

銀行業への ABC (活動基準原価計算) 適用事例

ABC (Activity Based Costing) Implementation Case in the Banking Industry

福田 英明

要約 ABC (Activity Based Costing : 活動基準原価計算) は製造業において、間接費をより正確に製品に配賦する手法として考案されたが、最近是非製造業においても ABC が導入され始めている。特に間接費の比率の高い銀行業においては、金融ビッグバンが進展する中、競争力を強化するために顧客別、商品別あるいはチャネル別に、より正確な原価情報を整備する必要性にせまられている。

本稿では、日本ユニシスがある銀行に対してコンサルティングサービスを実施し、3ヶ月という短期間で ABC を適用した事例を紹介する。

Abstract ABC (Activity Based Costing), which originally designed to to allocate production overheads among products more accurately in manufacturing industries, is now being installed in non-manufacturing industries. Especially in the banking business, which has much higher overhead rates, there are needs for re-organizing accurate cost information on a basis of individual customers, products or channels in order to strengthen their competitive position under the pressure of Japanese Big Bang.

This paper introduces the case that Nihon Unisys Ltd. has implemented ABC at a certain bank for a short period of three months by providing consulting services to them.

1. はじめに

ABC (Activity Based Costing : 活動基準原価計算) は製造業における製造間接費を正確に配賦し、信頼性の高い原価情報を提供する目的で 1980 年代に米国で考案された原価計算の手法である。

少品種大量生産時代は製造間接費の比率が低かったため、操業度等で製造間接費を商品に一括配賦する伝統的原価計算 (図 1) で問題はなかった。しかし、顧客のニーズが多様化し多品種少量生産になると、製造間接費の比率が高くなり従来の方法による一括配賦では商品毎の原価に歪みが生じる。そこで正確な製品原価を算定する目的で考案されたのが ABC である。図 2 に示すように、ABC では、まずリソースと呼ばれる会計上の勘定科目 (減価償却費、通信費など) 別に把握されたコストを、リソース・ドライバと呼ばれる配賦基準に従い、アクティビティ (活動) に割り当て、各アクティビティにプールする。次に、各アクティビティにプールされたコストを、アクティビティ・ドライバと呼ばれる配賦基準に従い原価対象であるコストオブジェクト (製品、顧客、...) に割り当てる。ここにおいて、リソース・ドライバは各活動がどの経営資源をどれだけ消費しているかを明らかにするものである。例えば、減価償却費であれば占有面積、通信費であれば総通信時間などが使用される。アクティビティ・ドライバは製品がどの活動によって構成されたかを明らかにし、適切な数値を割出したものである。例えば荷役であれば運搬回数などが使用される。図 2 の例では、便宜上活動は 6 アクティビティとしたが、どこまで細かく分析するかにより何百、何

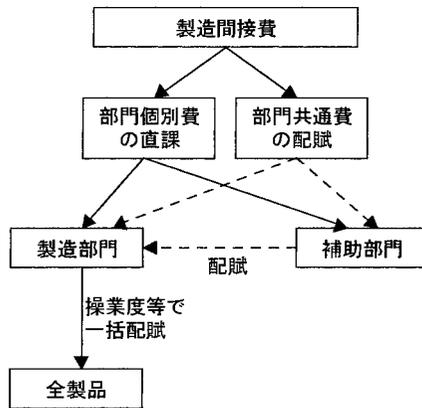


図 1 伝統的原価計算による間接費の配賦³¹

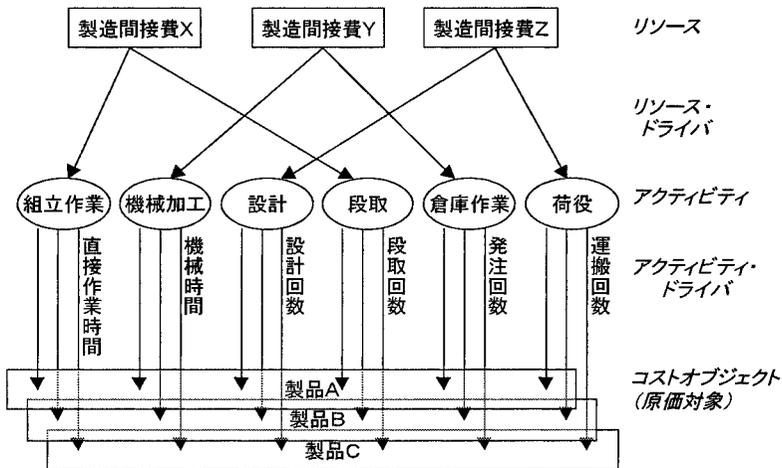


図 2 ABCによる間接費の割り当て賦³¹

千になるケースもある。

図3のS曲線の高さ(深さ)は、ABC原価計算による製品単価と伝統的原価計算による製品単価のギャップを表している。これを見れば、ABC原価計算による製品原価の正確性がいかに画期的なものであるかが分かる。伝統的原価計算において、多品種少量生産商品の原価は、ABC原価と比較すると大幅に少なく計算されていたことになり、少品種大量生産商品の原価は、少し多目に計算されていたことになる。

このように、ABCは製造業界で生まれた原価計算の手法であるが、近年は製造業のみならず非製造業でも導入されるようになった。

特に金融業においては、金融ビッグバンの進展とともに、異業種を含めた競争の激化、顧客のニーズの多様化など、銀行を取り巻く環境が急激に変化するなか、投資とリターンを明確にした的確な経営戦略を立案するためには、顧客別あるいは商品別に精度良く採算性を分析する必要性に迫られている。間接費の比率の高い金融業におい

