

ロジスティクス KPI と  
ベンチマーキング調査報告書  
(概要版)  
2 0 1 4

 公益社団法人  
日本ロジスティクス システム協会  
JAPAN INSTITUTE OF LOGISTICS SYSTEMS

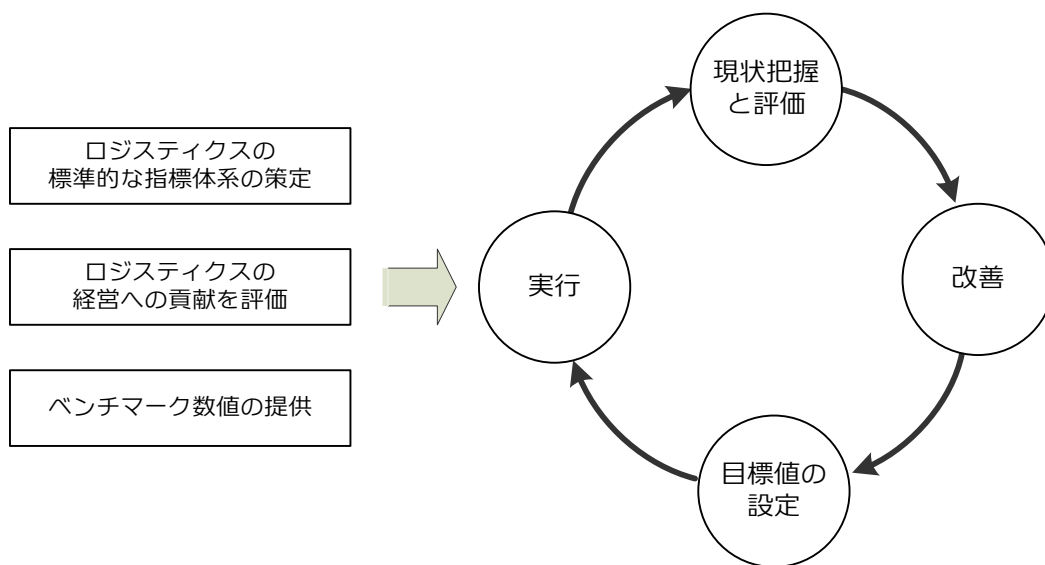
JILS 総合研究所

# 1. 調査目的

JILS では会員企業のニーズ調査等に基づき「経営におけるロジスティクス評価指標の研究」を重点的な課題として取り上げることとなり、2005年度から自主事業として調査に取り組んだ。2005年度から2007年度までの3カ年間は、学識経験者や会員企業等からなる委員会（座長：流通経済大学 流通情報学部 林克彦教授）を設置して集中的に調査・研究を行った。

調査ではより具体的に、①ロジスティクスの標準的な指標体系を確立すること、②ロジスティクスの経営への貢献を評価すること、③ロジスティクスのベンチマーク数値を提供することを主な目標として設定することとした（図表-1）。そしてこの一環として、各社のロジスティクス指標の管理実態、指標のデータ（ベンチマーク数値）等を把握するためのアンケート調査を2007年度より開始することとした。

図表-1 調査の目的



## 2. アンケートの実施概要

### (1) 実施目的

前述のとおり、「ロジスティクス経営指標検討調査」・調査委員会において、ロジスティクスの指標管理にベンチマークデータが必要との議論を受け、データの収集・蓄積等を目的としたアンケート調査を実施することとした。

アンケート調査は初回を 2007 年度に実施し、その後、原則的に初回の調査方法を踏襲しつつ 2008 年度に第 2 回目を実施し、さらに 2013 年度に第 3 回目を実施している。

本資料はこのアンケートの結果を集計したものである。

### (2) 調査対象

アンケートの対象は荷主企業（製造業、卸売業、小売業。その物流子会社を含む。）とした。ただし、小売業は主として着荷主の立場であり、納品リードタイム、返品金額など回答できない指標が少なくないため、通信販売・訪問販売など発荷主となりうる業種のみを対象とした。具体的には以下のとおりである。

