

IMES DISCUSSION PAPER SERIES

近年における管理会計の進展と  
銀行業への応用可能性

こが けんたろう  
古賀 健太郎

Discussion Paper No.2002-J-20

IMES

INSTITUTE FOR MONETARY AND ECONOMIC STUDIES  
BANK OF JAPAN

日本銀行金融研究所

〒103-8660 日本橋郵便局私書箱 30 号

**備考：** 日本銀行金融研究所ディスカッション・ペーパー・シリーズは、金融研究所スタッフおよび外部研究者による研究成果をとりまとめたもので、学界、研究機関等、関連する方々から幅広くコメントを頂戴することを意図している。ただし、論文の内容や意見は、執筆者個人に属し、日本銀行あるいは金融研究所の公式見解を示すものではない。

## 近年における管理会計の進展と銀行業への応用可能性

古賀 健太郎\*

### 要 旨

本稿は、近年、管理会計の研究から開発された新しい管理会計の手法である活動基準原価計算（ABC）とバランスト・スコアカード（BSC）とを検討し、それらを銀行業に応用する可能性を考察した。ABCの狙いは、増加した間接費を、種類が増えた製品に正しく配賦することである。ABCは間接費を一旦その発生源であるアクティビティに割り当ててから、製品に配賦するという特徴をもつ。その役割は、製品戦略のための原価情報を提供することと、原価構造を改善するための原価情報を提供することである。後者の役割を満たす努力は活動基準原価管理（ABM）と呼ばれている。

BSCの狙いは、経営戦略を指標に落とし込むことにより、戦略と現場での活動とを結びつけることである。BSCでは、現場での4つの視点、つまり、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点ごとに指標を作る。そして、指標間は因果関係で結ばれ、企業の最終目標（一般には企業価値の増大）を達成するための道筋が明らかにされる。そして、その進捗が測られる。

ABCもBSCも、現在の日本の銀行業が抱える経営管理の問題を解決する有効な手段と考えられる。

キーワード：ABC、ABM、バランスト・スコアカード、業績評価、銀行業の管理会計

JEL classification：L10、M10、M41

\*Assistant Professor, The University of Illinois at Urbana-Champaign, Department of Accountancy

本稿は、黒崎浩、森沢徹（共に野村総合研究所）、金子良太、永山真美（共に早稲田大学）の各氏の協力に負っている。

## 目次

1 . はじめに.....	1
2 . 活動基準原価計算 ( ABC ) .....	2
( 1 ) 概要.....	2
( 2 ) ABC の特徴.....	6
イ . 計算構造.....	6
ロ . 役割.....	7
ハ . 前提とする経営環境 .....	8
( 3 ) ABC 適用の問題点.....	8
( 4 ) ABC から ABM への展開.....	9
3 . バラリスト・スコアカード ( BSC ) .....	12
( 1 ) 概要.....	12
( 2 ) BSC の特徴.....	13
イ . BSC の 4 つの視点.....	13
ロ . 経営管理システムとしての BSC .....	16
( 3 ) BSC の導入に関する問題点 .....	19
( 4 ) 将来の展望 .....	20
4 . 銀行業への適用可能性 .....	22
( 1 ) 銀行業における管理会計の現状 .....	22
イ . 本支店間における管理会計.....	22
ロ . 本店内あるいは支店内の管理会計.....	22
( 2 ) ABC の適用の可能性と問題点 .....	23
( 3 ) BSC の適用の可能性と問題点.....	25
5 . まとめ.....	28
【参考文献】 .....	29

## 1. はじめに

本稿の目的は、近年、管理会計の研究から開発された新しい管理会計の手法を検討し、それらを銀行業に応用する可能性を考察することである。1980年代後半から、管理会計の研究は2つの大きな成果を生んだ。1つは、原価計算の分野での活動基準原価計算（Activity-based costing：以下、ABC）であり、もう1つは、業績評価の分野でのバランスト・スコアカード（Balanced scorecard：以下、BSC）である。本稿では、この2つの新しい管理会計の手法に焦点を当てる。

1990年、R. S. Kaplanは管理会計の歴史を振り返り、当時の学術研究が実務と乖離していることを指摘した（Kaplan[1990]）。これを契機に、管理会計の研究は、実務との接点を意識するようになった。具体的には、学術研究で知られていない管理会計の実務を紹介したり、実務家と共同で新しい手法を開発したり、実務を実証的に研究したりした。ABCやBSCは、これらの努力の中で、実務家と共同で開発された新しい管理会計の手法である。

ABCやBSCは、研究者と製造業者との共同研究から生まれた。現在、ABCやBSCは、製造業者の間で普及している一方で、非製造業者の間では浸透していない。浸透していない原因として、2つの可能性が考えられる。すなわち第1の可能性は、「ABCやBSCが元来、非製造業と相容れない特徴をもっている」ということであり、第2の可能性は、「非製造業者は、これまで、管理会計の仕組みを変えることによって経営管理を改善することについて、関心が薄かった」ということである。本稿は第2の可能性を前提にする。そして、非製造業のうちの銀行業で経営管理を改善するために、ABCやBSCができる貢献とその要件とを考察する。

本稿は、5節からなる。次節ではABCが開発された背景、理論の特徴、問題点を検討する。第3節はBSCについて同様の点を論じる。第4節は、BSCやABCを銀行業に適用する可能性を考察する。第5節が本稿を締め括る。

## 2 . 活動基準原価計算 (ABC)

### (1) 概要

現代の企業は、経営環境が変化して間接費が増えるという原価構造の変化に直面した。同時に、多品種少量生産化が進み、製造現場が多様、複雑になった。こうした環境に伝統的な原価計算が対応できず、正しい製品原価を捕捉できないようになった。正しい製品原価がわからなければ、製品戦略を誤る。R. S. Kaplan は、1970～1980年代、アメリカの製造業が競争力を失ったのは、正しくない製品原価の認識のために製品戦略を間違えたからだと指摘した (Kaplan [1990])。製品原価の認識が正しくないという問題を解決するため、1980年代後半、R. Cooper と Kaplan とは、伝統的な原価計算とは異なる ABC を提唱した。

現代の企業が置かれている経営環境は間接費を増やすことになった。間接費が増えた要因は2つある。

FA<sup>1</sup>や CIM<sup>2</sup>等、製造現場の自動化が進展した結果、直接労務費が減り、間接費である設備費が増えた。

顧客の重視と、高い品質に対する欲求が、販売費や品質保証費等の間接費を増やした。

さらに、現代企業では、提供する製品の種類が増えて、多品種少量生産となった。この結果、製造現場は多様、複雑になった。

一般に、間接費に含まれる設備費、販売費、品質保証費は固定費である。したがって、現代企業では、増加した間接費を、種類が増えた製品に正しく配賦することが求められる。つまり、間接費の配賦が現代の管理会計上の重要課題となった。

1970年代以降、伝統的な原価計算では、全部原価が主流であった。全部原価では、間接費は管理の必要性から発生場所つまり部門別に捉えられ、間接費の総額を製品別に配賦するとき、直接作業時間や機械時間あるいは直接材料費などの操業度が基準とされる。間接費の個別費目でなく、その総額を配賦するた

---

<sup>1</sup> Factory Automation の略。事務部門を効率化する OA (Office Automation) に対して、生産現場の自動化、無人化を追求すること。従来は人手に依存していた加工、組立工場の自動化である。

<sup>2</sup> Computer Integrated Manufacturing の略。コンピュータにより、生産活動を統合的に制御・管理するシステムのこと。

め、複雑な間接費の発生の現状が、製品原価に反映されないことになる。

次の例でこの点を明らかにする。いま、ペンの製造業者を想定する。この製造業者は、黒のペンと紫のペンとの2種類を作っている。年間、黒のペンを9,900本、紫のペンを100本製造する。

製造業者がペンを作るのにかかる間接費は、ペンのインクを購買する業務にかかる費用と、製造工具の費用との2つだけと仮定する。年間、インク購買には100,000円、製造工具には200,000円かかる。

伝統的な原価計算では、間接費の総額、300,000円を黒のペンと紫のペンとに配賦するとき、操業度を基準にする。この例の典型的な操業度は、ペンの本数である。ペンの本数を基準にすると、間接費の総額の99% ( $= 9,900 / (9,900 + 100)$ ) を黒のペン全体、1% ( $= 100 / (9,900 + 100)$ ) を紫のペン全体に割り当てることになる。結果として、黒のペンも紫のペンも、1本当たり30円の間接費が配賦される。これが伝統的な原価計算である。

