

ロジスティクス経営指標調査 2022 最終報告書

2023 年 12 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）」の調査および分析の結果を取りまとめたものとなります。

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結果を取りまとめたものとなります。集計結果と自由回答について取りまとめた結果は、2023 年 1 月に中間報告書として先んじて公表しておりました。この度、第 3 章アンケート結果（分析編）の内容を増補いたしましたので、「ロジスティクス経営指標調査 2022 最終報告書」として公開させていただきます。

最後に、アンケート調査など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 12 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.	分析のねらい	19
2.	各変数の集約化	20
3.	平均・標準偏差	28
4.	属性別平均値による分析	29
5.	相関関係による分析	35
6.	分析結果の考察	40
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	41
2.	外部企業との連携に関する KPI 活用の現状や課題	44
3.	今後の分析に向けた仮説	47
資料編：		
1.	調査方法	51
2.	WEB アンケート調査票	52

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』¹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。

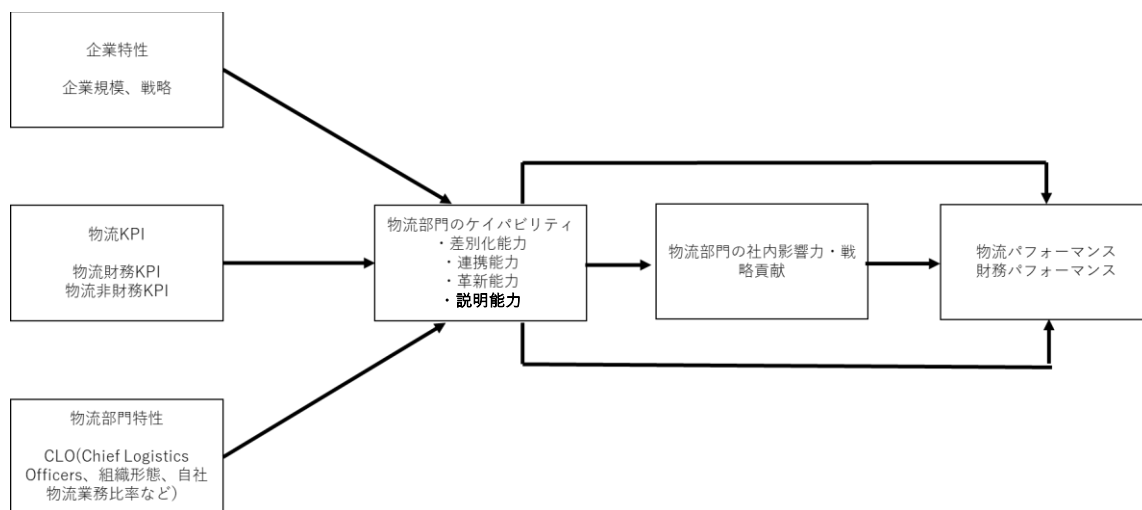
JILS におけるこれまでの KPI 調査の流れを引き継ぎつつ、経営層に対して、「ロジスティクスが経営的課題を解決する非常に強力な手段」であることを認識いただき、日本企業の経営戦略としてのロジスティクスの地位を確立させるべく、今回の調査プロジェクトを立ち上げた。

¹ 『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

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 ROA²・ROE³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⁴」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。

² Return On Asset（総資産利益率）

³ Return On Equity（自己資本利益率）

⁴ 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。

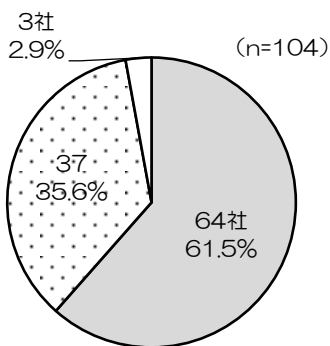
2.3 上場・非上場別回答数

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。

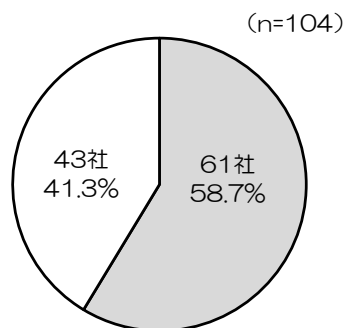
2.4 業種別回答数

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。

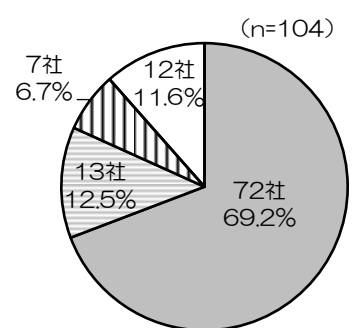
図表1-2
JILS 会員・会員外



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	06	1	1.0%	繊維	201	1	1.0%	
						紙・パルプ	07-08	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	10	2	1.9%	化学工業	プラスチック	506	2	1.9%
										ゴム	507	0	0.0%	
						化学繊維	11	0	0.0%		化学繊維	504	0	0.0%
						石鹸・洗剤・塗料	12	0	0.0%		日用雑貨	505	0	0.0%
										塗料	508	0	0.0%	
						医薬品	13	2	1.9%		医薬品	509	2	1.9%
						化粧品	14	0	0.0%		化粧品	510	0	0.0%
						その他化学工業	15	7	6.7%		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	16	0	0.0%	石油製品・石炭製品	601	0	0.0%				
			窯業・土石・ガラス・セメント	17	1	1.0%	窯業・土石・ガラス・セメント	701	1	1.0%				
			鉄鋼	18	0	0.0%	鉄鋼	801	0	0.0%				
			非鉄金属	19	0	0.0%	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	20	1	1.0%	金属製品	1001	1	1.0%				
			一般機器	21	2	1.9%	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	22-23	13	12.5%	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	24	3	2.9%	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	25	2	1.9%	物流用機器	1103	2	1.9%				
			輸送用機器	26	9	8.7%	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	28-29	3	2.9%	出版・印刷	401	3	2.9%				
			その他製造業	30	7	6.7%	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	0.0%
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	0.0%
								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

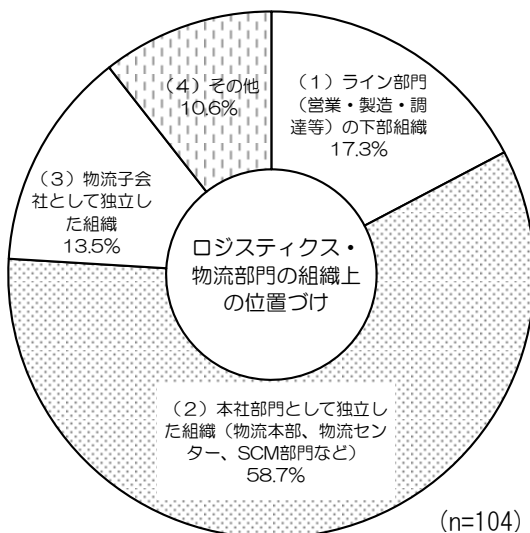
1.1 ロジスティクス・物流部門の組織上の位置づけとトップの職位

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、SCM⁵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。

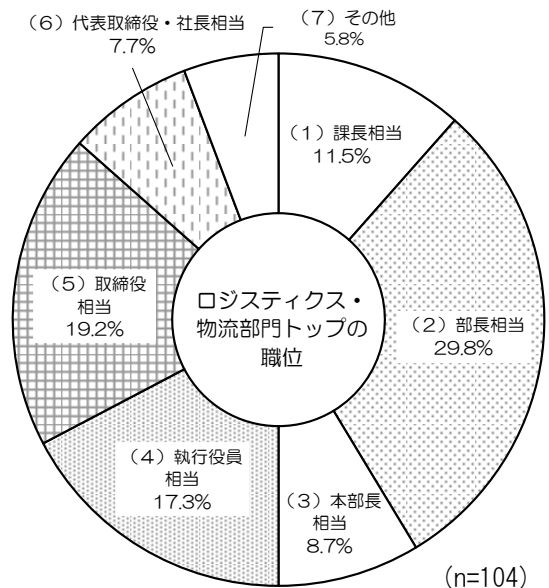
その他（10.6%）の内容としては「ライン部門からは独立しているが、管理系本部の傘下にある」、「本社部門として独立した組織であり、物流子会社も有する」、「本社部門と各事業に併存」、「執行部門も営業、製造、調達等の並列組織」、「物流子会社として独立した組織であったが、本年より3PL⁶として外部委託に移行」などの回答があった。

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



⁵ 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。

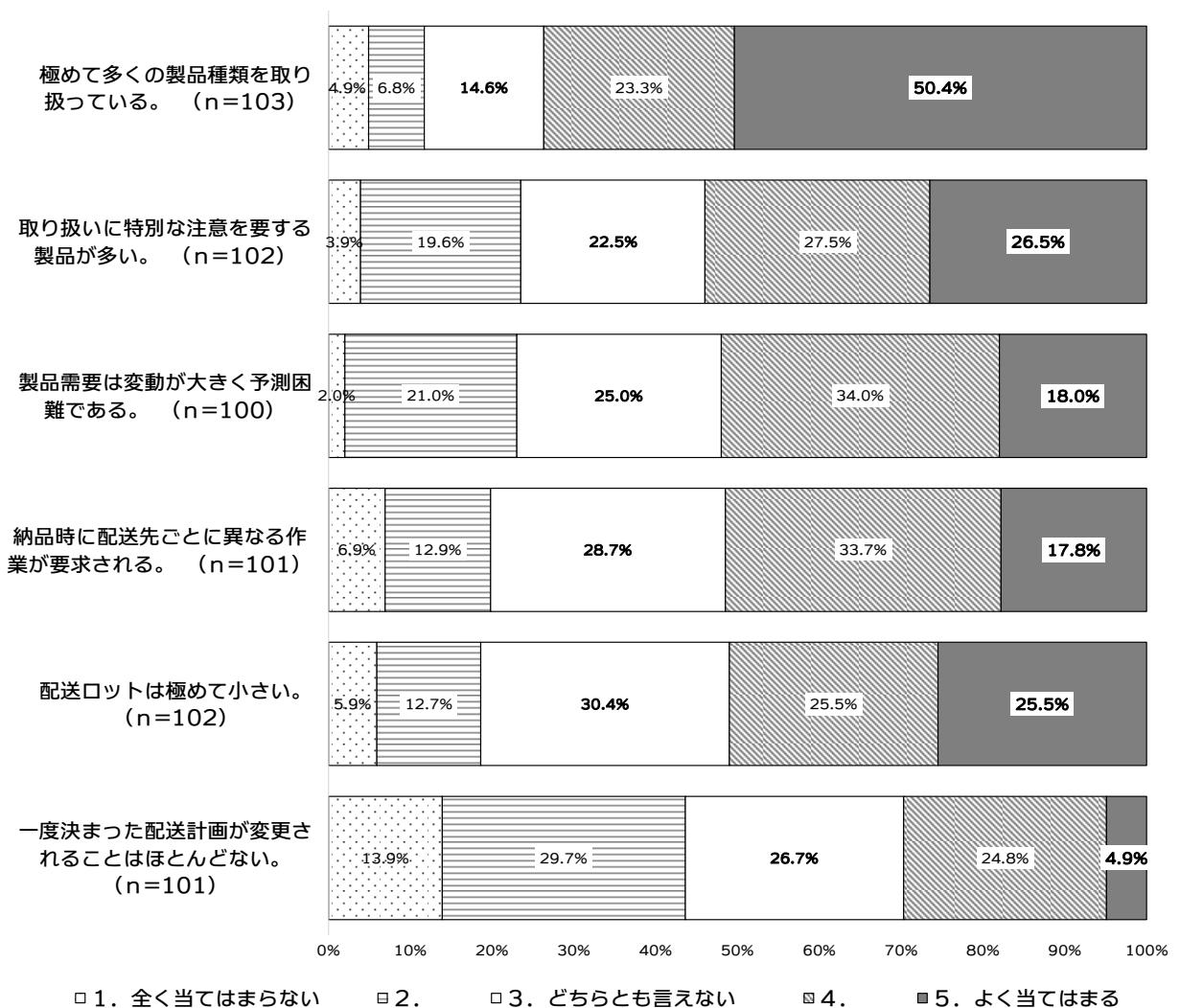
⁶ 3PL (Third Party Logistics) とは荷主企業に代わって、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し、実行することをいう。荷主でもない、単なる運送事業者でもない、第三者として、アウトソーシング化の流れの中で物流部門を代行し、高度の物流サービスを提供している。

