

JAMA(日本管理会計学会)スタディ・グループ

研究代表者:伊藤克容(成蹊大学経営学部教授)

1. 研究課題

DDP(仮説指向事業計画)の導入効果に関する研究

2. 研究目的(意義・概要・構想)

(1)意義

事業計画に関する理論を更新することが、本研究プロジェクトの意義である。

現代の企業環境下では、新規事業の創出、イノベーションの促進など、従来の思考枠組みや業務ルーティンを前提として調整プロセスとしての学習活動(低次学習)だけではなく、試行錯誤のなかで既存のフレームワークを組み換えるタイプの学習活動(いわゆる高次学習)が求められている¹。企業が抱える様々な事業や現場の状況を包括的にとらえることのできる、予算管理システムあるいは事業計画は、経営の中核的な手法として位置づけられてきた。事業計画の運用や事業計画の性格規定、理解が、従来のままであると、企業の存続に不可欠である、イノベーションや試行錯誤を阻害する要因となりかねない²。

事業計画の見直し、とくに既存の事業計画を高次学習促進のための事業計画に移行することは、多くの論者によって支持されている。実務でもかなり普及しつつあるが、テキストレベルでは、じゅうぶんに認知されているとはいえない。新旧の運用が併存している状況で、旧来の理論を対象に批判的な検討を繰り返しても生産性が低い。本研究プロジェクトの意義は、管理会計の基幹的な手法である事業計画に対する、旧来の固定的な認識を相対化し、新たな時代環境に適合させるように、知識をブラッシュアップすることにある。

(2)概要

DDP の理論的妥当性を検証するとともに、企業事例をもとに実践状況を把握し、改善につながる

¹ たとえば、伊藤克容『組織を創るマネジメント・コントロール』中央経済社、2019年。

² たとえば、予算管理に対する批判(「脱予算論」)が典型としてあげられる。

Hope, J., "Beyond budgeting to the adaptive organization," Neely, A. ed., Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice, 2nd edition, Cambridge University Press, 2007.

Hope, J and R. Fraser. "Beyond Budgeting: breaking through the barrier to the third wave," Management Accounting, December 1997.

Hope, J. and R. Fraser, "Who Needs Budgets?" Harvard Business Review, February 2003a.

Hope, J. and R. Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, Harvard Business School Press, 2003b.(清水孝監訳『脱予算経営』生産性出版, 2005年)

る情報を収集する作業を進めたい。

正解が決まっている状況での事業計画と正解を探索しなければならない事業計画とでは、当然運用方法が大きく異なっている。残念ながら現在でも支配的な理解は、前者における事業計画のイメージである。低次学習の確実な実行も重要な経営課題であることは間違いない。しかし、それだけで済むはずはない。低次学習と高次学習の両立(いわゆる「両利きの経営」、ambidexterity)が要請されている。

イノベーション実現の局面では、アイデア創出の局面から提起された様々な事業計画の構想が、財務数値として具体化され、市場で生き残れるかどうかを検証することに重点が置かれる。不確実性が高く、利用可能な情報が限られている状況では、試行錯誤によるアプローチが採用される。

試行錯誤によるアプローチとは、小規模の実験を実施し、その実験から得られた市場からのフィードバックにもとづいて、重要な仮説を系統立てて検証する方法論である。不確実性の高い状況では、オプションが価値を持つと同様、試行錯誤によるアプローチの有効性が指摘されている。様々な呼称や経営手法があるが、もっとも有名な呼称として、仮説志向の事業計画法(DDP; discovery-driven planning) (McGrath and MacMillan 1995, 2000) がある。本研究プロジェクトでは、DDP および類似の概念に依拠して、事業計画の変容を追跡するとともに、ベストプラクティスを探求する。

(3) 構想

DDP を題材に不確実性の高い環境下での管理会計理論の変容を把握・解明し、管理会計理論の更新を通じて、管理会計理論の企業実務に対する将来の貢献可能性を高めること(陳腐化を回避すること)が、本研究プロジェクトの目的である。

具体的には、以下の3つの下位目標を設定している。

- 国内における DDP 実施状況の調査
- DDP 導入事例研究の蓄積
- DDP の導入・運用プロセスの差異とその発生原因およびパフォーマンスの検証

3. 研究計画(方法・実施状況・期待される成果など)

研究方法としては、理論研究とフィールド調査を併用する。DDP および関連分野に関する文献調査をすでに実施している。派生研究の動向、類似概念の異同調査にも継続的に目を配りたい。

DDP 国内における DDP 実施状況の調査、DDP 導入事例研究の推進に関しては、インテグラート株式会社(Integratto Inc.、2006年5月16日設立、代表取締役社長小川康氏)から、調査サイトについての情報提供について概ね、了承を頂いている。加えて、すでに、小川社長に対する予備的なヒアリング調査を実施している。なお、インテグラート社は、多くの国内企業に DDP を導入した実績をもつ、コンサルティング会社である。

