

物流統括管理者(CLO)に関わる 政策動向について

2026年2月24日

国土交通省
大臣官房審議官（物流・自動車）
木村 大

目次

01 | 高度物流人材シンポジウム

物流統括管理者(CLO)を支える人材の育成

02 | 物流統括管理者(CLO)を 取り巻く動き

物流革新に向けた政府の動きと物流人材のあり方

○「総合物流施策大綱（2021年度～2025年度）」における高度物流人材に関する記載

（5）高度物流人材の育成・確保

① 物流DXを推進する人材に求められるスキルの明確化

物流DXの実現のためには、物流現場の課題を正確に把握するとともに、グローバル化の状況も踏まえながら**物流産業の今後の進むべき方向性を俯瞰的に捉え、先進技術等も活用した物流業務の革新のための企画・提案ができる人材が必要**となる。このような高度物流人材の確保のため、諸外国の人材育成の先進的事例等も踏まえながら、これからの**物流を担う高度人材に求められる能力を明確化**していく。

② 各階層への学習機会の提供

DX推進にあたって、従来の学問分野に加え、経営情報学や経営工学、数理科学などの多様な能力を備えた人材が物流分野に参画し、物流改革が促進されるよう、**産官学が連携した高等教育段階における高度物流人材育成の取組を推進**する。また、**サプライチェーン上の荷主・物流事業者等の従事者に対して、これらの高度な知識、技能や、経営戦略としての物流やサプライチェーンマネジメント、オペレーションズマネジメントを学ぶ機会を提供**する。これらの取組を促進するため、消費者を含む幅広い関係者に向けて、物流課題やそれを解決するために求められる物流人材の姿について積極的な発信に取り組む。

○「合同会議取りまとめ（令和6年11月27日）」における高度物流人材に関する記載

（2）貨物自動車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の推進に関する施策に関する基本的な事項（第33条第2項第2号）

国は、物流統括管理者として物流改善の取組を推進できる人材の確保・育成を支援するため、物流統括管理者の役割の普及・啓発などの必要な措置を講ずるよう努めるとともに、**これらの人材を支える高度物流人材の確保・育成に取り組むこと**。

○荷主企業において全社的な物流改善を主導する**物流統括管理者(CLO)**の役割等の普及・啓発のための**高度物流人材シンポジウム**を開催するとともに、**高等教育機関と連携した物流人材の育成**を推進。

