

ロジスティクス経営の実践

ー 荷主企業が勝ち残るために必要な3つのステップとは？

株式会社ローランド・ベルガー
パートナー
小野塚 征志

2026年7月10日

Roland
Berger

ローランド・ベルガーのご紹介

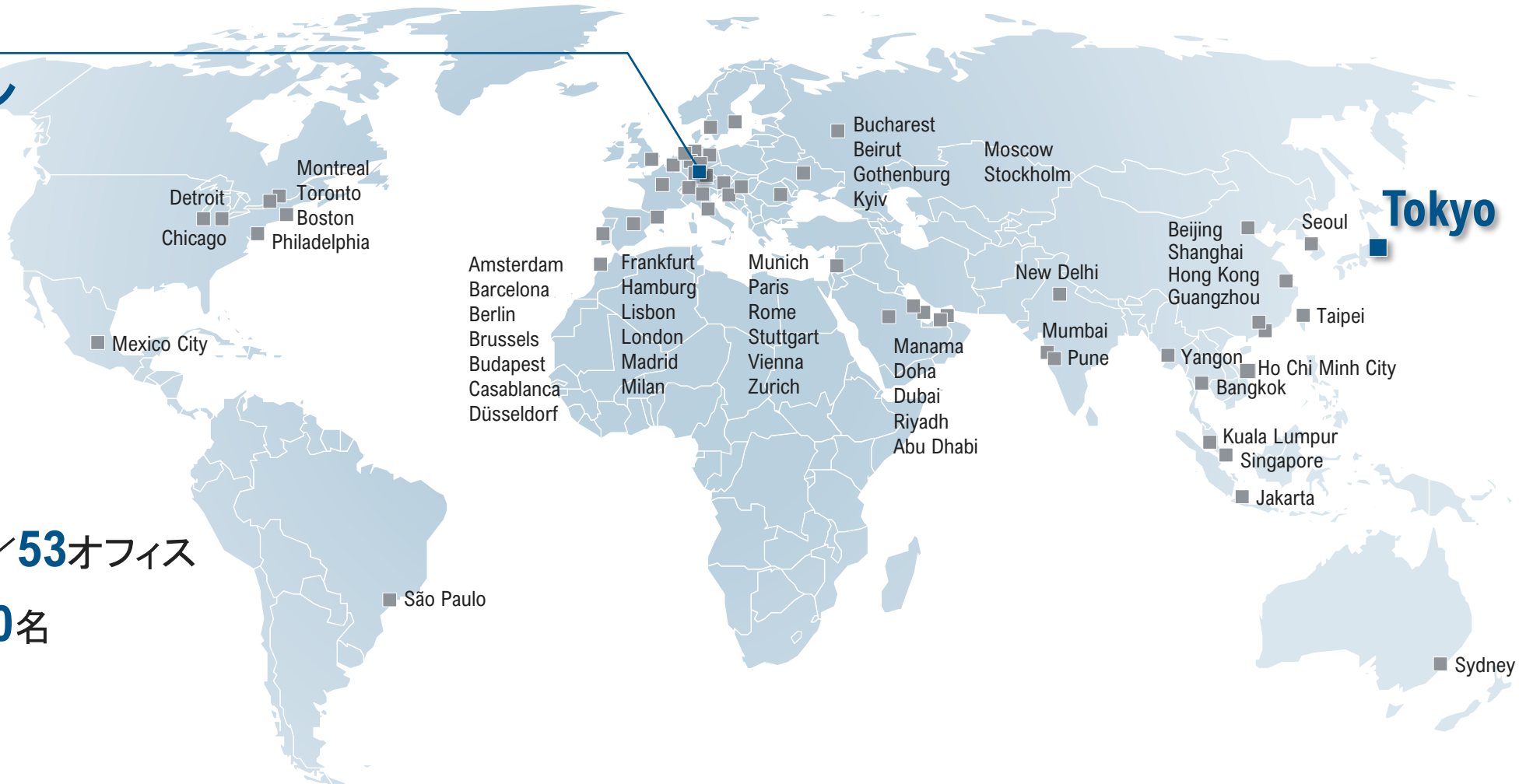
ー 欧州を起点とするグローバル戦略コンサルティングファーム

本社： **ミュンヘン**

創立： **1967年**

所在： **34**ヶ国／**53**オフィス

従業員数： 約**3,500**名



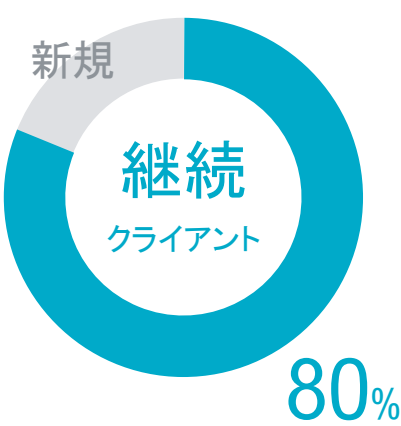
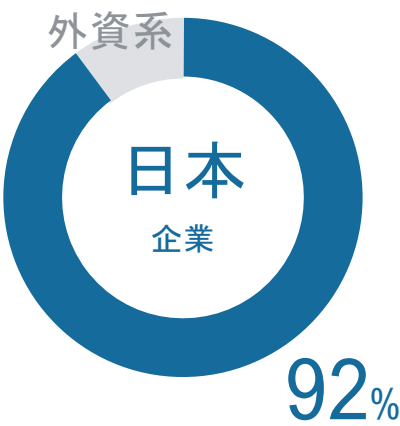
ローランド・ベルガー東京オフィスのご紹介

ー 日本企業を中心に多様な業務・テーマのコンサルティングを展開

東京オフィスの概要

日本法人名:	株式会社 ローランド・ベルガー
設立:	1991年
代表者:	大橋 譲
コンサルタント数:	約130名

売上構成



東京オフィスでの主な支援業界／テーマ

主な業界	主なテーマ
自動車	長期ビジョン・経営計画
機械・電機・素材	DX戦略
化学・エネルギー	M&A・アライアンス戦略
食品・飲料	マーケティング・営業戦略
ヘルスケア	サプライチェーンマネジメント
物流・流通	企業再生・構造改革
小売・サービス	リスクマネジメント

