

# ビジネス・プロセス・リデザインと管理会計

李健泳（大阪産業大学経営学部）

[lee@dis.osaka-sandai.ac.jp](mailto:lee@dis.osaka-sandai.ac.jp)

初めに

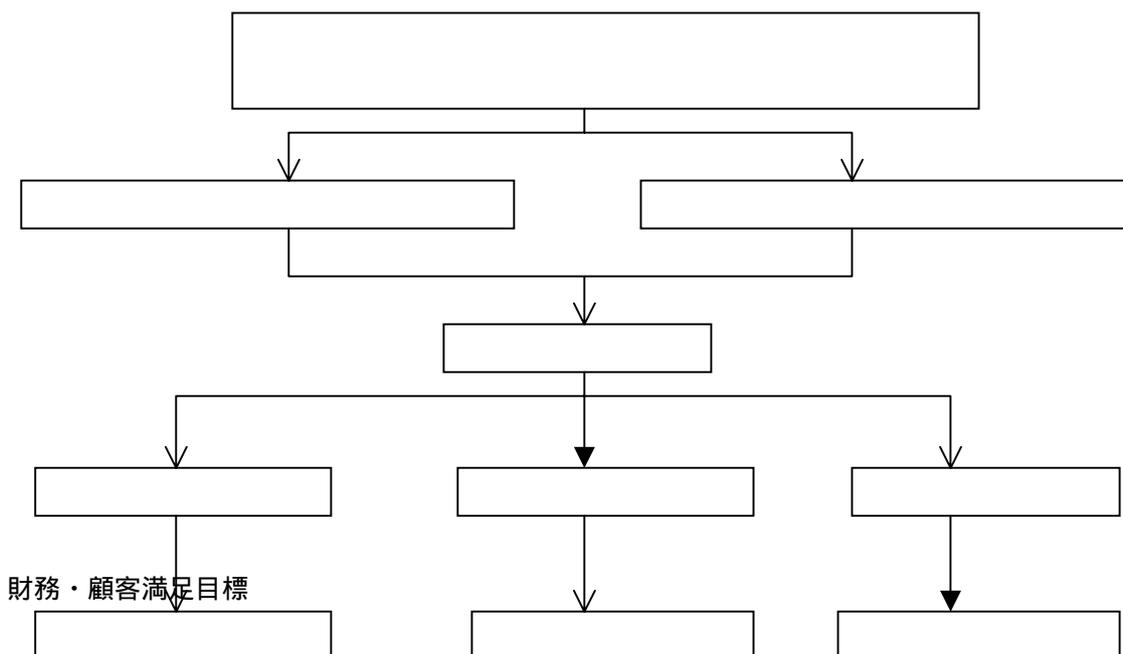
米国国防総省は、1994 年末に公表した「プロセス改善マネジメントの枠組み」の序文の中で、今日の第三次産業革命である「情報化時代」においては、ミッション、マネジメント、プロセスなどの組織を構成するすべての要素を再検討する必要があると指摘している。さらに、ジョンソンは、トップダウン・リモートコントロールからボトムアップ・エンパワメントへと置き換わることを強制する情報革命は、「管理者と作業者の関係」を変え、「支配と統制」から「学習に基づく生産」への変革をもたらすと予見している。本報告では、「情報化時代」の競争環境で、企業内部の組織横断的なプロセスをどのように構築し、管理すべきであるかに焦点をおく。組織横断的なプロセスの構築・管理の必要性は、情報化時代における環境変化に順応度を高めるスピード経営が要求されているためである。

## 1. 環境変化とスピード経営

### 1) 情報化時代における企業の比較優位の要件

情報化時代においては、各国の固有要素があるにせよ、タイム・ラグのないボーダレスの製品・サービスの競争が繰り広げられている。このような環境変化に対応し、企業はグローバル的な適地生産・適地販売のみならず、企業内部のプロセスの一部をアウト・ソーシングするなど競争優位を確保しようとするとともに、企業内部プロセスの最適化とコア・コンピタンスの構築に力を注いでいる。ここで、前者はプロセスの選択と集中に基づく比較優位の確立であり、後者はプロセスの合理化に基づく比較優位の確立であるといえよう。

