

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 The last feature is that the elemental reductionist approach of Bank ABC has been replaced by the holistic approach of costing.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なり、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 ABC<sup>1</sup>) 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)を公表している。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、なんとと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、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<sup>2</sup>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れなくなった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 approach<sup>3</sup>;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。

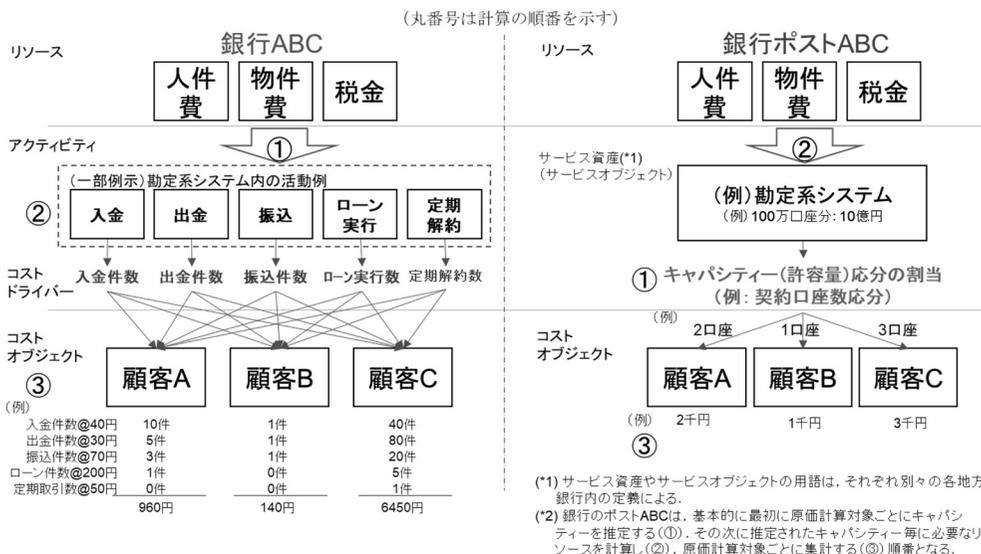
実際のところ、りそな銀行、沖縄銀行、愛媛銀行では、銀行ポストABCを適用するまでの数年間は凍結ABCであった。3行ともABCがゾンビ化したのは、既存の顧客別損益計算レポートに原価0円ではなく、過去と同様の原価を出力して現場の担当者にそれ以上の収益を上げるように仕向けるものであった。当時、そのうちの銀行の1つでは、顧客別原価を「収益をどこまで上げるかの目線」という本部からメッセージという。そのため、正確な活動基準原価でなくとも構わなくなり、廃止もしないが更新もしないABCになったのである。それが、凍結ABCの状態であり、要素還元論からホリスティック・アプローチに変化したものと捉えることができる。

### 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、動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たものではない。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
<b>伝統的 原価計算</b> 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 $K$ $\beta_{jk} = \frac{CD_{jk}}{\sum_k CD_k}$	操業度によるコストドライバー(CD)に基づき配賦
<b>ABC</b> 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 $K$ $\beta_{jk}^N = \frac{TR_{jk}}{TR_k^N}$	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
<b>RCA</b> 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
<b>TDABC</b> 時間主導型ABC Balakrishnan et al. (2012:17)	$CO_k = \sum_i \eta_{ik}(RC_i / RC_{cap_i}^{prop})$ $\eta_{jk}$ : 時間方程式(所要時間の見積り) $RC_i / RC_{cap_i}^{prop}$ : 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
<b>銀行ポストABC</b> キャパシティー推定型 原価計算 谷守(2017: 115)	$CO_k = \sum_{j=1}^n f_c(\eta_{jk})$ $\eta_{jk}$ : 許容量見積り関数 $f_c(x_j)$ : $x_j$ 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<sup>4</sup>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、RCA<sup>5</sup>(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。

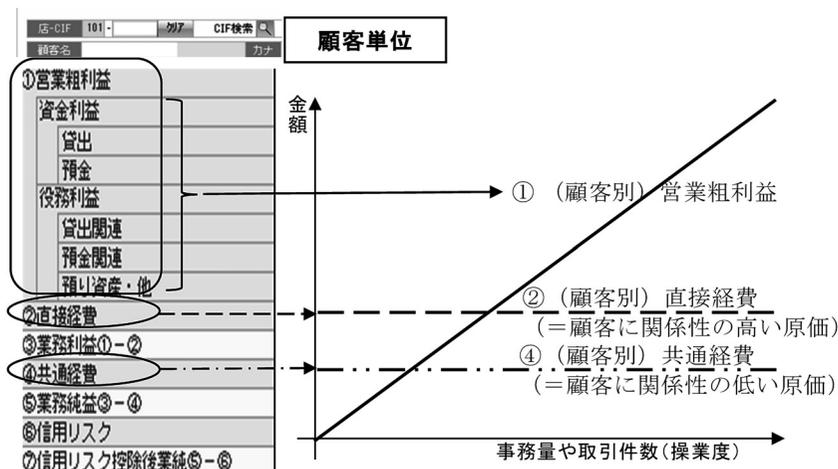
表1の通り、これまでの原価計算のほとんどが配賦計算なのに対して、TDABCと銀行ポストABCは配賦ではなく推定や見積りにもとづく原価の計算(集計)となっている。さらに、銀行ポストABCはTDABCと同じ計算アプローチであり、かつ銀行ポストABCは時間だけでなくその他様々なキャパシティーの推定を行うモデルである。したがって、数理モデルからも銀行ポストABCはTDABCも内包するその発展形であることが分かる。とくに、数理モデルからABCはTR(Transaction; 取引件数, 消費量)に比例し、銀行ポストABCは単純にTRに相関するものではなく非線形である。

