

花王が目指すCLOの役割

—現場起点で進める物流革新—

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)

森 信介

2026年2月24日





森 信介

- ・1997年～2007年 ヤマト運輸にSD(セールスドライバー)として入社後、法人営業に従事
- ・2008年～2018年 ヤマトホールディングスにて、国内最大規模の「羽田クロノゲート」及び、東名大に4つの大型物流ターミナルを立上げ
- ・2018年～2024年 ヤマトロジスティクス取締役常務執行役員
ヤマト運輸執行役員アセットマネジメント部長等歴任
- ・2024年10月 花王執行役員 ロジスティクス改革担当として着任
- ・2025年1月 執行役員 SCM部門
ロジスティクスセンター長
- ・2026年1月～ 執行役員 ロジスティクス部門統括
CLO(物流統括管理者)

本日は話すこと

- 01 ■ 会社概況と花王の物流について
- 02 ■ 新物効法への取組みの考え方
- 03 ■ 現場起点で進める物流革新
- 04 ■ まとめ

01 |

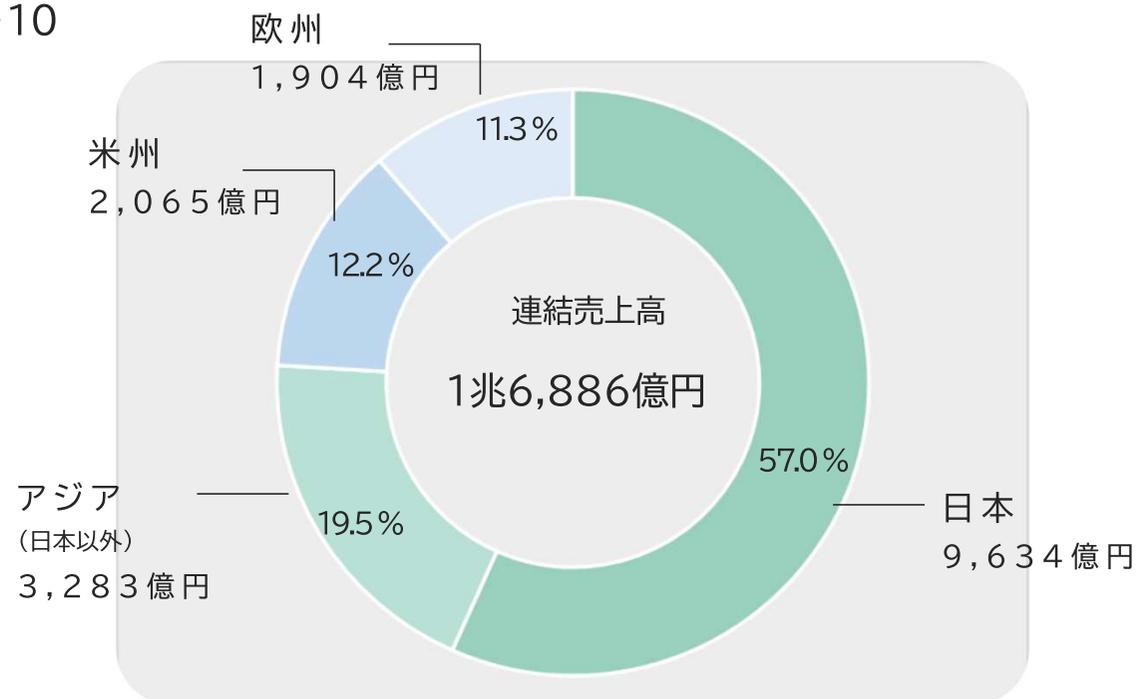
会社概況と花王の物流について

花王の概要

商号 花王株式会社(Kao Corporation)
 本店所在地 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10

創業 1887年6月(明治20年)
 資本金 854億円
 従業員数 32,566名(連結)

売上高 1兆6,886億円(連結)
 営業利益 1,641億円(連結)



