

企業経営の潮流から読み解く これからのロジスティクス

寺田 大泉

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会
専務理事

全体構成

1. JILSの概要・ミッション
2. ロジスティクスは戦略に従う
3. ロジスティクスと経営課題
4. ロジスティクス課題の変化
5. 企業経営の潮流を読み解く
6. これからのJILSの取り組み

1. JILSの概要・ミッション (1/6)

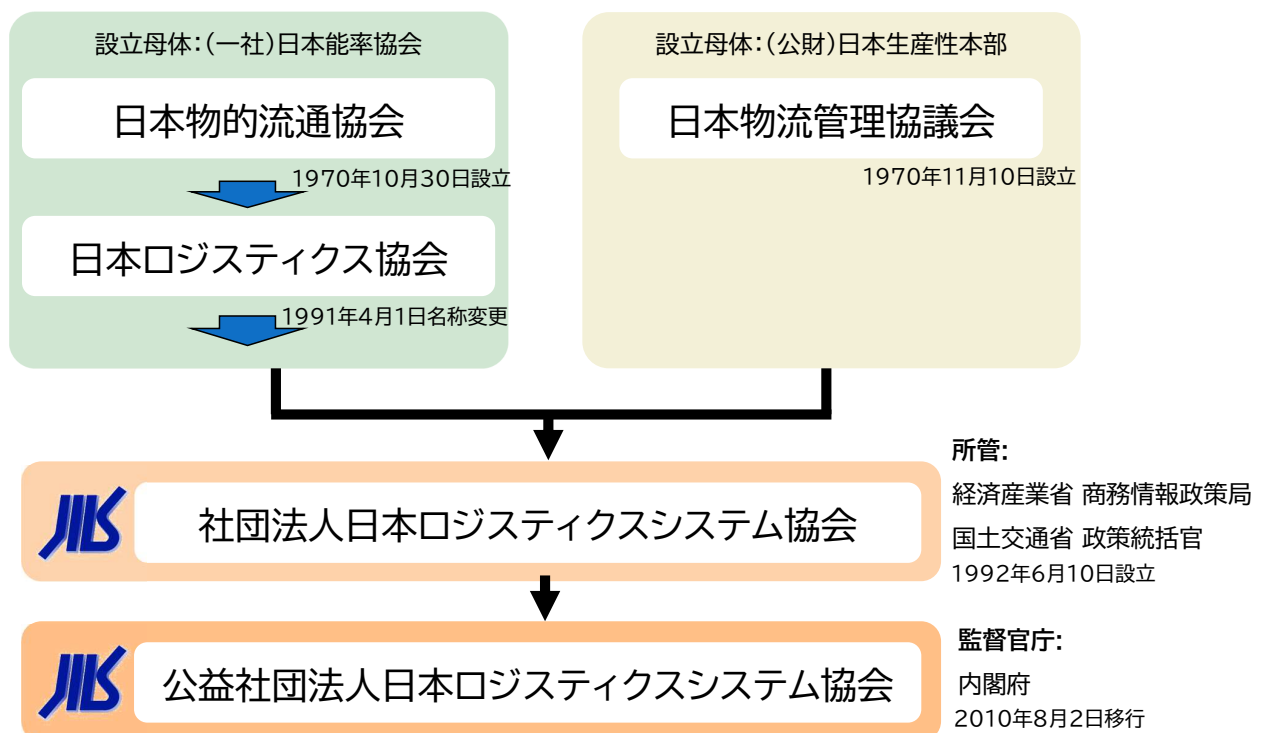
JILSは、2022年6月10日に設立30周年を迎えました。志を同じくする会員の皆さまとともに、ロジスティクスシステムの高度化を進めています

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会	
目的	ロジスティクスの生産性を高めるとともに外部不経済の克服等社会との調和を図り、もって我が国産業の発展と国民生活の向上及び国際社会への貢献に寄与すること(JILS定款3条)
設立	1992年6月10日
会長	大橋 徹二 (コマツ 取締役会長)
会員	法人会員:923社 個人会員51名
事業所	本部(東京) 関西支部(大阪) 中部支部(名古屋)
沿革	1992年に、物流・ロジスティクスに関する2つの任意団体を統合し、通商産業省と運輸省共管の社団法人として設立。その後、2010年に公益社団法人に移行し、現在に至る。

