

## 中外製薬

EPMの導入で経営資源配分最適化のための製品別損益構造の可視化を実現。予算管理業務の効率性と事業計画編成における精度を向上。

"Oracle Hyperion Planningのおかげで膨大な為替シミュレーションを緻密かつ瞬時に分析できる上に、四半期ごとに半月も時間をかけていたPLやBS・CFの見込み作成を、今は1週間もあればマネジメントに提出できるまでに短縮しました。"

—中外製薬 財務経理部 予算管理グループ グループマネージャー 北川陽子氏

中外製薬株式会社(以下、中外製薬)は、1925年3月に中外新薬商会として創業。以後90年近くにわたり創薬研究を進め、近年では「がん」「腎」「骨・関節」の戦略領域を中心にバイオ医薬品の開発に注力するなど医療用医薬品の製薬企業として発展した。

2001年12月には、スイスの大手ヘルスケア企業ロシュとの戦略的アライアンスを締結し、ロシュ・グループの重要メンバーとして、国際共同治験の推進や個別化医療に基づく診断薬の同時開発、パイプライン(製品ポートフォリオ)の共有、双方向の生産技術供与などを推進し、グローバル規模で医薬業界の発展に寄与するとともに、大幅な業績向上を達成している。

中外製薬の代表的な商品には、国産初の抗体医薬品で世界90カ国以上で販売されている関節リウマチの治療薬「アクテムラ」をはじめとして、がんの血管新生を阻害する「アバスタチン」、経口骨粗鬆症治療剤のNo.1ブランド「エディロール」、抗インフルエンザウイルス薬「タミフル」などがある。

### 豊富になったパイプラインの価値最大化を目指すためのライフサイクル・マネジメント

こうしたヒット商品に恵まれ、またロシュ社とのアライアンス後に豊富になったパイプラインの価値を最大化する目的で、2005年7月頃から戦略マーケティングユニットが立ち上がり、従来から社内には設置されていた「非臨床」、「臨床開発」、「製薬」、「マーケティング」、「薬事」といった機能別本部を横断して横断し、マーケティングや開発などを製品ごとに担当するライフサイクルチームを設置。1) 開発期間の短縮、2) 売上の拡大、3) 製品寿命の延長、4) 最適な資源配分の施策を通じ個々の製品価値の最大化(ライフサイクル・マネジメント)に取り組んだ。

さらに、このライフサイクル・マネジメントによる各製品の価値最大化が全社の企業価値向上に貢献する度合いを経営指標に加えて可視化する管理会計プロジェクトを発足させ、その成果として管理のフレームワークを開発。それによる管理プロセスの実行を支援するための情報基盤として、EPM(Enterprise Performance Management; 企業業績管理)の活用を検討した。

### 製品別損益構造の可視化と経営資源配分の最適化

EPMの狙いについて、中外製薬 財務経理部 予算管理グループ グループマネージャー 北川陽子氏は次の3点を挙げる。「第1に製品別損益構造の可視化による経営資源配分の最適化です。たとえば研究開発や販売費でどの領域のどの製品に資源が集中しているのかが明確になるため、経営資



中外製薬株式会社  
財務経理部 予算管理グループ  
グループマネージャー

北川 陽子氏

源投入時の判断に活かすことが可能になります。

第2に「単年度」から「中長期」への意識の転換。中長期の損益を反映した企業価値を指標とすることで、販売費への資源投入による直近の売上増大、あるいは研究開発費への資源

投入による将来の売上増大といった単年度の損益計算書では比較できなかったことを可能にする。

第3が予算管理業務の効率性と精度の向上。「従来の予算管理業務は、MS Excel(以下、Excel)を使った手作業が多く、その数は数百種類に上り、社内での入力用フォーマットのやりとりやデータの集計に時間がかかっていました。予算作成業務の効率化や速度向上を果すだけでなく、データの透明性や一貫性を改善することが急務でした」と北川氏はいう。

### グループ連結での製品別損益を可視化するため 全社一律の分析手法が必要

EPMに求められた業務要件については次の3点がある。

1点目は、固定費を製品別に配賦してより精緻な製品別損益を把握すること。一般的に人件費などはどの製品のために利用されたかの把握は難しいが、中外製薬では多くの部門で勤怠管理などの活動管理を製品・プロジェクトの切り口で管理しており、社員が業務時間をどのプロジェクトや製品に使ったかの割合などを記録している。このデータを活用すれば、販売管理費や研究開発費に含まれる固定費も製品別に配賦でき、より精緻な製品別損益を把握できると考えた。

2点目は、単体と連結の経営情報を同一視点で詳細に分析すること。中外製薬グループでは親会社と各子会社で導入している会計システムがそれぞれ異なっており、中外製薬単体の会計データはSAP ERPに存在するが、子会社は市販の会計パッケージなどを個別に導入しているため、連結のデータを一旦連結会計システム「DivaSystem」に集積。見込みはExcelで管理するなど、会計データがさまざまな場所に散在していた。

