

「物流ABCを用いた事務業務の効率化」

第113期（2014年10月2日～2015年3月26日）

株式会社日新

都賀 厚

「物流ABCを用いた事務業務の効率化」

株式会社日新
都賀 厚

<目次>

1. 序論	2
1. 1 本論文の主旨	2
1. 2 事務効率化を目指す目的	2
1. 3 木材業務チームの事務概要	2
1. 4 南港倉庫の概要	3
2. 本論	4
2. 1 木材業務チームの現状と問題	4
2. 2 問題分析と手法	4
2. 3 ABC表から可視化された問題	6
2. 4 月間業務波動から可視化された問題	6
2. 5 課題の整理	7
2. 6 改善施策と効果の検証	7
2. 7 改善施策案の目標数値	9
2. 8 ロードマップ	9
3. 結論	10
3. 1 まとめ	10
3. 2 今後の課題	10
別紙 木材業務チームのABC表	11

1. 序論

1. 1 本論文の主旨

株式会社日新の大阪営業部第2部（以下、「当営業部」）では、顧客から寄託を受け、輸出入貨物を取扱っている。筆者が所属する当営業部の木材業務チームでは、輸入木材の取扱いを主としており、陸揚げ後、通関から納品までの工程を一貫して請け負っている。また、輸入された木材は、当営業部が運営する大阪南港地区の倉庫（以下、「南港倉庫」）に保管し、在庫管理を行っている。営業部門であるので、新規営業開拓が一番重要な業務となるが、その他に通関手配、配送手配、在庫管理、施設管理など業務内容は多岐に渡っている。輸入木材は、主に建築用として様々な樹種、形状のものが消費されるが、多種多様な木材を管理していくことは非常に煩雑であり、その業務の効率化は当営業部の存続をかけた課題といえる。

本論文は、物流技術管理士資格認定講座で学んだ「物流ABC」を用いて、木材業務チームの事務効率化に向けた改善について論じるものである。尚、機密保持の観点から、実績数値に若干の訂正を加えていることをご了承頂きたい。

1. 2 事務効率化を目指す目的

景気が低迷する中での消費税増税、更には少子化が進んでいる中、建築木材の消費は右肩下がりでも推移している。消費が進まなければ、取扱い数量は減少の一途を辿り、荷主だけでなく当社のような物流事業者も大きく影響を受ける。

当営業部も事務の効率化を進めているが、本論文で検討するような物流ABCを利用したアプローチはされていない。効率化が進めば経営資源を見直し、コスト削減を進めることも可能となる。しかし、物流事業者の営業部門としては木材事業に固執する必要はなく、効率化された時間で別の事業を展開すれば良いとも考えている。筆者が事務効率化を求める目的は、木材事業の利益率の向上と木材以外の事業を行える時間を生み出す事である。

1. 3 木材業務チームの事務概要

当営業部では、事務員14名が木材業務に従事しており、数十社ある顧客を各担当が受け持っている。受注した案件に関して、顧客より輸入書類を入手し、通関後に搬入から搬出までの手配を行う事が業務の主流である。大阪で約40,000m³/月を取扱っており、既存顧客のニーズに応えながら、新規顧客に対する開拓営業も推し進めている。

勤務時間は9:00~17:45で、業務は顧客単位に各担当が一貫して行うため、一つの業務工程に専念するわけではなく、一貫した業務内容の把握が求められる。また、入庫時に必要な基礎情報の登録や会計処理など比較的簡単なデスクワークは、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）を利用し、中国の大連へ委託している。BPOは社

