

物流効率化法

CLO取組事例集

物流改革の実践と成果



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

INDEX

はじめに

事例集作成の背景	2
事例集の目的	2
事例集の活用方法	2
事例集の構成	3
物流統括管理者（CLO）とは	4

優良事例集

CASE 01	株式会社梅の花グループ — CLO×物流部長の変革力で課題解決を加速 —	5
CASE 02	株式会社サンゲツ — 安全を土台に、現場と経営でつくる物流オペレーション —	9
CASE 03	株式会社J-オイルミルズ — 社内外の「対話」を重ね、業界課題に挑む —	13
CASE 04	株式会社SUBARU — 物流本部新設とCLO先行設置で、全社視点の物流改革へ —	17
CASE 05	ダイキン工業株式会社 — 部分最適から全体最適へ CLO×物流本部で進める物流改革 —	21
CASE 06	日清食品株式会社 — Well-beingを実現するサプライチェーンマネジメント —	25
CASE 07	株式会社日本アクセス — 入荷データを軸に、社内外連携で進める物流改善 —	29
CASE 08	三菱食品株式会社 — トップダウンによる可視化・最適化の推進 —	33
特別編	株式会社アルペン — 「新物流戦略」を立案、物流DXを組織全体で推進 —	37

参考資料

新任CLOのための実践ポイント	39
用語集	43

はじめに

事例集作成の背景

深刻化する物流危機への対応として、2025年4月より「物資の流通の効率化に関する法律（以下、「物流効率化法」）」の一部が施行されました。本法は、2026年4月の全面施行により特定荷主・特定連鎖化事業者において物流統括管理者（CLO※）の選任が義務付けられます。

CLO選任の義務化への対応が求められる一方で、CLOに期待される具体的な人物像や役割・業務範囲については共通認識が十分に定着しているとは言えず、人選や体制整備に苦慮する事業者は少なくありません。

こうした課題を踏まえ、特定荷主・特定連鎖化事業者（以下、「特定荷主等」）による円滑なCLO選任の一助となるよう、CLOやCLOに資する立場の者によるリーダーシップ、およびこれらを支える組織体制に焦点を当て、物流改革を先行して推進する優良事例を収集・整理しました。

※ CLO : Chief Logistics Officer

事例集の目的

本事例集は、CLOの選任や活動内容に悩む特定荷主等に対し、先行企業の優良事例を提示することで、CLOの円滑な選任ならびに実効性のある物流改善の推進に寄与することを目的としています。

事例集の活用方法

本事例集は、CLOおよびCLOに資する立場の者による先進的な取組をとりまとめたものです。自社の状況や課題に応じて活用してください。

✓ CLO選任のモデルケースとして

CLOの多様な経歴やリーダーシップのスタイルを整理しています。業種、企業風土、物流課題等の観点から自社に近い事例を参考に、CLOに求める資質・権限や、具体的な人物像（誰を選任すべきか）の検討にご活用ください。

✓ 新任CLOの実践ガイドとして

物流の効率化に向けた社内外の連携や発荷主・着荷主の取組に加え、「何から着手すべきか」といった実行プロセスも掲載しています。CLO着任後の施策立案・推進の手引きとして、また新任CLOの着任ガイドとしてご活用ください。

✓ 社内理解促進のツールとして

物流部門だけでは解決が難しい課題には、経営層や関係部門の理解と協力が不可欠です。先行事例の成果を示すことで、物流改革の重要性やCLOの役割に関する社内の共通認識を形成するための説明資料としてご活用ください。

事例集の構成

各事例は、全4ページで構成されています。自社の課題や検討状況に応じて、関心のある事例・項目からご参照ください。

1ページ目



共通
企業概要・物流体制

CLO選任
CLO設置の背景・意義

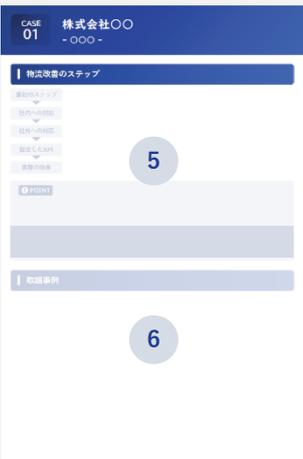
2ページ目



CLO選任
CLOプロフィール

共通
主な取組一覧

3ページ目



新任CLO向け
物流改善のステップ

共通
取組事例（詳細）

4ページ目



共通
今後の重点テーマ

新任CLO向け
メッセージ

No	主な掲載内容	掲載ページ	活用シーン
①	企業概要／物流体制（全体像）	1	共通
②	CLO設置の背景・意義	1	CLO選任
③	CLOプロフィール（使命・役割）	2	CLO選任
④	主な取組一覧（目的・手段・効果）	2	共通
⑤	物流改善のステップ	3	新任CLO向け
⑥	取組事例（詳細）	3	共通
⑦	今後の重点テーマ（現状・課題／方向性）	4	共通
⑧	新任CLOへ向けたメッセージ	4	新任CLO向け

※ 各事例は、2026年2月時点の情報に基づき作成しています。掲載内容は事例により一部異なります。

物流統括管理者（CLO）とは

■ 物流統括管理者の管理範囲

物流効率化法第 47 条第 1 項及び物資の流通の効率化に関する法律の規定に基づく荷主に係る届出等に関する命令（以下、「届出省令」）第 8 条において、物流統括管理者は以下の業務を統括管理することとされています。

- ① 中長期計画書の作成
- ② 自らの事業に係るトラックドライバーの負荷低減及びトラックへの過度の集中の是正に向けた、事業の運営方針の作成及び事業の管理体制の整備
- ③ 定期報告書の作成
- ④ トラック事業の持続可能な提供の確保に資する運転者の運送及び荷役等の効率化のための関係各部門（開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理等）間の連携体制の構築及び効率化に関する従業員の意識の向上
- ⑤ 特定荷主が管理する施設における効率化に関する情報処理システムその他の設備の整備及び物流に係る器具、設備、データ等の標準化に関する計画の作成、実施及び評価
- ⑥ 効率化に向けた取引先その他の関係者との連携及び調整
- ⑦ 特定荷主の指定・指定取消しや勧告・命令のために行われる報告徴収への対応

■ 物流統括管理者の要件

物流効率化法第 47 条第 2 項において、「**物流統括管理者は、特定荷主が行う事業運営上の重要な決定に参画する管理的地位にある者をもって充てなければならない。**」とされています。単なる物流部門の長というのではなく、社内的に、生産、在庫管理、販売など経営全体をみた上で、物流の効率化を進めるための調整・判断を行うとともに、対外的に、他社の物流統括管理者等と物流の効率化に資する折衝や協力を行うことが求められます。

また、届出省令第 7 条において、特定第一種荷主、特定第二種荷主、特定連鎖化事業者のうち複数の指定を受けた事業者は、それぞれの区分での物流統括管理者として、同じ者を選任することが定められています。

一名がグループ会社内の複数事業者の物流統括管理者を兼任することは可能ですが、物流統括管理者は事業者ごとに自社の役員等の経営幹部から選任する必要があるため、同一人物を複数事業者の物流統括管理者として選任するためには、特定荷主に指定されるそれぞれの事業者に当該幹部が籍を置いていることが必要です。

■ 物流統括管理者の選任・解任

特定荷主等の指定を受けた事業者は、指定の通知を受けた後、すみやかに「物流統括管理者選任・解任届出書」（様式第 4）を提出する必要があります。

✓ 期限：すみやかに

（遅くとも、中長期計画・定期報告を提出するまでを目安とする）

※ 物流統括管理者に変更があった場合もすみやかに、遅くとも次に中長期計画又は定期報告を提出する時までを目安に様式第 4 を提出すること

✓ 提出先：当該特定荷主等の指定を行った荷主事業所管大臣等の全て

なお、特定荷主等が物流統括管理者を選任しなかったときには、100万円以下の罰金が科せられる可能性があります。また、選任の届出を怠ったときは、20万円以下の過料に処せられる可能性があります。

※本事例は、2026年2月時点の情報に基づき作成しています。

企業概要と組織・物流体制

湯葉・豆腐料理の和食レストラン「梅の花」をはじめ、寿司・おむすびの「古市庵」、和惣菜・弁当等の販売店などを展開する外食・中食事業者。

外食（レストラン111店舗）、中食（物販・デパ地下等161店舗）、外販（メーカーとして他社小売・外食への販売）を軸に、18ブランド272店舗（2025年4月30日現在）を展開している。

製造・物流拠点は、九州、関西、関東に展開する。各地域にセントラルキッチン（CK）と物流センター（DC／TC）を分散配置し、効率的な供給体制を構築している。

組織体制

2019年より、九州・関西・関東の物流拠点に合わせて、各地域に物流部を設置。

各地域の物流部では、3PL事業者との日々のやり取りや、輸送便の調整などの物流管理を担う。

企業プロフィール

業種	外食・中食事業
設立	1990年1月
売上高	294億40百万円(2025年4月期連結)
従業員数	626名(2025年4月現在)
主な取扱商材	湯葉・豆腐料理、寿司、和惣菜・弁当等

- 1 セントラルキッチンにて日配品を製造
- 2 セントラルキッチンから物流センターへ日配品を入庫
- 3 調達品を仕入れて物流センターへ入庫
- 4 物流センターにて、在庫品のピッキング
- 5 各店舗向けに、日配品と在庫品を混載して出荷

各店舗

物流改革を支えるガバナンス

2019年10月に物流プロジェクトの一環として物流部を新設し、物流管理体制の整備に着手した。初代の改革リーダーとして吉田氏（当時、物流部門長）が抜擢された。

吉田氏は、従来は外食店舗経営や営業領域で改革実績を有しており、物流の専門経験はないものの、「現場起点で変革を進める力」が評価され、物流の見直しを担う立場に就任した。

2020年以降、**物流が製造・購買と高い関連性を有することを踏まえ、サプライチェーンを一体で捉えシナジーの最大化を図る**目的で、物流・製造・購買を管掌するポストが設置された。

ポスト設置の背景・意義

物流改革の起点

物流プロジェクトの一環として物流部が発足。吉田氏が初代の改革リーダー（当時、物流部門長）として抜擢された。

CLO設置の背景

物流・製造・購買は相互の関連性が高いことから、サプライチェーンを一体として捉えシナジーの最大化を図る目的で、物流・製造・購買を管掌するポストが設置された。

CLOの位置づけ

製造・物流部門を管掌する取締役として、製造と物流の意思決定を同一ラインで統括し、社内調整を低減することで意思決定の迅速化を図っている。

組織体制の変遷

2019年10月～

物流プロジェクトの一環として「物流部」が新設される。吉田氏は物流部門長として、物流管理体制の整備に着手。

2022年9月～

会社全体で物流の最適化を推進する動きが進む。吉田氏は物流部門管掌の執行役員に就任。

2024年11月～

物流に加えて製造も同時に捉える必要があるとの考えから、取締役（製造・物流管掌）兼 製造部長のポストが設置される。吉田氏が就任し、サプライチェーン改革を加速。

物流改善の推進体制とCLOとの連携

CLO

責任を引き受け挑戦を支える
リーダーシップ



物流部 部長

現場を支援し改革を推進する
実行責任者

物流改革は現場主導。
CLOは責任を引き受け、現場
を支援し、挑戦を支える。

CLO：吉田氏のキャリア

取締役 製造・物流・購買部門管掌 兼 製造部長
店舗業務・営業分野での改革実績。2019年10月 物流部門長に
就任、物流部門管掌の執行役員を経て現職。「物事を変えて
いくこと」に価値を置き、サプライチェーン全体の最適化を
推進。現在は、製造・物流・購買を統括。

物流部 部長：三井田氏のキャリア

物流部 部長
中食店舗出身。2019年6月 物流部に着任。吉田氏の直属の部
下として師弟関係。コロナ禍での物流最適化施策を強力に推
進し、実務レベルでの改革を牽引。現在は、物流の実務統括
を担当。

CLOと物流部門長の役割・連携

項目	CLO	物流部 部長／物流部
位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> 取締役として製造・物流・購買を管掌 サプライチェーン全体の最適化を統括 	<ul style="list-style-type: none"> 物流の実務統括責任者 物流部を統括する改革推進リーダー
強み	<ul style="list-style-type: none"> 「物事を変える」改革マインド 製造・購買との一体的な最適化 	<ul style="list-style-type: none"> 改善活動の強力な実行力 関係者との綿密な関係構築
求められる役割	<ul style="list-style-type: none"> 全体最適の視点での意思決定 製造・物流・購買の部門間調整 「責任は取る」姿勢での現場支援 	<ul style="list-style-type: none"> 幹線便の見直し等、全社的な物流管理 物流部メンバーの育成と改善文化醸成 KPI管理と物流改善の実行



CLOの全体視点 × 物流部長の実行力—相乗効果で改革が進む

主な取組事例

	目的	取組（実際的手段）	概要・効果
社内	経営の効率化	スマートCKプロジェクト	製販一体で製造品目の最適化を推進
社内	輸送効率化	店舗配送頻度の見直し	冷凍品中心のレストラン業態で、週7回配送を見直し、週4回配送へ移行
社外	輸送効率化	幹線輸送便の見直し	米の輸送量低下にあわせて、チャーター便から混載便の共同配送へ切り替え
社外	物流改善の推進	物流パートナーとの定期的なコミュニケーション	3PL事業者と毎週30分程度の定例会を設定

