

定量的事業評価による現場力の向上と 全社中長期展望の獲得

インテグレート株式会社
代表取締役社長 小川 康

integratto

- 弊社紹介
- 成長投資案件（個別事業）の立案・評価をレベルアップする
- 中期経営計画の期間を超えた、全社的な中長期展望を把握する

会社紹介: 1993年創業の独立系ソフトウェア開発販売・コンサルティング会社

integratto

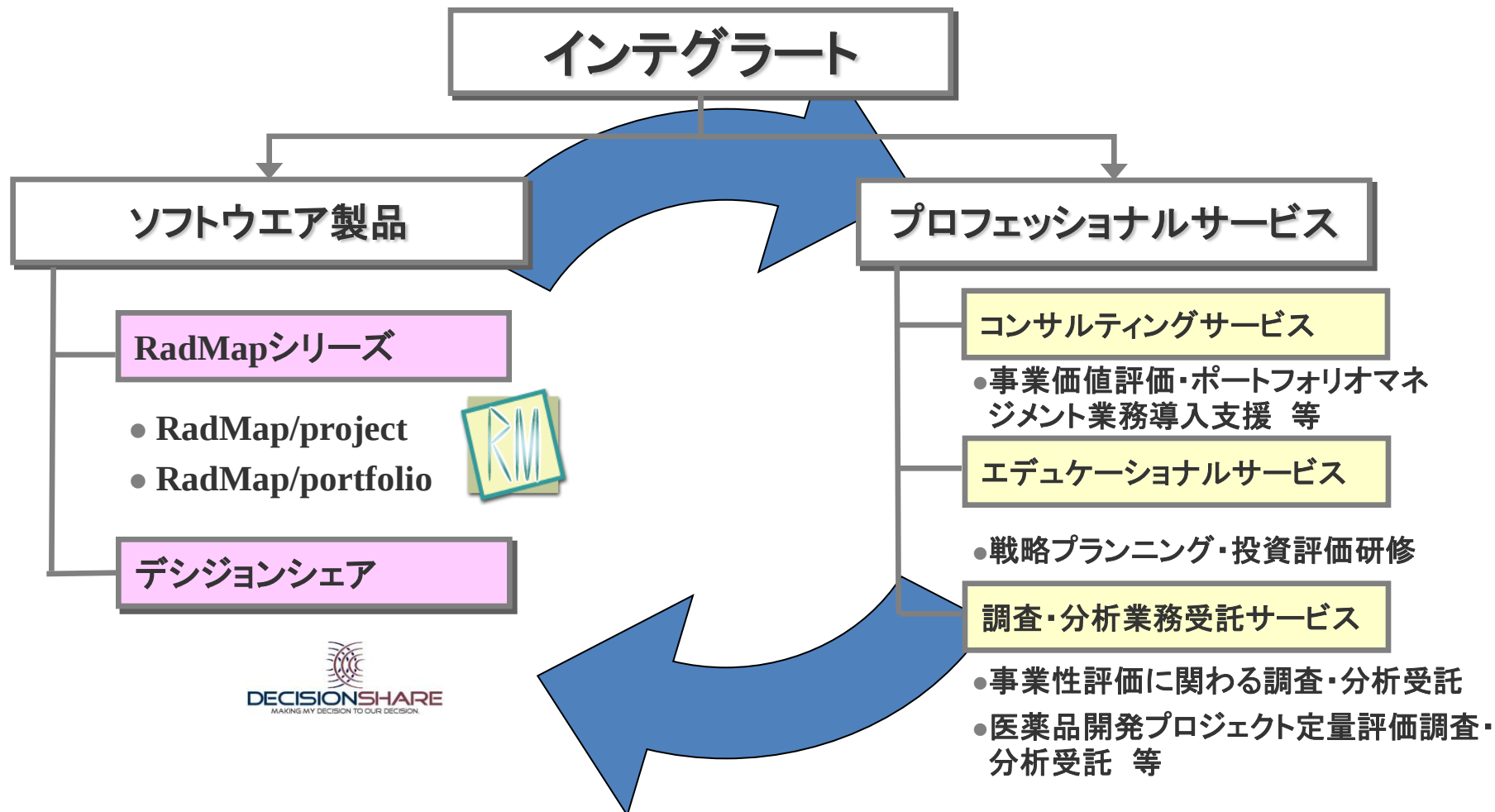
- 社名 インテグラート株式会社 (英文名 : Integratto Inc.)
- 設立 1993年創業、2006年5月分社独立
- 資本金 5000万円
- 所在地 〒102-0093 東京都千代田区平河町 1-8-3
TEL : 03-5212-5533 FAX : 03-5212-5534
ホームページ : <http://www.integratto.co.jp>
- 経営陣 代表取締役社長 小川 康
取締役 井上 淳
顧問 北原 康富
- 事業内容 製品開発・新規事業等に関するコンサルティング業務・研修
パッケージ・ソフトウェアの開発・販売・保守

