

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

『3PL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

亀廼井千鶴子

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3PL（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3PL（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3PL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」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3PL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、3PL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、3PL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。

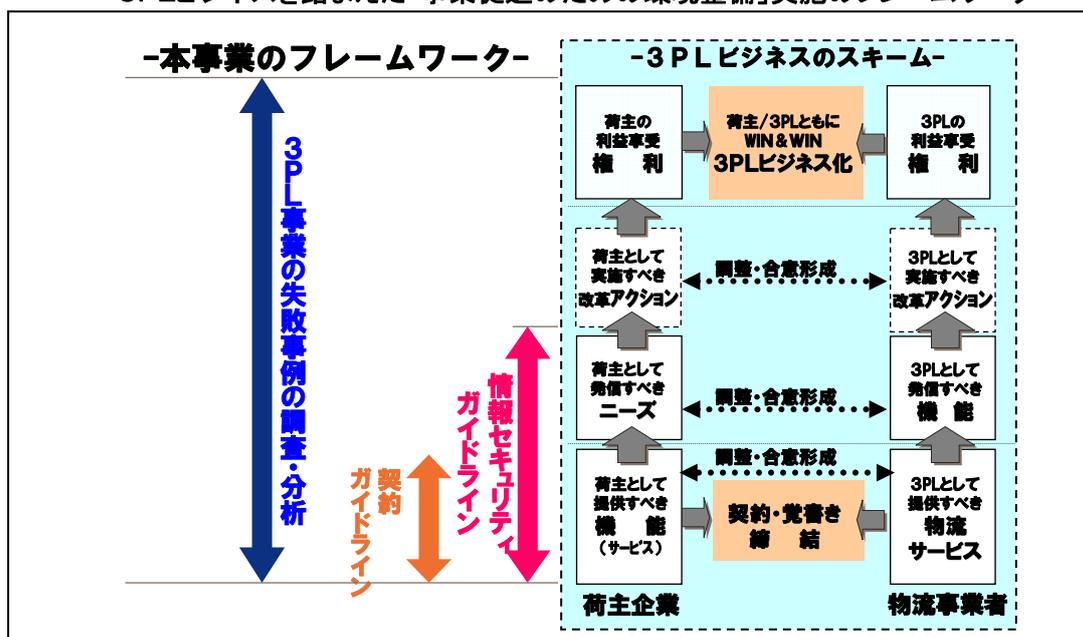
これらの問題点に対応するため本調査では、中小物流事業者が荷主企業との関係で契約上対等な地位を確保するための①契約書のガイドラインの策定、荷主企業が重要視しているのに対して受託者たる物流事業者では対応が進んでいない②情報セキュリティに関するガイドラインの策定を行うとともに、③3PL事業の失敗事例の調査・分析を行うことにより、中小企業者が3PL事業への進出を促進するための環境整備を行う。

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 3PL契約書 ガイドライン	・3PL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	ガイドライン
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3PL事業の提供	ガイドライン
C 3PL事業失敗事例 調査・分析	・中小物流事業者の3PL事業進出障害要因払拭の必要性 ・3PLビジネスの継続的実態調査の必要性	3PL事業を成功裡に結びつけるポイントの明確化	3PL事業失敗要因

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