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

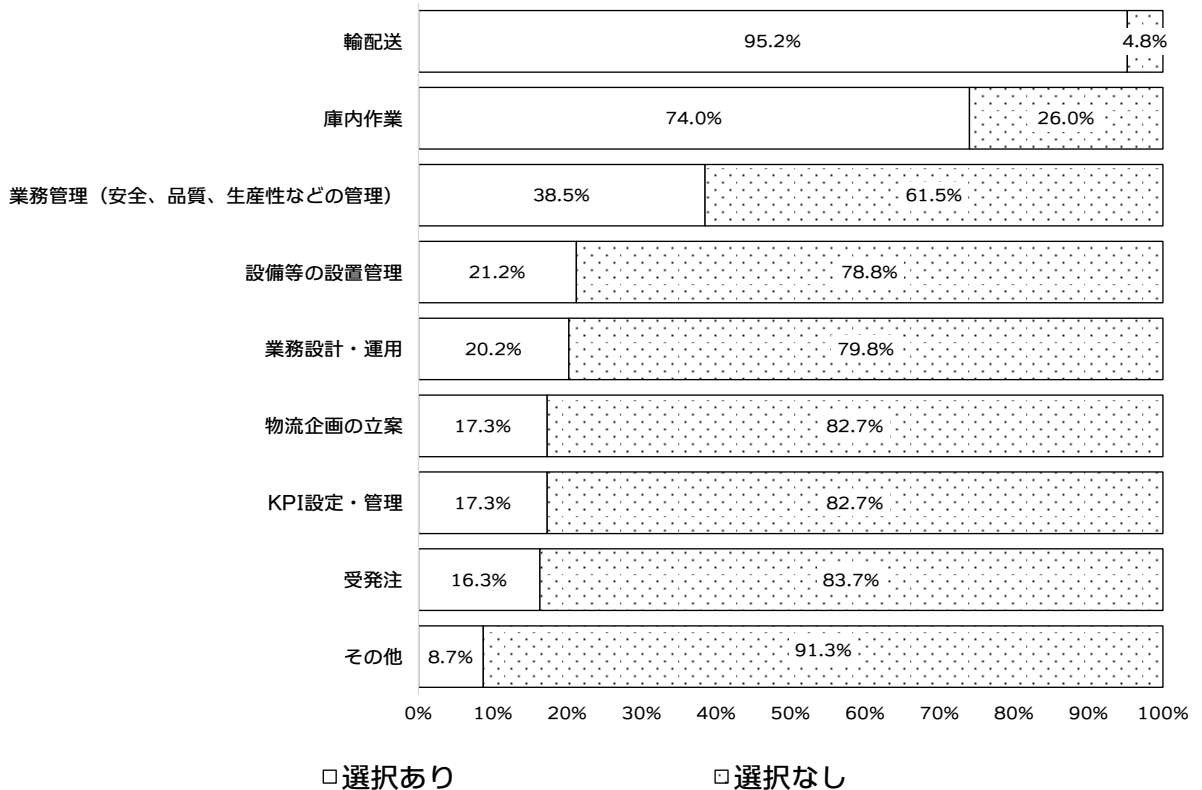
回答企業における国内のロジスティクス・物流業務に伴うすべての物流コストを100%としたときに、(1) 荷主(自社)が行う物流業務、(2) 物流子会社が行う物流業務、(3) 3PL や物流専門業者が行う物流業務、(4) その他について、おおよその割合を質問している。

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



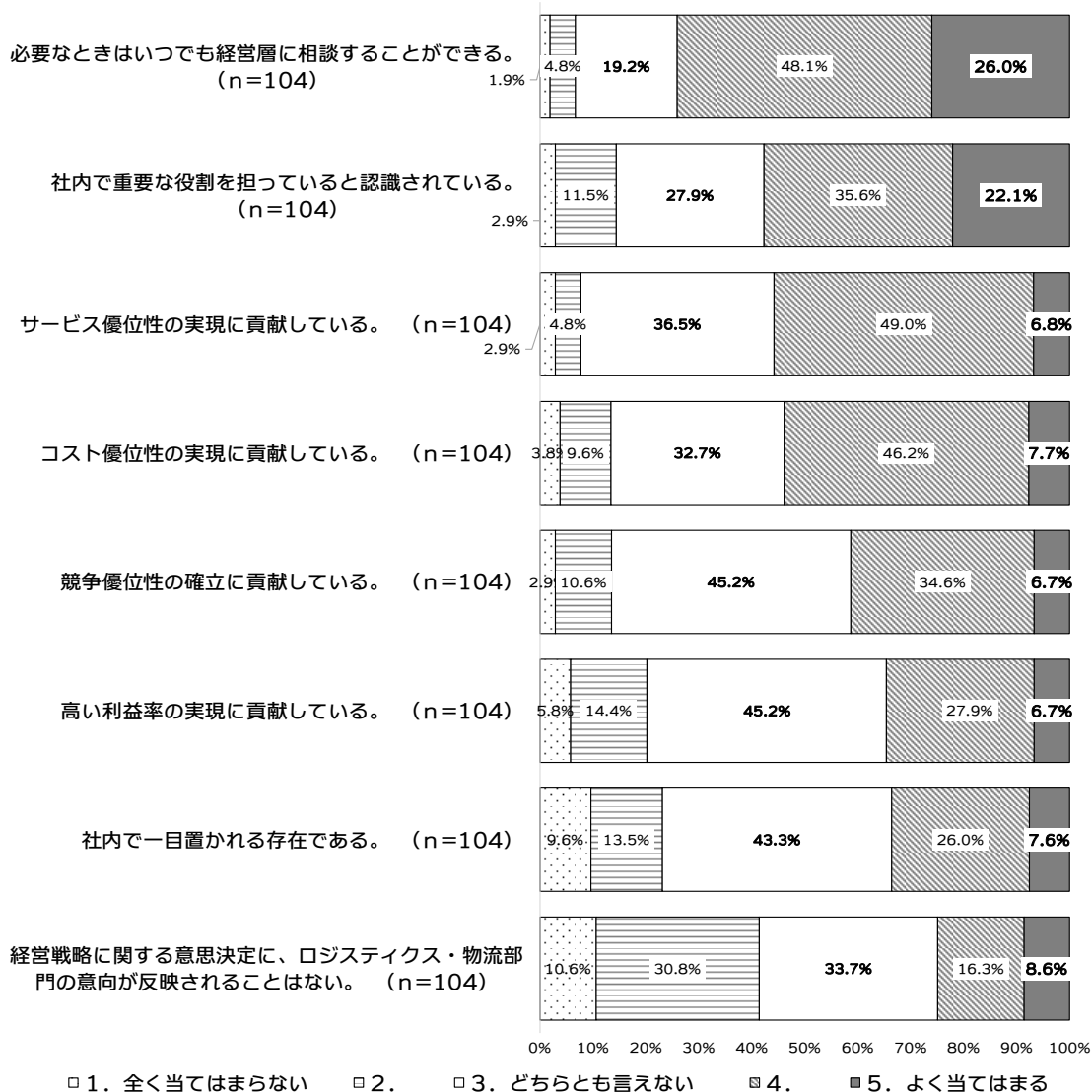
2. ロジスティクス・物流部門の影響力とケイパビリティ

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 (n=18)		本社部門として独立した組織（物流本 (n=61)		物流子会社として独立した組織 (n=14)		その他 (n=11)		合計 (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 (n=12)		部長相当 (n=31)		本部長相当 (n=9)		執行役員相当 (n=18)		取締役相当 (n=20)		代表取締役・社長相当 (n=8)		その他 (n=6)		合計 (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

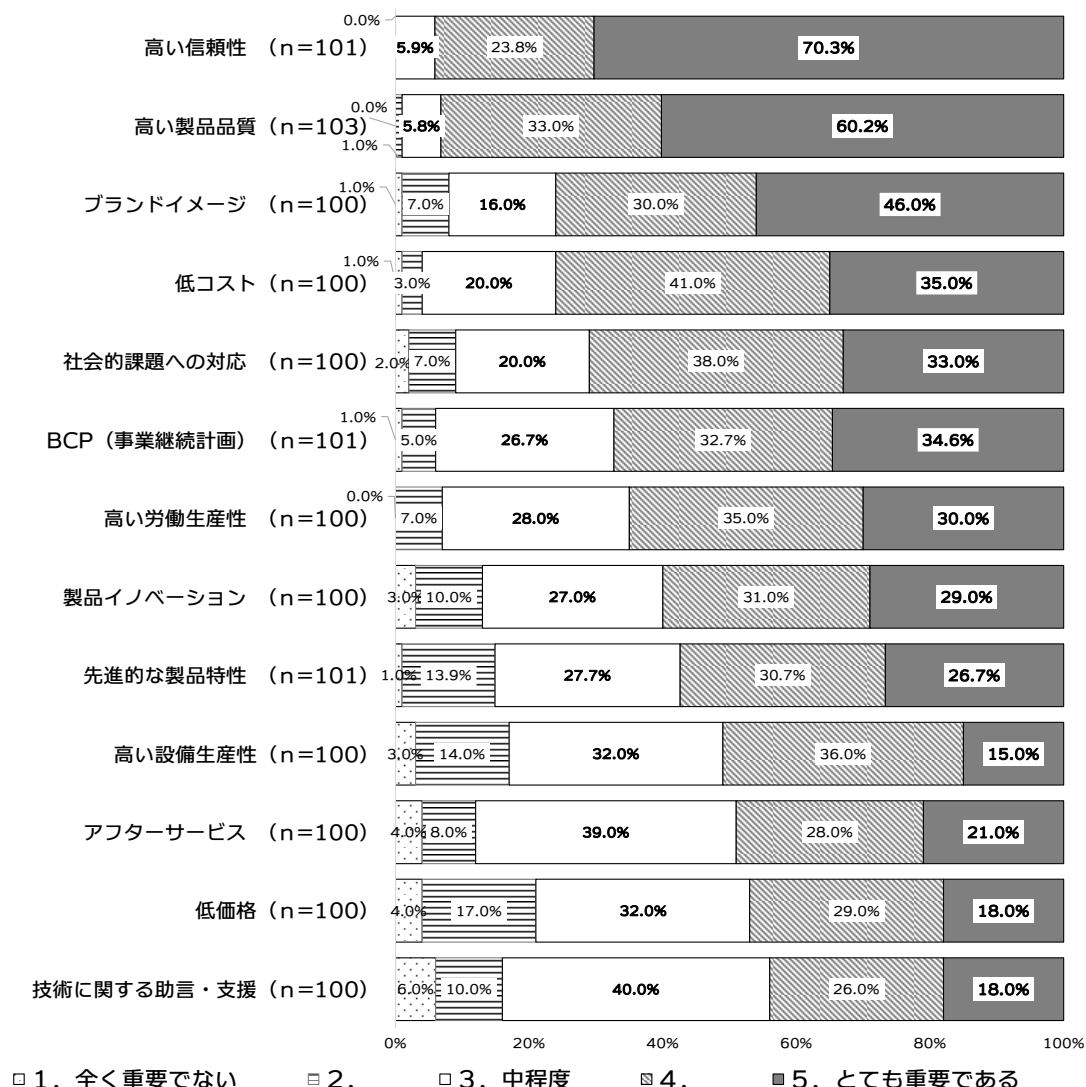
クロス集計の結果より、執行役員・本部長・代表取締役、例えて言えば CL0 (Chief Logistics Officer) のようなトップがいる場合、ロジスティクス・物流が、社内で一目置かれる存在となり、企業間における競争優位性の向上に寄与していると考えられる。

