

# **物流事業者における KPI（重要業績評価指標）活用実態 に関するアンケート調査（案）**

# 1. 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会員を対象に実態調査（アンケート調査）を実施することとする。
- KPIの利用場面としては、対内部向け（社内の改善を目的とするもの等）、対荷主向け（改善提案を目的とするもの等）を含み、幅広く想定している。

## 2. 実施概要

**調査対象：JILS会員企業のうち物流事業者（物流子会社を含む）**

**※約400件程度**

**調査方法：ウェブアンケート**

**実施期間：H27年1月上旬～1月中旬  
（回収期間＝2週間程度）**

### 3. 主な調査項目

- ①フェースシート（会社概要等）
- ②KPIの活用状況
- ③利用しているKPI・重視しているKPI  
＜導入済み企業＞
- ④KPI活用にあたっての課題・活用体制  
＜導入済み企業＞
- ⑤KPIを利用していない理由＜未導入企業＞
- ⑥その他自由記述

# 物流事業者におけるKPI（重要業績評価指標） 活用実態に関するアンケート調査（回答用紙） （案）

※これは説明用資料であり実際にはパワーポイントのフォームで調査を行う訳ではない。

※検討のたたき台であり、実際にはこの数分の1のボリュームに絞り込む必要がある。

## 【調査の趣旨】

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会では、国土交通省総合政策局物流政策課の委託を受け、物流事業者におけるKPI※（重要業績評価指標）の活用に関する調査を実施しております。本調査では、物流事業者の経営・業務改善の高度化を推進するとともに、コストだけでない幅広い観点から物流事業者のパフォーマンスが評価され、もって物流産業の健全な発展を図るために、物流事業者におけるKPIの活用促進策等を検討することとしております。

調査に当たっては、物流事業者におけるKPIの活用実態や各社のご意見・ご要望を踏まえて検討を行って参りたいと考えておりますので、ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

ご回答いただいた内容は統計的に処理されますので、会社名や回答者名が公表されることはありません。

ご多忙なところ大変恐縮ではございますが、重ねてご協力をお願い申し上げます。

※KPIとは「重要業績管理指標」を意味する用語であり、経営改善や現場業務改善等のために用いる定量的な指標のことを言います。例えば、誤出荷率等の品質指標、積載率等の輸送効率指標などがその一例です。

## 【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  
(担当：久保田)

電話：03-3436-3191

電子メール：

# 1. 回答企業および回答者について

## 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 ☐ 貨物自動車運送業 ☐ 倉庫業 ☐ 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

## ⑤従業員数

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

## 2. KPIの利用状況について

貴社におけるKPIの利用状況についてお伺いします。以下のような目的でのKPIの利用状況として当てはまるものをお選びください。

- (1) 会社全体の経営改善を目的としたKPIについて
- (2) 物流現場業務（輸送業務・庫内業務等）改善を目的としたKPI
- (3) 荷主（委託元）との協業（定期報告・改善・委託先評価、SLA等）を目的としたKPI
- (4) 社会的観点（環境等）での評価を目的としたKPI
- (5) その他の目的でのKPI



## (1) 会社全体の経営改善を目的としたKPIについて

KPIの利用目的のうち、会社全体の業績評価や経営目標の達成状況評価を目的としたKPIについてお伺いします。

### ①このような目的でのKPIの利用状況

☐利用している ☐一部利用している ☐利用していない ☐分からない

### ②利用しているKPIの種類をすべて選んでください

[利用している／一部利用している場合]

- ・財務指標 ( ☐売上高 ☐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 [              ] )

## (1) 会社全体の経営改善を目的としたKPIについてー2

### ③利用しているKPIの中で、最も重視しているKPIの種類を選んでください

【利用している／一部利用している場合】

- ☐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導入のきっかけ（目的）として最も当てはまるものを一つを選んでください

【利用している／一部利用している場合】

- ☐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
- ☐経営改善体制の高度化 ☐現場力の強化・改善活動の促進
- ☐その他

