

CSR活動をめぐる管理会計システムの現状分析

— 研究フレームワークの構築 —

八島 雄士, 権 純珍, 河路 武志^{1,1}

1. 全体の研究フレームワーク

「企業の社会的責任活動の意思決定および業績評価プロセスに関する実証的研究」(本研究とよぶ)は、現代の企業に求められる持続可能なCSR (Corporate Social Responsibility) 活動に関する研究について、理念的に扱われてきた企業価値との関係に経営管理の視点から新たな枠組みを提供することを目的としている。本研究は、管理会計論および会計情報システム論、金融論を主たる研究分野とする著者らが共同で研究をすすめるものである。

まず、CSR活動が多様であるなかで、本研究では、CSR活動とは多様なサービス及び適格な情報の提供、公共性や法律の遵守、コミュニティーへのボランティア活動などを通じての社会的な貢献活動等を指すものとする。本研究の特徴は、理念的に扱われてきたCSR活動を経営管理と結びつけて、管理会計システムの導入研究として進めることである。すなわち、後述するように、CSR活動の趣旨を積極的にPRするか否かは企業により差があるが、実施自体は当然のことと考えられている。一方、その活動予算は、専門部署ではなく兼務的な形で関連部署に配分され、費用として考えられている。つまり、経営管理の側面からは裁量的な活動にとどまっておき、持続性を創出する管理会計システム構築が期待される。

次に、企業余剰とは、一般的に、企業の生産・販売活動から得られる経済的価値のことである。本研究のもう一つの特徴は、CSR活動によって企業余剰がいかに向上・改善されるのか、その因果関係や寄与度を明らかにし、管理会計システム構築に貢献することである。すなわち、CSR活動の効率性(収益性やブランド価値の向上・改善)を測定する余剰分析を第1ステージと第2ステージに分けて検討することで、適格な管理会計システムの構築が期待される。

また、本研究では、地域のインフラとしての役割をはたす金融業および運輸業を事例とする。その理由は、地方創生の議論など我が国の諸課題の一部としてCSR活動を考えること、および、将来に向かって、貨幣経済のみならず、ボランティア経済にも着目すべきである(田坂(2008)および(2009))ためである。

^{1,1} 各所属は、八島・九州共立大学, 権・日本経済大学, 河路・成蹊大学である。また、本稿は、成蹊大学研究助成B種の研究成果の一部である。

以下、2では、経済モデルとして、CSR活動と企業余剰について、本研究を展開するための理論的な基盤を整理する。3では、本研究に関わる先行研究をとりあげ、研究の立ち位置を明らかにする。4では、調査を総括し、事例研究する。各事例の内容は、バランスト・スコアカードの4つの視点に着目して整理する。また、管理会計システムの導入研究の観点から各事例を分類する。5では、管理会計システムの変遷過程に関する制度論的パースペクティブを視座として、総合的に考察し、CSR活動の実態が「理念中心か、システム化の方向にあるか」、および、「啓蒙的な実施か、実務に定着しているのか」を軸に、今後の展開を明らかにする。

2. 経済モデル (CSR活動と企業余剰)

この節では、本研究を展開する理論的な基盤として、第1に企業余剰を定義し、第2に余剰分析について論じる。特に、全体のフレームワークを構成する第1ステージと第2ステージを具体的に定義する。

2.1 企業余剰

企業余剰とは、前述のように、企業の営業活動（生産・販売活動）から得られる経済的価値のことであるが、本研究では、潜在的価値の利益やブランド価値のことを指す。企業余剰は、〈図2-1 CSR活動と企業余剰〉より示されている。すなわち、企業余剰は収益 PE_1Q_1O から費用 EQ_1OC を引いた利益 PE_1C で表示されるが^{2.1}、これはCSR活動前のものである。企業にとっては、利益 PE_1C の面積が大きいほど望ましい。