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

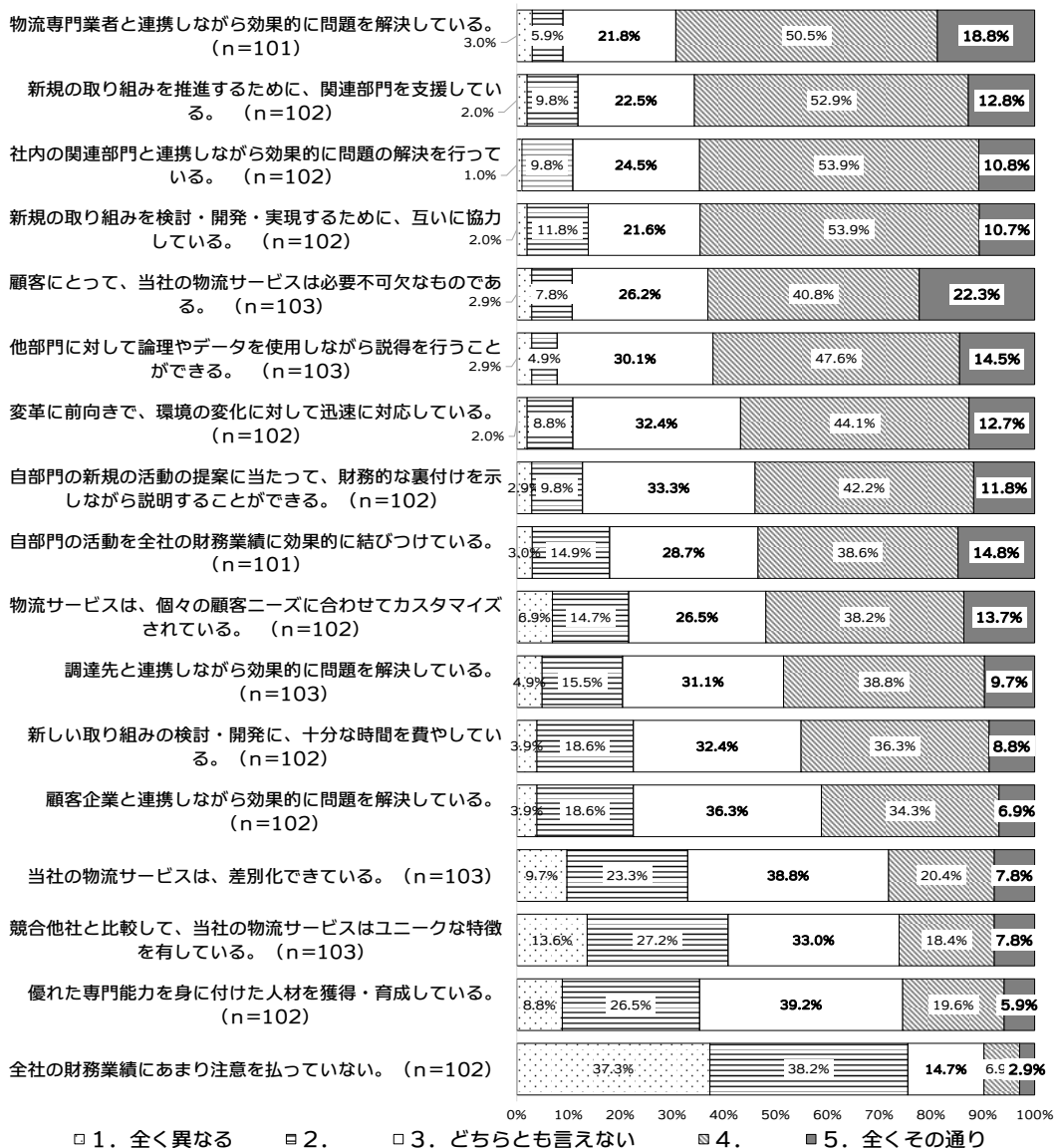


2.5 ロジスティクス・物流部門のケイパビリティ

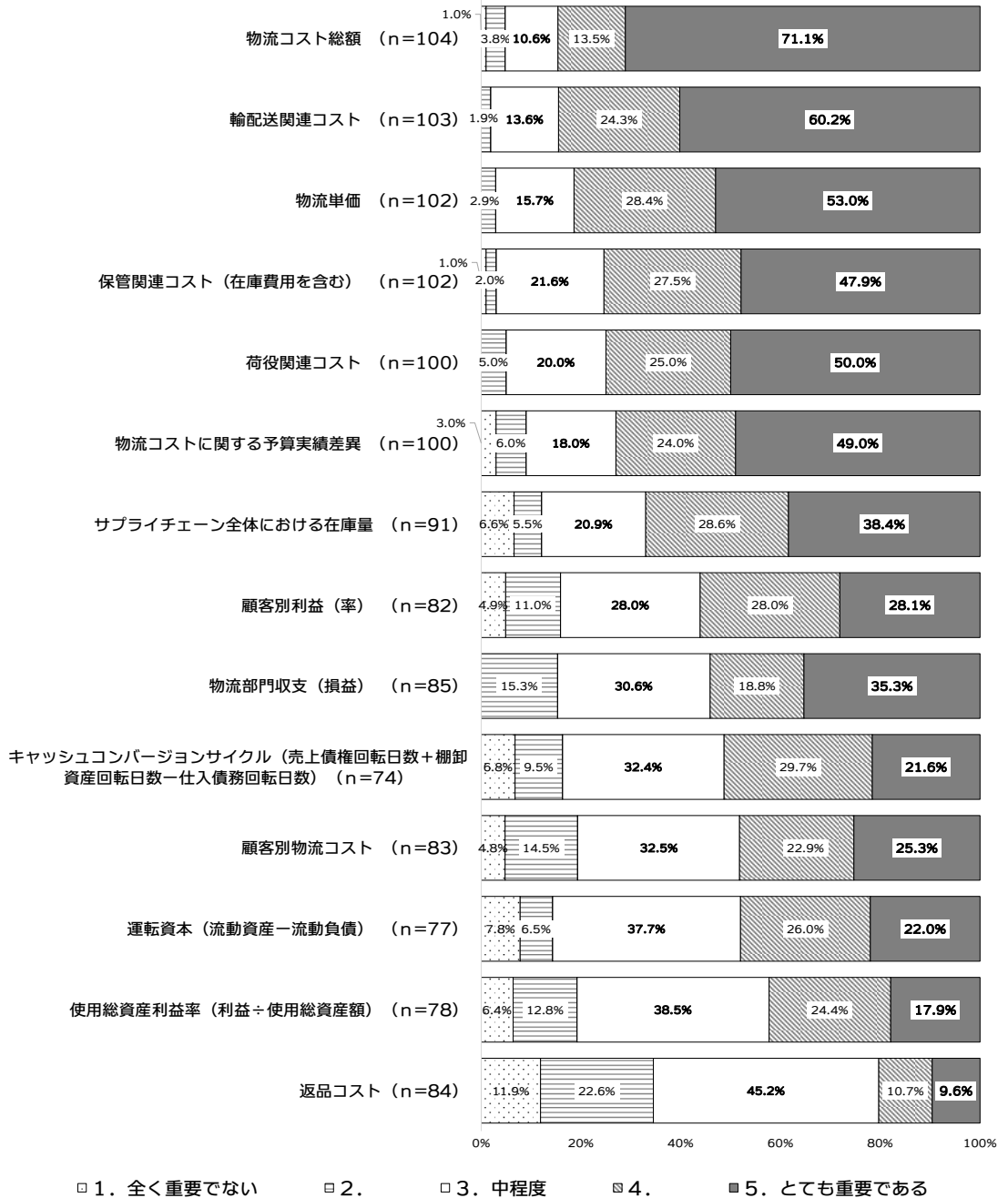
本調査では、ロジスティクス・物流部門における組織のあり方、社内外との連携や顧客に対する意識などのケイパビリティについて質問をしている。それぞれの項目に対して、5段階のスケール（1. 全く異なる～5. 全くその通り）で、重要度を聞いている。図表 2-9 に、回答をまとめたものを掲載する。

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



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。

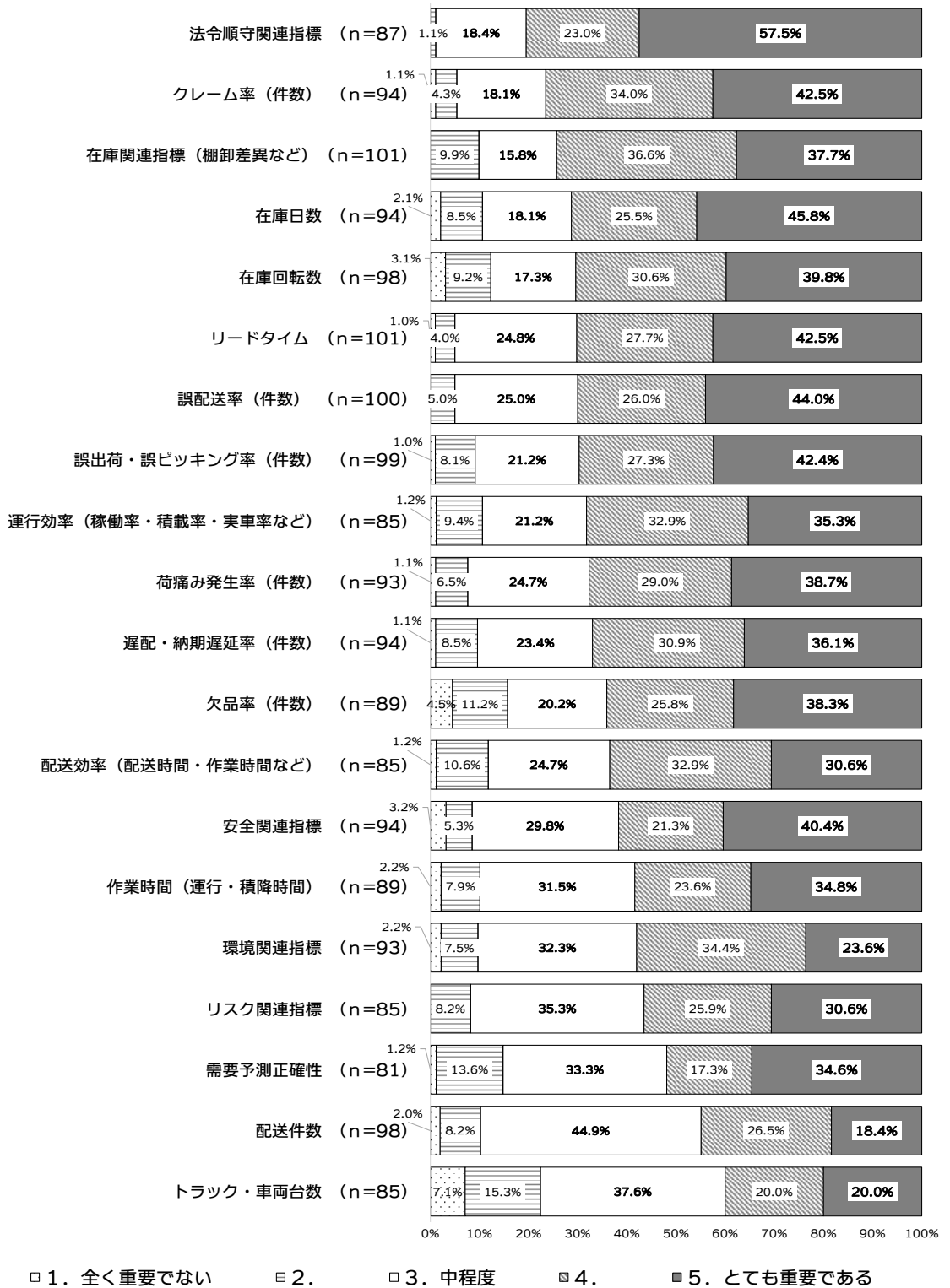
それぞれの KPI に対して、自社で把握している場合は、5段階のスケール（1. 全く重要でない～5. 非常に重要である）によりその重要性を質問した。また KPI を把握していない場合は、「0. 把握していない」を選択頂いた。

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



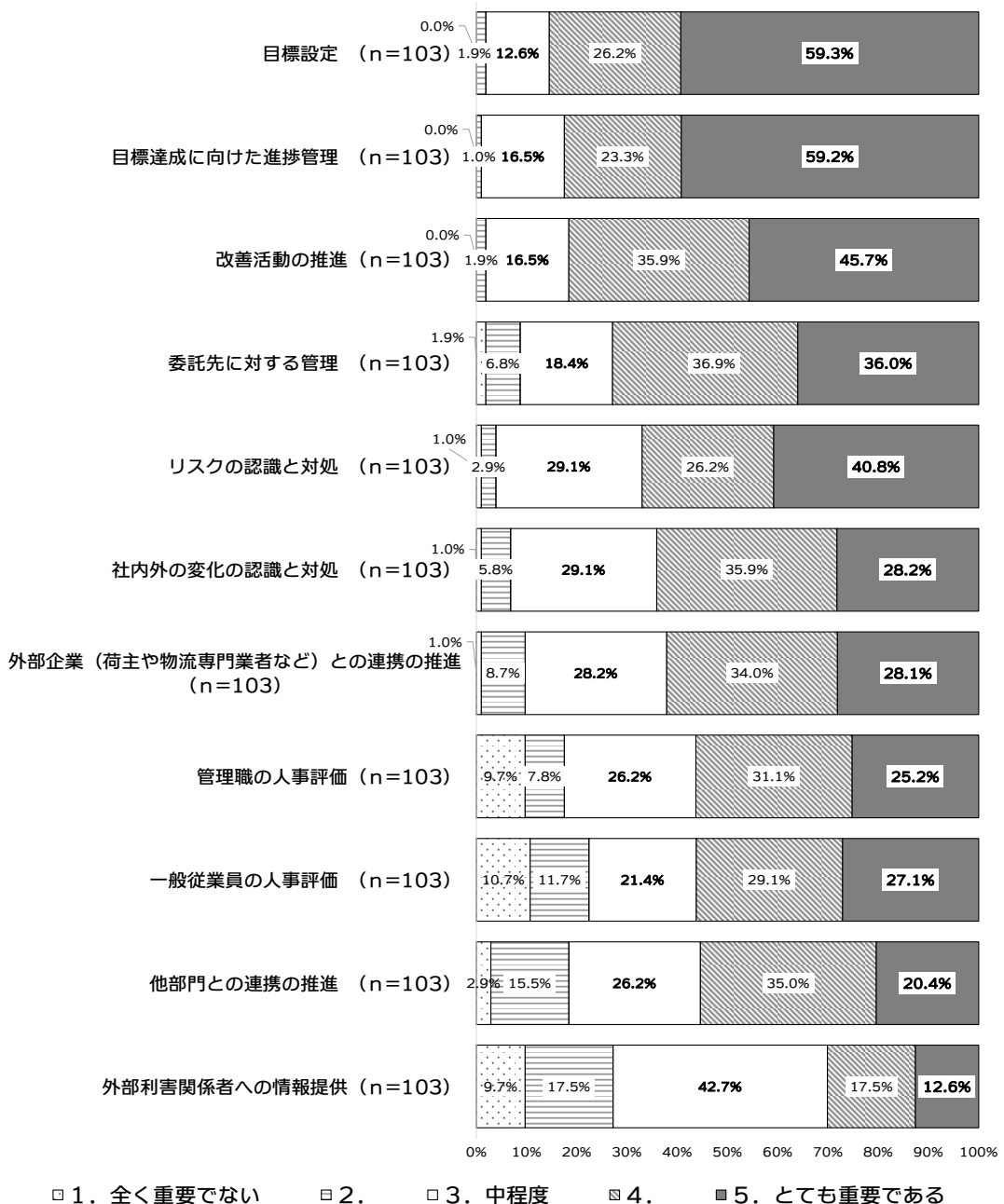
図表 2-13 ロジスティクス・物流業務に関する「非財務指標」の重要度



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. とても重要であるとの回答の合計）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

