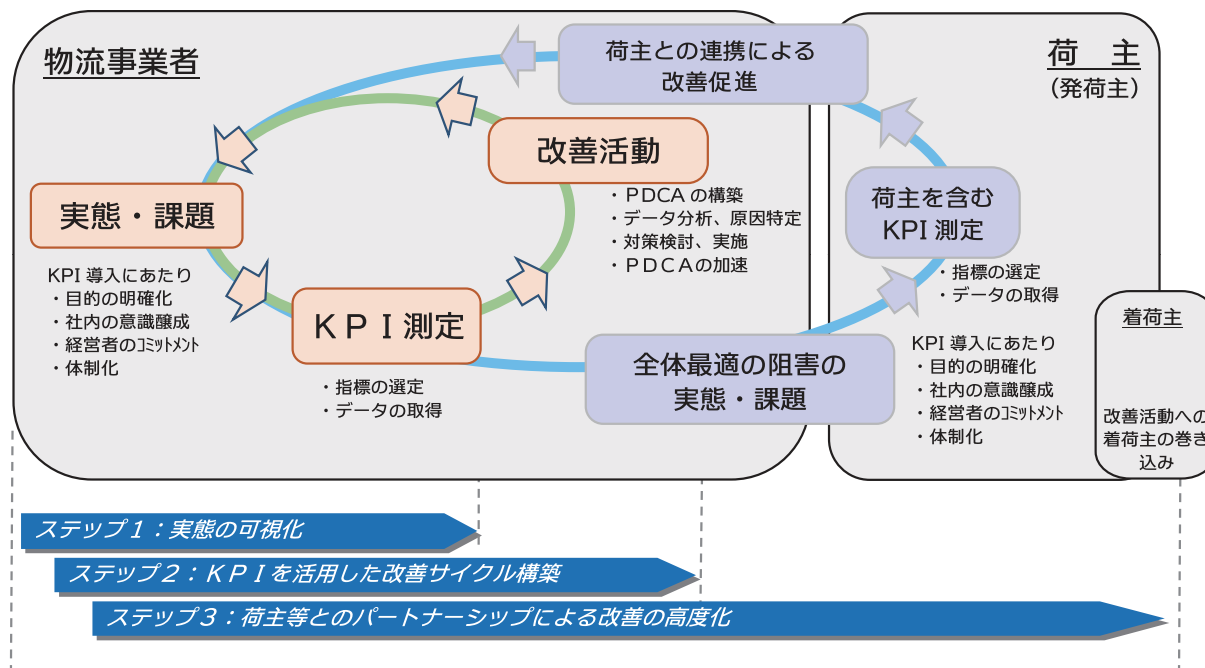


4. KPI 導入のステップと改善活動への活用に至る課題解決のポイント

1) 導入ステップ

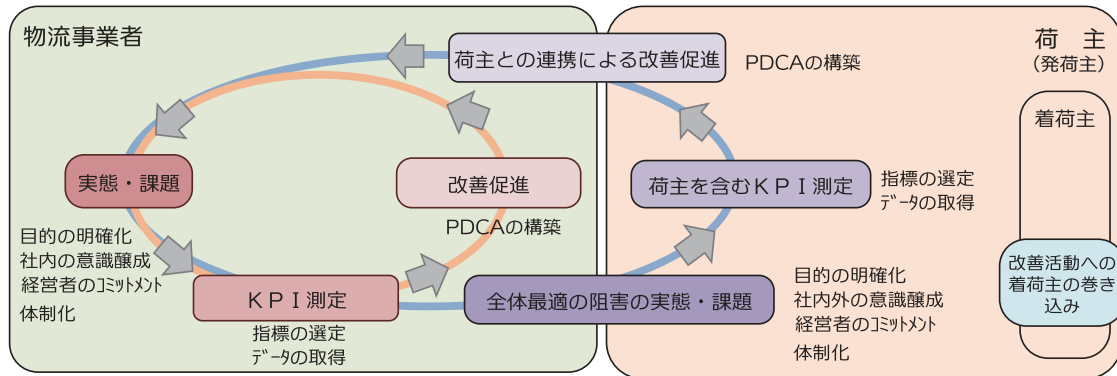


物流現場が千差万別であるように、物流を定量化するKPIも多種多様なものがあります。先進的な企業では非常に複雑なKPI体系を活用している場合もありますが、最初から完璧なKPIを目指す必要はありません。KPI自体は手段であって、物流改善等が目的であるため、ステップを追ってできることからまずは着手することが重要です。

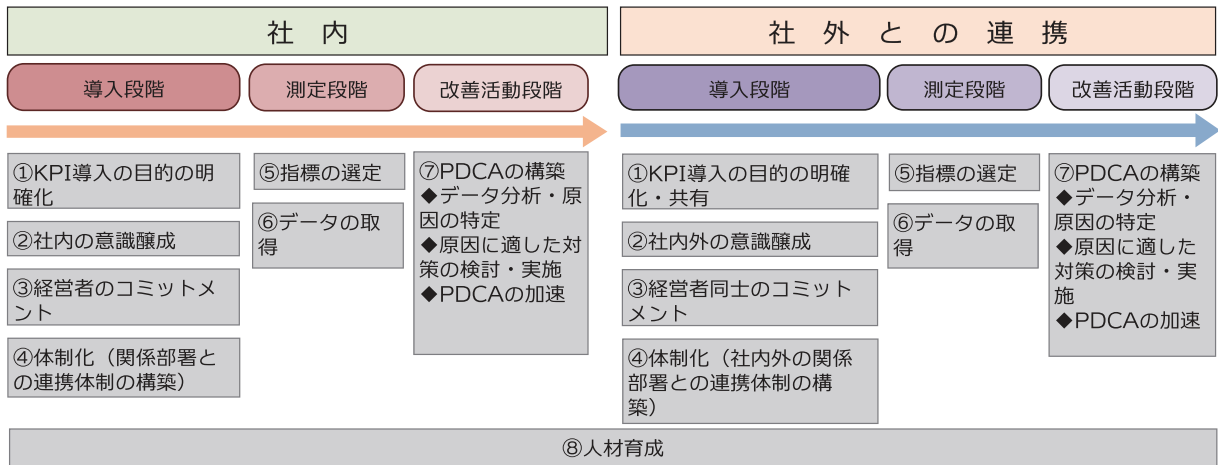
<p>ステップ1 実態の可視化</p>	<p>KPIを導入するに当たって、KPIの体系、データの取得手段、活用の仕組み、人事評価との連動等、包括的な仕組みをあらかじめ完全に構築することは容易ではありません。重要なプロセス等に絞って、まずは可視化してみる（データを取得して共有する）だけでも一定の意味があります。また、導入にはトライ＆エラー（試行錯誤）が必要です。まずは負荷の少ない範囲で可視化に取り組むことから始め、段階的に活用を進めていくことが必要です。その際、KPI活用の目的意識を明確化しておくことが必要です。</p>
<p>ステップ2 KPIを活用した改善サイクル構築</p>	<p>次のステップは社内での改善サイクル構築です。改善のPDCAサイクルを機能させるためには、体制作り、KPIの分析、評価等のインセンティブのシステムとの連携等課題は多岐に亘りますが、改善活動に組み込むことでKPIを本格的に活用できることになります。</p>
<p>ステップ3 荷主等とのパートナーシップによる改善高度化</p>	<p>荷主と連携した取り組みは、自社内である程度KPIの活用が進んだ段階で取り組むことになるでしょう。KPIを活用するノウハウが蓄積されているため、改善提案等を荷主と進める際にもスムーズに進めることができると期待されます。改善実施に当たっては、荷主起因の課題にアプローチできることが鍵となりますので、この段階に進むことができれば、物流効率化のより大きな効果を楽しむことができ、荷主からの評価を高めることができます。</p>

2) 改善活動へのKPI活用に至る課題解決のポイント

以下の図は、物流事業者単体或いは荷主と連携したKPIを活用して改善プロセスを構築する際のステップとそこで直面し得る課題について図式化したものです。(1)以下では、それぞれの課題への対応のポイントについてまとめています。

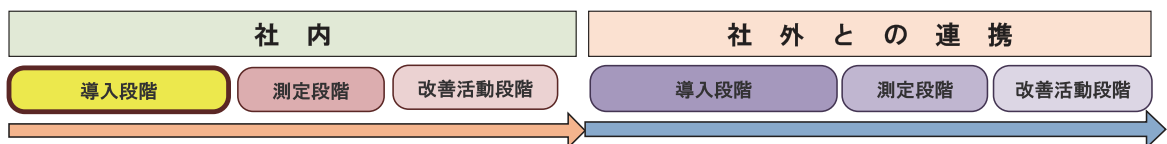


【課題】

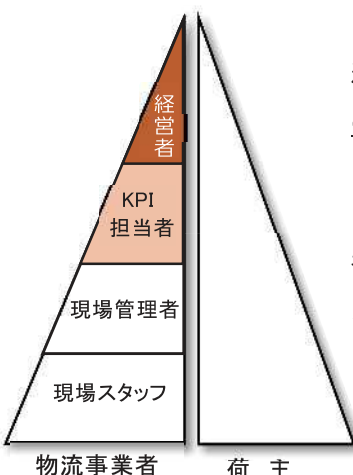


(1) 社内における現場改善等を目的としたKPIの活用

● 導入段階



①目的の明確化

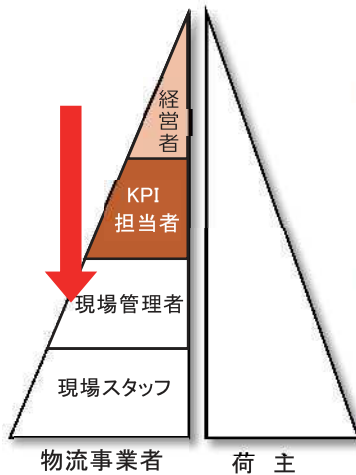


KPI自体はあくまで手段・ツールであり、活用すべきKPIの種類、粒度、精度等は目的に応じて変わってきます。従って、まずKPI活用の目的を明確化することが肝要です。

各社が抱えている課題は、コスト削減、品質向上、資本効率改善等様々ですが、端的にはKPIは経営上の課題を解決するために活用されると考えられます。よって、自社の課題認識を（できれば文書化して）明らかにし、KPI導入の背景を社内関係者間で共有することが求められます。その際、担当者レベルのみで目的意識が共有されていても、経営トップが無理解であったり、目的を誤解していれば、導入を成功に導くこ

