

# ABMに基づくビジネス・プロセスの变革

松森 紀子

ビジネス・プロセスの变革を推進していくためには、まず業務の現状、すなわち、企業の中で行われている様々な業務に対していったいどれだけの資源が活用され、結果としてどの程度の価値を生み出しているのかを把握することが欠かせない。このような定量的な裏付けがあって初めて、目指すべき变革の方向性・焦点やレベルを明確にできるとともに、变革に対する抵抗・反発を克服していくことが可能となるからである。この定量的な現状分析、およびそれに基づく課題の抽出と課題解決のための方向性を得るための分析手法がアクティビティ・ベースド・マネジメント（ABM：Activity Based Management）である。

## 1. 企業内の資源の活用状況把握のための従来の指標とその問題点

企業内の資源の活用状況を測る重要な指標として、従来より「コスト」がとりあげられてきた。「コスト」は全社で共有化する上でわかりやすく、かつそのまま企業の目標・業績に直結するため、企業内の資源の活用状況を定量的に把握するための指標として最適である。しかし、従来のコストは、「財務会計上のコスト」から捉えたものであり、「勘定科目別間接費」を人数比、フロア面積費、操業時間比等の基準を用いて各製品や顧客等に配賦する方法（＝操業度基準原価計算）で算出されたものである。このため、従来の「財務会計上のコスト」は、実際の業務におけるコストの発生状況とは必ずしも一致しておらず、例えば、製品別・顧客別にみた収益情報が歪んで捉えられている場合がある。さらに、従来の「財務会計上のコスト」情報からは、具体的な業務面から見たコスト構造、コスト発生要因（コスト増大要因）等を分析することは難しく、

経営者が抱える例えば以下のようなニーズに答えられない。

- 1) どれだけのコストが各業務にかかっているのかに対してどの程度効果があがっているのか
- 2) 各業務は顧客に対して付加価値を生み出しているのか。特に、間接部門や本社業務はコストに見合った価値を生み出しているのか
- 3) 各業務のパフォーマンスやコストに影響を与えている要因は何か等

そのため、必要性は感じながらも、情報がない中では、ビジネス・プロセスの变革にあたって、これまでの経験や勘に頼って推進していかざるをえない状況にあった。

## 2. 指標としての新たな「コスト」の捉え方

従来の「財務会計上のコスト」にかわって、先にあげられたような経営者のニーズにこたえるための方法として提起されたのが「アクティビティコスト」の考え方である。これは、企業内の業務を最小単位のアクティビティに分解（図1）した上で、企業活動を通じて発生する様々なコスト（従業員給与・賞与、厚生費、賃借料、リース料、備品費、通信費、減価償却費等）を、アクティビティの量に応じて、いったん各アクティビティに配賦することを基本としている。全ての企業活動は、アクティビティの組合せによって構成されるため、「アクティビティコスト」をある程度網羅的に洗い出し、それらを組み合わせて分析することにより、業務の実施状況により即したコストを把握するとともに、多面的な切り口からコスト構造を分析することが可能となる。この「アクティビティコスト」の考えが、ABM（Activity Based Management）の基本コンセプトである。