不確実性を伴う事業の立案・評価に17年の実績 integratto

- 94年: ビジネスモデリングツール「分析学者」発売
- 97年: 米国ビジネススクール向けに社内ベンチャー事業計画用ソフト「Dr. Plan」開発
- 99年: 製薬会社向けR&D投資計画支援ツール開発
- 01年: RadMapプロジェクト評価システム(RadMap/project)販売開始
- 02年: RadMapポートフォリオ評価システム(RadMap/portfolio)発表
- 03年: RadMapユーザー会(RadLink)の発足
- 04年: ビジネスシミュレーション&意思決定支援ツール「デシジョンシェア」発売
- 05年: 米国Strategic Decisions Group(SDG社)と提携し、最先端の意思決定コンサルティング手法を提供
- 06年: 日本インテグラート株式会社より分社化
- 07年: 東京大学大学院薬学系研究科と医薬品ライセンス業務に関する共同研究実施
- 07年: デシジョンシェアV2.0、RadMap/project V5.0の販売開始
- 08年: オフィス移転、RadMap/portfolio V2.0の販売開始
- 09年: デシジョンシェアが全国大学生協(212大学)にて販売開始
- 09年: 「不確実性分析 実践講座」をファーストプレス社より出版

ソフト開発とコンサルティングの両立によって、 お客様との距離を近くし、改善のサイクルを継続

integratto



成長投資案件の事業計画を適切に評価・検討し、計画を束ねて全社中長期展望を獲得する

- 成長投資案件の評価・検討をレベルアップする
 - 提出された計画案のリスク要因（成長要因を含む）を、更に深く評価・検討する
 - 当事者以外の視点を加えるために、定量的分析を活用し情報の理解・共有を促進する
- 個別最適が全体最適と一致するとは限らず、全社的な中長期展望を把握することが重要
 - 製薬会社の2010年問題
 - 全社中長期展望獲得までのプロセス



事業計画の一般的ツールはExcel: 計算結果に至る根拠とリスクが伝わりにくく、検討が浅くなる

integratto

- Excelは、極めて柔軟性の高い使いやすいツールだが、他人が書いたExcelは、内容を理解しにくい
- 将来の変動が無いかのように絞り込まれた数字が記載されるため、リスクが伝わりにくい
- 結果的に、稟議のための作文・数字の遊びになってしまっていないか？
- 現場が作った計画を、理解・共有できるように説明し、更に深く評価・検討することが成功のために不可欠

事業評価のレベルアップに、情報の理解・共有を目的とした定量的分析の活用を

integratto

- 定量的分析を活用して事業の未来をひたすら考え抜くプロセスを取り入れよう、という提案
- 5年～10年程度の未来を考えるのは、正解はない世界、しかし、ベストを引き出す努力を尽くす
- 意思決定者が、定量的分析を通じて事業を理解し、フィードバックによって現場の力を刺激する
 - 更に大きな成功を目指すためには？
 - 順調に進まない場合に備えるには？

分析ソフト「デシジョンシェア Version 2」は、 Excelに記載された計画の要点を明快に示す

integratto

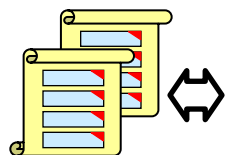
- Excelに記載されたインプット（入力データ）とアウトプット（計算結果）をシンプルに示し、議論を促進
- インプット（入力データ）に幅を持たせることによって、Excelをみただけではわからないことを伝える

既存の事業計画シート

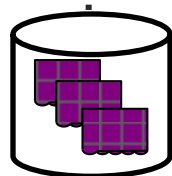
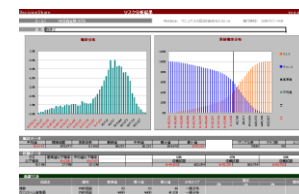
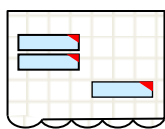
What-If分析

感度分析

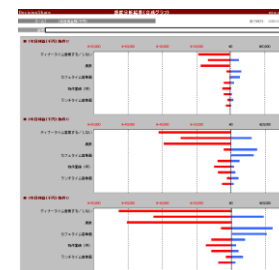
リスク分析



シナリオデータ
管理機能



ひな型ライブラリ機能
・テンプレート(13例)



