

ホワイトペーパー：

なぜ物流システム刷新は進まないのか

～「止められない現場」で起きている、レガシー化の本質課題～

発行日：2026 年 6 月

発行元：シーオス株式会社

■この資料でわかること：

- ・なぜ物流システム刷新はここまで難しいのか
- ・レガシーシステム・オフコンが経営リスクとなる理由
- ・DXが進まない企業に共通する構造的課題
- ・「現場の反発」が起きる本当の理由
- ・物流システム刷新を失敗させる典型パターン
- ・リスクを最小化して刷新を進めるための考え方

■このような方におすすめ：

- ・老朽化した物流システムの刷新を検討している方
- ・WMS や基幹システムのブラックボックス化に悩んでいる方
- ・物流 DX を進めたいが、現場との温度差を感じている方
- ・「2025 年の崖」への危機感はあるが、着手できていない方
- ・システム刷新を失敗できない立場の責任者・管理職の方
- ・RFP 作成や要件定義に不安を抱えている方

はじめに：「変えられない」ではなく、「変えなければ生き残れない」時代へ

物流業界は今、大きな転換点を迎えています。

物流 2024 年問題への対応、人手不足の深刻化、新物流効率化法への対応、そして AI 技術の急速な進化。これまでの延長線上では乗り越えられない課題が、一気に表面化し始めています。

その中で、多くの企業が直面しているのが「物流システム刷新」というテーマです。

しかし現実には、「危険だとは分かっている」「そろそろ限界なのも理解している」、それでも「止められない」という企業が少なくありません。

物流システムは単なる IT ではありません。受注、在庫、出荷、配送、納品など、企業活動そのものを支える“血流”です。だからこそ、簡単には変えられません。

特に長年運用されてきたオフコンやレガシーシステムでは、現場独自の運用が積み重なり、複雑化・属人化・ブラックボックス化が進行しています。一方で、保守人材の高齢化や EOL（End of Life）問題も深刻化しており、「まだ動いているから大丈夫」という考え方そのものが、経営リスクになり始めています。

本資料では、物流システム刷新がなぜ難しいのか、その本質を構造的に整理しながら、リ

スクを最小化して改革を進めるための考え方を解説します。

第1章：なぜ物流システム刷新は進まないのか

物流システム刷新が難しい理由は、単純に「古いシステムだから」ではありません。

多くの物流現場では、20年、30年単位でシステムが使われ続けています。その間、現場では絶えず改善が行われてきました。帳票追加、顧客別ルール、特殊出荷対応、Excel補完、独自コードの追加。現場は日々の業務を止めないために、その時々で最適化を重ねてきたのです。

その結果、現場に極めてフィットした運用が作られていきます。しかし同時に、それは「誰も全体像を説明できない仕組み」にもなっていきます。

例えば、「なぜこの処理をしているのか分からない」「どの顧客向け仕様なのか不明」「Excelが無いと業務が回らない」「特定担当者しか理解していない」といった状態は、決して珍しいものではありません。

現場では、それが“当たり前”になっています。しかし経営視点では、極めて危険な状態です。

物流システムの問題は、普段は見えません。むしろ“動いている間”は問題が隠れ続けます。しかし、一度障害が発生すると影響は一気に広がります。

出荷停止や納品遅延、在庫不整合、誤配送などが連鎖的に発生し、現場は緊急対応に追われます。特に医療、食品、EC、製造業など、「止められない物流」を抱える企業では、その影響は顧客対応や信用問題にまで波及します。

また近年は、EOL問題も深刻化しています。保守終了したオフコン、サポート切れOS、高齢化した技術者、代替不能な独自仕様。これまで“延命”で成立していたシステムが、いよいよ限界を迎え始めています。

第2章：なぜDXは進まないのか

物流システム刷新が進まない理由として、「現場が反対するから」という声をよく耳にします。しかし実際には、現場は変化そのものを嫌がっているわけではありません。

本当に怖いのは、“分からないこと”です。

刷新後、本当に業務が回るのか。出荷は止まらないのか。現場負荷は増えないのか。今までのノウハウは消えないのか。顧客対応に影響は出ないのか。これらが見えないため、不安が生まれます。

