

物流経営研究会

テーマ

サプライチェーン最適化を支援しよう
～商習慣の見直しは“待ったなし”～

POINT 01

現場視察&講義＋
ディスカッションを通じ
机上ではない
“現場”を学ぶ

POINT 02

ゲスト企業の「ビジネスモデル」
「生産性向上」「DX」に関する
取り組みを参考にし、
参加者同士で
情報交換を行う

POINT 03

メーカー・流通業と物流業の
参加者が全国から集まるため
他社情報の収集、
ビジネスマッチングの
機会になる

物流経営研究会のテーマ

Theme

サプライチェーン最適化を支援しよう ～商習慣の見直しは“待ったなし”～

物流は世の中を支える社会インフラにも関わらず、位置づけが高まらないことで、物流事業従事者の不足により“運べなくなる”と取り上げられています。

さらに、カーボンニュートラルへの対応・自然災害を含めたBCP対応・原料高騰などの経営課題の解決にも、物流は大きく関わっています。

しかし、物流機能・物流事業者のみでは単独改善に限界があります。

そのため、物的流通 < ロジスティクス < サプライチェーンと視点を広げ、着荷主を含む荷主や発荷主も一緒になって、それぞれの立場で担うべき役割を再考し、過去からの商慣習を見直すことが、持続可能な物流の実現に必要不可欠です。

例：輸送力1億トン補うためには

- ① 荷待ち時間を14分短縮(94分→81分)が必要。
- or ② 荷役時間を9分短縮(89分→80分)が必要。
- or ③ モーダルシフト(海上・鉄道輸送量)を1億トン増加(4億トン→5億トン)が必要。
- or ④ 貨物の21%は予約を1日前倒しが必要。
- or ⑤ 再配達率を7ポイント削減(12%→5%)が必要。

※出典：『持続可能な物流の実現に向けた検討会』令和5年8月 最終とりまとめより抜粋



図表出典：厚生労働省「一般職業紹介状況」、鉄道貨物協会「本部委員会報告書」、

厚生労働省「就労条件総合調査」財務省「法人企業統計調査」、

国土交通省「自動車輸送統計年報」、国土交通省「トラック輸送状況の実態調査」、

全日本トラック協会経営分析報告書、帝国データバンク「DX推進に関する企業動向アンケート」、

SPEEDA「業種：物流」に掲載企業よりタナベコンサルティング作成

物流経営研究会

第9期

物流戦略の再構築は“待ったなし”

～商習慣の見直しをサプライチェーン視点で判断する～



過去ゲスト企業（一部）

LOGISTEED



TRUSCO

物流経営研究会

LOGISTICS MANAGEMENT STUDY GROUP

物流戦略の再構築は“待ったなし”

～商習慣の見直しをサプライチェーン視点で判断する～

物流は世の中を支える社会インフラにも関わらず、位置づけが高まらないことで、物流事業者の不足により“運べなくなる”と取り上げられていきます。さらに、カーボンニュートラルへの対応・自然災害を含めたBCP対応・原料高騰などの経営課題の解決にも、物流は大きく関わっています。しかし、物流機能・物流事業者のみでは単独改善に限界があります。そのため、物的流通 < ロジスティクス > サプライチェーンと視点を広げ、着荷主を含む荷主や発荷主も一緒に、それぞれの立場で担うべき役割を再考し、過去からの価値を見直すことが、持続可能な物流の実現に必要不可欠です。

例：輸送力10トン増やすためには、
 ① 搬送時間を14分短縮（94分→80分）が必要。
 or ② 搬送時間を9分短縮（89分→80分）が必要。
 or ③ モーダルシフト（海と陸運輸送量）を1個トン増加（4個トン→5個トン）が必要。
 or ④ 貨物の21%は多割を1日前倒しが必要。
 or ⑤ 集配効率を7ポイント削減（12%→5%）が必要。
※出典：「持続可能な物流の実現に向けた検討会」（令和5年5月 東京）より抜粋

Point 1	Point 2	Point 3
現場視察&講義+ディスカッションを通じ机上ではない“現場”を学ぶ	ゲスト企業の「ビジネスモデル」「生産性向上」「DX」に関する取り組みを参考にし、参加者同士で情報交換を行う	メーカー・流通業と物流業の参加者が全国から集まるため他社情報の収集、ビジネスマッチングの機会になる

