

堀の中で泳ぐ：プロジェクトのビジネス

Swimming in the Moat: The Business of Projects

著者：イアン・ウィットニングガム ([Ian Whittingham](#))- 2015年8月24日

翻訳者：堂下史郎, PMP / 坂本健太郎, PMP

イアン・ウィットニングガム, PMP はグローバルなニュース・情報のリーディング・カンパニーにおけるビジネス・トランスフォーメーション・グループのプログラム・マネジャーです。ここで述べられている意見は彼自身によるものです。著者のアドレス ian.whittingham@thomsonreuters.com に直接コンタクトすることが可能です。

実践領域：キャリア開発、IT 戦略 (Career Development, IT Strategy)

投資家としての成功について聞かれたとき、「オマハの賢人」

(https://en.wikipedia.org/wiki/Warren_Buffett) はかつて、理解することができないビジネス

には投資したことがない、と答えました。ウォーレン・バフェットが言いたかったのは、会社からお金を稼ぐには、その会社がどのようにしてお金を稼ぐのか、理解しなければならないということ〜本当の意味で理解する〜でした。しかしながら、私たちの多くは仕事場に現れて、私たちが働く会社がどのようにして金を稼ぐのか、実際には理解しないまま仕事をしています。

私たちが共有する商業についての共通理解は、企業や組織は市場で売る製品やサービスを産出するため互いに競いあう、というものです。それは、ものを売ることによりお金を儲ける方法なのです。電化消耗品、プロフェッショナル・サービス、医薬品、建物、橋梁…私たちが仕事でするものは何であれ、その目的は利益を載せて販売し、お金を儲けることです。利益を載せることは自明であるが必要な条件です。

(非営利組織において同じ意味を持つ語は、余剰収入です。)

多くのプロジェクト・マネジャーは自分たちの会社がやっていることを訳知り顔で説明することはできますが、自分たちが仕事をしているビジネスを理解するということは、実際には、組織がいかにして利益を得るかを理解することと同じです。いかなるプロジェクト・マネジャーにとっても、ビジネスを知っているということは、プロジェクトがいかにして目標達成に寄与するかを知っている、ということの意味します。プロジェクト上での決定やトレードオフは結局、どのようにビジネス成果に影響を及ぼすかを理解したうえで報告される必要があるため、このことは重要です。

モデル・ビジネス

経営学修士(MBA)やコーポレート・ファイナンス資格

(<http://www.icaew.com/en/qualifications-and-programmes/cfqualification>) を持っている必要はない一方で、組織が利益を生み出す方法を知っていることは有益です。それらの方法は通常、ビジネス・モデル

(https://en.wikipedia.org/wiki/Business_model#Examples_of_business_models)として述べられます。たいへん単純な言葉でいえば、ビジネス・モデルは、企業が価値を創造するためにそのビジネス活動を組織化する方法を表します。

多くのビジネス・モデルは、販売チャネルによって特徴づけられます。たとえば、クリック・アンド・モルタル・モデル(https://en.wikipedia.org/wiki/Bricks_and_clicks , 注釈: 実店舗と電子商取引を行うオンライン上の店舗の双方を運営することで相乗効果を狙うビジネス手法)は、多くの従来の小売店がオンライン販売チャネルを店舗ビジネスに統合することを可能にします。物理的な集配場所を持つことは、オンラインだけのビジネスが繁忙期に経験する配達遅延(<http://www.theguardian.com/business/2014/dec/12/watirose-delivery-backlogs-christmas-shopping-retailers>)の可能性を排除します。

このモデルを支えるワークフローは、一連の取引のタイムリーで正確な順番付けに依存しています。カスタマー要件を満たした時に報酬がはじめて支払われるので、もしその目的を達成することを妨げるようなものがあれば、それはビジネス・モデルを破壊してしまうでしょう。プロジェクト・マネジャーにとって~この例では~ビジネスを知っているということは、トランザクション・チェーンを破壊しない方法を知っていることを意味します。

一般的な原理として、プロジェクト・マネジャーは常に、組織のビジネス・モデルを支援、あるいは可能とすることに貢献するという観点から、プロジェクトの必要性和価値について述べることができなければなりません。

トライアングルと堀

プロジェクト・マネジメント協会(PMI)が最近アナウンスした CCR の変更~2015年12月で適用開始~は、すべてのプロジェクト・マネジャーにとってビジネス・スキルが重要であると認めるものです。テクニカル・プロジェクト・マネジメントとリーダーシップとともに、ストラテジック&ビジネスマネジメント・スキルは、PMI タレント・トライアングル

(<http://www.pmi.org/certification/ccr-updates/know-the-details.aspx>) の3番目のコンポーネントとなっています。

タレント・トライアングルは、プロジェクト・マネジメントをビジネス成果に必要不可欠のものにする、という PMI のビジョンにビジネス・スキルがいかに重要であることを示します。もちろん、これはプロジェクト・マネジャーがどんな種類のビジネス・スキルを必要とするのか、という質問を投げかけます。基本的にそれらのスキルは、組織がビジネス成果を達成する方法をプロジェクト・マネジャーが理解するのに役立つなければなりません。これは、たとえば企業のビジネス・モデルが運営される方法を知ること、が重要である理由です。なぜなら、モデルの効率性は企業がどれだけ儲かるかに影響を及ぼすからです。

