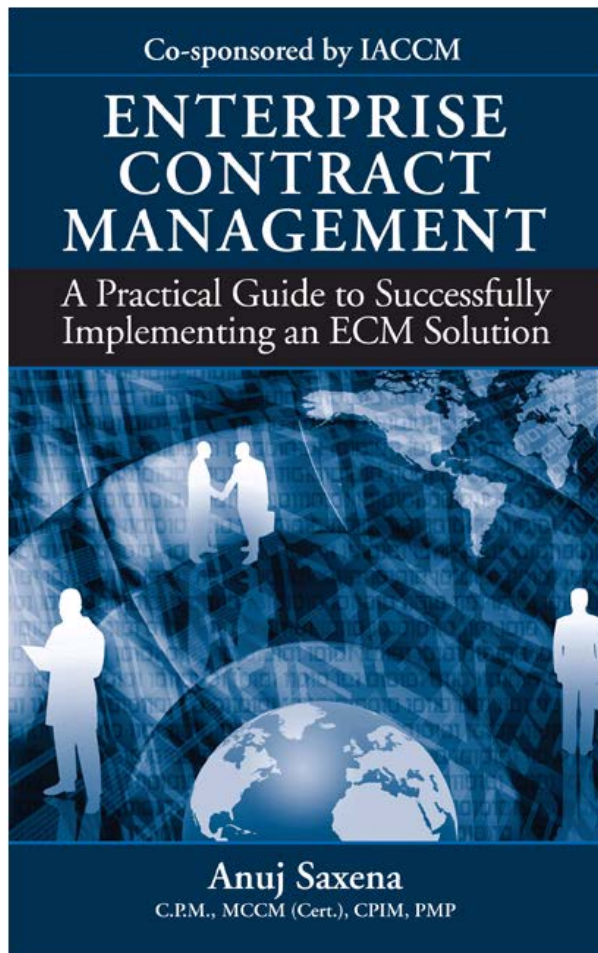

新刊書

“Enterprise Contract Management”
から(抜粋)

2008年9月6日

第16回購買ネットワーク会

“Enterprise Contract Management” ?



Globalization, increased economic and geopolitical uncertainty, technological advancements, and a rise in the number of regulations and legislations have led to a significant rise in the importance, volume, and complexity of modern contractual agreements. Yet, in spite of these profound changes, many organizations still manage the contracting process in a fragmented, manual, and ad-hoc manner, resulting in poor contract visibility, ineffective monitoring and management of contract compliance, and inadequate analysis of contract performance. The net effect of this has been a heightened interest in re-engineering and automation of Enterprise Contract Management (ECM) processes across industry sectors and geographies.

Enterprise Contract Management: A Practical Guide to Successfully Implementing an ECM Solution addresses all the questions surrounding ECM, ECM solutions, and the project management, change management, and risk management considerations to ensure its successful implementation. This concise text will help your organization manage the challenges of the contract life cycle and the key success factors and pitfalls in a typical ECM solution. It is a must read for corporate executives, buyers, procurement and strategic sourcing specialists, contract administrators and procurement managers.

There is currently no other book available on ECM solutions. All existing books on contract management focus on the legal aspects of contracts, but none describe the functions, features, and capabilities of technology solutions that support ECM, nor do they explain the key considerations for ensuring a successful ECM solution implementation.

Key Features:

- Provides comprehensive coverage for both process-oriented and technologically savvy senior managers, project managers, and contract administrators
- Covers the key functions and capabilities of ECM solutions and how they can be implemented within and beyond an organization
- Details the process aspects of ECM, such as the ECM lifecycle, the position and importance of ECM within an organization, and its relationship with governance, risk management, and compliance management
- Features the key capabilities, functions, and benefits of new technology — ECM Solutions — to address the issues faced by most organizations in different phases of the contracting lifecycle
- Offers powerful advice for managers tasked with implementing an ECM Solution and for those looking for ideas on how to get the most out of their current ECM Solution
- WAV offers a free downloadable presentation on best practices for implementing an ECM Solution, a sample project plan and RFP template, and lists of valuable resources — available from the Web Added Value™ Download Resource Center at www.jrosspub.com

2008年3月刊行

Contract?

契約の定義 (Definition of a contract)

A contract is a set of documents, governed and districted by law, that clearly establish the boundaries, extent and intent of exciting parties' relationship, along with the rights and responsibilities of the entities involved.

