



ロジスティクスによるイノベーションを目指すリーダーの方々へ

経営 × 変革



2026年 — ついに物流の新たな歴史が始まります。新たに施行される新物流効率化法が劇薬となり、荷主企業は物流の変革のために大きな対応を迫られることになるからです。物流がひっ迫している現状において、陸上輸送の9割以上を担うトラックを非効率に使っている余裕はもうどこにもないのです。

物流は社会のインフラの役割を果たしています。でもそのインフラが今や危機に瀕しています。ではどのように対処していけば良いのでしょうか。

企業内に目を向けると、物資を調達する際にも、何かを製造・保管する際にも、そして製品を販売する際にも、すべてモノの移動が伴っています。物流なくしては生産も販売もできません。しかし物流費を経営の視点で見ると、残念ながら表面上はあまり大きなインパクトとして見えてきません。例えば以下の質問に答えられるでしょうか。

- ・仕入れの際に支払っている物流費はいくらでしょうか？
- ・社内の製造工程で発生している運搬費用はいくらでしょうか？
- ・在庫にかかる費用は総額いくらでしょうか？

これらは財務上、他の予算に溶け込んで見えにくくなっていることが多いのですが、れっきとした物流費なのです。こうしたことをしっかり把握しないと、ムダも見えずROICといった経営指標の改善につながりません。

さらに今は環境にも配慮しなければならない時代です。特にCO₂の排出抑制は世界的課題になっていて、投資家も企業を評価する際にはこうした点を重要視し始めています。この課題に対して、共同配送やトラックのルート最適化などの物流効率化は、かなりの貢献ができるのです。つまり、物流は非財務的な視点で見ても極めて重要であることが分かります。

そして物流の効率化はもちろん荷主企業だけで達成できるものではありません。サプライチェーン全体の協力が必要になります。多くのステークホルダーの利益も考えながらまとめるのは並大抵のことではありません。しかしそれを成し遂げた企業は圧倒的な効率性を達成するだけでなく、社会的にも高く評価されることになるでしょう。

以上述べてきたことは物流部長の業務の範囲をはるかに超えています。それを達成するためには、経営層を巻き込んで改革を進めていくしかありません。そして新物流効率化法で話題になっているCLOには、ロジスティクスを経営戦略として捉えていくことが求められています。それはCEOも全く同じことです。物流危機をチャンスに変えるために、ロジスティクスを起点にして新たな価値を創造できるか、これがこの冊子で私たちが最も伝えたいメッセージです。

以上の思いを強く持ち、私たちは集まり、そしておよそ2年の歳月をかけてこの冊子が完成しました。この思いが経営層に届き、ロジスティクスによるイノベーションを加速していく企業の姿を1社でも多く見ることができれば、これほど嬉しいことはありません。未来の世代のために、今私たちが物流の立場で成すべきことをこの冊子にまとめました。少しでも今後の経営の参考になれば幸いです。

2026年3月
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特別委員会 委員長
東京大学 西成 活裕

CONTENTS

02 巻頭言

03 第1章

経営戦略の一翼を担うロジスティクス

- 1 経営の言語としてのロジスティクス：
コストセンターから「非財務価値」創造の源泉へ
- 2 環境激動と法改正：CLOが主導する経営の自己変革
- 3 ロジスティクスによる非財務価値の最大化と、CLOの役割

06 第2章

ロジスティクス×経営の全体像

- 1 ロジスティクス×経営の構成要素
- 2 バリューチェーンにおける因果構造と経営判断の重要性
- 3 最終顧客価値からサービスレベルを再定義する

10 第3章

事例から学ぶロジスティクスを起点とした企業変革

- 1 ロジスティクス施策とROIC要素の関係
- 2 国内企業におけるロジスティクス主導の企業変革
- 3 海外企業におけるロジスティクス改革事例

14 第4章

「経営者としてのCLO」及び「CLO組織」に向けた指針

- 1 CLOの責務と役割
- 2 CLOの階層別の責務と活動
- 3 CLOのステージ別チェックリスト

18 提言 —「経営×変革」のためにすべきこと—

19 About us —私たちについて

第1章

経営戦略の一翼を担うロジスティクス

1 経営の言語としてのロジスティクス：コストセンターから「非財務価値」創造の源泉へ

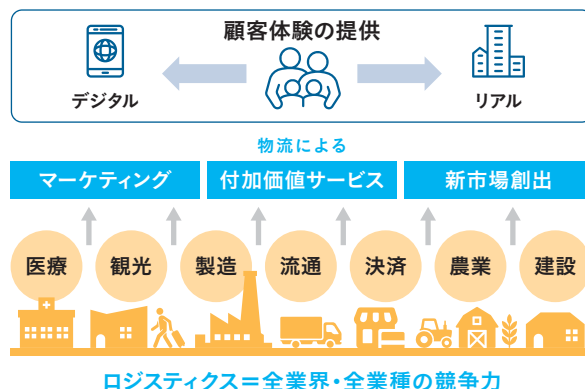
物流機能の再定義：非財務価値とバリューチェーンの統合

物流は日本のGDPの約5%を占め、社会経済の根幹を支える血液として機能しています。しかし企業内部においては長らく、「可能な限り安価にモノを運ぶ」ことを至上命題とするコストセンターとして扱われ、アウトソーシングによる固定費と変動費の最適化が最善の経営判断とされてきました。この慣習的な構図は、2010年代以降のEコマースの普及とともに崩れ去り、物流はマーケティングからアフターサービスに至るバリューチェーン全体を貫く「ロジスティクス」へと再定義されました。さらにデジタル化に伴い、ロジスティクスは需要予測等の「付加価値業務プロセス」へと進化し、その質が顧客体験(CX)を直接形作る時代となっています。そして現在、ロジスティクスは単なる機能統合を超え、現代の企業経営において最も重要視される「非財務価値(ESG等)」を直接的に向上させる中核エンジンとしての役割も担うようになってきました。

図1-1 企業経営における物流機能の価値の変化



図1-2 中核エンジンとしてのロジスティクスの役割



バリューチェーンを揺るがすマクロ環境変化

これまでコスト管理の対象であったロジスティクスが、企業の競争優位と非財務価値を直接的に左右する背景には、以下の不可逆的な社会構造の変化(マクロ環境の激変)が存在します。

図1-3 企業を取り巻くマクロ環境の激変



国内環境

時間外労働規制の適用により、抜本的な対策を講じなければ2030年には約34%※の輸送能力が不足すると試算されます。ドライバーの高齢化による担い手の構造的な縮小も重なり、安価に運べるという前提は完全に崩壊しました。加えて、エネルギー価格の高騰と円安による物流コストの恒常的な上昇、豪雨・台風などの異常気象がもたらす幹線ルートの寸断・コールドチェーンの脆弱化、さらには脱炭素対応への投資圧力が同時に企業に押し寄せており、コスト・人材・気候の三重苦が国内ロジスティクスを根底から揺さぶっています。

※出所：第3回「持続可能な物流の実現に向けた検討会」配付資料(国土交通省)
<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001572648.pdf>

これらマクロ環境の激変により、従来の常識は破壊されました。企業価値の向上と事業継続リスクの回避を両立させるため、ロジスティクスを経営戦略の根幹に据えることは、もはや企業の絶対的な生存条件となっています。

海外環境

紅海危機、パナマ運河の干ばつ、港湾ストライキ、関税発動などに加え、イラン紛争を端緒とするホルムズ海峡の封鎖等により、世界の供給網は瞬間に寸断されるリスクに直面しています。米国サプライチェーンプロフェッショナル認定協会が「今日真実だったことが明日には通用しない」と認める通り、先読み不可能な世界が到来しています。

