

# わが国金融・保険業における管理会計実践の 実態と展望

上 東 正 和

富山大学紀要. 富大経済論集 第65巻第3号抜刷 (2020年3月)

富山大学経済学部

# わが国金融・保険業における管理会計実践の 実態と展望

上 東 正 和

キーワード：金融・保険業，利益計画，意思決定のための管理会計，原価企画，  
原価管理，ABC/ABM，実体管理，組織管理のための管理会計，  
予算管理，MPC，業績管理，BSC

- I. はじめに
- II. わが国金融・保険業における管理会計手法
- III. 質問票調査の概要と回答企業
- IV. わが国金融・保険業における管理会計実践の実態
- V. わが国金融・保険業における管理会計実践の展望
- VI. おわりに

## I. はじめに

わが国におけるこれまでの管理会計研究においては、業界や業種あるいは業態といったくりごとに管理会計実践について議論されることは少なく、これらをひとまとめにして議論されることが多かった。しかし、企業の実践する管理会計はそもそも一つにまとめて議論することは難しく、管理会計実践は、とくに業種や業態といったものに規定される面が多いと考えられる。先の拙稿(2018a)では、わが国「卸・小売業」というくりで、拙稿(2019a)では、わが国「サービス業」という枠組みで、拙稿(2019b)では、わが国「建設業」

というくくりで、拙稿（2019c）では、わが国「運輸・倉庫業」という枠組みで管理会計実践の実態について検討したが、本稿では、わが国「金融・保険業」の管理会計実践という枠組みで、他の非製造業や産業全体と比較しながら、金融・保険業の管理会計実践の実態について検討する。

金融・保険業は、日本標準産業分類によると「資金の貸し手と借り手の間に立って資金の融資を行う事業所及び両者の間の資金取引の仲介を行う事業所」そして「不足の事故に備えようとする者から保険料の払い込みを受け、所定の事故が発生した場合に保険金を支払うことを業とするもの」である。

本稿では、拙稿（2014a；2014b；2015a；2016；2018a；2018b；2018c；2019a；2019b；2019c）と同様に、わが国金融・保険業における管理会計実践の実態を「利益計画」、「意思決定のための管理会計」、「原価企画」、「原価管理」、「ABC/ABM」（活動基準原価計算、以下ABCと略記）、「実体管理」、「組織管理のための管理会計」、「予算管理」、「MPC」（ミニ・プロフィットセンター、以下MPCと略記）、「業績管理」、「BSC」（バランスド・スコアカード、以下BSCと略記）にわけて、体系的に明らかにすることを目的とする。その際、わが国金融・保険業の管理会計手法について、金融・保険業を除く「非製造業」や金融・保険業を除く「産業全体」と比較しながら検討する。また、非製造業における他の個々の業種さらには製造業などとも比較しながら検討する。

本稿の構成は、第Ⅱ節において、金融・保険業の経営の特徴や管理会計実践を先行研究をレビューした上で検討し、第Ⅲ節において、質問票調査の概要と回答企業について述べ、第Ⅳ節において、わが国金融・保険業における管理会計手法の実態を概観したうえで、わが国金融・保険業における管理会計実践について手法ごとに考察する。第Ⅴ節においては、わが国金融・保険業における管理会計実践を前節の結果からまとめた上で展望し、第Ⅵ節においては、本稿をまとめたうえで今後の課題を提示する。

## Ⅱ. わが国金融・保険業における管理会計手法

### 1. 金融・保険業の分類

金融・保険業は日本標準産業分類によれば、「J 金融業・保険業」には銀行業、協同組織金融業、貸金業、クレジットカード業等非預金信用機関、金融商品取引業、商品先物取引業、補助的金融業、保険業などがあり、金融・保険業といっても中身は多岐にわたるが、これら業界には、共通した特性があると考えられる。

本稿では、このような「金融・保険業」をひとくくりにして、同産業とそれ以外の「非製造業」、同産業とそれ以外の「全産業」、さらには非製造業における他の個々の業種である「卸・小売業」、「建設業」、「サービス業」さらには「製造業」などとも比較しながら、その実態を明らかにすることを目的とする。次にこうした「金融・保険業」の経営や管理会計の特徴についてみてみる。

### 2. 「金融・保険業」の特徴と管理会計

既にみたように金融・保険業といってもさまざまな業界があるが、ここでは本研究の質問票調査の回収でも大きなウエイトを占めた「銀行業」とそれ以外の「信用金庫・信用組合」、「証券・商品先物取引業」、「保険業」、「その他金融業」についてみてみる。

#### (1) 銀行業

銀行業とは、主に預金者から受け入れた預金をもとにして、資金の貸出や有価証券投資などを行うことにより、その利鞘で収益を獲得する事業である（新日本有限責任監査法人、2011）。銀行業の主要業務としては、「預金業務」、「貸出業務」、「為替業務」の三つがある（トーマツ、2013a）。

銀行業の資金調達として、資金調達の最も重要な手段はいうまでもなく預金である。「預金業務」は銀行業務の主要業務の一つである。銀行業の資金運用として、銀行の資金運用は受け入れた預金の一部を「支払準備」として残して、

それ以外の大部分を資金の貸出や有価証券投資に振り向けることにより行われる。「貸出業務」は預金業務と並んで銀行の主要業務とされている。上述の預金業務、貸出業務と並んで「為替業務」が銀行法上の主要業務とされている。為替業務は支払人と受取人間の代金決済を行う業務である（新日本有限責任監査法人，2011）。

このような銀行業の経営では、「信用リスク」、「市場リスク」、「流動性リスク」、「オペレーショナルリスク」などを管理する必要がある。前二者について述べると、「信用リスク」とは与信先の財務状況の悪化等により、資産の価値が減少し、銀行が損失を被るリスクであり（あずさ監査法人編，2012a）、「市場リスク」とは金利・為替・株式等のさまざまな市場のリスクファクターの変動により、資産・負債の価値が変動したり、そこから生み出される収益が変動することにより損失を被るリスク（あずさ監査法人編，2012a）である。

谷守（2019）は、このような銀行業の管理会計の枠組みは、「原価計算」、および「収益管理」、さらに「リスク調整」、そして「資本」を構成要素とする体系で成り立っている（谷守，2019）という。そして、とくにリスク調整と資本は統合リスク管理の体系にもとづいた他業種にない銀行業に特徴的な枠組みである（谷守，2019）としている。

まず、銀行業の原価計算について、銀行業では、1970年代から1980年代にかけて都市銀行や大手の地方銀行ではブームのように伝統的な原価計算が構築された（谷守，2010）。銀行業で行われた伝統的な原価計算は、「支店別原価計算」と「顧客別原価計算」である（谷守，2010）。多くの銀行では支店別の独立採算制がとられたため、支店別の「業績評価」目的、店舗戦略上の「意思決定」目的のために支店別原価計算が行われた（谷守，2010）。しかし、銀行の伝統的原価計算には、支店別の業績評価や顧客別の営業推進・与信管理上の意思決定において適用するには少なからず問題点が存在した（谷守，2010）としている。

次に、銀行業の「収益管理」について、「収益管理」としては一般に FTP（Fund

Transfer Pricing 資金振替価格制度) が用いられ、1990 年代後半から 2000 年代前半にかけてほとんどの国内の銀行に適用された (谷守, 2010)。FTP の管理会計上の特徴は、金利リスク管理、ALM 管理、及び営業店別収益管理を同時に行う銀行版の内部振替制度である (谷守・吉田, 2018)。これにより理論上は精緻な金利リスク管理が行えると同時に営業店の営業努力がより正しく分別されて収益管理に反映される仕組みである (谷守・吉田, 2018)。しかしながら昨今のマイナス金利と少子高齢化により資金収益の改善が見通せないことから、FTP の仕組みが十分に適合しなくなっている (谷守・吉田, 2018) という。

さらに、「統合リスク管理」とは、金融機関が直面するさまざまなリスクを共通の尺度で評価し、その総量を自己資本等の経営体力の範囲に収めながら、リスクのコントロールやリターンを追及する管理会計手法である (谷守, 2019)。バブル崩壊による膨大な不良債権の発生やバーゼル規制によって、リスクを縮小または回避するためのリスク管理が収益管理と両建てで銀行管理会計に求められるようになった (谷守, 2019)。そして銀行業では銀行内部の管理会計システムに資産別のリスクを計量化して自己資本でカバーするという経営管理指標による管理が検討されるようになった (谷守・吉田, 2018) としている。

話しは変わって、銀行業で重視される業績指標について、まず、銀行業の効率性を測る指標としては営業経費を業務粗利益で割った「経費率」が重要となる (トーマツ, 2013a)。次に、収益性の指標としては、「経常収益」が一般事業会社の売上高に相当する科目であり、売上総利益、営業利益に代えて、「業務粗利益」、「業務純益」といった科目が重要であることは言うまでもないが、その他、総資産利益率 (ROA) や自己資本利益率 (ROE) も重視される (新日本有限監査法人, 2012a)。さらに、銀行業の経営の「健全性」を測る指標としては、リスク管理債権を貸出金で割った「不良債権比率」があり (トーマツ, 2013a)、このように一般事業会社とは異なった指標が重視される。

そして、それ以外にはなんといっても「自己資本比率」が重要であり、銀行業の自己資本比率は一般事業会社のそれよりも安全性の観点からさらに重要な指標であり、信用リスク、金利リスク等のリスクを加味したリスク資産額に対する自己資本の割合で算出する（新日本有限責任監査法人，2011）。自己資本比率規制は銀行経営の安定性を維持するために一定比率以上の自己資本比率を銀行に求めるものであり（トーマツ，2013a），2007年からは「バーゼルⅡ」が導入され、さらにその後、「バーゼルⅢ」も公表されている。

なお、信用金庫や信用組合といった業界もあるが、こうした業界の管理会計は、銀行業に準じたものであろうと考えられる。

## **(2) 証券・商品先物取引業**

証券業や証券会社という名称は証券取引法の廃止によりなくなったもののいわゆる証券業は、主に有価証券の発行と流通を円滑に機能させる役割を担う事業であり（新日本有限責任監査法人，2011），資金需要者たる証券発行者と資金供給者たる投資家を証券によって仲介する業務を行っている。

こうした業種の管理会計としては、銀行業でいう自己資本比率に対応するものとして「自己資本規制比率」があり、代表的な KPI としては、自己資本利益率（ROE）や「顧客満足度指標」などが用いられてきた（新日本有限責任監査法人，2012b）ことが知られている。

なお、商品先物取引業は国内及び外国の商品取引所の商品市場における先物取引の受託を業として営む事業である。

## **(3) 保険業**

保険業とは火災などの損害や死亡などの一定の事実が発生した場合、保険契約者に対して保険金を支払うことを約し、保険契約者から保険料を収受する事業である（新日本有限責任監査法人，2011）。

保険会社も経営に内在するリスクを「保険引受リスク」、「資産運用リスク」、「流動性リスク」、「オペレーショナルリスク」などに細分しそれぞれのリスクを管理している（あずさ監査法人，2012b）。