高度物流人材シンポジウムの開催

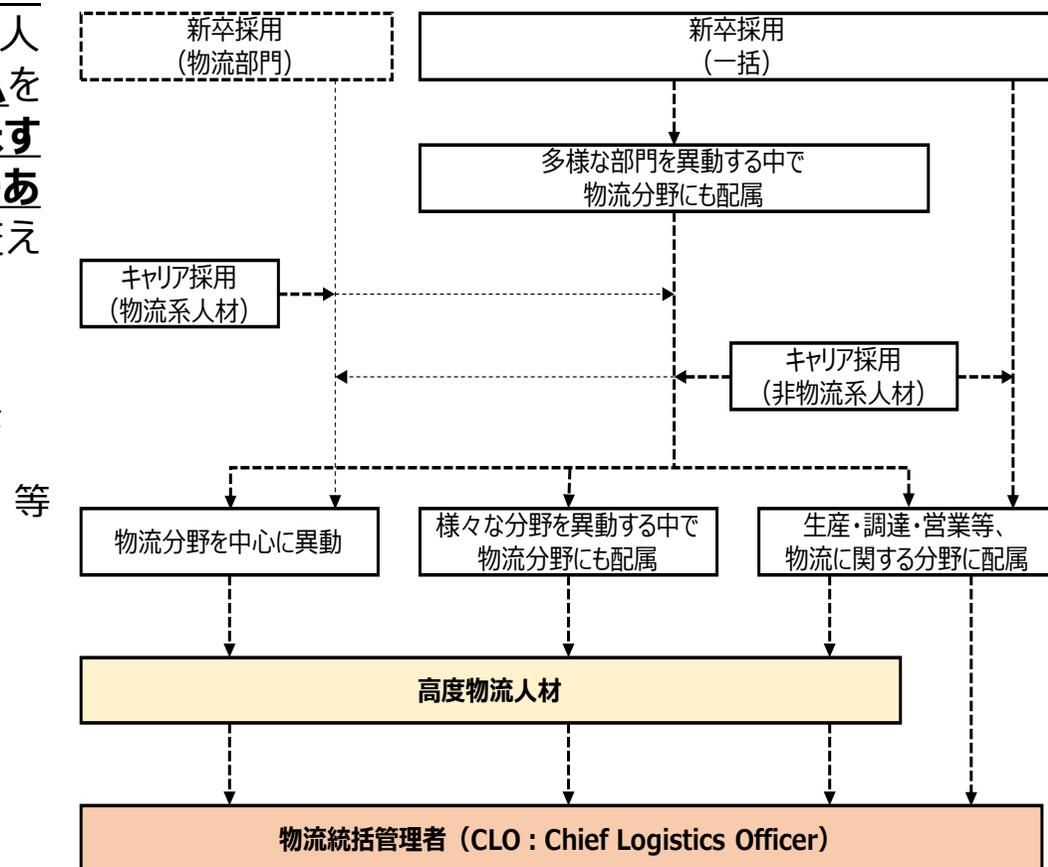
● **国内の物流課題や海外の動向、先端技術の活用やDX**も含めた幅広い視野に立って企画・提案ができる物流人材の確保・育成に向けて、**高度物流人材シンポジウム**を開催し、**物流統括管理者(CLO)のロールモデルを提示する**とともに、CLOに求められる**役割・資質、キャリアパスのあり方**等について、物流分野で活躍する多様な人材を交えて議論。

＜議論のテーマ＞

- ・新技術や異分野連携を企画・推進できる物流人材の育成方法
- ・個社の視点等にとどまらず全体最適を志向するCLOの人物像
- ・CLOとそれを支える高度物流人材の連携体制のあり方



＜CLO候補の育成に向けたキャリアパス（イメージ）＞



◆高度物流人材シンポジウムの実施状況

| 日時 | 議事 | |
|------------------|-------------|--|
| 第1回 令和3年4月27日 | テーマ | 「新時代のロジスティクスといま求められる人材像」 |
| | 講演 | 「物流を取り巻く動向と高度物流人材育成の現状」 「Logistics4.0 -ビジネスイノベーターによる物流の革新-」 「ビジネススクールで教える物流 ～日本発の経営理論 OM～」 「今後の高度物流人材像 ～文理融合による分野横断的人材の必要性～」 |
| | パネルディスカッション | 「物流クライシスを乗り越えるDX時代の高度物流人材像」 |
| 第2回 令和4年3月17日 | テーマ | 「新時代を切り開く物流分野のDX人材像」 |
| | 講演 | 「物流DXを支えるスキルとは」 「My Logistics Career」 |
| | パネルディスカッション | 「物流DX人材の育成に向けて」 |
| 第3回 令和5年1月12日 | テーマ | 「これからの物流を牽引する中核人材」 |
| | 講演 | 「物流起点の経営戦略と人材育成」 「My Logistics Career」 |
| | パネルディスカッション | 「これからの物流を牽引する中核人材の育成に向けて」 |
| 第4回 令和6年3月6日 | テーマ | 「サプライチェーンを俯瞰し、企画・提案できる人材」 |
| | 講演 | 「サプライチェーン全体最適の視座と責任」 「VUCA時代、これから必要とされる人材とは？」 「データドリブンで全体最適なサプライチェーンを実現できる人材とは？ ～変革を起こすプロジェクト～」 「全体最適の実現に向けて ー高度物流人材に求められる知見と役割ー」 |
| | パネルディスカッション | 「サプライチェーンを俯瞰し、企画・提案できる人材の育成に向けて」 |
| 第5回 令和7年2月28日 | テーマ | 「新技術や異分野連携によって新たな付加価値を創出できる人材」 |
| | 講演 | 「荷主企業と高度物流人材」 「物流改正法の施行に向けた検討内容について」 「続けることの重要性調査・分析・比較・仮説立案・実行の繰り返しキャリア形成の基本」 「世界のラストワンマイルを最適化する」 |
| | パネルディスカッション | 「異分野連携・新技術導入で活躍できる高度物流人材像とCLOの在り方」 |

