンケートとインタビューから、3 P L 事業が成功するためには、両者の強固な信頼関係が肝要であるとの結果が得られた。

そこで本章では、両者のパートナーシップ構築のポイントをベースとした、3 P L 事業の成功要因を記載した。また、両者参加の会議体運営要領や具体的管理指標のご紹介等、明日からでも実践できる運営ベースのポイントについても記載している。

第 5 章 情報セキュリティガイドライン

荷主企業は物流事業者に対して、情報セキュリティに関する強いニーズを有している。アンケートからは、通信ネットワークや情報システムの運用管理などのセキュリティ管理のみならず、情報セキュリティ管理に関する組織的な取組みを要望している点が明らかとなった。本章では、荷主企業が安心して委託できる物流事業者となるために必要な情報セキュリティに関して、実施すべき点とポイントを整理した。

本書が、今後の 3 P L 事業取り組みへの一助となれば幸いである。

第 1 章 調査の概要

1. 調査の主旨・目的

近年、物流に関する荷主ニーズの多様化・高度化や物流業務のアウトソーシングの傾向が高まる中、多くの企業が 3 P L（サード・パーティ・ロジスティクス）事業者へ物流のアウトソーシングを行っている。さらに、『総合物流施策大綱（2005-2009）』では地球温暖化防止策の手段の 1 つとしても 3 P L（サード・パーティ・ロジスティクス）が位置づけられている。

平成 17 年 11 月に閣議決定された『総合物流施策大綱（2005-2009）』においては、「効率的で環境にやさしい物流の実現のため、企業の物流活動による環境負荷低減に向けた取組の拡大を図る必要がある」とするとともに、「物流企業が荷主ニーズに応える効率的な物流システムを積極的に提案し、輸送のみならず、流通加工、在庫管理など包括的に業務を受託して、物流のトータルコスト低減や自らのビジネス機会の拡大につなげる 3 P L の推進等を図る必要がある」としている。さらに、平成 18 年 7 月に財政・経済一体改革会議において決定された『経済成長戦略大綱』では、「産業競争力を支える国際物流競争力の強化のため、物流結節点におけるロジスティクス機能の高度化による国内外一体となった物流ネットワークの構築に取り組むことが必要である」とし、『経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2006』においても、『総合物流施策大綱』に基づき、ハード・ソフトの物流インフラの戦略的・重点的な整備、原油価格高騰の影響を受けにくい効率的な物流の実現に取り組む」とこととしている。

国土交通省では、新たな物流サービスである 3 P L の普及による物流効率化が地球温暖化問題への対応（CO2 排出量の削減）、地域雇用の創出等の効果にかんがみ、3 P L 人材育成促進事業の実施や物流総合効率化法案の提出、物流効率化に対応した物流拠点施設に対する税制特例等の施策により総合的に推進しているところである。

しかしながら、物流事業者は中小企業者が大勢を占めることもあり、荷主企業の要望を十分に理解し、両者が一丸となって改善施策の立案や推進を行い、そして結果として捻出される改善効果を両者適正に配分する体制の確立に苦慮している物流事業者や、3 P L 受託にあたって多額の投資をした上で失敗するケースなど、中小物流事業者が 3 P L 事業への進出にあたって障害となる状況も発生している。

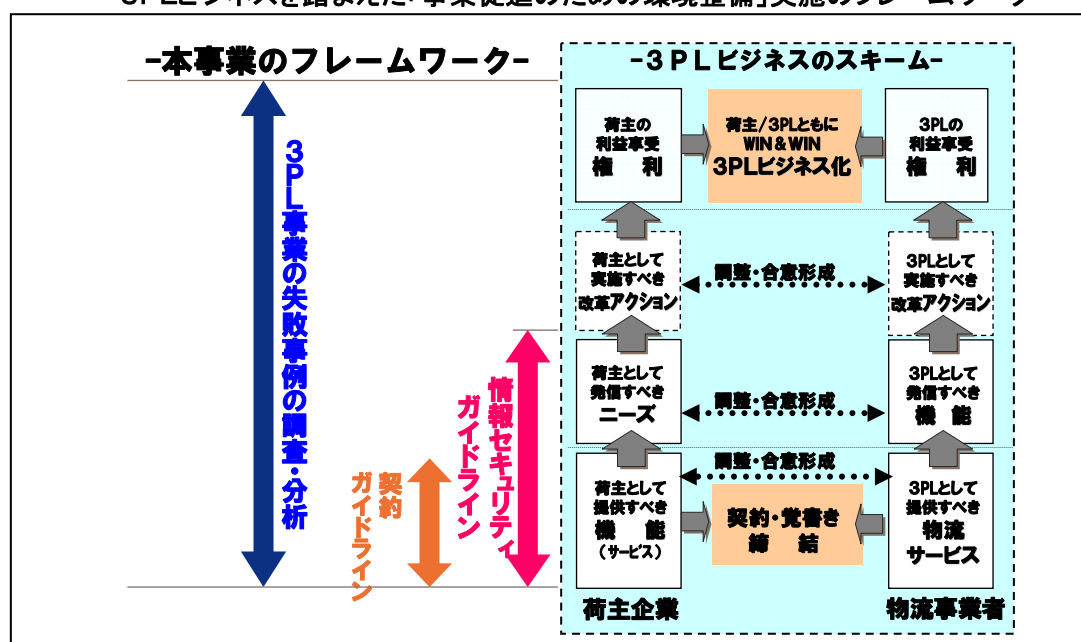
これらの問題点に対応するため本調査では、中小物流事業者が荷主企業との関係で契約上対等な地位を確保するための①契約書のガイドラインの策定、荷主企業が重要視しているのに対して受託者たる物流事業者では対応が進んでいない②情報セキュリティに関するガイドラインの策定を行うとともに、③3 P L 事業の失敗事例の調査・分析を行うことにより、中小企業者が 3 P L 事業への進出を促進するための環境整備を行う。

2. 調査内容

以下に示す3つのフレームワークに則り、調査・分析・検討を行う。

設定した フレームワーク	フレーム ワーク設定の背景	事業取組みに 期待する効果	本事業での 成果物	
A 3 P L 契約書 ガイドライン	・ 3 P L 事業実態調査（国 土交通省アンケート）で明確化さ れた物流事業者ニーズ	物流事業者と荷主企業 の契約上対等な立場を 確保 ⇒パートナーシップ 基盤醸成	3 P L 事 業 進 出 の 促 進	ガイド ライン 3 P L 事業失 敗要因
B 情報セキュリ ティガイドラ イン	・ 荷主企業の物流事業者に 対する強いニーズ（国土交 通省アンケート） ・ 物流事業者が感ずる強化 を要する領域（国土交通省 アンケート）	荷主ニーズに対応した 3 P L 事業の提供		
C 3 P L 事業 失敗事例 調査・分析	・ 中小物流事業者の 3 P L 事業進出障害要因払拭の 必要性 ・ 3 P L ビジネスの継続的 実態調査の必要性	3 P L 事業を成功裡に 結びつけるポイントの 明確化		

3PLビジネスを踏まえた「事業促進のための環境整備」実施のフレームワーク



3. 調査方法・進め方

■ 進め方

進め方については、下記の実施ステップに従う。

①実態（含：問題点）の洗い出しフェーズ

ステップ1：アンケート調査

ステップ2：インタビュー調査

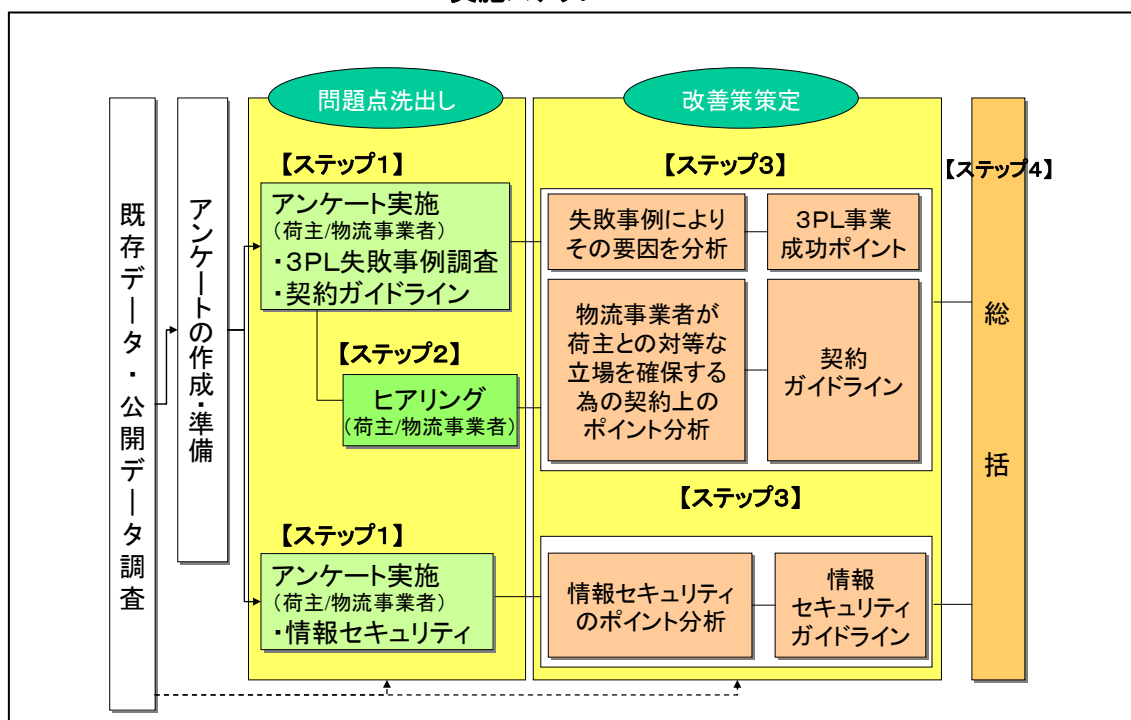
②改善施策策定フェーズ

- ステップ3：・ 契約ガイドライン策定
・ 情報セキュリティガイドライン策定
・ 失敗事例の分析

③総括フェーズ

ステップ4：契約ガイドライン、情報セキュリティガイドライン、3PL事業失敗事例を踏まえた総括

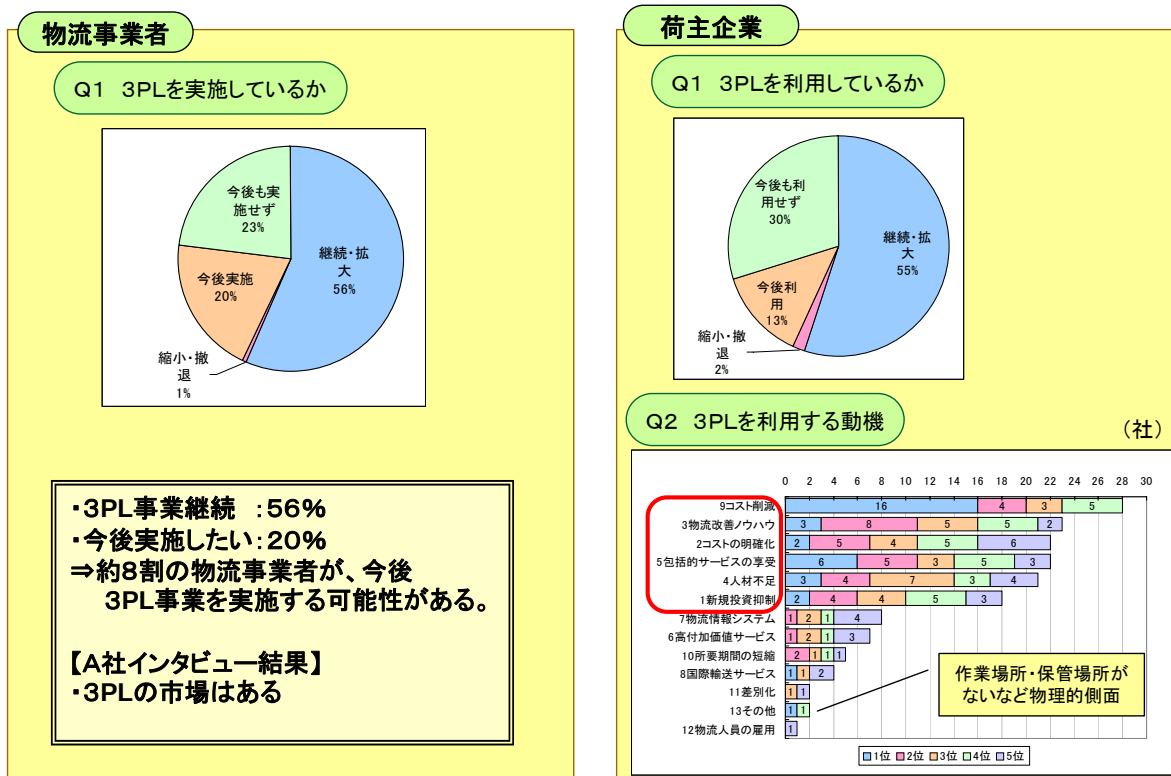
実施ステップ



第2章 3PL事業の現状課題と施策の方向性

1. 3PLに対する認識と期待

図 2-1 3PLに対する認識と期待



現状の物流事業者、荷主企業双方の3PLの実施状況について、アンケート結果（図2-1参照）では、物流事業者において「既に3PL事業を実施している」と回答した割合は56%、荷主企業において「既に3PLを利用している」と回答した割合は55%であった。更に物流事業者で「現在は実施していないが、今後実施する意向がある」と回答した割合は20%、荷主企業で、「現在は利用していないが、今後利用する意向がある」と回答した割合は13%であった。このアンケート結果から「既に3PL事業を実施している」及び「現在は利用していないが、今後利用する意向がある」と回答した企業を合計すると、物流事業者で約8割、荷主企業で約7割となることが伺える。

また、物流事業者A社のインタビューでは、「3PL事業と倉庫貸し(場所貸し)の双方を実施していくつもりであるが、特に3PLについては、市場はまだあると認識している。例えば、現在内製化している企業のアウトソースへの切り替えや、既にアウトソースしている企業であっても荷主物流部門業務のアウトソースはあるはず」などの回答があり、3PL事業への期待は、物流事業者、荷主企業共に大きい。また、荷主企業へのアンケートに

において、3PLを利用する動機・理由を調査したところ、主に以下の6点の回答が高かった。

- ①「自社で行うよりも、コスト削減ができる」
- ②「物流改善ノウハウや人材の不足を補える」
- ③「新規投資が抑制できる」
- ④「コストが明確化する」
- ⑤「包括的な物流サービスを享受できる」
- ⑥「物流改善ノウハウや人材の不足を補える」

また、物流事業者A社へのインタビューで、荷主企業の期待については、「アウトソースによる荷主企業投資の抑制やコアビジネスへの集中、物流品質や納入得意先へのサービスレベル向上などの要望はあるものの、実態としては物流コスト削減への期待度が大きい」というように、物流事業者でも荷主企業の期待はコストダウンが大きいと思われるようである。

2. 3PLの実態（物流事業者と荷主企業の認識課題）

図 2-2 3PLの実態



3PLの実態について、物流事業者には「3PL業務を受託しての問題点・課題」について、荷主企業には「3PL業務を委託してみたの問題点・課題」についてのアンケート調査を実施した。(図2-2参照)

物流事業者からのアンケート結果では、以下の3つの課題が大きい。

- ① 3PL事業による十分な利益捻出ができない。
- ② 自社におけるロジスティक्सのプロ（情報技術・サプライチェーンを俯瞰した最適なロジスティक्सの設計等）を十分に育成できていない。
- ③ 荷主企業からの一方的なコストダウン要求を受けている。

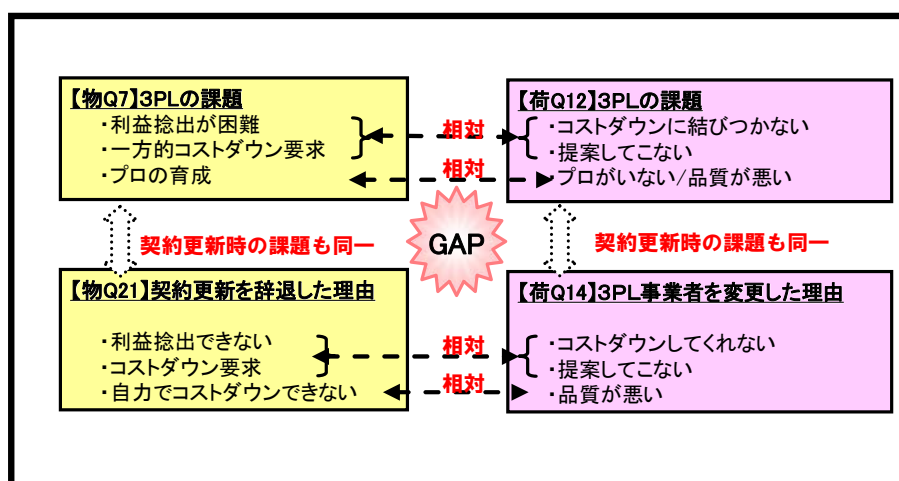
一方、荷主企業からのアンケート結果では、以下の4つの課題が大きかった。

- ① 3PL事業者が、ロジスティक्सのプロ（情報技術・サプライチェーンを俯瞰した最適なロジスティक्सの設計等）を十分に有していない。
- ② 3PL事業者からの提案・コンサルティングの提供ができていない。
- ③ 荷主企業の品質要望に対し、サービス品質とマネジメント力を維持できない。
- ④ 3PLサービスによる十分なコスト削減ができない。