What-If分析： 計画業務を効率化し、かつ、 検討の範囲を飛躍的に拡大

integratto

- 効率良く、幅広く、起こりうる事態を議論する

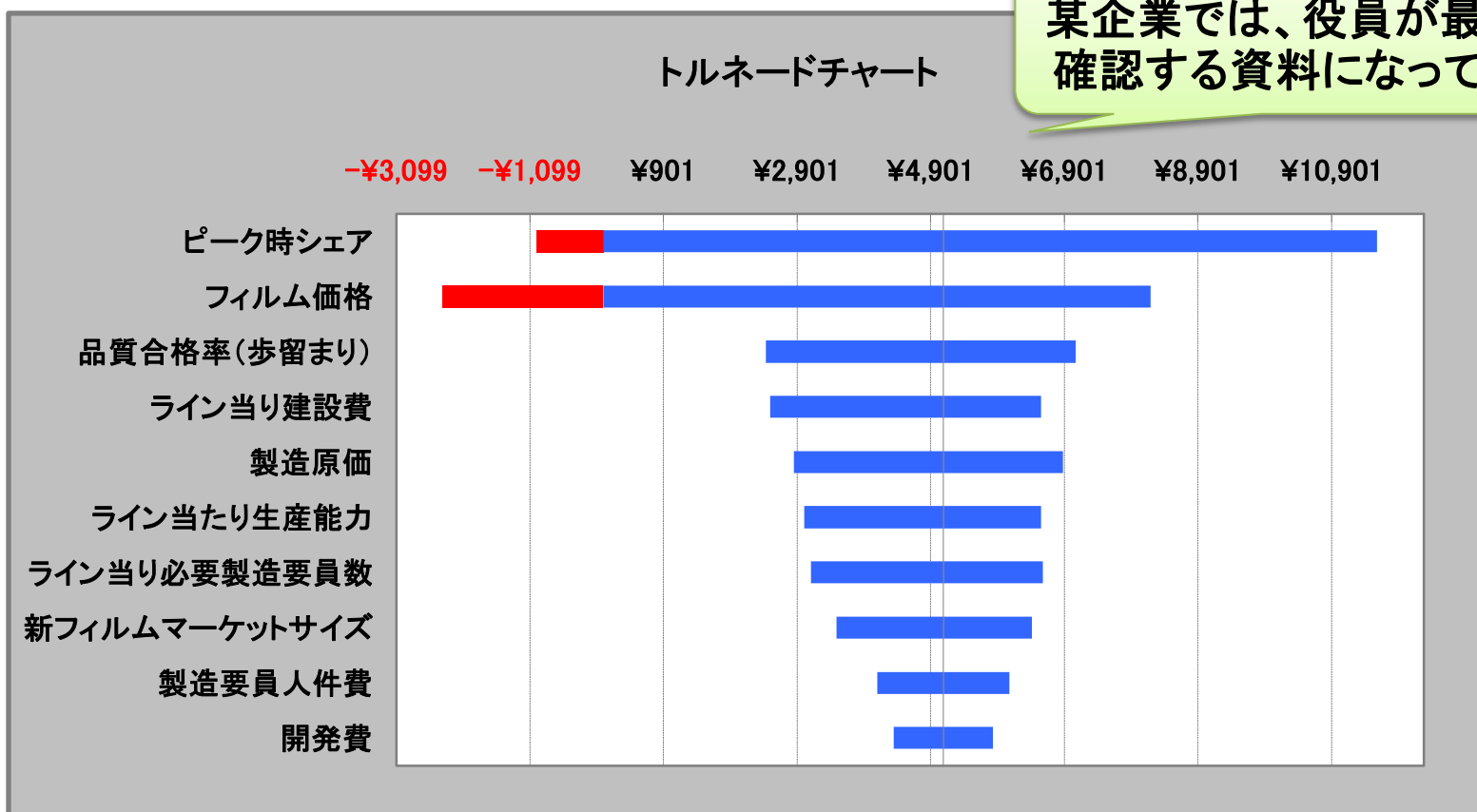


感度分析：木を見て森を見ず、を回避する

integratto

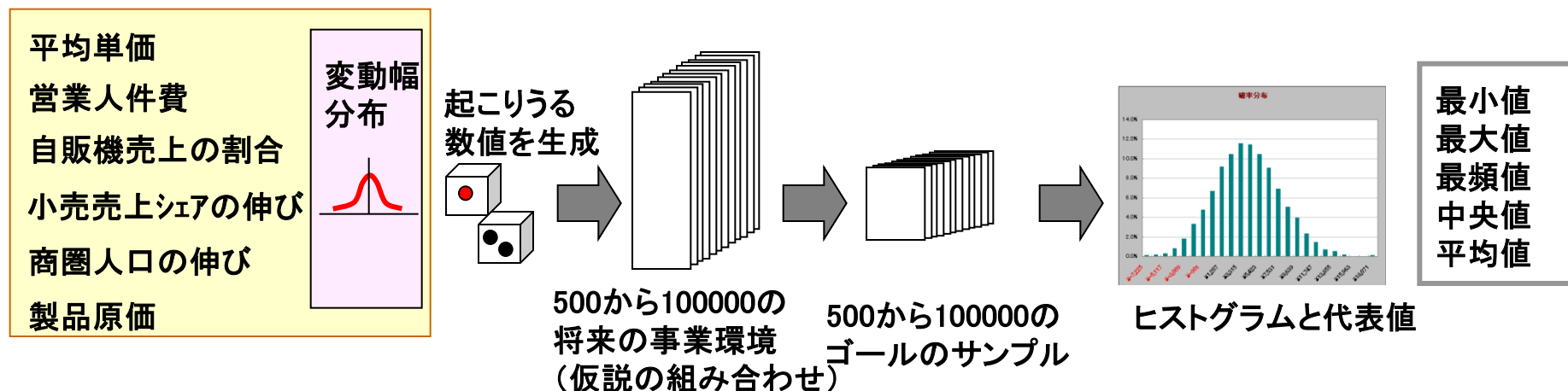
- 要因の重要度を明示し、議論をシャープに

某企業では、役員が最初に確認する資料になっている



リスク分析：事業全体のリスクとリターンとその規模を議論する

- アップサイド・ダウンサイドはどの程度あるのか
- 感度分析、What-If分析と組み合わせる
 - アップサイドの実現、ダウンサイドの予防には、具体的に何をすればよいのか
 - 最悪の場合に耐えられるのか、撤退条件が必要か
- 案の相対評価に威力を発揮



株式会社トクヤマ様事例：設備投資における 戦略プランニング・評価手法の標準化

integratto

株式会社トクヤマ 概要

・ 業種	化学工業
・ 創業	1918年