中外製薬 情報システム部 コーポレートシステムグループ 経理チーム 荒井 努氏は、「最終データはどれなのかが不明確なうえに、SAPと



中外製薬株式会社  
情報システム部  
コーポレートシステムグループ  
経理チーム

荒井 努氏

DivaSystemでは勘定科目の体系が異なり経営情報を詳細に分析することが困難でした。グループ連結での製品別損益を可視化するために全社を一律で分析する手法が必要だったのです」と振り返る。

また、Excelを使った手作業による

入力業務では管理の属人化が進み、シートが数百種類と膨大になるなどデータの透明性や一貫性が保てないほか、データの集約管理と各データのバージョン管理も大きな課題となっていたという。

北川氏も、「最終的には損益計算書(PL)や財政状態計算書(BS)を作りますが、科目や部門ごとに担当を決めていたので複雑に絡み合い、四半期ごとに深夜に及ぶ作業や休日出勤が常でした」と述べる。

3点目は、実績に加え将来10年分の損益計画を作成・保持すること。「企業価値とは将来も含め、創出できると考えられる利益の現在価値のことで、単年度のPLのみでは分析できません。そのため、ビジネスプランとして作成していた将来10年分のPLをEPMのなかで作成・保持することにしました」と北川氏。

### 多次元データベースをもつOracle Hyperion Planningが最適と結論

これらの業務要件を満たすEPMを実現するため、ベースとなる予算管理システムの候補に挙げられたのが、「Oracle Hyperion Planning」を含む3製品だったが、最終的に選択されたのがOracle Hyperion Planningだった。

その理由について、荒井氏は次のように説明する。「まず大量のデータが扱えること。多様な分析の切り口がもてること。そして容易に操作できること。これらの3つの条件を満たしつつ、10年分のPLが迅速に計算可能なシステムを検討した結果、多次元データベースをもつOracle Hyperion Planningを利用することが最適であるとの結論に至りました。導入前からパフォーマンスが大きなチャレンジになるという認識があったので、導入事例の多いHyperion Planningのほうが安心であるとも考えたのです」。

また、中外製薬 財務経理部 予算管理グループ 佐藤景氏は、入力サポート機能やビジネスル



中外製薬株式会社  
財務経理部  
予算管理グループ

佐藤 景氏

ルで取り扱える関数の豊富さではOracle Hyperion Planningが抜き出ていたと話す。「3製品を検討する際に、ユーザー企業がどのような課題をもち、またそれに対してどう解決するかを想定して設計されているかをじっくりと分

析しましたが、ほかの製品ではアドオンが必要であったり運用でカバーしなければならないなどの制約が多いなかで、Oracle Hyperion Planningはユーザー企業での実際の活用状況をよく考えて標準機能が設計されていると判断しました。また、日本オラクルのコンサルタントに対しても、さまざまな質問に都度明確な回答が得られたことで確かな技術の裏づけによる信頼感を感じました」。

2012年1月にOracle Hyperion Planningの正式導入が決定されEPMの開発がスタートした。「EPM開発にあたり、マスター体系の統合をおこないませんでした」と荒井氏はいう。SAPやDivaSystem、部門アプリケーションには独自のマスター体系があるため、製品、勘定科目、組織などのデータをOracle Hyperion Planningにインタフェースする際には整理が必要となっていた。そのため、各システムからトランザクション・データを受け取り、一旦データベースに蓄積して、マスター変換表と突き合わせてHyperion Planningのマスター体系に変換して送信するという方法を採用した。

#### 半月もかけていたPLやBS・CFの見込み作成を1週間までに短期化

2012年10月にEPM開発が完了。Oracle Hyperion Planningの運用が開始されたことで、2012年には製品別PL、10カ年PLの開発に取り組み、2013年には製品別生産・販売・在庫情報、全社BSおよびCFを構築した。その結果、短期および中長期のライフサイクル・マネジメントの情報を、製品を軸として一貫通貫に可視化し、製品別の利益および棚卸資産の推移を見込みから実績まで一元的に管理可能になったという。

「固定費まで配賦した製品別の利益については、従来は四半期に1度計算していましたが、月次で計算が可能になり、分析業務で高い効果を実感しています」(荒井氏)。

EPMにより事業計画編成の効率化および精度が向上し、シミュレーション機能の活用で多角的な財務分析データの作成を実現した。また、既存の財務システムからのデータ収集を効率化し、タイムリーな経営情報の提供を可能にすると同時に、データの正確性と可視性を強化。

さらに、主要21製品とこれら製品群の500以上の適応症などを軸とした製品別損益構造の可視化と、研究開発からライフエンドに至るまでの製品ライフサイクル全般における収益およびコスト構造の可視化の両方を実現したという。

