

## 物流事業者におけるKPI活用実態に関するアンケート調査

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会

### 0. はじめに

- 物流産業は社会の重要なインフラだが、例えばトラックドライバー不足が懸念されている一方で、非効率な物流が発生していることもある。
- こういった昨今の状況を踏まえると、業務の定量的な把握とそれに基づく業務改善の取組について進めることが重要。
- このため、国土交通省では、代表的なツールである KPI※に基づく改善活動を支援し、促進することが重要であると考え、実態調査を進めることとしている（調査受託者：JILS）。※*Key Performance Indicator*、*重要業績評価指標*

### I. アンケートの目的

- 物流事業者における KPI 利用の実態を踏まえて検討することが必要であるが、KPI の活用状況について物流事業者の情報は少ない。
- そのため、JILS 会員を対象にアンケート調査を実施し、現在の利用状況、各社の抱えている課題、利用していない理由等の実態を把握し、最終的なアウトプットになる KPI 導入のとりまとめに反映する。
- アンケートでは、社内における改善を目的とした KPI と、荷主と連携して取り組む改善を目的とした KPI の両方を対象としている。
- なお、検討会の概要については別紙ご参照。

### II. 実施概要

- 調査対象：  
JILS 会員企業のうち物流事業者（物流子会社含む）  
約 400 件程度
- 調査方法：ウェブアンケート
- 実施期間：H27 年 1 月下旬
- （回収期間＝10 日間程度）
- 回答方法：マーク方式を基本（一部、記述式）

### Ⅲ. 質問項目（案）

《設問・回答分量》

1. フェイスシート【6項目】
2. 物流現場改善のKPI A. 利用している【9項目】 B. 利用していない【5項目】
3. 荷主と連携したKPI 共通【2項目】 A. 利用している【8項目】 B. 利用していない【5項目】
4. 自由記述

#### 1. 回答企業・回答者について

①会社名：

②回答者

・氏名：

・所属・役職：

・住所：

・eメール：

③業種（主要なもの一つ）

総合物流業（運送・倉庫・センター運営など様々な業務を行う事業者）

貨物自動車運送業

倉庫業（営業倉庫等の寄託・保管業務を主とする事業者）

倉庫業（上記に加え物流センター運営等の業務受託を行う事業者）

海上貨物運送業     航空貨物運送業     鉄道貨物運送業

港湾運送業     貨物利用運送業     物流子会社     その他

④取引先荷主・委託元の業種（主要な業種を一つ）

特定の業種に特化していない（主要な取引先業種を特定できない）

運輸・倉庫業

食料品製造業

繊維製品製造業

パルプ・紙・加工品製造業

日用品・化粧品等製造業

化学・石油・プラスチック・ゴム等製造業

窯業・土石製品製造業

鉄鋼・非鉄金属・金属製品製造業

一般機械器具製造業

電気機械器具・電子部品等製造業

輸送用機械器具製造業

精密機械器具製造業

その他製造業

卸売業

- 小売業
- 建設業
- 農林水産業
- 個人・一般消費者
- その他（上記以外）

⑤資本金

- 1千万円未満
- 1千万円～1億円未満
- 1億円～10億円未満
- 10億円以上

⑥従業員数

- 30人未満
- 30～100人未満
- 100～1000人未満
- 1000人以上

2. 貴社内における物流現場改善等を目的としたKPIの利用について

荷主への報告等を目的としたKPIは後段でお尋ねしますので、ここでは社内のみで利用するケースについてお答えください。

[A. 利用している又はほとんどの業務で利用している場合]

①導入のきっかけ・目的（複数回答可）

- 財務面の向上
- 品質・サービスレベルの向上
- 経営層からの要請
- 荷主等からの要請・荷主へのサービス向上
- 経営管理体制の高度化
- 現場力の強化・改善活動の促進
- その他

②利用しているKPIの種類（複数回答可）

- ・財務指標（ 売上高（事業所・車両単位等） 利益率 その他 [       ] ）
- ・コスト等（ コスト／コスト削減額等 生産性 その他 [       ] ）
- ・品質・サービスレベル  
（ クレーム 誤出荷・遅配・破損等 その他 [       ] ）
- ・安全・リスク対策  
（ 交通事故 労災（度数率等） その他 [       ] ）
- ・人材・学習等  
（ 従業員満足度 離職率・定着率 採用数・求職倍率等  
教育受講者数等 その他 [       ] ）
- ・技術・改善提案等  
（ 改善提案数 その他 [       ] ）
- ・環境・CSR  
（ 二酸化炭素排出量（CO2削減率等） その他 [       ] ）

