



「持続可能な物流の実現に向けた検討会」資料

～持続的な物流業務・改善活動の推進に向けた 診断(弊社サポート)事例～

2022年12月13日
三井住友信託銀行株式会社
情報開発部
物流ソリューションチーム

目次

- 1 三井住友信託銀行の物流ソリューション業務のご紹介..... 3
- 2 企業を取り巻く物流環境と今後の物流・サプライチェーンの方向性..... 7
- 3 持続的な物流業務及び改善活動の推進に向けた弊社サポート(診断)事例のご紹介..... 14

1 三井住友信託銀行の物流ソリューション業務のご紹介

弊社物流ソリューションの特徴・実績・メニュー等

i. 特徴

3つの特徴を活かしたサービスをご提供

金融機関

- ▶ 客観性・中立性
- ▶ 取引仲介機能
- ▶ お客さまネットワーク

金融機関としての客観性・中立性、ネットワーク、物流コンサル知見・分析力等を活かして、プランニングから実行までをサポート。

コンサルファーム

- ▶ 分析力
- ▶ 中立性・公平性

弊社特徴

物流会社

- ▶ 物流の知見
- ▶ 物流実行力

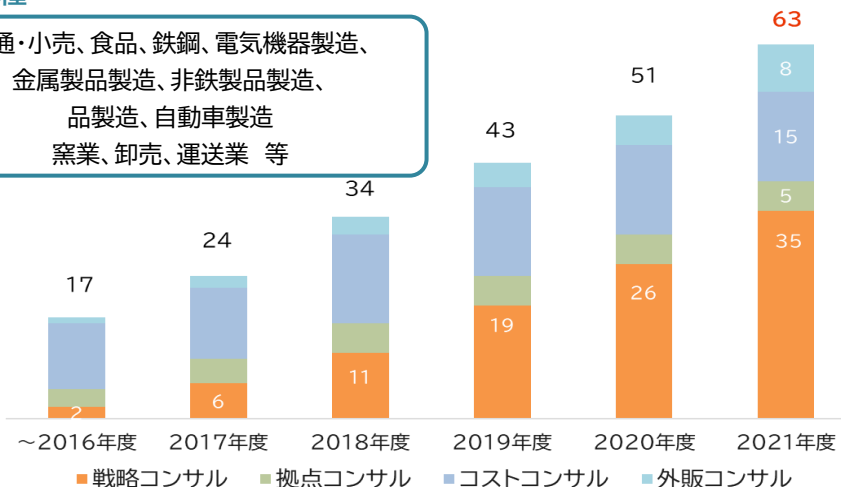
ii. 物流コンサルティング種別

戦略 コンサルティング	✓ 現状分析、改善計画立案、中長期物流戦略(物流ESG関連含む)策定、物流体制見直し・物流会社提携等支援 「物流戦略構築」「物流会社提携」「子会社診断」「物流監査」
拠点 コンサルティング	✓ 物流拠点新設・再編に際し、最適拠点配置検証、新設拠点のスペック、運用フロー等設計、コスト変化等シミュレーションの実施等を行います 「物流拠点再編・新設」
コスト コンサルティング	✓ 現行コスト・委託内容等の分析・課題整理、コスト改善に向けた施策立案、実行をサポートします 「コスト診断・削減」(含むCO2)「業者選定」
営業拡大 コンサルティング	✓ 物流事業(含 物流子会社)の営業拡大に向け、課題・収益性分析、施策立案等外販拡大をサポートします 「外販拡大支援」、「営業戦略構築支援」

iii. 実績(受託実績累積件数)

受託業種

流通・小売、食品、鉄鋼、電気機器製造、金属製品製造、非鉄製品製造、品製造、自動車製造
窯業、卸売、運送業 等



iv. 具体的なソリューションメニュー

- ① 物流戦略構築(物流ESG含む)・物流管理体制強化支援
⇒ 抜本的物流改革に向けた中長期戦略、物流体制見直し等
- ② 物流拠点の新設・再編支援
⇒ 最適立地検証～運用設計～移転へのプラン策定、実行等
- ③ 物流業務の委託内容見直し支援
⇒ 物流会社委託条件の検証・適正化等
- ④ 物流業務のアウトソーシング支援
⇒ 外部委託先の物流会社探索・選定・条件交渉等
- ⑤ 共同配送・共同保管支援
⇒ 荷物・エリア特性踏まえた共同化・プラットフォーム化
- ⑥ 営業拡大支援
⇒ 物流会社や物流子会社の事業拡大・ESG対応等

物流 コンサル

- ・ M&A・提携
アドバイザー
- ・ 事業承継
- ・ 不動産仲介
- ・ 各種コンサル
- ・ ファイナンス、
リース、など

【参考】弊社「物流診断」(一般・簡易)業務のご紹介

企業を取り巻く物流環境

■企業を取り巻く物流環境

2024年問題・人手不足

- ✓ 生産年齢人口減少、ドライバーの働き方改革等、物流の担い手が不足
- ✓ 賃上げ等によるコスト上昇やリードタイム調整等、事業への影響不可避
- ✓ ドライバー需給ギャップ深刻化により、運搬なくなるリスクも増大

世界的サプライチェーンの混乱

- ✓ 新型コロナ感染拡大、ウクライナ危機、コンテナ不足等、危機意識による抜本的なSCの見直しへ

技術革新の進展

- ✓ AI関連、ブロックチェーン、DX・IoT、ビッグデータ、フィジカルインターネット等、進化する技術が相互に影響、組合せが複雑化

SDGs/TCFD等対応への社会的気運

- ✓ 企業はサステナブルな経営方針の開示を進め、具体的施策立案・実行がSCにも求められる

災害激甚化・頻発化

- ✓ 事業継続性観点で、有事における物流ネットワーク構築が一層重視される

- 企業各社は、個社・物流部署等単独での改善に限界感。今後、「物流体制の見直し」(物流企画・管理力強化、外部化・共同化等)、「サプライチェーンの再構築」、「物流面のESG対応」(脱炭素、2024年問題等)に向けた動きが加速・本格化。
- 上記環境変化による不確実性の高まりから、改善に向けた取組にあたっては、**迅速に実効性を見極める必要あり**。

