

# ロジスティクス経営指標調査 2022 中間報告書

2023年1月

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会

## ま え が き

本報告書は、公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会（以下、JILS）において2022年度に実施した「ロジスティクス経営指標（KPI）調査2022（アンケート調査）」の中間報告となります。

JILSでは、2005年度より「経営におけるロジスティクス評価指標の研究」を重点的な課題として取り上げております。学識経験者や企業の実務家からなる委員会を設置し、ロジスティクス経営指標やロジスティクス KPI に関わる調査研究を実施し、その研究成果を手引書として発行するなどの活動を推進してまいりました。

2022年度にJILSは設立30周年を迎えることとなりましたが、いまだに、我が国でロジスティクスが普及しているとは言いがたい状況となっております。その理由のひとつとして「ロジスティクスが経営戦略になっていないこと」があると考えます。またJILSの調査研究部門は、荷主企業を対象に物流コストやKPI(Key Performance Indicator)に関わる調査研究などを行ってまいりました。しかし、これまでの調査は物流からのボトムアップの視点が強く、経営的課題を解決するという視点での調査が十分に実施できていなかったのではないかと考えました。

そこで、JILSにおけるこれまでの調査の流れを引継ぎつつ、経営層に対して「ロジスティクスが経営的課題を解決する強力な手段」であることを認識していただき、日本企業において経営戦略としてのロジスティクスの地位を確立することを目指し、2019年度より新たにKPIに関わる調査プロジェクトを立ち上げました。

2021年度には、ロジスティクス経営指標調査研究会を開催し、メンバーの皆様にご協力いただき、調査内容について議論を行っていただきました。そして、2022年度には、上記研究会メンバーもある神戸大学大学院経営学研究科の梶原武久教授と共同で、「ロジスティクス経営指標（KPI）調査2022（アンケート調査）」を実施いたしました。

本報告書は、これら一連の研究を通じて実施されたアンケート調査の中間報告書となります。今回は集計結果を中心として、中間報告書という形で先んじて公表いたします。詳細な分析結果については、2023年4月以降に改めて公表いたします。

最後に、アンケート調査等にご協力いただいた企業の皆様、研究会のメンバーとしてご協力頂いた皆様には心より御礼を申し上げます。

2023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

# <目 次>

## 第1章 ロジスティクス経営指標調査 2022 の概要

1. 調査の背景と目的 -----1
2. 回答企業の構成 -----3

## 第2章 アンケート結果（基礎編）

1. ロジスティクス・物流部門の概況 -----5
2. ロジスティクス・物流部門の影響力とケイパビリティ -----8
3. ロジスティクス・物流部門における業績指標（KPI） -----12
4. 荷主企業のパフォーマンス -----17

## 第3章 アンケート結果（分析編）

1. 因子分析に基づく各変数の集約化と予備的分析 -----19
2. 今後の分析に向けた仮説 -----24

## 第4章 アンケート結果（自由回答）

1. 国際物流に関する KPI 活用の現状や課題 -----25
2. 外部企業との連携に関する KPI 活用の現状や課題 -----28
3. 今後の分析に向けた仮説 -----31

## 資料編：

1. 調査方法 -----35
2. WEB アンケート調査票 -----36



# 第1章 ロジスティクス経営指標調査 2022 の概要

## 1. 調査の背景と目的

### 1.1 これまでのロジスティクス経営指標研究による成果

JILSにおいては、2005年度から「ロジスティクス評価指標の研究」を重点的な課題として取り上げている。これまでに「ロジスティクス経営指標検討調査」の成果報告書や「ロジスティクス評価指標共同研究」、「ロジスティクス KPI とベンチマーキング調査報告書 2014」、「ロジスティクス KPI の手引き」などを発行し、普及活動を展開してきた。

ロジスティクス分野において設定すべき KPI(Key Performance Indicator)の検討やデータの収集のみならず、企業間での KPI の活用に関する情報交流も促進してきた。また、ロジスティクスに関わる指標の活用をさらに促進することを目指し、ロジスティクス評価指標に関する研究会も開催した。過去の研究会では、学識経験者、企業の実務家等による研究事例、企業事例の紹介のほか、参加者による事例発表を行った。

2005年度当初、ロジスティクスのパフォーマンスは物流コストといった限られた側面だけで評価されており、総合的に評価するような仕組みが確立されていなかった。しかし、調査研究を進めるにつれてロジスティクス KPI の体系化が進み、2018年には『ロジスティクス KPI 活用の手引き』<sup>1</sup>を刊行するなど、KPI の導入、活用、定着に向けた普及の段階となった。

### 1.2 今回の調査の背景と目的

今回実施した「ロジスティクス経営指標 (KPI) 調査 2022 (アンケート調査)」については、2019年度から準備を開始した。これまでの取り組みにより KPI の導入、活用、定着に向けた取り組みについては進展がみられた。一方で、ロジスティクスと経営との関係を検証し、経営への貢献を定量的に評価するという課題は依然として解決できておらず、指標管理がロジスティクス・物流部門のみで完結しているという状況が見受けられる。

さらに、2022年度に JILS は設立 30 周年を迎えたが、いまだに、我が国でロジスティクスが普及しているとは言いがたい状況である。その理由のひとつに「ロジスティクスが経営戦略になっていないこと」という仮説がある。JILS の調査研究部門は、荷主企業を対象に物流コストや KPI に関わる調査研究などを行ってきた。しかし、これまでの調査は物流からのボトムアップの視点が強く、経営的課題を解決するという視点での調査が十分に実施できていなかったのではないかと考える。

JILS におけるこれまでの KPI 調査の流れを引き継ぎつつ、経営層に対して、「ロジスティクスが経営的課題を解決する非常に強力な手段」であることを認識いただき、日本企業の経営戦略としてのロジスティクスの地位を確立させるべく、今回の調査プロジェクトを立ち上げた。

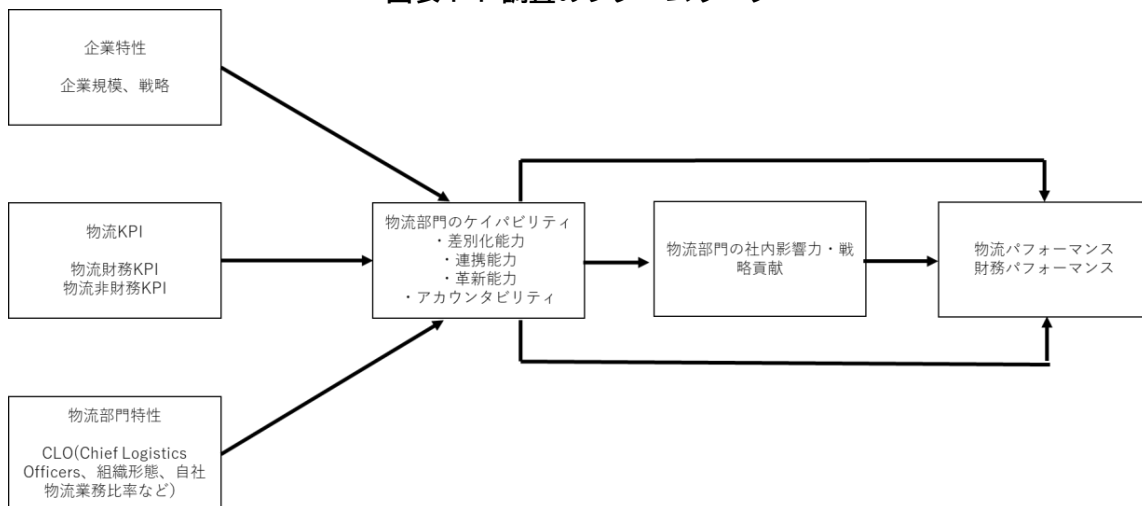
---

<sup>1</sup> 『ロジスティクス KPI 活用の手引き』は、JILS ホームページで公開している。  
参考 URL : [http://www.logistics.or.jp/jils\\_news/2018/01/kpi-1.html](http://www.logistics.or.jp/jils_news/2018/01/kpi-1.html)

当初は、企業の IR 情報などを収集し、在庫に代表されるロジスティクス分野の KPI が ROA<sup>2</sup>・ROE<sup>3</sup>などの経営指標に直接的に与える影響を統計的に実証することを目指していた。

そのような中で、梶原 武久 教授（神戸大学大学院 経営学研究科）、大浦 啓輔 教授（立命館大学 経営学部 経営学科）からアドバイスをいただき、日本企業におけるロジスティクスマネジメントの実態を明らかにするため、マーケティング分野での先行研究などを参考に「ロジスティクス・物流部門のケイパビリティ<sup>4</sup>」と「ロジスティクス・物流部門の社内の影響力・戦略貢献」また「物流パフォーマンス」や「財務パフォーマンス」の相関関係に注目し、図表 1-1 のフレームワークを調査仮説として据えた。

図表 1-1 調査のフレームワーク



さらに 2020 年度に入り、荷主企業や有識者へのヒアリングを重ねた結果、財務指標だけでなく、国際物流への対応、社外との連携や社会的課題への取り組みについても取り扱うべきである考えるに至った。それを実現できるロジスティクス・物流に関わるケイパビリティに優れた企業の特徴を抽出することとした。

2021 年度には、ロジスティクス経営指標調査研究会を開催し、メンバーには調査内容についてさらなる議論を頂いた。そして 2022 年度には、研究会メンバーでもある梶原 武久 教授と共同で、「ロジスティクス経営指標（KPI）調査 2022（アンケート調査）」を実施することとなった。

以上のような経緯と問題意識から、ロジスティクス経営指標についての実態把握を行うとともに、日本の荷主企業のロジスティクス経営指標に関する総合的なデータを蓄積することを目的として、2022 年 8 月から 9 月にかけてアンケート調査を実施した。

今回は上記アンケート調査の集計結果を中心として、中間報告書という形で公表する。

<sup>2</sup> Return On Asset（総資産利益率）

<sup>3</sup> Return On Equity（自己資本利益率）

<sup>4</sup> ケイパビリティ（Capability）とは、一般的には「能力」「才能」「手腕」「力量」といった意味である。ビジネスで使われる場合には「企業全体の組織的な能力」、さらに踏み込んで「組織として持つ、他社より優位な強み」を指すといわれる。

## 2. 回答企業の構成

### 2.1 有効回答数と有効回答率

本調査では、104社（うち14社は物流子会社）から有効回答を得た。回答総数は217社であった（有効回答率47.9%）。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。

### 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64社（61.5%）、会員外企業は37社（35.6%）、社名の記載がないため不明が3社（2.9%）であった。

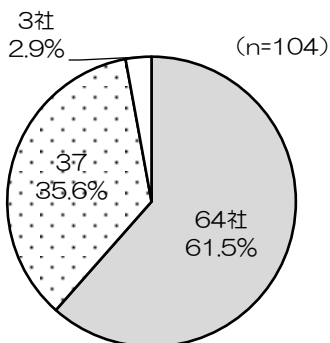
### 2.3 上場・非上場別回答数

図表1-3は、回答数を上場・非上場別に集計した結果である。上場企業からの回答数は61社（58.7%）、非上場企業からの回答数は43社（41.3%）であった。

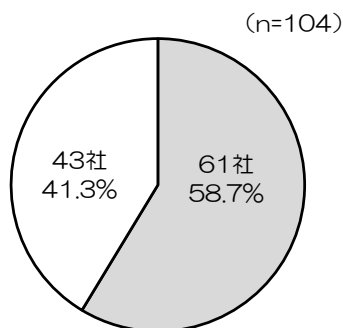
### 2.4 業種別回答数

図表1-4は、回答数を業種別に示したものである。業種大分類別にみると、製造業が72社（69.2%）、卸売業が13社（12.5%）、小売業が7社（6.7%）、その他が12社（11.6%）であった。図表1-5にさらに詳細な業種分類を掲載している。

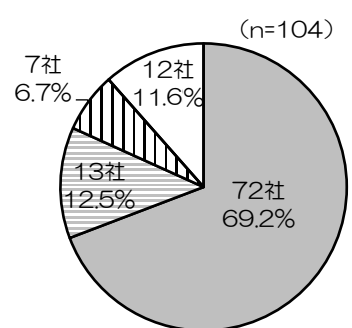
図表1-2  
JILS 会員・会員外



図表1-3  
上場・非上場別



図表1-4  
業種別回答数



□ 会員 □ 会員外 □ 不明

□ 上場 □ 非上場

□ 製造業 □ 卸売業 □ 小売業 □ その他

図表 1-5 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 |        | J-D 番号      | 回答数   | 構成比  |                | J-D 番号         | 回答数          | 構成比       |         |           |      |      |
| 製造業          | 72  | 69.2%  | 食品（要冷・常温）   | 04-05 | 18   | 17.3%          | 食品             | ビール          | 101       | 1       | 1.0%      |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                | 酒類           | 102       | 0       | 0.0%      |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 清涼飲料      | 103     | 1         | 1.0% |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 乳製品       | 104     | 1         | 1.0% |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 食肉加工品     | 105     | 0         | 0.0% |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 調味料       | 106     | 6         | 5.8% |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 菓子        | 107     | 1         | 1.0% |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 小麦関連      | 108     | 2         | 1.9% |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 水産加工品     | 109     | 1         | 1.0% |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | その他食品     | 110     | 5         | 4.8% |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 繊維        | 201     | 1         | 1.0% |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 紙・パルプ     | 製紙      | 301       | 0    | 0.0% |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              |           | 加工品（製品） | 302       | 1    | 1.0% |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | プラスチック・ゴム | プラスチック  | 506       | 2    | 1.9% |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              |           | ゴム      | 507       | 0    | 0.0% |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 化学繊維      | 化学繊維    | 504       | 0    | 0.0% |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 石鹸・洗剤・塗料  | 日用雑貨    | 505       | 0    | 0.0% |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              |           | 塗料      | 508       | 0    | 0.0% |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 医薬品       | 医薬品     | 509       | 2    | 1.9% |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | 化粧品       | 化粧品     | 510       | 0    | 0.0% |
|              |     |        |             |       |      |                |                |              | その他化学工業   | 総合化学    | 501       | 2    | 1.9% |
|              |     |        |             |       |      |                | 無機化学工業製品       | 502          | 2         | 1.9%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | 有機化学工業製品       | 503          | 0         | 0.0%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | その他化学工業        | 511          | 3         | 2.9%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | 石油製品・石炭製品      | 石油製品・石炭製品      | 601          | 0         | 0.0%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | 窯業・土石・ガラス・セメント | 窯業・土石・ガラス・セメント | 701          | 1         | 1.0%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | 鉄鋼             | 鉄鋼             | 801          | 0         | 0.0%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | 非鉄金属           | 非鉄金属           | 電線           | 901       | 0       | 0.0%      |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | その他非鉄金属        | 902          | 0         | 0.0%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | 金属製品           | 金属製品           | 1001         | 1         | 1.0%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | 一般機器           | 一般機器           | 産業機械         | 1101      | 2       | 1.9%      |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | 工作機械           | 1102         | 0         | 0.0%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | その他一般機器        | 1104         | 0         | 0.0%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | 電気機器           | 電気機器           | 総合電機         | 1201      | 2       | 1.9%      |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | 家電・AV          | 1202         | 0         | 0.0%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | コンピュータ・周辺機器    | 1203         | 2         | 1.9%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | 通信機器           | 1204         | 3         | 2.9%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | 電気・電子部品        | 1205         | 3         | 2.9%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | その他電気機器        | 1206         | 3         | 2.9%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | 精密機器           | 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         | 1.0%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | その他精密機器        | 1404         | 2         | 1.9%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | 物流用機器          | 物流用機器          | 1103         | 2         | 1.9%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | 輸送用機器          | 輸送用機器          | 自動車          | 1301      | 1       | 1.0%      |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | 自動車部品          | 1302         | 6         | 5.8%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                | その他輸送用機器       | 1303         | 2         | 1.9%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | 出版・印刷          | 出版・印刷          | 401          | 3         | 2.9%    |           |      |      |
|              |     |        |             |       |      | その他製造業         | その他製造業         | 1500         | 7         | 6.7%    |           |      |      |
| 卸売業          | 13  | 12.5%  | 卸売業（総合商社）   | 51    | 4    | 3.8%           | 卸売業            | 卸売業（総合商社）    | 2001      | 4       | 3.8%      |      |      |
|              |     |        | 卸売業（食品飲料系）  | 52    | 2    | 1.9%           |                | 卸売業（食品飲料系）   | 2002      | 2       | 1.9%      |      |      |
|              |     |        | 卸売業（医薬品系）   | 53    | 0    | 0.0%           |                | 卸売業（医薬品系）    | 2003      | 0       | 0.0%      |      |      |
|              |     |        | 卸売業（日用雑貨系）  | 54    | 2    | 1.9%           |                | 卸売業（日用雑貨系）   | 2004      | 2       | 1.9%      |      |      |
|              |     |        | 卸売業（繊維衣料品系） | 55    | 1    | 1.0%           |                | 卸売業（繊維衣料品系）  | 2005      | 1       | 1.0%      |      |      |
|              |     |        | 卸売業（機器系）    | 56    | 0    | 0.0%           |                | 卸売業（機器系）     | 2006      | 0       | 0.0%      |      |      |
|              |     |        | その他卸売業      | 57    | 4    | 3.8%           |                | その他卸売業       | 2007      | 4       | 3.8%      |      |      |
|              |     |        | 小売業         | 7     | 6.7% | 小売業（百貨店）       | 58             | 0            | 0.0%      | 小売業     | 小売業（百貨店）  | 3001 | 0    |
| 小売業（量販店）     | 59  | 1      |             |       |      | 1.0%           |                | 小売業（量販店）     | 3002      | 1       | 1.0%      |      |      |
| 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  | 0      |             |       |      | 0.0%           |                | 小売業（コンビニストア） | 3003      | 0       | 0.0%      |      |      |
| 小売業（通販）      | 61  | 4      |             |       |      | 3.8%           |                | 小売業（通販）      | 3004      | 4       | 3.8%      |      |      |
| 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  | 2      |             |       |      | 1.9%           |                | その他小売業       | 3007      | 2       | 1.9%      |      |      |
| その他          | 12  | 11.6%  |             |       |      | 水産・農林          | 01-02          | 0            | 0.0%      | 農林水産    | 農林水産業（農協） | 5003 | 0    |
|              |     |        |             |       |      |                |                | その他農林水産業     | 5004      | 0       | 0.0%      |      |      |
|              |     |        | 建設          | 03    | 1    | 1.0%           | 建設業            | 建設業（ゼネコン）    | 5001      | 0       | 0.0%      |      |      |
|              |     |        |             |       |      |                |                | その他建設業       | 5002      | 1       | 1.0%      |      |      |
|              |     |        | 電力・ガス       | 81-82 | 0    | 0.0%           | その他            | 電力・ガス        | 5006      | 0       | 0.0%      |      |      |
| 通信           | 86  | 0      | 0.0%        |       | 通信業  | 5005           | 0              | 0.0%         |           |         |           |      |      |
| その他          | 88  | 11     | 10.6%       |       | 外食   | 4001           | 1              | 1.0%         |           |         |           |      |      |
|              |     |        |             |       | 中食   | 4002           | 0              | 0.0%         |           |         |           |      |      |
|              |     |        |             |       | その他  | 5007           | 10             | 9.6%         |           |         |           |      |      |
| 合計           | 104 | 100.0% | 合計          |       | 104  | 100.0%         | 合計             |              | 104       | 100.0%  |           |      |      |



