

物流事業者におけるKPI活用・普及に関する アンケート調査

実施結果

1. アンケート調査の概要

	物流事業者におけるKPI活用・普及に関する アンケート調査
調査期間	平成27年1月20日～2月5日
対象	物流事業者 ○JILS会員のうち物流業（物流子会社を含む）に該当するもの ○JILS各種資格認定者
調査規模	配布数 約1340 回収数 約167（回収率：12.5%）
調査項目	○回答者の業種、取引先荷主・委託元の種類、取引先の業種、資本金、従業員数 ○社内におけるKPI利用の有無 → KPI利用がある場合 ○導入のきっかけ・目的 ○重視しているKPIの種類 ○利用しているKPIの種類 ○導入に際して苦勞した点及び対応方法 ○改善サイクルの定着に際して苦勞した点及び対応方法 ○上位KPIと下位KPIの関連づけの有無 ○KPI管理の仕組み → KPI利用がない場合 ○KPI導入の試行の有無 → KPI導入の試行がない場合 ○KPIを利用していない理由 ○KPI利用時に期待する支援策 → KPI導入の試行がある場合 ○導入を断念した理由 ○KPI利用時に期待する支援策 ○利用したいKPIの種類 ○改善サイクルの定着に際して想定される課題

<p>調査項目</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○荷主等に起因する物流の問題が課題であるとの認識の有無 <ul style="list-style-type: none"> → 課題であると認識している場合 <ul style="list-style-type: none"> ○荷主等に起因する物流の問題の種類 ○荷主等との協議の場の有無 ○問題解決に向けた荷主の協力姿勢 → 荷主が協力的でない場合 <ul style="list-style-type: none"> ○荷主が協力的でない理由 ○荷主等と連携したKPI利用の有無 <ul style="list-style-type: none"> → KPI利用がある場合 <ul style="list-style-type: none"> ○導入のきっかけ・目的 ○重視しているKPIの種類 ○利用しているKPIの種類 ○導入に際して苦勞した点及び対応方法 ○荷主との協業による改善実施のための課題 ○改善を定着させるために実施している施策 ○上位KPIと下位KPIの関連づけの有無 → KPI利用がない場合 <ul style="list-style-type: none"> ○KPI導入の試行の有無 <ul style="list-style-type: none"> → KPI導入の試行がない場合 <ul style="list-style-type: none"> ○KPIを利用していない理由 ○KPI利用時に期待する支援策 → KPI導入の試行がある場合 <ul style="list-style-type: none"> ○導入を断念した理由 ○KPI利用時に期待する支援策 ○利用したいKPIの種類 ○改善サイクルの定着に際して想定される課題 ○自由記述
--------------------	--

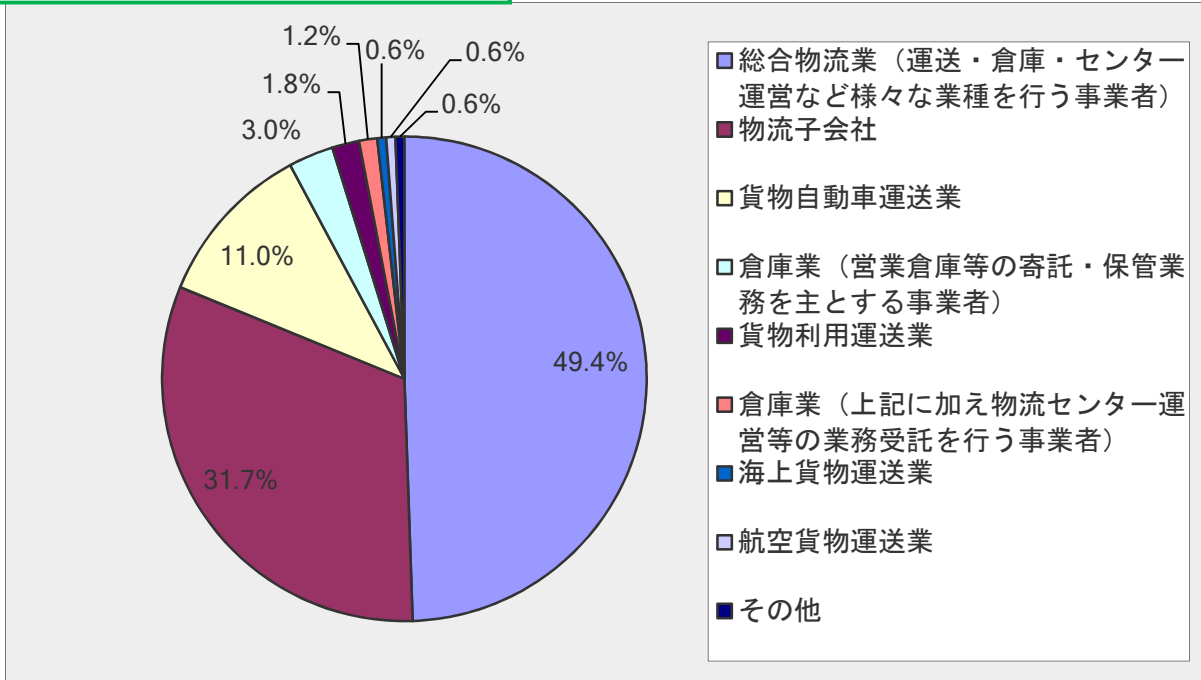
2. 回答者の業種、取引先荷主・委託元の種類等

○回答者の業種は、総合物流業、物流子会社、貨物自動車運送業の順に回答が多い。

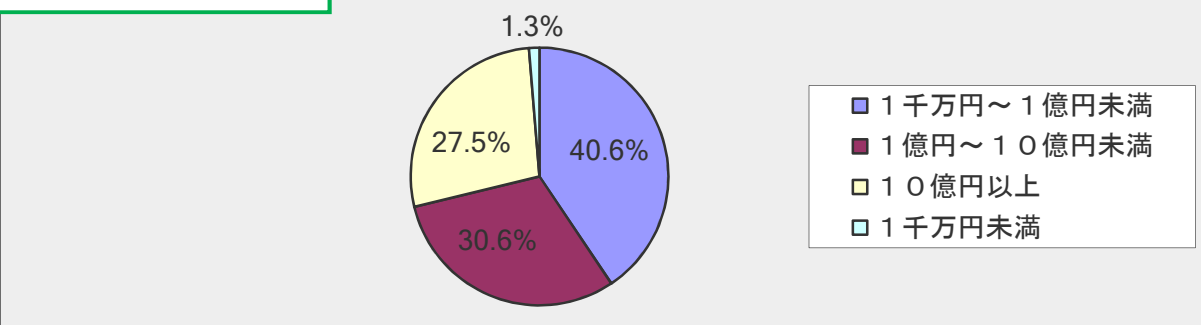
○資本金は1千万以上、従業員数は100人以上の回答者が大半である。

回答者の業種(N※=164)

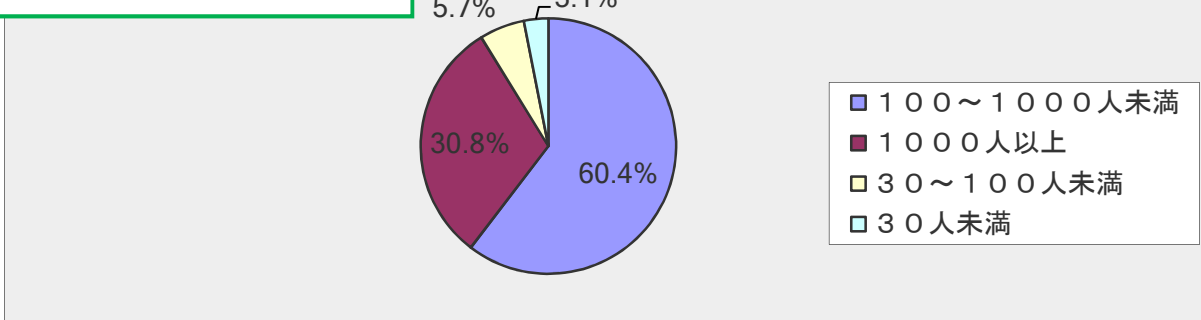
※N:回答者数



資本金(N=160)



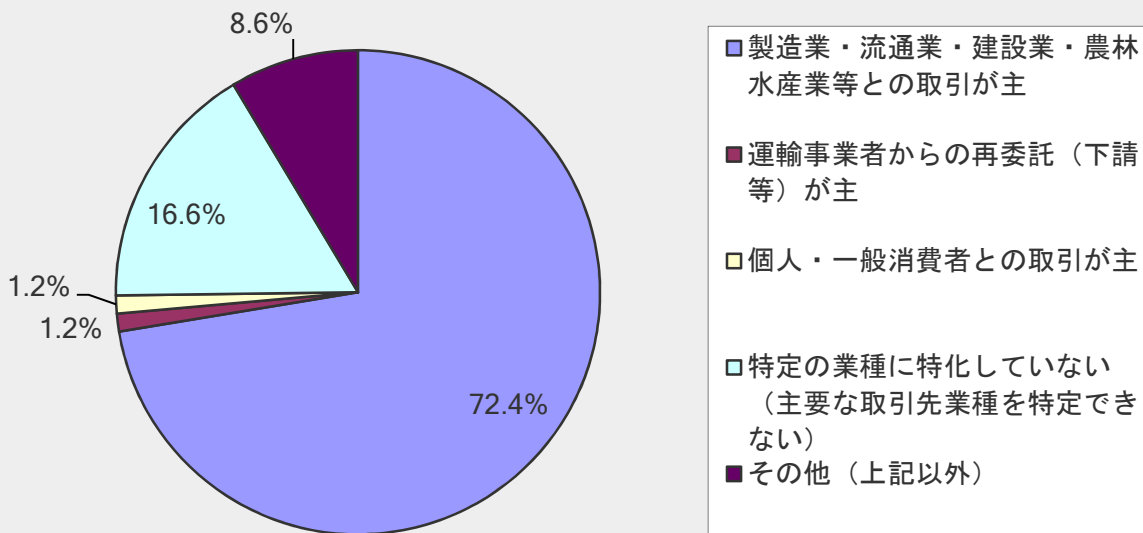
従業員数(N=159)



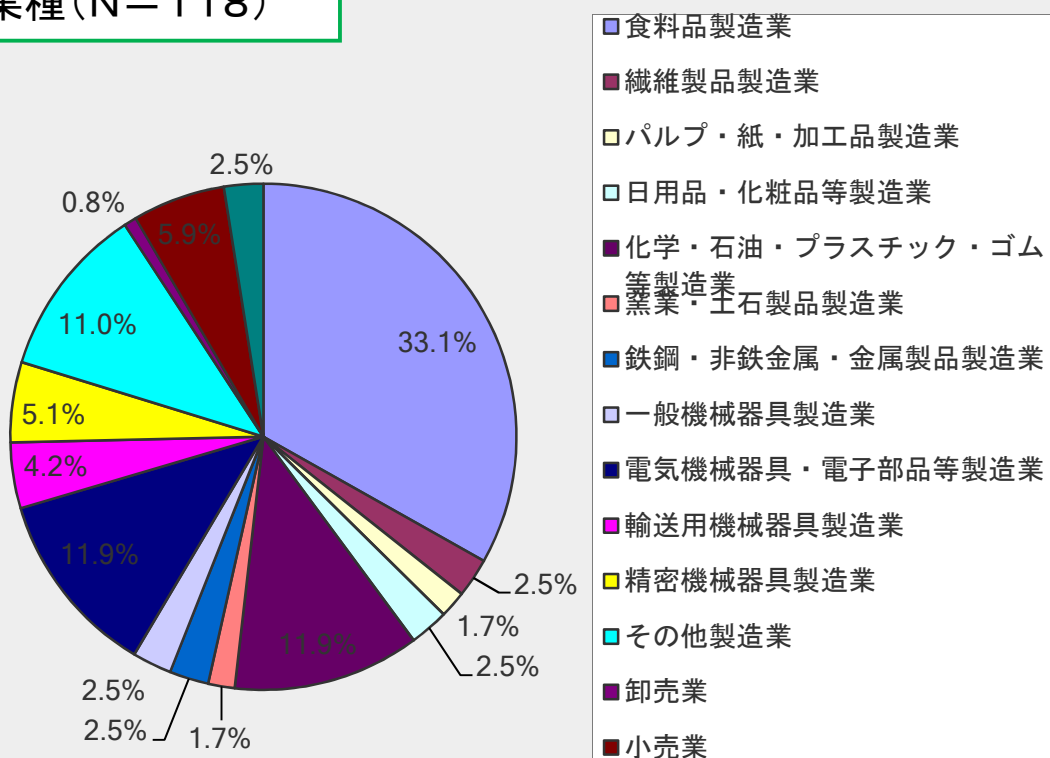
2. 回答者の業種、取引先荷主・委託元の種類等

- 荷主との直取引の多い企業が大半を占め、下請けのみの企業は少ない。
- 取引先の業種については、食料品が特に多く、次いで「電気機械器具・電子部品等製造業」や「化学・石油・プラスチック・ゴム等製造業」が多い。

取引先荷主・委託元の種類(N=163)



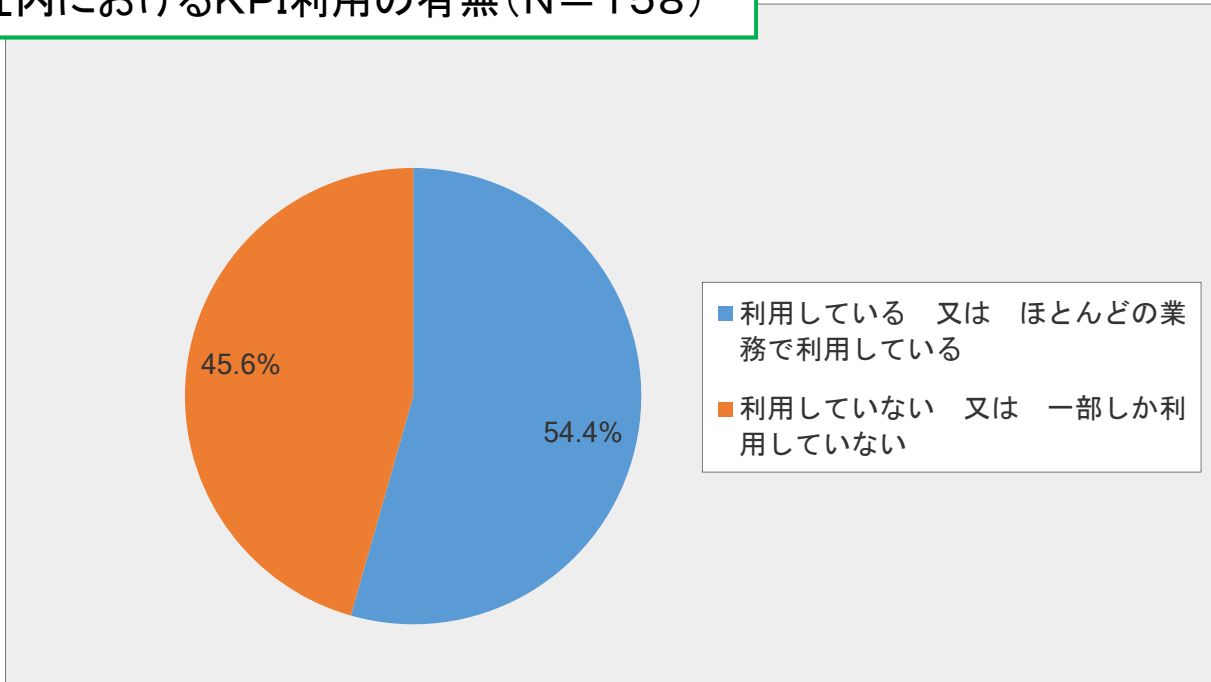
取引先の業種(N=118)



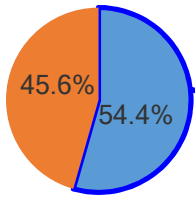
3. 社内におけるKPI利用の有無

○社内における現場改善等の目的でのKPIの利用について、「利用している
又はほとんどの業務で利用している」という回答が54%を占める。

社内におけるKPI利用の有無(N=158)



4-1. KPI導入のきっかけ及び重視しているKPI

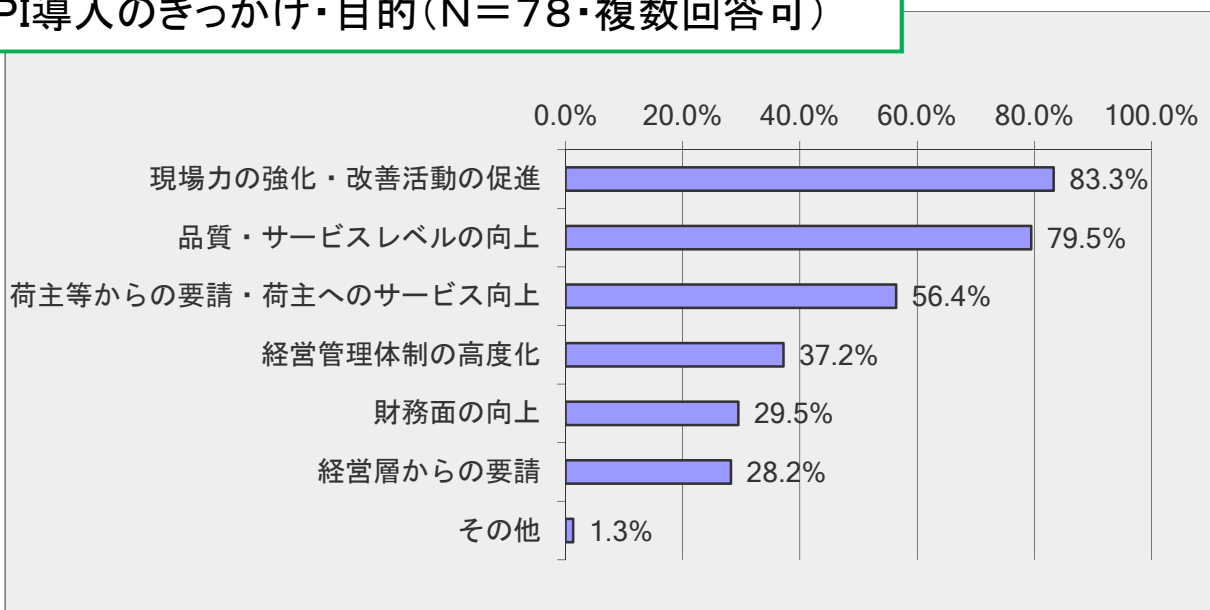


「利用している 又は ほとんどの業務で利用している」場合

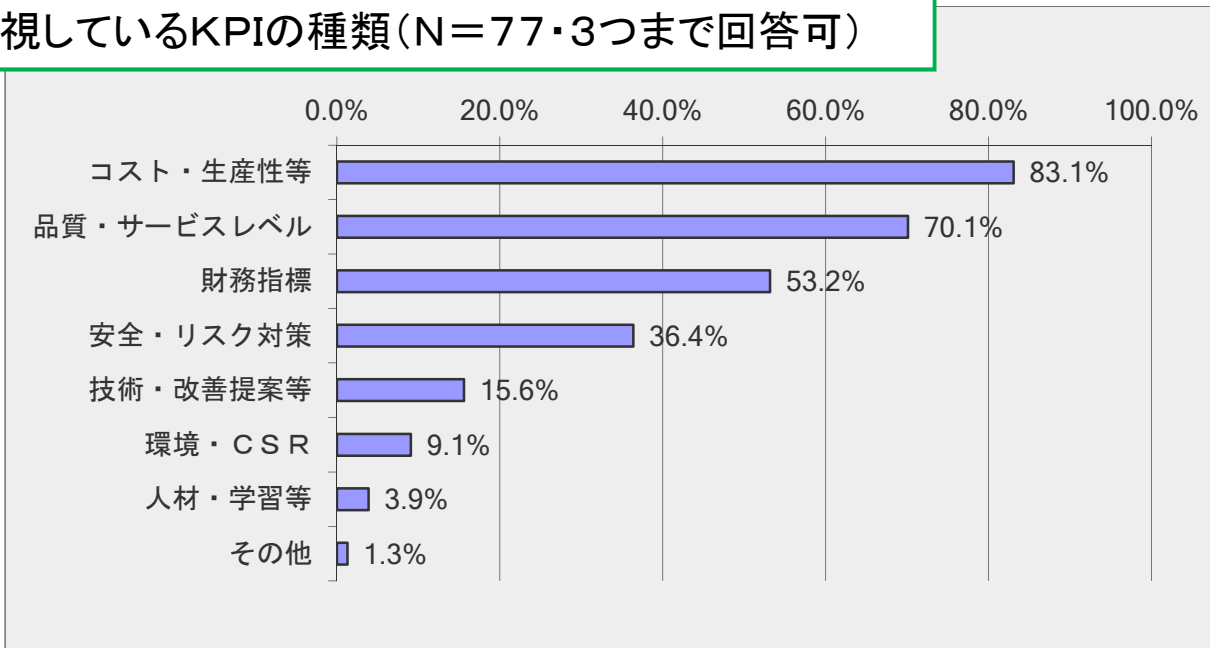
○KPI導入のきっかけは「現場力の強化・改善活動の促進」や「品質・サービスレベルの向上」という回答が多い。

○利用しているKPIのうち特に重視しているKPIの種類については、「コスト・生産性等」や「品質・サービスレベル」が多い。

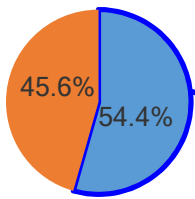
KPI導入のきっかけ・目的(N=78・複数回答可)



重視しているKPIの種類(N=77・3つまで回答可)

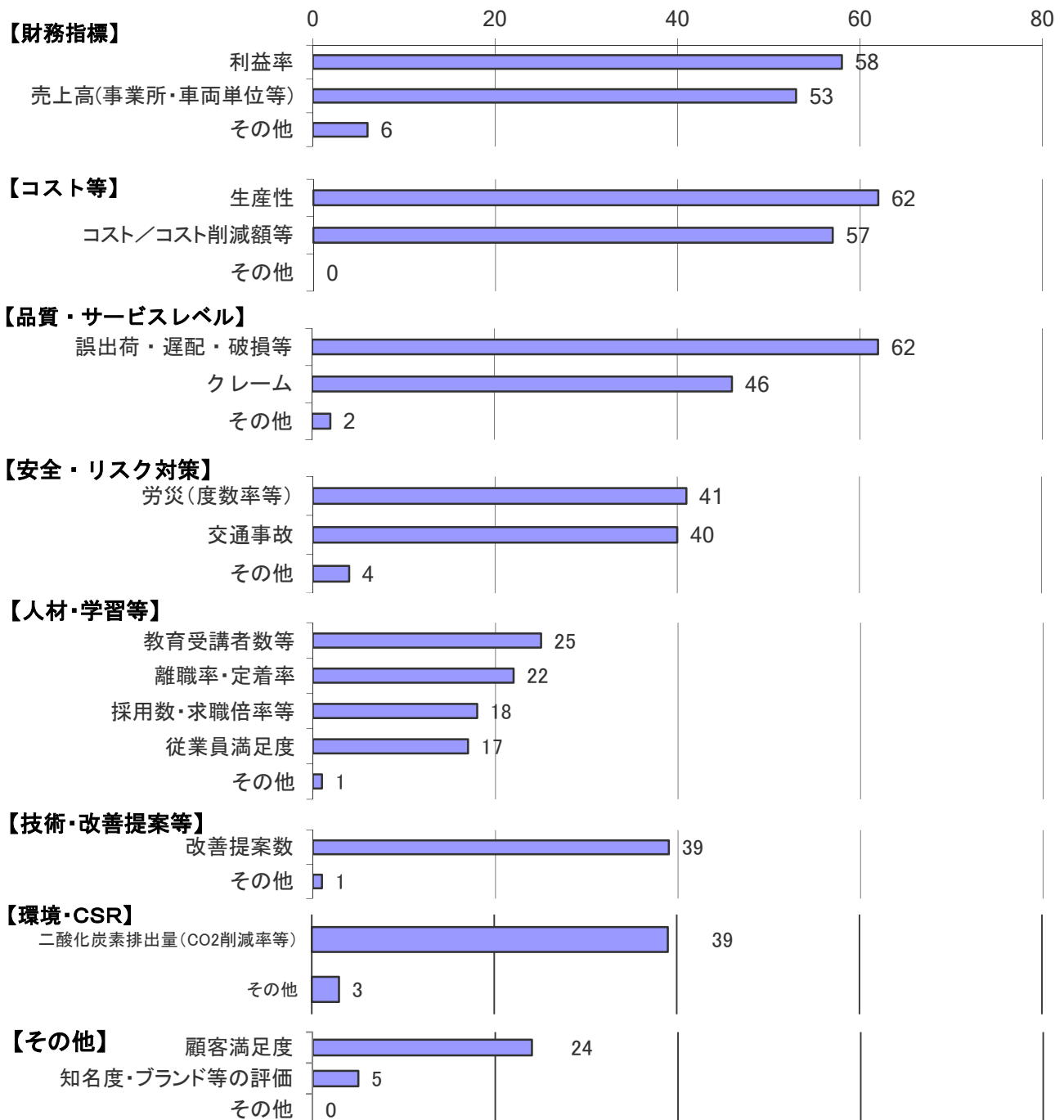


4-2. 利用しているKPIの種類

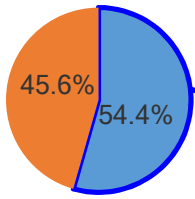


「利用している 又は ほとんどの業務で利用している」場合

○KPIを利用している回答者のうち、利用が多いKPIは「財務指標」の「利益率」と「売上高」、「コスト等」の「生産性」、「コスト/コスト削減額」、「品質・サービスレベル」の分野の「誤出荷・遅配・破損等」である。



4-3. 導入に際して苦労した点及び対応方法

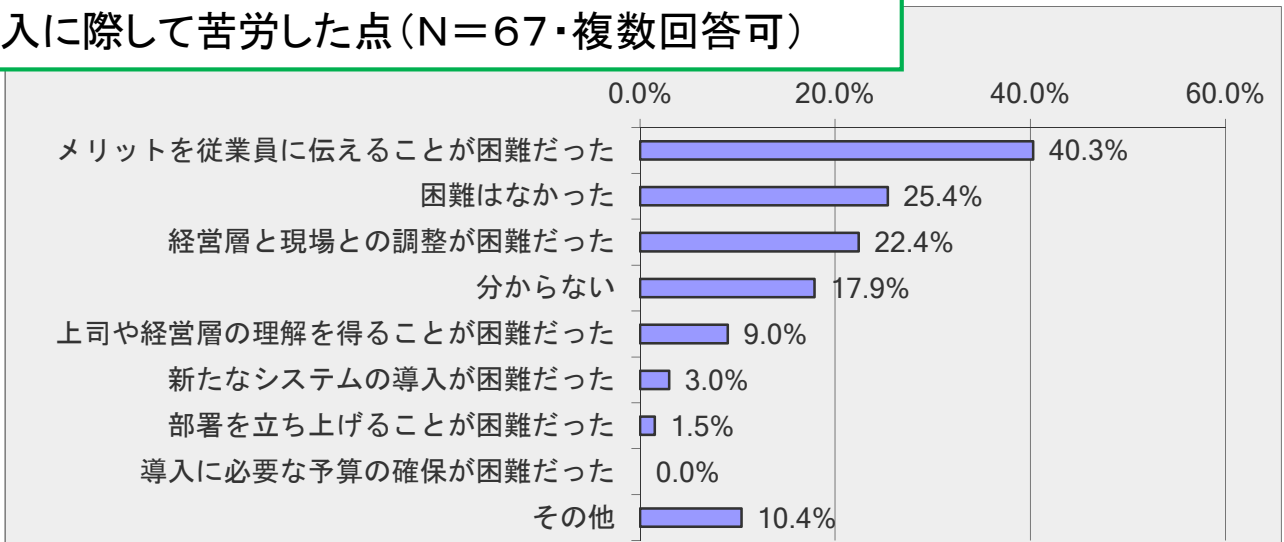


「利用している 又は ほとんどの業務で利用している」場合

○KPIの導入に際して苦労した点については、「従業員へのメリット伝達」が特に課題とされている。

○対応方法として、従業員にとって高負荷にならないよう、データ収集のシステム化や、経営層の関心度合いを示すための会議の設定、考課への反映等の回答が多く見られる。

導入に際して苦労した点 (N=67・複数回答可)



課題への対応方法 (自由記述)

《メリットを従業員に伝えることが困難》

- ・ 現場に出向き、繰り返し説明する
- ・ システム化を通じてデータ収集を効率化し、日次業務へ落とし込む
- ・ 従業員の個人攻撃にならない様にする
- ・ 考課面談時にもKPIの設定と進捗確認を行う
- ・ 現場ごとに改善発表会を実施し、社長・執行役員も出席する(経営層の関心度合いを見せる)