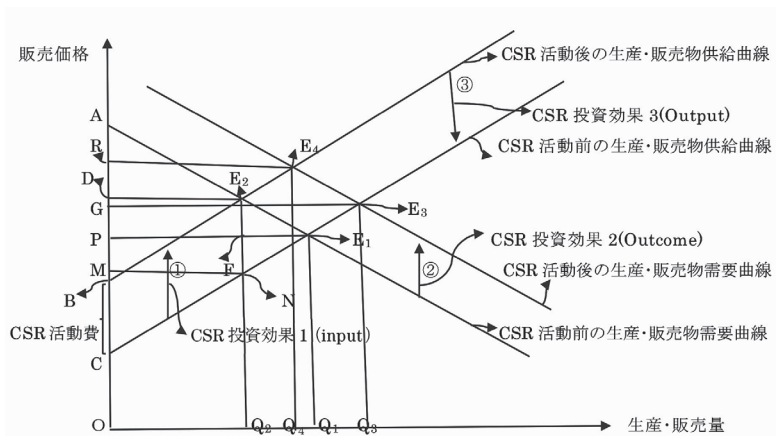


図2-1 CSR活動と企業余剰

^{2.1} 〈図2-1 CSR活動と企業余剰〉の E_1Q_1OC は費用総額を示している。

2.2 余剰分析：利益及びブランド価値の向上・改善

〈図2-1 CSR活動と企業余剰〉は、CSR活動前後の企業余剰の変化について示している。 Q_1, Q_2, Q_3, Q_4 はCSR活動前の生産・販売量, CSR活動直後の生産・販売量, CSR活動経過の生産・販売量, CSR活動成果の生産・販売量をそれぞれ表す。 E_1, E_2, E_3, E_4 はCSR活動前の市場均衡点, CSR活動直後の市場均衡点, CSR活動経過の市場均衡点, CSR活動成果の市場均衡点である。 P, D, G, R はCSR活動前の市場販売価格, CSR活動直後の市場販売価格, CSR活動経過の市場販売価格, CSR活動成果の市場販売価格をそれぞれ示す。特に、生産・販売物需要曲線及び生産・販売物供給曲線については、販売価格に対する弾力性が1より大きいという仮定の下で示している^{2.2}。すなわち、企業及び顧客と共に、価格に対して弾力的であると仮定するものである。

〈図2-1〉に基づいて、CSR活動における余剰を分析する。CSR活動の導入前の企業余剰は前述のように、CSR活動前の生産・販売物需要曲線とCSR活動前の生産・販売物供給曲線で示されている（面積： PE_1C ）。本節では、顧客余剰を取り上げないこととする。また、CSR活動奨励のために、行政当局から補助金の交付についても考慮しない。

CSR活動の導入後の企業は、CSR活動（以下、CSR投資とも呼ぶ）に対する費用（CSR活動費： BC 、以下ではCSRコストと呼ぶ）を負担することとなり、生産・販売物供給曲線はCSRコスト分が左上へとシフトする（①：CSR投資効果1）^{2.3}。これによって、販売価格がPからDまで上昇し、販売量が Q_1 から Q_2 まで減少してしまう。これは企業余剰がCSR導入前に比べて、面積 PE_1C から面積 MNC まで減少することを意味する（減少分 PE_1NM ）^{2.4}。このように、CSR投資の第一段階において、CSRコストの負担によって企業余剰が減少してしまうのである。これを第1ステージのマイナス効果と呼ぶ（CSR投資効果1：投入Input）。

しかし、第1ステージでは、CSR活動が企業のイメージ・アップとなり、顧客人数等が増える。そのため、生産・販売物需要曲線はCSR活動前の曲線から顧客人数等の増加分だけ右上にシフトする（②：CSR投資効果2：生産・販売量の需要増）。販売価格がDからRまでに上昇するものの、販売量が Q_2 から Q_4 までに増加する。これは第二段階のCSR投資（活動）によるイメージ・アップ効果、すなわち、ブランド価値の上昇を意味する。これを第2ステージのプラス効果1と呼ぶ（CSR投資効果2：outcome）^{2.5}。第2ステージにおける余剰の大きさは面

^{2.2} 本節での弾力性とは、販売価格の変化率に対する生産・販売量（需要量及び供給量）の変化率の比率である。弾力性の統計的な実証分析は次号で行うこととする。

^{2.3} 実際に、企業が負担するCSRコストは面積 $FNMP$ で示され、そのコストによる死荷重損失は面積 FE_1N で表される。

^{2.4} 顧客（消費者）の余剰 AE_1P も面積 $A E_2D$ までに減少する。消費者の余剰減少分はCSRコストの負担面積 DE_2FP と死荷重損失面積 E_2F の和であり、需要量も Q_1 から Q_2 までに減る。

^{2.5} セカンド・ステージのプラス効果1、つまりCSR投資とoutcome（イメージアップ及びブランド価値）の因果関係に関する統計的な実証分析は次号で行うこととする。

積 RE_4B であり、CSR導入直後の余剰（面積 MNC ）に比べて、増加している。

また、第2ステージでは、顧客人数等の増加による生産・販売量の需要増というプラス効果1 (outcome) が生産・販売量を増やす。このとき、生産・販売供給曲線はCSR活動後の曲線からプラス効果1だけ右下にシフトする（③：CSR投資効果3：生産・販売量の供給増）。販売価格が R から G までに下落し、販売量が Q_4 から Q_3 までに増加する。これは、第2ステージのCRS投資（活動）によるアウトプット効果、すなわち、利益（企業価値）の上昇を意味する。これを第2ステージのプラス効果2と呼ぶ（CSR投資効果3：output）^{2.6}。第2ステージのプラス効果2における余剰の大きさは面積 GE_3C であり、CSR導入前の余剰（面積 PE_1C ）に比べて、大きく増加していることがわかる。

以上の余剰分析の下では、CSR活動（投資）は企業のブランド価値の上昇を経て企業価値を増加させるのである。つまり、CSR投資（活動）の場合、第1ステージでは、マイナス効果が生じるが、第2ステージにはプラス効果が生まれるのである。

また、ブランド価値や企業価値（利益）の改善や向上は原則的に、〈図2-1 CSR活動と企業余剰〉に示されるように、原則的に、限界利益率を用いて計るものである。

3. 先行研究

現代の企業に求められる持続可能なCSR活動に関する研究において、企業価値との関連性は理念的に扱われてきた傾向がある。実際に、企業を社会的な存在と位置づけ、企業と社会の関係を詳細に吟味しているポストら（2012）では、CSR活動と財務業績や社会業績との関係を見出そうとする研究を紹介するにとどまっている（p.76）。この節では、CSR活動に関する管理会計研究、金融機関におけるCSR活動の実態調査、考察の手がかりとする管理会計チェンジ研究、管理会計システムの導入研究について、先行研究を整理し、本研究の立ち位置を明らかにする。