しかし、伝統的な原価計算における間接費の配賦は、複雑な間接費の発生の現状を無視している。ペン製造業者の間接業務について、次のような場合を想定してみる。インクの購買業務は、年間、黒インクで1回、紫インクで1回発生する。また、製造工具は1つの製造ラインに1式用意される。このペン製造業者には、黒のペンを製造するラインが3つ、紫のペンを製造するラインが1つある<sup>3</sup>。つまり、計4つの製造ラインがあり、それぞれに1式の製造工具を備えている。こうした想定は、一般的な実務から考えて現実的であり、無理なものではない。

黒のペンも紫のペンも一様に1本当たり30円の間接費を配賦する伝統的な原価計算は、上記のような複雑な間接費の発生の現状を次の点で無視している。

伝統的な原価計算では、間接費を総額で配賦するので、ペン製造業者の間接費の内訳、つまりインク購買の費用と製造工具の費用との区別を考えない。それぞれの費目の発生に関し、黒のペンと紫のペンとの違いも反映されない。例えば、黒のペン全体に伴うインク購買と、紫のペン全体に伴うインクの購買とは、購買という同じ業務なので、本来、同量のはずである。したがって、購買に伴う費用も同じであろう。しかし、伝統的な原価計算では本数を間接費の配賦基準に用いるので、結果として、インク購買の費用の99%を黒インク全体、1%を紫インク全体に割り当てる。このため、黒のペンについても紫のペンについても、製品当たりの原価が正しく捉えられない。すなわち、同一工程で製造される複数の製品のうち、1ロットの製造量や製品の大きさ

---

<sup>3</sup> 黒のペンの製造ラインの稼働率は高く、紫のペンの製造ラインの稼働率は低い。

に多様性があれば、ロット当たりの製造量が多い製品や大きな製品は、それだけ操業度に関連する配賦基準量が大きくなるために、そうでない製品に比べて間接費が過大に計上されることとなり、製品原価が歪む。

現実の原価の発生態様としては、直接費はその定義の通り、製品の生産量に依存して発生するが、間接費については、製品の生産量ではなく、製品の多様性と複雑性とに依存して発生するということができる。

ABC では、間接費の原価発生態様をより現実に即したかたちで把握するために、発注、納品、品質検査、搬送、設計、段取りなどをはじめとする間接費が発生する補助活動について、まずその活動（アクティビティ）ごとに原価を集計し、そのうえで、それを製品に、製品がそのアクティビティを消費した割合に応じて配賦する。つまり、第 1 段階として、アクティビティごとに原価を集計し、第 2 段階として、アクティビティごとの原価を製品に配賦し製品ごとに原価を集計するという 2 段階の原価の計算がなされる。製品の製造には、直接材料や直接労務のような直接的な資源を消費する直接活動があるのは当然であるが、それだけではなく、その他の資源の消費を伴って製造を支援する多くの間接活動を必要とする。これは、製品の製造には多くの資源消費をもたらす「取引」が必要とされることを意味する。そこで、それら取引の発生の事実に基づいて製品原価を計算するという発想がなされたのである。

先のペン製造業者の例に戻ると、ABC では間接費を次のように配賦する。

第 1 段階として、間接費の総額の 300,000 円を、インク購買というアクティビティと、製造工具の使用というアクティビティとに、分けて集計する。前者の金額計は、100,000 円、後者の金額計は 200,000 円である。

第 2 段階では、それぞれのアクティビティごとに集計された費用を黒のペン全体と紫のペン全体とに集計する。インク購買というアクティビティでは、配賦基準を購買回数にすることが妥当であろう。年間、黒のインクの購買が 1 回、紫のインクの購買が 1 回発生する。したがって、黒のペン全体に、インク購買に伴う費用の金額計 100,000 円の半額、50,000 円を割り当てる。同様に紫のペン全体にも、インク購買の費用の半額、50,000 円を割り当てる。製造工具の使用というアクティビティでは、配賦基準を製造ライン数にすることが妥当であろう。なぜなら、1 つの製造ラインに 1 式の製造工具が備えられるからである。黒のペンのラインは 3 つ、紫のペンのラインは 1 つである。したがって、黒のペン全体に、製造工具費用の金額計 200,000 円の 3/4 に当たる 150,000 円を割り当てる。紫のペン全体には、製造工具費用の 1/4 に当たる 50,000 円を割り当てる。



第2段階を終えると、黒のペン全体には200,000円の間接費(=50,000円+150,000円)、紫のペン全体には100,000円の間接費(=50,000円+50,000円)が割り当てられたことになる。これをペン1本あたりに換算すると、黒のペンで20円、紫のペンで100円になる。伝統的な原価計算では、間接費の配賦は、黒のペン、紫のペン共に1本あたり30円であった。ABCでは、伝統的な原価計算と比べて、黒のペン1本あたりに配賦する間接費は低く、紫のペン1本あたりに配賦する間接費は高くなる。

一般に、ABCを用いると、黒のペンのようなロットが大きい製品の原価は低く、紫のペンのようなロットが小さい製品の原価は高くなる。逆に、伝統的な原価計算では、ロットが大きい製品の原価は高く、ロットが小さい製品の原価は低くなる。

Kaplanは、1970~1980年代にアメリカの製造業が伝統的な原価計算を用いたために、製品原価を正しく捉えることができず、製品戦略を間違い、競争力を失ったと指摘した(Kaplan[1990])。Kaplanによると、アメリカの製造業は付加価値が低い製品と高い製品との両方を作っていた。一般に、低付加価値製品のロットは大きく、高付加価値製品のロットは小さいので、伝統的な原価計算では、低付加価値製品の原価は不当に高く、高付加価値製品の原価は不当に低くなる。アメリカの製造業は、不当に原価が高い低付加価値製品の価格を上げて、価格競争力を失ってしまった。または、不当に原価が高い低付加価値製品は採算性が悪いとして、製造を打ち切り、多大の遊休資産を生んでしまった。これらの遊休資産の減価償却費を回収するために、残った製品の価格を上げ、やはり価格競争力を失ってしまった。

これに対して、Kaplanは日本の製造業や外国企業は低付加価値製品に特化したと考える。1種類の製品しか作らない場合、間接費の配賦が製品間で歪むことなく、製品原価を正しく捉えることができる。日本の製造業は、正しい製品原価に基づいて適切な価格づけをし、製品戦略を誤ることがなかったと結論づけている。

このように、ABCは、伝統的な原価計算による製品原価についての批判として提唱された。そこでは、製品に関する戦略的な意思決定における製品原価情報の重要性の認識が基礎となっていた。価格決定、新製品の導入、陳腐化した製品の排除、競争製品への対応などの戦略的な意思決定に当たって、製品収益性を判断するために、正確な製品原価が必要なことが強調されたのである。その主張の裏には、管理会計を財務会計に合わせるという当時の実務についての懸念もあった。つまり、財務会計では、財務諸表を作成するときに伝統的な原価計算を用いることが原則なので、当該原価情報を管理目的に利用すると意思

決定が混乱して誤ったものになるという批判と反省とが込められていた。この点が 1980 年代後半のアメリカで主張されたのは、アメリカの製造業が競争力を失ったことについて、不正確な製品原価情報を提供してきた管理会計に責任があるという指摘があったからである。アメリカの事情としては、日本の製造業など外国企業の躍進によるアメリカの製造業の競争力低下に対する危機感が引き金となっていた。

その後、ABC の議論は、より正確な製品原価情報を生み出すということだけでなく、アクティビティを分析することによって、製品に価値を付加するアクティビティと製品に価値を付加しないアクティビティとを区別して、マネジメントプロセスを改善する活動基準原価管理（Activity-based cost management：以下、ABM）の観点に重点が移っていく。ABC と ABM とは、アクティビティの認識に基づいた原価計算という基本概念では共通するものである。ABC と ABM との違いは、念頭に置く意思決定に由来する。前者が製品戦略についての意思決定を念頭に置くのに対して、後者はプロセス管理に関連する意思決定を念頭に置く。

## （２）ABC の特徴

以下では、原価計算の仕組としての ABC と伝統的な原価計算とを対比する。具体的には、計算構造、役割、前提とする経営環境について、両者を比較する。

### イ．計算構造

まず、ABC の計算構造と伝統的な原価計算のそれとを対比する。ABC も伝統的な原価計算も、原価全体を考えるとという点では同じである。しかし、伝統的な原価計算では、間接費を総額で捉え、間接費を発生させる間接業務の詳細に立ち入ることはない。これに対して、ABC は間接業務のアクティビティに焦点を当てる。アクティビティとは製品を提供するために投入物（Input）を産出物（Output）に変換する活動単位である。ペンの製造業者の例でいえば、インク購買や製造工具の使用に当たる。ABC では、原価をアクティビティごとに集計し、さらにアクティビティから製品に割り当てる。そのとき、実行された各アクティビティ、すなわち製品提供のために消費された各アクティビティについての何らかの測定尺度が、コストドライバーとして当該原価を割り当てる基準となる。コストドライバーは、ペンの製造業者の例でいえば、インク購買回数や製造ライン数である。

