

CA Clarity™ PPM

ポートフォリオ管理シナリオ ガイド

リリース 14.1.00



このドキュメント（組み込みヘルプシステムおよび電子的に配布される資料を含む、以下「本ドキュメント」）は、お客様への情報提供のみを目的としたもので、日本 CA 株式会社（以下「CA」）により隨時、変更または撤回されることがあります。本ドキュメントは、CA が知的財産権を有する機密情報であり、CA の事前の書面による承諾を受けて本書の全部または一部を複写、譲渡、変更、開示、修正、複製することはできません。

本ドキュメントで言及されている CA ソフトウェア製品のライセンスを受けたユーザは、社内でユーザおよび従業員が使用する場合に限り、当該ソフトウェアに関連する本ドキュメントのコピーを妥当な部数だけ作成できます。ただし、CA のすべての著作権表示およびその説明を当該複製に添付することを条件とします。

本ドキュメントを印刷するまたはコピーを作成する上記の権利は、当該ソフトウェアのライセンスが完全に有効となっている期間内に限定されます。いかなる理由であれ、上記のライセンスが終了した場合には、お客様は本ドキュメントの全部または一部と、それらを複製したコピーのすべてを破棄したことを、CA に文書で証明する責任を負います。

準拠法により認められる限り、CA は本ドキュメントを現状有姿のまま提供し、商品性、特定の使用目的に対する適合性、他者の権利に対して侵害のないことについて、默示の保証も含めいかなる保証もしません。また、本ドキュメントの使用に起因して、逸失利益、投資損失、業務の中断、営業権の喪失、情報の喪失等、いかなる損害（直接損害か間接損害かを問いません）が発生しても、CA はお客様または第三者に対し責任を負いません。CA がかかる損害の発生の可能性について事前に明示に通告されていた場合も同様とします。

本ドキュメントで参照されているすべてのソフトウェア製品の使用には、該当するライセンス契約が適用され、当該ライセンス契約はこの通知の条件によっていかなる変更も行われません。

本書の制作者は CA および CA Inc. です。

「制限された権利」のもとでの提供：アメリカ合衆国政府が使用、複製、開示する場合は、FAR Sections 12.212、52.227-14 及び 52.227-19(c)(1)及び(2)、ならびに DFARS Section 252.227-7014(b)(3) または、これらの後継の条項に規定される該当する制限に従うものとします。

Copyright © 2014 CA. All rights reserved. 本書に記載されたすべての商標、商号、サービス・マークおよびロゴは、それぞれの各社に帰属します。

CAへの連絡先

テクニカルサポートの詳細については、弊社テクニカルサポートの Web サイト
[\(http://www.ca.com/jp/support/\)](http://www.ca.com/jp/support/) をご覧ください。

目次

| | |
|------------------------------|-----------|
| 第 1 章: 概要 | 7 |
| このガイドについて | 7 |
| 法律上の通知 | 7 |
| 対象読者 | 7 |
| | |
| 第 2 章: ポートフォリオ管理の使用方法 | 9 |
| ポートフォリオ管理の使用を開始する方法 | 9 |
| ポートフォリオ要件の評価 | 11 |
| ポートフォリオの使用の準備 | 16 |
| 投資のポートフォリオを作成する方法 | 20 |
| 前提条件の確認 | 22 |
| ポートフォリオの一般プロパティの定義 | 24 |
| ポートフォリオページレイアウトの定義 | 27 |
| ポートフォリオの同期プロパティの定義 | 27 |
| ポートフォリオの内容の作成 | 29 |
| 詳細な計画ターゲットの定義 | 31 |
| ロールターゲットの定義 | 34 |
| 投資のウォーターラインビューの確認 | 36 |
| ポートフォリオの全体的な健全性の定義 | 38 |
| | |
| 第 3 章: ポートフォリオの管理 | 39 |
| 投資のポートフォリオを合理化する方法 | 39 |
| ポートフォリオの優先度付け | 42 |
| ポートフォリオの評価 | 44 |
| ポートフォリオの合理化 | 48 |
| 代替ポートフォリオ計画を検討する方法 | 55 |
| 前提条件の確認 | 58 |
| ポートフォリオ内の計画の作成 | 58 |
| 計画またはシナリオのバージョンの生成 | 59 |
| 計画またはシナリオの比較 | 63 |
| 基準計画の指定 | 64 |