・ 事業分野	ソーダ、無機・有機工業薬品、セメント・建材、 合成樹脂、機能材料、メディカル、電子材料
・ 従業員数	5,295名（連結・2009年3月期、以下同様）
・ 資本金	299億円
・ 総資産	4,036億円
・ 株主資本比率	45.5%
・ 売上高	3,009億円
・ 連結子会社	46社
・ 持分法子会社	11社

企業概要データ出所：トクヤマ様IR資料

注）以降のスライドの分析データは2004年12月 トクヤマ様設備予算制度改善検討時のもの

現状分析によって、新規投資の企画力不足と、事前審査・投資効果フォローが課題になった

- ④ 前3カ年では拡販増産投資の構成比率が低い。
現設備投資3カ年計画においても拡販増産投資の構成比率が低い。
(全国製造業平均40%に対し、当社はその半分)



拡販増産に重点投資するための施策が必要。
目的別投資比率に全社方針を反映させる施策が必要。

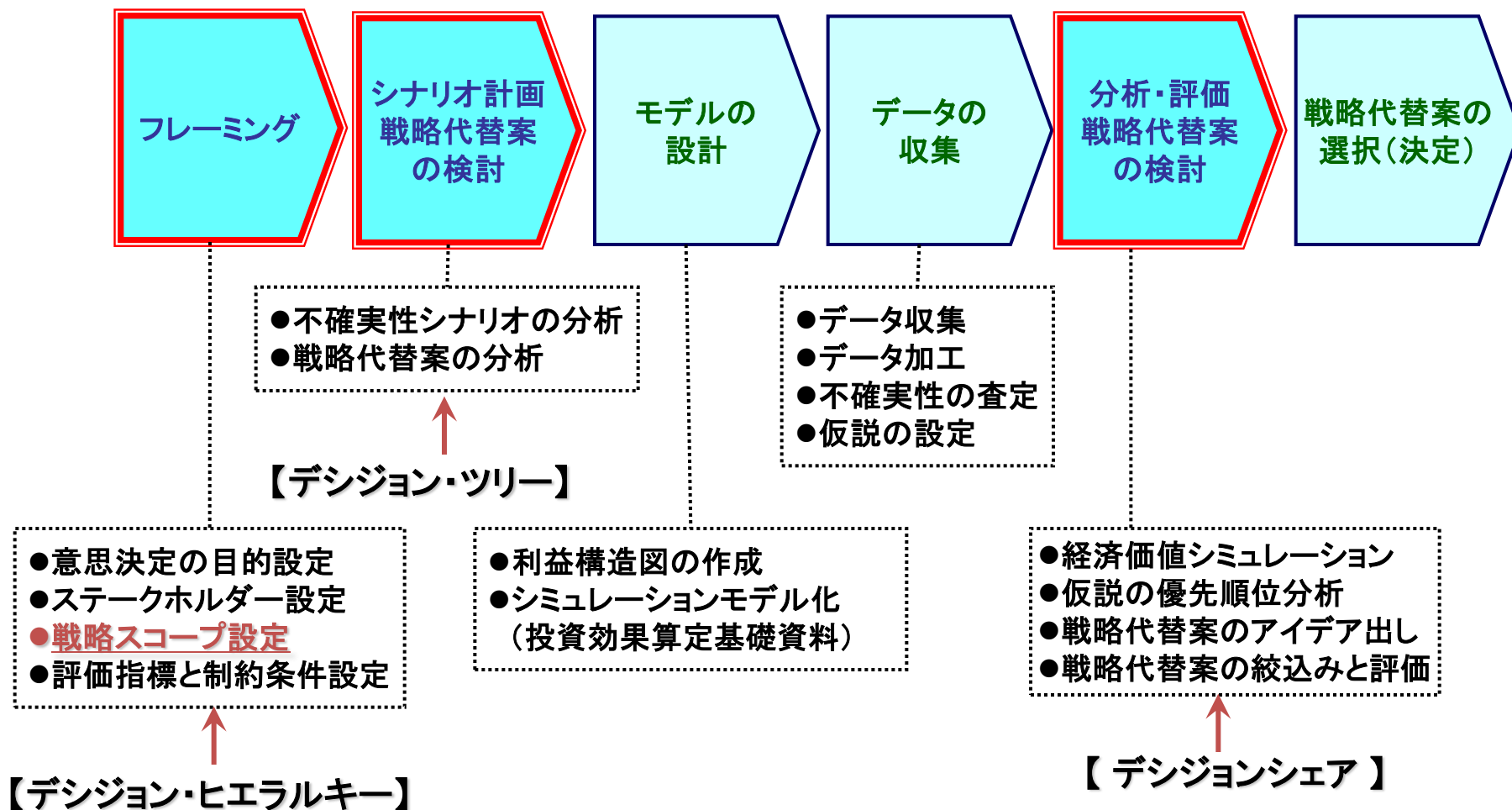
- ④ 投資金額は、ほぼ予算内で仕上がり。
投資効果は約半数の案件が計画未達。
差要因の約半数が販売量・製品単価の低下。



