

CLO時代、"報告できる"物流現場をつくる

物流現場の 「業務の見える化」 実態調査



 **studist**

本レポートの目的

2026年4月、荷主側でCLO（物流統括管理者）の選任義務化が始まり、サプライチェーン全体を俯瞰する経営体制の構築が進んでいます。

委託を受ける運送・物流企業側にも、自社の業務実態を"地図"として可視化し、荷主や経営層に説明できる体制が求められ始めています。その前提として、そもそも自社の業務プロセスを拠点をまたいで把握できている企業はどれくらいあるのか。本レポートでは、その実態を調査データから明らかにします。

本調査で明らかにしたかったこと：

- ・拠点をまたいで業務手順を一貫して把握できているか
- ・現場の実態を経営層に"報告できる形"で伝えられているか
- ・荷主からの説明要求に、データで対応できているか
- ・拠点間の手順統合や改善はどの程度のスピードで進んでいるか
- ・透明性を高める必要性の認識と、実現状況にギャップはないか
- ・拠点数の多さが、これらの課題をさらに深刻化させていないか



調査概要

調査名	物流現場の「業務の見える化」実態調査
-----	--------------------

調査期間	2026年8月3日～8月4日
------	----------------

調査対象	運送・輸送業（貨物輸送）に従事する、 従業員300名以上・複数拠点企業の課長クラス以上300名
------	--

調査方法	インターネット調査
------	-----------

Chapter 01

現場の実態把握 —すべての起点—

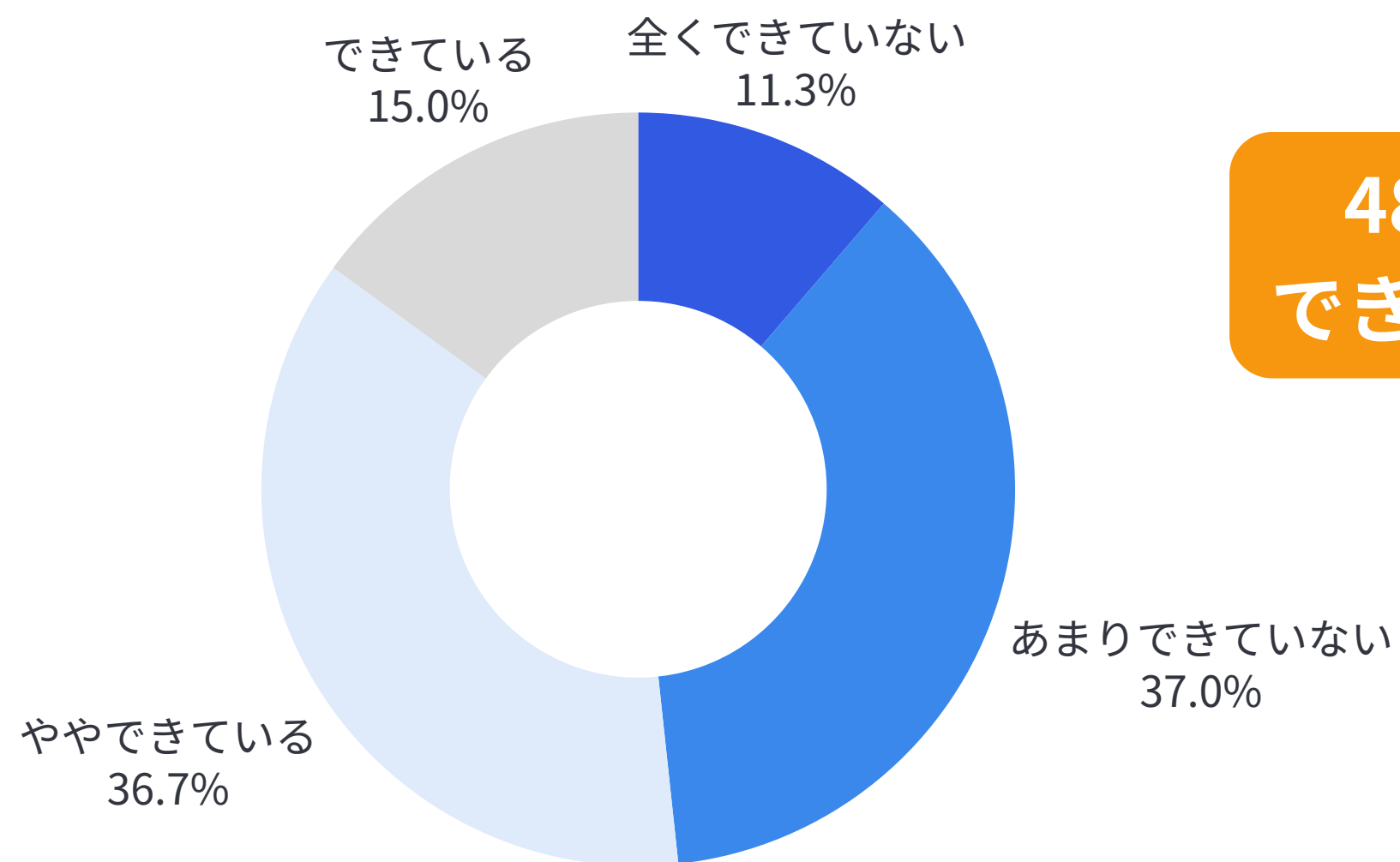


拠点をまたいで自社の業務手順をどれだけ正確に把握できているか。
まずはこの"起点"の実態を見ていきます。

｜ 拠点間の業務把握、企業の半数近くが「できていない」

自社の拠点をまたいで業務手順（荷待ち・荷役・ピッキング等）を一貫した形で把握できているか尋ねたところ、「全くできていない」（11.3%）「あまりできていない」（37.0%）を合わせ、48.3%が拠点間の把握に課題を抱えていると回答しました。約半数の企業で、拠点ごとの業務実態が"見えない"状態にあることがうかがえます。