第4章：ポートフォリオの設定 67

| | |
|---------------------------------|----|
| ウォーターライン ビューを設定する方法 | 67 |
| 前提条件の確認 | 69 |
| ウォーターライン ビューの制約列の設定 | 70 |
| ランキングルールの定義と適用 | 71 |
| バランス ポートフォリオコストおよびリソースの制約 | 74 |
| ウォーターライン ビューの選択内容の確認 | 75 |

第1章：概要

このセクションには、以下のトピックが含まれています。

[このガイドについて \(P. 7\)](#)

[法律上の通知 \(P. 7\)](#)

[対象読者 \(P. 7\)](#)

このガイドについて

このガイドでは、ポートフォリオ管理の典型的な複数のシナリオについてと、CA Clarity PPM がこのようなシナリオの解決にどのように役立つかについて説明します。本章を読み終わったら、必要なロールに対応する各シナリオをお読みください。示された順にすべての章を読む必要がありません。

このガイドでは、シナリオの説明をわかりやすくするために、全体にわたって Forward 社という名前の架空の会社を使用しています。

法律上の通知

Forward 社は架空の会社名であり、説明目的での使用に限定し、既存の企業を参照するものではありません。

対象読者

このガイドは、以下の CA Clarity PPM ロールを対象にしています。

- ポートフォリオマネージャ
- ポートフォリオの利害関係者
- システム管理者

第2章：ポートフォリオ管理の使用方法

このセクションには、以下のトピックが含まれています。

[ポートフォリオ管理の使用を開始する方法 \(P. 9\)](#)

[投資のポートフォリオを作成する方法 \(P. 20\)](#)

ポートフォリオ管理の使用を開始する方法

ポートフォリオ管理を使用すると、ビジネスの利害関係者が関心を持つ一連の投資を作成したり、確認したりすることができます。ポートフォリオを作成すると、システムによって、管理やレポートの目的に使用される投資データのスナップショットが作成されます。このスナップショット内のデータを最新の投資情報に一致するように更新するためのタイミングを設定できます。その後、このデータを使用して、代わりのバージョンまたは計画を作成できます。投資のための代替手段を調査するには、これらの計画を使用して what-if シナリオを作成し、比較します。

ポートフォリオとは、一連の投資のことです。ニーズに応じて、以下のものに基づいた以下のタイプのポートフォリオを作成できます。

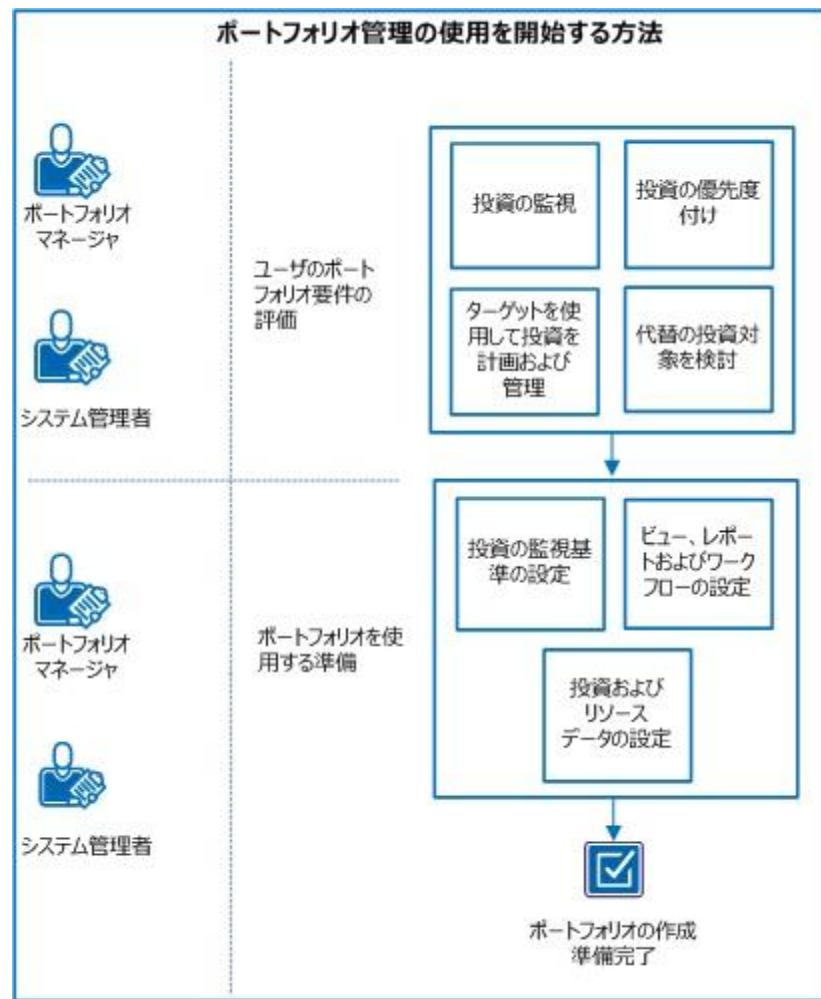
- 投資（PMO プロジェクト、IT アプリケーション、新しい製品開発製品ラインなど）。
- 特定の投資（すべてのアクティブなプロジェクトなど）。
- 組織（IT 基準計画、マーケティング構想、企業のアイデアなど）。
- 関心事（グリーンイニシアチブ、合併買収の提案など）。

