

特集事例②

# 新たな経営ダッシュボードを構築し 全社のKPIをモニタリング

## BusinessObjects Xcelsiusのグラフィカルな ユーザーインターフェースが全社規模のKPI管理をサポート

英国に本社を置く世界的な製薬企業、AstraZeneca PLCの日本法人であるアストラゼネカ株式会社は、経営幹部会にあたるSMT(シニアマネジメントチーム)が全社のKPI(主要業績指標)を迅速かつ的確に把握するための仕組みとして、BusinessObjects Xcelsiusを活用した新たな経営ダッシュボードを構築した。経営ビジョンとして掲げる「賞賛されるリーディングカンパニー」の実現に向けて、国内の経営戦略をベースとして独自構築されたこのダッシュボードを中心とした取り組みが、いよいよ実行段階を迎えている。



AstraZeneca PLCは、循環器、消化器、感染症、ニューロサイエンス、オンコロジー(がん)、呼吸器・炎症の6つの分野で革新的で効果的な医療用医薬品を提供する世界屈指の製薬企業である。日本法人であるアストラゼネカ株式会社は、国内市場で12位に位置している。順調に売上げを伸ばしているものの、ワールドワイドでの実績から見ればまだ十分とは言えず、さらなる売上げ向上とシェア拡大が継続的な事業課題となっている。

同社では、2001年から従業員がKPIを

共有するための仕組みとして、「COMET」と呼ばれる自社構築のシステムを運用してきた。Excelなどで作られたさまざまなデータをイントラネット上で閲覧できるCOMETは、便利なシステムである半面、年を経るごとに情報量が肥大し、その整合性や責任の所在といった点で、さまざまな課題が顕在化するようになった。そこで社内から提案がなされたのが、既存のKPIの見直しを含めた、中長期的な業績の向上に資する新たな経営ダッシュボードの構築である。

一を図っていった。

外資系企業の場合、本国からのトップダウンでシステムを導入することが多いが、SMT KPI Cockpitは、日本法人のSMTが迅速な意思決定を行うための仕組みとして独自に発案された。

最終的にBusiness Objectsの製品が採用された理由としては、システムのレスポンスが早く、多彩な視覚表現が可能であることに加えて、ソリューションの構成がシンプルでメンテナンスがしやすいといったポイントが挙げられる。また、多くのコンサルティング実績で積み上げられたノウハウ提供や、SAPとの経営統合により、ERPとの連携が強化された点なども判断基準となった。



(図)アストラゼネカの経営ビジョン「アストラゼネカ ハウス」

### Business Objects製品を 活用した独自の 経営ダッシュボード

同社が「SMT KPI Cockpit」と名付けられた次世代経営ダッシュボード導入の検討を始めたのは、2007年11月。その後、SMT会議でアイデアを出し合いながら、効果的なKPI設計についての活発な議論を行い、経営陣の意志統

### 経営ビジョンを具現化する 新たなKPIの設計

SMT KPI Cockpitの実際の構築において、もっとも時間を要したのは、新たなKPIの設計だった。そのベースとなったのは、現社長の加藤益弘氏がまとめた「アストラゼネカハウス」と呼ばれる経営理念(図参

照)である。めまぐるしく変化する市場環境に依りて、ビジネスも柔軟に対応できなくてはならない。そのため、「賞賛されるリーディングカンパニーになる」ことを掲げる企業ビジョンとKPIをどのようにしてリンクさせるのか、この要件定義には多大な時間が費やされた。

たとえば、国内市場のシェアを拡大するためには、明確な売上げ目標を設定し、その経過のモニタリングが不可欠である。SMT KPI Cockpitでは、メンバーが担当する業務領域と戦略の目標達成度が、赤・黄・青など信号機を模したカラーバーで表示され、一目でわかるようになっている。

コーポレートマネジメント統括部 企画渉外部長の森口博史氏は、「自分の目標の達成度がカラーバーで赤く表示されていたら、担当者はただちに問題を解決するためのアクションを起こすはず」と、責任の所在が明確に示される新たな経営ダッシュボードを評している。