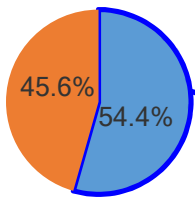
《経営層と現場との調整が困難》

- ・ 定期的に全社会議を実施する
- ・ スモールスタートで確実に効果を出し、社内広報を積極的に行う
- ・ 中間管理層の教育を実施する

《上司や経営層の理解を得ることが困難》

- ・ 同業他社との比較を行い、必要性を示す等

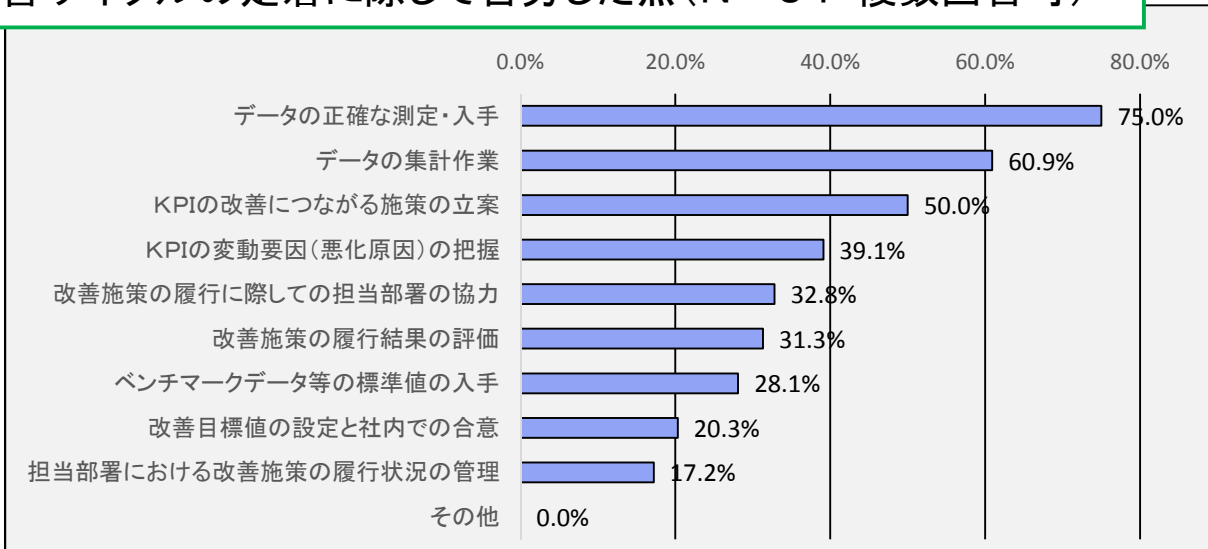
4-4. 改善サイクルの定着に際して苦労した点及び対応方法¹⁰



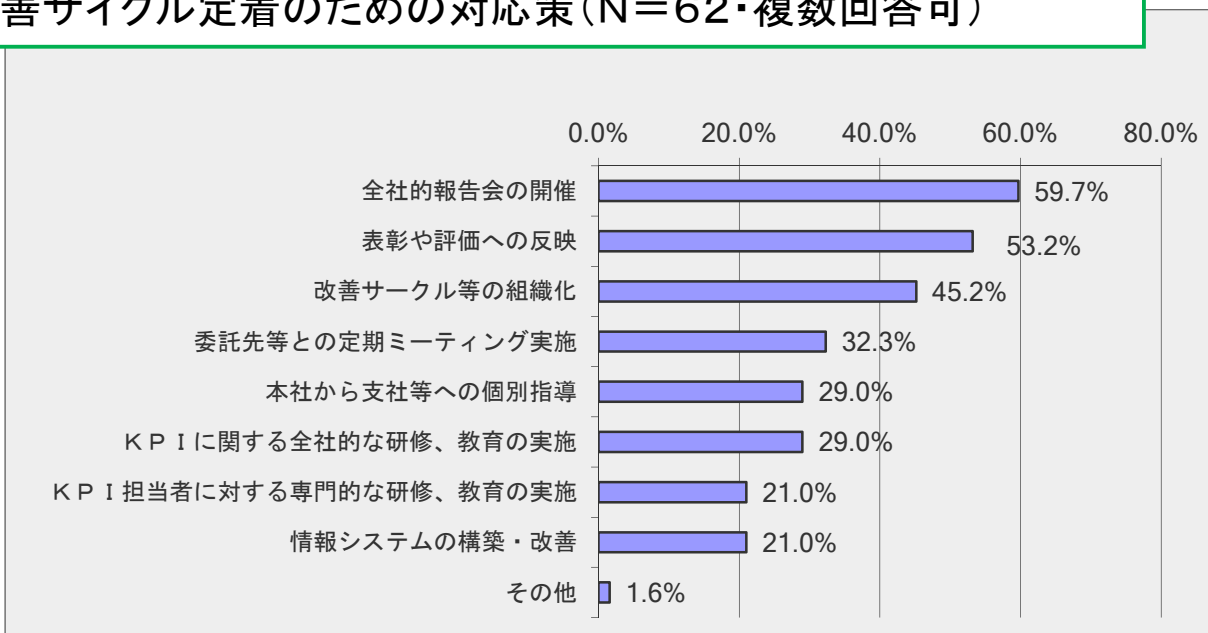
「利用している 又は ほとんどの業務で利用している」場合

- PDCAの改善サイクルの定着に際して、苦労した点については、「データの計測・入手」や「データの集計作業」を挙げる回答が多い。
- 改善サイクル定着のための対応策については、「全社的報告会の開催」や「表彰や評価への反映」が多く実施されている。

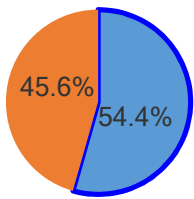
改善サイクルの定着に際して苦労した点 (N=64・複数回答可)



改善サイクル定着のための対応策 (N=62・複数回答可)



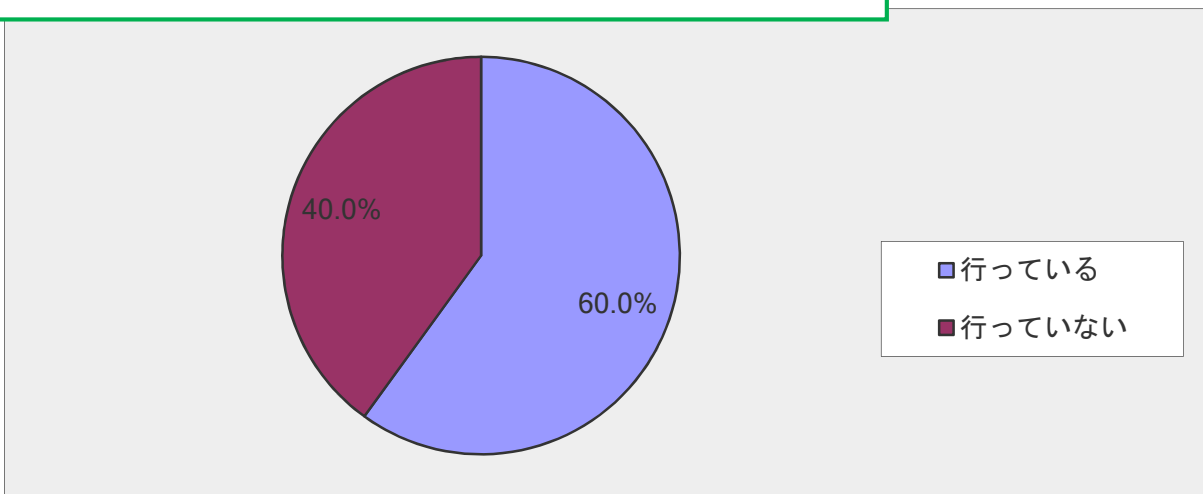
4-5. 上位KPIと下位KPIの関連づけの有無及び管理の仕組み



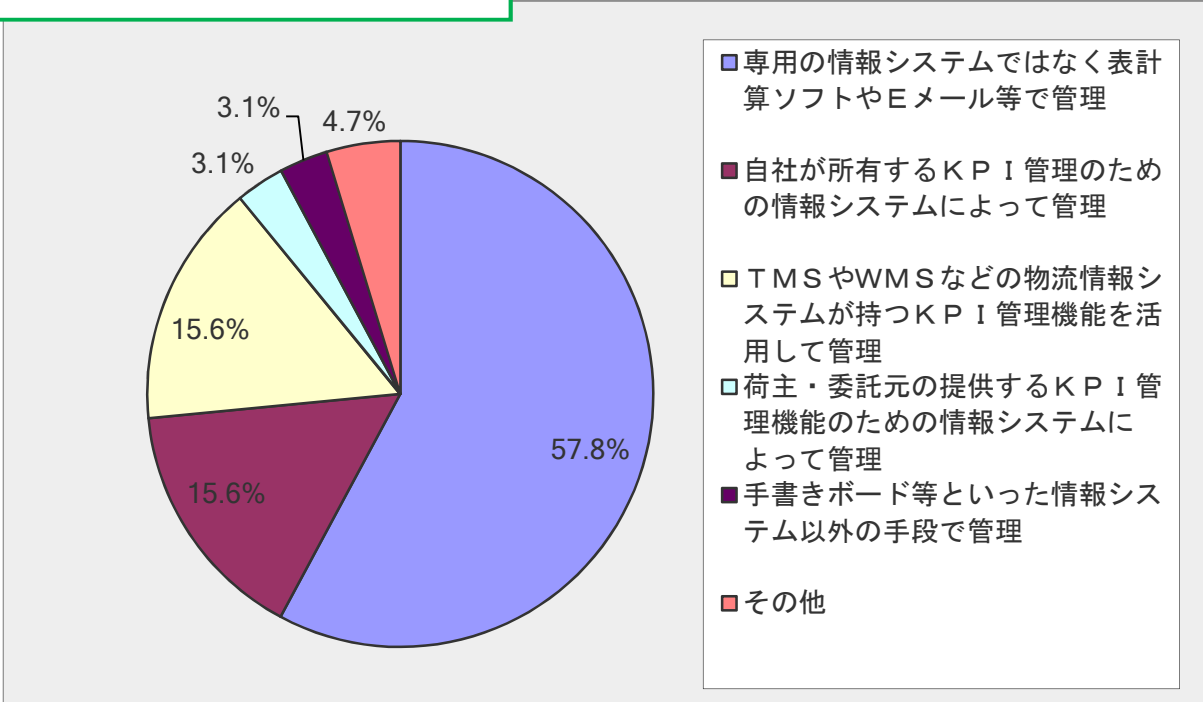
「利用している 又は ほとんどの業務で利用している」場合

○物流コスト等の上位(経営レベル)のKPIと現場生産性等の下位(現場レベル)のKPIを体系的に関連づけて管理している企業の方がやや多い。
 ○KPIを「表計算やメール等」で管理している企業が最も多い。

上位KPIと下位KPIの関連づけの有無(N=70)

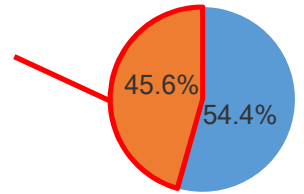


KPI管理の仕組み(N=64)



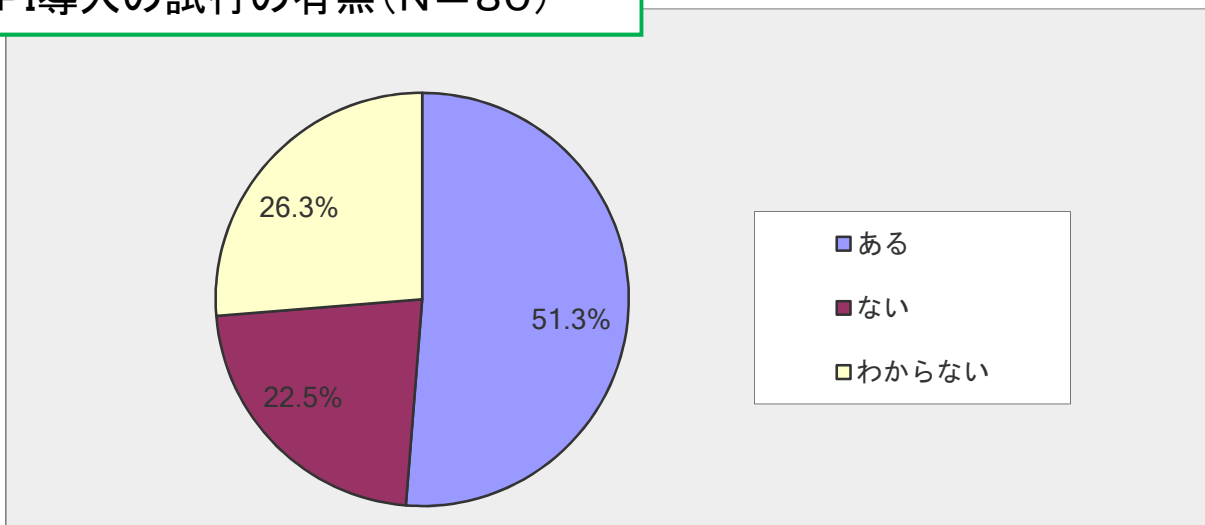
5-1. KPI導入の試行の有無

「利用していない 又は 一部しか利用していない」場合

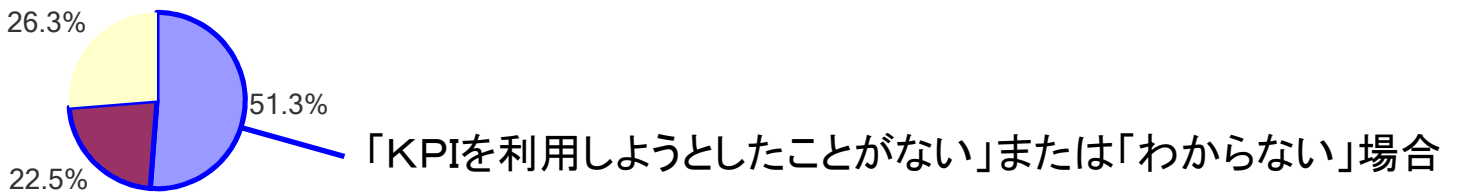


○これまでに社内の業務改善にKPIを利用したことがある企業は回答者の51%を占める。

KPI導入の試行の有無 (N=80)

