

本章のポイント

- ・ ABC / ABM とはなにかを学びます
- ・ ABC / ABM と従来の原価計算手法との違いを考察します
- ・ ABC / ABM 導入の効果を考えます

ケース：富士銀行と NTT の事例

製造業の間接費合理化として定着している「ABC」(アクティビティー・ベースト・コストリング=活動基準原価計算)が、非製造業にも広がり始めた。業務(サービス)内容を活動ごとに分解し、それぞれのコストを「原価」として算出することで、ムダを浮かび上げさせる手法だ。ABC導入は非製造業にも「原価」概念の導入、製造業並みのコスト管理を迫り始めている。

富士銀行は一九九八年四月からABCを全店に導入する。現在は本店で先行して取り組み始めている。「金融業は間接費の塊」(桜井通晴専修大教授)だけに、間接費の定義に時間がかかったが、結局、顧客にかかわる業務コストすべてを「間接費」とした。業務内容を細分化することからABCは始まる。例えば、外国為替の送金業務では、これまで同行は「外為送金」とコストを大きくくくっていたが、「機械操作費」「報告書作成費」「(当局向け)資料作成費」などに分解。業務(活動)単位のコストを原価として割り振れば、どこにどれだけのコストがかかっているかは一目瞭然になる。

顧客ごとのコストもきめ細かくなった。これまでは「利益の大きさ」だけで判断していた。しかし「利益が大きいと思っていた顧客の中には、担当者が手間をかけすぎているなどムダなコストがかかっていた」ことも判明。「コスト管理が甘かったことをつくづく思い知らされた」(亀井彰人総合企画部調査役)と反省する。

日本版ビッグバン(金融大改革)を目前に控え、銀行はこぞってABC導入に踏み切ろうとしている。大蔵省の護送船団的な金融行政の崩壊に伴い、ビッグバン以降は「ABC導入により、各行の商品戦略が明確に分かれる」と専大の桜井教授は予想する。

日本電信電話(NTT)も九八年四月からABCを導入する。日本テレコムなど長距離系新電電の各社が利用するNTTの市内電話網のコストを正確に把握するためだ。NTTの既存のコスト算出法は「どんぶりに近かった」と明かすのは、ABC導入を手掛けたNTTの全額出資子会社、情報通信総合研究所(東京・港、本間雅雄社長)の福家秀紀経営

研究部長。これまでは市内電話網の利用量を回線数と設備数で単純に割っただけ。A B C 導入により、利用量を細かく分解、これに維持費なども加えた。もともとは新電電側の「正確に把握したい」という要請に基づいて導入したものが、N T T側にもこの手法が使えることがわかった。

例えば、電話受け付け。「法人注文」「加入申し込み」「付加サービス申し込み」などに細分化し、コストをそれぞれ計算すれば、どこにカネをかけすぎているか分かる。その結果、今後の重点戦略分野に余った人とカネを回せばいい。「今の料金水準だから（N T Tは）利益を確保できているが、今後、競合他社が料金引き下げに動けば、今の利益を確保できるかわからない」。福家部長は「コスト管理」の重要性を強調する。