2022年7月1日現在 2

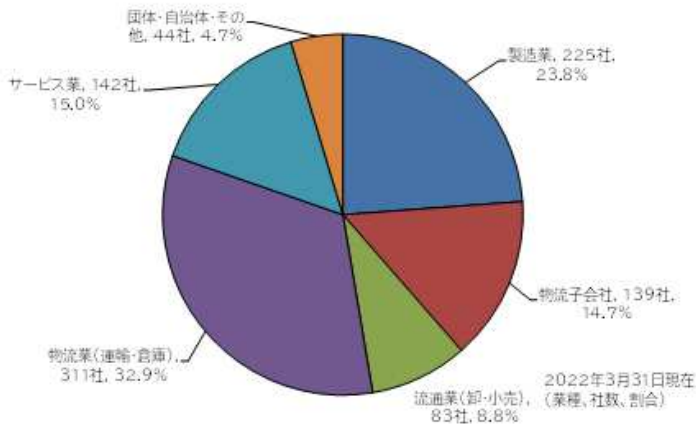
1. JILSの概要・ミッション (2/6)

1970年設立の2つの任意団体が、1992年に統合し社団法人に。公益法人制度改革により「公益」社団法人に移行、現在に至る

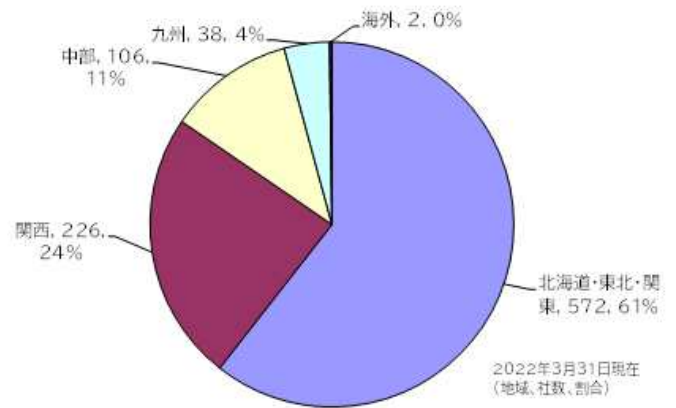


1. JILSの概要・ミッション (3/6)

JILSは、全国のロジスティクスシステムの高度化に関わる様々な業種の法人会員と個人会員から構成されています



業種構成比



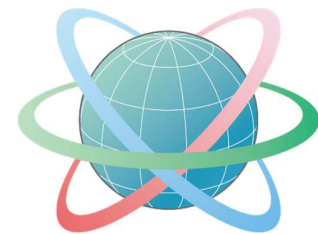
地域構成比

1. JILSの概要・ミッション (4/6)

4つのエリアを中心に活動しています。オンラインを活用した、エリアにとらわれず参加いただける事業も推進しています



- 事務所所在地 (東京、愛知、大阪)
- 九州ロジスティクス委員会 (※九州・山口地区を中心に活動)