- ・業種構成：製造業、卸売業、小売業（通販・訪問販売等）または当該企業の物流子会社。
  - ・JILS 会員非会員の別：会員企業（256 社）および非会員企業（67 社）。
- 合計 323 社 ※社数は 2013 年度調査。

### (3) 調査実施期間・回収状況

#### 【2007 年度調査】

- ・2007 年 5 月 28 日発送～6 月 27 日締め切り
- ・回収状況 発送 482 社、回収 92 社（回答率：19.1%）

#### 【2008 年度調査】

- ・2009 年 1 月 16 日発送～2 月 16 日締め切り
- ・回収状況 発送 787 社、回収 128 社（回答率：16.3%）

#### 【2013 年度調査】

- ・2013 年 8 月 6 日発送～9 月 6 日締め切り
- ・回収状況 発送 323 社、回収 85 社（回答率：26.3%）

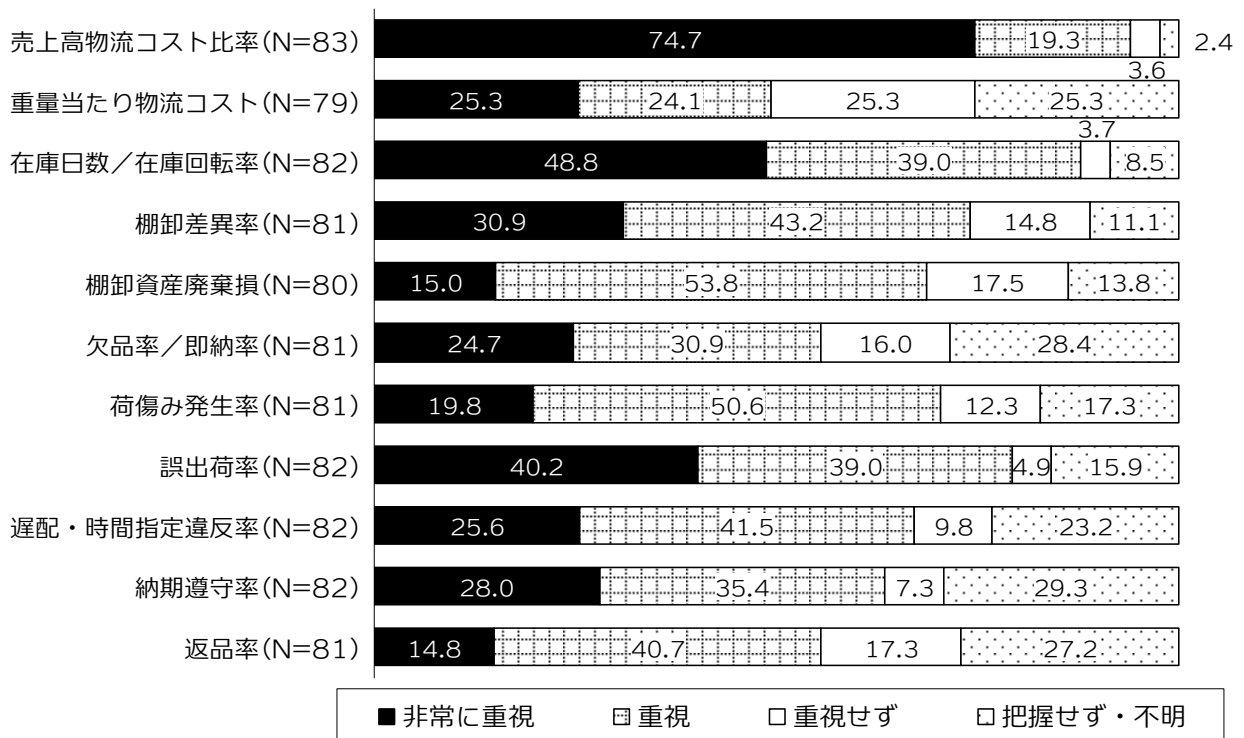
### 3. アンケート集計結果

#### (1) 企業が重視している指標

ロジスティクスに関する指標は色々あるが、各社がどのような指標を重視しているかを尋ねた。その結果が**図表-2**である。

