



「UiPathによるRPA化をグループ全社へ展開中。RPA化に対して高いモチベーションを持つ現場の推進力のおかげで、着々とRPA化が進んでいます」



#### 伊藤ハム米久ホールディングス株式会社

- 本社所在地 : 東京都目黒区三田1丁目6番21号
- 設立 : 2016年4月
- 代表者 : 代表取締役社長 宮下 功
- 資本金 : 300億円
- 事業内容 : 食肉加工品の製造及び販売、食肉の加工及び販売、調理加工食品、惣菜類の製造及び販売などを行うグループ内 傘下子会社の経営管理及びこれに付随する一切の業務

#### 伊藤ハム米久システム株式会社

- 本社所在地 : 兵庫県西宮市高畑町4番27号
- 設立 : 2014年3月
- 代表者 : 代表取締役社長 大道 正弘
- 資本金 : 3,000万円
- 事業内容 : 伊藤ハム米久グループ全体の情報システムの開発・保守・運用・サポートに関する業務支援

伊藤ハムと米久の経営統合により誕生した伊藤ハム米久ホールディングス株式会社は、グループ全体における情報システムの開発・保守・運用・サポートに携わる伊藤ハム米久システム株式会社のもと、UiPathを導入されました。今回、パイロット導入からグループ全社への展開に至るまでの背景と進捗状況や効果などについて、伊藤ハム米久システム株式会社 企画開発 3室 長田 芳典氏、志賀 博一氏に詳しく伺いました。

## 経営統合によって誕生した 伊藤ハム米久ホールディングス

### ●会社概要についてお聞かせいただけますか。

伊藤ハムと米久が2016年に経営統合を行い、発足したのが伊藤ハム米久ホールディングス株式会社です。「私たちは事業を通じて、健やかで豊かな社会の実現に貢献します」をグループ理念に、また「フェアスピリットと変革への挑戦を大切に、従業員とともに持続的に成長する食品リーディングカンパニー」をビジョンに掲げ、チャレンジ精神を持ってさまざまな施策に取り組んでいます。

伊藤ハム米久システムは、伊藤ハム米久ホールディングス傘下のグループ会社のひとつである伊藤ハムのシステム部門、伊藤ハムシステムサービスが前身です。2017年に米久のシステム部門を統合し、現在の伊藤ハム米久システムになりました。なお、グループ全体の情報システムを統括しているのは伊藤ハム米久ホールディングス内のIT統括室です。実運用部門として活動しているのが、私たち伊藤ハム米久システムとなります。



伊藤ハム米久システム株式会社  
企画開発 3 室室長 長田 芳典氏  
(兼伊藤ハム米久ホールディングス株式会社  
IT統括室デジタル推進チーム)

## UiPathのパイロット導入から全社展開へ

### ●今回、サン・プランニング・システムズには 何を依頼しましたか。

2018年8月、経理財務部、人事部、食肉事業部の一部業務をRPA化するため、サン・プランニング・システムズの支援のもと、UiPathをパイロット導入しました。その後、2019年からUiPathを用いたRPA化をグループ全社へ展開しています。なお、RPA化はすべて内製で行っており、サン・プランニング・システムズには導入・教育を通じてスキルトランスファーの支援をいただいています。

## 全社展開で年間8,700時間を削減

### ●RPAの導入効果を教えていただけますか。

RPA化を進めている部門は経理財務部、食肉事業部、人事部のほか、営業部、物流部、事業戦略部など多岐に渡っており、現在までに稼働しているRPAロボット数は100前後(取材時96)で、トータル8,700時間ほど削減することができました。また、ヒューマンエラーの削減、業務品質の向上、パフォーマンスの平準化、リソースの最適化、業務フローの見直しといった部分でも効果が見られます。

