

【特別提言】

フリーズに惑わされるな！

身近な取り組みを

イー・ビー・ソリューションズ 岡卓也マネージング・コンサルタント

ビジネスモデルの変革がこれまで以上に求められる昨今、デジタル技術の活用は必要不可欠であるということから生まれたDX（デジタルトランスフォーメーション）という手法。近年、多くの企業が取り組みを始めている。だが、物流業界でも取り組みレベルは先進企業と、それ以外で格差が広がっている。イー・ビー・ソリューションズの岡卓也マネージング・コンサルタントは「最先端の取り組みが脚光を浴び過ぎた結果、ハードルが上がっている」とし、「DXは業務変革の一手法という本質に立ち返ってほしい」と提言している。

（文責・小林 孝博）

DXとはデジタル技術の活用によって業務を変革し、将来の成長力や競争力を強化することである。だが各社の動向に目を移すと、うまくいっていないケースが見受けられる。

背景には2つの理由が考えられる。1 つ目は初動ミスで、説明不足により誤認が生まれ、出遅れ・つまずきが起きてい

る。本来、DXとはレガシーシステム（旧世代のシステム）を刷新することだけでは要件を満たさないが、既存システムの老朽化、IT人材不足に注目が集まり過ぎたことで本筋から外れ、誤解を招いてしまったと、経済産業省のDXレポート2でも指摘されている。

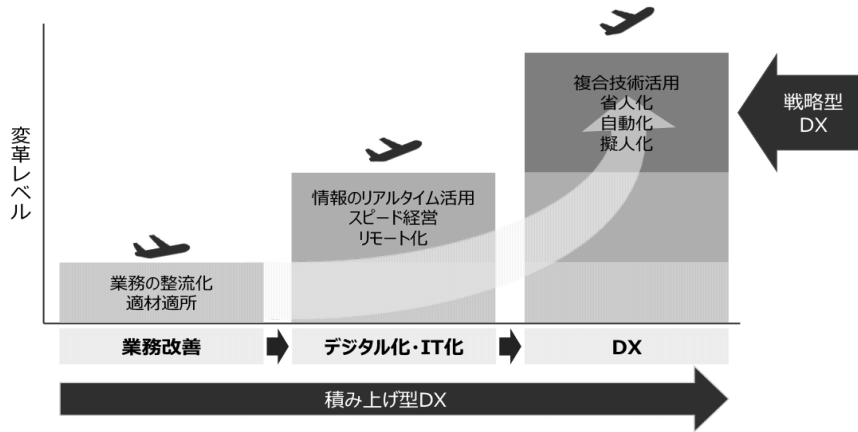
また最先端のDX事例が脚光を浴び過

ぎた結果、正しい理解が進まぬままにDXのハードルばかりが上がり、多くの企業で及び腰、白旗を上げる状況に陥ってしまっている。

2つ目の理由は、将来への危機感や創造力が低下していることが挙げられる。こちらもDXレポート2で指摘されており、現時点で競争優位を確保していればDXに取り組みなくてもいいと考えた結果、約9割の企業がDXに未着手、取り組み途中とされている。

これは、1990年代初頭のバブル崩壊以降、日本では現状維持志向が強まったことや、物流業界での受け身の業務特性が原因の一つではないか。「現状」

業務変革のイメージ



出所：EBS S岡マネージング・コンサルタントが作成

「正しい・変えたくない」という考えが根付いてしまった結果、デジタル技術の活用でも消極的になってしまった。

他産業と同じく、物流業界もDXの取り組みに苦戦している。DXはデジタル技術を活用し、QCD（品質・コスト・納期）を向上させ、業務を変革させることだ。だが、本来の目的である「変革」ではなく、手段である「デジタル化」が目的となってしまうケースが散見される。

あくまで一手法、目的にあらず

情報をデジタル化し蓄積したものの、活用し切れなかったり、活用するのに今まで以上に工数がかかってしまったりする例もある。AGV（無人搬送車）などの導入により、従来人が行っていた業務やデジタル化された情報を、活用したロボットにより省人化（自動化）することは分かりやすいDX事例だが、DXとしたいながら、高価な仕組みを入れたものの、特段業務に変化がないという老朽化更新のようなケースも見られる。

DXはあくまで業務を変革させる手法

の一つだ。単にデジタル化・IT化するだけではDX（変革）とは言えない。

失敗しないためのポイント

戦略的にDX前提で推し進める変革がある半面、日々の業務からの気付きによるDXも忘れないでほしい。DXを成功させるのは簡単ではない。投資した資源を無駄にしないためには遠回りしてでも地道に進めていってほしい。そのために、まずは根幹となるベーシックな業務改善を行うこと。現在見えている問題をあぶり出し、解決する経験値（成功体験）を蓄積する。次に隠れている問題を探り当て、さらに改善し、問題を創造する力を養う。そして、これらの業務改善の中や、その先に、デジタル技術の活用でさらなる効率化⇨業務変革アイデアが出てくるのが望ましい流れだ。顕在化・潜在化している問題を解決する力と業務を変革する創造力があってこそ効果的なDXを成し遂げることができる。

戦略的なDX策が練られていないなら、DXありきではなく、上記ステップを繰り返すことでDXを生み出してほしい。

変革回避企業こそ効果大

なぜなら、限りある資源をDXという言葉に踊らされ、見誤った投資をしてしまうケースも少なくないからだ。実際、ペーパーレス化＝DXと誤認し必要な紙帳票をなくし、スマートフォンやタブレット端末に切り替えたが、作業効率の低下により、再び紙に戻した例もある。人的作業からデジタル活用した作業に切り替えたとしても、品質や生産性を向上させられず、単に紙をデジタル化しただけ

で、現場業務に支障を来しては本末転倒だ。

まずは身近なDXを考えてほしい。デジタル情報を活用することで効率化できる業務は無いだろうか。今一度業務の棚卸しをしてほしい。これまであまり業務改善をしてこなかった企業であれば、DXの種はさまざまなところに落ちている。

例えば、これまで電話からメモを取り、エクセルに打ち込み、それを印刷し、さらに補記・追記して現場に持って行くまでの作業は人がやる必要があるのか。デジタル技術で代替できないか。他にも、人が目視で確認する作業をデジタルに置き換えれば、伝言ゲームや転記作業、無駄な帳簿などをなくし、業務を変革することが

が単純な表計算ソフトと思われがちなエクセルで、機能を十分に使いこなせていないケースがよくある。標準装備されている機能をもっと活用するだけで、現状業務の効率化は大いに可能で、最先端技術を搭載したロボットや、ITシステムを導入しなくても、人的作業を省人化し、業務を変革することはできる。

一方、DX先進企業については従来通りのDXをさらに推し進めると同時に、業界全体を底上げするようなDXを生み出してほしい。

人手不足が深刻な問題となる中、特に現状維持企業には今あるデジタル技術で非効率なビジネスモデルを変革してほしい。DXと言われると難しく聞こえるが、業務変革自体は従来と何ら変わらなない。結果的にデジタルを活用して変革ができればDXということになる。そのためにはまずは、現場を変えたくないという現状維持志向を見直すことから始めてみてはどうか。



おか・たくや＝
1973年3月生まれ、
48歳。大阪府出身。
法大法卒。これまで
さまざまな業種の企
業に、物流・ロジス
ティクス領域を中心
とした戦略立案から
業務改善までのコン
サルティングサービ
スを実施。昨今は
「ITシステム導入効
果最大化のための業
務改善のすゝめ」を
強く提唱している。

革することが
可能になる。
加えて、既
存ツールをも
っと活用して
ほしい。一例