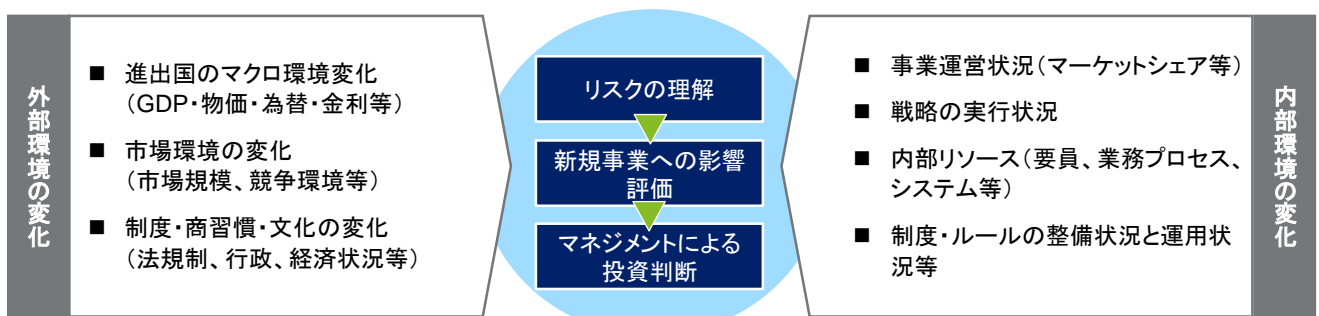


# マクロ経済シナリオ分析を用いた海外投資評価

フォワードルッキングなシナリオ分析による蓋然性の高い事業計画策定

近年のグローバル経済は、中国経済の減速、米国利上げ観測の高まりやこれをもたらす金融市場の変動、ギリシャ情勢の混迷化、中東情勢の急展開がもたらす原油価格への影響等々の不安材料が認識されており、その不確実性が一段と高まりつつあります。このように市場変化の度合いや制度・商習慣・文化が異なり、距離も遠い海外への事業投資に際しては、自社の強みや内部資源の状況といった内部環境に加えて、これらの外部環境の変化を適時かつ的確に捉え、客観的かつ論理的分析を行うことが、蓋然性の高い事業計画策定の為に重要なポイントとなります。そのための方法としてグローバルで事業を行う企業において導入が進んでいるシナリオ分析についてご紹介します。



## 論理的なシナリオをベースとした事業計画の評価

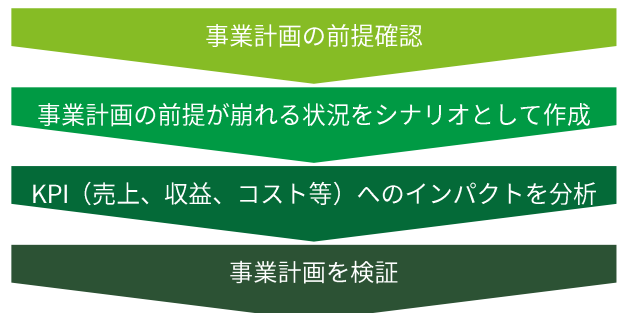
デロイト トーマツは独自に収集したマクロ経済に関連するストレス事象に関する最新情報や過去のイベントから抽出したパターンを活用し、蓋然性が高いと考えられる複数のストレス・シナリオを作成し、メンテナンスを行っています。

このストレス・シナリオによるマクロ経済指標の将来予測値をベースとして、貴社における潜在的市場規模や、製造コスト等、事業計画に必要となるKPIの推計を行うことが可能です。

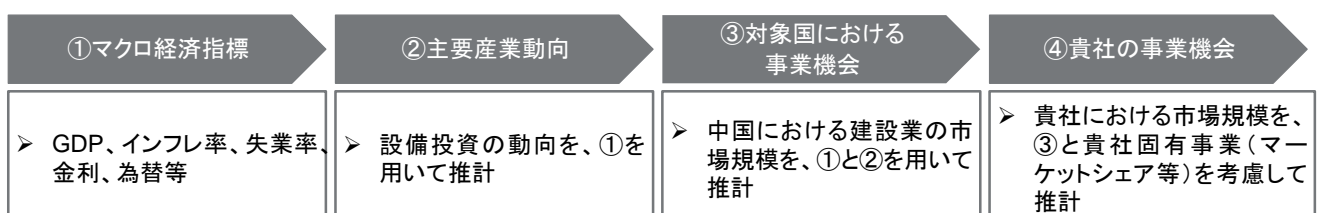
推計したKPIを利用して、シナリオごとの収益に与えるインパクトを分析することにより、事業計画の蓋然性の評価を行うことが可能となります。