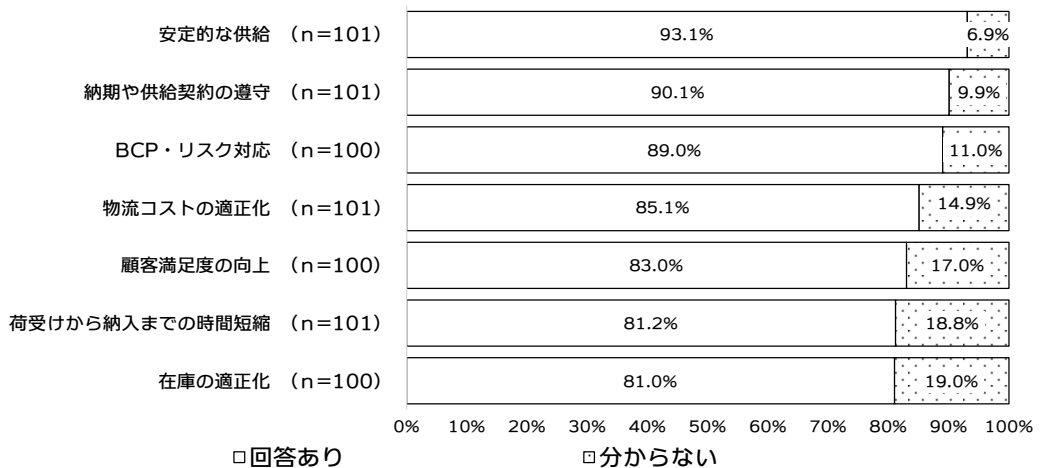
4.1 ロジスティクス・物流業務に関するパフォーマンスについて

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。

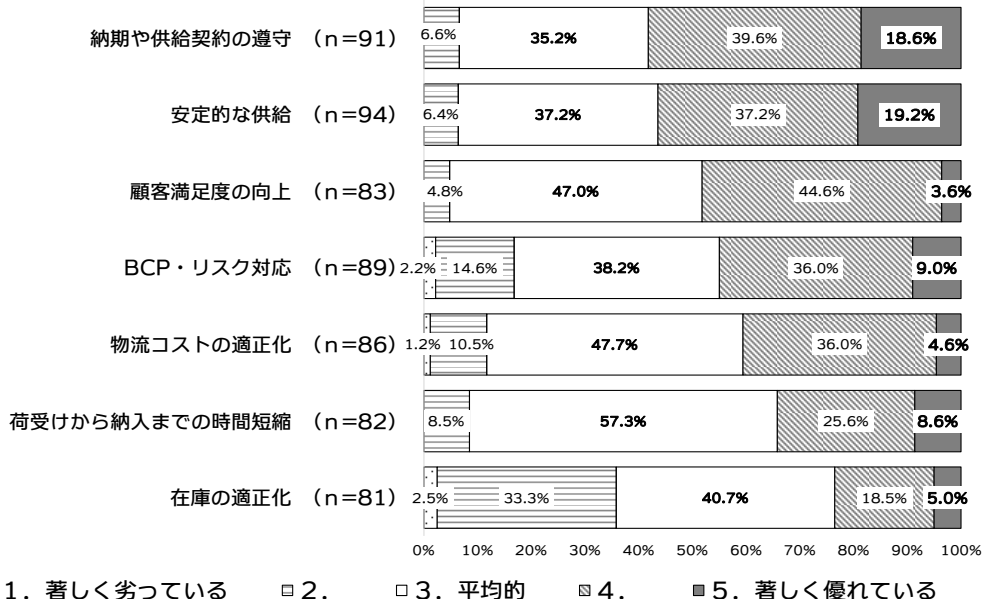
それぞれのパフォーマンスに対して、5段階のスケール（1. 著しく劣っている～5. 著しく優れている）により質問した。回答ができない場合は、「6. 分からない」を選択頂いた。

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



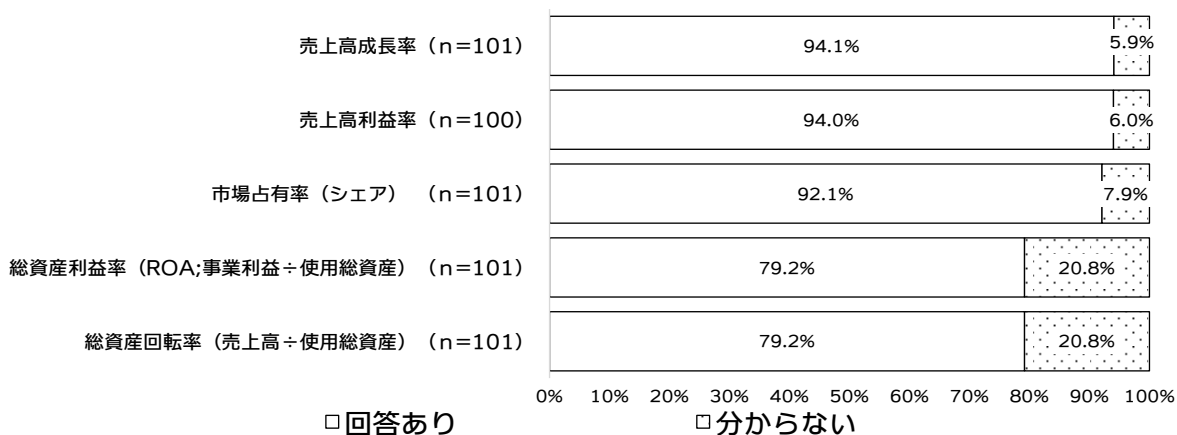
4.2 自社の平均的な業績について

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。

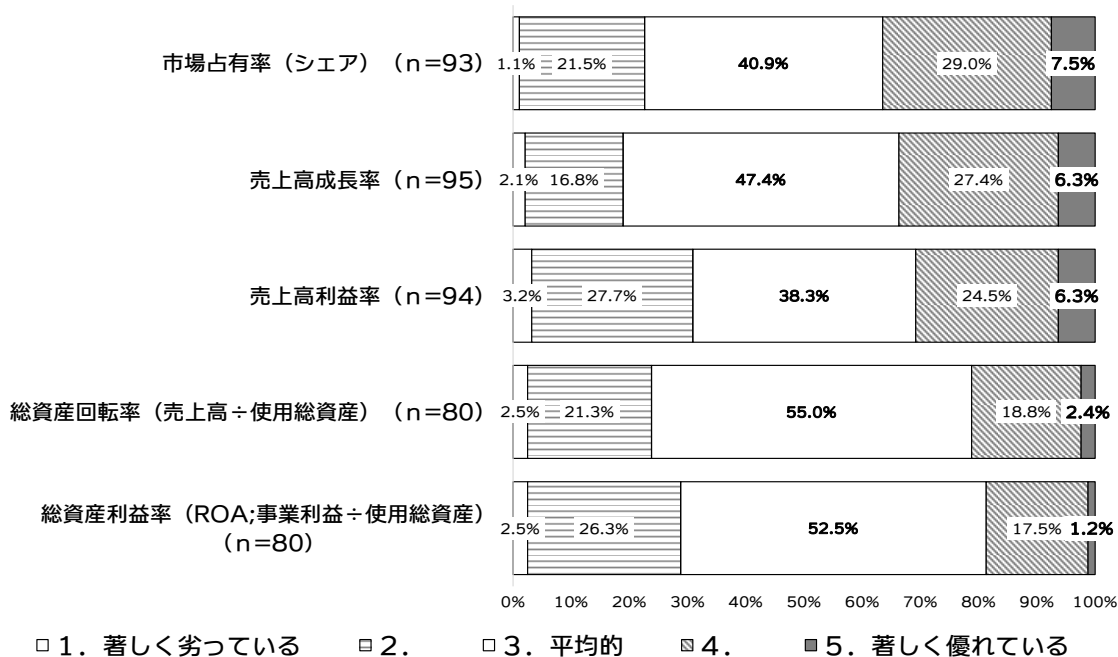
それぞれの項目に対して、回答可能な場合には、5段階のスケール（1. 著しく劣っている～5. 著しく優れている）によりその評価を質問した。また回答ができない場合は、「6. 分からない」を選択頂いた。

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）

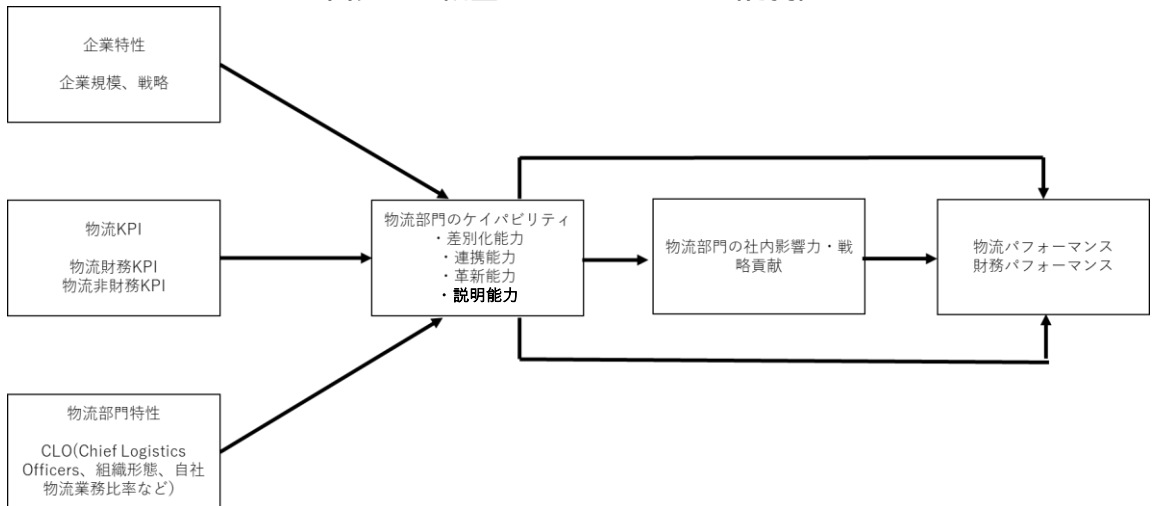
1. 分析のねらい

第3章では、財務パフォーマンスや物流パフォーマンスに対して、物流・ロジスティクスに関する諸要因はどのような影響を及ぼすのであろうか、この点を明らかにするために、多変量解析により分析をおこなう。

本調査では、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⁷」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。

本章では、まず予備的分析として、質問項目の集約化を行うための主成分分析および因子分析を実施する。そして、図表 1-1 に記載した調査のフレームワークをベースに集約化した変数間の相関関係について分析を行う。

図表 1-1 調査のフレームワーク（再掲）



⁷ 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. 各変数の集約化

2.1 予備的分析および準備作業

第2章の集計結果をふまえ、多変量解析の準備として、事前に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。予備的分析として、質問項目の集約化を行うための主成分分析および因子分析を実施する。

また、今回、104社の有効回答が集まっているが、残念ながら局所的に未回答の設問があり、未回答の空欄をそのままとしたのでは多変量解析をおこなうことができない。そこで、今回は準備作業として、未回答の空欄については、図表3-1に例示した方法により推計を行った。

図表3-1 未回答データの推計について

		回答例							
		問6(1)	問6(2)	問6(3)	問6(4)	問6(5)	問6(6)	問6(7)	平均値(個社)
A社		1	4	4	2	5	5	5	3.7
B社		5	4	4	5	3	2	3	3.7
C社		2	4	3	1	2	5	3	2.9
D社		1	4	1	2				2.0
E社									平均値なし
平均値(設問毎)		3.0	4.0	4.0	3.5	3.3	4.0	3.7	