TANABE CONSULTING First Call Company 100年先も一歩に選ばれる会社へ、決断を

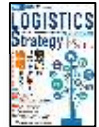
第1期テーマ / 2016年

物流を、新時代の戦略ツールに



第2期テーマ / 2017年

物流はコストではなく価値である



第3期テーマ / 2018年

物流新時代の幕開け



第4期テーマ / 2019年

物流のミリオクを魅せる



第5期テーマ / 2020年

ヒトが集まる物流会社を創ろう



第6期テーマ / 2021年

競争から共創へ
～持続可能な物流を創る～



第7期テーマ / 2022年

“選ばれる物流会社”を研究する



第8期テーマ / 2023年

自社の真の価値を再定義する
～バリューコネクトを発見しよう～



物流業界の難しさは“受注型産業”であること

1

ドライバー不足**82%**の人員で対応

2025年 需要1,154,004人に対して供給945,568人

求人倍率は

2~3倍

特に運行管理者は40%が不足状態

2

低い生産性

営業利益率は

1.7%

人時労働生産性は

72.2%

トラック積載効率は

約40%

荷待ち時間は1運行あたり平均1時間34分

3

未来投資への遅れ

“DX”を理解し取り組んでいる企業数は

14%

経営企画が組成されているのは

43%

4

単独改善の限界

荷待ち時間・附帯作業

1時間45分

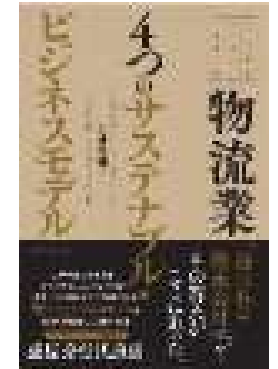
荷役と附帯作業は

34.7%

出所：厚生労働省「一般職業紹介状況」／鉄道貨物協会「本部委員会報告書」／厚生労働省「就労条件総合調査」／財務省「法人企業統計調査」／国土交通省「自動車輸送統計年報」
国土交通省「トラック輸送状況の実態調査」／全日本トラック協会経営分析報告書／帝国データバンク「DX推進に関する企業動向アンケート」／SPEEDA「業種：物流」に掲載企業

物流会社支援実績 (一部)

クライアント	ご支援内容	成果
上場 3 PL企業 年商 約 1,800億円 (連結)	プロジェクト型にて中期経営計画策定	公表 中期経営計画、社内用中期経営計画の策定
地域総合物流企業 創業100年企業 年商 約 50億円	経営陣と10年ビジョン策定 次世代メンバーと中期経営計画策定	経営者の想いを明文化し人事制度やwebマーケティングなど推進事項を社内で共有
港湾運送事業 年商 約 200億円	承継を見据えて次世代メンバーと共にプロジェクト型で新規事業・中期経営計画策定	後継者（30歳代）を支えていくメンバー16名と共に新事業を提案。タナベ講義も取り入れ、人材育成にも活用。
化学系メーカー 物流子会社 年商 約 400億円	ミッション・ビジョン・バリューの策定	MVVの明確化、今後は浸透施策を継続
大手総合物流企業 連結子会社 年商 約 100億円	中期経営計画における重点の支援 生産性向上・業務見直し	業務におけるネック工程の明示、解決策についてのロードマップ明示
港湾運送事業 年商 約 150億円	新・物流センター建設の事業計画 新規荷主開拓戦略の明確化	投資回収計画、荷主開拓の強み・PRポイント・ターゲットリスト明確化 (引き続き、webマーケティング)
大手メーカー依存率 90% 運送・庫内作業 年商約 50億円	今後の変革に向けて 10年ビジョンとロードマップ策定	受け身風土のため今後の変革をロードマップで明示し、幹部以下に説明し浸透させることで意思統一

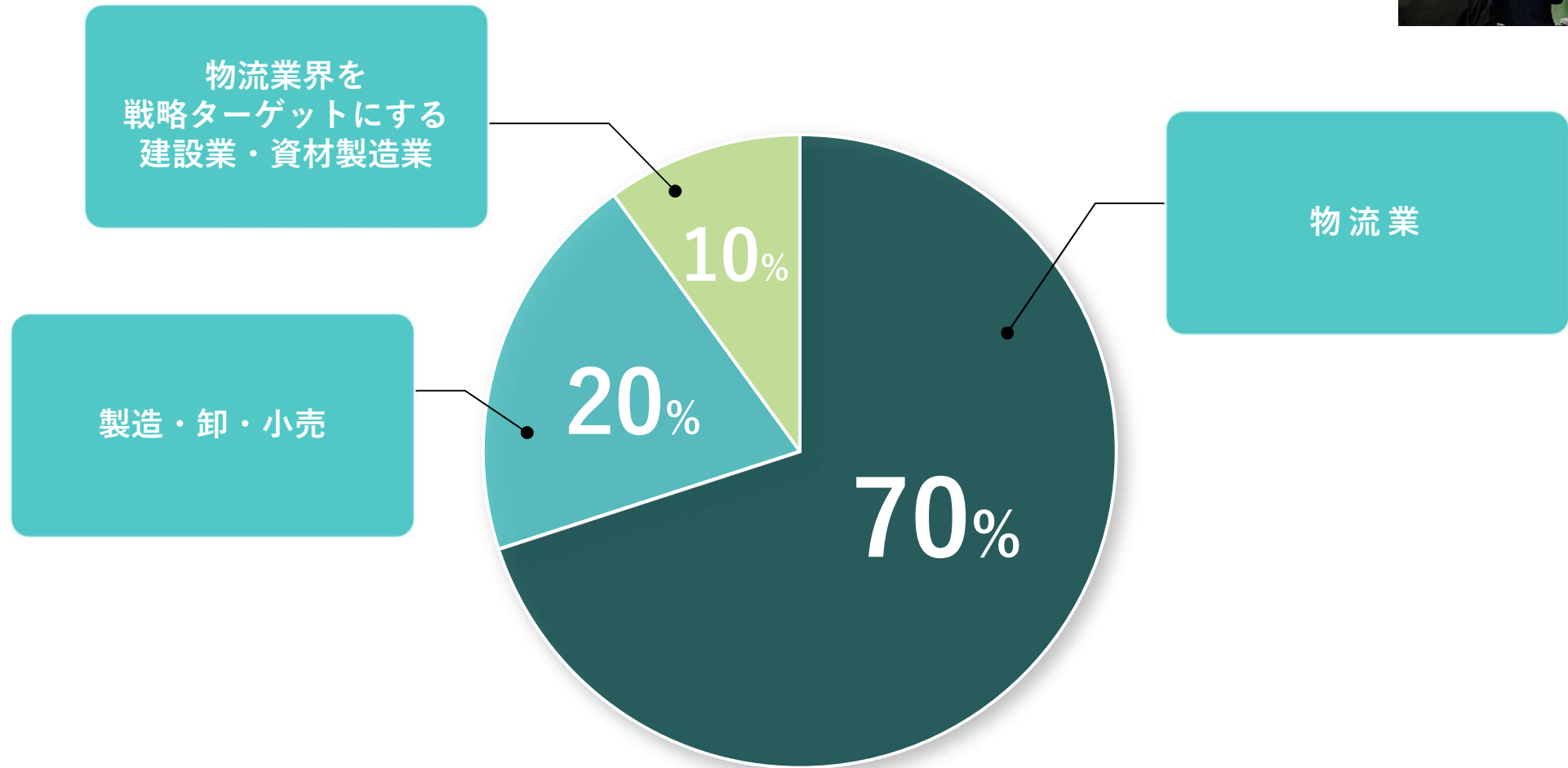
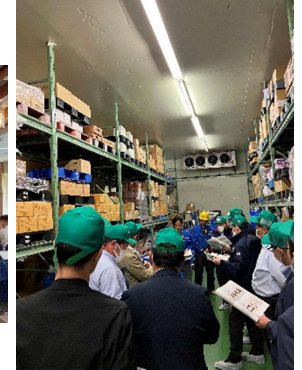


