

特別講演

再び「管理会計のレゾンデートル」について

加登 豊

<論文要旨>

本稿は、2021 年度日本管理会計学会全国大会（主催校：長崎県立大学佐世保校（リモート開催））の特別企画報告「再び「管理会計のレゾンデートル」について」（2021 年 8 月 27 日（木））の概要を、それに先行して公表した二編の論文（加登 2020, 2021）やここ数年の学会報告も踏まえて取りまとめたものである。管理会計の存在意義の確認が研究遂行上、不可欠であることを強調した後に、管理会計の研究・教育の高度化を達成し、加えて、経営実践での有用性を獲得するために取り組むことが望まれるアクションを示す。具体的には、経営者・経営幹部・他領域の研究者との「対話」を促進すること、管理会計の魅力を広く喧伝すること、管理会計教育の一層の高度化を果たすことなどがある。

<キーワード>

レゾンデートル（存在理由）、ビジネスシステム、単体管理会計技法、長期継続的利益、管理会計の御者機能

Raison d'être of Management Accounting: Revisited

Yutaka Kato

Abstract

In this paper, we summarize the outline of the special report “On Raison d'être of Management Accounting,” which was presented on August 27, 2021, at the 2021 Japan Society of Management Accounting Annual Meeting (organized by Nagasaki Prefectural University/Sasebo Campus (held remotely)). Contents of two papers (Kato 2020, 2021) and several academic presentations in recent years, are also examined. The important issues are discussed, for example, promoting “dialogue” with top management, senior management, and researchers in other fields, appealing the attractiveness of management accounting, and improving management accounting education.

Keywords

Raison d'être of Management Accounting, Business Systems, Stand-alone Management Accounting Systems, Continuous Long-range Profit Acquisition, Coachpersons' Function of Management Accounting

1. はじめに

2020年8月29日(土)、名古屋商科大学で開催された2020年度日本管理会計学会全国大会で「管理会計のレゾンデートル」という題目で自由論題報告を行った。幸いにして、主催校の名古屋商科大学学長栗本博行教授を含む多くの方々にご参集をいただいた。Researchmapには、当日の報告資料を掲示してある(<https://researchmap.jp/read0014935/misc>)⁸が、2021年12月24日現在で300件を超えるアクセスがある。日本管理会計学会の会員数は700名であるから、本当に多くの皆さんに関心をもっていただいた。そのこともあり、学会事務局から、この続編を2021年度日本管理会計学会全国大会(主催校:長崎県立大学佐世保校(リモート開催))の特別企画として報告することを依頼された。報告テーマは「再び「管理会計のレゾンデートル」について」とした。

本小稿では、特別企画報告の概要を記述する。ただ、特別企画に報告にも関連する加登(2020, 2021)の内容も織り込むとともに、ここ数年の学会報告¹内容の一部についても言及している。

本論文の構成は以下のようになっている。次節では、管理会計の存在理由(レゾンデートル)を意識することの大切さを強調する。続く三つの節では、三位一体として検討する必要がある、管理会計実践、管理会計研究、管理会計教育について、現状の課題を明らかにし、問題を克服する方向性を示す。最終節では、管理会計の有用性を回復するために、経営実践、研究、教育の関係を確認しつつ、それぞれの高度化を図ることの重要性を指摘する。

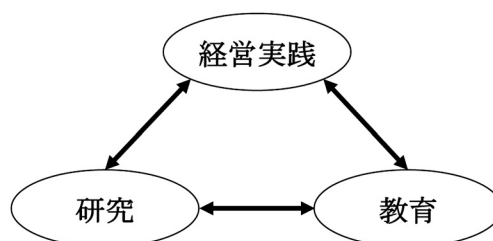
通常の学術研究論文とは異なり、本稿は、多数のトピックスについて多面的に言及している。それは、管理会計の有用性回復には、個別の問題に焦点を合わせるだけではなく、経営実践、管理会計研究、管理会計教育の関係を俯瞰的にとらえ、統合的に問題解決に向かう必要性を理解してもらいたいからである。

2. 管理会計の存在理由(レゾンデートル)

特別企画報告「再び「管理会計のレゾンデートル」について」では、これまで議論してきた管理会計の研究と管理会計の実践適用に関するトピックス(加登2020, 2021)について、さらに幅広に検討することに加えて、管理会計教育にも言及し、研究・教育・実践適用に三位一体で取り組むことが、管理会計に対する経営実践における認知を高めることに貢献することを示した(図1)。もちろん、従前と同様に、管理会計の存在意義を常に意識してこれらの活動に取り組むべきことが強調されている。

「組織内で要求された管理会計情報を提供するのが管理会計」、「意思決定と業績評価に有用な管理会計情報を扱うのが管理会計」というのが、多くの管理会計研究者の共通理解であるように思われる。また、『管理会計学』、『原価計算研究』、『メルコ管理会計研究』といった査読付き学術雑誌に掲載される論文が、管理会計論文であることも多い。しかし、前者については、「管理会計情報を扱うのが管理会計」という同意反復(トートロジー)に陥っており、管理会計とは何かを説明したことになっていない。また、組織内のだれが情報を要求するのか、

図1 管理会計の三位一体



管理会計情報とその他の情報をどう識別するのか、情報要求者が必要な管理会計情報をピンポイントで特定できるのか、それらの情報要求は的を射ているのかなどは明らかではない。加えて、管理会計関連論文が主として掲載される学術雑誌には、投稿規定のなかに「管理会計」の定義は示されていない。これらの雑誌に掲載される論文が管理会計論文であり、そこで取り上げられている事柄が管理会計と理解されているのである。

これが現状なので、管理会計研究に従事している者から、管理会計の存在意義や存在理由に関する以下のような問いが発せられることは極めて少ない。

- ・「管理会計とはいったい何なのか」
- ・「管理会計の本質はなにか」
- ・「管理会計に期待されている機能は何なのか」
- ・「管理会計を「ツール」の体系として理解してよいのか」
- ・「管理会計と管理会計ではないものをどのように区分するか
(そもそも、そのような区分が必要か)」

加登（2010, 2021）は、管理会計の存在理由（レゾンデートル）を確認することが十分に行われなかった結果として、現在の管理会計研究が、深く議論することなしに単体管理会計技法に関する検討に終始し、そのことから多くの問題が生じていることを指摘している。

管理会計のレゾンデートルを考える場合、極めて大きな業績を残したのは、宮本匡章と津曲直躬である。宮本（1971, 46-47）は、管理会計が取り扱う意思決定問題を、意思決定問題が価値システムそのものであるもの（利益計算、利益計画、予算統制、原価管理など）だけに限定するのではなく、価値情報がドミナント（決定的）な役割を果たしているシステムないし問題（たとえば在庫管理、物流システム、CPM（Critical Path Method など）も含めてとらえようとした（加登 2020, 7）。つまり、従前から管理会計のトピックスとして取り上げられてきたものだけでなく、会計情報を含む価値情報が主要な役割を果たすトピックスも管理会計であると、管理会計のカバレッジを拡大して理解しようとした。また、このような対象領域の拡大を、津曲（1970, 1977）は、管理会計は多くの周辺領域の成果を貪欲に取り込み（「外延の拡張」という用語が使用されている）つつ、拡張した部分に対して、それまでの管理会計との整合性を確保する努力を積み重ね（「内包の充実」として説明されている）ながら発展してきたと説明している。両者とも、管理会計とは何かについての深い考察を行い、管理会計の意義を確認しつつ、管理会計研究に取り組んだのである。このような姿勢から、われわれが学ぶことは多い。

以下では、管理会計に関して、経営実践、研究、そして、教育を三位一体として取り組む方向性を示すために、それらを一つずつ取り上げて考察することにした。

3. 管理会計と経営実践

本節では、管理会計の意義が経営実践で正当に評価されていない理由を明らかにした後に、管理会計への関心・注目度を高めるための具体的アクションについて検討する。

3.1 管理会計の意義が経営実践で評価されていない理由

3.1.1 主管部署の不在と不足する予算配分

組織行動や人的資源管理に関しては人事部、R&Dについては研究開発部門、マーケティングは商品企画部や営業部門、品質については品質管理部など、組織においては、経営学の各領域に対応する職能部門が存在する。それに対しては、管理会計には、専門部署は存在しない。経営企画部は、管理会計を含む雑多な業務を担当する（加登他 2007; 現代経営学研究学会 2007）² 部署であり、管理会計の専任部署ではない。経理部は、財務会計業務（決算や監査や内部統制等）に追われている。したがって、管理会計活動に割く時間は、十分ではない。

管理会計担当専門部署が存在しないことや管理会計を担当する部署が組織内に分散していることは、管理会計への注目度を低下させている。なぜかといえば、管理会計システムの開発や管理会計活動を実施するための予算基盤がぜい弱だからである。管理会計の重要性や必要性を強力に主張する部門がなければ、十分な予算は配分されない。そのため、管理会計への注目度は相対的に低くなる。

新製品・新事業開発、競争企業分析や経営戦略、人材獲得や人材育成、品質管理、顧客満足度の向上等については、頻繁に経営者や上級管理者の話題に上る。もちろん、売上の向上、費用・原価の低減、そして、目標利益の達成等は彼らの主要な関心事ではあるが、そのことが、管理会計への注目にはつながっていない。管理会計は、経営者たちの関心に対する直接的でストレートなソリューションを提供するものではなかったからである。経営者が求めるのは、管理手法ではない。原価・費用の低減や目標利益の獲得に結びつくツールなのである。

売上向上に関しては、トップマネジメントは、「粉骨砕身がんばる」、「性根を入れて取り組む」、「目標必達の気概をもってやり抜く」といった営業部門の精神論を聞くにとどまる傾向がある。予算管理や原価管理を通じて、費用や原価を中長期的に管理することができても、利益目標達成のための原価・費用削減にあたっては、戦略性の欠如した不要不急の活動に関する支出抑制や目先のコスト低減を実現するための剥ぎ取り原価低減に取り組むしかない。つまり、短期的な目標利益獲得のための特效薬を管理会計は提供できないのである。加えて、組織内で潤沢な予算を持つ傾向がある人事部、R&D 部門、営業部門の業務の中には管理会計に関連するものは少なくないが、それぞれの部門の固有機能が主要なものであるので、管理会計は彼らにとっての関心事ではないのである³。

3.1.2 華やかさに欠け「話題性」が低い

会計は地味で華やかさを欠き、話題性も低いと思われる。ただ問題は、その点にあるのではなく、われわれ管理会計研究者が、そのようなイメージを否定もせず、受け入れていることにある。管理会計は経営学の主役ではないと思込んでいる。まずは、各自がそのような「自分自身への刷り込み」から抜け出す必要がある。

それでは、管理会計は本当に華やかさに欠け「話題性」が乏しいのだろうか。Sole (2016) は、

会計管理を重視した国家や企業は繁栄し、会計をないがしろにした組織は減びることを歴史的に明らかにしている。近江商人のビジネスの進め方には、管理会計のエッセンスがちりばめられているし、旧松下電器産業の経理社員が活躍した事業部制で大きな成長を遂げたことも広く知られている（加登 2020, 2021）。後述するように、キーエンスや京セラは長期継続的な利益を上げており、そのことに管理会計は大きな貢献をしている。管理会計のパワーを示す文献や事例は、驚くほど多数存在するのである。そして、何よりも、伊丹・青木（2016）は、影響システムとしての管理会計が、企業経営にあたって極めて有用で有益であることを示している。それにも関わらず、企業実践での管理会計への注目度はきわめて低い。

管理会計は、もっともっと注目されてしかるべき経営学なのである。確かに「華やかさ」には欠けるかもしれない。しかし、管理会計は質実剛健であり、企業経営には、不可欠なのである。注目度が低いのは、会計に対して社会がもつ「イメージ」のせいなのである。

3.2 管理会計への注目度を高めるための具体的アクション

前節では、管理会計がその潜在力や効果の割には経営実践で評価されていない理由を説明した。このような問題を克服するには、管理会計からの情報発信力を強化するしかない。管理会計の主管部署の必要性の有無と管理会計の意義を経営者等にアピールする方策等について、以下で検討する。

3.2.1 管理会計主管部署の必要性の是非を検討する

わが国の企業経営の長い歴史のなかで注目された管理会計を担当する組織内職種はただ一つ、欧米のコントローラ制度を模して旧松下電器産業が導入した経理社員である⁴。経理社員は、本社経理部に所属し、その人事権は経理部に属していた。このことは経理社員が、各事業部活動について管理・監督・助言等を自由に行える状況が整備されていたことを意味する。しかし、経理社員の活動は、経理部業務の一部であつたにすぎず、旧松下電器産業の経理部が管理会計の専門部署であつたわけではない。またこれまで、管理会計専門部署を有する企業が存在してこなかったという歴史を考えると、そのような組織部門を創設することには大きな困難が予想される。というより、そのような組織づくりを目指すことは、実現可能性を考えると、優れたアイデアであるとはいえない。

管理会計の専門部署を創設し、その部署に管理会計機能を発揮させる以外の方法として重要なのは、管理会計に御者機能を担ってもらうことである。

「企業を幾頭もの駿馬が牽引する馬車に例えてみよう。期待される利益獲得を目指して馬車を疾走させるのが経営である。経営者が馬車を駆る御者であり、駿馬たちは各分野の経営機能を代表する専門知識である。管理会計には本来、長期継続的利益獲得を可能とするという機能がある。その機能が十二分に発揮されるなら経営者は駿馬を管理会計と言う手綱（ディシプリン）を巧みに操って目標達成に導くことができる。経営者をサポートする管理会計の御者機能は注目されてよいはずである。会計は、すべての経営職能と親和性をもつ共通言語なのだから」（加登 2020, 12）。

経営者に管理会計の御者機能を理解してもらい、管理会計を活用することが長期継続的利益の獲得に貢献することを示すことが管理会計研究者の役割なのである。

3.2.2 経営者等の注目を集める

まず重要なのは、管理会計研究者が世の中の管理会計のイメージを払しょくする努力をすることである。「管理会計」という用語も経営実践では認知されていない可能性が高い。この状況から、脱却することから始めないといけないのかもしれない。そのためにも、前節で言及した管理会計の存在意義を研究者が理解するとともに、経営実践に取り組んでいる方々に管理会計の意義を知ってもらう地道な努力を積み重ねる必要があるだろう。

管理会計の伝道師となるためには、管理会計研究者は、なによりもまず、社会に対する露出を高める必要がある。管理会計研究者の社会進出である。管理会計研究者は、他領域の経営学研究者ほどトップマネジメントとの対話の場を共有しているとはいえないのが現状である。ただ幸いにして、大学等の教員は、社会貢献活動の一環としての「兼業」に取り組むことが推奨されている。社外取締役や社外監査役、企業研修講師、各種委員会委員として、管理会計の有用性・意義を社会に向けて発信することなどを通じて、管理会計が社会にとっての「基礎教養」となるような活動に取り組むことが期待される。

ただ、一朝一夕に「会計」に対する世間のイメージを塗り替えることはできないだろう。まずは、管理会計が魅力的なものであることを訴え続けることが大切である⁵。そのためには、経営実践者との対話の場をもつこと、そして、話題となる管理会計トピックスが必要である。組織行動、人的資源管理、組織マネジメント、マーケティング、経営戦略、ビジネスシステムなどの領域のように、企業実践者が関心を示すトピックスを巧みな用語（愚直の経営、ゆでがえる、ストーリーとしての競争戦略、採用学、経験学習、一皮むける経験、集团的浅慮、心理的契約、価値共創など）で表現するといった努力も必要である。

経営者たちが管理会計のおもしろさや大切さを理解し、管理会計という手綱を巧みに操るようになれば、他領域の研究者も管理会計に対する関心を持つようになり、管理会計領域での研究にも従事するようになるだろう⁶。

上記のような活動を通じて、管理会計は経営実践との接点を拡大することができる。それに成功すれば、管理会計に対して予算が配分される可能性が高まる。ここまでの説明を踏まえた図2のような関係を構築し、経営者との対話の場を拡張し、ともに語り合える話題性のある管理会計研究の成果を生み出し続けることが重要である。

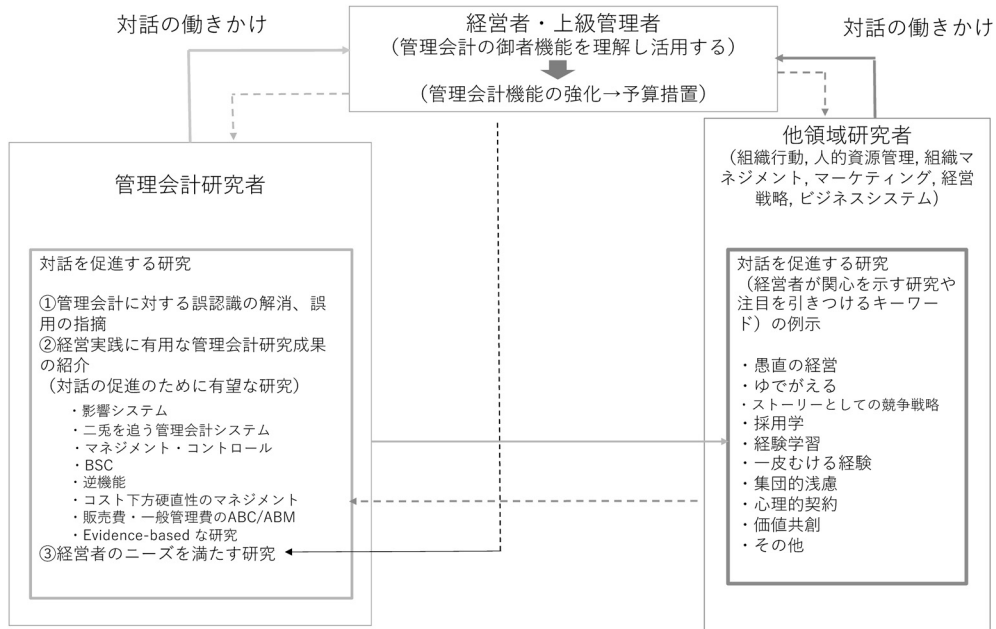
どのような研究が注目される候補なのかについては、次節で説明する。

4. 管理会計研究

4.1 なにをどこまで研究するのか

「管理会計とは何か」、「管理会計の本質とは」、「管理会計に期待される機能は」という根源的な問いに答えることなく、あるいは、これらに対する回答は自明であるという前提のもとで現在の管理会計研究は進められている。そのこともあって、結果的に、管理会計研究は、経営実践への有用性という視点からみれば、「羅針盤を失って漂流する難破船」、「荒野に勝手気ままに育つ根無し草」になっており、経営者を含むトップマネジメントや他の経営学の研究者からも一瞥もされない。このような管理会計研究の現状は、まことに、「じれったく」、「はがゆ

図2 管理会計・経営者・他の経営学との良好な関係の構築



く」、「もどかしい」(加登 2020, 4)。管理会計研究は、理論と実践のギャップを埋めきれていないといえず、経営者のニーズ(長期継続的な利益獲得)に対応できていない。

「管理会計研究者だと思っている、あるいは、管理会計研究者だと思われる人たちが興味関心をもって研究しているものが管理会計」(加登 2021, 5)でよいはずはない。優れた管理会計研究者は、管理会計トピックスと考えられてはこなかったことに関心を示した。例えば、中長期経営計画を管理会計の対象とした溝口一雄(溝口 1950, 1970)、JIT 生産システムに注目した門田安弘(門田 1980)、会計関連雑誌に原価企画の論文を初めて掲載した田中雅康(田中 1985)⁷らには、既存の管理会計の枠内にとどまることにもの足らず、管理会計の外延拡張を試みたのである。彼らのような先駆者は、それまでの管理会計の存在を意識し、それらと新しいトピックスとの関連性を視野に入れている。突然、「飛び地」で研究を始めたのではない。結論を先取りするならば、JIT 生産システム、品質管理、原価企画、戦略づくりのための BSC などの相対的に新しい管理会計の研究テーマは、いずれも管理会計のエレメントを含むとともに、長期継続的な利益獲得を目指すビジネスシステムなのである。

なにをどこまで研究すればよいのかを判断するには、「管理会計とはなにか」に関する最低限のコンセンサスがほしい。コンセンサスを形成することができれば、「羅針盤を失って漂流する難破船」や「荒野に勝手気ままに育つ根無し草」は減少する。

4.2 「エビデンス研究」を論評する

日本管理会計学会 2020 年度年次大会統一論題で「エビデンス・ベースト (evidence-based) な管理会計研究を目指して」についての研究報告が行われた(安酸 2021; 新井 2021; 濱村 2021;

福嶋 2021)。それを踏まえて、『企業会計』（第73巻第6号，2021年6月号）には、「業務改善のヒントを発掘：管理会計10のエビデンス」という特集が組まれている。この特集は、若手・中堅管理会計研究者が、日本ではもっとも情報発信力をもつ会計関連の商業誌に特集のアイデアを持ち込み、研究成果の公表を実現した点がまず評価される。特集の狙いは、査読付き学術論文の研究成果（これを、エビデンスと呼ぶ）を実務に提示し、経営実践においては管理会計に対する誤解が存在すること、また、誤用されていることにも触れ、それを解消することである。換言すれば、これまでの実務の「常識」が「非常識」であること、そして、優れた学術研究は役に立つことを示した点に大きな意義がある⁸。

4.3 経営実践における管理会計に対する誤認識・誤用を正す

エビデンス研究での指摘に加えて、当たり前に行われている管理会計実務には、誤解や誤用が無数に存在する。多品種少量生産が顧客満足を引き出し収益性に貢献するという誤解、規範値とは言い難い正常原価を標準原価として用いる原価管理の無意味さ、情報価値のない決算後に行われる損益分岐点分析などがその一例である⁹。誤用であることを経営者に理解してもらうこととともに、管理会計の正しい運用法を理解してもらうことが、長期継続的利益の獲得に寄与するだろう。

また、誤認識も見逃せない。企業人は、異常なほど「人」に関心がある一方、人の問題を取り上げない経営学には見向きもしない。会計は人の問題を取り上げないと思われているため、人の問題は管理会計とは無縁だと思い込んでいる。しかし、そうではない。管理会計の真骨頂は、会計を「影響システム」（廣本 1988; Hiromoto 1988; 伊丹・青木 2017）として活用する点にある。人は、測定に対してセンシティブであり、測定結果がインセンティブ等とリンクしていれば、それは最大の関心事となるのである。業績評価、人事考課、インターラクティブ・コントロール、BSCという指標管理システムもすべて、影響システムとしての管理会計の活用である。経営者が「人」に関心をもつのであれば、管理会計への関心をもつ必要があるだろう。もちろん、管理会計研究者は、「人に関心があるなら、何よりも管理会計が有用である」ことを訴え続けたいといけなくない。

4.4 有望な管理会計テーマ¹⁰

ここまで、経営者等との対話を促進するために注目すべき管理会計の研究テーマについて言及した。管理会計のレゾナードル研究、エビデンス研究、そして、影響システムに関する研究である。これらに加えて、有望な研究テーマは多数存在する。以下では、そのうちから、ビジネスシステム研究、逆機能研究、学際研究を主として取り上げる。

4.4.1 ビジネスシステム研究¹¹

管理会計のレゾナードルをめぐる研究蓄積から、管理会計はスタンドアローンで機能する単体管理会計技法を主な考察の対象としてきたことがわかる。管理会計の有用性回復を唱えた Johnson and Kaplan (1987) も、その考察は単体管理会計技法に限定されている。単体で機能する管理会計技法についての理解をさらに深めることに加えて、利益を生む経営システム、管理会計以外のシステムと連動する管理会計、管理会計が組み込まれたシステム等に注目することが重要である。なぜなら、個々の管理会計技法は単体で機能するのではなく、経営実践では、

その他のシステムとともに作動するからである。大切なことは、長期継続的に利益を獲得するためのビジネスシステムの仕組みに注目することである。

ビジネスシステムとは、事業を行うための資源と資源を活用する仕組みのシステムである(伊丹・加護野 2003, 71)¹²。とりわけ注目するのは、管理会計が組み込まれたビジネスシステムである。管理会計が組み込まれたビジネスシステムには、二つのタイプがある。一つは、主として競争戦略論における「ビジネスシステム」研究で取り上げられた事例である。いま一つは、単体管理会計技法をベースとしてシステムとしての広がりを持つことになったビジネスシステムであり、主として管理会計領域で研究されている。

(1) ビジネスシステム論における管理会計（利益を生む管理会計）

ビジネスシステム論で検討されている事例には、管理会計的要素が数多く組み込まれている。素朴に利益獲得のために、低コストの実現、売上債権の回収率向上、高付加価値ビジネスに特化し、高い営業利益率を達成するように仕組みられているビジネスシステムである。

具体例を以下に列挙する¹³。

- ・アスクル：エージェンツ制を活用した売上債権回収率の向上と販売費・一般管理費（貸倒引当金繰入）の削減
- ・ヤマト：小口手荷物配送（高付加価値サービス）への注目
- ・ヤクルト：個人事業主であるヤクルトレディの活用（販売員への支払給与削減、在庫管理業務に関する販売費・一般管理費の削減）
- ・しまむら：郊外に店舗を配置（店舗運営費用の軽減）、商品の全品買取（仕入価格の低減）、店舗間商品移動による売り切り
- ・キーエンス：高利益率を追求する経営への取り組み、高利益率につながる新規製品提案のみの採用、原則値引きしない（高い売上高）、価格決定権の確保（キーエンスが考える顧客の willing to pay をベースにした価格決定）、ファブレス（製造原価低減）、積極的なセールズ・エンジニアの中途採用（高給支給による優秀なエンジニアの確保、早期退職を希望する多数の中途入社者がもたらす人件費の軽減、顧客の声をスペック情報に変換することによる顧客が望む新製品開発）、ファブレスだが製造に関する技術開発は子会社で行う（開発力の維持、シームレスな開発・製造の連携の実現）、標準品の見込み生産を行いながらの短い棚卸資産回転日数の実現（製造原価の低減、在庫関連費用の節減）、直販体制（販売費・一般管理費の節減）

とりわけ、キーエンスでは、素朴な管理会計思想が貫徹されていて、常識的な経営（販売価格権を堅守することと自社努力による原価・費用の低減）を可能とするビジネスシステムが構築されていることが注目できる。

世の中に数多く存在するビジネスシステムに対して管理会計がいかに関連しているのかについて、管理会計研究者は常に注目を怠らないことが大切である。また、これらのシステムに関する研究や教育にも注目する必要がある。しかし、これらへの注目は薄い。それは、ビジネスシステムは、管理会計の研究対象ではないという管理会計研究者の思い込みのせいかもしれない。いやそうではない。企業の利益獲得に貢献するビジネスシステムは、すべて管理会計の考察対象なのである。

(2) 管理会計起点のビジネスシステム

次いで、単体管理会計技法をベースとしてシステムとしての広がりを持つことになったビジ

ネスシステム（管理会計起点のビジネスシステム）についてみておくことにしよう。以下に示すビジネスシステムは、管理会計研究者にはなじみのあるものだろう¹⁴。カッコ内は、システムを構成する要素を示している。

- ・ マネジメントコントロール・システムとしての京セラのアメーバ経営（時間当たり採算計算，日次決算，アメーバというマイクロ・プロフィットセンター，フィロソフィー，マネジメントコントロール）（劉 2018）
- ・ 新製品開発に結びつくマテリアルフローコスト会計（原価計算，SDGs，環境経営）（加登・山田 2019；井出吉他 2020）
- ・ 高品質と品質関連コストの適正管理の両立を目指す仕組みとしての品質管理の一環としての品質コストマネジメント（品質管理，品質原価計算）（加登・伊藤 2021）
- ・ 戦略コストマネジメントとしての原価企画（目標原価算定式，原価企画，重量級プロダクトマネジャー，クロスファンクショナルチーム，サプライヤーシステム，VE，コストテーブル，VRP，ライフサイクル原価計算）（加登 1993，2022；日本会計研究学会特別委員会 1996；田中 1985）
- ・ 医療の質向上と病院経営の健全化に貢献する診療プロトコル（原価企画，病院経営，急性期治療，国の医療行政）（加登・佐々 2020）

これらは、単体管理会計技法から検討が始まり、関連する周辺領域の知識や技法を取り込んだビジネスシステムとして発展したものである。したがって、ビジネスシステムという分析視覚をもてば、単体管理会計技法を含むシステムの全容の理解が容易となるだろう。また、このようなアプローチは「実務に潜む理論」の発掘をも可能にすると思われる。

4.4.2 逆機能研究

原価企画研究のなかで他の経営学研究領域および経営実践に対して極めて大きな示唆を提示しているのが、逆機能をめぐる検討である。「あらゆるシステムや組織には、それが本来意図した機能を果たす場合にも、当初はまったく予想しなかった欠点や盲点が認識されることがある。このようなものを総称して逆機能という」（日本会計研究学会特別委員会 1996, 120）。また、逆機能は、「有用性ともに不可避免的に潜在し、時に顕在化する弊害」（加登・佐々 2020）などと定義されている。官僚制の逆機能の研究から始まり、管理会計領域で研究が進み、製造業のみならず、医療の現場においても、原価企画の逆機能に関する検討やその経営実務における存在が確認されるに至っている（加登 2022；加登・佐々 2020）。

