

平成 21 年 5 月 27 日現在

研究種目：基盤研究（C）
研究期間：2006～2008
課題番号：18530345
研究課題名（和文） 管理会計とリスクマネジメントの統合に関する経験的研究
研究課題名（英文） Empirical study on the integration of management accounting and risk management
研究代表者 澤邊 紀生（SAWABE NORIO） 京都大学・経営管理研究部・教授 研究者番号：80278481

研究成果の概要：管理会計とリスクマネジメントの統合について、(1) リスク概念の類型化をはかり、(2) 金融機関の事例研究に基づき、金融機関における管理会計とリスク管理の融合が規制環境の変化に能動的に対応するなかで、戦略を明示化することを中心に進み、(3) 製造業企業における事例研究に基づき、経営理念が中心となって、現場レベルでの管理会計とリスクマネジメントが実践知を媒介に融合されていくことを明らかにした。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006 年度	900,000	0	900,000
2007 年度	900,000	270,000	1,170,000
2008 年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
総計	2,800,000	570,000	3,370,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：管理会計，リスクマネジメント，戦略管理会計，内部統制，BSC

## 1. 研究開始当初の背景

営利企業の目的が長期的に株主価値を最大化することであるならば、長期的な観点からリターンを獲得する営為には必ずリスクが伴っているはずである。フランク・ナイトの古典的研究 (Knight, Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin, 1921) をひくまでもなく、リスクと不確実性は利益と密接に結びついていると考えられている。このような理解からすると、管理会計の役割は不確実な世界においてリスクをコントロールしながらリターンの最大化を実現していく仕組みとして機能することにあるはずである。しかし、これまでのところ、リターンを

最大化するマネジメント・ツールとしての管理会計の研究と、リスクをコントロールするためのリスクマネジメントの研究は、それぞれ別個に展開してきたように思われる。この傾向はわが国の管理会計研究において顕著である。

その一方で、実務では管理会計とリスクマネジメントを統合しようという努力が行われてきている。例えば、銀行をはじめとする金融機関や総合商社ではリスク調整済み業績指標 (Risk Adjusted Performance Measures) を核とした業績管理会計システムの導入が 1990 年代より進められてきている。一部の金融機関では、BSC にリスクマネジメ

ントを統合したマネジメント・コントロール・ツールを展開しようとする試みも行われつつある。また、米国や英国では企業統治の改善という観点から、内部統制システムのなかに戦略的側面をとりこむことでリスクマネジメントと管理会計的アプローチを統合しようとする枠組みが監査法人・管理会計士協会・準公的機関から提案されてきている。

しかし、管理会計(的技法)とリスクマネジメントの統合へ向けての種々のアプローチは、管理会計的にもリスクマネジメント的にもそれぞれ独自性をもっており、同じ用語であっても異なる意味で用いられており、基本概念の整理が必要であるというのが研究開始当初の状態であった。

## 2. 研究の目的

管理会計とリスクマネジメントの統合が実務・実践や制度形成においてどのように進展しているのかを経験的に調査・研究するのが本研究の目的である。より具体的には、管理会計とリスクマネジメントの統合の動きについて、(1)どのようなアプローチが存在するのかサーベイし、アプローチ間の関係を明確にし、(2)代表的なアプローチについてフィールドスタディを行い、調査結果に基づき、(3)それぞれのアプローチを実践と関連づけて概念化・類型化すること、が本研究の課題である。リスクマネジメントとの統合というきわめて現代的な問題を研究対象に据えることで、現代企業社会における管理会計の進化がどのような環境条件への適応として進んでいるのか、また管理会計の進化が環境にいかなる影響を与えているのかに関する理解を深めることが、より一般的に、管理会計研究に対する本研究の貢献として位置づけられる。これは同時に、管理会計とリスクマネジメントの統合が実務・実践や制度形成においてどのように進展しているのかを経験的に調査・研究することで、理論的研究の基礎となる経験的事実の整理を行うことでもある。

## 3. 研究の方法

文献研究およびヒアリング調査を中心としたフィールドスタディに基づく定性的研究方法を採用した。具体的には、文献研究においては、管理会計研究文献におけるリスクマネジメントの取り扱い、リスクマネジメント研究文献における管理会計の取り扱い、職業専門団体によってまとめられた関連文献を対象に、管理会計とリスクマネジメントの融合アプローチの種類の特定化をはかる。そのうえで、フィールドスタディでは、金融機関(三菱東京UFJ銀行、京都信用金庫)、製造業企業(京セラ)をケースとして、公表データおよびヒアリング調査によって研究方

法上のトライアングレーションを行いながらデータを収集する。ヒアリング調査においては、semi-structured interview形式を基本として研究を遂行する。収集したデータについては、フィールドノートと可能な場合には録音ファイルからの起こした記録をもとに、内容分析を行い、構造的関係を析出する。

このように研究方法として採用したフィールドスタディは、経験的事実の蓄積がまだ十分になされていない領域における研究方法としては一般的な方法である。本研究では、フィールドスタディにおいて観察ポイントに目星をつける際の、また観察結果を解釈する際に指針を与える方法論上の第1の分析視座として制度化パースペクティブを採用する。制度化パースペクティブは新制度学派組織論における行為主体と制度の理解を基礎に、進化論的観点を付与することで制度変化を分析対象にし得るよう拡張した枠組みであり、本研究応募者が国際金融規制と会計制度の相互作用や会計改革とリスク社会の関連を分析する際に利用し洗練してきた枠組みである(澤邊紀生『国際金融規制と会計制度』晃洋書房、1998年、および『会計改革とリスク社会』岩波書店、2005年)。制度化パースペクティブに基づくことで、管理会計とリスクマネジメントの統合が進展する過程を、技術的な面ばかりでなく、組織面や制度面から多面的に把握することが可能となる。本研究では、制度化パースペクティブによって、管理会計とリスクマネジメントの統合過程において、それらと技術的・制度的環境との共進化構造を観察する。

方法論上の第2の分析視座は、賢慮(phronesis)である。社会科学における賢慮という視点は、欧米ではFlybjerg(2001)によって、日本では野中(2008)などを中心に展開されてきている。賢慮とは「個別具体的な場面のなかで、全体の善のために、意思決定し行動すべき最善の振る舞い方を見出す能力」と定義されており、Flybjerg(2001)は、分析的な科学的知識(episeme)とノウハウ的な技法的知識(tekne)の二つの知を超えたものとして、社会的主体が備えている判断や意思決定の作法に関する賢慮を、社会科学は考察の中心に据えなければならないと主張している。リスクマネジメントとリターンマネジメントの融合のように、様々な矛盾を内包する現実の複雑なマネジメント状況において、科学的知識や技法を賢明に利用するために、実践の場における賢慮に注目しつつデータの収集分析解釈を行う。

## 4. 研究成果

管理会計とリスクマネジメントの統合について、(1)文献サーベイでは、戦略管理会計とリスクマネジメントの展開について整

理し、それぞれの技法間の構造的関係について多様なリスク概念が用いられていることが確認できた。とくに、リスク概念として、戦略依存リスクとそうではないリスクを区別することが重要であるとの知見が得られた。文献サーベイによって、得られた技法間の系譜学的な関係の概要は次のような者である。

文献研究から得られた概念整理の第一の出発点は、ROI を典型とする財務指標を用いたマネジメントコントロール・システムである。事業部制組織においてポジショニング・スクール的な戦略を展開するための管理会計として ROI を中軸的利益概念とする管理会計システムは登場した。財務指標に基づくマネジメントコントロール・システムは、2つの方向で拡張されることになる。リスクを考慮した方向での拡張と、長期(不可逆時間)を考慮する方向での拡張である。前者は、ROI 等にリスク指標を組み込むことによって実現された。RAPM に基づくマネジメントコントロール・システムがこれに相当し、それはわが国では統合リスクマネジメントと呼ばれている。後者の長期(不可逆時間)を考慮する方向での拡張は、マネジメントコントロール・システムに非財務指標を組み込むことで実現した。BSC がこれに相当している。非財務指標を組み込む方向での拡張は、戦略的にはポジショニング・アプローチだけでなく、組織内部の独自資源や能力の向上を重視するリソース・ベスト・ビュー(RBV)を射程にいれることを意味している。非財務指標を組み込むことで RBV を包含するようにマネジメントコントロール・システムが拡張されたことは、財務的な管理が困難な長期の時間において、組織能力の向上をはかることで将来を変えようとする経営意思を会計的に支援しようとする試みであるといえることができる。

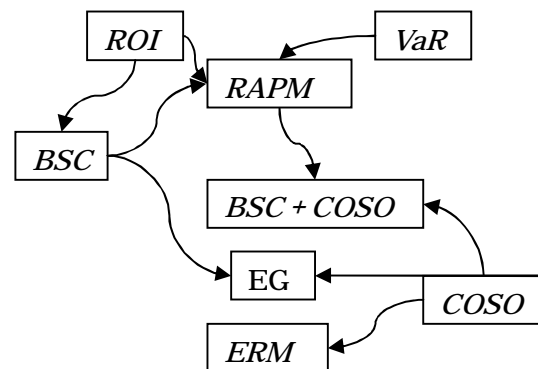
戦略管理会計と対置されるもう1つの出発点は内部統制である。管理会計と内部統制は、アメリカ企業ではコントローラー制度のなかで果たされる表裏一体の機能である(西村[2006])。しかし、少なくともわが国では、管理会計と内部統制は別々のものとして発展してきた。内部統制を出発点とするリスクマネジメントの1つの系譜は、コンプライアンスからの逸脱をリスクとして捉えてきた。そこで、リスク(=逸脱)を統制するための、基準や標準的な手続きが整備されてきた。この内部統制の考え方は、COSO のエンタープライズ・リスクマネジメントの登場によって、新しい次元へと展開した。エンタープライズ・リスクマネジメントでは、内部統制が戦略目標を考慮する方向で拡張されている。それと同時にリスク概念も、リスク(=逸脱)だけでなく、戦略目標との関連においてリス

クを捉えるという、戦略依存的リスク(=障害)をも含む概念へと拡張されている。

戦略管理会計の系列と内部統制の系列が、それぞれ別個に統合されているのが、IFAC のエンタープライズ・ガバナンスの考え方と東京三菱銀行米州本部の事例(下記(2)参照)である。多様なリスク概念がそれぞれの仕方によって可視化されている。エンタープライズ・ガバナンスでは、コンプライアンス(コンフォーマンス)とパフォーマンスの緊張関係を前提として、その両立を目指すような仕組みを提示している。そこで鍵となるのは、戦略の妥当性を判断する取締役会の能力であり、それをサポートするために戦略スコアカードのようなツールが提供されている。

東京三菱銀行米州本部の事例では、よりはっきりした形で、COSO 内部統制の統合的枠組みと BSC の融合がはかられている。東京三菱銀行米州本部の事例でも、組織の高次のレベルで戦略の妥当性を検討することを視野にいれたダブルループ・フィードバックが構築されている。この点において、東京三菱銀行米州本部における BSC と内部統制を統合したマネジメントコントロール・システムとエンタープライズ・ガバナンスは、メタレベルで類似した構造をもっているといえる。

#### 管理会計とリスクマネジメントの系譜



(2) 邦銀における管理会計とリスクマネジメント統合状況に関するフィールド調査では、東京三菱銀行米州本部(当時)の事例について、制度環境の変化への対応として内部統制の充実が必要となり、内部統制のデファクトスタンダードである COSO のフレームワークが明示的な戦略の存在を自明視していたことが直接の契機となり、戦略明示化手段として BSC の導入がはかられたこと、このような導入経緯がガバナンスの向上に戦略管理会計が用いられることにつながったこと、戦略管理会計とリスクマネジメントの統合がこの機会に進められたことが、明らかとなった。これは、戦略管理会計とリスクマネジメントの統合が、規制環境の変化に適応

すべく進んだことを示す事例である。

(3) 製造業企業におけるフィールド調査では、京セラにおける調査に基づき、経営理念の実践への浸透が、現場レベルでの戦略とリスクマネジメントの弁証法的融合へと展開されていることを明らかにした。つまり、外部環境の変化に適応して現場レベルで戦略を展開していくための管理会計的な仕組みとしてアメーバと呼ばれる自律的小組織と時間当たり採算を基盤とした将来志向的な自己管理が組み合わされている。この仕組みを動かすうえで、経営理念が組織末端にまで浸透しているのであるが、経営理念自体が戦略的積極性を鼓舞する理念と組織安定性を重視する理念を内包しているため、現場レベルでの実践活動でそれらの理念のバランスが実現されていることが明らかとなった。トップダウンでのリスクマネジメントと戦略管理会計の融合という理解では捉えきれない、分散的な賢慮による実践を通じたリスクマネジメントと戦略管理会計の融合例を本事例研究において確認することができた。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 2 件)

澤邊紀生「戦略管理会計とリスクマネジメントの融合」『商学論集』第 76 巻第 2 号, 161-174 ページ, 2007 年, 査読無。

澤邊紀生「企業統治と管理会計の展開」『会計』第 171 巻第 5 号, 16-28 ページ, 2007 年, 査読無。

[学会発表](計 4 件)

澤邊紀生「管理会計の実践と理論の相互発展にむけて：制度進化の視点から」日本会計研究学会第 67 回大会, 2008 年 9 月 9 日, 立教大学。

澤邊紀生 Studying the dialectics between and within management philosophy and management accounting Global Management Accounting Research Symposium, 2008 年 6 月 13 日, シドニー, オーストラリア。

澤邊紀生 Studying the dialectics between and within management philosophy and management accounting Critical Perspectives on Accounting Conference, 2008 年 4 月 26 日, ニューヨーク, 米国。

澤邊紀生「エンタープライズリスクマネジメントと管理会計」日本管理会計学会全国大会, 2006 年 9 月 2 日, 京都大学。

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

澤邊 紀生 (SAWABE NORIO)  
京都大学・経営管理研究部・教授  
研究者番号：80278481

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし