

# 『グローバル契約管理・決裁システム』導入事例



## ユニ・チャーム株式会社様

### 契約審査・決裁・契約書原本保管までを一元化し、 ビジネス活動を下支えできるシステムを構築。

生活消費財（紙おむつ・生理用品・ペットフードなど）のほか、産業資材、食品包材などの製造販売を手がけ、世界80カ国以上の国と地域に商品を提供するユニ・チャーム株式会社。

2013年より、NTTデータイントラマート社のintra-martを活用したワークフローシステムで契約審査・決裁・契約書原本保管までを一元化し、管理しています。

システム導入の経緯と活用の様子について、法務部ガバナンスグループの矢沢 智子氏にお話を伺いました。



社名	ユニ・チャーム株式会社
設立	1961年2月10日
資本金	15,992百万円
本店	愛媛県四国中央市金生町下分182番地
本社事務所	東京都港区三田3-5-27 住友不動産三田ツインビル西館 TEL:03-3451-5111
社員数	3,001名[グループ合計15,843名] (2016年12月)
事業内容	ベビーケア関連製品、 フェミニンケア関連製品、 ヘルスケア関連製品、 化粧パフ、ハウスホールド製品、 ペットケア関連製品、 産業資材、食品包材等の販売



©DISNEY

▲ 主力製品のムーニーとライフフリー



## システム導入の背景

### 国内のインフラを海外へ展開するのは困難と、なかば諦めていました。

#### 「グローバル契約管理・決裁システム」導入の経緯をお聞かせください。

「契約管理・決裁システム」の変遷について、概略をまとめると以下のようになります。

#### ◆2003年

「電子決裁システム」の導入により、紙の決裁書を電子化

#### ◆2006年

Wordで運用していた契約審査・回答業務を、簡易システムへ移行

#### ◆2008年

「契約管理システム」の導入により、契約審査、ならびにAccessを利用していた契約書原本保管を一元化

#### ◆2013年

現行システムの導入により、契約審査・決裁・契約書原本保管を一元化。海外現地法人を含むグローバル管理を実現

現行システムの構築に至る布石となったのは、2003年の「電子決裁システム」です。導入のきっかけは、社長からのトップダウンで発足した、社内のガバナンスを見直すプロジェクト。それまで、決裁書の起案から承認までのフローが不明確で、受付を通過したものが行方不明になったり、故意に止められていたり、ひどい時にはそのまま紛失してしまうこともあったのが実態でした。当時はまだ、「内部統制」という言葉が今ほど認知されていなかった時代。担当者・上長間で「決裁するまでもない」と判断していたり、受付や合議者を介さずに、直接決裁者に承認を得てしまったりするケースもあったと思われます。

「決裁権限規程」を作成し、曖昧だった基準を明確に定めて電子化したところ、初年度で前年約1500件だった決裁起案数が約2300件にまで増加し、起案から承認までにかかる日数は前年15日から5日へと、10日も短縮させることができました。この「電子決裁システム」の構築で、関与者のフローが“見える化”し、決裁関与者の決裁に関する認識が格段に向上しました。

しばらく運用するなかで、今度は海外の売上の伸長に伴い、そちらの見直しにも着手することになったのですが、そこで突き当たったのが「言語」の問題です。当時のシステムは日本語でしか使えないものだったため、マルチ言語対応に変えたい。内容的には国内で構築したインフラを海外でも使いたい。さらに、「電子決裁システム」で築いた仕組みを、別で動く「契約審査システム」のガバナンス強化へもいかしたいという話が生まれていました。概ねここまでが、現行システムの構築に至る助走期間といえます。

#### 一では、新システムの構築で実現しなかったのは、マルチ言語対応と、決裁と契約のドッキングということですね。

そうですね。決裁と契約のドッキングについては、契約書の原本保管までを含みます。グローバル展開に関しては、マルチ言語対応を希望しながらも、そもそも日本のインフラを海外で使うのは無理なのでは？と懸念していたため、海外で同様のパッケージを購入して作らざるを得ないのかも、と考えていました。

## ALSI選定の理由

### 求めたのは「提案力」と、希望を具現化できる「スキル」。

#### 一システム開発会社の選定についてお聞かせください。

ALSIを選んだ決め手はどのような点ですか。

システム要件としては、「マルチ言語対応」。それ以外に重視した点は、当社の実態や実情に寄り添い、ともに考えてくれる姿勢です。私たちはシステムの専門家ではありませんので、こんなことをやりたい、という大枠しか提示できません。それを実現するためのアイデアを複数示せる「提案力」、希望を具現化できる「スキル」は求めました。

コンペの段階では、正直、大きな違いはわからなかったのですが、プレゼンの中身と、先々展開していくための可能性については重点的に確認させていただきました。

私たちが悩んでいたこと、解決したいことをALSI様へ伝えたら、全部まとめてやりませんか、とお願いしたのが心強かったですね。具体的な提案を見て、「あ、できるんだ!」と、目の前が開けました。

## 導入の推進について

### きめ細やかなUI設計により、円滑な立ち上げと運用を実現。

#### 一導入にあたり、こだわった点、ご苦労された点がありますか。

内部統制を高めるためにIDの設定を厳しくしたことです。それまで部門共有IDだったものを個人IDへ切替えました。そのままでは、過去事例や同僚が作成したものを共有できないため、必要に応じて全件見られるようにする仕組みを作るのに苦労しました。ALSI様にご尽力いただき、個人IDと別に部門ごとの参照IDを作り、管理者に参照権限を付与する運用で決着しましたが、中には、共有しなくてよい、個人IDだけで事足りると管理工数の増加に抵抗を示す部署もあり、概念のギャップを埋めて統制するのにもエネルギーを要しました。

ほかに特記事項としては、引継ぎの機能があげられます。異動で担当が変わるときは、前任者の案件を新任者へ一括で切り替えられ、データを効率的に移動できます。また、投資・費用・契約など決裁種別によって入力の手順が異なるため、画面に表示される注意書きのポップアップを一つひとつ書き換えて、種別ごとに自動的に切り替わるようにもしていました。

#### 一大変きめ細やかに作られていますね。

きめ細やか過ぎて、ともすればポップアップだらけになってしまうので(笑)、要るときだけ出てくるように細かく分類していただきました。そのような部分は、本当にALSI様に頑張ってもらっています。以前のシステムではできませんでした。

きめ細やかに構築する最終目的は「ガバナンスの強化」ですが、それと同時に、決裁書の差戻しを少しでも減らしたいという思いがあります。やっぱり人間

なので、差戻しが発生すると返すほうも返されるほうも気分は良くありません。想定するネガティブ要素は可能な限り未然に防ぎたい。何より、差戻しの削減は業務の効率化につながります。当社では、初期版の頃からのべ10年以上、社長命令で月ごとの「部門別不備率一覧」を発行しています。おかげで、決裁書に関する不備率は当初の25%から現在は10%を切るまでになりました。

### 一新システムの本番スタートはスムーズに行われましたか。

前述した注意書きのポップアップなど、仔細に対策を打つことで、ある程度システムが独り歩きできるように構築したので、説明会や研修などを設けずにスタートしました。マニュアルはALSI様からいただいたものを利用。メールによるサポートセンター機能もALSI様にお任せしました。最初は、それなりに問い合わせがあったようですが、内容としては「パスワードを忘れてしまい、システムに入れない→パスワードを初期化する」といった問題が大半を占め、操作に関する質問は少なかったようです。2003年の初期版立ち上げの際には、全国の拠点へ出張して説明会を行いました。10年間で世の中にパソコンやスマホが行き渡り、誰もがIT機器の操作に慣れていると信じて、現行版の発信においては説明会を行わない意思決定をしました。つまり、社員の業務時間を奪わず、我々自身も出張費をかけないことで、そのために予算化していた費用は少しでも仕様の改良に使い、マニュアルや説明がなくても操作できるシステムにしなければならない、と考えたからです。

