



物流変革を目指す全ての方々へ

人材 × 変革



今、物流を変革できる人が、 企業そして社会に求められている。

物流は社会のインフラである。しかしそのインフラがいま危機に瀕している。
一体なぜなのか。そしてどうしたら救えるのか。

未来にわたって持続可能な物流にするために、
我々同志が集まり、徹底的に議論をして得た結論が、やはり「人」の大切さである。

物流の「スーパーマン」は確かにいる。
その人たちは、これまでどのように生きてきたのだろうか。
また、そうした人を企業内でどのように育てていったらよいのだろうか。
そのようなアプローチで我々は検討を進めた。
具体的な人材を対象に分析を進めていったことで、
とても楽しく議論でき、そして多様な視点をを得ることができた。

「送料無料が当たり前だ」

「物流はコストセンターだ」

「物流は自社で考える必要がなく、丸投げすればよい」

こうした声が聞こえてくるのは、残念でしかない。その理由は、本冊子を見れば明らかである。
なぜドライバー不足になるのか、そしてカーボンニュートラルの圧力に企業は今後耐えられるのか。
そのためには上記のような発想を変えていかなければならないのは明らかだ。
失敗を恐れず「変革」ができる人は、どのようにすれば育つのか。
そして自社だけでなく、サプライチェーン全体を考えられる人こそが今まさに必要なのではないか。

我々は物流に悩める多くの人に本冊子が届くことを願っている。
経営者から、これから物流人を目指す若者まで、あらゆる立場の人に読んで欲しい。
そして持続可能で魅力ある物流を構築するためには、
高度物流人材が必須である。
本冊子はその育成へのヒントになれば幸いである。

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会
ロジスティクスイノベーション推進委員会 委員長
西成 活裕

CONTENTS

04 なぜ今、変革が必要なのか

06 変革する! 共創する! 企業イノベーションのシナリオ

10 育てる! 目指す! 高度物流人材への道しるべ

- ペルソナ ① 日本の物流をけん引するパイオニア
- ペルソナ ② 業界を横断したプラットフォーム設計者
- ペルソナ ③ グローバルに活躍する、サプライチェーンのトレンドメーカー
- ペルソナ ④ データドリブンなサプライチェーン推進者
- ペルソナ ⑤ 領域特化のソリューション商社マン
- ペルソナ ⑥ 鳥の目を持ちエコシステムを作る仲間を集めるアジテーター
- ペルソナ ⑦ 意思決定は冷静、心は熱い若きスタートアップ経営者
- ペルソナ ⑧ 現場とITをつなぐソリューションプランナー
- ペルソナ ⑨ 次世代の人材を生み出す産官学連携のキーマン

14 変革のためにすべきこと

15 About us — 私たちについて —



なぜ今、変革が必要なのか

社会の変化

物流・ロジスティクスは今日、大きな転機を迎えています。その要因には様々な社会環境の変化がありますが、中でも次の2つは多くの企業と関連があり、対応に向けた変革(Transformation)が求められています。

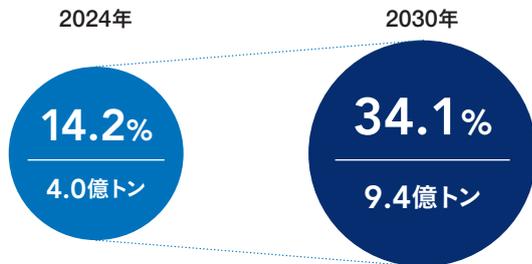
少子高齢化と労働力不足

日本の人口は2008年をピークに減少に転じ、2070年には約8,700万人まで減少する見通しです。少子高齢化の進展により、生産年齢人口比率の減少が加速すると見られ、産業界全体で労働力不足が危惧されます。中でも物流領域の仕事はその労働環境(長時間労働や低賃金、3K労働)等により敬遠されることもあり、深刻な問題です。

「物流の2024年問題」ではトラックドライバーの不足が懸念されていますが、庫内オペレーションを担う倉庫作業員や、物流・ロジスティクスをマネジメントするホワイトカラー人材でも不足が叫ばれています。企業活動に必要な不可欠な物流を維持していくため、労働環境の早急な改善が求められます。

改善基準告示改正に対し対策を行わなかった場合に不足する輸送能力(2019年度の貨物輸送量等との比較)

上:割合 下:営業用トラックの輸送トン数



出所:経済産業省 第3回持続可能な物流の実現に向けた検討会資料

カーボンニュートラルに向けた取り組みの必要性

2015年のパリ協定に基づき、日本政府は2050年までにカーボンニュートラルを目指すことを宣言しました。この実現に向け、カーボンニュートラル・脱炭素経営に対する日本企業の関心は高まっており、様々な取り組みがなされています。脱炭素経営に関する枠組みであるTCFD※1、SBT※2、RE100※3に取り組む日本企業数は世界トップクラスの水準です。一方で、中小企業によるカーボンニュートラルへの取り組みは少数に留まります。Scope3を含むサプライチェーン全体で温室効果ガスの排出量を削減するためには、各社が広い視野を持って取り組むことが重要です。

※1 TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2023年10月12日をもって活動終了 ※2 SBT: Science Based Targets ※3 RE100: Renewable Energy 100

解決の糸口

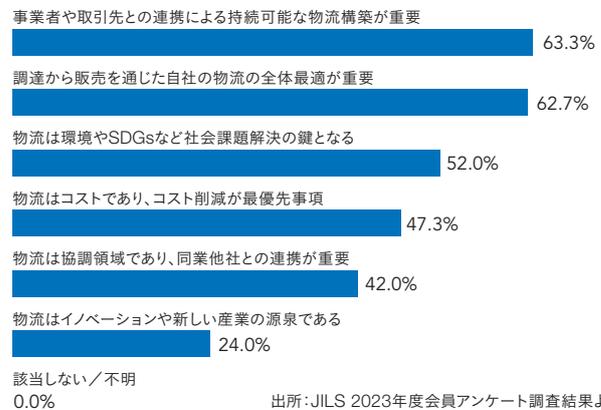
多くの課題を抱える物流・ロジスティクス領域では、これまでと同様の取り組みだけでは持続性を保つことが困難な状況です。そうしたなかで以下の動向は、変革に向けた大きな糸口になり得ます。

物流課題を経営課題にすること

日本ロジスティクスシステム協会(JILS)が毎年実施している会員企業へのアンケート調査の最新結果では「荷主企業の経営層における、物流に対する認識」の設問で、「他社との連携(=SCM)」「自社の物流の全体最適(=ロジスティクス)」「社会課題解決」の3項目が、「物流コストの削減」を上回っており、荷主企業の経営層における物流に対する認識に変化の兆しが見えています。

