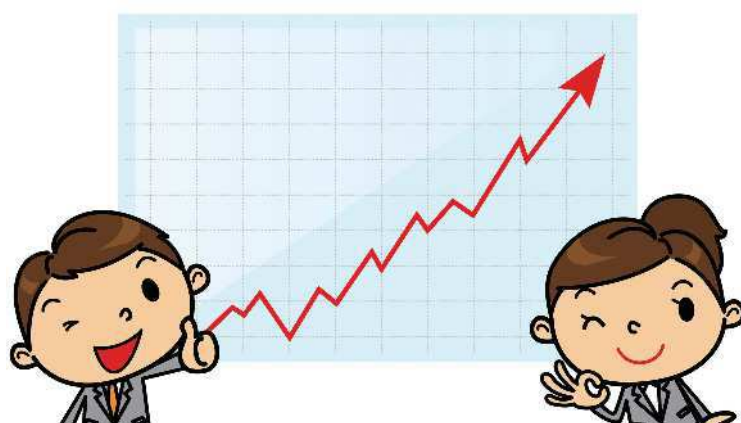


詳細版

# 物流事業者における KPI導入の手引き



物流事業者の経営高度化と  
荷主とのパートナーシップ深化のために



平成27年3月



国土交通省

## 目 次

0. この「手引き」について	1
1. K P I の概要と必要性	2
1) K P I とは	2
2) K P I を用いるメリット	3
3) なぜ物流業界でK P I が必要か	4
2. K P I の主な利用目的・利用場面と利用されるK P I の例	7
1) K P I の主な利用目的・利用場面	7
2) 評価の視点	8
3) 各評価の視点の概要	9
4) K P I の利用モデル	10
(1) 代表的な物流フローに即したK P I の利用例	10
(2) K P I の算定方法例	11
3. K P I の実際の活用事例	12
4. K P I 導入のステップと改善活動への活用に至る課題解決のポイント	16
1) 導入ステップ	16
2) 改善活動へのK P I 活用に至る課題解決のポイント	17
(1) 社内における現場改善等を目的としたK P I の活用	17
(2) 荷主等と連携した改善のためのK P I の活用	23
(3) 人材育成（共通）	27
5. おわりに	28
参考① アンケート調査から見たK P I の利用状況	29
1) 社内における現場改善等を目的としたK P I の利用	29
2) 荷主等と連携した改善のためのK P I の利用	32
参考② 「物流事業者における KPI 導入のあり方に関する検討会」の 開催実績	37
参考③ 「物流事業者における KPI 導入のあり方に関する検討会」 委員名簿	38

## 0. この「手引き」について

この「手引き」は、主に2種類の読者を想定して書かれています。

主として想定している読者は、①これからKPIを活用したいと考えている物流事業者（トラック会社、倉庫会社、総合物流事業者等）です。これらの方に、KPIを導入する際に知っておいた方が良い基礎的な情報、留意すべきポイント等をまとめたものです。企業規模にかかわらず、KPIに関心のある方にご利用いただけるように記述しています。

これに加えて、②物流事業者と連携して物流の改善に取り組みたいと考えている荷主企業の利用も想定しています。物流改善においては、荷主の協力が重要であることは言うまでもありませんので、荷主の物流担当者が、KPIを活用した物流改善の重要性を理解していただくためにも、本「手引き」をご利用いただければ幸いです。

なお、KPI導入の概要だけを知りたい方には、「概要版」もご用意しています。掲載しているホームページアドレスを末尾に記載していますので、併せてご参照ください。



# 1. KPIの概要と必要性

## 1) KPIとは

KPIは「重要業績評価指標」という意味の英語「Key Performance Indicator(s)」の略語であり、企業目標等の実現を目的として、業務プロセス等のモニタリングに用いる指標のことを言います。

KPIの定義には様々な議論がありますが、実務的には、「コスト」「生産性」や「品質」といった、業務を進める上で用いる様々な定量的なデータ（指標）のこと（および指標を用いる管理手法のこと）を指す言葉だと考えて頂いて結構です。

例えば、トラック会社では「実車率」「積載率」といった指標を定期的にチェックしている場合がありますが、これは運行効率の管理にKPIを活用した例と言えます。



物流事業者にとって身近な例を挙げると、KPIはカーナビのようなもの、と言っても良いでしょう。企業経営者や管理者は、会社という乗り物を運転する「ドライバー」に例えることができます。ドライバーは、スピードやエンジンの状態等をメーターで確認し、カーナビで現在地と目的地を確認しながら運転します。これと同様に、経営者・管理者がどちらに進むべきか指し示すものが「KPI」という訳です。現在地を確認することなく目的地に到達することが不可能であるように、会社の正確な状態を随時確認することなく経営の意思決定を行うことは、望ましいことではありません。



## 2) K P I を用いるメリット

---

### ①問題を「見える化」できる

ある物流現場やその中の特定の業務プロセスが優れているかどうかを判断することは容易ではありません。実際に働いている当事者はともかく、管理者がすべての現場を常にチェックすることはできません。拠点の数が増え、業務プロセスが複雑化するほど、実態の把握は困難になります。

