

こともできる。見切り発車や固定的な計画ではなく、あらかじめ洗い出した仮説を検証する学習プロセス、および学習に基づく修正を計画し、学習と修正を目標達成まで継続することがDDPの大きな特徴である。

DDPは、「逆損益計算法」と「マイルストーン計画法」で構成されている。「逆損益計算法」によってまず仮説を洗い出し、「マイルストーン計画法」で仮説検証のタイミング・方法を検討する。以下、それぞれについて解説する。

2.1 逆損益計算法

逆損益計算法とは、損益計算書が最後に利益を計算するのに対して、利益からスタートし、利益を因数分解することによって、利益を生み出す要素を洗い出す手法である。利益はまず売上と費用に因数分解されるが、特に重要なのは、売上の因数分解である。新製品や新規事業の初期段階では、どこの誰が何をいくらで買ってくれると想定するのか、計画が曖昧になりがちである。この因数分解は、曖昧な考えに明確化を促すプランニングの重要なステップであり、この段階を難しく感じるということは、事業の理解が不足していることに他ならない。費用の因数分解は、売上の因数分解よりも一般的には容易であり、時間をかけても新たな気付きは売上ほどには得られにくい。

利益を因数分解して得られた項目の内、値が確定していないものを仮説と呼び、値の幅を考える。幅については、基準値 (Base) と、最小値 (Low)・最大値 (High)

を定義する。値に幅を付けない項目は、不確実性を考慮しなくて良いものである。下記の図2は、利益を因数分解して仮説を洗い出し、仮説の値に幅を付けたイメージである。

値を考える際には、過去の事例や類似製品等からベンチマークを探して参照することが望ましい。そして、幅を考える際に、どのような場合に最大値 (High) が達成可能となるのか、どうすれば最小値 (Low) を避けることができるかを考える。このように一つ一つの仮説に関して検討を進め、事業計画の成功要因と失敗要因の理解を深めていく。

どのように、あるいは、どこまで細かく因数分解すれば良いか、という点に対しては、具体的に計画の実行活動と結び付くレベル、具体的に最小値 (Low)、最大値 (High) を考えられるレベルが適切である。例えば、販売活動が地域別に行われるのであれば地域別、法人規模に分けて行われるのであれば法人規模別に因数分解するとよい。因数分解の方法は、一つの事業にも様々な分解の形がありうるので、実行活動と結び付いた因数分解ができるように、具体的な議論ができるように、試行錯誤が必要である。

逆損益計算法は、利益や売上は、単なる計算結果に過ぎないと考え、その構成要因に注目する。構成要因を考える因数分解と、値の幅を考えるプロセスは、事業構造の検討を深め、リスク (確からしさ) について理解するプロセスである。逆損益計算のプロセスを一通り終えると、その事業計画を構成する仮説と、それぞれの仮説に幅が設定された一覧表が作成される。

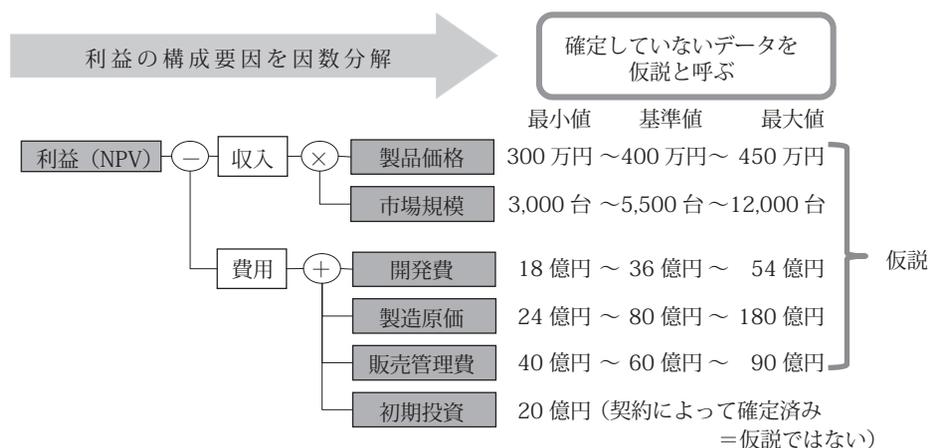


図2 利益の因数分解と、仮説の洗い出しのイメージ

仮説名	基準値	最小値	最大値
初年度市場規模	5,500	3,000	12,000
製造原価	8.90	8.70	9.30
製造要員人件費 / 一人	6	5.4	6.6
ライン当り必要製造要員数	20	18	21
市場成長率 (5 年間)	5%	3%	8%
ピーク時シェア	30%	20%	43%
修繕費率	5%	4%	6%
製品価格	16	12	18
価格下落率 (5 年間)	5%	2%	8%
ライン当り建設費	450	420	500
ライン当り光熱費	2	1.6	2.4
注文当り必要訪問回数	7	5	10
販売員人件費 / 一人	8	6.4	12
一人当り訪問可能回数	2	1	3
初期投資	20	仮説ではない	