伝統的な原価計算は間接費を総額で捉え、間接業務に関わる資源を製品が消

費すると仮定するため、間接費を直接、製品に割り当てる。直接、製品に割り当てるといふ点で、1段階の計算である。ABCでは、製品がアクティビティを消費し、アクティビティが原価を引き起こすと仮定するために、アクティビティから製品に原価が割り当てられる。間接費をアクティビティに割り当て、アクティビティから製品に割り当てるといふ点で、2段階の計算である。両者にはこうした計算構造上の違いがある。

## ロ．役割

次に、ABCと伝統的な原価計算との役割を比較する。伝統的な原価計算に期待される役割は、製品原価についての情報を提供して、管理者の適切な意思決定、特に、製品戦略に結びつけることである。ここでは、現在の原価構造は所与であり、伝統的な原価計算が影響を及ぼす意思決定は製品戦略である。

ABCも同様に、製品原価についての情報を提供して、製品戦略に影響を及ぼすという役割を担っている。しかし、ABCで重要なのは、前述のような2段階の計算過程で間接費の配賦に複数の基準を用いるので、配賦基準としてアクティビティのコストドライバーを認識できることである。コストドライバーを認識すると、原価構造をより深く理解して、それを改善する可能性が広がる。つまり、ABCは管理者の注意を原価構造に喚起して、その改善につなげるのである。伝統的な原価計算とは違い、原価構造が所与ではない。むしろ、意思決定の対象である。こうした狙いで、ABCがABMに発展した。

原価構造についての意思決定には2つが考えられる。

第1に、業務の改善である。先のペン製造業者の例を用いると、ABCではインク購入というアクティビティ1回に50,000円かかるという情報が提供される。管理者がこの額を高いと考えれば、インク購入を効率化するという発想が生まれる。また、年間にインク購入が2回行われているという情報も利用可能になる。2回を1回にまとめることによって効率を上げるという改善を発想する可能性もある。伝統的な原価計算では、間接費を総額で捉えるので、インク購入1回当たりの費用や購入回数という情報が提供されない。したがって、業務を改善して原価構造を変えるという発想も生まれにくい。

第2に、資源の量の調整である。ペン製造業者の例では、年間9,900本の黒のペンを3つの製造ライン、100本の紫のペンを1つの製造ラインで作っている。1つのライン当たりの製造量は、黒のペンが3,300本、紫のペンが100本である。この情報から、紫のペンの製造ラインは稼働率が低いと想像できる。それにもかかわらず、各製造ラインには1式の製造工具が備えられ、

50,000 円の費用がかかっている。管理者は、紫のペンの製造ラインで稼働率が低いことについて対策を打つであろう。例えば、紫のペンの製造ラインを取り止め、黒のペンの製造ラインが空いている間に紫のペンを作るという対策が可能である。製造ラインの取り止めという資源の量の削減により、製造工具費 50,000 円を節約できる。伝統的な原価計算では、間接費は「固定」されているので、その資源の量の調整は考えられない。これに対して、ABC では間接費でも長期的には変動費と考えることができる。

伝統的な原価計算は製品戦略のための情報を提供する役割を担う。ABC も同じ役割を担うが、加えて、管理者の注意を原価構造に喚起して、その改善につなげるという機能ももっている。

## 八．前提とする経営環境

ABC と伝統的な原価計算とは、前提とする経営環境が違う。伝統的な原価計算では、製品が単一（少数）であることを想定する。この環境では、間接費歪んで製品に配賦する心配はない（小さい）。また、直接費に比べて間接費が少ないことを前提にする。ABC は、基本的に、製品種類が多く、間接費が多く、かつ操業度以外の多くの要因によって原価が影響されるという経営環境を想定する。

ABC と伝統的な原価計算とは、さらに、原価計算のために利用しうる資源が違うという背景がある。ABC が提唱される前は、ABC において間接費をアクティビティに関連させるための資源を企業がもたなかった。なぜなら、それに必要なデータや、計算能力が限られていたからである。原価計算のために利用しうる資源が十分でなかったため、より簡便に、直接材料費や直接作業時間等、製品の操業度を基準として間接費を配賦する伝統的な原価計算が用いられた。

これに対して、ABC は、アクティビティという視点の下で、製品に間接費を割り当てる枠組みを提供することになる。情報技術の発達で、ABC に必要なデータや計算能力が企業に備わったからである。伝統的な原価計算よりも複雑な ABC が現実的になったのは、原価計算のために利用しうる資源が豊富になったからである。

### （3）ABC 適用の問題点

ここでは、ABC を実務に適用する際の問題点について考える。

ABC では、アクティビティとコストドライバーとをどのように選択するかが

問題となる。アクティビティとは製品を提供するための投入物を産出物に変換する活動単位であり、製品レベル、バッチ（またはロット）レベル、製品種類レベル、設備レベルのものがある。また、このようなアクティビティによって消費された原価を製品に割り当てる基準となるものが、コストドライバーである。

ところが、アクティビティ、コストドライバーなどの重要な概念について必ずしも共通の認識が明確に示されているわけではない。アクティビティの概念は、ABCにおける原価計算を考える場合と、ABMにおける原価構造の改善を考える場合とでは、その解釈が変わる。また、コストドライバーの概念は、論者によって多様である。単純に原価の配賦基準と解するものや、原価を発生させる作用因と捉えるものなど、相違がみられる。コストドライバーは、製品や他の原価対象によるアクティビティの要求を反映するものであり、ABCの原価計算としての役割を重視した場合、コストドライバーの認識は、配賦基準としての性質をより重視したものとなるが、ABMでは、何が原価を引き起こすのかという業務構造の性質が重要となる。

実際のアクティビティの数は非常に多いために、実行可能性の点からアクティビティは集約されなければならない。製品原価に要求される正確性の程度、製品の多様性の程度、集約されるアクティビティの相対的原価額などがこれに影響を及ぼす。また、コストドライバーの選択に当たっても、当該コストドライバーの測定に伴う費用（データ入手の容易性）、実際のアクティビティの資源消費との相関関係、当該コストドライバーによって誘導される行動への考慮が必要と考えられている。

#### （４）ABC から ABM への展開

M. E. Porter は『競争優位の戦略』において、企業をアクティビティの集合体と位置づけた（Porter[1990]）。Porter は、アクティビティを原価計算という狭い範囲で取り上げるのではなく、より広い戦略論の中で論じている。そして、競争戦略という観点から、企業におけるすべてのアクティビティを検討し、必要に応じて改善することが大切であると指摘している。Porter の主張は、アクティビティの改善を競争戦略の一部として位置づけるものであるので、ABC から ABM への展開と整合する。

Porter はコストドライバーを広く捉えて、原価に影響する要因という意味に使い、アクティビティの原価を構造的に決めるものとして、規模の経済性、習熟度、キャパシティ利用のパターン、連結関係、相互関係、結合、タイミング、自由裁量のある政策、ロケーション、制度的要因を列挙している

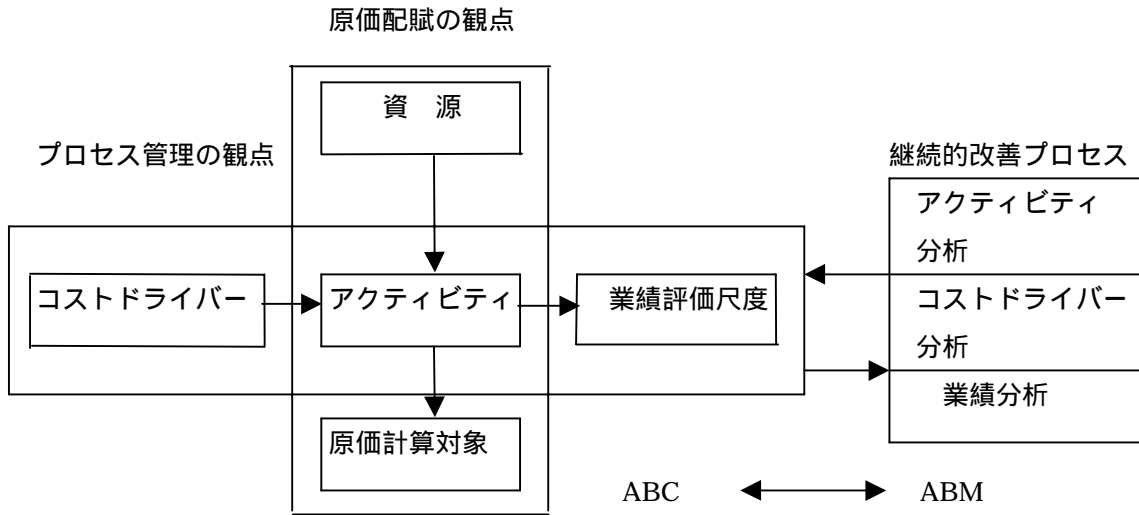
(Porter[1990]p.70)。もちろん、会計システムとして操作性が求められる以上、原価計算に用いられるコストドライバーは数量化可能でなければならず、Porter が主張するコストドライバーは、原価計算に用いられるものではない。しかし、原価に作用する要因という意味で、Porter が列挙するコストドライバーは示唆に富む。