物流分野でのコンサルティングサービスのご紹介

ー 物流会社と事業会社の物流ビジネスの双方の経営課題に対応

物流会社／事業会社の物流ビジネスに対するコンサルティングサービス



物流会社には、成長／DX戦略の策定、新規事業のスタートアップ、M&Aの推進、物流オペレーションの最適化といったコンサルティングを提供

物流会社に対する主なコンサルティングサービス

	コンサルティングの概要	主なサービスメニュー（例）	
成長／DX戦略の策定	中長期でのサステナブルな成長／DXの実現に向けた戦略策定の支援	- 長期ビジョンの構想とその実現に向けたDX戦略の策定 - 中期経営計画の作成	- 海外事業戦略の策定 - 事業ポートフォリオの最適化 - 事業ドメインの再定義 など
新規事業のスタートアップ	新規事業の企画・立案から立ち上げに至るまでの支援	- 新しい物流プラットフォームサービスの開発 - LLP／4PLの事業化	- 物流環境の変化による新規事業機会の抽出・事業案化 - 他事業領域への展開 など
M&Aの推進	M&Aを核とした事業戦略の策定から実行・統合に至るまでの支援	- アライアンス戦略の策定 - 買収先／パートナーの選定 - アライアンススキームの設計	- ビジネス・デューデリジェンス - PMI - 事業売却 など
オペレーションの最適化	生産性やサービスレベルの更なる向上を目的としたオペレーションの最適化支援	- BPR（業務プロセスの再設計） - 倉庫オペレーションの最適化 - 輸送ネットワークの再設計	- ITガバナンスの策定／IT部門の再構築 - ソーシング戦略の策定 など

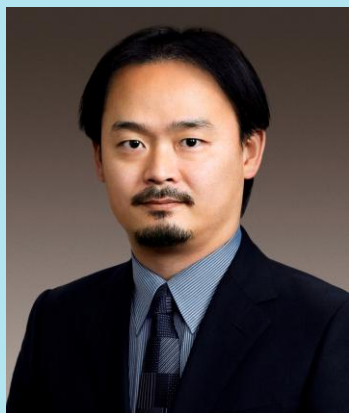
事業会社には、物流での新規事業開発、サプライチェーンの構築、物流機能の再構築、物流コストの最小化等のコンサルティングを提供

事業会社の物流ビジネスに対する主なコンサルティングサービス

	コンサルティングの概要	主なサービスメニュー（例）	
物流での 新規事業開発	Logistics 4.0を見据えた物流 領域での新規事業開発支援	- 自社の技術・製品を活用した 物流事業の新規創出 - 物流ソリューションの事業化	- 物流機器・システムを核とした 成長戦略の策定 - 物流事業の海外展開 など
グローバル サプライチェーンの 構築	グローバルでの事業成長を 見据えたサプライチェーンの 構築支援	- SCポリシーの制定 - グローバルでの物流情報の 見える化	- 関税や優遇措置の活用等も 含めた拠点配置の適正化 - BCP など
物流機能・組織 の再構築	本体事業の成長や物流環境 の変化に応じた機能・組織の 再構築支援	- 物流部門の組織化・子会社化 - 営業・生産・物流管理機能の 再配置	- KPI体系の再設計 - 物流の外部化（3PLの活用） - 物流機能の売却 など
ロジスティクス コストの最小化	サプライチェーンのプロセスを 見直すことでのロジスティクス コストの最小化支援	- SCMの再構築による効率と品質 の両立 - 物流プロセスの効率化	- アセットの集約・統合・外部化 - オペレーションの標準化 - 業務管理のIT化 など

自己紹介

ー ロジスティクス / サプライチェーン分野のコンサルティングを担当



ローランド・ベルガー

小野塚 征志 (おのづか まさし)

TEL: 03-4564-6660

E-mail: masashi.onozuka@rolandberger.com

〒105-5535

東京都港区虎ノ門二丁目6番1号

虎ノ門ヒルズステーションタワー35階

- 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修了後、富士総合研究所、みずほ情報総研を経て現職
- ロジスティクス / サプライチェーン分野を中心に、成長戦略、新規事業開発、DX戦略、事業再構築、M&A戦略、リスクマネジメントをはじめとする多様なコンサルティングサービスを展開
- 経済産業省「産業構造審議会 商務流通情報分科会 流通小委員会」委員、「フィジカルインターネット実現会議」委員、国土交通省「総合物流施策大綱に関する検討会」構成員などを歴任



