

# キッコマン株式会社 様

## 業務改革に即効性のあるワークフローを導入し 業務効率を大幅にアップ

### シェアードサービスとしてグループ企業への展開を計画

#### キッコマン株式会社

設立：1917年12月  
取締役社長：茂木 友三郎  
所在地：〒105-8428  
東京都港区西新橋2-1-1  
TEL 03-5521-5131  
資本金：11,599百万円（2003年3月現在）  
従業員数：2,330名（2003年3月現在）  
事業内容：調味料製造販売、酒類製造輸入販売、  
バイオケミカル研究開発等  
URL：http://www.kikkoman.co.jp/

キッコマン株式会社では、2000年から開始された「IT活用プロジェクト」を展開するにあたり、まずは社内の日常業務のIT化から開始した。各部門から選抜された、業務に精通したメンバーだけで構成されたユニークなプロジェクトを中心に、従来からの業務体系を見直し、新たなルールを作成することで、導入したワークフローを100%活用し大きな成果を上げている。

さらに同社では、シェアードサービスとしてグループ企業にもシステムを開放する予定で、グループ全体の業務効率の改善に取り組んでいる。IT推進の要である森氏ならびに林氏にシステムの概要についてうかがった。

#### まずは社内業務のIT化から

2000年当時、経営企画部に所属していた森氏は、社長よりe-Business推進を命じられた。米国での調査も含めて、さまざまな角度から研究した結果、まず社内業務のIT化が先決であるとの結論に達し、抜本的な業務改革を推進することを目的に、経営企画部主管のIT活用委員会を発足した。

当初ERPを導入することも検討されたが、社内の実情を調査して分析した結果、ERPを直ちに導入するより、できるだけ早くシステムを稼働し、すぐに業務改革効果が期待できる分野からIT化を推進しようという結論に達した。この時期、同社はIT化について遅

れをとっているとの認識から、今回紹介する「STARTS」とよばれているワークフローシステムの他、営業関係ではSFA、商品統合データベースの導入など、9つのIT推進プロジェクトを同時に立ち上げ、急速にIT化を推進した。

#### システムを運用する現場のメンバーでプロジェクトを構成

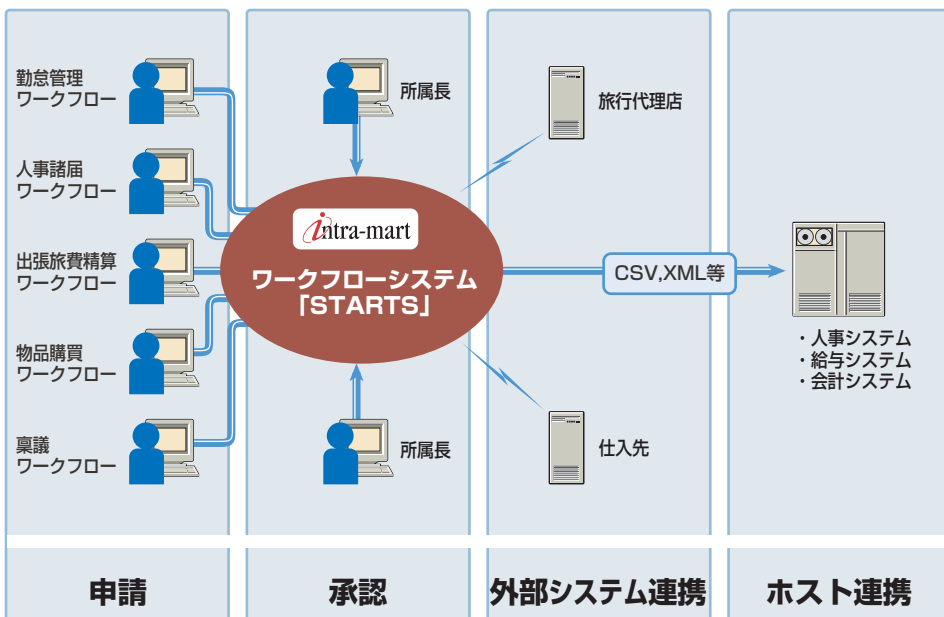
プロジェクトを発足させるに当たっては、メンバーの選出に工夫が凝らされている。森氏はユーザー本位の開発であるべきとして、最終的にシステムを運用する現場の部門からメンバーを選定した。この「STARTS」プロジェ