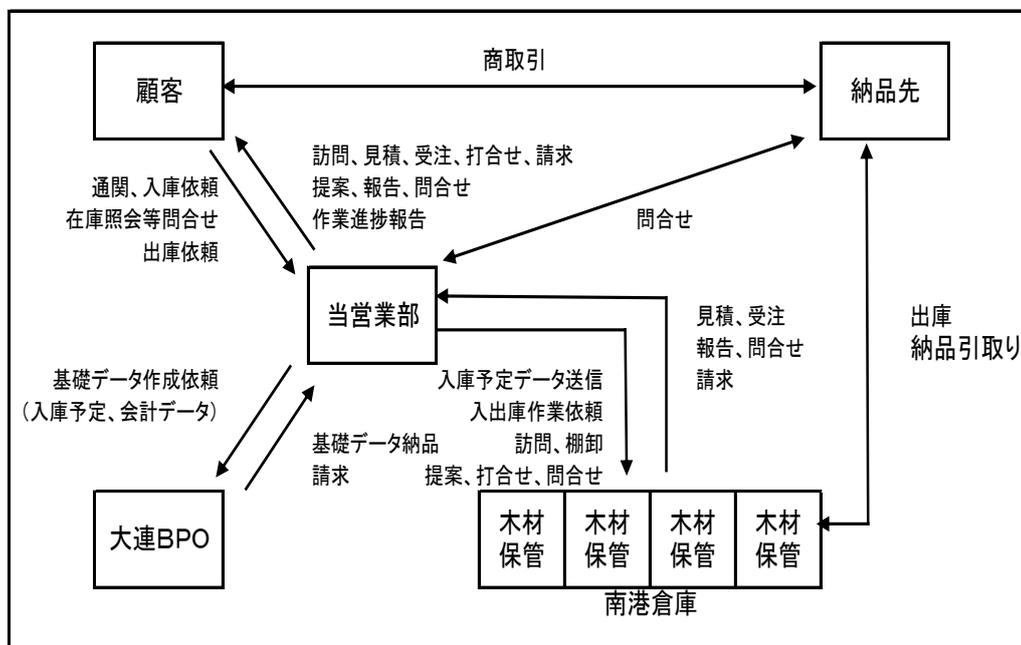
員の事務を効率化させ、高度なデスクワークに専念できることを目的とし、2年前から社内全体的な取組みとして始まっている。

1. 4 南港倉庫の概要

当営業部が南港倉庫を運営しており、倉庫内作業は協力会社に委託している。データ管理はWMSで行っており、当営業部側でも閲覧が可能な状態である。南港倉庫といっても、近距離ではあるが拠点が4ヶ所あり、顧客ニーズの1つでもある在庫波動に対応している。4ヶ所の倉庫ではあるが、倉庫内で行われる工程は概ね共通であるため、本論文では便宜上包括して南港倉庫と呼称する。南港倉庫は全体で約7,000坪を有しており、輸入者またはエンドユーザーによって各拠点に振り分けている。

入出庫処理は倉庫内作業を請け負っている協力会社が現場で行っているが、顧客からの在庫照会の窓口は当営業部が行っている。上記で述べた概要は、下記「図-1 木材事業フロー図」の通りである。

図-1 木材事業フロー図



2. 本論

2. 1 木材業務チームの現状と問題

2014年度において、木材業務チームは既存顧客への対応に追われ、新規案件の拡大が思うように進んでいない。一方、既存顧客も昨年対比で取扱量が約9%減少している。木材業界全体の低迷が大きな要因ではあるが、それに伴って各担当の業務量も減少している。その様な背景の中でも、下記表-1で示すように残業時間は減少せずに、逆に微増していた。時間的余裕がなければ新規案件に積極的な行動が取りづらくなるため、残業時間が削減できていないことは大きな問題である。

しかし、単に残業時間の多さを問題視しようにも、感覚的に各工程の時間を捉えているに過ぎず、数値的な実態は掴んでいない。数値化できていないことにより、削減目標も抽象的な表現となり、結果として事務のコスト意識は薄い状態にある。

表-1 残業時間推移

2013年度(4月～9月)	2013年4月	2013年5月	2013年6月	2013年7月	2013年8月	2013年9月
取扱量 (m3)	37,900	39,800	45,200	42,100	43,400	38,300
残業時間 (h)/人	38.9	37.5	40.3	38.2	40.3	35.1
		取扱量平均 41,117 m3 残業時間平均 38.4 h				

2014年度(4月～9月)	2014年4月	2014年5月	2014年6月	2014年7月	2014年8月	2014年9月
取扱量 (m3)	40,200	41,500	38,500	36,500	37,400	32,600
残業時間 (h)/人	41.4	40.1	38.7	38.5	40.3	39.8
		取扱量平均 37,783 m3 残業時間平均 39.8 h				

2. 2 問題分析と手法

問題の具体的な分析として、下記(1)、(2)の手法を取ることとした。

(1) 物流ABCの算出による業務の定性化と定量化

残業時間が発生する要素を検証すべく、まず物流ABCを活用した数値データによる分析を行うこととした。業務の定性化と定量化を行うことにより、改善課題を抽出させることが期待できる。