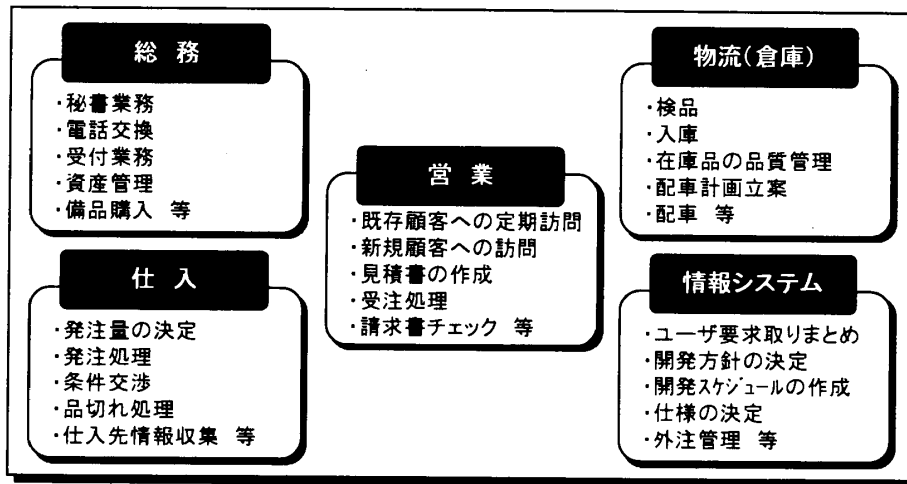


図1 企業の中のアクティビティ例

### 3. ABMの基本的分析視点

ABMは、1980年代後半に、ハーバード大学のクーバー教授とキャプラン教授が提唱した製造業における原価計算手法であるABC（アクティビティ・ベースド・コストリング＝活動基準原価計算）に端を発し、ABCの考えをホワイトカラーのコストの大部分を占める販売・一般管理費を含めたより広いコストに適用したものであり、その基本コンセプトは「アクティビティコスト」にある。また、ABMは、従来の管理方法では入手できなかった経営情報を提供するための手法として発展してきたことから、「アクティビティコスト」の考えに加えて、「アクティビティ」という切り口から様々な分析を加えるものである。

次に、通常ABMにおいて実施される5つの基本分析の概要と実施する上での留意点を説明することとする。

#### (1) アクティビティの定義

ABMでは、まず、企業の中で行われている様々な活動を先にあげたような形で「アクティビティ」に分解し定義する。営業のアクティビティであれば、「既存顧客への訪問」、「新規顧客への訪問」、「見積書の作成」、「受注」というふうなのである。これらアクティビティはより細かく分解して定義することが可能である。例えば、「受注」というアクティビティは、「電話で注文内容を聞く」、「FAXの注文を受け付ける」、「注文伝票を作成する」などに細分化でき、極端に言えば無限に細分可能である。そこで、アクティビティの定義にさいしては、問題点を抽出し解決の糸口を掴むのに必要なレベルに細分化をとどめて定義することが肝要である。また、企業内の全ての業務について同じレベルでアクティビティを定義することは必ずしも重要ではなく、かえって、分析作業を膨大にし問題の焦点をぼやけさせてしまう。効率よく的確に分析するためには、アクティビティのある程度の網羅性は必要ではあるが、細かさのレベルはそれぞれのアクティビティの改革・

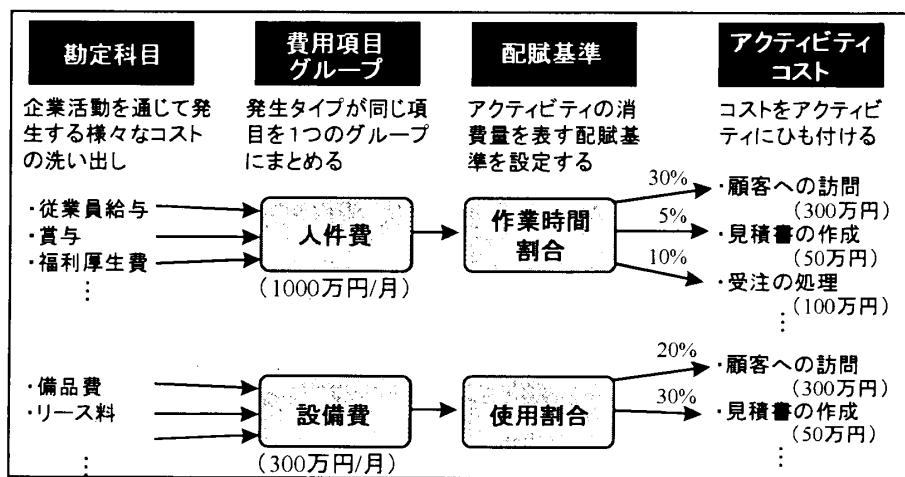


図2 アクティビティコストの算出例

改善を行う上での重要性によって決める必要がある。

## (2) アクティビティコストの算出

定義したアクティビティに対して、従来の会計データをひも付け集計し直す。これは、まず、勘定科目ごとのコストを発生タイプが同じ費用項目グループにまとめる。次に、アクティビティの消費量を表す適切な配賦基準を設定した上で、各費用項目グループをアクティビティにひも付け、アクティビティコストを算出する。(図2) 人件費は、企業活動を通じて発生する様々なコストの主要な部分であり、なおかつどのような業務にどの程度活用されているかという観点からブラックボックス化していることから、ここでは人件費を正確に各アクティビティにひも付けることが特に重要となってくる。人件費のアクティビティへの分解は、通常、各アクティビティを遂行するのに費やした作業時間に応じて行うが、作業時間の測定に関しては、調査票を配布して担当者に平素の業務実施状況を見積って記入してもらうほか、実際にある一定期間について実績を記入してもらう等様々な方法があり、データの収集・分析に許された期間・工数および必要とされる精度等によって最適な方法を選択することとなる。