## 第2章 アンケート結果（基礎編）

### 1. ロジスティクス・物流部門の概況

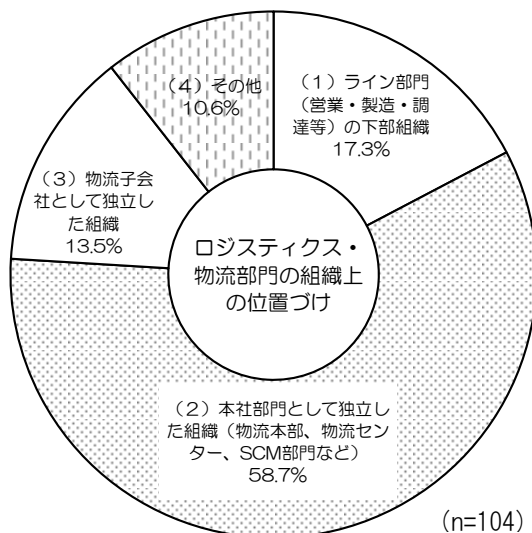
#### 1.1 ロジスティクス・物流部門の組織上の位置づけとトップの職位

本調査では、ロジスティクス・物流部門の概況について質問している。図表 2-1 は、ロジスティクス・物流部門の組織上の位置づけについて、回答数内訳を示している。最も割合が大きいのは本社部門として独立した組織（物流本部、物流センター、SCM<sup>5</sup>部門など）であり、58.7%であった。次に割合が大きいのはライン部門（営業・製造・調達等）の下部組織であり、17.3%であった。また、13.5%が物流子会社として独立した組織であると回答している。

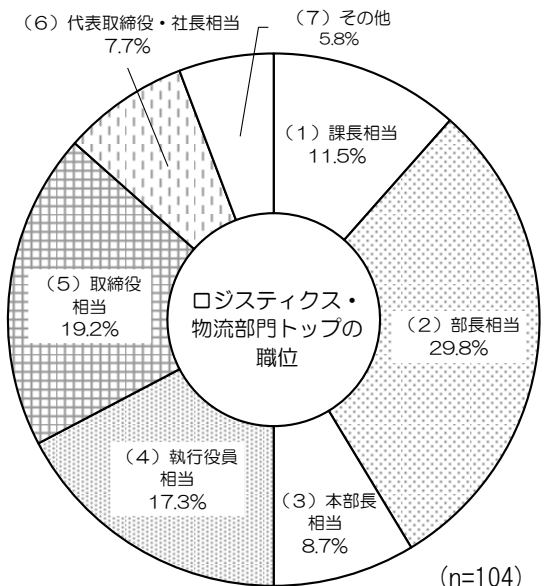
その他（10.6%）の内容としては「ライン部門からは独立しているが、管理系本部の傘下にある」、「本社部門として独立した組織であり、物流子会社も有する」、「本社部門と各事業に併存」、「執行部門も営業、製造、調達等の並列組織」、「物流子会社として独立した組織であったが、本年より3PL<sup>6</sup>として外部委託に移行」などの回答があった。

また、図表 2-2 は、ロジスティクス・物流部門トップの職位についての回答数内訳を示している。課長相当が11.5%、部長相当が29.8%、本部長相当が8.7%、執行役員相当が17.3%、取締役相当が19.2%、代表取締役・社長相当が7.7%、その他が5.8%であった。なお、代表取締役・社長と回答した8社のうち3社は物流子会社であった。その他の内容としては、「物流部門が無い」、「新設で未定」というものであった。

図表 2-1 ロジスティクス・物流部門の組織上の位置づけ



図表 2-2 ロジスティクス・物流部門トップの職位



<sup>5</sup> SCM (Supply Chain Management) は、サプライチェーンが全体として形成する価値をより大きいものにすることを目的とする活動群のことを指す。

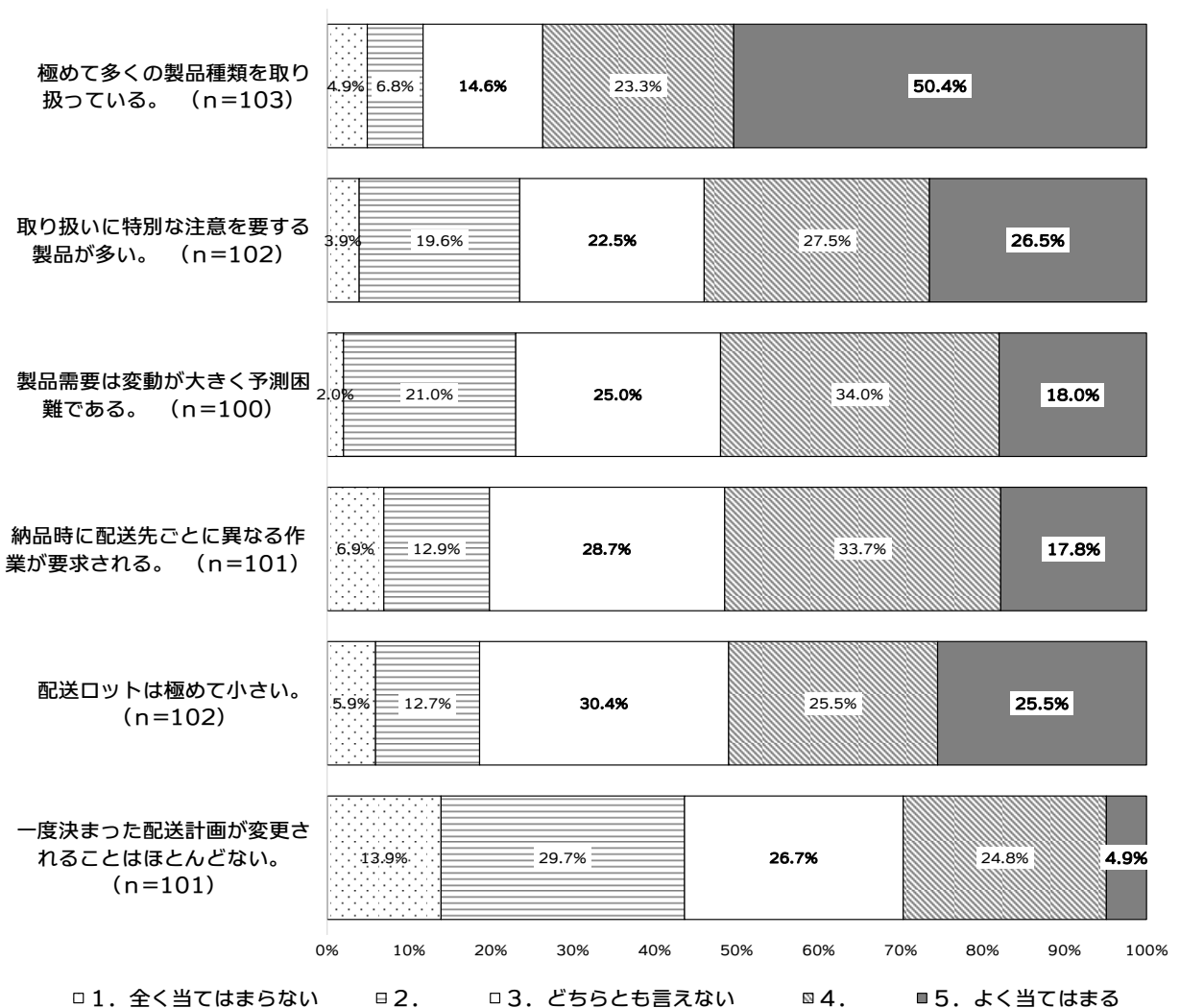
<sup>6</sup> 3PL (Third Party Logistics) とは荷主企業に代わって、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し、実行することをいう。荷主でもない、単なる運送事業者でもない、第三者として、アウトソーシング化の流れの中で物流部門を代行し、高度の物流サービスを提供している。

## 1.2 回答企業における代表的な製品群の特性

本調査では、回答企業が取り扱う代表的な製品群の特性について質問をしている。それぞれの項目に対して、5段階のスケール（1. 全く当てはまらない～5. よく当てはまる）で、どの程度当てはまるかを聞いている。図表 2-3 は、項目ごとの回答結果の割合を示したものである。

「極めて多くの製品種類を取り扱っている」という質問に対しては、73.7%の回答者が当てはまる（4. および5. 良く当てはまると回答した割合の合計）と回答した。「一度決まった配送計画が変更されることはほとんどない」という項目を除いて、その他の商品群の特性に起因した問題や課題について、半数以上が当てはまると回答した。

図表 2-3 回答企業における代表的な製品群の特性



### 1.3 物流業務の委託状況について

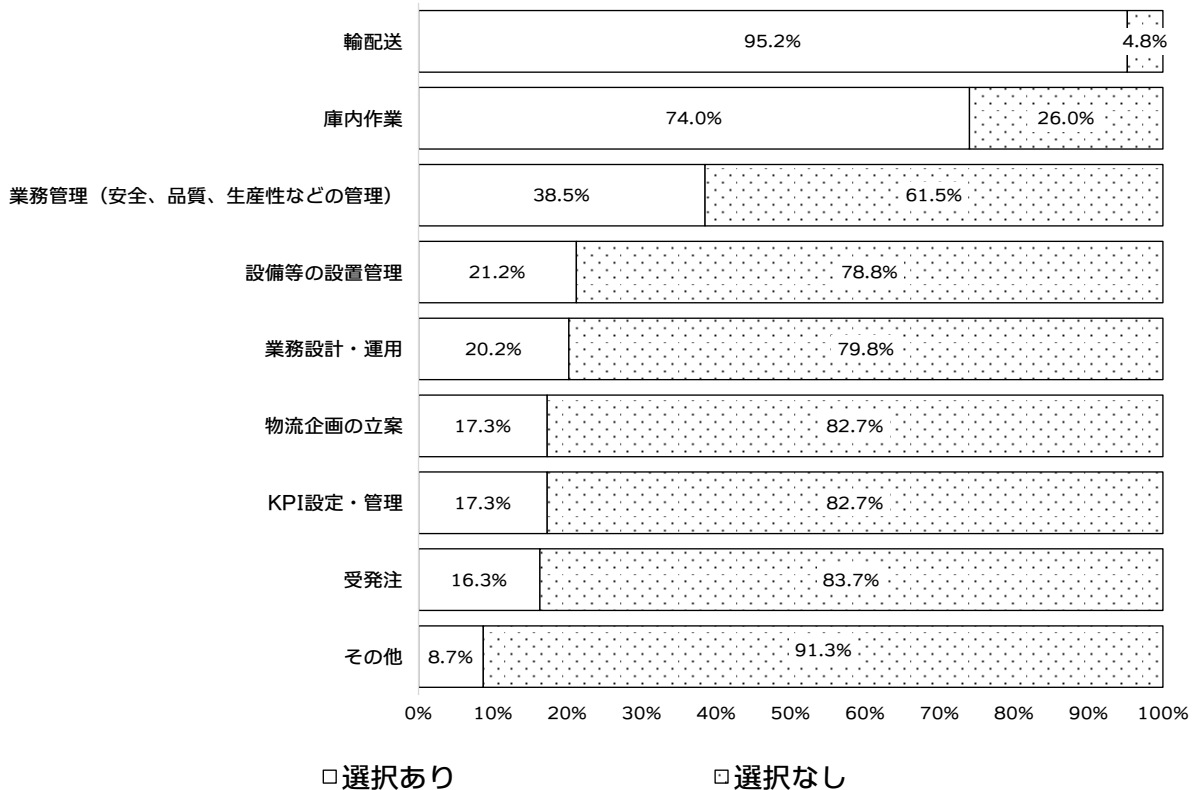
回答企業における国内のロジスティクス・物流業務に伴うすべての物流コストを100%としたときに、(1) 荷主(自社)が行う物流業務、(2) 物流子会社が行う物流業務、(3) 3PLや物流専門業者が行う物流業務、(4) その他について、おおよその割合を質問している。

回答企業104社の平均値としては、(1) 荷主(自社)が行う物流業務が22.1%、(2) 物流子会社が行う物流業務が21.9%、(3) 3PLや物流専門業者が行う物流業務が53.4%、(4) その他が2.6%という結果であった。

また、外部の3PLや物流専門業者に委託している物流業務についても質問しており、選択肢から当てはまるものを全て選択する形で質問した。図表2-4に、それぞれの項目に対して、有効回答104社について、「選択あり」と「選択なし」の比率を掲載している。

その他としてコメントがあった回答は、「輸出通関関連」、「システム」、「流通加工作業」、「価格交渉」などであった。KPI設定・管理や物流企画の立案については、委託先と協創して実施しているというコメントもあった。

図表 2-4 外部の3PLや物流専門業者に委託している物流業務



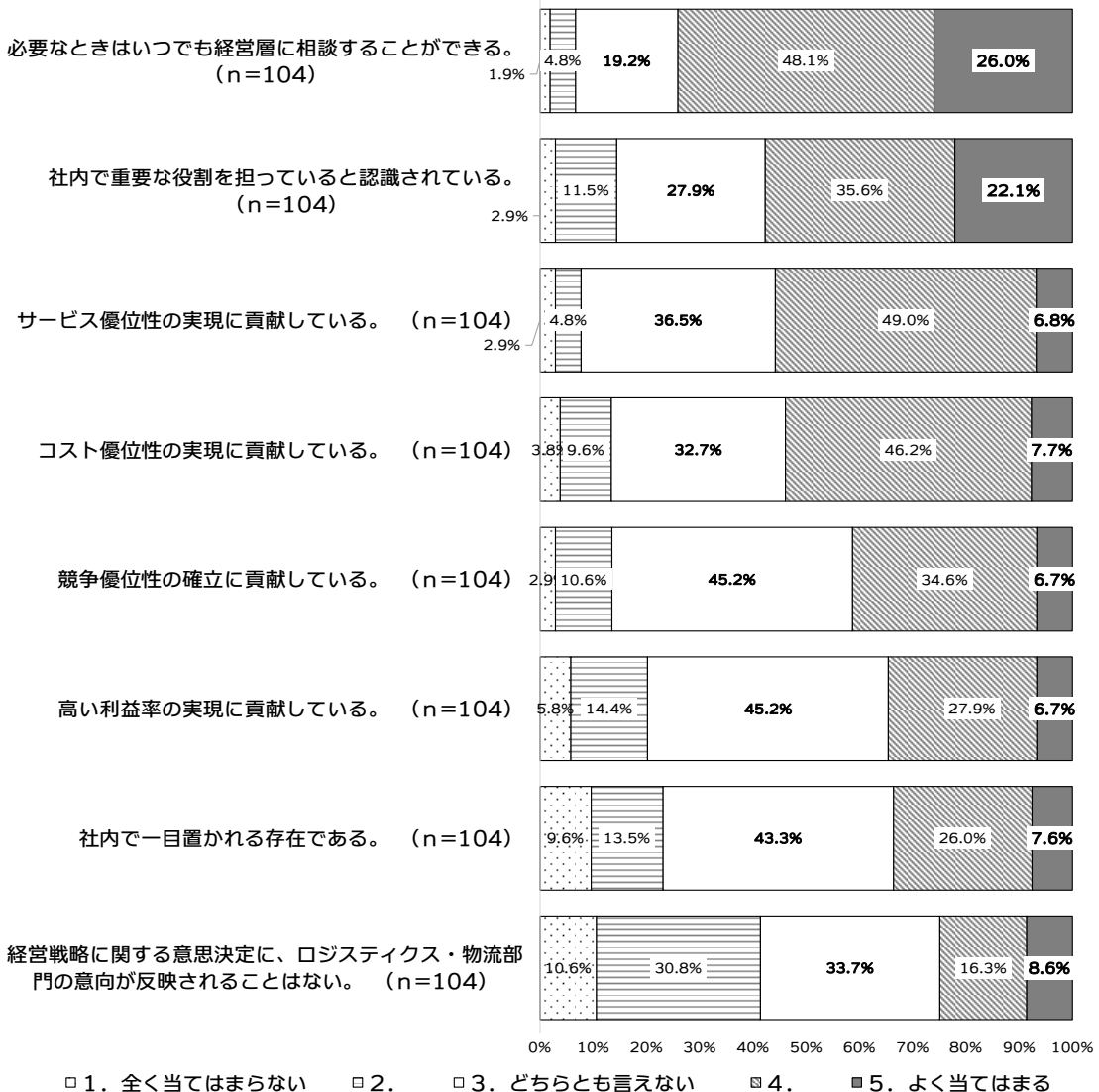
## 2. ロジスティクス・物流部門の影響力とケイパビリティ

### 2.1 ロジスティクス・物流部門の影響力と自社への貢献度

本調査では、ロジスティクス・物流部門の影響力と自社への貢献度の実態についても質問をしている。それぞれの項目に対して、5段階のスケール（1. 全く当てはまらない～5. よく当てはまる）で、どの程度当てはまるかを聞いている。図表 2-5 に項目ごとの回答結果の割合を示したものを掲載する。