図表 1 スピード経営の概念図



## 2) 「情報化時代」におけるスピード経営

今日の「情報化時代」の競争環境では、大きい会社が小さな会社を負かすのではなく、速い会社が遅い会社を打ち負かすとも言われている。しかし、スピードのみを追求する場合のスピード違反のリスクもあるため、意味あるスピードは、多様な顧客のニーズに合わせ、ムリのない一定の品質を保ちながら、希望納期に合わせたムダのない経営のスピードである。したがって、3つの要件の1つでも欠けたスピード向上策は部分最適化に留まる可能性が高いため、意味あるスピード経営のためには、企業戦略により選択・集中されたプロセスのもとで、3つの要件を満たすプロセス構築により、企業価値を高めなければならない。

## 2. ビジネス・プロセスとマネジメント・プロセス

ビジネス・プロセスとは、特定の目的を遂行するためにリンクされている活動のシリーズで、初めと終わりを持って、インプットとアウトプットが明確に識別できるものである。しかし、論者によってプロセスの定義は異なる。本報告ではインプットとアウトプットが明確に識別できる「活動」をビジネス・プロセスの最小の単位として考える。一方、プロセス管理においては、ビジネス・プロセスとともに、ビジネス・プロセスを組織的・統合的・継続的に管理するためにマネジメント・プロセスをどう組み立てるかが鍵となる。マネジメント・プロセスとは、計画 実施 評価といった管理連鎖の過程であるといえるものである。

## 3. プロセス戦略：プロセスの選択と集中

プロセスの選択・集中戦略は、前述のようなグローバル的な「適地生産・適地販売」のみならず、環境変化に応じた競争優位を確保するためのプロセスの一部をアウト・ソーシングする選択などがある。近年その事例が多く見られる ODM・EMS またはシェアード・サービスがよい例である。

## 4. プロセス管理

### 1) プロセス管理における管理会計の役割

プロセス管理は、従来の機能や部門間の壁を破り、情報や資源を共有化し、業務をくくって連結・結合させ、その流れをプロセスとして捉え管理しようとする考えである。しかし、従来の管理会計は、縦割りの機能や部門を前提に製造原価を中心に管理しようとしているため、組織の横割りプロセスの管理には限界がある。したがって、プロセス管理会計は、原材料のサプライヤーから製品・サービスの最終消費者に至るまでのビジネス・プロセスを対象に、プロセスの改善・改革によって生じるプロセス・パフォーマンスの変化を会計的に総合管理するツールとしての役割を果たさなければならない。

### 2) ABC/ABM とプロセス管理

活動の情報に基づいてプロセスをリデザインしようとする管理会計ツールとして ABC / ABM がある。ABC / ABM では、プロセスの活動への分解に基づいた価値分析が特徴である。分解された活動はバリューチェーンに基づく付加価値活動と非付加価値活動の区分と活動間の関係を見直すリデザインが中心になる。しかし、ABC / ABM は、以下のような指摘により、プロセスを管理するには限界があると思われる。

ABC / ABM では、「活動」と「顧客要求の満足」とを明確にかつシステムの的に結合することはできない。例えば、原価低減のためには、活動ドライバーの数を減らし、活動原価を減らそうとするが、顧客満足を得るためには、活動ドライバーの数を減らすのではなく、より多くの活動ドライバーを能率的に取り扱う仕事の方法の改善が必要である。