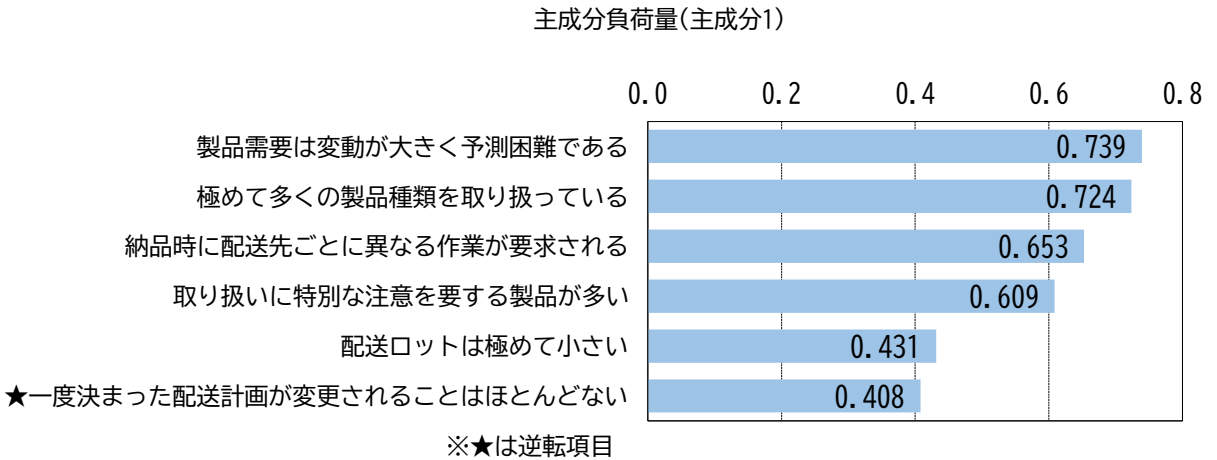
		回答例						
		Q6_1	Q6_2	Q6_3	Q6_4	Q6_5	Q6_6	Q6_7
A社		1	4	4	2	5	5	5
B社		5	4	4	5	3	2	3
C社		2	4	3	1	2	5	3
D社		1	5	1	2	2	2	2
E社		3	4	4	4	3	4	4

- ・ 欠損データは、原則として、大問単位での個社の平均値（横の平均）を入力する。
- ・ 大問レベルで回答がない場合には、設問ごとの平均値（縦の平均）を入力する。
- ・ 平均値を入力する際には四捨五入により整数に直してから入力する。

2.2 製品特性についての質問項目に対する主成分分析

ここでは、回答企業が取り扱う代表的な製品群の特性に関する6つの質問項目の回答に対して主成分分析を実施した。総合評価となる主成分1の主成分負荷量を図表3-2に掲載する。主成分分析の結果をふまえ、商品の特殊性が強調される質問において、主成分負荷量が高いことから「商品特殊性」と名付けた

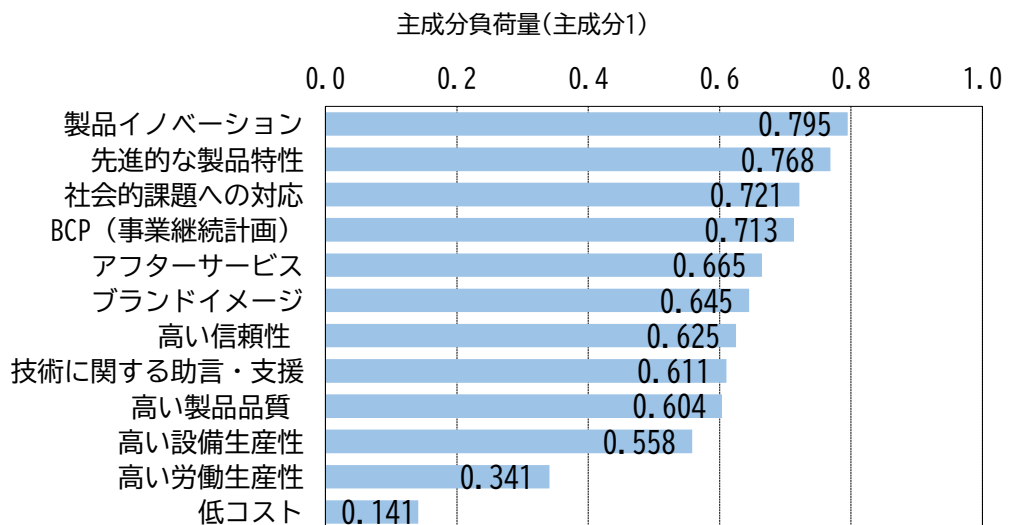
図表3-2「取り扱う代表的な製品群の特性」の主成分分析



2.3 経営戦略についての質問項目に対する主成分分析

また、経営戦略における優先事項に関する13の質問項目の回答に対して主成分分析を実施した。総合評価となる主成分1の主成分負荷量を図表3-3に掲載する。主成分分析の結果をふまえ、革新性や先進性や品質など付加価値に関連する質問において、主成分負荷量が高いことから「付加価値戦略」と名付けた。

図表3-3「経営戦略における優先事項」の主成分分析



※「低価格」は主成分負荷量がマイナスとなるため、異質な項目と判断し除外した。

2.4 「財務指標」の重視度についての質問項目に対する探索的因子分析

ロジスティクス・物流業務に関する「財務指標」について、それぞれの項目の重視度を聞いている。これら 14 項目の設問の回答について、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 3-4 に掲載する。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。第3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。

図表 3-4 「財務指標」の重視度についての質問項目に対する探索的因子分析

	物流コスト 関連 KPI	顧客関連 KPI	経営関連 KPI
輸配送関連コスト	0.873	-0.032	-0.012
物流コスト総額	0.723	-0.111	0.064
保管関連コスト（在庫費用を含む）	0.709	-0.039	-0.065
荷役関連コスト	0.699	0.172	0.036
物流単価	0.603	-0.122	0.045
物流コストに関する予算実績差異	0.491	0.242	0.044
使用総資産利益率	-0.089	0.914	0.034
キャッシュコンバージョンサイクル	0.003	0.871	0.020
運転資本	-0.189	0.837	0.090
サプライチェーン全体における在庫量	0.209	0.587	-0.240
顧客別物流コスト	-0.015	-0.146	1.009
顧客別利益（率）	-0.065	0.101	0.762
物流部門収支（損益）	0.168	0.024	0.444
返品コスト	0.232	0.305	0.313

2.5 「非財務指標」の重視度についての質問項目に対する探索的因子分析

ロジスティクス・物流業務に関する「非財務指標」について、それぞれの項目の重視度を聞いている。これら 20 項目の設問の回答について、探索的因子分析を実施した（最尤法、プロマックス回転、累積寄与率 60%以上を抽出）。分析結果を図表 3-5 に掲載する。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2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3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 関連 KPI」と名付けた。第4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」と名付けた。

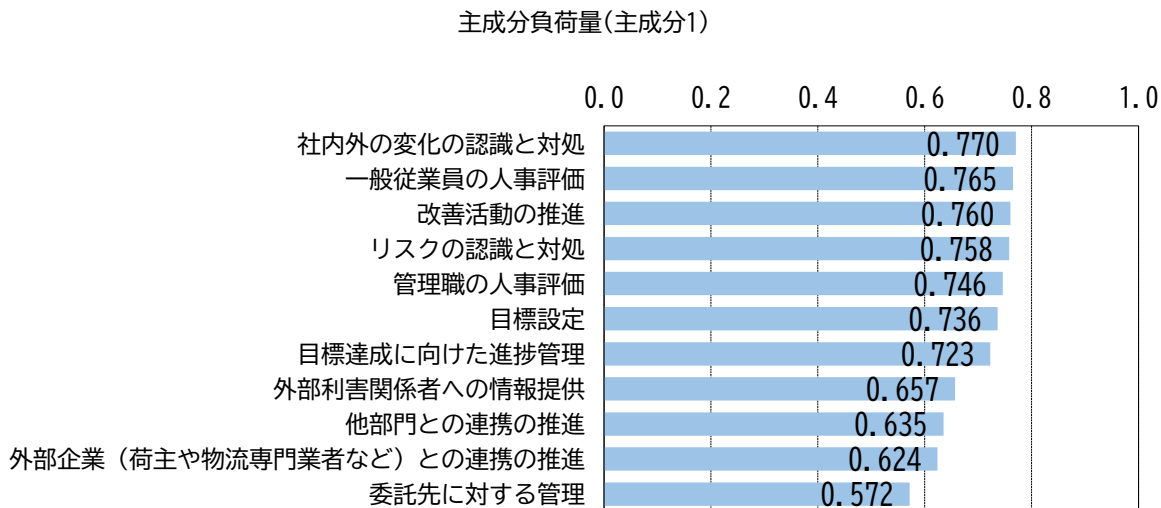
図表 3-5 「非財務指標」の重視度についての質問項目に対する探索的因子分析

	物流品質関連 KPI	物流効率関連 KPI	SDGs 関連 KPI	在庫関連 KPI
誤配送率（件数）	0.925	-0.014	-0.076	0.049
誤出荷・誤ピックアップ率（件数）	0.892	0.004	-0.080	-0.066
クレーム率（件数）	0.843	0.021	-0.028	-0.062
荷痛み発生率（件数）	0.709	-0.144	0.238	-0.070
遅配・納期遅延率（件数）	0.444	0.302	0.081	0.160
配送効率（配送時間・作業時間など）	-0.081	0.857	0.085	-0.060
トラック・車両台数	-0.126	0.845	-0.120	-0.076
作業時間（運行・積降時間）	-0.022	0.799	0.004	-0.099
配送件数	0.195	0.661	-0.165	-0.106
運行効率（稼働率・積載率・実車率など）	0.048	0.565	0.165	0.142
リードタイム	-0.002	0.385	0.151	0.137
法令順守関連指標	-0.044	-0.056	0.972	-0.070
リスク関連指標	0.123	-0.106	0.932	-0.052
環境関連指標	-0.077	0.002	0.818	-0.013
安全関連指標	0.001	0.137	0.671	0.042
在庫日数	-0.136	-0.062	-0.036	0.955
在庫回転数	0.002	-0.102	-0.054	0.951
需要予測正確性	-0.064	0.248	0.185	0.292
欠品率（件数）	0.249	0.183	0.046	0.370
在庫関連指標（棚卸差異など）	0.328	-0.103	-0.052	0.360

2.6 KPI の利用目的

「KPI の利用目的」に関する 11 つの質問項目の回答に対して主成分分析を実施した。総合評価となる主成分 1 の主成分負荷量を図表 3-6 に掲載する。主成分分析の結果をふまえ、環境変化やリスクへの対応、目標設定および評価・管理など、KPI 利用についての目的意識を持っているかどうかについての質問が多いことから「KPI 利用目的への意識」と名付けた。

図表 3-6 「KPI の利用目的」の主成分分析



2.7 ロジスティクス・物流部門のケイパビリティ

「ロジスティクス・物流部門のケイパビリティ」に関する 17 個の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 3-7 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ることや、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。第 4 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、「説明能力」と名付けた。

図表 3-7 「ロジスティクス・物流部門のケイパビリティ」の探索的因子分析

	差別化能力	連携能力	革新能力	説明能力
当社の物流サービスは、差別化できている	0.979	-0.015	-0.017	-0.082
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	0.921	-0.155	0.179	-0.258
優れた専門能力を身に付けた人材を獲得・育成している	0.704	0.155	-0.011	-0.025
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	0.525	0.181	-0.033	0.113
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	0.439	0.206	-0.176	-0.013
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	0.372	0.080	0.246	0.110
顧客企業と連携しながら効果的に問題を解決している	0.165	0.931	-0.209	-0.076
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	-0.028	0.668	0.274	-0.148
調達先と連携しながら効果的に問題を解決している	0.127	0.534	0.007	0.115
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	-0.141	0.530	0.252	0.221
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	-0.106	0.039	0.973	-0.075
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	0.248	-0.021	0.672	-0.002
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	0.305	-0.013	0.336	0.163
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	0.034	0.028	-0.026	0.839
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	0.318	-0.162	-0.131	0.708
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。	0.041	0.000	0.314	0.496
全社の財務業績にあまり注意を払っていない。	-0.320	0.027	-0.002	0.477

2.8 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因子分析

「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3-8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 3-8 「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	-0.100
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	-0.112	0.437

※★は逆転項目

2.9 荷主企業における過去3年間のパフォーマンスに関する因子分析

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、および、過去3年間における平均的な財務業績について質問をしている。これら12個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3-9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、物流コスト以外の財務的な成果に関する質問項目の因子負荷量が高かったため「財務パフォーマンス」と名付けることとした。この因子には、特に「総資産利益率（ROE）」や「総資産回転率（ROA）」の因子負荷量による寄与が大きい。

第2因子は、物流の成果に関する質問項目の因子負荷量が高かったため「物流パフォーマンス」と名付けることとした。

図表 3-9 荷主企業における過去3年間のパフォーマンスに関する因子分析

	財務 パフォーマンス	物流 パフォーマンス
総資産利益率	0.956	-0.105
総資産回転率	0.885	-0.017
売上高成長率	0.688	0.020
売上高利益率	0.682	0.081
市場占有率（シェア）	0.551	0.035
安定的な供給	-0.048	0.703
荷受けから納入までの時間短縮	-0.002	0.647
納期や供給契約の遵守	0.015	0.643
顧客満足度の向上	-0.034	0.629
BCP・リスク対応	-0.111	0.587
物流コストの適正化	0.216	0.562
在庫の適正化	0.088	0.475