・その他 ( 顧客満足度 知名度・ブランド等の評価 その他  
[  ] )

③利用しているKPIの中で、特に重視しているKPIの種類(3つまで)

財務指標 コスト・生産性等 品質・サービスレベル  
安全・リスク対策 人材・学習等 技術・改善提案等 環境・CSR  
その他

④上位のKPIと下位のKPIの関連づけ

物流コストといった上位(経営レベル)のKPIと現場生産性等の現場レベルのKPIを体系的に関連づけて管理していますか?

行っている 行っていない

⑤導入に際して苦労した点(複数回答可)

困難はなかった → ⑦へ  
上司や経営層の理解を得ることが困難だった  
メリットを従業員に伝えることが困難だった  
経営層と現場との調整が困難だった  
部署を立ち上げることが困難だった  
新たなシステムの導入が困難だった  
導入に必要な予算の確保が困難だった  
その他 [  ]  
分からない → ⑦へ

⑥導入に際して苦労した点に対する対応方法

前項で選んだ苦労した点に対し、どのような対応を行いましたか?

[  ]

⑦改善サイクルの定着で苦労した点(複数回答可)

KPIを業務改善に役立てるためには、PDCAの改善サイクルを構築し、定着させることが必要です。これを踏まえ、改善サイクルの定着のために苦労した点を以下からお選びください(いずれか一つ)。

データの正確な測定・入手  
データの集計作業  
KPIの変動要因(悪化原因)の把握  
KPIの改善につながる施策の立案  
改善施策の履行に際しての担当部署の協力

- 担当部署における改善施策の履行状況の管理
- 改善施策の履行結果の評価
- 改善目標値の設定と社内での合意
- ベンチマークデータ等の標準値の入手
- その他 [ ]

⑧改善サイクルを定着させるために実施している対応策（複数回答可）

- 全社的報告会の開催
- 本社から支社等への個別指導
- K P I 担当者に対する専門的な研修、教育の実施
- K P I に関する全社的な研修、教育の実施
- 表彰や評価への反映
- 改善サークル等の組織化
- 委託先等との定期ミーティング実施
- 情報システムの構築・改善
- その他 [ ]

⑧ K P I 管理の仕組み（最も当てはまるもの一つ）

- 自社が所有する K P I 管理のための情報システムによって管理
- 荷主・委託元の提供する K P I 管理機能のための情報システムによって管理
- T M S や W M S などの物流情報システムが持つ K P I 管理機能を活用して管理
- 専用の情報システムではなく表計算ソフトや E メール等で管理
- 手書きボード等といった情報システム以外の手段で管理
- その他 [ ]

[ B. 利用していない又は一部しか利用していない場合 ]

① 貴社ではこれまでに社内の業務改善に K P I を利用しようとしたことがありますか？

- ある → ④へ
- ない → ②へ
- わからない → ②へ

② K P I を利用していない理由（複数回答可）

- K P I について知らないため
- K P I の導入方法が分からないため
- K P I 導入のメリットがないため
- 会社や経営層の方針に合致しないため

- 従業員の理解を得ることが難しいため
- K P I の導入を主導できる人材がないため
- データの取得が難しいため
- K P I 収集・分析等の業務負荷が大きい
- K P I 以外の手法（人的管理、予算管理等）で管理できているため
- 業務内容が多岐にわたり全社統一での K P I 管理が難しいため
- 現場（支社、支店、センター）レベルに管理を任せているため
- 今は利用していないがいずれ導入したい
- その他 [

③今後 K P I を利用する際にあつたら良いと思う支援策・課題解決策（複数回答可）→

⑥へ

- 官庁や公的機関による、荷主に対する K P I の普及啓発
- K P I 導入ガイド等の基礎的情報の提供
- データを容易に収集できる安価な情報システムの提供
- K P I 担当者に対する研修、教育プログラムの提供
- 外部専門機関からの K P I 導入コンサルティング等の支援
- その他 [ ]
- 特になし

④導入を断念した理由（複数回答可）

- 上司や経営層の理解を得ることが困難だった
- メリットを従業員に伝えることが困難だった
- 経営層と現場との調整が困難だった
- 部署を立ち上げることが困難だった
- 新たなシステムの導入が困難だった
- 導入に必要な予算の確保が困難だった
- その他 [ ]
- 分からない

