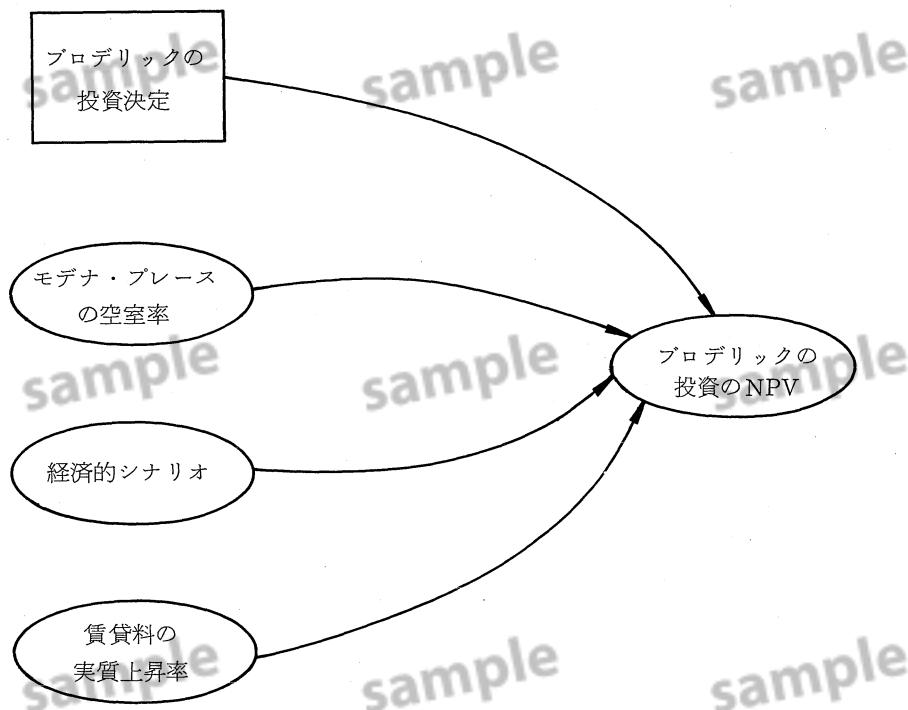


プロデリック・ブローカーリッジ会社（B）

プロデリック社にとって、スプレッドシートによる感度分析は、数多くの変数を、3つの変数——空室率、経済的シナリオ、及び、インフレ／賃貸料格差（或いは、実質賃貸料上昇率）——に削減し、問題を単純化した。そこで、アナリストは、以下の様な、単純化された影響図を描いた。



ここで、経済的シナリオは、感度分析では、取り上げられた3つの経済的変数、インフレ率、資本化率、及び、借り替え率、の全てが、モデルに大きな影響を与えることが判明した。そして、同時に、これらの3つの変数は、同じ方向に動く傾向があることも確かめられた。従って、プロデリックは、これらの変数の値の組を一つの経済的シナリオとしてまとめることとした。彼が取り上げたシナリオは次のような値の組であった。

	シナリオ	シナリオ 2	シナリオ 3
インフレ率	2. 0 0 %	3. 5 0 %	8. 0 0 %
資本化率	7. 5 0 %	8. 0 0 %	10. 0 0 %
借り替え率	8. 5 0 %	10. 0 0 %	12. 2 5 %

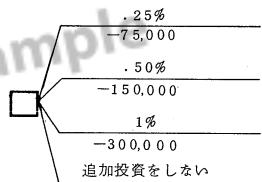
この他の変数は、全て、基準ケースの値に設定されるか、或いは、モデルの計算によって確定された。

従って、デシジョン・ツリーには、3つの不確実性と1つの意思決定とを含まれ、スプレッドシート・モデルがツリーの各経路の最終値（NPV）を計算する様になっていた。

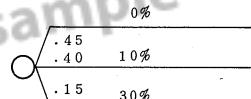
これらの不確実性は互いに独立と考えられていたから（様々な依存性は経済的シナリオの中で処理されていた）、これらの順序は分析結果に影響を与えないであろう。但し、意思決定は、これらの不確実性が解消される以前に、それについての情報を利用出来ない状態で、下されなくてはならないから、最初に来なくてはならないであろう。

次に、アナリストは、プロデリックのところへ行って、ツリーに含まれる3つの不確実性を、さらに慎重に検討することとした。以前に考えた変数の値の範囲は、感度分析を行う際には、十分なものであった。かしかし、今は、アナリストは、ツリーに対するもっと質の良い情報を得るために、完全な分布を付与したいと考えていた。プロデリックの投資決定に対しては、アナリストは、実際に可能な水準（追加投資を行わない場合の、投資額0%を含めて）だけを考えたいと思っていた。こうして、彼は、以下の様なデシジョン・ツリーを描き、分析に取りかかった。

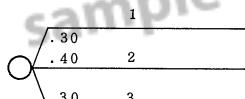
プロデリックの投資決定



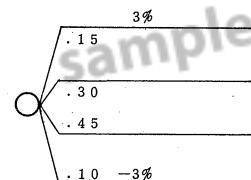
空室率



経済的シナリオ



賃料の実質上昇率



アナリストは、新たに付与された確率分布の与える情報が、如何に、感度分析で使用された範囲とは異なっているかを知って、驚きを感じた。例えば、空室率についての確率分布の付与は、プロデリックが、モデナ・プレースが、この地域で現在支配的な空室率（30%）に迄上昇し得る、と感じていたことを示していた。そして、感度分析に使用された、当初の範囲は、僅か、5%迄のものであった！ この様な、途方もない変化が生じたのは、感度分析を終えた後で、プロデリックが、この分野で知識の豊富な或る友人に相談した結果、彼の見通しが、より悲観的なものになっていたからであった。さらに、インフレの影響を除いた実質賃料についての付与は、正に、プロデリックが、モデナ・プレースが現在の有利な市場でのポジションと価格設定を維持し得るかについて、如何に不確実であるかを、示していた。彼の付与した分布は、モデナ・プレースが、その賃料を、インフレ率を3%下回るところまで増加しなくてはならないこと、従って、この地域の他の場所の賃料の水準まで値下げをすると、10のチャンスを付与していた。

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.