

## CASE STUDY

# Celonisによるプロセスマイニングで 購買オペレーションの可視化・効率化を推進 — KDDIが目指す、データドリブンな業務改革

### 課題

- 既存システムにデータは蓄積されているものの静的な分析しかできず、どの工程でボトルネックが発生しているのか、なぜ繁忙感が生じているのかが把握できない状況だった
- 人的リソースに限りがあるなか、多数のチェンジオーダーへの対応など、複雑な業務プロセスへの対処が求められていた
- 従来のタスクマイニングツールでは、作業時間は把握できても業務の意味や関連性の理解までには至らなかった

### 効果

- 伝票の動きを時系列で追跡できるようになり、滞留発生箇所や手戻りのパターンが明確に把握可能に。これにより、具体的な改善ポイントの特定が容易になった。
- プロセス分析により、チェンジオーダーにおける一定のパターンを発見。これまで困難とされていた業務の自動化対象の選定根拠が明確になり、具体的なRPA開発計画の立案につながった。
- 「監視」ではなく「改善のための可視化」という認識が現場に浸透。

Tomorrow, Together



- 社名: KDDI株式会社
- 設立: 1984年6月
- 業種: 情報・通信業
- 事業内容: モバイル・固定通信事業、データセンター/クラウド事業、法人向けソリューション事業、個人向けライフデザイン事業ほか
- URL: <https://www.kddi.com/>



KDDI 株式会社  
コーポレート統括本部  
コーポレートシェアード本部  
購買・経理プロセス革新  
部長  
高野 祐美子 氏



KDDI 株式会社  
コーポレート統括本部  
コーポレートシェアード本部  
購買・経理プロセス革新部  
コーポレート DX 推進部  
エキスパート  
加川 奈津子 氏



KDDI 株式会社  
コーポレート統括本部  
コーポレートシェアード本部  
購買・経理プロセス革新部  
コーポレート DX 推進部  
エキスパート  
谷 悟郎 氏

月間3-5万件に及ぶ購買関連伝票処理を扱う大手通信事業者KDDIで、業務改革の新たな取り組みが始まっている。グローバルNo.1のプロセスマイニングソリューション「Celonis」の導入により、これまでブラックボックスとなっていた購買伝票処理業務におけるプロセスの可視化に成功。データ分析に基づく業務改善と、RPA (Robotic Process Automation) による自動化を組み合わせることで、抜本的な効率化を目指す。「au」ブランドでの携帯電話事業を中心に5GやIoTなどの先端技術を活用したサービスを展開する同社は、自社の業務改革においても、テクノロジーによる変革に挑戦している。

### ■ 導入の背景

#### 業務改革に向けた新たな一手

人事、購買、経理、SaaS運用など、全社で共通して必要となる幅広いコーポレート業務を集約・共有しているコーポレートシェアード本部。なかでも、購買・経理プロセス革新部は、その名のとおり、全社の購買・経理業務のオペレーションの改革を担う部署だ。各部門からの購買依頼の受付から発注処理、さらには経理処理まで、購買・経理に関する重要な業務プロセスを所管する。「購買・経理オペレーションの安定運用の実現と、業務改善の推進という2つの大きなミッションを持っています」と、同部署部長の高野氏はその役割について説明する。

月間約3-5万件の購買伝票処理を約20名のスタッフで対応しており、繁忙期にはさらに件数が増加するという。あらゆる業界で人手不足が深刻な課題になるなか、単純に人員を増やす対応には限界があった。また、購買業務の内容も多岐にわたる。購買領域のオペレーション改善を担当する加川氏は「初回発注だけでなく、納期や見積りの変更など、発注後のチェンジオーダーも数多く発生します。一つの発注に対して複数回の変更が生じることも珍しくありません」と語る。

こうした状況のなか、業務改善を進めるうえでの壁となっていたのが、プロセスの見えづらさだった。同社では購買管理のためのERPシステムとしてOracle E-Business Suite (EBS) を導入しているが、プロセスの詳細な把握には制約があった。

