マイクロソフト EPM 2010:

プロジェクト、プログラム、ポートフォリオにおける財務管理

アビュータス・ソリューションズ

ホワイトペーパー

目次

目次 i

はじめに 1

背景 2

重要な利点 2

戦略的ポートフォリオ管理 3

効果的な予算策定 7

シナリオ分析 8

財務レポート 10

透明性の向上と監査 12

財務システムとプロセスの統合 13

導入に関する考慮点 15

イテラティブ（反復）・アプローチ 15

要件の優先順位づけ 16

使いやすさと保全性へのフォーカス 16

経験ある人材の投入 16

EPM2010 ソリューションの拡張 17

Excel Services 17

Visio Services 18

Project Finance Solution Accelerator 20

Microsoft Dynamics SL 23

Microsoft Dynamics AX 24

TPG PSLink 25

UMT Project Financial Server 2010..... 26

免責事項: 本文書に含まれるスクリーンショットや製品機能の例は、Project Server 2010、SharePoint 2010、およびマイクロソフトの EPM2010 ソリューションの財務関連機能を拡張されるために書かれたカスタム・コードに基づいています。

本文書に含まれる情報（URL やその他のウェブサイトの参照情報を含む）は予告なく変更されることがあります。マイクロソフトの文書によるライセンス使用許諾が明示的に提示された場合を除き、本文書　の内容は本文書の対象に対する特許権、商標権、著作権、またはその他のいかなる知的財産権を許諾ものではありません。

はじめに

プロジェクトには様々なステークホルダーが関係しているのが常ですが、その関心はすべて同じとは限りません。例えば、プロジェクトを管理するプロジェクト・マネージャーは、通常、与えられた予算・期限・スコープの中でプロジェクトを完遂させることを第一の関心として注力しますが、社内で財務的な事項のとりまとめや処理を司る財務・会計部門のプロジェクトに対する一義的な興味は、投資としてのプロジェクトの財務的パフォーマンスと適合性（Conformance）にあります。この場合のパフォーマンスは、財務リソースの投資が事業の戦略や方針に沿って行われているかどうかという視点で、多くの場合、その組織内で定義された許容可能なリスクレベルを考慮に入れて判断されます。適合性はより運用的なもので、資金が効率的に使われているか、またその配分が適切なプロセスに従って実施されているか、といった点に加え、資金の利用に関する情報が正確かつタイムリーに提供されているかどうか、といった視点で考えられます。

プロジェクトに関する情報はすべてのステークホルダーにとっての関心事である一方で、財務・会計部門の情報に対するニーズはプロジェクトを運営するプロジェクト・マネージャーや実施部門等の他のステークホルダーとは明らかに違います。マイクロソフトの最新技術をベースとしたエンタープライズ・プロジェクト管理ソリューション（以下、EPM 2010 ソリューション）は、経理部や財務部といった財務・会計担当部門の典型的なニーズと要求事項に対応するようデザインされています。

このホワイトペーパーは、財務・会計部門が実務の中でプロジェクトの評価と資金の配分の際に必要とするツールを、EPM 2010 ソリューションがどのように実現することができるかという点について概略を述べます。また、本文書は、ソリューションの導入にあたって考慮すべき重要なポイントについて概説します。最後に、より詳細な事項をお探しの方や更なる要求事項をお持ちの読者のために、マイクロソフトやその他の企業から入手可能な、EPM 2010 ソリューションの基本機能を拡張させるための付加的な技術についても触れています。

本文書は、企業の財務・会計部門の予算、企業戦略、またはプロジェクト会計のご担当者や、それらをサービスとして提供する財務・会計プロフェッショナルの方々を読者として想定しております。また、多くの企業においてプロジェクトの予算策定と財務・会計管理が、組織内の様々な範囲の様々なレベルに影響を及ぼすことから、本ホワイトペーパーはプロジェクトに関連する財務・会計管理プロセスの中で役割を担い、責任を持たれる皆様に必要な情報を提供することが想定されます。

背景

英国勅許管理会計士協会[1] は 27 個のケース・スタディーを評価した結果、「組織が成功しつづけるためには、財務・会計部門が適合性とコンプライアンスを超えた活動をする必要がある」と結論付けています。適合性は重要かつ失敗を避けるために欠かせないものである一方で、長期にわたり競争優位性を保つためには、財務・会計部門は一歩踏み込んで更なる価値を組織に提供し組織全体の成功に寄与する必要があります。また、組織の事業戦略視点でのパフォーマンスが、実行すべきイニシアチブをどのように選択・遂行するかということに直接的につながっているということを示す調査・研究は枚挙に暇がありません。

従来、財務・会計部門がこの種の戦略遂行や価値創造の領域においてモニタリングや管理を行おうとした場合、効果的かつ使いやすいツールがないことが障壁になっていました。これは、組織レベルでの主要リソースの配分において標準や確定的方法が存在しなかったことに直接的な原因があります。このギャップを埋めるための対応として、マイクロソフト Excel 等の表計算ソフトを使ったアドホックな手動プロセスが一般的に用いられます。運が良ければこの方法は当座しのぎの対策になり得ますが、上記に代表される手動で作成されたツールでは、プランニング - 意思決定 - コントロールといった一連の意思決定プロセスを効果的に実施するために必要な全ての情報を適切なタイミングで提供することは大変困難です。最悪の場合、経営幹部や役員が不正確で古い、矛盾した情報を元に意思決定をしなければならないという結果になります。ともすれば、この手動アプローチは計測していないものを経営・管理しようとするという非常に危険な状況に上級管理職を置いてしまいます。

マイクロソフト Project Server 2010 は、この問題を解決し、組織のパフォーマンスをドライブする財務・会計部門にコストパフォーマンスの高い、使いやすいツールを提供します。

重要な利点

マイクロソフト 2010 エンタープライズ・プロジェクト管理ソリューション（EPM 2010 ソリューション）は、使いやすいテクノロジー・プラットフォームを提供します。このテクノロジー・プラットフォームが効果的なプロセスを支えることで、最適なリソース配分を実現することができます。もう少し具体的に言えば、このツールセットを用いることで、プロジェクト/プログラム/ポートフォリオ・レベルの財務・会計・投資に関し、企業戦略との整合性を保ち、計画し、管理し、トラッキングする能力を強化することができるようになります。

EPM 2010 ソリューションは組織に幅広い利点をもたらします。これらの利点のうち、以下のポイントを本章に詳述します。

---

[1] 英国勅許管理会計士協会（Chartered Institute of Management Accountant：CIMA）：英国の管理会計士協会。168 か国に 183,000 人の会員を持ち、管理会計分野における教育や資格の認定を行っている。

- 戦略的ポートフォリオ管理
- 効果的な予算策定
- シナリオ分析
- 財務レポート
- 透明性の向上と監査
- 財務システムとプロセスの統合

戦略的ポートフォリオ管理

企業戦略と定量的指標を資金配分に結びつけるようなシステマチックなアプローチをとっている組織は現状それほど多くありませんが、財務・会計部門がこの領域においてリードをとる必要性は、学術的にも財務・会計コンサルタントや会計士協会のような専門組織でも広く認知されています。例えば、国際会計士連盟(IFAC)[2]は、財務・会計部門の役割のこのような面について記した Good Practice Guidance[3]を出版しました。さらに、CFO や財務・会計担当役員/上級管理職の方々との会話を通じて、我々は、一貫して「そのようなアプローチをとるべきであり、取りたいと考えてはいるが、現行の手動ツールの制限があるため苦しんでいる」という声を定常的に聞いています。その結果、彼らは得られるはずの内部投資の価値を完全には実現できておらず、上級管理職や企画・管理担当者は先を見越して計画し行動を起こすことにくらべ、情報を収集し、スプレッドシートを「弄る(いじる)」ことに多くの時間を割かざるを得ない状況に置かれています。EPM 2010 ソリューションはこの問題に対する一つの解を提示します。

EPM 2010 ソリューションは、様々な規模の組織において定型化された使いやすいイニシアチブ（施策や取組み、プロジェクト等の業務活動）選択メソドロジーを創出し、それを自動化し、様々な面でサポートする能力を持っています。ツールは、イニシアチブの選択や優先順位づけに関してインフォームド・デシジョン・メイキング（必要な情報を与えられたうえでの意思決定）のために広く使われる ROI、ROE、投資回収期間、資本コスト などといった指標を捉えるよう設定することができます。加えて、主要な人的リソースの稼働状況などといった非財務的な制約事項をイニシアチブ選別の指標として加えることもできます。また、ポートフォリオについての様々な分析[4]を実行することもできます。分析のゴールは現在のマクロ経済や市場の状況と組織の戦略目標、現実的な資金およびその他のリソースの可用性に関する制限事項がバランスよく反映されたプロジェクトのポートフォリオを選別することです。内部投資のポートフォリオを複数保存し、互いに比較することができるため、条件の違うシナリオを比較したり、センシティビティ分析を行ったりするような使い方が可能です。

---

[2] 国際会計士連盟（International Federation of Accountants: IFAC）: 1977 年に設立された国際的な職業会計士の組織で、124 の国と地域に 250 万人を超える職業会計士を代表する 164 のメンバーおよびアソシエート組織を有する。独自の標準策定委員会活動を通じ、会計倫理、監査・保証、会計教育、公的機関の会計等における国際標準を確立している。

[3] Good Practice Guidance:（訳者注）固有名詞として原語にて記述。「規範となる実践の手引書」の意。

[4] 可能な分析の種類は、システムに取り込まれる情報の種類により決定される。

下図 1 「典型的なプロジェクト/ポートフォリオのライフサイクル」 は、ポートフォリオの選択がプロジェクトとポートフォリオの管理プロセス全体の中でどのような位置付けになるのかを示しています。

図 1 「典型的なプロジェクト/ポートフォリオのライフサイクル」[5]

“要求管理”のフェーズでは、イニシアチブのオフィシャルなビジネスケースが作成されます。このフェーズで捉えられる情報は、特定の業界や部署・部門に固有のニーズに合わせることができます。EPM 2010 ソリューションが実現するプラットフォームのすぐれた統合力により、ユーザーは使い慣れたマイクロソフト・オフィス製品（ほとんどの場合、Excel になると思いますが）を使ってビジネスケースを作成することができます。簡単な例を図 2 に示します。

[5] プロジェクト/ポートフォリオのライフサイクルは、通常、導入する組織の状況や周辺プロセス、社風、これまでの経緯等により若干のバリエーションが存在します。このバリエーションを含め、組織にあったプロセス定義をすることが導入成功への第一歩となる。

Project Cost Details

	2011	2012	2013	2014	2015	
Expenses	$ 120,000.00	$ 100,000.00	$ 70,000.00	$ -	$ -	$ 290,000.00
Internal Labor						$ -
External Labor						$ -
Advertising	$ 50,000.00	$ 45,000.00	$ 35,000.00			$ 130,000.00
Training	$ 30,000.00	$ 20,000.00	$ 10,000.00			$ 60,000.00
Operations	$ 40,000.00	$ 35,000.00	$ 25,000.00			$ 100,000.00
Other Direct						$ -
Capital	$ 95,000.00	$ 75,000.00	$ 50,000.00	$ -	$ -	$ 220,000.00
Software						$ -
Hardware	$ 40,000.00	$ 35,000.00	$ 25,000.00			$ 100,000.00
Building	$ 35,000.00	$ 25,000.00	$ 15,000.00			$ 75,000.00
Other Capital	$ 20,000.00	$ 15,000.00	$ 10,000.00			$ 45,000.00
Total Cost	$ 215,000.00	$ 175,000.00	$ 120,000.00	$ -	$ -	$ 510,000.00

