

SAP 成功事例 Pharmaceuticals



“SAP ジャパンであれば、自社のソリューションに自信を持っているので明確な回答がもらえます。それは私にとって大きな魅力でした”

ノバルティス ファーマ株式会社 情報システム事業部
SAPセンターグループ グループマネージャー ロ・デビッド氏

ソリューション概要

導入企業

ノバルティス ファーマ株式会社
<http://www.novartis.co.jp/>

業種

医薬品の輸入、開発、製造、販売

最重要課題

- グローバル環境での競争力強化
- 研究開発への投資効率の向上
- リソースプランニングの最適化
- プロセス全体の効率化
- 日本固有のビジネス要件への対応

導入パートナー

SAP ジャパン株式会社

SAP ソリューション

- SAP® R/3®
FI, CO, SD, MM, PP, WM
- SAP Business Information Warehouse

導入ハイライト

- グローバルIT戦略と導入手順を優先
- 日本固有のJD-NETへの対応
- アップグレードを考慮した最低限のローカライズ
- グローバル企業での実績が豊富なパートナーの選択
- 導入期間2年/ユーザ数350名

導入メリット

- SAP R/3によるグローバルプロセスの共通化、標準化
- SAP BWの活用によるリソースプランニングの最適化と迅速化
- 月次決算処理を1週間から3日に短縮
- グローバルレベルでのシステム監査基準のクリア

ノバルティス ファーマ株式会社

研究開発への投資効率の向上に向け SAP® R/3®でグローバルプロセスを共通化

グローバル戦略のポイントは 研究開発への投資効率の向上

スイスに本拠地を置くノバルティスは、医薬品市場のシェアで世界5位(2002年1月~2003年11月IMSヘルス調査)、グループ全体での2003年度の売上高は249億ドル、純利益は50億ドルに及びます。ノバルティスの日本法人であるノバルティス ファーマ株式会社では、2002年からSAP® R/3®とSAP Business Information Warehouse (SAP BW)の導入プロジェクトを推進し、2004年1月にカットオーバーさせました。プロジェクトのベースになったのは、グローバルビジネスを前提としたIT戦略。世界140ヵ国以上に製品を提供するノバルティスにとっては、原材料調達から製造、受注/出荷に至るサプライチェーン全体、マーケティング、会計のプロセスをグループ全体で共通化することが、最重要課題として認識されていました。

病気の治療、健康の維持という付加価値の高さから「不況知らず」とも言われる医薬品ビジネスは、一方で、他業種に比べて研究開発への投資額が突出している、先行投資型のビジネスという特徴を備えています。候補となる化合物の選定から、作用と効果の検証という作業を経て、新薬として製品化される確率は1/6,000~1/N,000,000以下とも言われており、10数年かけて製品化しても、必ずしも成功にはつながらないという非常にリスクの高いビジネスであると言えます。そこでノバルティスも含めた医薬品メーカーにとって、戦略上の重要なポイントになるのが、新たな設備の導入や研究者の確保を可能にする資金力、そして研究開発投資を確実に利益につなげる投資効率の向上です。

こうした背景から、特に90年代半ば以降、医薬品業界では大型のM&Aが加速。ノバルティスも、96年にチバとサンドの合併によって誕生。これに伴いノバルティス ファーマ株式会社も、97年に日本チバガイギー医薬部門とサンド薬品の合併によって設立されました。このように規模を拡大しながら、研究開発への投資効率を追及していく上で必要となるのが、ITの支援であり、ERPソリューションであると言えます。ノバルティス ファーマ株式会社情報システム事業部SAPセンターグループ・グループマネージャーのロ・デビッド氏は、同社にとってのERPソリューションの位置づけについて、次のように語ります。

「規模を拡大し、シナジーを共有できなければ生き残れないのが医薬品メーカーの現実です。そのためには、ITの支援が不可欠です。研究開発も含めたプロセスを、欧州や米国、アジアといった地域単位ではなく、グローバルレベルで考えていかなければならない。我々がERPソリューションの導入に踏み切った背景には、国際競争力という観点から、ノバルティスとしてのプロセスを全世界で共通化、標準化することが不可欠であるという強い認識がありました。つまり、“あればよい”(nice to have)ではなく、なければ競争に勝てないという危機感です」

ノバルティスでは2000年に、事業の中核である医療用医薬品ビジネスを対象として、SAP R/3とSAP BWの全世界のグループ企業への導入を決定。2001年から、各国での導入プロジェクトをスタートさせました。2002年から日本法人であるノバルティス ファーマ株式会社が推進したプロジェクトは、このグローバルプログラムの一環です。

厳しい要求に対応しながら 高付加価値を低価格で提供する

日本は、医薬品の国別の市場規模で見ると、米国に次ぐ2番目の規模。140ヵ国以上に製品を提供しているノバルティスグループにとって、ノバルティス ファーマ株式会社は、グローバルビジネス戦略上の重要な拠点のひとつとなっています。したがって、日本市場におけるビジネス展開を考える上でもERPソリューションの重要性は明らかでした。

医師の処方箋が必要となる医療用医薬品の利益は、国民医療費の動向によって大きく左右されます。これまで日本の医療費は膨らむ一方でしたが、日本政府は1980年代から医療費抑制策を推進。医療用医薬品の法定価格が引き下げられました。ノバルティス ファーマ株式会社にとっ

ては、従来のままでは利益が低下する産業構造ができあがったのです。また、ビジネス戦略上は、医薬品に対する国民性に対応することも重要なポイントになります。

「日本市場では、細かいレベルでのお客様の要求が非常に厳しく、すでに欧米でリリースされている製品であっても、そのまま日本市場で販売できるとは限らない。日本の要求に応じて改良しなければならないケースも珍しくはありません。こうした要求に応えながら、引き下げられた薬価で、効果の高い医薬品を提供していくことが我々の使命です。そこで重要になるのが、ビジネスに関わるプロセス全体の効率化、投資効率を高めるための最適ナリソースプランニングだと言えます」(ロ・デビッド氏)。

ERPソリューションは、在庫削減やリードタイム短縮といった特定の目標を達成するだけではなく、グローバルあるいはローカルでのビジネス展開を考える上で不可欠な経営基盤であると認識されていたところに、ノバルティスの大きな特徴があります。そこで選択されたのが、SAP R/3です。ロ・デビッド氏によれば、他ベンダー製品という選択肢もありましたが、ビジネス要件に対する適応力の高さがSAP R/3選定の要因になったといいます。

“SAPソリューションを導入した背景にあるのは、「あればよい(nice to have)」ではなく、なければ競争に勝てないという危機感です”

ノバルティス ファーマ株式会社 情報システム事業部
SAPセンターグループ グループマネージャー ロ・デビッド氏

グローバル標準を前提に 日本固有のJD-NETにも対応

ノバルティス ファーマ株式会社が今回導入したのは、SAP R/3 4.6CのFI(財務会計)、CO(管理会計)、SD(販売管理)、MM(在庫・購買管理)、PP(生産管理)、WM(倉庫管理)という各モジュールとSAP BW。適用事業は医療用医薬品分野で、ユーザ数は、SAP R/3が300ユーザ、SAP BWが200ユーザとなっています。

SAP R/3の導入で大きな目的となった、グローバルプロセスの共通化、標準化を実現するために、明確な開発方針も打ち出されました。ベースとなる考え方は、ローカルな事情に合わせて各国がそれぞれ開発するのではなく、グローバル標準を定め、それを各国で利用するというものです。仮にローカル固有の法律上の問題があった場合でも、グローバルのソリューションを変更して対応することになります。

たとえば医薬品ビジネス固有の特性として、ロット管理の厳しさがありません。GMP(Good Manufacturing Practice)や米国FDA(Food and Drug Administration)などの品質基準をクリアするためには、医薬品

を構成するコンポーネントレベルで、製造場所や有効期限などを管理し、トレーサビリティを確保する必要があるためです。このロット管理においても、グローバル標準としてアドオン開発を実施し、それを各国で利用するという方法がとられました。

もちろん、各国で独自に対応しなければならない要件もあります。日本では、医薬品業界での標準EDI規格として広く利用されているJD-NETへの対応が、その代表的なものです。実際、2003年度のノバルティスファーマ株式会社の売上高2,106億円のうち、96%がJD-NET経由での受注となっています。そこで採用されたのが、SAPがローカル標準として提供しているJSP(現EPS)ソリューションです。

「プロジェクト当初は、別のソリューションで導入を進めていましたが、当社のビジネスに適合し、アップグレード時に問題が発生する可能性も少ないとの判断から、JSP(現EPS)ソリューションを選択しました」(ロ・デビッド氏)。

グローバル企業における実績から

SAP ジャパンを選択

今回のプロジェクトにおいて、ノバルティス ファーマ株式会社が導入パートナーとして選択したのは、SAP ジャパンでした。ロ・デビッド氏は、ノバルティス ファーマ株式会社に入社する以前に、計6回のSAPソリューションの導入プロジェクトを担当した経歴を持っています。この経験が、SAP ジャパンの選択につながりました。

「我々は、日本国内のことだけを考慮して導入するわけではありませんから、まず、グローバル企業での実績が豊富であることが重要でした。また、パートナーによっては、ある機能について調査依頼してもはっきりとした回答が得られない場合も少なくありません。それでも費用が発生するのでは効率が悪い。SAP ジャパンであれば、自社のソリューションに自信を持っているので明確な回答がもらえます。それは私にとって大きな魅力でした」(ロ・デビッド氏)。

