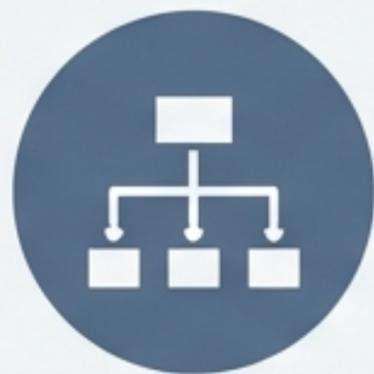


小売サプライチェーンの構造転換と 物流2026年問題への対応

東急ストアのCLO配置事例から読み解く経営的示唆

エグゼクティブ・サマリー



事象 (What)

- 東急ストア等に見る「物流の経営戦略化」
- CLO（最高物流責任者）の配置と全社横断プロジェクトの発足
- 物流部門のコストセンターからプロフィットセンターへの転換



背景と規制 (Why)

- 法改正に伴う「物流2026年問題」の本格化
- 運送業者（2024年）から荷主企業（2026年）へ法的責任が移行
- 「特定事業者」に対するCLO選任・計画提出の義務化と罰則規定



経営層への示唆 (How)

- 経営層に求められる4つの事業戦略
- CLOへの権限委譲とサプライチェーン全体のDX推進
- 「競争領域」と「協調領域」の分離によるアライアンスと統合的オペレーションの実行

【起点】東急ストアにおける組織改正の要点（2026年3月1日付）

Key Takeaway: 物流を事業運営の付随的要素から、中長期的な競争力を左右する経営戦略の根幹へ格上げ。

1 全体最適視点での改革組織の組成

- ・「物流・PC改革プロジェクト」の新設
- ・店舗従業員の負担軽減と配送効率向上（高積載化）の同時達成



経営直下型の
横断プロジェクト

2 経営層直轄のCLO (最高物流責任者) 配置

- ・川西秀樹氏を専務執行役員CLOに配置
- ・物流部門を企業価値向上のための「投資領域」として再定義



3 M&A対応機能の新規設置

- ・経営企画部内に秘書機能とM&A対応機能を新設
- ・業界再編・スケールメリット獲得に向けた機動的な資本業務提携の布石



【背景】 「2024年問題」 から 「2026年問題」 への焦点の移行

2024年問題（施行済）

- ・ 根拠法: 労働基準法改正
- ・ 規制対象: トラックドライバー・運送業者
- ・ 核心的課題: 「輸送力不足」
- ・ 具体的内容: 時間外労働の上限規制（年960時間）による労働環境の是正

責任分界点のシフト

物流2026年問題（2026年4月全面施行）

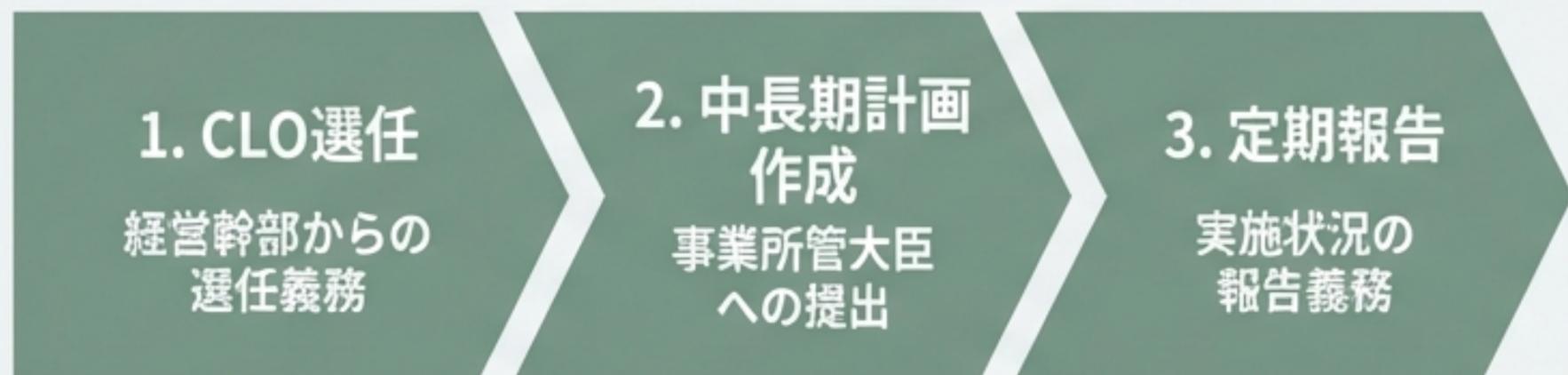
- ・ 根拠法: 改正物流効率化法（流通業務総合効率化法）
- ・ 規制対象: 物流業務を委託する「荷主企業」
- ・ 核心的課題: 「荷主側の法的責任と効率化義務」
- ・ 具体的内容: 荷主と運送業者の協力義務。
これまで曖昧であった「誰がどこまで責任を負うか」の明確化。

