

## サービス会社へのABCシステムの適用

中 田 範 夫

第1節 はじめに

第2節 財務的組織における原価計算の実施状況

第3節 サービス会社へのABCシステムの導入

- (1) 激しい競争は新しい管理手段を必要とする
- (2) サービス会社でのABC構築上の配慮
- (3) ABCシステムの実施諸段階

第4節 サービス会社に特徴的な問題

- (1) 「活動」
- (2) 「プロダクト」

第5節 おわりに

第1節 はじめに

本稿の課題は、アメリカのサービス会社における原価計算の適用状況、特にサービス会社に対するABCシステムの適用可能性について検討することにある。

アメリカでは1980年代にABCシステムが提案されて以来、まず製造業においてそのシステムが採用されはじめ、続いてサービス業においてもその適用事例が紹介されてきている。研究者の論文の中でも、専門的サービス会社の置かれている状況は製造会社と基本的に同じなので、製造会社が実施するのと同じシステムを導入する必要があることが指摘されている。

すなわち、Whitt(Sue Y.Whitt) & Whitt(Jerry D.Whitt)は、公的会計会社、コンサルティング会社、エンジニアリング会社、および宣伝会社は、ア

アメリカの製造会社によって学習されたレッスンを知っている数少ない専門的サービス会社であるが、彼等がグローバルに競争するためには自分達の業務を近代的に効率化し、低原価の生産者にならなければならないとしている。そして、専門的サービス会社は、彼らの業務を効率的にし、そして価値を付加しないような活動を知覚するための努力をしなければならないのである。<sup>1)</sup>

日本でも少しずつABCシステムの採用事例が報告されだしているが、その数はまだ多くはないようである。しかし、他の多くのシステムの導入の事例から判断しても、アメリカで普及しているものは早晚日本でも普及すると考えるのが妥当であろう。

そういう問題意識の下で、サービス会社に対してABCシステムを導入する場合の(製造業とは異なった)問題点を明らかにしたい。

1) Sue Y. Whitt and Jerry D. Whitt, What Professional Services Firms Can Learn From Manufacturing, *Management Accounting*, November 1988, p.41.

## 第2節 財務的組織における原価計算の実施状況

ここでは、製造会社と対照されるサービス会社において原価計算がどの程度利用されているのか、そしてどのような目的のために原価計算が使用されているのかを検討する。この目的のためにGardner & Lammers (Mona J. Gardner and Lucille E. Lammers<sup>1)</sup>) の論文を中心に資料の紹介を行う。この論文の中で取り上げられている資料は、1984年の夏から秋にかけてアメリカの50の巨大銀行、そして25の住宅金融機関に対して行われたものである。これらの会社の財務担当役員が調査の対象とされ、75社のうち最終的に70社に対して質問票が送られている。70社のうち49社(70%)から回答が寄せられている。著者達はその回答率の高さが、大きな財務的組織によって原価計

算システム対象に対して寄せられている重要性を指摘している、と評価している。<sup>2)</sup>

まず、このような調査がなぜ行われたか、ということに関してである。これに関してGardner等は、「財務的市場における技術と経済の革新の現在の歩調を考慮すると、財務的組織における十分な意思決定への支援としての情報への要求は、特に重要だと思われる」と述べていることから推測されるように、新しい環境下において伝統的な原価計算が有用性を持っているかどうかを検証しようとしたのである。

まずこの調査結果から回答会社の大多数である87%が原価計算システムを持っていること、あるいは調査時に原価計算システムの導入を計画しているということが判明した。<sup>3)</sup>

#### ①原価計算の目標

原価計算の目標としては、以下の4つが上げられており、回答者達には重要性の順に目標をランク付けするように質問されていた。<sup>4)</sup>

- ・ 管理者の業績を評価するためにデータを提供すること
- ・ 製品開発と価格設定において支援すること
- ・ 原価削減を支援するような制度を可能にすること
- ・ 組織間で原価比較を可能にすること

| 業績評価       | 数  | パーセント |
|------------|----|-------|
| 1 = 最重要    | 7  | 14.6  |
| 2 = 2番目に重要 | 13 | 27.1  |
| 3 = 3番目に重要 | 17 | 35.4  |
| 4 = 4番目に重要 | 9  | 18.7  |
| 5 = 5番目に重要 | 2  | 4.2   |
| 合計         | 48 | 100.0 |
| 製品開発と価格設定  | 数  | パーセント |
| 1 = 最重要    | 30 | 61.2  |

|             |    |       |
|-------------|----|-------|
| 2 = 2 番目に重要 | 12 | 24.5  |
| 3 = 3 番目に重要 | 7  | 14.3  |
| 4 = 4 番目に重要 | 0  | 0.0   |
| 5 = 5 番目に重要 | 0  | 0.0   |
| 合計          | 49 | 100.0 |
| 原価削減        | 数  | パーセント |
| 1 = 最重要     | 11 | 22.4  |
| 2 = 2 番目に重要 | 21 | 42.9  |
| 3 = 3 番目に重要 | 13 | 26.5  |
| 4 = 4 番目に重要 | 4  | 8.2   |
| 5 = 5 番目に重要 | 0  | 0.0   |
| 合計          | 49 | 100.0 |
| 原価比較        | 数  | パーセント |
| 1 = 最重要     | 1  | 2.3   |
| 2 = 2 番目に重要 | 1  | 2.3   |
| 3 = 3 番目に重要 | 9  | 20.9  |
| 4 = 4 番目に重要 | 25 | 58.2  |
| 5 = 5 番目に重要 | 7  | 16.3  |
| 合計          | 43 | 100.0 |

表1 原価計算目標の重要性

(M.J.Gardner and L.E.Lammers, Cost Accounting in Large Banks, p.35.)

表1がその結果である。この回答結果に対して、ウェイト付けし、集計ランキング表としたのが次の表2である。

| 順位 | 目標        | 得点   |
|----|-----------|------|
| 1位 | 製品開発と価格設定 | 219点 |
| 2位 | 原価削減の達成   | 186点 |
| 3位 | 業績評価      | 158点 |
| 4位 | 原価比較      | 93点  |
| 5位 | その他       | 33点  |

表2 目標のランキング

(M.J.Gardner and L.E.Lammers, Cost Accounting in Large Banks, p.36)

これら2つの表（最重要だとされた場合に5点，2番目に重要だとされた場合に4点，3番目に重要だとされた場合に3点，4番目に重要だとされた場合に2点，そして5番目に重要だとされた場合に1点を配点している）から幾つかのことがわかる。まず、「製品開発と価格設定」に対して総合点が最も高く付けられており（219点），そして個別の回答においてもこの目標を第4位以下にランク付けた会社は1社も見られなかったということである。そして，次に高得点であったのは「原価削減の達成」であるが，個別の回答では第2順位（42.9%）として回答していた会社が最も多かった。以上のことから，財務的組織間で経済環境や競争の激化が進んでいるとき，製品開発と原価削減の両方に役立つ情報を必要としていることがわかる。