DDP の導入・運用プロセスの差異とその発生原因およびパフォーマンスの検証については、い

くつかのケースを概観した後、導入・運用プロセスが特徴的な企業事例を取り上げ、詳細な分析を実施する。

本研究プロジェクトの遂行によって、期待される主たる成果としては、以下の3点があげられる。

- ・ 米国中心の文献で提唱されている DDP に関する理論的妥当性が国内実務でも適合するかを検証すること。
- ・ DDP の国内企業への導入状況を把握し、実態を解明すること。
- ・ 事例研究を蓄積し、相互の比較を通じて、DDP の導入・運用プロセスの差異、その発生原因およびパフォーマンス良否を検証すること。

最終的には、陳腐化のリスクをはらむ、事業計画に関する知識を現代の企業環境に適合するように更新することを目指している。

4. 本研究に関する国内外の研究の現状と本研究計画の特徴

DDP は有力な米国経営大学院で新規事業開発に適合した事業計画手法として、考案、開発され、関連書籍、論文も数多く出版されている。イノベーション・マネジメント、ベンチャー企業論などの文脈で議論されることが多く、管理会計のテキスト、研究論文で言及されるケースはそれほど多くないのが現状である。

新しい事業計画手法を体系化し、普及させた功績は、前述した通り、McGrath と McMillan によるところが大きい。

DDP に関する主要な関連書籍は、以下のとおりである。

- ・ McGrath, Rita Gunther. (2019). *Seeing Around Corners. How to spot inflection points in business before they happen.* Houghton Mifflin Harcourt.
- ・ McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business.* Harvard Business Review Press, 2013. (鬼澤忍訳『競争優位の終焉：市場の変化に合わせて、戦略を動かし続ける』日本経済新聞社, 2014 年.)
- ・ McGrath, R. G. and Ian C. MacMillan. (2009). *Discovery Driven Growth: A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity.* Harvard Business Review Press.
- ・ McGrath, R. G. and Ian C. MacMillan. (2005). *Market Busters: 40 Strategic moves that drive exceptional business growth.* Harvard Business School Press. (大江建・森武美穂訳『市場破壊戦略：競争ルールを激変させる 40 の戦術』ダイヤモンド社, 2006 年.)
- ・ McGrath, R. G. and Ian C. MacMillan. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty.* Vol. 284. Harvard Business School Press. (大江建・社内起業研究会訳『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, 2002 年.)
- ・ 福澤英弘・小川 康(2016)『(新装版)不確実性分析実践講座：ケースで学ぶ意思決定の手法』ネクスプレス社.

論文としては以下が知られている。

- McGrath, R. G. (2013). "Transient advantage." *Harvard Business Review*.
- McGrath, R. G. (2011). "Failing by design." *Harvard Business Review*.
- McGrath, R. G. and Ian C. MacMillan. (2009). "How to get unstuck." *Harvard Business Review*.
- McGrath, R. G. and Ian C. MacMillan. (2005). "Market Busting: strategies for exceptional business growth." *Harvard Business Review*.
- McGrath, R. G. (2001). "Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight." *Academy of Management Journal*, 44(1): 118-131.
- McGrath, R. G. (1999). "Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure." *Academy of Management review*, 24(1): 13-30.
- McGrath, R. G. (1997). "A real options logic for initiating technology positioning investments." *Academy of Management Review*, 22(4): 974-996.
- McGrath, R. G. and Ian C. MacMillan. (1997). "Discovering new points of differentiation." *Harvard Business Review*.
- McGrath, R. G. and Ian C. MacMillan. (1995) "Discovery-driven planning." *Harvard Business Review*.
- McGrath, R. G., Ian C. MacMillan, and S. Venkataraman. (1995). "Defining and developing competence: a strategic process paradigm." *Strategic Management Journal*, 16(4): 251-275.
- Ian MacMillan and M. Boisot (2004), Crossing Epistemological Boundaries: Managerial and Entrepreneurial Approaches to Knowledge Management, *Long Range Planning*, 37(6): 505-524.
- Ian MacMillan and A. B. van Putten (2004), Making Real Options Really Work, *Harvard Business Review*, 134-141.
- Ian MacMillan and R. G. McGrath (2004), Nine Integrated Roles of Technology Development Managers, *Research-Technology Management*, 47(3): 6-26.