貴社では、拠点をまたいで業務手順（荷待ち・荷役・ピッキング等）を一貫した形で把握できていますか（n=300）

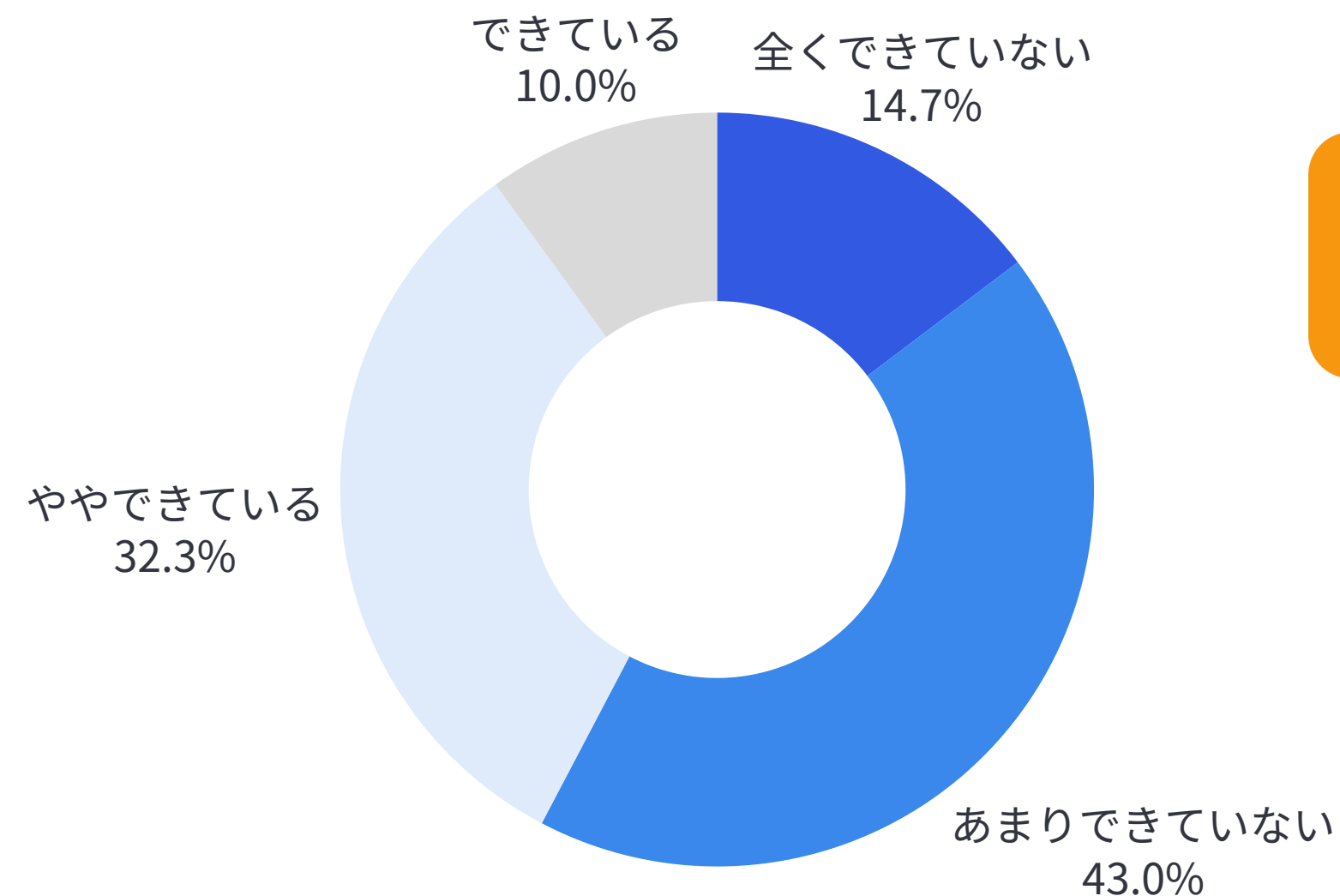


48.3%が
できていない

｜ 拠点間の手順の違い、6割弱の企業が数値で説明できない

拠点間で同じ業務の手順がどの程度異なっているか、実態を数値・具体例で説明できるか尋ねたところ、「全くできていない」（14.7%）「あまりできていない」（43.0%）を合わせ57.7%の企業が数値で説明できないと回答しました。感覚的には把握していても、それを数値や具体例として言語化できている企業は少数派にとどまっています。

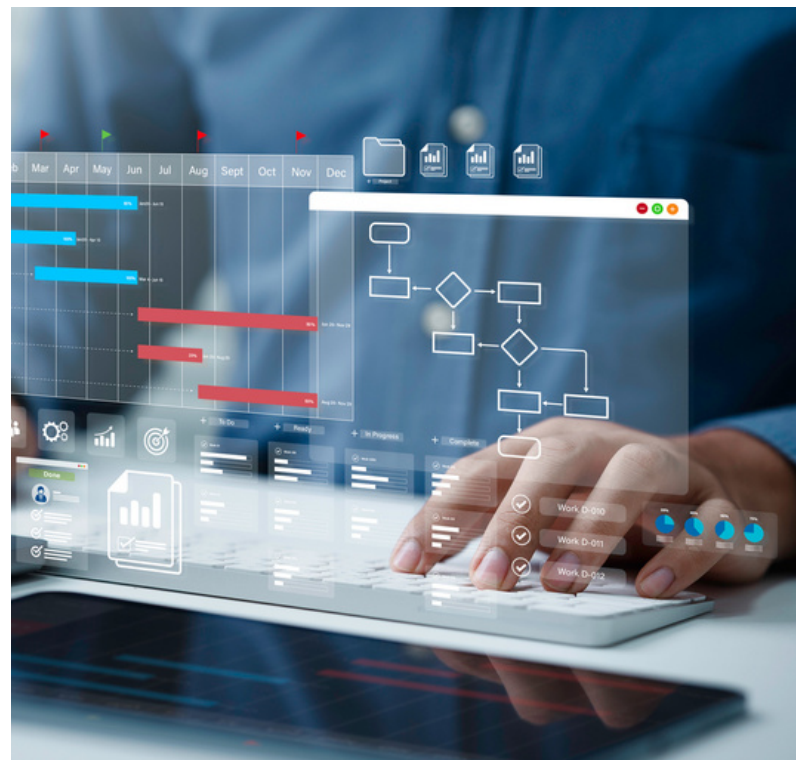
拠点間で同じ業務の手順がどの程度異なっているか、実態を答えられますか（n=300）