契約の種類 (Types of a contract)

- Fixed-price contracts (固定価格契約)
 - Firm fixed price (完全な固定価格)
 - Fixed price with adjustment (長期契約などで定期見直し条項がある など)
 - Fixed price with redetermination (状況が不明なため、開始後の状況を見て確定契約)
 - Fixed price with downward price protection (定期見直し時の最低価格を事前決定)
 - Fixed price with incentive (成功報酬型契約)

- Cost-Reimbursable contracts (発生コストに応じて支払う契約)
 - Cost-without-fee (報酬とは別に発生コスト分は全額支払保証)
 - Cost-sharing (発生コスト折半)

- Partially defined contracts (部分的に確定型の契約)
 - Value contract (契約Max額は決定するが、個別支払いは個別 - Blanket Agreements)
 - Time and material contract (作業発生ベース払い)

- Letter agreement

Contract Life Cycle

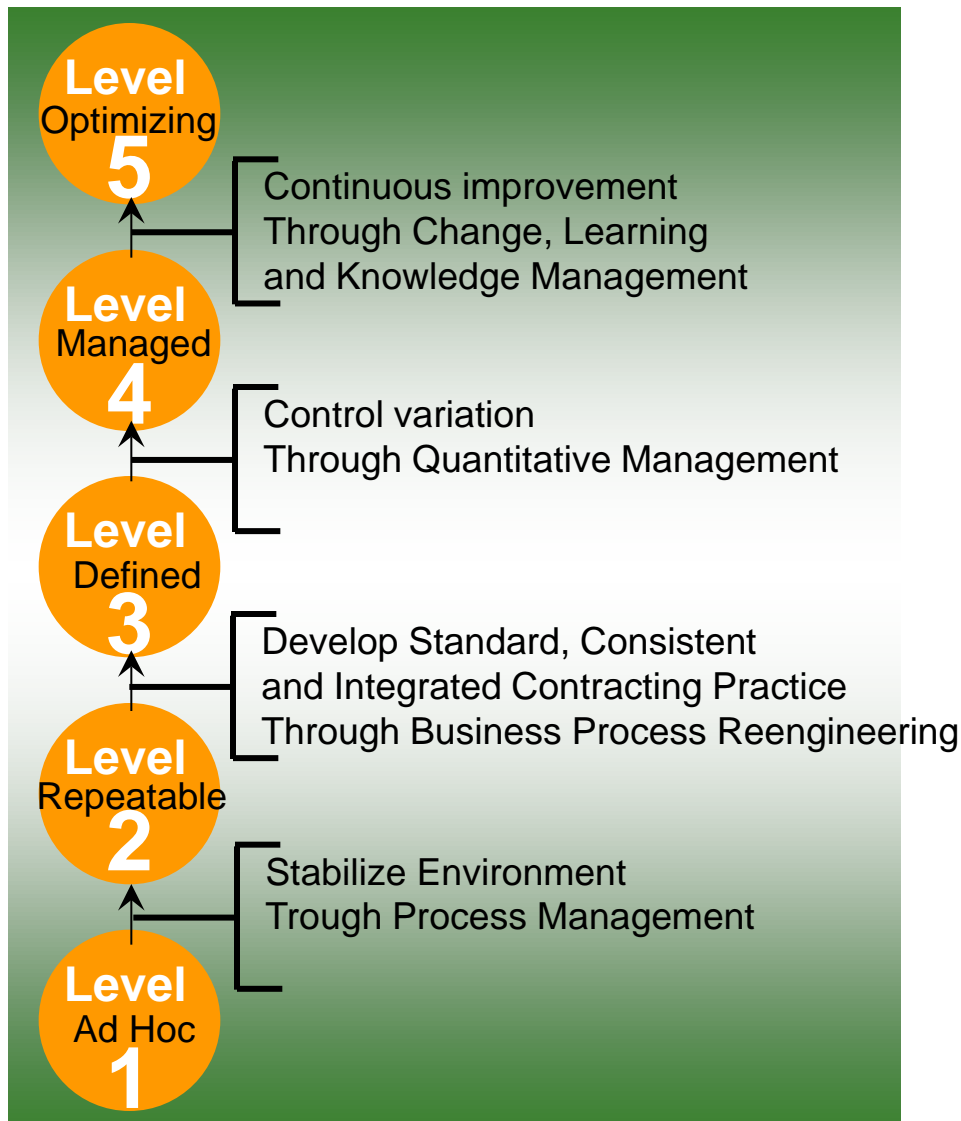
Contract Life Cycle



契約には上記のようなライフサイクルがあるとの認識のもとに、契約ごとに一気通貫で、どのような状況にあるかが適正に管理できなければならないのでは？

例えば、契約締結まではコントロールされていても、契約実行以降をきちんと把握していないとかは無いだらうか？

Enterprise Contract Management Maturity Model



ソフトウェアの製作について
成熟度評価モデルがあります

それと類似して、全社契約管理
(ECM: Enterprise Contract
Management)の成熟度評価
モデルを作成して試しています

ECM 成熟度チェックリスト(1)



		実施状況					評点		
		していない	稀にする	ときどき	ほとんど	常時	素点	重み (Weight)	後の評点 重み付け
プロセス領域1: 契約文言作成/起草 (Contract Authoring)									
PA01.1	契約記述(内容)の作成手順は定められたものがあり、文書化され、標準化され、全社の広がりでもれなく展開されている	1	2	3	4	5			
PA01.2	重要性、秘匿性、金額に関わらず、全ての購買契約で所定の契約文言作成プロセスが必ず実施されている(かつ、その実施状況は他者がトラッキングできるようになっている)	1	2	3	4	5			
PA01.3	RFx文書からの情報引用、作成開始時の契約書(文言)雛形のシステム登録内容の自動引用などの、契約文言作成プロセスに含まれる多くのプロセスが自動化されている(任意に起草を始めることはない)	1	2	3	4	5			