「以前は、データを外部に出力するシステムを介してOracle EBSから特定のデータを抽出し、Excelで確認するといった形で運用していました。処理結果のみのデータでは業務プロセスの課題抽出が難しい状況でした」(加川氏)

「これまでは伝票の数などで業務のボリューム感を把握できていましたが、スタッフから『忙しい』という声があっても、なぜ忙しいのか、どこでボトルネックが発生しているのかまでは把握できていませんでした」(高野氏)

経理領域のオペレーション改善を担当する谷氏も「購買から経理まで、本来は一気通貫で取り組むべき業務プロセスが分断されている状態でした。特に、部門をまたぐプロセスの全体像を把握することが難しく、改善のアプローチが限定的になっ

ていました」と課題を説明する。

データに基づく業務改善と、より付加価値の高い業務への人材シフトを実現するため、購買・経理プロセス革新部が選んだのが、プロセスマイニングという手法だった。

## ■ ソリューション

### 既存システムとの親和性、社内での先行事例、自己学習のしやすさがポイント

業務プロセスの可視化に向けて、購買・経理プロセス革新部ではまず、別のアプローチを試みていた。「以前、PC作業のログを取得するタスクマイニングツールを導入したことがあります」と加川氏は振り返る。「しかし、『Excel作業〇時間』『ブラウザ利用〇何時間』といった定量的なデータは得られても、その中身、つまり実際の業務の意味や関連性を理解することが難しく、改善につなげられていませんでした」（加川氏）

そんななかで注目したのが、Celonisだった。決め手となったのは、Oracle EBSとの親和性の高さだ。「Oracle EBSの膨大なデータベースを一から理解して分析するのは極めて困難です。Celonisには標準のコネクタが用意されており、ダッシュボードのテンプレートも充実していました。これなら、業務プロセスの分析にすぐに着手できると考えました」（加川氏）

また、社内での知見共有体制が整っていたことも、導入の後押しとなった。KDDIでは、通信ネットワークの運用保守に関する自動化や省力化に取り組む次世代自動化開発本部が先行してCelonisを導入していた。そのため、特にCelonisとのデータ接続対応など、技術面での支援を得られたことも大きかったという。

教育面でのサポート体制も評価のポイントだった。「オンライン学習ポータル『Celonisアカデミー』では、さまざまなトレーニングコースが提供されており、自己学習を進めやすい環境が充実しています。また、スキル習得状況が認定デジタルバッジとして可視化される仕組みもあり、学習のモチベーション維持にも役立っています」と加川氏は説明する。

## ■ 導入効果

### 「感覚」でしかなかった業務の実態をデータで明確に可視化

購買・経理プロセス革新部は、2023年7月にCelonisのPoV (Proof of Value) をスタート。まずは購買依頼から納入・検収までの基本的なプロセスに焦点を当て、どのようなデータが取得でき、どんな分析が可能かを検証。わずか2カ月間で、データ抽出から可視化・分析、最終報告会まで完了した。

PoVを通じて、これまで「感覚」でしかなかった業務の実態が、データとして明確に見えてきたという。特に有効だったのが、プロセスを時系列で可視化できる機能だ。「伝票の動きを時系列で追跡できるため、どの段階で滞留が発生しているのか、どういったパターンで手戻りが起きているのかが一目瞭然でした」と谷氏は評価する。

また、PoVの過程でCelonisの業務プロセスの一連を体験・可視化するゲーム「セロポリ」も活用した。「製造業の事例でしたが、原材料の調達から製品の出荷まで、エンドツーエンドでプロセスを可視化する演習を行いました。これにより、部門を越えた視点でのボトルネック発見や全体最適化の重要性を、部全体で実感することができました」（加川氏）

