

博士（商学）学位申請論文

概要書

金融機関経営のための管理会計研究

— サステナブル経営に向けた叡智の結集 —

秋 山 盛

1. 本論文の目的および主旨等

本論文の目的は、金融機関に求められるサステナブル経営とは何か、そして管理会計はその実現にどのように寄与するのか明らかにすることである。

本論文の主旨等は、わが国の金融機関が低収益から脱し、サステナブル経営を実践するよう、管理会計の体系および各論点整理にて提示するものである。わが国の金融機関は、欧米との比較で、これまで幾度となく低収益と指摘されているためである。

金融機関におけるサステナブル経営とは、非常に多くのステークホルダーから支持を得られた指標に沿う形で、金融機関が持続可能な経営戦略を掲げ、長期的な視野で永続的、持続的に経営し続けることである。このサステナブル経営の戦略は、2015年の国連持続可能な開発サミットで採択された、持続可能な開発目標（SDGs: Sustainable Development Goals）における17のゴールのうち、できるだけ多くに関連づけられる必要がある。その場しのぎで自社さえ良ければといった、短期的な視野や利己的な考えによる経営とは一線を画すことが必要である。

こうした運営には、自社においても生き残るための利益の獲得は必要となる。そして同時に、よき企業市民として、ほぼすべてのステークホルダーから必要とされ、社会全体の利益も考慮に入れた、均衡的な経営資源の配分が必要となる。すなわち本論文は、金融機関における経営資源の配分に対し、サステナブルな経営に必要な針路を、上記SDGsのゴールとの関連で論じていく。

これまで金融機関は、顧客へのサービス価値との関係で原価について議論することが乏しく、ただ単に原価の削減へと走ってきた面が否めない。金融機関の戦略としては、安易な原価削減でなく、創意工夫をしつつ、時には原価を投じてでも、攻めともいうべき収益と利益の増大を目指すことも考えられるであろう。

しかしながらわが国の金融機関は、深刻な低収益構造に喘ぐ現状である。時間的猶予は残されていない。まずは生き残りをかけ、守りというべき利益の確保が急務である。生産性の向上による利益確保に重点を置きつつ、抜本的に金融機関の経営状況を変えていく必要がある。こうした前提があってはじめて、わが国の金融機関は長期的な視野で、指標とするSDGsに裏付けられた戦略を掲げた、サステナブル経営の実現が成し得るのである。

すなわち本論文は、金融機関が既往の戦略を見直し、急務である利益確保のために生産性向上に主眼を置いた戦略を策定することを求める。これにより金融機関が、さまざまなステークホルダーから必要とされ、社会インフラ機能を永続的・持続的に提供し続けるよ

う、サステナブル経営のための管理システム、アプローチとして、提示していくのである。

金融機関がサステナブル経営を行うためには、次に掲げる 2 つのステップが必要であると考えている。いずれも抜本的な改革のために、バランス・スコアカード (BSC) を基軸とする戦略マネジメント・システムを活用することが不可欠となる。はじめの第 1 ステップは、戦略を組織内での実践に落とし込み、組織構成員に対して働きかけ、日常的な業務プロセスや対顧活動にまで同システムに組み込むことで、当該戦略を組織内に浸透させ、PDCA サイクルを回し、効果を発揮させる戦略マネジメント・システムの導入である。まず、管理会計分野で大きな影響を与えてきた、BSC と戦略マップの役割に着目する。そして、これまで BSC を作成したことがない大手銀行や地銀を想定し、一般的なリテールバンク業務における基本形としての BSC と戦略マップを提示するとともに、これらを用いて戦略を実践に落とし込むための方策につき検討を行う。そうした中で BSC は統合報告書のプロトタイプと目されている。伊藤和 (2014) は、BSC と統合報告が密接にかかわることを指摘し、伊藤嘉 (2018) も、統合報告には組織構成員が自社の戦略およびこれを実現するためのマネジメントプロセスを理解し、その実現に向けて自らを動機づけるマネジメント・コントロールの側面があることを指摘している。このため、大手銀行全てが作成する統合報告書へも視野を広げて、抜本的な経営改革を実現する、第 1 ステップでの戦略マネジメント・システムの導入を議論していく。