さまざまな仕組みやシステムについて、その順機能のみが強調される傾向がある。しかし、順機能と逆機能は表裏一体であり、順機能の効用が高ければ高いほど、逆機能が表出すると大きな問題が生じることが確認されている。逆機能は、それを除去することはできないのである。逆機能の存在確認、逆機能の顕在化プロセス、逆機能がもたらす弊害等に関する知識をフル実装し、マネジメントを行うことが必須である。

逆機能に関する研究は、経営学のなかで管理会計がもっとも進んでいる。経営実践に対して逆機能に関する情報を提供するとともに、他の経営学の領域に逆機能研究に取り組むことを推奨することが可能である。つまり、管理会計主導の研究の可能性が高いのである。

4.4.3 学際研究

管理会計と他の経営学領域との学際領域の研究に取り組むことによって、二つの大きな成果を手にすることができる。一つは、管理会計研究の面白さを他領域の研究者に知ってもらうことができることである。二つ目は、管理会計のよさを、他の研究領域で活かす場が多々存在するので、共同研究の成果が獲得しやすい。残念ながら、現状では、管理会計は、他領域の研究者の関心事であるとはいえない。したがって、われわれからの他研究領域への武者修行、場合によっては、道場破りが必要となるだろう。

管理会計は、「成果の測定と管理」に強みを有する学問分野である。それに対して、マーケティング、組織行動・人的資源管理、研究開発管理、品質管理など一部の経営学分野では、活動成果の測定と管理に関する研究蓄積が薄い。例えば、人材に学習や成長を促す施策についての検討は行われているが、これらの活動成果の測定と管理に関しては、手つかずの状態にある。この領域に関しては、例えば、BSCの成果と組織行動・人的資源管理領域での検討を融合化することで研究の進展が見込めるのである（加登・木谷 2021a, b）。

4.4.4 その他の注目すべき研究

ビジネスシステムや逆機能研究以外にも、管理会計がその存在感を示すことができる研究は数多い。たとえば、二兎追う経営システム、マネジメント・コントロール、BSC、コスト下方硬直性のマネジメント、販売費・一般管理費へのABC/ABMの適用（加登・尾崎 2019）などである（加登 2021）。これらは、いずれもビジネスシステムであり、経営実践の場で活用が期待されるものである。研究は、管理会計研究者のみで行うよりは、他の経営学領域の研究者や経営実践者との共同で実施するほうが大きな成果が得られると考えられる。

4.5 研究に取り組むときの要諦

読み手は文章に魅了され、ストレスなく記述内容を楽しみたい。しかし、それができない現実がある。学術論文は、査読のプロセスを経て学術雑誌に掲載されるので、研究としてある一定の品質レベルには到達しているのだろう。しかし、読み進めることに苦痛を感じる論文が意外に多い。その原因を考えてみると、特に気になるのは文章力である。論文には、想定読者がいるはずだから、その人たちを意識して論文を書く必要がある。特に経営実践に取り組んでいる人々が想定読者に含まれる場合には、十分な配慮が必要である。なぜなら、研究者のように、管理会計のテクニカルターム（専門用語）や研究者ならではの「言い回し」に精通しているとはいえず、研究テーマに関連した知識も十分とはいえないからである。論文だから、読める人だけを対象にすればよいなどと考えるはいけない。極端なことはいえば、予備知識がなくても、論文に読者を引き込む魅力ある、わかりやすく平易な文章が望まれる。

研究者は、他の文筆業に携わる人々と比較すると、文章表現へのこだわりが希薄なようだ。もちろん、それでよいわけではない。書く人は、読み手への十二分の配慮が必要なのである。文章力を向上させるための近道はない。良い文章をたくさん読むこと、語彙を豊富にすること、わかりやすい比喩（メタファー）が使えるようになることなどが王道である。論文だけでなく、小説やエッセーなども参考になるだろう。映画・演劇・歌（スタンダードからラップまで）なども文章力向上のための貴重なインプットである。もちろん、毎日書くこと、自分の書いた文章に責任を持つために、徹底した推敲を行うことはいうまでもない。

5. 管理会計教育

管理会計教育がどのように行われているか、何を教育しているか、講義に関して創意工夫をしているか、教科書や参考資料として何を採用しているか、どのようなケースや映像教材を使用しているか等々、管理会計教育の現状を伝えてくれる情報がないだけでなく、網羅的な文献レビューも存在しないように思われる¹⁵。教育内容には研究成果が反映されているはずであるし、教育内容は様々な経路を経て、経営実践につながる可能性がある。その意味でも、管理会計教育の実態解明が必要である。とはいえ、大部分の講義担当者は、「管理会計の本質」とは何かをあまり考えたこともないにもかかわらず、何がしかの管理会計に関する教育がおこなわれているのである。科目名が同じでも、講義の目的は異なるかもしれない。目的が異なれば、教育内容にも違いが生まれるだろう¹⁶。

管理会計教育の実態解明にあたっては、

- ・管理会計教育に関する文献レビュー
- ・教育実態を知るための調査研究
 - ・学部（経営学部、商学部、経済学部等）
 - ・大学院（研究者養成コース）
 - ・大学院（ビジネススクール）
 - ・大学院（会計専門職大学院）
- ・シラバス記載内容の分析
- ・既存教科書のコンテンツ分析
- ・講義担当教員へのヒアリング調査

など、多様な調査研究が必要となる。

「専門職大学院における管理会計教育の現状と課題」というテーマで行った学会報告（日本管理会計学会 2021 年度年次大会自由論題報告（長崎県立大学佐世保校：オンライン開催）2021 年 8 月 27 日）では、多くのビジネススクールが専門職大学院であることに注目し、経営系専門職大学院¹⁷を対象とした調査の進め方を提案している¹⁸。

管理会計教育の実態解明は、大規模な研究プロジェクトである。したがって、競争的資金を活用した研究プロジェクトや学会等によって組成された学術研究プロジェクト等を通じて、多数の研究者が一丸となって取り組むべきものだといえるだろう。

6. 結び：研究・教育・経営実践の三位一体化による管理会計の有用性回復

以上、本稿では、管理会計の存在意義を確認したうえで、管理会計の研究および教育の高度化を達成し、加えて、経営実践での有用性を獲得するために取り組むことが望まれるアクションを示した。ポイントは、管理会計の研究・教育・経営実践を三位一体として取り組むことである。経営実践での有用性を有する管理会計研究を通じて情報発信を行うには、経営実態に精通し、優れた経営実務を発掘すると共に、企業等組織が抱える問題点を正しく認識する必要がある。

ある。研究成果は、遅滞なく教育に反映することが肝要である。そして、管理会計教育も、企業
の管理会計実践と密接に結びつく必要がある。

管理会計が本当に有用性を回復するには、相当の努力が必要である。ただ、どれほどの管理
会計研究者が意識しているかどうかはわからないが、間違いなく、管理会計は面白い。よりよ
い教育のあり方を常に模索し実行に移し、経営者や他領域の研究者との対話ができる研究に取り
組み、経営実践と他の研究領域との交流を深める。すべての管理会計研究者の、日々のこの
ような活動の積み重ねが、やがて大きな成果を生むのである。

謝辞

本稿は、2021 年 8 月 27 日（金）に日本管理会計学会全国大会（主催校長崎県立大学佐世保校）で実施した特別企画講演「再び「管理会計のレゾナードール」について」に基づいて執筆
されている。当日の司会者椎葉淳先生（大阪大学）、コメンテータの澤邊紀生先生（京都大学）、
質疑応答に参加してくださった先生方、また、このような機会をご提供いただいた『管理会計
学』編集委員長の挽文子先生（一橋大学）に感謝申し上げます。なお、本報告は、日本管理会
計学会に依頼を受けたものである。

注

1. ・加登豊「管理会計実務の小さなほころび—まっとう経営のための研究者の役割」日本原
価計算研究学会自由論題報告（ショートセッション）（早稲田大学）（2018 年 8 月 31 日）。
- ・加登豊「ビジネスシステムとしての管理会計—管理会計実務の光と陰」日本管理会計学
会 2019 年度年次全国大会自由論題報告（専修大学生田キャンパス）（2019 年 8 月 29 日）。
- ・加登豊「原価企画研究：実践と理論のインターアクション」日本原価計算研究学会自由
論題報告（成蹊大学吉祥寺キャンパス）（2019 年 9 月 3 日）。
- ・岡田幸彦・加登豊、「管理会計研究における査読制度の順機能／逆機能に関する考察」日
本管理会計学会 2021 年度年次大会自由論題報告（長崎県立大学佐世保校：オンライン開
催）（2021 年 8 月 27 日）。
- ・加登豊、「専門職大学院における管理会計教育の現状と課題」日本管理会計学会 2021 年
度年次大会自由論題報告（長崎県立大学佐世保校：オンライン開催）（2021 年 8 月 27 日）。
- ・加登豊・木谷あゆみ、「BSC による人材育成は可能か：「学と成長の視点」に関する研究
蓄積の検討」日本管理会計学会 2021 年度年次大会自由論題報告（長崎県立大学佐世保
校：オンライン開催）（2021 年 8 月 28 日）。
- ・三矢裕・鈴木貴之・加登豊、「アメーバ経営の定着—アクテックの事例から—」2021 年度
日本原価計算研究学会全国大会自由論題報告（同志社大学）（2021 年 8 月 31 日）。
- ・加登豊・木谷あゆみ、「管理会計と組織行動の研究架橋：「異動」による人材の学習・成
長」2021 年度日本原価計算研究学会全国大会自由論題報告（同志社大学）（2021 年 9 月 1

日)。

- ・加登豊・伊藤幹太, 「「品質立国」への復帰は可能なのか: 品質不祥事をめぐる人間心理と組織マネジメントに関する考察」日本品質管理学会第51回年次大会報告(オンライン開催)(2021年11月13日), 日本管理会計学会2021年度年次大会自由論題報告(長崎県立大学佐世保校: オンライン開催)(2021年8月28日)。
- ² 経営企画部が担当している業務の内容については, 加登他(2007)および現代経営学研究会(2007)を参照されたい。
- ³ 各部門の活動成果の測定と管理について積極的に取り組まない部署が企業組織には存在する。その代表例は, 商品企画部, 品質管理部, 研究開発部等である(加登・木谷2021b)。これらの部署では, 「測定できなければ管理できない」という思想は敬遠される傾向があるため, 管理会計が関心事となっていない。
- ⁴ 旧松下電器産業の経理社員制度および経理社員制度を導入した他社に関しての文献は, 加登(2021)の参考文献リストを参照されたい。
- ⁵ 学会での講演時には, 「管理会計研究者は, もっともっとおしゃれになること, ファッションも含めて容姿にも気を配ること」の重要性を説明した。一部の聴衆は苦笑していたが, 実は, 管理会計への注目度を向上させるためには, こんな表層的とも思えることが意外に重要なのである。トップマネジメントが関心を有する経営学分野のスター研究者は, ほぼ例外なく, おしゃれである。管理会計分野の数多い服装等に気を配らない研究者の発言や論文等には, 注目は集まりにくい。
- ⁶ 管理会計の研究成果に注目し, それを活用しようとした他の研究領域の研究は, 皆無と言ってよいほど少ない。残念ながら, 他の経営学領域から管理会計はまったくといってよいほど注目されていないことを意味する。
- ⁷ 田中(1985)に先だって, 田中は多数の原価企画関連研究を『日本経営工学会誌』に掲載している。
- ⁸ ただ, 残念なことが三つある。取り上げられた学術研究成果を, ロバストなエビデンスと認定できるかどうかの判定基準が示されていないことである。例えば, 同じ事象を解明しようとする仮説検証型の実証研究結果のすべてが同一の結論に至らないことが多い。このような場合, どの研究成果をエビデンスとするかの判断は難しい。また, 実験室実験は, 内部妥当性(internal validity)は高いが, 外部妥当性(external validity)は疑問視される。つまり, 実験室実験から得られたエビデンスが実務に有益だとする理由を見出すことは困難である。ただ, エビデンス研究の狙いは, 学術研究成果を経営実践に向けて発信するという点で高く評価できるといってよいだろう。

二つ目の問題点は, この特集に原稿を寄せた11名の研究者の文章は, 読者が魅了され一気に読み進めたいものとはなっていないことである。それは, 想定読者と思われる経営者や組織内で管理会計業務に携わっている人々に理解してもらうため, 平易で美しい文章で論文を執筆しようとする気持ちが希薄であるためかもしれない。

最後に, 選択された商業誌がはたして特集を掲載する最適なメディアであるかどうかの検討がなされていないと思われる点である。企業経営において, 管理会計への誤解や誤用を正し, 適切な修正を行える権限を持つ者が, この雑誌の読者にどの程度いるのかの検討が十分ではないかと考える。百歩譲って, この特集を『企業会計』に掲載することに問題

がないとしても、この特集が存在することについて、SNS 等で紹介するようなアクションが必要だったと考える。情報は発信するだけでは十分ではない。情報は活用されて初めて意味を持つ。どれだけ多くの人に読まれ、感動・同意・納得をえられたかが情報の価値を決定するのである。

- 9 その他の誤用例については、加登（2021, 9）を参照されたい。
- 10 研究テーマに加えて、研究の更なる高度化を図るためには、学術研究雑誌の査読制度の洗練も不可欠である。管理会計領域では、残念ながら、査読に関する理解が十分にいきわたっているとはいえない。学術雑誌編集部、レフリー、投稿者という査読に関与する主体それぞれがレベル向上を果たす必要がある。そのためには、査読制度の意味と歴史的経緯を理解する、わが国の管理会計関連学術雑誌の査読制度の現状を知る、査読制度の問題点とその克服方法に関する研究蓄積を確認する、わが国の査読制度の実践状況に関する実態調査を実施することなどが必要である（伊藤他 2021）。
- 11 ビジネスシステムとして管理会計をとらえる、より具体的には、管理会計と他のシステムとを一体としてとらえる必要性を指摘した研究としては、挽（2007）および青木他（2015）を参照のこと。
- 12 ビジネスシステムに関しては、井上（2017, 2019, 2021a, 2021b）、加護野（1999）、加護野・井上（2004）、加護野・山田（2016）、山田（2007）などを参照されたい。また、加登（2020, 8-9）には、ビジネスシステムに関する概略的な説明がある。
- 13 詳細な説明は、加登（2020, 8-10）を参照せよ。
- 14 ビジネスシステムの事例に関する参考文献は、加登（2020）を参照されたい。
- 15 管理会計教育に関する研究は、少数であるとともに、断片的に存在するにとどまっている（加登 1997, 2001; 渡邊 2013）。
- 16 2020 年度の経営系専門職大学院（会計専門職大学院を除く）のシラバスを調べてみると、教育内容が管理会計に関連すると思われる科目には、下記のようなものがあつた。「管理会計」、「管理会計論」、「マネジメント・アカウンティング」、「Management Accounting」、「Managerial Accounting」、「戦略的マネジメントコントロール」、「戦略とマネジメントコントロール・システム」、「予算管理と業績評価」、「Management Control」、「コストマネジメント」、「原価計算」、「Management Control Systems for the Global Companies in the Era of Asia」、「病院の経営分析・コスト分析」、「病院の業績管理会計」、「介護組織原価計算」、「Measuring and Delivering Performance」、「Controlling and Reporting」
- 17 学校教育法では、専門職大学院はつぎのように定義されている。「第九十九条 2 大学院のうち、学術の理論及び応用を教授研究し、高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培うことを目的とするものは、専門職大学院とする。」
公益財団法人大学基準協会の「経営系専門職大学院基準」（2017）では、経営系専門職大学院について、次のように規定している。
①優れたマネジャー、ビジネスパーソンの育成を基本とし、企業やその他の組織のマネジメントに必要な専門的知識を身につけ、高い職業倫理感とグローバルな視野をもった人材の養成を基本的な使命（mission）としていること。
②授与する学位名称が、経営（学）修士（専門職）、経営管理（学）修士（専門職）、国際経営（学）修士（専門職）、会計（学）（専門職）、ファイナンス修士（専門職）、技術経営

(学) 修士(専門職)又はこれらに相当する名称のものであること。

2021年12月24日段階で、経営系専門職大学院(会計専門職大学院12校を除く)は、30校(国立10校、公立3校、私立16校、株式会社立1校)存在する。

- ¹⁸ 経営系専門職大学院に焦点を合わせるのは、学生の大多数が働きながら学ぶ社会人院生であるからである。教育内容が時間的なラグなしに企業等組織に伝達されるため、受講生は、学習内容の実践活用が容易であるとともに、自社の管理会計システムを学習内容と比較検討できるからである。また、担当講師は、受講生から経営実践に関する現状をヒアリングすることが可能となり、管理会計実務についての知識を獲得できるからである。加えて、専門職大学院は、法令により、定期的に認証評価を受けることが義務付けられており、認証評価の結果は認証評価報告書に取りまとめられる。そのため、各校のビジネス教育の全体像を把握することが可能である。

参考文献

- 青木秀彰・井上康秀・加登豊. 2015. 「バランス・スコアカードの導入研究—他システムの導入がBSC導入に与える影響について—」『原価計算研究』39(1): 43-53.
- 新井康平. 2021. 「エビデンスレベルから考える経験的管理会計研究の「型」」『管理会計学』29(2):13-22.
- 福岡誠宣. 2021. 「管理会計研究が提供するエビデンスの実務に対する有用性」『管理会計学』29(2): 35-48.
- 現代経営学研究学会. 2007. 「パネル討議:「強い経営企画部門」の作り方」『ビジネス・インサイト』15(4):34-63.
- 濱村純平. 2021. 「エビデンス・ベーストな管理会計と理論による予測」『管理会計学』29(2):23-34.
- 挽文子. 2007. 『管理会計の進化—日本企業にみる進化の過程—』東京森山書店.
- 廣本敏郎. 1988. 「管理会計研究覚書」『一橋論叢』100(5): 601-618.
- Hiramoto, T. 1988. “Another Hidden Edge: Japanese Management Accounting” *Harvard Business Review* 66(4):22-26.
- 伊丹敬之・青木康晴. 2016. 『現場が動き出す会計: 人はなぜ測定されると行動を変えるのか』日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之・加護野忠男. 2003. 『ゼミナール経営学入門: 第三版』日本経済新聞出版.
- 井手吉成佳・八島雄士・金宰煜・細野賢治・佐藤幹. 2020. 「地域産物を素材とする多様な製品の開発が食品ロス低減に及ぼす影響: (株) 島ごころのケーススタディ」『広島大学マネジメント研究』21:81-88.
- 伊藤嘉博・尾畑裕・片岡洋人・加登豊・篠田朝也・丸田起大・吉田栄介・澤邊紀生. 2021. 「査読制度の意義とあるべき姿: 先達の経験から考える」(座談会記録)『メルコ管理会計研究』13(1):81-94.
- 井上達彦. 2017. 『模倣の経営学: 実践プログラム版—New Combinations 模倣を創造に変えるイノベーションの王道—』日本経済新聞出版社.

- 井上達彦. 2019. 『ゼロからつくるビジネスモデル』東洋経済新報社.
- 井上達彦. 2021a. 『ビジュアル ビジネスモデルがわかる』日経文庫.
- 井上達彦. 2021b. 『世界最速ビジネスモデル：中国スタートアップ図鑑』日経 BP.
- Johnson, H.T. and R. S. Kaplan. 1987. *Relevance Lost-The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 鳥居宏史訳. 1992. 『レレバンス・ロスト—管理会計の盛衰—』白桃書房.
- 加護野忠男. 1999. 『〈競争優位〉のシステム—事業戦略の静かな革命—』PHP 研究所.
- 加護野忠男・井上達彦. 2004. 『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位』有斐閣アルマ.
- 加護野忠男・山田幸三. 2016. 『日本のビジネスシステム：その原理と革新』有斐閣.
- 加登豊. 1997. 「日本の管理会計に関する研究と教育の現状と課題」『原価計算研究』21(1):12-26.
- 加登豊. 2001. 「管理会計研究の指針」『会計プロGRESS』(2):48-62.
- 加登豊. 1993. 『原価企画—戦略的コストマネジメント』日本経済新聞社.
- 加登豊. 2020. 「管理会計が看過してきたこと—健全な管理会計実践のための指針—」『経営会計レビュー』1(1):3-15.
- 加登豊. 2021. 「管理会計のレゾンデートル」『メルコ管理会計研究』(特別寄稿論文) 12(2):3-18.
- 加登豊. 2022. 「原価企画研究：逆機能をめぐる実践と理論のインターアクション」『会計プロフェッション (青山学院大学)』(小倉昇先生退職記念号) 17:1-15.
- 加登豊・石川潔・大浦啓輔・新井康平. 2007. 「わが国の経営企画部の実態調査：質問票調査に基づく分析」『原価計算研究』31(1):52-62.
- 加登豊・伊藤幹太. 2021. 「品質立国への復帰は可能なのか—品質不祥事をめぐる人間心理と組織マネジメントに関する考察—」『日本品質管理学会 2021 年度第 51 回年次大会予稿集』143-146.
- 加登豊・木谷あゆみ. 2021a. 「BSC による人材育成は可能か：「学習と成長の視点」に関する研究蓄積の検討」『同志社ビジネススクール・ディスカッションペーパー・シリーズ』DBS-2021-03.
- 加登豊・木谷あゆみ. 2021b. 「BSC による人材育成は可能か：管理会計と組織行動の架橋研究」『同志社ビジネススクール・ディスカッションペーパー・シリーズ』DBS-2021-04.
- 加登豊・尾崎雄一郎. 2019. 「売上総利益に基づく経営判断の問題点とその克服—販売費・一般管理費への ABC 適用」『原価計算研究』43(1):45-56.
- 加登豊・佐々慶子. 2020. 「診療プロトコルの逆機能研究から得られる知見：製造業の原価企画研究を踏まえて」『原価計算研究』44(2):124-136.
- 加登豊・山田康一. 2019. 「食品廃棄物の製品化—マテリアルフローコスト会計を活用して」『原価計算研究』43(1):57-67.
- 溝口一雄. 1950. 「経営管理会計の構想」『企業会計』2(9):60-69.
- 溝口一雄. 1970. 「管理会計の体系」『国民経済雑誌』122(2):53-66.
- 宮本匡章. 1971. 『会計の情報と意思決定』中央経済社.
- 門田安弘. 1980. 「原価低減とトヨタ生産方式」『大阪府立大学経済研究』25(3):1-16.
- 日本会計研究学会特別委員会. 1996. 『原価企画研究の課題』森山書店.
- 劉美鈴. 2018. 「マネジメント・コントロール・パッケージとしてのアメーバ経営」『鹿児島大学 稲盛アカデミー紀要』(8):51-70.

- Sole, J. 2014. *The Reckoning: Financial Accountability and the Rise and Fall of Nations*, New York. New York: Basic Books. 村井章子訳. 2015. 『帳簿の世界史』 文芸春秋.
- 田中雅康. 1985. 「新製品開発と原価企画」『企業会計』 37(2):243–250.
- 津曲直躬. 1972. 「管理会計論の外延と内包」『産業経理』 32(3):19–25.
- 津曲直躬. 1977. 『管理会計論—企業予算と直接原価計算—』 国元書房.
- 渡邊章好. 2013. 「管理会計における分析的手法の意図と貢献」『原価計算研究』 21(1):11–20.
- 安酸建二. 2021. 「エビデンス・ベーストな管理会計研究を目指して」『管理会計学』 29(2): 3–11.

論 壇

間接費配賦の再考

丸田起大

<論壇要旨>

間接費配賦というテーマは、管理会計・原価計算の研究・実務を問わず、古くて新しい基本問題であり続けている。理論の進展の面では、ABC、TDABC、資源消費会計などの新たな手法が提唱されてきた。実務の解明の面では、分析的研究や学術的調査の蓄積が進められてきた。しかし果たして、理論と実務のギャップは埋められてきたのだろうか。原価計算の適用領域は、サービス業や非営利組織へと拡大している。ビジネス環境、戦略、ビジネスモデルの変化のもと、様々な業種において、原価計算目的や原価計算対象がどのように変化しており、原価計算の知見にどのような再考を促しているのか。あらためて、なぜ配賦するのか、そしてどのように配賦するのか、について考える機会とすべく、「間接費配賦の再考」を統一論題テーマとさせていただいた。

<キーワード>

間接費配賦, ABC, TDABC, 銀行原価計算, 病院原価計算, アイドル・キャパシティ

Rethinking Cost Allocation

Okihiro Maruta

Abstract

The topic of indirect cost allocation continues to be an old and new basic problem in both research and practice of management accounting and cost accounting. In terms of theoretical development, new methods such as ABC, TDABC, and Resource Consumption Accounting have been proposed. In terms of practical research, analytic models and academic surveys have been accumulated. However, has the gap between theory and practice really been bridged? The application area of cost accounting has been expanding to service industries and non-profit organizations. Under the changes in business environment, strategies and business models, how are the objectives of cost accounting and the subjects of cost accounting changing in various industries, and what kind of reconsideration is urged to the knowledge of cost accounting? In order to provide an opportunity to think again about why and how to allocate costs, we have chosen “Rethinking Cost Allocation” as a theme.