**57.7%が
説明できない**

Chapter 02

経営への伝達 ―現場と経営の分断―



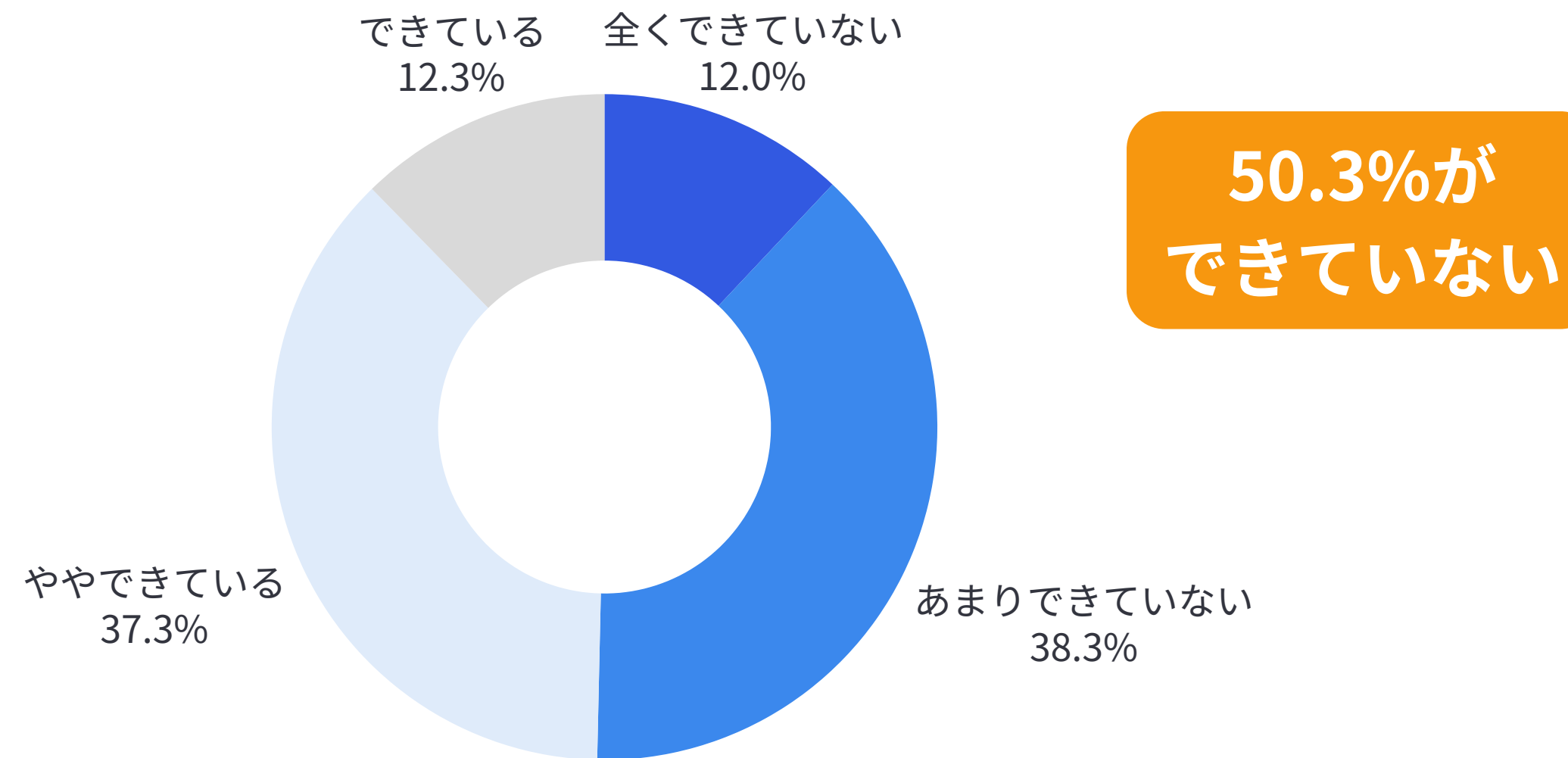
現場の実態が把握できていても、それが経営層に届かなければ意思決定には使われません。

この章では、報告の実態と把握度との相関を見ていきます。

現場の実態、経営層への報告「できていない」が5割

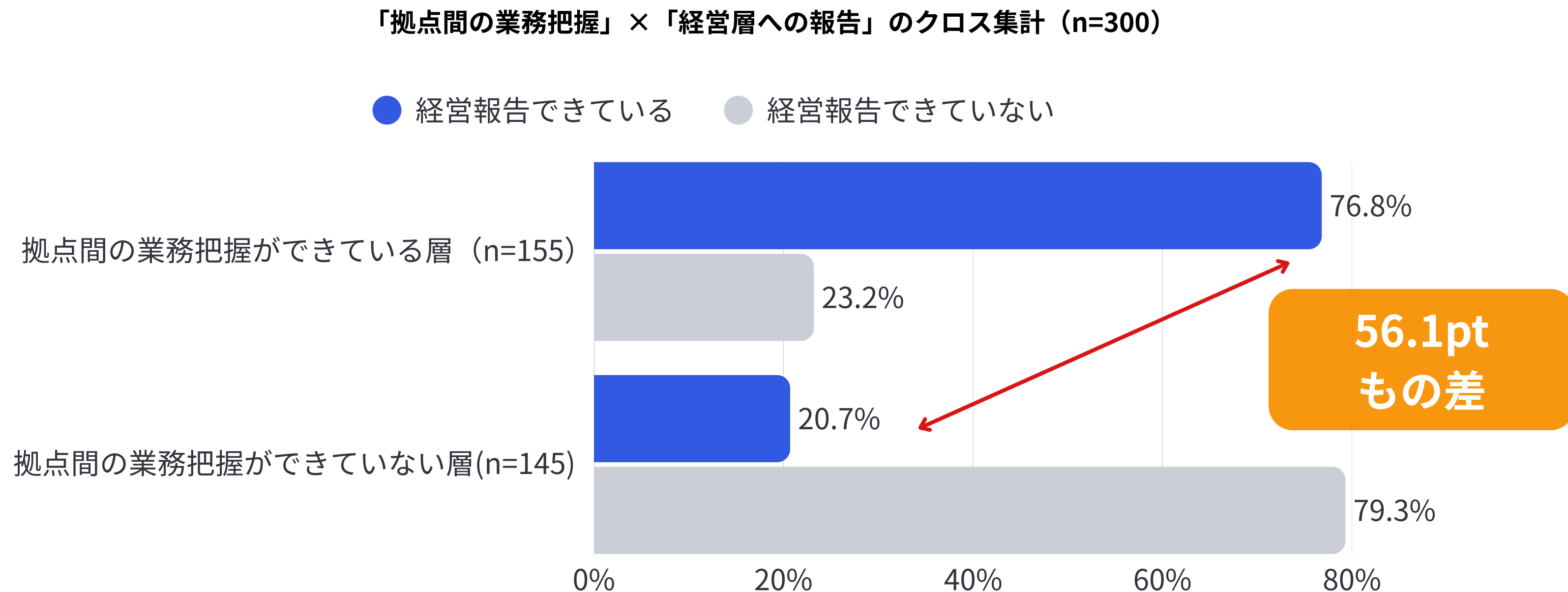
現場の実態を、経営層が意思決定に使える形（資料・データ）で報告できているか尋ねたところ、「全くできていない」（12.0%）「あまりできていない」（38.3%）を合わせ50.3%が報告できていないと回答しました。
現場と経営の間に、実態を伝える"パイプ"が十分に機能していない企業が半数にのぼることがうかがえます。

貴社では、現場の実態を、経営層が意思決定に使える形で報告できていますか（n=300）



「拠点間の業務把握が進む企業ほど、経営報告も「できている」

拠点間の業務把握ができている企業（155社）では76.8%が経営報告も「できている」と回答した一方、把握できていない企業（145社）では20.7%にとどまりました（差56.1pt）。現場の実態把握という"起点"の有無が、経営への伝達力を大きく左右していることがうかがえます。