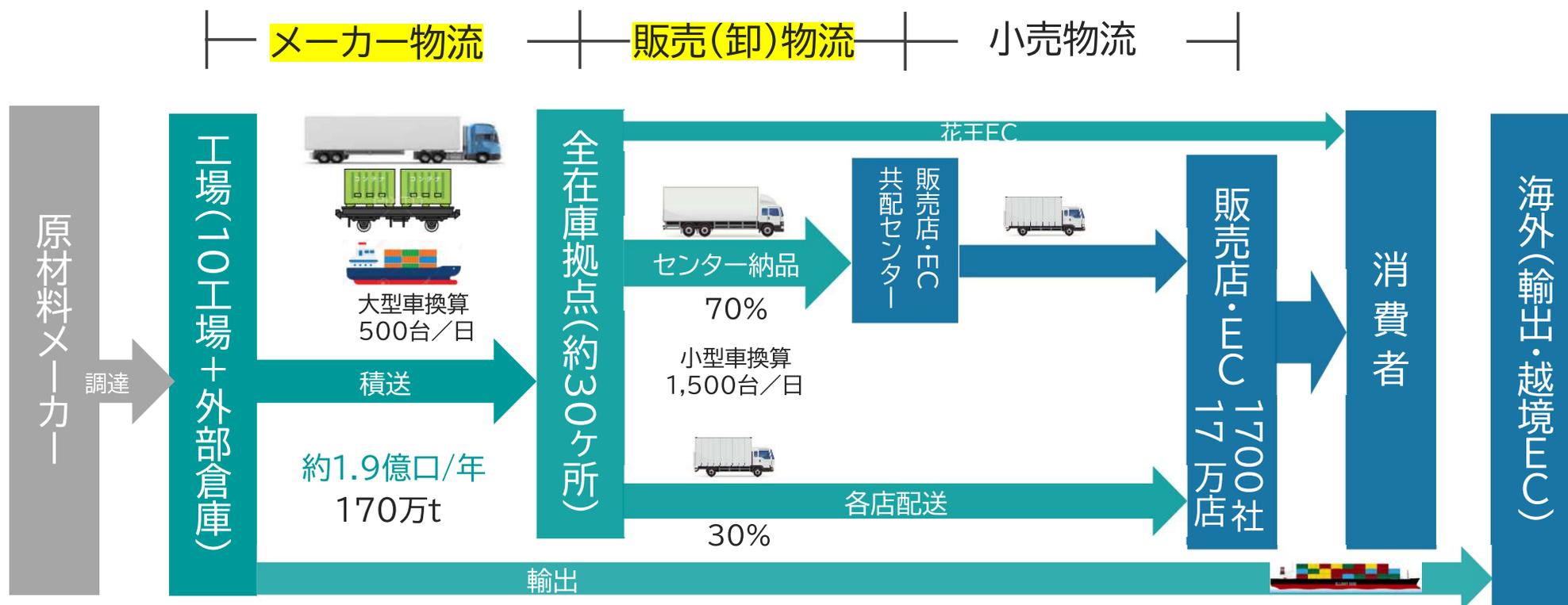
2025年12月31日現在

事業セグメントと主な製品カテゴリー

		売上高		主要ブランド
		16,886 億円 対前年 +3.7%	構成比	
グローバル コンシューマー ケア事業	ハイジーンリビングケア事業 <ul style="list-style-type: none"> 衣料用洗剤 洗濯仕上げ剤 台所用洗剤 住居用洗剤 掃除用紙製品 生理用品 紙おむつ 	5,493 億円 +1.1%	32.5 %	
	ヘルスビューティケア事業 <ul style="list-style-type: none"> スキンケア製品 ヘアケア製品 ヘアサロン向け製品 入浴剤 オーラルケア製品 温熱用品 	4,329 億円 +2.2%	25.7 %	
	化粧品事業 <ul style="list-style-type: none"> カウンセリング化粧品 セルフ化粧品 	2,616 億円 +6.9%	15.5 %	
	ビジネスコネクティッド事業 <ul style="list-style-type: none"> 業務用衛生製品 	392 億円 △3.2%	2.3 %	
	ケミカル事業 <ul style="list-style-type: none"> 油脂製品 機能材料製品 情報材料製品 	4,515 億円 6.9%	24.0 %	

