

# CLO設置義務で物流は劇的に変わる！

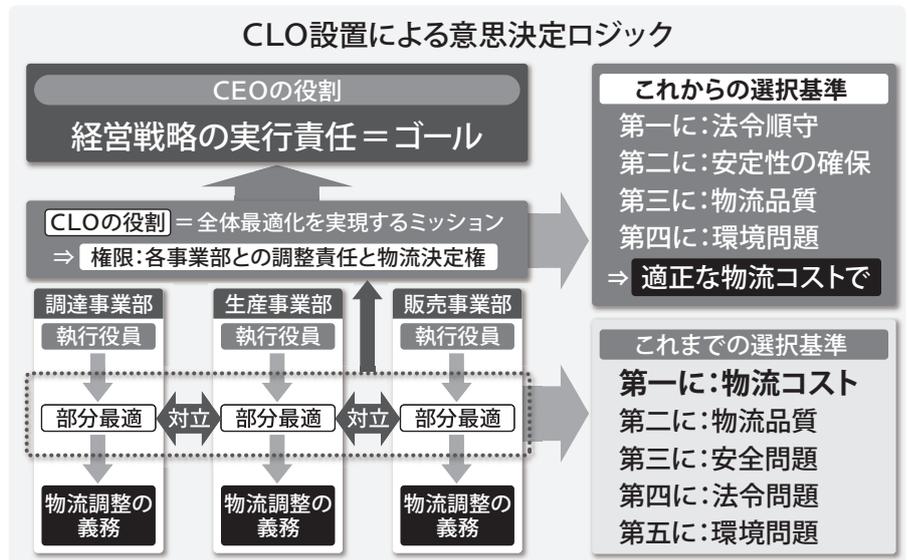
一般社団法人国際物流総合研究所 主席研究員 企画本部長 砂川 玄任

## CLO設置義務化に伴う 物流業界の大変革

「物流革新に向けた政策パッケージ」の実現に向けた政策が次々と出され、省庁を超えた協力体制で改革が進んでいる。これは政府が如何に本気で物流クライシスを回避するために必要な措置を取っているとかという証明でもある。特に経済産業者は我々にとっては荷主の管轄省にあたり、その影響は決して小さくない。小職も物流子会社の教育研修に携わっていたが、2024年問題に対する、働き方改革の一環でドライバーの長時間労働の要因となっている、荷待ち時間の解消に向けての荷主へのメッセージは大きな影響であったと記憶している。当時、親会社の社長からの明確な指示で、自社の荷待ち時間の実態を報告せよとの指示があり、その時初めて現場の担当者は、荷待ち時間とは、どこからどこまでの事を指すのかと相談があり、真剣に考えるようになった。今回も、5月には荷主にCLO (Chief Logistics Officer) の設置が義務付けられる事になり、物流業界は大きく変わることになるであろう。これは1990年の物流自由化以来の大きな変革の起点になると考える。

## 荷主におけるCLOの 設置義務の意図は何か？

現在、日本の荷主企業におけるCLO (役割として) を設置している企業は、約2%前後と言われている。欧米の先進国では当たり前になっている制度であり、日本でもCLOを知らない経営者はいないと思うが、この数値は驚愕に値する。また、欧米におけるCLOのほとんどが物流に対して、MBAなど、物流に対する何らかの学位を有している。日本では残念ながら物流に関する学科を置いている大学はかなり少なく、希望す



る学生も少ない。これは日本が物流は社会構造上、その役割レベルが低く、荷主企業において出世が望めないという実態から来るのではないかと思う。事実、物流子会社は高度成長期より、親会社の人材の受け皿として機能していた面があり、子会社の社長は必ず親会社より天下るシステムが出来上がっている。それが悪いという事ではないが(現に大成功を収めている物流子会社もある)、どうしても物流の専門では無い人材であり、物流戦略の立案や全体最適化を実現するためには知識としては不十分であると言わざるを得ない。ここで、荷主側にCLOの設置が義務化されれば、その目的や責任が明確になることを意味する。しかも、その設置条件が取締役レベルで管轄省庁に、選任と解任の報告義務が発生する。これは、社内だけのパワーバランスだけでは決定しにくいことを意味する。つまり、管轄省庁に対して、環境物流やCO2削減計画など、企業の物流活動に必要な、あらゆる計画や実績報告をする担当責任者が生まれるということに他ならない。担当責任者は責任を果たすためには権限が必要になり、それを行使する義務が発生する。

## CLO設置の目的は 何かを考える

これまで管轄省庁からの物流に対する要求には、明確な担当者が存在せず、会社組織に対しての要求事項であり、誰が、何を、何時までに、どのように達成するかという明確な責任が無かった。しかし、CLOが設置されれば、社内における計画実行のために、必要な措置を取る権限があり、計画を達成するのに必要な措置を取ることが出来るということになる。日本は企業経営の効率化のために多くの企業が事業部制を採用した結果、縦割りの弊害を生んでいると言える。本来、物流は縦割りではなく、横断的であればならない。企業活動全般を物流という視点で最適化する事で大きな収益が生まれる、それがSCMの重要な目的であると認識している。これまで、SCMを追求するためには、当然必要なポジションである事は明白であるが(統計では2%の中にSCM担当責任者がCLOとして認識)、今回のCLO設置義務は、その責任と権限を明確にするものだ。これは、関係省庁が環境物流など国の政策に対して、明確な実施計画や実績報告を要求で

