

活動基準予算に関する一考察

— James A. Brimson & John Antos によるモデルの検討を中心にして —

森 本 三 義

1. はじめに

活動基準原価計算 (activity-based costing : ABC) は、1980 年代の後半からアメリカにおいて不況を背景にして、当初、企業のリストラの手段として用いられるようになった。ABC が採用当初リストラの手段として用いられたのは、その主目的がより正確な製品原価の算定を通じて製品戦略と原価分析に活用することにあつたためである。

1990 年代に入ると ABC は、活動基準管理 (activity-based management : ABM, 当初は activity-based cost management : ABCM と称された。) に転換されることになった。それは、当初の ABC は単なる間接費配賦の精緻化手段にすぎないという批判や、製品戦略 (製品原価算定の精緻化) 目的から原価低減目的への転換が行われたアメリカの経営者たちは、アメリカ経済の再生はリストラを行うだけでは困難であり、顧客価値ないし顧客満足度の向上の観点から企業活動のプロセス改善が必要であり、そのためにはリエンジニアリングが必要であると認識するようになったためである。すなわち、リストラのツールからリエンジニアリングのツールへ、換言すれば、製品戦略 (製品原価算定の精緻化) 目的から原価低減目的への転換が行われた。さらに 1990 年代の半ばには、ABC の基本原理を経営管理のツールとして予算管理に適用することが期待され、その結果、活動基準予算 (activity-based budgeting : ABB) が展開されてきている。

我が国の経済状況は、バブル崩壊後、長期にわたって不況のまま停滞してお

り、企業においてはリストラが進められている。このような状況の中で、近年ABCへの関心が高まり、さまざまな業界の企業においてABCが採用されるに伴い、ABC研究も盛んに行われるようになってきた¹⁾

ABC研究の進展に伴ってABBの理論研究も進んできたと思われるが、ABBによる予算編成のプロセスについては十分な研究は行われていないと考えられる。この研究は、ケース・スタディやモデルの研究を通じて行われることが有益であると考えられるので、本稿では、James A. Brimson & John Antosによる活動基準予算モデルを彼らが設定している例示を通じて検討することにした²⁾

2. 活動基準予算の意義

活動基準予算は作業負荷と資源の必要量の計画を支援するツールと考えられるようになってきている。その編成は、原価計算対象の設定から始めて、次の5つのステップを経て行われると考えられている³⁾

- ① 次年度の活動の潜在的な需要を予測するために、売上高、製品および顧客の組合せを計画する。
- ② 活動作用因によって原価計算対象別の活動の利用度を測定する。
- ③ 活動作用因の数量によって、関連する活動の作業水準を決定する。
- ④ 各活動の原価作用因によって見積必要量を満たすために必要な努力水準を決定する。
- ⑤ 各活動の努力水準によって資源の必要量を決定する。

このようなプロセスを経て予算編成を行うことによって、活動基準予算によれば以下の点が可能になる⁴⁾

- ① 伝統的な部門予算を活動別に積み上げることが可能になるため、全員の賛同が得られるような形で予算編成が行える。
- ② アウトプットとの関連で費用予算を編成・統制することが可能になり、予算編成においても業績評価においても、活動を基準にした予算の編成と

評価が行える。

- ③ 個々の付加価値を生み出さない活動にまで目が届くような細分化された活動分析が行えるようになるため、利益管理や原価管理に役立つ情報の提供が行える。

J. A. Brimson & J. Antos は、活動分析と共にビジネス・プロセス分析も、次の理由から重要であると考えている。ビジネス・プロセスと活動は組織戦略に焦点を当てることを支援することができる。また、ビジネス・プロセス分析は、活動、原価および成果の間の相互依存性を理解することを支援する。これらの関係を用いて、非付加価値プロセスの最初の誘因を統制することによって、組織は、不必要な作業を減少させ、削除することを支援でき、同時に、プロセスの成果を向上できる⁵⁾

