

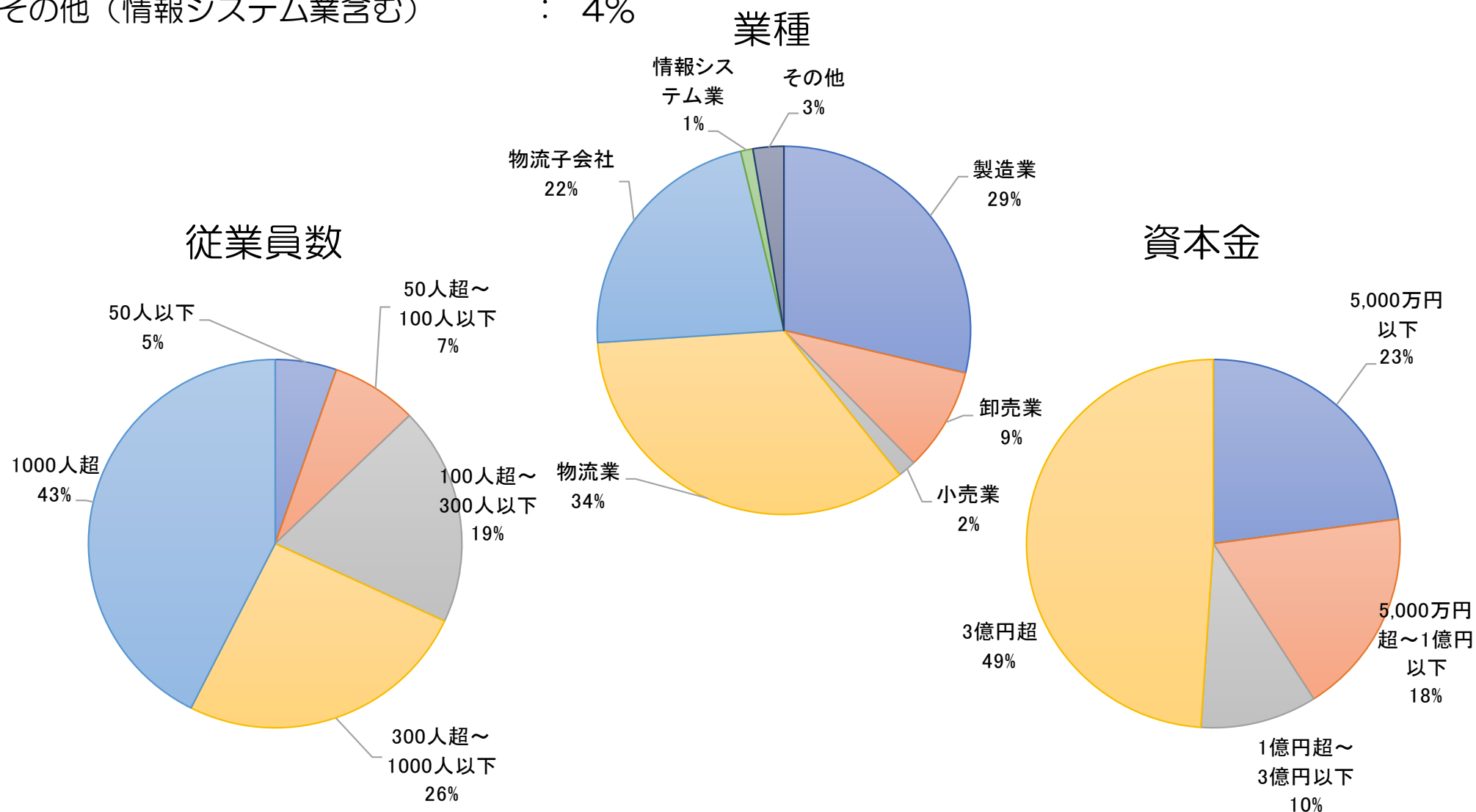
物流現場改善活動に関する実態調査アンケート

目的	物流現場改善活動の定着と活性化を図るために、企業における改善活動の実態調査を実施し、改善活動の定着と活性化に有効な組織・仕組みや施策、さらには各社の物流現場改善のノウハウ等を把握する。
調査期間	アンケート調査：2017年6月 5日～6月21日 ヒアリング調査：2017年7月13日～7月21日
実施方法	下記の対象者に対して、JILS事務局よりe-mailまたは郵送にてアンケートの協力依頼。 アンケートはwebベースで回答
対象者	JILS会員企業(連絡窓口) 798社 JILS各種委員会委員企業 37社 改善事例大会等発表企業 22社 (合計857社)
回答状況	1社1回答 回答社数 188社 (回答率は21.9%)

回答企業の属性

荷主企業（製造業・卸売業・小売業）：40%
物流企業（物流業・物流子会社）：56%
その他（情報システム業含む）：4%

N=188



アンケートの設問項目

- ① 物流現場改善の取り組み状況について
- ② 戦略、方針、目標について
- ③ 構造・体制について
- ④ 制度・仕組みについて
- ⑤ 人材育成について
- ⑥ 社風・コミュニケーションについて
- ⑦ 物流改善活動における企業間連携や ICT 等の先進技術の活用について
- ⑧ JILSが実施している物流改善活動に関連する事業について

①物流現場改善の取り組み状況について

Q1-1 物流現場の改善活動の定着状況についてお聞かせください。

Q1-2 物流現場改善に取り組む目的をお聞かせください。

Q1-3 物流現場改善で活用している手法をお聞かせください。

Q1-4 物流現場の改善活動の効果はでていますか。

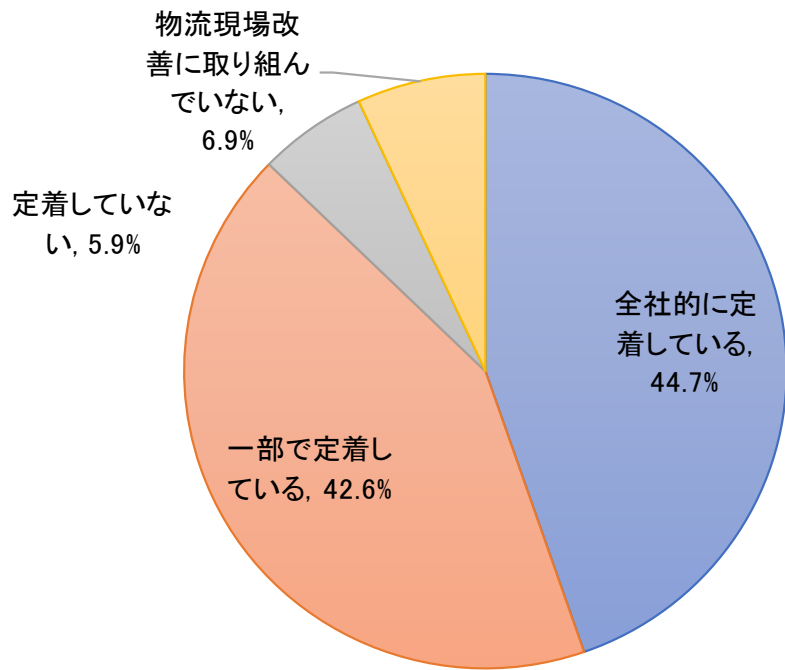
Q1-5 物流現場の改善活動を推進する際に、特に課題となっている事項をお聞かせください。

Q1-6 物流現場の改善活動を定着・継続させるうえで、特に有効な事項をお聞かせください。

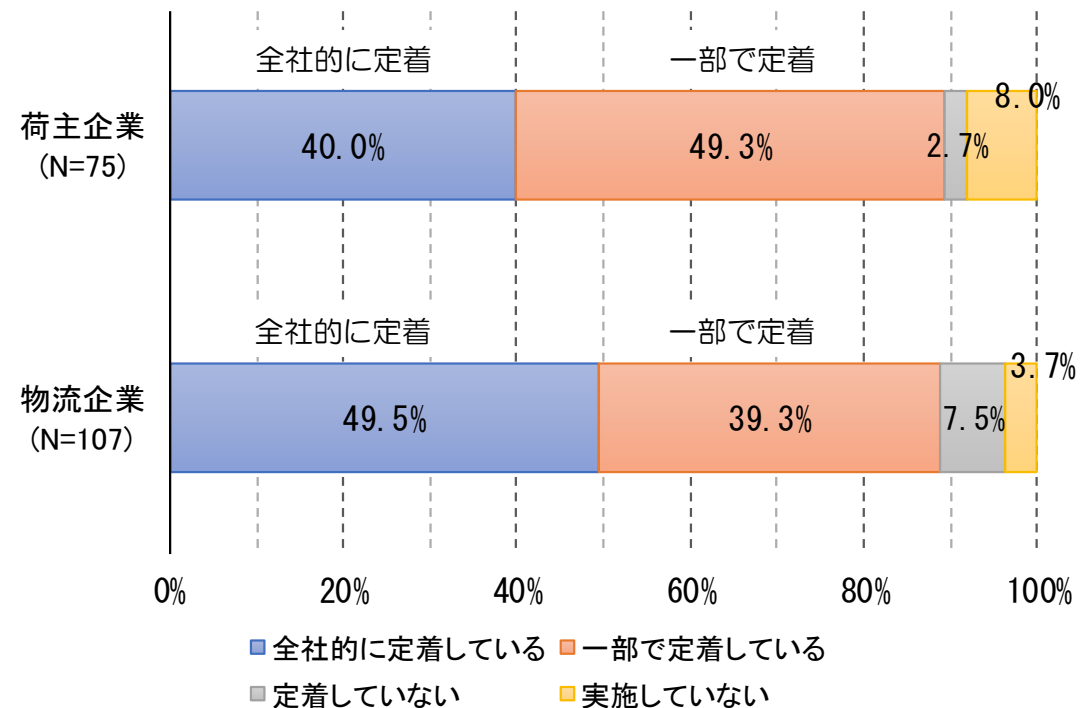
Q1-1 物流現場の改善活動の定着状況

物流現場改善活動が定着している企業は、87.2%（164社）で、荷主企業（製造業・卸売業・小売業）、物流企業（物流業・物流子会社）の約9割の企業において、改善活動が定着している。

※本アンケート調査は物流現場改善の定着や活性化の実態の把握を目的に調査を依頼しているため、回答企業は物流現場改善に積極的に取り組んでいる企業による回答が多いためと考えられる（産業界全体の実態とは異なる）。



N=188



Q1-2 物流現場改善に取り組む目的

- ① 収益性を向上させるため
- ② 物流品質を向上させるため
- ③ 現場士気・ES（従業員満足度）を向上させるため
- ④ 庫内作業者の定着率を向上させるため
- ⑤ ドライバーの定着率を向上させるため
- ⑥ 効率化でドライバー不足に対処するため
- ⑦ 効率化で庫内作業者不足に対処するため
- ⑧ 業務環境の安全性の向上のため
- ⑨ 荷主からの要請に応えるため
- ⑩ 荷主へのアピールポイントとするため
- ⑪ 営業活動上のアピールポイントとするため
- ⑫ 人材育成のため
- ⑬ その他（自由記述）

