

物流統括管理者選任の義務化を見据えた 荷主企業の現状および課題調査報告書

2025 年 1 月

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会

調査委託先：アSEND株式会社

<目 次>

まえがき	1
エグゼクティブサマリー	2
第1章 調査の概要	
1. 調査の背景と目的	3
2. 回答企業の構成	5
3. 回答者の属性	9
第2章 アンケート調査結果（基礎編）	
1. 単純集計結果	10
2. クロス集計結果	20
第3章 アンケート調査結果（分析編）	
1. 分析に使用する変数について	26
2. 相関分析	32
3. 重回帰分析	34
4. 分析結果サマリー	45
第4章 アンケート調査結果（自由記述）	
1. 物流管理・運営における課題認識	48
2. 物流統括管理者に関わる期待事項・不安な点	51
第5章 ヒアリング調査結果	
1. 有識者インタビュー実施概要	54
2. インタビューサマリー	55
3. ステップアップのためのアクションプラン	57
第6章 まとめ	
1. 物流統括管理者の業務内容について	59
2. 物流統括管理者が対応すべき課題のまとめ	61
3. 環境整備や支援が必要な対象について	62
資料編：	
1. WEB アンケート調査票	64
2. 統計分析結果詳細	79

ま え が き

公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会（以下、JILS）では、設立以来、物流・ロジスティクスの高度化と普及促進を通じ、産業界の発展、国民生活の向上、ひいては国際社会への貢献をめざし活動を展開してきた。

物流は国民生活や経済活動を支える不可欠な社会インフラであり、その効率化と持続可能性確保は、長年にわたる我が国における重要な課題であった。しかし、これまで多くの荷主企業において、物流・ロジスティクスは、経営戦略上の重要課題としては位置付けられてこなかった。

こうした中、2024年4月から適用されたトラックドライバーの時間外労働時間上限規制（年間960時間）および改正改善基準告示の施行により起こる諸問題、いわゆる「2024年問題」を契機として、労働環境の変化や物流停滞の懸念を背景に、物流に対する社会的関心が一気に高まることとなった。

JILSでは、2024年問題に関しては、「物流変革の波：2024年問題対応に向けた実態調査」の公表、課題解決に向けたソリューションの提示、関連企業へのインタビュー、一般紙への意見広告やメディア発信、各種セミナー・講演会・研究会の開催など、多面的な取り組みを重ねている。

我々を取り巻く課題解決のためには、荷主企業はサプライチェーン全体を把握し、最適化や標準化、先進技術の導入、データ活用基盤の整備など抜本的な改革を進めることが求められる。そのような状況において、法制化により特定事業者を選任が義務化される物流統括管理者は、組織内外の連携を主導し、持続可能な物流モデルを確立する中核的存在として、活躍が期待されている。

本報告書は、物流関連二法（流通業務総合効率化法および貨物自動車運送事業法）の改正に伴い、特定事業者に「物流統括管理者」の選任が義務化されることを見据え、荷主企業の現状および課題などを明らかにすることを目的として取りまとめたものである。

本調査では、アンケートによる実態把握に加え、有識者インタビューを通じて、最低限の要件を満たすだけではない、より視座の高い物流統括管理者のあるべき姿などについて検討を加えた。また行政や業界団体に向けて、今後、環境整備や支援が必要な対象についても検討した。

本報告書が、物流統括管理者の認知向上と高度化に寄与し、わが国ロジスティクスの質的向上に資する一助となれば幸いである

末尾ではあるが、本調査の実施にあたり、アンケートおよびヒアリング調査にご協力いただいた回答企業および業界団体ならびに有識者の皆様に対し、心より感謝の意を表する。

2025年1月

公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会
JILS 総合研究所

特定荷主企業への法令遵守に向けた認知活動が急務

本調査は、「物流統括管理者」の選任が義務化されることを見据え、荷主企業の現状や課題を明らかにすることを目的として取りまとめたものである。具体的には、アンケートによる実態把握に加え、有識者5名へのインタビューを通じ、最低限の要件を満たすだけではない、より視座の高い物流統括管理者のあるべき姿などについて検討した。また、行政や業界団体が、今後、環境整備や支援すべき対象についても検討した。

アンケートは、JILS のメールマガジン他、物流の適正化・生性向上に関する「自主行動計画」を作成・公表している71の業界団体に協力いただいた（業界団体を通じ約9,000社に送付）。

アンケート総回答数は574件、うち有効回答数（必須入力項目すべてに回答）は229件であった。なお、回答期間は、2024年7月31日より同年9月6日までである。

1. 荷主企業の現状

自社の現時点でのロジスティクスの水準について、「その対応すら困難なレベル（5段階評価のうちのレベル1）」または「最低限のオペレーション・法令遵守が可能なレベル（レベル2）」いずれかに該当する企業が、回答企業全体の29.3%を占めた。

今回、アンケートに回答した企業が全て法制化により特定事業者指定される訳ではないが、仮に特定事業者になった場合には、少なからぬ企業が法令遵守に困難を抱える可能性があると考えられた。

2. 荷主企業の課題

本調査では、荷主企業の現在取り組んでいる課題および将来取り組むべき課題について質問をしている。回答結果を重回帰分析により解析した結果、「物流コストの可視化・適正化」、「自社事業成長に貢献する物流指標の管理・改善」、「営業部門・調達部門との連携」、「調達先や物流事業者との協議」、「デジタル化推進」、「輸送効率化・共同輸配送」、「ドライバーの生産性向上に向けた積載率向上」、「環境」や「BCP」などの課題への取り組みが、現時点のロジスティクス水準を高める影響を与えることがわかった。

3. より視座の高い物流統括管理者のあるべき姿

有識者インタビューでは、最低限の要件を満たすだけではない、より視座の高い物流統括管理者を目指す際の役割と理想像が示された。物流統括管理者は、ロジスティクスを司るいわゆるCLO（Chief Logistics Officer）としての経営管理の視点や役割も期待されている一方、さらに高いレベルとしてCSCO（Chief Supply Chain Officer）として物流を起点に経営に寄与することを求められており、「全体的なサプライチェーンの最適化をミッションとするべきである」との意見があった。

4. 環境整備や支援をすべき対象

公益性の観点から、まずは特定荷主全体のロジスティクス水準の底上げが重要であり、「法令遵守に困難を抱えているグループ」および「最低限の法令遵守ができていないグループ」が特に優先度が高いセグメントであるとの結論に至った。回答企業からは「何をすればよいのか分からない」、「新しいルールが複雑で対応に戸惑っている」といった声が寄せられており、行政や業界団体の支援が求められている。具体的な支援策としては、特定荷主が法令遵守のために必要な対応を正しく認識できるよう、情報発信をおこなうことや、物流統括管理者に向けた最低限の知識を習得できる教育プログラムを提供することについて検討した。

第1章 調査の概要

1. 調査の背景と目的

1.1 今回の調査実施に至った背景

2024年2月13日に閣議決定公表された物流関連二法の改正案により自らの貨物輸送量が一定量を超える特定荷主に対し、物流統括管理者の選任が義務化されることとなった。また、「荷待ち・荷役時間の削減」、「積載効率の向上」の2つの物流効率化措置が同改正法案の中で荷主に対しても義務化されたことで、物流統括管理者が責任者としてこれらの物流効率化措置を主導する義務を負うことになった。

流通業務の総合化及び効率化の促進に関する法律及び貨物自動車運送事業法の一部を改正する法律案（以下、新物効法）の第47条および第66条では、特定事業者のうち特定荷主および特定連鎖化事業者に対し、物流統括管理者の選任を義務付けている。物流統括管理者は、次に掲げる業務を統括管理する者を選任しなければならないとしている。

- ① 中長期的な計画の作成
- ② 自らの事業に係る貨物の運送を行う運転者への負荷を低減し、及び輸送される物資の貨物自動車への過度の集中を是正するための事業の運営方針の作成及び事業の管理体制の整備に関する業務
- ③ その他運転者の運送及び荷役等の効率化のために必要な業務として主務省令で定める業務

本調査を開始した2024年4月の時点では、物流統括管理者が具体的にどのような業務を担い、どのような責務を果たすべきかについては、政省令により定められるとされ、まだ明らかになっていなかった。

そこで、特定事業者に「物流統括管理者」の選任が義務化されることを見据え、荷主企業の現状や課題を明らかにすることを目的として、アンケート調査を実施した。

さらに、有識者インタビューを通じ、最低限の要件を満たすだけでなく、より視座の高い物流統括管理者のあるべき姿についても検討した。また、行政や業界団体に向けて、今後の環境整備や支援が必要な対象についても検討をおこなった。

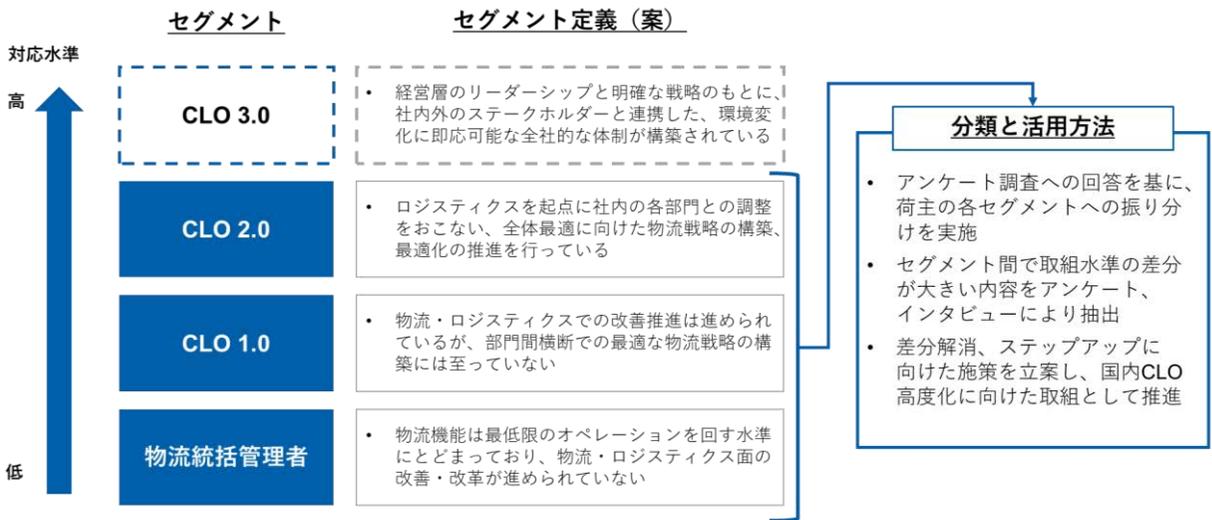
1.2 今回の調査における目的

物流関連二法の改正に伴い、特定事業者に選任が義務化される「物流統括管理者」について、アンケート調査および有識者インタビュー（ヒアリング調査）の両側面から調査を実施した。

アンケート調査では、「物流統括管理者」の選任が義務化されることを見据え、荷主企業の現状や課題を明らかにすることを目的とした。JILS会員への告知に加え、物流の適正化・生産性向上に関する「自主行動計画」を作成・公表している業界団体にも協力を要請した。

参考までに、当初は、図表1-1のように荷主企業を物流統括管理者の視点からCL01.0~CL03.0の4つのセグメントに分類できるのではないかという調査仮説を検討していた。

図表 1-1 調査仮説とセグメント分類



有識者インタビューでは、先進荷主企業の物流・ロジスティクス責任者および有識者に対し、物流統括管理者の選任・組織運営についてインタビューを実施した。

特に、最低限の要件を満たすだけでなく、より視座の高い物流統括管理者を目指すうえで必要な要件についてヒアリング調査をおこなった。

アンケート調査およびヒアリング調査から得られた知見を取りまとめ、ロジスティクスレベルの向上を図る企業や、より視座の高い物流統括管理者を目指す企業に対し、具体的な道筋を例示することを目的とした。

さらに、関連する行政や業界団体が、今後環境整備や支援すべき対象についても検討をおこなった。おこなった。

なお、本報告書においては、物流およびロジスティクスの定義については、JIS（日本産業標準規格）の物流用語の定義を参考としている。

その中で、物流については、「物資を供給者から需要者へ、時間的および空間的に移動する過程の活動。一般的には、包装、輸送、保管、荷役、流通加工およびそれらに関連する情報の諸機能を総合的に管理する活動（調達物流、生産物流、販売物流、回収物流など対象領域を特定して呼ぶこともある）」とされている。

あわせて、ロジスティクスは「物流の諸機能を高度化し、調達、生産、販売、回収などの分野を統合して、需要と供給の適正化をはかるとともに顧客満足を向上させ、あわせて環境保全および安全対策をはじめ社会的課題への対応をめざす戦略的な経営管理」と定義されている。

なお、本報告書では、SCM や物流・ロジスティクスを担当する部門については、特に断りがない限り「物流・ロジスティクス部門」と呼称する。

2. 回答企業の構成

2.1 有効回答数と有効回答率

アンケートについては JILS のメールマガジンやホームページなどを通じて広く回答を求めた。あわせて、物流の適正化・生産性向上に関する「自主行動計画」を作成・公表している 71 の業界団体に協力いただいた（業界団体を通じ延べ約 9,000 社に送付）。

アンケート総回答数は 574 件、そのうち有効回答数（必須入力項目すべてに回答）は 229 件であった。なお、回答期間は、2024 年 7 月 31 日より 9 月 6 日まで。

2.2 会員・会員外別回答数

図表 1-2 は、JILS 会員・会員外別の回答数内訳を示している。なお、回答企業の会員・会員外区分は、アンケート票の集計時点での登録状況を反映している。会員企業からの回答数は 94 社（41.0%）、会員外企業は 107 社（46.7%）、社名の記載がないため不明が 28 社（12.2%）であった。

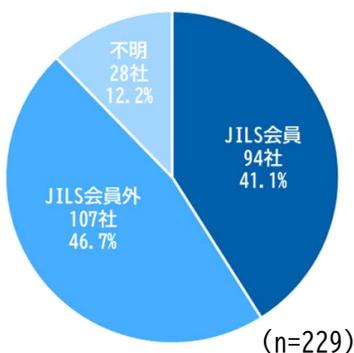
2.3 業種別回答数

図表 1-3 は、回答数を業種別の回答数内訳を示している。業種大分類別にみると、製造業が 129 社（56.3%）、卸売業が 34 社（14.8%）、小売業が 45 社（19.7%）、その他が 21 社（9.2%）であった。その他には未回答 1 社を含めている。参考情報として、次ページにさらに詳細な業種分類別の回答数を掲載している。

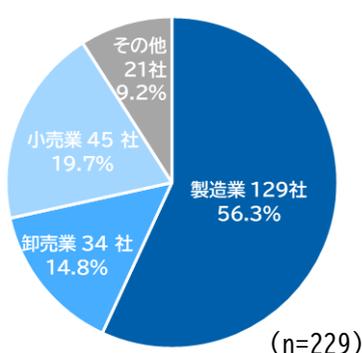
2.4 資本金別回答数

図表 1-4 は、回答数を企業の資本金別の回答数内訳を示している。「3 億円より大きい」が最も多く 94 社（60.7%）、次いで「5,000 万円より大きく 1 億円以下」が 34 社（14.8%）を占める。

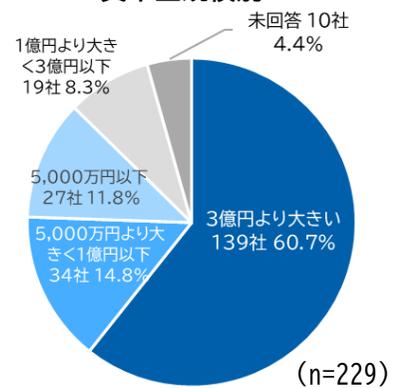
図表 1-2
JILS 会員・会員外



図表 1-3
業種大分類別



図表 1-4
資本金規模別



【参考】 回答数と内訳（業種・業界別）

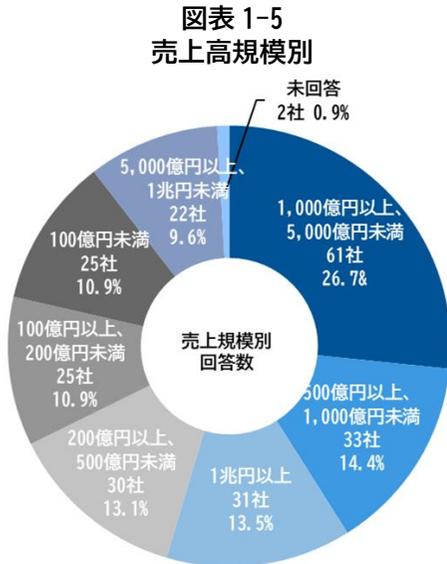
業種大分類	業種小分類		業界区分											
	回答数	構成比	コード番号	回答数	構成比									
製造業	129	56.3%	食品（要冷・常温）	04・05	35	15.3%	食品	ビール	101	3	1.3%			
									酒類	102	1	0.4%		
									清涼飲料	103	4	1.7%		
									乳製品	104	3	1.3%		
									食肉加工品	105	0	0.0%		
									調味料	106	0	0.0%		
									菓子	107	8	3.5%		
									小麦関連	108	6	2.6%		
									水産加工品	109	2	0.9%		
									その他食品	110	8	3.6%		
						繊維	06	1	0.4%	繊維	201	1	0.4%	
						紙・パルプ	07・08	6	2.6%	紙・パルプ	製紙	301	2	0.9%
										加工品（製品）	302	4	1.7%	
						プラスチック・ゴム	10	6	2.6%	化学工業	プラスチック	506	1	0.4%
										ゴム	507	5	2.2%	
						化学繊維	11	0	0.0%		化学繊維	504	0	0.0%
						石鹸・洗剤・塗料	12	1	0.4%		日用雑貨	505	1	0.4%
										塗料	508	0	0.0%	
						医薬品	13	1	0.4%		医薬品	509	1	0.4%
						化粧品	14	2	0.9%		化粧品	510	2	0.9%
						その他化学工業	15	11	4.8%		総合化学	501	6	2.6%
										無機化学工業製品	502	0	0.0%	
										有機化学工業製品	503	3	1.3%	
										その他化学工業	511	2	0.9%	
						石油製品・石炭製品	16	1	0.4%	石油製品・石炭製品	601	1	0.4%	
						窯業・土石・ガラス・セメント	17	3	1.3%	窯業・土石・ガラス・セメント	701	3	1.3%	
						鉄鋼	18	4	1.7%	鉄鋼	801	4	1.7%	
						非鉄金属	19	3	1.3%	非鉄金属	電線	901	3	1.3%
										その他非鉄金属	902	0	0.0%	
						金属製品	20	3	1.3%	金属製品	1001	3	1.3%	
			一般機器	21	7	3.1%	一般機器	産業機械	1101	7	3.1%			
							工作機械	1102	0	0.0%				
							その他一般機器	1104	0	0.0%				
			電気機器	22・23	23	10.2%	電気機器	総合電機	1201	2	0.9%			
							家電・AV	1202	3	1.3%				
							コンピュータ・周辺機器	1203	0	0.0%				
							通信機器	1204	1	0.4%				
							電気・電子部品	1205	7	3.1%				
							その他電気機器	1206	10	4.5%				
			精密機器	24	3	1.3%	精密機器	時計	1401	0	0.0%			
							光学・レンズ	1402	0	0.0%				
							医療機器	1403	1	0.4%				
							その他精密機器	1404	2	0.9%				
			物流用機器	25	0	0.0%	物流用機器	1103	0	0.0%				
			輸送用機器	26	10	4.3%	輸送用機器	自動車	1301	3	1.3%			
							自動車部品	1302	4	1.7%				
							その他輸送用機器	1303	3	1.3%				
			出版・印刷	28・29	1	0.4%	出版・印刷	401	1	0.4%				
			その他製造業	30	8	3.6%	その他製造業	1500	8	3.6%				
卸売業	34	14.8%	卸売業（総合商社）	51	8	3.5%	卸売業	卸売業（総合商社）	2001	8	3.5%			
			卸売業（食品飲料系）	52	9	3.9%		卸売業（食品飲料系）	2002	9	3.9%			
			卸売業（医薬品系）	53	2	0.9%		卸売業（医薬品系）	2003	2	0.9%			
			卸売業（日用雑貨系）	54	2	0.9%		卸売業（日用雑貨系）	2004	2	0.9%			
			卸売業（繊維衣料品系）	55	1	0.4%		卸売業（繊維衣料品系）	2005	1	0.4%			
			卸売業（機器系）	56	1	0.4%		卸売業（機器系）	2006	1	0.4%			
			その他卸売業	57	11	4.8%		その他卸売業	2007	11	4.8%			
			小売業	45	19.7%	小売業（百貨店）	58	30	13.1%	小売業	小売業（百貨店）	3001	30	13.1%
小売業（量販店）	59	7				3.1%		小売業（量販店）	3002	7	3.1%			
小売業（生協）	62	0				0.0%		小売業（生協）	3006	0	0.0%			
小売業（コンビニストア）	60	2				0.9%		小売業（コンビニストア）	3003	2	0.9%			
小売業（通販）	61	0				0.0%		小売業（通販）	3004	0	0.0%			
小売業（ドラッグストア）	63	0				0.0%		小売業（ドラッグストア）	3005	0	0.0%			
その他小売業	64	6				2.6%		その他小売業	3007	6	2.6%			
その他	21	9.2%				水産・農林	01・02	1	0.4%	農林水産	農林水産業（農協）	5003	1	0.4%
								その他農林水産業	5004	0	0.0%			
			建設	03	0	0.0%	建設業	建設業（ゼネコン）	5001	0	0.0%			
								その他建設業	5002	0	0.0%			
			電力・ガス	81・82	0	0.0%	その他	電力・ガス	5006	0	0.0%			
通信	86	1	0.4%		通信業	5005	1	0.4%						
その他	88	19	8.4%			外食	4001	3	1.3%					
						中食	4002	0	0.0%					
						その他（不明含む）	5007	16	7.1%					
合計	229	100.0%	合計		229	100.0%	合計		229	100.0%				

2.5 売上高別回答数

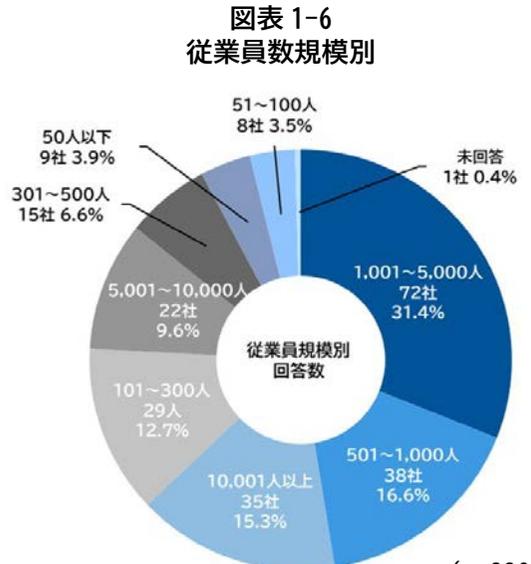
図表 1-5 は、回答数を企業の売上高別の回答数内訳を示している。「1,000 億円以上、5,000 億円未満」が最も多く 61 社 (26.7%)、次いで「500 億円以上、1,000 億円未満」が 31 社 (14.4%) であった。

2.6 従業員数別回答数

図表 1-6 は、回答数を企業の従業員数別の回答数内訳を示している。「1,001~5,000 人」が最も多く 72 社 (31.47%)、次いで「501~1,000 人」が 38 社 (16.6%) を占める。



(n=229)



(n=229)

2.7 省エネ法による特定荷主への指定について

本調査においては、国内輸送量の多い大規模荷主を特定するために本調査においては、省エネ法における特定荷主かどうかを参考として聞いている。

新物効法では、一定の基準以上の荷主、連鎖化事業者、貨物自動車運送事業者等および倉庫業者に、中長期計画の作成や定期報告等を義務付けている。努力義務について判断基準に照らし実施状況が不十分な場合、国が勧告・命令を実施することとされている。

国土交通省、経済産業省、農林水産省の三省は、合同会議を立ち上げ、各業界団体からのヒアリングやパブリックコメントをおこないつつ、基本方針、判断基準、特定事業者の指定基準などの内容について審議がおこなわれている。

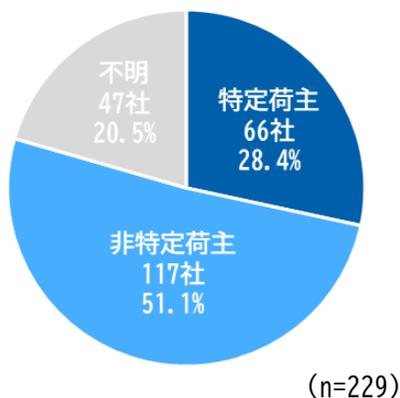
なお、2024年11月27日に公開された合同会議取りまとめ案によれば、特定荷主及び特定連鎖化事業の指定基準値のひとつとして、取扱貨物の重量9万トン以上とする指針が示されている。

残念ながら、調査時点では特定荷主の基準が未確定であったため、省エネ法の特定荷主かどうかを基準として質問をおこなった。なお、省エネ法では、年間輸送量3,000万トンキロ以上となる荷主は「特定荷主」として、貨物の輸送量届出書の提出、中長期計画の作成、定期報告が義務付けられている。

図表1-7は、回答数を省エネ法による特定荷主への指定の有無で集計した結果である。特定荷主からの回答数は66社(28.4%)、非特定荷主からの回答数は117社(51.1%)であった。

以降、本文中では省エネ法による特定荷主、図表中では特定荷主にアスタリスクを付けるなどして、新物効法の特定荷主とは異なる点を強調している。

図表 1-7
省エネ法における特定荷主への指定の有無



*省エネ法により特定荷主の指定を受けている会社を特定荷主と定義

3. 回答者の属性

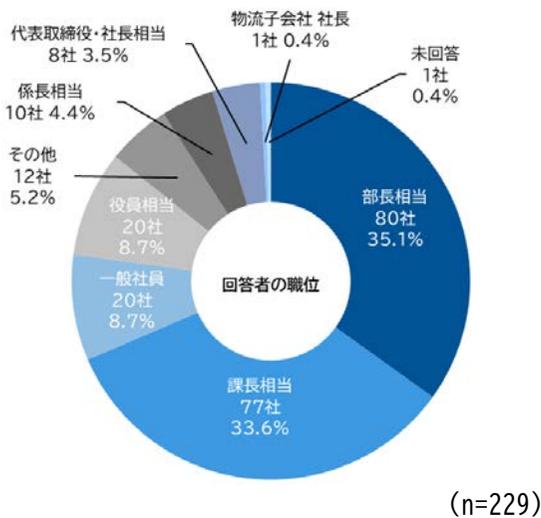
3.1 回答者の職位

図表 1-8 は、回答者の職位の内訳を示している。なお、回答者の職位としては、部長相当が 80 社（35.1%）と最も多く、課長相当が 77 社（33.6%）と次に多かった。なお、役員相当は 20 社（8.7%）、代表取締役・社長相当は 8 社（3.5%）という結果であった。

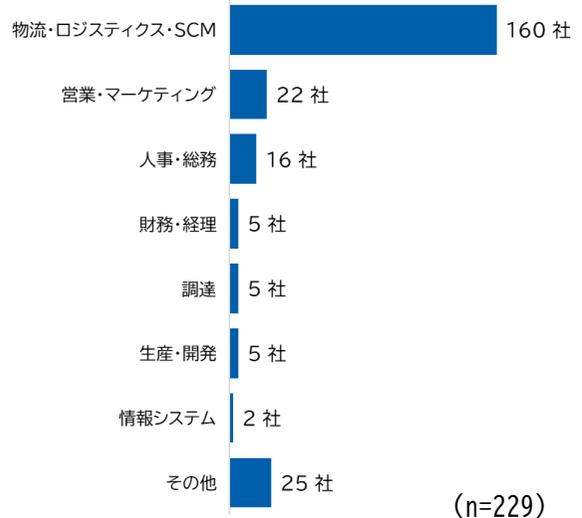
3.2 回答者の所属部署（複数選択）

図表 1-9 は、回答者の所属部署について複数選択で回答いただいた回答数の内訳を示している。物流・ロジスティクス・SCM 部門と回答した企業が 160 社（69.9%）と最も多かった。一方で、営業・マーケティングと回答した企業が 22 社（9.6%）、人事・総務については 16 社（7.0%）より回答をいただいた。

図表 1-8
回答者の職位



図表 1-9
回答者の所属部署（複数選択）



第2章 アンケート集計結果（基礎編）

1. 単純集計結果

1.1 物流統括管理者に選任する予定の方の役職

新物効法によれば、物流統括管理者は特定荷主が行う事業運営上の重要な決定に参画する管理的地位にある者をもって充てなければならないとされている。なお、2024年11月27日に公開された合同会議取りまとめ案によれば、より具体的に物流統括管理者は重要な経営判断を行う役員などの経営幹部から選任されることが必要であるとされている。