目次

01

高度物流人材シンポジウム

物流統括管理者(CLO)を支える人材の育成

02

物流統括管理者(CLO)を 取り巻く動き

物流革新に向けた政府の動きと物流人材のあり方

総合物流施策大綱に登場するキーワード（一部引用）

<平成9年～平成13年>

- ・世界経済のグローバル化
- ・国際分業体制の一層の進展
- ・エネルギー問題等の社会的課題

京都議定書採択(平成9年)

<平成17年～平成21年>

- ・国際・国内一体となった物流
- ・グリーン物流
- ・国民生活の安全・安心

米国同時多発テロ(平成13年)

<平成25年～平成29年>

- ・物流システムの海外展開
- ・エネルギー需給の逼迫
- ・物流における災害対策

東日本大震災(平成23年)
総人口減少へ転向(平成23年)

<令和3年～令和7年>

- ・物流DX／物流標準化の推進
- ・時間外労働の上限規制
- ・強靱で持続可能な物流ネットワーク

新型コロナウイルス感染拡大(令和元年)
物流の2024年問題(令和元年～6年)

<平成13年～平成17年>

- ・国際競争力の更なる強化
- ・環境問題／循環型社会の構築
- ・情報通信技術の飛躍的進展

家庭向け光ファイバーサービス(平成12年)

<平成21年～平成25年>

- ・グローバル・サプライチェーン
- ・低炭素型物流／静脈物流
- ・安全・確実な物流

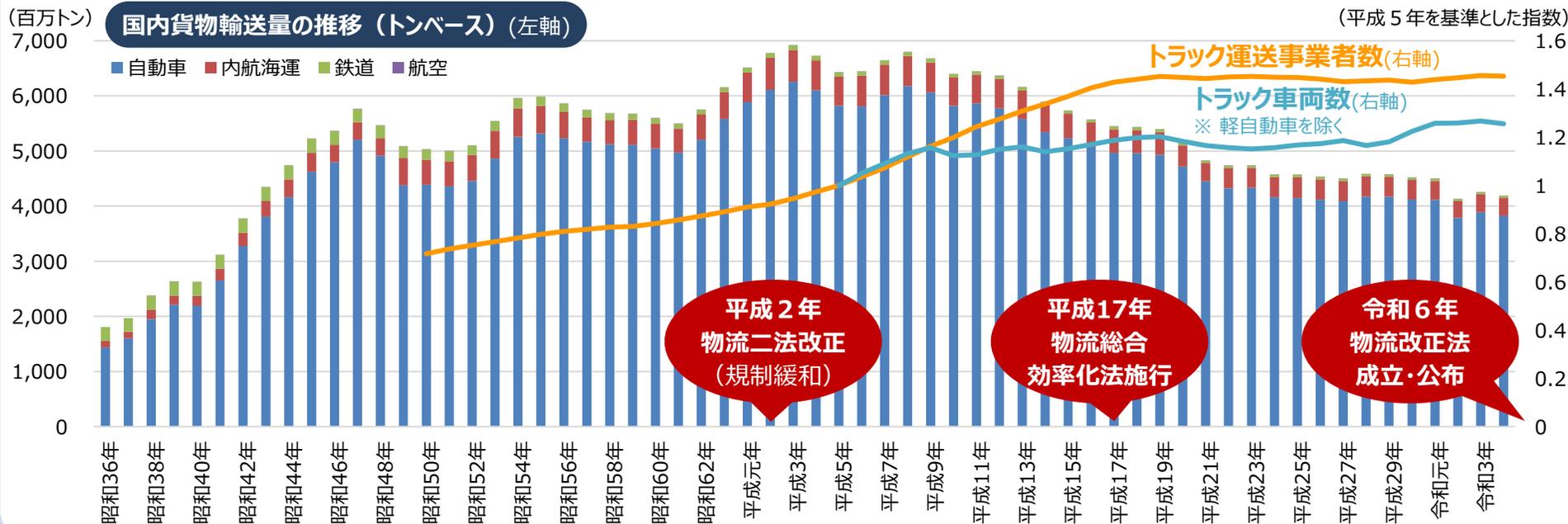
京都議定書発効(平成17年)
省エネ法 運輸部門へ拡充(平成17年)