「運送事業者の労働問題」から「サプライチェーン全体における荷主企業の経営課題」へのパラダイムシフト。

【規制要件】改正物流効率化法における「特定事業者」の指定基準と義務

区分	指定基準の概要	該当する企業の目安
特定第一種荷主	トラック貨物重量 年間9万トン以上（自社契約）	上位3,200社程度
特定第二種荷主	トラック貨物受渡量 年間9万トン以上（契約なし）	上位790社程度
特定貨物自動車運送事業者等	保有車両 150台以上	上位70社程度
特定倉庫事業者	貨物保管量 70万トン以上	-
特定連鎖化事業者	フランチャイズチェーン等の本部事業者	-

特定事業者に課される義務



罰則規定

- CLO未選任：100万円以下の罰金 / 届出義務違反：20万円以下の過料
- 定期報告の虚偽・未提出：50万円以下の罰金
- 取組不十分な場合：国からの勧告・命令の対象

【目標値】 国が掲げる具体的な物流効率化の達成基準

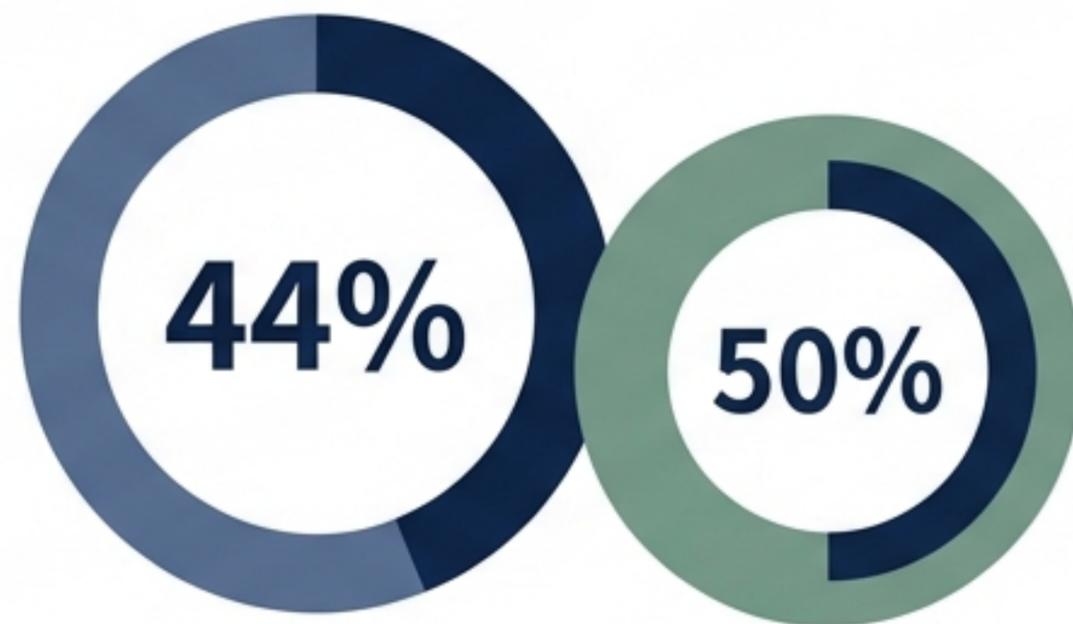
Key Takeaway: 現場レベルの改善水準を超えた、商慣習そのものの構造的見直しが不可欠な目標設定。