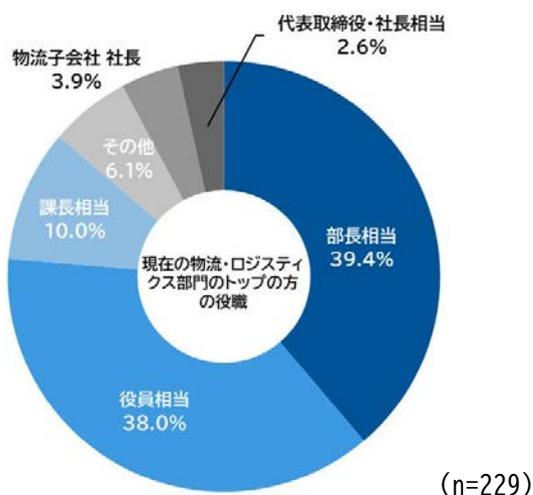
取りまとめ案によると、物流統括管理者の業務を遂行するためには、輸送、保管、包装、荷役、流通加工および、それらに関連する情報管理といった物流の各機能の改善をおこなうことだけではなく、調達、生産、販売などの物流の対象領域を統合して流通全体の効率化を計画することが必要であるため、関係部署間の調整に加え、取引先などの社外事業者などとの水平連携や垂直連携を推進することなどが求められるとしている。

本調査では、現時点の物流・ロジスティクス部門のトップの役職と物流統括管理者への選任予定者の役職のギャップを把握すべく質問をおこなった。

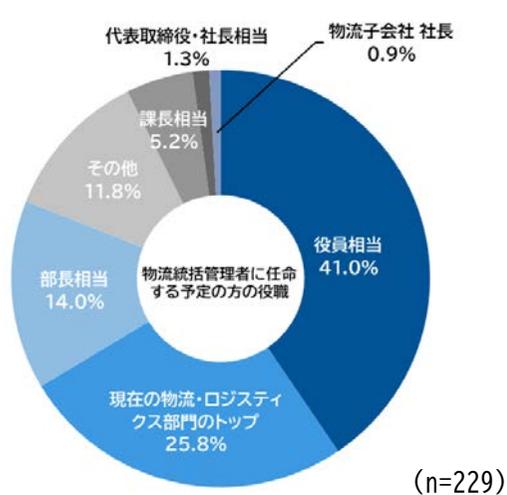
図表 2-1 は、回答企業における調査時点での物流・ロジスティクス部門におけるトップの役職の内訳を示している。現在の物流・ロジスティクス部門におけるトップとして最も多いのが部長相当（39.4%）、次に多いのが役員相当（38.0%）であった。

また、図表 2-2 は、自社において物流統括管理者の選任が必要となった場合に、物流統括管理者に選任されることが予定されている方の役職の内訳を示している。最も回答割合が多かったのが役員相当（41.0%）、次に多いのが現在の物流・ロジスティクス部門のトップ（25.8%）であった¹。

図表 2-1
物流・ロジスティクス部門トップの役職



図表 2-2
物流統括管理者への選任予定者の役職



¹ 現在の物流・ロジスティクス部門のトップと回答した 59 社の内訳は、課長相当 4 社、代表取締役・社長相当 1 社、部長相当 19 社、物流子会社社長 2 社、役員相当 33 社であった。

1.2 自社のロジスティクスレベルについて

本調査では、「物流・ロジスティクスに求められる最低限のオペレーション・法令遵守に一定の困難を抱えている水準」をレベル1として、「物流・ロジスティクスに求められる最低限のオペレーションおよび法令遵守ができている水準」（レベル2）、「最低限のオペレーション・法令遵守に加え、物流・ロジスティクス部門単独での権限の範囲内で改善を推進できている水準」（レベル3）、「物流・ロジスティクス部門を起点に社内関係者との調整をおこない、社内における全体最適に向けた物流戦略の構築・推進が実現できている水準」（レベル4）、「サプライチェーンマネジメントの視点から、社外関係者も含めたサプライチェーン全体での調整に取り組んでおり、より高度なロジスティクス戦略の構築・実行が実現できている水準」（レベル5）として、5段階でロジスティクスレベルを定義している。

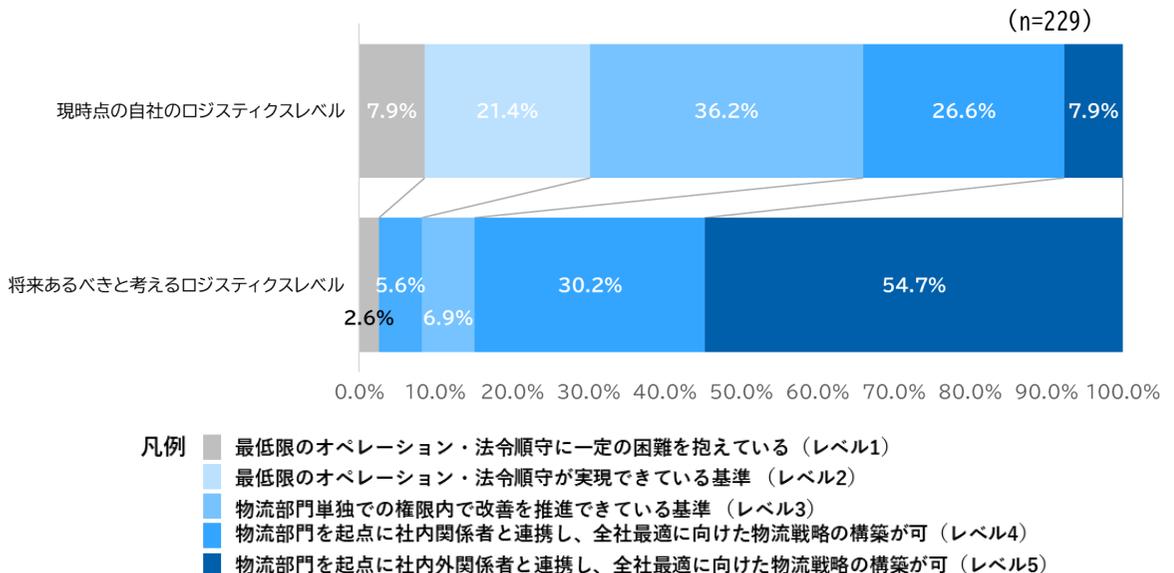
現時点での自社のロジスティクスレベルおよび、将来あるべきロジスティクスレベルについての回答結果を図表 2-3 に示す。

現時点の自社のロジスティクスレベルとしては、レベル3が36.2%と最も多くを占めており、次いでレベル4が26.6%、レベル2が21.4%を占める結果となった。

一方で、将来あるべきと考える自社のロジスティクスレベルとしては、レベル5が54.7%と最も多くを占めており、次いでレベル4が30.2%、レベル3が6.9%を占める結果となった。

本設問の回答結果から、荷主企業のロジスティクスレベルは企業により違いがみられるが、将来あるべきと考えるレベルとしては、8割以上の企業が高い水準（レベル4およびレベル5）を目指しているという結果となった。

図表 2-3 自社のロジスティクスレベルについて



1.3 物流・ロジスティクス部門の役割

本調査では、現時点および将来において、物流・ロジスティクス部門がどのような役割を果たすことが重要であると認識しているかについて質問している。

具体的には、「自社のコスト適正化への貢献」「在庫管理の全社最適化」「リスク管理・事業継続への貢献」「サービスレバブル・顧客満足度向上への貢献」「競合他社との差別化」「CSR・SDGs・ESG への貢献」の各項目について、4段階（1. 全く重要ではない～4. とても重要である）で重要度を聞いた。以下、項目ごとに回答結果を示す。

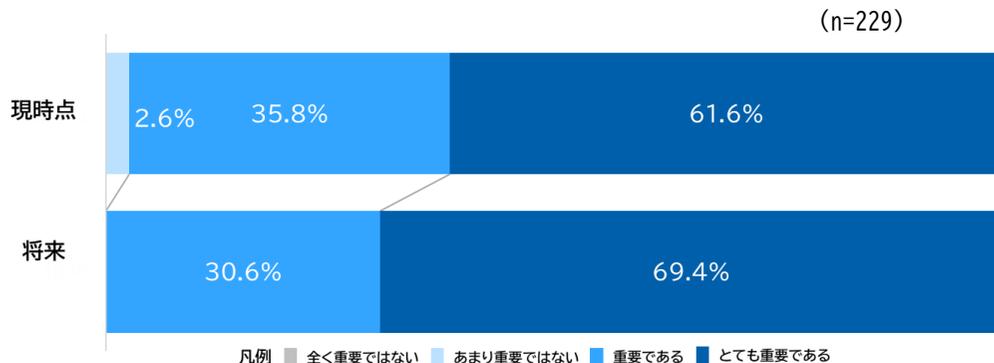
1) 自社のコスト適正化への貢献

図表 2-4 は、物流・ロジスティクス部門の役割として「自社のコスト適正化への貢献」をどの程度重要視しているかについて、現時点および将来における回答をまとめた結果である。

現時点においては、「重要である」が 35.8%、「とても重要である」が 61.6%となり、9割以上の企業が重要であると認識していることがわかる。

将来においては、「重要である」が 30.6%、「とても重要である」が 69.4%となり、将来においても「自社のコスト適正化への貢献」が重要管理項目であり続けるという結果となった。

図表 2-4 自社のコスト適正化への貢献



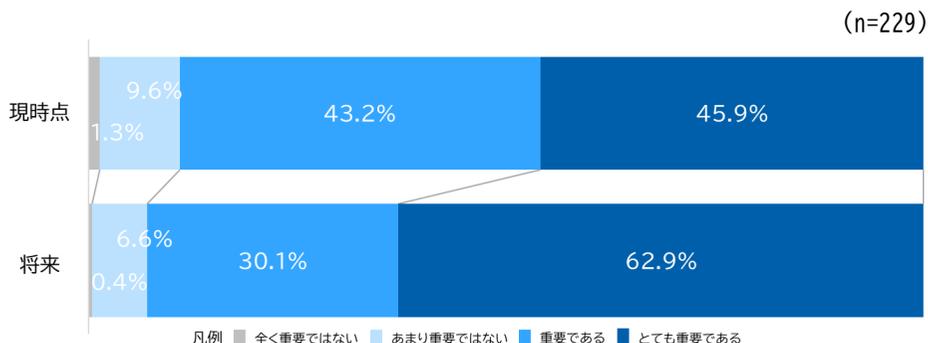
2) 在庫管理の全社最適化

図表 2-5 は、物流・ロジスティクス部門の役割として「在庫管理の全社最適化」をどの程度重要視しているかについて、現時点および将来における回答をまとめた結果である。

現時点においては重要であると回答したのが 43.2%、とても重要であると回答したのが 45.9%となり、9割以上の企業が重要であると認識していることがわかる。

将来においては、重要であると回答したのが 30.1%、とても重要であると回答したのが 62.9%となり、将来においても「在庫管理の全社最適化」が重要管理項目であり続けるという結果となった。

図表 2-5 在庫管理の全社最適化



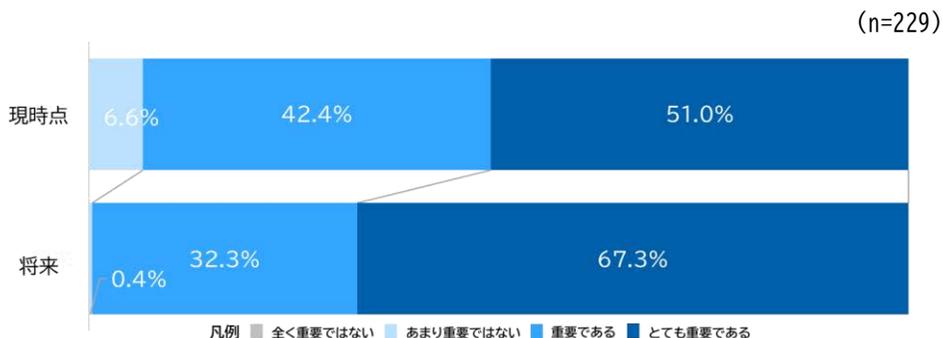
3) リスク管理・事業継続への貢献

図表 2-6 は、物流・ロジスティクス部門の役割として「リスク管理・事業継続への貢献」をどの程度重要視しているかについて、現時点および将来における回答をまとめた結果である。

現時点においては、重要であると回答したのが 42.4%、とても重要であると回答したのが 51.0%となり、約9割の企業が重要であると認識していることがわかる。

将来においては、重要であると回答したのが 32.3%、とても重要であると回答したのが 67.3%となり、将来においてもリスク管理・事業継続への貢献が重要管理項目であり続けるという結果となった。

図表 2-6 リスク管理・事業継続への貢献



4) サービスレベル・顧客満足度向上への貢献

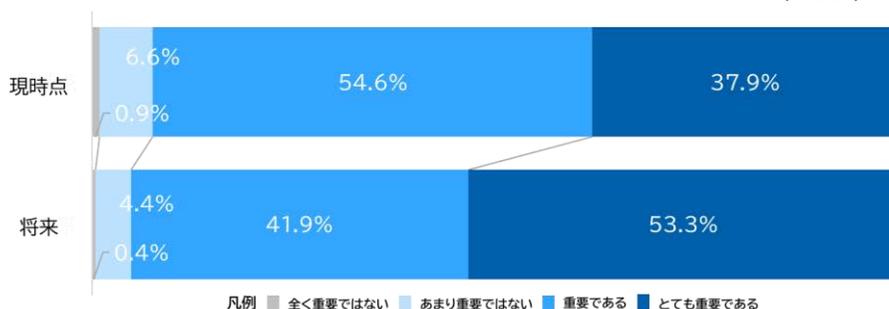
図表 2-7 は、物流・ロジスティクス部門の役割として「サービスレベル・顧客満足度向上への貢献」をどの程度重要視しているかについて、現時点および将来における回答をまとめた結果である。

現時点においては、重要であると回答したのが 54.6%、とても重要であると回答したのが 37.9%となり、9割以上の企業が重要であると認識していることがわかる。

将来においては、重要であると回答したのが 41.9%、とても重要であると回答したのが 53.3%となり、将来においても「サービスレベル・顧客満足度向上への貢献」が重要管理項目であり続けるという結果となった。

図表 2-7 サービスレベル・顧客満足度向上への貢献

(n=229)



5) 競合他社との差別化

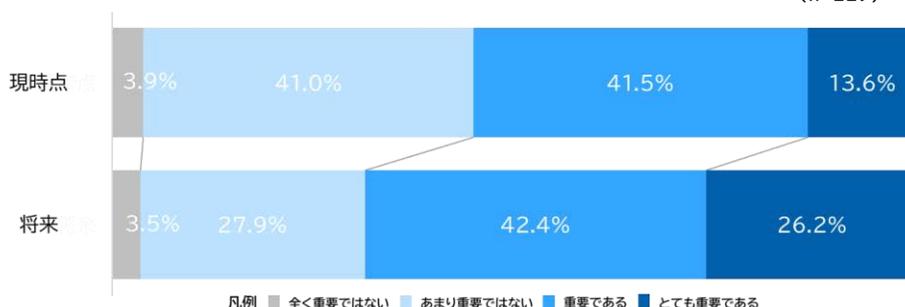
図表 2-8 は、物流・ロジスティクス部門の役割として「競合他社との差別化」をどの程度重要視しているかについて、現時点および将来における回答をまとめた結果である。

現時点においては、全く重要ではないと回答したのが 3.9%、あまり重要ではないと回答したのが 41.0%、重要であると回答したのが 41.5%、とても重要であると回答したのが 13.6%となった。これまでの設問と比較すると、選択肢ごとに回答が分散する結果となった。

将来においては、全く重要ではないと回答したのが 3.5%、あまり重要ではないと回答したのが 27.9%、重要であると回答したのが 42.4%、とても重要であると回答したのが 26.2%であった。これにより、将来的にはより多くの企業が差別化を重要視する傾向が強まることが示唆される。

図表 2-8 競合他社との差別化

(n=229)



6) CSR・SDGs・ESG への貢献

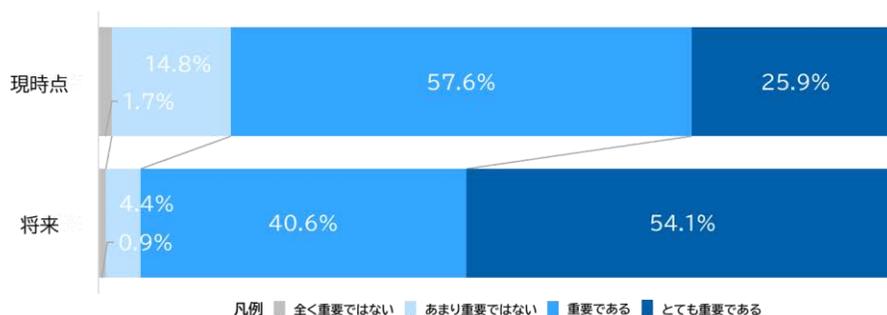
図表 2-9 は、物流・ロジスティクス部門の役割として「CSR・SDGs・ESG への貢献」をどの程度重要視しているかについて、現時点および将来における回答をまとめた結果である。

現時点においては、重要であると回答したのが 57.6%、とても重要であると回答したのが 25.9%となり、8 割以上の企業が重要であると認識していることがわかる。

将来においては、重要であると回答したのが 40.6%、とても重要であると回答したのが 54.1%であった。将来的には社会的責任や持続可能性に対する認識が一層強まり、重要度が増す傾向がうかがえる。

図表 2-9 CSR・SDGs・ESG への貢献

(n=229)



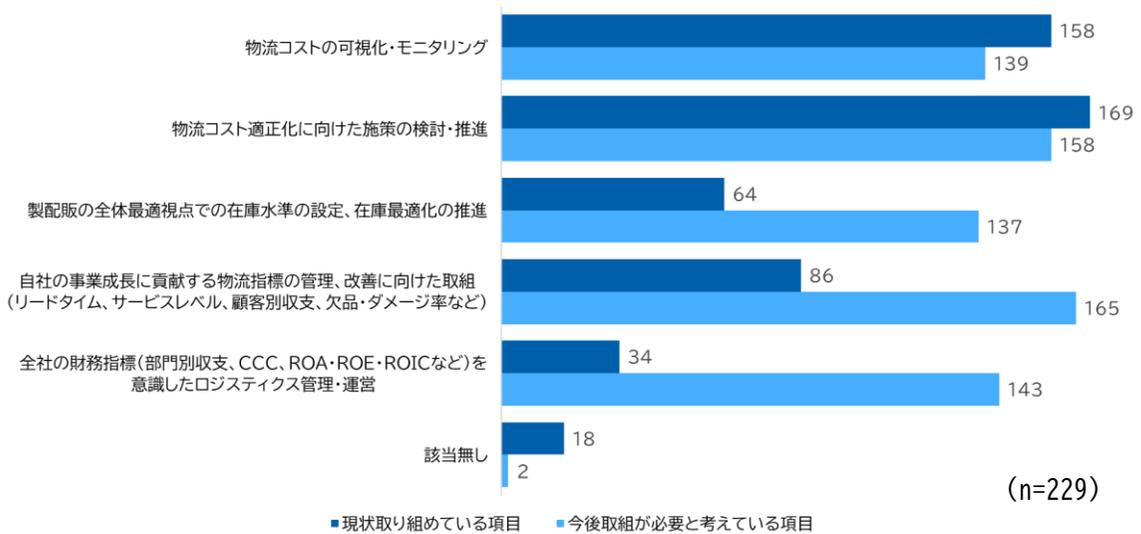
1.4 ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化

これから荷主企業には、単なる物流コストの適正化だけでなく、生産コスト・事業継続／成長・在庫の最適化といった全社の財務指標を意識した物流・ロジスティクスの実現が求められている。そこで、ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化に関し、現在取り組んでいる項目や取り組みが必要と考えている項目を調査した。図表 2-10 がその結果である。

回答結果からは、「物流コストの可視化・モニタリング」と「物流コスト適正化に向けた施策の検討・推進」については、現状も取り組めており、今後も取り組みが必要な項目であると認識されている。

それ以外の項目については、現状取り組めていない企業のほうが多いが、今後取り組みが必要な項目あると認識されている。

図表 2-10 ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化



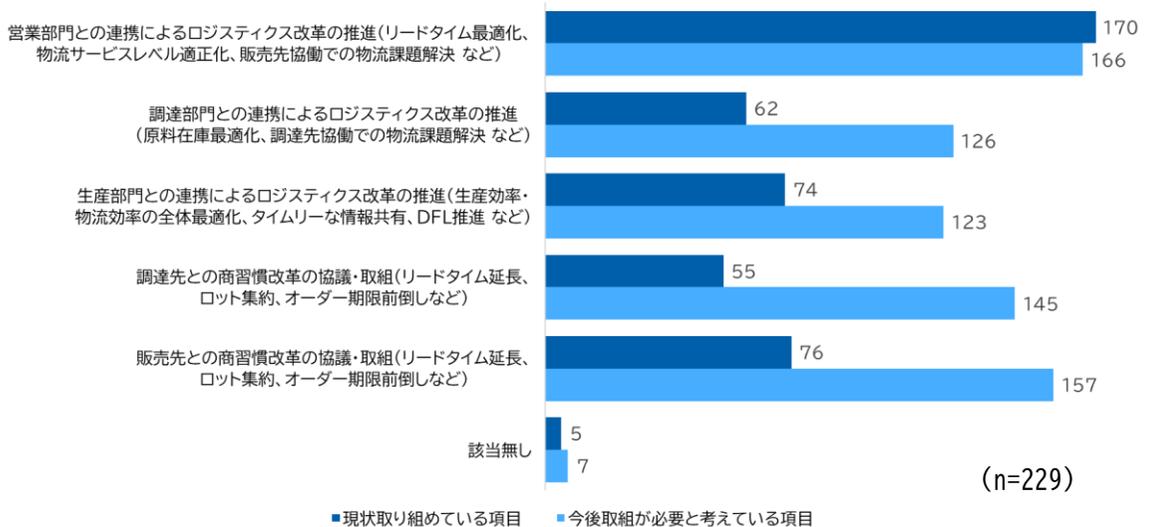
1.5 社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進

これからの荷主企業は社内他部門、社外のステークホルダーを巻き込みつつ、物流の次元にとどまらず調達・生産・営業戦略の視点も踏まえながら、ロジスティクス改革を推し進めることが求められることが予想される。そこで、社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進に関し、現在取り組めている項目や取り組みが必要と考えている項目を調査した。図表 2-11 がその結果である。

回答結果からは、「営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進」については、現状取り組んでいる項目であると同時に、今後も取り組みが必要な項目であることが認識されている。

それ以外の項目については、現状取り組めていない企業のほうが多いが、今後取り組みが必要な項目であると認識されている。

図表 2-11 社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進



1.6 自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保

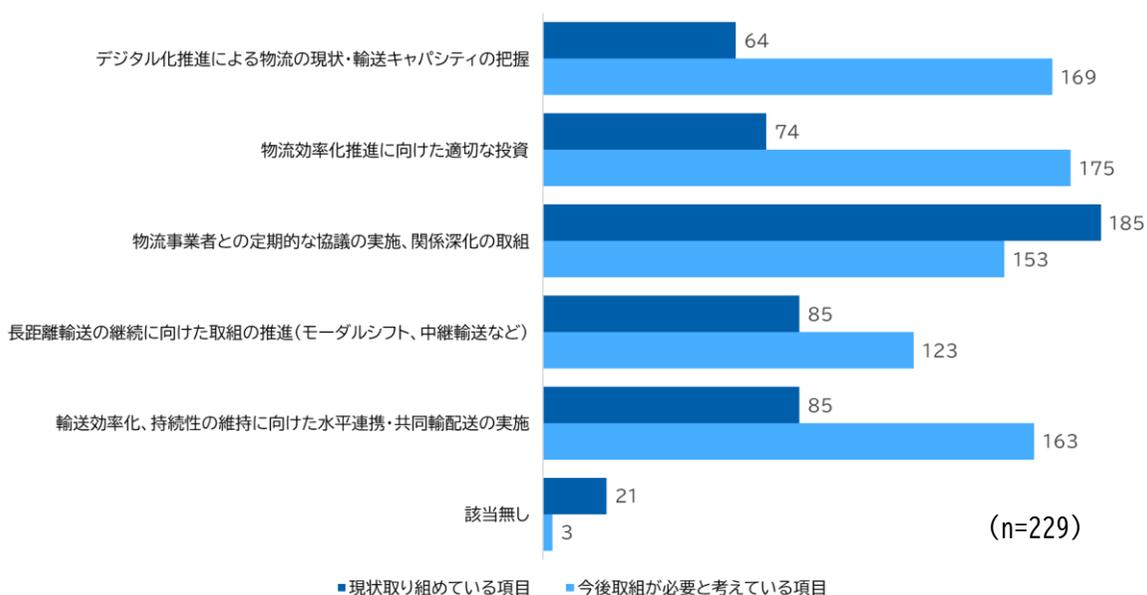
これからの荷主企業は自社のビジネスの継続に必要な輸送力・物流キャパシティを定義し、物流効率化の推進、適切な投資、物流事業者との関係深化、共同輸送・中継輸送実施などを通じて、必要な物流リソースを確保することが求められることが予想される。

そこで、自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保に関し、現在取り組んでいる項目や取り組みが必要と考えている項目を調査した。図表 2-12 がその結果である。

回答結果からは、「物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取り組み」については、現状取り組んでいる項目であると同時に、今後も取り組みが必要な項目であることが認識されている。

それ以外の項目については、現状取り組めていない企業のほうが多いが、今後取り組みが必要な項目あると認識されている。

図表 2-12 自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保



1.7 物流・ロジスティクス起点の社会課題解決を通じた持続可能な社会実現への貢献

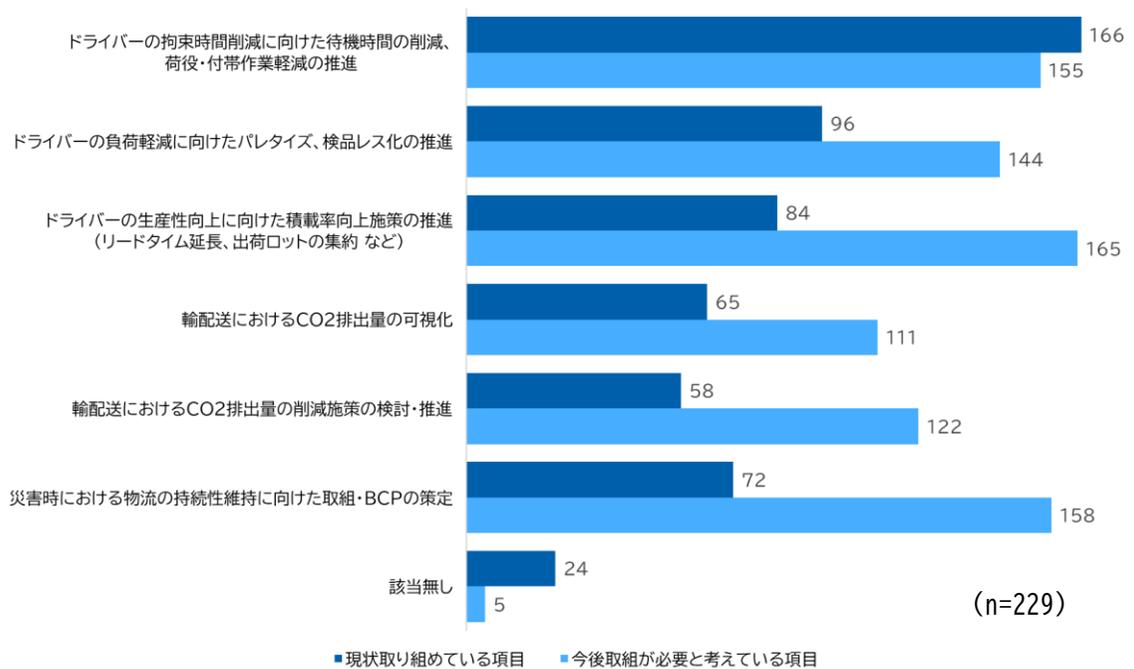
これからの荷主企業はドライバー負荷軽減や BCP 対応、カーボンニュートラルの推進などの社会課題解決に取り組み、物流・ロジスティクス起点での CSR・SDGs・ESG を推進することで、持続可能で豊かな社会の実現に貢献することが求められることが予想される。

そこで、物流・ロジスティクス起点の社会課題解決を通じた持続可能な社会実現への貢献に関し、現在取り組めている項目や取り組みが必要と考えている項目を調査した。図表 2-13 がその結果である。

回答結果からは、「ドライバーの拘束時間削減に向けた待機時間の削減、荷役・付帯作業軽減の推進」については、現状取り組めている項目であると同時に、今後も取り組みが必要な項目であることが認識されている。

それ以外の項目については、現状取り組めていない企業のほうが多いが、今後取り組みが必要な項目あると認識されている。

図表 2-13 物流・ロジスティクス起点の社会課題解決を通じた持続可能な社会実現への貢献



2. クロス集計結果

2.1 現時点と将来のロジスティクスレベルによるクロス集計

ここからは、2つ以上の質問項目をかけ合わせて集計する「クロス集計分析」を記載する。このメリットは、単純集計に比べ、より詳細な洞察を得られる事と、表形式のため、一目でデータ傾向とパターンを理解することができることである。

図表 2-14 は、現時点の自社のロジスティクスレベルと将来目指したいと考えているロジスティクスレベルによりクロス集計した結果である。

図表 2-14 現時点と将来のロジスティクスレベルによるクロス集計

現時点での自社の物流・ロジスティクスレベル	将来あるべきと考える自社のロジスティクスレベル			
物流・ロジスティクスに求められる最低限のオペレーション・法令順守に一定の困難を抱えている水準(レベル1)	11.1%	22.2%	27.8%	38.9%
物流・ロジスティクスに求められる最低限のオペレーションおよび法令順守ができていない水準(レベル2)	4.1%	14.3%	20.4%	38.8%
最低限のオペレーション・法令順守に加え、物流・ロジスティクス部門単独での権限の範囲内で改善を推進できている水準(レベル3)	1.2%	6.0%	45.8%	47.0%
物流・ロジスティクス部門を起点に社内関係者との調整をおこない、全体最適に向けた物流戦略の構築・推進が実現できている水準(レベル4)	13.1%	86.9%		
サプライチェーンマネジメントの視点から、社外関係者も含めたサプライチェーン全体での調整に取り組んでおり、より高度なロジスティクス戦略の構築・実行が実現できている水準(レベル5)	5.6%	94.4%		

