



いまCLO（物流統括管理者）が注目されている理由



「物流は現場や専任業者の問題である」。これまで多くの企業では、そのように考えられてきたのではないだろうか。配送コストの削減や在庫管理の効率化、輸送手段の見直しなど、物流は主としてオペレーション改善の領域として扱われてきた。

しかし、物流2024年問題を契機として、その認識は大きく変わりつつある。ドライバー不足や輸送能力の低下が顕在化する中で、物流問題はもはや現場だけの課題ではなく、企業経営そのものを揺るがすテーマとなった。

こうした背景から、いま注目を集めているのが物流統括管理者（CLO：Chief Logistics Officer）である。CLOは単なる物流部門の責任者ではない。企業全体のバリューチェーンを俯瞰し、物流を経営戦略の一部として最適化する役割を担う存在として期待されている。

なぜ物流は経営課題になったのか～活動を支えるインフラ機能低下＝企業価値の低下

物流業界では以前から人手不足が指摘されてきたが、2024年4月からの時間外労働規制の適用によって、その課題は一気に顕在化した。トラックドライバーの労働時間が制限されることで、輸送能力不足が懸念されるようになったのである。これは物流事業者だけの問題ではない。

メーカーは完成製品を運べなくなるかもしれない

EC事業を含む小売業では欠品リスクが高まったり、配送スピードを維持できなくなるかもしれない
土木工事現場では資材遅延のために竣工納期を守れなくなるかもしれない

つまり物流は多くの企業活動の根幹を支えるインフラであり、その機能低下は企業価値そのものに影響する。こうした背景から、経済産業省や国土交通省は物流改革を重要政策として位置づけている。政策のポイントは単純で、「物流事業者だけに改善を求めても限界がある」ということだ。発注方法、生産計画、在庫方針、販売施策など物流に影響を与える要素は企業活動のあらゆる場所に存在している。だからこそ、物流を企業全体の問題として捉える必要がある。

物流危機の本質は「運べない」ことではない

物流2024年問題という言葉から、多くの人はトラックドライバー不足を連想する。確かに重要な問題ではあるが、一步踏み込んで「物流を前提とした経営が成立しなくなる可能性があること」にまで思いを巡らせなければならない。

現場の犠牲によって実現されていた高いサービス水準

これまで日本企業は、高品質な物流インフラを当然のものとして活用してきた。翌日配送、2時間区切りの時間指定配送、多頻度小口配送など、世界的に見ても極めて高いサービス水準が実現されてきた。その仕組みは多くの現場の努力によって支えられていたことは明白だ。

ラストワンマイルを担う小口ドライバーは、昼食もとらずに汗だくで走り回っていた。24時間照明の消えない物流センターでは、無理な荷受けが続いてフォークリフトとの接触事故が起きていた。

物流問題は、経営判断そのものを見直すレベルへ

人手不足が進んで輸送能力が限られる中では、従来と同じサービスレベルを維持することは難しくなり、企業は次のようなことを考えざるを得なくなる。

本当に翌日配送が必要なのか
在庫配置は適切なのか
発注方法は合理的なのか
生産計画は物流を考慮しているのか

つまり物流問題は、経営判断そのものを見直すレベルへと変化しているということだ。物流部門だけで解決できない理由もここにある。企業活動のあらゆる意思決定が物流に影響を与えている以上、物流改革は全社改革でなければならない。

海外企業ではすでに経営機能として位置づけられている

CLOという考え方は、日本独自のものではない。欧米企業では以前から、サプライチェーン全体を統括する責任者が経営層の一員として活動してきた。背景にはグローバル競争の激化がある。企業が成長するためには、調達・生産・在庫・物流・販売を個別に最適化するだけでは不十分で、全社視点で利益を最大化する仕組みが必要になる。そこで重要視されてきたのがサプライチェーンマネジメントであり、その推進役としてCLOやCSCO（Chief Supply Chain Officer）が置かれてきた。

一方、日本企業では、先述のとおり長らく現場力が競争優位の源泉だった。現場の改善活動によって高い品質と効率を実現してきたのである。しかし近年は環境変化が加速している。日本という1国を切り取ってみても、人手不足という長期トレンドに加え、2026年夏の現時点では台湾有事などの地政学リスクが高まっている。

全世界共通の課題である地球温暖化によって起こる自然災害もますます増えるだろうし、ホルムズ海峡の封鎖によって原材料価格はいよいよ高騰し始めた。こうした変化に対応するためには、個別最適ではなく全体最適の視点が欠かせない。政府がCLO機能の強化を推進している背景には、国際競争力への危機感もある。

物流統括管理者を置く本当の意味～部門間の利害を調整し全体最適を探る

近年の制度改正では、一定規模以上の事業者に対して物流管理体制の強化が求められているが、もちろんCLO設置の本質は法令対応でも物流部門を強くすることでもない。本質は「全社最適を実現すること」にある。

営業部門は売上拡大を目指すことが至上命題だろうし、製造部門は生産効率を追求する。購買部門は調達コストを下げることに一所懸命になる。それぞれは合理的な判断だ。だがそれらが積み重なることで物流現場に過度な負荷がかかることも少なくない。結果しばしば発生するのが、緊急配送や小口配送、在庫過多のほか、配送品質低下といった問題で、企業全体の生産性を落としてしまっている。

CLOはこうした部門間の利害を調整しながら、分断を乗り越えて企業全体の最適解を探る役割を担う。物流責任者というよりも、全社横断の経営人材に近い存在といえる。

物流担当役員ではなく、「経営変革責任者」

ここで誤解してはいけないのは、CLOは物流担当役員の呼び名を変えたものではないということである。国が期待しているのは、物流改革を起点に企業変革を推進する人材だ。例えば、営業が求める短納期と、物流が求める効率性はしばしば対立する。製造が求める生産効率と、物流が求める平準化も一致しないことがある。その中で企業全体として最適な判断を下すのは、まさに経営者の仕事。CLOとは物流の専門家ではなく、物流を切り口に経営を変革する責任者である。

物流はコストではなく価値を生む

海外では、サプライチェーン責任者やロジスティクス責任者が経営会議に参加し、経営戦略と物流戦略を一体的に進めるケースが珍しくない。一方、物流部門が間接部門として扱われることも多く、経営と

の距離があった。

現在ではもはや物流そのものが顧客を満足させているといっても間違いではない。「いま欲しい、いまこの悩みを解消したい」を叶える正確な納品、配送スピード、在庫情報の透明性.....これらはすべて顧客満足度に直結する。物流品質が競争優位になる時代だからこそ、物流を単なるコスト削減の対象としてではなく、企業価値を高める戦略機能として捉える必要がある。

部門最適から全体最適へ

物流2024年問題をきっかけとして、多くの企業が改めて問われている。

自社は本当に全体最適で動いているのか？

物流は企業活動の結果として発生する。つまり物流に問題が生じているなら、その原因は物流部門以外に存在する可能性も高い。だからこそC L Oには、物流知識だけではなく経営視点が求められる。物流改革とは、企業改革そのものなのである。

株式会社インソース より

【M&A速報、コラムを日々配信！】X（旧Twitter）で情報を受け取るにはここをクリック

【M&A Online 無料会員登録のご案内】6000本超のM&A関連コラム読み放題!!
M&Aデータベースが使い放題!!登録無料、会員登録はここをクリック