図 2 「イニシアチブの予算編成」

図 2 に入力したプロジェクト費用/利益の詳細は、ガバナンスの執行に利用することができます。EPM 2010 ソリューションが提供する機能をツールセットとして利用することで、イニシアチブが予算取りに進む前の段階で適切な粒度（詳細度合）の情報を収集することができます。さらに、そうすることを通じて、経営層の志向をパフォーマンスへと変えることができます。現状、御社の投資は、定量・定性的利益やビジネスへの価値が明言され、明確な数値基準に関連付けられているでしょうか？繰返しになりますが、EPM 2010 ソリューションは、イニシアチブへの投資と定量・定性的利益や数値指標の関連付け情報を考慮・把握できる、使い慣れたインターフェース[6]を提供します。

Project Benefit Details

	2011	2012	2013	2014	2015	
Revenue Growth	$ -	$ -	$ 55,000.00	$ 120,000.00	$ 240,000.00	$ 415,000.00
Existing Customers			$ 25,000.00	$ 75,000.00	$ 115,000.00	$ 215,000.00
New Customers			$ 30,000.00	$ 45,000.00	$ 125,000.00	$ 200,000.00
Expense Reduction	$ -	$ -	$ 75,000.00	$ 230,000.00	$ 440,000.00	$ 745,000.00
Internal Labor			$ 15,000.00	$ 40,000.00	$ 105,000.00	$ 160,000.00
External Labor			$ 20,000.00	$ 30,000.00	$ 80,000.00	$ 130,000.00
Software, Hardware			$ 35,000.00	$ 75,000.00	$ 145,000.00	$ 255,000.00
Operations			$ 5,000.00	$ 85,000.00	$ 110,000.00	$ 200,000.00
Compliance	$ -	$ -	$ 135,000.00	$ 245,000.00	$ 390,000.00	$ 770,000.00
IT Support Compliance			$ 45,000.00	$ 85,000.00	$ 125,000.00	$ 255,000.00
Financial Compliance			$ 35,000.00	$ 75,000.00	$ 145,000.00	$ 255,000.00
HR Compliance			$ 55,000.00	$ 85,000.00	$ 120,000.00	
Total	$ -	$ -	$ 265,000.00	$ 595,000.00	$ 1,070,000.00	$ 1,930,000.00

図 3 「イニシアチブの利益」

[6] EPM 2010 ソリューションは、エクセルに代表される使い慣れたオフィス製品を統合することができるだけでなく、そのインターフェース自体もオフィスによく似た見た目と操作性を備えている。

EPM 2010 ソリューションがこのような形で財務情報の把握をサポートすることで、財務・会計部門は、付加価値の高い情報をプロジェクトやイニシアチブの選択の際に提供することができるという意味で、ベスト・プラクティスのアプローチを導入することができます。前述した IFAC の Good Practice Guidance は、プロジェクトの「異なる期間の費用と利益を比較し、正味現在価値（NPV）を算出すること」は必須であると述べています。この原則にのっとっていうならば、IFAC は、分析の結果を経営者レベルの上級管理職が大規模な資本消費や戦略的投資を評価する際の意思決定を支援するために使うことを会計士の役割と見ているということになります。

このソリューションのもう一つの重要な利点は、ビジネスケースに関する情報のインプットが一度だけで済み、その情報が全てのユーザーが場所を知っている唯一の場所に集約的に保存されるということです。この情報はプロジェクトのライフサイクルを通じて、フェーズを進むごとに精査されていきます。これは、同様の情報を他のシステムに再入力したり、もしくはもっと悪い場合には複数の異なるシステムに複数回同じ入力をしたりする必要がないということを意味し、事務作業効率の向上、データ一貫性の保持、ユーザーエラーの最小化といった利点を生みます。

我々は、この分野における経験に基づき、財務・会計部門や財務・会計の専門家がプロジェクト・ポートフォリオ選別プロセスに参加することを推奨しています。 プロジェクト・ポートフォリオ選別プロセスは財務・会計部門の日々のオペレーション責任に直接は関係しないかもしれませんが、財務・会計の専門家がプロセスに参加することで、プロジェクト選別における財務・会計的厳密さが強化され、プロセスに関わる全ての参加者が組織の財務・会計指標を確実に理解し、考慮することが促進されます。組織内の他のどの部署も組織がこのような形で投資を評価するために必要なナレッジを一貫して供給することはできません。IT 部門内に存在する PMO にこのような情報を提供する役割がゆだねられることが多いのですが、立場や専門性の違いから、残念ながらそのような PMO の提言は軽視されることも多く、結果として組織のパフォーマンスに繋がりにくいのが多くの場合事実です。財務・会計部門がその役割を担うことで、財務・会計部門は戦略的方向性に関するより詳細な情報を持つようになり、ポートフォリオ評価プロセスに統合されて行きます。

IFAC の Good Practice Guidance の背景にある原理原則によると、「分析は考慮されるべきであり、組織の戦略に関連付けられて解釈されるべき」です。EPM 2010 ソリューションを採用することで、このベスト・プラクティスを容易に実運用に落とすことができます。

EPM 2010 ソリューションの機能を用い、各イニシアチブのビジネスケース情報の一部として、それらのイニシアチブが全社の戦略目標にどのくらい貢献しているかが入力されます。

Projects / Drivers	Expand into new markets and segments	Improve customer satisfaction score	Improve employee satisfaction
Acquisition Target Analysis	Strong	None	None
Apparel ERP Upgrade	None	Strong	Moderate
Auditing Services Training	Low	None	None
Automated Software Installation	Low	Low	Low
Catalog Publishing	Extreme	None	None
Data Exchange and Integration	Strong	Moderate	None
Data Parsing Tool	Moderate	Extreme	None
E-CRM Solution	Strong	Extreme	Extreme
ERP System Equipment Upgrade	Moderate	Strong	None
Hub Upgrade	None	Moderate	Moderate
Internal Application Customization	Low	None	None

図 4 「イニシアチブの戦略貢献度」[7]

ひとたび戦略情報が捉えられれば、一つのシナリオとして組込むか、または、あるシナリオに含まれるいくつかの加重要素（リスク、ROI、リソース制約など）のうちの一つとして組込むことができます。

要するに、EPM 2010 ソリューションは、組織リソースの配置から最大の価値を得ようと試みる際に実践的規範であると考えられている、ポートフォリオによる「システマチックで、分析的、かつ一気通貫のアプローチ」を提供します。

効果的な予算策定

多くの組織にとって、年次の予算策定サイクルは、制御された混沌（controlled chaos）に似ています。どんな会計システムを使っていようとも、我々がこれまで経験したかぎりにおいて、年度予算策定は複雑な Excel モデルに支えられた手動プロセスを通じて実施されているのが常です。しかし、この方法ではコントロールとサポートが欠如しがちであるため、プロセスに係る総工数とリスクは相当なものになっています。理想的な予算は組織の全てのリソース（ヒト、モノ、カネ）の指針であるべきですが、単純に既存システムでそのような予算策定が実施できないという理由から、統合的な予算の策定を実施している組織は非常に稀です。

EPM 2010 ソリューションが導入されると、カオスは制御され、かつ管理された状態になります。前節で概説したように、イニシアチブの最初の財務予算はプロジェクト詳細ページに入力され、ライフサイクル全体を通じてトラッキングされます。またこのソリューションは、図 5 「リソース計画」に見られるように、人的リソースの計画を通じてその使用を捉える機能も持っています。

[7] 縦軸に各イニシアチブ（またはプロジェクト）、横軸にビジネスドライバー（戦略目標や方向性）をとり、各イニシアチブのそれぞれのドライバーへの貢献度を表示している。貢献度は、別画面にてあらかじめ定義され、イニシアチブのビジネスケース情報の一部として入力されている。

ource plan start/finish dates

The resource plan dates are computed based on entered timephased resource work.

Start Date (the earliest date of all resource assignments) 7/1/2010

Finish Date (the latest date of all resource assignments) 4/15/2011

Resource Name	Booking Type	7/1/2010 - 7/31/2010	8/1/2010 - 8/31/2010	9/1/2010 - 9/30/2010	10/1/2010 - 10/31/2010	11/1/2010 - 11/30/2010	12/1/2010 -
Analyst	Committed	0.05	0.2	0.2	0	0	0
Creative Designer	Committed	0	0	0	0	0	0
Marketing Manager	Committed	1.05	1.05	0.85	1.9	2.35	1.05
Personal Relationship Manager	Committed	0	0	0	0.15	0	0
Project Manager	Committed	0	0	0	0	0.15	0.1
Sales Associate	Committed	0	0	0	0	0	0
SME	Committed	0	0	0	0	0.2	0
Sponsor	Committed	0.1	0	0	0	0	0
Vendor	Committed	0	0	0	0	0	0.05

図 5 「リソース計画」

イニシアチブの人的リソースの使用は、組織に適した粒度に合わせて、フルタイムの正社員ベース、または週間・月間・四半期・年間など、異なる期間での作業時間ベースで捉えることができます。

この機能によりマネージャーが入力した情報を財務・会計部門がレビューできるため、手動でのアップデートが必要なプロセスに比べてそれほど多くのコミュニケーションを必要とせず、結果として全体のリソース使用を把握するために必要な労力を大幅に減らすことができます。加えて、イニシアチブの計画に進むにしたがって原材料/資材/必要な物品の使用や他の費用も把握することができるので、その後に控えている財務的コミットメントとキャッシュフローに関する明確なイメージをつかむことができます。

また、効率的な予算策定のためのもう一つの鍵は、ワークフローの有効活用です。EPM2010 ソリューションに搭載されたワークフローにより、予算策定時のみでなくイニシアチブの全ライフサイクルを通じて予実を確実にフォローすることができるようになります。ワークフローは、ビジネスルールに従ったチェンジ・リクエストのプロセスを整流化させると同時に自動化します。例えば、プロジェクト・マネージャーが担当プロジェクトの追加予算を申請した場合、申請は通知や承認（または却下）などの情報と共に EPM2010 ソリューションの中に記録され、詳細な監査証跡として保存されます。財務・会計部門がこのプロセスに統合され、プロジェクトの財務に関する変更点を反映するインタラクティブなレポートを実行し、前回承認時のベースラインとの比較をサポートすることは、さほど困難なことではありません。

シナリオ分析

図 6 「ポートフォリオのコスト制約分析」は、ポートフォリオ選別プロセスの一部としてどのようにコスト制約が考慮されるのかを示しています。このシナリオでは、プロジェクトのポートフォリオに使われる組織の総投資額が 10,684,000 ドルに限定されています。この組織が評価しようとしている全プロジェクトの

提案予算総合計は制約金額より大きいため、いくつかのプロジェクトがポートフォリオから除外されようとしており、それらのプロジェクトが赤でハイライトされています。それぞれのプロジェクト予算はポートフォリオに入れるかどうかの指標の一つです。他には、人的リソースの制約や組織の全体戦略目標などの指標が一般的です。