展示会・講演会・研修等は
オンラインでも開催

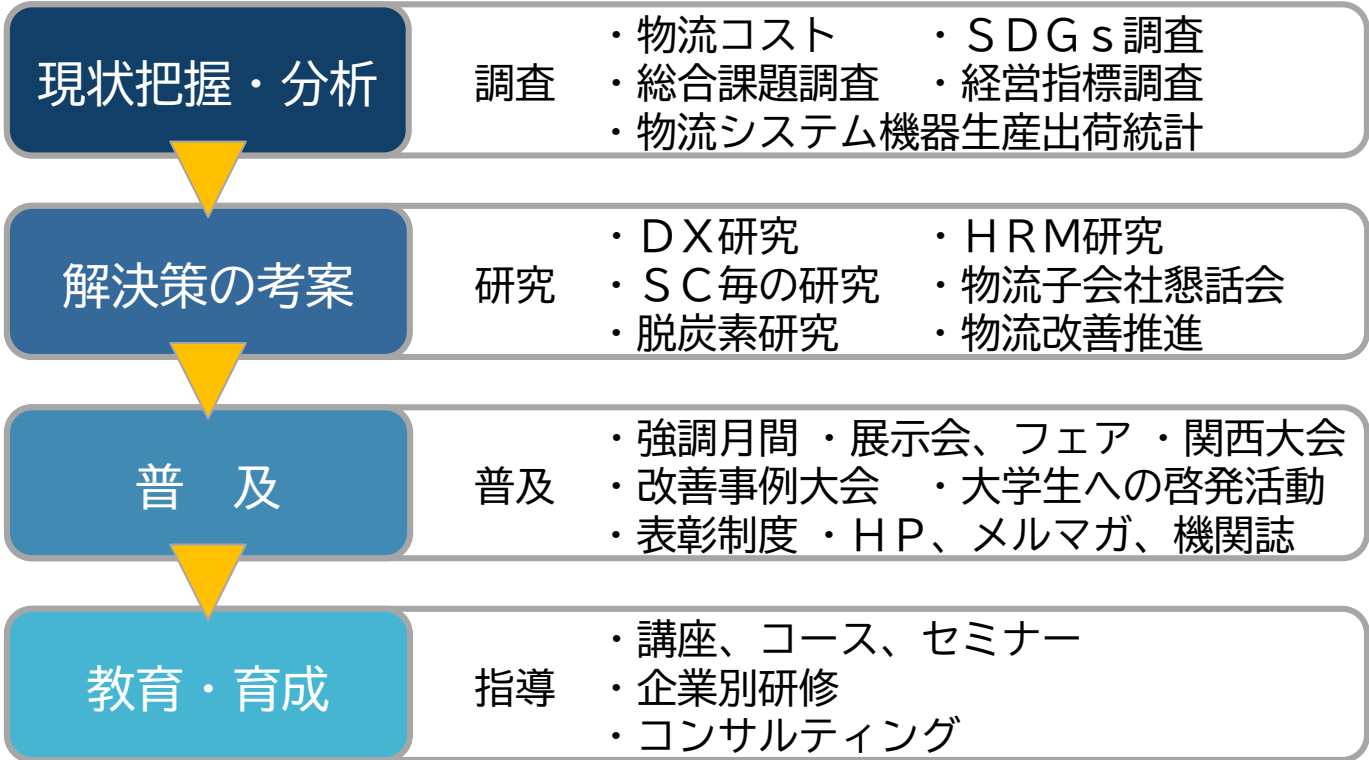
バーチャル物流展 Logis-Tech Online **国際物流総合展** Logis-Tech Tokyo 2022

会期：2022年8月1日～9月30日 (予定)

<https://www.logis-tech-tokyo.gr.jp/ltt/index.html>

1. JILSの概要・ミッション (5/6)

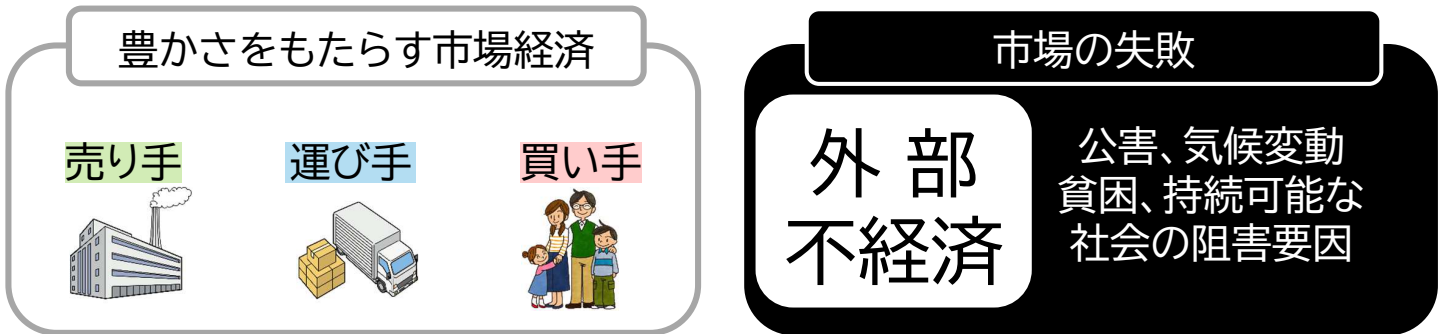
産学官の連携により社会的課題の解決・全体最適を目指しています。
課題解決のための事業展開 = “JILSのソリューションサイクル”