そこで、K P I によって主要な業務プロセスを定量的に測定する必要が生じてきます。

K P I を活用することで業務プロセスの良い点・悪い点を「見える化」できます。一般に目に見える問題点に対しては改善のインセンティブ（動機付け）が働きますので、問題点の見える化は、改善を進めるための重要なポイントであると言えます。

### ②コミュニケーションが促進される

製造等と異なり、物流はモノの移動を伴う面的な広がりをもった業務です。単純に見える業務であっても、複数の拠点や、社員・パート等立場の異なる担当者が関与することが少なくありません。また、委託元・発荷主、着荷主、委託先の倉庫会社・トラック会社・作業会社等他社とのやりとりも多く発生します。業務改善を進めるには、このような多様な関係者と現状認識を共有する必要がありますが、その際に客観的なデータである K P I はコミュニケーションツールとして威力を発揮します。K P I を関係者で共有することができれば、合理的・効率的に改善を進めることが可能となります。

### ③合理的で公平な評価につながる

改善を進めるもう一つの重要なポイントは、「努力した人（組織）が評価される仕組みを作ること」です。実際に改善を進めることは各現場の担当者や作業員です。改善に汗をかいた担当者・作業員がきちんと評価され・報いらなければ、改善が上手く行かないことは言うまでもないことでしょう。

経営者あるいは人事評価を行う管理者が、すべての現場に目を配ることは不可能ですので、客観的な K P I がないと、主観的な評価に頼らざるを得ませんが、主観的な評価は得てして偏りを生じがちです。

荷主から物流事業者に対する評価も同様です。例えば、コストだけ・運賃だけで荷主が物流事業者を評価し、選定してしまうと、物流事業者の持つ信頼性、業務プロセスの改善能力や安全・品質といった質的側面を無視してしまうこととなります。これは事故やトラブルの増加といった直接的な問題を発生させることに加え、物流改善の停滞を招く等、荷主の長期的利益を損なう恐れもあります。

このように、合理的・公平な評価のためには、定量的な K P I の活用が必要であり、これを用いた適切な評価システムの構築は改善推進の大きなインセンティブとなると言えるでしょう。



出典：JILS 作成

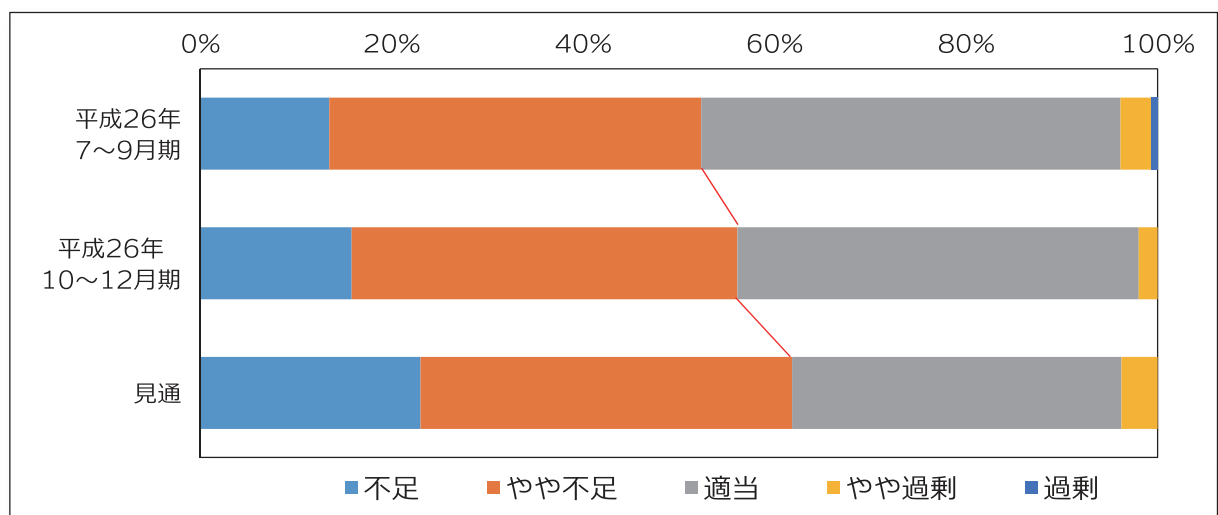
### 3) なぜ物流業界でKPIが必要か

#### ①トラックドライバー不足等の厳しい現状を打開するために

物流は生活物資の流通等国民の生活基盤として重要な役割を担っています。また、製造業の調達・販売等の活動が物流なしに成り立たないように、物流はわが国の産業活動を支える基盤としても、欠かすことのできないものです。

一方、物流産業は、輸送の小ロット化等サービスレベルの上昇やドライバー等の人手不足、燃料価格の高騰等を受けて厳しい状況におかれています。

このような現状を打開するためには、物流事業者が自らの経営効率化に取り組むことが必要であり、また、物流事業者だけでは解決できない、荷主に起因する物流の非効率性等の解決に取り組むことも必要です。そして、そのいずれについてもKPIの導入が有効な手段となります。以下、順に説明していきます。



