

Global Financial Crisis Bulletin

金融危機の到来 ~その先にあるものは？~

October, 10, 2008

我々は現在、多くの経済上の挑戦とかつてないほどの市場の変動を経験している。この大きな不確実性の世の中において、世界中の企業経営陣は、リスクと収益のバランスを保つという非常に困難な決断に直面しています。

特に現在の金融危機の結果、経営者は、現在の経済環境で資産をどう適切にプロテクトし利用するかを判断するために、企業の資産価値評価を次々に行っています。プロティビティでは、企業の資産、あるいは価値の源泉を5つのカテゴリーに区分しました(具体的には、金融資産、顧客資産、従業員・サプライヤー、現物資産、組織の5つです)。本 Bulletin で我々は、現在、価値評価を行うことを考えている多くのクライアントからの質問事項をまとめました。多くの私どものお客様は今日の激しいマーケットの中において資産を守ろうと努力をしており、そういったお客様に対して、私どもがどういった支援が出来るかを議論させていただく機会が得られればと思っております。

Financial Asset : 金融資産

- "Cash is King"
 - 我々のキャッシュフロー予測はどの程度信頼できるか。
 - より正確に流動性資産を把握するために最悪なケースを含めシナリオ分析をすべきか。また、資本を維持するため、配当の支払いや株式の買い戻しを控えるべきか。

業績を管理するのは、非常に重要な問題であるが、流動性の状況もまた注意深く精査すべき問題です。現在は資本市場へのアクセスがある意味中断されてはいるものの、キャッシュを持ち、強固なバランスシートを保っている企業が、結局競合他社の出来ないような好機をつかむのです。

- “信用力” 関連
 - 現在の自分達の貸出枠が把握できるか？また、それが必要か。
 - 既存の借入契約を脅かすような危険な契約条項があるか。
 - 借入コストが高んだとしても、追加の金融措置を考慮すべきか？
- “投資” 関係
 - 投資戦略を変更すべきか？
 - カウンターパーティーリスクをどのようにモニタリングすべきか？
 - 会計基準の変更はどう影響するのか？
- “債権” 関連
 - 債権回収できるか？
 - 自己資本は低下しているのか？
 - 貸出方針は緩めるべきか？引締めを行うべきか？

- ・ “予算” 関連
 - 予算策定プロセスは必要な情報を提供しているのか？
 - レポートは効果的に成果をモニターできるものとなっているか？
- ・ “ヘッジ” 関連
 - ヘッジ戦略の見直しを行うべきか？また、直近の変動に対して他のエクスポージャーもヘッジするか？

顧客資産

- ・ 顧客はどう影響を受けているか。問題とすべき顧客集団があるか
- ・ 顧客の需要は変化しているか。また、需要予測は、複数のシナリオやそれに伴うコスト構造への影響度合いも考慮しているか。
- ・ 顧客満足の維持ができているか？
- ・ 我々の商品種類を変えるべきか？
- ・ 顧客の信頼と透明性は確保できているか？

従業員/サプライヤー関連資産

- ・ 従業員にフォーカスし、従業員と適切なコミュニケーションがとれているのか？
- ・ 「より大きな成果を少ないコストと労力で」を実行する準備できているのか？
- ・ 短期のインセンティブ制度は長期的な株主価値、企業価値に見合ったものなのか？
- ・ 現在の景況感に立ち向かうため、従業員は、協力的かつ倫理的観点から「正しいことを行う」ことに注力しているか？
- ・ 人員削減が必要な場合に備え、人員削減計画が立てられているか？
- ・ キーサプライヤーの財政(経営)状態はどうか？供給を確保するための非常事態対応計画が必要か？
- ・ コスト削減ができるより効果的なアウトソーシングの方法はないか？

- ・ ビジネスパートナーは、彼らのコミットを守る力があるか？

実物資産

- ・ 信頼できる指標に基づき在庫水準を管理しているか？どのようにして購買パターンを調整していくのか？
- ・ 資本支出や主要な維持計画を調整すべきか
- ・ 売却すべき資産が存在するのか？
- ・ より相応な価値で購入できる資産は他にあるのか？

組織

- ・ 現在の戦略計画策定プロセスで、急速に変化する環境下で適切に市場機会を認識できるのか？
- ・ 自社の強みは？どうやって自社の強みを活かしているか？
- ・ 自社戦略を調整したことで、注意深くモニターする必要があるレピュテーションリスクに直面しているか。
- ・ 機能していないプロセス、あるいは明らかに必要とされているものが欠けている分野があるか？また、それらを解決できるのか？アウトソーシングを考えるべきか？
- ・ IT 投資額は適切か？IT 投資に係る適切な IT ガバナンスが存在しているか？
- ・ 調査や業務革新の分野に適切に投資を行っているか？
- ・ それ相応の経営トップの姿が示されているか？我々の倫理プログラムは有効か？
- ・ この困難時期のコスト削減や企業倫理観の欠如によることに起因するコンプライアンス(規約)違反のリスク増加はないか？
- ・ (コンプライアンス違反に絡む)エクスポージャーそのもの、それが増加しているかを認識しているか？よりよいリスク管理により利益を得られるか？経営者からより多くのリスクレポートや透明性を求められるか？
- ・ 自社のブランドを世間の疑惑を招く問題にさらすよう

なことはしていないと言えるためには、どのように我々の組織の倫理、コンプライアンスプログラムをモニタリングしていけばよいか？

最適な時期にこれらの問題に挑戦していることを示すような強固なフレームワークを保有しても、経済危機は突然やってきます。多くの企業は最近 ERMプログラムを実行し始めましたが、まだビジネス管理に結びついていないコンプライアンス活動について「確認」を行っているだけの企業もいますし、戦略や効果的な決断や収益管理に活用しているところもあります。

我々は、金融危機より前から、戦略、リスク管理及び収益管理が次第にまとまり、統合する方向へ向かっているのを肌で感じていました。企業は、経営チームの不確実性や変化への対応を支援するために可能なツールを拡大しようと模索しているのです。我々は、既存のリスクを考慮することで、企業戦略が確固で現実的なものになると信じています。また、リスク考慮後の戦略の実行が効果的の測定されたモニターされた場合、経営は、株主価値が創造されるばかりではなく、守られるのだということに対するより多くの信頼が得られるということも信じています。この微妙なバランスが長期にわたる全社的収益管理をもたらします。

プロティビティでは、リスク/収益のバランスを効果的に保っている企業こそが、長期的、あるいはこういった時期でもよりよいパフォーマンスが出せるのだと信じています。リスクとマネジメントのコンサルティングが我々の出来る全てですから、我々は、今日への挑戦を行うクライアントを支援できるのだと思います。我々は、海外も含めたビジネスコンサルティングソリューションを提供しますが、我々は、ビジネス上の問題をリスクという側面を通じて観測するという独特の視点を持っています。コスト削減の視点から、プロセス改善への視点、ガバナンス強化の視点、など、我々は企業が直面する多くの問題に対しソリューションを提供することが出来ます。