

年間1万2000時間の業務を削減 マルハニチロの紙改革と DXの取り組みをひもとく

マルハニチロでは経営陣自ら「社内の常識を疑う」ことから、デジタルを組み込んだ業務改革を推し進めた。

特に請求書業務においては約24万枚に及ぶ紙の請求書をなくす「紙改革」を実施し、

必要な法対応を行うとともに業務の効率化・標準化を実現。

その結果、経済産業省が認定する「DX認定」を2023年に取得。

2024年には「DX注目企業2024」にも選出された同社のDX推進部長・古田昌代氏が、

DXの軌跡と今後の展望について語ってくれた。



DX 銘柄・DX 注目企業

「デジタルトランスフォーメーション銘柄 (DX 銘柄)」とは、東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を経済産業省などが選定し、DXの更なる促進を図るものです。また、特に企業価値貢献部分において、注目されるべき取り組みを実施している企業を「DX 注目企業」として認定しています。



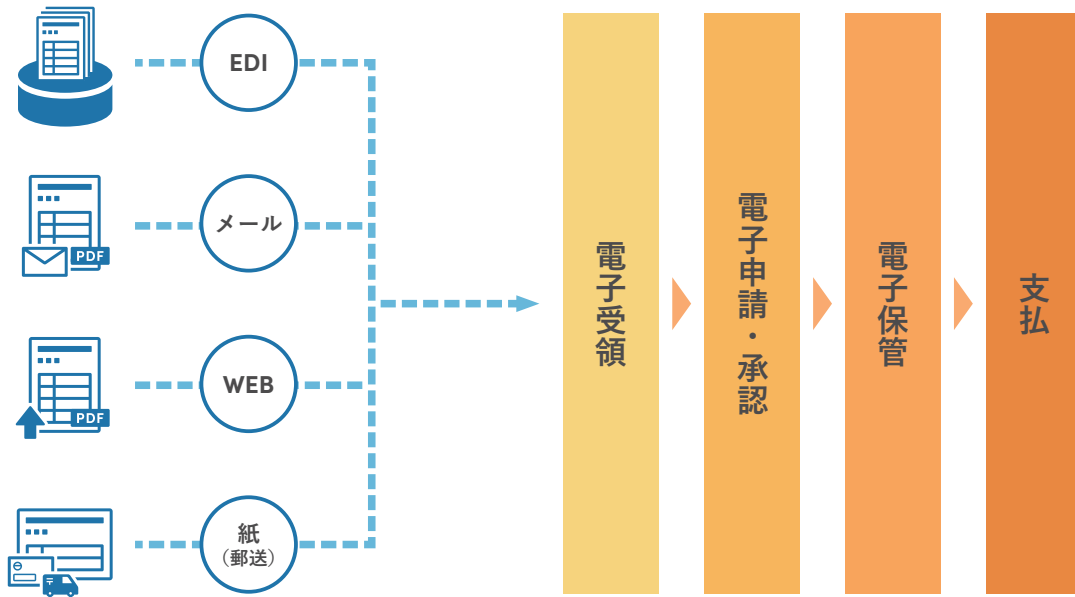
お話を伺った方

マルハニチロ株式会社
DX 推進部 部長
古田 昌代 さん

マルハニチロソリューションズ株式会社に入社後、システム企画、開発、運用を担当。2018年にマルハニチロ株式会社の情報システム部へ転籍、2022年より現職。マルハニチログループのDX推進及び情報システムの両面にて、新しい働き方の導入、デジタルだけにこだわらないトランスフォーメーションの実践、IT / DX 人材の育成、そしてセキュリティ対策など、中長期的な戦略を立て推進を実施している。

マルハニチロが構築した請求書受領に関する業務フロー

どんな形式の請求書でも、受領段階から電子化された業務フローを実現



取引先に負担をかけずに
電子化するために
多くの受領パターンでデジタル化を実現

受領請求書システム

請求書の受領から
申請・承認・保管・支払までを
ワンストップで実現

ペーパーレス化が遅れていた支払業務における受領請求書の電子化を推進し、2023年度には、全支払先の97%の電子化を達成。さらに、2024年度末までにマルハニチログループ会社あわせて36万枚、1万8千時間の削減を目指し、取り組みを進めている。このような「守りのDX」に関する取り組みの評価も貢献し、2023年に「DX認定」を取得。2024年には「DX注目企業2024」に選定されている。