Q1-2 物流現場改善に取り組む目的

改善の定着状況		企業数	収益性の向上	物流品質の向上	現場士気・従業員満足	庫内作業者の定着率を	ドライバーの定着率を	ドライバー不足に対処
荷主企業	全社的に定着している	30	96.7%	96.7%	23.3%	6.7%	3.3%	33.3%
	一部で定着している	37	97.3%	86.5%	21.6%	10.8%	10.8%	32.4%
	定着していない	2	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	小計	69	97.1%	91.3%	21.7%	8.7%	7.2%	31.9%
物流企業	全社的に定着している	53	88.7%	98.1%	52.8%	15.1%	13.2%	15.1%
	一部で定着している	42	90.5%	92.9%	42.9%	9.5%	21.4%	35.7%
	定着していない	8	100.0%	87.5%	37.5%	25.0%	12.5%	12.5%
	小計	103	90.3%	95.1%	47.6%	13.6%	16.5%	23.3%
総計		172	93.0%	93.6%	37.2%	11.6%	12.8%	26.7%

改善の定着状況		庫内作業者の不足に対処	業務環境の安全性の向上	荷主からの要請に答え	荷主へのアピールポイント	営業活動上のアピール	人材育成のため	その他
荷主企業	全社的に定着している	46.7%	60.0%	13.3%	6.7%	20.0%	30.0%	0.0%
	一部で定着している	32.4%	56.8%	24.3%	16.2%	13.5%	48.6%	0.0%
	定着していない	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
	小計	37.7%	58.0%	18.8%	11.6%	17.4%	40.6%	0.0%
物流企業	全社的に定着している	34.0%	77.4%	56.6%	35.8%	24.5%	56.6%	0.0%
	一部で定着している	35.7%	59.5%	54.8%	33.3%	40.5%	52.4%	0.0%
	定着していない	25.0%	62.5%	25.0%	37.5%	12.5%	37.5%	0.0%
	小計	34.0%	68.9%	53.4%	35.0%	30.1%	53.4%	0.0%
総計		35.5%	64.5%	39.5%	25.6%	25.0%	48.3%	0.0%

Q1-3 物流現場改善で活用している手法

- ① アンケート調査
- ② ヒアリング調査
- ③ ブレインストーミング
- ④ KJ 法
- ⑤ QC7 つ道具（特性要因図、チェックシート、パレート図、ヒストグラム、散布図、管理図、グラフ）
- ⑥ 新 QC の 7 つ道具（連関図表、親和図法、系統図法、マトリックス図法、アローダイヤグラム法、マトリックスデータ解析法、PDPC 法）
- ⑦ IE（工程分析・作業分析・動作分析、稼働分析（ワークサンプリング））
- ⑧ SWOT 分析
- ⑨ OR 手法（線形計画法、シミュレーション等）
- ⑩ 統計的な分析手法（回帰分析、主成分分析、クラスター分析等）
- ⑪ 5S
- ⑫ ムダ・ムラ・ムリ
- ⑬ 5 回のなぜ
- ⑭ その他（自由記述）

Q1-3 物流現場改善で活用している手法

物流現場改善で活用している手法として、平均4.3個の手法が活用されている。また、物流現場改善が定着している企業ほど、活用している手法数が多い傾向にある。

改善の定着状況		企業数	改善で活用している手法数	
			総計	平均（個/社）
荷主企業	全社的に定着している	30	139	4.6
	一部で定着している	37	146	3.9
	定着していない	2	8	4.0
	小計	69	293	4.2
物流企業	全社的に定着している	53	268	5.1
	一部で定着している	42	153	3.6
	定着していない	8	18	2.3
	小計	103	439	4.3
総計		172	732	4.3

※その他を除く手法数

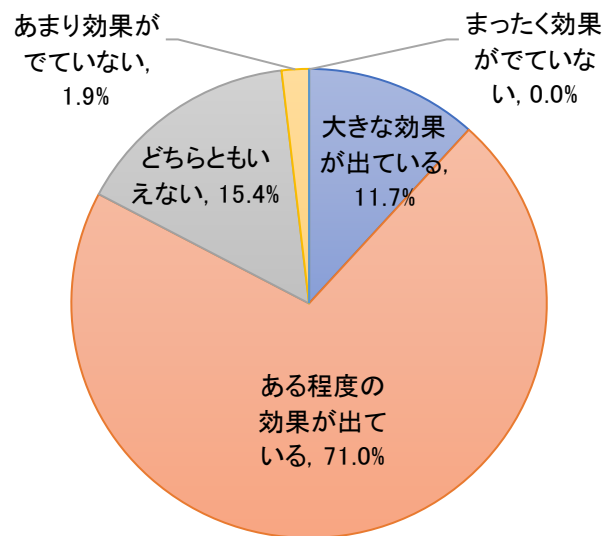
Q1-3 物流現場改善で活用している手法

改善の定着状況		企業数	アンケート調査	ヒアリング調査	ブレインストーミング	KJ法	QC7つ道具 (特性要因)	新QCの7つ道具 (連関)
荷主企業	全社的に定着している	30	23.3%	53.3%	30.0%	10.0%	50.0%	20.0%
	一部で定着している	37	16.2%	70.3%	32.4%	5.4%	32.4%	8.1%
	定着していない	2	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	小計	69	20.3%	62.3%	30.4%	7.2%	39.1%	13.0%
物流企業	全社的に定着している	53	37.7%	47.2%	47.2%	18.9%	47.2%	15.1%
	一部で定着している	42	23.8%	64.3%	21.4%	4.8%	35.7%	7.1%
	定着していない	8	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	12.5%	12.5%
	小計	103	29.1%	54.4%	33.0%	11.7%	39.8%	11.7%
総計		172	25.6%	57.6%	32.0%	9.9%	39.5%	12.2%

改善の定着状況		IE (工程分析・作業分)	SWOT分析	OR手法 (線形計画)	統計的な分析手法 (回)	5S	ムダ・ムラ・ムリ	5回のなぜ
荷主企業	全社的に定着している	56.7%	10.0%	10.0%	20.0%	83.3%	63.3%	33.3%
	一部で定着している	37.8%	21.6%	8.1%	16.2%	64.9%	54.1%	27.0%
	定着していない	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	50.0%
	小計	46.4%	15.9%	8.7%	17.4%	73.9%	59.4%	30.4%
物流企業	全社的に定着している	60.4%	22.6%	7.5%	5.7%	86.8%	67.9%	41.5%
	一部で定着している	31.0%	14.3%	4.8%	7.1%	78.6%	52.4%	19.0%
	定着していない	12.5%	25.0%	0.0%	0.0%	50.0%	37.5%	25.0%
	小計	44.7%	19.4%	5.8%	5.8%	80.6%	59.2%	31.1%
総計		45.3%	18.0%	7.0%	10.5%	77.9%	59.3%	30.8%

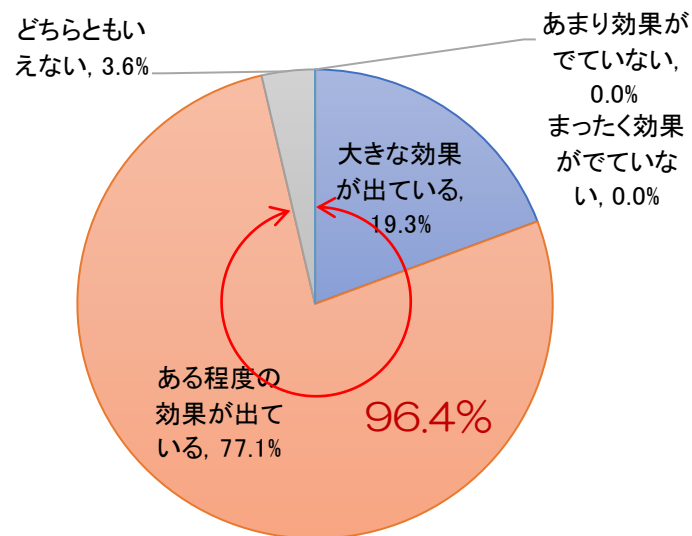
Q1-4 物流現場の改善活動の効果

物流現場改善活動が定着している企業（全社的と一部）の82.7%で、改善効果がでている。全社的に定着している企業では96.4%で改善効果がでており、一部で定着している企業より成果が出ている割合が高く、定着が進むほど成果がでている傾向がある。



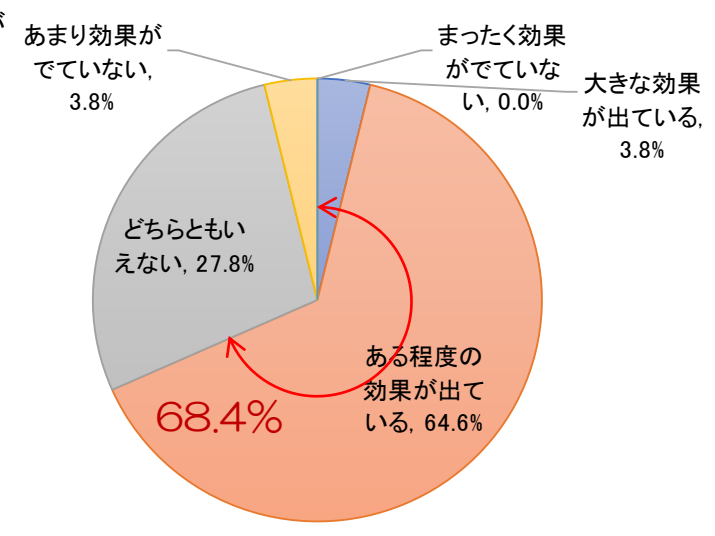
N=162

全社的に定着＋一部で定着



N=83

全社的に定着



N=79

一部で定着

※その他（情報システム業含む）2社を除く。

Q1-5・6 改善推進の課題と定着に有効な事項

Q1-5 課題となっている事項

課題となっている事項		企業数	戦略、方針、目標の	組織構造・組織体制	制度・仕組みの構築	人材育成	社風・コミュニケーション	企業間連携やICT等の
荷主企業	全社的に定着している	30	43.3%	40.0%	23.3%	60.0%	13.3%	50.0%
	一部で定着している	37	27.0%	54.1%	43.2%	73.0%	32.4%	29.7%
	定着していない	2	50.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	50.0%
	小計	69	34.8%	49.3%	36.2%	68.1%	26.1%	39.1%
物流企業	全社的に定着している	53	34.0%	32.1%	24.5%	73.6%	22.6%	32.1%
	一部で定着している	42	23.8%	35.7%	40.5%	83.3%	40.5%	26.2%
	定着していない	8	25.0%	50.0%	75.0%	87.5%	25.0%	25.0%
	小計	103	29.1%	35.0%	35.0%	78.6%	30.1%	29.1%
総計		172	31.4%	40.7%	35.5%	74.4%	28.5%	33.1%

Q1-6 有効な事項

有効な事項		企業数	戦略、方針、目標の	組織構造・組織体制	制度・仕組みの構築	人材育成	社風・コミュニケーション	企業間連携やICT等の
荷主企業	全社的に定着している	30	63.3%	43.3%	53.3%	60.0%	43.3%	16.7%
	一部で定着している	37	54.1%	48.6%	48.6%	73.0%	29.7%	24.3%
	定着していない	2	50.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	50.0%
	小計	69	58.0%	47.8%	52.2%	68.1%	37.7%	21.7%
物流企業	全社的に定着している	53	66.0%	43.4%	47.2%	67.9%	37.7%	24.5%
	一部で定着している	42	54.8%	35.7%	50.0%	64.3%	52.4%	16.7%
	定着していない	8	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	25.0%	0.0%
	小計	103	60.2%	40.8%	48.5%	65.0%	42.7%	19.4%
総計		172	59.3%	43.6%	50.0%	66.3%	40.7%	20.3%