物流診断とは

- 弊社の知見・情報・ネットワーク等を活用して、**企業の物流課題・改善の方向性、ポテンシャル(概算)等を評価・分析して、荷主や物流子会社宛て提言(主に経営層宛て)**。
- 企業経営層としての物流・サプライチェーンの改善着手・実行に向けた**迅速な判断をサポート**。
- 必要に応じて、対象テーマ・業務範囲を絞ることによって、**短期間・低コストで対応(簡易診断)**。

【参考】物流診断事例の概要(一部)の紹介

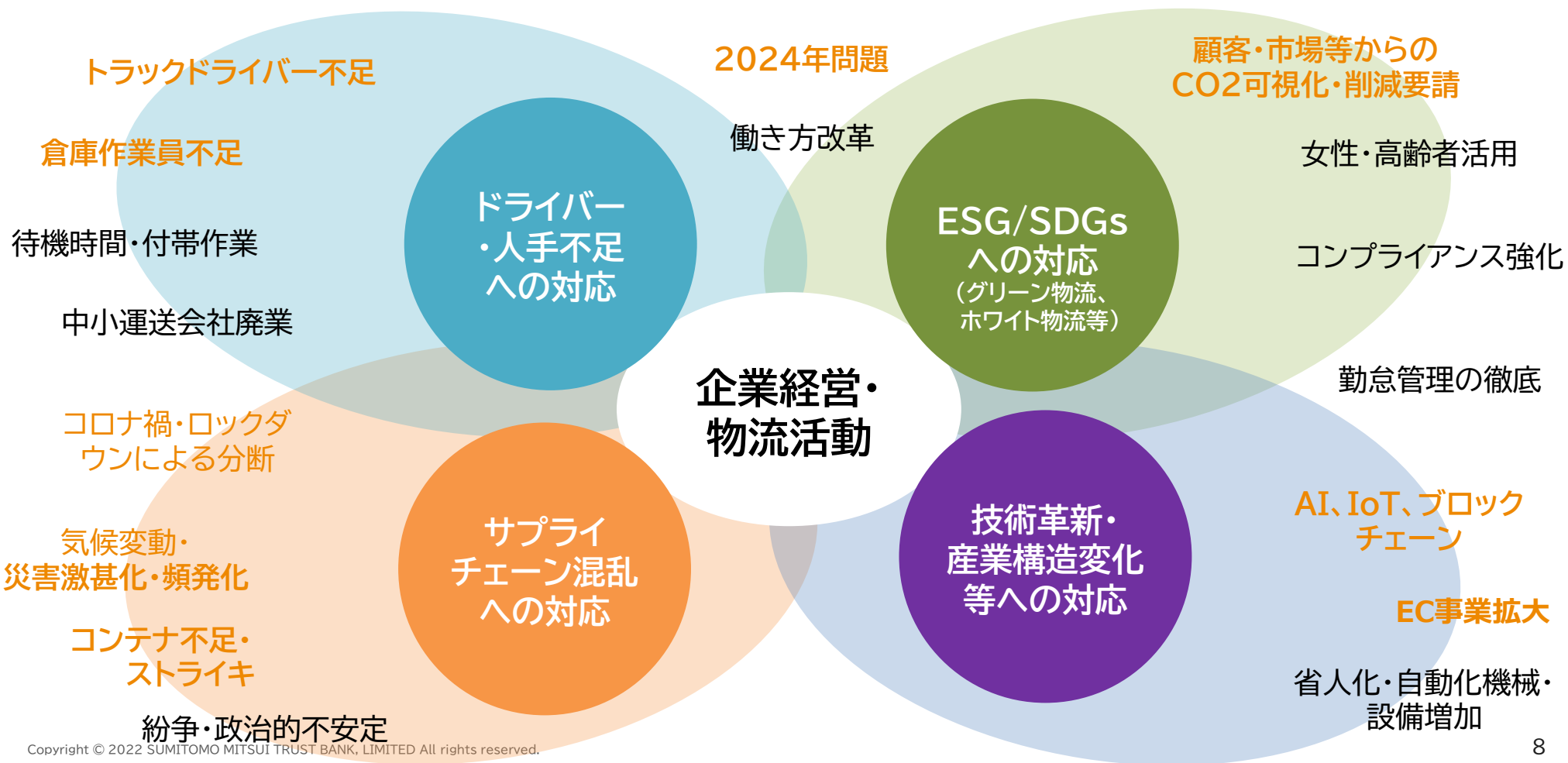
お客様の情報管理・保護の観点から情報の一部割愛、加筆・修正をしておりますので、ご了承ください

	顧客 ・今後の展開	診断テーマ	診断業務の内容	簡易診断業務 のステップ
物流管理・運営体制関連	メーカー A社 期間3か月	<テーマ> 「持続的な物流業務・ 改善活動の推進に向 けた診断」	<ul style="list-style-type: none"> ● 物流業務のコスト・効率性、過去の改善施策に対する評価 ● 持続的な物流業務・改善活動の推進に向けたあるべき物流体制提言、ロードマップ提示、等 	現状評価(視察・面談) 同業調査 業者調査 データ分析 施策立案・提言
	メーカー B社 期間4か月	<テーマ> 「物流機能・体制強化 に向けた診断」	<ul style="list-style-type: none"> ● グループの物流企画・管理機能、物流子会社に対する評価・診断 ● 特定工場発の物流の改善余地の検証(業界調査、物流業者調査を含む) ● あるべき物流体制等提言 ● 改善実現へのロードマップ提示、等 	現状評価(視察・面談) 同業調査 業者調査 データ分析 施策立案・提言
サプライチェーン関連	メーカー C社 期間3か月	<テーマ> 「海外調達物流の改善 に向けた診断」	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国からの資材調達に対する物流業務の評価(業務内容、コスト、効率性等の妥当性) ● 物流の改善余地の検証 ● 代替手段(配送ルート、業者等)の提示、等 	現状評価(視察・面談) 同業調査 業者調査 データ分析 施策立案・提言
コンプライアンス関連	メーカー D社 (物流子会社) 期間3か月	<テーマ> 「輸配送のコンプライ アンス診断」	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸配送法令遵守項目等提示 ● 物流業界の違反事例等提示 ● 輸配送業務の法令順守、改善取組状況の評価 ● 役所調査、物流会社調査 ● あるべき物流管理体制提言、等 	現状評価(視察・面談) 同業調査 業者調査 データ分析 施策立案・提言