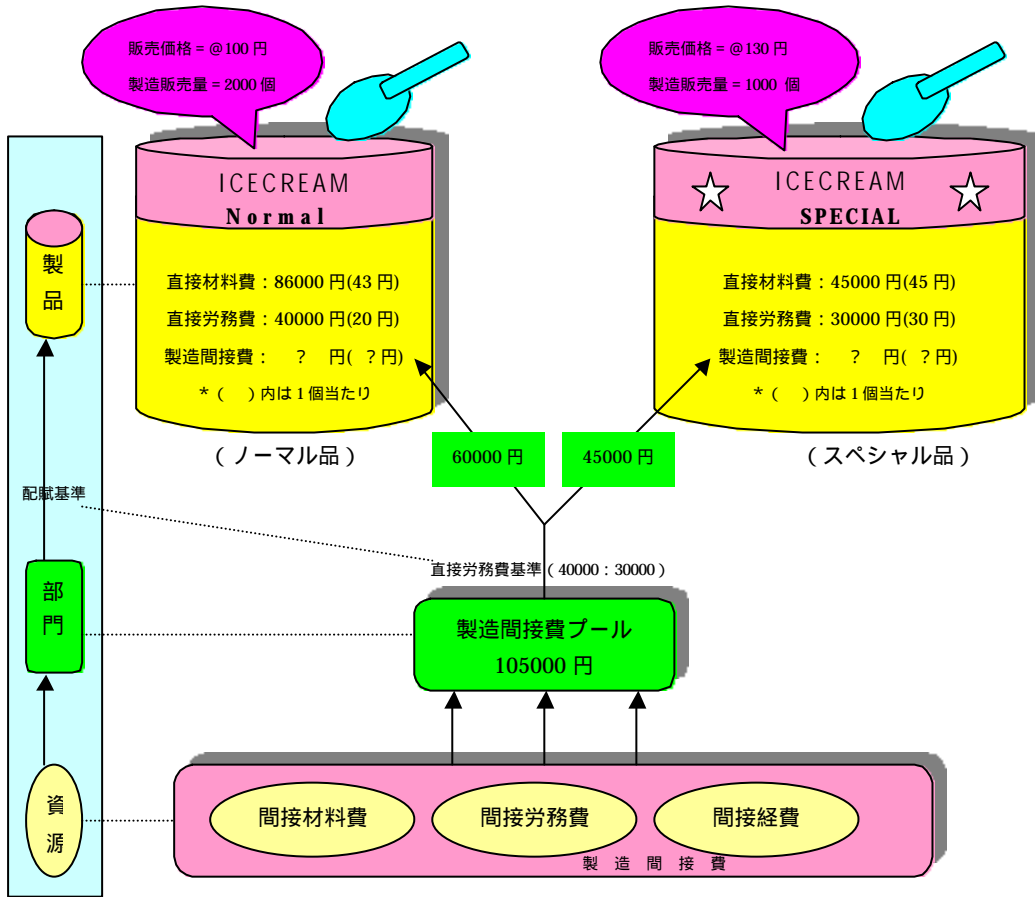
*ケースの出所：日経産業新聞（1998年 1月 7日、22面）

解説-----

1. 伝統的原価計算

ある製品を製造するためには、いろいろなコストがかかります。それらは大きく3つに分類できます。直接材料費、直接労務費、製造間接費という分け方です。いま仮に、あるアイスクリーム・メーカーが次のような2種類のアイスクリーム（ノーマルとスペシャル）を製造しているとしましょう。この時、アイスクリームの原価はいくらになるでしょうか。これを計算するために、まず、ノーマル品の製造のために消費された直接材料費（86000円）と直接労務費（40000円）をノーマル品に集計します。一方、スペシャル品の製造のために消費された直接材料費（45000円）と直接労務費（30000円）をスペシャル品に集計します。次に、両製品の製造に共通に消費された製造間接費（105000円）をどうするかが問題です。

図表 1 伝統的原価計算方法によるアイスクリームのコスト計算



まずは伝統的方法によるコスト計算ロジックから見てみましょう。伝統的方法では、図表 1 のように、製造間接費プール（主として製造部門）に集まったコストが、直接労務費などの基準によって各製品に配賦されます。この例では、製造間接費プールに集められた 105000 円のコストは、ノーマル品とスペシャル品の直接労務費の比率（40000: 30000、すなわち 4: 3）によって、ノーマル品に 60000 円、スペシャル品に 45000 円が配賦されます。その結果、両製品のコスト計算に必要な 3 つの要素がすべて揃うことになり、以下のように製造コストが計算できます。

図表 2 伝統的方法による製造コストの計算 (単位:円)

	ノーマル品(円)	スペシャル品(円)
直接材料費	86,000 (43)*	45,000 (45)
直接労務費	40,000 (20)	30,000 (30)
製造間接費	60,000 (30)	45,000 (45)
合計 (総製造コスト)	186,000 (93)	120,000 (120)