2 環境激動と法改正：CLOが主導する経営の自己変革

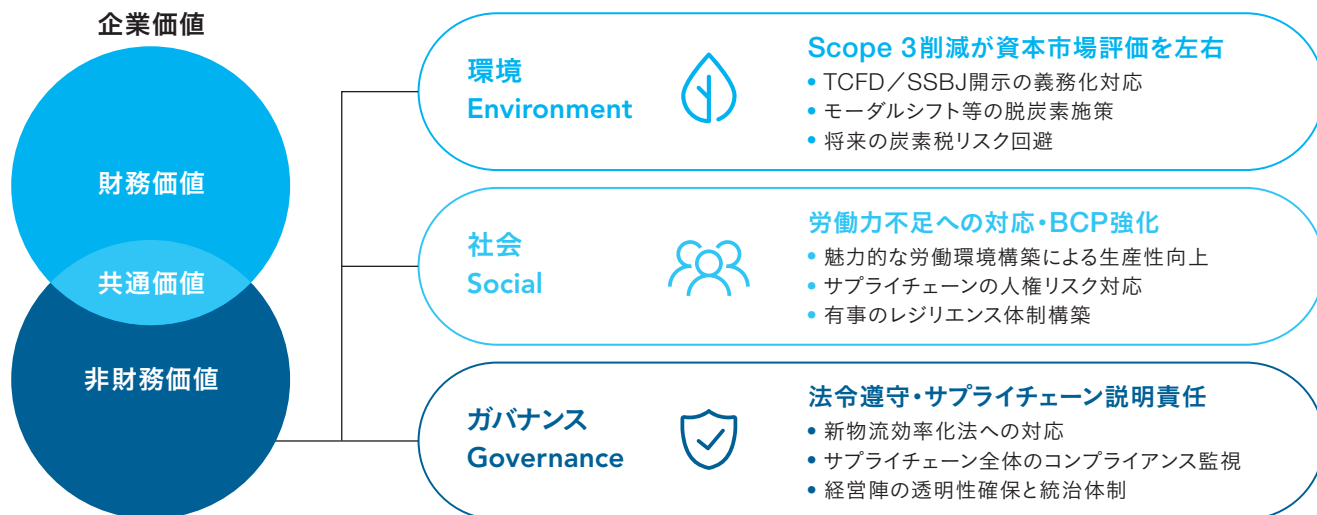
目前に迫る物流混乱を回避すべく、国は抜本的な法改正と政府戦略の実行に踏み切りました。その象徴が、新物流効率化法による特定事業者に対する「物流統括管理者(CLO: Chief Logistics Officer)」の選任義務化です。2026年の施行に伴い、CLOには中長期計画の策定や実施状況の報告だけでなく、役員層としての全社横断的な管理責任が明確に課せられます。

さらに、我が国の成長戦略に港湾ロジスティクスが組み込まれ、DX、脱炭素、経済安全保障を横串としたサプライチェーンの強靱化が国家レベルで求められています。この一連の動向は、ロジスティクスが現場のコスト管理から、経営陣が直接担うべき「公的・戦略的責務」へと完全に格上げされたことを意味します。CLOは単なる法令遵守の担当者ではなく、変革を駆動する組織の設計者であり、次節で述べる非財務指標と財務指標を統合して企業価値を再定義する最高戦略責任者としての役割を担うのです。

3 ロジスティクスによる非財務価値の最大化と、CLOの役割

CLOが直面する最大の使命は、これまでの「支払物流費の削減」という狭隘な視点を脱却し、21世紀の企業経営において決定的な意味を持つ「非財務価値」を最大化することです。

図1-4 ロジスティクスが最大化するべき非財務価値



環境 [Environment]

ロジスティクスは、社会全体の温室効果ガス(GHG)排出量削減という至上命題に直結する極めて重要な事業活動です。東証プライム市場におけるTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った開示義務化や、SSBJ(サステナビリティ基準委員会)による国内開示基準の策定など、気候変動対応は財務情報と直結しています。特にサプライチェーン全体の温室効果ガス(Scope 3)の削減は資本市場の評価を左右する経営課題であり、モーダルシフト等の脱炭素施策は、将来の炭素税リスクを回避し、企業価値を担保するための必須の投資となります。

社会 [Social]

「物流の2024年問題」に象徴される深刻な労働力不足や、サプライチェーン上に潜む人権リスクへの対応が、企業の事業継続性(BCP)を根底から支える要となります。物流現場の労働環境を抜本的に改善し、適正な労働条件のもとで生産性を高めることは、単なる従業員対策ではありません。それは、有事におけるサプライチェーンの寸断リスクに対する強固なレジリエンス(強靭性)を獲得し、いかなる環境下でも顧客への供給責任を果たすための次世代につながるロジスティクスの基盤構築に他なりません。

ガバナンス [Governance]

改正物流関連二法(物資の流通の効率化に関する法律、貨物自動車運送事業法)が明確に示している通り、物流プロセスに対する経営陣の説明責任と透明性の確保が欠かせないほど厳しく問われています。調達から配送に至るサプライチェーン全体の動きを可視化し、地政学リスクや取引先におけるコンプライアンス違反を監視・統制する堅牢な体制を構築することは、企業価値の不測の毀損を防ぐ防波堤となります。この統治体制の確立こそが、投資家や顧客、そして社会全体からの揺るぎない信頼を獲得するための源泉となるのです。

一方で、財務価値においてもロジスティクスは極めて強力なレバーとなります。在庫回転数の改善による在庫流動化は、投下資本利益率(ROIC)を直接的に押し上げます。CLOがサプライチェーン全体を俯瞰して在庫や取引条件をコントロールし最適化することは、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の劇的な短縮に直結します。物流投資がどのように「稼ぐ力」と「キャッシュ創出力」に跳ね返るかという財務的メカニズムの詳細については、次章(第2章)にて詳しく解き明かしていきます。

環境激動や法改正という歴史的な転換点を迎えた今、ロジスティクスは企業経営の単なる後工程から、事業の価値そのものを決定づける最前線へと引き上げられました。CLOが経営の視座からサプライチェーン上での活動を牽引し、財務的な資本効率と非財務的な持続可能性を統合管理することが、これからの企業が生き残り、競争優位を確立するための変革の本質です。

第2章

ロジスティクス × 経営の全体像

本章では、第1章で説明した環境変化において、経営(特に財務)観点でロジスティクスや物流をどのように把握すべきか深堀します。まず、ロジスティクスがどのように経営指標に影響を及ぼすか整理します。次に、ロジスティクスは個社の活動ではなく上流・下流といったサプライチェーン全体最適の視点でとらえることの重要性について説明し、ロジスティクスが設計される前提にあるサービスレベルについて説明します。

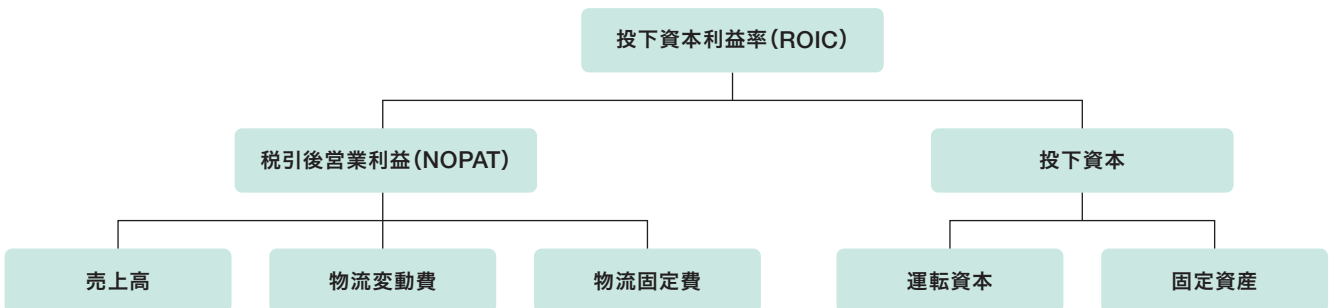
本章は、ロジスティクスが単なるコスト要素ではなく、投資効率、利益成長、資産生産性、競争優位を支える戦略的な経営管理領域であるとともに、企業の生存条件としての価値創造をいかに主導するか、その全体像を捉えていただくことを目的としています。