## (3) アクティビティの属性分析

属性分析の主要なものとしては、アクティビティがどのような成果(=顧客に対する付加価値)をあげているのかを測定する付加価値分析があげられる。ここでの付加価値は、アクティビティの量を増やすもしくは質を高めることによって、企業として高めるべき顧客サービス項目(例えば、顧客から注文を受けてから納品するまでのリードタイム、発注された注文がどこまで進んでいるかの進捗状況に関する情報提供の正確性および迅速性、営業担当が顧客に提供する情報の質等)がどの程度向上するかで測られる。この付加価値分析とアクティビティコスト分析とを合わせて行うことにより、強化すべきアクティビティとそうでないものが明らかになってくる。(図3)

付加価値分析以外の主要な属性分析には、各アクティビティを遂行するのに要するスキル・経験レベルの分析や、各アクティビティの期間別(年間、月間、週間等)繁簡度合の分析、各アクティビティの作業内容分析(移動をとまなう作業か、チェック作業か等)などの分析があげられる。

アクティビティコスト分析と合わせて、これら各アクティビティの様々な属性を総合的に分析することにより、課題の本質が明らかとなり、例えば、業務プロ

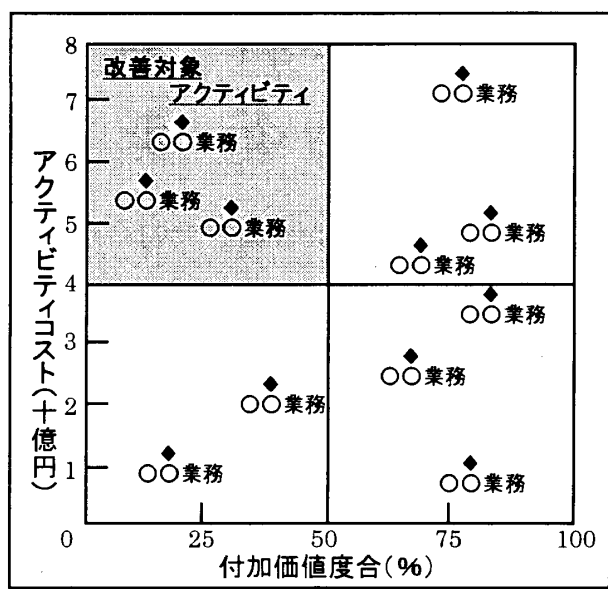


図3 アクティビティコストと付加価値度合の分析例

セスの見直しを行っていく中でパートタイマー化の推進やアウトソーシングを検討する1つの判断材料ともなる。

## (4) ドライバー分析

ドライバー分析とは、アクティビティコストや付加価値の増大要因(=ドライバー)を特定し、それらを与えているインパクト(影響)の度合いを分析することである。ドライバー分析では、アクティビティを横断的にながめ、多くに共通するドライバーを変更することによる効果を検証することが重要である。例えば、「注文内容の変更」というドライバーが、

- ・受注受け
- ・在庫確認
- ・発注処理
- ・納期連絡
- ・受注票の起票
- ・売上入力
- ・修正/訂正入力
- ・配車計画立案

といった一連のアクティビティの増減に、多大な影響を与えているような場合である。ドライバー分析を行うことにより、アクティビティのコスト削減や質向上のために取り組むべき、改革・改善の対象が明らかになる。

