

インテグレート ビジネスシミュレーション フォーラム 2017

リスクテイクと中長期の成長達成

～我々は何に賭けているのか、その仮説はまだ生きているのか～

年々不確実性と複雑さを増す事業環境において、新しい事業の柱の創出を目指す新製品・新サービス開発プロジェクトや、M&Aによる事業拡大の取組みは、今までにない大きなリスクを伴うようになっていきます。

本フォーラムでは、事業の新たな柱を創出するにあたり、事業投資の失敗を防ぎ、価値を最大化するための事業計画立案の方法論、個々のプロジェクトの評価手法、全体の中での優先順位付け（ポートフォリオマネジメント）、有効な意思決定プロセス、中長期にわたる成功の条件を管理する仕組み等について、詳しく解説いたします。

基調講演

「世界の経営学から見た 日本企業イノベーション創出への示唆」

早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール
准教授 入山 章栄氏



平成29年 **10月25日(水)** 午後**14:00**開演
(受付開始13:30～)

会場

東京ドームホテル「天空」 (東京・文京区)

東京都文京区後楽 1-3-61 TEL. 03-5805-2111

参加費

無料

定員

400名

参加対象

経営者、経営企画・経営管理部門・財務部門・製品戦略部門・事業企画部門等の、
管理者および実務担当者

経験が不足している領域の新規事業やM&Aの企画検討に携わる方

登録受付URL

<http://www.integratto.co.jp/bsf2017.html>

integratto

インテグレート株式会社 東京都千代田区神田神保町1-13 TEL:03-5577-4154 FAX:03-5577-4254

URL:<http://www.integratto.co.jp>

拝啓

貴社ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、有難く厚く御礼申し上げます。この度弊社では「インテグレートビジネスシミュレーション フォーラム 2017」を10月25日(水)に東京ドームホテル(東京・文京区)にて開催する運びとなり、是非皆様にご来場いただきたく、ご案内申し上げます。

弊社は、事業の大きな失敗を避け成功を支援する経営理論「仮説指向計画法」を採用したソフトウェアを開発し、コンサルティング・研修と共に提供しています。今回のフォーラムでは、テーマを「リスクテイクと中長期の成長達成～我々は何に賭けているのか、その仮説はまだ生きているのか～」として、具体的な方法論と業務プロセス、及びシステムとサービスをご紹介します。

基調講演には、早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール准教授の入山章栄先生をお迎えし、「世界の経営学から見た 日本企業イノベーション創出への示唆」と題してご講演いただきます。経営学に対する広い視点を持ち、最先端の研究を進めると共に、著作・TV番組等を通じて情報発信されている入山先生の知見は、中長期の成長を追求される皆様に大いにご参考にしていただけるものと思います。

弊社からは、「成功に必要な『仮説』を明確にし、継続的に管理する」、「中長期の成長達成を支援する事業投資マネジメントシステムのご紹介」、及び「高値掴みM&Aを避ける具体的な方法」の3つの講演をお届けいたします。多くの事業において中長期の見通しは不確実性を増していますが、どの程度背伸びしている計画なのか、堅く読んでいる計画なのかを可視化し、関係者が情報共有する仕組みを構築することによって、適切なリスクテイクとリスクマネジメントを支援いたします。

本フォーラムは、中長期の成長を目指す経営者及び経営スタッフの方々、事業の現場で各種計画の立案や検討・管理業務に携わっていらっしゃる方々にとりまして、経営理論を活用した、より質の高い、かつ、効率的な計画策定・リスク評価・意思決定とリスクマネジメントの実現についてお考えいただく上で、大変有意義な機会になるものと考えます。ご多用中とは存じますが、関連部署の方々をお誘いあわせの上、是非ご参加下さいますようお願い申し上げます。

敬具

2017年9月 吉日

インテグレート株式会社
代表取締役社長 小川 康

■ 14:00～15:00 ご挨拶・講演1 「成功に必要な『仮説』を明確にし、継続的に管理する」

小川 康 インテグレート株式会社 代表取締役社長

成長を追求するとリスクが高くなり、現状を維持すると先細りしてしまうのが、昨今の事業環境です。いま、このような新たな事業環境に対応した、新たなリスクマネジメントの仕組みが求められています。高いリターンを狙いつつ、リスクを低減するためには、どうすればよいのか。本講演でご紹介する仮説指向計画法(DDP: Discovery-Driven Planning)では、不確実な事業の成功に必要な条件を「仮説」と呼び、計画数値よりも、まず「仮説」を明確にすることが決定的に重要だと考えます。そして、「仮説」の外れに対応した次の一手を早く打つことを提言しています。中長期の成長を追求する企業の皆様に、DDPの活用をお勧めいたします。