「必要なときはいつでも経営層に相談することができる」という質問に対しては、74.1%の回答者が当てはまる（4. および5. 良く当てはまると回答した割合の合計）と回答した。「社内で重要な役割を担っていると認識されている。」という質問に対しては、57.7%の回答者が当てはまると回答した。また半数以上の回答者が、サービス優位性やコスト優位性の実現へ貢献していると回答した。

図表 2-5 ロジスティクス・物流部門の影響力と自社への貢献度



## 2.2 ロジスティクス・物流部門の組織上の位置付けと影響力・自社への貢献度

「ロジスティクス・物流部門の組織上の位置付け」と、「ロジスティクス・物流部門の影響力と自社への貢献度」の回答結果をクロス集計したものを図表 2-6 に示す。

図表 2-6 「組織上の位置付け」と「影響力・自社への貢献度」のクロス集計

| ロジスティクス・物流部門の組織上の位置づけ     | ライン部門（営業・製造・調達等）の下<br>(n=18) |      | 本社部門として独立した組織（物流本<br>(n=61) |      | 物流子会社として独立した組織<br>(n=14) |       | その他<br>(n=11) |       | 合計<br>(n=104) |      |
|---------------------------|------------------------------|------|-----------------------------|------|--------------------------|-------|---------------|-------|---------------|------|
|                           | 平均値                          | 標準偏差 | 平均値                         | 標準偏差 | 平均値                      | 標準偏差  | 平均値           | 標準偏差  | 平均値           | 標準偏差 |
| 社内で重要な役割を担っていると認識されている。   | 3.17                         | 0.86 | 3.8                         | 1.06 | 3.57                     | 0.756 | 3.45          | 1.368 | 3.62          | 1.05 |
| 社内で一目置かれる存在である。           | 3                            | 0.84 | 3.15                        | 1.09 | 2.86                     | 1.167 | 3.18          | 0.982 | 3.09          | 1.04 |
| 必要なときはいつでも経営層に相談することができる。 | 3.61                         | 1.04 | 4.05                        | 0.81 | 4                        | 0.679 | 3.55          | 1.293 | 3.91          | 0.9  |
| コスト優位性の実現に貢献している。         | 3.22                         | 1.17 | 3.57                        | 0.74 | 3.29                     | 0.825 | 3.27          | 1.348 | 3.44          | 0.91 |
| サービス優位性の実現に貢献している。        | 3.22                         | 0.94 | 3.57                        | 0.64 | 3.64                     | 0.929 | 3.55          | 1.214 | 3.52          | 0.81 |
| 競争優位性の確立に貢献している。          | 3                            | 0.97 | 3.44                        | 0.79 | 3.14                     | 0.864 | 3.36          | 1.027 | 3.32          | 0.86 |
| 高い利益率の実現に貢献している。          | 2.78                         | 1.22 | 3.31                        | 0.79 | 3.07                     | 0.997 | 3             | 1.183 | 3.15          | 0.95 |

## 2.3 ロジスティクス・物流部門の組織上の位置付けと影響力・自社への貢献度

「ロジスティクス・物流部門のトップ」と、「ロジスティクス・物流部門の影響力と自社への貢献度」の回答結果をクロス集計したものを図表 2-7 に示す。

図表 2-7 「ロジスティクス・物流部門トップ」と「影響力・自社への貢献度」のクロス集計

| ロジスティクス・物流部門のトップ          | 課長相当<br>(n=12) |      | 部長相当<br>(n=31) |      | 本部長相当<br>(n=9) |       | 執行役員相当<br>(n=18) |       | 取締役相当<br>(n=20) |      | 代表取締役・社長相当<br>(n=8) |      | その他<br>(n=6) |      | 合計<br>(n=104) |      |
|---------------------------|----------------|------|----------------|------|----------------|-------|------------------|-------|-----------------|------|---------------------|------|--------------|------|---------------|------|
|                           | 平均値            | 標準偏差 | 平均値            | 標準偏差 | 平均値            | 標準偏差  | 平均値              | 標準偏差  | 平均値             | 標準偏差 | 平均値                 | 標準偏差 | 平均値          | 標準偏差 | 平均値           | 標準偏差 |
| 社内で重要な役割を担っていると認識されている。   | 3.08           | 1.08 | 3.39           | 1.02 | 3.78           | 0.667 | 4.11             | 1.023 | 3.85            | 0.93 | 3.75                | 1.39 | 3.33         | 1.03 | 3.62          | 1.05 |
| 社内で一目置かれる存在である。           | 2.58           | 0.67 | 2.9            | 0.87 | 3.22           | 0.667 | 3.61             | 1.145 | 3.2             | 1.11 | 3.25                | 1.58 | 2.67         | 1.21 | 3.09          | 1.04 |
| 必要なときはいつでも経営層に相談することができる。 | 3.17           | 1.19 | 3.97           | 0.61 | 3.67           | 0.707 | 4.22             | 0.808 | 4.3             | 0.66 | 3.5                 | 1.41 | 3.83         | 1.17 | 3.91          | 0.9  |
| コスト優位性の実現に貢献している。         | 3.25           | 1.14 | 3.39           | 0.8  | 3.44           | 0.726 | 3.44             | 1.199 | 3.7             | 0.8  | 3.25                | 1.04 | 3.5          | 0.55 | 3.44          | 0.91 |
| サービス優位性の実現に貢献している。        | 2.92           | 0.79 | 3.61           | 0.62 | 3.44           | 0.882 | 3.56             | 1.097 | 3.75            | 0.64 | 3.38                | 1.06 | 3.67         | 0.52 | 3.52          | 0.81 |
| 競争優位性の確立に貢献している。          | 2.58           | 0.9  | 3.13           | 0.62 | 3.67           | 0.707 | 3.61             | 1.037 | 3.7             | 0.73 | 3                   | 1.07 | 3.5          | 0.55 | 3.32          | 0.86 |
| 高い利益率の実現に貢献している。          | 2.83           | 1.27 | 3.1            | 0.7  | 3.11           | 0.782 | 3.28             | 1.227 | 3.35            | 0.93 | 2.88                | 0.99 | 3.5          | 0.84 | 3.15          | 0.95 |

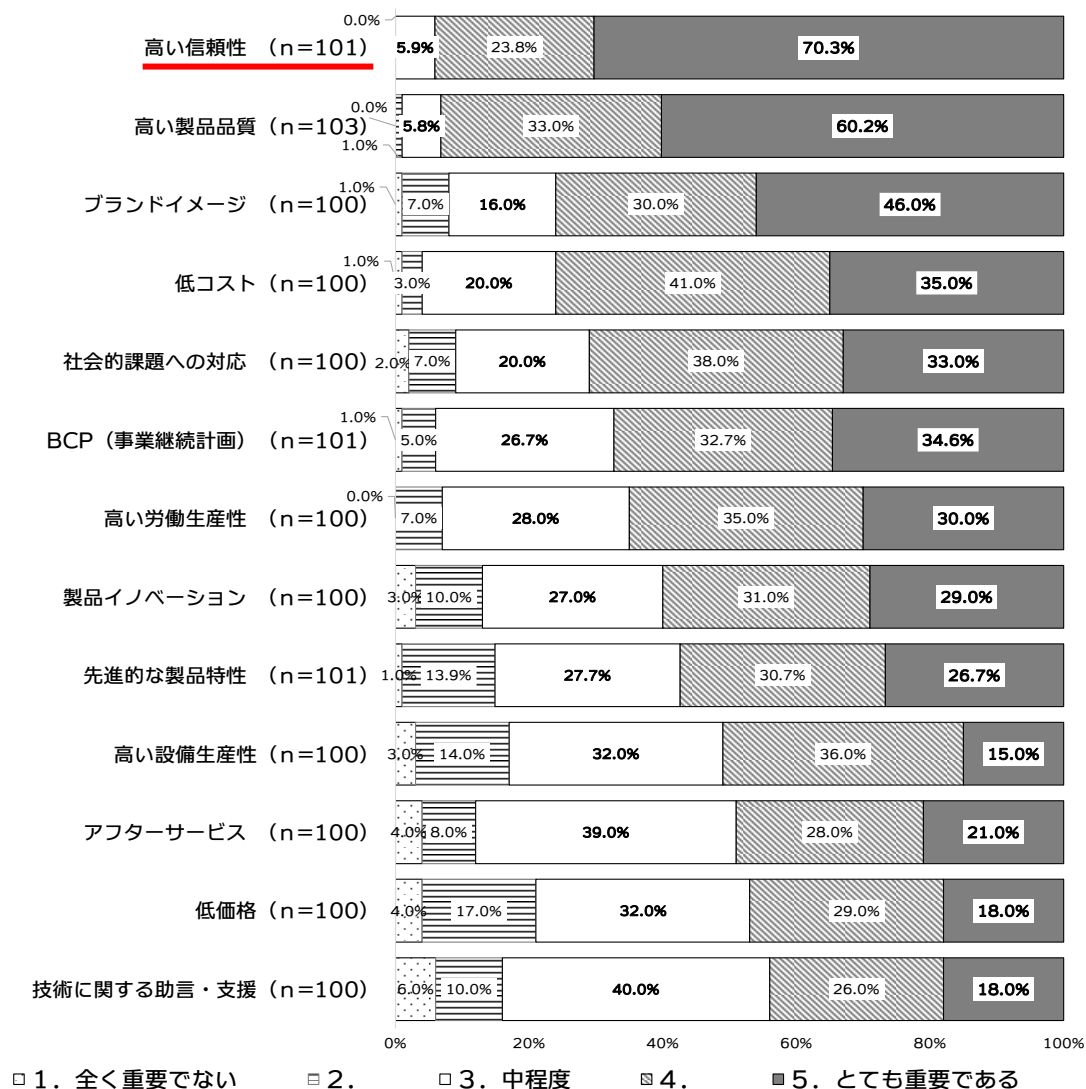
クロス集計の結果より、執行役員・本部長・代表取締役、例えて言えば CL0 (Chief Logistics Officer) のようなトップがいる場合、ロジスティクス・物流が、社内で一目置かれる存在となり、企業間における競争優位性の向上に寄与していると考えられる。

## 2.4 経営戦略における優先事項

本調査では経営戦略における優先事項について質問している。それぞれの項目に対して、5段階のスケール（1. 全く重要ではない～5. とても重要である）により、重要度を聞いている。図表 2-8 に項目ごとの回答結果の割合を示したものを掲載する。

物流に関連する項目について、「高い信頼性」に対しては、94.1%の回答者が重要である（4. および5. とても重要であると回答した割合の合計）と回答した。「低コスト」に対しては、76.0%の回答者が重要であると回答した。また半数以上の回答者が、「社会的課題への対応」や「BCP（事業継続計画）」が重要であると回答した。

図表 2-8 経営戦略における優先事項

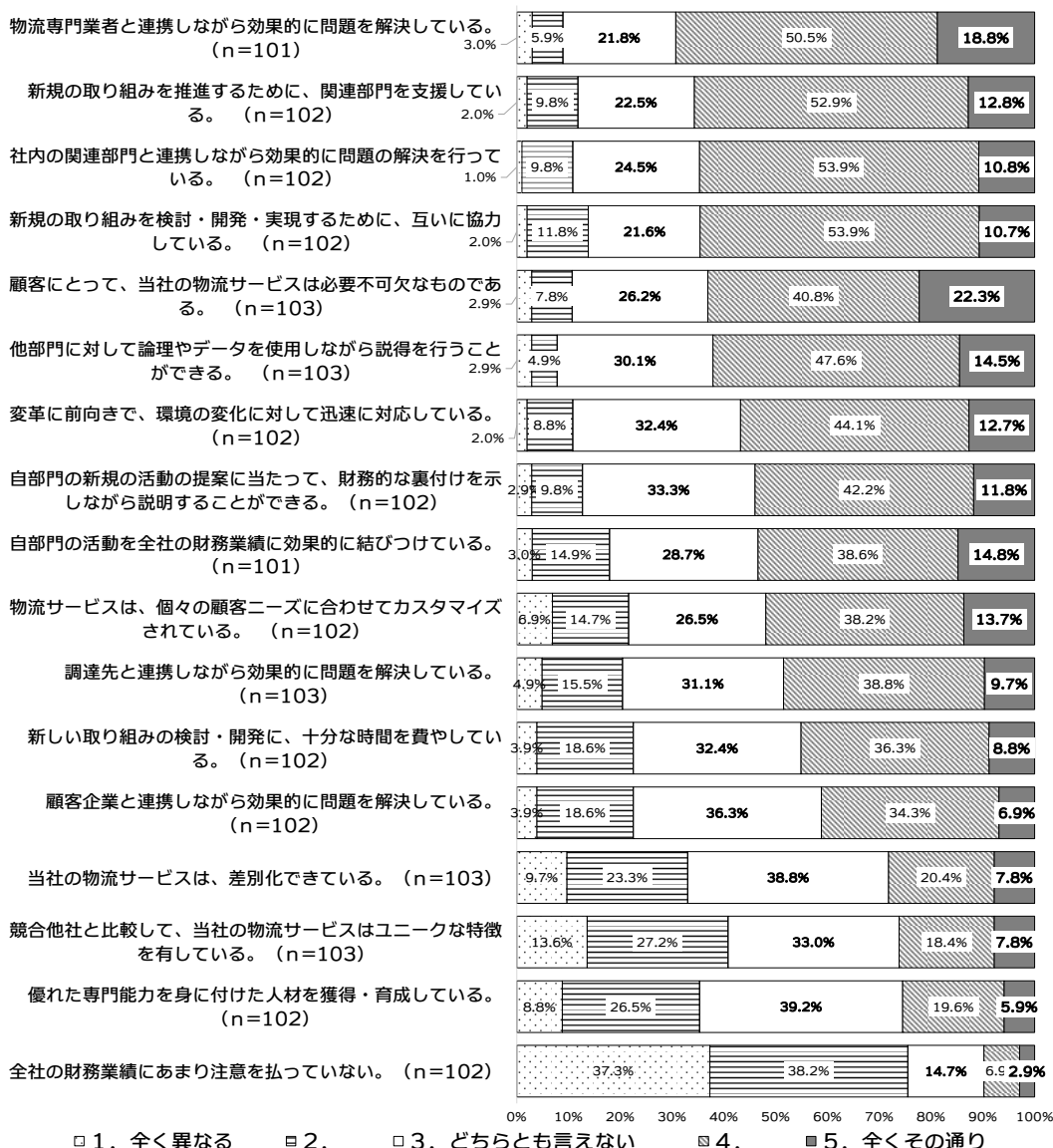


## 2.5 ロジスティクス・物流部門のケイパビリティ

本調査では、ロジスティクス・物流部門における組織のあり方、社内外との連携や顧客に対する意識などのケイパビリティについて質問をしている。それぞれの項目に対して、5段階のスケール（1. 全く異なる～5. 全くその通り）で、重要度を聞いている。図表 2-9 に、回答をまとめたものを掲載する。

その通りと回答した割合（4. および5. 全くその通りと回答した割合の合計）では、物流専門業者や社内関連部門といったロジスティクス・物流（部門）が直接的に関わる対象に関する選択肢が上位にきた。一方で、物流サービスの差別化やユニークな特徴という項目がその通りと回答した割合で下位にきている。また、「優れた専門能力を身に付けた人材を獲得・育成している」が、その通りと回答した割合で最下位となった。