PA01.4	標準の契約書雛形のシステム内登録が行われており、それを使って適正な利用ガイドラインが契約書作成者に対して提示されている	1	2	3	4	5			
PA01.5	契約作成中の契約文書の改訂履歴が保存され、なぜ改訂されたかの監査チェックに提出できるようになっている	1	2	3	4	5			
PA01.6	法務、リスク管理、税務などの他の業務機能の必要な参画を得て、契約書文言作成が行われている	1	2	3	4	5			
PA01.7	契約書文言作成プロセスは、他の契約関連プロセスとの関連において齟齬/不整合が発生しないとともに、Strategic SourcingやSRMなどの購買業務プロセスとも整合性が取れている必要がある	1	2	3	4	5			
PA01.8	標準文言の改訂が発生している場合(改訂や削除)には、必要な関係者に事態発生警告が自動的に発せられている	1	2	3	4	5			
PA01.9	契約書文言作成プロセスの効果・効率が定期的に測定・評価されている	1	2	3	4	5			
PA01.10	業務からの教訓・ノウハウが共有され、契約文言作成プロセスの継続的改善に取り込まれている	1	2	3	4	5			

ECM 成熟度チェックリスト(2)



		実施状況					評点		
		していない	稀にする	ときどき	ほとんど	常時	素点	重み (Weight)	後の評点 重み付け
プロセス領域2: (締結前) 契約内容調整 (Contract Collaboration)									
PA02.1	契約内容調整手順は定められたものがあり、文書化され、標準化され、全社の広がりで見逃されなく展開されている	1	2	3	4	5			
PA02.2	重要性、秘匿性、金額に関わらず、全ての購買契約で所定の契約内容調整プロセスが必ず実施されている(かつ、その実施状況は他者がトラッキングできるようになっている)	1	2	3	4	5			
PA02.3	合意に至るまでのサプライヤとの文言の協議、購入事態や購入金額の承認を得るためのコミュニケーション手順などの、契約内容調整プロセスに含まれる多くのルーチンで繰り返されるプロセスが自動化されている(手作業で逸脱できない)	1	2	3	4	5			
PA02.4	交渉テーマ、交渉計画、中間結果サマリー、最終結果サマリー、交渉結果のレビューと承認などの実施が、所定の契約内容調整プロセスの一部として定義されている	1	2	3	4	5			
PA02.5	時点ごとの同意記録(電子形態・紙)がシステム内に一元登録され、権限がある人が随時に参照できるようになっている	1	2	3	4	5			
PA02.6	調達購買、設計などの他の業務機能の必要な参画を得て、契約内容調整交渉が行われている	1	2	3	4	5			
PA02.7	調達購買、技術などの他の業務機能の必要な参画を得て、個々のサプライヤーとの契約の最終意思決定が行われている								
PA02.8	契約内容調整プロセスは、コスト管理、技術、開発テーマ/プロジェクト管理など他などの購買業務プロセスと整合性が取れている必要がある	1	2	3	4	5			
PA02.9	交渉結果により許容範囲を超えた変更が発生している場合、追加承認を要請依頼が、必要な関係者自動的に発せられている	1	2	3	4	5			