とは困難となります。経営トップ自らが関与することと同時に、担当者は経営トップとの意思疎通を密にすることが求められます。

②社内意識醸成

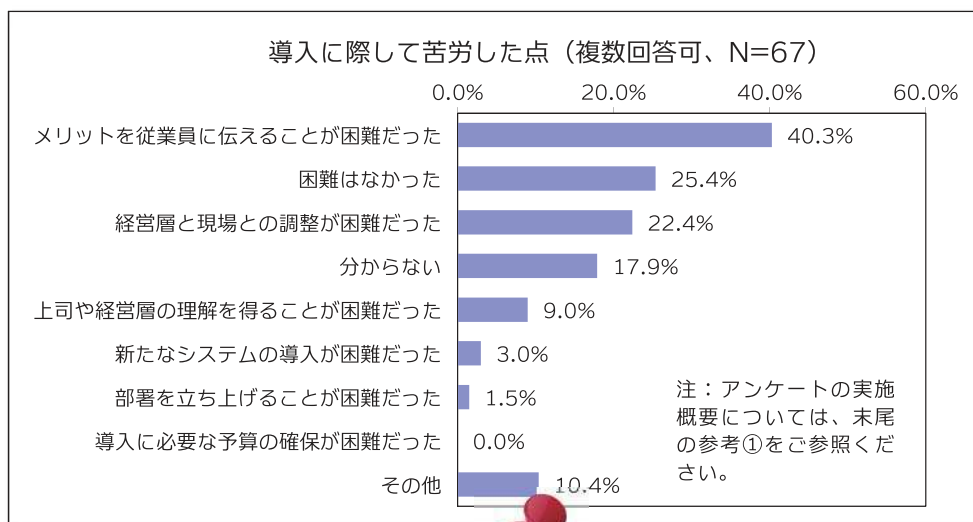


KPIを運用するに当たっては、データの取得や改善実施等の場面で、他部署・現場を含む全社的な協力を得ることが必要不可欠です。一方、現場は多忙である上、現場毎の部分最適での運用が確立されている場合が多いため、外部から管理の仕組みを導入され、実態を可視化されることについて抵抗感を持つ場合も少なくありません。アンケート調査でも、導入課題として「従業員に対してメリットを伝えることが困難だった」という回答が最多を占めています（下図）。

その際、KPI導入担当者から全社に協力を求めることは困難な場合もあり、経営トップがトップダウンで協力を求めることが近道です。但し、KPIを導入することが企業の経営方針と不整合であれば意味がありません。KPIを活用した計数管理の重要性等を経営方針に明確に位置付けた上で、KPI導入への協力を訴えることが必要です。

また、経営トップの協力が得られても、現場に過剰な負荷をかけるKPI体系や、効果の実感できない仕組みでは、協力させられる側の「やらされ感」が強まり、能動的な協力を得られなくなってしまいます。

そのため、現場等の負荷を考慮して指標の数・取り方等を工夫する等、「スモールスタート」を心がけるべきです。また、その中で実感しやすい改善効果（生産性向上等）を抽出し、社内広報することで、より本格的な取り組みに繋げて行くことが重要です。

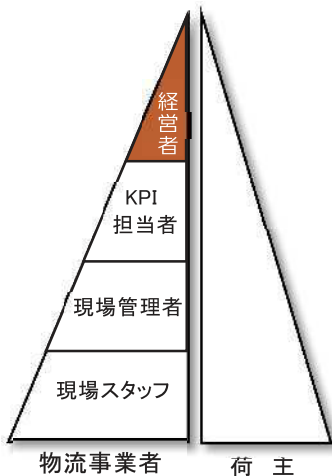


《トップが繰り返し言い続けること》

物流事業者A社では「品質重視」を掲げ、品質不具合のPPM^{*}管理を行っていますが、社員の意識に定着するまでに3～5年間掛かったそうです。社内の風土として定着するには時間がかかりますが、繰り返しトップが言い続けることで、社内に意識を浸透させることが出来ました。

^{*}PPM(Parts Per Million):百万分の1

③経営者のコミットメント



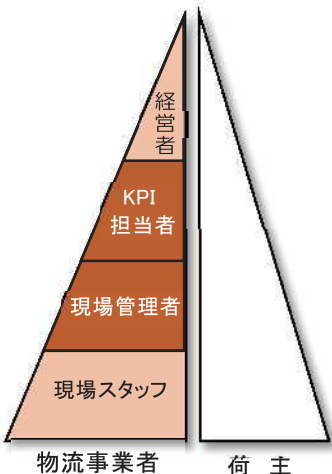
◇導入段階①②のように、他部署の協力等を推進する上で、経営者のコミットメント（積極的関与）を得ることが望めます。

多忙な経営者は当面の売上の確保等様々な課題を抱えているため、KPI等必ずしも即座に成果が出ない取り組みに注力することが困難な場合もありますが、中長期的な経営課題として位置付け、推進することが自社の利益にもなると言えます。また、即座に成果が出ない場合においても社員の取り組みへのモチベーションを維持するために、経営者自らが社内への発信機会を設けて必要性を訴えることが有効です。

《経営トップが自ら率先してKPIを活用》

トラック運送およびセンター運営等を行う中堅物流事業者B社では、経営方針として「顧客価値の創造」を掲げており、KPIを活用した経営を推進しています。KPIデータのレビューは社長が積極的に関与しているほか、荷主との定期ミーティングには社長も同席し、KPIを活用したコミュニケーションを行っています。

④体制化（関係部署との連携体制の構築）



関係部署や現場を巻き込んでKPI活用を推進する上で、体制の整備は重要なポイントとなります。幅広い関係者を巻き込み推進体制を構築するとともに、その権限を明確にして社内に周知することが必要です。

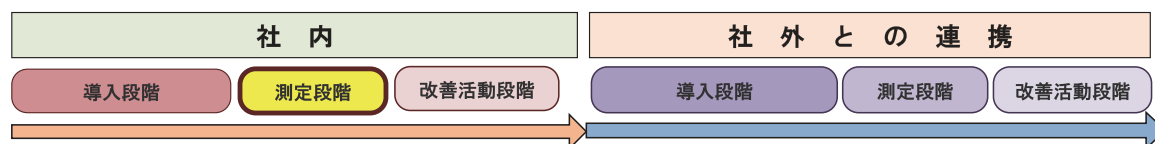
KPIを推進する際の関係者としては、本社サイドでKPIを管理・運用する担当者と、現場毎（物流センター等）にデータを取得し、改善に活用する担当者が挙げられます。また、企業規模が大きく事業部門に分かれている場合には事業部門毎に担当者を置き、複数の部署をヨコ串に指す推進組織（推進委員会、推進チーム等）を構築する必要があります。

なお、このような社内横断的な推進組織は、責任と権限が不明確になりがちですが、役割、権限を明確化するとともに、経営トップ直轄として運営する等、実効性を確保することにも留意すべきです。

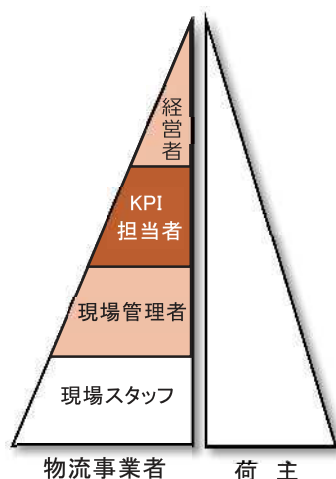
《KPI推進部署が孤立してしまわないように》

KPI導入プロジェクトを始めたものの、現場の協力が得られずに挫折してしまう—このようなケースは良く耳にします。ある物流事業者では、多様な視点からの評価を織り込んだ精緻なKPIの体系を作成し、各地の現場担当者を集めた会議でプレゼンしたところ、大きな反発にあって方向修正を余儀なくされました。現場担当者は多忙であり、KPI導入に積極的に協力してくれるとは限りません。最小限度のKPIで現場にも分かりやすい効果を上げて、KPI担当者の「味方」を社内に増やしていくことが、成功する大きなポイントです。

● 測定段階



①指標の設定



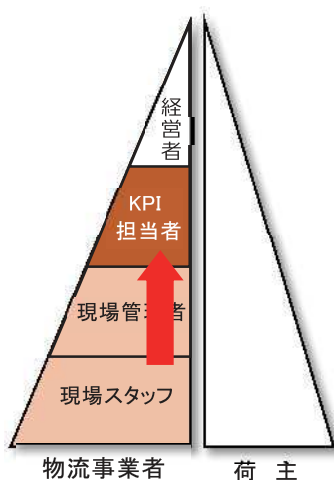
KPI活用の目的意識が明確でない場合に、不必要に多数のKPIを取得するケースが多く見られます。このような場合、KPIのデータ取得や分析に忙殺され、より重要な改善への活用が疎かになってしまうことがあります。

そのため、◇導入段階①③のとおり、まずKPI導入の目的を明確化し、そのために必要な最小限度のKPIから始めること（スモールスタート）を考慮すべきです。2.4) (2)も参考にして、成果に繋がるKPIを選定し、まずは最小限のKPIで成果を挙げ、徐々に拡大していく段階的な手法が有効です。

なお、KPIで全てを評価しようと考え、導入の負荷が大きくなるのみならず、KPIでの定量評価が困難な業務を担当する現場等から評価への不満が出ることも考えられます。現場をネガティブに評価するのではなく、改善指向でKPIを活用するスタンスが望まれます。

また、KPIは経営層レベルから現場レベルまで多様な階層で活用されます。階層毎に複雑なKPI体系を構築することは不要ですが、「生産性のKPIはセンター単位で計測する」等、改善への活用場面を想定してKPIを設定することが必要です。

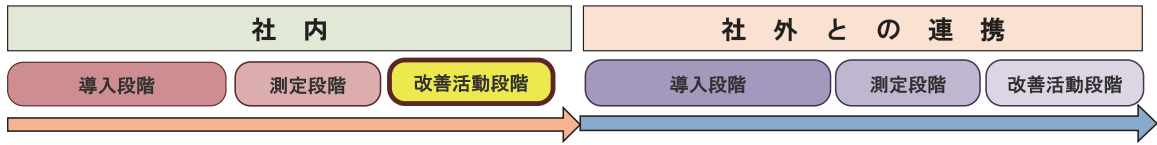
②データ取得



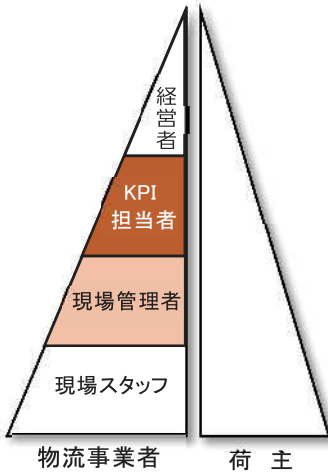
KPIのデータを細かく正確に取得するためには手間とコストがかかります。特に専属の担当を配置出来ない場合には、通常業務の合間にデータを整備する必要があり、データの正確な測定、入手にかかる業務負荷が問題となります。

導入段階①で述べたように、必要最小限のKPIからスタートすることに加え、既存の仕組みの中で容易に取得できるデータを最大限活用することが求められます。そのため、KPIの選定に先立ち、自社の各現場でどのようなデータが存在するかを調査することが必要です。初期段階においては、現状存在するデータを極力活用することを重視すべきでしょう。後に、より多くのデータを取得し、分析することが必要になった場合には、WMS（倉庫管理システム）やTMS（輸送管理システム）、ドライブレコーダー等の情報システム・機器の導入は検討の価値があります。