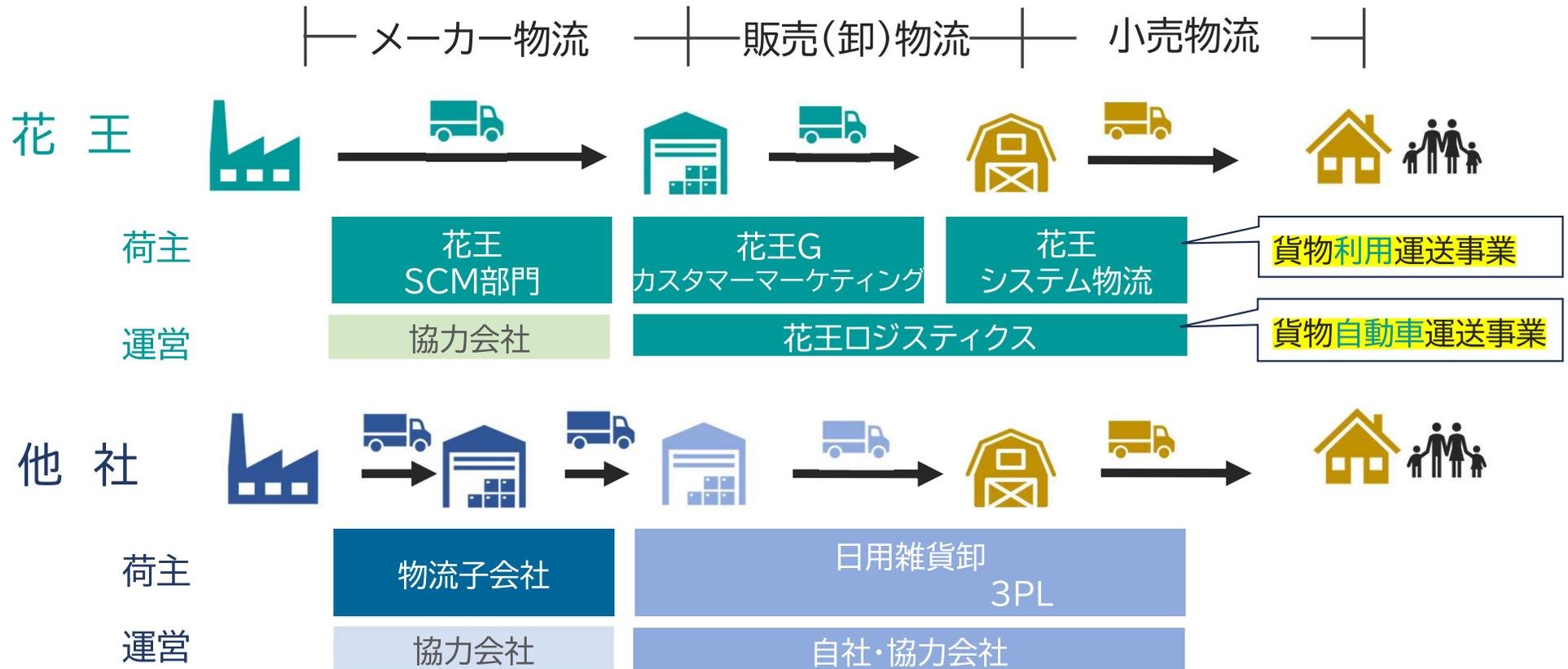
国内物流の特徴① 自社でカバーしている領域

メーカー物流と販売(卸)物流、2つの領域を自社でカバーしている



国内物流の特徴② 物流法令上の立場

メーカー(荷主)と運送会社(貨物運送事業)の2つの立場がある

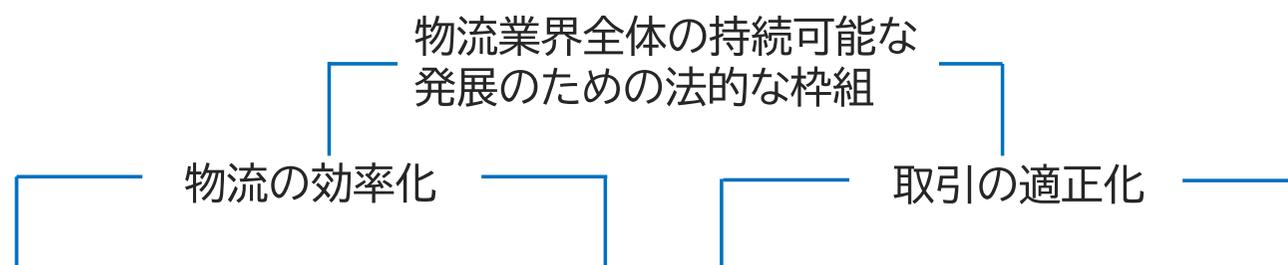


02 |

新物効法への取組みの考え方

法令対応の基本的な考え方

施行時期の重なる3つの法令を一体としてとらえて取り組む



	1. 改正貨物自動車運送事業法 (①改正トラック法・②トラック新法) ①2025年4月～②2026年4月～ 順次施行	2. 物流総合効率化法 (新物効法) 2025年4月～順次施行	3. 中小受託取引適正化法 (取適法) 2026年1月施行
目的	<ul style="list-style-type: none"> トラック業界の構造改革 安全性、経営効率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 荷主主体の物流効率化 物流現場の生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 中小トラック業者の保護 公正な取引慣行の確保
対象	<p>運送事業者</p> <p>〔 花王ロジスティクス 花王システム物流 〕</p>	<p>荷主企業</p> <p>〔 花王 〕</p>	<p>全事業者</p> <p>〔 花王G全社 〕</p>