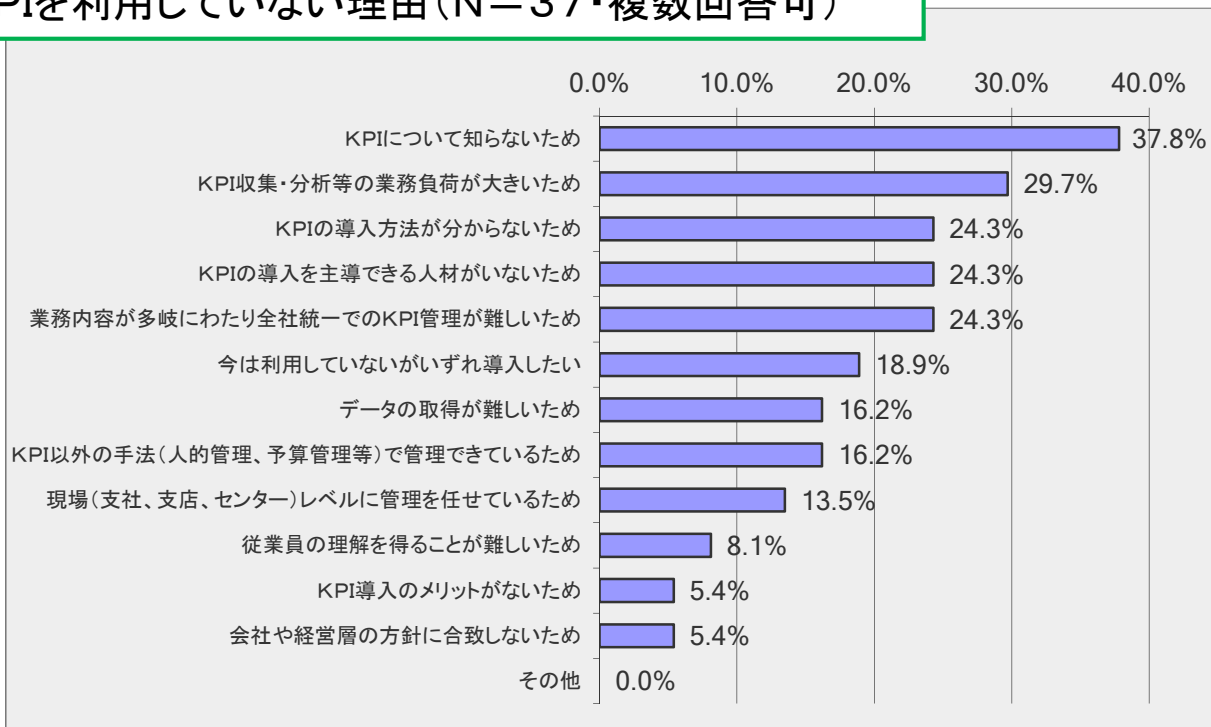


5-2. KPIを利用していない理由及びKPI利用時に期待する支援策¹³

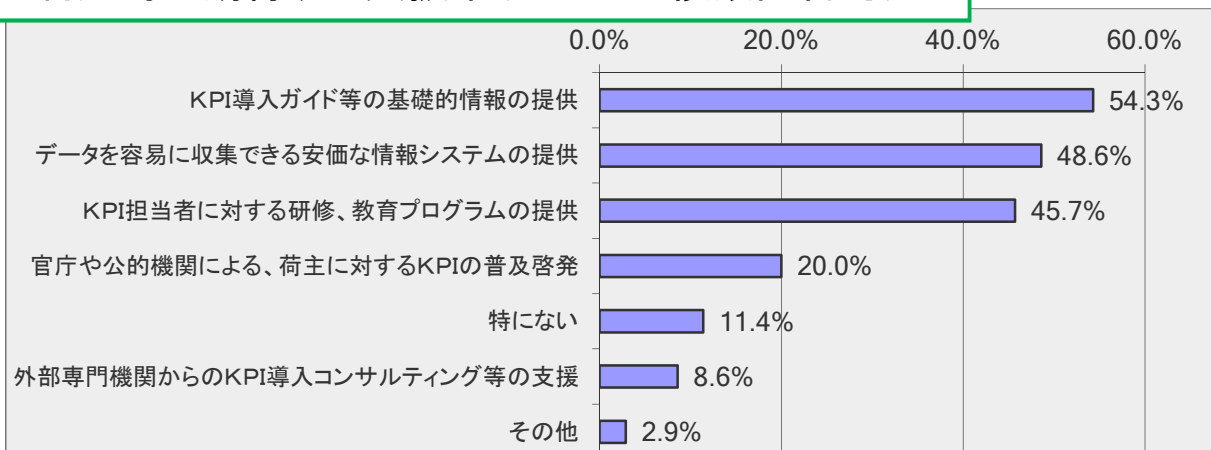


- KPIを利用していない理由は、「KPIについて知らないため」という回答が最も多い。
- 期待する支援策については、「KPI導入ガイド等の基礎的情報」へのニーズが高い。

KPIを利用していない理由(N=37・複数回答可)

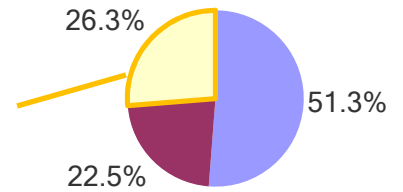


KPI利用時に期待する支援策(N=35・複数回答可)



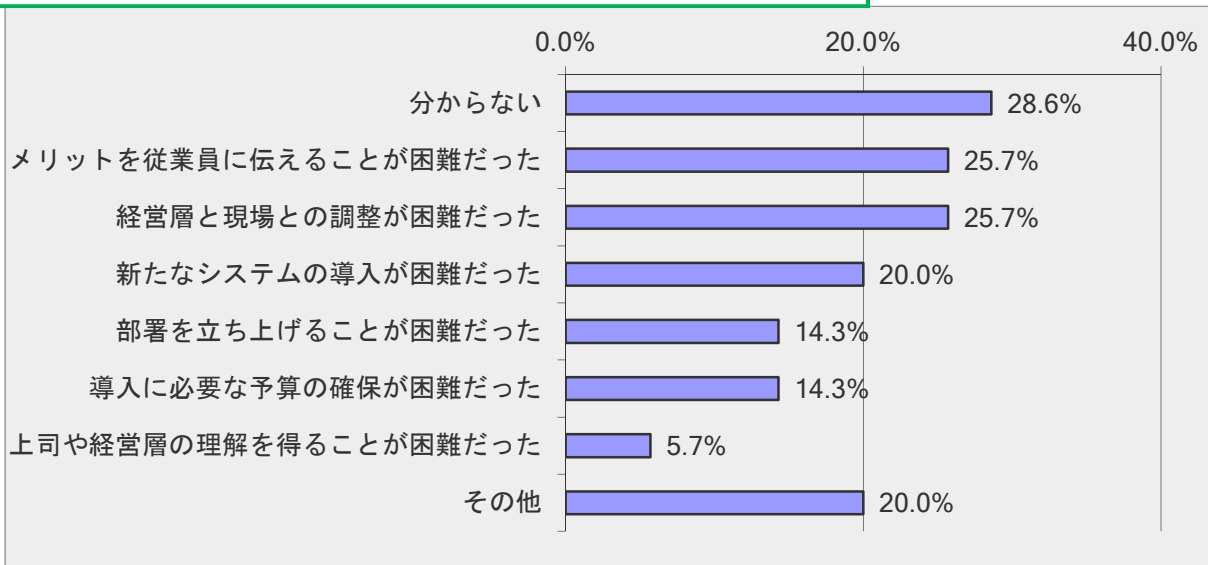
5-3. KPI導入を断念した理由及びKPI利用時に期待する支援策

「KPIを利用しようとしたことがある」場合

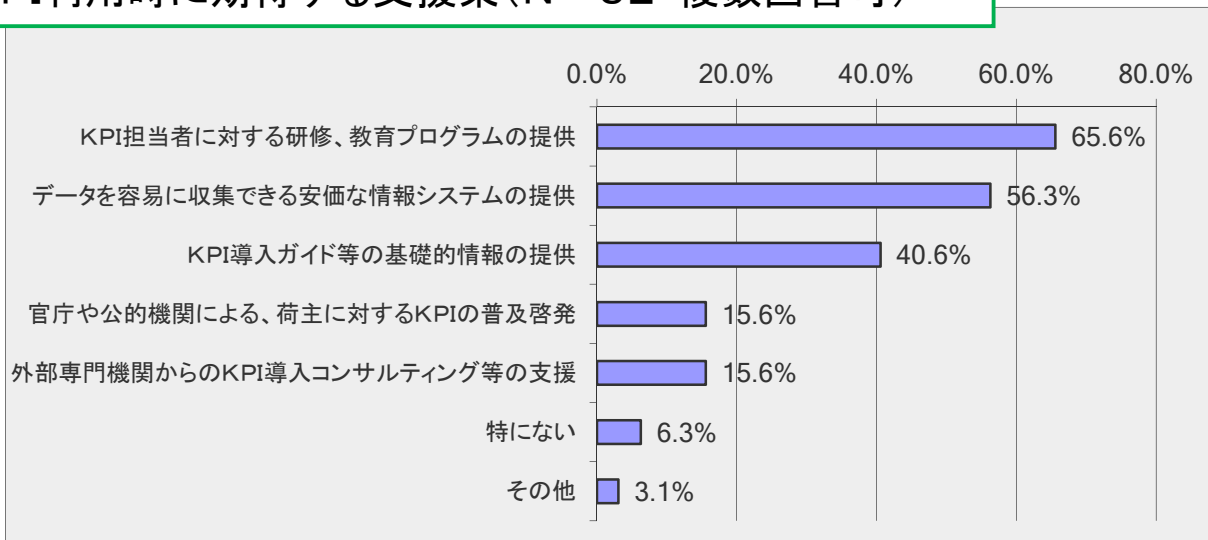


○KPI導入を断念した理由としては、「メリットを従業員に伝えることが困難」と「経営層と現場との調整が困難」の2つの回答が最も多い。
 ○期待する支援策については、「KPI担当者に対する研修、教育プログラムの提供」へのニーズが高い。

KPI導入を断念した理由 (N=35・複数回答可)

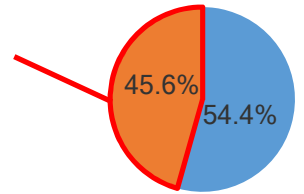


KPI利用時に期待する支援策 (N=32・複数回答可)

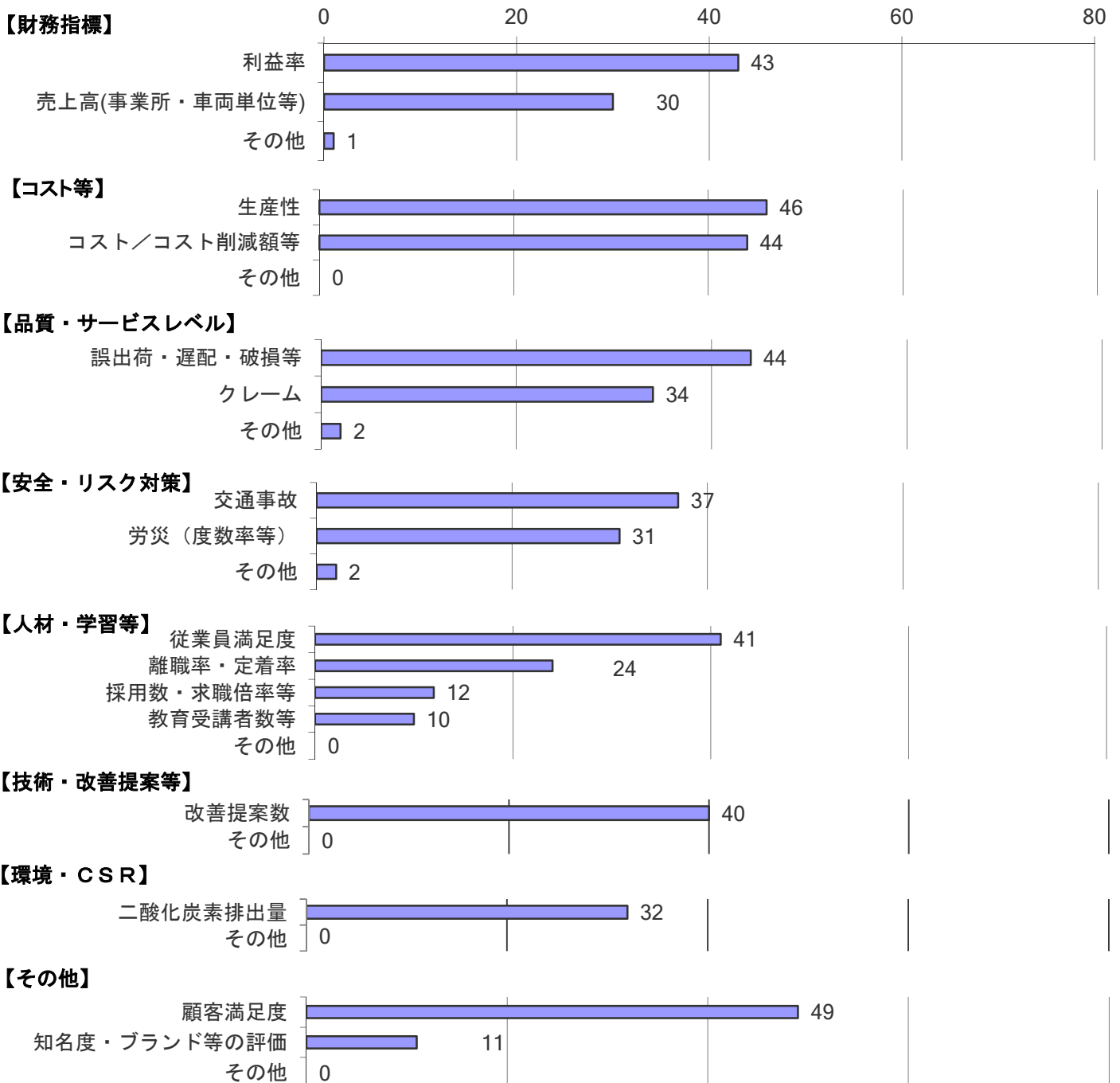


5-4. 利用したいKPIの種類

「利用していない 又は 一部しか利用していない」場合

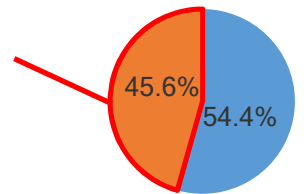


○利用したいKPIは「コスト等」の「生産性」、「コスト/コスト削減額等」がいずれも多い。また、「財務指標」の「利益率」、「品質・サービスレベル」の「誤出荷・遅配・破損等」、「その他」の「顧客満足度」も多い。



