HACOBU

第2回物流効率化法改正等に関する説明会

法改正にとどまらないCLOの役割

～自社の物流診断をもとにした物流強化・共同化～

2025年11月4日

MOVO

HACOBU STRATEGY

Confidential

小林 一幸（こばやし かずゆき）

株式会社Hacobu

Hacobu Strategy本部　ディレクター

大手コンサルティングファームにて、20年間にわたって運輸・物流分野のコンサルティングに従事し当該分野をリード。

2025年にHacobuに参画し、持続可能な物流の実現に向けて、物流戦略や物流DXなどのコンサルティングに従事。

2022年より上智大学非常勤講師。

Copyright Hacobu, Inc.

企業名	株式会社Hacobu
設立	2015年6月30日
ミッション	運ぶを最適化する
業務内容	・クラウド物流管理ソリューション「MOVO（ムーボ）」 ・物流DXシステムインテグレーション 「Hacobu Solution Studio（ハコブ・ソリューションスタジオ）」 ・物流DXコンサルティングサービス「Hacobu Strategy（ハコブ・ストラテジー）」
社員数	約200名
株主	ASKUL, KONOIKE GROUP, SONY, Daiwa House, 豊田通商, JP HOLDINGS 日本郵政, 野村不動産, HINO, BIPROGY, 三井不動産 MITSUI FUDOSAN, 三菱倉庫

Copyright Hacobu, Inc.

「運ぶを最適化する」の実現に向けて、特にDXツールも活用しながら荷主企業/物流企業の物流課題の解決をご支援

物流変革ステップ

- 実行
- 戦略立案
- データ分析
- 可視化

HACOBU STRATEGY

MOVO HACOBU SOLUTION STUDIO

ワンストップでご提供

- メーカー
- 卸
- 小売
- 物流企業

Copyright Hacobu, Inc.

1．CLO･物流統括管理者が取り組むべきこと

2．物流変革の100日プラン

3．物流変革の進め方と具体的なテーマ案

Copyright Hacobu, Inc.

１．CLO･物流統括管理者が取り組むべきこと

法制度の主旨として、「物流統括管理者」も単に法律で記載された事項への対応にとどまらず、持続可能な物流体制を構築するために、社内の各部門を横断し、必要に応じて他社とも連携した抜本的な変革を推進することが求められる

CLOと、物流統括管理者の役割（弊社イメージ）

サプライチェーン全体の最適化

物流の適正化と生産性向上

※物効法に定められた「統括管理者」の業務

- 物流効率化の取り組み
- 物流効率化に関する中長期計画の策定
- 国への定期報告

社内の各部門を横断し、他社とも連携した抜本的な変革推進が必要

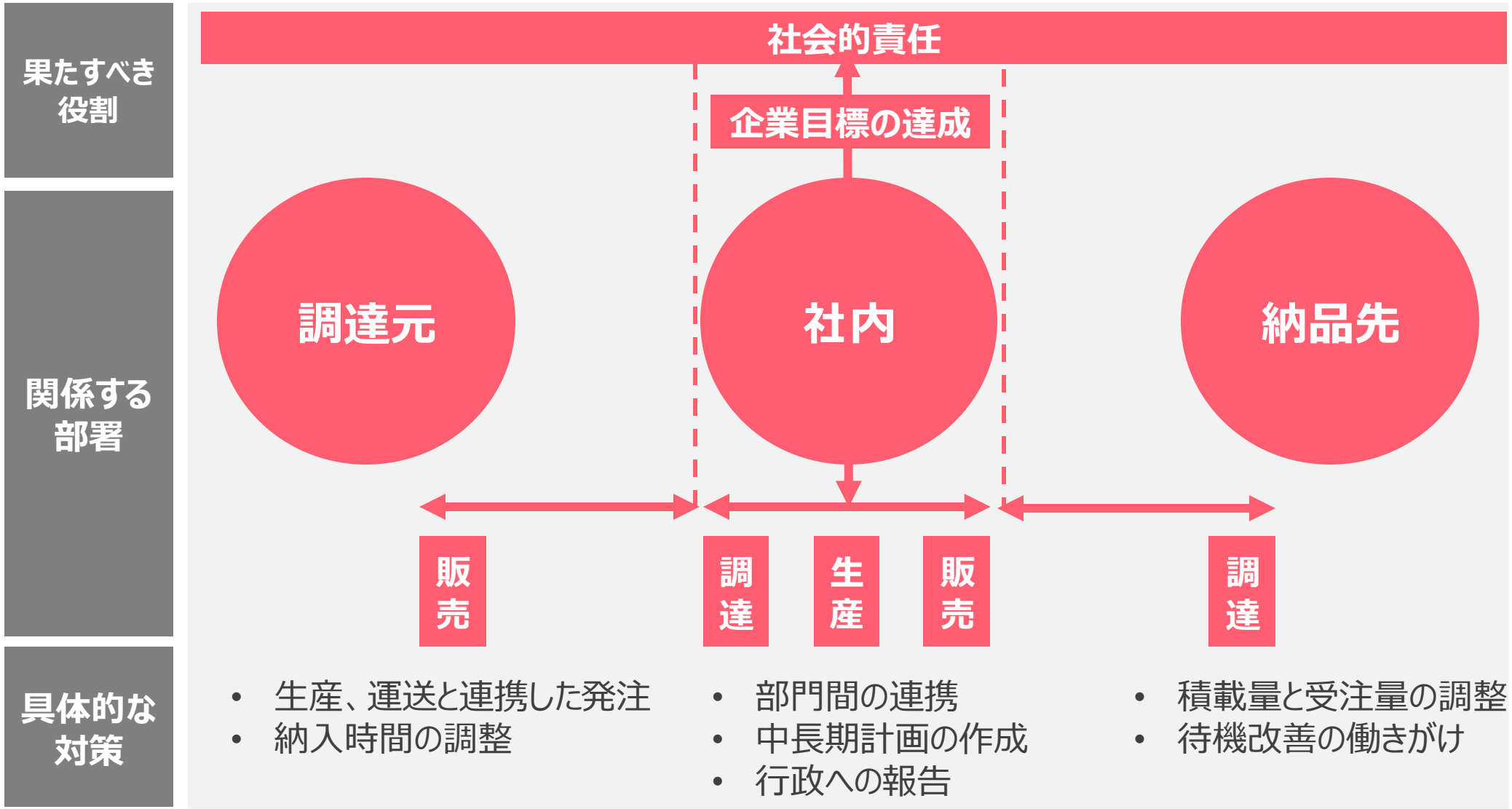
↓

CLOと近い役割が期待される

注）本資料では、CLOと物流統括責任者を厳密には区別せず、便宜的に「CLO」と表記します

Copyright Hacobu, Inc.

