

「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」提言について

流通経済大学 矢野裕児

目次

1. ワークショップ設置の背景・目的と提言の主旨
2. 物流統括管理者(CLO)の位置付け
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
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
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. ワークショップ設置の背景・目的と提言の主旨

ワークショップ設置の背景・目的

- 新物効法における一定規模以上の荷主(特定荷主)への「物流統括管理者」の選任義務付け
- トラック運送サービスの持続可能な提供の確保を目的として、**法令上の「物流統括管理者」の役割を規定**
- 企業の経営課題としての物流の重要性の高まり(物流全体の持続可能性、社会的課題への対応、物流を通じた企業価値の向上等)、多角的・複合的な視点の必要性
- 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「**CLO**」(Chief Logistics Officer)への期待



法令上の**物流統括管理者とCLO**の関係を明らかにしたうえで、その**責任・役割、求められる知識・知見、組織体制や人材の確保・育成のあり方**について提言するため、有識者や事業者等で構成されるワークショップを開催(2025年12月～2026年1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

【委員】

(五十音順、敬称略)

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 (座長)
山本 浩喜	イオングローバルSCM株式会社 代表取締役社長

【オブザーバー】

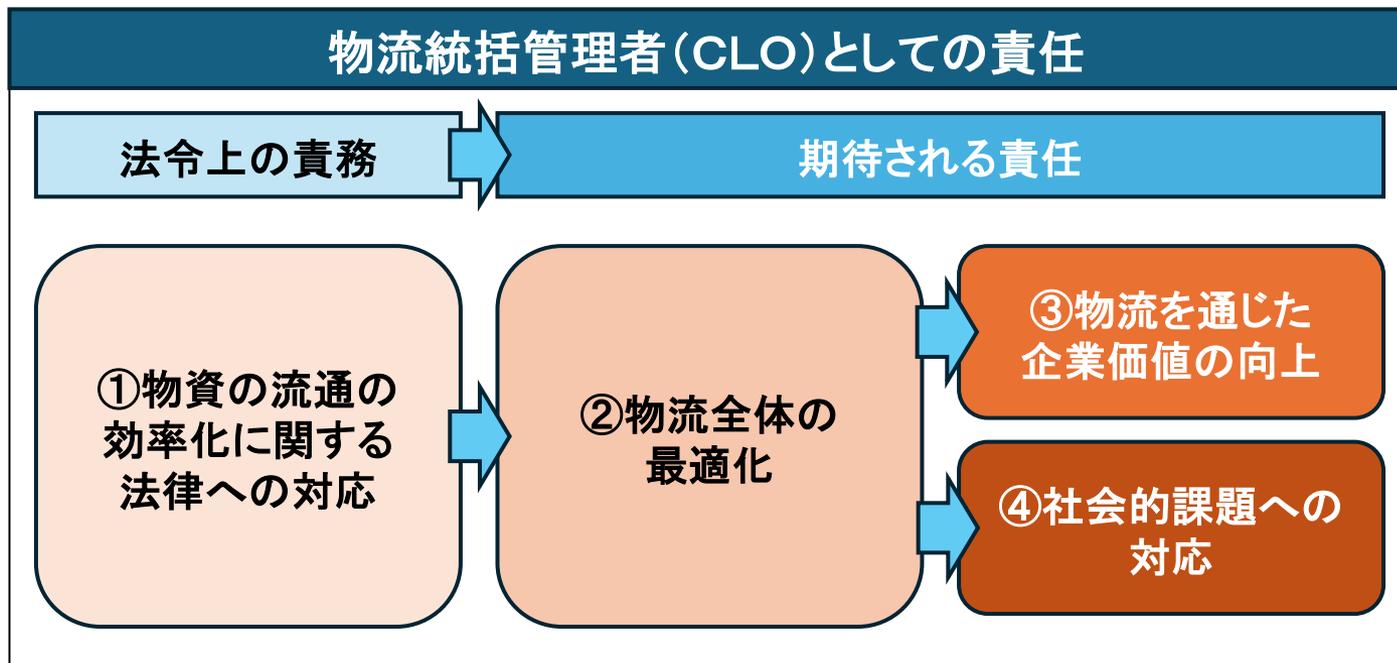
一般社団法人日本物流団体連合会
公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会
一般社団法人フィジカルインターネットセンター
経済産業省 商務・サービスグループ 物流企画室
農林水産省 大臣官房 新事業・食品産業部 食品流通課

