

輸入管理業務における管理時間低減

会社・事業所（フリガナ）

発表者名（フリガナ）

カブキガイシャ
株式会社 キャタラー

ヨシノ サチ
芳野 祥千

会社紹介

◆本社所在地
静岡県掛川市千浜7800高地
設立：1967年5月
従業員数：1114名
Research & Admin. Building

触媒は、エンジンからの排気ガスを
クリーンにする部品

触媒

◆ARUKリエイションセンター
静岡県掛川市千浜1905高地10
設立：2017年11月
ARUK Creation Centre

職場紹介

調達・生産管理本部

調達部 生産管理部

主な業務内容

- 社内購入品の発注手続
- 購入品の価格交渉
- 市場調査等の情報収集

部の役割・ミッション
世間相場的確な把握、パートナーとの協調・情報共有を通じグローバルな視野で**良品廉価・安定調達**を実現させる

部方針

- リスク低減による安定調達の実現
- 調達価格低減による会社収益向上
- グローバルでの調達機能強化
- 活き活きと働ける活気ある職場作り

私たちの会社は静岡県 掛川市にあり、主に自動車などの排ガスをきれいにする触媒の研究開発、製造、販売を行っています。海外には7箇所の生産拠点があり、環境保全に貢献しています。

えび三味サークルは調達部に所属し、主に社内購入品の発注手続きや価格交渉等を行っています。日々、「グローバルな視野で**良品廉価・安定調達の実現**」に向け、業務を進めております。

サークル紹介&サークルの課題

えび三味サークル

男性：3名
女性：4名

個人レベル表

サークルの弱み

- ① 上司との連携不足...
- ② 活動運営の工夫が足りない...

弱み克服に向け目標を立てよう！

前回の活動振り返りをQC事務局と**活性度評価結果**を用いて実施

活性度評価8項目

- 会合回数
- 会合時間
- 会合参加率
- QCの頻更新頻度
- AD (アドバイザー) の会合への参加
- AD (アドバイザー) のQCの頻確認
- 推進者のQCの頻確認
- 世話人のQCの頻確認

キャタラー独自の指標

図. 前回活動の活性度評価結果

QCの旗活用による上司との連携が低い!!

上司との連携強化のためにQCの旗をしっかりと使ってごう!!

QCの旗とは・・・
QC活動進捗管理ツール

Q旗

活動計画・進捗
会合内容
次回の課題
上司・ADコメント

誰が見ても活動状況がわかる

Q旗をしっかりと更新すれば
誰が見ても活動状況がわかる

サークル目標：役割分担して人任せにしない

私たちは男性3名、女性4名で活動を行っています。今回の活動では、**サークルの弱み**である「**サークル運営**」と「**上司や関係部署との連携**」を向上させ、B7-7プラスを目指します。当社では**活動の実績を活性度評価表に反映**し、結果をQC事務局と共有します。**活性度評価とは当社独自の指標で8つの指標で評価**します。前回活動では**上司との連携、QCの旗に関する項目が低い**ことから、**上司との連携強化のためにQCの旗を活用**するよう事務局よりアドバイスをもらいました。**QCの旗とは活動の進捗を管理するツール**で、会合毎まとめを記載し上司へ提出し進捗を確認してもらいます。前期活用点数は80点。今期は**活用頻度を向上し120点を目指**します。更に、**現状の会合はスムーズに議論が進まない**事が多く、行き当たりばつりの状態。そこで次期アドバイザーの**吉田さんをキーパーソン**とし、**弱みである運営方法を向上**することで、**サークルの課題も解決できると考え**、進めていくことにしました。

テーマ選定&選定理由

評価点小計	活動期間	やりがい	会費参加	サークルニーズ	職場ニーズ	重要度	緊急度	実現性	上位方針	6大任務	評価点小計	採用順位	
11	○	○	○	輸入管理業務の管理に時間がかかる		○	○	○	○	C	20	31	1
11	○	△	△	海外仕入先の外貨支払業務に時間がかかる		○	○	○	○	C	16	27	2
9	○	△	△	仕入先緊急連絡網更新方法が分かりにくい		○	○	○	○	Q	16	25	3
7	○	○	○	社内在庫の確認に時間がかかる		○	△	○	○	C	10	17	5
11	○	○	○	20時以降で直接仕入先とコミュニケーションがとれない		○	○	○	○	Q	14	25	3