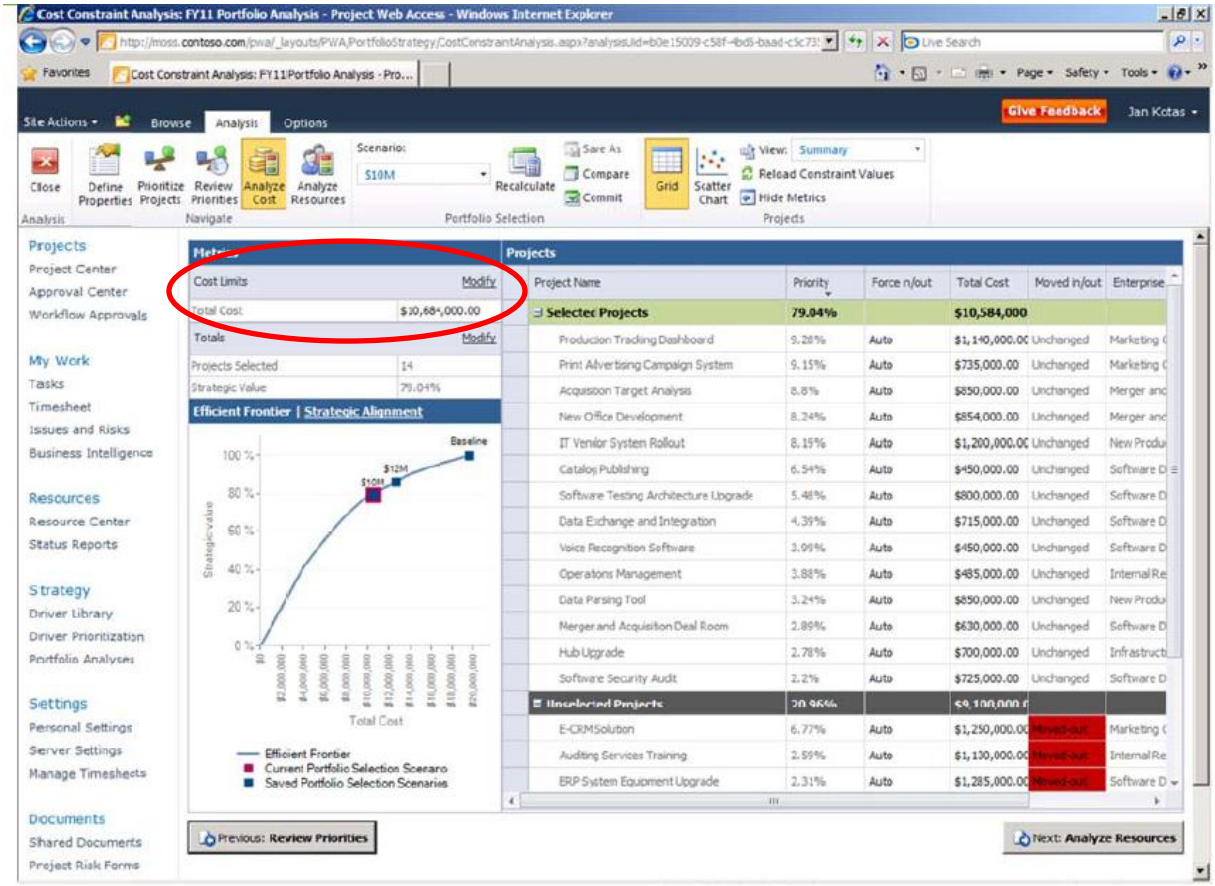


図 6 「ポートフォリオのコスト制約分析」

EPM2010 ソリューションは、様々な制約や、市場・マクロ経済状況の変化などを考慮に入れたシナリオ・モデリングをファシリテートします。例えば、あるお客様はリスク、売り上げの成長、コスト抑制を違う重みづけで配したいくつものシナリオを作成されました。これらのシナリオが様々なマクロ経済状況下におけるポートフォリオの選別をガイドし、競合他社に比べ環境変化に適応するために素早く行動することができました。

弊社の他のお客様は、金融工学の考え方であるリアル・オプションなどの更に洗練された評価技術をプロジェクト・ポートフォリオ選別プロセスに適用しました。これらのテクニックには業務プロセスとプロジェクトの実際の管理を EPM 2010 ソリューションに統合することが求められます。

財務レポート

EPM2010 ソリューションは、SharePoint2010 に含まれる技術を利用し、財務・会計部門のニーズを満たす豊かなレポーティング・オプションを提供します。これらのニーズの中には、法規へのコンプライアンスや、その他の高度なスタンダード、社内のプロセス、ポリシーなどに基づくニーズなども含まれます。

ダッシュボードは、よく使われるレポーティング手法の一つで、更に掘り下げて分析可能な一連の評価基準を適切なステークホルダーにわかりやすい形で提供するために非常に便利な方法です。評価に必要な複数の基準をあらかじめダッシュボードとして設定しておくことで、ポートフォリオ全体や個々のプロジェクトの財務管理上の問題点を一覧として把握できるようになります。これらの評価基準は、それぞれドリルダウン（さらに詳細な情報を掘り下げて表示）できるので、より注意を必要とするプロジェクトに確実に焦点を絞ることができます。

ダッシュボードやレポートは、ともすれば百花繚乱的になりがちですが、我々は通常、「例外ベース」のアプローチをとることを推奨しています。つまり、欠点や問題点をハイライトし、ノイズ[8]の少ないダッシュボードやレポートを利用するほうが、効率的かつ効果的な判断につながるということです。

Projects KPI Status Report

Project Name	Owner	Cost	Resource	Schedule	Risk	Quality	Strategic Score	% Complete	Total Cost	Total Benefit
Online News Publishing Tool	Jan Kotas	✓	?	!	?	!	4.12	0%	$570,000	$1,790,000
Product Accessory Design	Ben Spain	✓	✓	?	✓	?	3.19	3%	$595,000	$1,950,000
Storage Planning and Management	Jan Kotas	?	!	!	✓	!	3.06	22%	$450,000	$1,825,000
IT Architecture Deployment	Martin Berka	✓	?	✓	?	✓	2.93	38%	$715,000	$2,195,000
Software Patch Management	Lori Penor	!	!	?	✓	?	2.79	10%	$555,000	$1,815,000
Network Defect Tracking System	Steve Masters	✓	✓	✓	?	✓	2.29	60%	$535,000	$1,895,000
International Financial Transaction System Upgrade	Lori Penor	?	?	?	✓	?	2.21	62%	$630,000	$2,000,000
Remote Desktop Deployment	Steve Masters	✓	?	✓	?	✓	2	13%	$585,000	$1,200,000

図 7 「プロジェクト評価基準ダッシュボードのサンプル」

[8] 判断の“ノイズ”となりそうな情報であっても、必要であれば、評価基準としてあらかじめ定義しておき、ダッシュボードに含むこともできる。その場合、「受け入れられる範囲」を見極めて掲載することが重要である。

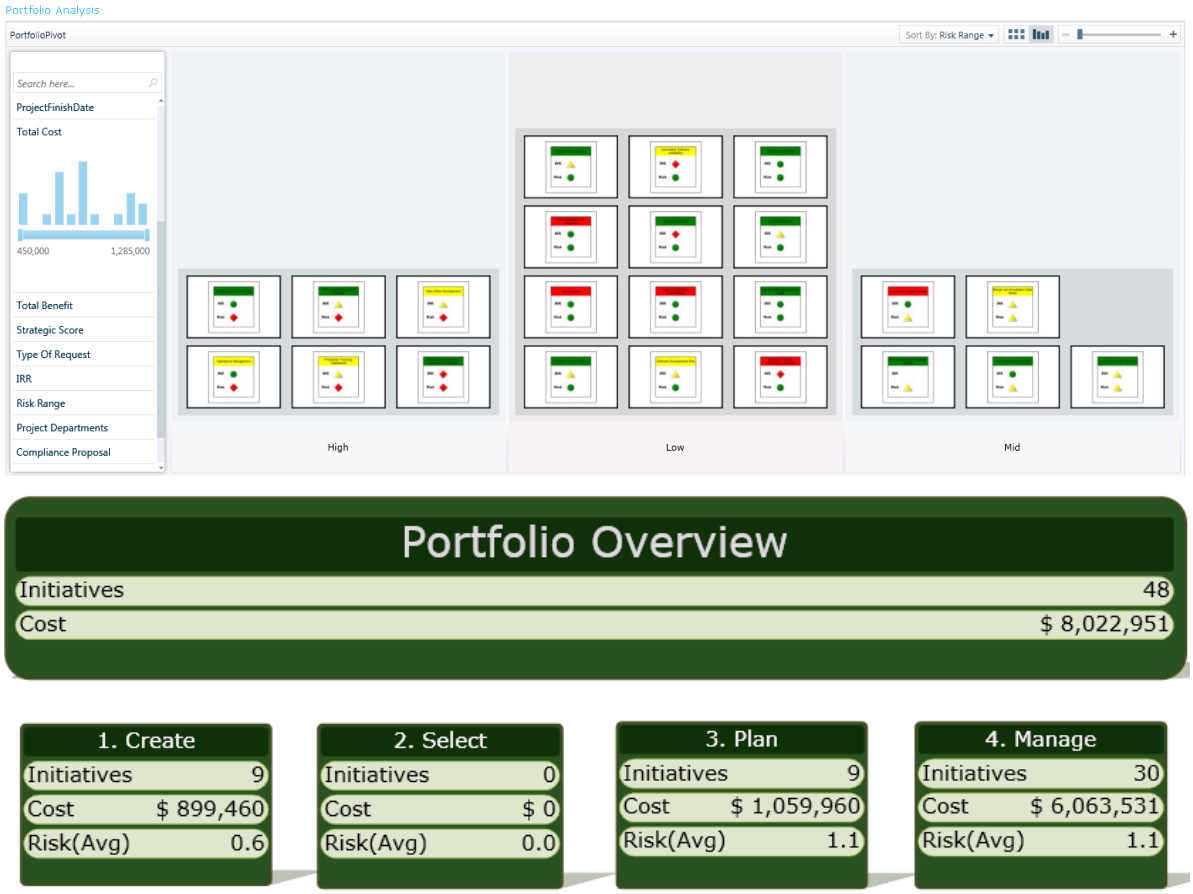


図 8 「ポートフォリオ概要の例」

EPM 2010 ソリューションにはその他にも幅広いレポーティング方法のオプションが搭載されているため、財務・会計部門やハイスキルなプロジェクト・マネージャー、その他のステークホルダーなどの各グループが使うレポーティング・ツールを一つにまとめることができます。それぞれのグループが統一されていない違った BI[9]製品などのツールセットを利用しており、社内全体を見渡した場合に情報のアップデート作業工数の重複を招いているといった状況は、今日決して珍しいものではありません。そのような状況で頭が痛いのは、データの粒度や捕捉タイミングの違いなどからそれぞれのシステムが若干違った情報を示すことが多いため、どのシステムが一番高精度で的確な情報を示しているかという点で社内に混乱を招くことが多く、またそれぞれのグループが自グループのツールが「真実」だと考えている傾向にあるということです。そのような環境は、必然的に、どの数値を信用すればよいか確信が持てないプロジェクトのステークホルダーに衝突と混乱を招きます。

