

The Realistic Business Case

現実的なビジネス・ケース

著者: [Andy Jordan](#)

翻訳: 廣瀬 健治郎, PMP

レビュー: 鈴木 進也, PMP

Practice Areas: [Business Case](#), [IT Strategy](#)

ビジネス・ケースは、現状報告よりも悪用されやすいようだ。言うまでもなく、現状報告はプロジェクト・マネジャーに楽観的（あるいは悲観的）もしくは最小限の労力でステークホルダーをプロジェクトから遠ざけるため、といった「クリエイティブ」な報告として悪用される。さて、ビジネス・ケースは大抵の場合、これよりさらにたちが悪い。この記事ではビジネス・ケースの論点を明らかにし、組織がその問題に取り組む方法を提案し、ビジネス・ケースを価値ある文書に復権させるべく呼びかけたいと思う。

プロジェクトを選ぶ際の問題

プロジェクトのビジネス・ケースは、提案された計画の費用対効果を提示し、プロジェクトを推進するために必要な投資にその値打ちがあるかどうかを、得られる利益の面から示すことを目的とする。この世界が完璧ならば、それは完全に客観的な作業である。「このプロジェクトはこれだけお金を使います。そしてこれだけ生み出します。」さあ、あとは投資するかどうか決めるだけだ。だが、それはちょっと話を単純化しすぎだろう。費用対効果は、お金と人、コストと利益が発生するタイミングとその期間、機会費用などを考慮すべきである。だが基本的には、投資に対する利益に価値があるかどうかを示すものでなければならない。

実際はそうスムーズにはいかない。プロジェクトというものはめったに切り離して考えられないからだ。多くの組織には、戦略のレビューや承認の時期を定めた年間計画がある。もし提案されたプロジェクトがその時点で基準を満たさなければ、少なくとも向こう12か月は承認されないだろう。大多数の組織にとって、提案されたすべてのプロジェクトの承認に必要な金額は、利用可能な予算をはるかに上回る。これはビジネス・ケースの作成にある種の競争原理を持ち込む。もしあなたのビジネス・ケースに強力な「売り」がなければ、他のプロジェクトに敗れて企画倒れになるというわけだ。

これはビジネス・ケースを作る際の行動を、客観的なものから、より説得的なスタイルへと変えてしまう。他のもっと魅力的に見える提案を押しつけて、意思決定者に特定の計画のメリットを納得させることに重点が置かれてしまうわけだ。ただ私自身、主観的な意思決定アプローチも基本的には問題ないと考えている。もしハイリスクなプロジェクトで「賭けに出よう」とする人や組織がなければ、とても今のような世界の進歩はないだろう（ここ15年間のApple社のイノベーションの数々を考えてみるといい）。だがこのような主観的な決定は、公平で正確な数値分析の枠組みの中で行われる必要があり、しばしば失敗する点である。

ビジネス・ケースが財務上の標準アプローチの数々に規定されることはあまりない。その結果、そこに記された数字は計画の妥当性を検証する上でたいして重要なものではなくなる。その上、この段階のプロジェクトの数値は概算レベルの見積りとなるため、無責任な提案が多数生み出される余地ができてしまう。簡単に言えば、ビジネス・ケース上のコストと利益はいつでも、良くて楽観的、悪ければ非現実的な数字になる。それこそが問題なのだ。

利益を具現化する際の問題

プロジェクトが承認されると、ビジネス・ケース上のコストと利益は、組織が達成すべき期待値へと変わる。その数字がどのように導き出されたものであろうと、スポンサーはプロジェクト完了時に約束された利益を生み出さねばならない立場に置かれる。時としてその実行には困難が伴うだろう。

ここでの難題は、多くの組織が約束された利益に対する責任を、少しだけしか、あるいはまったくスポンサーに負わせないことである。ビジネス・ケースの完成からプロジェクトの納期までに横たわる期間の断絶が、結果的に利益の達成に影響するような多くの状況変化をもたらすことは率直に認めよう。だがビジネス・ケースは、さまざまな変数を計画の中に取り入れることができるはずのビジネスパーソンによって書かれているのではなかったか。