物流事業者、荷主企業共に「ロジスティクスのプロ」に対する課題は共通であるが、荷主企業は、「物流事業者が、品質やコストダウン等、荷主の要望に十分応えてくれないと感じている」のに対し、物流事業者は、「利益捻出ができない」「一方的なコストダウン要求」と言うように、相対した考えを抱えていることが見受けられる。また、今迄に、「物流事業者がサービスをやめると申し出た」理由を調査した結果、上記物流事業者からの理由に加え、「荷主が取り決め事項を遵守してくれない」との理由が多かった。また、「荷主が3PL事業者を変更した」ということについての理由を調査した場合は、上記荷主企業からの理由と同様の結果であった。

以上のことから、これらの課題は、3PL事業を継続する上で、物流事業者、荷主企業共に解決しなければならない重要な課題であると思われる。(図2-3参照)

図 2-3 物流事業者と荷主企業の認識課題



3. 課題解決のための施策体系

前項での課題を解決するために、物流事業者、荷主企業が期待する3PLのあるべき姿を

アンケート及びインタビューの結果から、以下の2点と設定する。(図2-4参照)

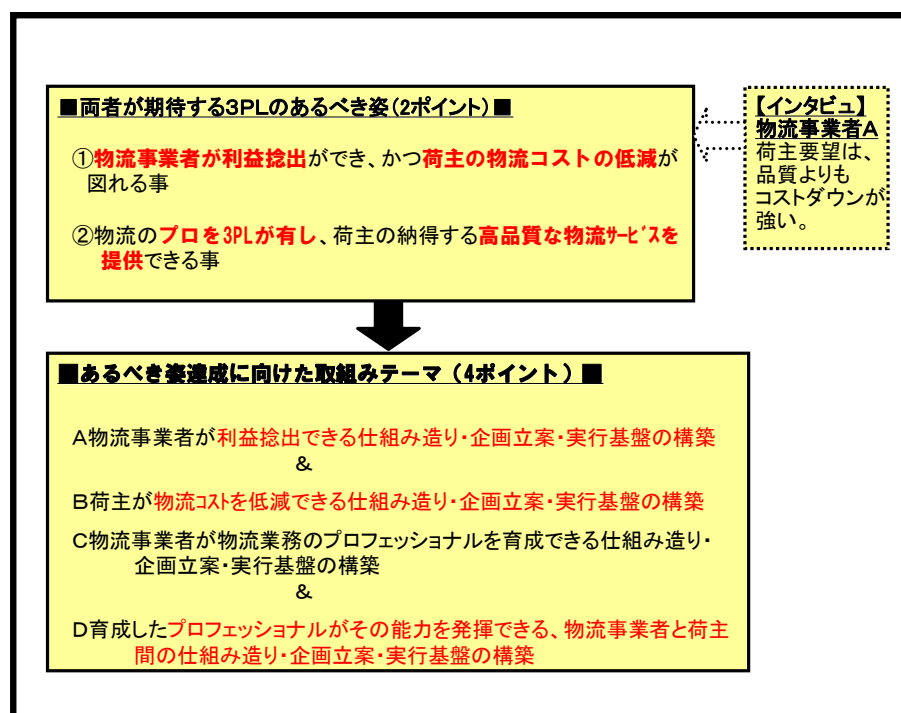
- ①物流事業者が利益捻出ができ、かつ荷主の物流コストの低減が図れること。
- ②物流のプロを3PL事業者が有し、荷主の納得する高品質な物流サービスを提供できること。

また、これらあるべき姿の達成に向けた取り組みテーマを以下の4つ想定する。

- A 物流事業者が利益捻出できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築
- B 荷主が物流コストを低減できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築
- C 物流事業者がプロフェッショナルを育成できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築
- D 育成したプロフェッショナルがその能力を発揮できる、物流事業者と荷主間の仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築

これら4つのテーマ実現の仕組みは、「6. 取組テーマ実現の仕組み」で説明する。

図 2-4 課題解決のための施策体系



4. 3 P L ビジネスの発展ステップ

3 P L 事業は、段階的な発展が可能なサービスである。この段階的な発展ステップは、荷主企業からの受託業務範囲やレベル、提供するサービスの内容により次の3つに整理される。このステップが進むにつれて、受託業務範囲やサービス内容は広がっていく。それに従い、必要とされる人材および提供する受託機能のレベルが上がっていく。

このように、3 P L 事業の活動は幅広いことから、これから3 P L 事業に取り組もうとされる事業者の方は、それぞれの企業の状況や戦略等に応じ、それぞれのステップにおいて3 P L 事業を行うことができる。

① ステップ1：

作業レベルでは、複数のサービス業務を受託しているが、特定荷主の物流業務の管理運営全てを請け負うところまでには至っていない。事業法・標準約款の範囲（運送、保管）のサービスだけでなく、値付、梱包、検品、仕分などの流通加工サービスを付加して荷主企業から業務を受託している状況である。

このレベルでは、受託した作業・オペレーションを確実に実行する能力が最優先とされる。またこの時点から、業務ノウハウの蓄積による差別化実現のために、荷主業界、荷物の種類などを絞った専門化による経営資源の集中を意識していく必要がある。

② ステップ2：

特定企業からの物流業務全般の管理・運営機能を受託している状態である。庫内作業であれば、入出庫、保管、在庫管理などの全てであり、運送であれば、配車や運行管理、備車先企業の管理全般を受託している状態を指す。このステップで最も重要なのは、特定荷主から受託している包括的な物流業務をきちんと管理・運営する能力である。

③ ステップ3：

ステップ1及び2は物流業務領域のみの受託であったが、このステップでは物流業務の枠を超えた荷主企業の業務（物流センターの最適ロケーション設定、受発注代行（“オペレーションそのもの”、“欠品させないための適正在庫管理業務”など）、代金回収や金融機能）の提供や、物流業務の最上流機能である企画立案の提供を実施している状態である。

この発展ステップは、あくまで3 P L 事業がステップアップを可能とするビジネスであることを示しているに過ぎず、3 P L 事業者となるために必ずステップ3まで進むことが

必須と言うわけではない。ステップ1及び2でも例えば専門化による差別化を推進することにより、売上拡大や利益確保を実施できている企業も存在する。あくまで、物流事業者は3PL事業の発展ステップの中で、自社の将来の目標と位置づけをどうしていくかという経営戦略を明確にすることにする必要がある。

荷主企業からより多くの物流を受託し、3PLビジネスを拡大するためには、物流事業者は専門性並びに現場力、管理力、企画力等を養い第3ステップへ向かっていくことが重要となり、こうしたことが3PL市場の活性化に寄与することとなる。

5. 取組テーマ実現の仕組み

今回の物流事業者および荷主企業へのアンケート・インタビューにより、両者における認識ギャップとして以下の課題が抽出された。

① 荷主企業側から見た3PL事業に対する不満：

荷主企業の物流コスト削減に結びつかないこと、物流改善提案がされないこと、物流業務のプロフェッショナルがいないことが挙げられている。

② 物流事業者側から見た3PL事業に対する不満：

3PL事業では十分な利益捻出が困難なこと、さらに荷主企業からの一方的なコストダウン要求への対処、プロフェッショナルの育成ができていないことが挙げられる。
なお、この課題については、契約更新時も同様の傾向が見受けられ、業務受注後も課題解決がされていない。

この極めて重要な2つの課題を解決するための物流事業者のあるべき姿として重要なポイントを以下に挙げる。

- ・物流事業者の利益捻出と荷主企業の物流コストの低減が両立できること
- ・物流事業者が業務におけるプロフェッショナルな人材を育成し、荷主企業の納得する物流サービスを提供できること

さらに、このポイントに基づき、あるべき姿に向けた、物流事業者と荷主企業間における取り組むべきテーマとして

- ① 物流事業者が利益捻出できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築
- ② 荷主が物流コストを低減できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築
- ③ 物流事業者が物流業務のプロフェッショナルを育成できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築

④育成したプロフェッショナルがその能力を発揮できる、物流事業者と荷主間の仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築

以上4点が挙げられる。

以上のテーマは、3PLビジネスの発展ステップにおける全ての段階において検討すべきものであり、個々に具体的な施策が考えられる。

図2-5に示すように、専門性の発展及び契約の継続性にとって、全ステップに共通してオペレーションの合理化と荷主企業とのコミュニケーションが必要である。以下のテーマ①～④では、具体的に内容を説明する。

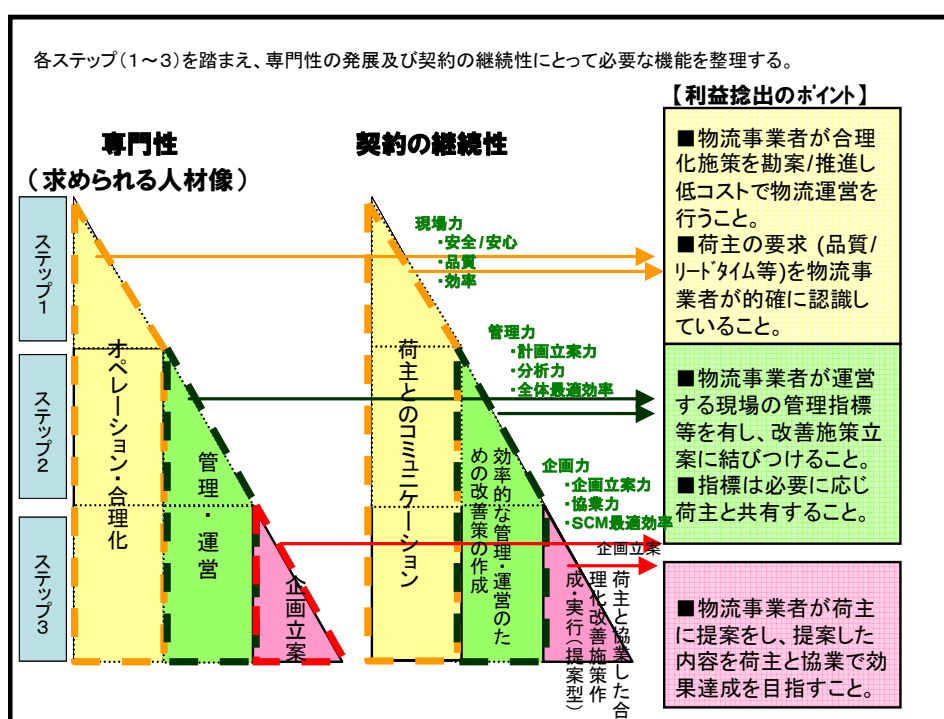


図 2-5 取組テーマ実現の仕組み

テーマ① 物流事業者が利益捻出できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築：

物流事業者が利益を捻出するという目的実現のために、物流事業者の売上拡大とコストダウンをいかに図るかが重要である。

まずステップ1では、様々な荷主企業の個々の作業受託から、自社の強みを活かせる荷主業界や業態を選択し、経営資源を集中して受託業務の範囲を広げることにより、売上拡大やシェア拡大を図る必要がある。またコスト削減施策として業界、業態、業務の専門化により、同業他社に負けないオペレーションのノウハウ蓄積と合理化をステップ1～3まで横断的に図って行くことが必要である。それにより、品質・コスト面での差別化を実現する。

次にステップ2へ進むと、特定荷主での包括的な物流業務受託により蓄積された管理運営ノウハウを基に、同業の新規荷主企業への提案、業務受託、さらなるノウハウ蓄積を図る。こうして売上拡大を実現しつつ、同業における複数荷主企業の共同物流の提案を行い、経営資源の有効活用による合理化、コストダウンを図ることが可能となる。

蓄積されたノウハウに基づき、さらに既存荷主や新規荷主の受託業務におけるコストダウンも可能となる。

さらにステップ3では、荷主企業に対する提案が重要であるが、物流事業者及び荷主企業共同による企画立案と実行における負荷や効果を意識した優先順位付けが必要である。

テーマ② 荷主が物流コストを低減できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築：

全ステップに共通して重要なのは物流事業者と荷主企業間の目標に関する共通認識を持つことである。

ただし、ステップ3では、物流業務の枠を超えた荷主企業の業務を物流事業者が提供することになる。そこで荷主企業の立場に立ち、荷主企業の業務領域の管理指標¹も含めた目標値設定が求められる。

なお目標値の設定については、後述のコミュニケーションが重要なのは言うまでもない。

テーマ③ 物流事業者が物流業務のプロフェッショナルを育成できる仕組みづくり・企画立案・実行基盤の構築：

ステップ毎に必要な人材像が異なる。

このテーマ③は、他のテーマと密接に関連しており、個々のステップ毎に必要な人材が育成されてこそ、全テーマが実現可能となる。

まずステップ1では、着実に現場業務をこなし、荷主企業の信頼を得ることができる人材の育成が必要である。また業務をこなすだけでなく、改善意識を持ちコスト削減や品質確保に自発的に取り組む意識をもった専門性の高い人材を育成して行くことが重要である。

次にステップ2では、包括的な物流業務を提供するため、物流センター内の業務全般や備車先企業の管理など幅広い管理・運営を実行できる人材が求められる。ここでは着実に業務をこなすだけでなく、受託した物流事業の採算管理や物量変動に対応したリソースの調整、さらに荷主企業との調整といったマネジメント能力が、より要求される。荷主企業との調整においては、荷主企業の窓口部門と目標を共有し、定期的に改善施策立案と評価を行い、着実に目標を達成できる人材の育成が重要である。

¹管理指標とは、業務実施にあたり、その進捗をモニターするために設定する指標。

さらにステップ3では、物流業務の枠を超えた荷主の業務を提供するため、荷主企業の様々な業務の知識と、物流業務の診断やコスト分析能力を含めた企画の立案能力が要求される。ここでは、荷主企業の立場からの視点で提案や施策立案を実施できる人材を育成し、パートナーシップを築き上げることが重要である。

テーマ④ 育成したプロフェッショナルがその能力を発揮できる、物流事業者と荷主企業間の仕組みづくり・施策立案・実行基盤の構築：

前述のテーマ③で育成した人材を活用・機能させるために、全ステップに共通して荷主企業とのコミュニケーションが重要である。

荷主企業が年度毎の物流戦略や方針を物流事業者へ明確に伝えた上で、両者は定例会や改善会議などを通じて課題・問題点の共有をすることが必要であり、それにより物流事業者は、業務に関するノウハウの蓄積も併せて実現することができる。

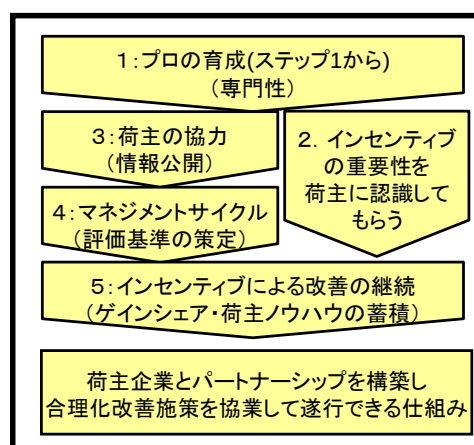
また、定量的な物流現場の管理指標を物流事業者が設定し、改善活動を継続して行くことが必要である。そうすることにより、物流事業者は受託した物流業務のオペレーション及び管理能力を高めることができるとともに、契約の継続性も大きく期待ができる。

なおステップ3では、物流業務の枠を超えた荷主企業の業務を対象とした管理指標も必要となるため、荷主企業とのコミュニケーション項目に追加することが望ましい。この結果、高度かつ幅広い荷主業務知識を身につけたプロフェッショナルな人材が、十分機能できるようになり、両者が互いに機能を補完し合えるパートナーシップを築き上げることが可能となる。

ここまで4つのテーマに対し、3PL事業の発展ステップ毎に具体的な実現の仕組みを述べてきた。

実際、ステップ3に移行している企業は大手企業が中心であるが、今後中小物流事業者が移行するためには、荷主企業とパートナーシップを構築し合理化改善施策を協業して遂行し、さらに継続して行くために必要な条件を以下に整理する。

図 2-6 荷主企業と協業した合理化改善施策を機能させる仕組み



- ①専門性を活かした、高度な物流業務のプロフェッショナルな人材を育成する。
→なお、人材育成については、「3PL人材育成研修」²などを活用することも重要である。
- ②荷主企業は、物流事業者の業務遂行能力や改善提案能力を正當に評価し、インセンティブ³による物流事業者の士気向上に努める。
- ③荷主企業は、必要な情報を物流事業者に公開する。
- ④物流業務の管理指標を設定し、物流事業者及び荷主企業共同で定期的にPDCAサイクル⁴を実行する。
- ⑤インセンティブを契約書に設定することにより、業務の改善を継続的に実施していくことが期待できる。物流事業者は、ゲインシェアや高度な荷主企業の業務ノウハウ取得などのインセンティブに応える努力を継続して行くことが、荷主企業との信頼関係の醸成につながる。

