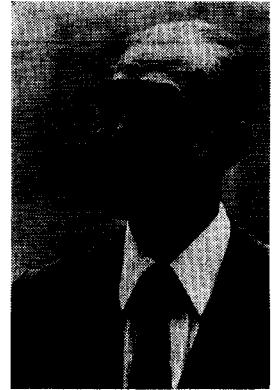


投資分析の窓から企業を見れば

慶応義塾大学 理工学部 千住 鎮雄



はじめに

ORの一分野である投資分析の現状から企業を眺めてみると、いわゆる科学的方法に対する各企業の考え方や特徴がうかがわれて興味深いものがある。

よくいわれているように、わが国の企業が成長に次ぐ成長に追われていた数年ほど前までは、「うまい投資」よりも「早い投資」のほうが大切であったから（多くの場合、それがうまい投資でもあったようだが）、意思決定のための分析はあまり必要ではなかった。まれに設備投資に関して計算することがあっても、それは「意思決定を助けるための分析」からはほど遠く、稟議書の形を整えるため、あるいは物好きな担当者の気まぐれ、ないしは自己満足のためのものが多かったようである。それが最近、わが国の企業が曲り角にきたことが契機となって、設備投資をする際に本気に分析をしようとする企業が増えてきたことは遅まきながら結構なことだと思う。そんなわけで最近投資分析に関して企業から御相談をうけることが少なくないが、その際、いつも気になって仕方がないことがいくつかある。

誰をも助けない分析

多くの企業では投資分析が経理主導型であってつまり経理による経理のための分析であって「経営者の意思決定を助ける」ことを狙ったものでもなければ「技術屋がすぐれた方策を考え出すのを助ける」ためのものでもない。代表的な分析パターンは、唯1つの案に対して年度ごとの詳細なデ

ータ（ケタ数が多いだけで往々にして間違っただデータ）が並び、減価償却費、金利、税金などを折り込んではいるが、せっかくの長い細かい計算結果を無残にも唯の回収期間や投資利益率（ROI）という怪しげな指標に集約してしまうものである。

そもそも意思決定とは「いくつかの案の中から、八方を睨んでその中の1つを選ぶこと」であるからには代替案がなければ無意味であることはいうまでもない。稟議書の形でたった1つの案しか出されないときにトップとしてできることは、その案をそのまま承認するか、せいぜい差しもどしをするかの選択しか残されていない。急を要する決定で、しかも「これがないと生産がとまりますが、それでいいですか」などとおどされると不承不承その案をウノミにする以外に道はない。このようなボトムアップの日本式意思決定プロセスにも、それなりに意味もあり、価値もあることではあろうが、いつもそれでよいわけではないし、特に設備投資という比較的扱いやすい問題の場合には、どこかで誰かが本当に代替案の比較をしなければならぬものだと思う。目的をそこに絞るなら計算手段をもっと思いきり簡単にして、その代わり気になるデータを多角的に動かしてみるという感度分析やリスク分析を併用し、不確実な見通しのもとで八方にらんで意思決定するのを助けるように、それらの結果をわかりやすい形（なるべく図がよい）に集約したものが望ましい。前述

のような分析では計算過程の形は一応整ってはいるが、代替案との比較はないし、予測が困難とはいいながら感度分析はやっていない。分析が煩雑だというのが必要以上に自分で煩雑にしていることが多い。モデル作りと分析手段の簡略化には勘と経験と度胸が必要である。長けているのは計算プロセスだけ、というのでは役に立つはずがない。また、このような分析を要求し、それで満足しているのみならず、変えようとする部下の提案をおさえるトップも少なくない。

技術者に対してもこの調子で同様の分析法を強いるとすれば決してうまくゆくはずがない。設備を計画し、設計する技術者にとって何よりも大切なことはすぐれた方法を考え出すことであって、金勘定はそれを側面から援助するものである。なるべく計算をさせないこと、思考を中断させないことが必要であり、そのためには各種の「思考を助ける道具(グラフ類)」が有効である。前述の経理主導型の分析では決して固有技術と手を握ることはあるまい。その結果、技術者は「コスト意識はあるのに分析はしない」という状態が続く。分析の目的に適した手法の導入が必要である。

分析の中身は

「一見綿密な分析」についても、そのコストの捉え方について気になることが多い。いい古されていることではあるが、年度ごとの税金計算を目的としたコスト(主として財務会計で扱うコスト)と、意思決定を助けるために使うコストとはまるで違うのに、それらが混乱している企業が多く、同一投資案によるメリットの評価が人によって非常に違い、2倍や3倍の違いは珍らしくなく、場合によると1ケタ違うことも少なくないIE部門やOR担当者がしっかりしている所ではあまり心配ないが、それでも経理部門が行なう評価とは大きく喰い違うのが普通である。そして困ったことに、トップ層はわけもわからず経理部門のデー

タのほうを、「金勘定の専門家のいうことだから」というだけの理由で(2種類の金勘定があるのを知らずに)信用するものである。おそらく投資以外のOR問題分析の際にも、このような怪しげなデータがインプットされ、それ以後の段階で“高度”のOR手法が利用され、コンピュータで厚化粧をしてから何くわぬ顔でトップ層に提出されているのではないだろうか。

このような投資分析の結果を、最終的には回収期間や投資利益率という形に集約している企業が多いことはすでに述べた。これらは確かにわかりやすいメータではあるが、これらを買いかぶるのは危険である。もともと回収期間は投資利益率は代替案の経済性を比較するためには役に立たないものである。リスク分析のときには役に立つ場合もあるが役に立たない場合もある。たとえば、はげしい価格競争や意外に大幅な物価上昇が将来に懸念されるときには、決定を迫られている2つの代替的投資案の中で、回収期間の長いほうが安全であり、投資利益率の小さいほう、損益分岐点の高いほうがかえって安全なことがむしろ普通であるのに、これも知らないトップ層が意外に多い。怪しい判断指標が意外に横行しているようである。

む す び

投資分析は対象が比較的明確であるからORの中でも科学的方法が使いやすい分野であろうが、それでもなお、本当に活用しようと思うと上述のように多くの問題点がある。ORワーカーが理論のほかに使い方の技術を勉強することが大切なのはいうまでもないが、それと同時にトップ層が、意味の曖昧な回収期間や投資利益率だけしか要求しないというのではなく、「本当に意思決定を助ける図」を求めるといふ姿勢に変わるだけでも、この分野の理論と技術が大きく進歩するように思われる。やはり、強いニーズがあってはじめて進歩が生まれるものである。