CLOには社内外のステークホルダーへの働きかけをしていくことが求められる



Copyright Hacobu, Inc.

HACOBU

ただし物流変革には、社内外の抵抗感や商習慣などの様々な壁が存在し、CLOには粘り強く取り組む姿勢が必要
加えて、早期に目に見える成果を示し、関係者の理解と信頼を得ることも重要

早期に目に見える成果を示し、信頼を得ることで壁を超える

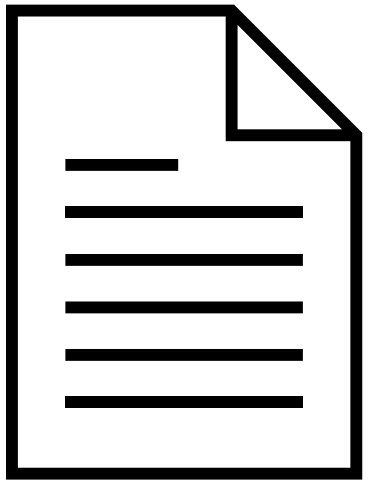
- 今のやり方を変えたくない
- 業務が忙しく改革に力を割きたくない

- SCM最適の発想がない
（営業、生産等が個別に動く）
- 物流が重要視されていない

- 商習慣上顧客にモノが言いにくい
- 協力会社が多く統制がききにくい

Copyright Hacobu, Inc.

M&Aの際に活用される「100日プラン」の考え方は有効
物流変革においても、100日プランのようにまず短期のサイクルで進めてはどうか



目的	• 短期での効果創出 • 活動に対する信頼の獲得 • 方向性の明確化
構成	1. 前半（0～30日）：理解と観察 • 組織・市場・メンバーの状況を把握 2. 中盤（31～60日）：戦略設計 • 現状分析を踏まえた課題抽出 • 方向性や優先課題の明確化 3. 後半（61～100日）：実行と成果創出 • 改善施策やプロジェクトの実行 • 成果の可視化と次フェーズへの布石

Copyright Hacobu, Inc.

２．物流変革の100日プラン

HACOBU

100日を「立ち上げ・現状分析」「目指すべき物流の姿描出、戦略立案」「短期案の実行」に分けて取り組む

0～30日

（1）立ち上げ・現状把握

- プロジェクト立ち上げ
- 関係部門への説明、巻き込み
- 定量データ収集と分析
- 定性分析
- 課題の抽出

30～60日

（2）目指すべき姿、戦略立案

- 目指すべき物流の姿の策定
- 取り組みの優先順位付け
- ロードマップ設計

60～100日

（3）短期案の実行

- 短期案（Quick Win）の実行
- 成果確認、社内外への成果発信

（4）100日以降の実行計画具体化

- 取り組み内容の具体化
- 中長期プランの実行計画策定
- 実施状況モニタリング・改善サイクルの設計

Copyright Hacobu, Inc.

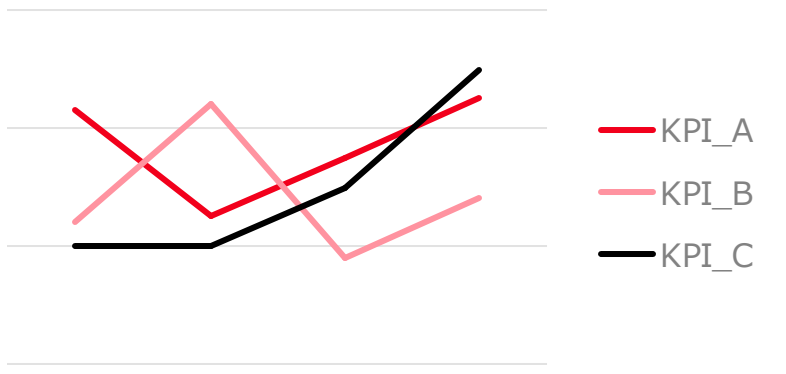
現状把握は変革を行う上で重要なステップ
定量分析と定性分析を通じて、どこに問題があるのか、その原因は何かを把握する

定量分析

以下の視点ごとに現状をデータ分析する

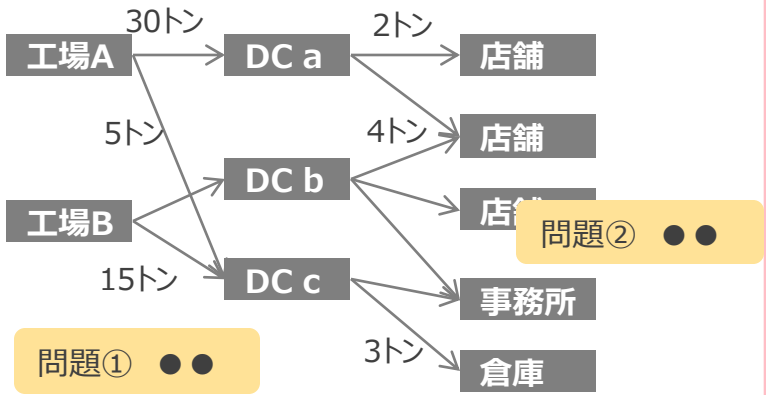
- **コスト関連（売上高物流費比、輸送コスト、保管コスト 等）**
- **品質関連（納期遵守率、誤配率、誤出荷率等）**
- **効率性関連（積載率、作業生産性、リードタイム 等）**
- **安全・リスク関連（事故発生率、クレーム件数等）**
- **環境・サステナ関連（CO2排出量 等）**

分析イメージ



定性分析

- 既存資料分析等を通じて、**物流実態を物流マップとして整理**
- 加えて、**関係者へのアンケート調査やヒアリング、現地調査**を通じて、現行の物流が抱える問題点を整理
- 業務プロセスについては、**現状フローを作成して問題点を整理**



Copyright Hacobu, Inc.