図表 2-9 ロジスティクス・物流部門のケイパビリティの実態



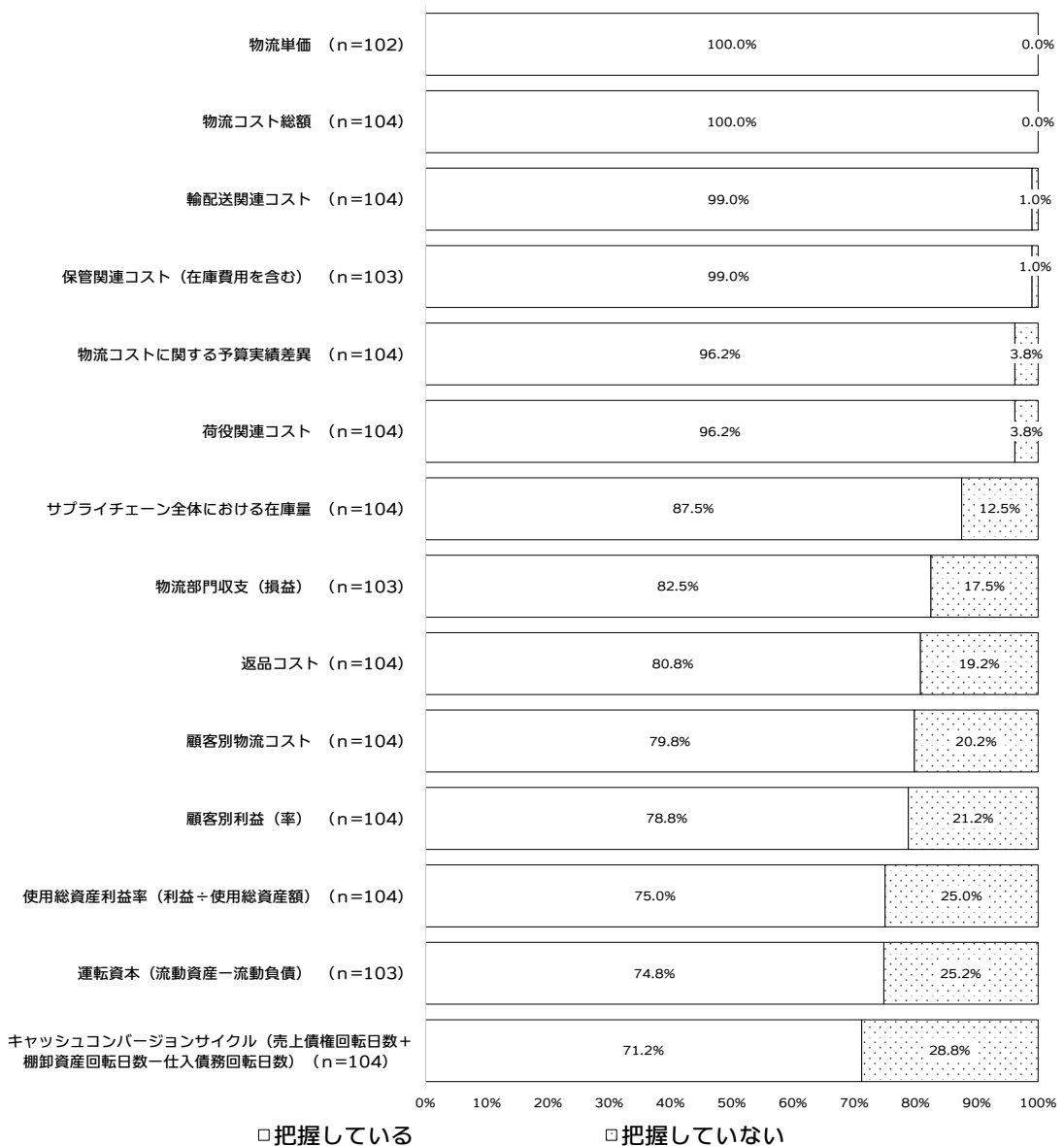
### 3. ロジスティクス・物流部門における業績指標（KPI）

#### 3.1 ロジスティクス・物流業務に関する「財務指標」について

本調査では、ロジスティクス・物流部門の業績指標（KPI）活用の実態を解明することも目指している。下記は、ロジスティクス・物流業務に関する「財務指標」についての回答結果である。

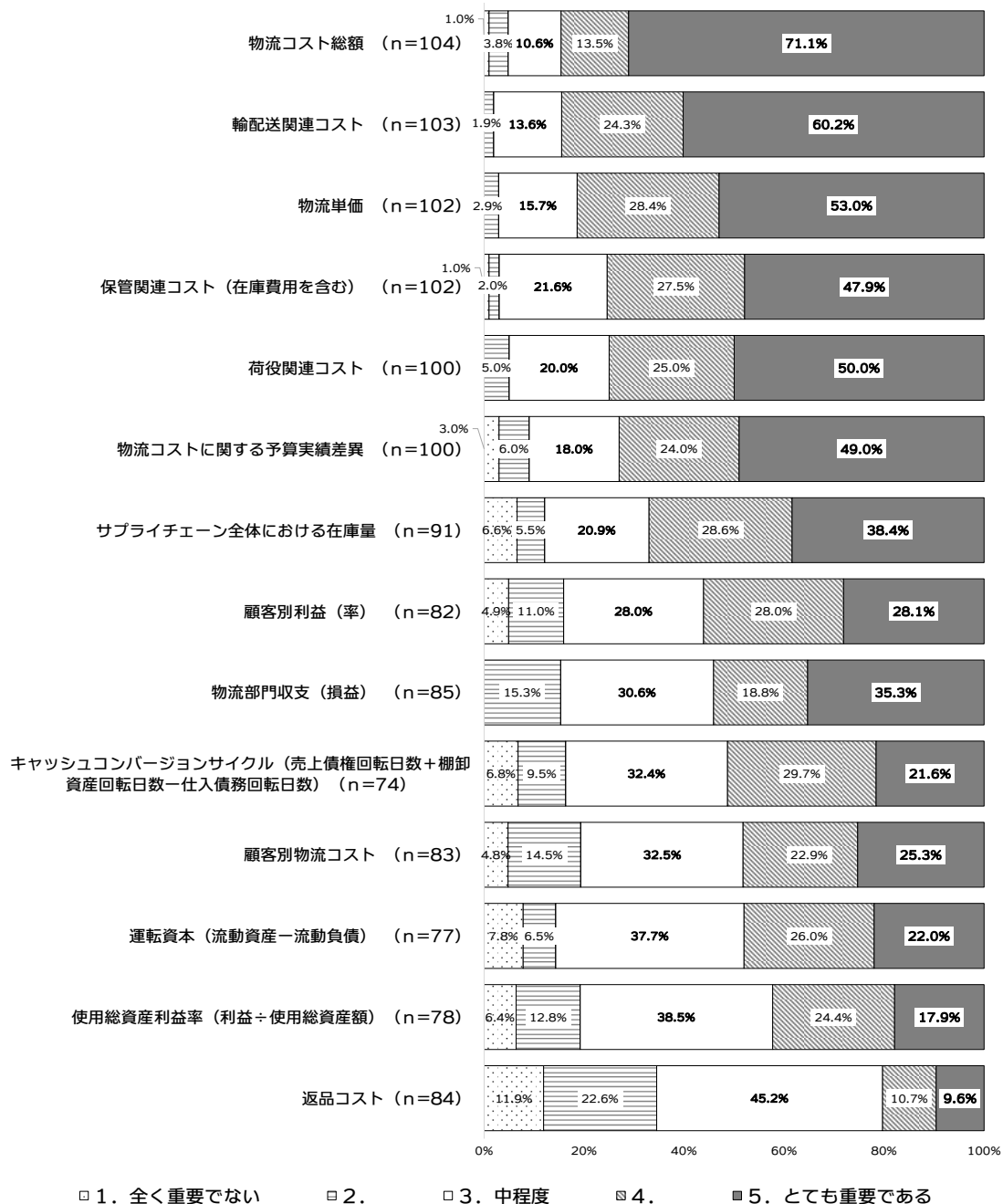
それぞれの KPI に対して、自社で把握している場合は、5段階のスケール（1. 全く重要でない～5. 非常に重要である）によりその重要性を質問した。また KPI を把握していない場合は、「0. 把握していない」を選択頂いた。図表 2-10 に、それぞれの KPI に対して、「把握しているか」、「把握していないか」を取りまとめた。図表 2-11 に、それぞれの「把握している」KPI に対する重要度の評価を掲載した。

図表 2-10 ロジスティクス・物流業務に関する「財務指標」の把握状況





図表 2-11 ロジスティクス・物流業務に関する「財務指標」の重要度



ロジスティクス・物流業務に関する「財務指標」把握状況については、物流単価や物流コスト総額などの物流コストに関わる項目が、把握している割合で上位を占めている。また、ロジスティクス・物流業務に関する「財務指標」の重要度の質問についても、物流コストに関連した項目が、重要だと回答した割合（4. および5. とても重要であると回答した割合の合計）で上位を占める結果となった。

### 3.2 ロジスティクス・物流業務に関する「非財務指標」について

下記は、ロジスティクス・物流業務に関する「非財務指標」についての回答結果である。

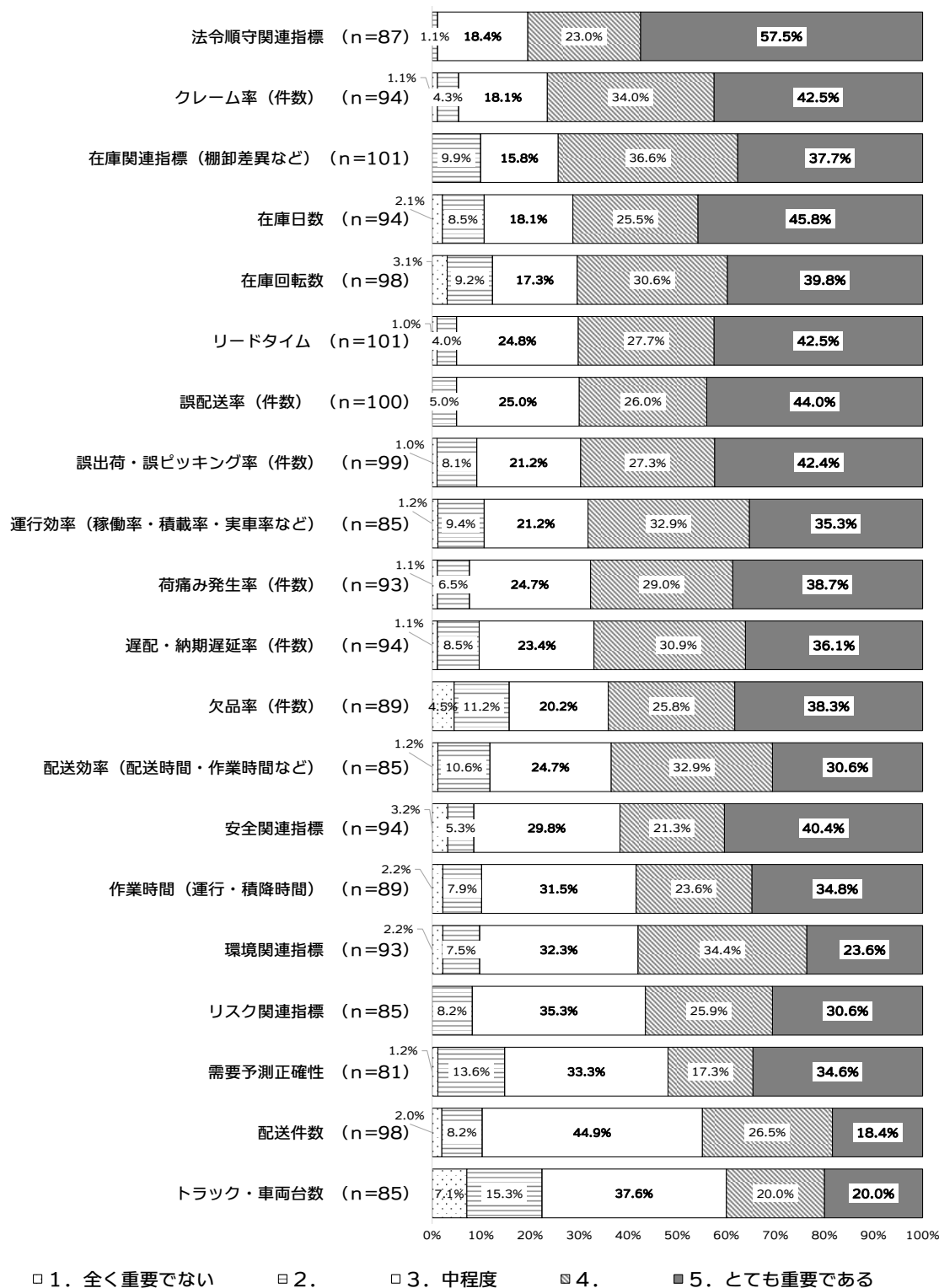
それぞれの KPI に対して、自社で把握している場合は、5段階のスケール（1. 全く重要でない～5. 非常に重要である）によりその重要性を質問した。また KPI を把握していない場合は、「0. 把握していない」を選択頂いた。

図表 2-12 に、それぞれの KPI に対して、「把握しているか」、「把握していないか」を取りまとめた。図表 2-13 に、それぞれの「把握している」KPI に対する重要度の評価を掲載した。

図表 2-12 ロジスティクス・物流業務に関する「非財務指標」の把握状況



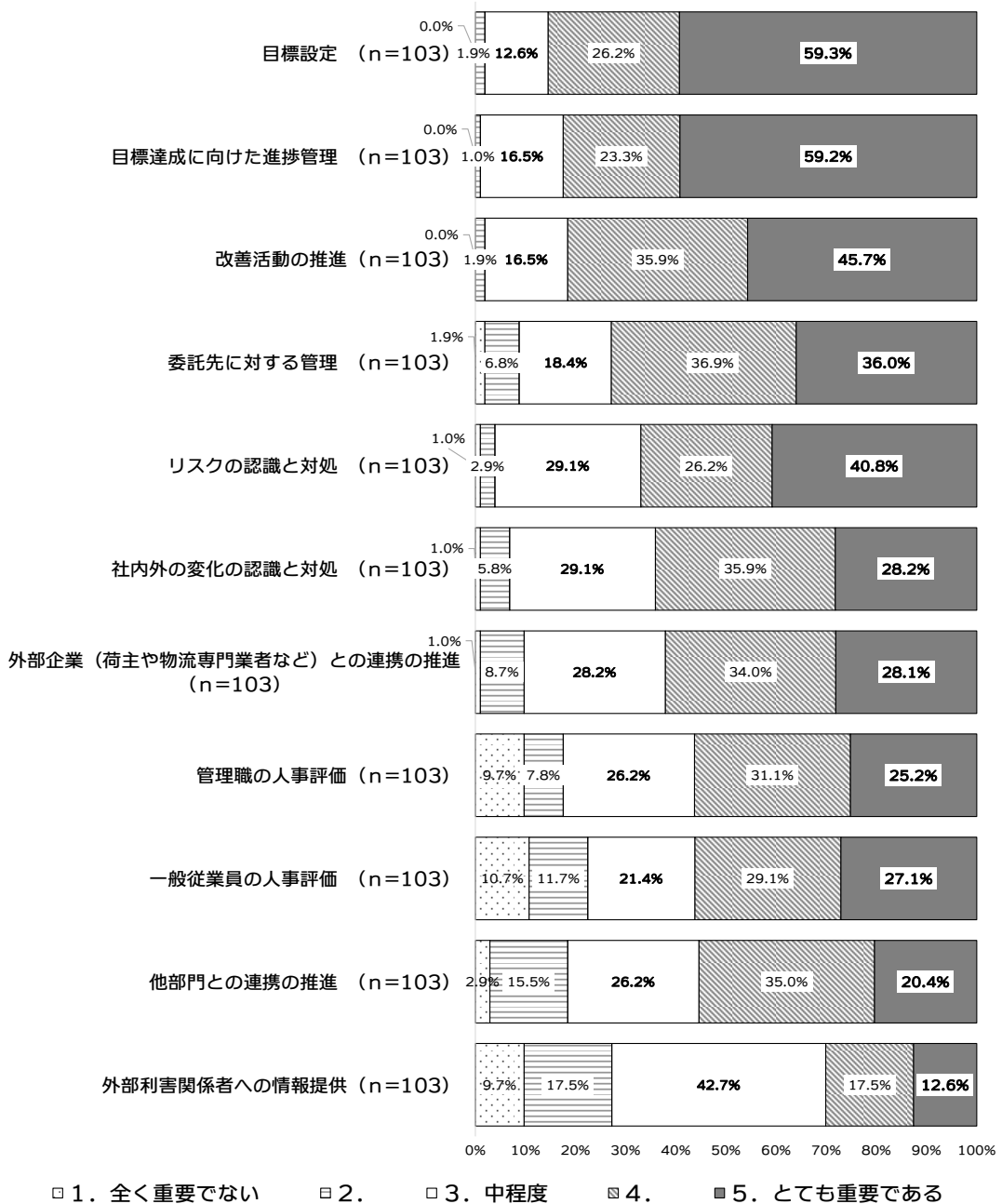
図表 2-13 ロジスティクス・物流業務に関する「非財務指標」の重要度



### 3.3 KPI の利用目的と重要度について

本調査では、ロジスティクス・物流部門において、KPI がどのような目的で利用されているのかについても質問している。図表 2-14 に、それぞれの KPI の利用目的に対して回答者が認識する重要度の評価を掲載する。目標設定や目標達成に向けた進捗管理、改善活動における KPI 活用については重要だと考えられている割合（4. および 5. ととても重要であると回答した割合の合計）が高かったが、他部門との連携の推進や、外部利害関係者への情報提供における KPI 活用については、前者と比較するとやや割合が低いという結果となった。