EPM 2010 ソリューションは全データを一度に一か所で取り込むことでこの問題を解消します。データは、プロジェクトのライフサイクルやレポーティング期間の中で変更されたり更新されたりする場合もあります。通常ステークホルダーのそれぞれのグループは違ったレポーティング要件を持ちますが、全てのレポートの

[9] BI：Business Intelligence の略。一般的に情報の分析やレポーティングに使われる IT ツールのこと。

背後にあるデータは同じデータセットから取得するため、粒度や取り込んだタイミングによる違いを避けることができます。

また、EPM 2010 ソリューションは、（SharePoint Server2010 と Excel Service を通じて）ウェブページ上での Excel ワークブックの利用をサポートしているという点で、ユーザーに大きな柔軟性を提供します。このことは、財務・会計部門にプロジェクト関連の財務レポートに関する更なる選択肢を提供すると同時に、その他のユーザーにとっては、使い慣れたツールとインターフェースを使うことができるということを意味します。

カスタムレポートを作成し、様々なフォーマットで供給することもできます。これらのレポートのフォーマットは、組織内に既存のレポートを反映することも可能ですし、レポート・デザインの取組み結果を反映することもできます。これらのレポーティングのうちの多くを自動化することができます。例えば、月次のプロジェクト財務レポートを自動的にユーザーに電子メール配信（またはそのレポートへのリンクを電子メール配信）することができます。さらに、ある財務指標を超えた月次財務レポートを特定のサブ・グループに属するユーザーのみに電子メール配信する等、前述の例よりもさらに洗練されたルール設定で運用することも可能です。

我々は、プロジェクト財務システムの導入を計画するときに上記のような点を考慮に入れることを推奨します。レポーティングの要求仕様を考慮に入れて設計することは、設計や開発が終わったソリューションを変更しようとするよりも、システム導入プロセスの初期段階で実施する方が断然容易です。レポートの設計はもちろんですが、特定の指標やデータポイントのトラッキングに関してシステムの設計段階で考慮する必要がある場合があるからです。

我々は財務・会計部門が EPM ソリューションの計画と要件定義に積極的に参加することを推奨します。このようなソリューションの初期の成果物は、多くの場合プロジェクトとポートフォリオの管理に焦点を絞りますが、初期段階からの参加により次期イテレーションや EPM 導入のスコープ拡張時に財務レポート要件をスムーズに組み込むことを可能になります。

組織としてプロジェクト活動の計画と管理にプロジェクト計画を使うことで、タスクレベルの会計処理が可能になり、特定のマイルストーンの完了に合わせて費用を発生させることができますが、このことがレポーティングを自動的にドライブさせて行きます。

全体にわたる完全な費用処理は、「コスト・リソース」とタスクレベルまたはプロジェクトレベルでトラッキングできるカスタムフィールドの使用を通じて実現可能です。

透明性の向上と監査

EPM2010 ソリューションは、財務のコンプライアンスと監査に関する要求事項をサポートするための、アカウンタビリティと透明性に基づいたフレームワークを提供します。追加設定なしのデフォルト状態で、ツールは、どの特定のユーザーがどの情報をいつ入力またはアップデートしたかを明確に示すことで、特定のデータポイントの監査をサポートしています。カスタムレポートは、更に詳細・広範な監査に関する要求事項

をサポートし、組織の方針に確実に従うように作りこむことができます。ワークフローの利用により、監査における透明性にサポートされた、更に高レベルのアカウンタビリティを付加することができます。

財務上のコンプライアンス

昨今、世界中の会社が直面している主要な技術的問題のうちのひとつは、どうやって効果的に財務上のコンプライアンスに到達するためのレポーティングと統合に関する要求事項を実現するかということです。法令や規制は発展し変化するため、多くの企業は国際会計基準（IFRS）を採用しようとしています。IFRS は、いわば、財務諸表の準備と報告のためのディスクロージャーに関する要求事項と方法論の集合体です。EPM2010 ソリューションの採用は、組織がこの新しい財務基準へのコンプライアンス要件に適合する能力を向上させます。

ガバナンス（統制）

プロジェクト詳細ページとワークフローの利用を通じて、プロジェクト・ガバナンスの起案から終結までの全てのライフサイクルをカバーするフレームワークを実現することができます。ワークフローは、様々なプロジェクトのステージゲートと承認を反映するよう設定可能です。それぞれのステージの必須アイテムはトラッキング可能であり、レポーティング機能により報告することができます。企業の方針へのコンプライアンスとレポーティングの要求は簡単にトラッキングしたり、概略を把握したりすることができます。

リスクの認識と管理

組織は、プロジェクトアイデアの把握からプロジェクトの選択、計画、実行、終結といったプロジェクトの全ライフサイクルを通じてリスクを認識し、効果的に管理することができる必要があります。初期段階では、プロジェクト選択プロセスの中でどの資本投資が組織の戦略目標に一番沿っているかを評価するときに、選択基準指標のひとつとしてリスク分析を利用することができます。（選択プロセスで用いられるその他の典型的な選択基準指標として、全体予算、利益、ROI、人的リソースの制約などがあげられるでしょう。）

プロジェクト開始後、プロジェクト関係者がプロジェクトのリスクに関してトラッキングし、協議するための SharePoint ウェブサイトが提供されます。ここでトラッキングまたは協議されるプロジェクトレベルのリスクは、財務的なリスク、または注目すべきその他のプロジェクト・リスクの場合もあるでしょう。特定のリスクは、プロジェクト計画上の特定のタスク（可能性としてプロジェクト予算の特定のライン・アイテムに）にリンクすることもできます。

財務システムとプロセスの統合

技術的見地から言えば、EPM2010 ソリューションは広く認識されている一般的なマイクロソフトの技術に基づいているため、他の業務系システムや財務システムとの統合のプロセスが比較的容易です。ほとんどの組織は、幅広いベンダーから提供された数えきれないほどのシステムを所有していますが、一般的に企業のシステムは非常に複雑で、システムの統合には非常に高いリスクを伴います。システム統合は、ほとんどの場合次の形式のうちの一つにあてはまります。

業務システムから EPM 2010 ソリューションへのデータ取込み

この統合形式では、既存システムに存在するプロジェクト関連データ（実際に発生した費用や人的リソースの利用 等に関するデータ）を抜出し、EPM 2010 ソリューションで構築された新システムに流し込みます。技術的にはもっとも簡単な統合の形式です。この統合形式の利点は、以下のようなものです。

- 両方のデータセットを含むレポートを EPM2010 ソリューションで作成することができる
- もともと複数のシステムに存在するデータをユーザーが閲覧するためのインターフェースが統一される

ただしこの場合、データは EPM 2010 ソリューション側に取込まれるだけであるため、EPM 2010 ソリューションの中で全ての閲覧可能なデータをアップデートすることはできないということが制限事項としてあげられるでしょう。

EPM2010 ソリューションから業務システムへのデータ取込み

通常は上記より若干複雑な統合形式です。EPM2010 ソリューションのデータを他の業務システムに流し込みますが、プロジェクトのスケジュールや人的リソースの利用に関するデータ（タイムシートやプロジェクトタスクのステータスなど）が EPM2010 ソリューションから複製されることが考えられます。利点と制限事項は、ほぼ上記と同じです。統合方法の決定に際しては、その組織の技術利用に関するロードマップや、ユーザーがどれだけ既存システムに慣れ親しんでいるか、といった点が影響します。

業務システム – EPM2010 ソリューション間での双方向データ授受

この方法は最も複雑な統合形式である一方で、最も大きな利点をもたらす可能性があります。この形式の統合を実現するためには、既存データがシステムに入る過程である業務プロセスと、どのようにそれらのデータがそれぞれのシステムに取り込まれているのかを完全に理解する必要があります。また、片方のデータがもう一方を上書きしてしまわないように、EPM 2010 ソリューションで構築される新システムと既存業務システムの双方に付加的な設定が必要になるでしょう。成功すれば、この統合形式は、高度なビジネス・インテリジェンス実務を支援するレポーティング機能を提供すると同時にデータ入力工数を大きく削減する、シームレスな統合ソリューションとなります。

システム統合の前段階で見落とされがちなアプローチの一つは、レポーティングの統合です。これは、EPM 2010 ソリューションに搭載されている、異なるシステムからデータを抽出し、システム間でデータを交換することなしにレポートの上だけでデータを結合する技術を使って実現できます。この統合レポーティングの技術を用いることで、システム統合特有のリスクを減らすと同時に、一つのシステムからのデータがもう一方のシステムのデータを上書きしてしまうリスクを排除することができます。

通常、既存業務システムとの統合を検討する際には、既存プロセスを徹底的にレビューする工数をとることを推奨します。プロセスの変更と EPM 2010 ソリューションの機能をフルに活用することを通じて、システムの統合が必要なくなることがあります。

導入に関する考慮点

EPM 2010 ソリューションの導入は、技術の効果的な利用とその背景にあるビジネスプロセス および 財務プロセスの結合を伴うため、非常にチャレンジングな試みになり得ます。この章では、導入時に考慮すべきいくつかのポイントを扱います。

イテラティブ（反復）・アプローチ

組織が EPM2010 ソリューションの利点を最大限に利用するために、イテラティブ（反復）型のアプローチを推奨します。

ガートナー社も PPM 戦略をうまく導入するための重要なポイントをまとめたレポート[10]の中でこのアプローチを推奨しています。我々がその中でも特に重要なものとして強調したいポイントは、「経営者レベルのマネジメント層の積極的な取組み」と「crawl/walk/run （ハイハイから始め、歩き、走るというイメージの段階的な取組み方）方式の導入戦略」、「ローリング方式のイテラティブ（反復）型プロセスおよび機能拡張計画」です。

イテラティブ・アプローチでは、まず、中心となる部署またはサブ・グループのコアとなる業務要件を洗い出し、その要件に合致したソリューションを構築することから始まります。初期段階の要件が満たされた後、その他の要件（関連他部署の要件、または、中心部署の追加要件など）への対応を順次追加していきます。このアプローチの重要な利点のうちの一つは、ナレッジが組織内で保持され、組織全体に拡散されるということです。イテラティブ・アプローチはまた、組織が導入に際して実施した投資をできるだけ早い段階で回収し、その回収が遅延[11]しないことをより確実にします。同時にこのアプローチは、主要なステークホルダーが導入プロセスの中で随時必要な情報を付加し、またその過程で、EPM 2010 ソリューションがどのように彼らの要件を実現できるかについて理解を深めることを通じて、彼らの要件に合う、よりよいソリューションを形成することを可能にします。

最初のステップは、導入する組織が、導入の目標とソリューションから得たい利点を評価し、優先順位づけをすることです。導入成功のひとつの鍵は、財務プロセスの理解に紐づけ、技術を詳細に理解することです。

---

[10] 出版日: 2007 年 12 月 13 日, ID 番号: G00153825, "*PPM System Implementation Critical Success Factors*"

[11] ビッグ・バン・アプローチ（大きな単位の複雑なソリューションを一度にすべて実現するアプローチ）で複雑かつ大規模なシステムおよびプロセスを導入する場合、遅延が問題となりがちであることはよく知られている。