物流改善のステップ

最初のステップ

企業規模の観点から、容易にシステム導入はできない。「まずは可視化から」をキーワードに、Excelベースでデータ収集に取り組んだ。

社内への対応

「製品を運ぶのが最優先」という文化から「物流の最適化」意識を醸成。物流側で記録したイレギュラーについて、工場側と改善を協議。

社外への対応

物流部長が3PL事業者と毎週30分程度の定例会を設定し、イレギュラー事象の振り返り、発生原因の共有と改善策の確認等の情報共有を実施。

設定したKPI

イレギュラー配送発生件数、出荷期限切れや破損品発生件数・金額などをKPIに設定。

実際の効果

破損・不良起因の年間ロスが大幅縮小。グループ全体から見ると金額は小さいが、改善の積み上げとして重要な成果と認識。

POINT デジタル化が困難でも、まずは可視化から

企業規模の観点から高度なシステム導入が難しい場合でも、改革は可能であると考えている。重要なのは「まずは可視化から」を合言葉に、Excel等の**自社で実行可能な手段で最低限のデータを集め、事実に基づく改善サイクルを回す**ことである。

梅の花グループでは、データ整備が不十分で非効率な部分を把握できていないという課題があった。そこで、物流側でイレギュラーを記録しデータ化に着手。その結果、製造部門や店舗、物流事業者と同じテーブルで課題を共有・協議できるようになり、改善につなげることができた。

物流の改善は、物流だけの効率化にとどまらず、会社全体のメリットにつながるのである。

取組事例：幹線輸送の共同配送化



米価高騰を受けて営業部門でレシピを見直した結果、製品当たりの使用米量が減少した。これに伴い米の輸送量も減り、チャーター便の運行規模が相対的に過大となったことで、積載効率が低下し、単位当たりの輸送コストが上昇していた。

輸送効率を改善するため、チャーター運行から他社貨物と混載する共同配送への切り替えを実施。

物流事業者にとっても、前後の仕事をつなげることで稼働率が向上し、双方にとってメリットのある最適化を実現した。

最適化の成果



自社メリット

輸送効率の向上
物流コストの削減



物流事業者メリット

前後の仕事をつなげる
稼働率の向上



Win-Win

双方にとって
メリットのある最適化

- ✓ 納品時間がタイトになるという**デメリットはあるものの、組み合わせにより物流の効率化を図るほうが、長期的なサステナビリティに資すると判断。**
- ✓ 年間ベースで数千万円規模のコスト改善効果が見込まれている。

FOCUS

物流起点の改善文化

物流部で実施している、月次の改善活動報告会

物流部では、月次で改善活動報告会を実施している。各メンバーは毎月1件以上、何かしらの改善活動を報告することが求められている。**物流部門のコスト削減に直接つながらない内容であっても、グループ全体にメリットがある改善であれば評価**される運用となっている。

物流部のメンバー全員が全体最適の視点を持ち、改善を指摘しあえる風土が形成されている。



開催概要

- 毎月1回、物流部全体で改善活動報告会を実施
- 物流部の全メンバーが参加

評価の基準

- 物流部門のコスト削減に直結しない内容であっても、グループ全体にメリットがある改善であれば評価対象

今後特に注力したい取組

1 調達物流の可視化・最適化

課題

仕入物流の粒度が粗く、「何が・どこから・どのように・何で・いつ・どのくらい」運ばれているかを全体像として捉えられていない。

方向性

仕入れ先・工場単位での物流フローを可視化し、最適な輸送・保管形態の設計につなげる。

2 物流を起点としたネットワークづくり

現状

3PL事業者から荷主企業の紹介を受け、物流面での協業に発展。

方向性

今後は物流領域にとどまらず、営業活動にもつながるネットワーク形成を推進する。

物流事業者と実現する最適化

- ✓ 物流フローを可視化することで、既存ルートへの組み込み、幹線輸送の共同配送化、パレット化等を、物流事業者とともに具体的に検討することができる。
- ✓ 梅の花グループ側の効率化にとどまらず、物流事業者の稼働率向上などにもつながる、「双方にメリットがある改善」を推進。

物流発の価値創出の取組

- ✓ 物流領域は今後、より一層の変化が求められる分野である。梅の花グループとしては、こうした変化を逆手に取りチャンスと捉えながら、物流起点の取組を拡大していく方針。
- ✓ 物流発の情報共有をきっかけとして、自社商品の他社への新規採用事例も誕生。今後もさらに取組を強化していく。

物流の改善を全社価値へ、課題解決と事業成長につなげる

※本事例は、2026年2月時点の情報に基づき作成しています。

企業概要と組織・物流体制

壁装材や床材、ファブリック（カーテン・椅子生地）を中心に扱うインテリア企業。

全国10拠点のロジスティクスセンター（沖縄のグループ会社を含む）を展開する。

大きく分けて、調達物流、拠点間輸送、販売物流の3種類の物流を手がける。

組織体制

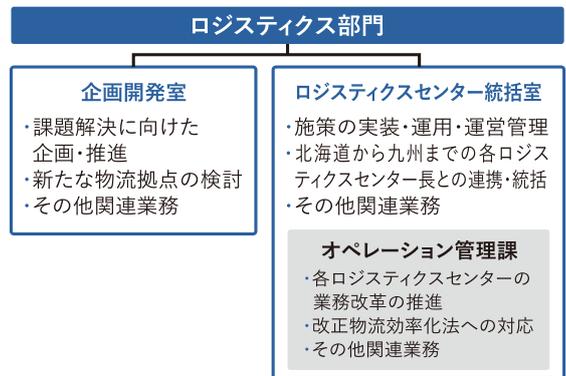
ロジスティクス部門は、「企画開発室」と「ロジスティクスセンター統括室」の2室で構成。

企画開発室は、課題解決に向けた企画・推進や、新たな物流拠点の検討等を担う。ロジスティクスセンター統括室は、施策の実装・運用・運営管理に加え、北海道から九州までの各ロジスティクスセンター長と連携し、全体を統括する。

2025年より、ロジスティクスセンター統括室内に「オペレーション管理課」を新設。各センターの業務改革の推進や改正物流効率化法への対応等を中心に担当する。併せて、企画開発室とセンター統括室の橋渡し、全国のロジスティクスセンターとの連携窓口、他部署との連携窓口として、“つなぐ”役割を担う。

企業プロフィール

業種	インテリア卸売業
設立	1953年4月
売上高	2,003億円（2025年3月期連結）
従業員数	3,001名（2025年3月期連結）
主な取扱商材	壁装材、床材、ファブリック（カーテン・椅子生地）等



CLO設置の背景

創業者は当時、経営方針の一つとして、「**デリバリーも品質のうち**」であることを明確に示した。この考えのもと、サンゲツでは創業当初から、ロジスティクス部門を重要な部署として位置づけてきた。

物流は、製造から販売に至るまでのプロセスを包含する全社横断の機能である。事業戦略・営業・人事など部門を超えた役員レベルでの連携が不可欠であるとの考えに基づき、2016年4月より執行役員がロジスティクス部門に在籍し、物流を一元的に管理する体制を構築している。

ポスト設置の背景・意義

創業者の信条

創業者が掲げた経営方針の中で、「**デリバリーも品質のうち**」と明言。商品のみならず、物流サービスも重要であるという考えが浸透。

部門横断連携の必要性

物流は、製造から販売に至るまで全社横断の機能であり、役員レベルの部門横断コミュニケーションが不可欠。

物流の一元管理体制の構築

2016年4月より、ロジスティクス部門に執行役員を配置し、物流を一元的に管理する体制を構築。

組織体制の変遷

2016年4月～

【統括】

2016年4月より、ロジスティクス部門に執行役員が在籍し、部門横断の連携を図りつつ物流を一元管理する体制を構築。

2020年4月～

【現場】

全国のロジスティクスセンターにて、商品の在庫管理・出荷・配送等を担う「ロジスティクス職掌（正社員）」を導入。

2025年～

【本社】

業務改革と法対応の推進ならびに連携機能の強化を目的に、ロジスティクスセンター統括室内に「オペレーション管理課」を設置。

CLOのプロフィール／使命と役割



サプライチェーンの意識をもって、全体を俯瞰すること。
同時に、自分自身が率先して関与すること。

株式会社サンゲツ
ロジスティクス部門ゼネラルマネージャー
山下 栄二 氏

山下氏のキャリア

入社後、物流部門を6年間経験後、営業推進課に勤務。営業開発部および営業開発課の所属長を経て、中部支社長を経験。2025年4月にロジスティクス部門のゼネラルマネージャーに就任。



使命	役割
<p>サプライチェーン全体最適の実現：販売物流に限らず、拠点間輸送や調達物流を含めた全体を俯瞰し、経営として改善を主導すること。</p> <p>目的起点の改革推進：自動化・省人化やDXを「導入」ではなく「成果」に着目して推進し、現場での安定稼働と負担最小化を前提に継続的に改善すること。</p>	<p>① サプライチェーン全体最適の推進：これまでの取組の強化にとどまらず、全体を俯瞰し、課題を整理・解決する。</p> <p>② 施策の実効性管理（PDCA）：導入後の稼働状況や現場負担を検証し、定着と改善を回す。</p> <p>③ 安全第一の徹底：庫内作業から自社・協力会社の配送まで、安全を最優先に運用ルールを再強化する。</p>

安全第一を土台に、全体最適の成果を最大化する

CLOとして、実施した取組

	目的	取組（実際的手段）	概要・効果
社内	安全対策の強化	AIドライブレコーダーの導入	2025年9月よりサービスクルーやグループ会社へ導入、安全意識向上
社外	安全対策の強化	物流協力会社へ情報共有や協力依頼	AIドライブレコーダーの導入等の自社の取組をもとに、安全対策の強化を依頼
着荷主	荷待ち時間の削減	自社システムの開発・改良	トラック受付簿アプリやTMSアプリなどの自社システムを開発、試験導入と改良を継続
着荷主	荷役時間の削減	「Vパレ™」を採用した独自のユニットロードシステムの導入	回転式パレット「Vパレ™」と回転フォークリフトを組み合わせることで、荷役作業の大幅な効率化を達成

| 物流改善のステップ

最初のステップ

安全第一の周知・徹底。自社配送、協力会社に委託している配送、庫内作業のすべての安全性を改めて強化する取組を推進。

社内への対応

AIドライブレコーダーを導入。さらに安全第一の啓蒙活動として、四半期に一度、グループ会社が集合する安全衛生協議会を実施。

社外への対応

協力会社に対して、AIドライブレコーダーの事例共有や協力依頼を実施。導入検討や取組開始につながるなど、安全意識の向上につながる。

設定したKPI

労働災害の発生件数や、物損事故・車両事故の件数など、安全性に関するKPIを設定。

実際の効果

AIドライブレコーダーの導入当初は、危険運転の回数が3.2回であったが、半年導入後には0.7回まで削減。物損事故等の減少も達成。

① POINT 物流効率化は、安全対策の強化から

これまで安全対策に注力してきたが、効率化を優先する中で安全意識が少々希薄になり、対応が後回しになっている部分が見受けられた。そこで**物流改善の最初のステップとして、安全対策の強化を改めて推進**。

AIドライブレコーダーは、わき見運転などの危険運転を画像で検知し、点数化して可視化するシステムである。危険予知を判断してアラートが発生する仕組みで、日々の運転が点数化されるため、データに基づく指導が可能となる。

安全対策の強化も可視化から着手することが重要である。また、自社が率先して取り組み、グループ会社、協力会社へ展開することで、サプライチェーン全体の安全意識向上を図っている。

| 取組事例：荷役時間の削減



調達物流の作業効率化と荷役時間の削減を目的に、調達先からの輸送、庫内荷受け、搬送、格納までを一気通貫でカバーするユニットロードシステムを一部拠点で導入。

回転式パレット「Vパレ™」と回転フォークリフトの組み合わせにより、スピーディかつ効率的なパレット積み・パレット降ろしを実現した。

ユニットロードシステム導入後



- ✓ 導入の結果、積み込み・積み降ろし作業時間を、約240分から約30分へと約87.5%短縮。
- ✓ 積載効率は低下（800本→680本）するも、**作業負荷軽減と荷役時間削減を優先し、持続可能な物流体制の維持・強化を進める**。

| 今後特に注力したい取組

1 積載効率の見える化と改善

現状

業界特性として短納期出荷が求められるため、積載量の確認・最適化が後回しになりやすい。

方向性

内製システムの整備により積載量を把握。データ活用により、顧客対応と積載効率を両立する。

2 ユニットロードシステム拡大

現状

グループ会社を中心とした一部拠点における実施にとどまっている。

方向性

パレット形態等の改善も進めつつ、導入範囲を拡大。回転パレットと回転フォークリフトの組み合わせを標準化する。

3 拠点の最適配置

現状

顧客倉庫キャパシティの制約やリードタイムの要請等を踏まえ、現行の拠点配置の再検討が必要。

方向性

サプライチェーンマネジメントの観点から拠点配置を最適化し、顧客ニーズに応える運用体制を整備する。

Q FOCUS 業界全体の課題と向き合う

ジャストインタイム物流はサンゲツの強みである一方、持続可能性の観点から今後リードタイムの見直し等が必要になる場合がある。ただし、これは企業単独では完結しない。業界全体で連携し、実行可能な施策から改革に挑んでいく。



| 新任CLOへ向けてのメッセージ

| 可視化が取組の起点

まずは可視化が最優先です。データがなければ、課題の設定も効果検証もできず、改善活動は進みません。

- ✓ 荷待ち時間や積載効率など、取得できていないデータを整備し、可視化→課題設定→改善のサイクルを回す。
- ✓ 物流効率化法では直接関係しないものの、輸送だけでなく庫内作業も可視化し、生産性を測れる状態にする。