②戦略、方針、目標について

Q2-1 物流現場改善に関する戦略、方針、目標がありますか。

Q2-2 物流現場改善に関する戦略、方針、目標は従業員に共有されていますか。

Q2-3 戦略、方針、目標を従業員に共有するために実施していることがあればお聞かせください。

Q2-4 物流現場改善活動後に評価は行われていますか。

Q2-1 物流現場改善に関する戦略、方針、目標

物流現場改善活動が定着している企業のほとんどにおいて、いずれかの形で物流現場改善に関する戦略・方針・目標がある。

全社的に定着している企業と、一部で定着している企業に分類してみると、特に「現場レベル」での戦略・方針・目標の有無に大きな差が見られる。

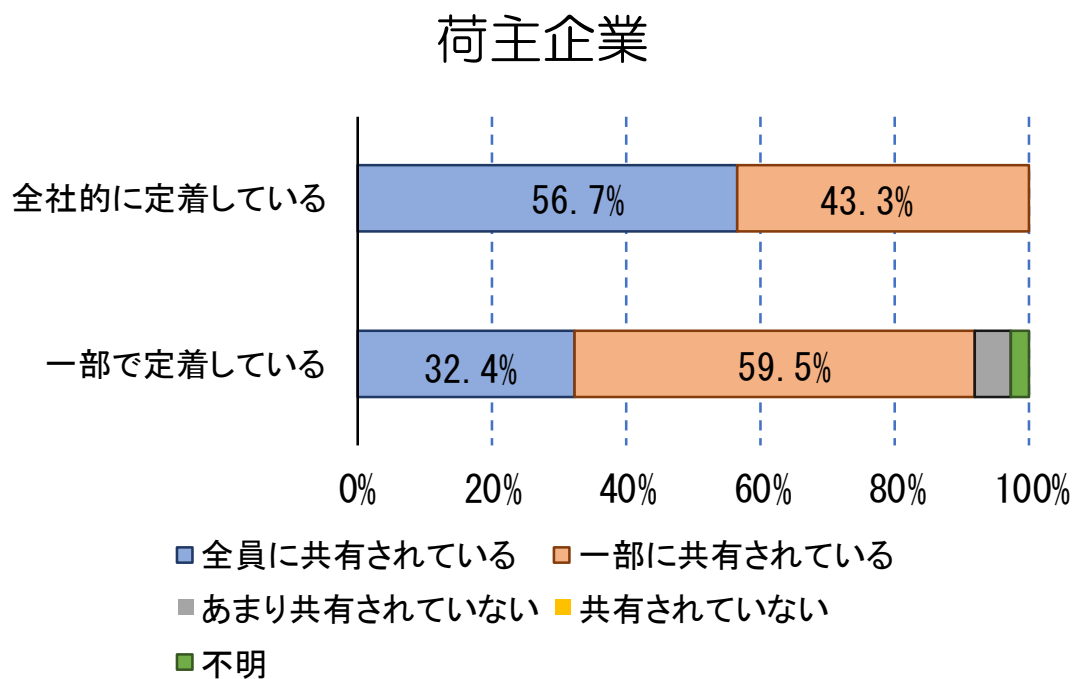
※現場レベルでの戦略・方針・目標の設定を徹底させることがポイント

改善の定着状況		企業数	企業全体で 戦略、方	部署、部門 レベルで戦	現場レベル で戦略、方	戦略、方 針、目標は
荷主企業	全社的に定着している	30	63.3%	80.0%	50.0%	0.0%
	一部で定着している	37	54.1%	83.8%	45.9%	5.4%
	定着していない	2	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
	小計	69	56.5%	81.2%	46.4%	2.9%
物流企業	全社的に定着している	53	88.7%	79.2%	67.9%	0.0%
	一部で定着している	42	73.8%	69.0%	28.6%	4.8%
	定着していない	8	62.5%	37.5%	62.5%	0.0%
	小計	103	80.6%	71.8%	51.5%	1.9%
総計		172	70.9%	75.6%	49.4%	2.3%

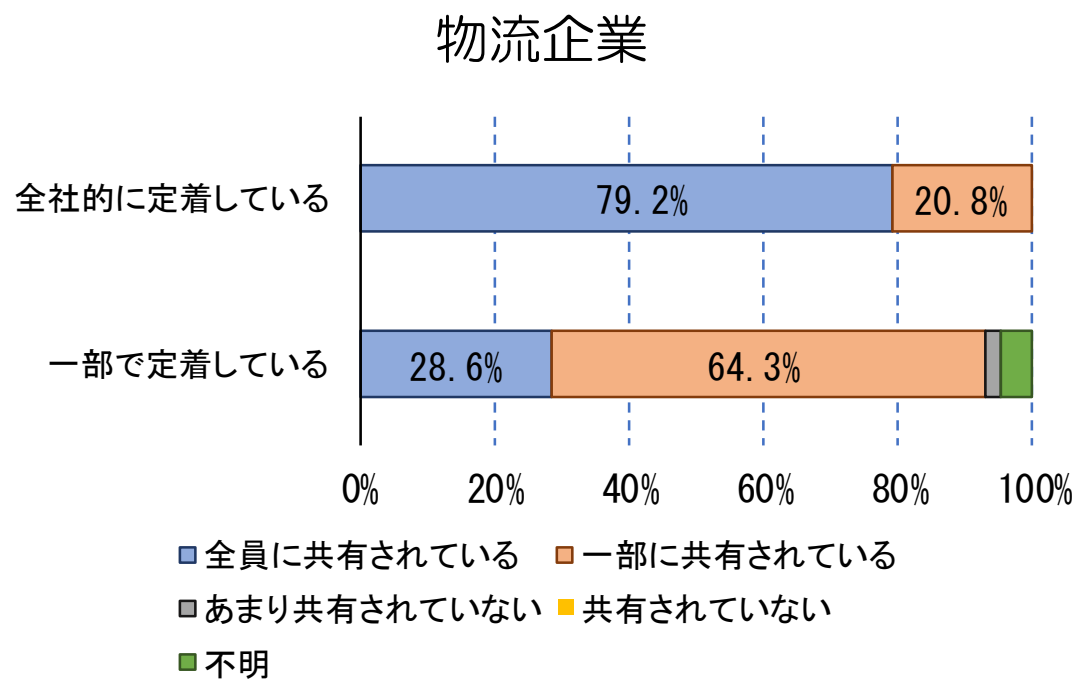
Q2-2 戦略、方針、目標の従業員との共有

物流現場の改善活動が全社的に定着している企業ほど、物流現場改善に関する戦略、方針、目標が従業員と共有されている。

※戦略、方針、目標を現場に落とし込むことが重要！



N=69



N=103

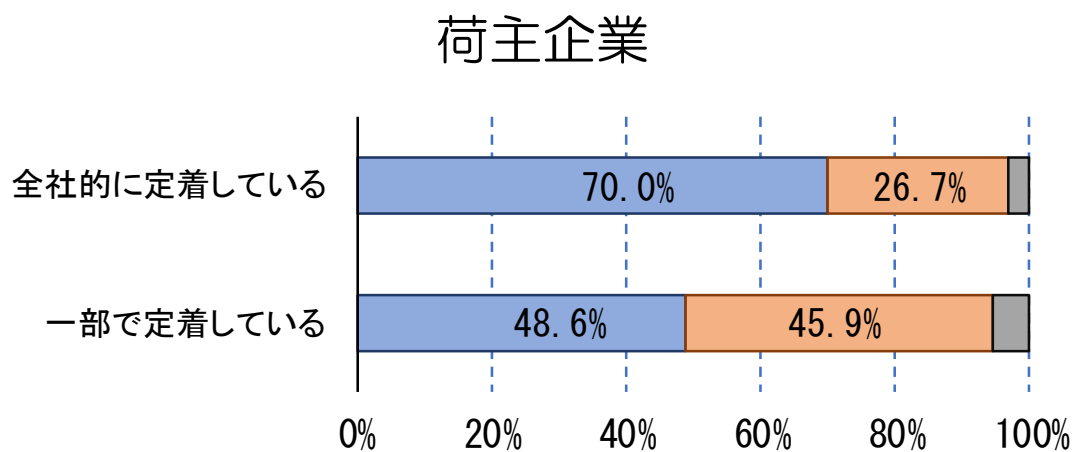
Q2-3 目標等を従業員と共有するための具体策

- 定期的な会議・ミーティングで共有している。
- 社内研修を通じて共有している。
- 現場業務監査の実施をすることで共有している。
- 経営トップによる現場巡回・方針説明により共有している。
- 社内でポスターや標語にして掲示して共有している。
- 定期的に方針説明会を実施することで共有している。
- 朝礼での情報共有・唱和を行うことで共有している。
- 改善事例の発表会の実施と表彰を通じて共有している。
- 目標管理の面談を通じて共有している。
- 小集団活動を通じて共有している。

Q2-4 物流現場改善活動後の評価

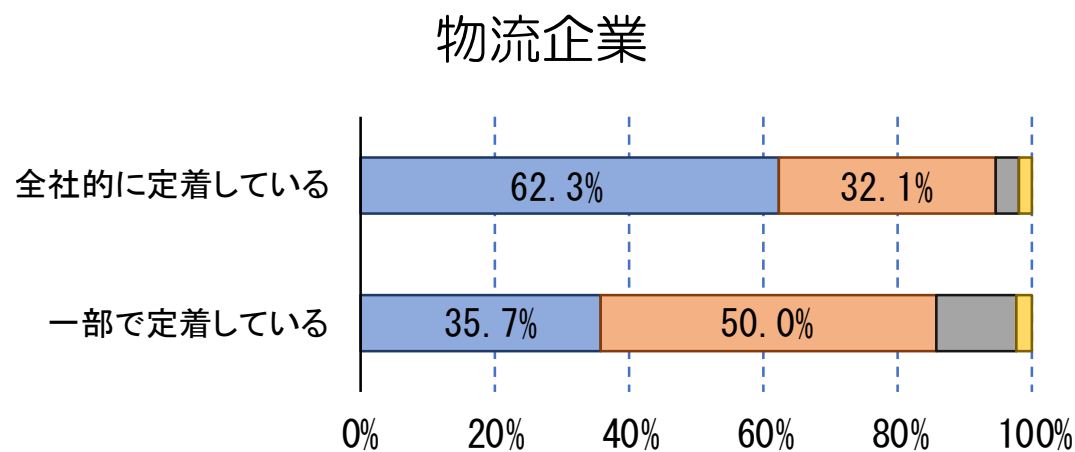
物流現場の改善活動が全社的に定着している企業ほど、物流現場改善活動後の評価を、管理指標に基づいて実施している。