3.1 CSR活動に関する管理会計研究

CSR活動に関する管理会計の研究では、CSR活動がインタンジブルズ（無形資産）の一つとして、企業の競争優位性の源泉となっていることに関連して進められてきた。例えば、伊藤（2010）では、CSR活動の経済性評価を支援する管理会計手法の可能性と課題を抽出するとしながらも、CSR活動の内容が多岐に及ぶことにくわえて、管理会計の貢献領域も限られているとの認識のなかで、環境保全活動の進展をもたらすマテリアルフローコスト会計に絞

^{2.6}セカンド・ステージのプラス効果2、つまりCSR投資とoutput（利益及び企業価値）の因果関係に関する統計的な実証分析は次号で行うこととする。

って議論をすすめている。本研究は、ニーズはあるが難しいと考えられるCSR活動の経済性評価のなかで地域との関連性に限ってその効果を見える化しようとする点で、先行研究と方向性を同じにするものである。

3.2 金融機関におけるCSR活動の実態調査

銀行のCSR活動では、全国銀行協会が金融調査研究会第1研究グループ報告書として、「金融機関におけるCSR活動や環境配慮行動のあり方」(2007/7/23)を公表し、(1)自社の経営におけるCSRの確立(金融CSR)、(2)本業を通じた社会的課題の解決(CSR金融)、(3)社会との共存のための活動の3つの側面に整理し、(2)が金融機関にとってCSRの中心になることを指摘している。この報告書は、環境配慮行動に限定されているが、本研究が注目している地域との関連性においても同様のことがあてはまるだろうと考えられるという意味で、CSR活動の内容が豊富化する方向にはあるが、本研究の調査結果をみる限りでは、(2)のCSR金融を実現するところまでにはいたっていない。

3.3 地方銀行におけるCSR活動の実態調査

曾我・杉浦(2014)では、地方銀行によるCSR活動が、収益性や不良債権比率などの財務パフォーマンスに与える影響について検証している。分析の結果、CSR活動と収益性の関係では、CSR活動に積極的でない地方銀行において、収益性に関わる一部の変数に正の相関がみられたが、この関係性は金融危機前後でサンプルを分割した場合には確認できなかった。CSR活動と不良債権比率の関係についてみると、分析期間に関わらずCSR活動に積極的な地方銀行に正の相関がみられた。これらの傾向は、CSR活動が収益性と正の相関があることや、リスクと負の相関があることを見出した先行研究とは異なるものであり、CSR活動に積極的な地方銀行が、地域社会に配慮する結果、貸出先の信用リスクからみて正当化されないような、厳密性に欠ける貸出を行っている可能性を示唆している。CSR活動が必ずしも収益性に結びついていない側面が指摘されている。この研究は地方銀行を対象としており、この先行研究での結果を本研究においても確かめることになる。しかし、財務パフォーマンスのみならず、顧客や業務プロセス、組織としてのキャパシティなどを含めて検証する点では、本研究は総合的な判断ができるものと思われる。

3.4 管理会計チェンジ研究

管理会計は様々な外部環境や組織要因によって変化していくことが、管理会計チェンジ研究によって明らかにされている(吉田(2003),(2004))。吉田の文献レビューによれば、管理会計の変化に対する研究視座は、構造論的パースペクティブ、制度論的パースペクティブ、

そして普及論的パースペクティブに分類できるという。

このうち、本研究のCSR活動の管理会計システムのように、新たな管理対象が登場してきた際の管理システムの変遷を分析する視座は、制度論的 (Institutional) パースペクティブに位置付けられる。Burns & Scapens (2000) は、制度 (システム化された経営管理) と行為 (実践的管理行為) の間には、ルーティンとルールが存在し、コード化、規定、再生産、制度化を時系列的に繰り返しながら制度化のプロセスが進行すると仮定した研究フレームワークを提示している。このフレームワークは、個別の事例研究などの詳細分析を通じて、実務的な経営管理行為が経営管理システムへと定着していく推移を記述するのに強力な枠組みを提供する。

3.5 管理会計システムの導入研究

管理会計は、Johnson and Kaplan (1987) の主張以来、理論と実務のギャップを埋めることが重要となった。研究手法としては、ケースリサーチやサーベイリサーチを通じて、背後にある理論体系を析出し、これを理論的にフィードバックすることによって、理論と実務とのギャップを埋めようとするのが行われた。システムについて、理論に適合性があるとすれば、ギャップが存在するのは、実務への導入を阻害する要因があるためであり、この阻害要因 (または、成功につながる促進要因) を明らかにすることが、理論先行の管理会計システムの実務における成功・浸透につながる。また、Kaplan (1998) は、理論の進化を意図したアクションリサーチをイノベーション・アクションリサーチと呼び、研究者主導による導入プロセスにおいて革新的な管理会計システムを意図的に創出することを提案している。以上の管理会計システムの導入研究について、谷編 (2004) は、わが国の研究事例を含め、「導入研究の範囲と研究方法に関するモデル」を提示している。本研究では、これを金融業および運輸業のCSR活動に援用し、後述する事例研究において、タイプ分けに適用する。