1 ロジスティクス × 経営の構成要素

ロジスティクスの重要性を経営層と共有し、実効性のある投資判断を引き出すためには、現場の事象を財務という経営の共通言語に翻訳しなければなりません。財務指標は単なる結果の集計や報告の対象ではなく、企業の健康状態を診断し、次の一手を決めるための意思決定の見取り図です。特に、ロジスティクスは利益側と投資側の両輪に強力に作用するという、他の部門にはない特異な性質を持っています。この動的な連動性を理解することが、戦略的なロジスティクス経営の第一歩となります。

代表的な経営指標である投下資本利益率(ROIC)において、ロジスティクスは分子である税引後営業利益の向上と、分母である投下資本の圧縮の両面から貢献します。ROICを代表的なロジスティクス関連項目で分解すると図2-1となります。

図2-1 ロジスティクス視点でのROIC構成要素



具体的な数値モデルで考察すると、そのインパクトは鮮明になります。年商4,000億円規模の日用品メーカーにおいて、在庫回転日数を45日から40日へと5日間短縮した場合、約32.9億円(原価率60%の場合)のキャッシュを生み出します。また、投下資本の再投資や在庫削減による物流費削減により利益を創出することで、ROICは1.0ポイント程度改善するという劇的な効果をもたらします。今まで物流の財務的な重要性は物流コスト視点为中心で、例えば、物流費率をわずか0.1ポイント改善すれば営業利益を4億円押し上げられるのみでしたが、これからのロジスティクスは企業の稼ぐ力と資本効率を同時に引き上げる役割を担う、ということを理解することが重要となっています。

表2-1 ロジスティクス改善活動によるROIC向上インパクト例

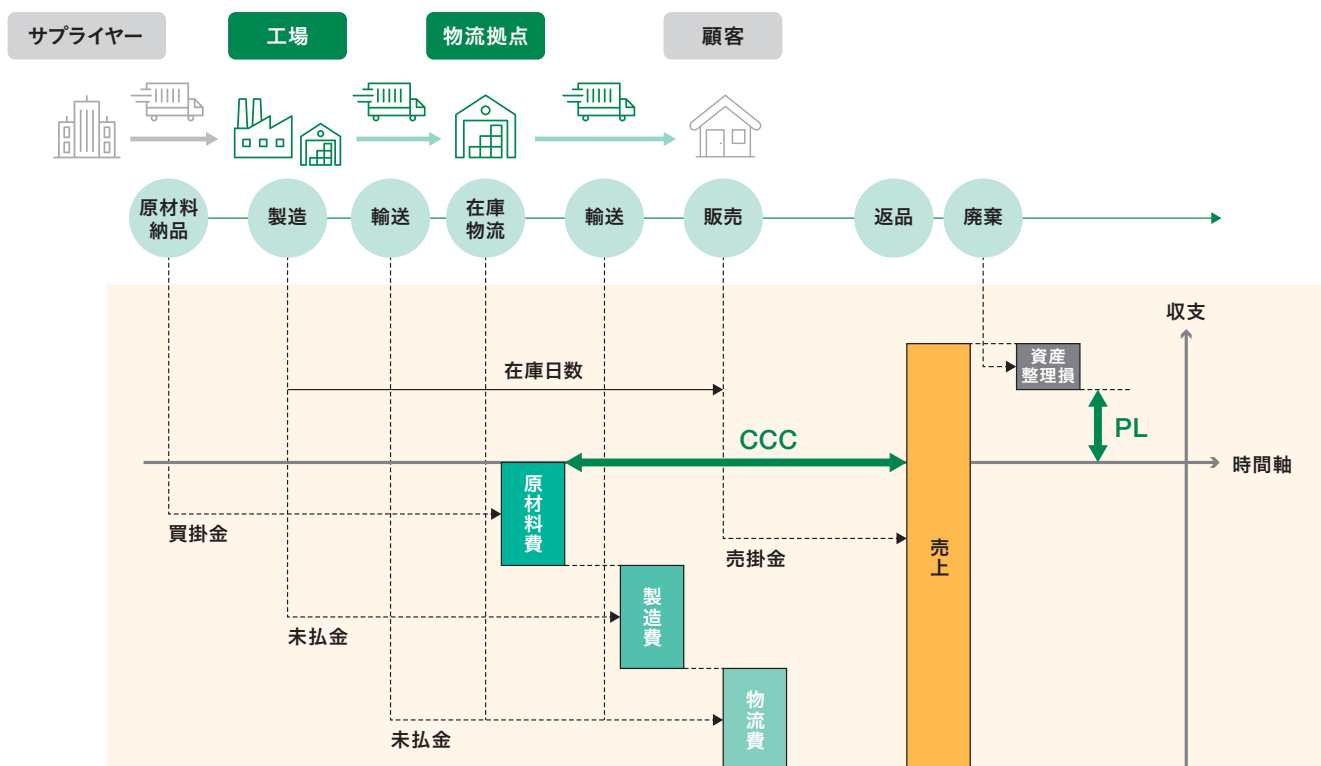
前提条件		在庫削減シミュレーション				
改善項目	改善の目安	投下資本への影響	営業利益への影響	経営指標への影響		
売上	4,000億円	棚卸資産 33億円削減 (在庫削減)	5億円利益創出 (資本の再投資& 物流費削減)	ROICを 1.0pt改善		
原価率	60%					
利益率	10%					
WACC	5%					

また、この資本効率を評価するうえで、ロジスティクスで直接的に関与している重要な指標の一つとしてキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)があります。CCCを単なる自社在庫の削減として捉える視点は極めて限定的と言えます。本質的なロジスティクス経営において求められるのは、買掛金の支払いから売掛金の回収までを含め、サプライヤーから小売の店頭に至るバリューチェーン全体の資金滞留として俯瞰する視座です。

図2-2は、サプライチェーン全体におけるモノの流れと、損益(PL)及びCCCの期間構造の関係を示したものです。本図が示す通り、調達から製造、物流を経て販売に至る現場の物理的な動きは、そのまま資金が寝ている期間として財務に直結します。なお本図及び本論考においては、ロジスティクスを起点とした資金の動的な動きに焦点を当てるため、製造工程における減価償却費などの非資金費用についてはあえて除外しています。

この「バリューチェーン全体の資金滞留をなくす」という視座を極限まで追求することで、商品の販売代金を回収するタイミングが仕入れ代金の支払いよりも早くなる「ネガティブCCC」を実現している企業も存在します(本事例の詳細は第3章の事例5を参照)。物流パートナーを含めたバリューチェーン全体の滞留を解消し、実質的に無利子で運転資金を調達したうえで創出された潤沢なキャッシュを次なる成長投資へと充てるなどの試みは、まさに企業価値を劇的に高める財務戦略そのものなのです。