● 改善活動段階



①PDCA の構築－ 1（データ分析・原因の特定）

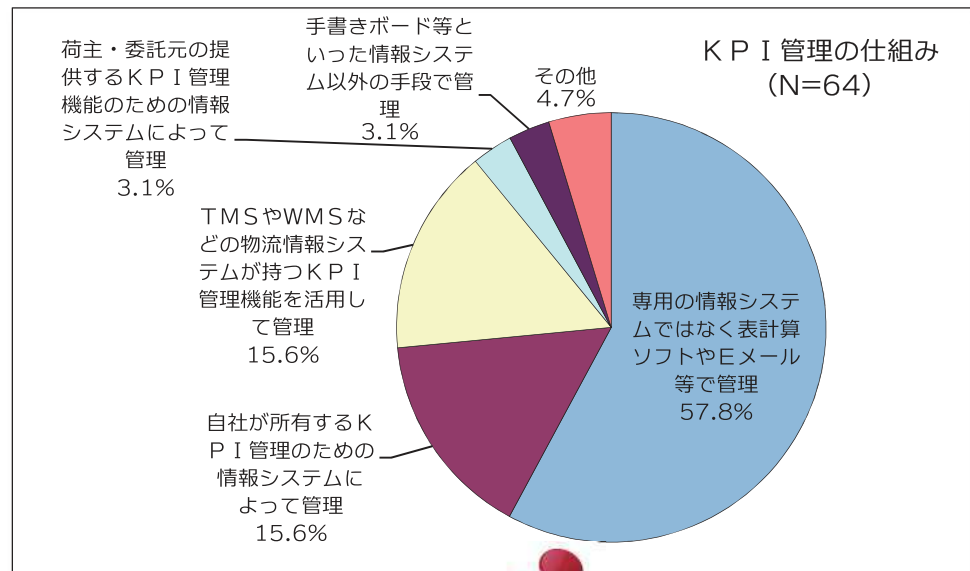


KPI を測定することが KPI 導入の最終目的ではなく、改善にいか
に活用するかが重要です。言い換えれば、KPI を活用して改善活動の
PDCA サイクルを回すことがポイントとなります。

改善サイクルの最初のステップは、データを分析し、問題を発生させ
ている原因を特定することです。例えばミス率が上昇している場合、ど
の作業工程でミスが発生しているか、その原因は何か（誰がミスを発生
しているか）等が明らかになることにより初めて改善を有効に進めるこ
とができます。

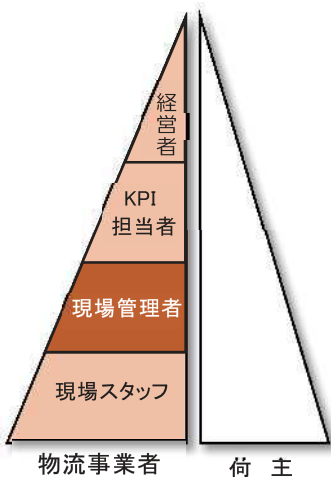
KPI 担当者は、導入当初必ずしも情報システムやデータのハンドリ
ングに精通している訳ではありませんが、分析のマニュアルやテンプレ
ートを整備することにより、ノウハウが徐々に蓄積してくるでしょう。

企業規模にもよりますが、分析の手間・コストがかかる場合には、そ
ののための情報システムを導入することも検討の価値があります。下図の
ように、KPI 管理のための情報システムを使っている企業も一定数存
在します。



《データ分析の例》
KPI のデータ分析は、拠点別、ライン別、作業員別等でのデータを時系列で比
較・分析することが中心ですが、より高度な分析を行っている企業もあります。大
手 3PL 事業者 C 社は、庫内作業の生産性管理に熱心に取り組んでいます。一般的
に利用されている人時生産性の分析等は以前から行っていますが、これに加えて、
作業動線の効率化のため、測位装置やビデオ記録装置を用いて作業員の移動経路を
計測し、改善の余地がないか——といった分析も行っています。

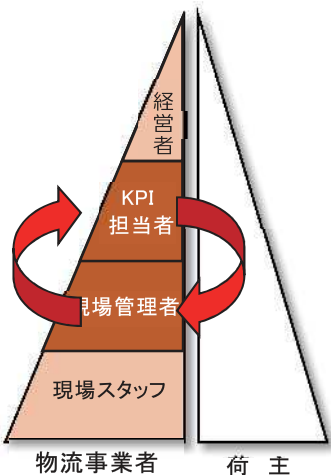
②PDCAの構築－2（原因に適した対策の検討・実施）



改善活動段階①で分析、特定された「原因」に対処するため、対策の検討、実施が必要となります。

KPI 担当者が特定した原因に対して改善策のマニュアル及びテンプレートを整備することも1つの方法ですが、現場に関するノウハウは現場担当者が最も熟知しているため、問題が発生している部署、現場単位で自発的に改善策を検討、実行する方が望ましい場合もあります。そのような場合には、改善を行うべき現場担当者とKPI 担当者が問題意識を共有し、効果的な対策の検討、実施に繋げるため、KPI 関係者による定期会等を開催することが有効です。

③PDCAの構築－3（PDCAの加速）



改善活動は始めた当初は勢いがありますが、これを持続、発展させるためには、改善サイクルを加速させていく工夫が必要です。

そのための基本的な考え方は、改善する担当者にインセンティブを与えること、自主的改善を尊重すること、改善サイクルを簡素化し、日常業務に組み込むこと——です。

まず、改善を継続するためには、適切なインセンティブが必要です。努力を報いるためにKPIを用いて人事・部門評価を行うことや、改善大会、年次大会等で表彰するといった取り組みも従業員の評価に加え、経営としてKPIを重視しているメッセージを発する効果もあり有効です。

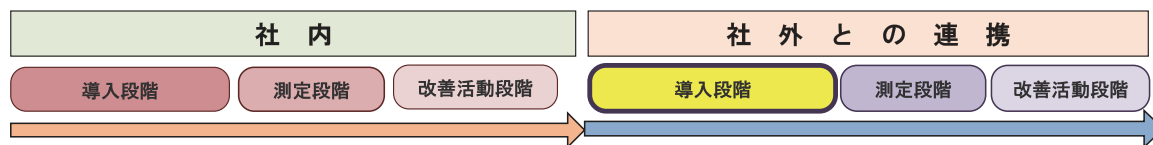
2点目のポイントとして、インセンティブを高めることは、次の「改善の自主性を尊重すること」にも繋がります。経営者等の管理者が全ての現場、オペレーションを把握することは不可能なため、改善は現場レベルで自主的に取り組む必要があります。KPIの分析結果として判明した問題点を現場に伝達することは必要ですが、現場への介入の手段とするのではなく、自主的改善を促すことを主眼とすべきでしょう。

3点目のポイントは、改善サイクルを簡素化し、日常業務の中で取り組むことです。KPIの運用自体が過剰な業務負荷とならないよう、留意する必要があります。

《外部の改善大会での発表》

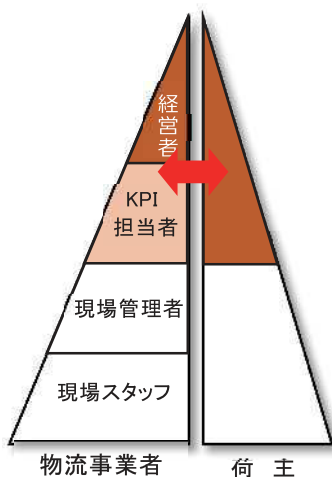
改善活動は、当初はムダが多いために簡単に進みますが、だんだんとネタ切れになってくるものです。改善を継続するためには、アイデアを社内外で共有することが必要でしょう。社内で改善発表会を開催しているケースは増えていますが、業界団体等が開催する改善大会を活用する会社もあります。公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会等では、「物流改善事例大会」といったイベントを開催していますが、ここでの発表を目指して改善活動に取り組んでいるといった企業もあります。

(2) 荷主等と連携した改善のためのKPIの活用



● 導入段階

① 目的の明確化・共有



「目的の明確化」が重要であることは「社内改善」の場合と同様ですが、利害の食い違いに加え、物流事業者の立場の弱さ等から目的意識の共有はより困難であるため、それだけ目的意識の共有に意識的に取り組むことが必要と考えられます。

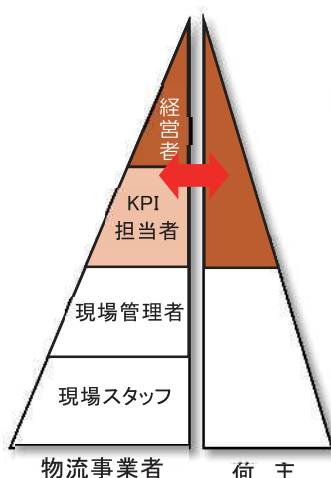
まずは両者共通の課題を見だし、改善の必要性を合意することが必要であり、その際両者の経営トップが認識を共有していれば、導入はより円滑に進みます。

荷主が価格交渉の手段としてKPIの数値を活用するケースもありますが、物流事業者は課題解決のために荷主のどのような協力が必要かを合理的に説明するため、予防措置として、輸送条件等基礎的なKPIデータを予め把握しておくことも必要でしょう。

また、荷主の物流部門に改善の権能、余力がない場合には物流以外の部門の巻き込みが必要です。

なお、改善効果は荷主と物流事業者間との間で「ゲインシェア」する（利益を両者で配分する）——など、インセンティブについて、あらかじめ取り決めることが必要ですが、特に契約段階から、どちらかが一方的な不利益を被ることのないように条件を精査することも重要です。

② 社内外の共通意識醸成



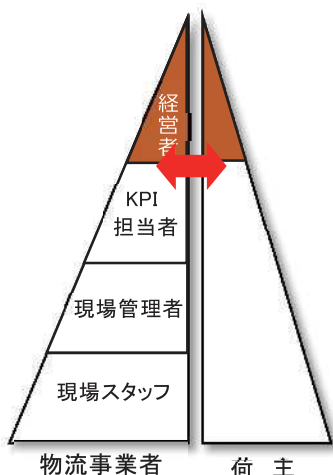
必ずしも立場の強くない物流事業者が荷主の意識を改善に向かわせて取り組むことは容易ではないため、KPI導入によるメリットをお互いに理解し推進するためには、荷主物流部長等の上層部を含む定期的なコミュニケーションを確立・維持することが望ましいと言えます。そのような定例会の場で、改善が必要なポイント等の情報をデータに基づいて定量的に開示することで、荷主側の理解も深まります。

物流事業者内の改善と同様に、両者の経営トップがトップダウンでKPIの導入を進めることができれば、様々な問題を円滑に解決することが可能になります。

なお、物流改善を進める際に、着荷主が指定する輸送条件等の問題に直面する場合がありますが、一般的には着荷主は発荷主にとっての顧客であるため、物流事業者は発荷主を通じて着荷主に改善を要望することになり、改善が円滑に進まない事も想定されます。このようなケー

スにおいても、上述のようなトップダウンでの解決のルートを確認しておくことは有効です。

③経営者等トップレベルのコミットメント



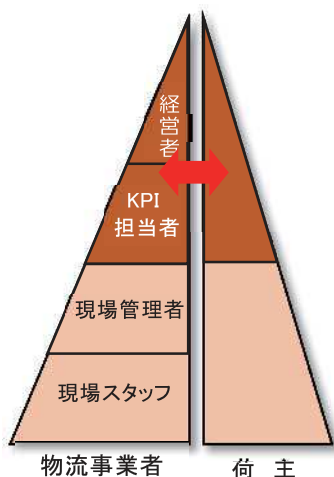
物流事業者内の改善において経営者のコミットメントが重要であることは既述のとおりですが、荷主との間でのKPI活用には、会社の「顔」である経営層の関与がより重要になってきます。

