

特別講演

「ABCの導入に当たって 苦勞したこと」

荒木 保男 氏

株式会社ツカモトコーポレーション 本部経営企画部 部長

ただいまご紹介をいただきました株式会社ツカモトコーポレーション経営企画部の荒木と申します。何分、このような場でお話しさせていただきますのは初めてのことでございます。また、少々花粉症でございまして、お聞き苦しい点がございましたらご容赦いただきたいと思っております。

先生からお話がございましたけれども、現場の担当者として、このABCの導入に当たって具体的にどのような経緯で取り組んできたのか。あるいはテーマにございますように、どのような点で苦勞をしたのかということを中心にお話をさせていただきたいと思っております。

最初に、当社のご紹介をさせていただきたいと思っております。

当社は文化9年（1812年）の創業で、現在は、東証一部に上場しております。2011年に創業200周年を迎えることになっており、この間の2年間において、グループの経営基盤の確立を基本方針として取り組んでおります。

資本金は、28億2,900万円でございます。事業内容といたしましては、繊維製品の卸売業でございますが、繊維製品以外でも「ロデオボーイ」等の健康フィットネス機器の販売等も手掛けておりまして、健康事業を中心に事業展開しているグループ会社もございます。後にまた組織図でご説明をさせていただきますが、主力は和装を中心として、洋装、ユニフォーム等の繊維製品を中心に製造・販売をしております。

グループ会社は、持株会社が1社、事業会社が16社の合計17社です。前年度2007年度では287億9,300万円の売り上げで、同年度にM&Aをしておりますが、期中での統合であったため決算に売上は含まれておりません。従業員数は、前年度の3月末で701名で

ございますが、期末では約650名程度の人員数でございます。

ツカモトグループの組織としては、ホールディングカンパニーとして、ツカモトコーポレーションがでございます。ここには内部統制室、経営企画部、総務部、経理部、監査室等のグループ統治機能を主とする部署がでございます。私は、ここの経営企画部の在籍でございます。

事業会社といたしましては、ツカモト株式会社はもともとの中核事業であります和装事業を展開しています。M&Aにより新しくグループに経営統合しました和装事業、ホームファニッシング事業を主とする市田株式会社、それからツカモトアパレル株式会社、これはメンズファッションを中心に事業展開している会社でございます。それから、ツカモトユーエス株式会社、これはユニフォーム、婦人服地およびOEM事業の会社でございます。それから先ほど触れましたが、健康器具を中心に事業展開をしているツカモトエム株式会社があります。これらが事業会社の中核を成すものでございます。

それから、関係会社5社ということで右側にございますけれども、これは分社体制をとる前から独立していた関係会社で、5社体制を継続してまいりました。それから、市田株式会社の子会社ということで、コーポレーションからは孫会社にあたる5社がございまして、他の1社を加えて、トータル17社のグループ体制となっております。

2003年10月に会社を分割し、現在のグループ体制になっておりますが、先ほどのツカモト株式会社から横に一例並びました会社に分割をしたということでございます。1社1専業体制ということで、分社したわけでございますが、その際に、以前から本部で所轄しておりました総務、人事、給与厚生、会計、情

報システムのオペレーション業務については、引き続きコーポレーションで担当していく体制で運営しております。

オペレーションの業務コストにつきましては、先ほどの安部先生のお話の中にもございましたとおり、分社各社の売上高、人員数、あるいは売上総利益等を基準に業務委託費として、社内的な費目としましては、関連会社委託手数料という費目で各事業会社に賦課し徴収するシステムで管理しておりました。このシステムが、先ほどお話ししましたように井勘定であるとか、あるいは伝統的な手法であったとの指摘でございました。この内容としては、オペレーション費用、経営指導料、ブランド使用料という分類で、関係会社委託手数料として徴収をしておりました。

どのような課題を抱えていたのかということをご説明させていただきますと、1つはコーポレーションのホールディングカンパニーとしての収益構造が分社当時の状態から変化をきたし、なかなか厳しい状況になって来ておりました。そこで、安定した収益構造へ再構築する必要があるという課題を抱えておりました。これは、先ほど少し触れさせていただきましたが、賦課基準として分社各社の売上高を指標として使用しており、各社毎の売上高が増減することによって、比率も会社ごとによって変わってしまう。A社は売上は前年並だったとしても、B社が減った分、A社の比率が高まって、そこに負担がたくさん行ってしまった。結果としてA社に不満が高まるという現象がございました。また、コーポレーションにとりましては、利益額の総額の何パーセントと言った負担の仕方であったり、あるいは売上高の何パーセントかをブランド使用料として徴収するという基準の結果、総売上高や総利益額の増減によって、コーポレーションへの徴収額が変動してしま

うという問題を抱えていたということがございます。

もう一点は、経営統合により新たな会社をグループ内に迎えるという状況が発生し、コーポレーションからのオペレーションや経営指導に対して応分の負担を求められる制度に変更する必要性があり、現在の制度では、なかなか賦課が難しいという課題を抱えておりました。

もう一点は、今までは毎年予算編成の際に、賦課金額の説明と説得に時間を要し、分社各社にとってより合理性が高く、より適正で納得性の高い制度ができないだろうかという課題を抱えていました。

このような状況下で、碓氷先生は先ほどお話がありましたとおり、当社の非常勤監査役を努めて頂いており、日頃から大変お世話になっている方でいらっしゃいます。またお知り合いに安部先生がいらしたということで、このABCによる業務委託費の算定方法について、当社にご提案をいただける機会がございました。これを期に、賦課基準の改定に取り組んでいくことが決定となり、2008年5月にABC導入の検討プロジェクトが発足しました。10月にコーポレーションのトップに対して答申案が提出され、今年の1月、来年度の予算編成を行う前に、常務会において、新年度よりこのABC基準による業務委託費徴収制度の採用が決定されました。この様な経緯で導入に漕ぎ付く事ができました。