## (5) セグメント分析

セグメント分析とは、「アクティビティコスト」を組み合わせるにより、業務プロセス別、製品群別、顧客層別、販売チャネル別、地域別等の必要とする切り

口のセグメント別にコスト構造を分析するものである。これにより、より実態に近い収益性を把握し、重点的に経営資源を投下すべきセグメント等を絞り込むことができる。

以上が ABM の基本分析であるが、これらの分析を実施するに当たっては、ソフトウェアツールを活用し、「コストを配賦基準に基づいてアクティビティに割り振る」、「アクティビティ毎の付加価値を計算する」といった基本的な集計作業は自動的にを行い作業の効率化を図ることが重要である。弊社で分析を実施するさいにも、弊社開発の ABM 専用ソフトを用いて行っている。

#### 4. ABM を活用したビジネスプロセスの変革例

では次に、ABM を活用したビジネス・プロセスの変革について、コンサルティング・プロジェクトを通して実施した卸売業者 A 社を例にとって見ることにする。

##### 4.1 プロジェクト背景

A 社は、業界大手の卸売業者であるが、競争環境の激化により、売上が低迷しているにもかかわらず、物流関連のコストは上昇傾向にあり、収益を圧迫する大きな要因となっていた。そこで、思い切った物流関連業務の見直しを行い、大幅なコスト削減を達成するとともに、新しい経営環境に向けて競争力を強化することを目的としてプロジェクトを立ち上げることにした。

上記目的を達成するために、プロジェクトの中では「顧客ランク別物流サービスレベルの適正化」、「物流ネットワークの改革（拠点配置・配送ルート・在庫の最適化）」および「物流関連業務プロセスの改革」という3つの視点から検討を進めることとした。

##### 4.2 ABM 手法による調査・分析

上記3つの視点のうち、「物流関連業務プロセスの改革」の検討に当たって、物流関連のトータルコストの構造とその業務の特性を把握するために、ABM 手法を用いた調査分析を実施した。ここでいう「物流関連のトータルコスト」とは、単に外部運送業者への支払い費用や物流部門の費用だけではなく、営業やその他の部署でも行われている物流関連業務（受注・発注から配送・返品までの商品が顧客の手にわたるまでの一連の業務）にかかるコストを含めた総コストを指している。

ABM 調査を実施した結果、以下の課題が明らかとなった。

- ・まず、アクティビティ別に物流関連業務のコスト構造を分析した結果、「配送処理業務」に比して「受注」「発注」等の内務業務（アクティビティ）にかかるコストが非常に高いことがわかった。（図4）
- ・さらにこれらのアクティビティのドライバー（増大要因）を分析すると、「受発注品（オーダー品）」の注文がアクティビティの量を増加させている大