労働時間の削減



- 全体目標: ドライバー1人当たり年間125時間の拘束時間短縮
- 運行要件: 1運行あたりの荷待ち時間・荷役等時間を「2時間以内」に制限
- 受渡要件: 1回の受渡しごとの時間を「1時間以内」に制限
- 求められる対応: 荷待ち時間の短縮、パレット標準化やタグ導入等

積載効率の向上



- 全体目標: 車両全体の積載効率を「44%」へ引き上げ
- 個別目標: 5割の車両で積載効率「50%」を実現
- 求められる対応: 1回の運送貨物量の増加、多頻度小口配送の見直し

【マクロ影響】 日本経済・景気動向への波及効果



物流コストの構造的上昇（インフレ圧力）

要因: コンプライアンス厳格化、人手不足、エネルギー価格高騰。ダンピング依存モデルの崩壊。

波及: 運賃の適正化 → 荷主の利益率圧迫 → 最終商品価格へのパススルー。

影響: 日用品・食料品を中心とした消費者物価指数（CPI）を押し上げる持続的なインフレ要因。



設備投資・DX需要の拡大

要因: 紙ベース業務からの脱却、リアルタイム情報連携の必須化。

波及: AI需要予測、自動倉庫、RFID、映像ソリューションへの投資加速。

影響: ITベンダーやハードウェアメーカーにおける巨大な新規市場の創出。



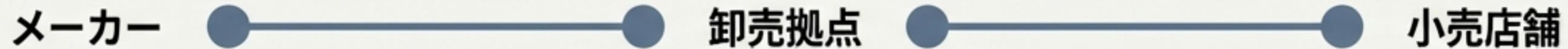
地方インフラ再編とM&A加速

要因: 配送距離が長く積載効率が低い地方エリアの採算悪化。インフラ老朽化。

波及: 単独での物流網維持が困難な地方事業者の淘汰。

影響: 大手企業によるM&Aを通じた業界再編の進行、公共と民間の連携（官民協調）の不可欠化。

【産業別影響①】 小売業・卸売業の事業モデル変革



Wholesale / 卸売業の変革

- **役割**：多様化するメーカーと小売を結ぶ仕分けハブ。
- **課題**：自社拠点内での荷待ち時間・荷役時間の深刻化。
- **変革**：同業他社との「共同配送」、鉄道・船舶を活用した「モーダルシフト」の推進。
- **キーポイント**：情報共有ルール確立に基づく積載率向上とCO2削減。