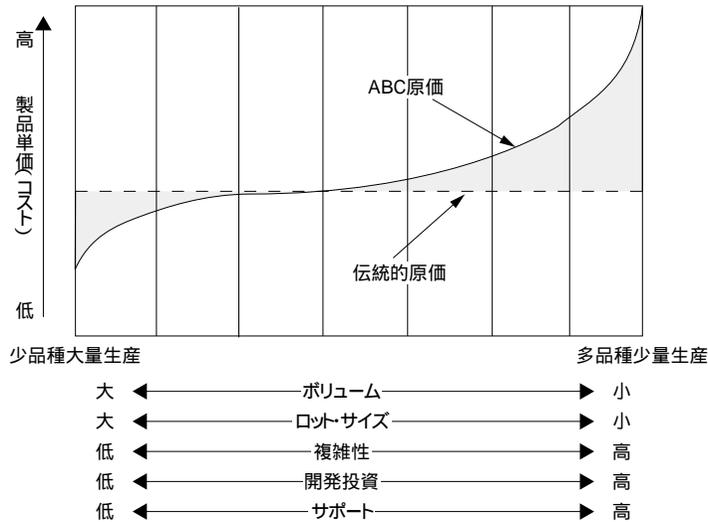


図 3 ABC 原価と伝統的原価のギャップ¹⁾

では ABC の適用が有効である。例えば図 4 に示すように、伝統的な顧客別原価計算においてコストの配賦基準に預金残高を設定した場合、ほとんど休眠状態にある残高の多い口座を持つ顧客 A の方に、残高が少なく入出金が繰り返されている口座を持つ顧客 B よりもコストが多くかけられ、判断を誤る危険性が生じる。図 5 のように ABC を適用し、きめ細かいコスト配賦を行えば、より正確で納得感のある顧客別コストが把握できる。

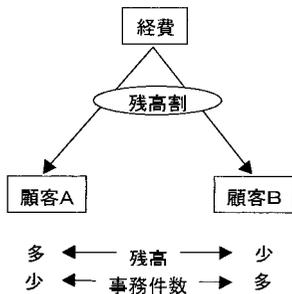


図 4 銀行における伝統的原価計算

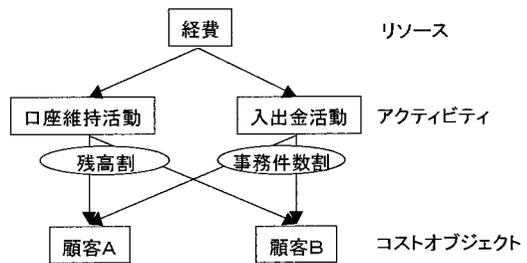


図 5 銀行における ABC

本稿では、日本ユニシス(以下、当社)が、ある銀行に対して、ABC 原価計算モデル構築のためのコンサルティングを実施し、3ヶ月という短期間で ABC を導入した事例を紹介する。

2. コンサルティングの実施範囲

銀行へ導入した ABC は、次のような複数の切り口で採算管理を行なうための原価情報を採算管理システムへ提供することを目的とする。

- (a) 顧客別.....個々の顧客の採算管理
- (b) 商品別個々の商品の採算管理
- (c) チャネル別.....店頭，ATM 等チャネル別の採算管理
- (d) 営業店別個々の営業店の採算管理

(a)~(c)を目的とする ABC モデルは営業店毎の個別事情を勘案しない(理由は 4.2 節の 2) 参照) ため，(d) を目的とする ABC モデルとコストの配賦方法が根本的に異なる．従って，(a)~(c) を目的とする ABC モデルと (d) を目的とする ABC モデルは別モデルとして構築した．前者を「商品別 ABC モデル」，後者を「店別 ABC モデル」と呼ぶ．

今回のコンサルティング実施範囲は図 6 の網掛けの部分であり，この二つのモデル構築作業が中心となる．

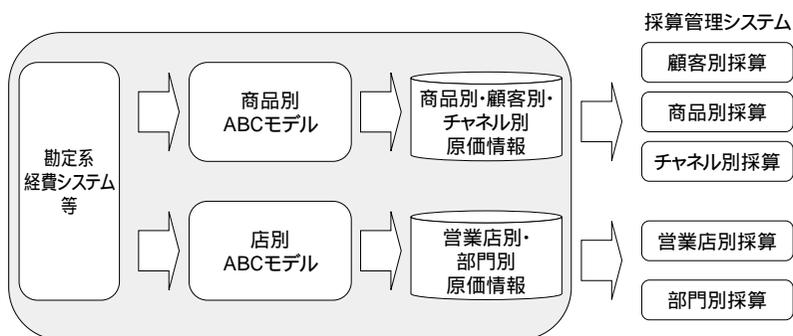


図 6 ABC 原価計算コンサルティングの実施範囲

採算管理システムは当社の商品である「CRMS 21/PA (Profit Advisor)」を使用し構築するが，本稿では，採算管理システムに関する詳しい説明は省略する．

3. 導入体制と実施経緯

1) 体制

銀行への ABC の導入は図 7 に示す体制により実施した．

2) 実施経緯

週 1 回ワークショップを 12 回開催，3 ヶ月間で商品別モデル及び店別モデルの構築を終了した(表 1)．

4. 商品別 ABC モデル

4.1 商品別 ABC モデルの位置づけ

1) 銀行 ABC 全体モデルとの関係

通常 ABC モデルは，「資源(リソース) 活動(アクティビティ) 原価計算対象(コストオブジェクト)」の構成が基本である．しかし，銀行 ABC モデルは活動(アクティビティ)を多段階に設定した方がよい．銀行が顧客に価値を提供するのは，銀行内部の活動を商品に具象化した形で行なう．従って，銀行内

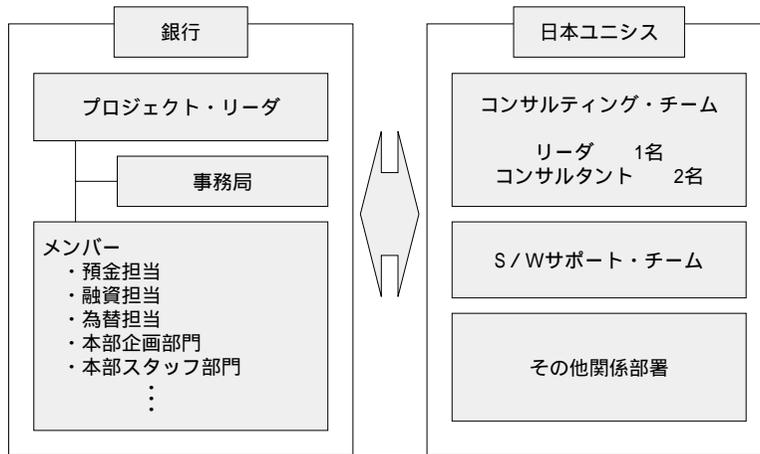


図7 導入プロジェクト体制

表1 ワークショップ実施経緯

テーマ	回	作業内容	プロジェクト成果物
オリエンテーション	1	ABC モデル概要説明	
商品別モデル	2	コストオブジェクト・レビュー(預金・融資)	コストオブジェクト一覧
	3	コストオブジェクト・レビュー(融資・為替)	
	4	直接アクティビティとドライバ・レビュー	アクティビティ一覧
	5	間接アクティビティとドライバ・レビュー	アクティビティ・コストの配賦表
	6	リソースとドライバ・レビュー	リソース一覧
店別モデル構築	7	リソースと経費のリンク付け	リソース・コストの配賦表
	8	モデルのレビュー	ABC モデル
総括	9	コストオブジェクト・レビュー	コストオブジェクト一覧
	10	アクティビティ・レビュー	アクティビティ一覧
	11	リソース・レビュー	リソース一覧, ABC モデル
総括	12	プロジェクト報告, モデル全体レビュー	プロジェクト報告書 モデル仕様書

