

秋山 盛 提出

博士学位申請論文審査報告書

論文題目

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 提出
博士学位申請論文審査報告書

『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叢智の結集 —』

I 本論文の主旨と構成

1. 本論文の主旨

わが国の金融機関は、欧米の金融機関に比べて低収益に甘んじていることが、これまで幾度となく指摘されてきた。本論文は、わが国の金融機関がこうした低収益構造から脱却し、サステナブルな経営を実践していくために、管理会計の叢智の結集が必要不可欠であると論ずる。そのうえで、サステナブルな経営の実現に向けた確固たる道筋を示すことが本論文の主旨である。

本論文が標榜するサステナブル経営の具体的な指針となるのは、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）である。当該目標はひとえに企業だけがその実現を企図すべき性格のものではないが、とりわけ社会的公器である金融機関には相応の対応が求められている。実際、昨今では大手銀行のみならず、地方銀行にあっても、当該目標に関連づけて行動計画を練るケースが散見されるようである。

本論文では、先行研究のレビューを通じて、金融機関管理会計に関連する既往の議論が主に原価低減に根差すアプローチの探究に終始し、これまでは顧客へのサービス価値の向上を意識した議論が乏しかったこと、さらには実務にあっても、これを反映するかのように、効率性重視の業務改革に注力してきたと指摘する。そのうえで、安易な原価低減という発想から脱却し、時には原価を投じてでも、顧客へのサービス価値の向上に裏付けられた収益の拡大を目指す必要があると論じる。また、そのためには確固たる戦略を策定するとともに、金融機関が社会インフラ機能を永続的・持続的に提供し、さまざまなステークホルダーから必要とされる存在であり続けるべく、サステナブル経営を実現するための具体的な道程を描くことが必要となると強調するのである。

本論文では、これに向けた2つのステップを提示している。第1ステップでは、抜本的な経営改革を実現するために、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の構築が不可欠となると論じ、BSCと戦略マップの役割について詳細な検討を行っている。そのうえで、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および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いて検討を行っている。

つづいて、第2のステップでは、戦略を実現するためには避けて通ることのできない業務プロセスに関連する個別具体的な課題に絡めて、サステナブル経営の実現を図るアプローチに関する議論を展開している。ここでは、問題を3つのカテゴリーに分解して検討を行っている。一例を示せば、原価企画的なアプローチを用いて業務の集約化、合理化の可能性に関する議論がそれである。そこでは、目標とする利益を先取りした許容原価の範囲内で、顧客へのサービス価値と原価の最適なレベルを実現し、銀行全体で重複する業務の集約化・共通化を通じて原価改善の可能性を探っていくのである。

もちろん、日常的な業務プロセスの改善を図るだけでは抜本的な改革にはつながらない。ましてや、サステ

ナブル経営を志向するのであれば、先の第1ステップで検討された戦略マネジメントシステムとの関連が重要な論点となってこよう。本論文が終始強調するのはこの点であり、同時にそれは既往の金融機関管理会計研究に対するアンチテーゼでもある。

2. 本論文の構成

本論文は、大きく4つの部分から構成される。第I部では、問題意識と研究目的を明らかにしたうえで、先行研究のレビューを通じて、金融機関でのサステナブル経営のための課題を抽出している。これを踏まえて、本論文は識別された課題にアプローチするためには2つのステップが必要であると論じている。すなわち、第1ステップはサステナブル経営に不可欠となる戦略マネジメントシステムの構築であり、第II部における議論はこの問題に検討の焦点が当てられている。他方、第2ステップは上記の戦略を日常的な業務プロセスに落とし込み、そこに内在する個別課題を3つのカテゴリーに絞り、第III部において検討している。そして、第IV部では本論文における結論と今後の展望を提示し、全体を締めくくっている。なお、詳細な章立ては以下のとおりである。

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り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り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り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関連投融资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

II 本論文の概要

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。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、投融資先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じている。各章の概要は、およそ以下のとおりである。

第1章では、本研究の背景と目的が述べられている。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している。

第2章では、萌芽期ともいべき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ている。

第3章では、とく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している。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している。

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の活用意義を議論しつつ、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している。また、BSCが統合報告書のプロトタイプと目されていること、および統合報告書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・コントロールの役割がある点を指摘している。

これを受けて第5章では、大手銀行が作成している統合報告書に着目した検討を行っている。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している。

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している。そ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している。そこでも、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が行われている。

上記2つの章での検討を通じて、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わけではない。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、制約理論(TOC)に基づくスループット会計の適用を検討している。

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かねない。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ている。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、わが国のメガバンクにおける次世代店舗の動向に注目した検討を行っている。

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っている。そこでは、サービス・リエンジニアリング（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が確認された。

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している。さらに、第11章につづく補章には、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が示されている点を補足しておきたい。