・輸入とは：海外からモノを受け取ること

・輸入品：サンプル、材料、書類

・適正な輸入：正しい品名・数量・金額で税関に申告すること

・輸入件数：100件/月

・輸入元：40%海外拠点 60%専売・仕入先他

海外拠点 専売・仕入先

40% 60%

【緊急性】

- 昨年運用開始したばかりで管理に13hr/月かかっている
- 今後、海外取引が増加する事を見据え、早急に改善したい

【上位方針】

- 昨年輸入管理強化を目的に輸入管理事務局を設置しており輸入管理方法の定着と見直しが必要
- 部員の総労働時間短縮

“輸入管理業務における管理時間低減”をテーマに選定

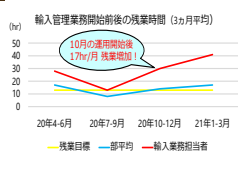
～事務局の実施事項～

- 輸入申告内容の確認
- 輸入書類保管の確認

輸出取引管理委員会
委員長：社長
委員：役員

輸出総括事務局 (営業企画室) 輸入管理事務局 (調達部)

各部署輸出事務局 各部署輸入事務局



【やりがい】

- 輸入管理の向上は正しい輸入に繋がりと、修正申告も防げる
- QCで共有し部員のスキル向上、脱属人化で誰でも出来るように!

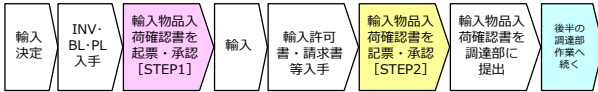
メンバー全員で困りごとをあげ、マトリックス図で評価を行った結果、最も評価点の高い「**輸入管理業務における管理時間低減**」をテーマとしました。輸入とは海外からモノを受け取ることを指し、キャタラーが海外から受け取る輸入品にはサンプル、材料、書類などがあります。輸入通関の際には、正しい品名・数量・金額で税関に申告する必要があり、**申告が正しくないと脱税行為とみなされ**、罰金が科せられるなど、**会社の信用問題にも発展**します。そのような違反行為が発生しないよう、'20年10月に**調達部を事務局として輸入管理事務局を設置**、各部にも担当者を配置しました。事務局では、**輸入申告が正しくされているか、輸入書類が正しく保管されているかを確認**しています。

輸入管理は運用を開始したばかりで、**社内の定着が不十分であり、調達部での管理工数が多かかっている**ことに加え、**上位方針でも輸入管理方法の定着と見直し、総労働時間短縮を掲げ**ており、**対応が必要**です。また、**税関の調査に対応するための必須業務で重要性が高く、属人化作業になっている**ため、**QCで取り組む事で調達部員のスキル向上と多能工化を目指す**ことにしました。

QCサークル紹介	サークル名 (フリガナ)		発表形式	
	えび三味 (エビザンマイ)		プロジェクター	
本部登録番号	86-3	サークル結成年月	2014年 4月	
メンバー構成	7名	会合は就業時間	内・外・両方	
平均年齢	33歳 (最高 38歳、最低 28歳)	月あたりの会合回数	4回	
テーマ歴	本テーマで 13件目 社外発表 1件目	1回あたりの会合時間	1時間	
本テーマの活動期間	2021年 5月 ~ 2021年 11月	本テーマの会合回数	15回	
発表者の所属	調達部	勤続	7年	