保険業で重要な業績指標について、保険会社は将来の保険金の支払いなど通常の子測可能な範囲で発生する損害に備えて「責任準備金」を積み立てている。しかし、巨大災害、資産価額の大幅な下落など通常の子測可能な範囲を超える危険が発生した場合でも保険金等の支払いに万全を期すための支払余力が必要とされ、この支払余力をどの程度確保しているかを表わす指標が「ソルベンシー・マージン比率」である（あずさ監査法人編、2012b）。その他、生命保険会社における「利源分析」、企業価値を評価する指標である「EV」、自己資本の評価をより時価評価に近づけた「実質純資産額」、損害保険会社における「損害率」や損害率と事業費率の合計である「コンバインド・レシオ」などがあり（トーマツ、2013b）、一般事業会社とは異なる。

なお、その他の金融業として、「クレジットカード業」、「貸金業」、「リース業」などもあるが、こうした業種に特徴的な管理会計については、先行研究もなく不明である。

以上、金融・保険業における各業界について概観したが、次にこのような金融・保険業に共通した管理会計として、本稿の枠組みで検討する。

### 3. 金融・保険業の管理会計

まず、「利益計画」について、2000年前後からはじまったスプレッド収益管理（FTP）が銀行収益管理の根幹であったことをみだが、金融・保険業においても、当然、利益計画は行われていると考えられる。金融・保険業における「利益計画」はどのようなことが行われ、どのような特徴があるのか。次節以降においてデータをもとに検討する。

次に、金融・保険業の「原価企画」について、果たして金融・保険業にも「原価企画」に類似したことが実践されているのか。次節以降でデータをもとに検討する。

次に、金融・保険業の「原価管理」について、銀行業などで行われてきた伝統的な原価計算は、支店別の業績評価目的、店舗戦略上の意思決定目的のため

に「支店別原価計算」が行われたことをみた。しかし、金融・保険業の場合、ほとんどの費用が「販売費及び一般管理費」であるため、製造業で行われるような製品別原価計算は必要ではない。そして、金融・保険業の原価計算は原価管理目的というよりも、「経営意思決定」や「業績評価」を適切に行うためのものであろう。このような金融・保険業の「原価管理」について、金融・保険業では、どのような原価計算対象に対して、どのようなことが行われるのか、次節以降でデータをもとに検討する。

さらに ABC について、日本の金融・保険業では間接費比率が高いため、直接費を詳細に計算する伝統的な原価計算では、原価が発生する構造を理解しづらいとして ABC が提唱された。そして、2000 年前後には大手銀行のほとんどが ABC を導入したといわれるが、果たして金融・保険業全体としてはこうした実務はどのくらい存在するのか、次節以降でデータをもとに検討する。

次に、金融・保険業における「実体管理」について、わが国製造業におけるような実体管理は、金融・保険業においてもこれに近い実務が行われるのであろうか、次節以降でデータをもとに検討する。

金融・保険業における「予算管理」について、金融・保険業の予算管理においては、管理会計の収益の部分に相当する資金収支は、他の業種に比べて顧客からの回収キャッシュフローに変動性があるため、「信用リスク」や金融商品の金利変動性である「金利リスク」の影響を受ける。そのため、実際に支払われる一般の経費だけではなく、予想される収益が計上されない可能性としてのリスクを費用と同様に管理しておく必要がある。こうした金融・保険業における「予算管理」は、どのような特徴があるのか、次節以降においてデータをもとに検討する。

さらに、金融・保険業における「業績管理」について、たとえば、銀行業では、管理会計システムにリスクを計量化して自己資本でカバーするという経営管理指標による管理が検討されるようになったことをみた。このようななかでたとえば、EVA は金融業にとって絶対に具備すべき競争力の高い KPI であるなど

とされてきたが実際にはどうか。さらに金融・保険業では与信管理目的の「顧客別管理会計」が行われてきたことが指摘されるが、このような金融・保険業における業績管理は、どのような指標がどのように使われているのか、金融・保険業の「業績管理」について、次節以降でデータをもとに検討する。

最後に、金融・保険業における BSC について、金融・保険業では上記のようにリスクの管理が重要であるが、計量化されないリスクについては BSC によって回避するように現場のアクションをつなげるべきであるなどとして、BSC の導入が推奨された。しかし、金融・保険業においては、このような BSC を導入する企業はどのくらいあるのか、次節以降においてデータをもとに検討する。

以上、先行研究の指摘する金融・保険業の経営の特性や管理会計について検討したが、次に回収データについて述べる。

### Ⅲ. 質問票調査の概要と回答企業

#### 1. 質問票調査の概要

本調査における調査対象企業のデータは、拙稿（2014a；2014b）でも公表した 2013 年に調査した上場企業のデータ、拙稿（2015a；2015b）でも公表した 2014 年に調査した中小企業のデータ、および 2015 年に追加調査した非上場の大企業および非上場の中小企業のデータであり、その後、2016 年に回収率の低かった上場企業の再調査も行ったデータ、さらに 2016 年の金融・保険業の調査、および 2017 年の金融・保険業の再調査のデータを集大成したものである（これらはほぼ同じ質問内容で調査したものである）。

##### ① 2013 年調査

拙稿（2014a；2014b）で発表した 2013 年に調査した上場企業は、金融業と保険業を除く当時のすべての上場企業 3,259 社であり、2013 年 6 月 31 日を回収期限として、2013 年 6 月 1 日に郵送質問票調査を実施した。発送先は各企

業の経理部長宛てに郵送した。回収期限後も含めた最終回収企業は 209 社で回収率は 6.22% であった。

## ② 2014 年調査

拙稿（2015a；2015b）で公表した 2014 年に調査した非上場の中小企業は、金融業と保険業を除く従業員数 100 名以上の非上場の企業で、資本金が 5 億円未満の中小企業である。該当する企業は 8,027 社あったが、この年は商用のデータベース内の「企業コード」から任意にランダムサンプリングした 3,500 社に対して質問票を送付した。質問票は 2014 年 6 月 31 日を回収期限として、2014 年 6 月 1 日に郵送を実施した。発送先は各企業の経理部長宛てに郵送した。回収期限後も含めた最終回収企業は 301 社で回収率は 8.6% であった。

## ③ 2015 年の追加調査

さらに上記に加え 2015 年に上記以外の非上場の大企業および非上場の中小企業について追加調査した。2015 年に追加調査した非上場の大企業は、金融業と保険業を除く従業員数 100 名以上の非上場の企業で、資本金が 5 億円以上の大企業である。該当企業は 1,160 社であり、2015 年 6 月 30 日を回収期限として、2015 年 6 月 1 日に郵送質問票調査を実施した。発送先は各企業の経理部長宛てに郵送した。回収期限後も含めた最終回収企業は 123 社で回収率は 10.6% であった。

2015 年に追加調査した中小企業は、金融業と保険業を除く従業員数 100 名以上の非上場の企業で、資本金が 5 億円未満の上記 8,027 社のうち、既に調査した 3,500 社以外の企業 4,527 社を対象に調査しようとしたが、従業員数 100 名以上ということでこの年新たに検索したところ、企業数に変化がみられた。そのため、上記の 2014 年に調査した企業を除く 5,477 社に対して質問票を送付することになった。質問票は 2 回に分けて送付した。1 回目は 2015 年 8 月 31 日を回収期限として 2015 年 8 月 1 日に 1,619 社に対して送付し、2 回目は 2015 年 11 月 30 日を回収期限として 2015 年 11 月 1 日に 3,858 社に対して送付した。発送先は各企業の経理部長宛てに郵送した。回収期限後も含めた最終回

回収企業は小計で 481 社であり回収率は 8.83% であった。拙稿（2018a；2018b；2018c；2019a）の卸・小売業，加工組立型製造業，素材産業型製造業，サービス業の論考はここまでのデータを使用したものである。

#### ④ 2016 年の再調査

さらにその後，2016 年に回収率の低かった上場企業の再調査も行った。その理由は，上記の上場企業の回収率はわずか 6.22% であったのに対して，非上場の大企業は 10.6%，中小企業は 8.6% ないし 8.83% で，非上場の大企業ないし中小企業のほうが明らかに回収率が高かったからである。それはおそらくは研究者等が上場企業を研究対象とすることが多いからではないかと思われる。そこで，上場企業を再調査することにした。ただ，ここで完全なランダムサンプリングは崩れることになる。しかし，建設業や運輸・倉庫業などここまでの調査ではデータ数が少なかつたため分析することができなかった業種も含めて解析することが可能になった。

2016 年に再調査した上場企業は，金融業と保険業を除く当時のすべての上場企業 3,444 社が対象であり，2016 年 6 月 31 日を回収期限として，2016 年 6 月 1 日に郵送質問票調査を実施した。この際，3 年前の 2013 年 6 月 31 日に既にご記名で回答いただいた企業 99 社は除いて質問票を郵送したため，実際には 3,345 社に発送することになった。このように 2013 年 6 月 31 日に回収した際にご記名で回答いただけた企業 99 社は把握できたが，無記名でご回答いただいた企業 106 社は既に回収できているのかどうか不明であったため，2016 年 6 月 1 日に質問票を郵送する際に，「過去にも同様な調査をしておりますが，その際，無記名でご回答いただいた企業様は結構でございます」との文言を添えた。ただし，担当者が変わった等で重複している企業がないとは言い切れない。

なお，2016 年の再調査の発送先も各企業の経理部長宛てに郵送した。回収期限後も含めた最終回収企業は 177 社で回収率は 5.29% であった。この調査はいつてみれば積極的にご回答頂ける企業は除いた再調査となったため，当然

のことながら回収率は極めて低いものとなった。ただ、2013年調査の上場企業と2016年調査の上場企業を合わせた回収率は10.22%になり、非上場の企業と釣り合うものとなった。拙稿（2019b；2019c）の建設業、運輸・倉庫業の論考はここまでのデータを使用したものである。

#### ⑤ 2016年の金融・保険業の調査

さらにその後、2016年に金融・保険業の調査も行った。2016年に調査した金融・保険業は、金融業と保険業を中心としたすべての金融・保険業を収録した当時の商用のデータベースにあった912社を対象とし、2016年8月31日を回収期限として、2016年8月1日に郵送質問票調査を実施した。なお、金融・保険業については、そもそも母集団が少ないし従業員数100人未満であっても有力な企業や純粋持株会社もあったため、上場、非上場の区別なく、また従業員数100名以上という条件もなく質問票を送付した。既に述べたように本研究では中小企業については従業員数100名以上ということで調査票を送付したが、上場企業はこうした条件をつけずにすべての企業に送付したのと同様、金融・保険業も、こうした縛りなく送付した。

