

日本たばこ産業株式会社

CASE STUDY

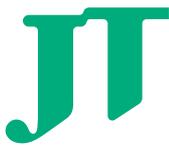
調達シェアードサービスの 業務最適化に取り組んだJTグループ Celonisの採用によりサービスリードタイムの短縮を達成

課題

- 業務の現状が可視化されていないために、感覚的な業務課題解決の取り組みだけに終始していた
- 明確な業務課題を定量的に把握したいが、業務改善のためのデータ活用に踏み込めていなかった

効果

- Celonisの導入によりマンパワーで対処できない課題を発見し、効果的な業務改善が可能になった
- 豊富なテンプレートと手厚いサポートにより、無理なく導入・運用できた



- 社名: 日本たばこ産業株式会社
- 設立: 1985年4月
- 業種: 食品製造
- 事業内容: たばこ・医療用医薬品・加工食品(冷蔵常温食品・調味料)などの製造・販売
- URL: <https://www.jti.co.jp/>



日本たばこ産業株式会社
IT部 課長代理
羽生 紫織 氏



株式会社 JT ビジネスコム
調達グループ シニアマネージャー
吉田 拓矢 氏

世界第3位のグローバルたばこメーカーである日本たばこ産業。同社をはじめとするJTグループの間接業務シェアードサービスを提供するJTビジネスコムでは、日々業務改善に取り組むものの、業務の現状が可視化されていないために業務課題を把握することが難しいという悩みを抱えていた。そこで2021年、調達業務にグローバルNo.1のプロセスマイニングソリューション「Celonis」を適用。短期間で業務を可視化するダッシュボードを構築し、サービスリードタイムの短縮など、設定したKPIの達成に向けた業務改善に役立っている。

■ 導入の背景

調達部門の業務現状把握と業務改善が課題に

日本専売公社の民営化に伴い、1985年に設立された日本たばこ産業(JT)は、国内の紙巻きたばこ市場で約6割のシェアを占めており、設立後は世界市場にも積極的に進出。海外のたばこメーカーを次々に傘下に収め、現在では世界第3位のグローバルたばこメーカーへと成長を遂げた。さらに、医療用医薬品や加工食品の製造・販売など、たばこ以外の多角的な事業展開も推進している。

2017年にはJTグループの持続的な利益成長の実現を目指し、グループ各社の人事・財務経理・調達領域の部門を一カ所に統合。間接業務シェアードサービスを提供する子会社としてJTビジネスコム(JTBC)を設立した。グループ全体の間接業務を一元化して業務の標準化、知識の集約化を進めたことで、コストの削減や経営の最適化といった効果を発揮しているという。

そんなJTBCでは、さらなる業務効率化・品質向上を図るために、各領域の業務部門それぞれが日々業務改善に取り組んでいる。しかしながら業務の現状が可視化されていないために、感覚的な業務課題解決の取り組みだけに終始していた。そうしたなか、調達業務を担当するJTBC調達グループは、デジタル技術を活用して明確な業務課題を定量的に把握したいと考えていたという。一方でJTグループのIT業務全般を担当するJT IT部でも、ITを活用した業務改善やデータ活用を実現するためのツールや対象プロセスの選定を模索しているところだった。

「業務課題を明確にしたいというJTBC調達グループと、データ活用を推進したいというJT IT部の思いが合致したことで、両者が協力して2021年にプロジェクトを立ち上げました。業務改善がテーマであるため、現場で調達オペレーションを担当するチームを含むJTBC調達グループが主体となって施策を進めることにしました」(JT IT部 課長代理 羽生紫織氏)

■ ソリューション

業務改善に特化したソリューションとしてCelonisを採用

こうして発足したプロジェクトでは、はじめに業務プロセスを可視化・分析して業務改善に役立てられるソリューションを探すことにした。そこで出会ったのが、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」だった。

「プロジェクトの目的である業務改善に特化したソリューションとして、Celonisの採用を検討することにしました。まずはPoC（概念実証）を行って有用性を確認するために、外部パートナーに委託して調達システム（SAP Ariba）と接続するCelonisのダッシュボードを構築しました。2021年9月からわずか3カ月という短い期間のPoCでしたが、Celonisを使えば業務プロセスを容易に可視化できることが分かりました。他の競合ソリューションと比較して機能面で優れており、将来的な機能拡張も期待できると判断し、Celonisを導入することに決めました」（羽生氏）

Celonisの導入を決定したプロジェクトが次に実施したのは、外部パートナーからCelonisの運用に関するナレッジを学ぶことだった。これはJTBC調達グループの現場がCelonisを活用して業務改善につなげていくためにも必要な取り組みだった。「Celonisの運用準備に向け、使い方を習得するためのナレッジトランスファーには3カ月ほどの期間を取りました。ところが、これまでデータ分析の経験がなかったこともあり、KPIを定義する段階で詰まってしまいました」（羽生氏）

この課題を解決するために、CelonisはKPIの運用・定義を支援するセッションの実施を提案。このセッションを通じてKPIを定義できたという。

■ 導入効果

KPI運用により抽出した課題を業務改善に役立てる

JTBC調達グループの主導により、Celonisを平常業務に組み込んで運用を開始したのは2022年4月のこと。現在は、2通りのパターンでCelonisを活用しているとのことだ。