ロジスティクスがわかる

出版: 日経文庫ビジュアル版

発行: 2024年11月22日



図解でスツと頭に入る物流

出版: 旺文社

発行: 2025年12月22日



ロジスティクス4.0

ー 物流の創造的革新

出版: 日経文庫

発行: 2019年3月15日



サプライウェブ

ー 次世代の商流・物流プラットフォーム

出版: 日本経済新聞出版

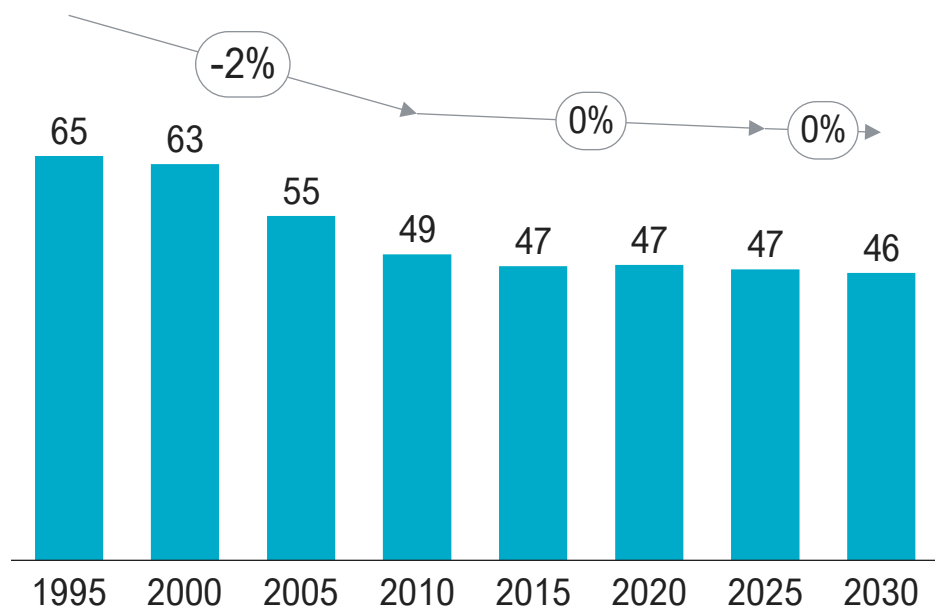
発行: 2020年12月18日

物流クライシスの原因は、人手不足によるリソースの供給減 ー 今後も需給ギャップは拡大し続ける

物流クライシスの原因

物流の需要

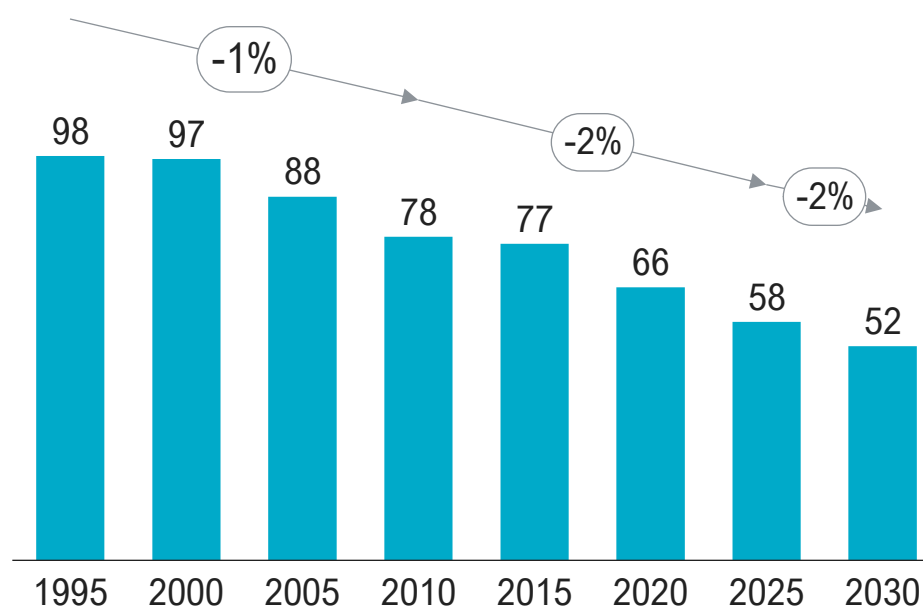
国内の貨物総輸送量[億トン]



物流
クライシス

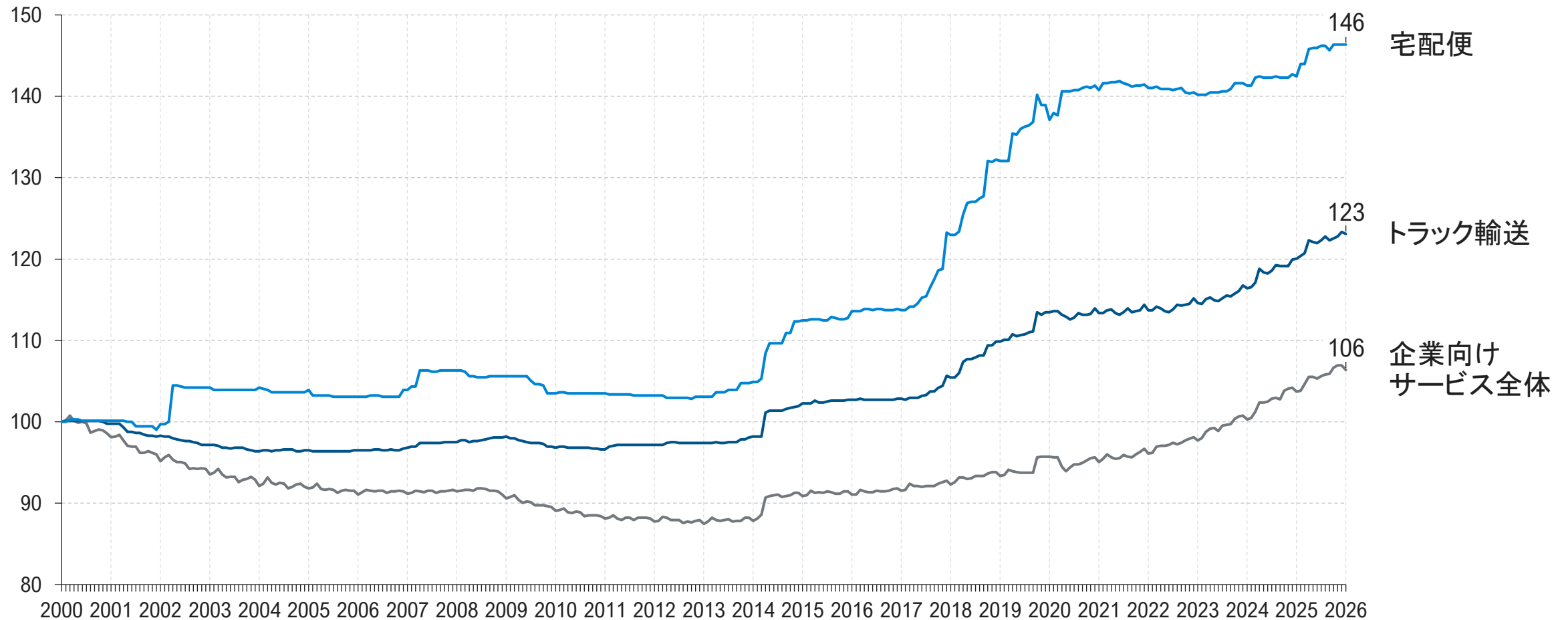
物流の供給

国内のトラックドライバー数[万人]



結果として他の企業向けサービスを大きく超えたインフレを記録 — 人手不足の深刻化により今後も上昇し続けると見るべき

サービス価格指数(2000年を100として換算)