また、事務の効率化が目的であるが、ABMの定義である「注力すべき活動と、注力せざるべき活動を分類することにより、サービス向上とコスト削減を両立させ、経営資源の最適活用を達成する経営手法。」(引用：第8単元テキスト 岡田講師 物流ABC P. 9)の観点から、その業務工程の重要度も同時に検証した。

仮に、ある工程の時間やコストが掛かっているからといって、単にその工程を改善の対象とするには早計であると考えたからである。対顧客サービスの把握という側面も捉える手法として、下記の式を用いて価値分析を行った。

$$V（価値）= F（機能）/ C（コスト）$$

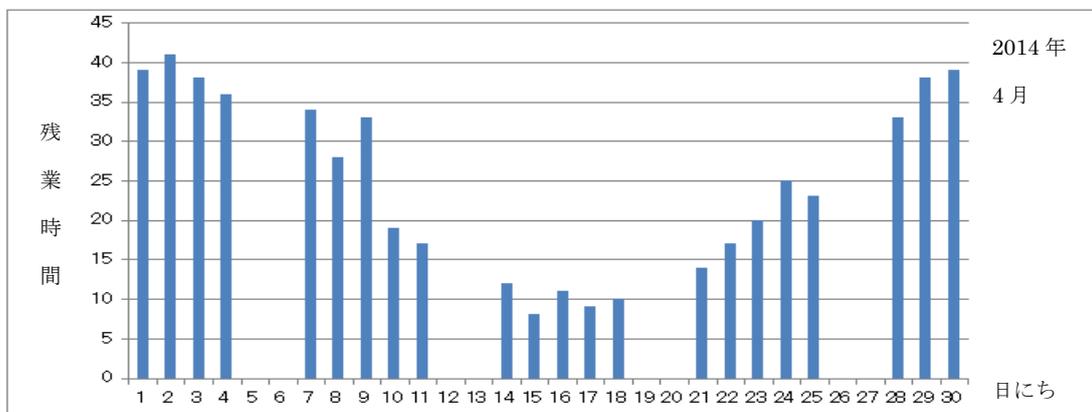
（引用：第6单元テキスト 渡邊講師 科学的管理技法概論 P. 6）

F（機能）部分を、事務工程における顧客サービスと置き換え、価値の一定の指標を見出すこととした。いわゆる事務の「工程」を「活動」と呼称し、それぞれの「活動」において「コスト（C）」を算出した。続けて「活動点（F）」を前提条件のもとで設定し、上記数式に当てはめた数値を「価値点（V）」として、価値の判断基準を設けることとした。前提条件である「活動点」の点数差異は1点単位としたが、数学的根拠はない。4つの「活動点」の大小比較に相違はない（顧客サービスの高いものから上位点）が、筆者が一定の指標を定めるため、1点差にて設定した次第である。尚、「価値点（V）」は分かりやすくするため、数式の解に100万倍を加算している。算出した物流ABCならびに価値点は、別紙「木材業務チームのABC表」に記す。（以下、「ABC表」とする。）尚、ABC表に関わる前提条件は、表の最下部に記載している。

（2）月間業務波動の分析

木材業務チームは、倉庫作業とは違い、事務工程において待ち時間は発生しない。業務も各自の裁量で任意の時刻に業務完了が可能な上、翌日以降の書類も手元にある状態である。空き時間が発生しない事から、1日の時間帯の中では業務波動はないと考えてよい。しかし、月間を通して均一な仕事量であるのかを分析する必要があるので、木材業務チーム全体において、月間の総残業時間ではなく、日にち別で残業時間を集計する事とした。2014年4月のサンプルデータを、下記 図-2 に示す。

図-2 日にち別 残業時間推移



2. 3 ABC表から可視化された問題

ABC表のコストを大分類別に集計してみると、下記 表-2 が示す通り、圧倒的に受注済み案件のコストが一番多い結果であり、全体の79%であった。新規開拓営業の割合も7%と少なく、全く顧客サービスとならない「社内庶務」と「活動休止」は足して11%を占める。

表-2 大分類別コスト集計

大分類	コスト(C)	構成比(%)
受注済み案件	¥ 29,866,739	79%
新規開拓営業	¥ 2,721,427	7%
会議、打合せ	¥ 1,121,656	3%
社内庶務	¥ 1,858,695	5%
活動休止	¥ 2,120,040	6%
合計	¥ 37,688,557	100%