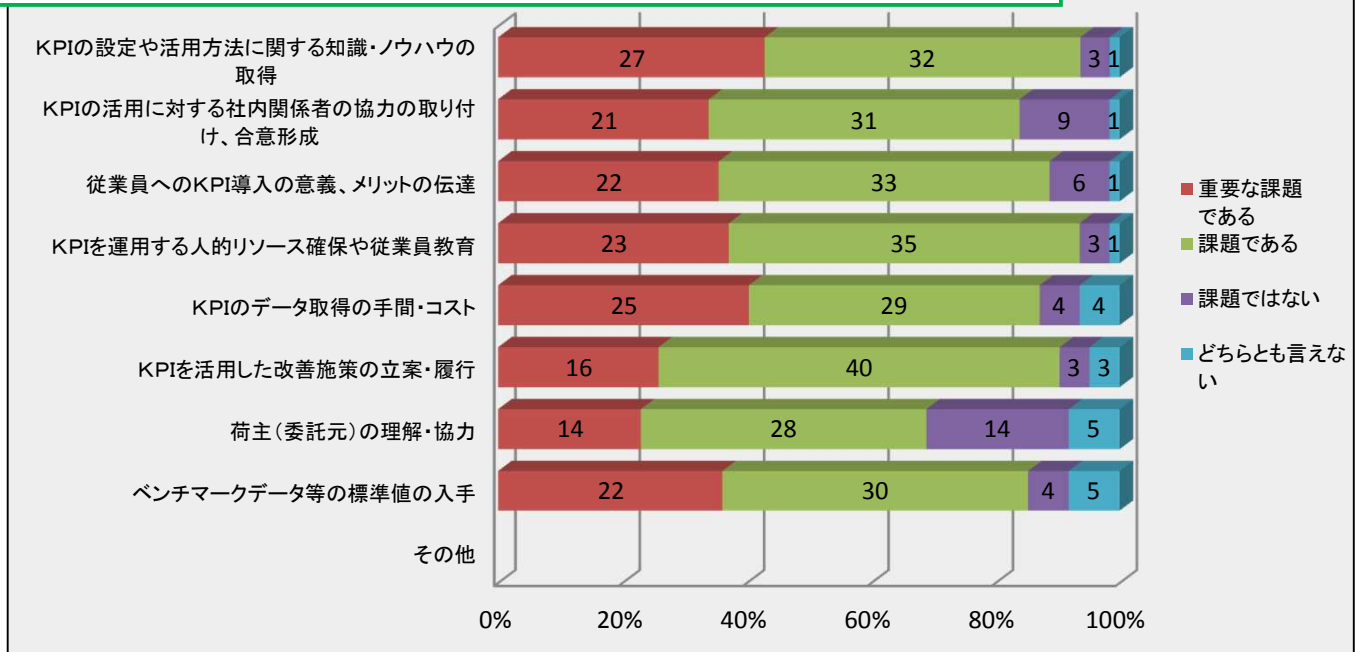
5-5. 改善サイクルの定着に際して想定される課題

「利用していない 又は 一部しか利用していない」場合



○改善サイクルの定着に関しては、「KPIの設定や活用方法に関する知識・ノウハウの取得」及び「KPIデータ取得の手間・コスト」が特に重要な課題であると想定している回答者が多い。

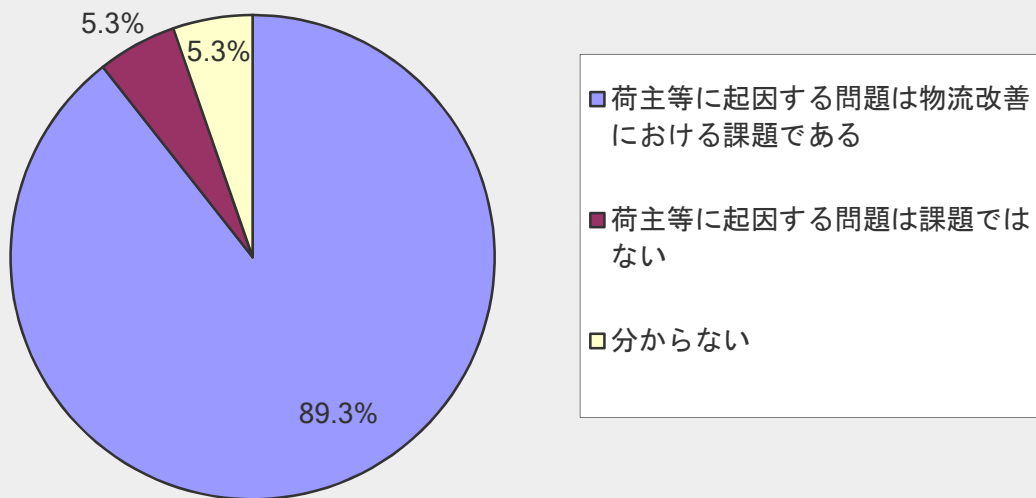
改善サイクルの定着に際して想定される課題(N=63)

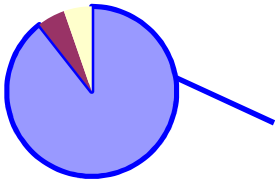


6. 荷主等に起因する物流の問題が課題であるとの認識の有無

○荷主等に起因する問題は物流改善における課題であると認識している回答者が9割を占める。

荷主等に起因する物流の問題が課題であるとの認識の有無(N=131)

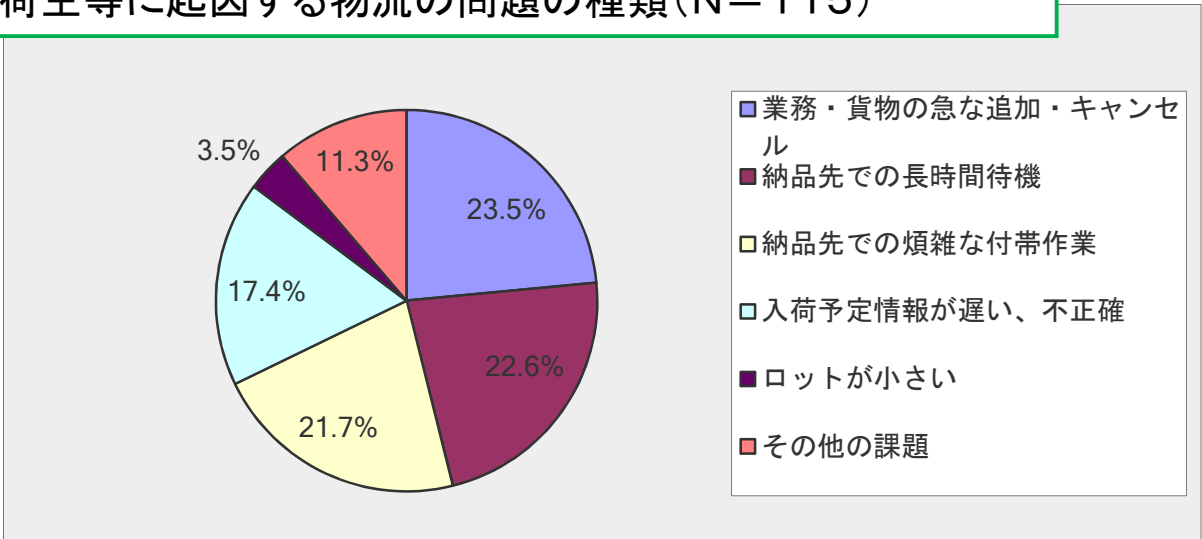




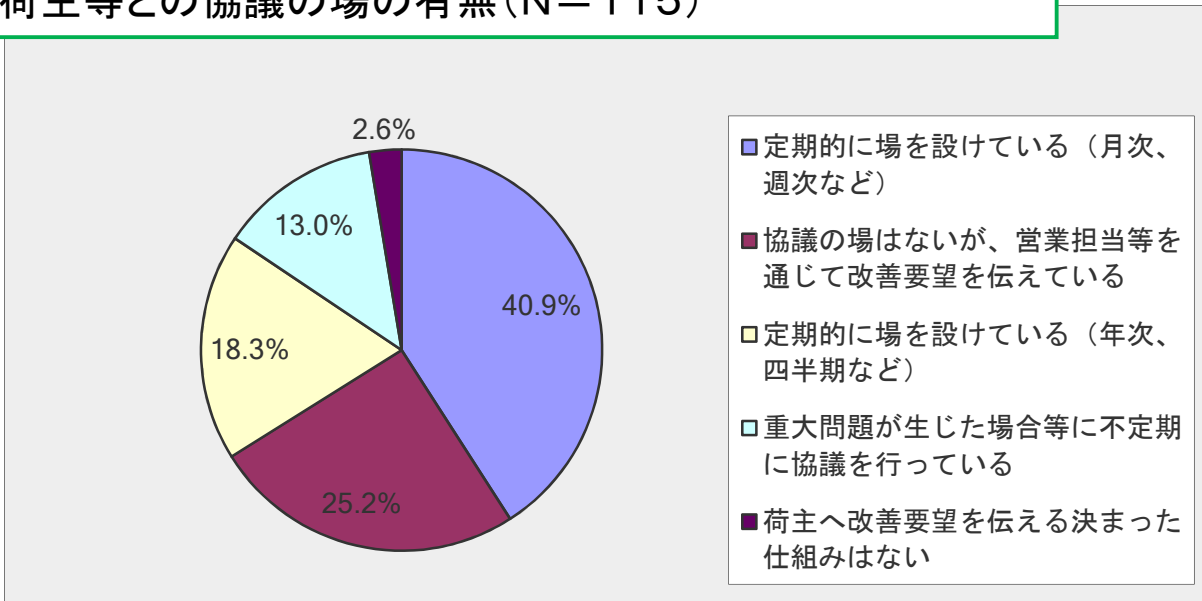
「荷主等に起因する物流の問題が課題である」と認識している場合

○荷主等に起因する物流の問題としては、「業務・貨物の急な追加・キャンセル」、「納品先での長時間待機」、「納品先での煩雑な付帯作業」の3項目に対する問題意識が高い。
 ○荷主との協議の場については、「月次等で設けている40.9%」、「年次等で設けている18.3%」で定期的に設けている回答者が約6割を占めている。

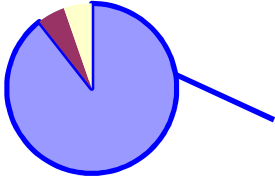
荷主等に起因する物流の問題の種類(N=115)



荷主等との協議の場の有無(N=115)



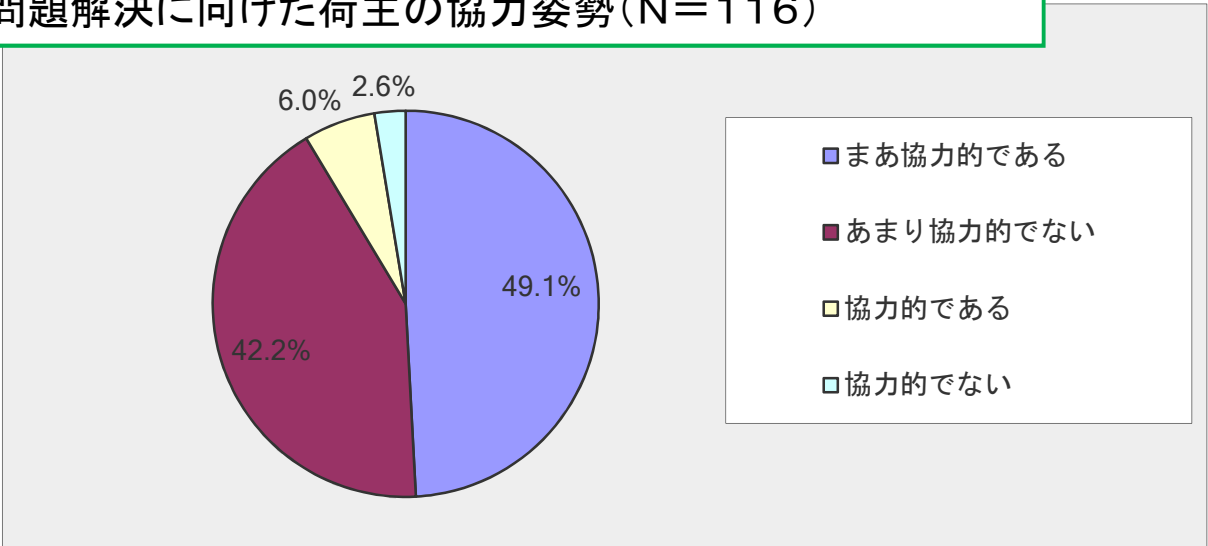
7-2. 問題解決に向けた荷主の協力姿勢



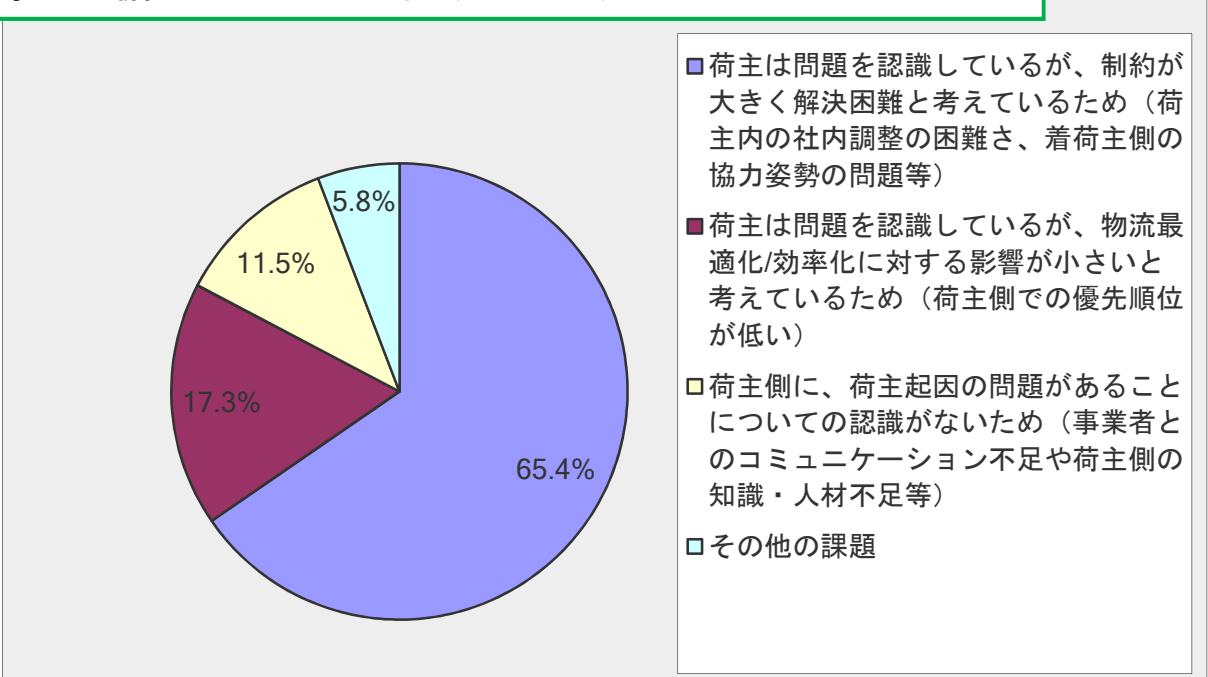
「荷主等に起因する物流の問題が課題である」と認識している場合

- 問題解決に向けて荷主が協力的であるという回答が約5割を占める一方、あまり協力的ではないという回答も4割を占めている。
- 協力的でない理由としては、社内調整等が困難のため、荷主としても解決困難と考えているという回答が全体の6割を占める。