Keywords

Cost allocation, Activity-based costing, Time-driven activity-based costing, Bank costing, Hospital costing, Idle capacity cost

1. はじめに

間接費（共通費も含む）配賦というテーマは、管理会計・原価計算の研究・実務を問わず、古くて新しい基本問題であり続けている。理論の進展の面では、ABC、TDABC、資源消費会計（Keys and Merwe 2001; 小菅 2005 など）などの新たな手法が提唱されてきた。実務の解明の面では、分析的研究や学術的調査の蓄積が進められてきた（高橋 2004; 片岡 2011; 清水 2014; 目時他 2016 など）。しかし果たして、理論と実務のギャップは埋められてきたのだろうか。我々の研究成果は、実務家に届いているのだろうか、そして実務で活用されているのだろうか。

間接費の配賦と管理をめぐる知見の到達点は、例えば次のように整理できであろう。

〈間接費の配賦〉

- ・ABCによるコストの階層性の導入により、ユニットレベル、バッチレベル、および製品系列レベルで、間接費の一部は直接費化できる。
- ・振替価格設定においては、市価基準もしくは変動費基準が望ましいとされ、固定費の配賦の必然性は否定されている。
- ・間接費の配賦基準は、変動間接費は因果基準（能力消費基準）を、固定間接費は便益基準（能力供給基準）もしくは負担力基準を、それぞれ選択する。

〈間接費の管理〉

- ・固定間接費の配賦により、影響システムとしての機能を期待することができる。
- ・固定間接費は、拘束固定費と裁量固定費という分類の導入により、意思決定のタイプごとの管理を可能にする。
- ・TDABCにより、未利用キャパシティコストの測定が可能となる。
- ・混雑コストの実証研究により、未利用キャパシティコストの存在意義が主張されている（安酸 2021）。
- ・未利用キャパシティコストの活用について、市場性やネットワークという視点の意義が主張されている（高橋 2019, 2020）。

一方、原価計算の目的として、管理会計目的と財務会計目的を分けるのか、それとも財管一致の会計を標榜して両目的を満たせる原価計算を目指すのか、立場によって直接原価計算の評価も異なってくる（高橋 2008, 2019）。管理会計目的において、固定費を配賦すること、および単位当たり全部原価を算定すること、などの必然性はどこにあるのか。

原価計算の適用領域は、サービス業や非営利組織へと拡大している。ビジネス環境、戦略、ビジネスモデルの変化のもと、様々な業種において、原価計算目的や原価計算対象がどのように変化しており、原価計算の知見にどのような再考を促しているのか。あらためて、なぜ配賦するのか、そしてどのように配賦するのか、について考える機会とすべく、「間接費配賦の再考」を統一論題テーマとさせていただいた。

2. 統一論題報告

2.1 谷守報告

谷守氏は、実務家として長く経験された銀行業をフィールドにして、銀行原価計算の実務を理論化するというアプローチで実績を上げている。谷守報告では、銀行業において、ビジネス環境や戦略の変化に応じて、原価計算目的や原価計算対象がどのように変化を遂げ、そのなかで間接費配賦の方法がどのように変化してきたのかという視点から、銀行業における ABC の普及と衰退、そしてポスト ABC としての顧客関係性基準配賦についてご報告いただいた。

谷守報告では、銀行における顧客別原価計算が取り上げられた。実態調査にもとづき 2000 年代には 5 割を超える採用率であった ABC は、2010 年代になると有効性を失い、活動やドライバーがメンテナンスされないまま適用されつづける状態（凍結 ABC）にあるか、新しい原価計算方法（ポスト ABC）に取って代わられたことが示された。ABC の問題点の一例として、銀行での原価はほとんどが固定費であるため、リレーション（顧客関係性）の強化を図れば図るほど、取引量に比例してコストが配賦されることになり、営業店での納得感が低いことが指摘された。ポスト ABC としての顧客関係性基準配賦（Relationship-Based Costing）は、原価計算対象である顧客別に必要なサービスの許容量（キャパシティ）を推定し、サービス許容量の維持に必要な人件費等の費用を各顧客に応分に割り当てるという計算構造になっている。この流れについて谷守氏は、複数基準配賦法における消費能力基準配賦の考え方に回帰したのではないかと分析している。顧客関係性基準配賦への変更により、事務を手間や原価ととらえずに、収益機会拡大や積極的な情報収集につながる顧客関係構築のための前向きな投資ととらえ、行員の行動変化が期待できるとの指摘がなされた。

2.2 足立報告

足立氏は、病院を研究対象としながら、とくに米国の病院原価計算の研究を丹念にレビューし、病院原価計算の理論モデルがどのように実践されているかを考察されてきた。収益の管理可能性に特有の制約を持つ病院において、間接費の配賦がなぜ必要なのか、そしてどのように配賦するのが適切なのかについて、欧米での病院 TDABC 研究のレビュー結果や、わが国において提唱され実践されているモデルを紹介していただいた。

足立報告では、伝統的原価計算から ABC、そして TDABC へという流れに合わせて、病院原価計算においても RVU 法（診療報酬算定の基礎となる標準業務量）から病院 TDABC（キャパシティ費用率）への展開がみられ、個々の診療サービスの実際消費量の反映に焦点が当てられてきたことが指摘された。病院における TDABC の導入には経営トップのサポートと臨床スタッフの協力が不可欠であること、そして病院 TDABC が貢献できる意思決定としてタスク・シフティングが取り上げられた。我が国における近年の病院原価計算モデルとして、平井モデルと水野モデルが紹介された。平井モデルは、部門別損益計算に必要な部門別の収益を算定するために、医師・看護師から構成されるワークショップで、診療報酬獲得に対する各部門の貢献度を評価して、診療報酬を各部門に割り付ける考え方に特徴があった。水野モデルは、患者別原価計算のための間接費配賦において、アクティビティである診療行為と損益計算書上の費目とを結びつける作業の過程で、現場の医療従事者の意見を反映するところに特徴が見られた。さらに、コロナ禍での病院原価計算の利活用という点についても意欲的に言及され、合理

的な作業負荷予測にもとづく雇用の確保、および診療報酬改定による原価補償、といった役立ちが指摘された。

2.3 高橋報告

高橋氏は、直接原価計算の研究を踏まえて、そもそも間接費は配賦すべきでないという立場を紹介いただいたうえで、市場性とネットワークをカギとするキャパシティコスト・マネジメントの知見をご報告いただいた。

高橋報告では、20世紀の間接費管理は、一企業や一組織のレベルでの管理であったが、21世紀の間接費管理に必要なのは、企業や組織の境界を越えてメゾレベルでキャパシティを管理する発想であることが主張された。まずABCの登場による理論的貢献は、経営資源の複雑性、および規模の経済性による単位原価低減の限界であったことが指摘された。1940年代にキャパシティコストの概念が登場し、CAM-Iによってアイドル・キャパシティの類型化が進められたが、そのうち市場性のないアイドル・キャパシティをどのようにして市場性のあるアイドル・キャパシティへと転換するかという問題に対する方策が議論された。市場性がないという経営判断の背景には、営業力の不足、サイズの不適合、イノベーション力の不足、およびケイパビリティの不適合という問題があることが整理された。解決策として、東大阪市の仲間型取引ネットワーク・東京都大田区の仲間回し・京都の試作ネットといった面による集積や、フランスや熊本県の産業クラスターを通じたマッチングといった立体による集積によって、アイドル・キャパシティを解消できることを、具体的な事例で論証された。

3. 統一論題討論

3.1 なぜ配賦するのか

今回は、銀行業や非営利組織が研究対象であるため、財務会計目的や棚卸資産評価目的は想定されない。そのため、間接費の配賦がおこなわれているのであれば、管理会計目的での配賦の理由が問われる。そこで求められているのは、意思決定支援機能なのか、それとも意思決定影響機能なのか。また間接費を配賦しないという立場では、管理会計目的での間接費の配賦もまったく不要なのかどうか、といった論点で議論いただいた。谷守氏は、銀行業における顧客関係性基準での固定費配賦の目的は、各顧客へのキャパシティの割当であり、全部原価計算によって固定費の回収への貢献を意識させることが役割であると主張された。足立氏は、病院原価計算における間接費配賦の目的は、職員の原価管理意識の向上および原価補償であり、そのために費用収益対応計算の信頼性が追求されてきたことを指摘された。高橋氏は、配賦しなくても管理はできるという立場を前提にしながら、間接費配賦計算は、制度原価計算ではなく特殊原価調査にとって、また影響アプローチとして議論されてきた動機づけにとっても、重要な役割を持っていることが主張された。

3.2 どのように配賦するのか

間接費を配賦する目的があるとして、因果基準・便益基準・負担力基準や能力消費基準と能力供給基準といった配賦方針から何を選択すべきなのか、しかし配賦方法の選択はどのような問題を引き起こすのか、といった観点で、それぞれのお立場から議論いただいた。谷守氏は、かつて銀行においてABCは、間接費配賦基準に対する「ドライバー」という命名がゆえに、固定費をあたかも変動費のように見せてしまっていた問題の反省から、割り当てのための係数や比率といった発想への転換が重要であることを指摘された。足立氏は、配賦基準の選定にあたって、医療従事者の納得性や配賦計算にかかる時間と労力の負担軽減の重要性を指摘された。高橋氏は、影響を与えるためには原価計算の写像性が重要であり、配賦の哲学として正義の役割を主張された。

3.3 どのように管理するのか

各報告では、間接費は配賦しなくても管理はできるという立場と、配賦を通じてこそ管理ができるという立場がみられた。どのような管理を期待して配賦を工夫するのか、といった観点から議論していただいた。谷守氏は、意思決定段階でのキャパシティの割当計算により、固定費の回収に対する牽制機能や資本コストの意識づけといった効果が期待されていることを指摘した。足立氏は、TDABCの導入プロセスで、医師や看護師が参加するチームを編成して関与されることで、管理におけるコスト情報の必要性を認識させ、変化への抵抗を最小限に抑えることが必要であるとの主張がなされた。高橋氏は、単位当たり全部原価の危険性を指摘し、間接費配賦後の単位当たり計算が、操業度差異の意味や混雑コストの存在意義を見えにくくしていることが主張された。

3.4 ABC/TDABC をどのように評価しているのか

間接費の配賦をめぐる提唱されてきたABCやTDABCは、進展か後退かの評価については様々な見解が示されてきた。またABCやTDABCは、間接費を直接費化できていると言えるのかどうかについても意見が分かれており、間接費とはなにか、ひいては直接費とはなにか、という基礎概念にも再考を促していると思われる。それぞれのお立場から、ABCやTDABCへの評価について議論いただいた。谷守氏は、TDABCは銀行では未利用キャパシティの認識による資産活用の意識づけという貢献をもたらしたとの評価を示された。足立氏は、TDABCにもとづくタスク・シフティングの推進により、医師の未利用キャパシティの活用による診察可能患者数の増加が期待できる一方で、システムの維持更新の負担増といった問題点も指摘された。高橋氏は、ABC/TDABCは、間接費配賦の理論の見直しの過渡的役割を果たしているが、TDABCの発想自体は新しいわけではなくABCが進化したとは言えないとの見解を示された。

4. おわりに

30周年記念大会という節目にあたって、原点に返ろう、初心に戻ろう、という気持ちを込めて、間接費配賦の再考というテーマを取り上げさせていただいた。今回のご報告の通り、様々

なフィールドで注目すべき研究成果が上がっており、我々はこの豊かな研究成果を、実務家に届けて、実践で活用してもらえるように、少しでも理論と実務のギャップが縮まっていくように、学会としてその努力を粘り強く続けていくことの再確認の機会になったと信じたい。

謝辞

2021年度日本管理会計学会全国大会統一論題の場を設けていただきました準備委員長の宮地晃輔先生、ならびに報告者の高橋賢先生、谷守正行先生、足立俊輔先生、および質問を頂きました先生方に御礼申し上げます。

参考文献

- 足立俊輔. 2019. 『アメリカ病院原価計算—価値重視の病院経営に資する時間主導型コストイング・システム—』同文館出版.
- 片岡洋人. 2011. 『製品原価計算論』森山書店.
- Keys, D. E. and Merwe, A. 2001. The Case for RCA: Excess and Idle Capacity, *Journal of Cost Management* 15(4):23–32.
- 小菅正伸. 2005. 「資源消費会計の意義」『商學論究』52(3):1–19.
- 目時壮浩・庵谷治男・新井康平・妹尾剛好・福島一矩. 2016. 「間接費配賦の理論的基礎—文献レビューを通じた検討—」『武蔵大學論集』64(1):67–75.
- 清水孝. 2014. 『現場で使える原価計算』中央経済社.
- 高橋賢. 2008. 『直接原価計算論発達史：米国における史的展開と現代的意義』中央経済社.
- 高橋賢. 2019. 『管理会計の再構築：本質的機能とメゾ管理会計への展開』中央経済社.
- 高橋賢. 2020. 「ネットワーク組織におけるアイドル・キャパシティ・マネジメント」『横浜経営研究』40(3/4):37–49.
- 高橋史安. 2004. 「わが国における原価管理の実証的研究：1994年調査と2002年調査の比較を中心に」『会計学研究』17:1–47.
- 谷守正行. 2015. 「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』39(2):1–12.
- 谷守正行・吉田康英. 2018. 『金融機関のためのマネジメント・アカウンティング—IFRSとRAFによる統合リスク管理の進化—』同文館出版.
- 安酸建二. 2021. 「混雑コスト」『企業会計』73(6):18–22.

論 壇

銀行原価計算の変化に基づく間接費配賦の再考 —ホリスティック・アプローチのキャパシティー推定型原価計算—

谷守正行

<論壇要旨>

実際に ABC を見直した銀行のケーススタディーを実施することにより、次の 3 点の特徴を明らかにした。1 点目は銀行原価計算の消費量基準からキャパシティー基準に変化している点である。2 点目は銀行 ABC による実際配賦計算が推定キャパシティー応分のリソース集計型原価計算になっている点である。最後の特徴は要素還元論アプローチの銀行 ABC が、ホリスティック・アプローチの原価計算に変化している点である。このような変化をもたらした最も大きな要因の 1 つが市場金利の変化であると推察し、実際に 2000–2010 年代の全地方銀行の貸出金、貸出金利および貸出経費率などの推移を分析した。その結果、市場金利の変化の影響を受けて銀行原価計算が要素還元アプローチの原価低減型からホリスティック・アプローチの原価回収型へ変化せざるを得なかったことを明らかにした。最後に、他の産業でも銀行原価計算の変化と同様のことが今後十分に起こりうる可能性を指摘した。

<キーワード>

銀行原価計算, ABC, TDABC, キャパシティー, ホリスティック・アプローチ

Changes in Bank Costing: Capacity-Estimated Costing Based on Holistic Approach

Masayuki Tanimori

Abstract

By conducting case studies of Japanese Banks that reviewed its ABC, the following three characteristics were revealed. First, Bank costing has changed from consumption-based to capacity-based. Second, the actual allocation calculation based on Bank ABC has changed to resource-aggregated costing based on estimated capacity. The last feature is that the elemental reductionist approach of Bank ABC has been replaced by the holistic approach of costing. To analyze the factors that led to this change, we analyzed the trends in loans, loan interest rates, and loan expense ratios of all regional Banks during the 2000s and 2010s. As a result, it was found that the changes in market interest rates forced the Banks to change their cost accounting from the cost reduction approach to the holistic cost recovery approach. Finally, it was pointed out that similar changes may well occur in the cost accounting of other industries as in the case of Banks.

Keywords

Bank Costing, ABC, TDABC, Capacity, Holistic Approach

1. はじめに

日本のバブル経済真っ只中に *Relevance Lost* (Johnson and Kaplan 1987) が上梓された。彼らのいう経営に適合する管理会計の1つが、要素還元論アプローチによる詳細な間接費配賦のABC (Activity-Based Costing) であった。その後すぐに、日本経済はバブル崩壊し膨大な不良債権が残った。90年代後半から2000年代にかけて、我が国のほとんどの銀行や信用金庫にABCが適用された。それは、その不良債権を処理するためであったといっても言い過ぎではない。

しかしながら、2010年代に入るとメガバンクをはじめとしてABCを見直す銀行が相次いだ。銀行がABCを見直した背景には、内外の変化が銀行経営に影響しているものと考えられる。さらに、内外の変化は銀行以外にも起きているはずであるから、他のサービス業にも当てはまる可能性がある。

そこで、まず銀行ABCのその後のケースを整理することにより、これまでの原価計算研究をもとに銀行ABCから見直された後の銀行原価計算内容を研究する。次に、銀行ABCが変化した背景や要因を検討する。最後に、他のサービス業への適合可能性を考察する。

すなわち本稿では、すべてが間接費で構成される銀行の原価計算の見直しの内容と要因を検討し、それがその他サービス業へ適合しうるのかを検討する。最後に、本研究をもとに将来にわたる持続的な企業価値の向上のための間接費配賦の考え方を述べる。

2. 先行研究

銀行原価計算の先行研究は、国内では原価計算基準が制度化される以前から研究されている。たとえば、太田(1924)、長谷川(1928)、加藤(1930)など、管理会計研究の重要な分野であった。しかし、原価計算基準制定後は矢本(1957)、山高(1964)、諸井・米田(1978)など銀行員による自行の事例研究であったり、銀行の研修目的も兼ねたりするものが少なくない。

いずれにしても、銀行原価計算の研究は基本的にほとんどが固定費からなる固定間接費の配賦方法の研究であった。銀行は製品を製造しない完全なるサービス業であり、費用も人件費と動不動産やシステム(IT)に関する減価償却費や保守料または業務委託費などの固定間接費からなる。最近では、IT投資が増えており、いわゆる銀行の装置産業化が進んでいる。そのため、銀行管理会計において固定間接費の原価計算がなお一層必要な状況にある。

また、伝統的な固定間接費配賦に関する先行研究としては、複数基準配賦法がある。Schlatter and Schlatter(1957: 363)、岡本(2000: 217)、櫻井(2014: 137)、武脇(1981: 10)によれば、固定間接費配賦には消費能力基準が相応しいとされる。

バブル崩壊後に国内では都市銀行を中心にして銀行ABCが適用された。当時の国内外の銀行ABC適用に関するの先行研究には、Kaplan and Cooper(1998)、Mabberley(1992, 1999)、高木(2000)、谷守(2000)、Kocakulah and Diekmann(2001)、福田(2001)などがある。さらに、その後の銀行ABCの問題点の指摘や銀行ABCの見直しに関する先行研究としては、Kaplan and Anderson(2004, 2007)、Geri and Ronen(2005)、谷守(2015a, 2015b, 2019a, 2020)、又吉(2019)、上野(2019)がある。

Kaplan and Anderson (2004, 2007) では、店舗数 100 程度で行員数 70,000 人規模の銀行 ABC をケースに検討されており「ABC モデルを継続的にメンテナンスする負荷が大きく、ABC システムがまれにしか更新されなくなり、ABC が古いままとなる」ので、ABC を見直す必要があると結論付けられている。また、その他投資銀行を例にして ABC 適用不能を TDABC (Time-Driven ABC) でいかに再生させたかがケースの形で述べられている。

Geri and Ronen (2005) では、10 億 USD 規模の金融グループの ABC 見直しのケースがまとめられている。ABC 見直し後はスループット会計の考え方により収益で原価を回収する枠組みを適用すべきとしている。谷守 (2015b, 2019a) では、銀行 ABC の適合性の問題点の指摘や運用負荷の問題など実際の銀行のケースをもとに銀行 ABC の経営への適合性に関して理論と実務から研究されている。又吉 (2019) は沖縄銀行の ABC 見直し、上野 (2019) では愛媛銀行における銀行 ABC 見直しのケースがまとめられている。沖縄銀行の場合は、西田 (2002) において銀行 ABC 適用当時の論文が上梓されており、十年程度運用を経たのちに ABC が完全に破棄され見直されたものとなる。

3. 銀行 ABC の変化

銀行における ABC の適用とその後の状況について整理する。銀行 ABC 適用後の状況としては、ABC を見直す銀行とメンテナンスされないまま放置された状態の ABC を運用する銀行がある。本稿では、前者の銀行 ABC が見直された原価計算のことを銀行のポスト ABC (以下、銀行ポスト ABC) と称す。後者は銀行の凍結 ABC (以下、凍結 ABC¹⁾) と称す。

3.1 銀行 ABC の現状

伊藤 (2011: 138) や谷守 (2019a: 97) の指摘にもある通り、わが国では製造業よりも銀行などの金融サービスを中心に ABC が適用され運用されてきた。高木 (2000)、谷守 (2000, 2015a, 2015b, 2019a) や福田 (2001) をもとに、銀行 ABC 適用当時の主な目的や適用状況をまとめると次の通りである。

- ①【目的とねらい】銀行 ABC の目的は、バブル崩壊後の経営立て直しを目指す「顧客の選択と集中」戦略のためである。
- ②【管理対象】銀行 ABC は顧客別収益性管理に適用された。
- ③【計算単位】銀行 ABC は顧客に対する事務処理（取引；トランザクション）が主なアクティビティとされる。

銀行の場合は、③の計算単位は事務処理が商品毎に数百から数千あり、それが営業店や集中センター毎にあるため、合計すると膨大なデータ量になる。そのため、銀行 ABC は一般に言われるのと同じように継続的運用の実行可能性が最も大きな課題である。

谷守 (2015a) によれば、りそな銀行の ABC はアクティビティが 4 万件あり、事務時間や単位原価を算定するためのメンテナンス作業が半年ごとに営業店から本部各部までかけて相当な時間を要していた。このメンテナンス作業を金額換算すれば数千万にはなるものであった。銀行では数年のサイクルで担当者は異動することになっているが、りそな銀行の当初の ABC 担

当事者が異動した途端にメンテナンス作業が全く実施されなくなった。その結果、ABCは止まってしまい、毎月過去と同様の結果を単に計算するだけのものとなった。他の銀行ABCも凍結ABC状態になっているところが少なくない。

凍結ABCは、組織が変わっても、新商品が提供されても、事務がDX化されても、標準時間調査の基本的な見直し作業が行われなくなったABCのことをいう。Kaplan and Andersonは、ABCのメンテナンスなどの運用負荷が過大なためにABCの導入が進まないと判断して、2003年にはTDABCのWorking Paper (Kaplan and Anderson 2003)を発表している。そういった海外のABC適用課題の状況にもかかわらず、日本の銀行では2000年代にかけてABCの導入が相次ぐことになる。それは、日本の場合にはバブル崩壊による不良債権処理のため、選択と集中を行い、なんとかしてでも利益を稼ぐ必要があったからである。そのための原価計算の切り札がABCと考えられていたのである。

しかしながら、2010年代に入ると、ABCを取り止める銀行が相次ぐことになる。メガバンク3行は早々にABCをやめた。りそな銀行は凍結ABCのままで、本来の目的であった事務の効率化はできていない。事務の効率化はABCではなく、銀行で従来からの事務量分析業務²により行われている。不良債権処理を目的とした銀行ABCによる顧客別収益性に基づく選択と集中戦略は、現状においてはほぼ役目を終えたのではないか。実際のところ、バブル崩壊後はほとんどの銀行で不良債権処分損が膨らみ、金融庁によれば全国の銀行で1999年に13兆6千億円のピークを迎え、以降2000年代はほぼ1兆円にまで減少し、2010年代に入ると数千億円にまで減少し、2014年と2018年の3月には貸倒引当金繰入額の戻りのために不良債権処理損が益に変わっている。その推移からも不良債権処理目的の銀行ABCの役目はほぼ終わったとみなすこともできる。

それでは、銀行ABCはどのように見直されているのだろうか。また、凍結ABCのまま運用し続ける銀行があるのはなぜだろうか。次節で、凍結ABCと銀行ポストABCの特徴と要件をそれぞれ整理してみよう。

3.2 銀行の凍結ABC

凍結ABCとは、組織変更や新商品・チャネルが開始されても、メンテナンスを行なえなくなったABCのことをいう。例えば、以下のようなメンテナンスがABCには必要である。

- ①標準アクティビティ（事務）時間の調査と単位アクティビティ原価の算定
- ②ABCモデル（配賦先指定、アクティビティ項目、適用するコストドライバー）の修正、追加や削除等の変更作業
- ③最新のリソース実績やコストドライバー実績の投入

このうち、1つでも作業しないとABCの適切性は失われる。銀行の場合はアクティビティ項目の種類が千から万の数に及ぶため、かなり煩雑になる。さらに、銀行で従来から店舗ごとの適正人員算定のために事務量分析業務が行われてきたが、そのなかで標準事務時間調査が行われていた。谷守（2019a）によれば、日本の銀行にABCの導入が進んだのはこの事務量分析業務のおかげである。

しかし、最近では適正人員算定を事務量だけで決定するのは難しくなってきた。たとえば、預金業務は窓口での有人の事務よりもATMやネットなど無人のシステム処理の取引の方が多くなった。その分、相談やコンサルティング業務の方へ人員が配置されている。このように、

事務量全体が小さくなったことと、事務量では測定できない業務に人員が配置されるようになったことから、従来からの事務量分析を止める銀行がかなりある。他方、ABC のためだけに標準事務時間調査を行うのは、日々顧客サービスにまい進する現場の担当者に報告の負荷をかけてしまうために躊躇してしまい、結局は過去の事務量分析に基づく標準事務時間で ABC が行われてきたというのが実情なのである。

また、最新のリソース実績でさえ更新しない銀行 ABC もある。それは、ABC 計算の煩雑さを回避するためであるが、過去の単位原価をそのまま流用している銀行も少なくない。当然ながら、このような ABC による顧客別原価は過去数年前の費用を示しているに過ぎず、選択と集中のための意思決定を行うためのデータとしては適合しないことは明らかである。ABC 創始者である Kaplan でさえ、この凍結 ABC についてマネーセンター銀行のケースをもとに「ABC モデルを継続的に更新する負荷が高いため、ABC システムはまれにしか更新されなくなり、ABC の計算結果が古くなり顧客原価が不正確になる」(Kaplan and Anderson 2004: 3) と述べている。

以上の通り、凍結 ABC は運用負荷をかけないようにするために、過去のデータを利用してほぼ同様の結果を算出する仕組みといえる。では、なぜ凍結 ABC のままでも銀行経営上問題ないのだろうか。それは、顧客別損益計算のためには原価が必要であるものの、その原価はマネジメント・コントロールの対象ではなくなったからである。

すなわち、凍結 ABC によって従来と大きく変わらない顧客別原価が継続的に出力されることの方が重要であり、出力される顧客別原価に対する正確性の検証や原価改善等のアクションはほとんど求められなくなった状態である。それよりも、凍結 ABC による運用目的は顧客別原価を低減することよりも顧客別原価を収益で回収することに変化したものである。すなわち、凍結 ABC は原価不変状態にすることで、全体論アプローチ (holistic approach³; 以下、ホリスティック・アプローチ) による原価回収モデルに変化した事例の 1 つともいえる。

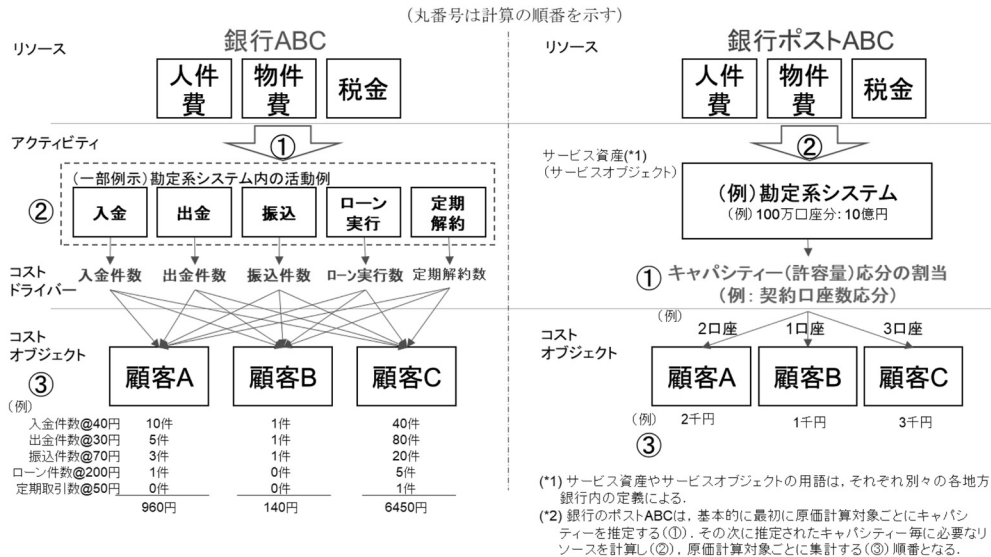
実際のところ、りそな銀行、沖縄銀行、愛媛銀行では、銀行ポスト ABC を適用するまでの数年間は凍結 ABC であった。3 行とも ABC がゾンビ化したのは、既存の顧客別損益計算レポートに原価 0 円ではなく、過去と同様の原価を出力して現場の担当者にそれ以上の収益を上げるように仕向けるものであった。当時、そのうちの銀行の 1 つでは、顧客別原価を「収益をどこまで上げるかの目線」という本部からメッセージという。そのため、正確な活動基準原価でなくとも構わなくなり、廃止もしないが更新もしない ABC になったのである。それが、凍結 ABC の状態であり、要素還元論からホリスティック・アプローチに変化したものと捉えることができる。

3.3 銀行のポスト ABC

先行研究に基づいて銀行ポスト ABC の特徴を整理する。沖縄銀行や愛媛銀行のポスト ABC の計算例を示すと図 1 の通りである。

複数の銀行の実態調査をもとにした数理モデル研究と大手クラウドサービス企業の原価計算との比較研究 (谷守 2017, 2020) から、銀行ポスト ABC の内容は次の通りとされる。

図1 銀行ABCと銀行ポストABCの計算例



(出所) 筆者作成。

銀行ポストABCの処理手順：

- (ステップ①) 原価計算対象ごとに必要なキャパシティーの推定を行う
- (ステップ②) そのキャパシティーに必要な期中の費用を計算する

ここで「キャパシティー」とはヒト・モノ・カネを対象にした消費能力や許容量の意味である。未利用キャパシティーだけの意味ではなく、原価計算対象ごとに全体で必要とされるキャパシティーの意味である。例えば、不動産やソフトウェアなどの資産や、費用で処理される人やクラウド等各種利用サービスも対象にキャパシティーが推定される。さらに銀行の場合は、財務諸表に載らない「リスク」のキャパシティーも対象とされる。

銀行のポストABCの内容は以上の通りである。銀行ABCから銀行ポストABCへ変化した背景を検討するにあたり、内容の変化を十分に分析しておく必要がある。そこで、次節以降で、配賦基準、計算方法およびアプローチの3つの観点で内容の変化を国内外の原価計算先行研究を参考にして詳細に分析する。

3.3.1 配賦基準の変化：消費量基準から消費能力基準へ

まるで「銀行業は装置産業」といわれる通り、銀行の費用のほとんどは固定間接費で構成される。銀行ABCでは銀行業務の実際消費量の意味である「取引件数（またはトランザクション）」をコストドライバーにして固定間接費を配賦する仕組みであった。それに対して、銀行ポストABCは消費能力基準すなわち「キャパシティー基準」で固定間接費を配賦する仕組みとなっている。この点が銀行ポストABCの特徴の1つである。

先行研究によれば、伝統的に固定間接費は複数基準配賦法によって「補助部門の固定費額は

サービスを消費する他の部門のキャパシティーの関数であり、補助部門の固定間接費は実際消費量にかかわらず消費能力の比率で配賦されるべきである」(Schlatter and Schlatter 1957: 363)とされてきた。

国内においても「補助部門費を固定費と変動費に分け、固定費は関係部門がその補助部門の用益を消費する能力の割合にもとづいて関係部門へ配賦し、変動費は関係部門がその補助部門の用益を実際に消費した割合にもとづいて関係部門へ配賦するのが、理論的に正しい方法である」(岡本 2000: 217)と結論付けられている。他にも「変動費は消費量により、また固定費はその用役の消費能力により配賦するのが合理的であるとされている」(武脇 1981: 10)など固定間接費には消費能力基準が妥当との考え方がほとんどを占める。

以上から、固定間接費がほとんどを占める銀行のポスト ABC は「複数基準配賦法における消費能力基準配賦」の考え方に回帰したものと捉えることができる。ただし、あくまで銀行ポスト ABC のキャパシティー基準が複数基準配賦法の消費能力基準に似ているだけである。原価計算対象への賦課においては配賦基準が異なる。

すなわち、複数基準配賦法では製造間接費の部門別配賦の段階でのみ消費能力基準が適用されるものの、製品原価に対しては操業度（すなわち消費量）で配賦される。それに対して、銀行ポスト ABC では最終の原価計算対象である顧客原価にまでキャパシティー基準で配賦される。その点から、銀行ポスト ABC は複数基準配賦法を適用した個別原価計算とは全く異なるものである。

