

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 7 日現在

機関番号：14701

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03807

研究課題名(和文) CSR活動への継続的投資を促進する管理会計システムの導入研究：銀行業を中心に

研究課題名(英文) A sustainable CSR management model at regional banks

研究代表者

八島 雄士 (Yashima, Yuji)

和歌山大学・観光学部・教授

研究者番号：00320127

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：現代の経営者にとって、企業ガバナンスの一部として、適正なCSR活動を持続的に実施することは、重要な経営課題の一つである。本研究では、地域との関係性、特に地方創生の議論で重要な役割を果たす地方銀行の持続的なCSR活動について研究を実施した。成果として、第一に、理論研究として、CSR活動に係るコストを費用ではなく、投資としてみる余剰分析モデルを作成し、日本及び韓国の銀行を対象にインタビュー調査による検証を行った。第二に、実務への展開として、マイナス金利政策など環境変化に対応するビジネスモデルの転換を図る経営行動、特に、観光資源開発への投融資をめぐる諸課題を明らかにした。

研究成果の概要(英文)：It is very important for modern management to execute appropriate CSR activities as part of corporate governance. In this study, we discuss sustainable CSR activities of regional banks, which play an important role in the policies pertaining to regional development. As part of this study, first, we created a surplus analysis model that considers costs related to CSR activities, not as expenses but as investments. We also conducted an interview survey on Japanese and Korean banks. Secondly, in response to environmental changes pertaining to management, such as negative interest rate policy, as one management phenomenon to change a business model, we clarified various issues concerning investment and loans in pertinence to tourism resource development.

研究分野：管理会計

キーワード：CSR活動 管理会計システム 余剰分析 地方銀行 ビジネスモデル

1. 研究開始当初の背景

本研究グループは、「経営者の CSR 活動に関する意思決定および業績評価」(成蹊大学研究助成 B 種)を中心に、ケースリサーチを進めてきた。特に、銀行および運輸業を対象に聞き取り調査を進めるなかで、地域との関連性に関する理論モデルに基づく論理構築および活動成果の可視化に課題があることを発見した。

本研究では、上述の研究を継続し、地方創生の議論がはじまるなかで、地方銀行が地域の経済基盤として重要な役割を果たしている経済事象に着目し、その一端としての CSR 活動が貢献するポイントを明らかにする。特に、成果の可視化については、管理会計システムの導入研究として考察を深めることで、CSR 活動を持続的なものとするに寄与する可能性を検討する。

先行研究では、銀行の CSR 活動について、全国銀行協会(2017)が(1)自社の経営における CSR の確立(金融 CSR とよぶ)、(2)本業を通じた社会的課題の解決(CSR 金融とよぶ)、(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。また、シンクタンクでは、曾我 & 杉浦(2014)が CSR 活動は必ずしも収益性に結びついていない側面を明らかにしている。

一方、CSR 活動に関する管理会計研究では、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って議論をすすめている。(参考文献)

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 18-2. 53-64. 日本管理会計学会.

銀行協会(2017). 金融調査研究会第1研究グループ報告書 金融機関における CSR 活動や環境配慮行動のあり方.

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.

2. 研究の目的

本研究は、上述の「経営者の CSR 活動に関する意思決定および業績評価」における研究課題を継続して検討し、地方銀行の持続的な CSR 活動に寄与する理論モデルと成果の可視化に関する新たな論理構築を目的とする。

具体的には、これまでの調査で、「CSR 活動はコストである」との共通認識があること

が分かった。また、地方創生政策による影響や銀行と地域との関係性に変化がみられるなかで、企業のブランド戦略として検討しはじめている実態を把握できた。

本研究では、この CSR 活動をめぐる状況を2段階で理解する。すなわち、CSR 活動の持続性を根拠づける論理として、「コストである」ことのみならず、ブランド資産計上の論理を理論モデルとして作成し、実証する。まず、第1ステージでは、CSR 活動を投資と位置づけ、必要コストを「CSR コスト」とする。このステージでは、CSR 活動は、利益を減少させる要因(継続投資の阻害要因)となる。次に、第2ステージでは、CSR 活動の効果により利益が増え、純資産が増加する。結果的に、財務的な健全性が向上し、その向上分をブランド資産として計上する。以上の論理を証明することで、CSR 活動が株主利益に貢献する(継続投資の促進要因となる)理論的根拠を提供する。ただし、ブランド資産計上は、財務会計的な資産計上としてルール化されることが理想であるが、本研究では、内部管理的な側面に限って研究を進める。

3. 研究の方法

研究の方法として、次の5つのプロセス(理論モデル、定量的な研究、定性的な研究、追加研究、今後の研究展開)で実施した。以下に具体的な内容を述べる。

(1) 理論モデル

本研究のキックオフの研究会において、上述した「経営者の CSR 活動に関する意思決定および業績評価」に関する研究の成果である CSR 活動と企業余剰のモデル(図1)について、改めて情報共有し、内容を確認したのち、定量および定性的な研究方法について検討した。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。

図1 CSR 活動と企業余剰

(出所: 研究分担者の権が作成)

