

「物流統括管理者（CLO）のあるべき姿に関するワークショップ」提言

「物流統括管理者（CLO）に期待される姿」

令和8年2月

物流統括管理者（CLO）のあるべき姿に関するワークショップ

## 目 次

1. はじめに .....	1
(1) 提言の主旨 .....	1
(2) 背景 .....	1
(3) 目的 .....	2
2. 物流統括管理者（CLO）の位置付けと基本的な考え方 .....	3
(1) 法令上の物流統括管理者の責務 .....	3
(2) CLOに期待される役割 .....	4
3. 物流統括管理者（CLO）のミッション、責任・役割、求められる知識・知見 .....	6
(1) ミッション .....	6
(2) 責任・役割 .....	6
(3) 知識・知見（組織体制の中で補完するものも含む） .....	9
4. 物流統括管理者（CLO）と社内外の関係者の連携・協働のあり方 .....	11
(1) 物流統括管理者（CLO）を支えるチーム体制 .....	11
(2) 社内各部門間の連携体制 .....	11
(3) 連携すべき社外関係者 .....	12
5. 物流統括管理者（CLO）に関する人材の確保・育成のあり方 .....	13
(1) キャリアパス .....	13
(2) 育成方法（企業における研修体系の考え方） .....	14
(3) 教育プログラム・教育体系 .....	15
6. 国等の関係者において今後の取組が期待される事項 .....	16
参考資料：ワークショップ委員名簿・開催経緯 .....	17
参考事例集 .....	19
(1) 事例1 日野自動車株式会社 .....	19
(2) 事例2 株式会社 SUBARU .....	20
(3) 事例3 三菱食品株式会社 .....	21
(4) 事例4 花王株式会社 .....	22
(5) 事例5 アース製薬株式会社 .....	23
物流統括管理者（CLO）に関する参考情報 .....	24

## 1. はじめに

### (1) 提言の主旨

本提言では、「経営戦略の視点から物流を統括管理し、物流全体の最適化を図ることで企業価値の向上と社会的課題の解決に貢献する」人物を「物流統括管理者（CLO）」と定義することとし、その期待される姿について、提言を行う。

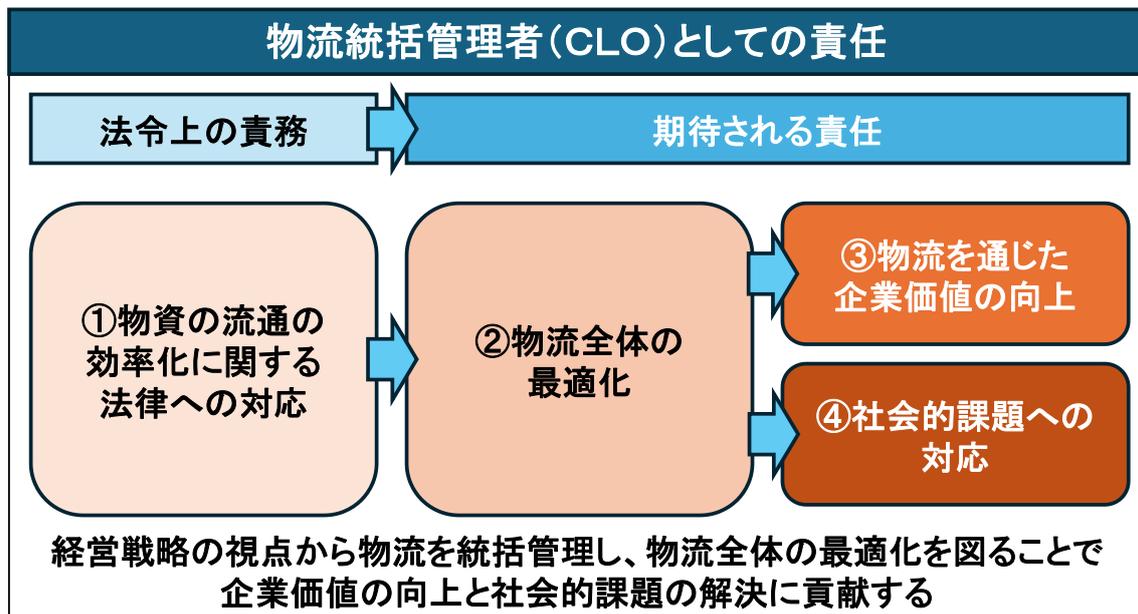
物流統括管理者（CLO）には、法令上の職責を果たすことに加え、社会的課題への対応も含めて物流に関係する企業活動全体を改革することが期待される。

物流統括管理者（CLO）が期待される役割を全うするためには、単に適切な人材を選任するだけでなく、物流統括管理者（CLO）が全社横断的にその役割を十分に発揮できる組織体制の整備や、候補人材の継続的な確保・育成など、より広範な環境整備が必要である。このため、物流統括管理者（CLO）自身に求められる役割・知識・知見等を明らかにすることに加え、社内外の関係者とどのように連携・協働するか、担う人材をどのように持続的に確保・育成していくかが重要な課題となる。

こうしたことから、本提言では以下の3つの視点から整理する。

- ・ 物流統括管理者（CLO）のミッション、責任・役割、求められる知識・知見
- ・ 物流統括管理者（CLO）と社内外の関係者の連携・協働のあり方
- ・ 物流統括管理者（CLO）に関する人材の確保・育成のあり方

図表 1 物流統括管理者（CLO）の責任



### (2) 背景

令和8年4月に施行される改正後の「物資の流通の効率化に関する法律」においては、一定規模以上の荷主（特定荷主）に対して役員等の経営幹部から「物流統括管理者」を選任することを義務付けている。同法では、トラックドライバーへの負荷の低減などトラック運送サービスの持続可能な提供の確保を事業者の責務としており、これに即して法令上の「物流

統括管理者」の役割も規定されている。

また、特定荷主に限らず、すべての荷主が法令上、「積載効率の向上等」、「荷待ち時間の短縮」、「荷役等時間の短縮」に取り組む努力義務を負うため、その着実な遂行に向けて特定荷主以外についても「物流統括管理者」と同様の役割を果たす責任者を選任することも想定される。

この法令上の「物流統括管理者」には、経営戦略の視点からロジスティクスを司るいわゆる「CLO」(Chief Logistics Officer)としての役割も期待されている。これらを合わせて本提言で称する「物流統括管理者(CLO)」は、ロジスティクス分野における企業の最高責任者であり、法令上の「物流統括管理者」の役割に留まらず、物流全体の最適化に取り組み、企業価値の向上と社会的課題の解決に向けて、より大きな役割を果たす存在と考えられる。

これまで物流にかかる課題は、物流の効率化と高度化が中心であった。現在、企業の経営課題としての物流の重要性は高まっており、多角的・複合的な視点が必要となっている。物流の労働力不足を踏まえた持続可能性の確保、災害等の危機管理対応、地球温暖化対策や安全対策等の社会的課題への対応、さらに、直面する課題の解決のみならず、物流を通じた企業価値の向上を志向することも求められる。こうした要請に対応していくためには、企業の各部門における個別の取組だけでは不十分であり、企業活動全体やサプライチェーンをロジスティクスの観点で変革することが必要であり、強いリーダーシップによってこの任に当たる物流統括管理者(CLO)への期待が高まっている。

しかしながら現在、法令上の物流統括管理者の業務内容等は規定されているものの、物流統括管理者(CLO)に期待される役割、取り組むべき事項等が体系的に示されていない状況にある。

### (3) 目的

本提言は、以上の背景を踏まえ、物流統括管理者(CLO)に期待される姿として、その責任・役割、求められる知識・知見、また、そのような人材の確保・育成や物流統括管理者(CLO)の活躍を支援する組織体制について、提言することを目的とする。

本提言の主な対象者は、主に法令上の選任を義務付けられている物流統括管理者及びその候補者や、その選任を行う立場にある経営者であるが、提言の内容は法令上最低限必要とされる事項に加え、物流統括管理者(CLO)に期待される姿全体を含むものである。このため、特定荷主以外の荷主の物流効率化を担う責任者、物流統括管理者(CLO)と協働する企業内関係各部門、取引先(調達先、販売先)や物流事業者(運送業者、倉庫業者、3PL事業者等)、同業他社といった企業外関係者、物流統括管理者(CLO)となる人材の確保・育成に取り組む事業者・団体や学術研究機関、教育機関等にも参考となることを想定してまとめている。