また、Johnson and Kaplan (1987) は増大する間接費が財務諸表作成目的で配賦され経営に役立っていないと主張した。ただし、決して複数基準配賦法や消費能力基準配賦が問題視されたわけではない。さらに言えば、複数基準配賦法は原価計算基準で制度化されてものではない。つまり、国内の企業が複数基準配賦法を採用しているのは財務目的だけではなく、経営目的であったと考えられるのである。したがって、銀行のポスト ABC が伝統的な消費能力基準と同概念のキャパシティー基準を適用したからといって、決して lost relevance な状態に戻るわけではない。逆に、伝統的な原価計算にみられた固定間接費に関する経営目的の配賦基準を、現代の IT・デジタル環境の経営に relevant な状態にすべく、より発展させたものといえる。すなわち、銀行のポスト ABC は経営目的での固定間接費の配賦基準に関して温故知新を図ったものともいえよう。

3.3.2 計算方法の変化：配賦計算からリソース集計へ

銀行ポスト ABC は上述の通り、原価計算対象ごとに必要なキャパシティーの推定を行い、そのキャパシティーに必要な期中の費用を計算する。換言すれば、銀行ポスト ABC とは「推定されたキャパシティー（推定キャパシティー）をもとにリソース集計する原価計算」(A)といえる。

この特徴については、Kaplan and Anderson (2007) や伊藤 (2011) によれば ABC の運用面の課題を解決すべく開発されたとされる TDABC に同様の特徴がみられる。TDABC の特徴は、高橋 (2010, 2011) や志村 (2013, 2015) が指摘する通り、原価計算対象ごとに原価を配賦するのではなく時間方程式による見積時間をもとにリソース計算するところにある。TDABC の創始者である Kaplan and Anderson (2007) によれば、(TDABC は)「『キャパシティー主導型 ABC』と呼ぶべきかもしれない」(Kaplan and Anderson 2007: 75)とまで述べている。すなわち、TDABC

表1 原価計算技法の数理モデル

原価計算	数理モデル(未利用考慮除く)	内容
伝統的 原価計算 Balakrishnan et al. (2012: 5)	the cost in pool j is $CP_j = \sum_i a_{ij} RC_i$ for $j = 1$ to J the cost object k is $CO_k = \sum_j \beta_{jk} CP_j$ for $k = 1$ to K $\beta_{jk} = \frac{CD_{jk}}{\sum_k CD_{jk}}$	操業度によるコストドライバー(CD)に基づき配賦
ABC 活動基準原価計算 Balakrishnan et al. (2012: 9)	the cost in pool j is $CP_j = \sum_i a_{ij} RC_i$ for $j = 1$ to J the cost object k is $CO_k = \sum_j \beta_{jk} CP_j$ for $k = 1$ to K $\beta_{jk}^N = \frac{TR_{jk}}{TR_{jk}^N}$	トランザクション(TR)によるコストドライバーに基づき配賦
RCA 資源消費会計 Balakrishnan et al. (2012:14)	decompose RC_j into RC_j^{prop} and RC_j^{fixed} $\beta_{jk}^{Thfix} = \frac{TR_{jk}}{TR_j^{Thfix}}$	リソースを変動費と固定費に区別し、固定費は理論上のキャパシティー(TR)によるコストドライバーに基づき配賦
TDABC 時間主導型ABC Balakrishnan et al. (2012:17)	$CO_k = \sum_i \eta_{ik} (RC_i / \overline{RCap}_i^{prac})$ $\eta_{jk} : \text{時間方程式(所要時間の見積り)}$ $RC_i / \overline{RCap}_i^{prac} : \text{キャパシティー費用率(時間当たりリソース)}$	時間方程式により所要時間を見積り、キャパシティー費用率を乗じることで所要時間応分のリソースを計算
銀行ポストABC キャパシティー推定型 原価計算 谷守(2017: 115)	$CO_k = \sum_{j=1}^n f_c(\eta_{jk})$ $\eta_{jk} : \text{許容量見積り関数}$ $f_c(x_j) : \text{x}_j \text{に基づく原価算出}$	キャパシティー(許容量)を推定し、そのキャパシティー応分のリソースを集計

(出所) 筆者作成。

は時間のみ注目した「見積キャパシティーをもとにリソース集計する原価計算」(B)である。

以上の(A)と(B)より、銀行ポストABCはKaplanらの企図していたTDABCの発展形であるキャパシティー主導型原価計算⁴とみなすことができる。ここで、Balakrishnan et al. (2012)の数理モデルをもとに検討してみよう。表1は、伝統的原価計算、ABC、RCA⁵(resource consumption accounting; 資源消費会計)およびTDABCについて数理モデルを整理し、同様の形式で銀行ポストABCの数理モデルを表したものである。

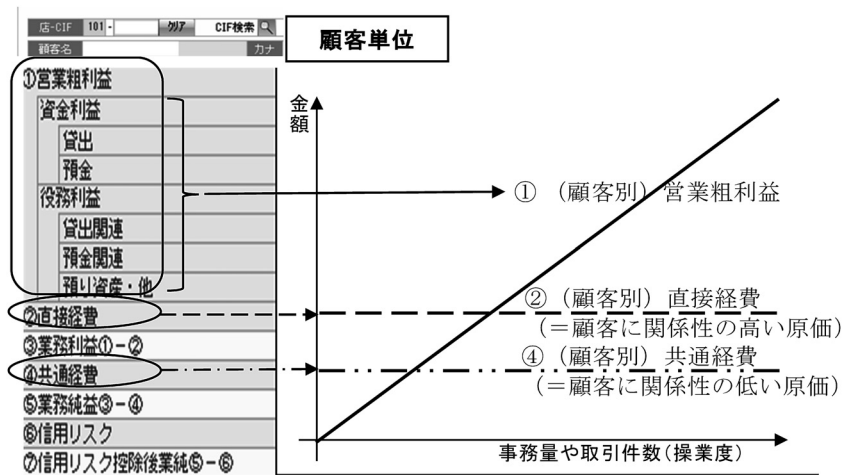
表1の通り、これまでの原価計算のほとんどが配賦計算なのに対して、TDABCと銀行ポストABCは配賦ではなく推定や見積りにもとづく原価の計算(集計)となっている。さらに、銀行ポストABCはTDABCと同じ計算アプローチであり、かつ銀行ポストABCは時間だけでなくその他様々なキャパシティーの推定を行うモデルである。したがって、数理モデルからも銀行ポストABCはTDABCも内包するその発展形であることが分かる。とくに、数理モデルからABCはTR(Transaction; 取引件数、消費量)に比例し、銀行ポストABCは単純にTRに相關するものではなく非線形である。

3.3.3 アプローチの変化：要素還元論から全体論へ

銀行ポストABCの原価計算対象である顧客原価が、顧客単位の直接原価計算の出力と同様の形式となる。銀行ポストABCは、原価計算対象である顧客の単位でそのキャパシティーに応じて間接費を賦課するため、顧客単位では直接原価計算と同様に段階別の利益が計算される。図2に、実際のケースの銀行ポストABCの出力画面をもとに、顧客単位の直接原価計算イメージを整理した。

図2に示す通り、当該銀行のポストABCによって顧客への関係性の違いで②直接経費と④共通経費に区分して原価が出力されている。②直接経費とは、当該銀行が顧客に直接的に關係

図2 銀行ポストABCによる顧客単位の直接原価計算化



（出所）又吉（2019: 191）をもとに加筆。

する原価という意味で当銀行が管理上独自にネーミングしたものである。他方で④共通経費は顧客との関係性が低い原価の集計である。

それぞれ、銀行ポストABCによって顧客の単位で推定キャパシティーに応じてリソース集計されるため、事務量や取引件数に対して固定的に原価賦課される。もともと銀行には直接費は存在しないことから、顧客単位でみた場合その操業度では直接的にリソースが変動しないので、キャパシティー基準の原価は固定的になるのである。

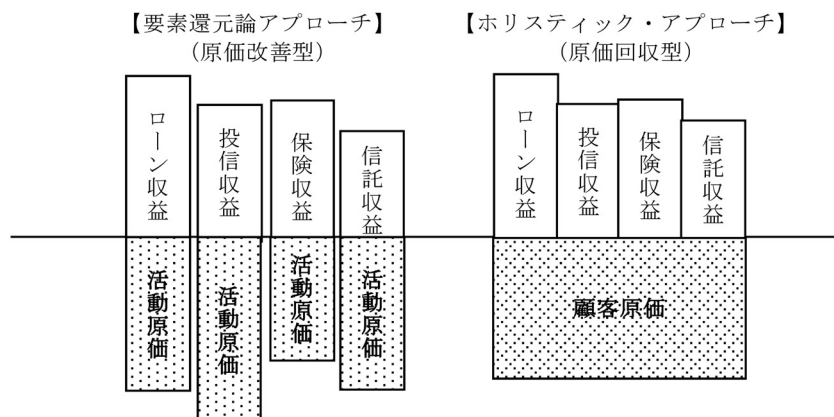
他方、図2にある通り、顧客の収益である営業粗利益は複数の商品サービスの収益により構成されている。そのため、顧客原価は事務量や取引件数に対して固定的であるのに対して、顧客収益は比例的な直線となる。ただし、顧客収益のうち、資金収益は残高×金利×期間で計算されるため取引件数に対しては一定である。役務収益は手数料で取引が課金されるため、それが一般企業の売上と同様に右上に伸びる直線となる。図2では、たとえばローンなどの資金収益がない（0円）顧客を想定し、投信他の手数料でのみ収益が上がる構造を例示している。

図2のCVPチャートから、顧客単位の原価を細かく分析してそのコストドライバーである事務量や取引件数を効率化する要素還元論アプローチ（element reductive approach）では難しい。それよりも顧客単位の原価が事務量や取引件数に対して一定であることから、原価以上に収益を上げて利益を改善する仕組みが必要である。

すなわち、銀行ポストABCは、原価に着目して詳細に要素で分析して原価低減を図り利益を確保する要素還元論アプローチではなく、原価だけでなく収益やリスクなど広く全体でとらえて総合的に利益を改善するホリスティック・アプローチとみなすことができる。銀行ABCは要素還元論アプローチであるが、銀行ポストABCではホリスティック・アプローチに変化しているのである。

原価への取り組みにおける両アプローチの違いは次の通りである。銀行ABCの要素還元論アプローチによる固定間接費の原価に対する改善や効率化の取り組みは「原価改善型」である。他方、ホリスティック・アプローチの銀行ポストABCは、直接原価計算の貢献利益やス

図3 要素還元論と全体論（ホリスティック・アプローチ）の採算管理の違い



(出所) 筆者作成。

ループット会計などと同様に「原価回収型」である。図3に例示するように、原価回収にあたりホリスティック・アプローチでは複数の商品サービスの収益で原価回収するといった全体最適化による総合収益やポートフォリオといった意味⁶もある。他方で、要素還元論アプローチは個別の商品やサービスにまで原価を分解するので、個別の商品サービスの単位で採算が管理されることになる。

以上の通り、本節では銀行のABCからポストABCへの変化の内容について原価計算の先行研究により検討した。次に、なぜ銀行ABCから銀行ポストABCや凍結ABCへ変化しているのか、その背景を内外の環境変化から分析する。

4. 変化の背景

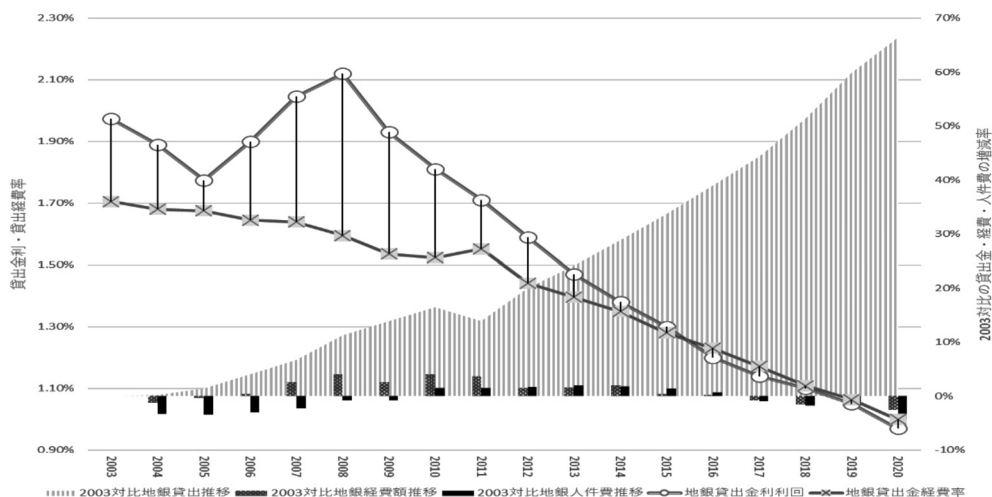
日本の銀行でABCの適用が相次いだ2000年前後から、最近のようにABCが見直されてポストABCや凍結ABCになってしまったのはなぜか。2000年代から最近にかけて内外の変化があったのではないかと。すなわち、銀行ABCの要素還元論アプローチから、ホリスティック・アプローチの銀行ポストABCや凍結ABCに変化させた要因は何だったのか。

2000年代以降に金融当局曰く、異次元レベルの変化をもたらしたのは市場の金利環境である。実際のところ、銀行経営にとって最もインパクトの高い影響要因は市場金利である。ならば、市場金利の変化が銀行経営に影響し、それが銀行ABCから銀行ポストABCへ変化させた重要な要因の1つではないだろうか。

そこで、銀行ABCが適用された2000年代から銀行ポストABCに変更される2010年代にかけての地方銀行の平均金利、経費率および貸出金や経費額の推移をもとに銀行経営への影響と銀行原価計算変化の要因の可能性を検討する。

2000年代は、バブル崩壊後いまだ景気回復途中であった。図4の通り、2000年代の企業の

図4 地方銀行の貸出金利・経費率、貸出金・経費額・人件費の推移



(出所) 一般社団法人全国地方銀行協会「2003～2020年度の地方銀行の決算の状況」よりデータを抽出加工しチャート化。

借り入れは2003年対比でも10%程度しか増えていない。一方、2000年代の地方銀行における貸出金平均金利と貸出金経費率⁷の差異は0.1から0.5%程度あり、貸出金が増えなくてもそのまま維持しさえすれば利益の出る金利構造であった。ただし、当時の各銀行では膨大な不良債権を処理するために、さらなる利益を確保する必要があった。すなわち、2000年代の各銀行では貸出市場の拡大が見込めないなかで不良債権処理を推進するためには原価を低減し経費削減の方向へ向かう必要があったのである。そのため、原価低減の切り札として、ほとんどの銀行でABCが適用されたのである。

対して2010年代は、質的量的金融緩和の時代へ進むこととなり、超低金利環境に突入する。とくに2016年には異次元金融緩和策としてマイナス金利が適用されるに至った。図4に表れている通り、地方銀行全体の貸出金平均金利と貸出金経費率の差はほとんどなくなるほど縮小し、2016年にはついに経費率の方が上回った状態となった。すなわち、銀行にとってそのままでは利益の出ない構造、もっといえば現状維持では赤字が進む状態になったのである。

他方で、2010年代に入ると金融危機や災害等復興と超低金利政策のおかげで市場の借入機運は高まった。そのため、銀行は貸出金額を増やすことで収益を確保する施策を推進することとなる。銀行の資金収益である貸出利息は簡単に言えば貸出平均金利×貸出平均金額×期間で計算される。金利が異次元の超低空であることから、貸出金額を増やすことで収益を確保することとなる。図4に示す通り2010年代以降の地方銀行全体の貸出金額の増加は7割増に迫る勢いである。

すなわち、2010年代の銀行は貸出金額を増やして収益を拡大する戦略を優先することとなったのが分かる。ただし、貸出金を増やすには顧客への営業、相談さらには日頃の取引を通じたコミュニケーションの機会⁸を増やして顧客関係性を強化する必要がある。そのため、顧客との取引機会をコストと捉えて減らすことがないようにして、逆に取引機会を多くして収益機会を

増やす施策に変化したのである。

マネジメント・コントロールの観点でみれば、2000年代の原価改善型から2010年代になって貸出金を増やす施策に資するべく原価回収型に変化したものといえる。貸出金を増やすため、顧客には必要なキャパシティー応分の原価の範囲内で最大限にサービスを享受してもらい、そこからクロスセル／アップセルにつながる機会を得て、複数の収益で原価を回収するものである。つまり、市場金利環境の変化が原価計算を要素還元論アプローチからホリスティック・アプローチに変化させたものといえる。以上から、市場金利環境の変化が銀行の原価計算すなわち間接費配賦をABCからホリスティック・アプローチの銀行ポストABCや凍結ABCに変化させたことが分かる。

5. 他のサービス業への適合可能性

銀行の間接費配賦に関してABCからポストABCや凍結ABCへの変化の内容と背景を検討してきた。本節では、他のサービス業でも同じことがいえるのか、もしくは起こりうるのかを考察する。

市場金利環境の変化は、他のサービス業では銀行ほどには影響が大きい。金利よりも為替や原油価格の変化の方がより影響度が高い。円安や原油高になると、サービス業においても仕入れや提携・協力先の原価が上昇することになる。もちろん、サービス業であっても継続的な原価改善活動は必須ではある。

しかし、為替や原油価格は管理不能で経費（支出）の削減は不可能であることと、サービス業はほとんどが間接費で構成されることから、銀行と同様に原価の低減には限界点がある。地域や市場の活性化につながらず、逆に縮小均衡に陥る危険性がある。サービス業が、地域や市場の活性化の役目を担いながら将来にわたり持続的に価値を向上するためには原価低減だけでなく、原価に対して売上を伸ばすことが必要である。

すなわち、ほぼ間接費で構成されるサービス業においては、銀行のポストABCのようなホリスティック・アプローチの原価回収型の原価計算適用が効果的である。これまで検討してきたように、ほぼ固定間接費で構成される銀行はABCからポストABCに変化した。ネット専業のサービス業やDX等デジタル化の進む企業では固定間接費の割合が多い原価構成であることから、銀行と同様の構造であり、とくに銀行ポストABCの考え方が適合するものと推察される。

以上の通り、ほぼすべてが間接費で構成されるサービス業に対して銀行のポストABCが適合することを検討した。とくに、デジタル化が進む企業ほど固定間接費が増えるので、銀行の原価構成と同様になることが予想されることから、銀行ポストABCの適合性が高まる可能性を述べた。

6. おわりに

銀行 ABC を見直したケースを分析して、銀行ポスト ABC や凍結 ABC の内容を検討した。その結果、次の 3 点が分かった。1 つは、銀行 ABC のトランザクション基準に対して、銀行ポスト ABC はキャパシティー基準であることである。2 つ目は、銀行 ABC のアクティビティ原価の実際配賦計算に対して、銀行ポスト ABC は推定キャパシティー応分のリソースを集計する原価計算である。最後の 3 点目は、要素還元論アプローチの銀行 ABC に対して、銀行ポスト ABC はホリスティック・アプローチである点である。

このような変化を銀行 ABC にもたらした最も大きな要因の 1 つに市場金利環境の変化がある。2000 年代から 2010 年代にかけて、異次元レベルの金融緩和の大きな変化があり、その影響を受けて銀行の原価計算が変化したものと考察した。すなわち、市場金利の変化によって、銀行の原価計算である間接費配賦が要素還元アプローチの原価低減型からホリスティック・アプローチの原価回収型へ変化せざるを得なかったのである。

最後に、他のサービス業への適合性を検討した。サービス業を取り巻く環境（金利よりも為替や原油価格など）の変化によっては、銀行と同様にその間接費配賦の原価計算に変化をもたらす可能性がある。とくに、デジタル化の進む非サービス業を含むあらゆる企業においては銀行と同様に固定間接費の割合が増すことが考えられることから、銀行のポスト ABC のホリスティック・アプローチの原価計算の適合性が高くなることが予想できる。

本稿では、最もデジタル化が進む業界で、ほぼ固定間接費で構成される銀行の原価計算研究をもとにして、その他サービス業への適合性を検討することで間接費配賦を再考した。その結果、これからの企業には将来にわたり持続的に価値を向上するためにも、原価だけでなく同時に（あるいはそれ以上に）収益全体の向上を図るホリスティック・アプローチの原価計算が必要になるであろう。さらに、銀行ポスト ABC のキャパシティー推定の機能に基づけば、ABB (Activity-Based Budgeting) 同様に予算の算定が可能になると考えられる。ただし、今回の銀行のケーススタディーでは、銀行ポスト ABC による予算算定業務までは十分に確認できていない。そのため、銀行ポスト ABC のもつキャパシティー推定型原価計算機能の予算算定への適用可能性については稿を改めたい。

今後は、本研究をもとに一般企業の DX やデジタルイゼーション、製造業のサービタイゼーション、およびサブスクリプションなどの革新的ビジネスに適合する原価計算の研究を深化させて経済活性化に貢献していく所存である。

謝辞

本研究へご協力を頂いた銀行や金庫の皆様には深く感謝と御礼を申し上げる。なお、本稿は日本管理会計学会 2021 年度年次全国大会における統一論題報告に基づく成果である。座長の丸田起大氏（九州大学）、議論させていただいた高橋賢氏（横浜国立大学）と足立俊輔氏（下関市立大学）、そしてなにより大会準備委員長の宮地晃輔氏（長崎県立大学）には心より感謝申し上げます。

注

- ¹ 銀行の凍結 ABC とは、メンテナンスされずに単に動いているだけの銀行 ABC なので、本来の意味としては銀行 ABC のゾンビ化（ゾンビ ABC）の方が妥当かつ分かりやすい言葉かもしれない。しかし、本稿では学会報告時に合わせて凍結 ABC を使用する。
- ² 銀行の事務量とは、店舗ごとに商品種類別に 1 か月間の事務取扱件数を取得し、商品種類別の標準時間を掛け算したものである。つまり、工数や人工（にんく）と同様の人月や時間が単位の数量情報となり金額ではない。この商品種類ごとの事務量データを IE 管理する業務が事務量分析である。これまで銀行では、主に店舗ごとの標準事務人員数を算定する際に適用されてきたが、最近では DX 等により事務に人を介さなくなっていることと、事務ではなく営業や相談業務の方に人手が必要になり事務量では測れなくなっているため、事務量分析業務自体を止める（廃止する）銀行が少なくない。
- ³ Holistic approach とは、Smuts (1926: 130) の提唱したホーリズム（Holism）に基づく用語である。ホーリズムとは「（システム）全体は、その部分の算術的総和以上のものである」とし、さらに「全体を部分や要素に還元することはできない」とする考え方である。すなわち、部分部分をバラバラに理解していても系全体の振る舞いを理解できるものではないという考え方である。部分や要素の分解によりシステム全体を理解しようとする要素還元論と対立する。
- ⁴ ポスト ABC は、アクティビティ原価を前提としていないのでキャパシティー主導型 ABC としなかった。同様に TDABC 自体も厳密にはアクティビティ原価を計算する必要がないので、ネーミングに ABC があっても本来の ABC の意味ではない。
- ⁵ RCA については、Clinton and Keys (2002) と Clinton and Webber (2004) に基づく。
- ⁶ 原価企画についても、次の 2 つの特徴からホリスティック・アプローチの原価計算といえる。1 つは原価だけではなく目標収益や目標利益の全体観から目標原価を算定する統合法はホリスティック・アプローチそのものである。もう 1 つは、田坂 (2020: 110) や梶原 (2019: 22) の指摘する個別商品最適化からコストを含む商品・製品・サービス群の全体最適化に変化している特徴にみられる。Hornigren et al. (1994: 665) も、トヨタのケンタッキー工場の原価計算が「マネージャーが個々のサブユニットの目標（例えば、個々のワークセンターでの機械稼働率の向上）ではなく、工場全体の目標（販売台数）に集中するようにする」ものとして指摘している。
- ⁷ 地方銀行全体の貸出金経費率＝経費総額÷貸出金総額で算出される。
- ⁸ 単純な事務取引についてはデジタル化や集中化により高速かつ大量に処理できるように変化している。また、各行とも貸出につながることを企図して、資産相談、コンサルティング、ビジネスマッチングなどの戦略的ビジネスに関する取引については営業時間を拡大したり、直接訪問する機会を増やしたりしている。

参考文献

- Balakrishnan, R., E. Labro, and K. Sivaramakrishnan. 2012. Product costs as decision aids: An analysis of alternative approaches (Part 1). *Accounting Horizons*, 26(1):1–20.
- Clinton, B. D. and D. E. Keys. 2002. Resource consumption accounting: The next generation of cost management systems. *Focus Magazine*, 5:35–42.
- Clinton, B. D. and S. A. Webber. 2004. RCA at Clopay. *Strategic Finance*, 86(4):20–27.
- 福田英明. 2001. 「銀行業への ABC（活動基準原価計算）適用事例」『UNISYS TECHNOLOGY REVIEW』日本ユニシス, (69): 25–41.
- Geri, N. and B. Ronen. 2005. Relevance lost: The rise and fall of activity-based costing. *Human Systems Management* 24(2): 133–144.
- 長谷川安兵衛. 1928. 「銀行に於ける原価問題」『早稲田商學』 4(2): 1–56.
- Hornigren, C. T., G. Foster and S. M. Datar. 1994. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 8th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 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.
- 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. 『レレバンス・ロスト：管理会計の盛衰』白桃書房.
- 梶原武久. 2019. 「マスカスタマイゼーションの実現と戦略的コスト・マネジメント：マツダ株式会社のモノ造り革新からのレッスン」『原価計算研究』 43(1):19–30.
- 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*, 82(11).
- 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—』マグローヒル・デュケーション社.
- Kaplan, R. S. and R. Cooper. 1998. *Cost and Effect; Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press: 111–136. 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, 144–163.
- 加藤和根. 1930. 『銀行原価計算の研究』森山書店.
- Kocakulah, M. C. and D. Diekmann. 2001. Implementing Activity-Based Costing (ABC) to measure commercial loan profitability. *Journal of Performance Management* 14(2): 3–15.
- Mabberley, J. 1992. *Activity Based Costing in Financial Institutions*. London: Pitman.
- Mabberley, J. 1999. *Activity-Based Costing in Financial Institutions Second Edition*, Pitman Publishing.
- 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, 175–197.

- 諸井勝之助・米田准三. 1978. 『銀行経営講座3 利益管理』銀行研修社.
- 西田文博. 2002. 「金融管理会計による個別金利プライシングシステム—地方銀行における営業現場への金融管理会計システム適用の事例」櫻井通晴・谷守正行編著. 2002. 『金融機関のための管理会計』同文館出版.
- 岡本清. 2000. 『原価計算 六訂版』国元書房.
- 太田哲三. 1924. 「銀行に於ける原価計算」『金融研究』1(1): 11-21.
- 櫻井通晴. 2014. 『原価計算』同文館出版.
- Schlatter, C. F. and W. J. Schlatter. 1957. *Cost Accounting* 2nd ed. John Wiley.
- 志村正. 2013. 「ABCとTDABC: キャパシティ管理の観点から」『経理研究』56: 317-329.
- 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』1(2): 1-12.
- Smuts, J.C. 1926. *Holism and Evolution*, Macmillan and Co. Limited.
- 高木貞樹. 2000. 「銀行業における業務改善・改革のための収益・原価計算システム」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, 171-191.
- 高橋賢. 2010. 「TDABCの本質とその課題」『産業経理』70(2): 128-136.
- 高橋賢. 2011. 「時間を基準とした原価配賦に関する一考察」『横浜国際社会科学研究所』16(3): 311-321.
- 武脇誠. 1982. 「補助部門費計算における新動向」『一橋研究』7(3): 1-21.
- Tanimori, M. 2018. Relationship-Based Costing, *Journal of International Business and Economics* 18(3): 39-50.
- 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, 192-221.
- 谷守正行. 2015a. 「銀行原価計算の適合性の歴史と課題—成長戦略に資する銀行原価計算の要件—」『専修大学会計学研究所報』30: 1-51.
- 谷守正行. 2015b. 「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』39(2): 1-12.
- 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): 131-143.
- 谷守正行. 2017. 「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』41(2): 110-122.
- 谷守正行. 2019a. 「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—」『専修商学論集』(109): 131-141.
- 谷守正行編著. 2019b. 『地域金融機関の経営・収益管理』中央経済社.
- 谷守正行. 2020. 「ABCから「関係性に基づく原価計算」への移行要因と将来の適合性—銀行のケーススタディーに基づく理論研究—」『原価計算研究』44(1): 129-141.
- 田坂公. 2020. 「変革期にある原価企画—その未来像の考察」『会計・監査ジャーナル』777(20): 107-115.
- 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: 198-216.
- 山高桂介. 1964. 『銀行の原価計算』東洋経済新報社.
- 矢本五郎. 1957. 『銀行管理会計』有斐閣.