以上、関連する先行研究から本研究の立ち位置を確認した。本研究は、多岐にわたるCSR活動のなかで地域との関係性に焦点をあて、経済モデルを理論的な理解の基礎に、管理会計チェンジを中心とする経営管理の視点から研究するものである。また、研究手法として、管理会計システム導入研究を視野に事例調査を進める。なお、経済モデルとするCSR活動に余剰分析を適用する先行研究は、筆者らが知る限りでは皆無であった。

4. 聞き取り調査事例研究

この節では、2節および3節で整理した経済モデルおよび先行研究を共通認識として、筆者らが実施した調査内容をバランスト・スコアカード (BSCという) の4つの視点で整理し、管理会計システムの導入研究の可能性を含め、各視点間のつながりを中心に比較検討し、傾

向を明らかにしたい。

4.1 調査内容の総括と整理

筆者らは、2013年および2014年に聞き取り調査を3回実施した。以下、表1から表3を参照して、調査内容を総括・整理し、4.2の比較検討の基礎とする。

4.1.1 福岡地区における調査

筆者らは、表4.1に示すように、2013年に福岡地区においてA銀行グループおよびA運輸グループに聞き取り調査を実施した。総括して言えることは、地域との結びつきがある程度確立しているインフラ関連業界であるため、従来から地域とのつながりはあるが、改めてCSR活動として外部に公表するか、または、コミュニケーション・ツールとすることは、今後の課題になっている。ゆえに、専従ではなく、CSR活動に関係の近い部署が担当し、予算もその部署内で組まれている。この状況は、後述する裁量的支出をめぐり、費用認識からはじまり、経営管理へと発展するプロセスに類似している。

4.1.2 東京地区における調査

2013年の福岡地区の調査は、インフラ関連事業を念頭に、A銀行グループおよびA運輸グループを軸に計画した。2014年の東京地区の調査では、比較対象としてB運輸グループを選定した。また、東京では監督官庁である金融庁金融コングロマリット室でメガバンクを中心に状況を調査した。金融機関の選定も考えたが、監督官庁の考えを聞くことを優先し、調査を見送った。総括して言えることは、福岡地区のA運輸グループと同様に、B運輸グループは、都市開発と結びつき、地域とのつながりは深い。また、財団やグループ全体の社会貢献組織を設立し、特色のあるCSR活動を展開している点は特筆できる。資金や人材など継続的に実施できている側面がある一方で、ブランド資産化までには及んでおらず、本研究を進めるにあたり、新たなシステム創出を期待できる事例である。一方、金融庁での聞き取りでは、メガバンクは、グローバルな視野で必要とされるCSR活動、つまり、規制的なものにとどまることがわかった。他方、地方銀行においては、地域創生など政策との関連もあり、CSR活動の進め方は重要な要素との認識がある。監督官庁としては、個別の銀行のみならず、地域全体を面としていかに進めるかという発想を重視していた。

表4.1 2013年福岡調査のまとめ (出典：筆者ら作成)

A 銀行グループ：CSR-CUBE の開発など，独自システムで実施している。 調査先：クオリティ統括部（コンプライアンス，サービス向上担当），相談役（CSR 担当）	
視点	聞き取り内容
財 務	・従来はコストと考えていた。最近，CSV（Create Shared Value）の考え方でブランド価値戦略として展開することを検討中。
顧 客	・支店での顧客接点では，「きりがいい活動」，「生活の場としてつながっている」との認識がある。 ・支店はお金の決済など生活インフラとして地域住民が集積する場（コミュニティ）である。
内部業務プロセス	・予算の側面では，規制的な側面からの課題はトップダウン，従来から培われた地域との関係性はボトムアップである。 ・本部主導と支店主導とのバランスをとる必要性は課題として認識されている。 ・支店における地域住民とのコミュニケーションは，情報還元および情報共有として，組織内部で WEB を使って日替わり紹介する仕組みができています。 ・CSR-CUBE の名称で独自に活動を整理している。他行からの問い合わせもある。ディスクロージャー誌を中心に情報発信している。 ・CSR 活動の予算化は，各プロジェクトを積算し，数千万円である。
学習と成長	・各グループ会社および支店等での CSR の理解にはばらつきがある。 ・支店における地域住民とのコミュニケーションは，現場からの情報を受け身で紹介する程度である。
A 運輸グループ：理念や活動を報告するレポート中心 調査先：経営企画本部	
視点	聞き取り内容
財 務	・規制上の CSR 活動（内部統制，環境報告，社会貢献など）は，レポート作成のなかで，進めている。 ・市場への参加資格と考えている。（CSR-tax の概念を提案） ・顧客へ添加するよりも，利益からの株主負担と考えている。
顧 客	・CSR 活動レポート作成前後で利用者の分析はできていない。 ・顧客との関係では，競争優位性へ寄与する活動と考えている。
内部業務プロセス	・事業の性格との関連で安心安全および環境は，トップダウンで実施（105 年） ・社会との関連は，現場情報からのボトムアップが中心である。 ・H25 年度開始の中期計画では，積極的な姿勢に転換。CSR=法務から CSR=ブランドとし，経営企画室の所管とした。また，ブランド委員会をたちあげ，課長級以上で検討している。 ・ブランド戦略として，5 年に 1 回，福岡県民にアンケートを実施している（1200 人規模）なかで，評価が高くない先進性や PR の部分を強化していきたい。 ・事例として，継続的なボランティアや 24 カ国に事業所があるなどを PR したい。
学習と成長	・企業理念を中心に社員の CSR 活動に対する理解を一つの方向にしながら，CI（Corporate Identity）として表現したいとの考えはある。