現状把握

【前半：輸入者が行う一連の作業】



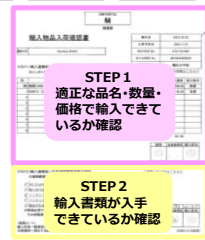
輸入物品入荷確認書とは

輸入実績把握と適正な輸入を確認するために輸入者が起票し調達部に提出する書類



調達部が行っている輸入実績との照合業務はこの後説明します。

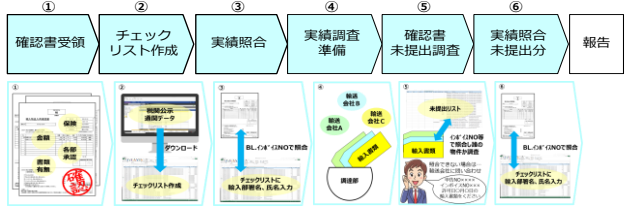
現在、社内では輸入者が起票する輸入物品入荷確認書を基に輸入実績の把握と適正な輸入ができていますか確認しています。確認書はSTEP 1と2に分かれています。



4

現状把握

【後半：調達部が行う作業～輸入物品入荷確認書と輸入実績の照合～】

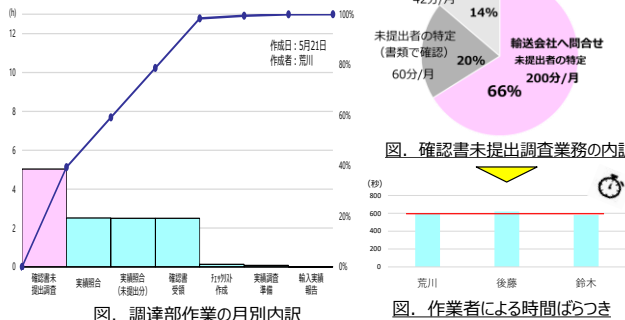


調達部では、各部から確認書を受領後、確認の作業を行います。

①確認書を受領し内容に不備がないか、確認。②前月分の輸入データを税関のシステムからダウンロードし、チェックリストを作成。③確認書とチェックリストを照合します。④輸送会社より輸入書類を入手し、実績調査を準備。⑤確認書が未提出であった案件を、輸入書類と照合して輸入者を特定。特定できない場合は輸送会社に問合せ、特定後に各部の事務局に確認書の提出を依頼。⑥7月～10月に提出された確認書をチェックリストと照合。このように毎月全輸入品の確認書を入手して完了です。

5

現状把握



これらの作業をパレート図にしたところ、各作業の月平均の時間はこのようになり、**確認書の未提出調査に最も時間が掛かっている**ことが分かりました。確認書の未提出調査業務の内訳を調べたところ、**未提出者を特定する作業の割合が大きい**事が分かり、作業者ごとの作業時間を計測したところ、**差はありません**でした。

6

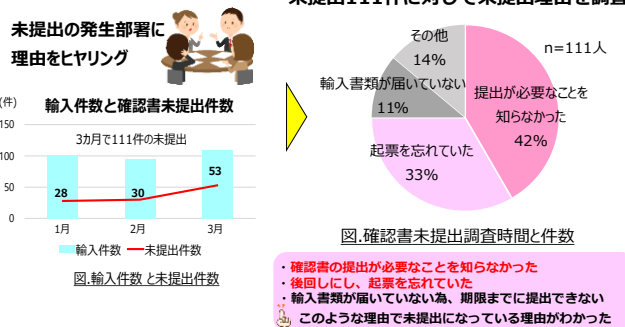
現状把握



問い合わせ作業の深掘りしましたが、ムダな作業はなく、調達部での作業を改善出来ないため、**ADと相談し未提出件数に着目**して再度現状把握を実施。未提出件数と調査時間が比例していることがわかりました。さらに**輸入件数が多い部署と確認書の未提出率の関係**を調べたところ、**相関関係はありません**でした。

7

現状把握



未提出の多い部署に理由を確認。**3か月間で111件の未提出が発生**していたため、**111名の未提出者を対象に、未提出の理由を確認**。すると、**提出が必要なことを知らなかった、提出を後回しにして起票を忘れていた**、という事がわかりました。