3. 平均・標準偏差

各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 3-10 は各因子の基本統計量を算出した結果を示したものである。

なお、各種 KPI の重視度を表す因子である「物流コスト関連 KPI」、「経営関連 KPI」、「顧客関連 KPI」、「物流効率関連 KPI」、「物流品質関連 KPI」、「在庫関連 KPI」、「SDGs 関連 KPI」については、因子分析をする前の質問項目が 6 段階評価となっている（0. 把握していない、1. 全く重要でない～5. 非常に重要である）。そのため最小値については 0 をとる場合がある。それ以外の因子については、取りうる最小値は 1 以上となる。

最も平均値が高かった因子は、「物流コスト関連 KPI」であり、その平均値は 4.22 であった。中央値は 4.50 であったことから、回答サンプル全体の傾向として物流コスト関連 KPI が重視されていたことがわかった。

一方で、最も平均値が低かった項目としては、「顧客関連 KPI」があり、平均値は 2.75 であった。しかし、中央値は 3.00 となっており、一部の回答において「顧客関連 KPI」の重視度が特に低いという可能性がある。

また、回答のばらつき具合を示す指標である標準偏差が、最も高かった因子は「SDGs 関連 KPI」であった。「SDGs 関連 KPI」の重視度について回答各社で差が大きいことを示している。

一方で、標準偏差が最も低かった因子は「付加価値戦略」であった。革新性や先進性や品質を重視する「付加価値戦略」の優先度合いについては各社であまり差がないことが分かった。

図表 3-10 各因子の基本統計量

項目名	件数	平均値	標準偏差	中央値	最大値	最小値
商品特殊性	104	3.54	0.677	3.58	5.00	1.67
付加価値戦略	104	3.91	0.566	4.00	5.00	1.92
物流コスト関連 KPI	104	4.22	0.770	4.50	5.00	1.83
経営関連 KPI	104	2.76	1.298	2.88	5.00	0.00
顧客関連 KPI	104	2.75	1.495	3.00	5.00	0.00
物流効率関連 KPI	104	3.28	1.157	3.67	5.00	0.00
物流品質関連 KPI	104	3.72	1.170	4.00	5.00	0.00
在庫関連 KPI	104	3.49	1.094	3.70	5.00	0.40
SDGs 関連 KPI	104	3.40	1.455	3.50	5.00	0.00
KPI 利用目的への意識	104	3.85	0.701	3.91	5.00	2.09
差別化能力	104	3.22	0.771	3.17	5.00	1.00
連携能力	104	3.50	0.758	3.50	5.00	1.50
説明能力	104	3.66	0.714	3.75	5.00	1.00
革新能力	104	3.52	0.791	3.67	5.00	1.00
戦略貢献	104	3.36	0.744	3.50	5.00	1.00
社内影響力	104	3.45	0.755	3.50	5.00	1.25
物流パフォーマンス	104	3.41	0.528	3.36	4.71	2.00
財務パフォーマンス	104	3.07	0.673	3.00	5.00	1.40

4. 属性別平均値による分析

ここからは、前節までに抽出した 18 因子について、属性別に因子得点のカテゴリ別平均を求め傾向を確認する。図表 3-11 は、属性別に因子得点のカテゴリ別平均を求めた結果を示している。

なお、今回の分析に使用する属性は、第 1 章および第 2 章において確認した「株式上場の有無」、「ロジスティクス・物流部門の組織上の位置づけ」、「ロジスティクス・物流部門トップの職位」、「外部の 3PL や物流専門業者に委託している物流業務」、「荷主（自社）が行う物流業務の割合（％）」、「物流子会社が行う物流業務の割合（％）」、「3PL や物流専門業者が行う物流業務の割合（％）」である。

また、図表 3-12 では、因子と属性ごとの相関比（カテゴリデータと数量データの相関係数）および p 値を調べた結果を示している。

相関比(η^2)は 0 から 1 の間をとり、1 に近づくほど相関が強いといえる。 η^2 が 0.1 以上であればやや弱い相関があり、 η^2 が 0.5 以上であれば非常に強い相関があると考えられる。⁸

p 値は 0 から 1 の間をとり、母集団について主張したいことが成立するかを判断するときの誤る確率である。たとえば、「p 値 < 0.05」の場合は、「母集団について主張したいことが誤る確率が 5% 未満である」を意味する。

以降、相関比が 0.1 以上かつ p 値が 0.05 未満となる属性と因子の組み合わせに注目し、傾向をみていく。

⁸ 統計分析研究所ホームページ「統計的推定・検定の手法別解説・相関比」
(https://istat.co.jp/sk_commentary/correlation_ratio)

4.1 株式上場の有無との関連性が高い組み合わせ

株式上場の有無との相関比が 0.1 以上で p 値が 0.05 未満となった因子としては、付加価値戦略があった。なお相関比は 0.1219 となった。株式上場企業の付加価値戦略についての得点の平均値が 4.08 であったのに対して、非上場企業の平均値は 3.68 と差がみられた。

4.2 ロジスティクス・物流部門トップの職位との関連性が高い組み合わせ

ロジスティクス・物流部門トップの職位との相関比が 0.1 以上で p 値が 0.05 未満となった因子は、物流効率関連 KPI に対する重視度、説明能力、革新能力、社内影響力、物流パフォーマンスであった。

ここでは、これら 5 つの因子とロジスティクス・物流部門トップ職位（課長相当、部長相当、本部長相当、執行役員相当、取締役相当、代表取締役・社長相当、その他）の関係性についてみていく。次ページには、ロジスティクス・物流部門トップ職位ごとの属性別平均値を折れ線グラフで可視化したものを掲載している。さらに、図表では、ロジスティクス・物流部門トップ職位について、企業のロジスティクス分野の最高責任者である CLO（Chief Logistics Officer）任命の有無による比較も行っている（後述）。

図表 3-12 は、ロジスティクス・物流部門トップの職位と物流効率関連 KPI に対する重視度の関係について、因子得点のカテゴリ別平均を折れ線グラフで可視化したものである。なお相関比は 0.1343 であった。物流効率関連 KPI の得点の平均値は、代表取締役・社長相当のグループにおいて 4.08 と顕著に高かった。次いで執行役員相当では 3.82 であった。

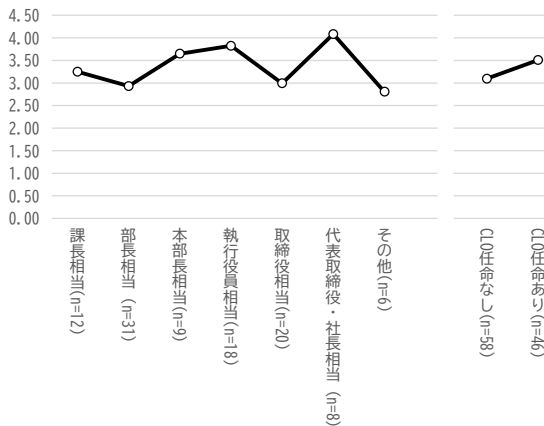
図表 3-13 は、ロジスティクス・物流部門トップの職位と説明能力の関係について、因子得点のカテゴリ別平均を折れ線グラフで可視化したものである。なお相関比は 0.1360 であった。説明能力の因子得点のカテゴリ別平均は、本部長相当で最も高く 3.97、次いで執行役員相当では 3.92 となった。

図表 3-14 は、ロジスティクス・物流部門トップの職位と革新能力の関係について、因子得点のカテゴリ別平均を折れ線グラフで可視化したものである。なお相関比は 0.1407 であった。革新能力の因子得点のカテゴリ別平均は、執行役員相当で最も高く 3.91、次いで本部長相当では 3.81 となった。

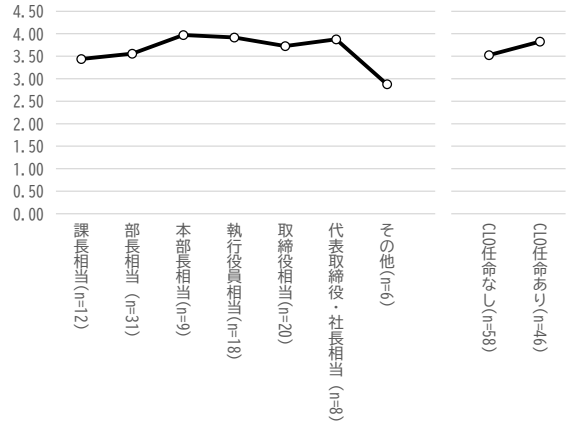
図表 3-15 は、ロジスティクス・物流部門トップの職位と社内影響力の関係について、因子得点のカテゴリ別平均を折れ線グラフで可視化したものである。なお相関比は 0.1439 であった。社内影響力の因子得点のカテゴリ別平均は、執行役員相当で最も高く 3.85、次いで取締役相当が 3.66 となった。

図表 3-16 は、ロジスティクス・物流部門トップの職位と物流パフォーマンスの関係について、因子得点のカテゴリ別平均を折れ線グラフで可視化したものである。なお相関比は 0.1269 であった。物流パフォーマンスの因子得点のカテゴリ別平均は、代表取締役・社長相当で 3.63 と最も高かった。次いで執行役員相当では 3.60、取締役相当では 3.59 となった。

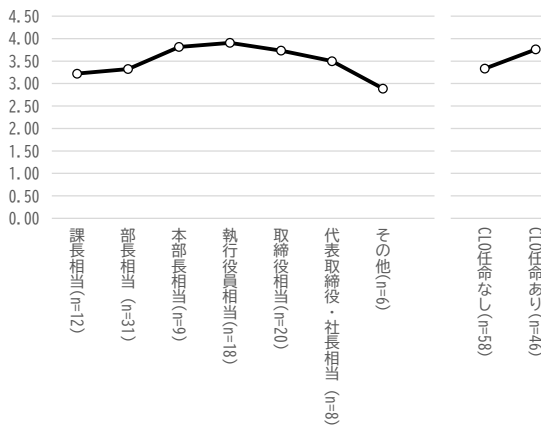
図表 3-12 トップの職位別にみた
物流効率関連 KPI に対する重視度の
因子得点平均



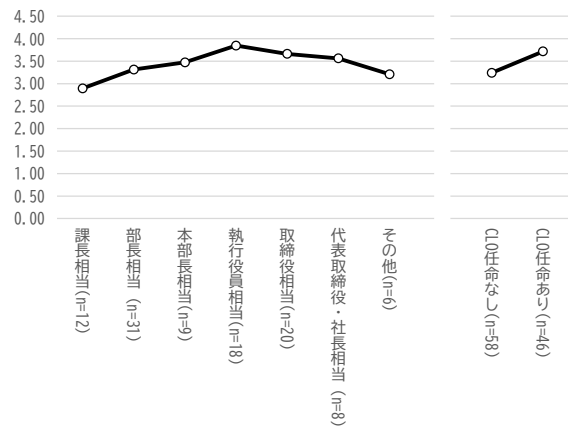
図表 3-13 トップの職位別にみた
説明能力の因子得点平均



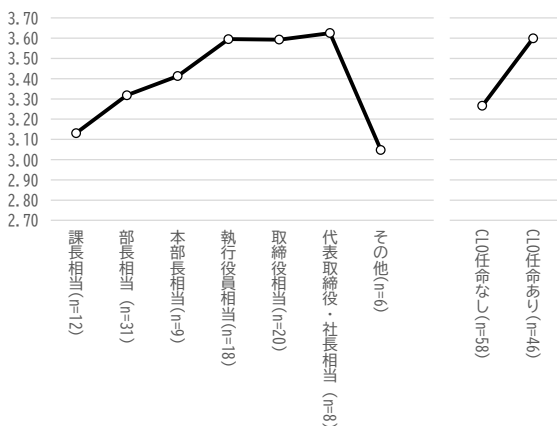
図表 3-14 トップの職位別にみた
革新能力の因子得点平均



図表 3-15 トップの職位別にみた
社内影響力の因子得点平均



図表 3-16 トップの職位別にみた
物流パフォーマンスの因子得点平均



4.3 CL0 任命ありと CL0 任命なしの比較

図表 3-12～図表 3-16 においては、企業のロジスティクス分野の最高責任者である CL0 (Chief Logistics Officer) 任命の有無による比較を行っている。

なお、本報告書では、CL0 を任命しているグループは、ロジスティクス・物流部門の最高責任者が執行役員以上（執行役員相当、取締役相当、代表取締役・社長相当）である企業とした。トップの職位が執行役員より下位の管理者（その他を含む）である回答を、CL0 を任命していないグループとした。

物流効率関連 KPI に対する重視度、説明能力、革新能力、社内影響力、物流パフォーマンスの因子得点について、CL0 任命の有無により比較したところ、5つの因子すべてについて、CL0 任命ありのグループは CL0 任命なしのグループよりも、因子得点のカテゴリ別平均が高いという結果となった。

ここまでの分析結果をまとめると、ロジスティクス・物流部門トップの職位が高い企業、言い換えれば、ロジスティクス・物流に責任を持つ高い役職者、CL0 が存在する企業では、物流効率関連 KPI を重視し、革新能力や説明能力などのケイパビリティおよび社内影響力、物流パフォーマンスの因子得点の平均値が、CL0 が存在しない企業よりも相対的に高くなる傾向がみられた。

