

中小企業向け

CLO(物流責任者)に必要なスキル集

はじめに

本資料は、物流業務を物流代行会社・運送会社・宅配会社などにアウトソースしている中小企業の荷主を対象に、「経営視点で物流を統括できる CLO(Chief Logistics Officer)」に必要なスキルを整理したものです。

CLO は現場作業を行う役割ではなく、**経営と物流現場をつなぐ意思決定者**です。本スキル集では、現場経験よりも「判断力」「調整力」「バランス感覚」に重点を置いています。

1. 経営視点・数値理解力

- 物流コストを「削減対象」ではなく「経営投資」として捉える視点
- 売上・粗利・物流費の関係性を理解し、説明できる力
- 物流费率、出荷単価、リードタイムなどの KPI を把握・整理する能力
- 数字を使って経営者の意思決定を支援できる力

2. 物流会社マネジメント力

- 物流会社の収益構造や現場事情を理解したうえでの対話力
- 丸投げにならず、過剰に介入しすぎない適切な距離感
- 見積条件・契約範囲・責任分界点を整理するスキル
- 「頼む側」「任せる側」としての立場をわきまえた関係構築力

3. 調整・バランス感覚

- 現場要望と経営判断の間に立ち、論点を整理する能力
- コスト・品質・スピードの三要素を冷静に判断する力
- 感情論や慣習ではなく、事実ベースで判断できる思考力
- 「全部改善」ではなく、優先順位をつける力

4. 業者交渉力(運送・資材・外注先)

- 運送会社・宅配会社・資材業者との条件交渉スキル
- 一社依存にならないための選択肢構築力
- 業界慣習を理解した現実的な落としどころを見極める力
- 荷主・業者双方が継続できる関係性をつくる視点

5. 課題発見・改善設計力

- 物流の「違和感」を感覚で終わらせず、言語化できる力
- 現場オペレーションの問題と、仕組みの問題を切り分ける能力
- 短期改善と中長期設計を分けて考える思考力
- 改善を「やりっぱなし」にしない管理視点

6. 社内コミュニケーション力

- 経営者に対して、物流の状況を分かりやすく説明する力
- 営業・現場・管理部門の利害を調整する橋渡し役
- 属性化しないルールや判断基準を整備する能力
- 「物流が分からないから判断できない」状態を防ぐ役割

7. 外部人材を活用する判断力

- すべてを社内で完結させようとしない判断
- 外部 CLO や顧問、専門家を使いこなす視点
- 自社のフェーズに合った関わり方を選択する柔軟性
- ノウハウを社内に残すことを前提とした活用意識

最後に

中小企業において、これらすべてのスキルを備えた人材を社内で育成・確保することは容易ではありません。また、すべてのスキルに精通した人はなかなかいないと考えています。

だからこそ、物流会社での実務経験を持ち、荷主と業者の両方の視点を理解した方と協力をして社内への CLO の育成がベストだと考えています。

そこで、当社の外部 CLO という選択肢が有効になると考えてます。

外部の知見を活用しながら、社内に判断軸とノウハウを残していくことが、持続可能な物流体制づくりにつながります。