- 凡例
- 最低限のオペレーション・法令順守に一定の困難を抱えている (レベル1)
 - 最低限のオペレーション・法令順守が実現できている基準 (レベル2)
 - 物流部門単独での権限内で改善を推進できている基準 (レベル3)
 - 物流部門を起点に社内関係者と連携し、全体最適に向けた物流戦略の構築が可 (レベル4)
 - 物流部門を起点に社内外関係者と連携し、全体最適に向けた物流戦略の構築が可 (レベル5)

現在、物流・ロジスティクスに求められる最低限のオペレーション・法令遵守に一定の困難を抱えている水準(レベル1)の回答者において、現状維持を考えているのは11.1%、一方で、ロジスティクスレベルを上昇させるべきと考えているのは88.9%であった。

現在、物流・ロジスティクスに求められる最低限のオペレーションおよび法令遵守ができていない水準(レベル2)の回答者において、ロジスティクスレベルが低下してもよいと考えているのは4.1%、現状維持を考えているのは14.3%、ロジスティクスレベルを上昇させるべきと考えているのは81.6%であった。

現在、最低限のオペレーション・法令遵守に加え、物流・ロジスティクス部門単独での権限の範囲内で改善を推進できている水準(レベル3)の回答者において、ロジスティクスレベルが低下してもよいと考えているのは1.2%、現状維持を考えているのは6.0%、ロジスティクスレベルを上昇させるべきと考えているのは92.8%であった。

現在、物流・ロジスティクス部門を起点に社内関係者との調整をおこない、全体最適に向けた物流戦略の構築・推進が実現できている水準(レベル4)の回答者において、ロジスティクスレベルが低下してもよいと考えているのは0.0%、現状維持を考えているのは13.1%、ロジスティクスレベルを上昇させるべきと考えているのは86.9%であった。

現在、サプライチェーンマネジメントの視点から、社外関係者も含めたサプライチェーン全体での調整に取り組んでおり、より高度なロジスティクス戦略の構築・実行が実現できている水準（レベル5）の回答者において、ロジスティクスレベルが低下してもよいと考えているのは5.6%、現状維持を考えているのは、94.4%であった。

2.2 物流・ロジスティクス部門トップの役職とロジスティクスレベルによるクロス集計

図表 2-15 は、現時点における物流・ロジスティクス部門トップの役職とロジスティクスレベルによりクロス集計した結果である。以下、ロジスティクスレベルの差をみるために、役職ごとのロジスティクスレベルが高い割合（具体的にはレベル4～5の割合）を比較する。

まず、現時点でのロジスティクスレベルについて、トップの役職が課長相当の企業で高いレベルを有する割合は8.7%であった。また、部長相当では27.7%、役員相当では42.6%、物流子会社 社長では 55.6%、代表取締役・社長相当では 28.5%、その他では 57.1%という結果となった。

次に、将来のロジスティクスレベルについて、トップの役職が課長相当の企業で高いレベルを目指す割合は 56.6%であった。部長相当では 87.8%、役員相当 90.9%、物流子会社 社長では 100.0%、代表取締役・社長相当では 57.1%、その他では 92.9%という結果となった。

図表 2-15 物流・ロジスティクス部門トップの役職とロジスティクスレベルによるクロス集計

	時間軸	ロジスティクスレベル				
		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
課長相当	現在	21.7%	34.8%	34.8%	8.7%	
	将来	13.0%	13.0%	17.4%	34.8%	21.8%
部長相当	現在	6.7%	20.0%	45.6%	20.0%	7.7%
	将来	3.3%	8.9%	31.1%	56.7%	
役員相当	現在	8.0%	17.2%	32.2%	32.2%	10.4%
	将来	1.1%	5.7%	2.3%	27.6%	63.3%
物流子会社 社長	現在		22.2%	22.2%	55.6%	
	将来		33.3%		66.7%	
代表取締役・社長相当	現在	14.3%	28.6%	28.6%	28.5%	
	将来	14.3%	28.6%	28.6%	28.5%	
その他	現在		28.6%	14.3%	57.1%	
	将来	7.1%	35.7%		57.2%	

- 凡例
- 最低限のオペレーション・法令順守に一定の困難を抱えている（レベル1）
 - 最低限のオペレーション・法令順守が実現できている基準（レベル2）
 - 物流部門単独での権限内で改善を推進できている基準（レベル3）
 - 物流部門を起点に社内関係者と連携し、全社最適に向けた物流戦略の構築が可（レベル4）
 - 物流部門を起点に社内外関係者と連携し、全社最適に向けた物流戦略の構築が可（レベル5）

2.3 自社物流・ロジスティクス部門の水準のクロス集計

図表 2-16 は、自社物流・ロジスティクス部門の水準と省エネ法における特定荷主・非特定荷主かどうか JILS 会員・JILS 会員外かどうかでクロス集計した結果である。

先ほどと同様に、ロジスティクスレベルの差をみるために、役職ごとのロジスティクスレベルが高い割合（具体的にはレベル4～5の割合）を比較する。

まず、現時点でのロジスティクスレベルについて、JILS 会員かつ特定荷主の企業で高いレベルを有する割合は 50.1%、JILS 会員かつ非特定荷主では 31.4%であった。また、JILS 会員外かつ特定荷主の企業では 57.1%、JILS 会員外かつ非特定荷主では 30.1%という結果となった。

次に、将来でのロジスティクスレベルについて、JILS 会員かつ特定荷主の企業で高いレベルを目指す割合は 100.0%、JILS 会員かつ非特定荷主では 91.4%であった。また、JILS 会員外かつ特定荷主の企業では 85.7%、JILS 会員外かつ非特定荷主では 79.7%という結果となった。

図表 2-16 自社物流・ロジスティクス部門の水準のクロス集計

	時間軸	特定荷主*	非特定荷主
JILS会員	現在	6.5% 13.0% 30.4% 34.9% 15.2%	2.9% 22.9% 42.8% 20.0% 11.4%
	将来	23.9% 76.1%	23.9% 5.7% 37.1% 54.3%
JILS会員外	現在	28.6% 14.3% 35.7% 21.4%	9.6% 20.5% 39.8% 26.0% 4.1%
	将来	14.3% 28.6% 57.1%	21.0% 8.1% 33.8% 45.9%

*省エネ法により特定荷主の指定を受けている会社を特定荷主と定義

- 凡例
- 最低限のオペレーション・法令順守に一定の困難を抱えている（レベル1）
 - 最低限のオペレーション・法令順守が実現できている基準（レベル2）
 - 物流部門単独での権限内で改善を推進できている基準（レベル3）
 - 物流部門を起点に社内関係者と連携し、全社最適に向けた物流戦略の構築が可（レベル4）
 - 物流部門を起点に社内外関係者と連携し、全社最適に向けた物流戦略の構築が可（レベル5）

2.4 物流・ロジスティクス部門の責任範囲に関するクロス集計

図表 2-17 は、物流・ロジスティクス部門の責任範囲について、JILS 会員・JILS 会員外かどうかによりクロス集計した結果である。

JILS 会員企業は全般的に、将来を見据えた重要性評価が高い傾向がられる。「自社コストの適正化」や「在庫管理の適正化」のみならず、「リスク管理・事業継続」、「SDGs への貢献」といった、中長期的な戦略やサステナビリティ要素が含まれる分野において、今後さらに重要性が増すと認識している様子がうかがえる。

一方で、会員外企業では、「自社コストの適正化」や「顧客満足度の向上」といった比較的身近な課題への注目度が相対的に高い傾向がうかがえる。

図表 2-17 物流・ロジスティクス部門の責任範囲に関するクロス集計（会員・会員外別）

凡例 ■ 全く重要ではない ■ あまり重要ではない ■ 重要である ■ とても重要である

	時間軸	JILS会員				JILS会員外			
		全く重要ではない	あまり重要ではない	重要である	とても重要である	全く重要ではない	あまり重要ではない	重要である	とても重要である
自社コストの適正化	現在	1.1%	31.9%	67.0%		1.9%	40.7%	57.4%	
	将来		30.9%	69.1%		1.9%	30.6%	68.5%	
在庫管理の適正化	現在	6.5%	39.4%	52.1%		2.8%	47.2%	41.7%	
	将来	3.2%	30.9%	65.9%		1.7%	31.5%	59.3%	
リスク管理事業継続	現在	3.1%	33.0%	64.9%		7.4%	50.9%	41.7%	
	将来		21.3%	78.7%			39.8%	60.2%	
顧客満足度の向上	現在	9.0%	46.9%	43.5%		10.5%	61.0%	34.3%	
	将来	6.4%	39.4%	54.2%		10.6%	42.6%	51.9%	
競合他社との差別化	現在	22.2%	59.5%	44.7%	13.8%	32.4%	44.4%	37.0%	13.0%
	将来	13.2%	27.2%	41.4%	27.7%	14.6%	39.4%	40.8%	25.0%
SDGsへの貢献	現在	10.0%	58.5%	30.9%		12.2%	36.7%	60.2%	19.4%
	将来		37.2%	62.8%		12.2%	43.5%	48.1%	

図表 2-18 は、物流・ロジスティクス部門の責任範囲について、省エネ法における特定荷主・非特定荷主かどうかによりクロス集計した結果である。特定荷主を有する企業は、在庫管理の最適化やリスク管理・事業継続への貢献、さらには SDGs への取り組みといった、中長期的かつ戦略的な領域で今後の重要性がより高まる傾向が見受けられる。

一方、非特定荷主の企業は、比較的目先の改善策であるコスト適正化や顧客満足度向上といった分野に着目する割合が相対的に高い傾向がうかがえる。

図表 2-18 物流・ロジスティクス部門の責任範囲に関するクロス集計（特定荷主・非特定荷主別）

凡例 ■ 全く重要ではない ■ あまり重要ではない ■ 重要である ■ とても重要である

	時間軸	特定荷主*				非特定荷主			
		全く重要ではない	あまり重要ではない	重要である	とても重要である	全く重要ではない	あまり重要ではない	重要である	とても重要である
自社コストの適正化	現在	32.3%		67.7%		1.9%	39.3%	59.8%	
	将来	3.1%	26.2%	70.7%		1.7%	30.8%	58.0%	
在庫管理の適正化	現在	6.2%	43.1%	50.7%		1.7%	43.6%	44.4%	
	将来	3.3%	26.2%	70.7%		1.7%	30.8%	58.0%	
リスク管理事業継続	現在	30.8%		69.2%		7.2%	50.4%	41.9%	
	将来	21.5%		78.5%		0.9%	40.2%	58.9%	
顧客満足度の向上	現在	9.2%	49.2%	44.6%		11.9%	58.1%	35.9%	
	将来	4.9%	35.4%	60.0%		10.6%	43.6%	51.2%	
競合他社との差別化	現在	4.6%	27.7%	49.2%	18.5%	5.1%	43.6%	40.2%	11.1%
	将来	4.6%	20.0%	41.6%	33.8%	4.3%	28.2%	46.1%	21.4%
SDGsへの貢献	現在	3.3%	58.4%	38.5%		1.9%	30.5%	58.1%	19.7%
	将来	1.6%	26.2%	72.3%		1.7%	47.8%	47.0%	

*省エネ法により特定荷主の指定を受けている会社を特定荷主と定義

2.5 物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題に関するクロス集計

図表 2-19 は、物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題と JILS 会員・JILS 会員外かどうかによりクロス集計した結果である。

ほとんどの項目において、現時点および将来において、JILS 会員の方が課題に対して取り組むべきと回答している割合が多い。ただし、現時点における「調達先との商習慣改革の協議・取り組み」や、将来における「物流コスト適正化に向けた施策の検討・推進」および「営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進」については JILS 会員外での回答割合の方が多という結果となった。

また JILS 会員において最も回答割合が多かった課題は、現時点においては「物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取り組み」（85.1%）、将来においては「ドライバー生産性向上に向けた積載率向上施策の推進」（83.0%）であった。

JILS 会員外において最も回答割合が多かった課題は、現時点においては「物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取り組み」（75.7%）、将来においては「物流効率化推進に向けた適切な投資」（77.6%）であった。

図表 2-19 物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題に関するクロス集計（会員・会員外別）

凡例 ■ 回答率70%以上 ■ 回答率60%以上

#	大項目	小項目	JILS会員		JILS会員外	
			現在	将来	現在	将来
1	財務体制の健全化	物流コストの可視化・モニタリング	78.7%	62.8%	62.6%	59.8%
		物流コスト適正化に向けた施策の検討・推進	83.0%	67.0%	72.9%	70.1%
		製配販の全体最適視点での在庫水準の設定、在庫最適化の推進	35.1%	72.3%	21.5%	51.4%
		自社の事業成長に貢献する物流指標の管理・改善に向けた取組	51.1%	76.6%	29.9%	71.0%
		全社の財務指標（部門別収支、ROA等）を意識したロジスティクス管理・運営	19.1%	73.4%	13.1%	52.3%
2	ステークホルダーとのロジスティクス改革	営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進（リードタイム最適化、物流サービスレベル適正化など）	83.0%	71.3%	70.1%	74.8%
		調達部門との連携によるロジスティクス改革の推進（原料在庫最適化、調達先協働での物流課題解決など）	35.1%	64.9%	23.4%	49.5%
		生産部門との連携によるロジスティクス改革の推進（生産効率・物流効率の全体最適化、タイムリーな情報共有、DFL推進など）	47.9%	61.7%	24.3%	49.5%
		調達先との商習慣改革の協議・取組（リードタイム延長、ロット集約、オーダー期限前倒しなど）	22.3%	72.3%	24.3%	55.1%
		販売先との商習慣改革の協議・取組（リードタイム延長、ロット集約、オーダー期限前倒しなど）	41.5%	80.9%	26.2%	62.6%
3	リソースの定義	デジタル化推進による物流の現状・輸送キャパシティの把握	31.9%	77.7%	26.2%	70.1%
		物流効率化推進に向けた適切な投資	39.4%	77.7%	25.2%	77.6%
		物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取組	85.1%	70.2%	75.7%	67.3%
		長距離輸送の継続に向けた取組の推進（モーダルシフト、中継輸送など）	58.5%	70.2%	20.6%	44.9%
		輸送効率化、持続性の維持に向けた水平連携・共同輸送の実施	50.0%	78.7%	30.8%	66.4%
4	持続可能な社会への貢献	ドライバーの拘束時間削減に向けた待機時間の削減、荷役・付帯作業軽減の推進	79.8%	71.3%	64.5%	67.3%
		ドライバーの負荷軽減に向けたパレタイズ、検品レス化の推進	52.1%	75.5%	33.6%	54.2%
		ドライバーの生産性向上に向けた積載率向上施策の推進（リードタイム延長、出荷ロットの集約など）	50.0%	83.0%	26.2%	62.6%
		輸送におけるCO2排出量の可視化	44.7%	63.8%	17.8%	38.3%
		輸送におけるCO2排出量の削減施策の検討・推進	35.1%	67.0%	19.6%	48.6%
		災害時における物流の持続性維持に向けた取組・BCPの策定	50.0%	74.5%	20.6%	65.4%

図表 2-20 は、自社物流・ロジスティクス部門の水準と省エネ法における特定荷主・非特定荷主別かどうかでクロス集計した結果である。

ほとんどの項目において、現時点および将来において、省エネ法における特定荷主の方が課題に対して取り組むべきと回答している割合が多い。ただし、現時点における「営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進」や将来における「物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取組」については非特定荷主での回答割合の方が多という結果となった。

また省エネ法における特定荷主において最も回答割合が多かった課題は、現時点においては「物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取組」(90.8%)、将来においては「災害時における物流の持続性に向けた取組・BCPの策定」(80.0%)であった。

非特定荷主において最も回答割合が多かった課題は、現時点においては「営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進」(79.5%)、将来においては「物流効率化推進に向けた適切な投資」(75.2%)であった。

図表 2-20 物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題に関するクロス集計（特定荷主・非特定荷主別）

#	大項目	小項目	特定荷主*		非特定荷主	
			現在	将来	現在	将来
			回答率70%以上	回答率60%以上	回答率70%以上	回答率60%以上
1	財務体制の健全化	物流コストの可視化・モニタリング	75.4%	61.5%	67.5%	60.7%
		物流コスト適正化に向けた施策の検討・推進	80.0%	67.7%	75.2%	66.7%
		製配販の全体最適視点での在庫水準の設定、在庫最適化の推進	38.5%	66.2%	23.9%	55.6%
		自社の事業成長に貢献する物流指標の管理・改善に向けた取組	50.8%	72.3%	35.9%	71.8%
		全社の財務指標(部門別収支、ROA等)を意識したロジスティクス管理・運営	18.5%	72.3%	16.2%	59.0%
2	ステークホルダーとのロジスティクス改革	営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進(リードタイム最適化、物流サービレベル適正化など)	78.5%	73.8%	79.5%	72.6%
		調達部門との連携によるロジスティクス改革の推進(原料在庫最適化、調達先協働での物流課題解決など)	32.3%	61.5%	27.4%	52.1%
		生産部門との連携によるロジスティクス改革の推進(生産効率・物流効率の全体最適化、タイムリーな情報共有、DFL推進など)	44.6%	58.5%	27.4%	50.4%
		調達先との商習慣改革の協議・取組(リードタイム延長、ロット集約、オーダー期限前倒しなど)	27.7%	73.8%	26.5%	58.1%
		販売先との商習慣改革の協議・取組(リードタイム延長、ロット集約、オーダー期限前倒しなど)	53.8%	78.5%	27.4%	63.2%
3	リソースの定義	デジタル化推進による物流の現状・輸送キャパシティの把握	40.0%	78.5%	26.5%	70.9%
		物流効率化推進に向けた適切な投資	38.5%	76.9%	34.2%	75.2%
		物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取組	90.8%	63.1%	78.6%	70.1%
		長距離輸送の継続に向けた取組の推進(モーダルシフト、中継輸送など)	66.2%	72.3%	21.4%	45.3%
		輸送効率化、持続性の維持に向けた水平連携・共同輸送の実施	52.3%	78.5%	35.0%	68.4%
4	持続可能な社会への貢献	ドライバーの拘束時間削減に向けた待機時間の削減、荷役・付帯作業軽減の推進	87.7%	67.7%	65.0%	66.7%
		ドライバーの負担軽減に向けたパレタイズ、検品レス化の推進	60.0%	69.2%	33.3%	59.8%
		ドライバーの生産性向上に向けた積載率向上施策の推進(リードタイム延長、出荷ロットの集約など)	55.4%	76.9%	34.2%	66.7%
		輸配送におけるCO2排出量の可視化	49.2%	67.7%	22.2%	41.0%
		輸配送におけるCO2排出量の削減施策の検討・推進	50.8%	72.3%	16.2%	47.9%
		災害時における物流の持続性維持に向けた取組・BCPの策定	40.0%	80.0%	30.8%	63.2%

*省エネ法により特定荷主の指定を受けている会社を特定荷主と定義

第3章 アンケート結果（分析編）

1. 分析に使用する変数について

1.1 予備分析および準備作業

今回の分析にあたり、「物流・ロジスティクス部門が担うべき責務」に関する7つのアンケート項目（自社のロジスティクスレベル、自社コストの適正化、在庫管理の適正化、リスク管理・事業継続、顧客満足度向上、競合他社との差別化、SDGsへの貢献）と、3つの軸（現在、将来、現在と将来の差分）を掛け合わせることで21個の変数を設定した。

さらに「物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題」に関する21個のアンケート項目（財務体制の健全化、ステークホルダーとのロジスティクス改革、リソースの定義、持続可能な社会の実現）と、3つの軸（現在、将来、現在と将来の差分）を掛け合わせることで63個の変数を設定した。

それぞれの変数の命名規則については図表3-1 および図表3-2を参照いただきたい。

図表3-1 物流・ロジスティクス部門が担うべき責務についての変数

#	時間軸	アンケート項目	変数
1	現在(X1)	自社のロジレベル(x1)	x11
2		自社コストの適正化(x2)	x12
3		在庫管理の適正化(x3)	x13
4		リスク管理・事業継続(x4)	x14
5		顧客満足度向上(x5)	x15
6		競合他社との差別化(x6)	x16
7		SDGsへの貢献(x7)	x17
8	将来(X2)	同上	x21~x27
9	差分(3X=X2-X1)	同上	x31~x37

図表 3-2 物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題についての変数の設定

#	時間軸	アンケート項目	変数
1	現在(X1)	物流コストの可視化・モニタリング	x101
2		物流コスト適正化に向けた施策の検討・推進	x102
3		製配販の全体最適視点での在庫水準の設定、在庫最適化の推進	x103
4		自社の事業成長に貢献する物流指標の管理・改善に向けた取組	x104
5		全社の財務指標を意識したロジスティクス管理・運営	x105
6		営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進	x106
7		調達部門との連携によるロジスティクス改革の推進	x107
8		生産部門との連携によるロジスティクス改革の推進	x108
9		調達先との商習慣改革の協議・取組	x109
10		販売先との商習慣改革の協議・取組	x110
11		デジタル化推進による物流の現状・輸送キャパシティの把握	x111
12		物流効率化推進に向けた適切な投資	x112
13		物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取組	x113
14		長距離輸送の継続に向けた取組の推進(モーダルシフト、中継輸送など)	x114
15		輸送効率化、持続性の維持に向けた水平連携・共同輸配送	x115
16		ドライバーの拘束時間削減に向けた待機時間の削減、荷役・付帯作業軽減の推進	x116
17		ドライバーの負荷軽減に向けたパレタイズ、検品レス化の推進	x117
18		ドライバーの生産性向上に向けた積載率向上施策の推進	x118
19		輸配送におけるCO2排出量の可視化	x119
20		輸配送におけるCO2排出量の削減施策の検討・推進	x120
21		災害時における物流の持続性維持に向けた取組・BCPの策定	x121
22	将来(X2)	同上	X201~221
23	差分(X3)	同上	X301~321

図表 3-3～図表 3-5 には、さらに詳細に変数の一覧を掲載している。

図表 3-3 変数の一覧（物流・ロジスティクス部門が担うべき責務）

#	時間軸	アンケート項目	変数
1	現在(X1)	自社のロジレベル(x1)	x11
2		自社コストの適正化(x2)	x12
3		在庫管理の適正化(x3)	x13
4		リスク管理・事業継続(x4)	x14
5		顧客満足度向上(x5)	x15
6		競合他社との差別化(x6)	x16
7		SDGsへの貢献(x7)	x17
8	将来(X2)	自社のロジレベル(x1)	x21
9		自社コストの適正化(x2)	x22
10		在庫管理の適正化(x3)	x23
11		リスク管理・事業継続(x4)	x24
12		顧客満足度向上(x5)	x25
13		競合他社との差別化(x6)	x26
14		SDGsへの貢献(x7)	x27
15	差分(X3)	自社のロジレベル(x1)	x31
16		自社コストの適正化(x2)	x32
17		在庫管理の適正化(x3)	x33
18		リスク管理・事業継続(x4)	x34
19		顧客満足度向上(x5)	x35
20		競合他社との差別化(x6)	x36
21		SDGsへの貢献(x7)	x37

図表 3-4 変数の一覧（物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題）その1

#	時間軸	アンケート項目	変数
1	現在(X1)	物流コストの可視化・モニタリング(x01)	x101
2		物流コスト適正化に向けた施策の検討(x02)	x102
3		全社最適視点での在庫最適化の推進(x03)	x103
4		自社事業成長に貢献する物流指標の管理・改善(x04)	x104
5		全社の財務指標を意識したロジ管理(x05)	x105
6		営業部門との連携によるロジ改革(x06)	x106
7		生産部門との連携によるロジ改革(x07)	x107
8		調達部門との連携によるロジ改革(x08)	x108
9		調達先との商習慣の協議(x09)	x109
10		販売先との商習慣の協議(x10)	x110
11		デジタル化推進による現状の物流キャパの把握(x11)	x111
12		物流効率化推進に向けた適切な投資(x12)	x112
13		物流事業社との定期的な協議の実施(x13)	x113
14		長距離輸送の継続に向けた取り組みの推進(x14)	x114
15		輸送効率化、持続性の維持に向けた水平連携・共同輸配送(x15)	x115
16		ドライバーの拘束時間削減の推進(x16)	x116
17		ドライバーの負荷軽減に向けた検品レス化等の推進(x17)	x117
18		ドライバーの生産性向上に向けた積載率向上施策の推進(x18)	x118
19		輸配送におけるCO2排出量の可視化(x19)	x119
20		輸配送におけるCO2排出量削減施策の推進(x20)	x120
21		災害時における物流の持続性維持に向けた取り組み(x21)	x121

図表 3-5 変数の一覧（物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題）その2

#	時間軸	アンケート項目	変数
22	将来(X2)	物流コストの可視化・モニタリング(x01)	x201
23		物流コスト適正化に向けた施策の検討(x02)	x202
24		全社最適視点での在庫最適化の推進(x03)	x203
25		自社事業成長に貢献する物流指標の管理・改善(x04)	x204
26		全社の財務指標を意識したロジ管理(x05)	x205
27		営業部門との連携によるロジ改革(x06)	x206
28		生産部門との連携によるロジ改革(x07)	x207
29		調達部門との連携によるロジ改革(x08)	x208
30		調達先との商習慣の協議(x09)	x209
31		販売先との商習慣の協議(x10)	x210
32		デジタル化推進による現状の物流キャパの把握(x11)	x211
33		物流効率化推進に向けた適切な投資(x12)	x212
34		物流事業社との定期的な協議の実施(x13)	x213
35		長距離輸送の継続に向けた取り組みの推進(x14)	x214
36		輸送効率化、持続性の維持に向けた水平連携・共同輸配送(x15)	x215
37		ドライバーの拘束時間削減の推進(x16)	x216
38		ドライバーの負荷軽減に向けた検品レス化等の推進(x17)	x217
39		ドライバーの生産性向上に向けた積載率向上施策の推進(x18)	x218
40		輸配送におけるCO2排出量の可視化(x19)	x219
41		輸配送におけるCO2排出量削減施策の推進(x20)	x220
42		災害時における物流の持続性維持に向けた取り組み(x21)	x221

図表 3-6 変数の一覧（物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題）その3

#	時間軸	アンケート項目	変数
43	差分(X3)	物流コストの可視化・モニタリング(x01)	x301
44		物流コスト適正化に向けた施策の検討(x02)	x302
45		全社最適視点での在庫最適化の推進(x03)	x303
46		自社事業成長に貢献する物流指標の管理・改善(x04)	x304
47		全社の財務指標を意識したロジ管理(x05)	x305
48		営業部門との連携によるロジ改革(x06)	x306
49		生産部門との連携によるロジ改革(x07)	x307
50		調達部門との連携によるロジ改革(x08)	x308
51		調達先との商習慣の協議(x09)	x309
52		販売先との商習慣の協議(x10)	x310
53		デジタル化推進による現状の物流キャパの把握(x11)	x311
54		物流効率化推進に向けた適切な投資(x12)	x312
55		物流事業社との定期的な協議の実施(x13)	x313
56		長距離輸送の継続に向けた取り組みの推進(x14)	x314
57		輸送効率化、持続性の維持に向けた水平連携・共同輸配送(x15)	x315
58		ドライバーの拘束時間削減の推進(x16)	x316
59		ドライバーの負荷軽減に向けた検品レス化等の推進(x17)	x317
60		ドライバーの生産性向上に向けた積載率向上施策の推進(x18)	x318
61		輸配送におけるCO2排出量の可視化(x19)	x319
62		輸配送におけるCO2排出量削減施策の推進(x20)	x320
63		災害時における物流の持続性維持に向けた取り組み(x21)	x321

2. 相関分析

2.1 「物流・ロジスティクス部門が担うべき責務」に関する説明変数間の相関分析

ここでは、「物流・ロジスティクス部門が担うべき責務」に関する説明変数間の相関を分析し、一定以上の相関を示すアンケート項目の組み合わせを調べた。図表 3-7 に結果を掲載した（なお付録編には詳細の相関分析結果を掲載している）。

図表からは、現時点におけるリスク管理・事業継続(x14)と現時点における SDGs への貢献(x17)が最も相関が強く、次いで将来における在庫管理の適正化(x23)と将来における競合他社との差別化(x26)間の相関が強いことがわかる。

現在の自社物流・ロジスティクス部門が「リスク管理・事業継続」の役割を担うべきと回答した人（x14）は、現在において「SDGs への貢献」の役割（x17）も担うべきだと回答する傾向が非常に強い。また、将来の物流・ロジスティクス部門に焦点を当てた場合でも同様の傾向がみられる。

将来の自社物流・ロジスティクス部門が「在庫管理の適正化」の役割を担うべきと回答した人（x23）は、将来において「競合他社との差別化」の役割（x26）も担うべきだと回答する傾向が非常に強い。また、現在の物流・ロジスティクス部門に焦点を当てた場合でも同様の傾向がみられる。

将来の自社物流・ロジスティクス部門が「自社コストの適正化」の役割を担うべきと回答した人（x22）は、将来において「顧客満足度の向上」の役割（x25）も担うべきだと回答する傾向が非常に強い。また、現在の物流・ロジスティクス部門に焦点を当てた場合でも同様の傾向がみられる。