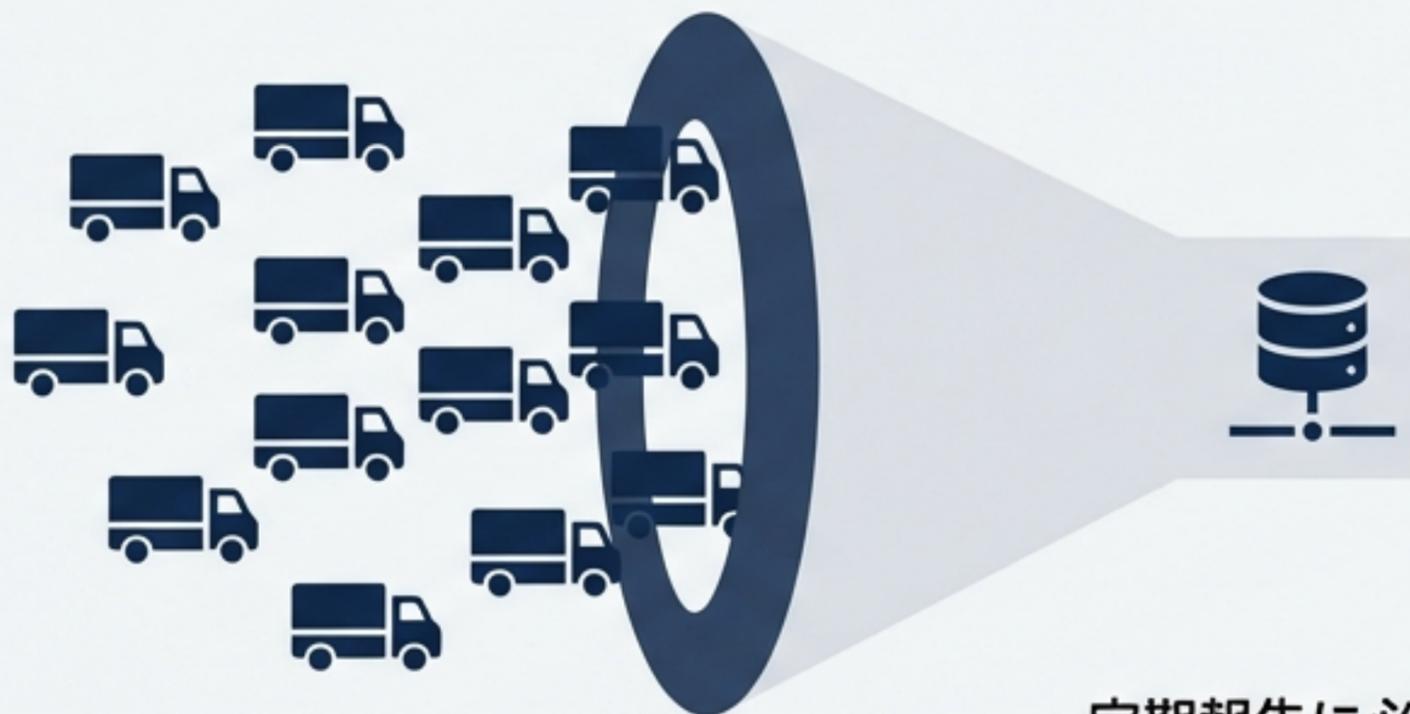
Retail / 小売業の変革

- **従来**：少量多頻度配送、厳格な温度管理、バックヤード在庫極小化（ジャスト・イン・タイム型）。
- **課題**：積載効率の低下と荷待ち時間の増加を誘発。
- **変革**：納品スケジュールの緩和、特売日見直し等による出荷ロットの最適化。
- **キーポイント**：「安く仕入れる力」から「効率的な物流網を維持する力」へのシフト。

