

DDP MANAGERS CAN INNOVATE “INNOVATIONS”



Yasushi Ogawa

【連載③】

DDPの必修ツール

逆損益計算法とマイルストーン計画法

インテグレート

代表取締役社長

小川 康

つくりっぱなしの 中期経営計画

変化に適應する――。技術は幾何級数的に進歩を続け、未来の予測も猫の目のように変化する時代となりました。このように不確実性が高まり、将来を見通せない時、ダーウィニズムによれば、進化を果たし、生き残れるかどうかは、いま起こっている変化に適應できるかどうかにかかっています。

そのような時代にあつて、中期経営計画（中計）の有効性、とりわけ達成度があらためて問われています。「不確実性が高いのだから、そもそも来年のことなどわからない」という正論も聞こえてきますが、問題の核心は「つくりっぱなし」になっていることです。

いまも昔も、社外はもとより社内にも変化が生じるのは所与のことであるにもかかわらず、軽視され、臨機応変に修正されない。つまり、変化への適応がなおざりにされてきました。これでは、中計の達成度が低いのも当然です。

中計無用論や懐疑論は昔からありますが、近年では、コーポレートガバナンスの観点から、むしろ重要な役割を期待されています。それは、東京証券取引所が公表したコーポレートガバナンス・コード（CC）からも明らかです。

企業は元来、株主をはじめ、さまざまなステークホルダーに対して、アカウンタビリティ

結果でした。これら以外にも原因があると考えられますが、仮説の設定と定期的な検証が中計の達成度に大きく関係していることは、間違いないありません。

このプロセスを補強し、実効性を高めるのがDDPですが、では、どのように導入・利活用すればいいでしょうか。誌幅の都合があり、すべてを紹介できませんが、以下では、DDPの重要な2つのツール、「逆損益計算法」と「マイルストーン計画法」について紹介します。

「逆損益計算法」で 目標利益をつくり込む

DDPには、「仮説を立てる」と「定期的に検証する」という2つの重要なステップがありますが、前者を具体化するためのツールが逆損益計算法です。「リバース財務ツリー」といわれることもあります。言い換えると、「目標となる数値を達成するために必要な条件（仮説）を明確にする」ことです。

逆損益計算法には、なぜ「逆」の文字がつけられているのでしょうか。その理由は、損益計算書を通常の逆の順番で作成するからです。

最初に目標売上げを設定し、そのために必要な費用を見積もり、そこから目標利益を導き出すのが一般的です。一方DDPでは、目標となる利益を設定してから、これを実現するために必要な行動^{アクション}を考え、費用と売上げを導き出し

（結果に関する説明責任）や対話の責任を負っていますが、上場会社の場合、取締役会、経営陣はこうしたコミットメントの一つとして中計を認識し、最善を尽くすべき旨がCCに記されたのです^①。

企業経営や事業には、おしなべてマイルストーンが不可欠です。中計もその一つですが、社内外の変化を確認しながら、見直しや修正を適宜施すことで、有効性、そして達成度が大きく改善されます。そして、連載第1回、第2回で申し上げてきたように、こうした変化に可変的な経営には、DDPは極めて効果的です。

中計は経営陣と事業部の コミュニケーションツール

中計の達成度を低下させる一因に、経営陣と事業部の間におけるコミュニケーション不足があります。そこには、私たちが「現場力のジレンマ」と呼ぶ現象が見られます。

ビジネスの最前線には「私に任せてほしい」という積極果敢な人たちがいるものです。実際、不確実性の高い環境では、現場への権限委譲は欠かせません。ところが、問題が生じると、自分たちで何とか解決しようと、上に報告せず、リスクを抱え込んでしまうケースが少なくありません。うまく解決できれば結果オーライですが、時には、どうにもならない状況に発展し、計画や目標から大きく後退してしまうことがあ

ります。現場から「もはや打つ手がありません」という報告を受けることは、経営の失敗にほかなりません。

後述しますが、DDPは、こうした現場力のジレンマを回避し、経営陣と事業部が歩調を揃え、建設的に対話する、まさしくコミュニケーションツールとして機能します。

DDPで中計を補強する

中計へのコミットメントと実現度の高い組織には、共通する特徴があります。いったいそれは何でしょう。

2019年、調査会社であるアイ・ティ・アールが中計担当者にアンケートとインタビューを実施したところ、中計の達成度が高い会社と低い会社には決定的な違いがあることが明らかになりました。すなわち、達成度が高いグループには、①仮説（目標達成の前提条件）を立てる、②この仮説について検証する、というプロセスが埋め込まれているということです。

具体的には、「仮説を立てているかどうか」について、目標の達成度の高いグループの93%が「イエス」と答えています。他方、達成度がほどほど、あるいは低いグループでは72%に留まりました。また、「仮説を検証しているか」については、前者の85%が「定期的に検証している」と答え、後者では47%と半数以下という

注)
【原則4-1. 取締役会の役割・責務(1)】補充原則4-1② 取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

ます。ですから「逆」なのです。

原価企画という考え方をご存じでしょうか。これはトヨタ自動車などで採用されている「原価をつくり込む」方法です。つまり、目標となる原価をあらかじめ設定し、そこから必要な行動を考えていくわけです。逆損益計算法は、言わば「利益をつくり込む」方法といえます。ここで、新規事業としてレストラン事業を始める例を考えてみます。参入障壁が低く、競争の激しい業界でもありますが、ビジネスモデルはシンプルです。初年度、どれくらいの利益を上げればよいのか、まずゴールの設定から始めます。