⑤再度 K P I 導入にチャレンジする際にあつたら良いと思う支援策・課題解決策（複数回答可）

- 官庁や公的機関による、荷主に対する K P I の普及啓発
- K P I 導入ガイド等の基礎的情報の提供
- データを容易に収集できる安価な情報システムの提供
- K P I 担当者に対する研修、教育プログラムの提供
- 外部専門機関からの K P I 導入コンサルティング等の支援

その他 [ ]

特にない

⑥今後、社内で物流現場改善等を進める際に利用したいKPIの種類（複数回答可）

・財務指標（ 売上高（事業所・車両単位等） 利益率 その他 [ ] ）

・コスト等（ コスト／コスト削減額等 生産性 その他 [ ] ）

・品質・サービスレベル

（ クレーム 誤出荷・遅配・破損等 その他 [ ] ）

・安全・リスク対策

（ 交通事故 労災（度数率等） その他 [ ] ）

・人材・学習等

（ 従業員満足度 離職率・定着率 採用数・求職倍率等  
教育受講者数等 その他 [ ] ）

・技術・改善提案等

（ 改善提案数 その他 [ ] ）

・環境・CSR

（ 二酸化炭素排出量（CO2削減率等） その他 [ ] ）

・その他（ 顧客満足度 知名度・ブランド等の評価

その他 [ ] ）

・利用したいKPIはない

⑦KPIを導入した後に、実際に社内で現場改善のサイクルを回すことを想定したとき、  
貴社ではどのような点が課題となると思われますか？

・KPIの設定や活用方法に関する知識・ノウハウの習得

重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない

・KPIの活用に対する社内関係者の協力の取り付け、合意形成

重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない

・従業員へのKPI導入の意義、メリットの伝達

重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない

・KPIを運用する人的リソース確保や従業員教育

重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない

・KPIのデータ取得の手間・コスト

重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない

・KPIを活用した改善施策の立案・履行

重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない

・荷主（委託元）の理解・協力

重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない

- ・ベンチマークデータ等の標準値の入手
  - 重要な課題である
  - 課題である
  - 課題ではない
  - どちらとも言えない
- ・その他 [ ]

### 3. 荷主（委託元）等と協力した物流改善の実施とK P Iの活用について

#### （1）荷主（委託元）等に起因する物流上の問題について

物流においては、荷主等が決める納品条件・出荷条件等に起因する非効率が存在し、物流事業者単独では課題解決が難しいと指摘する意見があります。これを踏まえ、以下の設問にご回答ください。

##### ①荷主等に起因する物流上の問題について（最も当てはまるもの一つ）

荷主等に起因する問題は物流改善における課題である

→特に課題となっている問題を一つ選んでください

- 納品先での長時間待機
- 納品先での煩雑な付帯作業
- 業務・貨物の急な追加・キャンセル
- 入荷予定情報が遅い、不正確
- ロットが小さい
- その他 [ ]

荷主等に起因する問題は課題ではない →（2）へ

##### ②問題の解決に対する荷主等の協力姿勢（最も当てはまるもの一つ）

- 協力的である
- まあ協力的である
- あまり協力的でない
- 協力的でない

##### ③問題の解決に向けた荷主等との協議の場の有無（最も当てはまるもの一つ）

- 定期的に場を設けている（年次、四半期など）
- 定期的に場を設けている（月次、週次など）
- 重大問題が生じた場合等に不定期に協議を行っている
- 協議の場はないが、営業担当等を通じて改善要望を伝えている
- 荷主へ改善要望を伝える決まった仕組みはない

#### （2）荷主等と連携した改善のためのK P Iについて

K P Iは、物流事業者と荷主等といった社外関係者間の連携を促進し、改善を進めるためのコミュニケーション手段としても利用されます。例えば、荷主への定期報告、課題の可視化や改善目標の共有などを目的としてK P Iが利用されるケースがあります。このよ



行っている 行っていない

⑤導入に際し苦勞した点（複数回答可）

- 困難はなかった
- 荷主等との協力体制を築くことが困難だった
- 上司や経営層の理解を得ることが困難だった
- メリットを従業員に伝えることが困難だった
- 経営と現場との調整が困難だった
- 荷主への窓口となる営業部門との調整が困難だった
- 部署を立ち上げることが困難だった
- 新たなシステムの導入が困難だった
- 導入に必要な予算の確保が困難だった