我が国政府が発表した物流革新緊急パッケージにおいても、大手荷主に対して物流統括管理者(CLO)の任命の義務付けが盛り込まれるなど、物流課題を経営の視点で解決することの重要性が浸透しつつあります。

荷主企業の経営層における物流に対する認識(複数回答)



出所: JILS 2023年度会員アンケート調査結果より

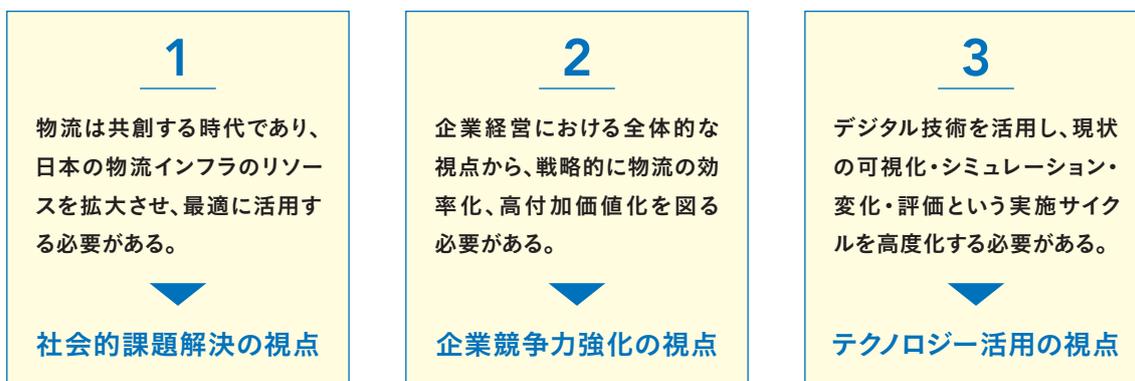
テクノロジーの進展を取り込むこと

テクノロジーの進展により登場した様々なソリューションは、物流・ロジスティクスの高度化に役立ちます。最新のテクノロジーを駆使することで、現場作業支援や運転支援といったオペレーション改革のみならず、計画支援や環境予測等、企業の経営戦略と物流戦略を連携させ、シームレスな全体最適を実現するDX(Digital Transformation)も可能となります。

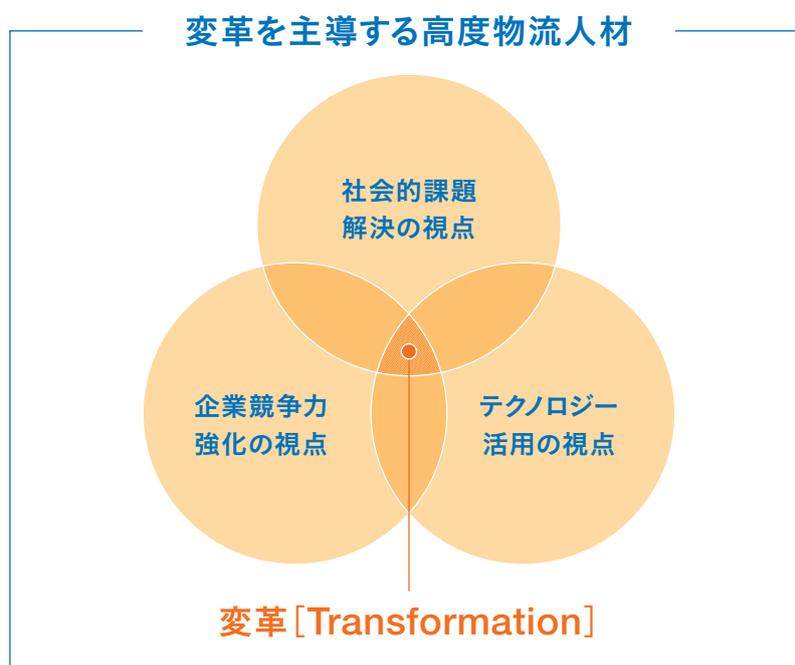
政府も、持続可能な社会を実現するための革新的な物流システムとして「フィジカルインターネット」のコンセプトを発表。その実現に向けてはテクノロジーの活用が必須であり、具体的に必要となる取り組みが、2040年をゴールとしたロードマップの中で示されています。

変革 (Transformation) の実現に向けて

「社会の変化」「解決の糸口」を踏まえ、
これからの物流・ロジスティクスが取り組むべき**3**つの視点



上記の3つの実行に向けては、現状の課題について様々な視点から本質をとらえ、これまでの連続的変化とは異なる、抜本的な(ゼロベースでの)見直しが必要となります。



変革するために
企業が取り組むべきこと・方向性とは？

→ P06

変革する！共創する！
企業イノベーションのシナリオ

変革を主導する
「高度物流人材」とは？

→ P10

育てる！目指す！
高度物流人材への道しるべ

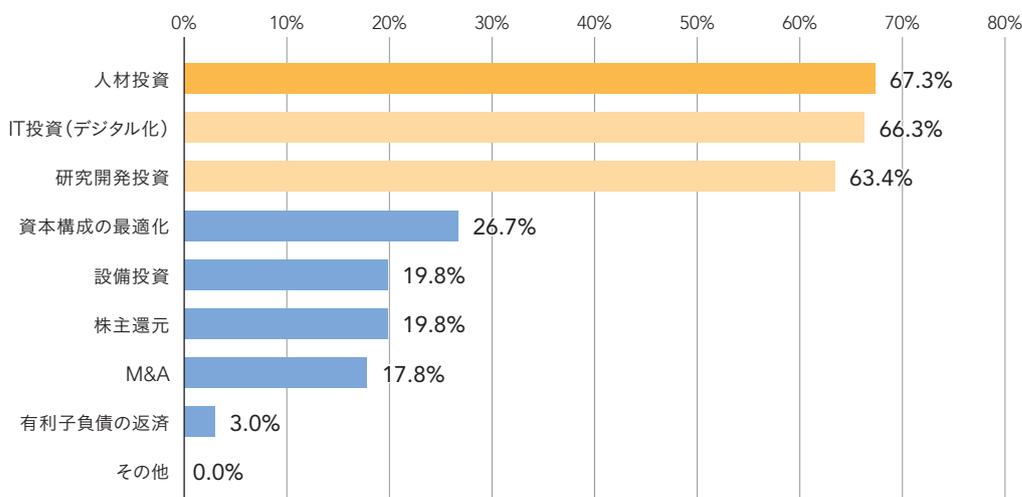
変革する! 共創する! 企業イノベーションのシナリオ

高度物流人材の確保とそれに向けた投資が企業変革の鍵を握る

2024年問題が顕在化する状況の中、あらゆる面で物流をめぐる環境は熾烈さを増していきます。そのような時代背景のもと、変革の主体となる高度物流人材の確保と育成、それに向けた人材投資が必要不可欠となります。