トラック運送業界の人手不足感

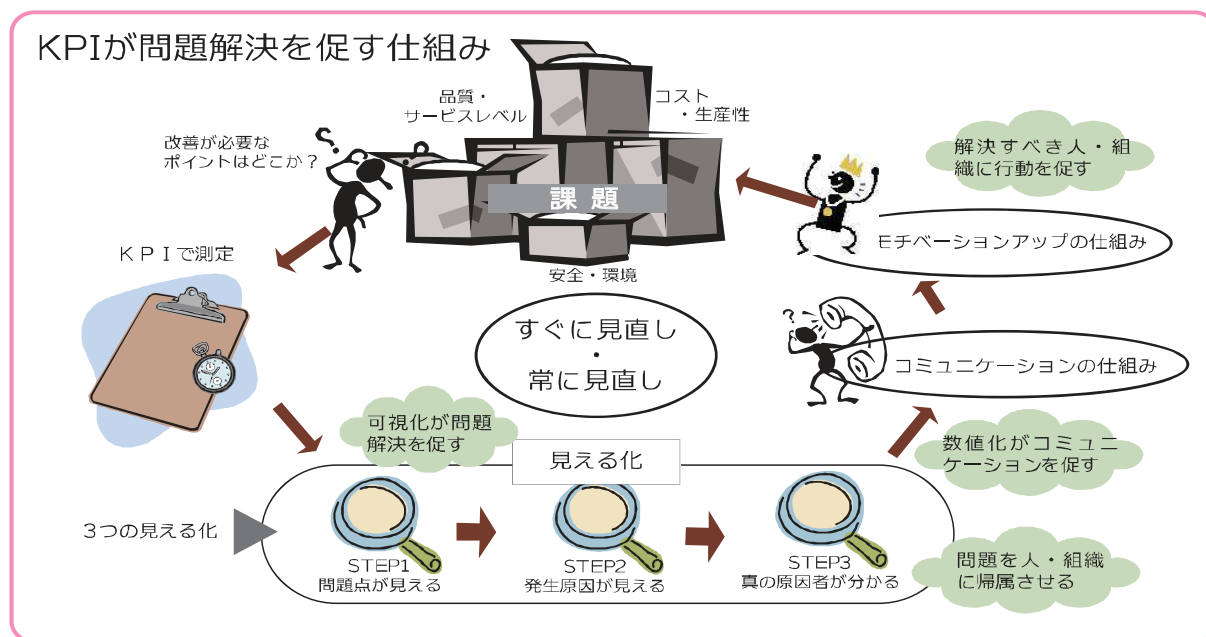
出典：公益社団法人全日本トラック協会「トラック運送業界の景況感（速報） 平成26年10月～12月期」 より作成



## ②物流事業者の経営改善に対するKPIの必要性

ドライバー不足等の厳しい状況の中で、今後も物流が円滑に機能するためには、物流事業者が安定的に業務を行えるよう、経営改善・経営高度化への取り組みが求められます。そのためには、物流事業者が自社の経営上の課題を明らかにし、課題の改善に取り組み、その際KPIによる定量的な評価尺度を活用することが必要です。それによって、企業間競争の激化による過剰な人件費の切り詰め等業務の効率化ではない部分での競争を解消し、荷主に対して自らの業務の生産性や最適性の程度を定量的に説明できるようになり、健全な効率化を通じた業務改善を行うことが可能となります。更に、改善の成果を定期的にモニタリングしながらPDC Aサイクル（Plan（実行）-Do（実行）-Check（評価）-Act（改善）を繰り返すことでマネジメントを円滑に進める手法）を回すことにより、持続的に改善活動に取り組み、経営状態を維持・改善することが可能となります。