## 2. 物流統括管理者（CLO）の位置付けと基本的な考え方

### (1) 法令上の物流統括管理者の責務

「物資の流通の効率化に関する法律」及び関連政省令における「物流統括管理者」に関する規定を下表に示す。

荷主には、「運転者への負荷の低減その他の貨物自動車運送役務の持続可能な提供の確保」という事業者の責務に照らし、発荷主・着荷主それぞれの立場において、「積載効率の向上等」、「荷待ち時間の短縮」、「荷役等時間の短縮」の3つの努力義務が課されている（連鎖化事業者には「積載効率の向上等」、「荷待ち時間の短縮」の努力義務が課されている）。

さらに、一定規模（年度の取扱貨物の重量が9万トン）以上の荷主は「特定荷主」、連鎖化事業者は「特定連鎖化事業者」に指定され、様々な義務が課される。その一つとして、「物流統括管理者」を「特定荷主（特定連鎖化事業者）が行う事業運営上の重要な決定に参画する管理的地位にある者」から選任することが義務付けられ、役員等の経営幹部を充てること が想定されている。

「物流統括管理者」が統括管理すべき業務として、法令上、中長期的な計画及び定期報告の作成や、事業運営方針の作成と管理体制の整備などが定められている。その一つとして「開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理その他の貨物の運送又は受渡しに係る業務に係る各部門間の連携体制の構築及び効率化に関する従業者の意識の向上」が挙げられており、物流効率化のための企業内の広範な部門間の連携や、従業者の意識向上といった業務が含まれている。また、「効率化に向けた取引先その他の関係者との連携及び調整」として、社外との連携・調整も業務に含まれる。

このように「物流統括管理者」は、物流の持続可能性の確保に向けて、3つの努力義務（積載効率の向上等、荷待ち時間の短縮、荷役等時間の短縮）を KPI として中長期計画・定期報告を通じた PDCA を回していくことを責務とし、その実施に当たって社内外の連携・調整や従業者の意識向上という、物流部門を超えた業務を統括管理することが求められている。3つの努力義務を実効性あるものとするためには、物流部門だけでなく、社内の各部門間の連携・調整や社外との連携・調整が不可欠であるためである。中長期的な計画及び定期報告の作成や、事業運営方針の作成と管理体制の整備などにおいても、こうした社内外との連携・調整が必要となる。こうしたことから、「物流統括管理者」が法令上の責務を果たすに当たっては、物流部門の長として配下組織を統括管理するのではなく、経営幹部としての全社的な統括管理を行う必要がある。

図表 2 物流統括管理者に関する法令上の規定

事業者の責務	運転者への負荷の低減その他の貨物自動車運送役務の持続可能な提供の確保に資する措置を講ずる
荷主の努力義務 (判断基準)	積載効率の向上等、荷待ち時間の短縮、荷役等時間の短縮（運送を委託する者として／貨物の受渡しをする者として）
特定荷主及び特定連鎖化事業者の義務	中長期計画の作成、物流統括管理者の選任、定期報告の作成、特定荷主（特定連鎖化事業者）の指定及び取消しにかかる報告徴収への対応
物流統括管理者の選任基準	特定荷主（特定連鎖化事業者）が行う事業運営上の重要な決定に参画する管理的地位にある者

<p><b>物流統括管理者が統括管理すべき業務</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中長期計画の作成、定期報告の作成、報告徴収への対応</li> <li>2. トラックドライバーの負荷低減と輸送される物資のトラックへの過度の集中を是正するための事業運営方針の作成と事業管理体制の整備</li> <li>3. トラック運送役務の持続可能な提供の確保に資する運転者の運送及び荷役等の効率化（以下「効率化」という。）のための開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理その他の貨物の運送又は受渡しに係る業務に係る各部門間の連携体制の構築及び効率化に関する従業者の意識の向上</li> <li>4. 特定荷主が管理する施設における効率化に関する情報処理システムその他の設備の維持及び新設、改造又は撤去並びに物資の流通に係る器具、設備、データ等の標準化に関する計画の作成、実施及び評価</li> <li>5. 効率化に向けた取引先その他の関係者との連携及び調整</li> </ol>
---------------------------------	---

## (2) CLOに期待される役割

CLO（Chief Logistics Officer）は、文字通りロジスティクス分野における企業の最高責任者である。日本産業規格において、物流とロジスティクスは以下のように定義されている。

### <日本産業規格（JIS Z0111:2006）における物流の定義>

物流とは、物資を供給者から需要者へ、時間的及び空間的に移動する過程の活動。一般的には、包装、輸送、保管、荷役、流通加工及びそれらに関連する情報の諸機能を総合的に管理する活動。調達物流、生産物流、販売物流、回収物流（静脈物流）、消費者物流など、対象領域を特定して呼ぶこともある。

### <日本産業規格（JIS Z0111:2006）におけるロジスティクスの定義>

物流の諸機能を高度化し、調達、生産、販売、回収などの分野を統合して、需要と供給との適正化を図るとともに顧客満足を向上させ、併せて環境保全、安全対策などをはじめとした社会的課題への対応を目指す戦略的な経営管理

以上のように、物流が輸送等の具体的な活動・機能であるのに対し、ロジスティクスはこれらの上位概念として戦略的な経営管理を指すものとされている。これに照らすと、CLOの役割として以下の要素が求められることになる。

- ①戦略的な経営管理としてのロジスティクスの立案・実行・管理に責任を持つこと
- ②物流の諸機能（包装、輸送、保管、荷役、流通加工、情報管理）を高度化し、調達、生産、販売、回収などの分野を統合するため、物流部門を超えた企業内の広範な部門間の連携を統括管理すること

- ③物流の諸機能にとどまらず、需要と供給との適正化を図るといふ、サプライチェーンマネジメント<sup>1</sup>の要素も含んだ対応が必要であること
- ④顧客満足の上昇や、環境保全、安全対策などをはじめとした社会的課題への対応といった、広範な対応を目指すこと

一方で、CLOの役割は、全社的な統括管理を行い、物流部門だけでなく社内の関係部門間や社外関係者との連携・調整を担うという点で、物流統括管理者の法令上の責務と共通しており、このため、役員等の経営幹部がその任に当たる必要がある。

両者の相違は、責任の対象が、法令で定める範囲（積載効率の上昇等、荷待ち時間の短縮、荷役等時間の短縮）か、物流全体の最適化か、という点にある。

また、CLOは全ての事業者が選任するものではないが<sup>2</sup>、物流統括管理者は全ての特定荷主と特定連鎖化事業者を選任の義務がある。

なお、特定荷主以外の荷主における物流効率化の責任者についても、これを参考とした取組が期待される。

<sup>1</sup> サプライチェーン分野における企業の最高責任者としてCSCO（Chief Supply Chain Officer）を設置する企業もある。日本産業規格において、サプライチェーンマネジメントは以下のように定義されている。

＜日本産業規格（JIS Z8141:20016）におけるサプライチェーンマネジメントの定義＞

資材供給から生産、流通、販売に至る物又はサービスの供給連鎖をネットワークで結び、販売情報、需要情報などを部門間又は企業間でリアルタイムに共有することによって、経營業務全体のスピード及び効率を高めながら顧客満足を実現する経営コンセプト

日本産業規格の定義の上では、ロジスティクスが企業の経営管理であるのに対し、サプライチェーンマネジメントは企業間での情報共有を含む点や、ロジスティクスが物流を中心として調達、生産、販売などの関連分野を統合するのに対し、サプライチェーンマネジメントは一連の供給連鎖のネットワーク全体に着目している点で、サプライチェーンマネジメントの方がより広範な業務内容を対象としている。このため、ロジスティクスを司るCLOとサプライチェーンを司るCSCOの責任・役割も、互いに重なる部分が多いものの、CSCOの方がCLOより広範な業務内容を対象とするものと考えられる。

<sup>2</sup> 各事業者において、CLOを設置するか否か、また、設置する場合にどのような責任・役割を持たせるかについては、各企業の経営戦略に委ねられる。

### 3. 物流統括管理者（CLO）のミッション、責任・役割、求められる知識・知見

#### (1) ミッション

物流統括管理者（CLO）には、法令上の責務を果たすことに加え、企業価値の向上、社会的課題への対応も含めて物流に関係する企業活動全体の改革することが期待されており、以下のミッション（社会的使命）を持つ。

- 経営戦略の視点から物流を統括管理し、物流全体の最適化を図ることで企業価値の向上と社会的課題の解決に貢献する

横断的、俯瞰的に物流全体の最適化を図り、それらが自社の経営に与える効果・影響と、社会全体に与える効果・影響（ひいては社会における自社の価値）をバランスよく考え、必要な判断と経営上の意思決定への関与を行うことが求められる。また、これらに係る全社的な施策の推進、社内外との円滑な連携やトレードオフを含む利害調整にリーダーシップを発揮することが必要とされる。