政府は、法改正を通じて持続可能な物流の実現を図る方針

ー 特定荷主は「中長期計画の作成・報告」と「CLOの選任」が義務付けられる

改正物流法の概要

物資の流通の効率化に関する法律の改正

荷主・物流事業者に対する規制的措置

- 荷主、物流事業者に対し、物流効率化のために取り組むべき措置について努力義務を課し、当該措置について国が判断基準を策定
- 荷主、物流事業者の取組状況について、国が当該判断基準に基づき指導・助言、調査・公表を実施
- 荷主、物流事業者のうち、一定規模以上の特定事業者に対し、中長期計画の作成や定期報告等を義務付け、中長期計画の実施状況が不十分な場合、国が勧告・命令を実施
- 特定事業者のうち、荷主には物流統括管理者の選任を義務付け

貨物自動車運送事業法の改正

トラック事業者の取引に対する規制的措置

- 運送契約の締結等に際して、提供する役務やその対価等について記載した書面による交付等を義務付け
- 元請事業者に対し、実運送事業者の名称等を記載した実運送体制管理簿の作成を義務付け
- 下請事業者への発注適正化について努力義務を課すとともに、一定規模以上の事業者に対し、当該適正化に関する管理規程の作成、責任者の選任を義務付け

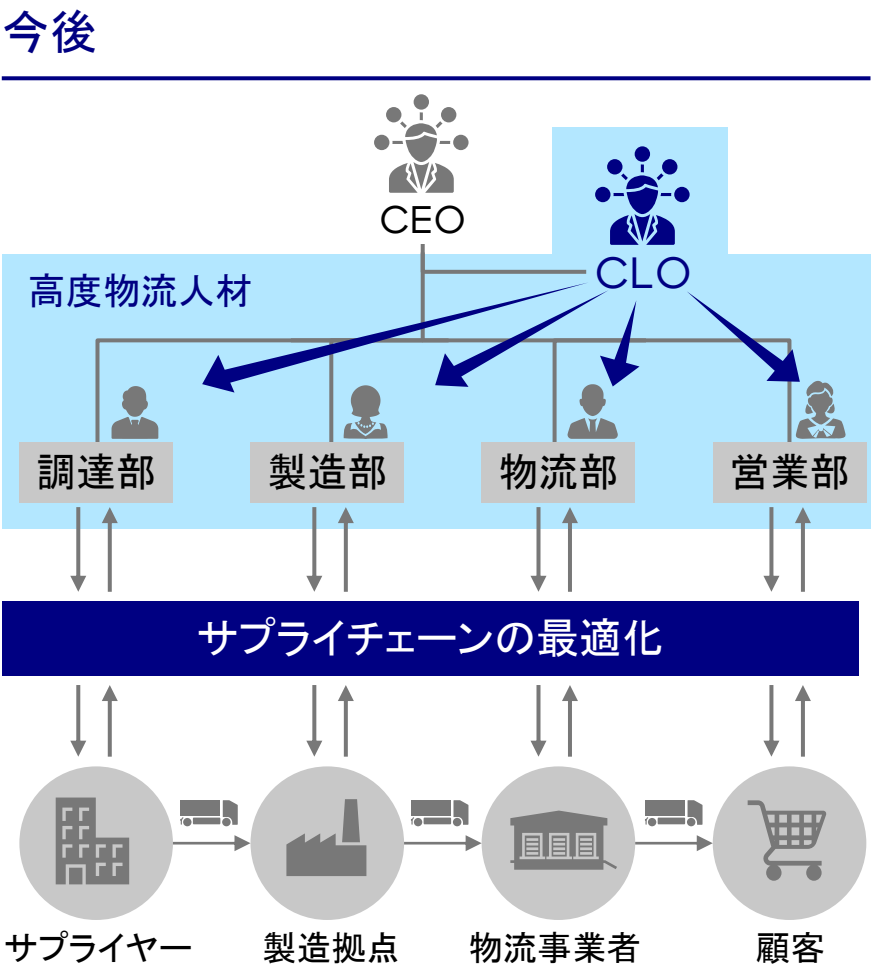
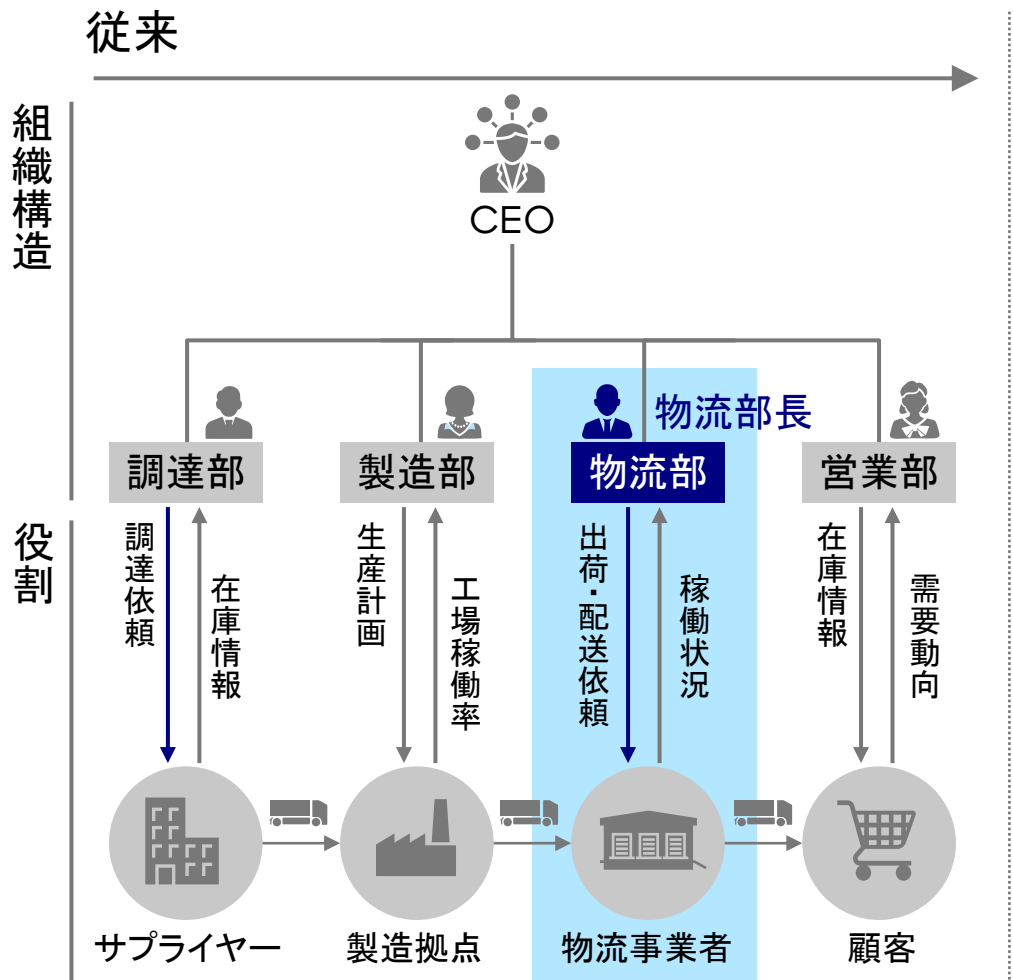
軽トラック事業者に対する規制的措置