2 企業を取り巻く物流環境と今後の物流・サプライチェーンの方向性

企業を取り巻く物流環境の変化

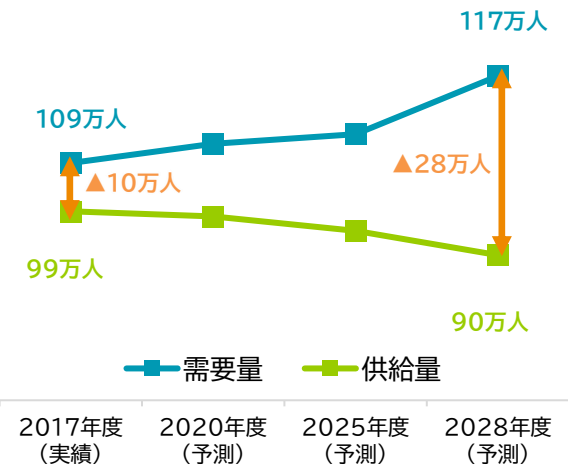
- 直面する2024年問題を含む「ドライバー・人手不足」に加え、「ESG/SDGs」「サプライチェーン混乱」「技術革新・産業変化」等多様な影響を受け、物流環境は劇的に変化。今後大幅なリソース不足により、「物流コストの更なる上昇」、「運べなくなるリスク」の顕在化が想定。「物流」は、サプライチェーンの一工程でなく、企業の核心的な経営課題の位置付けへ。



【参考】「人手不足」「物流の2024年問題」の業界全体への影響

トラックドライバー数の推移

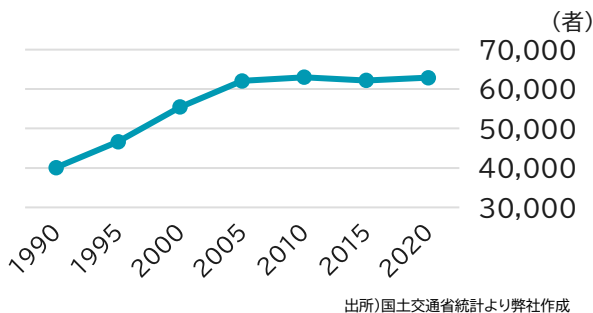
■営業用トラックドライバー需給予測



出所)鉄道貨物協会「平成30年度 本部委員会報告書」より弊社作成

物流会社数の推移

■貨物自動車運送事業者数の推移



出所)国土交通省統計より弊社作成

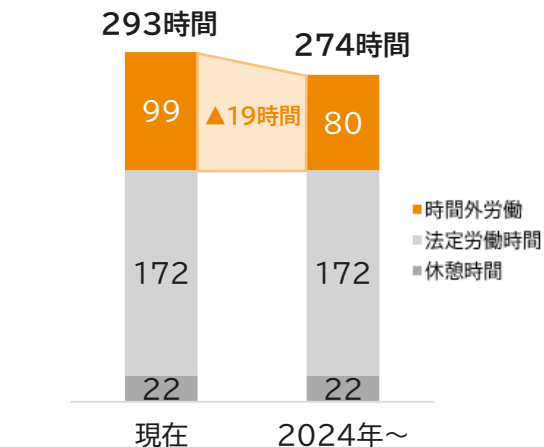
1990年の規制緩和以降、新規参入事業者が急増も
2010年以降は新規参入と退出が拮抗し、ほぼ横ばいの状況

■物流事業者の動向

通運 X社	同業他社と提携し、後継者不足等で廃業を検討中の事業者の事業承継M&Aを検討中
3PL Y社	足回り強化に向けたM&Aを志向し、買収対象先の探索を推進中

輸送形態への影響

■ドライバー拘束時間 上限規制の変化



出所)全日本トラック協会「トラック業界の働き方改革実現に向けたアクションプラン」より弊社作成

- 長時間労働や賃金の低さ、負荷の高い労働環境などが要因で、トラックドライバーのなり手は減少傾向
- トラックドライバーは、他の業界と比較して平均年齢が高く、高齢者層の退職により、ドライバー数の減少が今後加速

