



# 物流統括管理者とCCO

4月26日、「2024年問題」対策を盛り込んだ物流総合効率化法（流通業務の総合化及び効率化の促進に関する法律）と貨物自動車運送事業法の改正案が成立した。これにより主な荷主企業に役員クラスの「物流統括管理者」を専任することが新たに義務付けられることになった。物流部門にとって追い風になるだろうか。

## 物流関連法の改正案が国会で成立した

「5月というのに、もう夏ですよ。あの爽やかな5月はどこに行ってしまったんでしょうか」  
大先生事務所に入るなり、編集長がそう言っ  
て、汗をぬぐう。

「その顔見てるだけで、こっちも暑くなる」  
大先生の言葉に反論しようとした編集長が  
思いとどまって大先生に話しかける。

「例の物流関連法の改正案がついに国会で成  
立しました。4月26日のことです。26年度ま  
でに全面施行するようです」

「物流統括管理者が今後続々誕生しますね。  
その選任が義務付けられる荷主は3000社  
を超えると言われています」

女性記者が補足する。大先生が答える。  
「彼らが動き出して、ドライバーの荷待ちや  
荷役作業などが確実に減るといいな」

「はい、物流統括管理者は、ドライバーの荷  
待ち時間・荷役作業時間の削減とトラックの  
積載効率向上に向けた施策の計画策定と進捗

報告が主な任務です。これらは、トラック輸  
送における大きなムダであったにもかかわら  
ず、これまで荷主がまったく関知しなかつた  
世界です。荷主は、何もかもドライバーに押  
し付けて、そっぽを向いていた……」  
編集長の嫌味な言い方に大先生が思わず苦  
笑する。

「まあ、これまでは、悪しきとはいえ、それ  
が慣習だったからな。それはともかく、ドラ  
イバーの労働環境を改善し、労働負荷を軽減  
することでドライバーという仕事を魅力的なも  
のにし、ドライバーの成り手を増やそうとい  
うのが法制化の最大のねらいだ。労働環境の改  
善は荷主にしかできない世界だけど、荷主の  
自主性に任せても率先して取り組むとは思え  
ない。そこで、荷主を本気で取り組ませるた  
めに法制化という形で国が動いた」

「そうですね。物流統括管理者は、ドライバ  
ーの労働環境の改善とトラックの有効活用に  
責任を持って取り組みということです」

「そうになると、やっぱり、最近よく引き合い

■大先生 物流一筋30有余年。体力弟子、美人弟  
子の2人の女性コンサルタントを従えて、物流の  
あるべき姿を追求する。

■体力弟子 ハードな仕事にも涼しい顔の大先生  
の頼れる右腕。

■美人弟子 女性らしい柔らかな人当たりで調整  
能力に長けている。

■編集長 物流専門誌の編集長。お調子者かつ大  
ざっぱな性格ですげえものを言う。

■女性記者 物流専門誌の編集部員。きちょうめ  
んな秀才タイプ。

に出されるCLO (Chief Logistics Officer) などとは関係のない話じゃないですか。ある団体は、『CLO法制化』とまで言っていて、セミナーをやるうとしています」

女性記者が口をとがらせて言う。

「大体、CLOなどという企業のマネジメント職を国が法制化などするはずがない。企業が自由にやればいい世界だ。せめてCLO候補くらいにしておけばいいものを……」

「そもそもCLOをどうとらえているかですよ。セミナーの主催者が……」

編集長の言葉に女性記者が「たとえばですね」と言っ、ノートを繰る。

「CLOについてこういう説明があるんです。えーと、CLOとは『自社の戦略を踏まえたサプライチェーン全体におけるロジスティクスに対する責任を負う』のだそうです」

「まあ、その文章を好意的に解釈して、自社のロジスティクスをサプライチェーン全体に広げていくのがCLOの仕事だと解釈すれば間違っていない。ただ、ロジスティクスをどう理解しているかが気になるけど……」

大先生の言葉を受け、編集長が提案する。

「そこですが、改めて、CLOとは何かという点について話をするというのはどうでしょうか？ 先生は、もともとCLO推進派だったんですよね？」

「へー、そうなの。そんな話、初めて聞いた。まあ、それはともかく、要は、法制化された物流統括管理者と昔からあったマネジメント職

としてのCLOとがごっちゃになっている感があるの、その整理は必要だ」

「はい、是非それをやりましょう」

### ドライバー不足対策は三つある

「それでは、話をわかりやすくするため、喫緊の課題であるドライバー不足対策を切り口しましょう。さて、ドライバー不足対策としてはどんなものが考えられる？」

編集長が答えようとするのを、「そうだ」と言っ、大先生が止める。

「ドライバー不足対策としては、モーダルシフトやトラックの自動運転なども当然あるけど、ここでは、それは置いておいて、トラックを使い続けることを前提にするぞ」

「わかりました。トラック輸送を前提にする、まず出てくるのは、ドライバーが不足しているわけですから、当然、ドライバーの成り手を増やすという対策です。もちろん、そのためには、賃金を上げたり、労働環境を改善する必要があります」

「賃金を上げるためには、原資となる運賃の値上げが必要で、国は、標準的運賃の普及でそれを押し進めようとしている。もう一つの労働環境の改善については物流統括管理者の仕事と位置づけられている。さて、そのほかの対策は？」

大先生に問われ、今度は女性記者が答える。「当然、一人のドライバーにより多くの荷物を運んでもらうという対策も必要ですよ。輸

送生産性の向上です」

「そう、積載率を高めたり、実車率を上げることが有効だ。このために、いま共同化に多くの企業が取り組んでいるけど、これは低い積載率を足し合わせることで積載率を高めようという取り組みだ」

ここで、編集長が補足する。

「積載率の向上という点では、要は、顧客の要望する納品条件がきついために低積載になっていることもあるわけですから、その納品条件の是正という取り組みもあります。たとえば、納品リードタイムの延長などです」

編集長の答えに、大先生が満足そうな顔でうなずく。

「さて、ドライバー不足対策として、①ドライバーの成り手を増やすために労働環境を改善するという取り組みと②一人のドライバーが輸送する量を増やす、つまり積載効率を向上させるという取り組みの二つがあげられた。言うまでもなく、これらに取り組みのが物流統括管理者というわけだ」

「そういうことですね。そうか、わかりましたよ、先生が言いたいこと。ドライバー不足対策にはもう一つ重要な取り組みがあるだろうってことでしょ。そして、それがCLOの仕事だって言いたいですよね。そんな顔をしています」

「そんな顔ってどんな顔だ」

そう言っ、大先生がそっぽを向く。そんな大先生を見て、女性記者が「私もわかりま

した。これまで何度も聞かされてきたことですから」とうなずく。編集長が、「それでは、おまえが説明しろ」と女性記者を促す。

「いいですよ。それは、顧客納品と無縁の物流はやるなつてことです。顧客納品と関係ない輸送は明らかにトラックの無駄遣いですから。輸送だけじゃないです。それを荷受けする作業や、出荷見込みのない在庫を保管することも含めすべてムダです」

「ほー、ちゃんとわかっているんだ。編集長は初めて聞いたって顔をしてるけど……」

そう言つて、大先生がわざとらしく編集長を見る。

「何をおっしゃいます。私だつてわかつてますよ、それくらい……」

「それでは、聞くけど、どうして顧客納品と無縁な物流なんぞが生まれるんだ？」

「一言で言えば、社内他部門の都合が原因です。たとえば、生産効率だけを考えてたくさん作った結果、工場内の倉庫に入りきらないので近くに倉庫を借りて、そこまで運んだり、物流センターに押し込んだりもしています。押し込んだものが全部顧客に出荷されればいいんですが、売れ残るものが結構出ます。これは、顧客納品とは無縁の物流ですから、明らかにムダです」

編集長の言葉を受け、女性記者が続ける。

「営業の都合や思惑によるムダもバカになりません。いまだに、営業が物流センター在庫を手配しているところがあります。その場合、

欠品を恐れて、多めの在庫を持つことになりま。その結果、それが売れ残つて、処分に回されたり、他のセンターに転送されるなどのムダが発生します」

「いずれも、トラック輸送という点で見れば、本来必要のない輸送が行われているわけですから、ドライバー不足のいま、こんなムダな輸送はやめるべきです。これが3番目のドライバー不足対策ですよね」

編集長が、そう言つて、大先生を見る。大先生がうなずいて、改めて聞く。

### ロジスティクスを担うのがCLO

「その通りだけど、それでは、そのムダをなくするために、生産や営業の都合をどう排除すればいい？」

「えーと、結局、生産や営業は自部門の都合で動いています。いわゆる部門最適です。これを排除するには、全社最適の基準で動かすしかありません」

「要するに、誰もが従わざるをえない基準で動かせばいいんです。それは、市場での販売動向しかないと思います。売れ行きに合わせて調達し、生産し、物流をするという考えには誰も反対できませんから……」