前提条件・基本計画について事前審査が必要。
継続的な投資効果フォローで、計画未達の対策検討。

一定基準額以上の投資案件に関して、戦略プランニングの標準化を推進

integratto



投資評価方法を標準化し、迅速な理解・共有に基づく議論が活性化

integratto

1) 資料作成に現状より多大な労力が掛からないようにする。

⇒ 既存申請資料を利用して改善する。

2) 売上・価格・原価等の変動要因は種類ごとに入力する。

⇒ 主要変動要因による感度分析等のシミュレーションが行える。

3) 投資評価指標を追加すると共に評価基準年と評価基準値を決定し、投資案件の計算結果と比較する。

⇒ 事業価値を定量評価することで、戦略計画・意思決定の品質向上を図る。

4) 必要に応じソフトウェア(デシジョンシエア)により、複数ケース分析、感度分析、リスク分析等のシミュレーションを行う。

⇒ できるだけ自動化された共通言語で共有化を図る。

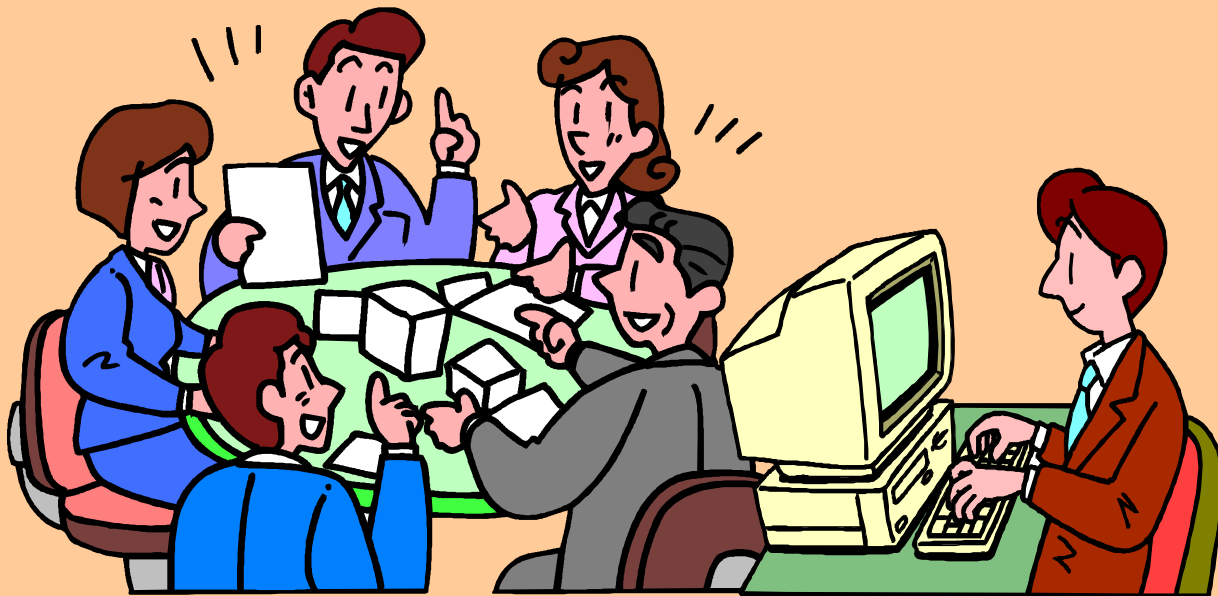
【What-If、感度分析、リスク分析】

資料出所： インテグラート ビジネス・インテリジェンスフォーラム トクヤマ様講演資料より許諾に基づき転載

計画のレベルアップには地道に研修を積み重ね、
定量的分析を社内で当たり前のスキルにする

integratto

社内の共通言語にする

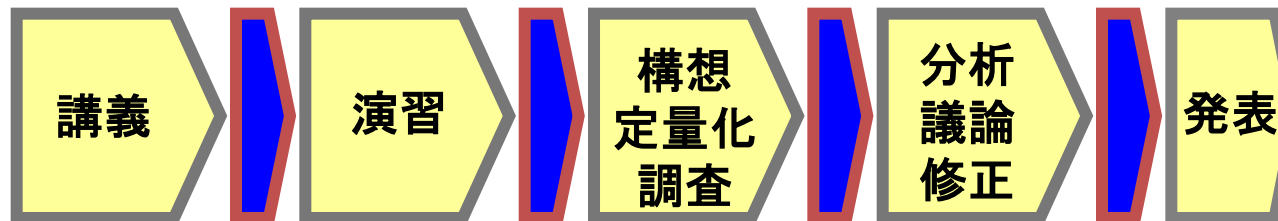


「プランニング」に正面から取り組む研修プログラムを中心に、豊富なプログラムが運用を支援

integratto

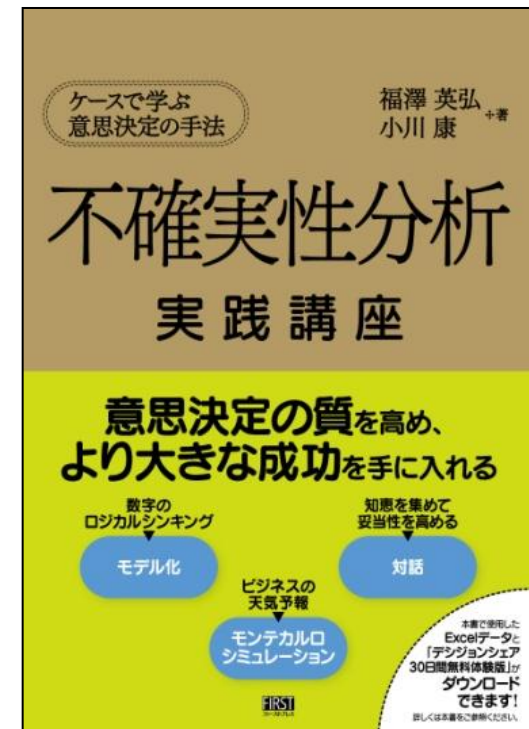
- ・ 実テーマを題材としてプランニングに取り組む、最終日に発表を行う(全8回、実施期間3か月)

参考テキスト
『不確実性分析実践講座』
(ファーストプレス社)



- ・ 選択カリキュラム
 - プランニングのための会計・財務研修
 - デシジョンシェア操作研修
 - マーケティング基礎研修

等



成長投資計画を積み上げて、中期経営計画の期間を超えた、10年後の会社像を把握する

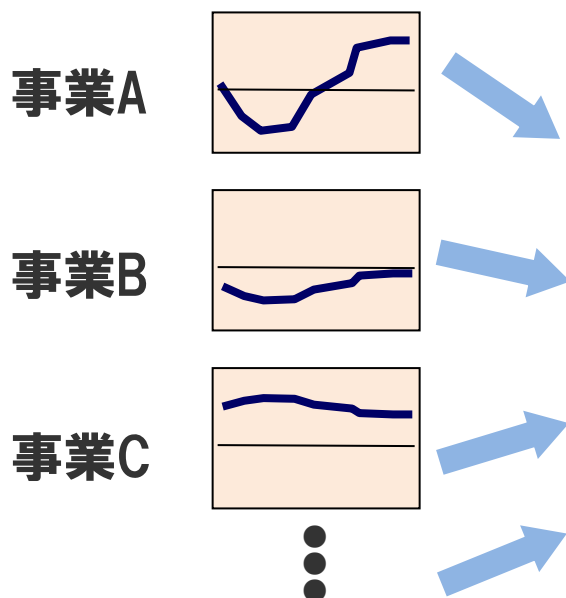
- 製薬業界における2010年問題
 - 現場の奮闘だけでは全社成長が達成できず、個別最適が全体最適とならないことを明示
 - M&A等外部の資産を獲得しても、タイミングが間に合わない
- 中期経営計画以降の、10年後の未来を「確認する」