- 現状は上記グラフの通り横ばいであるが、今後はM&Aの加速や事業者廃業(後継者問題・人手不足・資金繰り等)により物流会社数は減少見込

- 2024年度より年960時間(月平均80時間)の時間外労働の上限規制がドライバーにも適用
- 長距離運送の継続困難、荷主へのコスト転嫁等の影響が発生

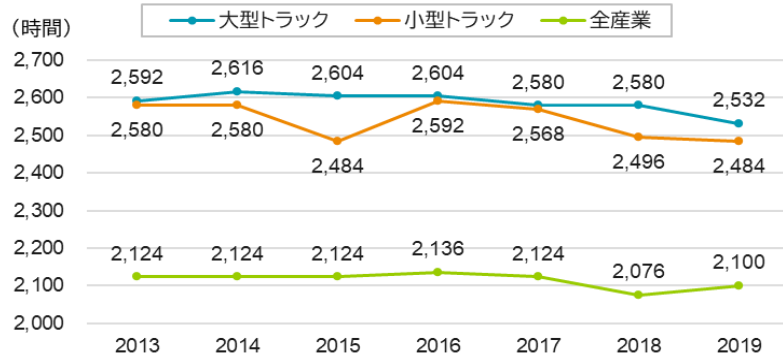
【参考】「物流の2024年問題」の業界全体への影響

コスト面への影響

トラックドライバーは、全産業平均に比べて労働時間2割多く、賃金水準は1～2割低い

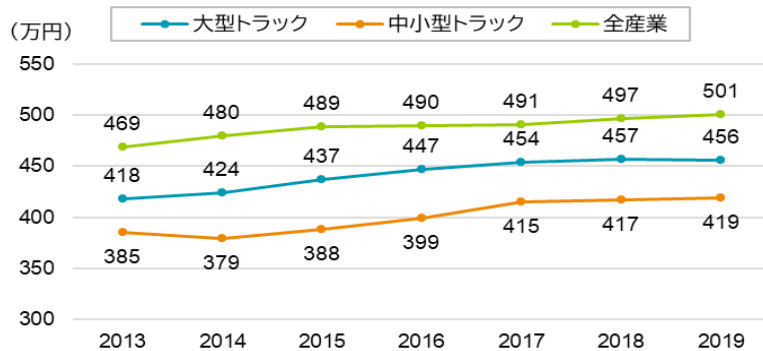
ドライバー給与は歩合・残業代のウエイトが高く、単純な労働時間削減では給与水準低下し、他社・他業界へ流出懸念

■トラック運転者の労働時間



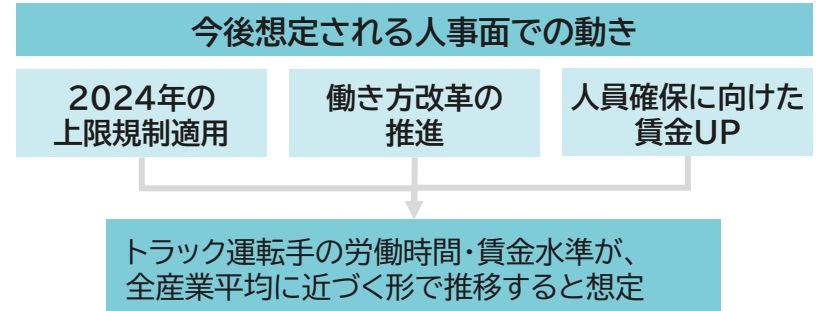
全産業平均と比較して、大型・中小型ともに約2割高い

■トラック運転者の賃金水準(年間所得額)



全産業平均と比較して、大型トラック運転者で約1割低く、中小型トラック運転者で約2割低い

■人件費・労働時間の推移見通し



人件費 +10~20%	÷	労働時間 ▲約20%	=	時間あたり人件費 +約30~50%
----------------	---	---------------	---	----------------------

人件費の増加が荷主にコスト転嫁されてくる可能性有

※中小事業者も「燃料費、人件費の適切な転嫁」を最優先事項と認識 (2022年4月実施 金融機関アンケートより)

■その他考えられるコスト上昇要因

時間外割増率引き上げ

- 1ヶ月60時間を超える法定外労働に対して50%以上の率で計算した割増賃金の支払いが必要 (従来は25%)
- 適用が据え置かれていた中小企業についても2023年4月以降適用開始 ⇒ 値上げの一要因となる可能性あり

管理費用・投資増加のコスト転嫁

- ドライバーの管理強化に向けた機器・システム導入、輸送ルート維持に向けた中継拠点の設置などへの投資コスト増大
- 荷主として荷役効率化・荷待ち時間削減に向け、パレット購入やマテハン・システム導入といったコストが発生

今後の物流環境を踏まえた物流・サプライチェーンの方向性

- 前述の環境変化により、物流は「労働集約」型産業から、**今後は「資本・知識・情報等集約」型産業へ転換(パラダイムシフト)**。
- **物流ESG視点でも限られたリソース(車両・拠点・人員・資材)をどう有効活用するが重要。**
物流・サプライチェーンの「可視化」→「標準化・平準化」→「最適化・共同化」→「自動化・省人化」の取組を通じて実現。

【企業経営・物流活動に影響を与える諸要因】

▶人手・ドライバー不足への対応

- ドライバー不足、待機時間
- 倉庫作業員不足 等

▶ESG/SDGsへの対応

- カーボンニュートラル
- 労働環境改善、2024年問題他
- リスクマネジメント 等

▶サプライチェーン混乱への対応

- コロナ禍、コンテナ不足
- 災害激甚化、ストライキ、等

▶技術革新・産業構造変化への対応

- AI、IoT、ブロックチェーン
- EC事業拡大 等

パラダイムシフトの前倒し

【今後の動き(想定)】

		現在~2025	2025~2030	
社会・経済環境	雇用	労働人口減少・働き方改革(残業制限厳格化等)・女性登用・外国人増加		
	気候・環境	温暖化進行→猛暑・大雨等増加→天災・CO2増加、ガソリン価格上昇		
	技術	AI進展・ロボット化、ビッグデータ	技術普及に伴うコスト低減・機能向上、自動運転技術	
物流環境	雇用	ドライバー・作業員不足・高齢化	更なる深刻化・社会問題化	
	規制	業務/コスト透明化・適正化	グリーン・ホワイト物流進展	
	コスト	運賃・人件費継続上昇	運賃・人件費の更なる上昇	
	輸送	配車・受付IT化、需要予測	高速道隊列走行	自動運転(高速道・限定道)
	荷役・保管	自動化/省人化技術・導入の進展→手荷役見直し		完全自動倉庫化
	商慣習	各社プロセス見直し・標準化・共同物流		業界商慣行見直し(共同物流前提)
		物流プラットフォーム化の更なる進展(主導:メーカー or 業者)		