※改善活動を継続的に実施していくためにも管理指標を定めることが重要



- 管理指標を明確にして評価を行っている
- 管理指標は明確になっていないが評価を行っている
- 評価は行われていない
- 不明

N=69



- 管理指標を明確にして評価を行っている
- 管理指標は明確になっていないが評価を行っている
- 評価は行われていない
- 不明

N=103

③構造・体制について

Q3-1 物流現場改善活動の推進状況についてお聞かせください。

Q3-2 経営陣や管理職が、どの程度改善活動に係わりを持っていますか。

Q3-3 物流現場改善活動はどの単位で行っていますか。

Q3-4 物流現場改善活動をマネジメントする部署や担当者を設けていますか。

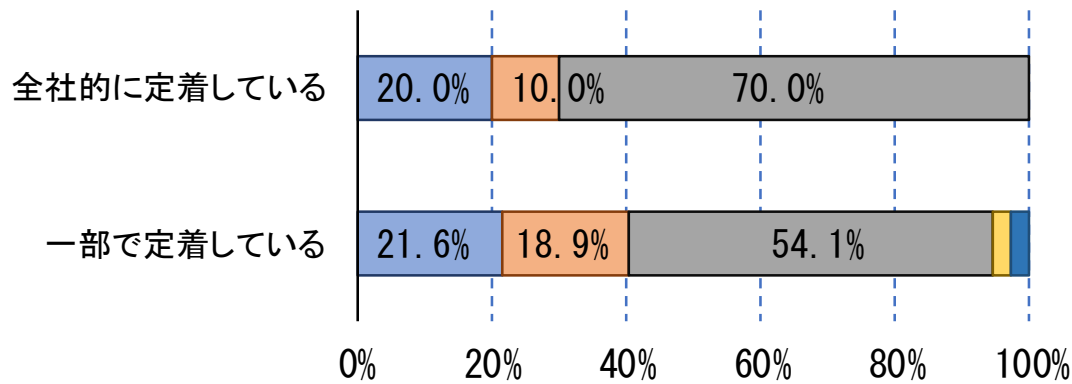
Q3-5 改善活動に関してのコンサルタント等の協力についてお聞かせください。

Q3-1 物流現場改善活動の推進状況

トップダウンとボトムアップの双方向で物流現場改善を推進している企業が過半数（52.3%）を占めている。

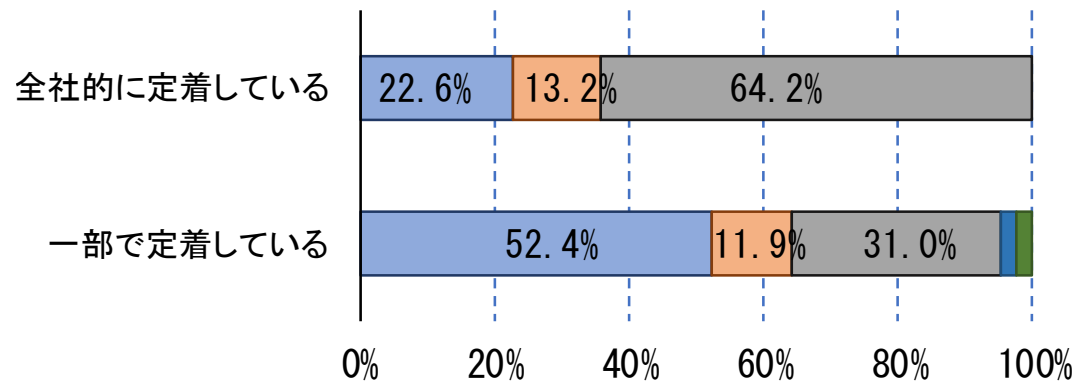
トップダウンの傾向がある企業は物流現場の改善活動が定着している企業の84.3%であり、物流現場改善の推進に企業上層部の係わりが必須であることがうかがえる。特に、物流企業では経営陣が物流現場改善に積極的に関わっている。

荷主企業



N=69

物流企業



N=103

- 改善活動の推進はトップダウンで進む傾向が強い
- 改善活動の推進はボトムアップで進む傾向が強い
- トップダウン・ボトムアップどちらの傾向もある
- トップダウン・ボトムアップのどちらの傾向もない
- その他
- 不明

- 改善活動の推進はトップダウンで進む傾向が強い
- 改善活動の推進はボトムアップで進む傾向が強い
- トップダウン・ボトムアップどちらの傾向もある
- トップダウン・ボトムアップのどちらの傾向もない
- その他
- 不明

Q3-2 経営陣や管理職の改善活動への係わり

物流現場の改善活動が定着している企業ほど、具体的な改善活動の指示を部門長・センター長、現場における課・所属長が行っている。
また、改善活動が定着している企業では、経営陣が改善結果等の評価を行うだけでなく、指示を出すなど積極的に改善活動に係わっている。

改善の定着状況		企業数	経営陣が指示を出すな	部門長・センター長が	現場における課・所属	経営陣等は評価を行う	経営陣等の係わりはな
荷主企業	全社的に定着している	30	33.3%	80.0%	83.3%	33.3%	0.0%
	一部で定着している	37	16.2%	70.3%	59.5%	35.1%	5.4%
	定着していない	2	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	50.0%
	小計	69	23.2%	72.5%	68.1%	36.2%	4.3%
物流企業	全社的に定着している	53	43.4%	73.6%	81.1%	30.2%	0.0%
	一部で定着している	42	54.8%	59.5%	52.4%	26.2%	0.0%
	定着していない	8	75.0%	37.5%	25.0%	12.5%	0.0%
	小計	103	50.5%	65.0%	65.0%	27.2%	0.0%
総計		172	39.5%	68.0%	66.3%	30.8%	1.7%

Q3-3 物流現場改善活動を行っている単位

物流現場の改善活動が定着している企業ほど、企業全体で改善活動を行っている。また、現場・小集団単位での改善活動も積極的に実施している傾向にある。

改善の定着状況		企業数	企業全体で改善活動を	物流関連部署・部門で	物流センター単位で	現場・小集団単位で改	個人まかせで改善活動
荷主企業	全社的に定着している	30	50.0%	76.7%	46.7%	60.0%	3.3%
	一部で定着している	37	13.5%	83.8%	51.4%	32.4%	5.4%
	定着していない	2	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
	小計	69	29.0%	79.7%	49.3%	43.5%	4.3%
物流企業	全社的に定着している	53	64.2%	62.3%	58.5%	60.4%	3.8%
	一部で定着している	42	38.1%	54.8%	45.2%	52.4%	2.4%
	定着していない	8	25.0%	37.5%	50.0%	37.5%	0.0%
	小計	103	50.5%	57.3%	52.4%	55.3%	2.9%
総計		172	41.9%	66.3%	51.2%	50.6%	3.5%

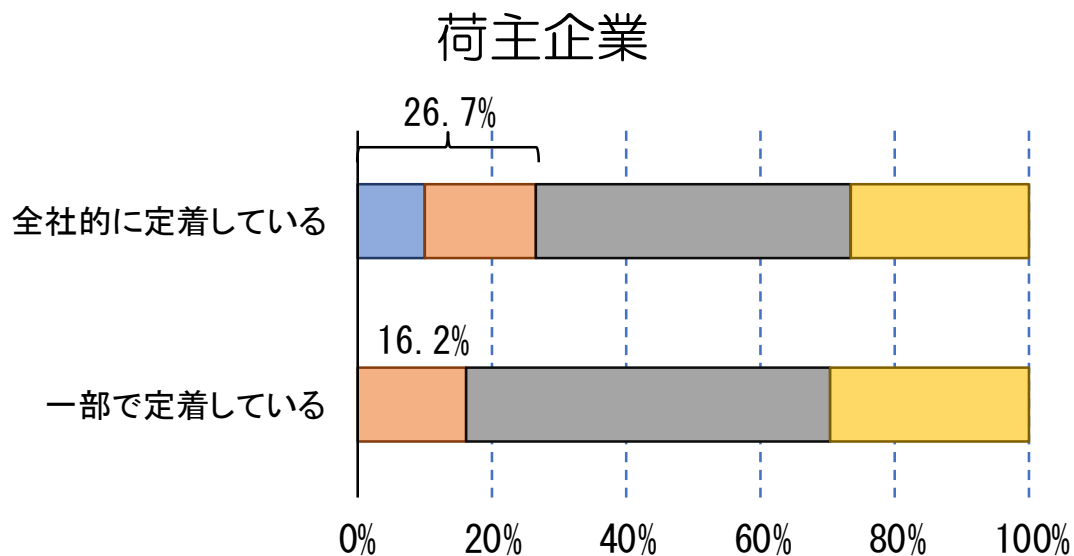
Q3-4 改善活動をマネジメントする部署等の設置

物流現場の改善活動が定着している企業ほど、全社的に改善活動をマネジメントする部署や担当者进行している。

改善の定着状況		企業数	全社的に改善活動をマ	物流関連部門や物流セ	部署等を設けていない
荷主企業	全社的に定着している	30	63.3%	60.0%	3.3%
	一部で定着している	37	40.5%	59.5%	21.6%
	定着していない	2	0.0%	50.0%	0.0%
	小計	69	49.3%	59.4%	13.0%
物流企業	全社的に定着している	53	67.9%	50.9%	7.5%
	一部で定着している	42	45.2%	33.3%	31.0%
	定着していない	8	25.0%	12.5%	62.5%
	小計	103	55.3%	40.8%	21.4%
総計		172	52.9%	48.3%	18.0%

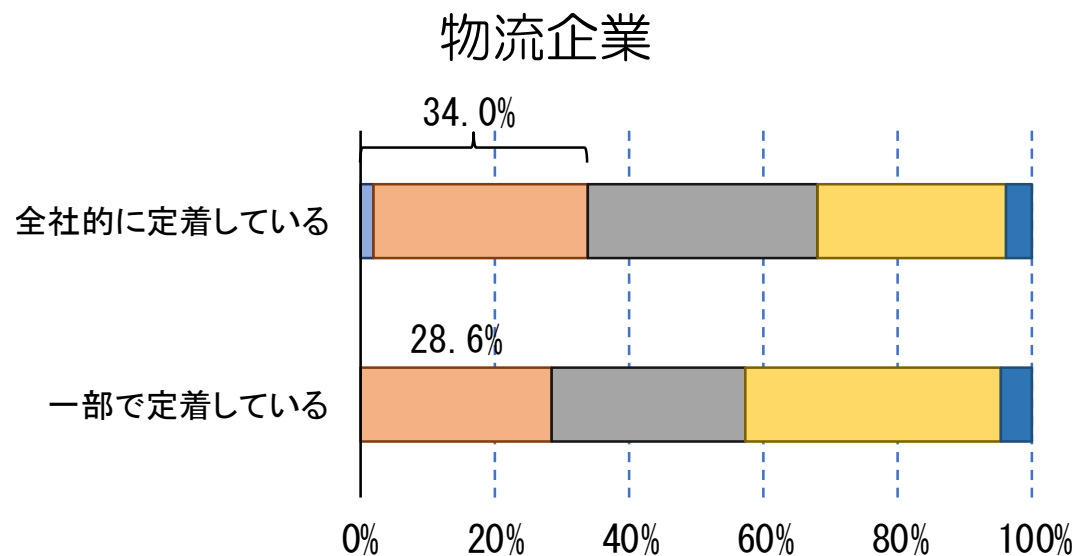
Q3-5 改善活動に関してのコンサルタント等の協力

物流現場の改善活動が全社的に定着している企業ほど、外部のコンサルタント等を活用して改善活動を行っている。



- 常にコンサルタント等に依頼をしている
- コンサルタント等に依頼することもある
- コンサルタント等に依頼をしたことがあるが今は依頼をしていない
- コンサルタント等に依頼をしたことはない
- その他

N=69



- 常にコンサルタント等に依頼をしている
- コンサルタント等に依頼することもある
- コンサルタント等に依頼をしたことがあるが今は依頼をしていない
- コンサルタント等に依頼をしたことはない
- その他

