

## ABC / ABM 導入と ISO9001 の適用によるコスト低減と経営管理に関する研究

### 要旨

本研究は ISO9001 の利活用はコスト管理機能があることを示している。ABC/ABM を導入し、運用開始後にコスト低減策が利用できる。経営管理において合理的な活動が多くなる。ISO9001 の文書体系が適用され管理項目が多数存在している。また、ABC / ABM は新しいコスト管理機能の方式と位置付けられる。ABC/ABM と ISO9001 でコストの見える化により、多部署でコスト低減が実施可能である。企業の失敗要素を抑制できる。マネジメントをポイント的に計算し、企業全体をシステムとして評価する。グループ企業の全体も勘案し、企業運営方針を立案する。ABC/ABM を ISO9001 のシステムに導入し、新たな経営管理方式を構築することが組織運営上の見える化になり、失敗要素抑制に繋がる。

**キーワード** ISO9001, ISO9004, ABC/ABM, 経営管理

### 1. 概要

失敗要素の抑制の方法として、ISO9001 と ABC(Active-Based Costing) / ABM(Activity Based Management) で経営管理の徹底を行う。企業のコスト管理業務を標準化する。ABC / ABM を使う。コストの単位をコストドライバーに仕分けする。ABC のコストドライバーをとりまとめてコストを計算する。ABM でコスト管理を実施する。ISO9001 の取得と ABC / ABM の複合化で経常利益を上げる。ISO9001 と ABC / ABM の見える化により複合化システムを構築する。経営システムとの融合性をねらう。現状については、企業は ISO9001 でコストを改善しているが、ISO9001 の認証と ABC / ABM の見える化の導入については少数企業でしか実施されていないと思われる。コストの改善の為に ABC / ABM の複合化システムの構築ができる。トップのリーダーシップがないと、経常利益の維持と増加ができないことになる。ABC (Activity Based Costing: 活動基準原価計算) は、間接費を“活動”

に基づいて正確に配賦する原価計算手法で、ABM (Activity Based Management: 活動基準管理) はその情報を使って業務改善・戦略判断を行う経営管理手法です。両者はセットで理解すると本質がつかみやすい。ABC: 活動基準原価計算は、「どの活動にどれだけコストがかかっているか」を基準に原価を計算する手法である。従来の「製造量」や「作業時間」だけでは見えにくいコストの実態を、活動単位で見える化できるのが最大の特徴となる。

ISO 9001の適用	効果	付加価値	コスト
ABC/ ABMの取り込み	見える化	有り	低減

図1 経営管理に関する要素

### 2. 経営状態の把握

ABC / ABM によりコストの見える化、経常利益の増加の為に標準化を行う。ISO9001 に ABC / ABM をコスト管理プロセスとして文書体系に取り入れ有効活用し、企業の弱体化を予防する。これについては、プロジェクト推進とシステム設計が鍵と成り得る。

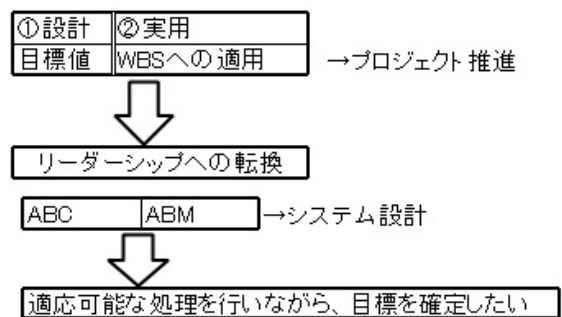


図2 ABC / ABM の設計及びシステム化への適用

### 3. 最新の ISO9001 の導入について

ISO9001 における理論体系は、品質マネジメントシステムとして知られている。各項目は開発設計と製造、サービスに関わりが深い。その認証には、必要な項目を選定し、審査会社により認証する。そのメリットとしては、全社システムにおける会社のプロセス機能が拡充され

たとえられる。また、内部監査の機能も有し、審査の前提となる認証条件を求め計画できるように標準化されている。また、セクター規格があり、個別の企業毎に詳細な認証が成されている。さらに詳細化されることと考えられる。企業においては審査通過が重要であり、品質管理の面で ISO9001 の再認証の負担が毎年ある。

#### 4. ABC / ABM の導入について

ABC はコスト計算の方式としては、最近考案されたケースであり、導入企業はまだ少ない。ABM は経営目標達成とコスト計算が一体的に可能であり、システム的に運用が進められている。しかし、従来のシステムからのシステム移行はコンサルティングが必要になる。必ず、そのため、リーダーシップを発揮し、システム設計を完全に失敗ゼロに結びつけることが重要である。