図表 2-14 KPI の利用目的と重要度



## 4. 荷主企業のパフォーマンスについて

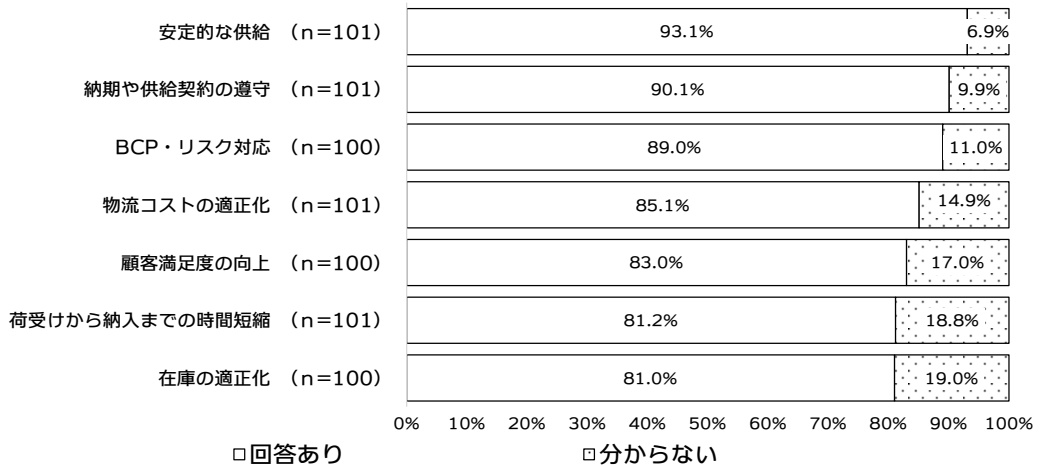
### 4.1 ロジスティクス・物流業務に関するパフォーマンスについて

本調査では、自社のロジスティクス・物流部門における過去3年間のパフォーマンスについて、主要な競合他社との比較をした際の自己評価を回答頂いている。

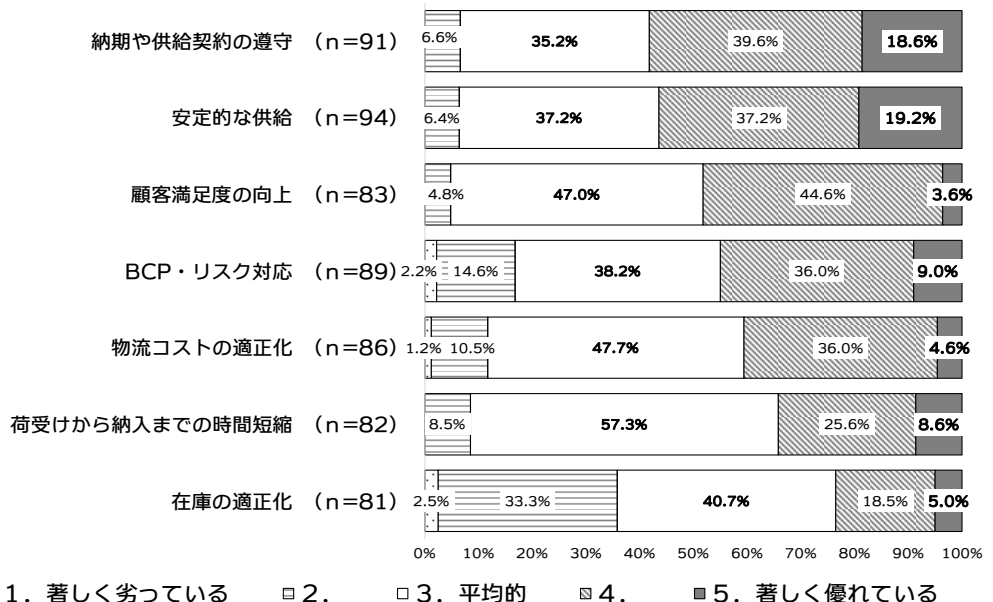
それぞれのパフォーマンスに対して、5段階のスケール（1. 著しく劣っている～5. 著しく優れている）により質問した。回答ができない場合は、「6. 分からない」を選択頂いた。

図表 2-15 に、パフォーマンスの自己評価について回答があった割合と、「分からない」と回答した割合を掲載する。図表 2-16 に「回答あり」の場合の自己評価の回答結果を掲載している。

図表 2-15 「回答あり」と「分からない」の構成比



図表 2-16 ロジスティクス・物流業務に関するパフォーマンスの自己評価



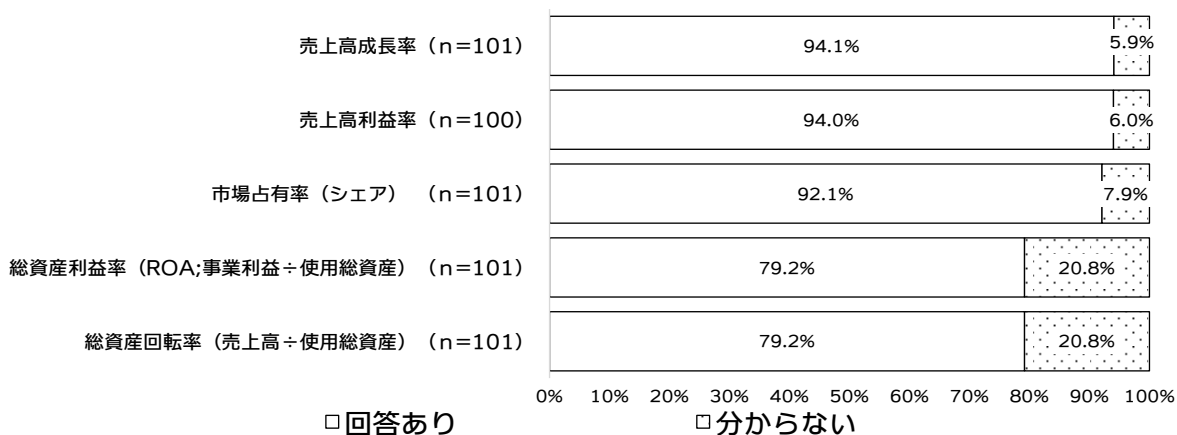
## 4.2 自社の平均的な業績について

本調査では、回答企業の過去3年における平均的な財務業績について、主要な競合企業との比較した際の自社の業績評価について回答頂いている。

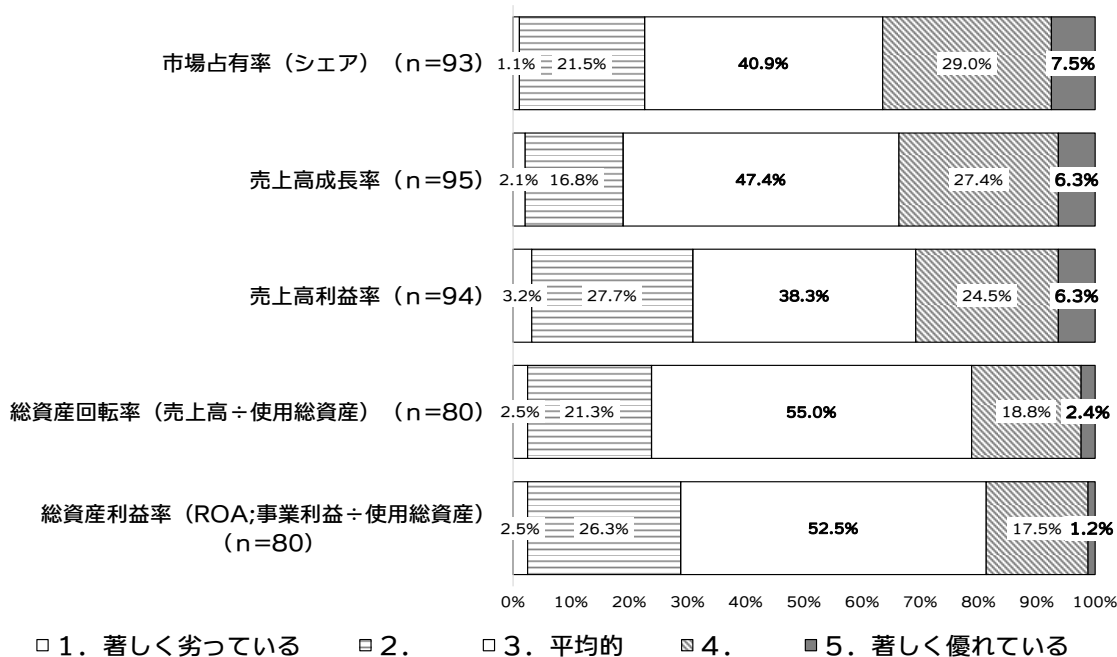
それぞれの項目に対して、回答可能な場合には、5段階のスケール（1. 著しく劣っている～5. 著しく優れている）によりその評価を質問した。また回答ができない場合は、「6. 分からない」を選択頂いた。

図表 2-17 に、主要な競合企業との比較による自社の業績評価について、回答があった割合と、「分からない」と回答した割合を掲載する。図表 2-18 に「回答あり」の場合の自己評価の回答結果を掲載している。

図表 2-17 回答があった割合と「分からない」と回答した割合



図表 2-18 主要な競合企業との比較による自社の業績の評価



## 第3章 アンケート結果（分析編）

### 1. 因子分析に基づく各変数の集約化と予備的分析

#### 1.1 因子分析のねらいと概要

第2章の集計結果をふまえ、主要変数間の相互関係について多変量解析を実施する（分析結果は最終報告書にて公表予定）。多変量解析の実施に際して、アンケート調査票にある100項目近くある多数の質問項目の集約化を行う必要がある。本報告書では、多変量解析の準備作業として、質問項目の集約化を行うための因子分析を実施する。具体的には、有効回答である104社のサンプルを用いて、ロジスティクス・物流部門の社内影響力、ケイパビリティ、物流KPIに関わる質問項目について因子分析を行う。

#### 1.2 戦略貢献・社内影響力

まず「ロジスティクス・物流部門の影響力と自社への貢献度」に関する8つの質問項目の回答に対して探索的因子分析を実施した（最尤法、プロマックス回転、固有値1以上を抽出）。分析結果を図表3-1に掲載する。因子分析の結果、次の2つの因子が抽出された。第1因子は、企業の競争優位性や収益性への貢献に関する質問項目の因子負荷量が高いことから、「戦略貢献」と名付けることとした。第2因子は、社内におけるロジスティクス・物流部門のプレゼンスに関わる質問項目との関連性が高いことから「社内影響力」と名付けることとした。

図表3-1 「ロジスティクス・物流部門の影響力と自社への貢献度」の探索的因子分析

|  | 戦略貢献   | 社内影響力  |
|--|--------|--------|
| コスト優位性の実現に貢献している。                            | 0.906  | -0.1   |
| 高い利益率の実現に貢献している。                             | 0.816  | -0.041 |
| サービス優位性の実現に貢献している。                           | 0.721  | -0.025 |
| 競争優位性の確立に貢献している。                             | 0.661  | 0.195  |
| 社内で重要な役割を担っていると認識されている。                      | -0.017 | 0.892  |
| 社内で一目置かれる存在である。                              | 0.019  | 0.763  |
| 必要なときはいつでも経営層に相談することができる。                    | 0.123  | 0.468  |
| 経営戦略に関する意思決定に、ロジスティクス・物流部門の意向が反映されることはない。(R) | -0.112 | 0.437  |

因子分析の結果をふまえ、2つの因子に関連する各質問項目の平均値を算出することで得点化を行った。図表3-2は、各因子の得点の記述統計量を、サンプル全体、組織形態（本社部門であるかどうか否か）、CL0の有無に基づき示したものである。この表から、戦略貢献および社内影響力の得点について、「組織形態の違い」と「CL0の有無」による大きなばらつきがあることが読み取れる。また、ロジスティクス・物流部門の組織形態の違いによる戦略貢献や社内影響力の程度の違いを比較すると、戦略貢献および社内影響力ともに、ロジスティクス・物流部門が本社部門として位置付けられている企業ほどその程度が高くなっている。次に、CL0の有無別に戦略貢献や社内影響力の程度を比較すると、いずれもCL0がいる企業においてその程度が高くなっていることが確認できる。

図表 3-2 組織形態・CLOの有無と戦略貢献度および社内影響度

|       | 本社部門以外 (43) |      | 本社部門 (61) |      | 全体 (104) |      |
|-------|-------------|------|-----------|------|----------|------|
| 戦略貢献  | 3.19        | 0.92 | 3.48      | 0.57 | 3.36     | 0.74 |
| 社内影響力 | 3.23        | 0.59 | 3.45      | 0.56 | 3.36     | 0.58 |

|       | CLO無 |      |      | CLO有 |      |      | 全体  |      |      |
|-------|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|
|       | 企業数  | 平均値  | 標準偏差 | 企業数  | 平均値  | 標準偏差 | 企業数 | 平均値  | 標準偏差 |
| 戦略貢献  | 58   | 3.26 | 0.64 | 46   | 3.48 | 0.85 | 104 | 3.36 | 0.74 |
| 社内影響力 | 58   | 3.25 | 0.5  | 46   | 3.5  | 0.64 | 104 | 3.36 | 0.58 |

### 1.3 ロジスティクス・物流部門のケイパビリティ

また、「ロジスティクス・物流部門のケイパビリティ」に関する質問項目の回答結果について、因子分析を実施した結果を図表 3-3 に掲載する（最尤法、プロマックス回転、固有値1以上を抽出）。その結果、4つの因子が抽出された。第1因子については、提供する物流サービスについて、競合他社との差別化ができていたり、顧客ニーズに合わせてカスタマイズされていることなどに関する質問項目の因子負荷量が高いことから「差別化能力」と名付けた。第2因子は、社内の関連部門、顧客企業、物流専門業者、調達先との連携に関する質問項目の因子負荷量が高いことから「連携能力」と名付けた。第3因子は、ロジスティクス・物流部門が自部門の活動を財務的な裏付けを示しながら説明できることや、自部門の活動を効果的に財務業績へ結び付けていることなどに関する質問項目の因子負荷量が高いことから、「アカウントビリティ」と名付けた。第4因子については、新規の取り組みに関する質問項目の因子負荷量が高いことから「革新能力」と名付けた。以上の因子分析の結果から、ロジスティクス・物流部門の主要なケイパビリティが、「差別化能力」「連携能力」「アカウントビリティ」「革新能力」という4つの能力から構成されることを示している。

図表 3-3 「ロジスティクス・物流部門のケイパビリティの実態」の探索的因子分析

|  | 差別化能力  | 連携能力   | アカウントビリティ | 革新能力   |
|--|--------|--------|-----------|--------|
| ・ 当社の物流サービスは、差別化できている。                       | 0.973  | -0.008 | -0.059    | -0.023 |
| ・ 競合他社と比較し、当社の物流サービスはユニークな特徴を有している。          | 0.907  | -0.15  | -0.23     | 0.175  |
| ・ 優れた専門能力を身につけた人材を獲得・育成している。                 | 0.668  | 0.166  | 0.017     | -0.03  |
| ・ 顧客にとって、当社の物流サービスは必要不可欠なものである。              | 0.516  | 0.18   | 0.121     | -0.013 |
| ・ 物流サービスは、個々の顧客ニーズにあわせてカスタマイズされている。          | 0.399  | 0.201  | 0.018     | -0.179 |
| ・ 顧客企業と連携しながら効果的に問題を解決している。                  | 0.151  | 0.916  | -0.072    | -0.191 |
| 物流専門業者と連携しながら効果的に問題を解決している。                  | -0.031 | 0.657  | -0.139    | 0.253  |
| ・ 社内の関連部門と連携しながら効果的に問題の解決を行っている。             | -0.126 | 0.527  | 0.237     | 0.229  |
| ・ 調達先と連携しながら効果的に問題を解決している。                   | 0.16   | 0.51   | 0.111     | 0.001  |
| ・ 自部門の新規の活動の提案に当たって、財務的な裏付けを示しながら説明することができる。 | -0.003 | 0.014  | 0.869     | -0.032 |
| ・ 自部門の活動を全社の財務業績に効果的に結びつけている。                | 0.247  | -0.185 | 0.742     | -0.105 |
| ・ 他部門に対して論理やデータを使用しながら説得を行うことができる。           | 0.078  | 0.006  | 0.501     | 0.255  |
| ・ 全社の業績にあまり注意を払っていない。(R)                     | -0.279 | 0.07   | 0.49      | 0      |
| ・ 新規の取り組みを推進するために、関連部門を支援している。               | -0.102 | 0.038  | -0.063    | 1.001  |
| ・ 新規の取り組みを検討・開発・実現するために、互いに協力している。           | 0.255  | 0.006  | 0.039     | 0.611  |
| ・ 新しい取り組みの検討・開発に、十分な時間を費やしている。               | 0.286  | -0.004 | 0.19      | 0.304  |



因子分析の結果をふまえ、4つのケイパビリティに関連する各質問項目の平均値を因子の得点とした。図表 3-4 は、各因子の得点の記述統計量を、サンプル全体、ロジスティクス・物流部門の組織形態（本社部門であるかどうか）、CL0の有無に基づき示したものである。この表から、差別化能力、連携能力、アカウントビリティ、革新能力の得点について、「組織形態の違い」と「CL0の有無」による大きなばらつきがあることが読み取られる。また、ロジスティクス・物流部門の組織形態別の4つのケイパビリティについて、数値の差を比較すると、差別化能力とアカウントビリティについては大きな違いは認められない。一方、連携能力と革新能力については、ロジスティクス・物流部門が本社部門として位置づけられている場合に、より得点が高いことが読み取れる。次に、CL0の有無別に、4つのケイパビリティの数値の差を比較すると、差別化能力、アカウントビリティ、革新能力について、CL0がいる企業の得点が高くなっている。以上の結果から、ロジスティクス・物流部門の組織的位置づけ（本社部門であるか否か）や CL0の有無によって、ケイパビリティの数値に違いがあることが認められた。

図表 3-4 組織形態・CL0の有無とロジスティクス・物流部門のケイパビリティ

|           | 本社部門でない (42) |      | 本社部門 (60) |      | 全体 (102) |      |
|-----------|--------------|------|-----------|------|----------|------|
| 差別化能力     | 3.09         | 0.93 | 3.16      | 0.72 | 3.13     | 0.81 |
| 連携能力      | 3.32         | 0.75 | 3.57      | 0.72 | 3.47     | 0.74 |
| アカウントビリティ | 3.12         | 0.67 | 3.18      | 0.49 | 3.15     | 0.57 |
| 革新能力      | 3.32         | 0.88 | 3.64      | 0.68 | 3.51     | 0.78 |

|           | CL0無 |      |      | CL0有 |      |      | 全体  |      |      |
|-----------|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|
|           | 企業数  | 平均値  | 標準偏差 | 企業数  | 平均値  | 標準偏差 | 企業数 | 平均値  | 標準偏差 |
| 差別化能力     | 57   | 2.98 | 0.72 | 45   | 3.32 | 0.87 | 102 | 3.13 | 0.81 |
| 連携能力      | 57   | 3.49 | 0.77 | 44   | 3.44 | 0.7  | 101 | 3.47 | 0.74 |
| アカウントビリティ | 56   | 3.03 | 0.47 | 45   | 3.31 | 0.65 | 101 | 3.15 | 0.57 |
| 革新能力      | 57   | 3.33 | 0.71 | 45   | 3.73 | 0.83 | 102 | 3.51 | 0.78 |