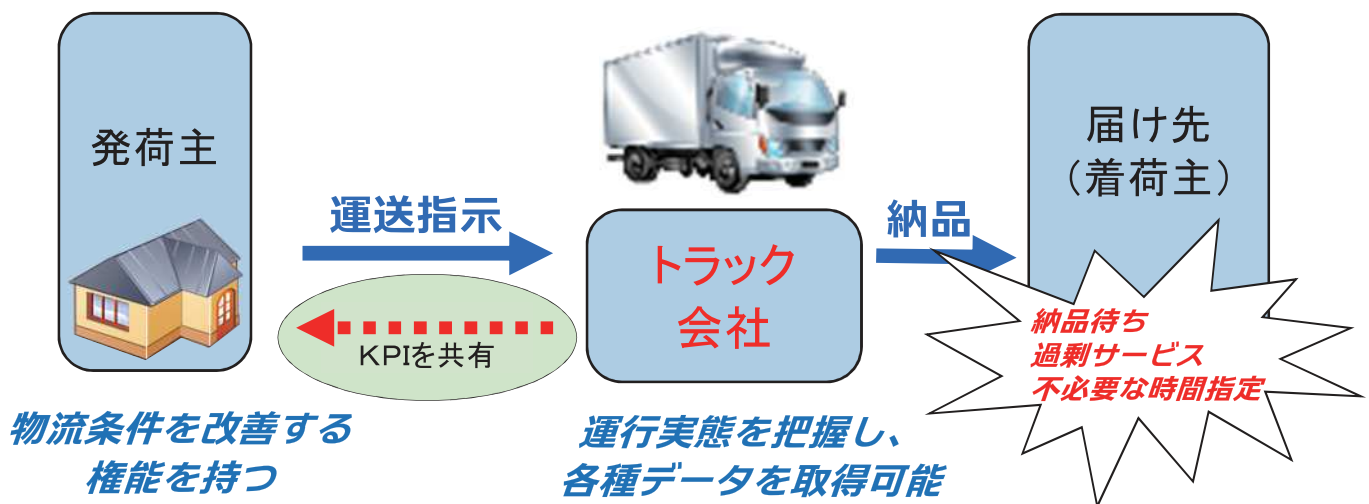
### KPIを用いた業務改善の流れ



### ③荷主等と連携した改善におけるKPIの意義

一方で、物流改善は物流事業者単独で進めることはできません。物流における課題は、配送条件等の物流条件に起因することが多いですが、物流条件は主に荷主企業が決めるため、改善に当たっては荷主との協力が重要となります。例えば、「納品先でのムダな待機」「過剰サービスの要求」「細かすぎる時間指定」等が物流効率を下げることがありますが、これを改善するためには荷主側での対策が求められます。

このように、物流事業者と荷主とが連携して改善に取り組むことが必要ですが、その際、KPIの活用が有効と考えられます。荷主は物流条件を改善する権能を持つ一方、納品先等の物流実態を把握できません。逆に物流事業者はデータを把握することができますが、単独では物流条件を改善できません。この両者がKPIという定量的な尺度を共有して、共同で改善に取り組むことにより、サプライチェーン全体での大きな効果を上げることが可能となります。



今後、労働者の不足等をカバーするためにも、物流の非効率性を解消していくことが必要です。そのためには、上記の通り、物流事業者単独でのKPI導入に加えて、荷主と協業したKPIの活用が重要となります。



## 2. KPIの主な利用目的・利用場面と利用されるKPIの例

### 1) KPIの主な利用目的・利用場面

KPIを利用する上で重要なことは「目的を明確化すること」です。KPI自体は管理の手段（ツール）でしかなく、KPIの体系は目的に応じて変化します。従って、KPI導入の際も、利用目的を確認することが最初のステップとなります。

ここではKPI利用目的等を整理します。

以下の図の3つがKPI利用の主たる目的及び利用場面と考えられます。

①は、物流事業者が単独で物流改善等に取り組むケースです。これが最も一般的な利用目的でしょう。

②は、荷主等と連携するためにKPIを利用するケースです。高度な物流改善に取り組むには、前述のように荷主と物流事業者が連携して取り組むことが必要ですが、その際、両者を繋ぐコミュニケーションツールとしてKPIが良く利用されます。荷主が物流事業者に品質や生産性等のKPIを定期報告させ、改善に取り組むようなケースです。

③は、より広く、CSR（企業の社会的責任）の観点での評価を目的とするケースです。CSRレポート等で各種指標をステークホルダーに開示するといった例がこれに含まれます。物流は生活物資を供給する等の重要な役割を担っているため、KPIを用いた改善活動を通じて物流サービスを安定的に提供できる体制を構築すること自体が、物流事業者の社会的責任でもあります。

#### 利用目的①：物流現場の可視化と改善サイクル構築

…自社の活動を現場レベルから経営レベルに至るまで定量的に可視化し、目標数値の改善に取り組む。

物流事業者単独

#### 利用目的②：荷主等とのパートナーシップによる物流高度化

…物流実態を熟知する物流事業者と、各種物流条件を改善する権能を持つ荷主等（着荷主含む）が連携することで、より高度な物流改善に取り組む。

荷主等との連携

#### 利用目的③：物流の社会的責任を踏まえた高度化

…環境、渋滞といった外部不経済の抑止のほか、労働力不足下での生活・産業インフラとしての物流サービスの提供、災害時における輸送等の地域貢献といった、物流産業が担う社会的責任の観点での評価と、それを通じた物流高度化。

社会との連携

## 2) 評価の視点

1) の目的のうち、どれを重視するかによって、利用すべきKPIは異なります。

事業者単独での改善を目的とする場合であれば、自社単独で改善できる問題点・課題を可視化するようなKPIが望ましいでしょう。

一方、荷主等とのパートナーシップによる物流高度化を目指す場合には、「物流条件・配送条件の見直し」等が視野に入って来ますので、そのような観点でのKPIを設定することが重要となります。

目的 評価の視点	①物流現場の可視化と改善サイクル構築	②荷主等とのパートナーシップによる物流高度化	③物流の社会的責任を踏まえた高度化
<ul style="list-style-type: none"> <li>財務</li> <li>コスト・生産性</li> <li>品質・サービスレベル</li> <li>物流条件・配送条件</li> <li>環境</li> <li>安全・リスク対策等</li> <li>物流サービスの安定供給</li> <li>人材・学習</li> <li>技術・革新性</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>事業者単独で改善できる問題点可視化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・財務（売上等）</li> <li>・作業生産性</li> <li>・輸送品質 etc</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>荷主等と連携により改善できる問題点可視化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・物流条件・配送条件</li> <li>・コスト・生産性</li> <li>・品質 etc</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>社会的責任への対応状況可視化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境</li> <li>・安全・リスク対策</li> <li>・サービス安定供給（人材不足への対応等） etc</li> </ul>
<p><b>共通基盤としてのポテンシャル可視化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材・学習</li> <li>・技術・革新性 etc</li> </ul>			