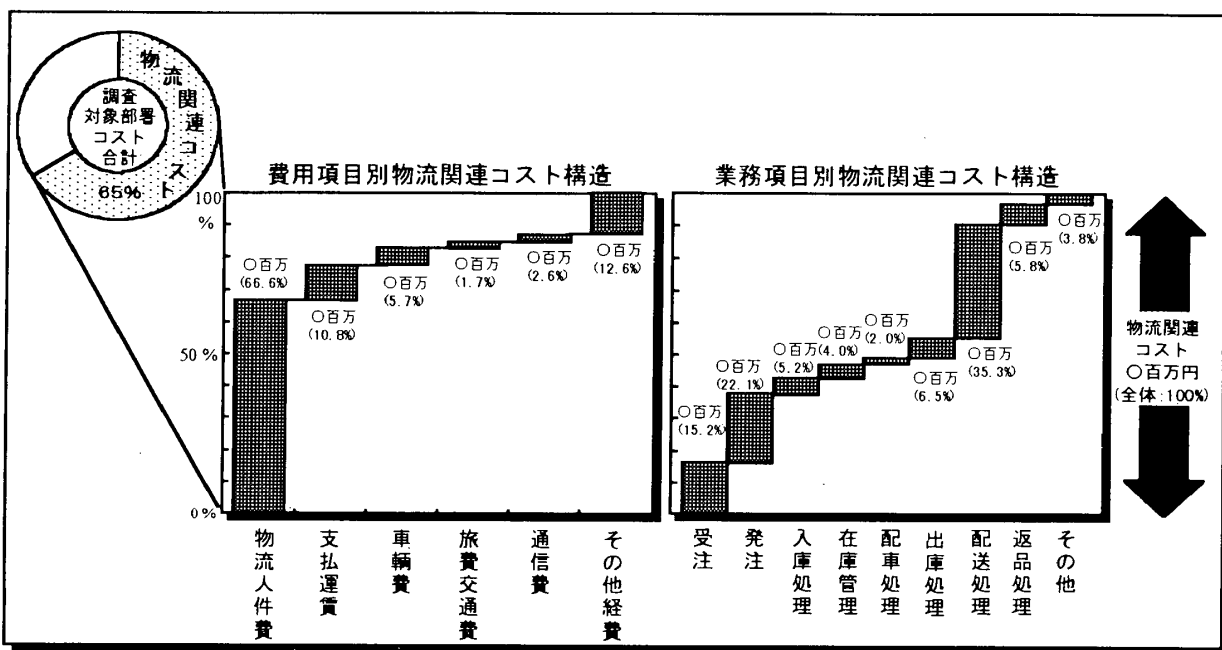


図4 物流関連業務のコスト構造分析例

きな要因の1つであることが明らかとなった。また、「受発注品」の収益性についても合わせて分析した結果、手間がかかっているにもかかわらず収益性は低いことが明らかとなった。

個々のアクティビティの属性を分析した結果、「受注」「発注」等の内務業務は、必要スキル・経験レベルが高く、今後、事業を拡大していく上では、大きな障害となることが予想された。

### 4.3 ABM 分析結果に基づく施策の定義

先にあげられた3つの課題解決のための具体的な施策として、「受発注センターの設立」と「規格品（在庫品）の推進」の2つをプロジェクトの中で取り上げることとした。

#### (1) 受発注センターの設立

これは、プロセスの見直しにかかわる施策であり、現状各拠点でばらばらに行っている受発注関連業務を1ヶ所に集約化すると同時に、センターで標準化された手順で一括して業務を実施することにより、業務の効率性（各拠点の受発注担当者の削減）と品質の向上（属人的業務の排除）を狙ったものである。

「受発注センターの設立」を具体化する中では、まず、新センターの組織的な位置づけ、担うべき役割・機能を定義した。次に、より具体的な内容として、新センターで行われるべき業務（アクティビティ）・プロセスとそれらをサポートする仕組み（含：情報システム、社内ルール）等を定義した。この新プロセスの定義にあたって、ABM手法を用いた調査分析が有用と

なってくる。それは、ABM手法により、個々のアクティビティのコストとその属性（付加価値度合い、必要スキル・経験レベル、繁簡度合い、作業内容等）が明らかとなっていることから、新プロセスに変更した時の効果（コスト・業務量削減効果）を定量的にシミュレーションできた点である。さらに、変更対象となっているアクティビティの属性から見たリスク（顧客への付加価値に与える影響、必要スキルや業務の集中度から見て本当に業務が回るのか等）を検証しながら定義できた点も有効であった。（図5）ただし、全く新たに発生するアクティビティの影響については別途検討を行う必要があった。

#### (2) 規格品（在庫品）の推進

これは、アクティビティのドライバー（増大要因）に着目した施策であり、現状全社の売上の約60%近くを占めている「受発注品」を「規格品（在庫品）」によって置き換えていくことにより、受発注関連業務を削減するとともに、アクティビティの簡易化を図りこれら業務の必要スキル・経験レベルを引き下げることが狙ったものである。

「規格品（在庫品）の推進」を具体化する中では、規格品の対象となる商品群を選定し、具体的仕様を定義し、販売計画（受発注品の代替計画）を作成するとともに、「規格品（在庫品）の推進」を行った場合の費用対期待効果を明らかにすることが特に重要となってくる。「規格品（在庫品）の推進」施策は、A社では、顧客サービスレベルの低下（＝販売の低下）として受け止められ、かつ、仕入戦略の見直しも迫られること

業務機能	一次業務	二次業務	現状のアクティビティコスト	(ケース1) 施策導入による影響	(ケース2) 施策導入による影響
発注業務	発注在庫管理	受注状況の確認および需要予測	〇〇万円	+10%	+20%
		品目別在庫残と基準在庫量との対比	〇〇万円	-20%	-20%
受注業務	注文対応	受注(電話、FAX)の受付	〇〇万円	-30%	-40%
		受注伝票の起票	〇〇万円	-10%	-30%
物流業務	入庫処理	検品・検収(含:入荷予定表との照合)	〇〇万円	± 0%	± 0%
		入庫(ロケーションへの収納)	〇〇万円	± 0%	± 0%
⋮	⋮	在庫商品の品質管理	〇〇万円	± 0%	± 0%
		不良在庫の確認およびその処理	〇〇万円	± 0%	± 0%
合計			〇〇万円	〇〇万円	〇〇万円

