Deloitte.
デロイト トーマツ

トーマツ.

事業投資マネジメントの高度化サービス

デロイト トーマツでは、ベストプラクティスに基づく投資管理規程テンプレートや「SBF(Scenario Based Forecasting) モデル」等を、各企業の状況やニーズに応じカスタマイズすることで、事業投資マネジメントの高度化実現を効率的かつ効果的にご支援いたします。

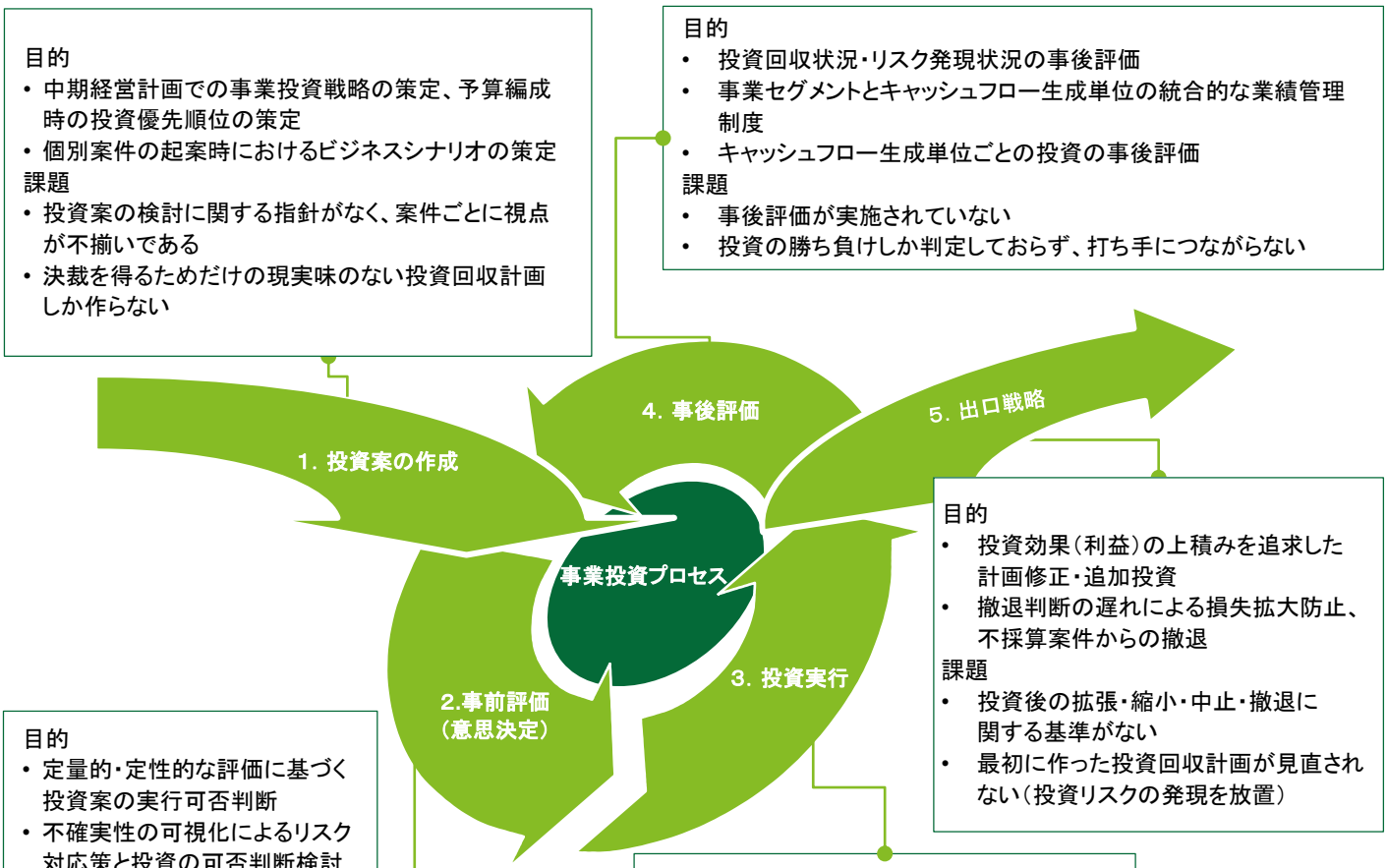
事業投資マネジメント変革の契機

- ✓ IFRS導入に伴う管理会計制度の見直し
- ✓ 組織再編やポートフォリオの見直し
- ✓ 成長戦略に基づいたM&A
- ✓ 巨額の設備投資・ R&D
- ✓ 多額の減損損失

