

ABC/ABMの現場での展開

2013/11/27 (水)

株式会社ピュアナース 代表取締役社長

明治大学大学院経営学学科

川田 修平

ABC/ABMの 概念のおさらい

9-1.ABC (Activity Based Costing)

ABC (活動基準原価計算)

- 戦略的原価計算
 ⇔ 伝統的原価計算
- 製造間接費を活動単位で分解し、より精緻に配賦

①費用が発生する
「活動」を設定

②発生する費用を
「活動」に
割り当てる

③費用を配分する
単位となる
「コストドライバ
ー」を設定

④「コストドライ
バー」(数量)
×
「配賦単価」
で費用を割振る

※コストドライバー例：

製品検査 ⇒ 『検査個数』、伝票処理 ⇒ 『伝票枚数』
問い合わせ処理 ⇒ 『問い合わせ件数』 など

9-4.ABM (Activity Based Management)

ABM (活動基準管理)

- ABCのコンセプトを利用して費用を削減、最適化していく方法論
⇒ 一律コストカットではなく要因分解

①「活動」を、(一般的に)CS(顧客満足)の向上に貢献するか否かで、『付加価値活動』と『非付加価値活動』に分類し、『非付加価値活動』に狙いを定めて費用削減を図る

②費用を分解した「コストドライバー」「単価」で、削減する方法を図る

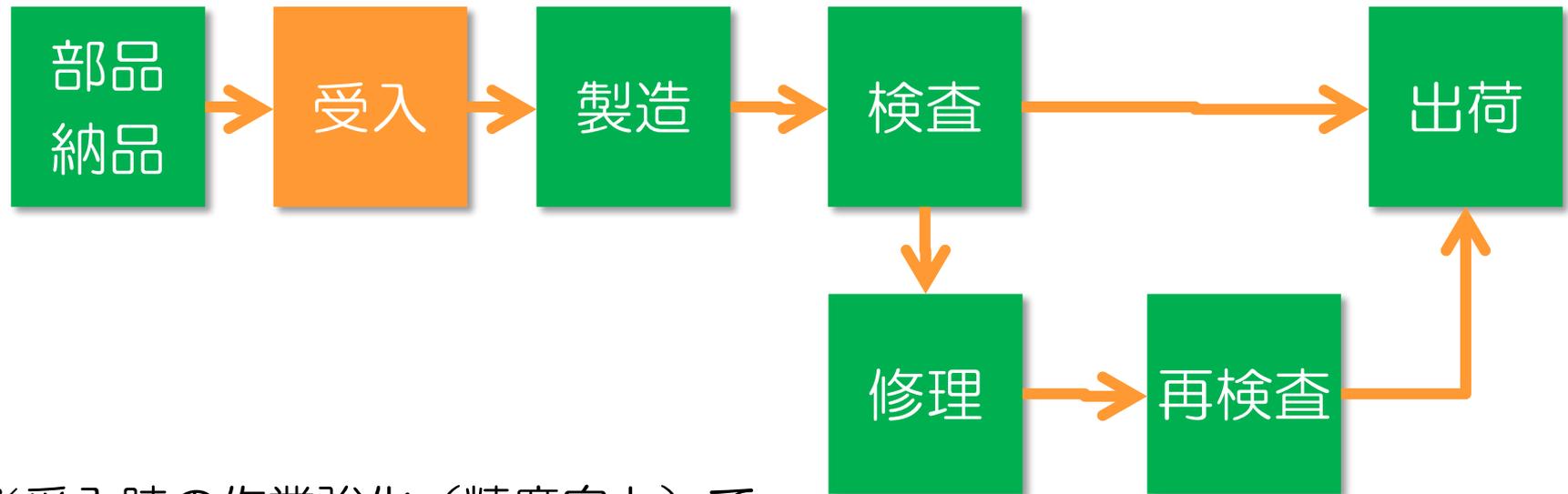
※処理工数の削減、処理単価(賃率)の削減 など

9-5.ABM (Activity Based Management)