ABCによる業務委託費の算定プロセスにつきましては、まず、コーポレーションが一体どのような活動をしているのかということ、仕事の棚卸しをする作業から始まりました。

活動別のコストの把握（コスト・プール）につきましては、コーポレーションは主要5部門の構成で、予算編成は13の部署に分かれて経費予算を編成する構造になっており、各部署毎の活動はどのような内容であるのかということ、また、活動別に活動状況をどのように測るか。つまり1つの活動にどれだけのコストが掛かっているのかということを出ししなければならない。もう一つは、それを各社ごとに適正に合理的に賦課する基準（コスト・ドライバー）を見出さなければならないということでした。そして、各社ごとに配賦する業務委託費としての考え方をまとめるという作業を行いました。

これは、その活動単位と配賦基準の例でござ

います。人事総務部人事課におきまして、人事の情報管理、これは人員数を配賦基準としております。人事制度及び給与体系の起案・運営、これについては、各社均等に割り振ると言うように、一つ一つの利益を一つ一つの配賦基準に基づいて設定をし、算定をしていったということでございます。最後にある情報システムの開発・運用につきましては、全体の使用容量に比してそれぞれの事業会社の使用容量（従量）を配賦基準とする算出作業を行いました。

その結果、ABCを適用した場合に業務委託費がどのように変わるかということにつきましては、以前の基準で算出した賦課金額を100とした場合に、同年比較でツカモト株式会社108、ツカモトアパレル115、ツカモトユーエスが83、ツカモトエイムが89という結果になりました。これは、ツカモトアパレルにおきましては、賦課基準の設定において、各社均等、つまり事業規模の大きな会社も小さな会社も、利益の大きさは同等という解釈で、均等に配賦すべきだという均等配布のコスト・ドライバーが多かったこと等による影響で、結果として、今までは売り上げが小さくて賦課金額も少なくて済んでいたものが実際の活動基準をもとに算出すると、賦課金額が本当はもっと大きな金額であるべきだったという理解ができます。また、ツカモトユーエス、ツカモトエイムにつきましては、営業収益、利益という意味ではツカモトアパレルより規模も大きい会社でございますが、ABC基準で算出すると、業務委託費が減るという結果が得られたということでございます。

このABC導入に当たって苦勞したことは、先ほども少し申し上げましたけども、コーポレーションの業務内容の洗い出しに大変時間がかかったということでございます。もう一点は、その業務をオペレーションサービス（業務委託費）と、グループマネジメント業務（グループの運営費）の2つに分ける作業でした。1つの仕事オペレーションサービスなのか、これはマネジメント業務なのか、どちらに属すべき業務なのかを決めなければならないことが、もう一つは、コスト・プールごと、要は業務ごとの単価も決めなければいけなかったことです。これはどのようにして決めれば良いのか、この算定には一番頭を悩ませた点でございます。ここでは人員比率という指標を使っております。

コーポレーションの業務で、1人が二つの部署にまたがって仕事をこなしている場合であるとか、あるいはそれ以上ということもありながら、その様な一つ一つの仕事に対して何人が一年間通じて担当しているのか、仕事の利益に伴ってどれだけの人員を使って一つの業務をこなしているのかを算出した訳でございます。

ABCの導入によって得られた成果と残る課題につきましては、成果としては、M&Aをして新しいグループ会社を含めての体制に対応できる仕組、制度ができたということ。もう一点は、コーポレーションの収益安定が期待できるということです。売上高や人員数、または利益の増減に左右されないシステムが構築できたということでございます。

もう一点は、配賦の適正化、合理性が高まって分社各社への納得性が高まったということで、毎年毎年の過度の説明が不要になったという面では、担当部署としては大変ありがたいことでございます。

課題につきましては、オペレーション費用の配賦につきましては一つの結論に至りましたが、グループのマネージメント業務に対する負担の適正化という点ではまだ課題を残しております。ここで先生からいただいた提案というのは、ホールディングカンパニーとして各事業会社に投資をしている構造を踏まえ、その投資の見返りとして配当があり、マネージメントの業務のコストについては本来この配当で充足すべきであるという考え方でした。しかしながら、現在の事業会社すべてが安定した配当を期待できる状況ではございません。そういう点では所定の配当を受けるまでの考え方として、経過措置としてグループ運営費として徴収するという仕組で対応することに致しました。この配当によってグループ運営費を満たせられるように各社の収益体制の確立を200周年を迎えるまでの経営課題の一つとしております。

もう一点は、コーポレーション自身の問題でございます。コーポレーションの経費を今のABC基準に基づいてオペレーション費用で割り振るわけでございますが、考え方としては、コーポレーションは効率的な運営が図られていて、経費の使い方にも無駄がないことを前提とした上で、これを各社に割り振りましょうということが基本的な考え方でございます。また、各事業会社各社からの信頼のある本部でなければならないということが大

前提です。そういう意味ではコーポレーションがきちんとした業務を行うと同時に、経費も効率化が図られているという信頼が大切だという課題が、今後も継続して存在するということを確認したということでございます。

以上、簡単でございますが、今回のABCの取り組みについて、導入の経緯と課題、苦労した点ということについてお話をさせていただきました。確永先生、安部先生には、導入するに当たり大変お世話になりました。こ

の場をお借りしまして、改めて御礼を申し上げます。どうもありがとうございました。これで発表を終わらせていただきます。