

事業投資評価制度の改善② 前提の共有を促進する「仮説指向計画法」

小川 康
インテグレート株式会社
代表取締役社長

前提は確からしいのか？

「この予測キャッシュフローに基づく
と、リスク分析の結果はこうなりま
す。」

「分析手法には問題ないよ。しかし、
予測キャッシュフローの前提はどの程
度確からしいのか？」

「前提は、現場事業部が用意しまし
た。どの程度確からしいかと言われ
ても……」



「それじゃあ、そのリスク分析は、結
局、現場事業部の自作自演じゃない
か」
「そうは言っても、どうすればいいん
ですか？」

事業投資の評価に際しては、リター
ンの確からしさを知るために、リスク
分析が行われることが多い。例えば、
利益やNPVの標準偏差等を見ること
によって、リスクの大きさを知ること

ができるため、大変便利である。しか
し、リスク分析の精度は、分析の前提
の精度次第であるから、分析の前提に
十分な注意が必要である。金融市場
の分析では、過去の事実が今後同じ
確率分布で再現するとしたら、という
前提を置いたうえで、事実（ヒストリ
カルデータ）に基づく分析が一般的に
行われている。しかし、事業投資の分
析では、ヒストリカルデータが得られ
ないものが多く、誰かが前提を考えて
予測キャッシュフローを作っている。
したがって、事業投資の確からしさは、
この考えられた前提の確からしさ次
第である。そのため、関係者で前提を
共有し、妥当性を確認しやすくする工
夫が必要である。そこで、今回は、事
業投資の評価に効果的な、前提の共有
を促進する手法を紹介する。

前提の共有に効果を発揮する

仮説指向計画法 (Discovery- Driven Planning)

仮説指向計画法 (Discovery-Driven

Planning) は、ペンシルバニア大学
ウォートンスクールのイアン・マクミラ
ン教授とロンビンピアビジネススクール
のリタ・マクレイス教授により考案さ
れたビジネスプランニング手法であ
る。計画は計画通りに進まないもの、
という考え方が根底にあり、計画時に
仮説(本稿での前提と同義)を洗い出
し、実行時に仮説の検証と、必要に応
じた計画の修正を求めることが特徴で
ある。計画立案時には、知識が不足し
ているから、いつ、どうやって学習し、
その成果を事業に生かしていくかを、
あらかじめ計画することがビジネスプ
ランには必要である、という考え方で
ある。不確実性の高い事業投資に適
したビジネスプランニング手法と言え
る。

仮説指向計画法には、逆損益計算
法とマイルストーン計画法の二つの柱が
ある。逆損益計算法は、まずビジネ
スのゴール(目標)を明確にし、どう
すればそのゴールを達成できるかを
考える手法である(図1を参照)。逆