○ 機関投資家が着目する情報

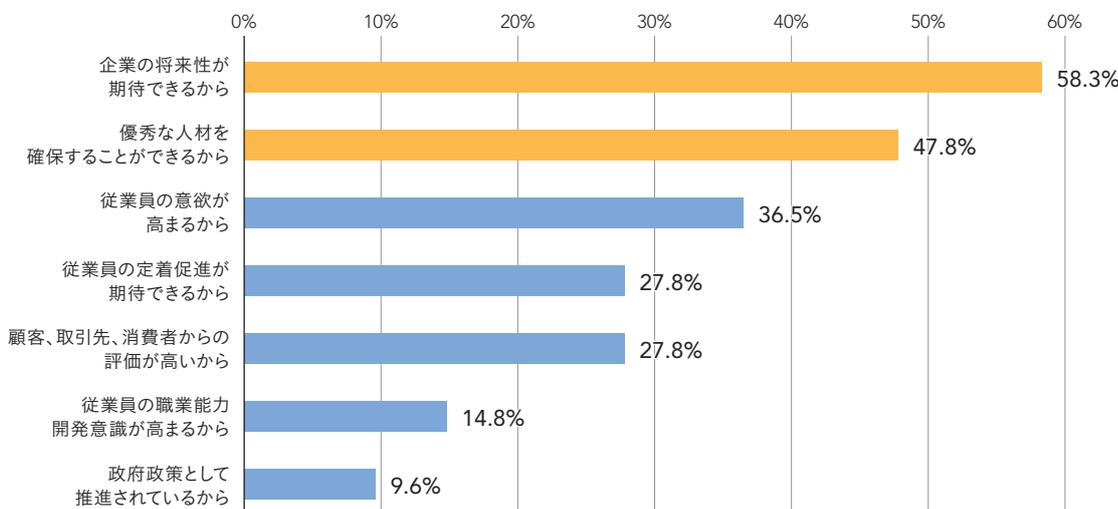
投資家に対するアンケート調査によると、中長期的な投資・財務戦略において投資家が着目する情報としては、人材投資の割合が67.3%と高く、続いてIT投資(デジタル化)、研究開発投資の順で続いており、人材投資は極めて重要なトピックになっています。



出典: 非財務情報可視化研究会の検討状況 令和4年3月 内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局 経済産業省 経済産業政策局

○ 機関投資家が人材育成・活用関連情報に着目する理由

機関投資家が人材育成・活用関連情報に着目する理由では、企業の将来性への期待などがあげられており、物流イノベーションなどの企業変革を起こすために優秀人材の確保が求められています。



出典: 非財務情報可視化研究会の検討状況 令和4年3月 内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局 経済産業省 経済産業政策局

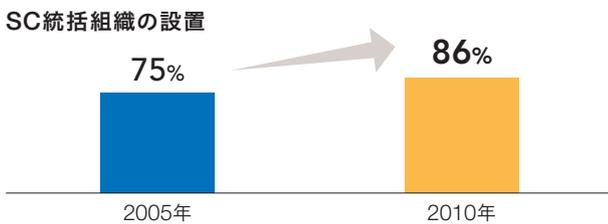
変革の主体が不在である日本企業は大きな物流リスクを抱えることになる

一方で、日本の多くの事業者で、ロジスティクス／サプライチェーン変革の主体となるべき組織が不在となっています。物流の変革は物流部門だけではなく、より高次のロジスティクス／サプライチェーンの変革を伴うものでなくてはなりません。

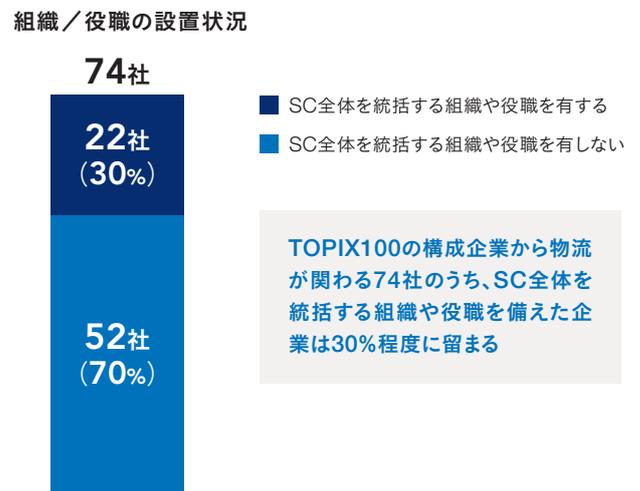
○ 日本におけるサプライチェーン統括組織の設置状況

米国では86%という高い水準でサプライチェーン(SC)統括組織が存在し、また、レポートラインもCEO直下へと移行し経営課題としてサプライチェーンが捉えられています。一方で我が国においてサプライチェーン統括組織の設置状況は30%に留まり、変革の主体が不在である状況が顕著になっています。

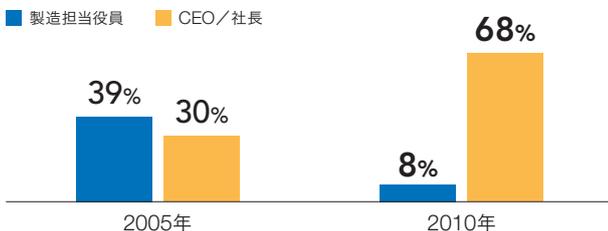
米国のSC組織の設置状況



日本のSC組織の設置状況



SC担当役員(CLO/CSCO)のレポートラインの変化



出所：野村総合研究所、ボストンコンサルティンググループ

○ 荷主企業が直面する物流リスク

サプライチェーンの統括組織が設置されず、物流改革が進まない場合、荷主企業では大きな物流リスクを抱えることになる可能性があります。

リスク①

オペレーション上の
リスク

物流供給能力が不足し「荷主が選ばれる時代」の中、必要な輸送リソースを調達できない、あるいは遅延を前提とするような大幅なサービスレベルの低下が発生する。

リスク②

コンプライアンス上の
リスク

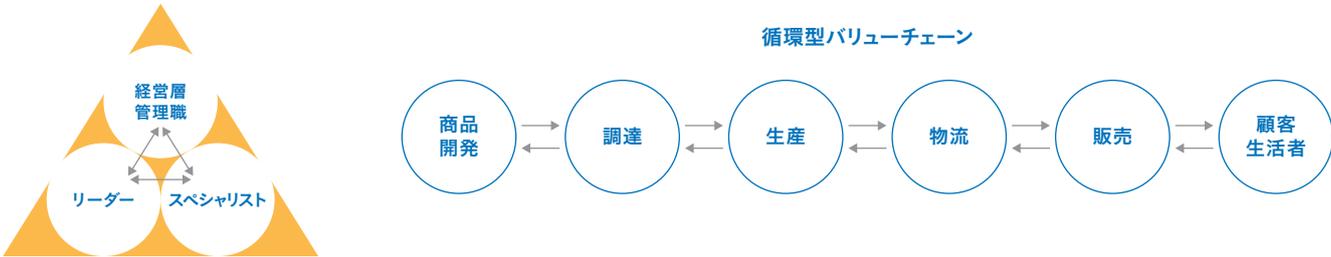
政策パッケージで定義されるよう「荷主の物流責任」が高まる中、適正な管理体制を構築できなければ、法令・コンプライアンス違反等となり、企業の社会的責任を果たせず、大きなレピュテーションリスクも抱えることになる。