ABC表ならびに表-2から可視化された問題は、下記(1)～(3)に整理した。

- (1)「小分類」の「移動」に膨大なコストが発生している。相対的に「価値点」も低く、コスト削減が進んでいない。

¥8,761,867- (年間コスト)

- (2)「小分類」の「問合せ」に膨大なコストが発生している。相対的に「価値点」も低く、コスト削減が進んでいない。

¥2,729,268- (年間コスト)

- (3)「大分類」の「新規開拓営業」のコスト構成比が7%と少なく、新規案件の受注件数が伸び悩む。

2. 4 月間業務波動から可視化された問題

図-2が示す通り、土日の休日を除き、残業時間が全くない日がない。日にち別の残業時間推移を確認すると、月初と月末が残業のピークで、月の中旬がボトムであった。各担当に結果を確認したところ、月初と月末に残業時間が拡大する要因として、「受注済み案件」の「請求業務」が挙げられた。納期が決められた請求書の発行に残業対応するというものである。図-2から、問題点を下記(4)の通り抽出した。

- (4) 残業時間は必ず発生し、月末月初をピークとする波動が発生している。また、ピーク時の残業時間は非常に多く、「新規開拓営業」に注力できる時間が少ない。

2. 5 課題の整理

コストの小さい問題・課題に対して、改善施策を打ち出しても効果は薄くなる。本論の目的である木材事業の利益率の向上と業務時間の創出、つまりは事務の効率化につなげるためには、効果を大きくする必要があり、コストの大きさに主眼を置いて課題を抽出することとした。

A B C表と月間業務波動の検証の視点から、下記の通り、課題を整理したものを下記(1)～(4)にまとめた。

- (1) 「移動時間」に費やされる年間時間は、300時間となっており、帰社後のデスクワークに影響を及ぼしている。特に「中分類」の「取引先訪問」と「倉庫訪問」に関して、回数自体を削減する。
- (2) 「問合せ」に関してコストが多いが、対応時間を減少させるというより、むしろ問合せを受ける回数自体を減少させる。
- (3) 新規受注案件が少ないため、新規開拓営業に費やす時間を拡大させる。
- (4) 波動が大きい月間の残業時間を平準化させ、新規受注や失注に備え、今後の業務波動に対応しやすい体制を構築させる。

2. 6 改善施策と効果の検証

前述のそれぞれの課題に対して改善施策を模索し、効果を検証することとした。課題(3)は、残業時間を減少させることが改善施策と考えて、(1)(2)の課題をクリアにすることを旨とする。改善施策案と効果は、下記(A)(B)(C)の通りである。

改善施策案(A)：「移動時間」削減の施策案

- ①同様の用件で複数人が取引先や南港倉庫へ訪問する場合、代表者のみで訪問する。
- ②上記①が別件の用件であっても、訪問用件を引き継ぎ、一人の担当が対応する。
- ③南港倉庫への訪問は頻繁にあるが、要件をまとめて訪問回数を削減させる。

改善施策案(A)の効果

- ①取引先訪問者の4名減少が見込め、「取引先訪問」の「移動時間」に関して、時間とコストを削減できる。

$$\begin{array}{r} 4 \text{名} \times 90 \text{分} \times 48 \text{回} = \blacktriangle 17,280 \text{分/年} \\ 36.4 \text{円} \times 17,280 \text{分} = \blacktriangle 628,992 \text{円/年} \end{array}$$

②南港倉庫の訪問回数を20回/年 削減させる事が可能となり、「倉庫訪問」の「移動時間」に関して、時間とコストを削減できる。

$$10名 \times 90分 \times 20回 = \blacktriangle 18,000分/年$$

$$33.3円 \times 18,000分 = \blacktriangle 599,000円/年$$

①+②の効果

$$\underline{\blacktriangle 35,280分(588時間)/年} \quad \underline{\blacktriangle 1,227,992円/年}$$

改善施策案(B):「問合せ」削減の施策案

①主要顧客間に対して、昨年導入されたWMSの在庫データの開示を促進させ、在庫照会の問合せを削減させる。(現在は開示している顧客無し)