3. J. A. Brimson & J. Antos による活動基準予算

J. A. Brimson & J. Antos は、仮設の EZ Money 銀行の融資担当部門について、予算編成プロセスを例示している⁶⁾。この例示では、以下のように仮定されている。

融資担当部門は総融資を 1,000 件と予測している。すなわち、標準モーゲージ (227,000 ドル未満) 400 件、大型モーゲージ (227,000 ドル以上) 100 件および自動車ローン 500 件と予測している。また、これらのアウトプット (融資の評価、資金の支払およびローンの販売) を得るために融資担当部門は次の 5 つの活動を遂行しなければならない。

1. 電話相談への応答
2. 融資申込の獲得
3. 融資の評価
4. モーゲージの販売
5. 融資担当者および処理担当者の管理

融資担当部門は 3 名の従業員から構成されている。彼らは次のような給与と

給与の25%の諸手当を期待している。

表1 融資担当者と支店経営者の給与・手当

職 位	給与	#	給与総額	諸手当：(%)	金額	総計
融資担当者	32,000ドル	2	64,000ドル	25%	16,000ドル	80,000ドル
支店経営者	40,000ドル	1	40,000ドル	25%	10,000ドル	50,000ドル
		3	<u>104,000ドル</u>		<u>26,000ドル</u>	<u>130,000ドル</u>

J. A. Brimson & J. Antos は、ABB を用いれば、アウトプット（予算融資量）に焦点を当てることによって、作業負担量を予測し、有意義な予算をより効果的で正確に作成することができると考え、給料・手当、事務所の賃借料、設備費および消耗品費について、前述の活動別に予算編成している。

(1) 「電話相談への応答」活動についての予算編成

融資担当部門によって行われる最初の活動は、「電話相談への応答」である。融資担当者は、その部門は一つの融資を獲得するのに平均して3回の電話相談があるだろうと見積もっている。融資1件当たり3回の融資相談というこのビジネス・ルールは、モーゲージに対しても自動車ローンに対しても同じである。この例においては、給料が支払われている支店経営者と融資担当者は、次式で示したように、休日、公休日、病欠日を除いて、年間平均して2,000時間になるだろうと予測した。

2,088時間（年間261労働日×1日当たり8時間）

+ 96時間（無給超過勤務時間）

− 80時間（休日）

− 80時間（公休日）

− 24時間（人／病欠日）

2,000時間（1人当たり予算）

そこで「電話相談の応答」活動を遂行するのに何人が必要であろうか。この活動の予算計上を行うために、融資担当者は以下のようなビジネス・ルールを

あげている。

1. 総作業負荷の計算（すなわち、彼らが処理すると期待している融資の総数）

400 標準モーゲージ

100 大型モーゲージ

500 自動車ローン

1,000 件の融資

2. 「電話相談の応答」活動のための総作業量を得るために総作業負荷に融資 1 件当たり平均 3 回の電話相談を積算

1,000 件の融資×1 件の融資当たり 3 回の電話相談

=3,000 回の電話相談

電話相談には 1 融資相談者が応答するのに 1 件当たり平均 15 分必要とすれば、3,000 回の電話相談には、45,000 分を 60 分で除して、750 融資担当者時間を得る。

その結果、「電話相談に応答する」ための作業負荷 (workload) は、750 時間であることが明らかになる。先に述べたように、融資担当者の労働時間は平均して、常勤者で算定した (full-time equivalent : FTE) 融資担当者 1 人当たり 2,000 時間/年である。彼らは、給与及び手当として年間 40,000 ドルを稼得するので、彼らの時間当たり給与・手当は 20 ドルである。

そこで、「電話相談に応答する」という活動に対する給与・手当の予算額は、「電話相談に応答する」という活動の予算時間 750 時間に時間賃率 20 ドルを乗じて、15,000 ドルとなる。