ECM 成熟度チェックリスト(3)



		実施状況					評点		
		していない	稀にする	ときどき	ほとんど	常時	素点	重み (Weight)	後の評点
プロセス領域2: (締結前) 契約内容調整 (Contract Collaboration)									
PA02.10	契約担当者の作業が他の業務部門、会社、サプライヤーに対してどう役立ったかを評価する指標が事前に定義され、その結果が測定・評価されているとともに、業務からの教訓・ノウハウが共有され、契約内容調整プロセスの継続的改善に取り込まれている	1	2	3	4	5			

ECM 成熟度チェックリスト(4)



		実施状況					評点		
		していない	稀にする	ときどき	ほとんど	常時	素点	重み (Weight)	後の評点 重み付け
プロセス領域3: 契約締結 (Contract Executing)									
PA03.1	契約締結手順は定められたものがあり、文書化され、標準化され、全社の広がり で漏れなく展開されている	1	2	3	4	5			
PA03.2	重要性、秘匿性、金額に関わらず、全ての購買契約で所定の契約締結プロセスが 必ず実施されている(かつ、その実施状況は他者がトラッキングできようになっている)	1	2	3	4	5			
PA03.3	標準文言に即した同意内容であること、および改訂がある場合は法務承認を得て いることの確認、双方の適正な署名者によるサインがなされていることの確認など の、契約締結プロセスに含まれる多くのルーチン・繰り返し作業プロセスが自動化 されている	1	2	3	4	5			
PA03.4	契約締結プロセスは、紙へのサインであれ、電子サインであれ、契約書の最終合 意内容に対して、署名を行うプロセスを含んでいなければならない	1	2	3	4	5			
PA03.5	署名済み契約がシステム内に一元登録され、権限がある人が随時に参照できるよ うになっている	1	2	3	4	5			
PA03.6	調達購買などの他の業務機能の必要な参画を得て、契約締結が行われている	1	2	3	4	5			
PA03.7	契約締結後の締結通知ミーティングが開催され、全ての関係者に対し、契約の キーポイントがきちんと伝達されるような配慮がなされている(締結内容を知らない ままになっている重要な関係者はいない)	1	2	3	4	5			
PA03.8	契約締結プロセスは、発注、契約実施管理、サプライヤー評価など他などの業務 プロセスと整合性が取れている必要があり、企業全体で統一の情報システムで一 元管理できるようになっている								
PA03.9	マイルストーンとなる時点(契約発効日、契約終了日など)が近づいた場合、必要 な関係者に事態発生の警告が自動的に発せられている	1	2	3	4	5			

ECM 成熟度チェックリスト(5)



		実施状況					評点		
		していない	稀にする	ときどき	ほとんど	常時	素点	重み (Weight)	後の評点
プロセス領域3: 契約締結 (Contract Executing)									
PA03.10	契約担当者の作業が他の業務部門、会社に対してどう役立ったかを評価する指標が事前に定義され、その結果が測定・評価されているとともに、業務からの教訓・ノウハウが共有され、契約締結プロセスの継続的改善に取り込まれている	1	2	3	4	5			

ECM 成熟度チェックリスト(6)



