

物流経営研究会

テーマ

物流業のビジネスモデル変革に挑む
～価格競争からの脱却！
ビジネスモデル変革で収益構造をリ・デザインする～

POINT
01

高収益物流企業の
事業ポートフォリオを
学ぶ

POINT
02

顧客開拓、
マーケティングを
学ぶ

POINT
03

事業成長を支える
人事機能の強化について
学ぶ

物流経営研究会のテーマ

Theme

物流業のビジネスモデル変革に挑む
～価格競争からの脱却！ビジネスモデル変革で収益構造をリ・デザインする～

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

このような課題はございませんか？

1. 粗利増加率より人件費増加率が大きい
2. 新規顧客開拓が進まない(顧客依存率 50%以上)
3. デジタル化、人事機能の強化が進まない

1つでも当てはまる企業は、当研究会でともに学び、社内改革を実現しましょう。

物流経営研究会

第10期

物流業のビジネスモデル変革に挑む
 ~価格競争からの脱却!
 ビジネスモデル変革で収益構造をリ・デザインする~



過去ゲスト企業 (一部)



TCGLAB

物流経営研究会

物流業のビジネスモデル変革に挑む
 ~価格競争からの脱却!ビジネスモデル変革で収益構造をリ・デザインする~

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

このような課題はございませんか?

1. 粗利増加率より人件費増加率が高い
2. 新規顧客開拓が進まない(顧客依存率 50%以上)
3. デジタル化、人事機能の強化が進まない

1つでも当てはまる企業は、当研究会で
 ともに学び、社内改革を実現しましょう。

Point
1

高収益物流企業の
事業ポートフォリオを学ぶ

Point
2

顧客開拓、
マーケティングを学ぶ

Point
3

事業成長を支える人事機能の
強化について学ぶ

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~



第9期テーマ / 2024年

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

2.7~3.5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

2.1%

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
上場 3PL企業 年商 約2,800億円 (連結)	プロジェクト型にて中期経営計画策定
地域総合物流企業 創業100年 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
港湾運送事 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
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
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
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
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
大手メーカー物流子会社 年商 約100億円	長期ビジョン策定及び荷主開拓プロジェクトの実施
大手メーカー物流子会社 年商 約100億円	人事機能強化支援による採用戦略構築及び採用ツールの策定
食品メーカー物流子会社 年商 約600億	拠点長育成のための階層別研修の実施

