



物流経営研究会

テーマ

自社の知的資産経営
「見えない強み」を考える
～「ノウハウ」を見える化する～

POINT 01

物流現場の
「生きた成功事例」を、
視察と対話から
自社へ実装する

POINT 02

属人的な現場ノウハウを
「標準化・仕組み化」する
方法を学ぶ

POINT 03

自社の強みを「可視化」し、
価値創造ストーリーを
確立する

物流経営研究会のテーマ

Theme

自社の知的資産経営「見えない強み」を考える
～「ノウハウ」を見える化する～

労働集約型ビジネスの特性を、強みに昇華させる

物流業界は、現在激しい価格競争や労働力不足に直面しています。

この難局を打破する鍵は、B/S(貸借対照表)には表れない「見えない強み」にあります。

多くの物流現場には、熟練の配車スキルや独自の管理体制、そして荷主との深い信頼関係といった、競合他社には容易に真似できない「知的資産」が眠っています。

当研究会では、経済産業省の「知的資産経営ガイドライン」を物流実務に適合させ、自社に眠る無形資産を「人的・構造・関係」の3つの資産から体系的に整理し、その真価を再評価します。

単なる作業の切り売りや「運賃」のみの勝負から脱却し、自社の持つ強みがどのように利益を生むのか、その因果関係を解き明かす「価値創造ストーリー」を考えます。

当研究会でともに学び、現場の「勘」や「頑張り」を再現性のある組織の仕組みへと昇華させ、価格競争を脱し、次代に選ばれ続ける持続可能な高収益モデルの確立を目指しましょう。

物流業界の難しさは“労働集約型産業”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20~40%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34分