<平成29年～令和2年>

- ・事業者間の連携・協働
- ・新技術(IoT・BD・AI等)
- ・コストの見える化
- ・インフラの機能強化
- ・災害リスク・地球環境
- ・人材育成・国民への啓発

出生数100万人割れ(平成28年)
Society5.0提唱(平成28年)

● **平成2年の物流二法の規制緩和で新規参入が容易**となり、営業の自由度も高まり、**輸送サービスの水準の向上や多様化**が図られた一方で、**事業者数の増加**により一社当たりの取扱貨物量が減少し、**競争が厳しくなり、運賃交渉も激化**。



物流を巡る競争環境の変化

物流革新に向けた政府の動き

- 2023年** 3月 「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」を設置
(令和5年)
- 6月 関係閣僚会議において「物流革新に向けた政策パッケージ」を策定
- 10月 関係閣僚会議において「物流革新緊急パッケージ」を策定
- 11月 政府において総合経済対策・補正予算案を決定
- 2024年** 2月 政府において物流法案の閣議決定、国会提出
(令和6年)
- 関係閣僚会議において「2030年度に向けた政府の中長期計画」を策定
- 「物流革新・賃上げに関する意見交換会」を開催
- 5月 改正物流法 公布
- 7月 関係閣僚会議において「政策パッケージ」の進捗状況と今後の対応を報告
- 11月 新物効法の施行に向けた国交省・経産省・農水省の合同審議会の取りまとめを策定
- 2025年** 3月 関係閣僚会議において「2030年度に向けた政府の中長期計画」の進捗状況と
(令和7年) 次期「総合物流施策大綱」の策定に向けた対応を報告し、総理から大綱改定の指示
- 4月 改正物流法 一部施行（荷主等に対する努力義務、契約の書面交付等）
- 5月 国土交通大臣から、荷主団体・物流業界に対し、価格転嫁や賃上げに関する要請
- 2026年** 4月 改正物流法 全面施行予定（特定事業者の指定、物流統括管理者の選任等）
(令和8年)

1. 荷主・物流事業者に対する規制的措置

一部を除き令和7年4月1日施行

【物流効率化法】

- **荷主※、物流事業者**に対し、物流効率化のために**取り組むべき措置**について**努力義務**を課し、措置について国が**判断基準**を策定。
※ 元請トラック事業者、利用運送事業者には荷主に協力する努力義務を課す。
- 上記の取組状況について、国が**指導・助言、調査・公表**を実施。
- 一定規模以上のもの（特定事業者）に対し、**中長期計画**の作成や**定期報告等**を**義務付け**、中長期計画の実施状況が不十分な場合、**国が勧告・命令**を実施。⇒ **令和8年4月1日施行**
- **特定事業者のうち荷主には物流統括管理者の選任を義務付け**。
⇒ **令和8年4月1日施行**