効率性(然るに採算性)を理解する一つの方法は、組織の「経済的な堀」

(http://www.morningstar.com/invGLOSSARY/economic_moat.aspx) に着目することです。

組織の経済的な堀は、同じ市場あるいは産業内で他の企業に対して持っている相対的な競争優位として定義されます。堀が広ければ広いほど、競争相手が攻撃して領域を乗っ取ることを、より困難にします。あるいは、そのコンセプトを考案したウォーレン・バフェットの言葉を借りれば(<http://www.cheatsheet.com/personal-finance/you-should-listen-to-warren-buffett-on-economic-moats.html/>)、「ビジネスにおいて、私は破ることのできない堀に守られた経済的な城を探します。」となります。

企業が長期間にわたってキャピタル・コストよりも大きいキャピタル・リターンを産み出すならば、投資の観点から、企業は強い堀を持っています。ここで重要なポイントは、長期間にわたって、という点です。それが一回きりであるかまれであるならば、ほとんど競争面での有利はありません。したがって、組織の経済的な堀が何に依存するかを知ることが、プロジェクトがいかにして堀を深く広く保つことに貢献するか〜すなわち、いかにして組織の競争力に貢献するか〜を理解する、もう一つの有効な方法です。

たとえば、専有技術における専門知識はしばしば、競合者に対する先発者優位を作り出しますが、それが複製可能な場合は必ずしも持続的ではありません。それゆえ、組織の堀に対して思ったほどには貢献しない場合があります。

1995年から1997年の間、アップルコンピューター(当時)はアップル・マッキントッシュ・オペレーティング・システムをクローン PC 製造者に対してライセンス供与することにより、マーケット・シェアを積極的に追求しました。しかしそうすることによって、クローンは特にハイエンド市場でアップル自身の売り上げを奪いました。ライセンス・プログラムは事実上、アップルの経済的な堀を埋めたのです。したがって、スティーブ・ジョブスが会社に復帰したとき(1997年2月)、プログラムが終了したのは驚くことではありませんでした。そうすることによってジョブスはもう一つの重要なビジネス・スキルを発揮しました。それは、アップルのコ

コア・コンピテンシー～すなわち、アップルに競争力を持たせ、会社に価値をもたらす独特のコンピテンシーを把握したことでした。

コンピテンシーと競争

コア・コンピテンシーの概念は、C.K.プラハラードとゲイリー・ハメルによる 1990 年の論文、「企業のコア・コンピタンス」ハーバート・ビジネス・レビュー版 (<https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>) で最初に説明されました。それは、情報技術分野における GTE と NEC の競争、および自動車部門におけるホンダとクライスラーの競争についての研究から出現しました。

NEC のような大きくて多角化した企業が競合相手を上回ることができた理由を見ていく中で、中核製品を組み立てるためのキーとなる一連の能力を活用するよう組織化していることがわかりました。これらの観察からプラハラードとハメルは、組織のコア・コンピテンシーを定義する、3 つの特徴を識別しました。

1. 最初の特徴として、コア・コンピタンスは、製品やサービスの多様性を可能とし、異なる市場セグメント間で切り替えることによって、さまざまな市場へアクセスする可能性を提供します。
2. 2 番目の特徴として、最終プロダクトで認識される顧客利益に対して、顕著な貢献をしなければなりません。このことが顧客維持とロイヤルティを生み出します。
3. 3 番目の特徴として、競合者がコア・コンピタンスを模倣したり複製したりすることを困難にしなければなりません。

プラハラードとハメルによると、コア・コンピタンスを創出するのに役立つ要素には、以下のものを含むことがあります。

- 技術の流れを調和させる
- 顧客ニーズと技術的可能性に関する理解を共有する
- 組織の境界をまたがって機能面での専門性を融和させる機会を認識する

コア・コンピタンスが非常に具体的な物理的、あるいは技術的属性を有していることがあっても、その価値は、繰り返し使用しても消失しない、無形資産により近いものです。実際、コア・コンピテンシーは長期間にわたって適用、共有されながら拡張されていきます。

コア・コンピテンシーの良し悪しは最終的に、組織の競争力を維持し、経済的な堀を保護する度合いで判断されます。それはプロジェクト・マネジャーがビジネス的な観点から、プロジェ

クトがどのように組織のいかなるコア・コンピテンシーであっても使用し、拡張し、あるいは維持するかを知るのに役立ちます。

プロジェクト・マネジャーが以上のようなことすべてに考え及んだとしても、彼らの多くは彼ら自身がここで述べたほどに組織のビジネス結果に対し影響力をもつとは思わないでしょう。しかしながら、もしプロジェクト・マネジメントが本当にビジネス成果にとって必要不可欠である(PMIがそうなることを望んでいるように)ならば、プロジェクト・マネジャーは、組織の経済的な堀での熟練した泳ぎ手になることを可能にするビジネス的な専門知識を習得する必要があります。もしそうでないならば、バフェットが観察した通り (バークシャー・ハザウェイ 2001 年結果への議長レターの中で)、「潮が引いたときにやっと、誰が裸で泳いでいるかを知ることになる」(<http://www.berkshirehathaway.com/2001ar/2001letter.html>) ということになります。

この記事の評価： **7 点満点中 6.33**