

ベンダー依存を脱し年間100億削減 浮いた資金を次世代システムに投入

ダウンサイジングと脱ベンダー依存という切り口から、IT革新を進めている。先進技術を大胆に採用する一方で、開発案件ごとに内容を精査することによって投資効率の改善を図っている。セールスドライバーが携帯端末を使わずに集配できる次世代システムや、請求書の全面的な電子化も視野に入ってきた。

組織変更

**IT部門を営業部に編入して
ダウンサイジングを推進**

なかば羨望をこめて「佐川急便の情報システムは凄いな」と陸運業界でささやかれるようになったのは、いつ頃からだろうか。佐川は一九八五年に業界ではじめて全国規模の貨物追跡システムを稼動し、九〇年代初めには荷主の出荷作業をシステムで支援しはじめた。同社のIT機能に対する評価は、東京佐川急便事件で世間を騒がせていたときも揺るがなかった。

とりわけ周囲を驚かせたのは、巨額

- ◆本社組織 システム推進課(7人)、他に支社などにもIT担当が40人弱いる
- ◆情報子会社 佐川コンピューター・システム(SCS)、83年に佐川急便の全国貨物追跡システムを開発するために設立、06年3月期の売上高138億円、従業員数896人(06年5月時点)、資本金1000万円



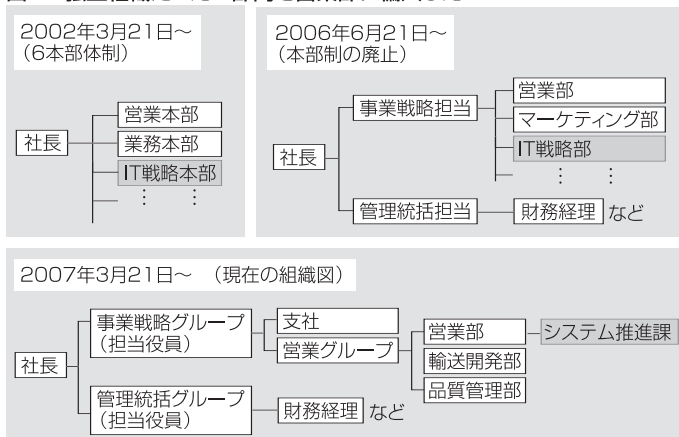
【沿革】IT子会社のSCSが設立された翌年の84年に、佐川急便の情報システムをSCSに移管。2003年には佐川急便の支社のIT部門(情報計算システム株式会社)もSCSに統合され、現在では佐川急便グループにおけるシステムの保守・運用業務の大半をSCSが担っている。本社内のIT部門は、2000年代初頭のIT戦略本部の時代でも10人に満たない小所帯だった。主にITベンダーとの企画・開発面での折衝などを担ってきたが、その後の組織変更にとまぬ、現在では社内の管理部門としての色合いを強めている。

債務の圧縮に追われていた九〇年代後半に断行した大胆なシステム投資だ。このとき佐川は約四〇〇億円を投じて、全国の支社ごとにバラバラだった基幹システムを統合した。さらに二〇〇〇年にはカード決済による代金引換サービス「eコレクト」を開始するなど、矢継ぎ早に情報装備を充実させた。

ここ数年、同社はIT部門の社内における位置づけで、試行錯誤を重ねている。佐川の本社は二〇〇二年の時点で本部制を敷いており、「IT戦略本部」は営業本部や業務本部と並ぶ基幹組織として位置づけられていた。もともと営業部門が強い社内にあつて、この扱いを快く思わない人たちもいた。IT戦略などといっても、実は外部のベンダーに業務を丸投げしているだけじゃないか、といった批判的な見方が現場などでくすぶっていた。

このままでは本来、営業戦略と一体であるべきIT戦略をスムーズに遂行できないと判断した同社は、IT部門の組織改革に着手した。まず〇五年の改組では本部を「IT戦略部」に改め、営業本部の傘下に収めた。本部制を廃止した〇六年には、「事業戦略担当」という括りのなかで営業部やマーケティング部と同列の扱いにした。さらに今年三月には、組織名称

図1 独立組織だったIT部門を営業部に編入した



からIT戦略という言葉が消して、営業部の中の「システム推進課」に変えた。

一連の組織改革でIT部門は「本部」から「課」に格下げされた。IT軽視のようにも映るが、そう単純な話ではない。事実、これまで佐川のIT戦略を牽引し、〇二年の時点でIT戦略本部長を務めていた近藤宣晃氏はその後、常務取締役へと昇進。現在では「システム推進課」も所属する事業戦略グループを束ねる立場にある。いまシステム推進課が手掛けている業務内容も、近藤氏がCIOの時