これに対して、「業績評価」と「原価比較」という業績評価に関わる情報は上記の2種類の情報に比較して相対的に低い優先性が与えられている（前者が，3位《158点》そして後者が4位《93点》である）。

Gardner等は，以上の結果から，こうした組織では原価計算システムの統制目的よりも計画設定目的により重要性が付与されていると，結論している。<sup>5)</sup>

## ②原価計算システム情報の価値

ここでは回答者達に対して「原価計算システムから獲得する情報の価値」について質問された結果が示されている。

| 種々の活動についての実際ユニット・コスト | 数         | パーセント        |
|----------------------|-----------|--------------|
| 1 = 最重要              | 8         | 17.4         |
| 2 = 2番目に重要           | 4         | 8.7          |
| 3 = 3番目に重要           | 12        | 26.1         |
| 4 = 4番目に重要           | 9         | 19.6         |
| 5 = 5番目に重要           | 4         | 8.7          |
| 6 = 6番目に重要           | 7         | 15.2         |
| 7 = 7番目に重要           | 2         | 4.3          |
| 合計                   | <u>46</u> | <u>100.0</u> |

|                    |           |              |
|--------------------|-----------|--------------|
| 種々の活動についての標準原価     | 数         | パーセント        |
| 1 = 最重要            | 5         | 11.6         |
| 2 = 2 番目に重要        | 2         | 4.7          |
| 3 = 3 番目に重要        | 5         | 11.6         |
| 4 = 4 番目に重要        | 4         | 9.3          |
| 5 = 5 番目に重要        | 5         | 11.6         |
| 6 = 6 番目に重要        | 7         | 16.3         |
| 7 = 7 番目に重要        | 15        | 34.9         |
| 合計                 | <u>43</u> | <u>100.0</u> |
| 責任センターについての直接原価・収益 | 数         | パーセント        |
| 1 = 最重要            | 13        | 29.5         |
| 2 = 2 番目に重要        | 5         | 11.4         |
| 3 = 3 番目に重要        | 4         | 9.1          |
| 4 = 4 番目に重要        | 9         | 20.4         |
| 5 = 5 番目に重要        | 7         | 15.9         |
| 6 = 6 番目に重要        | 5         | 11.4         |
| 7 = 7 番目に重要        | 1         | 2.3          |
| 合計                 | <u>44</u> | <u>100.0</u> |
| 責任センターについての全部原価・収益 | 数         | パーセント        |
| 1 = 最重要            | 5         | 10.6         |
| 2 = 2 番目に重要        | 10        | 21.3         |
| 3 = 3 番目に重要        | 9         | 19.1         |
| 4 = 4 番目に重要        | 5         | 10.6         |
| 5 = 5 番目に重要        | 5         | 10.6         |
| 6 = 6 番目に重要        | 7         | 14.9         |
| 7 = 7 番目に重要        | 6         | 12.9         |
| 合計                 | <u>47</u> | <u>100.0</u> |
| 直接製品原価             | 数         | パーセント        |
| 1 = 最重要            | 13        | 30.2         |
| 2 = 2 番目に重要        | 8         | 18.6         |
| 3 = 3 番目に重要        | 10        | 23.3         |
| 4 = 4 番目に重要        | 6         | 14.0         |
| 5 = 5 番目に重要        | 5         | 11.6         |
| 6 = 6 番目に重要        | 1         | 2.3          |
| 7 = 7 番目に重要        | 0         | 0.0          |
| 合計                 | <u>43</u> | <u>100.0</u> |
| 総製品原価              | 数         | パーセント        |

|             |           |              |
|-------------|-----------|--------------|
| 1 = 最重要     | 8         | 17.0         |
| 2 = 2 番目に重要 | 16        | 34.0         |
| 3 = 3 番目に重要 | 5         | 10.6         |
| 4 = 4 番目に重要 | 7         | 14.9         |
| 5 = 5 番目に重要 | 7         | 14.9         |
| 6 = 6 番目に重要 | 3         | 6.4          |
| 7 = 7 番目に重要 | 1         | 2.2          |
| 合計          | <u>47</u> | <u>100.0</u> |
| 顧客の収益性情報    | 数         | パーセント        |
| 1 = 最重要     | 2         | 4.3          |
| 2 = 2 番目に重要 | 7         | 14.9         |
| 3 = 3 番目に重要 | 8         | 17.0         |
| 4 = 4 番目に重要 | 3         | 6.4          |
| 5 = 5 番目に重要 | 9         | 19.1         |
| 6 = 6 番目に重要 | 8         | 17.0         |
| 7 = 7 番目に重要 | 10        | 21.3         |
| 合計          | <u>47</u> | <u>100.0</u> |

表3 原価計算システムから獲得する情報の価値

(M.J.Gardner and L.E.Lammers, Cost Accounting in Large Banks, pp.36-37.)

表3から、特徴的なのは、まず最初に「種々の活動についての標準原価」の情報価値が想定される以上に低いということであり（回答者のうちの34.9%が「7番目に重要；最も低い重要性」だとしている）、次に「責任センターについての直接原価・収益」並びに「直接製品原価」に対して、それぞれ「最重要」（29.5%）と「最重要」（30.2%）だと回答している割合が多いことである。

最初の「種々の活動についての標準原価」に対して重要性が低い理由としては、調査対象となっているのがサービス業の中でも財務的組織（巨大銀行、住宅金融機関）ということに原因があったかもしれない。一般的に言われているように、サービス業では製造業（特に現場作業）と比較して作業の標準化が困難であったり、あるいは標準化よりもサービスの品質を高めることに重要性が置かれているのかもしれない。

次に「責任センターについての直接原価・収益」並びに「直接製品原価」に対して比較的多くの回答者が「最重要」だと回答していることから、このような業種においても責任センターごとの業績評価に対する要求は相当に強いことが推測される。

この表3に基づいてウェイト付けされたものが次の表4である。

| 順位 | 情報の価値             | 得点  |
|----|-------------------|-----|
| 1  | ある製品の全部原価・収益      | 233 |
| 2  | ある製品の直接原価・収益      | 230 |
| 3  | あるセンターの直接原価・収益    | 209 |
| 4  | 職能の実際原価           | 204 |
| 5  | あるセンターの総原価・収益     | 195 |
| 6  | ある特定の顧客についての原価・収益 | 162 |
| 7  | 職能の標準原価           | 132 |

表4 情報の価値のランキング

(M.J.Gardner and L.E.Lammers, Cost Accounting in Large Banks, p.37)

この表4<sup>6)</sup>から次のことを読みとることができる。まず、集計ランキングの1位は「ある製品の全部原価・収益」(233点)であり、2位は「ある製品の直接原価・収益」(230点)であるということである。これは先に示した①「原価計算の目標」において、「製品開発と価格設定」に対して第1位が付けられていたことと無関係ではないと考える。すなわち、財務的組織においては「製品開発と価格設定」という目標のために原価情報としては製品に関わる情報を第一に必要とするのであろう。