続いて、サステナブル経営のための第 2 ステップが必要となる。前述した戦略マネジメント・システムのフレームワークを活用し、戦略を金融機関における個別の業務プロセスにまで落とし込み、存在する個別課題を解決する過程となる。

第 2 ステップでは、次の 3 つのカテゴリーの検討が必要である。1 つめのカテゴリーは、銀行内における業務の無駄を排除するために、組織内の同じような業務を集約化し合理化していく、業務プロセスとしての方策を考察する。はじめに、原価企画的なアプローチを用いた管理会計の視点による、業務の集約化、合理化を通じた業務改善の可能性を模索する。次に、Hagel III and Singer (1999) が示すアンバンドリングの理論に沿った、後方業務の別場所への集約化による効果を考察する。

2 つめのカテゴリーは、より短期間に効果を発揮しつつ、全体最適を追求しながら業務効率化を推し進めるため、一定時間内でのキャッシュの最大化、すなわち時間あたり採算性の向上を目指す、同じく業務プロセスの方策を考察する。金融オペレーションにおける、制約理論 (TOC) に基づくスループット会計に着目する。

そして3つめのカテゴリーは、顧客に付加価値を与える有人店舗の存在意義を追求する、顧客の視点を考慮した方策を考察する。まず大手行において、原価を最大限切り詰めるのではなく、あくまでも戦略的に原価を投じることで、有人店舗として維持・設置するという店舗改革を行っている、という事例に着目する。次に、厳しい経営が続く地銀において、店舗網の維持に関し、原価を抑えつつもサービス提供に主眼をおく、サービス・リエンジニアリング (SRE) を有効に適用することで、大手行とは別の工夫をした有人店舗の維持・設置を実践する姿勢に着目する。

これら3つのカテゴリーによる第2ステップは、第1ステップで検討した、戦略マネジメント・システムによる日常的な業務プロセスへの戦略の展開を前提として成立するものである。このような、管理会計の叡智を結集した、上記2つのステップを踏むアプローチにより、金融機関でのサステナブル経営に向けた道程は示されたのである。そしてこのような金融機関の管理会計研究は、これまであまり見られなかったのである。

以上が、本論文の目的および主旨等である。

2. 本研究の背景・問題意識等

前節で見てきた本論文の目的および主旨等に関連し、本研究を行った背景や問題意識は次の通りである。

バブル経済が崩壊したとされる1989年(平成元年)の時点で、わが国の企業、中でも大手金融機関は、世界の株式時価総額上位10位のうち5社を占める状況であった。にもかかわらず、30年後の2019年(平成30年)には、世界で上位150位にすらランクインされない事態となった(Business Week, 1989; ダイヤモンド社, 2018; 日本経済新聞, 2019など)。

また日本銀行(2017)は、わが国の金融機関が置かれている実態をデータで示し、わが国の金融機関、特に地銀が欧米の同規模の金融機関に比べ、さまざまな指標を比較のうえ総じて収益性が低いと指摘する。こうした実態は、金融機関がもう斜陽産業なのだという印象を与えているように窺える。

しかしながら、2020年3月以降から実質的に始まったコロナ禍において民間の金融機関は、政府系金融機関だけでは対応しきれない中堅・中小企業の資金繰り支援相談に対応した。有人店舗において、ゴールデンウィークの連休なども返上で、感染リスクと直面しながら、窓口対応をしてきたのである。また、東日本大震災をはじめとした自然災害の際