² 「3PL人材育成研修」とは、3PL事業推進のため3PL人材育成促進事業推進協議会及び各物流団体等が開催している実務担当者向けの研修である。

³ インセンティブとは、動機付け。さらに、動機付けを機能する報酬（金銭的報酬及びスキル向上等）も含む。

⁴ PDCAサイクルとは、PLAN→DO→CHECK→ACTIONのマネジメントサイクルのこと。

第3章 3 P L 契約ガイドライン

3 P L 契約書ガイドライン

国土交通省

目 次

I. はじめに.....	19
II. ガイドライン策定の背景.....	20
III. ガイドラインの目的.....	20
IV. 本ガイドラインの構成(盛り込む内容の概要).....	21
V. 3PL契約書ガイドライン.....	22
VI. おわりに.....	32
VII. 参考資料.....	33

I. はじめに

平成16年度から国土交通省では「3PL人材育成研修」を行い、3PLを担う物流事業者の育成を図っているところである。しかしながら、3PLが新たな事業形態であることもあり、実務においては付帯費用の負担やコスト削減の効果の帰属先等をあいまいにしたまま契約がなされるケースも多く、物流事業者が不利益を被ること例が散見される。また一方で、荷主企業においても物流コストに関する不透明性を訴える声も多く、契約に関する重要性を否むことができない。

こうした現状に対応するため、2006年11月から「3PL事業促進のための環境整備に関する調査検討委員会」を開催し、物流事業者および荷主企業双方の実態を踏まえながら、3PL契約書ガイドラインを重要テーマの一つと位置づけ、検討を行った。

Ⅱ．ガイドライン策定の背景

現状の３ＰＬ事業では、新たに仕事を追加されてもそれに見合った料金をもらえないケースや、物流事業者と荷主企業が一丸となって改善施策を推進したにも係らず、その改善効果を物流事業者と配分することを荷主企業が事前認識していなかったが為に、物流事業者が効果配分を享受できないというケースがある。これを解決するためには、物流事業者および荷主企業が十分にコミュニケーションを取り、契約書を充実させることが必要である。それは国土交通省が物流事業者に対して行ったアンケートでも、３ＰＬ事業の拡大にあたって必要な条件整備事項に「標準的な３ＰＬ契約の書式の作成や標準約款」と回答した者が３２％にものぼることから伺う事ができる。

しかし、物流事業者の主張を担保する契約書を作成するには、物流事業者の立場、更に作成にかかる費用を考慮すると非常に困難なことであり、今後も自律的な変革が見込めない状況である。

このため、本委員会にて契約ガイドラインを策定し、３ＰＬ契約書ガイドラインを公表するに至ったものである。

Ⅲ．ガイドラインの目的

本ガイドラインは、物流事業者が荷主との取引のために契約書を作成する段階で、物流事業者が荷主企業との関係において、荷主企業からの一方的な要求を是正し契約上対等な地位を確保するために、現状の実態を踏まえた契約項目に加え、３ＰＬ事業の課題を解決する礎となる項目についても定めている。なお契約書そのものの雛型については、各物流事業者および各荷主企業の業種や業態、更には個々の事業環境に応じて契約内容および様式が異なることから本ガイドラインでの提示は差し控えるものの、契約書作成に係る物流事業者および荷主企業に参照いただくことで、受託業務の確実な実施および管理、適切な効果配分の享受等、３ＰＬ事業拡大のための礎となることを望むものである。

また、荷主企業においても、本ガイドラインを参照いただき、３ＰＬ事業の利用を促進いただくとともに、３ＰＬ事業活用による一層の価値が享受できるよう望むものである。

IV. 本ガイドラインの構成（盛り込む内容の概要）

本ガイドラインは、物流事業者と荷主企業が 3 P L 契約書を作成するにあたり、「アンケート結果を踏まえた一般的な項目」と「契約書に追記するにあたって物流事業者および荷主企業で検討が必要な項目」の 2 つに区分し、留意すべき点を示したものである。本ガイドラインに準じた契約書作成にあたっては、物流事業者は、自社の状況にあった対象となる契約の特性を勘案の上、具体的な適用の仕方について適切な方法を検討することを望むものである。

なお、契約書作成にあたっては、各業法の約款を前提とした上で、本ガイドラインと整合性をとるよう、留意いただきたい。

1. 3 P L のアンケート結果を踏まえた項目（必要なもの）

1. 1. 目的（業務の範囲）
1. 2. 業務の細目（業務の運営方法）
1. 3. 秘密保持（業務上知り得た両者の情報の第三者への開示非開示）
1. 4. 事故報告（事故発生時の措置等）
1. 5. 損害賠償（事故発生時の損害賠償の責）
1. 6. 損害保険（保険の付保）
1. 7. 料金及び支払方法（業務委託料の発生、請求、支払等）
1. 8. 契約期間（契約期間及び自動更新）
1. 9. 解約（解約の事前予告）
1. 10. 解除（有事の一方的解除要求）
1. 11. 再委託（物流事業者の再委託事項）
1. 12. 法律の遵守（関連する法律の遵守）
1. 13. 価格情報の取り扱い

2. 契約書に追記するにあたって物流事業者及び荷主企業で検討が必要な項目（重要なもの）

2. 1. 荷主の協力
2. 2. 改善効果の評価項目および管理指標
2. 3. 利益配分

参考 インセンティブ⁵と管理指標

⁵ インセンティブとは、動機付け。さらに、動機付けを機能する報酬（金銭的報酬及びスキル向上等）も含む。

V. 3PL 契約書ガイドライン

1. 3PL のアンケート結果を踏まえた項目(必要なもの)

1. 1. 目的（業務の範囲）

- 荷主が物流事業者に委託する旨を明記しておくこと。
- 荷主が物流事業者に委託する業務の範囲を明記しておくこと。

物流事業者が受託（荷主が委託）する業務範囲を明記する。なお、当条項で明記する業務範囲とは、保管業務や輸送業務等の 3PL サービス種大綱（参照：Ⅶ 参考編 3PL サービス業務例）を指し、その詳細については次条項にて明記をする。

本条項の決定にあたっては、物流事業者、荷主企業の双方がその要件、制約事項を出し合い合意しておくことが重要である。

1. 2. 業務の細目（業務の運営方法）

- 「1. 1. 目的（業務の範囲）」において定めた業務範囲の業務明細とその運営方法を明記しておくこと。
- 業務明細に変更が生じた場合の改定方法についても明記しておくこと。

前条項に記載した業務範囲の業務細目を明記する。なお業務細目については運営後の変更が予想されることから、両者協議などのその改定方法についても併せて明記しておく。また、実態として本条項については、覚書などの別紙による締結をしているケースも見受けられる。

業務細目の明記がなかったり、物流事業者と荷主企業間の内容認識が合致していない場合、業務範囲の拡充や料金再設定をする際、両者間の調整に齟齬を来す可能性がある。これを抑制するために、物流事業者と荷主企業が共同で業務細部について詳しく規定をし、更にはその改定方法についても明記しておくことは重要である。

1. 3. 秘密保持（業務上知り得た両者の情報の第三者への開示非開示）

- 秘密情報の取扱いについて明記しておくこと。
- 秘密情報に成り得ない情報の定義を明記しておくこと。

業務の委受託にあたって両者が知り得た相手方に関する秘密情報を第三者に開示しないことを明記しておくとともに、相手方から知得する以前に所有していた情報などの秘密情報に成り得ない情報定義も明記しておく。

秘密情報の取扱いは、企業のライフラインに影響する恐れがあるため、本条項

にて、秘密情報の取扱いを明記することは非常に重要である。

1. 4. 事故報告（事故発生時の措置等）

- 「1. 1. 目的（業務の範囲）」に明記した業務範囲における事故発生時の連絡とその対処について明記しておくこと。
- 事故の定義について明記しておくこと。

「1. 1. 目的（業務の範囲）」及びその細目である「1. 2. 業務の細目」にて明記した業務範囲内において発生した事故発生時の両者間の連絡と協議の上、対処を決定することを明記する。

なお、ここでの事故は、貨物の毀損や汚損、紛失に加えて、委受託業務の遅延・不履行も含めることとし、その旨も併せて明記する。

また、連絡が取れない場合が存在するため、その処置方法について、あらかじめ両者間で決定しておくべきである。

1. 5. 損害賠償（事故発生時の損害賠償の責）

- 「1. 4. 事故報告（事故発生時の措置等）」において定めた事故において、一方の責による事故と規定される範囲の損害を相手方に与えた場合、その損害を賠償することを明記しておくこと。
- 賠償の範囲、賠償の算定方法、賠償の限度、賠償請求の期限を明記しておくこと。
- ただし、一方の責に帰しえない理由による場合（天災地変、暴動、法令の制定改廃、公権力による命令処分などの不可抗力による場合）はその責任を免れる旨を明記しておくこと。

「1. 4. 事故報告（事故発生時の措置等）」の事故により、両者に発生した損害に関する賠償措置について明記する。なお、事故発生の原因および責任範囲については、事故発生を想定した両者間の事前認識があることが望ましく、両者合意の内容を契約書に明記する必要がある。

物流事業者責任による事故としては、委託物品の破損、汚損、未配送、誤配送等の物流事業者（物流事業者が再委託する配下の物流事業者）の故意・過失により発生する事故が想起されるが、運送後、着荷主への引き渡し完了後の事故発見については、物流事業者および荷主企業の両者による原因調査が必要である。

例えば、荷主責任によって発生する事故として、発注や出荷指示のミスなどがある。

よって、物流事業者の責任に帰さない事由でも物流事業者が責任を負わざるを得なくなる事態発生を抑制すべく、本条項は契約書締結の際の十分な注意が必要である。

また、損害賠償についても、1事故あたりの賠償金額の限度を、契約書面に記載しておくことが望ましい。特に庫内業務においては、棚卸資産の差異についての事故発生責任を荷主企業から求められることが多く、その場合は差異についての数値範囲（在庫金額のnパーセントなど）をあらかじめ取り決めておくべきである。また棚卸資産の差異（在庫違算）についての補償金額の算定方法も重要であり、荷主企業の業種・業態によっては、仕入金額ではなく、売価での補償を要求される事もあるため、注意が必要である。ただし、荷物の特性により損害金額が甚大になる可能性がある荷物（例：ある部品自体は非常に安価だが、その部品がないと、高価な製品が完成しないなど）の場合は、業界の取引慣行も考慮して、賠償金額を決める必要がある。

さらに補償範囲は、商品金額以外に、工賃、出張費、運送費なども含まれることがあるので、あらかじめ契約書に範囲を記載しておくことが望ましい。

1. 6. 損害保険（保険の付保）

- 「1. 4. 事故報告（事故発生時の措置等）」において定めたかかる責任の損害に対して、保険を付保する旨を明記しておくこと。
- 誰が付保をするのかを明記しておくこと。

双方安心して業務を遂行するために、保険の付保については、保険証の写しを交付するなど付保証明の提示や、保険契約を変更、解約する場合は報告するなどの配慮が必要とされる。

1. 7. 料金及び支払方法（業務委託料の発生、請求、支払等）

- 本業務に対しての、料金及び請求、支払方法を明記しておくこと。
- 既存料金の改定について明記しておくこと。

「1. 1. 目的（業務の範囲）」およびその細目である「1. 2. 業務の細目」にて明記した委受託業務において発生する料金の支払い方法について明記する。

なお、本件については、業務履行実態を踏まえた改定がありうるため、業務に支障なきよう、契約書と同等の効力を発揮する覚書として締結しておくこともある。

1. 8. 契約期間（契約期間及び自動更新）

- 契約の有効期間及び更新条件を明記しておくこと。

本契約書の有効期間及びその更新について明記する。

契約の有効期間については、年月日での範囲や本契約発効日からの年数などの記述がある。なお、3PL事業は、物流事業者にとって**荷主企業**向けの個別投資

（倉庫、設備、情報システムなど）が発生するケースが多く、契約期間が投資回収に大きな影響を与えることが想定されるため、契約締結前の両者間の十分な調整が重要である。

また、契約更新については、期間満了前に有効期間を設け、「その期間内に契約の変更、もしくは解約の申し入れがなければ、同一条件にて、契約が自動更新されるものとする。」などの記述をしているケースも見受けられる。

1. 9. 解約（解約の事前予告）

■本契約の解約方法及び解約後の措置について明記しておくこと。

物流事業者、あるいは荷主企業の一方の何らかの事情により、相手方に対して解約を申し入れることができる旨や予告期間等の解約方法と措置を明記する。

なお、両者があらかじめ合意した管理指標を達成できない場合、荷主企業が催告後に解約を可能とする条項が追加されることがあるため、管理指標設定にあたっては、両者十分に検討のうえ決定することが必要であるとともに、契約書明記についても十分に留意する必要がある。

更に契約期間内の解約の場合、補償金の問題が発生する場合があるため、補償金の算定の根拠（範囲）と負担区分について、両者間で事前協議・決定しておくことが望ましく、契約条文への記載についても検討することが必要である。また物流事業者が締結したリース契約の荷主企業への引き継ぎや、契約期間中に発生した資産（建物、設備、ソフトウェアなど）の所有権などについては覚書として双方で取り決めておくことが望ましい。

1. 10. 解除（有事の一方的解除要求）

■本契約の解除について、明記しておくこと。

■本解除に従い、相手方が被った損害の措置について、明記しておくこと。

解除については、物流事業者および荷主企業の一方に、特定の契約解除の事由が生じた場合、相手方は、何等の通知、催告を要せず、契約の全部または一部を解除する場合があるので、それらを両者で取り決め、明記する必要がある。

特定の契約解除の事由の一般的事項としては、以下のものがありうる。

- ①契約の履行義務違反と一定期間の催告後の是正がない時
- ②背信行為
- ③監督官庁からの営業、取引停止処分
- ④財産に関する差し押さえ、強制執行
- ⑤破産
- ⑥合併、解散、減資などの決議と、その信用に不安がある時

⑦その他の不信用

⑧災害などにより契約履行が困難と判断された時

など

是正にあたっては、相手方に対しての是正するための時間を設定することが重要である。

損害賠償に関しては、災害他、やむを得ない理由の場合は除外とする。

1. 1.1. 再委託（物流事業者の再委託事項）

- 本業務の履行につき、物流事業者が他の物流事業者等に再委託できる旨を明記しておくこと。
- 他の物流事業者等への再委託の範囲を明記しておくこと。
- 物流事業者は他の物流事業者に再委託した場合であっても、契約に基づき義務と責任を負う旨を明記しておくこと。

「1. 1. 目的（業務の範囲）」にて明記した業務履行にあたり、物流事業者がその配下の他の物流事業者等に再委託できる旨、およびその業務範囲と責任区分を明記する。

荷主企業によっては、再委託を禁止する条文を望む場合があるが、3PL事業が協力会社への委託によって成り立っている現状を説明し、品質保持上重要な業務について荷主企業の許可を得る、または承諾を得るなどの条文への変更を交渉すべきである。

また荷主企業からは、再委託先を指定される場合もあるが、この場合は物流事業者側の責任を軽減、および再委託先を変更できるような特約条項の検討も必要である。

さらに物流事業者は、再委託先のさらに再委託先の業務についても責任が生じるため、再委託先との契約内容についても、きちんと整備しておくべきである。

1. 1.2. 法律の遵守（関連する法律の遵守）

- 国内外の関係する法律を遵守する旨を明記しておくこと。

契約については、どこの国の法律に基づくかを明記するとともに、業務を行うにあたり関連する法律を遵守することも明記すること。また、契約に関連して生じた係争については、双方が合意した地方裁判所（例えば、東京地方裁判所）が専属的管轄権を有する旨を明記する。これは、物流事業者と荷主企業の所在地が離れている場合、専属的合意管轄裁判所をどこに設定するかによって、交通費などのコストに影響が出る。そのため、中間地点などに設定する場合もある。

1. 1 3. 価格情報の取り扱い

- 本業務において、荷主から知り得た価格情報についての取扱いについて明記しておくこと。
- 本業務において、本業務の必要上、知り得た第三者（再委託先など）の物流事業者の価格情報についての取扱いを明記しておくこと。

荷主の価格情報は荷主にとって非常に重要な機密情報とされるため、情報セキュリティの観点からも、その取り扱いについては両者間にて十分な打合せを実施し設定しておくことが重要である。

例えば、輸出入における通関業務など、業務によっては価格情報を物流事業者が知りえる場合がある。それら価格情報の開示の範囲、開示対象者、守秘方法、違反措置、監査等について、取り決めておく必要がある

なお本項については「1. 3. 秘密保持（業務上知り得た両者の情報の第三者への開示非開示）」に包含されるケースもある。

または、荷主の委託を受けて物流事業者が入札を実施する場合、入札に参加した他の物流事業者の価格情報の扱いについて、秘密保持の方針を検討し、決定しておくことが重要である。

2. 契約書に追記するにあたって物流事業者及び荷主企業で検討が必要な項目（重要なもの）

2. 1. 荷主の協力

- 物流事業者が受託業務を履行するにあたって、荷主企業の協力が必要な旨を明記しておくことは重要である。

物流事業者が本業務を円滑に履行するために荷主の協力が必要であること、更にはその内容を可能な限り、両者間で合意しておく必要がある。

「1. 1. 目的（業務の範囲）」にて明記した一部、あるいは全ての業務の履行時、またその改善を推進・遂行するにあたって、物流事業者単体で対処可能な項目と荷主が対処すべき事項があることを両者が事前認識しておくことは、次項「2. 2. 改善効果の評価項目および管理指標」も含めて、3 P L 事業を成功裡に結びつける重要な要因となる。

