



海外事業の拡大とともに増え続ける ITプロジェクトの全容を「見える化」。 管理の効率化とともに投資の最適化を図る

このお客様事例は、参天製薬株式会社 情報システム本部 グローバルエンタープライズ&ヘルスケアシステムグループ グループマネージャー兼グローバルアプリケーションリード 堤 遠氏および情報システム本部 グローバル情報セキュリティ&ガバナンス室長 原 実氏へのインタビューにより作成しました。



ハイライト

ServiceNowのITBM(ITビジネスマネジメント)によって、ITプロジェクト管理の効率化と、全プロジェクトの進捗状況、予算実績の「見える化」を実現

組織

参天製薬株式会社

業種

医薬品

本社

大阪府、日本

対象地域

グローバル

ソリューション

グローバル化に伴いITプロジェクトが増えたため、予算や進捗状況を管理するためにITBMを導入。「見える化」に成功し、潜在リスクの回避にもつながった

導入期間

2018年から導入の検討をスタート。その後、約半年間のPoC(概念実証)を経て、2019年3月より稼働開始

グローバル化とともに増え続けるITプロジェクトをいかに管理するか？

1890年に大阪で創業した参天製薬は、「世界の人々の目の健康への貢献」を使命とし、目薬や眼内レンズなどの製品を開発・製造する「眼科領域に特化したスペシャリティ・カンパニー」です。

1899年に発売された「大学目薬」は、明治から令和に至るまで100年以上も愛され続ける超ロングセラー商品であり、現在では「サンテFX」や「サンテピュア」などの幅広い商品ラインナップを展開しています。

しかし、「実際にはドラッグストアなどで販売される市販の目薬の売上高比率は1割以下。売上高の約9割を占めるのは、世界中の眼科医などが使用する医療用医薬品です」と語るのは、同社の堤 遠氏です。

参天製薬が販売する医療用眼科薬の数は、日本だけで70品目以上。網膜疾患や緑内障、ドライアイ、感染症、アレルギー、白内障など、さまざまな眼疾患をカバーしており、国内の医療用眼科薬市場で圧倒的なシェアを誇っています。

同社の優れた製品・サービスに対する評価は海外でも高く、現在、世界60以上の国・地域で事業を展開。点眼薬の年間製造本数は約4億本、貢献した患者数は年間3,000万人以上に上ります。

こうしたグローバルな躍進をITプロジェクトの管理・遂行の側面から支えているのが、堤氏らが統括する情報システム本部です。

情報システム本部は、大阪本社のほか、欧州、アジア、北米に計70名以上の人員を配置し、それぞれの地域の事業活動に用いられるITシステムの導入・運用やデジタルツール活用による業務効率化、データ活用による迅速な経営判断のサポートなどを支援しています。

「当社は、2020年までの長期ビジョンとして『世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニー』の実現を掲げ、この10年間、グローバル展開を加速してきました。海外売上高比率は、2020年3月期末で33%に達する見通しです。グローバル化が進むと、当然ながら海外でのITプロジェクト案件も増えていきます。その中で、近年浮かび上がってきたのが、海外売上高比率の拡大とともに、年々グローバルに増え続けているITプロジェクトの予算や進捗状況をいかに『見える化』し、適切に管理するかという課題でした」と堤氏は振り返ります。

現在、各リージョンから堤氏の元が上がってくるITプロジェクトの予算申請件数は年間150件以上にも上ります。

これほどの数になると、『プロジェクトが割り振られた予算を使ってちゃんと動いているのか？』『予算オーバーしていないか？』『予定通りに進捗していないとすれば何が原因なのか？』といった、全体像の把握がどうしても難しくなります。

「そこで、グローバル全体のITプロジェクトに関する情報を、ワンポータルで『見える化』できる仕組みは導入できないものかと考えたのです」と堤氏は語ります。

この課題を解決するため、参天製薬は2018年、ServiceNowが提供するITソリューション「ITビジネスマネジメント」(ITBM)を導入しました。

ServiceNow導入前の課題

- 事業のグローバル化とともに海外ITプロジェクトが増加し、それぞれの進捗や予算実績管理が困難に
- 海外で進行するITプロジェクトの全容を「見える化」したい

さらなるグローバル化を見据え適切なタイミングで導入する

ServiceNowのITBMは、企業内で動いているITプロジェクトの全体像をワンポータルで把握できるソリューションです。

パソコンやタブレット端末に表示されるITBMのダッシュボードを見れば、いくつのプロジェクトが、どの期間、どれだけの予算を投じて動いているのか。それぞれの目的は何で、各リージョン、またはグループ全体の事業活動にどのような意義をもたらすのかといったことがひと目で分かります。