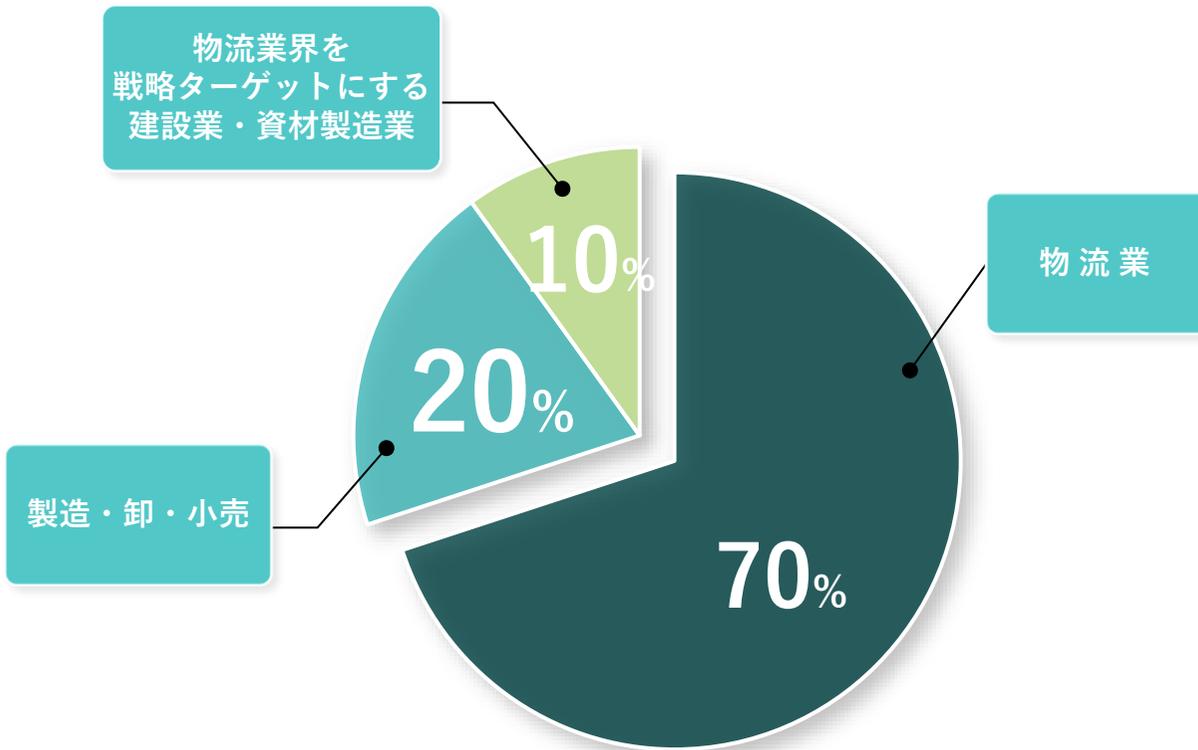


2022年4月20日
ダイヤモンド社

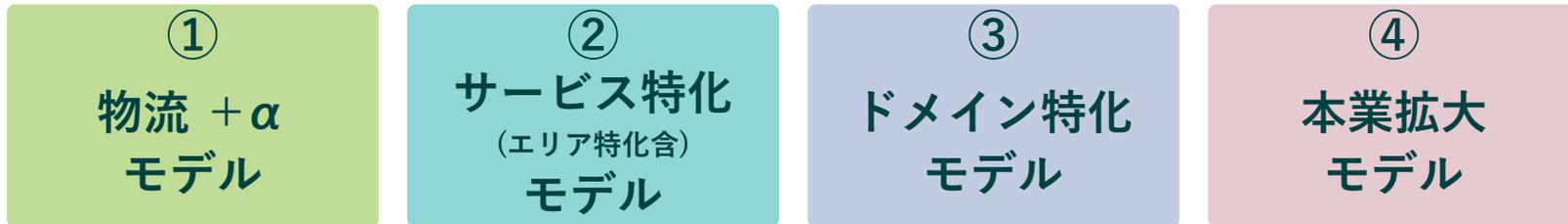


『輸送経済』2023年11月21日号
「倉庫・ロジスティクス特集」・4面
巻頭言 持続的経営を目指して

過去9期 135社 延べ231名



4つのサステナブルモデル

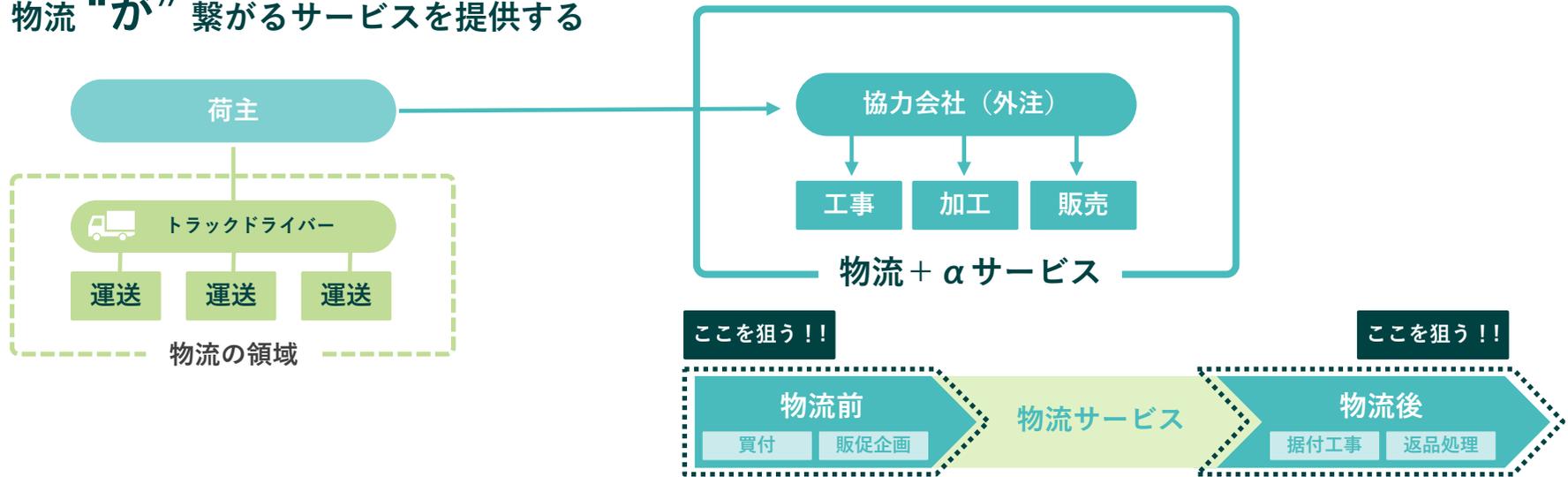


荷種	得意先名	業種	自社への業績貢献		納品前		物流サービス								納品後	
			売上	粗利	販売	仕入	外地	通関	倉庫作業	流通加工	梱包	輸送	B/L	書類	振付	回収
雑貨 日用品	1	同業者	**79*5*	*94*37,883			×	○	○	×	○	○	×	×		
	2	ブローカー	** * 8579	** * 02723 * 8			×	○	○	×	③	×	×	×	×	
	3	メーカー	*38708.5	*03799.243			○	○	○	×	×	○	△	○		
	6	同業者	*5* *.2	*7*48,299			×	○	○	×	○	○	×	×		
	7	メーカー	*5492.*	5*544.*5			×	○	○	×	×	○	△	×		
	8	同業者	39945.*	38,736.0			×	○	○	×	×	○	×	×		
	9	メーカー	3*023.4	3753*428			○	○	○	×	×	○	△	×		①
	10	メーカー	34.8	27823.28*			×	○	○	×	×	○	△	×		
化学品	14	同業者	23.3	*7588.*52			×	○	×	×	×	×	×	×		
	15	メーカー	5287.*	*7027.*33			×	○	②	×	×	×	△	○		
	16	同業者	*84*73	** * 70.52			×	×	②	×	×	×	△	○		
	17	メーカー	8*9*7	**403.**			×	○	○	×	○	×	×	×		
食品	18	メーカー	*39*3.*	5774.8*4			×	○	○	×	○	×	△	×		①
	19	商社	*3229.7	*5*77,727			×	○	○	×	×	×	△	×		
	21	同業者	*540*.*	*3*22.35*			×	○	○	×	×	×	×	×		
	23	商社	*9*82.4	*24*3.95			×	○	○	×	×	×	△	×		
	24	メーカー	*2055	** * 94.2*			×	○	○	×	×	○	△	×		