Chapter 03

荷主への説明力

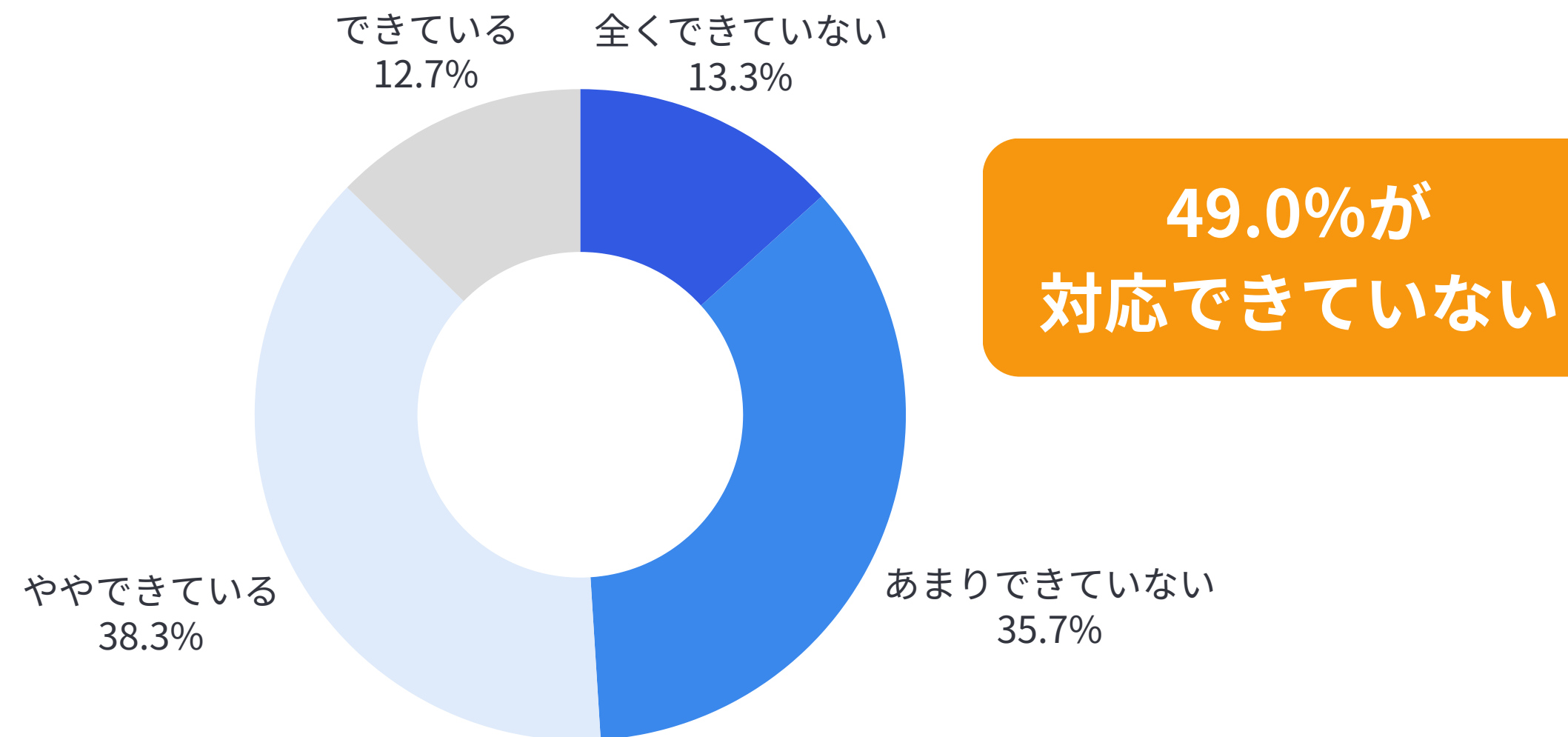


CLOの選任義務化により、荷主側からも積載効率や荷待ち・荷役時間の実態説明を求められる場面が増えています。
データで応えられる体制はどこまで整っているでしょうか。

荷主からの説明要求、対応できない企業が約半数

荷主（CLO含む）から積載効率・荷待ち・荷役時間の実態について説明を求められた際、資料化された実績データで対応できているか尋ねたところ、「全くできていない」（13.3%）「あまりできていない」（35.7%）を合わせ49.0%が対応できていないと回答しました。口頭・感覚的な説明にとどまっている企業が半数近くにのぼることがうかがえます。

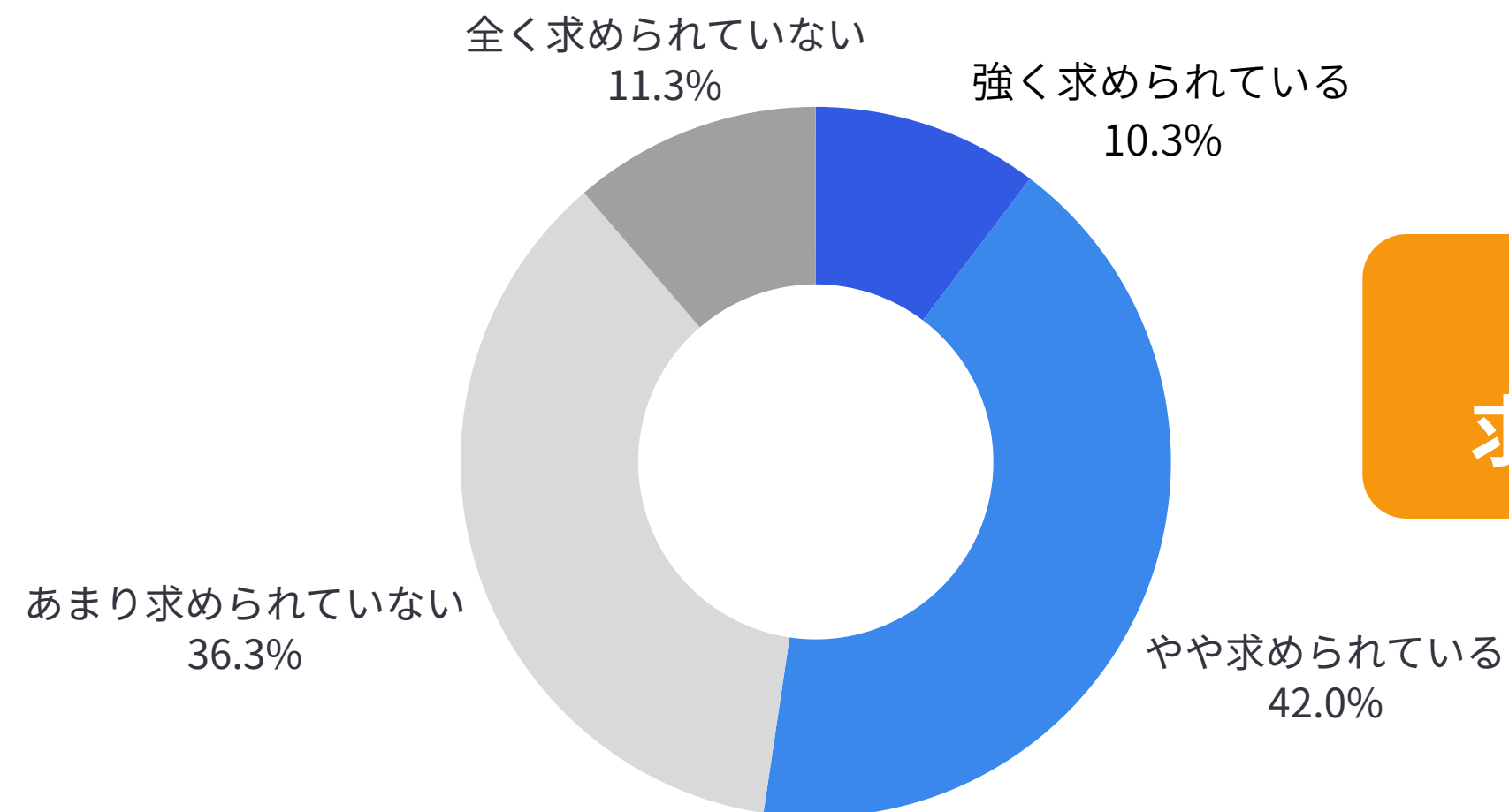
貴社では、荷主から実態説明を求められた際、資料化された実績データで対応できていますか（n=300）