見える化が改善の第一歩です

| 自動化・効率化への移行

これまでの人を中心の対応には限界があります。採用環境も踏まえると、今後は従来どおりのやり方では立ち行きません。

- ✓ 採用環境の変化により、従来のマンパワーに頼ったオペレーションは、持続可能性の観点から課題がある。
- ✓ 自動化の前提として可視化を整備し、必要な領域から自動化を進める。
- ✓ データに基づき、費用対効果を検証しながら投資判断を行う。

可視化を土台に自動化を推進

※本事例は、2026年2月時点の情報に基づき作成しています。

企業概要と組織・物流体制

食用油や油粕などを取り扱う食品メーカー。
売上高のうち、「業務用油脂」が全体の約48%を占める主力商品となっている（2024年度実績）。
物流面では、輸送手段の特殊性・多様性が特徴で、大型・小型ローリー、各種トラック、トレーラー、冷蔵車、ダンプカーに加え、外航・内航タンカー、フェリー・RORO船など、多様な輸送モードを活用している。

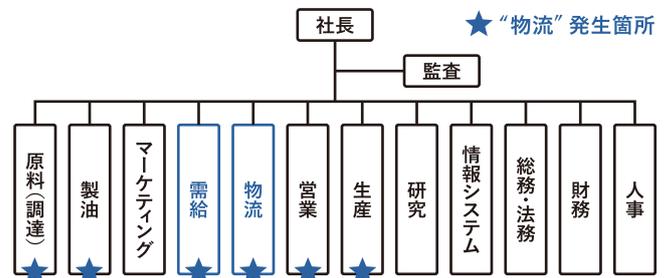
組織体制

最適化の観点から、調達～生産～販売を各部門が担当、すなわちサプライチェーンの工程ごとに組織を分割している。そのため、それぞれの工程で物流（調達物流、生産物流、販売物流等）が発生する構造となっている。

ロジスティクス部の実務としての主担当は販売物流であり、出荷作業から納品先への配送、工場間輸送、ストックポイント（出荷拠点）への配置作業等が主な担当領域となっている。

企業プロフィール

業種	油脂・油粕の製造、加工、販売
設立	2002年4月1日
売上高	2,307億円(2024年度連結)
従業員数	1,248名(2025年3月31日現在)
主な取扱商材	油脂、油粕、各種食品、飼料・肥料 等



CLO設置の背景

従来の物流担当役員は、需給管理と物流管理（主に販売物流）を中心としていた。しかし、物流課題が社会問題化する中で、他工程で発生する発荷主・着荷主としての課題にも取り組む必要性が高まった。

そこで、**全社横断で議論・意思決定できる枠組みを整備**し、物流改善を推進する体制を構築した。
具体的には、全社横断組織のサステナビリティ委員会のもと、2021年10月に「外装標準化分科会」、2023年4月に「物流分科会」を設置。調達・工場・開発・営業の垣根を越えて、物流課題の解決に取り組んでいる。

ポスト設置の背景・意義

物流の社会課題化

需給管理と物流管理（主に販売物流）の枠組みだけでは対応できない物流課題に対して、全社横断で取り組む必要性が高まった。

CLOの位置づけ

物流分科会長として、部門の垣根を越えた合意形成と取組推進を担う。あわせて、社内の物流教育も重要な役割の一つ。

CLOの設置

2025年12月の経営会議にて、CLOの社内決裁が完了。執行役員 SCM統括部長の畑谷氏が正式に任命される。

物流改革を推進する機能・組織体制

SCM全国会議（2020年度～）

2021年度から物流を中心議題と位置づけ、物流環境等の情報を全社で共有。社員への物流教育の機会としても重要な役割を果たす。

外装標準化分科会（2021年10月設置）

作業負荷軽減に向けた外装表示の見直しにあたり、未移行商品の一括表示化を牽引する全社横断組織として設置。

物流分科会（2023年4月設置）

従来のロジスティクス部の管轄範囲（販売物流）のみならず、調達・工場・開発・営業の垣根を越えた物流課題の解決を目指す。

CLOのプロフィール／使命と役割



CLOとして、社内外の「対話」を重ね、業界全体で取り組むべき課題の解決に挑戦する。

株式会社J-オイルミルズ
執行役員 SCM統括部長
畑谷 一美氏

畑谷氏のキャリア

1991年に味の素株式会社（以下、味の素）へ入社、2003年より物流企画部にてEDI推進等に注力。2008年より味の素物流株式会社にて、味の素グループのロジスティクスプロジェクトを推進。味の素へ復職後、物流グループ長としてF-LINEプロジェクトの立ち上げからF-LINE株式会社設立に携わる。2019年より株式会社J-オイルミルズに所属。サプライチェーンコントロールセンター長を経て、2022年より執行役員に就任。

使命	役割
<p>従来の管轄範囲である販売物流にとどまらず、調達・工場・開発・営業の垣根を越えて、発荷主・着荷主としての全社横断の物流課題解決を推進すること。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 5px; text-align: center;">  社内連携 教育が基盤 </div> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 5px; text-align: center;">  社外連携 対話が基盤 </div> </div>	<ol style="list-style-type: none"> ① 需給管理・物流管理の実務領域を基盤に、物流分科会長として、調達・工場・開発・営業の垣根を越えて物流課題を整理し、合意形成と取組推進を担う。 ② 業界全体の課題解決に向けて、行政、業界団体、競合他社、物流事業者など社外関係者との対話を重ね、協業の取組を主導する。 ③ 社員への物流教育を通じて、物流に関する社内の共通認識を醸成し、全社横断の取組を支える。

社内教育で共通認識をつくり、社外との対話で協業を進める

CLOとして、実施した取組

	目的	取組（実際的手段）	概要・効果
 社内	誤納品・現場作業負荷の低減	外装表示の標準化	伝票と外装表示の不一致を是正したほか、賞味期限表示ルールの見直し（年月日→年月）により作業負荷を軽減
 社外	業界固有課題への対応	YBM会議（油脂食品物流未来推進会議）の発足	業務用油脂業界特有の物流課題に対して、解決策検討のため競合企業との協業スキームを構築
 着荷主	物流改善要望の収集と対応	サプライヤーアンケートの実施	2023年10月にサプライヤーアンケートを実施、約2年間でおおよそ対応完了。第2回アンケートも実施し、取組継続中
 発荷主	待機時間の削減（業界商習慣の是正チャレンジ）	トラック予約システム展開に合わせた時間指定制の導入	時間指定の概念が無い飼料原料に対して、車両サイズに合わせた積み込み時間の設定と時間指定制度を導入。複数回の説明会開催により確実な運用を実現

| 物流改善のステップ

最初のステップ

ロジスティクス部内で物流ネットワークの実態理解を徹底し、時間軸・工程ごとに整理した「物流ハンドブック」を制作。

社内への対応

サステナビリティ委員会のもと、2021年10月に「外装標準化分科会」、2023年4月に「物流分科会」を設置。全社横断の取組を加速。

社外への対応

「着荷主」としての責任を果たすため、全サプライヤー（調達先企業）を対象にサプライヤーアンケートを実施し、物流課題を可視化。

設定したKPI

アンケートで明らかとなった改善要望を取組課題として整理し、要望の対応状況をKPIとして管理。

実際の効果

改善要望に対し、約2年間をかけておおよそ対応を完了。2025年10月には第2回アンケートを実施し、改善活動を継続している。

! POINT 物流改善の起点は「物流ハンドブック」

委託先や現場に任せきりとなり、ロジスティクス部の社員であっても、自社の輸送形態や物流ネットワークを説明できない状態にあった。そこでまず、**部内で物流ネットワークの実態理解を徹底。時間軸・工程ごとに整理した内容を可視化・文書化した「物流ハンドブック」を制作した。**

活用① ロジスティクス部内の教育ツール：ハンドブックにより自社の物流に関する部内の共通理解が深まり、「物流のことはロジスティクス部に聞けば間違いない」という他部署からの信頼につながった。

活用② 他部署への説明ツール：ハンドブックに基づいて物流のボトルネック等を具体的に説明できるようになり、営業や工場など他部署の協力を得やすくなった。

こうして物流に関する社内認識を整えたうえで、2023年10月にサプライヤーアンケートを実施。約300件にのぼる改善要望に対しても、関係部署の協力を得ながら着実に改善を進めることができた。

| 取組事例：外装表示の見直し

社内

伝票表記と商品の外装表示が一致していなかったため、ドライバーの判別ミスによる類似品の誤納品が発生していた。

従来は頼末書の提出を求めるなどドライバー側へ改善を求めていたが、誤納品への本質的な対応として「物流事業者に探させない・迷わせない」運用へ転換することを決断。味の素が制定した「外装ガイドライン」に同調し、伝票の記載と外装表示の一括表示ルールを採用した。

しかし、一斗缶などガイドライン対象外の製品については、一括表示化を牽引する組織・権限がなく、移行が進まない状況となっていた。そこで、2021年10月にサステナビリティ委員会に「外装標準化分科会」を設置し、全社一元で方針決定と取組推進ができる体制を構築。



対応内容	取組状況
外装表示ガイドライン作成	一括表示への移行完了
賞味期限年月表示への移行	家庭用完了、業務用移行中
デザインforロジスティクス (DFL) 対応	対応継続中

🟢 ロジスティクス部門単独ではなく、**他部門と連携することで改善を実現した初めての事例となった。**

FOCUS ローリー物流の課題解決に向けて



ローリー物流は専門性が高く参入事業者が限られるうえ、小規模事業者が多い。車両の特殊性から積み込み・積み下ろしもドライバー依存となりやすく、担い手確保が一層難しい。



ローリー物流の特性上、一般的なトラックの効率化策である「混載」や「帰り荷の確保」等の概念がなく、共同配送も実務上ハードルが高い。デジタル化の遅れも相まって、汎用的な物流効率化手法だけでは解決しづらい領域。

代替がきかない輸送の持続性を高める

特に植物油業界のローリー物流は、業界内で車両を共用して運用される面があり、個社単独の取組だけでは解決が難しい構造的な課題となっている。J-オイルミルズは、業界団体や農林水産省等と継続的に協議し、社会全体での対応策を検討していく。

今後特に注力したい取組

1 物流効率化法への確実な対応

方向性

特定荷主として、中長期計画の作成や定期報告の運用をスムーズに回す。
トラック予約システムで把握した車両の入退場時間管理とその短縮、物流会社やサプライヤーからの改善要望等を中長期な計画に盛り込み、着実に改善に取り組む。

2 ローリー物流の社会課題化と取組強化

現状

ローリー物流は業界全体で根深い課題がある。

方向性

業界団体や農林水産省等と継続協議し、社会課題としてフーズローリーの課題解決に取り組む。

新任CLOへ向けてのメッセージ

自社の物流の実態把握から

まずは**自社の物流の実態把握と実務理解**から始めましょう。物流ネットワークの実態把握は、一朝一夕には進みません。物流会社と情報を共有し、用語や前提条件を確認し、目線を合わせながら進めることが、**改善を進める土台**となります。

- ✓ 時間軸・工程ごとに物流を整理。
- ✓ 可視化した内容を文書化することで、物流部内の教育ツールかつ他部門への説明ツールとして活用可能。

実態把握から「対話」を重ねましょう

「対話」により取組を加速する

物流課題を解決し、物流持続性を向上するためには、行政、業界団体、競合企業、業界他社、サプライヤー、顧客（納品先）、物流会社、社内他部門など、社内外の関係者との「対話」による土台作りが必要不可欠です。

- ✓ 社外との連携により、個社では対応できない業界固有の課題解決に挑戦する。
- ✓ 社員への物流教育により、全社での物流環境の認識をあわせ、部門横断の課題解決につなげる。

社内の物流教育もCLOの大切な役割です

※本事例は、2026年2月時点の情報に基づき作成しています。

企業概要と組織・物流体制

中島飛行機をルーツに持つ大手自動車メーカー。自動車の開発・製造・販売のほか、航空宇宙事業も手掛ける。

完成車の販売台数の約9割は海外向けである一方、製造は国内が約6割、海外が約4割を占める。

完成車の製造拠点としては、国内は群馬県太田市に2拠点（矢島工場、本工場）、海外は米国インディアナ州に工場を構えている。なお、エンジンやトランスミッションの生産を担う大泉工場の敷地内において、今後、新工場の立ち上げも予定している。

完成車の国内輸送はキャリアカー、輸出はRORO船で行っている。

組織体制

物流本部（2025年4月新設）の下に、物流企画管理部、完成車物流部、生産部品物流部の3つの部署が位置しており、さらに物流機能子会社スバルロジスティクスと連携している

物流企画管理部は全体のとりまとめ等を担い、完成車物流部と生産部品物流部はプロセスの最適化など戦術の検討や業務指示、スバルロジスティクスを含めた協力会社が戦術実行部隊として機能する。企画立案と運営を明確に分離することを目指している。

物流本部が直接管轄する機能は、国内・海外向けの完成車物流（工場出荷後～港湾/販売会社まで）と、生産部品物流（部品メーカーから工場まで、国内・海外生産向けの部品輸送）である。

企業プロフィール

業種	自動車製造業、 航空宇宙関連機器製造業
設立	1953年
売上高	4兆6,858億円（2025年3月期・連結）
従業員数	37,866人（2025年3月末・連結）
主な取扱商材	自動車、航空機、 その関連製品・サービス

CLO設置の背景

SUBARUでは、物流領域の課題解決に向け継続的に取り組んできた一方で、経営企画や製造寄りの部署に物流部署が置かれるなど、物流機能が組織上分散していた時期があった。

部門最適では解決できない本質的な課題に取り組むため、これまで**各製造部門に分散していた物流機能を集約した「物流本部」を新設**。物流の専門組織として動き出すと同時に、CLOのポストも設置することとなった。