ABC から得られた活動に関する情報は、ABC システムが活動の相互関係には目を向けず活動を孤島として扱

っているため、プロセス全体の戦略的な観点からの相互関係分析による改善とは異なり、限界を持っている。

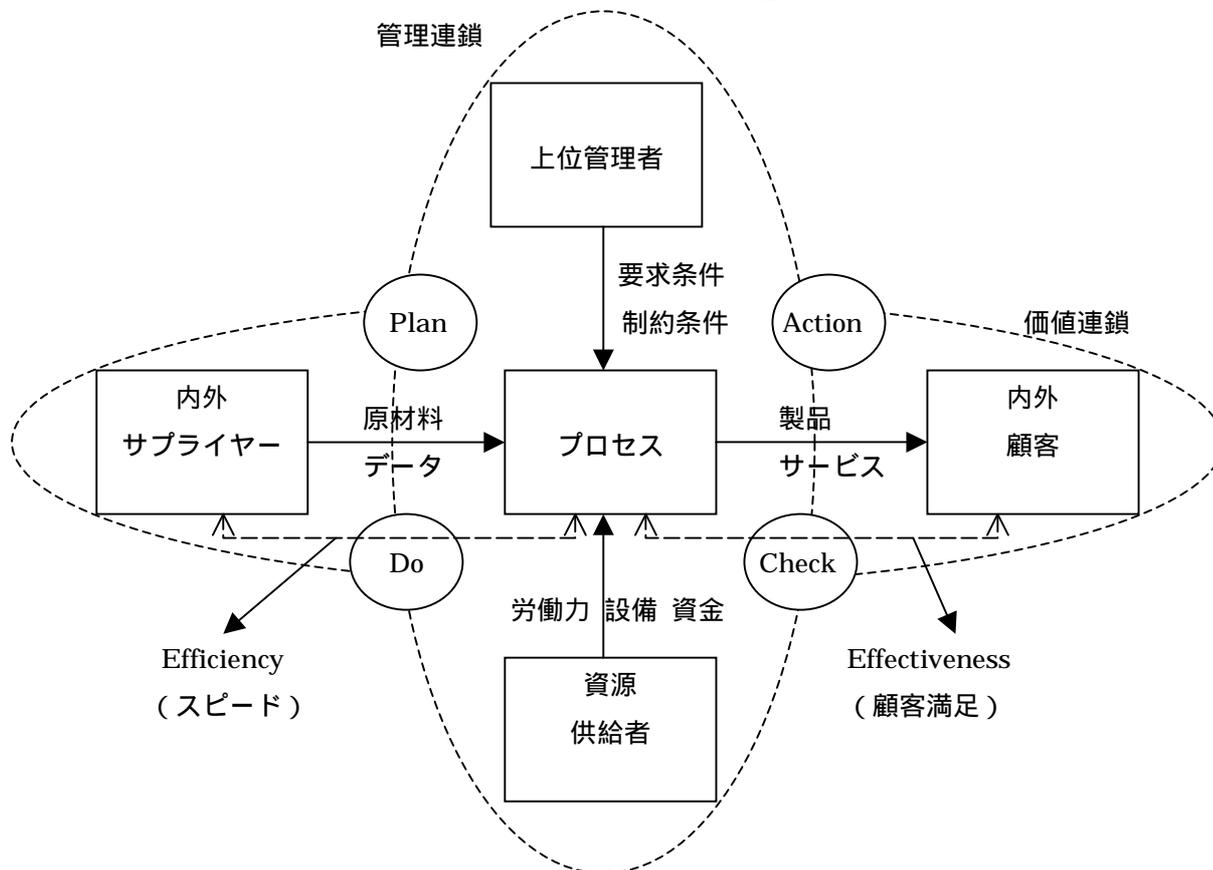
このような ABC / ABM の限界を勘案し、本報告のプロセス管理は、次の 3 つの点で従来のプロセス管理技法に改良を加えたものである。従来のプロセス管理技法による価値連鎖の合理化にマネジメント・プロセスとしての管理連鎖を導入し、継続的な改善の管理システムを構築する。プロセスの活動への分解による価値分析のみならず、顧客満足と収益改善のための活動の結合により企業価値を高める。ABC / ABM での活動情報を利用し、収益性を評価する。

## 5. プロセス・マネジメント・システム

### 1) プロセス管理モデル

米国国防総省の「プロセス改善マネジメントの枠組み」で取り上げられているように、プロセス・マネジメントとファンクショナル・マネジメントは、共存を前提とする必要がある。すなわち、プロセス管理には、図表 2 のように、プロセスを対象とした機能組織上のマネジメント・サイクルを回す「管理連鎖」とプロセスの「価値連鎖」との最適なバランスを図る必要があると思われる。

図表 2 プロセス管理モデル



### 2) 活動への分解と活動の結合

ABC / ABM の活動分析による改善は、前で述べたように、必ずしも顧客満足を果たすためのプロセス構築にはなっていない。顧客満足を果たすためには、個別活動の分析より活動間の連携が必要な場合が多いからである。プロセス管理では、ABC/ABM で行われている活動への分解による効率性の追求に留まらず、プロセスの効果性を図ることによって全体最適化を目指す。例えば、リーコ(株)は、部品の共通化を進め、ベースとなる基本部分をあらかじめ工場 で用意し、それを組み合わせることで製品化することにより、販売部門と工場が直結し、すし屋のように一人一人のお客の注文に合わせて物を作る生産システムになっている。一方、