「売上高物流コスト比率」を「非常に重視している」との回答が74.7%に上っており、指標の中で特に重視されていることが分かる。次に重視されているのは「在庫日数／在庫回転率」「誤出荷率」などである。一方で、「欠品率／即納率」「納期遵守率」「返品率」については、30%程度の企業が「把握せず／不明」を選んでおり、関心が低く管理が進んでいないことが分かる。

**図表-2 各社が重視する指標**



出典：JILS, 2013 年度 KPI 調査

次に、**図表-2** で挙げた「重視度」を指数化した業種等で比較した結果を示す。指数は、以下の算式で定義した。

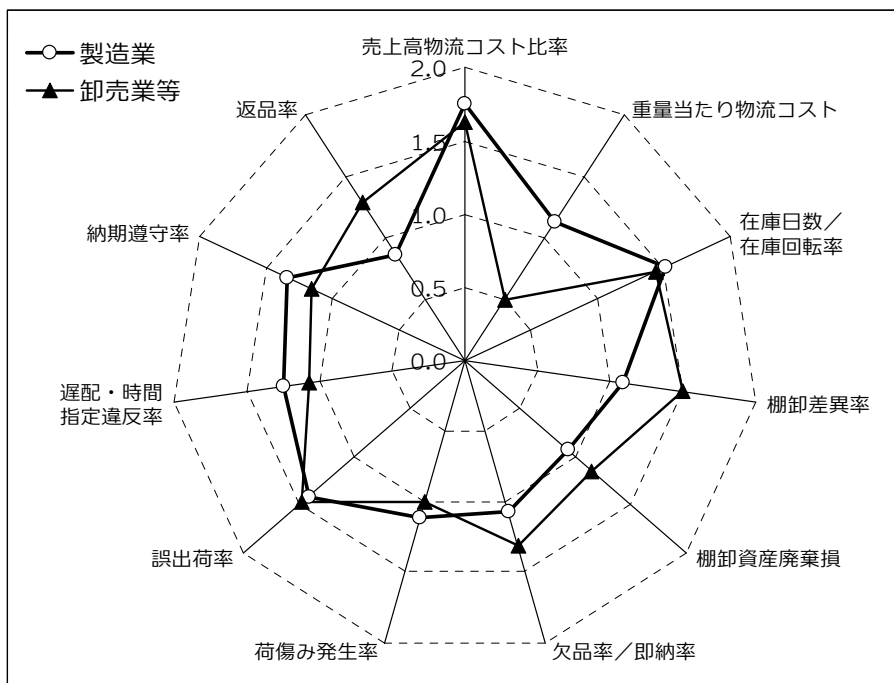
$$\text{重視度の指数} = \frac{\text{非常に重視} \times 2 + \text{重視} \times 1}{\text{非常に重視} + \text{重視} + \text{重視せず}}$$

回答企業がすべて「非常に重視」と回答すると指数は「2」となり、「重視」と回答すると指数は「1」となる。

**図表-3** は、製造業と卸売業等（数件の小売業を含む）を比較したものである。製造業の関心が比較的「コスト」と「在庫日数／在庫回転率」に偏っているのに対し、卸売業等は様々な指標に

関心を払っていることが分かる。卸売業は中間流通業であるため、需給調整が重要な機能である。そのため「返品率」「欠品率」といった、需給調整の巧拙が現れる指標に対する関心が高いのが特徴である。

