

論 壇

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 ——

南雲岳彦

<論文要旨>

1992年に誕生して以来、バランスト・スコアカード（BSC）は、シックスシグマによる品質改善プログラムとの連動やEVAを活用したバリューベースト・マネジメントとの融合等、他手法と有機的に結合することによりイノベティブなモデルを創出してきた。本稿は、そのようなBSC手法の発展の流れの中で、これまで必ずしも明示的に論じられることのなかったBSCとリスク管理との関係について整理し、両者の効率的な統合手法としてBSCとエンタープライズ・リスク管理の先端的なフレームワークであるCOSOエンタープライズ・リスク・マネジメント（ERM）との統合可能性を考察する。

<キーワード>

バランスト・スコアカード, 戦略管理, COSO ERM, リスク管理, リスク・リターン, 戦略管理とリスク管理の統合, トータルシステム機能

An Approach Integrating Strategic Management and Enterprise Risk

Management : The Integrated Framework for Balanced Scorecard and COSO ERM

Takehiko Nagumo

Abstract

Since the creation of Balanced Scorecard (BSC) in 1992, BSC approach has developed several innovative models by effectively integrating some other management methodologies such as six sigma-based quality improvement programs, the value-based management using EVA, etc. This paper discusses the relationship between BSC-based strategic management and risk management, which has never been explicitly discussed in the context of such methodological innovation. In addition, the paper proposes a framework that efficiently integrates BSC and the COSO Enterprise Risk Management (ERM), which is known as the state-of-the-art risk management framework, as a means of blending strategy and risk management into a single framework.

Key Words

Balanced Scorecard (BSC), Strategic management, COSO ERM, Risk management, Risk and return, Integration of strategic management and risk management, total system function

1. はじめに

昨今の相次ぐ企業不祥事や大型リスクの発生を背景に、企業のリスク管理に対する関心は急速に高まっている。アーサーアンダーセンを崩壊させたエンロンのケースや、たった一人のトレーダーによる架空取引が原因で消滅したベアリング銀行のケースを引き合いに出すまでもなく、今日、リスク管理は極めて重要な企業活動として位置づけられている。

リスクは、戦略やオペレーションを実行する過程で発生する。換言すれば、戦略やオペレーションの実行といった経営目的の存在が、リスク認識の前提となる。そうであれば、戦略管理システムであるBSCにリスク管理を統合し、戦略管理と一体化することはできないだろうか。本稿はBSCのバランス概念を拡張しリスク・リターンの概念をカバーするとともに、BSCが様々な経営管理の枠組みや手法を統合する機能を有する点に着眼し、BSCとリスク管理の先端的な枠組みであるCOSO ERM (Enterprise Risk Management) との統合可能性を検討している。

2. BSCとリスク管理の統合に関する基本的視座

2.1 BSCのバランス概念の拡張

BSC固有の機能のひとつは、その名の示す通り、相互に補完的なもしくはときにトレードオフの関係にある複数の戦略を巧みにバランスさせる点にある。その典型的な仕組みのひとつは、戦略を財務、顧客、内部プロセス、学習と成長の4つの視点に分割して異時点間でバランスさせることである。そしてもうひとつは、戦略を製品リーダーシップ戦略、顧客ソリューション戦略、ローコスト・オペレーション戦略、システム・ロックイン戦略といった戦略テーマ¹に体系化し、そのうちどれを採用するのか、また複数採用する場合はどのように優先順位付けをするのかを明確化するという意味でのバランスである。また、より技術的には財務指標と非財務指標のバランスや内部指標と外部指標のバランスといった業績の測定に関するものもBSCのバランス機能の一部として挙げられる。このようなバランスのパターンは、様々な事例の蓄積を経てテンプレート化が進んでいる²。

しかし、この従来型のバランス概念には、未発達の領域が残されている。それは、戦略実行による価値創造(=攻め)と価値毀損の回避、つまりリスク管理(=守り)とのバランスの観点が欠落している点である。BSCによる戦略管理、すなわち4つの視点を通じた価値創造プロセスに、リスク許容量(Risk Appetite)を見極めた上で戦略を実行する、いわばリスク・リターン概念を一定の体系性を担保しつつ明示的に組み込む試みは、殆ど未着手といっても過言ではない³。ここにBSCの有効性の向上に向けたバランス概念の拡張余地がある。

2.2 BSCのトータルシステム機能によるリスク管理の統合

BSCのもうひとつの重要な機能は、様々な経営管理の枠組みや手法をあたかも経営戦略全体の部品としてとらえ、しかるべき位置に統合する機能である。この機能は、統合の対象となる個別の枠組みや手法の自律性をほとんど壊すことなく内包化するという意味で、モジュラリティを研究する学者らがトータルシステム機能⁴と呼ぶ概念に似ている。BSCがこの機能を有