図1 ● 逆損益計算法は、未来のゴールから、どうすればゴールを達成できるかを考えるアプローチであり、過去の延長で考えるアプローチとは大きく異なる

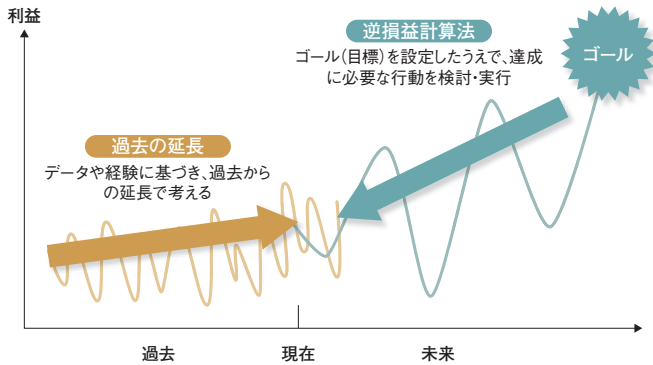


図2 ● 仮説指向計画法 (Discovery-Driven Planning)における利益の因数分解と、仮説の洗い出し

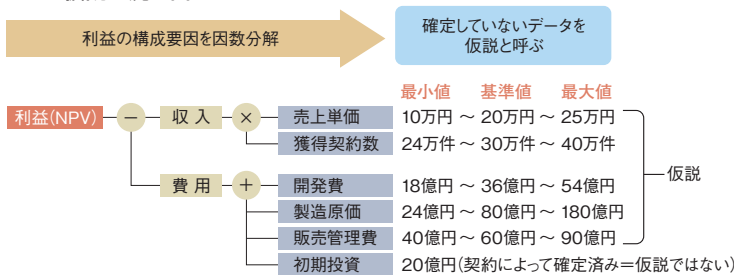


図3 ● 仮説データ(前提)を一覧にし、根拠を共有・議論する

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	6	5.4	6.6
ライン当たり必要製造要員数	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%
ライン当たり建設費	450	420	500
ライン当たり光熱費	2	1.6	2.4
注文当たり必要訪問回数	7	5	10
販売費人件費/人	8	6.4	12
一人当たり訪問可能回数	2	1	3
初期投資	20	契約によって確定済	

損益の語源は、損益計算書が売上やさまざまな行動の結果から利益を計算することに対して、逆損益では、利益を達成するために必要な行動を考へることに由来する。

逆損益計算法では、まず、ビジネスが成功した年の状況を具体的に構想する。マクミラン教授らは、この状況を steady state (定常状態) と呼び、当初のビジネスゴールが達成されている状態と定義している。そして、その steady state を実現する条件を、図2のように、ロジックで分解していく。

利益や売上は、データに分解されていくが、確定していないデータのこゝとを仮説と呼ぶ。仮説の値はまだ決まっていなから、決め打ちせず、必ず幅を付ける。それぞれのデータに幅を付けると、どの程度確からしいデータなのか、それぞれのデータにどのようなシナリオがあり得るかなど、仮説を共有しやすくなる。図3のように、一覧表にすると、共有・議論に効果を発揮する。

仮説(前提)が外れたら修正する

逆損益計算で洗い出した仮説は、外れていく可能性がある。そこで、いつ、どの仮説を、どうやって検証するのか、あらかじめ計画しておくのがマイルストーン計画法である。マイルストーン計画に基づき、それぞれのマイルストーンで仮説が検証されて、その仮説が大きく外れていたとする。良い方向に外れていても、悪い方向に外れていても、当初想定していたことと異なるわけなので、その場合は柔軟に計画を

修正する、というルールが、マイルストーン計画の核心である。適切なタイミングにおける有利な選択を促す仕組みであり、オプション的な発想を備えた計画法と言えるだろう。

利益やNPVをロジックに従って分解した前提が共有されると、前提の妥当性を検討しやすくなる。そして、前提の良し悪しとその理由が共有されると、改善のためのアクションも立案しやすくなる。事業投資の評価には、個別に詳細な議論が行われていることが多いが、議論を効率化し、スキルを蓄積するために、仮説指向計画法のような方法論の活用をお勧めしたい。次回は、前提の共有・理解や、改善に役立つ分析・シミュレーションをご紹介します。

■参考文献

リタ・G・マクラス、イアン・C・マクミラン「未知の分野を制覇する仮説のマネジメント」(ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー、一九九五年一〇〜一二月号)

Z・ブロック、I・C・マクミラン「コーポレートベンチャーリング―実証研究・成長し続ける企業の場合」(ダイヤモンド社、一九九四年)

リタ・マクレイス、イアン・マクミラン「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」(ダイヤモンド社、二〇〇二年)

Rita G. McGrath and Ian C. MacMillan, "Discovery-Driven Growth," Harvard Business Press, 2009

大江建、北原康富「儲けの戦略―新規事業の計画・評価検証」(東洋経済新報社、二〇〇二年)

福澤英弘、小川康「不確実性分析実践講座」(ファーストプレス、二〇〇九年)