持続可能な物流に変革するために、5つのレイヤーで、自社の物流を問い直す必要がでてきている

		CLOへの問い
戦略レイヤー	顧客サービスレベル	① 顧客サービス（商品、LT、機能など）を見直すべき点は？
構造レイヤー	企業連携構造 物流ネットワーク構造	② 自社で持つべき機能は？ ③ 協業を前提にした時、今の物流構造で良いか？
機能レイヤー	倉庫管理 輸送管理 需給管理	④ いかに業務をデジタル化するか？ ⑤ AIをどこで活用するのか？
基盤レイヤー	物流データ	⑥ 蓄積されたデータをどのように活用するのか？
人財レイヤー	物流人財	⑦ 高度物流人材をどのように育てるのか？

Copyright Hacobu, Inc.

2024年問題を契機に、物流起点で、自社のサービスレベルを再定義できるタイミング
物流サービスの見直しだけでなく、物流最適化の観点から製品のあり方まで検討すべき

物流起点での顧客サービス変更例（製品サイズの変更）

株式会社日清製粉ウェルナ　冷凍食品

製品ごとに段ボールサイズが異なり、積載効率重視でバラ積み
↓
荷役の長時間化

＋

ドライバー拘束時間の制限（2024年問題）

縦250×横140×厚み25mm

→

縦235×横146×厚み26mm

パレットの活用 → **段ボールサイズの見直し** → **商品パッケージサイズの見直し**

- 200製品を対象
- 内容量・調理時間を変えないという条件
- 多岐にわたる関係部署が連携して実施

出所）日清製粉ウェルナホームページより作成

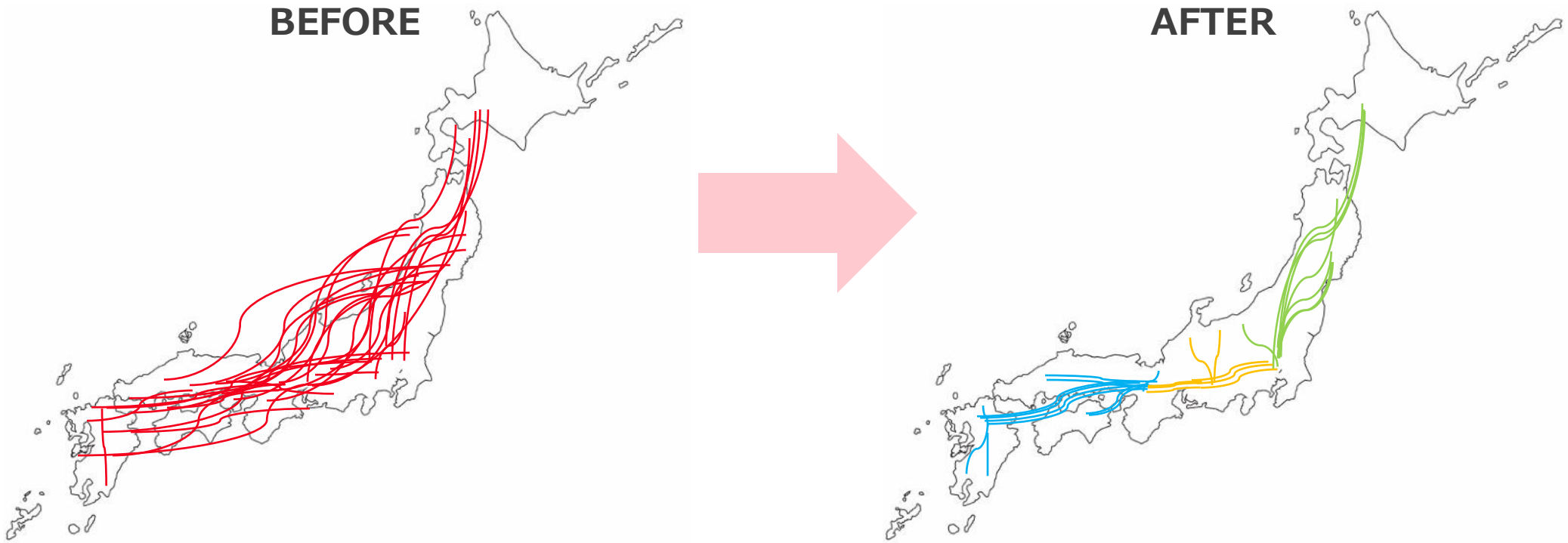
Copyright Hacobu, Inc.

これまで、物流機能のほとんどを他社に任せている企業も多い
物流制約が大きくなり、また荷主としての責任を求められるなかで、自社で持つべき機能の見直しが始まっている

	主な機能例	パターンA	パターンB	パターンC	パターンD
戦略企画・設計	• 物流構想・戦略策定 • KGI・KPI設計 • 物流ネットワーク設計　など	**内部**	**内部**	**内部**	**外部**
管理	• KGI・KPI管理 • 輸送状況管理 • 在庫管理 • コスト管理　など			**外部**	
オペレーション	• 輸配送 • 庫内作業 • システム入力　など		**外部**		

Copyright Hacobu, Inc.

持続可能な物流を構築するうえで、他社との共同化は有効な手段
他社との共同化を前提とすると、現状の物流ネットワークは見直す必要がある



Copyright Hacobu, Inc.

Fit to Standardの考え方でデジタル化を進め、企業の基幹システム連携の部分で、企業ITに連携するための個社カスタマイズを行っていく形として進めていくべき

2階：個社カスタマイズ

- システムの標準機能では対応できない、個社の強みとなる機能は個別に開発
- 個別カスタマイズを乱発させないことが重要
  - その強みが世の中の変化によって陳腐化するリスクを意識

1階：Fit to Standard

- 業務に合わせてシステムを大幅にカスタマイズするのではなく、システム側が提供する標準機能を活用
  - システムの標準機能に合わせて自社の業務プロセスを調整・変更

⇒導入期間の短縮やコスト削減、運用・保守をシンプル化

Copyright Hacobu, Inc.