図表-3 各指標の「重視度」（製造業・卸売業等）



出典：JILS、2013年度 KPI 調査

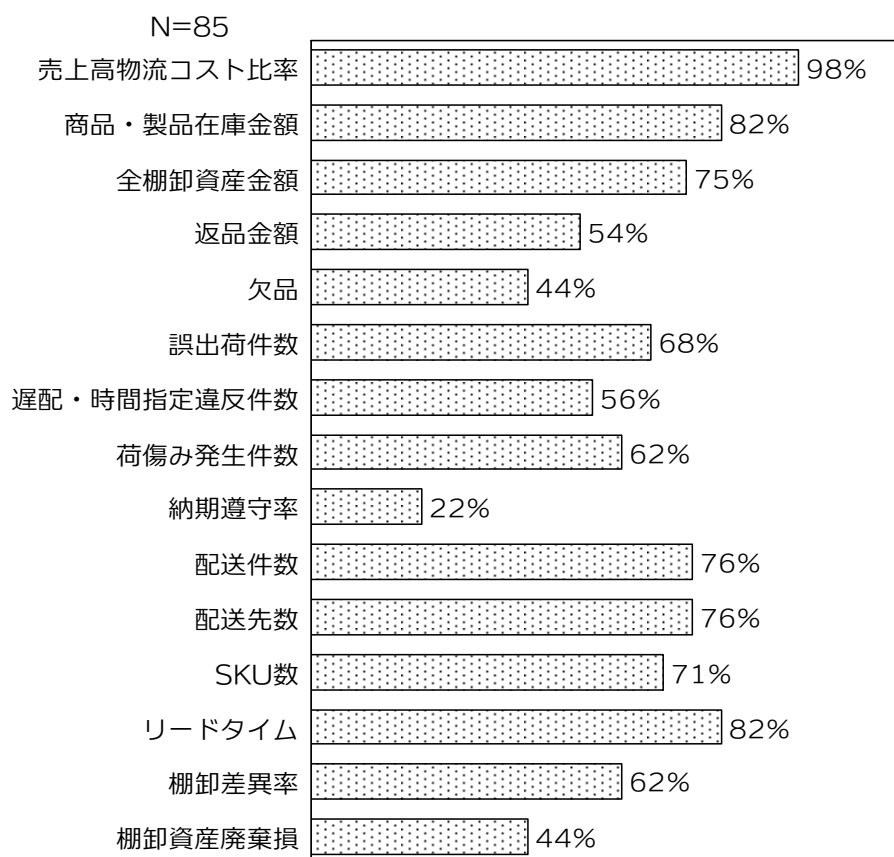
## (2) 指標の回答状況

アンケート調査では、各社の指標データの回答を求めているが、指標への関心度の高さ、ロジスティクス部門における把握可能性の違いを反映して、指標毎の回答率は大きく異なっている。図表-4 は、その結果を示したものである。

回答数が多いのは「売上高物流コスト比率」（98%が回答）、「商品・製品在庫金額」「納品リードタイム」（いずれも 82%が回答）などである。

回答率が最も低いのは「納期遵守率」であるが、消費財のほとんどは見込み生産であり、納期遵守率の管理が必要ない場合が多い（詳しくは第3章2.「欠品率」の項を参照）。これを除くと、「欠品」（44%）、「棚卸資産廃棄損」（同じく 44%）、「返品金額」（54%）の低さが目立つ。これに代表されるように、「受発注」や「需給」に関わる指標をロジスティクス部門で管理していない傾向が見受けられる。

図表-4 ロジスティクス指標の回答状況



出典：JILS,2013年度 KPI 調査

### (3) ベンチマークデータ

#### ①集計方法の注意点等

前述のとおり本調査では業界平均等のベンチマークデータを作成するため、企業に指標データの回答を求めているが、KPI として重要なものであっても、データの収集が困難なものについては調査対象から割愛している（図表-7 参照）。