6

1. JILSの概要・ミッション (6/6)

JILSは、ロジスティクス高度化と「外部不経済の克服」がミッション
課題解決のための、関係者連携の場を通じた活動が最大の存在価値



== 外部不経済を克服する手段 ==
規制、課税・優遇税制、企業のイノベーション、消費者の選択、
そして、**関係者の連携による解決**

ロジスティクス関係者が集い、
パートナーシップに基づき
課題解決策を検討、外部不経済
を克服し、明るい未来を創る場



7

2. ロジスティクスは戦略に従う 経営に関する潮流の変化

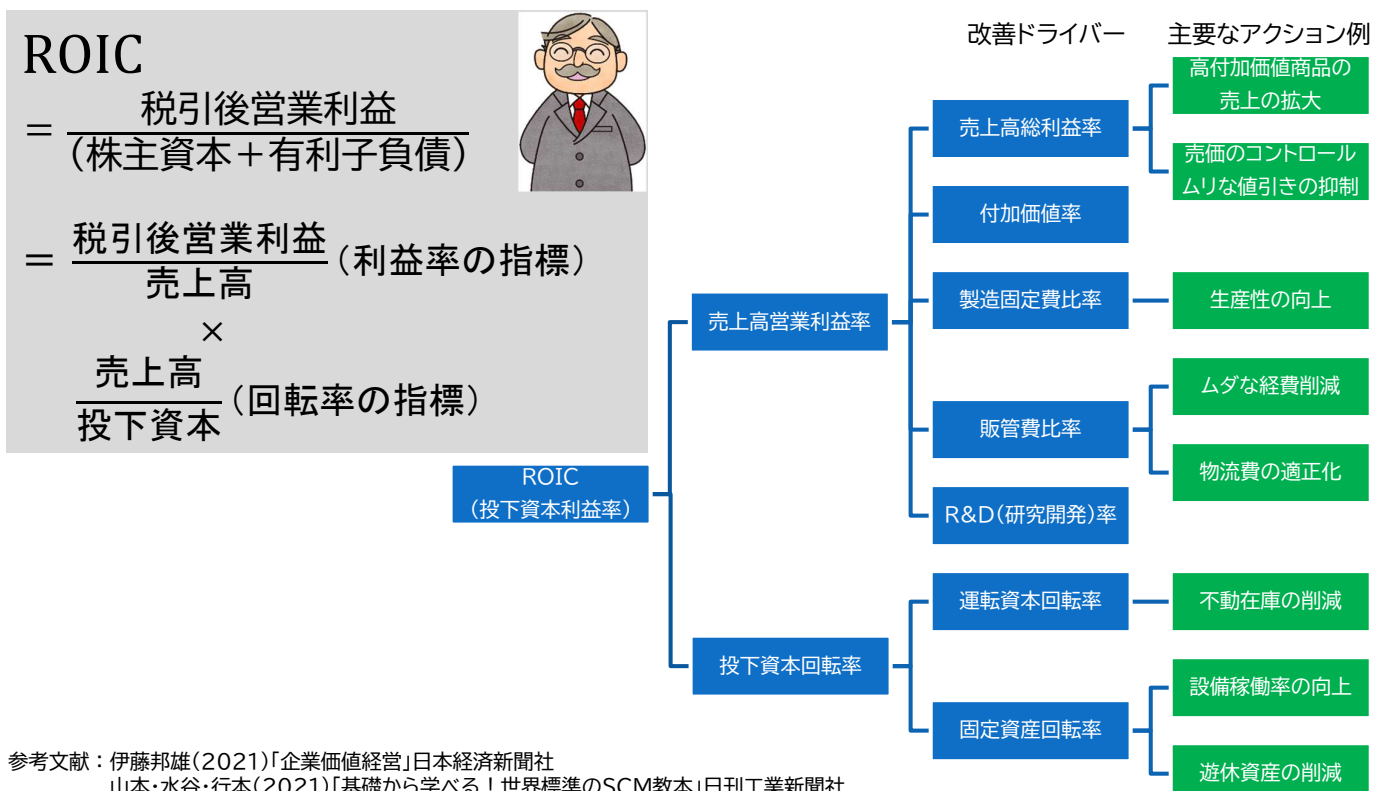
バブル経済崩壊後30年を経て、経営のありかたは大きく変化。
経営のめざす方向に沿い、ロジスティクスの姿は変貌を遂げている

