

DeRISK IS A SaaS PLATFORM IN THE AGE OF UNCERTAINTY



Yasushi Ogawa

【連載最終回】

DDPのデジタルツール

DeRISKの活用で DDPの知が組織全体に広がる

インテグラート

代表取締役社長

小川 康

パンデミックの後には 社会変革が起こる

2020年、新型コロナウイルスによるパンデミックが世界を大きく揺るがしています。そのような中、アフターコロナ後の「新常态」に関する議論があちこちで繰り広げられています。歴史をひも解くと、感染症は「非連続的な変化」をもたらすトリガーでした。たとえば、14〜17世紀にかけてヨーロッパに悪夢をもたらした黒死病ことペストは、ルネッサンスという文化的復興だけでなく、産業革命という歴史的転換点を出現させました。

今回のパンデミックでも、大きな変革が起きるのではないかと思います。ウイルスとの戦いにおいて、科学に対する信頼と期待が大いに高まったことから、ビジネスにおける科学的思考の活用がこれまで以上に加速されていくのではないのでしょうか。

DeRISK^{..} DDPのソフトウェア

DDPは、科学的思考の基本である仮説検証をビジネスに応用する手法です。そして、我々が提供する「DeRISK^{..}」というツールは、DDPをソフトウェア化したものです。

DeRISK^{..}がサポートする業務は、「計画立案」「リスク評価」「意思決定」「実行管理」

がいつ見ても、数値の根拠がわかるようになり、数値の正当性や実現性、修正の必要性についてオープンに議論できる環境が整います。

DeRISK^{..}には、年度末の業績をスムーズに予測できる機能がいくつか備わっていますが、その一つに「シナリオ分析」があります。これは、当初の仮説（予算や計画）に変更が必要とされる場合、売上げや利益はどのように変化するのか、さまざまなシナリオを画面上でシミュレーションする機能です。

こうしてB社では、各事業部が複数のシナリオに基づいて、業績予測の精度を向上させ、四半期だけでなく年度の予実差の乖離を小さくする事業運営が実現されました。

DeRISK^{..}は、けっして製造業だけのツールではありません。金融や保険、商社や小売業など、不確実性に翻弄されることなく、事業価値ひいては企業価値を確実に高める意志を持つた組織で導入されています。

（モニタリング）です。より具体的には、以下になります。

- ① 組織の壁を越えて、全員で考える仕組みづくり
- ② 仮説の共有・検討による、高い腹落ち感の醸成
- ③ 下振れの防止、先手を打てる業務サイクルの実行
- ④ 現状分析・原因分析を誰でも実行できる仕組みづくり

大手化学メーカーA社^{..} 製品開発の トータルリターンが改善

ご多分に漏れず、A社でも、書類はたくさんあるけれども、リスクがよくわからない、という状況に陥っていました。さらに、検討プロセスも最終的な判断も属人的だったため、ラックボックス化が起きていました。そこで、検討プロセスを標準化し、投資案件を一元管理する仕組みが求められました。

DeRISK^{..}は、投資案件について、考える将来シナリオとリスクを含めた、定量・定性両面の情報を共有することが可能です。このように情報とプロセスがオープンに共有化・可視化されれば、議論はおのずと活発化します。

また、DeRISK^{..}では、見通しを定期的に

入力していきます。つまり、計画を放置せず、考え続ける仕組みです。この時、見通しが目標を下回ると、管理画面上に黄色信号が灯ります。

さらに、マイルストーンごとに履歴を蓄積していきますから、同じようなミスや失敗を繰り返す可能性を下げることもできます。

DeRISK^{..}を導入した後、A社では、製品開発の検討および意思決定プロセスは客観的に、そして議論は建設的になりました。そして、立ち上げてからも、放置せずに管理を継続し、アクセル（追加投資）とブレーキ（見込みが低い案件の見極め）を上手に使い分けられるようになり、トータルリターンが大きく改善したという報告を受けています。

大手メーカーB社^{..} 業績の予測精度が向上

B社では、昨年実績に現場責任者の経験則や目の子勘定を加味する形で、年度予算を決めていました。十分な議論や検討はなく、社内交渉で目標が決まっていたのです。ですから、うまくいくこともありましたが、月次や四半期の実績は予算から乖離することがしばしばでした。

こうした不安定な状況と決別すべく、DeRISK^{..}を導入しました。その運用に当たっては、まず、事業計画のExcelを作成し、DeRISK^{..}に登録します。その際、数値と一緒にその「根拠」を入力します。こうすることで、誰

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。