次に、第3位になっているのが「あるセンターの直接原価・収益」(209点)であり、これは、第5位の「あるセンターの総原価・収益」(195点)よりも重要性が高いという結果を示している。Gardner等によれば、この結果から、責任センターにとっては直接原価の方が間接原価よりも価値が高いという評価をしている。<sup>7)</sup>



さらに、「実際原価」と「標準原価」との関係では、前者に対しては4位(204点)、そして後者に対しては7位(132点)が付けられている。先に説明した①「原価計算の目標」において、「原価削減の達成」が集計ランキングの第2位に上げられていたことから考えると、標準原価が原価削減のために十分に利用されているとは考えられない。

### ③原価配分の方法

ここでは製造業を対象とした原価計算の問題としてもしばしば取り上げられる振替価格と原価配分方法について説明する。

振替価格については、問題はあるにしても回答者のうちのほとんど80%が、その必要性に賛同している。しかし、調査では、振替価格が実際に彼等の会社で使用されているかどうかについては質問されていない。

以下に上げる項目は、振替価格の必要性に賛同しない回答者が、その理由として指摘したのものである。<sup>8)</sup>

- ・振替価格は、不調和を導き、そして、生産性を低くする。
- ・我々は、自分達が標準や予算によって最も動機づけることができると、信じている。我々の管理者達は外部から購入するという意見を持たない。従って、内部利益マークアップは役に立たない。
- ・経営管理者にとってのインセンティブは、個人の統制を越えた要素を含んでいる。
- ・振替価格は、管理者間の競争を展開するためではなくて、「完全なる写像」を展開するために必要とされる。
- ・このアプローチは、何らかの統一性の意味を破壊するために保持される。
- ・振替価格に関しての重要な考慮は、資源配分と価格設定意思決定のために各センターの経済的利益貢献額を評価することである。
- ・振替価格は、生産性を増加しない。
- ・我々は競争的であることを必要だとは考えていない。これに対して、振替価格は非常に政策的でありかつ非生産的である。

次に、コストを直接的に責任センターへ対して帰属させることができない場合に使用される原価配分に関して、質問されている。回答者の大部分（71%）は、配賦に賛成する。しかしながら、独善的な原価配分に対しては多くの反論もまた存在する。原価配分の必要性に同意しない理由としては、次のような意見が出されている。<sup>9)</sup>

- ・管理者の評価のためには、統制可能なコストのみが必要とされる。
- ・すべてのコストはカバーされなければならない、そして管理者はそうしたコストを知っておくことがベターである。個人の収益性責任のためには別の技術が使用されうる。しかしながら、管理者が何らかの統制程度を持っているような原価は、管理者はその構図「big picture」を見ることができるよう配分されるべきである。
- ・管理者は、なぜ彼が責任を持たない事柄に悩むのか？
- ・結合原価は、製品とサービスの価格設定のためにのみ考慮されるべきである。
- ・管理者は、単に自分が統制できる費用に関心を持つべきである。
- ・個々の管理者は、この情報を誤って利用する。

Gardner等は、振替価格と原価配分方法に対しての上記のような反論から、回答者達が統制面に対してよりも計画設定面に対してより重点を置いているという、評価を下している。<sup>10)</sup>

#### ④原価の配分

ここでは、個々の責任センターには帰属させることができない4つの原価範疇を配分するために使用されるシェーマ（配賦基準）にランクを付けることが回答者達に要求された。その原価範疇とは次のものである。<sup>11)</sup>

- ・幹部の給料とベネフィット・コスト
- ・本部の賃借料と減価償却費
- ・広告宣伝費と他のマーケティング・コスト

・データ処理，会計，および他のサービス・コスト

この質問の結果は表5によって表されている。4種類の原価範疇を責任センターへ配賦する方法の第1位は，それぞれ通常我々が想定するような方法であり，一応納得のいく方法が採用されているのではないかと考える。

|  |     |
|--|-----|
| 役員給与とベネフィット・コストを責任センターへ配賦するための方法       |     |
| ランク                                    | 得点  |
| 1 = センターにいる役員によって消費される時間               | 260 |
| 2 = センターの人件費                           | 195 |
| 3 = センターの取引量                           | 122 |
| 4 = その他 (非配賦を含む)                       | 117 |
| 5 = センターによって奉仕される顧客数                   | 112 |
| 6 = センターのインタレスト・コスト                    | 79  |
| 7 = センターの床面積                           | 62  |
| 本部の賃借料と減価償却費を責任センターへ配賦するための方法          |     |
| 1 = センターの床面積                           | 264 |
| 2 = センターの人件費                           | 160 |
| 3 = センターの取引量                           | 90  |
| 4 = センターによって奉仕される顧客数                   | 71  |
| 5 = センターのインタレスト・コスト                    | 50  |
| 6 = その他 (非配賦を含む)                       | 44  |
| 広告宣伝費とその他のマーケティング・コストを責任センターへ配賦するための方法 |     |
| 1 = センターの販売員によって消費される時間                | 264 |
| 2 = センターによって奉仕される顧客数                   | 146 |
| 3 = その他 (非配賦を含む)                       | 127 |
| 4 = センターの取引量                           | 97  |
| 5 = センターの人件費                           | 79  |
| 6 = センターのインタレスト・コスト                    | 53  |
| 7 = センターの床面積                           | 32  |
| データ処理，会計及び他の情報コストを責任センターへ配賦するための方法     |     |
| 1 = センターの会計担当者等によって消費される時間             | 229 |
| 2 = センターの取引量                           | 200 |
| 3 = センターの人件費                           | 121 |
| 4 = その他 (非配賦を含む)                       | 94  |
| 5 = センターによって奉仕される顧客数                   | 92  |

|                     |    |
|---------------------|----|
| 6 = センターのインタレスト・コスト | 54 |
| 7 = センターの床面積        | 53 |

表5 配賦方法のランキング

(M.J.Gardner and L.E.Lammers, Cost Accounting in Large Banks, p.38.)

## ⑤ 人員と時間の必要量

最後の質問は、原価計算システムを設計するために必要とされる人員と時間についてである。

この質問に対して、幾人かの回答者達は、システム設計のために費やされる人員と時間の必要量が当初思っていたよりも多くかかったと、回答している。また、2人の回答者は、何らかの活動を行う前に、1年間の計画期間が必要とされることを、指摘している。Gardner等は、参加者によって知覚される費用のかかる計画設定並びに実施必要量が、管理会計担当者に対して多くの機会を提供するであろうことを指摘する。<sup>12)</sup>

以上、5項目にわたるアンケートから、Gardner等は次のことを指摘している。すなわち、全体的には、財務的市場における技術的・経済的革新の現在のペースは、財務的組織において十分な意思決定への支援として情報への大きな必要性を説明する。巨大銀行、住宅金融機関における財務的問題と失敗は、最早ユニークだとは考えられない。そして、これまで、伝統的原価計算が生産志向的だということから、多くの人達は、原価計算が財務的組織のために有用でないと考えてきていた。しかしながら、この調査結果は逆である。