荷役と附帯作業は

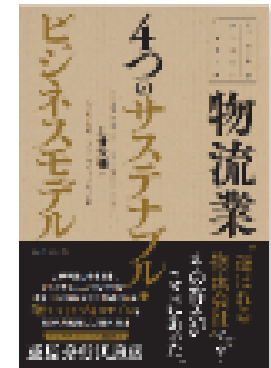
34.7%

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 |

業界紙への寄稿や
業界展示会での講演なども
数多くの実績がございます



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

全国での取引実績

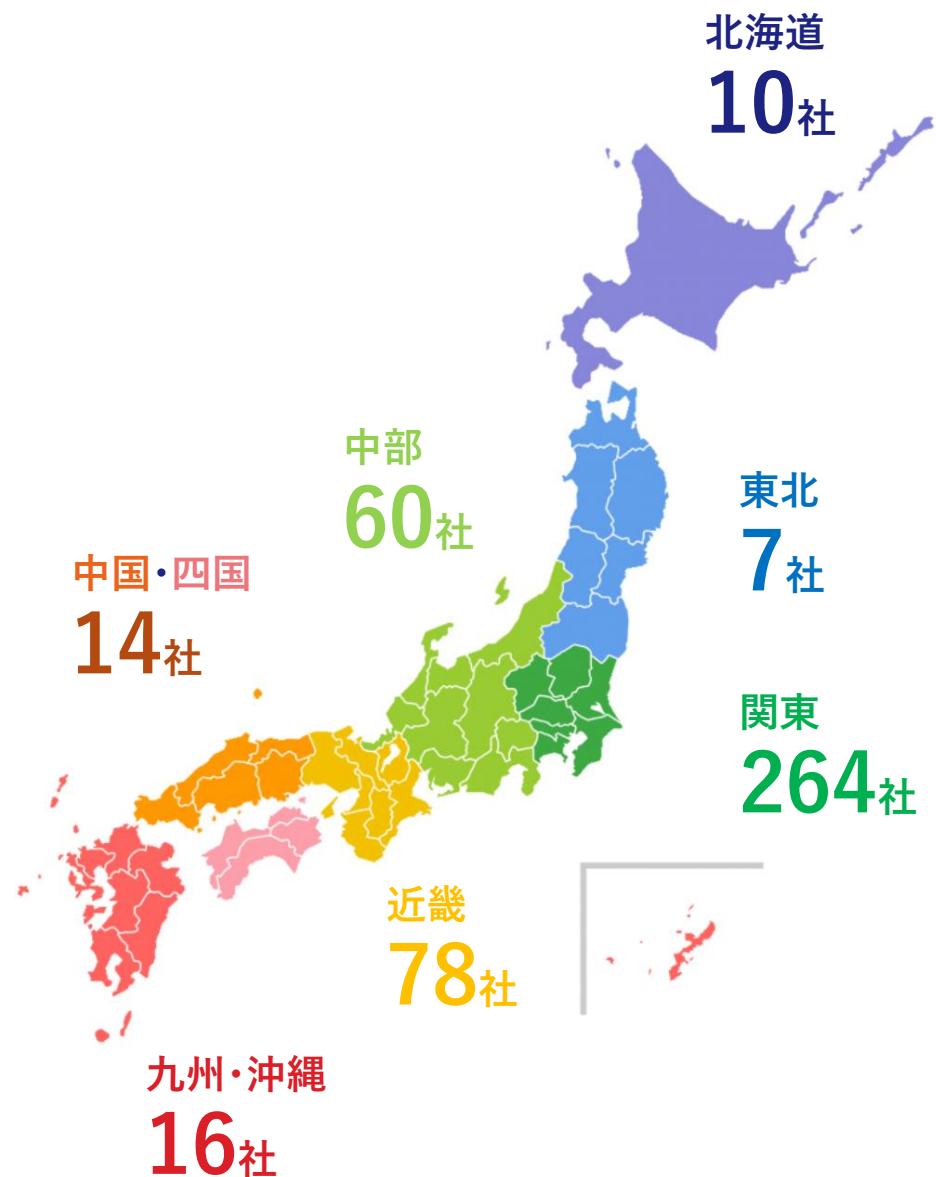
経営コンサルティングや研修、
セミナー参加なども含め

全国 **449** 社

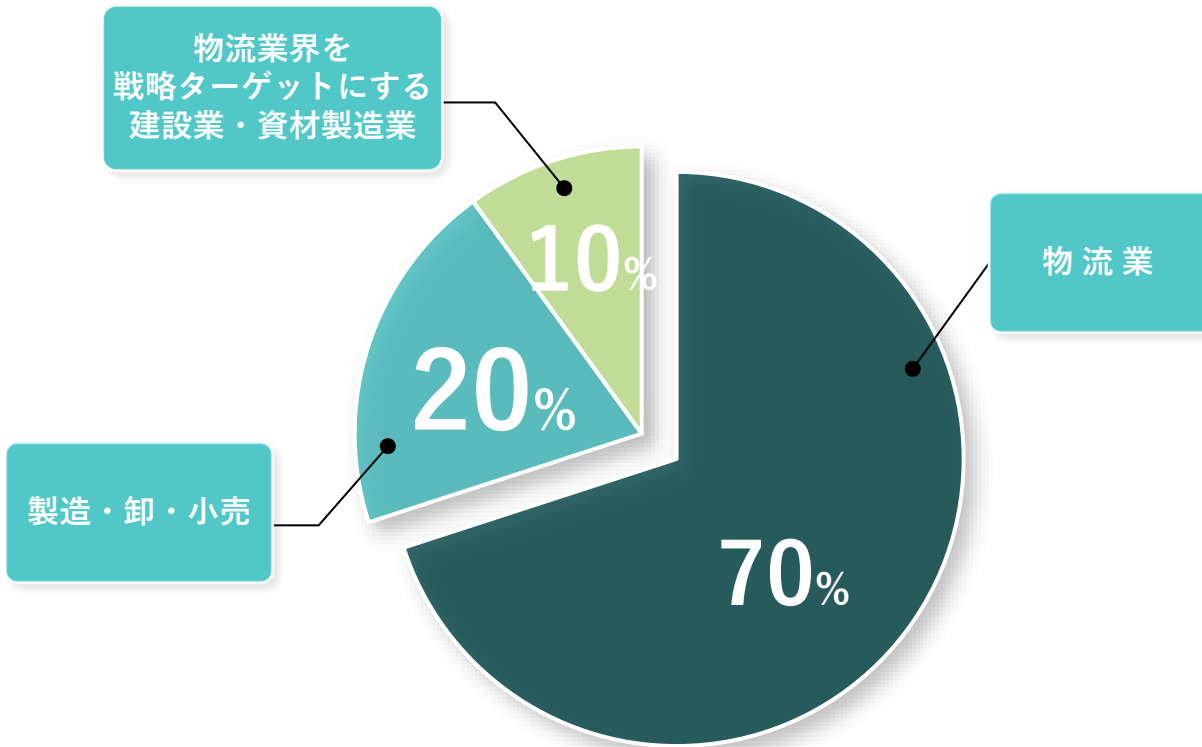
の物流事業者様とのご縁がございます

※2025年2月時点

年商1,000億円以上の
企業との取引実績も！



過去10期 139社 延べ235名



物流経営研究会

第11期

自社の知的資産経営
「見えない強み」を考える
～「ノウハウ」を見える化する～



過去ゲスト企業（一部）



物流経営研究会

**自社の知的資産経営
「見えない強み」を考える
～「ノウハウ」を見える化する～**

労働集約型ビジネスの特性を、強みに昇華させる

物流業界は、現在激しい価格競争や労働力不足に直面しています。この難局を打破する鍵は、B/S(貸借対照表)には表れない「見えない強み」にあります。多くの物流現場には、熟練の配車スキルや独自の管理体制、そして荷主との深い信頼関係といった、競合他社には容易に真似できない「知的資産」が眠っています。