③各活動を一連のプロセスとして捉えて、プロセス全体での費用削減を図る

プロセスマップを作成し、「活動」の関係性などを俯瞰して全体を捉える

例：歩留りを抑えることで全体工数の削減



※受入時の作業強化（精度向上）で
全体の工数が削減

ABMを使って業務改善を図る - その1 業務の可視化①

業務を「活動」単位で可視化していく



活動ID	活動			付加価値/ 非付加価値	工数	発生頻度	実施担当部署	実担当	前工程	後工程
	大分類	中分類	小分類							
1-1	定時作業	外部向け緊急対応	待機	非付加価値	-	随時	サービスデスク	社員全員	-	-
1-2	定時作業	外部向け緊急対応	受付・登録	付加価値	0.5h/回	随時	サービスデスク	A	-	1-3
1-3	定時作業	外部向け緊急対応	調査・対応	付加価値	0.1~5h/回 平均 2.2h/回	随時	サービスデスク	A	1-2	1-4
1-4	定時作業	外部向け緊急対応	レポート作成	付加価値	1.5h/回	随時	サービスデスク	B	1-3	1-5
1-5	定時作業	外部向け緊急対応	報告	付加価値	0.5h/回	随時	サービスデスク	B	1-4	-
2-1	定時作業	内部緊急対応	監視・待機	非付加価値	-	随時	監視チーム	社員全員	-	-
2-2	定時作業	内部緊急対応	様知情報の新規登録	付加価値	0.7h/回	随時	監視チーム	C	-	2-3
2-3	定時作業	内部緊急対応	調査・対応	付加価値	0.1~5h/回 平均 3.2h/回	随時	監視チーム	C	2-2	2-4 or 2-5
2-4	定時作業	内部緊急対応	エスカレーション	付加価値	3~7h/回 平均 5.0h/回	随時	監視チーム	D	2-3	2-5
2-5	定時作業	内部緊急対応	レポート作成	付加価値	1.5h/回	随時	監視チーム	D	2-3 or 2-4	2-6
2-6	定時作業	内部緊急対応	報告	付加価値	0.5h/回	随時	監視チーム	C	2-5	-
3-1										

※ポイントは細部にこだわり過ぎないこと

ABMを使って業務改善を図る - その2

課題の抽出①

- ①付加価値・非付加価値「活動」
- ②コストドライバー「発生回数」、「工数」、「単価」など



【良くある事例】

- ミーティングや社内調整業務が工数の1/3以上発生
- 手書き文書など、システム化されていないため、1件処理するのに工数
- 事後でも対応可能なデータの事前突合
- アルバイト・派遣社員で対応できる作業を役職の正社員が対応