物流事業者のトップレベルが、荷主の意思決定者と定期的に会合を開くといったトップ同士のコミュニケーションを確立することは非常に有効な手段でしょう。

《荷主とのコミュニケーションではトップレベルの関与も》

前掲の物流事業者B社では、荷主との間での目標の共有にKPIを活用していますが、荷主との定期的な進捗管理の場等には、経営トップが出席し、また、荷主側も物流部長等の出席を求めています。トップレベルのコミュニケーションにより、改善実施もより円滑に進んでいます。

④体制化（社内外の関係部署との連携体制の構築）



KPIの推進に当たっては、両者が連携した推進体制を構築する必要があります。

まず、物流事業者内での担当部署の役割・権限等を明確化した上で、荷主との間で定期的なコミュニケーションを確立することが必要です。後ほど参考資料（参考①KPIの利用状況 2）②）の中で紹介しますが、定期的なコミュニケーションが確立している程、改善が円滑に進んでいる傾向があり、四半期・月次・週次等スケジュールを決めて、定例的な会合を設定することが非常に重要だと言えるでしょう。

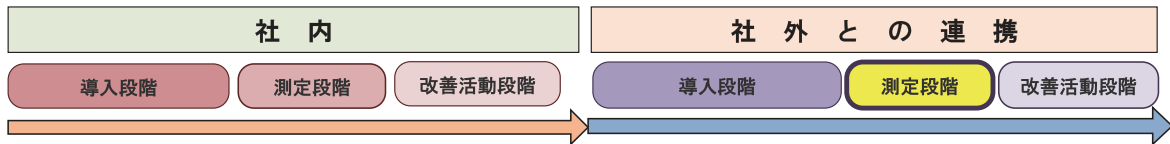
一方、荷主において、物流の知識を有する担当者が配置されていない、または荷主内の物流部門の位置付けの弱さによって営業部門や着荷主等にアプローチできず改善を推進できない等の問題が発生している場合には、トップダウンで関係者を巻き込みつつ改善に取り組む必要も出てくるでしょう。

定例会に、物流部門だけでなく営業部門等にも参加を求め、直接KPIの分析結果を共有し、改善策の検討を行うケースもあります。

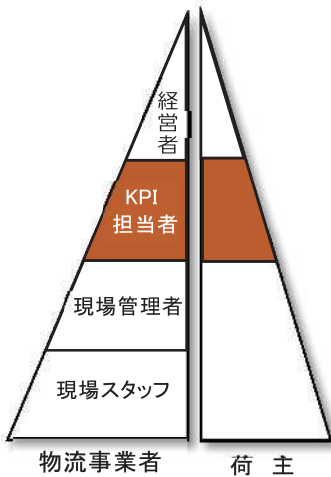
《荷主と事業者が共通のベクトルで改善に取り組むために》

食品系荷主企業D社では、委託先物流事業者との間でKPIを共有し、連携して改善に取り組んでいます。委託先毎に月例の報告会を開催しており、生産性（人あたり処理数等）や精度（誤出荷率等）のデータをもとに、原因分析結果の共有、改善策の検討等を行っています。報告会では、荷主からの一方的な要求ではなく、「作業員の採用が難しくなっている」といった事業者側からの意見・要望も積極的に出してもらっています。これに加えて、定期的にイベントを開催し、スタッフの表彰を行う等、荷主と事業者が共通のベクトルで改善に取り組めるよう、工夫をしています。

● 測定段階



① 指標の設定



指標の設定に当たっての問題は、荷主はコスト偏重になり、物流事業者は品質アピールに傾く等、両者の選定するKPIが必ずしも合致しないことです。また、必要以上に多くの指標の報告を求める等、物流事業者内でのKPI設定の場合と類似の問題が生じることもあります。

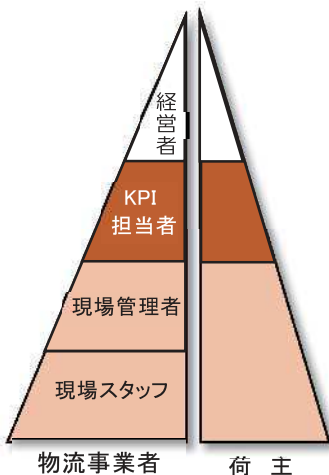
このような意識の違いを解消するには、定期的なコミュニケーションを確立する必要があります。KPI（種類および目標値）設定に当たって、荷主からの一方的なKPI設定とならないように意識的にコミュニケーションを重ねて合意を導き出すことが重要でしょう。なお、荷主はこのような場で、自社が委託先に期待するポイントを明確に提示することが必要です。

また、荷主の物流部門だけではなく、営業部門、更には着荷主等へのアプローチが必要な場合が多々あります。物流事業者が荷主に改善を提案する際には、物流部門が他部門にアプローチしやすいようなKPIを提示することも、荷主物流部門からの協力を引き出す上で有効です。

《荷主の営業部門に訴えかけるKPIを活用》

荷主の物流部門は社内における力関係が弱く、生産や営業等の他部門を巻き込んで改善に取り組むことが難しい場合があります。物流事業者E社は、トラックの低積載を解消するため、荷主の営業部門が発注する際のロット（オーダー量）を大きくすることが必要であることを伝えるため、エリア毎のロット傾向をKPIで可視化し、営業部門にも問題が伝わりやすくなるように工夫しています。

② データ取得



荷主との連携においても、データの取得の負荷が課題となります。過剰に複雑なKPIの体系や、細かすぎる粒度でのKPI測定等は避け、既存業務の中で簡単に取得可能なデータを活用することを考慮すべきでしょう。また、改善が必要なポイントを絞ることも有効です。例えば、初期段階では配送の効率低下が問題になっている場合、まずは特に効率低下の著しい地域に限ってデータを収集することから始める等です。

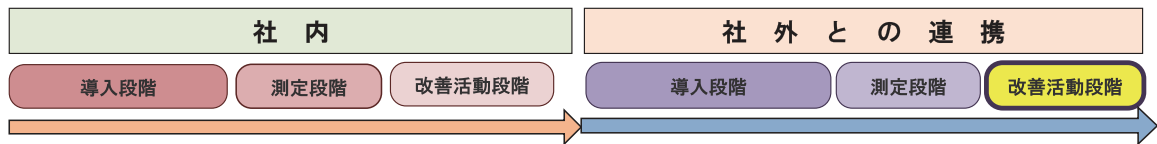
細かいデータを必要とする場合には、手間とコストを勘案し、情報システムの導入を検討することも一案です。

なお、荷主の受発注に関連するデータ等荷主でないと取得できない場合もあるため、データ取得に際して荷主の協力も望まれます。

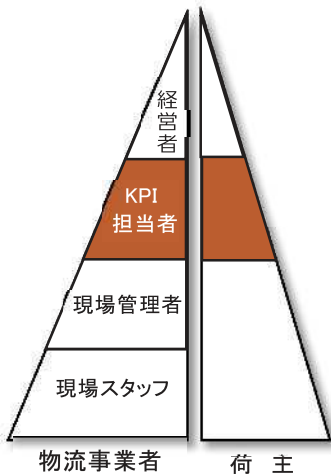
《配送先の店舗から物流に関するデータを収集》

物流品質の確保は物流事業者にとって重要な課題ですが、物流事業者のみでデータを収集することが難しい分野でもあります。そのため、荷主F社では、配送先の店舗にアンケートを配り、物流品質（汚損、破損率等）等のデータを収集しています。取得されたデータは物流事業者にフィードバックし、改善に役立てています。

● 改善活動段階



①PDCAの構築－1（データ分析・原因の特定）

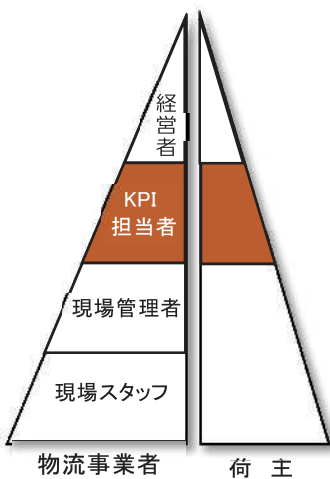


物流事業者が自社内でKPIを活用する場合と同様に、データの分析作業を効果的・効率的に行うためには、マニュアルやテンプレートを整備し、意識的にノウハウを蓄積していくが必要です。また、分析の手間、コストがかかる場合には、情報システムを導入することも検討する価値があります。

《原因が分かれば荷主がすぐに改善に動くことも》

荷主サイドは物流オペレーションの実態を把握しにくく、問題の発生原因が分からないが故に改善していない場合があります。物流事業者G社では、受注後切後の出荷指示の頻発とそれによる残業多発に悩まされていましたが、特定の受注担当者が非効率な出荷指示を行っている実態をデータで荷主に示したところ、すぐに状況が改善されたそうです。

②PDCAの構築－2（原因に適した対策の検討・実施）

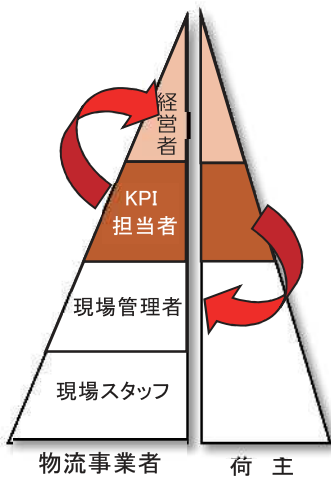


荷主と物流事業者が連携した改善施策の検討、実施には、「社内と比べてコミュニケーションの密度が低いこと」「カルチャーが共有されていないこと」「利害が対立する側面があること」等の問題があり、より難易度が高いと言えます。

改善施策の検討に当たっては、両者がアイデアを出し合う必要がありますが、物流事業者は、現場の日々の状況や課題に精通し、荷主の求める改善提案力を備えておくことが求められます。一方の荷主でも、物流プロセスや作業手順等の基礎情報を理解しておくことが求められるでしょう。

そのような前提のもとで、定期的なコミュニケーションの場を持ち、課題に対する対策について認識を共有し、KPIを用いて定量的に改善取り組みの成果を確認し合うことが必要です。

③PDCA の構築－3（PDCA の加速）



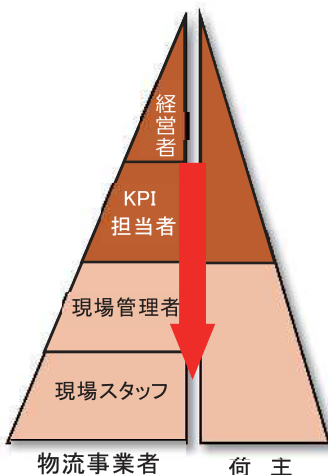
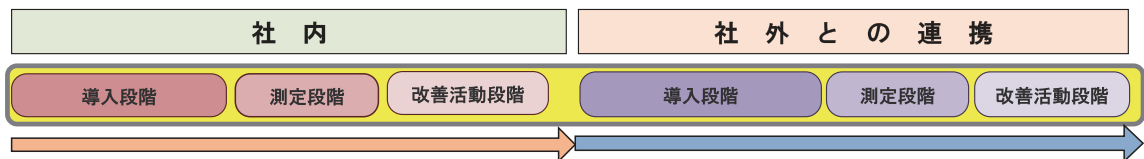
自社内でのKPI導入の場合と同様に、荷主と物流事業者の間でも改善の意欲を高める上で、努力を公正に評価した目標値を設定する等、相互にとってメリットが生じるインセンティブの設定が必要です。