ABC におけるコストドライバーに関しては、解釈が分かれている。コストドライバーを単にアクティビティのコストプールから製品に配賦するときの基準と解釈するもの、アクティビティによる資源の消費をコストプールに割り当てるための資源ドライバーとコストプールから製品に割り当てるための活動ドライバーとに分けて解釈するもの、また、原価発生を直接引き起こすものとコストの発生態様を決定づけるものに分けて解釈するものなど、表現も含めて多くの解釈が存在する。

しかし、ABC の重要な点は、現実に需要されているアクティビティの認識から一歩進んだアクティビティ分析によって、価値付加的なアクティビティか非価値付加的なアクティビティかの認識に管理者の注意を喚起することにある。これは ABC から ABM への移行を意味し、アクティビティを管理することの重要性が認識されるに至ったものといえる。したがって、妥当なコストドライバーの解釈は、原価発生を直接引き起こすものと考えらることである。コストドライバーを単にアクティビティのコストプールから製品に配賦するときの基準とする解釈は、アクティビティの改善、つまりプロセス管理の視点を見落としている。

Raffish と Turney が示す ABC と ABM との概念図 (図 1) によれば、ABC において、アクティビティを通じて資源を原価計算対象に割り当てる視点が原価配賦の観点と表現されるのに対して、アクティビティをコントロールするという内部志向的側面を重視するのが、プロセス管理の観点と表現されている。プロセス管理の観点は、アクティビティの連鎖を重視するものであり、これがさらに強調されたものが継続的改善プロセスとしての ABM と理解されている。

図1 ABCとABMの概念モデル



(出所) Raffish and Turney[1991]p.54

### 3 . バランススト・スコアカード (BSC)

#### (1) 概要

BSC は、1992 年に R. S. Kaplan と D. P. Norton によって開発された、経営戦略を遂行するための経営管理システムである。1980 年代半ば、アメリカにおいて財務会計数値を中心とした業績評価システムの限界が指摘された (Johnson and Kaplan[1987])。財務会計数値の限界は、アメリカでの業績評価指標の変遷から以下のように説明できる。

20 世紀のアメリカでは、業績評価指標として ROI (Return on investment) が多用された。ROI は、今世紀初頭に、E.I. du Pont de Nemours and Company で始めて使用された指標である。ROI は、企業の目標指標として利用されるだけでなく、投資プロジェクトの判定基準、プロフィットセンターやインベストメントセンターの目標や業績評価の基準としても利用された (田中 [1997]pp.89-90)。

しかし、ROI を管理者の業績評価と結びつけたことから、管理者は長期的な観点から投資しなくなった。利益/投資額という ROI の式からわかるように、分子が一定のとき、分母が大きくなればなるほど ROI は下がるからである。研究開発費などに伴う投資は、結果がすぐに出ない場合が多い。ROI が下がるため投資を控えてしまうといった管理者の行動は、新たな利益機会を生まない。

財務指標は、一般的に会計基準に従った財務諸表の数値から導かれる。会計基準は単年度主義をとるので、財務指標は前年度に起きた事象を報告するだけで、長期的な投資がもたらす次年度の業績向上を示さない (Kaplan and Norton [1996]p.134)。さらに、情報化時代においては無形資産が重要であるが (Kaplan and Norton[1996]pp.2-3)、無形資産は財務諸表に表示されないから、無形資産の管理には他の情報が必要になる。このように、財務会計数値のみによる業績評価には限界がある。

これに対して、BSC は、従来の財務の視点に、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点を加えている。それぞれの視点に基づいて、指標を選択する。例えば、顧客の視点では顧客満足度、業務プロセスの視点では製品製造プロセスにおける歩留まり率、学習と成長の視点では従業員の研修の達成度などである。しかし、日本企業は従来から財務指標と非財務指標とを併用し経営管理を行っているという指摘がある。これに対して、Kaplan と Norton は、BSC は首尾一貫し、互いに強化しながら結びついた一連の目標と指標とで成り立っているため、財務指標と非財務指標との寄せ集めではないとしている (Kaplan and Norton[1996]pp.29-30)。



以下では、まず、BSCの4つの視点の各々について説明したうえで、戦略的マネジメントの手段としてのBSCを説明する。さらに、BSCを導入する際の問題点や将来展望について整理する。

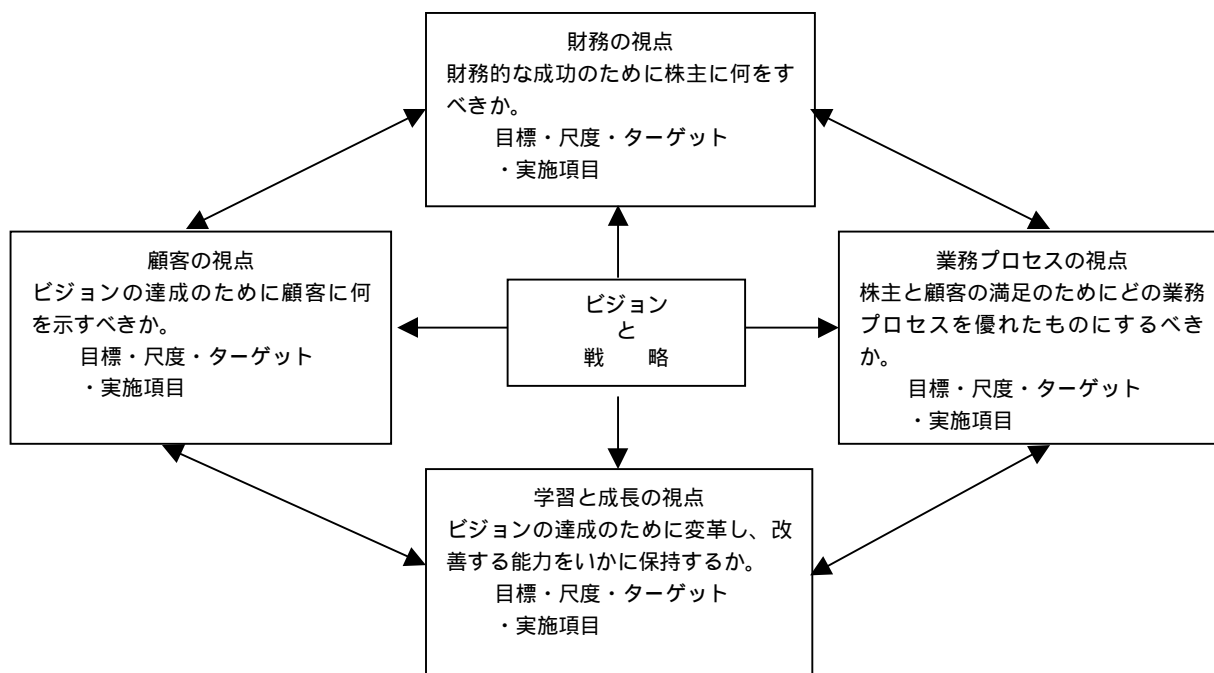
## (2) BSCの特徴

### イ. BSCの4つの視点

BSCは、組織の業績を、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の4つの視点から捉える(図2参照)。BSCは、企業のビジョンと戦略とから導かれ、4つの視点からそれらを検討することによって、目標、尺度、ターゲット、実施項目を具体的に構築していくのである。そして、4つの視点は、それぞれに独立しているのではなく、因果関係にある連鎖の中で捉えられている。

4つの視点を具体的に説明すると、以下のようなになる。

図2 BSCのフレームワーク



(出所) Kaplan and Norton[1996]p.9

### 財務の視点

財務の視点は、株主に対して何をすべきかを示しており、戦略が最終的に財務の尺度に集約される。つまり、財務尺度は、企業の戦略の実行が最終的な利益の改善に貢献したか否かを明らかにすることができる。尺度としては、収益性尺度に関するものが採用されることが多い。