荷主からの改善要求、5割超が「データを根拠に」

荷主との協議で、自社の非効率な条件（荷待ち時間の無償提供等）の改善を、データを根拠に求められているか尋ねたところ、「やや求められている」（42.0%）「強く求められている」（10.3%）を合わせ52.3%が求められていると回答しました。実績データを持たない企業ほど、交渉で不利な立場に置かれるリスクがうかがえます。

荷主との協議で、貴社の非効率な条件の改善を、データを根拠に求められていますか（n=300）



**52.3%が
求められている**

Chapter 04

改善の実行スピード

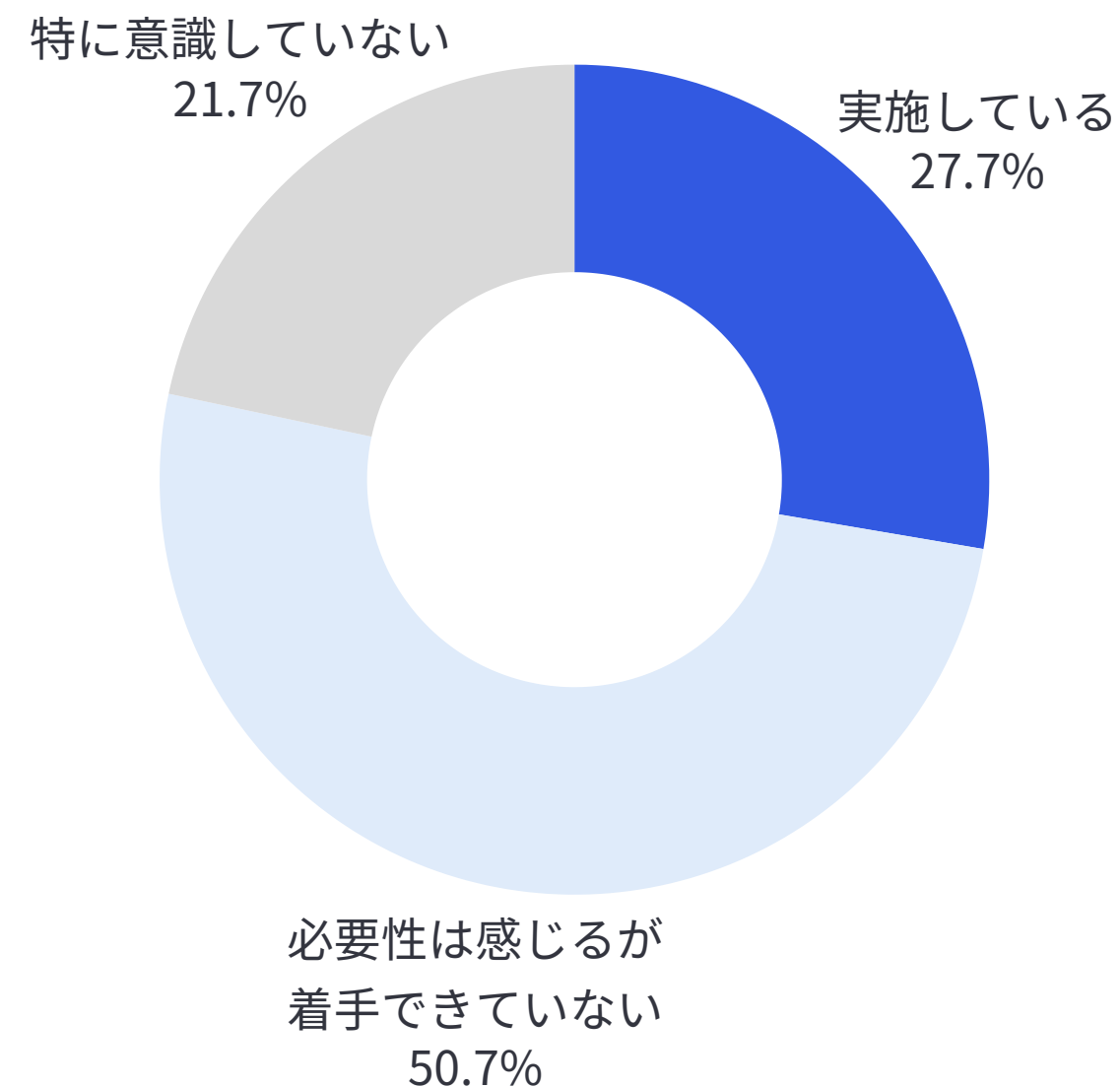


荷主への説明力があっても、拠点間で手順を比較・統合する動きが進まなければ、改善は一部の拠点にとどまってしまいます。ここでは、拠点間の手順統合の進み方と、実際に改善が実行されるまでのスピードの両面から実態を見ていきます。

｜拠点間の手順統合、7割超が「未着手」

拠点間で手順を比較し、より良い方法に統合する取り組みを行っているか尋ねたところ、「必要性は感じるが着手できていない」（50.7%）「特に意識していない」（21.7%）を合わせ72.4%が未着手と回答しました。「実施している」企業は27.7%にとどまり、拠点間の連携不足が改善のスピードを鈍らせている可能性がうかがえます。