### ⑤下位指標(事業所毎の指標等)との関連づけの実施【利用している／一部利用している場合】

- ☐下位指標との因果関係を整理し、関連づけている
- ☐一部の重要な指標のみ関連づけている
- ☐指標相互の因果関係が不明のため関連づけていない
- ☐事業所毎の管理（独立採算性等）になっているため関連づけていない
- ☐本社と事業所等で統一的な指標管理を行っていないため関連づけていない
- ☐全社的なパフォーマンスを評価することを目的としているため、関連づけていない

## (1) 会社全体の経営管理を目的としたKPIについてー3

### ⑥KPI導入後の効果の評価

[利用している／一部利用している場合]

- ☐ 良い効果が出ている
- ☐ 効果が出ていない
- ☐ 悪い効果が出ている

### ⑦KPIを利用していない理由として、当てはまるものをお選びください（複数回答可）

[利用していない場合]

- ☐ KPIについて知らない
- ☐ KPI以外の手法（人的管理等）を採用している
- ☐ データの取得が難しいため
- ☐ KPIの導入方法が分からないため
- ☐ 業務内容が多岐にわたり全社統一での管理が難しいため
- ☐ 支社・支店レベルに管理を任せているため
- ☐ 導入に当たって従業員との調整が難しいため
- ☐ 今は利用していないがいずれ導入する予定である
- ☐ その他 [ ]

## (2) 物流現場業務（輸送業務・庫内業務等）改善を目的としたKPI

前項で取り上げた会社全体の業績評価等を目的とするKPIに対し、個別の物流現場等のオペレーションの評価、業務改善等を目的にKPIが利用されることがあります。

### ①このような目的でのKPIの利用状況

☐利用している ☐一部利用している ☐利用していない ☐分からない

### ②KPIを利用している業務の種類をすべて選んでください

[利用している／一部利用している場合]

☐輸送業務 ☐保管業務 ☐荷役・ピッキング・仕分等業務 ☐包装・梱包業務  
☐輸出入・貿易関連業務 ☐海外拠点管理 ☐物流情報処理業務 ☐その他 [       ]

### ③KPIの利用実態として当てはまるものを選んでください

[利用している／一部利用している場合]

☐本社側で利用するKPIを指定し、事業所・現場からデータを上げさせている  
☐重要な指標は本社側で指定しているが、その他のKPIは各事業所・現場に任せている  
☐各事業所・現場が独自にKPIを設定し、事業所・現場内で自主的に運用を行っている  
☐自社の中核業務や主要業務等に限ってKPIを設定している  
☐その他 [                               ]

## (2) 物流現場業務（輸送業務・庫内業務等）改善を目的としたKPI-2

### ④導入のきっかけ（目的）

【利用している／一部利用している場合】

- ☐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
- ☐経営改善体制の高度化      ☐現場力の強化・改善活動の促進
- ☐その他

### ⑤上位指標（会社全体の財務指標）、下位指標(ライン・作業単位等の指標等)との関連づけの実施【利用している／一部利用している場合】

- ☐上位・下位指標との因果関係を整理し、関連づけている
- ☐一部の重要な指標のみ関連づけている
- ☐指標相互の因果関係が不明のため関連づけていない
- ☐事業所毎の管理（独立採算性等）になっているため関連づけていない
- ☐本社と事業所等で統一的な指標管理を行っていないため関連づけていない
- ☐現場単位でのパフォーマンス把握を目的としているため、関連づけていない

### ⑥KPI導入後の効果の評価

【利用している／一部利用している場合】

- ☐良い効果が出ている
- ☐効果が出ていない
- ☐悪い効果が出ている

**【利用している／一部利用している場合】**

- ・ 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 [       ] )



