

銀行における ABC 適用の真実とポスト ABC

—銀行原価計算50年目の検証：レバンス・ロストは解消されたか—

谷 守 正 行*

はじめに

専修大学商学部会計学科は2018年に50周年を迎えた。その間、日本経済は高度成長（1970年代）、バブル景気（1980年代）、バブル崩壊と失われた20年（1990年代–2000年代）、復興と成長模索の時代（2010年代）と目まぐるしく経済が変化した。また、連結主体の会計ビッグバン、IFRSの適用、コーポレートガバナンスコードやスチュアートのシップコードの適用など、会計制度も大きく変化した。専門的な会計教育を行うべく商学部には会計学科を設立したことは、まさに先見の明をもった価値ある取り組みであったといえよう。

さて、この50年間に実務と理論、すなわちアカデミックな研究とビジネスとの距離はどうなったか。1987年に Johnson and Kaplan (1987) の『Relevance lost: the rise and fall of management accounting』が上梓され、実務に対する管理会計の適合性の問題が指摘された。彼らは、当時の経営環境では間接費の管理が重要になっており、伝統的な管理会計（原価計算）では十分に対応できていないことをケーススタディーにより指摘している。その結果、戦略的に間接費を管理するためには、ABC (Activity-Based Costing：活動基準原価計算) が最も適合すると主張した。

その後、日本でも ABC の適用が相次いで検討されたが、現在の状況をみて果たして ABC によって管理会計の適合性が取り戻せたといえるだろうか。本稿の問題意識はこの点にある。特に、現在の状況で実務の面からあらためて ABC の適合性を検証する必要があるのではないか。

検証する際には、「ABC を適用したこと」に価値があるのではなく、ABC を適用したことで企業にとって「意思決定やマネジメント・コントロールに資するようになったのか、さらには企業価値があがったのか」という立場を見失ってはならない。前者は企業側の価値ではなく、コンサルタントや IT ベンダーなどの管理会計技法（ツール）適用の価値である。後者は経営者や従業員、企業外の株主や投資家、さらには地域など企業の利害関係者（ステークホルダー）にとっての価値である。もちろん、企業価値には経済的な価値は制度的に求められていることから必須であるが、それ以外にも中長期的に財務に影響する顧客・従業員・情報などに対する正の非財務価値、すなわちインタンジブルズ価値が求められることは言うまでもない。

そこで本稿では、ABC 適用後の状況について、実際に複数の企業に対してヒアリング調査した結果を基に検証する。それは「ABC であれば経営への適合性を取り戻せる」と言っていた主張の妥当性を、ABC を適用し運用した企業に対して直接実務面から検討す

* 専修大学商学部准教授

ることにはかならない。

特に、わが国のABC適用の特徴は、2000年前後に銀行にABCの適用が相次いだ点である。当時ABCを適用した銀行が、現在どういった状況にあるのかを調査することは、実務においてABC適用後に振り返って適合性を検証するというケーススタディーそのものである。最初に、わが国の銀行へのABC適用の経緯と状況について整理する。

1. 銀行のABC適用の経緯

当初Kaplan and Cooper (1998)を見る限り、製造業の間接費の管理にABCを適用することを想定していた。しかし、製造業では財務諸表である損益計算書上の製造原価を計算する手段として原価計算を行う必要があった。そのため、日本の製造業では原価計算基準に認められていないABCの適用はほとんど進まなかった¹⁾。実際に、製造業をケーススタディーとして、ABCが適用された目的は何であったか、適用してどのくらいABCが使われているのか、さらに現状のABCに対する評価はどうかなどについては大変興味がある。しかし、伊藤は「製造業に限ってみれば、およそ今日にいたるまで、(ABCの貢献に懐疑的な：筆者追記)状況は大きく変わっていない」(伊藤, 2011, p.138)と分析している。

ところが、わが国の場合には製造業よりも銀行サービス業への適用が多い。伊藤も「金融サービスを中心とする他の産業ではこれまでおよそ20を超える導入事例が報告されている。」(伊藤, 2011, p.138)としている。わが国の銀行へのABC適用の目的は、バブル崩壊により発生した大量の不良債権を処理すべく利益を捻出し、経営を立て直すためであった。ABC適用以前には護送船団方式によって、資金量で配賦を行えばよいと考えられていた。しかし、バブルが崩壊し、いざ銀行単独で利益を計算しようとする際に、資金量配賦の原価計算では全く適合性がないこと²⁾が分かったのである。その後、ほとんどすべての銀行に対してコンサルタントが積極的にABCを推奨し、あたかもABCブームのように導入されたことは銀行業界周知の事実である。

2000年前後当時の文献によれば、次の通り具体的な銀行ABCのケーススタディーが行われている。2000年代に入る直前に、ABC適用を公表していた都市銀行は、あさひ銀行(現りそな銀行)、さくら銀行(現三井住友銀行)³⁾、UFJ銀行(現三菱UFJ銀行)、そして富士銀行(現みずほ銀行)があった。UFJ銀行では、関連子会社であるコンサルティング会社の担当者がABC構築の内容を上梓⁴⁾している。富士銀行では1998年1月に日経産業新聞でABCの全店適用について公表した。