生成AIの機能は日進月歩で進化しており、物流変革を進める上で有効に活用すべき

	計画	実行

管理	- **施策立案**
	  - 中長期コスト・KPI目標設定
	  - リスクシナリオ評価・対応策検討
	  - サプライチェーン戦略策定
	  - キャパシティ＆拠点計画
	  - S&OP統合計画
	  - DX計画立案
	- **配送モード・輸送手段ポリシー設定**
		- **施策実行・管理**
		  - KPIモニタリング＆レポーティング
		  - コスト分析＆改善施策立案
		  - ベンダー／3PLマネジメント
		  - DX・自動化推進
		- **運用・保守**
		  - WMS/TMSリアルタイム監視
		  - イレギュラー対応
		  - 安全・品質・法令順守管理

オペレーション	**- 需要予測・発注量決定（PSI）** **- 在庫補充・配置計画** **- 波動・ピッキング・荷役計画** **- 配車・ルート最適化計画** **- 要員シフト・パート配置計画** **- 荷姿・梱包仕様決定**	**- 入荷受付・検品** **- 保管・棚入れ（ロケ管理）** **- ピッキング・仕分け** **- 梱包・荷札発行** **- 積込・出荷** **- 輸送・配送** **- 返品・回収・リバースロジ**

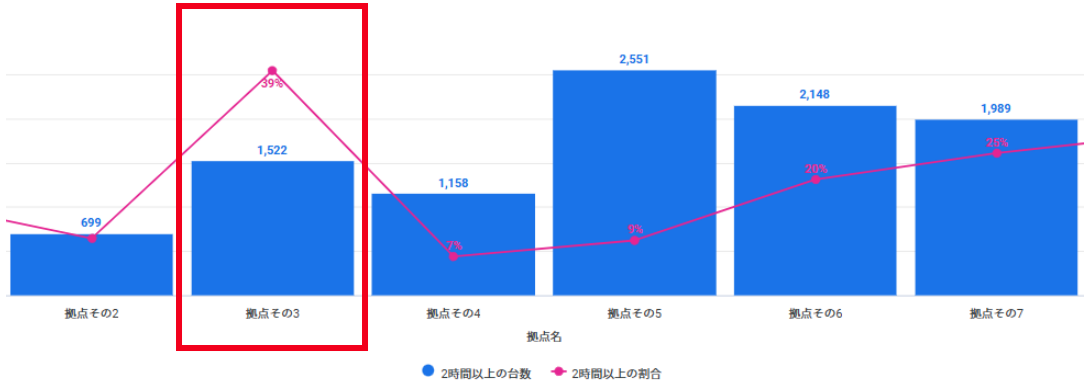
Copyright Hacobu, Inc.

まずは自社内の物流のボトルネックを明らかにし、物流強化に活用したい
物流制約が大きく他社との連携も念頭におくと、他社とデータを共有し共同配送などの協業を推進することも重要