#### (2) 責任・役割

ミッションを実現するために果たすべき責任・役割を以下の通り提言する。

##### 【責任の対象】

##### ① 物資の流通の効率化に関する法律への対応

物資の流通の効率化に関する法律に基づき、中長期計画の作成、物流効率化の運営方針や管理体制の整備といった業務を統括管理する。努力義務である積載効率の向上等、荷待ち時間の短縮、荷役等時間の短縮に取り組む中で、判断基準を踏まえ、商慣習の見直し（リードタイムの延長、物流コストの可視化等）、これらの実行に必要な取引先や消費者の理解・行動変容に向けた働きかけを行い、商取引への影響に臆することなくサプライチェーンの持続可能性や生産性の向上に向けて社内外の合意を形成すること、さらには、長期的な人材確保や業界連携まで志向することが、責任の対象に含まれる。

##### ② 物流全体の最適化

上記①の法律への対応のみにとどまらず、物流全体を対象とした最適化を図る。具体的には、物流の諸機能（輸送、保管、包装、荷役、流通加工、情報管理）を統合するとともに、関係する社内各部門（開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理など）・社外各企業（取引先、物流事業者、同業他社など）と連携・調整を行う。

さらに、労働力確保、環境保全、防災・危機管理といった持続性の確保に責任を負う。その際、サプライチェーンを視野に入れつつ、個社最適にとどまらない社内外関係者との調整・連携やハード・ソフト両面で必要となる投資について、長期的視点に立って実現を図る。

### ③物流を通じた企業価値の向上

物流需要は生産・消費活動の結果として生じる従属需要であることから、生産・販売といった他の部門に対して物流部門は受け身の姿勢になりがちである。これに対して、市場のニーズを起点として、必要な商品を生産・供給していく、それら全体を川下から川上まで有機的に結ぶものが物流であるという視点に立ち、物流から新たな企業価値を向上していくことが期待される。コスト削減ではなく売上の拡大という面から、企業の収益性の向上や財務状況の改善に寄与できる可能性がある。

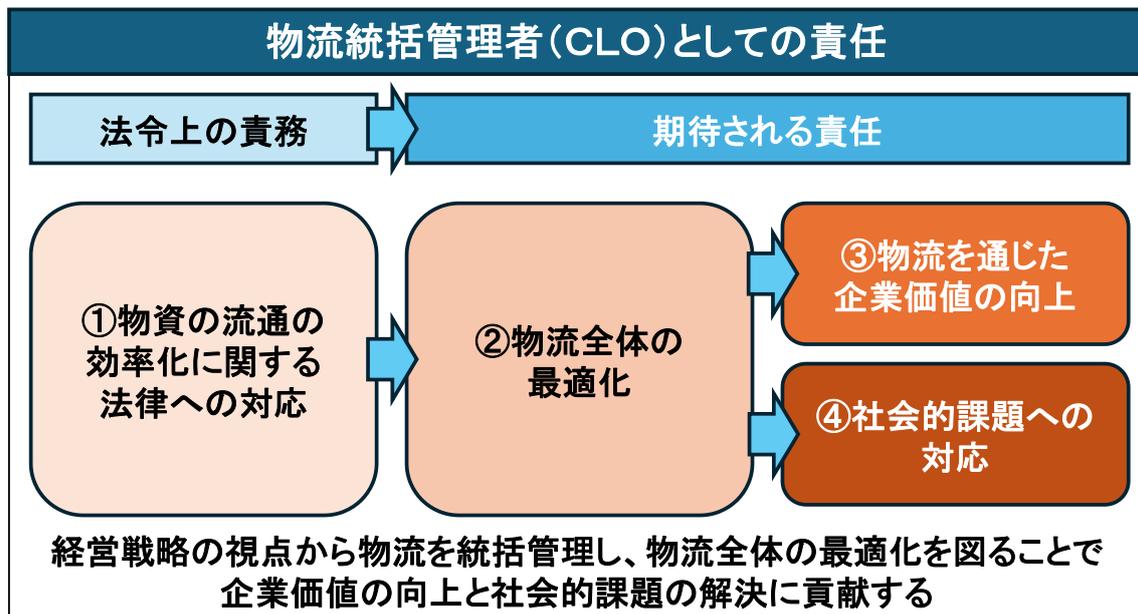
あるいは、物流を通じたブランド価値の創出や顧客満足度の向上への大きな貢献ができれば、非財務的な面から企業価値の向上に寄与することも考えられる。

物流統括管理者（CLO）には、このような物流を起点とした企業価値の向上を図ることが期待され、その実現に向けて、KPI 等による経営戦略の管理、PDCA サイクルに基づく改善等に責任を負う。

### ④社会的課題への対応

上記①～③を進めることで、トラックドライバー不足への対応に資することに加え、企業の社会的責任として、地球温暖化対策などの環境保全、安全対策をはじめとした社会的課題への適切な対応を行うことで企業のレピュテーション向上に寄与する。

図表 3 物流統括管理者（CLO）の責任（再掲）



#### 【役割】

##### ①物流全体の最適化に係る計画及び実行の統括管理

物資の流通の効率化に関する法律に定められる中長期的な計画の作成や定期報告を始めとする、事業者の物流効率化に向けた計画について、物流全体の最適化、社会的課題への対応、企業価値の向上も踏まえて策定し、その進捗・成果を把握した上で、必要な修正、

監督等の統括管理を行うこと。併せて、物資の流通の効率化に関する法律と関連の深いトラック適正化二法（貨物自動車運送事業法の一部改正、貨物自動車運送事業の適正化のための体制の整備等の推進に関する法律）や中小受託取引適正化法（取適法）への適切な対応を行うこと。これらの実現に向けて、時に構造改革を伴う大胆な戦略の立案と実行を牽引する役割も含まれる。

## ②社内での連携・調整

全社横断的・俯瞰的な立場から、物流の効率化に影響する、開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理や、情報システム・サイバーセキュリティ、デジタル化・DX、財務、法務、人事等の社内関係部署との連携・調整において高度な折衝・調整を行うこと。特に、トレードオフの関係にある案件の調整、経営視点での優先順位付けなど、より高度な連携・調整タスクを担うこと。

## ③社外との連携・調整

物流効率化に影響する運送条件について合意が必要な取引先（発荷主・着荷主）や、共同輸配送などの連携が可能な他の荷主・物流事業者等の社外事業者との連携・調整を主導すること。特に、トレードオフの関係にあるなど難易度の高い案件の交渉・調整、経営視点での優先順位付けなど、より高度な連携・調整タスクを担うこと。

## ④ハード・ソフト両面における事業推進・調整

物流効率化に資する情報処理システムや施設・設備等の設備投資、DX推進、パレット・荷姿・伝票・データ等の標準化や、物流業務の共同化に必要な制度・ルール設計など、ハード・ソフト両面における事業推進・調整・評価を行うこと。

## ⑤体制構築・意識啓発・人材マネジメント

上記の着実な推進のために必要となる企業の組織体制の構築や従業員の意識の向上、関与する人材の確保・育成を含む人材マネジメントを行うこと。なお、意識啓発に当たっては、関係法令・政策や業界の取組に関して必要な社内外の理解を醸成することにより、物流の現場における物流効率化の取組を着実に実行するほか、トラックドライバーを含めた関係者に対する不当な要求、威圧的な態度や暴言等の防止に資する講習を従業員向けに行うことなども重要である。

また、人材の確保・育成については、物流業界の人材確保・育成策も踏まえること。

### (3) 知識・知見（組織体制の中で補完するものも含む）

物流統括管理者（CLO）は、企業経営全体を俯瞰した判断や調整を行う者であり、その判断や調整のために必要な、具体的な物流の状況の分析や効率化の企画、中長期計画・定期報告の作成は、後述する組織体制でチームとして行うことが適切と考えられる。したがって、物流統括管理者（CLO）は、判断や調整に必要な物流の理論や情報についてはチームで把握することとする一方、当人にはゼネラリストとしての能力が強く求められる。

以下に物流統括管理者（CLO）に求められる知識・知見を示すが、物流統括管理者（CLO）自身がすべてを備えている必要はなく、物流のスペシャリストが関係部門と密に連携する、又は物流を専門としない者でも後述する組織体制の中で人材の協力を得るなどして補完しつつ対応していくことが適切と考えられる。