物流事業者が認識する「荷主からの一方的コストダウン要求」等の3 P L 事業履行における課題や、荷主が認識する「目標物流コスト削減額の未達」等の課題解決、および両者間の意識の齟齬を抑制するに効果的であると考えられる。

荷主が対処・協力すべき項目は、以下（例）。

- ①荷主方針（物流目標、施策、拠点閉鎖・移転など）の物流事業者への提示
- ②委託物品内容（商品、荷姿、届け先情報など）の物流事業者への提示
- ③物流改善に関わる荷主側業務の改善の推進
- ④物流事業者が本業務を履行するために必要な荷主の記録及びその開示時期ならびに取得方法（契約完了から運用開始までも含む）の提示

など

2. 2. 改善効果の評価項目および管理指標

■本業務の履行の程度を評価するために、評価項目と管理指標、評価方法、評価の報告、管理指標の見直し、評価開始日、評価期間、評価サイクル、評価結果の是正方法、評価未達の場合の対処を明記しておくことは重要である。

物流事業者と荷主企業両者の所期目的達成のためにも、目標設定は重要であるが、両者の信用・信頼構築のためには、現状オペレーションのモニタリングを含め、両者が事前に合意した評価項目と管理指標に則り効果を検証し、改善していくことが重要である。

しかし、「2. 1. 荷主の協力」にて記載した荷主側の十分な協力を得られたとしても、その改善効果を両者が同等に認知・評価しなければ、3PL事業を成功裡に結びつけることは困難である。

なお、期や年度単位での評価対象期間および評価サイクルについては、物流事業者と荷主企業の両者にて十分な話し合いを実施のうえ決定することが重要である。また初期業務立上げ時は混乱が予想されることもあり、契約開始日と評価開始日をずらす等の配慮も検討すべきと考える。

管理指標としては、以下の事項（例）

- ①金額効果（コスト削減効果 等）
- ②輸送品質（指定納期／時間達成度、実輸送時間／輸送計画見込み時間 等）
- ③保管品質（棚卸の精度、在庫実績値／在庫計画値 等）
- ④物流品質（製品紛失・破損発生の抑制度、物流事故発生の抑制度 等）
- ⑤取引精度（請求行為の精度 等）

2. 3. 利益配分

- 目標を達成することによって得られる効果を物流事業者と荷主で配分する旨を明記しておくことは重要である。
- 目標達成できなかった場合や目標以上の効果が得られた場合の対処に関して明記しておくことは重要である。

両者が合意した目標達成に向け展開する施策は、「2. 1. 荷主の協力」にて記載したとおり、物流事業者と荷主の両者が協業して合理化改善施策の立案および実行する場合が多い。その場合には、その改善効果は適正な基準を以って物流事業者と荷主の両者に配分されるべきであり、ひいては物流事業者の3PL事業における十分な利益捻出や荷主の物流コスト削減等の課題解決に大きく寄与をすると考えられる。

また利益配分は、物流事業者の目標達成に向けたモチベーション向上にもつながり、結果、所期設定以上のサービス向上やコスト削減効果を得られることも期待される。

なお具体的配分要領について、両者にて十分な話し合いを実施のうえ設定することが重要であるとともに、目標達成できなかった場合の負担や、目標以上の効果が得られた場合の配分に関しても併せて事前に設定しておくことが重要である。

特に、目標を達成できなかった場合の負担に関しては、負担規模、負担者、負担内容等を考慮し、負担の有無も含め双方合意の上、決定することが重要である。

参考 インセンティブと管理指標

物流事業者にとって、3PL事業推進上の課題を解決して行くためには、荷主の協力と、双方にとって明確な管理指標の設定が必要である。

物流事業者と荷主企業がパートナーシップを構築し合理化改善施策を協業して遂行するためには、両者の利害を分かち合う必要がある。そのためには、両者合意の達成目標とその達成度を測る管理指標の設定が重要である。この達成目標と管理指標ができなければ、インセンティブ制度の導入は極めて難しい。

インセンティブは「ゲインシェア」と呼ばれる、荷主の物流コスト削減値の一定割合金額の支払いや、目標達成時のボーナス支払だけに着目されやすいが、それ以外に、両者協業の改善活動を実施する上で、物流事業者が取得した業務ノウハウ、改善ノウハウも、実は物流事業者の新たな付加価値であり、何よりも得難いインセンティブであると考えられる。

まずインセンティブ制度を導入する上では、荷主の物流コスト或いは品質等の評価側面を決定した上で目標値の設定をすることが必要である。そして、達成するための施策、管理指標を定め、物流事業者と荷主企業が協業で目標達成にあたっていく姿勢が最も重要である。

インセンティブ制度は、物流事業者と荷主企業が協業した合理化改善施策を継続させていくためには有効な手段であり、荷主企業はインセンティブ制度導入について、前向きに取り組むことが望ましい。

改善の継続は、企業の競争力強化のため、とても重要な要因である。特に物流業務は、物流事業者と荷主企業との協業がなければ継続することが難しい。何故なら、物流事業者は一定の改善効果を達成するとその維持に終始し、さらなる改善の継続を止めてしまう場合もある。これは改善をすることで、売上収入の低下を招くのではないかという恐れが起因していると想定される。その状況の中で、インセンティブ制度の導入は、物流事業者の業務水準の高度化や改善努力を促す有効な手段の一つなのである。

インセンティブ制度の成功を納めるためには、物流事業者と荷主企業の合意に基づく、業務の管理指標、評価方法の設定が極めて重要である。

管理指標の設定は、下記プロセスにおいて物流事業者及び荷主企業に効果を発揮する。

- ・改善すべき業務領域の発見
- ・改善施策の進捗度合いのモニタリング
- ・改善効果の両者合意の下での定数把握

一般的な物流業務の管理指標の例として、以下の5指標を示す。

- ①金額効果（コスト削減効果 等）
- ②輸送品質（指定納期／時間達成度、実輸送時間／輸送計画見込み時間 等）
- ③保管品質（棚卸の精度、在庫実績値／在庫計画値 等）
- ④物流品質（製品紛失・破損発生の抑制制度、物流事故発生の抑制制度 等）
- ⑤取引精度（請求行為の精度 等）

実際に、物流事業者と荷主企業の間では、個々の企業毎によるオリジナルの管理指標も採用されているようである。また注意事項としては、管理指標を設定するだけではなく、正確に管理指標を算出する元データを正確にどのような手段で取得するかを、物流事業者、荷主間で調整し、合意しなければならない。正確なデータでなければ取得し、評価をする意味が失われるからである。

管理指標の具体的な設定方法は、事例を交えながら、「3PLの成功要因」に記載しているので、ご参照いただきたい。

また、物流事業者が3PL業務において管理指標を導入した場合の効果について下記に示す。

- ①物流事業者が正確な物流コストや生産性を把握できることにより、荷主へ効果を提示できる。
- ②荷主の複数拠点を、同一の比率基準で横並びに数値で比較し、良し悪しが見えるようになる。それまで、感覚的に良し悪しを判断せざるを得なかったが、同一基準による数値比較により、改善活動を実施することが可能になる。
- ③管理指標の数値分析により、各物流業務の問題点が見えるようになる。
問題点を数値化することで、改善すべき物流業務の優先順位付けが可能となり、早期に改善結果を出すことができる。
- ④物流コスト・生産性などの標準数値（作業単価）が見えるようになる。
物流事業者は標準数値を改善目的だけではなく、新規物流拠点の設計根拠としての利用や他社荷主への営業活動（提案）におけるコスト単価の設定にも使用できる。

このように、管理指標の導入により、改善活動の推進や業務ノウハウ蓄積と言った大きなメリットが出せる。

VI. おわりに

本ガイドラインは、物流事業者と荷主企業の両者が 3 P L 事業により適正なメリットを享受できるようになることを目的として策定した。結果として、物流事業者が荷主企業との関係で契約上対等な地位を築くための礎となることを切に望む次第である。

VII. 参考資料

1. 用語解説

3PL事業の定義：

3PL事業とは、荷主企業の物流機能である輸送、保管、在庫、顧客サービス、荷役、情報サービスなどを、荷主企業に代わって一括（フルライン）して提供するか、もしくは、これらの機能を個別にまたはいくつかを組み合わせ、一定期間契約に基づいて提供する事業者のことである。

（出典：齊藤実「アメリカ物流改革の構造～トラック輸送産業の規制緩和」1999年5月）

【3PLサービス業務例】

以下のサービス業務の内、2つ以上を組み合わせ実施されている場合を物流事業者とする。

- 梱包：物流事業者が、商品（製品）の輸送・保管のために行う梱包作業のこと
- 流通加工：物流事業者が、荷主からの仕様に従って商品（製品）を簡易な加工（組立て、詰め替え、包装、商品名の表示、検品、値札貼り等）をすること
- 輸送：物流事業者が、荷主に指定された場所へ商品（製品）を移動すること
- 保管：商品（製品）を一定期間倉庫に置いておくこと
- 在庫管理：在庫商品（製品）の量、鮮度（賞味期限等）を管理すること
- 荷役：輸送機器への積み下ろし、倉庫などへの入出庫（含む仕分け作業）を総称した作業のこと
- 返品・回収：荷主の顧客から返された商品（製品）の回収輸送及び保管作業のこと
- 情報サービス：調達から販売までの「商品（製品）、輸送、拠点運営」を情報システムによって管理すること
- コンサルティング：荷主が抱える物流課題の解決策を提案、実行（支援）すること
- 輸出入サービス：商品（製品）の輸入・輸出に関わる処理業務のこと
- 据付サービス：納入先における商品（製品）の配送および据付業務のこと
- 求貨求車（庫）サービス：荷主からの荷物情報、運送（倉庫）会社からの空車（庫）情報をマッチングさせるサービス
- その他：例として、顧客関連業務代行（受注代行、代金回収など）

第4章 3PL事業の成功要因～物流事業者と荷主企業が、ともに育むパートナーシップ～

3PL事業の成功要因

～物流事業者と荷主企業が、ともに育むパートナーシップ～

国土交通省

目 次（案）

はじめに

I．プロの育成.....	37
II．荷主企業の協力.....	40
III．コミュニケーションと情報共有	43
IV．管理指標とマネジメントサイクル.....	45
V．利益改善の効果.....	52

はじめに

近年、物流業務領域において荷主ニーズが多様化・高度化する中、３ＰＬ事業に対する期待は実に大きい。しかし一方で物流事業者に着目した場合、中小企業者がその趨勢を占めることもあり、物流改善効果が物流事業者に還元されないケースや、３ＰＬ事業の受託にあたって多額の投資をした上で失敗するケースなど、中小物流事業者が３ＰＬ事業を継続・あるいは進出するにあたって、様々な障害となる要因がある事も見受けられる。

こうした現状を解決し、物流事業者・荷主企業の両者にとって真に価値のある３ＰＬ事業を定着させるため、2006年11月から「３ＰＬ事業促進のための環境整備に関する調査検討委員会」を開催し、物流事業者及び荷主企業双方の実態を踏まえながら、３ＰＬ事業の成功要因に関する検討を行った。

物流事業者、荷主企業の両者に対するアンケートとインタビューをベースに検討を進める中、両者の強固な信頼関係こそが肝要であると判明した。

そこで本書では、「３ＰＬ事業は、物流事業者と荷主企業が、ともに育むサービス」という発想のもと、実施したアンケート及びインタビュー結果を交えながら、両者間の良好なパートナーシップ構築のポイントを整理した。

物流事業者と荷主企業のパートナーシップを構築するための５つのポイント

- ・ プロの育成
- ・ 荷主企業の協力
- ・ コミュニケーション（情報共有）
- ・ 管理指標とマネジメントサイクル
- ・ 利益配分の効果

I. プロの育成（3PL事業のプロフェッショナルな人材の育成）

プロの育成（3PL事業のプロフェッショナルな人材の育成）については、物流事業者、荷主企業の共通課題であることがわかった。

また当課題については、新規委受託時のみならず、既に委受託関係にある物流事業者と荷主企業の契約更新時にも同様の課題を両者が認識していることが認められており、3PL事業を促進するにあたって、真摯に受け止め検討すべき課題であることが伺える。（以上、次頁以降アンケート結果参照）

企業が自身の企業価値を向上させ円滑な企業活動を展開させていく成功要因のひとつに、企業の保有する人材力が位置づけられることは、物流業界においても決して例外ではない。物流事業者が3PLのプロフェッショナルな人材を有することで、物流現場領域における様々な合理化施策を展開することができるとともに、ひいては荷主企業にとっても価値ある専門性の高い物流サービスを提供することができるのである。結果、荷主企業と強い絆を構築することとなり、契約の長期化に結びつく可能性が非常に大きい。

物流事業者がプロフェッショナルな人材を有することは、まさしく3PL事業促進の環境整備をするにあたって、その礎となる要因なのである。また、3PLを委託する荷主企業が3PL事業者の有するプロフェッショナルな人材とコミュニケーションできる人材を有することで、更なる効果が挙げられると考える。

プロフェッショナルと定義する人材像が業界や委受託領域によって異なることから詳細の言及は本書では差し控えるものの、如何なる状況においても、荷主企業から受託した範囲の物流業務を確実に実行でき、その運営管理や現場の合理化改善施策を立案し展開することができる人材が必要であることは言うまでもない。また、荷主企業の様々な業務の知識を有し、物流業務の枠を超えた企画立案ができる人材は、荷主企業と協業した合理化改善施策を実行する場面がより多くなる。その結果として、物流事業者と荷主企業のパートナーシップが強固なものになる。

ではこのような人材を如何にして育成をすれば良いのか？

日々の荷主企業からの委託業務を運営していく中で様々な経験を積み、前述の人材を育成していくことは有効な手段ではあるものの、日々の業務に追われる中で指導者の確保や十分な時間の確保が困難である場合もある。また新規に3PLに進出を考えている物流事業者においては、その障壁は一層高い。

国土交通省では、平成16年度より、有識者、物流関係団体、国土交通省の関係者か

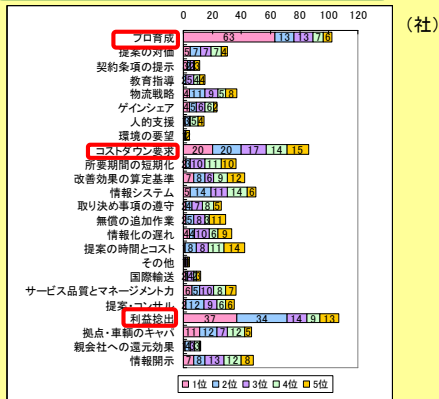
らなる「３ＰＬ人材育成促進事業推進協議会」を立ち上げ、その結果、３ＰＬ人材育成研修を開催して人材育成が進められている。この研修では、３ＰＬ事業の人材育成で最重要とされている提案営業能力の開発に重点を置いた実務的な研修を行っている。このような研修を活用し、人材の育成を進めていくことは、人材能力の向上と３ＰＬ事業の発展において大いに有効であると思われる。

なお、３ＰＬ人材育成研修の詳細については、３ＰＬ人材育成促進事業推進協議会及び各物流団体が実施している３ＰＬ人材育成研修（事務局ホームページ：<http://www.butsuryu.or.jp/3pl/main18.html>）に研修内容やスケジュールが記載されているのでご参照いただきたい。

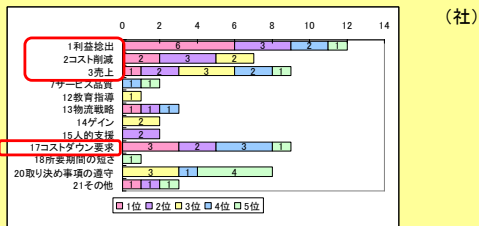
【アンケート結果】

物流事業者

Q7 3PL業務を受託しての問題点・課題



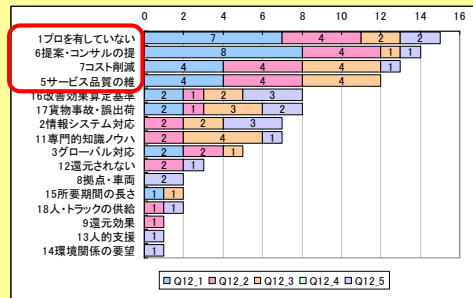
Q21 自社が契約更新しなかった理由



荷主企業

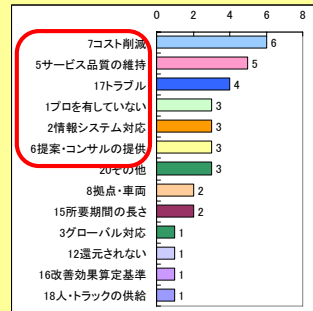
Q12 委託後の問題点・課題

(社)



Q14 委託先を変更した理由

(社)