2000年代初頭、地方銀行TOP3の横浜銀行、静岡銀行、千葉銀行がABC適用を公表した。横浜銀行は財団法人金融情報システムセンター主催の金融機関が集まって行われた研究会でABC導入の方法と効果が報告された(FISC事務局, 2003)。2003年に静岡銀行は日本ユニシスと共同でABCを導入したと発表している⁵⁾。千葉銀行は、2003年の中間決算説明会資料のなかでABC導入の状況を公表⁶⁾している。その他、2005年に滋賀銀行の頭取自らがABCの導入と活用について写真付きでインタビューに答えている⁷⁾。

また、2006年には、財団法人金融情報システムセンターがABCの適用状況をすべての銀行にヒアリング調査した。その調査結果によれば、銀行におけるABCの適用状況は、当時の都市銀行・長期信用銀行・信託銀行で9行中77.7%の7行、地方銀行で49行中67.4%の33行、第二地方銀行で40行中27.5%の11行で導入済みであった(FISC調査部, 2006, p.52)。

ところが、2000年代のわが国銀行におけるABCブームの間にABC創始者のKaplanはAndersonと共同で、ABCの適用困難性を克服する目的でTDABC(Time-Driven ABC: 時間主導型活動基準原価計算)を発表した(Kaplan and Anderson, 2003; 2004; 2007)。そこで、次節では、TDABCがわが国のABC適用銀行に適用されたのかを検証し、TDABCの適合性を検討する。

2. 国内の銀行へのTDABC適用状況

TDABCは、わが国の銀行にそのまま適用されることはなかった。その理由は、世界の中でも日本の銀行

は勘定系システムや ATM など IT 化が進んでいたことが1つの要因として挙げられる。TDABC は、時間のみをドライバーに適用していることで管理のしやすさや分かりやすさを実現している。時間の見積りに時間方程式を適用することで簡便にしているというのが TDABC である。

TDABC の特徴である時間方程式は、時間 (T) で括ることができ、T の一次線形モデルとなる。ただし、T は原価計算対象毎の所要時間の推定 (許容時間見積り) である。すなわち、TDABC では時間方程式による見積り時間がコストドライバーとして計算されるのである。それに対して、ABC では時間ドライバーであっても基本的には実際データが適用される。

ABC は関連する様々な活動コスト率に適合する活動の量 (以下、活動量) が掛け算されて、原価計算される仕組みであった。しかし、TDABC における活動はあくまでも時間見積りのためだけの一時的な集計単位 (時間のプール) に過ぎない。TDABC の原価計算方式はキャパシティー費用率と時間から成り立つ。ABC と TDABC の関係を式で表すと次の通りである。

ABC による原価 = Σ (活動コスト率 \times 活動量)

単位活動時間で括ると、以下の通りとなる。

ABC による原価

= Σ (時間あたり活動コスト率 \times 単位活動時間 \times 活動量)

= Σ (時間あたり活動コスト率 \times 活動総時間)

活動が人の作業によって行われるものだけとすると、こういった活動であっても、時間あたり活動コスト率は賃率となるので、活動コストのうち人件費については次の式1となる。

ABC の原価 (人件費) = 時間あたり賃率

\times 活動総時間 …式1

式1の賃率はキャパシティー費用率、活動総時間はキャパシティー利用量とされて、式2の通り TDABC となる (Kaplan and Anderson, 2007, p.13-14)。

TDABC = キャパシティー費用率

\times キャパシティー利用量 …式2

Kaplan らによれば、TDABC は人件費以外にもシステムの減価償却費や賃借料なども対象とされる。そのため、TDABC というよりも「『キャパシティー主導

型 ABC』と呼ぶべきかもしれないが、ほとんどの資源は時間主導型であることから… (TDABC と呼ぶ: 筆者追記)」(Kaplan and Anderson, 2007, p.75) とされる。

式1は、個別原価計算における製造間接費配賦の「製造間接費配賦率 \times 実際操業度」と同様である。志村 (2015, p.10) の指摘する通り、TDABC における「キャパシティー費用率」と「時間方程式によるキャパシティー利用率」は、伝統的原価計算における製造間接費配賦率と見積り操業度に相当するよう思える。

志村は「TDABC における未利用キャパシティー (コスト) の計算は部門コストが予算額ですべて固定費とみなす限りでは、固定予算による製造間接費の差異分析と同一視することができる。重要な点として、実際操業度については言及がない。ラフな標準原価計算と言わざるを得ない。」(志村, 2015, p.10) と指摘した。もっといえば、伝統的原価計算の固定費能率差異を含んだ操業度差異が TDABC の未利用キャパシティーとなる。

ABC は BPR など非付加価値活動を効率化する ABM (Activity-Based Management) にも適用するために、活動原価を算定する仕組みとして構築されてきた。それに対して、TDABC ではその目的は薄れてしまい、活動は単なる原価計算対象の許容時間を見積るためのプール (箱: 中間データの意) に過ぎなくなった。時間のみをコストドライバーとすることで、資源コントロールはやりやすくなった反面、逆に ABC の1つの目的であった付加価値活動分析などの多様な戦略的管理会計の可能性が放棄されたといっても過言ではないだろう。