電話相談に応答するための融資担当者労働時間 750×20 ドル/時
= 給与・手当の総予算額 15,000 ドル

(2) 「融資申込を獲得する」という活動の予算編成

融資担当者部門における第 2 の活動は、「融資申込を獲得する」ことである。

新規の融資を1,000件と予測した場合、1,000件の融資を得るために融資担当者はいくらの申込を取らなければならないか算定しなければならない。過去のデータによれば、標準モーゲージ申込のうち約0.889、大型モーゲージ申込のうち0.909および自動車ローン申込のうち0.926が融資されている。それゆえに、1,000件の新規融資を行うために必要な獲得すべき申込数は、次式で算定される。

$$\text{標準モーゲージ } 400 \div 0.889 = \text{約 } 450 \text{ 申込}$$

$$\text{大型モーゲージ } 100 \div 0.909 = \text{約 } 110 \text{ 申込}$$

$$\text{自動車ローン } 500 \div 0.926 = \text{約 } 540 \text{ 申込}$$

$$\underline{\underline{\text{約 } 1,100 \text{ 申込}}}$$

EZ Money 銀行は、融資に関連した特徴(features)⁷⁾を考察している。「融資申込を獲得する」という活動に対しては、融資担当者は、融資間で異なる唯一の特徴は、銀行が個人モーゲージ保険 (PMI) を命じることを必要とするかどうかであると決定している。標準モーゲージだけがその頭金が少ない場合には PMI を必要とする。

「融資申込を獲得する」という活動は、PMI が要求される場合には、申込に記入するため30秒だけ余分にかかるにすぎない。これは少ない時間であるので、融資担当者は、PMI が必要とされる融資申込書の上にマークするため別個の活動をしないものと決定した。

融資申込は、完成のため平均2時間かかると見積もられているので、「融資申込を獲得する」活動の遂行に要する総作業負荷(時間)を決定するためには、ローン申込当たり2時間をローン申込1,100件に乗じればよく、その結果、ローン申込を獲得するための作業負荷は2,200時間となる。

$$1,100 \text{ 申込} \times \text{申込当たり } 2 \text{ 時間}$$

$$= \text{申込を獲得するための融資担当者の作業時間 } 2,200$$

融資担当者の給与・手当は、時間当たり20ドルであるので、申込を獲得するための2,200予算時間に時間当たり予算賃率20ドル/時を乗じて、44,000

ドルの給与・手当予算額を算出できる。

(3) 「融資申込を評価する」という活動の予算編成

融資担当部門の第3の活動は、「ローン申込を評価する」ことである。ローン申込を獲得するための予算から、1,000件の融資には1,100件の申込が必要となるので、支店経営者と2人の融資担当者は、1,100件の融資申込を評価しなければならない。

EZ Money 銀行は、異なったタイプのローンに関連した特徴を探求したところ、標準モーゲージと大型モーゲージに関連した特徴は同じであるが、自動車ローンにはないが、モーゲージに関連している特徴があることが判明した。

たとえば、自動車ローン申込を評価するには、次の諸点を見る必要がある。

- ・ 与信歴
- ・ 所得
- ・ 中古車価格表に基づく車の価値

モーゲージを評価するには、次の諸点を見る必要がある。

- ・ 与信歴
- ・ 所得額
- ・ 鑑定額
- ・ 測量値
- ・ 財産所有権

モーゲージを評価するためのこれらの特徴は、重要な余分な時間を必要とすることである。この例では、モーゲージの場合には、評価のために各融資担当者および支店管理者は、平均0.893時間かかり、自動車ローンの場合には、評価のために平均0.463時間かかると仮定されている。異なったタイプの顧客あるいは異なった経験を持つ融資担当者についての時間的差異は小さいならば、予算編成の予算時間を利用することは意味があるだろう。異なったタイプの顧客あるいは異なったタイプの経験を持つ融資担当者についての時間的差異が重

要であれば、その場合には、これらの異なったタイプの顧客の特徴と特性 (characteristics)⁸⁾を見て、それらを予算編成プロセスに取り入れることが意味があるだろう。

450件の標準モーゲージ申込、110件の大型モーゲージ申込で、合計560件のモーゲージがあるとされている。また、540件の自動車ローン申込があるとされている。2人の融資担当者と支店経営者がローンを評価するので、総作業負荷は以下のように算出される。

