

今回の Topics では、企業の業績や経営の目標達成に向けた基準となる「KPI」を取り上げます。KPIは“Key Performance Indicators”の略で、日本語では一般的に「重要業績評価指標」と訳され、物流の分野でも耳にすることが増えています。長らく個人の経験や勘に頼る部分も大きかった物流現場では、KPIに基づいた業務の見直しを行うことで収益を向上させる可能性を秘めています。

(編集協力: 月刊ロジスティクス・ビジネス)

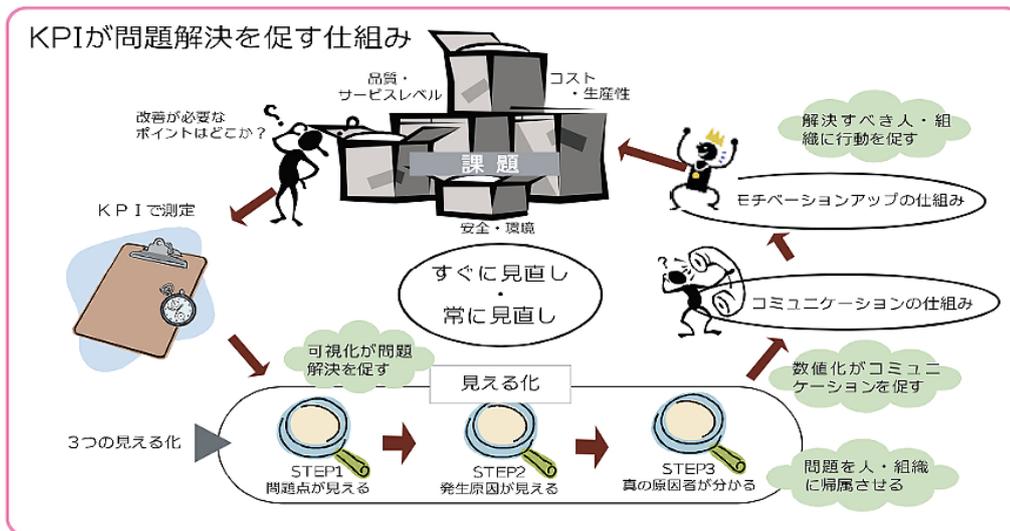
1 組織や個人の働く“物差し”

(1) 目標・成果・課題を見える化

KPIとは、「企業のさまざまな活動における目標の達成度を定量的に測定するための基準」です。日々の業務の中で組織や個人が何をすべきか、どこまで達成できているのか、といった点を「見える化」するもので、いわば働く上での“物差し”といえます。

物流現場では発荷主、着荷主に加え、実務を担う運送事業者や倉庫事業者、庫内作業事業者など、立場も責任範囲も異なる人々が多く関わっています。数値という「共通言語」でもあるKPIは、そうした複数の関係者が現状を認識・共有するコミュニケーション手段として有効です。例えば「出荷スピードは現状がこれくらいだから、この水準まで高めよう」と目標を明示できれば、関係者がそれぞれ自分の立場で工夫を凝らすことができます。

さらに目標をKPIによって定量化することで、個人や組織の目標達成度も合理的かつ公平に評価でき、**社内のモチベーションアップも期待できます**。また、KPIをうまく活用することで、対外的にも、コストや運賃だけでなく、信頼性や改善能力、安全性、サービス品質などの要素も分かりやすくアピールできる側面も持ち合わせています。



出所) 国土交通省「KPI導入の手引き」(最終版)より抜粋

(2) 物流現場に用いられる主なKPI

多くの効果が期待できるKPIは、産業や事業によって多種多様の項目と指標が用いられますが、物流現場では特に下記のような「コスト・生産性」「品質・サービスレベル」「物流条件・配送条件」などが重視される傾向にあります。

「コスト・生産性」 : ①トラックの積載率、②物流センターの保管効率、③荷物の数量当たりに対する物流コスト、④人時生産性(荷物の数量に対してどれだけの人・時間を投入したか)

「品質・サービスレベル」: ①誤出荷率、②納期遅延、③汚破損率、④クレーム発生率

「物流条件・配送条件」: ①出荷数量、②出荷指示遅延件数、③配送頻度、④納品先待機時間、⑤荷役などの付帯作業実施率

2 KPIを用いた効果の導出プロセス

(1) 導入当初は小規模かつ段階的に

企業にはさまざまな部門があり、それぞれ業務の目標やプロセスも異なります。いきなり企業全体でKPIを導入しようとしても、立場の違いから部門間で利害対立を起し、うまく機能しない可能性もあります。

国土交通省の「物流事業者におけるKPI導入のあり方に関する検討会」が昨年7月に取りまとめた「KPI導入の手引き」(最終版)では、**まず負荷の少ない範囲から段階的に取り組むことが肝要**と提起しています。

具体的な流れとして、最初の実態を把握して改善すべきポイントを洗い出し、社内で情報を共有します。そして目指す姿を明確にして指標を選び、集めたデータで原因の特定や分析を進め、対策を検討・実施します。つまり「Plan(計画)→ Do(実行)→ Check(評価)→ Act(改善)」というサイクルを繰り返すことです。