ABMを使って業務改善を図る - その4

課題の抽出②

③プロセスマップでプロセス全体での最適化を図る



【良くある事例】

- チェック精度が低いため、後での対応工数が増大
- 部門・担当をまたぐことで、確認の工数やコミュニケーションロス、ミスが発生
- 不必要なプロセス・ステップ

ABMの実例①

弊社（ピュアナース）の業務部にて、
ABM導入による改善活動を実施

【概要】

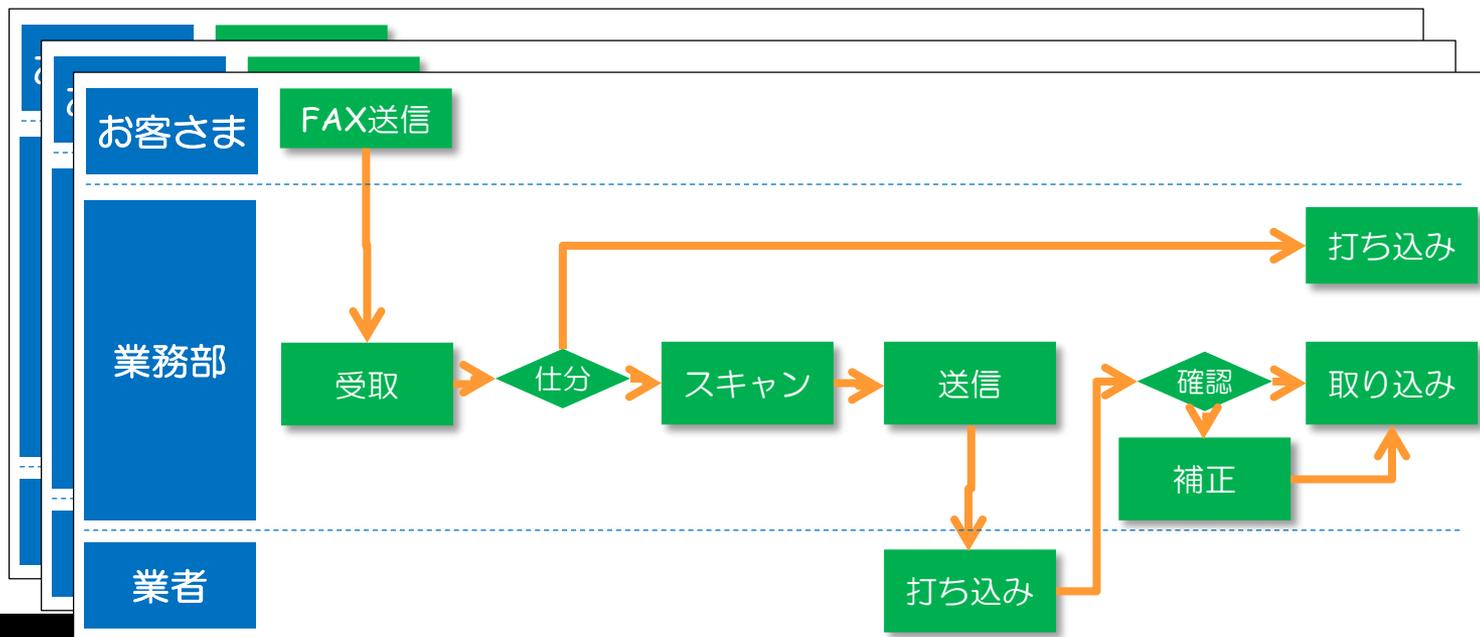
- ピュアナース： 看護師向け通信販売業
- 業務部主業務
 - ✓ 受注処理（電話・FAX・ハガキ）
 - ✓ 出荷処理の手配
 - ✓ 問い合わせ（受電）対応
 - ✓ 返品・交換の受付／処理
 - ✓ 督促業務

ABMの実例②（業務「活動」の可視化）

業務
一覧

活動ID	活動			付加価値/ 非付加価値	工数	発生頻度	実施担当部署	実担当	前工程	後工程
	大分類	中分類	小分類							
1-1-1	受注処理	電話	待機	非付加価値	-	随時	業務部	A,B,C	-	1-1-2
1-1-2	受注処理	電話	受電	付加価値	33h/週	随時	業務部	A,B,C	1-1-1	1-1-3
1-1-3	受注処理	電話	注文データ入力	非付加価値	20h/週	随時	業務部	A,B,C	1-1-2	-
1-2-1	受注処理	FAX/ハガキ	FAXデータ受取	非付加価値	1h/週	2回/日	業務部	C	-	1-2-3
1-2-2	受注処理	FAX/ハガキ	ハガキ受取	非付加価値	1h/週	1回/日	業務部	C	-	1-2-3
1-2-3	受注処理	FAX/ハガキ	仕分け	非付加価値	4h/週	2回/日	業務部	C	1-2-1/1-2-2	1-2-3
1-2-4	受注処理	FAX/ハガキ	スキャン	非付加価値	3h/週	2回/日	業務部	C	1-2-3	1-2-5
1-2-5	受注処理	FAX/ハガキ	外注先へ送信	非付加価値	1h/週	2回/日	業務部	C	1-2-4	1-2-6
1-2-6	受注処理	FAX/ハガキ	注文データ打ち込み	非付加価値	-	2回/日	業者		1-2-5	1-2-7
1-2-7	受注処理	FAX/ハガキ	CSVデータ受領 & 内容確認	非付加価値	3h/週	2回/日	業務部	C	1-2-6	1-2-8
1-2-8	受注処理	FAX/ハガキ	データ補正	非付加価値	3h/週	エラー時	業務部	C	1-2-7	1-2-9
1-2-9	受注処理	FAX/ハガキ	CSVデータ取り込み	非付加価値	1h/週	2回/日	業務部	C	1-2-8	-
1-2-10	受注処理	FAX/ハガキ	注文データ打ち込み	非付加価値	3h/週	2回/日	業務部	A,D,E	1-2-3	-