問題解決に向けた荷主の協力姿勢 (N=116)



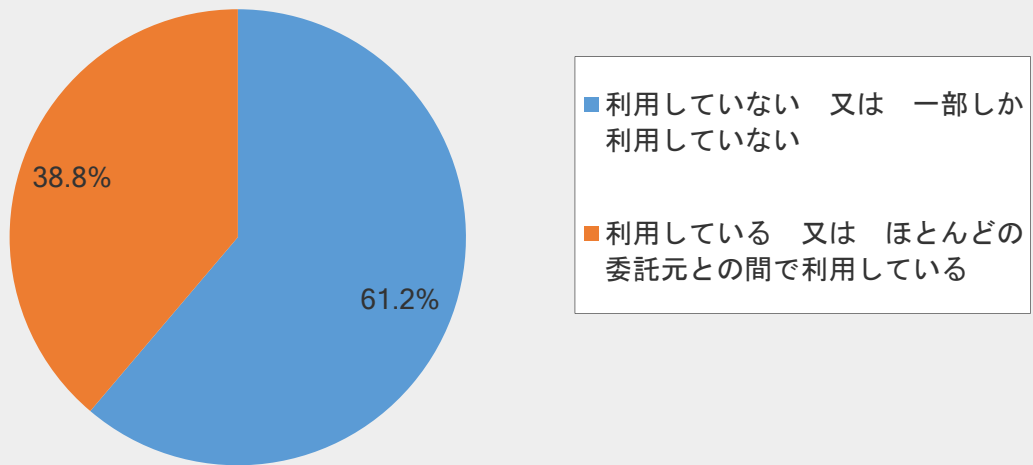
荷主が協力的でない理由 (N=52)



8. 荷主等と連携したKPI利用の有無

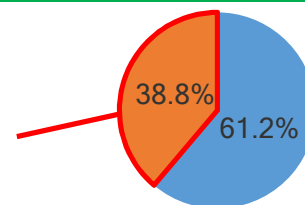
○回答者の6割は、荷主等と連携したKPIを利用していない、又は一部しか利用していない。

荷主等と連携したKPI利用の有無(N=129)



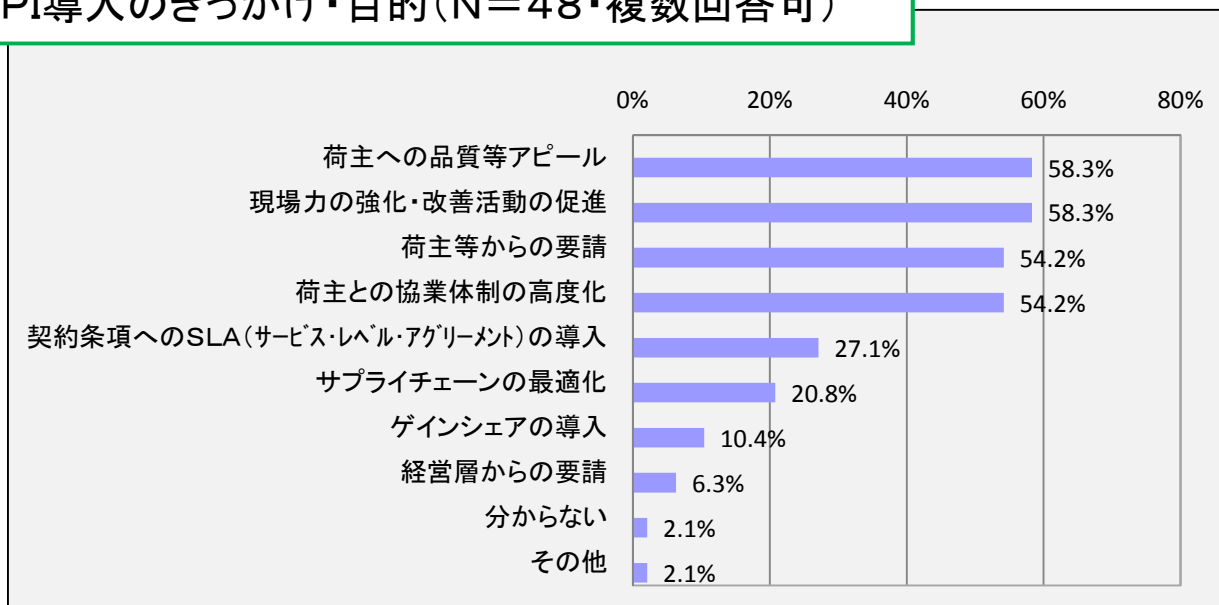
9-1. KPI導入のきっかけ及び重視しているKPI

「利用している 又は ほとんどの委託元との間で利用している」場合

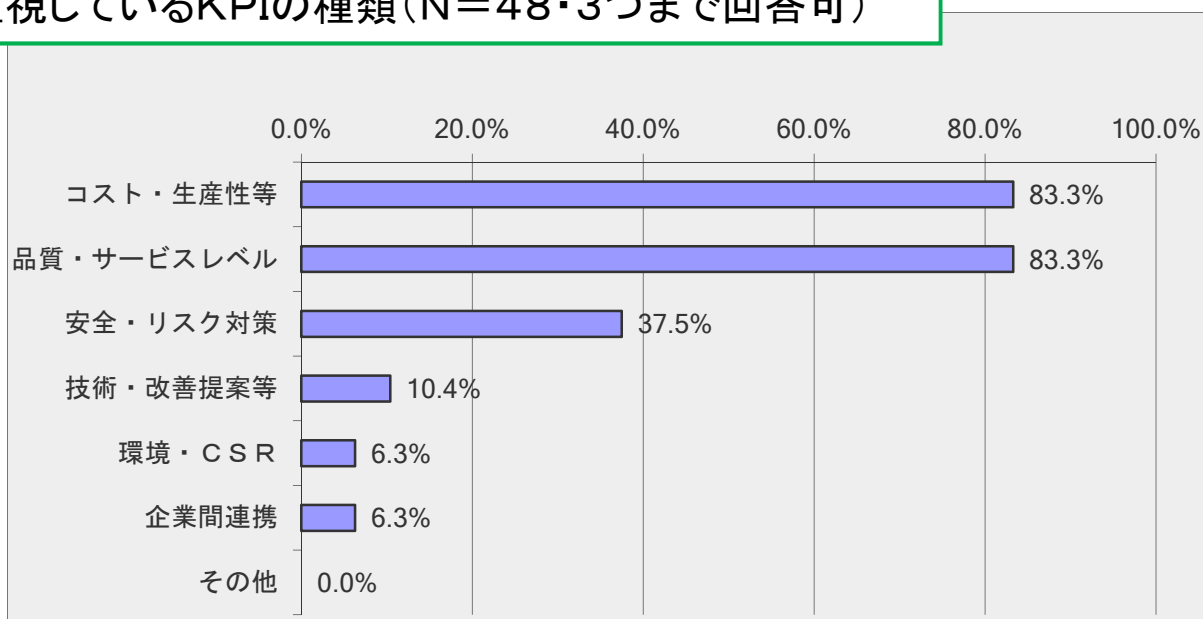


○KPI導入のきっかけとしては、「荷主への品質等アピール」と「現場力の強化・改善活動の促進」が多く、次に「荷主等からの要請」、「荷主との協業体制の高度化」が多い。

KPI導入のきっかけ・目的(N=48・複数回答可)

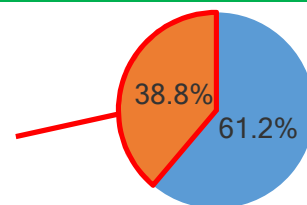


重視しているKPIの種類(N=48・3つまで回答可)

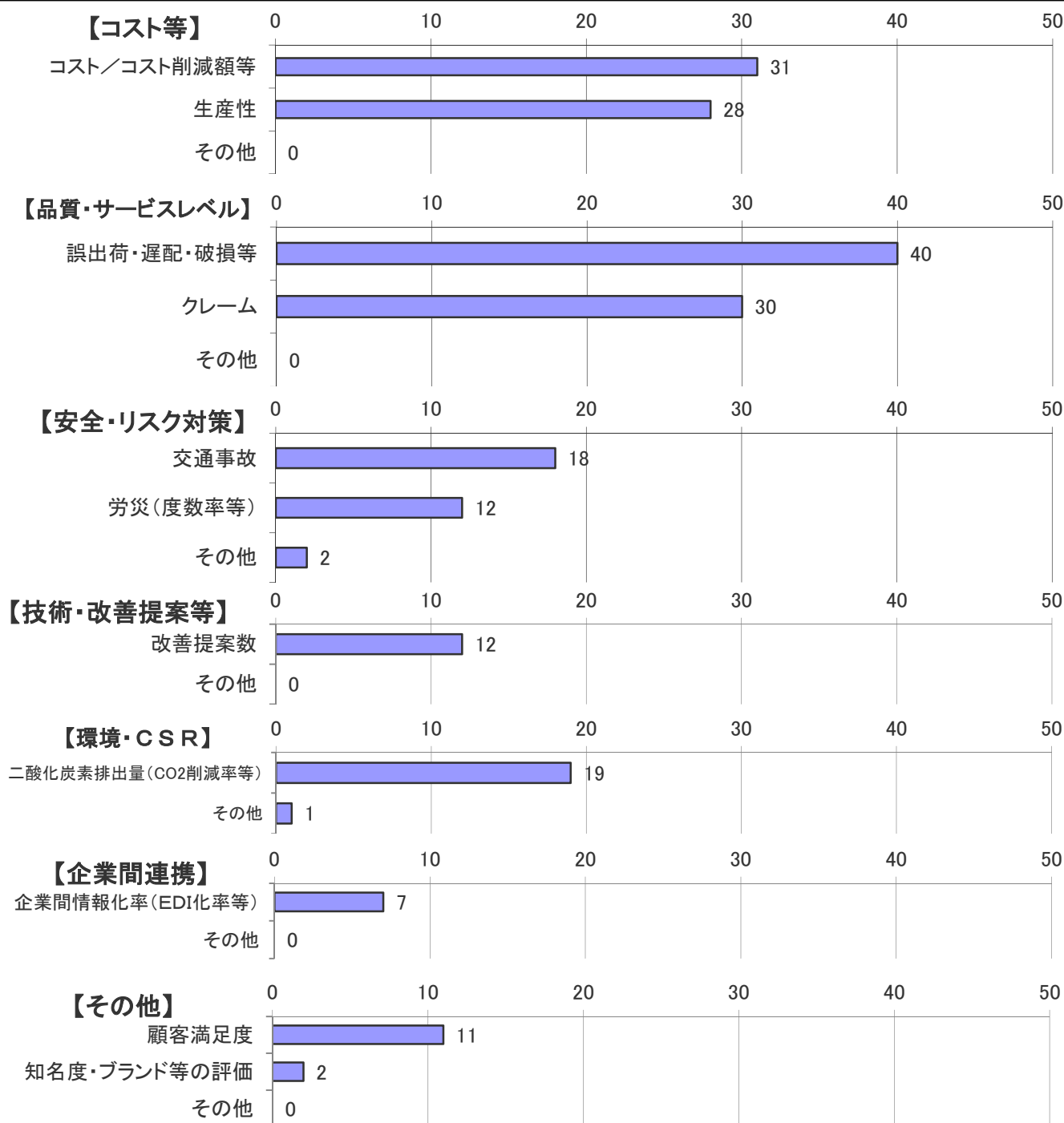


9-2. 利用しているKPIの種類

「利用している 又は ほとんどの委託元との間で利用している」場合

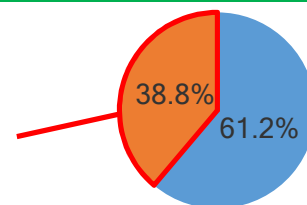


○荷主等との連携において利用しているKPIとしては「品質・サービスレベル」に関する「誤出荷・遅配・破損等」に次いで「コスト等」に関する「コスト/コスト削減額等」が多い。



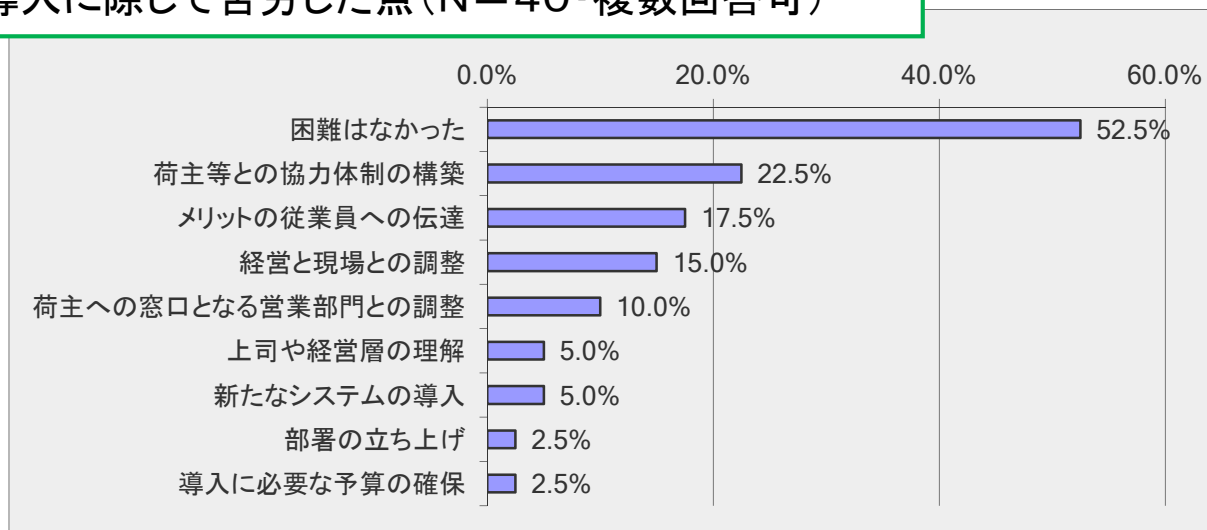
9-3. 導入に際して苦労した点及び対応方法

「利用している 又は ほとんどの委託元との間で利用している」場合



- 利用している回答者の中で、導入に際しての困難はなかったという回答に次いで、荷主等との協力体制を築くことが困難だったという回答が多い。
- 荷主との協力体制に関する課題に対しては、荷主の経営層への働きかけやコミュニケーションを通じて理解を図る対応方法が多く見られる。