経営をめぐる変化	ロジスティクスへの影響
経営指標は、収益から 企業価値 の向上へ 資本コスト、BS、 キャッシュフロー の重視へ 単体から 連結決算 、 オフバランス化 へ 規模の拡大から投資効率の向上へ 市場の グローバル化 を推進	KPIツリー による上位目標との連動 キャッシュを最大化させる SCM の浸透 物流関連資産や在庫の削減が進展 M&A 、 物流子会社の親会社からの独立 国際海上コンテナ量が増大
消費サイド、嗜好や消費行動が 多様化 EC 、個人同士のフリーマーケットが日常化 ロングテール需要と極端に長い商品寿命	ラスト1マイルを担う 物流システムの高度化 小口多頻度化、翌日配送、時間指定の増加、 ピース単位の物流作業、ロボットの活用
労働人口の減少により モノが運べなくなる リスクが現実のものに	自動化省人化 の進展、マテハン機器の高度化、 車両自動運転の開発
物流不動産の証券化、 資産の流動化 が進む	投資を呼び込み、 巨大な物流施設 が誕生
物流面では、 物流二法(貨物自動車運送事業法、 貨物運送取扱事業法)が施行(1990年)	物流企業が増加し、国内貨物輸送量が減少 積載効率が4割以下に低下 物流企業は専門性を磨き、 3PL企業が隆盛

JILS作成 8

3. ロジスティクスと経営課題 (1/2)

財務面では:資本効率を示すKGI(例えばROIC)とロジスティクス活動が
連動し、アクションごとに担当を定め、目標をマネージしている状態



3. ロジスティクスと経営課題 (2/2)

非財務面では:持続可能性(SDGs、ESG等)に関するKGIを設定し、ロジスティクス活動と関連付けて、担当を定め、目標をマネージしている状態

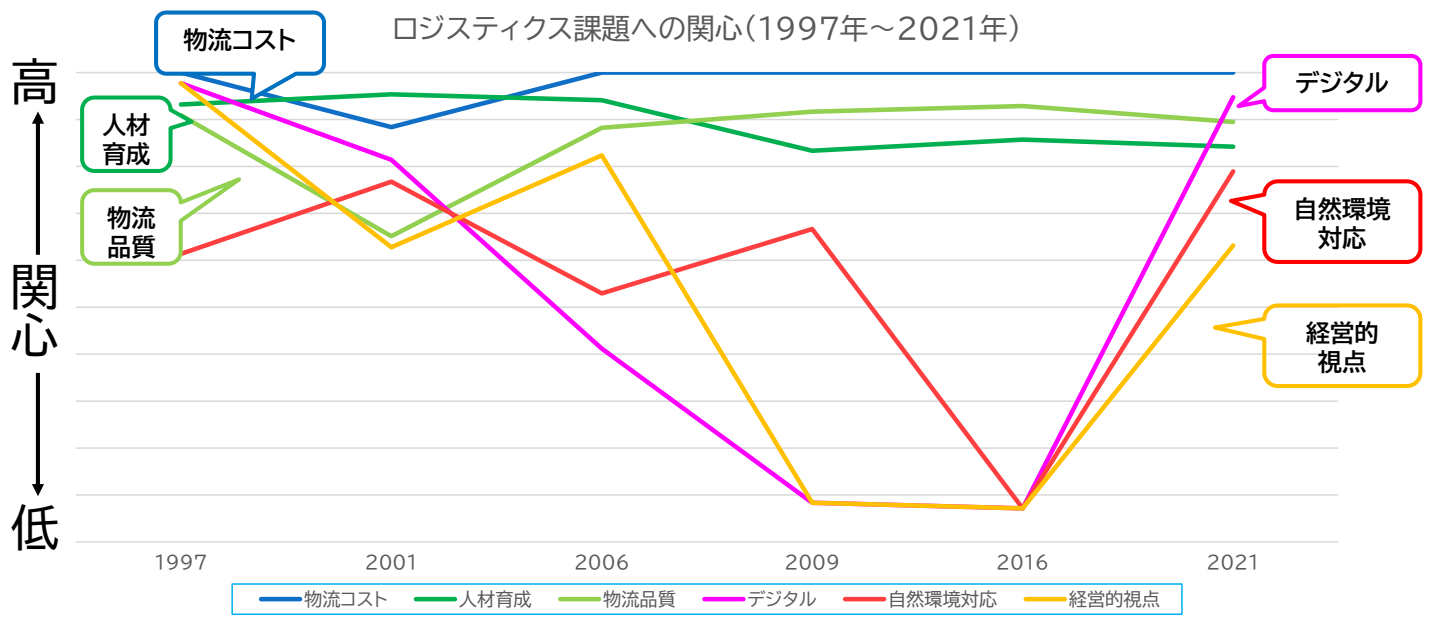
KGI、CSF、KPI、PIのロジックツリー(各項目の例示)