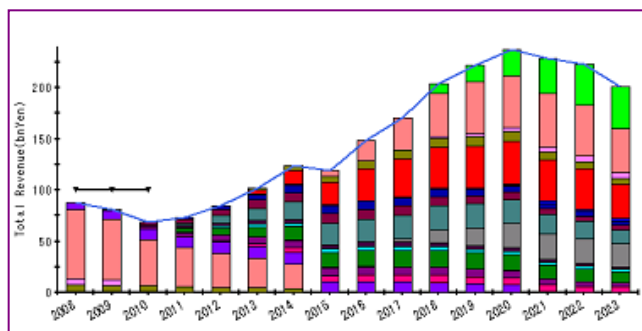
中長期展望獲得を支援するシステム RadMap/portfolio Version 2

integratto

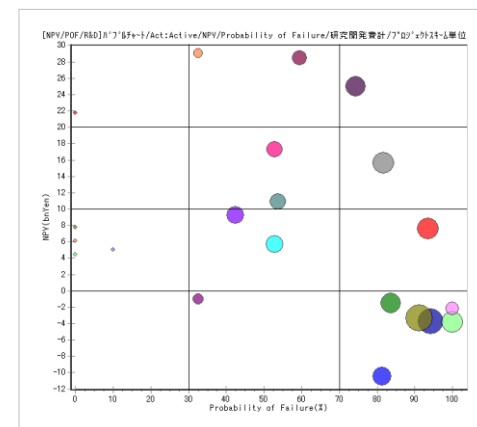
- 複数事業を積み上げた事業全体に対して、人間ドック(定期健診)のように、数多くの分析と評価指標を提供
- 全体のバランス、内訳の分析に効果を発揮
- 医薬品、社会インフラ、不動産開発等、18社への導入実績