また、新たなKPIは売上げと利益に加え、「PRODUCTS」、「PATIENT NEEDS」、「PERFORMANCE」、そして「PEOPLE」の4つのPとして経営戦略にまとめられ、SMTは各項目をクリックするだけで関連データを自由に閲覧することができる。事業の戦略を文書化することはどこの企業でも行われているが、それをさらに2次元、3次元のグラフを多用したダッシュボードとして形にした企業は、国内ではまだ少ないのではないだろうか。

2008年10月現在、SMT KPI Cockpitのユーザーインターフェースは完成しているが、まだDWHと直接接続し、リアルタイムな経営情報を反映するまでには至っていない。今後、SMTの会議を通じて情報を共有しながら、新たな仕組みの浸透が図られていくことになるが、この1年間で行われたビジョン・戦略とKPIとのリンクについての徹底的な議論は明確に結実している。

### わずか3週間のスピード構築 価値あるノウハウ提供

アストラゼネカは、今回のプロジェクト全般を通じたBusiness Objects Global Field Servicesのコンサルティングサービスについても非常に満足しているという。

「驚くべきは、構築のスピードです。約1年間のほとんどはKPIなどのビジネス要件の定義に費やされ、実際のダッシュボードの構築は、わずか3週間で完了している。この規模のシステム構築には、通常なら3か月から半年といった期間を要するが、システムの構築期間を大幅に短縮することで、KPIなどの議論に十分な時間をかけることが可能となり、コストも抑えることができた」(情報システム部 ビジネスシステムソリューショングループ 田軼文氏)

企業が本格的なBI活用に取り組む場合、中長期的な事業戦略や企業目標からKPIを見直し、「あるべき姿」を追求していくことが何より重要だ。そのためには、短期間で実装できるBI製品と高い付加価値を提供するコンサルティングサービスが鍵となる。その意味で、Global Field Servicesとともに取り組んだ今回のプロジェクトは、変化の激しいビジネス環境を勝ち抜くためのモデルケースといえる。

また、構築スピードのみならず、提供されたノウハウについても、「たとえば、最適な視覚化を行う上でのチャート構成など

は、当社の業務をよく理解した上で提案がなされており、効果的なインターフェースが完成した」とISMOビジネスファイナンスファイナンシャルコントローラのニール・マクレガー氏も高く評価している。

### 世界に向けた情報発信

アストラゼネカのSMT KPI Cockpitは、臨床試験の進捗状況や従業員の残業時間のほか、特約店(卸)に支払われる割戻金など日本独自の商習慣に対応した管理機能まで、企業活動のトータルな目標管理を視野に入れて構築されている。これらが日本市場でのシェア拡大において、確実な成果をもたらすことは間違いないだろう。

新たな経営ダッシュボードの始動を控えたいま、経営戦略統括部長を務めるアクセル・タケシ・ウェルブロック氏は、今後の展開について次のような抱負を語ってくれた。

「ワールドワイドで統合的なKPI管理システムがないだけに、今回のプロジェクトは、グローバル企業として貴重な経験則となるはず。今後は、実際の活用の成果を継続的に本社にフィードバックしながら、積極的に情報発信を行っていきたいと考えている」



#### ■ アストラゼネカ株式会社

AstraZeneca PLCは英国に本社を持つ世界的な製薬企業。1913年にスウェーデンで創業したAstraと、1926年に英国で創業したZenecaが、1999年4月に合併してAstraZeneca PLCとして発足。ワールドワイドでの年間売上げは約3兆円。日本市場にも1950年代から参入し、2000年1月に両社の日本支社が合併してアストラゼネカ株式会社が誕生。医師向けに提供される循環器、消化器、呼吸器、ニューロサイエンス、オンコロジー(がん)領域の医薬品の開発、製造及び販売を行っている。

<http://www.astrazeneca.co.jp/>