■ 15:00～16:00 基調講演

「世界の経営学から見た 日本企業イノベーション創出への示唆」

入山 章栄 氏 早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール
准教授

日本企業にイノベーションが足りない、と言われて久しくなります。一方、イノベーションや組織学習は、世界中の経営学者により科学的な手法で研究が進んでいるにも関わらず、その知見が日本まで十分に届いていません。本講演では、世界標準の経営学の知見を使いながら、日本企業のイノベーション創出への示唆を考えていきます。

【プロフィール】慶應義塾大学経済学部卒業、同大学院経済学研究科修士課程修了。

三菱総合研究所で、主に自動車メーカー・国内外政府機関への調査・コンサルティング業務に従事した後、2008年に米ピッツバーグ大学経営大学院よりPh.D.を取得。

同年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授。2013年より現職。「Strategic Management Journal」「Journal of International Business Studies」など国際的な主要経営学術誌に論文を多数発表

■ 16:00～16:15 コーヒー・ブレイク

■ 16:15～17:15 講演2・製品紹介 「中長期の成長達成を支援する事業投資マネジメントシステムのご紹介」

井上 淳 インテグレート株式会社 取締役 ビジネスシミュレーション事業部長

本講演では中長期の成長とリスクテイクのバランスを考えるための具体的な手順を提供するソフトウェアシステム「RadMap」と、これを使ったプロフェッショナルサービスをご紹介します。これらのシステムとサービスが、お客様の中長期の成長とリスクテイクのバランスを考える上でどのような貢献を行うのかについてご紹介します。

■ 17:15～17:45 講演3・サービス紹介 「高値掴みM&Aを避ける具体的な方法」

名田 秀彦 インテグレート株式会社 ビジネスシミュレーション事業部 ビジネスディベロップメントスペシャリスト

本講演では、DCFの元になる事業計画を精査し、シナリオ別に説明できるようにする手法と業務プロセス支援サービスをご紹介します。上記手法・サービスを活用することで、適切な買収価格上限の設定、更には買収後の実行段階においても着実な成功に向けた必要条件整備が可能になります。

■ 17:45～17:50 閉会

インテグラート ビジネスシミュレーション フォーラム2017

リスクテイクと中長期の成長達成
～我々は何に賭けているのか、その仮説はまだ生きているのか～

日 時 : 平成 29 年 10 月 25 日 (水)
14:00 ～ 17:50 (受付 13:30 ～)

会 場 : 東京ドームホテル「天空」

〒112-8562 東京都文京区後楽1-3-61

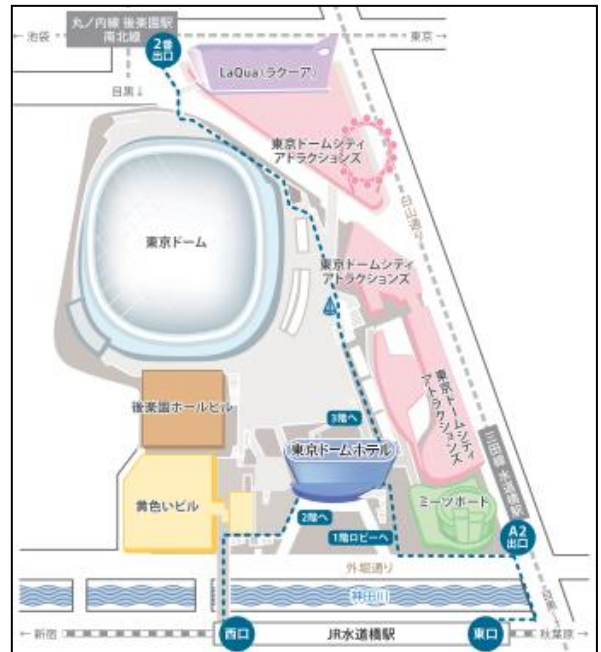
TEL: 03-5805-2111

- ・水道橋駅 (JR総武線) 東口より徒歩2分
- ・水道橋駅 (地下鉄三田線) A2出口より徒歩1分
- ・後楽園駅 (地下鉄丸ノ内線) 2番出口より徒歩5分
- ・後楽園駅 (地下鉄南北線) 2番出口より徒歩5分

東京ドームホテル ホームページ

<https://www.tokyodome-hotels.co.jp/>

最寄り駅から東京ドームホテルまでの地図



登録申込書

■弊社ホームページまたはFAXにてお申込みください。

www.integratto.co.jp/bsf2017.html

FAX : 03-5577-4254

※全ての項目をご記載ください。3名様以上のお申し込みは、本申込書のコピーにて、またはホームページからお申し込みください。

貴 社 名			
ご 住 所	〒		
ご 氏 名			
所属・役職		E-mail	
T E L		F A X	
ご 氏 名			
所属・役職		E-mail	
T E L		F A X	

個人情報につきましては、インテグラート個人情報保護方針に則り、厳重に管理し、第三者への提供はいたしません。

お問合せ: ビジネスシミュレーション フォーラム事務局 担当: 春原 TEL: 03-5577-4154

ホームページ: <http://www.integratto.co.jp> e-mail: radmap@integratto.co.jp

integratto

事業の大失敗を防ぎ、成長を追求する経営理論

仮説指向計画法

Discovery-Driven Planning

ペンシルバニア大学ウォートンスクール教授イアン・マクミランと

コロンビアビジネススクール教授リタ・マグラスが、

アメリカ企業にUSD50million以上の損失をもたらした失敗事例の研究に基づいて開発し、

1995年に最初の論文を発表。

GE、メルク、デュポンなどの大手企業及び、コンサルティング会社「イノサイト」

(ハーバードビジネススクール クレイトン・クリステンセン教授が設立)等が採用。

仮説指向計画法 (Discovery-Driven Planning) の要点

1. 「我々は、何に賭けているのか？」

2. 「その仮説は、まだ生きているのか？」

仮説指向計画法は、
成功の割合を大きく改善する
可能性がある

クレイトン M. クリステンセン
ハーバードビジネススクール教授

Innovation Killers, Harvard Business Review
2008年1月号

現代における
事業計画のあり方を
根本的に問い直しています

入山 章栄
早稲田大学 准教授

「世界の経営学者はいま何を考えているのか」
英治出版 2012年11月

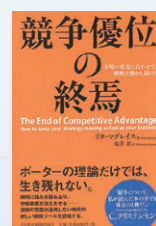
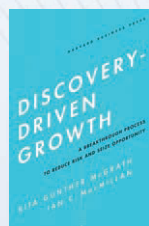


イアン・マクミラン教授



リタ・マグラス教授

関連書籍



事業の大失敗を防ぎ、成長を追求する具体策 インテグラートのソフトウェア製品とサービス

インテグラートは、

優れた経営理論を事業の現場で効率よく長期間活用できるように、
ソフトウェア製品とコンサルティング・各種研修プログラムを
開発・提供しています。

長期間にわたる事業も、手厚くサポートし、
事業の成功を支援いたします。



事業投資評価・管理ソフトウェア

RadMap/portfolio

ラドマップ/ポートフォリオ

中長期の事業
ポートフォリオ管理

経営陣

RadMap project Version 6

ラドマップ/プロジェクト

不確実性・オプションを可視化し、
成功と失敗のデータを
一元管理・蓄積

本社スタッフ

DECISIONSHARE MAKING MY DECISION TO OUR DECISION.

デジジョンシェア

Excelで動く簡易版

新規事業

設備投資

研究開発

M&A

コンサルティング・研修プログラム

- 事業投資業務プロセス分析
- SOP(標準業務手順書)の作成
- ビジネスデューデリジェンス
- 事業投資第三者評価
- 計画立案ワークショップ
- 事業投資マネジメントシステム導入支援
- 事業ポートフォリオ分析
- 投資評価・意思決定研修(初級)
- 投資評価・意思決定研修(上級・M&A編)
- 事業性評価に必要な会計・財務研修 他

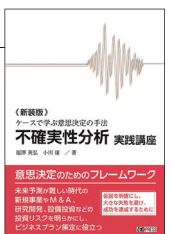
integratto

インテグラート株式会社

東京都千代田区神田神保町1-13 Tel:03-5577-4154 Fax:03-5577-4254

http://www.integratto.co.jp e-mail:radmap@integratto.co.jp

インテグラート社長の小川は、
1999年～2001年の2年
間、ペンシルバニア大学
ウォートンスクール マグミラン
教授の研究センターに勤務
し、直接指導を受けました。



小川の共著

不確実な事業投資を成功に導く 新たなマネジメントシステムとは

これまでのマネジメントの仕組みは、計画／実績管理やコスト管理など結果の管理に重点を置くのが一般的だった。しかし、こうした従来型の手法では、不確実性の高い新規事業への投資を適切に管理することは難しい。今後は自社が目指すべきゴールに注目し、その実現性やリスクを常に可視化・共有しながら取り組みを進める仕組みが不可欠だ。これを実現することで、ビジネスをさらなる成長へと導くことが可能になる。