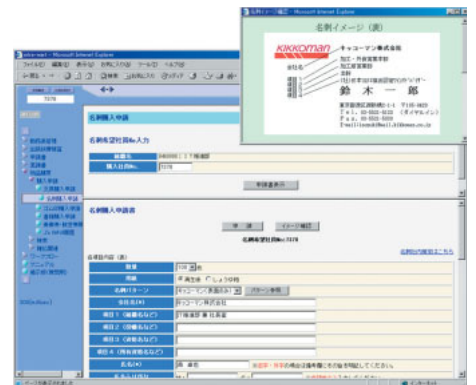
シェアードサービスセンター設立準備室  
林伊作氏（左）、森卓也氏（右）

クトでは、人事部門、総務部門、経理部門などからそれぞれメンバーを選出し、そのリーダーは人事部のスタッフとした。

他のプロジェクトも同様に推進し、システムのパフォーマンス向上と早期稼働のため、パッケージシステムの導入を基本とした。そして、それぞれのシステムが連携するよう、IT活用委員会が全体を統括したのである。



intra-martによるワークフローシステム「STARTS」のシステム構成



<物品購買ワークフローの名刺購入申請画面>

## 導入目的とシステムの選定

ワークフローシステムを導入して日常業務をIT化する目的は、図2のようなものである。

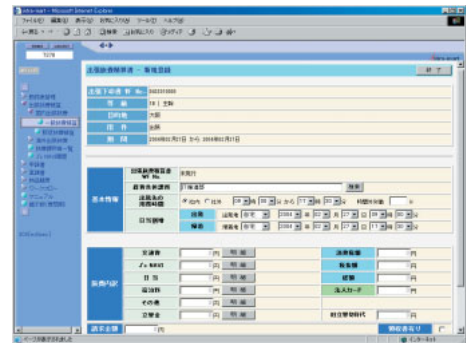
これらの目的を達成するためのシステム要件としては、当初よりポータルシステムを活用して複数のシステムをまとめようとする案があったため、「Webで動作すること」、「オープンな技術を採用し、他のシステムと連携できること」、そして「RDBを利用し、様々な業務分析が可能であること」であったという。これに見合うツールを探し、9社のシステムを検討した。その中で上記要件に完全に見合うシステム、特に完全にWebで動作するという要件にあったものはintra-martを含めてもわずか2つであった。その中でintra-martは、必須とされていた要件である他のシステムと

の連携について、システム結合部分などすべてがオープンであること、さらには変化に耐えうる最新のテクノロジーを採用している点について評価された。その結果、要件を満たす唯一のシステムとしてintra-martの採用が決定したのである。また、グループ会社へのシステム展開の可能性を考慮して、使用ユーザー課金でない料金体系ということも選択の大きな要因であったという。

## 出張旅費に見る導入効果

同社では「STARTS」により、海外出張を含む出張旅費精算や物品購買、稟議、勤務管理、諸届申請などのワークフローが全事業所で稼働している。同社に「STARTS」が導入される前は、全て紙ベースによる業務フローとなっており、本人が記入し申請するものの、各部署の庶務担当者が全ての書類をチェックもしくは追加記入し、所属長の承認を経て、庶務担当者により会計伝票発行、または関係部署へ書類が送付されていた。さらに経理部門などでも最終チェックを行うなど多くの作業過程を経ていたが、これらの過程が「STARTS」導入で一新されることとなった。

例えば出張旅費精算業務では、全て本人の責任において処理されることとなり、庶務担当者が行っていた金額などのチェックは「STARTS」により処理されるようになった。また会計システムとの連動により、伝票発行やチェックが省略されることになった。これにより業務フローは、最終処理者が経理部門だったものを所属長による承認で終了するなど大幅に短縮され、業務ルールも変更された。導入にあたっては、森氏、林氏が本社は