部の活動コストを直接顧客に結び付けるよりも、銀行内部の活動（部門別活動）と原価計算対象の間に第2の活動として商品毎の機能を表わす機能別活動（商品毎の最小の事務単位）を設定した方が、コストの紐付けをより自然に行なうことができる（図8）。

一方、銀行の顧客数は数百万件もあり、PC上で稼働するABCパッケージ上で数百万のコストオブジェクトを設定するのは無理がある。そこで、図8に示すように、銀行全体モデルのうち、第2の活動である機能別活動をコストオブジェクトとして位置づけた網掛けの部分を「商品別ABCモデル」として定義し、原価計算対象へコストを集計する作業は「商品別ABCモデル」外の採算管理システムにまかせることとした。

以下、4章では「商品別ABCモデル」を単に「ABCモデル」と呼ぶ。

2) 採算管理システムとの関係（図9）

ABCモデルでは、1)で述べたように、商品毎の機能別活動をコストオブジェクトとする。個々のコストオブジェクトの構造は、「商品・取引・チャンネル」とする。商品とは、例えば預金業務でいえば「普通預金」、「当座預金」、…、取引とは「口座開設」、「入金」、「出金」、…、チャンネルとは「店頭」、「ATM」、…を

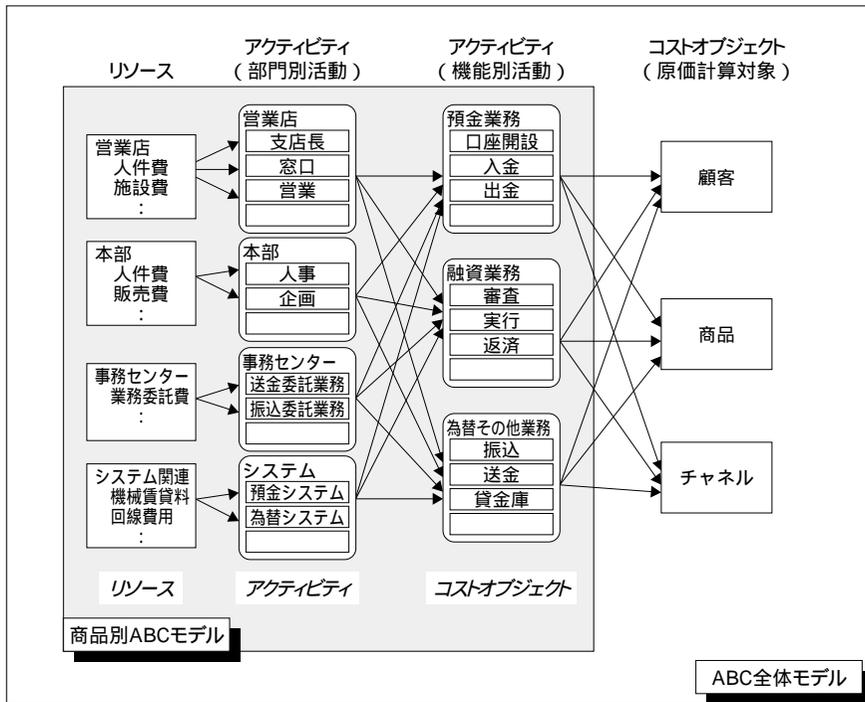
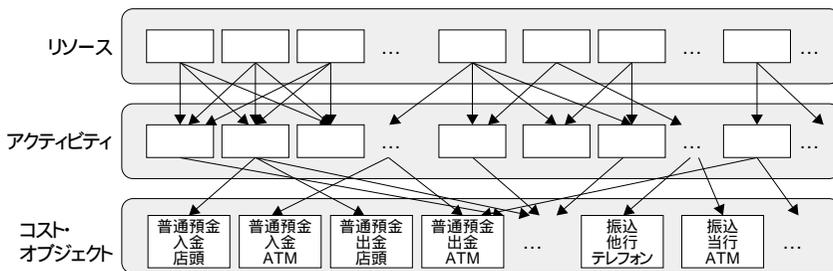


図 8 銀行の ABC 全体モデルと商品別 ABC モデルの関係

< ABCモデル >



< 採算管理システム >

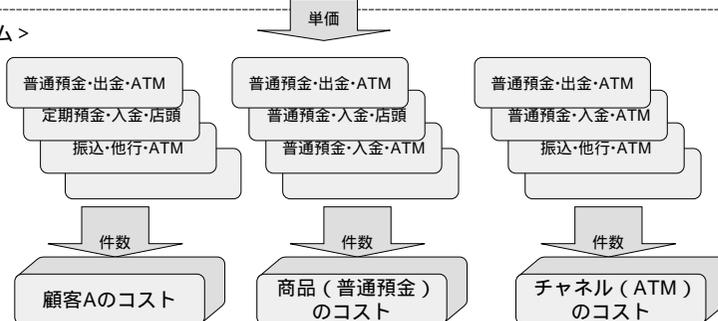


図 9 ABC モデルと採用管理システムの連携

いう。商品別，取引別，チャネル別に集計されたコストをそれぞれの取引件数で除することにより，コストオブジェクト毎の単価を求め，その単価情報を採算管理システムに渡す。採算管理システム側では，その単価情報を使用することにより，次の方法で顧客別，商品別，チャネル別のコストを集計することが可能になる。例えば，コストオブジェクト「普通預金・出金・ATM」の単価に，顧客AがATMから普通預金を出金した件数を掛ければ，そのコストオブジェクトに関する顧客Aのコストが出る。全商品，全取引，全チャネルについて，そのコストの総和を求めることにより，顧客Aの総コストを集計することができる。

$$\sum_{i,j,k} (\text{商品 } i \cdot \text{取引 } j \cdot \text{チャネル } k \text{ の単価} \times \text{顧客 } A \text{ の処理件数})$$