8

現状把握のまとめ

層別項目	層別結果
確認書未提出調査業務の内訳	66%占める輸送会社への問合せ作業は手段が限られる上に必須作業で改善が難しい
作業による調査時間差	輸送会社への問合せ作業は手段が電話・メールのため人による時間差はなし
輸入件数が多い部署と確認書未提出率	輸入件数と未提出率に相関性なし
未提出者へヒヤリング	・確認書が入力し難く提出を後回しにしている
未提出理由の内訳調査	・確認書の提出が必要なことを知らない ・起票忘れの発生

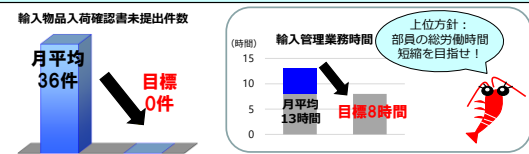
調達部の未提出調査時間と未提出の件数は比例するため **未提出の発生原因に着目**

以上の現状把握から、**未提出の発生をなくすこと**で、**調達部の時間も低減**できるという。更に**未提出の原因は、提出の後回しや、提出が必要であることを知らない人がいて、起票忘れの発生に繋がっている**ということがわかりました。

9

目標設定

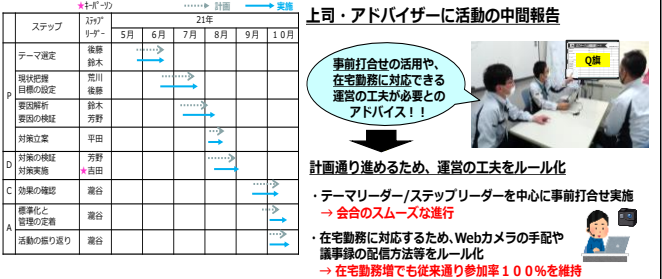
何を : 輸入物品入荷確認書の未提出件数を
いつまで : 2021年10月末までに
どうする : 現状36件/月から0件/月にする (5時間/月削減)
根拠 : 輸入管理業務の時間削減に繋がる
部方針の輸入管理定着と各部の正しい輸入に繋がる



目標を「輸入物品入荷確認書の未提出件数」を「2021年10月末までに」**36件から0件にする**ことにしました。調達部でかかる**輸入管理業務の時間削減**に加え、**社内の輸入管理定着に繋がるため、会社全体に嬉しさがあります**。

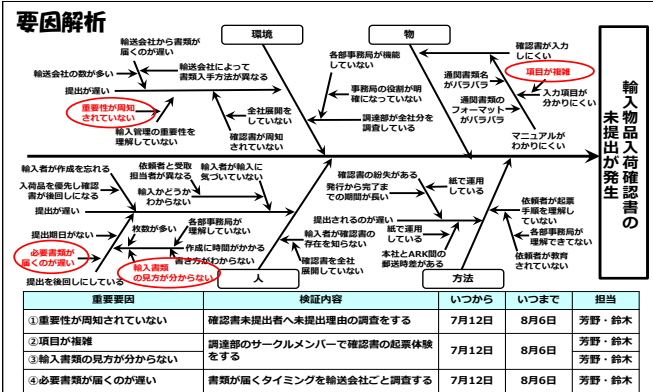
10

活動計画



活動計画はこのように立て、**ステップリーダー主導のもと、全員参加で活動**を実施しました。活動を進めるにあたり、**キーパーソンの吉田さんがQ&Aをもとに上司に進め方を相談**。在宅勤務でも会合に参加できるように工夫しよう！と、アドバイスを頂きました。そこで、**在宅勤務時は事前にWebカメラを予約するなどのルールを決め**、在宅でも**円滑に会合が進むよう運営を工夫**しました。

11



要因解析では **確認書の未提出が発生** することに対して全員で要因を洗い出し、特性要因図を作成。4つを重要要因として、担当、期限を決め、要因の検証を実施します。

要因検証

重要要因	検証内容	いつから	いつまで
①項目が複雑	調達部のサークルメンバーで確認書の起票体験をする	7月12日	8月6日
②項目が複雑	調達部のサークルメンバーで確認書の起票体験をする	7月12日	8月6日
③輸入書類の見方が分からない	書類が属くタイミングを調達会社と調査する	7月12日	8月6日
④必要書類が属くのが遅い			