## (2) 物流現場業務（輸送業務・庫内業務等）改善を目的としたKPIー4

⑧利用しているKPIの中で、最も重視しているKPIの種類を選んでください

【利用している／一部利用している場合】

- ☐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

⑨貴社における外部委託の有無についてお選びください

- ☐外部委託あり ☐外部委託なし

⑩外部委託時のKPIの利用について、該当するものをお選びください【委託ありの場合】

- ☐利用している ☐一部利用している ☐利用していない ☐分からない

⑪外部委託時に利用しているKPIの種類をすべてお選びください

【利用している／一部利用している場合】

- ☐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

⑫外部委託時に利用しているKPIの中で、最も重視しているKPIの種類を選んでください

【利用している／一部利用している場合】

- ☐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

## **(2) 物流現場業務（輸送業務・庫内業務等）改善を目的としたKPI－5**

### **⑬外部委託時のKPI導入による効果の有無**

**【利用している／一部利用している場合】**

- ☐ 良い効果が出ている
- ☐ 効果が出ていない
- ☐ 悪い効果が出ている

### **⑭外部委託時のKPIを導入していない理由【利用していない場合】**

- ☐ KPIよりも相互の信頼関係などに基づく評価の方が重要だから
- ☐ KPIを導入するコスト・手間が大きいから
- ☐ 委託先の側でKPIの報告に対応できないから
- ☐ 導入するほどの業務のボリュームがないから
- ☐ 今後KPIの導入を検討している
- ☐ その他



**(3) 荷主（委託元）との協業（定期報告・改善・委託先評価、SLA等）を目的としたKPI**

**自社内で利用するKPIに対し、荷主（委託元）との協業を目的としてKPIが利用されるケースもあります。具体的には、荷主に定期報告を行うKPI、SLA（サービスレベルアグリーメント）により遵守することを約束した品質等のKPI、ゲインシェアを行う際に基準となる生産性等のKPIなどです。**

## ①このような目的でのKPIの利用状況

☐利用している ☐一部利用している ☐利用していない ☐分からない

**②KPIの利用場面として当てはまるものをすべて選んでください**

**【利用している／一部利用している場合】**

- ☐ 荷主（委託元）に業務の実施状況（生産性・品質等）をKPIにより報告している
- ☐ 荷主（委託元）と合意したサービス条件（SLA）の遵守状況をKPIにより報告している
- ☐ 荷主（委託元）とのゲインシェアのため生産性等のKPIを設定し報告している
- ☐ 荷主（委託元）が業者選定を行う際に業務品質等を表すKPIを提出している
- ☐ その他 [                                          ]

### (3) 荷主（委託元）との協業（定期報告・改善・委託先評価、SLA等）を 目的としたKPI-2

#### ③協業相手荷主業界を選んでください

[利用している／一部利用している場合]

- ☐食品   ☐繊維・紙・パルプ・化学等   ☐日用雑貨・医薬品等   ☐石油・窯業・金属等  
☐物流用機器   ☐電気機器   ☐輸送用機器   ☐一般・精密機器・その他   ☐卸売業等

#### ④利用しているKPIの種類をすべて選んでください

[利用している／一部利用している場合]

- ・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 [        ] ）

### **(3) 荷主（委託元）との協業（定期報告・改善・委託先評価、SLA等）を目的としたKPIー3**

- ⑤利用しているKPIの種類を中で、最も重視しているKPIの種類を選んでください  
[利用している／一部利用している場合]

☐コスト・生産性等   ☐品質・サービスレベル   ☐安全・リスク対策  
☐技術・改善提案等   ☐環境・CSR   ☐企業間連携   ☐その他

- ⑥導入のきっかけ（目的）として当てはまるものを選んでください  
[利用している／一部利用している場合]

☐荷主等からの要請   ☐荷主への品質等アピール  
☐ゲインシェアの導入   ☐契約条項へのSLAの導入  
☐経営層からの要請   ☐荷主との協業体制の高度化  
☐現場力の強化・改善活動の促進  
☐その他

- ⑦KPI導入後の改善活動による効果の有無  
[利用している／一部利用している場合]

☐良い効果が出ている  
☐効果が出ていない  
☐悪い効果が出ている

### **(3) 荷主（委託元）との協業（定期報告・改善・委託先評価、SLA等）を目的としたKPI-4**

**⑦KPIを利用していない理由として、当てはまるものをお選びください（複数回答可）**

**【利用していない場合】**

- ☐ 荷主（委託元）からの要請・ニーズがないため
- ☐ KPIについて知らない
- ☐ KPI以外の手法（人的管理等）を活用しているため
- ☐ データの取得が難しいため
- ☐ 社内でKPI管理に対応できる人材がないため
- ☐ KPIの導入方法が分からないため
- ☐ 導入に当たって社内調整が難しいため
- ☐ 今は利用していないがいずれ導入する予定である
- ☐ その他 [