2016年の金融・保険業の調査の発送先も各企業の経理部長宛てに郵送した。回収期限後も含めた最終回収企業は82社で回収率は8.99%であった。

#### ⑥ 2017年の金融・保険業の再調査

さらにその後、2017年に金融・保険業の再調査を行った。その理由は、2016年に回収したデータ82社だけでは統計解析するにはサンプル数が少なかったためである。2017年に再調査した金融・保険業は、金融業と保険業を中心としたすべての金融・保険業が対象であり、2017年8月31日を回収期限として、2017年8月1日に郵送質問票調査を実施した。この際、前年の2016年8月31日に既にご記名で回答いただいた企業28社は除いて質問票を郵送したため、実際には884社に発送することになった。なお、その際、2016年8月31日に回収した際にご記名で回答いただけた企業28社は把握できたが、無記名でご回答いただいた企業54社は既に回収できているのかどうか不明で

あったため、2017年8月1日に質問票を郵送する際に、この度も「過去にも同様な調査をしておりますが、その際、無記名でご回答いただいた企業様は結構でございます」との文言を添えた。

2017年の金融・保険業の調査の発送先も各企業の経理部長宛てに郵送した。回収期限後も含めた最終回収企業は41社で回収率は4.64%であった。2016年調査、2017年調査を合わせた金融・保険業の回収企業は小計123社で回収率は13.49%であった。

### ⑦集計結果

以上、上記のデータをすべてトータルするところまで蓄積した最終回収企業は1,410社（製造業510社、非製造業が900社）で回収率は9.75%であった。本稿では、これら上場企業と非上場の大企業および非上場の中小企業さらには金融・保険業をあわせた1,410社を分析の対象とする。

本稿で使用するデータは、従業員数100名以上の非上場の大企業および中小企業を含めたデータであるため、わが国企業を母集団とした管理会計実践の実態を考察する標本としては、上場企業だけのデータよりも妥当性の高いものであり、また、金融・保険業も含めた包括的なデータであるということができよう。

## 2. 回答企業の業種と規模

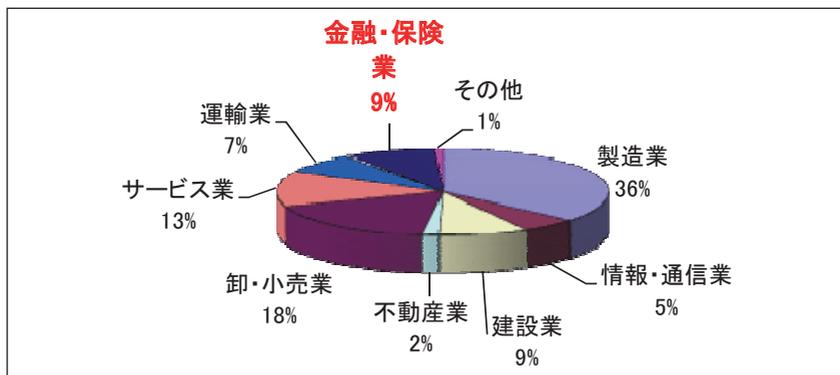
ここまで蓄積した質問票調査の回答企業1,410社の属する業種については、次表の通りであり、製造業510社（10.4%）、情報・通信業76社（7.5%）、建設業123社（11.5%）、不動産業23社（9.1%）、卸・小売業247社（8.4%）、サービス業184社（8.7%）、運輸・倉庫業104社（8.9%）、電気・ガス業7社（14.3%）、金融・保険業123社（13.5%）などであった。

図表 1：回答企業の業種

	発送	回収	回収率
製造業	4,917	510	10.4%
情報・通信業	1,012	76	7.5%
建設業	1,074	123	11.5%
不動産業	254	23	9.1%
卸・小売業	2,924	247	8.4%
サービス業	2,110	184	8.7%
運輸・倉庫業	1,163	104	8.9%
電気・ガス業	49	7	14.3%
金融・保険業	912	123	13.5%
その他	50	5	10.0%
不明		8	
	14,465	1,410	9.75%

(注) 本稿で使用するデータは上場企業と金融・保険業のデータのみを2度にわたって収集したわけであるが、調査票の発送数に関しては、過年度と比べて業種ごとの企業数が変わっていたため、過年度と比べて増加した業種は増分をつけ加え、減少した業種は過年度に送付したままにして、これまでのトータルした発送数、蓄積した回収数、そして回収率を示すことにした。蓄積した回収数をグラフで示すと次図のようになった。

図表 2：回答企業の業種（グラフ）



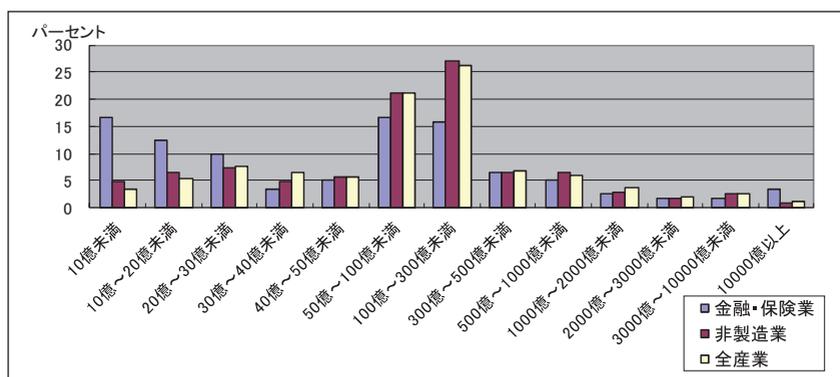
本稿では業種を金融・保険業とご回答いただいた上記の 123 社を本稿のテーマである「金融・保険業」と分類して検討する。この金融・保険業の内訳は「銀

行業」とご回答いただいた企業 62 社,「保険業」12 社,「証券・商品先物業」14 社,「その他金融業」34 社であった。次に,金融・保険業とそれを除く非製造業および産業全体の規模の相違は以下の通りである。

### ①売上（経常収益）規模

金融・保険業,非製造業,産業全体の売上（経常収益）規模別の企業数について,字数の制約が厳しいなか,グラフで示すことにする。売上規模について,金融・保険業は比較的小規模な企業が多かった。

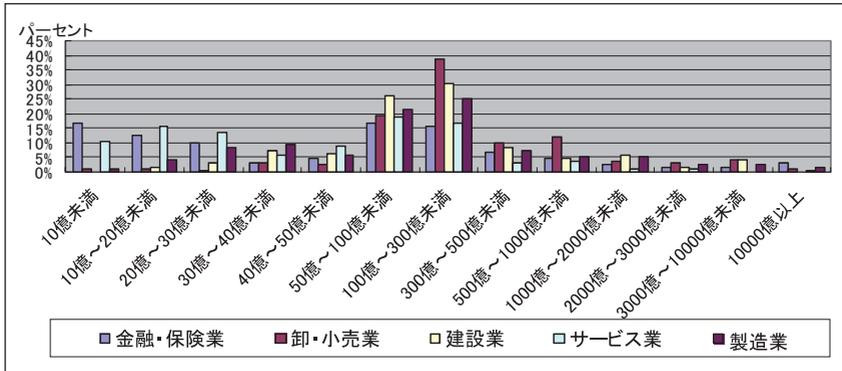
図表 3：金融・保険業,非製造業,産業全体の「売上（経常収益）規模」比較



金融・保険業と非製造業で差があるかどうか,カイ二乗検定によって確認した結果,差があった ( $\chi^2=43.451$ , 自由度=12,  $p=.000$ )。金融・保険業と産業全体で差があるかどうか,カイ二乗検定によって確認した結果,差があった ( $\chi^2=66.440$ , 自由度=12,  $p=.000$ )。

金融・保険業とその他の個々の業種も比較したところ,次のグラフのようになった。売上（経常収益）規模について,金融・保険業は比較的小規模な企業が多かった。

図表 4：金融・保険業，卸・小売業，建設業，サービス業の「売上（経常収益）規模」比較

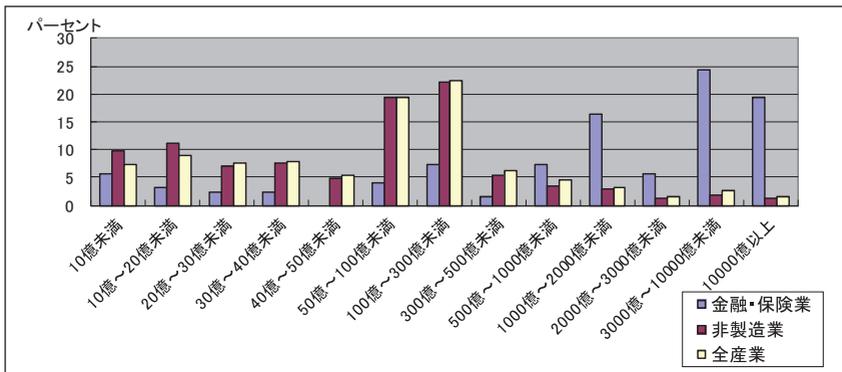


金融・保険業と卸・小売業では，カイ二乗検定によって確認した結果，差があった（ $\chi^2 = 98.539$ ，自由度 = 10， $p = .000$ ）。同様に，金融・保険業と建設業でも差があった（ $\chi^2 = 46.615$ ，自由度 = 11， $p = .000$ ）。ただ，金融・保険業とサービス業では差がなかった（ $\chi^2 = 13.530$ ，自由度 = 10， $p = .196$ ）。ちなみに金融・保険業と製造業でも差があった（ $\chi^2 = 84.485$ ，自由度 = 12， $p = .000$ ）。

## ②総資産規模

総資産規模については，金融・保険業の総資産は他の一般事業会社のものとは性質が異なるにしても，金融・保険業は，当然のことながら，総資産規模が，他の業種に比べて圧倒的に大きかった。

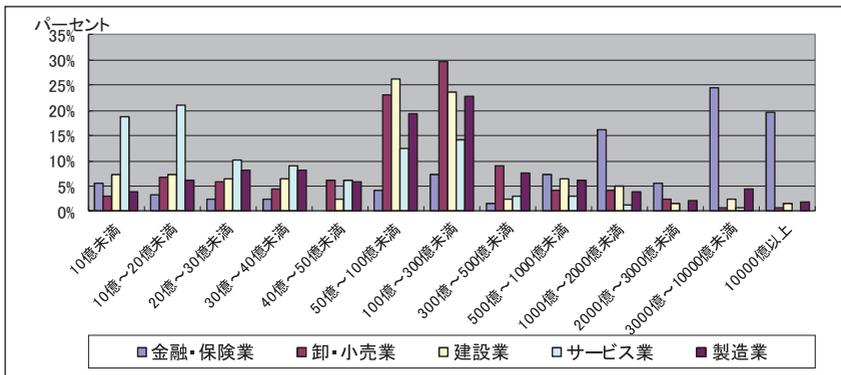
図表 5：金融・保険業，非製造業，産業全体の「総資産規模」比較



金融・保険業と非製造業で差があるかどうか、カイ二乗検定によって確認した結果、差があった ( $\chi^2=310.723$ , 自由度=12,  $p=.000$ )。金融・保険業と産業全体で差があるかどうか、カイ二乗検定によって確認した結果、差があった ( $\chi^2=335.529$ , 自由度=12,  $p=.000$ )。

金融・保険業とその他の個々の業種も比較したところ、総資産規模については、やはり金融・保険業は圧倒的に大規模な企業が多く、サービス業は比較的小規模な企業が多いように見受けられる。