顧客 A の総コスト

$$\sum_{i,k} (\text{商品 } i \cdot \text{取引 } j \cdot \text{チャネル } k \text{ の単価} \times \text{処理件数})$$

商品 i の総コスト

$$\sum_{j,k} (\text{商品 } i \cdot \text{取引 } j \cdot \text{チャネル } k \text{ の単価} \times \text{処理件数})$$

チャネル k の総コスト

ここにおいて，顧客別，商品別，チャネル別に取引の処理件数が必要になるが，この数値が事務量分析システム等から入手できる単位でコストオブジェクトを設定することが重要となる。あまり詳細に設定すると，件数を入手できなくなる恐れがある。

4.2 ABC モデルの前提条件

1) 対象とする経費の範囲

目的が採算管理であり，全体経費との整合性を確保するため，銀行の全経費に

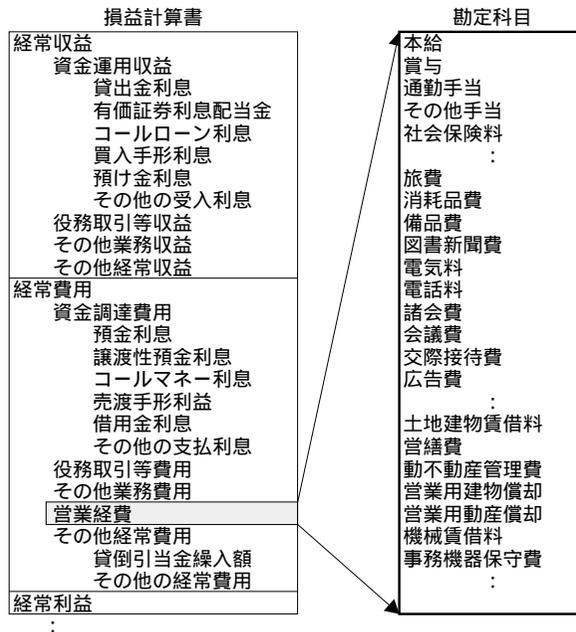


図 10 ABC の対象とする経費の範囲

対しての原価計算を実施する．全経費とは，損益計算書上の「営業経費」の全部をいう（図 10）．

2) 全行平均単価の採用

商品別・取引別・チャンネル別の単価を求める場合，図 11 に示すように全行平均単価を求める方法と，営業店の個別事情を勘案し営業店毎の単価を求める方法が考えられる．次の二つの理由により，全行平均単価を採用することとする．

- ① 商品別あるいはチャンネル別での採算管理を考えた場合，営業店の個別事情を勘案すると，原価の正確性あるいは納得性が損なわれる可能性がある．
- ② インターネットバンキング等，いわゆるバーチャルな営業店が登場しており，営業店毎の顧客の特定が難しくなっている．従って，顧客別採算についても，顧客は営業店の顧客ではなく，銀行の顧客として位置づける．

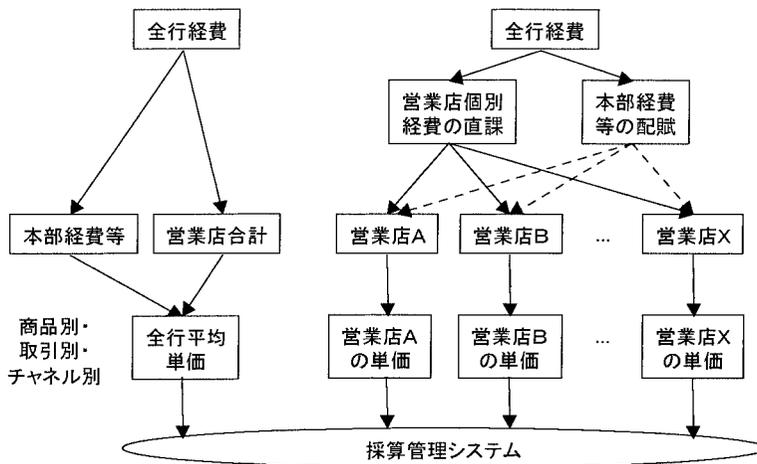


図 11 全行平均単価と営業店別単価

3) コストプッシュ・アプローチ

ABCのアプローチには，経費 活動 コストオブジェクトの流れで経費総額から按分計算を行ない単価を求めるコストプッシュ・アプローチと，標準処理時間×単位時間コストで単価を求めるデマンドプル・アプローチがある．後者は総経費と計算コスト間で差が生じ，それはアイドル時間として把握される．今回は全体経費との整合性を確保することを重視し，コストプッシュ・アプローチを採用することとする．

4) 非配賦原価の設定

ABCモデルでは，顧客に価値を提供する商品毎の最小の事務単位を原価計算の対象とする．しかし，本部スタッフ部門である人事部，総務部等の経費は，商品には直結しない経費であり，顧客採算計算上，顧客に賦課すべきコストではない．顧客へ賦課しないコストオブジェクト「経営維持」等を設定し，商品に直結しないコストは別枠で把握することとする．

5) 使用ツール

ABC 分析用のソフトウェアツールとして、Oros を使用する。Oros は世界 No.1 の販売シェアを持つ米国 ABC Technologies 社製の ABC ソフトウェア・パッケージであり、当社も 20 名の Oros 認定コンサルタントを抱え、ABC コンサルティングのツールとして推奨している。

6) 運用サイクル

運用サイクルは、当初 1 年、最終的には 1 ヶ月とする。従って、ABC モデルで使用するデータは基本的に自動取得可能なものに絞り、データ取込みための負荷を少なくするようなモデル構造とする。