荷主・物流企業の双方に、高度物流人材が必要とされている

高度物流人材は荷主・物流企業双方の視点を横断的に持ち、サプライチェーン全体を俯瞰した構想力と推進力が求められます。荷主による高度な物流管理が一層進んでいくことが期待される中、荷主・物流企業の双方で高度な物流を実現する人材が必要とされています。

高度物流人材とは何か

物流の課題や制約は、商品設計・調達・生産・販売などの他機能に起因する要因も多くあり、物流の変革に向けては、各機能が設計から実行まで連携・同期をとりながら推進していく必要があります。そのためにも、経営層・管理職から現場のリーダー層、スペシャリストまで様々な階層で高度な人材が活躍することが求められます。



物流管理のポイント

荷主の物流管理責任が問われる中、「物流は丸投げ」は通用しない時代に入ります。各社の事業特性を踏まえつつ、荷主・物流企業双方の立場から物流管理の高度化に向けた改革が必要とされています。

パターン	戦略・企画立案	物流管理	システム/ ロボティクスなど	物流 オペレーション	荷主企業における ポイント	物流企業における ポイント	
I Ⅲ の パ タ ー ン に 移 行 す る ト レ ン ド が 本 格 化	I 自社中心の 運営	自社運営	自社管理	自社開発/ 自前調達	自社運営	<ul style="list-style-type: none"> SPA・系列系等、サプライチェーン上で物流が競争優位性に直結 発着荷主間の輸送レベルの取り決めや情報連携、資産稼働率を高めていくための物流ノウハウが蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> 荷主の物流ネットワークの補助的な存在として、荷主システムとの情報連携を含む輸送体制を構築 荷主が物流を主導するものの、波動解消や物流改善に向けた継続的に提案
	II オペレーション のみ外部活用	自社運営	自社管理	自社開発/ 自前調達	外部委託	<ul style="list-style-type: none"> 物流をコア領域と定義し、物流拠点マテハン機器、システム等も一部内製化し効率化 サプライチェーン全体で発着荷主間の輸送レベルなどを取り決め、物流企業との情報連携も見据えてシステム構築 	<ul style="list-style-type: none"> 荷主の物流ネットワークの主要な存在として、荷主システムとの高度な情報連携を含む輸送体制を構築 物流企業主導のオペレーションによる、輸送契約の合理的な設計や、オペレーション観点からの改善に向けたモニタリングの実施や提案
	III 物流管理のみ 自社運営	自社運営	自社管理	外部システム 活用	外部委託	<ul style="list-style-type: none"> 実行の主体は物流企業とし、物流企業のノウハウも活用して改善に取り組むケース 外部の共通システム・KPIなどを導入し、改善に向けた協議を継続的に実施 	<ul style="list-style-type: none"> 荷主の物流改革のパートナー的存在として、物流ネットワークの設計からオペレーションまで全体を支援 物流起点での戦略的なアドバイザーや、物流ネットワークの設計、輸送契約のオペレーションへの反映等、物流オペレーション全体を支援
	IV 外部活用 中心	外部委託	外部委託	外部システム 活用	外部委託	<ul style="list-style-type: none"> 物流はあくまでコストセンターであり、物流企業へ全てを委託 世の中の状況に合わせた物流対応を随時検討 	<ul style="list-style-type: none"> 荷主の立場に立って物流全体の戦略立案から実行まで実施 荷主の物流改革を主導する存在として、効率的な物流ネットワークの設計からオペレーションまでを主導

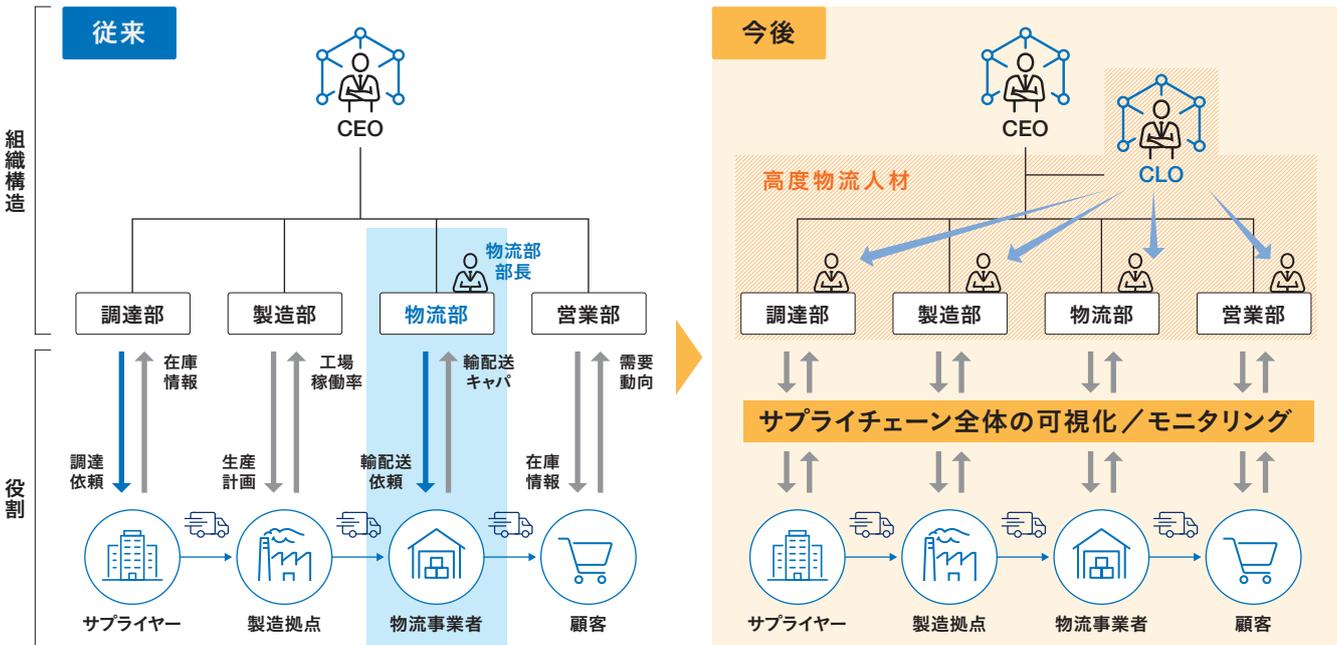
変革の主体となるCLO

変革の主体として期待されるのが、荷主企業での任命が義務化されるCLO(Chief Logistics Officer)と呼ばれる「物流統括管理者」です。CLOは従来の「物流部長」とは異なり、自社の戦略を踏まえながらサプライチェーン全体におけるロジスティクスに対して責任を負います。

