

業績評価の仕組みの導入とITシステムの再構築により成長を加速

政府の後発医薬品の普及政策を追い風に、関西地域でのジェネリック医薬品卸のトップを目指している。このビジネスチャンスに果敢に挑戦するため、営業体制の管理にバランススコアカードを導入、そしてITシステムの再構築を実現し、成長を加速させた。

近畿本部 統括プロジェクトマネージャー 橋本 豊嗣

企業名 榎本薬品株式会社
業種 ジェネリック医薬品専門卸
所在地 大阪府吹田市南金田
2丁目8番37号
資本金 60百万円
設立 昭和26年4月
売上高 3,774百万円
(平成25年3月期)
従業員 115人 (正社員115人)



本社



京都支店

ジェネリック医薬品専門卸として、成長を支える人材や営業管理の仕組み、それらを支えるITシステムの再構築が課題であった。社長が中小企業大学校を受講したことがきっかけで中小機構の様々な支援メニューを活用した。生き残りをかけたビジョンづくりと中期経営計画の作成に専門家継続派遣を活用、その支援でのバランススコアカード (BSC) の導入は、自社独自の仕組みとして定着し営業に大きく貢献した。また、成長軌道を推し進めるための新規営業拠点開設にはITシステムの再構築が急務であった。そこで、戦略的CIO育成支援事業を活用、新基幹システムの本稼働が実現した。人材育成については、長年中小企業大学校の研修受講が制度化している。

企業概要

昭和26年創業、国内唯一のジェネリック医薬品専門卸として、「健康の創造」「地域医療に奉仕する」ことを社是に事業活動している。

当社は、特定の医薬品メーカーの系列に属さず、日本を代表するジェネリック医薬品メーカー30数社との取引により、約13,000アイテムを取り揃え、大阪・京都・兵庫・奈良の近畿エリアの調剤薬局、国公立・私立病院や診療所に医薬品を届けている。圧倒的な品揃えと、品質・コスト・納品スケジュールなど医療機関の要望に合わせたジェネリック医薬品の安定供給を実現していることで、関西地域の医療機関から多くの信頼を獲得している。

当社は大阪府吹田市、営業所は東大阪にあり、平成25年7月には京都支店を新設した。

支援開始一年後の平成20年は、売上高29.7億円、従業員70名であったが、平成27年度には、売上高45.5億円、従業員138名の規模を目指している。

中小機構との出会い

当社の社長が中小企業大学校関西校の「経営トップセミナー」に参加したことが、中小機構との出会いである。社長は、中小企業大

学校の研修内容に大変感心し、その後、毎年30名程の幹部や社員を様々な研修に派遣。人材育成の研修制度として組み込まれるなど、中小企業大学校が当社の人材教育の一翼を担っている。

医薬品卸業界は、医薬品メーカーのサバイバル戦による流通ルート再編のための系列化や、大手・中堅の合併・提携など環境が激変していた。また、高齢化の進展に伴う増大する医療費の抑制のために、政府は、薬価が安い後発医薬品（ジェネリック医薬品）の普及を推進する政策を推し進めるなど、医薬品市場の変化と競争の激化に対し、独立医薬品卸として生き残りをかけた戦略構築や組織体制の整備が急務であった。

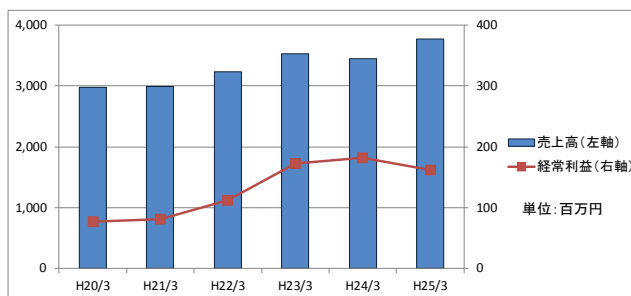
当社にとって政府のジェネリックの普及政策は、事業拡大・成長軌道への大きなビジネスチャンスでもあったことから、中小機構の支援事業を活用することで経営基盤の再構築を考えた。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

ジェネリック医薬品市場の需要拡大というチャンスを目前にして、ビジネスチャンスを支える若手営業担当者を育成し、営業担当者のモチベーションを向上させる人事制度の再構築、これに連動させる賃金体系の確立、中長期ビジョンと経営戦略の構築、それを支える仕組みづくりが急務であった。

この課題には、平成19年に人事処遇トータルシステムの構築と賃金体系の整備や教育システムの構築、その後、平成20年にはビジョ

売上高と経営利益



| 支援メニュー | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | 支援内容(支援テーマ等) |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------|
| 専門家継続派遣事業① | → | | | | | | 人事制度の再構築 |
| 専門家継続派遣事業② | | → | | | | | 経営管理の仕組み(BSC導入) |
| 戦略的CIO育成支援事業 | | | ● | → | → | → | システム導入 |
| 窓口相談 | | | | | | ● | RFP完成・ベンダー選定(導入) |
| 中小企業大学校 | | | | | | → | 社員研修として活用 |