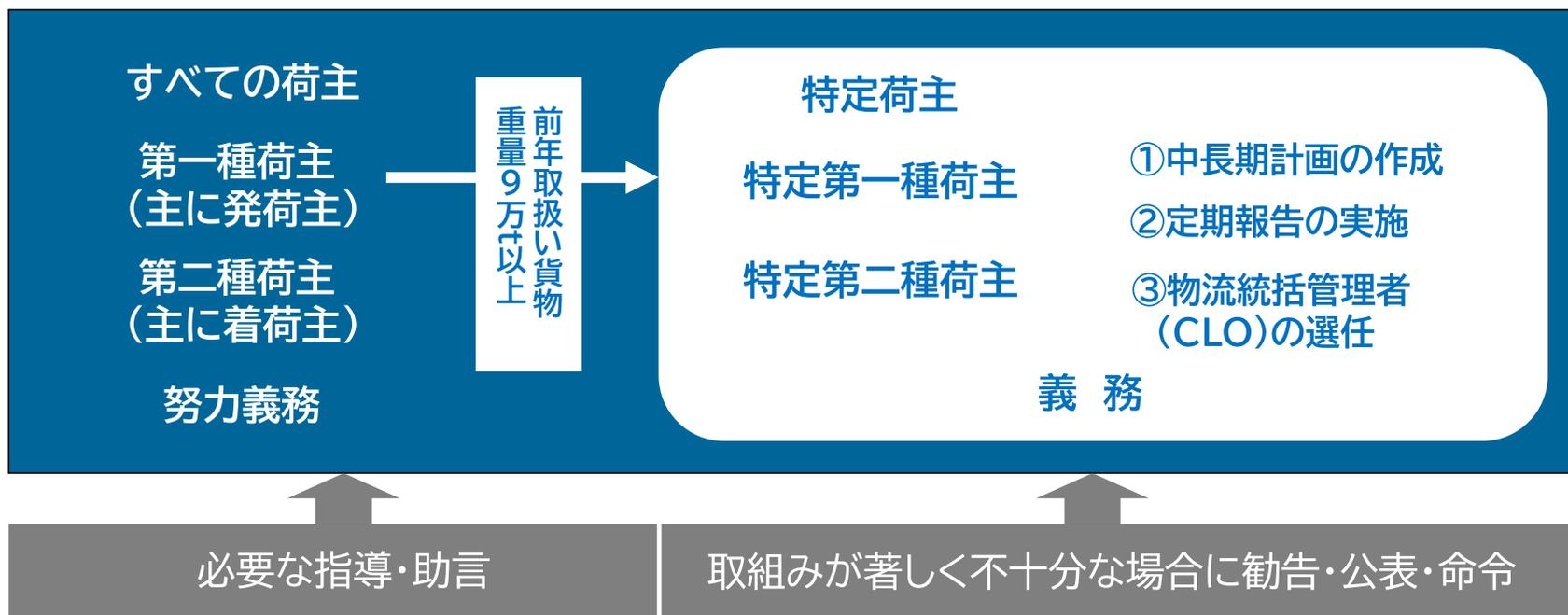
中核となるのは、新物効法

新物効法の枠組み

特定荷主は、①中長期計画、②定期報告、③物流統括管理者(CLO)選任が義務化

要請

“3つの判断基準”の改善取組み + “実効性が確保される環境”づくり



トラックGメンやアンケート等で実態を把握

(参考資料) 荷主の努力義務の内容

3つの判断基準

+担保する仕組み

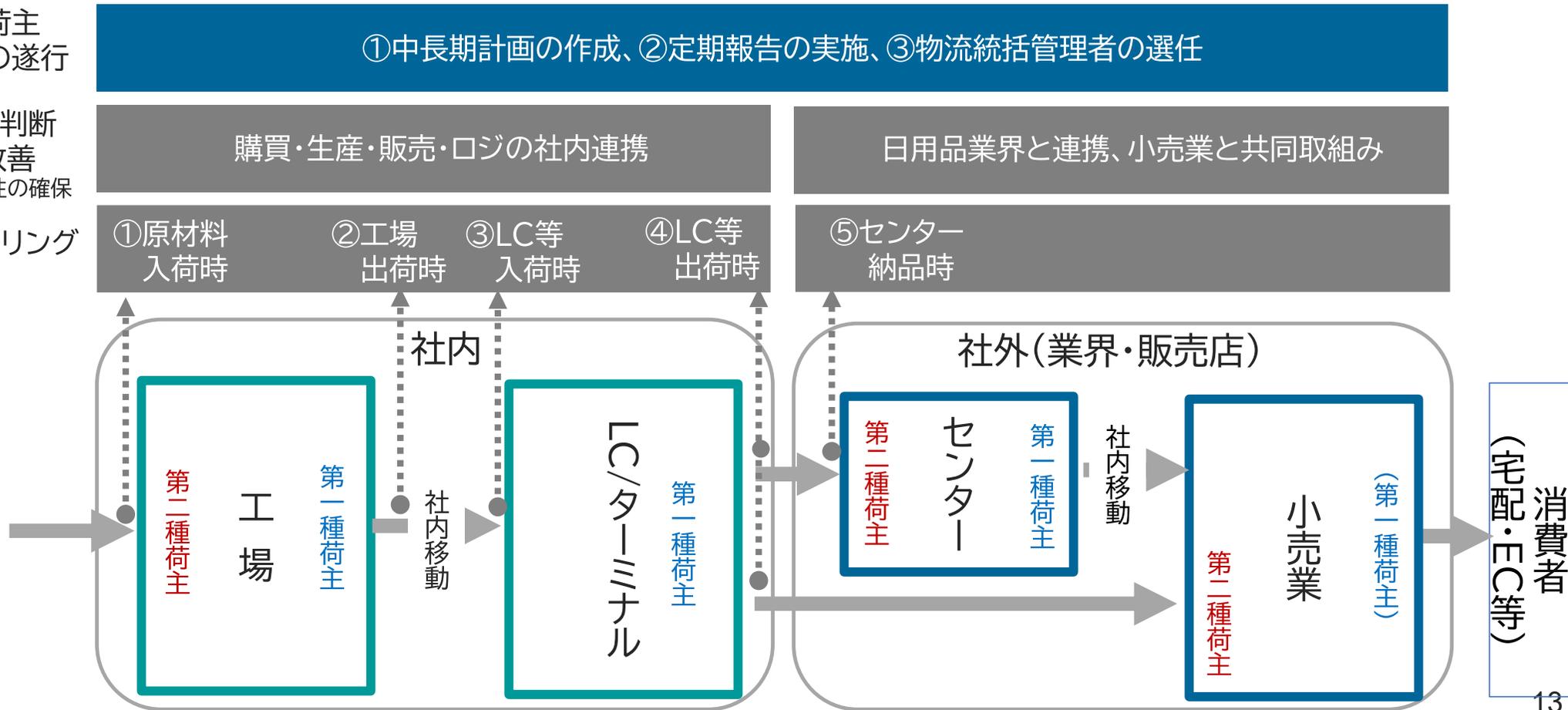
努力義務	取組内容(抜粋)
積載効率の向上等	<ul style="list-style-type: none"> ・リードタイムの確保 ・発送量等の適正化等に向けた物流・販売・調達等の関連部門の連携 ・繁閑差の平準化、納品日数の集約 ・第一種荷主への協力
荷待ち時間の短縮	<ul style="list-style-type: none"> ・トラック予約受付システムの導入 ・混雑時間を回避した日時指定
荷役等時間の短縮	<ul style="list-style-type: none"> ・パレット等の輸送用器具導入による荷役等の効率化 ・出荷荷姿を想定した生産 ・事前出荷情報の活用、タグ導入等による検品の効率化 ・パレット標準化 ・フォークリフト、作業員の配置 ・適正な荷役作業が行える環境確保
実効性の確保のための事項	<ul style="list-style-type: none"> ・責任者の選任、社内教育体制 ・積載効率・荷待ち・荷役等時間の状況や取組把握、デジタル技術の活用 ・メニュープライシングの実施 ・運送者への配慮 ・物流データの標準化の取組 ・関係事業者間での連携推進

「物流効率化法の規制的措置について」より

新物効法の取り組み体制

●モニタリング、●3つの判断基準改善+”実効性の確保“、●特定荷主義務の遂行の“3階建て”