貴社では、拠点間で手順を比較し、より良い方法に統合する取り組みを行っていますか（n=300）

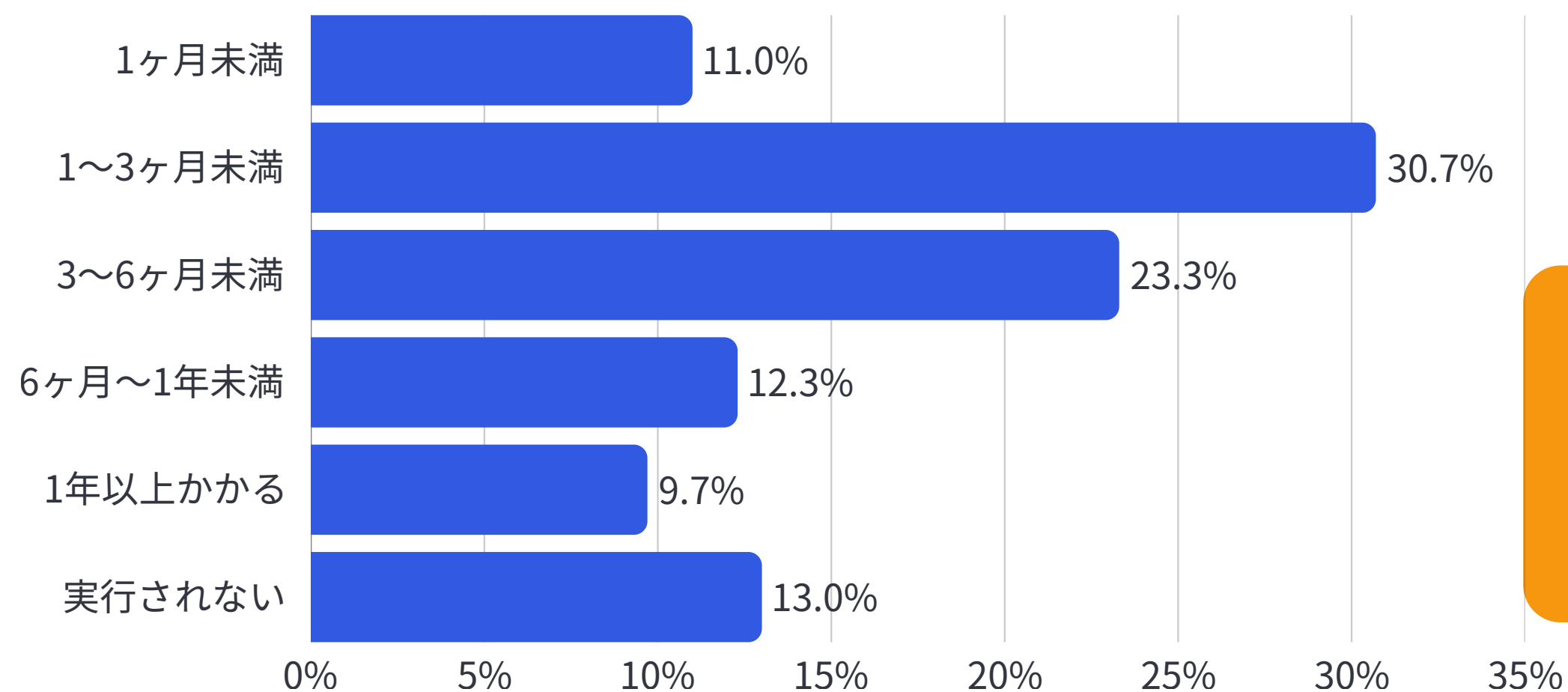


72.4%が
未着手

改善の実行に3ヶ月以上、または実行されない企業が約6割

業務手順の見直しが必要だと分かってから実際に改善が実行されるまでの期間は、58.3%が3ヶ月以上、または実行されないと回答しました。改善サイクルの遅さが、変化の速い業界環境の中で対応の遅れにつながる可能性がうかがえます。

貴社では、業務手順の見直しが必要だと分かってから、実際に改善が実行されるまで、通常どのくらいの期間がかかりますか（n=300）



58.3%が
「3ヶ月以上／
実行されない」

Chapter 05

人材の定着・教育負担

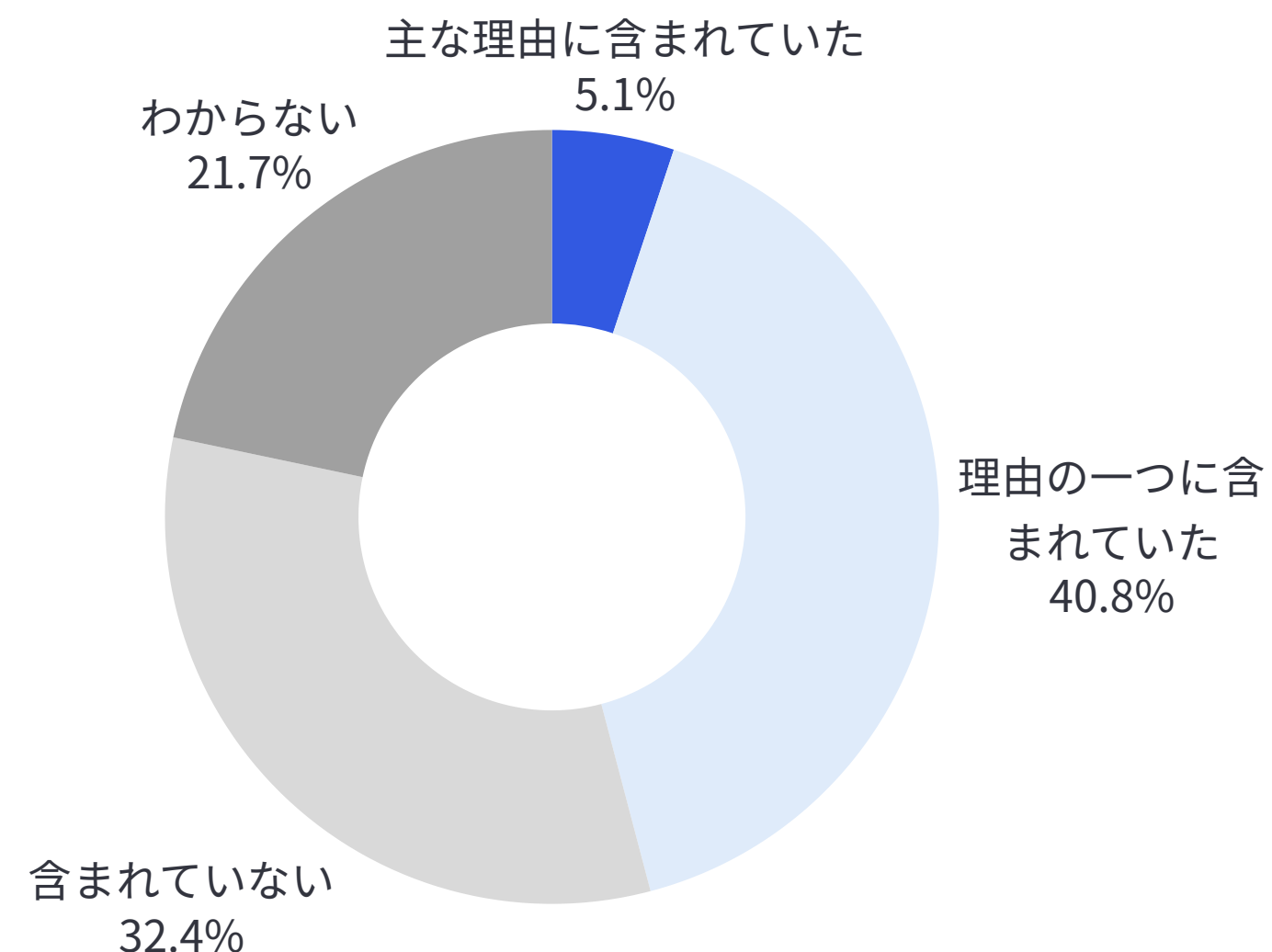


改善が進まないまま属人化した業務が積み重なると、教育の負担は現場のベテランに偏り続けます。ここでは、そうした属人化が実際に人材の流出にまでつながっているのか、退職理由の実態から見ていきます。

退職者がいる企業の45.9%、退職理由に「分かりにくさ・属人化」

直近1年の退職者がいる企業（272社、全体の90.7%）のうち、退職理由に業務の分かりにくさや属人化が「主な理由に含まれていた」（5.1%）「理由の一つに含まれていた」（40.8%）を合わせ45.9%にのぼりました。