ポスト設置の背景・意義

CLO設置の時期

物流本部の設置と同時に、CLOのポストを法令義務化の1年前に先行して設置（2025年4月）

CLO設置の意義・背景

- 戦略的な物流改革推進体制の構築
- 全体を統括し、各部門と横串を通しての改革推進

組織体制の変遷：物流本部の新設

これまでの物流体制

物流機能は製造や営業の各部門に分散

2025年4月「物流本部」新設

- 調達～販売までサプライチェーン全体を俯瞰することを目的に「物流本部」を新設
- 分散していた物流の各機能を戦略的に集約
- 統合後もスムーズに移行。重複業務の統合や資産の共有活用による効率化を推進

CLOのプロフィール／使命と役割



個別最適にとどまらず、視座を上げた全社視点でプロセスを見直し、物流の効率化につなげていく。

株式会社SUBARU

執行役員 CLO(最高物流責任者)・物流本部長 総務部長

村田 眞一 氏

村田氏のキャリア

1990年4月富士重工業株式会社に入社。工場における生産管理支援、アフターサービス領域の支援、広報部、経営企画部などを経験。執行役員渉外部長、執行役員リスクマネジメント・コンプライアンス室長を経て、2025年4月より執行役員CLO（最高物流責任者）に就任。物流本部長および総務部長を兼任。

役割

①物流本部全体の統括

物流本部全体の統括（国内・海外向けの完成車物流、生産部品物流、企画管理等）を担い、物流の改革、コスト管理を行う。

②物流本部管轄外も含めた物流全体の把握

物流本部の管轄範囲外の物流（例：北米販売会社が独自に運営している現地物流、補修部品物流、航空・宇宙部門の物流等）についても、CLOとして各部門と連携してデータ等を確認し、全体を把握する。

③経営視点で物流全体の可視化と効率化によるコストの最適化

これまでは経営側として、物流全体の流れを一括把握できていなかった。CLOとしてそれらを可視化して効率化を進め、様々な業務をつなげてコストを最適化する

+ α

CLO以外の業務として総務部長も兼務しており、会社の不動産の管理やモータープール用地の取得・造成なども統括している。物流本部の「倉庫を借りたい」「モータープールを整備したい」といった要望に対し、総務側として支援する場合もある。

物流全体をデータで把握し、社内の部門を超えた連携を加速

主な取組事例

	目的	取組（実際的手段）	概要・効果
社外	輸送効率の向上	トヨタ自動車株式会社との完成車の共同輸送を実施	1台のキャリアカーに両ブランドの完成車を混載。共同の取り組みにより陸上輸送効率向上
社外	長距離輸送の効率化	中京地区の部品輸送において、西濃運輸株式会社の支店を集荷拠点とした長距離混載輸送を実施	積載効率を向上させ、長距離輸送の効率化を実現
社外	ドライバーの荷役時間の削減（自主荷役の廃止）	北本工場にて、自社（工場側）でフォークリフトとフォーク作業者を配置	ドライバーによる荷下ろしを廃止し、荷役時間を削減。敷地内のスムーズな車両回転を実現
着荷主	完成車モータープール運用の効率化	モータープールスペースを最大限有効活用できる運用体制に変更	営業側の区分の壁（海外・国内）を取り払い、オペレーションを一体化することでモータープール全体としての最大効率を実現
社内			

物流改善のステップ

最初のステップ

経営視点で物流費の全社的な把握（可視化）。

社内への対応

管理会計上で物流に関わる費用を集計する仕組みを構築。

社外への対応

契約内容の確認、契約条件の見直し。

設定したKPI

物流費。

実際の効果

物流費が可視化されたことで、その変化点が見えるようになってきた。変化点の理由を分析し、改善活動につなげていった。

POINT 物流費を全社で可視化し、全体でいくら使っているかを把握する

これまで物流費は、各部門の勘定科目に分散して計上されていた。例えば生産部門では、部品物流費用が部品代など製造原価に含まれ、販売部門では完成車輸送費用（キャリアカーの輸送費）が販売経費として計上されていた。経理として全て項目が異なるため、会社全体で物流費用としていくら使っているかを把握することが難しい状態となっていた。

この改善に向け、**部門横断で集計ルールを整え、管理会計上で物流費がいくらかかっているかを把握できるようにした**。ただし、契約や取引が多様で単純比較は難しく、改善できる費用もあれば長期契約で動かしにくい費用もある。月次の物流費をデータで追い、変化点を分析することで対応方法を判断し、物流改善につなげている。

取組事例：ドライバーの荷役削減



工場の軒下納入（部品納入）において、サプライヤー側で手配したトラックドライバーが、フォークリフトを運転して荷下ろしを行うケースが一般的であった。場合によっては、ラインサイド近くまで運んでもらうこともあり、ドライバーの負荷が大きくなっていた。

そこでサプライヤー手配のドライバーによる荷下ろしを廃止し、自社のフォークリフトとフォークマンを配置するトライアルを北本工場を開始した。

改善策：ドライバーによる荷下ろしの廃止

- 1 **ドライバー到着**
指定時間に到着し、事務所に伝票を持っていくのみ
- 2 **工場側で荷下ろし**
自社のフォークリフトとフォークマンを配置し荷下ろし
- 3 **すぐに出発が可能**
ドライバーが戻ってきたらすぐに発車できる状態に

トライアルの実施

- 北本工場で先行実施
- 外部倉庫をデポとして使うケースでも導入
- 今後立ち上げ予定の大泉新工場にも展開予定

実装のポイント

- 原則としてドライバーによる荷下ろしを廃止
- 工場側で自社の教育を受講した社員が作業を実施
- オペレーションの標準化を推進
- トラックドライバー側でフォークリフト免許が不要となる

- ✓ 結果として、ドライバーの荷役時間の削減、自社教育受講社員による作業で安全性が向上したほか、非常にスムーズにトラックの出入りがコントロールできるようになった。

🕒 **荷役時間削減**
ドライバーの荷役時間を削減

🔄 **回転率の向上**
敷地内のスムーズな車両回転を実現

🛡️ **安全性の向上**
自社の教育を受講した社員による作業で安全性向上

先を見据えてドライバーの負担を軽減

自動車部品は重量物が多く、フォークの操作技術も必要で、簡単にできるものではなかった。
自社荷役に切り替えることで、女性・シニアのドライバーの方でも負担を軽減できると先を見据えた狙いもある。

今後特に注力したい取組

課題

これまで、各現場・各物流子会社・各輸送事業者にオペレーションの詳細を長年の信頼関係ゆえに任せきりになっており、目配せが足りていなかった側面がある。
長年同じやり方を続けている領域も多く、ローカル最適はあっても全体最適がなされていない可能性が高い。

方向性

こうした状況にメスを入れることで、物流費の改善だけでなく、効率を上げられる余地がある。
地道ではあるが、一つ一つを拾うべく、現在何本も検討を走らせている。
全体感がない中で、**個々の改善にとどまっていたものに横串を通し、視座を上げて大きな改善をしていく。**プロセスの変更も試みたい。

新任CLOへ向けてのメッセージ

素人目線で見えた「新しい気付き」を大事にする

異業種勉強会に出席し、他社の物流経験者のCLOとコミュニケーションを取る中で、「物流をやってきた人が固定観念として持っているものを、素人の目線、新しい目線で見たとときの気づきを大事にした方がいい。」とアドバイスをいただいた。

そこから、「素人質問で悪いのですが」と前置きをし、気付いたことは口に出すようにしています。

物流の現場経験がない立場からCLOに就任したからこそ、固定観念に縛られない新しい目線で見たとの気づきがあります。

※本事例は、2026年2月時点の情報に基づき作成しています。

企業概要と組織・物流体制

空調機器の製造販売を主事業とするグローバルメーカー。空調・冷凍機に加え、フッ素化学を中心とする化学事業、油機、特機、電子システムなど幅広い事業を展開する。

海外売上高比率は8割超で、「地産地消」を軸に世界各地の拠点で地域ニーズに合わせた製品・サービスを提供。

国内で販売する空調製品は、関西の3工場を中心に生産し、全国の配送センターへ幹線輸送を行い、配送センターから顧客へ地域配送している。

配送パートナーは約150社。ドライバー認定制度により、高品質な配送サービスを実現。

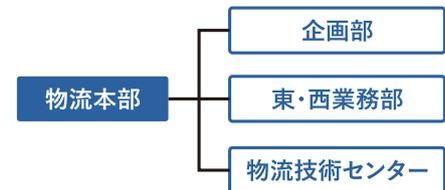
企業プロフィール

業種	製造業
設立	1934年2月11日
売上高	4兆7,523億円(2024年度連結)
従業員数	103,544名(2025年3月31日現在)
主な取扱商材	空調機(住宅用・商業用・産業用)を中心に、換気機器、集中管理・メンテナンスサービス等

組織体制

1984年に製造/営業それぞれの部門ごとに設置されていたロジスティクス関連の部署を集約。従来のオペレーション遂行に加え、物流効率化等を担う専門組織として、物流本部を設立。現在の物流本部は、3部体制で構成される。

- 企画部：物流効率化・計画立案、グローバル物流支援、輸出入業務等
- 東・西業務部：地域オペレーション・輸配送管理等
- 物流技術センター：包装業務に加え、マテハン自動化推進、物流IT開発等



物流改革を支えるガバナンス

ダイキン工業では、物流本部創設時から物流担当役員を設置し、物流業務を担ってきた。その後、需給調整(販売と製造キャパシティのコントロール)を担うSCM部とSCM担当役員が設置された。今回、そのSCM部を管掌する担当役員が物流統括管理者(CLO)に就任した。

物流コストコントロールやサプライチェーンマネジメントは従来から経営課題として重要視されており、今回の法改正を、物流改善を促す契機の一つと位置づけている。

CLOは、生産・営業・調達部署との連携や、物流改善を推進する旗振り役を担う。

ポスト設置の背景・意義

SCMの統括

10年以上前から物流担当役員を設置し、需給調整などSCMを統括。物流コストコントロールやSCMは、従来から経営課題として重要視。

CLO設置の背景

法改正に際し、SCM部管掌の担当役員がCLOに就任。法改正を、物流改善を促す契機の一つとして位置づけ。

CLOの位置づけ

生産・営業・調達と部署横断で連携し、課題整理から施策実行まで物流改善を推進する旗振り役を担う。

物流改革を推進する機能・組織体制

物流本部

物流効率化に向けて、計画・立案から実行・オペレーション管理まで担う物流機能組織

特徴

- 全社サポート部門として**独立した組織体制で運営**
- CLOが進める**物流改善の事務局にあたる専門部隊**として位置づけ

対策委員会

物流の2024年問題や物流効率化法改正への対応として設置された、**物流統括管理者を責任者、物流本部を事務局とする専門委員会**

主な役割

- 各部門の物流効率化に向けた計画を物流本部がとりまとめ、推進
- 空調以外の事業も含めた全部署で実行
- **物流改革の取組を全社にスケールアップ**

物流改善の推進体制とCLOとの連携



CLOは、生産・販売・需給調整等広い範囲でロジスティクスを管理できる立場で、必ずしも物流の専門家でなくてもよい。そして、物流本部長は専門的見地からCLOを補佐する立場。

CLOのキャリア

空調生産本部で開発を担当後、淀川製作所の所長として、複数事業部が事業活動する製作所内で、物流を含む事業所活動全般のマネジメントを担う。全社需給調整を行うSCM部も管掌。開発側の知見を有するほか、TIC（テクノロジーイノベーションセンター）創設メンバー。幅広い部署と連携して物流改革を推進。

物流本部長のキャリア

1985年新卒入社（物流本部設立後初の新卒配属）。物流畑で経験を積み、2008年に物流本部長に就任。物流本部の管理下にある、主に空調事業の物流効率化を促す実務責任者として従事。

CLOと物流部門長の役割・連携

項目	CLO	物流本部長／物流本部
位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> 物流の総責任者 物流改善を推進する旗振り役として、関係部門を巻き込み、方向性を提示 	<ul style="list-style-type: none"> 物流の専門部隊として計画立案を行うとともに、グローバル含む実物流において実装・運用を担う
強み	<ul style="list-style-type: none"> 開発・製造や他の事業部、経営の経験を踏まえ、部門横断の改革・推進を行う知見、経験、人脈 	<ul style="list-style-type: none"> 物流の実務経験や生産/営業などの事業運用に対する理解 社内外の物流関係者とのパートナーシップ
求められる役割	<ul style="list-style-type: none"> 経営的見地からの物流・SCM関連テーマの意思決定、経営トップ・関連部門長との連携、施策提言 	<ul style="list-style-type: none"> 専門的見地に立った施策の具体化（工程設計・標準化）、実行管理と関連部門、社外との連携・推進

CLOの俯瞰性・新たな視点を物流本部長が実務に展開し、物流改革を推進

主な取組事例

	目的	取組（実際的手段）	概要・効果
発荷主	荷役時間等の短縮	幹線便のパレット輸送化 ユニットロード化拡大	バラ積み荷役（約2時間）を大幅短縮（例：30～40分、レーンによっては20分）し、拘束時間・負荷を低減
社内	輸送効率の向上	営業と連携した物流条件の緩和	出荷締切前倒し、土曜配送の見直し、荷受け行動改善の注意喚起等により輸送効率向上
社外	物流改善（輸送・倉庫）	物流会社と協業した改善サイクルの仕組みを構築	物流パートナーと月次ワーキング会議を開催し、KPI管理を徹底