1件当たりの起票工数

平均10分

確認書の項目、輸入書類の見方が難しく不慣れな人は時間がかかる

合格者・不合格者の割合

合格者 2人 (29%)
不合格者 5人 (71%)

7人中5人が正しく輸入物品入荷確認書を起票できない

対策立案～検証計画

対策	対策案	5	4	3	2	1	0	実施
1	調達部担当者へ輸入書類を確認する	○	○	○	○	○	○	芳野・川元
2	入力項目の見方が分かりやすい	○	○	○	○	○	○	芳野・藤原
3	必要書類の提出待ちによる遅れを減らす	○	○	○	○	○	○	鈴木・田中・芳野・鈴木

対策の立案では、系統マトリクス図にて評価。得点の高い、5つの対策を採用し、進めていく事にしました。対策の検証と実施計画はこうにたて、取り組みました。

対策の実施1～輸入物品入荷確認書 提出手順の変更～

【改善前】 入力前～約1週間～

【改善後】 入力後～3週間以上～

工程が短くなったことで、輸入者の作業負担が大幅に低減。約1か月→1週間に大幅短縮!!

これらの対策を実施し、工程改善を進めた結果、輸入者の作業負担が大幅に低減。工程が短くなったことで、起票にかかる時間も、約1か月から1週間に大幅短縮され、起票しやすくなりました。

要因検証

重要要因	検証内容	いつから	いつまで
①重要性が周知されていない	アンケート調査にて周知されているか検証	7月12日	8月6日

各部の未提出者へアンケートを実施

Q 確認書が法的に重要な書類であることを知っているか

アンケート結果

n=111人

24.3% 27人 (知っている)
75.7% 84人 (知らない)

法的に重要な書類という事を知らないという人が未提出の7割以上

輸入管理の重要性が理解されていない事が分かった

まず、重要性が周知されていないという主要因に対し、検証を行いました。確認書の未提出者へ確認書が法的に重要な書類であることを知っているか調査した結果、知らなかった人が7割以上を占め、輸入管理の重要性が周知されていないことが分かりました。

要因検証

重要要因	検証内容	いつから	いつまで
④必要書類が属くのが遅い	調達会社から書類が届くリードタイムを確認	7月12日	8月6日

主な調達会社毎の送付リードタイム

調達会社	7月1日	7月7日	7月14日	7月21日
A社	輸入翌月後1日目			
B社	輸入翌月後1日目			
C社	輸入完了後1.2週間後			
D社	20日以降輸入翌月末着			
E社	送付依頼を行わないと送付されない			

⇒調達部が確認書の未提出確認を実施するのは輸入翌月1週間後

調達会社によって必要書類の送付リードタイムがバラバラ

未提出確認実施までに届かない調達会社が多いことが分かった

対策立案前にQ旗を用いて上司と確認した

対策の検証1～輸入物品入荷確認書 提出手順の変更～

対策1 確認書の提出手順変更について検証を実施。工程が長いことに加え、必要情報がどこに記載されているかわからない、調達会社からの書類入手や部承認に時間がかかるなどの意見があり、これらの工程を見直すことで効果ありです。次に実現性があるか、上司を交えて検証。転記工程は、書類添付。書類入手はシステムを使用。部承認が2回必要+提出忘れに関しては、輸入前に完結する工程に変更にしました。

困りごとを見直すことで提出しやすくなる!!

困りごと	改善後	嬉しさ
輸入書類から必要情報を見つけるのは慣れていないと難しく、調達部への問合せも多い	転記→書類添付に変更	情報を探す手間が省ける
調達会社からの書類入手に時間がかかる	後から調達部まとめて入手する方が効率的	輸入書類入手の手間が省ける
部承認が2回必要/工程が長く提出を忘れる	輸入前に完結する工程に変更	工程が短くなり、部承認も1回でOK

対策検証2-1 輸入物品入荷確認書のフォーマット変更

改善後フォーマットで問題無いか上司とメンバーで検証

項目がシンプルで分かりやすい!!

