

令和7年12月～令和8年1月に、有識者等の参加による「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」を開催し、今後の物流統括管理者(CLO)に期待される姿について検討を行い、提言としてとりまとめました。

■ 「物流統括管理者 (Chief Logistics Officer) 」とは

- 「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、本提言における「物流統括管理者 (CLO) 」として定義。
- 物流統括管理者 (CLO) 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。

■ 法令における「物流統括管理者」の管理範囲

1. 中長期計画の作成、定期報告の作成、報告徴収への対応
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
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員の意識の向上
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
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

※ 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をもって充てる

■ 「物流統括管理者 (CLO) 」に期待される事項

① 物資の流通の効率化に関する法律への対応

- 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の統括管理 等

② 物流全体の最適化

- 物流の諸機能(輸送、保管、包装、荷役、流通加工、情報管理)の統合
- 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)との連携・調整
- 労働力確保、環境保全、防災・危機管理といった持続性確保 等

③ 物流を通じた企業価値の向上

- 企業活動全体に関わる物流という視点からの、企業価値の向上や財務状況改善への寄与
- 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貢献 等

④ 社会的課題への対応

- トラックドライバー不足への対応
- 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 等

■ 物流統括管理者 (CLO) に期待される役割、知識・知見、体制整備、社内外との連携、人材育成

期待される役割

- ① 物流全体の最適化に係る計画及び実行の統括管理 → **必須かつ最も重要な役割**
- ② 社内での連携・調整
- ③ 社外との連携・調整
- ④ ハード・ソフト両面における事業推進・調整
- ⑤ 体制構築・意識啓発・人材マネジメント 等



求められる知識・知見

- 経営者視点での物流戦略構築・判断能力
- 社内外とのパートナーシップ構築能力
- 物流領域以外も含めた幅広い知識・知見
- 組織マネジメント・人材確保に必要な知識・知見
- グローバルサプライチェーンに関する知識・知見 等
→ **企業経営全体を俯瞰した判断や調整を行う者であり、ゼネラリストとしての能力が強く求められる。**

キャリアパス・人材確保のイメージ

- 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
- 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パス
- ③ 外部人材の登用

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

CLO人材の育成プロセス (例)

- ① 期待する役割等の設定
- ② 育成方針の設定
- ③ プログラムの実施、習得
- ④ 期待する役割等の発信
- ⑤ キャリアプランの設計・評価

人材育成においては、特に**外部の知識・経験**を取り込む観点から、**外部講師**や**外部プログラム**を積極的に活用

上記の役割や知識・知見について、**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**、必要な知識・知見は**チームとして補完**することが適切である。特に**以下のような人材や組織と連携**し、業務を推進することが求められる。

- 1 **各分野に精通した人材**（オペレーション、事業戦略・業務企画、関連技術（情報システムやデジタル化・DX等）、ガバナンス・コンプライアンス等の分野に精通した人材）による**チーム体制の構築**
- 2 **社内の各部門**（開発、生産、流通、販売、調達、マーケティング、システム・DX、財務、法務、人事等）との**連携**
- 3 **社外の関係者**（取引先、同業他社、3 PL・物流事業者・情報系企業、異業種 等）との**連携**