### 3) 各評価の視点の概要

ここでは2)で述べた評価視点の概要を示します。なお、指標は目的に合致したものを必要最小限で利用することが必要です。以下の全ての視点で評価する必要性はありません。また、目的に応じて下記以外の視点で指標を選定することが必要となる場合もあります。

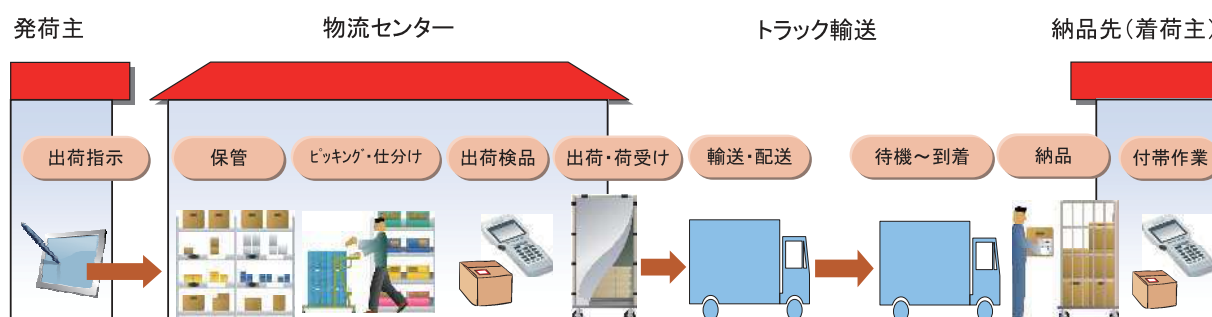
評価の視点	概要	利用される指標例
財務	物流事業者の財務的側面を評価	拠点別、車輛別、あるいは日次等の売上高、利益率等
コスト・生産性	オペレーションで発生するコストと、コストの重要な決定要素となる生産性を評価	庫内業務における人時生産性、輸送業務における積載効率等（物流コストの総額、ケース当たり、重量当たり等）
品質・サービスレベル	オペレーションの精度等の品質・サービスレベルを評価	誤出荷率、汚損・破損率、遅配・時間指定違反率等
物流条件・配送条件	物流効率を左右する、物流条件・配送条件を評価	配送頻度、ロットサイズ、時間指定率、待機時間等
環境	物流に起因する環境負荷を評価	温室効果ガス排出量・エネルギー消費量等の環境指標（重量当たり、トンキロ当たりの削減率等）等
安全・リスク対策等	物流における安全・リスク対策の側面を評価	輸送業務における交通事故等の発生率（走行距離当たり等）、庫内業務における度数率・強度率等
物流サービスの安定供給	トラックドライバー不足等を踏まえ、サービス供給の安定性を評価	離職率・求人倍率等
人材・学習	物流業に従事する人材の視点から業務内容や職場環境等を評価	従業員満足度や教育受講者数等の教育関連指標等
技術・革新性	改善能力といった技術力・革新性を評価	改善提案件数等

## 4) KPIの利用モデル

### (1) 代表的な物流フローに即したKPIの利用例

消費財等のごく一般的な物流フローと、そこで利用されるKPIの例を示します。

なお、3) で見たとおり、評価の視点の多様性に対応して、KPIの種類も多種多様となりますが、ここでは代表的な3つの視点——「コスト・生産性」「品質・サービスレベル」「物流条件・配送条件」——に限定して典型例としての整理を行います。



	出荷指示	保管	ピッキング・仕分け 等	輸送・配送	待機～到着	納品 等
コスト・生産性		◆保管効率 (充填率等)	◆人時生産性	◆実車率 ◆実働率 ◆積載率		
		◆数量当たり物流コスト (ケース、kg当たり等)		◆積載率		
		◆日次収支		◆日次収支		
品質・サービスレベル		◆棚卸差異				◆クレーム発生率
		◆誤出荷率		◆誤配率		
		◆遅延・時間指定違反率		◆遅延・時間指定違反率		
		◆汚破損率		◆汚破損率		
物流条件・配送条件 (発・着荷主による)	◆出荷ロット				◆納品先待機時間	
	◆出荷指示遅延件数				◆納品付帯作業時間 ◆納品付帯作業実施率	
				◆配送頻度		

## (2) KPIの算出方法例

次の表は(1)で用いた具体的なKPIの算出方法と主な利用場面を解説したものです。いずれの指標も典型的なものであり、これらを参考に自社のケースに当てはめることができるかを検討することが、導入に向けての第一歩となります。

なお、KPIはその利用目的に応じて設定すべきものであり、以下のKPIを全て利用すべき(あるいは、以下のKPIのみを管理すれば良い)といった意味での整理ではありません。

また、表右端に各KPIの主な利用場面を記載しています。物流事業者単独での利用が想定されるKPIに加え、荷主と物流事業者が連携して利用することが想定されるものもあります。例えば「物流条件・配送条件」のKPIは後者に該当します。物流条件・配送条件改善は、荷主にも大きなメリットがある取り組みですので、荷主が事業者と連携してKPI管理に取り組む意義があると言えます。