N=103

④制度・仕組みについて

Q4-1 改善活動を推進するために取り入れている制度や仕組みとその有効性についてお聞かせください。

Q4-2 社内で改善提案制度はありますか。

Q4-3 社内で物流改善事例の発表会を開催していますか。

Q4-4 発表会の開催時期、発表事例数、参加人数についてお聞かせください。複数開催している場合は行を分けて記入してください。

Q4-5 社外で物流改善事例の発表をしていますか。

Q4-6 物流現場改善の取り組み内容や成果を社内でどのように情報共有していますか。

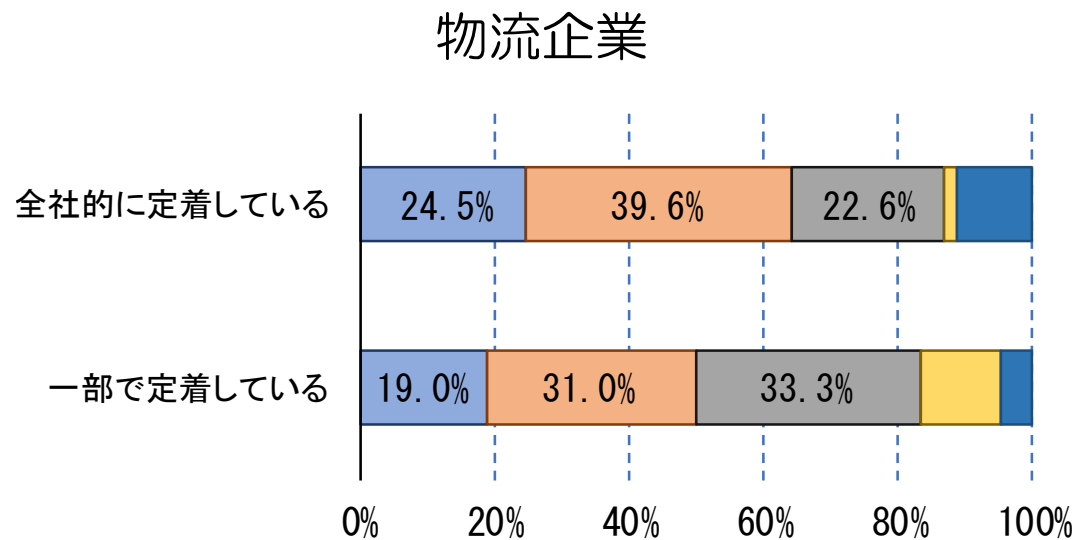
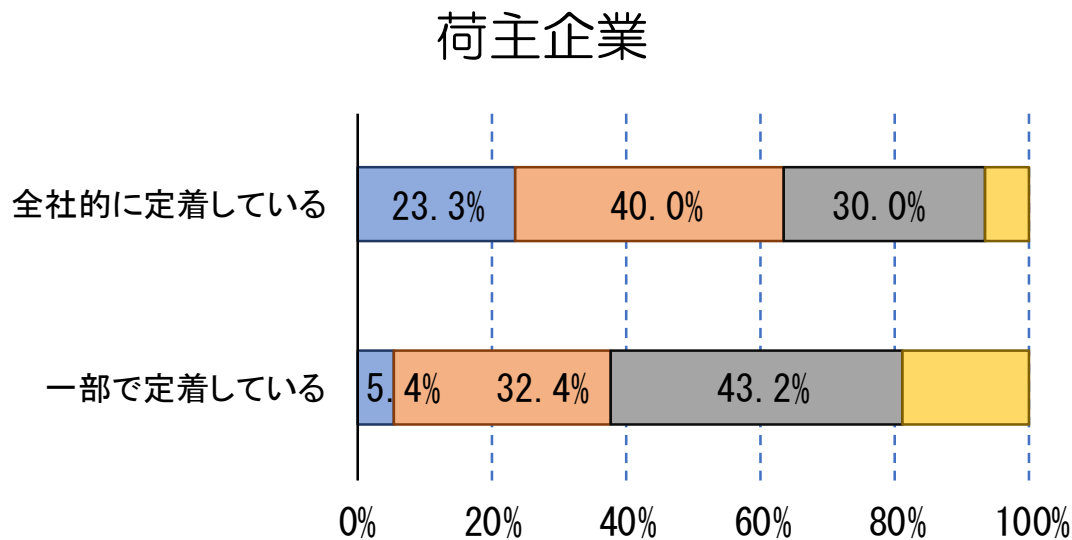
Q4-1 改善活動を推進するための制度

取り入れている		企業数	目標管理の実施	表彰している	報奨金や一時金を渡し	人事評価制度がある	成果を公表している	ジョブローテーション
荷主企業	全社的に定着している	30	90.0%	76.7%	53.3%	46.7%	66.7%	53.3%
	一部で定着している	37	75.7%	45.9%	32.4%	29.7%	64.9%	29.7%
	定着していない	2	100.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	小計	69	82.6%	59.4%	42.0%	36.2%	63.8%	39.1%
物流企業	全社的に定着している	53	83.0%	81.1%	66.0%	39.6%	90.6%	52.8%
	一部で定着している	42	66.7%	64.3%	54.8%	38.1%	59.5%	40.5%
	定着していない	8	75.0%	50.0%	37.5%	25.0%	62.5%	12.5%
	小計	103	75.7%	71.8%	59.2%	37.9%	75.7%	44.7%
総計		172	78.5%	66.9%	52.3%	37.2%	70.9%	42.4%

有効である		企業数	目標管理の実施	表彰している	報奨金や一時金を渡し	人事評価制度がある	成果を公表している	ジョブローテーション
荷主企業	全社的に定着している	30	56.7%	43.3%	36.7%	36.7%	36.7%	30.0%
	一部で定着している	37	37.8%	40.5%	37.8%	29.7%	35.1%	27.0%
	定着していない	2	50.0%	100.0%	100.0%	100.0%	50.0%	50.0%
	小計	69	46.4%	43.5%	39.1%	34.8%	36.2%	29.0%
物流企業	全社的に定着している	53	66.0%	64.2%	58.5%	43.4%	64.2%	34.0%
	一部で定着している	42	42.9%	38.1%	42.9%	35.7%	40.5%	33.3%
	定着していない	8	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	12.5%
	小計	103	51.5%	48.5%	47.6%	37.9%	49.5%	32.0%
総計		172	49.4%	46.5%	44.2%	36.6%	44.2%	30.8%

Q4-2 改善提案制度

物流現場の改善活動が全社的に定着している企業ほど、「公募による改善提案（荷主企業40.0%、物流企業39.6%）」の割合が高い。また、改善活動が一部に定着している企業と比べて、「義務化している」割合が高い傾向にある。