例: 現在のプロジェクトの IT ポートフォリオ

Forward 社で PMO ディレクタを務める Max は、組織が現在サポートしているすべてのプロジェクトのポートフォリオを作成したいと考えています。Max がプロジェクトのために使用できる予算やリソースのターゲットの量が存在します。Max は、ポートフォリオのすべてのプロジェクトについて、ポートフォリオ管理を使用して以下のビジネス ゴールを達成します。

- プロジェクトごとのコストやリソースの需要が全体的なターゲットとどのように比較されるかを理解する。
- 最も重要なタスクが最初に完了されるように、プロジェクトに優先度を付ける。
- リソースやコストのレベルが計画期間全体にわたって維持されるように計画をステージングする。

以下の図は、システム管理者およびポートフォリオマネージャがポートフォリオ管理の使用を開始する方法を説明しています。



ポートフォリオ管理の使用を開始するには、以下の手順を実行します。

1. ポートフォリオ要件の評価 (P. 11) :
 - 投資の監視 (P. 11)。
 - 投資の優先度の設定 (P. 12)。
 - ターゲットを使用した投資の計画および管理 (P. 14)。
 - 投資のための代替手段の調査 (P. 15)。
2. ポートフォリオの使用の準備 (P. 16) :
 - 投資の監視基準の設定 (P. 17)。
 - ビュー、レポート、およびワークフローの設定 (P. 18)。
 - 投資およびリソースデータの設定 (P. 19)。

ポートフォリオ要件の評価

ポートフォリオ管理を使用して達成したいビジネス ゴールを理解するには、ポートフォリオ要件を評価します。特定のポートフォリオ要件を評価するには、ガイドラインとして以下の一般的な評価を考慮してください。

- [投資の監視 \(P. 11\)](#)。
- [投資の優先度の設定 \(P. 12\)](#)。
- [ターゲットを使用した投資の計画および管理 \(P. 14\)](#)。
- [投資のための代替手段の調査 \(P. 15\)](#)。

投資の監視

関心のある投資データを表示するようにポートフォリオ ビューを設定することによって、そのデータを監視できます。どの投資データを表示するか、およびデータの特定のどのビューに関心があるかを検討します。

たとえば、ユーザは、以下のタイプの投資データを表示するようにポートフォリオを設定できます。

- 現在の投資を監視し、それらの投資が時間どおりに、スケジュールより先行して、または遅れて実行されているかのように、その最新のステータスを表示するビュー。
- 来年の計画サイクルのために考慮されている投資と、これらの投資のための計画コストを表示するビュー。

特定のビューの要件を決定した後、カスタムデータを表示するための既定のポートフォリオビューを設定します。

いくつかのポートフォリオビューを利用して、ポートフォリオ投資のさまざまな側面を監視できます。ただし、既定のビューの設定によって、必要なすべての情報が提供されるわけではありません。既定のビューには、関心のあるカスタムデータは表示されません。たとえば、ウォーターラインビューを使用すると、what-if 環境で、設定されたターゲットやタイムラインに対してリソースを負荷分散できます。この既定のビューは、製品内のリソース管理セットアップが必要なリソースデータに関心がある場合にのみ関連します。同様に、[会計] ビューは、特定の会計管理製品セットアップに関連します。このビューは、投資の会計上の特定の側面を監視したいと考えているユーザに関連します。システム管理者と協力して、必要なカスタムデータを表示するための既定のポートフォリオビューを設定するように計画してください。