変化し続ける企業を目指し、 DX推進委員会を通して社内の課題をプロジェクト化

創業140年を超えるマルハニチロは、漁業や養殖、水産物の輸出入などの水産事業に強みを持ちながら、多様な加工食品の販売なども行うグローバルな総合食品企業として知られる。2022年には「海といのちの未来をつくるMNV（マルハニチロ・バリュー）2024」と題した中期経営計画を発表し、持続的な企業価値の向上に取り組んでいる。その柱の一つとして位置付けているのが、「DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用」であり、データドリブン経営の実現を目指して積極的にDXを推進している最中だ。

DXの取り組みのスタートとなったのは、2017年に「マルハニチロの常識に問題はないか」という視点にあえて立ち、経営陣が主体となって、全社的な生産性向上に向け管理業務の改善に着手したことだ。

「『新しい働き方プロジェクト』と題して、専門組織を立ち上げさまざまな取り組みを行う中で、業務改善のためにはデジタル化が欠かせない要素だと考えるに至りました。そこで、情報システム部門を内包したDX推進部を創設し、業務改善とシステム管理の二つの機能を持つ組織を作り上げていきました」。

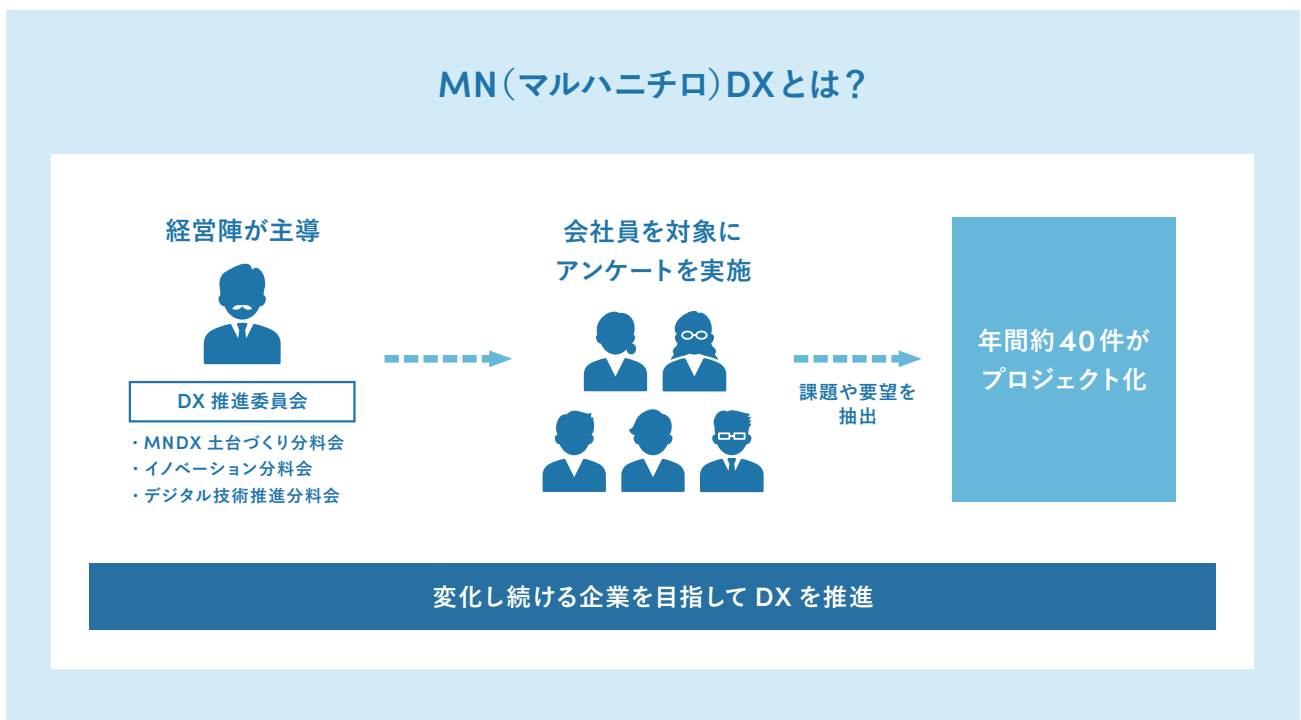
さらに、2022年度には経営陣が主導するDX推進委員会が新設され、その中に三つの分科会を設けてあらゆる角度からイノベーションの可能性をとらえるための活動を行っている。

「さまざまな取り組みを『MNDX（マルハニチロDX）』と名前を付けて呼んでおり、経営陣が主導しながら全社を巻き込んで取り組んでいます（図1）。目的としているのは、単なるITの導入ではなく、変化し続ける企業を目指すことです」。

