

# 常に“半歩先”を見据えたIT化を

エーザイ株式会社 システム企画部

部長 近江 有



### 1

### 1997年が改革のターニングポイントに

エーザイは、1980年代から、他の国内製薬企業に先駆けてグローバルでの競争力強化を目指し、海外事業を拡大してきました。従来から展開していたアジア各国での医薬品販売に加え、1989年にボストン、1992年には英国ロンドンで研究所が竣工。バリューチェーンを上流から展開するグローバルビジネスが始まり、1990年代後半には、欧米での販売事業は一気に加速していきました。

1997年は弊社のIT戦略にとってターニングポイントになった年でした。従来の「情報システム部」は、国内事業、研究開発部門、生産部門、グローバル本社部門を支える組織機能に分割され、本社に残った「システム企画部」を中心に、日米欧にアジアを加えた国内外のグループ会社のIT整備と統治へ乗り出したのが1997年です。

1990年初頭は国内ロジスティクスブームも追い風となり、製造品質管理、物流情報、管理・財務会計などビジネス基盤を支えるITシステムへの投資額が次第に膨れ上がり、1980年代後半には1つで10億円単位という案件が頻出しはじめましたが、あくまでそのIT投資と組織体制は国内向けでした。

主に親会社システムの企画と構築・運用を手がけるIT部門に過ぎなかった部署が、グローバルなガバナンス体制を築くために、コントロールセンターとしてグループ企業で足並みをそろえたIT化を推進す

る部署に生まれ変わらざるを得ませんでした。つまり、ビジネスとITを戦略的に結びつける組織です。一方、限られた陣容で、規模が急拡大するIT投資、重層化に対し、1970年代後半から始まったシステム開発や運用業務に関するプロセスのアウトソーシング範囲の急速な拡大は必然の流れでした。

現在、システム企画部の陣容は私を含め34人で、システム開発グループとシステム企画グループに分かれています。前者は、国内事業、研究開発部門、生産部門、管理部門を対象とした業務システムの企画・構築・運用を担っていますが、今やビジネス要件取りまとめやベンダー選定、進捗管理を行うなど、プロジェクト・マネジメントや統制、予算管理機能が主な任務となっています。後者はグローバル及び日本・アジア共通インフラストラクチャーの企画や構築を推進すると共に、インフラストラクチャーに関わる規約の整備、グローバルITガバナンスを策定し世界各地の拠点に発信、更にはIT統制事項の遵守状況の往査を行い、定着させていくことが主な任務となっています。この2つの組織は互いに密に連携するとともに、一定のローテーションも行われています。また、システム企画部の要員には、上述の任務を遂行するため、ビジネスコンサルティング的能力発揮が常に求められるようになりました。

グローバルなIT体制は、日米欧亜の4極体制になっています。各々には、エリアITマネージャーを設置し、米国では現地の中心的な販社のチーフ・インフォメーション・オフィサー（CIO）が、欧州では

英国にある統括会社のITディレクターが米国、欧州それぞれのIT組織を統括しています。日本とアジアについては、システム企画部の部長が兼務という形で統括するようになりました。

この4極に対するITガバナンスとして、以下の3つの機能が運営されています。

- 1) それぞれのエリアITマネージャーには、デュアルレポート制度が課せられ、月報として各エリアの状況をグローバルCIOへ報告することが義務付けられています。
- 2) 年二回、グローバルCIO及び各エリアITマネージャーが一同に会して、グローバル課題やコーポレートITドキュメントなどの改定承認などを行うGITSC (Global IT Steering Committee) が開催されます。また、日常的なグローバル課題の解決や情報共有のため、隔週でエリアITマネージャーミーティングが開催されています。
- 3) 1)や2) など、全グループ企業が守るべきITマネジメントや意思決定プロセスの方針、アウトソーシングの方法、インフラの種類、開発手順などを定めたEIA (Eisai Information Architecture) があります。

“ITの憲法”と呼ばれるEIAコーポレート・レベル文書は、1998年に初版が発効されて以来、現在第5版まで改定が行われています。また、EIAに定められているのはあくまで基本的な方針であり、これをベースに各エリアやグループ各社にて、より詳細なルールを策定することが要請されています。このように、比較的早い時期でITガバナンスを発効し、米欧の販社や研究所が小規模だったころから徹底させてきたからで、統括しやすい土壌が出来上がっていたからといえます。このよ