なお、荷主と連携した改善サイクルの加速においては、着荷主起因の課題が関係してくるため、物流部門に加え、荷主の営業部門の巻き込みも有効と考えられます。

《インセンティブの設定に時間と手間をかける》

多くの場合、荷主と物流事業者との間で共有されるKPIの数値は、インセンティブ（ゲインシェアあるいはペナルティ）に使われます。成果が数値に基づいて公平に配分されること自体は望ましいですが、実現不可能なレベルの目標値で合意してしまうと事業者が自らの首を絞めることになってしまいます。KPIの選定および目標値の設定に際しては、特に慎重に検討することが必要です。H社は過去の経験から、前年比で毎年コストカットが必要となるような契約には慎重に対応しています。また、I社は、目標値の合意に至るまで数ヶ月をかけて議論を行っています。

(3) 人材育成（共通）



人材育成は、物流事業者内の改善及び荷主と連携した改善の両ケースにおいて共通の課題です。物流とKPIの双方に詳しい人材を採用することは容易ではありません。中長期的観点に立ち、まずはキャリア形成プランや能力要件定義等でKPIを位置付けるとともに、外部教育の受講、OJT（日常業務を通じた人材育成）の実施等で計画的に人材のレベルアップに取り組むことが必要です。

但し、そのような余裕がない場合には、テンプレート等を用意する等、PDCAの標準的なプロセスを構築して人材育成の負荷を減らすことも必要でしょう。また、OJTは人材育成の大きな部分を占めるため、KPIに基づく改善活動等、業務における経験を評価することも、人材のレベルアップにつながります。

人材育成の前提として、経営層がKPIの重要性を認識して、活動のためのリソース（人手・資金等）を確保することが必須であると言えます。

5. おわりに

この「手引き」の策定に当たっては、有識者・実務家等からなる検討会を設置し、4回に渡り手引きの策定方針について審議いただいたほか、K P I 導入実態や課題・対応方法等の詳細な検討を行いました。このため、現時点における物流業界をとりまく現状や荷主との関係性等についての実態を反映したものになっていると考えています。

本手引きを物流事業者及び荷主の皆様方が十分に活用され、物流効率化のためのK P I 導入に向けた取組を進められるとともに、荷主との連携強化のツールとしてのK P I の新たな活用も更に進められることを期待しています。

そのため、国土交通省においてもホームページへの掲載を行うとともに、地方運輸局等を通じて広く周知していきませんが、公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会（J I L S）主催の講座・講演会等や一般社団法人日本物流団体連合会及びその傘下の物流事業者団体での更に具体的な取組を推進するためのチェックシートの検討や積極的な活用を通じた周知活動の推進も望まれます。

このような様々な周知活動等を通じ、より多くの物流事業者及び荷主の皆様におけるK P I の重要性の理解とその導入に向けた取組が進むことが極めて重要であると考えていますので関係各位のご協力をあらためて求めるものです。

参考① アンケート調査から見たKPIの利用状況

ここでは、物流事業者に対して実施したアンケート（注）の結果から、KPIの利用状況を見ていきます。

（注）物流事業者におけるKPIの活用実態、導入に関わる課題等を把握するためにアンケート調査を実施しました。調査の概要は以下のとおりです。

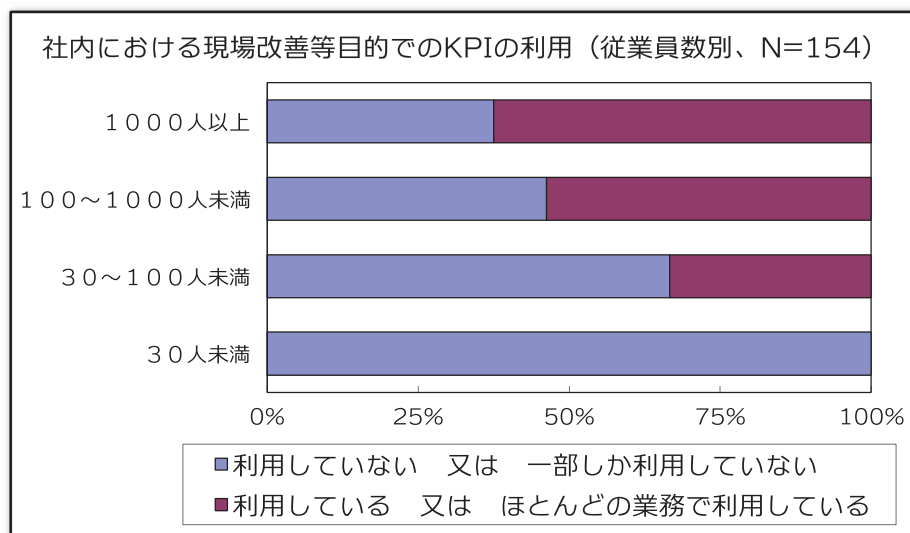
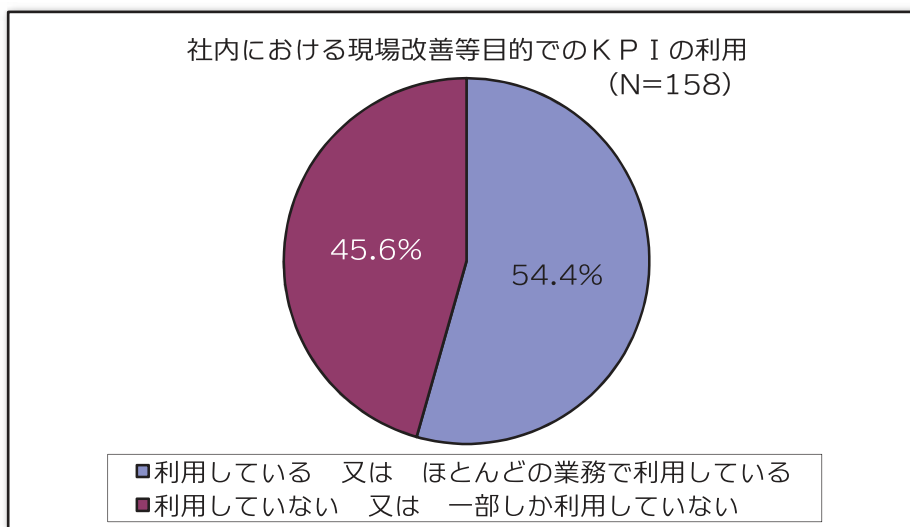
- ・調査実施方法：メールによる発送～ウェブ回収
- ・実施期間：2015年1月20日～2月5日
- ・対象者：物流事業者（物流子会社を含む）
 - ①日本ロジスティクスシステム協会（JILS）会員のうち、物流業（物流子会社含む）に該当するもの
 - ②JILSが認定する各種資格（「物流技術管理士」等）の認定者の一部（メールアドレス、業種区分が把握できる等の条件に合致するもの）
- ・回収数 発送：約1340 回収：167件

1) 社内における現場改善等を目的としたKPIの利用

①利用状況

「利用している（ほとんどの業務で利用している場合を含む）」企業は全体の半分以上を超えています。企業規模別に見ると、大企業ほど利用が進んでいることが分かります。

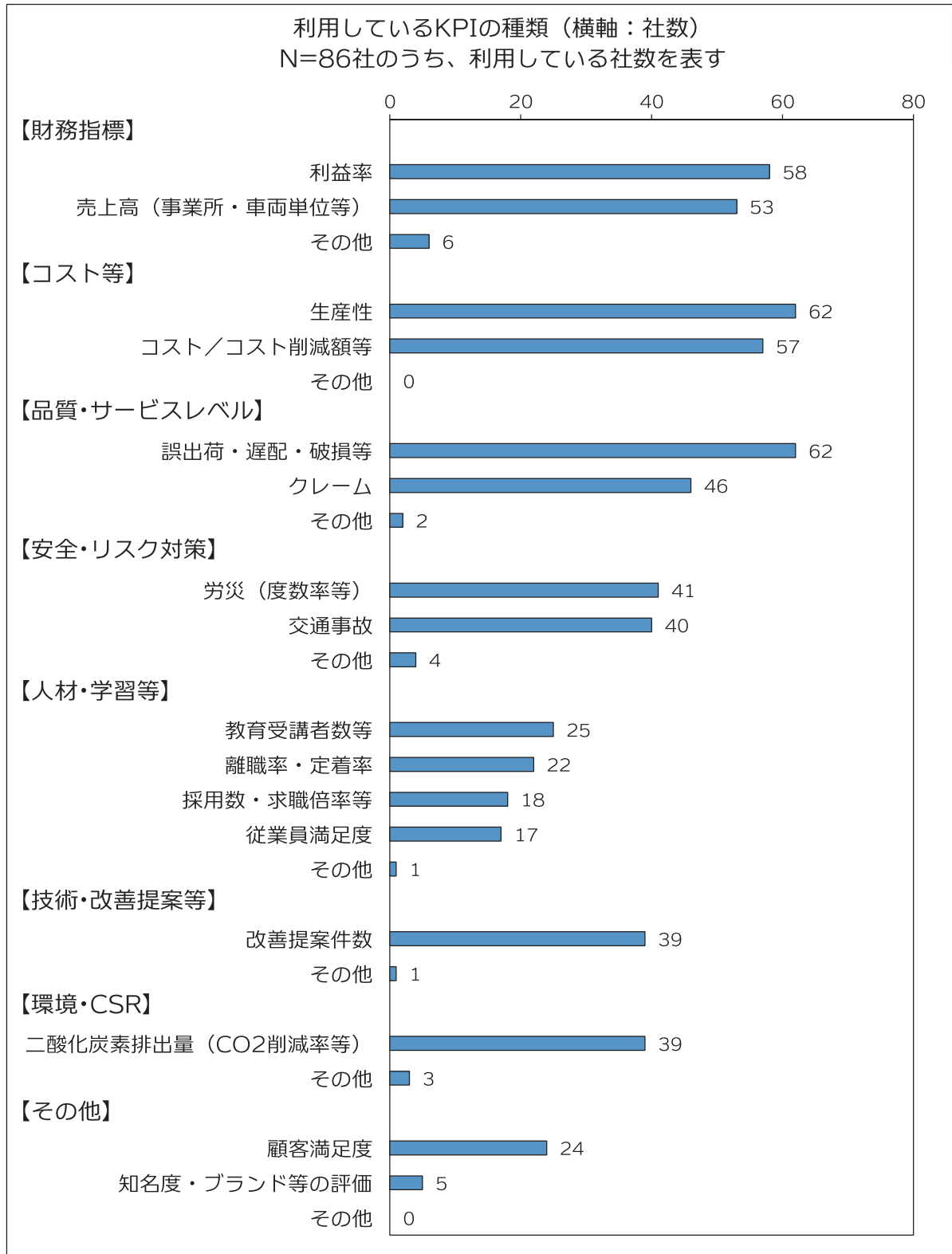
ただし、従業員数1000人を超える企業でも、利用していない企業も少なくない等、必ずしも導入が進んでいないことが伺えます。