インテグレート株式会社
代表取締役社長

小川 康氏

多くのリスクを伴う新規事業を 適切に管理する方法とは

市場環境が急速に変化する中、企業には競争力を高めるための取り組みが強く求められている。しかし、ここで問題となるのが、新規事業開発やR&D、M&Aのような不確実性の高い事業投資を、どのようにマネジメントしていくかだ。

「目標必達を当然とする旧来型のマネジメントシステムは、リスクテイクに果敢にチャレンジする新規事業投資とは相いれない面があります。しかも、日本版スチュワードシップ・コードなどの導入により、持続的な成長や中長期の目標数値に対する説明責任がこれまで以上に問われるようになっています。社内における情報共有がしっかり行えていないと、こうした投資家やステークホルダーに対する説明も十分に行えません」とインテグレートの小川 康氏は指摘する。

多くの日本企業では、新事業投資に関

わる課題が解決・改善されないままになっているのが実情だ。例えば「収支計画の根拠が曖昧」「優先順位が明確化されていない」「計画立案から成果を出すまでのプロセスが未整備」「リスクとリターンに関する理解共有が不足」といった課題はその一例だ。こうした状況のまま取り組みを進めたのでは、新規事業を成功に導くことは極めて難しい。

「説明資料には事業ビジョンや技術トレンド、自社にとっての意義などが細かく述べられているのに、最も肝心な売り上げ・利益の予測については、その根拠が理解しにくいケースも多い。なぜ右肩上がりの予測なのかを一番知りたいのに、その説明がないのはどうしてなのでしょう」と小川氏は疑問を呈す。

この大きな原因の1つとして挙げられるのが、モラルハザード（倫理の欠如）だ。売り上げ・利益予測の結果が判明するのは数年後なので、担当者や責任者も交代している可能性が高い。必然的に、意思

決定フェーズさえ乗り切ってしまうえば大丈夫という動機が生まれやすい。

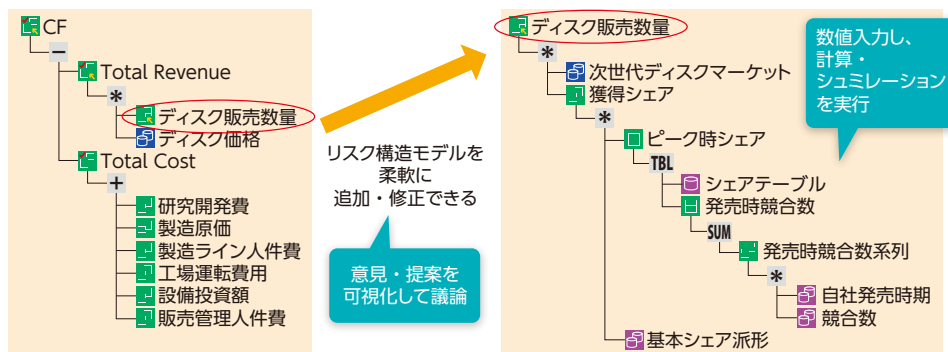
「特にM&Aでは、当面の売り上げ・利益が得られてしまうと、『高値づかみ』の懸念が薄れがちになります。これではM&A投資の回収に、誰も責任を持たなくなってしまう」と小川氏は続ける。

2つのポイントに着目し、 成功の可能性を高める

こうした新規事業投資に関わる課題を解決するためには、売り上げ・利益予測といった未来の数値の曖昧さを減らすプロセスが必要になる。

「未来の数値はすべて仮のものです。誰も正しいとは断言できませんし、計画目標値が自動的に達成されることもありません。しかも、その数値は誰かが作ったものですから、何らかの事実を指し示しているわけでもありません。そう考えていくと、数値が一体どのようにして作られたのかを、理解・共有する必要があることが見え

図1 評価指標の算出ロジックを見える化

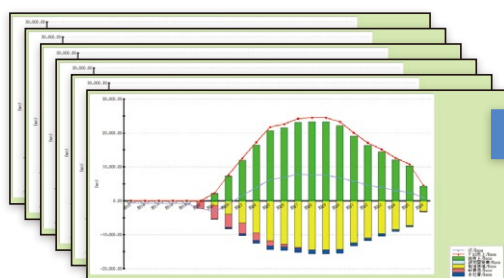


売り上げ予測などの計算ロジックを見える化するRadMap/projectのモデラー機能。ノウハウのブラックボックス化を防ぐため、検討プロセスを関係者間で共有して透明性の高い意思決定が行える。ノウハウの蓄積は、学習にもつながる

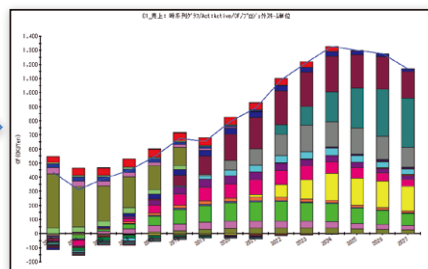
インテグレート

図2 事業ポートフォリオを適切に管理

プロジェクト群



ポートフォリオによる全体像



RadMap/portfolioを利用すれば、複数の事業投資プロジェクトを束ねて事業ポートフォリオとして管理することが可能。中長期にわたる事業の見通しやアセットの入れ替え検討なども容易に行える

てきます」と小川氏は説く。

そもそも意思決定とは「仮説を合意すること」であり、曖昧な未来の数値だけを合意することではない。もし数値だけに着目してしまうと、外的要因が変化した際の対応に遅れを取ってしまう危険がある。

こうした課題を解決する上で役立つのが、「DDP (Discovery-Driven Planning : 仮説指向計画法)」と呼ばれるマネジメント手法だ。この手法は、米ペンシルベニア大ウォートンスクールのイアン・マクミランとコロンビアビジネススクールのリタ・マグラスが、事業における大きな失敗を未然に防ぐことを目的に開発したもの。インテグレートでもDDPをフル活用し、顧客企業の新規事業創出を強力に支援しているという。

「DDPの要点は、『詳細な計画よりも仮説を明確にする』ということ。事業が失敗してしまうのは、『この機能が顧客に好評だったら』『自社の技術が主流になれば』といった『たら・れば』(＝仮説)が外れてしまうから。仮説が外れるのは、ある意味当然のことですので、継続的な確認を行うことが大事です。そして外れていく仮説に対応し、柔軟に事業計画を修正する必要があります」と小川氏は説明する。

また、新規事業が失敗しやすいのは、できる・できないが既に分かっていること、すなわち「知識」よりも、できた・できれどという仮説の割合が高いからだ。従って成功の見込みを上げていくためには、

仮説を実験によって知識化していくことも重要だ。

「さらに気をつけたいポイントが、『我々が何に懸けているのか』を、組織的に共有することです。事業計画には多くの仮説が含まれますが、その中で何が一番重要なのかを自らに問いかけてほしい。また、価値最大化の取り組みは継続的なプロセスなので、『自分たちが懸けている仮説はまだ生きているのか』ということを常にチェックすることも肝心です。この2点をしっかりと押さえることで、事業を成功させる可能性を大きく高めることができます」と小川氏は強調する。

価値最大化に向けた事業投資を強力に支援する「RadMap」

こうした価値最大化の取り組みを進める際に、意思決定者にとって大きなリスクとなるのが「分からない」という点だ。いくら事業現場では周知されていることでも、その情報が意思決定者に伝わっていないのでは存在しないのと同じである。事業が実行フェーズに入ると、さらに分からないことが増えていくため、事業の結果や検討内容が効率よく共有でき、新たなメンバーが後で見てもきちんと経緯が分かるような仕組み作りが求められる。

これを実現するのが、同社が提供する「RadMap」である。これはプロジェクト評価システム「RadMap/project」と、ポートフォリオ評価システム「RadMap/

portfolio」で構成されるソリューション。事業性評価プロセスの標準化や計画データの一元管理、複数の事業投資を束ねてポートフォリオとして管理する機能など、不確実性の高い新規事業投資を的確に管理するための様々な機能を備えている(図1・図2)。こうしたことが着目され、既に中外製薬や協和発酵キリンなど大手企業43社に導入されている。

「事業立案やリスク評価のプロセスを集約・統一化できるため、意思決定者が後で困るような心配はありません。各プロジェクトの記録も残りますので、なぜ失敗したのかを学ぶこともできます。また、こうして事業計画の質を高めることで、プロジェクトの成果や将来像を確認しながら事業改善を進めることもできます」と小川氏は述べる。

これに加えて、RadMapの導入を支援するコンサルティングサービスも用意。今後も同社では、ツールやサービスを組み合わせて提供することで、常に将来のゴールに注目しながら事業投資を進める、新しいマネジメントの仕組みの実現をサポートしていく考えだ。

お問い合わせ

インテグレート株式会社 オフィシャルサイト

URL: <http://www.integratto.co.jp/>

E-mail: radmap@integratto.co.jp