- 特定荷主義務の遂行
- 3つの判断基準改善 + 実効性の確保
- モニタリング



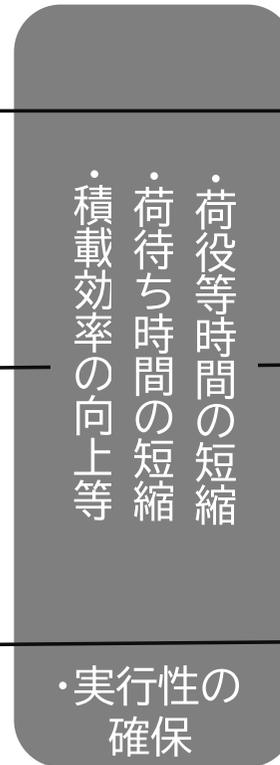
物流統括管理者(CLO)の認識

CLOとは、経営視点で物流領域の社会最適化を図る役割

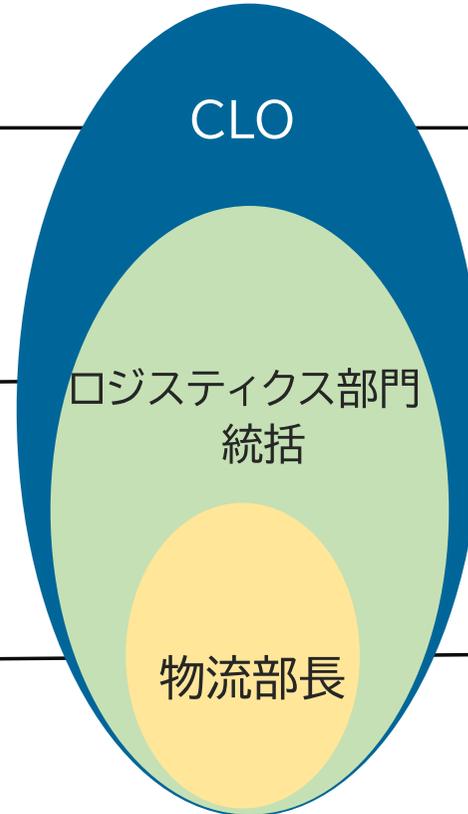
対象領域



“3つの判断基準” の改善



CLOの役割



- **社会最適**
 - ・物流社会問題の解決
 - ・他企業、協力会社連携
- **全社最適**
 - ・安全、品質、ROIC
 - ・社内関連部門と連携
- **現場最適**
 - ・安全、品質、生産性
 - ・庫内、配送効率化

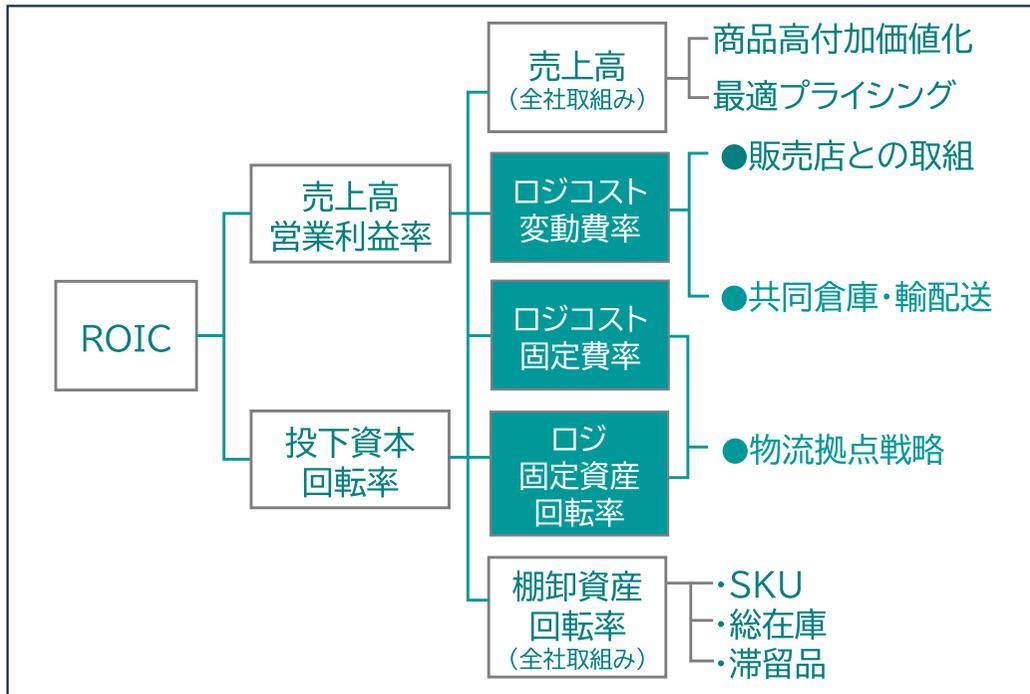


物流戦略とKPI

財務指標(ROIC視点)と非財務指標(ESG視点)の2つを、KPIとして設定

Connected Logistics for ESG

財務指標(ROIC視点)



非財務指標(ESG視点)

1. 環境
温室効果ガス(GHG)排出量、CO2排出量
グリーン物流の推進: EV、FCV導入台数、モーダルシフト実施率等
2. 社会・労働・コンプライアンス
「人」と「労働環境」、安全管理、ダイバーシティ、法令順守
3. パートナーシップ・サプライチェーン
物流現場の待機、荷待ち、荷役等時間の短縮、共同配送比率
4. オペレーション・品質
汚破損、遅納、効率性指標(実車率・積載率等)、顧客満足度
5. ガバナンス・技術
レジリエンス(復元力)視点とBCP(事業継続計画)の策定レベル

