

“Activity Based Costing”

わが国金融業界においても自由化や規制緩和などが進展した結果、金融機関経営の裁量の余地は昔に比べると格段に広がりましたが、その一方で自己責任も問われる時代になりました。金利の自由化が進み、商品・サービスも多様化する中で、顧客別や部門別など様々な観点から如何に採算や収益を管理するかという経営の課題に対してどのように取り組むか、その解決手法の一つとして定着しつつあるのが「Activity Based Costing (ABC：活動原価計算)」でしょう。今回は海外の金融業界において、「ABC」という手法がどのように活用されているか、その一端をご紹介します。

ABC手法が導入された背景

90年代から欧米の金融機関の間では顧客取引を見直す過程で、いわゆる Customer Relationship Management (CRM) の構築が進められました。その取り組みにおいて改善すべき課題として浮上してきたのが顧客取引に関する採算・収益の考え方や計算方法でした。その課題の中には、収集しているデータ自体がそもそも正確でなかったというような基本的な問題もあったようですが、一方、組織内で横断的に確信とコンセンサスが得られるだけの数字を導き出す評価手法が確立されていなかったという問題もあったようです。

ある調査会社のリサーチによれば、当時、米国の金融サービス機関の70%以上が分析結果の数字に対して信頼性に乏しいという評価がなされた結果、マーケティング戦略立案への利用や日常の業務運営における活用などを見送っていたという報告がされています。こうした背景から欧米の金融業界では、2000年前後から顧客取引の採算分析や収益分析などを見直す中でABC手法を適用する金融機関が増えてきました。

顧客収益分析から定着していったABC手法

ABC手法を適用するトライアルが始まる以前は、多くの金融機関では個別の取引先ごとに採算データを算出する場合、通常、商品別の採算データを利用したり、顧客セグメント別の平均値などを用いたりしていたために採算を正確に把握することはできませんでした。ABC手法に基づく顧客別の収益分析では個々の顧客が営業店のセールス・スタッフとどのようにリレーションを持っているか、コールセンターやインターネット取引をどの程度利用しているかなど、実際の取引実績に基づいて顧客別に損益が計算されます。また、先進的な銀行ではこれらの情報がマルチ・チャネル環境で共有化されているので顧客がどのチャネルからアプローチしてきても最適なプロモーションが行える環境が整備されています。こうした従前から適用されていたコスト配賦に基づく考え方からABC手法の考え方へと管理手法を転換するにあたって1～2年の時間をかけて取り組んでいたようです。

ABC手法の適用範囲の拡大

今や、かなりの金融機関は顧客収益分析ソフトウェアを構築して、日々の業務に利用しています。やはり個人や中小企業などを対象とするリテール金融分野での適用が一番多い訳ですが、最近では銀行以外でもクレジットカード会社や保険会社などにも拡がりを見せています。米国の大手クレジットカード会社の Capital One 社は 90 年代半ばに設立された比較的歴史の浅い会社ですが、顧客別採算分析の仕組みを構築することによってその後 90 年代後半において競合他社とは対照的に資本収益率を格段に向上させることができました。また、損害保険会社においても保険金請求プロセスを対象として ABC 手法を適用した収益分析を行うことによって、いわゆる費差益を拡大することで財務収支を改善することに成功したという事例などもあります。

こうした顧客収益分析ソフトウェアについても欧米の金融機関の多くはパッケージを採用することが一般的ですが、金融業界で実績のあるパッケージのほとんどが ABC 手法適用のための機能を標準的に提供しています。目下、欧米のみならずわが国金融業界においても「自己資本比率第二次規制」、いわゆる BASEL II への対応が急がれていますが、こうしたリスク管理に対応するパッケージにおいてもオペレーショナル・リスクの試算や分析、関連する業務プロセスのワークフロー分析などの観点から ABC 手法を標準的にサポートすることが一般化しています。

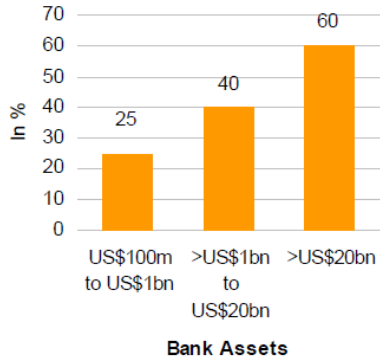
わが国金融機関にとっての示唆

リテール金融分野を中心とする競争が激化するにつれて、今や金融サービス機関として正確な管理会計の仕組みを構築し、それに基づいて一連のマーケティングやセールスを展開することがきわめて重要になっています。多くの銀行において原価計算の仕組みが初めて本格的にシステム化されたのがおよそ 20 年位前になりますが、初期の頃の標準原価計算やコスト配賦法など、いくつかの試行錯誤が積み重ねられて今日に至っています。その過程で新たな商品・サービスが登場し、業務プロセスを再設計されてきた中で、いわゆるコスト構造も大きく変わってきました。言うまでもなく、こうした取り組みに終わりや完成はなく、今後とも絶えざる見直しや改善が求められることは確かです。そうした意味でも ABC 手法の適用拡大が求められているのではないのでしょうか。