図5 ABM分析結果を用いたシミュレーションイメージ施策定義にあたってー

から、社内的に強い反対を招く恐れがあった。したがって、関連部署の理解と協力を得て全社的な施策として推進していく上では、費用対期待効果の明確化が必須であり、ここでも ABM 手法を用いた調査分析が生きてきた。それは、この施策の導入による効果について、ABM 手法にのっとなって、定量的なシミュレーションが可能となった点である。これは例えば、「受発注品の5割が規格品（在庫品）に置きかわった場合に、伝票起票にかかわるアクティビティの量は何割減り、結果としてどれだけのコストが削減可能か」といったことについて定量的な効果分析を行いながら、規格品（在庫品）推進のレベルとそれを実現するための方策を決定できた点である。

#### 4.4 施策の実施段階での ABM の展開

以上、具体的な物流改革のための施策を定義し、それらを実行計画に落とし込んだ上で具体的な導入を行った。この段階では、施策導入による効果の測定とその結果に応じた適切な対応策の実施が重要となる。計画通り効果が表れているかをモニタリングするために、ABM 手法による同様の調査分析を、例えば毎月実施することは、その作業量からいって非現実的である。ただし、半年に1回もしくは1年に1回程度を目安に、特に重要な領域に絞って簡易的に実施することは有効である。本プロジェクトでも、受発注関連業務（倉庫関連業務等のその他アクティビティは除く）の人件費（設備費等のその他コストは除く）を対象を絞って1年後に再度アクティビティコストを算出し、施策の効果を測定した。本格的な ABM の調査分析の実施は、多面的な分析が可能な一方でその作業量が膨大となりがちである。施策の導入・定着段階において効果測定のために ABM を適用する場合には、焦点を絞って簡便な形で行うことが肝要である。

### 5. ABM 手法の特徴とそれらを踏まえた 実施上の留意点

ABM の基本的分析視点およびプロジェクト事例の説明を通して、ABM 手法の特徴と実施上の留意点に触れてきたが、最後にここで今一度主要なものについて整理しておく。

#### (1) 問題領域の特定と解決の方向性の提示

ABM は、比較的短い期間と少ない工数で、定量的な裏付けデータをもって問題領域を浮き彫りにし、その解決の方向性を得るための手法である。対象とする範

囲・規模や実施体制・方法等にもよるが、通常 ABM の調査企画～実施～集計分析（施策の定義は除く）に要する期間は1ヶ月～1.5ヶ月である。つまり、ABM はある意味でざっくりとした分析であり、あくまで、経営の意思決定を行う上での判断材料を提供するものである。したがって、ビジネス・プロセスの変革を推進していく中で、例えば、詳細な業務設計を行うにあたっては、ABM による調査分析結果を受けて、具体的な人人体制を想定した綿密な検討を別途行う必要があるということを理解しておく必要がある。

#### (2) 多面的コスト情報の把握と作業効率のバランス

同様の留意点として、ABM による分析の内容（多面性）および精度に関する点があげられる。ABM 手法の重要な特徴は「アクティビティコスト」を把握するのみならず、アクティビティのドライバー（増大要因）、顧客に対する付加価値度合いといった様々な属性についても明らかにすることにより多面的な分析を可能とする点である。ただし一方でこれらの多面的な分析を追求しすぎると膨大な作業が必要になってしまう。ABM の実施に当たっては、プロジェクトの焦点や課題についての仮説に応じて、適宜、取捨選択し効率的に作業を進めることが肝要である。また ABM はそもそも原価計算制度で求められるような高い精度を狙った手法ではないことを念頭において活用することも重要である。