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

する点は、BSCがシックスシグマ、EVA、ABC等、様々な手法を内包してきた事実により例証されている。

経営実務の現場に目を向ければ、上記3手法の他、BI、BIS、ERM、ERP、CRM、CSR、COSO、ISO等⁵様々な経営管理の枠組み・手法・ツールが乱立し、管理の重複化や複雑化、そしてそれに伴う現場の混乱やモラルダウンといった弊害⁶を引き起こしている。この問題の解決には、メタ的視点から全体を鳥瞰し個々の手法等を統合するBSCのトータルシステム機能が役に立つ。BSCは、ミッション、ビジョン、戦略、オペレーションと続く一連の戦略体系をフルカバーするキャパシティを持つ。そして、4つの視点、戦略テーマ、戦略目標、業績評価指標、アクションプラン（戦略実施項目）等、他の手法等を内包するための「ポケット」が充実している。それゆえに個々の枠組み・手法・ツールの全体における位置付けを踏まえた統合を実現することができるのである。

BSCに統合すべき領域として、リスク管理は他の領域より優先度が高い。なぜならリスクはどの企業も例外なく直面する普遍的な存在であり、かつリスクと戦略は表裏の関係にあるからである。つまり、リスク管理が適切に機能するためにはその前提として明確な戦略の存在が不可欠であり、逆に適切なリスク管理の存在が、戦略実行に伴い顕在化するリスクを許容範囲に止めるという双方向の依存関係にある。リスク管理を自己目的化せず、戦略との関係を密接に保ちつつ合理的に実施するためには、BSCのトータルシステム機能に着眼して、戦略とリスク管理を整合化（Align）することが有効と思われる。

3. BSCによる戦略実行とリスク・シナリオ

現状、標準的なリスクの定義は存在しない⁷。しかし、BSCの文脈でリスクを定義付ければ、BSCの戦略目標を達成する上での障害要因や不確実性および戦略実行を通じて獲得するリターンの対価としての損失およびその可能性である⁸。以下では、BSCに組み込まれる典型的な戦略のパターンである収益増大戦略と生産性戦略を例にとり、戦略実行とリスクの関連を検討する⁹。

まず、収益増大戦略におけるリスク・シナリオを検討する。この戦略は主としてプロフィットセンターに属する組織に適用される戦略である。典型的なパターンとして、企業買収による新事業領域への進出、海外直接投資による新規市場開拓、新たな顧客セグメントの開拓、新商品開発などが挙げられよう。また、この戦略を人事面から推進するために、成果主義に基づく人事制度を導入することもあるだろう。

このような戦略を実行した場合に発生し得るリスクとしては、以下のようなものが想定できる。

- 新事業領域に関する経営ノウハウの欠如による事業の失敗
- 進出国の国情悪化によるカントリーリスクの急増
- 予期せぬ顧客の嗜好の変化による新商品開発の失敗
- 拙速な成果主義導入によるモラル低下・人材流出
- 上記リスクの帰着としての収益ボラティリティの上昇

次に、生産性戦略を検討する。この戦略はプロフィットセンターをはじめ、コストセンターに属する組織等、全社的に適用可能な戦略である。ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）、IT化、人員削減による原価低減等を図るのが典型例である。

このような戦略実行に伴うリスクとしては、以下のようなものが挙げられる。

- 内部統制の過剰な合理化による牽制機能の低下・不祥事の発生
- 人員削減による事務処理能力の低下、事務・業務品質の悪化
- 人員削減にともなうノウハウの逸失
- 給与・賞与等の削減によるモラルダウン・人材流出
- 合理化を目的とした大型IT投資の失敗

これらのリスクは皆、BSCにより実行管理される戦略に密接に関連する。しかし、BSCはその管理を予定しない。加えて実務では、目先の目標値をストレッチし、知らず知らずのうちにリスク許容量を超えてしまうこともあり得る。リスクは一定のタイムラグをおいて顕在化することが少なくないので、場合によっては、適切なリスク管理を視野に入れない短期志向のBSC運用が、中長期的な価値毀損を引き起こすことも考えられる。目先の利益を追いかけた結果、長い間暗いトンネルの中を彷徨ったポスト・バブルの日本経済や、利益至上主義を追求した結果、取り返しのつかない企業不祥事を引き起こした昨今の企業スキャンダルの事例を想起すれば、適切なリスク管理不在の戦略実行が極めて危険だという点は容易に理解される。

4. 従来型 BSC によるリスク管理とその限界

目を転じ、従来型の BSC を活用したリスク管理のアプローチを整理してみよう。従来型の BSC は、それ自体は直接的にリスク管理を目的としたものではない。しかし、工夫次第である程度はリスク管理が可能である。但し、後述するように、概してアドホックなリスク管理にとどまりがちで、統合的なリスク管理には程遠いのが実態である。

4. 1 KPI の KRI 的な活用

BSC の KPI と KRI (Key Risk Indicator) は多くの場合、表裏の関係¹⁰にある。つまり、当初計画の通り業績が伸びなければ、それは何らかのリスクが顕在化していることを示す。簡単な例で言えば、顧客満足度を KPI として設定した場合、顧客満足度が目標未達となれば、それは何らかのリスクの顕在化を示唆しているし、同様に製品の欠陥比率を KPI として設定した場合に、欠陥比率が一定水準を超えれば、何らかのリスクの顕在化が疑われることになる。