ただし、各因子をより詳細にみると、物流効率関連 KPI に対する重視度、説明能力や革新能力については取締役よりも本部長の方が因子得点の平均値が高くなる傾向がみられた。これはロジスティクス・物流部門のトップの職位が高まれば社内影響力は強まる一方で、現場からの距離が広がることで現場の情報がトップへ伝わりにくくなる傾向を示しているのではないかと考えられる。

参考情報として、2023 年 6 月 2 日に政府から「物流革新に向けた政策パッケージ」が発表されたこと、また、同「政策パッケージ」に基づく施策の一環として、「荷主事業者・物流事業者の取り組みに関するガイドライン」が策定されたことをあげておく。

同ガイドラインでは、「荷主の経営者層の意識改革（規制的措置等の導入）」と「物流改善を評価・公表する仕組みの創設」が重要とされている。

さらに、同年 10 月 6 日には政府より「物流革新緊急パッケージ」が発表され、今後の法制化により、大手荷主に対して「物流経営責任者」の選任義務を課すとされており、CL0 と近い役割である物流経営責任者の設置が進むことにより、ロジスティクス・物流部門の地位向上や影響力強化、荷主企業のロジスティクスパフォーマンス向上が期待される。

4.4 物流業務の外部委託状況との関連性が高い組み合わせ

図表 3-12 より、物流子会社が行う物流業務の割合との相関比が 0.1 以上で p 値が 0.05 未満となった因子としては、連携能力があった。なお相関比は 0.1191 であった。

図表 3-17 は、物流子会社が行う物流業務の割合と連携能力の関係について、因子得点のカテゴリ別平均を折れ線グラフで可視化したものである。

物流子会社が行う業務の比率が 0%の場合には、連携能力の得点の平均値は 3.52 であった。物流子会社が行う業務の比率が 1～50%の場合には 3.82 と最も高く、物流子会社が行う業務の比率が 51%以上の場合には、3.01 と最も低くなった。

この結果から、物流子会社に任せすぎではなく、ある程度、物流業務を自社や外部委託先などへ分散している場合の方が、連携への意識が高くなることが考えられる。

また、図表 3-12 より、3PL や物流業者（以下、外部事業者）が行う物流業務の割合との相関比が 0.1 以上で p 値が 0.05 未満となった因子としては、物流コスト関連 KPI と物流効率関連 KPI があった。

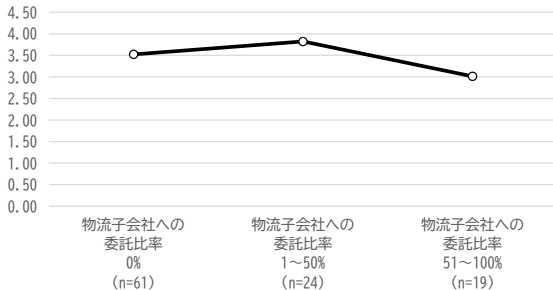
図表 3-18 は、外部事業者が行う物流業務の割合と物流コスト関連 KPI に対する重視度について、因子得点のカテゴリ別平均を折れ線グラフで可視化したものである。なお相関比は 0.1299 であった。外部事業者が行う業務の比率が 0% の場合には、物流コスト関連 KPI の得点の平均値は 4.38 となった。外部事業者が行う業務の比率が 1～50% の場合には 3.86 と最も低くなった、外部事業者が行う業務の比率が 51% 以上の場合には、4.44 と最も高くなった。

物流コスト関連 KPI を重視する荷主企業については、物流業務を完全に内製化しているか、半分以上の業務を外部事業者に委託しているという傾向があるということが考えられる。

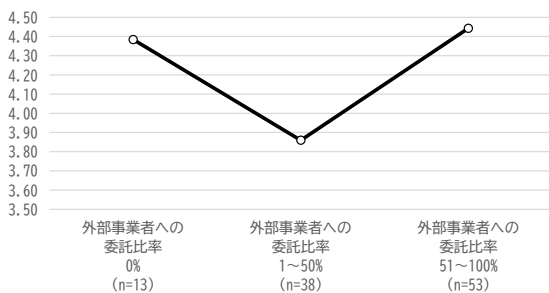
図表 3-19 は、外部事業者が行う物流業務の割合と物流効率関連 KPI について、因子得点のカテゴリ別平均を折れ線グラフで可視化したものである。なお相関比は 0.1311 であった。外部事業者が行う業務の比率が 0% の場合には、物流コスト関連 KPI の得点の平均値は 4.09 と最も高くなった。外部事業者が行う業務の比率が 1～50% の場合には 3.52 となり、外部事業者が行う業務の比率が 51% 以上の場合には 2.29 と最も高くなった。

上記より、荷主企業の物流効率関連 KPI に対する重視度が上がれば上がるほど、外部事業者への委託比率が低くなるという結果となった。

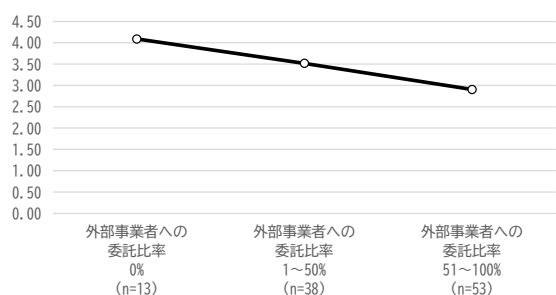
図表 3-17 物流子会社への委託割合と連携能力の因子得点平均



図表 3-18 外部事業者への委託割合と物流コスト関連 KPI に対する重視度の因子得点平均



図表 3-19 外部事業者への委託割合と物流効率関連 KPI に対する重視度の因子得点平均



5. 相関関係による分析

ここでは、各因子の間における関連性について分析する。今回の解析では、ピアソンの積率相関係数を用いて2変数間の関係を示した。なお、相関係数は2つの項目間の関連性がどの程度あるかについて数値的な根拠を示すものであり、2種類のデータの関係を示す指標である。値が1や-1に近いほど相関が強く、0に近いほど相関が弱いとされる。今回は、下記の基準を採用することとした。なお、 $|r|$ とはピアソンの積率相関係数の絶対値を示す。

$ r = 0.7\sim 1$	かなり強い相関がある
$ r = 0.4\sim 0.7$	やや相関あり
$ r = 0.2\sim 0.4$	弱い相関あり
$ r = 0\sim 0.2$	ほとんど相関なし

分析結果を図表 3-20~23 に示した。なお、図表の見方としては、ここでは2つの表が上下で1セットの組み合わせとなっており、それぞれ上段に相関係数、下段には対応する p 値を掲載している。

なお、因子間の組み合わせが多いため、ここでは、はじめに、経営指標 (KGI) である「財務パフォーマンス」と相関関係がある因子を探す。次に、「財務パフォーマンス」と相関が見つかった因子に対して、さらに相関関係のある因子を探すという手順を進める。

図表 3-20 相関係数・p値 その①

相関係数		絶対値0.2以上に彩色						
項目名	差別化能力	連携能力	説明能力	革新能力	戦略貢献	社内影響力	物流パフォーマンス	財務パフォーマンス
商品特殊性	0.0991	-0.1001	0.0761	-0.0649	0.1698	0.1196	-0.0877	-0.0321
付加価値戦略	0.4344	0.2616	0.1622	0.3812	0.0985	0.2062	0.1545	0.1582
物流コスト関連KPI	0.2326	0.2885	0.3318	0.3059	0.2995	0.2468	-0.0093	0.1015
経営関連KPI	0.2440	0.0926	0.2638	0.1145	0.0911	0.3015	0.1633	0.0380
顧客関連KPI	0.2223	0.0321	0.1923	0.1522	0.1482	0.1022	0.0422	0.1199
物流効率関連KPI	0.2651	0.1407	0.2321	0.1909	-0.0164	0.1547	0.2283	0.0895
物流品質関連KPI	0.2886	0.4030	0.1199	0.2292	0.2500	0.1710	0.3197	0.1001
在庫関連KPI	0.2190	0.2806	0.2844	0.3073	0.2635	0.1802	0.0667	0.1305
SDGs関連KPI	0.3176	0.2197	0.1474	0.2331	0.1602	0.1164	0.2789	0.0977
KPI利用目的への意識	0.4781	0.4401	0.4520	0.4078	0.2082	0.3194	0.1755	0.2226

p値 橙色の彩色: 有意水準5%で母相関係数は無相関でないといえる

項目名	差別化能力	連携能力	説明能力	革新能力	戦略貢献	社内影響力	物流パフォーマンス	財務パフォーマンス
商品特殊性	0.3166	0.3120	0.4423	0.5125	0.0848	0.2266	0.3759	0.7465
付加価値戦略	0.0000	0.0073	0.1000	0.0001	0.3197	0.0357	0.1174	0.1088
物流コスト関連KPI	0.0175	0.0030	0.0006	0.0016	0.0020	0.0115	0.9256	0.3051
経営関連KPI	0.0126	0.3499	0.0068	0.2472	0.3579	0.0019	0.0976	0.7018
顧客関連KPI	0.0233	0.7461	0.0505	0.1230	0.1333	0.3020	0.6704	0.2253
物流効率関連KPI	0.0065	0.1543	0.0177	0.0523	0.8689	0.1169	0.0198	0.3663
物流品質関連KPI	0.0030	0.0000	0.2254	0.0193	0.0105	0.0827	0.0009	0.3120
在庫関連KPI	0.0255	0.0039	0.0034	0.0015	0.0069	0.0671	0.5012	0.1869
SDGs関連KPI	0.0010	0.0250	0.1354	0.0172	0.1043	0.2394	0.0041	0.3239
KPI利用目的への意識	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0339	0.0010	0.0747	0.0231

図表 3-21 相関係数・p値 その②

相関係数		絶対値0.2以上に彩色		
項目名	戦略貢献	社内影響力	物流パフォーマンス	財務パフォーマンス
差別化能力	0.3391	0.2121	0.4161	0.2826
連携能力	0.1346	0.1962	0.2003	0.2551
説明能力	0.3285	0.3676	0.2411	0.0449
革新能力	0.2359	0.2972	0.2894	0.1662

p値 橙色の彩色: 有意水準5%で母相関係数は無相関でないといえる

項目名	戦略貢献	社内影響力	物流パフォーマンス	財務パフォーマンス
差別化能力	0.0004	0.0307	0.0000	0.0037
連携能力	0.1731	0.0460	0.0415	0.0090
説明能力	0.0007	0.0001	0.0137	0.6511
革新能力	0.0159	0.0022	0.0029	0.0917

図表 3-22 相関係数・p値 その③

相関係数 絶対値0.2以上に彩色		
項目名	物流パフォーマンス	財務パフォーマンス
戦略貢献	0.3046	0.1971
社内影響力	0.1852	0.1409

p値 橙色の彩色: 有意水準5%で母相関係数は無相関でないといえる

項目名	物流パフォーマンス	財務パフォーマンス
戦略貢献	0.0017	0.0449
社内影響力	0.0599	0.1538

図表 3-23 相関係数・p値 その④

相関係数 絶対値0.2以上に彩色	
項目名	財務パフォーマンス
物流パフォーマンス	0.2245

p値 橙色の彩色: 有意水準5%で母相関係数は無相関でないといえる

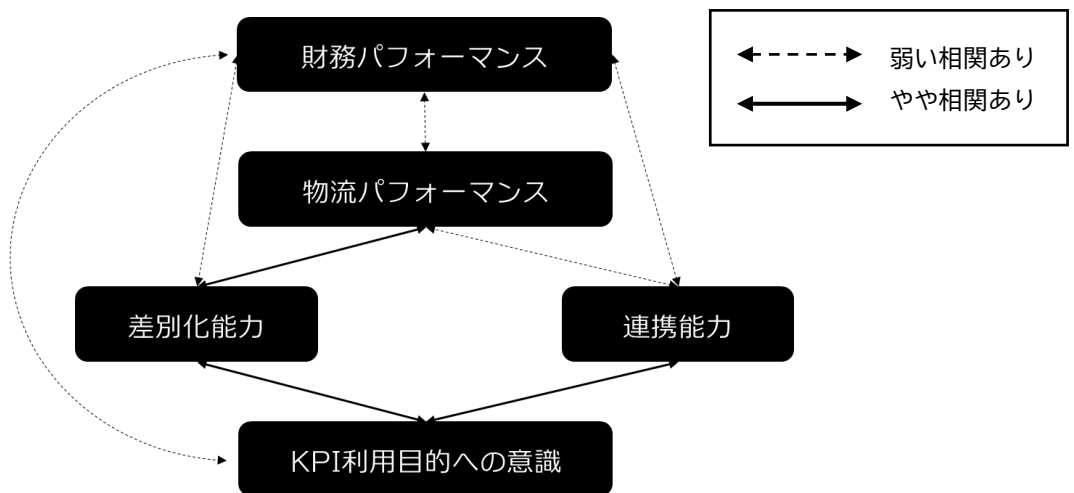
項目名	財務パフォーマンス
物流パフォーマンス	0.0219

5.1 「財務パフォーマンス」と相関関係がある因子

「財務パフォーマンス」と他の因子の組み合わせについて、p 値が 0.05 未満であり、相関係数の絶対値が 0.2 以上という条件を満たすものを探した。その結果、「KPI 利用目的への意識」（相関係数 0.2226）、「差別化能力」（相関係数 0.2826）、「連携能力」（相関係数 0.2551）、「物流パフォーマンス（相関係数 0.2245）」が見つかった。