図表 6：金融・保険業，卸・小売業，建設業，サービス業の「総資産規模」比較

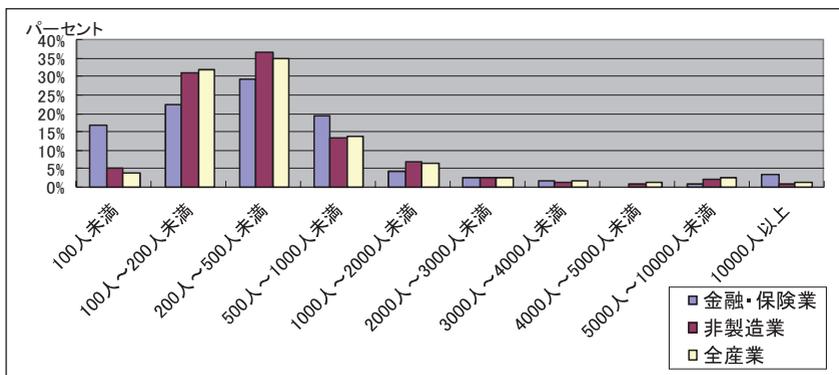


金融・保険業と卸・小売業では、カイ二乗検定によって確認した結果、差があった ( $\chi^2=167.427$ , 自由度=12,  $p=.000$ )。同様にして、金融・保険業と建設業でも、差があった ( $\chi^2=91.226$ , 自由度=8,  $p=.012$ )。金融・保険業とサービス業でも差があった ( $\chi^2=163.492$ , 自由度=12,  $p=.000$ )。ちなみに金融・保険業と製造業でも差があった ( $\chi^2=185.007$ , 自由度=12,  $p=.000$ )。

### ③従業員規模

従業員規模について、金融・保険業，非製造業，産業全体の従業員規模については、次のグラフのようになった。100人未満のところを除けば、金融・保険業は、従業員規模としては、非製造業，産業全体とそれほど大差はないように見受けられる。

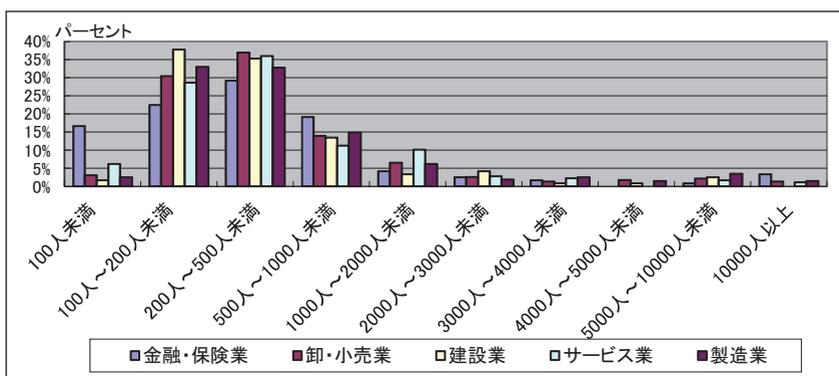
図表 7：金融・保険業，非製造業，産業全体の「従業員規模」比較



金融・保険業については、従業員数を100名以上とせずに調査票を送付したことは既に述べた通りであるが、このようにデータの収集の仕方がこれまでと異なるため100人未満のところは除いて考えると、金融・保険業と非製造業で差があるかどうか、カイ二乗検定によって確認した結果、差がなかった ( $\chi^2=7.005$ , 自由度=5,  $p=.220$ )。金融・保険業と産業全体で差があるかどうか、カイ二乗検定によって確認した結果、差がなかった ( $\chi^2=6.240$ , 自由度=6,  $p=.397$ )。

金融・保険業とその他の個々の業種も比較したところ、次のグラフのようになった。100人未満のところを除けば、金融・保険業は従業員規模としては、卸・小売業、建設業、サービス業、製造業とも大差はないように見受けられる。

図表 8：金融・保険業，卸・小売業，建設業，サービス業の「従業員規模」比較



既に述べたようにデータの収集の仕方がこれまでと異なるため 100 人未満のところは除いて検定を行うと、金融・保険業と卸・小売業では、カイニ乗検定によって確認した結果、差がなかった ( $\chi^2=4.021$ , 自由度 =5,  $p=.546$ )。同様にして、金融・保険業と建設業でも差がなかった ( $\chi^2=5.204$ , 自由度 =4,  $p=.267$ )。さらに金融・保険業とサービス業でも差がなかった ( $\chi^2=7.869$ , 自由度 =5,  $p=.164$ )。ちなみに金融・保険業と製造業でも差がなかった ( $\chi^2=6.534$ , 自由度 =7,  $p=.479$ )。

以上より金融・保険業と非製造業、産業全体には、売上規模、総資産規模には差があり、そのなかでもとくに総資産規模には大きな差があったが、従業員規模には差がない。また、金融・保険業と卸・小売業や建設業、サービス業、製造業も同様で、売上規模、総資産規模には差があり、とりわけ総資産規模には大きな差があったが、従業員規模には差がない。金融・保険業は、一般事業会社と業種が全く異なる特殊な業種であるため当然のことながら売上規模やとくに総資産規模には大きな相違があったが、従業員規模には違いがないことになる。したがって、企業規模としては、それほど大差はないものとしてこれらを比較することが可能であろう。

以上を踏まえて、次節以降においては、わが金融・保険業 123 社における管理会計実践の実態について、金融・保険業以外の非製造業や金融・保険業以外の産業全体さらには同じ非製造業の卸・小売業 247 社、建設業 123 社、サービス業 184 社、さらには製造業 510 社などとも必要に応じて比較しながら検討する。

## Ⅳ. わが国金融・保険業における管理会計実践の実態

### 1. わが国金融・保険業における管理会計実践の概要

わが国金融・保険業の管理会計手法である利益計画、意思決定のための管理会計、原価企画、原価管理、ABC/ABM、実体管理、予算管理、MPC、業績管理、BSC の「行う」、「行わない」について尋ねた結果は次表のようになった。

図表 9：金融・保険業、非製造業、産業全体の「各種管理会計手法の有無」比較

	利益計画			意思決定		
	金融・保険	非製造業	全産業	金融・保険	非製造業	全産業
行う	118 (95.9%)	714 (91.9%)	1181 (91.8%)	75 (61.0%)	520 (67.0%)	890 (69.2%)
行わない	5 (4.1%)	63 (8.1%)	106 (8.2%)	48 (39.0%)	256 (33.0%)	397 (30.8%)

	原価企画			原価管理		
	金融・保険	非製造業	全産業	金融・保険	非製造業	全産業
行う	20 (16.3%)	195 (25.1%)	485 (37.7%)	43 (35.0%)	525 (67.7%)	988 (76.8%)
行わない	103 (83.7%)	581 (74.9%)	802 (62.3%)	80 (65.0%)	251 (32.3%)	299 (23.2%)

	ABC/ABM			実体管理		
	金融・保険	非製造業	全産業	金融・保険	非製造業	全産業
行う	13 (10.6%)	47 (6.1%)	83 (6.4%)	9 (7.3%)	151 (19.5%)	450 (35.0%)
行わない	110 (89.4%)	729 (93.9%)	1204 (93.6%)	114 (92.7%)	625 (80.5%)	837 (65.0%)

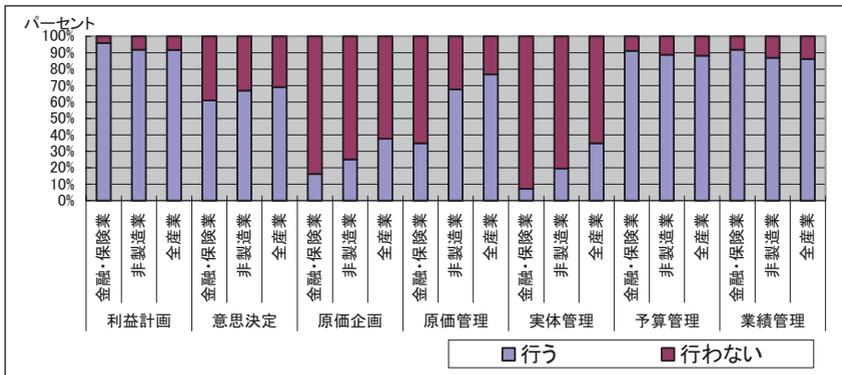
	予算管理			MPC		
	金融・保険	非製造業	全産業	金融・保険	非製造業	全産業
行う	112 (91.1%)	689 (88.8%)	1135 (88.2%)	8 (6.5%)	57 (7.3%)	83 (6.4%)
行わない	11 (8.9%)	87 (11.2%)	152 (11.8%)	115 (93.5%)	719 (92.7%)	1204 (93.6%)

	業績管理			BSC		
	金融・保険	非製造業	全産業	金融・保険	非製造業	全産業
行う	113 (91.9%)	675 (87.0%)	1111 (86.3%)	5 (4.1%)	65 (8.4%)	94 (7.3%)
行わない	10 (8.1%)	101 (13.0%)	176 (13.7%)	118 (95.9%)	711 (91.6%)	1193 (92.7%)

わが国金融・保険業においても、「利益計画」(95.9%)、「予算管理」(91.1%)、「業績管理」(91.9%)については、他の非製造業や産業全体よりもむしろ多くの企業で行われていたことが発見であった。「意思決定のための管理会計」は61.0%の企業で行なわれ、他の産業よりもやや低い。また、「原価管理」については35.0%の企業で、金融・保険業を除く非製造業の67.7%に比べても低く、金融・保険業を除く全産業の76.8%と比べればなおさら低い。また、「原価企

画」も 16.3% の企業で行われているに過ぎず、金融・保険業においても原価企画類似のことが全く行われていないわけではないのかもしれないが、非製造業の 25.1% と比べても低く、産業全体の 37.7% には到底及ばなかった。「実体管理」は管理会計手法というわけではないが、対比のために尋ねたところ 7.3% であり、非製造業の 19.5% よりも低く、全産業の 35.0% と比べるとさらに低く、これもほとんど実践されているとはいえないであろう。さらに、「ABC/ABM」は他の業種よりもやや多いものの、「MPC」, 「BSC」などはやはりほとんど採用がなかった。

図表 10: 金融・保険業、非製造業、産業全体の「各種管理会計手法の有無」比較 (グラフ)



各手法の「有無」については、「ABC/ABM」は後にみることにして、「MPC」, 「BSC」は採用数が少ないため除いて考えると、金融・保険業と非製造業でカイ二乗検定を行った結果、「原価企画」( $\chi^2=4.589$ , 自由度=1,  $p=.031$ ), 「原価管理」( $\chi^2=48.789$ , 自由度=1,  $p=.000$ ), 「業績管理」( $\chi^2=4.440$ , 自由度=1,  $p=.041$ ), 「実体管理」( $\chi^2=10.698$ , 自由度=1,  $p=.001$ )の有無に差がみられ (5% 水準, 以下同様), これらはすべて非製造業のほうが実践程度が高かった。