当研究会では、経済産業省の「知的資産経営ガイドライン」を物流実務に適合させ、自社に眠る無形資産を「人的・構造・関係」の3つの資産から体系的に整理し、その高値を再評価します。単なる作業の切り売りや「運賃」のみの勝負から脱却し、自社の持つ強みかどのように利益を生むのか、その因果関係を解き明かす「価値創造ストーリー」を考えます。当研究会とともに学び、現場の「勘」や「頭張り」を再現性のある組織の仕組みへと昇華させ、価格競争を脱し、次代に選ばれる持続可能な高収益モデルの確立を目指しましょう。

| Point 1 | Point 2 | Point 3 |
|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 物流現場の「生きた成功事例」を、視察と対話から自社へ実装する | 属人的な現場ノウハウを「標準化・仕組み化」する方法を学ぶ | 自社の強みを「可視化」し、価値創造ストーリーを確立する |

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

物流のミリヨクを魅せる

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

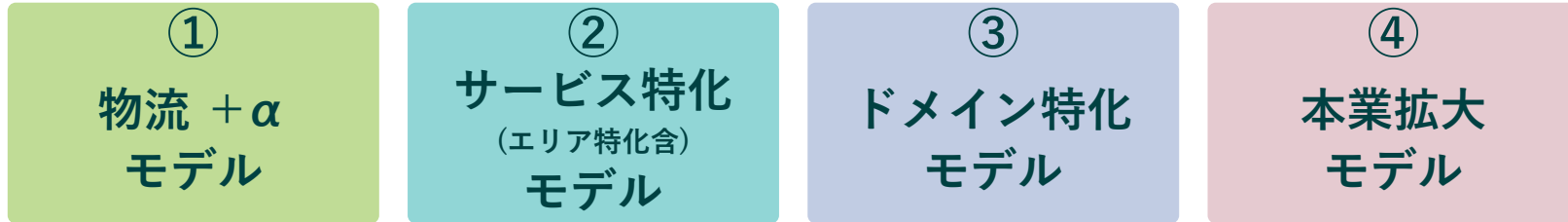
サプライチェーン最適化を支援しよう
～商習慣の見直しは“待ったなし”～

第10期テーマ / 2025年

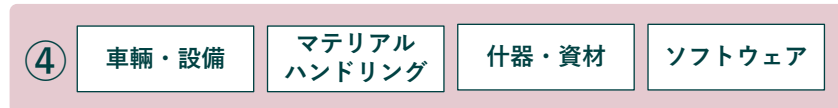
物流業のビジネスモデル変革に挑む
～価格競争からの脱却！ビジネスモデル変革で
収益構造をリ・デザインする～



4つのサステナブルモデル

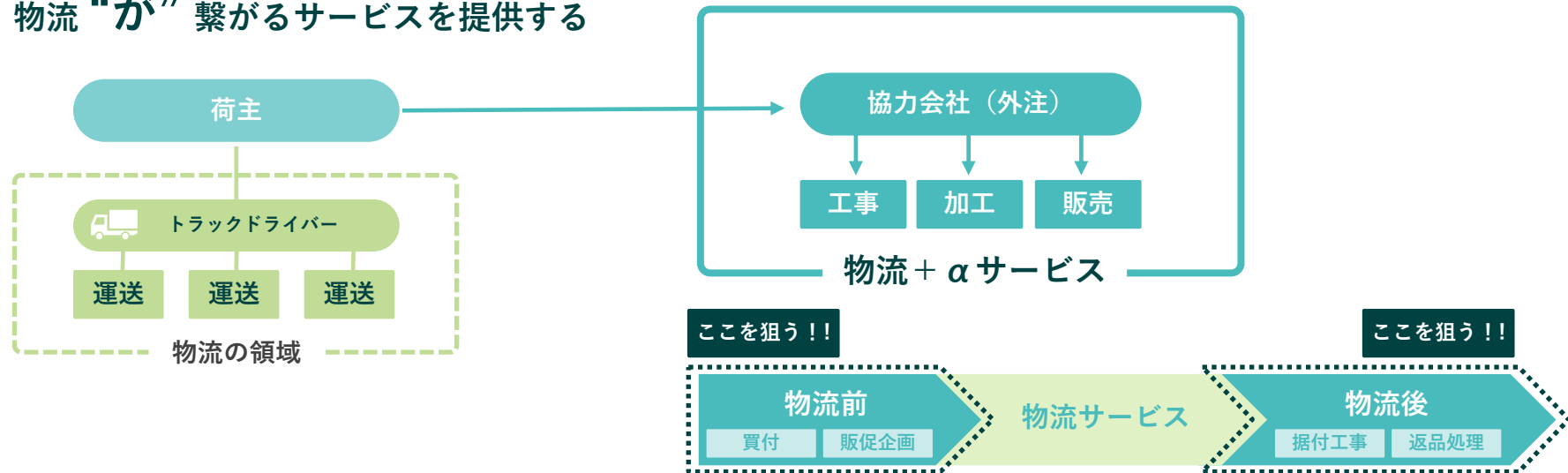


| 荷種 | 得意先名 | 業種 | 自社への業績貢献 | | 納品前 | | 物流サービス | | | | | | | | 納品後 | |
|-----------|------|-------|-----------|----------------|-----|----|--------|----|------|------|----|----|-----|----|-----|----|
| | | | 売上 | 粗利 | 販売 | 仕入 | 外地 | 通関 | 倉庫作業 | 流通加工 | 梱包 | 輸送 | B/L | 書類 | 据付 | 回収 |
| 雑貨 日用品 | 1 | 同業者 | **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 | | | × | ○ | ○ | × | ○ | ○ | × | × | | |
| | 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 | | | × | ○ | ○ | × | × | × | △ | ○ | | |
| | 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* | | | × | ○ | ○ | × | × | ○ | △ | × | | |



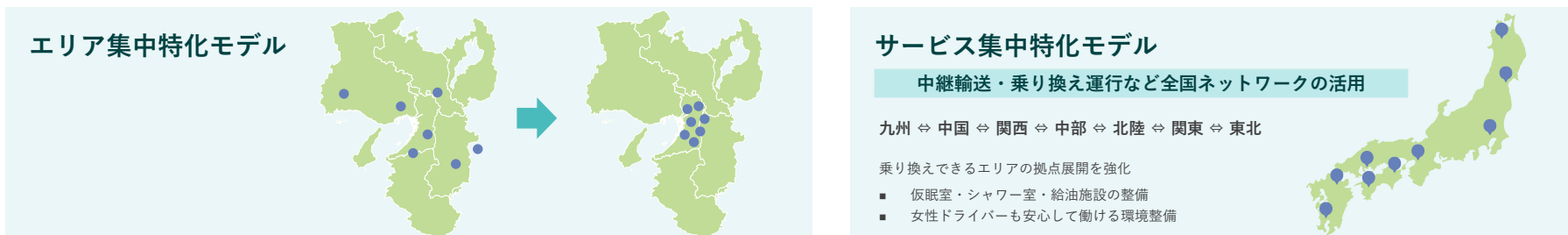
① 物流 + α モデル

物流“が”繋がるサービスを提供する



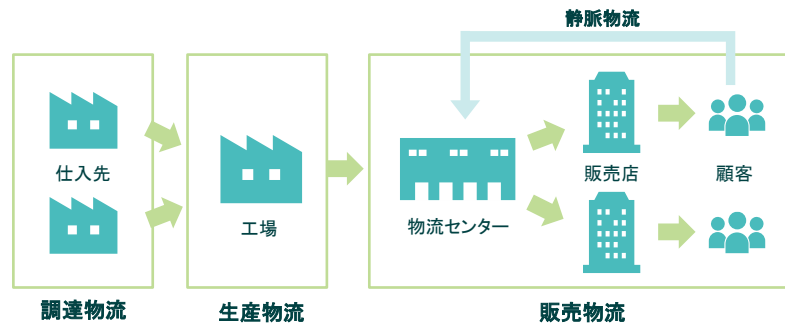
② サービス特化(エリア特化含)モデル

“集中特化”による効率化と集中シェア獲得



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

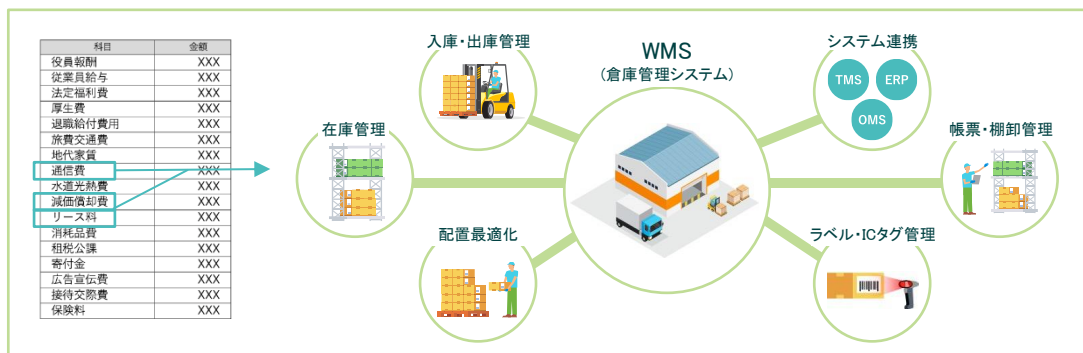


荷種もしくは荷主の業界において