このアプローチは、同じ指標を戦略管理とリスク管理の両面から活用するという意味で効率的である。しかし、KPI は元来リスク管理のために設定されたものではないので、リスクの存在を間接的に示唆する程度の部分的もしくはアドホックな KRI 的機能にとどまりがちである。このアプローチの重大な欠点は、ある戦略目標の実行が、全く畑違いの領域であたかも副作用のようにリスクを顕在化させるケースにはあまり効果的ではない点である。例えば、経費率の低下を狙った合理化施策が内部統制を過度に合理化してしまい、結果として不祥事が多発する場合がある。このようかけ離れた KPI 間に潜むリスク連鎖を認識するには、後述の通りそのためのプロセスやツールが必要であり、BSC だけでは困難である¹¹。

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

4. 2 アクションプランの実行プロセスにおけるリスク管理

戦略目標は、アクションプランにより実行されるが、これが正式なプロジェクトとして実行される場合は、プロジェクト・リスク管理のかたちでリスク管理が実施されることがある。また業務プロセスの品質管理を主軸とする戦略のケースでは、プロセス管理そのものが実質的なリスク管理の機能を果たすことがある。

このアプローチは、アクションプラン毎にかなり細かなリスク管理が可能であるが、一方で局所的なリスク管理になりがちで、戦略ストーリー全体に関わるような粒の大きなリスクの管理には不向きである。また、このアプローチは高度なプロジェクト・リスク管理やプロセス品質管理の存在を前提とするが、この前提は必ずどの企業にも当てはまるわけではないという問題がある。

4. 3 リスク管理の戦略テーマ化

東京三菱銀行（米州）の例¹²に見られるようにリスク管理をBSCの戦略テーマのひとつとして設定する方法もある。このアプローチをとれば、全社の戦略マップ上に全社的な戦略テーマとしてリスク管理の重要性を示し、これをトップダウンで全階層にカスケードダウンすることができる。とりわけ、コンプライアンス、情報セキュリティ管理、オペレーショナルリスク管理¹³等、あらゆる部署が対象となるような全社的なリスクの管理には威力を発揮する。

このアプローチの長所は、リスク管理を組織全体に浸透させる力があることである。したがって、リスク管理をこれから全社導入または強化しようという企業には向いている。一方で短所は、リスク管理が独立した戦略テーマとして切り出されるため、製品リーダーシップ戦略や顧客ソリューション戦略などの他のテーマの戦略とそれに対応するリスクの対応関係をうまく可視化できない点である。

4. 4 リスク関係部署のBSCを通じたリスク管理

このアプローチはリスク管理部、コンプライアンス部、情報セキュリティ管理部、審査部、品質管理部、人事部等、リスクに関連する部署のBSCにリスク管理をリスク・カテゴリー毎に片寄せする方法である。

このアプローチの長所は、各リスク管理部署のミッションが明確化され、カテゴリー毎のリスク管理が強化される点である。加えて、リスク管理部などがもう一段上の観点からカテゴリー別のリスクをポートフォリオとして統合管理する役割を担っていれば、いわゆる統合リスク管理の実現可能性が増す。一方の短所は、リスク関連部署以外の部署のBSCにリスク管理に関する責任が必ずしも設定されないため、これらの部署のリスク管理に対する当事者意識が育ちにくい点である。加えて、戦略とリスクの対応関係がトーンダウンしやすく、場合によってはリスク管理部署によるリスク管理の自己目的化を助長することもある。

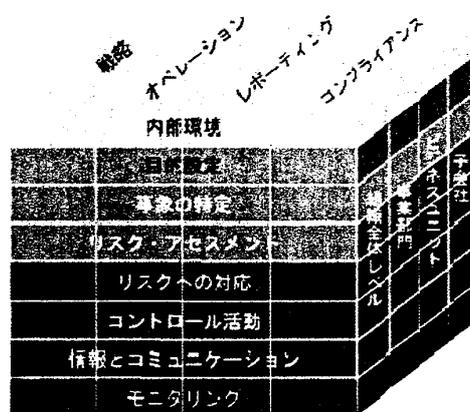
5. COSO ERM 統合型 BSC への進化

5. 1 BSC と COSO ERM のマッピング

それでは、戦略とリスク管理の関係をどのように整理し、BSCに統合すれば良いのだろうか。そのヒントはCOSOエンタープライズ・リスク・マネジメント（ERM）の枠組みに見出すことが出来る。2004年9月、COSO（Committee of the Sponsoring Organization for the Treadway Commission）

¹⁴は、1992年に発表した内部統制の枠組みを発展させた ERM の枠組みを公開した。COSO ERM は、図表 1 に示すように 4 つの経営目的、8 つの構成要素、および組織レベルから構成される立方体として概念化されている。旧モデルに比べ、経営目的に「戦略」が加えられたことや構成要素に「目的設定」、「事象の特定」、「リスクへの対応」が加えられたことにより、財務報告に関わる内部統制の枠組みの域を超え、戦略実行に伴うリスクを体系的に分析・予測し、許容可能な範囲にコントロールする枠組みへと進化している。この点を踏まえ COSO ERM と BSC をマッピングすると両者間の類似性と補完性がハイライトされ、両者の統合の方向性が見えてくる。図表 2 は、両者のマッピングを図表化したものである。