物流センター間のパフォーマンス比較

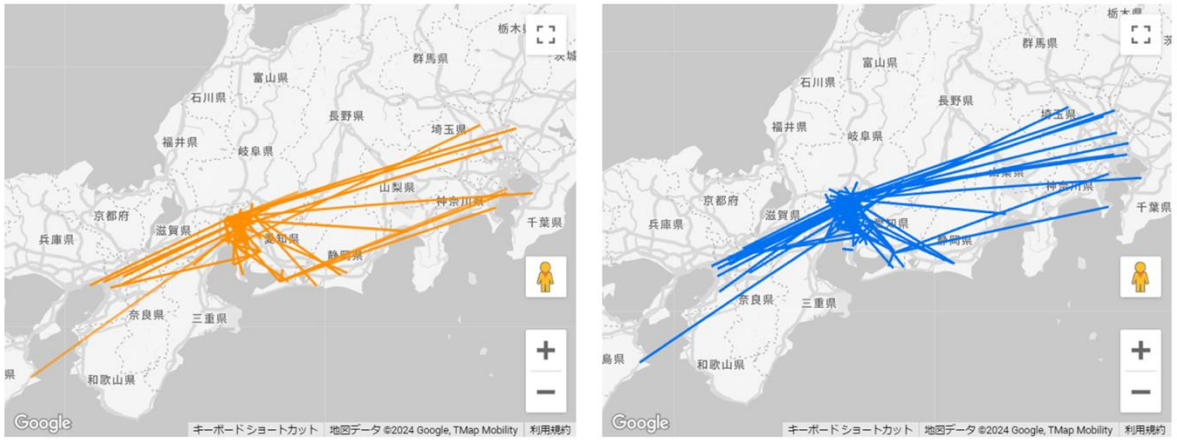
拠点横断で重要KPIを確認し、課題のある拠点をリストアップ

滞在時間2時間以上の割合が高い拠点を特定



他社との協業の推進

愛知県発（左図）と愛知県着（右図）を往復配送する可能性検証

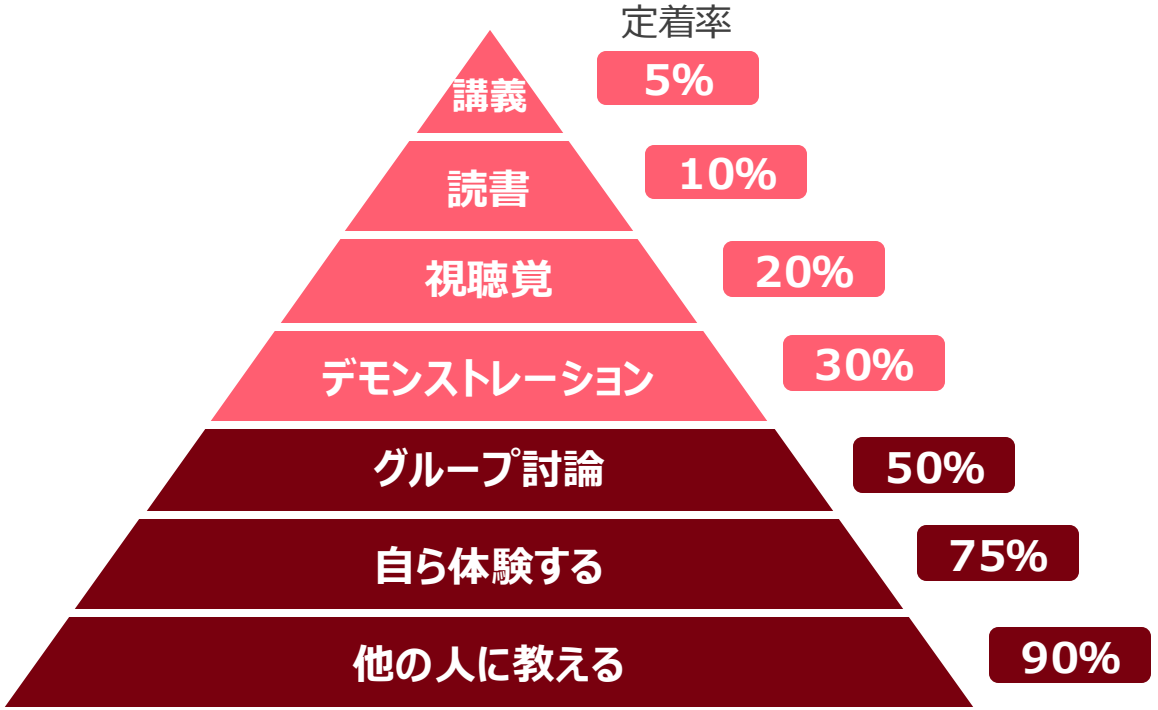


Copyright Hacobu, Inc.

Copyright Hacobu, Inc.

座学だけでは育成に限界があり、自社の実例を自分事として議論することや、実際にやってみるという経験が重要
AIなどを用いて基本的な情報や分析をしつつ、より深い議論や経験を積む場を用意することが求められる

ラーニングピラミッド



出所）The Learning Pyramid（National Training Laboratories Institute）より作成

高度物流人材の教育例

- 自社の成功事例／失敗事例を用いて
- 実際にその判断を行った方々にも同席していただき、
- AIから基礎知識、自社データの分析を活用して、最適解を検討し、
- 意思決定者のレビューを受ける

Copyright Hacobu, Inc.

本格的な物流変革には時間がかかる
小さな成功体験を早期（100日以内）に具体化することで、周囲の信頼獲得や、変革への参加意識向上につなげる

物流変革の短期案（Quick Win）の例

取り組み種別	具体例
倉庫内のレイアウト改善	• 高頻度ピッキング品を出荷場近くに配置 • 5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）の徹底による探し物時間の削減
荷待ち時間の削減	• バース受付予約システムの導入による荷待ち時間の可視化・削減
ルールの徹底	• 伝票置き場を1回所に固定し、探す手間削減や渡し忘れの防止
輸配送計画の共有	• 各トラックの運行予定や実績を一覧で共有し、状況共有を円滑化
情報共有手段の改善	• チャットツールの活用 • チャットツールは、「連絡事項」「トラブル報告」「雑談」などチャンネルを分け、情報の見落としを防止

Copyright Hacobu, Inc.

今後の活動計画について、「何を」「いつ」「誰が」実施するのかを明確化する　→国に提出する中期計画に盛り込む
加えて、活動をいかに継続させるかも重要でありモニタリングなどの管理方法の整理も重要

「何を」

取り組み領域と施策

取り組み領域ごとに具体的な施策の内容を整理

「いつ」

ロードマップ

施策実施の順番やタイミングを整理

「誰が」

推進体制と役割分担

責任者の明確化、各主体の役割分担整理

「どう継続させるか」

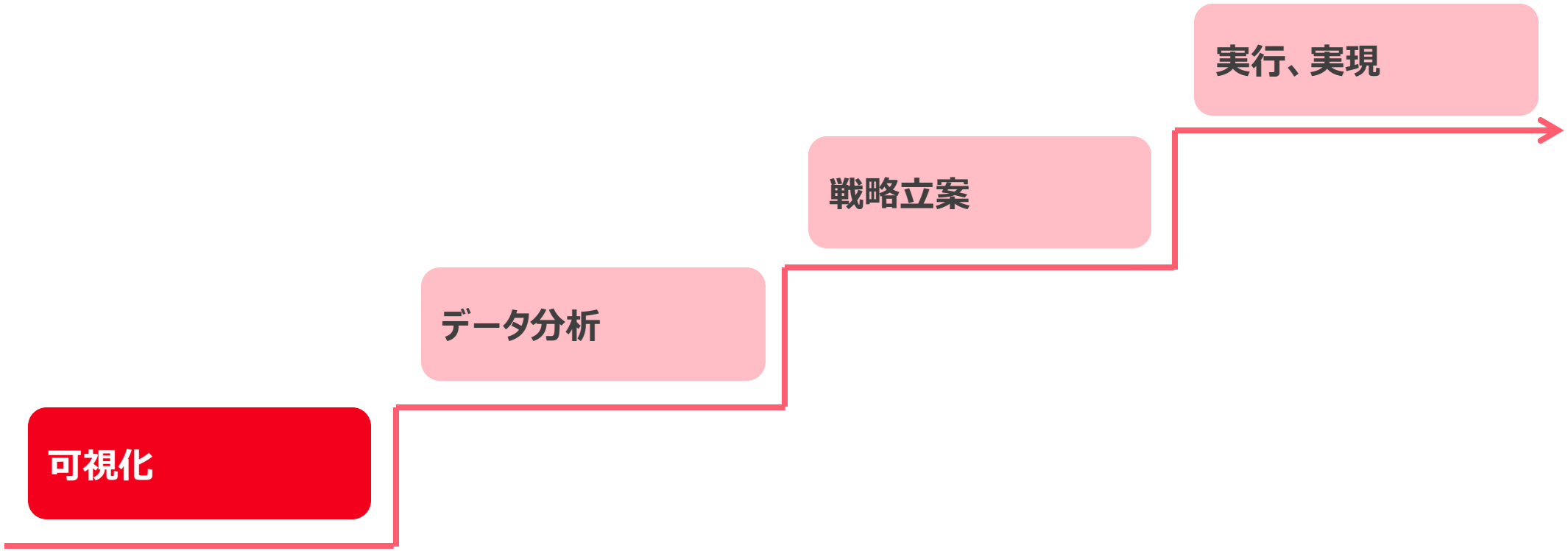
進捗管理の方法

モニタリングの仕組み、改善サイクルの仕組み設計

Copyright Hacobu, Inc.