図3 仮説一覧表

2.2 マイルストーン計画法

逆損益計算法で設定された仮説は、外れることがある。マイルストーン計画法では、外れることがあることを踏まえて、いつ・どうやって・どのように仮説を検証するかを計画する。当初には持っていなかった知識を計画的に獲得し、その知識に応じて以降の計画を修正する、という考え方である。この考え方に基づいて、各仮説を検証するタイミングを設定したのが下の表である。

マイルストーン	マイルストーン1	マイルストーン2	マイルストーン3	マイルストーン4	マイルストーン5	マイルストーン6	マイルストーン7	マイルストーン8
仮説名	コンセプト完成	フィージビリティ・スタディ	製品開発	市場検証	生産開始	販売開始	競合他社品への初期対応	損益分岐点への到達
初年度市場規模	×			×		×		
製造原価	×	×	×		×		×	×
製造要員人件費 / 一人		×	×		×			×
ライン当り必要製造要員数		×	×		×			×
市場成長率 (5 年間)	×			×		×	×	×
ピーク時シェア	×			×		×	×	×
修繕費率		×	×		×			×
製品価格	×			×		×	×	×
価格下落率 (5 年間)	×			×		×	×	×
ライン当り建設費		×	×					×
ライン当り光熱費		×	×		×			×
注文当り必要訪問回数				×		×	×	×
販売員人件費 / 一人				×		×		×
一人当り訪問可能回数				×		×		×

図4 マイルストーン一覧表

マイルストーン計画法も、逆損益計算法と同様に、極めてシンプルで理解しやすい考え方である。いつ・何を・どうやって確かめるかというのは、まさに時間軸に沿って事業計画を考えることそのものである。とりあえず実行してみよう、という進め方では、仮説を検証するという重要な学習機会を見過ごすおそれがある。時間軸に沿ってマイルストーンを考えることによって、事業の理解が一段と深まり、リスクへの備えが可能となるのである。

また、マイルストーン計画法では、次のマイルストーンに移行する条件を確認することが重要なのではなく、各マイルストーンで仮説を検証し、学習することに重点が置かれていることに注意が必要である。この点、過去投資を評価せず、マイルストーンごとに今後の投資の意思決定を行う考え方とは、大きな違いがある。もちろん、今後の投資の意思決定に、今までの活動から学んだ知識を反映すれば良いのだが、現状では学習する仕組みが確立されていない企業が多いのではないだろうか。

2.3 DDP とステージゲート方式の違い

DDP がステージゲート方式に似ているように感じる方もおられると思うが、イノベーションのジレンマを指摘したことで有名なハーバードビジネススクールのクリステンセン教授は、伝統的なステージゲート方式では、仮説を曖昧にしたまま財務予測を判断基準に用いがちで

あるのに対し、DDPでは仮説の検証と修正に注目する点を主な違いとして挙げている^{※1)}。仮説が曖昧であれば、鉛筆をナメて稟議を通すことは簡単だ、というような、なかなか言いにくいことを鋭く指摘しており、関心のある方には引用文献のご一読をお勧めしたい。

DDPは、実にシンプルで、かつ要点を押さえた方法である。しかも、学習に重点を置いているため、自社の強みを強化するためにも有用と言えるだろう。とはいえ、実際に運用してみると、利益の因数分解や、マイルストンの設定に苦労することは多い。仮説の検証が、多忙にかまけておろそかになることもあるかもしれない。このような苦労の意義を、クリステンセン教授は以下のように表現している^{※1)}。

イノベーションの失敗はたいてい、重要な質問をしなかったことがそもそもの原因であり、答えが不正確だったことではない。

なぜその因数分解なのか、どこにマイルストーンが設定できるのか、なぜその仮説を適切と考えるのか、DDPの考え方を活用して、新たに重要な質問を投げかけてみてはいかがだろうか。DDPが各位の新たな製品・サービス実現の一助となれば、誠に幸いである。

引用文献

※1) 「財務分析がイノベーションを殺す」クレイトン M. クリステンセン他, DIAMOND ハーバードビジネスレビュー 2008年9月号

参考文献

- 1) 「未知の分野を制覇する仮説のマネジメント」リタ・G・マグラス, イアン・C・マクミラン, DIAMOND ハーバードビジネスレビュー 1995年10-11月号
- 2) 「コーポレートベンチャリング—実証研究・成長し続ける企業の条件」Z・ブロック, I・C・マクミラン, ダイヤモンド社
- 3) 「アントレプレナーの戦略思考技術—不確実性をビジネスチャンスに変える」リタ・マグレイス, イアン・マクミラン, ダイヤモンド社
- 4) 「儲けの戦略—新規事業の計画・評価・検証」大江建, 北原康富, 東洋経済新報社
- 5) 「不確実性分析実践講座」福澤英弘, 小川康, ファーストプレス