図表 1 COSO エンタープライズ・リスク・マネジメントの枠組み



出典: COSO Enterprise Risk Management Framework

まず、COSO ERM の 4 つの経営目的に注目すると、これらは BSC の内部プロセスの目標設定領域と殆ど重なることがわかる。「戦略」は BSC の管理対象そのものが当てはまる。つまり、BSC の戦略テーマである製品リーダーシップ戦略、顧客ソリューション戦略、ローコスト・オペレーション戦略、システム・ロックイン戦略が該当する。そして「オペレーション」は「戦略」を業務レベルまでカスケードしたものと理解することができる。「レポート」は、財務報告や CSR レポート等、株主、当局、地域社会等のステークホルダーとの関係やブランドイメージの構築に該当し、「コンプライアンス」はよき企業市民の基礎的要件となる法令等遵守に該当する。これらは BSC の世界では既にテンプレート化されている「社会と規制のプロセス」にほぼ符合する。両者の違いは、COSO ERM が包括性や網羅性を重視するのに対し、BSC は戦略フォーカスを重視する点にある。しかし、これらは統合の観点からすれば、相互補完的と考えることができる。

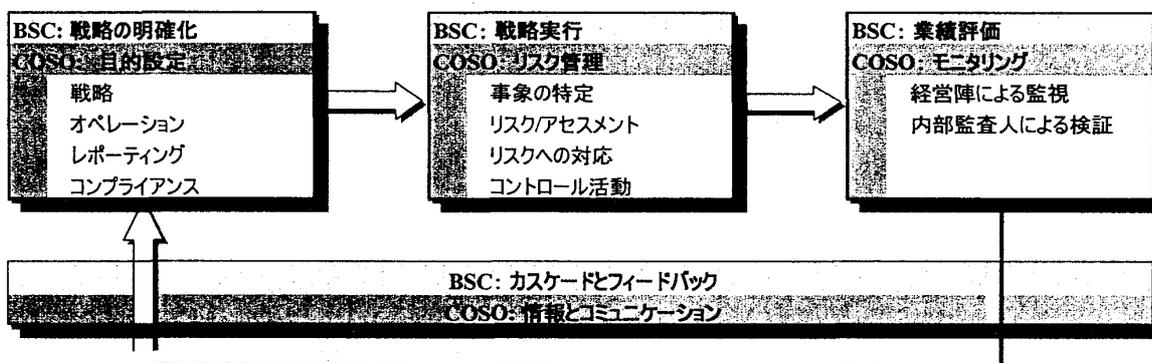
次に COSO ERM の構成要素をマッピングする。「内部環境」は経営陣がリスク管理を重要視する姿勢そのものを指す。これは BSC の戦略志向の組織体の原則のひとつである「エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す」に符合する。これを戦略とリスク管理の一体化の観点からすれば、経営陣が戦略とリスク管理の統合を積極的に支持すること、と言い換えることができるだろう。「目的設定」は BSC の機能そのものである戦略の明確化と符号する。「事象の特定」、「リスク・アセスメント」、「リスクへの対応」および「コントロール活動」は、BSC では十分に対応できない、COSO ERM のリスク管理に関わる心臓部分である¹⁵。つまり、COSO ERM がリスク管理の観点から BSC を補完する部分である。「情報とコ

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

コミュニケーション」は、COSO ERM ではリスク管理に必要な情報が組織の上下左右あらゆる方向に流れることを指すが、BSC で言えば戦略のカスケードダウンとフィードバックループにほぼ相当するものと理解できる。「モニタリング」は、COSO ERM は経営陣によるリスクや内部統制状況の監視や内部監査人による検証を指し、BSC で言えば経営陣による戦略の実施状況の監視や業績評価を指す。

最後に組織レベルをマッピングする。BSC と COSO ERM はともに組織への展開を予定する。しかし、COSO ERM の予定する展開はまさに全社的展開であり、これは BSC を全社的に展開した場合に最もよく符号する。逆を言えば、BSC の展開範囲が限定的であれば、戦略とリンクした全社リスク管理は実現しない。つまり、戦略と ERM の一体化を実現する条件として、BSC の全社展開は不可欠と言える。

図表 2 BSC と COSO ERM のマッピング



5. 2 COSO ERM 統合型 BSC のフレームワーク

以上のようなマッピングを踏まえ、COSO ERM 統合型 BSC を端的に表現すれば COSO ERM の 4 つの経営目的をカバーし、8 つの構成要素、とりわけその内、リスク管理の心臓部分である「事象の特定」、「リスク・アセスメント」、「リスクへの対応」、および「コントロール活動」の 4 要素を組み込み、さらにこの形式の BSC を全社展開したものである。これを実現するための具体的なフレームワークは以下の通りである。

まず、BSC の戦略目標は、COSO ERM の 4 つの経営目的から戦略的に最も重要なものをバランスよく抽出し、戦略テーマに沿って設定する必要がある。そして、戦略ストーリー全体や個々の戦略目標を実行する際に発生し得るリスクを洗い出し、その優先順位づけを行った上でコントロール方法を固める。しかし、従来型の BSC プロセスでは、このようなリスク管理に関するプロセスが欠落しているため、これを新たなサブプロセスとして追加する必要がある。