も特例措置をとってきた。通帳やキャッシュカードがない預金者へも窓口で資金融通をし、営利を追求するはずの民間の企業でありながらも、まさに社会的な公器としての役割を果たしてきたのである。さらには、老後生活での年金不足に対する、自己防衛のための資産運用相談などは、利用者に対し有人かつ対面での金融機関の対応が必要であるはずだ。このような事態に遭遇してこそ、金融機関が国民の暮らしを支え、経済活動を動かしていくのに大変重要で、不可欠な社会インフラであることを認識するのである。

本来は、こうした社会的存在意義を持つはずのわが国の金融機関であるが、上記で述べたように、株式市場での評価も低く、厳しい状況も窺える。しかしだからこそ、何とかこうした現状を打破し、わが国の金融機関における経営を立て直せないのかというのが、筆者の率直な問題意識なのである。

一方で、これまでの金融機関管理会計研究を振り返ってみると、銀行業務や銀行取扱商品・サービスに関する管理会計研究、中でも原価の計算に焦点をあてた研究は、20世紀初頭に、米国においてようやく文献が見られるようになった(Thomas, 1910; Thompson, 1913, など)。そして Bruère and Lazarus (1926) や Leach (1926) は、統制的性質のものではあるものの、銀行における予算管理を提唱した。米国では、アクティビティを原価の配賦に考慮することへの素地が、この頃より形成され、予算を金融機関経営に生かすという、いわばその時代において管理会計の叡智が結集されてきたのである。こうした素地は、その後 Kaplan and Cooper (1998) などの活動基準原価計算(ABC)研究へと繋がっていくのである。

これに対し、わが国では、戦前に太田(1924)、木村(1924)、長谷川(1928)などの研究があったものの、敗戦の影響が大きかったせいもあってか、戦前に存在した金融機関の原価計算研究は中断した。理論構築はあまり進んでおらず、銀行の現場を中心とした実務での原価計算手法が考察されたようである。そこでは、戦略を実践するために経営の観点から原価情報を把握するという、本来あるべき目的よりも、決められたルーティン、すなわち作業として商品・サービスの原価を把握することに主眼が置かれていた。商品・サービスの開始、拡大や廃止などにどう原価情報を生かすのか、特に新たな商品やサービスを、競争力のある適正な手数料や金利(あるいは基準金利からのスプレッド)で世の中に出していくための原価情報の取得という発想からは程遠いものであった。既往の研究は、経営上の目的から距離を置いてきたのではないかと考えられるのである。

こうした、戦略を実践するために経営的観点から原価情報を把握したいという執着から

の乖離は、最近までわが国の多くの金融機関が、旧態依然としたリテール業務店舗を保持し、合理化が進められてこなかったことから見ても明らかなのである。すなわち顧客へのサービス価値を高めようとはしてこなかったのである。言い換えれば、経営者が考える戦略に基づいて、商品・サービスの原価をどう把握しどう生かすかという重要な要素が、残念ながら欠落してきたと言える。結果として、原価を投じて魅力的な商品・サービスを開発し、顧客に価値を提供するという行動には繋がらず、規制に守られ、短絡的に利益を捻出するための原価削減しか行われなかったのである。

その後、わが国の金融機関は、1980年代にバブル経済を経験し、1990年代に入ると大きな不良債権問題、いわゆる失われた20年に直面することになる。この一連の期間も、やはり戦略を実践に落とし込むための管理会計の姿を見ることができなかったのである。

そして、わが国の金融機関は、深刻な低収益と向き合う現状である。生き残りをかけ、守りというべき利益の確保が急務である。つまり生産性の向上による原価低減、利益確保に重点を置きつつ、抜本的に金融機関の経営状況を変えていく必要がある。こうした後ろ盾があってはじめて、わが国の金融機関は長期的な視野に立ち、指標とするSDGsに裏付けられた戦略を掲げ、サステナブル経営の実現が見えてくるのである。

なお本論文では、先行研究、および実際に金融機関が発行する報告書等に対する文献研究が中心となる。そして一部において、実際の金融機関窓口などへの訪問調査や、関係者へのインタビューなどを行っている。