### 一般での運用で心がけていることを教えてください。

マニュアルや手順書、Q&Aサイトのアップデートを日々行い、いつも、その時点の最新状態を保てるよう

にしています。契約管理や決裁管理は、会社内のハウスキーピングのような役割。毎日、コツコツと情報を刷新し、正しく手続きされているかを確認して、不備があれば所管部門へ伝えて正してもらう。その積み重ねで「契約管理・決裁システム」自体が徐々に成熟していき、より高度な情報資産へと成長していきます。そして、年単位で振り返ったときに、はじめて、根幹の目標である「ガバナンスの強化」=「成果」が見えるという、いわば「凡事徹底」の一言に尽きます。

## 導入効果

### 契約審査・決裁・契約書原本保管の一元化、グローバル展開で内部統制が向上。

#### 一システムの導入効果について教えてください。

起案から決裁までを10日間以内に完了しないと自動的に失効する仕様になっているのですが、失効事例はほとんどありません。大半は2日間ほどで完了、イレギュラーな状況におかれた場合でも、概ね5営業日以内に完了しています。決裁内容自体の不備が減少し、申請漏れもほとんどなくなりました。契約審査・決裁・契約書原本保管までを一元化できたことで、明らかに内部統制は向上しています。

契約書の原本保管においては、ただ単に保管するのではなく、当然ですが、期限管理を行います。満了・更新が近づいたらアラームメールで通知するため、保管申請時に期限を入力。確実にアップデートされる仕組みをとっているため、アクセスすれば、今どのような状態であるか、一目瞭然です。適切な契約審査や決裁を経ない契約書は総務部門で、必要な決裁書がない案件は経理部門で、それぞれ止まるような運用にもなっています。一元化できたことで、監査も行いやすくなっているのではないのでしょうか。

### 一気通貫で処理速度がUP。遠隔で行えることが増え、業務範囲が広がりました。

#### 一社員の皆様への影響はいかがですか

なんといつても、「意思決定が速くなった」というのが所管部門で実感する最大の効果。ALSI様に依頼して、2003年からのデータを全部落とし込んでいただいたので、過去からの証跡を追えるのも業務に役立っております。もともと統制レベルの向上を目的としているため、システムに従っていれば規程違反を起こさずに済むというのも利点でしょう。