【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

提言の主旨

- 「**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



2. 物流統括管理者(CLO)の位置付け

新物効法における荷主に関する規定

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

法令上の責務（物流統括管理者としての管理範囲）

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者の意識の向上
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

期待される役割(CLOとして)

日本産業規格
(JIS)におけるロジスティクスの定義

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



CLOに期待される役割

- **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
- 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
- **顧客満足の向上**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**

法令上の責務とCLOに期待される役割の比較

		法令上の責務	CLOに期待される役割
共通点		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 ↓ 役員等の経営幹部がその任に当たる必要	
相 違 点	選任	全ての特定荷主と特定 連鎖化事業者に義務	各事業者の任意
	責任の 対象	法令で定める範囲 (積載効率の向上等、荷 待ち時間の短縮、荷役 等時間の短縮)	物流全体の最適化

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

物流統括管理者(CLO)のミッション

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や社会全体に与える効果・影響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

物流統括管理者(CLO)の責任の対象

①物資の流通の効率化に関する法律への対応

- 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)の役割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)

- 社会的課題への対応、企業価値の向上も踏まえて物流全体の最適化に係る計画を策定し、その進捗・成果を把握した上で、必要な修正、監督等を行う
- 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二法や取適法への適切な対応
- 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

社内での連携・調整

- **全社横断的・俯瞰的な立場**から、社内関係部署との連携・調整において**高度な折衝・調整**(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)

物流統括管理者(CLO)の役割②

社外との連携・調整	<ul style="list-style-type: none">• 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(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)
ハード・ソフト両面における事業推進・調整	<ul style="list-style-type: none">• 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・ルール設計などの事業推進・調整・評価
体制構築・意識啓発・人材マネジメント	<ul style="list-style-type: none">• 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

物流統括管理者(CLO)に求められる知識・知見

- 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)に求められる知識・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
(サステナビリティ、デジタル技術、法務等)
 - 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
- 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、関係部門と密に連携するなどしてチームとして補完

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

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)を補完し、共に業務を推進する
チーム体制の構築が不可欠
- チーム体制は以下のような各分野に精通した人材より構築
 - 物流オペレーション
 - 事業戦略・業務企画
 - 物流関連技術(情報システム、デジタル化・DX等)
 - ガバナンス、コンプライアンス
- 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

社内各部門間の連携体制

- 物流統括管理者（CLO）とそのチームが業務を具体的に実行できるよう、以下のような関係各部門が連携できる体制の構築が必要
 - 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
 - マーケティング、情報システム、デジタル化・DX、財務、法務、人事などを担当する部門
- 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

連携すべき社外関係者

取引先	<ul style="list-style-type: none">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
同業他社	<ul style="list-style-type: none">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、同業他社との連携が必要
3PL・物流事業者	<ul style="list-style-type: none">物流の専門的知見やノウハウが不足している場合、3PL等の物流事業者との連携が有効な選択肢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提案・助言等を得ることが必要
情報系企業	<ul style="list-style-type: none">物流DX、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との連携
異業種	<ul style="list-style-type: none">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必要

5. 物流統括管理者(CLO)に関する人材の確保・ 育成のあり方

キャリアパス・人材確保のイメージ

- 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
 - 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
(物流関連部門でオペレーションからマネジメントまでを経験)
 - 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
(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)
 - **外部人材**の登用
(他の荷主や物流事業者出身者を即戦力として登用)
- 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

人材育成・教育研修体系

- 物流統括管理者（CLO）の確保に向けて、より高い視座を持つ人材を育成することが必要
- 人材育成教育・研修に当たっては、外部の知見・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
- 人材の育成プロセス（例）
 - 期待する役割等の設定
 - 育成方針の設定
 - プログラムの実施、習得
 - 期待する役割等の発信
 - キャリアプランの設計・評価

まとめ—物流統括管理者(CLO)に期待したいこと

- 物流改革に向けての推進役
昭和の物流、20世紀の物流からの脱却
- 狭い意味での物流統括ではなく、全体を俯瞰した最適化
自社の物流部門だけではない視点
トレードオフをいかに調整するのか
- 物流の位置づけを高めること
物流起点の価値創造