＜出張旅費精算ワークフローの申請画面＞

じめ全国の営業・工場の事業所を巡って導入教育を行い、さらにWeb上にeラーニングや質問掲示板、FAQを用意するなど万全の体制で臨んでいる。

実際に稼働した結果、システム上の問題も少なく、ユーザーに親和性のあるWebシステムであることとintra-martの統一された操作性により、初期の目的である業務改革が実現している。

また、実際に運用を担当している林氏は、「ソースコードがシンプルでわかりやすいし、ちょっとした変更であれば、自ら手直しすることができる簡便性が良い」と語る。

## シェアードサービスへの展開

「STARTS」導入により会計伝票発行の約50%が省略化されているが、これを70%に引き上げ、さらに物流や販売系などのホスト系システムのフロントエンドとしての活用が計画されている。また今後は、グループ会社へ広げて行き、シェアードサービスとして全グループを統括する基盤システムに発展させる計画である。

### 業務の標準化

部門や部署毎に統一されていなかった業務の流れや書式が標準化されることにより、業務効率が向上する

### 間接業務の削減

各部門の庶務チェック/集計そして決裁後の経理部門チェックなどを廃止することにより、業務効率が向上する

### ワークフロー管理による業務スピードアップ

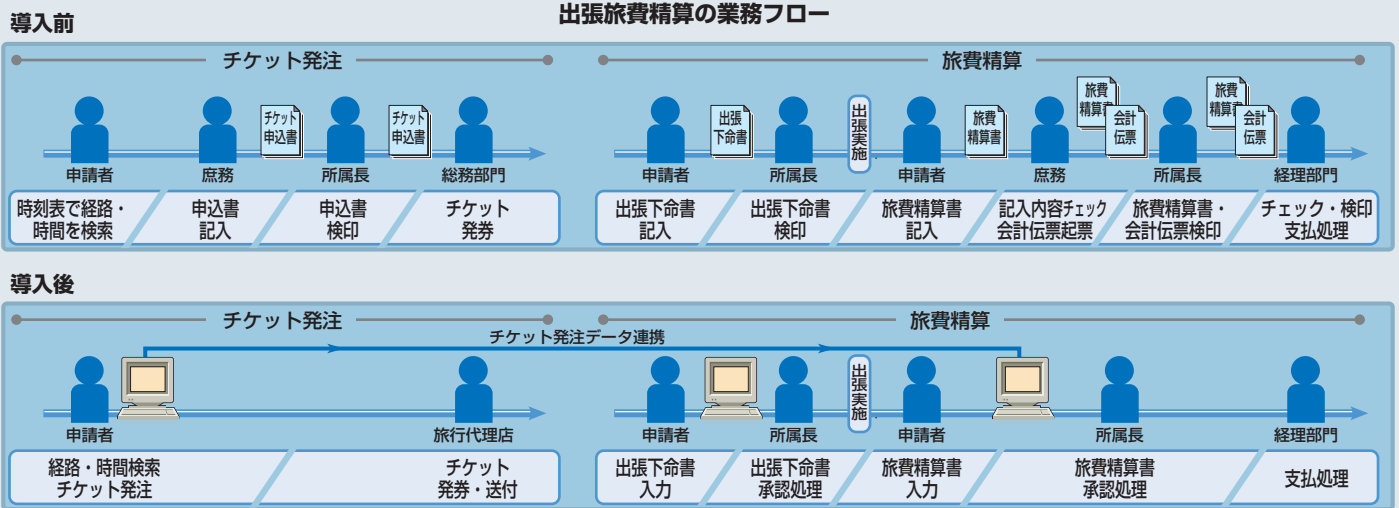
申請書・稟議書の決裁ルートや作業履歴がシステムにより管理され、滞りなく進達されることにより、意思決定スピードが早くなる

### オンライン化による業務スピードアップ

申請書・稟議書の電子化により、ネットワークを介して、社内全国のパソコンから申請・承認できるようになり、距離が離れた事業所間の移動時間が削減され、意思決定のスピードが速くなる

＜STARTSの導入目的＞

## 出張旅費精算の業務フロー



出張旅費精算の業務フロー：導入前後