“新物効法”施行スケジュールと対応

2026年1月にCLOを選任、5月～に向けた、「特定荷主届け出」等への準備

2025

2026

2027

新物効法

4月 法施行 ————— 5月 — 6月 — 10月 — 7月

国土交通省
経済産業省
農林水産省

努力義務

- ① 積載効率の向上等
- ② 荷待ち時間の短縮
- ③ 荷役等時間の短縮

義務

特定荷主の届け出
CLO 届け出

中長期計画
提出

※以降5年毎
7月末迄

定期報告
提出

※以降毎年
7月末迄

社内対応

3月 ————— 1月 — 4月 — 9月

法務及び関連
部門と連携

法令課題整理

現場実態把握

CLO
選任

推進体制

ターゲット
絞り込み

ロジ戦略の中期
計画への落とし込み

03 |

現場起点で進める物流革新

物流を取巻く環境変化

物流を取巻く環境は、一層厳しくなっている



小売業上位寡占化



人口減少・賃金アップ



物流2法の施行



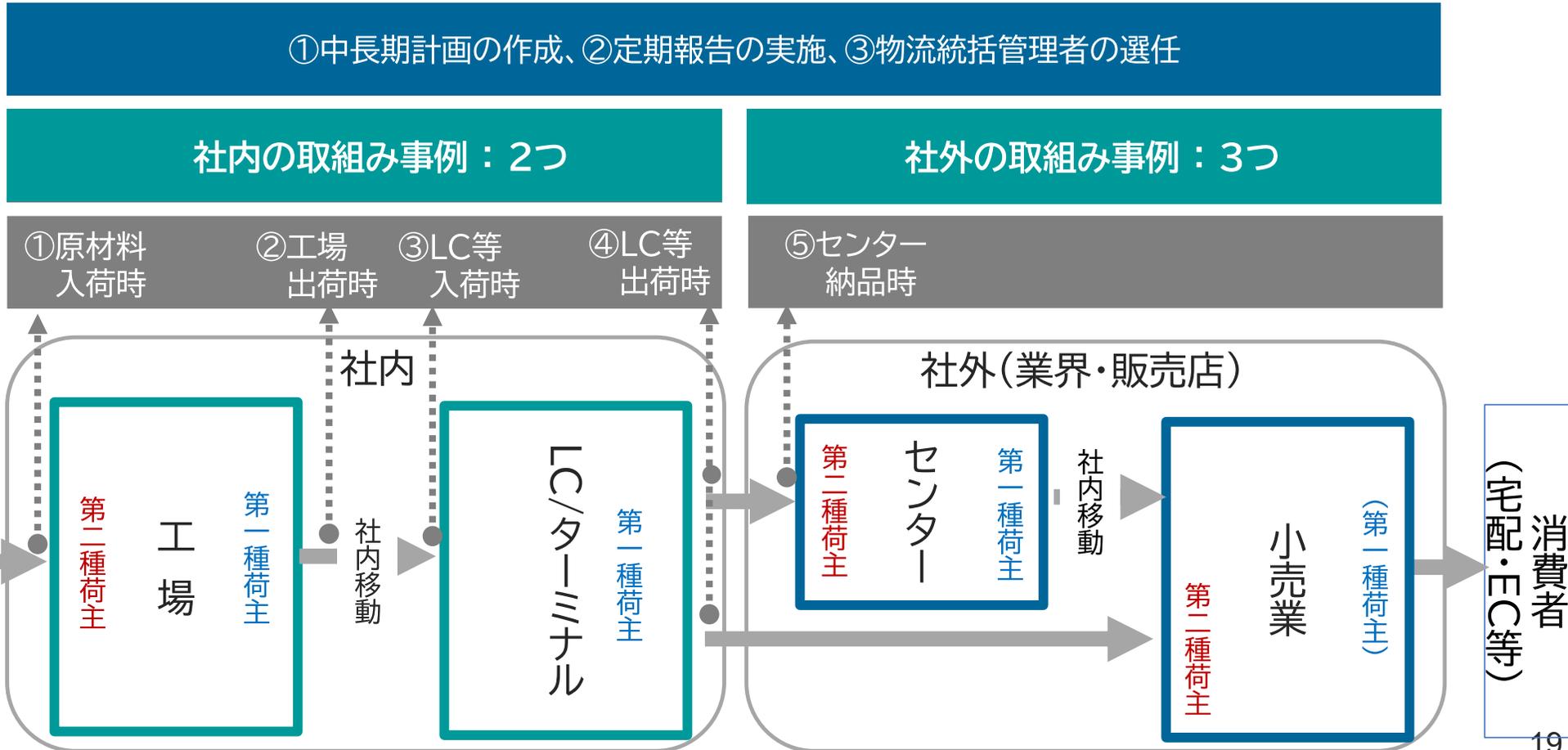
環境への配慮

不確実性の高い環境において、フレキシブルな物流施策の実行が必要

物流革新の取組み領域

●モニタリング、●3つの判断基準改善+”実効性の確保“、●特定荷主義務の遂行の“3階建て”

- 特定荷主義務の遂行
- 3つの判断基準改善 + 実効性の確保
- モニタリング



社内の事例① 商品開発 : Design for Logistics(DFL)

製品パッケージの改良による、物流効率の改善例

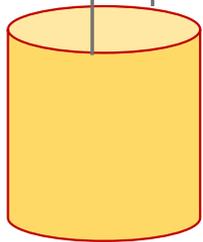


衣料用柔軟剤 : ハミングフレア 950ml
スパウトパウチ(キャップ付きの注ぎ口あり)

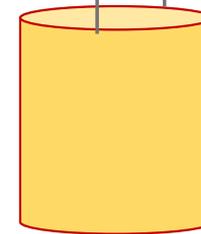
改良前

改良後

厚み 60mm



厚み 50mm



“胴部フィルム”の下
↓
“底部フィルム”追加
(安定性を確保)