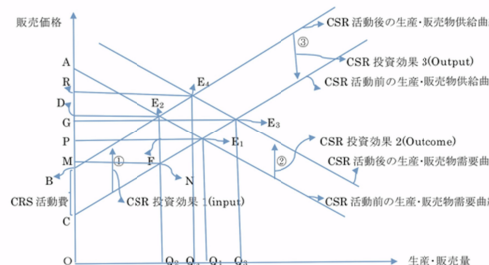


図1は、CSR 活動前後の企業余剰の変化を表している。Q₁, Q₂, Q₃, Q₄は CSR 活動前の生産・販売量, CSR 活動直後の生産・販売量, CSR 活動経過の生産・販売量, CSR 活動成果の生産・販売量をそれぞれ表す。E₁, E₂, E₃, E₄は CSR 活動前の市場均衡点, CSR 活動直後の市場均衡点, CSR 活動経過の市場均衡点,

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。とりわけ、生産・販売物需要曲線および生産・販売物供給曲線の場合、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。つまり、企業および顧客と共に、価格に対して弾力的であると仮定する。詳細な内容は、八島、河路 & 権(2015)を参照してほしい。なお、分析では、顧客余剰を取り上げていない。また、CSR 活動奨励のために、行政当局から補助金交付についても考慮していない。以下、概略的に説明する。

CSR 活動の導入後の企業は、CSR 活動 (CSR 投資とよぶ) に対する費用 (CSR コストとよぶ) を負担することとなり、生産・販売物供給曲線が CSR コスト分左上へと移動する (CSR 投資効果 1 とよぶ)。それによって販売価格が上昇し、販売量が減少する。これは企業余剰が CSR 導入前に比べて減ることを意味する。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する。これを第1ステージのマイナス効果 (CSR 投資効果 1 によるインプット) とよぶ。

他方、第1ステージでは、CSR 活動が企業イメージを向上させ、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移動する (CSR 投資効果 2 とよぶ)。ここでは販売価格が上昇するものの、販売量が増加する。これは第二段階の CSR 投資 (活動) によるイメージ向上効果、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 (CSR 投資効果 2 によるアウトカム) とよぶ。

第2ステージにおける余剰の大きさは、CSR 導入直後の余剰に比べて、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・販売物の需要増というプラス効果 1 (アウトカム) が生産・販売量を増やす。そのとき、生産・販売物供給曲線は 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 (CSR 投資効果 3 とよぶ)。結果として、販売価格が下落し、販売量が増加する。これは、第2ステージの CSR 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 (CSR 投資効果 3 によるアウトプット) とよぶ。

結果として、第2ステージのプラス効果 2 における余剰の大きさは、CSR 活動導入前の余剰に比べて、大きく増加する。したがって、CSR 余剰分析のもとでは、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。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。なお、ブランド価値や企業価値 (利益) の改善や向上は原則的に限界利益率を用い

て計るものである。

(2) 定量的な研究

本研究では、理論モデルの検討と並行して、銀行の CSR 活動に関与している部署を対象に定量的な研究を試みた。具体的には、まず、CSR 活動を財務、顧客、内部業務プロセス、学習と成長の4つの視点で整理し、その項目に対応するアンケート調査票 (案) を作成した。次に、日本および韓国における金融行政の動向把握のために、日本の金融庁および韓国の金融監督院の担当部局で聞き取り調査を実施し、監督官庁としての方針を確認し、アンケート調査票の改訂をおこなった。また、パイロット調査として、日本および韓国の銀行の CSR 関連部署から複数を選定し、アンケート調査項目を中心に、意見交換し、改訂を加えた。最後に、アンケート調査票を確定し、日本では郵送方式、韓国では半構造化インタビュー方式でアンケート調査を実施した。

(3) 定性的な研究

定量的な研究に引き続いて、第二で述べたアンケート調査の対象から抽出した銀行において、アンケート調査項目を再度見直し、半構造化インタビューにより定性的な情報を中心に収集した。アンケート項目を再度、見直した理由は、定量的な研究において数値化が難しい現状に直面し、想定したような結果が得られなかったため、定性的な情報による分析に方針を転換したためである。ただし、聞き取り調査項目の構造については、前述した4つの視点を継続して活用し、集まった情報を整理している。

(4) 追加調査

本研究を進めるなかで、(3)の分析結果に加えて、日本における金融行政方針として、マイナス金利政策などを背景とする地方銀行のビジネスモデルの転換が要請され始めた。特に、地域の顧客との関係について、共通価値を軸に展開する方針 (Creating Shared Value: CSV という) が示され、地方銀行がそれに対応したビジネスモデルを改善する事象が見られた (Improvement performance of Brand Value Model: IBVM という)。本研究では、この環境変化に対応し、日本および韓国において、IBVM に関する半構造化インタビューを実施した。また、日韓比較した結果をヨーロッパで開催される日本研究を中心とする学会で報告した。特に、アベノミクスなど日本の経済政策に興味を持つ参加者が多かった。経済学や経営学を研究分野とする研究者ばかりではなかったが、アベノミクスの影響で、銀行の経営行動が変化する現象を IBVM として提示したことに関心があるとの反応をえた。一方で、具体的な事例を使って説明してほしいとの要望も出された。

