

相互信頼関係を築いてはや半世紀



元山之内製薬(現アステラス製薬)*1 監査役

佐々木 典夫

弊社は御社(以下単にCACと略記)のほぼ創業時からお付き合いをさせていただいております。この度栄えある寄稿の機会を得ました。両社が長きにわたって切磋琢磨してきた成果が少なくありませんが、半世紀はあまりに長いので以下経年で3分割して振り返ってみました。

*1) 製薬業界 アステラス製薬などの医家向け医薬品メーカーは研究開発・製造・販売を手がけております。製造形態は自動車のような組立型と異なり装置型(プロセス型)産業です。この業界は薬事法などで規制されています。規制範囲は新薬の許認可・価格決定(薬価)、研究開発、製造販売物流、情報収集・提供などに及びます。販路は一般にメーカー→卸→[病院・開業医→(処方箋)→調剤薬局]→患者(消費者)です。

第1期1966年～1980年 IBM1440、S/360、S/370、S/3031

主な情報化の対象は卸向け販売と在庫管理、消化統計(卸から病院・開業医への販売を消化と呼ぶ)、リアルタイム受注、生産管理など。

筆者入社の1967年頃、営業拠点にはフレクソライター(ドッドウエル社の事務機)があり、営業データを計算センター(PCS:Punched Card SystemやIBM1440)に送信しておりました。こうした先進的な取り組みをさらに推し進めるため、S/360導入を前提とした産業界初の営業系オンラインシステムを計画しました。その開発途上でCACとの接触があり、多大な貢献をいただき現在に至っております。我々入社同期もこのリアルタイム処理プログラミングを担当し大きな歯車の一つとなりました。また、当時はIBMの方々のご支援も大変大きいものでした。

こうした経緯の中で両社の関係で特筆すべきことは何と言っても、1971年から段階的に進めて1973年に全面移行を行ったアウトソーシング*2です。それまでは自社開発体制であり最盛期には170名余の要員がいました。大半の業務をSSK*3に業務委託することで僅か16名となったのです。餅は

餅屋に任せ我々は本業に専念し、企業経営の視点で情報化を推進するということでした。当時としては突拍子もないこの業務委託でしたが、当時抱えていた労働時間問題もこれを後押ししたと思われる。

こうしてSSK・CACに開発委託するようになった初期に印象深いものが二つあります。一つは薬効検定システム*4です。まだSASなどの統計パッケージが容易に利用できるようになる前のことでした。もう一つはタッチパネル技術の開発を伴う新物流システム*5です。これらの二つは当時定評のあったIBMユーザー協議会で発表の機会を得ました。

全面委託により自社要員は大幅減となりましたが、委託先の言いなりにならないよう情報処理技術自体にも深く研鑽を重ねました。筆者自身は研究開発部門に異動しました。

*2) 当時アウトソーシングという言葉はなく、ファシリティマネジメントと呼ばれました。国内は勿論のこと海外でもここまで徹底したのは稀有でCAC創業者とSSKクライアント各社の先見性には今でも驚かされます。弊社内のSE職やプログラマーもそれなりに力がありましたが、業務委託を通じて、専門領域でのその力量の差が大きいことを実感することが度々でした。

*3) SSK:日本システムサービス株式会社。当時のCACグループの1社。高度な運用を得意とし、順次システム開発全般までをカバーするようになり、1994年のCACグループ統合迄、各顧客からの信頼が厚く、今もそれが引き継がれています。

*4) 薬効検定システム 1970年頃に新薬申請が厳格化され、臨床治験は厳格な実験計画の下に二重盲検試験を実施すること、得られたデータは適正処理すること等が要求されました。BMD(UCLAの統計ソフト)等での処理を企画しました。しかし毎回治験データ形式が変わることと統計ソフトの入力形式がそれぞれに違う課題がありました。このパッケージ化をCACに委託したところ、データはRDB様テーブルで表現し、データ抽出と統計ソフトとの連携は手続型インタープリターで解決。操作は容易となりミスが減り大幅な省力化が実現、当時としては相当に斬新でした。

*5) 新物流システム 受注担当者が顧客からの注文電話を受けながら、同時にライトペンを使ってディスプレイから入力する(現在のタッチパネルに相当)リアルタイム・オーダーエントリー・システム。電話応対しながら受注データを入力する平行処理を実現するため、ターミナル操作、通信回線、ホスト処理等全てにおいて厳しい処理性能を求められました。対外的にもこれらの発想と実現方法の先進性が認められました。

