

# マネジメント・コントロールにおけるリスクとリターン

早稲田大学大学院会計研究科 小林啓孝

## 1 問題意識

現代の企業が生存していかなければならない環境は、不確実である。企業は不確実性のもとで経営を行っていかねばならないのであるが、近年は変化のスピードが加速化し、しかも思わぬ変化が突如として生じる頻度が高くなっている。

企業環境が不確実であるということは、収益や利益との関係で言えば、企業のあげる収益や利益が確実には予測できずに、予測を外れて変動する可能性が高い(=リスクがある)ということの意味する。

リスクに関しては、よく「高リスク・高リターン、低リスク・低リターン」ということが言われてきた。仮にそのような関係が成立するとするならば、企業を経営するにあっても、リスクとリターンの関係を考慮に入れて経営を行うべきであると思われる。リターンだけを考えると企業の存続が危うくなりかねないし、リスクを恐れて保守的な経営を続けているとじり貧となり、これまた企業の存続が危うくなる可能性があるからである。管理会計との関係で言うならば、リスクとリターンを考慮に入れて計画の設定やコントロールを行うべきと言えるであろう。

ところが、実務面でも、学問面でも管理会計の分野ではこの両者を同時に視野に入れてはこなかったと言ってよいであろう。一例を挙げれば、管理会計上の重要なマネジメントのツールである予算は、目標値となる特定の値が示されるだけであるし、その編成過程においても不確実性を十分に考慮に入れているわけではない。リスク、リターンとの関係で言えば、基本的にリターンしか考えてこなかったのである。

以上のようなことから、本報告では、不確実性のもとでの企業経営に対するマネジメントツールに有用性を加える試みとして、リスクとこれに対するリターンを考慮に入れたマネジメント・コントロールについて検討することにする。

## 2 RAPM

近年、日本の総合商社では、リスクとリターンの両面を考慮に入れた RAPM (risk-adjusted performance measure)をベースにしたマネジメント・システムが導入されている。これは金融機関におけるリスク管理の方法を参照しながら、独自の工夫を凝らしたものである。

日本の総合商社は(1)与信業務や投資案件への投資など、金融機関と同様な側面を持っている、(2)多様な業務に従事していることから横断的に事業の評価ができる統一的な指標が欲しかったなどの理由から、金融機関で用いられている標準的な手法にそれぞれの総合商社独自の工夫を加えた RAPM を用いるようになった。三菱商事、三井物産、住友商事、丸紅、伊藤忠などの日本の大手総合商社は全て RAPM を用いたマネジメント・システムを採用している。総合商社の場合、RAPM をリストラクチャリング、リスク総量管理、計画設定、業績評価など多様なマネジメントの局面で使用している。

本報告では、RAPM についての簡単な紹介を行う。

### 3 RAPM の検討

RAPM は、リスクとリターンの両方を同時に考慮に入れたアプローチであり、従来の管理会計にはなかったものとして評価できる。問題は、金融機関や総合商社以外の一般の事業会社にもこのアプローチが適用できるかどうかである。

この点について検討を行う。