### 2.3 ロジスティクス・物流業務に関する財務指標物流と非財務指標に関する因子分析

次にロジスティクス・物流業務に関する財務指標物流と非財務指標に関する因子分析を実施した。まず「ロジスティクス・物流業務に関する財務指標」に関する14項目の質問項目の回答結果について、各質問項目が順序尺度であることを鑑み、カテゴリカル探索的因子分析を実施した。分析結果は図表 3-5 のとおりである。

因子分析の結果、3つの因子に集約された。第1因子は物流コストに関する項目の因子負荷量が高いことから「物流コスト関連 KPI」と名付けた。第2因子は経営の総合指標に関する項目の因子負荷量が高いことから「経営関連 KPI」と名付けた。第3因子は顧客に関する指標の因子負荷量が高いことから「顧客関連 KPI」と名付けた。なお、返品コストについては、いずれの因子にも関連しないため、因子分析の対象から除いている。

図表 3-5 「ロジスティクス・物流業務に関する財務指標」の探索的因子分析

|                   | 物流コスト関連KPI | 経営関連KPI | 顧客関連KPI |
|-------------------|------------|---------|---------|
| 物流コスト総額           | 0.826      | -0.027  | 0.084   |
| 物流単価              | 0.736      | -0.11   | 0.103   |
| 輸配送関連コスト          | 0.93       | -0.019  | -0.008  |
| 保管関連コスト（在庫費用を含む）  | 0.82       | 0.039   | -0.165  |
| 荷役関連コスト           | 0.78       | 0.246   | -0.01   |
| 物流コストに関する予算実績差異   | 0.485      | 0.279   | 0.085   |
| 顧客別物流コスト          | 0.108      | 0.002   | 0.94    |
| 顧客別利益（率）          | 0.002      | 0.223   | 0.753   |
| 物流部門収支（損益）        | 0.223      | 0.062   | 0.498   |
| キャッシュコンバージョンサイクル  | 0.006      | 0.914   | -0.019  |
| 運転資本              | -0.197     | 0.863   | 0.105   |
| サプライチェーン全体における在庫量 | 0.239      | 0.714   | -0.386  |
| 使用総資産利益率          | -0.119     | 0.95    | 0.002   |

ついで、「ロジスティクス・物流業務に関する非財務指標」に関わる 20 項目の質問項目への回答結果に対して、カテゴリカル探索的因子分析を実施した。分析結果は図表 3-6 のとおりである。

図表 3-6 「ロジスティクス・物流業務に関する非財務指標」の探索的因子分析

|                         | 物流効率関連KPI | 物流品質関連KPI | 在庫関連KPI | SDGs関連KPI |
|-------------------------|-----------|-----------|---------|-----------|
| 作業時間カテゴリ                | 0.864     | -0.037    | -0.062  | 0.006     |
| トラック・車両数カテゴリ            | 0.854     | -0.168    | -0.042  | -0.04     |
| 配送件数カテゴリ                | 0.783     | 0.259     | -0.022  | -0.318    |
| リードタイムカテゴリ              | 0.51      | 0.082     | 0.331   | 0.06      |
| 遅配・納期遅延率（件数）カテゴリ        | 0.357     | 0.492     | 0.324   | 0.021     |
| 誤配送率（件数）カテゴリ            | 0.082     | 0.902     | 0.088   | -0.032    |
| 運行効率（稼働率・積載率・実車率など）カテゴリ | 0.572     | 0.034     | 0.196   | 0.271     |
| 配送効率（配送時間・作業時間など）カテゴリ   | 0.776     | -0.002    | 0.002   | 0.204     |
| 需要予測正確性カテゴリ             | 0.298     | -0.128    | 0.484   | 0.199     |
| 在庫日数カテゴリ                | -0.055    | -0.059    | 0.968   | -0.095    |
| 在庫回転数カテゴリ               | -0.098    | 0.05      | 0.931   | -0.039    |
| 欠品率（件数）カテゴリ             | 0.25      | 0.191     | 0.526   | 0.087     |
| 在庫関連指標（棚卸差異など）カテゴリ      | -0.002    | 0.437     | 0.308   | -0.098    |
| 誤出荷・誤ピッキング率（件数）カテゴリ     | 0.027     | 0.858     | -0.016  | 0.031     |
| 荷痛み発生率（件数）カテゴリ          | -0.142    | 0.797     | -0.037  | 0.181     |
| クレーム率（件数）カテゴリ           | 0.008     | 0.886     | 0.009   | 0.019     |
| 安全関連指標カテゴリ              | 0.144     | -0.016    | 0.099   | 0.791     |
| 環境関連指標カテゴリ              | 0.013     | -0.01     | 0.007   | 0.846     |
| リスク関連指標カテゴリ             | -0.029    | 0.211     | -0.054  | 0.878     |
| 法令遵守関連指標カテゴリ            | 0.035     | 0.091     | -0.021  | 0.87      |

分析の結果、20 項目の質問項目が 4 つの因子に集約された。第 1 因子は物流業務の効率性に関する質問項目の因子負荷量が高いことから「物流効率関連 KPI」と名付けた。第 2 因子は、物流サービスの品質に関する質問項目と関連していることから「物流品質関連 KPI」とした。第 3 因子

は、在庫に関わる質問項目の因子負荷量が高いことから「在庫関連 KPI」と名付け、第4因子は、安全、環境、リスク、法令に関する質問項目との関連性が高いことから「SDGs<sup>7</sup>関連 KPI」と名付けた。

次に、物流 KPI に関する因子分析の結果抽出された財務指標の3因子および非財務指標の4因子について、因子得点を求めることで得点化した。各因子の得点は、ゼロの近辺で分布し、その値が大きいほど各 KPI がより重視されていることを示している。図表 3-7 は、各因子の得点の記述統計量を、サンプル全体、ロジスティクス・物流部門の組織形態、CLOの有無に基づき示したものである。

図表 3-7 「ロジスティクス・物流部門の組織形態」「CLOの有無」と各 KPI の得点

| 因子名        | 本社部門以外（43社） |      | 本社部門（61社） |      | 合計（104社） |      |
|------------|-------------|------|-----------|------|----------|------|
|            | 平均値         | 標準偏差 | 平均値       | 標準偏差 | 平均値      | 標準偏差 |
| 物流コスト関連KPI | -0.2        | 0.95 | 0.07      | 0.79 | -0.04    | 0.87 |
| 経営成果関連KPI  | 0.03        | 0.9  | 0         | 0.92 | 0.01     | 0.91 |
| 顧客関連KPI    | 0.2         | 0.86 | -0.11     | 0.86 | 0.02     | 0.87 |
| 物流効率関連KPI  | 0           | 0.84 | -0.01     | 1.01 | -0.01    | 0.94 |
| 物流品質関連KPI  | -0.05       | 0.88 | -0.01     | 0.94 | -0.02    | 0.91 |
| 在庫関連KPI    | -0.19       | 1    | 0.08      | 0.79 | -0.03    | 0.89 |
| SDGs関連KPI  | 0.06        | 0.83 | -0.07     | 0.99 | -0.01    | 0.92 |

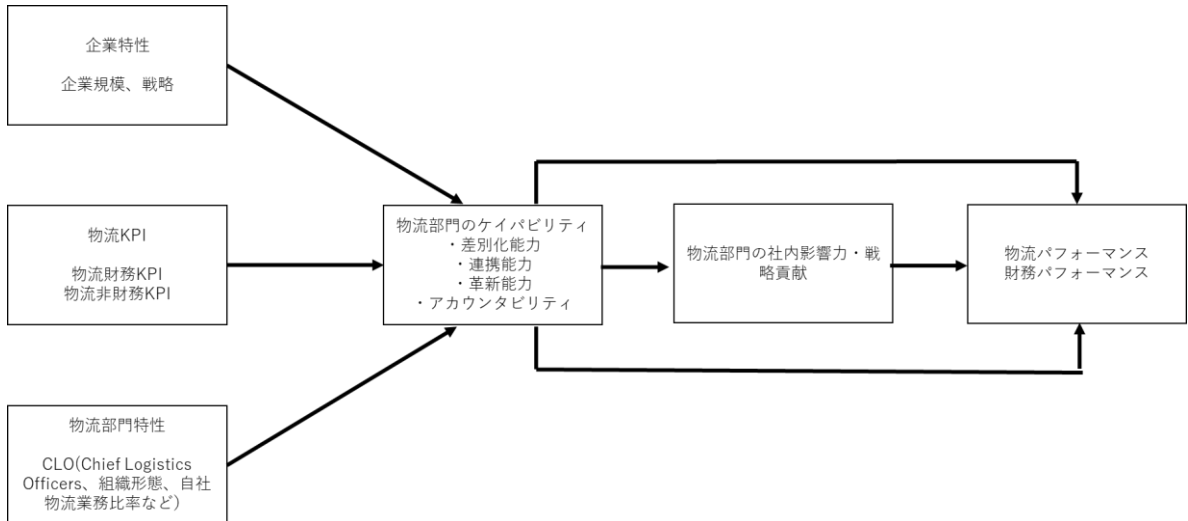
| 因子名        | CLO無（58社） |      | CLO有（46社） |      | 合計（104社） |      |
|------------|-----------|------|-----------|------|----------|------|
|            | 平均値       | 標準偏差 | 平均値       | 標準偏差 | 平均値      | 標準偏差 |
| 物流コスト関連KPI | -0.12     | 0.85 | 0.06      | 0.88 | -0.04    | 0.87 |
| 経営成果関連KPI  | -0.06     | 0.96 | 0.1       | 0.84 | 0.01     | 0.91 |
| 顧客関連KPI    | -0.15     | 0.84 | 0.22      | 0.87 | 0.02     | 0.87 |
| 物流効率関連KPI  | -0.17     | 0.81 | 0.2       | 1.06 | -0.01    | 0.94 |
| 物流品質関連KPI  | -0.09     | 0.84 | 0.05      | 1    | -0.02    | 0.91 |
| 在庫関連KPI    | -0.06     | 0.85 | 0.01      | 0.95 | -0.03    | 0.89 |
| SDGs関連KPI  | -0.1      | 0.93 | 0.09      | 0.91 | -0.01    | 0.92 |

<sup>7</sup> SDGs（持続可能な開発目標）は、先進国・途上国すべての国を対象に、経済・社会・環境の3つの側面のバランスがとれた社会を目指す世界共通の目標として、17のゴールとその課題ごとに設定された169のターゲット（達成基準）から構成される。

## 2. 今後の分析に向けた仮説

本調査では今後、因子分析によって集約化した変数間の相関関係について分析を行い、その結果を報告する。具体的には、図表 1-1 に記載した調査のフレームワークをベースに変数間の相関について分析を行う予定である。

図表 1-1 調査のフレームワーク（再掲）



## 第4章 アンケート結果（自由記述）

### 1. 国際物流に関する KPI 活用の現状や課題

サプライチェーンのグローバル化に伴い、国際物流の重要性が高まっている。本調査では、ロジスティクス・物流部門での国際物流業務における KPI の活用事例を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。

#### 1.1 国際物流に関する KPI の活用事例

##### 1) 物流コスト管理を中心とする KPI の活用事例

- ・昨今の海上運賃高騰、海上コンテナが確保し難い状況から、国際物流に関しては必要なものを必要なタイミングで輸送することが最優先である。物流単価、物流コストの売上高比率、およびそれらの変化については監視を行い、必要に応じて対応を行っている。
- ・海外輸出の手段である海上コンテナ・航空便について、年間1～2回のペースでフォワーダーごとに単価やサービス・品質内容をリスト化し、ベンチマークを決めた上で利用事業者を決定し、コストの増減を可視化して管理している。ただし、近年は海上コンテナの手配がままならない状況が続いているので、フォワーダーの比較対応は一時的に中止している。
- ・コンテナ不足と価格アップの状況に対して、運送費予算と実績を比較し、予算内に収めるべく、運送事業者と交渉、相見積の取得で価格抑制を図り、積荷のまとめやコンテナ空きスペースの活用によって、コスト適正化を行っている。
- ・グローバル物流マネジメントの状況を、地域別の売上高物流コスト比率や在庫回転期間などの KPI で把握・評価し、地域統括会社の SCM 部門（場合によっては経営トップ）と連携して問題解決にあたっている。

##### 2) 物流コスト管理以外の KPI の活用事例

- ・KPI に関する定例会において KPI 項目を決定する。物流コストを管理する主要拠点ごとに説明会を開催し、KPI 管理データをグローバルで収集している。また、KPI 管理表を作成し、随時情報を管理している。ロジスティクス管理項目を検討し、グローバルで KPI 管理を実行している。また、積載率や輸送リードタイム等の分析を行い、物流改善進捗ミーティングなどを通じて、各拠点にフィードバックしている。
- ・自部門の KPI は個人の目標管理制度と関連付けし、目標達成の推進に活用している。委託先事業者の KPI は、安全・品質・コンプライアンスなどのパフォーマンスを継続的に管理・評価をして、サプライヤーとの面談を実施している。
- ・限定された少数のフォワーダーと深い関係を構築し、ロックダウンなどのイベント発生時でも止めない物流を実現している。KPI としては、リードタイムと順守率、実際のサイクルタイムなどを測定している。
- ・輸送リードタイム、コンテナブッキング数、ブッキング完了数を定期観察している。これによりサプライチェーンの実務状況、委託業者のパフォーマンスを把握している。
- ・海外の在庫拠点の部品引当率（欠品率）を把握して改善につなげている。

### 3) KPI を活用していない／活用できていない

- ・自社のビジネスは、対象マーケットがほぼ国内で完結しているため、国際物流に関する KPI の設定や重要性・評価手法などの定義はほぼされていない状況である。
- ・現状では、まだ国際物流での KPI まで着手できていないが、サプライチェーンリスクを計り、調達アイテムごとに評価できる仕組みを検討したいと考えている。
- ・国際物流事態の件数が少なく、現状では輸出梱包委託先への輸送程度なので特に記載できる事柄がない。
- ・海外へ輸出はしているが、費用や手配は顧客である商社が担っているため、自社で活用できている事項はない。

## 1.2 国際物流に関する KPI 活用の課題について

### 1) これから KPI を設定・管理を行いたい

- ・グローバルレベルでの KPI 管理が十分にできていない、または人海戦術でデータを収集しなければならない実態であるため、物流事業者との改善施策展開、料金交渉などに支障をきたしている。まずは、最低限の KPI を、グローバルレベルで展開できるように、シンプルな管理項目、管理フローを構築することが優先課題として認識している。
- ・国際物流に関しての KPI を設定できていないことや、グローバル各現地の KPI が統一されていないことが課題だと認識している。
- ・KPI は国内流通業務をベースに設定・管理している。課題は、国ごとのラベル作成・貼付の流通加工負荷、パレット規格違いによる積み直し負荷（バンニング）、コンテナ安定確保などである。
- ・物流コストの粒度の詳細化、データ取得、リードタイムの短縮化が課題である。
- ・データ管理負荷軽減、データ精度向上、収集データの分析について、まだ課題が残る。今後これらを改善することで、委託業者とも数値を共有し目標値として管理すべく推進中である。

### 2) グローバルでの情報連携に関する課題

- ・組織上、国際物流と国内物流の組織、役割が分断されており、最適化できる状態になっていない。現在、国内物流担当のため、国際物流の状況すら正確に把握できていない。
- ・国ごとに現地法人を作りグローバル展開しているが、各現法の規模、歴史、レベルに大きな差がある。規模の大きい現地法人では、KPI を作成し日本側の関係部門と連携し活用しているが、関連のない社内部門への情報共有が課題である。
- ・現時点では国際物流業務の設計ができていない。今後、国際物流チームを発足させる予定。
- ・海外事業の規模が小さく、「海外事業部」という別組織が輸出管理を行っているが、コスト管理や効率化まではまだできていない。物流部門としての関わりは、物流事業者の紹介や、積み込みなど現場作業を行うのみにとどまっている。
- ・各カンパニー、ディビジョン単位でしか管理できておらず、活動内容も様々である。本社の調達部門が情報交換の促進を行っているが、本社に物流部門がほしいという声がある。

### 3) その他の国際物流に関わる課題

- ・特殊品（危険物など）を取り扱うため、海外向けはほぼ海上輸送となる。また、製品は容器に充填しているが、リターナブル容器であり、戻りスケジュールやコストも考慮する必要がある。昨今は、配送スケジュールの順守が難しい中で、容器管理（リードタイムなどについて）の難しさが大きな課題となっている。
- ・不確実性が著しく高まっている外部環境（運賃高騰や物流混乱など）への適切かつ迅速な対応が課題である。
- ・連結在庫の適正管理（KPI：アジア工場から欧米販売会社へのリードタイム）、海上、航空輸送費の高騰（KPI：国際輸送単価）が課題であると認識している。
- ・国際貨物運賃の増加について昨年からかなり着目されている。社内人事に関しても、国際貨物運賃のコントロールができるかが注目されている。改善に向けて注力している領域である。
- ・コロナ禍、世界情勢の変化、米国西岸混雑、海上コンテナの手配不能、人権問題による特定地域の原料使用停止、貿易摩擦、CO<sub>2</sub> 排出量削減、自然災害などサプライチェーンに影響を及ぼす様々な課題が、世界中で発生している。
- ・直近の国際物流業務への取り組みとして、コロナ禍への対応を筆頭に地政学的リスク（脱中国一極集中の推進）への対処を進めている。
- ・配送効率（主に積載効率と輸送コスト）を意識した物流オペレーションの構築に取り組んでいる。
- ・国や顧客ごとに作業環境が異なるため KPI で単純比較することができない。情報共有や水平展開が課題であると認識している。