導入に際して苦労した点 (N=40・複数回答可)



課題に対する対応方法 (自由記述)

《荷主等との協力体制の構築》

- ・ 荷主の経営層へ要請をする
- ・ コスト削減を目的とするのではない旨、定例会等を通じて理解を図る

《メリットの従業員への伝達》

- ・ 伝えるだけでなく、数値等により見てわかるようにする
- ・ 最初から完璧を求めず、まず始めてみて段階的に改善を進める

《経営と現場との調整》

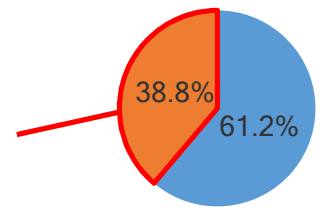
- ・ 現場を交えた改善会議を実施する

《荷主への窓口となる営業部門との調整》

- ・ 荷主の担当者と綿密な協議を実施する 等

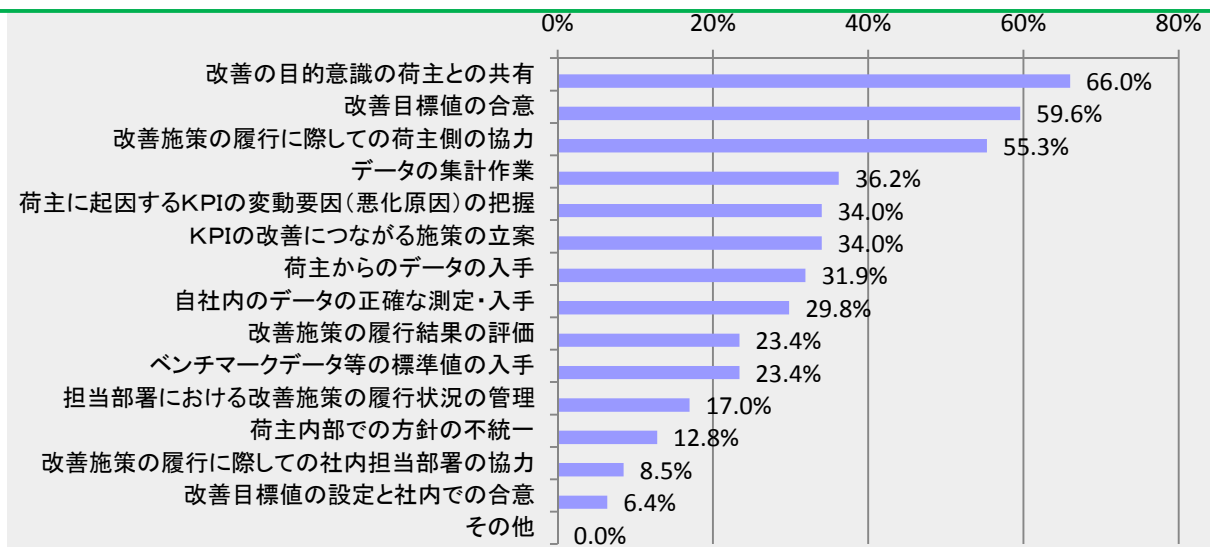
9-4. 改善サイクルの定着に際して苦労した点及び対応方法²⁴

「利用している 又は ほとんどの委託元との間で利用している」場合

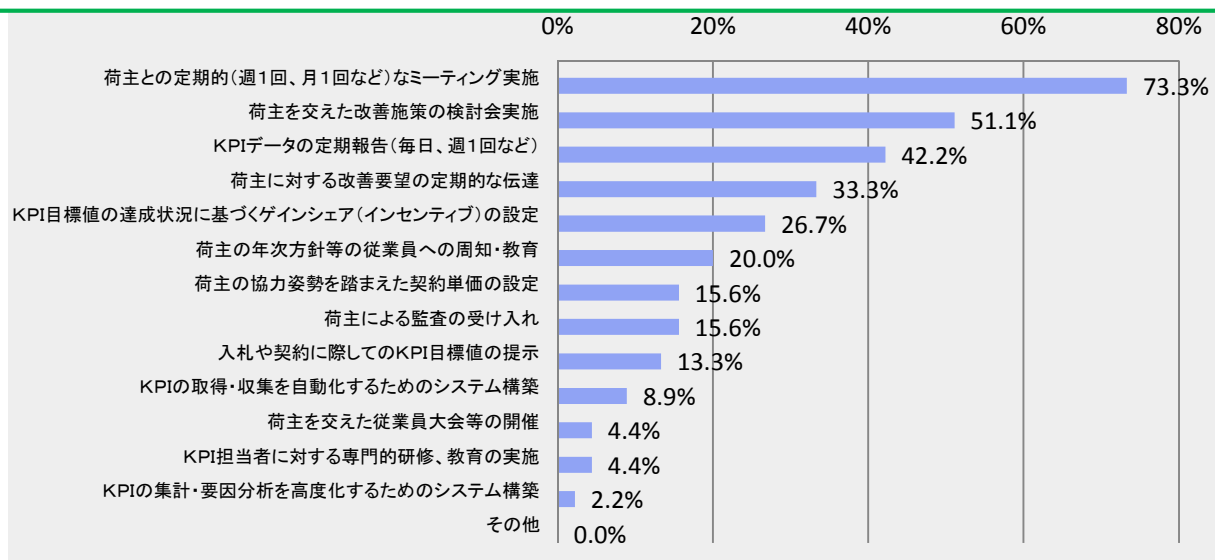


- 荷主と連携した改善実施のための課題については、「改善の目的意識の共有」が最も多く、次いで「改善目標値の合意」、「改善施策の履行に際しての荷主側の協力」が多い。
- 改善を定着させるための施策としては「定期的なミーティングの実施」をしている回答者が最も多い。

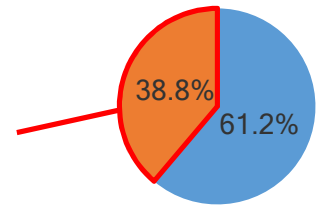
荷主との協業による改善実施のための課題 (N=47・複数回答可)



改善を定着させるために実施している施策 (N=45・複数回答可)

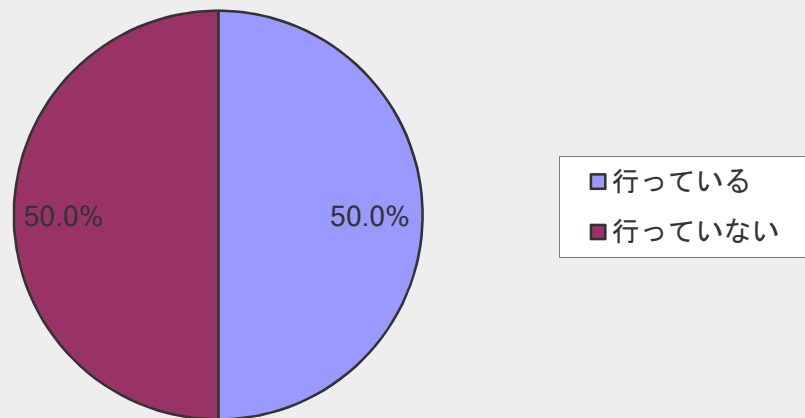


「利用している 又は ほとんどの委託元との間で
利用している」場合

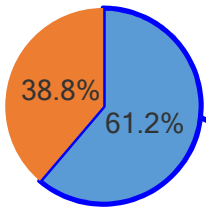


○荷主と連携したKPIを利用している回答者においては、全社的な物流コストといった経営レベルでの上位KPIと顧客ごとのKPIの関連づけを行っているという回答が5割を占める。

上位KPIと下位KPIの関連づけの有無 (N=48)



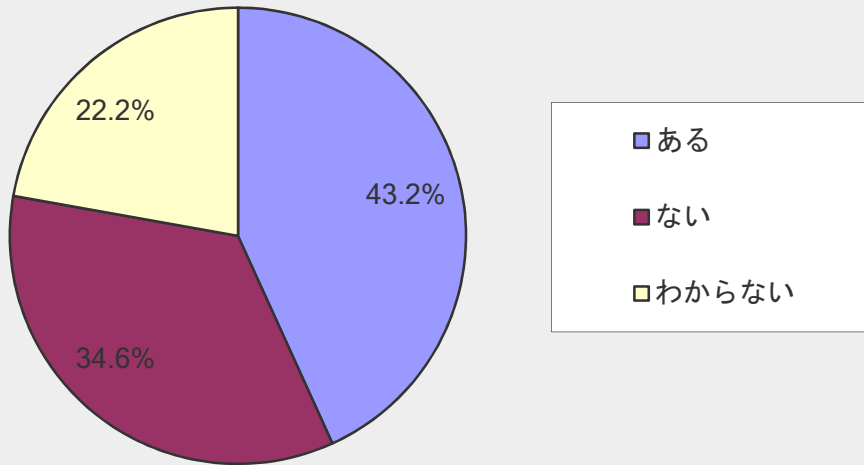
10-1. KPI導入の試行の有無



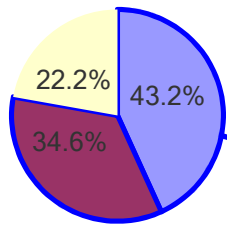
「利用していない 又は 一部しか利用していない」場合

○荷主と連携したKPIを利用していない回答者において、「導入の試行を行ったことがある」が43.2%、「ない」が34.6%を占める。

KPI導入の試行の有無 (N=81)



10-2. KPIを利用していない理由及びKPI利用時に期待する支援策

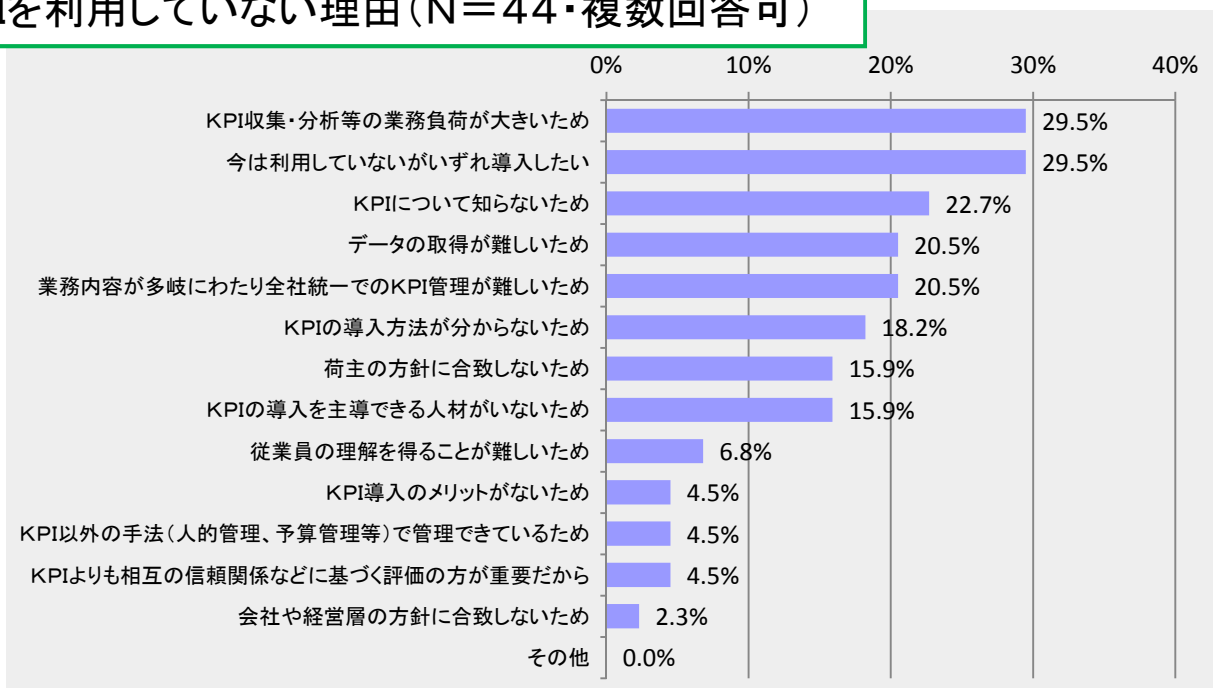


「KPIを利用しようとしたことがない」または「わからない」場合

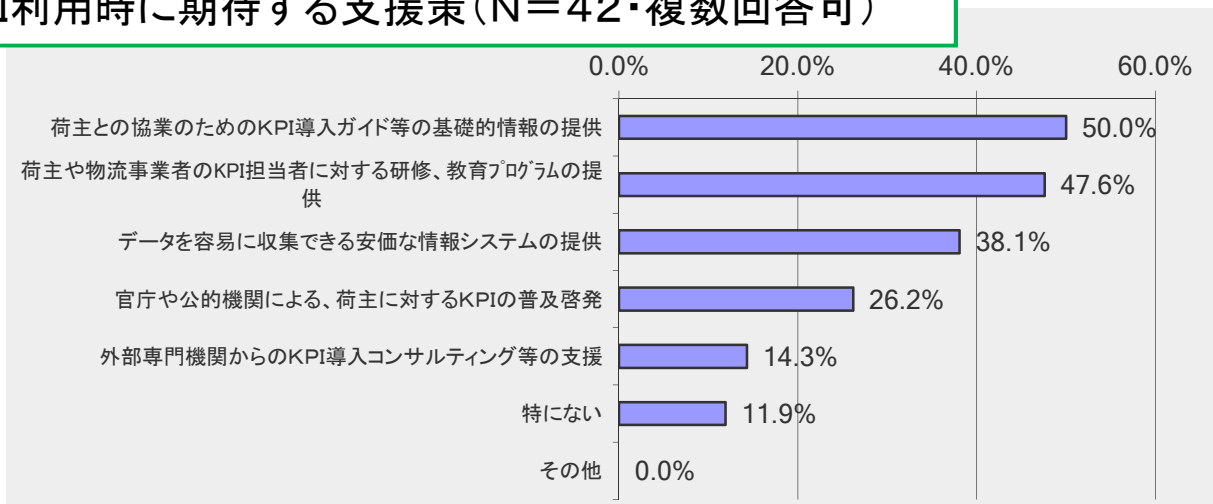
○KPIを利用していない理由として、「KPI収集・分析等の業務負荷が大きい
ため29.5%」に次いで、「KPIについて知らないため22.7%」が多い。