この調査に対して70%もの回答率が示されたのは、こうした組織の管理者によって原価計算の重要性が認識されているからに他ならない。この調査結果から、財務的組織の原価計算に関する多くの以前には知られていなかった情報が得られる。たとえば、一般的に回答者達は、原価計算が有用であり、並びに原価計算システムを遂行するのに相当の時間と努力を必要とすると、考えている。また、彼らは、原価計算情報を統制面よりもむしろ計画設定面

における利用を高くランクづけている。<sup>13)</sup>

- 1) M.J.Gardner and L.E.Lammers, Cost Accounting in Large Banks, *Management Accounting*, April 1988.
- 2) M.J.Gardner and L.E.Lammers, p.39.
- 3) M.J.Gardner and L.E.Lammers, p.34.
- 4) M.J.Gardner and L.E.Lammers, p.34.
- 5) M.J.Gardner and L.E.Lammers, p.36.
- 6) M.J.Gardner and L.E.Lammers, 「最重要」とされたものに7点, 2番目に重要とされたものに6点, 3番目に重要とされたものに5点, 4番目に重要とされたものに4点, 5番目に重要とされたものに3点, 6番目に重要とされたものに2点, 7番目に重要とされたものに1点が配点されている。p.37.
- 7) M.J.Gardner and L.E.Lammers, p.37.
- 8) M.J.Gardner and L.E.Lammers, pp.37-38.
- 9) M.J.Gardner and L.E.Lammers, p.38.
- 10) M.J.Gardner and L.E.Lammers, p.38.
- 11) M.J.Gardner and L.E.Lammers, pp.38-39.
- 12) M.J.Gardner and L.E.Lammers, p.39.
- 13) M.J.Gardner and L.E.Lammers, p.39.

### 第3節 サービス会社へのABCシステムの導入

本節では、ABCシステムをサービス会社へ導入する場合に生じる便益と欠点について説明する。

Kock (Soren Kock) は、まず現状認識として、過去4年以上にわたって世界中が景気後退期にあり、こうした状況の中で、成長し続けていたサービス・セクターが現在では減退し始めており、さらに多くの会社が破産へと追い込まれているという。サービス会社の管理者にとっては、意思決定において商品情報へアクセスすることが今まで以上に重要になってきている。ABCシステムは、製造会社において製品を製造販売するときに、原価に関する明確な構造を提供するための効果的な手段であることが明らかになってき

ている。そこで、サービス会社に対してもABCシステムを適用することで、製造されるサービス（製品）へ原価を跡付けるための効果的な手段となるのではないかと、推測している。さらに、ABCの機能を拡充して、サービス会社における総合的品質考慮を実施するときの有用な手段になりはしないかと考えている。<sup>1)</sup>

### (1) 激しい競争は新しい管理手段を必要とする

Kockによれば、サービス会社では、製造会社に比較して相対的に固定費の方が変動費（たとえば直接労務費）よりも、また共通費の方が個別費よりもより一般的である。さらに、サービス会社にとっての管理会計システムの必要性が、次の2点から指摘されている。すなわち、第1点は、競争の激化(これには、多くのサービス業における規則撤廃が関与しているという)により、よりすぐれた計画と統制手段を必要としていること、そして第2点は、製造会社と同様に専門的サービス会社では、規模と組織的複雑性が増大してきていること。これらの2点から、優れた原価計算システムの必要性を指摘する。<sup>2)</sup>

Kockは、伝統的原価計算を評価して、新しい環境に関わる財務的組織にとってそのような原価計算は有用でないと結論を下している。その理由として、Gardner & Lammersが、巨大銀行、住宅金融機関における財務的問題と失敗を、最早ユニークなものとして考えられないとしていること<sup>3)</sup>、並びに、1995年の倒産事例（Barings collapse）を上げている。<sup>4)</sup>

### (2) サービス会社でのABC構築上の配慮

サービス会社に対してABCシステムを適用する場合に考慮すべきことはいくつか考えられるが、まず考慮されなければならないことは次の2点であろう。最初に、どのタイプのABCが実施されるべきか、ということである。次に、ABCシステムとしての原価計算システムがどのような利用目的を持って構築されるべきであるか、ということである。

最初の点は、たとえば、ABCシステムを単に特殊原価調査として実施し、

制度的原価計算とは区別するのか。あるいは、ABCシステムを制度的原価計算として利用する場合には、伝統的原価計算との関係をどうするのか。さらに、原価計算システムは他の会計システムと関わりを持っているが、それらとの関係をどうするのか。<sup>5)</sup>もちろん、このような配慮の背後にはどの程度のコストがかかりどのようなベネフィットが得られるかということが関与する。

次の点については、孤立的に扱うのではなくむしろ最初の点との関係で考慮すべきである。すなわち、原価計算システムの結果がいかに利用されるべきであり、さらに組織における異なったレベルの管理者達はその結果をいかに利用するかを、考慮すべきである。たとえば、ABCシステムが、経営管理手段として機能するように意図されるならば、経営管理者はその実施を支援すること、並びに必要ならばその戦略を変更するように組織されていることが重要である。<sup>6)</sup>つまり、ABCシステムの結果としての情報が十分に利用されるためには、経営管理者の協力が必要であるので、ABCシステムを実施する前にその利用目的を経営管理者に理解させ、さらには積極的な協力を求めることが必要とされる。<sup>7)</sup>

### (3) ABCシステムの実施諸段階

ここでは、サービス会社に対してABCシステムを導入する場合の諸段階について説明する。ただし、ここでの説明は製造会社に対するABCシステムの導入に準じるものだけに限り、サービス会社にとって特徴的な問題については次節で取り扱うことにする。

ABCの実施段階は次のような2段階で行われる。<sup>8)</sup>

第1段階；間接費を同質的なコスト・プールへと区分する。

同質的なコスト・プールが設定されると、このプールごとにコスト・ドライバーが選定され、コスト・ドライバー単位あたりの原価が算定される。

第2段階；各間接費プールの原価を製品に配賦する。

第1段階で算出されたコスト・ドライバー単位あたり原価に各製品によっ

て使用されるコスト・ドライバー数量を乗じることによって、製品種類ごとのコスト・プールごとの間接費が計算される。これをコスト・プールの種類全体について集計したものが製品種類ごとの間接費総額である。この場合に、コストを4つの階層に区分して、それぞれ異なったコスト・ドライバーを使用して製品種類に配分される。このうち施設支援費用のみは、製品種類に配賦しない方がよい。<sup>9)</sup>