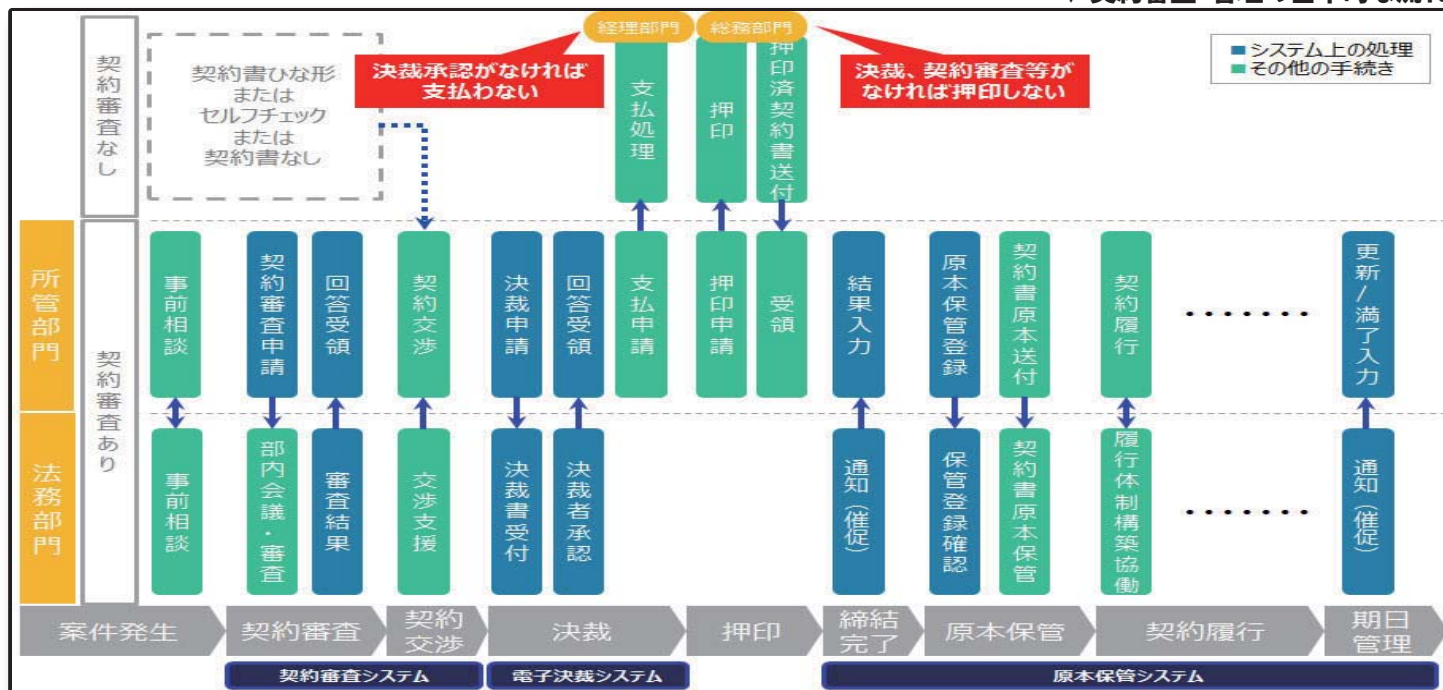
当社では全社員に在宅勤務制度が適用されています。このシステムが定着したことで、少なくとも法務部においては遠隔で行える業務範囲が飛躍的に広がりました。今後さらにシステムを進化させて、生産性の向上につなげていきたいですね。

### 新組織・新会社の追加は簡便。事前の情報共有で、即日運用開始も可能。

#### 一グローバル展開の状況についてお聞かせください。

海外現地法人18拠点すべてを同システムでつないでいるので、本部から全現法の契約審査・決裁の状況を確認できます。各現法の業務実態に合わせて少しアレンジを加えていますが、細かく合わせ過ぎないようにすることが肝要。カスタマイズすればするほど費用がかかりますし、何より統制レベルを保持しづらくなるからです。変えるのは言語だけ、画面の内容は統一、というのが望ましいあり方です。

## ▼ 契約審査・管理の基本的な流れ



金額は小さいけれど決裁が多い拠点、逆に、金額は大きいけれど決裁自体は少ない拠点など、集積されたデータにはさまざまな傾向が表れます。それによって、どのような対策・指導が必要か、おのずと方向性は見えてきますが、各拠点の実情や国による商取引の特徴など、聞かないとわからない要素が多いので、踏み込むべきか、様子を見るべきか、慎重に判断しなければなりません。日本のやり方を一方的に押し付けるのではなく、目線を同じくして丁寧に議論を重ね、実態に即した対応ができてこそ、建設的な進化を遂げられます。

#### ーグローバル展開のしやすさについては、どのような感想をお持ちですか。

その点は、本当に速いです。たとえば、新しい会社ができただけの場合、事前情報にもとづいてID登録して入り口画面を設定すれば、すぐにジョイントできます。規程も一緒なので、現地の担当者にマニュアルに従って操作してくださいと伝えれば完了。最速パターンでいうと、“今日の明日”で運用を開始したこともあります。スムーズに立ち上げるためにも、毎月、定例会を開催し、新会社追加の情報や、新しい動向、そのほかの取り組みやスケジュールなどを共有。ALSI様にシステム作業者を確保していただく必要があるので、早めに情報をお伝えするよう心がけています。