まず、560件のモーゲージにモーゲージ当たりの0.893時間と2人の融資担当者および1人の支店経営者を乗じて、モーゲージを評価するための作業負荷時間数が得られる。

$$560 \text{ モーゲージ} \times \text{モーゲージ当たり } 0.893 \text{ 時間} \times 2 \text{ 融資担当者} \\ = 1,000 \text{ 時間の融資担当者作業負荷}$$

$$560 \text{ モーゲージ} \times \text{モーゲージ当たり } 0.893 \text{ 時間} \times 1 \text{ 支店経営者} \\ = 500 \text{ 時間の支店経営者作業負荷}$$

第二に、540件の自動車ローンに、自動車ローン当たり0.463時間、2人の融資担当者および1人の支店経営者を乗じて、自動車ローンを評価するための作業負荷時間数を得ることができる。

$$540 \text{ 自動車ローン} \times \text{自動車ローン当たり } 0.463 \text{ 時間} \times 2 \text{ 融資担当者} \\ = \text{自動車ローンを評価するための融資担当者作業負荷 } 500 \text{ 時間}$$

$$540 \text{ 自動車ローン} \times \text{自動車ローン当たり } 0.463 \text{ 時間} \times 1 \text{ 支店経営者} \\ = \text{自動車ローンを評価するための支店経営者作業負荷 } 250 \text{ 時間}$$

この計算の結果、融資担当者の作業負荷と支店経営者の作業負荷は表2のようになる。

そこで、モーゲージを評価するための1,000見積融資担当者時間および自動車ローンを評価するための500見積融資担当者時間に融資担当者時間当たり見積賃率20ドル/時を乗じて、モーゲージを評価するための見積給与・手当は20,000ドル、自動車ローンを評価するためのそれは10,000ドルであると算定

できる。

表2 融資担当者と支店経営者の作業負荷

製 品	作業負荷（時間）：融資担当者の場合	支店経営者の場合
モーゲージ	1,000	500
自動車ローン	500	250
計	<u>1,500</u>	<u>750</u>

モーゲージに対する見積融資担当者時間 1,000

×融資担当者時間当たり 20 ドル=20,000 ドル

自動車ローンに対する見積融資担当者時間 500

×融資担当者時間当たり 20 ドル=10,000 ドル

また、モーゲージを評価するための見積支店経営者時間 500 に支店経営者時間当たりの見積賃率 25 ドル（年間給与・手当 50,000 ドル÷2,000 時間）を乗じると、「モーゲージを評価する」活動のための支店経営者の給与・手当の見積額は 12,500 ドルであると算定できる。

支店経営者時間 500×支店経営者時間当たり 25 ドル=12,500 ドル

同様に、自動車ローン进行评估するための見積支店経営者時間 250 に支店経営者時間当たりの見積賃率 25 ドル/時を乗じると、自動車ローン进行评估する活動のための支店経営者の給与・手当の見積額は 6,250 ドルであると算定できる。

支店経営者時間 250×支店経営者時間当たり 25 ドル=6,250 ドル

この例では、評価すべき 2 タイプのローン（モーゲージと自動車ローン）があると例示されている。これらのローン・タイプは特徴と呼ぶことができる。この例では、これらの特徴すなわちモーゲージ（標準と大型）と自動車ローンに対してどのように予算編成するかについて示されている。

(4) 「モーゲージを販売する」活動についての支店経営者の予算編成

EZ Money 銀行は自動車ローンは販売しない。「モーゲージを販売する」活動

の予算編成には、標準モーゲージの販売対大型モーゲージの販売について異なった特性の理解が必要である。タスクは両タイプのモーゲージについて同じである。そのタスクは次のものを含んでいる。

活動	モーゲージの販売
タスク	モーゲージ購入者の確認 モーゲージ販売書類の作成

しかしながら、たとえタスクは同じであっても、標準モーゲージ販売の場合よりも大型モーゲージ販売の場合の方がタスクを遂行するためにより長い時間がかかる。

各支店が自分たちのモーゲージを販売する。400件の標準モーゲージと100件の大型モーゲージがある。標準モーゲージは平均してそれぞれ約100,000ドルであり、すなわち予算総額40,000,000ドル(400モーゲージ×100,000ドル)である。それらは、通常、販売のために10,000,000ドルのバッチに束ねられている。それゆえに、総予算モーゲージ40,000,000ドルは4バッチとなる。各バッチは作成するために約50時間かかり、すなわち標準モーゲージ1件当たり約半時間かかる。