さらに、TDABC は時間による1次線形モデルのおかげで単純化されるが、線形ではない場合や正負の関係が両方ある場合の対応が難しくなる。たとえば、経験曲線効果による時間の短縮化効果がある場合には、時間方程式では対応が不可能である。時間方程式による見積りが加算のみであることが、単純化されて運用しやすくなるのに対してコストが常に増加する要因になる。

Kaplan は、1987年に伝統的原価計算のレレバン

ス・ロストを指摘して引き続いてABCを発表したが、その十数年後にABCを改良したTDABCの発表を自ら行った。それは、ABCのままでは理論と実務とのギャップが埋められなかったことを認めたことになるのではないか。さらに、ABCの改良版であるはずのTDABCの計算構造が伝統的原価計算と変わらないということは、レレバンス・ロスト状態に戻る懸念さえ生じる。

それが銀行業ではTDABCは全く普及していないもう1つの理由である。銀行はABCを伝統的原価計算の課題解決の切り札として導入したにもかかわらず、それをTDABCにしてしまうと、伊藤（2011, p.147）のいう通り「伝統的原価計算に回帰すること」になりかねないと考えている。また、銀行には1970年代頃から事務量分析が適用されており、TDABCが単に事務量に賃率が掛け算されたものでしかないように思われている点も挙げられよう。

3. 現在までの銀行ABCの評価と適用状況

ABCを適用した銀行の状況を個別に検討するケーススタディーを行い、さらに年代ごとに複数の銀行に対して原価計算技法の適用状況をヒアリング調査によって分析する。

3.1 銀行原価計算適用に関するケーススタディー

(1) 銀行ABC責任者コメントの検討

2018年当時の状況について、大手銀行の総合企画部長A氏から次の通りのコメントを得た。同行では、2000年初頭からABCを適用してきた。このコメントが本研究のきっかけとなった。

「ずっと運用してきたがABCは全く使えない。労多くして、検証ができない、分析できない、改善できないといった『無い・無い・無い尽くし』である。このまま続ける意味が無い。意味があったら教えて欲しい」(大手銀行企画部長)ということであった。

ABCは使えないというのは、経営や業務への適合性のことである。この評価には、10年以上実際にABCを運用してきた責任者ならではの説得力がある。他の業界や、世界的に見ても、10年以上精緻にABCを運用してきたところは、わが国の銀行以外にはないのではないか。それにもかかわらず、経営陣、支店長、現場の担当者などの原価利用者には、いまだにABCによる原価に納得してもらえず、原価を基にした収益性分析にはさらに信用してもらえていない、という状態である。ABC導入時から関与してきたA氏にとっては、まさにABCに裏切られた思いさえ抱えている状況ではないだろうか。

(2) ABC適用銀行数行へのインタビュー調査

これまでも個別の銀行に対する原価計算の状況についてインタビュー調査にした谷守（2017b）の報告がある。その結果は、図表1の通りであった。

調査の取りまとめでは「原価計算の方向性は少なくともABCは発展的な改修も含めた見直しの方向にある」(谷守, 2017b)とされた。そして、調査した3銀行から得た知見として、ABCの課題克服のためにRBC (Relationship-Based Costing: 関係性基準の原価計算) がポストABCの1つになるのではないかと指摘している。

(3) 個別銀行のケーススタディー

図表1 銀行原価計算インタビュー結果

銀行	銀行原価計算の状況
A 銀行	ABCを見直し、別の原価計算方法へ変更予定
B 銀行	ABCを発展的に見直し、新しい原価計算(ポストABC)を適用
C 銀行	ABCを発展的に見直し、新しい原価計算(ポストABC)を構築中
D 銀行	ABCを発展的に見直し、新しい原価計算(ポストABC)を検討中

(出典) 谷守 (2017b) を基に作成。

最後のケーススタディーは、規模の小さくない投資を行ってシステム開発まで行った ABC を運用開始後 7 年後に廃止する意思決定を行った愛媛銀行の事例である。愛媛銀行企画広報部の上野次長によれば、ABC を廃止した理由を次のように総括されている。

「(…) ABC 原価会計システムであったが、データ入力を行っていたものの、アウトプットについての検証が不十分であったこともあり、信憑性がいまひとつで行内に浸透できなかった。(中略) ABC システムは(中略) 2012年3月をもってデータ作成を停止した。停止した理由は、モデルの不透明性、複雑性等により、精緻なデータの確保が難しく、公平性の観点から業績管理・評価への利用も進まなかったことにあった。(中略、ABC) 停止による実害もなく、そのことが特に行内でも問題とならなかった。」(上野, 2019, p.205) という。

さらに「その当時は、原価計算といえば ABC であり、当行は地銀としては先駆けてシステムを導入したものの、結果的に手間とコストがかかっただけで、それに見合う成果を得ることはできなかった。こうした苦い経験をしたこともあって ABC の再稼働については二の足を踏むこととなった。」(上野, 2019, p.205) とされる。

