

IBM Global Business Services

*IBM Institute for Business Value*

# リスク調整後の 業績管理の推進

リスク・イベントの  
特定と対応の効率化  
および迅速化

IBM

Financial  
Management



## **IBM Institute for Business Value**

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は  
企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、  
事実に基づく戦略的な洞察を提供しています。



# リスク調整後の業績管理の推進

## リスク・イベントの特定と対応の効率化、および迅速化

Steve Rogers, Spencer Lin, Robert Torok

今日のグローバルなビジネス環境では新たな機会とリスクが広がっています。しかし、多数の企業では、その業績管理の枠組みにリスクの概念を盛り込んでいません。リスク管理と業績管理とを別の領域のものとして扱っているため、企業は、リスクによる不慮の悪影響を抑制する機会、又はリスクに付随するチャンスを活かす機会のいずれか、または双方を失っています。CFO はリスクに関して全社的、部門横断的な見方をすることが可能な立場にいます。計画立案、予算編成、業績報告、および業績予測にリスク評価を組み込むことによって、リスク調整された計画の立案や予算を編成し、意思決定をより良いものにできるのです。

1,200 名を超える CFO と上級財務専門職が参加した IBM CFO Study 2008 によると、収益が 50 億米ドルを超える企業の 3 分の 2 (62 パーセント) が、過去 3 年間に一件以上の重大なリスクイベントに遭遇したと回答しています。<sup>1</sup> そのうち、半数近く (42 パーセント) がそのイベントに対して有効な準備をしていなかったことを認めています。小規模な企業 (収益が 50 億米ドル未満) の状況は比較的良好であったものの、大きな違いがあったわけではありません。収益が 50 億米ドル以下の企業のうち、46 パーセントが大きなリスクの顕在化を経験しましたが、39 パーセントの企業は十分な準備ができていなかったと回答しています。

リスクは財務的リスク以外にもさまざまなリスクが存在します。IBM CFO Study 2008 によると、リスクとして認識されているもののうち 87 パーセントは、経理・財務とは直接関係ないものでした。

それらは、戦略上のリスク、経営上のリスク、地政学的リスク、環境/保健上のリスク、法律/コンプライアンスに関するリスクでした。リスクタイプのうち、最も高い頻度で確認されたものは、戦略リスクで、市場、顧客、製品、M&A 活動、およびトップレベルの経営判断を含む意思決定に関するものでした。地政学的リスク、および環境/保健上のリスクがその次に多く報告されています。

リスクのタイプでは、財務的リスク以外のものが多く報告されていますが、株式公開企業の場合、リスクは株価に反映されるものと考えられます。したがって、すべてのリスクは最終的に財務的な影響を及ぼします。別の調査でも、非財務的なリスク (CFO Study 2008 とほぼ同等の 85 パーセント) によって、企業の時価総額が同様の企業グループに比べて 30 パーセント以上下落したことが報告されています。<sup>2</sup>

こうした結果にも関わらず、ほとんどの企業はリスク管理についての計画を立案していません。多様なリスクがあるにもかかわらず、リスク管理のために何らかの制度化されたプログラムを準備していたのは調査対象企業の約半数（52パーセント）に過ぎませんでした。自社の組織がリスク管理に対して効果的であると回答した企業はさらに少数（45パーセント）でした。また、業績予測および計画立案においてリスクを加味した調整を実施している企業は僅か 29パーセントにとどまりました。

多くの企業がリスクを管理しないまま業績を追求しようとしています。効果的なリスク管理と企業の業績向上には相関関係があると言えるのでしょうか？一言で言うなら、答えはイエスです。IBM CFO Study 2008 では、財務的に優れた企業であるほど、リスク対応/管理/緩和の効果が高いことが明らかとなっています。<sup>3</sup>

CFO は、全体的な企業リスクの輪郭を明らかにし、指針を示すという特殊な立場にあります。それは主として、CFO が戦略的および戦術的レベルの双方において社内に強い影響力を持っており、企業経営における専門知識を持ち、データおよび業績管理の仕組みに対して責任を持ち、また株主（および業務監督機関）に対して最終的な説明責任を負っているからです。

成功している企業は、リスクに関してより広範な視点を持ち始めており、リスク管理の目的のためにも業績管理と同じ枠組みを活用し始めています。IBM CFO Study 2008 の調査結果からは、収益・利益とリスクとの関係を理解するために、CFO による 2 つのアクションが提言されています。

リスクに関して、包括的な視点を持つこと。リスクに立ち向かうためには、企業は、広範囲のリスクを鳥瞰し、その中から発生時の影響と発生頻度が最も高いリスクに注力する必要があります。

計画立案、予算編成、業績報告、および業績予測にリスクの概念を組み込むこと。リスクをこうした業績管理の領域に含めることにより、企業は、予期しないリスクによる損失を抑制し、チャンスを最大限に活用することができるようになります。