- 軽トラック事業者に対し、必要な法令等の知識を担保するための管理者選任と講習受講、国交大臣への事故報告を義務付け

CLOは物流部長ではない

— CLOの選任を契機に「サプライチェーンの最適化」を経営課題とすべき

CLOの選任によるサプライチェーンの最適化



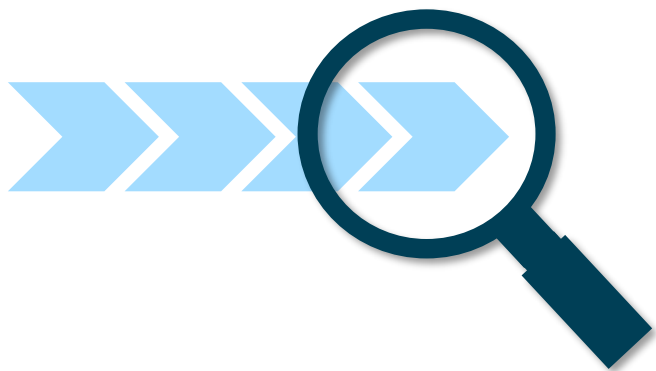
- ### CLOの役割
- 社内
- ・ サプライチェーン戦略の策定
 - ・ 収益管理体制の構築
 - ・ KPI体系の設計・運用
 - ・ マネジメントシステムの導入・運用
- 社外
- ・ 調達先や納品先との連携
 - ・ 必要リソースの確保
 - ・ 生産性や品質の管理
 - ・ 委託先との契約条項の調整・締結 など

サプライチェーンの最適化は「見える化」「変革」「仕組み化」の3つのステップで実現

「サプライチェーンの最適化」に向けたアプローチ

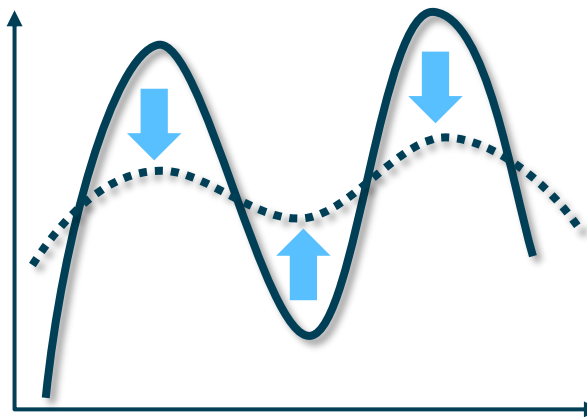
A 見える化

サプライチェーンの現状を
“見える”ようにする



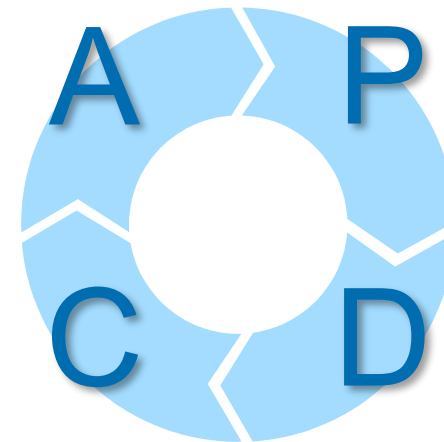
B 変革

やり方を変えることで
“最適な状態”へと変革する



C 仕組み化

“自律的に最適化する仕組み”
を構築する



「見える化」「変革」のみならず、「仕組み化」も成し遂げることで、一過性の取り組みにしないことが大事

まずは収支を見える化すべき

ー「物流はどんぶり勘定」になっている企業は少なくない

収支の見える化

プロジェクト事例

収支内容	売上	コスト	利益
案件ごと	× ・ 集計されていない	× ・ 集計されていない	×
製品種別ごと	× ・ 集計されていない	× ・ 集計されてない	×
顧客ごと	△ ・ 大口顧客のみ集計	× ・ 集計されていない	×
拠点ごと	○ ・ 集計されている	△ ・ xxでのみ集計	△
地域ごと	○ ・ 集計されている	○ ・ 集計されている	○
事業ごと	○ ・ 集計されている	○ ・ 集計されている	○