 物流 <ロジスティクス <サプライチェーン
 の視点に広げ、一貫で対応する幅を広げる



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

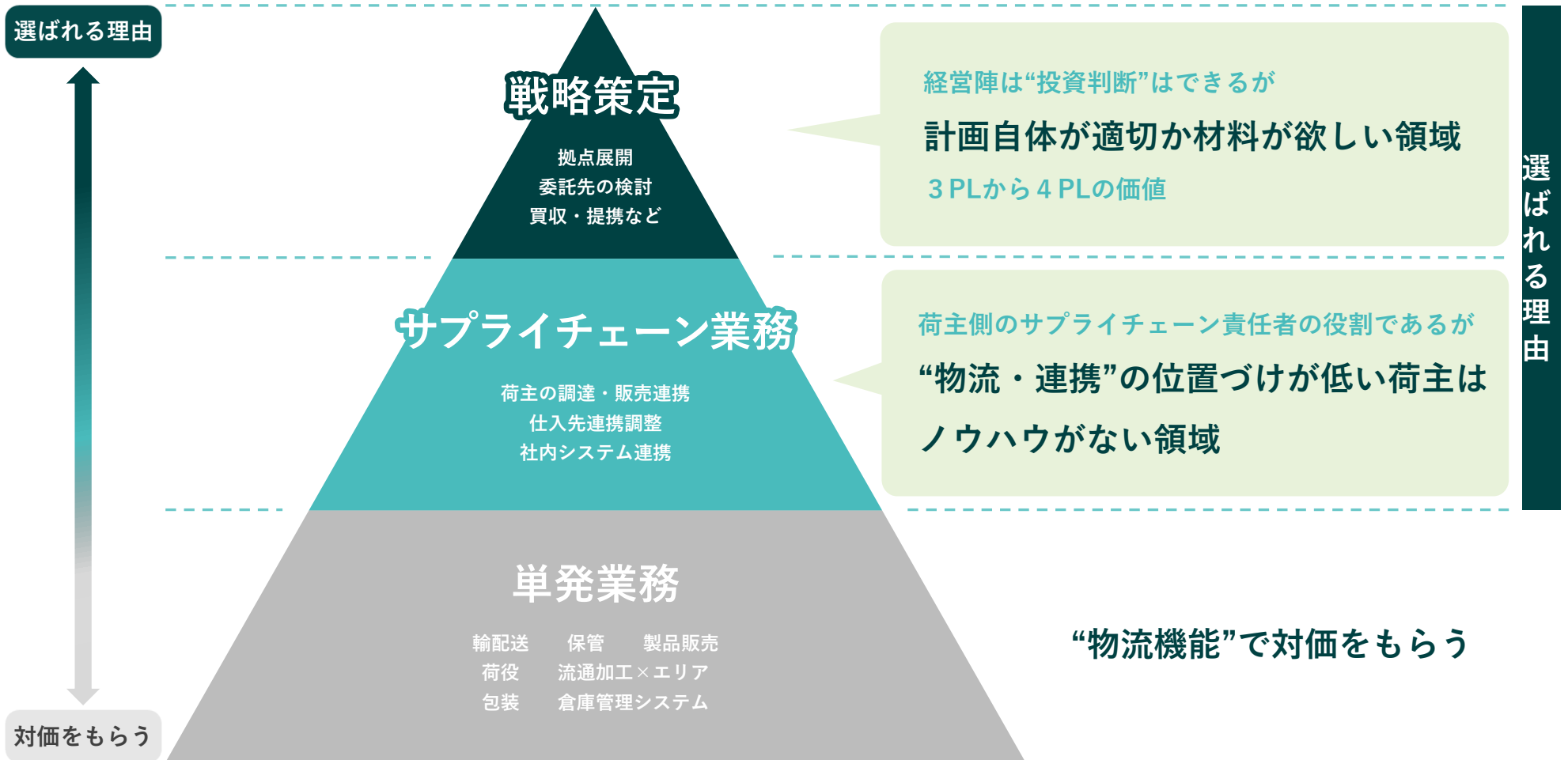
4

専門人財の育成・ミドルオフィス

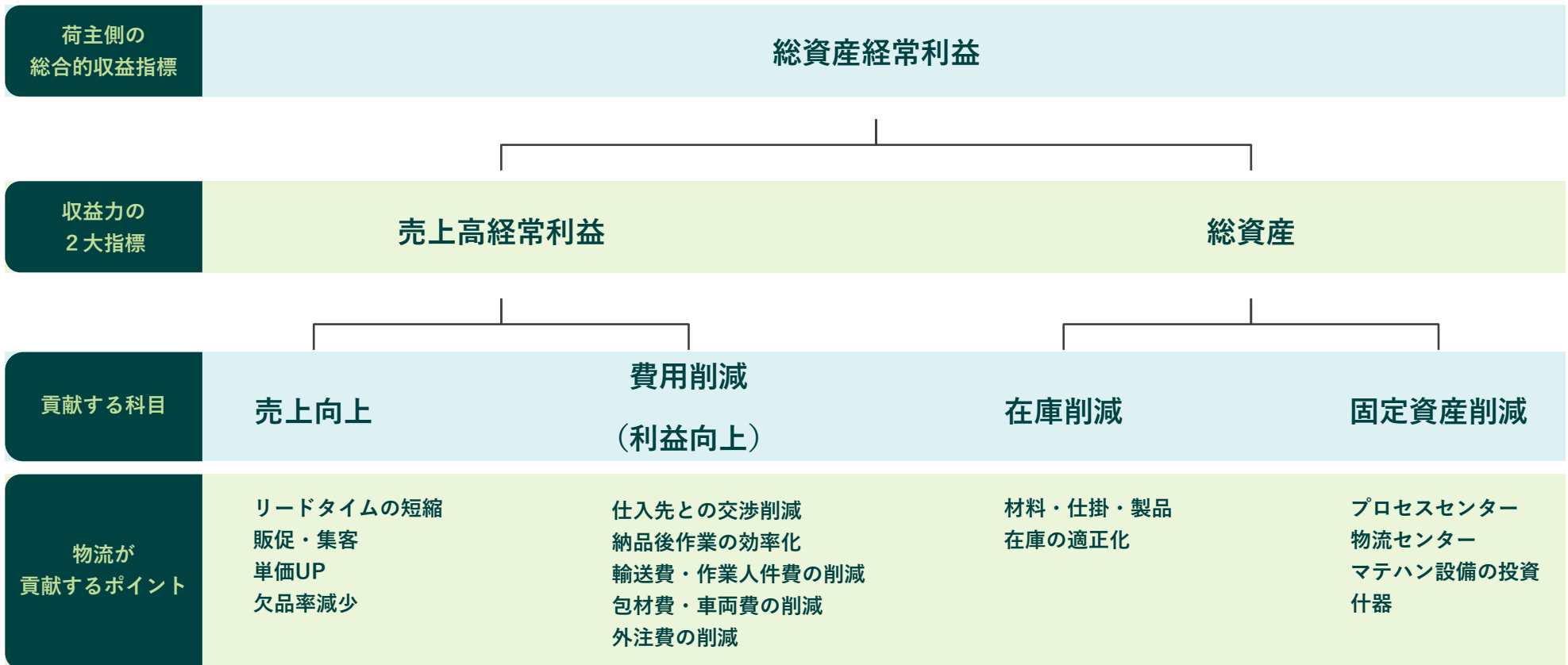
数合わせの採用から切り替える
社内の制度や役割を見直すタイミング
自動化、規定の見直しを推進し浸透する
システム系・人事系・デザインや広報を強化

