

目的応じ手段を選択 KGI・KPI 適切に設定

アセンド

社長 日下 瑞貴

これまで、大企業から中小企業まで多くの企業のDX（デジタルトランスフォーメーション）推進をサポートしてきました。その中で、「目標設定」「推進方法」「成果導出」の各過程において、それぞれ陥りがちな失敗を目にしました。図の六つの観

点に思い当たる点はないでしょうか。

まずは、「目標設定における失敗」をご紹介します。代表的なものとして、「はやり技術の調べるところから始めてしまうこと」や「とにかくスピード重視でプロジェクトを開始しようとしてしまうこと」があります。技術はあくまで手段であり、目的に応じて適切な手段を選択することが重要です。

言葉にすれば当たり前のようですが、いざプロジェクトが始まった際には、「AI（人工知能）」や「ビッグデータ」などのバズワード（はやり言葉）が出てきてしまうことも多くあります。現場・経営の具体的な課題から出発する視点がおぼろぎになってしまわないよう注意して進めていく必要があります。

また、スピード重視でプロジェクトを進めること自体は良い点もありますが、DXは経営やビジネスモデルを根幹から変革する取り組みであるため、プロジェクトが複雑で中長期的なものになります。だからこそ、プロジェクト開始前に適切なKGI（重要目標達成指標）及びKPI（重要業績評価指標）を設定しないと、表面的にプロジェクトの評価が行われ、ふたを開けたら業績改善に全く貢献しない取り組みになってしまったり危険が存在します。

物流DXの進め方④



次に、「推進過程における失敗」に目を向けてみましょう。この領域で陥りがちな異は、「まずは付き合いのあるパートナー企業に声を掛けてしまおう」ということなどが挙げられます。DXの設計や実現には、物流とIT（情報技術）の双方に関する深い知見が求められるため、ITに関する知見を外部に求めることは正しい選択であると言えます。

しかし、貴社が抱える課題に真摯に向き合うことや貴社の業務を深く理解することなく自社製品を売りつけようとするベンダーが少なからず存在するのが現状です。導入したものの使えない「名ばかり成果物」が生まれてしまう可能性があります。相談しやすいパートナーがDXパートナーとして最適な企業とは限らないという視点が大切です。

また、DXの成果として生まれた仕組みやサービスを継続的に運用するために、社内IT人材の育成が不可欠です。社内人材の育成をおろそかにし、全てをITベンダーに任せっきりにした場合、得られる果実は限定的になります。最後に、「成果導出における失敗」についてもお話ししておきます。この段階における代表的な失敗は「プロジェクト

完了後は定期的なレビューを実施しなくなってしまう」というものです。DXが結果としてシステムの導入を伴う場合や、新しいサービスの提供を含むものになったとしても、本来の目的である「収益への貢献」をないがしろにしてしまったり元も子もありません。KGIやKPIに基づき継続的なレビューサイクルを形成し、DXプロジェクト完了後も、取り組みの成果が収益改善という形で継続的に表れていることを担保する必要があります。今回はDXの推進過程で陥りがちな異を複数紹介しました。技術は手段であり目的に応じて必要な手段は異なるという点、DXは中長期的な改革であり、知識の内製化を指し、具体的な課題から着実に成果を出すことが求められること、継続的な改善サイクルの形成がDXの本質であることをご理解いただけたと思います。これらの論点を踏まえ、実りの多い改革につながることを祈念いたします。

当てはまるものはありますか？

- | | |
|---|--------------|
| <input type="checkbox"/> はやり技術の調べるところから始める
<input type="checkbox"/> スピード重視でプロジェクトを開始する | 「目標設定」における失敗 |
| <input type="checkbox"/> まずは付き合いのあるパートナーに声を掛けて目標を設定する
<input type="checkbox"/> 社員のモチベーションを上げるため、社員のモチベーションを上げる | 「推進方法」における失敗 |
| <input type="checkbox"/> プロジェクト完了後に定期的なレビューを実施していない
<input type="checkbox"/> 時間が経たないうちにプロジェクトが完了してしまっている | 「成果導出」における失敗 |

「目標設定」における失敗は「はやり技術の調べるところから始める」「スピード重視でプロジェクトを開始する」などがあります。現場・経営の具体的な課題から出発する視点がおぼろぎになってしまわないよう注意して進めていく必要があります。また、スピード重視でプロジェクトを進めること自体は良い点もありますが、DXは経営やビジネスモデルを根幹から変革する取り組みであるため、プロジェクトが複雑で中長期的なものになります。だからこそ、プロジェクト開始前に適切なKGI（重要目標達成指標）及びKPI（重要業績評価指標）を設定しないと、表面的にプロジェクトの評価が行われ、ふたを開けたら業績改善に全く貢献しない取り組みになってしまったり危険が存在します。