## RPA化はトップダウンと ボトムアップ両面から

### ●RPA導入の背景をお聞かせいただけますか。

大きくは2つの背景があります。まずひとつは経営的な背景です。伊藤ハム米久ホールディングスの中期経営計画2023では、グループ理念とビジョンを推進するため、重点的な取り組みテーマとして「1.経営基盤の強化」「2.収益基盤の強化」「3.新規事業・市場への取り組み」「4.サステナビリティへの取り組み」を明示しています。

この取り組みテーマのなかでRPAに関わってくるのは「1.経営基盤の強化」と「2.収益基盤の強化」です。「1.経営基盤の強化」では、社内システムを改善する基幹システムの刷新に加え、攻めのITとしてDX戦略の推進が欠かせません。そのなかで、とくにRPAは期待されているソリューションです。「2.収益基盤の強化」においても、グループの競争力を高めるためには、RPAによる省人化とコスト削減の取り組みが必要になるとうたわれています。

もうひとつは現場からの要望です。まず、経理財務部からRPAを導入したいとの声が上がリ、ほぼ同時期に食肉事業部、人事部からも業務改善の一手としてRPAが使えないかとの声が上がりました。各部門からの具体的な要望は以下の通りです。

#### <経理財務部の要望>

2017年度末、決算早期化プロジェクトを推進するうえで、どうしても効率化を迫られている業務がありました。ひとつは定型業務、もうひとつは部門ごとに異なる費用の経理科目の整合性チェックです。どちらも人手と時間がかかる作業で、RPAの導入で手順を簡略化したいという狙いがありました。

#### <食肉事業本部の要望>

公式サイトからダウンロードした牛個体識別情報が、手入力した内容と合っているかどうか照合する作業を簡略化するため、RPAを導入したいとの要望がありました。牛個体識別に間違いがあると後工程に大きな影響が出てしまうため、これまで照合作業には人手をかけて二重三重のチェックを行っていましたが、「時間がかかる」「間違えられないという従業員の心的負担が大きい」ということで、RPAによる自動化に白羽の矢が立ちました。

#### <人事部の要望>

時間外労働データをサーバーからダウンロードし、それをExcelにまとめて報告対象者にメール送信するフローを自動化したいとの要望がありました。システム改修を行う案もありましたが、時間もコストもかかってしまうため、すぐに着手することはできませんでした。また、RPAで自動化することで、人事部内の働き方改革を推進し、生産的かつ創造的な業務にリソースを回したいという狙いがありました。

## 機能とコストに優れていたUiPath

### ●RPA製品の比較・検討はされましたか。

2018年5月頃から前述した3部門の各1業務を対象に、RPAの効果を検証していくパイロット導入の方針を定め、各種ツールの情報収集を行いました。UiPathを含む4製品を対象に、約2カ月間で比較・検討を行いました。UiPathともう1製品は評価版をいただき、PoC(Proof of Concept:概念実証)も行いました。そこで選定させていただいたのがUiPathです。理由は以下の通りです。

#### <機能とコストの両面でスモールスタートが可能>

DXの推進にはRPAが欠かせないことは分かっていたが、最初から大きな投資をするのはリスクが高すぎます。パイロット導入に向けて、まずはスモールスタートが可能かどうか、そしてサーバー運用などにスケールアップできるかが機能面でのポイントでした。各RPA製品の機能面はクリアできそうでしたが、問題はコストでした。大きな初期投資が必要なRPA製品が多いなか、UiPathはリーズナブルな価格で注目が集まりました。

#### <オブジェクト認識ができる>

対象アプリケーションの画面に対し、疑似的なキーボードやマウス操作でシステム連携を図るRPAですが、UiPathは操作項目の認識方法にUIオブジェクト認識を採用しています。項目を特定するマーカーが不要で安定的な処理が可能ですし、表示欄のデータ参照も行うことができます。PoCを行った際、UiPathは要素が変わっても安定的にオブジェクト認識ができると評価しました。