図表 3-7 「物流・ロジスティクス部門が担うべき責務」に関する説明変数間の相関分析

アンケート項目①		アンケート項目②		相関係数
1	(現在)リスク管理・事業継続 x14	(現在)SDGsへの貢献 x17		0.797
2	(将来)在庫管理の適正化 x23	(将来)競合他社との差別化 x26		0.721
3	(差分)リスク管理・事業継続 x34	(差分)SDGsへの貢献 x37		0.708
4	(将来)自社コストの適正化 x22	(差分)自社コストの適正化 x32		0.704
5	(将来)競合他社との差別化 x26	(差分)競合他社との差別化 x36		0.686
6	(将来)顧客満足満足度の向上 x25	(差分)顧客満足満足度の向上 x35		0.684
7	(将来)自社コストの適正化 x22	(将来)顧客満足満足度の向上 x25		0.628
8	(差分)自社コストの適正化 x32	(差分)顧客満足満足度の向上 x35		0.622
9	(将来)リスク管理・事業継続 x24	(将来)SDGsへの貢献 x27		0.621
10	(現在)在庫管理の適正化 x13	(現在)競合他社との差別化 x16		0.619
11	(現在)自社コストの適正化 x12	(現在)顧客満足満足度の向上 x15		0.605
12	(差分)在庫管理の適正化 x33	(差分)競合他社との差別化 x36		0.600
13	(現在)顧客満足満足度の向上 x15	(将来)顧客満足満足度の向上 x25		0.511
14	(将来)在庫管理の適正化 x23	(差分)在庫管理の適正化 x33		0.510
15	(現在)在庫管理の適正化 x13	(将来)在庫管理の適正化 x23		0.507
16	(現在)自社のロジレベル x11	(将来)自社のロジレベル x21		0.503
17	(現在)SDGsへの貢献 x17	(差分)顧客満足満足度の向上 x34		-0.548
18	(現在)リスク管理・事業継続 x14	(差分)SDGsへの貢献 x37		-0.561
19	(現在)自社のロジレベル x11	(差分)自社のロジレベル x31		-0.580
20	(現在)リスク管理・事業継続 x14	(差分)顧客満足満足度の向上 x34		-0.620
21	(現在)SDGsへの貢献 x17	(差分)SDGsへの貢献 x37		-0.741

2.2 「物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題」に対する説明変数間の相関

ここでは、「物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題」に関わる説明変数間の相関を分析し、一定以上の相関を示すアンケート項目の組み合わせを調べた。図表 3-8 に結果を掲載した。

図表からは、将来の自社物流・ロジスティクス部門が「物流コストの可視化・モニタリング」（x201）に取り組むべきと回答した人は、将来において「物流コスト最適化に向けた施策の検討・推進」（x202）にも取り組むべきだと回答する傾向が強い。

将来の自社物流・ロジスティクス部門が「輸配送における CO₂排出量の可視化」（x219）に取り組むべきと回答した人は、将来において「CO₂排出量の削減施策の検討・推進」（x220）にも取り組むべきだと回答する傾向が強い。また、現在の物流・ロジスティクス部門に焦点を当てた場合でも同様の傾向がみられる。

将来の自社物流・ロジスティクス部門が「営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進」に取り組むべきと回答した人（x206）は、将来において「物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取り組み」（x213）にも取り組むべきだと回答する傾向が強い。

また、将来の自社物流・ロジスティクス部門が「製配販の全体最適視点での在庫水準の設定」に取り組むべきと回答した人（x202）は、将来において「物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取り組み」（x213）および「営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進」（x206）にも取り組むべきだと回答する傾向が強い。

図表 3-8 「物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題」に関わる説明変数間の相関分析

#	アンケート項目①		アンケート項目②	相関係数
1	(将来)物流コストの可視化・モニタリング	x201	(将来)物流コスト最適化に向けた施策の検討・推進	x202 0.620
2	(将来)輸配送におけるCO ₂ 排出量の可視化	x219	(将来)輸配送におけるCO ₂ 排出量の削減施策の検討・推進	x220 0.591
3	(将来)営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進	x206	(将来)物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化	x213 0.571
4	(将来)物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化	x213	(将来)ドライバーの拘束時間削減に向けた待機時間の削減、荷役・付帯作業軽減の推進	x216 0.523
5	(将来)物流コストの可視化・モニタリング	x201	(現在)ドライバーの拘束時間削減に向けた待機時間の削減、荷役・付帯作業軽減の推進	x206 0.514
6	(将来)製配販の全体最適視点での在庫水準の設定、在庫最適化の推進	x202	(将来)物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取組	x213 0.509
7	(将来)製配販の全体最適視点での在庫水準の設定、在庫最適化の推進	x202	(将来)営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進	x206 0.504
8	(現在)輸配送におけるCO ₂ 排出量の可視化	x119	(現在)輸配送におけるCO ₂ 排出量の削減施策の検討・推進	x120 0.501

3. 重回帰分析

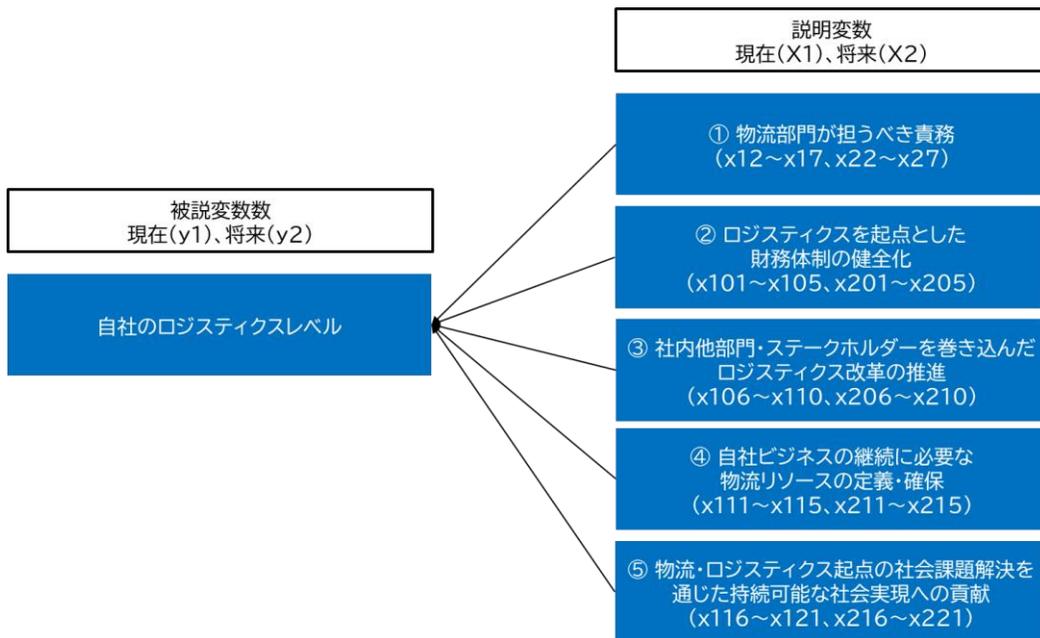
3.1 重回帰分析と使用する変数について

回帰分析とは、特定の結果に対してどの要因が関係しているのかを分析する統計的手法のひとつである。将来の予測にも用いられることがある。特に、重回帰分析とは、1つの目的変数に対して説明変数が複数存在する回帰分析である。

ここでは、「物流・ロジスティクス部門が担うべき責務」（x12～x17、x22～x27）および「物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題」（x101～x121、x201～x221）の54項目を説明変数として設定した。現時点および将来の自社のロジスティクスレベル（アンケートによる自己評価）を被説明変数（y1およびy2）として設定した。

一度に分析できる変数の数には限りがあるため、図表3-9に掲載した①～⑤の設問ごとに、さらに現状（X1）および将来（X2）で変数を分けて、それぞれのグループごとに、重回帰分析をおこなった。

図表 3-9 重回帰分析に使用する説明変数と被説明変数



今回は、回答者が選択した「物流・ロジスティクス部門が担うべき責務」および「物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題」がロジスティクスレベルに与える影響の度合いを測るため、t 値による比較をおこなった。ここでの t 値²は、各説明変数の被説明変数に対する影響度とみなすことができる指標だ。

また、参考として、各項目の説明力の大きさをみる指標である R² 値(決定係数)を掲載した。R² (決定係数)が1に近づくほど各項目の説明力が大きくなる。一般的に、0.6 以上であれば説明

² t 値は説明変数が目的変数に与える影響の大きさを表す指標であり、目安として、t 値の絶対値が大きければ大きいほど、目的変数に与える影響が強いことを意味する。逆に t 値の絶対値が 2 より小さい場合は、統計的に判断してその説明変数は目的変数に影響を与えていないと判断することが多い。

力があると判断される。今回の分析結果では R^2 値はいずれも小さく、各項目の効果に対する説明力は弱い。しかし、ここでは t 値を被説明変数に与える影響の大きさを示す指標とみなし、あえてこのような比較をおこなった。

3.2 現時点のロジスティクスレベルに対する重回帰分析

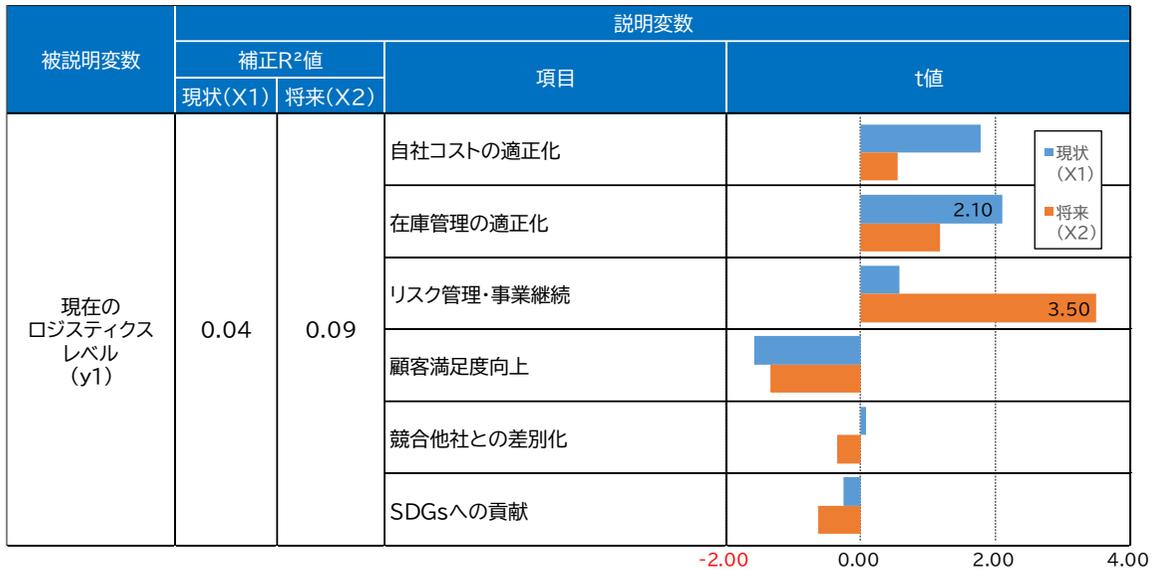
1) 物流・ロジスティクス部門が担うべき責務による影響度

図表 3-10 は、物流・ロジスティクス部門が担うべき責務についての回答を説明変数として、現在 ($x_{12} \sim x_{17}$) および将来 ($x_{22} \sim x_{27}$) のグループごとに、現在のロジスティクスレベルを被説明変数として重回帰分析をおこなった結果を t 値で比較したものである。

一般的に t 値の絶対値が 2 以上であれば、95%以上の確率で統計的に意味があるとされており、今回は t 値について -2.00 以下および 2.00 以上の項目について紹介する。

各項目を t 値により比較したところ、物流・ロジスティクス部門の、現時点の役割として在庫管理の適正化の実施 (t 値：2.10)、将来の役割としてリスク管理・事業継続 (t 値：3.50) が、現時点のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

図表 3-10 物流・ロジスティクス部門が担うべき責務による影響度



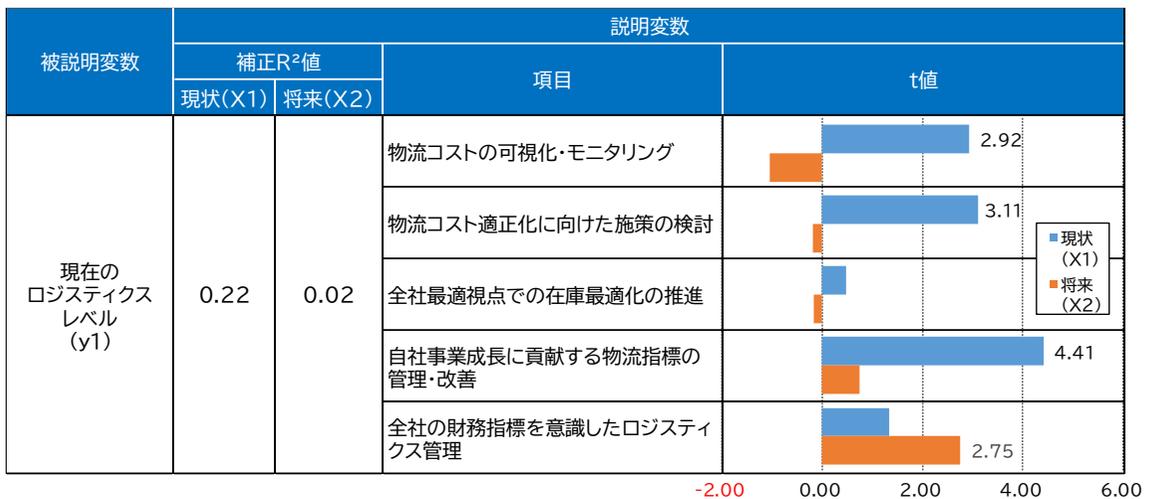
2) ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化による影響度

図表 3-11 は、ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化についての回答を説明変数として、現在 (x101~x105) および将来 (x201~x205) のグループごとに、現在のロジスティクスレベルを被説明変数として重回帰分析をおこなった結果である。

各項目を t 値により比較した結果、物流・ロジスティクス部門が現状取り組めている項目として、物流コストの可視化・モニタリング (t 値: 2.92)、物流コスト適正化に向けた施策の検討 (t 値: 3.11)、自社事業成長に貢献する物流指標の管理・改善 (t 値: 4.41) が、現時点のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

また、将来の取り組みが必要と考えている項目として、全社の財務指標を意識したロジスティクス管理 (t 値: 2.75) が、現時点のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

図表 3-11 ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化による影響度

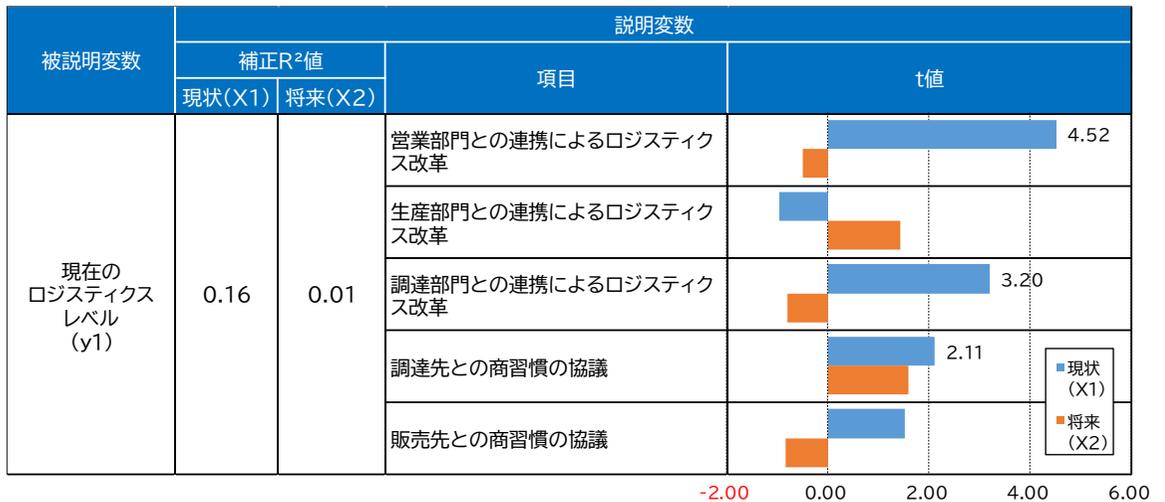


3) 社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進による影響度

図表 3-12 は、社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進についての回答を説明変数として、現在 (x106~x110) および将来 (x206~x210) のグループごとに、現在のロジスティクスレベルを被説明変数として重回帰分析をおこなった結果である。

各項目を t 値により比較したところ、物流・ロジスティクス部門が現状取り組めている項目として、営業部門との連携によるロジスティクス改革 (t 値: 4.52)、現状の調達部門との連携によるロジスティクス改革 (t 値: 3.20)、調達先との商習慣の協議 (t 値: 2.11) が、現時点のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

図表 3-12 社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進による影響度

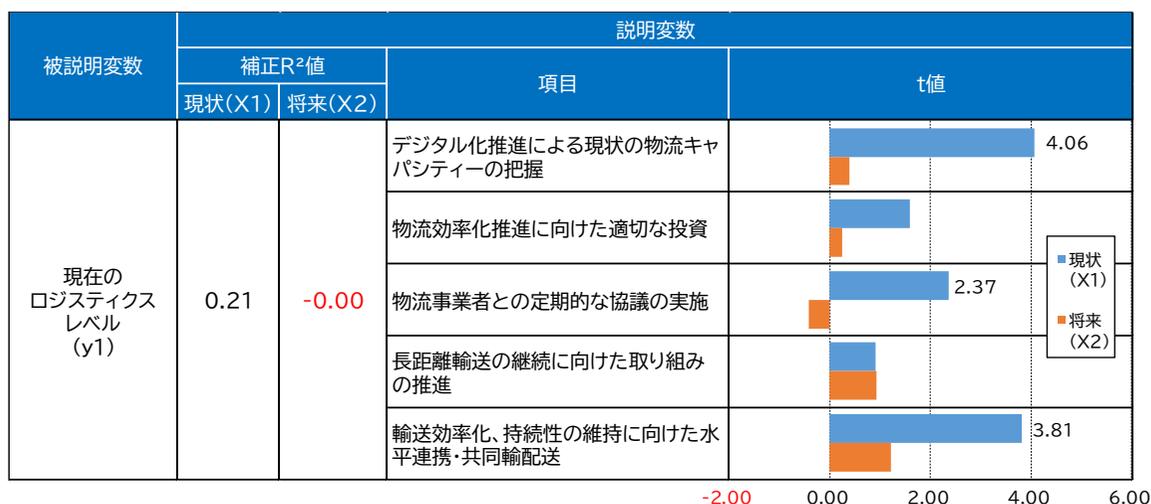


4) 自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保による影響度

図表 3-13 は、自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保についての回答を説明変数として、現在 (x111~x115) および将来 (x211~x215) のグループごとに、現在のロジスティクスレベルを被説明変数として重回帰分析をおこなった結果である。

各項目を t 値により比較したところ、物流・ロジスティクス部門が現状取り組んでいる項目として、デジタル化推進による現状の物流キャパシティの把握 (t 値: 4.06)、物流事業者との定期的な協議の実施 (t 値: 2.37)、輸送効率化、持続性の維持に向けた水平連携・共同輸配送 (t 値: 3.81) が、現時点のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

図表 3-13 自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保による影響度

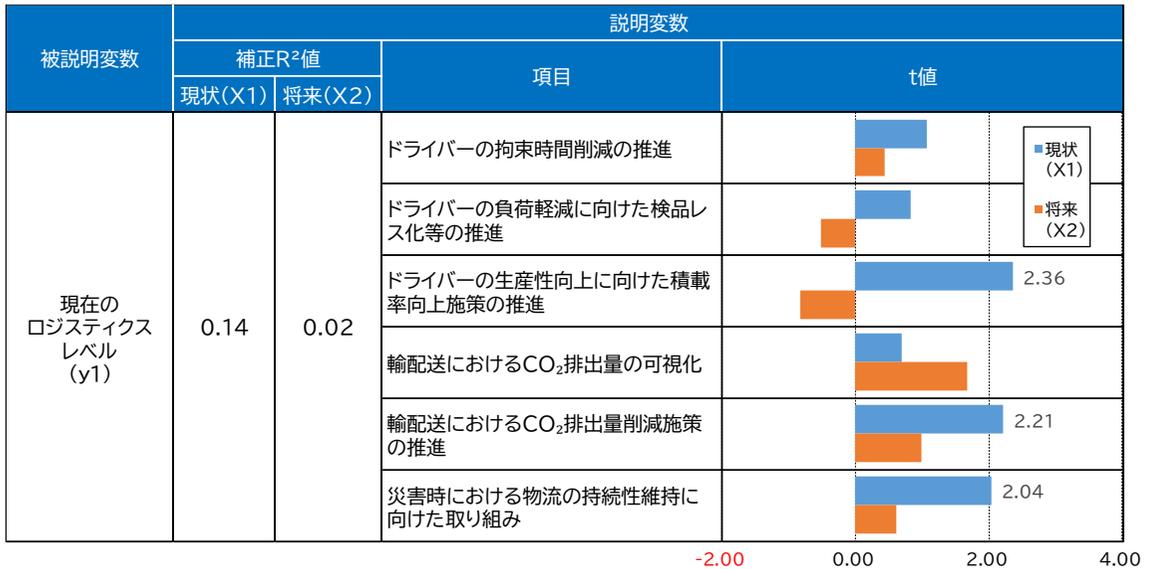


5) 物流・ロジスティクス起点の社会課題解決を通じた持続可能な社会の実現への貢献による影響度

図表 3-14 は、自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保についての回答を説明変数として、現在 (x116~x121) および将来 (x216~x221) のグループごとに、現在のロジスティクスレベルを被説明変数として重回帰分析をおこなった結果である。

各項目を t 値により比較したところ、物流・ロジスティクス部門が現状取り組めている項目として、ドライバーの生産性向上に向けた積載率向上施策の推進 (t 値: 2.36)、輸配送におけるCO₂排出量削減施策の推進 (t 値: 2.21)、災害時における物流の持続に向けた取り組み (t 値: 2.04) が、現時点のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

図表 3-14 物流・ロジスティクス起点の社会課題解決を通じた持続可能な社会の実現への貢献による影響度



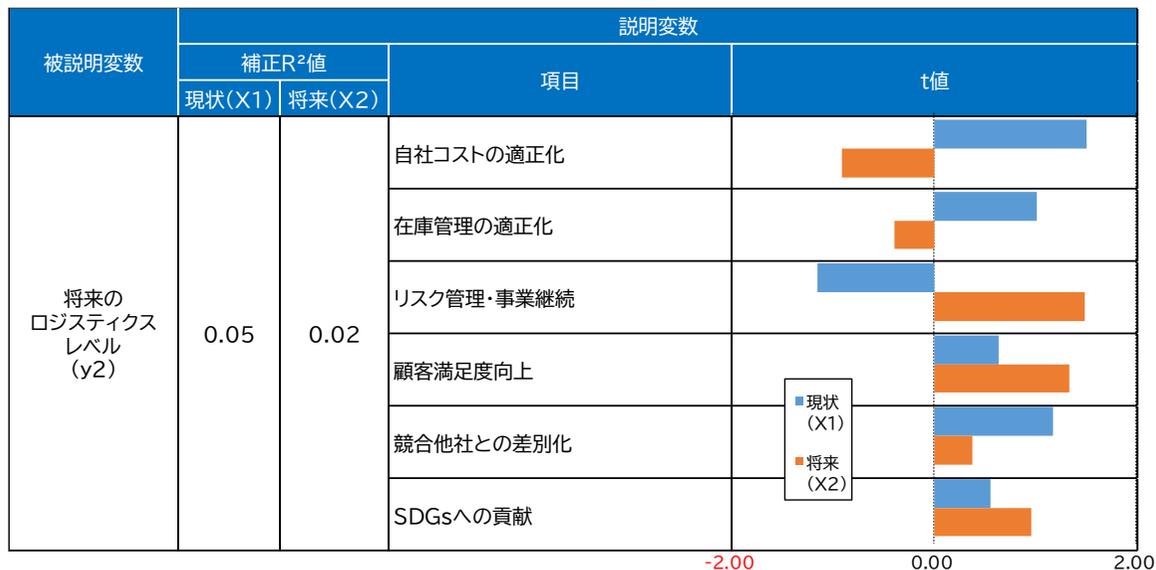
3.2 将来のロジスティクスレベルに対する回帰分析

1) 物流・ロジスティクス部門が担うべき責務による影響度

図表 3-15 は、物流・ロジスティクス部門が担うべき責務についての回答を説明変数として、現在 (x12~x17) および将来 (x22~x27) のグループごとに、将来のロジスティクスレベルを被説明変数として重回帰分析をおこなった結果をおこなった結果である。

各項目を t 値により比較したところ、物流・ロジスティクス部門の現時点および将来において重視している項目には、将来のロジスティクスレベルに強い影響を与えているものはなかった。

図表 3-15 物流・ロジスティクス部門が担うべき責務による影響度

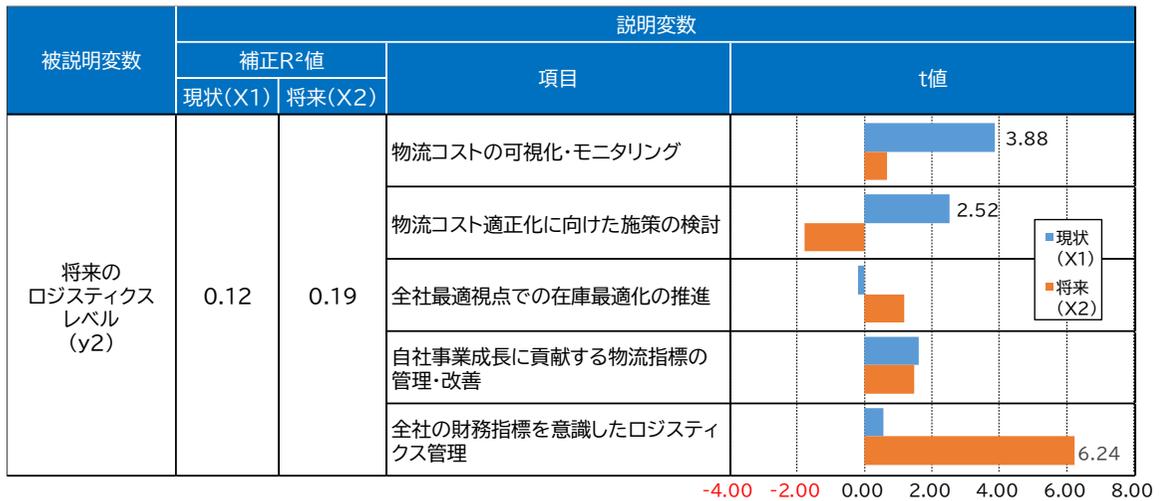


2) ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化による影響度

図表 3-16 は、ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化についての回答を説明変数として、現在 (x101~x105) および将来 (x201~x205) のグループごとに、将来のロジスティクスレベルを被説明変数として重回帰分析をおこなった結果である。

各項目を t 値により比較したところ、現状取り組めている項目として物流コストの可視化・モニタリング (t 値 : 3.88)、物流コスト適正化に向けた施策の検討 (t 値 : 2.52) が、将来のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。また、将来の取り組みが必要と考えている項目として、全社の財務指標を意識したロジスティクス管理 (t 値 : 6.24) が、将来のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

図表 3-16 ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化による影響度

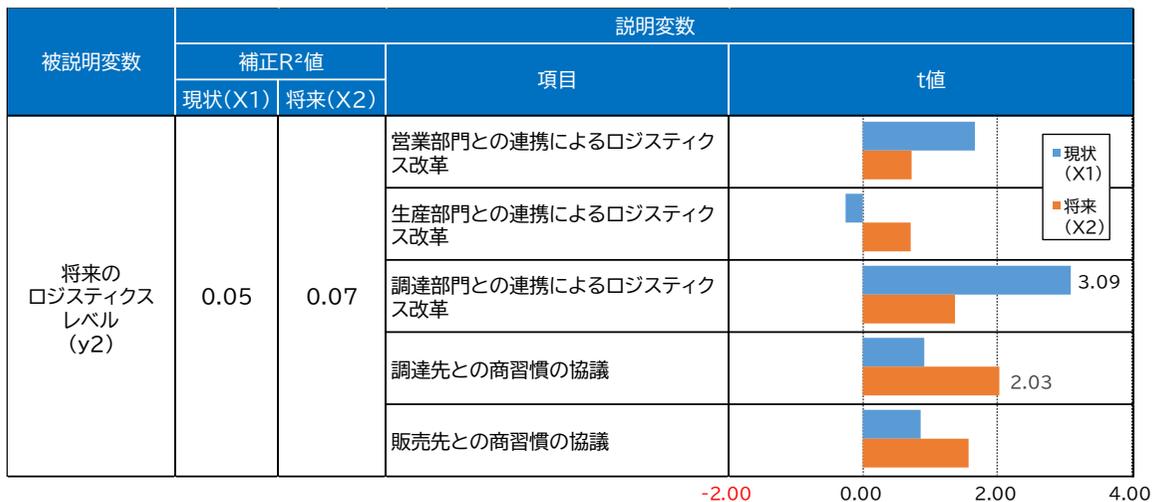


3) 社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進による影響度

図表 3-17 は、社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進についての回答を説明変数として、現在 (x106~x110) および将来 (x206~x210) のグループごとに、将来のロジスティクスレベルを被説明変数として重回帰分析をおこなった結果である。