(5) 今後の研究展開

本研究では、上述した「経営者の CSR 活動に関する意思決定および業績評価」に関する研究からの流れで、地域との関連性に関する理論モデルに基づく論理構築が中心にな

った。一方、活動成果の可視化について、定量的な研究による成果が想定どおり得られなかったことによる影響で、個別事象の検討にまで至らなかった。この点は、学会報告でも意見としてだされた要望でもある。

4. 研究成果

本研究からえられた成果について、理論モデル、定量的・定性的な調査、今後の展開の3つに分けて述べる。

(1) CSR活動と企業余剰の理論モデル

上述の研究の方法(1)で理論モデルの概要を簡略的に述べた。経済学における余剰分析を援用し、CSR活動を費用のみならず投資として考えることによって、企業のブランド価値を向上させることに貢献するプロセスを提示できた。理論モデルに関連して明らかになった諸点は次の通りである。

一般に、銀行は、CSRおよびCSVに係る費用をコストとして認識している。

CSR活動と社会との関係性の変化のなかで、銀行はブランド価値向上の戦略をCSVの形で実施する現象が見られ始めた。

銀行のイメージ向上がブランド価値向上に寄与するプロセスについて、IBVMを通じて、論理的に説明することができた。

なお、余剰分析を銀行のCSR活動に適用する先行研究は見当たらなかったため、費用としてしか考えられてこなかったCSR活動を投資としてみる形で新たな側面を提示できた。ただし、定量的な実証結果は得られていないので、あくまで、CSR活動を論理的に説明する一つの考えのレベルに限定されている。

(2) 定量的・定性的な調査

定量的な実証結果はえられていないが、半構造化インタビューでは、CSR活動を企画・実施する部署とブランド価値向上を図る部署が異なっていることがわかった。異なる部署で検討されていることが、理論的には1つのストーリーとして説明できる点について、担当者レベルでは今後の参考にしたいという意見はえられた。本研究としては、CSR活動のみならず、経営組織をめぐる連携が必要であるという課題に焦点をあてた研究として再度検討する可能性を残した。

(3) 今後の展開

今後の展開として、地方銀行のIBVMをめぐる具体的な事象をケーススタディにより検討し、理論モデルの実証をすることが課題である。そこで、日本における最近の経済現象として、観光立国政策を背景とする地方銀行の観光資源開発への投融資行動に着目し、IBVMに関わる具体的な取り組みとして観察し、重要点を指摘したい。実際に、いくつかの聞き取りをパイロット調査として実施し、次の諸点がわかった。

観光地域づくりや観光関連事業への投資主体は、地方銀行を含むグループ経営のなかに設立された投資キャピタルである。観光庁の日本版DMO政策との関連では、

広域連携DMOや地域連携DMOの設立にあたり、地方銀行が経営資源としてお力ネのみならず、人材や情報資源を提供する経営事象が見られる。

パイロット調査段階では、聞き取り調査による動向把握にとどまっており、今後、IBVMの考え方のもとに、資金を提供する銀行と資金を必要とする観光関連事業者との関係性を行動モデルの形で示す。また、実際の事業に関して、事務局長等のミドルマネジャーに焦点をあてた研究をするなかで、成果評価方法を検討したい。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計2件)

(1) 八島雄士, 永井隼人 & ドーリング・アダム. 2018. 日本版DMO候補法人と地域コミュニティとの関わり-収入構造の視点から-. *日本国際観光学会論文集* 25.141-147. 査読あり.

(2) 八島雄士, 河路武志 & 権純珍. 2015. CSR活動をめぐる管理会計システム現状分析-研究フレームワークの構築. *成蹊大学経済学部紀要* 46-1. 93-108. 査読なし. [学会発表](計3件)

(1) Kwon, S. J., Yashima, Y. & Kawaji, T. 2017. Corporate social responsibility and the increase of corporate value in Japanese Financial Institutions. *European Association for Japanese Study International Conference 2017*. Lisbon. Portugal.

(2) 権純珍. 2017. 金融リスクと金融機関のCSV活動. *総合危機管理学会第2回学術集会*. 東京都新宿区. 東京理科大学.

(3) 八島雄士, 河路武志 & 権純珍. 2016. CSR活動に関する業績評価の現状-聞き取り調査を中心に. *経営行動研究学会第17回九州部会*. 別府市. 立命館アジア太平洋大学.

[図書](計2件)

(1) 八島雄士. 2017. *セルフ・イノベーションの管理会計*. 中央経済社. 224頁.

(2) 河路武志. 2016. CSRと報告利益管理. 辻正雄, 河路武志ほか. *経営者による報告利益管理*第15章. pp.269-289. 国元書房.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

八島 雄士 (Yashima Yuji)
和歌山大学・観光学部・教授
研究者番号: 00320127

(2) 研究分担者

河路 武志 (Kawaji Takeshi)
成蹊大学・経済学部・教授
研究者番号: 50257193

権 純珍 (Kwon Soon Jin)
倉敷芸術科学大学・危機管理学部・教授
研究者番号: 90320077