#### <サン・プランニング・システムズのサポート>

UiPathの唯一の懸念は、UiPathの日本法人が2017年に設立されたばかりだったため、サポート面に不安があったことです。しかし、その不安をUiPathのパートナーであるサン・プランニング・システムズが払拭してくれました。早くからUiPath社認定の正規販売代理店として活動しているだけあって、ライセンス販売だけでなく、プロジェクト支援やロボット開発の技術支援など、各種支援サービスが充実。これなら安心できると思い、UiPathを導入させていただきました。



伊藤ハム米久システム株式会社  
企画開発 3室 志賀 博一氏



## パイロット導入で 年間1,850時間を削減

### ●パイロット導入の進捗状況をお聞かせいただけますか。

2018年8月、サン・プランニング・システムズのもとUiPathを正式に導入し、内製による開発をスタートさせました。同年9月には食肉事業部、2019年1月には経理財務部と人事部に無事RPAロボットを導入することができました。ゼロからのスタートでしたが、サン・プランニング・システムズの丁寧なサポートと迅速な対応は本当に助かりました。おかげさまで、思い描いていたよりもスムーズにRPAロボットを作成・リリースすることができました。

### ●パイロット導入の効果をお聞かせいただけますか。

経理財務部と人事部の効果は60時間程度の削減にとどまりますが、食肉事業部では国内7拠点に7つのロボットを導入し、合計で年間1,850時間の削減を実現できました。

## グループ全社への展開によって、 業務の大小を問わず現場が RPAロボットを作成できる

### ●グループ全社への展開に至った背景をお聞かせいただけますか。

UiPathをパイロット導入して以降、2019年から2021年までの3年間はグループ全社から案件を募集して、さまざまな業務のRPA化を推進してきました。その実績と知見の蓄積、そして中期経営計画2023の後押しもあって、経営層からグループ全社へ展開するとの号令がかかりました。

グループ全社展開の背景には、現場から「自分たちでRPAロボットを作成したい」という要望もありました。実はパイロット導入では、効果の大小による基準を設けていたこともあって、どうしても小さな案件は後回しになっていました。もちろん、小さな案件も積み上げれば効果が出るのは分かっていたのですが、限られたリソースでは限界がありました。そんなとき、経営層からグループ全社への展開の号令が出たため、RPAにおける開発の権限を解放し、業務の大小を問わず現場でRPAロボットを作成できるようにしました。

## ITガバナンスを重視したルール策定

### ●グループ全社へ展開する場合、ルール策定も重要かと思います。どのようにされたのでしょうか。

現場でRPAロボットを作成するといってもルールは必要です。ルールなしに推進してしまうとロボットの属人化や



ブラックボックス化が発生する可能性があります。そこで、グループ全体最適の観点から効果の高い業務を優先的にRPA化するため、承認フロー、導入基準、禁止事項、管理方法などにおいてITガバナンスを重視したルール策定を行いました。

RPA化申請承認フロー	事業部門→伊藤ハム米久システム
稟議決裁フロー	事業部担当部署→【関連部署】伊藤ハム米久システム→事業部管理者
RPA導入基準	・RPA化の手間は小さく、効果は最大に発揮される業務を最優先とする。 <b>(グループ利益最大化)</b> ・効果は事業部によってできるだけ業務を定量化して申請。
RPA化申請書類	導入前後の業務フロー <b>(見える化)</b> 操作手順書 <b>(マニュアル化)</b> 効果算定書 <b>(定量化)</b>
開発ルール	・プログラム構成は漏人化防止のため、他開発者レビューをかならず経て本番稼働すること <b>(標準化)</b> ・ブラックボックス化防止のため、仕様ドキュメントを共通フォーマットに則って作成 <b>(共有化)</b>
ライセンス管理	ライセンス規約違反防止のため、稼働中のロボットを一元管理し、ライセンス契約は必ず伊藤ハム米久システムが取り交わす <b>(契約一元化)</b>
ID/パスワード管理	操作するシステムへのログインはロボット専用IDを人間同様に払い出し、パスワード管理も行う <b>(アクセス管理)</b>