2022年4月20日
ダイヤモンド社



『輸送経済』2023年11月21日号
「倉庫・ロジスティクス特集」・4面
巻頭言 持続的経営を目指して

過去 8 期 129社 延べ225名



4つのサステナブルモデル



荷種	得意先名	業種	自社への業績貢献		納品前		物流サービス								納品後	
			売上	粗利	販売	仕入	外地	通関	倉庫作業	流通加工	梱包	輸送	B/L	書類	据付	回収
雑貨 日用品	1	同業者	*79*5*	*94*37.883			×	○	○	×	○	○	×	×		
	2	ブローカー	*8579	*02723*8			×	○	○	×	③	×	×	×		
	3	メーカー	*38708.5	*03799.243			○	○	○	×	×	○	△	○		
	6	同業者	*5*2	*7*48.299			×	○	○	×	○	○	×	×	①	
	7	メーカー	*5492.*	5*544.*5			×	○	○	×	×	○	△	×		
	8	同業者	39945.*	38.736.0			×	○	○	×	×	○	×	×		
	9	メーカー	3*023.4	3753*428			○	○	○	×	×	○	△	×		
	10	メーカー	34.8	27823.28*			×	○	○	×	×	○	△	×		
化学品	14	同業者	23.3	*7588.*52			×	○	×	×	×	×	×	×	①	
	15	メーカー	5287.*	*7027.*33			×	○	○	×	×	×	△	○		
	16	同業者	*84*73	*70.52			×	×	②	×	×	×	△	○		
	17	メーカー	8*9*7	*403.**			×	○	○	×	○	×	×	×		
	18	メーカー	*39*3.*	5774.8*4			×	○	○	×	○	×	△	×		
	19	商社	*3229.7	*5*77.727			×	○	○	×	×	×	△	×		
食品	21	同業者	*540*.*	*3*22.35*			×	○	○	×	×	×	×	×	①	
	23	商社	*9*82.4	*24*3.95			×	○	○	×	×	×	△	×		
	24	メーカー	*2055	*96.2*			×	○	○	×	×	○	△	×		