プロセス
マップ

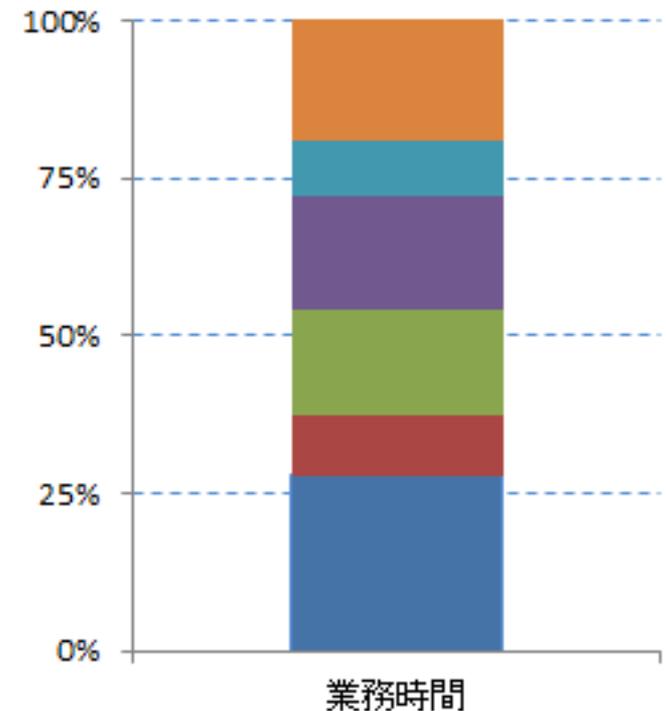


ABMの実例③（全体観の可視化）

1週間での業務時間(h)

	A	B	C	D	E	合計
1 受注処理	21	25	15	4	7	72
2 出荷処理の手配	0	0	0	13	12	25
3 問い合わせ対応	9	12	11	8	3	43
4 返品交換	3	7	13	11	13	47
5 督促業務	12	0	11	0	0	23
6 その他	8	8	8	14	11	49
合計	53	52	58	50	46	259