3. 本論文の構成

本論文の章だては、次の通りである。

第I部 金融機関経営と管理会計研究

第1章 本研究の背景と目的

第1節 問題意識と研究動機

第1項 わが国の金融機関をめぐる現状

第2項 金融機関のサステナブル経営

第3項 SDGsのゴール・ターゲットとの関係

第2節 本論文の目的および議論の前提

第1項 本論文の目的

第2項 本論文における用語の定義

第3項 本論文で扱う原価計算

第3節 本研究がめざす管理会計

第1項 金融機関における管理会計

第2項 本研究のフレームワーク

第3項 本研究の構成

第2章 金融機関における管理会計研究の変遷

第1節 現代金融業の元始と金融機関管理会計

第2節 萌芽期における金融機関管理会計

第1項 米国での先行研究

第2項 わが国での先行研究

第3項 萌芽期の先行研究を踏まえた考察

第3章 金融機関管理会計研究をめぐる疑問

第1節 単なる原価削減への疑問提示

第1項 金融機関における活動基準原価研究が投じた議論

第2項 真のコストマネジメントに向けて

第2節 これまでの反省に立った抜本的改革への期待

第Ⅱ部 サステナブル経営に向けた金融機関の戦略マネジメント・システム

第4章 BSCによる戦略の浸透と徹底

第1節 金融機関における戦略マネジメント・システム活用の意義

第1項 BSCを基軸とする戦略マネジメント・システム

第2項 BSCの活用に向けて

第2節 わが国の金融機関でのBSC活用ケース：MUFGの事例

第1項 伊藤和（2011；2014b）の着眼

第2項 岡田将（2018）が示すA社（MUFG）

第3節 戦略の組織内徹底に向けたツール

第1項 戦略マップとBSC

第2項 秋山（2009）の振り返り

第3項 金融機関における一般的なリテールバンク業務での確認

第4項 特化戦略テーマを軸とした戦略マップ

第5項 金融機関における一般的なリテールバンク業務の戦略マップ

第6項 金融機関における一般的なリテールバンク業務のBSC

第7項 戦略マップおよびBSCの適用可能性に対する考察

第5章 統合報告書にみるサステナブル経営に向けた組織内効果

第1節 統合報告書をめぐる議論と組織内効果

第1項 激動の時代に必要なツールとしての統合報告書

第2項 金融機関における統合報告書の活用

第3項 情報共有支援ツールとしての統合報告書の役割

第4項 メガバンクにおける発行誌の変遷

第5項 メガバンク等での統合報告書の役割

第6項 組織内効果のための統合報告書の適用可能性

第2節 マネジメント・コントロールでの統合報告書の活用余地

第1項 組織内効果からみる統合報告書の活用余地

第2項 ESG関連投融資についての情報開示

第3項 統合報告書の記載情報における正確性の確保

第4項 会計情報による組織内の動機づけ

第5項 マネジメント・コントロールでの統合報告書の適用

第Ⅲ部 サステナブル経営に向けた個別課題解決のための金融機関管理会計の視点

第6章 業務集約化をめぐる議論と考察

第1節 サステナブル経営に向けた原価削減の意義

第2節 原価企画的アプローチの適用可能性

第1項 顧客への提供価値を考慮した原価改善

第2項 わが国メガバンク等の現状

第3項 原価企画的アプローチ

第4項 具体的な原価改善策

第5項 業務集約化における原価企画的アプローチ

第7章 アンバンドリングをめぐる議論

第1節 業務集約化に関するもう一つのアプローチ

- 第1項 アンバンドリング理論への着眼
- 第2項 Hagel III and Singer (1999) が示す意義
- 第3項 シェアードサービスの先行研究
- 第4項 アンバンドリング理論とシェアードサービス
- 第5項 銀行店舗における現状の問題点
- 第6項 次世代店舗での業務実践
- 第7項 銀行業務集約化による今後の展望
- 第8項 業務集約化におけるアンバンドリング理論