#### ① 経営戦略としての物流（ミッションに直結する必須事項）

物流統括管理者（CLO）のミッションは、まず経営戦略の視点から物流を統括管理し、物流全体の最適化を図ることで企業価値の向上と社会的課題の解決に貢献することであるため、経営戦略の立案・実行・管理に関する知識・知見は必須かつ最も重要なものと言える。経営戦略を踏まえ、経営計画、経営指標管理、収支損益管理や、ビジネスモデル、財務、サプライチェーンマネジメント等の知識・知見に基づき、自社の事業や価値向上に対して物流の果たす役割を把握する必要がある。

その上で、物流サービス戦略、ロジスティクスに関連する KPI 等の管理、ロジスティクスネットワーク・拠点の構築・運営、データの収集・分析、マネジメントに関する知識・知見を踏まえて、自社の物流効率化の取組方針や、経営視点での優先順位付けなどを判断する。

その際、データ、エビデンスに基づき、客観的な分析・提案・調整・検証等を行うとともに、サプライチェーン全体にも目を向け、物流効率化に資する標準化や商慣習の見直し、荷主・物流事業者間の協力、消費者の行動変容等に関する知識・知見も必要となる。

#### ② パートナーシップ

社内外の連携のため、

- ・ 社内各部門（開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理や、情報システム・サイバーセキュリティ、デジタル化・DX、財務、法務、人事等）の物流との関係性や連携・調整状況
- ・ 社外関係者（取引先、物流事業者、同業他社や、行政機関、大学等の研究機関等）との物流に関する課題・連携・交渉・調整状況

を把握した上で、パートナーシップ戦略に関する知識・知見が必要である。

#### ③ サステナビリティ

物流効率化は、人口減少に対応した省力化や環境負荷低減などの観点からサステナビリティの文脈で捉えられることもあり、自社のサステナビリティ方針との整合や、サステナビリティ経営に係る ESG、環境政策、SDGs 等や、物流を取り巻く社会の動向に関する知識・知見が必要である。

#### ④組織・人材

物流効率化に向けて必要な情報収集・分析や企画立案、実施・監督を行うために必要な組織・人材を確保・マネジメントするため、人材採用・育成、人事評価、組織設計等に関する知識・知見が必要である。

#### ⑤デジタル技術

物流状況の把握、最適な物流の計画、物流業務の省力化等におけるデジタル技術の活用のため、IoT、ロボティクス、AI等の活用など物流DXに関する基礎的な知識・知見が必要である。

#### ⑥法務・法制度

自社の法令遵守や関係事業者との連携の円滑化のため、物資の流通の効率化に関する法律のほか、貨物自動車運送事業法（平成3年法律第83号）や製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律（昭和31年法律第120号）など、物流に関する法規や制度に関する知識・知見が必要である。

#### ⑦グローバル

海外での事業展開や海外との輸出入業務を行う企業にあつては、グローバルサプライチェーン戦略、グローバルネットワーク設計・構築、パートナー設定、海外拠点運営戦略に関する知識・知見が必要である。

## 4. 物流統括管理者（CLO）と社内外の関係者の連携・協働のあり方

### (1) 物流統括管理者（CLO）を支えるチーム体制

物流統括管理者（CLO）が自身の責任・役割に関するすべての業務を単独で推進することは難しいので、物流統括管理者（CLO）を補完し、共に業務を推進するチームの構築が不可欠である。チームには以下のような若手・中堅も含めた人材<sup>3</sup>が必要となる。

一方で、物流統括管理者（CLO）は、全社的な統括管理を行う立場であることから、自身が物流部門やSCM部門等の組織・部門長を兼ねるかどうかは問わず、特に配下の組織・部門を持たないことも想定しうる。

#### ① 様々な物流段階におけるオペレーションに精通した人材

自社の業務において物流が必要となるあらゆる場面における、運送委託や受渡しを始めとする具体的なオペレーションに精通し、その効率化を企画できる人材の配置が必要である。

#### ② 事業戦略・業務企画に精通した人材

物流業務を自社の事業戦略や業務企画の中で位置付け、開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理などの関係各部門や、関係事業者を含むサプライチェーン全体での効率化を企画できる人材の配置が必要である。

#### ③ 物流に関連する技術に精通した人材

情報システム・サイバーセキュリティや、デジタル化・DX (IoT、ロボティクス、AI等) など、物流に関連する各種技術に精通した人材が配置されることが望ましい。

#### ④ ガバナンス、コンプライアンスに精通した人材

物流統括管理者（CLO）の牽引する計画・事業に関するコーポレートガバナンスや法務も含むコンプライアンスに精通した人材の配置が必要である。

### (2) 社内各部門間の連携体制

物流統括管理者（CLO）及びこれと協働するチームが業務を具体的に実行できるよう、関係各部門が連携できる体制を構築する。具体的には、開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理などの物流に関係する業務を担当する部門や、マーケティング、情報システム・サイバーセキュリティ、デジタル化・DX、財務、法務、人事などを担当する部門との分担・協力関係を整理し、連携体制を整備する必要がある。また、経営陣によるオーソライズを含め、関係各部門が主体的に参画し、計画立案・利害調整・意思決定等を行う場を設定することも有効と考えられる。物流子会社の役員が事業会社（親会社）の物流統括管理者を兼任する事例もみられる。

<sup>3</sup> このうち、高度物流人材については、物流起点の価値創造を実現する人材として、そのあり方について「高度物流人材の育成・確保に関するワークショップ」提言として「物流起点の価値創造を実現する人材の育成に向けて」（令和5年3月30日）にまとめている。

<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001597677.pdf>

### (3) 連携すべき社外関係者

社外においては以下の各企業・団体等と連携が必要である。

#### ①取引先

発荷主としては、販売先・輸送先、着荷主としては調達元などの取引先と連携する必要がある。

#### ②同業他社

パレット標準化・共同輸配送等による物流効率化に取り組むためには、同業他社との連携が必要である。

#### ③ 3 P L ・ 物流事業者、情報系企業

必要となる物流の専門的知見やノウハウが社内に不足している場合には、外部の 3 P L 等の物流事業者と連携することが有効な選択肢となりうる。ただし、単なる物流業務のアウトソーシングに留まらず、荷主の立場に立ったコンサルティングや情報提供・提案・助言を得ることが必要である。

また、物流 DX の推進、AI の活用等に寄与するテック系物流スタートアップをはじめ、IT 企業や Sier といった情報系企業との連携も重要となる。

#### ④異業種

他品目との混載や旅客との貨客混載等による効率化など、業界を跨ぐ物流効率化の取組においては異業種との連携も必要である。

## 5. 物流統括管理者（CLO）に関する人材の確保・育成のあり方

### （1）キャリアパス

物流統括管理者（CLO）のキャリアパスの考え方は以下の通り分類できる。これらはあくまで考え方の例示であり、どのようなキャリアパスを選択するかは各事業者の特性や経営方針、経営戦略等によって適切に判断するものとする。なお、いずれの場合も物流統括管理者（CLO）はキャリアパスのゴールではなく、物流を通じて社内外を俯瞰できる経験を活かし、さらにキャリアを重ねることも想定される。

#### ①物流業務を中心としたスペシャリストとしてのキャリアパス

物流のスペシャリストとして、現場のオペレーションから始めて、物流や関連する部門の管理職としてマネジメント・統括の経験も積み、物流業務を中心としたキャリアパスの延長線上に、物流統括管理者（CLO）を位置付けるものである。物流専門人材を新卒採用するケースのほか、②のキャリアパスの途中段階から移行するケースや中途採用するケースが想定される。

物流業務に関する深い経験・知識・知見が強みとなる。

#### ②物流以外の関連業務を含むゼネラリストとしてのキャリア

主にゼネラリストとして、開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理や、情報システム・サイバーセキュリティ、デジタル化・DX、財務、法務、人事等の物流以外にも含む様々な部門をジョブローテーションを通じて幅広く経験し、かつ管理職として部門マネジメント・統括の経験も積んでいくキャリアパスの中で、経営層となった者が物流統括管理者（CLO）に就くものである。

物流に関係する各部門にわたる幅広い経験・知識・知見が強みとなる。

#### ③外部人材の登用

他の荷主における物流統括管理者（CLO）経験者や物流事業者出身者などの外部人材を物流統括管理者（CLO）として登用する形態である。他の荷主からの登用では、事業特性・物流特性の近い業種からの登用や、一連のサプライチェーンを構成する企業（例：OEM→Tier1）からの登用の事例も見られる。

実績ある人材の経験・知識・知見を活用して即戦力として登用できることが強みとなる。

## (2) 育成方法（企業における研修体系の考え方）

ここでは、将来の物流統括管理者（CLO）候補者の育成方法を提言する。物流統括管理者（CLO）は事業運営上の重要な決定に参画する役職であり、より高い視座を持つ人材を育成することが必要である。