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



サービス集中特化モデル

中継輸送・乗り換え運行など全国ネットワークの活用

九州 ⇄ 中国 ⇄ 関西 ⇄ 中部 ⇄ 北陸 ⇄ 関東 ⇄ 東北

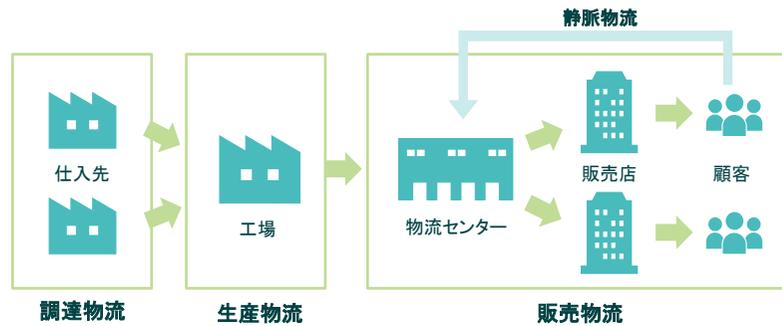
乗り換えできるエリアの拠点展開を強化

- 仮眠室・シャワー室・給油施設の整備
- 女性ドライバーも安心して働ける環境整備



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

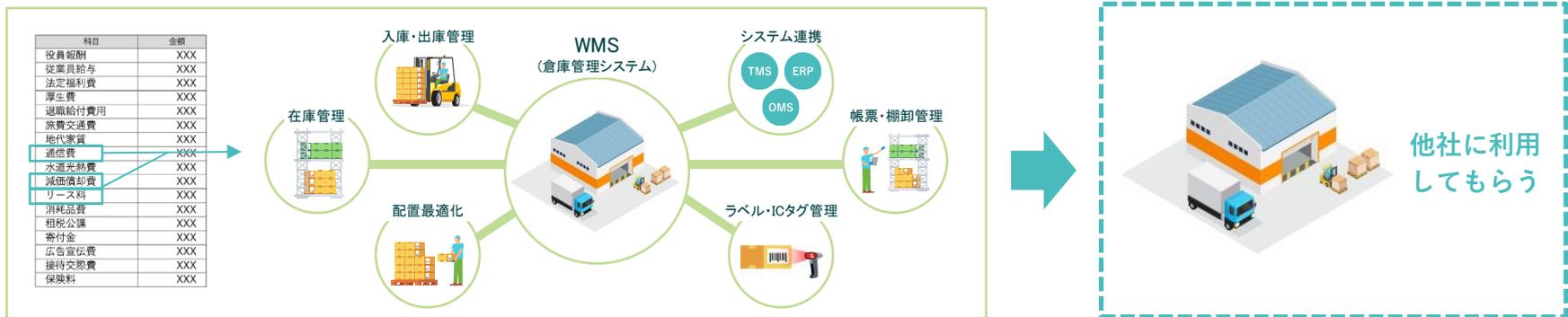


荷種もしくは荷主の業界において
 物流 <ロジスティクス < サプライチェーン
 の視点に広げ、一貫で対応する幅を広げる



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

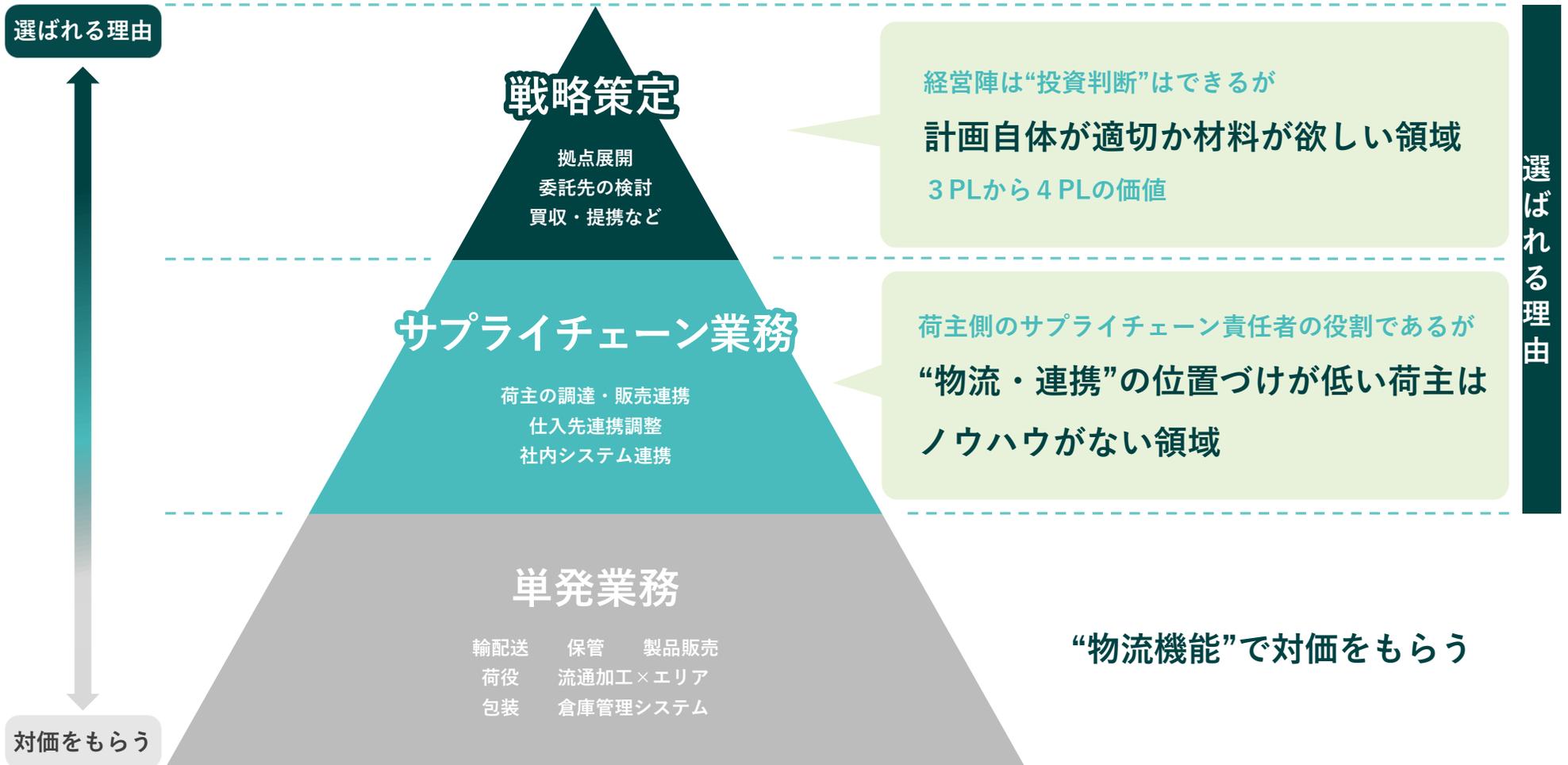
4

専門人財の育成・ミドルオフィス

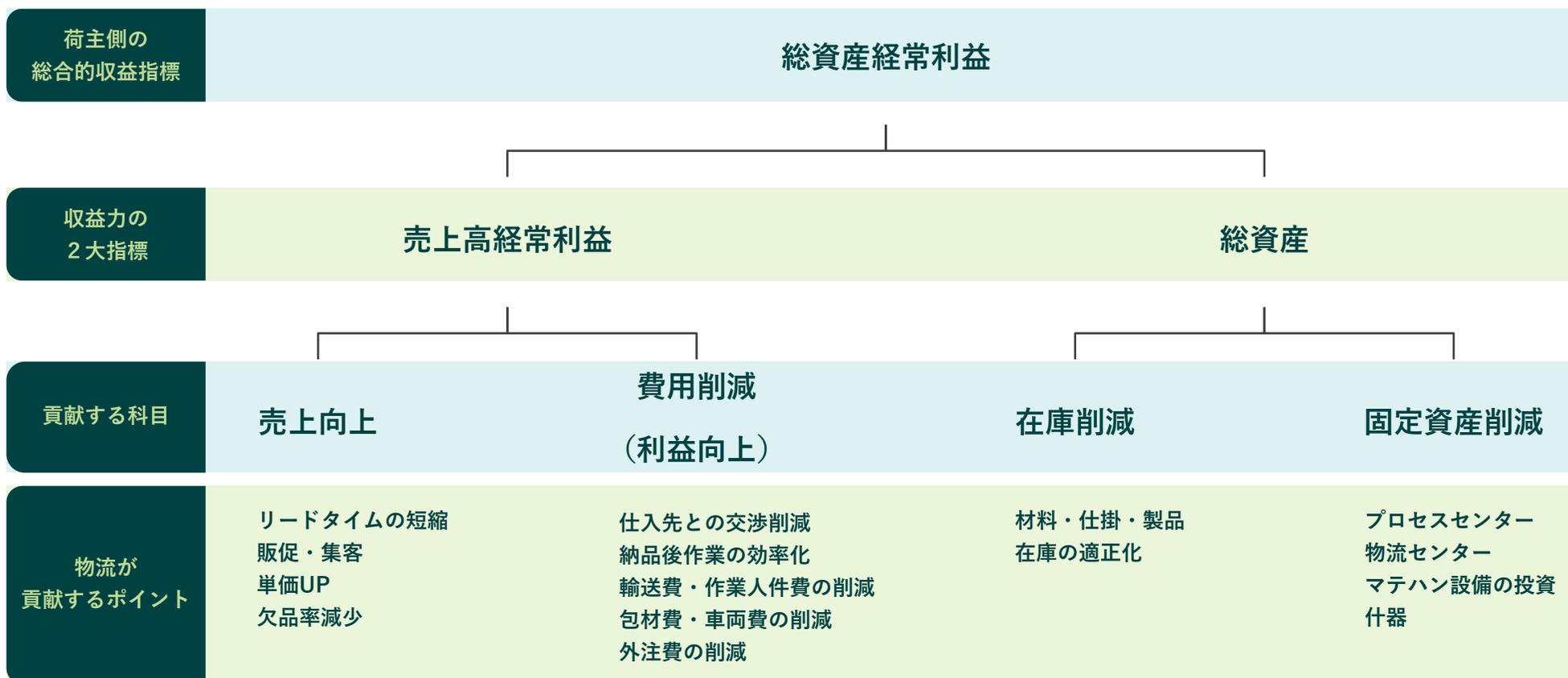