Ⅱ．荷主企業の協力

３ＰＬ事業は物流事業者単体の努力でその促進を成し遂げることができるものではない。物流事業者と荷主企業が一丸となって取り組んでこそ、価値ある事業として成立する。

今回のアンケート結果より、物流事業者からの、３ＰＬ事業の課題として、「荷主企業から十分な情報公開がされていない」、「荷主企業の物流戦略が明確にされていない」、「荷主企業から３ＰＬ事業進出・継続にあたって人的支援を受けられない」「荷主の品質要望が高く、サービス品質とマネジメント力を維持できない」等といったことが挙げられている。（次頁アンケート結果参照）

これらの課題に対処するため、荷主企業の「情報公開に関する協力」と「委託物流業務を、品質やリードタイム等の様々な側面において改革・充実させるために必要な協力」の２点について、本項では整理をする。

まず情報公開に関する協力については、荷主企業が物流事業者に提案依頼をする段階から必要となる。

荷主企業は物流事業者からの提案内容が、真に自身が期待するものであるか見極めるためにも、提案を依頼する物流事業者に対し正確な情報提供を行う必要がある。また正確な情報提供は、委託後の様々なトラブルを回避するためにも有効である。物流事業者と荷主企業が一丸となつての取り組みは、既に提案時から始まっているのである。なお情報提供は提案依頼書等の書面にて提示することが望ましい。

- ①物流業務委託に関する方針や目的
- ②委託開始時期
- ③委託後の期待内容（定性・定量的な達成目標に関する期待や情報セキュリティ等）
- ④現状の物量やその変動値
- ⑤委託物流業務の詳細内容
- ⑥荷主企業側での期待内容（前項②）の優先順位付けと達成時期目安
- ⑦その他 各事業環境を踏まえ必要と認識される項目

情報セキュリティの詳細については、「情報セキュリティガイドライン」に記載しているので、ご参照いただきたい。

なお物流事業者への物流業務委託後においても、荷主企業の経営戦略や事業計画を

踏まえて物流事業者が受託している物流業務に何らかの影響が予測される場合には、遅滞や洩れのなきよう、正確な情報提供が必要であることは言うまでもない。

続いて荷主が物流事業者に委託している物流業務を、品質やリードタイム等の様々な側面において改革・充実させるために、荷主が協力すべき事項について述べる。

これらは、物流事業者からの改善提案に、荷主企業側での業務改善も含まれる場合に、特に重要となる。

本項の冒頭で３ＰＬ事業は、物流事業者と荷主企業が一丸となって取り組んでこそ、価値ある事業として成立するものであると述べた。それは、たとえ物流事業の枠を超えた物流業務を受託している物流事業者であっても、物流事業者単独の力で対処できない改革領域が必ず存在するということである。特に荷主企業の物流窓口部門以外の他部門(営業部門や生産部門等)、更には荷主企業の顧客が関与する業務領域の改革を必要とする場合が想起される。

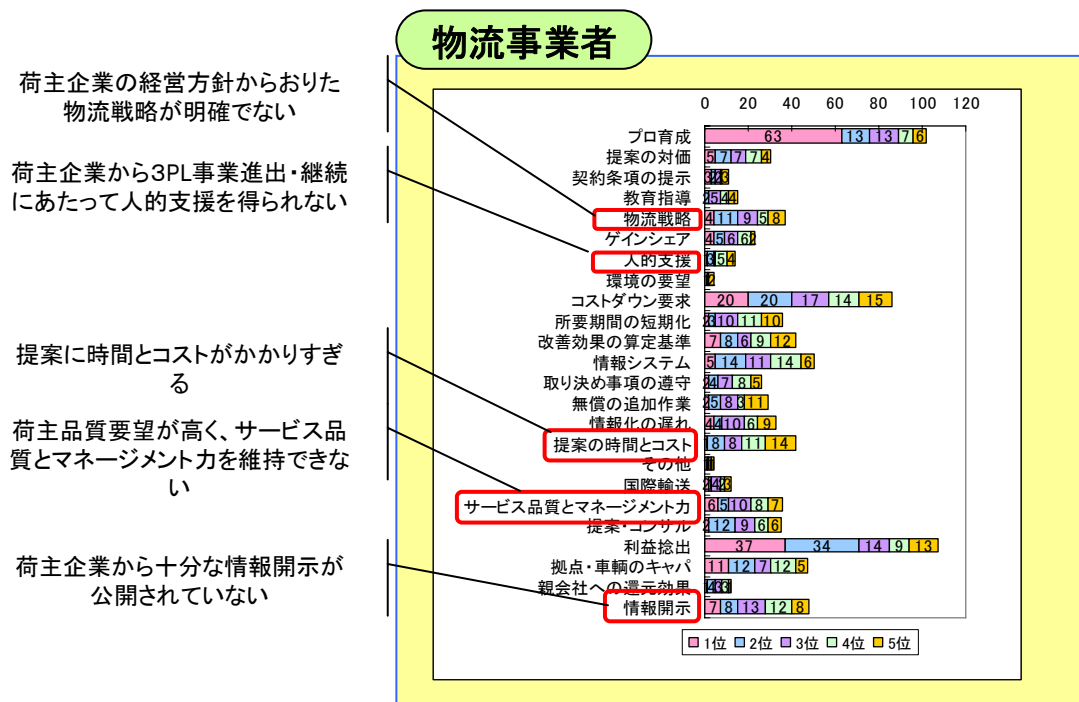
例えば、物流事業者が荷主物流コスト削減や品質向上等を目的として、納入時間指定の緩和やイレギュラーな業務指示の削減、更には在庫配置の見直し等について荷主企業に提案するケースが見受けられる。このような場合は、その改革後の効果予測を物流事業者が算出の上、荷主企業に事前提示できたとしても、荷主企業の顧客への納入時刻や在庫配置を物流事業者が決定すべきではなく、荷主企業の協力が必ず必要であり、物流事業者単独の改革努力で所期目的を達成することが不可能な事項なのである。

なお荷主企業として改善達成に向け協力すべき事項が存在することについて述べてきたが、物流事業者が荷主企業の要望を踏まえ自身の努力範囲内で改善すべき事項に関し責任を持ち遂行していることが前提となっていることは言うまでもない。

以上を踏まえ、荷主企業の協力は、物流事業者が３ＰＬサービスを履行し、荷主企業の要求に応えるためには、必要不可欠なものと言える。なお物流事業者及び荷主企業どちらかの一方的な要求ではなく、両者が歩み寄った姿勢こそが、パートナーとしての礎を築く鍵となるものである。

【アンケート結果】

～物流事業者が3PL業務を受託しての問題点・課題～



Ⅲ. コミュニケーションと情報共有

物流事業者のプロフェッショナルな人材がその能力を発揮し、荷主企業の納得する物流サービスの提供、更には荷主企業の協力事項も含めた改善施策を完遂するために、物流事業者と荷主企業のコミュニケーションは非常に重要な位置づけとなる。

更にコミュニケーションは、荷主企業が物流戦略や事業計画を正確に物流事業者に伝え、物流事業者及び荷主企業がそれぞれ抱えている課題・問題点を共有し解決していく有効な手段である。

ここで、3PLサービスの満足度が比較的高い、荷主企業A社へのインタビュー結果を例示として取り上げる。A社は、以下の方法で、物流事業者とのコミュニケーションを深耕している。

- ①物流事業者へ物流方針説明会を開催している（年2回）。更に、大型の新製品の発売、キャンペーンを実施する場合には、適時情報伝達している。
- ②A社の場合、最初に物流部門が物流施策の素案を策定し物流事業者へ提示する。次に物流事業者は、自身の運営実態を踏まえ、実現可能と認識した施策をA社に回答する。そして最終的に、物流事業者と荷主企業で合意の上、最終的な施策を決定する。
- ③施策展開後の達成度の進捗確認を実施する（月2～3回）。

A社からは「コストだけに固執すると値引き交渉になってしまう。物流事業者と荷主企業それぞれができることを、両者で相談して決めていくために、コミュニケーションは重要である」という意見があり、コミュニケーションを通じ、物流事業者、荷主企業両者が情報を共有した上で、達成可能な施策を両者で導き出していることこそが、A社の3PLサービスの満足度が高い事由の一つであると思われる。

また物流事業者が荷主企業とコミュニケーションを実施する上で、荷主企業の物流窓口部門だけでなく営業部門や生産部門などとのコミュニケーションを充実する事は、施策の検討、更には施策の達成時期の早期化も含め、非常に有効であると認識している。

コミュニケーションを価値あるものにするためのエッセンスとしては以下の3つがある。

- ①定期会議体の設定
- ②会議体毎の議題の設定
- ③会議体での進行プログラム

①定期会議体の設定

前述の荷主A社のように、期単位の会議体や月単位の会議体等、複数の定期会議体を設定していることが見受けられる。会議体の設定にあたっては、②に述べる議題の検討と並行して、物流事業者および荷主両者合意の上、調整し決定する必要がある。

なお、定期会議体開催に拘ることなく、物流事業者或いは荷主の一方が必要であると認識した場合は、その都度会議を開催する必要があることは言うまでもない。

②会議体毎の議題の設定

荷主A社のように、荷主の物流方針説明会を期単位に実施したり、施策の達成度の進捗確認を月毎に実施したりする等、会議体の種別に応じて議題を区別していることが見受けられる。

議題の設定および変更については、両者合意の上、設定する必要がある。

なお、会議体を一層機能させ、両者が期待する検討議題に齟齬を発生させないためには、会議体で使用する資料の定例フォーマットを事前に設定しておくことが望ましい。特に、施策展開後の達成度確認のためには、管理指標（次項で詳細記述）等を含めた定例フォーマットを設定しておくことは非常に有効である。

③会議体での進行プログラム

本会議体は、どちらかの一方的な意思伝達だけをする場ではないため、進行プログラムを策定する際には、両者十分なディスカッションを行うための時間を設けることが必要である。

なお、会議体の出席者については、会議体の目的や議題等を踏まえ、適切な人材を選定すると共に、意志決定のできる人材も出席させることが望ましい。

Ⅳ. 管理指標とマネジメントサイクル

第Ⅲ項コミュニケーションの会議体毎の議題設定にも記載した通り、管理指標は施策展開後の達成度確認において、必要不可欠なものである。しかし実態として、今回のアンケート結果（後述参照）から、「改善額を算出するための指標の設定が困難」との声が、物流事業者、荷主両者から多く挙がっている。そこで本項においては管理指標の設定要領も含めた具体的解説とその運用（マネジメントサイクル）について記載する。

管理指標の全体像を下表に示す。

【管理指標の全体像】

段階	指標活用者	指標算出者	指標の概要	期待効果	指標例
第1段階	物流事業者	物流事業者	物流事業者が受託している物流業務領域を対象に、その運営実態を定数的に把握するための指標。	・物流業務の問題点を絞り込み合理化施策完遂の早期化や品質の早期向上。	・人時当り出庫量 ・車両別積載率 ・誤配送率 ・貨物破損率 等
				・日々の業務進捗を把握し、遅れている工程に重点的人員配置をする等、業務遅延の是正。	・時間帯別フロア別ピッキング完了件数 ・時間帯別フロア別商品別格納完了件数 等
				・荷主への要望事項の絞込み。	・緊急発注率 ・発注取消し率。 等
第2段階	物流事業者 および 荷主企業	物流事業者 および 荷主企業	物流事業者と荷主企業が協業して施策を実行する際に施策の達成状況を把握するための指標。尚、物流事業者が荷主より受託している業務領域において自身の業務効率化（合理化）を目的として展開する施策の達成度確認のための指標は、第1段階に包含される。	・物流事業者と荷主企業の達成度両者合意による責任区分の明確化。	・在庫保有日数 ・納期遵守率 ・生産計画に対する実倉入率。 等 ※

※実際は物流事業者と荷主が立案した施策によって異なるため、両者で十分に討議する事が重要である。

次に、具体的管理指標の設定要領について整理をする。

なお、標準的な管理指標は存在しないため、各社が自身の環境状況を踏まえて、下記設定方法に則り、個別に設定する。

【管理指標の設定方法】

- ①管理指標の活用目的合意
- ②マトリクスの作成
- ③②で作成したマトリクスの、各象限の具体的指標の検討
- ④計数取得要領の検討

①管理指標の活用目的合意

管理指標を活用する目的を関係者と合意する。なお、ここでの関係者とは、以下を指す。

全体像第1段階においては、物流事業者内部関係者。

全体像第2段階においては、物流事業者内部関係者および荷主企業。

なお、第2段階においては、物流事業者、荷主のどちらか一方の思いに偏ることなく両者に効果が波及するように目的を合意する事が重要である。

②マトリクスの作成

続いてマトリクスの作成をする（次頁図参照、但し本図はあくまでも例であり、必ずしも全てを網羅するものではない）。

縦軸に評価側面を列記し、横軸に作業工程を列記する。

縦軸、横軸の各項目は、前述①「管理指標の活用目的合意」を踏まえ適宜作成する。

例えば、管理指標の全体像における第1段階の物流センター業務効率化を目的とした場合には、横軸に、物流センター入庫から出庫までの倉庫内作業工程、縦軸に、リードタイムや生産性等の評価側面を作成する。

【マトリクス例】

		作業工程				
評価側面		受注	在庫管理	倉庫作業	輸配送	...
	品質	・入力ミス率	・在庫充足率 ・予測精度	・出荷精度	・納品時間遵守率	
	時間	・受注処理時間 ・納期回答時間	・在庫保有日数	・入荷処理時間	・輸送処理時間	
	生産性	・1時間当りの受注処理件数	・在庫回転率	・人時出荷数 ・保管密度	・車両活用率	
	⋮					

③②で作成したマトリクスの具体的指標の検討

次に、マトリクスの具体的指標を検討する。指標例については、前頁参照のこと。
なお、検討にあたっては下記 3 項目を十分注意する。

- ・関係者全員の参画
- ・取得作業負荷と単位（件、軒、個、等）を意識した計算式
例)誤出荷率(=誤出荷件数÷総出荷件数)の計算式を確定するにあたり
 - ① “誤出荷件数” というデータ項目を取得する為の作業負荷を意識する。
“総出荷件数” というデータ項目を取得する為の作業負荷を意識する。
 - ② 誤出荷件数の定義。
出荷データ件数、あるいは出荷軒数等の単位も十分に意識をする。
- ・データ収集者と収集タイミング（月次、週次、日次等）

計算式（例）

- ・ 誤出荷率＝誤出荷件数÷総出荷件数
- ・ 車両積載率＝実積載物量÷車両別積載可能物量
- ・ 物流事故品発生比率＝物流事故品発生数量÷総出荷数量等。

④計数取得要領の検討

前述③にて作成した計算式における、各データ項目（計数）の取得要領を検討する。
例えば、 誤出荷率(=誤出荷件数÷総出荷件数)の算出にあたって必要なデータ項目（計数）である“誤出荷件数”は日々の配送日報から取得、“総出荷件数”については配送計画システムから取得するなど、事前決定しておく必要がある。
計数を取得するにあたり、実際、手計算では相当困難であり、容易に取得できる仕組み（情報システム等）を検討する必要がある。

次に、管理指標の運用（マネジメントサイクル）について整理をする。

【管理指標の運用方法】

- ⑤管理指標のレベルの定義
- ⑥目標値の設定
- ⑦管理指標評価体制の設定

⑤管理指標のレベルの定義

取得した指標を効果的に評価するため、レベルを設定する事が望ましい。

例えば、誤配件数／月が、

1～2件：レベル5

3～4件：レベル4

・

・

・

10件以上：レベル1

なお、レベルの設定については、前例のように、レベル1から5等の段階的な評価が望ましい。また、現状と乖離した値幅を標準レベルにしてしまうと、殆どの取得値が低いレベルになってしまい、挑戦意欲がなくなってしまう。よって、過去の実績データより各管理指標毎の平均値を事前に算出しておく等、十分に検証した上でレベルを決定する必要がある。

レベルについては、実際の改善施策の効果度、進捗を踏まえ、関係者と適宜見直す事が必要である。

⑥目標値の設定

第1、2段階に係らず、改善施策を展開する場合には、前述①記載のレベル或いは実際の指標値で、関係者と協議の上、目標値を設定する必要がある。

なお、目標値の達成は、次項記載のインセンティブに大きく関与しており、改善の継続性に大きく影響を及ぼす事もあり得ることから、その設定については十分留意する必要がある。

⑦管理指標評価体制の設定

管理指標の評価体制を効果的に機能させるためには、以下の手順で進める必要がある。

手順1：定期評価会議体の設定

手順2：定期評価会議体毎の議題の設定

手順1：定期評価会議体の設定

管理指標の評価にあたっては、期単位の会議体や月単位の会議体、週単位の会議体等、複数の定期会議体を設定している事が見受けられる。なお、評価会議体の設定にあたっては、次項に述べる議題の検討と並行して、関係者合意の上、調整し決定する必要がある。

