

## 背景

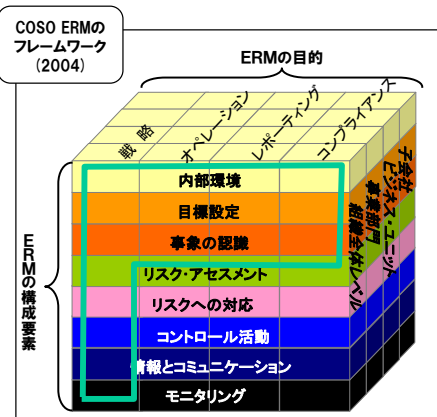
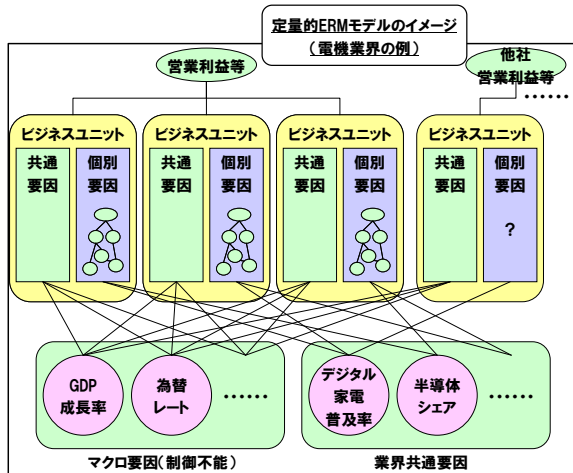
経営環境がますます厳しくなる昨今、投資家から求められるリターンを得るためには、リスクを回避するだけでなく、とるべきリスクを選択して新たな事業の機会とすることが求められます。

ERM (Enterprise Risk Management)は、企業などの組織体がある目的達成のために意思決定や業務遂行などにおける全てのリスクに関して、組織全体の視点から統合的・包括的・戦略的に把握・評価・最適化を、価値最大化を図るリスクマネジメントのアプローチです。企業格付けを行うStandard & Poor's社が2009年4～6月期から企業の評価基準にERMを含める予定であるなど、企業価値向上における重要な手段の一つとしても認知が進んでおります。

## 狙い

営業利益や売上、キャッシュフローなどの価値指標の値を継続的に向上することは、企業価値の向上につながります。定量的ERMモデルは、企業財務の観点から企業のビジネス構造を定量的にモデリングし、財務上のリスクを可視化することで、企業価値向上に必要な様々な評価を可能にし、施策立案をご支援します。

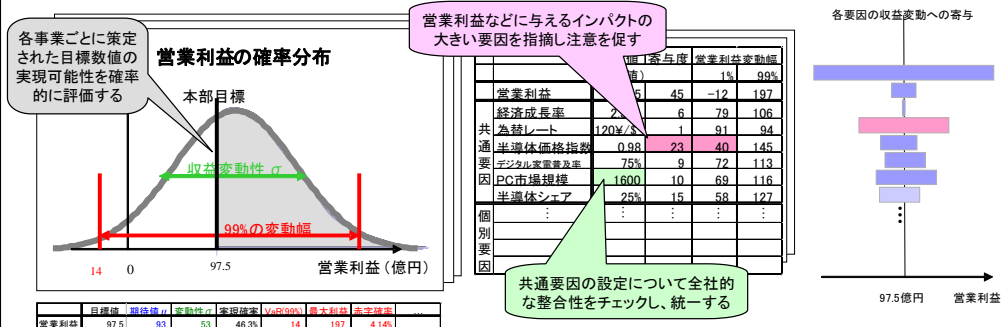
「定量的ERMモデル構築支援」コンサルティングでは右図のように、各ビジネスユニットの利益を左右するリスク要因を、ビジネスユニットの個別要因、全社共通要因、業界共通要因、制御不能なマクロ要因などに分解・可視化します。個別要因モデルの構築には、弊社が独自に開発した技法であるBusiness Modeling Engineeringを活用します。構築した定量的なモデルを用いることで、営業利益や売上、キャッシュフローなどの価値指標の値とその振れ幅がわかります。また影響を与える重要な要因もわかります。これらによって企業財務上のリスクの効率的なコントロールができます。また全社だけでなくビジネスユニット単位でも定量的に可視化できるので、事業の推進や撤退の検討に活用できます。



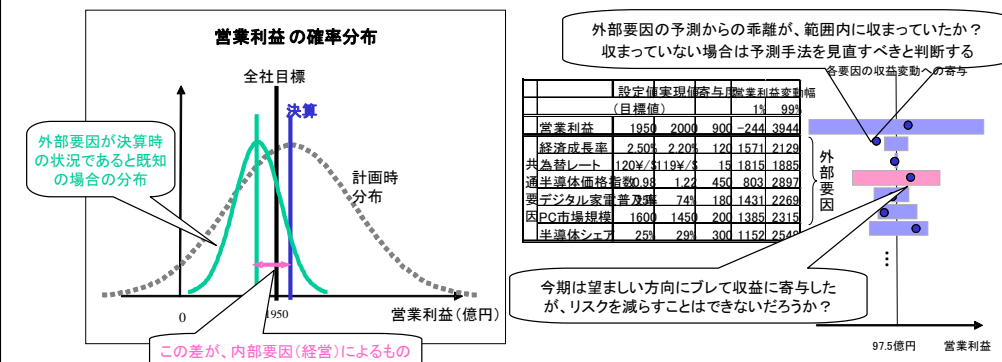
さて、一般的なERMのフレームワークとして、左図のCOSO ERMフレームワークが知られています。このフレームワークの下で行われるERMは、内部統制の観点からダウンサイドのリスク管理をするものです。リタンの源泉となるリスクを積極的にとって全体最適や企業価値向上に結びつける視点は十分ではありません。「定量的ERMモデル構築支援」コンサルティングは左図では線で囲んだ範囲に相当します。報告の正確性やコンプライアンスなど、いわゆる内部統制に関する内容は実施済みを前提としています。しかし、全体最適や企業価値向上の観点からは、企業財務の観点からアプローチする本ご提案が必要であると考えます。

## アウトプットの活用

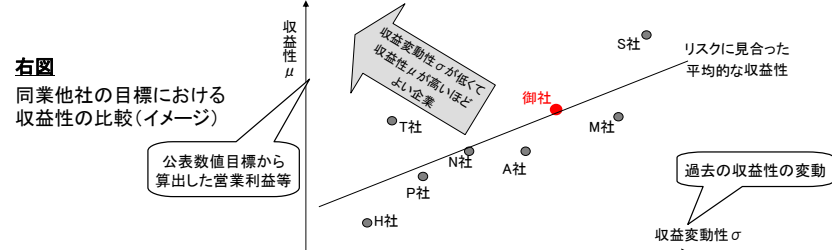
1. 社内の比較: 各事業部門が作成した事業計画に対する実現可能性検証およびフィードバックを行います。



2. 決算の評価: 決算値と目標値の違いの原因となった要因を、定量的に可視化します。



3. 他社との比較: 目標収益が事業リスクに合っているかという観点で同業他社と比較します。



## 実施概要

1. 内部/外部環境の洗い出しとERM検討範囲の決定

- ・営業利益や売上、キャッシュフローなどの価値指標の決定
- ・全社共通/事業個別の主要な内部/外部要因洗い出し
- ・データ収集可能性の検討とモデリング手法の決定

2. 定量的ERMモデルの構築

- ・収集データの基礎分析
- ・モデリング(全社/各事業)
- ・シミュレーションによる価値指標の確率分布算出
- ・算出結果の妥当性検証

3. モデル活用の試行

- ・アウトプット適用可能性検討
- ・KPIの特定、最適施策の立案
- ・事業計画の妥当性検討
- ・事業ポートフォリオ分析
- ・収益の確率分布と目標達成確率の推定 など