【産業別影響②】 物流・運送事業者の淘汰と選別

経営環境の悪化

労働規制対応に伴う人件費上昇と車両維持費の高騰。

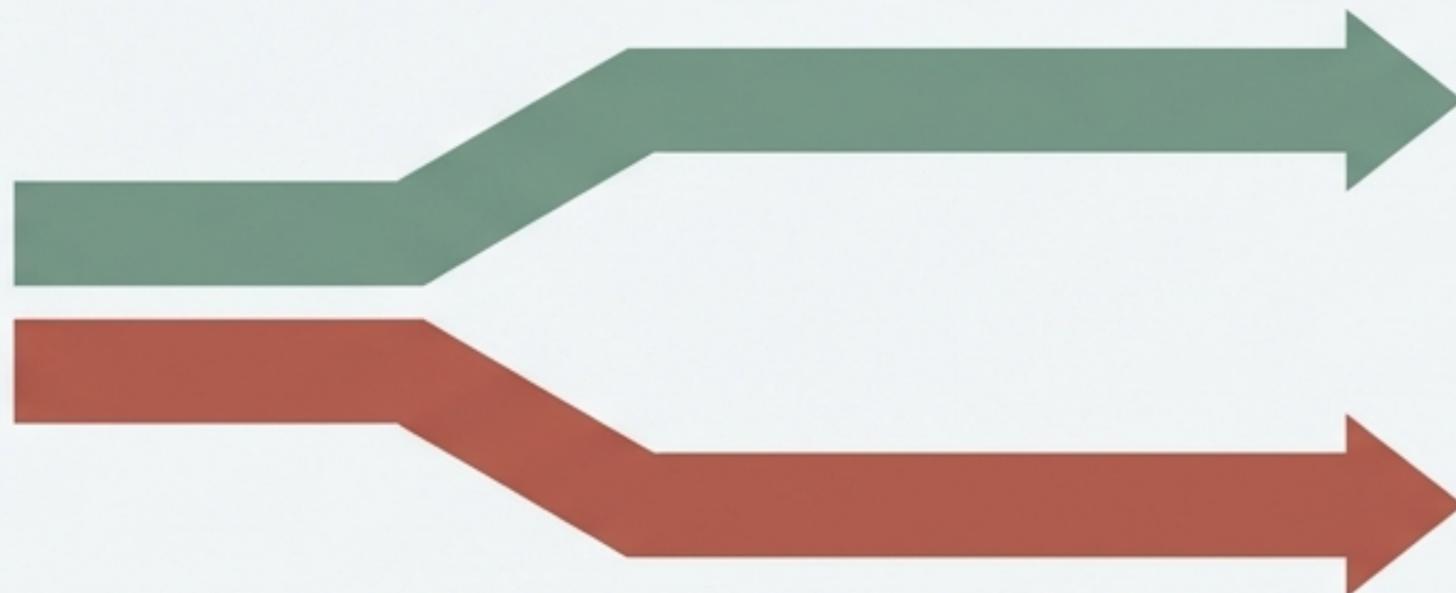


荷主からのデータ要 請とIT投資能力

定期報告に必要な正確な運行データ（実車率、待機時間等）の提供要求。アナログ管理の限界。

選別される事業者

デジタル投資を行い、データ連携と効率的な運行管理が可能な企業（パートナー化）



淘汰される事業者

IT投資余力がなく、「安さ」のみで勝負する企業（取引からの排除リスク）

【業界動向】小売大手の先行事例と「協調領域」の拡大

企業名	組織改革・戦略の概要	目的・狙い
イオンリテール	営業・デジタルとディベロッパー部門統合。 IT企画本部配置。	DXによる生産性改善と店舗収益向上。
イオン九州	「プロセスセンター（PC）戦略部」を新設。	全社的なPC戦略の最適化と実行精度の向上。
セブン&アイHD	特定荷主としてCLO選任を視野に入れた改革推進。	サプライチェーン効率化と高頻度配送網の維持。

競争領域（フロントエンド）

商品企画、開発、販売促進、店舗接客

協調物流プラットフォーム（バックエンド）

共同配送、拠点シェアリング、標準パレットの採用

行政の支援: 国土交通省・経済産業省による「CLO取組事例集」の公開等、官民一体の最適化。

【社会影響】消費者の利便性再定義と行動変容

消費者体験（CX）の変化

1. サービス水準（リードタイム）の再定義

- 「翌日必着」「日時指定」といった厳格な納品指定の緩和。
- 余裕を持った配送スケジュールの標準化（一時的な利便性低下の受容）。

2. コストの小売価格・配送料への転嫁

- EC利用における「送料無料」条件の厳格化、基本配送料金の引き上げ。
- 鮮度管理手法の変更等に伴う、小売価格への実質的なコスト上乘せ。

3. 消費者行動の適応と2極化

- 受け取り方法の多様化: 置き配、宅配ボックス、拠点受け取り(BOPIS)。
- 2極化の顕在化: 「コスト負担して即日配送」層と「時間許容して低価格」層への分化。
- 需要波動の抑制: キャンペーン分散化に合わせた購買タイミングの変化。

【経営戦略①】 プロフィットセンター化とDX推進



Action 1: 物流部門の「プロフィットセンター化」とCLOへの権限委譲

- ・意識改革: 法令対応の「コストセンター」から「戦略的投資領域」への再定義。
- ・体制構築: 経営戦略に精通した役員クラスからのCLO選任と全社的権限の付与。
- ・目標: プロセス標準化と物流品質の担保を通じた企業全体の収益性向上への貢献。