各ステップの目的と課題

投資管理の全体像

投資管理は、「①投資案の作成（ビジネスシナリオ立案）」「②事前評価（意思決定）」「③投資実行」「④事後評価」「⑤出口戦略」の、5つのステップに整理できます。



目的
- 中期経営計画での事業投資戦略の策定、予算編成時の投資優先順位の策定
- 個別案件の起案時におけるビジネスシナリオの策定

課題
- 投資案の検討に関する指針がなく、案件ごとに視点が不揃いである
- 決裁を得るためだけの現実味のない投資回収計画しか作らない

目的
- 投資回収状況・リスク発現状況の事後評価
- 事業セグメントとキャッシュフロー生成単位の統合的な業績管理制度
- キャッシュフロー生成単位ごとの投資の事後評価

課題
- 事後評価が実施されていない
- 投資の勝ち負けしか判定しておらず、打ち手につながらない

目的
- 投資効果（利益）の上積みを追求した計画修正・追加投資
- 撤退判断の遅れによる損失拡大防止、不採算案件からの撤退

課題
- 投資後の拡張・縮小・中止・撤退に関する基準がない
- 最初に作った投資回収計画が見直されない（投資リスクの発現を放置）

目的
- 定量的・定性的な評価に基づく投資案の実行可否判断
- 不確実性の可視化によるリスク対応策と投資の可否判断検討

課題
- 投資評価方法・指標が経営方針や戦略と整合していない
- 決裁者の経験と勘と度胸に依存した意思決定をしている

目的
- 投資実行計画の進捗状況の把握

課題
- 投資実行中の環境変化に対応できない
- 不確実性に基づくシナリオ分析の欠如

投資管理の再構築に向けた主な整備事項

投資管理プロセス全体が一体となって機能するよう、多岐にわたる項目を整合的に設計する必要があります。
同時に、実際の運用可能性を意識した業務フロー、フォーマットの検討が重要です。

＜各ステップ＞	＜整備事項の例＞
1. 投資案の作成	• グループ全体の投資枠設定・配分方針（事業別・国別） • 目標収益率の決定方法 • 投資案件の優先順位付け方法　etc.
2. 事前評価(意思決定)	• 定量評価の方法・指標の選定・指標算出ルール • 定性評価項目 • 不確実性分析の手法　etc.
3. 投資実行	• 投資実行の判断基準（定量・定性）　etc.
4. 事後評価	• 事後評価の単位（個別案件ごと・案件グループごと） • 事後評価の方法・指標及び減損会計との整合性　etc.
5. 出口戦略	• 撤退判定基準（時期・評価） • 撤退に関してのリスク要因の選定　etc.

ポイント：整合性あるルール

- 業務フロー
- 稟議書デザイン

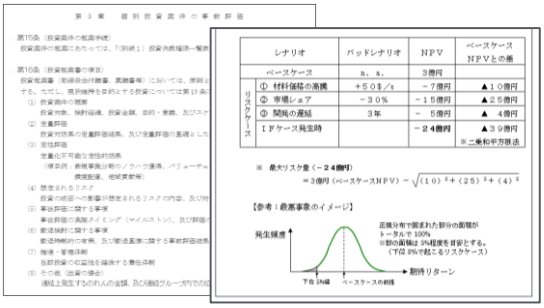
ポイント：
業務の運用可能性

一般的な検討ステップとトーマツの支援内容

「ルール／業務フローのデザイン」「規程／フォーマットへの落とし込み」「導入準備・導入」「運用定着・拡大」の各ステップにおいて、他社事例や知見を活かした支援を提供します。

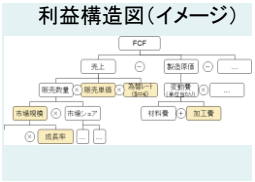
＜検討ステップ＞	＜支援内容＞
ルール／業務フローのデザイン	• KPIの選定 • 定量・定性評価のルール整備 • 投資管理プロセスの再設計に関する支援 • 統合的業績管理の構築支援 • 投資実案件を使ったケーススタディの実施
規程／フォーマットへの落とし込み	• 投資管理規程の作成支援 • 起案時の申請フォーマットのデザイン支援 • 定量評価フォーマットの作成支援
導入準備・導入	• 新制度導入の意思決定用資料の作成支援 • 段階的導入に向けたステップの検討支援 • 社内展開に向けた研修の実施、手順書作成支援
運用定着・拡大	• 運用に関する助言 • 運用開始後の課題分析と改善に関する支援 • 運用範囲の拡大（子会社展開など）に関する支援

投資規定テンプレートイメージ

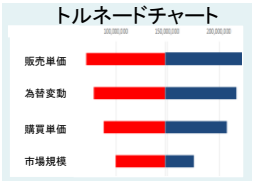


定量評価フォーマットイメージ

利益構造図（イメージ）



トルネードチャート



※貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容がご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（英国の法令に基づく保証有限責任会社）のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL（または“Deloitte Global”）はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

2018.11_0242

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部
Mail　ra_info@tohmatsu.co.jp
URL
www.deloitte.com/jp/risk-advisory
【国内ネットワーク】
東京・大阪・名古屋・福岡

IS 669126 / ISO 27001