- 改善提案は義務化されている
- 公募による改善提案制度がある
- 改善提案制度はないが、自主的に改善活動は実施されている
- 改善提案制度はない
- その他

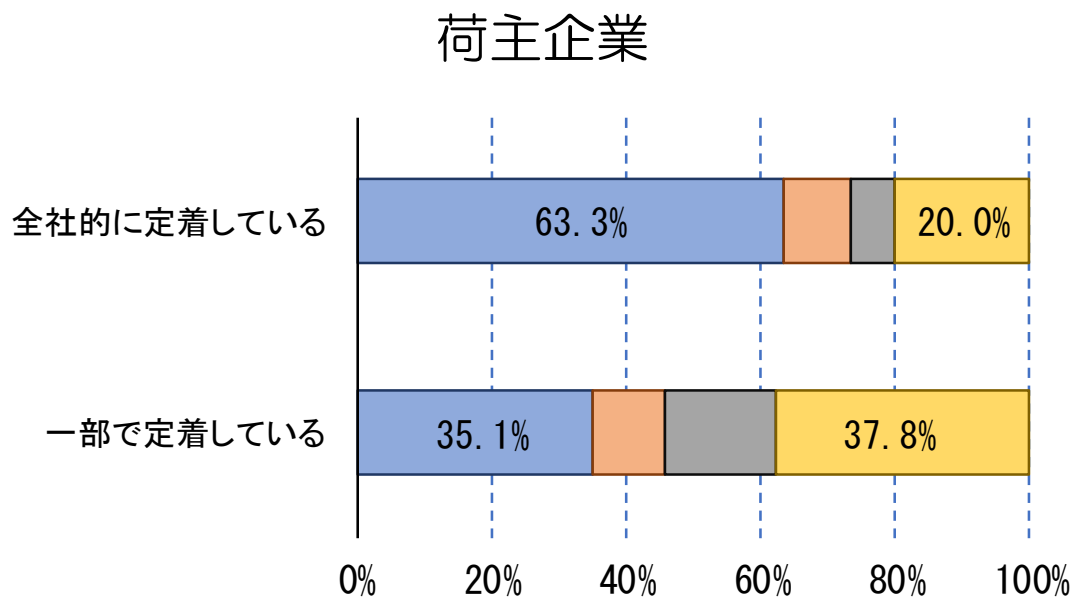
N=69

- 改善提案は義務化されている
- 公募による改善提案制度がある
- 改善提案制度はないが、自主的に改善活動は実施されている
- 改善提案制度はない
- その他

N=103

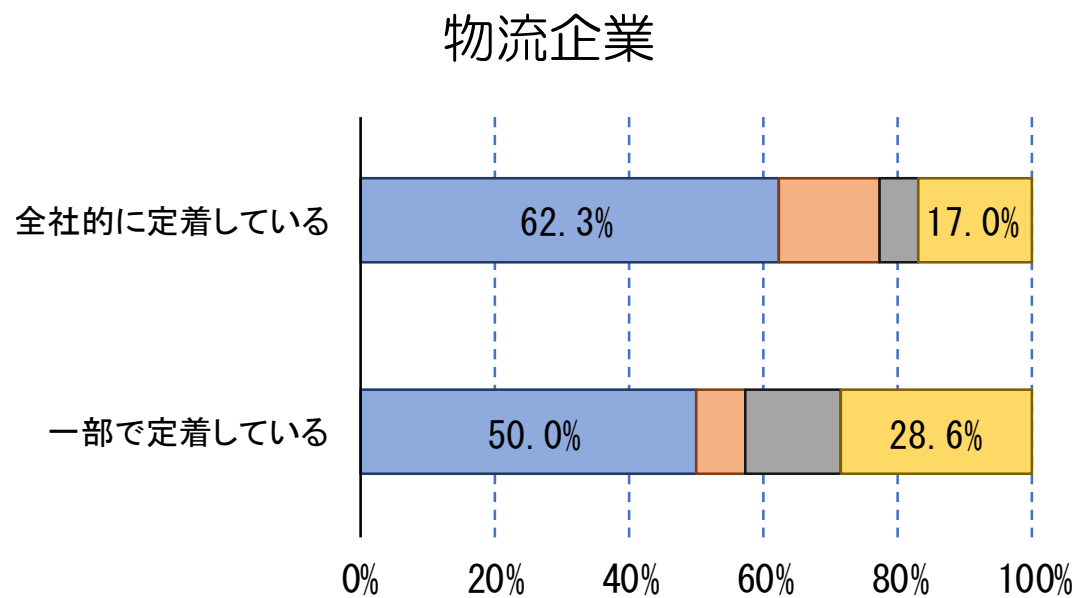
Q4-3 社内での物流現場改善事例発表会の開催

物流現場の改善活動が全社的に定着している企業の約6割が社内での物流現場改善事例発表会を開催している。



- 開催している
- 過去に開催していたが、今は開催していない
- 開催していないが、今後開催したい
- 開催していない

N=69

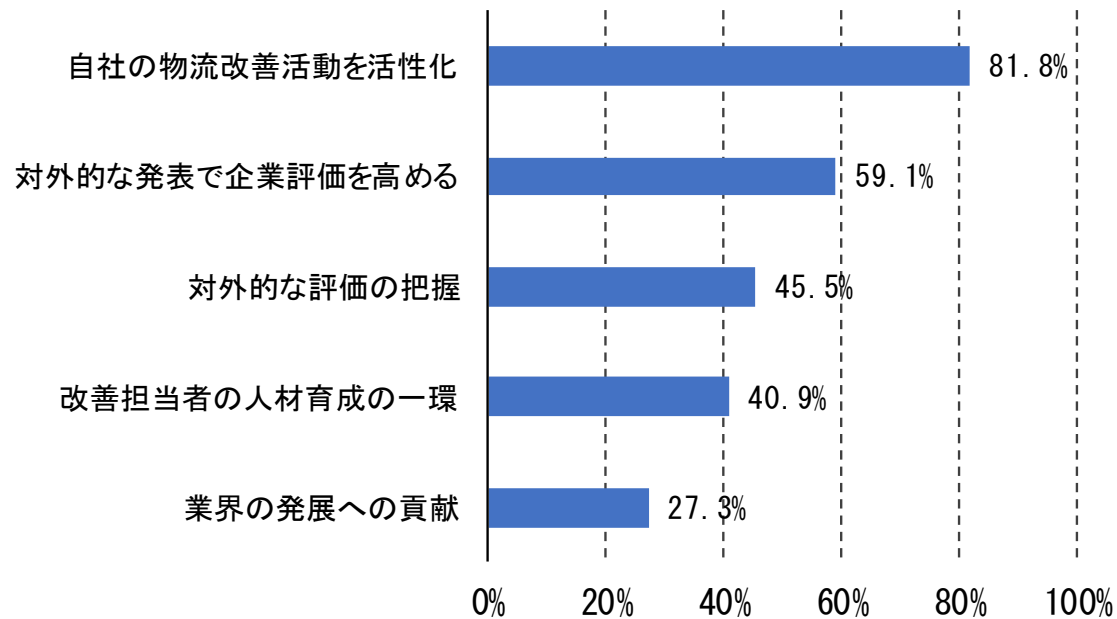


- 開催している
- 過去に開催していたが、今は開催していない
- 開催していないが、今後開催したい
- 開催していない

N=103

Q4-5 社外での物流現場改善事例の発表

改善の定着状況		企業数	社外で開催される改善	グループ会社・協会の	業界団体等が主催の発表	学会や社外の会合等の	社外で発表をしていない
荷主企業	全社的に定着している	30	13.3%	36.7%	3.3%	3.3%	46.7%
	一部で定着している	37	13.5%	16.2%	8.1%	2.7%	70.3%
	定着していない	2	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%
	小計	69	13.0%	24.6%	5.8%	2.9%	59.4%
物流企業	全社的に定着している	53	28.3%	35.8%	13.2%	11.3%	34.0%
	一部で定着している	42	21.4%	23.8%	4.8%	2.4%	47.6%
	定着していない	8	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	87.5%
	小計	103	24.3%	28.2%	8.7%	6.8%	43.7%
総計		172	19.8%	26.7%	7.6%	5.2%	50.0%



物流現場の改善活動が全社的に定着している企業のほうが、若干ではあるが社外で発表している。また、社外で発表する目的は、自社の物流改善活動の活性化が最も高い。

Q4-6 社内での情報共有の方法

改善の定着状況		企業数	社内報や回覧	現場の掲示板に掲示	社内イントラネットへ	社内メールマガリス	社内発表会の開催	改善活動に関するデー
荷主企業	全社的に定着している	30	26.7%	30.0%	43.3%	26.7%	40.0%	20.0%
	一部で定着している	37	24.3%	18.9%	32.4%	29.7%	29.7%	29.7%
	定着していない	2	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	小計	69	24.6%	23.2%	37.7%	27.5%	33.3%	24.6%
物流企業	全社的に定着している	53	66.0%	50.9%	49.1%	15.1%	54.7%	20.8%
	一部で定着している	42	38.1%	38.1%	28.6%	16.7%	40.5%	9.5%
	定着していない	8	62.5%	50.0%	12.5%	12.5%	0.0%	0.0%
	小計	103	54.4%	45.6%	37.9%	15.5%	44.7%	14.6%
総計		172	42.4%	36.6%	37.8%	20.3%	40.1%	18.6%

改善の定着状況		自社のホームページへ	メールマガジンでの情	取り組み内容や成果は
荷主企業	全社的に定着している	0.0%	0.0%	3.3%
	一部で定着している	2.7%	0.0%	8.1%
	定着していない	0.0%	0.0%	0.0%
	小計	1.4%	0.0%	5.8%
物流企業	全社的に定着している	11.3%	5.7%	0.0%
	一部で定着している	4.8%	0.0%	11.9%
	定着していない	0.0%	0.0%	12.5%
	小計	7.8%	2.9%	5.8%
総計		5.2%	1.7%	5.8%

⑤人材育成について

Q5-1 物流現場改善活動を推進するために人材育成を行っていますか。

Q5-2 人材育成は誰に対して行われていますか。

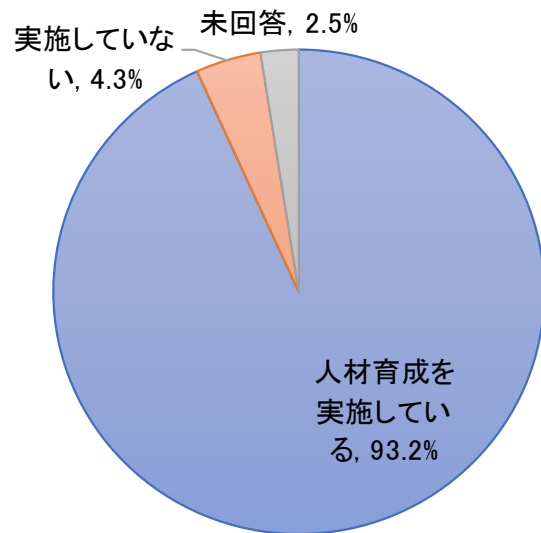
Q5-3 人材育成はどのような手法で行っていますか。

Q5-4 どのような内容に関する教育を行っていますか。

Q5-5 物流現場改善活動を推進するための教育予算を確保していますか。

Q5-1 人材育成の実施

改善の定着状況		企業数	経営陣が中心になって	人事部や人材育成担当	物流・ロジスティクス	物流センター毎に人	現場の小集団、チーム	人材育成は行っていない
荷主企業	全社的に定着している	30	6.7%	16.7%	66.7%	36.7%	36.7%	3.3%
	一部で定着している	37	2.7%	8.1%	59.5%	43.2%	35.1%	5.4%
	定着していない	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
	小計	69	4.3%	11.6%	62.3%	40.6%	34.8%	4.3%
物流企業	全社的に定着している	53	30.2%	45.3%	43.4%	41.5%	35.8%	3.8%
	一部で定着している	42	33.3%	40.5%	33.3%	35.7%	19.0%	4.8%
	定着していない	8	25.0%	12.5%	12.5%	37.5%	12.5%	25.0%
	小計	103	31.1%	40.8%	36.9%	38.8%	27.2%	5.8%
総計		172	20.3%	29.1%	47.1%	39.5%	30.2%	5.2%



N=162

物流現場の改善活動が定着している企業の93.2%が人材育成を実施しているが、一方で、前述のとおり、人材育成が課題であるとする企業は多い。

Q5-2 人材育成の対象者

現場リーダーを対象とした人材育成を実施している企業の割合が最も多く、現場作業員・現場責任者と続く。物流現場に直接係る人を対象として人材育成が行われているケースが多い。

物流企業では管理者を対象とした人材育成を行っている企業が荷主企業より多い。

改善の定着状況		企業数	管理者を対象に物流現場	現場責任者（非作業	現場リーダーを対象	現場作業員（社員・	協力会社を対象に改善
荷主企業	全社的に定着している	30	30.0%	50.0%	66.7%	60.0%	16.7%
	一部で定着している	37	21.6%	45.9%	56.8%	51.4%	16.2%
	定着していない	2	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	小計	69	24.6%	46.4%	59.4%	55.1%	15.9%
物流企業	全社的に定着している	53	43.4%	60.4%	77.4%	52.8%	24.5%
	一部で定着している	42	50.0%	42.9%	61.9%	47.6%	4.8%
	定着していない	8	0.0%	50.0%	75.0%	37.5%	12.5%
	小計	103	42.7%	52.4%	70.9%	49.5%	15.5%
総計		172	35.5%	50.0%	66.3%	51.7%	15.7%

Q5-3 人材育成の手法

「OJT」を実施している企業が65.7%と最も多い。
 「社外研修(50.0%)」および「自社社員が講師を担当する社内研修(45.9%)」については約半数の企業が実施している。
 比率は低い「社内の通信教育・eラーニング」を実施している企業が約20%存在していることは注目すべき点である。

改善の定着状況		企業数	自社社員が講師を担当	外部講師が講師を担当	社内の通信教育・e-	社外研修を活用している	社外の通信教育・e-	OJTで実施している	自習形式(自己啓)
荷主企業	全社的に定着している	30	50.0%	26.7%	23.3%	33.3%	20.0%	70.0%	30.0%
	一部で定着している	37	35.1%	13.5%	16.2%	64.9%	5.4%	70.3%	24.3%
	定着していない	2	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%
	小計	69	40.6%	18.8%	18.8%	49.3%	11.6%	68.1%	27.5%
物流企業	全社的に定着している	53	62.3%	45.3%	24.5%	47.2%	22.6%	71.7%	20.8%
	一部で定着している	42	35.7%	33.3%	19.0%	54.8%	11.9%	57.1%	21.4%
	定着していない	8	37.5%	37.5%	12.5%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	小計	103	49.5%	39.8%	21.4%	50.5%	16.5%	64.1%	19.4%
総計		172	45.9%	31.4%	20.3%	50.0%	14.5%	65.7%	22.7%