問題なし

図.確認書1件当たりの作成時間

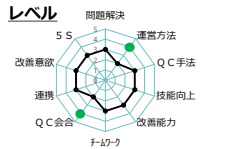
起票時間が7分低減

フォーマット改善で起票時間が低減し、起票しやすくなる!

対策2の確認書のフォーマット変更について各部にアンケートを実施したところ、28件の改善要望があり、対策が必要だとわかりました。改善可能な項目を検証し、計算式の設定や、必要書類の明記等、19件の改善を実施。改善前に比べ、起票時間が大幅に減少、起票しやすくなった事がわかり、効果ありです。

対策の検証3

キーパーソン 吉田
出来る人達に任せがちでQC会合と運営のレベルが低いのが弱み



弱点克服のために自ら率先して説明資料作成を担当

【対策実施ステップ】

- ① 輸入管理業務を実践して理解度向上
- ② 説明資料の構成と展開方法を考えて上司と進め方を相談
- ③ 資料作成
- ④ 資料の上司承認

上司相談の結果、内容以外で買ったアドバイスも実施！

- ・作成資料の有効性確認
- ・資料見直しの手順書作成

続いて対策3です。キーパーソンの吉田さんから、弱みであるQC会合と運営方法の克服のため、対策3を率先して進めたいと提案がありました。そこで吉田さんが主体となり、実際に輸入管理業務を行ったうえで上司と相談、資料を作成しました。

20

対策実施2・3

～弱点克服のためにキーパーソン自ら率先して説明資料作成を担当～

- ① 作成資料の有効性確認
- ② 資料見直しの手順書作成



私がやります！

【作成した資料で調達部員を教育し有効性を検証】

- 資料のポイント
- ① 輸入管理の重要性
 - ② 間違いやすい事例
 - ③ 確認書の解説
 - ④ Q&Aを掲載



未経験者でも分かるように工夫して理解度テストで調達部全員が合格できた！



効果あり

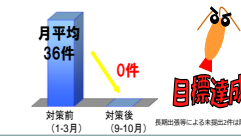
説明資料の展開で従業員の理解度向上！

説明資料には、輸入管理の重要性、間違いやすい事例等を掲載。部内で、理解度テストを実施したところ、調達部全員がテストに合格。この資料を全社にも展開することで従業員の理解度向上が見込めるため、メールにて全社へ配信。更に、各部事務局長へ部内での説明を依頼しました。これらの対策により輸入管理の重要性を社内へ周知することができました。

21

効果の確認

【輸入物品入荷確認書の未提出件数】



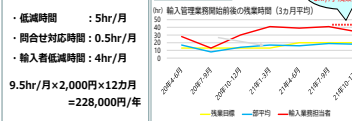
【輸入管理業務時間】



【副次効果】

- ・全社の輸入管理に対する理解が深まり、法律違反の未然防止につながった
- ・輸入者の確認書作成時間が7分/件低減し、作業R/Tが1ヵ月→1週間に低減した
- ・確認書への問合せが6件→0件/月になった
- ・輸入管理業務の脱属人化が実現した

【効果金額】



対策1～3により、対策実施前に月平均36件あった未提出件数が対策実施後は0件になり、未提出フローに掛かっていた調達部の時間を、5時間低減でき、目標達成。全社の輸入管理に対する理解も深めることができました。更にメンバー全員の輸入管理に対する業務知識が向上し、属人化からの脱出に成功。部員の残業時間も低減し、上位方針の達成に貢献することができました。

22

キーパーソンの成長

キーパーソン



吉田 和矢

レベル



目標

育成計画

育成計画	7月	8月	9月	10月
5分制行動	●	●	●	●
企画	●	●	●	●
内容標準準備	●	●	●	●
フォローアップ	●	●	●	●
進捗報告	●	●	●	●

運営方法とQC会合目標達成!!