注: ポートフォリオ管理の一部として使用できるビューは、[ウォーターライン]、[計画]、[投資]、および [ターゲット] ビューだけです。残りのポートフォリオビューにアクセスするには、PMO アクセラレータアドインをインストールして適用してください。アドインやアドインのインストール手順の詳細な説明、およびポートフォリオビューの説明については、PMO アクセラレータのドキュメントを参照してください。

投資の優先度の設定

ポートフォリオの管理の重要な部分として、投資をランク付けしてその相対的な優先度を理解することが挙げられます。この製品には、ポートフォリオ内の投資を表示したりランク付けしたりできる、標準設定のウォーターラインビューが用意されています。

ウォーターラインビューに初めてアクセスすると、投資は、以下の基準に基づいて優先度付けされます。

- 承認ステータス。投資はまず、それぞれの承認ステータスでソートされます。承認済みの投資は、未承認の投資より高くランク付けされ、リストの一番上に表示されます。
- 終了日。投資は次に、それぞれの終了日でソートされます。終了日が近い投資は、終了日が後の方にある投資より高くランク付けされます。

終了日が最も近い承認済みの投資が、リストの一番上にソートされます。終了日が遅い未承認投資は一番下にソートされます。

投資を手動でランク付けするか、またはルールベースのランク付けを設定できます。このランク付けは、以下の決定的要因に基づいています。

- 収入の規模
- 識別されたリスクのビジネスへの影響

手動での投資のランク付け

ウォーターラインビューで投資を手動でランク付けする準備をするには、以下の要因を考慮してください。

- 組織の規模。組織が比較的小規模で、従業員が一般に自分の優先度を理解している場合、優先度付けのためのランキングルールの作成は適切な投資ではありません。
- 投資の数。投資の数が比較的小ない場合は、手動のランク付けの方が容易です。
- ビジネスニーズ。投資をランク付けするための事前に設定されたガイドラインがなく、個別に実行される場合は、手動のランク付けの方が適切なオプションです。

ルールベースのランク付けの設定

ウォーターラインビューで投資に優先度を付けるために使用するランキングルールを設定する準備をするには、以下の要因を考慮してください。

- 投資のランク付けの基準を決定する投資属性(プロジェクトステータス、ROI、ゴールなど)。
- 主要な属性ごとのランク付けのロジック。たとえば、属性「ROI」が「20パーセント」に等しい場合は、プロジェクトをリストの一番上に移動します。
- 投資属性ごとの全体的な重み付けされたランク付け。たとえば、特定の投資属性に比較的高い重要性を適用するには、その属性に他の属性より大きな重みを割り当てます。

制約を使用した投資の計画および管理

投資を計画および管理する場合の境界やタイムラインを定義するには、ポートフォリオのターゲットを設定します。ターゲットを使用すると、以下の方法で投資を管理することによって、ポートフォリオの目的やゴールを分析できます。

- 高レベルのポートフォリオターゲットまたは制約の設定、およびこれらの制約に対するポートフォリオパフォーマンスの計画、追跡、または測定。
- ポートフォリオデータのサブセットを使用した、計画の複数のバージョンの作成。たとえば、現在の計画年に対する計画と、次の年に対する別の計画を作成できます。各計画には、コスト、利益、およびリソースに対する異なるターゲットを含めることができます。
- 計画ターゲットの比較と調整、および計画が承認された場合の実際の投資への必要な変更の実装。

以下のタイプのターゲットは、任意のポートフォリオで使用できます。

- 会計。ポートフォリオを管理するためにどの会計ターゲットを使用できるかを判定する場合は、以下の要因を考慮してください。
 - 通貨。ポートフォリオには、複数の通貨で計画された投資を含めることができます。複数通貨システムを設定するには、システム管理者と協力してください。複数通貨システムでは、ポートフォリオのターゲット通貨を選択できます。ターゲット通貨は、システム内で有効にしている通貨に基づいています。さまざまな通貨での金額が、1つのポートフォリオ通貨を使用して集計およびロールアップされます。
 - コスト。ユーザは、合計コスト、資本コスト、業務コストなどの、集計されたコストタイプを計画できます。これらのコストは、ポートフォリオに含まれているすべての投資から集計されます。これらの各コストタイプ（資本コストと業務コスト）のターゲットを設定してから、投資から来るそれらのコストの需要を表示することができます。投資に対する実際のコストを追跡する場合は、ポートフォリオビューで集計された実際のコストを表示できます。
 - 利益。ユーザは、総利益を計画できます。ポートフォリオの合計利益ターゲットを設定してから、投資から来る集計された計画利益を表示することができます。利益計画を使用して投資に対する実際の利益を追跡する場合は、ポートフォリオビューで集計された実際の利益を表示できます。