* () 内は 1 個当たりのコスト

しかしながら、製造間接費プールに集まった製造間接費を直接労務費の割合で分離し、各々の製品に割り振る(これを、製造間接費の製品への配賦といいます)というやり方には問題があります。その一つとして、工場の機械化、自動化が進むにつれて機械関連のコストが大幅に増大してきていることが挙げられます。機械関連のコストは上記の分類からすると、直接材料費でもなければ直接労務費でもありません。すなわち、製造間接費に含まれるわけです。一般的な傾向として、工場の機械化、自動化が進むと、従来ヒトの手に頼っていた作業の多くが機械による作業に取って代わられます。そうすると、人件費としての直接労務費は減少し、逆に製造間接費は増加することになります。そして、ある時点からは製造間接費のほうが直接労務費を上回るようになります。製造間接費の総額が微々たるものである場合には、かなり大雑把な基準(たとえば、直接労務費基準)によって製造間接費の総額を各々の製品毎に分離しても、**直接材料費 + 直接労務費 + 製造間接費 = 総製造コスト**によって計算される各々の製品の製造コストは大きく現実離れすることはありません。しかしながら、製造間接費の総額がかなり大きな金額になり、なおかつ直接労務費よりも大きくなってくると、これまでのような配賦計算を行うと、各々の製品の製造コストが現状を反映しないとんでもない数値になってしまいます。そうした歪んだ製造コストの情報をもとに経営者が意思決定を行うことになれば、それは決して正しい意思決定にはなりません。むしろ経営を非常に深刻な状態に陥れる危険さえ孕んでいます。

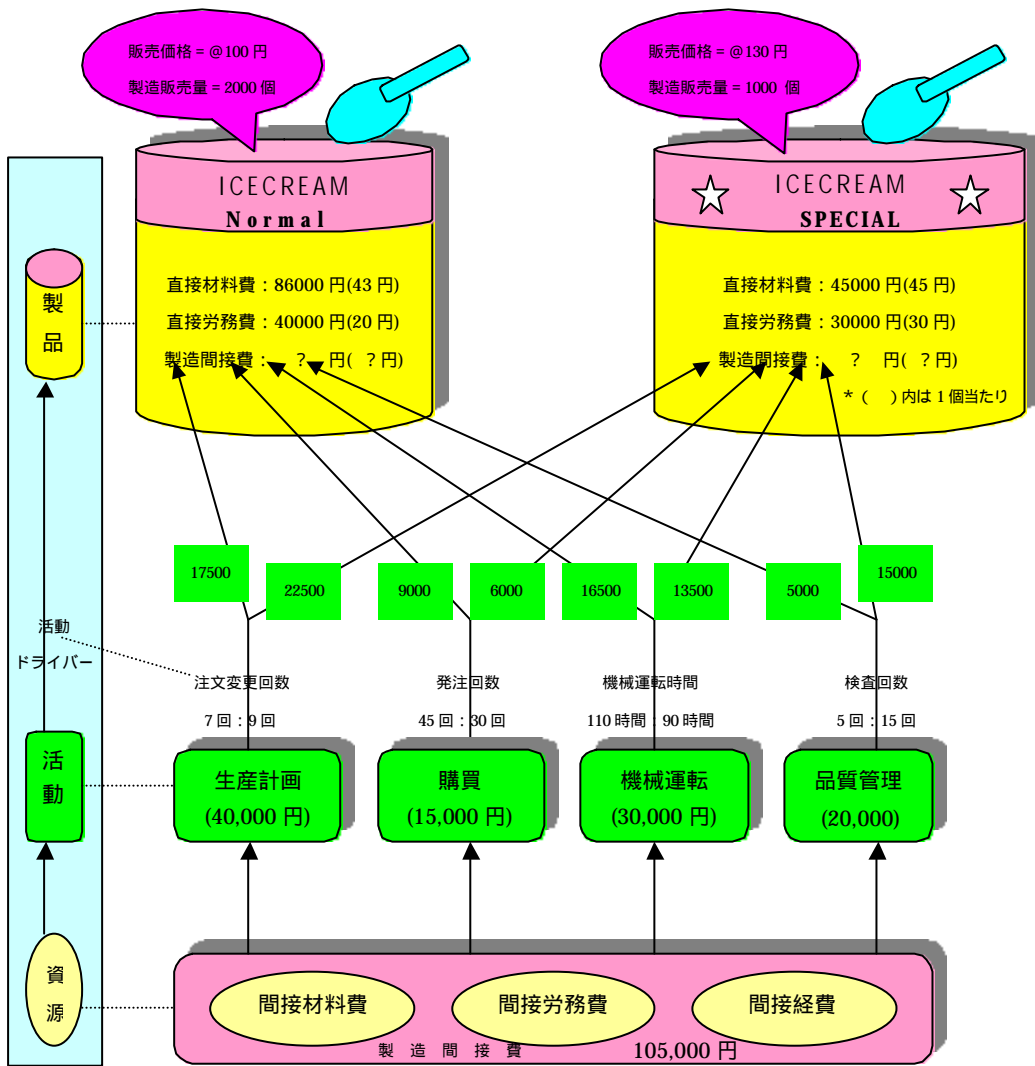
2 . A B C とは何か?