⑥導入に際して苦勞した点に対する対応方法

前項で選んだ苦勞した点に対し、どのような対応を行いましたか？

[ ]

⑦荷主との協業による改善実施のための課題（複数回答可）

単にKPIを報告するだけでなく、実際に業務改善に活かしていくためには、物流事業者と荷主等が協業して改善体制（改善サイクル）を構築する必要があります。これを踏まえ、改善実施のための課題を以下からお選びください（複数回答可）。

- 改善の目的意識の荷主との共有
- 改善目標値の合意
- 荷主内部での方針の不統一
- 荷主からのデータの入手
- 自社内のデータの正確な測定・入手
- データの集計作業
- 荷主に起因するKPIの変動要因（悪化原因）の把握
- KPIの改善につながる施策の立案
- 改善施策の履行に際しての荷主側の協力
- 改善施策の履行に際しての社内担当部署の協力
- 担当部署における改善施策の履行状況の管理
- 改善施策の履行結果の評価
- 改善目標値の設定と社内での合意
- ベンチマークデータ等の標準値の入手
- その他 [ ]



その他 [

③今後 K P I を利用する際にあったら良いと思う支援策・課題解決策（複数回答可）→

⑥へ

- 官庁や公的機関による、荷主に対する K P I の普及啓発
- 荷主との協業のための K P I 導入ガイド等の基礎的情報の提供
- データを容易に収集できる安価な情報システムの提供
- 荷主や物流事業者の K P I 担当者に対する研修、教育プログラムの提供
- 外部専門機関からの K P I 導入コンサルティング等の支援
- その他 [ ]
- 特にない

④導入を断念した理由（最も当てはまるものを一つ）

- 荷主等との協力体制を築くことが困難だった
- 上司や経営層の理解を得ることが困難だった
- メリットを従業員に伝えることが困難だった
- 経営と現場との調整が困難だった
- 荷主への窓口となる営業部門との調整が困難だった
- 部署を立ち上げることが困難だった
- 新たなシステムの導入が困難だった
- 導入に必要な予算の確保が困難だった
- 分からない

⑤再度 K P I 導入にチャレンジする際にあったら良いと思う支援策・課題解決策（複数回答可）

- 官庁や公的機関による、荷主に対する K P I の普及啓発
- 荷主との協業のための K P I 導入ガイド等の基礎的情報の提供
- データを容易に収集できる安価な情報システムの提供
- 荷主や物流事業者の K P I 担当者に対する研修、教育プログラムの提供
- 外部専門機関からの K P I 導入コンサルティング等の支援
- その他 [ ]
- 特にない

⑥今後、荷主等と連携して改善を行う際に利用したい K P I（複数回答可）

- ・コスト等（  コスト／コスト削減額等  生産性  その他 [ ] ）
- ・品質・サービスレベル  
（  クレーム  誤出荷・遅配・破損等  その他 [ ] ）

- ・安全・リスク対策  
( 交通事故 労災(度数率等) その他 [       ] )
- ・技術・改善提案等  
( 改善提案数 その他 [       ] )
- ・環境・CSR  
( 二酸化炭素排出量(CO2削減率等) その他 [       ] )
- ・企業間連携  
( 企業間情報化率 その他 )
- ・その他 ( 顧客満足度 その他 [       ] )
- ・利用したいKPIはない

⑦荷主との間でKPIを導入して実際に改善のサイクルを回すことを想定したとき、どのような点が課題となると思われますか？

- ・KPIの設定や活用方法に関する知識・ノウハウの習得  
重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない
- ・KPIの活用に対する社内関係者の協力の取り付け、合意形成  
重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない
- ・従業員へのKPI導入の意義、メリットの伝達  
重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない
- ・KPIを運用する人的リソース確保や従業員教育  
重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない
- ・KPIのデータ取得の手間・コスト  
重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない
- ・KPIを活用した改善活動の実施、PDCAサイクルの構築  
重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない
- ・荷主(委託元)の理解・協力(コスト偏重である等)  
重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない
- ・荷主(委託元)との改善効果の分配の仕組み構築  
重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない
- ・業界平均等の比較のためのベンチマークデータの入手  
重要な課題である 課題である 課題ではない どちらとも言えない

4. その他（その他のKPIの利用場面・有効活用策等）

これまでにご回答いただいた事以外で、貴社がKPIを活用している場面・事例、KPIの有効活用のための課題・アイデア等があればご自由にご記入ください。

--