ただし、非営利企業の戦略は必ずしもこの視点に集約されない。Kaplan と Norton は、非営利企業はいかに効果的かつ効率的に顧客のニーズを満たしたかによって評価されるべきであるとし、最終的に顧客の視点に集約される具体的な目標を立てなくてはならないと考えている。そのうえで、財務の視点は、顧客の視点を可能にする基盤について評価し、あるいは顧客の視点が限られた財務的資源内で達成されているかを点検する役割を果たしている。したがって、営利企業では財務の視点は主たる目標であるが、非営利企業では主たる目標ではない（Kaplan and Norton[1996]p.180）。

### 顧客の視点

企業努力が財務の視点に反映されるには、顧客に支持されることが不可欠である。それは、企業が絶えず顧客の視点から戦略を構築していかなければならないことを意味する。顧客の視点では、狙いとする顧客の市場セグメントを識別し、その標的のセグメントにおける業績を捉える。主要な指標には、顧客満足度、顧客定着率、新規顧客獲得率、顧客別収益率、市場占有率等が挙げられる。

### 業務プロセスの視点

業務プロセスの視点では、企業が成功を収めるために、業務プロセスを改善する方策を識別する。

しかし、Kaplan と Norton によれば、業務プロセスの視点は、次の点で、単なる業務プロセスの改善とは異なる（Kaplan and Norton[1996]p.27）。第1に、従来の伝統的な業務プロセスの改善では、現行の業務プロセスにのみ焦点を当て、それに関する指標を測定し、改善してきた。それに対して、BSCにおける業務プロセスの視点では、企業が競争優位を獲得するために欠かせない新しい業務プロセスを構築することに関心がある。

その典型として、石油採掘プラントを建設する会社、Rockwater の例がある。Rockwater では、石油採掘プラントの建設が完了してから、顧客が支払いを済ませるまでに長い期間がかかっており、資産の効率を下げていた。売掛金の回収という業務プロセスを改善するには、単純に、経理部が顧客を頻繁に催促して、回収期間を短くすることが考えられる。しかし、BSC を導

入した Rockwater は、違う業務プロセスに着目して、目的を達成する。顧客が支払いを遅らせるのは、Rockwater が、建設が完了したと解釈しても、顧客が完了を認めないからである。Rockwater が建設完了を通知すると、顧客は石油採掘プラントを検査して手直しを依頼する。そして、手直しの終わったことをもって建設の完了を認める。つまり、建設の完了について、Rockwater と顧客との間に認識の隔たりがある。Rockwater と顧客との認識を一致させることによって、顧客は早く支払い、Rockwater は売掛金を早期に回収できる。こうした考察により、Rockwater は経理部による顧客への催促でなく、建設現場での顧客とのコミュニケーションという業務プロセスに着目した。コミュニケーションの促進により、建設の途中経過について顧客が抱えている不満を把握し、顧客が手直しを必要と考えている建設箇所について、早く対応できることになる。顧客とのコミュニケーションという業務プロセスの改善により、実際、Rockwater の売掛金の回収期間は短くなった。このように、業務プロセスの視点では、現行の業務プロセスの改善だけでなく、新しい業務プロセスの構築にも焦点を当てている。

第 2 に、革新業務のプロセスを業務プロセスの視点に取り入れている。企業の繁栄には、既存の顧客だけではなく、将来の顧客のニーズをも満たさなければならない。したがって、新製品開発やそのための市場の調査といった革新業務も業務プロセスの視点に含まれる。革新業務は、長期的な観点から業務プロセスの改善を行うために、極めて重要となるのである。もちろん、現在の顧客に対する商品またはサービスの提供も短期的には重要である。

例えば、Metro Bank（仮名）では、狙いとする市場セグメントの顧客にできるだけ売り込み、顧客との関係を強固なものにするために、以下のような業務プロセスを考えた（Kaplan and Norton[1996]pp.110-112）。すなわち、利益性のある市場セグメントを見分け、その市場の顧客ニーズに合った金融商品やサービスを開拓し、提供する。こうすることにより、その市場の顧客に対して失敗することなく効率的でタイムリーに金融商品やサービスを提供することが可能となる。

BSC は、このように短期的および長期的な視点から、業務プロセスを創造し、改善するための目標を明らかにしていく。

主要な尺度には、品質、対応時間、コスト、新製品導入率等が挙げられる。

#### 学習と成長の視点

学習と成長の視点では、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点での目標を達成するための、企業の基礎を構築することに着目する。企業の

基礎として、従業員の能力開発、従業員の動機づけ、情報システムの開発の3点が重要とされている。

具体的な指標としては、従業員の研修の回数、従業員満足度、情報システムの利用度といった包括的な尺度を設定している。

## ロ．経営管理システムとしてのBSC

### (イ) 実行のための戦略的フレームワーク

BSCは、上記で示した4つの視点のバランスを考えながら、これらを因果連鎖の中で捉える。そして、営利企業のためのBSCでは最終的に財務の視点による指標の向上を目指している。こうしたBSCのフレームワークを戦略的なマネジメントの手段とするために、以下のような4つのプロセスを用いる(図3参照)。

