



リスク連動バランスト・スコアカードの展開

文教大学大学院 情報学研究科 志村 正

文教大学大学院 情報学研究科 宗方 飛鳥

概要 BSC(Balanced Scorecard) は、戦略実行のツールとして開発された。しかし、戦略実行にはそれを妨げるリスクが伴う。戦略を成功裏に実行するには、リスクが考慮に入れられなければならない。本論文は、リスクと連動させた BSC を提案し、われわれの考えを例示している。BSC の戦略目標ごとにリスク・スコアカードを作成し、それを BSC に組み込む。それはリスク指標を早期警報シグナルとして用いることによって、戦略リスクを軽減させるだろう。リスク・バランスト・スコアカードは戦略目標の達成に効果的であろう。

(2011年12月14日受付)

文教大学大学院 情報学研究科

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷 1100
Tel 0467-53-2111(代表), Fax 0467-54-3724
<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/gs-info/>

リスク連動バランスト・スコアカードの展開

志村 正

宗方 飛鳥

I. はじめに

企業の目的は成長と発展であり、そのためには競争優位な戦略を掲げて実行し利益を出し続ける必要がある。この競争優位性をもつ戦略を実行するツールがバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard : BSC)である。戦略を実行する際に戦略の達成を阻害する要因、すなわちリスクが存在する。リスクとひと言で言っても、日常的な業務活動に潜む小さなものから戦略が失敗するなどといった企業の将来を左右するものまである。さらには、ワールドコムやエンロン社のような破綻、リーマン・ショック、東日本大震災におけるインフラの崩壊など全く予期していない未知のリスクもある。企業がこのようにやればこれだけの利益が必ず生まれるというのはほぼ神話でしかない。企業は利益を獲得するにあたっていくつものリスク要因に対処してゆかねばならない。

戦略を実行する手段が BSC であるにも関わらず多くの戦略が様々なリスク要因により失敗に終わっており、しかも大部分の上級管理者はリスクを管理するのに戦略を管理するのに費やす時間よりもはるかに少ない時間しか費やしていないという(Kaplan, 2009, pp.1-2)。したがって、BSC だけでは戦略目標を首尾よく達成するには十分とはいえない。

そこで本稿では、リスク・スコアカード^①と BSC を連動させることによって戦略目標を達成する仕組みを提案する。つまり、本稿の目的は企業戦略の実行ツール、ロードマップとなる BSC に企業の戦略実現を妨げるリスクの概念を組み込むことによって、戦略の実現を確実にするのに役立つ BSC を創造することである。その方法として、先行研究から得られた知見を参考に BSC とリスク・スコアカードとを連動させた取り組みを展開し、リスク概念を BSC にどのように組み入れて戦略を実行すればよいのか、その仕組みを考察する。

II. バランスト・スコアカードとリスク

(1) バランスト・スコアカード

BSC はロバート・キャプランとデビット・ノートン (Robert S. Kaplan and David P. Norton) を挿入によって 1990 年代初めに考案された。財務指標だけではなく非財務指標をも加味した業績管理手法の一つである。その後、戦略の実行にも用いることができるようになったことから業績管理手法から戦略の実行のためのツールへと進化を遂げてきている。BSC は財務、顧客、内部プロセス、学習と成長の 4 つの視点を持ち、短期的視点と長期的視点、内部的視点と外部的視点などがバランスよく考慮されたスコアカードとなっている。

その特徴として、それまでアメリカで重視されてきた ROE などの財務指標による業績評価が短期的管理志向に陥りやすいという背景から、BSC は非財務指標も業績評価項目として取り入れて、長期的観点から戦略を実行するフレームワークを提供する。

BSC はスコアカードと戦略マップから構成されている。スコアカードとは各視点の戦略目標についてそれぞれ業績指標（または尺度）、目標値、イニシアティブ、予算の欄を設けたものである。戦略マップはそれぞれの戦略目標を仮説的ではあるが因果関係をもって関連付けたものである。例えば、優秀な人材を確保することで製品の質が向上する。それにより顧客満足度が高まり、その結果として売上が増加する。このようにして、「売上増大」という財務の視点の戦略目標を達成するまでの一連の流れ、ルートを描くことができる。

しかし、BSC の戦略マップには戦略目標の達成を阻む要因、つまりリスク要因は明示的には組み込まれてはいない。戦略の実行にはリスクは付きものであり、リスクへの対処が成功へのカギを握っていると言っても過言ではない。その点で、キャプランは「戦略マップは統合的かつ包括的な仕方で会社の戦略目標に対するリスクを識別し、軽減し、組織的に管理するためのフレームワークを提供する」と指摘する(Kaplan, 2009, pp.3)。

(2) リスク

リスク (risk) とは何であろうか。学問分野によっても、研究者によっても様々に定義されている。リスクとは、統計的には、単に事象の不確かさのことだとか、期待値からのズレ、分散のことだと言われることもある。しかし、近年では、リスクを企業の目的や戦略目標の達成に影響を与える可能性として定義されることが多くなっている。この定義にはそれは必ずしもマイナスの可能性（ダウンサイド・リスク）だけを指すわけではないことが示唆されている。証券投資のようにプラスになる可能性、好ましいリスクも含んでいる。