【荷主等が取り組むべき措置の例】
＜パレットの導入＞



非効率な荷役作業



荷役時間の短縮

2. トラック事業者の取引に対する規制的措置

令和7年4月1日施行

【貨物自動車運送事業法】

- **運送契約**の締結等に際して、提供する役務の内容やその対価等について記載した**書面による交付等**を義務付け。
- **元請事業者**に対し、実運送事業者の名称等を記載した**実運送体制管理簿**の作成を**義務付け**。
- 下請事業者への**発注適正化**について**努力義務**を課すとともに、一定規模以上の事業者に対し、当該適正化に関する**管理規程**の作成、**責任者**の選任を**義務付け**。

3. 軽トラック事業者に対する規制的措置

令和7年4月1日施行

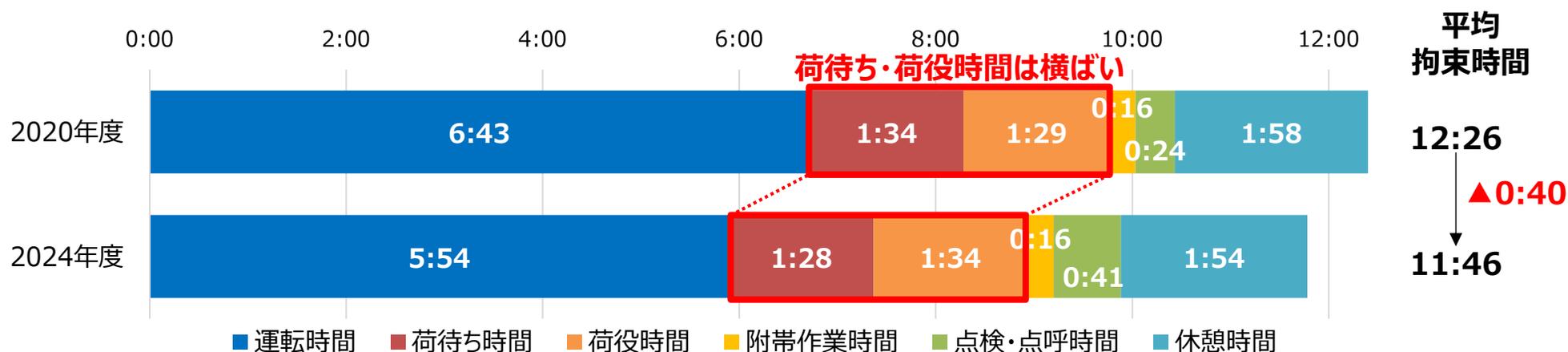
【貨物自動車運送事業法】

物流全体における物流効率化、価格転嫁・賃金の状況

- 令和7年4月施行の**改正物流法**や令和8年4月施行の**中小受託取引適正化法（取適法）**も踏まえ、**物流全体**において、**物流効率化のための一層の取組、価格転嫁・賃上げの促進等**を推進。

トラックドライバーの労働時間の状況

- トラックドライバーの1運行当たりの平均拘束時間とその内訳



国土交通省「令和6年トラックドライバー調査（令和6年）」の結果より作成

- トラックドライバーの労働時間の実態調査の結果、**荷待ち・荷役時間**については、2020年度と比較して**横ばい**であり、短縮に向けた取組が不可欠。
- 令和7年4月施行の**改正物流効率化法の荷主等への規制**を着実に執行するとともに、本年4月の一定規模以上の事業者(**特定事業者**)に対する**中長期計画等の作成等の義務付け**の施行に向けて、改正内容の周知を徹底。

物流統括管理者は、**法令上の責務**を果たしつつ、それにとどまらず、**CLOの役割**をも担っていくことが期待される。(※ CLO : Chief Logistics Officer)

法令上の「物流統括管理者」の責務 (法47条、省令8条)

- 中長期計画の作成、定期報告の作成の統括管理
- 特定荷主におけるトラックドライバーの負荷低減等に向けた事業の運営方針の作成
管理体制の整備
- 物流効率化のための関係各部門間の連携体制構築

※ 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

物流統括管理者の選任とその業務について

- 調達、生産、販売等の物流の各分野を統合して、流通全体の効率化を計画するため、関係部署間の調整に加え、取引先等の社外事業者等との水平連携や垂直連携を推進すること等が求められます。

これらの観点から事業運営上の決定を主導するため、ロジスティクスを司るいわゆるCLOとしての経営管理の視点や役割も期待される。

※「物流効率化法」理解促進ポータルサイトより

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。**

物流統括管理者 (CLO)

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**

令和8年4月1日
(2026年)

法律の全面施行

特定事業者の指定
中長期計画の提出・定期報告
物流統括管理者（CLO）の選任 等

→定期報告に向け、実施状況把握、荷待ち時間等の計測

令和8年5月末

特定事業者の届出～指定手続

→荷主は、指定後速やかに**物流統括管理者の選任届出**

令和8年10月末※

中長期計画の提出

※初年度のみ。2027年度以降は7月末〆

令和8年秋頃 (想定)

判断基準に関する調査等の実施

令和9年7月末
(2027年)

定期報告の提出

次期「総合物流施策大綱」の策定に向けた有識者検討会の開催

○ 令和7年3月の関係閣僚会議における総理指示を踏まえ、**次期「総合物流施策大綱」の策定**のため、**国土交通省・経済産業省・農林水産省の3省合同の有識者検討会**を開催。

■ 検討スケジュール

・ 令和7年度中を目途に有識者検討会の提言を取りまとめた上で、政府として、次期「総合物流施策大綱」を閣議決定

| | | | |
|----------|------|-----------|------|
| 令和7年5月8日 | 第1回目 | 令和7年8月21日 | 第5回目 |
| 6月13日 | 第2回目 | 9月19日 | 第6回目 |
| 7月10日 | 第3回目 | 11月21日 | 第7回目 |
| 7月28日 | 第4回目 | 令和8年1月30日 | 第8回目 |

■ 有識者検討会の構成員 (◎：座長、○：座長代理)

| | |
|---------|---|
| 大串 葉子 | 同志社大学大学院 教授 |
| 村田 正明 | 城陽市長 |
| 奥山 理志 | いすゞ自動車株式会社 経營業務部門SVP (Senior Vice-President) SVP渉外担当役員 |
| 小野塚 征志 | 株式会社 ローランド・ベルガー パートナー |
| 河田 守弘 | 一般社団法人 日本物流団体連合会理事長 |
| 神林 幸宏 | 全国農業協同組合連合会 常務理事 |
| 木藤 祐一郎 | 日本航空株式会社 執行役員貨物郵便本部長 |
| 栗林 宏吉 | 栗林商船株式会社 代表取締役社長 |
| 蒔田 純司 | 全日本交通運輸産業労働組合協議会 事務局長 |
| 河野 康子 | 一般社団法人 日本消費者協会 理事 |
| 小菅 泰治 | ヤマト運輸株式会社 取締役会長 |
| 澤江 潔 | 一般社団法人 経済団体連合会 ロジスティクス委員会企画部会長 |
| 首藤 若菜 | 立教大学経済学部 教授 |
| 白石 豊 | 三菱食品株式会社 執行役員ロジスティクス本部長 |
| 杉山 千尋 | 日本通運株式会社 代表取締役副社長 |
| 鈴木 又右衛門 | 太成倉庫株式会社 代表取締役社長 |