CLOのミッション

CLOの役割を「対内的な物流戦略の責任者」と「対外的な要因を含めた物流設計の統括責任者」の2つでまとめました。物流部に閉じて物流を管理するのではなく、CEO直下の組織としてサプライチェーン全体に責任を負う点がポイントになります。

対内 物流戦略の責任者	物流戦略・物流管理体制の構築、物流ネットワークの設計・運用・改善(再構築)、システム・オペレーションの設計
対外 物流設計の統括責任者	全業務プロセスの設計・運用・カイゼンの責任者、ベンダー選定および、顧客・ベンダーとの契約条項の調整・締結、契約内容の業務水準への反映



CLOがコントロールすべき指標

CLOは全社横断的に広範な物流管理責任を負うことが期待されているため、管理すべき指標・対象・方法についても大きな変化が生じることが予想されます。

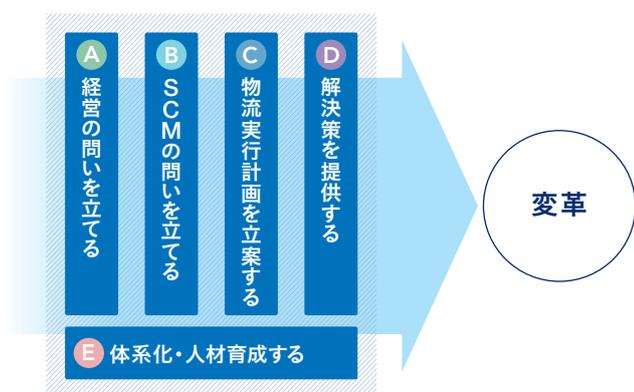
	従来の物流部の責務	これからのCLOの責務
指標	<ul style="list-style-type: none"> ● 物流部に閉じた管理指標 ● 売上高物流費や誤配・遅配率に代表される「結果」の指標 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社的な管理指標 ● 積載効率や待機時間等に代表される「過程」の指標
対象	<ul style="list-style-type: none"> ● 物流部の関係範囲 ● 発注先の元請企業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社横断的な範囲(物流管理計画の作成) ● 元請企業に紐づく実運送企業(実運送管理簿の運用)
方法	<ul style="list-style-type: none"> ● エクセル等によるアナログな管理 ● 元請物流企業からの報告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社横断的なシステム管理 ● 元請および実運送会社をまたがる情報連携およびシステム管理

育てる! 目指す! 高度物流人材への道しるべ

高度物流人材とは実際どんな人でしょうか。変革をもたらすためには、必ずしも経営層だけでなく、現場にも高度物流人材が必要です。ここで職種・職責が異なる9人のペルソナを定義しました。5つのフィールドに分類し、各々を構成する3つの要素を抽出したので、社内の人材育成や、自身のキャリアアップの道しるべとしてご活用ください。

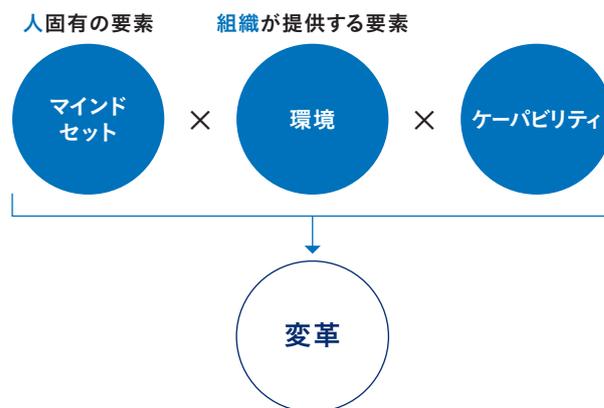
○ 5つの変革実行フィールド

高度物流人材は、経営、SCM、物流実行系、そして解決策の提供に至るまで、ロジスティクスにおける全てのフィールドを起点として変革を行います。さらに、4つのフィールドの土台となる体系化・人材育成においても変革が求められます。



○ 各々のペルソナを構成する3つの要素

人固有のマインドセット。組織が提供する環境。経験から培われるケーパビリティ。この3つの要素がかみ合ったときに、変革を履行するための強力な推進力となります。



○ 多様性あふれる9人のペルソナ

9人のペルソナは、経営から現場まで、また業界・組織内外のパートナーまで、多様性にあふれるキャリアパスを歩んできています。1つの正解があるわけではありません。社内に不足しているペルソナや、自分自身が目指したいペルソナを探し、道しるべとしてご活用ください。

変革実行フィールド	ペルソナ	ハッシュタグ*
A 経営の問いを立てる	① 日本の物流をけん引するパイオニア	#事業会社 #卸・小売りと連携 #ITシステム構築 #商物連動
	② 業界を横断したプラットフォーム設計者	#物流会社 #業界横断 #スタートアップ連携 #産官学連携
B SCMの問いを立てる	③ グローバルに活躍する、サプライチェーンのトレンドメーカー	#スタートアップ #計画系 #調達 #コミュニケーション #グローバル
	④ データドリブンなサプライチェーン推進者	#事業会社 #デジタル #組織構築 #仕組化 #海外駐在経験
C 物流実行計画を立案する	⑤ 領域特化のソリューション商社マン	#コンサルティング #専門領域 #ハブ機能 #プロマネ
	⑥ 鳥の目を持ちエコシステムを作る仲間を集めるアジテーター	#物流との掛け算 #全体最適 #実行系から業界全体を俯瞰
D 解決策を提供する	⑦ 意思決定は冷静、心は熱い若きスタートアップ経営者	#起業家 #SaaS・デジタル #政策提言 #朝令暮改を恐れず変革
	⑧ 現場とITをつなぐソリューションプランナー	#物流会社 #ソリューション評価 #現場の良さ理解者 #仕掛ける3PL #コミュニケーション #ビジネスアナリスト
E 体系化・人材育成する	⑨ 次世代の人材を生み出す産官学連携のキーマン	#アカデミック #産官学連携 #次世代人材育成 #業界外からイノベーション #現場主義