その際、物流統括管理者（CLO）の育成課程を明らかにすることは、その役職の認知度を高め、志望者を確保する上でも重要である。

### ①期待役割等の設定

自社における経営と物流効率化の中長期的な課題を踏まえて、物流統括管理者（CLO）に特に必要とされる役割、知識・知見や能力・経験を確認する。

### ②育成方針の設定

①に即し、社内の物流統括管理者（CLO）の候補者について、本人のキャリア志向や事業者としての将来性の評価などを踏まえて整理する。その上で、物流統括管理者（CLO）の選定方法（社内公募、指名、社外採用等）や候補者の育成方針（キャリアパス、育成期間、育成成果の評価方法等）について設定する。

この際、物流統括管理者（CLO）に必要な広い視野・高い視座を持つためには、社内の物流部門内外での職務経験やマネジメントの経験のほか、社外の物流業界その他の業界、団体、官公庁等への出向経験を積むことも有効である。

### ③プログラムの内容、習得方法

定期的な研修等の教育プログラムを通じて、知識の涵養や資質の向上を図る必要がある。そのためには社内の教育プログラム以外に、外部プログラムを使うことも有効である。

### ④期待される役割等の発信

育成に当たっては、対象者や希望者がキャリアパスのイメージを形成できるよう、期待される役割や活躍する姿について社内（あるいは社外）へ発信して訴求する必要がある。

なお、物流統括管理者（CLO）の役職としての地位及び待遇について、他の部門統括責任者（CxO）と同等の責任を担う役職であるという前提をもとに、事業者内の地位及び待遇に差が生じないようにすべきである。

### ⑤キャリアプランの設計・評価

役員志向などのキャリアプランを各階層において面談等でバックカスティングで設計・共有し、定期的に評価しながら、ジョブローテーション、教育・研修などを実施する。

### (3)教育プログラム・教育体系

教育・研修に当たっては、広い視野で外部の情報を吸収したり、外部での知見・経験を取り込むという視点も重要である。このため、研修・講座等の教育プログラムについては、社内で不足する資源を補完するのみならず、外部の知識・知見・経験を取り込む観点から、以下に示すものをはじめ、積極的に外部講師や外部プログラムを活用し、幅広い知識・知見を体系的に提供することが必要となる。

- 物流業界に関する知見の習得
- 学術的・学際的な知見の習得
- 他の荷主・物流事業者等の取組を含めた取組事例等の学習・ケーススタディ
- 物流統括管理者（CLO）として活躍する人材のキャリアパス・経験に関する知見の取得
- チームワーク等を通じた人材育成・組織マネジメントの習得
- 業界内外の知見・交流 等

#### 外部教育プログラムの例<sup>4</sup>

- ・公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会（JILS）  
ロジスティクス経営士資格認定講座
- ・中央職業能力開発協会（JAVADA）のビジネスキャリア検定試験（ロジスティクス分野）  
ロジスティクス1級  
ロジスティクス管理2級・3級  
ロジスティクス・オペレーション2級・3級  
ロジスティクスBASIC級
- ・公益財団法人日本生産性本部（旧・日本能率協会から事業継承）  
生産管理講座
- ・流通経済大学 リカレント教育センター  
SCM プロフェッショナル人材育成プログラム
- ・東京大学大学院工学系研究科 トランスポートイノベーション研究センター  
SCM リカレント教育プログラム

等

<sup>4</sup> 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会の講座のうち、経営幹部向けのものとしてロジスティクス経営士資格認定講座を掲載したが、このほか物流技術管理士資格認定講座、国際物流管理士資格認定講座、ロジスティクス経営士資格認定講座、物流現場改善士資格認定講座が開設されている。中央職業能力開発協会（JAVADA）のビジネスキャリア検定試験（ロジスティクス分野）には、ロジスティクス1級、ロジスティクス管理2級・3級、ロジスティクス・オペレーション2級・3級、ロジスティクスBASIC級があるが、このうち最上位のロジスティクス1級は部長相当職を対象としている。

## 6. 国等の関係者において今後の取組が期待される事項

物流統括管理者（CLO）が、物流全体の最適化、企業価値の向上、社会的課題の解決に向けて、改革をダイナミックに推進するために、それを後押しし、支援するべく、今後、国等の関係者が取り組んでいくことが期待される事項を以下に示す。

### ①物流統括管理者（CLO）の設置に伴う効果に対する評価と優良事例の収集・発信

物流統括管理者（CLO）を設置することで、物流全体の見直しがどれほど進んだのか、特に、物流部門を超えた社内外の連携・調整がどの程度、拡大・進展したかについて評価を行うとともに、参考となる優良事例を収集・発信し、情報提供を行う。その際、物流統括管理者（CLO）の与えられた権限の大きさとその成果の関係にも着目する。

### ②物流統括管理者（CLO）を含む高度物流人材の確保・育成に関する知見の蓄積・発信

現に物流統括管理者（CLO）に就いた者を含む高度物流人材について、キャリアパスのあり方や具体的な教育プログラム・教育体系など、その確保・育成方法に関する知見や優良事例を蓄積・分析・発信することで、各企業や教育・研修を行う団体等における高度物流人材の確保・育成に係る取組の促進・拡充を図っていく。この際には、物流統括管理者（CLO）や高度物流人材の能力の向上に有効であると考えられる教育プログラム等について、国として一定の基準を定めていくことが求められる。

### ③多様な事業者特性に応じた物流統括管理者（CLO）のあり方の分析・発信

物資の流通の効率化に関する法律の全面施行により、約3,200社の特定荷主・特定連鎖化事業者において物流統括管理者（CLO）が設置されることとなる。特定荷主・特定連鎖化事業者は、業種（農林水産業・製造業・卸売業・小売業・建設業等）、企業規模や取扱貨物量の大小、取扱品目の特性（荷姿、輸送温度、重量・容積の大小等）、物流業務の形態（物流子会社の有無、3PL事業者の利用の有無、物流施設の保有の有無等）に応じて、多様な特性を有する。また、事業者の経営体制（法人格、C x Oの設置有無等）も多様である。

多様な事業者特性に応じた物流統括管理者（CLO）のあり方について収集・分析を行い、各特定荷主・特定連鎖化事業者が自らの特性に即した物流統括管理者（CLO）のあり方を追求していく際の参考情報として発信していく。

参考資料：ワークショップ委員名簿・開催経緯

物流統括管理者（CLO）のあるべき姿に関するワークショップ  
委員名簿

（五十音順、敬称略）

【委員】

- |        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| 海野 昭良  | 日本通運株式会社 執行役員                       |
| 河合 亜矢子 | 学習院大学 経済学部 教授                       |
| 田村 幸士  | 三菱食品株式会社 取締役常務執行役員 SCM 統括(兼)CLO     |
| 西成 活裕  | 東京大学大学院 工学系研究科 教授                   |
| 舟根 宏道  | 日清食品ホールディングス株式会社 CSCO               |
| 森 信介   | 花王株式会社 執行役員ロジスティクス部門統括、CLO(物流統括管理者) |
- ◎ 矢野 裕児 流通経済大学 流通情報学部 教授  
山本 浩喜 イオングローバル SCM 株式会社 代表取締役社長

【オブザーバー】

一般社団法人日本物流団体連合会  
公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会  
一般社団法人フィジカルインターネットセンター  
経済産業省 商務・サービスグループ 物流企画室  
農林水産省 大臣官房 新事業・食品産業部 食品流通課

【事務局】

国土交通省 物流・自動車局 物流政策課  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

物流統括管理者（CLO）のあるべき姿に関するワークショップ  
開催経緯

回	開催時期・場所	議題
第1回	2025年12月9日(火)10:00~12:00 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 2406会議室（オンライン会議併用）	(1)ワークショップの進め方について (2)CLOに関する取組事例について (3)ワークショップ提言骨子(案)について (4)その他
第2回	2025年12月23日(火)10:00~12:00 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 2406会議室（オンライン会議併用）	(1)CLOに関する取組事例調査結果報告 (2)ワークショップ提言骨子(案)に対する 意見整理 (3)ワークショップ提言素案について (4)その他
第3回	2026年1月23日(金)16:00~18:00 ビジョンセンター東京虎ノ門4階401C 室（オンライン会議併用）	(1)CLOに関する取組事例調査結果報告 (2)ワークショップ提言(案)について (3)その他

## 参考事例集

### 事例1 日野自動車株式会社

#### ～CLO主導で荷待ち・荷役時間の短縮を早期に実現～

日野自動車株式会社では、CLOがグループの物流部門を担う日野グローバルロジスティクスの代表取締役社長も兼務。経営的な視点を持って、ロジスティクスを通じた全体最適の実現を目指しています。