(標準モーゲージ40,000,000ドル) / (10,000,000ドル/バッチ) = 4バッチ

1バッチ当たり50時間×4バッチ=200時間 あるいは

1モーゲージ当たり1/2時間×400モーゲージ=200見積支店経営者時間

この銀行は、標準モーゲージを販売するための見積給与・手当を計算する。この計算は、標準モーゲージ販売のための見積作業負荷200時間に時間当たり25ドルの予算賃率を乗じて行われ、その結果、支店経営者の見積給与・手当は5,000ドルとなる。

100の大型モーゲージがある。大型モーゲージはそれぞれ平均して約300,000ドルであり、すなわち総予算額30,000,000ドル(100大型モーゲージ×300,000

ドル)である。それらは、通常、再販のために3,000,000ドルのバッチに束ねられる。それゆえに、大型モーゲージ総予算額30,000,000ドルは10バッチとなる。各バッチは作成するのに約30時間かかり、すなわち大型モーゲージ1件当たり約3時間かかる。

$$\begin{aligned} & (\text{標準モーゲージ } 30,000,000 \text{ ドル}) \div (\text{バッチ当たり } 3,000,000 \text{ ドル}) \\ & = 10 \text{ バッチ} \end{aligned}$$

$$\text{バッチ当たり } 30 \text{ 時間} \times 10 \text{ バッチ} = 300 \text{ 見積支店経営者時間}$$

大型モーゲージ販売のための支店経営者の見積給与・手当を計算するには大型モーゲージ販売のために要する見積時間数に支店経営者時間当たり25ドルの見積賃率を乗じればよく、その結果、見積給与・手当は7,500ドルとなる。それゆえに、表3で示された見積給与・手当が標準モーゲージおよび大型モーゲージを販売するために必要となる。

表3 モーゲージ販売のための支店経営者の給与・手当予算

モーゲージの種類	FTE	作業負荷	時間賃率	給与&手当	モーゲージ数
標準	0.10	200	25ドル	5,000ドル	400
大型	0.15	300	25ドル	7,500ドル	100
合計	0.25	500	25ドル	12,500ドル	500

それゆえに、融資担当者と支店経営者の活動別見積作業負荷は表4のようになる。

この予算原案は、先の状況であれば、2人の融資担当者が扱うことができるもの以上の作業があることを示している。支店経営者は作業負荷以上の可能時間を持っている。選択肢とプロセス改善の検討の後、融資担当者および支店経営者は、支店経営者がいくらかのローン申込を獲得することに同意した。

支店経営者は、予算原案において着手されなければならない450時間の作業負荷があることを確かめた。

表4 融資担当者と支店経営者の活動別見積作業負荷

活動	融資担当者：作業負荷	FTE	支店経営者：作業負荷	FTE
電話応答	750	0.375		
申込獲得	2,200	1.1		
評価：				
モーゲージ	1,000	0.50	500	0.25
自動車ローン	500	0.25	250	0.125
モーゲージ販売				
標準			200	0.10
大型			300	0.15
ローン処理管理			200	0.10
融資担当者管理			200	0.10
合計	4,450	2.225	1,650	0.825
可能作業負荷	4,000	2	2,000	1.0
作業負荷超過／不足	450超過		350不足	

融資担当者の予算時間 4,450－融資担当者の可能時間 4,000

＝能力を必要とする作業負荷時間 450

モーゲージの申込獲得のためにはモーゲージ1件当たり2時間かかる。支店経営者は現在1,650時間の作業負荷を持っている。融資担当者の申込獲得の手助に必要な450時間の能力全部について、支店経営者自身の予算として加えるならば、支店経営者は2,100時間働くことになるだろう。