②倉庫間との問合せで最も頻繁である出荷D/Oの不備(記載事項漏れなど)の発生件数を減少させ、「倉庫間問合せ」の発生件数を削減させる。

改善施策案(B)の効果

①顧客間との在庫照会に関して40回/年を削減させ、時間とコストを削減できる。

$$10名 \times 5分 \times 40回 = \blacktriangle 2,000分/年$$

$$33.3円 \times 2,000分 = \blacktriangle 66,600円/年$$

②倉庫間との問合せに関して40回/年を削減させ、時間とコストを削減できる。

$$10名 \times 5分 \times 40回 = \blacktriangle 2,000分/年$$

$$33.3円 \times 2,000分 = \blacktriangle 66,600円/年$$

①+②の効果

$$\underline{\blacktriangle 4,000分(66時間)/年} \quad \underline{\blacktriangle 133,200円/年}$$

改善施策案(C):業務波動平準化の施策案

①月末の一部の「請求業務」の完了日程を、月の半ばを基準に前倒しに設定する。

②月初の一部の「入庫業務」の完了日程を、月の半ばを基準に後倒しに設定する。

改善施策案(C)の効果

残業時間のピークを40時間から30時間に落とし、高低差を20時間にまで縮め、平準化を促進できる。

2. 7 改善施策案の目標数値

前述の改善施策案（A）（B）（C）の効果が実現可能と考え、以下のように課題に対する目標数値を計画した。

- （1）「移動時間」の削減・・・▲580時間／年、▲1,200千円／年
- （2）「問合せ」の削減・・・▲60時間／年、▲130千円／年
- （3）業務波動の平準化・・・残業時間の高低差を20時間に収める。
- （4）新規開拓営業拡大・・・ABC表コストを6,000千円／年まで拡大させ、2件／月の新規受注を目指す。

2. 8 ロードマップ

下記、図-3ロードマップに従い、2015年4月から実施できるように計画と調整を図る。2016年3月を達成時期と定め、1年タームで検証を重ねていく方針とした。実行開始から3ヶ月単位で効果の検証を行い、PCDAのサイクルを回していく計画である。場合によっては、施策案の内容を補正強化させてもよいと考えている。

図-3 ロードマップ

活動内容	2015年												2016年											
	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
ABC表の内容を精査	→																							
施策案(A)(B)(C)をチームで共有、計画	→																							
施策案(A)(B)(C)を実行			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→										
施策案(A)(B)(C)の効果を検証			→			→				→				→										
施策案(A)(B)(C)の内容を補正			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→										
新規開拓営業の活動時間を増加			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→										
新規開拓営業の活動時間と受注状況の確認			→			→				→				→										
目標数値を確認・評価・フィードバック														→										
未達成の場合、目標数値を再度計画及び実行															→	→	→	→	→	→	→	→	→	

3. 結論

3. 1 まとめ

本論にて、物流ABCから事務工程において効率化を目指すアプローチを試みたが、デメリット無く一定の効果が得られる見込みである。ABC表を作成すれば、比較的簡単に問題・課題が抽出できた。また、数値として認識し、目標数値も決める事ができたので、関係者全員が共有認識として保有できる。実際にABC表を作成してみたが、作成前に感覚的に掴んでいたコストと大きな開きがあり、可視化できることの意義は非常に大きい。

ABC表でVA/VEの数式を取り入れて検証を重ねたが、事務活動において、F（機能）の数値化が困難であった。前提条件を取り決め、一定の算定基準を設ける試みを行ったが、結果としてはV（価値）の大小の比較ができるに留まった。

3. 2 今後の課題

本論に関しては、ロードマップに従いPDCAのサイクルに乗せていくことが求められるが、2年目以降も同様の事務形態で業務が行われるのであれば、精査を繰り返しても効果は徐々に薄れていくと考えられる。物流ABCからのアプローチは相当の効果が期待できる以上、それなりの精度であったとしても、南港倉庫や他部署へ早々に展開させていくことが真の課題と捉えている。

