

# BSC とリスクマネジメント

文教大学大学院情報学研究科 教授 志村 正†

Tadashi Shimura†

あらまし 企業経営にはリスクがつきものである。リスクは管理できるというのがリスクマネジメントである。一方、戦略を実行するツールとして、また戦略マネジメントシステムとして BSC (バランススコアカード) があるが、BSC のフレームワークでリスクを管理するという試みも行われている。その試みのいくつかを取り上げてみたい。そこには、どんな課題があるのだろうか。

キーワード：リスク、戦略リスク、リスクスコアカード、オペレーショナルリスク、リスクマップ、バランススコアカード (BSC)

## 1. リスクとは何か？

営利であれ、非営利であれ、組織の管理運営には至る所にリスクが存在している。将来のことは誰にも分からないからである。

ところで、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、単に事象の不確かさ (確率で表現される) のことだと言われることもあるし、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 (これをダウンサイド・リスクという) 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。企業経営を考える場合には投機リスクとなる。戦略リスクはまさにそのようなリスクである。BSC (Balanced Scorecard) のフレームワークでリスクを考える際に、この定義は有益である。

## 2. リスクマネジメントとはどういうものか？

リスクマネジメント (risk management) 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

り、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は、リスク軽減目標を掲げ、実施し、評価し、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、リスクマップなどを用いて、回避、移転、保有、軽減 (最適化) 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最適化し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はリスク移転の方策であり、リスク目標からは外れる。予算によって対応される。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 つと考えるてはならない。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応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もある。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。定期的に見直されなければならない。

## 3. BSC とリスクマネジメント

リスクを BSC のフレームワークの中にどのように組み入れることができるのだろうか。考えられるパターンは次の 3 つになるであろう。

①戦略テーマまたは戦略目標にする。

2010 年 11 月 30 日受付

〒 253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷 1100

shimura@shonan.bunkyo.ac.jp

† Graduate School of Information and Communication,

Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, Japan

②戦略的实施項目（イニシアティブ）で対応する。

③リスクスコアカードを作成する。

①は東京三菱銀行（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<sup>1)</sup>。南雲<sup>4)</sup>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。そこでは、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<sup>4)</sup>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（学習と成長 内部プロセス 顧客 財務）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。

②のイニシアティブで対応することは1つの解決策であろう。例えば、慈善事業の組織において「収入の増大」という戦略目標を掲げているとする。その目標のリスク・ファクターは「寄付が期待したように集まらないこと」であろう。そのために「寄付集めキャンペーンの開催」というイニシアティブを設定したとする。このイニシアティブ自体に既にリスクが組み込まれていることになる。キャプランがBSCにはリスクが既に織り込まれていると述べているのは、このことを指していたものと推察される<sup>3)</sup>。もともとイニシアティブは目標値が期待レベルとギャップがあるため、そのギャップを埋めるため設定されるものだからである。

③はリスクの管理にリスクスコアカードを活用する方法である。これはBSCのスコアカードをリスク管理に適用することである。BSCの戦略マップは策定しない。例えば不良品による品質コストの増大リスクを管理しようとする。そうすると、予防コストや評価コストに予算を投入して「不良品を出さない」という戦略目標を設定することになるが、そのスコアカードの一例を示すと次のようになる。

戦略目標	業績指標	目標値	実施項目	予算
不良品を出さない	不良品率	0%	従業員の教育・訓練	¥xxx

これらのスコアカードを、リスクマネジメントで活用する。筆者には③が最も实际的で活用しやすいと思われる。ただ、この仕事は製造現場の生産管理とか品質管理で実施されている活動であり、あえてスコアカードなどという言葉を出すまでもないと考えられる。それは測定システムの域を出ていない。「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」<sup>3)</sup>のである。リスクを管理することそのものが経営なのだ。

以上の3つのパターン以外にも、目標値にリスクを織り込むという方法もあるだろう。

#### 4. 回答されるべき重大な質問

通常、リスクはリスクマネジメントで扱っている。企業にはリスクマネジメント部を設けてそこで集中的に管理している部署もある。また、リスクマネジメントの最高責任者であるCRO（Chief Risk Officer）もいる。だとすれば、どうしてリスクをBSCのフレームワークで管理しなければならないのか。その意義は何なのかが問われてくる。

もし、上記の問に答えることができなければ、積極的にリスク管理にBSCを導入する意義、あるいは逆にBSCでリスクを管理する意義が乏しいと言わざるを得ない。つまり、「既存のリスクマネジメント・システムよりもBSCでリスクを管理すれば、リスク軽減にこれほど多くの効果があり、既存のシステムをこれだけ改良できるんですよ」という論拠や見通しがなければならないのである。

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。しかし、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<sup>5)</sup>。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。リスクをBSCのフレームワークで取り扱うかどうかを決定する前に、リスクマネジメントとの関係においてBSCの存在意義が十分に議論される必要があるだろう。

#### 【文 献】

- 1) Kaplan Robert S. & David P. Norton, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press (2004). [櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川惠一監訳『戦略マップ』ランダムハウス講談社 (2005)].
- 2) Kaplan Robert S., Risk Management and Strategy Execution System, *Balanced Scorecard Report*, Vo.11, No.6 (2009) pp.1-6.
- 3) 亀井利明・亀井克之, リスクマネジメント総論 (増補版), 同文館出版 (2009).
- 4) 南雲岳彦, 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 (2006) pp.41-53.
- 5) Nagumo, Takehiro, Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi, *Balanced Scorecard Report*, November-December (2002) 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.]



志村 正 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。2008年から2010年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。