(2) 荷主企業との連携が不可欠

さまざまな関係者が絡み合う物流現場の課題改善に向けては、荷主企業が特に重要な役割を果たします。ドライバーの長時間待機や細かな納品時間の指定などがあれば、物流事業者の効率化の取組みも限界があります。

物流条件の改善に大きな影響力を持つ荷主企業と、物流現場の実態を把握している物流事業者が、共同でKPIを活用して改善に取り組めば、サプライチェーン全体でコストアップやボトルネックを吸収し、双方にメリットのある仕組みが出来上がるといえます。実際に先の国交省検討委員会では、荷主企業と物流事業者が配送時間の正確さを共同でKPI管理して納品遅延を大幅に減らした事例や、発荷主と着荷主が連携して到着時間や納品の開始・終了時間などを把握し、荷降ろし開始時間の遵守率を大幅に向上させた事例などが報告されています。

3 KPI策定における留意点

(1) 優先項目を絞り込む

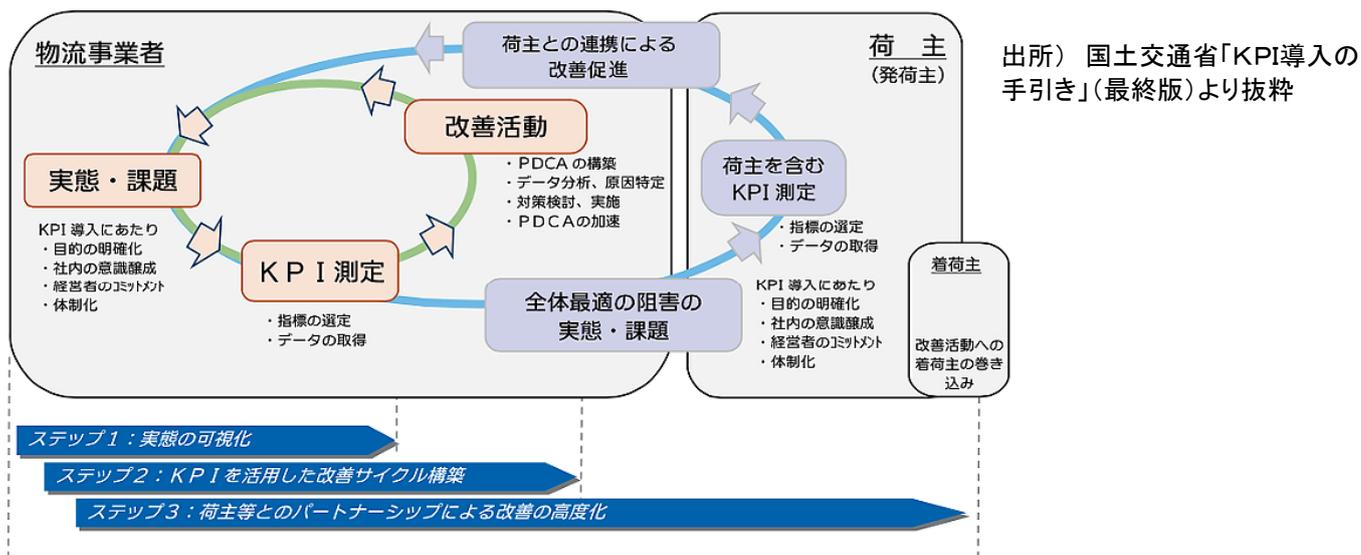
KPIは企業業績や個人の働きがいを高める効果が見込める一方で、指標を必要以上に多く設定してしまうと、取り組むべきポイントがかえってぼやけてしまい、関係者の混乱を招きかねません。

ある外資系有力家電メーカーでは、コスト削減という全社的目標を浸透させるために、物流部門でもKPIを数項目に絞り込み、従業員が自らの目標として受け止めやすくするよう配慮しました。その結果、社内の雰囲気は前向きになり、1年間で数億円の物流コスト削減を達成できたそうです。優先順位を明確にして主たる方向性を定め、その上で段階的に発展させていくことが、KPI策定のポイントと言えます。

(2) 部門単独から会社全体のKPIに移行を

多くの日本企業は部門や事業部で物事が完結する縦割り組織ですが、ここにもKPI策定における特有の難しさがあります。例えば物流部門は、物流コスト削減の観点からトラックやコンテナの積載率を重視する傾向にあります。しかし、積載率を高めるために集荷時間を伸ばすと、時間効率が悪化し、その結果、他部門にも人的負荷等のコストが発生すれば、物流部門単独で見れば効率化が図れたとしても、経営全体では利益に結びつかない恐れもあります。

まずはKPIを駆使して物流部門の効率化を図ることから始めながら、その後は経営全体を俯瞰したKPIに移行していくことが1つの形と言えます。



本 Topics に関するお問い合わせ、ご意見、ご感想等ございましたら、弊社営業担当までお寄せくださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

船舶・貨物・運送の保険の情報サイト「マリンサイト」
http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/hojin/marine_site/index2.html