

# 物流事業者における KPI導入の手引き（案）

# KPIとは

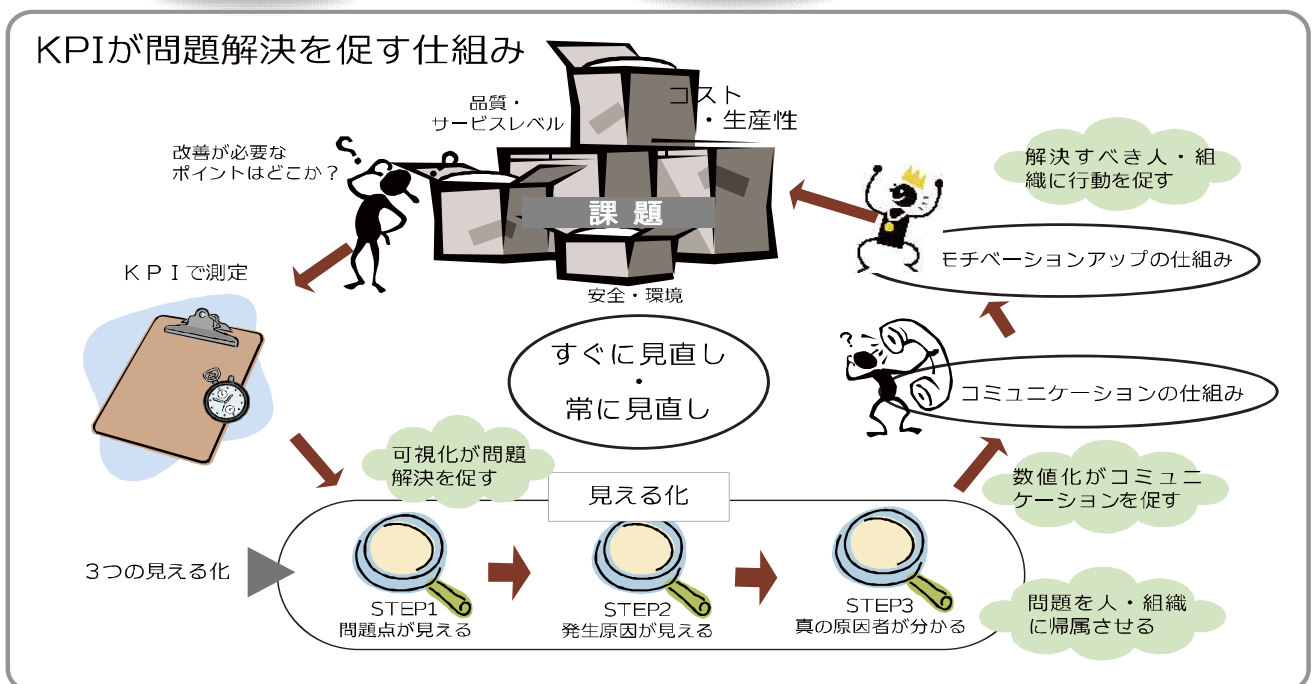
KPIは「重要業績評価指標」という意味の英語「Key Performance Indicator(s)」の略語であり、企業目標等の実現を目的として、業務プロセス等のモニタリングに用いる指標のことを言います。

実務的には、「コスト」「生産性」や「品質」といった、業務を進めるうえで用いる様々な定量的なデータ（指標）等を指します。

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を利用した例であると言えます。

物流産業は輸送の小ロット化等のサービスレベルの上昇やドライバーの人手不足、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。KPIの導入は物流事業者が自らの経営効率化に取り組むための有効な手段となります。

一方で、中小事業者が大半を占める物流産業においては、企業間競争の激化により人件費が切り詰められる等、業務の効率化ではない部分での競争が行われているおそれがあります。そのため、自らの業務の生産性や最適性を定量的に説明できるKPIを用いることは、荷主と物流事業者が一体となって健全な効率化を通じた物流産業の発展を促すためにも有効であります。



# KPIを利用するメリット

## 1. 問題を可視化できる

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出来ません。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、KPI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。

KPIを利用することで業務プロセスの良い点・悪い点を可視化できます。目に見える問題点は改善のインセンティブが働きますので、問題点の可視化は、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・パートなど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・運送会社・作業会社など他社とのやりとりも多く発生します。業務改善を進めるためには、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KPIは威力を発揮します。「客観的なデータ」を超えるコミュニケーションツールはありませんので、KPI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できるようになります。

## 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の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KPI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勝ちです。

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ふこととなります。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など、荷主の長期的利益を損なう恐れもあります。

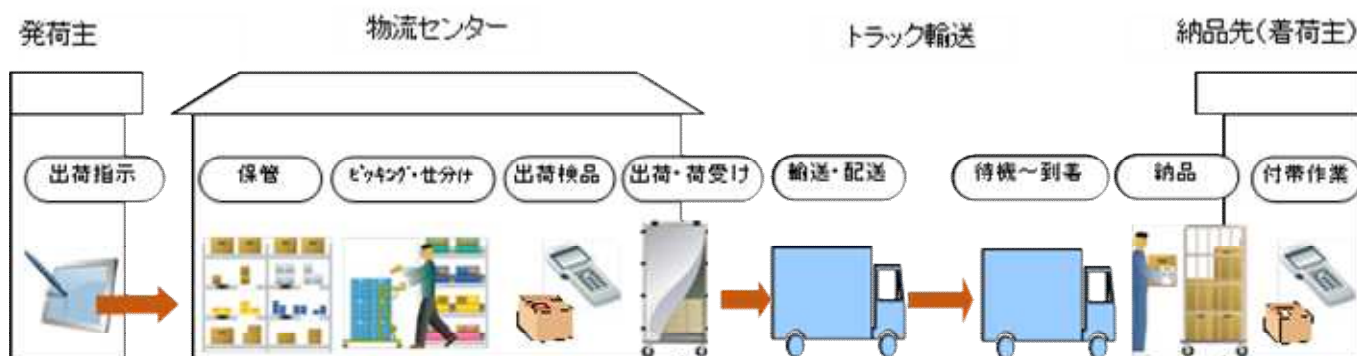
このように、合理的・公平な評価のためには、定量的なKPIの活用が必要であり、適切な評価システムの構築は改善推進の大きなインセンティブとなると言えるでしょう。

## 利用されるKPIの例

ここでは代表的な物流フローと、そこで利用されるKPIの例をご紹介します。

評価の対象は多様ですのでKPIの種類も多種多様ですが、以下の図は代表的な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」——に限定して整理を行っています（※）。

なお、KPIはその利用目的に応じて設定すべきものです。以下のKPIをすべて利用すべき（あるいは、以下のKPIだけ管理すれば良い）といった意味での整理ではありませんので、ご注意ください。



	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	◆実率率		
		◆数量当たり物流コスト (ケース、kg当たり等)		◆実働率		
		◆日次収支		◆積載率		
				◆日次収支		
品質・サービスレベル		◆梱卸差異				◆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)	◆出荷口外				◆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		

※ その他に「財務」、「環境」、「安全・リスク対策等」、「物流サービスの安定供給」、「人材・学習」、「技術・革新性」等の指標があります。

## KPIの利用事例

### 事例1. 物流事業者単独での業務改善

生産性のKPIを自社内での現場改善で活用しています。業務オペレーションの見直しに繋げるほか、繁閑差、受注パターン等の社外要因も分析しています。特に時間別オーダー受信件数により、出荷指示の遅れによる生産性低下を示すなど、顧客の値下げ交渉に対する対策を示すために利用することもあります。

破損等のミス指標は、ミスは要因により対策が異なるため、荷主か自社か、運送か荷役か、商品違いか数量違いかなどの要因別に分けています。クレームに至らないヒヤリハットも管理しているケースもあります。

3PL事業者



### 事例2. 荷主と連携した物流改善

小ロット化により運行効率が悪化している点に荷主が問題意識を持っていることから、当社から顧客別のロットデータを提供し、荷主物流部門から営業部門に要望を伝え改善を実施しています。改善が上手くいっているポイントとしては、営業部門の担当者にも訴えかけるようなデータを作成していること。納品先別のロットデータが見えると、営業担当者のスキルの違いが浮き彫りになり、営業部門から見ても改善の必要性が分かります。なお、荷主との定期ミーティングには、物流部長だけでなく、営業部長もお呼びしているケースもあります。なお、年々コスト削減が難しくなっていることから、契約条件を良く考えて契約することが必要と考えています。

3PL事業者



### 事例3. 発荷主と連携した着荷主の納品条件等の課題解決

納品先である卸・小売の物流センターにおける納品待ち等の物流効率を改善するために、KPIを活用しています。具体的には、納品先ごとに、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などをサンプリングして調査し、改善に活用しています。

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することができ、物流の効率化を実現することができました。

貨物自動車運送事業者



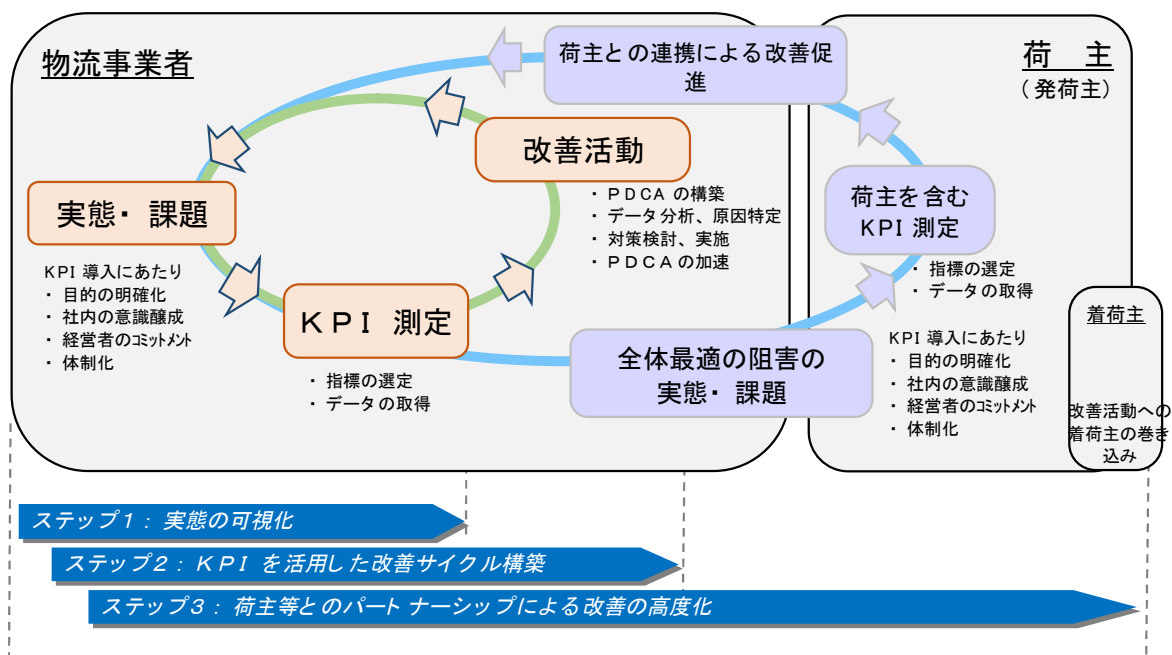
# KPI導入のステップ

KPIを導入するに当たっては、まずは負荷の少ない範囲で可視化に取り組むことから始め、段階的に活用を進めていくことが必要です。

そして、測定されたKPIを活用した社内の改善サイクルを構築することで、自社の課題に対する効果的な改善活動に取り組むことが可能となります。

さらに、物流における課題の改善に取り組むために、KPIを利用して物流事業者と荷主とが連携することが次のステップとなります。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がありますが、これらの課題を改善するには荷主側での対策が求められます。

荷主は物流条件を改善する権能を持つ一方、納品先など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を利用して共同で改善に取り組むことで、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。



さらに詳しい情報については、ホームページをご参照ください。

国土交通省ホームページ：

[http://www. . . .](http://www.)

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会ホームページ：

[http://www. . . .](http://www.)