4つのプロセスを説明すると、以下の通りである。

#### ビジョンおよび戦略の明確化と活動への置き換え

ビジョンや戦略を明確にし、具体的な活動のレベルに置き換えて表現する。このプロセスから、ビジョンや戦略に関する組織全体のコンセンサスが得られることになる。

#### コミュニケーションと従業員の意識との関連づけ

組織の全従業員とのコミュニケーションによって戦略を理解させ、報酬を業績尺度と関連づける。

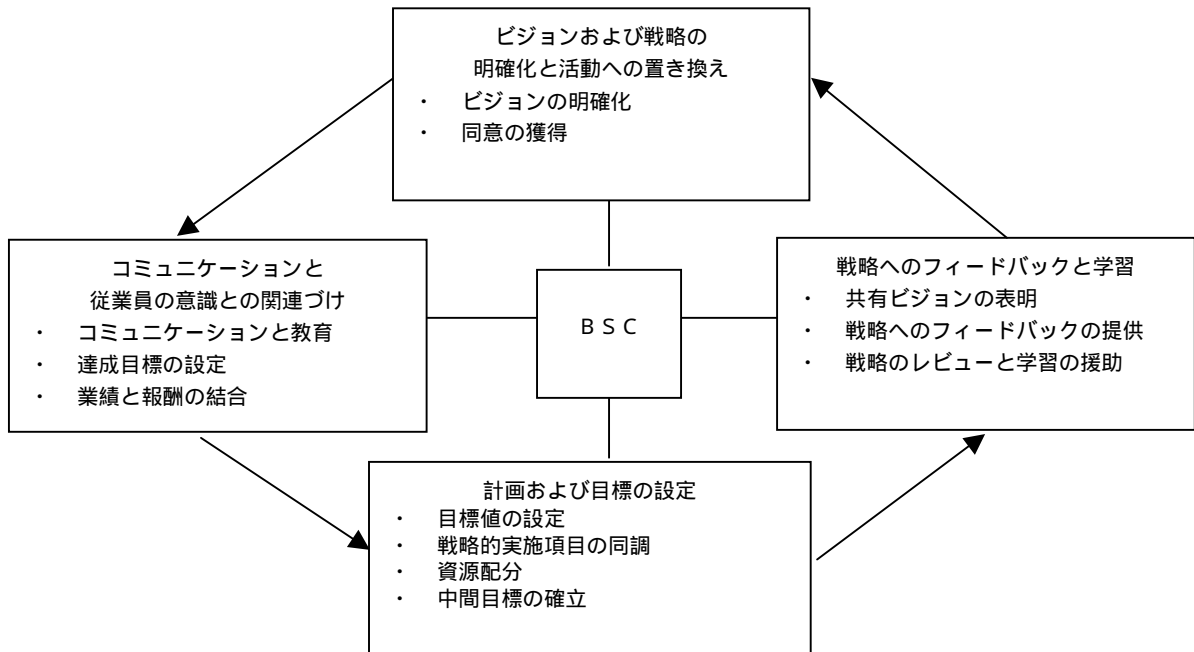
#### 計画および目標の設定

飛躍的な目標を設定し、戦略の質や実施項目の再構築等を検討し、戦略を予算編成プロセスに統合する。

#### 戦略へのフィードバックと学習

目標および指標の定期的な検討を行い、時には戦略自体も見直す。また、目標も見直すダブル・ループ学習をすることにより、戦略のフィードバックおよび学習が行われる。

図3 実行のための戦略的フレームワーク



(出所) Kaplan and Norton[1996]p.11

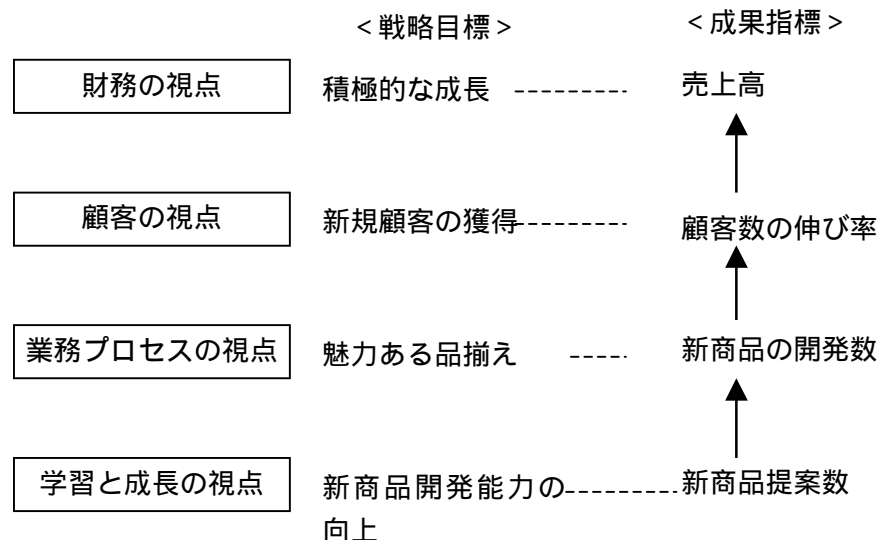
BSC は、上記の 4 つのプロセスを通じて、組織の全従業員による経営管理への積極的な参加を促す。

#### (口) 4 つの視点の因果連鎖

4 つの視点による目標や指標を業績評価に取り入れることは、決して新しいことではない。しかし、BSC の特徴は、戦略を明確にし、因果連鎖している各視点の指標を通して、戦略を浸透させ、戦略の実行をモニターする仕組みを有している点にある。

この因果連鎖を簡単な例であるファースト・フード企業が新店舗を開店した場合で説明すると以下のようなになる(図4参照)。

図4 ファースト・フード企業の新店舗における BSC



Kaplan と Norton によれば、財務の視点の指標を向上させるには、産業の成長期における成長戦略と、成熟期における生産性向上戦略とがあり、この 2 つの戦略を使い分けることが大切であって、設立の初期段階にある企業は、成長戦略から生じる目標や指標を重視する、とされている ( Kaplan and Norton[2000]pp.83-86 )。したがって、ここでの新店舗展開の例においては、財務の視点における目標は「積極的な成長」とし、その指標としては「売上高」を考えることにしよう。

この財務の視点における売上高を増大させるためには、顧客の視点での目標を「新規顧客の獲得」とし、指標として「顧客数の伸び率」を取り入れる。

この「顧客数の伸び率」を向上させるには、組織内部で何をすればよいのかを考えなくてはならない。それが業務プロセスの視点である。この視点における目標は、「魅力ある品揃え」とする。「魅力ある品揃え」を実現するために、ここでは、新たな商品や既存商品による新セット・メニューなどを提供することで、目標を達成しようとする。そこで、「新商品の開発数」が「顧客数の伸び率」を向上させる鍵となると考え、指標とする。

次に、「新商品数の開発数」を高めるには、絶えず商品の提案を考えていかなければならない。新商品のアイディアは顧客に接している現場で生まれることが多い。この場合、現場から意見を吸い上げるシステムが必要になってくるが、現場からの新商品提案数があるこそ、顧客に提示できる商品が生まれると考え、学習と成長の視点での目標は「新商品開発能力の向上」とし、その指標は「新商品提案数」とする。

このように、BSC は戦略の因果連鎖を分析することによって、戦略を達成するための業務要因を明らかにし、管理を実施していくのである。

また、以上のことから、BSC はあらゆる組織で一律に適用できる定型的なものではないことがわかる。それは、市場環境、戦略、競争環境が異なれば、自ずと BSC も異なるからである。各視点における具体的な目標および指標に関わる要因を探し出すことは、容易なことではない。しかし、BSC の意義は、作成される過程が重要なのである。時間をかけて BSC を作り上げることによって、独自の BSC が出来上がり、またその価値が高まるのである。

### ( 3 ) BSC の導入に関する問題点

以上、BSC の 4 つの視点と経営管理システムとしての BSC とを説明してきたが、BSC が喧伝されているわりには、日本においては BSC の導入が進んでいない。その理由として、BSC に対する疑問が残っていることが原因の 1 つと考えられるだろう。また BSC の適用範囲については現在製造業が中心であり、新たな適用範囲として銀行（小倉・島崎[2001]）や病院（永山[2001]）が検討されている程度である。しかし、これらの業界でも、実際に適用された事例はないようである。その一因は、実務ベースでの研究が進んでいないことが考えられる。

まず、学界においては以下のような BSC に関する厳しい評価がある。第 1 に、BSC はマーケティングや経営学の分野などで従来から指摘されている様々な成果を取り入れてまとめているだけで、新鮮味はなく、BSC の 4 つの視点は単なる寄せ集めであるといった指摘（小林[1998]pp.67-69）、第 2 に、従来から活用されている目標管理（各作業現場で目標を与えて管理すること）や方針管理（企業全体の方針に基づいて管理すること）との違いが明確でないという指摘、第 3 に、4 つの視点における因果連鎖の信憑性に対する疑問(Nørreklit [2000]pp.65-88)である。

こうした評価に対して、長谷川と清水とは次のように指摘している（長谷川・清水[2001]pp.42-44）。

第 1 の批判については、BSC の 4 つの視点は、単なる寄せ集めではなく、戦略を遂行するために視点間の因果連鎖が構築されていると指摘している。つまり、4 つの視点が有機的に結びついているのである。

第 2 の批判については、まず BSC と目標管理との違いとして、BSC は非財務的な視点の指標を財務の視点の指標に最終的に結びつけるため 4 つの視点間に因果関係をもたせているが、目標管理では視点間の関係がないことを指摘している。また、方針管理との違いについては、類似する点が多いとしながらも、

方針管理が1つの目標を展開するのに対して、BSCは様々な指標を用い、しかもその指標間の因果連鎖を構築している点が相違点であるとしている。

第3の批判については、Kaplan and Norton[2000]における戦略マップの構築で解決できるとしている。しかし、長谷川と清水は、具体的な解決方法については論じていない。

ただ、こうした批判やその批判に対する反論といった理論ベースでのBSCの是非のほかにも、BSCを導入したり運営したりする場合の疑問に対して答が明らかになっていないことも、BSCの導入が進まない理由の1つではないかと思われる。つまり、実務ベースでの具体的な研究が進んでいないのである。

例えば、実務ベースで以下のことが明らかでない。BSCを導入しやすい企業の診断方法、一般的なBSCのテンプレートを各業界の特性に合わせてアレンジした業界ごとのテンプレート、各視点間で正に相関または負に相関する具体的な指標などである。こうした疑問に答えるための実証研究が、BSCの導入を推進するためには重要である。

BSCの研究の1つとして注目されるのが、LipeとSalterioの論文である(Lipe and Salterio[2000]pp. 283-298)。LipeとSalterioは、様々な事業単位に共通の指標と、個々の事業単位でのユニークな指標を組み合わせたBSCにおいて、事業単位の評価のためにどちらの指標がより多く使用されるかという実験を行った。その結果によれば、事業単位に共通の指標のみがその評価に使われていることが明らかになった。

この実験からいえることは、以下の通りである。理論ベースでは、BSCの作成において事業単位でのユニークな指標の重要性が説かれている。しかし、実際の評価では、事業単位に共通の指標のみが評価に使用されることから、実務レベルでのBSCの作成に当たっては、探し出したりデータベース化したりするのに時間のかかるユニークな指標よりも、一般的に見つけやすく理解しやすい、そしてデータベース化しやすい事業単位共通の指標を採用してBSCを作成した方が、効率的であることになる。

こうした点が明確になれば、様々な組織も実際にBSCを経営管理システムのツールの1つとして導入しやすくなる。したがって、今後は、実際にBSCの導入を考える場合、事業単位に共通の指標のあり方に関する研究が必要になるだろう。

#### (4) 将来の展望

以上、BSCの4つの視点、経営管理システムとしてのBSCを説明し、BSCを導入する際の問題点について述べてきた。ここで、BSCが現時点の日本で



用であるかどうかを問うのは早計であろう。これは、理論ベースにおいて BSC に対する評価が二分されていることに加え、実務ベースでの研究も進んでいないからである。特に、日本においては、BSC を導入している企業が少ないうえ、その導入は初期段階である。したがって、日本における BSC の評価は、BSC を導入した企業のその後の展開を見守りながら、先に示した実証研究を通してはじめて、明確になると思われる。