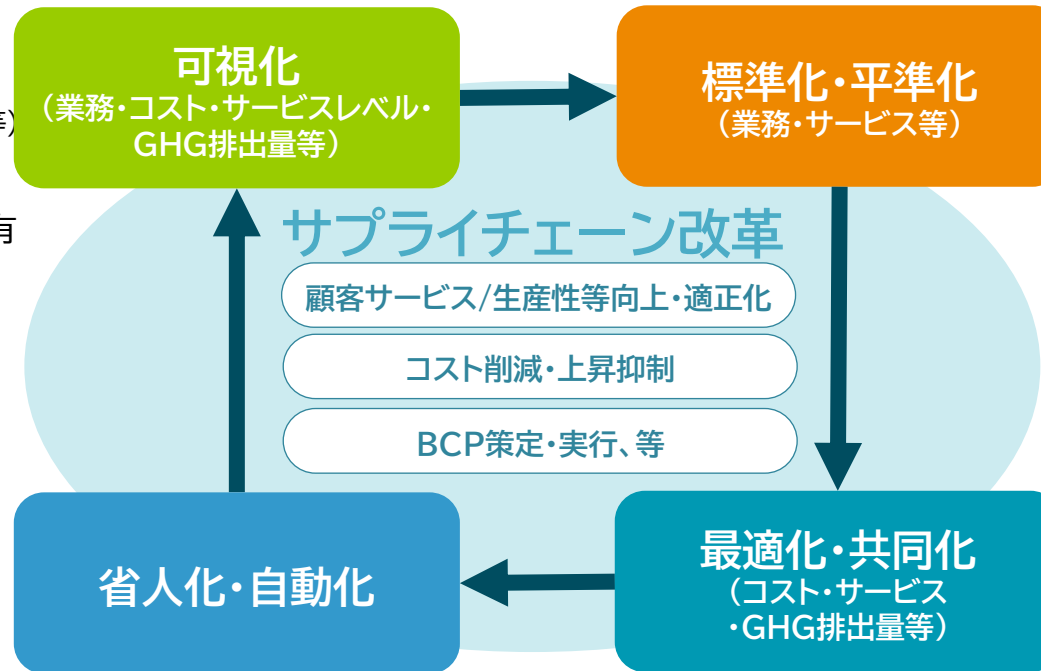
持続可能な物流体制の構築に向けて

- 前述の環境変化等への対応の観点から、持続可能な物流体制の構築が必要。
- 物流視点で、下記3つの戦略を以ってサプライチェーン改革を促すプロセスを回していくことが肝要。

戦略1 物流企画・管理機能・体制の強化 → 戦略2 物流IT化・DX推進

戦略3 サプライチェーン連携の強化

- ・各種データ等分析・活用
- ・SCフロー見える化/KPI管理
(各工程のコスト・効率・GHG排出量等)
- ・サプライチェーン通計コスト管理
- ・生産・販売部署との課題発信・共有
- ・トレーサビリティ、etc
- ・SC分析・管理システム等導入
- ・自動化機器等導入
(倉庫設備、ロボット等)
- ・熟練者・人手作業等見直し
、etc



- ・S&OP等作成、形式知化
(配車、荷役・加工作業等)
- ・各種管理基準等整備
- ・納品条件等見直し(業界横断)
- ・イレギュラー対応等見直し
- ・出荷物量等の平準化、etc
- ・SCM視点での抜本的な最適化
- ・製造・物流・販売拠点再編
- ・製品設計・梱包/包装設計見直し
- ・製品数・在庫水準等適正化
- ・輸送手段見直し
(モーダルシフト、EV化等)
- ・他社共同配送・保管、etc

物流視点での持続可能な物流体制の構築が重要

【参考】荷主・物流会社による物流改善取組動向（国交省/ホワイト物流推進運動HPより）

- 従来型の個社単独の改善は一定の取組が進んでいると史料。
- 一方、他社との連携による改善やESG対応に向けた取組みは全体として遅れが見られ、業界間のギャップ解消も課題。

改善種別	カテゴリ	開示先数	全業種	製造業	小売業・卸売業	運輸業等 (物流子会社含む)
			(1306社)	(370社)	(107社)	(696社)
運送内容の見直し	一般的な物流改善	◆ 物流の改善提案と協力	80.2%	85.9%	75.7%	82.2%
		◆ パレット等の活用	48.3%	54.3%	53.3%	49.4%
		◆ 高速道路の利用	25.3%	19.7%	19.6%	32.3%
		◆ 船舶や鉄道へのモーダルシフト	23.5%	41.6%	3.7%	19.8%
		◆ 発荷主からの入出荷情報等の事前提供	14.7%	24.1%	19.6%	8.9%
		◆ 運転以外の附帯作業等の分離	13.9%	21.1%	9.3%	11.2%
		◆ 荷主側の施設面の改善	9.9%	16.8%	19.6%	4.0%
		◆ 予約受付システム等の導入	8.2%	8.4%	23.4%	6.5%
		◆ 物流システムや資機材の標準化	7.8%	5.9%	12.1%	8.0%
		◆ 出荷に合わせた生産・荷造り等	13.6%	22.2%	15.9%	7.6%
物流サービスレベル・サプライチェーン見直し	◆ リードタイムの延長	13.2%	29.7%	15.9%	4.9%	
	◆ 納品日の集約	9.3%	12.4%	18.7%	5.2%	
	◆ 発注量の平準化	7.9%	10.8%	28.0%	3.6%	
	◆ 運送契約の書面化の推進	44.3%	31.1%	29.0%	57.2%	
運送契約の方法	契約適正化	◆ 運賃と料金の別建て契約	14.5%	4.9%	5.6%	21.7%
		◆ 燃油サーチャージの導入	8.3%	10.8%	10.3%	7.3%
		◆ 下請取引の適正化	5.5%	4.1%	3.7%	5.9%
		◆ 契約の相手方を選定する際の法令遵守状況の考慮	25.2%	24.1%	18.7%	27.2%
運送契約の相手方選定	業者管理強化	◆ 働き方改革等に取り組む物流会社の積極的活用	16.1%	10.3%	12.1%	19.8%
安全の確保	安全管理強化	◆ 異常気象時等の運行の中止・中断等	60.6%	57.6%	39.3%	69.4%
		◆ 荷役作業時の安全対策	47.6%	43.0%	22.4%	59.6%
その他	その他	◆ 宅配便の再配達削減への協力	5.4%	2.4%	10.3%	1.1%
		◆ 女性や60代運転手の積極的雇用の推進	0.2%	0.0%	1.9%	0.1%
独自の取組	その他	◆ 独自の取組	46.2%	43.0%	22.4%	53.4%