金融・保険業と全産業でカイ二乗検定を行った結果, 「原価企画」( $\chi^2=22.417$ , 自由度=1,  $p=.000$ ), 「原価管理」( $\chi^2=99.846$ , 自由度=1,  $p=.000$ ), 「実体管理」( $\chi^2=39.087$ , 自由度=1,  $p=.000$ )の有無に差がみられ, これら

はすべて全産業のほうが実践程度が高かった。なお、金融・保険業とその他の非製造業の業種である卸・小売業、建設業、サービス業さらには製造業との比較についてはそれぞれのところでもみる。

## 2. 利益計画

利益計画の実践企業は既にみたように118社の95.9%で、非製造業の91.9%、産業全体の91.8%よりよりも多かった。金融・保険業と非製造業、金融・保険業と全産業でカイ二乗検定を行ったが差がみられなかったことは既にみた通りである。金融・保険業とそれ以外の個々の業種でカイ二乗検定を行ったが、同様に差がみられなかった。

次に利益計画の手法については、先行研究（吉田他，2012）を参考にして、7点リッカートスケール（「1 全く重視していない」から「7 非常に重視している」）で調査した。その結果、「見積財務諸表」（5.61）、「原価企画」（4.45）、「SWOT分析」（3.94）、「CVP分析」と「製品ポートフォリオ」が共に（3.60）の順に重視されていた。

図表 11：金融・保険業，非製造業，産業全体の「利益計画の手法」比較

	金融・保険業			非製造業			全産業		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
見積財務諸表	104	5.61	1.23	580	4.97	1.48	972	4.98	1.52
CVP分析	62	3.60	1.82	462	3.98	1.69	804	4.15	1.70
原価企画	73	4.45	1.86	571	4.86	1.50	964	4.97	1.47
SWOT分析	70	3.94	1.48	475	4.04	1.49	805	4.00	1.49
製品ポートフォリオ	62	3.60	1.67	437	3.62	1.46	760	3.73	1.45

利益計画の手法については、金融・保険業と非製造業でMann-Whitneyの検定を行ったところ、「見積財務諸表」の重視度で差がみられ、「見積財務諸表」の重視度は金融・保険業の方が高かった（5%水準，以下同様）。金融・保険業と産業全体で同じ検定を行ったところ、「見積財務諸表」、「CVP分析」、「原価企画」に差がみられ、「見積財務諸表」の重視度は金融・保険業の方が高かつ

たが、「CVP分析」,「原価企画」の重視度は全産業のほうが高かった。

金融・保険業とその他の個々の業種を比較してもやはり「見積財務諸表」は、金融・保険業でより重視されていたのは同じであった。このように金融・保険業では、「見積財務諸表」が他の業種より重視されていた。

### 3. 意思決定のための管理会計

意思決定のための管理会計すなわち意思決定のために利用する管理会計があるか否かを尋ねたところ、75社の61.0%の企業で行われ、非製造業の67.0%、産業全体の69.2%よりも少なかった。金融・保険業と非製造業、金融・保険業と全産業でカイ二乗検定を行ったが、差がみられなかったことは既にみた通りである。

金融・保険業とその他の非製造業の業種も比較してみると、金融・保険業と卸・小売業、金融・保険業と建設業、金融・保険業とサービス業でカイ二乗検定を行ったが有意な差はみられなかったが、金融・保険業と製造業で同じ検定を行ったところ、差がみられ ( $\chi^2=6.125$ , 自由度=1,  $p=.016$ ), 製造業のほうがより重視されていた。

次に「意思決定のための管理会計」の手法について、7点リッカートスケール(「1 全く重視していない」から「7 非常に重視している」)で尋ねたところ、「経営分析」(5.60)がかなり重視され、「CVP・損益分岐点分析」(4.29)が「どちらともいえず」,「設備投資の経済計算」(3.79),「直接原価計算」(3.69),「差額原価収益分析」(3.64)の順で重視されていた。

図表 12：金融・保険業，非製造業，産業全体の「意思決定の管理会計手法」比較

	金融・保険業			非製造業			全産業		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
経営分析	73	5.60	0.86	446	5.27	1.10	770	5.22	1.17
直接原価計算	36	3.69	1.92	360	4.70	1.65	663	4.80	1.61
CVP, 損益分岐点分析	41	4.29	1.54	336	4.54	1.54	620	4.66	1.50
差額原価収益分析	36	3.64	1.79	310	3.66	1.63	568	3.74	1.60
設備投資の経済計算	38	3.79	1.66	336	4.19	1.64	626	4.41	1.58

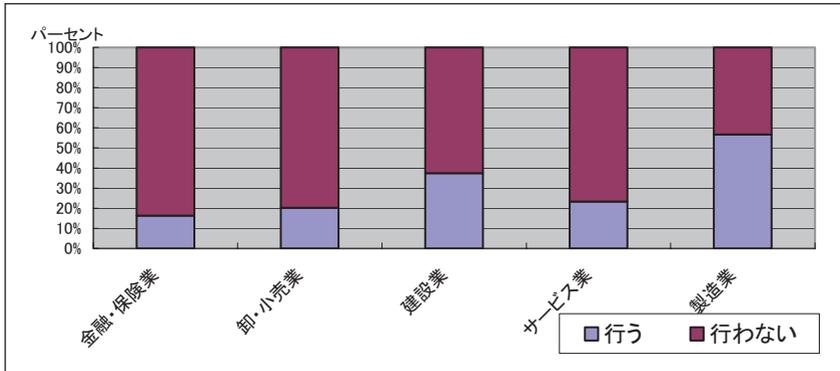
金融・保険業と非製造業，金融・保険業と産業全体で Mann-Whitney の検定を行ったところ，「経営分析」，「直接原価計算」の重視度で差がみられ，「経営分析」は金融・保険業でより重視されていたが，「直接原価計算」は非製造業のほうでより重視されていた。金融・保険業と産業全体で同じ検定を行ったところ，「経営分析」，「直接原価計算」，「設備投資の経済計算」の重視度で差がみられ，「経営分析」は金融・保険業でより重視されていたが，「直接原価計算」，「設備投資の経済計算」は産業全体のほうでより重視されていた。

金融・保険業とその他の個々の業種を比較してもやはり「経営分析」は金融・保険業でより重視されていたのは同じであった。このように金融・保険業では，「経営分析」が他の業種より重視されていた。

#### 4. 原価企画

原価企画については，金融・保険業の実践企業は 20 社の 16.3% で，非製造業の 25.1% よりも少なく，産業全体の 37.7% に比べてかなり少なかった。原価企画については，金融・保険業とその他の個々の業種の間でも比較してみる。「原価企画」の有無について，「行う」の割合は，金融・保険業 16.3%，卸・小売業 20.2%，建設業 37.4%，サービス業 23.4%，製造業 56.7% であり，次図のようになった。

図表 13：金融・保険業，卸・小売業，建設業，サービス業，製造業の「原価企画の有無」比較



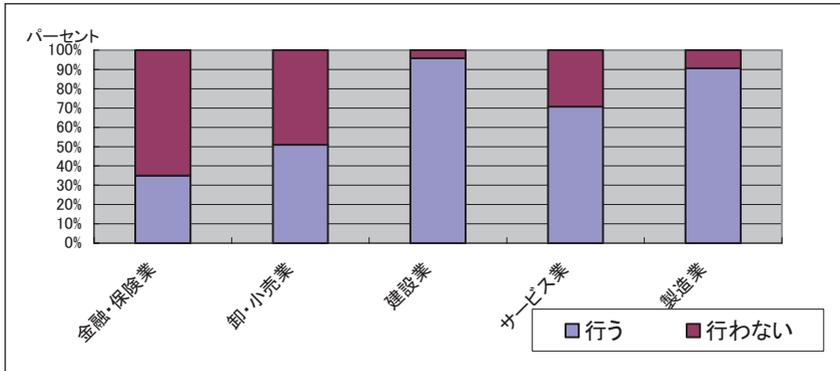
金融・保険業の原価企画については、20社の16.3%と実践率が少なかったため、以下、推測統計による解析は行なえず、記述統計も省略する。

## 5. 原価管理

金融・保険業における原価管理について、まず実践企業は、既にみたように43社の35.0%で、非製造業の67.7%よりも少なく、産業全体の76.8%に比べればかなり少なかった。金融・保険業と非製造業でカイ二乗検定を行った結果、差がみられ、非製造業のほうが実践程度が高かった。金融・保険業と全産業でカイ二乗検定を行った結果、差がみられ、全産業のほうが実践程度が高かったことは既にみた通りである。

原価管理については、金融・保険業とその他の個々の業種の間でも比較してみる。「原価管理」の有無について、「行う」の割合は、金融・保険業35.0%、卸・小売業51.0%、建設業95.9%、サービス業70.7%、製造業90.6%であり、次図のようになった。

図表 14：金融・保険業、卸・小売業、建設業、サービス業、製造業の「原価管理の有無」比較



金融・保険業と卸・小売業でカイ二乗検定を行ったところ、有意な差がみられ ( $\chi^2 = 8.528$ , 自由度=1,  $p=.003$ ), 卸・小売業のほうが実践程度が高かった。金融・保険業と建設業で同じ検定を行ったところ、有意な差がみられ ( $\chi^2 = 101.114$ , 自由度=1,  $p=.000$ ), 建設業のほうが実践程度が高かった。金融・保険業とサービス業でも差がみられ ( $\chi^2 = 38.183$ , 自由度=1,  $p=.000$ ), サービス業のほうが実践程度が高かった。ちなみに金融・保険業と製造業も差がみられ ( $\chi^2 = 190.098$ , 自由度=1,  $p=.000$ ), 当然のことながら製造業のほうが実践程度が高かった。

金融・保険業の原価管理については、43社の35.0%と実践率が少なかったが、以下はその条件のもとであえて行った考察である。

### ①原価管理の対象

まずは原価管理の対象について、7点リッカートスケール（「1 全く重視していない」から「7 非常に重視している」）で尋ねたところ、金融・保険業では「一般管理費」(5.41), 「経費」(5.36), 「販売費」(5.16)などの重視度が高く、次いで「労務費」(4.88)が高く、「製造間接費」(3.65)はそれ以下で「あまり重視されていない」なかった。

### ②原価管理の手法

次に原価管理の手法について、その重視度を同様に7点リッカートスケール

で尋ねたところ、「実際原価計算」(4.77)となんと「ABC/ABM」(4.68)の重視度は「やや高く」、 「CVP・損益分岐点分析」(4.33)、「標準原価計算」(4.17)と「原価企画」が共に(4.33)は「どちらともいえず」、 「直接原価計算」(3.53)、「ライフサイクルコストニング」(3.50)はやや低く、「特殊原価調査」(3.35)、「品質原価計算」(3.29)はあまり重視されていなかった。