## ●ルール策定において重視したところを教えてください。

優先度を明確にするため、RPAの導入基準を設けました。まず、RPA化を申請する際は、我々が用意したRPA化申請書類に業務フロー、操作手順書、効果算定書などを記載してもらいます。我々は、RPA化するにあたって問題ないか、作成が難しい内容が含まれていないか、開発の難易度に見合った効果が得られるかなどの観点で精査しています。それらを「S」「A」「B」「C」に区分し、優先度の高いものから開発するようにしています。また、我々でRPAロボットを作成する際は、できるだけ汎用性の高いものや修正に手間がかからないものを作成するように意識しています。どうすれば「もっとも効果的に業務を効率化できるか」と思案しながらRPA化に取り組んでいます。

削減効果		開発期間		ランク	定義
高	優先度S	短	優先度B	S	RPAの適用が容易で、高い効果が見込める。各利用部門内のモデルケースとなりうる。 (=削減効果が15時間/月が目安)
中	優先度A	4週間	優先度C	A	RPAの適用が容易で、確実に効果が見込める。
低		長		B	RPAを適用することで相応の効果が見込めるが、RPA化には難易度・複雑性が高い。 または、他ソリューションとの連携・組み合わせが必要。 (=開発期間が4週間以上が目安)
				C	そもそも業務削減効果が小さいなど、RPA化のコストに対して効果が見出しづらい。

## ●UiPathのツールの切り分けはどのようにされたのでしょうか。

現場が利用するのはローコード開発が可能なStudioXです。StudioXで開発できない業務に関しては、我々がStudioを利用して開発しています。この判断は、RPA化申請書類を精査する段階で行っています。

## 現場のモチベーションを大事にしつつ地盤づくりを推し進めていく

## ●今後、RPAに求める効果や期待があればお聞かせいただけますか。

現在は現場のスキルアップと「グループ全社でより良いRPAロボットを開発できる地盤づくり」を進めていくことが

先決と考えています。それが確立できた後に明確なKPIを設定する予定です。

幸いにも、当社は現場の担当者自身で業務の効率化をするという意識を持ち、しっかりRPA化に取り組んでいます。着々と地盤づくりが進んでいる現状に対し、我々は現場の頑張りに頭が下がる想いです。ただ、現場のスキル向上とともにStudioXでは物足りなくなる場面も想定しなければなりません。さらなる教育環境の整備が必要になっていくと思いますので、サン・プランニング・システムズの経験と知見を当社に還元していただければ幸いです。

## RPAの主幹部門がRPAの展開をコントロール

## ●RPA化に苦勞されている企業に向けて、御社からアドバイスがあればお願いします。

RPA化するには、時間やコスト削減といった効果を上げることが目的であるため、精査をせずに手当たり次第にRPA化してしまうと、作業量だけ増えて効果が上がらないという事態に陥ってしまいます。そうならないように案件を精査して効果の大きい案件から着手するのが肝心だと思います。

また、RPAでできないこともあるため、過度な期待をしないことを念頭に置く必要があります。RPAの主幹部門は、普及活動と同時に「できること」「できないこと」を正しく認知してもらうことが必要かもしれません。

## ●最後に今後の展開をお聞かせいただけますか。

このまま順調にグループ全社でRPA化が進んでいけば、RPAロボットの数も増え続けていきます。具体的な稼働数などは設定していませんが、管理が難しくなる前にRPAロボットを一元管理・運用できるサーバー型の管理ツールOrchestratorの導入が必要になってくると思います。

そのほかにも、ワークフローやOCRに関係する業務でもRPAを活用し、効率化に取り組んでいきたいという考えもあります。そのような時にも、サン・プランニング・システムズの支援は欠かせません。引き続きよろしくお願い致します。

お忙しい中、貴重なお話をお聞かせいただき  
ありがとうございました。

取材日時 2022年8月  
伊藤ハム米久ホールディングス株式会社  
<https://www.itoham-yonekyu-holdings.com/>

※記載の担当部署は、取材時の組織名です。