以上が、現状の銀行 ABC のケーススタディーの結果である。次に、広くヒアリングした情報を基に適用状況の比率分析を行う。

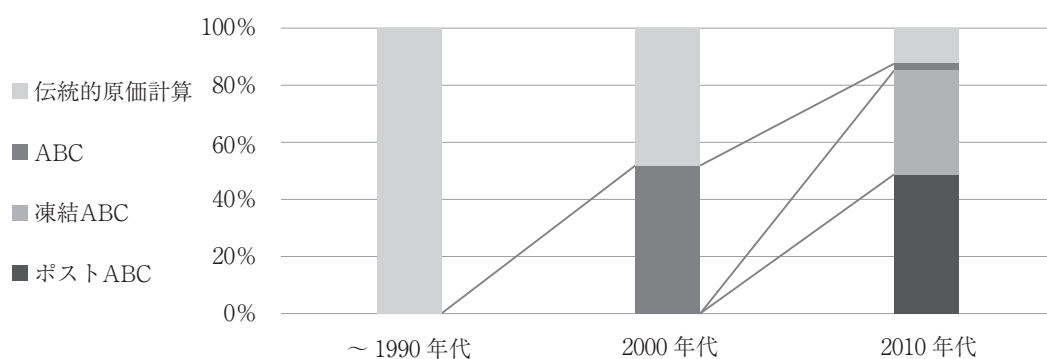
3.2 年代別の銀行原価計算適用状況比率

本稿研究にあたり、国内の全銀行において資金量 90% 以上をカバーするメガバンクや地銀の大手銀行など上位約 30 行にヒアリングすることによって、銀行原価計算の現在の適用状況を分析した。資金量の大きな銀行を対象にしたのは、中小規模の資金量の銀行や金庫は資金量の大きな銀行を参考にする傾向が他の業界よりも強いからである。つまり、資金量の小さな銀行は資金量の大きな銀行の管理会計を参考にして、ほぼ同様の方法やシステムでそのまま行う傾向が強いからである。

分析の対象とする約 30 行は資金量の大きな銀行がほとんどを占めるが、そのすべてが単純に資金量上位行だけで選定されているのではない。資金量は上位ではなくても優良な経営を行う一部の公的な銀行、第二地方銀行や信用金庫なども加えて分析した。

ヒアリング調査の結果、次の図表 2 の分析結果を得た。図表 2 における 2010 年代の適用状況比率は、5 大銀行や地方銀行のうち資金量上位行、ならびに一部の政

図表 2 年代別の国内の銀行原価計算適用状況比率



	～1990年代	2000年代	2010年代
伝統的原価計算	100%	48%	12%
ABC	0%	52%	2%
凍結 ABC ⁸⁾	0%	0%	37%
ポスト ABC	0%	0%	49%

(出典) 筆者作成。

府系銀行・第二地方銀行・信用金庫からなる約30行を対象に分析したものである。なお、2000年代の比率については、FISC 調査部（2006, p.52）の調査結果に基づいている。

図表2の通り、年代を追うごとに伝統的原価計算の適用は減少している。まさに、Johnson and Kaplanの指摘する適合性を失った伝統的原価計算の適用は減少している。特に、銀行はサービス業なので財務報告目的の原価計算を行う必要はない。銀行では、管理会計のためにのみ原価計算が求められることから、経営への適合性の観点は特に重要になる。

図表2の通り、2000年代には銀行のABC適用が半数以上を占めている。ただし、コンサルタントやITベンダーからの情報や、非公式の銀行業界での会合で得た情報では、当時の銀行ABCの適用比率はもっと高かった。本稿では、情報の信頼性の観点からこれら情報ソースは分析の対象にしていない。財団法人金融情報システムセンター⁹⁾の公式な調査結果だけを利用している。

2010年代に入り、ABCは一部を除いて、凍結されるか、ポストABCに更新されている。凍結ABCとは、ABCの活動種類や活動単価は毎期見直されるべきところ、数年間全くメンテナンスされていない状態である。当然メンテナンスされていないABCの場合、実際に毎月、毎年変動しているはずの費用（リソース）とは全く関係がなくなってしまう、実際の財務費用との乖離は甚だしい状態になる。さらに、組織変更や業務改善の効果も反映されないために、計算結果の原価は全く合理性を欠いたものとなる。

銀行では店別や顧客別に収益性をみるため、差し引くための原価がなくてはならない。その理由からだけで全く意味不明の原価であってもそのまま運用せざるを得ず、メンテナンスされないまま（あたかも凍結された状態の）ABCを適用していることになる。管理会計情報の価値は経営の意思決定や業績評価に適合することであるにもかかわらず、このような凍結ABCをそのまま適用している銀行が存在していることでもある。まさに、このような銀行は管理会計の適合性が喪失した状態であり、「レレバンス・ロスト」は全く解消されていない状態といえる。

2010年代は、ABCの廃止や凍結ではなく、ABCの次に来る原価計算という意味でポストABCを適用している銀行が少なくない。次節では、ポストABCの内容を2つのケーススタディーによって明らかにする。