不確実性の高い環境では、目標売上げを先に設定するやり方はリスクをはらんでいます。というのは、目標売上げを達成するために、当初に見積もった費用以外の経費が発生し、そのせいで赤字に転じるケースが少なくないからです。逆損益計算法の手順は、次のようになります。

目標利益を因数分解して洗い出し、当該事業の利益はどのように生み出されるのか、そのメカニズムを明らかにする。

売上げならば、製品価格、売上数など、費用ならば、開発費、製造原価、販管費など、利益に関わる要因を分解して洗い出します。こうして、利益はどのような要因で構成されているの

説」と呼ばれます。

こうした一連の仮説を算出する過程で、個々の要因における変動の度合い、すなわちリスクの大小が明らかになります。ここでは詳細は割愛しますが、その際、顧客行動に関する変数、たとえば来店の時間帯、年齢、性別、出店場所等、マーケティングの視点を考慮すべきなのは言うまでもありません。

単に売上げから費用を引き算するだけでは、利益を構成する要因に関するリスクを十分検証しないまま、収支計画が作成されがちですが、DDPの逆損益計算書では、この検証作業を通じて、具体的な数値として可視化されます(図表「新規レストラン事業の逆損益計算書」を参照)。

「マイルストーン計画法」で仮説を検証・修正する

逆損益計算法によって、仮説(各要因とそれぞれの数値)が明らかになりました。中計の達成度を高めるには、これら仮説を検証することが極めて重要です。そこで、マイルストーン計画法を用いて、個々の仮説について、いつ、どのように検証するかを計画します。

しかし、実践してみると、個々の仮説をいつ、どのように検証するのか、あらかじめ計画することは大変難しい。伝統的な製造業であれば、開発プロセスなどマイルストーンがあらかじめ決まっている部分がありますが、新規事業や中計

か、目標利益を実現するには何が重要なのかを明らかにし、利益が生まれてくるメカニズムを把握します。

レストラン事業を立ち上げる場合、売上げは、客単価(各メニューの価格)、来客数、店舗数、営業時間などでしょうか。また費用は、この事業を立ち上げるための初期費用、開発費、材料費や光熱費などの原価、人件費などの販管費、土地や店舗に関わる費用、原価償却費、広宣費などが考えられます。この結果、予想利益を概算することができます。

言うまでもなく、利益は売上げから費用を差し引いたものですが、初期投資や取引先との契約によって金額が確定している費用以外は、すべて確定していない推定値であり、言い換えれば想像の産物です。もちろん利益も同様です。

個々の数値は推定値ではないため、それぞれについて、シナリオを示す数値を算出する。

DDPでは、逆損益計算書によって洗い出された要因それぞれについて、具体的な数値を算出するに当たり、たとえば想定しうる最悪のシナリオに基づく「Low」(最小値)、「Base e」(最も実現しそうな値)、想定しうる最善のシナリオに基づく「High」(最大値)といった具合に計算します。こうした数値は「仮

のような複雑な作業では、そもそもマイルストーンが不明確なため、マイルストーン計画法が実践されないケースを経験しました。

ここで、私がイアン・マクミラン教授に直接師事していた際の会話がヒントになります。マクミラン教授は、マイルストーン計画法を厳密に実践しなさいとは述べておらず、「重要な仮説を放置してはいけない」と言っていたのです。

つまり、仮説を放置しないことがマイルストーン計画法の本質なのです。仮説が外れたことにいち早く気づくために、実務的には、四半期ごとなど、会社の経営管理のサイクルに合わせた仮説の検証・修正をお勧めします。

年に一度しか振り返りをしていない企業にとって、四半期に管理するメリットは、「仮説が外れているかもしれない」と考えるタイミングが増えることです。たとえば、社内外の変化に対して定期的に目を向けることは、次の一手を早期に打つといった対策を促すだけでなく、関係者に常時アンテナを立てさせる効果があります。一方で、管理が煩雑になり、業務を回せなくなるようなデメリットもあります。業務効率を高めるには、次回ご紹介するようにITを活用して、重要な仮説を見極める感度分析や、報告業務を省力化する工夫が効果的です。

マクミラン教授に、マイルストーン計画は、論文にあるようにマイルストーンで区切るよりも、四半期のように定期的に仮説を見直すように運

図表 | 新規レストラン事業の逆損益計算書

		Low (最小・最悪のシナリオ)	Base (一般的なシナリオ)	High (最大・最善のシナリオ)
利益 (Baseの場合) 5000万円	売上げ			
	客単価	3000円	5000円	8000円
	来客数／日	50人	80人	120人
	店舗数	1店舗	2店舗	3店舗
	営業日数／年	220日	250日	300日
費用	開発費	500万円	800万円	1000万円
	製造原価／月	120万円	250万円	500万円
	販管費／月	350万円	600万円	900万円
	広宣費／月	50万円	100万円	150万円
	店舗費用／年	1000万円	2000万円	3000万円
初期費用 (契約によって確定済み)		800万円		

用するほうが実際的であると報告したところ、「それはよくわかる。マイルストンの設定が難しいという声は私にも届いている」と話してくれました。理論に忠実なあまり、煩雑な業務を提言するのではなく、あくまで実務的に効果のあることを追求すべきだ、とあらためて認識した次第です。

*

*

*

DDPは、こうした一連の流れを手法化したものです。ただし、継続的な見直しと修正が絶対の前提条件です。次の一手を早期に打てるようになり、環境の変化に適応できる組織となるのです。結果、計画の達成度が高まります。また、目標値の実現性が明確になるので、現場のコミットメントもおのずと高まります。そのためには、組織的な準備が必要です。第4回では、こうした導入と運用の実務について説明します。

D

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。