### 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関係

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。

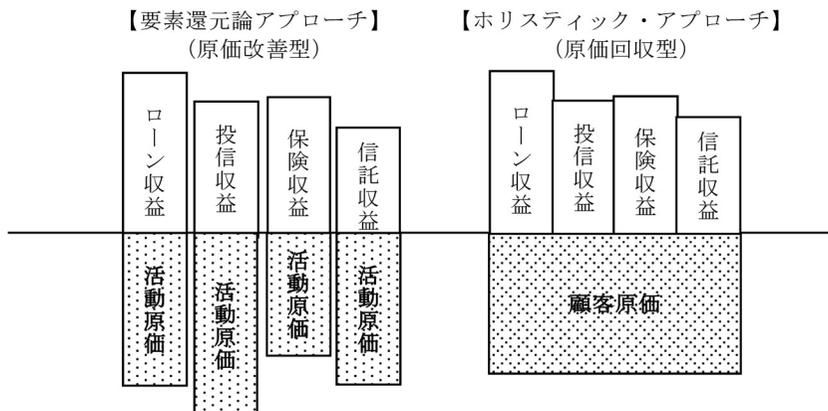
他方、図2にある通り、顧客の収益である営業粗利益は複数の商品サービスの収益により構成されている。そのため、顧客原価は事務量や取引件数に対して固定的であるのに対して、顧客収益は比例的な直線となる。ただし、顧客収益のうち、資金収益は残高×金利×期間で計算されるため取引件数に対しては一定である。役務収益は手数料で取引が課金されるため、それが一般企業の売上と同様に右上に伸びる直線となる。図2では、たとえばローンなどの資金収益がない(0円)顧客を想定し、投信他の手数料でのみ収益が上がる構造を例示している。

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<sup>6</sup>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

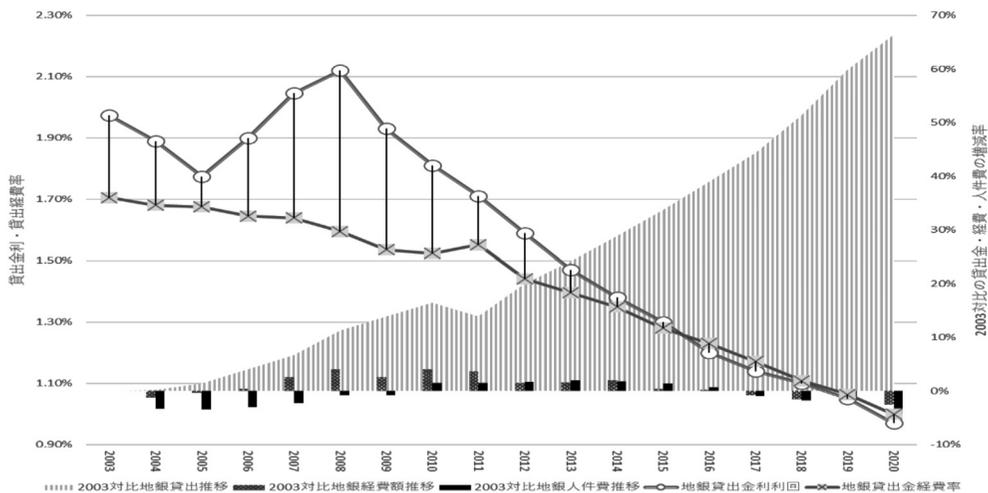
日本の銀行でABCの適用が相次いだ2000年前後から、最近のようにABCが見直されてポストABCや凍結ABCになってしまったのはなぜか。2000年代から最近にかけて内外の変化があったのではないか。すなわち、銀行ABCの要素還元論アプローチから、ホリスティック・アプローチの銀行ポストABCや凍結ABCに変化させた要因は何だったのか。

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<sup>7</sup>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<sup>8</sup>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 やデジタルライゼーション、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」『早稻田商學』 4(2) : 1–56.
- Horngren, 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.