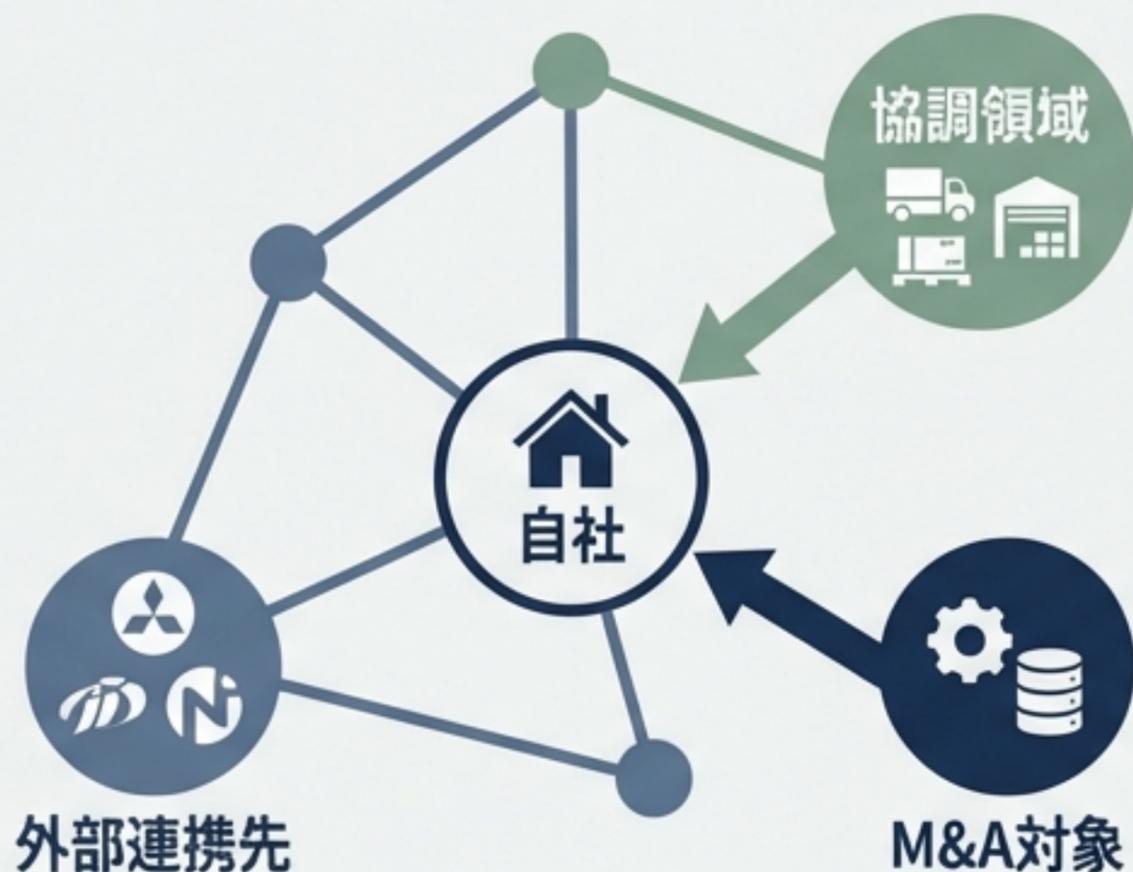


Action 2: サプライチェーン全体を見据えたDXとデータ可視化

- ・連携基盤: 紙からの脱却。メーカーから店舗に至る事前出荷情報（ASN）の活用。
- ・最適化技術: AIを用いた需要予測に基づく発注・配送ルート最適化。
- ・現場の可視化: 映像（カメラ）ソリューションによる倉庫・バース稼働状況の定量把握。
- ・省人化対応: RFIDタグ導入による無人化とサイバーセキュリティ対策の強化。