第8章 全体最適を図る業務効率化

第1節 制約理論 (TOC) に基づくスループット会計の適用

- 第1項 一定時間内でのキャッシュ最大化の追求
- 第2項 金融オペレーションにおける業務改善
- 第3項 金融オペレーションにおけるスループット会計の応用
- 第4項 全体最適化のためのスループット会計

第9章 有人店舗の存在意義

第1節 銀行店舗の意義

第2節 事例による考察

- 第1項 米銀の事例
- 第2項 米国リテール証券会社の事例
- 第3項 サステナブル経営に向けた有人店舗網の意義

第3節 メガバンクの店舗網

- 第1項 有人店舗に関する問題提起
- 第2項 メガバンクが示す店舗計画
- 第3項 メガバンク各社におけるスタンスの相違
- 第4項 メガバンク各社の店舗網構築
- 第5項 三井住友銀行における次世代店舗化の動き
- 第6項 メガバンク店舗での戦略的コストマネジメント

第10章 地銀の店舗戦略で考えるサービス・リエンジニアリング (SRE)

第1節 地銀がおかれている境遇

第2節 地銀ミニ店舗展開からみた SRE の適用有効性

- 第1項 サービス原価企画と SRE
- 第2項 サービタリティ 3 要素の内容
- 第3項 文献等でみた地銀ミニ店舗化の事例
- 第4項 常陽銀行クイックステーション (QS) での取り組み
- 第5項 2段階で捉える VE 活用アプローチ
- 第6項 地銀店舗での SRE 適用可能性

第IV部 金融機関のサステナブル経営への決意

第11章 本研究における結論と課題

第1節 本論文の概要および得られた結論

- 第1項 本論文の概要および本論文の貢献
- 第2項 本研究によって得られた結論

第2節 課題と展望

- 第1項 残された課題
- 第2項 将来への展望

付属資料 テキストマイニング分析

補章 金融機関統合報告書でのテキストマイニング分析

第1節 金融機関統合報告書などに見られる傾向

第2節 テキストマイニング分析

- 第1項 会計分野におけるテキストマイニング分析の先行研究
- 第2項 統合報告書をテキストマイニング分析する意義

第3節 仮説の設定と検証

- 第1項 仮説の設定
- 第2項 リサーチデザイン
- 第3項 分析結果
- 第4項 考察
- 第5項 まとめ


付属説明資料

参考文献等

補足資料：SDGsにおける169のターゲット

そして、本論文の構成を図で示すと、以下の図表1の通りとなる。

図表1 本論文での大項目、要素、対応する章

大項目	要素	対応する章	
第I部 金融機関経営と管理会計研究	本研究の背景と目的	第1章	
	萌芽期(20世紀初頭)からの 米国・日本文献レビュー	第2章	
	疑問提示と 抜本的改革への期待	第3章	
第II部 サステナブル 経営に向けた 金融機関の 戦略マネジメント・ システム	サステナブル経営 構築のための 第1ステップ (抜本的改革のための 戦略マネジメント・ システムによる、 戦略の展開、 組織内浸透)	戦略マップ バランスト・スコアカード (BSC)	第4章
		統合報告書	第5章
<div style="border: 1px dashed red; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> 管理会計における 叡智の必要性 (第4章～第10章) </div> 			
第III部 サステナブル経営 に向けた個別課題 解決のための 金融機関管理会計 の視点	サステナブル経営 構築のための 第2ステップ (戦略の業務プロセス への落とし込みで導出 される個別課題解決)	1つめのカテゴリー 業務集約化、合理化	第6章 第7章
		2つめのカテゴリー 全体最適化	第8章
		3つめのカテゴリー 有人店舗の存在意義	第9章 第10章
第IV部 金融機関のサステナブル経営への決意	本論文における結論	第11章	
付属資料	テキストマイニング分析	補章	