各項目を t 値により比較したところ、現状取り組めている項目として調達部門との連携によるロジスティクス改革 (t 値: 3.09) が、将来のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。また、将来の取り組みが必要と考えている項目として、調達先との商習慣の協議 (t 値: 2.03) が、将来のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

図表 3-17 社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進による影響度

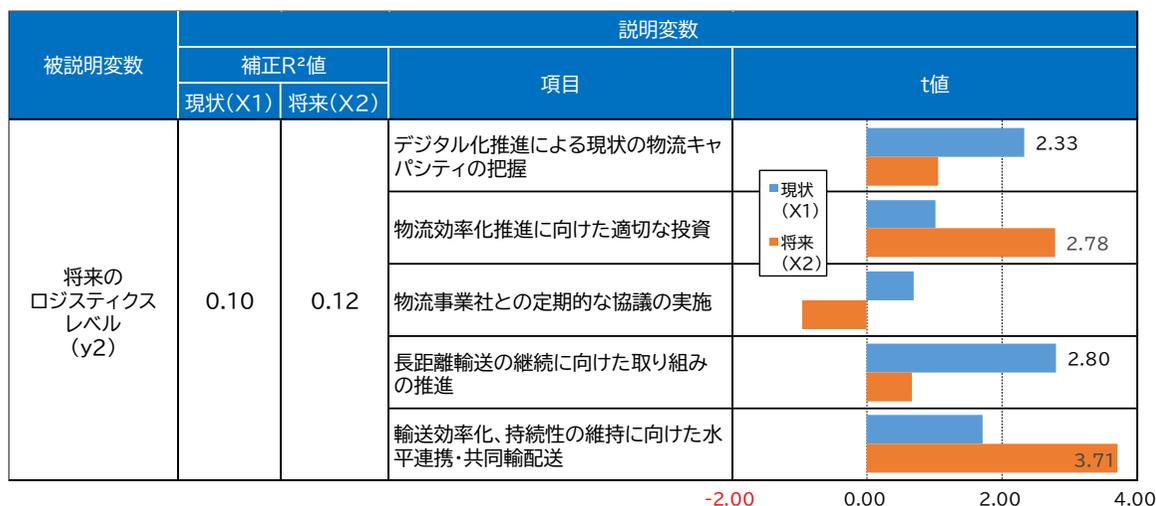


4) 自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保による影響度

図表 3-18 は、自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保についての回答を説明変数として、現在 (x111~x115) および将来 (x211~x215) のグループごとに、将来のロジスティクスレベルを被説明変数として重回帰分析をおこなった結果である。

各項目を t 値により比較したところ、現状取り組めている項目としてデジタル化推進による現状の物流キャパシティの把握 (t 値: 2.33)、長距離輸送の継続に向けた取り組みの推進 (t 値: 2.80) が、将来のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。また、将来の取り組みが必要と考えている項目として、物流効率化推進に向けた適切な投資 (t 値: 2.78)、輸送効率化、持続性の維持に向けた水平連携・共同輸配送 (t 値: 3.71) が、将来のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

図表 3-18 自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保による影響度



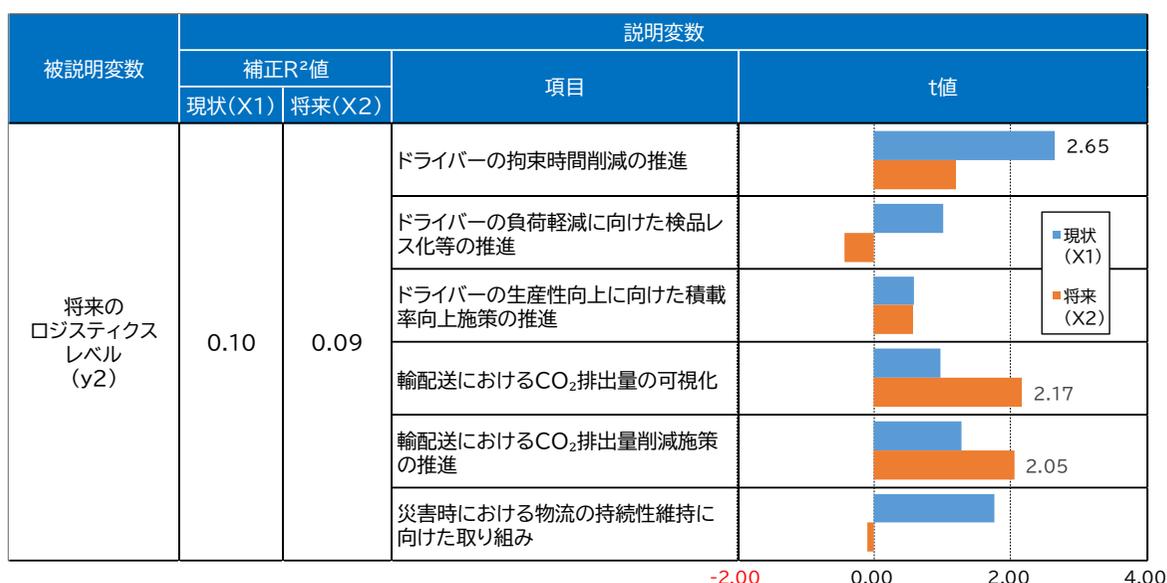
5) 物流・ロジスティクス起点の社会課題解決を通じた持続可能な社会の実現への貢献による影響度

図表 3-19 は、自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保についての回答を説明変数として、現在 (x116~x121) および将来 (x216~x221) のグループごとに、将来のロジスティクスレベルを被説明変数として重回帰分析をおこなった結果である。

各項目を t 値により比較したところ、現状取り組んでいる項目としてドライバーの拘束時間削減の推進 (t 値: 2.65) が、将来のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

また、将来の取り組みが必要と考えている項目として、輸配送における CO₂排出量の可視化 (t 値: 2.17)、輸配送における CO₂排出量削減施策の推進 (t 値: 2.05) が、将来のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

図表 3-19 物流・ロジスティクス起点の社会課題解決を通じた持続可能な社会の実現への貢献による影響度



3. 分析結果サマリー

3.1 現在のロジスティクスレベルに影響を与える項目

ここからは、ロジスティクスレベル向上に向けたヒントの抽出を目的として、自社物流・ロジスティクス部門の責務と現在のロジスティクスレベルがどのような関係にあるのか振り返りをおこなう。

図表 3-10 から、「在庫管理の適正化」を現在の物流・ロジスティクス部門の責務として認識していることが、現在のロジスティクスレベルが強い影響を与えることがわかった。また、「リスク管理・事業継続」を将来的な物流・ロジスティクス部門の責務だと考えることが、現在のロジスティクスレベルが強い影響を与えることがわかった。

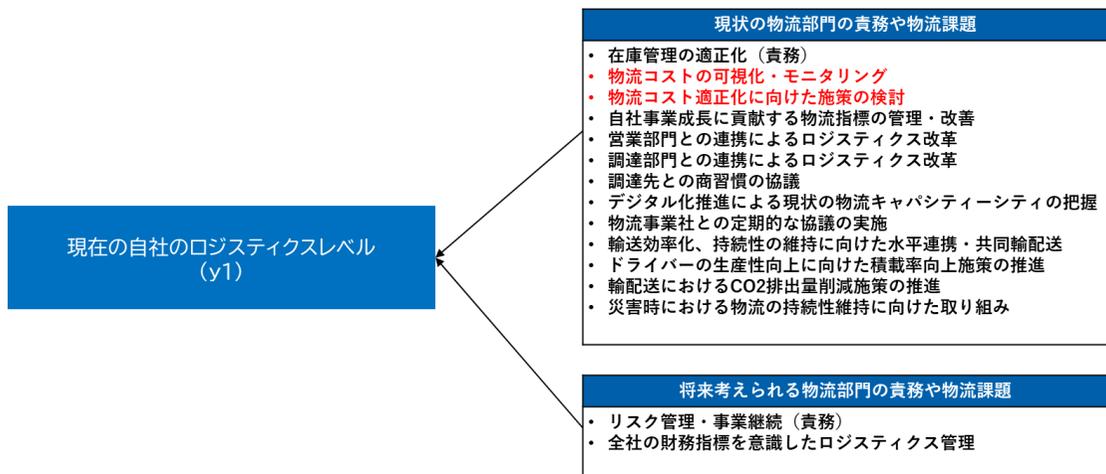
また、図表 3-11～図表 3-14 の分析結果より、物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題と現在のロジスティクスレベルの関係性を振り返る。

現時点での物流コストの可視化および適正化が、現在のロジスティクスレベルが強い影響を与えることがわかった。その他、自社事業成長に貢献する物流指標の管理・改善や、営業部門・調達部門との連携、調達先や物流事業者との協議、デジタル化推進、輸送効率化・共同輸配送、ドライバーの生産性向上に向けた積載率向上、環境や BCP などの課題への現時点の取り組みなどが、現在のロジスティクスレベルに強い影響を与えていることがわかった。

また、将来的な課題認識として、全社の財務指標を意識したロジスティクス管理や調達先との商習慣の協議が、現在のロジスティクスレベルが強い影響を与えることがわかった。

以上をふまえ、図表 3-20 に、現在の自社のロジスティクスレベルに影響を与える項目をまとめた。

図表 3-20 現在の自社のロジスティクスレベルに影響を与える項目



3.2 将来の自社のロジスティクスレベルに影響を与える項目

ロジスティクスレベル向上に向けたヒントの抽出を目的として、自社物流・ロジスティクス部門の責務やと将来のロジスティクスレベルがどのような関係にあるのか振り返りをおこなう。

将来のロジスティクスレベルは、荷主企業が考える「将来あるべき姿」の水準を示すものである。このレベルが高い企業ほど、ロジスティクス課題への意識が高く、将来的に求められる取り組みを先取りして自社の課題として認識している可能性がある。そのため、将来のロジスティクスレベルと関係が深い施策は、今後取り組むべき重要な施策を示唆するものであり、荷主企業にとって参考となる情報として掲載した。

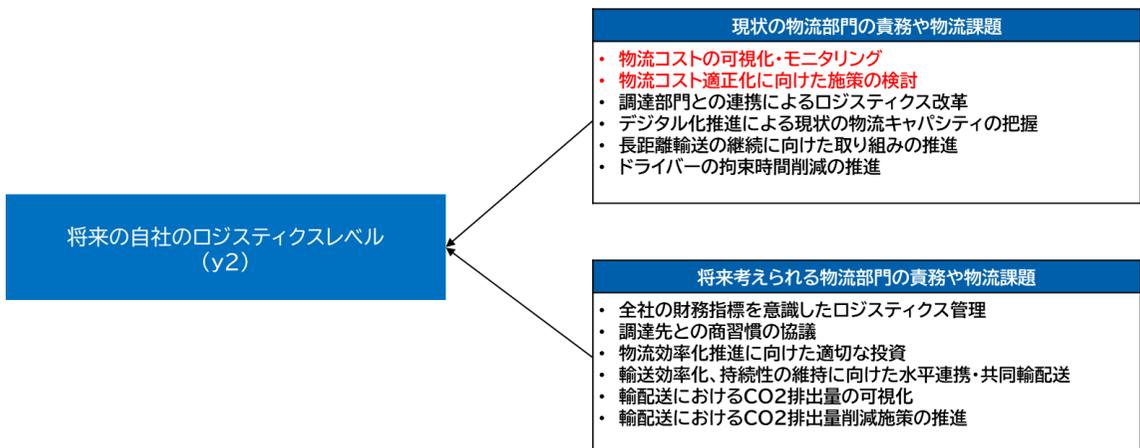
図表 3-15 から、物流・ロジスティクス部門の現時点および将来において重視している項目に、将来のロジスティクスレベルに強い影響を与えているものはなかった。

また、図表 3-11～図表 3-14 の分析結果より、物流・ロジスティクス部門が取り組むべき課題について、物流コストの可視化および適正化が、将来のロジスティクスレベルに強い影響を与えることがわかった。その他、調達部門との連携によるロジスティクス改革、デジタル化推進による現状の物流キャパシティの把握、長距離輸送の継続に向けた取り組みの推進、ドライバーの拘束時間削減の推進など、多岐にわたる項目が将来のロジスティクスレベルに影響を与えることがわかった。

また、将来的な課題として、全社の財務指標を意識したロジスティクス管理、調達先との商習慣の協議、物流効率化推進に向けた適切な投資、輸送効率化、持続性の維持に向けた水平連携・共同輸配送、輸配送におけるCO2排出量の可視化・削減施策の推進などが将来のロジスティクスレベルに影響を与えることがわかった。

以上をふまえ、図表 3-21 に、将来の自社のロジスティクスレベルに影響を与える項目をまとめた。

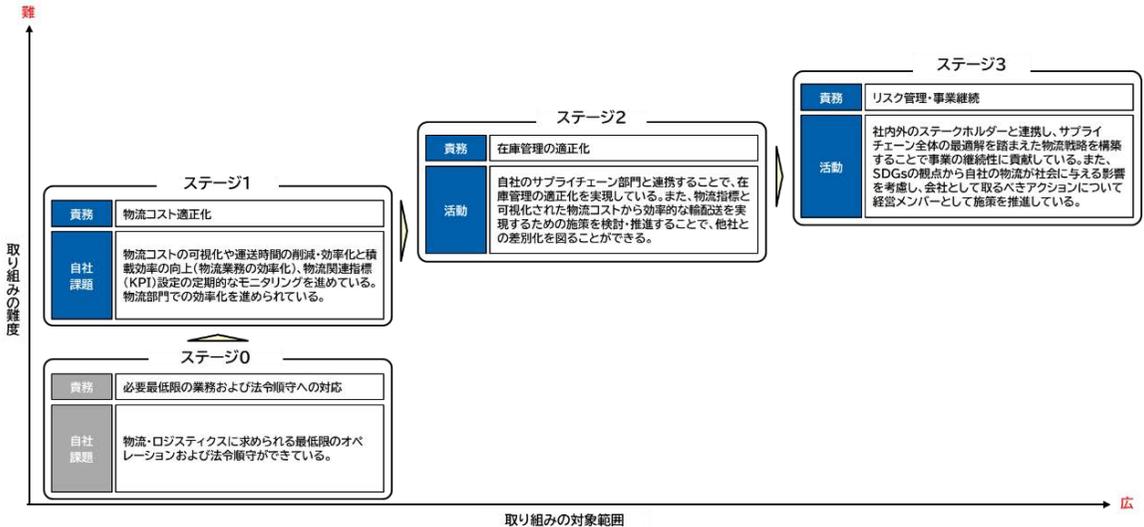
図表 3-21 将来の自社のロジスティクスレベルに影響を与える項目



3.3 ロジスティクスレベル向上に向けたステップ

本章の分析結果をもと、物流・ロジスティクス部門の責務や課題のうち、特に現在のロジスティクスレベルと関係が深い項目を「取り組みの難度」と「取り組み対象の範囲」の2軸で整理した(図表 3-22)。自社のロジスティクスレベルの現状を把握し、推奨される取り組みの順序や、次のステップへ進むために必要なアクションを示す指針として掲載した。

図表 3-22 ロジスティクスレベル向上に向けたステップ



例えば、現時点で自社がステージ0にあると考える荷主企業は、まず「物流コストの可視化と適正化(ステージ1)」に最優先で取り組むことが推奨される。特に、物流コストの大半を占める輸配送コストの適正化では、積載効率の向上などへの取り組みが重要となる。こうした改善が進むにつれ、自社単独では解決できない課題が増え、物流・ロジスティクス部門以外の社内外のステークホルダーとの協議が必要となる。このステージでは、物流・ロジスティクス部門の課題解決を中心に取り組むことでロジスティクスレベルも向上すると考えられる。

次のステージ2では、在庫管理の適正化を主要な責務と捉え、在庫を含むロジスティクス KPI 管理や、さらなる物流効率化施策の検討が重要となる。そして、社内のサプライチェーン関連部門との連携強化を中心に取り組むことで、さらなるロジスティクスレベルの向上が見込まれる。

さらにステージ3では、「リスク管理・事業継続」を責務とし、企業価値向上を目的とした全社的な財務指標の達成や、トラックドライバーの問題を含む広範な社会課題解決に向けた非財務指標の管理を進めることが重要となる。このステージでは、社外のステークホルダーとも連携し、自社課題の解決にとどまらず、物流事業者との協議や、取引先との商習慣の協議、共同物流に向けた業界他社との連携協議など、サプライチェーン全体の効率化に向けて取り組むことでロジスティクスレベルの向上が見込まれる。これらの取り組みを通じ、サプライチェーン全体の効率化を図ることが求められる。

また、ステージに関係なく、本調査結果から、物流統括管理者の責務として積載効率の向上など、ドライバーの生産性向上に関わる物流課題に取り組むこと自体が、波及効果として荷主企業のロジスティクスレベル向上に寄与することが示唆されている。

第4章 アンケート結果（自由記述）

1. 物流管理・運営における課題認識

本調査では、物流管理・運営における課題認識について自由回答形式で質問している。ここでは、その回答の一部を紹介する。

1) 主に輸送に関わる荷主企業の課題

- ・ 運送業の労働時間上限規制に伴い、荷待ち・荷降ろし時間の削減を推進。具体的には、バラ積みからパレット積みへの転換およびレンタルパレットの積極活用を進めている。また、運送業者からの値上げ要請にも真摯に協議の場を設けるようにしている。なお、値上げ比率については標準的運賃の値上げ率8%を目安としている。【食品（要冷・常温）】
- ・ 自社物流網を維持するための課題として、客先とのドライバー付帯作業の削減や受注リードタイムの改善を進める必要がある。【食品（要冷・常温）】
- ・ 輸配送・在庫保管はすべて外部委託しており、地方配送の継続維持や冷凍・冷蔵車両不足の解決が喫緊の課題である。【食品（要冷・常温）】
- ・ ローリー車（円筒状のタンクを搭載した車両）によるバルク輸送の特殊性や、荷待ち・荷役それぞれの詳細な時間把握が課題である。【食品（要冷・常温）】
- ・ 物流効率化のため、配送ロット向上やリードタイムの延長（N+2）に、本年度より取り組む。コロナ禍の影響で取り組みが滞っていた。【食品（要冷・常温）】
- ・ BtoB から BtoC へのシフトにより、多頻度小口発送が増加し、さらなる効率改善が求められている。【繊維】
- ・ 長距離輸送の手配が困難であり、運送費のコスト対応としてロットをまとめ、出荷回数を減らすことが課題となっている。【繊維】
- ・ 業界全体で統一した要請を着荷主（顧客）におこない、荷役や取引条件の改善を営業部門も含めて進める必要がある。【紙・パルプ】
- ・ 輸送におけるパレット化が課題だが、積載効率が悪くなるため、実現が難しいと考えている。【紙・パルプ】
- ・ 製品の特性上、軽量であるため手積み・手降ろしが多く、なかなかパレット化が進まない。【プラスチック・ゴム】
- ・ 正確な物流荷量の把握と複雑なルートの新編を進めることが必要。【プラスチック・ゴム】
- ・ ドライバーの拘束時間短縮のための配車調整をおこなうとコストアップになることが課題である。【石油製品・石炭製品】
- ・ 危険物を輸配送する運送事業者の確保が課題である。【その他化学工業】
- ・ 直前の出荷変更を減らすため、出荷先とのコミュニケーション強化が必要となっている。【窯業・土石・ガラス・セメント】
- ・ 元請けに委託しているため物流に関わる実態がみえておらず、KPI 管理ができていない。【輸送用機器】

2) 輸送以外の物流全般に関わる課題

- ・物流・ロジスティクス部門の情報発信が弱く、社内全体の物流に関する関心が低い。部門内の業務は発生対応型であり、計画的な運営ができていない。情報を受け取る側から、提供する側へと転換することを目指している。組織全体で目標や KPI に関する情報が一元管理されておらず、全体像を把握できていない。【食品（要冷・常温）】
- ・製造部門・販売部門に対して、物流改善の重要性（コスト・継続性）の認識向上を図る取り組みを進めているが、商慣行による制約が依然として多く、課題となっている。また、法令に関する知見が部門長の経験に依存しており、法改正への適応に向けて適切な判断ができる人材の育成が急務である。【食品（要冷・常温）】
- ・自社の商品ラインナップの特性上、物流面でも多品種少量への対応が求められている。在庫管理の改善、配送効率の向上、物流関連法令の遵守、物流ネットワークの再構築といった項目を重点課題としている。【食品（要冷・常温）】
- ・物流危機への対応とコストインパクトのバランスが課題である。どちらも経営課題として重要だが、相反する要素があるため、調整が必要。【食品（要冷・常温）】
- ・労働力不足への対応、物流コスト高騰対策、サステナブル物流の推進などが今後の重要課題となる。【食品（要冷・常温）】
- ・物流課題は自社のみで解決できないため、異業種企業との連携が不可欠であると考える。【食品（要冷・常温）】
- ・自社専用の物流センターを有しており、荷下ろし待ちは発生しない。また、料金の値上げについても柔軟に対応している。【食品（要冷・常温）】
- ・倉庫キャパシティ、トラック確保、製造外注先のパレット出荷の推進が課題となっている。【食品（要冷・常温）】
- ・ドライバーの負荷低減や物流効率化を推進し、持続可能な物流体制を構築することが求められる。【食品（要冷・常温）】
- ・在庫数の適正管理、配送便の安定確保、積載効率の向上を通じたコスト抑制が課題である。【紙・パルプ】
- ・注文の波動が大きく、物量の平準化が進まない。特に、月末・月初・期変わりにオーダーが集中する傾向がある。【紙・パルプ】
- ・物流部門の専門部署が存在せず、物量が特定時期に集中するため、難しい対応を余儀なくされている。【出版・印刷】
- ・製品に関わる物流以外の対応や経営層の物流に対する認識不足が課題であると考える。【石鹼・洗剤・塗料】
- ・事業形態が多岐にわたるため、物流形態も多様であり、共通の施策が少ないという状況である。【その他化学工業】
- ・コンプライアンスの遵守や物流の安定化に関する課題が多い。【その他化学工業】

3) 人的管理・人材育成などについての課題

- ・組織横断型の取り組みを主導できる人材が不足している。長年、物流部門が人材の受け皿となっていたこともあり、改革を推進できる人材が極めて少ない。そもそも物流に関するスキルやノウハウを持った人材が不足している。【食品（要冷・常温）】
- ・担い手の高齢化や着荷主要員の不足により、作業の改善や人材確保が進んでいない。また、物流改善施策は、既存のコストやオペレーションの制約により進展が遅れている。【食品（要冷・常温）】
- ・業務の属人化が進んでおり、業務改善の妨げとなっている。【食品（要冷・常温）】
- ・地域によっては倉庫での人手不足が深刻化しており、通常の倉庫運営に加え、ドライバーの待機時間削減や負荷軽減が難しい状況となっている。【プラスチック・ゴム】
- ・事業継続の観点から、人的資源の安定確保が課題である。【プラスチック・ゴム】
- ・物流管理・運営を安定的に維持するための人材教育・人材確保が課題。特に、メンバーシップ型人事制度からジョブ型への移行が望ましいと考えられる。また、物流コスト増加に対する意識改革も必要である。【その他化学工業】

4) 物流の効率化・DX 推進

- ・デジタル技術活用による効率化の推進、人材の確保・育成、業界連携（垂直・水平）を推進している。【食品（要冷・常温）】
- ・生産部門や営業部門、技術部門と比較し、物流は社内外の情報についてのシステム化・一元管理が進んでいない。【プラスチック・ゴム】
- ・DX の推進が遅く、最近になってようやく検討を開始した。KPI などにより数字は毎月確認できているが、数字分析からの改善が少ない。【石鹼・洗剤・塗料】
- ・基幹システムのデータベースが物流視点になっておらず、情報の活用が課題となっている。【その他化学工業】

5) 社内外の連携に関わる課題

- ・サプライチェーン全体のマネジメント力向上のため、関係部署間の連携不足（個別最適指向）が課題である。【食品（要冷・常温）】
- ・調達・社内物流部門の協力度向上が必要であると考え。【食品（要冷・常温）】
- ・物流会社と会議をおこない、随時改善する以外に方法がない。【紙・パルプ】
- ・経営視点に立った部署横断的な物流課題の提案・実行が最大の課題であると考え。【プラスチック・ゴム】
- ・自社流通の最適化から全体最適化へ進めることが課題である。【医薬品】

2. 物流統括管理者に関わる期待事項・不安な点

自社での物流統括管理者の選任に向けた課題認識や、今後の物流統括管理者の定義に向けた政省令制定にあたっての期待事項・不安な点について、自由回答形式で質問した。ここでは、その回答の一部を紹介する。

1) 物流統括管理者の選任への期待

- ・物流は「ものが届いてこそ売上が立つ」という重要な機能であり、持続可能な物流網の構築に期待したい。【食品（要冷・常温）】
- ・物流統括管理者の選任にあたって、権限の強化や組織化が促進されることを望んでいる。【食品（要冷・常温）】
- ・物流統括管理者には、机上の計算ではなく、現場の実態を正しく把握し、改善施策を実行してほしい。【食品（要冷・常温）】
- ・正式な任命については、具体的な要件や手続きが法的に決定され次第、対応する予定である。【食品（要冷・常温）】
- ・政省令の制定に関係なく、経営陣の物流課題に対する理解を深めるとともに、物流統括管理者には全社最適や部門横断的な課題解決の役割を果たすことを求めたいと考えている。【食品（要冷・常温）】
- ・物流統括管理者の選任だけで課題が解決するわけではないため、各荷主・物流事業者の意識改革の契機となることが重要である。【食品（要冷・常温）】
- ・社内における物流統括管理者の必要性についての理解が深まることを期待している。【食品（要冷・常温）】
- ・物流統括管理者には、全体最適の視点で意思決定をおこなう権限が必要であり、生産・営業のいずれにも属さない独立した管理者とすべき。【紙・パルプ】
- ・特に任命に対する課題はないが、役員が物流統括管理者となることで、物流問題の認識が高まり、必要な投資の実行が早まることを期待したい。【紙・パルプ】
- ・物流統括管理者を設けること自体はよい取り組みだと思う。【プラスチック・ゴム】
- ・物流部門だけでなく、製販や管理部門を含めた組織的な物流対策が進むことを期待する。【その他化学工業】
- ・物流部門の責任者が当事者意識を持って課題解決に取り組むような義務規定や積極的な行政指導が必要。経営層が危機感を持つことで、社内全体が物流問題に対してひとつの方向性を持って動くようになるはず。【その他化学工業】
- ・経営層および社員への物流に関する理解促進（啓発活動）を期待する。【その他化学工業】
- ・社内における物流・ロジスティクスの位置づけ向上（役員管掌業務としての認知獲得）を期待する。【輸送用機器】
- ・すでに CSCO（Chief Supply Chain Officer）を設置しているため、中長期的な視点で物流変革を進めていく。【その他】

2) 物流統括管理者の選任に関する不安や課題

- ・ 物流統括管理者の選定基準があいまいで、詳細がよく分からない。一度選出されたら半永久的に続くのか、途中で交代することは可能なのか。任命された企業に何かメリットはあるのか。例えば、物流の諸課題に関する取り組みに応じて、補助金などの支援が受けられるのかなどが疑問である。【食品（要冷・常温）】
- ・ 物流統括管理者の責務として想定されている業務は、営業や製造など部門ごとに統治されている一般的な企業組織においては、たとえ役員クラスでも実施が困難であると懸念している。【食品（要冷・常温）】
- ・ 適任者が現在のところいない。物流以外の課題も抱えており、その中で物流の優先順位が低い場合、任命に向けた検討が進まない。【食品（要冷・常温）】
- ・ グループ内の事業会社ごとに物流統括管理者の任命が必要になると、製造・販売それぞれに物流統括管理者が必要となり、意思の統一が困難になる。【食品（要冷・常温）】
- ・ 管理者業務の国の基準や定義があいまいで、実際に効果的な改善につながるのか不安がある。定義を明確にし、着荷主も含めた物流の実態に即した法規制とすることが望ましい。【食品（要冷・常温）】
- ・ 製造業においては、発荷主・着荷主（生産工場）を統一的に管轄する責任者が不在である。さらに、関係会社・EC部門・輸出部門がそれぞれ独立して物流をおこなっているため、物流部が全社物流を統括することが難しい。【食品（要冷・常温）】
- ・ 物流統括管理者の任命に関する基準が明確化されていないため、何を対応すべきか、また今後のスケジュールとの整合性が不透明な点が不安である。【繊維】
- ・ 社内での対応は可能だが、荷物を受け取る側が同様の認識を持ってくれるかどうかについては不安を感じている。【出版・印刷】
- ・ いつまでに選任を決定すべきか、対象となる企業が明確でないため、社内での展開が難しい。法令などで明確な基準を定めてもらえると、よりスムーズに対応できると考える。【プラスチック・ゴム】
- ・ 物流統括管理者に就任する責任者の知識不足が懸念される。【石油製品・石炭製品】
- ・ 実際に何をすればよいのかがまだ明確でなく、不安を感じる。【その他化学工業】
- ・ サプライチェーン最適化の範囲が広がると、各事業部門長の権限と重なり、全社的な物流統括管理者の権限設定が困難になるのではないかと懸念している。【その他化学工業】
- ・ 異なる事業を複数持つ企業の場合、全体を統括する物流管理者をどのように設置するべきかが分からない。【その他化学工業】
- ・ 新しいルールの内容が複雑であり、対応に戸惑いを感じている。【その他化学工業】
- ・ 国による明確な定義付けを待っている。役員が物流統括管理者となるべきなのか、それとも部門長が担うべきなのかが分からない。役員が担う場合、現場との距離が遠くなるという懸念がある。【その他化学工業】
- ・ 選任の進め方や社内での説明方法について不安を感じている。【その他化学工業】
- ・ 業界や企業の事情、規模が異なる中で、政省令制度との整合性が取れるのかが心配であると感じている。【窯業・土石・ガラス・セメント】