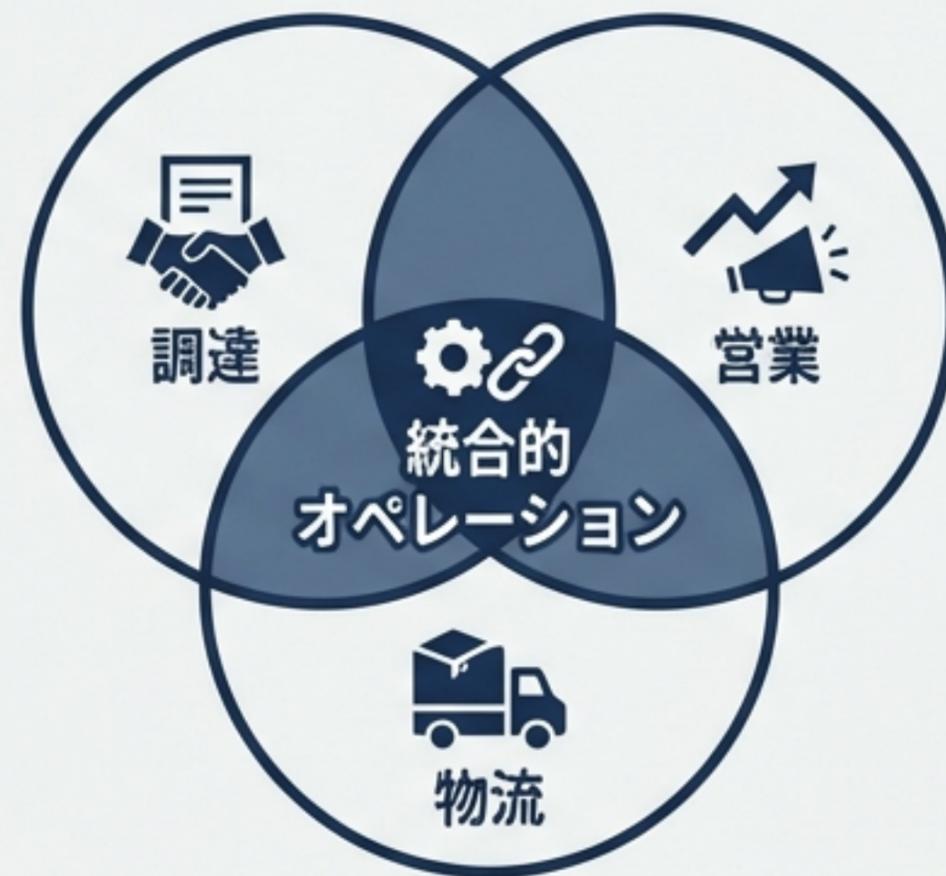
【経営戦略②】 アライアンスの実行と統合的オペレーション

Action 3: 「競争領域」と「協調領域」の分離とアライアンス



- **協調の推進:** 輸配送網、倉庫インフラ、パレット規格のプラットフォーム共有。
- **M&Aの機動的実行:** 自社に不足する物流機能やITケイパビリティを補完する企業買収。
- **限界の認識:** ドライバー不足等に対し、単独企業での最適化の限界を前提とした外部連携。

Action 4: 調達・販売・店舗オペレーションの統合的見直し



- **需要波動の平準化:** 特売日の過剰な設定や不規則な発注行動の見直し。
- **PCの活用:** 店舗バックヤードでの加工作業を拠点集約し、店舗作業負担を吸収する設計。
- **サービス水準の適正化:** 荷主企業から物流事業者・消費者に対する主体的なルール変更の提示。

サマリー：次世代サプライチェーンにおける競争優位性

物流改革は法令対応を超えた、持続可能な事業基盤の再構築である。

物流2026年問題に伴う法改正は、長らく先送りされてきたサプライチェーンの構造的な非効率を是正する転換点である。

東急ストアをはじめとする先進企業の動向が示す通り、物流を経営の中核に据え、全社横断的な権限を持つCLOのもとで改革を断行することが求められる。

テクノロジー（DX）への積極的な資本投下と、社内外の境界を超えた組織設計・アライアンスを実行できる企業のみが、制約の増大するマクロ環境下において中長期的な競争優位性を確保する。