代に着手したテーマの延長線上にある。

佐川は「ダウンサイジング」（規模の縮小）と「脱ベンダー」という二つの切り口から、ITの再構築を進めている。組織の位置づけを見直すだけでなく、設備を大幅にダウンサイジングして、より高度な処理を、低コストで実現していこうとしている。そのために欠かせないと判断しているのが、従来はITベンダーに依存していた開発・運用体制からの脱却だ。情報子会社の佐川コンピューター・システム（SCS）と共にベンダーに頼らない体制を整えることが、いまや同社のIT戦略となっている。

プロジェクト

二百数十億の運用費を 技術革新で四五%削減へ

とは言え、やっていることは相変わらず大胆だ。佐川は〇五年八月から「情報システム刷新プロジェクト」（別名F1Cubeプロジェクト）という五カ年計画に取り組んでいる。その



佐川急便・営業部の北東卓部長（システム推進担当）

第一弾として、昨年一〇月には新たな「貨物システム」を稼動した。基幹システムの一つであるこの仕組みにおいて、野心的な革新に挑んだ。

一日に最大一〇〇〇万個の貨物データを処理する佐川の貨物システムは、これまで高性能のメインフレーム（汎用大型コンピュータ）を使わなければ成り立たないとされてきた。これを新システムでは、複数のIAサーバ（パソコンと同様の設計のコンピュータ＝PCサーバ）を接続することで代替。高額のメインフレームを更新する必要をなくして、ITコストの大幅な圧縮に成功した。

実は近年の佐川にとって、ITコストの低減は切実な課題だった。同社のITのランニングコストは一年間で二百数十億円に上る。新規のIT投資についても、九〇年代後半の年間一〇〇億円には及ばないものの、今年も年間七〇億円レベルで発生し続けている。連結ベースの営業利益三九〇億円（〇六年三同期）と比較して、決して小さくない資金をITに投じていることになる。

佐川急便・営業部の北東卓部長（システム推進担当）は、「当社は六年以上前から、主要なITベンダー三社（日本HP、NEC、日本IBM）に対してずっとコスト削減の提案を求

めてきた。しかし、満足のいく提案は出てこなかった。今回の貨物システムについても、『御社の業務にとってベストな選択はメインフレーム。そろそろ更新期のため八億から一〇億かかる』と言われていた」と振り返る。

従来のままメインフレームへの投資を続けるべきか迷っているなかで、たまたまフューチャーアーキテクトと出会った。特定のベンダーに依存しないオープン系システムの設計・開発で定評のある独立系のITコンサルティング会社だ。同社に佐川のITを評価させたところ、「二百数十億円のランニングコストはかかりすぎ。われわれと組んでダウンサイジングすれば年間一〇〇億円レベルのコストセーブを図れる」と提案された。

削減額の大きさは魅力だったが、いきなり基幹システムの刷新を委ねるのはリスクが大き過ぎる。そこで、まずは〇四年に「顧客返却システム」（納品先の受領印データを荷主にファクス送信するシステム）の刷新プロジェクトで、フューチャー流のダウンサイジングを試してみることにした。結果は、期待を裏切らないものだった。五億円規模を見込んでいた投資額が、およそ半分に抑えられた。

これで手応えを得た佐川は、フューチャーと組んで基幹システムを刷新し

ていくことを決断。年間二百数十億円のランニングコストを、二〇一三年までに四五%削減することを目標に掲げて、佐川、フューチャー、SCSの三社が一体となったプロジェクトを正式に発足させた。

このプロジェクトの第一弾が、先に述べた貨物システムの刷新だった。今年三月にはかつて利用していた大型機を撤去して、メインフレームの販売がビジネスの一つであるITベンダーの呪縛から脱する大きな一歩を踏み出した。プロジェクトは今後、勘定系の基幹システムについても同様のダウンサイジングを進めていく。

次世代システム

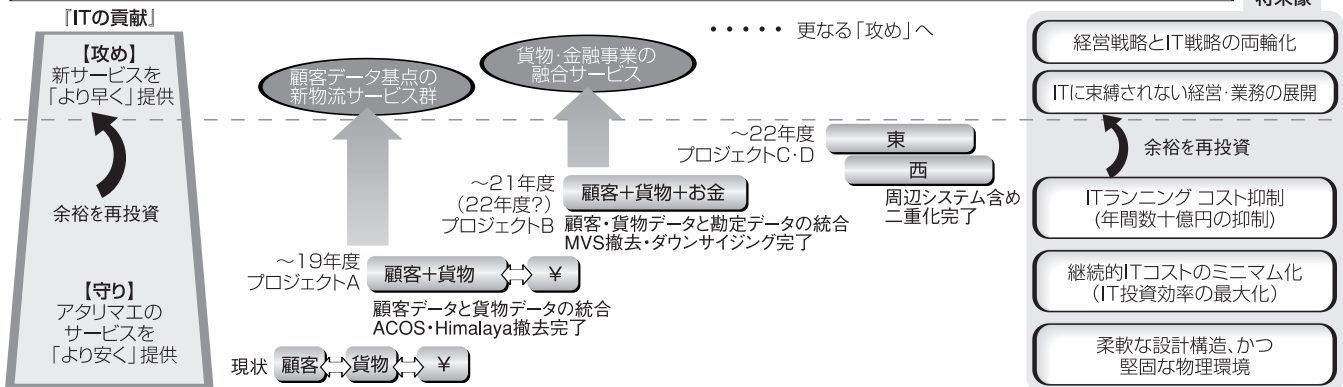
次は携帯端末の利用をやめ 車載機で荷物を自動計測

IT投資をめぐる社内慣行にもメスを入れた。以前は、ユーザー部門からシステム構築の要望があると、システム開発による定性・定量的な効果にさえ問題がなければ投資を認めていた。そのシステムが本当に必要なのかは検証されず、稼動後に見込み通りの効果が出ているかをチェックすることもなかった。

これを今年から、「投資判断をする際に見込んでいた効果を、事後にきちんと検証すると社内で宣言した」（北東卓部長）。効き目はきめんだった。

図2 「攻め」と「守り」を同時に追求

- 「投資すべきものには迷わず投資し、抑制できるものは徹底的に抑制する」ことを念頭に、F-Cubeプロジェクトを推進開始した。
- 現時点では、平成22年度でのF-Cubeプロジェクト完了を目指し、ITランニングコスト数十億円削減(年当り)を平成28年度達成を目標としている。



過去の開発案件のなかには、担当者の個人的な思い入れなどによって実施されていたものが少なからずあった。こうした案件が、事後の検証を宣言しただけでかなり減った。すでに提出されていた案件で、白紙に戻されたものもあった。

ただし、行き過ぎてはならないと、IT部門としても十分理解している。投資を最適化する必要はあっても、「我々はユーザーの芽を摘むつもりはない。本当にやりたい案件は出したらいいし、出すべきだと思う。それによってIT投資の金額が増えてしまうとしても、それはもう経営判断の問題だ」と北東部長は強調する。

現在の佐川は「攻め」一辺倒だったITマネジメントをやめて、「守り」も同時に手掛けようとしている。コスト削減が「守り」の最たるものだとすれば、ここで捻出した資金を他の分野に再投資していくのが「攻め」のポイントだ。とりわけセルスドライブI(SD)の情報武装は、IT部門にとって極めて戦略的な課題となっている。

現在、SDが使っている携帯端末(PDT=ポータブル・データ・ターミナル)は、同社にとって第七世代の機種として〇五年一月に投入されたものだ。通信手段にFOMAを活用

するなど当時としては最先端の機能を誇ってきたが、端末のリース期間が四年ということもあって、遅くとも二〇〇九年には第八世代への移行にメドをつける必要がある。ICタグを本格的に導入する可能性も含めて、次世代端末をどうするかはIT部門に問われている。

詳細はこれから詰めていくことになるが、「大きな方向性としては、現状ではPDTに備わっているバーコードの読み取り機能などを車載にシフトしたいと思っている。貨物の重量やサイズを自動計測する機器を車両に備えることによって、こうした作業からSDを解放し、集配時間の短縮などにつなげたい」考えだ。

すでに実験も進めている。昨年一月、動く営業店をコンセプトとするワンボックスタイプの特別車両「MAX (Mobile All-around Express)」を全国に一〇台、テスト導入した。車両後部に貨物の重量・サイズを自動計測できる機器を装備したほか、SDの携帯電話に着信した再配達の手配を、自動でカーナビ画面にプロットして最適ルートを表示する機能も持っている。

あくまで実験車両ではあるが、PDTの機能を車載にシフトすることが技術的に可能なことはすでに確認で

きている。ただ同様の機能を集配車両に全面導入するとなると、三万五〇〇〇台という桁違いの台数が対象になる。コストと機能の両面から話を詰めていくために、この五月の連休明けから数十社の提案を聞きながら具体的な検討作業にあたっている。

「二台当たりの投資金額が五〇万円以下にならないければ、この計画は成り立たないとみている。また、現在のPDTの後継を決めるタイミングで車載パソコンも見直すことになるはずだ。集配車両のIT化という意味では、当社にとって大きなポイントになると認識している」(北東部長)という。



次世代システムをにらんで導入したテスト車両「MAX」

EDI化と電子請求書で顧客ごとの仕組み追求

佐川が車両のIT化を急ぐ背景には、煩雑さを増しているSDの業務内容がある。同社の総取扱個数の七%を占めるまでに成長した「eコレクト」では、ドライバーが届け先に事前電話して、カード決済か現金決済かを確認することがルールになっている。また不在連絡票にSDの携帯電話の番号を残すというサービスも、現場の作業負担を増やす一因になっている。

荷主との電子データ交換(EDI)の拡大が、SD業務の効率化にとって有効な対策の一つとなっている。再配達の指示をカーナビに自動的にプロットするには、納品先の住所データがテキスト化されていることが前提条件になる。しかし現行の業務では、判取り(納品先の受領印)データを荷主に提示するために伝票のイメージ画像はすべて保管しているが、住所情報のテキスト化まではしていない。

情報交換をEDI化すれば、荷主の利便性を高めると同時に、テキスト化の間を解消できる。既に同社の扱う荷物のうち、EDI化されている荷物の割合は、六〇%弱に達している。これを今期中に七〇%まで高

めることを目標に置いている。これが次世代の情報武装のコストパフォーマンスにも影響を及ぼす重要な指標ともなってくる。

SDが毎月、顧客に持参している請求書の電子化も課題にあがっている。現状では電子請求書の割合は十数%程度にすぎないが、佐川としてはインターネットを利用して顧客については、年内をめどに一〇〇%電子請求書に移行したい考えた。

「請求業務をオンライン化することで、従来のように紙で届けるより一日から一日半くらい早く請求書を発行できるようになる。請求書が届くまで確定できなかった運賃を、荷物を出した翌日にウェブ上で確認してもらいうことも可能だ。お客さんにとっては紙の請求書を保管するスペースも不要になるし、余計な紙を減らせるため環境にもいい。ぜひ協力してほしい」と北東部長はアピールする。

顧客が活用する出荷システムの高度化も視野に入れている。現状の出

荷システムは標準化された統一仕様になっているが、将来的にはこれを顧客ごとにカスタマイズできるようにしていく方針だ。IT運用コストを圧縮することで生み出される資金を、こうした領域に再投資していくことが、顧客から選ばれるうえで必須条件になると佐川はみている。

人材育成

脱ベンダーの成否を握るIT子会社の成長

かつての華々しい印象こそ薄れたが、佐川のIT戦略は着実に前進している。その柱の一つが基幹システムのダウンサイジングであることは前掲した通りだが、「Ficubeプロジェクト」では、より本質的に「脱ベンダー」を実現していこうとしている。メインフレームを扱うベンダーの制約からは逃れたが、現状はこれをフューチャーが肩代わりしているだけとも言える。

佐川としては、いまフューチャーが手掛けている役割の多くを、SCSが担うようになることを期待している。貨物システムを刷新するプロジェクトに、SCSから十四人も幹部候補生を参画させたのはそのためだ。フューチャーの開発部隊と一緒にシステム構築に当たることで、彼らにオープン系のシステムを高度に扱えるスキルを身につかせようというわけだ。

プロジェクトリーダーを務めているSCSの置兼二係長は、「メインフレームでやるのが当然だと思っていた業務をダウンサイジングするのは、正直なところ抵抗があった。だがテスト的にプログラムを作ってみると、たしかに必要な性能が出た。稼動した新しい貨物システムもほぼ計画通りに動いている。今後一、二年かけてデータベース関連の実力をもっと培っていきたい」と意気込む。

最先端の技術を身につけることは、SCSの自立にもつながる。ヤマト運輸系のヤマトシステム開発が売上高の三分の二を一般顧客から得ているのとは対比的に、SCSはまだ売り上げの大半をグループ会社に依存している。グループ全体のITコストを最適化していくうえで、SCSにはプロフィットセンター化が求められている。

SCSからプロジェクトに参画している十四人は、そのキーマンともいえるべき存在だ。「彼らには向こう一〇年間、退職しないと一筆書いて欲しいくらい」と笑う北東部長の言葉には、本音もにじむ。思惑通りに優秀な人材が育った暁には、こうした人材をいかに引き止めるかが新たな悩みのタネになっているかもしれない。(フリージャーナリスト・岡山宏之)



佐川コンピューター・システムの置兼二係長