

DDP:HARNESSING THE FUTURE OF YOUR BUSINESS



Ian C. MacMillan

【連載①】

ウォートンスクールのイアン・マクミラン教授が開発し、世界の優良企業が採用する
DDP:仮説指向計画法への招待

インテグレート

代表取締役社長

小川 康

イアン・マクミラン教授との
運命的な出会い

私がイアン・マクミラン教授と出会ったのは、1998年の東京でした。来日していたマクミラン教授が、自身が開発した「仮説指向計画法」(DDP: Discovery-Driven Planning) について説明するために、わざわざインテグレート——当時私はインターンとして働いていました——まで訪ねてくれたのです。

マクミラン教授が語るDDPの考え方は、損害保険会社に勤めていた私にはいちいち頷かされることばかりで、この時の2時間のプレゼンテーションは、私にこう強く決意させました。「マクミラン先生の下で学びたい」。そして翌年、ペンシルバニア大学ウォートンスクールへの留学がかない、マクミラン教授と再会を果たしました。

ウォートンスクールは企業財務が強いといわれていますが、マクミラン教授は、イノベーションとベンチャービジネスが専門で、学術研究の世界に入る前までは、南アフリカの石油化学や原子力分野の科学者でした。だからでしょうか、事業リスクや不確実性について非常に感度が高く、それゆえDDPというツールを発明できたのでしょう。

またウォートンスクールでは、コロンビア・ビジネススクールのリタ・マグレイス教授との再会がありました。彼女はマクミラン教授の研

究パートナーであり、DDPの開発者の一人です。いまでは、経営思想家の世界ランキング「Thinkers 50」の常連になっています。

新規事業はなぜ失敗してしまうのか

企業の衰退を未然に防ぎ、変革と進化を遂げるには、既存事業を守るだけでなく、新たな収益源や競争優位を求めて、たえず新規事業やイノベーション活動に取り組む必要がある、といわれてきました。最近のデジタル・トランスフォーメーションでは、既存のコア事業を破壊する、あるいはそれと同等のインパクトをもたらす新規事業の必要性が主張されています。

大企業における新規事業には、起業家によるベンチャービジネスとは異なる、特有の難しさがあります。典型的なのが、既存事業よりも優先度が劣る、それゆえ資金の面でも人材の面でも十分な支援が得られない、職能部門や他部門が協力してくれない、といったことではないでしょうか。その結果、メンバーのコミットメントは次第に冷え込み、事業そのものが尻すばみになっていく——。

しかしながら、いま申し上げたような問題がクリアされても、失敗する新規事業が絶えません。どうしてでしょう。

世界的ベストセラー『イノベーションのジレンマ』(翔泳社)の著者であるハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・クリステンセ

ン教授は、DDPの強力な支援者^{サポーター}の一人です。いわく「きちんとした仮説とその検証プロセスをなおざりにしたまま、収支予測ばかりに焦点を当てており、これがイノベーションを失敗させてしまう原因である」。

そうです、クリステンセン教授が指摘したことが答えなのです。そしてDDPについて、「イノベーション投資の成功率を大幅に向上させる」と高く評価しています。

DDPは名経営者の暗黙知を「見える化」したものだ

名経営者といわれる人々には、新規事業はもとより事業再生などを成功に導いた経験の持ち主が少なくありません。我々がこうしたビジネスプロフェッショナルの方々にインタビューしたところ、ほぼ例外なく、仮説を立案し、要所所で振り返り、時には修正を施し、時には原点に立ち返るといった具合に、プロジェクトの妥当性について虚心坦懐に検証していました。しかし、仮説と検証の繰り返しと云ってしまえばそれまでですが、そう簡単に真似できるわけではありません。ですから、多くの組織で「あの人だからできる属人的な能力」と見なされてきました。

こうした属人性の問題を解消するとともに、新規事業や事業変革の成功確率を引き上げるために開発されたのがDDPです。言い換えれば、革新的なビジネスプロフェッショナルの思考と

行動を「見える化」したともいえます。カルピスの元CEOの松本晃氏にDDPについて説明したところ、「私が昔からやっていることと同じですよ」とおっしゃられ、まさしく「我が意を得たり」と思った瞬間でした。

いま申し上げたように、新規事業や事業再生を成功させたビジネスプロフェッショナルたちの暗黙知を形式知に昇華させたものがDDPであり、したがって組織全体で共有・実践することが可能です。

マクミラン教授のクライアントに、ゼネラル・エレクトロニクスをはじめ、製薬会社のメルク、IT関連ではIBM、マイクロソフト、インテル、ヒューレット・パッカード、金融ではシテイバンク、メットライフ生命など、環境変化への適応力とリスク感度の高いグローバルプレイヤーが並んでいるのは、なるほど納得です。実のところ、日本でもDDPを導入している企業が年々増えています。

次の連載第2回目では、マグレイス教授の解説を紹介しながら、DDPの活用と応用事例について説明したいと思います。

YASUSHI OGAWA

インテグレート代表取締役社長。1989年、東京大学工学部都市工学科卒業。同年、東京海上火災保険(現東京海上日動火災保険)に入社。1999年ペンシルバニア大学ウォートンスクールに入学。DDPの考案者であるイアン・マクミラン教授に師事し、学業のかたわら、彼の研究センターに勤務。その後、ブーズ・アンド・カンパニー(現Strategy&)を経て、2003年インテグレートに復帰し、2008年より現職。主な共著書に『新装版』不確実性分析実践講座(ネクスプレス、2016年)がある。