#### (3) 現場への改革意識の浸透と継続的活動の促進

通常、現場レベルで自分達の「アクティビティ」を意識することは少なく、ましてや「アクティビティコスト」という考え方は持ち難い。ABM 手法では、現状分析・課題の抽出からスタートして施策の定義・効果分析、さらに施策導入後の効果測定まで一貫して、「アクティビティコスト」の考えにのっとなって進めていく。このため、プロジェクトの推進を通して、現場に「アクティビティコスト」という考えを浸透させ、さらにこれにより、自分達が実際行っている業務と結びついた改革・改善の意識の浸透とそれによる継続的改革・改善活動の促進が可能となる。したがって、現場レベルで理解できる形でアクティビティの定義を行い、また、アクティビティ（コスト）という共通語で現場とのキャッチボールを密に行いながら、ABM の考えをプロジェクトを通して現場に徹底していくことは、ABM 手法による改革の効果をより高める上で非常に重要である。

以上、ABM の概要を見てきたが、今後より多くの

企業において、ABMがビジネス・プロセスの変革を成功させるために上手に活用され、またそれがアクティビティベースという新しい切り口での経営管理を始める機会となることを期待したい。

#### 参考文献

[1] ロビン・クーパー, ロバート・S・カプラン, ローレンス・S・マイセル, アイリーン・モリッシー, ロナルド・M・オーム著「ABC マネジメント革命」日本経済新聞社

[2] 櫻井通晴監修 陳豊隆著「ABC・ABMの基本テキスト」, 日本能率協会マネジメントセンター

[3] 吉川武男, ジョン・イネス, フォークナー・ミッチェル著「リストラ/リエンジニアリングのためのABC マネジメント」中央経済社

[4] ロビン・クーパー, ロバート・S・キャプラン「戦略策定に有効なコスト情報をもたらす活動基準型原価システム」『ハーバード・ビジネス・レビュー』1989年5月

## 会 告

### 〔Ⅰ〕 { 機関誌(オペレーションズ・リサーチ) 論文誌(J.O.R.S.J.) } への投稿論文の有料化について

近年における国内景気悪化に加え、消費税率アップ等に伴い、本学会の財政がますます圧迫されつつあります。学会のさらなる発展を期するためには、安定した財政基盤の早期確立が必要とされます。そのため、各種施策の具体化・実現化が緊要であり、鋭意努力中ではありますが、その一環として投稿論文の有料化を実施することになりました。

上記にかんがみ、本学会も平成9年6月1日受付分から下記のような処置をとることとさせていただきますので、会員皆様方のご理解・ご協力をお願いいたします。

〔記〕

#### 1. 機関誌投稿論文(事例研究・研究レポート・総合報告一査読つき)掲載料

機関誌投稿論文については、掲載料(別刷50部を含む)を以下のように徴収するものとする。

刷上り 6ページまで ¥3,000/ページ 刷上り 7ページ以上 ¥5,000/ページ

☆刷上り11ページ以上の論文は原則として認めない。なお、特集論文等については従来どおりとする。

#### 2. 論文誌投稿論文掲載料

論文誌(JORSJ)投稿論文については、掲載料(別刷50部を含む)を以下のように徴収するものとする。ただし、海外在住者等からの論文については、事情に応じて別途考慮する場合もある。

刷上り 15ページまで ¥3,000/ページ 刷上り 16ページ以上 ¥5,000/ページ

☆刷上り26ページ以上の論文は原則として認めない。

### 〔Ⅱ〕 学会活動の非会員への一部オープン化について

最近の日本経済・社会構造の大きな変革の中で、本学会活動の一層の活性化をはかる一つの試みとして、一部の学会活動を外国人を含む非会員に対しても開放(オープン化)し、我が国ならびに世界が抱える諸問題の解決にORが有効であることを広く社会に提案し、訴えていくことが求められております。

上記にかんがみ、平成9年6月1日から下記のような処置をとることとさせていただきます。

〔記〕

#### 1. 研究発表会における非会員の発表

非会員の発表が、本学会によって許可された場合には、従来の非会員参加費(¥10,000)に加えて非会員登壇料として¥2,000/件を徴収するものとする。

#### 2. 非会員による論文投稿

(1) 非会員の { 機関誌/論文誌 } への論文投稿を認める。

ただし、非会員は論文投稿の時点に、事務経費として¥6,000/論文の投稿料を支払うものとする。

(2) 非会員の機関誌・論文誌への投稿論文掲載料(別刷50部を含む)は、本会告〔Ⅰ〕記載の会員に対する投稿論文掲載料と同額を徴収するものとする。 以上