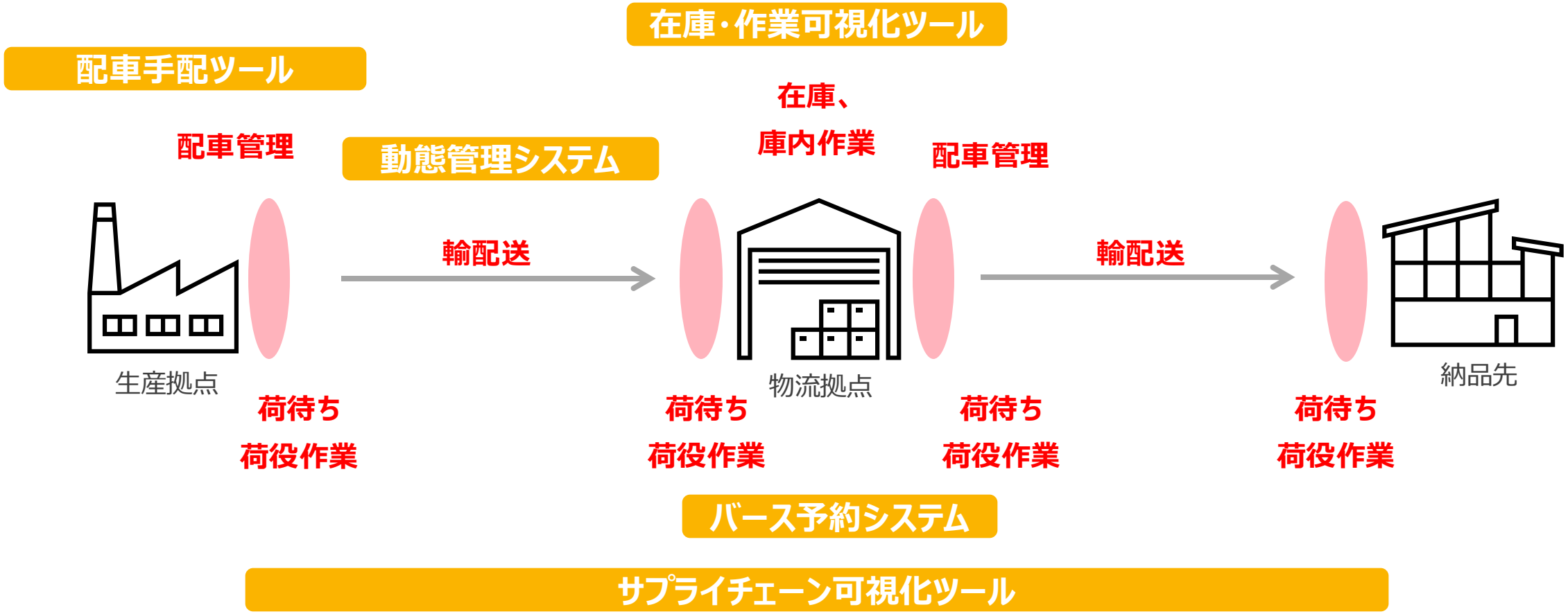
物流変革の進め方と具体的なテーマ案

物流の変革には、経験や勘だけでなく、データをもとにした適切な戦略が重要
そのためには、物流の実態をデータで把握できる状態を作ることが必要



Copyright Hacobu, Inc.

近年では、貨物の動態や倉庫内作業の進捗をリアルタイムで可視化できるシステム・ツールが急速に進化しており、これらを効果的に活用することで、現場の課題を容易に定量的に把握可能



Copyright Hacobu, Inc.

物流変革の取り組みには様々なタイプが存在
データが蓄積することができると、そのデータを活用して物流の変革につなげられる

輸配送
共配促進、ルート最適化　等

庫内作業
作業自動化　等

環境・サステナビリティ
EV導入、再エネ活用　等

IT基盤
WMS・TMSの整備、データの一元化　等

物流管理体制
物流機能の役割分担見直し　等

サプライチェーン管理
製販連携による物流平準化　等

物流ネットワーク
拠点配置見直し　等

Copyright Hacobu, Inc.

（ご参考）物流変革の具体的な取り組み例

HACOBU

領域	取り組み例
物流ネットワーク	• 拠点配置の見直し • 輸配送ルートの最適化 • モーダルシフト
輸配送	• 共同配送促進 • 積み合わせ最適化 • 配車計画自動化 • 自動化（自動運転車両やロボット等の活用）
倉庫内	• 作業の自動化（自動倉庫、AGV導入等） • 人員配置の最適化 • レイアウト改善 • 需要予測による在庫最適化
サプライチェーン管理	• 貨物動態の可視化 • データダッシュボード導入・KPI可視化 • サプライチェーン全体での物流の平準化・最適化
物流管理体制	• 自社で取り組むべき物流機能の再定義 • CLOの役割定義 • CLOのサポート組織の構築
IT基盤	• 輸配送管理システム（TMS）、倉庫管理システム（WMS）等の整備 • API連携等によるデータの一元化
環境・サステナビリティ	• EVトラック・燃料電池車の導入 • 環境KPIの設定（CO2排出量可視化等） • 再生可能エネルギーの活用 • サステナブル資材の活用

Copyright Hacobu, Inc.

