

効果的なリスクおよびコンプライアンス管理が業績を向上させる

財務チームの役割はかつてないほど重要になっており、CFO は本来業務の遂行に加えて全社的な戦略を策定することで、長期的な成長と業績向上に貢献しています。しかし、財務責任者の多くは十分な成果をあげていないと感じています。

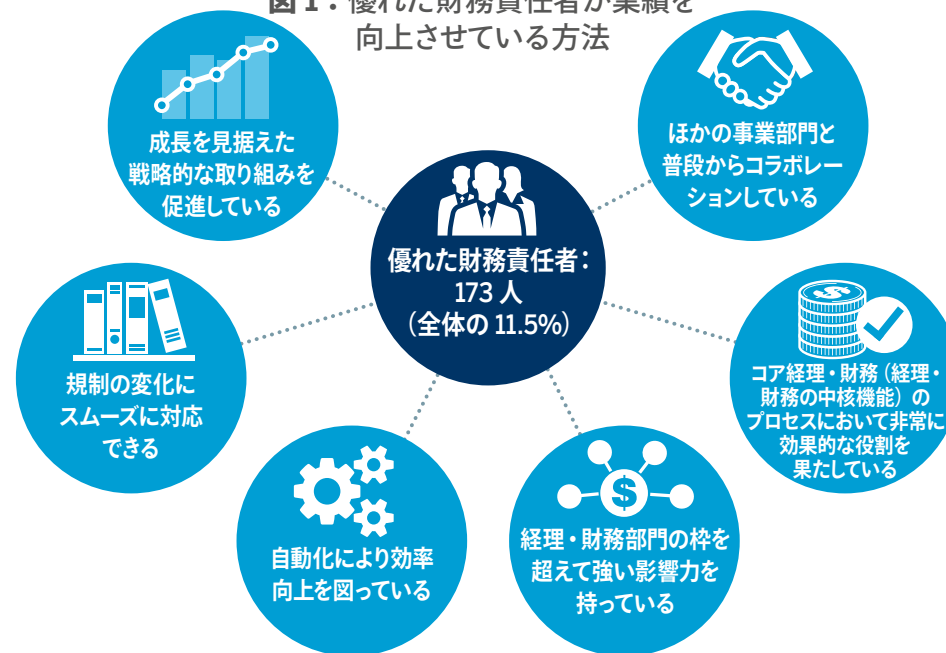
高いパフォーマンスを発揮している少数派の財務責任者はどこが違うのかを探るため、Oxford Economics と SAP は、世界各国の CFO やその他の上級幹部 1,500 人を対象に、目標と課題に関する調査を行いました。その結果、優れた財務責任者には 6 つの共通点があることが分かりました (図 1)。コア経理・財務 (経理・財務部門の中核機能) の活動やガバナンス、リスク、コンプライアンス (GRC) 部門との関係構築などの点で優れていたのです。調査の回答者のうち、優れた財務責任者に該当したのはわずか 11.5% でした。一方で、調査の結果から、これら 6 つの共通点が全社的な業績、効率、GRC マネージメント効果の向上に大きく貢献していることも明らかになりました。

優れた財務責任者とは

1. 経理・財務部門の枠を超えて強い影響力を持っている
2. 成長を見据えた戦略的な取り組みを推進している
3. 自動化により効率向上を図っている
4. コア経理・財務 (経理・財務の中核機能) のプロセスにおいて非常に効果的な役割を果たしている
5. 社内の各事業部門と普段からコラボレーションしている
6. GRC 部門と密接に連携しており、規制の変化にスムーズに対応できる

過去 1 年間の収益成長率が 0.1% ~ 5% であった企業では、成長率がマイナスまたはゼロであった企業に比べて、GRC 部門が非常に効果的であると答えた割合が大幅に高くなっています。

図 1：優れた財務責任者が業績を向上させている方法



経理・財務部門がこの 6 つの点に積極的に取り組みれば、それに見合った効果が得られます。優れた財務責任者では、それ以外の財務責任者と比べ、会社の市場シェアが拡大していると答えた割合が約 2 倍になりました。その背景には、優れた財務責任者の方がコストを非常に厳しく管理していることがあります。そして優れた財務責任者はテクノロジーのイノベーションを最大限に活用しています。さらに、一般的に企業リスク管理 (ERM) と総称される GRC を担当する部門と密接に連携している点も見逃せません。

経理・財務部門の成功を支える堅牢な GRC

CFO の役割がどれだけ拡大、進化しても、GRC との関わりは深く、その管理が重要な責務であることは変わりません。もちろん、関わり深さは業種や企業によって異なります。それでも、**調査に回答した経理・財務部門幹部の 68% が、リスクおよびコンプライアンス管理の最適化を重要ビジネス目標として挙げており、ほかの目標よりも多く言及しています。**

ほぼすべての回答者 (97%) が、経理・財務部門が社内でリスクの監視と評価において大きな意思決定権を持っていると答え、93% がコンプライアンス確保とポリシー適用についても同様だと回答しています。Airbus Defence and Space 社の CFO であるジュリアン・ホワイトヘッド (Julian Whitehead) 氏は「コンプライアンスの運用を間違えると、損なわれる価値の大きさは計り知れません」と述べています。

この領域では優れた財務責任者の特徴がよく表れています。特に自社の GRC 部門が非常に効果的であると答えた割合が、優れた財務責任者以外ではわずか 38% であったのに対して、優れた財務責任者では 57% に上り (図 2)、リスク管理部門との緊密なコラボレーションや規制の変化に対する万全の備えといった特徴が認められました。見方を変えれば、こうした割合の差は、**多くの企業に GRC の効果を向上させる大きなチャンスがあることを示しています。**調査では、堅牢な GRC プロセスと収益拡大の間に相関関係があることも分かりました。過去 1 年間の収益成長率が 0.1% ~ 5% であった企業では、成長率がマイナスまたはゼロであった企業に比べて、GRC 部門が非常に効果的であると答えた割合が大幅に高くなっています。

優れた財務責任者が卓越している点はほかにもあります。リスク管理とコンプライアンスの最適化を優先ビジネス目標のトップ 3 に挙げた割合が、優れた財務管理者以外では 70% であったのに対して、優れた財務管理者では 52% でした。この結果は、優れた財務責任者がいる企業では GRC の最適化がすでに完了していて、経理・財務部門はその先の優先目標に集中できていることを示唆しています。

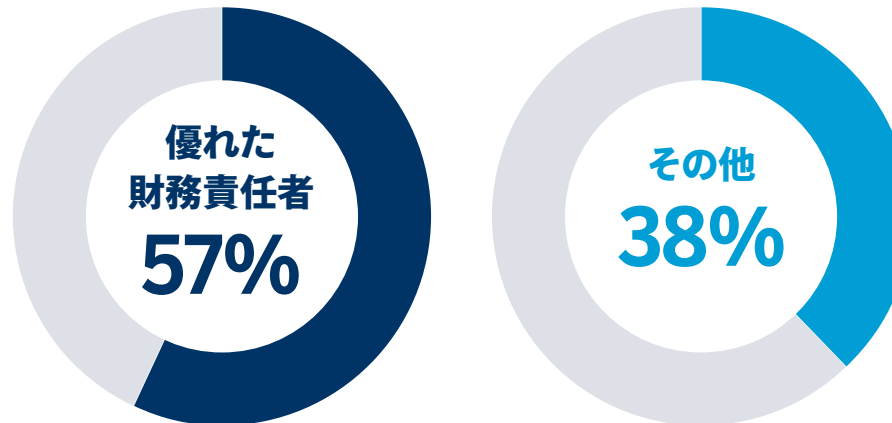
Johnson Controls 社の CFO であるブライアン・スティーフ (Brian Stief) 氏は、基本的な財務管理の責務 (業績管理、投資家向け広報活動、資本配分など) に次いで、企業リスク管理を 2 番目に重要な責務と見なしています。スティーフ氏の会社では「どのリスクにもスポンサー、つまりそのリスクを軽減する活動の責任者がいます」とのことです。ERM の業務にはコンプライアンスと内部統制があり、同氏はそれらを会社の取締役会に報告します。「取締役会が会社を監督するうえで真っ先に考えるのが企業リスク管理です。企業リスク管理はビジネス戦略のリスクだけにとどまりません」と同氏は説明しています。

「取締役会が会社を監督するうえで真っ先に考えるのが企業リスク管理です」

Johnson Controls 社、
CFO ブライアン・スティーフ氏

図 2：優れた財務責任者は効果的なリスク管理を実践

「自社の GRC 部門は非常に効果的な役割を果たしている」



複雑化する規制への対応

法規制コンプライアンスは依然として CFO が最重要視する課題ですが、この課題には 2 つの要素があります。1 つ目は法規制の変更に伴うリスクを管理する必要があるという点です。法規制の変更は、企業の業務に影響し、コンプライアンスにかかるコストと労務が膨れ上がる原因となります。調査回答者の 4 分の 3 以上 (77%) が**過去 2 年間に法規制の改正とコンプライアンスの課題によって経理・財務部門の複雑さが増したと回答しています。**

EY 社のパートナー & グローバルファイナンスプラクティスリーダーであるトニー・クリマス (Tony Klimas) 氏によれば、ビジネスモデルの変革によってほぼすべての経済セクターが混乱に陥っている中、規制当局は警戒を強めており、変化する状況に後れを取らないよう対応しようとしているため、必ず法規制は改正され、おそらく厳しくなるとみられています。同氏は次のように説明しています。「コネクテッドカーであれ、オンラインショッピングであれ、医療の提供であれ、どの業界でもデジタルテクノロジーによる大きな変化が起きています。規制当局も積極的に動き、ステークホルダーを保護することに注力していくでしょう。CFO はコンプライアンス確保の取り組みの最中にあります」

2 つ目は、経理・財務部門が収益認識の新しい報告ルールや地方税法の変更といった既存の法規制や今後施行される法規制に対応しなければならない点です。調査回答者の 71% は自社の経理・財務部門がこうした新しい法規制にスムーズに対応できると答えています。非常にスムーズに対応できると答えたのはわずか 16% でした (図 3)。専門家は、ここでも自動化によって人的ミスリスクを最小限に抑え、コンプライアンスの定型業務を効率化することで大きな違いが生まれると述べています。

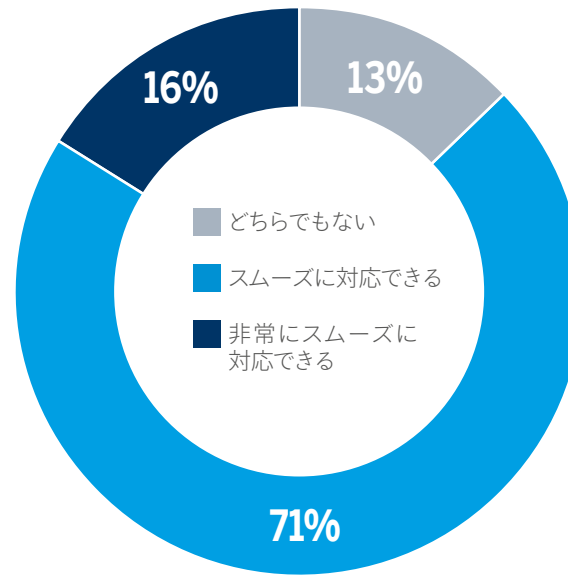
その一方で、Deloitte Consulting LLP のサム・パリク (Sam Parikh) 氏の説明によると、CFO がさらに多くのトランザクション業務をロボットによる自動化や人工知能といった新しいテクノロジーに任せられるようになることで、経理・財務部門はそれに関連する新たなリスクを管理するために GRC 部門と密接に連携することが必要になります。たとえば、企業も規制当局も「ボット」の監視やサイバー攻撃のリスク管理の方法を見つけ出さなければなりません。その結果、GRC 部門はリスク管理により注力することになるとパリク氏は見ており、「経理・財務部門と GRC 部門の連携に関しては、連携がさらに進展し、組織全体の成功にとって重要になると思います」と語っています。

「規制当局も積極的に動き、ステークホルダーを保護することに注力していくでしょう。CFO はコンプライアンス確保の取り組みの最中にあります」

EY 社、パートナー、トニー・クリマス氏

図 3：コンプライアンス管理に改善の余地

貴社の経理・財務部門は、新しい法規制に合わせたコンプライアンスの調整と管理に、どの程度スムーズに対応できますか。



デジタルプロセスによって生まれるリスクの領域が拡大する見込みから、経理・財務部門とリスク部門の円滑なコミュニケーションの重要性が浮き彫りになっています。まさに、今回の調査結果から、**経理・財務部門と GRC 部門の密接なコラボレーションによって業績が飛躍的に向上していることが分かります**。利益率が 5.1% ~ 10% 伸びた企業の回答者のうちほぼ半数 (46%) が、経理・財務部門と GRC 部門が継続的にコラボレーションしていると回答したのに対し、利益率があまり伸びていない企業ではこれが 22% でした。

専門家は、両部門が密接に連携することで双方にメリットがあると述べています。リスクに対する定番のアプローチである「3つの防衛線」によると、第1の防衛線はそのリスクに責任を持つ部門の責任者、第2の防衛線はリスクおよびコンプライアンスの専任部門による監視、第3の防衛線は内部監査による第三者評価です。経理・財務部門が第1の防衛線に、GRC 部門が第2の防衛線になり、2つの部門がデータやレポートを簡単に共有できれば、全体的なリスク管理プロセスの効率が明らかに向上します。各部門をサポートするビジネスシステムを統合することで、そのような共有とコラボレーションの強力な基盤を構築できます。

サイバー脅威

世界中の大企業に対して行われた最近の攻撃を見ても分かるように、データ侵害やシステムへの不正侵入は、ステークホルダーの信頼を損ない、ブランドアイデンティティと株主価値を脅かします。たとえば、5月中旬には、Deutsche Bahn 社、Renault 社、PetroChina 社などの企業で、ユーザーが Windows のセキュリティパッチを適用しなかったために何十万台ものコンピューターがランサムウェアウイルスに感染しました。よく引用される Ponemon Institute 社の調査によると、サイバー攻撃の標的となった企業の株価は、投資家が問題に気づいたその日に 5% ほど下落する可能性があり、業務の中断によって発生するコストは膨大な額になる可能性があります。

それにもかかわらず、今後2年間に自社のビジネスが直面する主なリスクとしてデータとプライバシーの侵害を挙げた回答者は全体のわずか 56% でした (図 4)。サイバーセキュリティは多くの企業にとって、GRC における危険な盲点となり得ます。きちんと対処しないと、企業の信頼低下と経済的損失に即座につながる可能性があります。

図 4：サイバーセキュリティはリスク管理の盲点か？

今後2年間で貴社にとって最も大きなビジネスリスクになるとされる領域は何ですか。
トップ3に挙げられた回答

マクロ経済要因
(成長の鈍化、金利の上昇など)

90%

新たな競合相手の登場による
ビジネスの崩壊

61%

コスト/人件費の増加

58%

サイバーセキュリティ
(データ侵害とプライバシー侵害)

56%

地政学的な大変動
(国家安全への脅威など)

36%

優れた財務責任者には、サイバー犯罪の脅威を十分に意識している人がはるかに多いという傾向があります。68% が主なビジネスリスクとして挙げており、ほかの財務責任者では 54% でした。また、当然かもしれませんが、銀行業界の財務責任者も、サイバーリスクの管理を非常に重視しています。銀行業界の回答者の 76% がサイバーリスクの管理を主なビジネスの脅威として挙げています。

利益率が 5.1% ~ 10% 伸びた企業では、利益率があまり伸びていない企業と比べて、経理・財務部門と GRC 部門が継続的にコラボレーションしていると回答した割合が 2 倍以上になりました。

オーストラリア・コモンウェルス銀行の CFO であるデイヴィッド・クレイグ (David Craig) 氏は、信頼とセキュリティが自行のブランドの中心にあると説明しています。当然のことながら「お客様は口座から盗まれたくないのです」とクレイグ氏は言います。「古き良き時代、銀行の建物には大きな円柱を配して、安全だという印象を与えていました。今の時代は、サイバーセキュリティが強固であることが重要です」と同氏は指摘しています。

「古き良き時代、銀行の建物には大きな円柱を配して、安全だという印象を与えていました。今の時代は、サイバーセキュリティが強固であることが重要です」

オーストラリア・コモンウェルス銀行、
CFO デイヴィッド・クレイグ氏

この調査に回答したリスクおよびコンプライアンスの責任者のうち、サイバーセキュリティを主なビジネスリスクとした人はわずか 46% で、CFO の 54% より少ない結果になりました。サイバーリスクは全社的に存在するものであり、単独で全責任を負えるものではありません。とはいえ、万一の事態が起きたときにその影響はあまりに大きいため、経理・財務部門と GRC 部門が先頭に立ってプロセスとテクノロジーを整備し、サイバーリスクを管理することが望まれます。

結局のところ、財務責任者は組織の価値を奪いかねないあらゆるリスクに関心を持たなければなりません。こうした責務では、経理・財務部門と GRC 部門の双方が効果的な能力を発揮できるよう両部門間でコラボレーションすることが重要になります。

求められる行動：

- 標準化されたデータとレポートを簡単に共有できるようにすることで、経理・財務部門と GRC 部門とのコラボレーションを促進する。
- 経理・財務部門と GRC 部門をサポートするビジネスシステムを連携させる。統合することによって 2 つの部門がさらに効果的な役割を果たせる領域を検討する。
- 経理・財務部門とリスク管理部門のリーダーが足並みを揃えて、サイバー犯罪から組織を守るために必要な対策をとる。

オックスフォード：+44 (0)1865 268900

ロンドン：+44 (0)207 803 1400

ベルファスト：+ 44 (0)2892 635400

ドバイ：+971 56 396 7998

フランクフルト：+49 69 96 758 658

ミラノ：+39 02 9406 10

パリ：+33 (0)1 78 91 50 52

ケープタウン：+27(0)21 863-6200

ニューヨーク：+1 (646) 786 1879

ボストン：+1 (617) 206 6112

シカゴ：+1 (773) 867-8140

フロリダ：+1 (954) 916 5373

ロサンゼルス：+1 (424) 238-4331

メキシコシティ：+52 155 5419-4173

フィラデルフィア：+1 (610) 995 9600

サンフランシスコ：+1 (415) 214 3939

トロント：+1 (905) 361 6573

シンガポール：+65 6850 0110

香港：+852 3103 1097

メルボルン：+61 (0)3 8679 7300

シドニー：+61 (0)2 8458 4200

東京：+81 3 6870 7175



メール：
mailbox@oxfordeconomics.com

Web サイト：
www.oxfordeconomics.com