#### 企業概要：

日野自動車株式会社では、1942年の設立以来、主にトラック・バスといった商用車を製造し、「人、そして物の移動を支え、豊かで住みよい世界と未来に貢献する」という企業使命に基づき、これまで90を超える国・地域に展開してきた。

#### 【CLO設置の経緯等】

- ～2023 2022年のエンジン不正問題に伴う需給の混乱、目の前に迫る**物流の2024年問題**、近年の**海外部品の調達増加**といった、経営に重大な影響を及ぼす**物流課題に適切に対応するため、CLO設置が不可欠**だとの社内認識が高まる。
- 2024/2 CLOを設置。CLOを経営戦略の中核に据えて、経営レベルでサプライチェーン戦略を推進。

#### 【CLOのミッション、役割・権限等】

- 経営体制では、役員制を廃止してCxO制を採用、CEOの下にすべてのCxOまたは本部長が置かれる。
- **CLOは、日野グループの物流部門を担う日野グローバルロジスティクスの代表取締役社長も兼務。**グループ内の物の動きを全て管理する立場。兼務することで、現場の困りごとが直接届き、経営メンバーへ迅速に共有できる。また、現場を知っているからこそ、その重要性も理解できる。
- CLOは、**物流にとどまらずサプライチェーン全体を俯瞰することが重要**である。物流は生産や販売と利害が相反して板挟みになりやすいため、**部門間の調整がCLOの主要な役割**となる。日野グローバルロジスティクスの社長としては物流の効率化が主眼となるが、CLOは経営側の一員として、生産・販売を含めた全体最適の視点を持たねばならない。たとえば調達では「海外が安い」と判断しがちだが、CLOは輸送コストやリードタイムなどを含めた総合的な観点から意思決定を行う。
- **CLOのミッションは各社で異なるものの、基本的には経営に参画することが不可欠**である。多くの企業で開発や生産が優先され、物流は後回しになりがちだが、その結果、需給のバランスが崩れ、在庫や貨物の滞留を招き、待機時間の増加などの歪みが物流全体に悪影響を及ぼす。CLOの権限を活用して物流を「整流化」すれば、全体の効率化につながる。

#### 【CLOを支える組織・チーム体制】

- 日野自動車内にあるSCM（サプライチェーン・マネジメント）統括部および日野グローバルロジスティクスのスタッフによって支えられている。2022年に日野グローバルロジスティクスが設立された際は、日野自動車の物流部門から担当の社員が出向している。

#### 【各部門との連携】

- 週次で開催される経営会議にはCLOもメンバーとして参加し、全社の経営課題に意見を述べる。CxO制の下では、縦割りを排して横串で連携し、全社課題に当たる。

#### 【社外との連携・調整】

- 補給部品は日本全国・海外から1日約3万件の注文が集まるが、CLOとして当日オーダーの締め時間を17時⇒16時に短縮した。締め時間の設定は窓口の販売会社との調整が必要だが、**CLOとして「トラックを待たせない」方針を示し、合意形成を図れた**（物流会社社長の立場だけでは難しい対応）。
- ドライバーの荷待ち・荷役作業に関わる時間を負担なく可視化するため、経営会議で合意のうえ、車載のHino Connectと他社車両向けのMOVOfleet（※アライアンス先の動態管理サービス）を活用。工場の計測エリア（ジオフェンス）で入退場・荷役時間を自動計測し、データを蓄積・共有。これにより、ドライバー負担ゼロと改ざん防止を実現、納入時間の見直しや作業効率化に寄与した。
- こうした取り組みは、CLOという立場だったからこそ会社全体を動かす仕組みとして導入できた。

#### 【CLOに関する人材の確保・育成】

- 物流に特化した人材の採用は行っておらず、工場・調達・営業・生産技術・生産管理や海外駐在などを経験させた上で物流を担当させる。視点の偏りを避けるためである。
- CLO育成の社内体制はまだ整っていないが、求められる知見が幅広いため、当面は実務を通じて候補者には学んでいただく方針。サプライチェーンを俯瞰し、経営戦略に物流視点を組み込む力が必要で、候補者には多部署の経験を積ませる。CLOに求められる範囲は広いものの、**特にこれから重要になっていくのがDX・データ活用・AIなどに対する理解**であり、同時に、2022年のエンジン不正問題への反省から**コンプライアンス遵守・法対応の面でも正しい知識を身に着ける必要がある**。
- 各大学での教育が進み、今後、高度物流に精通した人材の増加も期待される。

## 事例2 株式会社SUBARU

### ～CLOをコアとしたチーム体制を構築し、 機動的な社内外連携を実現した事例～

株式会社SUBARUでは、自動車の変革期を契機として物流の全体最適のためにCLO・物流本部を設置、社内外連携を通じ、横断的な課題解決に向けた事業を担っています。

#### 企業概要：

1953年設立の株式会社SUBARUは、航空機製造をルーツに持ち、安全技術をはじめとして生産・開発などのモノづくり・エンジニアリングを強みとする自動車メーカーである。

#### 【CLO設置の経緯等】

- 2010年代 各部門（製造、調達など）に物流組織が設置されていたが、**自動車製造台数の急増による物流効率化の課題感**が高まってきた。
- 2024年 電動化など自動車の変革期を迎え、物流を部門最適ではなく**全社横断的な全体最適**で変える必要性を認識し、法規制改革や社会環境の変化も相まって、役員会議で物流部門の格上げが提案された。
- 2025/4 物流本部設置（各部門下から物流組織を切り離し統合）・CLO設置（物流本部長兼任）

#### 【CLOのミッション、役割・権限等】

- サプライチェーンを効率化するためには、部分最適ではなく、**リソースが限られる中での全体最適のために、優先順位を定める必要がある**。各部門での重複、無駄などの整理、モノの流れの整備、物流コストの運用などが、**CLOの大きな役割**であり、クロスファンクショナルな事業を物流本部で担う。
- 物流本部の組織としては、企画管理部、生産部品物流部（生産側）、完成車物流部（国内外・陸船）がある。物流機能子会社を有し、梱包作業、キャリアカー手配、倉庫管理など機能ごとにオペレーションしている。

#### 【CLOを支える組織・チーム体制】

- CLOとしては人それぞれ相応のあり方があるので、**各自のキャリアを生かしつつ、一様ではないからこそ、補完する体制を構築する必要がある**。
- 部長層リーダー級、課長級を含めて、他社製造業での物流専門家、物流事業者でのオペレーション経験者などをキャリア採用で補充し、知見を活用している。

#### 【各部門との連携】

- **各部門に個別オペレーションは任せつつ、今後の物流分野の連携等の方向性を協議**している。課題発見・解決のために、コスト可視化及び変動要因の分析を行っている。
- 物流以外の知見の補完のため、部門連携をとることが必要で、担当役員と会合し、レポート等により**情報を共有し、物流部門だけではなく全社のニーズを把握**するようにしている。
- これまでのキャリアにおける生産管理の担当、広報、経営企画部門などの在籍経験が他部門の理解に役立っている。

#### 【社外との連携・調整】

- 物流以外の各部門とコミュニケーションがとりやすい社内環境である。関連性の強い生産部門等は、現場の物流担当スタッフと頻りにやりとりをしている。
- 会社にとっての最適なソリューション実行のために、必要なリソース獲得のため、**現在の取引先に限らず、幅広い声掛け・ネットワーキングが求められる**。
- 社内PRの必要性も感じており、役員会議では、**物流部門の方向性について、特に経営層へ啓発、意識醸成**を行っている。物流業務の優先順位が高くなかったため、トップは経営課題として当然意識しているものの、役員に共通認識をもってもらうためにCLOとして宣伝している。

#### 【CLOに関する人材の確保・育成】

- 物流部門を牽引するリーダーとしてジェネラリストを配置するか、他社での活躍人材を中途採用しているが、**今後は社内育成のキャリアを整備する必要がある**。新卒採用では、開発、マーケティング部門の志望が主流で、職域を限定して採用枠を設けつつ、ジョブローテーションの範囲で、自社事業全体とロジスティクスを理解する人材を育成する必要がある。

### 事例3 三菱食品株式会社

～法施行前から物流課題への対応を見据え、  
全社を統括するCLOを設置～

三菱食品株式会社では、「中間卸」の立場を踏まえつつ、  
経営課題としての「物流対応」を大きな経営事項として認  
識し、多彩な取り組みを実施しています。

#### 企業概要：

三菱食品株式会社は、1925年設立以来、国内外の加工食品、低温食品、酒類及び菓子の卸売を主な事業内容とし、さらに物流事業及びその他サービス等の事業活動を展開している。特に、食品卸として取扱商品カテゴリー、顧客セグメントとも多岐にわたるのが特徴である。