しかしながら、BSC への期待は大きいと考える。BSC は、目標値を財務の視点の指標と非財務的な視点の指標の因果関係から導き出すものであるため、目標値を達成する道筋を示すことができるからである。

## 4．銀行業への適用可能性

本節では、日本の銀行業に ABC や BSC を適用する可能性を探り、さらに適用するうえでの問題点を指摘する。

### (1) 銀行業における管理会計の現状

銀行業が採用している管理会計の仕組は、大きく 2 つの側面に分けられる。まず、本支店間における管理会計であり、次に本店内または支店内における管理会計である。それぞれを概観する。

#### イ．本支店間における管理会計

多くの銀行は、本支店間の関係（または本部と営業店との関係）について、本店（または本部、以下、本店）をコストセンター、支店（または営業店、以下、支店）をプロフィットセンターと位置づけている。そして、本支店間で資金を貸借する仕切りレートを設けている。以下、貸出を例に説明する。

仕切りレートは、支店の案件ごとに決められ、一般に次のように算出されている。

$$(\text{仕切りレート}) = (\text{粗利率}) \quad (\text{信用コスト率}) \quad (\text{経費率})$$

粗利率は、支店の各案件の利率と市場レートとのスプレッドである。市場レートは、利率が固定か変動か、何年の貸借かによって決まる。信用コスト率は、信用リスクを定量化したもので、貸し倒れの可能性に見合う対価である。経費率は、コストセンターである本店で発生する費用を基に設定される。

プロフィットセンターである支店の利益は、仕切りレートをを用いて計算され、それに基づき支店の業績が評価される。支店の利益は、支店長の人事考課に用いられ、将来の昇進を左右する。また、支店の利益が、支店長や支店の行員の金銭的な報酬に連動することもある。しかし、利益と金銭的な報酬とが連動する程度は高くないとされている。

#### ロ．本店内あるいは支店内の管理会計

本店内あるいは支店内の管理会計では、基盤項目が定められ、これに基づいて業績が評価される。基盤項目とは、預金残高、新規預金口座獲得数、クレジット

トカード契約数、事務作業のミス数などである。

本店内または支店内で、基盤項目の業績に基づいて、上司が部下を主観的に考課し、その結果が将来の行員の昇進を左右する。人事考課が、行員の金銭的報酬に連動することもある。

## (2) ABC の適用の可能性と問題点

銀行業では、ABC を、本支店間の仕切りレートの式における経費の算出に適用することが考えられる。つまり、間接部門である本店の費用を支店の各案件に配賦するときに適用できる。ABC により、間接費の配賦の正確性が増し、正しい商品戦略に繋がる。

実際、欧米では、いくつかの銀行で ABC が適用されている。Kaplan and Cooper[1998]は、1つの事例を詳しく報告している。Co-operative Bank(仮名)は英国の中規模銀行である。3ヶ月の業務実績に基づき、235のアクティビティを認識した。アクティビティの例は、

- 口座を開く。
- 口座を維持する。
- 手形を引き受ける。
- 預金の引き出し / 預け入れを処理する。
- 口座を閉じる。
- 顧客の質問に答える。
- 小切手帳を発行する。
- 商品売り込む。
- 口座振替を行う。
- クレジットカード取引を処理する。
- ATM 取引を処理する。
- (現場で) 新人を教える。
- 融資を審査する。
- リスク管理業務を処理する。
- 現金を回収する。
- 経営報告を作成する。
- 財務諸表を作成する。

この銀行は、こうしたアクティビティから、支店で扱う50の商品の費用を算出した。これを仕切りレートの式にいれることによって、支店の収益性をより

正確に把握することができた。さらに、商品ごとの収益性を銀行全体で集計した結果、半数の商品しか利益を上げていないことが分かった。残りの商品については、廃止、機械化、サービスの簡略化が検討された。もちろん、商品によっては従来通りに提供することになったものもある。利益を上げていないにもかかわらず、従来通りの商品は、銀行にとって戦略的な意味があるからである。戦略的な意味があっても、どの程度損失を出しているかを把握することは、今後の意思決定に有益なことであった。

Co-operative Bank は、さらに一歩進めて、商品ごとでなく、顧客ごとの収益性を集計した。通常、一人の顧客は、普通預金、定期預金、公共料金の支払い、住宅ローンの借入れ等、複数の商品を利用している。顧客は商品ごとに銀行を変えるのは煩わしいからである。そうすると、特定の商品の収益性が低くても、他の商品の収益性に貢献して余りがあれば、銀行の利益に寄与していることが考えられる。つまり、商品ごとよりも顧客ごとに収益性を分析することが正しいのである。

この分析の結果、収益性は顧客セグメントごとに大きな開きがあることが分かった。経営者は今後、収益性が高い顧客セグメントを重点的に対象にすることを決めた。

日本の銀行業でも ABC の先行事例がある（吉川[1999]）。しかし、どの銀行も ABC を導入してから間がないので、その効果を論じることはできない。日本の銀行に ABC を適用するうえでの問題として次の点を挙げるができる。

銀行が経営管理を改善する方策が、明らかになっていない。原価計算の手法である ABC は、意思決定の手段である。したがって、志向する意思決定によって、ABC の設計が違ふ。例えば、製品戦略についての意思決定なのか、原価構造についての意思決定なのかによって、ABC の適用範囲、アクティビティの数、コストドライバーの選択が変わる。志向する意思決定が定まらないまま、ABC を導入しても焦点がぼけた原価情報しか入手できない。

本店がコストセンター、支店がプロフィットセンターという現在の管理会計の枠組みにそぐわない。銀行では、本支店間の管理会計で仕切りレートが設けられており、その正確性を上げるために ABC を適用することが考えられる。しかし、本支店間の役割分担を変えずに ABC を導入すると、責任の範囲と業績評価の範囲とが一致しない。なぜなら、支店が売の商品は本店が決めるからである。すると、商品構成により、支店の利益が左右される。例えば、住宅ローンの品揃えが貧弱で、投資信託の品揃えが豊富な銀行では、住宅ローンの需要が高い都市圏郊外の支店は不利で、投資信託の需要が高い都市圏中心部の支店は有利である。したがって、両者を同じ仕切りレートを使

って評価することには無理がある。

さらに考えるなら、近年の銀行全体の収益性を左右するのは支店の努力でなく、商品の品揃え等、本店の努力である可能性がある。そうであれば、本店をコストセンターとして扱わず、むしろ収益を自ら生み出すプロフィットセンターと位置づけるべきである。

### (3) BSC の適用の可能性と問題点

銀行の本店内または支店内では基盤項目が設けられている。基盤項目を発展させ、業績評価を銀行全体の戦略と連動させるために BSC を適用することが考えられる。

ABC 同様、BSC でも欧米の銀行に適用例がある。Kaplan and Norton[1996] は、Metro Bank (仮名) の事例を報告している。Metro Bank は米国の銀行の個人顧客部門で、行員が 8000 人、都市部の預金高の 30% を占めていた。親会社が合併を経験し、これに伴って Metro Bank の戦略が変わった。幅広い顧客から利鞘を稼ぐことから、特定の顧客を対象に手数料を稼ぐことに変更された。こうした戦略転換を行員に周知するために、CEO は 1993 年に BSC を導入した。

Metro Bank の BSC で採用された指標は次の通りである。

#### 財務の視点

- 総収入中の手数料収入の割合
- 総収入中の特定顧客の割合
- 総収入の伸び
- 投下資本利益率

#### 顧客の視点

- 総顧客中の特定顧客の割合
- 顧客満足度
- 顧客維持率

#### 業務プロセスの視点

- 商品からの収入
- 顧客当たりの商品数
- 顧客の申し込みからサービス開始までの期間
- 新商品開発数
- 手作業のサービスと機械化のサービスとの比率

- 顧客と過ごした時間数

#### 学習と成長の視点

- 行員当たりの収入
- 行員満足度
- 行員の能力向上度
- 情報システム計画の達成度
- 行員の報酬と BSC 指標との連動との割合

BSC の適用により、Metro Bank の戦略転換が行員に周知され、収入構造が転換した。一般に、異なる戦略を追求してきた 2 つの銀行の合併では、新しい企業の焦点がぼやけがちである。しかし、Metro Bank では経営資源の配分や行員の努力の方向が、単独の銀行のときよりもむしろ明確になった。