論 壇

病院原価計算システムにおける間接費配賦の課題と対応

足立俊輔

<論壇要旨>

本稿は、アメリカ病院原価計算の先行研究を踏まえて、電子カルテの患者別レセプト情報を病院会計準則に準拠した勘定科目に対応させるためのマスターファイルを活用した病院原価計算システムの特色をまとめることにより、間接費配賦を巡る病院原価計算システムの課題を明らかにしようとしたものである。加えて、コロナ禍での病院運営における病院原価計算の利活用について、タスク・シフティングと診療報酬改定の側面から考察を加えている。アメリカ病院原価計算、とりわけ病院 TDABC の対象原価は、キャパシティ費用率との整合性の高さから、主に臨床スタッフの給与費であり、減価償却費や委託費などの間接費は対象とされていない。そして本稿で取り上げた病院原価計算システムでは、医療従事者の納得性や、タイムスタディなどの作業負担軽減に配慮した既存データを活用したものとなっている。

<キーワード>

病院原価計算, TDABC, マスターファイル, タスク・シフティング, 作業負担軽減

Characteristics of Cost Allocation Method in Hospital Costing System

Shunsuke Adachi

Abstract

This study elucidates the characteristic of hospital costing compared with the hospital costing system using the master file corresponding to the electronic medical record data, based on previous hospital costing research in the United States. Moreover, this study considers the utilization of hospital costing under the COVID-19 pandemic from the aspects of task-shifting and medical fees revision. The object of hospital costing in the United States, especially time-driven activity-based costing, is primarily personnel cost for clinical staff, not indirect costs such as depreciation or commission. Moreover, the hospital costing systems utilize existing data considering the satisfaction of medical staff and the reduction of workload such as time study.

Keywords

hospital costing, TDABC, master file, task-shifting, reduction of workload

1. はじめに

キャプラン＝ポーターが“*How to solve the cost crisis in health care*”をハーバード・ビジネス・レビューで2011年に発表して以来、多くの病院で時間主導型活動基準原価計算（Time-Driven Activity-Based Costing: TDABC）が試験的に導入されている。当初TDABCは、間接費配賦の必要性が意識されていたが（Kaplan and Porter 2011）、病院という多様な職種および部門で構成されるプロフェッショナル組織では、プロセスマップやタイムスタディをはじめ、原価計算システム構築に多大な労力と時間が必要とされることから、給与費を対象にしたケーススタディが主流となっている（Keel et al. 2017: 760; 足立 2019: 212–214）。

この点、我が国では電子カルテが導入されたDPC（診断群分類包括評価）導入対象病院であれば、患者別のDPCデータ（EF統合ファイル）が整備されているため、当該ファイルと損益計算書データを対応させたマスターファイルを構築することにより、「全部原価計算としての病院原価計算」が可能となる（水野 2018）。

ただし、患者別診療データと損益計算書データを統合させるためのマスターファイルを作成するためには、システム設計者の主観性を排除する必要がある。とりわけ、医師や看護師をはじめとした臨床スタッフのサポートが必要となる。さらに、システム構築には、院長・理事長など、経営トップの人的サポートを取り付ける必要がある。いずれにせよ、病院原価計算のシステム設計者が臨床プロセスに直接関与することが難しい状況下では、臨床スタッフの協力が不可欠である。以上を踏まえて本稿では、病院TDABCの事例をまとめた上で、病院原価計算の間接費配賦に必要なデータシステム構築の特色をまとめ、コロナ禍での病院原価計算のあり方について考察を加えている。

2. 病院原価計算の目的と対象原価

病院で掲げられている原価計算の目的は、職員の原価管理（経営管理）意識の向上や、部門別採算把握・損益分岐分析、部門別原価構造の把握・分析による業務改善といった項目が掲げられてきた（荒井 2009: 81）。その他、部門別予算設定の基礎資料や各部門の機材設備の購入評価といった目的も設定されることもあり、当該目的の実践事例として、亀田メディカルセンター（KMC）の診療科別損益計算をあげることができる。当該診療科別損益計算を用いて、KMCでは、理事長ヒアリングを通じた診療部長を対象にした予算策定を通じて、新規設備投資や採用医師数が決定されている（島・栗栖・真田 2017）。

次に、原価配賦目的を整理した場合、資源配分のための経済的意思決定、動機付け、外部の利害関係者向けの利益と資産の測定、原価補償の4つがあげられている（Horngren and Foster 1987: 411–413; 高橋 2019: 28）。この原価配賦目的を病院原価計算の目的に位置付けた場合、病院原価計算は、診療サービス提供にかかったコストを集計するために、全コスト（全部原価）を対象とする場合と、部門ごとの損益管理・マネジメントを行うために、管理可能コスト（部分原価）を対象にする場合に目的を大別することができる（表1）。

つまり、病院経営に特異な点として、収益に相当する保険点数、いわゆる診療報酬が公定さ

表1 病院原価計算の目的と対象原価

目的	対象原価	原価配賦目的との対応
診療サービス提供にかかったコストを集計するため	全コスト	原価補償
部門ごとの損益管理・マネジメントを行うため	管理可能コスト	経済的意思決定 職員の動機付け

出典：池田（2007）を基に作成。

表2 各種原価計算における間接費配賦の課題

	原価計算（配賦基準）		間接費配賦の課題
		比較対象	
1	ABC （コスト・ドライバー）	伝統的原価計算 （直接労働時間・機械稼働時間）	製造間接費の費目増大による最適な配賦基準の必要性 多品種少量生産の主流化
2	TDABC （キャパシティ費用率）	ABC （コスト・ドライバー）	配賦計算にかかる時間と労力の負担軽減 （タイムスタディ等の更新作業） 未利用キャパシティの見える化
3 米国	病院TDABC （キャパシティ費用率）	RVU法 （RVU：診療報酬算定の基礎となる「標準」業務量）	個々の診療サービスの「実際」消費量の加味
4 日本	病院原価計算システム （電子カルテ・レセプト）	伝統的病院原価計算 （在院日数・面積比）	医療従事者の納得性（現場志向） 配賦計算にかかる時間と労力の負担軽減

製品別（疾病別）原価計算

部門別（診療科別）原価計算

れていること、そして、施設設備および事務関連コストが保険診療点数に含められている点を加味すると（池上・キャンベル 1996: 150–151）、原価補償を目的として診療サービス提供にかかったコストを集計するためには、間接費を含む全コストが原価計算対象になる。一方で、診療科などの部門別の損益管理・マネジメントを行う場合は、診療部長の裁量内のコスト、いわゆる管理可能コストが原価計算対象となり、資源配分のための経済的意思決定や職員の動機付けが原価配賦の目的となる。

2.1 原価計算をめぐる間接費配賦の課題

次に、原価計算をめぐる間接費配賦の課題をまとめたものが、表2である。まず、製造間接費の費目増大による最適な配賦基準の必要性和、多品種少量生産の主流化により、直接労働時間や機械稼働時間を配賦基準とした伝統的原価計算から、活動（アクティビティ）を配賦基準としたABCが提唱されている。

そして、ABCによる配賦計算にかかる時間と労力の負担を軽減するためにTDABCが提唱されている。これは、配賦計算に必要なタイムスタディやコスト・ドライバーごとの更新作業が定期的に必要となるため、時間を配賦基準にしたキャパシティ費用率（Capacity Cost Rate: CCR）で代替することが想定されている。

表3 泌尿器科クリニックにおける原価情報

サブプロセス	スタッフ	場所	給与費			設備費・フロア 関連コスト		合計
			業務 時間	キャパシティ 費用率	配賦 コスト	キャパシティ 費用率	配賦 コスト	
予約対応	コールセンター	受付	15分	0.72ドル/分	10.74ドル	0.42ドル/分	3.14ドル	13.88ドル
予約認証業務	医療事務		0.5分	0.72ドル/分	0.36ドル		0.10ドル	0.46ドル
カルテ準備	臨床アシスタント		10分	0.72ドル/分	7.16ドル		2.09ドル	9.25ドル
来院および受付	医療事務		10分	0.72ドル/分	7.16ドル		2.09ドル	9.25ドル
診察	主治医	診察室	15分	2.95ドル/分	44.32ドル	0.06ドル/分	0.47ドル	44.79ドル
同意書の準備	准看護師		5分	0.75ドル/分	3.76ドル		0.16ドル	3.92ドル
カルテ記入	主治医		5分	2.95ドル/分	14.77ドル		0.16ドル	14.93ドル
退院	臨床アシスタント	受付	10分	0.72ドル/分	7.16ドル	0.42ドル/分	2.09ドル	9.25ドル
合計								105.73ドル

出典：Kaplan et al. (2015: 45) に加筆修正。

一方で、病院で TDABC が議論される場合、その比較対象とされる病院原価計算は相対価値尺度法 (Relative Value Unit method: RVU 法) である (Kaplan 2014: 80)。これは、RVU 法の配賦基準となる RVU は、診療報酬算定の基礎となる「標準」業務量であるため、個々の診療サービスの「実際」消費量を反映したものとなっていない。そこで、患者に費消された実際診療時間を加味した TDABC が有用であると展開されることが多くなっている。

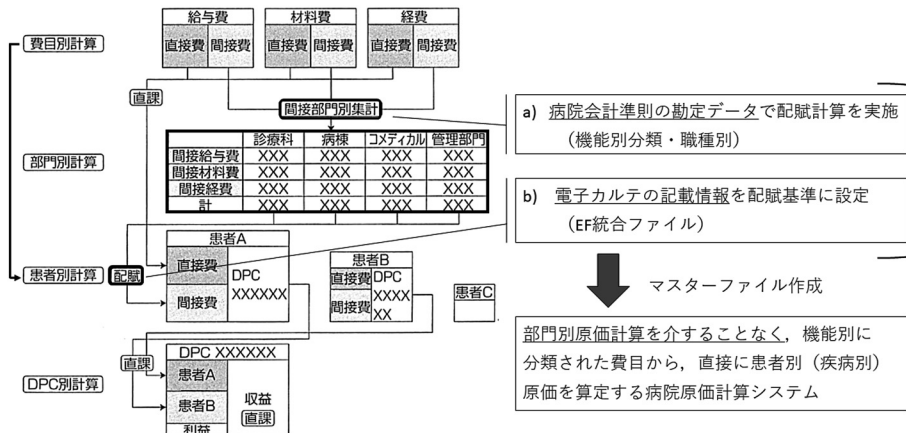
病院 TDABC の場合、時間基準との整合性の高さから、その原価計算対象は給与費に限定されていることが多い。そして、一括で CCR を設定するのではなく、職種別に CCR を設定して、実際診療時間を乗じることで原価を集計する。なお、設備費やフロア関連コストも対象となることがある (表3)。

日本における病院原価計算では、医療従事者の納得性や、配賦計算にかかる時間と労力の負担軽減を考慮して、在院日数や面積比で配賦計算を行う伝統的病院原価計算ではなく、院内に既に浸透している電子カルテ情報を用いた病院原価計算システムを考案している事例も存在している。

また、伝統的病院原価計算の実施プロセスは、次のように説明されていることが多い。「間接費を患者ごとに配賦する際には、いったん、その間接費を内科等の診療科、病棟、検査科や放射線科等のコメディカル、管理部門などの部門別に集計して、その部門ごとに適切な配賦基準を設定して配賦することが必要である (あずさ監査法人・KPMG 編 2011: 101)」。当該原価計算プロセスを実施する場合、院内では別途、原価計算用のデータベースを構築する必要がある。加えて、通常業務では使用されない配賦基準や費目も存在するため、院内では原価計算 (で算定されたデータ) に懐疑的な見方をする臨床スタッフも少なくない (池田 2007 など)。

そこで、病院会計準則の勘定データの費目で集計を行い、各費用を配賦する際には、電子カルテの記載情報を併用することで、計算プロセスをスタッフに納得させ、また簡略化することが可能となる。本稿で取り上げる病院原価計算システムは当該プロセスを採用しており、部門別原価計算を介することなく、機能別に分類された費目から直接に患者別 (疾病別) 原価を算定する病院原価計算である (図1)。

図1 疾患別実際原価計算の手続き



出典：あずさ監査法人・KPMG 編（2011: 100）に加筆。

表4 本報告の費用分類（病院会計準則ベース）

	患者直接費	患者間接費
変動費	医薬品費 診療材料費	医療消耗器具備品費 給食用材料費 委託費（検査・廃棄物）
固定費	給与費（医師・看護師・コメディカル）	<個別費> 委託費（寝具・給食） <共通費> 給与費（事務） 委託費（保守・清掃・システム整備） 減価償却費（医系・その他） 施設関連費（医系・その他） 研究研修費 経費（医系・その他）

2.2 病院会計準則の勘定科目と病院原価計算

次に、病院原価計算の対象原価と、本稿で採用する費用分類について簡単に説明することにしたい。まず、病院原価計算の対象原価は、病院会計準則に従えば医業収益および医業費用となる（控除対象外消費税等負担額および本部費配賦額は除く）。本稿で採用する費用分類は、患者治療のために直接に消費された費用を患者直接費として、間接的に消費された費用を患者間接費として定義する（表4）。すなわち、医師や看護師、コメディカルといった、患者治療のために直接にその診療行為を行う臨床スタッフに係る給与費は、患者直接費として区分し、患者治療以外の業務を行う、医療事務や経営企画室のスタッフに係る給与費は患者間接費に区分している。固定分解は、診察患者数の増減による影響で区分している。

ここで留意しておかなければならないこととして、臨床スタッフの給与費は患者直接費に区分されるが、患者別原価を算定するためには「配賦」計算が必要となる点である。すなわち、配賦計算が必要となるのは間接費であるが、患者直接費として処理される臨床スタッフは多様

な職種で構成され、提供される診療サービスも多岐にわたることから、配賦プロセスが重要となる。これは、サービス業に特有の事情であると同時に、病院原価計算にとっても今後丁寧に考察を加えていかなければならない点であるといえよう。

各節の論点に移る前に、本稿で紹介する病院原価計算の計算対象について簡単に説明することにした。まず、病院 TDABC の計算対象は、前述のように臨床スタッフの給与費が主であり、対象疾患に特有の設備費やフロア関連コストも計算対象となることがある。

次に、病院原価計算システムの2モデル（平井モデル、水野モデル）について説明する。まず、平井モデルは、医療に直接関連する費用（医療費用）が計算対象になる。すなわち、医療事務の職員に係る給与費や保守点検に係る委託費は計算対象外となる。一方で、水野モデルは医業外費用を除く全コスト、いわゆる医業費用が計算対象となる。なお、病院 TDABC、病院原価計算システムのいずれのモデルにおいても、医薬品費や診療材料費といった医療材料費は直課対象である。これは、患者に跡付けるために必要なデータ、つまり、実際価額と実際使用量が電子カルテ上で患者別に識別できているためである。

3. 病院経営における TDABC

前述のように2011年以降、欧米の病院を中心にTDABCが試験導入されている。当該背景には、ハーバード大学ビジネススクール（HBS）によるTDABCの実行可能性や潜在的便益に関する調査プロジェクトチーム（病院TDABCプロジェクト）の立ち上げが関連しており（Kaplan et al. 2014: 404-405）、HBSは病院でTDABCを導入する際のサポート的な役割を果たしている。病院TDABCプロジェクトの参加条件には、対象診療科の協力と、診療部長のTDABCに対する理解があげられている。これは、プロセスマップ構築時に利用される、クリニカルパス（診療手順リスト）に関する適切な助言が必要になるためである。

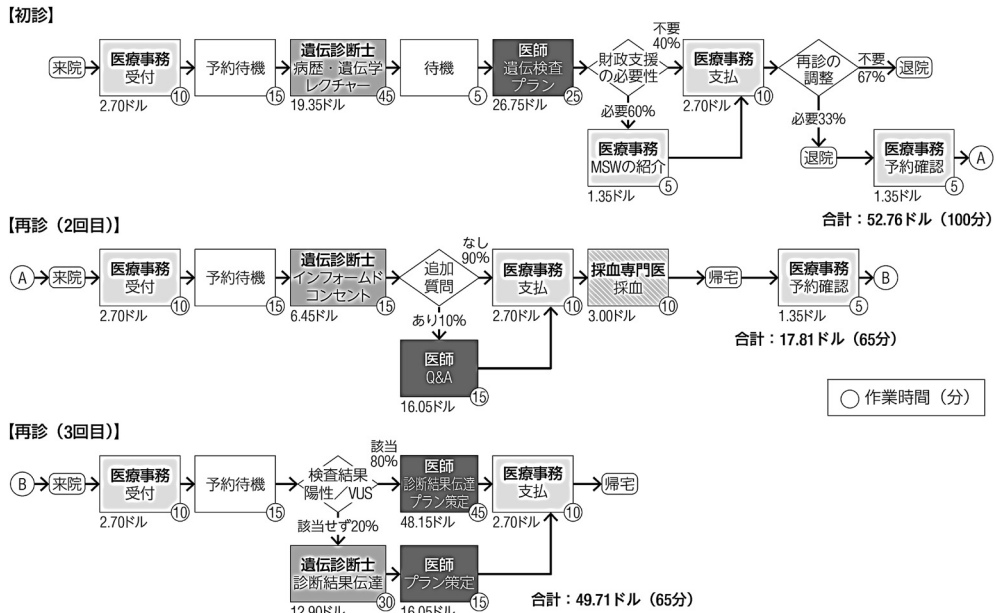
また、キャパシティ費用率を用いたTDABCで原価計算を行った場合、未利用キャパシティが測定され、その未利用キャパシティの活用方法の一つとして、タスク・シフティングがあげられている。例えば、「外科医などの専門技術を有する医師は、アウトカムに悪影響を与えない範囲で、他のスタッフにルーティン業務を移管すべき（Kaplan 2014; Kaplan and Haas 2017）」という考察が加えられている。そこで本節で取り上げておきたいポイントは、臨床スタッフの協力とタスク・シフティングの2点である。

3.1 病院 TDABC における臨床スタッフの関与

臨床スタッフの協力は、プロセスマップ構築に必要なケアサイクルやクリニカルパスの定義において必要となる。それゆえ、病院TDABCを導入する際には、臨床スタッフ（主治医・研修医・看護師）が参加したTDABCチームが編成されていることが多い（Andreasen et al. 2016; Kaplan and Witkowski 2014; Laviana et al. 2016; Oklu et al. 2015）。また、集計データの利活用には、経営企画室のスタッフのサポートも必要となる。

そして、特定の診療サービスを対象にした病院原価計算を実施する場合であっても、その統括する部署の協力、とりわけ部門長である診療部長のサポートは重要となる。例えば、「重症

図2 がん遺伝診断クリニックにおけるプロセスマップ (2014年11月)



出典：Tan et al. (2016: 323) に一部加筆修正.

度を加味したコスト情報の評価や、原価計算に必要なケアサイクルの定義などにおいて診療部長の協力は必要不可欠 (Sarwar et al. 2017: 1485)」とされ、「診療部長が他の医師に働きかけることで、プロセスマップの構築に必要なデータを集めることができる (Kaplan et al. 2014: 409)」といったメリットがある。なお、病院 ABC を実施したケースレビューであるが、院長と診療部長がコスト情報の必要性を認識していたため導入がスムーズに運んだという、経営トップのサポートの重要性を指摘している場合もある (Eldenburg et al. 2010: 225)。そのほか、アウトカム情報の修正に際して臨床研究スタッフの協力を得ているといった指摘もされている (Thaker et al. 2016: 275)。

3.2 病院 TDABC を用いたタスク・シフティングの適用事例

病院 TDABC におけるタスク・シフティングは、論文では resource substitutions や reassignment といった見出しで触れられていることが多い。病院 TDABC の文献レビュー結果では、TDABC がタスク・シフティングに有益と指摘している論文は 2014 年以降、每期一定数確認できている (足立 2019)。

ここで実際の適用事例を紹介することにしたい。シンガポール国立がんセンターを対象にした癌遺伝学を対象にした Tan et al. (2016) では、給与費を対象に TDABC を実施している。遺伝診断士 (\$0.43/min) を雇用することで、親族病歴や遺伝診断に関するレクチャーをしていた医師 (\$1.07/min) の未利用キャパシティが増加することにより、多くの患者が診察可能となっている (図 2)。また、患者数の増加が見込まれるようになってから、診察予約の確認連絡を実施

したところ、予約キャンセル率が低下し、診察患者数がさらに増加している。

そして、医師のキャパシティ費用率は遺伝診断士よりも高額であるため、遺伝診断士の活用によって医師の未利用キャパシティが増加することは、コスト削減にもつながっており、TDABCの計算結果では、初診コストは70.95ドルから52.76ドルに、再診（2回目）は24.45ドルから17.81ドルに、再診（3回目）は53.55ドルから49.71ドルに抑えることができている。

4. マスターファイル作成の有用性と条件

本節では、病院原価計算システムにおけるマスターファイルの有用性について、我が国における2モデルを取り上げることで考察を加えることにしたい。本稿でいうところのマスターファイルとは、電子カルテ情報における患者別のEF統合ファイルと、病院会計準則における医業費用（職種別）の関連対応が記入されたエクセルシートのことを指す（表5）。当該ファイルを媒介させて、病院会計準則の医業費用（職種別）を対象として、患者別に記録された電子カルテ情報（EF統合ファイル）に対応させた原価計算を実施する。このことにより、患者に提供された診療サービスの「実際」消費量を反映することが可能となり、かつ、原価計算独自のタイムスタディが不要になるため現場負担の軽減にもつながる。

なお、EF統合ファイルには様々なデータが診療サービス別に記録されている（表6）。本稿で取り上げる病院原価計算システムのうち、平井モデル（シェアリング表）で利用するのが、データ区分（診療区分）・医師コード・病棟コードである。そして、水野モデル（勘定科目対応表）で利用するのが、レセプト電算処理コード・行為回数である。

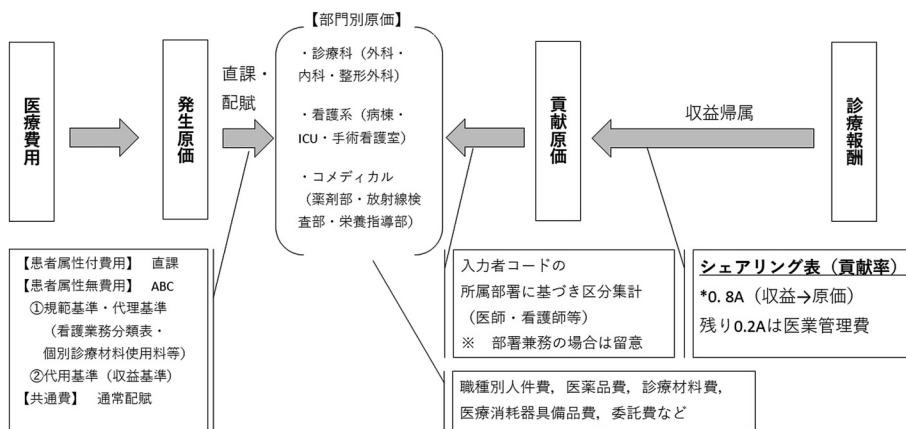
表5 マスターファイル

電子カルテ情報 病院会計準則	初診	再診	医学 管理	処置	手術	麻酔	検査	画像 診断	...
給与費（整形外科医）									
給与費（麻酔科医）									
給与費（看護師：病棟）									
給与費（看護師：手術室）									
給与費（臨床工学技士）									
医薬品費									
委託費（検査）									
減価償却費（医療機械備品）									
：									

表6 EF 統合ファイル (一部)

データ区分 (診療区分)	レセプト電算 処理コード	診療明細名称	行為回数	診療科区分	医師コード	病棟コード
11 (初診)	111000110	初診	1	10	66	1906244444
40 (処置)	140005610	酸素吸入	1	60	79	1906211111
50 (手術)	150172410	胆嚢摘出術	1	110	409	1906211111
54 (麻酔)	150279010	麻酔管理料1 (脊椎麻酔)	1	490	54	1906222222
60 (検査)	160061810	血液学的検査判断料	1	70	90	1906211111
70 (画像)	170015410	コンピューター断層診断	1	70	90	1906211111

図3 診療科別損益計算 フローチャート



出典：病院原価計算・原価管理研究会（2012）；平井・佐藤・福島（2007）を基に作成。

4.1 病院原価計算システムの配賦プロセス（平井モデル）

まず、病院原価計算システムの事例として、平井モデルから取り上げることにしたい。当該モデルは、医療に直接関連する費用、いわゆる医療費用を対象にした部門別の損益計算を実施するものである。伝統的な病院原価計算と異なり、医療に直接関連する原価のみを部門に跡付ける点で直課や配賦の手続きは実施しやすい。なお、平井・佐藤・福島（2007）では南海病院（大分県佐伯市）が、佐藤（2007）では人吉総合病院（熊本県人吉市）が事例対象の病院となっており、病院原価計算・原価管理研究会として議論を集約させたものが2011年と2012年に公開されている。各論文では、レセプト（診療報酬）データから得られる情報をもとに「貢献原価（レセプト規準原価）」を計算し、当該原価を診療科や病棟、薬剤部など、部門別に集計して収益性を認識する独自の手法が紹介されている（図3）。貢献という言葉が用いられているのは、レセプトに対して各費目がどの程度貢献しているのかを表現するためである。

各部門に収益を帰属させるプロセスには、医療従事者の納得性を加味させた形式にするために、「シェアリング表」という診療区分（データ区分）別に医療原価別の貢献率を設定したマスターファイルを構築している（表7）。当該マスターファイルを媒介させることで患者別の診療報酬を診療部門に跡付けられるようにさせる。診療報酬は収益ベースであるため、原

表7 実感と実績 調和後の帰属行列

診療区分 医療費用	初診・再診	医学管理	麻酔	食事療法	在宅療養	院内投薬	院内注射	処置	手術	病理検査	放映・画診	リハビリ	入院	お産
給与費(医師)	59.9%	78.9%	66.1%	4.0%	9.7%	15.0%	12.8%	8.3%	29.9%	8.5%	10.0%	4.6%	10.7%	29.8%
給与費(看護師)	19.9%	14.6%	6.7%	7.5%	44.0%	21.3%	32.2%	21.7%	11.1%	5.6%	9.8%	8.3%	42.1%	49.2%
給与費(薬剤師)	0.7%	0.3%	1.3%	0.0%	0.2%	3.3%	3.2%	1.1%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	3.3%	1.0%
給与費(技術師)	0.0%	0.0%	0.0%	84.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	29.6%	18.9%	32.1%	0.0%	6.3%
給与費(看護補助)	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	1.0%
医薬品費	4.5%	2.4%	18.0%	0.0%	18.9%	53.8%	35.3%	26.8%	15.2%	12.1%	14.1%	20.6%	13.4%	0.0%
診療材料費	8.0%	0.0%	4.6%	1.4%	14.9%	3.9%	12.7%	30.8%	21.5%	17.0%	17.2%	25.8%	15.0%	6.3%
医療消耗器具備品費	7.0%	3.8%	3.3%	2.4%	3.0%	2.7%	3.8%	11.3%	22.4%	8.5%	23.3%	8.5%	8.5%	6.3%
委託費	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.1%	6.8%	0.0%	6.0%	0.0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

出典：病院原価計算・原価管理研究会（2011: 65）に加筆修正。

価ベースの貢献原価に落とし込む際には、0.8 を乗じている（病院原価計算・原価管理研究会 2011: 38-40）。なお、各部門に跡付ける際には、電子カルテの EF 統合ファイルの「入力者コード（医師コード・病棟コード）」の所属部署に基づき区分集計している。

シェアリング表を作成する際には、医師・看護師など臨床スタッフ含むワークショップ方式が採用されている。職員全体で各貢献率を決定するのではなく、診療区分に関係している（精通している）メンバーで班を構成して、診療区分ごとに医療費用の貢献率を分担して決定する。班メンバーは、5～6 名で構成され、医事課ではなく事務職の参加が要求されている。これは、シェアリング表の作成には、費用区分の理解が必要となるためである。

4.2 病院原価計算システムの配賦プロセス（水野モデル）

次に、マスターファイルを用いた病院原価計算システムの 2 つ目のモデルとして、水野モデルを取り上げることにしたい。当該モデルも、院内で既に作成された損益計算書の医業費用（職種別）を患者別に跡付けるために、マスターファイルである勘定科目対応表を用いたシステムを構築している。勘定科目対応表は、職種別の医業費用と EF 統合ファイルに記載されているレセプト電算処理コード（各種診療サービスの分類コード）を対応表示させている（表 8）。当該対応している箇所は、現場の医療従事者の意見を反映させて 1/0 フラグを設定している（水野 2020: 51）。その他、医療消耗器具備品費、委託費、設備関係費、経費にフラグが設定されている。医薬品費および診療材料費は直課対象である。

EF 統合ファイルにはレセプト電算処理コード別に実際の行為回数も記載されているため、その意味で実際原価計算である。そして配賦計算は、勘定科目対応表を用いて、各費目（職種別）別に行為回数を集計して、費目別（職種別）を行為回数の合計値で除することで費目別単価を計算して実施する。なお、麻酔時間・担当医師数・看護師数を基準にして、手術に関する給与費（医師）に TDABC を実施することも可能である。その場合、配賦対象外となった給与

表 8 勘定科目対応表（一部）

電子カルテ情報 病院会計準則	処置 (入院・外来)	処置 (入院)	処置 (外来)	手術 (入院・外来)
給与費（整形外科医）	1	1	1	1
給与費（麻酔科医）	0	0	0	1
給与費（看護師：病棟）	1	1	0	0
給与費（看護師：救急外来）	1	0	1	0
給与費（看護師：外来）	1	0	1	0
給与費（看護師：手術室）	0	0	0	1
給与費（臨床工学技士）	0	0	0	1