数合わせの採用から切り替える
社内の制度や役割を見直すタイミング
自動化、規定の見直しを推進し浸透する
システム系・人事系・デザインや広報を強化

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

9. 社内アカデミーの設立

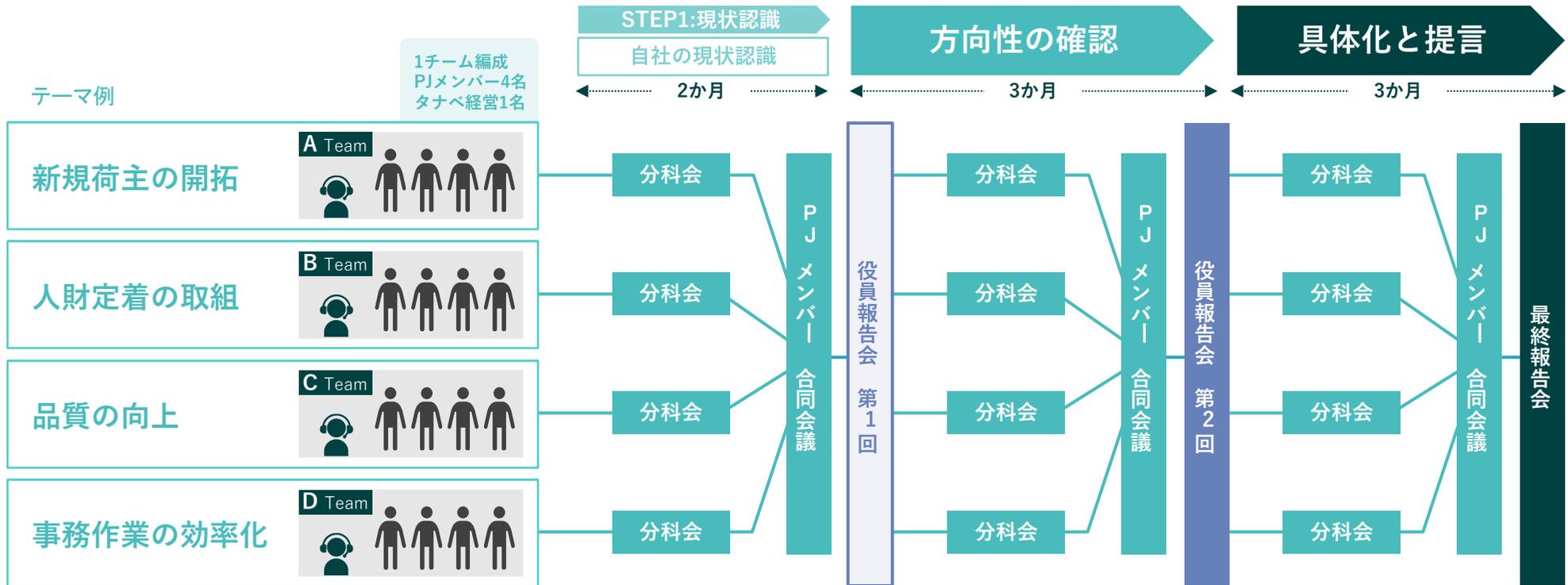
自社に誇りを持つ、人間性を高める **スタンダードスキル**
 現場作業の一人前を早期育成する **プロフェッショナルスキル**
 全社視点・経営思考を醸成する **ストラテジースキル**