要件の優先順位づけ

通常我々は、改善が最も必要である分野を組織全体の観点から特定することを提案しています。次に、このイニシアチブへの投資から得られる価値が早期に実現するよう、出来る限り迅速にその分野に取組みを開始します。

クリティカルな分野を早期に改善することで、イニシアチブをリードする組織とプロジェクトへの全体のプレッシャーは軽減されることがほとんどです。このことにより、大抵の場合はプロジェクトのその他の部分が現実的なスコープで、かつ、合理的なペースで進捗することができるようになります。そのような方向に進行させるためには、詳細に定義された要件を十分に文書化し、ソリューション構築パートナーを含むステークホルダーに（文書だけではなく要件自体を）共有したうえで、いくつかのイテレーションに分けてそれらの要件をマッピングする形で機能拡張計画を策定することが肝要です。いくつかのイテレーションに分けて要件をマッピングし、計画を可視化しておくことで、プロジェクトのステークホルダーは時間を経るごとに彼らの関心分野全体がどのように実現されていくのかを明確に見ることができます。このことが全体としてプロジェクトのリスクを減らし、タイムラインと予算ターゲットを確実に守ることにつながります。

使いやすさと保全性へのフォーカス

業務要件にソリューションが最大限合致するよう尽力することは当然ですが、同時に、ソリューションを設計する際には、使いやすさとメンテナンスのしやすさに焦点をあてることをお勧めします。

我々の経験から言うと、導入する EPM システムの使いやすさは、導入成功の確率に相関します。「システムが使いづらい」という事実（もしくはその思い込み）が原因であるエンド・ユーザーの抵抗は、導入を妨げる理由の一つです。

さらに、カスタマイズを状況が許す限り最低限に抑えることを提案します。カスタマイズを最低限に抑えることにより、長期にわたるメンテナンスに関する問題を改善し、システムを継続的に保全するための費用を抑えることにつながります。どうしてもカスタマイズが必要であると考えられる場合には、まずデフォルト機能で導入を開始し、多額の費用を要するカスタマイゼーションに着手する前に十二分にテストを実施することをお勧めします。

経験ある人材の投入

多くの組織にとって、自社内「独自で」EPM2010 ソリューションを導入しようという誘惑は確かに存在します。このオプションは、外部コンサルタントよりもインハウスのリソースの方が必ず「安い」という前提に立った場合、コストの面で魅力的に見える一方で、このタイプのイニシアチブを引き受ける前にその組織がもつ真の能力について適正な考慮が加えられるべきです。

確かに、中にはEPM 2010 ソリューションを成功裡に導入するために必要な資質をもち、実行可能である組織もあるかもしれません。しかしながら、ほとんどのケースではこれは真ではなく、最終的により費用が掛かってしまうことはもちろん、利点の実現とスケジュールは遅延することのほうが多い、という結果に終わります。

よい導入パートナーは過去の成功導入事例の良かった点を経験知として持っており、その利点を直接的に生かすことができるため、経験のあるEPM 2010 導入パートナーと協働することを強くお勧めします。また、ソリューションに精通した導入パートナーは、与えられたスコープと予算の中でソリューションの設計が実行可能かつ現実的であることを確保するために、助言とソリューションで可能な事項に関しての一歩突っ込んだ説明を提供することができます。EPM 2010 ソリューションの導入を成功させるためには、技術的・業務的・プロセス的全てのスキルを併せ持つ混成チームが必要です。散見される失敗の原因のもう一つの例は、EPMソリューションの構築にあたり、必要な技術的スキルは持っているもののビジネスやプロセスの設計スキルを解しない、社内IT技術者に頼ることです。

EPM2010 ソリューションの拡張

マイクロソフトProject Server 2010の基本機能は通常EPMソリューションに求められる機能の大部分をカバーしていますが、付加的な機能が必要になることもあります。マイクロソフト Project Serverが幅広くEMPソリューションのスタンダードとして受け入れられていることから、さらにEPM 2010 ソリューションの機能を活用し、拡張させる多くの付加的ツールが利用可能です。これらの機能のうちいくつかは、EPM2010 ソリューションのクリティカルな要素である SharePoint Server 2010 の機能として利用可能です。その他はマイクロソフト社やマイクロソフトのパートナー企業から提供されています。

EXCEL SERVICES

Excel ServicesはExcelワークシートとウェブページ内のデータとを統合することができます。Excel Servicesを利用することで、Excelがあまりにも普及したことにより発生している不利益の一部を軽減することができます。例えば、Excel Web Appを使用することで、ファイルをユーザーの端末に一旦保存してコピーを作成することなく、ウェブ・ブラウザー経由でサーバー上のデータを直接編集することができます。このことは、利用者のグループが唯一の真実（single version of truth）を見ていることを保証するだけでなく、離れた場所からのコラボレーションを可能にします。また、Excel Servicesは、充実したレポーティング機能を提供します。例えば、会計システムから直接財務諸表を生成したり、ビジネスケースを直接閲覧しながらイニシアチブの費用対効果分析を表示したりすることができます。

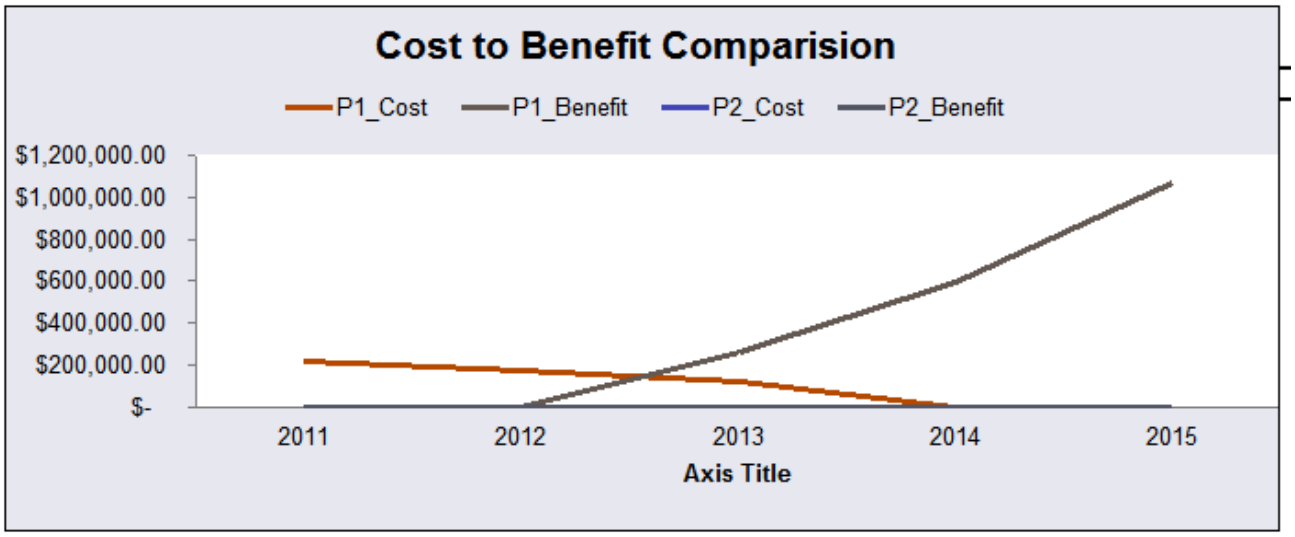


図 9 「Excel Web App による費用と効果の比較」

VISIO SERVICES

SharePoint Server 2010 の Visio Services は、データの可視化に関して付加的なオプションを提示します。使い方の一つの例として、下図 10 「マイルストーン入りプロジェクトのタイムライン・ビュー」に示すようなマイルストーン入りのプロジェクトのタイムライン・ビューを作成・表示することができます。