- 1) Soren Kock, Implementation considerations for activity-based cost systems in service firms : the unavoidable challenge, *Management Decision*, Vol.33, No.6, 1995 p.57. もちろん, ABCは製造会社の製造部門以外の領域, たとえば購買・経理・管理部門等に対して有用と考える。
- 2) Soren Kock, p.57.
- 3) M.J.Gardner and L.E.Lammers, Cost Accounting in Large Banks, *Management Accounting*, April 1988, p.34. ただし, この論文についての解釈をKockは誤っているのではないかと小生は考える。小生の解釈は次のようである。伝統的原価計算が生産志向的であるという理由から, 伝統的原価計算は財務的組織にとって役に立たないのではないかという主張が多くのビジネス出版物の中で見られた。そこで, それを実証するためにGardner等が調査を行ったところ, 結果はそうした出版物の中の主張とは違って, 原価計算が有用であることが証明されている。この点については, 本稿の第2節を参照のこと。
- 4) Soren Kock, p.57.
- 5) これらの諸問題についての見解はKaplanの主張の中に見られる。その概要を説明すると次のようになる。Kaplanは, 1988年の論文の中では原価計算の3つの機能を単一原価計算によって達成することは困難であるので, 機能に応じて別々の原価計算システムを構築すべきだと主張している。[Kaplan, R.S., One Cost System Isn't Enough, *Harvard Business Review*, Vol.66, No.1, January-February 1988, p.62, p.66.] しかし, 1990年の論文においては, 上述の提案は, ABCが外部的な財務諸表を作成するために従来から使用されている原価計算から区別されるべきことを主張したのであり, 複数の原価計算システムを保有することが最終目的ではなく, 最終的には統合的経営情報システムを設定すべきことを提案している。[Kaplan, R.S., The Four-Stage Model of Cost Systems Design: Firms must pass through four phases to achieve integrated MIS, *Management Accounting*, Vol.71, No.8, February 1990, p.22. なお, この点については拙稿, 制度としての原価計算とABC/ABMの機能分化と統合の問題(『戦略的プランニング・コントロールの研究』, 小林哲夫先生退官記念論文集編集委員会編, 中央経済社, pp.237-238を参照のこと。) もちろん, KaplanはABCシステムを特殊原価調査でなく制度的に実施すべきことを前提にしている。
- 6) Soren Kock, p.61.
- 7) CooperとKaplanも次のように指摘している。どの活動が販売マージンを増加させ, 営業活動費



用を減少させるかを発見するためには、管理者達はマクロレベルでの資源消費のパターンを理解する必要がある。そして、ABC分析は、どの活動が事業のどの部分に関連しているかということ、並びにそれらの活動がいかにして収益創造と資源消費にリンクしているかということ、を正確に明らかにする。これらの関係を明らかにすることによって、ABCは管理者達が利益を生み出すであろう活動をどこで行っているかを正確に理解することができる。Robin Cooper and R.S.Kaplan, Profit Priorities from Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*, May-June 1991, p.131.

8) Soren Kock, pp.59-60.

9) CooperとKaplanは、工場の活動費用を次のように4つの活動レベルに依拠して区分している。工場支援活動、製品支援活動、バッチ・レベルの活動、そしてユニット・レベルの活動である。ユニット・レベルの活動によって発生する費用とは、ユニット数の増減によって変動する費用である。バッチ・レベルの活動によって発生する費用とは、バッチ数の増減とともに変動する費用であり、これはユニット・レベルの活動の増減によつては変動しない。製品支援活動によって発生する費用は、異なった製品タイプの数に依存しており、ユニットやバッチがどれだけ製造されるかには依存しない。最後に、工場支援活動によって発生する費用は、会社が製品を製造することを可能にするような全体的なキャパシティを提供するために発生する。たとえば、工場管理、建物と土地の保守、および光熱費用である。(Robin Cooper and R.S.Kaplan, Profit Priorities from Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*, May-June 1991, pp.131-132.)

#### 第4節 サービス会社に特徴的な問題

ここでは、サービス会社に対してABCを適用する場合に発生すると考えられる問題、すなわち製造会社に適用する場合とは異なった、サービス会社特有の問題について考慮する。<sup>1)</sup>さてABCシステムにおいては、原価の発生・負担関係を次のように想定している。

資源（コスト）→活動→プロダクト

ここでは、サービス会社に特徴的な問題として「活動」並びに「プロダクト」について考えてみる。

##### (1) 「活動」

Kockによると、ABCの適用は次の理由で問題を引き起こすかもしれないという。すなわち、ABCは、ある組織における各異なった活動について平均費用が決定されるべきである、ということを想定している。この条件が満た

されていれば、製品原価は、各製品を製造するために必要とされる活動の種々の組み合わせに基づいて形成される。<sup>2)</sup>たとえば、製造会社のABCシステムの適用においてしばしば例に出される段取費用についてであるが、これをABCでは段取回数や段取時間といったコスト・ドライバーを使用してコスト・ドライバー当たりの段取費用を計算する。しかし、この場合、段取回数がコスト・ドライバーとして意味があるのは1回当たりの段取費用が同一であること、あるいは段取時間がコスト・ドライバーとして意味を持つのは1時間当たりの段取費用が同一であること、という想定がなされているからである。前者の場合には、1回当たりの段取時間が同一であり、そして段取りに必要なとされる諸資源（人員、設備、道具など）が同一であるという条件が必要になる。後者の場合は、段取りに必要なとされる諸資源が同一であるという条件が重要である。しかし、実務では1人の従業員がしばしば複数の活動の中で作業するので、この前提を満たすことが困難である。結果としてサービス会社の中にABCを実施するのは困難であるという主張となる。

GraneとMeyerは、結果としてサービス会社の中にABCを実施するのは困難であると主張している。すなわち、従業員はしばしば複数の活動に従事するので、結果的に、特定の活動に専念する従業員の時間を孤立化する事は困難である。加えて、活動時間は製品ラインや顧客セグメントごとに変化するるので、製品原価を見積もるときに平均活動原価を使用することは誤った結果を導くことになる。<sup>3)</sup>

彼等の主張は注目に値する。もちろん、彼等の主張が全面的に妥当するような会社では、ABCを実施することが困難であろう。しかしながら、大抵の場合は、次のように主張できると考える。ABCにおける正確性というのは伝統的原価計算と比較してのものである。理論的には、ABCにおいて段取回数や段取時間がコスト・ドライバーとして意味を持たないような状況が生じるならば（すなわち、製品種類ごとに段取時間が異なったり、あるいは段取りのために消費される諸資源の必要量が異なる場合）、別のコスト・ドライバーを探索しなければならないということになる。しかし、別のコスト・ドライ

バーを捜し出すためには相当のコストがかかる（たとえば、現場では、これまで以上に詳しいデータを記録することが必要になろう）。従って、実務的には、計算の正確性から得られるベネフィットとそのために発生するコストを勘案しなければならない。この正確性についてはドイツでも議論されている。たとえば、Riebelは、原価計算には完全な意味での正確性は望めないとして、次のような正確性を妨げる3つの要因を上げている。a. 正確性の絶対的限界、b. 正確性の経済的限界、c. 回避可能だが経済的には是認されない不正確性。<sup>4)</sup>

## (2) 「プロダクト」

サービス業のプロダクト（アウトプット＝サービス）は、明確に捉えにくく、そしてアウトプットと活動との因果関係が識別しにくい<sup>5)</sup>、という特徴がある。ここでは、サービスの品質に焦点を絞って検討することにする。