社員に対しても、DXに主体的に関わってもらうため、全社員を対象に改革したい事案についてヒアリングを実施。あらかじめ選択肢が用意された形式ではなく、一人ひとりにインタビューを行い、それを書き起こすスタイルで行った結果、膨大な量の「生の声」が集まった。

「社員の声を分析するのは大変な作業でしたが、こうした従業員一人ひとりの声こそが、イノベーションのスタートであると気付くことができ、非常に有意義なものになりました。これらの声を基に立ち上げた業務改善のプロジェクトが年間約40件あります。まだまだすべての声を吸い上げられているわけはありませんが、実際に動き始めることができたのは大きな成果だと言えます」。

【図1】



「守り」のDXで創出した成果を、 「攻め」のDXを押し進める力に

マルハニチロのDX推進委員会が司令塔となり、全社的に取り組んでいるDXには、業務改革などを中心とした「守りのDX」と新しいテクノロジー活用などを中心とした「攻めのDX」の二軸がある。しかしながら両方を一度に進めることは、社内のリソース確保の面から現実的には難しい。そこでマルハニチロでは、先に「守りのDX」に着手することを決めた。多くの企業では、売上などに直結するため効果が目に見えやすい「攻めのDX」が重視されがちなか、なぜ最初に「守りのDX」を選んだのだろうか。

「まずは守りのDXで効果を出し、そこで得られたノウハウや、業務工数の削減によって生まれた時間といった資源を、攻めのDXに有効的に使っていこうと考えたためです。そうすることが、いきなり攻めの取り組みを行うよりも、結果として効率的にDXを推進することができるのではないかと思います」。

しかしながら、最初は、「なぜ今の業務を変化させなければならぬのか」といった反応があり、抵抗も大きかった。しかし、DXの「X」の部分、すなわちトランスフォーメーションに取り組むことを大事な目的に据え、訴えかけていくことで、少しずつ進めていくことができたという。

「やはり社会環境が短期間で激変する時代において、企業の価値を持続させていくためには自分たちも変わらなければならぬと、社員の誰もが感じていたはず。だからこそ、『デジタル化すること』を目的とするのではなく、どのように変わるか、を軸にして業務改革を企画立案していくことが重要でした。そしてトランスフォーメーションを目的とすることで、おのずとデジタルはついてくるものだ、という順番でとらえて、さまざまな取り組みを進めていきました」。

ただし、長い歴史を持ち、1万人を超える数の従業員を抱える企業で全社を巻き込んだ改革を進めていくことは、簡単な道りではなかった。多様な事業を展開するマルハニチロでは、事業単位で業務のやり方が異なっており、「業務を標準化して効率化する」ことを目的とするDXは進めづらい環境にあった。当時はDXを支援するサービスを提供している企業からも、マルハニチロが抱える課題のあまりの多さ、複雑さに難色を示されたことが少なくなかったという。

それでも、現在では約40件のプロジェクトが立ち上がり、業務改善が実現できるまでになった。その秘訣はマルハニチロ



の社風にあると、古田氏は語る。

「弊社の社内特性として、企画立案するのに長い時間がかかることが挙げられます。しかし、一度やると決まったら、一気に進む勢いがあるのもまた特徴です。決まったことに対して、『早速、明日からできないか』というくらいの勢いを持っている会社です。そういったマインドを持つ社員一人ひとりの力が、成果につながっているのだと感じています」。

DXの取り組みをスタートしてから数年が経ち、社員の意識も少しずつ変わってきた。とりわけ若い社員たちの改革に対する意欲は高まっているという。「こういうことをやってみたい」「どうせやるのなら、こんな付加価値も付けたい」といった声が現場から上がってくるようになったことは、役職者たちにとってもうれしい変化だ。

その反面、社内のリソースが不足し、社内だけでは対応しきれない事態となっているのもまた現状だ。そのため、コンサル、システム、ベンダーなど、さまざまな業種の企業の力を借りることも積極的に行っている。それぞれの企業との関係性を深めた結果、時にはベンダー企業複数社が連携して、マルハニチロへの共同提案を行うこともあるという。

「MNDXに伴走してくれる仲間は増え続けており、私の周りにはたくさんの企業が手を差し伸べてくれる状況があります。すべてを自社だけで取り組もうとするのではなく、技術のある多くの企業と連携を深めることが、DXの成果を出すための近道になると実感しています。当社の成功体験や失敗事例を共有していきながら、今後も積極的に他社とつながっていきたいです」。

