

# 契約書管理をグローバルで統一 契約情報を可視化しガバナンスを強化



大塚製薬の「先入観にとらわれない創造性」を象徴するのが、この「トマトの木」です。成長を阻害する因子を取り除き根を開放することで、通常は50～60個くらいしか実をつけないトマトが、年間数千も実ります。



## 大塚製薬株式会社

大塚製薬株式会社（以下、大塚製薬）は、グローバル子会社の契約書に基づくビジネスの関係性や作業分担を明確にし、契約情報の可視化と一元管理を目的としたグローバル契約管理システムの構築に着手。プロジェクト開始から枠組み構築までわずか1カ月余りという厳しいスケジュールの中、IBMの戦略的サプライチェーン管理ソリューション「IBM Emptoris Strategic Supply Management」の契約管理機能を活用し、2013年6月からヨーロッパ、アジアおよび日本で運用を開始しました。現在は米国子会社のシステムとの連携構築や、システム内の情報の確認などを進めており、今年度末の完遂を目標にプロジェクトを進行中です。

### ものまねをしない新製品開発を奨励し 世界トップの品質を実現

1921年（大正10年）徳島県鳴門市に創立された大塚製薬工業部を起源とし、1964年（昭和39年）8月に創業した大塚製薬は、「世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を自らの手で創造する」を企業理念に、オロナミンC、ポカリスエットなど、さまざまなヒット製品を生み出してきました。現在は、医薬関連事業とニュートラシューティカルズ関連事業の2大事業を柱に、トータル・ヘルスケア・カンパニーとして世界80以上の国で製品を展開。世界中の人々の健康に貢献する生命関連企業にふさわしい発展を遂げています。

その大塚製薬の医薬品関連事業の基幹となる医薬品事業部では、ある大きな課題にチャレンジしました。それが、

グローバル・レベルでの契約管理システムの構築です。

### 拠点ごとにバラバラだった契約書管理 ワークフロー・システムの不在

「大塚製薬は、現在、14の国と地域に38社、139の工場を持っています。そのような状況下において、大塚製薬本体とその海外拠点は個々の仕組みや手順により契約書を管理していたため、各会社が誰とどのようなビジネスをしているのか、そのビジネスあるいは作業がどの契約に基づいているのかといったことの全容を把握することが大変でした」

そう語るのは、大塚製薬 新薬開発本部 開発部 マネジメントグループ担当部長で、今回のプロジェクトを主導してきた尾崎 敦氏です。これまで大塚製薬では、ビジネス上で発生するさまざまな契約の管理に関して、各部署や海外

各子会社の自主性に依存し、その管理を任せる形をとっていました。

「各社が個別に管理していると情報を横断的に見ることができず、全容を捉えることが困難です。そこで、契約書に基づくビジネスの関係性や作業の分担を明確にするため、契約情報の可視化と一元管理をグローバル規模で実現しようと考えたのです」と尾崎氏は振り返ります。

## プロジェクト開始から枠組み構築まで わずか1カ月余りというハードスケジュール

そこから、大塚製薬は迅速に動きます。2013年2月下旬に「Otsuka Contract Transparency System」（以下、OCT）と名付けたグローバル契約管理システムの構築プロジェクトがスタート。そして、システム枠組みの構築目標をわずか1カ月余り後の4月上旬に設定したのです。

契約管理ソリューションの選定に取り組んだのは、大塚製薬 新薬開発本部 兼 IT 推進室 課長補佐の高垣 英晃氏です。高垣氏は当時を振り返り、次のように語ります。

「2013年1月頃から契約管理ソリューションの導入を想定して各社の情報を収集していました。選定にあたっては、日本国内だけではなくグローバルで共通に利用できることのほか、承認ワークフローを実現でき、PDF化した契約書をセキュリティーを十分に担保した状態で管理できることが重要な条件でした」

こうした条件を受けて IBM が提案したのが、戦略的サプライチェーン管理ソリューション「IBM Emptoris Strategic Supply Management」（以下、Emptoris）の契

