

脱ホストとパッケージ活用を3年で推進 今年末に次期システム移行の正念場迎える

4年前に就任した情報システム部長が、それまでのIT戦略を大きく転換させた。住友倉庫に対する販売比率が7%弱しかない協力ITベンダーの株式を100%取得し、子会社化することで開発・運用体制も見直した。今年の年末に予定している脱ホストのための作業が、次のステップへの正念場となる。

脱ホスト

オープン化する以上
レガシーは残さない

倉庫業はもとより3PL事業と親和性の高い業態だ。一九九〇年代に欧米流の3PLが日本に移入されたときにも、倉庫業者がその有力な担い手となると期待された。ところが現実には3PL事業者として名乗りを挙げた企業はほとんどなかった。

スペースを提供するだけで保管料収入を得られた伝統的な倉庫業になじんだ人たちにとって、3PL事業は手間ばかりかかる利幅の薄いビジ

ネスだった。もともと自分たちこそ「日本流3PL」を提供してきたという自負も強い。不動産事業の拡大で倉庫事業の落ち込みを覆い隠せたことも影響した。

しかしその後、経営環境は一変する。会計制度改革で減損会計が導入されると、株式市場は保有資産の活用効率を注視しはじめた。米プロロジスをはじめとする新たな物流不動産ビジネスも普及してきた。倉庫各社は改めて物流での収益確保を模索するようになり、3PLや文書管理ビジネスなど自らの強みを発揮できる事業に目を向けはじめた。

大手三社（三菱倉庫、三井倉庫、住友倉庫）の事業戦略にも変化が生じた。それまでの横並び体質を脱し、独自の事業戦略をとる動きが目立ってきた。三菱倉庫は強みとする医薬品事業などへの注力を進めた。三井倉庫はITの先進性を武器に真正面から3PLに取り組んでいる。

住友倉庫もIT戦略を明確に転換した。二〇〇四年に基幹システムをオープン化する検討に入り、〇五年四月から「次期情報システムへの移行プロジェクト」をスタートさせた。三年余りでクライアント・サーバー型のオープンシステムを構築し、メインフレーム（汎用機）の利用を完全に停

止するという内容である。今年の年末の連休時にシステムの移管作業を実施する計画だ。

住友倉庫のIT戦略は、三菱倉庫と三井倉庫のちょうど中間に位置している。三菱は豊富な資金力をバックに、使い慣れたホストを維持しながら、別にオープンシステムの活用も進めている。三井は九〇年代初頭からいち早くオープン化に取り組み、競合他社に先駆けてITのコストパフォーマンスを高めてきた。

こうした動きと比べると、住友倉庫に派手さはない。しかし、最近の劇的な変化は見逃せない。〇四年五月に住友倉庫の情報システム部長に就任し、強引なまでのリーダーシップでIT改革を牽引してきた松本一則執行役員はこう強調する。

「私は個人的にシステムというのはできるだけシンプルにしていけるべきだと考えている。だからオープン化する以上は、すべてオープン系のシステムにする。レガシーは残さない。そ



情報システム部長を務める
松本一則執行役員



◆本社組織……情報システム部に25人の社員と、物流子会社アイスターからの応援者27人が所属している

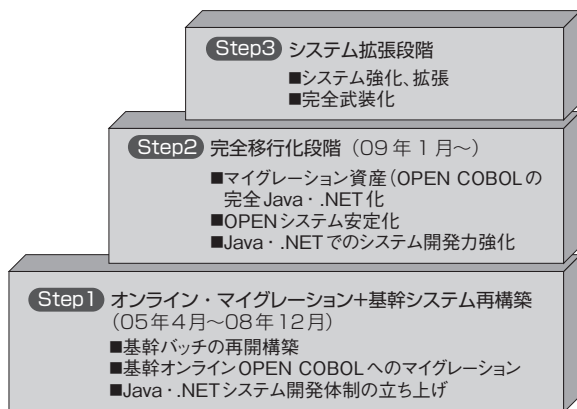
◆情報子会社……アイスター、本社：大阪市、資本金：4000万円（住友倉庫100%）、売上高：約25億円（親会社への販売額は約1.7億円、外販比率は93%以上）、従業員：270人

《概要》一貫してシステムを自社開発してきた。情報子会社を持っていなかったが、この方針を2006年に転換。協力ITベンダーだったアイスターの株式を100%取得して子会社化した。

〇4年に就任した情報システム部長の下で、6年計画で次期システムの構築プロジェクトに取り組んでいる。前半3年が経過する今年末にメインフレームを完全に停止する予定。

次期システムの開発やネットワークの二重化投資などに最近3年間で計20億を投じている。〇7年度の年間ITコストは単体売上高（854億円）の2.3%だが、そのうち約半分は新規投資に充当している。

次期情報システムへの移行ステップ



「ういう発想でやっている」

長年にわたって作り込んできたシステムに不満があったわけではない。メインフレームを中心にきれいに整理されており、使い勝手やコストパフォーマンスは今でも高く評価している。しかし近年は、外部とのデータ交換などに優位性のあるオープン系のシステムを開発・運用するケースが頻発している。それだけ情報システム部の負担も増大していた。

「今はまだレガシーとオープン系の二本立ての開発体制でやっていける。だが五年、一〇年はもたない。いずれネックになる」と松本部長。あえて将来のリスクを直視しようとする

松本部長の決断で、同社のIT戦略はにわかには動きはじめた。

次期システム

六年の移行期間を設定し 堅牢性と柔軟性の両立を図る

もともと既存の情報システム部のメンバーにとって、新任の部長が打ち出した方針は容易に受け入れられるものではなかった。同部に二〇年間ほど在籍している米原博文次長は、三年間でメインフレームを停止するという決断に対する周囲の反応を次のように振り返る。

「若手は乗り気だったが、ほとんどの年配者は反対だった。外部の知り合いからも『冒険しますね』と言われた。私も最初は泣く泣くだったから、彼らの気持ちはよく分かる。四〇年近く動いているシステムを潰すのは、やはり怖い。長くシステムに携わっている人間ほど安全な道を選んでしまう。部長の決断がなければ踏み切れなかったと思う」

以前から部内でもオープン化の話は出ていた。しかし、実際に基幹システムをオープン化すると多額の投資が発生する。そこまでする必要があるのかと尻込みしてしまい、具体的な話には至らずにきた。

この膠着状態を松本部長が動かし、た。港湾や船社営業などの現場を経て

総務畑を歩んできた松本部長に、IT部門の生え抜きのような躊躇はなかった。それよりもCOBOLを使

いこなせる人材がどんどん退場している現実を問題視した。このままでは自社のITインフラが致命的な制約を抱えかねないという危機意識が、方針転換の決め手になった。

オープン系の基幹システムの安定稼働が確認できるまで、旧システムと併用するという選択肢もあった。だが使い慣れたレガシーシステムが残っていると、新システムへの切り換えが進まない可能性が高い。新旧二つのシステムの維持コストも重複する。熟慮の末に決断した。

次期情報システムへの移行プロジェクトは六年計画となっている。まず前半の三年間でマイグレーション（レガシーからの移行作業）などを実施し、〇八年末に基幹システムをオープン化する。そして〇九年一月からの三年間で基幹システムそのものをオープンシステムとして抜本的に再構築していく。

二段階のステップを踏むことで、過去に培ってきたノウハウを新システムに移植し、メインフレームの長所である「堅牢性」を引き継ぐ。その一方で、ウェブ対応の強化や開発期間の短縮、標準化などオープンシステムな

らではの「柔軟性」も確保していこうというわけだ。

IT子会社

買収したシステム会社の 親会社向け販売は七%弱

住友倉庫の主力ITベンダーは、採用しているメインフレームの製造元であるNECだ。計画通りに脱ホストを実現したとしても、NECとの関係はさほど変わらない。新システムで採用するサーバーでも同社のデータセンターを使うためだ。

かつて住友倉庫のシステム開発は典型的な自前主義をとっていた。技術面ではNECをパートナーとしながらも、システムの開発・運用はすべて情報システム部のメンバーが手掛けてきた。人手が足りないときに実務を協力システム会社に委ねることはあっても、あくまでも住友倉庫の指示で動かしてきた。

大手物流事業者には珍しく、つい最近までIT子会社を持っていなかった。それが〇六年四月に、一〇数年前から取引のあった独立系のシステム会社、アイスターを買収して一〇〇%子会社とした。この会社の直近の年商約二五億円のうち住友倉庫向けの販売額はわずか一・七億円。全体の七%弱にすぎない。売り上げの過半をダイキン工業やNECグルー

プなどから得ており、親会社だけを見てはいる会社ではない。

住友倉庫は当初、情報システム部を分社化し、親会社の仕事をメインで手掛ける子会社にすることを検討した。そのうえで外部の仕事もこなし、開発力などを磨いていくという青写真だった。しかし、二〇人程度のシステム会社が、親会社以外の仕事で稼げるまでにはかなりの時間を要する。他の物流会社系IT子会社の現状をみても、事業化が容易でないことは明らかだった。

そこで独立心と多様性に富む専門のIT企業であるアイスターに目をつけた。オープンシステムに関するノウハウもあるし、事業者としての実績もある。買収金額が未公表のため、このM&Aの損得勘定を評価することはできないが、住友倉庫の次期システム構想にとって計算できる戦力を確保したのは間違いない。

現在、住友倉庫の情報システム部



情報システム部の米原博文次長

には社員が二五人、アイスターからの応援者が二七人の計五二人が所属している。総員の八割近くが大阪本社に勤務しており、システム開発や運用のほぼすべてをまかっている。東京に勤務する一〇人余りは、もっぱら営業支援を担当している。

アイスターで親会社の仕事を専業でこなしている二七人は、社内の「SI事業部」という部署にいる。住友倉庫としては、アイスターの多様性は維持しながら、SI事業部を拡充することでIT力を強化していこうとしている。ただし、優秀な人材を同事業部に集めたりはしない。

「いずれは当社の仕事を一部肩代わりしてもらうときが来るかもしれない。それでもアイスター全体の売り上げに占める割合はわずかにしかない。この会社を住友倉庫の色に染めようというのは、まったく不適切。あくまでもグループ以外の顧客で稼げる会社にしていこうというのが今の方針だ」(松本部長)

パッケージ活用

自前主義に見切りをつけ 三分野でパッケージ導入

システム開発の考え方も見直した。前述した通り、かつての住友倉庫は徹底した自前主義だった。それが近年はパッケージソフトも活用してい

る。すでに「人事・給与システム」、「経理システム」、「グローバルなサプライチェーン管理システム」の三分野でパッケージを導入した。

米原次長は、「六〇年代に会計システムと人事給与システムを自前で作り、その後は手直ししながら使いつづけてきた。しかし、もう限界だった。COBOLを使える人材が減っているのに、システムは膨れあがっている。制度の変更や機構改革のたびに手直しを迫られ、もはやパッケージを導入せざるを得ない状況になっていた」と述懐する。

ITの専門家にとってパッケージの活用は既に常識になっている。だが住友倉庫の社内では、年配者を中心に自社開発を望む声がいまだに絶えないという。自社開発であれば社外への支払いが発生しないことや、社内の特殊事情を反映しやすいことなどが背景にあるのだろう。

しかし、会計分野に限っても、「内部統制」や「データ監査」などシステム面で対応すべき課題は増えつつづけている。コストパフォーマンスを考えたも自社開発の優位性は小さい。基幹システムの刷新に人員を確保したい住友倉庫にとって、パッケージの導入は合理的な判断といえる。

大きな営業案件で、グローバルなサ

プライチェーン管理システムのパッケージを採用したのも避けられない選択だった。住友倉庫は昨年七月、サウジアラビアで現地資本と合弁会社を新設している。サウジアラビア国営の石油会社と住友化学が折半出資する石油化学製品メーカーの物流を請け負うためだ。

新会社は、石化樹脂製品を生産するサウジの工場での構内物流と、中東域内の販売物流を手掛けることを目的としている。日系物流事業者として初めてサウジで本格的な事業展開をするもので、住友倉庫にとっては未知の領域の仕事だった。

この案件では、サウジの工場を起点に国際物流をカバーできる情報システムが不可欠だった。輸送中の製品の在庫管理や、そのために情報を可視化する仕組みを、住友倉庫がすべて自社開発するのには無理があった。そこで同地に情報インフラを持ち、貨物追跡など必要な機能を備えている外資系システム会社のパッケージを採用。そこに必要な機能を外付けしていく手法をとった。

ところが、この選択に落とし穴があった。昨年六月にシステム開発をスタートしてから約半年後、契約上の行き違いから外資系システム会社の手を引いてしまったのである。降っ

てわいた危機に対処するため、住友倉庫のIT部門は非常時体制を組んだ。次期システムへの移行プロジェクトを一時中断し、すべての戦力をサウジの案件に投入した。この緊急対応を四カ月つづけて、何とか難局の打開にメドをつけた。

この新システムは今年中に稼働する予定だ。住友倉庫としては将来的に「システムを汎用化して他の分野でも使えるようにしたい」（松本部長）と考えているだけに失敗は許されない。基幹システムのオープン化と併せて、これを計画通り乗りきることが当面の正念場となる。

営業支援

営業の月例会議に出席し IT戦略の浸透を後押し

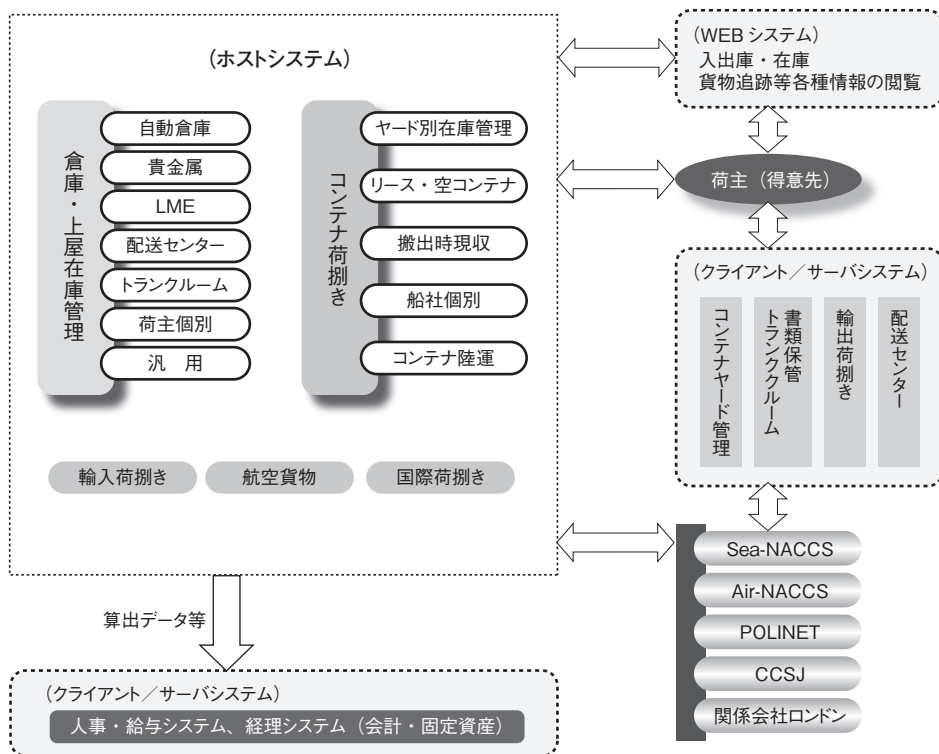
住友倉庫の社内における情報システム部の立場も変わりつつある。もともと事務管理から出発して業務領域を拡大してきた同部は、営業に対して弱い立場にあった。社長など経営陣も出席する月例の営業会議にもつい最近まで顔すら出せずにいた。それが一年ほど前から毎回出席するようになら変わった。システムと営業の連携は着実に深まっている。

現在の住友倉庫にとって最も3PLらしい案件は、大手スポーツ用品メーカーのミズノからの物流受託だ

ろう。ミズノの有価証券報告書の沿革には、同社が八四年に住友倉庫の東大阪営業所内に「大阪流通センター」を設置したことが明記されている。荷主企業が自社の公的な文書に、わざわざ物流パートナーの名前を明記する例はあまりない。それだけ両者の関係は深い。

住友倉庫は昨年、大阪市住之江区に延床面積が四万八〇〇〇平方メートル近い物流センターを開設して、ミズノの複数の物流拠点を集約した。このセンターと東日本の拠点（神奈川県厚木市）の二カ所でミズノの八万品目の商品を管理し、全国に供給している。自動化機器を多用したこれ

住友倉庫の現在の情報システムの概要



らの拠点には高度なITが欠かせず、住友倉庫のIT部門にとっても最先端の施設となっている。

このように現場オペレーションとITの融合を求められる拠点は、今後ますます増える。最近、多くの倉庫業者が触手を動かしている文書管理ビジネスも同じだ。荷主が必要とするときに、必要な文書を、現物もしくははデータで迅速に提供することのビジネスは、一種のソリューション事業だ。住友倉庫としても本格的な参入を虎視眈々と狙っている。

同社の年間ITコストは、〇八年三月期には単体売上高(八五四億円)の約二・三%だった。最近三年間は、次期システムの開発費やネットワークの二重化投資など、通常の保守・運用業務とは異なる支出が発生している。レガシーとオープンシステムへの重複投資を余儀なくされている期間でもあり、ITコストは高止まりしている。

ただ松本部長としては、次期システムの構築などの課題が一通り片づいたとしても、「年間二%ぐらいは投資しつづければ必要な機能を整えられない」と考えている。そのために、まずは今年の年末に、近年の投資の結果を出す必要がある。(フリージャーナリスト・岡山宏之)