④

車両・設備

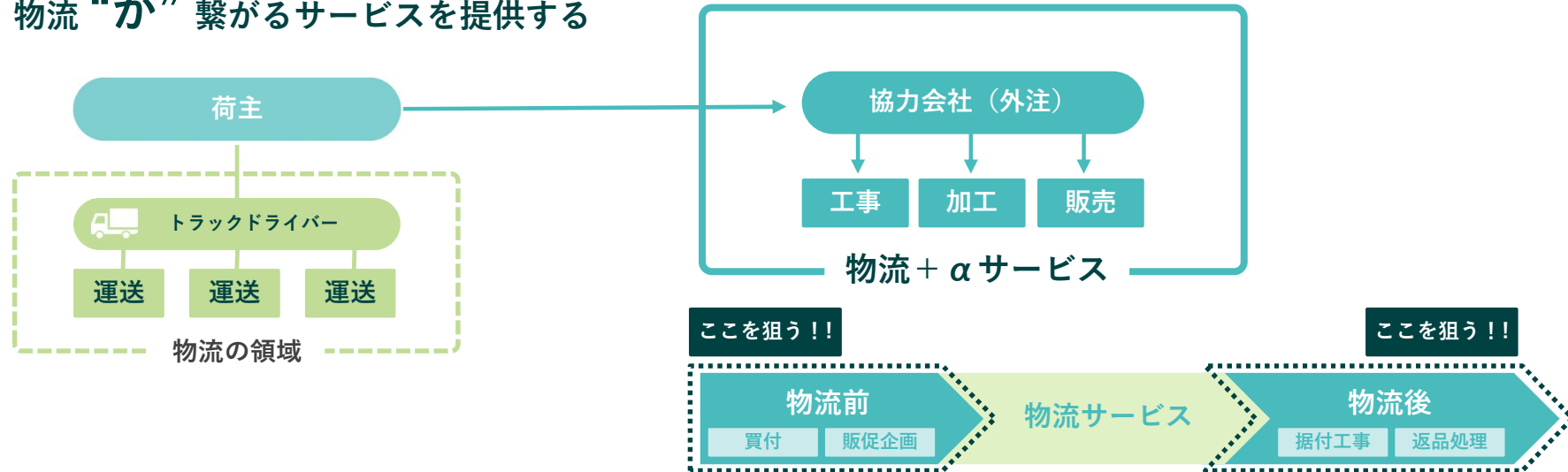
マテリアル
ハンドリング

什器・資材

ソフトウェア

① 物流 + α モデル

物流“が”繋がるサービスを提供する



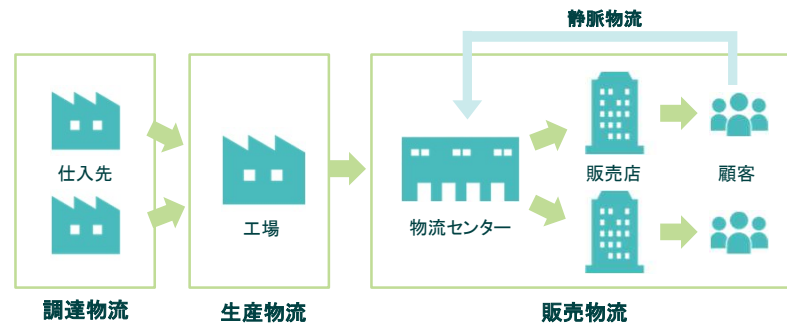
② サービス特化(エリア特化含)モデル

“集中特化”による効率化と集中シェア獲得



③ ドメイン特化モデル

業界・荷種の特性を把握して**24**の幅を広げる
 物流4区分（調達・生産・販売・返品回収） 物流6大機能 = 24

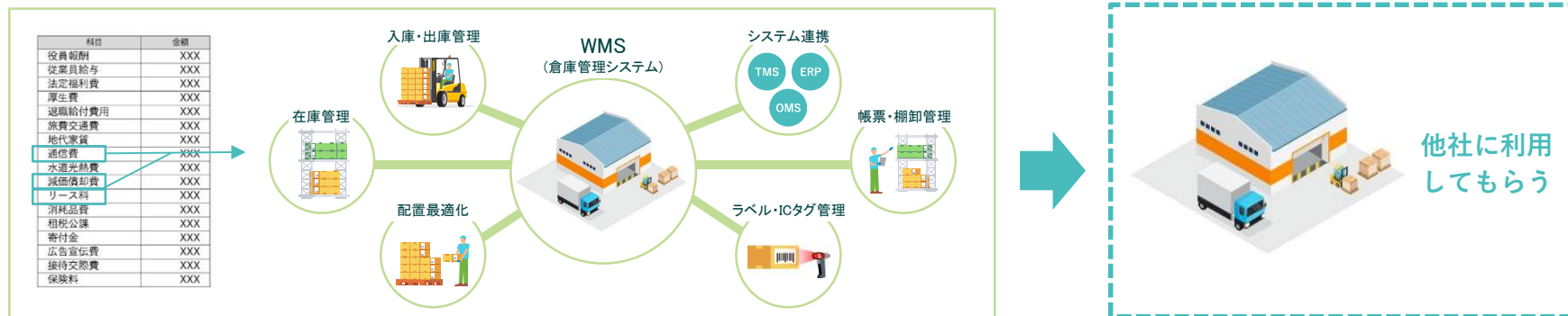


荷種もしくは荷主の業界において
 物流 < ロジスティクス < サプライチェーン
 の視点に広げ、一貫で対応する幅を広げる



④ 本業拡大モデル

自社実績の外販 自社の費用科目で稼ぐ



物流業界への10の提言

1. “事業”は顧客視点で定義する
2. 物流事業 倍数の法則
3. 取り組むべき5つの施策
4. 自社の選ばれる理由を創る
5. 物流の本質的価値を理解する
6. 選ばれる理由を魅せる”事前価値”
7. 職種ではなく会社と社員を繋ぐ
8. 10年ロードマップを描く
9. 社内アカデミーの設立
10. ジュニアボードの発足〈他社例〉