表4.2 2014年東京調査のまとめ (出典：筆者ら作成)

B 運輸グループ：伝統的な社会活動とブランド戦略 調査先：CSR 推進室	
視点	聞き取り内容
財 務	<ul style="list-style-type: none"> ・従来のコスト意識から、ブランド価値へという方向性を指す。 ・CSR 原資は顧客に適正と認識されるレベルの価格プレミアムと認識している。
顧 客	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド戦略として、洗練さ・高級感のアップを指向している。ブランド・アンケート調査も実施しているが、定性的な調査にとどまっている。 ・直接の集客につながらなくても、イメージや喜びを与える挑戦的活動を位置付け、長期的な視点で実施している。 ・顧客・地域との共存・コミュニケーション手段として実施している。行政との関わりでプロジェクト化もある。具体例として、「みど*リンク」アクション。
内部業務 プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・実施の仕組みは構築過程にある。(モニタリング、情報発信、企業グループとしての一体的・横断的推進)。 ・組織：①経営階層に CSR 経営推進委員会、実務階層に CSR 推進室を組織化し、内部規律のマネジメントを展開している。ブランド委員会と連携し、例えば CSR ブランドマークの認可を実施している。②従業員の地域社会貢献組織が活動しているが、企業としては把握できていない。③明確なコスト負担・配分の個別計上はしていない。全社的判断の下で、各部署で少しずつ判断している。
学習と成長	<ul style="list-style-type: none"> ・伝統的に社会貢献活動を継続 (財団法人、学校法人、グループ会)。 ・次の事業 (商品) をアピールする手段、販促費としての認識がある。 ・両者のバランス感を見極めていく。
<p>○金融庁金融コングロマリット室</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メガバンクでは地域との関係性は希薄だが、地方銀行では重視される方向にある。 ・税金が投入されていることもあり、社会的責任は事業会社よりも大きい。 ・リレーションシップバンキングは、一種の CSR と考えられる。 ・ビジネスモデルの観点からの地銀の社会貢献は、マクロ的にも議論がある。地域金融機関が生きていくために必要な議論であろう。 ・活動報告について、監督指針があり、1年に1回は聞いている。 	

表4.3 2014年韓国調査のまとめ (出典：筆者ら作成)

B 銀行グループ：ISO26000 に基づき実施。全銀連への拠出あり。 調査先：本店広報室、元副頭取 CSR 担当 (現 B ファンドサービス社長)	
視点	聞き取り内容
財 務	<ul style="list-style-type: none"> ・規制的な意味合いで CSR 活動を実施している。コストであり、効果は検証していない。
顧 客	<ul style="list-style-type: none"> ・寄付 1% を含む優遇金利での商品がある。 ・営業と CSR 活動との因果関係はない (元頭取)。
内部業務 プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・広報室は Promotion 中心で、社会貢献等の企画は各部署で立案。支店の実施状況はデータベース化されている。 ・ブランド戦略の意識はあり、満足度調査を実施している。 ・主席頭取直轄で CSR を実施、報告しており、意思決定は早い。 ・国際基準 ISO26000 を使って報告書を作成している。 ・リスクマネジメントを念頭に、計画的に、長期的に実施すべき。イベントとして実施するのはよくない。儲かりながら実施すべき。(元副頭取)
学習と成長	<ul style="list-style-type: none"> ・社会貢献財団、ソウル市や区などと連携し、後援している。その際、100カ所事情と MOU (Memorandum of Understanding：覚書) を締結している。ソウル市ではファンドをつくっている (元副頭取)。 ・行員のポイント制度はあるが、人事考課まではされていない。 ・全銀連への費用負担がある。CSR 予算の約半分をあてている。 ・ボランティアの範疇で実施 (元副頭取)。