## 2. 外部企業との連携に関する KPI 活用の現状や課題

SCMの重要性の高まりを背景として、ロジスティクス・物流業務においても外部企業との連携が求められている。回答企業のロジスティクス・物流部門における企業間連携を推進するための KPI 活用方法について、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。

### 2.1 外部企業との連携に関する KPI の活用事例

#### 1) 物流事業者との連携事例

- ・外部企業のパフォーマンス管理・評価を含め、荷主目線ではなく第三者（事業者）目線でコストやオペレーション・安全など改善提案をいただき、相互改善を推進している。
- ・納期遅延率を算出して納入改善に活用している。更に納入業者のスコア化に着手する予定である。
- ・3PL に関してのサービスレベルの業務管理と向上に活用している。荷主、3PL 双方で合意して設定し、達成し維持向上させるために協力して管理している。現状は店舗、EC 顧客への配送や庫内業務の基本的なサービスレベルの指標として約 30 項目を管理していたが、どれも達成しているので、新たな項目の KPI 設定を検討する予定である。
- ・コンテナ出荷量・コンテナあたりの効率などの KPI で協力会社との協業を模索している。
- ・3PL の倉庫パートナー企業との取り組みとしては、自社へのメリットとしての低コストの実現、パートナー企業のメリットとしての高生産性の実現という部分を意識してお互いに利益額を最大化できるように取り組みを進めている。
- ・事業特性にあった KPI を設定し、COPQ（Cost Of Poor Quality：低品質や<品質不良、欠陥、エラーのために生じる無駄なコスト）発掘や改善活動につなげている。
- ・協力会社との作業単価設定の際に生産性を算出し、それを基に商談している。

#### 2) 荷主企業の KPI 活用についての事例①（サプライチェーン連携や KPI 管理全般について）

- ・先行きが不透明で将来予測が困難な状況が常態化する中、「ものを調達し、造る、運ぶ、売る」といった SCM の活動の重要性が社内で高まっている。現状はサプライチェーン全体工程でのリードタイムや在庫量の把握などができておらず、DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用しこれらを把握、管理できるよう全社での取り組みがスタートした。物流部門でも関連情報を KPI に活用し、把握、開示できるよう検討を進めている。
- ・一時的に購入を増やす原料などにおいては、戦略的に購入先と連携して調達することがあるが、その際の回転率や在庫金額の変動は注視している。
- ・荷量予測などの先行指標により、車両・倉庫・輸送治具など用意を変動費化させ、コスト適正化を図る。
- ・企業間連携に関して KPI を社外に開示するところは必要最低限の範囲で行っている。まだまだ KPI を主軸に企業間連携を図るところには至っていないと考える。
- ・業務上の課題解決に向けた具体的活動プロセスにおいて KPI を管理している。その進捗を月次・四半期・半期ごとに確認し、進捗に遅れがある場合は、その是正に取り組んでいる



### 3) 荷主企業の KPI 活用についての事例②（共同物流について）

- ・加工食品主要5社と共配の取り組みを推進している。各社で異なる基準であったところを、基準の統一を行うなど、標準化を進め、物流の効率化を図っている。また、物流品質の継続的向上を図るため、物流事業者との間で、主要 KPI 項目の目標値を定め、実績値を毎月確認し、目標との差異について、原因分析と対策立案を月次で実施している。
- ・競合他社との共同配送推進に関して、納品先の候補に挙げた顧客別の物流コスト（物流単価）、リードタイム、配送車両の配送件数・稼働時間などを抽出し、優位性のある配送手段を選択している。
- ・自社工場が関西に立地することから、主に関東、北陸、東海に工場を有する製造業との連携を深めている。重要視するポイントとしては、運賃単価およびトラック手配の確保率（欠車防止）となる。また、販売先との連携により、販売の安定にも寄与することを期待している。
- ・積載率は共同配送、在庫回転率は物流倉庫のシェアリング実現の可能性があると考え、自社の現状把握を実施している最中である。
- ・積載率などを確認し、コンテナラウンドユースの検討に使用している。
- ・トラックあたりの積載ケース数で積載率管理を行っている。
- ・改善への取り組みと提携継続の参考指標として用いている。
- ・他企業との共同物流検討において、自社の課題説明に KPI を活用している。
- ・2024 年問題に係る部分で「検品レス」を製造業と協業している。
- ・企業間連携の推進まで至っていないが、積載率、在庫回転率、在庫保有数などの KPI は有効であると考えている。

### 4) KPI を活用していない／活用できていない

- ・企業間連携には至っていないが、保管倉庫の別荷主と共同配送の取り組みを開始した。当該取り組みは KPI を活用するものでなく 3PL 事業者判断で可能なら共配をするスキーム。社内の物流を管理改善できる KPI をこれから策定する段階であり、企業間連携に活かせるほどの指標管理レベルに至っていないのが現状である。
- ・共同物流などの必要性は感じているが、得意先が幅広い業種にわたり、また納品についても得意先ごとのルールがあるなど実現するために検討はしているものの、上手く行っていないのが現状である。また物流連携における条件として、配送データを第三者（物流委託先以外）へ提供する必要があるが、社内の抵抗感が強いことも事実である。
- ・現時点では SCM に関わるような他社との KPI 活用は行っていない。
- ・外部企業との連携推進のための KPI は活用できていない。
- ・企業間連携については、あまり進めていない。自社の取り巻く環境において、現状では必要性を感じていない。今後、業務提携や物流グループ化などの変革が起これば、KPI 活用も現在よりは必要になってくるであろうと考える。
- ・現在は外部企業（他の製造業）との主体的な連携を進めていない。荷主間連携も必要であるが、物流事業者間、卸売業間の連携が進むことを期待する。

## 2.2 外部企業との連携に関する KPI 活用の課題について

### 1) これから KPI を設定・管理を行いたい

- ・輸配送をすべて外部委託としているが、委託先ごとの配送効率、車両単位の売上高などについての KPI の活用、連携ができていない。配車、車両単位の収益管理は委託先任せであり、一拠点で複数委託先を使っていることもあり、効率配車、収益改善の実態が、つかみにくく、つかめていない。今後は各委託先と上記 KPI の共有を図っていきたい。
- ・今年度初めて物流業務の KPI を設定した状態。今後、活用を検討していきたい。
- ・今後の取り組みとして、企業間連携の前段の社内管理データや物流情報の標準化、システム構築に関して議論を進めている段階である。
- ・共同配送率（総運賃コストに占める共同配送コストなど）を KPI として現在検討している。

### 2) 情報連携についての課題

- ・川上から川下まで情報の一元管理をしなければ SCM は実現できないかと思うが、全くそのような取り組みができておらず、在庫管理にしても過去の経験や営業からの情報に基づいて準備するといった、原始的なやり方を脱することができていない。
- ・今後、同業他社との協働配送などの協業を益々進めていく必要があるが納品先の諸条件に違いや、受注から納品までのリードタイムが短いことなどから思うように進められない状況である。今後、安定した物流を継続するには SCM 全体で連携していく必要がある。また企業間によってシステムが異なることも阻害の要因であることからシステム間の連携も必要である。
- ・大手サプライヤーからは SCM での入庫を実施しているものの、誤納率が高いサプライヤーも見受けられるため、見直しを検討している。
- ・指標の共通化と認識合わせを行う。指標を比較して、連携を強化していく必要がある。共通指標の作成と、リアルタイムでの共有が大きな課題である。

### 3) その他、連携に向けて課題

- ・物流波動を極力吸収できるような取り組みや、繁閑差を埋めるための外部企業との連携模索および物流アセットの最適利用についての情報収集を推進している。しかしながら、連携先の企業と①社会課題認識の差、②コスト優位の意思決定、③物流ネットワークの不一致などの理由から具体的な連携が進まない現状がある。
- ・欠品情報、発注単位、その他の発注に関する KPI について、調達領域での KPI の活用がまだ少ないと考えている。今後は、調達物流に関しても視野を広げる必要性を考える。
- ・提携先企業とは、実務を通じて、都度、情報交換をしているが、相手の都合が優先することが多い。
- ・製造業の場合、新製品は重要な利潤原則だと思う。製品開発において、輸送についての検討が少なく、最終的な完成品で輸送荷姿、販売方法などの課題に直面する。開発における KPI、品質保証部門の物流に関する KPI の共有が課題。

## 3. 社会的課題解決を推進するための KPI 活用の現状や課題

### 3.1 社会的課題解決を推進するための KPI の活用事例

ロジスティクス・物流業務においても、環境保全をはじめ、社会的課題の解決に向けた取り組みの重要性が増している。回答企業のロジスティクス・物流部門における、社会的課題解決を推進するための KPI 活用方法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) 輸送に関わる事例①：二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の排出削減

- ・自社は特定荷主の扱いであるため、毎年経済産業省に輸送にかかるエネルギー使用量と原単位を報告している。また、近年企業として CO<sub>2</sub> 排出量の削減に取り組んでおり、今年度より気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）や、温室効果ガス（GHG）排出量の輸配送に関わる部分についても算出・管理の上、報告することとした。
- ・物流における CO<sub>2</sub> 排出量の把握が急務であり、サプライチェーン排出量<sup>8</sup>のうち Scope3 の算出方法の確立に着手した。現在、CO<sub>2</sub> 排出量削減も視野に入れた物流改善施策の提案に注力している。国内輸送の CO<sub>2</sub> 排出量は以前から KPI 管理を実施しているが、今後国際輸送に関しても KPI 管理を検討していく。
- ・カーボンニュートラルに向けた取り組みとして、自社車両の走行距離短縮に取り組んでいる。配車支援ツールを利用して積載率をウォッチしながら、3PL 事業者と維持改善を進めているが、納品時間指定が多く思うように積載率が上がらない現状である。
- ・ESG（環境・社会・ガバナンス）の観点から CO<sub>2</sub> の排出量などをトレースしている。物流の取り組みにより、CO<sub>2</sub> 排出量の低減などを目論んでいる。
- ・トラック輸送、コンテナドレージ輸送、内航船輸送などの CO<sub>2</sub> 排出量を算出し、CO<sub>2</sub> 排出量削減できる機会を模索し、年間目標を設定している。
- ・CO<sub>2</sub> 含めた排出を抑えるために、積載率に関する KPI と使用車両数減に努めている。また、納品先との交渉により、効率的な配送を計画し、CO<sub>2</sub> 排出量が最小となるルートを目指している。
- ・現状の CO<sub>2</sub> 排出量、輸送モード距離別比率といったデータを、将来的な目標設定や CO<sub>2</sub> 削減施策に検討に活用している。
- ・改正省エネ法の特定荷主に指定されているため、物流パートナーと協働し環境に優しい物流を実現するためのモーダルシフトなどの取り組みを進めている。
- ・CO<sub>2</sub> 削減に向けて、積み合わせ（混載）機会を増やし、トラックチャーターから路線便出荷へ変更する機会を増やす取り組みをしている。

<sup>8</sup> サプライチェーン排出量とは事業者自らの排出だけでなく、事業活動に関係するあらゆる排出を合計した排出量を指す。原材料調達・製造・物流・販売・廃棄など、一連の流れ全体から発生する温室効果ガス排出量を指し、以下の3つの Scope1～Scope3 に分類される。

\*Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）

\*Scope2：他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出

\*Scope3：Scope1、Scope2 以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

参考 URL：[https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply\\_chain/gvc/supply\\_chain.html](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/supply_chain.html)

## 2) 輸送に関わる事例②：「ホワイト物流」推進運動<sup>9</sup>、2024年問題に関する取り組み

- ・2024年問題解決への取り組みとしての「ホワイト物流」推進運動、SDGs 貢献への取り組みとしての温室効果ガス排出抑制などについて、具体的取り組みを KPI として設定し、月次・四半期・半期ごとに進捗を確認している。
- ・物流事業者の働き方改革など、社会課題の解決については、物流部門としては「ホワイト物流」推進運動に参加し、運送業者との課題解決に取り組んでいる。自社の取引先評価においても、「ホワイト物流」推進運動や ISO 認証に関わる活動に取り組んでいる運送事業者について、プラスの評価をする仕組みとしている。
- ・「ホワイト物流」推進運動に参加し、適切な配送リードタイム、配送効率（配送時間・作業時間）の適正化、モーダルシフトの推進とその効果の指標（CO<sub>2</sub> 排出量・燃料使用量削減）、契約相手を選定する際の法令遵守状況の考慮に活用している。大手製造業において、ドライバー不足が叫ばれる昨今においても、倉庫内整理などを含む付随作業、待機時間が常態化しており、社会的課題解決の大きな足かせとなっている。
- ・2024年問題に向け、各営業倉庫での製品の積み込みに関して、トラックの入場から退出までの時間を計測し、課題把握を行っている。
- ・3年前より自社への着車トラックの待機時間、作業時間を把握して指標化している。
- ・物流を取り巻く社会課題については、納品先における輸送ドライバーの待機時間削減・付随作業削減に向けた取り組みがある。業界を巻き込みながら、納品先に対する理解を促進する活動を実施している。また、製造工場においても車両管理システム導入や自動設備導入による積み込み効率向上を図り、待機時間の削減に取り組んでいる。
- ・ドライバーの超過勤務対策として、待機時間の削減に向けた活動、配送ルート統合などで効率配車、超過勤務削減を行っている。
- ・行政官庁からの各種アンケートや調査依頼に対応する都度、改善できる事柄がないかを検討している。

## 3) 保管や在庫および物流拠点管理などに関わる事例

- ・自社を含むグループ企業間で年2回一堂に会し（近年はオンライン）、目標設定に対する評価を発表している。レスポンスブル・ケア（RC）活動、ESG 経営などに取り組んでいる。
- ・温室効果ガス（GHG）削減、フードロス削減といった SDGs 観点の KPI 設定を行う。
- ・環境負荷軽減の取り組みに対し、輸送時 CO<sub>2</sub> 排出量や製品廃棄額を KPI として活用している。また、社会的責任として製品の安定供給を維持するため欠品有無を常時監視している。
- ・物流拠点においては、使用電力管理、廃棄物削減管理などを実施。あわせて、SDGs での指標管理を始め、環境、差別、持続的発展などに資する活動に用いている。
- ・2年前より紙資源の利用率を KPI として設定し、ラベル・伝票の削減に取り組んでいる。あわせて、電気使用量の KPI を見直した。

<sup>9</sup> 「ホワイト物流」推進運動とは、深刻化が続くトラック運転者不足に対応し、国民生活や産業活動に必要な物流を安定的に確保するとともに、経済の成長に寄与することを目的とし取り組む運動である。  
「ホワイト物流」推進運動ポータルサイト：<https://white-logistics-movement.jp>

#### 4) 包装や梱包などに関わる事例

- ・顧客納品時におけるカートン破損率を KPI として設定している。0.01%以内を目標値とし、カートン破損削減に向けた活動を進めている。カートン破損となった商品はカートン入れ替えできるものは行い、できないものは廃棄している現状で、SDGs 観点でも減らしていきたい)。あわせて、カートン不良判定基準の見直しにも取り組んだ。従来あった基準を最新版に改訂し、同基準を今年度より在庫拠点にて適用している。海外からの入庫時において見直したからといって数が減るわけではないため、同時に海外入庫の荷姿の変更（バラ積みからパレットなどへの変更）も合わせて検討が必要であると考えている。また、カートン不良判定基準の顧客理解促進活動にも取り組んでいる。自社のみならず、顧客にも基準内容を開示するとともに理解を促している。かつ取引先の物流関係の部署の方とつながることで、カートン破損のみならず、物流面における課題などに対する解決の糸口とする。また、プロジェクト活動として、自社・物流事業者・3PL 事業者と連携し、梱包方法の変更やシュリンク包装削減に向けた活動を推進中である。一部梱包方法を変更しているが、長い目で見て効果測定が必要であると考えている。
- ・現状は店舗納品に使うダンボールのリサイクルを、店舗配送網として運行しているルート便で回収し、再利用している。ダンボール1個あたり製造するCO<sub>2</sub>排出量から計算し、再利用分をCO<sub>2</sub>削減として数字を管理し促進するために活用している。  
※通い箱は耐久性や店舗での利便性（重い、置ける場所がないなど）が見込めず、廃棄時に産業廃棄物となることからエコという観点でも疑問視したので継続使用を中止した。
- ・プラスチックのパレット・クレートなどのリサイクル率を KPI として管理している。使用プラスチック削減に向けて使用済プラスチック製品のリサイクルを事業者と連携して取り組んでいる。
- ・KPI として、返品削減を設定し、リユース・リサイクル・リデュースの取り組みを推進している。また、商品環境基準の見直しを行い、商品あたりCO<sub>2</sub>についての調査や循環型スキームの構築についても取り組んでいる。

#### 5) KPI を活用していない／活用できていない

- ・物流業務は委託しているため、社会課題解に向けた直接的な取り組みは実施していない。CO<sub>2</sub>排出量を把握する方針で、社内において検討中である。
- ・物流部門において環境保全のための KPI をいう設定ができていないのが現状である。
- ・環境保全などの社会的課題の解決への取り組みに、KPI はまだ活用できていない。
- ・ESG 経営に向けて自社、グループ子会社のCO<sub>2</sub>排出量の把握を開始した段階。KPI 活用には至っていない。
- ・ESG 経営の取り組みに向けて社内・グループ子会社からデータ収集のシステム化が課題。KPI 活用はできていない。
- ・環境改善や社会的課題に関しては特に取り組んでいない。