	KPI	定義(一例) ※定義は場面・目的によって異なるため、以下は代表例。	備考	主に事業者が利用	荷主が事業者と連携して利用
コスト・生産性	保管効率 (充填率、坪効率等)	充填率 = 保管間口数 ÷ 総間口数	倉庫や物流センターの保管スペースの保管効率を測る指標。	◎	○
	人時生産性 (庫内作業) ★事例①参照	人時生産性 = 処理ケース数 ÷ 投入人時	ピッキング、仕分け、梱包等作業の生産性を測る指標。人別、ライン別、時間帯別等で計測することが多い。	◎	○
	数量当たり物流コスト	数量当たり物流コスト = 物流コスト ÷ 出荷数量 (ケース、重量、容積等)	物流センターで発生している総物流コストを数量当たりで管理するための指標。	◎	○
	日次収支 (物流センター)	日次収支 = 1日当たりの収益 - 1日当たりのコスト	財務会計上の収支決算は四半期、年次等で算出されるが、収支の悪化を未然に察知し業務改善に繋げるため、日次単位での収支を算出するもの。	◎	
	実車率	実車率 = 実車キロ ÷ 走行キロ	車両のムダな空車走行を減らすために、稼働状況を計測する指標。	◎	○
	実働率	実働率 = 実働日数 ÷ 営業日数	車両の非稼働を減らすために、稼働状況を計測する指標。	◎	○
	積載率	積載率 = 積載数量 ÷ 積載可能数量 (重量、容積、容積換算重量)	車両の積載効率を改善するための指標。ルート別、顧客別等に把握し、車格の見直し、配車・ルート見直し、物流条件の見直し等に活用される。	◎	○
	日次収支(トラック)	日次収支 = 1日当たりの収益 - 1日当たりのコスト(1台当たり)	車両1台毎に、日次の収支を算出し、配車・ルートの改善等に活用する。	◎	
品質・サービスレベル	棚卸差異	棚卸差異 = 棚卸差異 ÷ 棚卸資産数量	在庫の紛失、盗難、誤出荷等による帳簿在庫と実在庫の差異を計測し、在庫管理の改善に活用する。	◎	○
	誤出荷率	誤出荷率 = 誤出荷発生件数 ÷ 出荷指示数(受注数等)	誤出荷(品違い、数量違い、出荷先違い等)の発生率。	◎	○
	遅延・時間指定違反率 ★事例②参照	遅延・時間指定違反率 = 遅延・時間指定違反発生件数 ÷ 出荷指示数(受注数等)	遅延(納期遅延)、時間指定違反の発生率。	◎	○

	K P I	定義（一例） ※定義は場面・目的によって異なるため、以下は代表例。	備考	主に事業者が利用	荷主が事業者と連携して利用
品質・サービス レベル （続き）	汚破損率	汚破損率 ＝汚破損発生件数 ÷出荷指示数（受注数等）	汚破損（商品の汚れ、破損、温度管理ミス等）の発生率。	◎	○
	クレーム発生率	クレーム発生率 ＝クレーム発生件数 ÷出荷指示数（受注数等）	顧客クレームの発生率。誤出荷等は上記の通りであるが、その他、書類のミス、作業者の挨拶・服装等サービスの官能評価にも用いられる。	◎	○
物流条件・配送条件	出荷ロット	出荷ロット ＝出荷数量 （数量、重量等）	輸送効率、庫内作業効率等を改善する観点で、顧客別・納品先別の出荷ロットサイズを計測するもの。		◎
	出荷指示遅延件数	出荷指示遅延件数 ＝ <del>×</del> 以降の出荷指示件数	出荷指示の遅延は物流効率を阻害することから、顧客別等で計測し、遅延を改善するために活用される。		◎
	配送頻度	配送頻度 ＝配送回数÷営業日数	多頻度納品を改善するため、配送先当たりの配送頻度を計測するもの。		◎
	納品先待機時間 ★事例③参照	納品先待機時間 ＝納品先における待機時間の平均	納品先で指定時間に到着したにも関わらず待機が発生する場合、その改善のために待機の発生状況を計測するもの。		◎
	納品付帯作業時間	納品付帯作業時間 ＝納品先における付帯作業時間の平均	納品先で契約外の荷役、開梱、検品、棚入れといった付帯作業が発生する場合、その作業時間を計測するもの。契約外の作業が発生している場合にそれを是正するため等に活用される。		◎
納品付帯作業実施率	納品付帯作業実施率 ＝付帯作業別の実施率 （実施回数÷納品回数）	前項と同様、契約外の付帯作業を実施している場合、物流効率を阻害することから、それら付帯作業の実施状況を計測するもの。		◎	

（注） ◎は主として想定されるケース、 ○は主ではないが想定されるケースです。  
★の指標については活用例を次項で紹介しています。

### 3. K P I の実際の活用事例

実際の K P I 活用事例を見てみましょう。自社内での生産性改善における K P I の活用事例、荷主と連携した改善への K P I 活用事例、着荷主における納品条件等の課題解決のため、発荷主と連携して K P I を活用している事例——の順に紹介します。