| | |
|---------|--|
| 高岡 美佳 | 立教大学経営学部 教授 |
| 月野 美帆子 | 読売新聞東京本社編集局 デザイン部長 |
| 西成 活裕 | 東京大学大学院工学系研究科 教授 |
| ◎ 根本 敏則 | 敬愛大学 特任教授 |
| 服部 充宏 | アスクル株式会社 取締役兼ロジスティクス本部配送ネットワーク統括部長 |
| 二村 真理子 | 東京女子大学現代教養学部 教授 |
| ○ 兵藤 哲朗 | 東京海洋大学流通情報工学科 教授 |
| 北條 英 | 公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会 理事・JILS総合研究所 所長 |
| 堀 陽介 | 株式会社 R&Cながの青果 代表取締役社長 |
| 馬渡 雅敏 | 松浦通運株式会社 代表取締役社長 |
| 味水 佑毅 | 流通経済大学流通情報学部 教授 |
| 三宅 美樹 | 有限責任あずさ監査法人 テクニカル・ディレクター |
| 森 信介 | 花王株式会社 執行役員SCM部門ロジスティクスセンター長 |
| 山本 浩喜 | イオングローバルSCM株式会社代表取締役社長 |
| 若林 亜理砂 | 駒澤大学法科大学院 教授 |

※ 物流関係の関係省庁・部局もオブザーバーとして参加。

我が国の社会経済全体が直面する現状・課題

- 本格化する人口減少や担い手不足
- 社会全体のデジタル化やイノベーション
- 気候変動問題やカーボンニュートラル
- 国際競争力の低下や不確実性が高まる国際情勢
- 大規模自然災害やインフラの老朽化

物流を取り巻く現状・課題

- 「物流革新に向けた政策パッケージ」等に基づく官民での取組の成果により、2024年度の約14%の輸送力不足を概ね解消し、2024年度を越えても物流の機能を維持
- 一方で、2030年度までの物流革新の「集中改革期間」において、今後、担い手が深刻化する中で、必要な物流の機能を維持するための施策の具体化・深度化が必要

今後の物流政策の方向性

- 2030年度までの物流革新の「集中改革期間」において、従来にない対策を抜本的かつ計画的に講じることにより、将来にわたって物流の持続可能性を確保していくとともに、我が国の成長エンジンや公共性の高いサービスとしての物流のポテンシャルを最大限に引き出すことが求められる。
- こうした認識の下、次期「物流大綱」が目指すべき今後の物流政策を、下記の5つの観点に分類し、国のみならず、物流事業者、発着荷主、一般消費者をはじめとした物流に携わるすべての関係者が一致団結して、各種の取組を推進。
 - ① サービスの供給制約に対応するための徹底的な物流効率化
 - ② 物流全体の最適化に向けた商慣行の見直しや荷主・消費者の行動変容、産業構造の転換
 - ③ 持続可能な物流サービスの提供に向けた物流人材の地位・能力の向上と労働環境の改善
 - ④ 物流に携わる多様な関係者の連携・協力による物流標準化と物流DX・GXの推進
 - ⑤ 厳しさを増す国際情勢や自然災害等に対応したサプライチェーンの高度化・強靱化

今後取り組むべき施策

1



サービスの供給制約に対応するための徹底的な物流効率化

- ・ **物流ネットワークの自動化・省人化**の推進（自動運転トラック、自動物流道路など）
- ・ 効果的な物流体系の構築に向けた**インフラ整備**や**新モダルシフト**等の推進
- ・ 地域の**ラストマイル配送等の持続可能な提供**の維持・確保

2



物流全体の最適化に向けた商慣行の見直しや荷主・消費者の行動変容、産業構造の転換

- ・ 改正物流法等を通じた**荷主・物流事業者・消費者等の連携・協力**の強化
- ・ 適正な運賃収受等に向けた**価格転嫁の円滑化と取引環境の適正化**の推進
- ・ トラック適正化2法等を通じた**トラック運送業界全体の構造転換**の推進

3



持続可能な物流サービスの提供に向けた物流人材の地位・能力の向上と労働環境の改善

- ・ トラック・倉庫・鉄道・船舶・港湾・航空等の**物流人材の確保・育成、労働環境の改善、生産性向上**の推進
- ・ **トラックドライバーの休憩環境**の改善 ・ **輸送の安全確保**に向けた対策 等