第2期1981年～1991年 IBM3081、IBM3090、IBM9021 IBM、DEC、FACOMの併存

この時期に本社系システムの高度化と並行して研究開発部門のシステム化が本格化しました。一つは臨床開発部門の臨床統計解析と日本語処理、もう一つはラボラトリーオートメーションです。処理する電算機もそれらを得意とするFACOMとDECとなりマルチベンダー時代となりました。

統計解析や臨床データ管理の分野ではSSKが大いに活躍し今で言うBPOの走りでもありました。他方DEC系はメインフレームとは異なる為、CACのプロセスコントロールに強いグループが参加しました。筆者はこの方々と一緒に仕事をしましたが、その技術力の高さと並んで納期厳守への執念^{*6}に驚きを禁じ得なかった思い出があります。

本社系システムもSSK、CACの力を借りて、1985年トータル生産システム、1987年新予算経理システム^{*7}、新物流システム、1991年MYSIS^{*8}(SFAの一つ)を開発し、社内各部署のユーザーに強力な業務支援のツールを提供しました。

これらの大部分がCACの全社を挙げた開発体制、優れたITの提供、そして弊社の社員と同等と言えるほど実際の業務を理解しようとしたCACの社風の上に成立った成果だと言っても過言ではないでしょう。

*6) DEC社のVAX選定後の話です。1981年当時DEC社に発注したのは16bitミニコンPDP11/44などでしたが、同年登場した32bitのVAX11/750が代替導入されました。これには当時のDEC代理店に深く感謝するところです。OSは上位ミニコンのVAX11/780で安定していたVMSで、アドレス空間が圧倒的に拡張され設計が楽になり、かつタイムシェアリングは個性を求める研究員のニーズにマッチしました。期待のRSI社(Relational Software, Inc、後のORACLE社)のOracle Databaseや統計・作図パッケージのBBN社(Bolt Beranek and Newman、現在のRaytheon BBN Technologies)RSIも動くのでめでたしめでたしのはずであったが、肝心のマシンが頻りに停止しました。当時のOracle V2は16bit対応で、VAXの32bitOS(VMS)上に16bitOS(RSX11M)を載せた上で稼働させた為か想定外の問題が起きました。例えばユーザー数が5を超えるとうOSがらみで動作しませんでした。元来オラクルはPDP-11(DEC社の16bitマシン)向けだったので、同時ユーザー数の上限を確認していなかったのでしょう。当時は原因究明であたふたしたことが今となっては懐かしい思い出です。また、これとは別にTapeとDiskがよく故障しました。遂にCACはこれでは納期が守れないからという理由で内容を熟知している国産ミニコンへの転換を提案してきました。残念ながら当時の国産ミニコンではDECで動くようなソフトに乏しく新薬開発に貢献できないので、我慢をお願いせざるを得ませんでした。Oracleの活用については書き尽くせない位問題がありましたが、代理店とCACが知恵を絞って様々な回避策を練り上げてくれました。また当時VAXの端末は高額なため相対的に安価なNEC-PC9801にVT100やTektronixのエミュレータを搭載しました。これにより結果的には同載したLotus123や一太郎が研究者達の仕事に日常的に貢献することとなり、問題が緩和されました。

*7) 新予算経理システムは、紙の予算簿や経理伝票をなくし、経理データの発生源収集で業務の効率化を図ろうとしたものです。全社の各部署において、経理の知識がなくても安心して入力できるように当時最新鋭のIBM5550を採用しました。しかしユーザー

に優しいインターフェイスという命題はIBM5550の機能だけでは解決出来ません。そこでその時点でIBMからなんの保証も得られませんでした。アンリツ製のコード・セレクターのハードとソフトをIBM 5550用に改造・接続することを試みました。当時PCのソフトは今ほど公開性に乏しくかなりの試行錯誤と困難を伴いましたが、社内ユーザーの協力も得て経理データの発生場所である社内の全部署においてデータを入力するという当初の目標が実現しました。
*8) MYSIS 当時出回り始めたばかりのラップトップNEC98LTを営業第一線の全員が日常業務に“my-note”として携帯することにより、本部からは“生きのいい情報”を提供し、一線からの各種業務データ収集に役立ててもらおうとするものです。その頃はまた営業担当者には毎日の営業活動においてPCを利用することには、かなりの戸惑いや抵抗がありましたが、こののち幾度かのバージョンアップを経て、今では当然のことながら第一線の営業活動にはなくてはならぬものになっています。