手順２：定期評価会議体毎の議題の設定

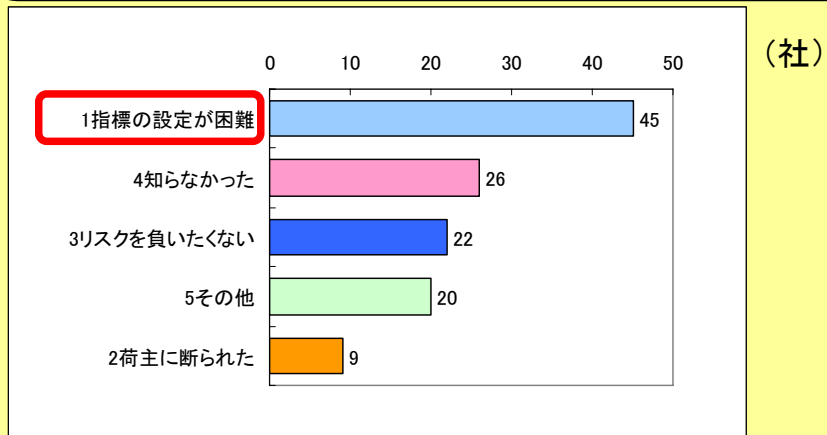
期首評価（設定）会議体においては目標値の設定、期中評価会議体では、指標値と所期目標値の差異を認識し、遅延している場合の措置を講じる。そして、期末評価会議体に最終指標値を評価する等、各評価会議体に応じて、関係者合意の上、議題を設定する事が必要である。目標値に対する最終評価をする期末評価会議体は、インセンティブ制度を円滑に運用する要となる評価会議体である。

なお、荷主企業の協力が必要な施策の検討、更にはその進捗を確認する議題設定も重要である。例えば、納入指定時刻緩和により荷主企業の物流コストが削減できることを、配送実態を踏まえて両者が管理指標に則り合意をし、荷主企業が主体となって推進する指定時刻緩和等の施策を決定、そしてその進捗を確認するマネジメントサイクルを定期議題と設定する事は、肝要である。

【アンケート結果】

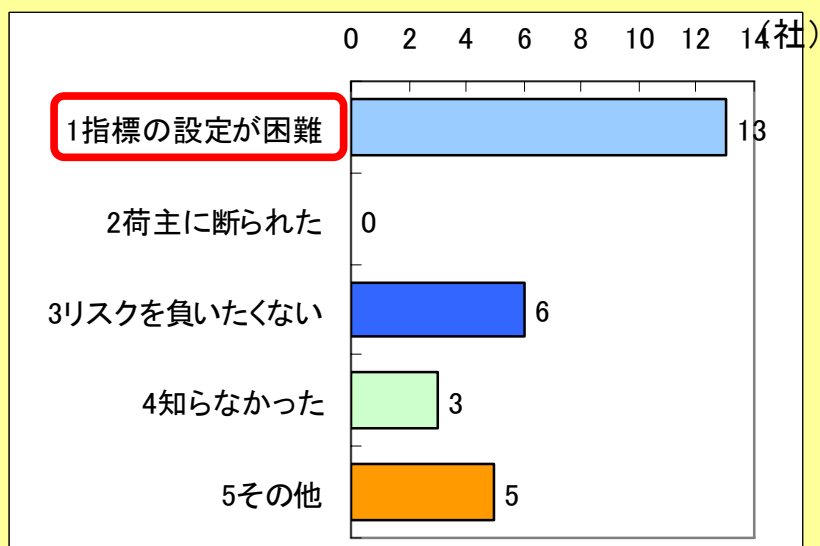
物流事業者

Q17 契約書にゲインシェアを記載しなかった理由



荷主企業

Q23 契約書にゲインシェアを記載しなかった理由



V. 利益改善の効果

前項までの4つの成功要因で十分な効果を見出せる事は可能であるが、物流の枠を超えた業務を受託する物流事業者にとって、荷主企業と協業した合理化改善施策を継続するためには、本項記載の利益改善制度はとても重要である。但し、利益改善制度導入にあたっては、前項までの4つの成功要因を完遂している事が大前提である。

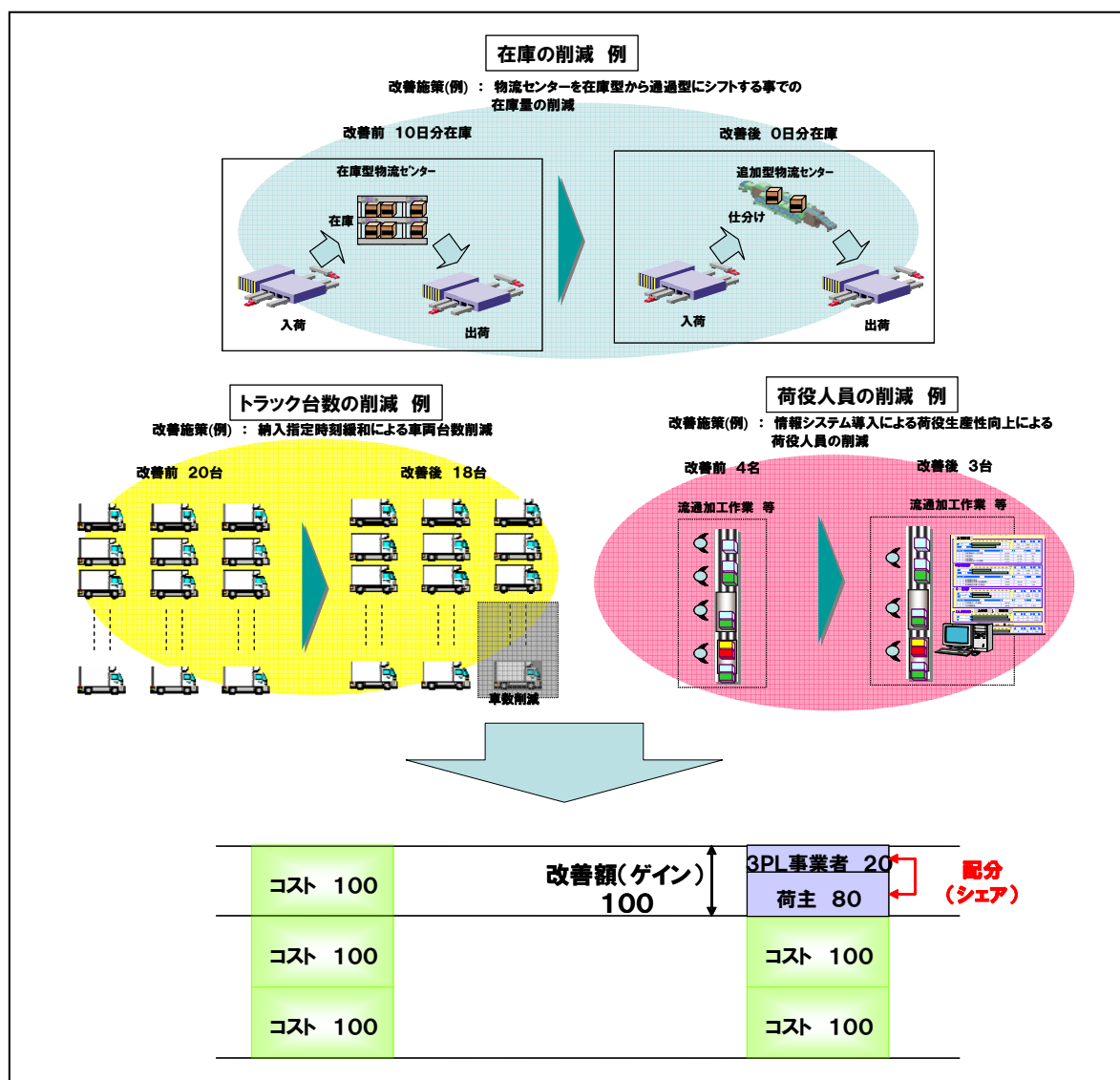
利益改善には次の2種類がある

- ・「ゲインシェア」と呼ばれる、荷主企業の物流コスト削減値の一定割合金額の物流事業者への支払いや目標達成時の物流事業者へのボーナス支払い。
- ・両者協業の改善活動を実施する上で、物流事業者が取得した業務ノウハウや改善ノウハウ。

ゲインシェアとは、物流事業者と荷主企業が協力して物流改善を行い、得られた改善額（ゲイン）を物流事業者と荷主企業との間で配分（シェア）することを言う。

ゲインシェアは改善額を物流事業者と荷主企業両者が享受する事ができるので、双方 Win-Win の関係を築くことが期待できる。

【ゲインシェアの例】



【例の説明】 予め3PL事業者と荷主企業の間で改善目標を設定し、目標を達成した場合の改善額の配分比率を、3PL事業者：荷主＝20：80と設定したとする。上図の例では、コスト削減額が100となるので、配分額は3PL事業者20、荷主80となる。

なお、ゲインシェアを設定し運用しているケースは少なく、その要因として、アンケートの結果からは、「改善額を算出するための指標の設定が困難である」ことが挙げられている。指標の設定については、前項「管理指標とマネジメント」にて、詳細に記述してあるのでご参照いただきたい。また、ゲインシェアの運用を増やす事については、今後、別の機会にて調査検討を進行することに大きく期待する。

下述に、本委員会でのアンケート、インタビューの中で、ゲインシェアを実施している荷主企業B社の事例についてご紹介する。

B社は、物流業務において、品質向上／安全安心／サービス向上／コスト削減等を解決課題として位置づけており、物流事業者からの提案にも期待している荷主企業である。

B社は、ゲインシェアに関し、物流事業者から契約締結段階で申し入れを受け、検討の上、契約書にゲインシェア項目を記載している。

なお、契約書のゲインシェア項目には、

- ・管理指標
- ・効果金額の（ゲイン）の物流事業者、荷主企業間の具体的配分比率がある。

また、ゲインシェア履行にあたって設定した管理指標は、次の通りである。

- ・誤配件数
- ・遅・早配件数
- ・棚卸差異件数
- ・製品破損・紛失件数
- ・箱破損率
- ・受領書回収率
- ・クレーム件数

そして、その管理指標の運用にあたっては、管理指標を 5 段階のレベルに定義し、大きく以下の 2 つの会議体をもって運用している。

①物流品質/コスト削減報告会（毎月開催）

- 1) 当月の評価実績/コスト削減実績を物流事業者より報告を受ける
- 2) 問題事項の原因究明と、その撲滅に向けた施策を協議する 【 Check 】
- 3) 施策決定後、速やかに実行（管理、監督）する 【 Action 】

②業務評価/コスト削減評価会議（毎四半期）

- ・当該評価期間の総括と、翌評価期間における課題の整理・確認

ゲインシェア履行により、荷主企業は所期目標の物流コスト削減（具体的比率については非公表）出来たことは言うまでもなく、物流事業者側も 4 年目の契約更新を迎えている。

第5章 情報セキュリティガイドライン

情報セキュリティガイドライン

国土交通省

目 次

I. はじめに.....	57
II. ガイドライン策定の背景.....	58
III. ガイドラインの目的.....	58
IV. 本ガイドラインの構成(盛り込む内容の概要)	59
V. アンケート分析結果.....	60
VI. 情報セキュリティガイドライン	67
VII. おわりに.....	76
VIII. 参考資料.....	77

I. はじめに

近年における情報化の発展に伴い、企業規模に関わらず、事業を推進する上で情報活用は不可欠となっており、3 P L事業者もその例外ではない。そのような中で、情報の漏洩や盗難等による問題も発生しており、マスコミ等でも報じられる問題にまで発展することも少なくない。

このような背景をもとに、政府では「重要インフラの情報セキュリティ対策に係る行動計画」を策定、これを受けて国土交通省では「物流分野における情報セキュリティ確保に係る安全ガイドライン」を策定している。

インターネットや情報システムの発展により、情報がさまざまな形で保管・流通する中で、3 P L事業においても情報セキュリティの確保は重点的に取り組むべき事項のひとつであり、事実荷主企業からの情報セキュリティ確保に関する要請も高まってきている。

しかし、3 P L事業者は荷主企業の要望に応じて適切なセキュリティレベルを確保することが求められており、そのためにかかるコストについて両者の認識が必要である。

こうした現状に対応するため、2006年11月から「3 P L事業促進のための環境整備に関する調査検討委員会」を開催し、物流事業者及び荷主企業双方の実態を踏まえながら、3 P L情報セキュリティガイドラインをテーマの一つと位置づけ検討を行った。

Ⅱ．ガイドライン策定の背景

企業におけるコンプライアンスが重視されるなか、内部統制、リスク管理といったコーポレートガバナンスの確立は３ＰＬ事業者としても急務である。３ＰＬ事業者において情報セキュリティ管理態勢の整備は、その一端を担うものであり、企業としての信頼獲得要素の一つであるといえよう。

３ＰＬ事業者は、荷主企業からの委託業務を推進するにあたり、さまざまな情報を荷主企業とやりとりし、これを事業者内で保管し、利活用することが必要である。

荷主企業から預かった情報はもとより、３ＰＬ事業を推進するにあたり独自に知り得た荷主企業の情報等に関しても、これらがひとたび漏洩・紛失・盗難などの被害にさらされた場合、荷主企業への損失に発展する危険性があることから、十分に留意しなければならない。国土交通省が物流事業者に対して行ったアンケートでも、荷主企業が３ＰＬ事業者を検討／選定する上で情報セキュリティ対応の重視度合いについて、「極めて重要な検討ポイント」との回答が４５％、「他条件と同様に考慮すべきポイント」との回答が４０％であった。

このように、これまで荷貨物そのものに対する安全管理に比べて、情報セキュリティ管理は留意される度合いが低かったが、今後は情報セキュリティについても重要視されるようになることから、３ＰＬ事業者として情報セキュリティ管理について検討することが必須である。

このような背景をうけ、本委員会にて３ＰＬ事業者として実施すべき情報セキュリティ管理をまとめたガイドラインを策定し、本ガイドラインを公表するに至ったものである。

Ⅲ．ガイドラインの目的

本ガイドラインは、各物流事業者が自社に適した情報セキュリティ管理を推進し３ＰＬ事業拡大に資することを目的とし、３ＰＬ事業者が情報セキュリティ管理を行うにあたり、最低限実施すべき点およびポイントとなる事項について内容を絞って定めたものである。事業者ごとに情報セキュリティ対策の実施状況は異なることから、今後３ＰＬ事業および情報セキュリティに取り組む企業が実施すべき基本的な事項を定めた。

なお当該ガイドラインは、荷主企業から預かった情報や委託業務の過程で知りえた荷主企業の情報などの漏洩を防ぐことを目的として定めたが、３ＰＬ事業においては逆に物流事業者が荷主企業に３ＰＬ事業のスキルや業務ノウハウなどを提供する場面も考えられる。そのため、物流事業者が荷主に提供する情報の管理について留意し

ておくことが必要となる。

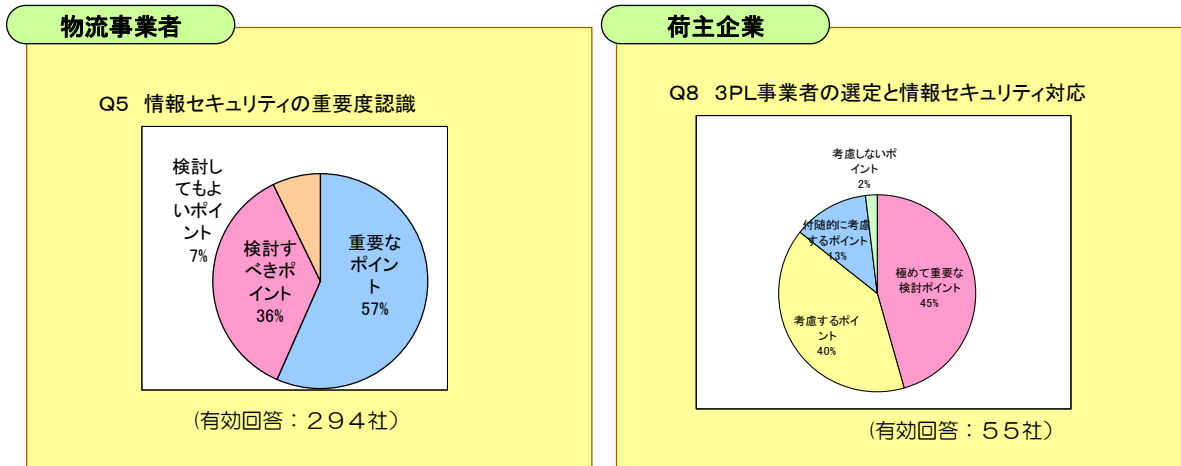
IV. 本ガイドラインの構成（盛り込む内容の概要）

本ガイドラインでは、物流事業者の情報セキュリティ管理にあたり、以下の各章において留意すべき点を示す。本ガイドラインを参考に、物流事業者は自社の状況にあった情報セキュリティ管理態勢を検討し、具体的な対策を実施することを望むものである。

1. 情報セキュリティ管理組織体制
2. 情報セキュリティ規程類の整備
3. 情報の漏洩防止策
 3. 1. 情報の保管
 3. 2. 情報の利用制限
 3. 3. ID・パスワードの管理
 3. 4. 電子メール・インターネットの利用
 3. 5. ウィルス対策
 3. 6. パソコンや外部記憶媒体の持ち出し
 3. 7. 入室管理
 3. 8. 情報の廃棄
4. 外部委託管理
5. 事業継続計画
6. 研修・教育の実施
7. 事件・事故発生時対応
8. 監査・点検

