

# 事業投資評価制度の改善③ 計画立案とGRC視点の 「分析・シミュレーション」の活用

小川 康

インテグレート株式会社  
代表取締役社長 エグゼクティブコンサルタント

## 「確からしき」と「リスク」

前号では、事業投資の評価にあたって、「前提は確からしいのか」という問いかけから、仮説指向計画法を紹介した。仮説指向計画法は、事業投資の前提を仮説と呼び、実行過程で仮説の妥当性をチェックすることによって、柔軟に仮説を修正しながら目標を達成する、計画と実行の方法論である。

この方法論に沿って、事業投資の評価のコンサルティングをすると、どうも「リスク」という言葉はしつくり来ず、代わりに「確からしき」という言葉を用いることが多くなる。例えば、「経営者は、確からしきを知りたいのですよ」とか、「この計画の確からしきを、もっと詰めていきましょう」という会話をすると、事業投資計画の掘り下げ、即ち、確からしきを高める取り組みが一段と進みやすく、「リスクの

洗い出しをしましよ」というと、成長を達成しようとする躍動感が損なわれるように感じるのである。些細な違いと思われるかもしれないが、そもそもリスクの分析は、事業主体（営業部などの実行者）の意思を排除する確率・統計的立場を基本的に取るのに対して、事業投資には、目標を達成しようとする事業主体の強い意志が求められる点に注意したい。

図1は、前号の図3と同じものである。確定していない要因を仮説データと呼び、それぞれの変動幅を考える、あるいは、それぞれの仮説データとにありうるシナリオを考え、基準値・最小値・最大値として整理した一覧表である。この一覧表だけでも、事業主体が考えた前提を理解するために役

## 感度分析(Sensitivity Analysis)の活用

企業の新たな成長の柱となることを目指す事業投資では、新しいアイデアであるだけでなく、それなりの規模があり、複雑さを伴う。そのため、意思決定者からすると、事業主体が何を考えているのか、具体的な考えがわかりにくくなりがちである。感度分析は、複雑な計算が行われている場合でも、事業主体が考えた前提条件を、意思決定者が直感的に理解できるように整理して示す、強力な武器である。

図1●仮説データ(前提)を一覧にし、根拠を共有・議論する

仮説名	基準値	最小値	最大値
初年度市場規模	5,500	3,000	12,000
製造原価	8.90	8.70	9.30
製造要員人件費	6	5.4	6.6
ライン当たり必要製造要員数	20	18	21
市場成長率(5年間)	5%	3%	8%
ピーク時シェア	30	20	43
修繕費率	5	4	6
製品価格	16	12	18
価格下落率(5年間)	5%	2%	8%
ライン当たり建設費	450	420	500
ライン当たり光熱費	2	1.6	2.4
注文当たり必要訪問回数	7	5	10
販売費人件費/人	8	6.4	12
一人当たり訪問可能回数	2	1	3
初期投資	20	契約によって確定済	

立つが、感度分析は、それぞれの要因の影響度と、さらに、その順番を示す点が優れている。

例えば今後のコスト要因であったり、売上げ要因であったりと、現場的な感覚で言えば「気になる」「心配になる」という要因はたくさんある。しかし、ビジネスの世界では、時間は常に限られているので、対応すべき優先順位をつける必要が出てくる。感度分析は、それぞれの変動要因の影響度を知らると共に、限られた時間の中で、その後のタスクの優先順位を決める手助けにもなるわけである。

図2●各仮説データの影響度(事業主体の考え)を、直感的に理解できるように感度分析を活用する

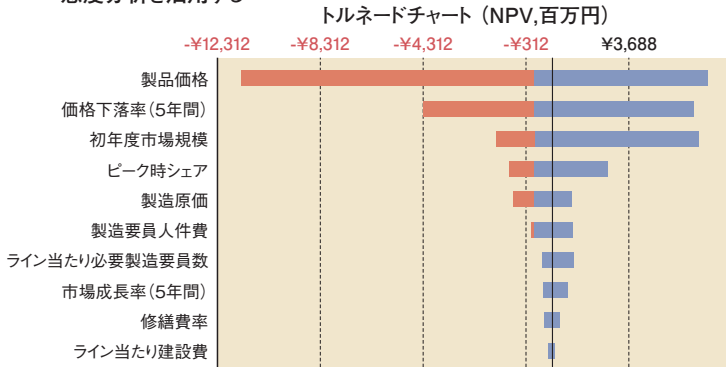


図2は、感度分析(トルネードチャート)の例である。例えば、図2の一番上の横棒は、製品価格が想定された変動幅のぎりぎりまで下落すると、全ての要因の中で、最もNPVに悪影響を及ぼすことを示している。また、製品価格・価格下落率(5年間)・初年度市場規模は、NPVをプラスにするうえで、ほぼ同程度の影響度があることを示している。このことは、NPVを最大化するために必要な行動を考えるヒントになる。また、製造原価は、それほど大きな影響を示していない。これはなぜなのか、意思決定者

が理解できなければ、企画者に質問しなければならない。他にも、質問を要する点が見つかるかもしれない。感度分析(トルネードチャート)はこのように事業主体の考えを、直感的に読み取れるように示し、事業投資のアカウンタビリティを高める。図1と図2を比較していただくと、感度分析が、事業主体が考える「確からしさ」を示していることを実感いただけるのではないだろうか。このように、事業投資の長所・短所を数字に基づいて可視化すると、意思決定に貢献するだけでなく、必要な行動の検討を促す効果も得られる。

## GRCへの活用

感度分析は、さまざまな変動要因の影響をシミュレーションした結果を示すので、企画者がプランニングに活用する場面が多い。例えば、ある程度事業計画が出来上がってきた段階で企画者が感度分析を行って、詰めが甘い点を発見し、計画の精度を高めていく、といった使い方である。

また、違う使われ方では、GRC視点の活用が目玉されている。GRCとは、ガバナンス・リスク・コンプライアンスの頭文字を取った言葉で、経営管理のキーワードとして重視されるとともに、業務監査の立場で重視されている概念である。GRCが対象とする業務は経営全般にわたるが、事業投資の立案と意思決定プロセスも、当然対象に含まれる。しかし、事業投資の立案と意思決定のプロセスは、どのような状態を適正とするのか、基準もツールも整備途上にある。事業投資の立案と意思決定のプロセスに、感度分析を必須とすることは、事業主体が考えた前提を可視化し、それを意思決定者が共有し、リスク(確からしさ)を理解した上で意思決定を促す、ガバナンス強化の有効な手段である。また、チャートの形で、記録が明示的に残されるので、ブラックボックスになりにくく、監査を行いやすい。このような企画立案の高度化と、GRCの強化の相乗効果を狙って、感度分析を各企業で積極的に活用することをお勧めしたい。

次回第四回は、事業投資意思決定の質を高めるために投資評価の事務局が果たす役割と、投資実行後さまざまな変化への対応を促し、事業投資を成功に導くフォローアップに関して紹介する。

### 参考文献

- 籠屋邦夫「選択と集中の意思決定」(東洋経済新報社、二〇〇〇年)
- 福澤英弘、小川康「不確実性分析実践講座」(ファーストプレス、二〇〇九年)