京セラでは、現在の組織に不具合があれば、小集団組織であるアメーバを分裂、統合させる。これを最適なビジネス・プロセスの模索と捉える見解もある。

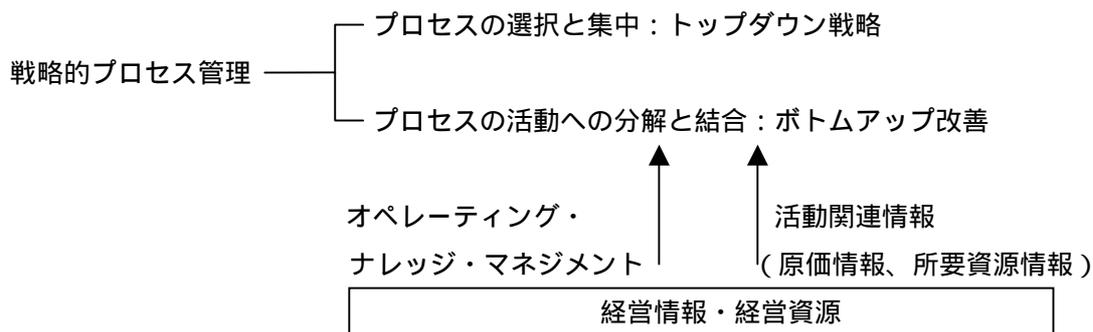
## 6. スピード経営におけるデータ・マネジメント

今日の急激な環境変化に伴う企業内外で発生・加工されている情報の洪水の中で、情報をどのように管理し、プロセス管理にどのように結びつけるかは重要である。今日の変わりやすい市場環境では製品をいち早く送り出すスピードさえ、もはや生き残りのための絶対的な条件にならない。むしろ、複雑さが増す状況にどのように対処すべきかが経営者が取り組むべき課題であるといわれている。プロセス管理においては、このような環境における価値連鎖のプロセスに関する情報をどのようにナレッジ化し、プロセスの管理連鎖に結びつけ、顧客満足を果たすかのオペレーティング・ナレッジマネジメントが必要である。

オペレーティング・ナレッジマネジメント・システムの例としては、韓国の三星電管（株）の施策ライブラリーを取り上げることができる。同社では TP マネジメント活動の一環として、施策発見と改善のアイデアを「施策ライブラリー」というデータベースを構築している。同社では、技術・生産管理・工務・品質管理・製造などの必要な機能が共同で施策を検討し、アイデアを 250 分類項目になっている「施策ライブラリー」に蓄積し、この中から施策を探すようになっている。

## 結び

本報告の戦略的プロセス管理のフレームワークの要約は、次の通りである。



## <参考文献>

1. [www.erp.gr.jp/old/006/books/022/index.html](http://www.erp.gr.jp/old/006/books/022/index.html).
2. H.T. ジョンソン著（辻厚生・河田信訳）米国製造業の復活、中央経済社、1995年。
3. 稲垣公夫、EMS 戦略、ダイヤモンド社、2001年。
4. 特集：スピード経営待った！戦略なければただの拙速、日経ビジネス、1997年8月18日号、pp.20-33。
5. 平岡秀福：「プロセス・マネジメントのための管理会計システム」、産業経理、Vol. 55 No. 3, 1995 pp. 92-103。
6. 李健泳、機能展開によるプロセスの改革と改善、「組織構造のデザインと業績管理」門田安弘・浜田和樹・李健泳編著、中央経済社、pp. 163-178。
7. R.A. Lawson, Beyond ABC: Process-Based Costing, Journal of Cost Management, Fall 1994, pp.33-43.
8. S. Coburn, H. Grove and W. Ortega, Business Process Reengineering Using Activity-Based Management, Journal of Cost Management, Warren Gorham & Lamont, September/October 1998, Vol. 12 No. 5, pp.41-47.
9. 米企業の「速さ」は違う、日経ビジネス、1997年8月18日、pp.25-27。
10. 日本経済新聞、1992年10月11日
11. 三矢裕・谷武幸・加護野忠男著、アメーバ経営が会社を変える、ダイヤモンド社、1999年。
12. レネ・ティッセン他、バリューベース・ナレッジマネジメント、ピアソン・エデュケーション、2000年。
13. TP マネジメント賞 - 三星電管水原工場、JMA マネジメントレビュー、1996年6月、pp.22-23。