C 銀行グループ :ISO2600 の活用のほか、独自に研究所で検討している。 調査先：社会貢献部担当者，銀行 CSR 担当者，持株会社 CSR 担当者	
視点	聞き取り内容
財務	<ul style="list-style-type: none"> ・ CSR 活動は費用として考えている。 ・ 外資依存度が高いので，CSR 活動を重視している。
顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・ CSR 活動の実績は企業文化である。 ・ CSR 活動はブランド戦略の一部であるとの認識はある。
内部業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行と持株会社は別に実施。 ・ 2011 年から財団設立し，一括して実施。 ・ 研究所で ISO26000 の活用などを研究している。また，経済的価値と社会的価値の測定を検討している。 ・ 組織そのものが持続性を担保している。学習と成長，試行錯誤，全てが実施できるとは限らない。ISO や BSC のツールを使って，どのプログラムが良いのかを検討中。
学習と成長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域密着型で 2002 年から実施し，ボランティア組織が 41 個ある。 ・ 本部と地域とのつながりは財団がまとめる。実施は各部署。ポイントの積立があり，報償や人事考課にプラスの影響を与えることもある。 ・ 全銀連への費用負担あり。2013 年度で 30 億 W。 ・ 外部団体からの表彰が多数ある。東アジアでの CSR 評価では進んでいるとの自負はある。金融監督院での苦情対応評価は 8 年連続 1 位。
<p>○金融監督院銀行監督局：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 全銀連との関係のなかで報告を受ける程度。 ・ 業績低下との関係で推進しにくい状況である。リーマンショック前には推進した時もある。 ・ CSR の定義がハッキリせず，専門部署もない。 ・ 金融教育や中小企業金融などの部署はあるが横のつながりはない。 ・ 利便性と安全性とのバランス，利便性追求は一種の CSR になる。監督庁としては安全性を追求する。 <p>○全国銀行連合会経営支援部（全銀連）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行業界での基金をめぐるシステムが存在する。会員金融機関が予算（基金）を拠出する。 ・ 共同事業として，創業支援，低所得者支援などがある。経営支援部が担当する。 ・ 各金融機関は専門部署をつくる方向にある。 ・ CSR 活動は静かにするもの。利益の変動に影響されない仕組みをつくっている。 	
<p>○A 観光開発：事業と一体となった CSR 活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 温泉発掘など，地域の資源を生かした温泉宿泊事業を展開している。 ・ 都市部からの観光客誘致のために，ライトアップを主とするテーマパーク事業を展開している。 ・ 週末は近隣が渋滞するほどの観光客が入園している。 ・ 宿泊事業およびテーマパーク事業の職員は，現地採用のため，雇用創出に貢献している。 ・ 近隣の食堂等への入客に貢献している。 ・ テーマパーク事業は，他地域への誘致がきており，拡大する可能性がある。 	

4.1.3 韓国における調査

筆者らは，2014年に韓国で調査を実施した。ソウル市では，B銀行グループ（メガバンク），および，業界団体である全国銀行連合会経営支援部（全銀連という），監督官庁である金融監督院銀行監督局で聞き取りを行った。また，福岡地区のA銀行グループの比較対象として，CSR活動で実績があるC銀行グループを選定した。運輸業については，対象となる企業がないため，観光開発を営むA観光開発を訪問し，地域企業でのCSR活動の考え方について聞き取りをした。総括して言えることは，「CSR活動を静かに実施するものだ」との認識が強い。一つの理由は持続的に実施するためであるとの意見を全銀連で聞くことができたが，その真

意までは確認できなかった。一方、各銀行の利益変動に影響に関わりなく持続性を生む一つの方策として、各銀行が拠出する基金の仕組みが存在している。監督官庁も仕組みのなかで報告を受け、管理できている状態にある。他方、B銀行グループでは、外国資本など組織外部とのつながりのなかで、積極的に実施する方向にある。

4.2 CSR活動をめぐる管理会計システムの現状分析

4.1で調査を整理し、総括的に特徴を述べた。4.2では、管理会計システム導入研究モデルによる比較検討により現状を分析し、5節における今後の展開の基礎とする。

谷編(2004)では、表4.4のように、管理会計システム導入研究のタイプを分類している。以下、本研究との関連で、事例を吟味し、研究方法の適用可能性を検討する。

表4.4 管理会計システム導入研究のタイプと事例 (出典：谷編 (2004) p.5)

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>①タイプ1：理論先行の管理会計システムについて、導入の促進(阻害)要因を明らかにする研究方法
 (例) 活動基準原価計算(経営)、バランスト・スコアカード(富士ゼロックスISC、練馬総合病院)、営業革新インセンティブ(カルビー)、事務事業評価システム(池田市)</p> <p>②タイプ2：実務先行のシステムについて、背後にある論理構造を析出し、理論にフィードバックする研究である。
 (例) 原価企画(海外移転)、アメーバ経営(広島アルミニウム興行)、カンパニー制(NEC埼玉、武田薬品工業)</p> <p>③タイプ3：導入プロセスのなかで研究者主導で、革新的管理会計システムを創出する研究方法である。
 (例) 感性コストマネジメント(シャープ)、DTPワークシート(日本マタイ)</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

タイプ1は、理論先行型であり、ISO26000など国際的なルールにもとづく規制的なCSR活動の内容や先事例を解釈するなど報告書等にまとめることが中心となっている場合である。事例では、B運輸グループ(日本)、B銀行グループ(韓国)、C銀行グループ(韓国)があてはまる。また、経団連のCSR関連WEBページに掲載されている事例は、このタイプが多い⁴¹。タイプ1は、状況をサーベイリサーチで検証するなかで、タイプ3への動きを観察することができる。例えば、ISO26000導入効果の検証や数量化や定量化に向けて、BSCの有効性を検討するとともに、導入の促進要因や阻害要因を予測的に検討することである。

タイプ2は、実務先行型であり、独自システムなどで可視化を試みている場合である。事例では、A銀行グループ(日本)におけるCSR-CUBEの試みが注目される。この仕組みの背景にある論理構造を解明し、地域社会とCSR活動との関係性を検討するなどの進め方が考え

⁴¹ 日本経済団体連合会、企業の社会的責任(CSR)、<http://www.keidanren.or.jp/policy/csr.html>, 2015/04/05