「当社のようにグローバルで多数のITプ

ロジェクトが動いている企業にとって、そのすべてを俯瞰し、管理するのに有効なソリューションだと評価しました」と語るのは、同社の原 実氏です。

じつは、参天製薬の情報システム本部はITBMを導入する以前から、グローバル化の進展とともに増え続けるITプロジェクトを適切に管理するために仕組みを徐々に作り上げていました。

「各リージョンがそれぞれ独自の裁量でITプロジェクトを進めると、本部による予算管理が利かなくなり、グローバルとしての全体最適化も図れなくなってしまいます。そこで、2010年ごろからグローバル全体に適用する標準のITプロジェクト管理ルールを徐々に構築し、これに沿ってプロジェクトごとの予算承認や、進捗のレビューを行っていく仕組みを整えてきたのです」(原氏)

こうしてルールは整ってきたものの、実際の運用面では課題があったようです。

「各リージョンからのプロジェクト申請や進捗に関する報告などについては、エクセルで作成したフォームに記入する方式を取っていました。ところがマネージャーごとの解釈の違いなどから記入ルールが徹底されず、結果的に情報にばらつきが生じてしまうという課題もありました」と堤氏は振り返ります。

プロジェクトマネージャーごとに報告の更新頻度が異なり、どのプロジェクトがどこまで進んでいるのか、何か問題は起きていないかといった状況をリアルタイムに把握できないことも問題でした。

「やむを得ず、各マネージャーが情報を保管しているフォルダをあちこち探すのですが、その作業だけでも相当な時間がかかり、状況の確認が遅れてプロジェクトの問題をリカバリーできなくなることもありました」(堤氏)

「ITBMなら、プロジェクトリーダーが入力した進捗状況や予算実績などの報告をワンポータルで全社共有できるので、二重報告の無駄がなくなります。報告作成の無駄な時間が相当削減されたのではないのでしょうか」



参天製薬株式会社
情報システム本部
グローバルエンタープライズ&
ヘルスケアシステムグループ
グループマネージャー兼
グローバルアプリケーションリード
堤 遠氏

原氏は、「プロジェクト管理の制度そのものは整ってきたので、確実に運用できる仕組みが必要だと考えました。そこで、エクセルによるマニュアル管理ではなく、よりシステム化された管理の仕組みとして、ServiceNowのITBMを導入することにしたのです」と語ります。

また堤氏は、「単にプロジェクト管理の労力が削減されるだけでなく、グループ全体におけるプロジェクトの優先順位付けやリソース配分を考慮し、将来の投資計画も立てやすくなるという経営面でのメリットが非常に大きいのではないかと考えました」と振り返ります。

導入決定から半年ほど経った2019年3月、ITBMは本稼働しました。このタイミングで導入に踏み切ったのは、参天製薬の海外売上高比率が30%を超え、今後さらに比率が高まっていくであろうこととも密接に関係しているようです。

「いまのうちにグローバルで標準化されたシステムやプロセスを整備しておかないと、それぞれのリージョンが独自のシステムを構築してしまい、将来やり直すのが大変になってしまいます。ITプロジェクト投資に関する本社の考え方、やり方をグローバルに理解してもらい、ガバナンスをしっかりと利かせるためにも、このタイミングで導入すべきだと判断しました」と原氏は語ります。

ServiceNow を評価したポイント

- 企業内で動いているITプロジェクトの全容をワンポータルで把握できる
- 管理の労力が軽減されるだけでなく、将来の投資計画も立てやすくなる

“炎上案件”を早期発見して潜在的リスクを抑える

ServiceNowのITBMによって、参天製

薬のITプロジェクト管理には着実に変化が表れ始めています。各案件を担当するプロジェクトリーダーの報告業務を簡略化できたことも成果の一つです。

「以前は各プロジェクトリーダーが、情報システム本部や開発したシステムのユーザーとなる事業部門などに、プロジェクトの進捗や予算実績などの状況をばらばらに報告していました。ITBMなら、入力した報告内容を全社で共有できるので、二重報告の無駄がなくなります。定量的な効果は測れていませんが、報告作成の無駄な時間が相当削減されたのではないのでしょうか」(堤氏)

プロジェクトの情報を全社共有できるようになったことで、進捗や予算実績に関するトラブルが発覚した際には、それを察知した事業部門からプロジェクトマネージャーに連絡が届くなど、チェック体制も強化されました。

「ITBMのダッシュボード上に表示されるプロジェクトは、進捗や予算実績の達成状況に応じて、緑、オレンジ、赤などに色分けされます。以前はどのプロジェクトが問題を抱えているのかを見つけ出すことにすら時間がかかっていたのですが、ひと目で見分けられ、オレンジや赤の灯ったプロジェクトの問題を優先的に確認できるようになりました」(原氏)