それどころかスポンサーは、約束した利益の納期に責任を持ってない理由として、しばしばそういった状況の変化を引き合いに出す。私は、多くのプロダクト・マネジャーが「新機能が製品の収益を増加させるなんて確約できない。購買行動は様々な要因に影響を受けるものであって、たった一つの新機能によってではない。」と幹部に話している場面を見てきた。その態度も理解できるのだが、もしそれが事実ならば、彼らプロダクト・マネジャーがそのビジネス・ケースを書いた時も、投資計画の正確な利益を計算できなかったはずではないか。

多くのスポンサーは、ビジネス・ケースで示されたコミットメントを心配すらしていない。彼らの組織は単純に、ビジネス・ケースを作っていく過程で決まっていた約束事をスポンサーに負わせるだけの適切なインフラを持ち合わせていない。このことは、疑わしい利益にもとづいてビジネス・ケースを作らせることになるし、組織のプロジェクト承認プロセスにも疑問を投げかける。もしあなたが実際の利益をトラッキングできない（しない）のであれば、なぜ仮想の利益を検討することに余計な時間を使う必要があるだろうか。

解決策

組織は、プロジェクトをレビューしたり承認したりするプロセスを持つべきである。たいていの場合、提案の数はその実行に必要な資金や人材を上回るので、必要な利益を生み出す可能性が最も高い投資を確実に実現する仕組みが必要となる。しかし多くの組織で行われている主観的なアプローチは、「最高」のプロジェクトの正確な分析に失敗するだけでなく、責任を負わせることにも失敗し、反則すれすれの駆け引きを引き起こしてしまう。

組織はビジネス・ケースを作成するにあたって、以下のすべてを含む多面的なアプローチを取り入れるべきである。

- **ビジネス・ケースの標準テンプレート。**承認のために用意されたテンプレートがどのプロジェクトにも適用できるわけではないが、あらゆるプロジェクトは同じ財務指標、たとえば資本コストや内部収益率を用いるべきである。また、標準テンプレートはプロジェクトの客観的な指標に焦点を当て、逆に提案の中の主観的な「売り」を牽制するものでなければならない。主観的要因も重要ではあるが、ビジネス・ケースとは別物である。

- **組織的な財務部門のサポート。**ビジネス・ケースは、あるスポンサーが年に一回だけ取り扱うようなコストと利益計画の計算を伴う。このプロセスは財務部門のチームによってサポートされるべきである。これによってすべての作業を彼らの予測によって支援できるし、計画の中の思わぬミスを取り除ける可能性が高まる。
- **利益の集中トラッキング。**最初に利益をトラッキングするツールが与えられない限り、スポンサーがプロジェクトの利益に責任を負うことはできない。組織的、財務的プロセスでは、定められたコミットメントを考慮し、それらの利益をトラッキングするためのアプローチを構築する必要がある。たとえば特定の計画の利益をトラッキングするための勘定コードなどがそれに当たるだろう。同じように、もし利益が正確にトラッキングできない場合（いくつかの計画ではそうなるかもしれない）、財務部門によって前もって確認し、適切に理解された上でプロジェクトが承認されるべきである。
- **利益責任。**スポンサーにとって利益に責任を負うことが、いかに多くの情状酌量すべき要因によって「不可能」になるかよく耳にする。私の経験上、ほとんど、あるいはすべての要因はどのみち発生しただろうし、もし財務部門が利益をトラッキングできると言っているのであれば、スポンサーは責任を負う必要がある。次のアプローチはいくつかの計画では単純すぎるかもしれないが、スポンサーに責任を負わせる一つの良い方法は、約束された分だけ将来の予算を調整することである。つまり、プロジェクトが100万ドルのコスト削減を実現するように計画されているのならば、来年の予算を100万ドル減らすのだ。

結論

ビジネス・ケースはフィクション小説などではなく、重要なビジネスツールとして、組織がその限られた予算を投資すべき先を示し、考える最高の利益をもたらすものでなければならない。だがそのためには、ビジネス・ケースそのものが信頼できるビジネス文書でなければならない。率直なところ、今日の多くの組織にとってそれは現実的ではない。

スポンサーがビジネス・ケースをあくまで営業の提案書として見ている限り、そして組織がそれを助長している限り、ビジネス・ケースは価値の疑わしい文書であり続けるだろうし、どのプロジェクトが組織の目標達成に役立つか、洞察を与えることもない。他のどんな文書もそういった内容を書くべきではないだろうし、ましてや企業全体の年間計画の重要なインプットにはならない。はたして我々は、ビジネス・ケースをこのような地位に冷遇しておいてよいものだろうか。