4. 銀行におけるポストABC（キャパシティー推定型原価計算）

2010年代以降、ABCを廃止したり凍結したりしている銀行の他に、ポストABCとして新しい原価計算を導入する銀行がある。上述の図表2で2010年代以降に、約半数以上の比率でポストABCとして銀行実務に適用されている原価計算は、キャパシティー推定型原価計算（Capacity-Estimated Costing）である。キャパシティー推定型原価計算は、費用の配賦・集計を志向する「費用集計アプローチ」ではなく、資産の割当を志向する「資産活用アプローチ」の原価計算（谷守, 2015b; 2017a）である。

谷守（2015a; 2016）とTanimori（2018）の関係性基準原価計算（Relationship-Based Costing: RBC）は顧客単位に適用されたキャパシティー推定型原価計算である。最初に実際にポストABCを適用した銀行のケーススタディーを行ったうえで、ポストABCの本質と特徴を明らかにしてみよう。

4.1 ポストABCのケーススタディー

(1) 愛媛銀行のポストABC

ABCを廃止してポストABCを適用した愛媛銀行のケースを見てみよう。愛媛銀行では、以下の判断よりキャパシティー推定型原価計算が導入された。

「管理会計の再構築にあたって、根幹となるのが原価計算の導入であった。これまで述べてきたように、ABC原価計算については比較的早くにシステム導入したものの活用化するに至らなかった（…中略…）」（上野, 2019, p.211）。このようにABCの廃止を述べたうえで、ポストABCの運用上の要件を次のように挙げている。

「第1に、新たなシステム投資は行わず、今あるデータで対応すること。第2に、営業店に作業負担をかけず、本部で対応すること。第3に、原価計算の仕組みについては、わかりやすく説明がしやすく管理が比較的

簡単なものであること」(上野, 2019, p.211)。

さらに、ポスト ABC の要件を次のように述べている。

「従来の ABC 原価計算では、取引量×取引単価により変動費的に配賦額が変化するため、ほとんどが固定費の銀行では管理不能かつ違和感があった。それに対して、新原価計算方式では店や顧客に予め投資予算的に配置された経営資源の枠内で経費が期間原価的に決定される。」(上野, 2019, pp.213)

以上の通り、銀行における1つのポスト ABC のケースが示されている。

(2) 沖縄銀行のポスト ABC

沖縄銀行のポスト ABC のケースを検討する。図表 3 に沖縄銀行における従来からの ABC とポスト ABC の比較表を示す。同行ではポスト ABC に RBC が適用されている。RBC は顧客単位のキャパシティー推定型原価計算である。

4.2 ポスト ABC の本質と計算手順

以上2つのケースの通り、ポスト ABC とは動的な

活動量による配賦計算ではなく、原価計算対象ごとにキャパシティーを投資的に割り当てた結果の集計された費用である。割り当てられたキャパシティーには、一定期間分の減価償却費・保守費・電気代・賃借料が必要になる。原価はそれら費用の集計結果である。固定費がほとんどを占める銀行サービス業では、貸方の消費よりも借方の支出次第で原価が決定されるとの考えに基づいている。

本節では、最初にポスト ABC の本質を検討し、次にポスト ABC の計算上の特徴を ABC との違い明らかにしながらまとめる。

(1) ポスト ABC の本質

銀行に限らずサービス業は一般的に期間原価となる。銀行原価計算は、製造業を対象とした製品原価を算定する原価計算ではない。ABC は Kaplan らによって1つは製造間接費配賦の精緻化のために考案されたが、それは製造業の製品原価の精度向上が目的であったからである。わが国の銀行では、上述の通り ABC の活動原価が事務サービス原価に適用できると期待したが、それはまるで銀行の各種サービスに製品原価の

図表 3 沖縄銀行の考える ABC と RBC の違い

	ABC	RBC
特徴・目的	<ul style="list-style-type: none"> 銀行の業務を細かく分解し、分解した活動単位でコストを算出する方法。 業務ごとの単価意識を浸透させることで経費削減を図る。また、BPR としても活用できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 費用を業務ごとに掛かった時間で配賦するのではなく、経費を固定費的に捕らえ業務ごとの契約件数や顧客数で経費を配賦する方法。 経費を固定費的に捕らえて配賦することから、得意先に対して活動量が増えた場合でも当該顧客にかかる経費は増加せずリレーションを深められる。
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 細かい業務単位で経費の把握が可能。 業務ごとの BPR に活用できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 経費を固定費的に捕らえており、顧客との接触回数等を気にすることなく営業活動やリレーション強化に取り組める。 活動単位の把握が十数単位で収まることからメンテナンスが容易。 集計作業が比較的短期で済む。 顧客・チャネル・部門単位などの切り口で経費を把握できるので、経営資源の配分等全体最適を踏まえた施策検討が可能。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 業務単位で経費を特定することから業務の変更時には随時見直す必要がありメンテナンスコスト大。 経費算出までに約2~3ヶ月程度かかる。 リレーション強化を図れば図るほどコストが掛かっているようにみえることから、営業店からの納得性が低い。 	<ul style="list-style-type: none"> 業務単位で経費を把握していないため、業務単位の BPR には不向き。 契約単位ごとにコストが配賦されているため、預金のみ先は赤字先として捕らえられてしまう。(預金獲得に対するインセンティブが高まらない)