なお、本手引きの末尾にアンケート調査による利用実態の定量的なデータも掲載していますので、あわせてご参照ください。

#### 事例① 自社内での生産性改善に K P I を活用する事例

##### ● 企業概要

A社は物流センターの受託運営等に強みを持つ3PL企業である。

##### ● K P I に関する取り組み状況

A社では庫内業務で発生する最大のコストである作業員人件費に着目し、生産性改善に取り組んでいる。自社開発の生産性分析ソフトを活用し、各作業別の生産性を把握／分析



している。

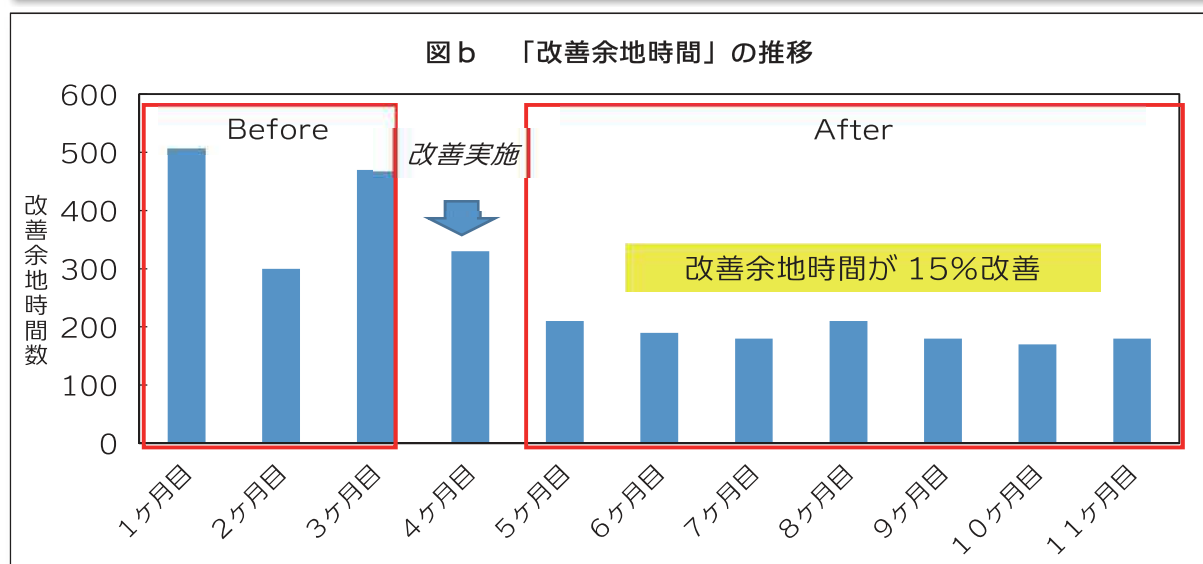
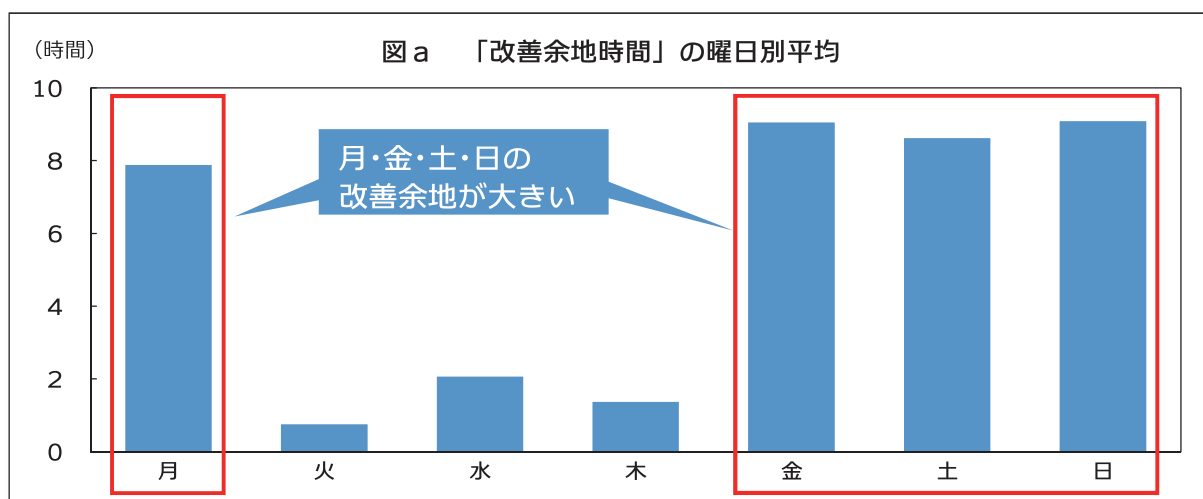
$$\cdot \text{生産性KPI} = \text{処理数量 (ケース)} \div \text{投入工数 (人 \cdot \text{時})}$$

### ● KPI を活用した改善実施状況

生産性分析ソフトでは各種の分析が可能であるが、「改善余地時間の算出」による改善について紹介する。同社では、現状の生産性をベースに目標値を設定し、目標生産性で運用できていれば投入せずに済んだ時間を「改善余地時間」と呼んでいる。

ある現場について聞き取りしたところ、①物量が減少する際に、人員を他の業務への応援に回すことができない、②ピーク時（15時～17時）に合わせた人員配置となっている——等の問題があった。A社では、生産性の改善アプローチを、(i) レイバーマネジメント（業務量に応じて最適に作業員を配置し管理すること）の強化、(ii) プロセス改善によるムダ取りと定義している。レイバーマネジメントが正しく機能しなければ、プロセス改善による効果も享受できないことから、まずは前者のアプローチに着手した。