III 審査要旨

本論文の審査結果は、大要以下のとおりである。

1. 本論文の長所

- (1) 本論文の特長は、わが国の金融機関がサステナブル経営の実現に向けた経営改革を行う場面で、管理会計がいかなる貢献を果たすのか、その可能性と当該目的を実現するための道程を明示したという点に求められる。金融機関におけるサステナブル経営の実践に絡めた管理会計研究は他に類がなく、その意味で本学位論文に十分な新規性が認められる。
- (2) 本論文では、サステナブル経営の具体的な指針としてSDGsを掲げ、各章の議論を通じて検討された結果が具体的なSDGsのいかなる目標にどのように関連付けられるかを明らかにしている。現在、わが国では、大手銀行のみならず、地方銀行において当該目標の実現を意識した行動計画の立案が進められていることに鑑みて、本論文における議論は決して机上の空論には終わっていない。この点も含めて、金融機関がその社会インフラ機能を永続的・持続的に提供し、さまざまなステークホルダーから必要とされる存在であり続けるように、同機関のサステナブル経営に繋がる管理会計研究の可能性を示した点は大いに評価できる。
- (3) 本論文における検討にあつては、随所で実際の銀行の業務や数値を題材に、管理会計手法を適用した場合に予想される効果や効率性の試算にもとづく検討を行っているが、当該研究方法には独自性が認められる。
- (4) 金融機関管理会計に関する過去の研究について国内外の歴史的な文献にまで遡って十分に精査したうえで、本論文の研究テーマに合わせて適切なレビューを行っている点は高く評価できる。とくに金融機関の原価計算の最古参の外国文献から検討を行い、それが日本の管理会計者にどのような影響をもたらしたかを分析しており、今後の管理会計研究にとっても大いに参考になりうる資料となる。

2. 本論文の短所

- (1) 本論文では、金融機関がサステナブル経営するうえでの戦略をローコストオペレーションに象徴される生産性向上戦略に限定した考察が行われている。低収益に悩むわが国の金融機関にあつては喫緊の課題であることは理解できるが、顧客へのサービス価値の向上を見据えたより長期的なサステナブル経営の

在り方を展望するなら、同時に収益性拡大戦略にも考察の範囲を広げる必要がある。本論文においても、その必要性は指摘されているものの、いささか説得力に欠ける点は否めない。

- (2) 本論文では、金融機関のサステナブルに向けた2つのステップを識別し、まずは確固たる戦略を策定し、これを実現するために必要となるプロセスを、日常的な業務にまで落とし込んで具現化することが必要と論じている。そのためには戦略マネジメントシステムの構築が必要であり、BSCや戦略マップといった管理会計アプローチの活用を示唆する。他方で、こうした手法の適用場面では、予測されるリスクタイプやこれをいかに回避するかも同時に検討の遡上に上げる必要がある。本論文では、この点にはふれていない。また、BSCや戦略マップの4つの視点に絡めていけば、本研究の視界は財務・顧客・業務プロセスにとどまっており、学習と成長の視点には及んでいない。少なくとも、人材育成に関連づけた検討が必要であったのではないかと考える。
- (3) 前述のように、実際の銀行の業務を題材として、管理会計手法を適用した場合に予想される効果や効率性について数値例を用いた試算を行っている点が本論文の長所ではあるが、当該試算は概ね一期間のみの検討にとどまっている。サステナブル経営のためには中長期のシミュレーションを行う必要があったのではないだろうか。また、第8章で検討されているスループット会計を用いたセールスマックス選択に関しては、前提が少々単純すぎるのも気になるところである。
- (4) 本論文では、2つのステップおよび第2のステップにおける3つのカテゴリーに関する考察によって、金融機関のサステナブル経営が実現できると示唆するが、はたしてこう言い切ることができるのか。本論文ではこの結論に帰結する十分な論拠を示してはいない。一部で、データマイニング分析などによってこの点を補足しようとしたようだが、そもそも日本の金融機関、わけても銀行の数は大手行・地銀を合わせてもその数は限られており、十分なサンプル数を確保するのは難しい。当該分析の結果を本論文の内容には反映させることができず、あくまでの参考資料という位置づけにした理由もそこにあったと推測できる。しかしながら、そのことは、結論を導くための合理的な根拠の欠如の言い訳にはならない。ぜひとも、追加的な検討を望みたいところである。

3. 結論

本論文には以上のような短所が見受けられるものの、これらの短所は、金融機関におけるサステナブル経営の実現を支援する管理会計アプローチの探究という新たな視点に立脚した研究課題に取り組んだ結果生じたものであり、本論文の長所に比べて軽微かつ已むを得ないものとする。さらに、これらの短所の多くは、今後提出者がさらに研究を重ねることによって必ずや解消されるものと考えられることから、現時点では今後の研究課題と位置づけられよう。

提出者である秋山 盛氏は、早稲田大学商学研究科専門職学位課程を修了した後、同博士後期課程において会計学の研鑽を重ねてきた。専門職学位課程在籍中から金融機関の管理会計研究を実施しており、その分析能力は高く評価されている。これまでに、日本語による査読付き論文を複数発表しているほか、英語による査読付き論文もあり、今後さらなる研究の発展が期待される。

以上の審査結果にもとづき、本論文の提出者 秋山 盛には「博士（商学）早稲田大学」の学位を受ける十分な資格があると認められる。

2021年6月15日

審査員

(主査)	早稲田大学教授	博士(商学) 早稲田大学	伊藤 嘉博
	早稲田大学教授	博士(商学) 早稲田大学	清水 孝
	早稲田大学教授		長谷川惠一
	専修大学教授	博士(経営学) 専修大学	谷守 正行