【参考文献】

物流技術管理士資格認定講座テキスト 第6単元：科学的管理技法

物流技術管理士資格認定講座テキスト 第8単元：物流コスト管理

NO.	大分類	中分類	小分類	活動(工程)	活動単位	人員	単価	時間(分)	回数/年	コスト(C)	活動点(F)	価値点(V)
1	受注済み案件	入庫業務	通関手配	書類整理及びAN確認	1B/L	10	33.3	3	432	¥ 431,568	3	6.95
2	受注済み案件	入庫業務	通関手配	BPO依頼書作成	1B/L	10	33.3	5	432	¥ 719,280	2	2.78
3	受注済み案件	入庫業務	通関手配	通関部依頼書作成	1B/L	10	33.3	7	432	¥ 1,006,992	3	2.98
4	受注済み案件	入庫業務	問合せ	顧客へ内容確認問合せ	1B/L	10	33.3	8	432	¥ 1,150,848	3	2.61
5	受注済み案件	入庫業務	スケジュール調整	倉庫調整	1B/L	10	33.3	5	432	¥ 719,280	3	4.17
6	受注済み案件	入庫業務	スケジュール調整	トレージ調整	1B/L	10	33.3	8	432	¥ 1,150,848	3	2.61
7	受注済み案件	入庫業務	スケジュール調整	改品検査等通関調整	1B/L	10	33.3	20	12	¥ 79,920	3	37.54
8	受注済み案件	入庫業務	発注	倉庫、トレージ	1B/L	10	33.3	3	432	¥ 431,568	3	6.95
9	受注済み案件	入庫業務	立会い	デバン作業立会い	1B/L	14	36.3	120	2	¥ 122,040	2	16.39
10	受注済み案件	入庫業務	報告	リマーク報告書作成	1B/L	10	33.3	15	24	¥ 119,880	3	25.03
11	受注済み案件	入庫業務	D/O手配	船社チャージ処理	1B/L	10	33.3	7	432	¥ 1,006,992	3	2.98
12	受注済み案件	入庫業務	D/O手配	B/L差入れ手配	1B/L	2	33.3	30	12	¥ 23,976	3	125.13
13	受注済み案件	入庫業務	通関許可	進捗確認	1B/L	10	33.3	2	432	¥ 287,712	3	10.43
14	受注済み案件	入庫業務	通関許可	許可書出力、送付	1B/L	10	33.3	5	432	¥ 719,280	3	4.17
15	受注済み案件	入庫業務	WMS入庫準備	WMSマスターデータ作成	1B/L	5	37.8	8	36	¥ 54,432	2	36.74
16	受注済み案件	入庫業務	WMS入庫準備	BPO基礎データ訂正	1B/L	10	33.3	10	60	¥ 199,800	2	10.01
17	受注済み案件	入庫業務	WMS入庫準備	BPO基礎データ入力	1B/L	10	33.3	10	432	¥ 1,438,560	2	1.39
18	受注済み案件	名変業務	到着確認	FAX転送	1D/O	5	33.3	2	600	¥ 199,800	3	15.02
19	受注済み案件	名変業務	問合せ	顧客間問合せ	1D/O	5	33.3	10	120	¥ 199,800	3	15.02
20	受注済み案件	名変業務	問合せ	倉庫間問合せ	1D/O	5	33.3	10	120	¥ 199,800	3	15.02
21	受注済み案件	出庫業務	運送手配	スケジュール確認	1D/O	10	33.3	10	60	¥ 199,800	3	15.02
22	受注済み案件	出庫業務	運送手配	発注	1D/O	10	33.3	8	60	¥ 159,840	3	18.77
23	受注済み案件	出庫業務	D/O手配	FAX転送	1D/O	5	33.3	5	600	¥ 499,500	3	6.01
24	受注済み案件	出庫業務	問合せ	顧客間問合せ	1D/O	10	33.3	8	180	¥ 479,520	3	6.26
25	受注済み案件	出庫業務	問合せ	倉庫間問合せ	1D/O	10	33.3	5	180	¥ 299,700	3	10.01
26	受注済み案件	出庫業務	立会い	出庫作業立会い	1D/O	5	33.3	60	6	¥ 59,940	2	33.37
27	受注済み案件	出庫業務	報告	進捗経過報告	1D/O	10	33.3	5	6	¥ 9,990	3	300.30
28	受注済み案件	在庫管理業務	問合せ	顧客間問合せ	1アイテム	10	33.3	5	120	¥ 199,800	3	15.02
29	受注済み案件	在庫管理業務	問合せ	倉庫間問合せ	1アイテム	10	33.3	5	120	¥ 199,800	3	15.02