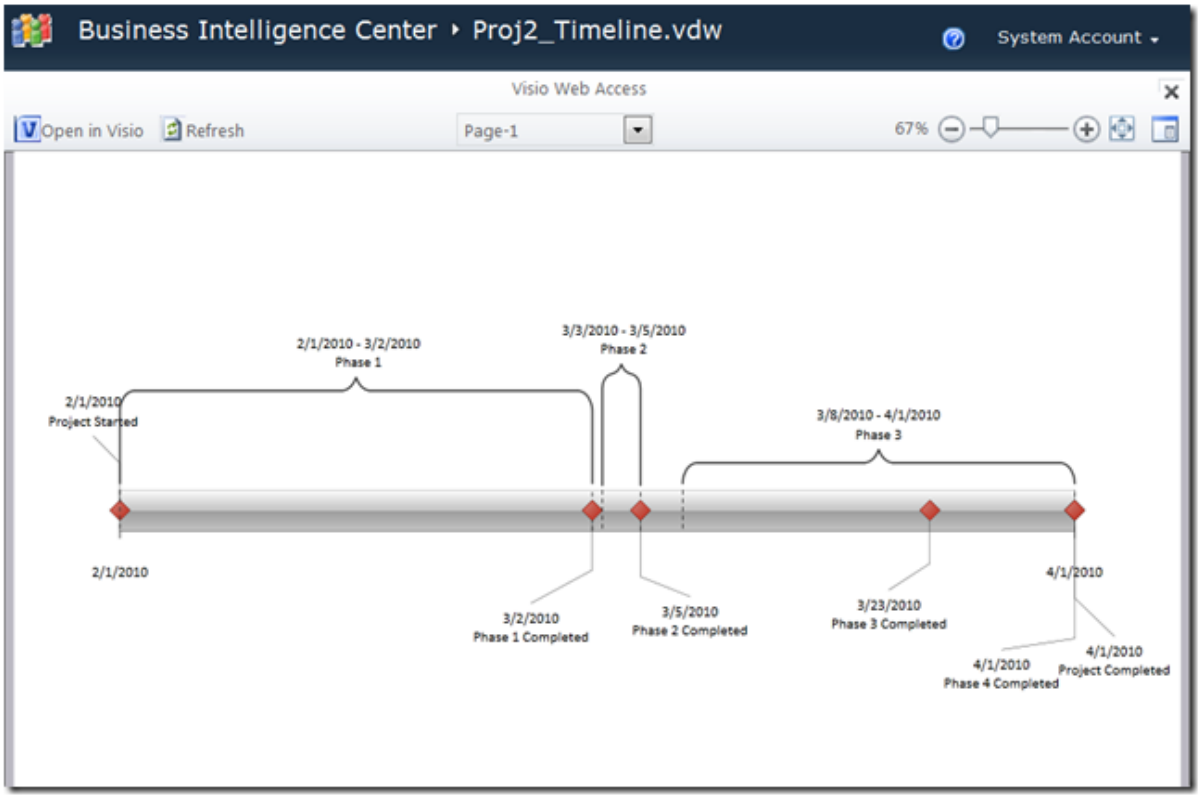


図 10 「マイルストーン入りプロジェクトのタイムライン・ビュー」

また、Visio Service により、様々なポートフォリオの、企業戦略と主要 KPI に対するインパクトを簡単に可視化することができます。

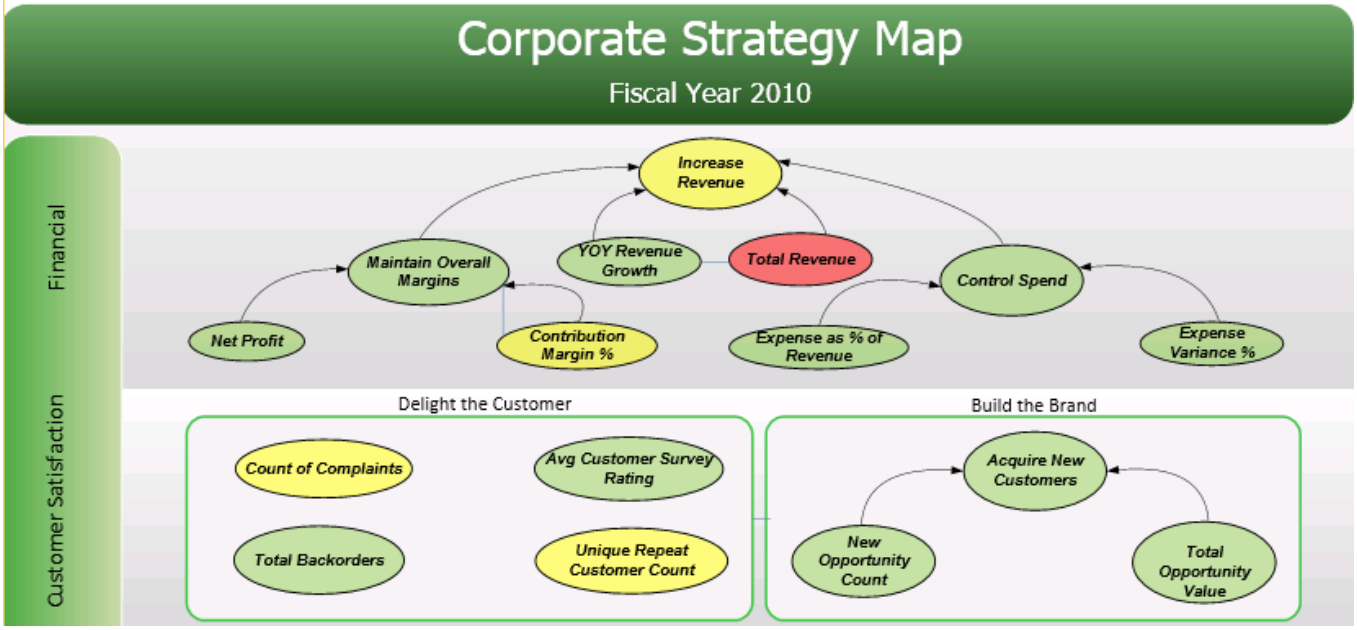


図 11 「企業戦略マップ」

PROJECT FINANCE SOLUTION ACCELERATOR

このホワイトペーパーの執筆と同時期に、マイクロソフトは「Project Finance Solution Accelerator」を開発しています[12]。この Solution Accelerator は、堅牢かつ柔軟なユーザーインターフェースを提供するために Excel、InfoPath、Silverlight などのその他のマイクロソフト・テクノロジーと統合することができます。

Solution Accelerator のコード サンプルは、ビジネス上のニーズからプロジェクト費用に関連する情報などの詳細な情報を把握する必要があるが、ポートフォリオやプロジェクトのレベルでは概要情報のみしか必要ではないといった場合に Project Server 2010 がどのように SharePoint Server 2010 のリストと統合できるかを示しています。

コード内の例は、特に、概要レベルのプロジェクト予算情報を保存するために SharePoint リストを利用する方法を示しています。このような拡張ソリューションは、ポートフォリオ管理の初期プロセスや要求管理のライフサイクルの中で、ビジネスケース策定プロセスの一部として予算情報を捉える必要がある場合に利用されるのが典型的と言えるでしょう。また、同様のテクニックを効果情報や変更申請、プロジェクトに財務的な影響を与えるその他の様々な事項を把握するために使うことができます。このコードを SharePoint のワークフローと統合することで、ソリューションの柔軟性を向上させることができます。業務要件として

[12] マイクロソフトの MSDN ウェブサイトからダウロード可能。(http://archive.msdn.microsoft.com/PS2010Finance 英語版のみ)

ポートフォリオ・アナライザーを利用して年次で予算を分析する必要がある場合、このコード サンプルをそれに対応するように拡張することができます。

これらのリストは、下に示すように、SharePoint Managed Metadata Service を使ってメンテナンスされるコスト・ブレークダウン・ストラクチャーにプロジェクト費用を格納するため、レポーティングと分析に関する幅広いオプションを提供します。

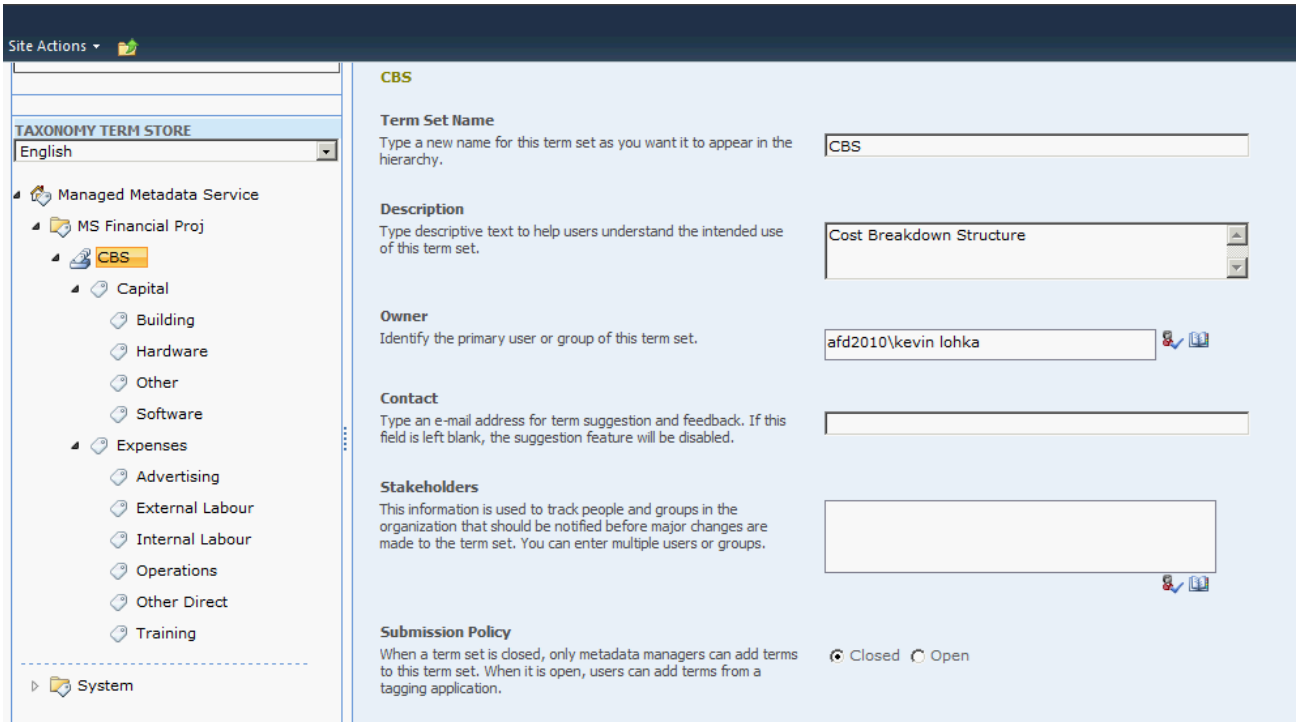
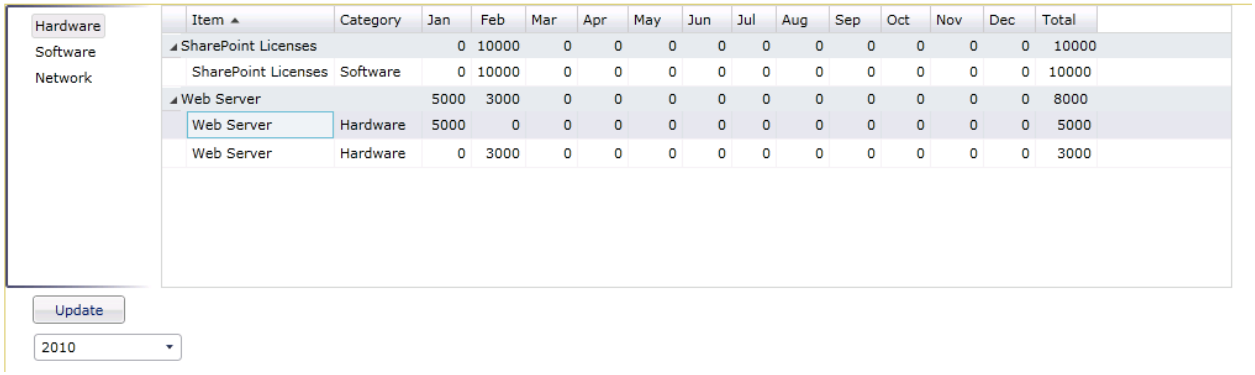


図 12 「SharePoint Managed Metadata Service 内のコスト・ブレークダウン・ストラクチャー」

加えて、Project Server と他システムとの間で統合が必要である場合、同様のテクニックを使うことができます。マイクロソフト BizTalk は SharePoint リストとのコネクターを標準装備していますし、また、他のマイクロソフト・テクノロジーを利用したシステムの場合であれば、SharePoint の機能である Business Connectivity Service を使った統合も可能です。

詳細リストに含まれる情報の入力と閲覧に使いやすいメカニズムを提供するために、ワークフローのプロジェクト詳細ページにいくつでもユーザーインターフェースを組み込むことができます。これは、組織内で好まれるテクノロジーやインターフェースの構成を考慮に入れたユーザーインターフェースのカスタマイゼーションが可能であることを意味しています。現時点で利用が予測できるインターフェースは、例えば InfoPath、Excel、Silverlight などでしょう。Silverlight で構築されたインターフェースであれば、Windows Phone 7 を使ったモバイルソリューションに拡張可能であるという利点があります。このインターフェースがどのように見えるかというごく簡単なサンプルを下に示します。

サマリーリストの入力は、レポーティングや管理の目的のために、その情報が所属する特定のプロジェクトにリンクすることができます。



Item	Category	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
SharePoint Licenses		0	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000
SharePoint Licenses	Software	0	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000
Web Server		5000	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8000
Web Server	Hardware	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000
Web Server	Hardware	0	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000

図 13 「プロジェクト予算情報の Silverlight インターフェース」

ひとたびサマリー・オブジェクトがプロジェクトに関連づけられれば、プロジェクト センター リボンボタンを追加することにより、ユーザーからの直接アクセス（EPM2010 ソリューションの中で現在イシューやリスクが扱われているのと類似のアクセス方法）できるようになります。

サンプルコードの中の一般的なプロセス・フローは：

1. ユーザーがデータを予算詳細リストの中で入力/アップデートする。それにより ItemAdding または ItemUpdating リストイベントが開始される。
2. ユーザーがゼロより大きい数値を入力し、入力されたプロジェクト名が存在するかどうかを確認するバリデーション・コード（エラーチェック）が実行される。
3. バリデーションが完了し、エラーがないことが確認されると、ItemAdd または ItemUpdate イベントが開始される。コードが実行され、影響されるプロジェクトの予算合計が計算される。続いてプロジェクト予算 リストアイテムに予算合計金額が追加される（またはアップデートされる）。
4. プロジェクト予算リストのリストアイテムを追加/アップデートすると、もう一度 ItemAdded/ItemUpdated リストイベントが開始される。ここで、プロジェクト カスタム フィールドを予算合計金額でアップデートするためにコードが実行される。
5. プロセスの中でエラーが発生した場合は、Windows アプリケーションログに記録される。