※2024年問題を受けた物流改善の主な取組事例を抜粋

| 物流改善のステップ

最初のステップ

細かなKPI管理の限界に気づき、部分最適から全体最適、すなわち長期的で持続可能な物流効率化へ転換。

社内への対応

パレット輸送の拡大に向け、工場の生産計画に輸送単位情報を反映。調達・製造まで含め全体の効率化に着目。

社外への対応

一社だけの部分最適ではなく業界全体の最適化を図るため、家電業界パレット共同化（標準化）を推進。

設定したKPI

車両積載効率、ドライバーの荷役時間や拘束時間、ユニットロード比率など、多角的なKPIを設定。

実際の効果

パレット輸送により、荷役時間を2時間から20～40分に短縮、運送事業者の稼働メリットが高まり車両確保の安定化も実現。

! POINT 「全体最適」を意識した改善

バラ積み輸送からパレット輸送に切り替える場合、どうしてもトラック1台あたりの積載効率は低下してしまう。しかしこれからは、**目先の効率化や一部分の効率化だけでは、改善を持続できない。**この場合は、積載効率だけで評価するのではなく、「車両の運行効率（回転数）」、「作業効率」、「ドライバーの拘束時間・負荷軽減」など、**多角的なKPIを設定することが重要**である。ダイキン工業では、パレットサイズの変更による車両積載効率を向上させる取組や、汎用車両輸送を可能とする荷姿の開発によるフォークリフト荷役の実現など、多方面から取組を実施。部分的・一時的な効率低下を恐れない「全体最適」の改善を続けている。

| 取組事例：パレット輸送の標準化



パレット輸送を拡大することでドライバーの拘束時間を削減する一方、バラ積みから低下した積載効率をカバーする施策を推進。

2021年に家電パレット共同利用協議会を発足し、2022年よりエアコン専用標準パレット実証実験を開始。家電業界全体で、パレットの共同化による効率的な運用を目指す。

取組① パレット仕入れ方法の統一

レンタルによるパレットの効率的運用を推進

取組② パレット仕様の統一

従来の1400×1100サイズパレットから、1300×1100サイズパレットへ統一



メーカー
製品出荷



物流センター
保管・配送



小売店
商品受取



パレット回収
循環利用

- ✓ 車両1台あたりの積載量は、従来の24パレット／車から、28パレット／車となり、車両積載効率の向上を実現。
- ✓ **パレット輸送により低下した積載効率をカバー。**

FOCUS 物流事業者との深い関係性

情報共有と相互研鑽により、Win-Winとなる施策を推進

ダイキン工業では1984年の物流本部設立以来、物流パートナーとの関係が深い。

定期的に物流協議会を開催し、事業方針や物流方針の説明、品質管理の研修、教育等、相互研鑽できるプラットフォームを構築。様々な物流改善につなげている。



✓ ドライバー拘束時間削減

物流事業者から各車両の運行状況を詳しくヒアリングし、共同でバーススケジュールを作成。あわせてバースを増設したことで、待機時間や積込時間を大幅に削減。

✓ 異業種連携の共同配送

物流事業者とのコミュニケーションをきっかけとして、飲料業界等と連携し、関東-関西間でダブル連結トラックを活用した異業種連携による往復輸送の取組を実現。

今後特に注力したい取組

1 全社一体での取組

課題

開発、調達、生産、物流、営業の工程において、依然として各工程内における改善が主体。

方向性

生販物一体の強みを活かし、調達から販売までのサプライチェーン全体でのムダを排除。

2 社会全体の物流効率化

課題

社会全体で起こっているトラック輸送の効率化における課題はまだ大きい。

方向性

社内プロセスの効率化にとどまらず、社会的に実効性のある改善を追求。

本質的な課題解決に向けて

サプライチェーン全体の効率化を進めることで、財務的・社会的に貢献していきます。そのためには、**全社一体での取組が不可欠**です。**物流はモノを動かす役割を担うだけでなく、顧客に最も近い組織**のため、お客様の立場も考えた効率化を推進していきます。

- ✓ 広い視野を持ち、長期的で持続可能な物流を目指す。

社会全体の物流効率化の意義

社会全体の物流課題は、ダイキン工業だけで解決できる問題ではありません。各荷主が積極的に声を上げていかなければ、物流を持続させることができないという問題意識を持っています。

- ✓ 物流パートナーとの協力、業界全体における協力により、全体最適を目指す。

サプライチェーン全体の効率化の取組を、物流“発”で加速

※本事例は、2026年2月時点の情報に基づき作成しています。

企業概要と組織・物流体制

世界初のインスタントラーメン「チキンラーメン」を開発した、総合食品メーカー。即席麺を中心とした加工食品の研究開発および製造・販売を手掛ける。

国内の主力工場は6拠点あり、21拠点の営業倉庫から全国の得意先へ配送している。

工場から営業倉庫へは100%パレット輸送を実施しており、10トン車やトレーラー、フェリー、鉄道など最適な輸送モードで製品を運んでいる。

企業プロフィール

業種	食品製造業
設立	2008年（日清食品ホールディングスの設立は1948年）
主な取扱商材	即席麺 等

組織体制

事業統括本部の下に戦略企画部、営業本部、サプライチェーン本部が位置し、その下にロジスティクス部、需給管理部がある。戦略立案部隊と戦術実行部隊を明確に分離していることが特徴。

事業統括本部とは別にWell-being推進部があり、その中にあるDX推進部にて組織全体の改革を実施している。

DX推進部は、システムだけでなく、戦略立案の頭脳としてCLOをサポートしている。

CLO設置の背景

日清食品では2015年頃より社内の構造改革を開始し、当初は「生産性の200%向上」を目標にシステムを含む仕組みの変革を推進。構造改革の一つの切り口としてサプライチェーンがある。

調達・生産・営業・物流といったサプライチェーンを横ぐしで管理すべく、事業統括本部を開設。それと同時に、構造改革の最終目標を「Well-beingの実現」であると改め、Well-being推進部を開設。

「長期的視点」と「サプライチェーンを横断する職務権限」が必要と考え、CLOのポストが設置された。

システム統合の必要性

DX化が進まないことで企業が直面する「2025年の崖」を前に、調達・生産・営業・物流のシステムを統合し、部門横断的な構造改革を推進する必要があった。

→「事業統括本部（旧：事業構造改革推進部）」を開設（2019年）

Well-beingの実現

サプライチェーンの変革を行う上で、ゴールとなるのは企業価値向上（社会的価値の向上）とWell-beingの実現。人材育成も重要課題として位置づけた。

→「Well-being推進部」を開設（2022年）

なぜ「社会的価値」という視点が重要なのか

1 豊かな生活の維持

コストをかけても運べないだけでなく、つくれない

「カップヌードル」のカップ調達は、木材調達→抄紙→ラミネート→印刷→成型という複数工程にわたる。物流だけでなく、調達・生産・営業の変革が必要。

2 社会の基準の変化

SDGsからWell-beingへ

2030年以降の国際社会の指標は、経済・環境中心から主観的な価値へ移行。企業の存在意義（パーパス）がより明確に求められる。

3 Well-being向上

企業価値に直結

組織のWell-beingが高いと、創造性は拡大する。

CLOのプロフィール／使命と役割



CLOは、サプライチェーンを切り口にしたCEO。
物流経験の有無は関係なく、企業ごとに多様なCLO像があっていい。

日清食品株式会社
常務取締役 事業統括本部長 兼 Well-being推進部長 物流統括管理者(CLO)
深井 雅裕 氏

深井氏のキャリア

1989年に日清食品に入社、低温事業部営業課でキャリアをスタート。チルド食品事業部のマーケティングや営業本部などの営業・企画部門、タイ現地法人等を歴任。2019年7月に事業構造改革推進部長 兼 物流構造改革プロジェクトリーダーに就任、2022年よりWell-being推進部長を兼任。2024年10月に常務取締役 事業統括本部長、2025年6月より物流統括管理者(CLO)に就任

CLOのミッションは、物流問題だけでなく、企業の存在意義や社会的価値をつくり出すことにある

使命	役割
<p>CLOとして機能するには、物流に閉じず、調達・生産・営業まで含めた全体最適を見渡し、部門横断で統括できる視座が必要。現場運用よりも戦略立案側から選任し、組織を横ぐしで管理できる人材が望ましい。</p> <p>一方で、物流部長がCLOとなり、物流課題から段階的に改革を進めるアプローチも有効。どのパターンでもよく、CLOを一人の役職に閉じず、「チームCLO」として同じ方向を向いて変革を推進することが重要である。</p>	<p>日清食品におけるCLOの役割は、サプライチェーンを切り口に構造改革を進め、企業価値を向上させることにある。具体的には、社内の構造改革と社外との外交を通じた連携により「2024年問題の解決」、「物流クライシスの解決」、「CO2排出量削減の実現」を目指す。</p>

調達物流と製品物流の可視化→ムダの改善、社内外の連携を加速

CLOとして、実施した取組

	目的	取組（実際的手段）	概要・効果
着荷主	調達物流の可視化 (調達物流のTier5 までの実態把握)	調達先であるTier1-5までのサプライチェーンを可視化	調達物流における輸送効率のばらつきや、製品物流での積載率低下の要因の明確化
社外	軽重混載による 容積・重量積載率 の最大化	サッポログループ物流との共同輸送	軽量貨物と重量貨物の組み合わせにより、トラック台数20%削減
社外	調達物流と製品物流 の統合による実車率・ 積載率の向上	J A全農とのラウンド輸送	調達物流と製品物流の掛け合わせで積載率9%向上
社内	ダッシュボードによる 迅速な意思決定 (共通言語による社内 変革の後押し)	S&OP販売・操業計画システムを導入 データの統合&ダッシュボード機能による可視化	各部署の事業がサプライチェーン全体にどの程度インパクトがあるか数値で可視化 調達・生産・営業・物流の統合計画により、需要予測の精度が向上

物流改善のステップ

最初のステップ

調達物流と製品物流の可視化からスタート。現在あるデータを整理&整備（システム化）し、各部署の業務プロセスを見直した。

社内への対応

業界・企業・アカウントごとに物流が分断されていることが課題。S&OPシステムを導入し、ダッシュボードで一元管理&可視化を実行。

社外への対応

CLOの外交で製配販、物流事業者、行政との連携を加速。共同輸送を実現。

設定したKPI

サプライチェーンのゴールはWell-beingであり、企業価値に直結する。そのため、KPI=株価とした。

実際の効果

社内でサプライチェーンの可視化、及び物流改善に向けた活動が加速。社外との共同輸送も実現。

① POINT 見える化で“社内共通の物差し”をつくる

物流効率化の第一歩は、現場にある構造的な課題を整理し、改革の出発点を定めることにある。ただ、物流の立場から営業や生産を含めた議論を前に進めるのは容易ではない。そこで鍵となるのが、部署間で同じ前提で話せる「社内共通の物差し」であり、その中心は**コストを軸にしたデータの見える化**である。

深井氏はS&OPの考え方を取り入れ、ダッシュボード等で情報を一元管理する仕組みを整えた。各部署の判断が次工程やサプライチェーン全体に与える影響を数値で示すことで、議論が部分最適に寄りすぎること避け、全体最適の観点に揃えやすくなった。結果として、部署ごとに見過ごされていた課題も表面化し、改善の論点が揃っていった。

取組事例：業界を超えた連携、共同輸送の実現



日清食品では、データ連携が進み、取引関係・競合からパートナーへと、業種業界を超えた連携が加速している。

① 水平連携：日清食品×サッポログループ物流

- 日清食品の即席麺とサッポロのビール樽の共同輸送を実現（エリア：静岡～関西間）
- 軽量貨物（容積勝ち）と重量貨物（重量勝ち）の組み合わせで積載効率が大幅に向上し、容積積載率96%、重量積載率95%を実現。
- 結果：車両台数20%削減、環境負荷軽減に貢献



② 垂直連携：日清食品×JA全農

調達物流と製品物流を統合し、効率的な輸配送を実現（横移動ゼロ化）

- ラウンド輸送：往復での積載率向上
- 上り便：農産物原料の調達輸送（JA全農→日清食品 工場）
- 下り便：日清食品の製品輸送（日清食品 工場→日清食品 製品倉庫）
- 幹線共同配送：ラウンド輸送により、往復で積載効率を向上
- 結果：ドライバー拘束時間7%削減、積載率9%向上、CO2排出量17%削減

- ✓ 水平連携：企業を超え、異業種連携で平準化へ（「発荷主」・「着荷主」どちらの視点も重要）
- ✓ 垂直連携：ゼロサムゲームからプラスサムへ（新しいパートナーシップ）

Q FOCUS

改革を推進する3つの視点転換

部分最適 → 全体最適

商習慣 → 商取引

取引先 → パートナー

改革推進のポイント

企業のトップである代表取締役社長のコミットメントのもと、**可視化→標準化→システム化・自動化のステップを踏む**。業種業界を超えた連携と人材育成を重視し、社内外ともにつながったサプライチェーン全体での最適化を目指す。

今後特に注力したい取組

1 フィジカルインター
ネットの実現
 輸送機器の統一化
(パレット等)

 ハブ拠点の共同化
(共同保管 & 共同輸送)

 プロトコルの統一化
(生成AIのデータ活用)

2 物流DXと標準化

現在  川上側と生産計画を共有し、配送を最適化
(資材メーカー)

今後  川下側へ展開 (卸・小売)

将来  統一された需要予測・計画に基づくAIによる自動補充システム

3 外交の強化

 業界横断的な連携を模索

 講演活動

 委員会活動

 人脈構築

新任CLOへ向けてのメッセージ

まず可視化、次に連携へ

今あるデータを整理し、ステップを踏んで実行していくことが重要です。

可視化・改善、連携に向けたステップ

- ✓ データの整理：今あるデータをすべてシステム化
- ✓ 業務プロセスの連携：各部署の業務をイメージ化
- ✓ ムダな作業への気付き：改善点の発見
- ✓ 連携の推進：社内外との協力体制の構築