} 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10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す。

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 過去視察先

Past Company Inspection

第1回 大阪 2024年9月26日(木)

国土交通省 物流・自動車局



物流政策課 課長補佐 宮沢 由香合 氏

【事業概要】 関係省庁と連携し、貨物流通の効率化、円滑化及び適正化に関する政策の企画立案等



2024年を「物流革新元年」に

	Q1：物流危機に対して問題意識を持つ事業者 【強い問題意識を持っている(と思う)+ある程度問題意識を持っている(と思う)】		Q3：物流危機対策の取り組みを実施する事業者 【積極的に取り組んでいる+ある程度取り組んでいる】	
全体	44.8%	39.7%	84.5%	54.4%
製造業計	33.8%	43.4%	77.2%	51.8%
運輸業計	56.3%	36.0%	92.2%	62.3%
卸売業、小売業計	29.8%	47.6%	77.4%	43.8%
その他	33.0%	40.0%	73.0%	34.6%

第1回 大阪 2024年9月27日(金)

NEX NIPPON EXPRESS



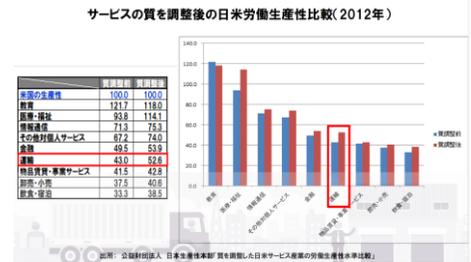
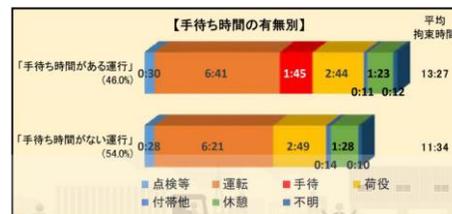
株式会社NX総合研究所

リサーチフェロー 田阪 幹雄 氏

【事業概要】 物流コンサルティングや物流に関する調査研究、物流人材の育成、輸送・梱包環境評価など



日本の物流が抱える本質的課題について ～2024年問題の根本にある日本の慣習と非効率さ～



※ 第10期の視察・講演先ではありません

物流経営研究会 過去視察先

Past Company Inspection

第2回 東京 2024年12月5日(木)