1 環境問題、人手不足等への対応に関し、業種による取組水準のバラつき有り

2 現状では、他社を巻き込む取組遅れている(一般改善に比べ)

3 ガバナンス関連の取組について、荷主の取組意識は物流会社と比し低い傾向

出所) ホワイト物流推進運動HPを基に物流STIにて作成

※青字:全業種平均比優位
赤字:全業種平均比劣後

※全業種には、一部物流を伴わない業種(インフラ・金融等)も含まれ、左記各業種の合計社数と一致せず

3 持続的な物流業務・改善活動の推進に向けた 弊社サポート(診断)事例のご紹介

- ・経営視点での物流課題
- ・業務視点での物流課題
- ・あるべき物流体制構築に向けて
- ・物流改善テーマと効果見込み
- ・コスト・物量等分析事例

お客様の情報管理・保護の観点から、資料及び情報の一部割愛・加筆修正をしております点、ご了承ください

A社事例 / 経営視点での物流課題

経営視点における物流課題認識について

- 業界として市場縮小・物量減少に向かう一方、今後物流環境はますます厳しくなっていく見通し
- 課題は、「**物流体制の強化**」(持続的な物流運営確立と現場改善力向上)と「**柔軟性のある物流網の構築**」(物量減少等への対応力向上)

<外部環境>

市場縮小
物量減少

<内部環境>

新規事業の育成
必要

シェア拡大と
収益改善(短期)

投資資金必要

物流環境悪化
(コストUP等)

物流体制の強化
必要 **I**

新規事業の拡大

物流網の柔軟性
必要 **II**

物流を伴う売上
構成比が縮小
(中期)

I. 物流体制の強化とは

… 今後の物流環境変化に対応できる**持続的な運営の確立**と、根拠のあるデータ等に基づく**適時適確な物流改善施策を立案・実行**し、効率・精度・安全・品質を維持・向上し続ける物流体制を構築

II. 柔軟性のある物流網とは

… 企業を取り巻く事業・物流環境が変化しても、**コスト・品質・サービスが安易に悪化しない物流網**(構造)

<対応が必要な環境変化>(弊社想定)

- 取扱物量減少(市場規模縮小など)
- 売上構成変化(注力製品群・得意先構成の変化など)
- 人手をはじめとした物流現場リソース不足によるコスト上昇
- 納品サービスレベルに関する他社との競争環境変化

※リソース不足等背景に業界全体の納品要件見直しが進むと想定されるなか、個社毎の状況に合わせた納品方法の見直しが大きな課題へ

- 貴社を取り巻く市場が縮小する中、既存事業の収益改善と並行して新規事業への挑戦を志向し、●●領域・▲▲領域に注力
- 売上、利益に対する物流コスト(約●●%)増加の影響は大きく、経営視点で物流課題への取組必要
- 足元では物流環境の悪化(コストUP・物量減少等)の一方、収益改善が求められており、継続的に高精度な物流改善施策を打ち続けられる様に**物流体制を強化**する必要有
- 中期的には、物流を伴う事業の売上構成比の縮小が予想され、**物量減少の影響を受けにくい柔軟性のある物流網の構築**が課題

A社事例 / 業務視点での物流課題

業務視点における物流課題

- 以下、7項目の視点で評価・分析し、課題を抽出。分析結果に基づく気づきから、改善に向けた方向性(仮説)を提示。

評価・分析項目	評価・分析結果から得られた気づき	改善に向けた方向性(仮説)
1) 物流体制	<ul style="list-style-type: none"> ・物流部門の役割は限定的(例:.....) ・全体最適観点での物流改善・改革施策の実行は組織構造的に困難 	物流コストや品質に直結する意思決定に、物流部門が主体的に関与出来る体制にする 組織・役割
2) 物流業務委託先	<ul style="list-style-type: none"> ・現行委託先各社何れにおいても、改善活動が十分でない ・委託先から十分な改善提案・取組姿勢を引き出す為の関係性構築に至っていない 	委託先のパフォーマンス評価と改善点を正確に把握し、効果的な改善提案を引き出せるようになる パートナーシップ
3) 物流拠点	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点によって委託先との契約体系やコスト構造が異なる ・拠点毎に物量やコストのデータが正確かつ容易に把握出来ない 	拠点毎に比較、評価が可能になる様な基盤を整備 管理会計 システム KPI管理 パートナーシップ
4) 物流フロー	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点間の横持幹線輸送が比較的多い(例:.....) ⇒在庫政策がSCM最適化の観点で設計されていない 	物流コストを最適化する在庫政策の立案と実行 組織・役割 管理会計 システム
5) 物量分析	<ul style="list-style-type: none"> ・●●領域の曜日波動が大きい ・路線の配送網が広範囲 ・細かい物流特性(例:.....) ※そもそも物量分析を実施する為の環境が十分に整っていない 	客観的な分析結果に基づく高精度・タイムリーな改善施策を打つためのデータ環境整備 システム KPI管理
6) 物流コスト・KPI	<ul style="list-style-type: none"> ・現状のコスト把握は、金額絶対値がベースとなっており物量が増減した場合の評価や原因分析がしづらい ・管理している物流コスト項目とPLとの相関関係が分かりづらい 	物流現場での行動結果が、管理会計上のどこに反映されているか分かりやすく改善の打ち手が明確になる管理手法構築 KPI管理 管理会計 システム
7) 既存改善活動	<ul style="list-style-type: none"> ・改善活動には取り組んでいるものの効果の範囲は限定的 ⇒データの不備、他部署連携不十分、委託先協力体制、マンパワー不足 	高精度でタイムリーな改善施策を立案・実行し続けられる管理体制の構築 KPI管理 組織・役割 システム

