

大塚ホールディングス株式会社



大塚グループの事業は、治療薬や輸液などの製造販売を行う「医療関連事業」と、健康の維持・増進をサポートする飲料・食品や化粧品（コスメティクス）などの製造販売を行う「ニュートラシューティカルズ関連事業」の2つの分野に大きく分けられる。グループ内各社で、これら異なる事業分野を個々に展開している中、大規模な販売物流システム刷新・統合プロジェクトが立ち上がった。大塚グループは、グループ全体のITインフラ基盤構築に向けて、大きな第一歩を踏み出したのである。

課題

- 大塚グループ全体のITインフラ基盤構築を見据えた販売物流システムの構築
- 異なる製品、商流で個々に事業を展開する大塚グループ内各社の業務標準化実現
- 大塚グループ共通での内部統制強化

ソリューション

- SAP導入による販売物流システム構築
- 新販売システム稼働に伴うリスク・負荷を分散するため、2段階で稼働
- 拡張性・柔軟性を持った販売システムの実現
- 災害時の事業継続性の確保(BCP対応)
- 販売システム全領域の保守・運用アウトソース化

成功のポイント

- 将来を見据え、グループ他社の乗り入れが容易なシンプルなシステムを構築
- グループ内各社の業務標準化を図ると同時に、個社の切り分けを両立
- 会議体でのコミュニケーションによるグループ各社との密な合意形成
- 内部統制室との連携と徹底したスケジュール管理
- 保守および並行する複数プロジェクトとの整合性の確保

グループ企業間の異なる事業分野と商流の壁を越えた

販売物流システムをSAP導入で刷新・構築。

グループのITインフラ基盤構築に向け、重要な一歩を踏み出す

グループ企業相互のリソース最適化・効率化を目指す

2010年12月、大塚グループの持株会社である大塚ホールディングスは東証1部に上場を果たした。この時点で、グループ各社はそれぞれメインフレームやオフィスコンピュータなどを用いた自前の販売物流システムを導入していた。これらレガシーシステムは、カスタマイズを繰り返しつつ長期にわたって稼働させてきたため属人化が進み、業務の標準化や内部統制を進めるうえでの課題となっていた。

当時のプロジェクトオーナー、大塚ホールディングス専務取締役・財務担当、牧瀬篤正氏は、「大塚グループの将来を見据え、グループ内企業が互いのリソースを最適化し、効率性を高めるという流れの中で、業務の標準化をどう進めていくべきか、という議論が行われました。その結果、販売物流システムを刷新して、大塚グループのITインフラ基盤構築に資する共通プラットフォームの導入をスタートさせたのです」と、プロジェクトの背景について振り返る。また、当時プロジェクトをリードした大塚ホールディングス執行役員経営財務会計部IT担当部長(現・大塚化学取締役)、鳥羽洋三氏も「今回のプロジェクトは、大塚グループの標準販売物流システム展開のファーストステップとして位置づけられます」と今回のプロジェクトの位置づけについて続けた。

新しい販売物流システム導入の対象となったのは、大塚製菓、大塚食品、大塚チルド食品である。大塚食品はこの間、大塚ペパレジを吸収合併し、大塚食品として統合されている。

異なる商流に柔軟に対応できるシステム

求められたのは、医薬品と食品という製品群の、異なる商流に柔軟に対応する販売物流システムの構築である。すでに十分に高いハードルだ。プロジェクトの推進は大塚ホールディングス、大塚製菓、大塚食品、大塚倉庫の4社で行われ、その導入支援パートナーとして選ばれたのが、大塚グループ各社の会計領域でのシステム導入、保守運用に実績のあるアビームであった。

ここで製品群の違いによる商流の違いについて簡単に説明する。例えば医薬品は製品単位ごとに厳密なロット管理が求められる。どのように製品が流れていったのか、履歴を正確にトレースできなければならない。人の生命に関わる医薬品の性格上、欠品は決してあってはならない。これが食品の場合は、製造日から賞味期限までを3分割し、納入期限は製造日から3分の1の時点まで、販売期限は賞味期限の3分の2の時点まで、という食品流通業界の慣行である「3分の1ルール」に則ったフレッシュローテーションを原則に、リアルタイムで細やかかつ速やかに製品を補充していく。相当に異なる商流なのである。