外交はCLOの重要な仕事

外交（人脈づくり、ネットワークづくり）は、CLOの重要な仕事です。これまで行った共同輸送の取組は、業界の上位企業を自らリサーチし、直接連絡を取ることで実現しました。

- ✓ 共同輸送では、実務レベルでは現場担当者同士の話し合いで行われていても、その入り口である企業同士をつなぐのはCLOの仕事です。
- ✓ **人脈やネットワークをビジネスにつなげる力が必要**です。

製・配・販、物流事業者、行政など多様なプレーヤーと連携し、サプライチェーン全体で社会・消費者にどんな価値を提供するのかを常に問い続けること
——これがCLOの本質です。

※本事例は、2026年2月時点の情報に基づき作成しています。

企業概要と組織・物流体制

1993年に雪印グループの卸5社の合併を機に誕生した食品総合卸企業。全国に約500カ所の物流拠点と約7,500台/日の配送ネットワークを保有する。

ドライ・チルド・フローズンの全温度帯流通機能を備えており、特に、低温物流領域に強みを持つ。

主な得意先はスーパーやコンビニエンスストア、ドラッグストアや外食チェーンとなり約2,000社と取引をしている。

仕入先は約1万社、商品登録数は約70万アイテムとなる。中間流通として食品流通の幅広いニーズに対応している。

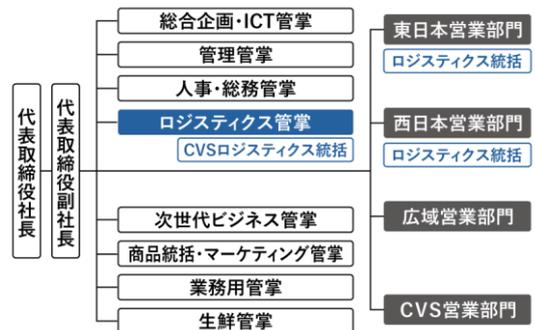
企業プロフィール

業種	食品卸売業
設立	1993年
売上高	2兆4,188億円（2024年度連結）
従業員数	4,151名（2025年3月末）
主な取扱商材	チルド食品、冷凍食品、加工食品、酒類、菓子、生鮮、ノンフード等

組織体制

本社職能組織・本社戦略組織・営業部門組織により編成されている。ロジスティクス関連部署を統制するため、東日本営業部門および西日本営業部門に「ロジスティクス統括」を、またロジスティクス管掌の配下に「CVSロジスティクス統括」をそれぞれ設置している。

本社戦略組織の下には「ロジスティクス管掌」を設置しており、ロジスティクス企画部、ロジスティクス管理部、ロジスティクス戦略室、物流拠点整備推進室およびCVSロジスティクスを管轄している。



CLO設置の背景

以前からロジスティクス管掌を設置しており、ロジスティクス事業における全社の戦略や管理を行っている。また、食品流通業界における影響も大きいことから、業界の課題に対しても積極的な改善に着手していた。

政府よりCLO設置について発表があった際、業務内容がロジスティクス管掌の業務内容と相違ないことを確認。**2026年のCLO設置義務期間を待たず、早期に社外に対しCLOの設置を明確化することで、さらに物流課題解決に取り組みると判断し**、2024年7月にCLOを設置した。

ポスト設置の背景・組織の変革

2007年4月～ 物流事業を第2の柱として推進

西野商事との合併を機に、「新生日本アクセス」として物流機能の強化を推進。全社員が物流は会社の生命線であることを認識し、社外への発信も強化

2011年3月～ ロジスティクス管掌を設置

全社のロジスティクス事業を横ぐしで管理し、全社としての指示や考え方を横断的に通達する役割を担う

2024年7月～ 「CLO」を設置

「2024年問題」への対応や商習慣の見直し等、物流の構造的な問題解決を図っていくことを背景に設置

- ✓ 物流は日本アクセスとして最重要事項と捉え、社内外に明確に示すため、2024年7月にCLOとなった宇佐美氏は副社長昇格後も2025年度はCLOを継続。
- ✓ 改正物流効率化法への対応を含め、物流課題の解決を主導する意思表示でもある。

CLOのプロフィール／使命と役割



CLOのミッションは、
社内外に対してメッセージを発信し、
ロジスティクス事業全体を動かす役割を果たすことにある。

株式会社日本アクセス
代表取締役副社長 副社長執行役員CLO

宇佐美 文俊 氏

宇佐美氏のキャリア

1984年11月、東京雪印販売株式会社に入社。以降、ロジスティクス領域を中心にキャリアを重ね、ロジスティクス本部物流部長、執行役員 ロジスティクス本部長代行、常務執行役員 ロジスティクス管掌等を歴任。2024年7月、取締役 専務執行役員 CLO ロジスティクス管掌 に就任。2025年4月、取締役副社長 副社長執行役員 CLOを経て、2025年6月より代表取締役副社長 副社長執行役員 CLOに就任。

使命

社内外へのメッセージ

役割

物流改善の統括管理・推進
物流課題解決に向けた取り組みの統括管理・推進、
ロジスティクス管掌の後方支援を行う。

社内外連携により、SCM全体の改善を目指す

CLOとして、実施した取組

	目的	取組（実際的手段）	概要・効果
 発荷主	車両情報の可視化 （待機時間の削減）	・ Hacobu社の動態管理システム「MOVO Fleet」の導入（2020年度～）	・ 約3,000台のトラックに導入済。納品時間の変更・配送コースの再編を進める
 着荷主	入荷時間の可視化・分散化	・ 入荷管理システムの自社開発（2017年度） ・ 日本加工食品卸協会のトラック入荷予約・受付システム「N-Torus」の導入（2018年度） ・ Hacobu社のトラック入荷予約・受付システム「MOVO Berth」の導入（2022年度）	・ 3システム合計で141拠点に導入済（卸物流センターにほぼ全て導入済）
 社内	倉庫内作業の最適化	・ KURANDO社の庫内作業可視化ツール「ロジメーター」を活用したリアルタイム実績管理&オリジナルBIツールを開発・展開	・ センター×得意先×マテハン単位で生産性を可視化。改善アクションプランを全センターで立案し、実行体制と振り返る会議体を整備
 社外	荷役時間の削減	・ バラ積みが課題となっていた冷凍物流に対し、一貫パレチゼーションを実施（メーカー工場から卸物流センターまでパレット運用を前提とした物流設計）	・ フローズンマザー物流センターを4エリア（関東、中部、近畿、中四国）で展開済。パレット化によりバース接車時間は1/4、作業生産性は3倍以上改善（関東エリア実績）

物流改善のステップ

最初のステップ

入荷情報の可視化を目的に、入荷管理システムを自社開発。入荷の実態（運送事業者／メーカー（商品）／待機時間／荷降時間）を把握。

社内への対応

可視化されたデータを基に、発注ロット（入荷頻度・入荷SKU）の見直し、物流に合わせたパレット単位の発注の徹底を啓発。

社外への対応

可視化されたデータを基に、発荷主（会社）ごとにパレット化、発注曜日集約、時間指定入荷に伴う出荷調整を要請・連携。

設定したKPI

「1時間以上の入荷待機」発生率（加えて「2時間以上」も管理）。

実際の効果

データに基づく効率化で、「1時間以上の入荷待機発生率」を半減。

POINT 業界に先駆けて入荷管理システムを自社開発

倉庫とトラックの結節点である荷下ろし現場の現状を数値（データ）として把握する必要があると考え、**業界に先駆け2017年頃より入荷管理システムの自社開発に着手**した。

自社開発の入荷管理システムはWMSと紐づいており、**システム上でどの運送会社が、どのメーカーの商品を運んできたのか把握することが可能**である。可視化されたデータを基に、社内で発注ロットや入荷頻度の見直しを行い、運送会社・メーカー単位で入荷時間の分散化や、パレット単位の発注を要請している。実際はメーカーからの抵抗感もあり、容易に進むものではない。無理強いはできないため、お願いをして時間の調整を進めている状況である。

取組事例：トラックの入荷時間（待機時間）の可視化



自社開発の入荷管理システム、日本加工食品卸協会の「N-Torus」、Hacobu社の「MOVO Berth」の計3種類のシステムを物流拠点に導入し、入荷するトラックの予約・受付状況の可視化を行っている。

システムは卸物流センターにはほぼ全て導入済み（2025年10月時点141拠点）であり、**データを基にした効率化の取組を行い、1時間以上の入荷待機時間発生率を半減させた**。

待機削減状況と目標値

待機	1時間以上	うち2時間以上
2023年12月	4.4%	1.0%
2024年6月	3.3%	0.6%
2025年6月	2.8%	0.6%
2025年9月	1.4%	0.2%
2027年3月目標	0.5%	0.0%
2029年3月目標	0.0%	0.0%

データを基に行った取組

発荷主への協力要請

- 納品時間の分散化
- パレット化

社内における取組

- 発注曜日集約の取組（メーカーごとに発注曜日を集約し、納品車両台数を削減）
- 入荷物量の平準化
- 入荷バースの増設・人員増
- 入荷時間枠の解放

✓ 2027年3月までに1時間以上の待機発生率を0.5%以下に、2029年3月までにはゼロを目指す。

FOCUS 見えない待機時間について

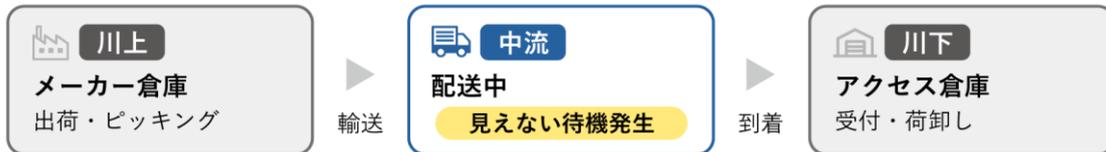
倉庫側だけの個別改善では限界がある

入荷管理システムで計測できるのは「倉庫で受付後の待機時間」であり、受付前（予約時間前）に敷地外で発生している「**見えない待機時間**」については把握することが困難。

「見えない待機時間」を見える化する

川上～川下の流れ全体の中で「見えない待機時間」を可視化し、改善する必要がある。
（例：リードタイム2の推進、それに伴う倉庫の大きさ・レイアウトの変更、出荷時間の変更、入荷の定時・定期配送化 等）

❏ 短期的な改善は難しいが、将来的に取り組むべき課題のひとつである。



今後特に注力したい取組

社内に対する働きかけの強化：営業部門への物流コスト意識の浸透を図る

取組

副社長の立場から、社内営業部門における物流コスト削減への意識改革に注力。

背景

食品卸の費用の大半は物流コストであり、営業部門が物流コストの視点をもって顧客と商談を進めることが重要。物流単価の上昇はやむを得ないが、営業部門が物流効率化の視点を持つことで、コスト増を吸収できる可能性がある。
（例）10台のトラックの積載効率を上げて9台に削減することで、物流単価の上昇をカバーすることが可能。

新任CLOへ向けてのメッセージ

第一歩として重要なのは、物流に関するデータの収集

CLOは物流の専門家である必要はありません。**重要なことは、社内外に対してメッセージを発信し、組織全体を動かす役割を果たすこと**です。

- ❏ 社内における物流改善・効率化に向けた意識醸成と働きかけ
- ❏ 仕入れ先メーカーや取引先、物流事業者との協力体制の構築

物流の効率化を推進し、社内外へメッセージを発信するためにも、**まず現状の「見える化」ができていないといけません。**

CLOは社内外へのメッセンジャー役です

※本事例は、2026年2月時点の情報に基づき作成しています。

企業概要と組織・物流体制

1925年に設立された大手総合食品商社。国内外の加工食品、冷凍・チルド食品、酒類、菓子など「食」に関する幅広いカテゴリーを取り扱う。

約6,500社の食品関連メーカーを中心とする仕入先と、約3,000社の小売・外食事業者をつなぐ卸売・物流事業を展開。全国各地に387カ所の物流拠点を有し、1日約7,600台のトラックを使用して商品を配送している。

企業プロフィール

業種	食品卸売業
設立	1925年
売上高	2兆1,208億円（2024年度連結）
従業員数	5,021名(2025年3月31日現在・連結)
主な取扱商材	加工食品、低温食品、酒類、菓子

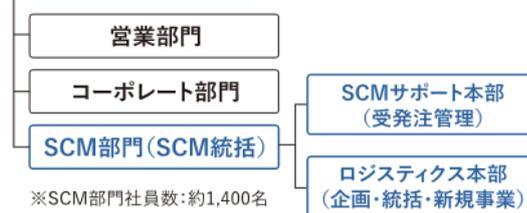
組織体制（2025年4月改編）

組織を大きく「営業」、「コーポレート」、「SCM」の3つに分け、SCM統括の中に「SCMサポート本部」、「ロジスティクス本部」を設置。

2025年4月1日に株式会社ベスト・ロジスティクス・パートナーズ（以下、BLP）に物流事業を分割し、倉庫運営や配送手配といった現場運営機能を含む物流事業を移管。

SCMサポート本部は受発注管理を担当し、ロジスティクス本部はBLPの統括や物流の新規事業などの企画構想を担う。

三菱食品株式会社



CLO設置の背景

2018年頃よりCLOという制度が明確化される以前から、実態としてはCLOに資する役割や機能は存在し、物流改善の取組を進めていた。

2019年4月の組織改編にてロジスティクスと受発注を同じ管轄とした「SCM統括」を新設し、組織として物流を戦略的に統括する体制づくりを開始。物流を一元的に管理する体制へ移行した。