#### 5. ABC/ ABM のプロジェクト体制について

ABM のマネジメント体制が必要不可欠である。コスト計算ではコスト低減の認識と情報の利活用を考えなければならない。その解決策として、コストダウンとシステム化を論理的に一体化した認識が必要になると考えられる。そのため、部署毎の人材を確保し、プロジェクトを発足することが必要だと考えられる。プロジェクト体制は、少数と考えられるが、必要に応じて、独立的な専門家に作業依頼することが望ましい。

#### 6. ISO9001 と ABC / ABM の複合化システム

ISO9001 の特徴としては、国際的に使用されており、システムの統合化が重要視されてきている。コストドライバーには限りある。コスト計算とコスト低減を ABC/ ABM の複合化で行いたいと考える。ABC/ ABM のシステム導入で失敗要素を極力少なく抑えたい。

#### 6. 1. 企業の ISO9001 のモデルと ABC / ABM による複合化システムの構築と運用

企業は ISO9001 の有効活用が実施できるように認証方法を考えることが合理的である (PLAN : P)。ISO9001 は標準的な欠陥のない製品品質、サービス品質を決定するものである。企業にとっても確実に経常利益増加の為のツールであると考えられる (DO: D - CHECK: C)。ISO9001 の有効活用が図られる組織作りから始めることが必要であるとする。経営においては、モニタリングが必要

不可欠であり、記録を取ることが必要になる。改善を続ける (ACT : A)。ABC/ ABM のシステムのモデルはすべての企業活動に追加できる。

表 1 ABC/ ABM 構築モデル

PLAN	DO	CHECK	ACT
ABC/ ABM-P1	ABC/ ABM-D1	ABC/ ABM-C1	ABC/ ABM-A1
ABC/ ABM-P2	ABC/ ABM-D2	ABC/ ABM-C2	ABC/ ABM-A2
ABC/ ABM-P3	ABC/ ABM-D3	ABC/ ABM-C3	ABC/ ABM-A3

#### 6. 2. ABC /ABM プロセスアプローチ

ISO9001 の取得が企業の経常利益増加の増加になる。各部署のコスト状況が把握できる。見える化が行える。運用の条件についての考察を行う (DO)。これには、5つの関わり方がある。①コスト低減が経営理念・経営方針に合っているか。②管理者がコストドライバーの分類計算・指導、監督しコストを計算する。③随時、コスト管理部門は見直しと PDCA サイクルを回して実施確認をしなければならない。④最終的に管理者が設計品質、製造品質、サービス品質を確認する。⑤コストは ABC / ABM でまとめて管理責任者に報告する。継続的改善により TQM を推進する必要がある。

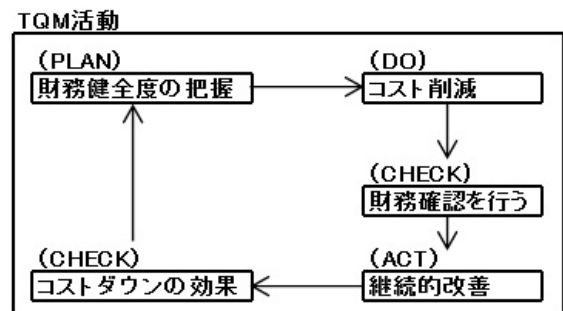


図 3 コスト改善の概要

#### 6. 3. ISO9001 と ISO9004 の生産性とスコア

ISO9001 と ISO9004 によりパフォーマンスを上げる。達成度をポイント方式で計算し、そこに失敗ポイントを設ける。人、物、金、情報のポイント、達成目標のポイントを付与する。また、ABC / ABM の導入にコスト計算を取り入れて、理論的に数値が求められる。例えば、経理関連の伝票、帳票計算が複雑すぎる、形骸化の体質等がある、それでは、いくら運用しても生産性が低い作業になり本来の品質は維持できない。ISO9004 により恒常的な生産性を見直し、作業の効率性も高める。要員の力量にも関連するが生産性の結果が高くなっていく。つまり、業務の生産性を高め、ISO9001 のパフォーマンスの

改善を行うのが ISO9004 である。マネジメントレビューで品質コストの欠陥を指摘され場合は ISO9001 の生産性を上げるためトップマネジメントはスパイラルアップの構想を作り上げ、生産性の高いアウトプットを考える。そして、新しい正しい方針管理ができると考えられる。つまり、企業の継続的改善の計画と実施で生産性が上がり、不具合と認識できる業務の品質が改善されることが期待される。そのため、経常利益の増大につながると考えられる。ABC/ABM のリカバリーの効果としてコストが低減できる。企業の顧客満足度のマネジメントの改善に十分 ISO9001 と ISO9004 及び ABC / ABM ポイント方式の適用にマネジメント効果があると考えられる。ABC / ABM の組み合わせ方により資源が少なくなり、経営目標の達成が可能であると考えられる。失敗数はマイナスで計算する。