- リソース。ポートフォリオを管理するためにどのリソース ターゲットを使用できるかを判定する場合は、以下の要因を考慮してください。
 - ユニット。ポートフォリオリソースのキャパシティを時間または FTE (常勤計算) のユニットを使用して計画するかどうかを考慮してください。
 - 精度。合計リソース キャパシティに基づいて、またはロール固有のキャパシティで計画するかどうかを考慮してください。ロール固有のキャパシティは、既存のロールに基づいています。たとえば、エンジニアまたは品質保証ロールごとにリソース ターゲットを表示できます。

投資のための代替手段の調査

ポートフォリオ ゴールを最適に達成できる方法を決定するために、ポートフォリオ境界内に特定の計画を定義できます。より大きな内容セットが定義されている場合は、計画により、ポートフォリオに対する繰り返しの分析を実行できます。たとえば、会計年度 2013 と 2014 にまたがる IT プロジェクト ポートフォリオでは、以下の計画を作成できます。

- 会計年度 2013 の IT プロジェクト計画
- 会計年度 2014 の IT プロジェクト計画

将来の異なる計画オプションを調査するように特定のパラメータを変更することによって、異なる計画バージョンまたはシナリオを作成できます。最終的に、基準計画を承認することを選択できます。

効率的に計画するには、以下の要因を考慮してください。

- 公式の計画プロセスと非公式の計画プロセス。組織内の計画プロセスが公式か、非公式か、またはその両方の混在かを理解します。
 - 公式の計画プロセスでは、計画の確認に長い時間がかかり、変更は統制のとれた方法で実装されます。この計画プロセスは、推奨された変更が広範囲にわたるか、または変更を実装する前により多くの確認が必要な場合に適用されます。たとえば、より多くの予算が必要な投資の承認がこれに該当します。公式の計画では通常、何らかのことを変更できるようになる前に、計画に対する提案と承認の適切に定義されたプロセスが存在します。
 - 非公式の計画プロセスでは、組織は、確認に続いてより迅速に変更を実装します。変更是より小規模であり、既存のゴールをサポートします。たとえば、投資の開始日をわずかに遅らせることがこれに該当します。非公式の計画は、たとえば、誰かがシステムに入り、公式の承認もなく変更を承認済みとしてマークするほど単純な場合があります。
 - 混在した計画プロセスでは、組織はより小規模な変更を非公式の計画プロセスに従って実装し、より広範囲にわたる変更をより公式な承認プロセスに従って実装します。

- 計画期間。データの計画範囲を指定するポートフォリオの期間を決定します。現在および将来の投資の計画を許可するには、ポートフォリオ計画期間に計画期間が含まれていることを確認します。
- 確認のタイミング。計画の確認のタイミングを決定します。次に、実際の投資データが必要なときに反映されるようにポートフォリオの同期スケジュールを設定できます。
- ポートフォリオの確認に必要なデータ。確認に必要なデータのタイプを決定します。次に、投資から必要なデータをキャプチャするようにポートフォリオを設定します。たとえば、コストとリソースの情報を確認するには、ポートフォリオ投資から以下の主要なメトリックをキャプチャできます。
 - 遅延日数
 - コストの差異
 - 工数の差異
 - リスク
 - ROI
 - アンドバリュー

[ポートフォリオの使用の準備](#)

ポートフォリオ管理を使用して達成するビジネス ゴールを決定したら、ポートフォリオの作成を開始できるように製品を準備します。ポートフォリオを作成すると、より高いレベルで投資を管理および計画することができます。

ポートフォリオの使用を準備するには、以下のタスクを完了します。

- [投資の監視基準の設定 \(P. 17\)](#)。
- [ポートフォリオ ビュー、レポート、およびワークフローの設定 \(P. 18\)](#)。
- [投資およびリソース データの設定 \(P. 19\)](#)。