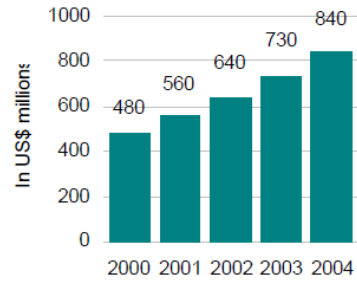
「護送船団方式」と呼ばれた金融行政も今や懐かしい響きさえ感じられる今日この頃です。昔に比べると金融機関の経営裁量の余地もかなり広がってきました。一方、業界の収益改善によって銀行などが積極的な「攻めの経営」にシフトしつつあります。そうした環境の好転を生かす上でも一層のロー・コスト・オペレーションを推進すると同時に、実態を正確に反映したコスト構造の把握と実効性のある業務改善の積み重ねが求められています。

顧客別収益分析の導入

北米金融サービス機関の導入状況
(2004年)



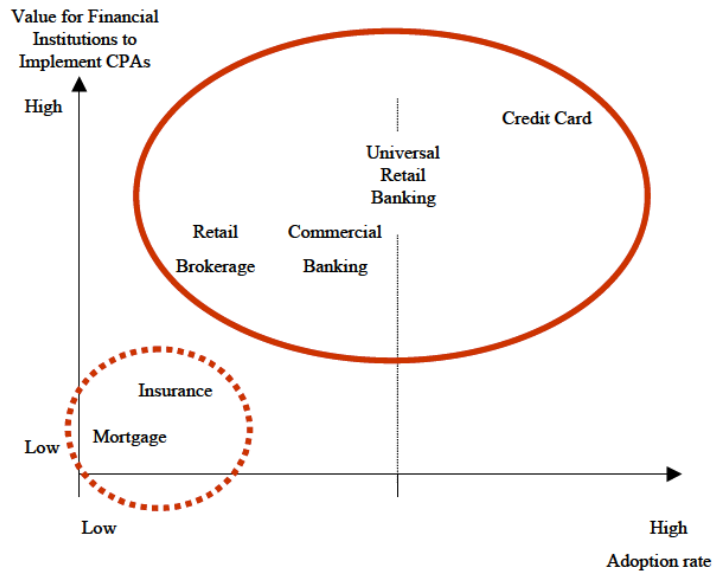
北米金融サービス機関における投資



Source: Celent Communications
CONFIDENTIAL

All Rights Reserved, Copyright(c)株式会社富士通総研, 2006

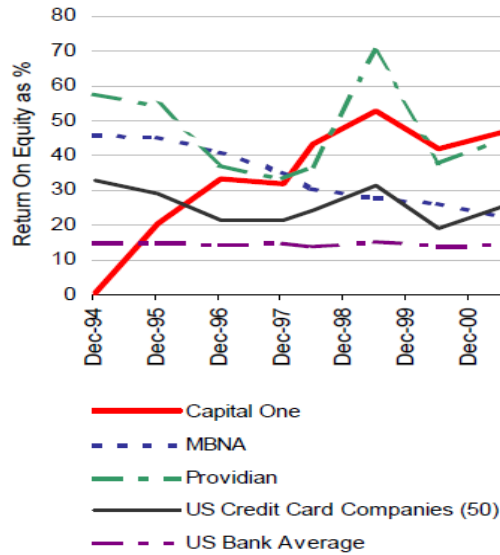
金融サービス機関の業態別にみた顧客収益分析の価値と導入状況



Source: Celent
CONFIDENTIAL

All Rights Reserved, Copyright(c)株式会社富士通総研, 2006

資本利益率の向上につながった顧客収益分析 (Capital Oneのケース)

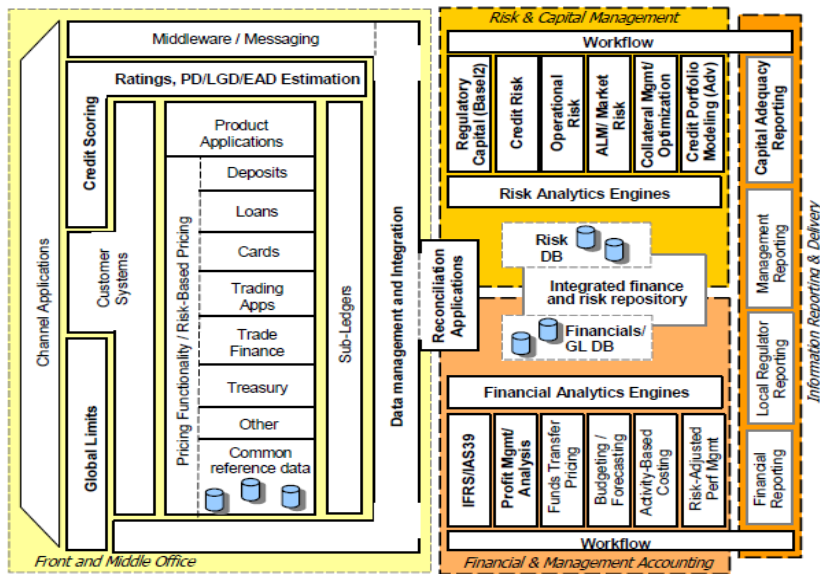


Source:FDIC, Celent Communications

CONFIDENTIAL

All Rights Reserved, Copyright(c)株式会社富士通総研, 2006

Basel II 対応ソリューション・コンポーネント



Source: Celent

Bold indicates relevant component.

CONFIDENTIAL

All Rights Reserved, Copyright(c)株式会社富士通総研, 2006