4



物流に携わる多様な関係者の連携・協力による物流標準化と物流DX・GXの推進

- ・ フィジカルインターネットの実現を見据えた**物流標準化・デジタル化**の推進
- ・ カーボンニュートラルの実現に向けた**サプライチェーン全体の脱炭素化**の推進

5



厳しさを増す国際情勢や自然災害等に対応したサプライチェーンの高度化・強靱化

- ・ サプライチェーンの高度化を通じた**我が国の物流の国際競争力強化**の実現（港湾・航空ロジスティクスの強化など）
- ・ 我が国の物流システムにおける**経済安全保障**や**サイバーセキュリティ**等の確保
- ・ 大規模自然災害等に備えた**物流ネットワークの強靱化**

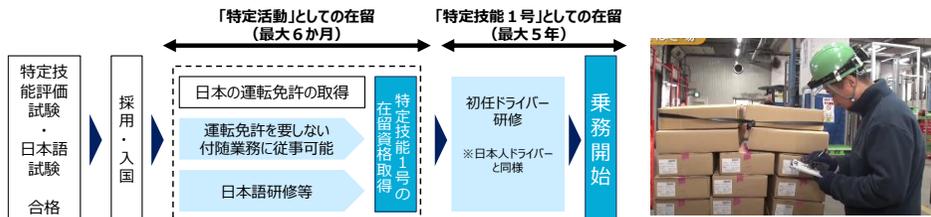
次期「総合物流施策大綱」に基づき今後取り組むべき施策(案)

持続可能な物流サービスの提供に向けた物流人材の地位・能力の向上と労働環境の改善

①トラックドライバーや倉庫等における物流人材の育成プランの策定



②トラック・倉庫分野における特定技能外国人等の定着・活躍の促進



トラック運送分野における外国人材の受入れフロー

倉庫における外国人材の活用

⑤海技人材の確保・育成や労働環境の改善、内航海運の生産性向上



独立行政法人海技教育機構の養成基盤の強化



船員室の充実化等



船員が目視で行う確認作業を操舵室で一元的に把握

⑥港湾・鉄道・航空分野における担い手の確保



港湾運送の魅力発信



鉄道駅における荷役作業



DX化による生産性向上

③多様な人材が活躍できる物流産業への転換



生産性向上に資する荷役設備の導入



アシストスーツ等による荷役作業の省力化

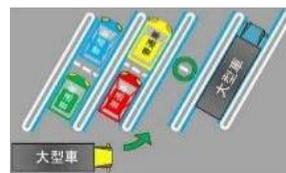


働きやすい職場認証制度



「ホワイト物流」推進運動

⑦トラックドライバーの休憩環境の改善



兼用マスの設置による大型車駐車マスの拡充



短時間限定駐車マス(東名 足柄SA(上))



複数縦列式駐車場の試行運用(鹿野SA)

④物流統括管理者や高度物流人材の能力向上に向けた環境整備



物流改善に向けた異業種・競合企業間の連携の促進



能な食品物流に向けた取り組みに関する記者発表



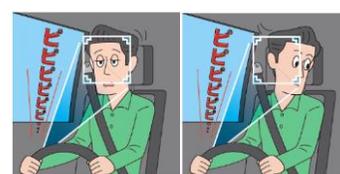
「CLOフォーラム」の開催(イメージ)

⑧輸送の安全確保に向けた対策



出典: 矢崎エナジーシステム株式会社

デジタル式運行記録計の普及促進



ドライバーモニタリング



3D都市モデルを活用した訓練用ドライブシミュレータ

物流 **を** 改善

物流改善（効率化、コスト低減など）

法の狭義の視野

物流 **も** 改善

他分野改善 + 物流改善

（他分野とシナジーで物流改善）

物流 **で** 改善

物流 × 何か

→ シナジーを超えた未知の価値の創出

（∞の可能性の模索）