A社事例 / 「あるべき物流体制」構築に向けて

目指す姿

貴社を取り巻く様々な事業・物流環境変化へ対応可能な**持続的な運営の確立**と、適時適確な改善施策の継続的な立案・推進による**柔軟性のある物流体制**

改善方針

1) 自社の企画・管理機能強化

… 所管組織の役割を合理的に定義し、管理基盤となる物流データとコストを**可視化**

2) 委託先機能の活用

… 委託先機能(改善活動、システム、配送網、拠点等)を最大限に活用し、柔軟かつ継続的な改善活動の基盤を整備

< 事業・経営環境 >

- ・ 貴社を取り巻く市場は縮小傾向
- ・ 売上高物流費率(約●●%)が高水準
- ・ 新規事業開発が必要で、既存収益力強化が求められる

< 現状の物流課題 >

- ① **物流体制** … 物流部門の役割が限定的
- ② **業務委託先** … 現行委託先の改善活動が不十分
- ③ **物流拠点** … 拠点毎に契約体系やコスト構造が異なる
- ④ **物流フロー** … 在庫政策を見直す余地がある
- ⑤ **物量分析** … データ未整備の為精度の高い分析が困難。物流特性はコスト的に不利な傾向
- ⑥ **コスト・KPI** … データ面で網羅性に欠け、分析が困難
- ⑦ **改善活動** … 範囲と効果が限定的

< 取組テーマ案 >

■ 基盤整備 Step1

1. **組織・役割分担の見直し(改善の枠組み)**
… 物流改善連絡会の設置、物流改善姿勢の評価制度への反映、物流実務組織の見直し
2. **管理会計の見直し(物流費管理方法)**
… 物流コスト把握可能な帳票の制定
3. **システムの見直し(可視化環境整備)**
… 物量データとコスト可視化の仕組み作り

■ 基盤整備 Step2

4. **最適スキームの構築(委託先パートナーシップ)**
… 運用改善を促進させ、柔軟性のある物流網構築に資する委託先との関係性を作る

■ 運用改善

5. **“実効性のある”KPI管理に基づく運用改善**
… データに基づく物流KPI管理を行い、適時適確な運用改善施策を打ち続ける

< 改善施策案 >

- ・ 納品要件等緩和・見直しによる輸配送効率改善 (**標準化・平準化、最適化**)
- ・ 在庫政策見直しによる棟間輸送削減 (**最適化**)
- ・ 長期化在庫モニタリングによる在庫削減 (**同上**)
- ・ 工場出荷機能見直しによる横持費用削減、等¹⁷

< 物流課題と改善の方向性 >

基盤整備Step1

組織・役割 管理会計 システム

“実効性のある”KPI管理に基づく運用改善

可視化・分析・施策立案・実行・評価 の好循環

基盤整備Step2

委託先パートナーシップ 物流拠点見直し

■ 委託先パートナーシップ：最適スキームの方向性について

01 自社機能強化

02 委託先機能強化

or

03 総元請等起用

何れのスキームにせよ、自社機能の強化(インフラ整備・改善体制等)は必要

A社事例 / 「物流改善テーマと効果見込」について

改善テーマ毎の影響と効果見込(概算)

分類	区分	改善対象	改善施策			
			No.	概要	詳細	
基盤 整備	Step1	組織・ 役割分担	1	物流連絡会の設置	✓ 物流KPI管理を導入し、物流コスト・品質上の問題点を物流部門がモニタリングし、営業部署と一体となって改善に取り組む仕組み整備	
			2	営業評価への物流改善考慮	✓ 物流改善に対する取組姿勢を営業担当者(個人)や営業部署(組織)の評価に反映する仕組みを構築	
			3	物流管理・実務の体制見直し(組織変更)	✓ 物流実務の担い手と物流企画・管理の担い手を分け、改善のサイクルがより効果的に回る体制へ移行	
		管理会計	4	物流コスト把握可能な管理帳票制定	✓ 物流現場の行動とPLの関連性が担当者や顧客単位に把握可能な物流コスト管理帳票を作成し、これに基づいた管理を導入	
		情報 システム	5	物量データ把握可能な仕組み構築	✓ 製品マスタ仕様変更、入力業務プロセス作りにより、正確な物量データが明細単位に把握可能に	
			6	物流コスト把握可能なDB構築	✓ あるべき物流コスト管理に必要な粒度で経費計上を実施し、これを蓄積・抽出可能なDBを構築	
	Step2	委託先	1	委託先パートナーシップの最適化	✓ ●●●●●	
		物流拠点	2	拠点集約	✓ ●●●●●	
	運用 改善	販売	輸配送等	1	各種要件緩和による積載効率UP	✓ 付帯作業見直し、納品曜日設定、リードタイム見直しなど要件変更
				2	在庫政策見直しによる横持輸送・保管費用等削減	✓ 何を、どこに、どれだけ在庫するかを輸送・保管コスト最適化の観点で検討
3				路線配送の見直し	✓ 路線便の物流の中で●●ルートに載せるものがないか検討	
保管 ・荷役		4	長期化懸念在庫のモニタリング	✓ 長期化が懸念される在庫のモニタリングによる消化促進と保管料削減		
		5	出荷指示単位の見直し	✓ 出荷指示方法変更(●●●●●)等によって作業員の生産性向上		
調達 ・製造		輸送	6	エリア間輸送モードの見直し	✓ ●●●●●	
		構内物流	7	工場出荷機能見直しによる横持コスト削減	✓ 工場から各拠点への出荷能力を向上させる事で、横持コスト削減	
		その他	8	●●●●●	✓ ●●●●●	

投資・効果見込

—

管理会計整備

・開発/人件費

●●～●●百万円

情報システム整備

・開発/人件費

●●～●●百万円、等

コスト削減目安(概算)

●●～●●%程
(物流費全体に対して)