上位概念	持続可能な社会構築(SDGs)		
KGI	労働生産性の向上	物流リソースの稼働率向上	環境負荷(→CO2排出量)の低減
CSF	労働生産性 ≒労働による成果/(就業者数×労働時間) ≒(営業利益+人件費+減価償却費)/(就業者数×労働時間)	ロードファクター ≒輸送トンキロ/能力トンキロ =(輸送重量×輸送距離)/最大積載重量×走行距離 ≒積載率×実車率 回転数=運行回数/日 稼働率=稼働時間/24h	【電力】 CO2排出量=電力使用量×排出係数 【化石燃料】 CO2排出量=燃料使用量×排出係数 ≒(輸送距離/燃費)×排出係数 ≒輸送トンキロ×排出原単位 ここに、 排出原単位≒F(積載率、最大積載重量)
KPI	労働時間	積載率 実車率 運行回数 稼働時間	輸送距離 積載率
PI	待機時間の短縮 (パス予約システム) 荷役時間の短縮 (一貫パレチゼーション) 納品時間の短縮 (ユニット検品) 配送時間の短縮 (共同輸配送→TMSの共同利用)	積載率の向上 (フィジカルインターネット) 実車率の向上 (フィジカルインターネット) 運行回数の向上 (パス予約システム) (一貫パレチゼーション) (ユニット検品) (共同輸配送→TMSの共同利用) (フィジカルインターネット) 稼働時間の向上 (ロボティクス)	輸送距離の短縮 (共同輸配送→TMSの共同利用) 積載率の向上 (フィジカルインターネット)
共通テーマ	標準化:物流用語、物流EDI標準JTRN、πコンテナ(標準化された包装容器)、取引条件(特に、庭先条件)、データエレメント、フォーキャスト等 デジタル化(データ化):商品の物流情報、伝票等		

出典: JILSロジスティクスIoT推進部会 2020年度報告 10

4. ロジスティクス課題の変化

「物流コスト」、「人材育成」、「物流品質」が30年間高い関心。近年は、「デジタル」、「自然環境対応」、「経営的視点(経営課題)」への関心が高まっている



5. 企業経営の潮流を読み解く (1/3)