### 3.2 社会的課題解決を推進するための KPI 活用の課題について

#### 1) これから KPI を設定・管理を行いたい

- ・ロジスティクス部門としては、宅配に使用する内袋に関して、リサイクルプラスチックの使用を検討した過去があるが、大幅なコストアップが見込まれ、現状は断念している。CO<sub>2</sub> 排出量については、物流業務の委託先より情報提供いただき、削減に向けた検討を行っている。
- ・いまだ社内ルールは定まっていないが、物流委託先事業者との CO<sub>2</sub> 排出量算出手法の協議は始めている。
- ・主体的・効果的な手法が確立されていない現状課題がある。
- ・これから KPI を設定する段階である。
- ・現在検討中であり、今後 KPI を導入予定。

#### 2) その他の課題

- ・CO<sub>2</sub> 削減の KPI について、鉄道コンテナ、フェリー、車建ての場合は走行距離・積載率で CO<sub>2</sub> を把握できるが、共同配送の実態把握が難しく課題洗い出しができない。
- ・物流従事者の業務負担軽減について、現在はリアクティブ（申し出があってから）な対応であり、課題全体の母数を把握していない。対応する余力が十分でない。
- ・労働力不足、働き方改革で、輸送について柔軟な考え方を取り入れた売り方へ変革していく必要があると思う。従来のような納期優先に価格戦略することを緩和する指導や思想が広がってほしい。
- ・月次レベルでの排出量の管理や、製品部門によっては走行距離も不明なため削減の取り組みとしては課題がある
- ・親会社は生産設備（工場）をいくつか保有し経済活動をしているので、社会的課題は多いかも知れない。個人的な見解となるが、今後は自社も中期経営計画などを公表していくべきであると考えている。
- ・社会的課題解決については、環境負荷低減などを実施している。輸送の保冷剤のリユースなどに取り組んでいる。KPI としては貨物輸送量（トンキロ）、CO<sub>2</sub> 排出量の進捗管理、課題はモーダルシフト以外の手段の検討を行っているが、手詰まり感がある。
- ・課題として、CO<sub>2</sub> 排出量削減を見込める「鉄道輸送」を検討しているが、トラック輸送コスト比較した時、鉄道コストとトラックコストに大きなコスト差があるため、実現できていない。

## ◇資料編

### 1. 調査の体制と経過

#### 1.1 調査の体制

調査の実施にあたっては、有識者や企業実務担当者からなるロジスティクス経営指標調査研究会を設置した。研究会では、調査の全体的方向性などの議論に加え、「ロジスティクス経営指標（KPI）調査 2022（アンケート調査）」の設問などを議論した。

また、WEB アンケート調査の実施にあたっては、上記研究会メンバーもある神戸大学大学院経営学研究科の梶原 武久 教授に、WEB アンケートフォームの作成および集計結果の分析について、共同研究者として多大なるご支援をいただいた。

#### ロジスティクス経営指標調査研究会 参加メンバー

(敬称略・順不同)

|       |   |
|-------|---|
| 日下 瑞貴 | ascend 株式会社 代表取締役社長   |
| 岩淵 哲郎 | 味の素株式会社 物流企画部物流基盤グループ・シニアマネージャー                                   |
| 辻村 雅則 | オムロン株式会社 グローバル購買・品質・物流本部 物流統轄室 室長                                 |
| 行本 顕  | オペレーションズ・マネジメント・グループ 代表<br>APICS 認定インストラクター(CPIM-F・CLTD-F・CSCP-F) |
| 梶原 武久 | 神戸大学大学院 経営学研究科 経営学専攻 教授   |
| 久保田精一 | 合同会社サプライチェーン・ロジスティクス研究所 代表  |
| 稲葉 信喜 | 株式会社リコー プロフェッショナルサービス部 SCM統括センター 戦略室                              |
| 大浦 啓輔 | 立命館大学 経営学部 教授   |

2022年12月時点

#### 1.2 調査の経過

##### 1) 研究会の開催

- 第1回 2021年12月20日(水) 18:00~20:00  
調査企画概要、調査項目などについて
- 第2回 2022年2月14日(月) 18:00~20:00  
WEB アンケート調査票(案)について
- 第3回 2022年12月19日(月) 18:00~19:30  
集計結果報告、中間報告書(案)について

##### 2) WEB アンケート調査

期 間：2022年8月17日公開 ~ 9月30日(金) 24:00  
告 知方法：JILS ホームページやメールマガジンなどの媒体  
回収数：217件(有効回答企業は104件 ※有効回答率 47.9%)

## 2. 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 ロジスティクス経営指標（KPI）調査 2022

このたびは、本調査にご協力ありがとうございます。

#### 【回答の要領】

対象業種：荷主企業（製造業、卸売業、小売業、その他業種）および上記業種の物流子会社を含む

対象部門：ロジスティクス・物流部門（SCM 部門などを含む）

対象者：上記部門の管理者の方

回答には、20分程度かかると予想されます。回答を途中でいったん中断して再開いただくことも可能です。

再度同じ端末を使用して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：令和4年9月30日（金）24：00

#### 【注意事項】

注1）複数の事業があり、事業によってロジスティクス・物流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）主に国内物流を想定してご回答ください。

#### 【本調査に関する問い合わせ先】

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 調査担当者：三谷(みたに)まで  
〒105-0022 東京都港区海岸 1-15-1 スズエバイディウム 3F

E-Mail [mitani@logistics.or.jp](mailto:mitani@logistics.or.jp)

<https://www1.logistics.or.jp/>

回答された方々には、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。

1. 報告書（PDF）を希望します。
2. 報告書を希望しません。



問1：貴社の概要について、以下の各質問にお答えください。

1. 貴社名

---

2. 回答者所属/役職

---

3. 回答者御氏名

---

4. 連絡先 E-Mail（報告書を希望する場合は必ず入力ください）

---

5. 株式上場の有無※物流子会社の場合は親会社の立場でご回答ください。

1. 上場
2. 非上場

6. 貴社の代表的な事業の業種についてご回答ください。物流子会社の場合は親会社の代表的事業についてご記入ください。

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

問2：以下の各質問にお答えください。※物流子会社の場合は親会社の立場でご回答ください。  
 ※【お詫び】設定ミスにより問3はございません。設問は全て問2に含まれております。

1. 貴社におけるロジスティクス・物流部門の組織上の位置づけとして、以下の選択肢の中からもっとも近いものをお選びください。

- (1) ライン部門（営業・製造・調達等）の下部組織
  - (2) 本社部門として独立した組織（物流本部、物流センター、SCM部門など）
  - (3) 物流子会社として独立した組織
  - (4) その他（以下にご記入ください）
- 

2. 貴社におけるロジスティクス・物流部門トップの職位について教えてください。  
 ※物流子会社の場合は親会社の立場でご回答ください。

- (1) 課長相当
  - (2) 部長相当
  - (3) 本部長相当
  - (4) 執行役員相当
  - (5) 取締役相当
  - (6) 代表取締役・社長相当
  - (7) その他（以下にご記入ください）
- 

3. 貴社が取り扱う代表的な製品群の特性について教えてください。もっとも当てはまる項目を「5. よく当てはまる」としてお答えください。※物流子会社の場合は親会社の立場でご回答ください。

|                                | 1. 全く当てはまらない          | 2.                    | 3. どちらとも言えない          | 4.                    | 5. よく当てはまる            |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (1) 極めて多くの製品種類を取り扱っている。        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (2) 配送ロットは極めて小さい。              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (3) 製品需要は変動が大きく予測困難である。        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (4) 一度決まった配送計画が変更されることはほとんどない。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (5) 取り扱いに特別な注意を要する製品が多い。       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (6) 納品時に配送先ごとに異なる作業が要求される。     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. 貴社の国内のロジスティクス・物流業務に伴うすべての物流コストを100%としたときに、  
 (1) 荷主（自社）が行う物流業務、(2) 物流子会社が行う物流業務、(3) 3PL や物流専門業者が行う物流業務、(4) その他の凡その割合 (%) をお答えください。※物流子会社の場合は親会社の立場でご回答ください。

- (1) 荷主（自社）が行う物流業務 (%) : \_\_\_\_\_  
 (2) 物流子会社が行う物流業務 (%) : \_\_\_\_\_  
 (3) 3PL や物流専門業者が行う物流業務 (%) : \_\_\_\_\_  
 (4) その他 (%) ; 以下に具体的にお書きください) : \_\_\_\_\_  
 合計 : \_\_\_\_\_

5. 貴社が外部の3PL や物流専門業者に委託している物流業務を、以下の選択肢からすべてお選びください（複数選択可）。

- (1) 受発注  
 (2) 輸配送  
 (3) 庫内作業  
 (4) 業務管理（安全、品質、生産性などの管理）  
 (5) 設備等の設置管理  
 (6) 業務設計・運用  
 (7) KPI 設定・管理  
 (8) 物流企画の立案  
 (9) その他（以下に具体的にお書きください）

6. 貴社のロジスティクス・物流部門について、以下の記述はどの程度当てはまりますか。  
 ※物流子会社の場合は親会社の立場でご回答ください。

|   | 1. 全く当てはまらない          | 2.                    | 3. どちらとも言えない          | 4.                    | 5. よく当てはまる            |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (1) 社内で重要な役割を担っていると認識されている。                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (2) 社内で一目置かれる存在である。                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (3) 必要なときはいつでも経営層に相談することができる。                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (4) コスト優位性の実現に貢献している。                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (5) サービス優位性の実現に貢献している。                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (6) 競争優位性の確立に貢献している。                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (7) 高い利益率の実現に貢献している。                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (8) 経営戦略に関する意思決定に、ロジスティクス・物流部門の意向が反映されることはない。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. 貴社の経営戦略における優先事項として、下記の各項目はどれくらい重視されていますか。もっとも重要な項目を「5. とても重要である」としてお答えください。※物流子会社の場合は親会社の立場でご回答ください。

|                   | 1. 全く重要でない            | 2                     | 3. 中程度                | 4                     | 5. とても重要である           |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (1) 低価格           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (2) 高い信頼性         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (3) 高い製品品質        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (4) 高い労働生産性       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (5) 低コスト          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (6) 高い設備生産性       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (7) 先進的な製品特性      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (8) 製品イノベーション     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (9) アフターサービス      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (10) 技術に関する助言・支援  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (11) ブランドイメージ     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (12) 社会的課題への対応    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (13) BCP (事業継続計画) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

問4：貴社のロジスティクス・物流部門の実態として、以下の記述はどれくらい当てはまりますか。各質問について、最も該当する選択肢をお選びください。

|   | 1. 全く異なる              | 2                     | 3. どちらとも言えない          | 4                     | 5. 全くその通り             |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (1) 変革に前向きで、環境の変化に対して迅速に対応している。                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (2) 新しい取り組みの検討・開発に、十分な時間を費やしている。                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (3) 新規の取り組みを検討・開発・実現するために、互いに協力している。            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (4) 新規の取り組みを推進するために、関連部門を支援している。                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (5) 他部門に対して論理やデータを使用しながら説得を行うことができる。            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (6) 優れた専門能力を身に付けた人材を獲得・育成している。                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (7) 当社の物流サービスは、差別化できている。                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (8) 競合他社と比較して、当社の物流サービスはユニークな特徴を有している。          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (9) 物流サービスは、個々の顧客ニーズに合わせてカスタマイズされている。           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (10) 顧客にとって、当社の物流サービスは必要不可欠なものである。              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (11) 自部門の活動を全社の財務業績に効果的に結びつけている。                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (12) 自部門の新規の活動の提案に当たって、財務的な裏付けを示しながら説明することができる。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (13) 全社の財務業績にあまり注意を払っていない。                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (14) 社内の関連部門と連携しながら効果的に問題の解決を行っている。             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (15) 調達先と連携しながら効果的に問題を解決している。                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (16) 顧客企業と連携しながら効果的に問題を解決している。                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (17) 物流専門業者と連携しながら効果的に問題を解決している。                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

問5 ロジスティクス・物流部門における業績指標（以下、KPI）に関して、以下の各質問にお答えください。

1. 貴社のロジスティクス・物流部門における KPI についてお伺いします。下記は、ロジスティクス・物流業務に関する「財務指標」です。下記の KPI を把握している場合は、5段階のスケール（1. 全く重要でない～5. 非常に重要である）によりその重要性をお答えください。また KPI を把握していない場合は、「0. 把握していない」を選択してください。

|   | 0. 把握していない            | 1. 全く重要でない            | 2                     | 3. 中程度                | 4                     | 5. とても重要である           |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (1) 物流コスト総額                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (2) 物流単価  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (3) 輸配送関連コスト                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (4) 保管関連コスト（在庫費用を含む）                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (5) 荷役関連コスト                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (6) 物流コストに関する予算実績差異                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (7) 返品コスト   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (8) 顧客別物流コスト                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (9) 顧客別利益（率）                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (10) 物流部門収支（損益）                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (11) キャッシュコンバージョンサイクル（売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-仕入債務回転日数） | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (12) 運転資本（流動資産-流動負債）                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (13) サプライチェーン全体における在庫量                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. 貴社のロジスティクス・物流部門における KPI についてお伺いします。下記は、ロジスティクス・物流業務に関する「非財務指標」です。下記の KPI を把握している場合は、5段階のスケール（1. 全く重要でない～5. 非常に重要である）によりその重要性をお答えください。また KPI を把握していない場合は、「0. 把握していない」を選択してください。

|                         | 0. 把握していない            | 1. 全く重要でない            | 2                     | 3. 中程度                | 4                     | 5. とても重要である           |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (1) 作業時間（運行・積降時間）       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (2) トラック・車両台数           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (3) 配送件数                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (4) リードタイム              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (5) 遅配・納期遅延率（件数）        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (6) 誤配送率（件数）            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (7) 運行効率（稼働率・積載率・実車率など） | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (8) 配送効率（配送時間・作業時間など）   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (9) 需要予測正確性             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (10) 在庫日数               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (11) 在庫回転数              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (12) 欠品率（件数）            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (13) 在庫関連指標（棚卸差異など）     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (14) 誤出荷・誤ピッキング率（件数）    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (15) 荷痛み発生率（件数）         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (16) クレーム率（件数）          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (17) 安全関連指標             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (18) 環境関連指標             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (19) リスク関連指標            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (20) 法令順守関連指標           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



3. 貴社のロジスティクス・物流部門において、KPI はどのような目的で利用されていますか。以下の各利用目的について重要度をお答えください。

|                             | 1. 全く重要でない            | 2                     | 3. 中程度                | 4                     | 5. とても重要である           |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 目標設定                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. 目標達成に向けた進捗管理             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. 改善活動の推進                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. リスクの認識と対処                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. 社内外の変化の認識と対処             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. 他部門との連携の推進               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. 外部企業（荷主や物流専門業者など）との連携の推進 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. 委託先に対する管理                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. 一般従業員の人事評価               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. 管理職の人事評価                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. 外部利害関係者への情報提供           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. グローバル化に伴い国際物流の重要性が高まっております。貴社のロジスティクス・物流部門では、国際物流業務に関して KPI をどのように活用していますか。国際物流に関する KPI 活用の現状や課題を以下に記載ください（1000 字以内）。

---

---

---

---

---

5. SCM の重要性の高まりを背景として、ロジスティクス・物流業務においても外部企業との連携が求められています。貴社のロジスティクス・物流部門において、企業間連携を推進するために、どのように KPI を活用していますか。企業間連携の推進に関する KPI 活用の現状や課題を以下に記載ください（1000 字以内）。

---

---

---

---

---

6. ロジスティクス・物流業務においても、環境保全をはじめ社会的課題の解決への取り組みの重要性が増しています。貴社のロジスティクス・物流部門において、社会的課題解決を推進するために、どのように KPI を活用していますか。社会的課題解決に関する KPI 活用の現状や課題を以下に記載ください（1000 字以内）。

---

---

---

---

---

問6：貴社のロジスティクス・物流部門に関する下記のパフォーマンスについて、過去3年間のパフォーマンスを主要な競合他社との比較でご回答ください。

|                    | 1. 著しく劣っている           | 2                     | 3. 平均的                | 4                     | 5. 著しく優れている           | 6. 分からない              |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (1) 物流コストの適正化      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (2) 在庫の適正化         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (3) 荷受けから納入までの時間短縮 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (4) 納期や供給契約の遵守     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (5) 安定的な供給         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (6) 顧客満足度の向上       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (7) BCP・リスク対応      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

問7：貴社の過去3年における平均的な財務業績について、主要な競合企業との比較でお答えください。※物流子会社の場合は親会社の立場でご回答ください。

|                             | 1. 著しく劣っている           | 2                     | 3. 平均的                | 4                     | 5. 著しく優れている           | 6. 分からない              |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (1) 売上高成長率                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (2) 市場占有率（シェア）              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (3) 売上高利益率                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (4) 総資産回転率（売上高÷使用総資産）       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| (5) 総資産利益率（ROA; 事業利益÷使用総資産） | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

これで、質問終わりです。「→」を押すと回答内容が送信されます。回答内容を修正される場合は、「←」で該当箇所にお戻りいただき、修正願います。

回答が終了したら、本ページまで戻っていただき、必ず「→」を押してください。

## ロジスティクス経営指標調査 2022 中間報告書

---

2023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

電話 03-3436-3191 FAX 03-3436-3190

ホームページ <http://www1.logistics.or.jp/>

---