そこで、問題になっている製造間接費を製品毎にいかに正確に計算できるかが大きな意味を持つこととなります。常識的に考えても、さまざまな異質なコストを一つに集めた「製造間接費」を、一つの基準(たとえば、直接労務費基準)によって製品毎に分離し、当該製品の製造コストの計算に含めることには無理があります。だとすると、如何にして製品

毎により正確な製造間接費を計算できるのでしょうか。その一つの答えが、実は ABC(Activity-Based Costing: 活動基準原価計算)といわれる方法です。これは、活動 (Activity) を基に (Based) 原価を計算 (Costing) する手法です。

ABC においては、製品を製造するにはある活動を行う必要があり、その活動を行うためには資源が消費されるという認識がベースとなります。ですから、「活動」を仲介して資源の消費 (製造間接費) と製品とが結び付けられるのです。その結果、一つの異質なコストの塊だった製造間接費は、活動毎に小さな同質の塊に分解されます。仮に、製造間接費を発生させる活動として、生産計画、購買、機械運転、品質管理の活動を取り上げるとしたら、製造間接費の部分は以下になるでしょう。各々の活動のために消費された資源のコストは関連活動のもとに集めることができます。ここでは、生産計画活動に 40,000 円、購買活動に 15,000 円、機械運転活動に 30,000 円、品質管理活動に 20,000 円の資源がそれぞれ消費されていることを示しています。

図表3 ABCによるアイスクリームのコスト計算



こうして活動毎に集計した活動コストは、次のステップとして製品に賦課されます。繰り返しになりますが、活動が資源を消費し、製品がその活動を必要とするわけですから、各々の製品が各々の活動をどれだけ使ったのかを考慮することによって、活動コストをかなり正確に製品に賦課させることができます。

仮に、購買活動のコストは、そのコストを引き起こす直接の原因となる、たとえば「発

注回数」を基準に2つの製品に分離できます。上記の例では、1ヶ月間の原材料等の発注回数が、ノーマル品が45回でスペシャル品が30回となっています。そこで、購買活動に消費された資源のコスト(15,000円)を、45:30の比率でノーマル品とスペシャル品に配分すればよいことになります。そこで、15,000円のうち9,000円をノーマル品に賦課し、残り6,000円をスペシャル品に賦課すればよいのです。

同様に、生産計画活動のコストは「注文変更回数」を基準に、機械運転活動のコストは「機械運転時間」を基準に、品質管理活動のコストは「検査回数」を基準に各々の製品に活動コストを賦課することができます。なお、活動コストを製品に賦課するために用いられるこれらの基準は、活動ドライバーと呼ばれています(コスト・ドライバー、原価作用因ともいいます)。活動ドライバーは、関連する活動コストの増減と強い相関性を持つものである必要があります。

上図のデータから、ABCによるアイスクリームの製造コストは以下のように計算されます。伝統的方法とはずいぶん結果が異なることに注目してください。その違いをもたらしているのは他にもない製造間接費の配賦計算なのです。