30	受注済み案件	在庫管理業務	在庫照会	WMS確認	1アイテム	10	33.3	8	120	¥ 319,680	2	6.26
31	受注済み案件	在庫管理業務	在庫照会	在庫証明書出力	1顧客	5	33.3	3	60	¥ 29,970	3	100.10
32	受注済み案件	在庫管理業務	棚卸	倉庫訪問の上、実地確認	1顧客	6	35.2	360	2	¥ 152,021	3	19.73
33	受注済み案件	在庫管理業務	棚卸	在庫表確認、顧客への報告	1顧客	6	35.2	90	2	¥ 38,005	3	78.94
34	受注済み案件	在庫管理業務	在庫調整	WMSデータ調整	1アイテム	10	33.3	15	12	¥ 59,940	3	50.05
35	受注済み案件	請求業務	被請求書処理	内容確認の上、データ処理	1B/L	11	34.7	2	420	¥ 320,998	2	6.23
36	受注済み案件	請求業務	被請求書処理	承認手続き及び伝票発行	1B/L	11	34.7	4	420	¥ 641,995	2	3.12
37	受注済み案件	請求業務	請求書処理	データ処理	1B/L	11	34.7	4	300	¥ 458,568	2	4.36
38	受注済み案件	請求業務	請求書処理	承認手続き及び請求書発行	1B/L	11	34.7	4	300	¥ 458,568	2	4.36
39	受注済み案件	請求業務	台帳管理	データ入力	1顧客	11	34.7	5	300	¥ 573,210	2	3.49
40	受注済み案件	請求業務	台帳管理	内容確認	1顧客	11	34.7	120	12	¥ 550,282	2	3.63
41	受注済み案件	請求業務	売掛金確認	未収金の確認及び問合せ	1顧客	12	36.4	15	12	¥ 78,538	2	25.47
42	受注済み案件	請求業務	売掛金確認	資料作成	1顧客	12	36.4	10	12	¥ 52,358	2	38.20
43	受注済み案件	請求業務	手形管理	確認の上、会計手続き	1顧客	1	31.5	10	120	¥ 37,800	2	52.91
44	受注済み案件	顧客訪問	打合せ	既存案件上の打合せ	1顧客	13	36.4	60	60	¥ 1,701,648	3	1.76
45	受注済み案件	顧客訪問	移動	移動時間	1顧客	13	36.4	120	60	¥ 3,403,296	2	0.59
46	受注済み案件	取引先訪問	打合せ	既存案件上の打合せ	1取引先	14	36.4	60	48	¥ 1,466,035	3	2.05
47	受注済み案件	取引先訪問	移動	移動時間	1取引先	14	36.4	90	48	¥ 2,199,053	2	0.91
48	受注済み案件	倉庫訪問	打合せ	既存案件上の打合せ	1倉庫	10	33.3	60	60	¥ 1,198,800	3	2.50
49	受注済み案件	倉庫訪問	移動	移動時間	1倉庫	10	33.3	90	60	¥ 1,798,200	2	1.11
50	受注済み案件	海外出張	打合せ	移動時間及び滞在時間	1顧客	2	45.0	1350	5	¥ 607,500	3	4.94
51	受注済み案件	庶務	問合せ	電話取次ぎ	1顧客	10	45.0	0.5	6,000	¥ 1,350,000	3	2.22
52	新規開拓営業	マーケティング	調査	企業及び事業調査	1顧客	5	43.2	60	6	¥ 77,760	2	25.72
53	新規開拓営業	提案事項検討	発注見積	協力会社から見積を受ける	1取引先	10	33.3	10	24	¥ 79,920	2	25.03
54	新規開拓営業	顧客訪問	移動	移動時間	1顧客	13	36.4	120	24	¥ 1,361,318	2	1.47
55	新規開拓営業	開拓営業	打合せ	事業ヒアリング	1顧客	13	36.4	90	12	¥ 510,494	2	3.92
56	新規開拓営業	開拓営業	受注見積	顧客へ見積提出	1顧客	13	36.4	60	12	¥ 340,330	2	5.88
57	新規開拓営業	開拓営業	受注	見積最終調整、事業の再確認	1顧客	13	36.4	20	12	¥ 113,443	2	17.63
58	新規開拓営業	口座開設	調査	資質確認	1顧客	13	36.4	10	12	¥ 56,722	2	35.26
59	新規開拓営業	口座開設	マスター登録	会計、通関マスター登録	1顧客	10	33.3	15	12	¥ 59,940	2	33.37