られる。

タイプ3は、革新的展開であり、数値化や定量化への試みなど第2ステージで想定される場合である。詳しくは5節で述べるが、このタイプに至る道筋(パス)は、多様に考えられる。例えば、C銀行グループは財団や研究所でISO26000の活用を検討中である。また、A運輸グループは、現状では理念を中心にCSR活動を説明しているし、A観光開発は、事業そのものが雇用創出や地域経済活性化に直結しており、CSR活動と概念ではとらえにくい。この場合には、理念や実績報告の現状分析で、コスト・ベネフィットの検証があるのか。また、数値化・定量化に向けて、本研究のフレームワークが適用可能かなど、展開可能性が多いといえる。

5. まとめと今後の研究展開

この節では、裁量的支出に対する経営管理の展開、および、CSR活動実態の類型化と展開経路の予測・検証の可能性を検討するなかで、本稿のまとめと今後の研究展開を述べる。

5.1 裁量的支出に対する経営管理の展開

これまでの経営管理領域、とりわけ裁量的支出に対する経営管理の展開を検証すると、研究開発費と情報システム支出の二つの裁量的支出の経営管理の検討が有意義である。

裁量的支出は、経営管理者の裁量によって支出される費用や投資で、費用と収益との直接的関係が測定しにくく、新しく注目されてきた分野への試験的な支出である場合が多い。そのため、初期段階では、費用対効果が無視された恣意的な支出が行われがちで、後に支出額が拡大したり投資額が大きくなったりするにつれて、経営管理の必要性が生じてくることになる。

研究開発費は、工業化が進展した1960年代以降に飛躍的に増加し、それにとまって経営管理の領域での議論が展開した(Dean (1968), Gambino & Gartenberg (1979), Coombs (1996), 諸藤 (2002))。

他方、情報システム支出は、情報技術の進展にとまって1980年代以降に爆発的に増加したが、それに見合った投資効果が測定されないという「ITパラドックス(Strassmann (1990), Brynjolfsson (1993), 松島 (2011))」が盛んに議論された。

いずれの裁量的支出でも、初期段階にはコスト管理の視点で「制度化」が始まり、段階的・階層的プロジェクト・マネジメントの経営管理実践を経て、最終的には戦略的な無形固定資産価値の創出へと議論が展開された(Brynjolfsson (1993, 2004), 諸藤 (2002), 溝口 (2007))。こうした裁量的支出の経営管理の展開は、裁量的支出として類似点の多いCSR活動のマネジメント・コントロール研究に重要な示唆を与えると考えられる。

5.2 CSR活動実態の類型化と展開経路の予測・検証

本稿は、第1ステージの聞き取り調査を整理し、管理会計システムの現状分析としてまとめたにとどまる。そのため、4節の内容を吟味し、現状を類型化したのち、その展開経路の予測と検証を行うことで、導入研究をさらに進めたい。

5.2.1 CSR活動実態の類型化

まず、CSR活動の実態を、「理念中心か、(管理会計システムを含め)システム化の方向にあるか」、および、「啓蒙的な実施か、実務に定着しているのか」を軸に類型化を試みる。

ここに、「理念中心-システム化」の軸について、「CSR活動の実態が理念中心である」のは、「国際標準など規制的なCSR活動であること」や「他部署へのサービス提供が中心の総務的な部署が担当していること」、「業務の中心が報告書等の作成であること」などである。他方、「CSR活動の実態がシステム化される」のは、裁量的支出の議論で述べたように、「CSR活動がプロジェクトとして実施されること」や「プロジェクトチームや専門部署が担当すること」、「財務業績や社会業績との関連性が求められる」などである。

一方、「啓蒙-定着」の軸について、「啓蒙」は、「規制的なCSR活動の内容を読み込むこと」や「CSR活動とは何かなどの共通理解を促進すること」などである。他方、「定着」は、一つは、「伝統的な思想や理念が組織内で共有化された状態」、「業務に取り込まれた状態」である。もう一つは、すでに伝統的にCSR活動が実施された内容を情報発信し、定評としてブランド化した状態、「組織内部と組織外部との間で認識が共有された状態」である。

5.2.2 BSCの視点間のつながりによる比較

次に、上述の軸で事例を整理する基礎として、BSCの視点間のつながりを吟味し、比較検討することができる。BSCの視点間のつながりは、Kaplan-Norton (2004) の戦略マップの諸原則に記述されている。すなわち、「①矛盾する力のバランス」、「②顧客への明確な価値提案」、「③内部業務プロセスと価値の創出」、「④戦略の同時性、相互補完性、関連性」、「⑤無形資産と戦略の連携」の5つである (pp.10-14)。長期と短期などバランスへの配慮である原則①を除き、原則②~⑤は、戦略と連携し、価値へのつながりを記述する。本研究との関連では、人的資本・情報資本・組織資本といった無形資産が具体的なCSR活動に記述され (原則⑤: 学習と成長の視点)、内部業務プロセスのなかで実際の業務に権限が移譲される (原則③)。また、その内容は顧客への価値提案 (原則②) となり、株主や投資家の価値 (財務の視点) とのバランスをはかり (原則①) ながら実施される。さらに、CSR活動はひとつではなく、それぞれに相互連携され、価値を高めることになる。