HACOBU

各社の事業環境や物流を取り巻く環境状況が変化するなかで、今こそ①物流の再設計、②共同輸配送の促進、③組織横断でのサプライチェーン効率化に取り組むべきではないか

業務領域

サプライチェーン

③組織横断でのサプライチェーン効率化
（生産、販売、在庫データを組み合わせた平準化）

物流

①物流再設計
（ネットワーク最適化、役割分担の見直し）

②共同輸配送の促進
（N対Nの共同化）

データ

自社内

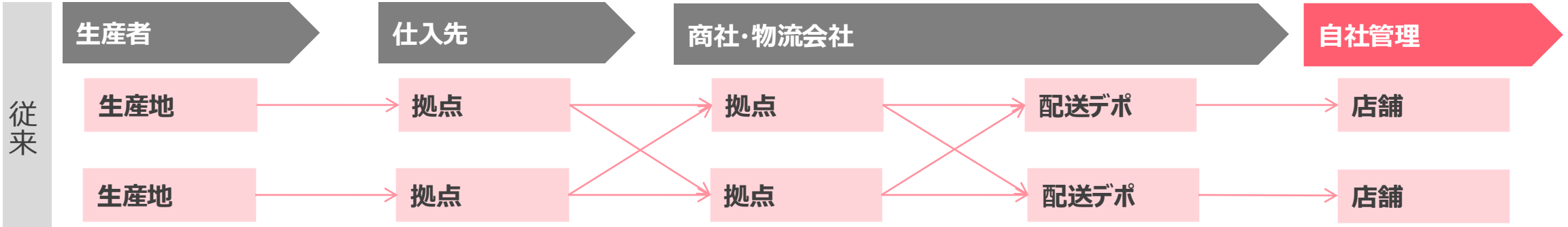
自社グループの複数事業
・他社との連携

検討範囲

Copyright Hacobu, Inc.

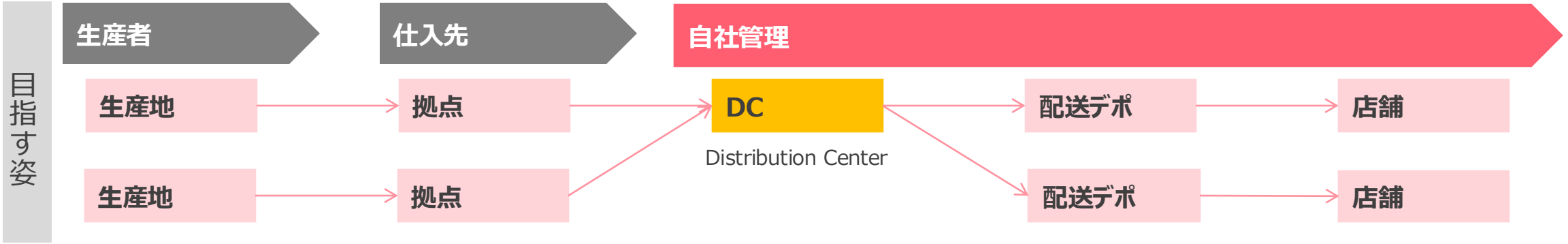
HACOBU

これまで物流を他社に依存してきたが、物流制約が強まる中で自社でDCを構築し調達から店舗配送までを自社コントロール化。それにより、在庫・輸配送の最適化を狙っている



物流機能の確保が困難化

- 各商社に調達物流を依存しており、非効率な輸送が発生
- 物流費の高騰にも対応困難



納品物流が簡素化され、取引維持・拡大の余地創出

自前でDCを構築し、調達物流をコントロール⇒物流効率化を目指す

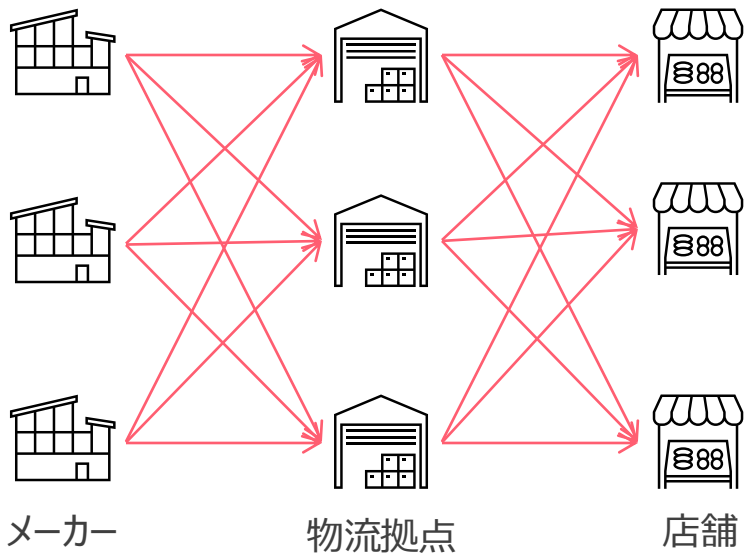
Copyright Hacobu, Inc.

HACOBU

複数事業でバラバラに物流網を構築していたが、グループ内での共同輸配送を強化する方針に転換
データを活用して最適な共配の組み合わせを探索

課題

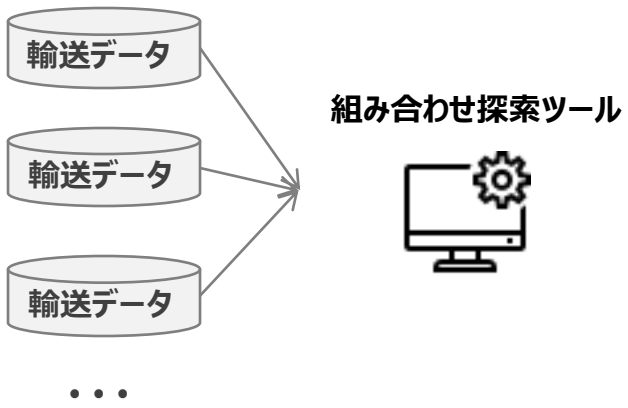
- 事業間での共配を進めるために、多数ある路線の最適な共配組み合わせを見つけたい



データを活用した共配の組み合わせの探索

- 各事業会社の輸配送データをもとに、デジタルツールを用いて輸配送の共同化組み合わせを探索

→アナログでは見つけられなかった組み合わせを算出



Copyright Hacobu, Inc.