図表 15：金融・保険業，非製造業，産業全体の「原価管理の手法」比較

	金融・保険業			非製造業			全産業		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
実際原価計算	26	4.77	1.97	430	5.47	1.34	801	5.49	1.32
標準原価計算	18	4.17	1.72	271	4.13	1.71	613	4.65	1.76
直接原価計算	17	3.53	2.00	285	4.65	1.82	578	4.57	1.78
CVP・損益分岐点分析	21	4.33	1.39	279	4.32	1.46	580	4.43	1.47
原価企画	18	4.33	1.97	253	3.69	1.65	535	3.86	1.62
特殊原価調査	17	3.35	1.80	230	3.01	1.52	473	3.15	1.55
ABC／ABM	19	4.68	1.89	229	2.97	1.66	463	2.87	1.58
ライフサイクルコストニング	16	3.50	1.59	231	3.06	1.55	470	2.93	1.49
品質原価計算	17	3.29	1.61	231	3.13	1.61	469	3.06	1.55

金融・保険業と非製造業，金融・保険業と産業全体で Mann-Whitney の検定を行ったところ、「直接原価計算」，「ABC/ABM」に差がみられ、「直接原価計算」は非製造業のほうがその重視度が高かったが、「ABC/ABM」は金融・保険業のほうが重視度が高かった。

金融・保険業とその他の個々の業種を比較してもやはり「ABC/ABM」は、金融・保険業のほうがその重視度が高かったのは同じであった。このように金融・保険業では、「ABC/ABM」が他の業種になく重視されていた。

それぞれの原価計算手法の利用目的については、複数回答可で尋ねた結果、実際原価計算の目的としては、「利益管理」(36.6%)、「財務諸表作成」(24.4%)、「経営計画策定」(17.1%)、「原価管理」(12.2%)、「意思決定」(9.8%)の順であった。記述統計レベルであるが、金融・保険業では、「利益管理」目的あるいは「経営計画策定」目的で実際原価計算を行う企業がやや多く、「原価管理」目的などは少なかった。標準原価計算，直接原価計算，特殊原価調査については、

そもそも実施する企業のケース数が少ないため、改めて調査したい。

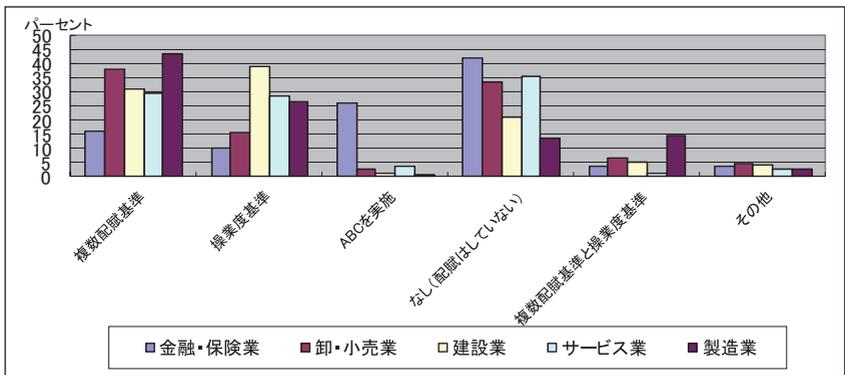
### ③原価管理の問題点

最後に原価管理上の問題点としては、先行研究（高橋，2004）を参考にして、7点リッカートスケールで尋ねたところ、「管理基準が設定できていない」（4.03）が「どちらともいえない」程度で、それ以外はあまりあてはまるものはなかった。

### ④製造間接費の配賦

さらに製造間接費を配賦する企業は58.1%で、「なし（配賦はしていない）」が41.9%にのぼった。配賦計算実施企業で配賦する配賦基準は、金融・保険業ではそもそも原価管理を行わないと回答した企業も多いが、「ABCを実施」が25.8%もあり、製造間接費の内容により配賦基準を変更する「複数配賦基準」（16.1%）、「操業度基準」（9.7%）などの順であった。

図表 16：金融・保険業，卸・小売業，建設業，サービス業，製造業の「製造間接費の配賦」比較



## 6. ABC/ABM

ABCは採用企業が13社の10.6%で、これは非製造業の6.1%、全産業の6.4%よりも若干、高かった。ABCの有無について、金融・保険業と非製造業、金融・保険業と産業全体でMann-Whitneyの検定を行ったところ、有意な傾向はみられたものの有意差はみられなかった。

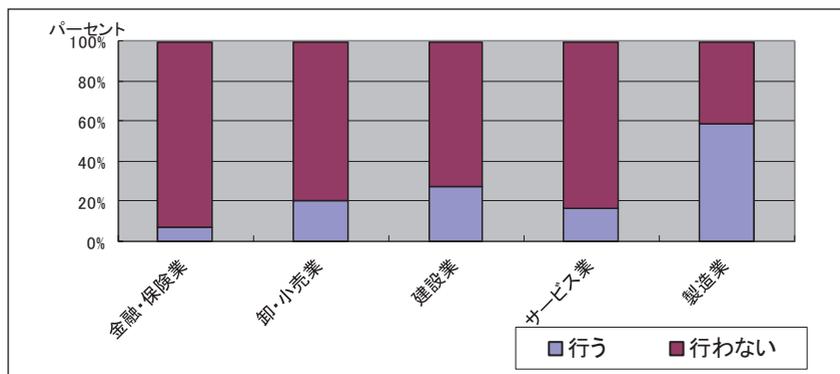
しかし、既にみたように原価管理の手法の重視度や製造間接費の配賦において、ABCが重視されていることはたしかであろう。この10.6%は原価管理実践企業が35%のなかでの割合である。ただ、ABCについては、サンプル数が非常に少ないので、これ以降の推測統計による解析は行えず、記述統計についても省略する。

## 7. 実体管理

実体管理を行う企業は9社の7.3%で、非製造業の19.5%よりも低く、産業全体の35.0%に比べてかなり少なかった。

実体管理については、金融・保険業とその他の個々の業種の間でも比較してみる。「実体管理」の有無について、「行う」の割合は、金融・保険業7.3%、卸・小売業20.2%、建設業27.6%、サービス業16.8%、製造業58.6%であり、次の図のようになった。

図表 17：金融・保険業、卸・小売業、建設業、サービス業、製造業の「実体管理の有無」比較



金融・保険業の実体管理については、採用数が9社の7.3%と非常に少なかったため、推測統計による解析は行えず、記述統計も省略する。

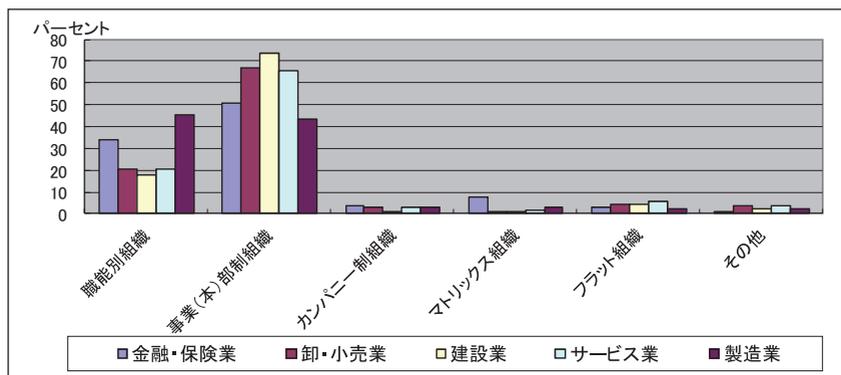
## 8. 組織形態と組織管理のための管理会計

組織形態については、「職能（機能）別組織」が33.9%、「事業部ないし事業

本部制」が50.9%であった。組織形態については、金融・保険業は職能別組織よりも事業（本）部制組織が多かった。

金融・保険業とその他の業種も比較してみると、職能（機能）別組織が比較的多いのは製造業であり、非製造業は事業部ないし事業本部制が比較的多いが、そのなかでは金融・保険業は、若干、事業（本）部制組織が少なく職能別組織が多いといった様子であった。

図表 18：金融・保険業，卸・小売業，建設業，サービス業，製造業の「組織形態」比較



また、これらはどのように管理されているのかについて調査したところ、「レベニュー・センター」(28.8%)、「プロフィット・センター」(20.5%)、「コスト・センター」(5.5%)と「コスト・センターとプロフィット・センター」が共に5.5%の順であり、レベニュー・センターがかなり多いのが特徴であった。

## 9. 予算管理

予算管理を行う企業は既にみたように91.1%で、非製造業の88.8%、産業全体の88.2%よりも多かった。金融・保険業と非製造業、金融・保険業と全産業でカイ二乗検定を行ったが差がみられず、金融・保険業とその他の個々の業種を比較しても差がみられなかった。

### ① 予算の基本期間，編成期間

金融・保険業では、予算の基本期間については、「1年」が89.3%とほとんどで、

「6か月」8.9%、「3か月」のクォーター予算は0.9%に過ぎなかった。

予算の編成期間については、「3か月」36.9%、「1か月」27.9%、「2か月」が共に25.2%、「4か月」5.4%の順であり、金融・保険業と非製造業、金融・保険業と産業全体でカイ二乗検定を行ったが差がみられなかった。

## ②予算管理の目的

次に予算管理の目的を先行研究（山田他, 2003）を参考にして、7点リッカートスケール（「1 全くあてはまらない」から「7 非常にあてはまる」）で調査した結果、「所要の収益性の実現」（5.94）が最も重視されるのは他の業種と同様であるが、「財務安全性の確保」（5.40）が次に続き、「部門の業績評価」（4.92）、「資源配分の有効性の達成」（3.99）「所要の原価引下げ」（3.74）の順であった。

図表 19：金融・保険業、非製造業、産業全体の「予算管理の目的」比較

	金融・保険業			非製造業			全産業		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
所要の収益性の実現	108	5.94	0.98	638	5.97	0.95	1065	5.97	0.98
財務安全性の確保	90	5.40	1.43	565	4.74	1.51	952	4.76	1.47
所用の原価引下げ	78	3.74	1.67	547	4.41	1.48	932	4.68	1.41
部門の業績評価	89	4.92	1.63	618	5.54	1.17	1014	5.36	1.26
資源配分の有効性の達成	79	3.99	1.61	512	3.81	3.81	874	3.91	1.38

予算管理の目的について、金融・保険業と非製造業、金融・保険業と産業全体で Mann-Whitney の検定を行ったところ、「財務安全性の確保」、「所要の原価引下げ」、「部門の業績評価」に差がみられ、「財務安全性の確保」は金融・保険業のほうが高かったが、「所要の原価引下げ」や「部門の業績評価」は非製造業ないし産業全体のほうが高かった。

金融・保険業とその他の個々の業種を比較しても「財務安全性の確保」は金融・保険業のほうが高いのは同じであった。このように金融・保険業では、予算管理の目的として、「財務安全性の確保」が他の業種より重視されていた。

## ③予算管理の問題点

最後に予算管理の問題点を先行研究（崎他, 2003）を参考にして、7点リッカ-

トスケール（「1 全くあてはまらない」から「7 非常にあてはまる」）で調査した。その結果、「環境変化予測の困難性」（4.84）がやや大きく、「現状是認的傾向の醸成」（4.41）、「弾力性に対する認識不足」（4.28）、「部分最適化行動」（4.14）、「意義への認識不足」（4.13）、「予算編成に時間がかかりすぎる」（4.05）が「どちらともいえ」ず、「予算スラック形成」（3.20）は他の産業よりもやや低かった。

## 10. MPC

MPC（ミニ・プロフィットセンター）の採用、すなわち製造現場における小集団利益マネジメントを実施する企業は、本調査ではわずか8社の6.5%であった。これは非製造業の7.3%、全産業の6.4%と同様、低かった。以下、サンプル数が非常に少ないので、推測統計による解析は行えず、記述統計についても省略する。

## 11. 業績管理

業績管理は既にもたように91.9%の企業で行われ、非製造業の87.0%、産業全体の86.3%よりも多かった。金融・保険業と非製造業、金融・保険業と全産業でカイ二乗検定を行ったが差がみられず、金融・保険業とその他の個々の業種を比較しても差がみられなかった。

まず業績管理指標について、7点リッカートスケール（「1 全く重視していない」から「7 非常に重視している」）で調査した結果、「財務指標」（5.43）、「顧客関連指標」（5.04）、「業務関連プロセス指標」（4.22）の順であった。

図表 20：金融・保険業、非製造業、産業全体の「各種業績管理指標」の重視度比較

	金融・保険業			非製造業			全産業		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
財務指標	110	5.43	1.30	652	5.41	1.19	1076	5.39	1.21
顧客関連指標	99	5.04	1.41	573	4.40	1.44	957	4.34	1.40
業務プロセス関連指標	91	4.22	1.44	558	3.97	1.34	944	4.03	1.32

これら指標の重視度については、金融・保険業と非製造業、金融・保険業と全産業で Mann-Whitney の検定を行ったところ、「顧客関連指標」の重視度で有意な差がみられ、「顧客関連指標」の重視度は金融・保険業のほうが高かった。

また、金融・保険業とその他の個々の業種を比較してもやはり「顧客関連指標」の重視度は金融・保険業のほうが高かったのは同じであった。このように金融・保険業では「顧客関連指標」が他の産業よりも重視されていた。

### ①業績管理の単位

業績管理がどのような単位で行われているか、業績管理の単位については、複数回答可で尋ねたところ、「全社レベル」(30.3%)、「部門レベル」(28.2%)、「事業(本)部レベル」(21.8%)などが多く、他の業種に比べて「従業員レベル」(12.7%)も比較的多いのが特徴であった。それ以外は非製造業、全産業とそれほど変わらない様子であった。

### ②財務指標

財務情報で業績管理に用いられている指標の重視度は、全産業に対して同じ質問票を送ったため金融・保険業にそぐわないものもあったかもしれないが、「売上高(経常収益)」(5.80)、「経常利益」(5.85)、「営業利益」(5.67)、「売上総利益」(5.31)、「ROA」(4.35)、「ROE」(4.28)などの順であった。以下、差がみられたものを中心に示す。

図表 21：金融・保険業、非製造業、産業全体の「財務指標の重視度」比較

	金融・保険業			非製造業			全産業		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
売上総利益	81	5.31	1.54	582	5.98	1.16	962	5.88	1.18
営業利益	91	5.67	1.39	599	6.16	2.25	1007	6.12	1.84
限界利益	56	3.88	1.66	455	4.42	1.62	816	4.75	1.59
ROA	63	4.35	1.75	429	3.74	1.56	745	3.79	1.56
ROE	64	4.28	1.78	436	3.76	1.56	755	3.84	1.61
キャッシュフロー	61	3.75	1.79	480	4.78	1.55	831	4.84	1.55
EVA	51	3.16	1.55	374	3.10	1.44	645	3.25	3.25

財務指標について、金融・保険業と非製造業、金融・保険業と全産業で Mann-Whitney の検定を行った結果、「売上総利益」、「営業利益」、「限界利益」、「ROA」、「ROE」、「キャッシュフロー」の重視度に差がみられ、「ROA」、「ROE」は金融・保険業でより重視されていたが、それ以外は非製造業ないし産業全体でより重視されていた。

金融・保険業とその他の個々の業種を比較しても「ROA」ないし「ROE」はやはり金融・保険業でより重視されていたのは同じであった。このように金融・保険業では、「ROA」、「ROE」が他の業種になく重視されていた。

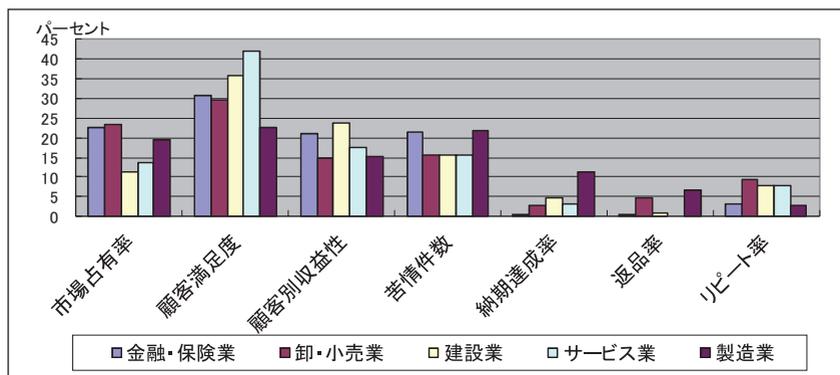
次に非財務指標について、複数回答可で尋ねた結果を示す。

### ③非財務指標

#### a. 顧客関連指標

まず、顧客関連指標については、多重回答可で尋ねたところ、「顧客満足度」(30.6%)が高く、「市場占有率」(22.6%)、「苦情件数」(21.5%)、「顧客別収益性」(21.0%)、「リピート率」(3.2%)などの順であった。

図表 22：金融・保険業、卸・小売業、建設業、サービス業、製造業の「顧客関連指標の重視度」比較



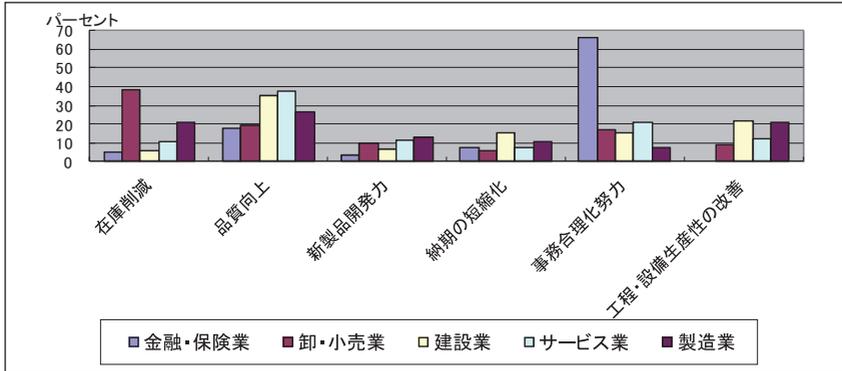
金融・保険業では、「顧客満足度」に次いで「市場占有率」、そして「苦情件数」や「顧客別収益性」が重視されていた。

#### b. 製造関連指標

次に製造関連指標について、ここでいう製造とは、サービス提供におけるコ

ストのこととして、ご回答いただいたものと仮定し、以下考察する。製造関連指標は、「事務合理化努力」(66.1%)、「品質向上」(17.9%)、「在庫削減」(5.4%)、「新製品開発力」(3.6%)などの順であった。

図表 23：金融・保険業, 卸・小売業, 建設業, サービス業, 製造業の「製造関連指標の重視度」比較



金融・保険業は他の業種に比べて圧倒的に「事務合理化努力」が重視されていた。

### c. 従業員関連指標

従業員関連指標は、「従業員一人当たり売上高」(32.9%)、「従業員数」(32.1%)、「従業員一人当たり人件費」(22.9%)などが高かった。非製造業, 産業全体に比べてそれほど特徴がない様子であった。

## 12. BSC

BSCの導入は、既にみたように導入企業は5社の4.1%と非常に少なく、非製造業の8.4%、産業全体の7.3%と同様であった。以下、サンプル数が非常に少なかったため、推測統計については行うことができず、記述統計についても省略する。

## V. わが国金融・保険業における管理会計実践の展望

### 1. 全般的に

わが国金融・保険業において、「利益計画」、「予算管理」、「業績管理」については、他の業種よりも多くの企業で行われていた。金融・保険業は特殊な業種ということか、これまで多くの管理会計研究で対象外とされてきたが、「利益計画」、「予算管理」、「業績管理」といった管理会計の実務は他のあらゆる業種よりも多く実践されていたというのが発見であった。

ただ、「意思決定のための管理会計」は他の産業よりもやや低く、「原価管理」については、金融・保険業を除く非製造業と比べても低かった。また、「原価企画」もほとんど行われていなかった。「実体管理」もほとんど実践されているとはいえないであろう。さらに、「ABC/ABM」は他の業種よりは多いにしても、「MPC」、「BSC」などはやはりほとんど採用がなかった。次に各手法についてさらに詳しくみてみる。

### 2. 各手法の実態

#### ①利益計画

利益計画は金融・保険業の多くの企業で行われていた。利益計画を行う企業は95.9%で、非製造業、産業全体よりも多かった。

利益計画の「手法」については、「見積財務諸表」が重視されていることが特徴的であった。これは金融・保険業と非製造業、産業全体、金融・保険業とその他の個々の業種と比較してもその重視度が高かった。ただ、「CVP分析」や利益計画としての「原価企画」の重視度は全産業、建設業や製造業のほうが高かった。

#### ②意思決定のための管理会計

意思決定のための管理会計すなわち意思決定のために利用する管理会計があるか否かを尋ねたところ、75社の61.0%の企業で行われ、非製造業、産業全

体よりも少なかった。

意思決定のための管理会計の手法については、「経営分析」が「かなり重視」され、「CVP・損益分岐点分析」がどちらともいえず、「設備投資の経済計算」、「直接原価計算」、「差額原価収益分析」などは「あまり重視」されていなかった。

金融・保険業と非製造業を比較すると「経営分析」は金融・保険業でより重視されていたが、「直接原価計算」は非製造業のほうでより重視されていた。金融・保険業と産業全体では、「経営分析」は金融・保険業でより重視されていたが、「直接原価計算」、「設備投資の経済計算」は産業全体のほうでより重視されていた。金融・保険業とその他の個々の業種を比較しても「経営分析」は金融・保険業でより重視されていたのは同じであった。このように金融・保険業では、「経営分析」が他の業種より重視されているのが特徴的であった。

### ③原価企画

原価企画については、金融・保険業の実践企業は20社の16.3%で、非製造業よりも少なく、産業全体に比べてかなり少なかった。原価企画については、金融・保険業にも原価企画類似の実務が全くないとはいえないにしてもほとんど実践されてはいないというのが実態のようであった。

### ④原価管理

金融・保険業における原価管理について、まず実践企業は、35.0%で、非製造業よりも少なく、産業全体に比べればかなり少なかった。

原価管理の対象については、金融・保険業では「一般管理費」、「経費」、「販売費」などの重視度が高く、次いで「労務費」が高かった。

原価管理の手法については、そもそも原価管理の実践は35%と少ないことを前提としてあえて言及すると、「実際原価計算」となんと「ABC/ABM」の重視度が「やや高く」、「CVP・損益分岐点分析」、「標準原価計算」と「原価企画」が「どちらともいえず」、「直接原価計算」はやや低かった。