②利用しているKPIの種類

KPIを利用している企業に、利用しているKPIの種類を聞いた結果が下図です。

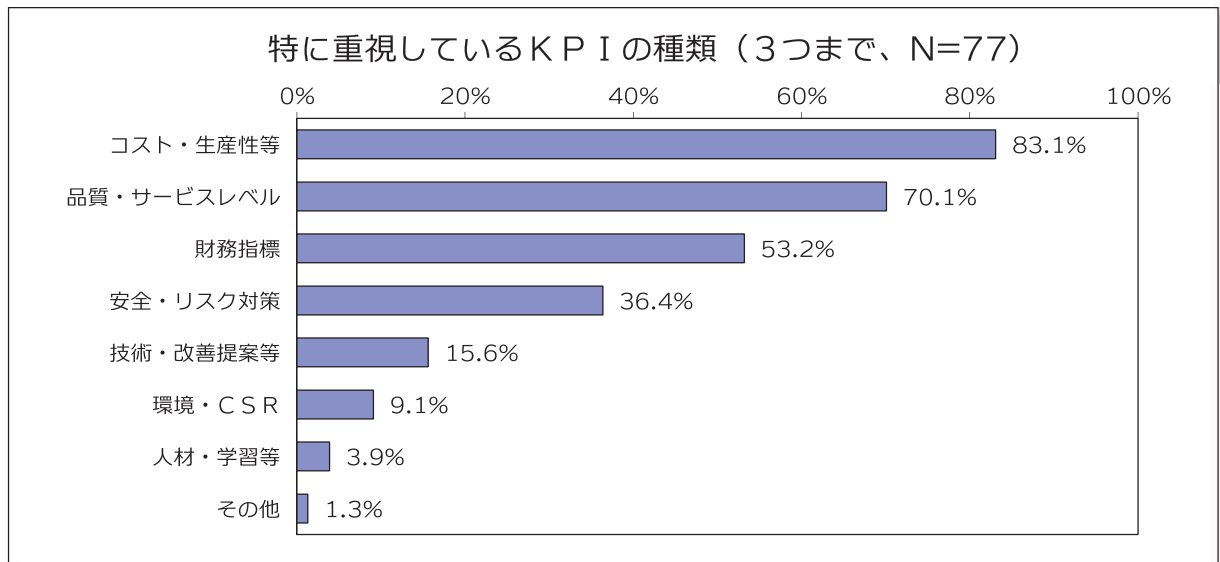
「利益率」等の財務指標、「生産性」や「コスト」等の指標、「誤出荷」等の品質・サービスレベルの指標が、多く利用されています。



③重視しているKPI

各社が利用しているKPIのうち、重視しているKPIを尋ねたところ、「コスト・生産性等」のKPIが特に重視されていることが分かりました。

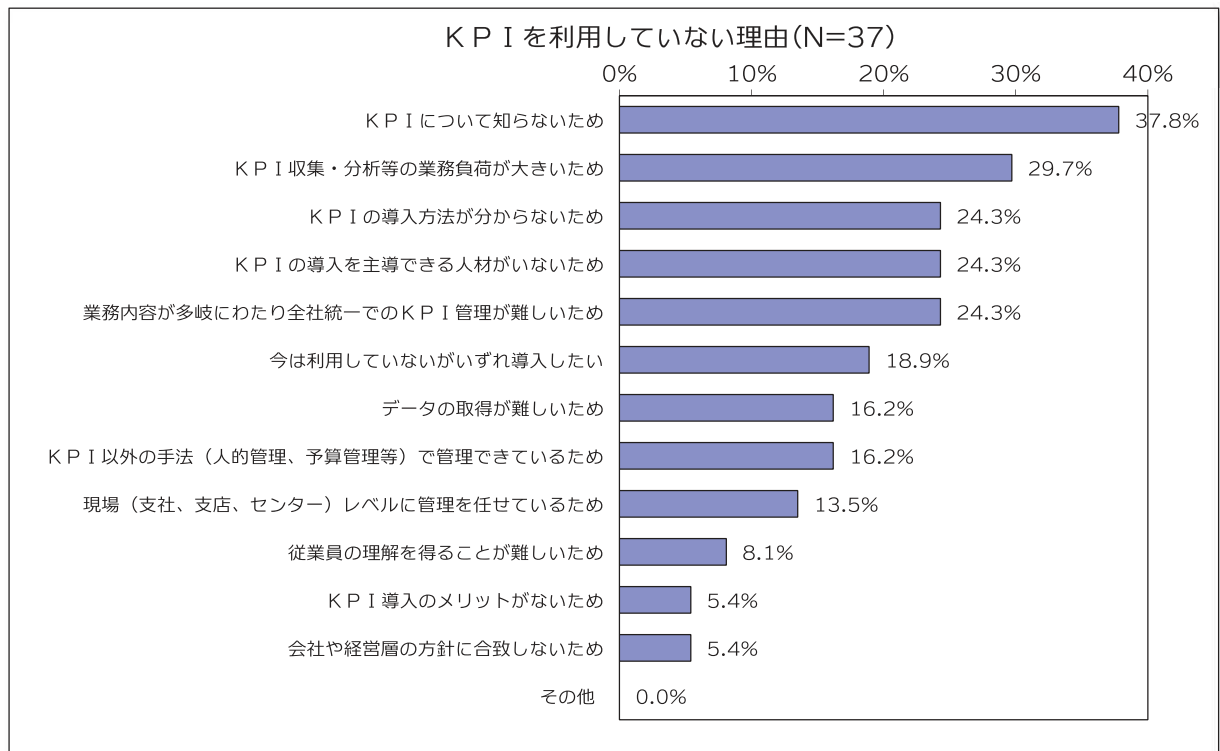
物流業は一般に利益率が低いことから、収益を確保する上でコスト・生産性の管理は非常に重要です。また、物流は波動性の高さや計画性の低さ等から高い生産性を保つことが難しいと言われており、コスト・生産性管理はKPIによる高度な管理の必要性が高い分野であると考えられます。



④KPIを利用していない理由

ここでは、KPIを利用していない企業に、利用していない理由を尋ねたところ、「KPIについて知らないため」という回答が特に多い結果となりました。

KPIは新しい管理手法でまだなじみがないため、KPIについての基礎的情報が行き渡り、導入のメリット等が十分に理解されればこれまで以上に導入が進む可能性があります。



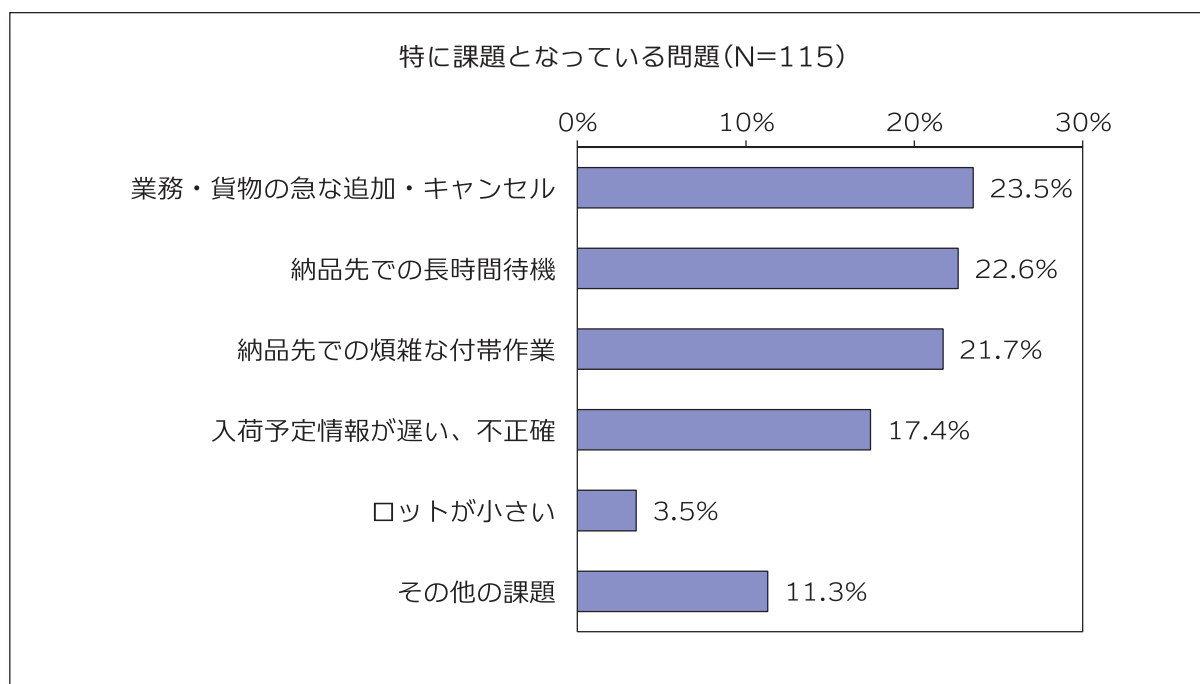
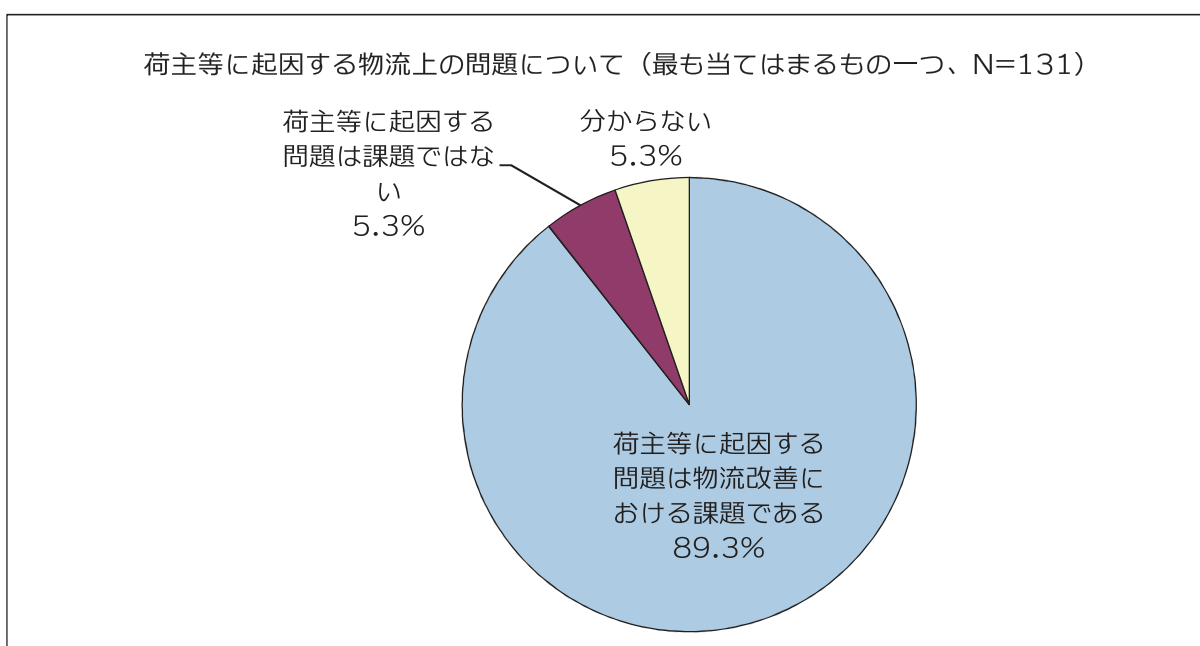
2) 荷主等と連携した改善のためのKPIの利用