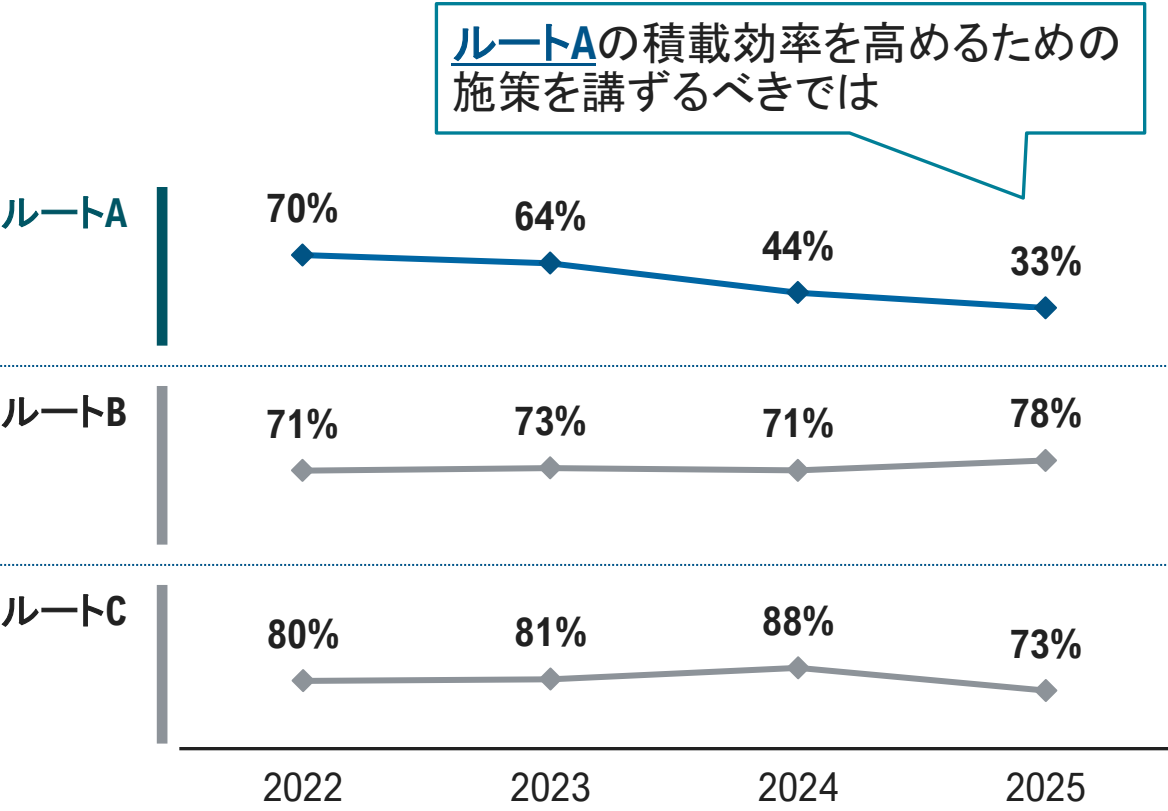
収支を見える化した結果、「儲かっていると思っていたセグメントが赤字だった」ということもある

「過去との比較」や「他拠点・地域との比較」などを通じて課題を抽出

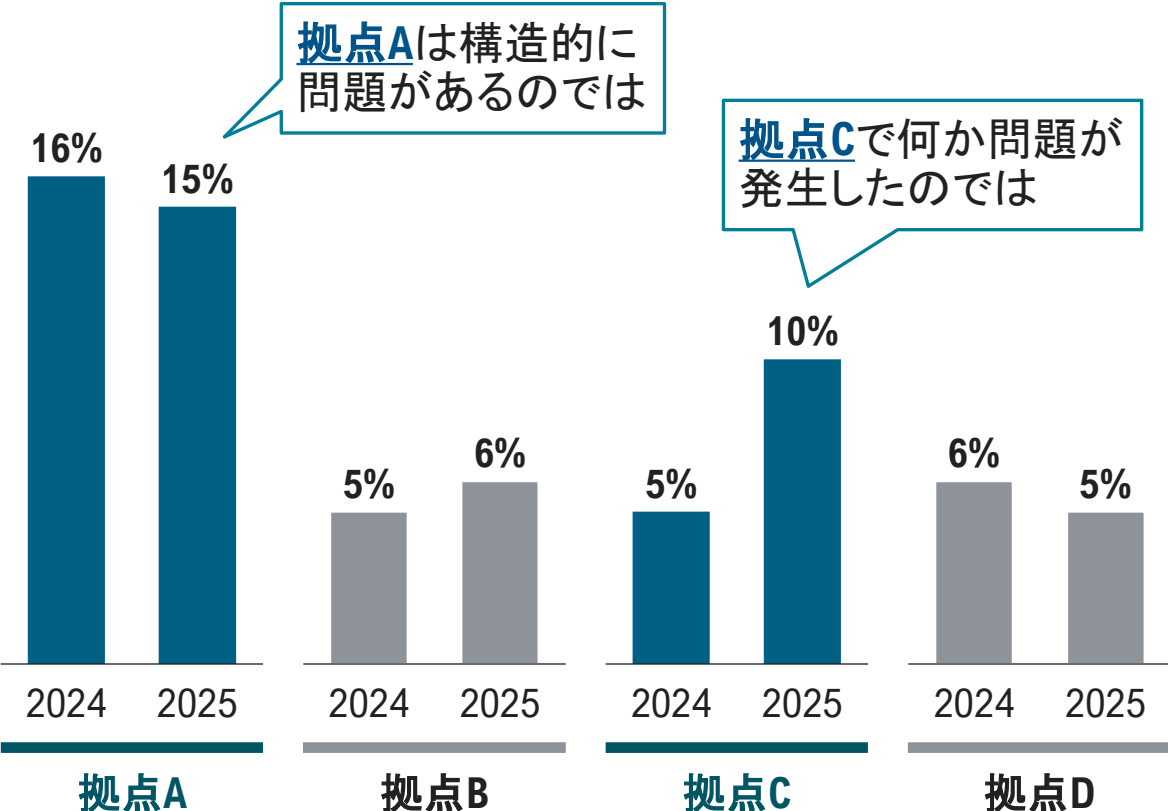
比較分析による課題の抽出

プロジェクト事例

トラックの積載効率(ルート別)