<削減目安>

販売関連

・輸配送、荷役費

… 約●～●%

・保管費

… 約●～●%、

調達・製造関連

・輸送、構内物流費

… 約●～●% ほか

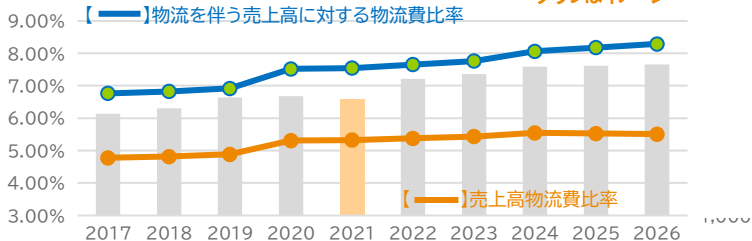
【参考】コスト・物量等分析事例

売上高・物流費と過去の改善取組推移、今後の見通し

		2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度	
		実績	売上比	実績	売上比	実績	売上比	実績	売上比	実績	売上比
売上高	全社合計	
物流費	計	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%
低減効果	輸配送費	
	荷役・保管費	
	管理・人件費	
	計	●●	0.●%	●●	0.●%	●●	0.●%	●●	0.●%	●●	0.●%

■今後の物流費の見通し(シミュレーション)

グラフはイメージ



売上高全体に対する物流費比率は、2021年●.●%から2026年●.●%と微増だが、物流を伴う売上高の構成比減少によるもの。

物流を伴う売上高に対する物流費比率は、2021年●.●%から2026年●.●%と●.●ポイント増加する見通し

物量分析結果(まとめ)

i) 出荷量の曜日波動が比較的大きい	主要拠点の直配物流において、●.●曜日納入の物量が低く、●曜日納入の物量が多い傾向。波動の平準化によるコスト効果(積載効率向上)が得られる可能性あり。
ii) 納品エリア、配送網が広範囲にわたっている(路線)	●●センター(エリア外約●.●%)、●●センター(エリア外約●.●%)、●●センター(エリア外約●.●%)、●●センター(エリア外約●.●%) ※棟間物流を除く
iii) 納入先1軒当たりの物量が少ない	納入先1軒当たりの出荷箱数が全体的に少ない(直配平均●.●箱/軒)
iii) 納入先1軒当たりの物量が少なく積載率に不利	納入先1軒当たりの出荷箱数に拠点間のバラつきが大きい(直配:●●~●●)
iv) 出荷量上位のアイテム依存度が高い	製品出荷ランク分析より、Aランク(出荷構成比50%)のitemが全体の●~●%、Bランク(出荷構成比90%)まで含めてもアイテムは●~●%と上位依存度が高い。
v) 製品区分別の物流特性	Aカテゴリは取扱物量・納入先が多い。物量次点のBカテゴリは納入先が少ないが少量多頻度。CカテゴリはA・Bカテゴリと比べて物量が少ないが、物量がまとまっておリ効率的。一方、拠点間の差が大きく、製品そのものの特性よりも顧客特性の方が物流に与える影響が大きいと見られる。
vi) 長期在庫は一定程度存在	著しい長期在庫(1年超など)の発生は抑制されているものの、半年超水準は実質的には●●%程度見受けられる
vii) データ未整備状態がコンプライアンスリスクに繋がる	重量データ等が整備されておらず、コンプライアンス面で荷主責任を追及される懸念がある

輸配送・保管コスト単価の妥当性検証(概算)

<車建配送単価(●t)のサンプリング調査>

単位:円/台

	B社	C社	参考:標準運賃表
●●物流
△△物流
○○物流

⇒ B社・C社ともに標準運賃表と比較して高額
※路線単価においても、全体的に●●の傾向あり

<保管費用単価のサンプリング調査>

契約単価 ●センター●円/個 ●センター●円/個
について検証

⇒ 上記契約単価を想定される坪当たり費用に換算すると何れも約●~●千円/坪と賃料相場と比べて割高

※賃料相場

●●エリア ●千円/坪程、●●エリア ●千円/坪程、
●●エリア ●千円/坪程(▲▲▲機構データより)

分析結果に基づき、「セグメント毎」に有効な改善施策を検討していくと共に、日々の改善活動の中で改善施策立案に資する物量分析が実施可能な環境整備が必要と見られる

留意事項

- 本資料は、弊社内の所定の広告審査を経たものです。本資料は国土交通省様の依頼に基づき弊社業務の紹介及び事例の紹介をまとめたものであり、ご覧頂いた方へご提案するものではありません。
- 本資料における内容を貴社が採用されない場合であっても、弊社との他のお取引について貴社が不利益な取扱いを受ける事はありません。また、弊社は本書における提案を貴社が採用されることを貴社との他のお取引の条件とする事はありません。
- 本資料に含まれる内容を実行する場合、一定のリスク・手数料・諸費用などが発生する場合がありますので予めご了承ください。
- 本資料にシミュレーションが含まれる場合、前提として記載している想定条件に基づくシミュレーションであり、実際の状況とは異なる場合がございますので、予めご了承ください。
- 本資料は、その確実性・完全性に関して保証するものではありません。ご検討に際しては弁護士、会計士、税理士、又は格付機関等と、事前に十分にご相談頂くようお願い申し上げます。
- 本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点での弊社もしくは執筆者の判断であり、今後、予告なしに変更されることがあります。弊社は本書のアップデートを行うことをお約束致しません。
- 本資料に記載された情報は機密事項を含み、その権利は弊社に帰属します。かかる情報は貴社や貴社の弁護士、税理士又は公認会計士等の専門家が利用する為にのみ作成されており、弊社の同意なく複製や第三者への開示を行うことは禁止されます。
- 本資料は弊社の財産であり、要求があったときは弊社に返還され、作成した写しは破棄されるものとします。上記に反する表明や誓約に依拠することはできません。

照会先

三井住友信託銀行株式会社

情報開発部 物流ソリューションチーム 03-6256-5474

ご清聴ありがとうございました。



情報開発部

〒100-8233 東京都千代田区丸の内1-4-1

TEL:03-6256-5474

本資料作成日:2022年12月8日
(広告審査:情開2022-ひな12)