## マクロ経済指標等をベースとしたKPIの推計

事業計画の前提となる売上や製造コスト、人件費といった主要なKPIに影響を及ぼすリスクファクターを整理したうえで、それらのリスクファクターとマクロ経済指標との相関関係を統計的手法やその他の手法を利用して分析することにより、KPIの推計を行います。リスクファクターとしては、原材料の相場や人件費単価といった定量化が可能なリスクファクターと、競合他社の進出状況や商習慣の変化等、定量化が困難なリスクファクターが想定されますが、これらのうち、重要度の高いリスクファクターを選定することが重要なポイントとなります。

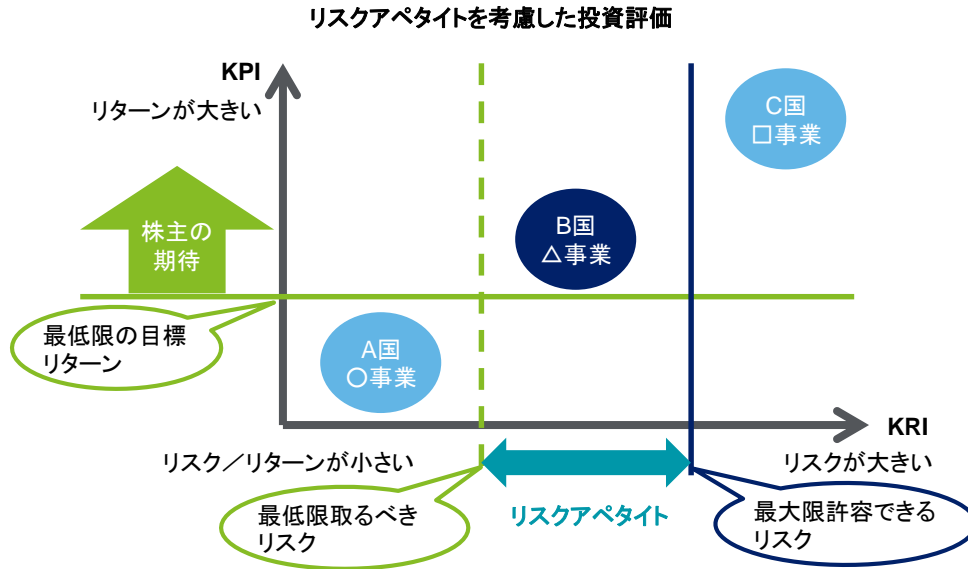


## 市場規模推計のイメージ(中国における建設業を例とした場合)



## リスクアペタイトと整合した事業運営

経営による投資判断を行うにあたっては、株主の期待を踏まえた、最低限の目標リターンを決定すると共に、顧客や監督当局といった株主以外のステークホルダーの期待を前提とした場合に許容できるリスク(リスクアペタイト)を決定しておき、この範囲で事業をコントロールすることにより、投資判断の最適化を図ることが可能となります。



## デロイトトーマツの専門性



### 『リスクアペタイト・フレームワークの構築』(中央経済社刊)

非常に難解で、実務的に依然発展途上にあるRAFの姿をやさしく解き明かしながら、企業がいかんしてRAFを構築していくべきかを、多くの事例を交えつつ作業ステップごとに解説した、本邦初のRAF解説書です。

### 『これからのストレステスト』(金融財政事情研究会刊)

ストレステストの「過去」「いま」、そして「あるべき将来」を俯瞰した上で、ストレステストの実施手順やその留意点を詳しく解説しています。

デロイト トーマツでは、本書の著者を含め、RAFやストレステストに関する深い知識やリスク管理分野における長い実務経験を有する専門家が、RAFやストレステストに関する課題克服のため、多角的な支援をいたします。

## お問い合わせ

サービスに関するお問い合わせは以下までお願い致します。

有限責任監査法人トーマツ アドバイザリー事業本部 リスク管理戦略センター

Tel: 03-6213-1162

e-mail: [crms\\_webcast@tohatsu.co.jp](mailto:crms_webcast@tohatsu.co.jp)

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 税理士法人およびDT弁護士法人を含む)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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)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](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、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](https://www.facebook.com/deloitte)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte)、[Twitter](https://twitter.com/deloitte)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](http://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**