図表4 ABCによる製造コストの計算

	ノーマル品(円)	スペシャル品(円)
直接材料費	86,000 (43)*	45,000 (45)
直接労務費	40,000 (20)	30,000 (30)
製造間接費	48,000** (24)	57,000*** (57)
合計 (総製造コスト)	174,000 (87)	132,000 (132)

* ()内は1個当たりのコスト

** $17,500+9,000+16,500+5000 = 48,000$

*** $22,500+6,000+13,500+15,000 = 57,000$

3. 伝統的方法とABCの比較

それでは、具体的に伝統的方法による計算結果とABCによる計算結果とを比較分析してみましょう。図表1や図表3からも分かるように、ノーマル品1個の販売価格は100円、スペシャル品1個の販売価格は130円となっています。そこで、図表5のような対比が可能です。

図表5 伝統的方法とABCの比較分析（製品1個当たり）

	伝統的方法		ABC	
	ノーマル品	スペシャル品	ノーマル品	スペシャル品
販売価格	100	130	100	130
製造コスト	93	120	87	132
利益 (販売価格 - 製造コスト)	7	10	13	2

伝統的方法によれば、スペシャル品のほうが利益が大きくなっています。これだけを見れば、どちらかといえばスペシャル品の製造販売に注力したほうが良さそうな気がします。しかしながら、ABCによる計算では、ノーマル品ははるかに利益の幅が大きく、スペシャル品は逆に損失を出していることが分かります。これまで、社内で優遇されてきたスペシャル品は、実は損失を生む製品であることが判明したのです。

利益を稼いでいると思われたスペシャル品が実は損失を出しているという上記の結果は、経営者にとっては非常にショッキングなことですが、その原因は、スペシャル品の製造間接費の過少負担にほかなりません。すなわち、本来スペシャル品が負担すべき製造間接費の部分をノーマル品に肩代わりさせていたのです。ノーマル品が肩代わりしていた製造間接費の部分を、ABCによって本来負担すべきスペシャル品に戻したために、実はスペシャル品は赤字製品であるという現実が見えてきたのです。この結果は、伝統的な製造コストの計算方法が、実は現実を反映せず、むしろ現実を隠したり歪める可能性があることを物語っています。いずれにしても、ABCのほうが現実に近いより正確なコスト計算ができるわけですから、上記の計算結果をもとに、このアイスクリーム・メーカーは販売価格や製品戦略の見直しをはじめとした何らかの思いきった対策を打たなければならないでしょう。

4. 活動と活動ドライバー

ABCでは、「活動（アクティビティ）」が中心的な役割を果たしています。上記の例では、4つの「活動」を用いていますが、他にも代表的な活動として以下のようなものが挙げられます。ただ、これらの活動はかなり統合されたものであり、実際はこれらをさらに細分化し、サブ活動のレベルまで落として利用することになります。例えば、購買という活動を例にとると、統合レベルを落とすことによって下表のようにかなりの数のサブ活動に分解できます。

図表6 代表的な活動の例

購買	段取	顧客注文処理	仕様変更
品質管理	材料搬出入	在庫管理	生産管理
メンテナンス	人事	教育訓練	財務
一般管理	安全管理	営業	情報処理

図表7 活動の統合レベル（購買活動の場合）

高い統合レベル	中間レベルの統合	低い統合レベル
購買	納入業者との折衝	供給市場の調査 納入業者の調査 納入業者との交渉 納期の促進
	購買業務の事務処理	仕様書のチェック 発注 検収 代金の支払

出所：吉川他『リストラ/リエンジニアリングのためのABCマネジメント』（中央経済社、1994年、50-51頁）に一部加筆。

ABCによるコスト計算の精度は、「活動（アクティビティ）」の数に大きく依存しています。活動の数を増やせばより精度の高いコスト情報が得られますが、同時にABCシステムの運用コストが増加します。ですから、ABCシステムに組み込む「活動（サブ活動を含む）」の数は、コスト情報の精度とシステムの経済性間のトレード・オフ関係を十分考慮した上で決めなければなりません。ABCシステムから得られるコスト情報の精度を高める必要がある場合には、システムに組み込む活動の数を増やすか、あるいは活動の統合レベルを落とし、多数のサブ活動を用いることが一つの方法として考えられます。反面、シンプルでコンパクトなABCシステムにしようとするれば、統合レベルの高い活動を採用するとよいでしょう。

