

はじめに

本シリーズは、ハーバード・ビジネススクールの機関誌、Harvard Business Reviewの名著論文集である。同誌が持つ「普通の経営哲学」の価値を見直すべく、テーマごとに編集したものである。

近年、ブラック・ショールズ方程式、デリバティブ、オプションなど、金融業界で使われてきた技術（金融工学）が、一般のビジネスに生かされ始めている。こうした金融工学とマネジメントの問題を取り上げたのが本書である。金融工学は、リスク管理や最適投資決定などにその力を発揮する。金融工学の活用は、今日のビジネス社会で勝ち残るための必要条件となっており、よいたらう。

第1章では、経営に金融工学を活用した五社のケースを紹介する。五社はそれぞれ経営課題を抱えていたが、伝統的手法ではその解決は無理だった。なぜなら、コストもリスクも高すぎたからである。ここでリスクの構造を解明し、その大きさを計算し、それを低減させるのに、金融工学が役に立った。これらのケースは、どのような場合において金融工学の技術を利用することが適切なのか、その指針を与えてくれる。

第2章では、オプション理論の有用性を論じている。これまで投資の意思決定に使われることの多かった正味現在価値（NPV）分析は、実は投資機会のとらえ方に問題があった。その点を考慮したオプション理論を用いることで、より柔軟で弾力性の高い経営判断が可能になる。

金融市場は、投資から生まれる価値に対する最終的な決定者であり、不確実性が価値に及ぼす影響

を算出することもできる。第3章は、この金融市場のルールを取り入れて、不確実性に対して客観的な洞察を加え、これまでよりも複雑かつリスクの高い案件について意思決定していく方法を紹介する。

製薬業界は研究開発に莫大な投資が必要となつて、規制にも左右されやすい。さらにグローバル企業ともなれば、金利や為替の変動リスクも存在する。世界最大の製薬会社であるメルクは、こうしたさまざまなリスク管理に金融工学を生かしている。第4章では同社の女性CFOのインタビューからその手法を解き明かす。

第5章では、従来から使われてきたディスカунテッド・キャッシュフロー(DCF)法の限界を指摘し、戦略的意思決定に携わるマネジャーが知っておくべき価値評価法を紹介している。

第6章では、第5章で提案された修正現在価値(APV)法による事業価値の評価について、解説を加えている。

第7章では、リアル・オプションを用いた事業価値の評価について、例を示しながら解説している。

二〇〇一年一月

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部