1. “事業”は顧客視点で定義する

これまで



特別積合せ
事業



貸切事業



倉庫事業



これから



建築・建材
物流



電設産業機器
物流



海外物流



アパレル
日用雑貨
物流



物流
ITシステム

2. 物流事業 倍数の法則

年商10億円以上の物流会社 経営安定の

倍数の法則

そのために
選ばれる事業を
複数持つ

10

1社への売上依存率 **10%以下**

20

1顧客のインストアシェア **20%以上**

40

1案件の限界利益率 もしくは 粗利益率 **40%以上**

80

固定費カバー率 **80%** もしくは人件費カバー

3. 取り組むべき5つの施策

ミッション・ビジョンの浸透

社内・社外に自社の誇り・使命を明確化
目指す姿との不足を解決する資源配分
社員にも顧客にも選ばれる“魅力ある会社”へ

1

依存率の低減

得意先・協力会社の新規開拓
変動格差を押さえる
業務量の平準化

2

基幹事業の業務フロー見直し

平準化のためのネック工程の明示
自動化のための業務フロー整理
BCP対応のための業務フロー整理

3

戦略人財の育成・確保

組織のレベルと事業のレベルは比例する
得意先の要望に対して逆提案できる人財
中長期的・戦略的に事業を設計できる人財
条件の見直し・標準化・共配などの推進

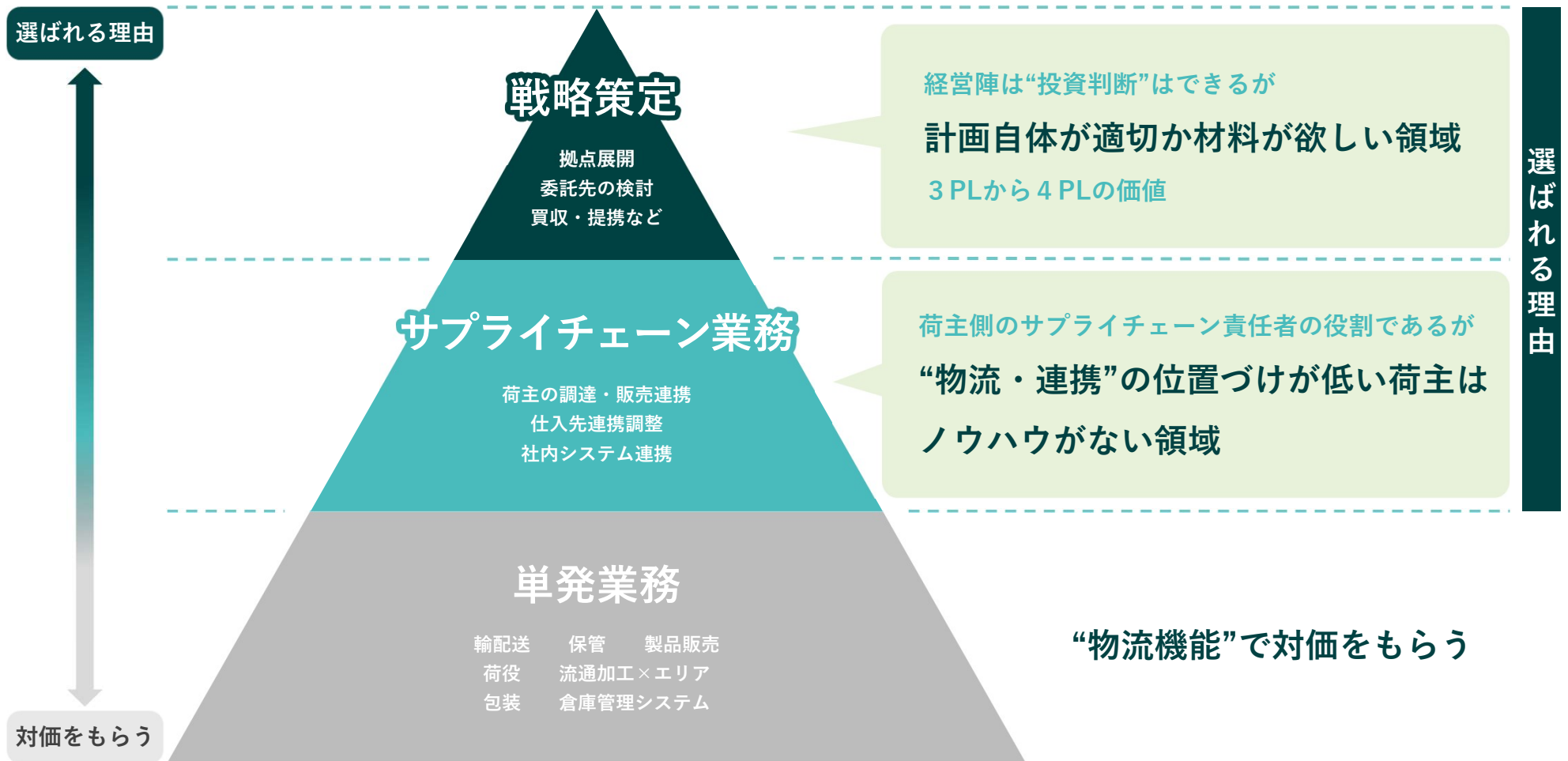
4

専門人財の育成・ミドルオフィス

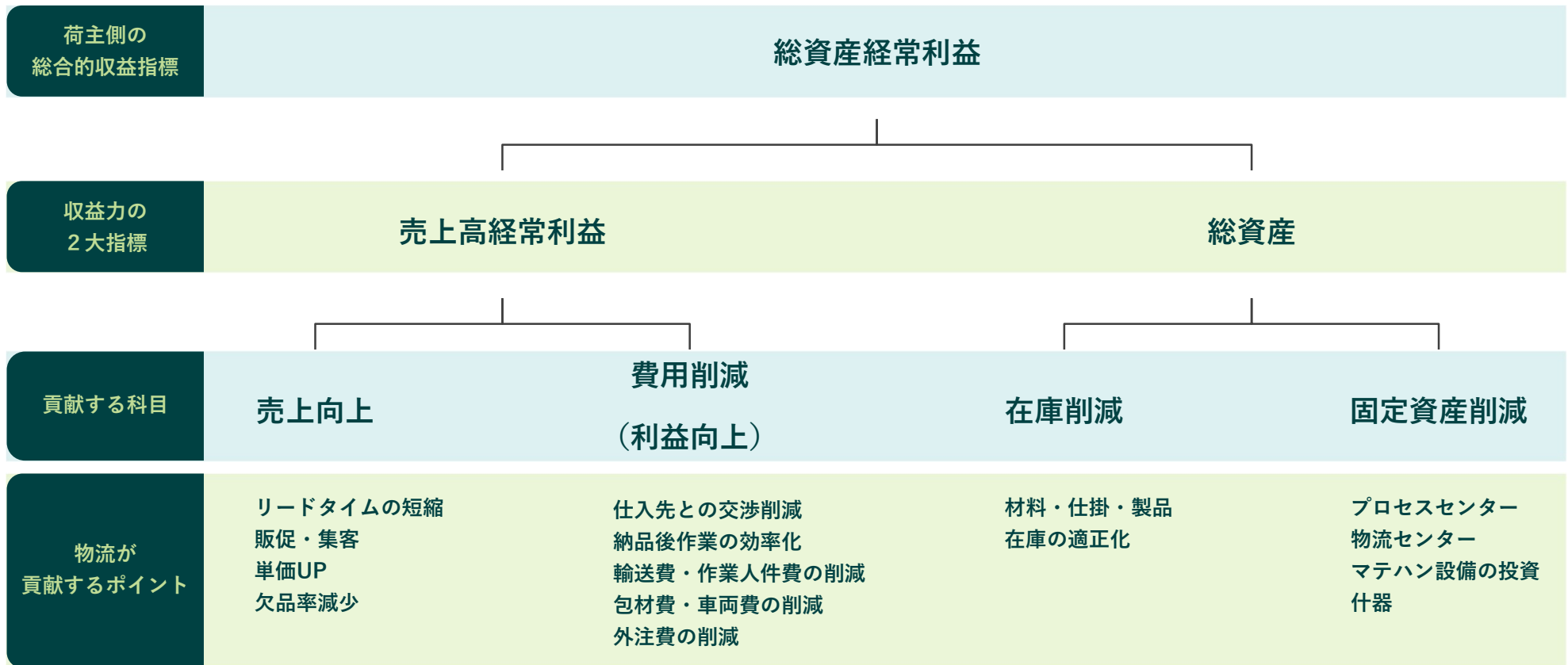
数合わせの採用から切り替える
社内の制度や役割を見直すタイミング
自動化、規定の見直しを推進し浸透する
システム系・人事系・デザインや広報を強化

5

4. 自社の選ばれる理由を創る



5. 物流の本質的価値を理解する



6. 選ばれる理由を魅せる”事前価値”