他の業種と比較すると金融・保険業と非製造業、金融・保険業と産業全体とも「直接原価計算」は非製造業ないし産業全体のほうがその重視度が高かった

が、「ABC/ABM」は金融・保険業のほうが重視度が高かった。金融・保険業とその他の個々の業種を比較しても「ABC/ABM」は金融・保険業のほうがその重視度が高かったことは同じであった。

それぞれの原価計算の利用目的は、金融・保険業では、既にみたようにそもそもあまり実践されていないことを前提に言及すると、実際原価計算を「利益管理」目的あるいは「経営計画策定」目的で行う企業がやや多く、「原価管理」目的などはやや少なかった。標準原価計算や直接原価計算、特殊原価調査については、金融・保険業だけではケース数が少ないので、今後改めて調査したい。原価管理の問題点などは特筆すべきような特徴はみられなかった。

製造間接費の配賦に関しては、先にみたように金融・保険業ではそもそも「製造間接費」の重視度が低く、「なし（配賦はしていない）」が41.9%でそもそも配賦をしない企業も多かったが、それ以外の業種と比較すると金融・保険業ではABCによる製造間接費の配賦を行う企業が多かった。

#### ⑤ ABC/ABM

ABCは採用企業が10.6%で、これは非製造業、全産業よりも若干、高かった。金融・保険業とその他の業種も比較すると、サービス業や製造業とは差がみられなかったが、卸・小売業、建設業よりも高かった。

しかし、既にみたように原価管理の手法として、あるいは製造間接費の配賦において、ABCが重視されていることはたしかであろう。この10.6%は原価管理の実践企業が35%のなかでの割合である。実際に筆者が訪問調査した企業のなかにもABCの導入を考えている企業も多くみられ、第Ⅱ節でみたほど導入されていたとはいえなくても、金融・保険業においては、ABCに何らかの有効性があるのかもしれない。

#### ⑥ 実体管理

実体管理を行う企業は7.3%で、非製造業や産業全体に比べてかなり少なかった。金融・保険業とそれ以外の業種を比較しても、実体管理は、金融・保険業よりも他のすべての産業のほうが多かった。第Ⅱ節で言及したような

製造業における実体管理のようなものはほとんど存在しないのではないかと考えられる。

#### ⑦「組織形態」と組織管理のための管理会計

「組織形態」については、金融・保険業では、他の非製造業と同様、職能別組織よりも「事業（本）部制組織」がかなり多いのが特徴であった。金融・保険業とその他の業種も比較してみると、「職能（機能）別組織」が比較的多いのは製造業であり、非製造業は「事業部ないし事業本部制」が比較的多いが、そのなかで金融・保険業は若干であるが、「職能別組織」が多いといった様子であった。

組織管理のための管理責任単位については、金融・保険業では、「レベニュー・センター」がかなり多いのが特徴であった。金融・保険業と非製造業、金融・保険業と全産業を比較すると「レベニュー・センター」が多かった。

#### ⑧予算管理

金融・保険業で予算管理を行う企業は91.1%で、非製造業、産業全体よりも多くの企業で実践されていた。

予算編成への「参加者」、予算の基本期間や編成期間も非製造業や産業全体と差がみられなかった。

予算管理の目的については、「所要の収益性の実現」が最も重視されるのは他の業種と同様であるが、「財務安全性の確保」が次に続き、「部門の業績評価」、 「資源配分の有効性の達成」、 「所要の原価引下げ」の順であった。

金融・保険業と非製造業、金融・保険業と製造業を含む産業全体を比較すると、「財務安全性の確保」は金融・保険業のほうが高かったが、「所要の原価引下げ」や「部門の業績評価」は非製造業ないし全産業のほうが高かった。

金融・保険業とその他の個々の業種を比較してもやはり「財務安全性の確保」は金融・保険業のほうが高かったのは同じであった。第Ⅱ節では金融・保険業はリスク管理を重視していることをみたが、このように金融・保険業では、予算管理の目的として、他の業種に比べて「財務安全性の確保」がより重視され

ているのであろう。

予算管理の問題点については、「環境変化予測の困難性」がやや大きく、「現状是認的傾向の醸成」、「弾力性に対する認識不足」、「部分最適化行動」、「意義への認識不足」、「予算編成に時間がかかりすぎる」が「どちらともいえない」程度で、「予算スラック形成」はやや低かった。

#### ⑨ MPC

MPC（ミニ・プロフィットセンター）の採用は、他の業種と同様、金融・保険業でもほとんどなかった。

#### ⑩業績管理

業績管理は既に見たように91.9%の企業で行われ、非製造業、産業全体よりも多かった。

業績管理指標については、「財務指標」、「顧客関連指標」、「業務関連プロセス指標」の順で重視されていたが、金融・保険業と非製造業、全産業を比較すると、「顧客関連指標」の重視度は金融・保険業のほうが高かった。また、金融・保険業とその他の個々の業種を比較しても「顧客関連指標」の重視度が高かったのは同じであった。第Ⅱ節でみたように金融・保険業では「顧客別収益性分析」などが行われることをみたが、それが反映されているのではないかと考えられる。

業績管理がどのような単位で行われているか、業績管理の単位については、「全社レベル」、「部門レベル」、「事業（本）部レベル」の順であったが、他の業種と比べて「従業員レベル」で業績評価を行う企業が多いのが特徴であった。

財務指標の重視度については、全産業に対して同じ質問票を送ったため金融・保険業にそぐわないものもあったかもしれないが、「売上高（経常収益）」、「経常利益」、「営業利益」、「売上総利益」、第Ⅱ節でもみた「ROA」、「ROE」などの順であった。

金融・保険業と非製造業、金融・保険業と全産業で比較すると、「ROA」、「ROE」は金融・保険業でより重視されていたが、それ以外は非製造業ないし産業全体

のほうでより重視されていた。金融・保険業とその他の個々の業種を比較しても同じであった。第Ⅱ節では金融・保険業ではEVAがとくに重視されていることをみたが、そのような傾向はみられなかった。

非財務指標の顧客関連指標については、金融・保険業では、「顧客満足度」に次いで「市場占有率」、そして「苦情件数」や「顧客別収益性」が重視されていた。製造関連指標としては、「事務合理化努力」が圧倒的に高く、「品質向上」がそれに続いた。従業員関連指標は、「従業員一人当たり売上高」、「従業員数」、「従業員一人当たり人件費」などの順で、他の産業に比べてそれほど特徴がない様子であった。

#### ⑪ BSC

BSCの導入は、第Ⅱ節ではその重要性が指摘されていることをみたが、他の業種と同様、金融・保険業でもほとんど採用がなかった。

## Ⅵ. お わ り に

以上、第Ⅱ節において、金融・保険業の経営管理実践の先行研究をレビューしたうえで管理会計についてふれ、第Ⅲ節において、質問票調査の概要と回答企業について述べ、第Ⅳ節においては、わが国金融・保険業の管理会計実践として、「利益計画」、「意思決定のための管理会計」、「原価企画」、「原価管理」、「実体管理」、「組織管理のための管理会計」、「予算管理」、「MPC」、「業績管理」、「BSC」について、わが国金融・保険業の管理会計実践を非製造業における管理会計実践、産業全体の管理会計実践と比較検討しながら考察した。また、本稿では金融・保険業の管理会計実践を、「卸・小売業」、「建設業」、「サービス業」、さらには「製造業」の管理会計実践とも比較しながら検討した。第Ⅴ節においては、わが国金融・保険業の管理会計実践について考察した前節の結果をまとめると共に、金融・保険業の管理会計実践について展望した。

各管理会計手法やその利用状況は「金融・保険業」と「非製造業」では異なるし、

金融・保険業と「産業全体」でも異なり,さらに「卸・小売業」,「サービス業」,「建設業」などの他の非製造業や「製造業」とも様子が違っていた。金融・保険業には,金融・保険業独自の管理会計実践があるようである。

本稿では全産業に対して同じ質問票を送付し回収したデータを比較したが,金融・保険業という特殊な業種では,質問票の内容がそぐわない点もあったかと思われる。今後は,金融・保険業のさらに詳細な管理会計実践を当該業種に特化して調査してゆきたい。ただ,本稿はその一步としての意義はあるものと考ええる。

## <参考文献>

- あずさ監査法人編『銀行業の会計実務』中央経済社,2012a年。  
あずさ監査法人編『保険業の会計実務』中央経済社,2012b年。  
上東正和「わが国製造業の管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』第60巻,第1号,2014a年。  
上東正和「わが国非製造業の管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』第60巻,第2号,2014b年。  
上東正和「わが国中小企業の管理会計実践の実態と展望(上)―製造業の実態―」『富大経済論集』第60巻,第3号,2015a年。  
上東正和「わが国中小企業の管理会計実践の実態と展望(下)―非製造業の実態―」『富大経済論集』第61巻,第3号,2016年。  
上東正和「わが国卸・小売業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』第63巻,第3号,2018a年。  
上東正和「わが国加工組立型製造業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』第64巻,第1号,2018b年。  
上東正和「わが国素材産業型製造業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』第64巻,第2号,2018c年。  
上東正和「わが国サービス業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』第64巻,第3号,2019a年。  
上東正和「わが国建設業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』第65巻,第1号,2019b年。  
上東正和「わが国運輸・倉庫業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』第65巻,第2号,2019c年。  
崎章浩・井上博文・広原雄二・成松恭平「わが国企業予算制度の実態(平成14年度)」(3)予算編成に関する分析『産業経理』第63巻,第3号,2003年。  
新日本有限監査法人編『業種別会計実務ガイドブック』税務研究出版局,2011年。

新日本有限監査法人編『業種別会計シリーズ 銀行業』第一法規，2012a年。  
新日本有限監査法人編『業種別会計シリーズ 証券業』第一法規，2012b年。  
高橋史安「わが国における原価管理の実証的研究：1994年調査と2002年調査の比較を中心に」  
『会計学研究』（日本大学）第17号，2004年。  
トーマツ『Q & A 業種別会計実務 銀行』中央経済社，2013a年。  
トーマツ『Q & A 業種別会計実務 保険』中央経済社，2013b年。  
守谷正行『銀行管理会計』中央経済社，2010年。  
守谷正行『地域金融機関の経営・収益管理』中央経済社，2019年。  
守谷正行・吉田康英『金融機関のためのマネジメント・アカウンティング』同文館出版，2018年。  
山田庫平・鈴木研一・山下裕企・大槻晴海・三木僚佑「わが国企業予算制度の実態（平成14年度）  
（2）企業予算制度の基礎的事項に関する分析：予算編成目的，経営計画，予算委員会，予  
算期間等」『産業経理』第63巻，2号，2003年。  
吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好『日本の管理会計の探求』中央経済社，2012年。

提出年月日：2019年12月18日