もっとも、活動の統合レベルを落とすことで、サブ活動の数が増える分、それらのサブ活動に集計された活動コストを製品に賦課するための活動ドライバーの数も増えることとなります。この関係は、上記の購買活動を例にとると、下表のように表されます。

図表8 活動と活動ドライバー（購買活動の場合）

高い統合レベル	中間レベルの統合	低い統合レベル
購買 (発注回数)	納入業者との折衝 (納入業者数)	供給市場の調査(納入業者数) 納入業者の調査(納入業者数) 納入業者との交渉(納入業者数)
	購買業務の事務処理 (発注回数)	納期の促進(発注回数) 仕様書のチェック(製品点数) 発注(発注回数)

		検収（発注回数）
		代金の支払（発注回数）

*（ ）内は活動ドライバーを示している。

出所：吉川他『リストラ/リエンジニアリングのための ABC マネジメント』（中央経済社、1994 年、55 頁）を加筆修正。

5. ケースのレビュー

本来、製造間接費の正確な配賦計算を目的に生まれた ABC ですが、その後多方面にかけてさまざまな広がりを見せるようになりました。もっとも著しい展開の一つは、ABC（Activity Based Costing）から ABM（Activity Based Management）への重点シフトです。ABM とは読んで字の如く、活動（Activity）に基づいた（Based）マネジメント（Management）を意味します。すなわち、ABC から得られた情報をもとに、原価低減やプロセス改善、リエンジニアリングなどを行うようになったのです。これは、簡単にいえば、計算手法（ABC）からマネジメント手法（ABM）への展開といえるでしょう。さらに最近では、ABC を活用して予算編成を行う ABB(Activity Based Budgeting)が注目されてきています。

いま一つの展開は、製造業に端を発した ABC が非製造業にも応用されるようになったことです。とりわけ、サービス業への ABC の導入は、それまでコスト意識の乏しかったサービス業に大きなインパクトを与えています。冒頭の 2 つの事例も例外ではありません。ABC を導入した富士銀行と NTT はいずれも、これまでの自社のコスト管理の甘さを是認しています。ABC 導入以前は、両社ともにコスト意識は決して高くなかったといつてよいでしょう。ABC を導入することで、サービスを提供するために必要な活動が定義され（図表 9）、各々の活動毎にコストが集計されるようになると、どこにどれだけのコストがかかっているかが一目瞭然となります。その結果、顧客ごとのコストもきめ細かく把握でき、「利益が大きいと思っていた顧客の中には、担当者が手間をかけすぎているなどムダなコストがかかっていた」というケースも少なからず見受けられます。

図表 9 富士銀行と NTT における活動定義の一例

	ABC 導入前のコスト集計単位（サービス）	ABC 導入後のコスト集計単位（活動）
富士銀行	外為送金	機械操作費
		報告書作成費
		（当局向け）資料作成費
NTT	電話受け付け	法人注文
		加入申し込み
		付加サービス申し込み

ABC は、製造業において効率経営を促しリエンジニアリングを促進するための一つの強力な手段となっています。ましてや、効果的なコスト・マネジメントの手法を備えていない非製造業においては、コスト・マネジメントの代表的な手法として今後ますます普及していくことでしょう。

より深く理解したい人のために

さらに深く考えたい人には、以下の文献が参考になります。

- ・ 吉川武男、ジョン・イネス、フォークナー・ミッチェル（1994）『リストラ/リエンジニアリングのためのABCマネジメント』中央経済社。
- ・ 櫻井通晴（2000）『ABCの基礎とケーススタディ：ABCからバランスト・スコアカードへの展開』東洋経済新報社。

インターネットで関連情報を収集したい場合には、神戸大学大学院経営学研究科加登豊研究室「インターネットで学ぶ管理会計：ABC/ABM」（『企業会計』第51巻第5号、122-123頁、1999年）を参考にすると良いでしょう。