3) 物流統括管理者の選任に関する要望や意見

- ・ 物流統括管理者の選任対象となる企業の範囲を広げるべきである。現状では、中小規模事業者からみると、大規模事業者のみが取り組むべき課題のように見受けられる。例えば、年間 1 億円以上の物流費が発生する企業を対象に物流統括管理者の選任を義務化するなど、一定の物流取引が発生する企業は、誰もが取り組むべき課題として位置づけるべきと考える。【食品（要冷・常温）】
- ・ CLO (Chief Logistics Officer) と同義で語られることが多いが、現在の物流統括管理者はロジスティクス全体を統括できる立場にないため、CLO と同義とする定義には問題がある。【食品（要冷・常温）】
- ・ 物流統括管理者と CLO の役割や責務を明確に区別する必要がある。【食品（要冷・常温）】
- ・ 中小企業においては、専任の物流統括管理者を選任することが難しく、他の業務と兼務する形にならざるを得ない。そのため、過度な負担を避けるためにも、報告業務は最低限にとどめてほしい。また、物流事業者から荷主に対する評価をフィードバックする仕組みがあれば有用である。【食品（要冷・常温）】
- ・ 多重構造の改革および物流従事者の賃金原資を確保するため、今回の法改定は必要であったと考える。【繊維】
- ・ 物流子会社に任せている部分が多く、現時点では物流統括管理者を設置する動きはみられない。経営層が物流を統括する役割を担っておらず、情報が適切に共有されていない可能性もある。【紙・パルプ】
- ・ 省庁から各企業の社長に対し、「物流機能のみを統括する責任者を設置する必要性」について理解を促す活動を強化してほしい。罰則を科す相手を特定するための施策としてではなく、前向きな意義を持つ制度として推進してもらいたい。【プラスチック・ゴム】
- ・ 物流統括管理者が必ず役員でなければならないのが不明確である。推進力を持って取り組むためには、役員以上の立場の者が物流統括管理者を担うことが望ましいと考える。【プラスチック・ゴム】
- ・ 販売部門の動きに振り回されることが多いため、物流提案からアクションを実施するスキームをどのように社内で決めるかが課題である。制度の定義ではなく、「なぜ物流統括管理者が必要なのか」について明確に示してほしい。【石鹼・洗剤・塗料】

第5章 ヒアリング調査結果

1. 有識者インタビュー実施概要

本調査では、物流統括管理者および物流管理に関連して、先進的な知見を有する実務家および有識者に対しインタビューを実施した。インタビュー実施期間は2024年10月11日（金）～10月17日（木）であった。

インタビューは、今後求められる物流統括管理者像、物流統括管理者を選任して適切に責務を果たしていくうえでの課題などを明らかにすることを目的に実施した。

求められる物流統括管理者像としては、罰則規定のある実施状況報告などの最低限の対応にとどまらず、新物効法の目的を鑑み、必要なロジスティクス施策を立案できる「より視座の高い物流統括管理者」を目指す必要がある。また、近接する概念であるCLO（Chief Logistics Officer）やCSCO（Chief Supply Chain Officer）の役割を参考にしながら意見交換をおこなった。

参考までに、今回インタビューをおこなった有識者5名の方のプロフィールおよび、インタビューの質問項目を図表5-1および図表5-2に示す。

図表5-1 有識者プロフィール

#	所属企業	役職	属性
1	大手外食業グループ	本部長(サプライチェーン)	先進企業
2	大手日用雑貨製造業	顧問、元取締役	有識者
3	大手食品製造業	取締役、本部長(サプライチェーン)	先進企業
4	コンサルティング企業	シニアチーフストラテジスト	有識者・コンサル
5	コンサルティング企業	パートナー	有識者・コンサル

図表5-2 有識者インタビュー質問項目

#	カテゴリ	質問事項
1	基本情報	主な事業、職責、物流業務の重要性や関心度等
2	直面している物流課題	a. 現在直面している物流の課題について教えてください b. 上記課題に対する取り組み状況について教えてください
3	物流管理・運用の方法	a. 物流管理として現状取り組まれている施策・運用について教えてください b. 現状の物流業務に関する組織体制について教えてください c. 組織体制構築にあたり、気を付けた点や実現に向け障壁となった事象について教えてください
4	役割と責務	a. CLOの役割・責務・期待値について教えてください b. 物流統括管理者の役割・責務・期待値について教えてください
5	求められる能力	a. CLOに求められる能力について教えてください b. 物流統括管理者に求められる能力について教えてください c. ロジスティクス組織・メンバーに求められる能力について教えてください

2. インタビューサマリー

以下、先進的な知見を有する実務家および有識者に対しインタビューを実施した結果のまとめを掲載する。

1) より視座の高い物流統括管理者を目指す際の役割と理想像

- ・日本の物流統括管理者像は、グローバルにおける CL0（または CSC0）の役割と隔たりがある。日本では「物流統括者」としての役割にとどまりがちだが、本来は全社的なサプライチェーンの最適化に関与すべきである。
- ・グローバルにおける CL0 は、単なる物流管理者ではなく、企業全体の戦略的意思決定に関する役員ポジションとされている。具体的には、売上戦略に基づきサプライチェーンの最適なオプションを提案する役割を担い、CMO（Chief Marketing Officer）や CFO（Chief Financial Officer）と並ぶ重要な経営層の一員としての視座が求められる。

2) 物流部門の全体最適と物流効率化

- ・物流改革を推進するには、部門横断的な体制が不可欠であり、個別最適ではなく全体最適を追求することが求められる。全体最適の視点を持つことで、個別最適とは異なる新たな KPI が創出され、物流組織全体として追求すべき指標が明確になる。
- ・物流コストの可視化は、ロジスティクス改革の初期段階において極めて重要である。拠点別の物流コスト構造や積載効率を指標化し、その後の改善や変革、モニタリングを計画すべきである。

3) 組織体制と責任文化

- ・物流コストや物流指標の悪化に対し、誰が責任を持って対応するのか明確にするため、具体的なレポートラインを設計する必要がある。各指標の責任者を明確にし、チームとしての責任文化を醸成することが CL0 組織には不可欠である。
- ・物流統括管理者は、法改正やリスク管理の重要性を経営層に訴える役割を担うことが求められる。特に、物流業務が法的リスクやレピュテーションリスクに直結することを経営陣に理解させることが、物流改革の推進力となる。

4) 物流統括管理者に必要なスキルと視座

- ・物流統括管理者には、損益計算書（P/L）や貸借対照表（B/S）の理解をはじめとする高度な財務知識と戦略的視座が求められる。CEO と同等のスキルを持ち、物流のみならず全社的な最適化を議論できることが理想である。
- ・物流統括管理者は、調達・生産・販売などの各部門を横断してリーダーシップを発揮し、企業全体の調整役を担うことが求められる。グローバル基準では、CSC0 や CFO など経営層と連携し、経営戦略にコミットする姿勢が重要視されている。

5) 全体的な課題と今後の取り組み

- ・日本企業では、物流をコストセンターと捉える傾向が依然として強く、物流改善に対する意識が経営層に十分浸透していない。物流を単なるコストではなく「ビジネスチャンス」として捉え、経営層への意識改革が必要である。
- ・今後、日本企業における物流統括管理者の成熟と育成が重要な課題となる。グローバル基準に即した物流統括管理者を育成するために、教育プログラムの整備や組織全体でのサポートが求められる。
- ・より視座の高い物流統括管理者は CSCO として、物流を起点に経営へ貢献することが求められる。物流統括管理者の主なミッションは、オペレーション管理だけではなく、コストの可視化や輸配送の効率化に向けた戦略的取り組みを主導することである。

3. ステップアップのためのアクションプラン

有識者インタビューでは、最低限の要件を満たすだけでなく、より視座の高い物流統括管理者を目指すための役割と理想像が示された。

物流統括管理者は、ロジスティクスを司るいわゆる CLO (Chief Logistics Officer) としての経営管理の視点や役割も期待されている一方、さらに高いレベルとして CSCO (Chief Supply Chain Officer) として物流を起点に経営に寄与することが求められており、「全体的なサプライチェーンの最適化をミッションとすることが求められている。

有識者インタビューの結果をもとに、ステージ別に職責・組織体制・スキルなどを整理したものを、図表 5-3 に掲載する。ここでは、罰則規定のある項目への対応を含め物流統括管理者として最低限の要件のみ満たしている状況をステージ0として、より視座の高い物流統括管理者を目指すために求められる要件（ステージ1～3）について検討をおこなった。

図表 5-3 より視座の高い物流統括管理者を目指す際に求められる要件

	ステージ1	ステージ2	ステージ3
職責	<ul style="list-style-type: none"> 物流コストの可視化や運送時間の削減・効率化と積載率の向上(物流業務の効率化) 物流指標KPIの定期的なモニタリング 物流コスト可視化に向けたシステム導入の推進 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体を視野に入れた各部門との連携による最適解の探求 財務指標や顧客満足度を意識したデータドリブンな物流戦略の策定 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体を統括し、経営戦略を策定 サプライチェーン全体に影響を及ぼすリスクの管理やBCP策定
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> 物流業務の効率化と費用管理を専門とする部門 費用可視化に向けた情報システムの整備・分析を専門とする部門 	<ul style="list-style-type: none"> 社内部門と連携するためのクロスファンクショナルサプライチェーン部門 データドリブンを意思決定をサポートするための物流データ分析部門 	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略に則ったサプライチェーンを管理・運用する部門 経営戦略に紐づく物流戦略を企画・推進する部門 物流リスクの評価・管理を行うためのリスクマネジメント部門
スキル	<ul style="list-style-type: none"> 基礎的なデータ分析能力およびデータドリブンな施策を検討・推進する力 基礎的なKPIのモニタリング運営の体制構築および改善施策を検討・推進する力 	<ul style="list-style-type: none"> 社内サプライチェーン部門との連携を推進するための高いコミュニケーション能力とリーダーシップ サプライチェーン全体の最適解を物流戦略の策定および施策実行を推進する力 	<ul style="list-style-type: none"> 社内外問わず物流視点で経営全体の最適化を図る力 高度な財務会計知識を有し、事業を財務の観点で翻訳し、改善を試みることができる力 経営者として全社最適な物流戦略を策定する力

また、自社が現在どのステージにあるのかを明確化し、次のステップへ昇格するために必要なアクションを促すことを目的として、ステップアップのためのチェックリスト（早見表）を作成した（図表 5-4）。参考として対応するステージと役割の関連性を示すため、どのステージがCLOおよびCSCOに対応するかを記載した。

図表 5-4 ステップアップのためのチェックリスト（早見表）

#	評価軸	CLO未済	CLO		CSCO
		ステージ0	ステージ1	ステージ2	ステージ3
1	費用・指標管理	システム導入が進んでいないため、物流コストが可視化できていない	物流コストの可視化および定期的なモニタリングを運用することが可能	物流戦略に則り、一般的な財務指標や物流指標を活用したコスト適正化を推進することが可能	サプライチェーン全体の最適解を踏まえた全社戦略を基に、適切な指標を設計し管理・運用することが可能
2	ステークホルダーとの連携	自社のサプライチェーン部門との連携が全くできていない	一部の自社サプライチェーン部門と連携し、個別最適な物流業務の改善に取り組むことが可能	複数の自社サプライチェーン部門と重に連携し、全体最適な物流業務の改善に取り組むことが可能	自社サプライチェーンのみならず、調達先・販売先と重に連携し、全体最適な物流業務の改善に取り組むことが可能
3	効率的な輸配送や持続可能な社会の実現	荷待ち時間・荷役時間の削減および積載率向上に取り組むことが可能	可視化されたデータを基に、運送時間の削減・効率化と積載率の向上施策の推進・モニタリングを実行可能	共同輸配送やモーダルシフト等、より高度な輸配送効率化の施策を推進することが可能	経営戦略や法改正に則り、物流業務のリスク管理やBCP策定、CO2排出量の削減施策を推進することが可能
4	組織体制	物流コストの管理や輸配送の効率化に関する施策検討が属人化しており、組織として推進することができていない	物流業務効率化の施策検討や物流コストの可視化・管理を推進するチームを構築している	社内部門と連携するためのクロスファンクショナルサプライチェーン部門やデータドリブンを意思決定をサポートするための物流データ分析部門を構築している	経営戦略に紐づく物流戦略を企画・推進する部門および物流リスクの評価・管理を行うためのリスクマネジメント部門を構築している

これまでのアンケート調査やインタビューの結果をもとに、段階的に荷主企業がステップアップするための道筋として考えられるアクションプランの例を紹介したい。

この例では、物流業務の標準化と効率化から始まり、段階的なステップを経て、最終的に企業全体の経営戦略と一体化した高度な物流・サプライチェーン戦略を確立するまでのプロセスを示している（図表 5-5）。

図表 5-5 ステップアップに向けたアクションプラン（一例）

1	ステージ0	ステージ1	物流業務の見える化とKPI設定、物流業務の効率化推進	指標管理	システム導入によるコストやの可視化の推進および現場スタッフのITリテラシーの向上に努める
				ステークホルダー連携	自社のサプライチェーン部門と連携可能な体制を構築し、物流部門に閉じない施策の検討を目指す
				業務効率化持続可能性	基本的なKPI(物流コスト、積載率、運送時間等)を設定し、定期的なモニタリングを実施する
				組織体制	物流・ロジスティクス関連部門が抱える課題の共有やソリューションについて議論する
2	ステージ1	ステージ2	部門間連携と企業全体の最適化を目指した活動の推進	指標管理	可視化したコストや各種KPIのチェック・ガバナンスを効かせるための仕組み・レポートラインを整備し、迅速な意思決定を行う体制を構築する
				ステークホルダー連携	調達、製造、販売部門との連携チームを編成し、サプライチェーン全体での最適解を図る組織を構築する
				業務効率化持続可能性	AIやビッグデータを活用した需要予測機能を構築し、在庫量の最適化や高次の輸配送効率化を実現する仕組みを整備する
				組織体制	サプライチェーン部門の横ぐし組織を構築することで、部門間の情報共有・コミュニケーションを促進させる
3	ステージ2	ステージ3	社外との連携とサプライチェーン全体の最適化を目指した活動の推進	指標管理	サプライチェーン全体の最適解を導き出すKPIを抽出し、財務・非財務の観点から定期的にモニタリングを実行する
				ステークホルダー連携	社外ステークホルダー(調達先、販売先)との定期的な協議、関係深化の機会を設け、商習慣の改革に取り組む
				業務効率化持続可能性	自然災害や地政学リスクに対するBCP(事業継続計画)をグローバルに整備し、サプライチェーン全体の安定性を確保する
				組織体制	物流・ロジスティクスが経営戦略に関与し、全社レベルの物流・サプライチェーン戦略を立案できる組織を設置したうえで、経営会議にてサプライチェーンの現状や課題を定期的の上申する。

最初の段階（ステージ0からステージ1）では、システムなどの導入により物流コストや物流業務の可視化を進め、物流・ロジスティクスに関わる KPI 設定および定期的なモニタリングを実施することなどが求められる。この時点では、物流業務レベルでの効率化推進をおこなうことが求められる。

そこから一段進んだ段階（ステージ1からステージ2）では、部門間連携を強化し、全社での最適化を推進することが求められる。具体的には、可視化された情報と各種 KPI を活用し、調達・製造・販売部門の連携を強化するための体制整備が必要である。

また、この段階では、AI やデータ活用による需要予測の強化、在庫最適化、輸配送効率化の実現に向けた仕組みの導入が求められ、各部門間での情報共有とコミュニケーション強化が重要となる。

最終的な段階（ステージ2からステージ3）では、社外との連携を強化し、サプライチェーン全体の最適化を目指すことが求められる。この段階では、サプライチェーン全体の KPI を抽出し、短期・長期の視点で継続的なモニタリングをおこなうことが重要である。

さらに、調達先や販売先などの外部ステークホルダーとの定期的な対話・協議を実施し、商品開発への関与、需要変動への柔軟な対応、BCP（事業継続計画）、グローバルリスク対応といった取り組みを進め、安定的かつ持続可能なサプライチェーン運営を実現することが期待される。

最終的には、こうした成熟した組織体制のもとで、物流・ロジスティクスが経営戦略の一部として位置づけられることが理想である。その結果、全社的な視点で物流・サプライチェーン戦略が策定され、経営陣への定期的な報告・意思決定のプロセスに組み込まれることが期待されている。

第6章 まとめ

1. 物流統括管理者の業務について

2024年11月27日に公開された新物効法の施行に向けた合同会議取りまとめ案によれば、物流統括管理者は、物流全体の持続可能な提供の確保に向けた業務全般を統括管理する者であるとされている。

物流統括管理者の業務を遂行するためには、運送（輸送）、荷役といった物流の各機能を改善することだけでなく、調達、生産、販売などの物流の各分野を統合して、流通全体の効率化を計画するため、関係部署間の調整に加え、取引先などの社外事業者などとの水平連携や垂直連携を推進することなどが求められ、これらの観点から事業運営上の決定を主導することになる。

このため、ロジスティクスを司るいわゆる CLO (Chief Logistics Officer) としての経営管理の視点や役割も期待されていることから、その立場としては、基本として、重要な経営判断をおこなう役員などの経営幹部から選任されることが必要であるとされている。

こうした中、新物効法上の物流統括管理者は、事業運営上の重要な決定に参画する管理的地位にある者をもって充て、以下の業務を統括管理することとされており、これらのうち、下記③の業務の具体的な内容については、省令で定めることとされている。

- ① 中長期計画の作成
- ② トラックドライバーの負荷低減と輸送される物資のトラックへの過度の集中を是正するための事業運営方針の作成と事業管理体制の整備
- ③ その他トラックドライバーの運送・荷役等の効率化のために必要な業務

物流統括管理者は、新物効法に基づく義務などに対して全社的な責任を持って対応する必要があることから、上記③の業務として、**図表 6-1 (i) ~ (v)**の業務を規定する必要があるとされている。

それらに加え、フィジカルインターネットの実現に向けた水平連携や垂直連携の推進のためには、他の荷主や物流事業者をはじめとするさまざまな関係者と連携しながら、商慣行の見直しやオペレーションの調整、物流標準化などに取り組む必要があることから、(vi)の業務も規定する必要があるとされる。

また、物流統括管理者は、物流改善に向けた現状の把握や分析などに当たって、デジタル技術を効果的かつ効率的に活用し、業務をおこなうことが望ましいとされている。

図表 6-1 その他トラックドライバーの運送・荷役などの効率化のために必要な業務

(i)	定期報告の作成
(ii)	貨物運送の委託・受渡しの状況に関する国からの報告徴収に対する当該報告の作成
(iii)	事業運営上の重要な決定に参画する立場から、リードタイムの確保、発注・発送量の適正化等のための社内の関係部門（開発・調達・生産・販売・在庫・物流等）間の連携体制の構築
(iv)	トラックドライバーの運送・荷役等の効率化のための設備投資、デジタル化、物流標準化に向けた事業計画の作成、実施及び評価
(v)	トラックドライバーの運送・荷役等の効率化に関する職員の意識向上に向けた社内研修等の実施
(vi)	物資の保管・輸送の最適化に向けた物流効率化のため、調達先及び納品先等の物流統括管理者や物流事業者等の関係者との連携・調整

なお参考情報として、物流統括管理者の選任が義務付けられる荷主や連鎖化事業者（フランチャイズチェーンを行う事業者）では、年間の取扱貨物の重量で9万トン以上という案が示された。国内の上位3,200社程度が該当する見込みとなっている。

なお、軽い重量の貨物を取り扱う発荷主となる業種や、卸売業、小売業などの着荷主となるケースが多い特殊性を有する業種では、重量の把握に多大なコストがかかることが想定されると指摘。そのため、取扱貨物の重量算定方法は複数の選択肢を提示し、合理的な算定方法を選択することが提案されている。

2025年3月までに、発着荷主としての総重量から「特定荷主」の基準が政省令にて公表され、2025年4月以降は、基準である重量を把握するための期間となる。そして基準を満たす場合は2026年3月までに特定荷主である旨を届け出る、そして物流統括管理者の選任が必要となることになる。2026年4月以降、中長期計画の作成と定期報告が求められることになる。

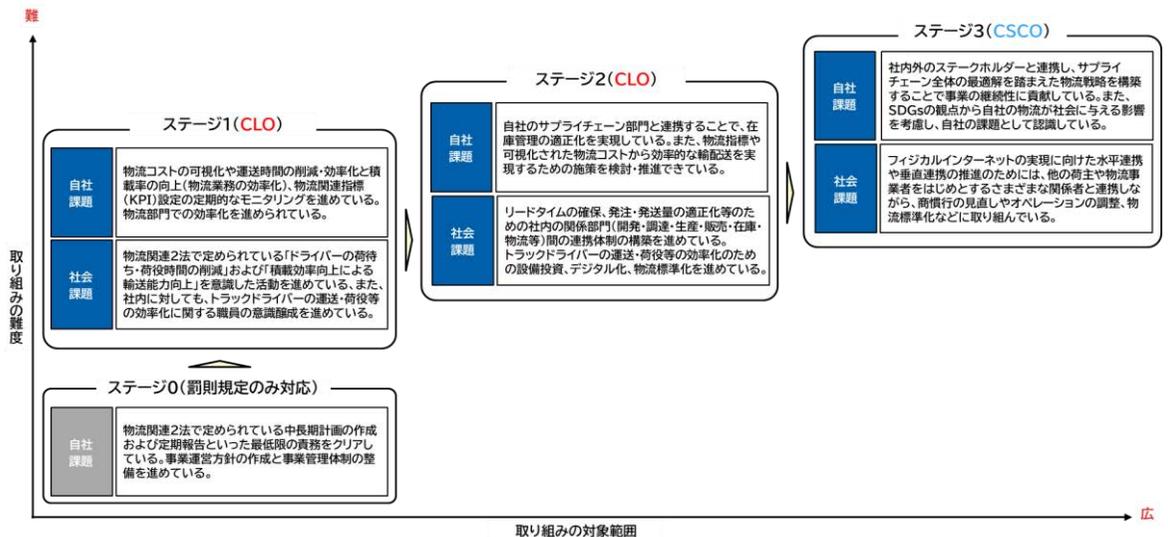
2. 物流統括管理者が対応すべき課題のまとめ

本調査を振り返り、荷主企業の現状および課題を整理すると、第3章ではアンケート結果を重回帰分析に基づいて解析し、物流・ロジスティクス部門の責務や課題のうち、特に現在のロジスティクスレベルと密接に関連する項目を抽出した。そして、それらを「取り組みの難度」と「取り組み対象の範囲」の2軸で整理した。

また、第5章では、有識者インタビューの結果をもとに、物流統括管理者の役割をステージ別に分類し、職責・組織体制・スキルの視点から整理した。さらに、より高い視座を持つ物流統括管理者を目指すために必要な要件について考察をおこなった。

図表 6-2 は、アンケートおよびインタビューの結果に加え、第6章前項で整理した法令などによる要件も踏まえ、物流統括管理者が果たすべき業務を整理したものである。

図表 6-2 ステージ別物流統括管理者が対応すべき課題



図表では、横軸に「取り組み対象の範囲」、縦軸に「取り組みの難度」を設定し、最低限の要件を満たす物流統括管理者（ステージ0）から、より高い視座（および視野）を持つ物流統括管理者（ステージ1～3）へと高度化する道筋を示している。

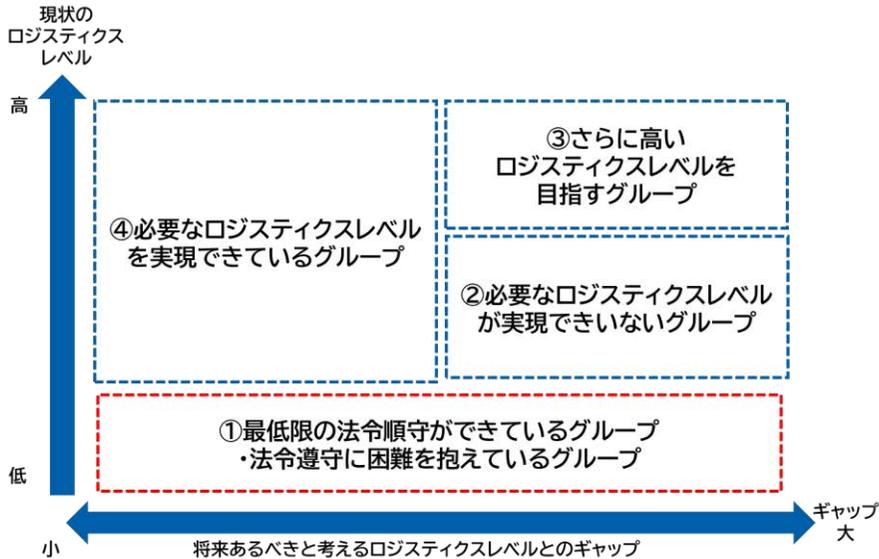
あわせて、ステージ別に物流統括管理者が対応すべき課題を整理し、荷主企業における物流オペレーションや財務成果・企業価値に関わる自社課題と、トラックドライバーの負荷軽減やトラック輸送の過度な集中是正といった社会課題に分類して図示している。

3. 環境整備や支援が必要な対象について

最後に、物流・ロジスティクスに関連する行政や業界団体が、今後、環境整備や支援を進めるべき対象について、調査結果をもとに検討する。

ここでは、第3章で扱った現状のロジスティクスレベルと将来的にあるべきロジスティクスレベルの差異をもと、荷主企業のカテゴリを試みた。具体的には、縦軸に「現状のロジスティクスレベル」、横軸に「将来の理想的なロジスティクスレベル」を設定し、回答企業を分類した結果を図表6-3に示す。

図表 6-3 支援が必要な荷主企業のカテゴリ



公益性の観点から、まずは産業界において特定荷主全体のロジスティクスレベルの底上げが重要であり、ロジスティクスレベルが低いセグメントを優先的に支援する必要があると考えた。

今回のアンケートの集計結果を振り返ると、第3章（p.11）の結果からは、自社のロジスティクスレベルについて「最低限のオペレーション・法令順守が可能なレベル」または「その対応すら困難なレベル」と回答した企業が全体の約3割を占めることがわかった。

アンケート回答企業のすべてが、法制化により特定事業者指定されるわけではないが、仮に特定事業者指定された場合、一定数の企業が前ページの分類におけるステージ0（または0未満）にとどまる可能性が高いと考えられ、これらのセグメントが最優先で支援が必要なグループであると結論づけた。

実際に、第4章のアンケート結果（自由回答）からは、「実際に何をすればよいのかがまだ明確でなく、不安を感じる」や「新しいルールの内容が複雑であり、対応に戸惑っている」といった声が寄せられている。

そのため、物流・ロジスティクスに関連する行政や業界団体におかれては、まずは法令順守への取り組みに対する支援が最優先の課題ではないかと考えた。例えば、行政や業界団体が、法令順守のために必要な対応を正しく認識できるよう情報発信をおこなう、その他、法改正の認知度向上、法令順守に向けた啓発活動や相談体制の整備が必要であると考えた。

また、「物流統括管理者に就任する予定者の知識不足が懸念される」という意見もあり、物流統括管理者として選任される見込みのある人材を対象に、最低限の知識を習得できる教育プログラムの提供も有効な支援策となりうると考えた。

次に、②必要なロジスティクスレベルが実現できていないグループや、③さらに高いロジスティクスレベルを目指すグループに対しては、例えば JILS では、各種セミナーや専門講座の開催や、ロジスティクス高度化に関する事例発信、ネットワーク構築の機会提供を進めている。

また、④のグループについても、既に必要なロジスティクスレベルを実現できていると考える荷主企業であっても、単に潜在的な課題を認識できていないだけの可能性もある。

行政ならびに業界団体におかれては、引き続き、全ての荷主企業ならびに産業界に向けて物流課題への対応の重要性について、情報発信を継続し、意識啓発を継続する必要があると考えられる。

◇資料編

1.WEB アンケート調査票

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会 物流統括管理者に関わる実態調査

この度、公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会は、
「物流統括管理者に関わる実態調査」を実施いたします。

本調査は物流統括管理者（※1）に関わる荷主企業の現状把握、物流統括管理者の担うべき役割、そのために必要な取組事項の明確化を目的としております。

調査の結果から導き出された物流統括管理者の在り方や取組事項を、
今後の当協会としての物流統括管理者の支援に向けた検討や普及啓発活動に役立てたく、
皆様の現状や率直な課題認識をお聞かせいただけますと幸いです。

ご回答いただいた皆様には、**本調査の集計結果をまとめた報告書（PDF 形式）を送付**致しますので、ぜひ自社の取組水準のベンチマーク資料としてご活用いただければと存じます。

- 回答結果は厳重な管理のもと統計処理を行いますので、具体的な社名などは公表されません。個人情報保護につきましては[プライバシーポリシー](#)をご覧ください。
- 記述回答につきましては、回答企業が特定されない範囲で報告書に引用させていただきます。