表 9 電子カルテ情報を活用した病院原価計算システムの比較

	電子カルテ情報・対象原価・ マスターファイル作成プロセス	原価計算対象・原価計算目的
平井モデル	EF統合ファイル（データ区分） 医療費用 ワークショップ方式 （シェアリング表：貢献率）	貢献原価及び発生原価 貢献原価と発生原価の差異分析 医療従事者の実感を加味した 病院原価計算 → 動機付け
水野モデル	EF統合ファイル （レセプト電算処理コード・行為回数） 医業費用 現場の医療従事者の意見を反映 （勘定科目対応表：1/0フラグ）	発生原価（実際原価） 診療活動量に基づいた 実現可能性のある病院原価計算 → 診療プロセスの最適化

費の未利用キャパシティ分は、勘定科目対応表を用いて同様の配賦手続きを採用することになる（水野 2020: 82-95）。

4.3 小括

以上の2モデルをまとめると、以下のように示すことができる（表9）。まず、両モデルとも、病院会計準則に従った費用区分を患者に跡付けるためにEF統合ファイルの既存データを用いている点に共通点がある。これを可能にさせるために、平井モデルではワークショップを通じて、診療区分別の貢献率を記載したシェアリング表を作成しているのに対して、水野モデルでは医療従事者の意見を反映させた勘定科目対応表を作成している。病院会計準則に従った損益計算書情報と電子カルテの既存データを用いているため、病院原価計算システムの運用に必要な労力を省くことが可能になっている。

ただし、平井モデルでは収益を各診療科に帰属させるためにシェアリング表を用いているものの、発生原価（実際原価）を配賦する際には伝統的な病院原価計算と同様のプロセスが採用されている。それゆえ、平井モデルで算定される原価計算では、貢献原価と発生原価が計測され、その差異分析を通じて、職員の原価意識を持たせる動機づけにつながるものが想定されて

表 10 病院 TDABC レビューからの示唆

	平井モデル	水野モデル
臨床スタッフの協力	ワークショップ方式	1/0フラグの設定
経営企画室の関与	ファシリテーター役	モデル構築者の旧所属
経営トップのサポート	ワークショップ方式	ヒアリング調査
外部コンサル（大学）の活用	原価計算システムの導入運用のサポート	

いる。一方で、水野モデルは、1/0 フラグという単純な配賦基準であるものの、金融活動及び臨時損益に係る費用を除く医業費用を対象にして、実際の行為回数を加味した配賦プロセスとなっている。そのため、診療活動量に基づいた実現可能性のある病院原価計算を実施することにより、診療プロセスの最適化が目的とされている。

次に、病院 TDABC から病院原価計算システムに対する示唆についてまとめていくことにしたい（表 10）。まず、臨床スタッフの協力は、平井モデルはワークショップの際に、水野モデルは勘定科目対応表の作成時に必要とされている。また、経営企画室の関与は、平井モデルではワークショップのファシリテーター役として必要とされ、水野モデルはモデル構築者の旧所属となっている。また、経営トップのサポートはワークショップ方式を採用する際には当然必要となるのと同時に、水野モデルにおいてはヒアリング調査対象が幹部職員である点で協力を得ているといえる（水野・足立・丸田 2019: 48; 水野 2020: 45–46）。加えて、いずれの病院原価計算システムにおいても、導入運用のサポートにおいて外部コンサルティングとして大学研究者が関与している点にも共通点がある。

5. コロナ禍での病院原価計算の利活用

最後に、コロナ禍での病院原価計算の利活用について考察を加えることにしたい。コロナ禍での院内対応の特徴としては、ルーティン化や長期的な見通しが困難であることが前提となる。そのため、パンデミック下では通常のパフォーマンス水準を維持することは困難であること、ただし、全ての部署が影響を受けているわけではないため、院内で情報共有の必要性が生じていることが特徴としてあげることができる。本節では、コロナ禍での病院運営における病院原価計算の利活用について、タスク・シフティングと診療報酬改定の側面から考察を加えていくことにしたい。

5.1 患者診療時間の確保を目的としたタスク・シフティング

Baugh and Raja (2021) では、マサチューセッツ総合病院の救急診療科を対象に、コロナ禍での院内環境において、従業員エンゲージメントの向上と燃え尽き（バーンアウト）抑制を促す要素として、仕事の見返り、自主性、公平性と透明性、合理的な作業負荷、コミュニティ意識、一貫した価値観の 6 つを掲げている。このうち、合理的な作業負荷の観点からタスク・シ

フティングについて考察を加えることにしたい。

当該病院では、コロナ禍で受入患者数を抑制する状況下においても常勤担当医3名を維持し続けていた。当該方針は結果として、スタッフの業務満足度につながり、燃え尽き抑制に効果があったと報告されている。そこで、スタッフ削減ではなく、患者ケアに多くの時間が確保できるような経営方針を採用するために、医師や看護師が本来業務に専念できるようにタスク・シフティングを実施するという流れが想定できる。とりわけ、給与費を対象にしたTDABCを実施することにより、未利用キャパシティを見える化することで、タスク・シフティングのコスト面での効果を測定することが可能となる。

すなわちタスク・シフティングの実施により、回転率を増加させるのではなく、患者診療に充てる時間を確保することがコロナ禍では念頭に置かれることになる。

5.2 人的キャパシティと原価補償目的

次に、コロナ禍での診療報酬改定と病院原価計算目的について考察を加えることにしたい。遠藤（2020）によれば、診療報酬改定は2つの機能に区分できる。医療費のコントロールと医療内容のコントロールである。前者は、診療報酬改定を通じて医療費の増加率に作用することであり、後者は、診療報酬改定に算定要件や施設基準の決定も含まれるため、医療内容を誘導させる効果をもつことである。そして、医療内容のコントロール機能が働かないケースは、オーバーシュート（行き過ぎ）型、笛吹けど踊らず型、患者の受療行動の変化による効果相殺型、交差弾力型の4ケースに区分することができる。

コロナ禍で着目すべきは、笛吹けど踊らず型である。これは、点数が低い場合や、算定要件・施設基準が厳しい場合に診療報酬改定が作用しない状況を指す。すなわち、前述のように不確実性が高く、人的キャパシティに制限がある経営環境下においては、施設整備・人員配置が調整可能な範囲でのみ、診療報酬改定に対応することになり、結果として笛吹けど踊らず型になる。例えば、ECMO（体外式膜型人工肺）といった医療機器は院内に配備されたとしても、その機器を操作する専任スタッフの確保や育成には時間を要するため、即時対応が困難となる。

よって、コロナ禍での病院経営においては、原価計算の配賦目的に掲げられている「原価補償」の機能を十分に果たすことはできない。この点、パンデミック環境においては病床稼働率が急変しやすいことを加味すると、混雑コスト（高稼働率下の追加コスト）を加味することも有用であるといえる（安酸 2021）。

6. まとめ

以上を総括して、本稿で取り上げた病院原価計算の示唆をまとめていくことにしたい（表11）。まず、アメリカ病院原価計算、とりわけ病院TDABCは、特定の診療サービスを原価計算対象としており、主に給与費が対象原価とされている。そこでは診療科別原価の集計は想定されていない。一方で、2つの病院原価計算システムでは、患者別のレセプト情報を病院会計準則に準拠した勘定科目に対応させるためのマスターファイルを構築することで、減価償却費や委託費などの間接費の配賦計算を含めた患者別原価を計算することに特徴がみられて

表 11 各種病院原価計算の特徴

	アメリカ病院原価計算 (TDABC)	病院原価計算システム (平井モデル・水野モデル)
原価計算対象	特定の診療サービス (ケアサイクル別・クリニカルパス別) 診療科別原価は想定されず	特定の診療サービス (レセプト区分別) ↓ 集計 診療科別原価
対象原価	給与費・(設備費・フロア関連コスト)	医療費用 ・ 医業費用
目的	診療活動量に基づいた配賦計算 (未利用キャパシティの見える化・ タスク・シフティング) →原価補償	診療活動量に基づいた配賦計算 (費用負担の公平性) →動機付け・診療プロセスの最適化・ (原価補償)
臨床スタッフの協力	ケアサイクル・クリニカルパス定義・ プロセスマップ構築	シェアリング表作成(貢献率)・ 勘定科目対応表作成(1/0フラグ)

いた。患者のデータ区分に従って集計することで、診療科別に原価を集計することも可能となる。

いずれの原価計算においても、診療活動量に基づいた配賦計算を行うことを目的としている点は共通している。一方で、病院 TDABC では未利用キャパシティの見える化を通じてタスク・シフティングを実施することが主目的とされているのに対して、病院原価計算システムの2モデルでは、現場の納得性や作業負担に配慮した費用負担の公平性が重視されている点で異なっている。また、病院 TDABC ではプロセスマップ構築時に、病院原価計算システムではマスターファイルの作成時に、医師や看護師など、臨床スタッフのサポートが必要とされている。

次に、病院原価計算システムの配賦プロセスにおける留意点を指摘していきたい。まず、病院原価計算システムでは未利用キャパシティが測定されない点である。それゆえ、タスク・シフティングを検討する場合には、スタッフの年齢構成や技術レベルを加味した原価差異分析から判断することがアイディアの一つとしてあげられる。また、電子カルテ情報外の業務活動が原価計算で測定されない点においては、新たにコスト・ドライバーを設定する必要がある。

加えて、病院原価計算システムの運用上で生じる課題についても留意点をあげていきたい。まず、システム担当職員の異動・退職の潜在リスクの存在を意識して、経常的に運用・更新できるシステム構築の必要性を、経営トップが認識することが重要となる。そして、ワークショッップやインタビュー調査にかかる労力負担への対処も重要となる。そこで例えば、医療マネジメント学会での報告や医療 BSC 学会認定指導者といった学会発表・資格認定を伴う院内外の報償方式を採用することがあげられる。

最後に、病院 TDABC が患者直接費に分類される臨床スタッフの給与費を主対象に原価計算を行う点において、「間接費」配賦を行っていると言及することが難しくなっていることに再度触れておきたい。この点、病院原価計算システムでは、平井モデルは医療以外の費用は対象外であるが、減価償却費や委託費などの患者間接費を各診療科に配賦するプロセスが採用されており、水野モデルも 1/0 フラグであるものの、医業費用が配賦計算の対象になっている。これは今後の研究に譲ることにしたいが、顧客に直接にサービスを提供するスタッフの給与費の占める割合が高いサービス業において、患者直接費である給与費をどのように「配賦」すべき

かについては、TDABC の計算システムをベースにして今後も議論すべき点であるといえよう。

謝辞

2021 年度日本管理会計学会全国大会の統一論題報告の機会を頂きました，準備委員長の宮地晃輔先生，座長の丸田起大先生，報告者の高橋賢先生，谷守正行先生，ならびに質問を頂きました多くの先生方に御礼申し上げます。本研究は JSPS 科研費 20K02014 の助成を受けたものです。

参考文献

- 足立俊輔. 2019. 『アメリカ病院原価計算：価値重視の病院経営に資する時間主導型コストイング・システム』同文館出版.
- Andreasen, S. E., H. B. Holm, M. Jørgensen, K. Gromov, et al. 2016. Time driven activity based cost of fast-track total hip and knee arthroplasty. *The Journal of Arthroplasty* 32(6): 1747–1755.
- 荒井耕. 2009. 『病院原価計算：医療制度適応への経営改革』中央経済社.
- あずさ監査法人・KPMG ヘルスケアジャパン編. 2011. 『病院コストマネジメント：診療科別・疾患別原価計算の実務』中央経済社.
- Baugh, J. J. and A. S. Raja. 2021. Six Lessons on Fighting Burnout from Boston's Biggest Hospital. *HBR*. 友納仁子訳. 「ボストン最大の病院はバーンアウトをどう乗り越えたか」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』6: 70–77.
- 病院原価計算・原価管理研究会. 2011. 『提言 新たな視点による病院原価計算・原価管理』<https://hcam.jp/>
- 病院原価計算・原価管理研究会. 2012. 『提言 新たな視点による病院原価計算・原価管理（実用版）』<https://hcam.jp/>
- Eldenburg, L., N. Soderstrom, V. Willis, and A. Wu. 2010. Behavioral changes following the collaborative development of an accounting information system. *Accounting, Organizations and Society* 35(2): 222–237.
- 遠藤久夫. 2020. 「診療報酬政策の意味と課題」『病院』79(12): 900–904.
- 平井孝治・佐藤浩人・福島公明. 2007. 「レセプト規準原価による診療科別損益計算」『社会システム研究』14: 91–112.
- Hornigren, C. T. and G. Foster. 1987. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 6th Edition: Prentice-Hall.
- 池田吉成. 2007. 「診療科別損益計算：配賦をやめればすっきりわかる」『病院』66(11): 938–943.
- 池上直己・J. C. キャンベル. 1996. 『日本の医療：統制とバランス感覚』中公新書.
- Kaplan, A. L., N. Agarwal, N. P. Setlur, H. J. Tan, et al. 2015. Measuring the cost of care in benign prostatic hyperplasia using time-driven activity-based costing (TDABC). *Healthcare* 3(1): 43–48.

- Kaplan, R. S. 2014. Improving value with TDABC. *Healthcare Financial Management* 68(6): 76–84.
- Kaplan, R. S. and D. Haas. 2017. Defining, measuring, and improving value in spine care. *Seminars in Spine Surgery* 30(2): 80–83.
- Kaplan, R. S. and M. E. Porter. 2011. How to solve the cost crisis in health care. *Harvard Business Review* 89(9): 46–64.
- Kaplan, R. S. and M. L. Witkowski. 2014. Better accounting transforms health care delivery. *Accounting Horizons* 28(2): 365–383.
- Kaplan, R. S., M. Witkowski, M. Abbott, A. B. Guzman, et al. 2014. Using time-driven activity-based costing to identify value improvement opportunities in healthcare. *Journal of Healthcare Management* 59(6): 399–413.
- Keel, G., C. Savage, M. Rafiq, and P. Mazzocato. 2017. Time-driven activity-based costing in health care: A systematic review of the literature. *Health Policy* 121(7): 755–763.
- Laviana, A. A., A. M. Ilg, D. Veruttipong, H. J. Tan, et al. 2016. Utilizing time-driven activity-based costing to understand the short-and long-term costs of treating localized, low-risk prostate cancer. *Cancer* 122(3): 447–455.
- 水野真実. 2018. 「DPC データを用いた患者別原価計算の開発と検証」『九州経済学会年報』56: 195–204.
- 水野真実. 2020. 『病院原価計算システムの改良と効果』博士論文（九州大学大学院経済学府）
- 水野真実・足立俊輔・丸田起大. 2019. 「患者別収益性評価に対する間接費配賦方法の影響：応能主義配賦の意義」『会計理論学会年報』33: 41–49.
- Oklu, R., D. Haas, R. S. Kaplan, K. N. Brinegar, et al. 2015. Time-driven activity-based costing in IR. *Journal of Vascular and Interventional Radiology* 26(12): 1827–1831.
- Sarwar, A., C. M. Hawkins, B. W. Bresnahan, R. C. Carlos, et al. 2017. Evaluating the costs of IR in health care delivery: Proceedings from a society of interventional radiology research consensus panel. *Journal of Vascular and Interventional Radiology* 28(11): 1475–1486.
- 佐藤浩人. 2007. 「診療区分を活用した病院原価計算の検討」『立命館経営学』46(4): 15–31.
- 島吉伸・栗栖千幸・真田正博. 2017. 「病院管理への診療科別損益計算の活用」『産業経理』77(1): 119–130.
- 高橋賢. 2019. 『管理会計の再構築：本質的機能とメゾ管理会計への展開』中央経済社.
- Tan, R. Y., M. Met-Domestici, K. Zhou, A. B. Guzman, et al. 2016. Using quality improvement methods and time-driven activity-based costing to improve value-based cancer care delivery at a cancer genetics clinic. *Journal of Oncology Practice* 12(3): 320–331.
- Thaker, N. G., T. J. Pugh, U. Mahmood, S. Choi, et al. 2016. Defining the value framework for prostate brachytherapy using patient-centered outcome metrics and time-driven activity-based costing. *Brachytherapy* 15(3): 274–282.
- 安酸建二. 2021. 「業務改善のヒントを発掘 管理会計 10 のエビデンス ①混雑コスト」『企業会計』73(6): 738–742.

論 壇

21 世紀の間接費管理 ーネットワーク組織のキャパシティ・マネジメントー

高橋 賢

<論壇要旨>

間接費の配賦問題は、管理会計上古くて新しい問題である。間接費は、その発生原因から見るとキャパシティ・コストの性質を持っている。間接費を製品別に配賦してしまうと、キャパシティを効果的に管理することはできない。原価管理の視点からは、間接費は配賦をせずに総額で管理することが好ましい。一方、近年では、少子高齢化の進展に伴う内需の減退や労働生産人口の減少などといった社会環境から、1 企業・1 組織ではもはやアイドル・キャパシティの有効利用を図ることはできなくなっている。本論文では、産業集積や産業クラスターのようなネットワーク組織によって、アイドル・キャパシティを有効利用しているケースを取り上げた。これらのケースでは、組織の枠を越えた資源の相互活用によって、アイドル・キャパシティを有効利用していた。21 世紀ではネットワーク組織を形成し、資源の相互活用によってキャパシティ管理をすることが有効であることを示した。

<キーワード>

アイドル・キャパシティ、産業クラスター、資源の相互活用

Management of Indirect Cost in The 21st Century: Capacity Management of Network Organizations

Masaru Takahashi

Abstract

The problem of allocating indirect costs is an old and new problem in management accounting. In terms of the causes of indirect costs, they have the characteristics of capacity costs. If indirect costs are allocated to each product, capacity cannot be effectively managed. On the other hand, in recent years, a single organization can no longer make effective use of idle capacity. I took up the case of a network organization such as an industrial cluster, which makes effective use of idle capacity through mutual utilization of resources across organizations. I have shown that in this century, capacity management through mutual utilization of resources by network organizations is effective.

Keywords

idle capacity, industrial cluster, mutual utilization of resources

2021 年 12 月 20 日 受理
横浜国立大学経営学部教授

Accepted: December 20, 2021
Professor, Faculty of Business Administration, Yokohama
National University

1. はじめに

間接費という言葉は、原価計算対象との関連性から分類されたものである。個々の原価計算対象に対して経済的な方法で認識できない原価を指す。一方、コスト・ビヘイビアの面から見ると、間接費はその多くが固定費である。また、原価を発生させる原因という観点から見ると、間接費はその多くが能力維持のためのコスト、すなわち、キャパシティ・コストということになる。

間接費の処理の問題は、原価計算や管理会計の世界では古くて新しい問題である。間接費をいかにして製品に配賦するのか、ということは、常に斯界の中心的な課題であった。これは、期間損益計算をどのように行うのか、そして単位原価をいかに管理していくのか、ということに対する回答である。

周知のように、製造間接費や製造固定費が大きく認識されるようになった契機は、産業革命と鉄道の普及である。その存在が無視できないほど大きくなり、企業では様々な方法を使って製造間接費を製品に配賦するようになった。当初は実際配賦が行われていたが、単位原価の変動や情報の遅れといった欠陥が認識されるようになり、期間損益計算や原価の期間比較による管理に支障をきたすと考えられるようになった。このような背景から、正常配賦の理論が考え出された。さらに能率という概念が入り、標準原価計算が考案された。これらの配賦方法の工夫は、原価管理という観点から見れば、少品種大量生産の時代における規模の経済性を活かした単位原価の低減の効果を測るという側面を持つ。しかしながら、これらの予定配賦は操業度差異の処理という難問を相変わず抱えており、利益計算上悩ましい問題となっていた。操業度差異の多寡によって売上高と利益が対応して推移しないという問題である。これに対する1つの処方箋が、1930年代に提唱された直接原価計算であった。直接原価計算では、そもそも製造間接費を製品に配賦しない。ある意味では、直接原価計算も、製造間接費配賦の系譜の1つとして考えることができる¹⁾。

1980年代に入り、顧客嗜好の多様化、製品ライフサイクルの短縮化などを原因として、製造業では製造間接費を発生させる経営資源の多様化・複雑化という現象が生じた。それと同時に、従来の製造間接費の配賦方法が現状を描写できていないのではないか、という疑問・批判が生じた。その結果現れたのが、ABC (Activity-Based Costing) である。学界では熱狂的な議論的となったABCであったが、実務での普及は、様々な問題もあり、さほど進まなかった。ABCは結局、配賦基準の精緻化の問題であって、何も新しいものを生み出していないのではないか、という批判もありえる。しかしながら、ABCの登場は、それまでの規模の経済性を効かせた単位原価の低減という手法がもはや有効ではないということを暗に示したことに意義があると筆者は考える。

一方で、間接費を管理する、という視点から見ると、不可逆的な製品への配賦は間接費の全体像を見失わせ、その管理を困難なものにしてしまう。とりわけ、アイドル・キャパシティの問題に悩まされている企業にとっては、アイドル・キャパシティ・コストの把握が難しくなる。本論文では、間接費の問題をキャパシティ・コストの問題として捉え、その管理のためには製品への配賦が不要であるという立場をとる。

20世紀の間接費管理は、1企業ないし1組織の管理が中心であった。一方、21世紀は企業環境が激変した。わが国においても様々な経営上の問題が噴出している。ますます進むグローバ

ル化、少子高齢化による内需の低迷と労働人口の減少などが企業経営に大きなインパクトを与える。これは1企業・1組織で解決できる問題ではなく、ある種の集積・連携・提携によって解決しなければならない問題をはらんでいる。

以上の問題意識から、本論文では、21世紀のキャパシティ・マネジメントの在り方について考えるため、間接費の総額管理、不働費・未利用キャパシティ・コストの測定、アイドル・キャパシティ・コストの発生原因の究明、集積による資源の相互活用によるアイドル・キャパシティの有効活用について議論する。

2. 間接費配賦の再考：直接原価計算の展開

2.1 直接原価計算の登場

前述のように、間接費配賦の問題は期間損益計算を行う上での大きな問題となっていた。間接費の実際配賦は、間接費に固定費の要素が多く含まれることから、操業度の変動による単位原価の変動という問題をはらんでいた。それを克服するために、原価計算に予定値を組み込んだ正常配賦や標準原価計算などが考案されたが、それは予定（基準）と実績の乖離（操業度差異）の処理という新たな問題を生み出した。操業度差異を売上原価に課す、という会計処理を行っていると、不利な操業度差異が生じた場合は利益が圧縮され、有利な操業度差異が生じた場合は利益が膨張する。これは、売上高が上昇しても利益が減少したり、逆に売上高が減少しても利益が増加するという、会計の素養のないものにとっては非常にわかりにくい現象を示すことになる。

とりわけ、このような現象が顕著になったのが、1930年代のアメリカである。世界大恐慌後の不況下で、企業は積み上がった在庫を優先的に販売していた。その結果、工場は操業が停止し、多額の不利な操業度差異が生じる。在庫の販売によって売上高は上昇しても、不利な操業度差異が利益を食い潰すことになり、結果として利益は減少する。この状況を目の当たりにしていたのが、デュイー&アルミー化学会社のコントローラーであった Jonathan Harris である。彼は（あまり会計の素養が無いと思われる）社長から売上高が増加すれば利益も増加し、売上高が減少すれば利益も減少するような損益計算書の提出を求められた。そこで Harris が考案したのが、製造間接費を製品に配賦しないという直接原価計算方式の損益計算書であった（Harris 1936）。このように、直接原価計算は、当初、利益計算の是正という目的で登場したのである。

2.2 直接原価計算と間接費管理

Harris (1936) によって提唱された直接原価計算は、当初は利益計算の是正という目的で現れたが、次第にその経営管理機能について注目されるようになった。その機能の1つに、原価管理機能がある。1950年代には、Neikirk (1951) らの啓蒙により、直接原価計算と標準原価計算とが結びついた直接標準原価計算が広く普及するようになった（高橋 2008）。これは直接原価計算による利益管理機能と、標準原価計算による原価管理機能を合体させた、いわばハイブリッドなシステムである。直接標準原価計算では、変動費に関しては標準原価によって単位当たりの管理をし、固定費に関しては塊として予算で管理する、という考え方をとる。前述の Harris

(1936)の提唱した直接原価計算も標準原価計算を前提としたものであり、直接原価計算は当初より固定費を塊で管理するための素地を備えていたといえることができる。

固定費を塊で管理する、という考え方は、現代でも存在する。その例が、コマツにおけるSVM (Standard Variable Margin) 管理である(浅田・吉川・上総 2016)。これは構造的には直接標準原価計算にはかならない。

コマツでは、年々肥大化していく固定費の問題に悩まされていた。社内に蓄積されていた「無駄な事業や業務」によって固定費が高すぎる状態にあった。事業の多角化を進め、たくさんの子会社を作ってきたが、景気が落ち込んで不採算になっても、雇用を維持するためにそうした事業を続けてきた。それを許す体制・体質が高い固定費を生み出していた。SVM 管理導入以前のコマツでは、多くの配賦基準を用いた緻密な配賦計算を行っていたが、固定費の増大に歯止めがかからなくなっていた。そこで、固定費は変動費と分離し、固定費自体を配賦することなく総額として予算管理の方が望ましいと考えた。総額として管理することで、固定費の「見える化」を図ったのである。

このように、直接原価計算は、当初は固定費・間接費の製品への配賦をやめてしまうことで利益計算の是正を目指した。それは同時に、経営管理上の機能としては、固定費・間接費の「見える化」を促し、その効果的な管理を可能にしたのである。

3. アイドル・キャパシティ・コストの認識とその管理

3.1 キャパシティ・コスト論の台頭

キャパシティ・コストという考え方が一般的になったのは、企業規模が大きく、また複雑になってきた1950年代から1960年代からである。たとえば、Rennhack (1951)は固定費をキャパシティ・コストであると表現している。現在よく知られているキャパシティ・コストのマネジド・コストとコミットド・コストの分類は、Read (1957)やEvans (1959)によって提示されている。

そして1963年には、NAAが、当時の理論と実務について調査したリサーチ・レポートとして「キャパシティ・コストの会計 (Accounting for Costs of Capacity)」を刊行している。このような刊行物が出版されたということは、キャパシティ・コストの問題が当時の大きな課題の一つとして認識されていた、ということの意味している。NAA (1963)によれば、キャパシティ・コストが注目された当時の背景として、製造活動の機械化が進んだこと、労働が固定化したこと、総原価におけるキャパシティ・コストの割合がかなり大きくなってきたことがあげられている。企業は巨額の資本を必要とし、労働は高度に熟練化する傾向にあった。また、製造活動以外の、販売活動のキャパシティ・コストも増加した。市場調査、広告及び販売促進に対して多額の支出がなされたためである。さらに、一般管理部門サービスは多様化し、そのキャパシティを増大させていた。研究開発活動も増加する一方だったという。

Read (1957)は、キャパシティ・コストをマネジド・コストとコミットド・コストに分類したうえで、損益計算書上で塊として表示している。それが図1の損益計算書である。

この損益計算書は、直接原価計算における固定費の領域を、政策によって決定される原価と

図 1 Read (1957) の損益計算書

売上高	xxx
変動費	xxx
販売マージン	xxx
管理可能固定費（マネジド・コスト）	xxx
管理可能利益	xxx
その他の事業部固定費（コミットド・コスト）	xxx
貢献利益	xxx
共通費	xxx
純利益	xxx

出所：Read, 1957, p. 33

過去の意思決定によって拘束されている原価とに分解している。Read (1957) は、管理可能利益の計算によって事業部長と事業部の利益責任を分離すること、そしてマネジド・コストをコミットド・コストから分離して表示することによって、その削減が利益に与える影響を可視化しようとしたのである。

3.2 アイドル・キャパシティ・コストの測定

キャパシティやキャパシティ・コストが認識されるにつれ、それが有効に活用されずにアイドルとなったキャパシティと、そのキャパシティに対するコストというものが問題とされるようになってきた。不況期には操業度が低下し、多額のアイドル・キャパシティ・コストが発生し、経営を圧迫してしまう。そのようなアイドル・キャパシティ・コストをいかに測定し管理していくか、ということに対する様々な取組が行われるようになる。

たとえば、Jones (1957) は、単位原価の安定と不働能力費の管理のために、能力原価計算 (capacity costing) というものを提唱している。ここで測定されている不働能力費は、実際の生産能力を基準操業度とした場合の操業度差異である。Peirce (1964) は、変動費基準全部原価計算 (absorption costing based on variable costs) というものを提唱する。これは Jones (1957) と同様の主張である。ここでは、遊休能力による損失 (loss due to idle facilities) という言葉を使って不働費を説明している。Wycoff (1974) は、不働費 (idle expense) を測定するための時間指向の会計 (time-oriented accounting) というものを提唱している。時間を基本的な尺度として考えることによって、設備能力の稼働状態を金額で明らかにしようとするものである。これらの取組はいずれも、直接原価計算では、間接費を総額としては把握できても、不働費の測定ができないという問題意識から出発しているものである。