また、できるだけSAP製品の標準機能を使用し、他システムの開発を極力避けたいというのが、ノバルティスの基本的な方針でした。ロ・デビッド氏によれば、SAP ジャパンであれば、この方針に沿った対応が可能だという判断もあったといいます。

「SAP ジャパンが果たした役割については、CIOも高く評価しています。プロジェクトの過程では苦しい時期も何度かありましたが、SAP ジャパンが最後まで責任を持って対応してくれたことに私も満足しています。SAP コンサルタントは参画メンバー全員が非常にパワフルに動いていただいたことが印象に残っています」(ロ・デビッド氏)。

グローバルレベルのシステム監査基準もクリア

カットオーバーの半年後、2004年7月に実施したユーザへのアンケート調査によれば、ユーザの満足度は72%。ユーザも新たな環境に満足していることが伺えます。業務上の大きな問題も発生していません。操作環境が大きく変わったことによる混乱もありませんでした。これは、社員のグローバルイニシアティブが高く、グローバルプロセスが変わればそれに対応するという文化が浸透しているためです。また、SAPソリューションを導入した効果も、徐々に現れ始めています。

「もちろん、在庫期間の短縮といった、サプライチェーンの最適化という観点からの効果もありますが、大きな効果のひとつとして、2004年4月に実施したグローバル基準のシステム監査をクリアしたことが挙げられます。変更管理、問題管理、セキュリティ管理といった総合的な基準をクリアすることは、従来のシステムではなし得なかったことです。初めてグローバルレベルの基準をクリアできたという事実は、日本法人にとって大きいと思います」(ロ・デビッド氏)。

システム運用を担当するSAPセンターグループとしては、2004年は安定的な運用に注力。2005年はERP本来の効果につなげることが大きな課題となります。

「SAP R/3に期待する効果は、最終的には企業としてのバリューを生み出すことです。バリューとは、会社全体の効率であり、時間。短時間で効率を高めることが重要です。情報の流れを迅速かつ円滑にするための基盤が整備されたことで、以前は1週間かかっていた月次決算のレポートも3日で作成できるようになりました。もうひとつ、企業のパリューとして重要なのは、リソースプランニングの迅速化。2005年は、さらなるバリューを生み出すために、使い方を重視したユーザ教育にも力を入れていく計画です」(ロ・デビッド氏)。

ノバルティス ファーマ株式会社の2004年上半年(1月～6月)の日本での売上高は、前年同期比17%増を達成。これを直接的な効果とは言い切れませんが、ここにSAPソリューションが貢献していることは間違いありません。

今後さらに高まる

リソースプランニングの重要性

今回導入したSAPソリューションは、ノバルティス ファーマ株式会社の今後のビジネスを考える上で重要な意味を持ちます。同社では2004年から、CRM強化を目指したIT環境を整備する計画で、CRMに限らず、今後のシステム拡張においては、今回導入したSAPソリューションがプラットフォームになるためです。

一方で、現在の医薬品ビジネスは大きな転換期を迎えていると言われていています。ITの活用により、開発コストの削減や開発期間の短縮が実現されつつある反面、候補となる化合物を選定して組み合わせたり、作用と効果を検証するといった従来の開発手法のままでは、新薬が生まれる確率を高めることはできません。そこで医薬品メーカーの重点課題となっているのが、遺伝子や染色体を解析し、病気の原因を科学的に解明することで新薬を開発するゲノム創薬です。

「今回導入したSAPソリューションが開発工程に影響することはありませんが、新たな開発手法を導入したからといって、成功が保証されるわけではありません。つまり、研究開発への投資効率の向上、そのための最適なリソースプランニングの重要性は、今後さらに高まると思われます。そういう意味で、今後SAPソリューションが果たす役割は非常に大きいと言えます。また、より簡単かつ確実なシステム運用を実現することで、現在の運用コストを研究開発投資へと配分できるようにすることも大きな課題です」(ロ・デビッド氏)。

“重要なのは、ビジネスに関わるプロセス全体の効率化、投資効率を高めるための最適ナリソースプランニングだと言えます”

ノバルティス ファーマ株式会社 情報システム事業部
SAPセンターグループ グループマネージャー ロ・デビッド氏

ノバルティスの2003年度の研究開発への投資額はグループ全体で約38億ドル。医薬品業界は他業種以上に、研究開発への投資効率の向上が求められるのが特徴です。投資効率を追求する上で必要となるのは全体最適の思想。ノバルティスにとって、SAPソリューションの重要性はさらに高まろうとしています。