日本の企業経営に多大な影響を与え続ける伊藤教授×経産省のレポート。最新の報告から、日本の企業経営の潮流を読み解く

伊藤レポート※の主張とロジスティクスに与える影響

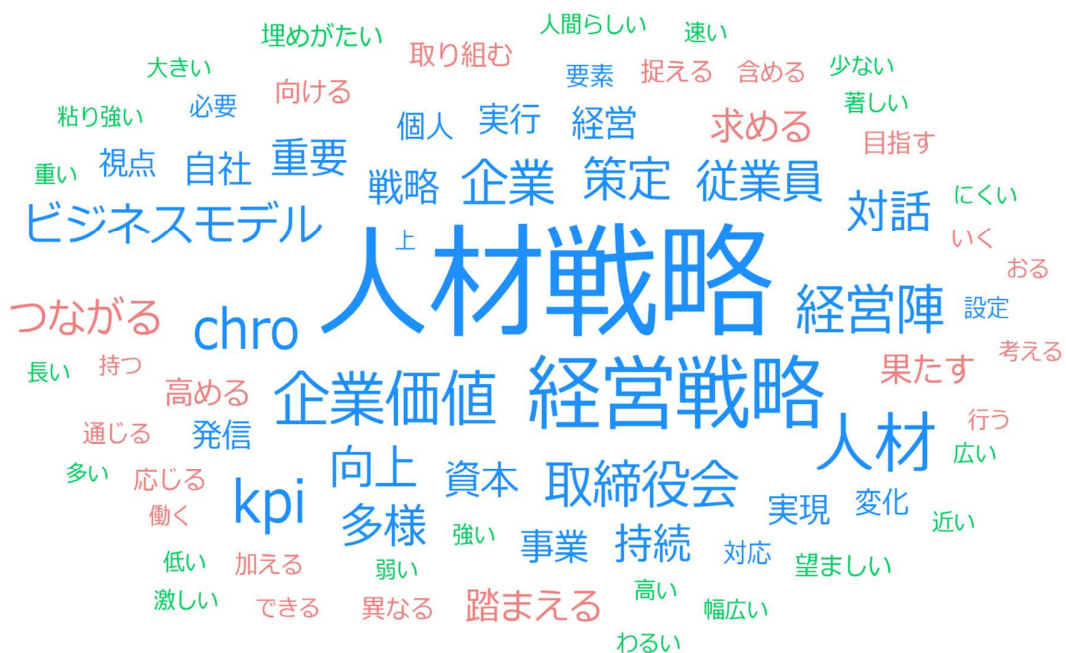
※伊藤邦雄教授を座長とした経済産業省プロジェクト報告書の通称

年	伊藤レポートの主張	ロジスティクスに影響しそうな事象
2014	資本コストの重要性 ROE 8%	資本効率に基づく経営判断、KPIツリーによるマネジメント、理念と戦術の連動、長期的投資、SCMの進化、在庫圧縮、現場生産性の向上
2017	価値協創、非財務情報の重視 ESG・無形資産への投資	ステークホルダーとの対話、ガバナンスの強化、温暖化対策、ESG、攻めのSDGs、M&A、IT投資、脱送料無料、イノベーション
2020	人財は企業の競争力の源泉 経営戦略と人財戦略の連動	人財の成長重視、ロジスティクス戦略とHRMとの連携 企業と社員の対話、学び直し機会の創出
2022	人的資本経営と価値創造 投資、可視化、3P5Fモデル	人的資本の測定、物流スキル保有状況の開示、ISO30414(人的資本に関する情報開示)、専門性×多様性、DX、物流現場改善活動

参考文献:「人的資本経営の潮流と論点2022」リクルート 12

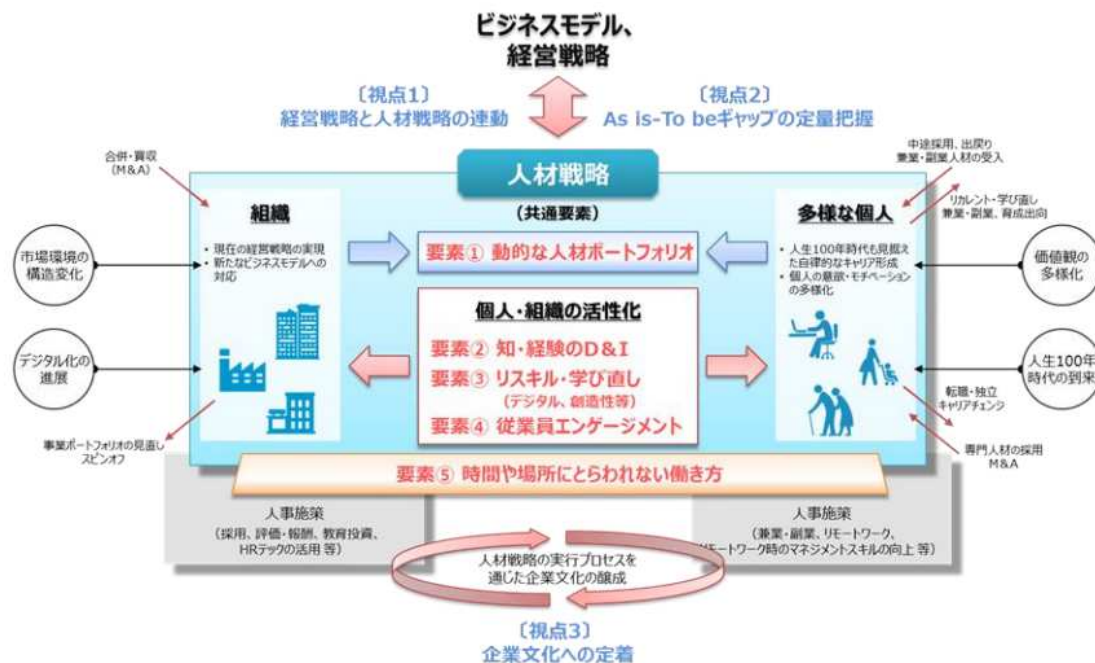
5. 企業経営の潮流を読み解く (2/3)

伊藤教授×経産省のレポート「2020年版伊藤レポート」をテキストマイニングしてみると・・・



5. 企業経営の潮流を読み解く (3/3)

「人材版伊藤レポート2.0」で示されている企業における「3P5Fモデル」の実現を支援する取り組み(HRM事業)を推進します。



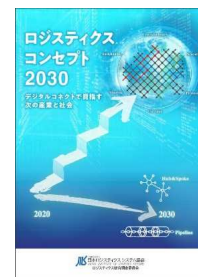
出典：経済産業省（2022）「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」
 図表3：人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