1980 年代に考案された ABC においても、1990 年代には未利用キャパシティ・コストの測定という機能を取り込むようになった。たとえば、Cooper and Kaplan (1992) が ABC による未利用キャパシティ・コストの測定について言及している。Cooper and Kaplan (1992) は、未利用キャパシティのコストを測定する上で、キャパシティ・コストの源泉を次の 3 つのタイプに分類する。①将来にわたる利用を考えて取得された資源で、その支出が将来にわたり費用化されるもの、②リースなどのような、必要に応じて契約により資源の取得が可能なもの、③基本的

な雇用レベルを維持しておくために必要な給与・人件費といったもの、の3つである。Cooper and Kaplan (1992) は、これらの資源ごとに未利用キャパシティ・コストを表示する損益計算書を提示している。なお、未利用キャパシティ・コストを測定するための基準操業度は、実際の生産能力である。

ABCの欠陥を克服すべく登場したTDABC (Time-Driven Activity-Based Costing) においても、未利用キャパシティ・コストの測定が行われている。TDABCでは、活動別の原価の算定のために、資源ドライバーの代わりに時間を用いている。実際の生産能力における時間(総提供量)と、総利用量の時間の差から、未利用キャパシティ・コストを計算する。Kaplan and Anderson (2007) は、時間以外のドライバーによって測定される資源キャパシティの存在を指摘している。そのため、より正確な用語を使うとすれば、このシステムは「キャパシティ主導型ABC」と呼ぶべきであるかもしれないが、ほとんどの資源は時間主導であることからTDABCと呼んでいるのだ、としている。

以上で取り上げた議論では、不働費や未利用キャパシティ・コストとしてのアイドル・キャパシティ・コストの発生という現象に注目し、その測定をどのように行うか、ということに着目していた。すなわち、言葉は違えど、実質的には計画操業度(基準操業度)と実際操業度の乖離から結果として発生するアイドル・キャパシティ・コストの測定方法の問題である。アイドル・キャパシティ・コストが測定できたとしても、それがどういう原因で発生しているものかということがわからなければ、キャパシティの効果的な利用を促すことはできない。不働費の削減のために実際操業度を上げていく、という策が考えられるが、これは場合によっては部分最適を助長することになる。不働費を測定するだけでは、問題の根本的な解決にはならないのである。また、不働費はアイドル・キャパシティ・コストの一部分であり、計画と実績の乖離を表しているに過ぎない。不働費以外のアイドル・キャパシティ・コストの測定や管理には、これらのシステムは役に立たないのである。

3.3 キャパシティ・モデルによるアイドル・キャパシティの発生原因別分類

そのような課題を解決してくれるものとして、Klammer (1996) によって紹介されたCAM-Iのキャパシティ・モデルがある。このモデルでは、理論的生产能力をベースに広義のアイドル・キャパシティを示し、そもそもアイドル・キャパシティがどのような原因で発生するのか、ということをやより詳細に提示している。それは図2の通りである。

図2のモデルでは、アイドルになっているキャパシティを、狭義の「アイドル」キャパシティと「非生産的」キャパシティとに分類している。そしてその狭義のアイドル・キャパシティを3つに分類している。Klammer (1996) は次のように説明している。「市場性がないアイドル・キャパシティ」とは、市場が存在しないか、または経営者がその市場には参入しないという戦略的な意思決定をした結果アイドルとなっている部分である。「オフ・リミットなアイドル・キャパシティ」とは、政府の規制、経営政策、契約等といった様々な理由で利用できないキャパシティである。「市場性があるアイドル・キャパシティ」とは、現在は未利用であるが、アウトプットに対する市場が存在し、注文を獲得すれば利用することが可能になるキャパシティである。

このモデルには問題点がある。それは、政策や経営判断によって当初からアイドルになっているアイドルと、計画生産量と実際生産量との乖離から結果的に生じたアイドルとのそもそも

図2 CAM-I のキャパシティ・モデル

理論的 生産能力	アイドル	市場性がない
		オフ・リミット
		市場性がある
	非生産的	待機
		浪費
		保全
		段取
	生産的	プロセス開発
		製品開発
		製品の製造

出所：Klammer (1996, p. 17)

の属性の違いが明確になっていないという点である。前者はいわば死蔵となっているキャパシティであり、後者は利用可能であるが結果としてアイドルとなっているキャパシティである。つまり、利用可能な市場性があるアイドル・キャパシティと製品の製造に利用されたキャパシティとの間の連続性が見えてこないのである。

この視点から、それぞれのキャパシティの項目を再検討する。「生産的キャパシティ」とされている部分には、「プロセス開発」と「製品開発」が含まれているが、このキャパシティは実際にモノを製造しているわけではない。したがって、製品を実際に製造しているか否かという観点から見ると、「非生産的キャパシティ」、「市場性がないアイドル・キャパシティ」、「オフ・リミットのアイドル・キャパシティ」、そして「プロセス開発」と「製品開発」といったキャパシティの部分は、理論的生産能力からの不可避な生産停止の部分であるということができる。

それを考慮に入れて再編したのが、高橋（2019）が提案したモデルである。それは図3の通りである。

図3のモデルでは、CAM-Iモデルの「非生産的」キャパシティと「アイドル」キャパシティの並べ方を変えている。そして図3のモデルでは、CAM-Iモデルのアイドル・キャパシティのうち、オフ・リミットのアイドル・キャパシティと市場性がないアイドル・キャパシティを「政策によるアイドル」としている。これは、オフ・リミットのアイドル・キャパシティに加え、市場性がないアイドル・キャパシティも、経営政策（経営判断）という広義にいえば政策によってアイドルとなっている部分だからである。市場性があるアイドル・キャパシティを原価で評価したものが、実際の生産能力を基準操業度とした場合の操業度差異にあたる。このような並べ替えと再分類によって、当初から政策によってアイドル・キャパシティになった部分と、操業の結果計画生産量（実際の生産能力）と実際生産量の乖離によってアイドル・キャパシティとなった部分を明確に分けることができる。

市場性があるアイドル・キャパシティは、需要の開拓などによって製品の製造に利用する必要がある。政策によるアイドルのうち、オフ・リミットのアイドル・キャパシティは政府の規

図3 再編したキャパシティ・モデル

理論的 生産能力	不可避な 生産停止	非生産的	待機	
			浪費	
			保全	
			段取	
			プロセス開発	
			製品開発	
	実際の 生産能力	アイドル	政策による アイドル	オフ・リミット 市場性がない
			市場性がある	
			製品の製造	

出所：高橋 (2019, p. 51)

制などの企業にとって管理不能な原因で生じている。一方、市場性がないアイドル・キャパシティは、何らかの理由で経営陣が利用しないという経営政策・経営判断を下した結果アイドルとなっているキャパシティである。したがって、この経営判断を変更することができれば、市場性がないアイドル・キャパシティは市場性があるアイドル・キャパシティに転換することができるのである。次に、経営陣がどのような経営判断によって利用しないという意思決定を行うのか、ということを考えてみる。

3.4 市場性がないアイドル・キャパシティの発生要因

市場性がないという経営陣が判断する要因として、高橋（2020）は以下の4つをあげている。①営業力の不足、②サイズの不適合、③イノベーション力の不足、④ケイパビリティの不適合である²。高橋（2020）によれば、これらは独立して発生する場合もあれば、複合的に関連して発生する場合もある。

- ①営業力不足により既存の市場に入り込めない、また新しい販路を開拓できない、といったことから、市場に参入しない、という判断をとることによりアイドル・キャパシティが生じる。
- ②サイズの不適合とは、需要はあるのだけれども自社の現有のキャパシティだけでは対応できないために受注を断念しなければならないという場合である。そのために市場に参入しないという判断をすることによりアイドル・キャパシティが生じる。
- ③イノベーション力の不足により、新しい製品やサービスを生み出せないために市場に参入しないという判断により、アイドル・キャパシティが生じる。これはアウトプットに対するイノベーションのみならず、プロセスのイノベーションの創出力が乏しいために、キャパシティが陳腐化している状態も含んでいる。

- ④ケイパビリティの不適合とは、ケイパビリティが市場と不適合を起こしている場合である。さらにこれには単純にケイパビリティが不足している場合と現有のケイパビリティと市場のニーズがマッチしていない場合とがある。その結果、市場参入を断念することになり、アイドル・キャパシティが生じることになる。

これらの要因から、経営陣が市場に参入しないという意思決定をした結果、市場性がないアイドル・キャパシティが発生する。逆にいうと、これらの4つの要因から生じる問題を克服できれば、経営陣の判断は変わり、市場性がないアイドル・キャパシティは市場性があるアイドル・キャパシティに転換することができる。次に、その転換をいかにして行うのか、という点について述べる。

4. 集積によるアイドル・キャパシティの有効活用

4.1 企業単体によるアイドル・キャパシティ管理の限界

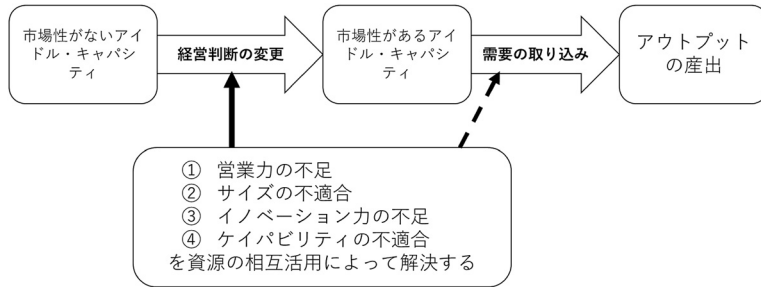
先に挙げた4つの要因から生じる問題を克服することによって経営陣の判断が変われば、市場性がないアイドル・キャパシティは市場性があるアイドル・キャパシティに転換することができる。しかしながら、これらの要因の排除には、様々な投資や支出が必要である。たとえば、サイズの不適合を解消するためには設備投資と人員の雇用が必要になる。好況期であればこのような投資も可能であろうが、不況期には減価償却費や人件費が経営を圧迫してしまうことになり、企業としてはこのような投資は差し控える。特に企業としての体力が無い中小企業であれば、好況期ではあっても不況期に備えてなるべく資源サイズを大きくしたくないと考えるであろう。同様に、営業力の強化やイノベーションの創出、ケイパビリティの向上といったことにもそれなりの物的・人的投資が必要であるが、そういう投資も避けられてしまうことになる。現状、何も手を打たなければ、市場性がないアイドル・キャパシティとなっている経営資源をそのまま死蔵させてしまうことになる。

近年の社会状況は、以上のような市場性がないアイドル・キャパシティを利用可能な状態にするための様々な投資の差し控えを企業に余儀なくさせている。その社会状況とは、少子高齢化の進行に伴う生産労働人口の減少である。これは内需の減退と、慢性的な人手不足を招く。前者の問題は、一時的な需要のピークに合わせてキャパシティを設える意欲を企業から奪ってしまう。また、後者の問題により、企業の人的資源の充実のための雇用は困難になってしまう。そういった意味では、1企業ないしは1組織による取組では、市場性がないアイドル・キャパシティを市場性があるアイドル・キャパシティに転換することは難しいといえる。

4.2 資源の相互活用によるアイドル・キャパシティの転換の可能性

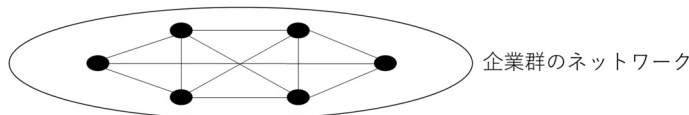
市場性がないアイドル・キャパシティとなっている経営資源を死蔵させずに、市場性があるアイドル・キャパシティに転換して活用可能な状態にするにはどうすればよいのか？ 1つの有力な方法として、集積による連携によって、資源の相互活用をするという方策がある。資源の相互活用によって、先にあげた4つの要因を解決し、経営陣の経営判断を変更させ、市場性がないアイドル・キャパシティを市場性があるアイドル・キャパシティに転換することができ

図4 アイドル・キャパシティの転換のメカニズム



出所：筆者作成

図5 面の集積のイメージ



出所：筆者作成

る。このメカニズムは、図4の通りである。図4では、図3の「製品の製造」というキャパシティを、より広い意味で展開するため、「アウトプットの産出」という言葉に置き換えている。

図4では、資源の相互活用による解決が、「経営判断の変更」の方に直接的に作用することを示している。そのため、この「解決のボックス」からの矢印は実線となっている。一方、4つの要因の解決は、市場性があるアイドル・キャパシティに対する需要の取り込みにも作用する場合があるので、「解決のボックス」からの矢印は破線で示している。たとえば、イノベーション力不足が解消された場合、新しい製品やサービスの創出が可能になり、新たな需要を掘り起こしていくといった可能性がある。

この資源の相互活用については、集積の構造・形態によって異なる部分が出てくると考えられる。そこで次に、集積の形態について分類し整理する。

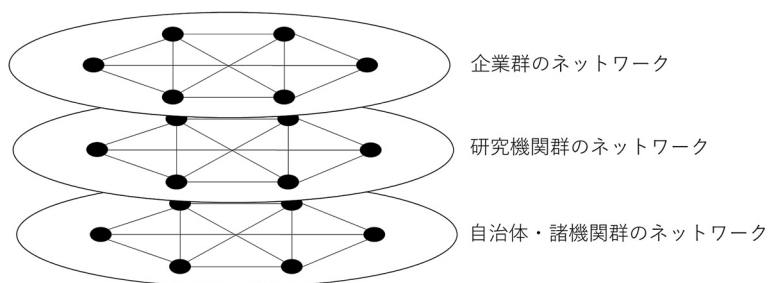
4.3 面の集積と立体の集積

集積には2つのタイプがありうる。1つは同じ属性の企業や組織が集積したもの、今ひとつは異なる属性を持つ企業や組織が集積したものである。

前者の典型的な例は、東京の大田区、大阪の東大阪市などに代表される、工業地帯における工場群の集積である。たとえば、大田区では1つの発注に対してそれぞれの工場得意な加工を分担して施し納品するという「仲間まわし」という仕組みが自律的に形成されている。また、東大阪市では、景気の変動に伴う需要の変動を吸収するための同業者取引として、「仲間型取引ネットワーク」が形成されている。これらの集積は、工場という同じ属性を持った組織が面状のネットワークを作っている。すなわちこれは「面の集積」である。そのイメージは、図5のようなものである。

後者の典型的な例は、産業クラスターにおける集積である。産業クラスターとは、「相互に

図6 立体の集積のイメージ



出所：筆者作成

関連し合う一定の産業群において、地理的に近接する企業群、大学・研究機関、産業支援機関、ネットワーク組織、技術移転機関・産学連携仲介機関、専門家群といった行動主体が、それぞれの地域が有している魅力を誘因として集まったものである」（産業クラスター研究会 2005, p. 12）とされる。ここにあるように、産業クラスターでは、プレイヤーとして企業、大学・研究機関、その他の自治体等の諸機関など、属性の異なる組織が集積している。産業クラスターの形成においては、地域において自然発生的に集積し形成されるパターンと、政策によって意図的に形成されるパターンとがある³。産業クラスターから産出されるアウトプットは、工業製品のみならず、食料品、医薬品、IT など様々なものがある。

それぞれの属性においてレイヤーが形成され、そのレイヤーが多層的にネットワークを作っている。すなわちこれは「立体の集積」である。このイメージは、図6のようなものである。産業クラスターでは、同じレイヤーに属するプレイヤーの連携だけではなく、異なるレイヤーに属するプレイヤー同士が「マッチング」することで、プロセスやアウトプットのイノベーションを引き起こす。

4.4 面の集積による資源の相互活用事例

面の集積では、キャパシティのシェアリングが行われる。加藤（2016）で紹介されている東大阪市の仲間型取引ネットワークは、景気変動に伴う需要の変動を吸収するための同業者取引である。自社の受注が溢れたときに仲間に仕事を発注し、自社の仕事が不足しているときには仲間の下請けとして受注する、というものである。これによって、営業力の不足とサイズの不適合、ケイパビリティの不適合という要因が解消されることになる。

東大阪市の工業地帯では主に金型を生産している。金型は元請けである家電業界や自動車産業の需要変動の影響を大きく受ける。受注は安定せず、一方で納期が短いため、余分に受注をしていくということ、つまり在庫をバッファーにすることができない。加藤（2016）が指摘するように、受注のピークに合わせて熟練工や機械設備をそろえると、受注が減少した際には稼働率が大きく低下してしまう。また、金型製造工程では多様な機械設備が必要になるが、需要の変動が大きい中でこれらの設備を安定的に稼働させることは容易ではない。そこで、一つの工場ですべての加工をまかなうのではなく、それぞれの工場得意な加工を分業し、ネットワークとして受注をこなして需要の変動に対応していくのである。この分業は、加藤（2016）のいう「自己雇用による起業」によって促進される。不況期に既存企業が倒産・廃

業をした場合、放出された人員が設備とともに起業していく。これらの起業家がネットワークに入ることで、仲間内での取引が行われていく。起業家ごとにキャパシティが細分化されているため、受注の質やサイズに合わせていろいろな組み合わせで対応することができる。

つまり、1工場ではとれない大きな受注でも、ネットワークとしては受注が可能になり、営業力不足の問題が解消される。同時に、1工場では完結することができない大きな受注でも、ネットワークとしては物理的にも技術的にも受けることが可能になるため、サイズの不適合とケイパビリティの不適合が解消されることになる。したがって、1工場としては市場性がないアイドル・キャパシティとなってしまう部分も、ネットワークに入ることで市場性があるアイドル・キャパシティとなる。そして注文を受けることで製品の製造に活用可能になる。ネットワークに参加している企業間における資源の相互活用が、これを実現しているのである。

4.5 立体の集積による資源の相互活用事例

産業クラスターのような立体の集積では、イノベーションが生まれやすい。これは属性が異なる組織がクラスターにプレイヤーとして参加し、それぞれの持っている知的資産、人的資産、物的資産を掛け合わせることで新しい財やサービスを生み出すからである。したがって、産業クラスターによる集積では、イノベーション力の不足や、ケイパビリティの不適合を解消できる可能性がある。ここでは、高橋（2014）が紹介した、熊本製粉株式会社（以下熊本製粉）が中心となり熊本県食料産業クラスター協議会が手がけた米粉開発のプロジェクトのケースから、立体の集積による効果について検討する。

熊本製粉では、クラスター参加以前より、会社としての方針が「地域に貢献せよ」ということであったため、熊本県産の原料を使った商品の開発に取り組んでいた。当初は県産の小麦を扱おうとしたが、安定した供給という面から商品化が難しく、断念した。そこで、米を使った商品の開発を考えた。熊本県は米の供給の基盤が大きく、そして安定していた。その一方で休耕田も多かった。農家としてはアイドル・キャパシティを抱えている状態である。その休耕田の活用を念頭において米粉の開発を始めた。

当初は同社の研究開発部門で研究を行っていたが、商品化となると原料のコストが問題となった。そのような状況の下、2009年に政府より「米穀の新用途への利用の促進に関する法律第3条第1項に基づく基本方針」という新規用途米の利用促進の政策が打ち出された。新規用途米であれば、何とかコストの面はクリアできると考えた。

熊本食料産業クラスター協議会は2006年2月に設立されたが、熊本製粉は設立当初より協議会に参加している。米粉の商品化にあたっては、原料として新規用途米である多収穫米を用いることとした。これは、コスト面ということだけではなく、農家も潤い、消費者にもよいものを、ということを実現するために重要なファクターであると同社では認識していた。この多収穫米の採用は、同社がクラスターに参加していたことで研究機関や農家・農業法人と「マッチング」したことによって実現できたことである。

クラスターには、多収穫米の種を持っている九州沖縄農業研究センター、それを栽培する県内の農家や農業法人、それを指導する県の農業関連機関、米粉という新しい粉を製造するための機械のメーカー、米粉を製造する熊本製粉、製パン業者や製菓業者といった米粉を評価する業者といった様々なプレイヤーが参加している。これらの属性の異なるプレイヤーがそれぞれのケイパビリティを組み合わせることで、「新しい米粉」という商品が開発されたのであ

る。たとえば、原料の粉碎装置には、気流式粉碎装置、ピン式粉碎装置、スタンプミル、挽き臼式粉碎装置、ロール式粉碎装置などがあるが、熊本製粉では、機械メーカーの協力を得て、米粉の製造により適した気流式粉碎装置とピン式粉碎装置を採用している。これは、熊本製粉と機械メーカーの「マッチング」によりプロセスのイノベーションが起きたことを表している。

このような一連の米粉開発プロジェクトは、様々な視点から分析が可能であるが、ここでは農家の視点から本論文の問題意識で整理すると次のようになる。まず、農家は市場性がないアイドル・キャパシティを抱えている。食用米の需要減少や減反政策により、耕作放棄地や休耕田が農家にとってのアイドル・キャパシティとなっている。それは農家にとってはなすすべもなくアイドル・キャパシティとなっていたものである。そのような農家や農業法人が産業クラスターに参加したことによって、新規用途米である多収穫米の販売先として熊本製粉とのマッチングが行われた。農家に欠けていた営業力がクラスターへの参加で補うことができたのである。また、その多収穫米の栽培は、九州沖縄農業センターが種子の提供をし、県の農業関連機関の栽培法による協力があって実現している。農家にとって不足していたケイパビリティが補われたことになる。つまり、米粉の開発プロジェクトでは、属性の異なる様々なプレイヤーがマッチングしたことで、販路、栽培技術、耕作地といった資源の相互活用があり、その結果、農家の営業力不足、ケイパビリティの不適合が解消されたといえることができる。その結果、市場性がないアイドル・キャパシティであった休耕田は、市場性があるアイドル・キャパシティに転換され、多収穫米というアウトプットを産出するキャパシティとなったのである。

5. むすび

本論文では「間接費配賦の再考」という問題について、間接費のキャパシティ・コストという性格に焦点を当て、その管理という視点から議論を進めた。キャパシティ・コストの管理という視点からすると、間接費を不可逆的に製品に配賦することは不適切であるという立場をとった。そして、間接費の総額管理、不働費・未利用キャパシティ・コストの測定、アイドル・キャパシティ・コストの発生原因の究明、集積による資源の相互利用によるアイドル・キャパシティの有効活用について議論した。

本論文でも指摘したように、わが国が21世紀に抱える社会問題は、少子高齢化の進行と生産労働人口の減少である。それは、個々の企業や組織が、市場性がないアイドル・キャパシティを抱えてしまうことに拍車をかけることになる。これらのキャパシティは活用される見込みもなく、死蔵されてしまう。この死蔵分のキャパシティは、国というマクロレベルで見ると非常に大きなものとなるものと考えられる。今回取り上げた産業クラスターの事例における休耕田は、ただ農家だけの問題ではなく、国として考えた場合にも大きなアイドル・キャパシティである。その意味では、この死蔵しているアイドル・キャパシティの活用は、解決すべき社会課題の1つであるといえる。本論文で検討した集積による資源の相互活用によって、この課題を解決できる可能性がある。

謝辞

本論文は、日本管理会計 2021 年度全国大会（長崎県立大学・オンライン開催）における統一論題報告（テーマ：間接費配賦の再考）に加筆・修正したものである。報告の機会を与えてくださった大会準備委員長である長崎県立大学宮地晃輔先生、統一論題座長の九州大学丸田起大先生、そして当日フロアから質問・コメントをいただいた諸先生方に記して謝意を表するものである。

なお、本論文は日本学術振興会科学研究費基盤研究（C）（課題番号 19K02009）の成果の一部である。

注

- ¹ Marple (1965) は、直接原価計算の誕生を配賦問題の延長線上に捉えている。
- ² ここでいうケイパビリティとは、「企業が生産やマーケティングなどのアクティビティを実行するために必要な知識、スキル、そして経験」（谷口 2006, p. 34）である。
- ³ わが国における政策の例としては、経済産業省の「産業クラスター計画」（2001 年）、2002 年文部科学省の「知的産業クラスター創生事業」（2002 年）、農林水産省の「食料産業クラスター推進事業」（2005 年）などがある。

参考文献

- 浅田拓史・吉川晃史・上總康行. 2016. 「コマツの経営改革と管理会計」『原価計算研究』40(2):154-166.
- Cooper, R. and R. S. Kaplan. 1992. Activity-based systems: Measuring the costs of resource usage. *Accounting Horizons* 6(3): 1-13.
- Evans, M. K. 1959. Profit planning. *The Harvard Business Review* 37(4): 45-54.
- Harris, J. N. 1936. What did we earn last month? *NACA Bulletin* 17(10): 501-527.
- Jones, R. K. 1957. Why not capacity costing? *NAA Bulletin* 39(3): 13-21.
- Kaplan, R. S. and S. R. Anderson. 2007. *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Boston: Harvard Business School Press.
- 加藤厚海. 2016. 「連携のネットワーク：仲間型取引ネットワークと起業家」加護野忠男・山田幸三編『日本のビジネスシステム：その原理と革新』有斐閣, 126-147.
- Klammer, T. 1996. *Capacity Measurement & Improvement: A Manager's Guide to Evaluating and Optimizing Capacity Productivity*. Chicago: Irwin.
- Marple, R. 1965. Historical Background. In Marple ed. *National Association of Accountants on Direct Costing*. NY: The Ronald Press Company, 3-14.
- NAA. 1963. *Accounting for Costs of Capacity, Research Report No. 39*. National Association of Accountants.

tants.

Neikirk, W. 1951. How direct costing can work for management. *NACA Bulletin* 32(5): 523–535.

Peirce, R. F. 1964. The importance of the distinction between fixed and variable costs. *NAA Bulletin* 45(9): 19–26.

Read, R. B. 1957. Various profit figures and their significance. *NAA Bulletin* 39(1): 32–37.

Rennhack, E. 1951. More informative costs on the income statement. *NACA Bulletin* 32(8): 883–892.

産業クラスター研究会. 2005. 『産業クラスター研究会報告書』 経済産業省.

高橋賢. 2008. 『直接原価計算論発達史：米国における史的展開と現代的意義』 中央経済社.

高橋賢. 2014. 「食料産業クラスターにおける商品開発プロジェクト：熊本県のケース」 二神
恭一・高山貢・高橋賢編 『地域再生のための経営と会計：産業クラスターの可能性』 中央
経済社, 65–77.

高橋賢. 2019. 『管理会計の再構築：本質的機能とメゾ管理会計への展開』 中央経済社.

高橋賢. 2020. 「ネットワーク組織におけるアイドル・キャパシティ・マネジメント」 『横浜経
営研究』 40(3・4): 37–49.

谷口和弘. 2006. 「企業とは何か」 『三田商学研究』 49(1): 19–40.

Wycoff, D. W. 1974. Direct and idle-time cost accounting. *Management Accounting* 56(6): 36–38.

特別講演

DDP 仮説指向計画法の意義

小川 康

<論文要旨>

DDP (Discovery-Driven Planning) は、不確実な事業から高いリターンを得ることを目的とする経営管理手法である。予測の根拠は外れる、という現実的な問題を解決するために、DDP は企業内部・外部の変化に迅速に対応する組織プロセスの運用を支援する。企業における DDP 運用の要点は、企画・管理部門と事業部門が質問と説明を反復・継続することにある。

経営管理の基礎である予算管理には、「両利きの経営」や「イノベーションのジレンマ」で指摘されている合理的な短期志向をもたらす側面がある。この問題に対して、DDP を活用した予測管理を重視して企業のリスク対応力を強化する意義について考える。また、DDP の普及を目的とした取り組みをご紹介します。経営理論の普及に取り組む方々のご参考になることを願う。

<キーワード>

インテグラート株式会社, 仮説, 仮説指向計画法, 予算管理, 予測管理

Significance of DDP: Discovery-Driven Planning

Yasushi Ogawa

Abstract

DDP (Discovery-Driven Planning) is a business management method that aims to obtain high returns from uncertain businesses. In order to solve the problem that the basis of the projection often fail, DDP supports an operation of the organizational process that responds quickly to changes inside and outside of the company. The key of DDP operation is that the planning/management department and the business department repeat and continue questions and explanations.

Budget management, which is the basis of business management, has an aspect that brings about the rational short-term emphasis which is pointed out in “Ambidexterity” and “Innovator’s Dilemma”. For this problem, I consider the significance of strengthening the risk responsiveness of companies by emphasizing projection management using DDP. I also hope that I will introduce our efforts aimed at popularizing DDP and serve as a reference for those who popularize management theory.