(出所) 筆者作成。

4. 本論文の概要

本論文の概要は以下の通りである。

わが国の金融機関は、その低収益性が問題視されつつも、災害時の有人対応や老後に向けた資産運用相談など担うため、社会生活に不可欠な存在である。また金融機関は、自社自身のみならず投融資先や、さらにその先のサプライチェーンなどに与える影響も大きい。ゆえに、民間企業でありながらも社会的発展のために、サステナブルな経営を行っていくことが不可避であると示唆し、これを実現するために、管理会計の叡智を結集して臨むことが必要であると論ずる。

各章の概要は、およそ以下のとおりである。

第1章は、本研究の背景と目的を述べる。金融機関のサステナブル経営において必要とされる規範が、これまでのよき企業市民としての企業行動における規範とどう相違があるのかについて概観し、本論文においてサステナブル経営の基軸となるSDGsについて詳しく検討する。

第2章では、萌芽期ともいふべき20世紀初頭から今日に至る、米国およびわが国の金融機関関連の管理会計研究に関する文献をレビューし、米国の研究とわが国の戦前から今日に至るそれとの対比を通じて、金融機関管理会計研究の課題の抽出を試みる。

第3章では、特にわが国における既往の金融機関管理会計研究が、顧客へのサービス価値との関連性を重視せずに、原価の測定と原価の削減の議論に終始してきたことを確認し、金融機関管理会計のあるべき姿を展望する。そのうえで、サステナブル経営に必要な2つのステップを識別するとともに、第2ステップにおいて検討する3つのカテゴリーを提示する。

1つめのカテゴリーは、銀行内における業務の無駄を排除するため、組織内の同じような業務を集約化し合理化していく、業務プロセスの方策である。2つめのカテゴリーは、より短期間に効果を発揮しつつ、全体最適を追求しながら業務効率化を推し進めるため、一定時間内でのキャッシュの最大化、すなわち時間あたり採算性の向上を目指す、同じく業務プロセスの方策である。そして3つめのカテゴリーは、顧客に付加価値を与える有人店舗の存在意義を追求する、対顧活動を考慮した方策である。

第4章では、金融機関における戦略マネジメント・システムとしてのBSCの活用意義に言及しつつ、複数の先行事例を検討し、戦略を実践に落とし込むための道程について議論する。

BSC と統合報告書は密接にかかわることから、第 5 章では、大手銀行がすべて作成している統合報告書に着目した検討を行う。具体的には、3 メガバンクの統合報告書の内容を比較し、組織内における情報共有支援ツールとしての役割について議論する。さらに統合報告書を組織内でのマネジメント・コントロールにどう応用していくかにつき、ESG 関連投融資に関する開示事例を示しながら考察する。そこでは組織外に対して強い決意を表明した内容について、組織内でも徹底していく必要性につき、機会損失の考え方をあてはめながら認識していく。

第 6 章では、第 2 ステップにおける 1 つめのカテゴリーとして、原価企画的なアプローチを用いた業務の集約化、合理化の可能性について考察する。ここでの議論の焦点は、顧客へのサービス提供レベルを落とさずに、重複する業務の集約化・共通化を通じて原価の改善を図るかということにある。

第 7 章においても、第 6 章と同様に業務の集約化を図るアプローチとして、銀行店舗のあり方や銀行内業務の機能分解、すなわちアンバンドリングについて考察する。アンバンドリングの理論では、営業店舗は、顧客がアクセスしやすい状態に配置し、重複が多いミドル・後方業務は別場所への集約化が求められる。ここでも、原価を削減しつつも、いかにして顧客へのサービス品質を保つかに主眼に置く検討を行う。