支店経営者

現在の見積 1,650 時間

融資獲得の見積 + 450 時間

修正見積作業負荷 2,100 時間

このような修正見積作業負荷に基づけば、今や修正予算は表5のようになる。

表5 融資担当者と支店経営者の活動別修正見積作業負荷

活 動	融資担当者		支店経営者		総 計
	作業負荷	FTE	作業負荷	FTE	
電話応答	750	0.375			750
申込獲得	1,750	0.875	450	0.225	2,200
融資評価					
モーゲージ	1,000	0.5			1,000
			500	0.25	500
自動車ローン	500	0.25			500
			250	0.125	250
モーゲージ販売					
標準			200	0.10	200
大型			300	0.15	300
融資処理者管理			200	0.10	200
融資担当者管理			200	0.10	200
見積合計	4,000	2.0	2,100	1.05	6,100
可能作業負荷	4,000		2,100(超過時間共に)		6,100

表5の結果から、給与・手当の見積融資担当者賃率は時間当たり20ドル/時(40,000ドル÷2,000時間)のみであり、給与・手当の見積融資担当者賃率は今や23.81ドル/時である。

$$50,000 \text{ ドル} \div 2,100 \text{ (2,000+100 超過時間) 見積時間} \\ = \text{時間当たり給与・手当 } 23.81 \text{ ドル}$$

これらの賃率を用いて、融資担当者および支店経営者の給与・手当の予算を表6のように求めることができる。

(5) 事務所の賃借料、設備費および消耗品費の予算編成

EZ Money 銀行は、銀行が賃借している事務所(space)に対して、年間1平方フィート当たり20ドルの賃借料を支払っている。この賃借料はすべての維持費を含んでいる。EZ Money 銀行は、部門が占めている面積(平方フィート)に基づいて施設費(賃借料)の予算編成を行うべきであり、部門内における時間に基づいて部門に賃借料を割り当てるべきであると信じている。支店経営者

表6 融資担当者と支店経営者の活動別給与・手当の予算

活 動	融資担当者		支店経営者		給 与	総 計
	作業負荷	賃率	作業負荷	賃率		
電話応答	750	\$ 20			\$ 15,000	\$ 15,000
申込獲得	1,750	\$ 20			\$ 35,000	
			450	\$ 23.81	\$ 10,714	
						\$ 45,714
モーゲージ評価	1,000	\$ 20			\$ 20,000	
			500	\$ 23.81	\$ 11,905	
						\$ 31,905
自動車ローン評価	500	\$ 20			\$ 10,000	
			250	\$ 23.81	\$ 5,952	
						\$ 15,952
標準モーゲージ販売			200	\$ 23.81	\$ 4,762	\$ 4,762
大型モーゲージ販売			300	\$ 23.81	\$ 7,143	\$ 7,143
ローン処理者管理			200	\$ 23.81	\$ 4,762	\$ 4,762
融資担当者管理			200	\$ 23.81	\$ 4,762	\$ 4,762
合 計	4,000		2,100		\$ 130,000	\$ 130,000

のオフィスは融資担当者および融資処理者のオフィスと同じ大きさである。融資担当者部門の面積は600平方フィート、すなわち1人当たり200平方フィートである。この600平方フィートは二人の融資担当者と支店経営者に平等に配分され、1人当たり200平方フィートに等しい。

融資担当者部門の総予算は12,000ドル（600平方フィート×1平方フィート当たり20ドル）である。それゆえに、この部門における各人の賃借料予算は4,000ドル（200平方フィート×1平方フィート当たり20ドル）である。この部門は、作業時間に基づいてすべての費用を予算編成することが大切であると信じている。それゆえに、彼らは各職位すなわち融資担当者と支店経営者に対して賃借料負担率を算出している。この賃借料負担率は、1人当たりの総見積賃借料負担率（4,000ドル）を見積作業時間で除して、表7のように計算される。

表7 融資担当者と支店経営者の賃借料負担率

職 位	賃借料負担率/人	見積時間	見積賃借料負担率/時間
融資担当者	\$ 4,000	2,000	\$ 2.00
支店経営者	\$ 4,000	2,100	\$ 1.905