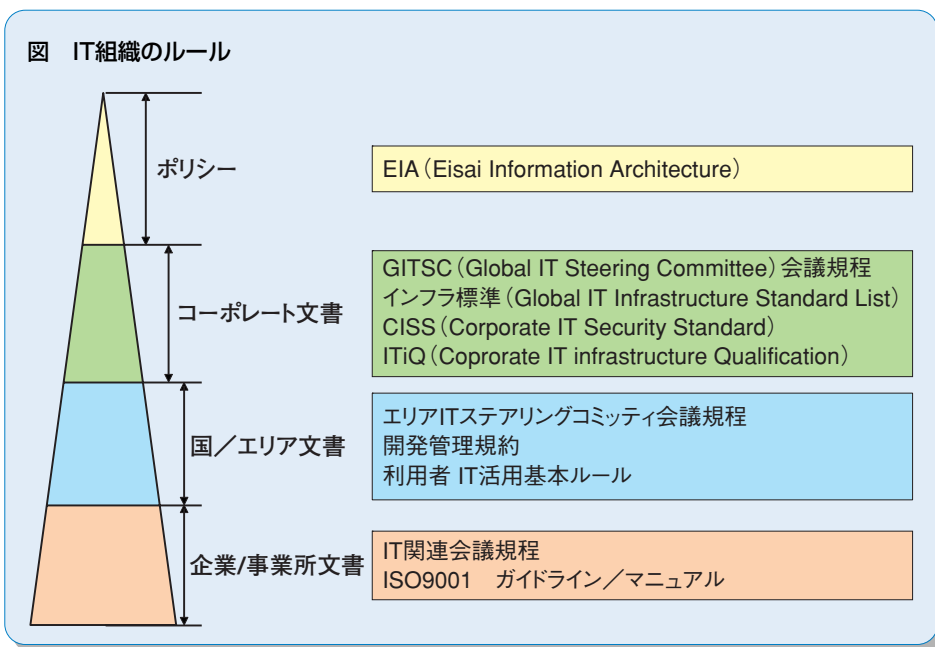
うなコーポレートITドキュメントを策定し運営している目的は、グローバルをルールで縛るというより、明文化されることでルールの範囲であれば、エリアがそれぞれの意志決定手続きで独立した運営が可能となるというメリットを享受することにあります。また、コーポレートITドキュメントの改定提案は、どのエリアからも提出でき審議に加わることが出来ます。このことを通じ、コーポレートITドキュメントへのオーナーシップが強まり、押しつけられたルールではなく、自分たちのルールであるという意識の醸成が出来ています。(図参照)

## 2 IT化による事業への貢献

ITを使ったコラボレーションは研究開発部門がもっとも進んでおり、特に臨床開発・研究の分野では、早くから日米欧亜の組織が横断的につながっていました。

弊社は昨年7月に研究開発体制を刷新し、創業のプロセスをPC (プロダクトクリエイション) と位置づけ、13のユニットからなる組織に改編しました。

その内訳は、新薬の開発から承認までのプロセス



をスピーディかつタイムリーに進行させることにすべての責任を負う創業領域の7つのユニット(PCU=プロダクトクリエイションユニット)と、PCUの創業活動を技術機能から推進させる技術機能領域としての6つのユニット(CFU=コアファンクションユニット)です。各ユニットは自律的に動けるようになっており、それぞれが緊密に連携し生産性の向上を目指しています。

この体制を弊社ではEPCS(エーザイプロダクトクリエイションシステムズ)と呼んでいます。EPCSは各ユニットの目的に応じてグローバルに各拠点を横断する組織を形成し、1日でも早く患者様に新薬をお届けするという目的のもとに連携しています。

新体制になってから意思決定などが明らかに早くなっています。最近ではエリアにまたがるユニット内のコミュニケーションがより重要になり、コラボレーションツールや進捗管理ができるツールの導入要請が現場から上がっています。このような分野でITが果たす役割はより重要なものになっていくと思われる。

この他に事業分野への取り組みとしては、1999年に営業体制刷新の一環として行われた日本国内の支店廃止に伴い、サテライトオフィスの体制とオフィスをもたがる組織の出現であり、本部が従来の支店に替わり全MR(医療情報担当者)を販路別にコントロールするようになりました。このような時空を越えた組織運営を支援するためにもITは一定の役割を果たしてきたと思います。また、連結決算開示の早期化でもIT化の貢献度が大きかったと思っています。

他方、弊社の2008年度の売上高は海外が57%とグローバルビジネスの比重が大きくなっている状況ですが、比較的うまくITマネジメントができており、ITコスト的にも効率化が図れているという認識を持っています。

## 3

### IT人財育成に結びついたISO認証

一連のITプロジェクトを進める上で課題となるのは人材=人財の育成です。ITスタッフのスキルの向上と時流への転換力、能力の底上げは必須であり、全員がビジネスコンサルタントであるべきですが、人財育成ほど難しいものではなく、また社内ノウハウをもった人財が退職するなかで、どの企業にとっても“永遠の課題”になっていると思います。