* ハッシュタグは各ペルソナの一端を示すキーワード例です。

ペルソナ ①

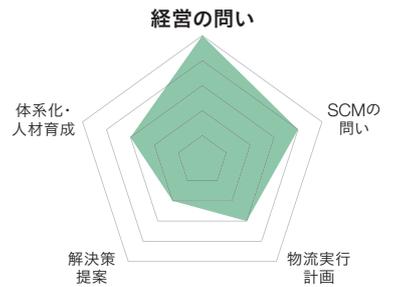
日本の物流をけん引するパイオニア



エグゼクティブサマリー

持続可能な物流を多角的に検証し、ITシステムの知見も使いながら様々な施策を試行し続けるアイデアマン。結果的に施策の数々が、業界標準だけでなく、物流大綱に採用されるなど、業界を超えた施策を実行し続けるパイオニアでもある

#事業会社 #卸・小売りと連携 #ITシステム構築 #商物連動



マインドセット

- 常に学ぶ姿勢
- 根本原因を探る探求心
- 情熱にあふれており、組織内外の人への愛情にもあふれる
- 業界を超えた変革を考えて実行する力



環境

- 物流の現場を経験したのち物流企画で全体を俯瞰し仕組みを改善
- ITシステムも物流とセットで組織運営することで、情報流も併せて設計・改善
- 施策を率先して社外に発信できる体制を認める



ケーパビリティ

- 物流現場を経験したのち物流企画へ。現場で起こっていることをベースに、事象に対して真因を追求し続ける
- 経営陣の一員として、経営課題をサプライチェーン領域における問いに変換する
- 数々の変革を実行するだけでなく、社内外の広報活動も実行。人材を育成することにもたけており、施策が途切れない

ペルソナ ②

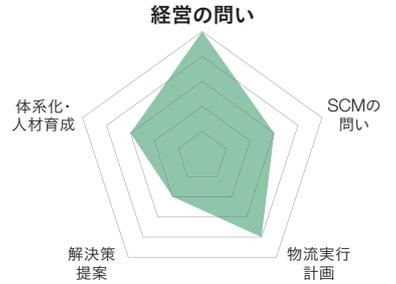
業界を横断したプラットフォーム設計者



エグゼクティブサマリー

自社のアセットを最大活用するだけでなく、M&Aや投資、連携などを通じて、掛け算で顧客への提供価値を増大。目先の利益だけでなく、長期的な視点でダイナミックかつ大きな地図を描ける、業界のプラットフォーム設計者

#物流会社 #業界横断 #スタートアップ連携 #産官学連携



マインドセット

- 年齢に関係なくフラットに接する人格者
- 自社だけでなく、業界全体へのインパクトにも配慮
- 大きな判断にも、小さな配慮を忘れず



環境

- 本業が儲かっているタイミングで、しっかり先行投資を実施
- 現場と企画部門の人事シャッフルを通じて、スムーズなコミュニケーションを形成
- M&Aにより、異なる社風、スキルセットをもったメンバーを取り入れる



ケーパビリティ

- 会社のコア事業である現場に対する解像度が高い
- 新規事業を1から立ち上げ、収支責任を負うことで、小さな「経営」を30代から経験
- 経営課題に対するM&Aや事業連携といった経営インパクトが大きい案件の決断力
- 携わった事業の全部がうまくいくわけではないが、引き際の見極めや撤退時のメンバーケアはピカイチ

ペルソナ ③

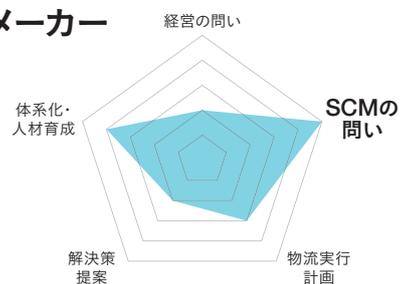
グローバルに活躍する、サプライチェーンのトレンドメーカー



エグゼクティブサマリー

リテール業界のスタートアップで、多岐にわたるサプライチェーンの最適化とデジタルトランスフォーメーションを履行し続けるトレンドメーカー。国内外で人望が厚く、より運びやすい物流を計画系の観点からサポートするサプライチェーン人材

#スタートアップ #計画系 #調達 #コミュニケーション #グローバル



マインドセット

- 常に学び続け、自己成長に対する強い意欲
- 中国などのビジネスパートナーともしっかりとポジションをとれる、グローバルコミュニケーションスキル
- さらに良くするには?と考える続ける最上志向



環境

- 最新のテクノロジーとツールを適用し続ける社風の中で、積極的に試行・導入
- ビジネスモデルにおいて、新しいカテゴリ、領域に積極的に進出し続けており、新しい役割・挑戦課題を提供



ケーパビリティ

- 学生時代から中国に留学するなど積極的に異文化と多様性を学ぶ。人からは変革思考が強すぎると思われることもある
- OEM/パートナーまで含めたサプライチェーン全体から、対処すべき領域を抽出
- SCM全体を考えた計画を履行しながら、チーム運営を履行し、組織を育てる役割も担う

ペルソナ 4

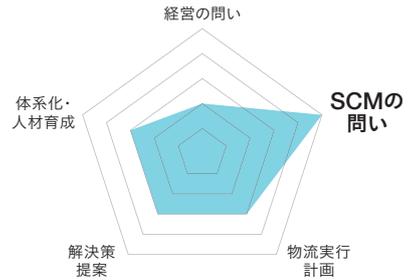
データドリブンなサプライチェーン推進者



エグゼクティブサマリー

物流をコストではなく、サプライチェーンの中のいち機能と位置づけ、調達・生産・販売を最適に調整するコントローラー。感覚ではなく、適切なKPIを設定し、データに基づく実行で、事業を上ステージへ導く

#事業会社 #デジタル #組織構築 #仕組化 #海外駐在経験



マインドセット

- 強い向上心で、難度の高い課題にも挑戦する
- タイムパフォーマンスを重視し要領良く進める美学
- 新しいことを常に追い求め、組織・部署の異動を行う



環境

- 社内において物流以外の部門経験や、出向などを経験し、物流自体を外から見ると
- SCM本部といった、物流とは異なる組織が存在
- 年齢に関係なく、ステークホルダーが多いプロジェクトをリードするチャンスを提供



ケーパビリティ

- SCMや語学留学、アカウントティングやデータ分析など、研修や自学を通じて幅広い知見を取得
- 感覚ではなく、データに基づき最適なSCMを定義し、各チームにKPIの落とし込みができる
- 社内外の関係者を巻き込む大型プロジェクトにおいて激しい抵抗にあった経験を持つが、それが相手の立場を理解する姿勢につながっており、プロモネカが醸成された