KPIで曜日別の改善余地時間を確認したところ、月・金・土・日の改善余地が大きいという傾向が把握できた（下図a）。そのため、①曜日別の必要人数の明確化、②スタッフのシフト見直し、③作業進捗管理の強化、④他業務との応援体制の確認と多能工化——等の施策を実施したところ、改善余地時間を15%削減でき、生産性を1.3倍に改善することができた（下図b）。



## 事例② 荷主と連携した物流品質改善にKPIを活用する事例

### ● 企業概要

大手トラック会社であり、輸送業務を受託実施している日用品メーカーと共同で物流品質改善に取り組んでいる。

### ● KPIに関する取り組み状況

着荷主である卸・小売業は、納品遅延など輸送上のミスによって計画通りに業務が進まないこと、「いつ到着するか分からない」ことによる機会損失が発生すること等に不満を感じていた。一方で遅延が発生する原因は工事や天候等による渋滞、別の納品先での待機発生など様々であり、トラック会社として合理的な対策が困難であった。このような問題を踏まえ、発荷主と協力し、遅延の発生情報をリアルタイムに把握し、KPIとして遅延状況を計測できるシステムを構築した。

### ● KPIを活用した改善実施状況

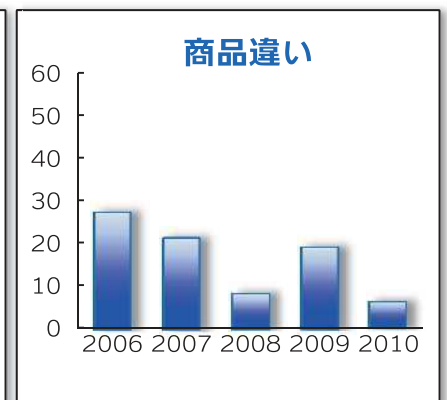
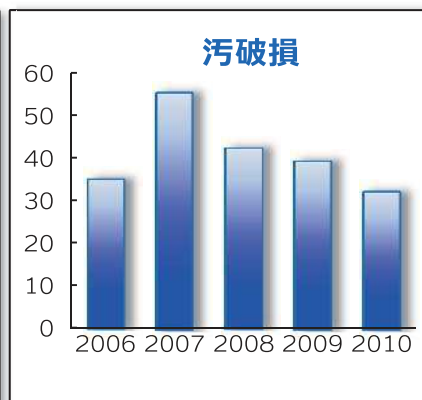
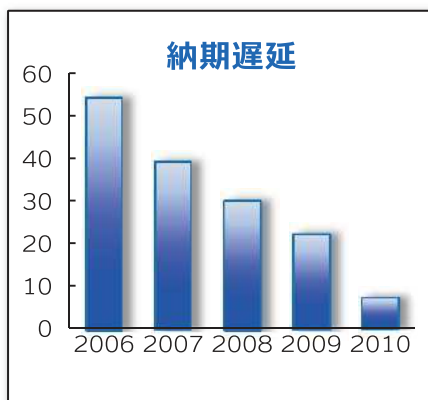
上記の情報システムによって、遅延発生状況を顧客別・要因別等でKPI管理できるようになったことから、データに基づいた合理的な原因分析ができるようになった。KPIをもとに荷主と改善を検討する仕組みを作ることで、遅延が多発するルートを見直すなどの対策を実施し、遅延発生件数を大幅に削減することができた。

もう一つの大きなポイントは、遅延が発生した時に迅速に対策を打てるようになったことである。交通事故等で遅延が発生すると、ドライバーの携帯端末で即座に情報が発荷主に報告される。その情報を元に、着荷主に報告し、納期の変更を依頼したり、代替出荷を手配する等の対策が取れるようになり、クレームを大幅に削減することが可能となった。

これらの施策によって荷主のサービスレベルの向上と顧客満足度の向上を実現できた。

図 納期遅延発生件数の推移

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年計画
汚破損	35	55	42	39	32	32
納期遅延	54	39	30	22	7	0
商品違い	27	21	8	19	6	2
過不足	1	10	7	4	4	2
誤配	3	2	1	0	0	0
合計	122	127	88	84	49	34



**事例③ 着荷主における納品条件等の課題解決のため、  
発荷主と連携してKPIを活用している事例**

● **企業概要** 消費財メーカーのトラック輸送を担う物流子会社。

● **KPIに関する取り組み状況**

納品先である卸センター、小売専用センター等における物流効率を改善するためにKPIを活用している。具体的には、納品先毎に、到着時間、納品開始時間、納品終了時間、付帯作業の実施状況等をサンプリングして調査し、その調査結果を納品先と共有した上で改善に活用している。

● **KPIを活用した改善実施状況**

一般に卸・小売の物流センターは、納品待ちのための路上待機・構内待機が発生しがちである。C社では、待機時間の発生状況をセンター毎に把握した。特に到着指定時間以降の納品待ちが発生している場合について、荷主とともに改善に取り組んだ結果、荷卸し開始時間の遵守率を大幅に向上し、物流の効率化を実現した。