HACOBU

AIを活用し、需要予測に基づく数量や輸送頻度の「平準化」を行い、発注・輸配送の最適化を実現

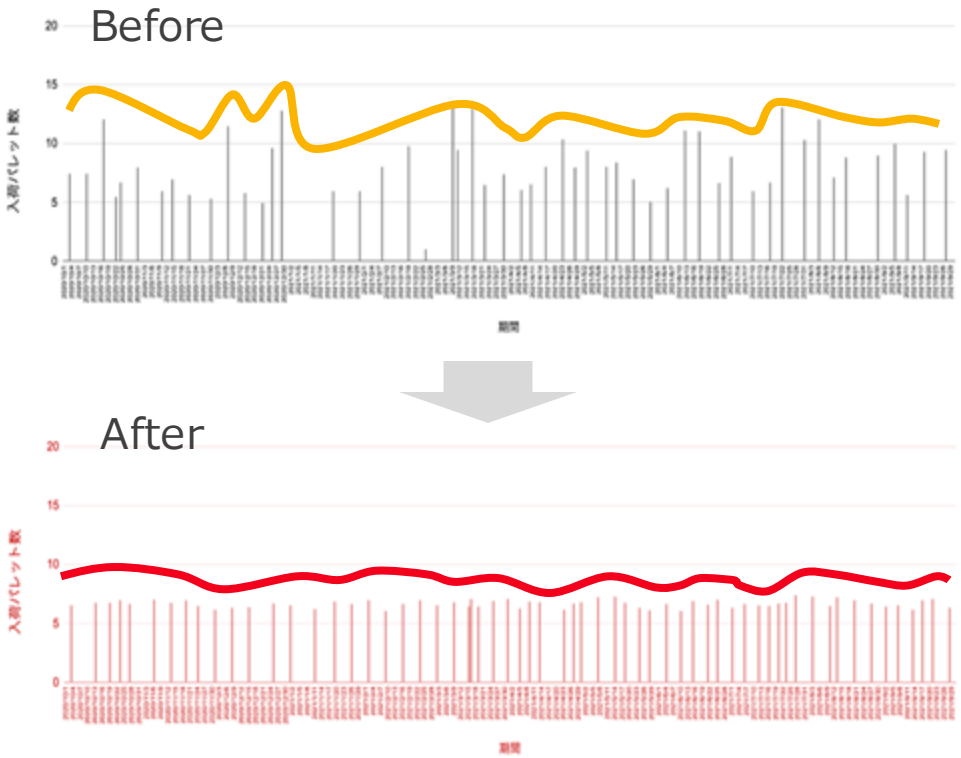
課題

- 需要予測や在庫状況をもとに、できるだけ輸配送を平準化させサプライチェーンを効率化したい

データを活用した輸配送平準化

- メーカー、卸、小売りの情報を連携し、AIを活用して発注・輸配送の最適化を実現

発注量



発注量のばらつきを抑制 ⇒輸配送の効率化

Copyright Hacobu, Inc.

本日のまとめ

- 「物流統括管理者」は法律記載事項への対応だけでなく、持続可能な物流構築に向けて、**社内外を巻き込んだ抜本的な変革を推進すべき**

- **100日プラン**で目に見える成果を早期に示し、関係者の理解と信頼獲得が重要

- 100日を**①「立ち上げ・現状分析」、②「目指すべき物流の姿描出、戦略立案」、③「短期案の実行」に分けて取組む**
  - ①　：定量分析と定性分析を通じて、どこに問題があるのか、その原因は何かを把握する
  - ②　：5つのレイヤーで、自社の物流を問い直す
  - ③　：小さな成功体験を早期に具体化し、周囲の信頼獲得や、変革への参加意識向上につなげる
    ＋今後の活動計画について、「何を」「いつ」「誰が」実施するのかを明確化　→中長期計画に盛り込む

- 物流変革には、データをもとにした適切な戦略が重要。**物流実態をデータで把握できる状態を作ることが必須**

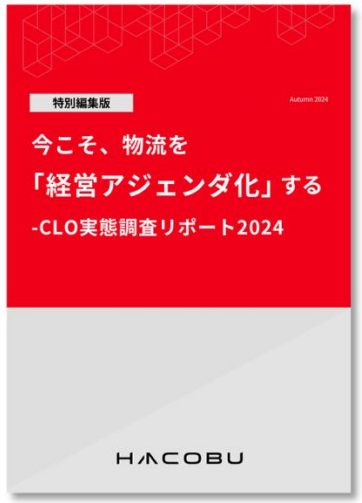
- データを用いて、**物流再設計、共配促進、組織横断でのサプライチェーン効率化**に取り組むことが特に重要

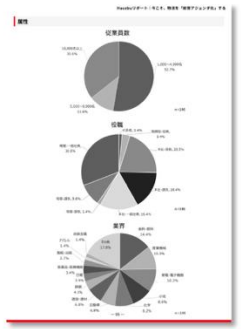
⇒短期的な成果と長期的な構造変革を両立させながら、持続可能で競争力のある物流の確立を目指す

Copyright Hacobu, Inc.

CLO・物流統括管理者に関するご参考情報

～今こそ、物流を「経営アジェンダ」化する～
CLO実態調査リポート





調査結果サマリー

- 物流関連2法について約4割が内容を把握できていない
- 物流効率化の取り組みで最も進んでいるのは「荷待ち・荷役時間の把握（68.5%）」
- CLOについて8割超が名前を聞いたことがあり、過半数が役割を理解をしている
- CLOの設置を7割超が検討、推進、対応済みとしている
- CLOが直面する課題、第1位は「長期ビジョンおよび計画の策定（43.8%）」
- CLOに特に期待する効果、第1位は「 部門を超えた物流最適の実現（50. 0%）」

調査概要

調査タイトル：「物流効率化」及び「CLO設置」に関するアンケート
調査期間： 2024年7月31日～8月15日
調査方法： インターネット調査
調査対象： 従業員数1000名以上規模の荷主企業（物流子会社を含む）の方に対して告知
有効回答数： 146名

以下リンクよりリポートをダウンロードいただけます。

https://hacobu.jp/form/document-wp-management-agenda/

Copyright Hacobu, Inc.

HACOBU