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

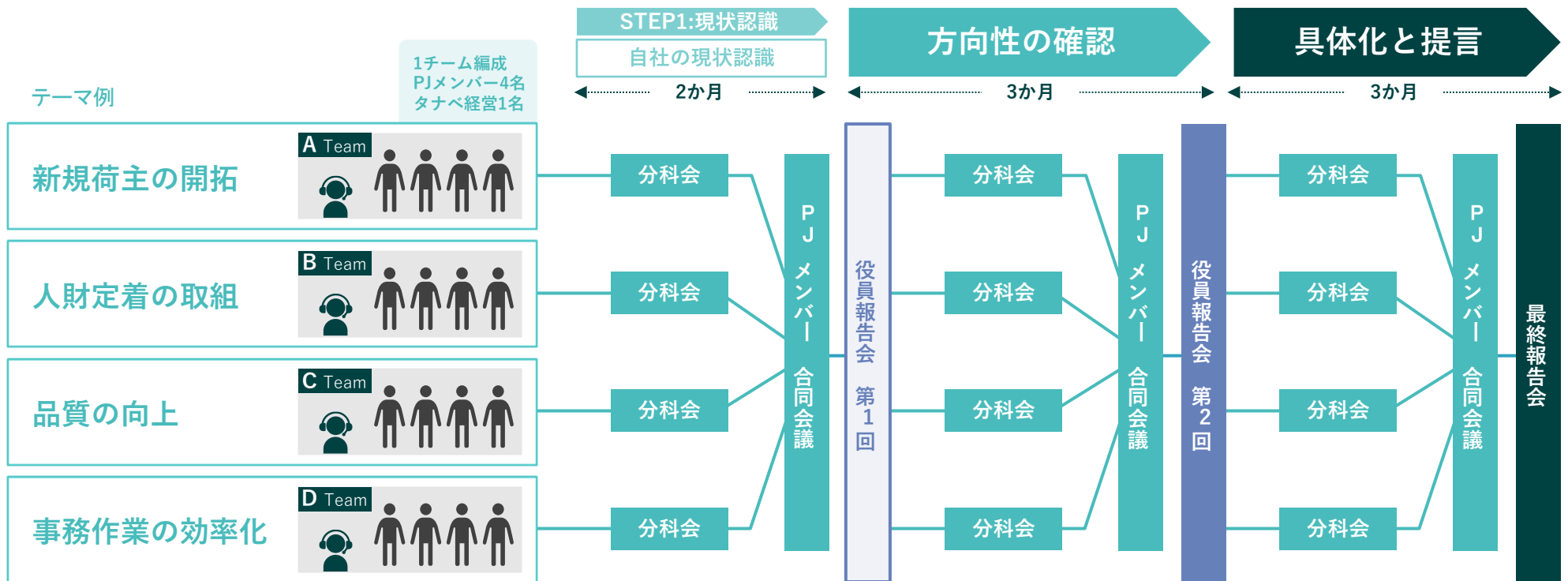
自社に誇りを持つ、人間性を高める **スタンダードスキル**
 現場作業の一人前を早期育成する **プロフェッショナルスキル**
 全社視点・経営思考を醸成する **ストラテジースキル**