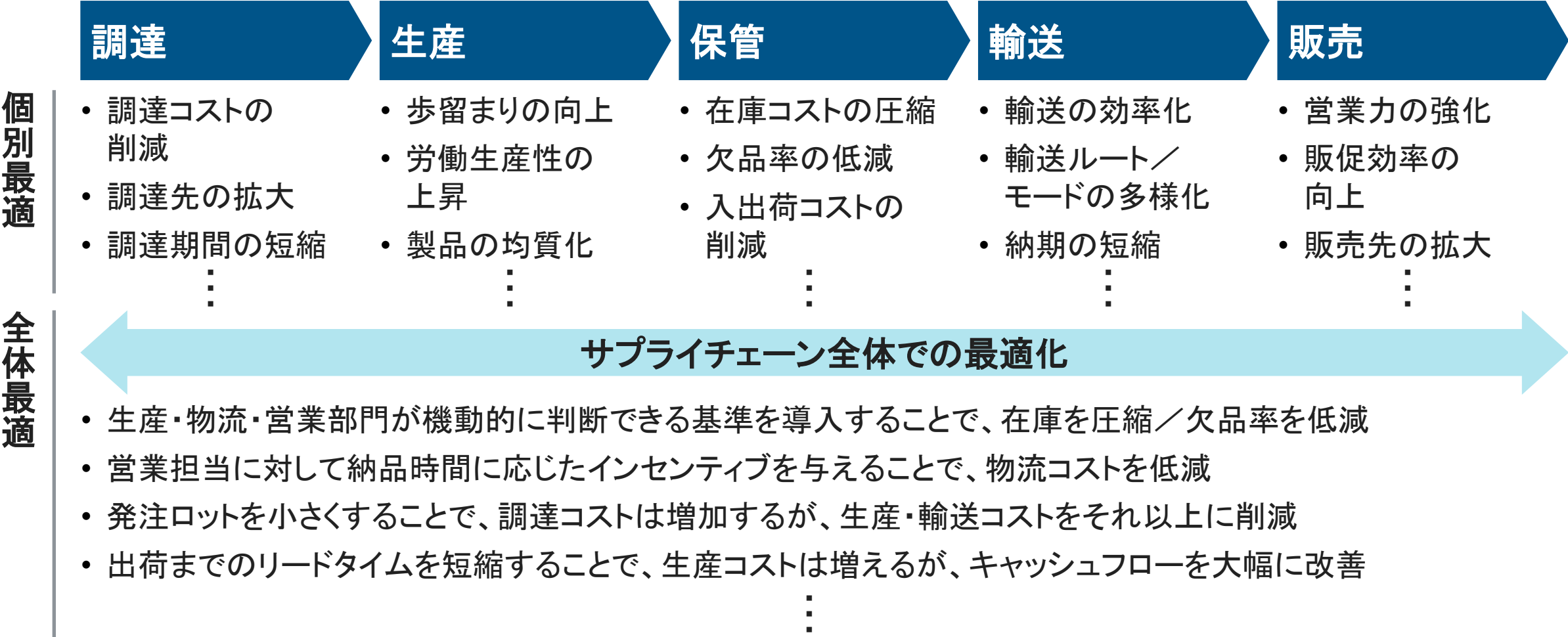


売上高に占める物流費の割合(拠点別)



サプライチェーン全体での最適化を実現するためには、調達・生産や販売といった物流以外の部門の協力を得ることが欠かせない

サプライチェーン全体での最適化



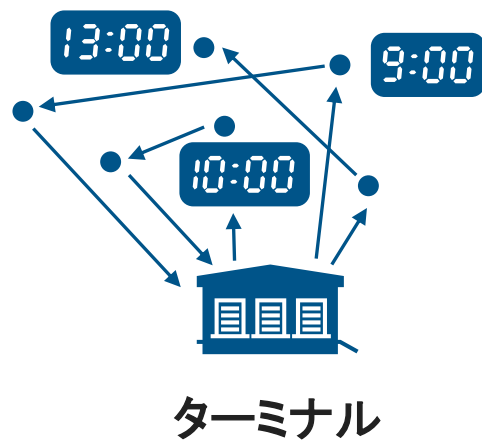
積載率の向上や荷待ち時間の削減を図る上で着荷主の理解を得ることは重要 — 営業担当の言う「顧客の声」を鵜呑みにしない

着荷主の理解を得ることでの配送効率の向上

プロジェクト事例

Before

納品先からの配送予定時刻の指定を安易に受け入れることで配送が非効率化



After

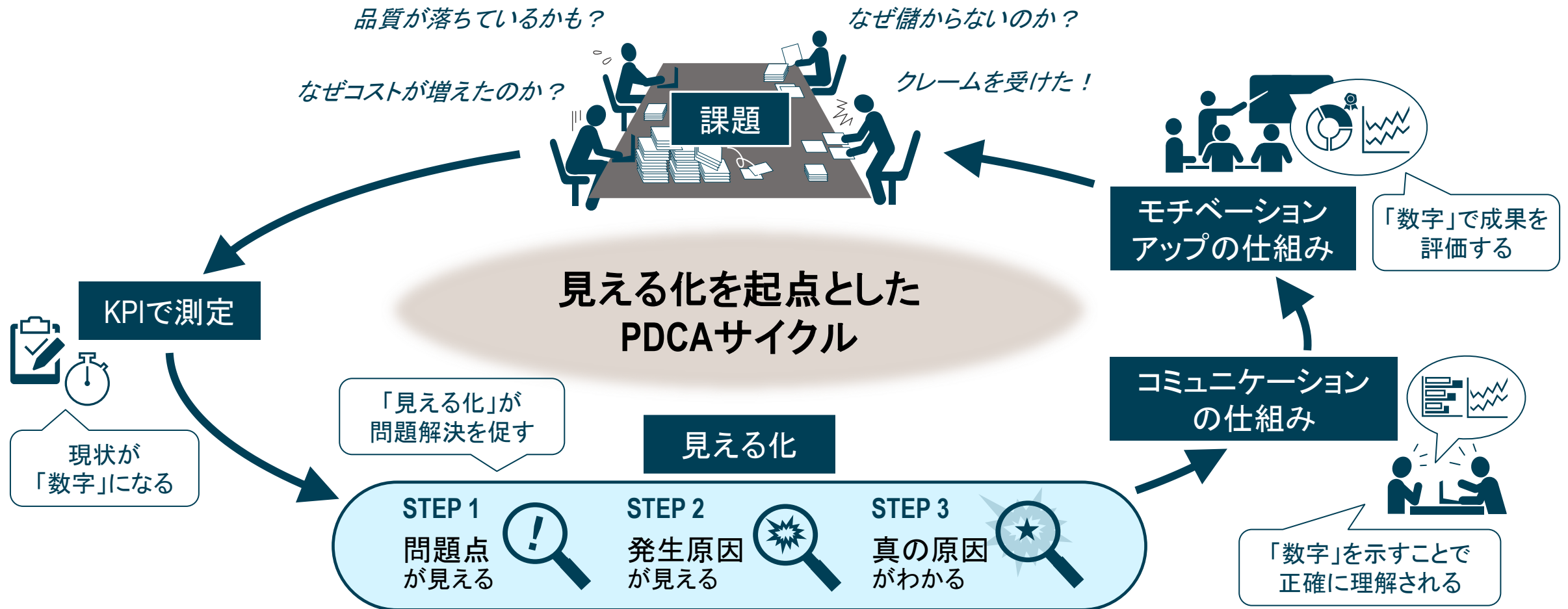
非効率な配送の原因となっている納品先に対して、責任者が協力を依頼し、ルート最適化を実現