ンづくりと中期経営計画の作成、BSCの導入について支援を行った。

これは統括PMとしての課題認識から「戦略的思考の重要性から、社員とともにビジョンを明確にして、中長期計画を作成することで組織全体のベクトルが揃う」「組織の革新意識を醸成するためにも全社的な取組みを実践すべきである」「中小企業でも最近BSCの導入が進んでいて、導入プロセスは戦略の再構築を検討するのに大変有効である」ことを示唆し、その話からぜひ当社でも全社的に取り組みたいとの要望を受け実施に至った。

また、急成長を支える業務データの活用が十分ではなく、営業拡大に伴い新規営業拠点開設計画に現業務の再構築が必要であり、現状のオフコンベースのシステムからオープン系のシステム構築によるIT戦略の企画立案が課題であった。

そこで、基盤づくりとしてのCIO人材の育成や、営業プロセスの受発注業務や配送業務、顧客や商品ごとの利益管理、営業活動の

評価基準の仕組みづくりなどIT戦略の策定と実践に、戦略的CIO育成支援事業を活用することとした。

プロジェクト推進体制

プロジェクトは社長の大号令のもと、将来のCIO候補としてIT戦略室の若手担当者をリーダーに、執行役員の本社営業部長、東大阪支店長、現システムと本社業務を熟知する人事部長兼商品管理部長、経理課長を中心に営業課の若手数名を含むメンバーでプロジェクトチームを編成し、社長と社長夫人である取締役も適宜参加した。

支援内容と支援成果

1.人事制度の再構築（平成19年3月～平成19年8月）

人事制度の再構築の支援は6ヶ月間実施し、人事考課と連携する賃金表の作成や、人材育成に力点を置いた教育体制の整備を行い、新しい人事トータルシステムを構築した。

2.ビジョンづくりと中長期経営計

画（平成19年10月～平成20年9月）

ビジョンづくりと中期経営計画の作成に際しては、BSCを活用した。具体的には3C分析による業界・競合他社・自社の分析からビジョンの策定、SWOT分析から戦略策定、重要成功要因を見極めた上での業績評価指標の策定、そしてアクションプランの作成までを支援した。

しかしながら、立案したBSCの実行と定着には、社内メンバーそれぞれが腑に落とす必要があり、支援を6か月間延長した。支援内容は、全社推進のためのBSC指標の取りまとめや、報告・フィードバック体制など本部体制の構築、そして、組織別BSCの推進、BSC

として売上に貢献している。

3.基幹システム再構築

BSCによるマネジメントの基盤が構築され、全社的また部門別管理が展開されているが、次の経営課題として社内に蓄積されたデータの活用が十分でなく、受発注や配送、顧客・商品ごとの原価や利益管理、営業活動の評価基準の仕組みづくりにITの戦略的活用が求められていた。

また、売上が急拡大するに伴い、新しい支店の増設やエリア拡大のためには、現状のオフコンシステムではなくオープン系のシステムへの切り替えが課題であった。

そこで、戦略的CIO育成支援事業を平成21年10月から平成23年7

冊子にまとめた。

営業関連では、受注納品、見積書作成、メーカー交渉、営業活動、売掛金回収、人事考課、商品管理のオンライン受注・エラーフィードバック、欠品・急配、伝票発行、経理関連では、営業請求処理、集金予定、入金処理など詳細にわたりフロー図を作成した。

これは、支援の中間報告会で社長をはじめプロジェクトメンバー、本社営業部、東大阪支店、商品管理部、総務部など全社の主だった幹部の前で発表された。

このことは全社的な取組みの中で一つの成果として受け止められ、業務の見える化に役立ち、業務に直接かかわっていない者でも業務の流れを把握できるようになり、ムダや問題点を見つけやすくなった。そして、一部署内では見えなかった問題点や課題を議論できるようになり組織風土が変わるきっかけとなった。これについては、社長が大変評価しプロジェクトメンバーも達成感を感じていた。

(2)業務改善

次に業務改善の推進に取り組んだ。現状の業務プロセスの改善できる点をすべて洗い出した。そして、現状業務でITシステムのチェックと現状システムの機能の調査と課題の抽出、業務改善の対策を立案し、廃止や簡素化で達成できるものとITを活用するものとを大別し、あるべき姿としての業務プロセスを検討、設計した。

このあたりになると、CIO候補者はリーダーとしての役割を自覚し、ITソリューションの知識も高められ、メンバーも認める存在



当社は、中小企業でBSCが独自システムとして定着したモデル事業です。ITシステムも再構築できたことで、ジェネリック医薬品の成長市場で大きく飛躍するための基盤が整いました。

橋本 豊嗣 近畿本部 統括プロジェクトマネージャー

の評価である。実行過程で出てくる様々な問題を早期に収集し解決を図る習慣づけを行い、人事評価指標との整合性や実績評価との連動性の検討などの支援から、当社自らがBSCを活用できるまでに成長した。