時系列に推移を把握



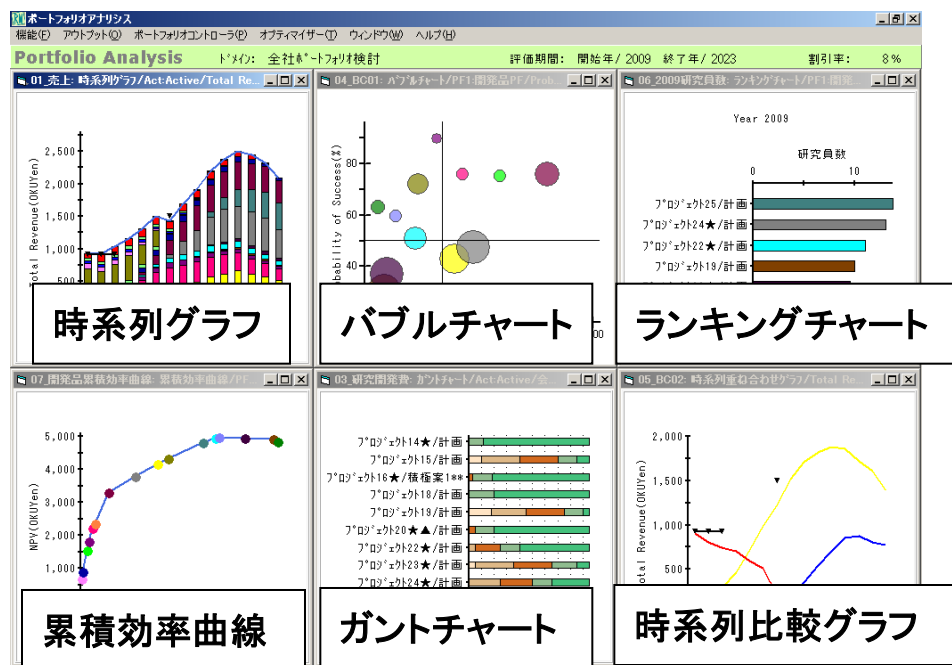
相対的に分析



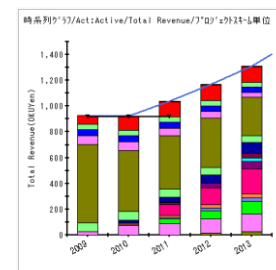
豊富なアウトプット・分析軸が、中長期展望に関する多面的な理解と気づきをもたらす

integratto

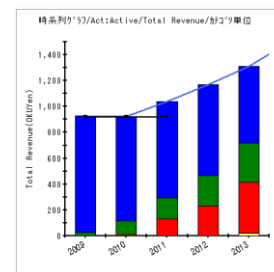
RadMap/portfolio 分析アウトプット例



例: 製品別

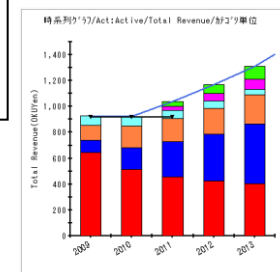


例: 分野別



内訳分析を
簡単操作で
切り替え

例: 地域別

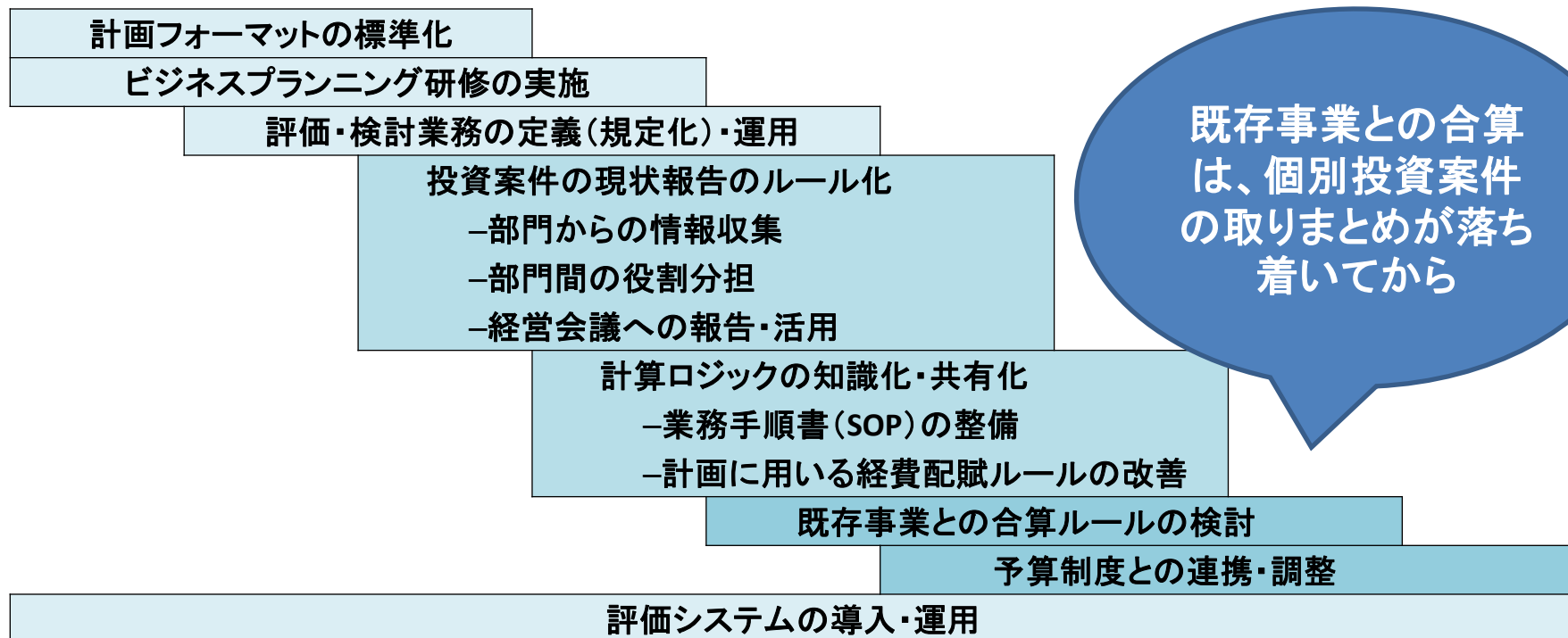


- ・ 目的に応じて詳細な設定が行える(設定内容を保存可能)
- ・ マルチウィンドウで、分析アウトプットの数や配置を自由にカスタマイズ可能
- ・ Excelからのデータ取り込み、Excelへのアウトプット出力が可能

全社中長期展望の獲得には、長い道のりを着実に進めることが必要

integratto

事業評価制度高度化の取組イメージ



既存事業との合算
は、個別投資案件
の取りまとめが落ち
着いてから

全社中長期展望の獲得へは1～5年程度を要する取組

2010年問題は、防ぐことができたのではないか？

全社の中長期的成長実現のために、定量的分析の活用と、中長期展望に基づく先手を打つ

integratto

- 成長投資計画のプランニングに定量的分析を活用し、評価・検討をレベルアップする