品質に関わる研究は2つのカテゴリーに区分される。1つ目のカテゴリーは、顧客によって知覚される品質、換言すればサービスを提供する組織の外で知覚される品質である。2つ目のカテゴリーは、内部的品質である。これは不能率な生産を導くような誤りを除去するために、組織がいかに機能しなければならないかに関連する。ABCシステムを構築するときには、特に最初のカテゴリーの品質が重要である。<sup>6)</sup>

ABCシステムを実施する会社は、まず、組織の中で遂行される職能を分析し、そこで生産されるサービスが顧客によって必要とされるかどうかを決定する。次に、そのサービスが必要とされるならば、それが能率的かつ原価効率的に遂行されるか、あるいはプロセスの改善やサービス自体の改善が必要であるかが検討される（内部的品質）。さらに、管理者は異なったサービスのうちどのサービスが優先されるべきかを、決定しなければならない。このとき、顧客にとってどのサービスがより重要であるかを把握することができれば、サービス間の優先順位を付けることができる。<sup>7)</sup>

顧客によって知覚される総合的品質は、3つの次元から勘案される。1つ

目は技術的次元である。これは、サービス・プロセスが遂行される時顧客に委ねられるところのものに関連する。2番目は機能的な次元である。これは、顧客があるサービスをいかに受け取るか、ということである。最後のものは経済的次元である。これは、相互依存的パートナー間の取引が経済的観点から満足するアウトカムを含まなければならない、ということ指摘する。<sup>8)</sup>

サービスの品質について説明してきたが、製造会社でもまたサービス会社でも会社の競争上の優位性を獲得するためには、顧客の収益性情報を効果的に利用する必要がある。これを効果的に利用することによって、安定的な顧客関係を保持するための会社の能力を高めることができる。以下では、顧客との長期的な関係保持が短期的取引関係に比べて会社利益にとって非常に有利であることを明らかにする。

Reichheld (Frederick E.Reichheld) & Sasser (W.Earl Sasser, Jr.) は、以下で紹介するように顧客との長期的な関係を維持することによって、会社は彼らの知識を獲得し、従って、会社は顧客に継続してサービスすることができることを指摘している。つまり、首尾一貫してサービスを提供する会社は、継続的に顧客がその関係に満足しその関係に留まるように、サービスの品質を改善する必要がある。<sup>9)</sup>

#### {利益と離反率に関する研究}

Reichheld等の研究によると、製造会社において「ゼロ欠陥」を指導原理として品質運動が進展してきたが、それは具体的にはスクラップの堆積、手直しなどに関する原価と意味合いを解明することであった。サービス会社においてはこのスクラップの堆積が「離反」顧客に相当する。「離反」とは、会社にとって顧客であった人や組織が、何らかの理由で離反することである。

この顧客の離反は、規模、市場占有率、および競争上の優位性に関連する他の諸要素よりもサービス会社においてはより重要である。すなわち、離

反率がほんの5%だけ変動することによって利益が非常に大きく変動する。従って、離反率は利益についての正確な指導指標である。それと同時に、離反した顧客から離反の理由を収集することによって、会社の利益が減少する前に離反を生み出し、離反を強めるような会社の弱点とでもいべきものを探知することができる。このように、離反分析は、会社が継続的な改善を管理するのを支援する指針である。<sup>10)</sup>

#### ・利益と顧客関係の長さとの関係

表6は、ある顧客が時間経過にわたってどれだけの利益を生み出すかを表したものである。4種類のサービス会社における年度経過と会社が顧客1人当たりで獲得する利益額との関係が示されている。

(単位：ドル)

|    | クレジット・カード会社 | ランドリー会社 | 配送会社 | 自動車サービス会社 |
|----|-------------|---------|------|-----------|
| 0年 | ☆(51)       | —       | —    | —         |
| 1年 | 30          | 144     | 45   | 25        |
| 2年 | 42          | 166     | 99   | 35        |
| 3年 | 44          | 192     | 121  | 70        |
| 4年 | 49          | 222     | 144  | 88        |
| 5年 | 55          | 256     | 168  | 88        |

**表6 1人の顧客が時間経過にわたって生み出す利益額**

(F.F.Reichheld and W.E.Sasser, Jr., Zero Defections: Quality Comes to Services, pp.106-107を参照した) ☆ ( ) はマイナスを表す。

この表6からわかるように、顧客関係が長く続くことによって顧客はだんだんと多くの利益を生み出している。しかしながら、ほとんどの会計システムは、顧客のライフ・タイムに渡る期待キャッシュ・フローを無視している。<sup>11)</sup>