ペルソナ 5

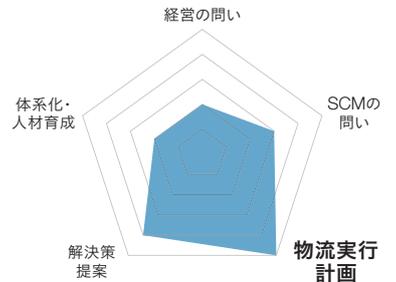
領域特化のソリューション商社マン



エグゼクティブサマリー

EC×アパレルや、庫内×ロボなど、専門領域特化型のコンサルパートナー。自身の知識・経験を生かしながら、パートナーのサポートを募ることで力強く推進。プロジェクト単位でプロマネも担えるお助けマン

#コンサルティング #専門領域 #ハブ機能 #プロマネ



マインドセット

- 常に磨き続ける専門領域の知識
- 自身の失敗も開示できるオープンな性格
- 顧客ゴトではなく、自分ゴトにできる



環境

- 自身で考え、自身で決断する権限を持つ環境に身を置く
- 1つの企業/現場に長くいるのではなく、出向や転職を通じて、様々な見方を体感



ケーパビリティ

- 専門領域においては、計画だけでなく、実行まで完遂することで、一連の流れを熟知
- システムトラブル対応や、連携先との途絶などの経験が糧になり、何かあったときに頼れる存在に
- 事業者側だけでなく、支援する側も経験。どちらの立場も理解したからこそ、最適な手法で推進が可能

ペルソナ 6

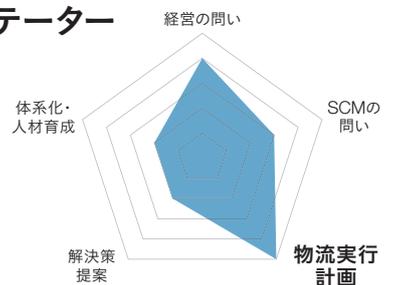
鳥の目を持ちエコシステムを作る仲間を集めるアジテーター



エグゼクティブサマリー

物流実行系を一元的にエコシステム化するビジョンを持つ。実現のため、各業界・業種と広く接点を作り、ステークホルダー全員で変革をしようと企画・立案するオーケストレーター

#物流との掛け算 #全体最適 #実行系から業界全体を俯瞰



マインドセット

- 人脈を重視し、様々なネットワーキング機会に顔を出す
- 他者の意見を謙虚に受け入れ、取り入れる性格
- 個社最適の限界を知り、業界全体最適に並々ならぬ意欲を持つ



環境

- 物流会社からコンサルに転身。100社以上の倉庫・配送物流業務改善に携わる
- 大型プロジェクトを任せられたときに、物流外の広範な業務スコープに注意を向けず、リードに失敗した。以後、ファイナンスやIT等、物流との掛け算である領域の知見獲得を意識



ケーパビリティ

- 自らがオーケストレーターとして100名超の関係者を集め、全体最適を実現するための提言のとりまとめを行っている
- 会社内外を横断するファシリテーターとして、ステークホルダーを良好な関係でつなぐことでプロジェクトを成功に導く

ペルソナ 7

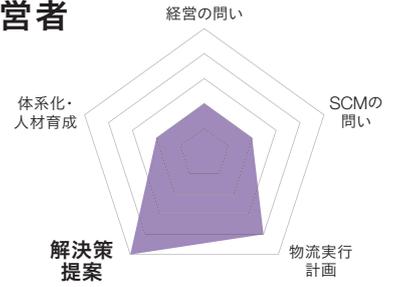
意思決定は冷静、心は熱い若きスタートアップ®経営者



エグゼクティブサマリー

物流業界全体の価値を最大化したいという信念を持ち、デジタル変革を起こす物流SaaSスタートアップを起業。政策面からのアプローチも合わせて社会変革を起こす次世代の経営者

#起業家 #SaaS・デジタル #政策提言 #朝令暮改を恐れず変革



マインドセット

- 2~3年に1回、環境を変え新しい成長の機会を自ら求めにいく
- 失敗からも学ぶ強い向上心



環境

- 大学時代に政治・社会課題を、議論する環境の中で学んだ
- コンサルティング・シンクタンクでの勤務により、社会課題をよりマクロの視点で捉える視座を獲得



ケーパビリティ

- 朝令暮改を恐れずにより良い方針転換を続け、物流Saasの開発・提供を行う
- 社長業と社員育成を同様に重視している。社員へ明確に業務アサインをして集中させることで育成と成果を両立するリーダーシップスタイル
- 官公庁とのつながりを作り、政策提言を行うことで物流のデジタル化に邁進している

ペルソナ 8

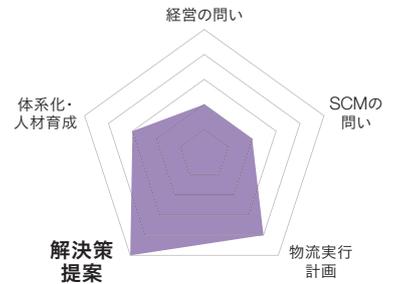
現場とITをつなぐソリューションプランナー



エグゼクティブサマリー

ソリューションを導入していく企画部門でありながら、現場とのコミュニケーションを重要視。導入後、定量評価はもちろん、荷主目線で解決方針を判断。常に進化を続けるソリューションプランナー

#物流会社 #ソリューション評価 #現場の良き理解者
#仕掛ける3PL #コミュニケーション #ビジネスアナリスト



マインドセット

- 3PLのあるべき姿を追い求め続ける
- 現場の稼ぎが会社を支えていることを念頭に置く
- 社内外とのコミュニケーションを重視
- ときには失敗を認める潔さ



環境

- ほぼ異動もなく物流企画畑を歩む
- 会社の成長スピードが速く、検証すべき現場が様々ある
- 社長方針で失敗も含めたチャレンジが認められている



ケーパビリティ

- 解決に向けたソリューション検討、導入、評価といったサイクルを数多く経験
- 導入時は現場に任せるのではなく、自身も泊まり込みをすることで現場からの信頼が太く固い
- 理想を下げないために上司との衝突や部下の離職も経験
- 新しい情報への扉は常に開放

ペルソナ 9

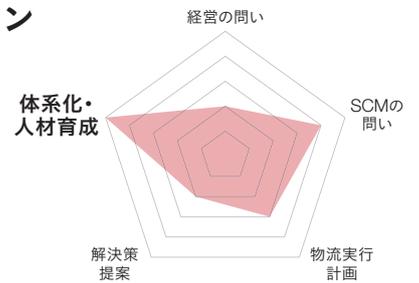
次世代の人材を生み出す産官学連携のキーマン



エグゼクティブサマリー

経済学・心理学の学問的知見を物流業界に適用することで、業界に新たな視点を提供する変革者。物流に関わるステークホルダーの声をより上位概念でまとめ、変革の提言が行える産官学連携のキーマン