4.3 ABC モデルの構造

モデルの全体構造は図 12 に示すとおりである。この章では当モデルの構造について、実際に構築した手順に従って説明する。

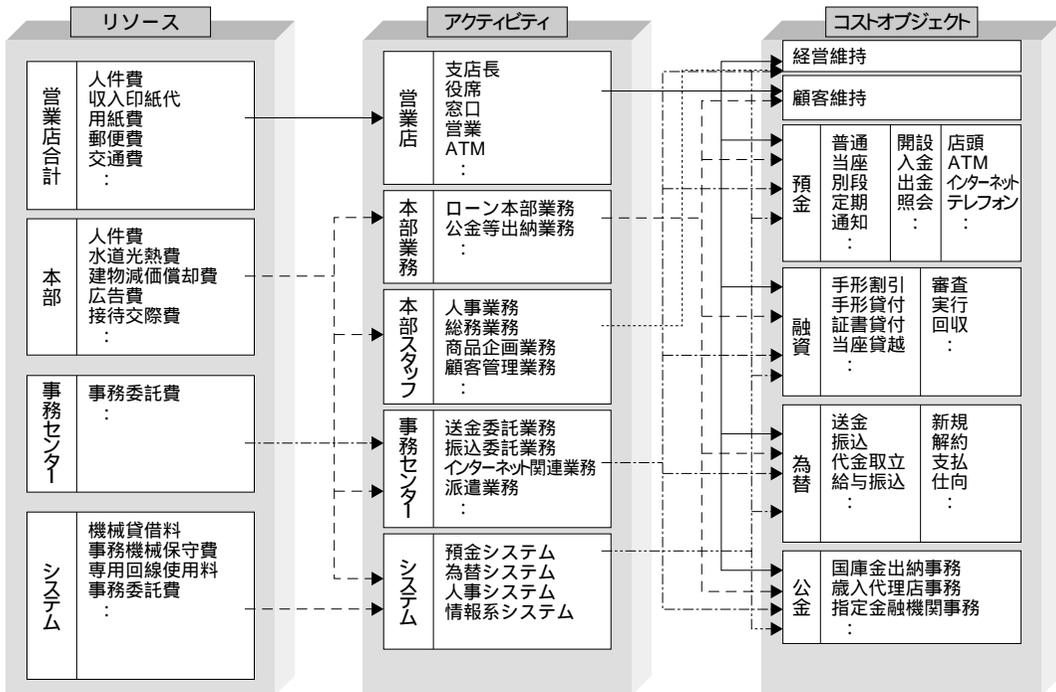


図 12 ABC モデルの全体構造

4.3.1 コストオブジェクトの設定

当モデルにおいては、コストオブジェクトは顧客にコストを賦課する最小の事務単位として定義する。図 13 に示す階層構造をもたせる。

各コストオブジェクトに集計されたコストは、当該コストオブジェクトの合計件数で除して、当該コストオブジェクトの単価が算出される。この単価を通じて顧客、商品へコストが賦課される。

従って、4.1 節 2) でも述べたように、当該コストオブジェクトは、顧客別にも商品別にも件数を入手できるものでなければならない。件数を入手できないコストオブジェクトは、別のコストオブジェクトに包含させるなどして、件数を入手できる形に

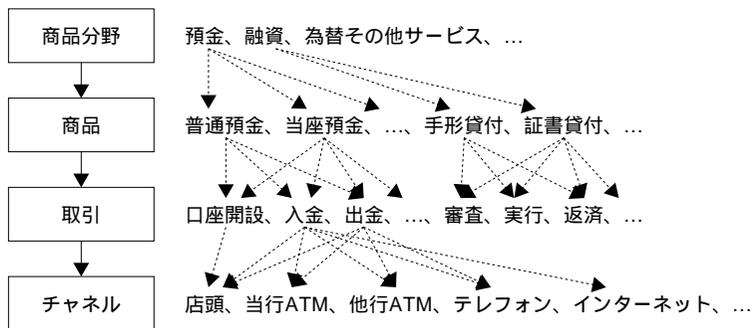


図 13 コストオブジェクトの階層構造

括りなおす必要がある。当モデルでは、この作業はモデルを検証する最終フェーズにおいて行った。つまり、一つに括る前の個々のコストオブジェクトのコストを検証した後の作業であるので、データが採れないことによるモデルの精度の低下は避けることができた。

1) 取扱商品の設定

取扱商品を次の分野に区分し、設定する

(表 2)。

- ① 預金分野
- ② 融資分野
- ③ 内国為替その他サービス分野
- ④ 外国為替分野
- ⑤ 公金サービス分野

表 2 取扱商品の分類

商品分野	取扱商品
預金	普通預金
	当座預金
	：
融資	手形貸付
	証書貸付
	：
内国為替 その他サービス	送金
	振込
	代金取立
	給与振込
	：
外国為替	輸出
	輸入
	外貨預金
	：
公金サービス	国庫金出納事務
	歳入代理店事務
	指定金融機関事務
	：

公金サービスには、日本銀行からの委託に基づく歳入代理店業務，地方公共団体の公金取扱業務等が含まれ，他の取扱商品とは性格が異なるが，採算を捕捉したいという強い希求があり，独立させてコストを把握することとした。

また，どの商品分野にも属さないコストオブジェクトとして「経営維持」を別途定義した。本部スタッフ部門（人事部，総務部，等）で発生するコスト及び，支店長のコスト等，顧客あるいは商品に直結しないコストは顧客あるいは商品に押し付けるべきでない。これらのコストは「経営維持」にプールし，顧客あるいは商品に賦課しないこととする。

2) 取引/チャネルの設定

- ① 基本的考え方

取扱商品を，取引/チャネルに分割することにより，顧客にコストを賦課する最小の事務単位を設定する．最小の事務単位をどのレベルで捕らえるかについては，1件あたりの標準作業時間，顧客別の処理件数が事務量分析システム等から入手できるレベルを考える．

② 口座維持，残高維持の設定

商品に直結するが，取引までは直結しない支店長等の顧客維持コストは，商品毎に「口座維持」「残高維持」としてコストオブジェクトを設定し，それに割り当てる．これらのコストは，口座数割合，残高割合で顧客に賦課する(図14)．

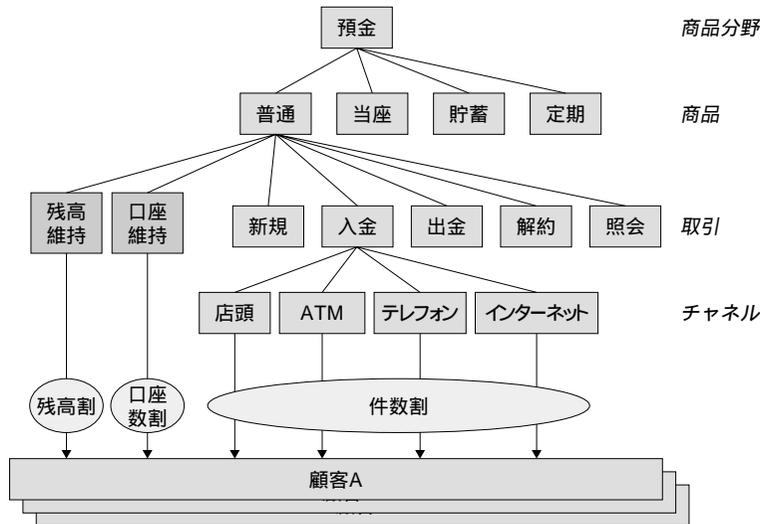


図 14 預金系商品のコストオブジェクト

4.3.2 アクティビティの設定

1) 基本的考え方

当ABCモデルのアクティビティは，図8で示したように銀行の内部活動である部門別活動に対応づけられる．各部門内の活動の主体は，人，システム等のプレイヤーであり，当モデルにおいてはプレイヤーをアクティビティとしてとらえる．

