

物流統括管理者(CLO)フォーラム

CLOは何を求められるのか？

2026年2月24日

三菱食品株式会社

取締役 常務執行役員 SCM統括(兼)CLO

田村幸士

1. 三菱食品の物流とその特徴

三菱食品の物流ネットワーク

加工食品・酒類・菓子・低温食品といった食品を、スーパーマーケット・コンビニ・外食産業など、全国約6,500社のお客様に日々お届けしています

| | | |
|-----------|----|----------|
| 物流拠点 | 国内 | 376拠点 |
| | 海外 | 17拠点 |
| 物流パートナー企業 | | 400社 |
| 配送車両 | | 7,600台/日 |



三菱食品における物流管理の課題

2011年に4社の異なるカテゴリーを扱う食品卸が合併して誕生

課題

カテゴリー別の商慣習・物流与件の違い
地域別(支社単位)の購買体制
センター単位の最適化

2019年 「SCM統括」を設置、全社物流の横串化始まる

2021年 「SCM統括」専任化

2025年 「SCM統括」が「CLO」を兼務

2. 従来型「荷主物流部門」の役割と環境変化

従来型「荷主物流部門」の役割

- ☑ 「コスト削減」が至上命題
- ☑ トレードオフとしての「品質の維持向上」

物流を巡る新たな環境変化

物流にかかわる
諸コストの上昇

輸送キャパシティの
逼迫

物流改正法などの
法令への対応

環境負荷軽減
への対応

人口減
人手不足

物流＝コスト(必要悪)という、従来型のパラダイムからの転換が必要

3. 「荷主物流部門」が目指すべき3つの方向性 ～ CLOへの“進化”

「物流費の管理」から「企業価値の向上」へ

コスト上昇が不可避の中、「前年比減」より、企業全体の市場価値(株価)が向上する物流を考える

3つの価値の同時実現へ

「コスト(削減)」「品質(向上)」に加え、「持続可能性(担保)」の3つの価値を同時に実現する

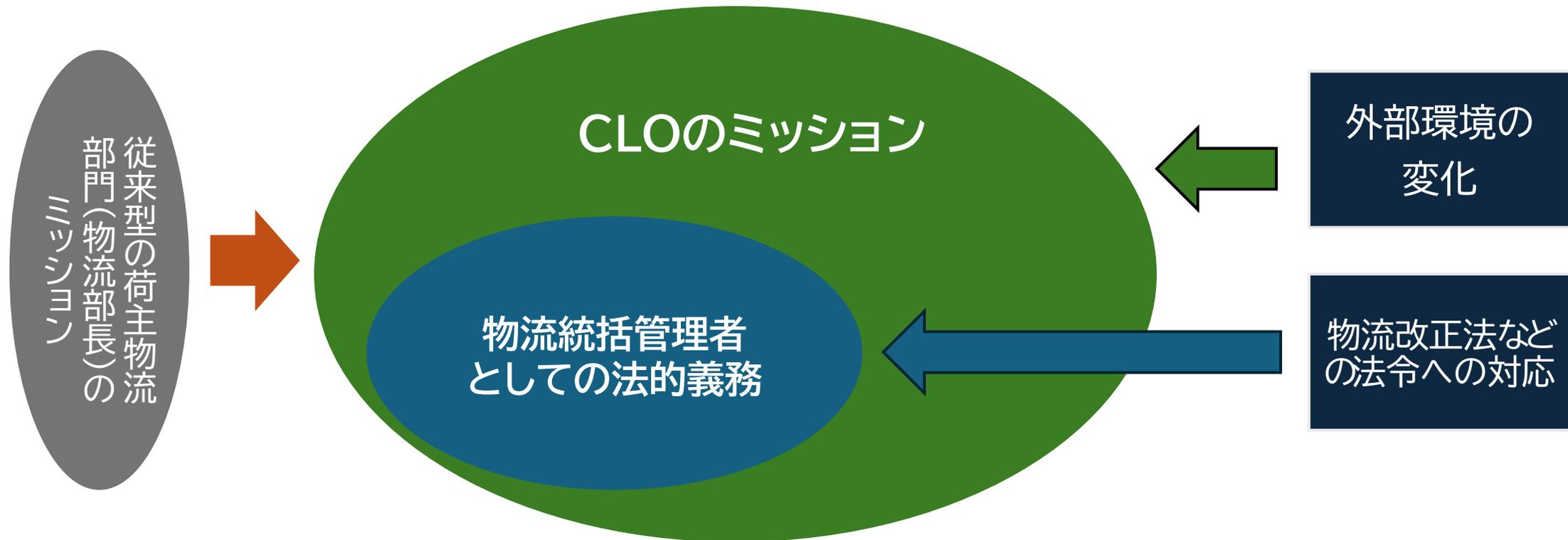
(物流改正法における基本理念:「物資の流通の効率化のための取組は、**将来にわたって**必要な物資が必要なときに確実に運送されることを旨とする」)

「個社最適」から「サプライチェーン全体最適」へ

個社単位では対処しきれない外部環境起因の課題を、荷主間(上流/中間/下流)の連携で解決する

4. CLOのミッションとは何か

物流改正法の施行に伴う物流統括管理者の設置義務付け対応にとどまらず、荷主物流部門(物流部長)はCLOへと“進化”していくことが求められる



5. CLOは何を意識するべきか

こうしたマインドセットの転換が、中長期的には自社の価値向上に資する

自社物流のデータ化と、それに基づいた徹底した可視化の追求

標準化・定型化の推進と、脱属人化・脱ブラックボックス化

異業種・異業態の荷主との連携

テクノロジーへの信頼、「職人芸幻想」からの脱却

短期的最適解追求から中長期的最適解追求への転換