]

## (4) 社会的観点（環境等）からの評価を目的としたKPI

以上で取り上げた場面以外に、環境・CSR等の社会的観点からの評価を目的にKPIを利用するケースもあります。例えば、環境報告書等でKPIをステークホルダー向けに開示するケース等が該当します。

### ①このような目的でのKPIの利用状況

☐利用している   ☐一部利用している   ☐利用していない   ☐分からない

## (5) その他の目的でのKPI

以上で取り上げた(1)～(4)以外の目的で、貴社がKPIを利用している場面があれば、簡単にその利用方法をご記入ください。

### 3. KPIの運用体制と運用上の課題について

2. (1) ～ (3) のいずれかで、KPIを利用している、または一部利用していると答えた方にお伺いします。

#### ①KPIの担当者・担当部門の状況

☐ KPI管理を主に担当する担当者・担当部門がある

(新たに部署を創設した場合を含む) (a)

☐ 経営企画部、改善指導部など関連する部門が業務の一部として担当している (b)

☐ 特に担当者・担当部門は決まっていない(事業所単位で異なるなど)

☐ その他 [ ]

#### ②KPI担当者・担当部門に対する教育や人材育成について[前項で(a)、(b)を選んだ場合]

担当者や担当部門に対し、KPIの活用方法等について教育・人材育成等の活動を行っていますか? 該当するものをすべて選んでください。

☐ (物流に限らず)経営一般でのKPIや業績評価手法に関わる教育講座等を受講している

☐ 物流関連のKPIや業績評価手法に関わる教育講座等を受講している

☐ 社内講師による座学でのoff-JTを実施している

☐ 現場改善指導の一環として、KPIについても教育活動を行っている

☐ 現場改善活動(改善サークル等)の一環として、KPIの勉強を行っている

☐ KPIに関する教育・人材育成活動は特に行っていない

☐ 支社・事業所・現場などに任せている

☐ その他 [ ]



### 3. KPIの運用体制と運用上の課題についてー2

③KPIの導入に当たっての直面した問題があれば以下からすべてお選びください

- ☐ 困難はなかった
- ☐ 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
- ☐ 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

④導入時に社内へKPIの意義を伝達する際に重視したポイントを選んでください

- ☐ 財務面の向上
- ☐ 顧客サービスの向上・荷主の評価向上
- ☐ オペレーションの効率化
- ☐ 従業員満足度の向上
- ☐ 環境や安全など社会的評価の向上



### 3. KPIの運用体制と運用上の課題についてー3

- ⑤KPIにかかるデータ取得方法の実態として最も近いものを選んでください**

- ☐ 新たにKPI関連の情報システムを導入して取得
- ☐ 既存のシステムを改修するなどして取得
- ☐ 既存のシステムを活用し、エクセル等の簡易なツールのみで取得

- ⑥KPIにかかるデータ管理の実態として最も近いものを選んでください**

- ☐ 導入前を同様の体制で管理している（従業員が兼務で担当しているなど）  
☐ 専任の担当者において管理に当たらせている  
☐ 専属の部署を設置し管理に当たらせている

- ⑦KPIを活用した改善サイクルを継続させるために行っていることを、下記からすべてお選びください**

- ☐ 定期的な研修
- ☐ 全社的報告会
- ☐ 本社から支社等への個別指導
- ☐ 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
- ☐ その他 [

### 3. KPIの運用体制と運用上の課題についてー4

#### ⑧KPI活用に当たって、以下の各項目は課題となっていますか？

- ・ 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

- ・ 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

#### ⑨その他の課題（自由記述）

前項で挙げた以外に、KPIの活用に関する課題があれば、自由に記入してください。

[

]

## 4. その他KPIに関わるご意見等

前項までにご記入いただいたこと以外で、KPIに関してご意見等がございましたら、ご自由にご記入ください。