2025年1月（2025年4月1日付組織改編の発表時）にCLOの設置を対外的に公表した。

ポスト設置の背景・意義

1. 物流の戦略的重要性の認識

物流はコストセンターではなく、成長領域の一つとして位置付けた。物流機能の高度化が会社全体の成長に直結するという**経営判断**。

2. 専門人財の必要性

バラバラであった物流機能を統合したことにより、物流を戦略的に見る専門人財の必要性が高まった。

3. 物流効率化法改正への対応

改正法施行前から取り組んでいた内容と法改正の方向性が一致。荷主としての物流責任を明確化する必要性が増した。

組織体制の変革

～2018年頃

受注部門を除く1,000名超のSCM部門社員を統括責任者が一人で管理。組織としてのコントロールが困難であった。

2019年4月～

組織改編を実施。SCM統括の下に各物流本部を設置し、バラバラであった物流（人員・オペレーション）を一元的に管理する体制へ変更。

2025年1月～

CLO（Chief Logistics Officer：物流統括管理者）の設置を対外的に公表。

CLOのプロフィール／使命と役割



従来のコストセンターとしての物流から、発想を転換していく。これが物流部長とCLOの違いである。

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 氏

田村氏のキャリア

1988年に三菱商事株式会社に入社。以降、一貫して物流領域にてキャリアを形成し、国土交通省航空物流室長、三菱商事ロジスティクス代表取締役社長、三菱商事物流事業本部長等を歴任。2020年に三菱商事株式会社食品流通・物流本部長、三菱食品株式会社取締役に就任。2021年に三菱食品株式会社取締役常務執行役員 SCM統括に就任。2025年に取締役常務執行役員 SCM統括(兼)CLOに就任。

CLOのミッションは、「コスト」「品質」「持続可能性」の3つの価値を同時実現することである。



使命	役割
<p>従来、物流責任者の一番の関心事は「コスト」である。コストは物流会社からすると「収入」であり、コストと双壁になるものは「品質」である。そして品質は「安全」に紐づく。コストを抑えて高品質を求める荷主と、収入を上げて安全を高めたい物流事業者のトレードオフをどのようにバランスさせるかが、これまで考えるべきことであった。ここに新たに加わってきたのが、「持続可能性」である。現状のコストは安くても、10年後の状況や品質といった持続可能な面を確保していくことが今後求められる要素の一つとなる。</p>	<p>CLOとして、2つの本部（SCMサポート本部、ロジスティクス本部）を統括。日々の仕入れ、購入、オーダーへの出荷対応等の機能はSCMサポート本部で担っており、CLOとして同本部を統括している。</p>

田村氏がCLOとして就任以降、物流のデータ化・可視化の動きが加速

CLOとして、実施した取組

	目的	取組（実際的手段）	概要・効果
発荷主	輸配送の可視化	Hacobu社の動態管理システム「MOVO Fleet」の全社導入（2022年度～）	約3,100台のトラックに導入済、車両の運行状況をデータ化
着荷主	オープン化	輸配送リソースシェアリングサービス「trucXing」の開始（2023年度～）	他社との物流リソースの”シェアリング”の取組開始
社内	倉庫内の可視化	KURANDO社の倉庫内可視化ツール「Logimeter」の全社導入（2020年度～）	約5年間で100拠点弱に導入済、倉庫内作業状況をデータ化
社外	輸配送の最適化	Hacobu社と最適配車ツール「MOVO X-Data」を共同開発（2023年度～）	拠点間共同配送（エリア配車）の推進

物流改善のステップ

最初のステップ

第三者が見てもわかる数字（データ）が必要という観点から、「可視化」をキーワードに徹底して取組を推進。

社内への対応

トップダウンで推進。「可視化は意味がない」という現場の反対意見に対し、経営判断として厳格に伝達。確実な実行を徹底。

社外への対応

協力会社の反発に対し、三者（発荷主・着荷主・運送事業者）にとってWin-Winとなる改善であることを丁寧に説明。可視化が対話の土台に。

設定したKPI

トラックの現在地・走行ルート・積載率・CO2排出量・到着予定時刻を一目でわかるようにするというシンプルな目標を設定。

実際の効果

輸配送データを蓄積・可視化することで、データを基に誰でも物流課題を抽出できるようになり、改善活動が全国で進行中。

① POINT トップダウンによる「可視化」の推進

田村氏は現場のオペレーションの状況を知りたいと考えた。そこで、第三者が一目で分かる数字（データ）を集めることを目的に、「可視化」をキーワードとした取組を開始した。

トラックの現在地や走行ルート、積載率や待機時間といった車両情報を可視化することに対し、当初はドライバーに抵抗感が生じることや、収入にならず、コストや作業負担ばかり増えるという現場の意見もみられた。こうした否定的な意見に対し、**車両情報の可視化・データ化が、発荷主・着荷主・運送事業者が改善に向けた話し合いを行う上で必要な土台であり、スタートラインとなる**旨を説明した。それでも反対がある場合は、トップダウンで経営判断として進めることを社内で厳格に伝える場面もあった。

取組事例：輸配送の可視化



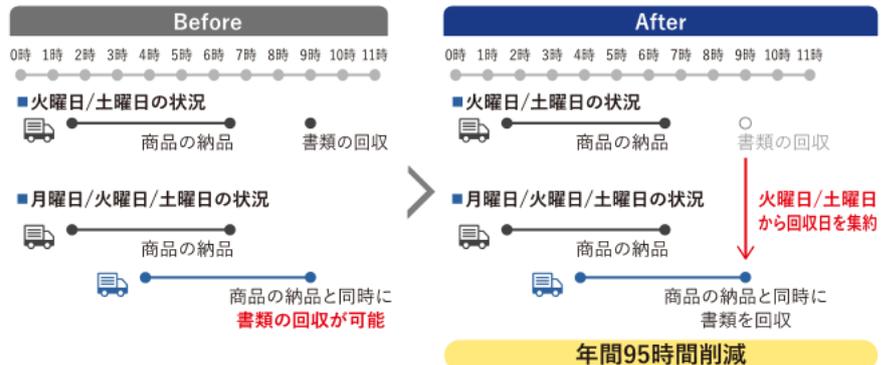
2022年からHacobu社が提供する動態管理システム「MOVO Fleet」のテスト導入を開始し、2023年4月に本格導入を発表。現在約3,100台のトラックに導入し、可視化を行っている。導入費用は同社が負担し、協力会社へ依頼して車両にGPS端末を装着してもらい、実装データを蓄積した。

ハローデイ様との協業事例

事例：店舗納品時のドライバー滞在時間の削減例

着荷主である小売店の協力の下、MOVO Fleetの実態データを使用し、ドライバー滞在時間の実態調査を行った。その結果、商品の納品と店舗書類の回収時間にアンマッチがあることが判明。小売店に滞在時間の課題を共有し、相談の下、納品ルールの見直しを図った。

回収日を（月）・（水）・（金）に集約することで、滞在時間の短縮に繋がった。
※（月）・（水）・（金）は物量が多く、車両2台を効率的に運用させることが可能だった。



- ✓ 可視化の次のステップとして、最適化に取り組んでいる。データでマッチングして物流を共同化するツールを開発し、これから実装する段階である。将来的には、複数社で協働化を進めたいと考えている。

| 今後特に注力したい取組

1 輸出入の物流管理

課題

輸出入は専任部署が担当しており、CLOが把握しきれていない部分がある。

方向性

会社全体の物流を統合的に把握するうえで、輸出入領域も含めた管理が重要。

2 連結子会社の物流管理

課題

改正物流効率化法と直接の関係は薄いものの、連結ベースでの物流管理が重要。

方向性

グループ全体の物流最適化を見据えたマネジメントが求められる。

3 他社（荷主）との協業

課題

自社だけの「閉じたサプライチェーン」では、改善の余地に限界がある。

方向性

「オープンなサプライチェーン」を志向し、他社の荷主と組んで物流ボリュームを拡大。

4 環境対応と労務管理

環境

冷蔵倉庫のフロンガス漏えい防止対応。

労務

ドライバーだけでなく、物流センターで働く外国人労働者なども含めた労務環境に目を向ける。

| 新任CLOへ向けてのメッセージ

| 自社の物流の実態を知ること

自社の物流オペレーションがどのようになっているのか、まず「**現場のオペレーションがどうなっているのか、知ること**」が重要です。

- ✓ データを収集・整理し、物流現場で何が起きているかを把握する
- ✓ 物流事業者からの報告を待つのではなく、自らデータを取る手法を考える
- ✓ 委託先についても、把握できない情報は開示してもらえよう依頼する

「能動的に動く」ことが
求められます

| コスト以外の部分に興味を持つこと

コストだけでなく、**オペレーションそのものに関心を持つこと**が重要です。

- ✓ 貨物自動車運送事業法の改正により、下請けに関する規制は厳格化
- ✓ 委託先に任せきりではなく、トラックの台数を把握する
- ✓ 自社貨物を運んでいる事業者や、ドライバーが誰か、どのような運用がされているのかを知る

「荷主責任」が問われる時代です

※本事例は、2026年2月時点の情報に基づき作成しています。

企業概要と物流戦略

1972年設立の愛知県名古屋市に本社を置く総合スポーツ用品メーカー兼小売企業。全国に約400店舗を展開する。

プライベートブランドの商品企画・仕入れから販売、物流までを一貫して自社で手掛けるSPAモデルが特徴。

物流体制として、中京のマザー倉庫を軸に全国供給網を構築し、関東にサブマザー倉庫とEC拠点を配置。店舗・EC需要を一体管理し、リードタイム・在庫配置・サービスレベルの最適化を図っている。

企業プロフィール

業種	スポーツ用品製造業兼小売業
設立	1972年
売上高	2,686億55百万円 (2025年6月期・連結)
従業員数	3,257名 (2025年6月期)
主な取扱商材	各種スポーツ用品 (ゴルフ用品、アウトドア用品)、アパレル、シューズ等

アルペンの「新物流戦略」

アルペンはスポーツ用品・アパレル等13万超のアイテムを全国の店舗・ECへ供給する一方、設備老朽化、商品多様化、EC需要拡大、物流コスト増により、リードタイム長期化や在庫配置の非効率、需要変動への対応力といった課題が顕在化していた。

これらに対応するため、拠点配置、商品特性別物流、在庫配置、需給管理を一体で再設計し、全国供給網の最適化と事業成長を支える物流基盤を構築する「新物流戦略」を立案。商品特性に応じたカテゴリ別物流網の再編を進め、4つの重点領域を軸に物流改革を推進している。

実現を目指す重点領域

- ① 店舗供給リードタイム短縮による販売機会最大化
- ② 梱包・納品方法の標準化による店舗オペレーション改革
- ③ 需給管理の高度化による庫内作業・輸配送最適化
- ④ ECフルフィルメント強化による顧客体験向上

物流×組織変革の歩み

アルペンでは、物流を事業成長を支える戦略機能と位置づけ、組織体制の見直しを段階的に進めてきた。2015年に本社に物流担当部署を設置し、2017年には物流子会社を本社組織へ統合することで、物流機能を全社横断で管理する体制を構築した。さらに2018年には戦略企画本部の傘下へ移管し、IT・教育と並ぶ経営の重要機能として位置づけることで、全社最適の観点から物流改革を推進している。

これらの取り組みにより、拠点配置や在庫配置、需給管理などを部門横断で最適化する体制を整備し、CLOに求められる機能を先行的に実装している。

組織変革

新物流戦略

DXの取組を
PICK UP!

2015年9月 物流専属部署の設立

サプライチェーン・ロジスティクス部を設立

2018年10月 次世代物流IT基盤の構築

物流システムを全面刷新。倉庫運営データを統合管理する次世代物流IT基盤を構築。

2017年1月 物流子会社の吸収合併

物流子会社のスポーツロジスティクス部を吸収合併、本社物流部門へ統合

2021年11月 中京マザーセンター再編 (第1弾)

大物・小物のカテゴリ専用倉庫を稼働。3Dロボット自動倉庫「ALPHABOT」を日本初導入。

2018年7月 物流を経営の中心へ

戦略企画本部の傘下に戦略企画・IT・教育・物流を配置

2024年2月 中京マザーセンター再編 (第2弾)

アパレル・シューズカテゴリ専用倉庫を新設・統合。大規模自動倉庫および高速仕分け設備を導入。

2022年4月 物流本部の独立

戦略企画本部から独立し、物流本部を設立

2024年6月 西日本EC旗艦倉庫の稼働

中京エリアにEC専用拠点を新設し、棚搬送型ロボットを導入。東西2拠点体制を構築。

- ✓ アルペンは現時点では特定荷主に該当していないが、執行役員 物流本部長 兼 サプライチェーン・ロジスティクス部長の濱中龍一氏が、実質的な推進役を担っている。

物流DXで進む倉庫内改革

- ✓ アルペンでは、事業成長とEC需要拡大に対応するため、物流IT基盤の刷新、拠点再編、倉庫自動化を段階的に推進し、全国供給網の高度化を進めている。

アパレルとシューズを一つの拠点に集約、投資の集中 ～大口DC：大規模なマテハン設備を導入～

■ 概要

大口DCでは、物量・保管量の大きいアパレル・シューズカテゴリを一拠点に集約し、シャトル型自動倉庫とクロスベルトソーターを中核とする大規模マテハン設備を導入した。

保管・ピッキング・仕分けを一体で自動化し、自動製函機・自動封緘機・自動サイズ計量器等も連携させることで、庫内作業を「探さない・歩かない・運ばない」構造へ転換し、標準化された出荷プロセスを確立した。