リスクを洗い出すためにはワークショップ型のファシリテーションなどを活用し、リスクの発生原因、具体的な事象、および結果までのシナリオをフローチャートやフィッシュボーンのかたちに記述する。さらに精緻な分析を必要とする場合は、リスク・シナリオに主観確率を付したベイジアン・ネットワークを作成する方法もある。そして、認識されたリスクを影響度と発生頻度の 2 軸から構成されるリスクマップに記入し、リスクの優先順位づけを行う。ベイジアン・ネットワークとリスクマップは、経営陣の選択により、戦略マップおよびスコアカードと並ぶ BSC システムの第 3・第 4 のツールとして位置づけることもできるし、単なる補助資料として位置づけることもできる。ここでのポイントは、従来型 BSC にベイジアン・ネッ

トワークやリスクマップを加えることにより戦略とリスクの両面の情報がはじめて揃うという点である。

そしてリスクへの対応策を決定する。リスクの対応策にはリスクそのものを受け入れる「許容」、コントロールを実行し、リスクの影響度や発生頻度を引き下げる「軽減」、保険などを使い第三者にリスクを転嫁する「移転」、そして戦略や事業そのものを中止するなどし、リスクのある状態から撤退する「回避」の4策がある。まず、その内のどれを選択するかを決め、次に具体的なコントロール手段やアクションプランを固める。なお、上述の通りリスクの優先順位はリスクの「影響度」×「発生頻度」により決めるが、コントロール実施の優先順位は、さらに戦略の重要度も加味し、「リスクの優先順位」×「戦略の重要度」により決める。この段階でコントロール実施により達成すべき残余リスクの目標値と上限値（許容限度）を判断する。場合によっては、リスクやコントロール実施の優先順位を検討する過程で、リスクの規模やコントロールのコストを視野に入れると戦略自体の採算が合わないことに気づくケースもある。その場合は、もう一度戦略策定の段階に立ち戻る必要がある。これはリスク管理から戦略へのフィードバックであり、リスクを視野に入れたことによる付加価値である。

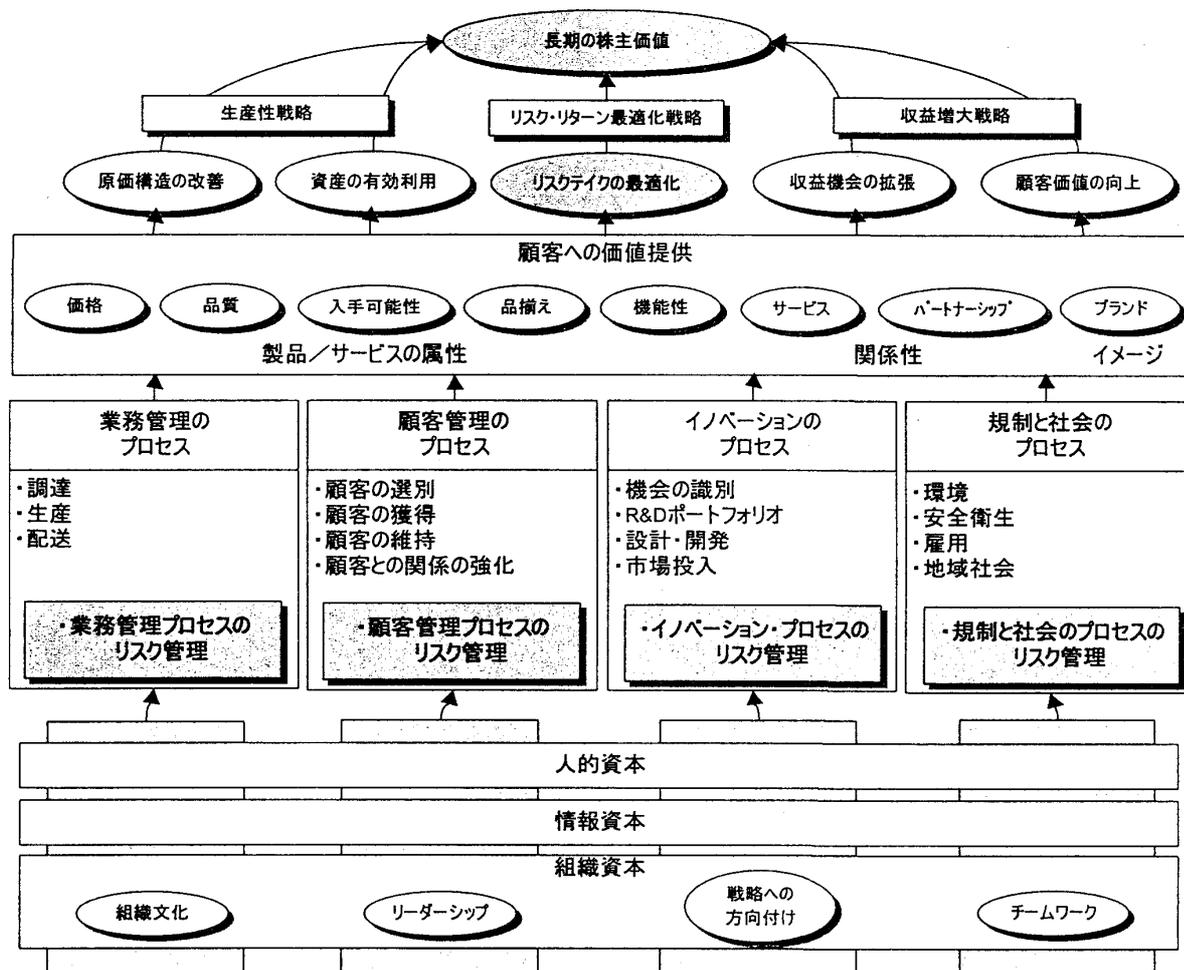
以上のようなサブプロセスのアウトプットをBSCのフレームワークに統合する。まず、図表3に示すように、内部プロセスの戦略テーマ毎にリスク管理を目的とするサブテーマを内訳として設定し、その中に上記サブプロセスにより導き出されたコントロールの実施を戦略目標として設定する。そして、財務の視点には「リスク・リターン最適化戦略」をテーマとして設定し、内部プロセスにおけるリスク管理の実施が最終的に財務面に帰着する因果連鎖を明示する。

次に各視点にリスク管理を視野に入れたKPIを設定する。例えば、財務の視点の最終的な戦略目標である「長期の株主価値」には、RAROC (Risk Adjusted Return on Capital) のようにリスクを踏まえたリターンの指標を設定する。そして、財務の戦略テーマである「リスク・リターン最適化戦略」に設定した戦略目標、「リスクテイクの最適化」のKPIには収益の質、つまりボラティリティを示すシャープレシオなどを設定する。顧客の視点には、スキャンダルがもたらすコーポレート・レピュテーションへのマイナスの影響など、金銭的価値に還元できないような結果¹⁶を測定することを意図し、ブランド指標などを設定する。内部プロセスの視点には、コントロールの実施状況を測定するKPIを設定する。学習と成長の視点には、他の3視点でリスク管理を実施する上で必要な人的資本、情報資本、組織資本のレディネスを示すKPIを設定する。必要に応じ、既存のKPIをKRI的に活用し、全体のリスク感応度を高めることも大切である。

そしてこのようなBSCのテンプレートをトップダウンで全社的にカスケードするとともに、リスク管関連部署にはカテゴリー毎のリスク管理をミッションとして与え、さらにリスク管理部などに全カテゴリーのリスクを統合管理することを使命づければ、戦略と密接に関連づいたERM体勢が実現することになる。

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

図表 3：リスク統合型 BSC の戦略マップイメージ】



COSO ERM 統合型 BSC では、業績評価の方法にも新たな視座が追加される。COSO ERM 統合型 BSC に基づく業績評価では、リスクの許容量を超えた戦略実行は、たとえ短期的に素晴らしい成果があったとしても評価されない。なぜなら、そのような短期的な成功は中長期的にはリスクの顕在化によって帳消しとなる可能性が否定できないからである。COSO ERM 統合型 BSC では、リスクをコントロール可能な範囲内に止めつつ戦略を実行し、長期間にわたり安定的に価値創造を実現することを評価するのである。

5. 3 COSO ERM 統合型 BSC の組織体制

COSO ERM 統合型 BSC を活用し、戦略管理とリスク管理を同時に行うためには、組織面においてもノートン・キャプラン両氏が唱える The Office of Strategy Management: OSM 以上の工夫が必要となる。一般的に BSC の運営は戦略管理の担当セクションである経営企画部や経営管理部が担当することが多い。しかし、経営企画部や経営管理部のみが BSC の運用を担当すると、戦略とリスクのバランスを担保する相互牽制機能が働かず、結果としてリスク許容量を軽視した戦略実行圧力がかかってしまうことが多い。

これを回避するためには、BSC 作成・更新の際に、経営企画部や経営管理部が、「攻め」の部分についてファシリテーターとなり、リスク管理部が「守り」の部分についてファシリテ

ーターとなるといった役割分担が必要となる。同じように、戦略実行中は、経営企画部や経営管理部が戦略面のモニタリングを行い、リスク管理部がリスクのモニタリングを行う必要がある。そしてその上で、内部監査部が独立した見地から、両者間の健全な相互牽制が全社的に働いているかどうかを検証する必要がある。このような相互牽制機能の存在が、リスク統合型BSCの効果的な運用プロセスを確立する上で極めて重要となる。

6. 結びにかえて

以上、BSCによる戦略管理とリスク管理の統合アプローチを検討してきた。但し、本稿は戦略とリスクの両面を視野に入れたBSC開発の第一歩に過ぎない。その意味で、以下に今後の課題を記して本稿の結びにかえることとしたい。

まず一つ目の課題として、発生確率が極めて低い外部環境リスクをどう扱うべきかという点が挙げられる。例えば、大地震の発生や大規模テロ事件の発生のように何十年ないし何百年に一度、しかも予期せぬタイミングで発生する外部環境リスクは、管理すべきリスクとしては極めて重要であるが、BSCが予定する3~5年サイクルの戦略管理には馴染みにくい。また、この類のリスクの管理は、コンティンジェンシープランの策定のかたちで行われるが一般的だが、その実施状況などの評価をスコアカードの半年から1年のサイクルで実施するのも時間軸が噛み合わない。このタイプのリスクの管理をBSCのフレームワークに統合すべきか否か、統合する場合はどのようにするのか、さらなる検討が必要である。

次に、リスクの顕在化による価値毀損の連鎖は、必ずしも戦略マップに示される価値創造連鎖とは一致しないという点が挙げられる。リスクは、ひとつのリスク・ファクターが複数のリスク事象を生み、さらにそれが別のリスクの発生原因となるなど、複雑な波及効果をもたらす。例えば、ひとつの災害が、二次災害、三次災害へとドミノ的に連鎖することを想起すればこの性質はわかりやすい。このようにリスクは、BSCの4視点の下から上へと連鎖するとは限らないし、個々の戦略テーマの中だけで完結するとも限らない。前述のようにベイジアン・ネットワークをBSCの新たな構成要素として追加する策もあろうが、その他にはどのような代替方法があり得るか、更なる研究が必要である。

さらに、リスク管理では一般的に活用される確率論の技法を戦略管理にも適用すべきかどうかという点も課題として認識できる。リスクは、発生するかどうかわからないという意味でそもそも確率的な概念である。同じように戦略目標の達成可能性も期待値の観点から考えることもできる。BSCを技術的に精緻化することの是非を含め、上級編BSCのひとつのかたちとして検討してみる価値はあろう¹⁷。

そして最後の課題は、果たしてどこまでBSCを複雑化すべきかという根本的な点である。人間の情報処理能力には限界があり、この制約を前提にBSCの高度化を考える必要がある。BSCは、その対象を優先順位の高い戦略に絞込み、戦略目標とKPIの数を20~25個程度に限定することにより、人間の情報処理能力の課題に応えている。4つの視点と数個の戦略テーマから構成されるBSCの構造も良い意味で単純明快であり、これがBSCの人気の一因となっている。但し、単純過ぎるBSCは、経営管理上重要な情報を洩らす可能性があり、その一方でBSCを複雑化し過ぎると人間の許容量を超え、逆に使い勝手が悪化する。従来型のBSCにリスク管理を統合すれば、経営管理ツールとしての精度は向上する一方で情報量も大幅に増加す

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

る。ではどの程度の情報量が最適だろうか。理想的にはITを上手く活用すれば、相当量のデータ保有と最適な情報量でのレポートは両立可能だろうが、残念ながらそのようなアプリケーション・ソフトは未だ存在しない。この問題も更なる研究が必要である。

このようにエンタープライズ・リスク管理を視野に入れたBSCの実現には、検討すべき課題が少なくない。しかし、BSCとCOSO ERMはそれぞれ戦略管理、リスク管理のデファクト・スタンダードとしての地位を固めつつあり、両者を導入する企業も着実に増えている。これに伴い、両者の統合や整合化のニーズは確実に高まって行くだろう。また、一旦両者を統合したフレームワークが出来上がれば、前述のようにBSCのテンプレートやOMSの定義は改定されるだろうし、戦略志向の組織体原則にもリスク管理面が加味されるかもしれない。その意味で、COSO ERM統合型BSCの開発に対する潜在的なニーズには無視しえないものがあり、かつその開発は、BSCの進化の面でも大きな可能性を秘めていると思われる。

付 記

本稿は、玉川大学で開催された日本管理会計学会 2005 年度全国大会における統一論題（テーマ「戦略実行と全社リスク管理の統合アプローチを目指して - BSC と COSO ERM の融合の検討 - 」）での報告を加筆訂正したものである。

¹ 顧客ソリューション戦略とローコスト・オペレーション戦略は、それぞれ顧客関係重視 (Customer Intimacy) 戦略、卓越した業務 (Operational Excellence) 戦略と呼ばれることもあるが、内容は同義である。

² Kaplan・Norton (2001), 同 (2004) ご参照。

³ BSCをストラテジック・コントロール、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールまたはインターナル・コントロールといった「コントロール」の観点から活用することについての研究や事例は存在する。但し、目的⇒リスク⇒コントロールといった一連の流れ全体を明確に意識したものは殆ど存在しない。コントロールの前提は、リスクの存在であり、リスクの存在は目的、つまり戦略の存在である。また、BIS規制上のオペレーショナル・リスク管理の世界では、戦略管理を目的としない、リスク管理のみを目的としたスコアカードアプローチというものが存在するが、これはBSCとは別物であり区別が必要である。

⁴ BSCは、様々な経営管理の手法等をBSCの構造や形式を共通のインターフェースとして比較的簡単に組み込むことが出来る。この側面がトータルシステム機能と類似する。詳しくは、藤本・他 (2001) を参照。

⁵ これらのフルネームは順に以下に示すように、Business Intelligence (BI), The Bank for International Settlements (BIS), Enterprise Risk Management (ERM), Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), Corporate Social Responsibility (CSR), The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), International Organization for Standardization (ISO)である。臨場感をもって現場の混乱を例示するためにあえて枠組み・手法・ツール等を混在させて列挙した。多くが英語の略称である点も混乱を招く要因となっている。