き、その責任の所在を明確に追求できるということになる。その計画の達成のためには、これまでのようにコストありきではなく、会社全体として、各事業部に対し、目標達成に必要な物流改善の措置を要求することが出来るようになると考える。

## CLO設置で物流業が劇的に変わる

このCLOというのは、「物流部」という事ではなく、取締役として企業物流に対する全責任を負うという事になる。現在の組織体系にはないポジションであり、その権限は大きいと言わざるを得ない。従って全組織に対して、コスト基準だけではなく、環境物流計画を達成するための必要な物流改善の措置を要求することが出来るということになる。しかし、残念なことにCLOに任命されたからと言って、取締役が責任は発生したが、物流のことを知っているとはとても思えない現状がある。仮に、物流部の部長が取締役に昇格して、CLOの任務を果たせるかというとなかなか難しいと言わざるを得ない。何故なら、現在の物流部の責任者は経営戦略など経営の中核ではなかったため、物流の改善は出来ても取締役としての役割をすぐに果たせるとは考えにくい。実際には物流部長にしても、実行系は、概ね物流業者に丸投げの状態であり、物流に詳しいとは言えない。そう考えると、現状の取締役から選任されると考える方が理解しやすい。しかし、取締役は物流のことを全く知らない。ここで、CLOとして物流事業者に対して要求する内容が劇的に変わると予想できる。

## 物流事業者は変革を求められる

物流事業者は1990年の物流二法制定以来、荷主に選ばれるためには、コストが最大の要素であり、コストをいかに抑えるかで仕事を確保してきた経緯がある。小職自身、1990年以降、緑ナンバーを取得するメリットを全く感じていなかったが、ここにきて政府は本気で物流の改革を実施しようとしてい

る。従って、我々もコストありきの事業体制から、更にレベルを上げ、コンプライアンスを守りながら、物流事業者として荷主の経営戦略に対して、どのような物流戦略をCLOに提案できるかが問われるようになってきている。そのためには、物流事業者として何を実現し、荷主には何をやってもらわなければならないかを明確に提示できなければならない。ドライバーの所得向上のためには、業界の多重構造を無くし、可能な限り無駄を排除することでしか実現できないと考える。必要なサービス料金を荷主が払ってくれるとは限らない。荷主も収益を上げるために必死だ。我々物流事業者も社内の無駄を徹底的に排除して、業務の効率化を実施しなければならない。いつまでもファクスでは荷主の要求に答えることは出来ないと知るべきである。

## 物流事業者に求められる事は何か?

物流事業者が収益を上げるための第一の要素は何かと問われると、小職はいつも即答するのが、“良い荷主を見つけること”と回答する。では、“良い荷主”とはどういう荷主のことを指すのか、それは、コストだけではなく付加価値に対して費用を払ってくれる荷主ということである。付加価値は荷主によって異なってくるが、物流サービスの基本はコストであることに間違いはない。コストをベースとして、それ以外の付加価値で物流事業者を選定するのか、選定基準が明確である荷主が“良い荷主”と言える。しかし、良い荷主は逆に言うと、余程のことがない限り、物流業者を簡単には変えたりはしない。何故なら、基準が明確である以上、物流事業者に対して、具体的な要求を出し、その基準をクリアするように共に努力をするからである。まさにパートナーとしての意識がある。そのような荷主と取引をしている物流事業者は、小職の経験上、概して物流レベルが非常に高いと言える。結果だけを問うような荷主は、決して良い荷主とは言わない。従って、コストが安いからと言って業者を簡

単には変えないということである。しかし、今後は物流事業者の選定には、当然CLOが関わってくるのが予想される。CLOが求める事業者は、自社の経営戦略を確実に実行するための物流戦略を提案できる事業者であり、監督省庁に対する環境物流やCO2削減に対する具体的な削減計画や実績報告ができる事業者である。

## 生き残る物流事業者になるために

これまでの、3PL事業という言葉はあるが、実態は本業をベースとした複合サービスの域を出ていない。それはそれで正しい事ではあるが、それだけでは、今後CLOの要求に答えることは難しいと考える。今後はCLOの良き相談者、物流全般の要望に応えられる知識と提案力、それに実行力が求められる。そのために必要なことは、第一に物流コストの可視化、第二に改善実行の可視化(トレース)、第三に情報システムの可視化である。従って、物流事業者もコスト基準だけではなく、物流戦略を実行するために必要な情報システムをベースとした、優秀な物流事業者のネットワークを形成し、目的を共有できるフラットなネットワークルールでつながり、お互いの役割を明確に実行できる事業者しか生き残れないのではないかと。そう考えると、まさに今は、やる気のある物流事業者にとっては、千載一遇のチャンスと言える。まさに今でしょう!

【略歴】(すなかわ げんにん) 一般社団法人国際物流総合研究所 主席研究員 企画本部長。沖縄県石垣市出身。1975年中京佐川急便入社後、佐川コンピューター・システムに転籍し、ロジスティクスのシステム開発に従事。輸配送を中心とした物流全般の改善や生産性基準(KPI)を使った現場主導型の目標管理に取り組み、大きな実績を上げた。WMS、TMS、積付システム、出荷システム、トレースシステム、運賃計算、ドライブレコーダーなど、宅配システム全般を得意としている。退職後、2010年一般社団法人国際物流総合研究所 主席研究員 企画本部長に就任、現在に至る。