5年単位で **案件内容** **案件リード** **顧客数・質** が変わっていること

取引をする前に 自社のサービス・品質・ノウハウを理解してもらうための

“事前価値を伝える” 5つの施策

1

自社の現場力を
魅せる



自社・センターに視察を
受け入れる
もしくは動画を活用する

品質や従業員の姿勢が
評価となる

2

サプライチェーン
ミーティング



荷主側と調達から販売全体の
効率化・生産性向上に向けた
改善案のディスカッション
(経営陣)

3

ターゲット荷主向け
セミナー開催



新規顧客獲得のためのセミナーや
ウェビナー開催

顧客ターゲット
業界向けゲスト
事例・既存得意先との
対談モデル

4

顧客業界研究
事例紹介



荷主業界の動向や
リーディングカンパニーの動きを
押さえる。

業界別事例・サイト発信

業界別法規制動向や展示会情報の
提供

5

全社・グループ
ショールーム



視察では1拠点しか見せることがで
きない。

自社のビジョン、
ネットワーク、人財、
実績を魅せる

7. 職種ではなく会社と社員を繋ぐ

エンプロイーエンゲージメントを左右する5つの要素

1

ミッション・ビジョンへの理解

- ①自社の歴史・成長過程を通じて“事業の使命”を理解する
- ②自社が目指す姿と現状の“不足感”を感じ、変化する必要性を理解する

2

関係への理解

- ①役職者の対人能力・人間性を重視し人間力を高める取り組み
- ②グループ・社内だけではなく顧客・仕入先との人間関係を理解する

3

組織への理解

- ①階層と職種の定義を社員が理解できる(説明できる)
- ②役割を押し付けるのではなく特性を活かして業績に繋げる
- ③自分達の軸を言葉にできる(理念や強みなど)

4

家庭とのバランス理解

- ①育児・介護・婚活を理解する
- ②家族に対する配慮に配分する
(業績に直接的ではない事項にも会社が向き合う)