また、本アンケート調査は、2007年度、2008年度に続き2013年度は3回目の実施となる。単年度のデータでは、サンプル数が十分でないことから、集計に当たっては2013年度の単独データに併せて、2007～2013年度の「累積値」も集計した。ここで言う「累積値」とは、過去3回の調査のいずれかに回答した企業をすべて集計した結果である。累積値では、複数回の回答がある場合には、最新の回答のみを集計している。

なお、本報告書（概要版）では、累積値のみを公表している。

また、誤出荷率といった指標では、データが正規分布に従っていない。一般的に、年間の出荷件数の少ない業種では、出荷作業がシステム化されておらず、日々大量の出荷作業をこなしている日用品等の業界と比べて、ミスの発生頻度が高くなる傾向がある。

このようなことから、一部の指標においては、きわめて大きな外れ値を含んでいる。その

ため、平均値が当該外れ値の影響を大きく受けていることがある点にご留意いただきたい。

## ②統計値のまとめ

本調査で調査したロジスティクス指標の、主要な統計値を下表に整理する。

図表-5 ロジスティクス指標のまとめ（2007年度～2013年度／累計値）

	サンプル数	中央値	平均値
物流コスト (売上高物流コスト比率)	83	4.52 %	4.97 %
商品・製品在庫（在庫日数）	68	18.7 日	25.8 日
全棚卸資産（在庫日数）	63	32.3 日	39.0 日
返品率*	45	0.22 %	3.72 %
欠品率*	30	0.82 %	2.29 %
誤出荷率*	46	23 ppm	94 ppm
遅配・時間指定違反率*	39	12 ppm	298 ppm
荷傷み発生率*	45	114 ppm	655 ppm
納期遵守率	19	100.0 %	98.6 %
配送件数（配送1件当たり売上）	61	480 千円/件	39,129 千円/件
配送先数（配送先1件当たり売上）	60	28 百万円/件	1,572 百万円/件
SKU（1SKU当たり売上）	57	32 百万円/SKU	147 百万円/SKU
納品リードタイム	70	24 時間	46 時間
棚卸差異率*	31	0.065 %	0.48 %
棚卸資産廃棄損（対売上高）*	30	0.69 %	3.76 %

注1：「\*」の記号を付した指標は、「ゼロ」の回答を除いて集計している。これは、「ゼロ」の回答は、当該指標を把握していないなど、「無回答」に分類すべき回答がほとんどであることによる。