図2-2 サプライチェーン全体とPL・CCCの関係図



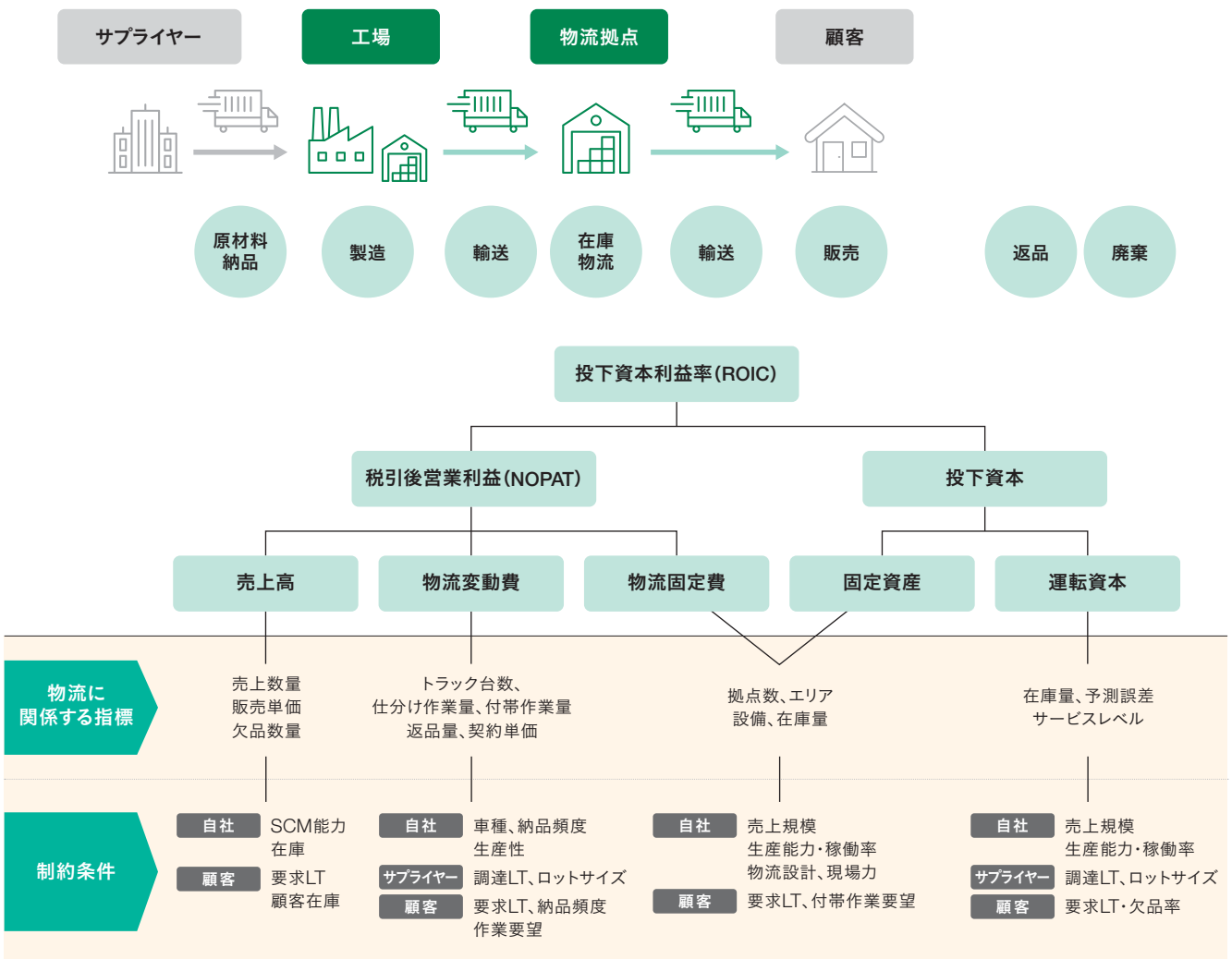
財務指標という結果の背後には、サプライチェーンやロジスティクス活動を縛る因果構造と、それを規定する制約条件が存在します。次節では、これらの数値がどのような現場の設計思想によって導き出されているのか、そのメカニズムについて詳しく見ていきます。

2 バリューチェーンにおける因果構造と経営判断の重要性

ロジスティクス活動が直面する制約条件は、企業のバリューチェーン全体の形を規定する骨組みとなります。日々の現場で発生するコストや在庫の積み増しは、単なる運用の不備ではなく、設計されたサービスレベルや外部環境との契約関係や商習慣がもたらす必然的な結果です。よって、現状の物流体制を所与のものとして受け入れるのではなく、その因果の筋道を解き明かし、構造的な制約そのものを経営判断やビジネス設計視点によって問い直すことが、真の全体最適を実現するための鍵となります。

一つのモデルを軸に因果関係を解明すると、顧客からの要求リードタイムや納品時の付帯作業要望といった外部制約が、経営指標へ連鎖していく様が浮き彫りになります。厳しいリードタイム要求に応えようとするれば、配送拠点は分散・多点化し、安全在庫の積み増しが避けられなくなります。これは棚卸資産回転率を低下させ、拠点の維持に伴う物流固定費を膨らませます。さらに、多頻度小口配送の増加はトラックの稼働台数を増やし、変動費としての運送費を増大させます。このように、過去に営業戦略として設定されたサービスレベルが、現在の拠点数、在庫量、物流費といった経営指標のすべてを縛り、結果として気付かない間にROICを悪化させているのです。

図2-3 ロジスティクス制約条件と経営指標への波及経路図(製造業の一例)



※指標や条件は企業・ビジネスモデルによる

この因果構造や経営判断は業態によって異なります。例えば、小売業や外食産業においては、物流仕様が経営戦略そのものとなりえます。生鮮食品の鮮度競争を挑むのか、あるいはエブリデー・ロー・プライス(EDLP)による価格優位性を追求するのかという戦略選択は、ロジスティクスの設計抜きには成立しません。物流を単なる後工程ではなく、戦略の源泉として捉えることで、店舗バックヤードの縮小による売場面積の拡大や、在庫を持たない店舗モデルの構築といった、ROICを飛躍的に高める高度な意思決定が可能になります。

重要なのは、これらの構造的な因果を組み替えるには、現場の改善努力(オペックス)だけでは限界があるという事実です。SKUの統廃合や需給一体マネジメント(S&OP)の強化、あるいは物流拠点の高度自動化といった施策は、部門間の利害調整や大規模な設備投資(キャベックス)を伴うため、経営レベルでの意思決定が不可欠です。部分最適な改善を積み上げるのではなく、サプライチェーン全体の動きを鳥瞰し、経営戦略としてロジスティクスの企画・設計することこそが、現代の経営者に求められています。

3 最終顧客価値からサービスレベルを再定義する

過剰なサービスレベルを適正化することは、単なるコスト削減に留まらず、企業の財務体質と売上機会の両面を押し上げる攻めの経営判断です。多くの企業において、長年の慣習によって固定化されたリードタイム設定や納品条件は、すでに顧客が真に求める価値から乖離し、単なる過品質という名の重荷になっている可能性があります。この過品質を是正することで生まれるコストとキャッシュの余剰を、バリューチェーン全体の調和へと再配置することこそが、次世代のロジスティクス戦略の要諦となります。

物流環境が悪化する現代において、サービス(売上機会)を固定してコスト、アセット、キャッシュの三要素を個別に追う手法は限界があります。これからはサービスレベルを軸に三位一体として統合的に設計し直す必要があります。具体的には、サービスレベルを変数として扱い、それを動かした際にコストとキャッシュがどのように変動し、最終的なROICにどう貢献するかを動的なシミュレーションに基づいて判断すべきです。例えば、全商品一律の最短納期を見直し、緊急性の低いカテゴリーのリードタイムを緩和することで、配送の平準化と在庫の集約が可能になります。ここで創出された余剰リソースを、欠品が許されない主力商品の供給安定化や、新たな市場開拓のためのサービス領域へと振り向けることで、サービスレベルの適正化が直接的に売上の最大化に寄与する構造を構築できます。

さらに、この変革にはメーカー、卸、小売の各ステークホルダー間に存在する「見えない余地」への踏み込みが必要です。バリューチェーンの各プレイヤーが互いに過剰なサービスを課し合い、至る所で安全在庫を滞留させている現状を緩和できれば、構造的なコストダウンと資金効率の向上が一気に進みます。

経営視点でロジスティクスを設計する上で、まずは最終顧客起点で価値定義することが、物流をコストセンターから事業設計そのものへと変貌させる鍵となります。ロジスティクスはもはや後工程の作業ではなく、どのような価値を顧客に届け、どのような資本効率で事業を運営するかという、経営の意志を体現する強力な武器です。CLOを中心として、財務と非財務、戦略と現場をつなぐロジスティクス経営の実装こそが、これからの企業にとって競争優位を確立するための唯一の道であると断言できます。



第3章

事例から学ぶ ロジスティクスを起点とした企業変革

1 ロジスティクス施策とROIC要素の関係

ロジスティクス施策は、ROICを構成する複数の要素に同時に作用することを第2章で説明しました。具体的には、物流の効率化やサプライチェーンの高度化は、輸送コスト削減による利益率改善、在庫削減による運転資本の最適化、さらには物流拠点や設備の稼働率向上による固定資産効率の改善など、複数の財務要素に影響を与えます。また近年では、CO₂排出削減やサプライチェーンのレジリエンス向上、フェアトレードなどの非財務価値の創出も、企業価値向上の重要な要素として位置付けられています。