		実施状況					評点		
		していない	稀にする	ときどき	ほとんど	常時	素点	重み (Weight)	後の評点 重み付け
プロセス領域4: 契約管理 (Contract Administration)									
PA04.1	契約管理手順は定められたものがあり、文書化され、標準化され、全社の広がり で漏れなく展開されている	1	2	3	4	5			
PA04.2	重要性、秘匿性、金額に関わらず、全ての購買契約で所定の契約管理プロセスが 必ず実施されている(かつ、その実施状況は他者がトラッキングできようになっている)	1	2	3	4	5			
PA04.3	契約管理プロセスに含まれる多くのルーチン・繰り返し作業プロセスが自動化され ている	1	2	3	4	5			
PA04.4	契約追補事項は親契約と関連付けて保持され、変更内容を簡単把握・追跡できる	1	2	3	4	5			
PA04.5	契約管理プロセスには、契約変更、支払実施、インセンティブや追加成功補修支 払などの実施に関する手順が含まれていなければならない	1	2	3	4	5			
PA04.6	契約した内容の実施状況モニタリングに際し、調達購買などの他の業務機能の必 要な参画を得られている	1	2	3	4	5			
PA04.7	意思疎通、範囲変更、パフォーマンス評価などを目的とした定期的なミーティング (成功報酬支払後/パフォーマンス評価時)が、サプライヤーとの間で開催されてい なければならない	1	2	3	4	5			
PA04.8	契約管理プロセスは、購買、請求書照合、サプライヤー評価など他などの業務プロ セスと整合性が取れている必要があり、企業全体で統一の情報システムで一元管 理できるようになっている								
PA04.9	契約内容を越える事態が発生した場合、あるいはマイルストーンとなる時点(契約 発効日、契約終了日など)が近づいた場合、契約管理者に事態発生の警告が自 動的に発せられている	1	2	3	4	5			

ECM 成熟度チェックリスト(7)



		実施状況					評点		
		していない	稀にする	ときどき	ほとんど	常時	素点	重み (Weight)	後の評点
プロセス領域4: 契約管理 (Contract Administration)									
PA04.10	契約担当者の作業が他の業務部門、会社に対してどう役立ったかを評価する指標が事前に定義され、その結果が定期的に測定・評価されているとともに、業務からの教訓・ノウハウが共有され、契約管理プロセスの継続的改善に取り込まれている	1	2	3	4	5			

ECM 成熟度チェックリスト(8)



		実施状況					評点		
		していない	稀にする	ときどき	ほとんど	常時	素点	重み (Weight)	後の評点 重み付け
プロセス領域5: 契約終了と分析 (Contract Closeout and Analysis)									
PA05.1	契約終了と分析手順は定められたものがあり、文書化され、標準化され、全社の広がりて漏れなく展開されている	1	2	3	4	5			
PA05.2	重要性、秘匿性、金額に関わらず、全ての購買契約で所定の契約終了と分析プロセスが必ず実施されている(かつ、その実施状況は他者がトラッキングできようになっている)	1	2	3	4	5			
PA05.3	所定作業完了/資料作成の完了/未解決課題の解決の確認など、契約終了と分析プロセスに含まれる多くのルーチン・繰り返し作業プロセスが自動化されている	1	2	3	4	5			
PA05.4	サプライヤーからの製作物の受け取り、サプライヤーでのサブコントラクタ契約の終了、非直接コストの精算、提要資料の廃棄などの検証が解約終了と分析プロセスには含まれていなければならない	1	2	3	4	5			
PA05.5	契約終了と分析プロセスには、課題やクレームを迅速に解決するためのプロセス手順が含まれていなければならない	1	2	3	4	5			
PA05.6	契約終了作業時に、調達購買などの他の業務機能の必要な参画を得られている	1	2	3	4	5			
PA05.7	契約終了後分析が実施され、契約文言作成、内容交渉、締結、実行管理の各機能の状況評価が実施されなければならない	1	2	3	4	5			
PA05.8	契約終了と分析プロセスは、サプライヤー評価など他などの業務プロセスと整合性が取れている必要があり、企業全体で統一の情報システムで一元管理できるようになっている								
PA05.9	未完了タスクや未解決課題(支払いやサプライヤーの作業状況など)により、契約終了できない場合、契約管理者に事態発生警告が自動的に発せられている	1	2	3	4	5			

ECM 成熟度チェックリスト(9)



プロセス領域5: 契約終了と分析 (Contract Closeout and Analysis)

PA05.10 契約担当者の作業が他の業務部門、会社に対してどう役立ったかを評価する指標が事前に定義され、その結果が定期的に測定・評価されているとともに、業務からの教訓・ノウハウが共有され、契約終了プロセスの継続的改善に取り込まれている

実施状況					評点			
していない	稀にする	ときどき	ほとんど	常時	素点	重み (Weight)	後の評点	重み付け
1	2	3	4	5				