システム企画部も、人的な余剰がまったくないことから人が育ちにくい状況にあるのは確かです。加えて各人がカバーすべき領域は狭くなっているどころかどんどん広がっています。起こりうる問題が周辺にどう波及していくか、そのつながりをどう読み、どのように対処していくか。極端に言えば地をはいずりまわるような経験を積まないと本当の人材は育っていかないということでしょう。通り一遍の研修だけでは人財育成はできません。どの企業も同じ事情だろうと思います。

そんな中でも、IT人財の育成に結びつくことになった1つの好例は品質マネジメントシステムISO9001の導入です。

弊社はhhc=ヒューマンヘルスケアを標榜し、患者様と生活者のベネフィット向上を第一義として、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足していくことを企業理念としており、それは定款にも記載されています。社員の日常活動において、常に患者様の思いを共有して行動しなさいということですが、そのためにIT部門であるシステム企画部に何ができるかを考えたときに、研究開発や生産活動、MR活動などで利用されるITの品質を少しでも上げたり、情報の正確性を担保していくべきだということに至りました。

ISOを取得した結果、内部監査を繰り返すことで、より質の高いITサービスを維持できるだけでなく、お互いの業務を理解しあい、自社のビジネスについて勉強する良い機会になっていると思います。この

PDCAを繰り返す中で、OJTベースの人財育成につながっていると考えます。

そもそもコーポレートITドキュメントに代表される社内ルールは、形骸化しやすいものです。だからこそ、私たちはISO維持のための継続的な活動や更新審査・維持審査という外部の力を借りることで、品質マネジメント・プロセスを回していくことで永続的にITの質やガバナンスを維持していこうと考えています。

## 4

### ソーシャルテクノロジーの積極導入を

今後、十分に検討し推進していくべきことは大きく分けて2つあります。

1つは、Wiki、社内ブログ、Twitterといったソーシャルテクノロジーを積極的に採用していくことです。今までのツールではもはやビジネス環境の急速な進展についていけないでしょう。

現在、弊社のグローバルな拠点展開とそれに伴って構築してきたコラボレーション環境については、リニューアル及びソーシャルテクノロジーの構築という二本立てで検討がはじまっています。すでにWikiは研究部門で導入がはじまっていますし、いまままで否定的な見方がなされていた社内ブログなども必要だという声が多く出ています。これらのソーシャルテクノロジーは、草の根的にナレッジやソリューションを集めていくうえで不可欠なツールだと再認識しています。

とはいえ、ソーシャルテクノロジーの使用には製薬業界ならではの規制・規範の問題を考える必要があります。大きく分けて、当局の承認が必要などの規制の厳しいものと、ユーザーの間で自然発生的に芽が出ていくようなものと2つあるわけです。前者へのソーシャルテクノロジーの適用は厳しいでしょうが、後者は社内に安全な場を提供することで、一定のコントロール化のもとで自由に使ってもらいたいというのが私の考えです。そしてそれを実現するプラッ

トホームが社内クラウド及びそれを支える自動プロビジョニングでしょう。業務改革の牽引役としてクラウドには大きな期待を持っています。

もう1つは、グローバルアプリケーションの必要性がより高まることに備えるということです。弊社も2011年を目標に1兆円企業（現在は為替などの観点から、8,100億円を目標としている）を目指していますが、そうした中でビジネス自体が大きく変わり、これまでグローバル事業の中心的存在であった米国に加え、中国やインドといったエマージングマーケットの重要性がますます高まっています。また、現在積極的に参入を進めているがん領域製品を含め、さまざまな新規化合物の研究開発が進んでおり、これらが上市されれば数品しかなかったグローバル品が一気に増えていきます。それによってサプライチェーンや利益還元の考え方が大きく変わり、生産にしる、経営指標にしる、アプリケーション自体をよりグローバルに対応できるようにしていかなければなりません。

事業全体への貢献について考えた時、ITは常に“半歩先”の準備ができていたとの自負がありました。同時に、ビジネスを変革させていく支援ができ、その一翼を担っているという認識もあります。引き続きこのような認識のもとで、培ってきた過去の資産を活かしつつ、新時代のインフラとグローバルなアプリケーションに注力することで、弊社のITプロジェクトとそこからもたらされる果実は大きく変わっていくものと考えています。

名称：エーザイ株式会社  
 本社所在地：東京都文京区小石川4-6-10  
 設立：1941年12月6日  
 代表者：内藤晴夫（代表執行役社長）  
 資本金：449億8,500万円（2009年3月末現在）  
 従業員数：連結：10,977人  
 個別：4,308人（2009年3月末現在）  
 売上高：連結7,817億円  
 個別4,156億円（2008年度）  
 事業内容：医薬品、医薬部外品、製薬用機械等の製造販売  
 URL：http://www.eisai.co.jp

取材・文／吉田 彰男