表 2 成功に関するポイントと失敗のポイント

計算	ISO9001	ISO9004	失敗数	リカバリー数	マネジメントのポイント数
単位	経営要素10ポイント/個	経営要素20ポイント/個	5ポイント/件数	3ポイント/件数	ポイント
要素	ISO9001	ISO9004	失敗数	リカバリー数	マネジメントのポイント数
例1	0	0	0	0	0
例2	1	1	1	1	20
例3	2	2	2	2	56
例4	3	3	3	3	84

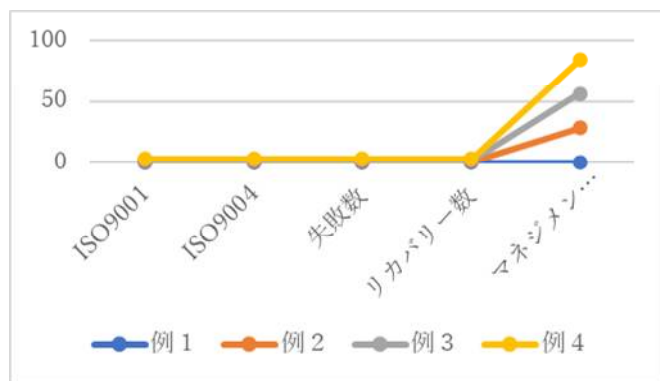


図 4 失敗要素を鑑みたマネジメントの質

#### 6. 4. ABC / ABM と ISO9001 による効果

ABC/ABM は新たなマネジメントシステムの複合システムとなると考えられる。ABC で ISO9001 のコスト把握と同様に計算する。とりまとめて分析し、ABM で管理を行う。コストのコストドライバーが多種多用になるが、まとめることができる。他のマネジメントシステムも同じ様に ABC により、コストのとり纏めができることになる。ABC/ABM の運用でコストの計算ができ、総コストが

計算できる。すなわち、企業全体のコストを把握することができるのである。ISO9001 に ABC / ABM のプロセスを構築する。ISO9001 で運用を取り纏める。総コストが管理できる。なお、総コストのレベルを管理することにより ISO9001 のコスト管理の作業が 1 つに取り纏めされると考えられる。なお、生産性の失敗の度合いを計算する為に、ABC/ABM を用いて計算する。ISO9001 のマネジメント運用サイクルができる。失敗の確立については、ISO9001 の運用サイクルの失敗が大きいと考えられる。

#### 6. 5. ISO9001 と ABC / ABM によるコスト低減策の考案

品質管理において、コスト低減は理論的には解明されているが、その反面において、失敗原因は何か解明されていないことが多いと考えられる。この改善には、4 つの要因が求められると考えられる。①ISO9001 をベースにコストの基準を作成する。それで管理レベルの見える化が可能である。②手順としては ABC / ABM を適用してシステム構築と運用を行う。そして、運用要員を配置する。③主幹部門において ABM のプロセスにより各部署のとりまとめができる。必ずシステム化等を行い報告書等で見える化をする。④ISO9001 の認証取得する。その後、PDCA の機能により経常利益のアップの効果があると考えられる。企業の投資計画に沿って、コストダウンと併用し、経営効率化を図る。

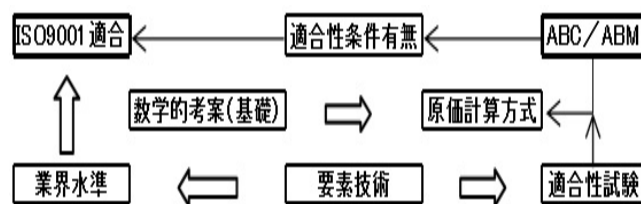


図 5 ABC / ABM による ISO9001 の活用事例

#### 6. 6. ABC / ABM の適用範囲の一般条件

ISO9001 を含めた ABC/ABM のシステム構築において、ABC で各コストドライバーの計算、状況把握は他部門と連携して纏める。ABM によりプロセスを作成し、維持する。全社的なプロセス改善や顧客満足度向上に活用する。また、全社で PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT) を展開することが重要と考えられる。そして、適用範囲は管理責任者が決めることになる。ABC/ABM 適用後のシステムのフローチャートを示す。