上記 2 つの章での検討を通じた、銀行内業務の集約化、合理化を目指すアプローチは、短期間にその効果を発揮することはできない。また、全体最適を考慮したうえで効率的にオペレーションを回すことによるキャッシュ最大化も、必ずしも明確に考慮されているのではない。そこで、第 8 章では第 2 ステップの 2 つめのカテゴリーとして、全体最適を追求しつつ業務効率化を推進し、一定時間内でのキャッシュの最大化を図るアプローチとして、TOC に基づくスループット会計の適用を検討する。仮説例として全国規模 A 行を想定し、住宅ローンとカードローンの組合せにつき、ある想定に基づきスループット会計を用いて、セールスマックスでの選択につき確認する。

こうしたアプローチは、業務の効率化には寄与する反面、効率ばかりを追求することになれば、顧客価値に直結する有人店舗の存在を否定することにも繋がりがねない。このため第 9 章では、第 2 ステップにおける 3 つめのカテゴリーとして、有人店舗の存在意義について再検討を試みる。具体的には、米銀および米国リテール証券会社の事例を概観しながら、三井住友銀行における次世代店舗の動向に注目した検討を行う。原価を最大限切り

詰めるという方策を取るのではなく、あくまでも戦略的に原価を投じることで、有人店舗として維持・設置するという店舗改革を行う姿勢を確認する。

これに続く第 10 章でも、同じく 3 つめのカテゴリーに絡めて、地銀の店舗網に関する考察を行う。そこでは、SRE のフレームワークになぞらえた検討を行い、厳しい経営を続けながらも、地域経済への影響も考慮しての運営が求められる地銀は、原価を抑えつつもサービス提供に主眼をおいた経営の実現を標榜する SRE に共通する経営を志向していることを確認する。

第 11 章では、本論文の全体像を俯瞰したうえで、結論を提示するとともに、今後の課題と展望を示す。さらに、第 11 章につづく補章では、統合報告書を対象に、サステナブル経営に向けた経営者の決意表明の強弱に関する、テキストマイニングによる分析結果を示す。

以上より本研究は結論として、次のことを確認した。まず、金融機関がサステナブル経営を行うためには、これまでの戦略を見直し、急務である利益確保のために生産性向上に主眼を置いた、ローコストオペレーションをテーマとして掲げる戦略を策定し、次に掲げる 2 つのステップが必要である。いずれも抜本的な改革のために、BSC を基軸とする戦略マネジメント・システムを活用することが不可欠となる。まず第 1 ステップとして、戦略を組織内での実践に落とし込み、組織構成員に対して働きかけ、日常的な業務プロセスや対顧活動にまで同システムに組み込むことで、当該戦略を組織内に浸透させ、PDCA サイクルを回し、効果を発揮させる戦略マネジメント・システムの導入である。戦略マップと BSC、あるいは情報共有支援ツールとしての役割をもつ統合報告書を活用することによって、これらは達成できることが示されたのである。

続いて、BSC を基軸とする戦略マネジメント・システムのフレームワークを活用し、戦略を金融機関における個別の業務プロセスにまで落とし込み、そこに存在する個別課題を管理会計の視点を用いて解決を図る、サステナブル経営を実現するための第 2 ステップが必要である。

第 2 ステップでは、次の 3 つのカテゴリーの検討が必要である。1 つめのカテゴリーは、銀行内における業務の無駄を排除するために、組織内の同じような業務を集約化し合理化していく業務プロセスの方策、具体的には原価企画的なアプローチ、およびアンバンドリングである。

2 つめのカテゴリーは、より短期間に効果を発揮し、全体最適を追求しながら業務効率化を推し進めるための、一定時間内でのキャッシュの最大化、すなわち時間あたり採算性

の向上を目指す同じく業務プロセスの方策，具体的には金融オペレーションにおける，TOCに基づくスループット会計の適用である。

そして3つめのカテゴリーは，顧客に付加価値を与える有人店舗の存在意義を追求する対顧活動を考慮した方策，具体的には戦略的にコストを投じる三井住友銀行での次世代店舗の構築や，地銀におけるSREがそれに該当する。

これら3つのカテゴリーによる第2ステップは，第1ステップで検討した，戦略マネジメント・システムによる日常的な業務プロセスへの戦略の展開を前提として成立するものである。このような，管理会計の叢智を結集した，上記2つのステップを踏むアプローチにより，金融機関でのサステナブル経営に向けた道程を本論文は示したのである。

以上が本研究によって得られた結論であり，ここまでが本論文の概要である。

5. 本論文が示す将来展望

本論文が示す将来展望は以下の通りである。

わが国の金融機関の多くが，本研究を参考に組織運営していくのであれば，常に課題を見つければ自社の戦略を日常業務に至るまで貫徹できるようになる。この結果，サステナブル経営を遂行が可能となるはずである。

ただし我々がこれから経験する社会は，変化のスピードがますます加速すると予想される。こうした変化に対応するため，予算措置の余力ある金融機関は，自社で調査を進めながら，自社に優位なポジションへと駒を進めていくと予想される。対して，予算措置のハードルを単独では乗り越えられない金融機関は，他社との提携，合併や共同持ち株会社化などによる経営統合での投資予算確保が必要となる。また，先行する金融機関への追随などにより，投資予算を低減させる工夫なども見られると思われる。

そういった将来においても，SDGsあるいはその後継指標などに関連を持つ戦略をたてたうえで経営し続ける金融機関は，自社のみならず投融資を通じて間接的に影響を及ぼす存在であるはずである。こうしたことから，当該金融機関はやはり社会の公器として存在し続ける，サステナブル経営を行う組織であるはずなのである。

以上が，本論文が示す将来展望である。

【参考文献】(本概要書で引用したもののみを記す)

Business Week. (1989). The Business Week global 1000, *The Business Week*,

- International Edition, July 17, 1989, p. 87.
- Bruère, H., and A. Lazarus. (1926). *Applied Budgeting*. Chicago, IL: A. W. Shaw Company.
- Hagel III, J., and M. Singer. (1999). Unbundling the Corporation. *Harvard Business Review*, 77(2), pp. 133-141.
- Kaplan, R. S., and R. Cooper. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Leach, H. (1926). Budgetary Control of the Bank's Expenses, *The Bankers Magazine*, 113(3), pp. 295-298, pp. 317-318.
- Thomas, F.W. (1910) *Cost Accounting in a Bank*. Second Edition. Toledo, OH: Press of the Bankers Publishing Co.
- Thompson, H. C. (1913). Account Analysis in Commercial Banks. *Journal of Accountancy*, 16(3), pp. 210-229.
- 秋山盛 (2009) 『住宅ローン専門会社における適切な経営手法の導入：経営資源配分における戦略的手法の活用についての考察』早稲田大学大学院商学研究科専門職学位論文.
- 伊藤和憲 (2014) 『BSCによる戦略の策定と実行：事例で見るインタangibleのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献』同文館出版.
- 伊藤嘉博 (2018) 「統合報告がもたらす知的資産の評価に関わる革新」『日本知的資産経営学会誌』(4) : pp. 11-20.
- 太田哲三 (1924) 「銀行に於ける原価計算」『金融研究』1 (1) : pp. 11-21.
- 岡田将稔 (2018) 『BSCの有効性と水平的インタラティブ・ネットワークに関する研究：メガバンクグループのケース』神戸大学博士学位論文.
- 木村秀太郎 (1924) 『銀行の原価計算』大阪巖松堂書店.
- ダイヤモンド社 (2018) 「特集 平成経済全史 30」『週間ダイヤモンド』2018年8月25日号 : p. 45.
- 日本銀行 (2017) 『金融システムレポート (2017年10月号)』日本銀行金融機構局.
- 日本経済新聞 (2019) 「核心 平成の「敗北」なぜ起きた」2019年4月22日付日本経済新聞5面.
- 長谷川安兵衛 (1928) 「銀行に於ける原価問題」『早稲田商學』4(2) : pp. 1-56.