14

6. これからのJILSの取組み (1/2)

「ロジスティクスコンセプト2030」の目指すべき姿に向けて、取り組んでまいります。引き続きのご参画をお願いします。

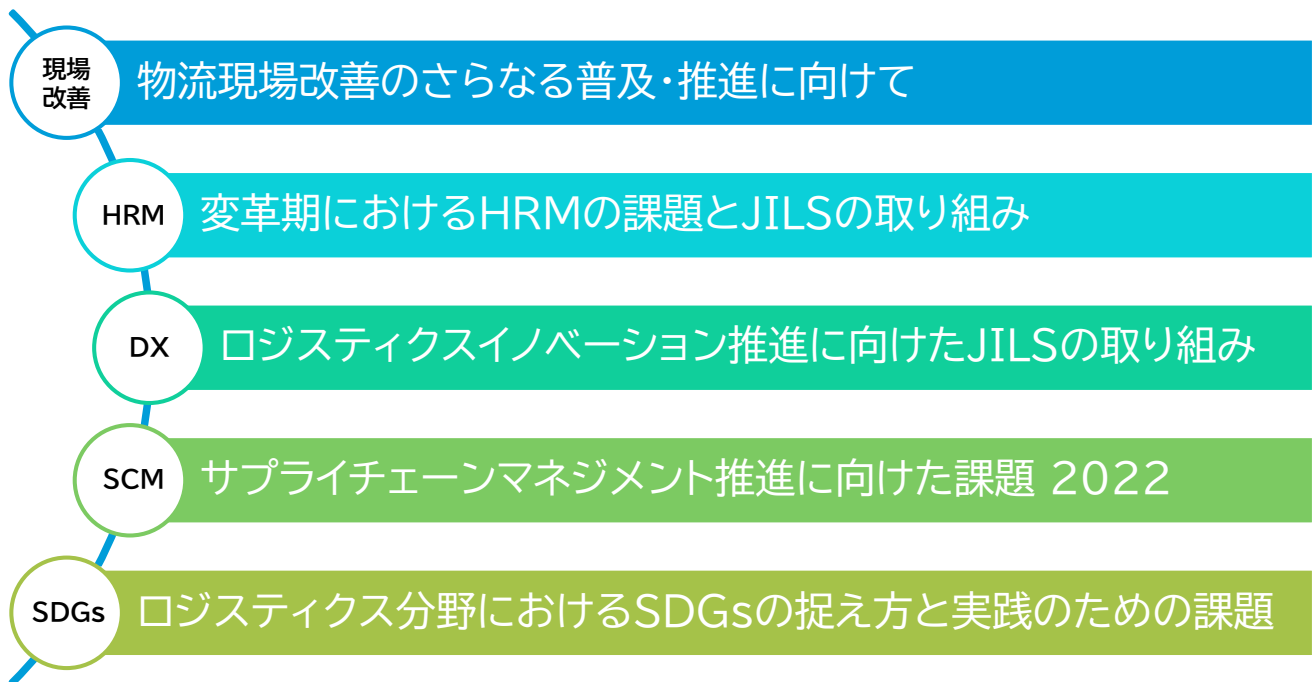
- 持続可能な社会の実現に向け、『ロジスティクスコンセプト2030』を発表しました(2020年1月)。本コンセプトでは、2030年に向かって私たちが目指すべきロジスティクスの姿を描き、その実現に向けて7つの提言を行いました。社会の持続可能性、生産性の向上、標準化、デジタル化といった課題は、**個社の取り組みだけでは解決ができません。**
- また、JILS設立30周年にあたり、「**共に創る持続可能な社会**」をスローガンに決めました。業種や業態を超えた共創を目指す高次元のロジスティクスである「**Meta-Logistics**」をロゴにあらわし、共創の重要性を訴えます。
- JILSは、コンセプトやスローガンに沿って、**持続可能な社会の実現や、直面する諸課題の解決に向けて、ロジスティクス関係者の皆様と取り組んでいきたいと考えています。**



15

6. これからのJILSの取組み (2/2)

ロジスティクスの高度化に向けて、5つの重点テーマを設定し、プロジェクトに取り組んでいます。本日はこれらの活動をご紹介します。



16

企業経営の潮流から読み解く
これからのロジスティクス

ご清聴ありがとうございました

17