つまり、抵抗の正体は“未知への恐怖”です。

物流現場では、「止められないこと」が最優先になります。だからこそ、変化には慎重になります。これは単なる保守的思考ではなく、現場として当然の防衛反応とも言えます。一方で、システム刷新を「IT導入プロジェクト」として進めてしまうケースも少なくありません。

パッケージ比較、ベンダー比較、機能比較、価格比較。こうした議論に偏ることで、「今の業務をそのまま再現すること」が目的化してしまいます。

しかし、それでは本質課題は解決されません。むしろ複雑性を次世代へ引き継ぐだけです。

重要なのは、「なぜその運用が存在しているのか」を問い直すことです。

第3章：リスクを最小化して刷新を進めるために必要なこと

物流システム刷新で最も危険なのは、「全部を一度に変えようとする事」です。

物流現場には必ず例外があります。顧客別ルール、特殊出荷、紙運用、独自帳票など、長年の運用の中で積み上がった“現場知”が存在しています。

これらを一気に整理しようとする、現場は混乱します。結果として、「やはり今のままでいい」という空気が生まれ、改革そのものが止まってしまうケースも少なくありません。

成功する企業は、まず“分解”します。

業務を工程ごとに分ける。顧客別対応を整理する。Excel 補完業務を棚卸しする。属人業務を可視化する。そうした小さな単位で整理を進めながら、複雑性を少しずつ解消していきます。

また、多くの企業では「現場を理解しているつもり」になっています。しかし実際に整理してみると、誰も全体フローを説明できない、部門ごとに認識が異なる、暗黙ルールで成立している、といったケースが非常に多くあります。

特に物流現場では、「現場が頑張って吸収している」ことで成立している運用が少なくありません。つまり、問題が表面化していないだけなのです。

だからこそ重要なのが、業務の可視化と棚卸です。

刷新の第一歩は、“システム選定”ではありません。「自社業務を正しく理解すること」です。

第4章：レガシー脱却は「守り」ではなく「攻め」の投資

物流システム刷新は、単なる老朽更新ではありません。本質は、“未来の競争力”です。

AI 活用、データ分析、自動化、AMR 連携、リアルタイム可視化、多拠点統合。こうした取り組みは、古い仕組みのままでは実現できません。

つまり、レガシー脱却とは「DX の前提条件」なのです。

今後、物流業界では「変えられる企業」と「変えられない企業」の差が急速に広がっていきます。

そして、その差は単なる IT 投資の差ではありません。業務改革に向き合えるか、自社の複雑性と向き合えるか、その違いです。

物流システム刷新は、確かに怖い取り組みです。しかし本当に危険なのは、“変えないこと”が前提になってしまうことです。

だからこそ今必要なのは、“怖いから止まる”ことではなく、“怖さを分解して進む”ことなのです。

結びに代えて

物流システム刷新は、決して簡単な取り組みではありません。

しかし、難しいからこそ、多くの企業が止まっています。だからこそ今、着手できる企業には大きな優位性があります。

重要なのは、「完璧な答え」を最初から求めないことです。

まずは現状を整理する。業務を可視化する。怖さの正体を言語化する。そこからすべてが始まります。

レガシー脱却とは、単なるシステム更新ではありません。業務構造そのものを見直し、次の時代に適応できるロジスティクスへ進化するための取り組みです。

物流システム刷新では、「現場を止めないこと」と「将来に向けて変えること」の両立が求められます。シーオス株式会社では、物流現場・システム・業務改善を横断的に理解する立場から、現場に寄り添った改革支援を行っています。

シーオス株式会社 について

シーオスは、ロジスティクス分野に 25 年以上特化してきたソリューションカンパニーです。

「ロジスティクス」を単なる物の移動ではなく、企業価値に直結する重要領域と捉え事業を展開してまいりました。創業以来、ロジスティクス領域に特化した専門チームを擁し、現場理解と戦略立案の双方に強みを持つパートナーとして、製造・小売・EC など数多くの企業様の課題解決に伴走しております。

戦略コンサルティングからシステム開発、WMS（倉庫管理システム）や TMS（輸配送管理システム）、最先端の AMR（自律型搬送ロボット）ソリューション、さらには現場業務の受託に至るまで、フルラインアップのサービスを提供しています。