Project Finance Solution Accelerator は財務・会計部門のニーズを満たすための柔軟なスターティング・ポイントを提供します。

MICROSOFT DYNAMICS SL

プロジェクトベースで業務が遂行される組織のために設計されたマイクロソフト Dyanmics SL は、部門や場所を超えて会計とプロジェクト管理をつなぐよう設計されたソリューションです。全社レベルでのリソース計画ニーズを完全にサポートすることができますが、Dynamics SL のプロジェクト会計コンポーネントは、既存 ERP システム提供会社のソリューションに比べ、より完全で費用効率のよいソリューションを提供するために Project Server と同時に導入されることがあります。　これは、Dynamics SL にウェブ・サービス・アーキテクチャーが採用されていることで、パフォーマンスの向上と、効率的な統合（ほぼどのようなプラットフォームとでも）が可能であるからです。このソリューションおよび Project Server / SharePoint Server との統合はマイクロソフトにより設計され、サポートされているので、導入する企業は安心して投資することができると言えるでしょう。

マイクロソフト Dynamics SL を使うことにより、複雑なプロジェクト会計のプロセスと業務プロジェクトの取扱いは簡素化されます。例えば、Dynamics SL の機能は、建設業界、各種専門サービス、その他の類似の産業等で使われる堅牢な見積り、予算策定、採算性のプロセスをカバーすることができます。プロジェクト会計のために利用可能なモジュールには、例えば、契約管理、請求、費用のトラッキングなどがあります。契約管理コンポーネントは、契約によるプロジェクトの遂行や成果物に対する契約の支払いをトラッキングができる高度に洗練されたソリューションを提供します。請求モジュールは、プロジェクトに関係する資材、経費、間接費の請求とトラッキングを可能にします。Project Professional と統合できるため、タスクレベルまで採算性を可視化することができます。費用モジュールは、監査に完全に対応できるほか、必要な場合には複数通貨でのレポーティングをサポートします。また、Dynamics SL は、必要な場合にはひとつ前の期のパフォーマンスを各人員の時系列作業時間といったごく詳細なレベルまで確認可能であるため、結果として予算サイクルを漸進的に向上させます。

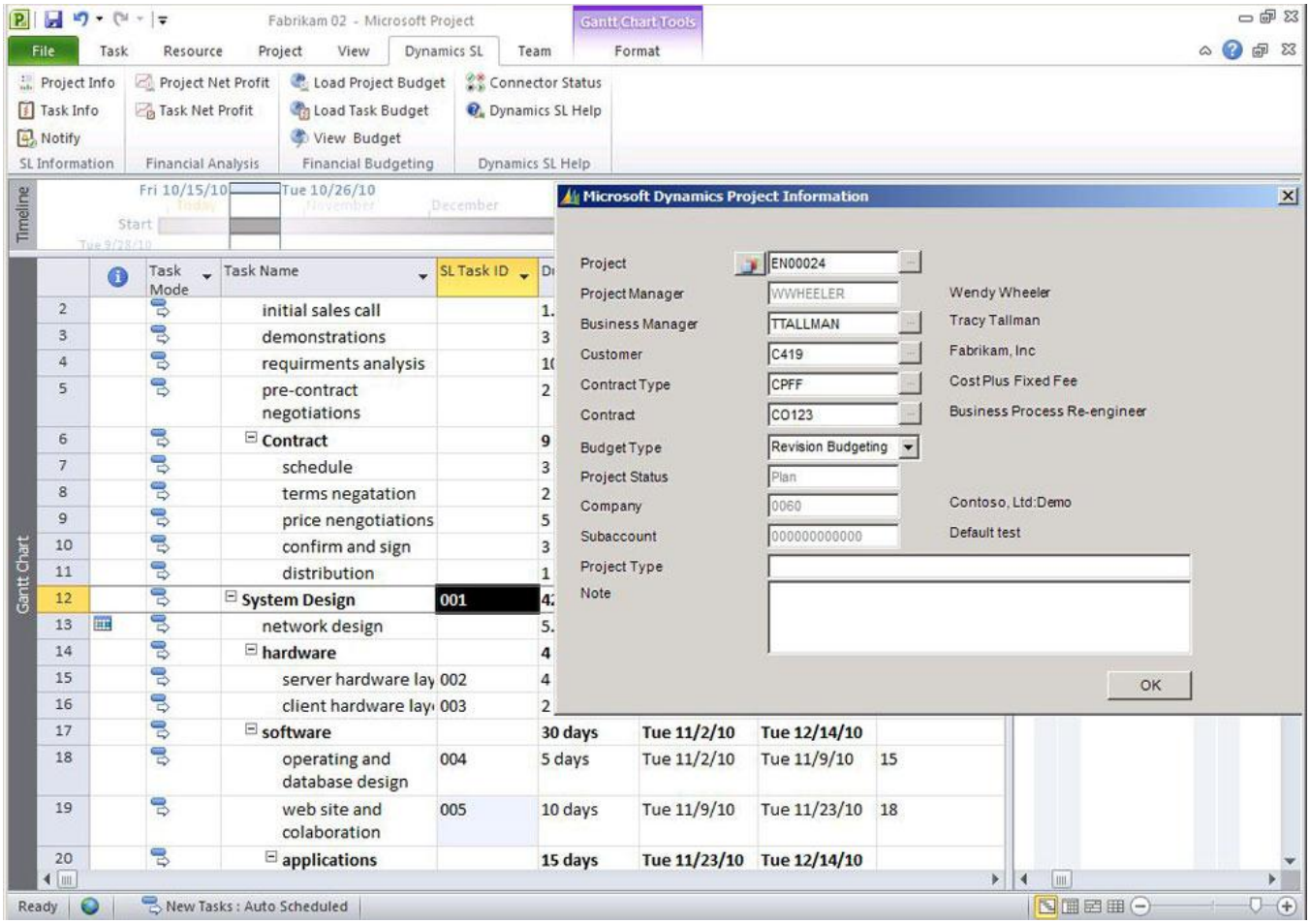


図 14 「Dynamics SL と Project の統合」

MICROSOFT DYNAMICS AX

マイクロソフト Dynamics AX のプロジェクト管理と会計のための機能は、短期および長期にわたるプロジェクト（長期におよぶ実費精算形式で契約したプロジェクトや、社内プロジェクト、定額契約のプロジェクトを含む）における財務的なコントロールの獲得をサポートします。これにより、財務担当部門は素早く社内および社外プロジェクトの財務パフォーマンスを分析することができるようになります。プロジェクトモジュールを使って、それぞれのプロジェクトの予算に対して消費されたリソースや売上をリアルタイムで比較することができます。AX と Project Server の統合は、Project Server のスケジューリングとリソース管理のベスト・オブ・ブリード（その分野の中でベストな）ソリューションと AX プロジェクト・ファイナンスモジュールの洗練されたプロジェクト財務機能を組合せ、ソリューションを提供します。このソリューションの重要なポイントは AX の構成要素が直接的に Project Server の Project Web Access ポータルに統合されることで実現する、使いやすさにあります。

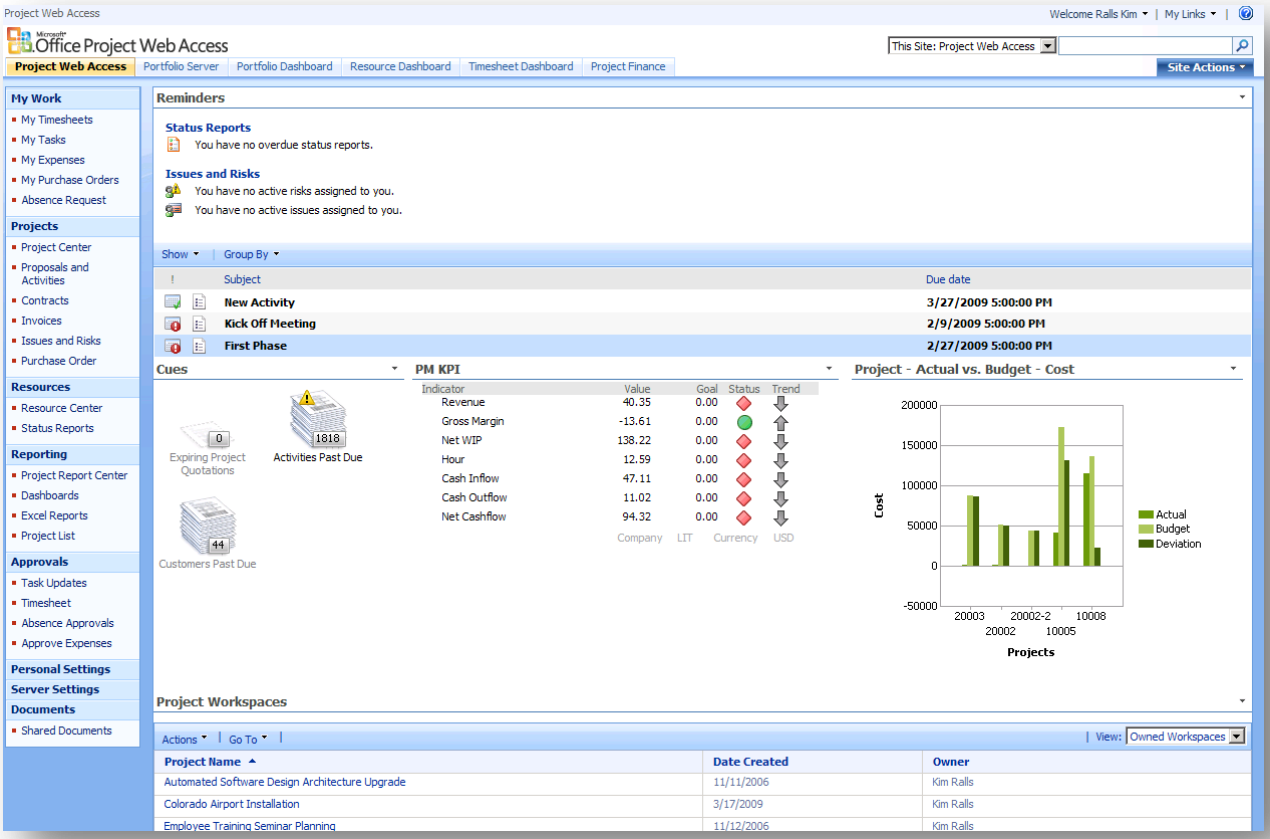


図 15 「Project Server 2007 と AX の統合」

TPG PSLINK

マイクロソフト Project Server 2010 プラットフォームは非常に柔軟であるため、パートナーは Project Server 2010 と様々な既存会計システムを容易に統合できるソリューションを開発できるようになりました。例えば、The Project Group （TPG）の開発したパートナー・ソリューションは、SAP と Project Server を統合します。ソリューションに織り込まれた拡張コンフィギュレーション・オプションにより、いくつかの顧客企業では数日でこの統合を終え、機能させることができました。PSLink による双方向のデータ授受は下記のような様々なコンポーネントとの間で同期を提供することを SAP に認定されています：