ここで，プレイヤーとは仕事を行なう主体をいい，人的プレイヤーとシステムプレイヤーを設定する．

人的プレイヤーの例：

営業店プレイヤー	支店長，窓口，後方，役席，営業，…
本部プレイヤー	人事部，総務部，総合企画部，…
事務センター	送金集中事務，振込集中事務，…

システムプレイヤーの例：

情報システムプレイヤー	預金システム，為替システム，…
自動機・端末プレイヤー	ATM，勘定端末，…

一つのプレイヤーが二つ以上の業務を行なう場合は業務で修飾し一つのプレイ

ヤーを二つ以上のサブプレイヤーに分割する .

2) アクティビティの洗出し

図 15 に示すように二つのアプローチにより、直接アクティビティと間接アクティビティの洗出しを行なう .

① コストオブジェクトからのアプローチ 直接アクティビティの洗出し

- (a) コストオブジェクトと直接因果関係のある仕事を列挙する
- (b) 仕事を行なう主体 (プレイヤー) を列挙する .

② 組織の業務分析からのアプローチ 間接アクティビティの洗出し

各組織のプレイヤーを分析し、直接アクティビティとして列挙されなかったものを間接アクティビティとする . つまり、商品に直結せず、直接アクティビティを支援するプレイヤーが間接アクティビティとなる .

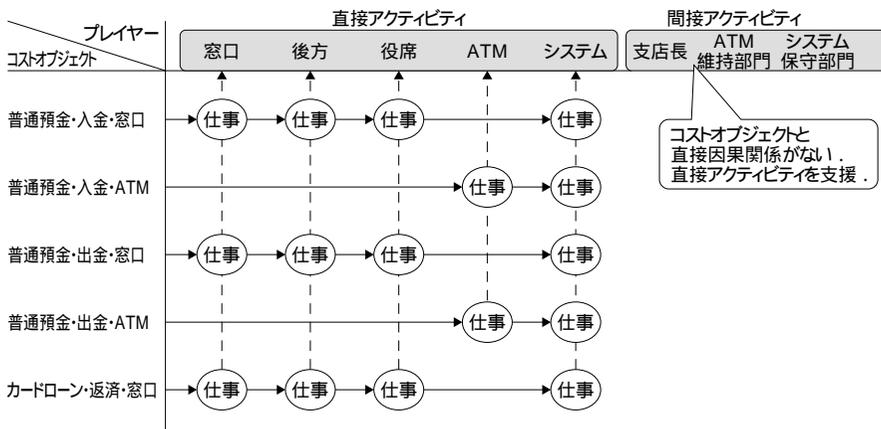


図 15 アクティビティの洗出し

4.3.3 アクティビティ・ドライバ及びアサイメントパス (Assignment Pass) の設定

上記アプローチにより洗い出されたアクティビティのコストを、コストオブジェクトへ割り当てる場合のドライバ及びパスの設定について述べる .

1) 直接アクティビティ

直接アクティビティのドライバは、処理件数に標準時間を重み付けした “ 処理件数 × 標準時間 ” を基本とする .

幸い銀行には事務量分析システムが導入されており、担当者別・活動別の標準時間の設定は済んでいる . 従って、今回新たに標準時間を取得することは行わず、既存の事務量分析システムのデータを使用した . しかし、事務量システムのデータと、コストオブジェクトの切り口が一致しないものもあり、そういうものについては既存データから推計することにより設定した .

アサイメントパス (アクティビティとコストオブジェクトの紐付け) については、アクティビティ洗出しの過程で決定される .

なお、人的プレイヤー以外のシステム等のドライバに関しては、標準時間による重み付けは不要であり、“ 処理件数 ” とする .

2) 間接アクティビティ

間接アクティビティは次の二つに分類される（図 16）。

- ① 他のアクティビティを経由し間接的に預金，融資等の商品別コストオブジェクトへコストを割り当てるもの。
- ② 「経営維持」等のコストオブジェクトへ割り当て，コストを顧客に賦課しないもの。

①に属するものとして，「ATM 維持部門」等があげられる。②に属するものとして，「人事部」，「総務部」等の本部スタッフ部門があげられる。①と②の両方に該当するものとして「支店長席」があげられる。

「支店長席」のコストは，従事時間に応じ，商品別コストオブジェクトに配賦する部分と，「経営維持」等の顧客に賦課しないコストオブジェクトに配賦する部分に分ける。支店長席の商品関連業務は，窓口・後方担当の管理が大きな比重を占めるため，前者については「窓口・後方」を経由して間接的に商品別コストオブジェクトに配賦する。

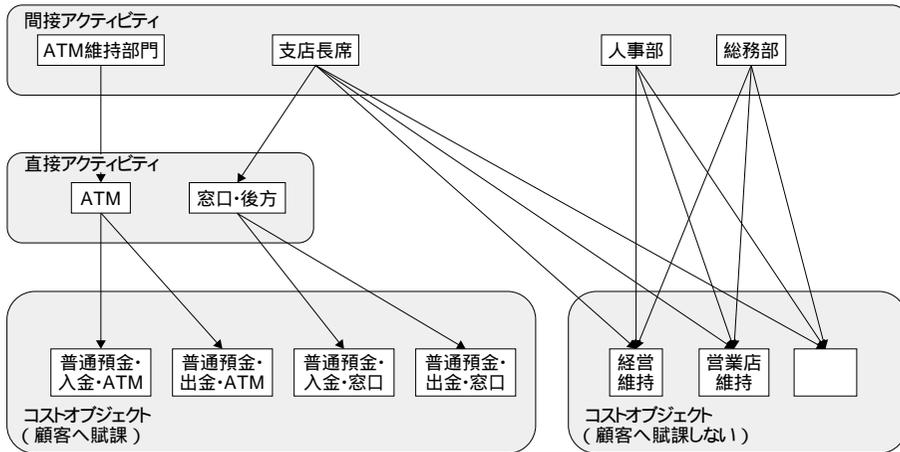


図 16 間接アクティビティからコストオブジェクトへのコスト割当て

3) アクティビティの構成

以上の考え方に基づき表 3 のように 5 部門に分類してアクティビティを設定した。

表 3 部門毎のアクティビティの構成

営業店	本部業務部門	本部スタッフ部門	事務センター	システム
支店長	ローン業務	人事	送金委託業務	預金システム
役席	公金出納業務	企画	振込委託業務	為替システム
窓口	：	総務	派遣業務	人事システム
営業	：	：	：	：
：	：	：	：	：