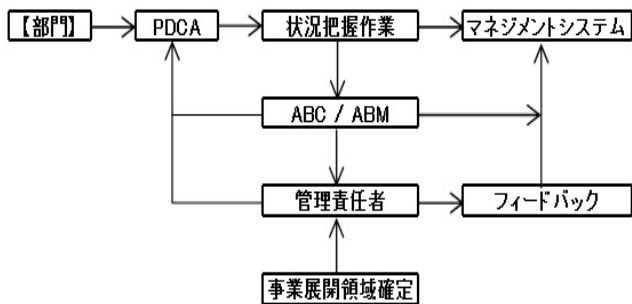


図6 ABC / ABM の適用後のシステム化の流れ

### 6. 7. ABC / ABM の導入と用語の標準化

ABC / ABM の標準化作業は、原則的に世界共通の品質マネジメントシステムの ISO9000 シリーズが使用されることになると考えられる。4つの利点を挙げる。①マニュアル作成において共通マニュアルとして国際的に使用されている ISO9000 規格を標準用語として用いる。②ABC / ABM の構築はまず、各々のプロセスの構築に当たり決めた用語を使用する。説明の間違った解釈が減少する。文書と記録の理解の精度が高まる。③ABC / ABM においては内部監査、または審査で必要とされるプロセスの維持管理に関係がある条項に用語の適用をする。これにより、ABC / ABM の利活用が可能となる。④ISO9000 規格の解釈の理解しておくことが誤認識を減少させる。ISO9001 の導入と同時に、ABC / ABM スムーズな構築及び運用・維持のエラーが減少する。ミスが減少することで生産性が高まることが言える。規格の解釈はプロセスの理解促進に関係している。

表5 ISO9000 シリーズによる ABC / ABM の確立

マネジメントシステム	改定	管理
ISO9001	概ね5年～10年で見直し	管理責任者
ABC/ABM	定期・随時見直し	管理責任者

### 6. 8. ABC / ABM の適用に関する用語の定義と策定

ABC / ABM の用語はあり、これを規程に入れ、運用を行い、ISO9001 の文書に定義することが望ましい。組織、審査、供給者、品質目標、ABC / ABM 等の用語の多くの意味を正確に認識していることが文書作成の条件である。なお、ABC / ABM の用語は ISO9000 の用語意味を参照し作成することになる。各企業で参照し、統合的に纏めることが考えられる。

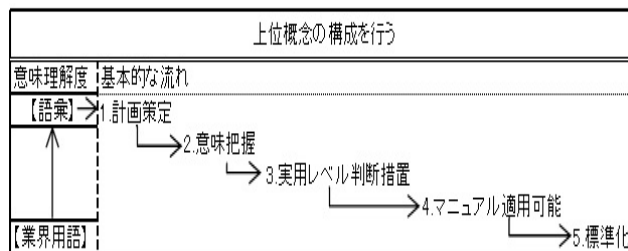


図7 用語の策定と標準化

### 6. 9. ISO9001 の認証と ABC / ABM の両立化

企業の製造業、サービス業は ISO9001 を認証取得し、ABC / ABM を適用することで複合化されたマネジメントシステムを構築することになる。ABC / ABM を ISO9001 に適合させる部分は要求事項の全てである。但し、ISO9001 は当初製造業向けに保証された規格であるから、例えば、サービス業の証券代行サービス業、ホテル業、百貨店、美術館等は製造業関連の要求事項は使用しない。認証取得できる範囲は各事業部の範囲でも認証可能である。例えば、中心となる事業1部門からでも取得できる。ABC / ABM を ISO9001 に構築するには ISO9001 の文書体系に複合することが必要になる。また、サービス業で ISO9001 の認証で一部の要求事項を除外しているが、これは該当業務でないからである。そのために要求事項は除外できる。企業は審査に合格すれば審査登録機関から登録証を発行してもらえ、登録すれば継続的な改善が必要となり ABC/ABM の両立化が始まる。また、コストのとりまとめは ISO9001 による ABC / ABM をプロセスアプローチとしてコストの低減を実施し適切な結果がアウトプットされるように取り纏めをする。ABC / ABM が企業の経常利益を上げるのに役立つと考える。図8に概要を示す。