(出典) 又吉 (2019, p.186)。

算定方式を当てはめようとチャレンジしたことになる。

その結果、さくら銀行（現三井住友銀行）の手数料改定のための根拠や、日々の事務効率化に関してABCの適合性は高く貢献できた（谷守，2000）。しかし、それはAnthony（1965）の経営管理フレームワークにおけるオペレーショナル・コントロールのレベルで役立ったに過ぎない（谷守，2007）。

わが国の各銀行では、さらに営業店別原価、地域エリア別原価、事業部門別原価など、より戦略的でマネジメンタなレベルへの適用を試みたが、困難なことが分かったという状況である。つまり、装置産業と言われるような銀行サービス業はほとんどがIT減価償却費などの固定費であることから、製品原価ではなく期間原価算定のための原価計算の方が必要だったからではないか。

製品原価を算定する個別原価計算の製造間接費配賦の中に、実は期間原価算定志向の計算が存在している。それは、製造間接費の複数基準配賦における固定費に関する予算許容額配賦である。予算許容額配賦とは、固定費に関して関係部門にサービス消費能力割合で配賦する方法である。すなわち、予算許容額配賦は固定費を期間原価として配賦するものである。

銀行は、ほぼすべてが間接費である。それも固定費から成り立つ。ABCは製造間接費配賦の精緻化が目的であったことから、銀行サービスの原価算定に期待されたが、オペレーショナルなレベルでのみの貢献に終わった。戦略やマネジメンタ・コントロールに資する原価にするためには、間接費を期間原価として計算する必要がある。

銀行サービス業は間接費で成り立つことから、製造間接費配賦の精緻化を目的にABCを適用したことは、不良債権処理を優先せざるをえなかった2000年代当時において極めて適切な判断といえる。間接費がABCによって銀行サービス別に原価が把握できたことで手数料価格の改定が実現できたのである。

しかし、膨大な不良債権の処理が落ち着く2010年代になると、成長戦略が優先されて最適投資の方が経営課題となった。そうになると、銀行サービス業の間接費がほとんど固定費から成り立つことから、製品原価的

な商品サービス原価よりも期間原価が必要になった。それは、業務的な改善よりも、それ以上に中長期的な構造的で投資的な意思決定に役に立つ原価が求められたからである。

すなわち、2010年代以降の銀行サービス業においては、原価計算対象毎に投資的に期間原価を計算して、期間原価以上に収益を上げる方向に向かう仕組みが求められるようになった。上述の通り、ABCを廃止して新しい原価計算を適用した2つの銀行のケースからも明らかのように、銀行サービス業のポストABCの本質は「原価計算対象毎に推定された許容キャパシティーに応じた費用の集計による期間原価計算」である。

簡単に言えば、ABCは製造間接費をすべて操業度配賦率に応じて変動的に配賦して（製品に相当する）銀行のサービス原価を計算するのに対して、ポストABCは製造間接費の予算許容額配賦を詳細化した「原価計算対象別の期間原価計算」といえる。

ただし、製造間接費の予算許容額配賦と銀行ケースのポストABCには2つの計算上の違いがある。

1つは、許容額の考え方である。予算許容額配賦における許容額は、もともと原価計算基準にある通り財務報告用の原価計算であったため、検証性や監査可能性が求められる。そのため、予算許容額とは原価計算対象の最大消費電力や最大収容人数など既定の体積や面積などを示す（まるでカタログに書いてあるような）基準の意味であった。それに対して、銀行のポストABCの許容キャパシティーは、必要なキャパシティーの推定値である。そのため、ポストABCの許容キャパシティーは、カタログに書いてあるような機械上の既定値ではなく、より将来志向で実務上、現実的に必要な最適値が統計的に推定されなければならない。

2つ目の違いは、原価の計算方法にある。製造間接費の予算許容額配賦は、「許容額を配賦基準として配賦する」のに対して、2つの銀行のケースにあるポストABCでは割り当てられた「許容キャパシティーに必要な費用の集計」である。許容キャパシティーに必要な費用とは、割り当てたキャパシティーのメンテナンス費用やかかる光熱費や人件費などのことである。

要は、複数基準配賦法における予算許容額配賦とは費用配賦の意味であるが、ポスト ABC は最適なキャパシティー割当とかかる費用集計であって、理論的には配賦計算が前提や必須ではない。

(2) ポスト ABC の計算手順

2つの銀行のケースと谷守 (2017a) から、ポスト ABC の計算手順は、以下の通り整理される。

①許容キャパシティーの推定：

原価計算対象ごとに許容キャパシティーを見積る。

②許容キャパシティーにかかる費用の集計：

原価計算対象ごとに割り当てられた許容キャパシティーにかかる実際費用を集計する。

③原価算出：

原価計算対象に割り当てられたすべての許容キャパシティーにかかる実際費用を集計し出力する。

ここで、TDABC の計算手順との違いを整理しておく。Kaplan and Anderson (2007, p.75) では「TDABC は、(…中略…) 本来は『キャパシティー主導型 ABC』と呼ぶべきかもしれない」と考えられていた。TDABC では時間のみを許容キャパシティーとして見積るが、Kaplan らのいう「キャパシティー主導型 ABC」(Capacity-Driven ABC；以下、CDABC) は時間を含むキャパシティーすべてを見積る¹⁰⁾ になっている。