一方で、プロセスの可視化に対して、実際の購買オペレーション業務を担う現場には戸惑いの声もあった。以前のタスクマイニングの経験から、「監視されているのでは」という懸念を持つスタッフも少なくなかったという。

この課題に対し同部署では、丁寧なコミュニケーション戦略を展開した。部署全体のグループミーティングでは、「業務の効率化により、より付加価値の高い業務にシフトしていく」という大きな方向性を共有。説明も1回では終わらせなかった。「同じ内容でも、複数回に分けて説明することで、その都度新たな疑問や懸念が出てき

ます。それらに一つひとつ丁寧に回答し、個別のフォローアップも実施していくことで、現場の理解を深めていきました」と加川氏は説明する。こうして、「監視」ではなく「改善のための可視化」という認識が、徐々に部署内に浸透していった。

## ■ 今後の展開

### 全社的な展開を視野に入れ、RPA活用による業務効率化へ

現在は、プロセス可視化で得られた知見をもとに、RPAによる自動化を進めている。「プロセスが見えるようになったことで、スムーズに処理できる部分は自動化して、いこうという取り組みを始めています」と高野氏は説明する。

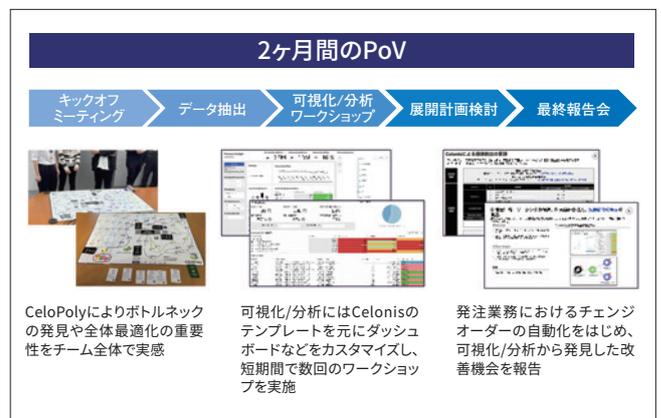
具体的には、発注業務におけるチェンジオーダー（発注後の変更）の自動化を推進。「初回発注業務に関してはすでにRPA化が進んでいましたが、データを分析した結果、チェンジオーダーについても自動化できる可能性が見えてきました。2024年12月からの本格運用開始を目指して、現在開発を進めている段階です」（加川氏）

今後の展望について、高野氏は「プロセス改革の手段として、Celonisの活用をもう少し進めることを考えています。例えば、監査業務への適用についても、現在検討しています。プロセスマイニングを活用した業務改革の次のステップを見出すことができると考えています。」と意気込みを語る。また、経理領域を担当する谷氏は「購買と経理で分かれている業務を一気通貫で見ていけるようになれば、さらなる業務改善につながると考えています。前工程から後工程まで含めた全体最適化を目指していきたい」と期待を寄せる。

KDDIでは、Celonisによるプロセスマイニングを活用したデータドリブンな業務改革の取り組みは、今後さらに広がりを見せそうだ。



左から  
●コーポレート統括本部 コーポレートシェアード本部 購買・経理プロセス革新部  
コーポレートDX推進部 エキスパート 谷 悟郎 氏  
●コーポレート統括本部 コーポレートシェアード本部 購買・経理プロセス革新 部長 高野 祐美子 氏  
●コーポレート統括本部 コーポレートシェアード本部 購買・経理プロセス革新部  
コーポレートDX推進部 エキスパート 加川 奈津子 氏



## Celonis株式会社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目6番5号  
丸の内北口ビルディング9階  
<https://www.celonis.com/jp/>

© 2024 Celonis SE. All rights reserved. Celonisは、ドイツおよびその他世界各国における Celonis SE社の商標または登録商標です。記載内容はインタビュー時の情報です。記載されているすべての会社名および製品名は、該当する各社の商標または登録商標です。2024年12月

お問い合わせ