注2：「受注行数（受注1行当たり売上）」は指標ではないが参考として掲載。

注3：「累計値」とは、過去3回の調査のいずれかに回答した企業をすべて集計したものである。累積値では、複数回の回答がある場合には最新の回答のみを集計している。

前ページで紹介した指標の説明を、図表-6 に示す。

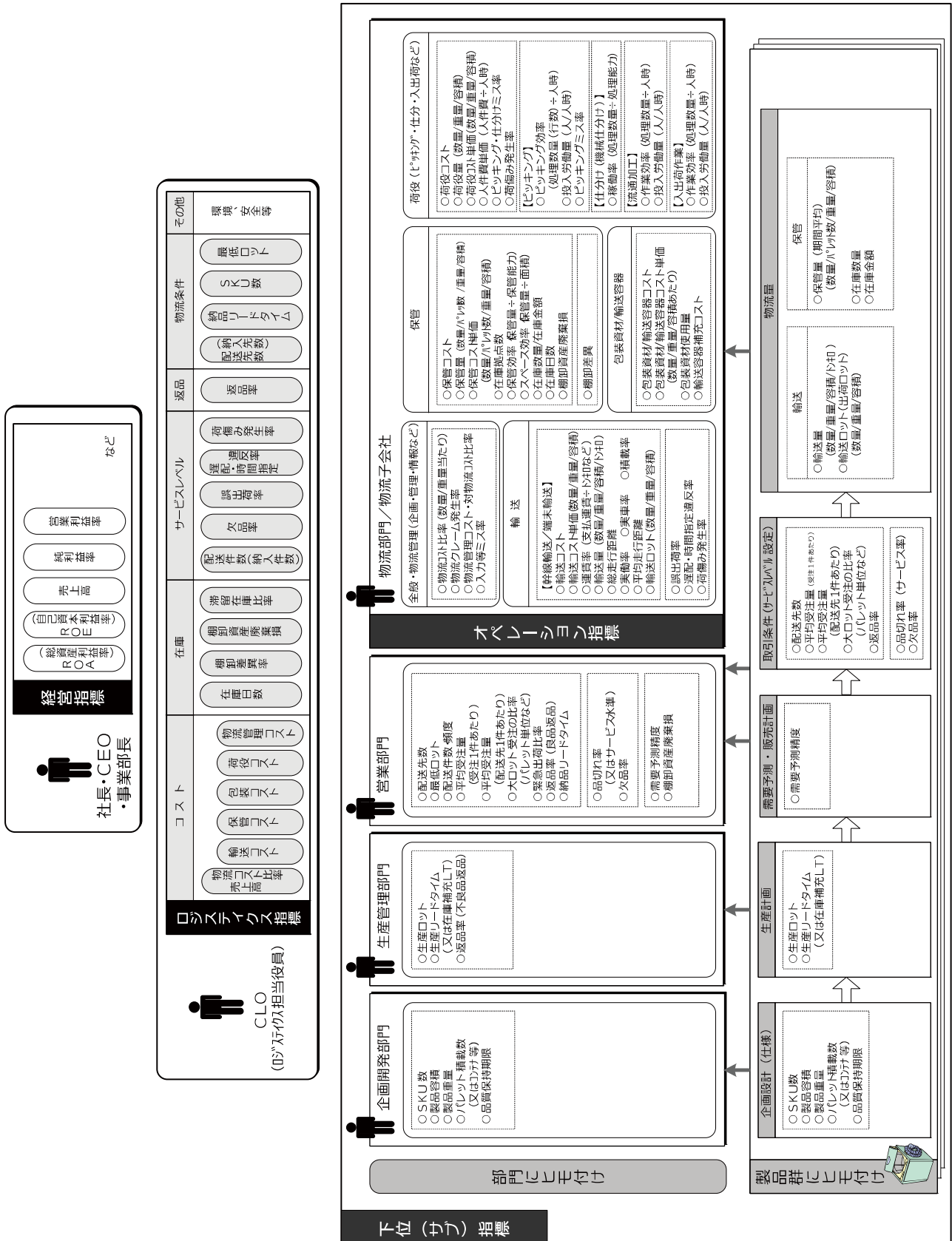
**図表-6 ロジスティクス指標の説明**

分類	ロジスティクス指標	指標の説明
コスト	物流コスト (売上高物流コスト比率)	物流コストを売上高で割って求める。「物流コスト」の範囲と定義は原則的に JILS「物流コスト調査」と同様である。
在 庫	在庫日数 (商品・製品在庫)	ロジスティクスの観点では、棚卸資産のうち、「商品」「製品」が重要である。基本的には期末(月末)在庫金額であるが、期中の変動が大きい企業にあつては、期中平均を取る方が望ましい。
	棚卸差異率	期末(月末)棚卸時点での帳簿在庫と実在庫の誤差を率で表したものである。
	棚卸資産廃棄損 (対売上高)	「棚卸資産廃棄損」とは、旧型製品、賞味期限切れの商品、季節商品の売れ残り等の廃棄に伴って計上した損失または費用。
	滞留在庫比率	在庫日数が一定水準を超えたもの(基準は各社で設定する)、販売終了品、納入期限切れ等の在庫を滞留在庫と定義し、これの売上高に対する比率を求める。
サービス レベル	配送件数 (配送1件当たり売上)	売上高を配送件数で割り、1回の配送で納品する商品・製品のロットを示したものを。
	欠品率	受注行数に対する欠品行数の割合。欠品とは、受注の際に在庫切れで受注・在庫引き当てができないことを言う。
	(納期遵守率)	受注生産品における約束納期の遵守率。見込み生産品(消費財のほとんどが該当)については、即納が原則であることから、納期遵守率の管理の必要性は低い。なお、ここで言う納期遅延は遅配とは異なる。
	誤出荷率	受注行数に対する誤出荷件数の割合。誤出荷は、品違い、数量違い、配送先間違いなどである。なお、誤出荷件数は原則的に顧客クレームにより把握されたものの件数をカウントする。
	遅配・時間指定違反率	受注行数に対する遅配・時間指定違反件数の割合。「遅配＝納期に遅れる」と、「時間指定違反＝納入指定時間に違反する」の2種類に分けられる。遅配・時間指定違反件数は原則的に顧客クレームにより把握されたものの件数をカウントする。
	荷傷み発生率	受注行数に対する荷傷み発生件数の割合。荷傷みとは、汚損・破損・品質劣化などである。件数は原則的に顧客クレームにより把握されたものの件数をカウントする。
返 品	返品率	返品金額を(売上高+返品金額)で割って求める。不良品返品(商品の不具合等)/良品返品(誤出荷、需要予測ミス、委託販売によるもの)など返品の種類は問わない。返品は数量ではなく金額ベースで把握。