「紙改革」を通じて得られた成果で 持続的に企業価値を向上させる一歩を踏み出す

マルハニチロでは「守りのDX」の一環として、「紙改革」と称して、伝票証憑ペーパーレス、ワークフローなどその他業務の電子化を進めてきた。経理業務の中で特に紙の取り扱いが多く、業務負荷の高い請求書関連の業務プロセスの見直しを実施した。取り組み前にカウントした年間の紙の請求書の枚数は、約24万枚。これらを電子化し、完全システム化することでの効果を試算したところ、1万2000時間ほどの業務時間の削減につながることが分かった。

その試算を現実のものとするべく決めたのが、インボイス管理サービス「Bill One」の導入だ。請求書にまつわる業務フローを標準化すること、電子帳簿保存法やインボイス制度への対応ができることが導入の決め手となった。

「Bill Oneのいいところは、アップロード、メール送付、そして郵送と、請求書の送付方法を選ぶことができる点です。当社のように取引先の数が多い企業では、すべての取引先企業がデジタル化できる状況ではありません。先方の送付方法を当社の都合で変えることはできませんから、紙の郵送も許容できたことは、非常に良かった点の一つです」。

導入後は、あらゆる請求書をBill Oneで受け取り、Bill One

にアップロードされた上でデータ化されるようになったことで、安定した運用が確立された。しかし、「紙改革」の本当の成果は、ペーパーレス化そのものではない(図2)。

「紙改革の本当の成果は、紙がなくなるのと同時に、業務の効率化、標準化が狙えるというところにあります。在宅勤務などの新しい働き方を実現できたこともその一つですし、デジタル化によって全社でどんなことに取り組んでいるのかが見えやすくなり、社員一人ひとりが業務の在り方について考えを深めるきっかけにもなりました。最終的には社員の働きがい向上につなげていくことが紙改革の意義であり、トランスフォーメーションの源泉になっていくと考えています」。

企業は、激変する世界の変化をキャッチしながら、企業価値を向上させ続ける努力を続けていかなければならない。

「自分たちが変化し続けていくために、それを支援していただけのプロの技術を持つ企業とネットワークを構築することによって、たいていのことは乗り越えられると思っています。100年後も生き残る企業を目指すためにも、そうしたつながりを強めていきたいです」。