ここでは、荷主等と連携した改善を推進する目的でのKPIの利用について見て行きます。

①荷主に起因する問題の発生状況

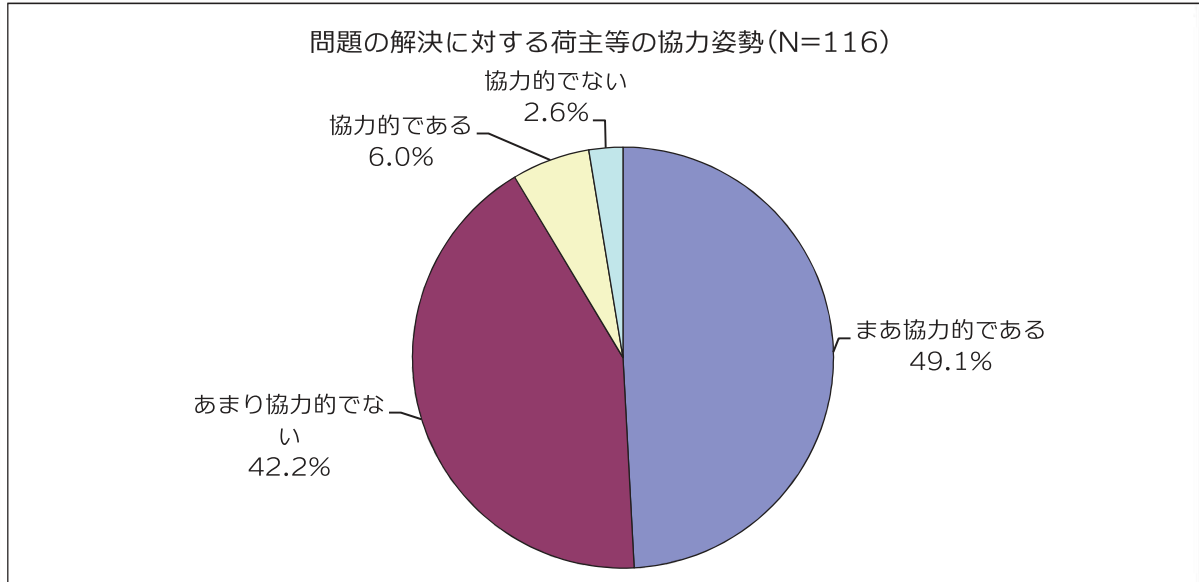
荷主と連携した改善活動の必要性を確認するために、まず、荷主に起因する物流上の問題の有無を見ていきます。

下図は、物流事業者に対して、荷主等に起因する問題の有無を尋ねたものです。9割近い企業が「荷主等に起因する問題が物流改善における課題である」と答えており、荷主起因の問題が重要な課題であることが分かります。なお、参考までに、具体的な問題の内容についても図示します。



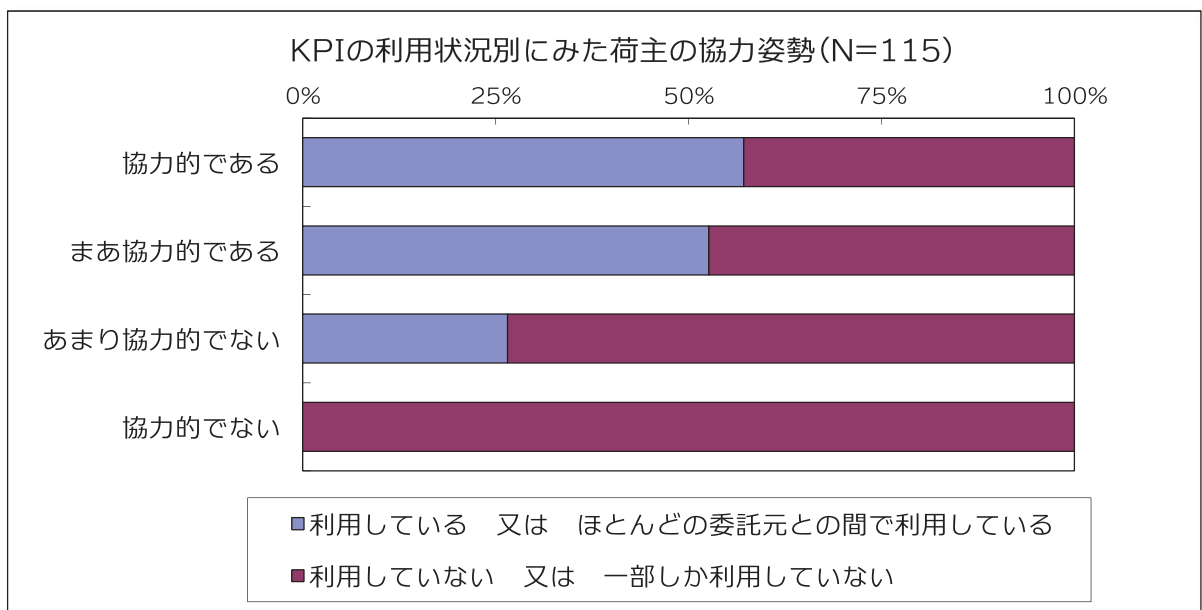
②問題の解決に対する荷主等の協力姿勢

このように物流改善において荷主の協力が重要であることが分かりますが、一方で、改善に対して必ずしも荷主は協力的ではないことが実態です。アンケートによると、「協力的である」とする回答は6%に留まり、「まあ協力的である」をあわせても5割を少し超える程度に留まります。



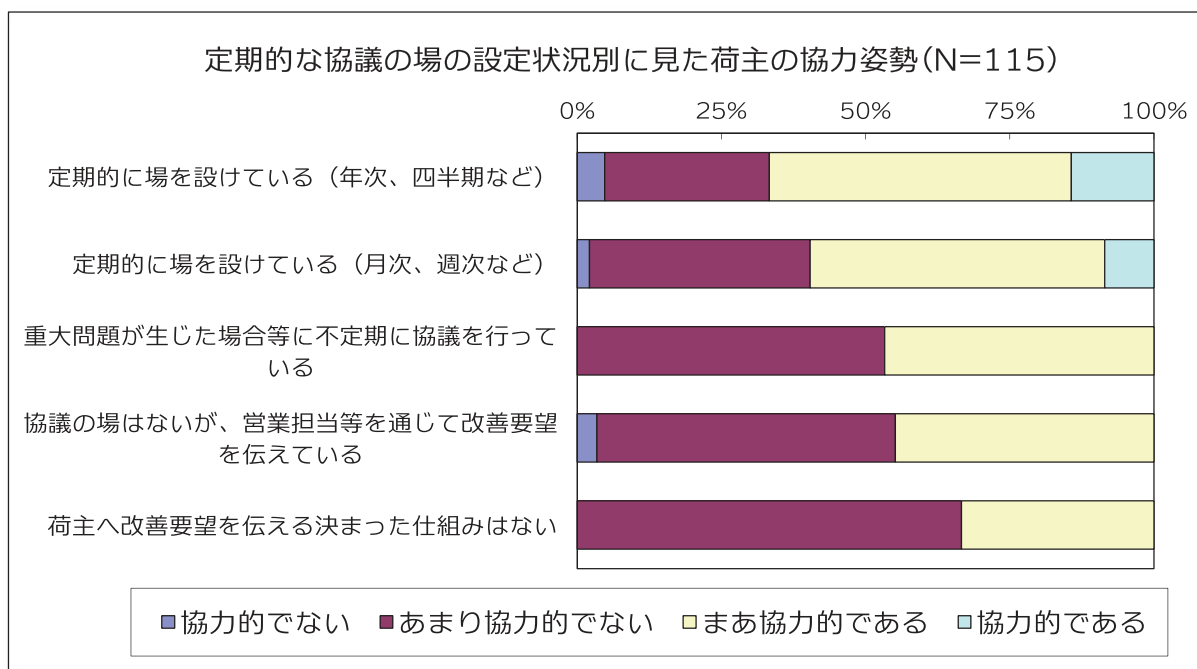
この結果をより詳しく分析すると、物流改善に対する荷主の協力姿勢を転換するためにKPIが有効であることが見えてきます。下図は、荷主との間でのKPIの利用状況と、物流改善に対する荷主の協力姿勢とをクロス集計したものです。

KPIを利用している場合ほど、荷主の協力姿勢が高いことが分かります。KPIという定量的な裏付けとともに改善の必要性が示されれば、協力姿勢に転換する荷主は少なくないと考えられます。



冒頭に述べたとおり、K P I は優れたコミュニケーションツールとしての側面を持ちます。荷主と物流事業者のコミュニケーションが希薄だと改善を進めることは困難ですが、K P I を用いてコミュニケーションを密にすることで、荷主の協力を引き出すことができます。

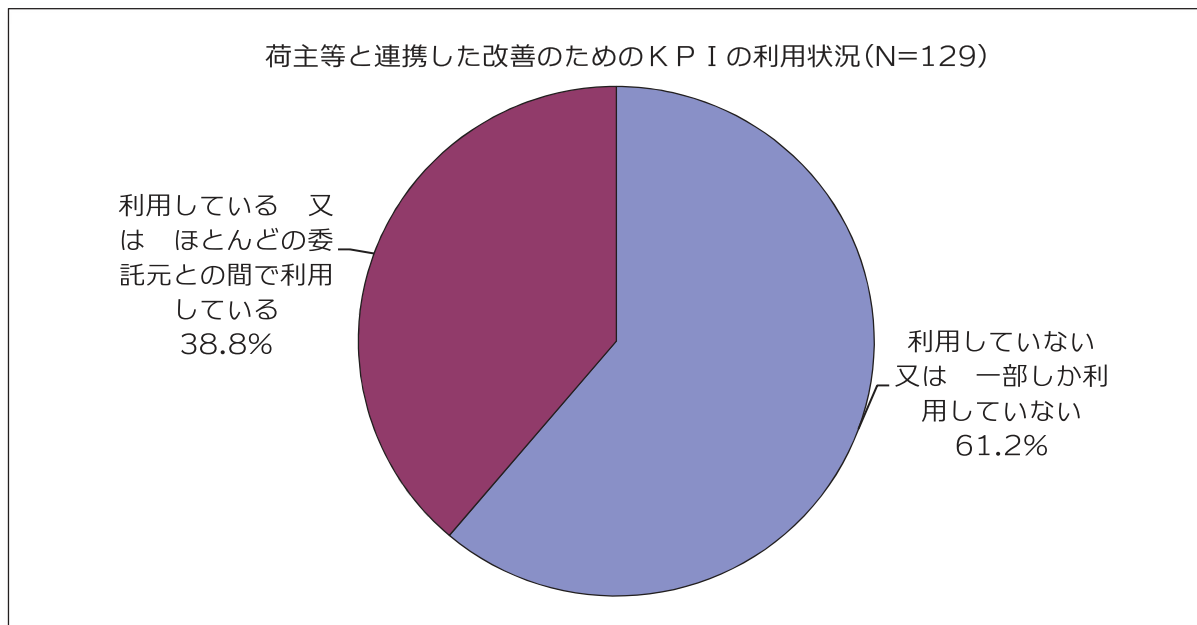
下図は、荷主との間での定期的な協議の場の有無と、荷主の協力姿勢とをクロス集計したのですが、概ね、定期的に協議を持っている場合の方が、荷主の協力姿勢が高い傾向があることが分かります。