本章では、国内外におけるロジスティクスを起点とした企業変革の事例を取り上げ、ロジスティクス施策が企業経営にどのような影響を与えるのかを具体的に示します。これらの事例は、物流センターの自動化、輸送ネットワークの最適化、サプライチェーンの可視化、企業間データ連携、CCCの改善、さらにはサステナブルサプライチェーンの構築など、多様なロジスティクス改革を対象としています。

事例の紹介に先立ち、各事例においてどのようなロジスティクス施策がROICのどの要素に影響を与えるのかについて整理します。ロジスティクス施策は、売上拡大、物流費削減、資産効率改善などの財務要素に影響を及ぼすとともに、環境負荷低減やサプライチェーンの透明性向上といった非財務価値の創出にも寄与します。

図3-1にロジスティクス施策とROIC構成要素との関係を整理したマトリクスを示し、その上で次節で各事例における具体的な取り組みと経営効果を説明します。

図3-1 ロジスティクス施策とROIC構成要素との関係

	事例					
	事例 1	事例 2	事例 3	事例 4	事例 5	事例 6
	物流センター自動化	配送最適化	リアルタイム貨物追跡	データ活用型物流サービス	ネガティブCCC経営	循環型サプライチェーン
	<ul style="list-style-type: none"> 検品レス 荷待ち時間短縮 共同配送 	<ul style="list-style-type: none"> 配送計画の見直し 納品時間帯の枠設定 出荷量の平準化 	<ul style="list-style-type: none"> 商用車へのGPS搭載 運行ログ収集 貨物到着予測 	<ul style="list-style-type: none"> IoT整備 API/EDI連携 データ顧客構築 物流資産の共同利用 	<ul style="list-style-type: none"> AI需要予測 支払条件交渉 データ連携 	<ul style="list-style-type: none"> フェアトレード 再販・素材サイクル
売上高	—	—	顧客体験向上 欠品リスク低減	新サービス提供	企業価値向上	ブランド価値向上
物流費(変動費)	BPR	輸送距離短縮	作業員・輸送費削減 ペナルティコスト圧縮	e見積 (運賃・ブッキング)	—	—
物流費(固定費)	拠点運営費削減	トラック台数削減	—	資産稼働率向上	—	廃棄物削減
固定資産回転率	—	—	—	物流資産効率化	—	—
棚卸資産回転率	リードタイム最適化	CCC短縮	安全在庫削減	—	ネガティブCCC	—
非財務価値	CO ₂ 削減	CO ₂ 削減	サプライチェーン レジリエンス強化	—	—	ブランド価値向上 環境負荷低減

BPR:ビジネスプロセス・リエンジニアリング CCC:キャッシュ・コンバージョン・サイクル

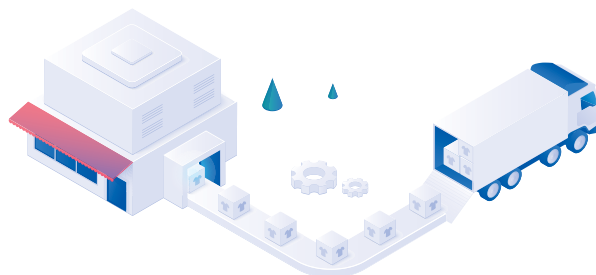
2 国内企業におけるロジスティクス主導の企業変革

事例 1 消費財メーカーの物流センター自動化

大手消費財メーカーでは、物流センターでの業務を自動化することで、従来2時間近くかかっていたトラックの待機時間をわずか20分に短縮しました。全国配送の共同化では納品データ連携による共同配送や検品レス運用を導入しました。これらの施策により物流リードタイム最適化を実現しました。結果として、投下資本効率が上がり、企業全体のROIC向上に寄与しました。これにより物流リードタイムが短縮され、在庫回転率向上が実現しました。また、業務自動化による拠点運営費の削減や共同配送により物流効率が改善し、CO₂排出削減にも寄与しています。

タグ

物流費(変動費)
物流費(固定費)
棚卸資産回転率
非財務価値

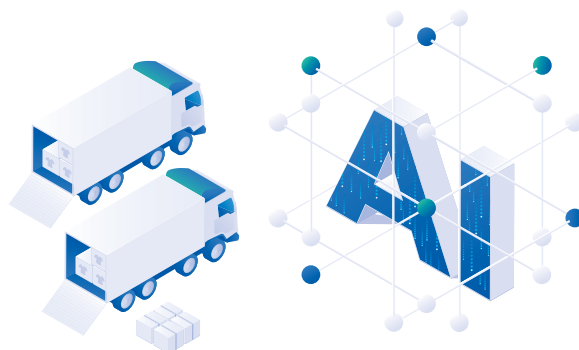


事例 2 小売企業のAI配送最適化

大手小売企業では2024年春から全国約3,300店舗を対象に新配送方式を展開しました。車両積載率を上げるために納品時間帯の枠設定と日別出荷量の平準化を行い、AIによる配送計画最適化で必要車両数を削減したのです。このAI配車導入により、年間の輸送距離は最大で約2,800万km短縮、トラック台数で15万台削減を見込みます。これにより輸送効率が約10%改善し、CO₂排出も同程度(約10%)抑制されました。その結果、配送効率化に伴い車両台数を削減し、在庫回転も向上することで、ROIC改善やCCC短縮による資金効率向上を達成しました。また、本取り組みは輸送距離削減に伴いCO₂排出削減にも寄与しています。

タグ

物流費(変動費)
物流費(固定費)
棚卸資産回転率
非財務価値



3 海外企業におけるロジスティクス改革事例

事例 3 自動車業界におけるリアルタイム貨物追跡

欧米では近年、トラック輸送におけるドライバー運転時間管理や安全性向上のため、GPS機器を活用した運行ログ収集システム(ELD:Electronic Logging Device)が広く普及しています。特に米国では、連邦自動車運送安全局(FMCSA)によるELD規制が2019年に施行され、州間輸送を行う商用トラックへのGPS機器搭載が義務化されました。このような制度整備を背景に、トラック輸送の位置情報を活用したリアルタイム貨物追跡サービスが拡大しています。製造業、流通業、EC企業など産業横断で輸送状況の可視化が進み、貨物の追跡、到着時刻の高精度予測、遅延時の販売・在庫対応など、サプライチェーンの意思決定高度化を実現しています。

この物流可視化の取り組みは、特にサプライチェーンが複雑な産業で活用が進んでいます。例えば北米の自動車産業では、OEMメーカーを中心としたTier1/2/3の多層サプライチェーンにおいて、海外供給部品の海上輸送、鉄道輸送、緊急空輸、域内トラック輸送などあらゆる輸送モードをリアルタイムで追跡し、遅延モニタリングを行っています。この取り組みは、量産部品だけでなくアフターサービス領域にも展開されており、補修部品の到着状況を可視化した部品オーケストレーションにより、補修人員計画の最適化や顧客への正確な修理納期案内など、顧客体験(CX)の向上にも寄与しています。その結果、部品欠品リスクの早期把握と生産計画の最適化が可能となり、安全在庫の削減や輸送遅延ペナルティコストの圧縮などが実現しています。実際に数日レベルの安全在庫削減や、数億～十億円規模の輸送コスト削減が達成されています。加えて、需給変動や輸送遅延への迅速な対応力を高めることで、サプライチェーンレジリエンスの強化にも寄与しています。