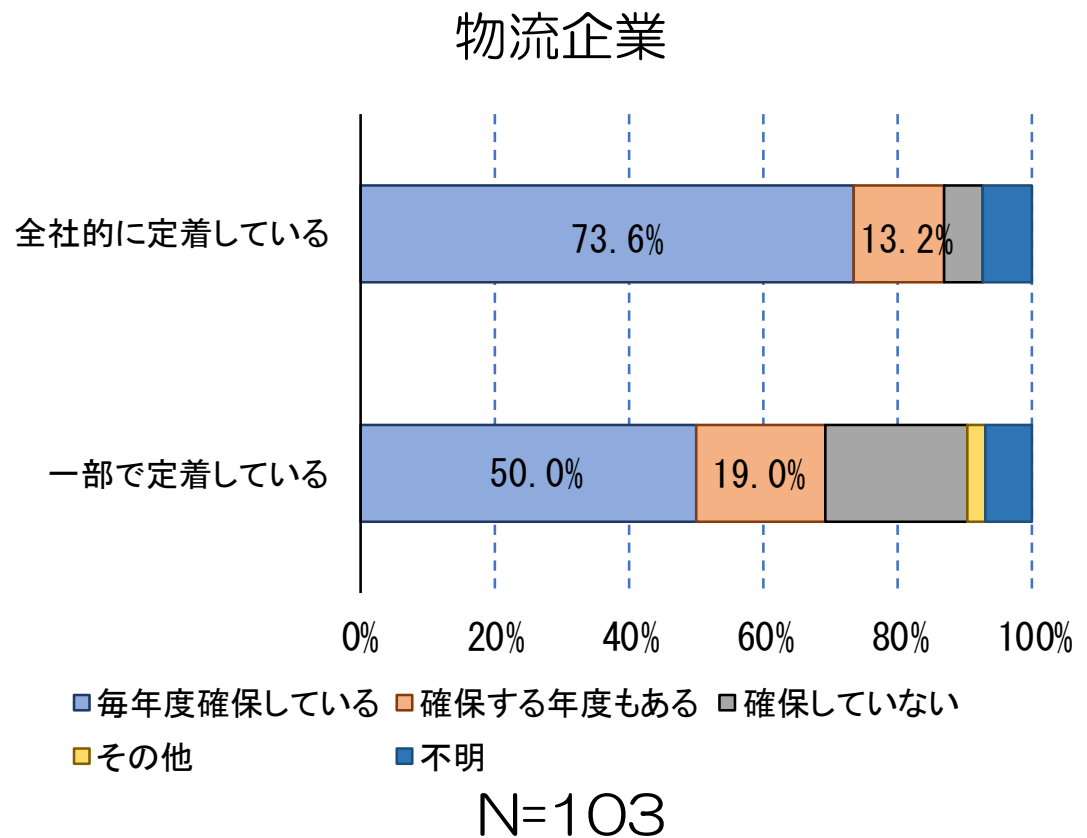
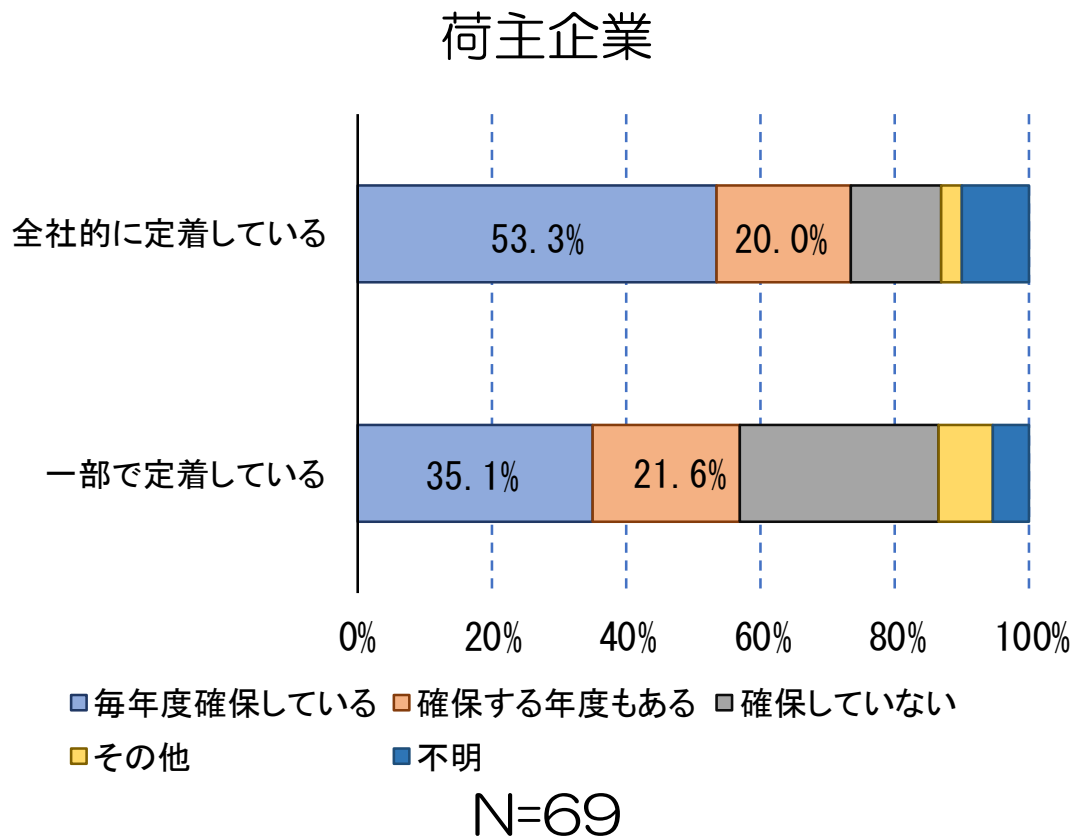
Q5-4 人材育成の教育内容

改善の定着状況		企業数	物流現場改善の進め方	5S	問題発見手法	物流現場調査手法	科学的管理・分析技	データ分析
荷主企業	全社的に定着している	30	70.0%	50.0%	36.7%	23.3%	23.3%	40.0%
	一部で定着している	37	67.6%	56.8%	27.0%	13.5%	13.5%	37.8%
	定着していない	2	50.0%	100.0%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%
	小計	69	68.1%	55.1%	31.9%	17.4%	17.4%	39.1%
物流企業	全社的に定着している	53	75.5%	71.7%	58.5%	18.9%	32.1%	49.1%
	一部で定着している	42	59.5%	66.7%	47.6%	19.0%	19.0%	28.6%
	定着していない	8	25.0%	62.5%	12.5%	0.0%	0.0%	12.5%
	小計	103	65.0%	68.9%	50.5%	17.5%	24.3%	37.9%
総計		172	66.3%	63.4%	43.0%	17.4%	21.5%	38.4%

改善の定着状況		改善提案書 や改善計画	評価指標の 設定	改善効果の 把握方法	ICT技術の 活用方法	リーダー シップ	コミュニ ケーション	プレゼン テーション
荷主企業	全社的に定着している	33.3%	23.3%	16.7%	3.3%	40.0%	56.7%	20.0%
	一部で定着している	29.7%	29.7%	16.2%	2.7%	21.6%	37.8%	21.6%
	定着していない	50.0%	50.0%	100.0%	0.0%	50.0%	100.0%	50.0%
	小計	31.9%	27.5%	18.8%	2.9%	30.4%	47.8%	21.7%
物流企業	全社的に定着している	37.7%	30.2%	34.0%	9.4%	35.8%	41.5%	30.2%
	一部で定着している	21.4%	28.6%	26.2%	7.1%	47.6%	31.0%	23.8%
	定着していない	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	12.5%	12.5%
	小計	28.2%	27.2%	28.2%	7.8%	39.8%	35.0%	26.2%
総計		29.7%	27.3%	24.4%	5.8%	36.0%	40.1%	24.4%

Q5-5 教育予算の確保

物流現場の改善活動が全社的に定着している企業ほど、物流現場改善活動を推進するための教育予算を確保している。



⑥社風・コミュニケーションについて

Q6-1 社内のコミュニケーションについてお聞かせください。

Q6-2 職場環境についてお伺いします。

Q6-3 社内や部署内のコミュニケーションを円滑にするために実施していることがあればお聞かせください。

Q6-1 社内のコミュニケーション

物流現場の改善活動が定着している企業ほど、社内のコミュニケーションが取れている傾向にある。

また、改善活動が定着している企業では、経営陣が積極的に物流部門や物流現場とコミュニケーションを取っている。

改善の定着状況		企業数	全社的にコ ミュニケー	経営陣が積 極的に物流	部門間のコ ミュニケー	部門内のコ ミュニケー	小集団やグ ループ内の	全社的にコ ミュニケー
荷主企業	全社的に定着している	30	40.0%	33.3%	56.7%	73.3%	40.0%	0.0%
	一部で定着している	37	21.6%	10.8%	56.8%	67.6%	29.7%	5.4%
	定着していない	2	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
	小計	69	29.0%	20.3%	55.1%	71.0%	33.3%	2.9%
物流企業	全社的に定着している	53	62.3%	58.5%	54.7%	64.2%	34.0%	1.9%
	一部で定着している	42	38.1%	50.0%	23.8%	47.6%	23.8%	7.1%
	定着していない	8	25.0%	62.5%	25.0%	25.0%	37.5%	12.5%
	小計	103	49.5%	55.3%	39.8%	54.4%	30.1%	4.9%
総計		172	41.3%	41.3%	45.9%	61.0%	31.4%	4.1%

Q6-2 職場環境 (1/2)

改善の定着状況		企業数	管理者と部下の信頼関係	わきあいあいとした雰囲気	従業員のチームワーク	業務の内容や目標、業	従業員を対象としたイ	従業員の家族も対象と
荷主企業	全社的に定着している	30	63.3%	46.7%	56.7%	73.3%	26.7%	16.7%
	一部で定着している	37	35.1%	32.4%	35.1%	35.1%	10.8%	8.1%
	定着していない	2	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%
	小計	69	46.4%	37.7%	44.9%	52.2%	18.8%	13.0%
物流企業	全社的に定着している	53	56.6%	43.4%	64.2%	49.1%	45.3%	13.2%
	一部で定着している	42	38.1%	42.9%	35.7%	21.4%	45.2%	16.7%
	定着していない	8	25.0%	25.0%	37.5%	25.0%	25.0%	25.0%
	小計	103	46.6%	41.7%	50.5%	35.9%	43.7%	15.5%
総計		172	46.5%	40.1%	48.3%	42.4%	33.7%	14.5%

改善の定着状況		管理者のリーダー	管理者が物流現場に足	報告、連絡、相談は	報告、連絡、相談は	若い社員と年配の社員	他人に対して無関心な	対人関係などに関連し
荷主企業	全社的に定着している	10.0%	3.3%	56.7%	30.0%	6.7%	3.3%	3.3%
	一部で定着している	8.1%	5.4%	43.2%	29.7%	10.8%	13.5%	10.8%
	定着していない	50.0%	50.0%	50.0%	0.0%	50.0%	50.0%	50.0%
	小計	10.1%	5.8%	49.3%	29.0%	10.1%	10.1%	8.7%
物流企業	全社的に定着している	18.9%	7.5%	54.7%	37.7%	7.5%	5.7%	1.9%
	一部で定着している	57.1%	9.5%	38.1%	35.7%	21.4%	21.4%	9.5%
	定着していない	75.0%	12.5%	87.5%	12.5%	37.5%	25.0%	12.5%
	小計	38.8%	8.7%	50.5%	35.0%	15.5%	13.6%	5.8%
総計		27.3%	7.6%	50.0%	32.6%	13.4%	12.2%	7.0%

Q6-2 職場環境 (2/2)

改善の定着状況		企業数	社員間の競争が激しい	過程よりも結果を重ん	立場が上の人の意見に	ベテラン作業者の意見	社内ルールや決まり、
荷主企業	全社的に定着している	30	3.3%	13.3%	10.0%	6.7%	13.3%
	一部で定着している	37	0.0%	13.5%	16.2%	5.4%	8.1%
	定着していない	2	50.0%	50.0%	100.0%	50.0%	50.0%
	小計	69	2.9%	14.5%	15.9%	7.2%	11.6%
物流企業	全社的に定着している	53	0.0%	7.5%	17.0%	7.5%	5.7%
	一部で定着している	42	2.4%	21.4%	9.5%	11.9%	9.5%
	定着していない	8	0.0%	0.0%	37.5%	25.0%	0.0%
	小計	103	1.0%	12.6%	15.5%	10.7%	6.8%
総計		172	1.7%	13.4%	15.7%	9.3%	8.7%

物流現場の改善活動が定着している企業ほど、「管理者と部下の信頼関係がある」、「従業員のチームワークがよい」、「業務の内容や目標、業務の仕方等について議論が活発に行われている」、そして、「報告、連絡、相談は対面で行われることが多い」傾向にある。