【図2】

請求書業務に関連する「紙改革」の成果



年間約 24 万枚
紙の請求書を削減



年間約 1 万 2000 時間
業務時間を削減



業務の効率化や
標準化を実現

※ 本資料は、文藝春秋カンファレンス「100年後も生き残る企業のためのDX」(2024年2月)の講演内容を基に構成したものです。

請求書受領から、月次決算を加速する

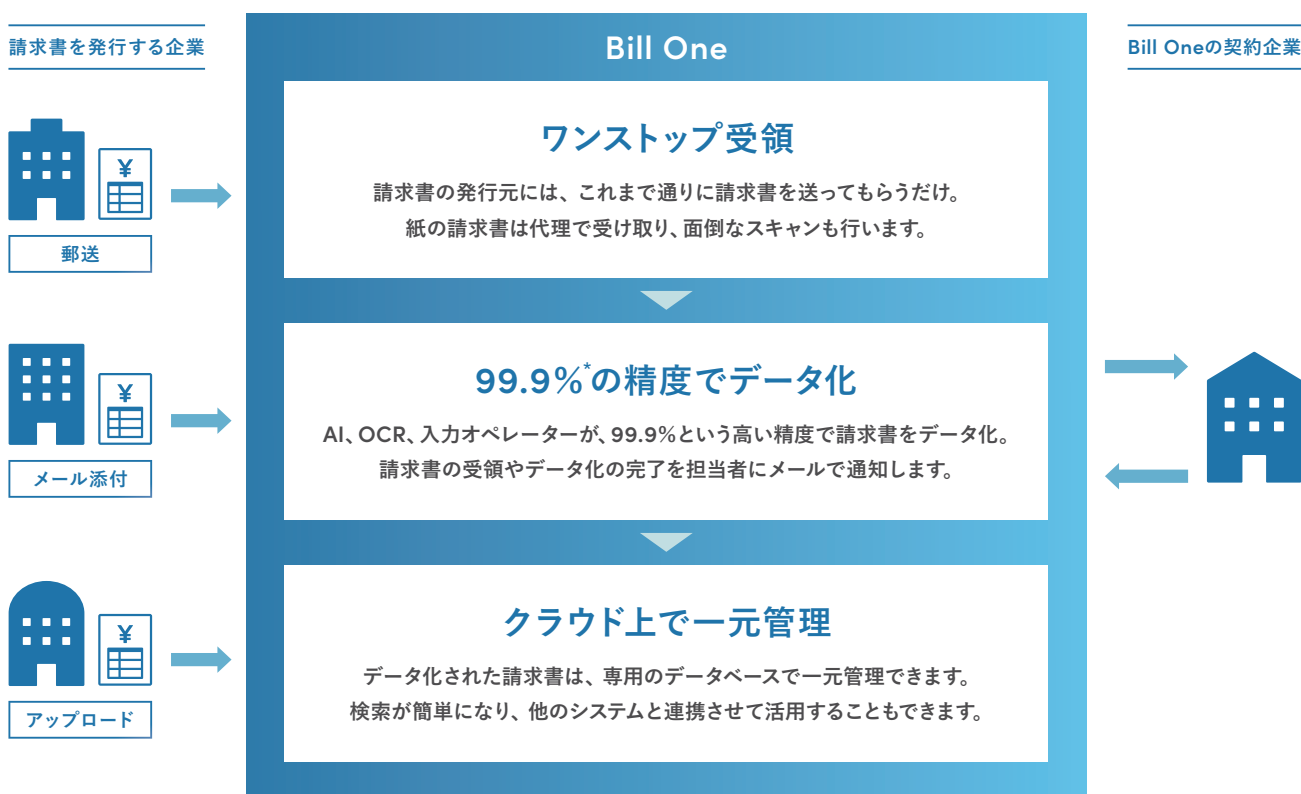
Bill One

powered by Sansan

Bill Oneは、Sansan株式会社が提供するインボイス管理サービスです。

さまざまな形式・方法で届く請求書をオンラインで受け取り、

請求書業務を効率化することで、企業経営における意思決定のスピードを向上させます。



* Sansan株式会社が規定する条件を満たした場合のデータ化精度

3つのメリット



あらゆる請求書を
オンラインで受け取れる



法改正に対応した
業務フローを構築できる



経理部門に限らず
組織全体の生産性が上がる

請求書に関する法改正には、Bill Oneが対応します。

2022年1月1日に改正が施行された電子帳簿保存法や、2023年10月1日に開始されたインボイス制度など、Bill Oneを導入することで、法制度に対応した体制を構築することができます。

インボイス制度

2023年10月1日から消費税の仕入税額控除の方式としてインボイス制度が開始されました。適格請求書（インボイス）は、税務署長に申請し、登録された課税事業者のみが発行できます。請求書の受領企業が仕入税額控除を受けるためには、インボイス制度への対応が必要になります。

適格請求書の受領だけでなく、発行にも対応しています

	発行		受領	
フォーマットに沿った 適格請求書の作成		適格請求書の発行 (紙・電子の両方に対応)	登録番号の照会 (国税庁のシステムとのAPI連携)	適格請求書の要件を 自動でチェック

電子帳簿保存法

電子帳簿保存法（電帳法）により、電子請求書は電子保存しなければならなくなりました*。紙の請求書にも対応しながら、電子請求書を取り扱う必要があるため、コストをかけずに混在する紙と電子の請求書を一元管理する方法が求められています。

電帳法で定められた保存要件を満たして、請求書を電子保存します

			
正確なデータ化	タイムスタンプ	変更履歴・対応履歴の保存	請求書の検索

*2022年1月から2023年12月31日までの間において電子取引によって授受した電子データ（請求書を含む）を保存要件に従って保存することができなかったことについて、やむを得ない事情があると認められ、かつ、その電子データについて出力書面（整然とした形式・明瞭な状態に限る）を提示または提出できる場合には、引き続き保存期間終了まで出力した書面による保存が可能となります（令和4年度税制改正）。

*2024年1月1日以降に授受した請求書を保存要件に従って保存することができなかったことについて、相当の理由があると認められ、かつ、その請求書について電磁的記録のダウンロードの求め及び当該電磁的記録の出力書面（整然とした形式・明瞭な状態に限る）を提示または提出できる場合には、保存要件を不要として、電子データの保存が可能となります（令和5年度税制改正）。

Bill One
powered by Sansan

お問い合わせ | デモ依頼やお見積りについては、お気軽にお問い合わせください

bill-one@sansan.com

0800-100-9933

https://bill-one.com

Sansan株式会社 [本社] 〒150-6228 東京都渋谷区桜丘町1-1 渋谷サクラステージ28F

※ 本資料は2024年7月に作成されました。掲載されている内容は作成時点での情報です。
※ 本資料の記事・写真等の無断転載、複写、複製を禁じます。

© Sansan, Inc.