図表 3-24 は、「財務パフォーマンス」と相関する因子の関係をまとめた図である。弱い相関ではあるが、荷主企業におけるロジスティクス・物流部門による物流パフォーマンスの追求が、経営指標 (KGI) である財務パフォーマンスに寄与するというを示している。さらに、財務パフォーマンスを高めるには目的意識を持った KPI 設定をおこない、差別化能力や連携能力を高めることも重要だと示している。

図表 3-24 「財務パフォーマンス」と相関関係がある因子



5.2 「物流パフォーマンス」と相関関係がある因子

次に、「物流パフォーマンス」と、「財務パフォーマンス」以外の因子について、p 値が 0.05 未満かつ、相関係数の絶対値が 0.2 以上となる組み合わせを探した。その結果、弱い相関があるものとして、「物流効率関連 KPI」、「物流品質関連 KPI」、「SDGs 関連 KPI」、「連携能力」、「説明能力」、「革新能力」、「戦略貢献」が見つかった。やや相関があるものとしては、「差別化能力」（相関係数 0.4161）が見つかった。

5.3 「差別化能力」と相関関係がある因子

さらに、「差別化能力」と相関関係がある因子について、前項までに確認していない組み合わせの中から、p 値が 0.05 未満で、相関係数の絶対値が 0.2 以上を満たすものを探した。その結果、弱い相関があるものとして、「物流コスト関連 KPI」、「経営関連 KPI」、「顧客関連 KPI」、「物流効率関連 KPI」、「物流品質関連 KPI」、「在庫関連 KPI」、「SDGs 関連 KPI」、「戦略貢献」、「社内影響力」が見つかった。やや相関があるものとしては、「付加価値戦略」（相関係数 0.4344）と「KPI 利用目的への意識」（相関係数 0.4781）が見つかった。

5.4 「連携能力」と相関関係がある因子

続いて、「連携能力」と相関関係がある因子について、まだ確認していない組み合わせの中から、 p 値が 0.05 未満で、相関係数の絶対値が 0.2 以上を満たすものを探した。その結果、弱い相関があるものとして、「物流コスト関連 KPI」、「物流品質関連 KPI」、「在庫関連 KPI」、「SDGs 関連 KPI」が見つかった。やや相関があるものとしては、「物流品質関連 KPI」（相関係数 0.4030）、「KPI 利用目的への意識」（相関係数 0.4401）があった。

5.5 「KPI 利用目的への意識」と相関関係がある因子

最後に、「KPI 利用目的への意識」と相関関係がある因子について、まだ確認していない組み合わせの中から、 p 値が 0.05 未満で、相関係数の絶対値が 0.2 以上を満たすものを探した。その結果、弱い相関があるものとして、「戦略貢献」、「社内影響力」、が見つかった。やや相関があるものとしては、「説明能力」（相関係数 0.4520）、「革新能力」（相関係数 0.4078）が見つかった。

5.6 物流・ロジスティクス部門は経営目標にいかに関与すべきか

ここまで分析結果をまとめると、まず 5.1『「財務パフォーマンス」と相関関係がある因子の分析』からは、荷主企業におけるロジスティクス・物流部門が、経営目標である財務パフォーマンスに貢献するための道として、大きく 2 つの道があることを示した。

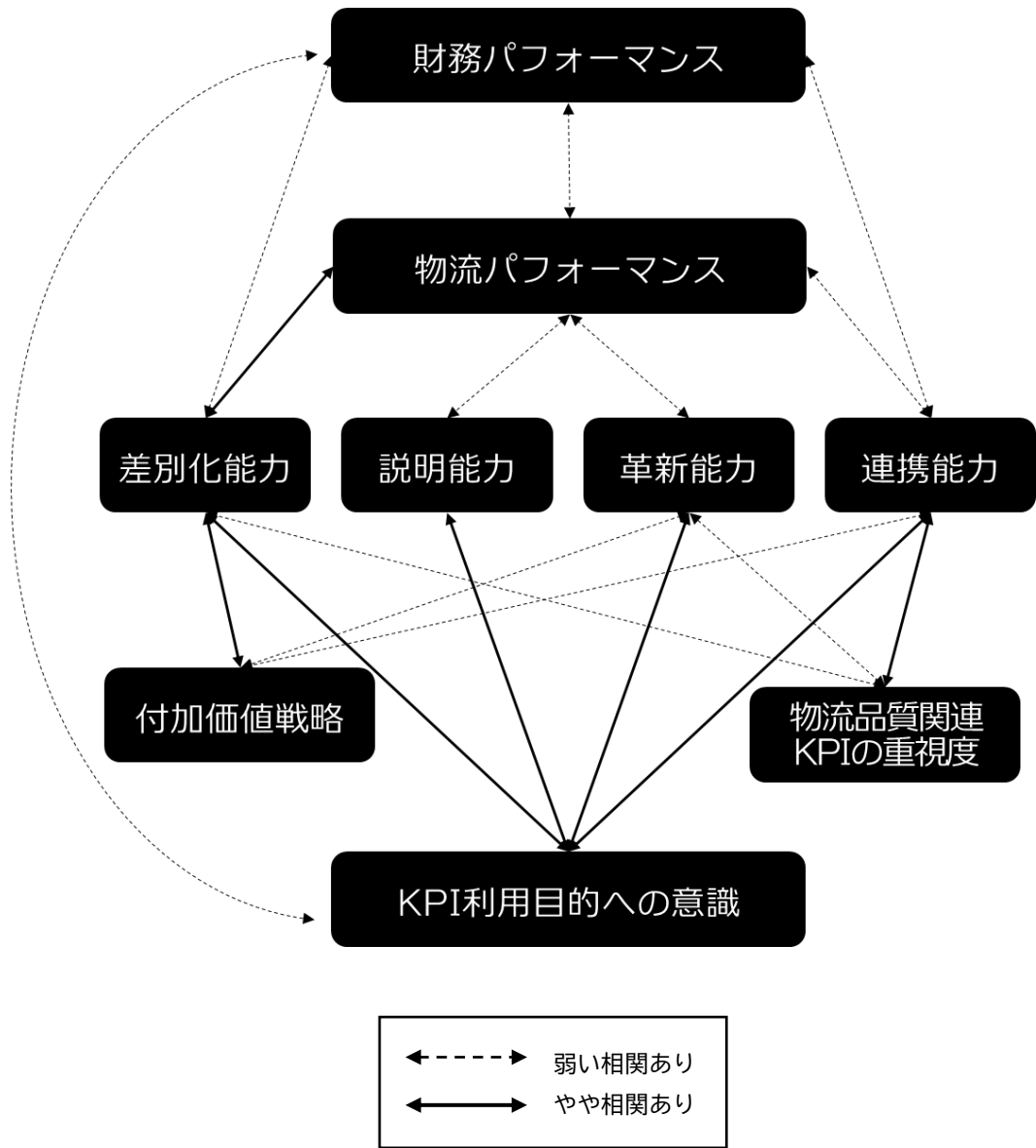
1 つは、物流パフォーマンスを通じて財務パフォーマンスに貢献する道である。従来からのロジスティクス・物流部門の使命である物流コスト適正化や物流効率化、物流品質向上に努め、物流パフォーマンスの向上を目指す。

もう一つの道は、物流パフォーマンスを経由せずに財務パフォーマンスへ貢献する道である。今回の調査からは具体的なメカニズムは明らかになっていないが、弱い相関ながら、差別化能力と連携能力、KPI 利用目的への意識が財務パフォーマンス向上に影響していることが示された。これらの結果から、ロジスティクス・物流部門は、目的意識を持った KPI 設定、自社の競争領域における差別化と協調領域における連携への関与を高めるなどにより、企業の財務パフォーマンスに一定の貢献ができるのではないかと考えた。

続いて、物流パフォーマンスとロジスティクス・物流部門のケイパビリティ（差別化能力、連携能力、革新能力、説明能力）の関係について確認した。図表 3-25 は、先ほどの図表 3-24 に、5.2~5.5 で扱った因子のうち、絶対値 0.4 以上の相関係数を持つ因子の組み合わせを追記したものである。

図表の下側から見ていくと、まず各ケイパビリティは、KPI 利用目的への意識との間にやや相関があることがわかった。また説明能力以外のケイパビリティは、物流品質関連 KPI および付加価値戦略と相関関係があることがわかった。特に物流品質関連 KPI と連携能力の間、差別化能力と付加価値戦略の間では、やや相関関係があることが見て取れる。そして、特に 4 つのケイパビリティの中でも、差別化能力が物流パフォーマンスに影響を及ぼしていることがわかった。

図表 3-25 相関関係のある因子などのまとめ



6. 分析結果の考察

6.1 解析結果の概略

本節では、第3章の分析結果について考察を行う。本章では、まず予備的分析として、質問項目の集約化を行うための主成分分析および因子分析を実施した。そして図表 1-1 に記載した調査のフレームワークをベースに集約化した変数間の相関関係について分析を行った。

当初、物流部門の社内影響力やケイパビリティが高いほど、物流パフォーマンスや財務パフォーマンスが高いという仮説を持っていた。しかし、物流部門の社内影響力については、物流パフォーマンスや財務パフォーマンスとの相関関係は見いだせなかった。

また、物流ケイパビリティを、差別化能力、連携能力、説明能力、革新能力という4つの能力に分け、物流パフォーマンスおよび財務パフォーマンスに対する影響について検証を行った。

財務パフォーマンスに対しては、差別化能力および連携能力との間に、弱い相関がみられた。また、物流パフォーマンスに対しては、連携能力、説明能力、革新能力との間に弱い相関がみられた。また、物流パフォーマンスと差別化能力の間には、やや相関があるという結果となった。さらに、差別化能力は、付加価値戦略との間で、やや相関があるという結果となった。

6.2 KPIの重視度と4つのケイパビリティ

また、本分析では、物流KPIを物流財務KPIと物流非財務KPIに分類したうえで、どのようなKPIを重視するかが、物流パフォーマンスと財務パフォーマンスに及ぼす影響を検討した。

物流財務KPIには、物流コスト、顧客別の収益性やコスト、経営に関わる財務指標が含まれた。一方、物流非財務KPIには、効率性、物流品質、在庫、SDGsなどに関連する非財務指標が含まれた。

しかし、重視するKPIの種類については、物流パフォーマンスや財務パフォーマンスとの相関関係は見いだせなかった。ただし、KPIの重視度はケイパビリティを通じて、財務パフォーマンスや物流パフォーマンスに間接的に影響を与えていることが分かった。

6.3 CL0任命は荷主のケイパビリティを高めるか

相関比による分析結果からは、CL0の存在と物流パフォーマンスの間に正の相関関係があることが示されている。この結果は、より権限の強いCL0が任命されることによって、物流パフォーマンスが向上することを示唆している。ただし、CL0と財務パフォーマンスの間に統計的に有意な関係性は認められなかった。

今後、大手荷主における「物流経営責任者」の選任が法制化される。CL0と近い役割である物流経営責任者の設置が進むことにより、ロジスティクス・物流部門の地位や影響力の向上、荷主企業のロジスティクスパフォーマンス向上が期待される。引き続き、CL0の任命が、物流パフォーマンスのみならず、財務パフォーマンスの向上の寄与するための要件や状況を明らかにする必要がある。

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おり、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。
- ・ 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、リターンブル容器であり、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、CO₂ 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、その際のリターン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には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社と共同配送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同配送をするスキーム。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、つかみにくいし、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 (CO₂) 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 CO₂ 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 CO₂ 排出量の把握が急務であり、サプライチェーン排出量⁹のうち Scope3 の算出方法の確立に着手した。現在、CO₂ 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 CO₂ 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 CO₂ 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、CO₂ 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 CO₂ 排出量を算出し、CO₂ 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。
- ・ CO₂ 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、CO₂ 排出量が最小となるルートを目指している。
- ・ 現状の CO₂ 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 CO₂ 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。
- ・ CO₂ 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。

⁹ 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

2) 輸送に関わる事例②：「ホワイト物流」推進運動¹⁰、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（CO₂ 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附帯作業、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・附帯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。レスポンシブル・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 CO₂ 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。

¹⁰ 「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CO₂排出量から計算し、再利用分をCO₂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CO₂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。CO₂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CO₂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。CO₂ 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 CO₂ 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

- ・CO₂ 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 CO₂ 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）、CO₂ 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、CO₂ 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

調査の実施に当たっては、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 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 月当時

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（水）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 スズエベイディウム 3F

E-Mail 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 最終報告書

2023年12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/>