・顧客関係が長いとなぜ会社は儲かるのか

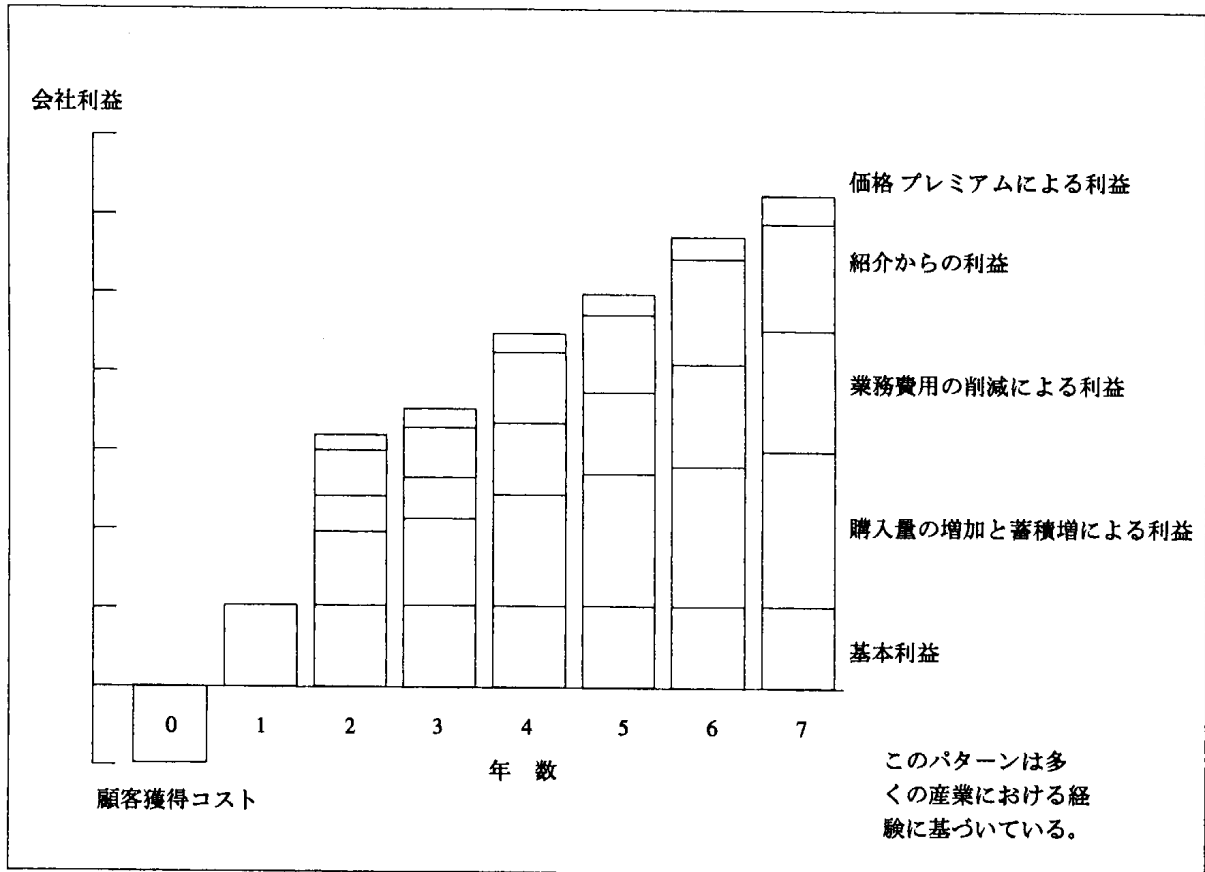


図1 顧客関係が長くなると会社はなぜ儲かるのか

(F.F.Reichheld and W.E.Sasser, Jr., Zero Defections: Quality Comes to Services, p.108.)

図1から、顧客関係が長くなるにつれて会社のもうけが多くなる理由を見ることが出来る。図を説明すると次のようになる。<sup>12)</sup>

①顧客獲得コスト；このコストは顧客を獲得するために費やされるコストである。たとえば、新しい顧客を獲得するためには宣伝、プロモーションなどの1回限りの原価を必要とする。

②購入量の増大と蓄積増からの利益；たとえば、クレジット会社の場合には、顧客がその会社のクレジットを使用することに慣れ、そのカードが提供するサービスに満足するとき、顧客はそれをもっと多く使用するようになり、結果として蓄積が多くなる。Reichheld等によると、分析してきた2ダースの産業の中で100以上の会社の中でこのような傾向が見られたという。

③オペレーティング・コストの減少による利益；会社が顧客との関係について経験を積むならば、会社はその顧客に対してより能率的にサービスを提供することができる。たとえば、クライアントとの人的な関係に依存している小さなコンサルティング会社は、最初の年度に比較して第2年度には原価が3分の2だけ減少することが、事例として示されている。その理由は、顧客はそのコンサルタントから何が期待されるかを知っており、そして彼は疑問をあまり持たなくなる。加えて、そのコンサルタントは、顧客の財務的な状態や投資選好について知悉しているからである。

④紹介による利益；長期的な関係の継続している顧客は、会社にとって最も優れた宣伝媒体である。そして、彼等はしばしば会社のことを宣伝してくれるので、彼等の宣伝を通じて新しい顧客を獲得することができる。この傾向は、車や家屋のような高額商品、また、保険などについて特に強いと感じる。

⑤価格プレミアムからの利益；医者やホテルを利用するときなどは、長期的な関係が継続していると信頼が生じてくることが多い。このような場合には、よりすぐれたサービス（つまり高額のサービス）に対しても、顧客は支払いを拒絶しなくなる。

以上、図1を説明してきた。この図の具体的な数字は産業や会社によって異なるであろうが、一方で、この図の重要性は、顧客関係が長くなると利益が増大するという傾向を示していることにある。従って、顧客についての本当の価値を計算するためには、会社はこうした利益や原価の流れについて勘案しなければならない。<sup>13)</sup>

#### ・利益と離反率との関係

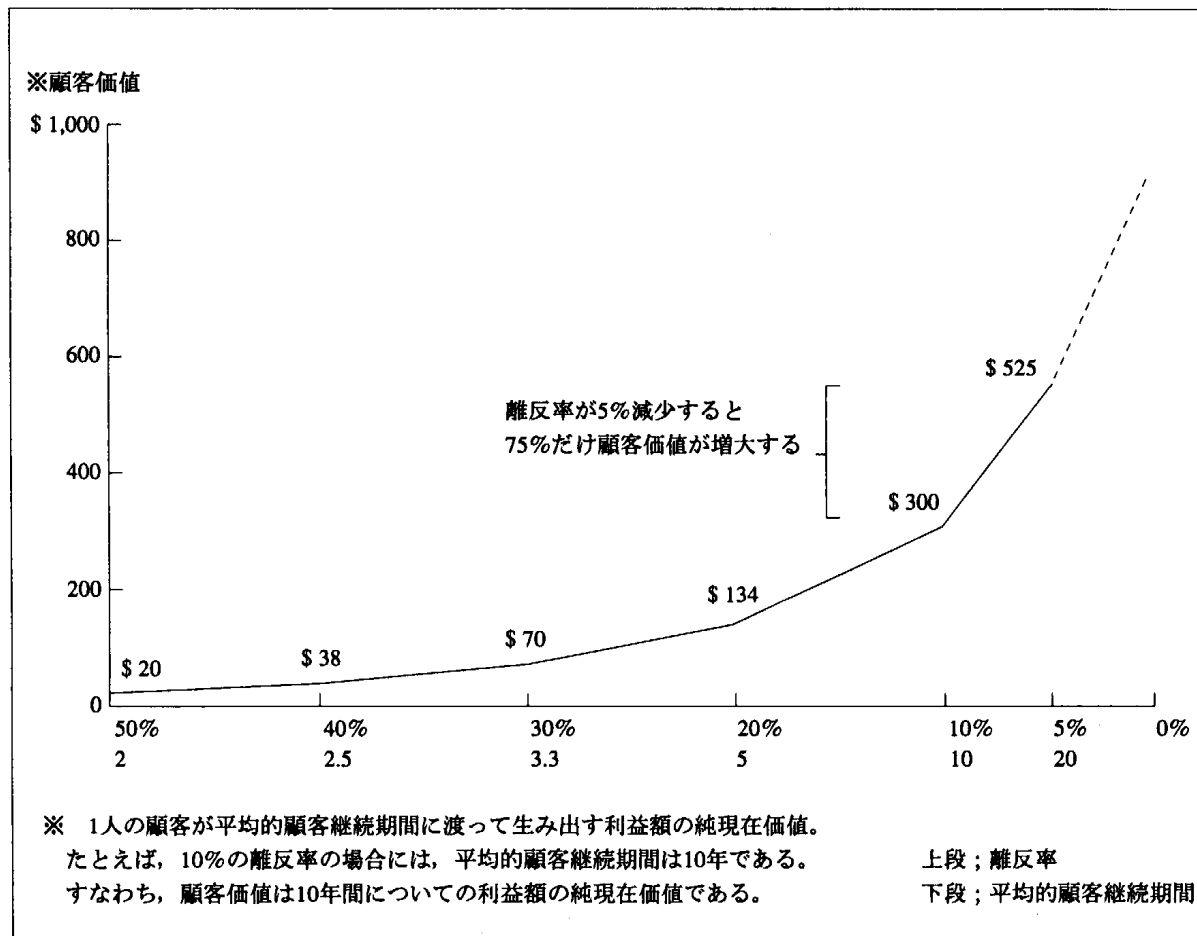


図2 クレジット・カード会社の離反曲線

(F.F.Reichheld and W.E.Sasser, Jr., Zero Defections: Quality Comes to Services, p.109.)