タグ

- # 売上高
- # 物流費削減(変動費)
- # 棚卸資産回転率
- # 非財務価値



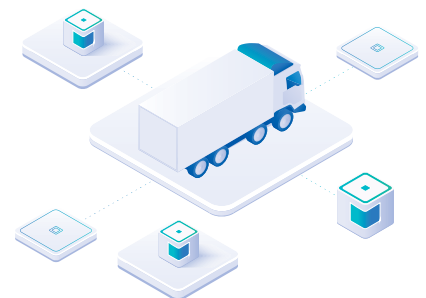
事例 4 データ活用型物流サービス提供

近年、海外では先に挙げたようなIoT整備などのロジスティクス環境変化やDXの取り組みを通じて、荷主企業と輸送キャリア間での相互情報連携が加速しています。例えば、API/EDI等のデータ連携を前提とした輸送・納期情報のスピーディな共有、マーケットレートを踏まえた運賃ビッド、eスポット運賃見積&eブックイング、輸送管理(TMS)・ヤード管理(YMS)・倉庫管理(WMS)間のシームレスなデータ連携基盤構築による有効在庫管理範囲の拡大など、データ活用を前提としたイノベーションサービスなどが挙げられます。ロジスティクスを経営戦略と捉えた荷主企業の要求レベルの高度化に対して、データ活用を前提として高度な物流サービス提供を可能とする輸送キャリアが合理的な新規サービスを提供することが大きな潮流であると言えます。

これにより、輸送計画の最適化や物流資産の共同利用による稼働率向上が可能となると共に、荷主企業のサプライチェーン全体の効率化に寄与しています。

タグ

- # 売上高
- # 物流費(変動費)
- # 物流費(固定費)
- # 固定資産回転率



事例 5 デジタルプラットフォーム企業のネガティブCCC経営

世界的なECプラットフォームを展開するデジタル企業では、高度な需要予測と物流ネットワークの最適化により、商品を顧客へ販売して現金を受け取るタイミング(キャッシュ・イン)が、サプライヤーへの支払い(キャッシュ・アウト)よりも早くなる「ネガティブ・キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)」を確立しています。同社はAIを活用した需要予測と在庫管理、さらに自社物流ネットワークの高度化により在庫滞留期間を極限まで短縮しています。一方で巨大な購買力を背景にサプライヤーへの支払条件を長期化することで、販売によって得た現金を支払期限まで自社の運転資金や設備投資、新規事業へ再投資することが可能となっています。

このようにサプライチェーンとロジスティクスを高度に統合したモデルにより、企業は実質的に「ゼロコストに近い資金調達」を実現し、事業成長と市場競争力の強化につなげています。

さらに、別のグローバルなテクノロジー企業では、ハードウェア・ソフトウェア・サービスを統合したエコシステムのもと、サプライヤーとの緊密な連携と高度な生産管理を通じて在庫回転日数を極めて短く維持しています。強固なブランド力と販売チャンネルを背景にサプライヤーとの支払条件を有利に設定することで、CCCは長年にわたりマイナスの状態を維持しています。

この結果、事業規模が拡大するほど企業の手元資金が増加する構造が形成されており、この潤沢なキャッシュは研究開発投資や新規事業、株主還元などに活用され、高いROICと企業価値を支える基盤となっています。

タグ

売上高
棚卸資産回転率



事例 6 フェアトレードと循環型サプライチェーンによる持続可能な企業経営

欧米のアパレル企業の中には、サプライチェーン全体を通じて環境負荷低減と公正な取引を重視した循環型サプライチェーンを構築する取り組みが進んでいます。例えば、原材料の調達段階からオーガニック素材やリサイクル素材を採用し、サプライヤーとの長期的なパートナーシップを通じて労働環境や賃金水準の改善を図る企業が増えています。また、製品のライフサイクル全体を通じた環境負荷低減を目的として、製品の修理・再利用・リサイクルを前提とした循環型ビジネスモデルを導入する事例も見られます。こうした企業では、製品回収や再販、素材リサイクルなどの取り組みを通じて廃棄物削減と資源循環を推進し、サプライチェーン全体の透明性向上にも取り組んでいます。さらに一部の企業では、広告費などのマーケティングコストを抑える代わりに、フェアトレードによる原材料調達や環境保全型の生産プロセスに投資することで、環境価値と製品価値を両立するビジネスモデルを確立しています。こうした取り組みは、環境・社会課題への対応と企業ブランド価値の向上を同時に実現する戦略として注目されています。このようなフェアトレードと循環型サプライチェーンの構築により、企業は環境負荷削減や労働環境改善といった非財務価値を創出するとともに、持続可能なブランド価値と顧客信頼の向上を実現しています。

タグ

売上高
物流費(変動費)
非財務価値



海外先進企業では、経営戦略の中核にロジスティクスを組み込む経営が進んでいます。供給網の俊敏性をビジネスモデル設計段階から組み込み、デジタル基盤を活用してサプライチェーン全体を統合することで競争優位を構築しています。

一方、日本企業では現場改善を積み重ねる改善型アプローチが中心であり、既存事業の効率化として物流改革が進められてきました。しかし人口減少や物流人材不足、脱炭素対応などの環境変化の中で、ロジスティクスは単なるコスト削減手段ではなく、企業の資本効率と持続可能性を同時に高める経営機能として再定義されつつあります。

今後は、ロジスティクスをROIC改善(売上・利益率・資本効率)+非財務価値創出(環境・社会・レジリエンス)の両面から捉え、企業価値向上を実現する経営が求められます。

第4章

「経営者としてのCLO」及び「CLO組織」に向けた指針

本章では、これまでの議論を踏まえ、CLOが果たすべき役割について深掘します。理想像としてのCLOの姿をStage別に記述することで、各社によって異なるサプライチェーンや組織の状況を踏まえつつ、CLOの果たすべき職責を明確化することを目指します。本章の主張は、経営者としてロジスティクスの観点から各事業部を統合し、PL/BSに代表される経営指標はもちろん、最終的には、「社会最適なロジスティクス」を追求することこそがそのミッションであるというものです。

1 CLOの責務と役割

経営者としてのCLOの役割は、社内のみならず、顧客、そして社会に対して責任を持つ存在です。これを一言で表すならば、「効率的で公正なサプライチェーンを設計する役割」とすることができます。

物流戦略の策定や体制構築の責務があることはもちろんですが、戦略設計のスタートとなるサプライチェーンの指標設計からコミットが求められています。特に、従来の「物流＝コスト」として「売上高物流費を〇〇%以下に」という安直な目標設計では不十分であり、長期的な視点から、ROICに代表される経営指標及び非財務の観点を統合した指標設計が求められています。

物流の重要性が荷主企業の経営層に理解されていないというのは日本の物流関係者に共通の悩みですが、これは物流の責務や範囲を限定してしまっている、つまり最初のスコープ設計の段階から誤っている場合が多いのが現状です。ここでは、「社内・社外・社会」の3層に対してCLOの役割を記述します。