5

自身の成長への理解

- ①自分の成長を実感できる企業内大学の設立
ジョブローテーションキャリアが見える

10の提言

8. 10年ロードマップを描く

他社例

年 項目		フェーズⅠ（3年間）			フェーズⅡ（4年間）				フェーズⅢ（3年間）			
		第56期（2022.05）	第57期（2023.05）	第58期（2024.05）	第59期（2025.05）	第60期（2026.05）	第61期（2027.05）	第62期（2028.05）	第63期（2029.05）	第64期（2030.05）	第65期（2031.05）	
コンセプト		〈組織基盤固め・新規事業の立ち上げ〉			〈グループ経営体制へ移行・新規事業確立への資源再配分〉				〈グループ100億企業体制の構築〉			
グループ	グループ年商	●●百万円	●●百万円	●●百万円	●●百万円	●●百万円	●●百万円	●●百万円	●●百万円	●●百万円	10,000百万円	
	経常利益率	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	7.00%	
	従業員数	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	
既存事業	事業規模（百万円）	4,173	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	
	粗利益（%）	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	
	事業展開	●●事業・●●事業 ●●確立			●●●●●ポジションを確立する				●●●●●●●●●●確固たる地位を築く			
	直接人員数	51名	59名	提携・M&A		54名	55名					
	エリア展開	中日本への展開 ●●●の開拓			阪神エリア以外で●●●●● 他エリアでのパート●●●●●				●●●●●の進出			提携・M&A
新規事業	事業規模（百万円）	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	
	粗利益（%）	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%	
	事業展開	サポート事業の組成			●●●●●サービスの開発に向けて ●●●●●共同開発（●●大学）				●●●●●ポジションとなり●●●●●の構築			提携・M&A
	直接人員数	17名	21名	提携・M&A		20名	21名				65名	
	市場展開	●●機能の確立 ●●とシナジー発揮する●●●●●			提携・M&A							
		安全の●●●●●●●●●●外販（ベース型収益モデルの構築）										
グループ経営体制	コーポレート機能	事業部制組織へ再編			事業会社社長の育成							
		新規事業開発室の組成・運用定着			会社分割などのマネジメント機能強化				M&Aなどによる事業会社のマネジメント機能強化			
		シェアドサービスをHDへ移行										
		決済権限の見直し			グループ一括採用スタート							
		事業部管理 会計の整備		グループビジョンの策定								

9. 社内アカデミーの設立

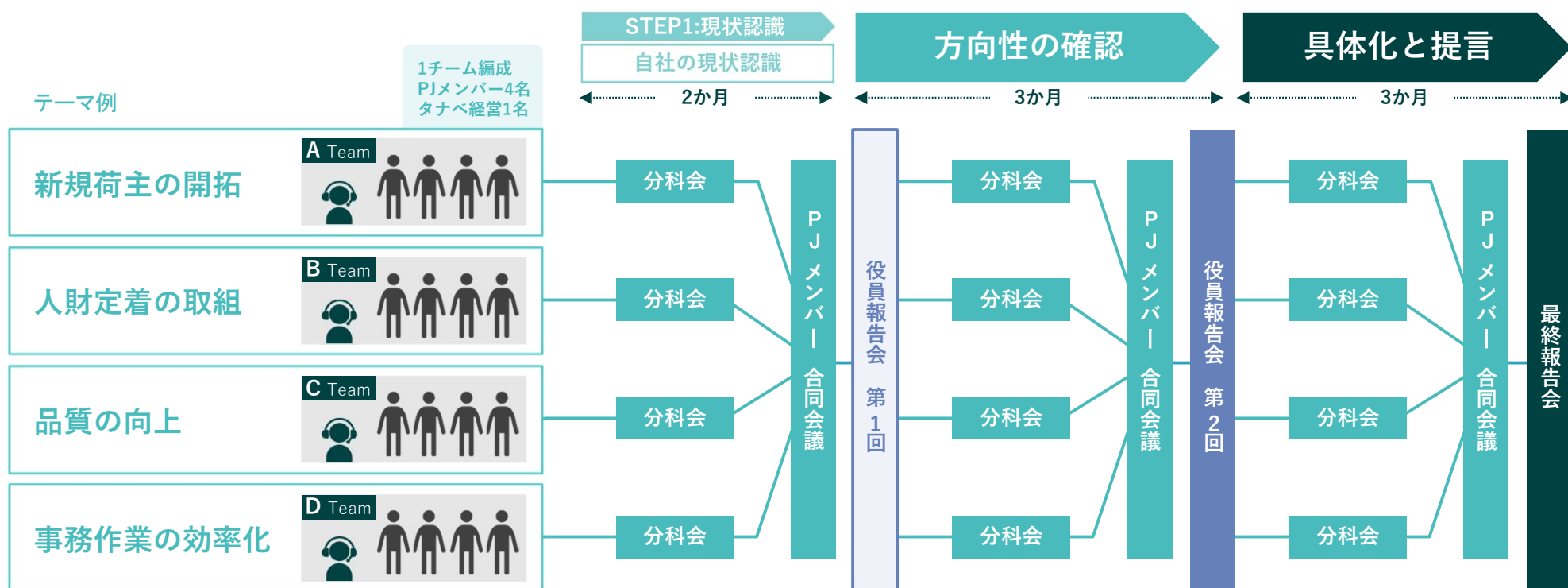
自社に誇りを持つ、人間性を高める **スタンダードスキル**
 現場作業の一人前を早期育成する **プロフェッショナルスキル**
 全社視点・経営思考を醸成する **ストラテジースキル**