すなわち、2つのケースにあるポスト ABC は時間

以外のキャパシティーでも計算されることから、もともと Kaplan and Anderson の企図していた CDABC とみなすことができる。

ただし、Kaplan らの企図していた CDABC と、ポスト ABC の2つのケースにあるキャパシティー推定型原価計算は、次の2つの点で全く異なるものである。

1つは、ケースにあるポスト ABC の原価計算は、ABC ではない。Kaplan らの主張するキャパシティー基準の ABC であっても、あくまでも ABC のコストドライバーに関するものである。それに対して2つのポスト ABC のケースにある原価計算は期間原価計算である。

もう1つは、推定精度の違いである。キャパシティー推定型原価計算では、キャパシティーの見積りが多次元化され、より精緻に推定される。TDABC の時間方程式による見積りは単回帰モデル(時間だけの線形モデル)である。対して、キャパシティー推定型原価計算では、重回帰モデルにより多次元でキャパシティーを推定する。また、非線形の離散モデルであっても問題はなく、キャパシティー推定型原価計算のキャパシティー推定の方法には、今後機械学習や深層学習も適用が可能になるだろう。

5. 銀行原価計算まとめと将来の考察

ブームのように銀行に適用された ABC は、調査の結果、廃止や凍結の方向へ向かっていることが明らかとなった。一方、TDABC は人件費の配賦の簡便化に

図表 4 銀行原価計算の50年の変遷

年代	銀行原価計算	原価の特性	計算方式
1970-80年代	伝統的原価計算 (製造間接費の配賦)	実際原価 (資金量基準)	・資金量などの操業度を取得 ・操業度×製造間接費配賦率
1990-2000年代	ABC (活動量に比例する配賦)	実際原価 (活動量基準)	・活動量の取得 ・活動量×活動コストレート
(2000年代半ば TDABC 発表)	非適用	見積り原価 (許容時間の推定)	・時間の見積り(時間方程式：一次線形モデル) ・見積時間×キャパシティーレート(賃率等)
2010年代	凍結 ABC またはポスト ABC	見積り原価 (許容キャパシティーの推定)	・許容キャパシティーの予測(多次元の線形/非線形モデル) ・許容キャパシティー×キャパシティーレート

(出典) 筆者作成。

役立ったとしても、より投資の多いITや店舗費用に対しては十分な課題解決につながらないと判断され銀行には全く適用されていない。

2010年代に入り、ABCのメンテナンスを凍結してしまったところや、ABCに代わる新しい原価計算（ポストABC）を検討し構築を行った銀行が現れた。以上の調査研究の結果は、図表4に年代ごとの銀行原価計算の適用状況（内容、特性、計算方式）をまとめた。

ポストABCの内容は、ABCよりも原価に納得感が高くABCの運用上や意思決定上の課題を解決するものとされた。調査を行った銀行のケースでは、現在すでに適用され運用されているポストABCはキャパシティー推定型原価計算である「資産活用アプローチの関係性に基づく原価計算」や「関係性基準の原価計算」であった。これらは、将来志向で統計的に情報を分析して原価計算対象の期間原価を計算する仕組みであり、これまで銀行でABCの運用により得た実務上の課題や、TDABCの適用や運用の困難性を解決するものである。

おわりに

2010年代に入り、ITの処理性能の向上や処理容量の増加などによりビッグデータ分析が可能になった。そのおかげで、早く安く高品質に原価の見積りが行えるようになった。そのため、わざわざ簡便な方法である時間方程式によるTDABCを使う必要がなくなったという点も指摘できる。

いまやパソコン上で安く簡単に、AIのディープラーニングまでも一般的に利用できる時代となっており、ますます多くの情報（ビッグデータ）を収集できれば、多次元かつ非線形のモデルになり、より高速で品質の高い見積りが可能になる。

最後に、これまでの調査の通り、今後将来的には、伝統的原価計算や先祖返りするように思われるTDABCが、ポストABCになることはありえない。2020年代以降はいまよりも多様性が一層進み、社会経済環境はますます複雑になってくることであろう。

そういった中で収益性の向上とともに地域への貢献

も両輪で期待される国内の銀行においては、これまで培ってきたABC適用の経験を基に、まさにポストABCとなりうる「キャパシティー推定型原価計算」の適用を増やすことが予想される。

謝辞

リサーチ対象の多くの銀行の皆様には、業務多忙のなか対応いただき、衷心より謝意を表す。なお、本研究はJSPS 科研費JP15K03784の助成を受けた成果の一部である。