#アカデミック #産官学連携 #次世代人材育成
#業界外からイノベーション #現場主義



マインドセット

- 人とは違うオリジナルなことがしたい
- 困難にぶつかっても楽観的
- 新たな境地を開拓するまで諦めない根気強さ



環境

- 自由な発想を持つ若い学生や、政策立案者まで、幅広い人と接する機会を持つ
- 徹底した現場通いにより、現場や業界関係者から当初受けた抵抗を克服してきた



ケーパビリティ

- 物流は全ての学問に通ずるインフラであると信念を持ち、次世代の高度物流人材を育成する講座を自ら開講
- 気さくな性格から専門人材や政策立案者からの信頼も絶大であり、内閣府・文部科学省等の委員会の座長として物流変革パッケージのとりまとめを行う

変革のためにすべきこと

提言 1 人的資本の重要性を認識し、物流人材への投資を加速しよう

2024年問題が顕在化する状況の中、あらゆる面で物流をめぐる環境は熾烈さを増していきます。そのような時代背景のもと、変革の主体となる高度物流人材の確保と育成、それに向けた人材投資が必要不可欠となります。

提言 2 高度物流人材のペルソナを理解し、適切な組織をつくろう

高度物流人材はサプライチェーン全体を俯瞰した構想力等が求められます。荷主による高度な物流管理が一層進んでいくことが期待される中、荷主・物流企業、アカデミックな領域等、多様な高度物流人材が必要とされています。

提言 3 CLOの責務を定義し、サプライチェーン全体を統合的に管理しよう

変革の主体として期待されるのが、荷主企業での任命が義務化されるCLO(Chief Logistics Officer)と呼ばれる「物流統括管理者」です。CLOは従来の「物流部長」とは異なり、自社の経営・事業戦略を踏まえながらサプライチェーン全体におけるロジスティクスに対して責任を負い、統合的な物流改革を実現します。

「変革」のヒントを得るための参考資料

物流革新に向けた 政策パッケージ

[発行者]
我が国の物流の革新に関する
関係閣僚会議



物流革新 緊急パッケージ

[発行者]
我が国の物流の革新に関する
関係閣僚会議



物流の適正化・生産性向上に 向けた荷主事業者・物流事業者の 取組に関するガイドライン

[発行者]
経済産業省、農林水産省、
国土交通省



持続可能な物流の実現に 向けた検討会 最終とりまとめ

[発行者]
持続可能な物流の実現に向けた
検討会



フィジカルインターネット・ ロードマップ

[発行者]
フィジカルインターネット実現会議
(経済産業省、国土交通省)



物流起点の価値創造を実現する 人材の育成に向けて

[発行者]
高度物流人材の育成・確保に関する
ワークショップ(国土交通省)



ロジスティクスコンセプト2030 デジタルコネクで目指す 次の産業と社会

[発行者]
公益社団法人
日本ロジスティクスシステム協会



About us — 私たちについて —

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会 ロジスティクスイノベーション推進委員会

物流・ロジスティクスの課題整理とその解決方策としてのDX活用等の可能性を探るとともに、産業界のイノベーション推進に資する活動を企画・検討することを目的として活動しています。物流にかける想いの強いメンバーが集まっており、イノベーションへの想いや本冊子に込めた願いとともに委員をご紹介します。

委員長

西成 活裕

東京大学
大学院工学系研究科 教授



車や人、そしてモノの流れの渋滞解消の研究を続けてはや35年。すっかり物流の魅力に取りつかれ、大学に物流人材育成の講座を開設しました。これから物流という社会のインフラを支える人材を沢山輩出していきますので乞うご期待！

#渋滞学 #イグノーベル賞 #異能 #利他

委員

日下 瑞貴

アセンド株式会社
代表取締役社長



これからの時代、高度物流人材の育成とそれによる物流の高度化は競争優位の源泉になる大きなテーマです。本冊子の提言が企業変革の一助になれば大変有難いと考えています。

#物流DX #起業家 #ハードワーク #三児の父

今枝 裕晴

ソフトバンク株式会社
プロダクト技術本部 グローバル通信事業統括部
HAPS企画部 ビジネスアナリスト



「陸海空・宇宙」の壁を越え、経営と現場を繋ぎ、「国・協会・企業」がワンチームとなり、日本から世界へ「イノベーション・チェンジ」を一緒に起こしましょう。

#BA #HAPS #国際交流 #宇宙

大野 有生

Nexgen LLC
Chief Executive Officer



我が国は世界一の高齢化社会。2024年を過ぎても減り続ける労働力人口の環境下で物流インフラを維持するのは極めて難しい挑戦です。イノベーションによる業界刷新は待たなし。今こそ次世代の高度人材を育成しようではありませんか。

#ファイナンス #組織変革 #娘のために日本再興

田坂 晃一

花王株式会社
SCM部門デジタルイノベーションプロジェクト
チーフデータサイエンティスト



本冊子が多くの方の次世代の物流構築のヒントになるとうれしく思います。そして、共に高度な物流を中心とした社会的価値の高いサプライチェーンをみなさんと創造できることを楽しみにしています。

#プロジェクトドリブン #シミュレーション #変化が好き #パン屋の息子

武田 優人

合同会社TAKEz
代表
ビジネスコーディネーター



物流高度人材をぜひジブンゴト化していただき、チームの育成の参考にするだけでなく、ぜひ自身のキャリアパスとして参考にしていただけると嬉しいです。

#事業開発 #物流不動産 #営業大好き #元鉄道マン

梶野 透

B-Rサーティワン アイスクリーム株式会社
管理本部 管理本部長付
SCM推進ディレクター



日本のお家芸である実行力に、変革力を加えると、未知の世界が見えると思っています。本冊子を起点に、皆様と本気の変革を実行していきたいと思えます。

#SCM #まず行ってやってみる #おっちょこちょい #アラスカ育ち



JIS 公益社団法人
日本ロジスティクスシステム協会
JAPAN INSTITUTE OF LOGISTICS SYSTEMS

本 部:〒105-0022 東京都港区海岸1-15-1 スズエベイディアム3F

関西支部:〒530-0001 大阪市北区梅田3-4-5 毎日新聞ビル11F

中部支部:〒460-0008 名古屋市中区栄1-22-16 ミナミ栄ビル407号

<https://www1.logistics.or.jp/>

[発行元]

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会
ロジスティクスイノベーション推進委員会