4.3.4 リソース及びリソースドライバの設定

1) リソースの設定

図 17 に示すように、総勘定元帳の会計データは次の 2 ステップを踏んで、ABC モデルのリソースに変換する。

- ① 各勘定科目の金額を、実額ベースで次の 4 部門に分解する。
 - (a) 営業店合計
 - (b) 本部
 - (c) 事務センター
 - (d) システム
- ② リソースドライバが共有のものをグルーピングする。一つのグループを一つのリソースに対応つける。

例

人件費←本給、賞与、通勤手当、社会保険料、...

施設費←土地建物賃借料、建物減価償却費、営繕費、固定資産税、...

販売費←旅費、交通費、交際接待費、広告宣伝費、...

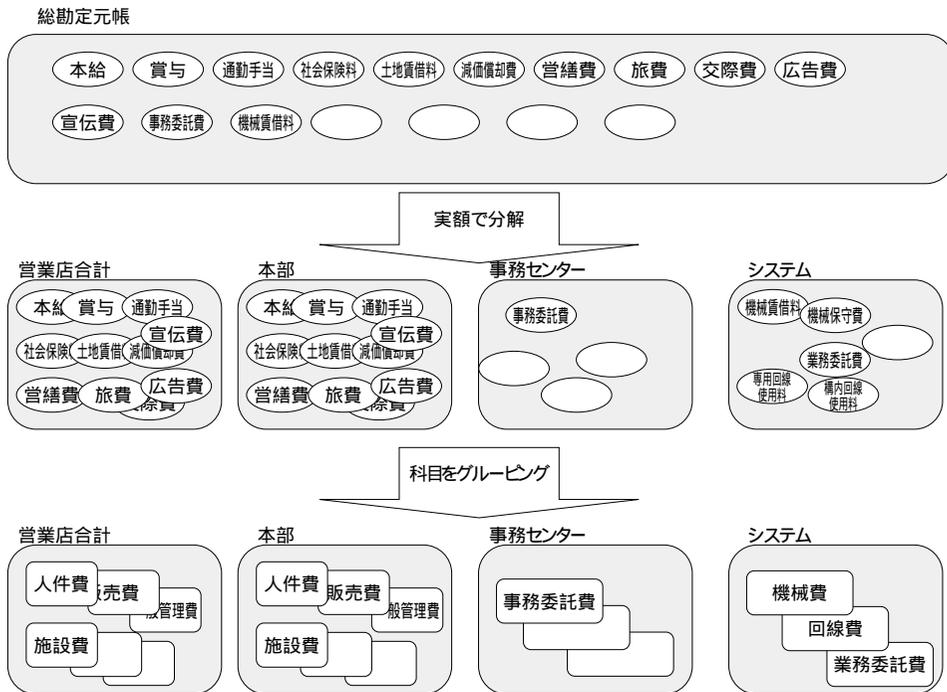


図 17 総勘定元帳から ABC モデルのリソースへの変換手順

2) リソースからアクティビティへの配賦

リソースの 4 部門のうち、営業店合計、事務センター、システムの 3 部門はアクティビティの部門と対応するが、本部経費については 1 対 1 対応しない。これは、本部一括計上になっている費目があるためである。例えば事務センター、電算センター等の施設費があげられる。これらはリソースドライバにより、各アク

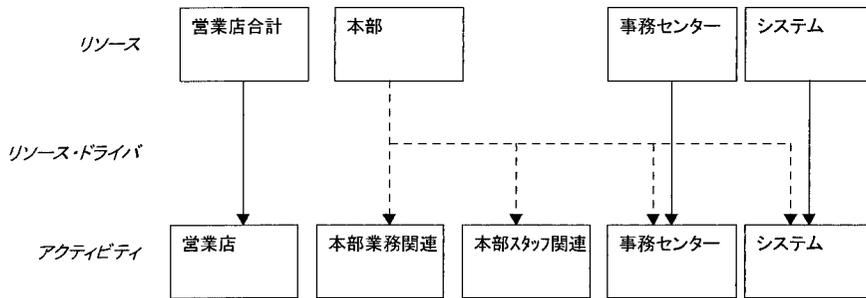


図 18 リソースからアクティビティへのコスト配賦

ティビティ部門に配賦することとする (図 18)。

3) リソースドライバについて

人件費については、配賦先アクティビティの人数に給与水準の重みを付けて配賦する。センター関連費については、各アクティビティの実額が把握されているので、各アクティビティへ直課する。

その他のリソースについては、例えば施設費のドライバは面積比にする等、そのリソースを消費する尺度にふさわしい種々のドライバが考えられる。しかし、次の二つの理由により、リソースドライバは“人数割”を基本とすることとした。

- ① アクティビティ毎の面積等は、要員の異動・場所の変更等の都度把握するには負荷が大きすぎる。
- ② 経費の大部分は人件費であり、人件費以外については、面積比の代りに人数比を使用しても影響は少ないと判断できる。

5. 店別 ABC モデルの構造

店別 ABC モデルは、営業店毎の経費構造を明確化することが目的であり、図 19 に示すようにコストオブジェクトは個々の営業店とする。商品別 ABC モデルでは、営業店毎の個別事情を勘案せず、営業店経費は合計額で一括して取扱ったが、店別 ABC モデルでは、経費を次の三つに分類し、営業店毎のより納得感のあるコストの把握を可能とする。