ABC/ABMとISO9001の適用主要業界

公共機関	電機	建設
運輸	銀行	機械
エネルギー	IT	ソフトウェア
通信	資材	その他業種

図8 ABC / ABM の適用業界の推定

### 7. 経営の事例

最近の ABC /ABM の実際の導入事例を示す。ABC / ABM は第1 地方銀行の 64 行中、10 行、オムロン、SANYO、リ

コー, 日本電気システム建設, アルプス電気, NTT, 日本経済新聞, 日本の9電力, 旧あさひ銀行, 旧さくら銀行が利用している。地方自治体にも広がっている。ABCはコスト計算ツールの1つに成り得ると考えられる。導入事例を見ても, 広がりがあり, 企業においても投資対効果が計算できれば導入は可能であると考えられる。ABC / ABMとISO9001の活用し, ABC / ABMをISO9001のシステムに入れて, ISO9001に導入する。ABC / ABMを複合化し, システムとして運用する。プロセスアプローチを作る。PDCA (PLAN-DO - CHECK - ACT) を行う。ABM/ABMでPDCAを行う。確実に見える化を実施し, その成功要素を勘案し, 全体をシステム化することが望まれる。また, ISO9001は認証前の審査があり, その導入時の失敗要素は多い。失敗要素を除去したシステムから総合的なシステムを構築することができる。ABM/ABMのシステム構築において, 文書体系を作成する。

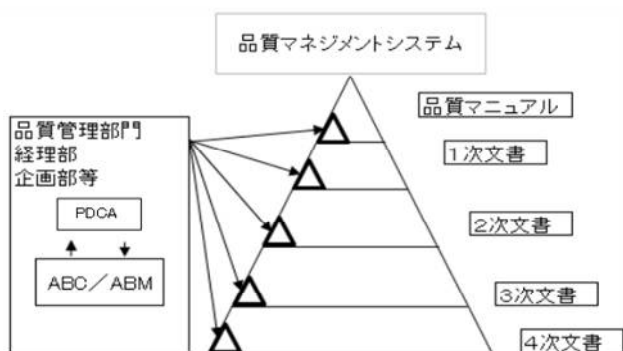


図9 ABC / ABMの構築後のシステム

## 8. 論理に関するアプローチのABC / ABMへの応用方法

ISO9001にPDCA (PLAN-DO - CHECK - ACT) のサイクルに $\alpha$ 論理アプローチ,  $\beta$ 論理アプローチを取り込む。 $\alpha$ 論理アプローチは長年において経営戦略を変えないで目標を達成することとする。重要なのは全資源を使い品質目標の達成だけに資源の投入の実行をする。継続的改善の実施をする。リアクションを取る。 $\beta$ 論理アプローチは経営戦略を変えながら全資源の人, 物, 金, 情報を使い品質目標達成のために使用する。市場に対応して人, 金, 物, 情報を適切に投入して経営戦略を変えることになる。短期間に経営判断を実施する機会がある。 $\alpha$ ,  $\beta$ 論理アプローチは経営戦略的な考え方を持ち合わせている。必ずどちらかを選択していると考えられる。 $\alpha$

論理アプローチ,  $\beta$ 論理アプローチの良いところを両方取る手段もある。これを $\alpha + \beta$ 論理アプローチと言う。これに関しては, 経営判断の適応能力を有し, 経営戦略上のプロセス有無の判断材料とする。3つの論理プロセスを継続的に回すことで運用を維持する。 $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\alpha + \beta$ 論理プロセスをISO9001とABC / ABMのプロセスに含める。ABC / ABMは資源管理に関連している。また, 失敗要素においては無効化が必須であり, 経営目標の確立が可能となるようにする。また, ABMで失敗要素を見える化でき, 経営判断は $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\alpha + \beta$ 論理プロセスの3要素となる。この3要素から求まるのは経営の安定性であり, 経営戦略のプロセス管理とも言える。

資源	$\alpha$	$\beta$	$\alpha + \beta$
理論	適合	論理的適合	完全適合

図10 経営アプローチの確立

## 9. 結論

本研究では, ISO9001とABC / ABMの導入に関しては複合システム化ができる。ABC / ABMがISO9001と同様にマネジメントシステムとして機能することが可能である。ISO9001にABC / ABMの見える化が加わり, 業務が効率的に行えることが言える。ISO9001にプロセスの追加が簡易的にできる。ABMによりコスト低減が可能である。コストの失敗要素の抑制がABC / ABMで可能となる。ABC / ABMでプロセスに付加価値がもたらされることが言える。ABC / ABMで資源の見える化が行われ, 経営状態が把握できる。また, 経営戦略のポイント数から成功と失敗を判断できる。ISO9004をISO9001と併用して運用すると生産性が高くなる。常にISO9001を最新に維持できる環境を整備しておく必要がある。

## 謝辞

会員の皆さんには感謝致します。

## 参考文献

- [1] 図解でわかるISO9001のすべて 大浜庄司 2004年2月10日 初版発行
- [2] 図解ABC / ABM第3版 佐藤俊之 2009年10月22日発行