それゆえに、見積賃借料は表8のように、この部門における活動に跡づけることができる。

表8 融資担当部門の事務所賃借料の予算

活 動	作業負荷時間	賃借料負担率/時間	融資担当者	総支店経営者予算
電話相談応答	750	\$ 2		\$ 1,500
ローン申込獲得	1,750	\$ 2		\$ 3,500
	450	\$ 1.905		\$ 857
評価：				
モーゲージ	1,000	\$ 2		\$ 2,000
自動車ローン	500	\$ 2		\$ 1,000
モーゲージ	500	\$ 1.905		\$ 953
自動車ローン	250	\$ 1.905		\$ 476
モーゲージ販売：				
標準	200	\$ 1.905		\$ 381
大型	300	\$ 1.905		\$ 571
融資担当者管理	200	\$ 1.905		\$ 381
融資処理者管理	200	\$ 1.905		\$ 381
総融資担当者事務所賃借料予算			6,100	\$ 12,000

次に融資担当者部門のEZ Moneyの設備予算の編成について説明する。この設備予算は、机、椅子、小個室およびコンピュータを含んでいる。設備についての総減価償却費およびコンピュータの維持費は次年度について次のように見積もられる。

部 門	設備予算
融資担当者	\$ 30,000

これらの部門には年代が違った異なるモデルのパソコンがある。いくつかは完全に減価償却されており、いくつかは新しいブランドである。EZ Money 銀行はより高価なコンピュータを他のコンピュータと区別する価値はないと決定した。

融資担当者部門の総予算は30,000ドルである。それゆえに、この部門の各人の設備費予算は、一人当たり10,000ドル(30,000ドル÷3人)である。再び、この部門は、すべての費用は作業時間に基づいて予算編成することが価値があると信じている。それゆえに、彼らは各職位(融資担当者および支店経営者)ごとの設備費負担率を算出している。この設備費負担率は、一人当たり総見積設備費負担率(10,000ドル)を見積作業時間で除して、表9のように計算される。

表9 融資担当者と支店経営者の設備費負担率

職 位	見積賃借料/人	見積時間	見積負担率/時間
融資担当者	\$ 10,000	2,000	\$ 5.00
支店経営者	\$ 10,000	2,100	\$ 4.76

それゆえに、設備の見積賃借料はこの部門における活動に跡づけることができる。この見積情報に基づいて融資担当者部門の見積時間当たり負担率を次のように算出できる。融資担当者部門の各人は、設備およびコンピュータに対して10,000ドルと見積もられている。それゆえに、10,000ドルを2,000融資担当者時間で除して、見積設備費およびコンピュータ費用に対して融資担当者時間当たり5ドルの負担率が算出される。同様の手続きに従って、支店経営者の時間当たり見積設備費負担率を表10のように計算できる。

消耗品費予算は、「融資申込を獲得する」活動に対してだけ予算化される。この部門は、それぞれのローン申込は約1ドルかかると見積もっている。他の消耗品の利用は、最小限であり、別々には予算化されない。それゆえに、融資担当者部門の消耗品費予算は、表11のように、申込当たり1ドルに見積1,100申込を乗じて算定されている。

表10 融資担当者部門の設備費予算

活 動	作業負荷時間	負担率/時間		総予算
		融資担当者	経営者	
電話相談応答	750	\$ 5		\$ 3,750
ローン申込獲得	1,750	\$ 5		\$ 8,750
	450		\$ 4.76	\$ 2,143
評価				
モーゲージ	1,000	\$ 5		\$ 5,000
自動車ローン	500	\$ 5		\$ 2,500
モーゲージ	500		\$ 4.76	\$ 2,381
自動車ローン	250		\$ 4.76	\$ 1,190
モーゲージ販売				
標準	200		\$ 4.76	\$ 952
大型	300		\$ 4.76	\$ 1,428
融資担当者管理	200		\$ 4.76	\$ 953
融資処理者管理	200		\$ 4.76	\$ 953
総融資担当者設備費予算	6,100			\$ 30,000