V. アンケート分析結果

1. 3PL事業計画における情報セキュリティの重要性

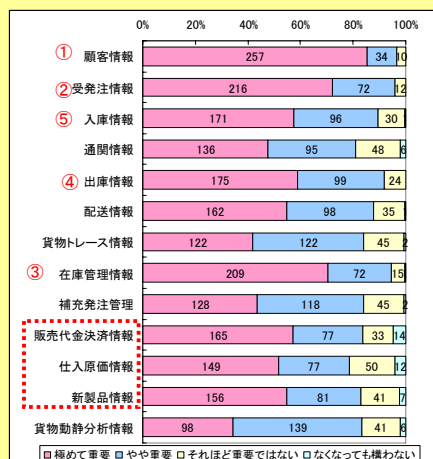


物流事業者、荷主双方に対するアンケート結果では、物流事業者において情報セキュリティの重要視度合いについて「3PL事業推進にあたり、極めて重要なポイントである」と回答した割合は57%、「3PL事業におけるほかの機能とほぼ同様に検討すべきポイントである」と回答した割合は36%であった。一方荷主企業では、3PL事業者を選定する際における情報セキュリティの重要視度合いについて「極めて重要なポイントである」との回答が45%、「他の条件とほぼ同様に検討すべきポイントである」と回答した割合が40%であった。これらの結果より、3PL事業における情報セキュリティは、荷主からも重要視されていると同時に、3PL事業者においても重視すべきポイントであると認識されていることがわかる。

2. 情報セキュリティ対策に関する課題

物流事業者

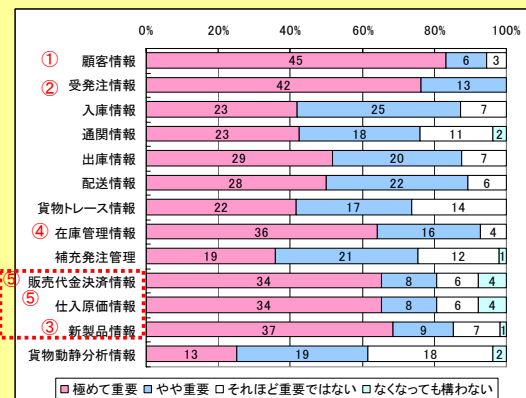
Q3 荷主と交換する情報



グラフ中の数値は社数

荷主企業

Q3 3PL事業者と交換する情報



グラフ中の数値は社数

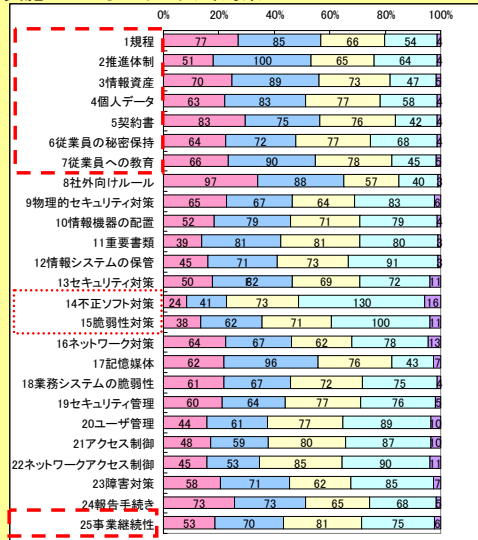
3PL事業において荷主と交換する情報の重要性認識に関するアンケートでは、「極めて重要」「やや重要」の回答を合計すると、物流事業者、荷主企業ともに顧客情報、受発注情報、在庫管理情報、在庫情報、出庫情報、配送情報が上位6位を占めており、両者の情報の重要度に対する認識は合致していると思われる。

しかしこの中で「極めて重要」と回答した情報（上図の①～⑤）にのみ着目すると、荷主企業では上位5位に入っている新製品情報（第3位）、販売代金決済情報、仕入原価情報（第5位）は、物流事業者においては6位以下との認識であり、ここに両者の意識の乖離が見られる。

荷主企業が安心して業務委託できる3PL事業者を目指すにあたり、荷主にとって何が重要な情報であるかを的確に認識し、情報セキュリティ対策を講じるにあたってはこれらの情報について特に留意することが必要である。取扱う全ての情報に対して高度なセキュリティ対策を講じることは事実上困難である。そのため、重要な情報が何か、そしてこの情報を取扱う上でどのようなリスクが生じる可能性があるのかを分析し、対応策にメリハリをつけることが、情報セキュリティ対策における費用対効果を最大にするためにも重要な点であると考えられる。

物流事業者

Q8 実施しているセキュリティ対策

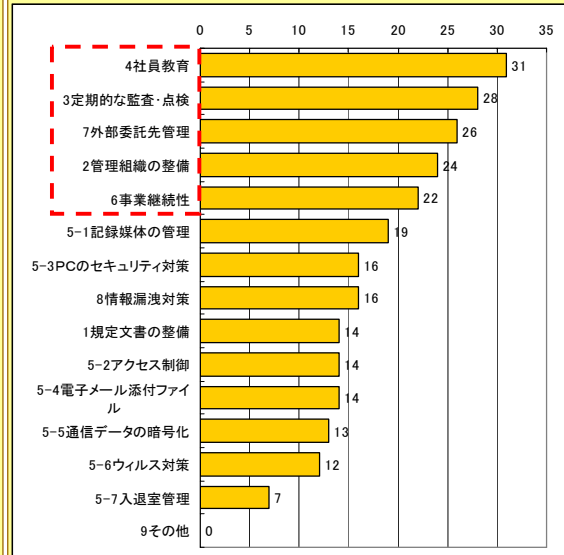


- a. 方針やルールなし
 b. 方針やルールの整備・周知を一部実現
 c. 方針やルールを定め周知しているが実施状況の確認はできていない
 d. 方針やルールを定めて周知・実施、定期的確認を実施
 e. 上記に加え常に改善の結果他社模範となるレベルに達した
- グラフ中の数値は社数

荷主企業

Q5 3PL事業者が強化すべきポイント

(社)



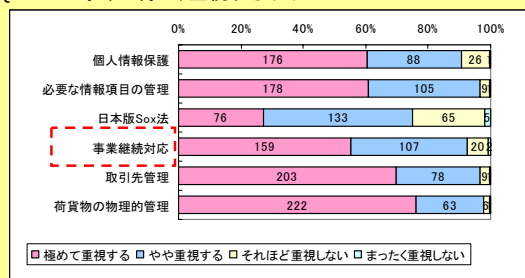
情報セキュリティ対策に関し、荷主企業が3PL事業者に対してあまり実施できていない／強化すべき点と考えるポイントとして挙げている上位5位は、「社員教育」「定期的な監査・点検」「外部委託先管理」「管理組織の整備」「事業継続性」である。具体的なセキュリティ対策そのものもさることながら、それ以上に企業としての組織的な対応を望んでいることが伺える。

物流事業者におけるセキュリティ対策実施状況は、「規程整備」、「推進体制整備」、「情報資産の重要性レベル分け管理」、「個人データ等重要な情報の業務工程ごとの対策措置」、「業務委託時の契約書へのセキュリティ事項記載」、「従業員へのセキュリティ義務の明確化」、「従業員への教育」といった、情報セキュリティに対する組織的な取り組み状況については、実施度合いが低い。一方で「不正ソフトウェア（ウィルス等）対策」、「ソフトウェアの脆弱性に対する定期的な修正プログラムの適用」といった、通信ネットワークおよび情報システムの運用管理、情報システムへのアクセス制御など、情報システムに対する具体的な対策の実施度合いが高い。

このことから、今後3PL事業者としては、企業としての情報セキュリティガバナンスを効かせるための組織的対応態勢を整備していくことが必要と考える。

物流事業者

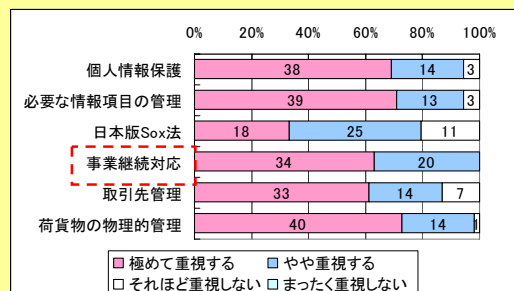
Q1 3PL事業に際し、重視するポイント



グラフ中の数値は社数
(有効回答：130社)

荷主企業

Q1 3PL委託に際し、重視するポイント

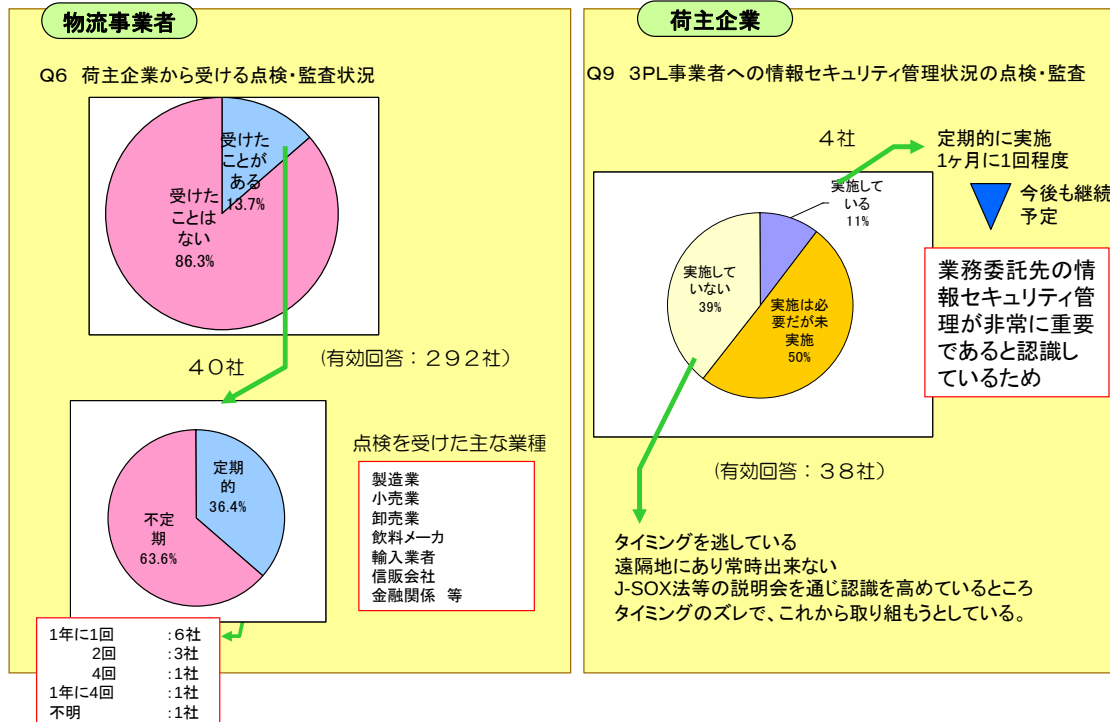


グラフ中の数値は社数
(有効回答：55社)

荷主企業は災害時における3PL事業者の事業継続性についてもほぼ全社が重要視していることがわかる。一方で物流事業者も同様に重視しているものの、5%程度の事業者は「それほど重視しない」「まったく重視しない」という回答であった。

この結果は、前図の荷主企業が「3PL事業者に対してあまり実施できていない／強化すべきと考えるポイント」「物流事業者が実施しているセキュリティ対策」の結果にも表れている。荷主企業としては委託先の事業継続対応が重要なポイントであるが、物流事業者はまだまだこれに対応できていないという実態がある。

災害時等緊急時の対応計画については、初期対応、暫定対応、復旧手順について定めた対応計画（事業継続計画）を定めることが必要である。事業継続の範囲や対応の即時性等は荷主企業業務への影響が大きいことから、対応計画については荷主企業と内容について十分に検討を行い、対応範囲と手順を明確に合意しておくことが必要と考える。



荷主企業による3PL事業者への情報セキュリティ管理状況に関する点検・監査の実施状況は、「実施している」が11%、「実施は必要と思うが実施していない」が50%、「実施していない」が39%であった。

「実施している」うち4社は、1ヶ月に1回程度定期的に実施しており、実施の理由としては「業務委託先の情報セキュリティ管理が非常に重要であると認識しているため」としている。

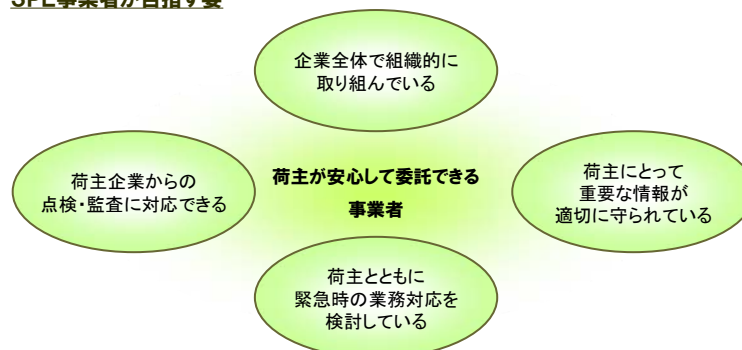
一方「実施していない」理由として、必要ないと考えている以外に、「タイミングを逃している」「遠隔地にあり常時実施できない」「タイミングのズレ」など、実施の意思はあるが今後の課題との回答があった。

また物流事業者も13.7%が荷主から点検・監査を受けた経験を持ち、うち36.4%は定期的に実施されている。

これらのことから、荷主企業におけるコーポレートガバナンスへの取り組みの向上、情報セキュリティに対する意識向上、などの潮流から、今後業務委託先である3PL事業者への情報セキュリティに関する点検・監査を実施する企業が増加することが考えられる。

以上のアンケート結果より、情報セキュリティ面から荷主が安心して委託できる３ＰＬ事業者としてのポイントは以下の４点であると考える。

3PL事業者が目指す姿



①企業全体で組織的に取り組んでいる

全社的に情報セキュリティ意識を浸透させ、情報セキュリティ上各従業員がやるべきことを明確にすると同時にこれらを実践するためには、企業全体で組織的に情報セキュリティに取り組む必要がある。規程を整備し、管理組織体制を構築し、従業員への浸透教育を実施することは、３ＰＬ事業者が荷主の信頼を得るために必要な取り組みである。

②荷主にとって重要な情報が適切に守られている

荷主が業務上重要と認識している情報を、適切に管理することが必要である。そのため、取扱う情報の重要度を的確に把握し、委託業務においてこれらの情報がおかれている状況を把握することでリスクを分析し、リスクに応じた対応策を講じることが必要である。これにより情報セキュリティ対策に関し、より高い費用対効果を得ることができる。

なお、重要度を把握するためには、荷主とコミュニケーションをとり、荷主から提供される各種情報の重要度を明確化することが望ましい。

③荷主とともに緊急時の業務対応を検討している

災害等の緊急事態発生時、受託している業務に関してどのような対応をするかについて検討し計画を策定することは、３ＰＬ事業者および荷主企業の業務への影響を最小限にするために必要なことである。計画を策定する際には、対応範囲や復旧手順、復旧時期等について荷主企業と十分に検討を行った上で定めることが、緊急事態発生時に荷主企業とのトラブルを避け速やかに復旧作業を進める意味でも必要と考える。

④荷主企業からの点検・監査に対応できる

荷主企業において３ＰＬ事業者の情報セキュリティ管理状況が重要な選定基準のひとつ

となってきたと同時に、これまでの委託先に対しても今後点検・監査は増加傾向になると考えられる。このことから、荷主から情報セキュリティに関する点検・監査を受けることを想定し、規程や組織体制の整備に加え、自社で点検等を実施しその結果を提出するなど、荷主に対する自社の情報セキュリティ管理状況に関する報告・情報発信の方法を検討することが望ましいと考える。

また情報発信の手段としては「I SMS（情報セキュリティマネジメントシステム）認証」の取得、「プライバシーマーク」の取得など、情報セキュリティ等に関する第三者認証制度を活用することも有効であろう。

以上の点について、「情報セキュリティガイドライン」においても網羅した内容とした。これらのポイントに留意し、本ガイドラインに基づいて各企業に最適な情報セキュリティ管理を実施することを期待する次第である。

VI. 情報セキュリティガイドライン

1. 情報セキュリティ管理組織体制

- 情報セキュリティを管理する組織・体制を整備・確立すること。
- 各管理者、責任者の責務を明確にすること。

情報セキュリティを推進するためには、全社統一的に管理を行うための組織・体制を構築することが必要である。当該組織は、各事業者の情報セキュリティ管理規程を定めるとともに、これを全社的に運用・推進するための責務を担うものである。

組織体制としては、全社的な情報セキュリティ管理の責任者を設置するとともに、各部署、現場に情報セキュリティ管理のための責任者を置き、情報セキュリティの管理および推進を行う。

組織体制として設置した各管理者、責任者について、各々の情報セキュリティ管理上の責務を明確にする。

組織および責任者の種類および責務の例としては、以下が挙げられる。

○情報セキュリティ管理責任者

事業者の情報セキュリティについて総括的な責任を持つ。全社的な情報セキュリティ方針の策定および推進を行う責務を負う。経営者、役員などが当該管理責任者となる。

○情報セキュリティ管理者

所管業務における情報セキュリティの実施を管理する責務を負う。および営業所長など現場の管理者や、本社各部課の部課長などが当該管理者となる。

社員やパート・アルバイト、派遣社員等を含む全従業員にまで管理が行き届くような組織体制を構築しなければならないことから、上記例を参考に組織および責任者の種類については、自社の規模や特性を鑑みて各事業者に最適なものを構築することが必要である。