1992年～1998年 クライアントサーバー(C/S)時代 1999年～ その後ウェブ、(x)aaS、クラウドも活用

1993年にメインフレーム(MF)からMicrosoft+SAPに方向転換しました。定義は違うが1973年のダウンサイジング(D/S)に続く2回目のD/Sです。コスト削減もあり1996年頃には全社にWin-PCがいきわたることとなり、過去10年間にわたる会社の風土文化改善活動もあって全社情報共有委員会が発足。情シ部員たちは通信ネットワークをインフラA、グループウェア活用をインフラBと名付け、CACのヘルプデスク機能により全社展開できたことは大きかったです。ただしMicrosoftのクライアントサーバー(C/S)への転換には相当難渋しました。幸いにも1994年のCACグループ統合のおかげで、弊社はCACのすべての技術を享受できることとなりました^{*9}。弊社情シ部員の努力も多大でしたが、本当にCACグループの皆さんにはお世話になりました。

SAPもOracleと同様に日本初導入であったので代理店とSSK間のコラボレーションを心配しましたが、代理店がSSKの運用の妙に触れることで、その後はギブアンドテイクの協業に結び付いたことがありました。

2005年山之内製薬は藤沢薬品工業と合併(アステラス製薬となる)し、まさにグローバル競争の真っただ中にあります。業務の高度化と共にIT部門組織もグローバル化し、会社戦略の実現に向け日夜活動しています。

*9) 製品情報センターシステム(1995～96) MicrosoftのC/Sで開発した中で好評だったものの一つに問合せ応答支援機能があります。本件は製品情報センターの理念・フロント対応・バックヤードの情報蓄積が抜群に良かったと思うが、加えてCACの設計がまた秀逸でした。Windows-NTが、開発チームが過去に経験したVMSと類似していた(多分ルーツが同じ)ことも幸いしたようです。情シ部員のマネジメントも冴えわたりました。当時ビル・ゲイツが世界に発信した著書(「思考スピードの経営」日本経済新聞社1999年)中に唯一の日本事例として紹介されています。

CACへの期待

日本の情報産業はなかなかグローバルにはその力が発揮されておりません。CACは日本で積み重ねられた高い信頼度があります。有力な独立系IT企業でもあります。これらはユニークで貴重な強みであり、日本からグローバルにビジネス展開しようとしている企業の支援を積み重ねることで弊社を含むCACユーザー企業を支えていただけたらと思います。

なお1994年にCAC創業者がグループ会社を統合した時の話ですが、有力幹部全員を弊社の運用現場に呼び集め、技術と運用の2軸を訴えました。CACは顧客に対して技術と良い意味での忠誠心を提供し、逆に顧客はCAC社員を突き動かす思い・企画力を示すこと。これらが相まって適切な信頼関係が生まれると力説しておられました。弊社側もアウトソーシング開始初期から対等な関係となるために躓けられており、それが冒頭の標題「相互信頼関係を築いてはや半世紀」となっています。

さてCACは医薬品業界の研究開発に関しては経験と実力の点でトップクラスです。今後とも大いにそれを伸長して弊社に限らず製薬業界に貢献していただきたい。加えて例えば

CROやeCTDなどのBTOとしての業務経験にIT専門性を組み合わせた、イノベティブな臨床業務の推進を期待します。

CACは傘下にAccel Frontline社など組み込み系に強くグローバル展開している会社をお持ちです。社会としてIoTが進み、色々なものにITが組み込まれる時代になってきますので、得意の企業向け業務システムだけではなく例えばウェアラブルとCRO業務の連携などIoTの価値を活用した活躍をしていただければ良いと思っております。

最後に弊社の話で恐縮ですがR&D、BPR、グローバル化など変化は筆者の時代の倍々のスピードとのことです。変化への先取りと取り組みをよろしく願いしたい。また弊社のSFAやR&Dのアプリでは業界トップを保っていると聞きます。弊社の着想とCACとのコラボレーションでいつまでも続くことを願っております。

以上

謝辞

本稿作成に当たり諸先輩・後輩他多くの方々からご協力をいただいたことに深く感謝いたします。