を体系的に学ぶ“社内アカデミー”の設立

ストラテジースキル	組織運営	事業戦略		新規事業	中期経営計画	ベンチマーク 企業との比較	ビジョン策定
プロフェッショナル スキル	...	...	...	...	...	...	...
	トラックの構造	安全管理	在庫管理	勤怠管理	同業他社を知る	...	...
	同乗業務	...	...	...	荷主業界を知る	...	...
	荷姿の種類	...	...	...	メーカー物流 ディーラー物流	...	...
	トラフィックコース(学部)		センターコース(学部)		セールスコース (学部)	コーポレートコース (学部)	
	輸送	配車	庫内作業	庫内事務	営業	総務・経理・人事	...
スタンダードスキル	自社の歴史・ 沿革の理解	経営理念・長期 ビジョンの理解	中期経営計画 年度方針の理解	ビジネス計数	デジタル リテラシー	自社の人事制度の 理解	ビジネスマナー

10. ジュニアボードの発足〈他社例〉

- 1 現役員の7～14歳下のメンバーを中心に組成する。
- 2 テーマは将来を見据えて現状の課題を経営陣から発信する。
- 3 チーム編成し、ジュニアボードメンバーから経営陣へ提言する。



物流経営研究会 リーダー紹介

Leader Introduction

物流経営研究会リーダー 土井 大輔

今回で当研究会は第9期を迎え、延べ230名以上の方にご参加いただきました。誠にありがとうございます。現場視察やディスカッション、各社のプレゼンを通じて「物流業界を皆でより良くしていこう」と取り組んでおります。物流が社会を支えているにも関わらず、重要性が認められていない現状があります。物流の本来の価値・使命を再認識し、より付加価値の高いサービスを提供して収益率を高め、そして社員に還元することで、人材が集まる会社となる。このような「善循環」サイクルの構築に向け、共に研究してまいりましょう。

Profile

大手システム機器商社を経て当社に入社。2016年より“物流が世の中を支えている”と物流経営研究会を立ち上げ、物流業のサステナブルモデルを開発。“荷主側の経営課題”を把握した上で物流会社の事業戦略構築を得意とする。また、製造・卸売・小売・サービス・建設業の経営支援も数多く手掛け、熱意あふれるクライアントファーストの姿勢でのコンサルティング展開で多くのファンを持つ。

こんな方はぜひ
ご参加ください

- ✓ 顧客依存率を下げ、ビジネスモデル転換を掲げている物流企業
- ✓ 他社物流現場を視察して参考にしたい製造・卸・小売企業
- ✓ 物流業界を戦略ターゲットにして研究したい建設・製造・卸売企業



物流経営研究会 開催日程と申し込み要項

Event dates and application requirements

開催日時

第1回	2024年	09月 26日 (木)	・	09月 27日 (金)
第2回	2024年	12月 05日 (木)	・	12月 06日 (金)
第3回	2025年	02月 06日 (木)	・	02月 07日 (金)
第4回	2025年	03月 27日 (木)	・	03月 28日 (金)
第5回	2025年	06月 05日 (木)	・	06月 06日 (金)
第6回	2025年	07月 30日 (水)	・	07月 31日 (木)

開催時間 1日目/午後開始・2日目/午前終了

※日程・開催時間等は変更になる場合がございます。予めご了承ください。



研究会参加者(全回参加の方のみ)には
ファーストコールカンパニーフォーラムの
視聴アカウントを進呈！ 詳細は、弊社ホームページをご参照ください。

開催概要

受講対象

物流事業者、製造・卸・小売などの物流担当者、
物流領域を戦略ターゲットに設定されている事業者

定員

30名様

会費

お1人様(全6回通し)

495,000円(税込)

1名様追加料金(同一企業様) 1回/66,000円(税込) 全6回通し/429,000円(税込)

同一企業内であれば
お申込みされた方以外の受講もOK！

- 【申込期限】 各研究会、開催日の1週間前までにお申込みください。
※事情により、お申込みをお受けできない場合がございます。予めご了承ください。
- 【受講取消】
- お申込み期限日(第1回開催の1週間前、同一企業様からの追加お申込みの場合は各回開催の1週間前)までの取消につきましては全額返金いたします。
 - お申込み期限日の翌日からの取消につきましては代理受講をお願いいたします。
代理受講が不可能の場合は以下の通り取消料を申し受けます。ご了承ください。
 - お申込み期限日の翌日から第1回開催日の前日
(同一企業様からの追加お申込みの場合、各回開催日の前日)：会費の40%
 - 第1回開催日以降(同一企業様からの追加お申込みの場合、各回開催日当日以降)：会費の全額

お申込み

ホームページからお申込みください。詳細もこちらからご覧いただけます。

タナベ 物流経営研究会

E-mail | soken-lab@tanabeconsulting.co.jp

※ 弊社ホームページの研究会参加要項に掲載されている研究会規約をお読みの上、お申込みください。研究会規約 <https://www.tanabeconsulting.co.jp/t/lab> ※研究会の会費には教材費、懇親会費を含みます。交通費・宿泊費は各自手配・ご負担いただけます。※お申込み受付後、ご請求書をお送りいたします。会費の前納をもってお申込みとさせていただきます。※状況により懇親会が実施できない場合がございます。予めご了承ください。※ご希望回のみ参加されるには、必ず他に1名さま以上の全回参加のお申込みが必要です。

【個人情報のお取り扱いについて】タナベコンサルティングでは個人情報の保護に努めております。詳細は弊社ホームページ上に記載の「プライバシーポリシー」(<https://www.tanabeconsulting.co.jp/t/policy.html>)をご覧ください。なお、ご記入いただいたお客様の個人情報は、上記のお申込みに関する確認・連絡、および弊社発行のメールマガジンや商品・サービスのご案内などをお送りする際に利用させていただきます。