# リスク調整後の業績管理の推進

## リスク・イベントの特定と対応の効率化および迅速化

### 今日のリスクへの取り組み

高度なリスク管理システムを導入し、意思決定に当たっては全社的な影響を分析することにより、企業は計算され、且つ十分に吟味された適切なリスクを取ることが出来るようになります。加えて、新たなリスク管理の考え方では、リスクテイク後により良い成果を得る可能性を高め、悪い結果を生む可能性を減少させるための、行動の取り方までも含むような進化を遂げています。

財務、コンプライアンス、会計処理の範囲を超えた広範囲なリスク・ポートフォリオを管理することは、CFOの守備範囲を超えているように思えるかもしれません。しかし、IBM CFO Study 2008からは、企業が、この分野におけるリーダーシップをCFOに期待していることが示唆されます。回答者の61パーセントがCFOを企業リスク管理の責任者として見ています。しかし、リスク管理は「チーム・スポーツ」であり、企業全体における連携が必要であることは言うまでもありません。

株式公開企業においてCFOは四半期ごとに企業の総合的状況について説明を求められる唯一のCスイート(C-suite)メンバー(Chiefで始まる肩書きを持つ経営幹部)です。財務諸表にCFOの署名を要求する国の増加に伴って、CFO個人にリスクの所在とリスクが適切に管理されているかについての情報を得る権限が与えられるようになってきています。CFOは、企業の利益は本質的にリスクテイクに対する対価であることは理解している一方、一般的に保守的な立場を取ることも多いと思われます。

リスクが計画、管理されたものかどうか、事前に考慮されたものかどうかにかかわらず、リスクは企業のパフォーマンスの一部であるということは事実です。現在、企業は実際に管理しているよりも広範囲のリスクに直面しています。その上、従来の業績管理の枠組みでは、リスクを明確に特定し追跡するには不十分なのです。

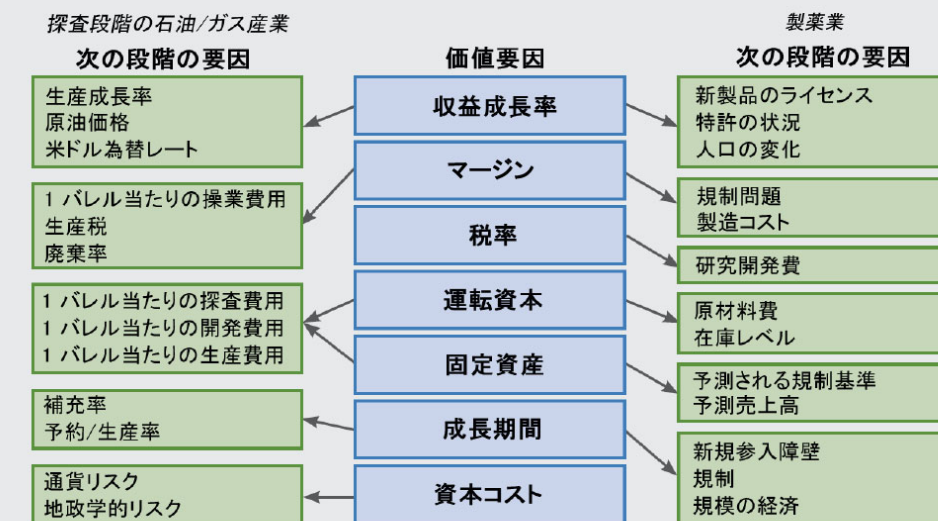
### 広範囲のリスクに直面する企業

リスクの85パーセント以上が財務関連以外のものであるため、効果的なリスク管理のためには、財務上のリスクの範囲を超えた対応が必要になります。IBM 2008 CFO Studyによると、リスク管理において高い成果をあげていると自認している企業の経理財務部門では、他の企業と比較して3倍の割合で風評リスク、サプライ・チェーンに関するリスク、販売先の急速な縮小リスク、あるいはその他の突発的/壊滅的なリスクの管理に十分に貢献していると回答しています。また、それらの企業は市場リスクへの対応に関してもより高い管理水準を示しています。

より広範囲のリスクに着目することは、リスク管理において大いなる前進と考えられますが、企業は小さなすべてのリスクをカバーしようという考えを抑える必要があります。何らかの篩(ふるい)にかけなければ、リスクのリストが際限なく増大することが予想されます。そのような状態にならないよう、業績管理と同様に、企業の価値要因へのインパクトの重大性を考慮しつつ、リスクの重要性を測るのが良いでしょう。当然、企業の価値要因は、リスクがさまざまであるのと同様、業界によって異なったものになるでしょう(図1参照)。

企業は広範囲のリスクに直面しており、その 85 パーセントは、経理・財務に関連するリスクではありません。企業は、個々のリスクの潜在的な複合インパクトを回避、または緩和する能力を備える必要があり、同時に比較的重要度が低いリスク、または一見したところ発生しそうでないリスクを篩いにかける必要があるのです。

図 1  
石油/ガス産業および医薬産業の価値要因の例



出典: IBM Global Business Services

### リスクがリスクを生む: 雪だるま効果

カナダに本社のあるボトル・ウォーターのメーカーが、従来からの一般的リスクと新たなタイプの特異なリスクが連続して顕在化し、複合的・壊滅的結果（株価の急落）に至るケースを考えてみましょう。（図 2 参照）

多くの企業では、これらのどのリスクについても、個別にリスクの影響や結果を考慮することができるでしょうし、または既に考慮していることでしょう。例えば、外国為替リスクに対しては、為替ヘッジ取引や、収益と費用のフローをマッチングさせることによってリスクの回避を行うことができます。また、水の輸出制限に関するリスクに対しては、複数の水源、特に米国内の水源を確保することによってリスクの回避を行うことができます。

図 2  
大手食品メーカーにおけるリスクの複合効果の例

イベント	影響
カナダドル高	収益の大半は米国ドルであるのに対して業績報告はカナダドルであるため、カナダドル高が損益計算書上の低い収益を示す原因となった一方、費用は比較的变化がない状態。
カナダ政府による水の輸出制限	水の輸出制限が原材料の供給に対する打撃となり企業のコストが増大する一方、販売機会が失われ、その結果、次には価格設定への圧力と量の確保の困難さへとつながっていきます。
業績低迷による営業権の抹消	業績低迷により、営業権（経理上の）には、もはや経済的価値がなく、その結果抹消される。
借入契約の違反	このことが、次に負債資本比率に影響し、一部の借入金制限条項に抵触。
配当金の一時停止	借入金制限条項違反のために、配当金の一時停止。

出典: IBM Institute for Business Value

しかし、2つの主要なリスク（例えば、為替と輸出制限）の複合的影響、または業績や最終的に影響が及ぶであろう株価に対してまで検討している企業はほとんどありません。例えば、これら複数のリスクに同時に対応するために、この企業は、為替変動と輸出制限の問題の両方に対応するための、ファイナンススキームを構築するか、あるいは米国内で水源の確保をするような対策をとることができたはずで

それぞれが別のリスクとどのように関連するかを理解することにより、複雑なリスク・ポートフォリオを解きほぐす、又は回避するための意思決定が可能になるのです。

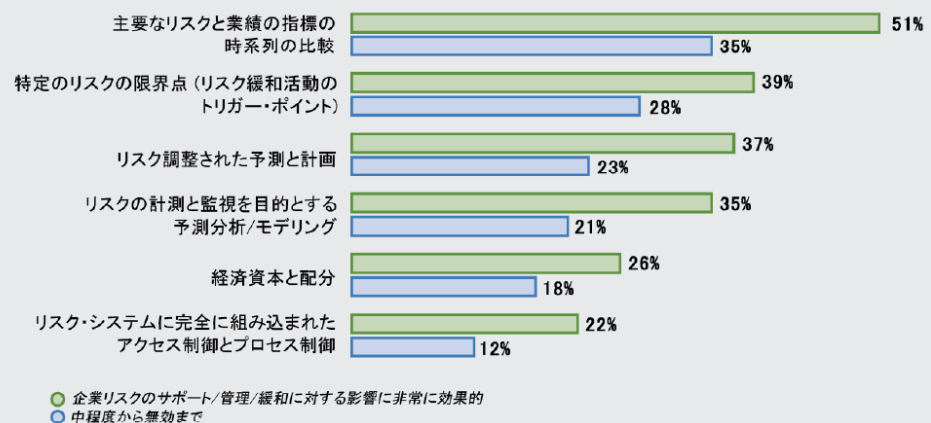
### 業績管理の拡張

リスクに対して定性的な記述を行ったり、各リスクに想定される発生頻度や影響度合いの分析を行ったり、又は個別リスクに対して組織がどの程対応力、回復力を持っているか、リスクが他の関連するイベントとどのような相互作用を生むか、などを分析をすることはあっても、従来からの業績管理においては明確にリスクのトラッキングを行うことはありませんでした。

むしろ、業績管理モデルの目的とするところは、多様な既知のリスクによる最終的なネットベースの影響のみを反映させるものであり、未知のリスクの顕在化によるインパクトを反映するものではありません。<sup>4</sup>

IBM 2008 CFO Study によると、リスク管理において高い効果をあげていると自認する企業は、約4倍の割合で業績評価・監視においても高い効果をあげていると回答しています（42%対11%）。これらの企業は、業績管理ツールを活用してリスク管理を行っています（図3参照）。全体的に、これらの企業は、リスク管理を効果的に実施できていないと認めている企業に比べて、より制度的にリスク管理を行っています。例えば、リスクの監視、報告、時系列分析、評価ツール、予測分析、リスク調整後予測、およびリスク管理プロセス制御などを活用しています。

図3  
業績管理ツールのリスク管理への活用



N = 1,229  
注：幹部は次のように質問されました。次のリスク管理活動のうち、あなたの会社で全社的に実施するのはどれですか。（当てはまるものをすべて選んで下さい）  
出典：IBM Global Business Services, The Global CFO Study 2008.

**CFO のユニークな観点とその力によって、単なるデータソースの共有に留まらず、リスク管理と業績評価を補完的に統合し、企業業績と各指標の向上を達成することが可能になるのです。**

リスクに対して経済的価値評価を実施している企業は多くありませんが、ほぼ半数の、調査の参加者（49 パーセント）は、今後 3 年の間にその手法を採用したいと回答しています。同様に、リスク調整後の業績予測、計画立案についても今後 3 年間で 23 パーセントから 38 パーセントへと増加することが予想されています。これは、リスクが次第に業績評価および意思決定プロセスの大きな部分を占めていくことを示唆しています。

*「実際にリスクを負っているのは各事業部門であるが、経理財務部門ではリスク管理を積極的に支援している。」*

*– ヨーロッパに本部を置く本社のある某大手銀行の CFO<sup>5</sup>*

### 業績にリスクを組み込む

リスクが自然に消滅してしまうようなことではないことから、企業はリスク調整後の業績管理への移行を開始する必要があります。

業績の測定、業務プロセスに対する洞察、将来に向けての意思決定のベースを得るための業績管理という、事実ベースのプロセスは、リスク管理をうまく補完するものです。

業績管理、リスク管理は共に、企業の実績、主要指標をより高い水準へと導くため、意思決定に資するものであるはずですが。このように、業績管理とリスク管理は 1 枚のコインの裏表であり、どちらも同じ目的を持ってはいますが、業績管理は既知の世界を取り扱い、過去の実績を追跡するのに対して、リスク管理は将来の不確実性を取り扱います。

業績管理に必要な機能はリスク管理にも適しています（図 4 参照）。経営面では、業績管理とリスク管理は、データ収集、分析ツール、およびダッシュボードなど、多くのコア機能コンポーネントを共有しています。多くの企業では、業績管理とリスク管理は、データ・ソースの共有さえ行っています。

図 4  
リスク管理と業績管理の特性の合致

	リスク管理の特性	業績管理の特性	期待されるメリット
成熟度	新たな方式によって、より正式で包括的な構造を企業運営の範囲内で探索	特定の専門的なリソース、手段、技術を伴う、確立され、正式化された分野	複数の専門分野の統合により、リスク管理に対して正式で計画的な特性がもたらされ、同時に業績管理の包括性が向上
データと評価指標の利用	従来型以外のリスクや財務関係以外のリスクに対する、データと評価指標中心のより大きい取り組み方の探索	データと評価指標中心の方式	業績管理の事実に基づく方式にリスクを組み込むことによって両方の分野の安定性が向上される
タイミングと影響	多くの場合、事後検証プロセス。このプロセスでは、リスク・イベントがその発生後に解釈され管理される	社内外の時系列的で企業横断的な分析は将来のイベントの予測を目的とする	両方の分野のデータ収集と分析によって、予測と予測分析の精度を向上
結果	情報に基づく決定基準の作成	情報に基づくビジネスの意思決定の推進	情報に基づく意思決定のためのより大きな基盤の実現

出典: IBM Institute for Business Value

## 「財務部門内のリスク管理の改善は大切だが、それを経營業績と一体化させることが重要だ。」

- 北米に本部を置く医療保険会社のCFO<sup>6</sup>

CFOは、業績へのリスクの組み込みを推進する理想的な立場にあります。それではCFOはどのようなことから始めればよいのでしょうか。第1段階で必要なことは、以前は見落とされていた可能性がある財務および非財務双方の重要なリスクを特定することによって、企業のリスク因子に関するより包括的な視野を持つことです。

第2段階で必要なことは、リスクを計画立案、予算編成、業績報告、および業績予測などの業績管理プロセスに組み込むことです。制度的に確立された方法でリスク管理を推進することによって、企業は潜在的リスクをより迅速に特定・対応し、効率的に準備することが出来るのです。

### リスクに対するより包括的な視野を持つ

広範囲のリスクに立ち向かうためには、企業は、リスクの検討対象を広げ、複数のリスクの中から発生時の影響と発生可能性が最も高いリスクに集中する必要があります。リスクに対するより包括的な視野を持って運営するために、企業には次のことが必要になります。

- 重大なリスクを特定し適切に定義すること
- 社内外のリスクを部門横断的に評価すること

### 最も重要なリスクの特定と適切な定義

各企業は所属する業界特有の重大で、発生可能性が高い主要リスクにフォーカスする必要があります。

最も重要なのは、企業の価値要因、例えば、収益、マージン、投資の回収などに対する脅威と、それらの脅威が、成長の源泉の改善、経営改善、および求められるビジネス・モデルの変更に、どのように影響を及ぼす可能性があるのかということです。現在の統制および管理活動を検討することによって、企業は、そのリスクによる脅威が受容可能なレベルにあるのか、受容可能でないとするなら、さらに別の行動で回避できるのかについて、正しく判断しなければなりません。

また、企業はそのリスクを注意深く適切に定義する必要があります。例えば、ハリケーンは鉄道会社にとってはビジネス・リスクではありません。むしろ、そのリスクはハリケーンによってもたらされるサービスの混乱なのです。そのため、真のビジネス・リスクを特定することに注力することが、複数の根本原因に対処できる危機管理計画の立案に寄与し、より有効なリスク管理活動を定義することに繋がるのです。その目的とするところは、根本原因に対するアクションから真のビジネス・リスクにまで視野を広げることなのです。

### 社内外のリスクの部門横断的な評価

更に企業には、資本の利用可能性、競合他社の動向、顧客ニーズの変遷、景気後退、訴訟や規制措置、株主との関係、他社による革新的な新技術の開発、政情不安などの社外のリスクにより注目する傾向があります。しかし、社外のリスクを内部から検討するとともに、社内のリスクを社外の目で検討する必要もあります。社内のリスクとは、広くとらえると、戦略リスクとオペレーショナルリスクであり、プロセス、経営管理情報、人材、その他統制、コンプライアンスに関するリスクです。

またリスクについて考察する別の見方（例えば、価値要因をベースにした方式など）を検討することも有益です。例えば、ある会社が最近、単にコストに基づく観点だけではなく、リスクに対する収益の観点から

サプライ・チェーンのプロセスを調査することを決定しました。その会社の分析から、1つの非優先サプライヤーへの過度の依存が明らかになりました。そのサプライヤーからの部品が最終製品の約80パーセントにおいて活用されていました。こうしたリスクを排除するために、その会社は、製品の設計者に命じてその特定の部品を使用しない設計に変更させました。

部門横断的なリスク管理を成功させるためには、国境や事業部門、機能組織を超えた部門横断的な協力が必要であり、リスクの漏れを防ぎ、リスク間の関連を理解するのに役立ちます。同様に部門横断的な連携は、業績評価においても重要です。リスク管理とは、取締役会レベルから中間管理職までの連携にかかっています。CFOはその連携・コミュニケーションを主導する特別な立場にあるのです。

### **計画立案、予算編成、業績報告、および業績予測へのリスクの組み込み**

ガバナンスと管理システムはリスクの管理にも重要です。どの時点でも、次の3つの活動が継続されている必要があります。

- 一連のリスクの評価
- リスク評価に基づくリスク管理計画の立案と実施
- 実施されたリスク管理計画の有効性のモニタリング

計画された活動が実施されていることを検証することも大切ですが、特定のリスクの発生可能性やリスクによる影響の低減状況の有効性を評価することも重要です。外部要因の変化がリスクに影響を及ぼす可能性があるため、一度評価したリスクを再評価する必要はないと安易に考えてしまわないことが重要です。

CFOは、計画立案、予算編成、業績報告、および業績予測に関する専門知識を駆使して、リスク管理戦略の立案に貢献することが出来る筈です。重要リスク管理指標（KRI= Key Risk Indicator）を主要業績評価指標（KPI）と共に検討することによって、企業価値に対するそれらの重大な影響をモニターすることができます。そのため、リスクを4つの主要な業績管理の枠組み（計画立案、予算編成、業績報告、業績予測）に含めることによって正しい理解が得られます（図5参照）。

### **戦略立案と業務計画策定の強化**

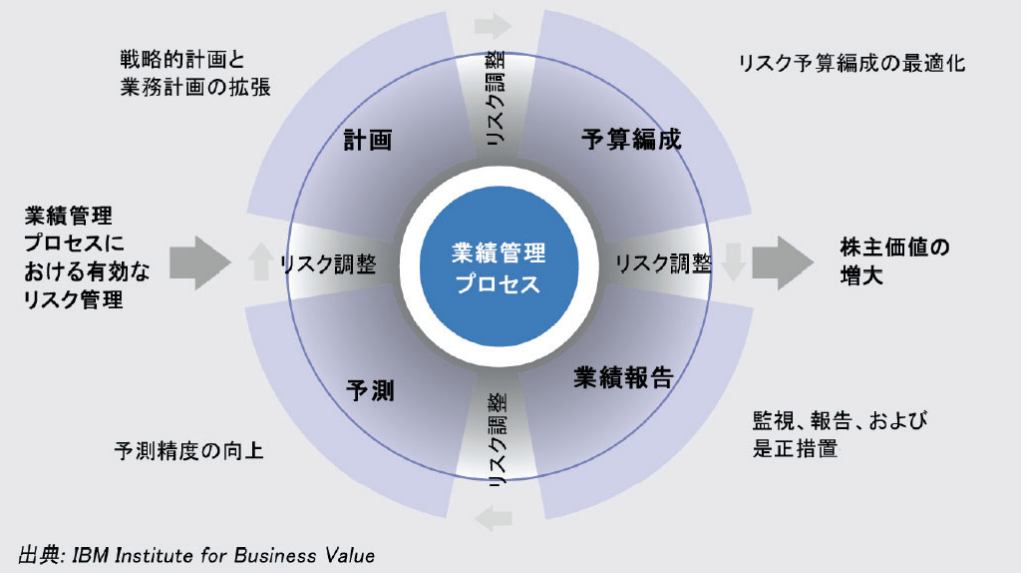
業績管理とリスク管理は連続的サイクルで運用されますが、その出発点は計画立案にあります。前述の図3で示したように、有効なリスク管理を行っている企業では、リスク調整された計画立案を行っているケースが多く見られます。また調査によると、これらの企業では約3倍の割合でより精度の高い事業計画が立案できており（10パーセントに対して31パーセント）、同様に、リスクとその対価をうまく活用できていると報告しています（11パーセントに対して33パーセント）。

リスクを計画立案に組み込むことを目指す企業は次のような検討をすべきでしょう。

- 発生時の影響が大きく、発生の頻度が高いリスクを優先。
- 特定したリスクとその根本原因から過去に遡っての分析。
- 部門内と部門間のリスクの関連分析。
- 単独のリスクに見えるリスク・イベントの、他のリスクとの複合的影響調査。
- 代替的シナリオでの計画立案。

リスクを計画立案、予算編成、業績報告、業績予測に組み込むためには、主要業績評価指標 (KPI) の測定と共に、重要リスク管理指標 (KRI) をモニターする必要があります。

図 5 業績管理のプロセスである、計画立案、予算編成、業績報告、および業績予測へのリスクの組み込み



企業は、さまざまな起こり得るイベントやある条件が発生した場合に、どのような結果が導かれるのかについて常に検討する必要があります。<sup>7</sup> 次に企業は、リスクに対する初期対応を行を行うことを想定しますが、初期対応によって意図しない結果、あるいは悪い結果が出るか、さらにそれらの結果がリスクに対する初期対応について変更が必要があるかについて検討しなければなりません。例えば、製品またはサービスの需要低下に対する一般的な対応は直接労務費の削減ですが、過去に米国の主要公共事体に見られたのと同様に、企業に大量に蓄積された知識と経験の喪失に繋がることも想定されます。結果的に、将来の経営を危機にさらすところまで拡大する可能性もあるのです。その場合、将来の経営に対するリスクを、想定される現時点の費用削減効果から差し引いて見積もる必要があります。

複数のリスクのシナリオを策定することによって、企業は、想定している特定のシナリオに対してだけでなく、その他の多くの起こり得るイベントに適用可能なリスク対応計画を立案することができるようになります。

例えば、玩具メーカーは、幼児には危険な部品が製品に含まれていた場合のシナリオを作成するでしょう。このシナリオへの対応（つまり、その危険について広告を出し、製品リコールを進めること）は、欠陥製品や危険な化学物質を含む製品、あるいは不適當で危険な動作を招く恐れのある製品の場合にも同様に適用できる可能性があります。

リスク調整された計画立案により、明確に特定されたリスクとその想定される経済的損失を反映した、一連の戦略的対策案や業務的対策案を打ち出すことが出来るのです。これらの計画は、リスク調整された予算編成においても意味があります。詳細な予算を作成するためには、起こり得るリスク・イベントの影響、関連する緩和措置、およびその後続く「波及」効果の影響を反映する必要があります。

### 予算編成の最適化（リスクへの対応とそのメリット）

予算編成のプロセスでは、計画プロセスの中で検討された状況や活動に対して、収益と費用を想定していきます。リスク調整された予算を編成するには、各活動からの収益と費用を適切な組織の階層レベルの予算に割り当てていく必要があります。

予算編成プロセスにおいてリスク調整を考慮する際には、企業は以下の項目を検討する必要があります。

- **予算の調整:** 甚大な影響が予想されるリスク・イベントに対しては、企業は、発生確率、影響度合い、および自身の対応力を判断し、次に状況の変化によるリスク軽減コストの変動などを踏まえて予算を調整する必要があります。
- **本社と現場の責任分担のバランス:** 予算編成を通して、リスクを組み込む際には、本社レベルと現場（支社・事業部門単位）レベルのバランスを検討します。一般的には、リスクに対してどこまで、どの程度軽減策を取るかを決定するのは本部であり、リスクの特定とリスク軽減策を実行するのは現場部門の責任となります。
- **ビジネスケースへのリスクの組み込み:** ビジネスケースには通常事業計画による損益予想が提示されます。しかし、計画の成功を脅かすリスクについてはあまりふれられることはありません。運営予算や資本収支においてリスクの影響が反映されているのと同様に、ビジネスケースにおいても反映すべきです。有用な例が 2006 Management Accounting Guideline (AICPA と CMA Canada による共同出版) に提示されています。<sup>8</sup>

リスク調整された予算により、より柔軟に、且つ能動的に状況の変化に対応することが出来ます。リスクイベントへの対応とその結果は、連続した 2 年間の予算差異の理由とされるのではなく（例えば、それらを使用して今期が前期、およびそれ以前と比べて悪化した理由や次の期が 1 つ前の期よりも改善された理由を説明するべきではありません）、むしろ本社レベルの業績予想に反映されます。

### 監視、報告、および是正措置の強化

リスク調整された業績報告はリスク・イベントのセンサー兼アラームになります。報告がリスクの感知により役立ち、企業内の適切な管理者への警告になれば、それだけ、企業はリスク・イベントに迅速に対応し、管理し、リスクによる悪影響を軽減させることができます。

現在、企業の経営管理システムの 50 パーセント（例：ヒート・マップ、ダッシュボード、スコアカード、および類似のシステム）でしか、リスクデータを定常的に扱っていません。また僅か 26 パーセントの企業でしか、正式にリスク指標を組み込んだ業績のモニタリングを行っていません。業績報告にリスク調整を組み込もうとする企業は次のような行動を検討すべきです。

- リスクを KPI に組み込むことによって、問題や失敗寸前の状態を検知し、迅速に是正措置を決定すると共に、先を見越した対応を取る。
- 「パフォーマンス・リスク・ダッシュボード」の開発に向けて、リスクを組み込んだ新たな経営指標 KPI, KRI の開発、導入、実装。

- KRI の傾向分析を行い、重大なレベルに至る前に、プロセスの欠陥やその他の傾向を特定する。
- 次に、KRI を監視することによって、リスクの発生確率と、そのインパクトを低減させるためのリスク軽減策の有効性を確認します。
- 主要価値要因である収益、売上、利益を追求するための、リスク調整後業績予測を開発する。

リスク調整後の業績予測はサプライズの少ないものになる筈です。業績予想結果は事業計画立案のインプットになるものであり、リスク緩和戦略の見直しに資するものになる筈です。

「将来、CFO は企業内で最初にリスクを検知する役割を担うようになるだろう。解決策を立案し、別のシナリオを提示するといった能動的立場を担うだろう。CFO の役割はリスク管理にとってより重要性を増していくことであろう。」

- ヨーロッパに本部を置くグローバル製造業の CFO<sup>9</sup>

#### 予測精度の向上

リスク管理プログラムにおいてリスクに対する予測を調整することは、非常に有益であると共に、非常に困難です。そうしたことから、リスク調整後の業績予測を行っているのは調査対象企業全体の 29 パーセントに留まっています。しかし、リスク管理を効果的に実施できていると自認する企業全体では 45 パーセントが実施しています。更に、調査によると、リスク管理を業績予測分析へ組み込んでいる企業と、財務的に優れた企業には高い相関関係があることが確認されています。

リスクによる業績予測調整を実施しようとする企業は次のような検討を行うべきです。

- リスクに関してローリングフォーキャストを実施し、時間の経過と共に発生確率、影響度合、および自身のリスクへの対応力の変化を確認する。
- リスク検知や経営予測を「勘」や経験則に基づくレベルから、定期的な分析へと改善する。

#### ケーパビリティの特定

今日の急激に変貌するグローバル市場において、多くの企業がリスク管理の方法について不安を感じているのは確かです。例えばリスクと共に新しいチャンスが巡ってきたとしても、どのリスクとチャンスに対応できるかを判断するよりも先に、現在のリスク対応能力を正確に見積もることが必要でしょう。以下の質問に答えることによってこの自己評価を進めることができるようになります。

#### リスクに関するより包括的な視野を持つ

- 自社のビジネスの価値要因にとって最も脅威になるのはどのようなリスクであるか。
- リスクが許容レベルであるかどうかを自社ではどのように判断しているか。脅威を許容レベルにまで引き上げるためにはどのような行動が必要か。
- コンティンジェンシープランとリスク管理を、主要リスクの根本原因に対してどのように関連付けることが出来るか。
- 内外のリスク、及び脅威が事業横断的、機能横断的、地域横断的にどのようなインパクトを与えているか。
- 企業リスクのプロファイルをどのように理解し、主要リスクに対してどのように臨むかを決めているか。
- 「リスクにさらされている収益または利益 (Value at Revenue / Value at Profit)」という観点からリスクを考えることを始めているか。

### 計画立案、予算編成、業績報告、および業績予測へのリスクの組み込み

- 自社ではどのようにして、最も影響力が大きく、発生頻度の高いリスクを特定したか。最重要リスクの根本原因の分析を実施したか。
- どのようにして、部門内、部門間のリスクを関連して見てきたか。リスクの潜在的、複合的影響はどのようなものであるか。
- 自社ではどのような潜在的リスクのシナリオを作成したか。
- 潜在的リスクを反映させるために、どのように予算編成を行ったか。企業リスクのうちどのリスクがコーポレートレベルの責任として認識され、どのリスクが事業部門のリスクとして認識されているか。
- 投資対効果算定において活用される内部収益率 (IRR) の値は、リスクに対してどのような調整を行っているか。
- 重要リスク管理指標を管理報告に組み込むことによって、どのようなメリットが想定できるか。
- 自社では現在、リスクを業績予測にどのように関連させているか。

### 指揮者としての CFO

企業が直面するリスクは、企業価値を毀損することもあれば、新たな価値を創造することもあります。成功裏にリスクを低減させることが出来るかどうか、多くの場合、企業の死活を決定し、市場での優劣を決定します。幾度となく見られたことではありますが、現在のリスクは狭義に定義され、その管理は場当たりの行われ、多くの場合成り行きに任されています。

CFO は、リスク調整後の業績管理の統合を推進することが出来る立場にあります。リスク管理を企業に導入するための有効な方法としては、業績の測定に使用されている枠組みと同じ技法と基盤を活用することです。第 1 段階で必要なことは、企業リスクのプロファイルに対してより包括的な視点を構築することであり、第 2 段階では、リスク評価を業績管理プロセスの計画立案、予算編成、業績報告、および業績予測と一体化させることです。

業績管理にリスクを組み込もうとする企業は多くを学びます。迅速かつ成功裏にそれらを成し遂げられる企業は、今日の課題をうまく乗り切り、将来直面するであろう不可避のイベントからも迅速に回復することができることを知るはずで

## 参考文献

- <sup>1</sup> Rogers, Stephen, Stephen Lukens, Spencer Lin, および Edwina Jon "Balancing risk and performance with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008. IBM Corporation 2007 年 10 月。  
<http://www.ibm.com/gbs/cfostudy>
- <sup>2</sup> 企業の執行情事会 "Organizing for Risk Management: Key Decisions Guiding Risk Management Activities." 2005.
- <sup>3</sup> IBM CFO Study 2008 では、上位企業という用語は調査参加者のうち、選択した財政測定基準の平均値よりも少なくとも標準偏差の 1/2 だけ上回る企業のことを指しています。そのため、上位企業という語は、この競合比較に基づく上位 30 パーセントに入る調査参加者で、それに対して、下位企業は下位 30 パーセントに入る企業を指します。IBM CFO Study 2008 では、公的に報告された財務情報が利用できる場所で標本の部分集合を調査しました。5 年間の観察により、IBM CFO Study 2008 では、その標本の収益と株価の評価に関する複合年間成長率 (CAGR) の平均よりも業績が上回る企業と下回る企業を識別できました。この部分集合に対して、その企業の株価と関連業界の指数の間の差を分析することによって株価の成長率を正規化しました。
- <sup>4</sup> 販売予測または予算は、顧客の「正常な」損益、「期待」製品ミックス、サプライ・チェーンを通じた「正常な」商品流通などを反映します。しかし、自然災害や自分で招いた災害などによって、サプライヤーが単純に失敗した場合は何が起こるのでしょうか。ビジネス業績管理 (BPM) では明確にはこれを考慮していないため、その悪影響 (そのイベントが発生) は、企業に衝撃を与えます。
- <sup>5</sup> Rogers, Stephen, Stephen Lukens, Spencer Lin, および Edwina Jon "Balancing risk and performance with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008. IBM Corporation 2007 年 10 月。  
<http://www.ibm.com/gbs/cfostudy>
- <sup>6</sup> 前記。
- <sup>7</sup> リスク管理の文脈下で、シナリオ計画が提案しているのは、リスクかリスクの根本原因のすべてを特定する必要があるということではありません。それが提案しているのは、リスクの広い定義を作成して複数の可能性のある原因を獲得することです。例えば、特定の事業単位に関するリスクが「原材料のサプライ・チェーンの障害」であるかもしれません。しかし、その障害の原因は、緩和行動を発生させるという目的とは無関係である可能性があります。
- <sup>8</sup> Epstein, Marc J. および Tamara Bekefi "Integrating Social and Political Risk into Management Decision Making." The American Institute of Certified Public Accountants および The Society of Management Accountants of Canada. 2006: 25-27.
- <sup>9</sup> Rogers, Stephen, Stephen Lukens, Spencer Lin, および Edwina Jon "Balancing risk and performance with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008. IBM Corporation 2007 年 10 月。  
<http://www.ibm.com/gbs/cfostudy>

## 寄稿者

Ellen Dulberger, Vice President, Enterprise Risk Management and Compliance, IBM Corporation

Todd Tueller, Global Business Risk Management Leader, IBM Global Business Services

Margaret Pommert, Business Performance Management Consultant, IBM Global Business Services

## IBM Global Business Service について

IBM グローバル・ビジネス・サービスは、世界 160 カ国以上において、業界知識と洞察、そして高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、お客様のビジネスの分析、最適化、そして変革を可能にします。私たちは、お客様のパフォーマンスとプロセス向上のため、そしてお客様が競争優位性を確立し、ビジネスで成功するために貢献することを目標としています。

お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318

東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階

Tel. 03-6250-8500 (代)

<http://www.ibm.com/bcs/jp/> E-mail: [ibcsmktg@jp.ibm.com](mailto:ibcsmktg@jp.ibm.com)



**IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社**

〒100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1

丸の内ビルディング 18 階

05-08 Printed in Japan

© Copyright IBM Corporaiton 2007,2008

All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴは、International Business Machines Corporation の米国およびその他の国における商標。

他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。

掲載されている製品・サービスは IBM がビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBM とは International Business Machines Corporation、またはその支配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。