以上、BSCの視点間のつながりを吟味し、類型化することで、次のようなことが明らかに

なることが予測されるとともに、アンケート等により実証することが必要である。第一に、「理念中心-定着」型のなかで、理念型のため、活動の認知の範囲が限定的であることがわかれば、どのように展開すればよいのか気づくことができる。また、まちづくりや安心・安全な事業展開など、伝統的に定着しているが、社会環境に合わせてプロジェクトを見直すなどして、新たな展開が検討できる。第二に、「理念中心-啓蒙型」では、グローバル型での事業展開としては規制的なCSR活動にとどめ、ローカルな事業展開では別途の活動の必要があるなど、自社のポジションを認識することに役立てることができる。第三に、「システム化-啓蒙型」では、アクションリサーチで研究し、新たな取り組みを銀行内やグループ会社内に啓蒙することや組織内外に定着させる工夫を観察することで、理論にフィードバックできる可能性がある。その際、聞き取り調査から促進要因として、現在の取り組みをまとめあげようとする内発型と外部からの刺激を積極的に推進力に変える外発型があることがわかっている。第四に、「システム化-定着型」では、イノベーション・アクションリサーチが可能である。本研究のフレームワークである経済モデルによる理論的理解を土台にバランスト・スコアカードを導入し、CSR活動を継続的に業績管理することが期待できる。

(八島雄士：九州共立大学経済学部教授，権純珍：日本経済大学経済学部教授，
河路武志：成蹊大学経済学部教授)

参考文献

- 芦谷 政浩 (2009) 『ミクロ経済学』，有斐閣
- 荒井 一博 (2003) 『ファンダメンタル ミクロ経済学』，中央経済社
- 伊藤 嘉博 (2010) 「CSR活動の経済性評価-マテリアルフローコスト会計革新の可能性-」，『管理会計学』第18巻第2号，53-64ページ，日本管理会計学会
- 石川 秀樹 (2010) 『ケーススタディで学ぶ 入門ミクロ経済学』，PHP研究所
- 権 純珍 (1994) 「自己資本比率の規制と銀行行動」，『成蹊大学経済学部論集』25巻第1号
- 曾我 昂平・杉浦 康之 (2014) 「地方銀行による CSR 活動と財務パフォーマンス」，『日興ファイナンシャル・インテリジェンス (NFI) ・リサーチレビュー』，2014/1
- 田坂 広志 (2008) 『未来を予見する「5つの法則」』 光文社
- _____ (2009) 『目に見えない資本主義』 東洋経済新報社
- 西村 和雄 (1996) 『入門ミクロ経済学 第2版』，岩波書店
- ポスト・ローレンツ・ウェーバー (2012) 松野弘・小阪隆秀・谷本寛治監訳 『企業と社会 (上) - 企業戦略・公共政策・倫理-』 ミネルヴァ書房
- 松島 桂樹 (2011) 「学としての経営情報-経営情報学研究方法論序説」，『武蔵大学論集』58 (3) , pp.1-46

- 溝口 周二 (2007) 「情報システムのコスト・マネジメント」, 『横浜国際社会科学研究所』 11 (6), pp.1-17
- 諸藤 裕美 (2002) 「研究開発におけるマネジメント・コントロール・システムに関する考察」, 『岡山大学経済学会雑誌』 33 (4), pp.21-38
- 八島 雄士 (2011) 「バランスト・スコアカードとAHP法を組み合わせた評価モデルの研究－公園管理における指定管理候補者選定を事例として－」, 『経営行動研究年報』 第20号
- _____ (2012a) 「社会におけるコミュニケーション・ツールとしての戦略マップの可能性」, 『会計』 第181巻第2号, pp.70-81, 森山書店
- _____ (2012b) 「社会におけるコミュニケーション円滑化へのバランスト・スコアカードの貢献」, 『成蹊大学経済学部論集』 第43巻第1号, pp.101-114
- 吉田 栄介 (2003) 「管理会計チェンジ研究の意義」, 『経営学論集 (龍谷大学)』 43 (2), pp.100-112
- _____ (2004) 「管理会計チェンジ研究のパーспекティブ」, 『會計』 165 (3), pp.97-108
- Brynjolfsson, E (1993) “The productivity paradox of information technology”, *Communications of the ACM* 36 (12), pp.66-77.
- Brynjolfsson, E., L. Hitt, and S. Yang (2002) “Intangible Assets: Computers and Organizational Capital”, *Brookings Papers on Economic Activity: Macroeconomics*, pp.137-199.
- Burns, J. and Scapens, R. W. (2000) “Conceptualizing management accounting change: an institutional framework”, *Management Accounting Research* 11, pp.3-25.
- Coombs, R. (1996) “Core Competencies and the Strategic Management of R&D,” in Belcher, A., J. Hassard and S. Procter, eds., *R&D Decisions : Strategy, Policy and Disclosure*, Routledge.
- Dean, B. (1968) *Evaluating, Selecting, and Controlling R&D Projects*, American Management Association, Inc.
- Gambino, A. and M. Gartenberg (1979) *Industrial R&D Management*, National Association of Accountants, New York.
- Johnson, H.T., and R.S. Kaplan (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (鳥居宏史訳『レレバンス・ロスト』白桃書房, 1992年)
- Kaplan, Robert S. (1998) “Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice”, *Management Accounting Research* vol.10, pp.89-118.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996), “*Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*,” Harvard Business School Press.
- _____ (2004) “*Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*,” Harvard

Business School Press.

_____ (2006) “*Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies,*”

Harvard Business School Press.

Strassmann, P. (1990) *The Business Value of Computer*, Information Economics Press.