女性記者が、誇らしげな顔で編集長を見る。編集長が負けじと続ける。

「その通り。ところで、その基準となる販売動向というのは、実際には、物流センターから顧客への出荷動向を使いますね。このデー

タは間違いなく自社で取れますから。つまり、顧客への出荷情報に同期化させて調達や生産、物流という供給活動を動かすマネジメントを導入せよということですよ……」

「このマネジメントがロジスティクスです。そして、これを担うのがCLOと呼ばれる役割です」

編集長の話を途中で引き取り、女性記者が答えを出した。

「おや、二人で結論を出したな。二人のチームワークは完璧だ。当然、ロジスティクスを動かすための仕組みが必要になるけど、その話は今日はやめておこう。ただ、言っておきたいのは、ロジスティクスというマネジメントはCLOにしかできないということだ。調達や生産、物流などの部門レベルでは自部門の範囲内しか動けないので、それらの各部門の活動を統括できる役員レベルの管理者が必要となる。これまで、それを担うCLOのような役割を設ける企業は存在しなかったの、ロジスティクスが実現できてこなかったというのが実態だ」

「このロジスティクスが動き出せば、顧客が必要とする最小限の在庫移動しか発生しませんので、ドライバー不足対策のみならず、コスト削減、さらには環境負荷軽減という点でも大きな効果を生みます」

「このロジスティクスをさらにサプライチェーンに展開すれば、つまり顧客まで展開すれば、物流は劇的に変わるぞ」

「はい、そう思います。たとえば、加工食

品業界のガイドラインで提案されている『先行在庫方式』の導入がまさにそれにあたります。メーカー籍の在庫を問屋に置いておいて、問屋からの出荷情報をベースにメーカーが補充を掛けるようになれば、問屋からの注文はなくなります。その結果、物流サービスがなくなるので、メーカー主導で効率的な配送が可能になります。このような展開を担うのがCLOということになりますね」

### 物流統括管理者から供給統括管理者へ

編集長の言葉にうなずき、美人弟子が口を

挟んだ。

「物流統括管理者とCLOの違いがはっきりしましたね。物流統括管理者は、まず、喫緊の課題であるドライバー不足対策に取り組んで、次にCLOとしてロジスティクスの導入に進む。是非、物流統括管理者には供給統括管理者になってほしいです」

「そうですね。まずは、ドライバーの労働環境の改善が最優先です。荷待ち・荷役作業の時間削減といっても、結構大変です。メーカーの出荷現場では、バスが足りないだとか倉庫が分散してるとか、出荷に合わせた生産ができていないだとか人手が足りないだとかいろいろ言い訳をしています。物流統括管理者はその改善に取り組まなければいけないわけですから……」

「着荷主の現場も課題は山積していますね。いずれにしろ、対策を実施に移すには、当然設備投資も必要になりますし、コスト増も避けられません。その意味では、経営レベルの判断が必要となります。まさに、役員クラスの物流統括管理者の出番です」

体力弟子の言葉にうなずいて、大先生が続ける。

「ただ、物流統括管理者に選任された役員は、物流については知らないという人もいるだろうから、荷待ちや荷役作業の実態把握や課題抽出、解決の方策などを学んでもらうセミナーなどが必要だな」

編集長が「たしかに、物流とはこれまで無

縁だったという人が選任されるケースが少なくないでしょうから……」とつぶやく。

「それと、各社の物流担当者は物流統括管理者を、言葉は悪いが、うまく利用することも必要だ。これまでドライバーにやらせていた荷役作業を荷主側でやらねばならないこと、それをドライバーにやらせれば料金が発生すること、また標準的運賃の登場やドライバー不足で今後運賃値上げは避けられないことなどを知ってもらい、経営陣の理解を得られるよう、物流統括管理者を動かすことが必要だ。せっかくの物流統括管理者なんだから、物流を刷新する主役として活躍してもらいたいものだ」

大先生の言葉に、みんなが大きくうなずく。編集長が、満足そうな顔で閉会を宣言した。

■



### PROFILE

ゆあさ・かずお 1971年早稲田大学院修士課程修了。同年日通総合研究所入社。同社常務を経て、2004年4月に独立。湯浅コンサルティングを設立し社長に就任。著書に『物流とロジスティクスの基本』（日本実業出版社）『新しい物流の教科書』（PHP）『結果が出る物流とロジスティクス』（ナツメ社）ほか多数。湯浅コンサルティング <http://yuasa-c.co.jp>

Illustration©ELPH-Kanda Kadan