まず一つ目は、Celonisのアクションエンジン機能を使ったアラートメールの運用だ。

「これは調達システムのSAP Aribaを利用する担当者が誤った操作をしたときに、

それを検知してオペレーションを担当する管理チームへアラートメールを転送するというものです。メールを受け取った管理チームでは詳しいアラートの内容を共有し、担当者へ適宜連絡して改善しています」（JTBC 調達グループ シニアマネージャー 吉田拓矢氏）

もう一つは、KPIに基づいて作成したダッシュボードのデータ分析だ。

「ダッシュボードでは担当部署ごとの平均処理時間や超過件数などのデータが数値とグラフで一目で分かるように可視化されています。このデータを管理チームに提供するとともに、月次で振り返るミーティングを設け、課題として抽出した業務を改善していくというサイクルを回しています」（吉田氏）

このような運用を通じ、JTBC調達グループではCelonisの導入効果を改めて実感している。

「Celonisのアクションエンジンは、マンパワーで対処出来ない課題で活用したところ、現場ではとても好評でした。またフローチャートを見ればイレギュラーな処理が目瞭然であり、効果的な改善アクションを講じることが可能です。さらにデータ分析を深掘りすることで、潜在的な課題にもアプローチできるようになりました」（吉田氏）

■ 今後の展開

Celonis活用の幅を広げ、業務への貢献を目指す

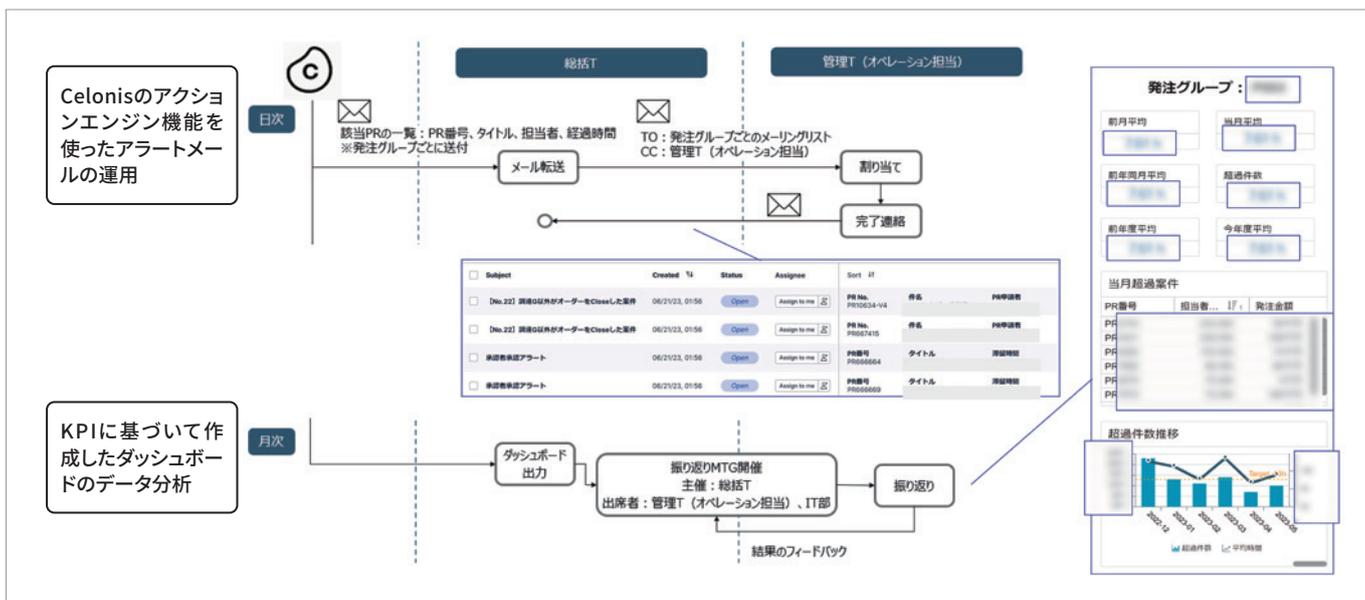
一方、Celonisの導入・構築を担当するJT IT部では、Celonisの扱いやすさと手厚いサポートにメリットを感じているという。

「Celonisにはデータ接続やダッシュボードのテンプレートが豊富に用意されており、操作性も非常に分かりやすいという利点があります。また、単にシステムを提供するだけでなく、業務改善に繋がる運用まで支援するCelonisのサポート体制によって、無理なく導入・運用できたことも高く評価しています。」（羽生氏）

JT IT部では、今回のCelonis導入をきっかけに活用の幅を広げていく方針だ。

「Celonisは従来の業務プロセス可視化にとどまらず、自律的にプロセスを改善する『Autonomous Enterprise（自律型企業）』という世界観を描いています。これはJTグループのIT戦略と合致するものであり、今後も活用範囲を広げていきたいと考えています」（羽生氏）

■ Celonisを使った実運用フロー（Celonisのアクションエンジン機能を使ったアラートメールの運用と、KPIに基づいて作成したダッシュボードのデータ分析）



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の世界各国における 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11月

お問い合わせ