

事業投資評価制度の改善④ 意思決定からフォローまでの 業務プロセス運用

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

事業投資評価事務局の役割

前回までに、NPVの注意点、前提を共有する方法論、GRC視点での分析・シミュレーションについて、ご紹介してきた。連載最終回となる今回は、事業投資評価制度の運用についてご説明したい。

事業投資評価に求められるのは、中立性・客観性・一貫性である。しかし、提案部門だけが意思決定会議で

説明を行うと、提案部門の立場が主張され不都合な情報が隠されたり、強いバイアスに基づく楽観的な見通しが示されたり、案件ごとに説明のポイントが異なったりする。このよう

な状況では、経営者の善管注意義務に問題が生じかねない。そこで、多くの企業では、事業投資評価業務の事務局が設置されている(図1)。

経営者の意思決定を支援するためには、経営者へ中立的な見解を提供

することが求められる。そのため、投資評価事務局は、投資評価に必要な定性情報・定量情報の標準化(ルール化)や、会議の運営、各提案部門向け研修等の運営、ツールの導入等を主な役割としている。

また、提案部門の支援を重視している例も、製造業を中心に多く見られる。提案部門に密接に関わり過ぎると、ミイラ取りがミイラになってしまう、中立性が損なわれてしまう恐れがあるが、提案部門の事業化企画能力を補い、根掘り葉掘りヒヤリングをすることによって確からしさを確認する重要な目的がある。提案部門の味方となり、かつ、時には問題点を指摘しなければならぬ難しい立場であるが、中立性を保つ原則を忘れないことが肝心である。

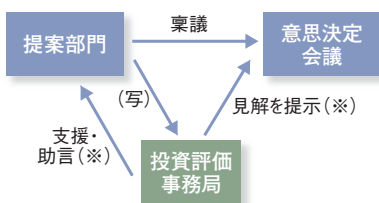
投資実行後のフォローアップが大切

事務局は、意思決定の支援を目的に設置されることが多いが、一部の企業では、投資実行後のフォローアップの役割

も担うようになってきている。つまり、一時点ではなく、数年以上の時間軸にわたって、事業投資案件に関わるのである。意思決定はもちろん重要であるが、事業投資の成功には実行段階におけるフォローアップが重要なからである。

しかしながら、「見える化」の反対の「見えない化」パワーは、新規事業やR&D投資の実行段階に関して極めて強力なことがある。特に事業部制のように、部門全体の損益で業績管理している企業では、部門全体の収益責任を逆手にとり、個別の投資案件の状況を「見えない化」する傾向が強い。すると、減損などの不幸な結

図1 ●事業投資評価業務における事務局



※投資評価事務局が、提案部門に助言を行うか、意思決定会議に見解を提示するかは、提案部門のニーズによって異なる。

果が明白になって初めて、経営陣が実態を知るようになる。このような「悪いサプライズ」を避け、仮説(前提)が外れてきた場合に、早く次の一手を打つことがフォローアップの目的である。フォローアップの考え方は、連載第二回・第二回でご紹介したが、例えば、図2のように、仮説データ(前提)のそれぞれにフォローアップのタイミングを設定し、仮説データが外れていないかを確認する。外れていれば、目標の修正が必要かもしれない。年に一回、または、半年に一回のフォローアップでも、フォローアップしないよりは良いが、重要なフォローアップのタイミングを逃さないように、図2のようにあらかじめタイミングを整理しておくことが望ましい。

二年前に内部統制のフレームワークが変更

今年の五月に、COSOの内部統制フレームワークが二年前に改正され、組織のパフォーマンス改善等を目的とした二七の原則が示された。その中には、リスク評価という大きな柱が示されているが、その目的は、企業が成長を達成するために適切なリスクマネジメントを行うことである。これから意思決定のプロセスを整備・改善される場合に、ぜひ新フレームワークの活用をお勧めしたい。本連載で重点を置いたのは、事業投資のリスクマネジメントにおいて、NPVやリスク分析のように複雑な投資案件を単純化して示すことではなく、前提を明らかにして共有することである。計算が重要なのではなく、計算の前提が重要なのである。利益を分解することによって、利益の前提が明らかになり、事業計画を時間軸で分解することによって、フォローアップのタイミングが明らかになる。

本連載の終りに、連載内容をまとめて若干の補足を加えた投資評価業務の「あるべき姿」(図3)とチェックポイント(図4)をご紹介します。これは主に仮説指向計画法と戦略意思決定法に基づくものであるが、まだまだ実務的な改善の余地が多いのではないかと思います。多くの企

図2 ● 仮説データ(前提)一覧(前号・前々号掲出)から、フォローアップ計画を作成する

仮説名	仮説データ(前提)一覧			時間軸を検討し、フォローアップのタイミングを設定する	フォローアップ計画の例							
	Base	Low	High		マイルストーン1 コンセプト完成	2 ファイナリティスタディ	3 製品開発	4 市場検証	5 生産開始	6 販売開始	7 競合への初期対応	8 損益分岐点への到達
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%	×			×		×	×	×	
ライン当り建設費	450	420	500		×	×			×	×	×	
ライン当り光熱費	2	1.6	2.4		×	×		×			×	
注文当り必要訪問回数	7	5	10				×		×	×	×	
販売費人件費/人	8	6.4	12				×		×	×	×	
一人当り訪問可能回数	2	1	3				×		×	×	×	
初期投資	20	契約によって確定済							×	×	×	

フォローアップの設計に漏れがないか

業の事業投資意思決定のお役に立つことを願うとともに、各位のご意見を賜ることができれば誠に幸いです。

図4 ● 投資評価業務のチェックポイント

チェックポイント
1 利益は、具体的に説明できる大きさの項目に因数分解されているか
2 仮説データ(不確定要因)の変動幅の議論は丹念に行われているか
3 仮説データ(不確定要因)のフォローアップのタイミングが設定されているか
4 仮説データ(不確定要因)のフォローアップの設計には、「漏れ」がないか
5 意思決定の範囲は、明確に定義されているか(フレーミング)
6 意思決定の選択肢がGo/No Go以外に、適切に示されているか
7 計算構造がブラックボックスになっていないか
8 感度分析が実施されているか
9 データの幅については、その確率が示されているか
10 リスク分析が実施されているか

図3 ● 投資評価業務の「よくある姿」と「あるべき姿」

	よくある姿	あるべき姿
事務局が重視する内容	NPV、IRR等の計算結果とリスク分析結果	P/L(収支計画)・キャッシュフロー計画の前提
重視されるタイミング	計画と意思決定	(計画と意思決定後の)フォローアップ
意思決定に対する姿勢	決定は固定され、その後の修正は基本的に想定されていない	意思決定時の前提が変われば、修正を検討する
重視される時間軸	中期経営計画期間内	5~10年程度
ポートフォリオ管理	行われていないか、金融理論的リスク管理	各投資案件の売上・利益等を時間軸に沿って、積み上げて確認
検討体制	個別対応(声が大きい部門に有利)	明文化されたプロセスと標準化されたツールを利用
検討情報	現場に散逸、または死蔵(残されているが、活用されない)	データベース化して学習に活用