60	新規開拓営業	海外出張	打合せ	移動時間及び滞在時間	1顧客	2	45.0	1350	1	¥ 121,500	2	16.46
61	会議、打合せ	AEO通関関連	担当者以上	会議出席	1会議	1	36.4	90	12	¥ 39,269	1	25.47
62	会議、打合せ	未収金会議	担当者以上	資料作成	1会議	10	33.3	3	12	¥ 11,988	1	83.42
63	会議、打合せ	未収金会議	担当者以上	会議出席	1会議	2	52.5	15	12	¥ 18,900	1	52.91
64	会議、打合せ	開拓営業会議	担当者以上	資料作成	1会議	10	33.3	10	24	¥ 79,920	1	12.51
65	会議、打合せ	開拓営業会議	マネージャー以上	会議出席	1会議	1	58.5	60	24	¥ 84,240	1	11.87
66	会議、打合せ	プロジェクト会議	担当者以上	資料作成	1会議	1	40.5	30	6	¥ 7,290	1	137.17
67	会議、打合せ	プロジェクト会議	担当者以上	会議出席	1会議	2	52.5	60	6	¥ 37,800	1	26.46
68	会議、打合せ	社内研修	担当者以上	研修出席	1会議	1	36.4	60	6	¥ 13,090	1	76.40
69	会議、打合せ	社内研修	担当者以上	研修出席	1会議	1	36.4	180	2	¥ 13,090	1	76.40
70	会議、打合せ	安全会議	担当者以上	会議出席	1会議	2	42.8	120	12	¥ 123,120	1	8.12
71	会議、打合せ	部内収支会議	マネージャー以上	資料作成	1会議	1	49.5	240	12	¥ 142,560	1	7.01
72	会議、打合せ	部内収支会議	マネージャー以上	会議出席	1会議	2	52.5	150	12	¥ 189,000	1	5.29
73	会議、打合せ	予算会議	担当者以上	資料作成	1会議	10	33.3	120	2	¥ 79,920	1	12.51
74	会議、打合せ	予算会議	マネージャー以上	会議出席	1会議	2	52.5	180	2	¥ 37,800	1	26.46
75	会議、打合せ	担当者打合せ	担当者以上	会議出席	1会議	3	37.5	90	12	¥ 121,500	1	8.23
76	会議、打合せ	課内会議	担当者以上	会議出席	1会議	14	36.4	120	2	¥ 122,170	1	8.19
77	社内庶務	精算業務	出張旅費精算	出張報告書作成及び精算手続き	1件	10	33.3	5	336	¥ 559,440	0	0.00
78	社内庶務	精算業務	交際費精算	起票及び精算手続き	1件	10	33.3	5	120	¥ 199,800	0	0.00
79	社内庶務	用品発注	起票	起票及び発注	1件	2	40.5	10	24	¥ 19,440	0	0.00
80	社内庶務	申請書作成	購入および工事申請	申請書作成及び承認手続き	1件	2	40.5	15	12	¥ 14,580	0	0.00
81	社内庶務	申請書作成	稟議書	申請書作成及び承認手続き	1件	1	49.5	15	4	¥ 2,970	0	0.00
82	社内庶務	申請書作成	上記以外の各種申請	PC、制服、福利厚生など	1件	14	36.4	10	6	¥ 30,540	0	0.00
83	社内庶務	郵便	受領	受領の上、各担当に配布	1件	2	40.5	5	300	¥ 121,500	0	0.00
84	社内庶務	郵便	発送	梱包後に発送手続き	1件	11	34.7	3	240	¥ 275,141	0	0.00
85	社内庶務	勤怠管理	出勤記録	システム入力	1日	14	36.4	2	600	¥ 610,848	0	0.00
86	社内庶務	勤怠管理	勤務上の申請	休暇申請、休日出勤申請など	1日	14	36.4	2	24	¥ 24,434	0	0.00
87	活動休止	休憩	トイレ		1回	14	36.4	5	600	¥ 1,527,120	0	0.00
88	活動休止	休憩	喫煙		1回	3	32.9	10	600	¥ 592,920	0	0.00
合計										¥ 37,688,557		

※新規開拓営業で受注した案件も、受注済み案件に含む。
 ※新規開拓営業は受注、失注案件の双方を含む。
 ※前提条件として活動点を下記とする。
 直接顧客サービスにつながる活動・・・3点
 間接的に顧客サービスにつながる活動・・・2点
 精度をあげれば顧客サービスにつながる活動・・・1点
 社内庶務、活動休止・・・0点
 ※V=F/Cで値を1,000,000倍にして指数算出