ISO31000 (2009 年 11 月) の定義によると、リスクを「目的に対する不確かさの影響」としている。「企業会計審議会『実施基準』(2007 年 2 月) は、「組織目標の達成に影響を与えるすべての事象を認識し、これを阻害する可能性」をリスクとして識別している。内部統制について定める COSO ERM フレームワーク (2004 年 9 月) では、リスクを「目標達成に悪影響を及ぼす可能性のある事象」とし、目標達成にプラスの影響を与える可能性のある事象を機会 (opportunity) として、リスクとは区別している。

ここでは 3 つのリスクを識別する。つまり、業務リスク (operational risk)、戦略リスク (strategic risk)、およびハザード・リスク (hazard risk) の 3 つである^②。

業務リスクは業務活動を行う管理者や従業員の不注意や不正行為などから発生するリスクで、消極的なものである。この種のリスクは、内部統制、内部監査の強化、従業員の教育・訓練などによって発生をゼロに抑えることができる。戦略リスクは、意思決定の結果として発生するリスクで、積極的に自発的にとるものである。このリスクはリスク対応によってある程度は発生を軽減することが可能である。しかしゼロにすることはできない。常に残留リスクが発生する。冒頭で述べた戦略の達成を阻害する影響はこの戦略リスクとい

える。最後のハザード・リスクは、その存在がある程度は予想されるとしても滅多に起こりえなかったり、全く予想されずその存在さえも知られていないもので、発生したときにはもっとも破壊的な影響を与えるリスクである。自然災害のようにその発生が予想できるリスクであっても規模を予測できない場合には、事後的に発生したときに対処するためのコンティンジェンシー・プランや事業継続計画（Business Continuity Plan: BCP）を準備しておく。あるいは、リスク・ファイナンスで対処する⁽³⁾。

以上の定義や分類から、本稿では、リスクを戦略目標の達成に悪影響を及ぼす可能性と定義し、戦略リスクを対象として考察していく。

（3）リスクマネジメント

リスクマネジメント（risk management）は、リスク低減目標を掲げ、実施し、評価し、見直し、是正策などのアクションを取る一連の活動である。何をリスク目標にするかを決定するまでには、企業内外に存在するあらゆる潜在的なリスクを洗い出し、リスク顕在化の影響を評価し、リスク・マップ⁽⁴⁾などを用いて、回避、移転、保有（受容）、軽減または低減（最適化⁽⁵⁾）を決定する。もっとも優先度の高いリスクを選定してそのリスクを軽減するようマネジメントする。これがリスク目標となる。保険などによる財務的対処（リスク・ファイナンス）はリスク移転の方策であり、リスク目標からは外れる。したがって、企業が積極的にリスクを取るべきリスクが管理すべき対象となる。

リスクマネジメントは広い意味では、危機管理（クライシス・マネジメント）を含むが、危機管理は重大な特定リスクが顕在化したときの対応を問題とするので、継続的に管理できるものではない。リスクマネジメントとは、業務を行ったり戦略を実行するさいに起こり得るリスクを事前に特定してこれに対処することによって、目的や目標を達成する継続的な取り組みである。リスクマネジメントの目的は、組織の目的を達成する成功確率を高め、失敗する確率を低めることによって企業価値を増大することである（Collier et al., 2007, pp.10）。リスクマネジメントを支配する経済原則は、コスト・ベネフィット（効果）であり、リスク管理のコストよりも得られるベネフィットが大きいことであり、事後に対処するよりも事前に対処した方がコスト効果が大きいことである。

リスクマネジメントはマネジメントシステムの一つであって、イニシアティブ（アクション・プランのことで、実施項目とも訳出される）の1つと考えるはならない。したがって、リスクマネジメントは経営理念・方針、戦略と整合していなければならないし、他のマネジメントシステムとも整合が取られていなければならない。したがって、組織の各部門でリスクに対処するのは効果的とは言えない（これはリスクに対するサイロ的アプローチとよばれる）。全社的視点から取り組まれねばならない。このことはERM（Enterprise Risk Management）が叫ばれるゆえんである。というのは、ある部門のリスク対策が他の部門のリスクに影響を与えてその取り組みを台無しにしたり、その効果を相殺したりすることがあり得るからである。また、リスクは不変ではない。リスクマネジメントが陳腐化しない

ように、常に内外のリスク環境を注視し、リスクの見直しと更新（リスクの評価替え）を
 図っていくことが求められる。

たとえリスク管理室（部門）が主導的な役割を担うとしても、リスクマネジメントはリ
 スク管理室だけでは実施できない。全社で取り組むべきプロジェクトである。リスク処理
 を実際に行うのは各部門である。例えば、従業員の訓練は人事労務部門であったり、不良
 品対策は製造部門、品質管理部門などで関係する。これらの部門の協力なくしてリスクに
 対処することは不可能である。関係部署との協調や連携が求められるところである。リス
 クマネジメントは全部門を巻き込んだ取り組みなのである。リスクが顕在化したらただち
 にこれに対処できる権限を付与しておくこともリスクマネジメントには大切である。各部
 門に関連するリスクは部門がリスクオーナーとなって管理する。組織横断的なリスクにつ
 いてはリスク管理部門等が対処することになる。

リスクに対する共通認識と理解を持つためには管理者だけでなく従業員にもリスク教
 育・研修を実施し、いわゆる（社内）リスク・コミュニケーションを図っておく必要がある。
 その点で、BSC、戦略マップはコミュニケーション・ツールとして最適な手段を提供すると
 言えるだろう。

リスクマネジメントでは、各部門で管理対象として選定したリスクをまとめたリスク対
 策一覧表が作成される。その中の人事・労務リスクの対策とそのレビューを例示したのが表
 1である。これに基づいて新年度のリスク方針が示される。

番号	分野	リスク 事象	所属	頻 度	規 模	対 応 度	RM 目標	RM 対策	主 管	期 限	レ ビ ュ ー (新年度方針)	頻 度	規 模	対 応 度	判 定
56	人事・ 労務リ スク	人事 評価 への 不満	情報 シス テム	3	3	2	評価への 納得感向 上, 評価の レベルア ップ, 評価 内容の見 直し	①評価者教育の 実施計画策定 ②評価項目, 基準 の明確化 ③効果測定…モ ラルアンケート を実施し, 納得レ ベルを確認	人 事 部	20xx /x /xx	①評価項目, 基準 を明確化のうえ, 評価者教育実施 済 ②モラルアンケ ートの結果が低 水準のため来年 も継続対応	3	3	3	1

RM は Risk Management の略である（筆者注）

（内田, 2011, pp.105, 一部抜粋）

表 1 リスク対策とレビュー

表 1 を後述のリスク・スコアカードと関連づけると、リスク・イベントは「人事評価への不
 満」であり、リスク指標（尺度）は「人事評価への満足度」、リスク・イニシアティブは「評

価者教育の実施」と「評価項目・基準の明確化」に相当する。しかし、戦略目標との関連づけは明確には示されていない。リスク・モニタリングおよびレビューの目的は「リスクマネジメント実施状況のパフォーマンス評価並びにリスクマネジメントシステムが効果的に機能しているかについての有効性を評価し、新年度の展開における改善を図ること」（内田, 2011, pp.97）である。一般に、リスク・レビューは年に1回か2回程度実施されるだけで、これらのリスク指標が早期警報シグナル（early warning signal）として機能することはない。

III. 先行研究

リスクをBSCとどのような形で関連づけて展開していけばよいかについての研究は決して多くはない。リスクを戦略目標の1つとしてBSCの中に組み込んだ取り組みとして、東京三菱銀行（現、三菱UFJ銀行）の例がある。同行の戦略マップを見ると、内部プロセスの視点に「能動的なリスクマネジメントと法令順守に努める」、「危機管理の高度化を図る」という戦略目標が同行全体の統一目標として掲げられている（Kaplan & Norton, 2004, pp.21）。南雲（2006）では、戦略管理とリスク管理を統合したBSCが提案されている。ここでは、内部プロセスの戦略テーマ毎にリスク管理を目的とするサブテーマを内訳として設定し、財務の視点には「リスク・リターン最適化戦略」をテーマとして設定し、内部プロセスにおけるリスク管理の実施が最終的に財務面に帰着する因果連鎖を明示するというものである。しかし、南雲（2006）も指摘しているように、リスクは4つの視点の下から上へと連鎖するとは限らない、個々の戦略テーマの中だけで完結するとも限らない、リスク・ファクターの複雑な波及効果があることのゆえに、戦略マップにきちっとした形で記述できるかどうかは疑問である。

東京三菱銀行によるBSCの取り組みを決して過小評価するわけではないが、同行のBSCは内部統制やコンプライアンスなどのオペレーショナル・リスクに特化されているように思う（Nagumo, 2002）。それは純粹リスクだけを対象としている。戦略リスクを織り込んだBSCとは言えない。

さらに、伊藤（2006）が発表した論文では、CSRの戦略目標を、株主価値の向上をターゲットとする他の戦略目標との論理的な関連性を保ちながら、BSCあるいは戦略マップ上に描き出すことは困難であるとして、3次元戦略マップなるものを考案している。通常の戦略マップが4つの視点を2次元（平面）で描いているのに対して、3次元戦略マップは結果を導き出すアウトカムの次元、それを達成するための行動指標のドライビング・フォースの次元、そしてリスク・制約の次元といった形で描いている。この3次元戦略マップによって戦略を実現するだけでなく、より信頼できるもの、より実践に即したものになると述べている。この研究はCSRとBSCという文脈において考察したものではあるが、CSRをリスク・制約と捉え、リスクをBSCに組み込む上での示唆を与えるものである。だが、BSC

の戦略目標と CSR の視点の戦略目標（リスク・制約）とをトレードオフの関係で捉えており、本稿の対象とするリスクとは本質的に異なるものである。

BSC の考案者であるキャプランは、リスクマネジメントを戦略テーマとして戦略マップにリスクを組み込んだり戦略目標とするよりも、「リスクを測定し管理することは戦略を測定し管理することとはあまりにも異なるので、全く別個のリスク・スコアカードを作成する方が良いかもしれない」（Kaplan, 2009, pp.3）とし、リスク・スコアカードを早期警報シグナルとして用いるよう提案している。BSC の測定尺度は戦略目標達成に向かう旅で会社を前方へとガイドするのに対し、（リスク・スコアカードの）リスク指標は戦略的目的地に到達するまでの進行を妨げたり、逆行させたりするイベントを予測したりすることで戦略目標を達成するのに役立つ（Kaplan & Mikes, 2011, pp.5）。

IV. リスク連動 BSC の展開

（1）リスク・スコアカード

既に述べたように、本稿では BSC の戦略目標ごとにリスク・スコアカードを策定し、既存の BSC とリンケージを図ることによって戦略目標を達成する方法について提案する。この発想は基本的には前節で先行研究として紹介したキャプラン（Kaplan, 2009）およびキャプラン＝マイクス（Kaplan & Mikes, 2011）の論述に裨益されるところが大きい。

リスク・スコアカードとは図 1 のように各リスク・イベントをそれぞれスコアカード化したものである。ここに紹介したリスク・スコアカードは、図 1 に示すように、BSC のスコアカードとは異なり、目標値ではなく警告値が用いられ、戦略目標の達成を阻害するリスクが顕在化していることを知らせるシグナルとしての役割を果たす。あたかも、リスク・スコアカードの KPI は BSC の戦略目標の先行指標として機能する。

リスク・イベント	尺度	警告値	リスク・イニシアティブ	予算
人材の流出	離職率	10%	報酬制度の見直し	〇〇万円

（筆者作成）

図 1 リスク・スコアカードの一例

リスク・イベントとは戦略目標達成を阻害する出来事（事象）をさす。4つの視点のそれぞれの戦略目標ごとにリスク・イベントを洗い出し、リスクを評価して、その中で戦略目標の達成を最も阻害する重要なイベントを抽出する。これらのリスク・イベントについてスコアカードを策定する。これが図 1 のリスク・スコアカードである。例えば、学習と成長の戦略目標「優秀な人材の育成」のリスク・イベントとして、「人材の流出」や「管理者の指導力不足」などが考えられる。内部プロセスの視点の戦略目標「製品の品質を向上させる」に対するリスク・イベントとして、例えば「機械の故障」や「作業員のスキル不足」などが

考えられる。

尺度はリスク・イベントの大小を測るリスク指標 (KPI) となる。警告 (目標) 値はリスク・イベントが設定した尺度の数値を満たすことでそれに対応したイニシアティブを発動させるためのトリガーとなる数値であり、安全域、注意域、危険域を設定する。それぞれがどの水準で設定するかは各社で決定することができる。例えば、警戒値の 75% までだったら安全域となり青色マークでリスク・スコアカードに表記し、90% 以下だったら注意域で黄色マークを、それを超えたらリスク・イベントが顕在化していることからただちに対応を迫るよう危険域として赤色に色分けしてシグナルを与えるようにするとよい。

警戒域とシグナル

0% ~ 75%	安全域	青色マーク
75 超 ~ 90%	注意域	黄色マーク
90% 超	危険域	赤色マーク

このように各リスク指標の警告値の値域別に色分けすることで BSC の戦略目標を脅かすリスク・イベントがどの程度発生しているのか、それともこれから起こりうるのかを知らせて、警戒を促すことができる。リスク・イニシアティブはリスク・イベントの数値が危険域に入ったときに発動されるアクション・プランである。予算はリスク・イニシアティブを実行するための資金を表す。この予算は、BSC スコアカードの予算とは異なり、警告値を引き下げるために使用し、イニシアティブを実行した結果、警告値が安全域にまで引き下げられたことを確認してから中止される。すべての予算を使い切る必要はない。

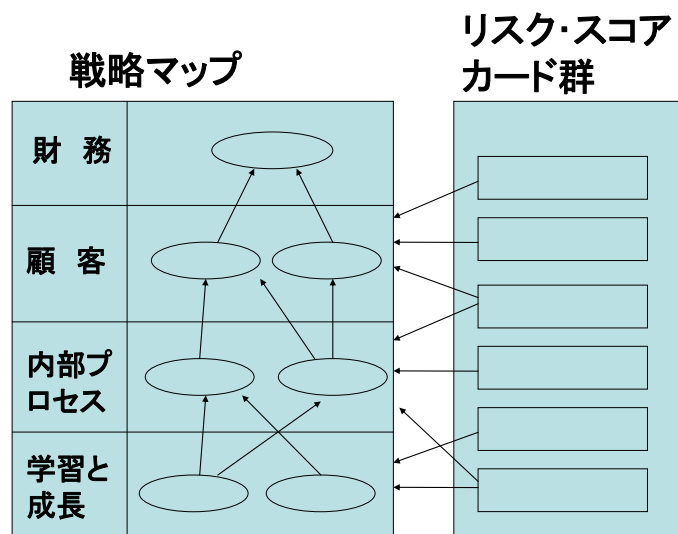
図 1 で取り上げたリスク・イベントの「人材の流出」を一例としてその使い方を説明していこう。「人材の流出」というリスク・イベントは BSC の学習と成長の視点の戦略目標の一つである「優秀な人材の育成」の達成に悪影響を与える要因である。その「人材の流出」の大小を測る尺度 (リスク指標) として離職率を設定することができる。リスク・イニシアティブを発動するための離職率の数値を 7.5% 未満は安全域、9% 以下を注意域、9% 超は危険域と設定し、警告値を上回った場合の対応策として報酬制度を見直して離職率を引き下げるように努めるといったシナリオを描くことができる。仮に離職率が警告値で設定した 10% を上回ったと判断された場合、リスク・イベントが顕在化していることが読み取れる。その際にあらかじめ設定されたリスク・イニシアティブ、ここでは報酬制度の見直しを実行することですぐに人材の流出に歯止めをかけ、企業が被りうる損失を抑えることが可能になる。戦略目標とリスク・イベントとのリンケージについては定期的に見直す。

リスク・スコアカードの特徴は、BSC の戦略目標の達成を阻害するリスク・イベントを識別し、スコアカードとして可視化し管理することによって各リスク・イベントの発生および進捗状況を把握することができる点にある。BSC スコアカードの場合とは異なり、各リスク・スコアカード間には因果関係はない。

(2) リスク連動バランスト・スコアカード

リスクマネジメントではなく、BSCでリスクを取り上げる意義について、キャプランらは次のように指摘している。「戦略マップとその関連するバランスト・スコアカード（業績指標、目標値、戦略的イニシアティブを含む）は企業戦略に対するリスクを識別し、軽減し、管理する方法について体系的に考える道理に適った基礎を提供する」（Kaplan & Mikes, 2011, pp.4）。

では、BSCスコアカードとリスク・スコアカードの間にどのような因果関係が描けるだろうか。戦略マップとリスク・スコアカードとの全体の関連図をイメージとして描けば、図2のようになる。



(筆者作成)

図2 戦略マップとリスク・スコアカードのイメージ図

次に、具体的に展開してみる。例えば、BSCスコアカードにおける「優秀な人材を育成する」という戦略目標を掲げたとするならば、達成するために障害となりうるリスク・イベントは「優秀な人材の流出」や「管理者の指導力不足」などが考えられる。そこで人材の流出や、上司の指導力不足などをリスク・イベントによる障害と識別し、適切に対処することによってBSCスコアカードを円滑に進めることができる。このことからBSCスコアカードとリスク・スコアカードをリンクさせることでBSCをより確実に運用することが可能になる。

そこでBSCスコアカードの戦略目標「優秀な人材」に関わるリスク・スコアカードを抜き出すと図3のように描くことができる。図3からBSCスコアカードに対し、リスク・スコアカードのリスク・イベントがBSCの戦略目標の達成に対して影響を与えるということから、リスク・スコアカードのリスクが顕在化しなければBSCにおける戦略目標が達成できるということがうかがえる。

戦略目標の管理とリスク管理をリンクさせることによって戦略目標の達成を妨げるものを明確化でき、戦略目標に対応したリスク・イベントを識別し対処することによって戦略目標達成をスムーズに行うことができ、より戦略に徹した経営を行うことができる。また、従来のリスク管理とは異なり、戦略をベースにリスク管理を行っているため戦略に沿ってリスク対応の優先順位を決めることができる点が特徴として挙げられる。

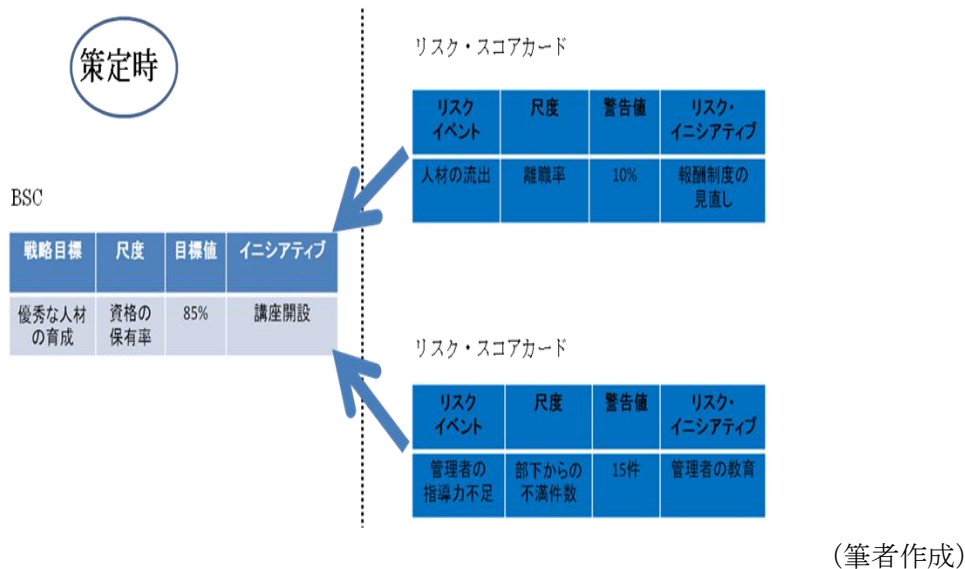


図3 BSC スコアカードとリスク・スコアカードとの関連(策定時)

BSC スコアカードの目標値の進捗状況を定期的に把握するだけでは、戦略目標を達成することはできない。これを実行するにはリスク・スコアカードの助けが必要になる。実際に戦略を回すにあたって経営者は次の手順を踏むことになる。まず、戦略を企画する。これは企業がどうなりたいかというビジョンをもとに考案する。次に実際に目に見えるような形で方向づけを行う。ここで BSC スコアカードや戦略マップ、戦略目標と関連するリスク・スコアカードを作成する。そして実行に移す。その後、実行して得られた情報をモニタリング、戦略検討会議を行って分析・評価し、現状の戦略実行に対し、必要に応じて是正措置をとる、といった一連の流れが戦略マネジメント・サイクルである。おおよそ、1ループ回るのに半年から1年くらいの期間を要する。

しかし、リスク・スコアカードでの管理期間はリスク・イベントを常時モニタリングし、必要であれば適時、介入することでリスク・イベントの発生を抑制することを目的としていることから、BSC の管理サイクルと同じスピードでリスク管理を行うのではなく、BSC よりもっと短いサイクルでリスク・スコアカードの管理サイクルを回す必要がある⁶⁾。

BSC スコアカードとリスク・スコアカードを連動させる形で運営する。図3で策定したスキームで実施し、例えば1四半期が経過し、1回目のモニタリングを行ったのが図4となる。

図3と異なり、BSC スコアカードには目標値とともに実績値として数値が示されている。これを見ると、目標値の進捗状況は順調に進展しているように見える。ところが、リスク・スコアカードのリスク・イベント「管理者の指導力不足」の尺度「部下からの不満件数」が

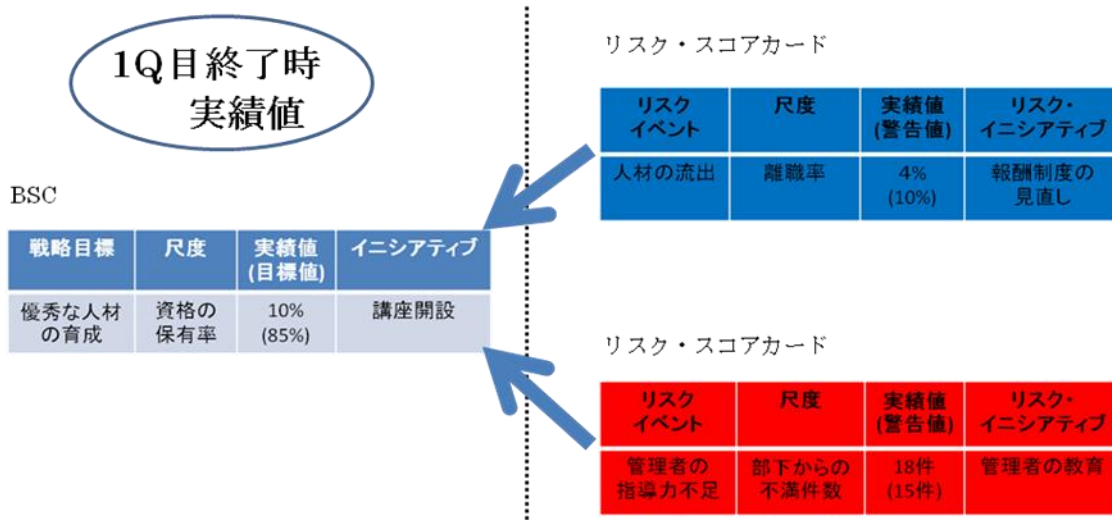


図4 BSC スコアカードとリスク・スコアカードとの関連(第1四半期終了時)

警告値を超えていることが読み取れる。すなわちリスク・イベント「管理者の指導力不足」が顕在化していることがわかる。そこで経営陣あるいはリスク・オーナーはすぐにリスク・イニシアティブの「管理者の教育」を実施したりミーティングを開催する。それによってリスク・イベント尺度の数値を減らし、リスク・イベントの発現を抑制する必要がある。そうしないと、BSCの戦略目標「優秀な人材の育成」に悪影響を与えることになる。