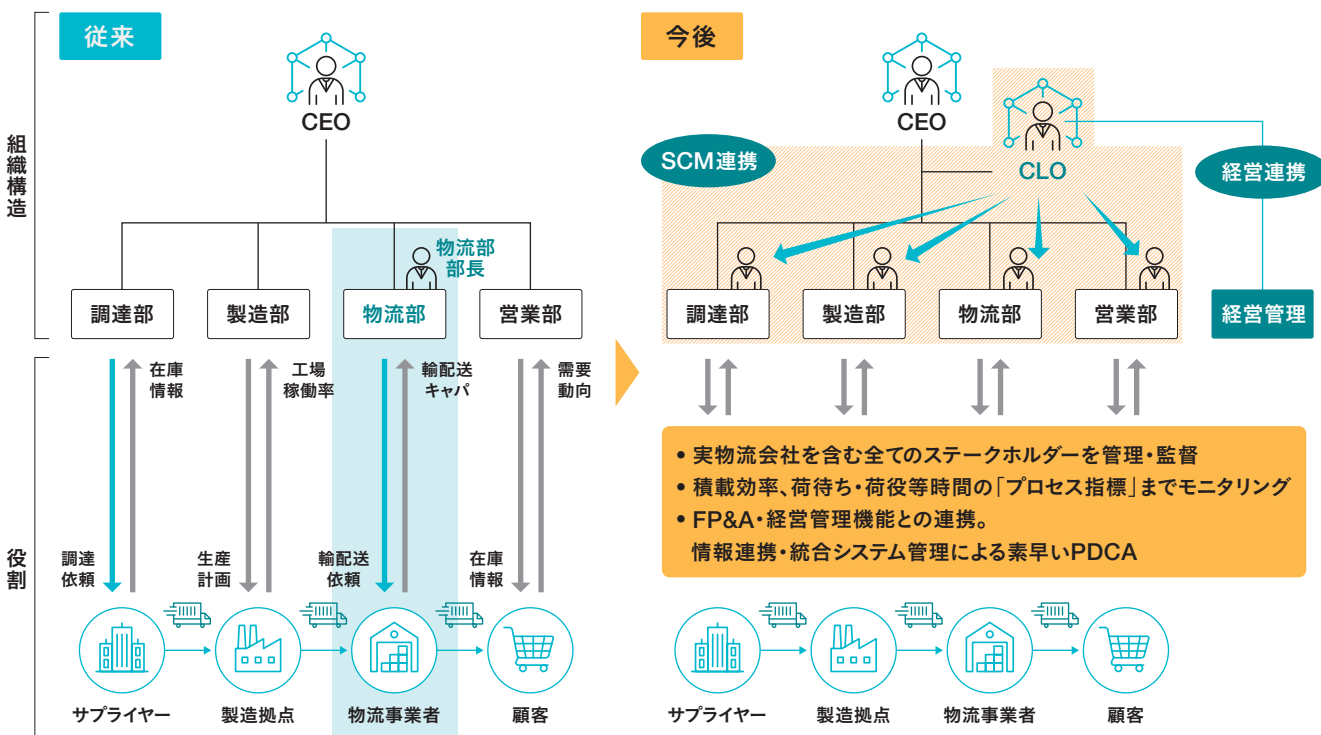
表4-1 CLOに期待される役割

責務の対象	期待される役割
対社内	<ul style="list-style-type: none">• ROICから逆算したロジスティクス指標の設計。長期的な視点から非財務を含む指標設計 物流戦略・物流管理体制の構築• 物流ネットワーク及びオペレーションの設計・運用・改善 在庫水準、管理方法及びリードタイム、サービスレベルの見直し
対社外	<ul style="list-style-type: none">• サプライチェーン全体で効率的なロジスティクスの提供• ベンダー選定及び顧客・ベンダーとの契約条項の調整、契約内容の業務水準への反映
対社会	<ul style="list-style-type: none">• 「効率的で」「公正な」サプライチェーン設計による企業価値の創造と事業継続性の担保• 法令対応、GHG削減、労働力不足・人権リスクへの対応等に代表されるESG対応

「社内・顧客・社会」に対して責任を果たしていく、そのためには、部門を横断しそして末端までを含め垂直にサプライチェーン全体を連携させていく必要があります。リードタイムの調整や生産計画の同期化、在庫水準・拠点設計に至るまで、全体を統合してデザインしていくのがCLOの仕事です。そうである以上、CLOは物流部として各事業部門と横並びに位置付けられるものではなく、**各部門を統括する位置で、横串を刺せる権限を持つ必要**があります(実際、米国ではサプライチェーン統括役員はCEO直下のレポートラインとすることが一般的です)。

CLOは各部門の統制機能として「SCMと経営」を架橋する役割を果たします。それ故に、経営管理機能とも連携する形でFP&A(財務計画・分析)の一部を担う働きも期待されています。また、従来の物流部門の一般的な指標である売上高物流費は「結果の指標」であり、これを積載率や空車率、サービスレベルに至る「プロセス指標」にまで分解しモニタリングしていくことで初めてPDCAを回すことが可能になります。そして、管理する対象も物流子会社や元請けである3PLに留まるのではなく、実物流会社までを含めた情報管理が求められています。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う**ことになるのです。ここまでの議論をまとめたCLOの体制図が図4-1です。

図4-1 CLO体制図



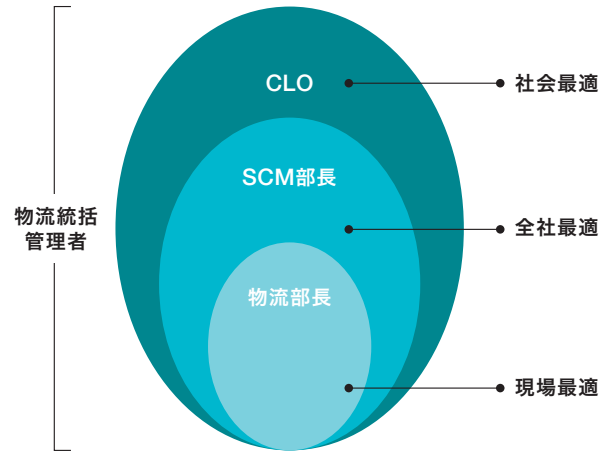
※出所:日本ロジスティクスシステム協会「人材×変革～物流変革を目指す全ての方々へ」内図表を改変

2 CLOの階層別の責務と活動

前節ではCLOの役割を「効率的で公正なサプライチェーンを設計する役割」と定義しました。一方で、CLO一人でこの全ての役割を網羅することは不可能ですし、企業活動の現場ではそれぞれの役職に応じた責任を果たして行く必要があります。本節は次節のCLOのチェックリストの前段として、簡易的に物流関係者の役職を分類した上で、それぞれ責務と活動について言及します。

企業における物流役職者の責務を、「企業価値の創造」という最上段のものから、それを構成する「PL/BSの適正化」「オペレーション改善・法令遵守」の階層で整理したものが図4-2になります。

図4-2 物流役職者の概念図



役職(例)	責務	活動
CLO	価値創造・ROIC向上	<ul style="list-style-type: none"> ROICから逆算したロジスティクス指標の設計。またESG・非財務の観点を含めたロジスティクスの影響を考慮し、社会最適なサプライチェーンを実現 経営・財務の視点から、社内外のステークホルダーと連携しつつ、大規模投資・部門間の利害調整等、経営レベルでの意思決定を伴う施策を推進
SCM部長	PL/BSの適正化	<ul style="list-style-type: none"> 自社のサプライチェーンを構成する全部門と連携することで、PLに加えBSの適正化を実現 物流指標と物流コストの観点から、効率的な拠点計画、輸配送計画、在庫水準及び管理方法の見直し等、全社最適を実現するための施策を推進
物流部長	オペレーション改善・法令遵守	<ul style="list-style-type: none"> 物流コストを可視化し、物流部門単独で主導できる施策を主導し、安全・品質・生産性といった物流効率及び法令遵守を実現 定期モニタリングとベンダーコミュニケーションを通じて、物流コスト・オペレーション適正化のための施策を推進

上記の整理はあくまで便宜的なものになりますが、重要な点は、CLOは社会・全社・現場の3つの視点を統合し、部門最適や経済合理性だけに留まらない、「社会最適なロジスティクスを追求し、企業価値を向上させる経営者」であるという点です。そのためには、自社のみならず、社内外の全てのステークホルダーと連携しエコシステムの単位で物流戦略を構築していく必要があります。

そして企業価値はBS・PL・オペレーション・法令といった全ての活動の総和になるため、CLOを中心にチームでサプライチェーン全体の最適化を図っていくことも重要なポイントです。

また、法律で設置が義務化される「物流統括管理者」を巡って様々な議論が交わされていますが、物流統括管理者の義務とされる「積載効率の改善」「荷待ち・荷役等時間の削減」に真剣に取り組もうとする場合、各種時間の計測といったオペレーションから、サービスレベルや拠点設計の見直しまで、全てのレイヤーの活動が含まれてきます。その意味で物流統括管理者とは、CLOから物流部長を含む全ての概念を包含するものであり、だからこそ、「CLOを中心に、組織で、サプライチェーンで、取り組むべき職責」と整理することができます。

3 CLOのステージ別チェックリスト

前節ではCLOの責務をレイヤー別に細分化して整理しました。本章の最後では「KPI管理・モニタリング体制」「ステークホルダーとの連携」「組織体制・権限」「取り組み内容」の4つの評価軸から、各StageのCLO（組織）が取り組むべき内容をチェックリスト化しています（図4-3）。