会社が、離反率を低くすることができるとき、平均的顧客関係は長くなり、そしてその関係は利益を著しく増加させる。図2は、クレジット・カード会社の離反曲線である。この図から、会社の離反率の小さな動きが、いかに会社利益に対して大きな変動を引き起こすかを示しているかを見て取ることができる。

たとえば、クレジット・カード会社が離反率を20%から10%へと減少させるとき、顧客との平均的ライフ関係期間が5年から10年へと2倍となり、そしてその顧客の価値は2倍以上になっていることがわかる。<sup>14)</sup>

もちろん、離反曲線の形は産業によって異なるが、利益は離反率が減少するとき増大するという関係は一般的な関係だといえよう。Reichheld等は、以上のような離反について理解することは、管理者にとって有用であると主張



する。すなわち、サービス品質における継続的改善は原価と考えるのではなく、投資だと考えた方が良いということである。つまり、離反の減少に役立つようなサービス（原価）の増加は、その効果（利益増大）が相当長きに及ぶので、単年度の原価と考えるよりも投資として捉えるべきであるといふのである。<sup>15)</sup>

- 1) 櫻井通晴教授はRotchの主張を引用しながら、次の点がサービス業においては、製造業とは異なる特徴だと指摘されている。①アウトプットが明確にとらえにくい、②アウトプットと活動との因果関係を識別しにくい、③活動が非体系的で、自発的かつ無形のものが多い、④総原価に占める共通費や固定費の割合が大きい。櫻井通晴著、間接費の管理—ABC/ABMによる効果性重視の経営—, 中央経済社, 平成7年, pp.160-161.
- 2) Soren Kock, Implementation considerations for activity-based cost systems in service firms: the unavoidable challenge, *Management Decision*, Vol.33, No.6, 1995, p.59.
- 3) Crane, M. and J.Meyer, Focusing on True Costs in a Service Organization—Fireman's Fund took a 'snapshot' of operating expenses to develop a clearer picture of its product, customer, and activity costs—, *Management Accounting*, February 1993, pp.41-45.
- 4) Riebel, P., Einzelkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, Opladen, 1972, S.26. この点については次の文献を参照のこと。中田範夫著, ドイツ原価計算論—直接原価計算を中心として—, 1997, pp.144-146.
- 5) 櫻井通晴著, 間接費の管理—ABC/ABMによる効果性重視の経営—, 中央経済社, 平成7年, pp.160-161.
- 6) Soren Kock, p.58.
- 7) Soren Kock p.58.
- 8) Soren Kock, p.58.
- 9) Soren Kock, p.58. しかしながら, 改善されるサービスの品質と収益との間の関係は, これまでの研究が指摘しているほど明確でないという。たとえばStorbacka (K.Storbacka)の次の研究は, 高品質が必ずしも良い収益性を導かないことを明らかにしているという。K.Storbacka, Customer Relationship Profitability in Retail Banking, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, 1993.
- 10) Frederick E.Reichheld, p.105.
- 11) Frederick E.Reichheld, p.106.
- 12) Frederick E.Reichheld, pp.106-107.
- 13) Frederick E.Reichheld, p.107.
- 14) Frederick E.Reichheld, p.107.
- 15) Frederick E.Reichheld, pp.107-108. さらにReichheldは, 離反が利益と密接にリンクしていることを知ることは, 相対的に高いユニット・コストを持っている会社がなぜ依然として儲かって

いるかという理由を説明する、と主張する。Frederick E.Reichheld, p.108.

## 第5節 おわりに

以上、本稿ではサービス会社における原価計算の問題、特にサービス会社に対するABCシステムの導入問題について検討してきた。

第2節では通常学術的な文献においては「財務的組織では原価計算が有用ではない」という主張に対して、Gardner等の調査では、財務的組織においても管理者達の多くは原価計算の重要性を認識していたことを、説明した。

ただし、ここで行われていた調査は巨大銀行、住宅金融機関に対してのものであった。その意味で、この結果をサービス会社全体に対して普遍していくことはできない。

第3節では「サービス会社へのABCシステムの導入」について扱った。ここでは、サービス会社においてもABCシステムの導入の必要性が生じていることを説明した。そして、そこで導入されるABCシステムは、製造会社に対するABCシステムの導入の場合との相違を特に意識していない。

続く第4節では、「サービス会社に特徴的な問題」として、サービス会社に対してABCシステムを導入する場合に想定される特徴的な（製造会社と比較して）問題を扱った。

ここで扱わなかった問題もある。サービス会社といっても広範囲に及ぶのでその活動についても多種多様である。比較的単純な原価構造を持っているといわれる銀行やコンサルティング会社から、複雑な原価構造を持っているといわれるレストランや病院までがその範囲に含まれる。現実にABCシステムを導入する場合には、この原価構造の違いによってその導入コストに大きな相違が出るのが予想される。

次の研究テーマとしてはサービス会社の中でも特に病医院に焦点を当ててみたい。

## 引用文献

- Cooper, Robin and R.S.Kaplan, Profit Priorities from Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*, May-June 1991.
- Crane, M. and J.Meyer, Focusing on True Costs in a Service Organization- Fireman's Fund took a 'snapshot' of operating expenses to develop a clearer picture of its product, customer, and activity costs-, *Management Accounting*, February 1993.
- Gardner, M.J. and L.E.Lammers, Cost Accounting in Large Banks, *Management Accounting*, April 1988.
- Kaplan, R.S., One Cost System Isn't Enough, *Harvard Business Review*, Vol. 66, No.1, January-February 1988.
- Kaplan, R.S., The Four-Stage Model of Cost Systems Design : Firms must pass through four phases to achieve integrated MIS, *Management Accounting*, Vol.71, No.8, February 1990.
- Kock, Soren, Implementation considerations for activity-based cost systems in service firms : the unavoidable challenge, *Management Decision*, Vol.33, No.6, 1995.
- Reichheld, F.F. and W.E.Sasser, Jr., Zero Defections : Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, September-October 1990.
- Riebel, P., Einzelkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, Opladen, 1972.
- Whitt, Sue Y. and Jerry D.Whitt, What Professional Services Firms Can Learn From Manufacturing, *Management Accounting*, November1988.
- 櫻井通晴著, 間接費の管理—ABC/ABMによる効果性重視の経営—, 中央経済社, 平成7年。
- 中田範夫著, ドイツ原価計算論—直接原価計算を中心として—, 晃洋書房, 1997。
- 中田範夫稿, 制度としての原価計算とABC/ABMの機能分化と統合の問題(『戦略的プランニング・コントロールの研究』, 小林哲夫先生退官記念論文集編集委員会編, 中央経済社, 1999年)。