中外製薬 財務経理部 予算管理グループ 課長 早瀬芳宏氏は、EPMの効果について次のように分析する。

「当社では製品ごとに10年スパンの中長期と1年ごとの短期でビジネスプランを立てますが、EPM導入以前はそれぞれデータベースが異なっていたり、科目・組織の粒度が揃っていなかった



中外製薬株式会社  
財務経理部  
予算管理グループ 課長

早瀬 芳宏氏

りと連携していませんでした。EPM導入後は中長期計画と短期計画がOracle Hyperion Planningという1つの入れ物の中に入ったことにより、粒度の揃った一連のデータによる精緻な計画が立てられるようになり、前年のビジネスプランとの比較も容易になったと感じています」。

「ライフサイクル・マネジメントにおいては、製品ごとの開発コスト、販売費、売上高を可視化し、製品別利益を担当プロジェクト内で共有できるようになった」と早瀬氏は述べる。

北川氏は、「昨年、世界の為替は大幅に振れるため、1つの実績について最低3つのシナリオで為替のシミュレーションをするようにしています。そうした膨大な計算もOracle Hyperion Planningのおかげで緻密に分析できる上に、超高速な計算速度で瞬時にシミュレーションできるようになっています。また、四半期ごとに、深夜や休日を使って半月も時間をかけていたPLやBSおよびCFの見込み作成を、今は1週間もあればマネジメントに提出できるまでに短縮し、休日出勤が激減しました。さらに、ボトムアップによる見込みの作成も従来は四半期のメッシュだったのが現在は月次のメッシュで作成・分析できるようになっています」と評価する。

#### 分析業務にもシフトして経営層に訴求できるようなEPMに成長

「現状はまだ道半ば。管理会計に必要なグループ内データを一貫通貫でEPMに蓄積し始めた状況ですが、今後はOracle Hyperion Planningを活用しながら付加価値を付けた分析業務にシフトしていくことで、経営層にも訴求できるようなEPMに成長させたいと思っています」。

そう語る北川氏は、Oracle Hyperion Planningの基盤技術の信頼性が確認されたことで、こうしたことも実現可能だと確信している。

#### 課題

- ・ライフサイクル・マネジメントによる製品別の貢献度と全社の企業価値を経営指標に加えて可視化する
- ・管理プロセスの実行を支援するためEPMを活用し、それを支えるシステムを構築する
- ・単体と連結の経営情報を同一視点で詳細かつ短時間に分析する
- ・10年分の損益計画を作成・保持できるシステムを構築する
- ・マスター体系を統合する
- ・多次元データベースの計算速度の確保

#### 導入効果

- ・製品別PL、10カ年PL、製品別生産・販売・在庫情報、全社BSおよびCFの可視化を実現
- ・短期および中長期のライフサイクル・マネジメントの情報を、製品を軸として一貫通貫に可視化を実現
- ・製品ごとの開発コスト、販売費、売上高を可視化し、製品別利益の担当プロジェクト内での共有を実現
- ・固定費まで配賦した製品別利益の計算を四半期

に1度から月次に詳細化

- ・ボトムアップによる見込みの作成メッシュを四半期単位から月次単位に詳細化
- ・事業計画編成の効率化および精度向上
- ・為替などのシミュレーション機能で多角的な財務分析データの作成を実現
- ・既存の財務システムからのデータ収集を効率化しタイムリーな経営情報提供を実現
- ・PLやBSおよびCFの見込み作成期間を半月から1週間に短縮

#### オラクル選定理由

- ・大量データの取り扱いが可能
- ・多様な分析の切り口が存在
- ・容易な操作性
- ・多次元データベース機能
- ・導入事例の多さ
- ・入力サポート機能やビジネスルールで取り扱える関数の豊富さ
- ・アドオン不要な会計管理機能の網羅性
- ・日本オラクルのコンサルタントの確かな技術の裏づけによる信頼感

#### 導入プロセス

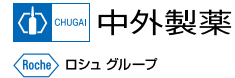
- ・2008年：管理会計のプロジェクトが発足
- ・2009年：手作業で製品別の損益把握
- ・2010年末：EPM導入の検討
- ・2011年1～12月：関連部門との折衝、予算化に向けた検討
- ・2011年第4四半期：予算承認
- ・2012年1月：EPM開発着手。Oracle Hyperion Planningを正式導入
- ・2012年10月：EPM開発完了。Oracle Hyperion Planning運用開始

#### オラクル製品とサービス

- ・Oracle Hyperion Planning

(本事例は2014年5月のものです。)

## Oracle Customer



#### 中外製薬株式会社

- ・URL：/http://www.chugai-pharm.co.jp/
- ・業種：Health Science
- ・年間売上：4,237億円(2013年度連結)
- ・従業員数：6,872名(2013年12月末連結)