研究者は日本の銀行についても BSC の適用の可能性を検討している。しかし、現在、実際に導入した銀行の事例は報告されていない。小倉・島崎[2001]は、銀行の戦略と、将来、BSC を導入したときの指標の選択とに相関があるかについて、研究した。銀行に対するアンケートを使って、BSC を導入するという仮定の下で、どういう指標を選択するかを聞いた。小倉・島崎は、戦略と指標との間の相関を見つけることができなかった。その理由に、調査時点で「日本の金融業にライバル会社と異なる競争戦略を採用する（戦略的差別化）という意識が浸透していなかったこと」を挙げている。

日本の銀行に BSC を適用するうえでの問題として次の点を挙げるができる。

BSC は、業績評価の指標を通じて、経営戦略を現場での行動に結びつける手法である。したがって、企業の経営戦略が明確であることが前提である。この点、日本の銀行の戦略については、第三者から明確でないと評価される例が少なくない。現在の銀行の基盤項目からも、戦略が明らかでないことが読み取れる。例えば、個人顧客と法人顧客とのどちらに軸足を置くのか、都市部と地方とのどちらに重点を置くのか、といった点について、銀行が選択をしなければ、総花的な戦略になってしまう。総花的な戦略のまま BSC を導入すると、焦点がぼける。場合によっては、相矛盾する指標が共存することもありうる。財務の視点の中で、規模の成長と収益性が共存する BSC は、その典型例である。したがって、まず企業戦略を明確にすることが BSC を適用する前提である。

BSC を適用する場合、様々な手法についてのデータを収集する必要がある。

既存データでは間に合わないので、新しいデータを集めるための基盤整備が必要である。日本の銀行のこうした基盤整備は必ずしも十分でない。基盤整備には、ABC 等の原価計算システムの導入、情報システムの構築、第 3 者から情報を入手する仕組の構築が含まれる。

日本の銀行が戦略を明確にするうえで、顧客セグメントを絞り込み、顧客セグメントごとに採算性を管理することが求められるであろう。顧客セグメントごとに採算性を管理する Customer Relationship Management（以下、CRM）では、正確な原価情報を計算することが大切な要素である。特に、間接費を正確に配賦する ABC が有効である。ABC なしに BSC を導入すると、実際には採算性を悪くする顧客が、会計上は採算性を良くしているように計上され、CRM を誤らせることになりかねない。つまり、正確な原価情報なしには BSC の有効活用は考えられない。

同様に、BSC の適用では、第 3 者から情報を入手する仕組を構築しておく必要がある。この点、日本の銀行は十分ではない。BSC の指標には、財務や業務プロセス等、社内データで用が足りるものと、顧客等社外から情報を入手しなければならないものがある。例えば、顧客満足度を客観的に測定するには、第 3 者機関に顧客アンケートを依頼することが望ましい。この場合、こうした第 3 者機関が独立しており、かつ銀行がその活用に精通していることが望まれる。

## 5.まとめ

本稿は、近年、管理会計の研究から開発された新しい管理会計の手法であるABCとBSCとを検討し、それらを銀行業に応用する可能性を考察した。ABCとBSCとは、従来の管理会計で見落とされてきた領域に関する手法であり、研究者と実務家とが共同で開発した。両手法はアメリカで開発されたが、その背景には、1970～1980年代にアメリカの製造業が競争力を失ったことがある。

ABCの狙いは、増加した間接費を、種類が増えた製品に正しく配賦することである。ABCは間接費を一旦アクティビティに割り当ててから、製品に配賦するという特徴をもつ。その役割は、製品戦略のための原価情報を提供することと、原価構造を改善するために原価情報を提供することである。後者の役割を満たす努力はABMと呼ばれている。

BSCの狙いは、経営戦略を指標に落とし込むことにより、戦略と現場での活動とを結びつけることである。BSCでは、現場での4つの視点、つまり、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点ごとに指標を作る。そして、指標間は因果関係で結ばれ、企業の最終目標（一般には企業価値の増大）を達成するための道筋が明らかにされる。そして、その進捗が測られる。

ABCもBSCも、現在の日本の銀行業が抱える経営管理の問題を解決する有効な手段と考えられる。実際、欧米の銀行ではいくつもの適用事例が報告されている。

しかし、わが国の銀行への導入に当たっては問題点もある。経営戦略が必ずしも明確でない点、したがって経営管理上の問題を解決する方策が明らかでない点、現在の本支店間の管理会計がABCにそぐわない点、BSCの基盤整備が整っていない点、である。こうした点を克服しつつ、日本の銀行が、ABCやBSCを適用して経営の質を向上させていくことが期待される。

以上



## 【参考文献】

- Chow, C. W., D. Ganulin, O. Teknika, and J. Williamson, "The Balanced Scorecard : A Potent Tool for Energizing and Focusing Healthcare Organization Management," *Journal of Healthcare Management*, May/June, 1998, pp.263-280.
- Johnson, H. T., and R. S. Kaplan, "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting," Boston, MA: Harvard Business School Press, 1987.
- Kaplan, R. S., "Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments," *Measures for Manufacturing Excellence*, Kaplan R. S. eds., Boston, MA: Harvard Business School Press, 1990.
- , and R. Cooper, "Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance," Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- , and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol.70 No.1, 1992, pp.71-79( 本田圭子訳, 「新しい経営尺度“ バランスド・スコアカード” 」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』、第 17 巻第 3 号、1992 年、pp.81-90
- , and                      , *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996 ( 吉川武男訳, 『バランス・スコアカード 新しい経営尺度による企業変革』、生産性出版、1997 年 )
- , and                      , *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000 ( 櫻井通晴監訳, 『キャプランとノートの戦略バランスド・スコアカード』、東洋経済新報社、2001 年 )
- Lipe, M. G., and S. E. Salterio, "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures," *The Accounting Review*, Vol.75 No.3, 2000, pp.283-298.
- Meliones, J., "Saving Money, Saving Lives," *Harvard Business Review*, November-December 1998, pp.57-64.
- N rreklit, Hanne, "The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumption," *Management Accounting Research*, Vol.11 No.1, 2000, pp.65-88.
- Porter, M. E., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance," New York, NY: Free Press, 1990.
- Raffish, N., and P. B. B. Turney, "The CAM-I Glossary of Activity Based Management," Arlington, TX: Computer Aided Manufacturing-International, 1991.
- 伊藤邦雄, 「コーポレート・ガバナンスと会計・企業評価」、『企業会計』Vol.50 No.4、中央経済社、1998 年、603~608 頁
- 伊藤嘉博・清水 孝・長谷川恵一、『バランスド・スコアカード 理論と導入 事例に学ぶ実践方法』、ダイヤモンド社、2001 年
- 大塚宗春・辻正雄、『管理会計の基礎』、税務経理協会、1999 年
- 岡本 清、『原価計算』、国元書房、2000 年
- 小倉 昇・島崎高行、「金融業におけるバランスド・スコアカードの構築に関する研究」、『会計』第 159 巻第 2 号、森山書店、2001 年、82~93 頁
- 小林啓孝、「管理会計変貌の視点」、『会計』第 153 巻第 3 号、森山書店、1998 年、58~70 頁
- 柴山慎一・正岡幸伸・森沢 徹・藤中英雄、『実践バランススコアカード ケースでわかる日本企業の戦略推進ツール』、日本経済新聞社、2001 年
- 清水 孝、「多国籍企業における業績評価および国際振替価格」、『早稲田商学』第 381 号、早稲田大学、1999 年、93~118 頁
- 、「因果連鎖を組み込んだマネジメントコントロール・システムの展開」、『早稲田商学』第 376 号、早稲田大学、1998 年、61~86 頁
- 社会保険研究所、『社会保険旬報』No.2101.6.21、社会保険研究所、2001 年
- 田中隆雄、『管理会計の知見』、森山書店、1997 年
- 永山真美、「日本の病院におけるバランスド・スコアカードの活用 - 戦略マップを通して - 」、『商学研究科紀要』第 53 号、2001 年
- 日本病院管理学会用語委員会編、『医療・病院管理用語事典』、ミクス、2000 年
- 長谷川恵一、「バランスド・スコアカードの検討( 1 )」、『企業会計』第 50 巻第 5 号、中央経済社、1998 年 a、110~112 頁

- 、「バランスト・スコアカードの検討(2)」、『企業会計』第50巻第6号、中央経済社、1998年b、94~96頁
- ・清水 孝、「バランスト・スコアカード経営における戦略マップの意義」、『企業会計』第53巻第2号、中央経済社、2001年、41~49頁
- 、「バランスト・スコアカードの意義 Kaplan と Norton の所説の再検討 」、『早稲田商学』第388号、早稲田大学、2001年、55~97頁
- 吉川武男、「ABC/ABMの基礎」、吉川武男編、『金融機関のABCマネジメント』、東洋経済新報社、1999年、9~55頁