表11 融資担当者部門の消耗品費予算

活 動	活動量	単位当たり原価	総予算
電話相談応答			
融資申込獲得	1,100	\$ 1	\$ 1,100
融資評価			
モーゲージ販売			
融資担当者管理			
融資処理者管理			
総消耗品費予算			\$ 1,100

4. おわりに

前節では、Brimson & Antos による ABB モデルを彼らが設定している融資担当部門の予算編成の例を用いて説明した。この設例を通じて、彼らは以下の点を理解すべきであると主張している⁹⁾

- ・活動基準予算は理論的に優れた予算編成方式である。それは、資源(給与、

賃借料、設備および消耗品)よりも組織の活動によって定義されている。

- ・活動基準予算は、伝統的予算が売上高が増減する場合の予算の増減に基づいているのに対して、作業負荷に基づいている。
- ・経営管理者は、上手く価値を導出する計画のための鍵として作業負荷を考察しなければならない。

ABBモデルにおいて彼らが強調したい点は、本書のタイトル“*Driving Value Using Activity-Based Budgeting*”で示されているように、ABBを用いていかにして価値を創造できるかを示そうとしている。また、予算編成を行っていく上で特徴ないし特性を用いることが有益であると主張しているのである。融資担当部門の予算編成の例ではFTEを用いて、融資担当者と支店経営者間の作業負荷の再配分を行い、予算を再編成している点で、特性を利用したABBは価値の創造に貢献しているといえよう。

J. A. Brimson & J. AntosによるABBモデルも、当然、「2. 活動基準予算の意義」で述べた諸点を可能にすると考えられる。ただし、設例では活動分析に言及してないと思われるので、③の点については明らかではない。

最後に、J. A. Brimson & J. AntosによるABBモデルの限界について述べておきたい。彼らのモデルは、活動基準予算である限り、ABCの基本原理を経営管理のツールとしての予算管理に適用したものである。したがって、ABCが有していると考えられる限界を彼らのモデルも有していると考えべきである。彼らのモデルでは、初期のABCモデルである2段階ABCコスト配分モデルに基づいている。組織が規模も小さく、組織活動も単純な場合には2段階ABCコスト配分モデルに基づくABBモデルが適用可能と思われるが、組織規模が拡大し、企業活動も複雑化すればこのモデルは適用できなくなるだろう。その場合には、多段階ABCコスト配分モデル¹⁰⁾に基づくABBモデルを適用すべきであると考え。この多段階ABCコスト配分モデルに基づくABBモデルの適用問題については、今後の研究課題としたい。

注

- 1) 櫻井通晴著『間接費の管理』中央経済社, 1995, 181-194 頁を参照されたい。
- 2) James A. Brimson & John Antos, *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*, John Wiley & Sons, 1999.
- 3) Peter B. B Turney, *Activity Based Costing : The Performance Breakthrough*, Cost Technology, 1991, p. 175.
- 4) 櫻井通晴編著『ABC の基礎とケーススタディ』東洋経済新報社, 2000 年, 24 頁.
- 5) J. A. Brimson & J. Antos, *op. cit.*, pp. 107-109.
- 6) *Ibid.*, pp. 109-120. 融資担当部門の予算編成の例では, 本章で述べたもの以外に, 電話による通信費の予算編成の例もあげられている。また, 融資担当部門の予算編成の例以外に, 融資処理部門の予算編成の例も述べられている。この例については, *Ibid.*, pp. 124-134 を参照されたい。
- 7) 特徴という用語は, ある活動を遂行するために異なったタスクあるいは作業を用いる場合の形態である。*Ibid.*, p. 106.
- 8) 特性という用語は, 活動は同じであるが, そのタスクを遂行するのに異なった時間がかかる場合の概念である。*Ibid.*, p. 106.
- 9) *Ibid.*, p. 136.
- 10) Gray M. Cokins, *Activity-Based Cost Management : Making It Work*, The McGraw-Hill Company, 1996. 伊藤武志訳『実践 ABC マネジメントーコスト計算と導入法』日本能率協会マネジメントセンター, 1998, 104-119 頁を参照されたい。