物流条件	配送先数 (配送先1件当たり売上)	売上高を配送先数で割り、1配送先あたりの売上高を求めて、これを指標とする。配送先数は、自社から直接配送した物流センター、店舗等の数。
	納品リードタイム	納品リードタイムは、受注メ切から納入(約束納期)までの標準的な時間とする。商品等の内容によって異なる場合は、代表的なケースのリードタイムとする。
	S K U数 (1 S K U当たり売上)	S K U(形状、色、サイズ等の最小単位で数えた商品・製品の最小の管理単位)の対象時点での数をカウントする。1 S K U当たりの売上高をもって指標とする。
	最低配送ロット	配送を行う最低限度のロット。単位は業種によって「ケース」「パレット」「トン」等と様々であるため、単位は統一せず、自社が利用している単位を用いる。
その他		※環境、安全等の指標を必要に応じて設定。



図表-7 荷主のロジスティクス指標を用いたマネジメントフレームワーク

※図表-5 のベンチマークデータは、下図の「ロジスティクス指標」のうち、アンケートで取得可能なデータを集計したものである。



本報告書の内容についてのお問い合わせは、以下までお願いします。

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：久保田精一）

e-mail kubota@logistics.or.jp

※お問い合わせ内容によってはお答えできかねる場合もありますのでご了承ください。

本概要版は以下の書籍の内容のサマリーです。詳細な内容は以下をご購入のうえご参照ください。

**【書誌情報】**

書名：ロジスティクス KPI とベンチマーキング調査報告書

日本ロジスティクスシステム協会 JILS 総合研究所 編・発行（2014年3月）

価格：6,000円＋税・送料

ISBN：978-4-905022-07-7

判型：B5判 約200ページ

※2014年3月下旬から発売予定。政府刊行物センター、有名書店等で取り扱い予定。

**【目次】**

第1章 ロジスティクスの指標管理とは

第2章 ロジスティクス指標と経営指標との関連性

第3章 標準的なロジスティクス指標の体系とベンチマークデータ

第4章 導入と活用の手順

第5章 その他の場面での指標の活用

おわりに

参考資料

---

## ロジスティクスKPIとベンチマーキング調査報告書 2014（概要版）

2014年3月発行

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 編・発行

〒105-0022 東京都港区海岸 1-15-1 スズエベイディアム

電話 03-3436-3191 FAX 03-3436-3190

ホームページ <http://www.logistics.or.jp/>

---

本報告書の内容の一部または全部を書面による許可無く転載することを禁じます