現在も毎年BSCによる管理を行い、会議ではBSCの指標を議題としている。この管理の仕組みと中長期計画作成の効果から、組織力が高まり、当社のマネジメントの仕組みとして着実に定着し、全社的、部門別管理が展開され追い風に乗った営業活動を支える仕組み

月まで実施した。支援内容は、BSCの重要成功要因に関連する業務分析及びIT活用状況の把握・分析から始まり、課題の抽出、あるべき姿の設計、ITソリューションの企画立案、それを支えるCIO人材育成であった。

(1)業務分析

まずは、現状の業務分析を徹底的に行い、業務プロセスを確認し、全業務フロー図とその中で使われている基幹システムの画面、帳票、EXCELシート、手書き資料全てを網羅した「業務改善のための業務分析一覧」としてかなり分厚い

に育ってきた。

そして、IT戦略の企画として、業務プロセスの改善の方向性の決定と取組みの優先順位付けを行い、「改善提案一覧」として冊子にまとめた。

(3)基幹システム導入

それ以降、RFP作成やベンダー選定などについてのアドバイスは、専門家が窓口での継続的な相談で対応することとなった。RFPの作成、ベンダー選定の合理的な意思決定のプロセスや、要件定義の作成のための打合せが行われた。進め方は、当社のIT会議での議論の報告に対してアドバイスをを行い、次回相談までに宿題が出された。宿題として、例えば、RFPに提案依頼事項として記述すべき項目として、現状把握（会社概要や基幹システムの把握）や、システムリプレイス（目的や新機関連システムのあるべき姿の概要、機能詳細、稼働条件、予算規模運用体制、今後のスケジュール、技術サポート面での指定など）の詳細をまとめた。

機構の支援は自立・成長の応援であり、この取組みによりかなりの実力が付き、ベンダー選定やシステムリプレイスのフェーズでは、ほとんど自社で対応できるようになり、新営業所開設時には、受注から納品までのシステムや、顧客・品目データ管理、見積書作成、営業担当者管理などの営業支援・在庫・物流のシステムなどが本格稼働した。

平成24年度は創業以来の高収益であり、ITシステム関連として7,000万円程度の投資が可能となった。

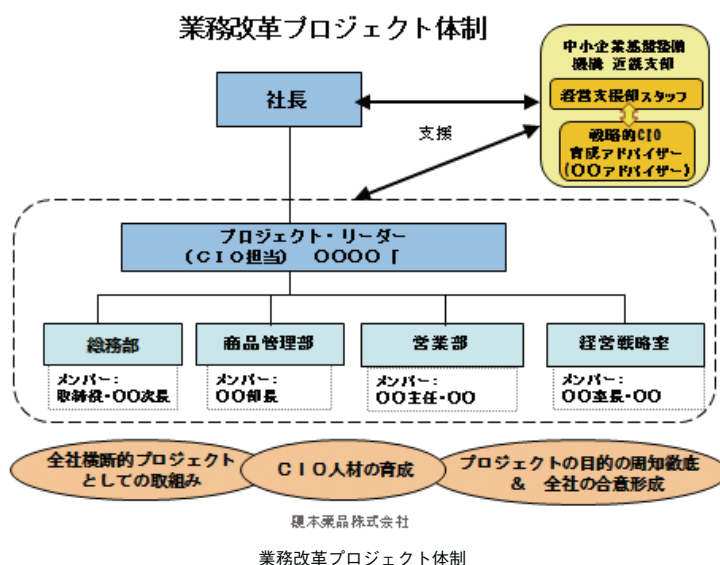
BSCのマネジメントシステムの定着や「業務改善のための業務分析一覧」「改善提案一覧」などの作成による業務の見える化や、あるべき姿の明確化などは大きな成果となった。そして、新基幹システムが稼働したことは、生き残りをかけた今回のプロジェクトの実績であり、人材の育成に貢献し、成長を加速させる大きな転換点となった。

業体制の整備が重要であり、人材の確保や人材育成が長期的な課題である。若手社員の増加に対応した新たな人事制度改革も必要となる。

短期的には、新営業拠点のスムーズな立ち上がりと、エリア拡大に貢献できる活発な営業活動である。その他、事業拡大に伴う物流体制の整備も、将来の課題であり、中小機構の長期的な支援が期待されている。

今後の課題

長期目標である売上高50億円を達成するためには、より一層の営



経営者のことば

我が国の高齢化に伴う医療費の増大はジェネリック医薬品活用の必要性を高め、弊社発展の追い風となりました。地域の医療機関様に良質で低薬価なジェネリック医薬品を医薬品情報と共にお届けすることが弊社のミッション。そのミッションを果たすために常時、様々な経営課題解決に取り組んでおりますが、新しい困難な問題を人材不足の中小企業独自で解決することは難しく、今後とも中小機構のご支援が必須です。ご支援のほどよろしくお願ひ申し上げます。



代表取締役 榎本 時一社長