③荷主等と連携した改善のためのK P I の利用状況

以上の前置きを踏まえて、実際のK P I の利用状況を見ていきます。

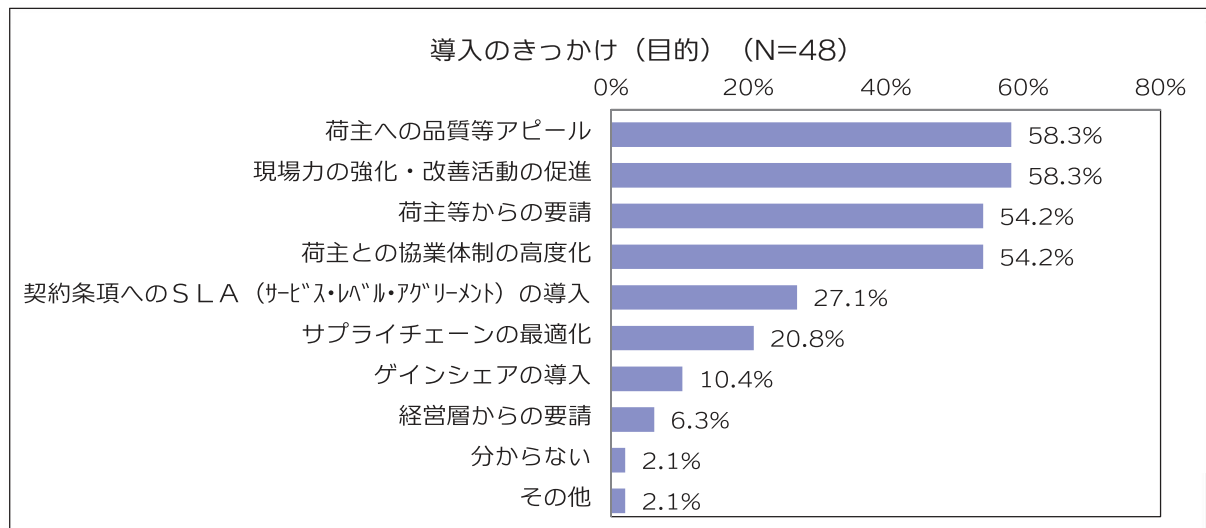
K P I を利用している (ほとんどの業務で利用している場合を含む) 企業は全体の4割程度です。



利用率はやや低いですが、前に見たとおり、荷主との間の改善推進においてK P I の活用が有効であることから、今後、K P I の普及が必要であると言えるでしょう。

④導入のきっかけ（目的）

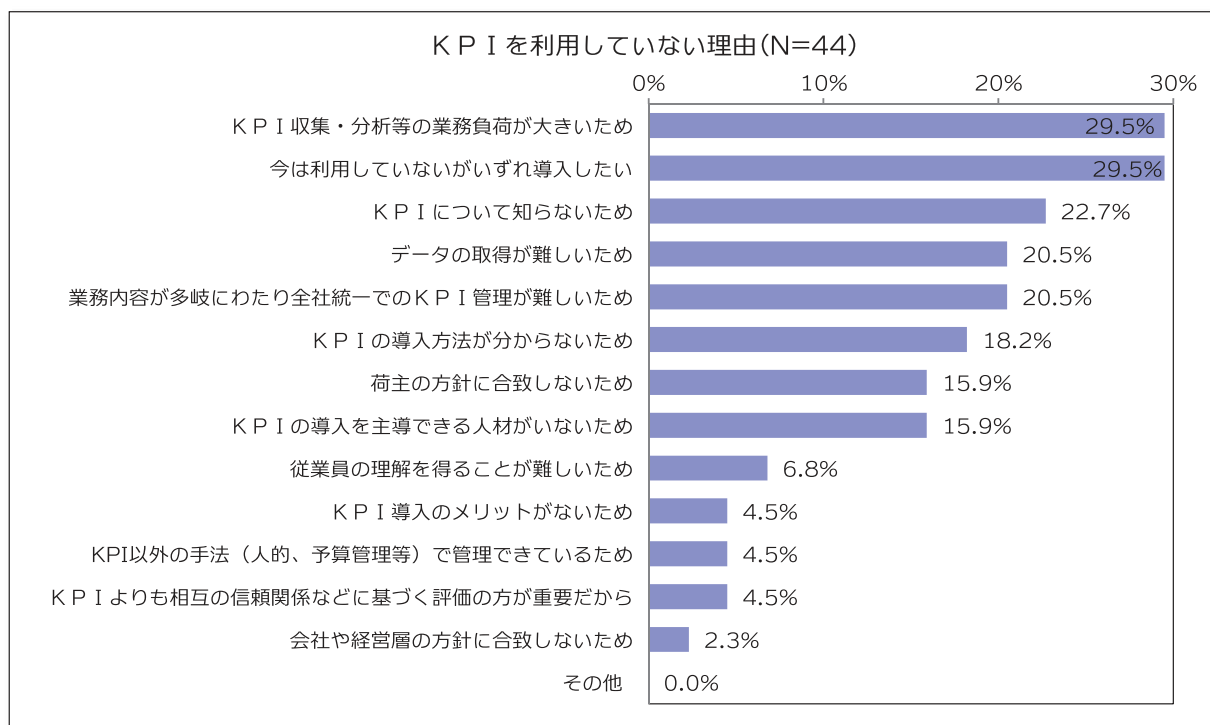
K P I 導入のきっかけとしては、「荷主等からの要請」といった受動的なものよりも、「荷主への品質等のアピール」「改善活動の促進」といった物流事業者からの自発的なものが多く挙がっています。



⑤K P I を利用していない理由

K P I の導入課題を把握するため、K P I を利用していない企業が「なぜ利用していないか」をみてみます。

導入していない理由としては、「K P I 収集・分析等の業務負荷が大きいため」との回答が最も多く上げられています（「いずれ導入したい」との回答も多いですが、ここでは除外します）。

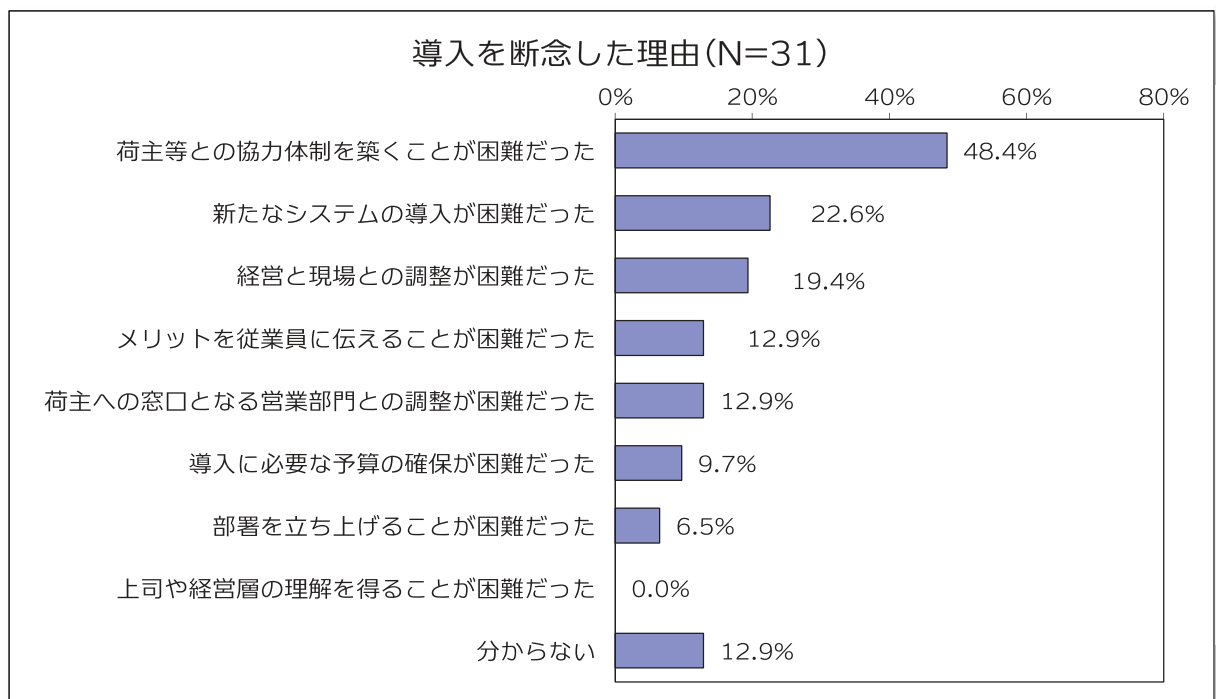


K P I のデータ取得が一定の業務負荷を生じることは避けられませんが、特にスタート時点では、必要最小限の K P I とする、既存のデータを活用する、情報システムを活用する等、なるべく負荷をかけない方法を模索すべきでしょう。

なお、言うまでもなく、荷主との間で K P I を利用するには、荷主サイドの協力が求められます。

下図は、「K P I 導入にチャレンジしたが導入できなかった」企業に、導入を断念した理由を尋ねたものですが、「荷主等との協力体制を築くことが困難」であることが理由として特に多く挙げられています。

よりいっそう物流効率化を進めるためには、荷主からも積極的に物流事業者と連携して改善に取り組むことが必要であると言えるでしょう。



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

第1回 平成 26 年 11 月 27 日(木) 15:00～17:00

【議事】

- 1) 物流事業者における K P I 導入促進にあたって
- 2) 委員からの取組状況紹介
- 3) 意見交換

第2回 平成 27 年 1 月 15 日(木) 14:00～16:00

【議事】

- 1) アンケートの位置づけ等について
- 2) KPI の利用目的・評価の視点について
- 3) KPI 導入等に関する課題・対応方法について

第3回 平成 27 年 2 月 27 日(金) 10:00～12:00

【議事】

- 1) アンケート調査の実施結果について
- 2) ヒアリング調査の実施結果について
- 3) KPI 導入に当たっての課題・対応方法について
- 4) KPI の設定及び KPI の活用方法のとりまとめ案について

第4回 平成 27 年 3 月 19 日(木) 15:00～17:00

【議事】

- 1) 「物流事業者における K P I 導入の手引き」のとりまとめについて
- 2) 今後の普及方策について

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

(氏名五十音順、敬称略)

安部 繁 (株)アルプス物流 事業企画部 部長

荒木 協和 STARLECS(株) 取締役 SCM部長
サンスターSS 執行役

加藤 博巳 高末(株) 代表取締役 社長

黒川 久幸 東京海洋大学 大学院海洋工学系 流通情報工学部門 教授

佐川 尚史 DHL サプライチェーン(株) パフォーマンスイノベーション マネージャー

宿谷 肇 一般社団法人日本物流団体連合会 理事 事務局長

土田 久男 日本通運(株) 業務部 専任部長

中川 喜仁 スターバックスコーヒージャパン(株) サプライチェーン本部 本部長

林 克彦 流通経済大学 流通情報学部 教授

注：所属・役職等は平成 27 年 3 月現在

物流事業者における K P I 導入の手引き

平成 27 年 3 月発行

国土交通省 総合政策局 物流政策課 企画室

東京都千代田区霞が関 2-1-2 中央合同庁舎 2 号館 (分館)

(調査委託先)

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会(JILS) JILS 総合研究所

東京都港区海岸 1-15-1 スズエベイディウム

電話 03-3436-3191 ホームページ <http://www.logistics.or.jp>

* 本手引きは「概要版」もご用意しています。

調査委託先の以下のホームページに掲載していますので、併せてご利用ください。

<http://www.logistics.or.jp/data/survey/kpi.html>