- その他
- 督促業務
- 返品交換
- 問い合わせ対応
- 出荷処理の手配
- 受注処理



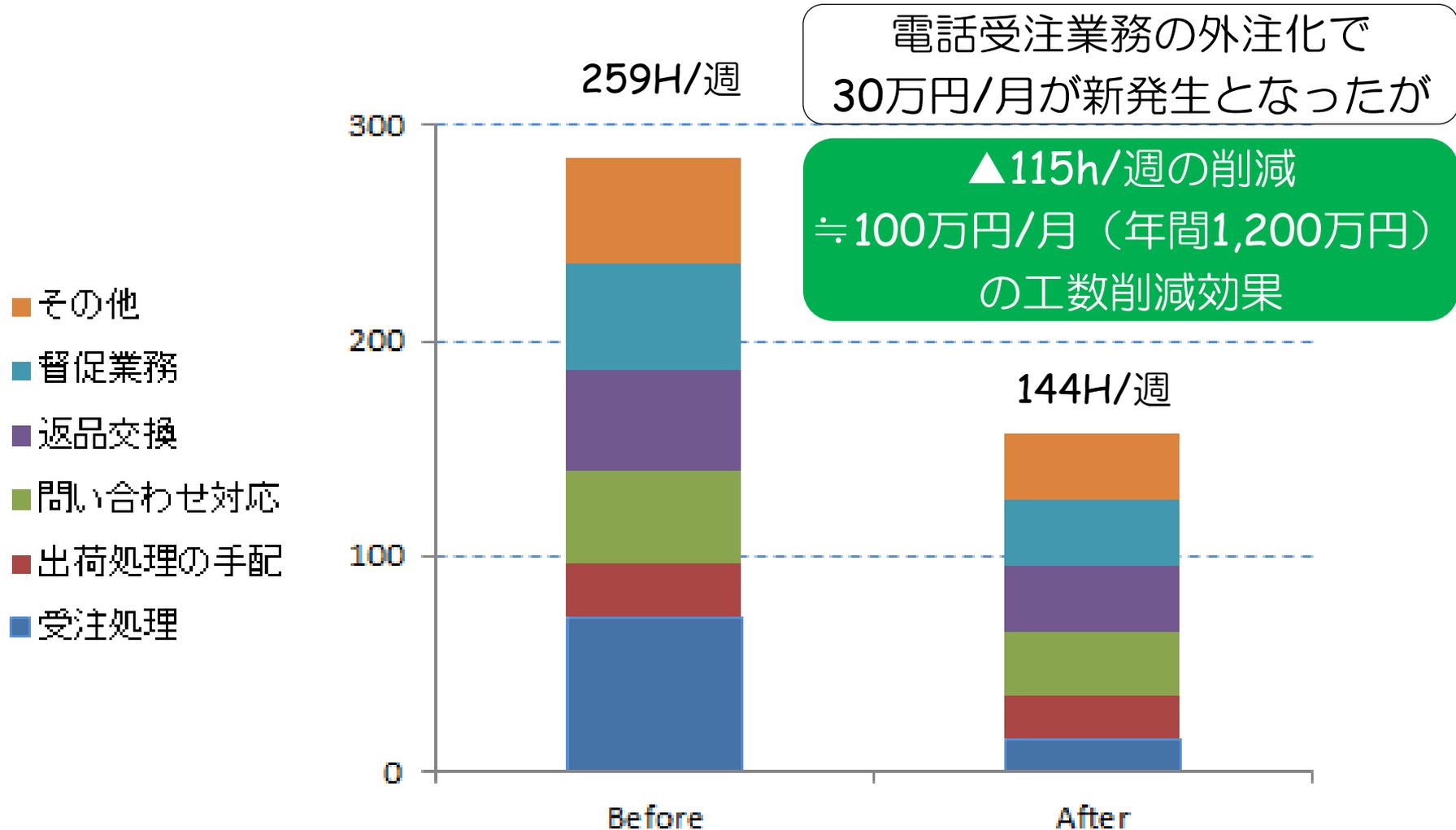
ABMの実例④（課題の抽出）

- 可視化された一覧・マップをもとに現場で「課題」「改善機会」をディスカッション

業務	課題抽出	影響工数	対応策	実現可能性
1 受注処理	電話対応が随時発生し、繁閑の波が大きい	55H	電話対応業務の外注化	H
	注文データの入力が遅い	23H	入力画面の改善	H
	FAX/ハガキの入力内容の質がバラついて、仕分けの工数が発生	3H	注文フォーマットの改善	H
	業者によるデータ打ち込みの精度が低く、確認・補正作業が発生	6H	・業者への徹底、マニュアルの改善	H
	業者によるデータ打ち込みの精度が低く、確認・補正作業が発生	6H	・入力情報の確認プログラムの開発	H

影響度（工数）、実現可能性などを軸に、各取組みの優先順位などを意思決定

ABMの実例⑤ (Before ⇒ After全体)



ABMの実例⑥（Before ⇒ After内訳）

1週間での業務時間(h)

	A	B	C	D	E	合計
1 受注処理	21	25	15	4	7	72
2 出荷処理の手配	0	0	0	13	12	25
3 問い合わせ対応	9	12	11	8	3	43
4 返品交換	3	7	13	11	13	47
5 督促業務	12	0	11	0	0	23
6 その他	8	8	8	14	11	49
合計	53	52	58	50	46	259

1週間での業務時間(h)

	A	B	C	合計
	10	5	0	15
	0	20	0	20
	15	15	0	30
	10	0	20	30
	0	0	18	18
	8	8	15	31
合計	43	48	53	144

- 5名の工数が3名体制（▲2名）に整理
- 残った3名も残業が削減

実際に導入する際に気を付けること

- まずは簡易的にスタート
- Before/After を定量化して効果を実感
- 付加価値創造を増やしていく視点も忘れずに



- 導入する手間・工数がそれなりに発生
 - 精緻にやるとキリがない
- 現場主体で動かないとモチベーション低下の可能性