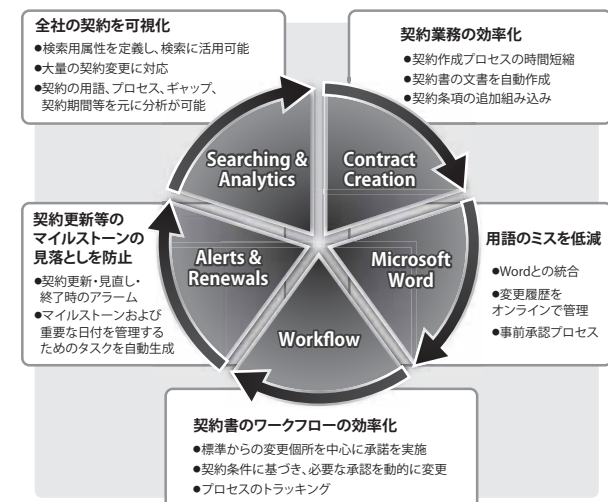


図 1. Emptoris 契約管理モジュール



大塚製薬株式会社  
新薬開発本部 開発部  
マネジメントグループ担当部長

尾崎 敦氏  
Mr. Atsushi Ozaki



大塚製薬株式会社  
新薬開発本部 開発部  
Informatics  
兼 経営企画遂行部  
IT 推進室 課長補佐

高垣 英晃氏  
Mr. Hideaki Takagaki

約管理モジュール（図 1）を SaaS で活用し、短納期でのシステム構築を実現することでした。

Emptoris は契約管理をはじめ、支出分析、サプライヤー・ライフサイクル管理、ソーシングの 4 つのモジュールで構成され、サプライチェーン管理をトータルに支援するソリューションです。OCT が目指した使い方とは異なりましたが、大塚製薬の米国子会社は既に独自に Emptoris を導入しており、契約管理に加えて他システムと統合してサプライチェーン管理全般を効率化しているという実績もありました。

「米国子会社での活用状況を知り、Emptoris の契約管理モジュールが OCT に活用できそうだと考えました。また、グローバル展開のノウハウを持った IBM のスタッフにプロジェクトに参加してもらうことで、われわれの OCT 構築を支援してもらおうと思いました」（高垣氏）

## システムをグローバル展開することの 難しさを克服

プロジェクト開始から実質 1 カ月余りの間に、IBM がデータベースやワークフローの枠組みを構築する一方で、

大塚製薬では、すべての海外拠点に対し OCT で収集する対象になる契約案件の棚卸しと情報の収集を進める必要がありました。

「海外拠点はさまざまな国にあり、企業文化や価値観が異なる中で OCT の目的を理解してもらうのは容易ではありませんでした。既存の契約書を棚卸しし、3月末までに契約書の情報とその PDF ファイルを本社に送ってもらうことに対して理解を得る必要がありました。2月下旬に社長から全拠点に向けて OCT 構築への協力要請レターを出したのを皮切りに、各拠点の意識を統一することができ、活動が本格化しました」(尾崎氏)

3月下旬には、米国を除くヨーロッパとアジア地域のすべての拠点から、それまで独自に保管・管理していた契約書のうち、OCT で収集する対象となる契約書の情報と PDF ファイルを入手し、新たにでき上がった OCT データベースに移行することができました。一方で、新たに発生する契約書に関しては、各拠点の担当者が OCT システムの承認ワークフローを経て登録する枠組みを完成させることができました(図2)。

大塚製薬にとって OCT は、アプリケーション・レベルのシステムとして日本本社が主導的な立場でグローバル統一した初めてのケースとなりました。

翌5月からは、ヨーロッパとアジアで子会社を集めた説明会を実施し、各社の承認フローを決定する支援を行い、各社が OCT システムの承認ワークフローを利用できるように、その承認フロー情報をシステムに組み込む作業が行われました。

6月からは、本格的に OCT のユーザー・トレーニングを

開始し、大塚製薬と IBM のプロジェクト・メンバーが再びヨーロッパやアジアに出向いてトレーニングを実施する一方、現地で参加できないユーザーに向けては Web ベースのオンライン・トレーニングも行いました。また、海外拠点での作業の合間をぬって、大塚製薬国内の各部署に対してもトレーニングが実施されました。

「その後、7月から大きな山場を迎えることになるのです」と尾崎氏。

7月から8月にかけて IBM のメンバーが米国へ出かけ、米国の Emptoris 内に入っている契約書情報と OCT が必要とする情報の差分を明らかにし、その不足を補う手順と方法を協議し、そして、最終的に米国の Emptoris から OCT へどのようにしてデータを移行するかといった方法を詰める作業を6週間にわたって進めました。米国の Emptoris は、契約情報と経理情報を連携させて使っており、購買契約や雇用契約なども含まれています。現在は、その中から OCT で収集する対象となる契約情報を抜き出し、OCT が必要とする情報(メタデータ)を付加してもらい、OCT のグローバル・データベースにインプットする連携の仕組みを構築しているところです。この一連の作業は最終段階に差しかかっており、本年末までには米国 Emptoris との連携も完成する予定です。

## 契約情報の可視化と検索機能で グローバルでの契約状況を集中管理

Emptoris 導入における効果は、大きく分けて三つあると尾崎氏と高垣氏は評価します。

一つ目は、契約に対する意識改革です。特にヨーロッパやアジア地域での展開にあたり、契約承認の明確な手順や契約管理の仕組みを使っていなかった現場担当者へのトレーニングやサポートをきめ細かく行うことで、契約管理における重要性を改めて認識してもらったことです。

二つ目は、契約情報の可視化と検索機能の実現です。Emptoris を導入する以前は、契約情報を各社を横断して見ることができず、各会社が誰とどのようなビジネスをしているのか、そのビジネスがどの契約に基づいているのかといったことを一括で検索できる仕組みがありませんでした。そこに Emptoris を導入することによってグローバルでの契約情報を集中管理することが可能となり、メタデー