- Work Breakdown Structure（WBS）要素
- 予測、一次原価、二次原価
- ネットワーク・オブジェクト
- プラント保全（PM） 指図と作業
- クロス・アプリケーション・タイムシート（CATS）
- 管理会計（CO）文書

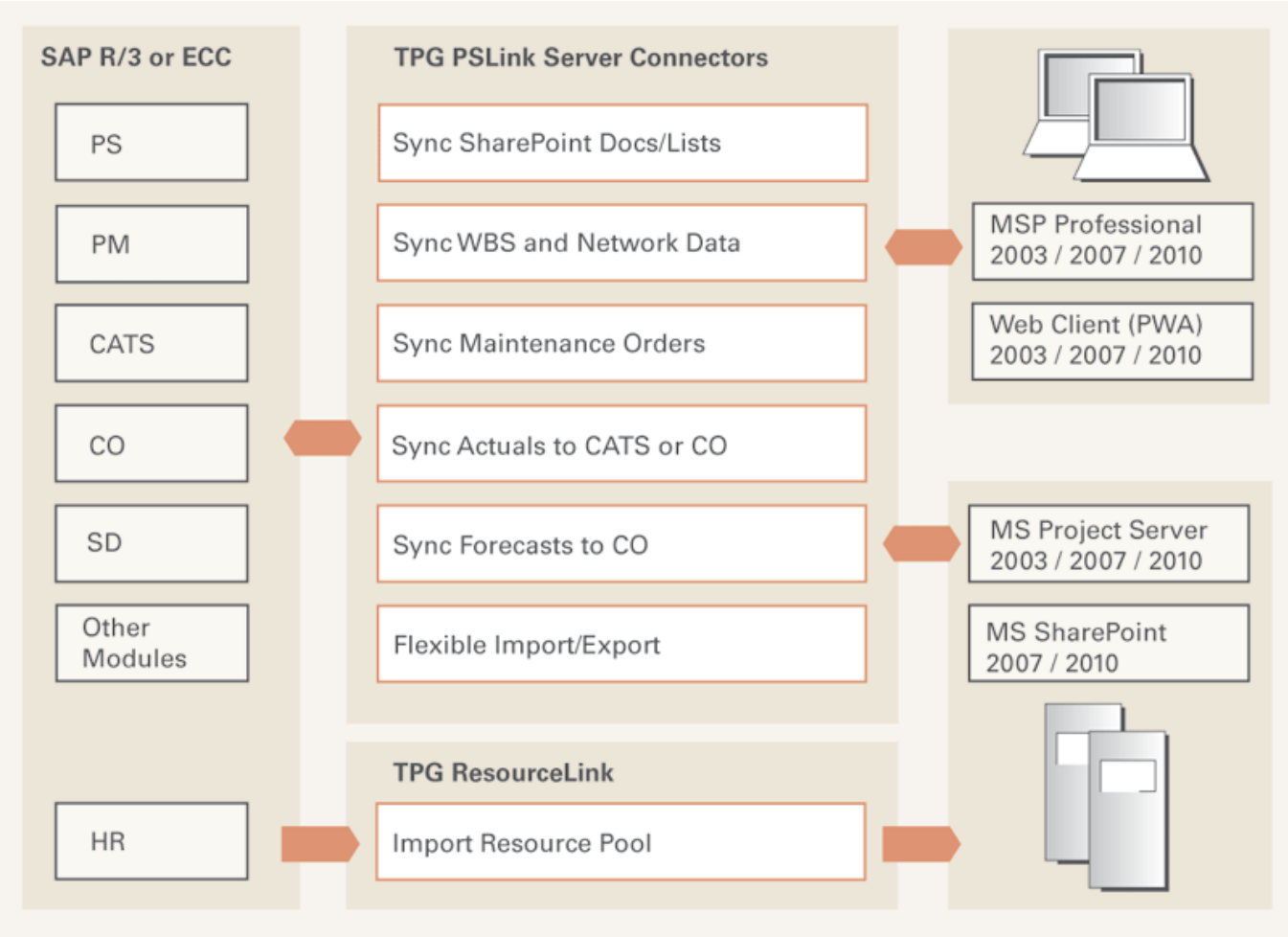


図 16 「PSLink による SAP との統合」

UMT Project Financial Server 2010

UMT Project Financial Server 2010 は、コストとリターンの管理にフォーカスしたパートナー・ソリューションで、プロジェクトのライフサイクルを通じて、わかりやすいコストとリターンの管理機能を提供するようデザインされています。UMT のソリューションは、エンタープライズ・レポーティングをファシリテートするために、全世界の組織全体を通じてコストとリターンの構造を素早く標準化するよう設計されています。組織は、特定のプロジェクトやイニシアチブに紐づいたコストとリターンに関するテンプレートを作ることができるようになります。これらを通して、組織の予算策定、配賦、チャージバックをサポートするために、より簡単に予算、実消費、予測データをブレークダウンすることができるようになります。 UMT のソリューションにより、トップダウンとボトムアップ両方の予算策定とトラッキングをサポートできるようになります。ここから、概要レベルまたは詳細レベルの財務データをトップダウンの「費用計画」に入力するか、または、単に割り当てリソース費用（人的リソース、費用リソース、物的リソース）をマイクロソフト Project のスケジュールから同期しまとめることができます。マイクロソフト Dynamics のソリューションに類似していますが、UMT は更なる拡充やその他の既存システムとの統合ができるよう、ウェブ・サービ

ス ベースのインターフェースを備えています。UMT のソリューションは、また、SharePoint のインターフェースを通じて、Project Server とシームレスに統合することができます。

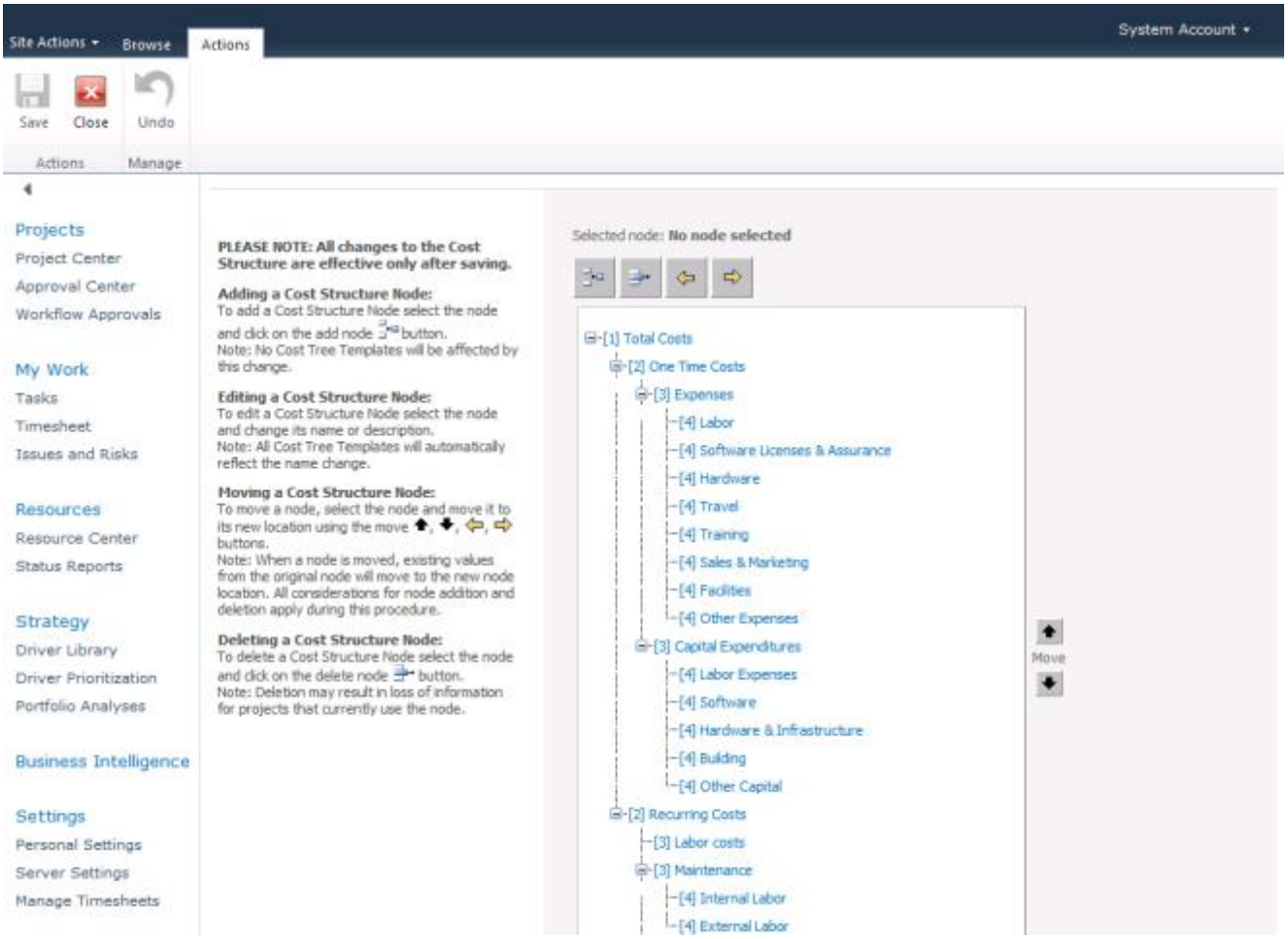


図 17 「Project Financial Server 2010： グローバル コスト ストラクチャー」

Site Actions | Browse | Project | Cost | Budget/Forecast Cost | Versions | System Account

Save | Undo All Changes | Copy to Forecast | Change Project Settings | Export to Excel | Cost Centers

Display Calendar: Standard Calendar
Display Granularity: Years
Display Detail Level: 2
Project Lifecycle: Entire Project
Scroll to Year: All
View Project Plan Values

Edit | Options | View

Status: Checked-in **Last Modified:** 9/8/2010 2:59 PM

Automated Software Design Architecture Upgrade
- Project Details
- Financial Timeline
- Cost Estimates
- Benefit Forecast
- Strategic Impact
- Risk Evaluation

Projects
- Project Center
- Approval Center
- Workflow Approvals

My Work
- Tasks
- Timesheet
- Issues and Risks

Resources
- Resource Center
- Status Reports

Strategy
- Driver Library

Cost Estimates

Name	Cost Centers	2009	2010
Total Costs	Total	$400,000.00	$450,000.00
	Unallocated		
	FN.2	$150,000.00	$150,000.00
	HR.2	$50,000.00	$50,000.00
	IT.1	$150,000.00	$175,000.00
	LGL.1	$50,000.00	$75,000.00
One Time Costs	Total	$300,000.00	$325,000.00
	Unallocated		
	FN.2	$100,000.00	$100,000.00
	HR.2	$50,000.00	$50,000.00
	IT.1	$150,000.00	$100,000.00
	LGL.1		$75,000.00
Recurring Costs	Total	$100,000.00	$125,000.00
	Unallocated		
	FN.2	$50,000.00	$50,000.00
	HR.2		
	IT.1		$75,000.00
	LGL.1	$50,000.00	

図 18 「Project Financial Server 2010： 費用予算ウェブ・パート」