注

- 1) 日本の製造業においても、業務改善や業務効率化を目的に適用されるケースはあった。
- 2) 現状では資金量が多いということだけで直接的に原価が多くかかると考える人は少ない。しかし、当時の原価のほとんどは、銀行にとって支払利息となる預金利息であった。そのため資金量に比例して預金利息が計算されるのと同様に原価計算するとの発想であった。さらに、当時は、護送船団方式に守られていたため、資金量が多ければ利息収入が増えるという経営が可能であった。利息収入に必要なコストの計算という意味でも資金量に比例する原価計算が最も納得のいく計算であった。
- 3) 株式会社ABM社の導入リストに行名が掲載されている。
- 4) 杉山敏啓（2002）『銀行の次世代経営管理システム』金融財政事情研究会。
- 5) http://www.unisys.co.jp/news/NR_030605_tieUp_shizuoka-bank.html（2019年6月13日閲覧）のHPで静岡銀行と共同でABC導入が報告されている。
- 6) 千葉銀行の『2003年度 中間決算説明会』資料23頁に公表されている。
- 7) <http://www.ginkouin.com/inter/bank/shiga.html>（2019年6月13日閲覧）のHPで当時の高田紘一頭取のインタビュー記事と写真がある。
- 8) 凍結ABCとは、数年間全く単価やモデルがメンテナンスされていないABCのことである。
- 9) 金融情報システムセンター（FISC: The Center for Financial Industry Information Systems）は、1984年11月に当時の大蔵大臣の許可を得て財団法人として設立された。出捐者は、金融機関、保険会社、証券会社、ITベンダー、情報処理会社等からなる。2011年4月に内閣総理大臣の認定を受け公益財団法人に移行した。

10) Kaplan らは、時間を有限のキャパシティーとして原価計算に取り込んでいることは分かる。

参考文献

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (高橋吉之助訳 (1968) 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社).
- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston. (鳥居宏史訳 (1992) 『レlevance・ロス: 管理会計の盛衰』白桃書房).
- Kaplan, R. S. and R. Cooper (1998), *Cost and Effect; Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳 (1998) 『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社).
- Kaplan, R. S and S. R. Anderson (2003), "Time-Driven Activity-Based Costing," *Harvard Business Working Paper*, November.
- Kaplan, R.S and S. R. Anderson (2004), "Time-Driven Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, Vol.82, No.11, November.
- Kaplan, R. S. and S. R. Anderson (2007) *Time-Driven Activity-Based Costing. A Simpler and More Powerful Path to Higher Profit*, Harvard Business School Press. (前田貞芳・久保田敬一・海老原崇監訳 (2008) 『戦略的収益費用マネジメント—新時間主導型 ABC の有効利用—』マグロウヒル・デュケーション社).
- Tanimori, M (2018), "Relationship-Based Costing," *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMICS*, Vol.18, No.3, pp.39-50.
- 伊藤嘉博 (2011) 「第5章 活動基準原価計算」浅田孝幸・伊藤嘉博責任編集『戦略管理会計』中央経済社, pp.127-154.
- 上野剛 (2019) 「第10章 愛媛銀行の地域に根差した銀行経営管理」谷守正行編著『地域金融機関の経営・収益管理: 銀行管理会計のケーススタディー』中央経済社, pp.198-216.
- 志村正 (2015) 「原価計算モデルの考察—TDABC を中心として—」『経営論集』Vol.1, No.2, pp.1-12。
- 谷守正行 (2000) 「銀行業への ABC 適用について—伝統的原価計算の限界と ABC の適用」櫻井通晴監修『ABC の基礎とケーススタディー』東洋経済新報社, pp.192-221。
- 谷守正行 (2007) 「銀行 ABC の実態と課題」『原価計算研究』Vol.31, No.2, pp.34-43。
- 谷守正行 (2015a) 「関係性をもとにした顧客別原価計算研究—銀行リテール・ビジネスにおける顧客別 ABC の課題への対応—」『原価計算研究』Vol.39, No.2, pp.1-12。
- 谷守正行 (2015b) 「契約型サービスにおける顧客別原価計算研究—顧客別アセットアロケーション型原価計算のアクションリサーチ—」『産業経理』Vol.75, No.3, pp.93-117。
- 谷守正行 (2016) 「顧客関係性に基づく原価計算研究: 常連客と見込客の原価に違いはあるか」『専修商学論集』103号, pp.131-143。
- 谷守正行 (2017a) 「資産活用アプローチの原価計算: 資産活用型ビジネスからの知見とモデル化」『原価計算研究』Vol.41, No.2, pp.110-122。
- 谷守正行 (2017b) 「第20章 銀行管理会計」櫻井通晴・伊藤和憲『ケース管理会計』。
- 谷守正行 (2018) 『金融機関のためのマネジメント・アカウントティング』同文館出版。
- 谷守正行 (2019) 『地域金融機関の経営・収益管理: 銀行管理会計のケーススタディー』中央経済社。
- FISC 事務局 (2003) 『金融機関におけるリスクを考慮した収益管理勉強会報告書』(財)金融情報システムセンター。
- FISC 調査部 (2006) 「リスク管理・収益管理に関するアンケート調査報告」『金融情報システム2006 (冬号)』(財)金融情報システムセンター, No.282, pp.51-52。
- 又吉謙 (2019) 「第9章 沖縄銀行の行動促進型経営管理—与信プライシング経営管理—」谷守正行編著『地域金融機関の経営・収益管理: 銀行管理会計のケーススタディー』中央経済社, pp.175-197。