## 評価と今後への期待

### 強い信念と確かな知見が融合し、優れたシステムが生み出されました。

#### ーシステム、ならびにALSIへの評価をお聞かせください。

パッケージとしての評価は、マルチ言語対応を実現できたのが良かった点。それ自体は、最近のソフトウェアなら別の物でも実現可能でしょう。ただ、バックオフィスであるALSI様のサポートに関しては、掛け値なく素晴らしい。立ち上げ時は、当社の規程に合わせた非常に細かいチューニングを施していただき、そのうえできっちりと納期に間に合わせていただきました。

我々が拙速に希望を伝えるときでも、“この場合はこのようなリスクが想定されます”とオプションがずらっと3版ぐらい提示されるんですよ。テストのときは、あらゆる立場の社員になりかわり、熱心に検証してください。親身に相談ののってくれるため、実

装後装後にこんなはずではなかったと感ずることがありません。

普段のシステムメンテナンスにおいても、これまで一日も止めずに、機能の追加やテスト、人事異動へ対応し続けています。当社のシステムは海外18拠点をつないでいるので、ずっと動かさなければ。時差があるから、止めると、どこかで困る人が出てしまいます。

それらに対する完璧なフォローは、ALSI様の尽力の賜物です。よくもあれだけのシステムを少人数で対応していると驚くぐらい、一人ひとりのスタッフのスペックが非常に高いと感じさせられることが多いですね。

#### ー今後、ALSIに期待するのは、どのような点ですか。

システムは、10年1世代と思っています。2003年、2013年に大きな改革を経て、次のターニングポイントはきっと2023年頃。社会の変化に合わせて規程を見直し、さらにグローバルでマルチに対応できるシステムへと進化させていかなければなりません。ヘッドクォーターである日本を通ずビジネスのあり方が、海外⇔海外のように日本を介さずに動くようになったとき、どのようにコントロールしていけばよいかを今は模索中です。ALSI様には、こうした当社のビジネスを取り巻く環境の変化に、今後も寄り添い続けていただければと思います。

#### ーシステム導入を検討中の企業へメッセージをお願いします。

パッケージとしてのシステムは入れ物に過ぎません。どうかすの、購入前に考え抜き、ビジョンを明確にすることが大切だと思います。会社の思い入れ、社員の協力、事務局の情熱が同じ方向へ集約できないと、高い買い物をしてもらえませんができません。当社の例でいうなら、導入成功の鍵は「トップの強い信念」にあったと断言できます。

#### ーお忙しいなか、貴重なお話をありがとうございました。



法務部 ガバナンスグループ  
マネージャー 矢沢 智子 氏

システム導入の経緯と活用の様子について、法務部 ガバナンスグループの矢沢 智子 氏にお話を伺いました。

※記載されている会社名及び商品名は各社の商標または登録商標です。※このカタログの記載内容は、2017年8月現在のものです。※記載された内容(画面含む)は、改良等により製品と異なる場合があります。

**ALSI** アルプスシステム インテグレーション株式会社

<http://www.alsi.co.jp/> [market@alsi.co.jp](mailto:market@alsi.co.jp)

本社 〒145-0067 東京都大田区雪谷大塚町1-7  
TEL: 03-5499-8034 FAX: 03-3726-7050

古川営業所 〒989-6143 宮城県大崎市古川中里6-3-36  
TEL: 0229-23-7734 FAX: 0229-23-7740

営業拠点: 東京、古川、仙台、名古屋、大阪、福岡

※ALSI(アルシー)はアルプスシステム インテグレーション株式会社のコミュニケーションブランドです

お問い合わせ、ご用命は下記へお申し付けください。