■ 効果・特徴

庫内作業工数を約60%削減し、コンパクトなスペースで国内最高クラスの出荷能力を実現。

高物量カテゴリの供給力強化に加え、労働力不足への対応、物流コスト構造の改善、将来の物量増への拡張性を備えた運用基盤を構築した。アルペンの新物流戦略を中長期で支える基幹物流インフラとして、全国供給網の高度化に寄与している。

導入したマテハンの概要

シャトル型自動倉庫

7系列 棚総数：8,328 棚

搬送台車：84 台

保管能力：49,488～99,456 ケース

クロスベルトソーター

全長：364m

投入ステーション：36 カ所

仕分け間口：404 間口



EC専用倉庫の物流DXの推進

～東日本FC&中京FC：製棚搬送ロボットの導入～

■ 概要

EC専用拠点の東日本FCでは、2018年からギークプラス社製GTP型棚搬送ロボット「EVE」を導入。約7,000坪の倉庫で216台が稼働し、棚の自動搬送によりピッキング効率化と出荷プロセスの標準化を実現した。

EC成長を見据えた戦略投資の結果、**EC売上は約150%成長。2018年比で生産性は約4倍、出荷リードタイムは1/2、保管能力は約2倍に向上・拡大した。**

波動（平常時とピーク時の出荷差）にも柔軟に対応できる運用を整備し、サービスレベル向上と安定供給につなげている。

西日本のEC旗艦拠点である中京FCにも同ロボットを導入し、立ち上げ時は29台で運用開始。EC成長に合わせて段階的に拡張している。

導入したロボットの概要

東日本FC

EVE P800R

自動搬送ロボット：216台

専用棚：3,207台

ピッキングステーション：19台

中京FC

EVE P800R

自動搬送ロボット：29台

専用棚：515台

ピッキングステーション：6台



POINT

倉庫の自動化への投資を進める上でのポイント

アルペンでは、**倉庫の自動化を単なる設備導入ではなく事業成長を支える経営投資と位置づけている。**投資にあたっては投資対効果を定量的に算出し、コスト削減だけでなく生産性、供給能力、サービスレベル、拡張性など全社影響も踏まえて経営層と協議の上で意思決定を行う。

また、現状業務に合わせて設備を入れるのではなく、あるべき要件から業務プロセスを再設計し、標準化・簡素化を進めたうえで自動化効果を最大化している。

過剰投資を避けるため全体一律ではなく効果の高い領域に絞って投資し、回収期間は原則5年（最長7年）を目安に、投資効率と成長の両立を図っている。こうした取組を通じ、**物流をコストセンターから事業成長を支える戦略機能へ転換**している。

参考資料

新任CLOのための実践ポイント

本資料は、物流未経験の新任CLO向けに、着任直後の実践ポイントを整理したものです。「まず何から始めるべきか」に迷った際の道しるべとしてご活用ください。

はじめに、知っておくこと

前提

CLOとして活動する上での基盤づくり

🔍 自社のサプライチェーンを知る

まず、自社のモノの流れがどのようになっているのかを把握することが重要です。実際のモノの流れ、関与部署、委託先、契約形態など、一連の流れを整理しましょう。

🔍 「チームCLO」の体制作り

CLOは必ずしも物流の専門家である必要はありません。社内外の関係者を巻き込み、合意形成をリードする役割が重要です。まずは社内で、CLOを中心としたサプライチェーン改善を担う組織(推進体制)を設計しましょう。

実践に向けた2つの観点

観点A

可視化（見える化）

- ✓ データの取得
- ✓ データの可視化
(定義・算定ルールを統一した「同じ物差し」で見える化)

社内外との対話の「土台」を整えましょう

→詳細：P.40-41

観点B

対話・外交

- ✓ 社内対話（連携）
(部門を横断した物流改善)
- ✓ 社外対話（連携）
(物流パートナー、取引先)
- ✓ 外交
(同業他社・異業種との対話)

部門間・企業間の壁を越えた協働体制を構築しましょう

→詳細：P.42

サプライチェーン最適化を推進できるCLOへ

Point

「自社の物流が今どうなっているか」を知ること、社内外の関係者との対話の土台を整える

データの取得

まず、「知りたいこと」（目的）を決める

優先順位を定め、取得するデータを決める

「お金の流れ」から知る

「物流の実態」から知る

❑ 会社全体の物流費を知る

川上～川下（調達・製造・販売）まで、会社全体の物流費を横断して把握する

(例)

- 輸送運賃
- 荷役作業料
- 付帯作業料
- 保管料
- 梱包資材費
- その他外部委託費
- 倉庫内作業量

「調達物流」などは、物流費が商品価格と一体である店着価格制となってしまうことで、「物流部門」の管轄外となることもあります。しかし、そこでも物流は発生しているため、商品価格と物流費を切り分けて整理し、会社全体としてどの程度物流コストが発生しているのかを把握することが大切です。

川上から川下まで、組織として縦割りになっている物流の情報を、横ぐしで把握することが重要です。

❑ 物流の実態を知る

「契約」と「現場」の両面から把握

契約の実態を知る

「だれが」「いつ」「どのような状態で」「荷物を運んでいるのか」を知る

(例)

- 契約している物流事業者や、その先の委託先の把握
- 物流事業者との契約内容（条件）
トラックの車格／付帯作業の条件
- 調達先・納品先との契約内容（条件）
輸配送の場所、車両台数、リードタイム等

現場の実態を知る

「現状」や「前提」を知る

(例)

- 倉庫内：作業時間、生産性、波動
- 輸配送：走行ルート、積載効率、待機・荷役時間
- 商品荷姿：パレット／バラ（ユニットロード比率）、荷役手段（フォークの可否）
- 安全KPI：事故件数、物損、労災、危険運転指標

参考：データの取得方法（3段階）



STEP1

既存データの棚卸し

WMSやTMS、伝票、請求書、業務日報、運送体制管理簿など、すでに存在・取得できるデータを把握・一覧化する。



STEP2

データがないところは「手でとる」

システムで取れないデータは現場でチェックシートを作成し、手書き・Excel・スマホで入力する。



STEP3

余力が出たら「システム化」

効果を実証されたデータ取得を自動化し、リアルタイムでの意思決定を可能にする。投資の判断を行う。

ポイント：委託先任せにすることをやめる。把握できない情報は開示してもらう交渉をする



次のステップ：誰が見ても同じ結論になる形（データ・図・ルール）に整える



データの可視化



緻密さよりも、「第三者が一目でわかる」ことを念頭に置く

その段階をクリアしてから、精度の高い可視化へ移行

（例）最初のダッシュボード

- 全社の物流費の流れ（月次）
増減のポイントを把握
- 荷待ち待機時間・荷役等時間（月次）
1時間以上の荷待ち発生率、荷待ち時間の長い拠点、荷主別の動向
- 輸配送の台数・積載率（月次）
トラックの稼働台数、積載率（容積・重量どちらかでも可）
- ユニットロード比率（パレット化比率）
拠点別、取引先（商材）別
- 安全KPI（月次）
事故・物損・労災・危険運転（点数化できるなら点数推移）

可視化を進める上でのポイント

- ✓ 可視化は監視ではなく、関係者が同じ事実を共有して改善を進めるための「共通の物差し」です
- ✓ データは「誰が悪いか」ではなく「どこを変えるか」のため使いましょう

Point

可視化されたデータを基に、社内・社外と対話を行う

社内対話

● 部門間をつなぐ・連携を促す

「物流の話」を物流部門だけの問題ではなく、全社の事業課題として扱い、「事業運営の話」にする。

調達・製造・営業に同じ資料を見せ、物流を欠品・売上・在庫・品質と絡めて議論する。

(例)

■ 各部門との共通資料

- ・現状の物流コスト構造
- ・リードタイム・在庫回転率
- ・欠品・遅延の発生率
- ・品質KPI (誤出荷・破損率)
- ・改善テーマ

■ 対話のポイント

調達：発注ロット・納品リードタイム・パレット化
 製造：生産計画・出荷波動や荷姿の平準化、パレタイズに最適な商品規格の検討
 営業：受注締め時刻、納品時間指定、返品処理ルール、リードタイム確保
 情報：データ連携、API整備 等

■ 分科会の運営 (月1回/各部門)

テーマに合わせた分科会の設定 等

社外対話

● 物流事業者・取引先・納品先と連携

委託先の物流事業者、発荷主、着荷主との継続的な対話のため、定例会を設定する

定例会では、改善指標を設定し、課題の早期発見・対応を目指す。

(例)

■ 物流事業者との定例会

- ・荷待ち/荷役等時間の分析
- ・パース運用の状況
- ・積載効率向上に向けた取組
- ・安全/品質の課題共有 等

■ 発荷主/着荷主との対話

- ・リードタイム
- ・納品時間の調整 (時間分散)
- ・ユニットロード化の状況
- ・検品の効率化 等

外交

● 企業の枠を超え、同業他社・異業種と接点を作り、連携を加速させる

同業他社・異業種との交流を通じて、自社だけでは解決できない物流課題(共同化・標準化・平準化など)について意思決定者間の**関係性を強化し**、協業の成立条件と具体テーマを探索・形成する。

(例)

交流：単なる名刺交換ではなく、「一緒にできるテーマ」を探す活動
 糸口：最初の一步 (例：エリア・車建て・温度帯・波動・荷姿が合う相手を見つける)
 外交：経営層同士で「やる前提」を作る

できるところから、一歩ずつ進めていきましょう

用語集

カテゴリ	用語	概要
経営管理	ROI	Return on Investment。 投資額に対して得られる効果（削減コスト・増収）を評価する指標。投資対効果。
経営管理	S&OP	Sales & Operations Planning。 販売（需要）と生産（供給）を統合し、全体最適の意思決定を行うための経営プロセス。
経営管理	KPI	Key Performance Indicator。 組織やプロジェクトの目標達成度を測る指標。
経営管理	ダッシュボード	売上やKPI、現場状況等のデータを可視化する集計画面。
経営管理	水平連携／垂直連携	水平連携：同業・同階層（同業種や異業種間）における連携。 垂直連携：サプライチェーンの上下（メーカー・卸・物流・小売等）における連携。
データ管理	基幹システム	会計・販売・購買・在庫など企業の中核業務を統合管理するシステム（ERP等）。物流システムの上位／周辺としてデータ連携することが多い。
データ管理	EDI	Electronic Data Interchange。 企業間で受発注・出荷指示・請求などを標準形式で電子交換する仕組み。
データ管理	マスタ（商品マスタ等）	商品・取引先など基礎情報を一元管理するためのデータ。
データ管理	ASN	Advance Shipping Notice。 発荷拠点側から着荷拠点に出荷情報を事前に通知する、出荷事前通知システム。
データ管理	SKU	Stock Keeping Unit。 在庫管理における最小の管理単位。
輸配送	ラウンド輸送	トラックが荷物を目的地で降ろした後、近隣で別の荷物を積み込んで出発地（または次の目的地）へ戻る運行形態。
輸配送	SCM	Supply Chain Management。原材料の調達から製造、在庫管理、物流、販売に至る製品の供給過程（サプライチェーン）全体を一元的に管理し、全体最適を図る手法。

用語集

カテゴリ	用語	概要
輸配送	ジャストインタイム	「必要なものを、必要なときに、必要な量だけ」配 送する考え方。
輸配送	ローリー	液体、気体、粉粒体など「形のない荷物」を専用の タンクで輸送する車両（タンクローリー）。
輸配送	ユニットロード/ ユニットロードシステム	ユニットロード：さまざまな荷姿の貨物を一つにま とめたもの。 ユニットロードシステム：これらを標準の取扱単位 にとりまとめ、輸送する方式。
システム (輸配送)	動態管理システム	GPS情報を取得し、リアルタイムで車両の位置情報 を把握・可視化するシステム。
システム (輸配送)	TMS	Transportation Management System。 配車計画、運行管理、動態管理等を一元管理し、配 送業務を効率化・最適化する輸配送管理システム。
システム (輸配送)	AIドライブレコーダー	AIで交通事故に繋がる可能性の高い危険シーン（危 険運転やヒヤリハット）を自動検知し、運転傾向の 分析・警告機能等を備えた最新型のドライブレコー ダー。
システム (倉庫)	バース管理（予約・受付） システム	トラックの着車場所であるバースの予約・受付・呼 出を行い、バースの稼働状況（空き／遅延／滞留） を可視化・最適化するシステム。トラック管理（予 約・受付）システムとも呼ばれる。
システム (倉庫)	WMS	Warehouse Management System。 商品の入庫・在庫・出荷・棚卸等を一元管理し、倉 庫内作業の生産性の向上・効率化を支援する倉庫管 理システム。
倉庫自動化・機器	ソーター	荷物を行先・便・方面などに、短時間で高速に自動 仕分けする設備。
倉庫自動化・機器	自動倉庫	入出庫・保管・仕分けなどの作業工程を自動化する 設備。
倉庫自動化・機器	3Dロボット自動倉庫	ロボットが自動倉庫の中で縦横無尽に走行し、入出 庫・保管・仕分けなどの一連のプロセスを自動化す るシステム。
倉庫自動化・機器	GTP (Goods to Person) 型ロボット	商品棚（ラック）の下に潜り込み、作業者のいるエ リアまで棚ごと搬送するロボット。



(CLO取組事例集に関する問合せ先)

経済産業省 商務・サービスグループ 物流企画室

〒100-8901 東京都千代田区霞が関1丁目3番1号

TEL : 03-3501-1511

【物流効率化法に関するホームページアドレス】

○物流効率化法について（経済産業省）

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/butsuryu-kouritsuka.html>



○「物流効率化法」理解促進ポータルサイト

<https://www.revised-logistics-act-portal.mlit.go.jp/>



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry