



【第10回】

日本市場進出とイーバブル

米WMSベンチャーのネプチューン社(現・EXEテクノロジーズ)と富士ロジテックとの合併でシンガポールに設立した現地法人トライトンは、予想以上の滑り出しを見た。その成功を引っさげ九六年の東京国際物流展にWMS「トライデント」を展示し、日本市場への参入に駒を進めた。幸いクライアント候補の反応は上々だった。しかし。

日本的物流オペレーションの壁

米国製のWMSパッケージが、どこまで日本市場に適用できるのか。カスタマイズが必要なのは当然としても、それがプログラム全体のものに及ぶのか。本格的に日本市場に参入する前に検証しておく必要があった。

日本企業を対象にしたアンケート調査を行い、トライアルを実施し、徹底的に調べ上げた。その結果、一般の荷主企業であれば、米国で使用

しているパッケージをそのまま日本に持ち込んでも二〇〜三〇%の手直しで済むという感触を得た。悪くない数字だ。

ところが物流業者、それも我が富士ロジテックの現場から上がってきた報告に、我々は大きなショックを受けた。荷主企業では良くとも、日本の物流業の現場では一五%程度しか使えないというのだ。プログラムの八五%に手を入れるのでは、パッケージの意味がない。

様々な企業の荷物を扱う物流業者の現場オペレーションと、荷主企業のオペレーションには大きな違いがある。そこで必要とされるデータも異なる。しかも日本の物流業のオペレーションは、属人的で標準化されていない。

米国のパッケージを日本に当てるのは容易で、容易でないことは、はじめからある程度は覚悟していた。しかし、米国では多くの3PLや物流業者が実際にトライデントを利用している。日米で物流業者のオペレーションが、そこまで

PROFILE



つむら・けんいち 1946年、静岡県生まれ。71年、早稲田大学政治経済学部卒。同年、鈴与入社。79年、鈴与アメリカ副社長就任。フォワーディング業務、3PL業務を展開。84年、米シカゴにKRI社を設立し、社長に就任。自動車ビック3、IBM、コンパックといった有力企業とのビジネスを経験。92年、富士ロジテックアメリカ社長に就任。98年、イーエックスイーテクノロジーズの社長に就任。現在に至る

大きく違っているとは思ってはいなかった。

米国のパッケージをそのまま日本の物流業に適用して、オペレーションのほうを標準化してしまうというやり方も不可能ではないだろうが、それでは日本の物流現場の「良さ」を殺してしまうことになりかねない。日本市場への本格参入は仕切り直しを迫られた。

ちょうどこの頃、富士ロジテックの社内では我々のITプロジェクトとは別に、海上貨物のフォワーディング事業への進出が検討されていた。私はその計画に反対だった。海貨事業が端から見ると容易ではないことを、肌身に染みて知っていたからだ。むしろ富士ロジテックはそうした物流のハードではなくソフト、ITを武器に事業展開を図ったほうがいい。しかし私の意見は却下された。

結局、こうした方向性の違いが明らかになってきたことをキッカケに、私は富士ロジテックと袂を分かつことになった。退社するにあつ

て鈴木威雄社長には、ずいぶんと叱られた。当然だろう。私にとって鈴木社長は上司であると同時に、気の合う友人であり尊敬できる先輩であった。鈴木社長がいなければ、私が米国から帰国し、富士ロジテックで働くことはあり得なかつた。今頃は、ロスアンゼルス当りのメーカーがどこかで働いていたことと思う。

私が米国の3PL市場で、試行錯誤を繰り返しながらも、常に前を向いて活動することができたのは、鈴木社長という高い先見性を持った、日本の物流業界には希有な経営者がいたからに他ならない。違う道を行くことになつたとはいえ、鈴木社長には今も心から感謝している。

日本市場へ捲土重来

さて、富士ロジテックを離れた私はレイモンド・フッドと共にWMSの世界にどつぱりとつかることになった。世界各国の物流現場でWMSのノウハウを蓄積し、それをパッケージに反映させていった。そして改めてレイモンドと東京に舞い戻つたのが九八年三月のこと。日本の現地法人の設立がその目的だった。

もつとも二〇年近くにわたり米国を本拠地としてきた私には、日本人とはいえ東京の土地勘がない。そこでロスアンゼルス(JETRO (日本貿易振興会))に相談したところ、非常に親切に世話してくれた。赤坂のJETROの事務所にとりあえず机を置け。日本法人の立ち上げを手助けするコンサルタントも付ける。しかも全て無料だという。結局、赤坂のJETROには四カ月間、机を置いた。

その間に東京デイズ二ーランドに近い新浦安

に現在のオフィスを確保。九八年七月に正式に営業を開始した。もつとも当時、EXEテクノロジーズの米国本社は株式公開を控えていた。その審査の関係で日本法人の広報活動は一切禁じられていた。そのため九八年十一月に活動が解禁になるのを待って、マスコミや業界関係者を招いてEXEの日本進出を発表した。

前に説明したように、我が社が日本企業を相手にWMSを販売するのはそれが初めてではなかつた。シンガポールの現法で日系のハイテク・家電メーカーが既にユーザーになっていた。しかし、同じ会社でも日本国内となるとハードルの高さが違ってくる。これらのメーカーの国内の物流現場には皆、自社開発したレガシーのシステムが入っている。

むしろ日本国内ではハイテク系メーカーではなく、日用雑貨品や加工食料品などのリテール系の企業をはじめに顧客になってくれた。EXEが米国で買収した「ダラス」というパッケージソフトは、それだけ日本のリテール業界でも知名度が高かつたのだ。海外の既存ユーザーを除くと、外資系飲料メーカーが日本人顧客第一号だった。ドラッグストアチェーン店、スズケン、大日本印刷などが導入し、近鉄航空、鈴与フリッツ、BAXグロバル、伊藤忠倉庫、日本通運と続いた。約一五社の3PL・物流企業が導入を決定してくれた。それに連れて次第にハイテク系メーカーもなびびてきた。サンヨーの巨大プロジェクトもスタートした。

それから二〇〇年までの日本法人は、あわただしい日々ではありながらも、何とか日本市場に受け入れられたと言えるほどには成果を上

げていった。ただし、その後に来た米国ITバブルの崩壊は、当社の経営にも少なからず影響した。これを機に、ソフトウェアパッケージの市場自体が大きく変化してしまったのだ。

基本的に当社のようなソフトウェアベンダーの収入源はライセンスフィーと導入等のエンジニアリングフィーの二つに分けられる。このうちライセンスフィーはいわば知識財であるため、極端に言えば粗利一〇〇%のビジネスだ。実際、原価となるCD一枚分のコストは一〇〇円にも満たない。これに対してエンジニアリングは物流業と同様に人件費がメインのサービス業で、マージンは大きくない。

このライセンスフィーとエンジニアリングの事業バランスが、ソフトウェアベンダーの経営のポイントだ。つまり、エンジニアリングは例え赤字になつても、ライセンスフィーで利益を上げて、バランスをとるのである。一つの目安としては二つの事業がほぼ半分ずつという売上げ構成比であれば、全体として十分な利益が出る。ITバブル崩壊までは、それを維持することが可能だった。

ところがバブル崩壊以降、当社に限らずソフトウェアのライセンスフィーの値段は急速に下がっていった。ソフトウェアベンダーはエンジニアリングにシフトしていかざるを得ない。現在、当社もそうした方向にビジネスモデルの転換を図っている。コアとなるパッケージを素材に、それぞれのクライアントに最適な形のソリューションを一つずつ作っていくというサービスだ。すなわちパッケージ販売ではなく、ソリューション・ビジネスへの転換である。