そのようにしてリスクに対処した結果として、次の四半期にモニタリングしたのが図5

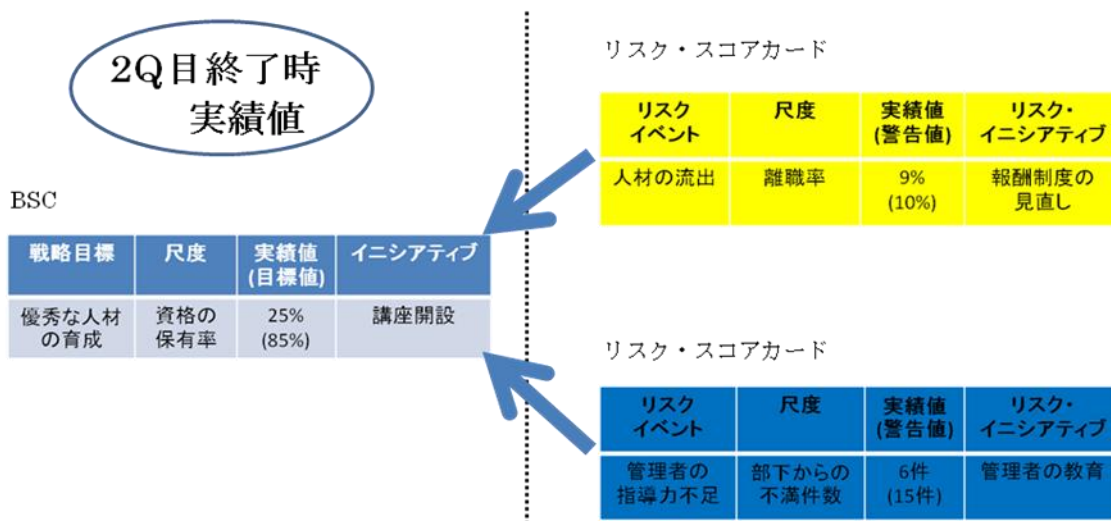


図5 BSC スコアカードとリスク・スコアカードとの関連(第2四半期終了時)

のようになったとする。リスク・イニシアティブが発動されたことでリスク・イベントの「管理者の指導力不足」における部下からの不満件数が18件から6件に減少し、危険域から安全域に移ったことがわかる。しかし、人材の流出のリスク指標「離職率」が図4と比較すると注意域内に収まっているものの徐々に増えてきていることから警戒を強めるもしくはイニシアティブを発動させるかどうか検討する必要が生じる。このようにしてリスク対応を行い戦略目標の達成を妨げるものを排除することで戦略目標をスムーズに達成することができる。

IV. 今後の研究課題

リスクを冒さなければリターンは得られない。企業の経営には自ずとリスクが潜在しており、それゆえに、リスクは織り込み済みであるといわれる⁷⁾。しかし、これを可視化することによって管理者にリスクの存在を意識させることができる。BSCをリスク・スコアカードと連動させることによって、BSCの戦略目標を阻害する要因を除去するトリガーないしは早期警報シグナルを提供する。

本稿で展開してきたリスク連動BSCを用いることによって確実にBSCの戦略目標を達成する道が開けるだろう。戦略マップの因果連鎖を脅かす影響を可能な限り排除できるものと期待できる。BSCのフレームワークでリスクマネジメントを行う意義は、特定の戦略目標と関わらせて体系的にリスク管理ができる点にある。ただ、既存のリスクマネジメントとどのように整合させるかの課題は残る。

例えば、誰がリスク・スコアカードを管理するのか。BSCの戦略目標を担当している人が管理するのか、それともリスク管理部門（または管理室）の人間が管理するのか、あるいは第3のリスク・スコアカード管理専門部署を立ち上げるのか、リスク・オーナーとの関係はどうか、などである。リスク担当総括責任者（CRO）とBSC担当責任者との調整が不可欠であろう。また、どれほどのインターバルでリスク・スコアカードの警告値を測定しリスク検討会議を開くのか、さらに設定した警告値が妥当なのかどうかなどの検討も必要とされる。リスク検討会議を戦略検討会議よりも短いサイクルで回しながらモニタリングし、リスク指標の動向を注視する必要がある（本稿では四半期として例示した）。リスク検討会議を定期的実施することによって、管理者はリスクについて議論する時間と機会を持つことになる。

警告値の妥当性について検討すべきなのは、リスク・イベントの可能性を見積もる過去のデータが入手できる場合はいざしらず、それが利用可能でない時には主観的な見積りに頼らざるを得ないからである。警告値として設定したリスク指標の数値以下でもリスク・イベントが顕在化している可能性があり、その露出をどこまで許容するのかは企業の判断で決まる。しかし、戦略リスクはゼロにはできないし、する必要がないことも想起すべきであ

る。さらには、それに対してリスク・イニシアティブで対処するのか、またこれとは異なる対処方法があるのかも検討すべきであろう。

最後に、本稿で取り上げたリスク・スコアカードはあくまでも BSC の戦略目標の達成を最も阻害する事象（リスク・イベント）に限ったものである。しかし、それぞれのリスク・スコアカードは BSC の戦略目標との関連だけを注視し、他のリスク・スコアカードを無視してよいわけではない。あるリスク・スコアカードが別の BSC の戦略目標とも関連していたり、他のリスク・スコアカードと重複したり相互依存の関係にあることもある。リスク・イニシアティブの実施が BSC の他の戦略目標にどのような影響を与えるのかを事前に綿密に調査しておく必要もあろう。

注

- (1) リスクマネジメントの教科書には「リスク・スコアカード」という用語は見出せなかった。この用語はキャプランらの造語なのかも知れない(Kaplan,2009 ; Kaplan & Mikes, 2011)。
- (2) COSO ERM では、戦略リスク、業務リスク、報告リスク、コンプライアンス・リスクの4つに分類している。この内、戦略リスクは戦略目標に阻害影響を与えるリスクである。
- (3) リスクマネジメントはときにリスク・コントロールとリスク・ファイナンスに分けられる。両者の違いは、前者がリスクの発生を事前に抑制してリスクを変えようとするのに対して、後者はリスクが発生した後の対応でリスクそのものは変わらないという点である。
- (4) リスク・マップ（またはヒートマップ）はリスクの企業に与える影響度（損害の大きさ）と発生頻度の2要因をマトリックスとした図表である。影響の大小、頻度の高低の4象限に洗い出されたリスクをプロットし、リスクへの対処の優先順位を決定するための基礎を提供する。リスクマネジメントの中心はリスク軽減に置かれる。
- (5) リスク最適化（risk optimization）は、好ましくない影響およびその起こりやすさを最小化し、好ましい影響およびその起こりやすさを最大化する行為である（野口, 2009, pp.120）。
- (6) リスク・スコアカードのレビューはリスクマネジメントでのレビュー（通常は年に1回か2回）よりも頻繁に実施する必要がある。
- (7) 亀井等は「企業経営においては、投機リスクのリスク処理手段は、生産管理、販売管理、財務管理、労務管理など部門管理の中に埋没している」（亀井＝亀井,2009,p.44）という。リスクを管理することそのものが経営なのである。