DDP のような試行錯誤によるアプローチを強調した類似の事業計画手法の意義は、すでに多くの論者によって強調されている (Silverstein et al. 2012, 90-91; Balasubrahmanyam et al. 2012; Leifer et al. 2000, 226; Furr and Dyer 2014)。適用される場面や状況、用語法はそれぞれ異なっているが、いずれもリアルオプションの考え方を現実化したものだという共通属性を有している。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ビジネス実験 (Thomke and Manzi 2014) • リーン・スタートアップ (Blank 2009; Ries 2011) • 実験的イノベーション (Sims 2011) • 実地試験記録ツール (Mullins and Komisar 2009) • 理論重点の計画法 (Govindarajan and Trimble 2004) • 探索と学習 (Lynn et al. 1996) • 重要仮説計画法 (Sykes and Dunham 1995) • 次につながる失敗 (Leonard-Barton 1995) |
|--|

- 探索的マーケティング (Hamel and Prahalad 1994)
- 仮説基準の計画法 (Dewar et al. 1993)

McGrath and MacMillan³ (1995, 2000)によれば、DDP とは、実践から学習するための事業計画の方法論であるとされる。新規事業の立ち上げで効果を発揮することが期待され、通常の事業に適用される事業計画とは運用の仕方が大きく異なっている。実務での慣行を理論化したものであり、新規事業を軌道に乗せる際に用いられるべき マネジメント・コントロールの中心的な技法として認められつつある。その前提は、新規事業の開始時点では、企業内部および外部の変数について、確実に分かっていることはほとんどなく、多くは仮説であるに過ぎないということである。DDP 実施の目的は、不確実な状況で、新たなデータが得られる都度、計画を評価し直すことで、計画に含まれている仮説を新たな情報へと体系的に変換することにある。この点が、事前に設定されたシナリオの効率的な実行に主眼が置かれた、伝統的な事業計画(実績基準の計画法、通常の予算管理)との違いである。伝統的な事業計画は、過去の経験という実績に基づいて将来が推定できることを前提とした計画法であり、既存の継続事業に適用するのが合理的である。イノベーション実現の局面で検討対象となっているような新規事業の事業計画については、将来の予測数値も不確かであるために、事業計画と実績を定期的に比較することで、①事業計画の予測精度を向上させる、②事業計画の更新の機会を確保する、③事業計画に対する資源配分の妥当性を検証するといった目的を果たすことができる。

ベンチャー企業で頻繁に用いられていた実務を結実させた DDP は、多くの文献で引用され、その効果が主張されている。たとえば、Govindarajan and Trimble (2004)は、自分たちが主張する「理論重点の計画法」と類似の計算手法として DDP を紹介し、その異同について説明している。Govindarajan and Trimble (2004)の提唱する計算手法と DDP は、同じ目的を有しており、マイナ

³ Rita Gunther McGrath は、コロンビア大学ビジネススクールの教授を務めている。不確実で不安定な環境下における戦略形成に関心を抱き、経営戦略論とイノベーション・マネジメントの分野において優れた業績を残している。革新に関する世界のトップエキスパートの1人と見なされています。彼女のアイデアは世界中の主要な組織で広く使用されており、彼女の考えは時には挑発的であるが、間違いなく刺激的であると説明しています。彼女は一緒に働く人々の間で戦略への新鮮なアプローチを育みます。隔年で優れた経営学者(経営思想家)を選出する、Thinkers50の常連であり、2013年には、経営戦略論分野での上位20位のグループに相当するDistinguished Achievement Awardを受賞している。DDPは、近年、一世を風靡したリーン・スタートアップの初期形態だと認識され、Clayton Christensenから、経営分野での最も重要なアイデアの1つとして高く評価されている。

<https://www8.gsb.columbia.edu/cbs-directory/detail/rdm20>

Ian C. MacMillan は、ペンシルバニア大学ウォートンスクール名誉教授である。主たる担当科目としては、イノベーション論とベンチャー企業論があげられる。学術研究に加えて、Microsoft、DuPont、General Electric、IBM、Citibankを含む多数の企業のコンサルティングの経験を有する。https://wsp.wharton.upenn.edu/book_author/ian-c-macmillan/

一な相違点はあるものの、多くの点で共通している。Christensen et al. (2008)は、投資評価手法として、DDP の適切性を主張している。Shim et al. (2011, 383-384)の *Budgeting Basics and Beyond* (4th ed.)では、資本予算に関する章の中で、DDP について説明している(ちなみに、2008 年の同書 3 版では言及が行われていない)。Anthony (2014, 58)によるイノベーション実現のマネジメント手法(ファーストマイル・ツールキット)において、DDP と同様の考え方が取り入れられている。