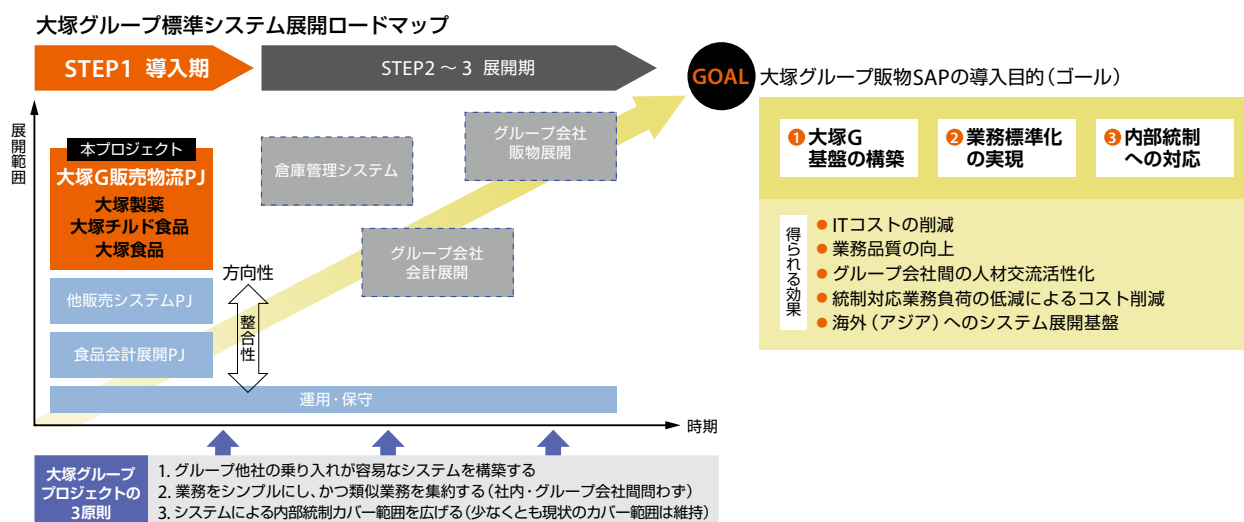
販売領域と受注領域の2段階導入でリスクを分散

今回のプロジェクトが対象とする業務の流れは、受注・引当・出荷指示の「受注」と、出荷・請求回収・会計の「販売」の2つに大別できる。異なる商流に対応しつつ、「受注」と「販売」の全領域において、グループ会社が個々に稼働させていたレガシーシステムを一気に刷新し、ひとつの販売物流システムに乗せるのは、あまりにリスクが大きいが十分に予想された。そこで採用されたのが、リスクを分散するため、販売領域と受注領域を2段階に分けて導入するというシナリオだ。

「販売領域におけるお客様に返す仕切データの品質と、受注領域において新たにエントリーするデータの品質を同時に担保することは難しいという判断でした」と大塚製菓のIT推進室課長、森本幸司氏は説明する。「そこで、導入のハードルを下げ、第1段階として大塚倉庫から出荷した後の販売系の仕組みをSAPに乗せ、第2段階として受注系の仕組みをSAPに乗せることにしたのです」。

業務標準化にあたって、まず取り組まれたのがコードの統一であった。例えば食品については、大塚製菓、大塚食品とも製造販売を行っており、食品に限っても、マスター数は大塚製菓で約2万件、大塚食品で約4000件と膨大だ。しかしプロジェクトでは、コードの統一ありきで業務標準化を進めるのではなく、コード体

全体ロードマップと本プロジェクトの位置付け



大塚ホールディングス株式会社の中心メンバー



系の統一が進めつつ、名寄せは将来的に行なっていくという現実的な方法が採られた。「将来的に、今回販売物流システムを導入した3社以外のグループ会社の乗り入れを容易にするため、システムもできるだけシンプルにすることを目指しました」とアビームのプロセス&テクノロジー事業部ITマネジメントセンターマネージャー、中野和幸は説明する。

新しい販売物流システムの導入リスクを少なくするため、既存アセットの活用も行われた。大塚倉庫のロジスティクスシステム部情報センター チーフエンジニア、大澤慶治氏は「ユーザー視点として、例外処理への対応も必要でした。そのため受注系では既存の『入口』にあたるシステムから受注データをSAP導入による新システムに連携させることにしました」と話す。導入方法について、ときに口角泡飛ばず議論もなされたという。最適な機能配置を模索することで、開発側、ユーザー側に共通のゴールを目指す意識が生まれていったのである。

本稼働中に新旧システム間の照合テストを実施

プロジェクト中最大の難関が、レガシーシステムから新システムへと移行させる際の照合テストであった。引当や仕切データの結果が、新旧のシステムでまったく同じにならなければならない。仕切データの照合テストは通常業務終了後に取らかり、差異が発生すると顧客送信前に回収して原因を調査し、確認が完了した後に送信するという作業が約1カ月の間、繰り返された。もし違うフォームが顧客に送信されると、客先のシステムでエラーとなり、はじかれてしまうからだ。

「仕切データは、お客様が翌日の入庫の際の買掛照合で使用するものです。エラーと遅れを出さないことが大前提であり、検証に検証を重ねました」と大塚製薬のIT推進室課長、古川恭一氏は当時の苦心を振り返る。従来はホストコンピュータの周りに10から20ものシステムが接続されていたという。しかし従来のメインフレームやオフィスコンピュータがなくなることで、いままでそこ