図4-3 CLO（組織）のステージ別チェックリスト

評価軸	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3
KPI管理・モニタリング体制	物流コスト及びKPIの可視化ができていない	物流コスト及び主要KPIが可視化されており、定期的にモニタリングできている	BSを含む財務指標と物流KPIが紐づけされており、物流戦略に則りモニタリング体制が運用されている	ROIC及びESG観点を含めた全社指標と物流KPIが紐づけられており、物流管理と経営管理が統合的に運用されている
ステークホルダーとの連携	情報連携や改善活動が主に自社の物流部門に閉じてしまっている	元請け物流会社及び一部の他部門と連携し、物流コストを中心に改善活動に取り組んでいる	実運送会社及び複数の関係部署と連携し、サービスレベルや拠点設計を含めた改善活動に取り組んでいる	自社のサプライチェーンのみならず、調達先・販売先のサプライチェーンとも連携し、全体最適な改善活動に取り組んでいる
組織体制・権限	物流部門が存在せず、改善活動を主導する存在が不在	物流部が一定の権限とオーナーシップを持ち、他部門と調整可能な権限を持っている	ロジスティクスがサプライチェーン上の重要な役割に位置付けられており、各部門に対して一定の交渉力を持っている	CLOを中心にロジスティクスが経営戦略上の重要な役割に位置付けられており、全社に対して統制的な立場となっている
取り組み内容	物流コスト及び物流オペレーションの部分的改善	荷待ち時間・荷役時間の削減及び積載率等、プロセス指標の改善に取り組むことができている	共同輸配送やモーダルシフト等、より高度な輸配送効率化や、拠点設計や物流設備の見直しといった長期的な改善施策に取り組むことができている	リードタイムやサービスレベルの見直し、SKU削減、在庫基準変更等、部門間の利害調整を伴うサプライチェーンの再定義がなされたうえで、全体最適を志向した大規模投資ができています

CLOには社会・全社・現場の3つの目線感が求められるため、それぞれの立場で対話していくための共通言語としてのKPIと、それを実装していくためのモニタリング体制が必要とされます。そもそも物流コストやKPIが可視化されていない状態からスタートし、物流コストを中心としたPL、そこから進んで営業効率や資本効率を包含し、さらには**ROICの形で経営の共通言語として物流を語り、非財務の観点まで含めた統合的な目標管理**が最終的には求められています。

物流の問題は物流だけでは解けません。だからこそCLOが連携すべきステークホルダーは、**物流部だけではなく全ての関係部門、元請け企業だけではなく実物流会社、さらには調達先・販売先のサプライチェーンまで**、広範に渡ります。図4-1で示した通り、**CLOを中心にロジスティクスが経営戦略上重要な位置に位置付けられ、全社に対して統制的な立場**としているのはこのような理由からです。

物流コストを抑制していくことは重要であり続ける一方、今後は法律でも義務化される**荷待ち・荷役等時間の削減と積載効率の改善を契機に、部門間の利害調整や大規模投資を伴う長期の改善施策に取り組む**ことが、「経営者としてのCLO」、そして「CLO組織」の責務に他ならないのです。財務（例：ROICの最大化）と非財務（例：ESG・レジリエンスの確立）を高度に統合していくため、CLOには**目先の利益に囚われず「利他の精神」をもって協調領域を創り出していき、「共創のリーダーシップ」**が求められています。理想は理想と諦めるのではなく、CLOが法律上の義務として規定された今こそ、一度現状をゼロベースで捉え直し、物流改革を推進する一大チャンスです。本章で示した指針が、物流からロジスティクスに、コストセンターから価値創造センターへと進化させていく、このような熱い想いをを持ったリーダーたちの一助になれば幸いです。

提言 — 「経営×変革」のためにすべきこと —

提言 1

ロジスティクスを、社会と企業のための経営戦略として捉え直そう

企業には収益性や資本効率の向上とともに、環境や社会への責任ある対応が求められています。ロジスティクスは、こうした課題に対応するうえで重要な領域です。ROICやCCCといった財務指標のみならず、ESGに関する非財務指標の改善・向上を図るために、ロジスティクスを経営戦略の一つとして捉え直すことが求められます。

提言 2

ロジスティクスの価値を可視化し、経営への貢献を明らかにしよう

ロジスティクスを経営戦略として実行するためには、経営への貢献を明確にすることが不可欠です。ロジスティクスの前提となるサービスレベルやリードタイムなどの制約条件と財務・非財務の指標とのつながりを理解したうえで、社会・企業の価値向上に向けた取り組みを推進することが重要です。

提言 3

CLOを中心に、経営層や各部門、企業間で連携して ロジスティクス改革を進めよう

CLOには、物流関連法令への対応のみならず、ロジスティクスを経営戦略の一つとして捉え、企業価値の向上と社会課題への対応の双方に貢献する取組を推進することが期待されています。経営層がこの課題を自らのテーマとして捉えるとともに、関連企業とも連携しながら改革を進めることが重要です。

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特別委員会

本委員会は、社会全体の生産性向上と全体最適の実現を目指し、ロジスティクスイノベーションの実現に必要な社会共通価値を創出すること、社会インフラとしての物流・ロジスティクスのあるべき姿を描き、その活用基盤の整備を進めることを目的に活動してまいりました。

委員長

西成 活裕

東京大学
大学院工学系研究科航空宇宙工学専攻 教授



物流変革の年に、変革が出来る最高に尖ったメンバーと議論が出来て、この2年間本当素晴らしい時間でした。こうしたメンバーを迎え入れてくれたJILSにも感謝！

委員

日下 瑞貴

アセンド(株)
代表取締役社長



物流をコストセンターから価値創造センターへ。物流費という単年度PLではなく、ROICと非財務を含む企業価値の向上に向けた議論が興ることを期待しています！

田坂 晃一

花王(株)
ロジスティクス部門
戦略企画部長



このメンバーでロジスティクスの未来について議論できたことは私自身にとって良い刺激・成長になりました。この冊子が日本のロジスティクスのレベルを引き上げることに寄与することを期待しますし、私自身もみなさんと積極的にチャレンジしていきます！

池田 祐一郎

(株)シグマックス
マネージングディレクター



このメンバーとの議論を通じて、ロジスティクスが経営アジェンダとなっていることを肌で感じる事ができました。この流れをしっかりと形にし、世の中に伝えていけることは大きな喜びです。2年間ありがとうございました。

今枝 裕晴

ソフトバンク(株)
プロダクト技術本部
ビジネスアナリスト



2年間のユニークな委員会にワイガヤで参加でき、非常に貴重な機会でした。港湾ロジスティクスが政府戦略に入り、陸海空・宇宙のサプライチェーン変革や業界の繋がりが強化等が今後期待されます。

大野 有生

東京海上スマートモビリティ(株)
取締役ソリューション戦略担当
兼 Tokio dR CDO



Allは物流の在り方を変えつつありますが、本質は技術ではなく、人の意志にあります。次世代のロジスティクスは、どのような価値を社会に届けるのかという視点から始まります。

梶野 透

(株)トリドールホールディングス
グローバルSCM本部
本部長代行



世界で勝てるCレベルの視座とは。その問いからROICやCCC、顧客価値を経営視点で具現化しました。本冊子が真の行動変容を促す事を祈念し、私も試行錯誤を続けてまいります。

高柳 直人

(株)フジテックス
物流事業部 部長



委員各位と議論し、物流の理解と面白さを改めて認識することができました。今後、物流は経営課題になります。物流を通じ、財務・非財務両面で企業や社会を変革する時代の到来です。

松田 薫

project44,LLC
Director, Solutions &
Value Engineer, Japan



委員会にて多くの刺激・学びを得られたことに感謝しています。読者の方々には、グローバル物流テクノロジーの潮流や、経営変革実現のスピード感を少しでも感じて頂けたら幸いです。

齊藤 泰裕

ヤマトホールディングス(株)
執行役員 デジタル統括



委員として素晴らしいメンバーと議論出来たことに感謝します。日本を支える物流が今後も発展していくこと、価値向上に本冊子が活用されることを期待します。



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/>

2026年3月

[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特別委員会