物流法の改正により着荷主の理解も得やすくなったはず

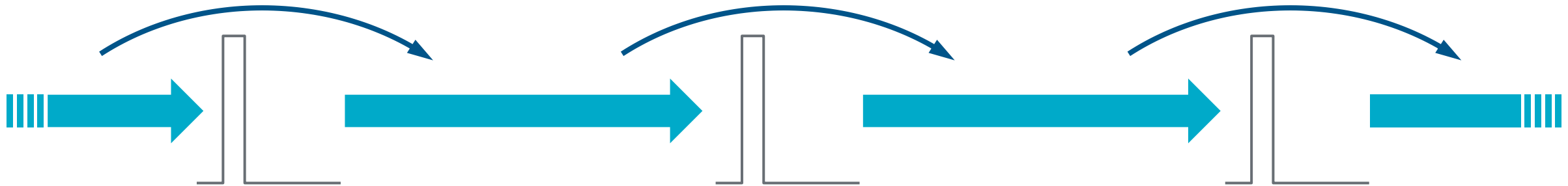
コストを一時的に低減できたとしてもリバウンドしては意味がない ー サプライチェーンを自律的に最適化する仕組みを構築すべき

自律的に最適化する仕組み



収益への貢献や成果が見える経営管理へと進化を図ることが重要

サプライチェーンマネジメントを機能させる仕組みの設計



❗ 自分の目標しか見ない

- 自分の目標さえ達成できればよい
- 全社の目標を把握していない

目標の体系化

- 自身や自部署の目標と全社収益の関係を体系的に提示

❗ 貢献度がわからない

- 正しい取組をしているかわからない
- 全社での目標達成にどの程度貢献できているかわからない

貢献度の見える化

- 自身や自部署の目標達成による収益への貢献度を定量的に提示

❗ 貢献しても報われない

- 自分の貢献が評価に反映されない
- 他部署の目標達成に寄与しているのに認められない

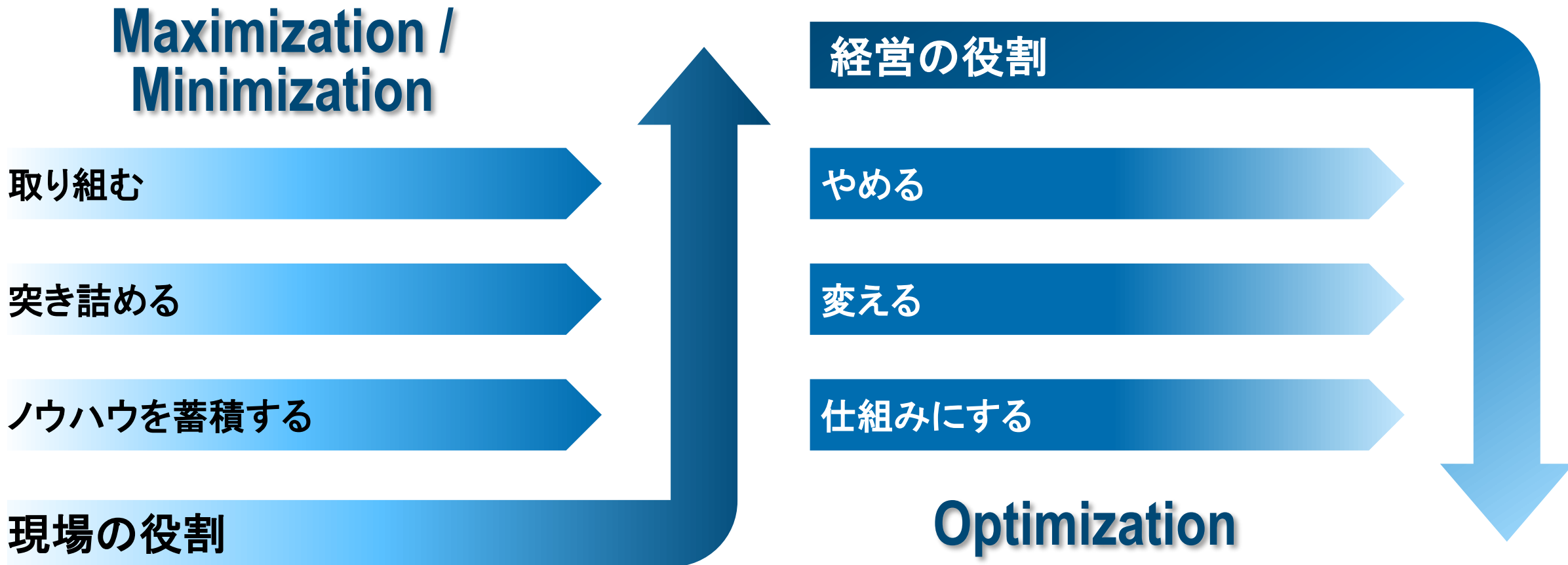
人事評価への反映

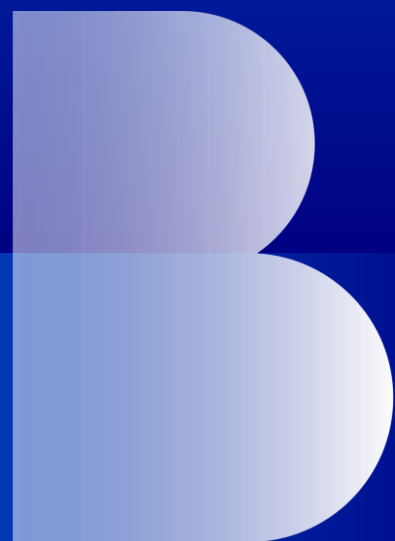
- 自身や自部署の貢献度に応じたインセンティブを提供

ロジスティクス経営の実現なくして企業は勝ち残れない

ー 物流費の上昇と法改正を自社の競争力を高める好機とすべき

経営と現場の役割





Roland
Berger