貴社では、直近1年の退職者の退職理由に、業務の分かりにくさや属人化が含まれていましたか（n=272）



45.9%が
含まれていた

Chapter 06

透明性の重要性認識とのギャップ

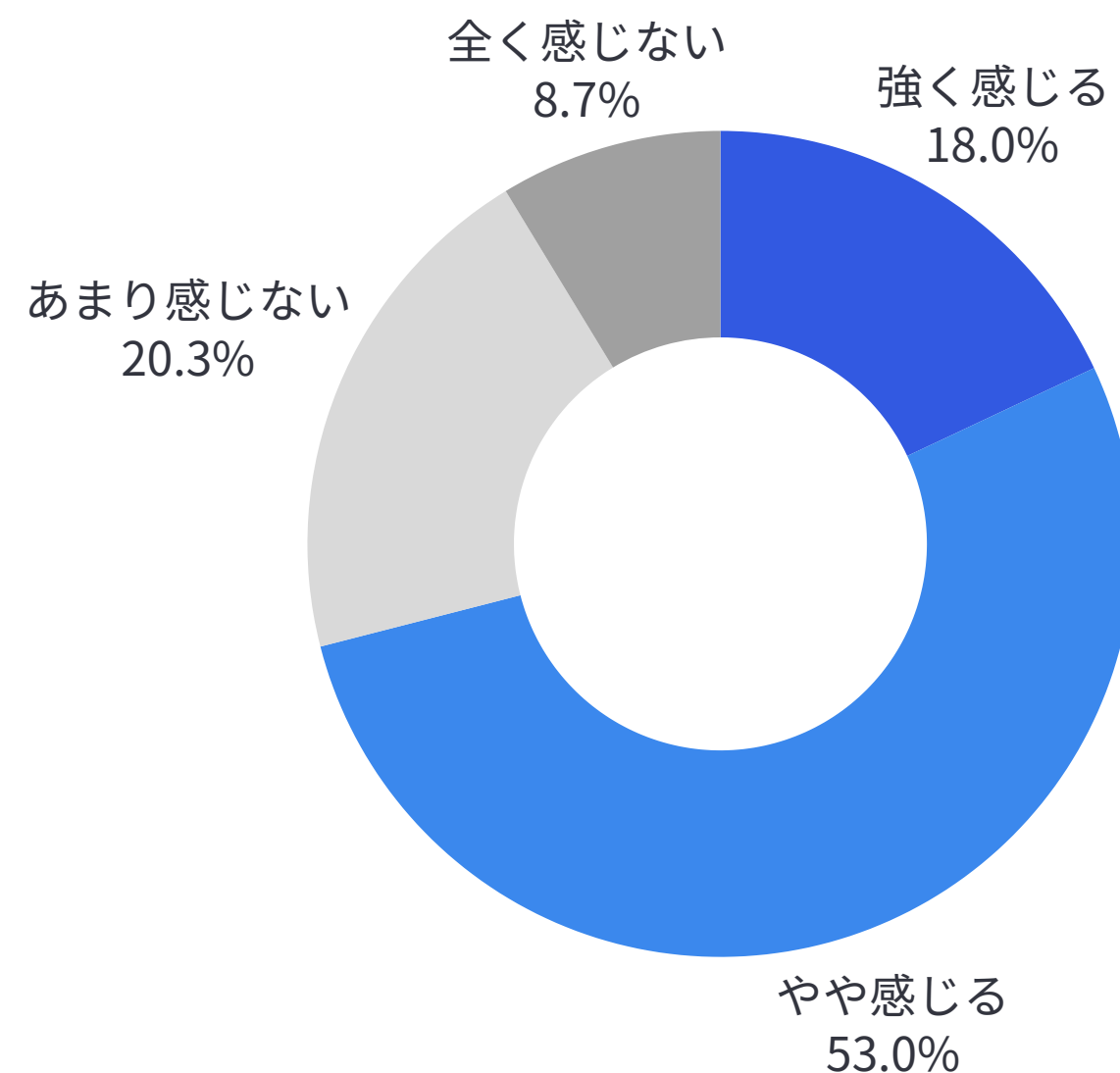


属人化や人材の流出といった痛みが積み重なる一方で、CLO義務化を背景に業務の透明性を高める必要性への意識自体は、業界全体で高まりつつあります。ここでは、その必要性の認識と、実際の実現状況との間にどれほどのギャップがあるかを見ていきます。

業務の透明性向上、7割が必要性を実感

CLO義務化も踏まえて透明性を高める必要性を感じるか尋ねたところ、「強く感じる」(18.0%)「やや感じる」(53.0%)を合わせ71.0%が必要性を感じると回答しました。CLO義務化の対象は一部の大手企業に限られますが、業界全体で透明性への意識が広がっていることがうかがえます。

CLO義務化も踏まえて、貴社の業務手順・実績の透明性を高める必要性を感じますか (n=300)