[参考文献]

- ・ Collier, Paul M., Anthony J. Berry and Gary T. Burke (2007), *Risk and Management Accounting*, CIMA Publishing.
- ・ 伊藤嘉博 (2006) 「戦略マネジメントシステムとしてのバランスト・スコアカードの現状と展望」『管理会計学』第14巻第2号, pp.65-76.
- ・ 亀井利明・亀井克之 (2009) 『リスクマネジメント総論（増補版）』同文館出版

- ・ Kaplan, Robert S. (2009) “Risk Management and Strategy Execution System,” *Balanced Scorecard Report*, Vol.11, No.6, November-December, pp.1-6.
- ・ Kaplan, Robert S. & Anette Mikes (2011), “Managing the Multiple Dimensions of Risk : Part I of a two-part series,” *Balanced Scorecard Report*, Vol.13, No4, July-August, pp.1-6.
- ・ Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップ』ランダムハウス講談社,2005年)
- ・ 三菱総合研究所実践的リスクマネジメント研究会 (2010) 『リスクマネジメントの実践ガイド—ISO31000の組織経営への取り込み』日本規格協会, pp.11-39.
- ・ Nagumo,Takehiko (2002), “ Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi,” *Balanced Scorecard Report*, November-December, pp.10-12. (菊田良治訳「東京三菱銀行：戦略志向の企業文化を目指す」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年8月号, pp.144-148)
- ・ 南雲岳彦 (2006) 「戦略管理とエンタープライズ・リスク管理の統合アプローチ—BSCとCOSO ERMの統合フレームワークの検討—」『管理会計学』第14巻第2号, pp.41-53.
- ・ 野口和彦 (2009) 『リスクマネジメント—目標達成を支援するマネジメント技術』日本規格協会
- ・ 志村正 (2010) 「BSCとリスクマネジメント」『IT News Letter』(文教大学大学院情報学研究科), Vo6, No 2, pp.1-2.
- ・ 内田知男(2011) 『リスクマネジメントの実務【ISO31000への実践的対応】』中央経済社

著者略歴

志村 正 Tadashi Shimura



1951年生。1980年3月慶應義塾大学大学院博士課程商学研究科単位取得退学。同年4月創価大学経営学部専任講師に着任。1983年4月に同助教授。1989年4月文教大学情報学部助教授に着任。1996年に同教授。2005年4月より大学院情報学研究科情報学専攻教授を兼ねる。2009年4月から2011年3月に情報学研究科情報学専攻長。原価計算と管理会計を専門とする。文教大学大学院情報学研究科では、「管理会計情報特論」を担当。

宗方 飛鳥 Asuka Munakata



1987年生。2010年3月文教大学情報学部経営情報学科卒業。現在、文教大学大学院情報学研究科情報学専攻に在学中。専門分野は管理会計。

お問合せ先

住所：〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100 文教大学大学院 情報学研究科

電話：0467-53-2111(代表), ファックス：0467-54-3724 (大学院事務室)

メールアドレス：shimura@shonan.bunkyo.ac.jp

情報学ジャーナル

情報学ジャーナル Vol.5, No.2 2012年2月29日発行

代表者: 根本 俊男

発行所: 文教大学大学院 情報学研究科

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

電話：0467-53-2111(代表)

ファックス：0467-54-3724 (大学院事務室)

e-mail: gsinfo@www.bunkyo.ac.jp

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/gs-info/>

編集: 文教大学大学院 情報学研究科 研究公開推進委員会

編集長 岡野 雅雄, 委員 関 哲朗

ISSN: 2185-6850



Development of Risk Linked Balanced Scorecard

Tadashi Shimura*, Asuka Munakata*

*Graduate School of Information and Communications, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 2538550, JAPAN

shimura@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 14 December 2011

Abstract Balanced Scorecard (BSC) was developed as a tool of strategy execution. However, there are risks that prevent execution of strategies. The risk must be taken into consideration, in order to execute successfully strategies. This paper proposes Risk Linked Balanced Scorecard (RLBSC) which is a new model of BSC. First, Risk Scorecard is created based on the strategic objectives of BSC. Second, Risk Scorecard is combined with BSC so that it can illustrate risk guideline. Finally, by using the risk guideline as an early warning signal, users of RLBSC can recognize risks as an early stage. Therefore, RLBSC should be effective in achieving strategic objectives.

Graduate School of Information and Communications, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111 , Fax +81-467-54-3724

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/gs-info/>