にデータを供給していたシステムが障害を起こす。周辺システムをケアしながらの照合作業は困難を極めた。

アビームの金融統括事業部シニアマネージャー、村山岳広は、「1次稼働である販売領域の稼働の際には、後続情報をストップさせることなく、本稼働中であっても効率よく照合テストを進めることに注力しました。本番稼働前に照合テストを繰り返すことで照合の精度も急角度にアップし、その結果として、稼働後に非常にタイトな時間内でも短時間でチェックができたことは大きな効果でした」と話す。アビームとプロジェクトチームは、ともにこの難関を乗り越えたのである。

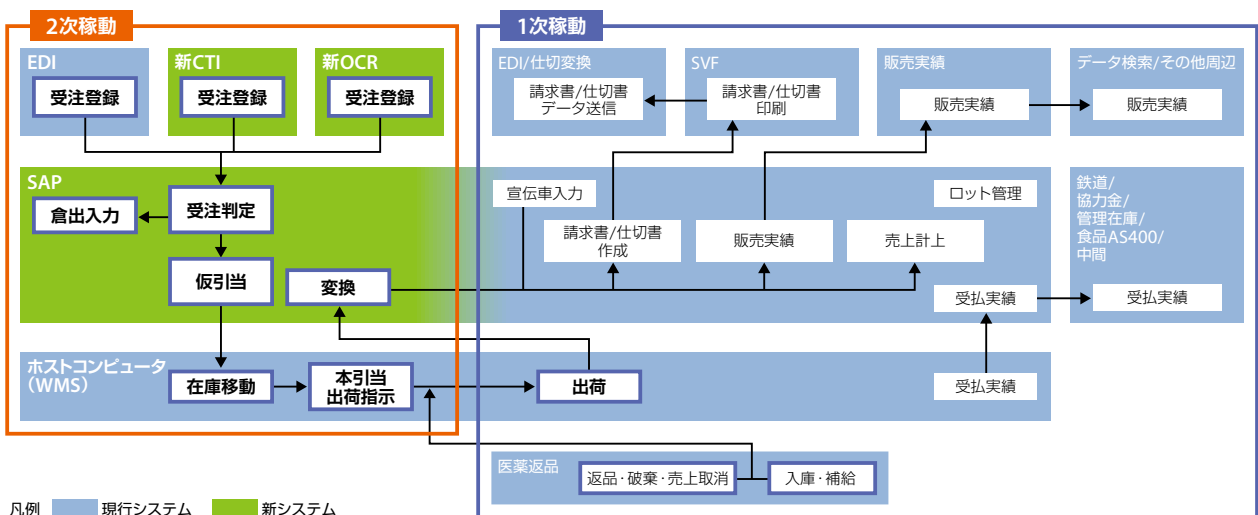
アビームのプロジェクトマネジメントでチームがひとつに

今回のプロジェクトにおいてアビームに期待された最大のもの、それはプロジェクトリーダーであった鳥羽氏が「プロジェクトの目的を失わず、期限内にカットオーバーさせることをアビームに求めた」と話すように、プロジェクトマネジメントのノウハウでありスキルであった。

同じグループ内の企業であっても、それぞれの企業文化は異なり、それを飛び越えてひとつの販売物流システムの下に統合するのは相容れない部分がある。アビームは、定例会や随時行われる会議の中で、グループ各社との合意形成の調整役として能力をいかんなく発揮した。現場のニーズを的確につかむため、ユーザー部門にもきめ細かくヒアリングし、離れたロケーションの担当者とも頻りにテレビ会議を行った。徹底したスケジュール管理のもと、内部統制室との連携を図りながら、システム導入にあたる各企業間の温度差を根気よく縮めていった。

「グループとしての業務標準化に合わせ、異なる領域のチーム間で同じ方向を向く意識が醸成されていったのが実感できました」と大塚食品の情報センターセンター長、佐藤哲也氏は振り返る。アビームの製造/流通統括事業部プリンシパル、竹内隆志も「プロジェクト

プロジェクトのスコープ



凡例 ■ 現行システム ■ 新システム

ABeamの中心メンバー

製造/流通統括事業部
プリンシパル
竹内 隆志製造/流通統括事業部
シニアマネージャー
岡本 祥裕プロセス&テクノロジー
事業部
ITマネジメントセクター
マネージャー
中野 和幸金融統括事業部
シニアマネージャー
村山 岳広製造/流通統括事業部
シニアマネージャー
坂本 良一

の目的に沿ってシステム構築を進めていくことは、当然ながら重要です。ただし、販売システムのように得意先との関係が深いシステムでは、ユーザーにとって譲れない部分は生かしながらも、柔軟かつシンプルな構築を担保できるように調整を行いました」と話す。