また、物流企業の方が荷主企業よりも「管理者のリーダーシップが不足している」ほか、「従業員を対象としたイベントを開催」している。

Q6-3 コミュニケーションを円滑にする施策例

- 月に1回現場社員との食事会を開催
- コミュニケーション予算の確保と各種行事の開催
- 年に1回の研修旅行の実施
- コミュニケーション研修の実施
- 職場勉強会の開催
- 定期ミーティング・会議による意見交換
- 社内報で積極的に社員の活躍特集の実施
- 社長の定期面談の実施
- 毎日現場に足を運んでの声掛け活動の実施
- 挨拶の徹底
- 笑顔運動の推進
- 定期的な飲み会（歓送迎会・暑気払い等）の開催

⑦企業間連携や ICT 等の先進技術の活用について

Q7-1 物流業務の【委託先】と連携して物流改善活動を実施しているケースはありますか。

Q7-2 物流業務の【委託元】と連携して物流改善活動を実施しているケースはありますか。

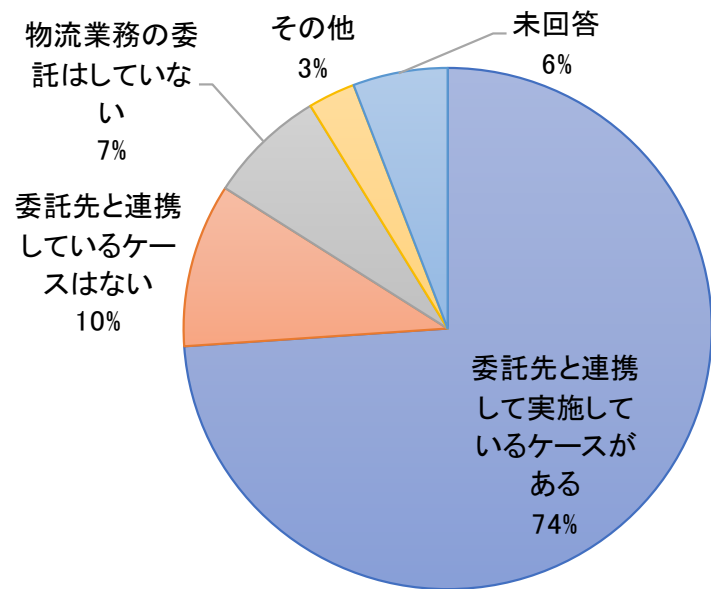
Q7-3 物流業務の業務依頼先または依頼元との連携体制についてお聞かせください。

Q7-4 IoT、ビッグデータ、人工知能、ロボット技術、ドローン等の先進技術の活用についてお聞かせください。

Q7-1・2 企業間連携の取り組み状況

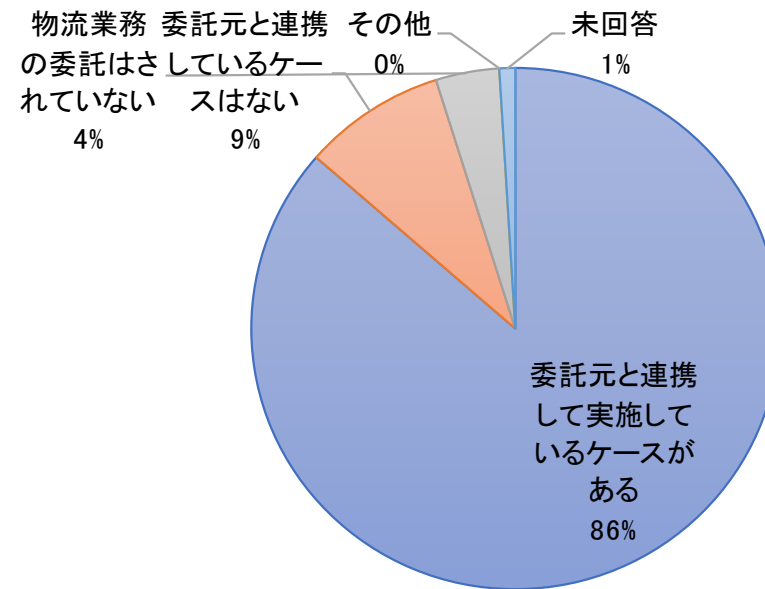
荷主企業・物流企業ともに、物流業務の委託先・委託元と連携しながら物流現場改善を行っている。

荷主企業



N=69

物流企業



N=103

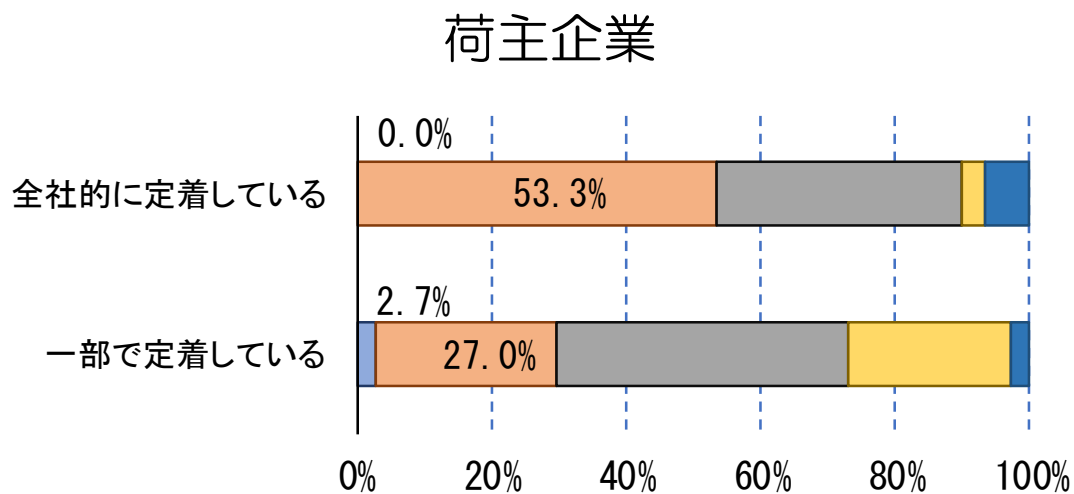
Q7-3 物流業務の連携体制

委託先や委託元と「改善に必要な情報を相互に提供している」や「物流現場改善に関して定期的に合同ミーティングを行っている」等により連携が取られている。また、「物流現場改善に関する共通の指標（KPI）を設けて管理している」や「Service Level Agreement（合意サービス水準）を締結している」を実施している企業は少ない。

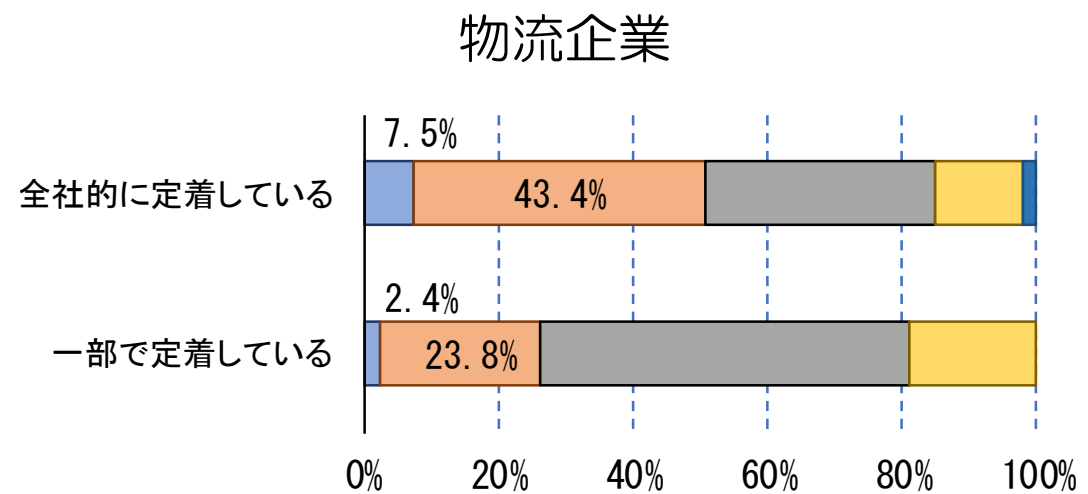
改善の定着状況		企業数	定期的に合同ミーティング	情報を相互に提供して	Service Level	共通の指標（KPI）を	連携体制はない
荷主企業	全社的に定着している	30	63.3%	73.3%	6.7%	36.7%	3.3%
	一部で定着している	37	48.6%	56.8%	5.4%	32.4%	2.7%
	定着していない	2	100.0%	100.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	小計	69	56.5%	65.2%	5.8%	34.8%	2.9%
物流企業	全社的に定着している	53	66.0%	79.2%	11.3%	41.5%	1.9%
	一部で定着している	42	73.8%	66.7%	2.4%	26.2%	7.1%
	定着していない	8	50.0%	37.5%	12.5%	25.0%	12.5%
	小計	103	68.0%	70.9%	7.8%	34.0%	4.9%
総計		172	63.4%	68.6%	7.0%	34.3%	4.1%

Q7-4 先進技術の活用

物流現場の改善活動が全社的に定着している企業ほど、IoT、ビッグデータ、人工知能、ロボット技術、ドローン等の先進技術を活用、もしくは検討を行っている。



- 既に活用している
 - 活用はしていないが、その検討は行っている
 - 必要性を感じているが、活用に向けた検討は行っていない
 - 検討していない
 - 未回答
- N=69



- 既に活用している
 - 活用はしていないが、その検討は行っている
 - 必要性を感じているが、活用に向けた検討は行っていない
 - 検討していない
 - 未回答
- N=103

実態調査のまとめ

① 物流現場改善活動 取り組み状況

- アンケート回答企業のうち87.2%（164社）で全社的にまたは一部で物流現場改善が定着している。
- 現場改善が定着している企業の82.7%で、明確な改善効果がでている。
- 物流現場改善活動を定着・継続させるために荷主企業・物流企業ともに「人材育成」、「戦略、方針、目標の設定」、「制度・仕組みの構築」を重要視している。
- 物流現場改善活動の推進課題として、荷主企業・物流企業ともに「人材育成」「企業間連携」が課題となっている。

テーマ		主な結果概要
②	戦略・方針・目標の設定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 定着している企業にはいずれかの形で物流現場改善活動に関する戦略・方針・目標がある。 2. 現場レベルでの戦略・方針・目標の共有と立案を徹底させることがポイント。
③	組織構造・組織体制	<ol style="list-style-type: none"> 1. トップダウンとボトムアップの双方向で改善活動を推進している企業が過半数を占めている。 2. 定着している企業の84.3%ではトップダウンでの企業上層部の係わりがある。 3. 全社的に定着している企業では物流現場改善をマネジメントする部署・担当者を設置している比率が高い。
④	制度・仕組みの構築	<ol style="list-style-type: none"> 1. 定着している企業ほど多くの制度・仕組みを導入している。 2. 各種制度・仕組みを有効とする回答はどれも50%前後である。
⑤	人材育成	<ol style="list-style-type: none"> 1. 定着している企業の93.2%で物流現場改善活動を推進するための人材育成が行われている。しかし、人材育成を課題とする企業は多い。 2. 教育内容は基礎教育から改善の導入に関する教育が多く行われている。
⑥	社風・コミュニケーション	<ol style="list-style-type: none"> 1. 定着している企業でも経営陣や現場とのコミュニケーションに課題がある。
⑦	連携	<ol style="list-style-type: none"> 1. 委託関係にある企業では荷主・物流企業ともに約90%が連携をしている。 2. 連携内容は合同ミーティングや情報共有が主であり、KPIの導入は少ない。