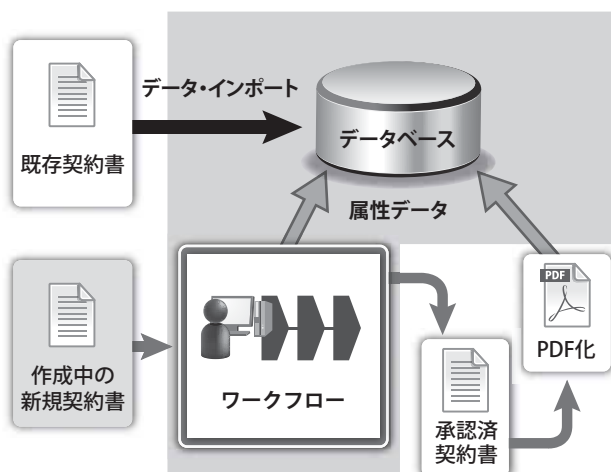


図2. グローバル契約管理システム  
「Otsuka Contract Transparency System」(OCT) のコンセプト

タから目的とする契約書を検索できるようになったメリットは大きいと尾崎氏は指摘します。

「例えば、契約書を、地域、時期、目的などの軸で柔軟かつ迅速に検索することが可能になったことで、世界のどこで、何が行われているのかを説明しやすくなりました。契約の見える化が実現したと言えます」

三つ目は、ガバナンスとコンプライアンスの強化です。Emptoris の承認ワークフローの機能を活用し、これまで各海外拠点が独自に決定していた承認権限やフローを、グローバル規模でポリシーを決め、今後はシステムを用いてフローを経ることによって契約締結する仕組みに変えました。契約過程がクリアになってガバナンスが有効に働くとともに、コンプライアンス上のマネジメント強化も可能になったと尾崎氏は評します。

## IBM 担当者の専門性と提案力 グローバル対応能力を高く評価

OCT 構築プロジェクトは現在も継続中ですが、高垣氏はこれまでの活動を振り返り以下のように話します。

「Emptoris は SaaS 版が存在したため、苛酷なスケジュールにも対応でき、また立ち上げた後もメリットがある選択だったと実感します。また、運用管理に十分な人員を配置することができない状況において、運用時の人的リ

ソースを可能な限り抑制できるのは SaaS しかあり得ませんでした」

一方、尾崎氏が強く指摘するのは、IBM 担当者の専門性とグローバル対応能力の高さです。

「IBM のプロジェクトの進め方に、さまざまな場面で助けられたと感じています。グローバルを対象とした規模のプロジェクトを短期間で遂行するために、海外プロジェクトの経験が豊富なメンバーを集め、アグレッシブかつ精緻にプロジェクトを進める必要がありました。IBM のスタッフはさまざまな可能性を検討し、われわれが正しく判断できる段階までプランを練り込んで提案してくれました」

高垣氏の評価も同様です。

「Emptoris はあくまでもシステムであり、トラブルなく運用されるのはメンテナンスを行う IBM の支援体制があつてこそ。今も継続中のこのプロジェクトが完遂するまで、IBM の協力を期待しています」

OCT に集まる契約情報は、2013 年 3 月の開始時点で 1,400 件弱だったものが、9 月現在では 2,000 件を超えました。

「大塚製菓の契約書情報が OCT に入り、OCT 以外のデータベースにある情報と合わせて、それらデータベースの中から必要な情報を容易に引き出せ、それを一つのリストとして見ることができることが未来の姿」と語る尾崎氏の視線の先には、すでに次の構想が浮かんでいるようです。

## お客様担当 PM の視点

日本 IBM グローバル・ビジネス・サービス事業 杉野 雅子

OCT プロジェクト最大の成果は、各拠点のさまざまな契約情報を、社内外の要請に応じてタイムリーに横串で提供できる、グローバル・コンプライアンスおよびガバナンスの強化です。グローバル統合というのは決して新しいテーマではありませんが、本当の意味でのグローバル統合の実現には、まだ課題を抱えている企業も多いのではないのでしょうか。なぜならグローバル統合とは、単にデータを集めて決まった項目に放り込むのではなく、各拠点の業務やその流れを把握し、取り組みの目的や項目の意味を各拠点と深く理解し合うことを通じて、適切なインプットと適切なタイミングでの更新を確実にし、風化しない仕組みを実現することだからです。

インタビューにある通り、OCT システムの構築に許された期間はなんと 1 カ月余り（構想策定 1 週間、要件定義 1 週間、設計・構築 1 週間、データ移行 1 週間）でした。その後はいち早くヨーロッパやアジアに出向き、各拠点の現状や課題と向き合うことによって、稼動後も「顔の見える」OCT 運用サポートを実現しています。

この難しい取り組みを驚くほど短期間で進めることができている理由は、大塚製菓様の判断のスピードと的確さ、そしてグローバルを巻き込む力強さにあると考えています。日本発のグローバル・プロジェクトが次々と成功し、真のグローバル統合が実現する日を確信しております。