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 参加者の声

User's VOICE



複数名で参加し、
社内改革に挑んでいます

関空運輸株式会社
取締役部長 村田 敦紀 様

荷主側の企業も参加していることを聞いて、物流に対する期待やニーズを直接聞ける点に魅力を感じ参加を決めました。お客さまが考えていることを知る良い機会になっています。

これまでに視察した企業は、お客さまと一緒に新しい物流の仕組みを作る姿勢が共通しており、自社でもお客さまの依頼を待つだけでなく、学んだことを生かしながら提案できることを増やしている最中です。

なかなか私1人では社内の仕組みを変えることが難しいので、なるべく業務の担当者と一緒に複数人で参加して、より良い物流サービスと価値ある会社づくりに取り組んでいます。



参加者と意見交換し、
物流業界全体を良くしていきたい

丸市倉庫株式会社
専務取締役 木村 努 様

研究会では物流事業者以外の参加者やゲストに出会うことができ、多様な視点を養いながら、社会における物流業界の地位向上について議論を交わしています。

「物流」と一言でいっても、メーカー、小売り、問屋など視点はさまざま。互いの悩みを知る中で答えが出るのではないのでしょうか。

物流業界の課題解決には、同業だけの凝り固まった意見ではなく、荷主側の営業の方や上流工程の方の理解が必要不可欠。幅広い考えを得ることで、部分最適ではなく全体最適な方法を見つけられるのではないかと思います。

同じ志を持つ参加者の皆様と、自社だけでは成し得ない取り組みにチャレンジしたいですね。

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 | 2026年 | 09月 10日 (木) | ・ | 09月 11日 (金) |
| 第2回 | 2026年 | 12月 03日 (木) | ・ | 12月 04日 (金) |
| 第3回 | 2027年 | 02月 04日 (木) | ・ | 02月 05日 (金) |
| 第4回 | 2027年 | 03月 04日 (木) | ・ | 03月 05日 (金) |
| 第5回 | 2027年 | 05月 20日 (木) | ・ | 05月 21日 (金) |
| 第6回 | 2027年 | 07月 15日 (木) | ・ | 07月 16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。

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サミットの
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。

※ 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。

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人様(全6回通し)

561,000円(税込)

1名様追加料金(同一企業様) 1回/77,000円(税込) 全6回通し/495,000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



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 荒井 拓弥

今回で当研究会は第11期を迎え、延べ250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。
当研究会では、先進企業が自社の強みや現場ノウハウをどのように整理・可視化し、独自の価値創造へと結び付けているのかを、現場視察や講演を通じて実践的に学びます。その学びを踏まえ、自社の強みを体系的に整理し、それがどのように価値を生み出すのかを「価値創造ストーリー」として捉え直します。次代に選ばれ続ける持続可能な高収益モデルの確立を、皆様と共に目指してまいります。

Profile

ファッション商社にて販売や店舗マネジメント、海外駐在、人事業務を幅広く経験。その際、物流機能の内製化を主導し、現場視点での効率化やスムーズな物流体制の構築に尽力した実績を持つ。その後、ファブレスメーカーでの生産管理やEC運営を経て当社へ入社。クライアントに寄り添い現場から課題解決を導くことをモットーに、BtoCビジネスや物流分野を中心に、戦略構築・新規事業開発の支援に注力している。

こんな方はぜひ
ご参加ください

- ✓ 自社ならではの「強み」を明確にしたい企業
- ✓ 独自の現場ノウハウを組織の仕組みに昇華したい企業
- ✓ 価格競争を脱し、持続的な成長を実現したい経営者

