

DDP MANAGERS CAN INNOVATE “INNOVATIONS”



Rita Gunther McGrath

|連載②|

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 のインパクト

インテグラート

代表取締役社長

小川 康

DDPのもう一人の開発者 リタ・マグレイス教授

DDP（仮説指向計画法）には、イアン・マクミラン教授のほかに、もう一人の開発者がいます。コロンビア・ビジネススクールのリタ・マグレイス教授です。彼女もさまざまな業種のさまざまな企業にDDPを導入してきました。彼女の研究成果に触れると、なぜ世界の優良企業がDDPを採用するのか、その理由が腑に落ちるのではないのでしょうか。

マグレイス教授は、不確実性の高い環境下では、既存事業に用いられている計画立案のやり方やプロセスは機能しないと主張します。新規事業やイノベーションプロジェクトには、新しい方法論が必要だ、というわけです。とはいえ、新規事業やイノベーションに100%確実な成功法などありません。もちろん、DDPも例外ではありません。

しかしDDPの場合、仮説と検証を繰り返す中で、「Discovery-Driven」の名の通り、「発見」や「気づき」が得られ、軌道修正したり代替案を探したりすることが当たり前になり、おのずと成功確率が高まっていきます。目標達成までの計画やスケジュールにも、見直しと修正が施されます。新規事業に失敗は付き物です。DDPを導入するメリットは、別の言葉で言えば、「早く安く失敗する」と同時に、「その失敗から素早く学習できる」ことにあります。そして、

失敗と学習を繰り返しながら、プロジェクトをスパイラルアップさせ、成功へと導いていく。これがDDPです。

VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）の時代といわれていますが、いまや事業リスクから逃れることはできません。だからこそ、数あるフレームワークの中で、DDPへの再評価と注目が集まっているのだと思います。

DDPの導入事例①…ノキア

ノキアの例を紹介しましょう。「ノキア・ベンチャーズ・オーガニゼーション」(NVO)という新規事業の開発を支援・統括する組織を設立した際、DDPを導入しました。当時、ノキアは世界最大の携帯電話端末メーカーでしたが、事業は成熟期を迎えていました。ですから、事業ポートフォリオに次なる収益の柱となる新規事業を必要としていました。

DDPを導入した結果、新規事業において、成功の見通しのないものを早々に見極め——それは全体の7割に上りました——傷の浅いうちに中止することができました。その一方で、残り3割は新たな価値を生み出すものへと成長（最終的には既存事業に吸収）させました。こうして、DDPは事業ポートフォリオの再構築に大きく貢献しました。

DDPの導入事例②…3M

ジム・マックナーニが、ゼネラル・エレクト

リック(GE)から3MのCEOに就任した時のことです。彼は就任後、GEの十八番であるシックスシグマを使って効率化に取り組みました。そのおかげで、効率化は実現したものの、創造性とリスク志向という3Mならではの文化が影を潜め始めました。

そこで、2005年末にマックナーニの跡を襲ったジョージ・バックリーは、3Mらしさを取り戻すために1億ドルの社内ベンチャーファンドを用意すると同時に、再教育に取り組みました。その時に導入されたのがDDPです。

DDPのサポーターは、ほかにいます。有名なところでは、「リーンスタートアップ」を開発したシリコンバレーの起業家、ステイブ・ブランクとエリック・リースです。また、クレイトン・クリステンセン教授らが設立したコンサルティング会社イノサイトもDDPを活用しています。

イノベーションの モメンタムとなる

DDPはプランニングのツールですから、論理や合理性が勝って、人間の想像力や創造性を制約してしまうのではないかと思われがちですが、それは違います。マグレイス教授は、「イノベーションのじやまになるのではないか」という質問に対して、次のように答えています。「DDPには、目標となるリターンを設定し、そこから必要な活動や施策を洗い出す『逆損益

計算法』というアプローチがあり、これによって早い段階で、今後も投資を続けていくに値するのかどうかを判断することができます。シリコンバレー発のアンドリーセン・ホロウィッツは全米屈指のベンチャーキャピタルですが、共同創業者の一人、ベン・ホロウィッツは自身のブログで、ある大失敗についてこのように語っています。『DDPを使っていれば、いまや利用者数は100万人を超え、月8億ポンド以上の海外送金の取扱高を誇るトランスファアワイズへの投資機会を逸することはなかっただろう』と

以降の回で詳しくご説明しますが、取り組んでいる新規事業の将来性やイノベーションの実現性がある程度推測できれば、チーム内のやる気はよりいっそう高まり、活動にもはずみがつくのは言うまでもありません。

実は、DDPの活用は新規事業やイノベーションプロジェクトに留まりません。第3回目は、中期経営計画への応用についてご紹介いたします。それは、日本の大企業に蔓延している「中計病」への処方箋でもあります。

YASUSHI OGAWA

インテグラ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。1998年、インテグラートにインターンとして入社。翌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年インテグラートに復帰し、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。