- 全社の中長期展望を把握し、適切なタイミングで次の一手を打つ
- コンサルティング・研修を粘り強く活用し、共通言語として運用する

ご関心をお持ちいただけましたら、、、

integratto

- **デシジョンシェア無料セミナーを開催いたしますので、是非ご参加ください**
 - 2010年9月17日(金) 13:30～17:30 東京メトロ半蔵門駅1番出口徒歩1分 インテグレートにて
 - 弊社ホームページから、デシジョンシェア30日無料体験版をインストールしてお越しください
- **日経BP社主催 ITpro EXPOに出展しますので、是非お立ち寄りください**
 - 2010年10月18日(月)～20日(水) 東京ビッグサイト 東4～6ホール
- **日本テクノセンター主催セミナーにて本講演の内容を一日でご説明いたします**
 - 事業の採算性実行前評価および実行中評価と定量的ポートフォリオ評価
～PC実習付～
 - 2010年10月13日(水)10:30～17:30 東京・西新宿 小田急第一生命ビル22階
 - 受講料(消費税等込) 1名:52,500円 (弊社紹介割引がございますのでお問い合わせ下さい)

インテグラートと共に新たな一歩を！

integratto



- 本件についてのお問い合わせ等は、下記へお願いいたします
- インテグラート株式会社 ビジネスインテリジェンス部
 - ▶ 東京都千代田区平河町1-8-3
 - ▶ Tel: 03-5212-5533 Fax: 03-5212-5534
 - ▶ 担当： 井上・楠井