1) 営業店直課経費

営業店単位で計上されている経費、例えば営業店人件費等は各営業店へ直課する。

2) 営業店配賦経費

営業店の活動を支援する経費であるシステム関連費、業務委託費、本部業務関連費等は、各営業店に配賦する。

この時の配賦基準は、各営業店がそれらの経費をどれだけ消費したかを明らかにするものでなければならず、営業店毎のトランザクション数、事務処理件数等を使用する。

3) 営業店非配賦経費

本部スタッフ部門のコストは、営業店が管理する必要のないものと捉え、営業

店には配賦しない。これにより、理不尽なコストを押し付ける弊害をなくし、営業店のアカウントビリティを明確にする。

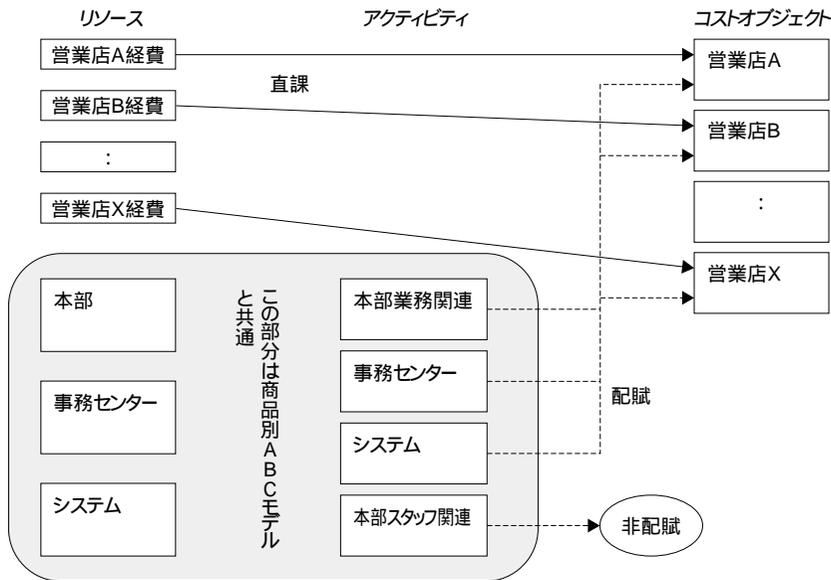


図 19 店別 ABC モデルの構造

6. ABC 導入の効果

銀行に導入した ABC の概要を説明したが、最後に、この ABC の導入効果について考察する。

1) 不採算商品・チャネルの把握

収益性の高い商品とそうでない商品、効率性の高いチャネルとそうでないチャネルの峻別が可能になり、的確な商品戦略、チャネル戦略立案の為の材料となる。さらに、収益性の低い商品あるいは効率性の低い商品については、その商品コストを構成する活動別コストが分かるので、その活動を効率化して商品の収益性が高められないかという観点での検討が可能になる。

2) 顧客別採算性把握による顧客戦略の立案

顧客個別の収益と原価が明確になるので、例えば図 20 のように顧客を四つの象限に分類することができる⁴⁾。各象限に属する顧客に対し、銀行はどのような行動をとるべきかといった顧客戦略を立案することができる。

また顧客毎の活動明細が分かるので、最も収益性の高い顧客（A 象限に属する顧客）に対する活動明細を分析することにより、他の象限に属する顧客の収益性を高める為には象限毎に何をすれば良いかという観点での検討が可能になる。

3) 手数料価格設定への利用

振込、送金等サービス商品の原価も算出するので、各サービス商品の手数料価格の見直しに利用できる。他行と比較し、より競合力のある価格設定が可能となる。

4) 納得性のある営業店別原価算定

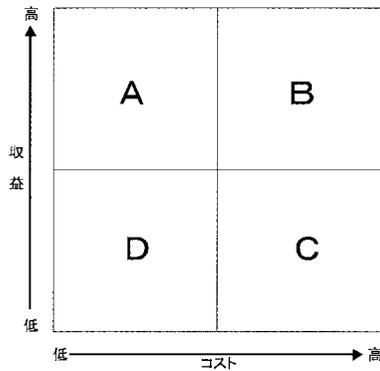


図 20 収益性による顧客の分類

営業店別原価は以前から伝統的原価計算により行なってきた。ABC の採用によって、原価が配賦される営業店にとってより納得感のある原価の算出が可能になる。

さらに、営業店に対し収益改善情報を提供し、営業店戦略の見直しに活用できる。

7. おわりに

今回のモデル構築において、最も時間を費やした作業の一つに、データ取得の可否検討、及びデータ取得の難しい場合の対策検討があげられる。今後の運用を考えた場合、データの取込みはできるだけシステム化し自動的に行なえるようにしたい。本文でも述べたように、例えばデータの取得負荷の大きいコストオブジェクトは他のコストオブジェクトと括る等の対策を行なった。これは、ABC モデルを構築する上で、避けて通れない問題である。今回はシミュレーションを行ない、コストオブジェクトを一括りにしてもコスト単価に影響しないことを実証した上での対策であり、これによりモデルの精度が下がることは決してない。この試行錯誤的なシミュレーションに役立ったのは Oros である。ほんの数秒間でモデル全体の再計算を行うなど、Oros の強力さを改めて認識した。

また、ERP と連携して製造業中心に経営改革の方法として進められてきた ABC を非製造業へ適用することにより、幅広く Oros が使えることを体感した。

3 ヶ月で導入というユーザからの厳しい要求であったが、予定どおり完了することができた。これは、ユーザプロジェクトメンバーの銀行内でのリーダーシップの発揮、銀行内関連者のプロジェクトへの積極的な参加等、ユーザの協力体制に負うところが大きく、ご協力いただいた方々に感謝の意を表したい。

- 参考文献 [1] 「An ABC Manager's Primer」 Gary Cokins, McGraw-Hill.
 [2] 「金融機関の ABC マネジメント」吉川武男 東洋経済新報社.
 [3] 「ABC/ABM の基礎テキスト」櫻井通晴 陳豊隆.
 [4] 「ABC の基礎とケーススタディ」櫻井通晴 東洋経済新報社.

執筆者紹介 福 田 英 明 (Hideaki Fukuda)

1972 年大阪大学理学部数学科卒業。同年日本ユニシス (株) 入社。汎用機 COBOL コンパイラを始めとする言語プロセッサの開発・サポート, UNIX 基本ソフトウェアの開発・サポート, ABC を含む ERP 関連業務パッケージのソフトウェア事業企画を経て, 2000 年 7 月よりアドバンストコンサルティング部にてコンサルティング業務に従事。