育成計画を全て実施

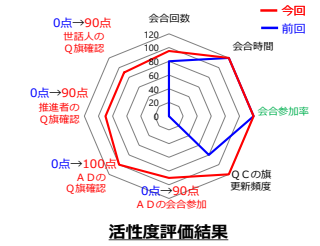
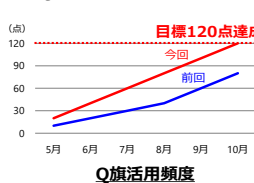
キーパーソンの吉田さんもアドバイザーのサポートを受け、レベルアップしました。今回の活動で実施した、会合の事前準備やQC旗活用などの運営の工夫は、進め方の標準とし、次回へのテーマへ引き継ぎました。

23

サークルレベル評価 (活動後)



Q旗を用いて毎月報告を実施



弱みであった上司との連携を克服
 上司を含めた全員参加を構築
 在宅勤務でも参加率100%を維持

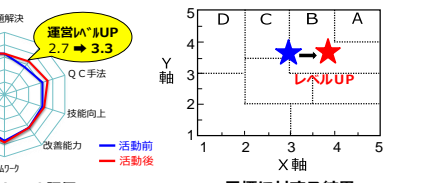
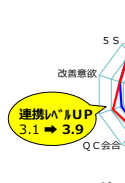
Q旗を用いて活動することで、上司との連携強化に繋がりと、活性化評価が向上。結果、通常業務でも上司に相談しやすくなり、手戻りがなくなりました。また、運営の工夫により、在宅勤務でも全員参加で活動を進めることができました。

24

サークルレベル評価 (活動後)



個人レベル表

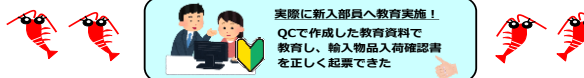


サークルレベルは「運営方法」や「QC手法」スキルが上昇し目標のBゾーンプラスに到達することができました。次回はAゾーンを目指して活動を進めます。

25

標準化と管理の定着 ～5W1H～

項目	なぜ	誰が	何を	いつ	どこで	どの様に
定期点検	情報更新	調達担当者 (芳野)	輸入・法律の最新情報	1回/年 (1月10日)	自席	税関HPで確認する
要領書管理	維持管理	調達担当者 (後藤)	WISDOM (要領書)	1回/年 (1月20日)	自席	改訂する
フォーマット管理	維持管理	業務担当者 (後藤)	輸入物品入荷確認書	運用変更時	自席	改訂する
輸入取引教育	教育 (維持)	調達担当者 (芳野・吉田)	教育資料	1回/年 (3月10日)	輸出管理教育	定期教育を実施する
	教育 (新人)	各部輸入事務局	教育資料	新人入社時 (4月10日)	各部	調達部作成の教育資料に基づき教育
	維持管理	調達担当者 (芳野・吉田)	教育資料	1回/年 (1月10日)	自席	見直す



標準化と管理の定着は、このように決め、進めています。実際に新入社員へ教育を実施した結果、正しく作業ができることを確認することができました。今後も維持・発展をしていきます。

26

反省と今後の課題

手順	良かった点	反省点	今後の進め方	
P	テーマ選定	上位方針とテーマの整合性を確認し選定	困りごとを多くあげられない	活発な意見ができる環境づくり
P	現状把握と目標設定	妥協せず議論できた	現状把握の層別が上手くいかず悩んだ	計画的に進める
P	活動計画の作成	担当毎に分担して課題に取り組めた	スケジュール通りに進められなかった	今後もQ旗を使い進捗管理を確実に行う
D	対策の検討と実施	前後工程の意見を取入れた対策ができた	検証に時間がかかり対策実施が遅れた	有効な検証方法を勉強しレベルアップを図る
C	効果の確認	社内の輸入管理強化と部員のスキルアップに繋がった	数値化できない副次効果あり	引き続きレベルアップに向け取り組む
A	標準化と管理の定着	教育計画に折り込み仕組みになった	WISDOMの改定が間に合わなかった	他部署と意見交換しより良くしていく

良かった点は、上位方針とテーマの整合性を確認しテーマ選定できたこと、社内の輸入管理と部員のスキルアップに繋がった事。反省点は、現状把握のまどめに時間が掛かった事です。今後もQ旗をしっかりと活用し、全員参加の活動を進めていきます。

27