⁶ 換言すれば、内部コストの増大であり、一種のリスクである。

⁷ リスクの定義や分類は、産業や目的・用途によって若干の差があるのが現状だろう。

⁸ 前者は、内部統制的な見方によるリスク概念であり、後者は市場リスクや信用リスクのように純粋なリスク・リターン概念に基づくリスクである。リスクの分類は本稿の直接の目的ではないので、これ以上の分析は別の機会に譲ることとするが、ポイントは両者ともに戦略あつてのリスクという点である。

⁹ なお、ここでは議論の単純化のためにBSCのカスケードによる戦略の階層関係は取り扱わない。本来であれば組織階層毎にリスク・プロファイルも必然的に異なるだろう。例えば、上位階層であればより戦略リスクの割合が高くなることが想定されるし、下位階層であればオペレーショナル・リスクの割合が高くなるだろう。

¹⁰ この関係は、概念的に「 $1-KPI=KRI$ 」と表現される。

¹¹ ちなみに、シックスシグマのアプローチでは、副作用の発生状況を測定するためにセカンド・メトリックス (second metrics) と呼ばれるKPIを設定することもある。BSCでもこのようなアプローチを採用することは可能だが、KPI数が人間の処理限度以上に増えすぎてしまう恐れがある。

¹² Kaplan・Norton (2004) に掲載の東京三菱銀行 (米州) のケースをご参照。

¹³ 東京三菱銀行 (米州) のケースでは、リスク管理の戦略テーマにオペレーショナル・リスク管理と内部統制の強化を主眼としたコントロール・セルフ・アセスメント (CSA: Control Self-Assessment) の実施を設定し、全行展開している。

¹⁴ COSOについての詳細は、<http://www.coso.org>をご参照されたい。COSOの枠組みは、米国企業改革法404条の基本枠組みとして多くの米国上場企業によって採用されている他、金融業界ではBIS規制の枠組みや各国の金融監督当局の検査の枠組みにも採用されている。その意味でCOSOは内部統制とリスク管理のデファクト・スタンダードと呼ぶことも可能であろう。

¹⁵ BSCのダブル・ループの学習は、フィードバック・コントロールの一種でありCOSO ERMの「コントロール活動」に該当するが、これだけでは十分なリスク管理とはなり得ない。

¹⁶ リスクは、原因⇒事象⇒結果の流れをたどり、経済的損失と非経済的損失に帰着する。スキャンダル等によるコーポレート・レピュテーションの低下は、後者に該当する。

¹⁷ Blumenberg・Hinz (2005) は、リスク管理の観点からではあるが、ベイジアン・ネットワークをBSCへの適用するアイデアを表明している。

参考文献

- 南雲岳彦, (2003a), 「銀行における戦略・内部統制システム強化とBSC」『企業会計』55-5: 60-65.
- , (2003b) 『戦略と内部統制のバランスト・スコアカード』日本原価計算研究会バランスト・スコアカード国際フォーラム報告資料, 2003年10月.
- , (2005) 『戦略実行と全社リスク管理の統合アプローチを目指して』日本管理会計学会統一論題報告資料, 2005年9月10日.
- 藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一編, (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣.
- Andersen, H. V., Kalff, D. C., and Lawrie, G. J. G. (2003), *Integrating Risk Management with Existing Methods of Strategic Control: Avoiding Duplication within the Corporate Governance Agenda*. 6th International Conference on Corporate Governance and Board Leadership conference paper. August 2003.
- Ibid., (2003) *Risk Management and Performance Management: A Way to Avoid Duplication of Effort by Combining Both Tools*. International Workshop of Performance Management, working paper. June 2003.
- Blumenberg, Stefan and Hinz, Daniel, (2005) *Managing Operational Risk with Balanced Scorecard*, efinance lab. March 2005. <http://www.efinancelab.de>
- COSO, (2004) *COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, COSO.
- Kaplan, R.. S. and Norton, D. P., (2001) *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Harvard Business School Press., 櫻井通晴監訳『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社.

-
- Ibid., (2004) *Strategy Maps*. Boston, 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..
- Ibid., (2005) “The Office of Strategy Management.” *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing. October, 2005.
- Donlon, Barbaby and Nagumo, Takehiko, (2002) “Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi.” *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing., September-October 2002. 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：144-148.
- Drzik, John and Slywotzky, Adrian J., (2005) “Counting the Biggest Risk of All.” *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing, April, 2005. スコフィールド素子訳「企業価値を破壊する第4のリスク「戦略リスク」を体系的に管理する」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』2005年9月号：145-156.
- Nagumo, Takehiko, (2005) “Aligning Enterprise Risk Management with Strategy Through the BSC: The Bank of Tokyo-Mitsubishi Approach.” *Balanced Scorecard Report*. Harvard Business School Publishing, September-October 2005.
- Nagumo, Takehiko and Yoshida, Kazuhiro, (2003) *Introducing Global Standards to Build a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi*. BSC01 North American BSC Summit, conference paper, October 2003.
- Simon, Robert, (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice-Hall. 伊藤邦雄監訳『戦略評価の経営学』ダイヤモンド社.