【調査要領】

- ・本調査では、物流（※2）・ロジスティクス（※3）の現状と今後求められる姿の把握、求められる姿の実現に必要な取組事項の明確化を目的としております。
- ・上記を踏まえ、現状の取組水準・ご認識と今後求められる取組水準・課題認識を各設問でお伺いします。

【ご回答要領】

- ・画面上の各設問の案内に従い、ご回答・ご記入をお願いいたします。
- ・回答には20分程度かかると予想されます。回答を中断して再開いただくことも可能です。再度同じ端末でアクセスいただければ、回答を途中から再開することが可能となっております。

回答期限：2024年8月22日（木）24：00

【アンケート想定】

注1）複数の事業があり、事業によって物流・ロジスティクスの状況が大きく異なる場合は、

代表的な事業を想定してご回答ください。

注2) 物流子会社の場合は、親会社の立場でご回答ください。

注3) 日本国内の物流を想定してご回答ください。

(※1) 物流統括管理者

流通業務総合効率化法の改正において、一定規模以上の特定荷主に対し選任が義務付けられたもの。荷主が行う事業運営上の重要な決定に参画する管理的地位にある者を選任する必要があり、荷待ち・荷役時間の削減と積載率向上に対する中長期計画の作成、トラックドライバーの負荷低減・トラック輸送への過度の集中是正のための事業運営方針作成、事業の管理体制の整備、その他、ドライバーの運送・荷役などの効率化のための業務が責務となる。

(※2) 物流

・物資を供給者から需要者へ、時間的、空間的に移動する過程の活動。
・一般的には、包装、輸送、保管、荷役、流通加工及びそれらに関連する情報の諸機能を総合的に管理する活動。・調達物流、生産物流、販売物流、回収物流（静脈物流）、消費者物流など、対象領域を特定して呼ぶこともある。

(JIS Z 0111 : 2006 1001)

(※3) ロジスティクス

物流の諸機能を高度化し、調達、生産、販売、回収などの分野を統合して、需要と供給の適正化をはかるとともに顧客満足を向上させ、あわせて環境保全及び安全対策をはじめ社会的課題への対応をめざす戦略的な経営管理。

(JIS Z 0111 : 2006 1002)

全体仮説項目

現時点の自社の物流・ロジスティクスレベルはどの水準にありますか。

- 物流・ロジスティクスに求められる最低限のオペレーション・法令順守に一定の困難を抱えている水準
(解消に向けた取組を推進中)
- 物流・ロジスティクスに求められる最低限のオペレーションおよび法令順守ができている水準
- 最低限のオペレーション・法令順守に加え、物流・ロジスティクス部門単独での権限の範囲内で改善を推進できている水準
- 物流・ロジスティクス部門を起点に社内関係者との調整をおこない、全体最適に向けた物流戦略の構築・推進が実現できている水準
- サプライチェーンマネジメントの視点から、社外関係者も含めたサプライチェーン全体での調整に取り組んでおり、より高度なロジスティクス戦略の構築・実行が実現できている水準

将来の自社の物流・ロジスティクスレベルはどの水準にあるべきと考えますか。

- 物流・ロジスティクスに求められる最低限のオペレーション・法令順守に一定の困難を抱えている水準。
- 物流・ロジスティクスに求められる最低限のオペレーションおよび法令順守ができている水準
- 最低限のオペレーション・法令順守に加え、物流・ロジスティクス部門単独での権限の範囲内で改善を推進できている水準
- 物流・ロジスティクス部門を起点に社内関係者との調整をおこない、全体最適に向けた物流戦略の構築・推進が実現できている水準
- サプライチェーンマネジメントの視点から、社外関係者も含めたサプライチェーン全体での調整に取り組んでおり、より高度なロジスティクス戦略の構築・実行が実現できている水準

現時点では物流・ロジスティクス部門がどのような役割を果たすことが重要であると認識されていますか。項目ごとに4段階で選択してください。

	とても重要である	重要である	あまり重要ではない	全く重要ではない
自社のコスト適正化への貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
在庫管理の全社最適化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
リスク管理・事業継続への貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
サービスレベル・顧客満足度向上への貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
競合他社との差別化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CSR・SDGs・ESGへの貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

将来は物流・ロジスティクス部門がどのような役割を果たすことが重要になると認識されていますか。項目ごとに4段階で選択してください。

	とても重要である	重要である	あまり重要ではない	全く重要ではない
自社のコスト適正化への貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
在庫管理の全社最適化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
リスク管理・事業継続への貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
サービスレベル・顧客満足度向上への貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
競合他社との差別化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CSR・SDGs・ESGへの貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【用語解説】

CSR
Corporate Social Responsibility の略で、企業が社会的存在として果たすべき責任のこと。企業は利益を追求するだけでなく、社会や環境への貢献も求められている。CSR の活動には、環境保護、地域社会への貢献、労働環境の改善などが含まれる。

SDGs
Sustainable Development Goals の略で、「持続可能な開発目標」を意味する。これは、国連が 2015 年に採択した 17 のグローバル目標で、貧困の撲滅、教育の質向上、ジェンダー平等、クリーンエネルギーの普及など、多岐にわたる分野での持続可能な発展を目指している。

ESG
環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の 3 つの観点から、企業の持続可能性や社会的責任を評価する枠組みのこと。CSR や SDGs もこの枠組みの一部として考えられ、企業がどのように社会的責任を果たし、持続可能な発展に寄与するかが注目されている。

ロールファンクション仮説

貴社の物流・ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化について

今後、荷主企業には単なる物流コストの適正化だけでなく、生産コスト・事業継続／成長・在庫の最適化といった全社の財務指標を意識した物流・ロジスティクスの実現が求められると考えております。

物流・ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化について、物流・ロジスティクス部門として現状取り組めている内容を以下選択肢の中から選択してください。（複数選択可）

- 物流コストの可視化・モニタリング
- 物流コスト適正化に向けた施策の検討・推進
- 製配販の全体最適視点での在庫水準の設定、在庫最適化の推進
- 自社の事業成長に貢献する物流指標の管理、改善に向けた取組
（リードタイム、サービスレベル、顧客別収支、欠品・ダメージ率など）
- 全社の財務指標（部門別収支、CCC、ROA・ROE・ROICなど）を意識したロジスティクス管理・運営
- 該当無し

物流・ロジスティクスを起点とした財務体制の健全化について、物流・ロジスティクス部門として今後取組が必要と考えている項目、取り組むべき課題として認識している項目を以下選択肢の中から選択してください。（複数選択可）

- 物流コストの可視化・モニタリング
- 物流コスト適正化に向けた施策の検討・推進
- 製配販の全体最適視点での在庫水準の設定、在庫最適化の推進
- 自社の事業成長に貢献する物流指標の管理、改善に向けた取組
（リードタイム、サービスレベル、顧客別収支、欠品・ダメージ率など）
- 全社の財務指標（部門別収支、CCC、ROA・ROE・ROICなど）を意識したロジスティクス管理・運営
- 該当無し

【用語解説】

CCC

Cash Conversion Cycle の略で、仕入債務を支払ったのちに売上債権の回収までの所要日数を示す指標。

短い CCC は、企業が効率的に運営されていることを示しており、キャッシュフローが良好であることを意味する。

ROA

Return on Assets の略で、「総資産利益率」とも訳され、企業がその総資産をどれだけ効率的に利用して利益を生み出しているかを示す指標。

高い ROA は、企業が資産を効果的に利用していることを示すといわれる。

ROE

Return on Equity の略で、「自己資本利益率」とも訳され、企業の自己資本（株主資本）に対する当期純利益の割合を示す。

高い ROE は、企業が株主の資本を効率よく使って利益を上げていることを示すといわれる。

ROIC

Return on Invested Capital の略で、「投資資本利益率」とも訳され、

企業が投資した資本（株主資本と負債を含む）からどれだけ利益を生み出しているかを示す指標である。

社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進

今後、荷主企業には社内他部門、社外のステークホルダーを巻き込んで、物流の次元にとどまらず調達・生産・営業戦略の視点も踏まえながら、ロジスティクス改革を推し進めることが求められると考えております。

社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進について、物流・ロジスティクス部門として現状取り組めている項目を以下選択肢の中から選択してください。(複数選択可)

- 営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進
(リードタイム最適化、物流サービスレベル適正化、販売先協働での物流課題解決 など)
- 調達部門との連携によるロジスティクス改革の推進
(原料在庫最適化、調達先協働での物流課題解決 など)
- 生産部門との連携によるロジスティクス改革の推進
(生産効率・物流効率の全体最適化、タイムリーな情報共有、DFL推進 など)
- 調達先との商習慣改革の協議・取組
(リードタイム延長、ロット集約、オーダー期限前倒しなど)
- 販売先との商習慣改革の協議・取組
(リードタイム延長、ロット集約、オーダー期限前倒しなど)
- 該当無し

社内他部門・ステークホルダーを巻き込んだロジスティクス改革の推進について、物流・ロジスティクス部門として今後取組が必要と考えている項目、取り組むべき課題として認識している項目を以下選択肢の中から選択してください。(複数選択可)

- 営業部門との連携によるロジスティクス改革の推進
(リードタイム最適化、物流サービスレベル適正化、販売先協働での物流課題解決 など)
- 調達部門との連携によるロジスティクス改革の推進
(原料在庫最適化、調達先協働での物流課題解決 など)
- 生産部門との連携によるロジスティクス改革の推進
(生産効率・物流効率の全体最適化、タイムリーな情報共有、DFL推進 など)
- 調達先との商習慣改革の協議・取組
(リードタイム延長、ロット集約、オーダー期限前倒しなど)
- 販売先との商習慣改革の協議・取組
(リードタイム延長、ロット集約、オーダー期限前倒しなど)
- 該当無し

【用語解説】

DFL

Design for Logistics の略で、ロジスティクスの効率化のために、製品・荷姿の再設計や、補充や物流プロセスの再構築まで遡った対策・考え方の総称

自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保

今後、荷主企業には自社のビジネスの継続に必要な輸送力・物流キャパシティを定義し、物流効率化の推進、適切な投資、物流事業者との関係深化、共同輸送・中継輸送実施等を通じて、必要な物流リソースを確保することが求められると考えております。

自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保について、物流・ロジスティクス部門として現状取り組んでいる項目を以下選択肢の中から選択してください。(複数選択可)

- デジタル化推進による物流の現状・輸送キャパシティの把握
- 物流効率化推進に向けた適切な投資
- 物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取組
- 長距離輸送の継続に向けた取組の推進（モーダルシフト、中継輸送など）
- 輸送効率化、持続性の維持に向けた水平連携・共同輸配送の実施
- 該当無し

自社ビジネスの継続に必要な物流リソースの定義・確保について、物流・ロジスティクス部門として今後取組が必要と考えている項目、取り組むべき課題として認識している項目を以下選択肢の中から選択してください。(複数選択可)

- デジタル化推進による物流の現状・輸送キャパシティの把握
- 物流効率化推進に向けた適切な投資
- 物流事業者との定期的な協議の実施、関係深化の取組
- 長距離輸送の継続に向けた取組の推進（モーダルシフト、中継輸送など）
- 輸送効率化、持続性の維持に向けた水平連携・共同輸配送の実施
- 該当無し

物流・ロジスティクス起点の社会課題解決を通じた持続可能な社会の実現への貢献

今後、荷主企業にはドライバー負荷軽減やBCP対応、カーボンニュートラルの推進などの社会課題解決に取り組み、物流・ロジスティクス起点でのCSR・SDGs・ESGを推進することで、持続可能で豊かな社会の実現に貢献することが求められると考えております。

物流・ロジスティクス起点の社会課題解決を通じた持続可能な社会の実現への貢献について、物流・ロジスティクス部門として現状取り組めている項目を以下選択肢の中から選択してください。(複数選択可)

- ドライバーの拘束時間削減に向けた待機時間の削減、荷役・付帯作業軽減の推進
- ドライバーの負荷軽減に向けたパレタイズ、検品レス化の推進
- ドライバーの生産性向上に向けた積載率向上施策の推進
(リードタイム延長、出荷ロットの集約 など)
- 輸配送におけるCO2排出量の可視化
- 輸配送におけるCO2排出量の削減施策の検討・推進
- 災害時における物流の持続性維持に向けた取組・BCPの策定
- 該当無し

物流・ロジスティクス起点の社会課題解決を通じた持続可能な社会の実現への貢献について、物流・ロジスティクス部門として今後取組が必要と考えている項目、取り組むべき課題として認識している項目を以下選択肢の中から選択してください。(複数選択可)

- ドライバーの拘束時間削減に向けた待機時間の削減、荷役・付帯作業軽減の推進
- ドライバーの負荷軽減に向けたパレタイズ、検品レス化の推進
- ドライバーの生産性向上に向けた積載率向上施策の推進
(リードタイム延長、出荷ロットの集約 など)
- 輸配送におけるCO2排出量の可視化
- 輸配送におけるCO2排出量の削減施策の検討・推進
- 災害時における物流の持続性維持に向けた取組・BCPの策定
- 該当無し

【用語解説】

BCP

Business Continuity Planの略で、事業継続計画との訳され、企業が自然災害、事故、テロ、パンデミックなどの緊急事態や危機が発生した際に事業を継続、または迅速に復旧するための計画を指す。

自由記述

貴社での物流管理・運営における課題認識をご教示ください。

貴社での物流統括管理者の任命に向けた課題認識や、今後の物流統括管理者の定義に向けた政省令制定にあたってのご期待事項・ご不安な点があればご教示ください。

会社情報・属性情報

貴社は日本ロジスティクスシステム協会（JILS）の法人会員ですか？

- はい
- いいえ
- わからない

貴社に対して本アンケートの案内があった業界団体名をご入力ください。

（複数ある場合はすべてご入力をお願いします。不明の場合や貴社に直接案内があった場合には空欄で結構です。）

- はい
- いいえ
- わからない

現在貴社は省エネ法による特定荷主の指定を受けていますか？（年間輸送量 3,000 万トンキロ以上となる荷主は、「特定荷主」として、貨物の輸送量届出書の提出、中長期計画の作成、定期報告が義務付けられています。）

※参考 URL

https://www.enecho.meti.go.jp/category/saving_and_new/saving/enterprise/transport/obligation/index.html

- はい
- いいえ
- わからない

貴社の現在の物流・ロジスティクス部門のトップの方の役職を以下より選択してください。

- 代表取締役・社長相当
- 役員相当
- 部長相当
- 課長相当
- 物流子会社 社長
- その他

貴社において物流統括管理者の任命が必要となった場合、物流統括管理者に任命する予定の方の役職を以下より選択してください。

- 現在の物流・ロジスティクス部門のトップ

上記以外の方の場合

- 代表取締役・社長相当
- 役員相当
- 部長相当
- 課長相当
- 物流子会社 社長
- その他

貴社の社名をご記載ください

貴社の代表的な事業の業種について、以下の選択肢より選択してください。

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 101 ビール | <input type="radio"/> 1202 家電・AV |
| <input type="radio"/> 102 酒類 | <input type="radio"/> 1203 コンピュータ・周辺機器 |
| <input type="radio"/> 103 清涼飲料 | <input type="radio"/> 1204 通信機器 |
| <input type="radio"/> 104 乳製品 | <input type="radio"/> 1205 電気・電子部品 |
| <input type="radio"/> 105 食肉加工品 | <input type="radio"/> 1206 その他電気機器 |
| <input type="radio"/> 106 調味料 | <input type="radio"/> 1301 自動車 |
| <input type="radio"/> 107 菓子 | <input type="radio"/> 1302 自動車部品 |
| <input type="radio"/> 108 小麦関連 | <input type="radio"/> 1303 その他輸送用機器 |
| <input type="radio"/> 109 水産加工品 | <input type="radio"/> 1401 時計 |
| <input type="radio"/> 110 その他食品 | <input type="radio"/> 1402 光学・レンズ |
| <input type="radio"/> 201 繊維 | <input type="radio"/> 1403 医療機器 |
| <input type="radio"/> 301 製紙 | <input type="radio"/> 1404 その他精密機器 |
| <input type="radio"/> 302 加工品(製品) | <input type="radio"/> 1500 その他製造業 |
| <input type="radio"/> 401 出版・印刷 | <input type="radio"/> 2001 総合商社 |
| <input type="radio"/> 501 総合化学 | <input type="radio"/> 2002 食品飲料 |
| <input type="radio"/> 502 無機化学工業製品 | <input type="radio"/> 2003 医薬品 |
| <input type="radio"/> 503 有機化学工業製品 | <input type="radio"/> 2004 日用雑貨・化粧品 |
| <input type="radio"/> 504 化学繊維 | <input type="radio"/> 2005 繊維衣料品 |
| <input type="radio"/> 505 日用雑貨 | <input type="radio"/> 2006 機器 |
| <input type="radio"/> 506 プラスチック | <input type="radio"/> 2007 その他卸売業 |
| <input type="radio"/> 507 ゴム | <input type="radio"/> 3001 百貨店 |
| <input type="radio"/> 508 塗料 | <input type="radio"/> 3002 量販店 |
| <input type="radio"/> 509 医薬品 | <input type="radio"/> 3003 コンビニエンスストア |
| <input type="radio"/> 510 化粧品 | <input type="radio"/> 3004 通販 |
| <input type="radio"/> 511 その他化学工業 | <input type="radio"/> 3005 ドラッグストア |
| <input type="radio"/> 601 石油製品・石炭製品 | <input type="radio"/> 3006 生協 |
| <input type="radio"/> 701 窯業・土石・ガラス・セメント | <input type="radio"/> 3007 その他小売業 |
| <input type="radio"/> 801 鉄鋼 | <input type="radio"/> 4001 外食 |
| <input type="radio"/> 901 電線 | <input type="radio"/> 4002 中食 |
| <input type="radio"/> 902 その他非鉄金属 | <input type="radio"/> 5001 建設業(ゼネコン) |
| <input type="radio"/> 1001 金属製品 | <input type="radio"/> 5002 その他建設業 |
| <input type="radio"/> 1101 産業機械 | <input type="radio"/> 5003 農林水産業(農協) |
| <input type="radio"/> 1102 工作機械 | <input type="radio"/> 5004 その他農林水産業 |
| <input type="radio"/> 1103 物流用機器 | <input type="radio"/> 5005 通信業 |
| <input type="radio"/> 1104 その他一般機器 | <input type="radio"/> 5006 電力・ガス |
| <input type="radio"/> 1201 総合電機 | <input type="radio"/> 5007 その他 |

貴社の現在の資本金をご選択ください。

- 3億円より大きい
- 1億円より大きく3億円以下
- 5000万円より大きく1億円以下
- 5000万円以下

貴社の現在の従業員数をご選択ください。

- 10,001人以上
- 5,001~10,000人
- 1,001~5,000人
- 501~1,000人
- 301~500人
- 101~300人
- 51~100人
- 50人以下

貴社の直近の決算年度の売上高の規模をご選択ください。

- 1兆円以上
- 5,000億円以上、1兆円未満
- 1,000億円以上、5,000億円未満
- 500億円以上、1,000億円未満
- 200億円以上、500億円未満
- 100億円以上、200億円未満
- 100億円未満

ご回答いただく方の氏名をご記入ください。

ご回答いただく方の所属部署をご選択ください。

- | | |
|---|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 物流・ロジスティクス・SCM | <input type="checkbox"/> 人事・総務 |
| <input type="checkbox"/> 営業・マーケティング | <input type="checkbox"/> 財務・経理 |
| <input type="checkbox"/> 調達 | <input type="checkbox"/> 情報システム |
| 生産・開発 | その他 |

ご回答いただく方の役職をご選択ください。

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> 代表取締役・社長相当 | <input type="radio"/> 係長相当 |
| <input type="radio"/> 役員相当 | <input type="radio"/> 一般社員 |
| <input type="radio"/> 部長相当 | <input type="radio"/> 物流子会社 社長 |
| <input type="radio"/> 課長相当 | <input type="radio"/> その他 |

ご回答いただく方のメールアドレスをご入力ください。

回答いただいた方々には、本調査の集計結果をまとめた調査報告書（PDF 形式）をメールにてご提供いたします。調査報告書のご希望について以下にご回答ください

- 報告書（PDF）を希望します。
- 報告書を希望しません。

2. 統計分析結果詳細

ここでは、報告書本編では、紹介しきれなかった相関分析ならびに重回帰分析の結果の詳細を参考1～参考13に掲載する。

参考1 ロジスティクスレベルおよび物流部門が担うべき責務についての相関分析の結果

凡例 ■ 相関係数:0.70~1.00 ■ 相関係数:0.50~0.70 ■ 相関係数:-0.70~-1.00 ■ 相関係数:-0.50~-0.70

	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	
x11	1																					
x12	0.141	1																				
x13	0.214	0.311	1																			
x14	0.0887	0.290	0.206	1																		
x15	0.00665	0.605	0.222	0.268	1																	
x16	0.112	0.199	0.619	0.109	0.303	1																
x17	0.0407	0.223	0.138	0.797	0.316	0.126	1															
x21	0.504	0.187	0.186	0.00323	0.169	0.192	0.0314	1														
x22	0.0943	0.461	0.361	0.214	0.273	0.227	0.0963	0.045	1													
x23	0.208	0.297	0.507	0.468	0.237	0.342	0.382	0.072	0.359	1												
x24	0.309	0.313	0.439	0.377	0.229	0.340	0.236	0.179	0.311	0.457	1											
x25	-0.0239	0.328	0.228	0.252	0.511	0.360	0.260	0.113	0.628	0.223	0.186	1										
x26	0.126	0.251	0.342	0.495	0.3240	0.385	0.473	0.108	0.289	0.721	0.389	0.365	1									
x27	0.155	0.149	0.319	0.239	0.182	0.357	0.244	0.171	0.159	0.317	0.621	0.165	0.315	1								
x31	-0.580	0.0276	-0.0503	-0.0905	0.152	0.0630	-0.0133	0.412	-0.057	-0.152	-0.158	0.131	-0.0310	-0.00184	1							
x32	-0.0118	-0.306	0.138	-0.00195	-0.191	0.0845	-0.0751	-0.102	0.704	0.147	0.0822	0.412	0.109	0.0515	-0.0835	1						
x33	-0.00147	-0.00891	-0.482	0.270	0.0192	-0.270	0.251	-0.112	0.00436	0.510	0.0261	-0.00161	0.392	0.00377	-0.104	0.0118	1					
x34	0.179	-0.00647	0.179	-0.620	-0.0580	0.186	-0.548	0.149	0.0618	-0.0525	0.493	-0.0793	-0.135	0.302	-0.0485	0.0714	-0.232	1				
x35	-0.0323	-0.147	0.0670	0.0544	-0.277	0.145	0.0223	-0.018	0.471	0.0479	0.0137	0.684	0.133	0.0297	0.0174	0.623	-0.0181	-0.0395	1			
x36	0.0358	0.0919	-0.150	0.404	0.0814	-0.407	0.369	-0.045	0.107	0.444	0.117	0.0772	0.686	0.0305	-0.0803	0.0409	0.601	-0.280	0.0172	1		
x37	0.0699	-0.0994	0.0953	-0.561	-0.162	0.133	-0.741	0.090	0.0227	-0.128	0.214	-0.123	-0.213	0.470	0.0109	0.104	-0.226	0.708	0.00026	0	-0.315	1.0

参考2 ロジスティクスレベルおよび物流部門が取り組むべき課題についての相関分析の結果①

凡例 ■ 相関係数：0.70~1.00未満 ■ 相関係数：0.50~0.70 ■ 相関係数：-0.50~-0.70 ■ 相関係数：-0.70~-1.00

	x11	x21	x31	x101	x102	x103	x104	x105	x106	x107	x108	x109	x110	x111	x112	x113	x114	x115	x116	x117	x118	x119	x120	x121
x11	1																							
x21	0.504	1																						
x31	-0.580	0.412	1																					
x101	0.285	0.304	-0.0139	1																				
x102	0.294	0.229	-0.0946	0.159	1																			
x103	0.191	0.104	-0.104	0.186	0.216	1																		
x104	0.380	0.196	-0.216	0.194	0.200	0.234	1																	
x105	0.236	0.142	-0.115	0.200	0.165	0.260	0.280	1																
x106	0.324	0.141	-0.208	0.231	0.239	0.189	0.214	0.0775	1															
x107	0.0537	0.0595	-0.000560	0.047	0.184	0.168	0.110	0.105	0.134	1														
x108	0.232	0.226	-0.0314	0.241	0.327	0.340	0.248	0.210	0.0654	0.230	1													
x109	0.176	0.0868	-0.104	0.090	0.149	0.151	0.234	0.225	0.0975	0.187	0.027	1												
x110	0.229	0.139	-0.111	0.112	0.188	0.284	0.270	0.332	0.224	0.0506	0.207	0.212	1											
x111	0.302	0.207	-0.123	0.186	0.216	0.089	0.355	0.0957	0.189	0.0585	0.131	0.0599	0.0777	1										
x112	0.285	0.196	-0.116	0.160	0.306	0.152	0.383	0.210	0.151	0.188	0.261	0.202	0.346	0.319	1									
x113	0.225	0.111	-0.132	0.152	0.214	0.106	0.176	0.0166	0.321	0.0727	0.100	0.144	0.202	0.0320	0.171	1								
x114	0.202	0.261	0.0328	0.183	0.232	0.347	0.311	0.162	0.0599	0.101	0.474	0.0124	0.361	0.146	0.204	0.145	1							
x115	0.314	0.194	-0.149	0.124	0.211	0.166	0.330	0.238	0.143	0.101	0.320	0.224	0.322	0.00493	0.262	0.191	0.270	1						
x116	0.170	0.246	0.0523	0.221	0.100	0.166	0.240	0.0647	0.107	0.111	0.237	0.0488	0.185	0.188	0.258	0.196	0.311	0.190	1					
x117	0.176	0.175	-0.0214	0.129	0.084	0.181	0.228	0.218	0.136	0.120	0.208	0.144	0.266	0.082	0.340	0.145	0.245	0.281	0.246	1				
x118	0.289	0.169	-0.146	0.138	0.227	0.253	0.319	0.268	0.200	0.128	0.268	0.230	0.387	0.152	0.404	0.279	0.297	0.297	0.165	0.253	1			
x119	0.236	0.203	-0.0571	0.192	0.265	0.277	0.285	0.282	0.149	0.161	0.248	0.0768	0.276	0.191	0.248	0.110	0.439	0.238	0.149	0.152	0.285	1		
x120	0.315	0.235	-0.110	0.195	0.256	0.353	0.392	0.293	0.159	0.233	0.328	0.190	0.357	0.197	0.285	0.157	0.488	0.322	0.224	0.156	0.369	0.502	1	
x121	0.252	0.214	-0.0642	0.149	0.275	0.186	0.187	0.220	0.141	0.201	0.216	0.170	0.242	0.165	0.256	0.187	0.278	0.336	0.122	0.225	0.207	0.283	0.298	1

参考3 ロジスティクスレベルおよび物流部門が取り組むべき課題についての相関分析の結果②

凡例 ■ 相関係数：0.70~1.00未満 ■ 相関係数：0.50~0.70 ■ 相関係数：-0.50~-0.70 ■ 相関係数：-0.70~-1.00

	x11	x21	x31	x201	x202	x203	x204	x205	x206	x207	x208	x209	x210	x211	x212	x213	x214	x215	x216	x217	x218	x219	x220	x221
x11	1																							
x21	0.504	1																						
x31	-0.580	0.412	1																					
x201	-0.0534	0.100	0.150	1																				
x202	-0.0564	-0.0477	0.0145	0.620	1																			
x203	-0.00152	0.153	0.146	0.325	0.221	1																		
x204	0.0586	0.173	0.101	0.265	0.137	0.153	1																	
x205	0.176	0.424	0.214	0.207	0.0650	0.192	0.189	1																
x206	-0.0158	0.111	0.121	0.505	0.496	0.133	0.212	0.108	1															
x207	0.128	0.212	0.0646	0.207	0.153	0.333	0.249	0.314	0.151	1														
x208	-0.00371	0.174	0.168	0.239	0.154	0.365	0.252	0.275	0.114	0.481	1													
x209	0.150	0.227	0.0555	0.241	0.117	0.153	0.302	0.289	0.140	0.459	0.111	1												
x210	-0.0110	0.196	0.196	0.245	0.136	0.232	0.257	0.310	0.194	0.257	0.201	0.285	1											
x211	0.0580	0.176	0.105	0.436	0.331	0.200	0.233	0.379	0.278	0.300	0.263	0.206	0.195	1										
x212	0.0472	0.248	0.184	0.269	0.206	0.258	0.303	0.313	0.188	0.263	0.248	0.282	0.377	0.371	1									
x213	0.0175	0.0581	0.0363	0.477	0.510	0.141	0.168	0.0662	0.563	0.220	0.145	0.195	0.222	0.213	0.176	1								
x214	0.105	0.174	0.0541	0.293	0.173	0.311	0.232	0.239	0.232	0.270	0.403	0.220	0.371	0.224	0.165	0.220	1							
x215	0.114	0.293	0.156	0.218	0.199	0.108	0.256	0.383	0.169	0.355	0.260	0.436	0.254	0.147	0.146	0.248	0.376	1						
x216	0.0522	0.161	0.0970	0.419	0.425	0.215	0.223	0.100	0.432	0.220	0.257	0.094	0.296	0.268	0.166	0.524	0.314	0.323	1					
x217	0.0211	0.114	0.0851	0.252	0.228	0.292	0.134	0.300	0.235	0.268	0.302	0.165	0.297	0.241	0.297	0.226	0.338	0.249	0.397	1				
x218	0.00327	0.155	0.143	0.336	0.235	0.264	0.357	0.341	0.183	0.239	0.339	0.313	0.333	0.249	0.365	0.181	0.378	0.399	0.340	0.388	1			
x219	0.193	0.294	0.0742	0.226	0.178	0.242	0.226	0.445	0.187	0.350	0.305	0.321	0.280	0.359	0.230	0.257	0.427	0.424	0.203	0.311	0.234	1		
x220	0.163	0.298	0.109	0.304	0.205	0.161	0.285	0.322	0.187	0.314	0.254	0.359	0.290	0.318	0.284	0.195	0.412	0.312	0.233	0.241	0.333	0.593	1	
x221	0.123	0.143	0.00504	0.214	0.204	0.144	0.158	0.241	0.285	0.229	0.135	0.273	0.115	0.288	0.184	0.289	0.324	0.303	0.163	0.130	0.172	0.405	0.356	1

参考4 ロジスティクスレベルおよび物流部門が取り組むべき課題についての相関分析の結果③

凡例 ■ 相関係数：0.70~1.00未満 ■ 相関係数：0.50~0.70 ■ 相関係数：-0.50~-0.70 ■ 相関係数：-0.70~-1.00

	x11	x21	x31	x301	x302	x303	x304	x305	x306	x307	x308	x309	x310	x311	x312	x313	x314	x315	x316	x317	x318	x319	x320	x321
x11	1																							
x21	0.504	1																						
x31	-0.580	0.412	1																					
x301	-0.228	-0.133	0.115	1																				
x302	-0.226	-0.178	0.070	0.386	1																			
x303	-0.137	0.0447	0.186	0.150	0.165	1																		
x304	-0.250	-0.0284	0.237	0.0754	0.0380	0.118	1																	
x305	0.00221	0.286	0.267	0.0355	-0.0793	0.0287	0.0815	1																
x306	-0.230	-0.0193	0.224	0.329	0.341	0.173	0.196	0.0237	1															
x307	0.0631	0.125	0.051	0.00309	0.081	0.159	-0.000855	0.159	0.0864	1														
x308	-0.191	-0.0325	0.171	0.165	0.201	0.184	0.132	0.00945	-0.0134	0.170	1													
x309	-0.00495	0.120	0.118	0.0470	0.0774	0.0725	0.126	0.244	0.0514	0.285	-0.0661	1												
x310	-0.191	0.0429	0.242	-0.0136	0.0845	0.0603	0.175	0.183	0.164	-0.0772	-0.0425	0.0879	1											
x311	-0.173	-0.0247	0.159	0.315	0.260	0.125	0.236	0.216	0.284	0.126	0.172	0.100	0.0447	1										
x312	-0.180	0.0216	0.211	0.0742	0.231	0.130	0.232	0.153	0.0511	0.0632	0.173	0.142	0.238	0.258	1									
x313	-0.130	-0.0264	0.112	0.269	0.333	0.203	0.101	-0.0883	0.430	0.0773	0.0837	0.0656	0.111	0.0629	0.0238	1								
x314	-0.079	-0.0682	0.019	0.188	0.186	0.263	0.131	0.0268	0.137	-0.0194	0.195	0.0135	0.0841	0.0904	0.0392	0.164	1							
x315	-0.160	0.0628	0.228	0.055	0.160	-0.0206	0.145	0.244	0.079	0.156	0.173	0.295	0.111	-0.0194	0.0734	0.0893	0.0736	1						
x316	-0.083	-0.0553	0.0354	0.255	0.250	0.117	0.131	-0.140	0.313	0.0673	0.126	-0.0313	0.117	0.210	0.0654	0.358	0.132	0.0309	1					
x317	-0.119	-0.0482	0.0798	0.107	0.101	0.114	0.0900	0.0891	0.165	0.0381	0.125	0.0464	0.0572	0.148	0.116	0.0841	0.106	0.137	0.199	1				
x318	-0.217	-0.0185	0.212	0.0171	0.119	0.198	0.207	0.183	0.111	-0.00691	0.186	0.105	0.213	0.139	0.287	0.115	0.162	0.192	0.0652	0.160	1			
x319	-0.0163	0.0901	0.102	0.0802	0.146	0.172	0.0799	0.290	0.118	0.169	0.112	0.141	0.0207	0.177	0.110	0.246	0.239	0.197	0.0480	0.0149	0.109	1		
x320	-0.0937	0.0788	0.173	0.0888	0.0866	0.135	0.279	0.198	0.0470	0.141	0.0294	0.269	0.216	0.182	0.197	0.167	0.249	0.121	0.108	0.0409	0.237	0.362	1	
x321	-0.0932	-0.0515	0.0497	0.0795	0.139	0.00625	0.142	0.126	0.224	0.170	0.0654	0.205	0.0408	0.218	0.183	0.153	0.197	0.137	0.0123	0.0206	0.0913	0.260	0.205	1

参考5 物流部門が取り組むべき課題についての相関分析の結果（現在×将来）

凡例 ■ 相関係数：0.70~1.00未満 ■ 相関係数：0.50~0.70 ■ 相関係数：-0.50~-0.70 ■ 相関係数：-0.70~-1.00

	x101	x102	x103	x104	x105	x106	x107	x108	x109	x110	x111	x112	x113	x114	x115	x116	x117	x118	x119	x120	x121
x201	-0.0561	-0.0118	0.0827	0.0956	0.135	0.0575	0.0677	0.0972	0.0757	0.168	-0.0567	0.0972	0.130	0.0445	0.100	0.105	-0.00491	0.204	0.0703	0.140	0.102
x202	-0.0411	-0.163	-0.0243	0.0773	0.147	-0.0495	-0.0165	-0.00115	0.0233	0.0313	-0.0875	-0.0213	-0.0154	-0.052	0.0460	0.00988	0.0146	0.0792	0.00320	0.0648	0.0676
x203	0.144	0.119	0.0935	0.146	0.167	-0.0143	0.0583	0.204	0.00200	0.218	0.0538	0.109	-0.0153	0.150	0.169	0.233	0.137	0.125	0.0813	0.170	0.210
x204	0.221	0.189	0.0132	0.079	0.175	0.0619	0.133	0.196	0.140	0.0812	0.0350	0.133	0.0967	0.109	0.149	0.146	0.107	0.144	0.128	0.0665	0.0170
x205	0.202	0.215	0.222	0.143	0.197	0.0380	0.0463	0.266	0.0772	0.202	0.0409	0.112	0.148	0.241	0.148	0.249	0.220	0.179	0.148	0.161	0.137
x206	-0.0113	0.0332	-0.00856	-0.0215	0.120	-0.0723	0.00125	0.0911	0.0488	0.0812	-0.0739	0.0911	-0.0274	0.0280	0.0887	-0.0292	0.0478	0.0834	-0.00256	0.111	0.0170
x207	0.191	0.180	0.172	0.219	0.155	0.110	0.0965	0.324	0.0357	0.302	0.0936	0.231	0.161	0.313	0.150	0.210	0.252	0.233	0.199	0.204	0.159
x208	0.0972	0.104	0.207	0.0951	0.215	0.114	0.132	0.286	-0.0111	0.171	0.0512	0.0796	0.0585	0.314	0.079	0.134	0.132	0.0887	0.196	0.279	0.119
x209	0.175	0.0822	0.171	0.166	0.0375	0.0903	0.137	0.255	0.131	0.229	0.0702	0.138	0.181	0.191	0.0971	0.201	0.188	0.278	0.138	0.110	0.00801
x210	0.217	0.131	0.191	0.143	0.124	0.0312	0.137	0.307	0.117	0.198	0.0864	0.146	0.0756	0.287	0.170	0.173	0.232	0.242	0.176	0.135	0.114
x211	0.0300	0.0741	-0.00512	0.0981	0.0812	-0.0558	0.0278	0.0507	0.0095	0.104	-0.0273	0.0932	0.113	0.129	0.170	0.122	0.0635	0.0826	0.111	0.141	0.0827
x212	0.184	0.0433	0.0479	0.117	0.145	0.143	0.084	0.142	0.0715	0.151	0.0709	0.00989	0.173	0.129	0.171	0.142	0.222	0.124	0.0759	0.111	0.0217
x213	-0.011	0.0440	-0.119	0.0549	0.112	0.0301	0.0120	0.051	0.0489	0.142	0.0256	0.130	-0.0142	0.0424	0.138	0.0642	0.148	0.0939	-0.0705	0.0480	0.158
x214	0.116	0.124	0.0903	0.221	0.117	0.0338	0.0926	0.286	0.0299	0.320	0.0903	0.173	0.0585	0.314	0.296	0.232	0.185	0.180	0.177	0.218	0.157
x215	0.136	0.0374	0.138	0.180	0.0488	0.0660	0.0189	0.234	0.0418	0.223	0.00957	0.110	0.130	0.229	0.110	0.234	0.130	0.164	0.123	0.149	0.140
x216	0.0415	0.013	-0.0691	0.0791	0.157	-0.0441	0.00073	0.158	-0.00496	0.110	-0.0691	0.158	-0.00517	0.183	0.222	0.0761	0.114	0.119	0.0622	0.166	0.106
x217	0.189	0.0972	0.136	0.0986	0.143	0.00208	0.0613	0.183	0.0299	0.234	-0.0251	0.202	0.0612	0.235	0.160	0.174	0.122	0.172	0.243	0.177	0.170
x218	0.235	0.138	0.0192	0.147	0.0958	0.0781	0.139	0.222	0.0540	0.108	0.0409	0.0974	0.141	0.237	0.176	0.270	0.174	0.0702	0.111	0.117	0.107
x219	0.197	0.141	0.136	0.231	0.136	0.112	0.0383	0.189	0.0479	0.337	0.116	0.189	0.00726	0.322	0.195	0.206	0.203	0.205	0.165	0.219	0.171
x220	0.205	0.218	0.0956	0.120	0.145	0.149	0.118	0.254	0.0143	0.158	0.0566	0.104	0.0098	0.303	0.267	0.109	0.157	0.168	0.298	0.203	0.163
x221	0.102	0.116	0.102	0.0578	0.0940	-0.0495	-0.0590	0.120	0.0675	0.172	-0.0664	0.0594	0.00858	0.124	0.241	0.158	0.149	0.0988	0.0451	0.130	0.0269

参考6 物流部門が取り組むべき課題についての相関分析の結果（現在×差異）

凡例 ■ 相関係数：0.70~1.00未満 ■ 相関係数：0.50~0.70 ■ 相関係数：-0.50~-0.70 ■ 相関係数：-0.70~-1.00

	x101	x102	x103	x104	x105	x106	x107	x108	x109	x110	x111	x112	x113	x114	x115	x116	x117	x118	x119	x120	x121
x301	-0.709	-0.115	-0.0660	-0.0622	-0.0387	-0.114	0.0163	-0.0927	-0.00646	0.0443	-0.165	-0.0386	-0.0104	-0.0908	-0.0124	-0.0739	-0.0901	0.0520	-0.0786	-0.0318	-0.0276
x302	-0.129	-0.749	-0.154	-0.0761	-0.00655	-0.186	-0.129	-0.210	-0.0796	-0.0990	-0.197	-0.210	-0.147	-0.183	-0.104	-0.0572	-0.0436	-0.0917	-0.167	-0.120	-0.130
x303	-0.0204	-0.0608	-0.637	-0.0531	-0.0551	-0.145	-0.0740	-0.0825	-0.106	-0.0326	-0.0216	-0.0235	-0.0871	-0.130	0.0129	0.0631	-0.0224	-0.0827	-0.133	-0.119	0.0304
x304	0.00736	-0.0204	-0.170	-0.711	-0.0918	-0.121	0.00949	-0.052	-0.0803	-0.150	-0.247	-0.200	-0.0669	-0.162	-0.147	-0.0814	-0.100	-0.143	-0.129	-0.254	-0.131
x305	0.0487	0.0836	0.0276	-0.0567	-0.481	-0.0169	-0.0274	0.100	-0.0789	-0.0373	-0.0263	-0.0383	0.122	0.109	-0.0244	0.180	0.0540	-0.0164	-0.0526	-0.0484	-0.0221
x306	-0.164	-0.139	-0.134	-0.160	0.0302	-0.726	-0.0898	0.0186	-0.0322	-0.0956	-0.179	-0.0391	-0.236	-0.0212	-0.0351	-0.0922	-0.0591	-0.0775	-0.103	-0.0308	-0.0834
x307	0.117	0.0120	0.0171	0.0948	0.0484	-0.00804	-0.625	0.093	-0.103	0.201	0.0324	0.0489	0.0751	0.175	0.0462	0.0864	0.114	0.0932	0.0433	-0.00332	-0.0166
x308	-0.111	-0.175	-0.0959	-0.119	0.0154	0.0453	-0.0725	-0.563	-0.0313	-0.0202	-0.0622	-0.143	-0.0304	-0.112	-0.191	-0.0765	-0.0542	-0.141	-0.0320	-0.0245	-0.0717
x309	0.0771	-0.0400	0.0299	-0.0328	-0.130	0.00312	-0.0224	0.185	-0.606	0.0329	0.0137	-0.0324	0.0423	0.144	-0.0813	0.126	0.0482	0.0601	0.0557	-0.0467	-0.114
x310	0.0815	-0.0466	-0.0762	-0.103	-0.166	-0.154	0.0675	0.0761	-0.0769	-0.640	0.00595	-0.160	-0.102	-0.0620	-0.123	-0.0118	-0.0292	-0.118	-0.0816	-0.178	-0.103
x311	-0.110	-0.101	-0.0664	-0.182	-0.0114	-0.172	-0.0220	-0.0576	-0.0356	0.0168	-0.724	-0.160	0.0553	-0.0138	0.114	-0.0478	-0.0141	-0.0500	-0.0579	-0.0409	-0.0593
x312	0.00472	-0.198	-0.0809	-0.206	-0.0585	-0.0155	-0.0836	-0.0986	-0.102	-0.155	-0.189	-0.737	-0.0105	-0.0646	-0.0789	-0.0967	-0.103	-0.217	-0.134	-0.137	-0.176
x313	-0.106	-0.103	-0.158	-0.0705	0.0745	-0.182	-0.0371	-0.0251	-0.055	-0.0207	-0.000894	-0.0100	-0.648	-0.0603	-0.0164	-0.0760	0.0203	-0.106	-0.124	-0.0633	0.000930
x314	-0.0529	-0.0871	-0.214	-0.0694	-0.0351	-0.0210	-0.00493	-0.151	0.0155	-0.0260	-0.0443	-0.0208	-0.0713	-0.568	0.0298	-0.0603	-0.0451	-0.0936	-0.215	-0.220	-0.0973
x315	0.00277	-0.136	-0.028	-0.124	-0.149	-0.0624	-0.0648	-0.0778	-0.143	-0.0874	0.00313	-0.123	-0.0534	-0.0427	-0.694	0.0228	-0.1232	-0.110	-0.0952	-0.141	-0.158
x316	-0.128	-0.0620	-0.171	-0.113	0.0718	-0.110	-0.0794	-0.0518	-0.0388	-0.0500	-0.187	-0.0668	-0.145	-0.0860	0.0303	-0.661	-0.0910	-0.0286	-0.0604	-0.0358	-0.00819
x317	0.0420	0.00884	-0.0363	-0.101	-0.0593	-0.102	-0.0455	-0.0218	-0.0873	-0.0277	-0.0814	-0.108	-0.0647	-0.0114	-0.0952	-0.0573	-0.672	-0.0645	0.0655	0.0131	-0.0449
x318	0.0612	-0.075	-0.178	-0.138	-0.136	-0.0964	0.00108	-0.0467	-0.136	-0.217	-0.0864	-0.238	-0.112	-0.0579	-0.101	0.0660	-0.0691	-0.709	-0.137	-0.198	-0.0810
x319	0.0194	-0.0798	-0.0926	-0.0216	-0.0964	-0.0186	-0.0871	-0.0283	-0.0174	0.0713	-0.0452	-0.0283	-0.0749	-0.0598	-0.0158	0.0581	0.0534	-0.0423	-0.599	-0.190	-0.0682
x320	0.0294	-0.00389	-0.179	-0.187	-0.0935	0.00826	-0.072	-0.0265	-0.127	-0.129	-0.0968	-0.121	-0.107	-0.103	-0.0115	-0.0726	0.0175	-0.130	-0.117	-0.564	-0.0815
x321	-0.0341	-0.115	-0.0607	-0.0929	-0.0906	-0.137	-0.187	-0.0692	-0.0736	-0.0508	-0.166	-0.141	-0.128	-0.111	-0.0688	0.0251	-0.0555	-0.0777	-0.171	-0.121	-0.699

参考7 物流部門が取り組むべき課題についての相関分析の結果（将来×差異）

凡例 ■ 相関係数：0.70~1.00未満 ■ 相関係数：0.50~0.70 ■ 相関係数：-0.50~-0.70 ■ 相関係数：-0.70~-1.00

	x201	x202	x203	x204	x205	x206	x207	x208	x209	x210	x211	x212	x213	x214	x215	x216	x217	x218	x219	x220	x221
x301	0.744	0.466	0.134	0.0392	0.0113	0.365	0.0185	0.104	0.0528	0.0276	0.288	0.0673	0.345	0.129	0.0631	0.268	0.0516	0.0801	0.0279	0.0775	0.0834
x302	0.424	0.776	0.0722	-0.0288	-0.0934	0.312	-0.0121	0.0370	0.0259	0.00740	0.175	0.111	0.315	0.0370	0.110	0.277	0.0908	0.0696	0.0296	-0.00178	0.0630
x303	0.193	0.188	0.708	0.109	-0.00834	0.109	0.136	0.135	-0.00319	0.0439	0.159	0.166	0.194	0.177	-0.0146	0.215	0.130	0.191	0.0913	0.0568	0.0393
x304	0.114	0.0372	-0.00369	0.645	0.0238	0.166	0.00739	0.105	0.0856	0.0719	0.0894	0.124	0.0765	-0.00598	0.0422	0.0963	0.0189	0.140	-0.0178	0.109	0.0670
x305	0.0964	-0.0385	0.0624	0.0540	0.765	0.0178	0.179	0.104	0.234	0.196	0.285	0.184	-0.0141	0.137	0.310	-0.0134	0.175	0.242	0.309	0.193	0.153
x306	0.310	0.376	0.102	0.104	0.0487	0.739	0.0298	0.00201	0.0355	0.113	0.229	0.0327	0.368	0.137	0.0722	0.328	0.161	0.0734	0.0532	0.0288	0.230
x307	0.115	0.132	0.221	0.102	0.214	0.117	0.717	0.285	0.264	0.106	0.216	0.147	0.164	0.147	0.265	0.172	0.168	0.0903	0.248	0.164	0.221
x308	0.128	0.134	0.149	0.0589	0.0219	0.0250	0.152	0.632	-0.110	-0.0747	0.186	0.0989	0.0844	0.116	0.0354	0.0942	0.112	0.113	0.110	0.0136	0.0195
x309	0.139	0.0771	0.121	0.143	0.177	0.0775	0.343	0.097	0.709	0.146	0.158	0.175	0.121	0.155	0.320	0.0790	0.111	0.213	0.224	0.278	0.171
x310	0.0579	0.0815	0.00814	0.137	0.0825	0.0872	-0.0381	0.0221	0.0415	0.627	0.0708	0.175	0.0608	0.0369	0.0219	0.145	0.0468	0.175	-0.0481	0.101	-0.0460
x311	0.341	0.290	0.100	0.136	0.233	0.244	0.141	0.146	0.0927	0.0740	0.710	0.206	0.129	0.0908	0.0948	0.234	0.184	0.143	0.166	0.180	0.245
x312	0.109	0.155	0.0932	0.106	0.128	0.0589	0.00598	0.108	0.0872	0.146	0.181	0.668	0.0224	-0.0174	0.0170	-0.00538	0.0502	0.174	0.0145	0.114	0.0798
x313	0.281	0.398	0.117	0.0664	-0.0440	0.446	0.0654	0.0735	0.0332	0.121	0.0902	0.0242	0.771	0.130	0.106	0.403	0.133	0.0481	0.191	0.142	0.215
x314	0.217	0.193	0.144	0.110	0.00425	0.178	-0.0291	0.0851	0.0306	0.0809	0.0856	0.0351	0.155	0.603	0.133	0.118	0.0960	0.129	0.100	0.103	0.177
x315	0.0809	0.109	-0.0522	0.0698	0.163	0.0541	0.142	0.128	0.241	0.0530	-0.0248	-0.0265	0.0725	0.0435	0.640	0.0628	0.0572	0.153	0.156	0.0202	0.0330
x316	0.240	0.313	-0.00601	0.0625	-0.103	0.346	0.0149	0.0973	-0.0734	0.0990	0.114	0.0233	0.348	0.0692	0.0749	0.698	0.173	0.0615	0.00467	0.0966	0.00895
x317	0.192	0.159	0.114	0.0182	0.0561	0.139	0.00799	0.125	-0.0195	0.0449	0.132	0.0527	0.0563	0.111	0.0869	0.209	0.654	0.157	0.0774	0.0599	-0.0163
x318	0.0821	0.106	0.0918	0.143	0.105	0.0660	-0.00785	0.172	0.0102	0.0514	0.113	0.164	0.0567	0.131	0.157	0.150	0.143	0.653	0.0102	0.108	0.0463
x319	0.132	0.142	0.137	0.0898	0.253	0.153	0.138	0.104	0.160	0.0988	0.211	0.131	0.260	0.218	0.255	0.119	0.0745	0.108	0.691	0.263	0.295
x320	0.153	0.125	0.0107	0.192	0.153	0.0762	0.116	0.00925	0.222	0.145	0.164	0.158	0.129	0.187	0.154	0.0739	0.0727	0.196	0.339	0.694	0.205
x321	0.0802	0.0973	-0.0475	0.101	0.0739	0.191	0.0500	0.011	0.190	0.000572	0.146	0.116	0.0938	0.119	0.116	0.0403	-0.0291	0.0457	0.166	0.138	0.696

参考8 物流部門が担うべき責務とロジスティクスレベルの重回帰分析の結果①

#	被説明変数	n	切片	説明変数					
				補正R ²	変数No	傾き	標準誤差	t値	P値
1	現在のロジレベル	229	1.78	0.0399	x12	0.307	0.172	1.78	0.0760
					x13	0.313	0.149	2.10	0.0365
					x14	0.0895	0.154	0.581	0.562
					x15	-0.299	0.190	-1.58	0.116
					x16	0.0145	0.188	0.077	0.939
					x17	-0.0353	0.142	-0.249	0.804
2		1.90	0.0907	x22	0.0717	0.131	0.545	0.586	
				x23	0.197	0.166	1.18	0.238	
				x24	0.471	0.135	3.50	0.000555	
				x25	-0.193	0.144	-1.34	0.182	
				x26	-0.0590	0.171	-0.345	0.730	
				x27	-0.0861	0.137	-0.627	0.531	

参考9 物流部門が担うべき責務とロジスティクスレベルの重回帰分析の結果②

#	被説明変数	n	切片	説明変数					
				補正R ²	変数No	傾き	標準誤差	t値	P値
1	将来のロジレベル	229	2.11	0.0458	x12	0.231	0.153	1.51	0.133
					x13	0.135	0.133	1.02	0.309
					x14	-0.158	0.137	-1.15	0.250
					x15	0.108	0.169	0.638	0.524
					x16	0.199	0.168	1.18	0.238
					x17	0.0712	0.126	0.563	0.574
2		3.06	0.0235	x22	-0.111	0.122	-0.911	0.363	
				x23	-0.0603	0.154	-0.391	0.696	
				x24	0.186	0.125	1.49	0.137	
				x25	0.179	0.133	1.34	0.180	
				x26	0.0597	0.158	0.377	0.707	
				x27	0.122	0.127	0.956	0.340	

参考 10 物流部門が取り組むべき課題とロジスティクスレベルの重回帰分析の結果①

#	被説明変数	n	切片	説明変数					
				補正R ²	変数No	傾き	標準誤差	t値	P値
1	現在のロジレベル	229	2.15	0.220	x101	0.406	0.139	2.92	0.00380
					x102	0.454	0.146	3.11	0.00214
					x103	0.0707	0.147	0.482	0.631
					x104	0.600	0.136	4.41	0.0000163
					x105	0.247	0.186	1.33	0.186
2			2.29	0.163	x106	0.682	0.151	4.52	0.0000100
					x107	-0.145	0.151	-0.957	0.340
					x108	0.458	0.143	3.20	0.00160
					x109	0.329	0.156	2.11	0.0356
					x110	0.220	0.145	1.52	0.130
3			2.25	0.209	x111	0.597	0.147	4.06	0.0000687
					x112	0.235	0.147	1.59	0.112
					x113	0.384	0.162	2.37	0.0187
					x114	0.125	0.136	0.922	0.358
					x115	0.528	0.138	3.81	0.000178
4			2.53	0.143	x116	0.163	0.152	1.07	0.286
					x117	0.117	0.140	0.833	0.406
					x118	0.351	0.149	2.36	0.0190
					x119	0.116	0.169	0.688	0.492
					x120	0.402	0.182	2.21	0.0285
					x121	0.306	0.150	2.04	0.0429

参考 11 物流部門が取り組むべき課題とロジスティクスレベルの重回帰分析の結果②

#	被説明変数	n	切片	説明変数					
				補正R ²	変数No	傾き	標準誤差	t値	P値
5	現在のロジレベル	229	2.87	0.0205	x201	-0.199	0.192	-1.04	0.301
					x202	-0.0356	0.191	-0.187	0.852
					x203	-0.0260	0.150	-0.173	0.863
					x204	0.121	0.162	0.749	0.455
					x205	0.410	0.149	2.75	0.006
6			2.96	0.0137	x206	-0.0776	0.159	-0.487	0.626
					x207	0.257	0.180	1.43	0.155
					x208	-0.127	0.161	-0.786	0.432
					x209	0.267	0.167	1.59	0.112
					x210	-0.133	0.160	-0.828	0.408
7			2.79	-0.00271	x211	0.0705	0.175	0.403	0.687
					x212	0.0425	0.179	0.238	0.812
					x213	-0.0643	0.157	-0.409	0.683
					x214	0.143	0.155	0.927	0.355
					x215	0.206	0.169	1.22	0.224
8			2.85	0.0220	x216	0.0730	0.166	0.441	0.660
					x217	-0.0842	0.167	-0.505	0.614
					x218	-0.146	0.176	-0.829	0.408
					x219	0.304	0.181	1.68	0.095
					x220	0.177	0.179	0.986	0.325
					x221	0.103	0.166	0.621	0.535

参考 12 物流部門が取り組むべき課題とロジスティクスレベルの重回帰分析の結果③

#	被説明変数	n	切片	説明変数					
				補正R ²	変数No	傾き	標準誤差	t値	P値
9	将来のロジレベル	229	3.63	0.120	x101	0.512	0.132	3.88	0.000135
					x102	0.350	0.139	2.52	0.0123
					x103	-0.028	0.139	-0.200	0.842
					x104	0.207	0.129	1.60	0.110
					x105	0.100	0.177	0.566	0.572
10			3.95	0.0547	x106	0.239	0.143	1.67	0.0971
					x107	-0.0380	0.144	-0.265	0.791
					x108	0.420	0.136	3.09	0.00226
					x109	0.135	0.148	0.913	0.362
					x110	0.118	0.137	0.855	0.393
11			3.89	0.103	x111	0.326	0.140	2.33	0.0208
					x112	0.142	0.140	1.02	0.310
					x113	0.107	0.154	0.691	0.491
					x114	0.362	0.129	2.80	0.00554
					x115	0.225	0.132	1.71	0.0893
12			3.80	0.101	x116	0.368	0.139	2.65	0.00872
					x117	0.130	0.128	1.01	0.314
					x118	0.080	0.136	0.589	0.556
					x119	0.149	0.154	0.968	0.334
					x120	0.213	0.167	1.28	0.203
					x121	0.242	0.137	1.76	0.0796

参考 13 物流部門が取り組むべき課題とロジスティクスレベルの重回帰分析の結果④

#	被説明変数	n	切片	説明変数					
				補正R ²	変数No	傾き	標準誤差	t値	P値
13	将来のロジレベル	229	3.76	0.187	x201	0.105	0.156	0.670	0.504
					x202	-0.277	0.156	-1.78	0.0764
					x203	0.146	0.123	1.19	0.234
					x204	0.194	0.132	1.47	0.143
					x205	0.756	0.121	6.24	0.0000000220
14			3.75	0.0705	x206	0.101	0.138	0.733	0.465
					x207	0.111	0.156	0.713	0.476
					x208	0.192	0.140	1.37	0.171
					x209	0.294	0.145	2.03	0.0439
					x210	0.219	0.139	1.574	0.117
15			3.56	0.119	x211	0.154	0.147	1.05	0.295
					x212	0.416	0.150	2.78	0.00590
					x213	-0.126	0.132	-0.961	0.338
					x214	0.0860	0.130	0.663	0.508
					x215	0.527	0.142	3.71	0.000260
16			3.86	0.0948	x216	0.171	0.143	1.20	0.2305
					x217	-0.0613	0.143	-0.428	0.669
					x218	0.0861	0.152	0.568	0.570
					x219	0.339	0.156	2.17	0.0310
					x220	0.316	0.154	2.05	0.0413
					x221	-0.0128	0.142	-0.0900	0.928

物流統括管理者選任の義務化を見据えた
荷主企業の現状および課題調査報告書

2025年1月発行

公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会 編・発行

〒105-0022 東京都港区海岸 1-15-1 スズエベイディアム

ホームページ <http://www1.logistics.or.jp/>