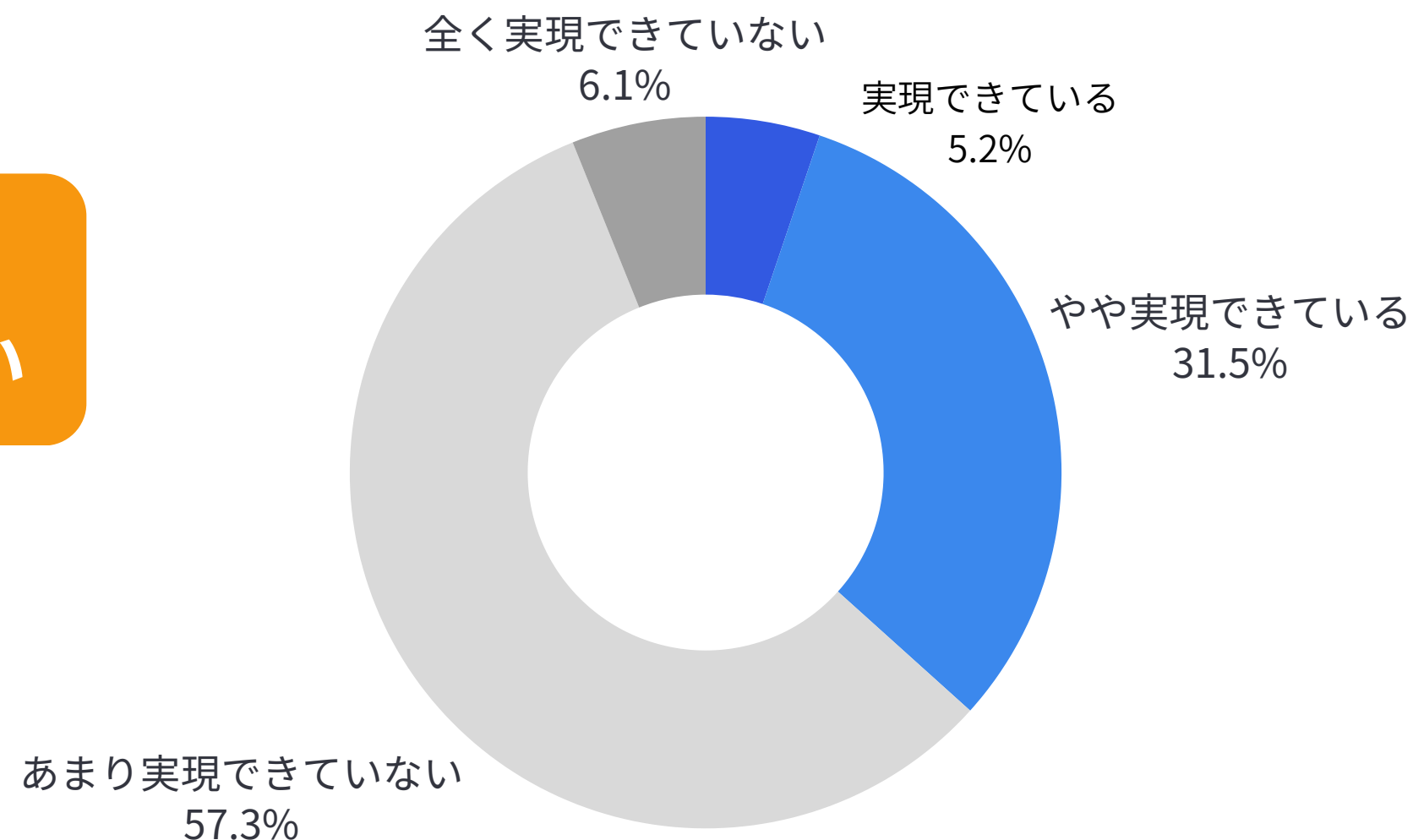
**71.0%が
必要性を感じる**

必要性を感じる企業の6割超が、透明性を「実現できていない」

業務手順・実績の透明性を高める必要性を感じている企業（213社）のうち、「全く実現できていない」「あまり実現できていない」を合わせ63.4%が透明性を「実現できていない」と回答し、実現できているのはわずか36.6%でした。必要性の認識と実現状況の間に、大きなギャップがあることが浮き彫りになりました。

貴社の業務手順・実績の透明性（拠点間で一貫した形での可視化）の実現状況はいかがですか
(n=213、透明性向上の必要性を感じている企業のみが回答)

63.4%が
実現できていない



Chapter 07

多拠点企業ほど、課題は深刻化する

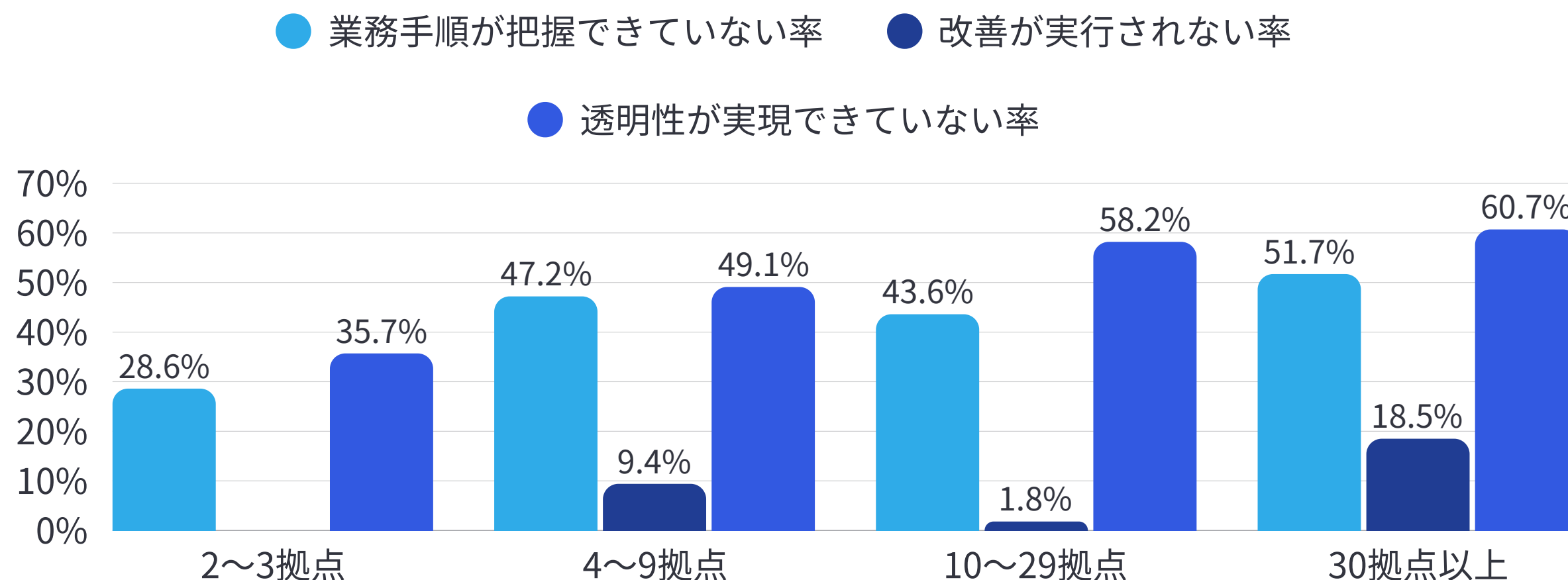


ここまでの発見を拠点数別に見ると、拠点が多い企業ほど把握・改善・透明性のすべてで課題が深刻化する傾向が見えてきました。

｜ 拠点数が多いほど、把握・改善・透明性のすべてが深刻化する

拠点間の業務把握が「できていない」率は、2～3拠点の28.6%に対し30拠点以上では51.7%。改善が「実行されない」率は0.0%から18.5%へ、透明性の「実現できていない」率も35.7%から60.7%へと、いずれの指標も拠点数が多い企業ほど深刻化する傾向にあります。

- ①貴社では、拠点をまたいで業務手順（荷待ち・荷役・ピッキング等）を一貫した形で把握できていますか
 - ②貴社では、業務手順の見直しが必要だと分かってから、実際に改善が実行されるまで、通常どのくらいの期間がかかりますか
 - ③貴社の業務手順・実績の透明性（拠点間で一貫した形での可視化）の実現状況はいかがですか
- （いずれも「勤務先の拠点数」別に集計。n=300、拠点数区分：2～3拠点n=14／4～9拠点n=53／10～29拠点n=55／30拠点以上n=178）



おわりに

CLO時代、“報告できる”物流現場をつくる

本調査では、拠点間の業務把握ができていない企業が48.3%、
経営層への報告ができていない企業が50.3%にのぼることが明らかになりました。

現場の実態把握という"起点"を押さえている企業ほど、
経営への報告もできているという相関も実測データで確認されました（76.8% vs 20.7%）。

さらに拠点数が多い企業ほど、把握・改善実行・透明性のいずれの面でも
課題が深刻化する傾向も見えています。

CLO義務化により、荷主・経営層の双方から実態の可視化が求められる時代が始まっています。
業務プロセスを属人的な運用に頼らず、拠点をまたいで比較・統合できる形で整理していくことが、
報告力・交渉力・人材定着のすべてに波及する、有効な一手ではないでしょうか。