2. 情報セキュリティ規程類の整備

- 情報セキュリティ基本方針を策定すること。
- 情報セキュリティ基準または実施手順書を策定すること。

3PL事業者の情報セキュリティ管理に関する取り組み姿勢、および実施内容について定めた、情報セキュリティ管理に関する規程文書を定めることが望ましい。

当該規程類を文書で定めることで、全従業員が情報セキュリティ管理として実施しなければならないことを明確に知ることができると同時に、荷主企業に対しても適切な管理が実施されている事業者であると示すことができる。

情報セキュリティ規程は一般的には、以下の３段階で作成される。

○情報セキュリティ基本方針（情報セキュリティポリシー）

事業者としての情報セキュリティの重要性認識と、これに対する企業としての取り組み方針を記述したもの。

情報セキュリティ基本方針は、経営者によって承認され、全従業員に周知する。

○情報セキュリティ基準（情報セキュリティスタンダード）

情報セキュリティ基本方針に従い、情報セキュリティ上実施すべき事項について具体的に記述したもの。

○情報セキュリティ実施手順（情報セキュリティプロシジャ）

情報セキュリティ基準に従い、実施すべき事項についてより詳細かつ具体的に記述したもの。現場従事者が参考できるよう業務ごとに作成されることが多く、日常の業務において実施すべき事項を記述する。

しかし、規程類については必ずしも上記３段階で策定する必要はない。日常業務にて各従業者が実施すべき事項について体系的に文書化し、企業としての取り組み内容を明確化する目的で策定することから、事業者の規模や特性に応じて、段階を多くまたは少なく設定してもよい。

3. 情報の漏洩防止策

■対象となる情報資産を洗い出すこと。

■情報資産の重要度およびリスク分析の結果に応じて対応策を検討すること。

情報の漏洩防止策を講じるにあたり、管理対象となる情報資産の重要性について分析を行い、重要度の高い情報についてはより高いセキュリティ対策を講じなければならない。情報セキュリティ対策にメリハリを付けて効果的な投資を行うためには、まず各事業者において守るべき情報が何かを洗い出し、明確化する必要がある。そのうえで、洗い出された各情報資産の重要度と、保管・移送状況などに応じてリスクの分析を行い、対応策を検討することが望ましい。

3PL事業においては特に、荷主から預かっている情報や、荷主とやりとりする情報については留意することが必要である。以下の情報は特に重要であることから、取り扱い場面や、保管・移送の状況に応じて情報漏洩に対する具体策を定める必要がある。

- ・顧客情報
- ・受発注情報
- ・在庫管理情報
- ・入出庫情報
- ・配送情報

また流通加工業務を実施する３ＰＬ事業者は、上記情報に加え、値付けに関する情報、新製品に関する情報、なども取扱う可能性がある。また、複数の会社の同様の情報を扱う可能性も高い。これらの情報は荷主企業にとっては他社との差別化を図るための非常に重要な情報であることから、外部または他社に漏洩することのないよう、対策を講じることが必要である。

対象となる情報（守るべき情報）は、「情報資産管理台帳」のような形でとりまとめ、取り扱い場面や保管・移送状況などについて整理しておく、情報セキュリティ管理を継続的に実施する上で有効である。「情報資産管理台帳」には、情報の重要度、保管場所、情報項目、保管方法、保管期限、セキュリティ対策の状況、などについて記入することで、当該情報がさらされているリスクについて分析を行い、適切なセキュリティ対策の実施に資することができる。

なお、重要度を把握するためには、荷主とコミュニケーションをとり、荷主から提供される各種情報の重要度を明確化することが望ましい。

3. 1. 情報の保管

- 重要度に応じた情報保管方法を明確にすること。
- 重要度の高い情報は、特定者しか利用できない場所に保管すること。
- 重要度の高い情報は、バックアップまたは複写の必要性を検討し、必要がある場合にはバックアップまたは複写を取得すること。バックアップまたは複写した情報についても、原本と同様の情報漏洩策を講じること。

情報の保管場所は、重要度に応じて定める必要がある。特に、重要度の高い情報については、保管場所から情報が漏洩することがないように、保管方法および保管場所を定める必要がある。この際、「3. 2. 情報の利用制限」と併せて、保管されている情報を取扱うことができる者を制限することも必要である。

また、業務継続性の観点から、業務上重要度の高い情報については、バックアップまたは複写の必要性について検討する。バックアップ・複写の検討にあたっては、これらの保管に必要な場所や資源、バックアップ／複写した情報の漏洩防止

策などについても考慮に入れ、必要性について十分検討することが必要である。

3. 2. 情報の利用制限

- 情報の重要度に応じて、利用できる者を制限すること。
- 情報の種類に応じて、利用できる者を制限すること。

情報の漏洩を防止するためには漏洩の機会を最小化するため、情報の取り扱い者を制限し、取り扱い担当者以外の者が取扱うことのないようにすることが望ましい。

利用者の制限は、当該情報の重要度や種類に応じて定める。例えば、重要度が高い情報に関しては役職者のみ取り扱い可能とする、営業所ごとに担当荷主の情報のみ取り扱い可能とする、等が考えられる。

制限の方法については、紙や外部記憶装置⁶に保存されている情報については施錠できる場所に保管して鍵を責任者が管理する、パソコンや情報システムなどで出力する情報については ID／パスワードを設定してパソコンや情報システムを取扱うことができる者を制限する、などの方法がある。具体的な制限方法については、情報の種類や取り扱い場面に応じて実行可能な最適な対策を講じることが必要である。

3. 3. ID・パスワードの管理

- ID・パスワードの管理方法を明確化すること。
- パスワードは推測されにくいものとし、定期的に変更すること。
- ID・パスワードの不正利用を察知した場合の対応方法を明確化すること。

パソコンや情報システムの ID・パスワードは、情報の取扱いを制限するために設定されるものであることから、情報漏洩を防ぐための入り口である。このことから、ID・パスワードの利用者における管理方法について明確に定め、これを全利用者に周知徹底しなければならない。

ID・パスワードの管理方法として明確化すべきものとしては、以下が挙げられる。

○ID・パスワードの発行・削除方法

当該パソコンや情報システムを利用する人を必要最小限に限定し、必要な者に対してのみ ID・パスワードを発行すること。また、退職等により不要になった場合には、速やかに当該 ID・パスワードを削除すること。

○ID・パスワードの利用方法

⁶ 外部記憶装置とは、CD、DVD、フロッピーディスク、USB メモリなど、電子データを保存することができる持ち運び可能な媒体のことである。大量のデータを保存することができるため、保存するデータによっては取扱いに十分注意する必要がある。

同一の I D・パスワードを複数人で共有することがないようにすること。

○ I D・パスワードの保管方法

I D・パスワードは各利用者が他者に知られないように責任を持って管理することとし、パスワードを紙等にメモし、見やすいところに貼るなどの行為を行わないようにすること。

また、パスワードは他者が推測されにくいものにし、定期的に変更するよう、指導することが必要である。

さらに I D・パスワードが盗難される、または当該 I D・パスワードを使って不正にパソコンや情報システムが利用されたことを発見した場合の対応方法について、管理責任者への報告手順などを明確に定め、これを全利用者に周知することが必要である。

3. 4. 電子メール・インターネットの利用

- 電子メールの利用方法について定めること。
- インターネットの利用方法について定めること。

電子メールやインターネットは荷主との情報交換や情報収集に用いられるツールであるが、コンピュータウィルスへの感染や、誤送信などにより、情報漏洩につながる危険性がある。電子メールやインターネットの利用方法については、これに伴う危険を認識した上で、従業員に対して注意喚起を行うとともに、利用方法および利用制限に関する具体的な指導を行うことが必要である。

3. 5. ウィルス対策

- パソコンにはウィルス対策ソフトをインストールすること。
- ウィルス対策ソフトの定義ファイルを定期的に更新し、常に最新の状態にすること。
- 定期的にウィルスやスパイウェア検索を行うこと。
- パソコンがウィルスに感染した場合の対処方法について、周知徹底を行うこと。

電子メールやインターネット、外部記憶装置などを介してコンピュータウィルスに感染すると、情報漏洩や業務妨害などにつながる危険性があり、取引先にも被害が拡大することが考えられる。そのため、ウィルス対策ソフトを導入し、定期的に検索することで、感染を予防することが必要である。

ウィルスは日々進化しているため、ウィルス対策ソフトは一度インストールしたままではなく、定期的に定義ファイルを更新し、最新のウィルスに対応できるようにすることが必要である。

また、パソコンがウィルスに感染した場合の対処方法について具体的に定め、

全従業員または全利用者に周知徹底を図ることが必要である。

3. 6. パソコンや外部記憶媒体の持ち出し

■ノートパソコンや外部記憶媒体の社外への持ち出しに関する管理方法を明確にすること。

ノートパソコンや外部記憶媒体は、小型ながら大量のデータが保存されており、紛失から大量の情報漏洩につながる危険性があることから、本来あるべき場所からの持ち出しには十分に留意することが必要である。やむを得ない場合以外は社外に持ち出さない、持ち出す場合には管理責任者の許可を得る、移動中は手放さない、など具体的な管理方法を定め、全従業員に周知徹底を図ることが必要である。

また、例えばある荷主向けの流通加工業務に携わる従業員が、販売価格や新製品に関する情報を外部記憶媒体に入れて外部に持ち出したり、他の荷主企業向けの作業エリアに持ち出すことがないように、「3. 7. 入室管理」と併せて管理を行うことも有効である。

3. 7. 入室管理

■場所ごとに許可された者以外が入室できないように入室管理を行うこと。
■重要度の高い情報が保管されているエリアについては、特に厳重な入室管理を行うこと。

事務所や倉庫、作業場所など、出入りする社員または外部者と、そこで取扱う情報の重要度とを検討した上で、必要と判断した場合には許可された者以外は出入りできないような管理を行うことが必要である。特に部外者の出入りにあたっては、入退室管理簿をつけるなどにより、誰がいつどのような目的で出入りしたかがわかるようにすることが必要である。

また、当該エリアで取扱う情報の重要度によっては、社内であっても限られた者しか入室できないような特別なエリアを設けて厳重な管理を行うことが必要である。

3. 8. 情報の廃棄

■紙情報の廃棄ルールについて明確に定めること。
■パソコンや外部記憶媒体の廃棄ルールについて明確に定めること。

情報廃棄の管理不足により情報が漏洩してしまうことは少なくない。重要な情報についてはシュレッダーなどにより復元に困難な状態にして廃棄する、大量の情報廃棄の場合には廃棄業者に委託し、焼却または溶解処分するなど、重要度に

応じた廃棄方法を明確に定めることが必要である。

パソコンや外部記憶媒体は、システム上の「ごみ箱」にデータを移動する、「削除」するなどの操作を行っても、データを復元することが可能であることから、重要な情報が保存されていたものに関しては、削除のための特別なソフトウェアを用いてデータを完全消去する、もしくは物理的に破壊するなどの処理が必要である。特にパソコンをリースやレンタルしており返却する際には、データの廃棄について十分注意することが必要である。

これらの廃棄ルールについて明確に定め、全従業員に周知徹底することが必要である。

4. 外部委託管理

- 外部委託先の選定にあたっての選定手続および選定基準を明確にすること。
- 外部委託先に重要な情報を委託する場合には、当該情報の安全管理を図られるよう、必要に応じて指導および監督を行うこと。

3 P L 事業者からさらに外部に業務の一部または全部を委託する場合、外部委託先にて情報漏洩等の事故が発生した場合は3 P L 事業者も荷主から責任を問われる可能性がある。このことから、外部委託を行う場合には、委託先の情報セキュリティ管理に関して、事前に確認する必要がある。情報セキュリティ管理に関する項目も含めた、外部委託先の選定基準について定めておくことが望ましい。

また、外部委託先との委託契約書において、自社に準ずる情報セキュリティを講じる等の情報セキュリティに関する要求事項について、明確に定めておくことも有効である。

また、重要な情報を委託する場合には、必要に応じて委託先の管理状況を視察、指導するなどの方法をとることが望ましい。

5. 事業継続計画

- 緊急事態発生時の対応計画（事業継続計画）について定めること。
- 緊急事態発生時の組織体制について定めること。
- 緊急事態発生時の初期対応、暫定対応および復旧手順について定めること。
- 事業継続計画は最新の状況に対処するため、定期的に行い見直すこと。

3 P L 事業者にとって、受託業務を行う上で情報システムは大変重要である。

地震などの大規模災害や、火災・水害などの局所災害発生時の対応について、予め手続を明確に定めておくことが必要である。被災時の業務中断は荷主企業の業務にも影響を及ぼすことから、受託業務の重要性を分析し、中断時の暫定的な対応方法、早期復旧に向けた対応手順などについて、具体的に定めておくことが必要である。

また緊急事態発生時の対応方法については、荷主企業とも普段から話し合い、荷主企業も含めた対応計画を作成することが望ましい。

6. 研修・教育の実施

■情報セキュリティ規程の内容に関して従業員に周知・徹底するための研修・教育を実施すること。

■研修・教育は、経営者、社員、契約社員等を含む全従業員に対して実施すること。

情報セキュリティ規程に策定した、情報セキュリティ対策内容について、全従業員が知り、実施するよう、全従業員を対象とした研修・教育を実施することが必要である。

規程を定めたり組織体制を構築するだけでなく、実際にこれを運用し、3PL事業実施の現場においてこれを実践していくことが最も重要である。このためには、情報セキュリティ対策がなぜ必要で、具体的に何を実施するべきなのか、従業員に研修・教育を通じて徹底していく必要がある。

研修・教育の内容としては、以下の例が挙げられる。

〔研修・教育内容例〕

- ・ 情報セキュリティに対する認識を高めるための一般研修
- ・ 自社における規程、組織体制、取組状況に関する企業研修
- ・ 3PL事業現場において実施すべき事項に関する現場研修
- ・ 情報システムなど専門業務に携わる人に対する専門研修

情報セキュリティに関する一般的な内容の研修・教育は、業界団体や専門業者が主催している社外セミナー等を活用することも考えられる。しかしこの場合も、同社としてどのような規程を設けており、具体的に何をしなければならないかについては各事業者にて従業員に周知・徹底するための研修・教育を実施することが必要である。全員が同じ教育を受けて認識を共有することが重要である。

さらに、情報システム管理など情報セキュリティ上特別に留意すべき業務に従事している従業員に対しては、より専門的かつ詳細な内容で研修・教育を行うことが望ましい。

7. 事件・事故発生時対応

■事件・事故発生時の対応方法について、具体的な手順を明確に定め、全従業員に周知・徹底すること。

■事件・事故発生時の連絡先や連絡手段について明確化しておくこと。

情報セキュリティに関する情報漏洩などの事件や事故が発生した場合に備え、連絡先や連絡方法、対応方法などについて予め具体的に定めておくことが必要で

ある。また事件・事故の内容によっては、全社的な対応をとるための対策委員会を招集し、対応を検討することもある。

特に事件・事故の内容によっては荷主への影響も考えられることから、事件・事故発生時の速やかな報告と対応は必須である。事件・事故発生時の対応方法については、荷主企業とも普段から話し合い、荷主企業も含めた対応計画を作成することが望ましい。

8. 監査・点検

- 情報セキュリティ対策の実施状況について、定期的に点検を行うこと。
- 必要に応じて、社内または社外の第三者の情報セキュリティに関する監査を受けること。

情報セキュリティ対策の実施状況について、定期的に点検し評価を行うことは、情報セキュリティ対策を継続的に運用していく上で重要である。策定した情報セキュリティ規程や対策が現場にて実施できているかどうかを点検・評価し、実施できていない場合は指導強化する必要がある。また、点検・評価することにより、定めた対策自体が現場業務に即さない場合も明らかになることから、現場実態に即した実効性のある情報セキュリティ対策を講じるためにも有効である。

現場における点検は、例えば年1回程度、チェックリストを用いて実施することが考えられる。さらに各現場の結果を全社的にまとめて状況を分析することも有効である。

また、必要に応じて第三者の監査を受けることで、対策が適切に実施されているかを客観的な視点から確認することが望ましい。

これらの監査・点検は実施するだけでなく、結果を分析することが最も重要である。結果を受けて、指導強化や対策の見直しなどを繰り返し実施することで、情報セキュリティ管理を向上していくことができる。

VII. おわりに

物流事業者が３ＰＬ事業を実施するにあたり、荷主企業の情報を取り扱うことなしに、３ＰＬ事業を遂行することはできない。また、受託業務の拡大とともに取扱う情報の種類も多様化する。そこで取扱う情報について整理して重要度を可視化し、これに基づいて適切な情報セキュリティ対策を講じることが、物流事業者と荷主企業双方にとって有効である。

本ガイドラインの内容は、３ＰＬ事業者として実施すべき基本的な情報セキュリティ管理について述べたものである。実現の方法についてはさまざまな対応策があることから、自社の規模や特性を分析した上で、自社に最適な対策を定めることを切に望む次第である。

VIII. 参考資料

- 物流分野における情報セキュリティ確保に係る安全ガイドライン（国土交通省）
- 情報セキュリティマネジメントシステム適合性評価制度 ISMS 認証基準（財団法人情報処理開発協会）