サミット株式会社

執行役員
一般食品部・デイリー部・家庭用品部・
グロサリー業務部・物流部担当兼物流部
マネジャー **武田 哲志 氏**



【事業概要】1都3県(東京都・埼玉県・神奈川県・千葉県)にスーパーマーケット「サミットストア」124店舗と、衣料品店「コルモピア」34店舗をチェーン展開している。日々の食事の材料である生鮮食料品や加工食品に加えて、店内製造の総菜等も豊富に品揃えするとともに、日常生活に必要な非食品も併せて提供することで、地域の方々の暮らしに寄り添い、毎日の買物が楽しくワクワクする店舗を目指している。

SM物流研究会の取組みについて



「持続可能な食物流向に向けた取り組み宣言」

- 加工食品における定番商品の発注時間の見直し**
加工食品における定番商品の店舗発注時間を前倒し
→お取引先様の夜間作業の削減および調整作業時間確保の実現
- 特売品・新商品における発注・納品リードタイムの確保**
特売品・新商品の計画発注を進める
確定した発注データをもとに商品や車両の手配ができる環境を整備
→緊急手配等の作業負担軽減、積載効率および実車率の向上
- 納品期限の緩和(1/2ルール)の採用**
180日以上の賞味期間の加工食品における「1/2ルール」採用
→商品管理業務の負担軽減による食物流効率化への貢献
- 流通BMSによる業務効率化**
卸売業と小売業間の受発注方式における標準化された流通BMSの導入
→高速通信による作業時間確保、伝票レス・検品レスによる業務効率化

第3回 福岡 2025年2月6日(木)



株式会社ロジディア

代表取締役社長 **守矢 尚之 氏**

【事業概要】サプライチェーンにおける3PL事業(集荷、在庫管理などの包括的受託)、第一種貨物利用運送事業、第二種貨物利用運送事業及び運送取次事業、通関事業、倉庫業など

小売りの物流子会社が果たすべき役割 ～サプライチェーンの全体最適を目指す～



※ 第10期の視察・講演先ではありません

物流経営研究会 過去視察先

Past Company Inspection

※ 第10期の視察・講演先ではありません

第4回 北陸 2025年3月27日(木)

TATEYAMA



立山科学グループ

取締役 川尻 浩之 氏・執行役員 篠原 おりえ 氏

【事業概要】 各種ソフトウェア、FAシステム、制御システム等の設計・開発・販売や電子部品、電子機器、産業用生産装置、精密部品等の製造・販売など

物流課題を解決する立山科学グループの取り組み



第6回 静岡 2025年7月30日(水)

浜松倉庫株式会社



浜松倉庫株式会社

代表取締役社長 中山 彰人 氏

【事業概要】 1907年の創業以来、倉庫・運送事業をベースにした総合物流事業に加えて、駐車場運営、地ビールレストランなど、幅広い事業を展開。2022年に静岡県の中堅・中小企業で初めて「DX認定制度」の認定を受け、さらに2024年4月には経済産業省の「DXセレクション2024」で最高位のグランプリを受賞。生産性や従業員の業務改善能力が評価された。「浜松地域に事業を通じて賑わいをもたらし、当地域に貢献する」という存在意義のもと、常に時代の少し先を見据えた「変革」をしながら、持続可能な企業であるよう取り組んでいる。

現場課題を踏まえたDXの取り組み



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	2025年	09月 11日 (木)	・	09月 12日 (金)
第2回	2025年	12月 04日 (木)	・	12月 05日 (金)
第3回	2026年	02月 05日 (木)	・	02月 06日 (金)
第4回	2026年	03月 05日 (木)	・	03月 06日 (金)
第5回	2026年	05月 28日 (木)	・	05月 29日 (金)
第6回	2026年	07月 02日 (木)	・	07月 03日 (金)

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。

FCC FORUM
ファーストコールカンパニーフォーラム

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
視聴アカウント付き！

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など

定員

30名様

会費

お1名様(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。


[E-mail | soken-lab@tanabeconsulting.co.jp](mailto: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。