#### 【CLO設置の経緯等】

- 2019年 経営判断により、物流機能の全社的コントロールを意図した「SCM統括」の役職を創設。背景として、食品卸4社の合併という企業成立の経緯から、カテゴリー別の商慣習・物流与件の違い、地域別の購買体制、センター単位の最適化等の物流課題が存在。
- 2021/4 現CLOが「SCM統括」に就任、専任化  
従前はSCM統括を営業担当役員が兼務していたこともあり、実効性の確保が課題となっていた。現CLOが現会社より出向し、SCM統括に専任として就任、組織活動がアクティブ化される形となった。
- 2021年頃～ 「2024年問題」の議論が社内であり、自社事業のオペレーション、特に食品関係の運賃負担力の低さなどを踏まえ、トラックやキャパシティ側のパワーバランスが強くなっていくという危機感を認識。自社の取組を変えるための打ち手を講じる中、持続可能性をどう担保していくかが経営課題として明確化され、本格的に対応を進めることとなった。
- 2025/4 「CLO」を設置し、「SCM統括」が就任（兼務）

#### 【CLOのミッション、役割・権限等】

- SCM統括就任当初は、物流DXへの対応が要請されていた状況下において、「どうやって実態を把握するか」という非常に素朴な疑問から、とにかく「可視化する」コンセプトでスタート。
- 「ドライバーの余っている時間」や「物流キャパシティのアイドルタイム」をどのように活用していくかを検討し、シェアリングを含めた解決策を考えることが「最適化」につながると強く認識。
- 一つの会社だけの閉じたサプライチェーンでやっても効果は見込めないため、オープン化を目指しながら、企業の枠を超えた共同コントロールの実現につながる試みを検討・実施している。
- 配送実態やデータの可視化などの多様な仕組みを導入することが自社のDXの根幹。完璧ではないが、時間をかけてやってきたことが、今後のCLOとしての取り組みの基礎データになる。
- 現場から「どれだけメリットがあるのか」との意見が出る等、可視化にあたって必ずせめぎ合いが起きるが、そこを強く言えることが経営者としての役割であり、CLOのミッションと言える。可視化することで、人間の感覚では気づかなかったことをデータが教えてくれる。
- 法的な要請としての物流統括管理者の設置に先立ち、「自社の物流の持続可能性」という観点で対応を実施していたため、枠組みづくりは実施済みであり、後から法的な要請が「タスク」として加わった。物流統括管理者は法的対応にとどまらず、CLOへと「進化」していくことが求められる。
- CLOの「進化」の方向性として、①コスト上昇が不可避の中で「物流費の管理」から「企業価値の向上」へ、②「コスト（削減）」「品質（向上）」に加え、「持続可能性（担保）」の3つの価値の同時実現へ、③「個社最適」から「サプライチェーン全体最適」へ（個社で対処しきれない外部環境起因の課題を企業間連携で解決）、の3つを目指すべきである。

#### 【CLOを支えるチーム体制・各部門との連携】

- 会社経営上の組織区分の場合、「物流部はこれ、営業部はこれ、在庫部隊はこれ」といったように各部署のKPIなどが異なってくる場合がある。その実現したい価値観を統合していくことが非常に大切。
- 社長に対して「（個別部門の）最適の集積で、これが会社の結果になっています」と言いがちなが、理想的な商売のあり方・業務のあり方・サプライチェーンのあり方を認識することが必要。物流組織の起点から、逆に各組織に対してKPIを与えるアプローチをしていくことも重要である。

#### 【CLOに求められる知識・知見と人材の確保・育成】

- 「こういう勉強したらCLO人材になる」というのはなかなか難しい。机上での勉強は限界があり、やはり経験値というのは大きい。
- 経験の積み上げは大事だが、一つの組織の中で与えられた部分最適の経験を果たしていく過程で、全体最適の視点が失われがちになる。会社全体や業界全体に対しての成長や持続性を意識し、考える機会・経験（社長と同じ目線でものを考える等）を、キャリア形成上で提供することが効果的である。

## 事例4 花王株式会社

～物流を経営戦略としてバリューセンターに位置づけ～

花王株式会社では、物流を経営戦略の重点テーマに位置づけている。物流リソースを更に強化するため、運送事業の経験者を外部より招聘。現在はCLOとして、関連法令の対応、社外連携促進、人材育成等を積極的に推進しています。

### 企業概要：

花王株式会社は、国内・海外向けのコンシューマープロダクツ事業製品、ケミカル事業製品の製造、販売、これらに付随するサービス業務等が事業内容。メーカーでありながら、卸売機能も有する点が特徴。全国に10工場、30カ所程度の物流拠点を保有している。

### 【CLO設置の経緯等】

- 2024/10 外部より「執行役員 ロジティクス改革担当」を招聘
- 2025/1 同役員が「SCM部門 ロジティクスセンター長」に就任
- 2026/1 SCM部門より「ロジスティクス部門」を発展的に独立させ、同役員がロジスティクス部門統括に就任。同時に、物流領域での経営課題と物流関連法令への対応を強化するため、「CLO（物流統括管理者）」に任命され、現在に至る。
- 同社の特徴として、工場で生産された製品を各地の物流拠点へ輸送する「メーカー物流」（積送）と、物流拠点から小売業の共配センターや各店舗等へ配送する販売（卸）物流という2つの領域を自社でカバーしている。それに伴い、物流法令上「荷主」と「物流事業者」（貨物自動車運送事業と貨物利用運送事業）の2つの立場を有しており、特に日用品業界の中では稀有な存在。経営課題としての物流分野への認識は社内的にも高まっている。

### 【CLOのミッション、役割・権限等】

- CLOのミッションとして、まず荷主としての新物効法への対応があるが、関連する法令（いわゆるトラック法、取適法）を含め、3つの改正法令を一体として捉えて取り組んでいく方針。
- 中核となる新物効法においては、いわゆる3つの判断基準：「積載効率の向上等、荷待ち時間等の短縮、荷役等時間の短縮」について、いかに実効性確保のために取り組んでいくかが大きな課題である。自社現場の環境整備が必要なこともより、社内外、特に同業他社・小売業との連携が重要となる。
- 取組体制としては、①モニタリング、②3つの判断基準の改善とその実効性の確保、③特定荷主としての義務の遂行、の「3階建て」としている。
- モニタリングについては、いわゆる発荷主、着荷主の両方の立場における対応が当然必要となってくる。工場への原材料搬入、工場からの出荷、物流拠点での荷受けと販売店への出荷、といった様々なタイミングで積み下ろしの作業が発生しているため、それらすべてにおいてモニタリングが必要となる。その際、デジタル技術の活用は必須であり、工場や物流拠点では予約システムの導入による「見える化」を進めている。また、工場内の製管用自動倉庫には併設した建物内に入出荷の自動化機器やロボットなどの導入を行い、物流先端技術の活用も積極的に行っている。
- このような中で、物流統括管理者（CLO）は、経営視点で物流領域の社会最適化を図る役割を担う。具体的には、現場（安全、品質、生産性/庫内、配送効率化）、会社や事業（安全、品質、ROIC/社内関連部門との連携）、社会（物流社会問題の解決/他企業、協力的会社連携）の大きく3つの階層における課題の解決を進め、社会全体を見据えた最適化の実現を目指している。

### 【CLOを支えるチーム体制・各部門との連携】

- 物流革新は現場起点で進める必要がある。現場が変わらなければ、改革は実現不可能である。CLOは物流部門責任者として、生産、販売と連携し取り組むべき改善テーマを提示することが求められる。さらに、生産、販売及び関連部門との横断的な取組チームを編成し、全社視点で改善取組をリードしていくことが必要である。
- 社外連携については、積極的に外部に向けて物流分野での共同取組の提案を行うとともに、外部からの提案を受ける機会も増やし、これらの提案に対応するための物流インフラと組織体制づくりが重要である。

### 【CLOに求められる知識・知見と人材の確保・育成】

- KPIは、財務指標（ROIC視点）と非財務指標（ESG視点）を設定している。CLOは「もう一段上の視座で俯瞰して物事を見る」ことが重要。同社としての「ROIC経営（ROIC：投下資本利益率）」に対して、物流の取組一つ一つの指標が会社全体のROICにつながっていることの理解を浸透させ、実践していくことがCLOに求められる資質である。
- 例えば、物流現場の各KPIが経営改善にどう関係しているのかを「ROICツリー」などを活用して説明することも重要である。また、物流現場でのオペレーション教育とともにロジスティクス全体の戦略・企画立案やトータルマネジメントができる、いわゆる「高度物流人材」の確保、育成も、CLOの重要な役割のひとつである。