参天製薬のようにグローバル化とともにITプロジェクト案件が急増している企業にとって、いわゆる“炎上案件”の早期発見と早急な対処は不可欠です。

ITBMの導入は、潜在化するトラブルの未然回避にもつながっているようです。

ServiceNow 導入の効果

- 二重報告などのプロジェクトリーダーの労務負担が軽減

「DXの進展とともに、今後はIT部門が業務部門をリードする場面も出てくるはず。その変化の中でIT部門が役割を発揮するには、ITガバナンスを支えるITBMなどの基盤をしっかりと整えておくことが大切だと思います」



参天製薬株式会社
情報システム本部
グローバル情報セキュリティ&
ガバナンス室長
原 実氏

- トラブルのチェック体制が強化され、“炎上案件”などのリスクが低減

新たな課題への気づきによって「見える化」のその先へ

参天製薬がITBMの最大の導入効果として挙げるのは、グローバル全体のITプロジェクトの状況が「見える化」されたことです。

堤氏は、「先ほども述べたように参天製薬では年間150件以上のITプロジェクトの予算申請がありますが、ITBMで全プロジェクトの進捗や予算実績状況を俯瞰したところ、予算ベースでは半分以上、件数では約3分の2が未達になっていることが分かりました。いままでは全体の状況が見えなかったの、どの投資が無駄で、どれが必要なのかということとを区分することすらできなかったのです。ようや

く全体像が見える環境を手に入れたので、今後はそれを生かしながら、適切な投資判断ができるようにすることを目指していきたい」と抱負を語ります。

一方、原氏は「単にプロジェクトを管理するだけでなく、『見える化』した全容をもとに、投資計画の見直しや、次の計画の策定といった経営に関わる意思決定がしやすくなったことが大きな成果だと思います」と語ります。

「グローバル化が進むと、各リージョンが同じようなシステムをばらばらに開発する二重投資などの無駄も出てくるはず。グローバル全体の動きを俯瞰することでそういった投資の重複をなくし、優先順位付けをしながら投資計画を策定していきたいと思っています。『見える化』は、あくまでもその取り組みへの第一歩にす

ぎません」(堤氏)

今後ITBMの導入を検討している企業に対して、原氏は「私たちの感覚としては、ServiceNowのITBMは魔法のアプリケーションではありません。これを使って『何をしたいのか?』という目的が明確でないと、十分なリターンは得られないと思います」とアドバイスします。

一方で、「私たちがITプロジェクトの全容を把握して無駄な投資の多さに驚いたように、『見える化』したことで初めて気づく問題点もあります。ただアプリケーションを導入するだけでなく、それによって見えてきた新たな課題に積極的に対処していくことが、本当の意味での成果につながるのではないのでしょうか」と堤氏は語ります。

最後に原氏は、「今後、デジタルトランスフォーメーション(DX)がさらに進展すると、新たなITプロジェクトに対する投資判断はますます難しくなってくるはず。これまでは業務部門のニーズに沿ってIT部門がシステムを構築するというのが主な関係性でしたが、今後は最新テクノロジーに関する情報を持ったIT部門が業務部門をリードする場面も出てくるでしょう。その変化の中でIT部門が役割を十分に発揮するには、ITBMなどのITガバナンスを支える基盤をしっかり整えておくことが大切だと思います」と語ってくれました。

参天製薬は、まさにその基盤を整えたことで、グローバル市場でのさらなる成長に挑んでいると言えそうです。



「各ITプロジェクトへのガバナンスを利かせるうえでもITBMは有効です」と堤氏(右)。原氏(左)は「投資判断の精度向上にも役立ちます」と語る。

servicenow

www.servicenow.co.jp/

©2020 ServiceNow, Inc. All right reserved.

ServiceNowは、本資料に記載されている情報が本資料の発行日時点において正確であると考えていますが、本資料には技術的に不正確な記述または誤植が含まれている可能性があります。本資料の情報は予告なく変更することがあります。本資料中の情報には定期的に変更が加えられ、当該変更は本資料の新版において反映されます。ServiceNowは、いつでも本資料に記載される製品またはプログラムを変更または改善することがあります。本資料を事前の許可なしに複製することを禁じます。本資料の情報は「現状のままで」提供され、ServiceNowは本資料に記載されている情報に関して、いかなる表明や保証も行わず、特に、商品性や特定目的への適合性に関する黙示的保証を否認します。

ServiceNow及び ServiceNowロゴはServiceNowの登録商標です。その他のブランド及び製品名は、それぞれの所有者の商標または登録商標です。