製造原価↑ > 物流コスト↓

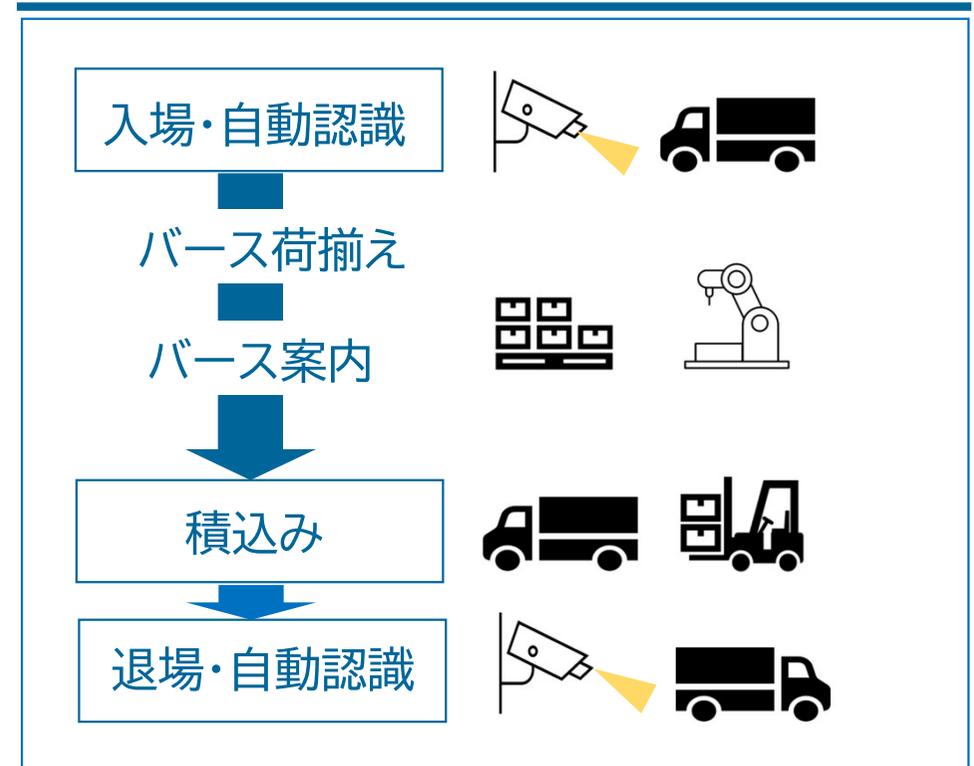
社内の事例② 工場物流における荷待ち、荷役等作業効率化

豊橋工場における、予約システムと自動倉庫の連動(出荷)の事例

以前(予約なし)



現在(予約あり)