- Anthony, S. D. (2014). *The first mile: A launch manual for getting great ideas into the market*. Harvard Business School Press (川又政治訳『ザ・ファーストマイル:イノベーションの不確実性をコントロールする』翔泳社, 2014 年.).
- Blank, S. (2005). *The four steps to the epiphany*. KandS Ranch (堤孝志・渡邊哲訳『アントレプレナーの教科書』翔泳社, 2009 年.).
- Christensen, C. M., Kaufman, S. P. and Shih, W. C. (2008). Innovation killers: How financial tools de-stroy your capacity to do new things. *Harvard Business Review*, 86(1): 98-105 (曾根原美保訳「財務分析がイノベーションを殺す—投資価値評価がもたらす三つのバイアス」『DIA-MOND ハーバード・ビジネス・レビュー』33 (9): 14-25, 2008 年).
- Dewar, J.A., Builder, C.H., Hix, W.M. and Levin, M.H., (1993). Assumption-based planning: A plan-ning tool for very uncertain times (RAND Re-port MR-114-A). RAND.
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2004). Strategic innovation and the science of learning. *Sloan Management Review* 45 (2): 67-75.
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005). Ten rules for strategic innovators: From idea to execu-tion. Harvard Business School Press (酒井泰介訳『ストラテジック・イノベーション—戦略的イノベーターに捧げる 10 の提言—』翔泳社, 2013 年.).
- Govindarajan, V., and Trimble, C. (2010). The other side of innovation: Solving the execution chal-lenge. Harvard Business School Press (吉田利子訳『イノベーションを実行する—挑戦的アイデアを実現するマネジメント—』NTT 出版, 2012 年).
- Govindarajan, V., and Trimble, C. 2013. *Beyond the idea: How to execute innovation in any or-ganization*. St. Martin's Press.
- Hamel, G., and Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the future*. Harvard Business School Press (一條和生訳『コア・コンピタンス経営:未来への競争戦略』日本経済新聞社, 1995 年).
- Leonard-Barton, D. 1995. *Wellsprings of knowl-edge: Building and sustaining the sources of in-novation*. Harvard Business School Press (阿部孝太郎・田畑暁生訳. 2001. 『知識の源泉:イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001 年.).
- Lynn, G. S., Morone, J. G., and Paulson, A. S. 1996. Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process. *California Manage-ment Review*, 38(3): 8-37.
- McGrath, R. G., and MacMillan, I. C. 1995. Discov-ery driven planning. *Harvard Business Review*, 73(4): 44-54.

- Mullins, J., and Komisar, R. 2009. Getting to plan B: Break through to a better business model. Harvard Business Press (山形浩生訳. 2011. 『プラン B—破壊的イノベーションの戦略—』文藝春秋).
- Ries, E. 2011. The lean startup: How today's en-trepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business (井口耕二訳『リーン・スタートアップ—ムダのない起業プロセスでイノベーションを生みだす—』日経 BP 社, 2012 年.).
- Shim, J. K., Siegel, J. G., and Shim, A. I. 2008. Budgeting basics and beyond (3rd. ed.) Wiley.
- Shim, J. K., Siegel, J. G., and Shim, A. I. 2011. Budgeting basics and beyond (4th. ed.) Wiley.
- Sims, P. 2011. Little bets: How breakthrough ideas emerge from small discoveries. Free Press (滑川海彦・高橋信夫訳. 2012. 『小さく賭ける!—世界を変えた人と組織の成功の秘密—』日経 BP 社).
- Sykes, H. B., and Dunham, D. 1995. Critical as-sumption planning: A practical tool for managing business development risk. Journal of Busi-ness Venturing 10: 413-424.
- Thomke, S. and Manzi, J. 2014. The discipline of business experimentation. Harvard Business Review 92 (12): 70-79 (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳. 2015. 「ビジネスの仮説を高速で検証する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』40(6): 30-42)

国内の主要文献としては、以下のような著作があげられる。

- 小川康(2020)「STRATEGIC VIEWS(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」『ダイヤモンドクォーターリー』(Diamond quarterly) 20, 52-55.
- 小川康(2020)「リアルオプションの組織的实践が可能に:事業計画管理システム DeRISK について」『リアルオプションと戦略』(日本リアルオプション学会) 11(1), 10-16.
- 浜田和樹(2016)「製品イノベーション戦略と利益管理:イノベーション・バリューチェーン管理への管理会計の役割」『商学論究』(関西学院大学商学研究会) 63(3), 395-415.
- 新江孝・伊藤克容(2016)「イノベーション実現におけるマネジメント・コントロールの役割」『原価計算研究』 40(2), 139-153.
- 伊藤克容(2014)「新規事業評価のための DDP (discovery driven planning)に関する考察」『成蹊大学経済学部論集』45(2), 101-117.
- 大江建(2008)『なぜ新規事業は成功しないのか:「仮説のマネジメント」の理論と実践』(第3版) 日本経済新聞社.

5. 各共同研究者の所属と氏名、役割分担

氏名	所属	役割分担
伊藤克容	成蹊大学経営学部教授	全体の統括
池側千絵	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科 後期博士課程、一般社団法人日本 CFO 協会 主	実践事例の収集と分析

	任研究委員	
新江孝	日本大学商学部教授	文献情報の整理
井上慶太	成蹊大学経営学部助教	実践事例の収集と分析