Keywords

Integratto Inc., assumption, Discovery-Driven Planning, budget management, projection management

1. DDP 仮説指向計画法の紹介

仮説指向計画法（以下 DDP: Discovery-Driven Planning）は、University of Pennsylvania Wharton School の Ian MacMillan 名誉教授と Columbia Business School の Rita McGrath 教授によって開発された¹。両教授は、アメリカ企業において、USD50 million 以上の損失をもたらした失敗が意外に多いことに気づいた。このような失敗の原因を追究した成果に基づき、大きな損失を防ぎ、より高い成果を達成する方法論として DDP が開発された。最初の論文「Discovery-Driven Planning」は 1995 年に *Harvard Business Review* 誌に発表され、今では *Harvard Business Review* 誌の歴代ベストセラー論文の一つになっている。

以後 DDP は、GE, Merck, DuPont, 3M, Nokia などの大手企業及び、Harvard Business School でイノベーション分野の専門家であった故 Clayton Christensen 教授が設立したコンサルティング会社 Innosight 等で採用されている。Ian MacMillan と Rita McGrath は、アジャイル²や、リーンスタートアップ³といった不確実な事業の実践手法の実務家とも親交が深く、DDP はアジャイル等の実践手法の理論的基礎となっている。また学術的にはリアルオプション、イノベーション、及び、マネジメントコントロール（管理会計）の分野で、現在も研究が継続されている。筆者は、Ian MacMillan が Academic Director を務めていた Sol. C. Snider Entrepreneurial Research Center に 1999 年～2001 年の 2 年間勤務して直接指導を受けたことから、DDP の有用性を確信して DDP の普及に努めている。

DDP は、登山にたとえれば、登山ルートの軌道修正を繰り返しながら、ゴール達成を目指す手法である。従来の一般的なマネジメントは、事業開始前から完了までの計画を練り上げ、その通りの実行を目指すことにに対して、DDP に基づくマネジメントは、まずゴールを設定し、変化に対応して軌道修正を繰り返し、ゴール達成を目指す。DDP は、大きな失敗の研究に基づいて開発されたことから、リスクマネジメント手法の性格が強い。

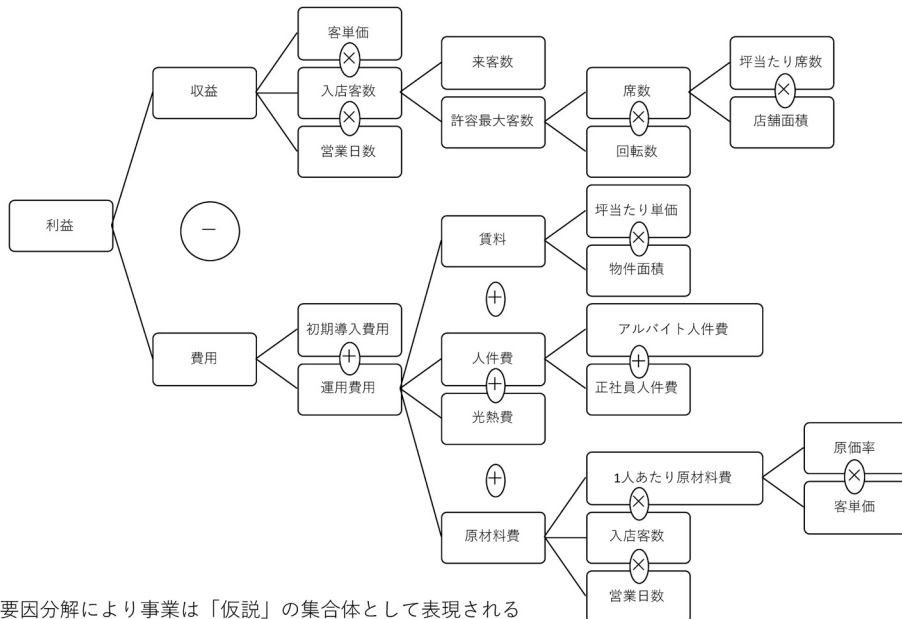
DDP では、事業はなぜ失敗するのか、という問いかけに対して、事業は仮説（assumption, たら／れば）が外れると失敗する、とシンプルに答えている。この単純明快さが、DDP の大きな特徴である。仮説とは、一般的には想定や前提条件のことだが、DDP では、ゴール達成に必要な条件、と定義されている。ゴール達成に必要な条件は、この製品のコストダウンが 30% できたら、サービス展開が他社より早くできれば、この機能がユーザーに好評だったら、あるいは、採用した技術が主流になれば、と記述することができる。これ等が仮説の例であり、平易には仮説とは「たら／れば」のことであるとも言える。

DDP は、サイエンス・エンジニアリングにおける一般的な科学的思考である仮説検証を事業経営に活用する考え方である。サイエンス・エンジニアリングにおいては、仮説検証を繰り返しながら進めて行くことが一般的である。同じように、事業も仮説検証を繰り返して、確かめながら進めよう、という提言がされている。

DDP の要点は、計画数値よりも仮説に注目し、新たに得られた知識に基づいて仮説を修正して、事業のリターンを高めることである。事業計画は仮説で構成されていると考え、仮説の帰結として得られている計画数値よりも、計画数値の原因となっている仮説を明確にすることを重視する考え方である。

Ian MacMillan と Rita McGrath が、アメリカ企業の失敗事例を研究して得られた知見は、計画立案時に考えたゴール達成に必要な条件、即ち仮説は、外れていくものと受け止めるほうが、

図1 仮説の集合体としての事業計画：レストラン事業のケース



むしろ現実的である，ということであった。また，想定や前提条件といった示し方をすると，いつの間にか事実と勘違いされてしまい忘れられてしまう，という実務的な問題も指摘している。このような問題を避けるために，意図して仮説と呼び，まだ外れていないか関係者の注意を引き付けておくことが必要とされている。このように仮説を継続的に確認し，外れに対応して事業計画を柔軟に修正することが，DDPの基本的な考え方である⁴。

DDPでは，事業計画の仮説を洗い出すために，「逆損益計算法」という手法が提案されている⁵。一般的には，損益は売上と費用から算出されるものである。DDPでは，損益のような達成目標をゴールと呼んでいる。そして，仮説はゴールを達成するための条件であり，「たら／れば」である。このゴールを達成する条件を洗い出すために，ゴールを分解して仮説を洗い出すプロセスが逆損益計算である。例えば，利益を売上と費用に分解する。更に，売上を数量と単価に，数量を市場サイズと想定シェアなどに分解していく。この場合，市場サイズを設定した前提条件や，想定シェアを設定した前提条件が仮説となる（図1参照）。

Ian MacMillan と Rita McGrath は，仮説が詳細化され，仮説が多くなることに対して，業務の生産性が下がる，という問題点を指摘している。仮説はリスク要因であり，リスクマネジメントの一般的な注意事項として，仮説の洗い出しが，きりがいい生産性の低い業務になりかねないからである。この問題に対して，「我々は，何に賭けているのか」（最も重要な仮説は何か）にこだわり，重要な仮説に集中して議論し対策を講じることによって，業務の生産性を高めることが強く推奨されている。このように，実務的な生産性向上が重視されていることが，企業におけるDDPの実践を容易にしている。

このDDPの手法を効果的に実践するためには、利益やNPV・ROIC等の計算結果だけを見るのではなく、計算に用いた数値と仮説（設定根拠）を、いつ誰が見てもわかるように記録し一覧表を作成して共有するとよい。仮説が一覧表で明示されるようになると、関係者で議論しやすくなり、事業計画に関する関係者の理解が深まる、という大きなメリットが得られる。例えば、事業に投資をする際に、NPVがプラスです、という計算結果だけを報告されると、仮説がわからないので、議論が表面的になり、リスクの理解も難しい。仮説が明示されていると、質問しやすくなり、結果として事業計画の改善につながる効果が得られる。

仮説が示され、「たら／れば」が理解されると、計画通りに事業が進む場合ばかりでなく、「たら／れば」が外れて計画通りに進まない場合がありうることも、関係者に共有されるようになる。実務的には、計画を決め打ちせず、リスクを考慮した複数の予測シナリオを作成し、目標として合意できるシナリオを選択することが望ましい。ここで必要な問いかけは、「選択しているか？」である。このようなシナリオ分析は、仮説を重視するDDPの考え方を活用して、意思決定を支援する効果的なツールである。

DDPでは、意思決定において、数値だけでなく、必ず仮説を合意するように推奨されている。経営資源の配分のためには、目標数値を決定することは不可欠である。しかし、目標数値だけを合意していると、事業環境の変化に対応しにくいという問題が生じる。事業環境が変化しているにもかかわらず、約束した計画数値だろう、あるいは、とにかく何とかしろ、というような経営陣からの非現実的な指示を回避するためには、あらかじめ仮説が合意されている必要がある。「後は任せた」という放任を避け、仮説が外れて目標達成の見込みが下がりつつあることを早期に共有し、次の一手をタイムリーに打つ仕組みにつなげるために、関係者で仮説を合意するのである。

このような意思決定を経た後の実務として、「逆損益計算法」と並ぶDDPのもう一つの柱「マイルストーン（チェックポイント）計画法」が提案されている。仮説は外れるものであり、どの仮説をいつ、どうやって検証するのか、あらかじめ計画しておくことが「マイルストーン（チェックポイント）計画法」である。意思決定後に重要な問いかけは、「その仮説は、まだ生きているのか？」である。仮説が外れていないか継続的に確認することは、リスクマネジメントを継続することである。リスクがあるということは、計画通りに進まない可能性がある、ということであり、早く仮説の外れに気づくことが、早期に次の一手を打つという、リアルオプション的な行動につながっていく。

早期に次の一手を打つために必要な取り組みは、DDPでは、Fail fast, fail cheap（早く、安く失敗し、次の一手の余力を残す）と説明されている。Fail fast, fail cheapとは、次の一手が打てなくなるほどの大きな失敗をしないように、仮説検証を早く、安く実施する意図である。DDPの概念を最初に提示した、McGrath and MacMillan (1995)では、花王のフロッピーディスク事業検討時の例が紹介されている。フロッピーディスクの製造には、花王が得意とする技術を活かすことができると考えられたため、花王はフロッピーディスク事業への新規参入の検討を開始した。その検討プロセスの中で、重要仮説の洗い出しが行われたところ、「花王ブランドのフロッピーディスクが、オフィスユーザーに利用されるのであれば」という仮説が重視された。この仮説は、生活の場で認知が高い花王ブランドが、データの保存を目的とするオフィス業務のユーザーに認知されるか、要するに、花王ブランドのフロッピーディスクをオフィスで使ってもらえるかどうか事業の成否に影響する、ということ意味する。

表1 レストラン事業（仮説例）のマイルストーンと具体的なアクション

		マイルストーン1	マイルストーン2	マイルストーン3	マイルストーン4	マイルストーン5
変数 番号	変数名	事前調査	物件選定	開店1か月	クーポン配布	開店6か月
1	予測来客数（平日、ディナー）	×	×	×	×	×
2	客単価（ディナータイム）	×		×	×	×
3	正社員人数					
4	物件面積（坪）		×	×		×
5	ディナータイム回転数				×	
6	店舗工事費		×	×		×
7	アルバイト稼働時間（/日）			×		×
8	予測来客数（平日、ランチ）	×	×	×	×	×
9	営業日数（週末）			×		×
10	ディナー原価率			×		×
11	アルバイト人数			×		×
12	予測来客数（週末、ディナー）	×	×	×	×	×
13	客単価（ランチタイム）	×		×	×	×
14	家具など		×			
15	予測来客数（週末、ランチ）	×	×	×	×	×
16	アルバイト時給			×		×
17	ランチ原価率			×		×
18	ランチタイム回転数			×	×	×

出所：福澤・小川（2016），p.183 より作成。この仮説例では，事前調査，物件選定，開店後1か月，クーポン配布，開店6か月の5つのマイルストーン（チェックポイント）ごとに検証すべき仮説との対応関係が示されている。

この仮説検証のために，既にフロッピーディスクを製造していて信頼性を証明しているメーカーに，花王はフロッピーディスクを発注し，そのディスクに花王のシールを貼って，使ってもらえるか実験した。この仮説検証行動の結果，花王ブランドのフロッピーディスクはオフィスユーザーに利用される，という事実が確認され，花王は事業化に進んだのである。花王ブランドのフロッピーディスクが利用されない，ということがこの時点で分かれば，次の一手を考えることになる。要した費用はフロッピーディスクとシールの費用と，ヒヤリング等の費用である。この取り組みが，Fail fast, fail cheap の実践例である。つまり，良い仮説とは，重要であり，かつ，早く安く検証できるものである。重要な仮説であっても，検証できなければ，大きな失敗を避けることにつながらない。

逆に，Fail late, fail expensive（遅く，高く失敗する）の例は，自信満々で設備投資を実行し，自信満々で販売体制を構築した後に，売ってみたら，さっぱり売れない，というパターンである。このようなパターンが，Ian MacMillan と Rita McGrath が研究したアメリカ企業の失敗によく見られたのである。

DDP では，仮説の外れに気づいて得られた知識（学び）のことを discovery と呼んでおり，discovery-driven とは，新たな知識（学び）を事業の成功に役立てる，という意味である。この

ことから、DDPは、学習ベースの計画法として紹介されることもある⁶。

McGrath and MacMillan (1995) では、DDPの組織的な実践にも言及されている。その要点は、仮説を管理する立場の役割を、組織的に設定することである。事業の当事者は、仮説が外れたことを報告しにくいものである。仮説が外れると、叱責されるおそれがあるし、関係者と調整した事業計画を変更すると、むしろ変更が原因で失敗しかねないとも考えることもある。つまり、事業の当事者は、事業計画を変更したくない、と考える傾向がある。したがって、事業の当事者に仮説の管理を任せていると、仮説の変化に気づかない、あるいは、気づいても対応が遅れるおそれが高くなる。この問題を回避するために、事業の当事者以外、たとえば、企業の企画・管理部門が仮説の管理を担当することが望ましい。早い段階では、誰もが納得する仮説はなかなか出てこないことが多く、仮説管理者が仮説の改善を支援する仕組みを構築することが、DDPの効果的な実践に役立つ。仮説管理者としては、新しい情報は、ポジティブであっても、ネガティブであっても、有用な情報として受け取ることが大切である。また、仮説の変化に基づいて、事業の当事者の行動を変化させるためには、上位の権限者へレポートする仕組みも必要である。

前述の故 Clayton Christensen 教授は、DDPを複数の論文に引用している。その一つ、「財務分析がイノベーションを殺す」では、「Discovery-Driven Planning は、イノベーション投資の成功率を大幅に向上させる可能性がある」と述べている。更に、「イノベーションの失敗はたいいてい、重要な質問をしなかったことがそもそもの原因であり、答えが不正確だったことではない」というように、不確実で複雑な事業計画については、質問することが重要である、と指摘している (Christensen et al. 2008)。

また、早稲田大学ビジネススクールの入山章栄教授は、DDPについて「リアルオプションのフレームワーク化」として位置づけ、「高い不確実性下の事業計画では、将来の事業規模、市場価格・顧客の嗜好などの「計画の前提」をすべて洗い出し、事業が始まって不確実性が下がったら、そのたびに前提を見直して計画を見直すアプローチ」(入山 2019, p.191) が有効であると紹介している。

DDPについてまとめると、DDPは仮説の外れに早期に対応して行動を修正し、当初の計画を修正なく実行した場合よりも、高い成果の達成を目指す経営管理手法である。

2. DDPの活用と普及に関するインテグレート社の取り組み⁷

インテグレート社は、DDPの活用と普及に努力してきた。このパートでは、インテグレート社が実施してきたDDPの活用と普及に関する努力をご紹介します。DDPの意義の確認につなげていきたい。

インテグレート社がDDPの活用と普及を強く推進するようになったきっかけは、インテグレート代表の小川が、DDPが未来を考える数少ない実践的な方法論であることを理解し、DDPの普及に努めることが世の中に役立つと確信したからである。小川は、1999年～2001年にかけて、University of PennsylvaniaのWharton Schoolに留学し、Entrepreneurial ManagementとFinanceの2専攻のMBAを取得した⁸。この2年間、MBAプログラムでの学習と並行して、MacMillan教授の研究センターに勤務し、DDPについて学ぶ機会を得た。研究センターでの勤

務と、2 専攻に関する数多くの科目を Wharton School で学ぶ中で、未来を考える方法論については、学ぶ機会がほとんどないことに気づいた。多くの科目は現在、または、過去の分析に関することであった。Corporate Finance のような将来予測を扱う科目でさえ、予測数値が得られているところから議論が始まり、その予測数値をどう作るかは範囲外であった。このように MBA プログラムにおける多くの科目を DDP と比較したことから、DDP は、経営管理手法の中でかなり特異な位置づけにある、未来を考える実践的な方法論であることが理解された。MBA プログラムのような一般的な教育カリキュラムにおいて未来を考える手法を学ぶ機会が少ない現状を考えると、DDP の活用と普及に努めることは、世の中に役立つことを確信するに至ったのである。

インテグラート社では、DDP を活用する際に、計画立案そのものではなく、計画の理解・共有と意思決定という、経営陣向けの業務に活用したことによって、次第に DDP の価値が企業に認識されるようになった。企業内部では、事業部門から提出される事業計画の根拠が、経営陣と企画・管理部門に理解・共有されにくい、という問題がある。特に、リスクテイクに関して重要な意思決定を伴う事業投資（研究開発・新規事業・設備投資・M&A 等）においては、コーポレートガバナンスの視点からも、リスクを適切に理解することは、切実な問題である。インテグラート社が不確実な事業計画を「説明する」ために、DDP を活用したところ、意思決定者に事業のリスクとリターンが理解されやすくなり、事業計画の改善にもつながる効果が確認された。事業投資のような大きな資金が動く業務では、意思決定の質を高めるニーズが高く、相対的に、DDP を活用する業務コストが低く受け止められ、DDP を普及させる道筋が開かれた。

更に、インテグラート社では DDP をソフトウェア化することによって、実用性を高めている。DDP の論文発表（1995 年）直後に、大江建氏（早稲田大学教授、当時）が、インテグラート社創業者の北原康富氏（社長、当時）に、DDP のソフトウェア化を提案した。そこで、インテグラート社のコンサルタント（後に 2 代目社長）の宮本明美氏が渡米し、MacMillan 教授の指導の下「Dr. Plan for DDP」を開発し、1997 年に日米で販売した。その後もインテグラート社はソフトウェアの改善を続け、現在はバージョン 16 に相当する DeRISK（デリスク）システムに到達している⁹。仮説を可視化して情報共有を促進し、かつ、時系列に履歴を取ることによって仮説の変化を示すソフトウェアは、マネジメントコントロールやリアルオプションの実践と親和性が高い。また、ソフトウェアでは足りないところは、コンサルティングと、人材育成研修で丁寧に補う仕組みを構築した。DDP を長年実践している企業は、ソフトウェアを長年活用しており、DDP の組織的運用にソフトウェアが貢献していると思われる。

また、論文の意図を明確化し、実用的な単純化と、企業内部の組織内の役割分担を定義したことも、DDP の普及につながっている。論文の内容をそのまま実践するのではなく、実務的に運用可能なように単純化すると共に、具体的な企業内部の組織内の役割分担を定義した。例えば、McGrath and MacMillan (1995) の中に、仮説管理者“a keeper of the assumptions”という記載がある。この実践方法を考えていくと、事業部門と企画・管理部門の役割分担であったり、FP&A 組織¹⁰として、ビジネスユニットとコーポレートへのダイレクトなレポートラインを持つことと、DDP が整合するようになった。組織内の役割を明確に定義することによって、内部統制や、マネジメントコントロールとの関係性も認識されるようになってきた。DDP は、企業内部からコーポレートガバナンスの実効性を高める仕組み、あるいは、内部統制そのものである、という評価もある。

また、インテグレート社がDDPの活用と普及を目的としたセミナー・勉強会を積極的に実施していることが、日本企業におけるDDPの活用を促進している。例えば、DDPに関するセミナーの開催回数は2016年から2020年の5年間合計で251回であり、出席者の合計は7,440名である。この大部分が無料のセミナーであり、DDPを知らない方々に認知を高めて集客するコストを考えると、出席者1名あたり1万円を超える相当な投資が実施されているということも、DDPの普及を支える活動の一部として付記しておく。

3. DDPの意義について考える

社内外の変化が今まで以上に大きい、不確実性の高い事業環境となり、今まで以上に予測と結果が乖離するようになっている。しかも、下方乖離が多いことが経営管理上の大きな問題となっている。

経営管理の基本である予実管理は、実績の分析を徹底し、改善を図る手法である。実績という事実に基づく分析のため、説得力が高く、分析結果を受け入れやすい。この実績管理手法が最も効果を発揮するのは、過去が再現する場合である。しかし、過去が再現する前提では、現在のような事業環境の変化には対応しにくいという問題がある。事業環境の変化が早く予実が乖離しやすい事業環境では、予実管理は結果が出てから原因究明を行うため、手遅れを招きやすい。結果に基づいて対応を検討しているとその間に事業環境が変化してしまい、予実乖離の要因分析の努力がいつまでも報われることのない、エンドレスモグラたたきになりやすいのである。

社内外の変化によって、予測の前提を変えなければならない状況においては、予測の前提を固定した実績の分析は、既に誤っている前提のままに事業を導き続けるおそれがある。また、実績管理のみに頼ることは、予測よりも過去実績に目が向いてしまい、中長期の事業検討を阻害することになりかねない。それでも予実管理が重視される理由として、実績は説得力が高いため、合理的に予測よりも重視されている、ということに注意が必要である。対照的に、予測は実績と比較すると説得力が弱いいため、業務として優先順位が下がりやすい。この現象は、両利きの経営を実践できない場合や、イノベーションのジレンマに共通する、合理的な短期志向と言われている。この合理的短期志向を踏まえて、実績の管理と、未来志向の予測の管理のバランスが崩れない仕組みを構築することが、不確実な時代の経営管理に不可欠である。DDPは、この予測を管理する方法論として活用可能である。

予測の管理においては、「予測を信頼できるか」という問題を避けて通れない。この問題に対して、DDPは、意思決定時点をスタート地点としたモニタリングを着実に実行することによって、予測の信頼性の問題を担保する。その仕組みは、まず、意思決定の時点では、予測が信頼されたものとし、予測の根拠（仮説）が合意されたものとするにある。意思決定が下された、ということは、その時点の予測と、予測の根拠（仮説）が妥当である、と判断されたということである。もちろん、予測は不確実であり、意思決定者が予測通りの結果を約束した、という意味ではない。

DDPは、一度妥当であると判断された重要な根拠（仮説）について、マイルストーン計画法によって、変化だけをモニタリングし、予測の変化を効率的に把握する手法である。仮説に変化

がなければ、引き続き予測の妥当性が担保され、仮説に変化があれば、予測が変化した、ということになる。

まとめると、DDP の意義は、経営管理の範囲を、実績だけでなく予測を含む未来方向に拡張し、不確実な時代に企業の中長期の成長を支援することにある。DDP を活用すると、仮説の明確化と、モニタリングによる仮説の継続的な修正によって、予測の信頼度を高めることが可能になる。予測の信頼度が高まると、タイムリーな撤退や追加投資などの、新たな意思決定を促進する。このことは、結果に対応する受動的な経営管理から、予測に基づく能動的な経営管理への変革を意味する。例えば、他社の動きに追従するのではなく、自社が先手を打てるように予測を活用することが可能になる。

また、財務数値が出てからの予実管理では手遅れになる社内外の変化に対して、迅速に次の一手を打つことが可能になる。例えば、開発の不調情報や新たな気づきなどを早期に共有し、次のオプションを検討し選択することや、競合の動きや規制等の事業環境変化への対応速度を上げることが可能になる。

更に、DDP を活用した透明・公正かつ迅速・果斷な意思決定を行うための仕組みの充実によって、適切な情報開示と透明性の確保への貢献と、予測のような、リスクを伴う議論しにくい業務に対して、正面から向き合う企業風土の醸成が期待できると考える。

謝辞

本稿は 2021 年 4 月 17 日に実施された日本管理会計学会 2021 年度第 1 回フォーラム（成蹊大学）における特別講演の報告内容をもとに加筆・修正を加えたものである。このような貴重な機会を与えてくださった日本管理会計学会には感謝の念に堪えない。今後も DDP の一層の普及のために、お力をお貸しいただきたい。

注

- ¹ DDP の意義については、McGrath and MacMillan (1995, 2000, 2009) に詳細に述べられている。
- ² 「アジャイル」とは、システムやソフトウェアの開発手法として、2000 年代以降、頻繁に採用されるようになった「アジャイル開発手法」(Agile Software Development) の略称である。伝統的には、システム・ソフトウェア開発の手法としては、ウォーターフォールモデルが主に用いられてきた。ウォーターフォールモデルでは、最初に全体の機能設計・計画が決定され、この計画にそって、サブシステム（部分）が開発・実装されていく。アジャイル開発では、計画段階では厳密な仕様を確定せず、概要だけを決定し、イテレーション (iteration) と呼ばれるサイクルを繰り返すことで開発が進行する。2001 年に公開された「アジャイルソフトウェア開発宣言」が広く知られている。「アジャイルソフトウェア開発宣言(日本語ページ)」(<https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>) (最終アクセス 2021 年 12 月 10 日)

- 3 リーン・スタートアップ (lean startup) とは、スタートアップ企業の成功確率を劇的に改善した方法論として広く知られている。新規事業の立ち上げに際して、仮説構築、試作品 (MVP) 実装および軌道修正という過程を迅速に繰り返すことによって、無駄を省き、素早く事業を洗練させていく、ビジネス開発手法である (Ries 2011)。
- 4 DDP が提唱された背景、その概要および国内企業における具体的な導入実践に関しては、小川 (2019a, 2019b, 2020a, 2020b) を参照のこと。新規事業評価における DDP の有効性については、伊藤 (2014) で述べられている。
- 5 達成したい利益目標の設定から発想する計画アプローチが「逆損益計算法」である。売上目標の設定、費用の見積を経て、利益目標を設定する方法と順序が逆であることからこの呼称が用いられている。逆損益計算法をつかえば、最終的なゴールである利益を確保するために何をなすべきかという「行動」が見えてくる。それが逆損益計算法の最大のメリットであると考えられている。ここで、行動とは、対応する項目とその目標水準を定めただえで、それを実現させるために取る何らかのアクションのことである (福澤・小川 2016, p.173)。
- 6 学習ベースの計画法に分類される各種経営手法の詳細に関しては、伊藤 (2019, 2020) を参照のこと。
- 7 インテグレート株式会社は、2006 年 5 月 16 日に設立された。設立までの経緯、現在の事業内容に関しては、下記を参照のこと。
インテグレート株式会社 (Integratto Inc.) <<https://www.integratto.co.jp/company/>> (最終アクセス 2021 年 12 月 10 日)
- 8 Entrepreneurial Management については、現在は、MBA Entrepreneurship & Innovation として開講されている。
The Wharton School, The University of Pennsylvania, Management Department <<https://mgmt.wharton.upenn.edu/programs/mba/entrepreneurship-innovation/>> (最終アクセス 2021 年 12 月 10 日)
- 9 リアルオプションの思考を実現する方策としての、DeRisk の有用性については、小川 (2020c) で述べられている。
- 10 FP&A とは、Financial Planning & Analysis の略称である。事業計画の立案とその実行、業績管理、財務データの分析を所管する部署または業務 (担当者) を指す。

参考文献

- 伊藤克容. 2014. 「新規事業評価のための DDP (discovery driven planning) に関する考察」『成蹊大学経済学部論集』45(2): 101-117.
- 伊藤克容. 2019. 『組織を創るマネジメント・コントロール』中央経済社.
- 伊藤克容. 2020. 「不確実性のもとでの事業計画法の多様性に関する考察: 学習計画法 (Learning Plan) の意義」『成蹊大学経済経営論集』51(2): 83-103.
- 入山章栄. 2019. 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社.
- 小川康. 2019a. 「DDP 仮説指向計画法」への招待 (1)」『ダイヤモンドクォーターリー』(2019 年

- 秋号).
- 小川康. 2019b. 「「DDP 仮説指向計画法」のインパクト」『ダイヤモンドクォーターリー』(2019 年冬号).
- 小川康. 2020a. 「逆損益計算法とマイルストーン計画法」『ダイヤモンドクォーターリー』(2020 年春号).
- 小川康. 2020b. 「DeRISK の活用で DDP の知が組織全体に広がる」『ダイヤモンドクォーターリー』(2020 年夏秋号).
- 小川康. 2020c. 「リアルオプションの組織的実践が可能に: 事業計画管理システム DeRISK について」『リアルオプションと戦略』日本リアルオプション学会, 11(1): 10–16.
- 福澤英弘・小川康. 2016. 『(新装版) 不確実性分析 実践講座: ケースで学ぶ意思決定の手法』ネクスプレス.
- Christensen, C. M., S. P. Kaufman, and W. C. Shih. 2008. Innovation killers: How financial tools destroy your capacity to do new things. *Harvard Business Review* 86(1): 98–105. (曾根原美保訳. 2008. 「財務分析がイノベーションを殺す—投資価値評価がもたらす三つのバイアス」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』33(9): 14–25.)
- McGrath, R. G. and I. C. MacMillan. 1995. Discovery driven planning. *Harvard Business Review* 73 (4): 44–54. (石川高明訳. 1995. 「未知の分野を制覇する仮説のマネジメント」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』20 (6): 75–85.)
- McGrath, R. G. and I. C. MacMillan. 2000. *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Harvard Business School Press. (社内起業研究会訳. 2002. 『アントレプレナーの戦略思考技術—不確実性をビジネスチャンスに変える—』ダイヤモンド社.)
- McGrath, R. G. and I. C. MacMillan. 2009. *Discovery-driven growth: A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity*. Harvard Business School Press.
- Ries, E. 2011. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business. (井口耕二訳. 2012. 『リーン・スタートアップ—ムダのない起業プロセスでイノベーションを生みだす—』日経 BP 社.)