## 事例5 アース製薬株式会社

### ～外部登用のCSCOが牽引して組織改革を推進～

アース製薬株式会社では、CSCOを設置し、各部門長から構成されるチームを立ち上げて、中長期戦略の作成・実行、トレードオフを考慮した柔軟な意思決定、人材育成に対応できる横串を通した組織構造への改革を推進しています。

#### 企業概要：

アース製薬株式会社は虫ケア用品、入浴剤、口腔衛生用品をはじめとする医薬品、医薬部外品、医療用具、家庭用品などの製造・販売並びに輸出入を行う日用品メーカー。中期経営計画では、「海外の売上拡大」、「収益構造改革」、「グループ経営力の強化」の3つを重点方針に掲げている。

#### 【CSCO設置の経緯等】

- 2023/4 外部登用によりグローバルSCM本部本部長が着任  
サプライチェーンのあるべき姿は需給、購買、物流全体を最適化することだが、組織構造が縦割りで責任者が不明確だった。利益創出、海外進出をしていく上で、事業環境に応じてサプライチェーンを改革し、横串の戦略、組織対応力やトレードオフを考慮した柔軟な意思決定、人材育成が必要となる。組織構造を変えることでこれを実現させていくこととし、その第一歩としてCSCO設置と組織再編を提案。  
背景として、当該CSCOの前職（外資系日用品メーカー）におけるサプライチェーンマネジメント及び企業経営の業務経験が強く影響している。
- 2024/3 CSCO設置。上席執行役員グローバルSCM本部本部長を同職に任命。
- 2025/1 グローバルSCM本部を再編。プランニング部(需給管理)、ロジスティクス部(物流)を新設。

#### 【CSCOのミッション、役割・権限等】

- CSCOの役割は戦略面と運用面に分けられる。戦略面として中長期のサプライチェーン戦略の作成・実行、グループ全体のサプライチェーン最適化、部門を超えた人材育成計画の推進等があり、運用面ではサプライチェーンを俯瞰した利害関係の折衝と意思決定、サプライチェーンコスト（製造加工費、原材料費、物流費、返品廃棄費）の結果責任等である。
- 他部門の理解を得るため、ビジョン、ゴール、アクションスタンダード、マインドセット、プライオリティ（安全・品質>サービス>コスト>キャッシュ）、サプライチェーンとしてのファンダメンタルを掲げた。
- KPIについては、従来の安全・品質面に加え、納品率、在庫金額、在庫回転率、サプライチェーンコストを新たに設定。縦串から横串に変えたことにより、サプライチェーンコストに対する全体管理が出来てきた。また、新しい取組として、AIを用いた重要予測手法確立による返品削減、ビジュアルライザーを使った過剰在庫削減等、横グ串通した自動化・最適化の取り組みを行っている。
- トレードオフについて在庫と生産を例にとると、生産部門は一つの商品を長期で大量生産したい、プランニング部門は商品を細かく切り替えて在庫調整したいというように、各部門の立場が違うと話が進まないため、CSCOが間に入り全体を俯瞰した意思決定を行う（製品ライフサイクルの安定期と発売直後や終末期で対応を変えるなど）。マーケティングや営業部門と調整が必要な場合は、松竹梅を示して松でなかった場合を検討するなど、リスク状況を示して話し合う。外資系企業で導入されているS&OP（Sales and Operations Planning）のプロセスの有無で大きく違ってくるため、日系企業でも取り入れていきたい。

#### 【CLOを支えるチーム体制・各部門との連携】

- CSCOの設置に続いて、各部門（工場長、生産、調達、品質保証・管理、SCM）の部長職以上から構成されるサプライチェーンリーダーシップチーム（SCLT）を立ち上げ、部門の枠を超えた取り組み、コスト削減、人材育成、社外情報取り込み等の意識・視座向上を目指した。それにより、自分が担当している部署だけではなく、会社全体の利益に貢献する意識付けができるようになってきている。
- CSCOに求められる幅広い専門知識については、SCLTがチームとして対応している。SCLTには部門長とビジネス全体の2つを考える立場が必要と伝えて視野を広げてもらっている。
- SCM本部にプランニング部門を立ち上げ、需要計画チームと供給計画チームを設置。需要予測はAIや統計でベースを作成し、営業販促、マーケティング（CM）等の要素を加味していく。

#### 【CLOに求められる知識・知見と人材の確保・育成】

- CSCOに求められるスキルとして、少なくとも2部門（生産・調達・SCM・営業・財務を含む）の経験と知識は必要。「自部門さえよければいい」という考えではなく、幅広い視点で考え、謙虚で対話力に優れた人が望ましい。
- 調達、生産、SCMの部門別採用をしている。SCM本部ではキャリアプランを上司と考え、そのキャリアに即した部署を経験させ育成する方法を取り入れており、会社全体に展開していきたい。
- 経営者目線の人材育成には財務の知識が必要になるが、財務部門へ異動させて専門家を育てるのでなく、数か月間の交換留学のような形で、視点・分析等、幅広い知識を学ばせていきたい。

## 物流統括管理者（CLO）に関する参考情報

### ■物流統括管理者（CLO）に関する情報

- 経済産業省「CLO 取組事例集－物流改革の実践と成果」  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/CLO\\_collection\\_of\\_cases.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/CLO_collection_of_cases.pdf)
- 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会（JILS）「物流統括管理者連携推進会議」  
<https://www1.logistics.or.jp/j-clop/>
- 一般社団法人フィジカルインターネットセンター（JPIC）「CLO 協議会」  
<https://j-pic.or.jp/special-project/>

### ■「物流効率化法」に関する情報

- 「物流効率化法」理解促進ポータルサイト  
<https://www.revised-logistics-act-portal.mlit.go.jp/>
- 国土交通省「物流効率化法関係政省令・告示等について」  
[https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/seisakutokatsu\\_freight\\_mn1\\_000029.html](https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/seisakutokatsu_freight_mn1_000029.html)
- 国土交通省「物流効率化法について」  
[https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/seisakutokatsu\\_freight\\_mn1\\_000034.html](https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/seisakutokatsu_freight_mn1_000034.html)
- 経済産業省「物流効率化法について」  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/butsuryu-kouritsuka.html>
- 農林水産省「物流効率化法について」  
<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/ryutu/250327.html>
- 公益社団法人 全日本トラック協会「物流効率化法」  
[https://jta.or.jp/member/kaisei\\_jigyoho/top/bukkoho\\_new.html](https://jta.or.jp/member/kaisei_jigyoho/top/bukkoho_new.html)

### ■物流分野での人材育成に関する情報

- 公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会（JILS）  
講座・コース  
[https://www1.logistics.or.jp/education\\_cat/course/](https://www1.logistics.or.jp/education_cat/course/)  
ロジスティクス経営士資格認定講座  
[https://www1.logistics.or.jp/education\\_cat/course/clsm/](https://www1.logistics.or.jp/education_cat/course/clsm/)
- 中央職業能力開発協会（JAVADA）  
ビジネスキャリア検定（ロジスティクス分野）  
<https://www.javada.or.jp/jigyoino/business/logi.html>
- 公益財団法人 日本生産性本部（旧・日本能率協会から事業継承）  
ビジネス・キャリア検定認定講座（ロジスティクス分野）  
<http://dev.jpc-net.jp/seminar/bc/>
- 流通経済大学 リカレント教育センター  
リカレント学習センター  
<https://www.rku.ac.jp/about/efforts/recurrent/>

SCM プロフェッショナル人材育成プログラム

[https://www.rku.ac.jp/assets/pdf/about/efforts/recurrent/recurrent\\_education\\_program\\_leaflet.pdf](https://www.rku.ac.jp/assets/pdf/about/efforts/recurrent/recurrent_education_program_leaflet.pdf)

- 東京大学大学院工学系研究科 トランスポートイノベーション研究センター  
東京大学 SCM リカレント教育プログラム  
<https://ti.t.u-tokyo.ac.jp/programs/scm-re/>

■その他

- 国土交通省「総合物流施策大綱」  
<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/butsuryu03100.html>
- 国土交通省「物流関係団体リンク集」  
<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/rink.html>
- 経済産業省「フィジカルインターネット実現会議」  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/physical\\_internet/index.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/physical_internet/index.html)
- 一般社団法人 日本経済団体連合会 「2030年に向けた物流のあり方」  
[https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/069\\_honbun.html](https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/069_honbun.html)