そもそも今回SAPを採用した理由は、すでに大塚グループ各社の会計システムがSAPにより構築され、稼働していたことによる。かつてその導入を支援したのもアビームであった。「引き続き会計システムの保守運用を請け負ったことで、大塚グループの企業文化や慣習をよく知ることができました」とアビームの製造/流通統括事業部シニアマネージャー、坂本良一はその優位性を分析する。「おかげで事前に要望を押し量り、提案に落とし込むこともできました」。

内部統制への対応も、今回のプロジェクトで期待された効果のひとつだった。従来は内部統制を担保するために、グループ各社が

個別に仕組みを作り、人の手によって運用してきたが、システムによって自動化、標準化されたことによって、グループ全体の内部統制をより効率的に、より確かに効かせることができるようになった。

BCP(事業継続計画)の効果も見逃せない。大塚グループの販売物流システムの本稼働は2011年の5月。東日本大震災の2カ月後であった。オープン化へと移行できたことで、バックアップサイトの地理的条件を、ユーザーの観点から自由に選べるようになった。大塚製薬は2012年8月、日本で初めて事業継続管理の国際規格の認証を取得している。

新・販売物流システムの 海外グループ企業への展開も視野に

このプロジェクトの成功によって、大塚グループの標準システム展開のファーストステップは確立された。大塚製薬のIT推進室係長、篠田隆司氏は「受注し、出荷確定データができると、その後は止まることなくデータが一気通貫に流れ、人を介さずに業務処理ができるようになり、簡便で作業がしやすい環境になった、と実感しています」と話し、森本氏も「グループ他社が乗り入れ容易な、拡張性あるシステムが構築できた」とその自信のほどを語る。目指すのはもっと先、なのだ。

まず国内の連結会社の業務標準化が目標、と鳥羽氏は今後の展望を切り出した。「これを加速するためには、共通のシステム基盤に乗り入れてもらうことが必要です。今回ひとつのモデルができあがったことで、グループ基盤構築のため、グループ会社が皆同じ方向を目指すことができるようになった意義は大きいといえるでしょう。今回導入した販売物流システムを、今後は国内だけでなく海外の連結子会社へ展開することも、視野に入れていきます」。

その目はすでに世界を捉えている。販売物流システム導入を足がかりにした、大塚グループITインフラ基盤構築のロードマップの今後、いっそう期待がかかる。

●VOICE (ABeamへの評価)

「アビームには現場を良く知ろうという姿勢があり、最終的には人間的な信頼関係が生まれたと思います。今後は海外の事業会社に提供できる共通の基盤づくりなどを通じて、未永いパートナーとして知見を提供していただき、大塚グループとしてもレベルを上げていきたいですね」
(大塚化学 鳥羽氏)

「素晴らしいメンバーをアテンドしてくれた、と感謝しています。アビームは運用と開発の双方に携わっているので、何か問題が起きたときの対応は非常に迅速でした。大上段に理想論を掲げるのではなく、現場に歩み寄り、現場の声を重視してくれた姿勢を高く評価しています」
(大塚製薬 森本氏)

「大塚製薬の開発メンバーは4名と少ない中、アビームがチーム間を調整してくれた力は大きかったですね。話し合いを重ねるにつれ、自分たちのプロジェクトに対する理解のレベルが上がっていきのわかりました。その結果、プロジェクトは効率的に動いたと思います」
(大塚製薬 古川氏)

「アビームのメンバーには、きれいごとではなく泥臭いところで汗をかいてもらい、とても感謝をしています。要件定義の時点ではプロジェクトの成功はまだ半信半疑でしたが、ハードだった照会テストをアビームのサポートを得て乗り切ったことで、それは確信に変わりました」
(大塚製薬 篠田氏)

「アビームは販売チームと会計チームとの連携を取り持ってくれ、我々に『気づき』を与えてくれました。課題に対する解決案も的確に明示してくれたので、プロジェクトを前に進めることができました」
(大塚食品 佐藤氏)

「プロジェクトを進めていくという高い意識がアビームのメンバーにはありました。また会議体の進行や調整を円滑に行い、課題が上がった時点で明確にし、定例会では毎回問題点を共有し解決していったことが、プロジェクトをゴールへと導いた大きな要因だったと思います。」
(大塚倉庫 大澤氏)

●ユーザーカルテ

会社概要

会社名	大塚ホールディングス株式会社
事業内容	持株会社(グループ会社 連結子会社67社、持分法適用会社13社)。主に、医薬関連事業、ニュートラシューティカルズ関連事業などを営むグループ会社の持株会社
資本金	816億90百万円
売上高	1兆1546億円(2012年3月期、連結)

プロジェクト概要

概要	グループITインフラ基盤の確立に向けた、販売物流システムの刷新・構築
スタッフ数	47名
ソフトウェア	SAP® ECC