○利用時に期待する支援策としては、「KPI導入ガイド等の基礎的情報の提
供」へのニーズが高い。

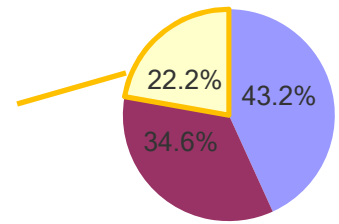
KPIを利用していない理由(N=44・複数回答可)



KPI利用時に期待する支援策(N=42・複数回答可)

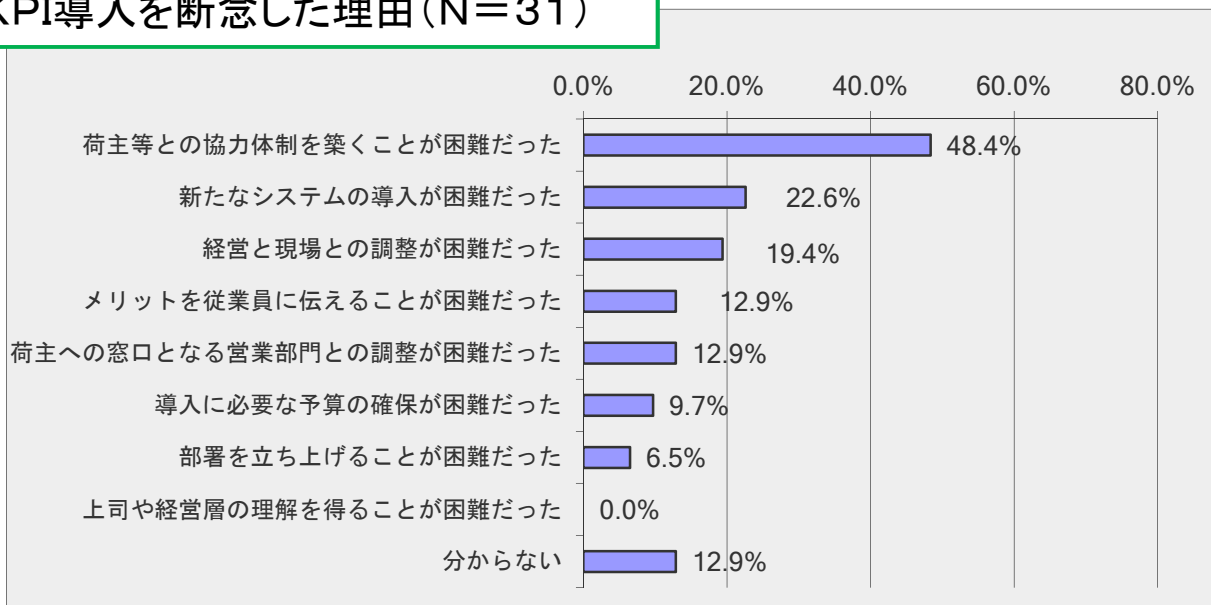


「KPIを利用しようとしたことがある」場合

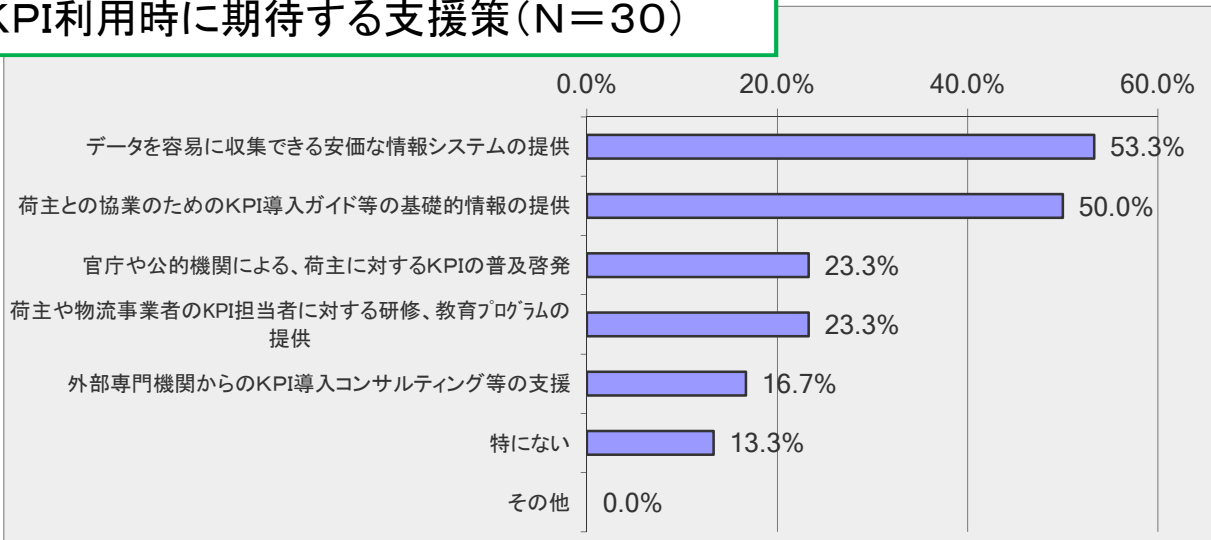


- KPI導入の試行を行い、導入を断念した理由としては「荷主等との協力体制を築くことが困難だった」ことを挙げる回答者が最も多い。
- 利用時に期待する支援策に関しては、「安価な情報システムの提供」へのニーズが最も高く、次いで「導入ガイド等基礎的知識の提供」が高い。

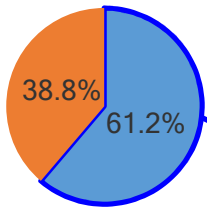
KPI導入を断念した理由 (N=31)



KPI利用時に期待する支援策 (N=30)

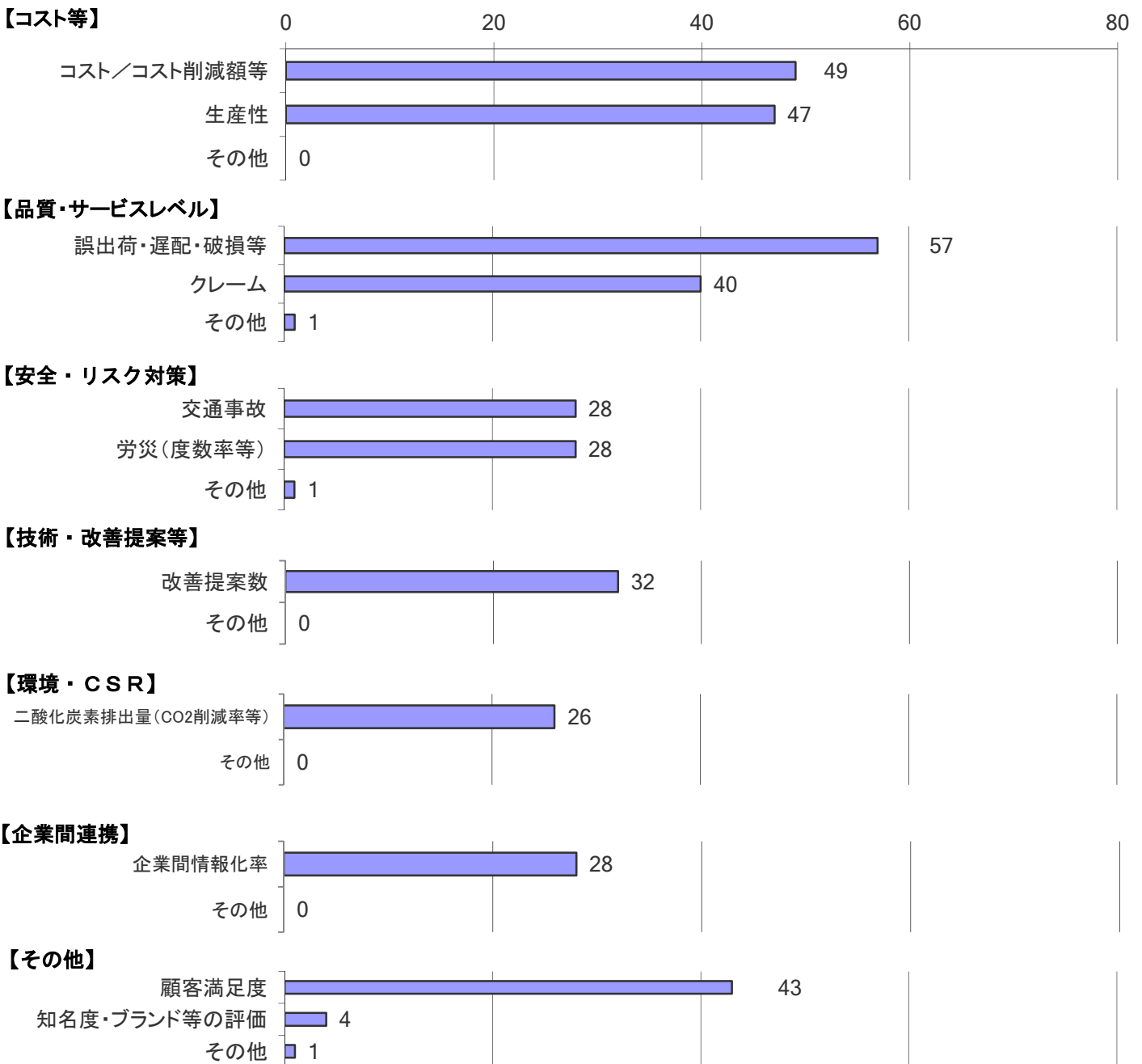


10-4. 利用したいKPIの種類

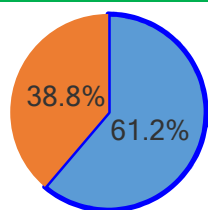


「利用していない 又は 一部しか利用していない」場合

○利用したいKPIとしては「品質・サービスレベル」に関する「誤出荷・遅配・破損」が最も多く、次いで「コスト等」に関する「コスト/コスト削減額」、「生産性」及び「その他」の「顧客満足度」が多い。



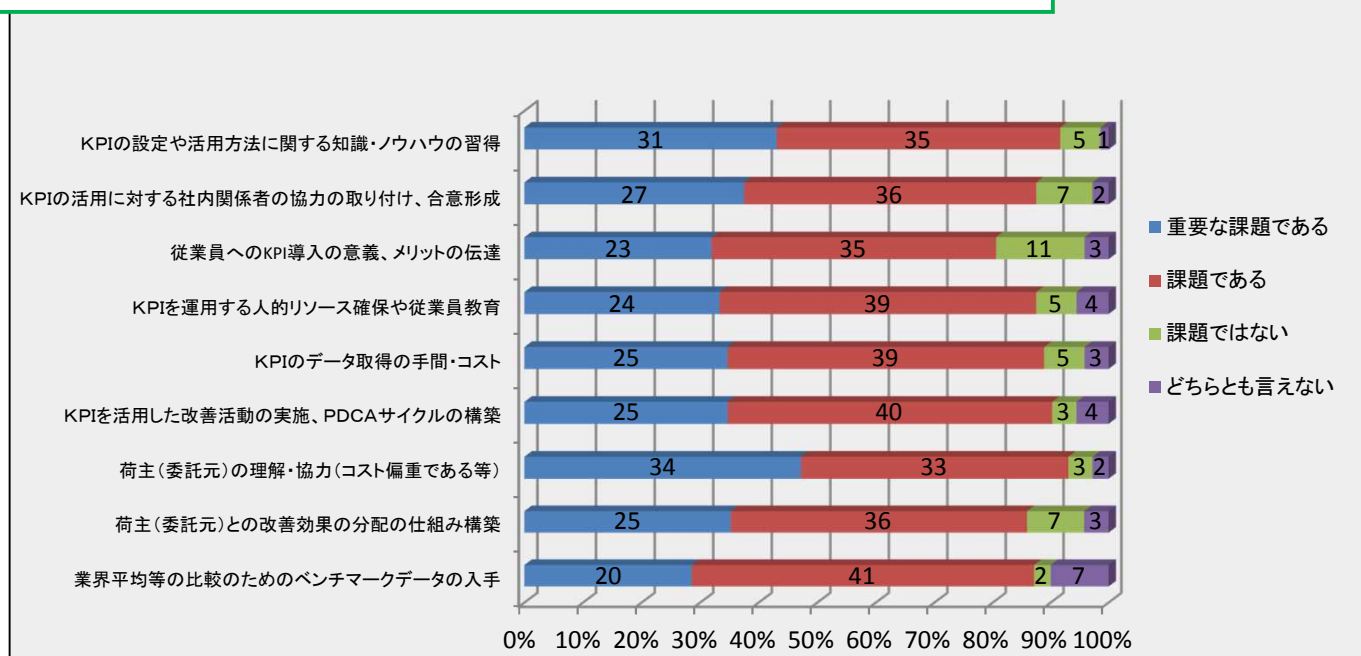
10-5. 改善サイクルの定着に際して想定される課題



「利用していない 又は 一部しか利用していない」場合

○荷主等と連携したKPIを利用していない回答者においては、改善サイクルの定着に際して想定される課題として、「荷主の理解・協力」を重要な課題であるとする回答が最も多い。

改善サイクルの定着に際して想定される課題(N=63)



○アンケートへの回答以外で、KPIを活用している場面・事例及びKPIの有効活用のための課題・アイデア等について、以下のような意見があった。

◇課題の可視化について

- 正しいデータで、その事実から何が課題であるかを見出し、解決策を荷主と一体となって協議することが重要である。

◇評価・給与等とのリンクについて

- 一部のKPIは会社、部署の目標のみならず個人の成果給への反映も含めてのメンバー個人の目標にもつながっている。
- 部署、担当別にKPIを設定し、項目別に評価点を付け、達成率で年間考課を実施している。KPIをかみ砕き従業員ひとりひとりにブレイクダウンして、目標管理制度に繋げている。

◇生産性KPIの活用について

- 庫内作業生産性管理において、時間帯別、作業項目別の就業時間をより効率的に行うことができれば、継続的、有効的な導入が可能となる。
- WMSでの作業管理とタイムカードシステムとの連携で作業員個人ベースの生産性指標計算
- 当社における、KPIの取り組み・活用としては、生産性とそれに伴うコストの改善を主としている。各事業所により、特性が異なるため、それに合わせたフォーマットを作成し、日計表として活用している。

◇荷主との力関係について

- どうしても、荷主側は、おたくの会社を使ってやってる、という目線で物事を見ている。そして、我々も使っていただいているという感覚がどうしてもある。コミュニケーション等の問題でなかなか好転しないのも正直あるが、どうしても力関係という壁が一枚も二枚もあるような感じがする。KPI以前の課題がたくさんある。