

コンサルティングNOW.....▶▶128

なぜ、物流DXは失敗するのか—— 成功企業が実践する「5つの原則」

国際物流総合研究所 営業部長／主任研究員 RDKコンサルティング 代表 林 玲琴

はじめに

物流業界におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）への関心は、近年急速に高まっている。しかし、システム導入プロジェクトの現場では、多くの企業が期待した成果を得られないまま、多大なコストと時間を費やすケースが後を絶たない。DXの本質は「デジタル技術の導

入」ではなく、「業務変革による競争力の強化」にある。この本質を見失ったとき、プロジェクトは迷走する。本稿では、物流DXを成功に導くための実践的アプローチと、失敗を招く構造的な原因について論じる。

DXは手段であり、目的ではない

物流DXに取り組む際、最初に問われるべきは「何のためにDXを推進するのか」という問いである。業務効率の向上なのか、コスト削減なのか、顧客サービスの品質向上なのか。この目的が曖昧なまま進むプロジェクトは、ベンダーの提案に引きずられ、当初の課題解決とは無縁の

システムを導入するという本末転倒な結果を招く。目的はプロジェクト全体の羅針盤であり、推進中のいかなる局面においても「この判断は目的に照らして正しいか」と問い続けることが、成功への唯一の手段である。

ベンダーと会う前にすべきこと

目的の明確化が不十分なまま、システムベンダーへの声がけを始めてしまうことは、物流DX現場における典型的な失敗である。ベンダーは自社ソリューションを売ることが使命であり、発注側のニーズを自社製品の強みに合わせて再定義しようとする傾向がある。自社の目的が固まっていない段階でのベンダー接触は、極めて危険である。原則として、目的とあるべき業務プロセスが自社内で合

意されるまでは、ベンダーとの接触を控えるべきである。初めて顔を合わせる場では、先方の「何ができるか」を聞く前に、自社の「何をしたいか」を明確に伝えることが重要である。その上で「われわれの課題を解決できるソリューションを持っているか」という観点で話を聞く姿勢を保つべきである。主導権は常に発注側が持たなければならない。

システム導入における三つの失敗原因

物流業界におけるシステム導入の失敗事例は枚挙にいとまがない。その根本原因は主に三点に集約される。

第一は要件定義の不備である。現場のニーズを十分に把握しないまま、ベンダーの標準機能に頼りすぎること、実務との乖離が生じる。現場担当者を要件定義の初期段階から巻き込み、実務上の課題を洗い出すプロセスが不可欠である。

第二は現場の巻き込み不足である。経営層主導でプロジェクトが進んだ結果、実際にシステムを使う現場スタッ

フの理解と協力が得られず、定着しないケースは非常に多い。「なぜ変わるのか」という問いに丁寧に答え、変革の目的と恩恵を現場と共有することが核心である。

第三は変革管理の欠如である。業務プロセスの見直しを伴わず、既存の非効率な業務をそのままシステム化してしまうケースが多発している。これは「デジタル化」であってDXではない。非効率をそのまま自動化しても、非効率が高速化されるだけである。

DXは手段、目的は業務変革

① Failure 失敗する主因3つ

- 1 要件定義が弱い
実務とシステムがズれる
- 2 現場を巻き込めない
定着せず、使われない
- 3 変革管理がない
非効率が高速化するだけ

② Success 成功の5原則

- 1 目的から始める
- 2 ベンダー前に自社整理
- 3 現場参加で要件定義
- 4 業務変革までやり切る
- 5 データ共有と数値化

主導権は発注側が持つ

③ Execution 実行フロー



データ共有と数値化がDXの真価を生む

物流DXの本質的な価値のひとつは、データの民主化にある。従来、業務データの管理はExcelファイルに依存するケースが多く、ファイルを保有する担当者しかデータにアクセスできないという構造的な問題が存在していた。システム上でデータを一元管理する体制に移行することで、アクセス権限の設定により、必要な人が必要なデータに必要なタイミングでアクセスできる環境が実現する。営業担当者はリアルタイムの出荷状況を、管理部門

はコスト分析を、経営層は全体のパフォーマンスをそれぞれ即座に把握できる。

加えて、数値化が極めて重要である。処理時間の短縮率、誤配送件数の削減数、在庫回転率の改善幅といった具体的な指標で成果を測定し、PDCAサイクルを回すことが求められる。数値化なきDXは改善の方向性を見失いやすく、投資対効果の検証も困難となる。

専門家の活用という選択肢

以上の原則を自社のリソースだけで実践できる企業は多くない。物流業務とITシステムの双方に精通したコンサルタントは市場において希少であり、DX推進に悩む物流企業からの相談需要は増加の一途をたどっている。外部

の専門家を活用することで、業務上の盲点を可視化し、ベンダー選定から要件定義、現場への定着支援まで一貫した伴走支援を受けることが可能である。自社での推進に不安を感じる場合は、まず専門家への相談をお勧めする。

おわりに

物流DXは、正しいアプローチで臨めば業務変革と競争力強化の強力なエンジンとなる。目的を明確にもち、ベンダーとの対話では主導権を手放さず、要件定義・現場の巻き込み・変革管理という三つの落とし穴を回避する

こと。データを組織全体で活用し、数値で成果を測定すること。これらの原則を実践することが、物流DX成功への確かな道筋である。

【略歴】（りん・れいこ）国際物流総合研究所 営業部長／主任研究員。大手外資系IT企業に約20年在籍し、WMS等の物流システムを通じて企業の課題解決に従事。お客様の「かゆいところに手が届く」提案型営業を実践し、常にトップクラスを維持。外資系荷主での実務経験を経て、2026年一般社団法人国際物流総合研究所 営業部長／主任研究員に就任、現在に至る。営業力強化、コミュニケーション能力向上、ビジネスマナー、英会話の研修講師、物流DXコンサルティングを得意としている。