豊橋工場：主な物流先端技術へのチャレンジ



バス予約と自動認識の連携



花王 豊橋工場



トラックアンローダーの導入



AGF(無人フォーク)の導入



AGV(無人搬送)とロボット導入

社外との事例① 輸送領域の共同化事例

日用品メーカー、食品メーカーとの連携

単 独



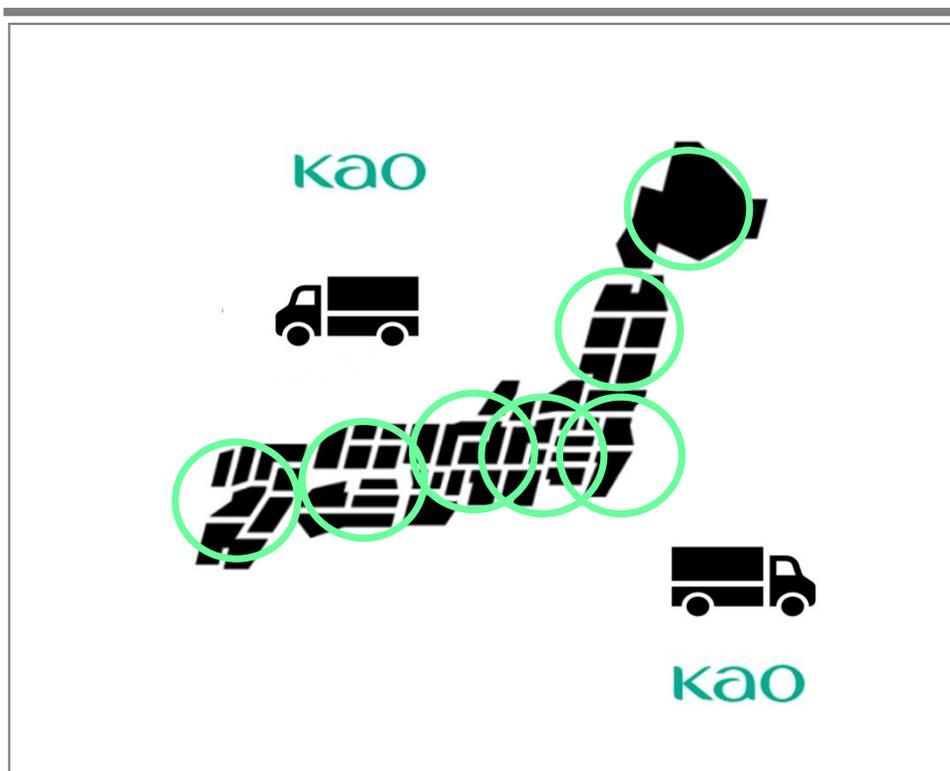
共同化



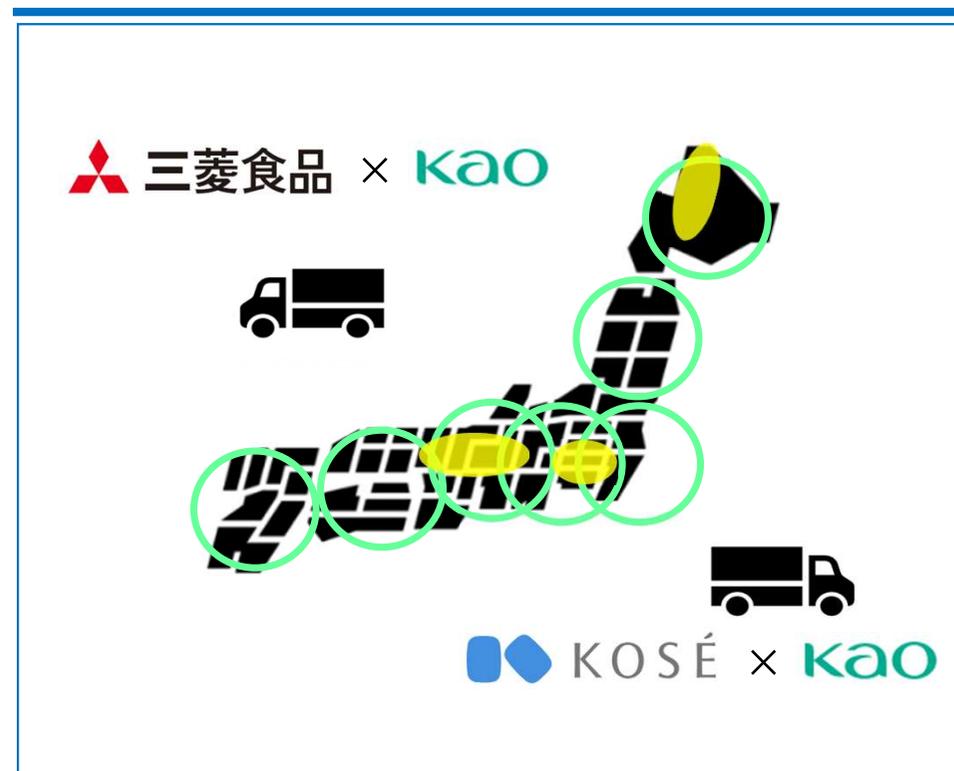
社外との事例② 配送領域の共同化事例

化粧品メーカー、食品卸との連携

単 独



共同化



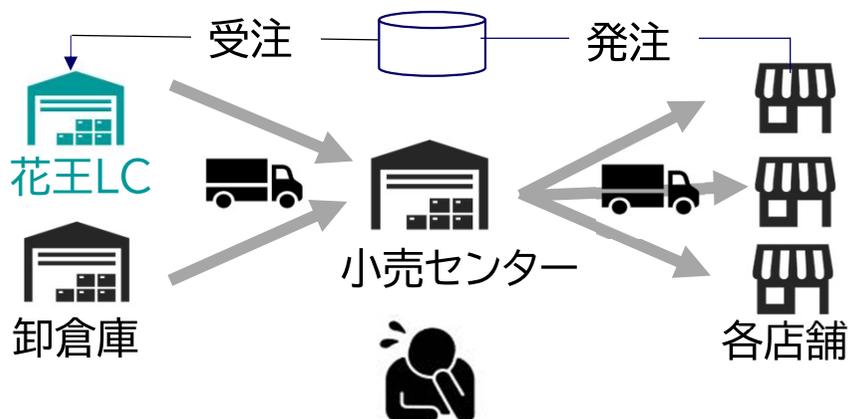
社外との事例③ 商慣行見直しのチャレンジ

当日受注・当日出荷から、前日受注・翌日出荷への変更

当日受注・当日出荷

受注量確定前に人・車の手配⇒ムダ発生

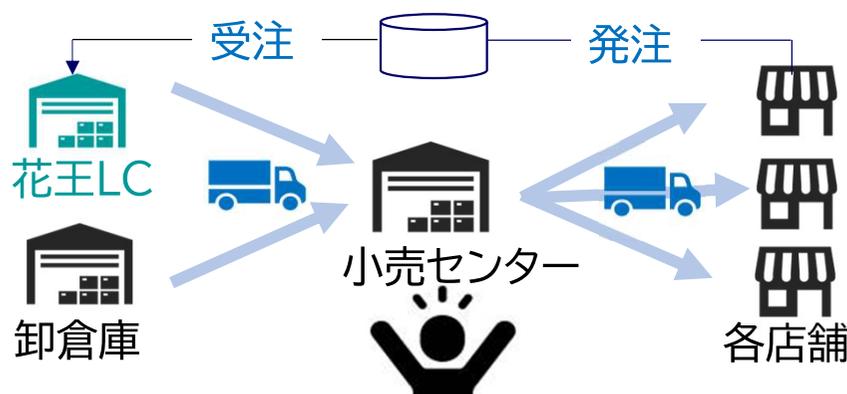
	前日	当日
受注		●
人・車手配		●
出荷		●



前日受注・翌日出荷

受注量確定後に人・車の手配⇒ムダ減少

	前日	翌日
受注	●	
人・車手配	○	●
出荷		●



大手小売業
と共同で
仮説・検証
(欠品、在庫等)
↓
運営変更

花王・小売業双方にメリット

04 |

まとめ

本日のまとめ

1. 花王の対象領域と法令の立場

領域は、メーカー物流と販売(卸)物流物流の2つ。立場は、荷主と運送事業者の2つ

2. 法令対応への基本的な考え方

施行時期の重なる3つの法令(トラック法、新物効法、取適法)を一体として取組む

3. 新物効法の取り組み体制

モニタリング × 3つの判断基準の改善取り組み × 特定荷主としての責務の遂行

4. KPIの設定

「財務指標(物流ROIC改善)」と「非財務指標(ESG視点)」のKPIを設定

5. 現場起点で進める物流革新

現場が変わらなければ、革新は実現不可能。現場起点で発想した取組みが重要

A person is silhouetted against a vibrant sunset sky. The person's hands are raised, forming a heart shape. The sky is a mix of deep blue, orange, and yellow, with wispy clouds. The sun is low on the horizon, creating a bright glow. The overall mood is peaceful and hopeful.

Kao

きれいを ところに 未来に