投資の監視基準の設定

ポートフォリオは、実際の投資データのスナップショットを提供します。ポートフォリオデータは、実際の投資の最新のデータで更新されます。更新は、ポートフォリオプロパティで定義した同期スケジュールに基づいて行われます。同期スケジュールに基づいて [ポートフォリオ投資の同期] ジョブが実行されると常に、実際の投資の最新のデータがポートフォリオに反映されます。

すべての投資データがポートフォリオに反映されるわけではありません。より高いレベルで判断するポートフォリオマネージャは、ビジネスニーズに固有の投資データのサマリの確認にのみ関心があります。たとえば、すべての承認済み IT プロジェクトステータスに焦点を絞ったポートフォリオを確認するには、未承認のプロジェクトに関する情報の追跡には関心がありません。

ポートフォリオ内の要約された投資データの表示を準備する場合は、以下の要因を推奨されている順序で考慮してください。

1. 投資タイプごとに追跡する監視基準または要約データを定義します。同期ジョブが実行されると常に、ポートフォリオ投資に含まれている実際の投資の最新のデータが更新されます。更新されるデータは、この事前に定義された監視基準に基づいています。

たとえば、すべての承認済み IT プロジェクトのポートフォリオを管理するには、関心があるデータを追跡するための以下の監視基準を定義します。

- コスト
- ステータス
- ROI
- リスク

2. ポートフォリオ投資ごとに、ポートフォリオ内の監視する属性を選択し、これらの属性を「ポートフォリオ投資」オブジェクトとして登録します。[ポートフォリオ投資の同期] ジョブが実行されると、ポートフォリオ投資データは、現在の登録済み属性に基づいて更新されます。

注: 必要な「ポートフォリオ投資」属性は、既定で表示されます。表示するその他のすべての「ポートフォリオ投資」属性（標準またはカスタム）を登録します。

ビュー、レポート、およびワークフローの設定

ポートフォリオ内の監視する投資データを決定したら、そのデータをサポートする製品を設定したことを確認します。製品を設定すると、ポートレットやレポートに目的のデータを表示できます。

たとえば、以下の設定が存在することを確認します。

- 期間ごとの詳細なプロジェクトコストデータを表示するには、プロジェクトにコスト計画が生成されています。
- プロジェクトのリスクや問題を表面化させるには、リスクや問題を表面化させるためのプロジェクトオブジェクトが設定されています。
- 各プロジェクトに費やされた実際の時間を記録するには、タイムシートが設定されています。

製品を設定する前に、以下の要因を考慮してください。

- 生成するレポートのタイプと、それらのレポートを配布する頻度。
- 実装に構築する標準プロセスのタイプ。たとえば、実際の投資への広範囲にわたる変更を承認および実装するための、計画の確認および承認プロセスを設定できます。

ポートフォリオ管理の完全な機能を使用するには、以下のプロセスを完了します。

1. 投資から正確にどのようなタイプの情報を反映させたいのかを確認します。
2. 投資に関する必要な情報を入手できることを確認します。

データやプロセスが適切に設定されている場合は、ポートフォリオでの投資の管理に役立つように、これらのデータのビューを構築できます。

この製品には、事前に定義された多くのポートフォリオビューが標準で用意されています。ポートフォリオビューで表示する情報のタイプを決定するには、これらのビューを確認することを推奨します。

投資およびリソース データの設定

ポートフォリオの使用を開始するには、製品に必要なセットアップ データが存在することを調査および確認します。セットアップ データを使用すると、ポートフォリオ ビューに目的の投資情報を表示できます。

この製品では、ビジネスに関連するデータに応じて以下の要件を設定できます。

会計管理セットアップ

- 複数通貨。異なる通貨に関連した投資のポートフォリオを管理するには、製品で複数通貨が有効になっていることを確認します。
複数通貨の設定の詳細については、「インストールガイド」を参照してください。
- コスト タイプ。合計コストをポートフォリオ内の資本コストと業務コストで分割するには、投資に対してこれらのコスト タイプが設定されていることを確認します。
コスト タイプを設定する方法の詳細については、「会計管理ユーザ ガイド」を参照してください。

リソース管理セットアップ

- ロール。ロール固有の分割を使用してリソース キャパシティを計画するには、投資に対してロールが定義されていることを確認します。
ロールの設定の詳細については、「リソース管理ユーザ ガイド」を参照してください。

プロジェクト管理セットアップ

- 投資。投資のポートフォリオを作成および管理するには、製品で投資が設定され、それらの投資にリソースが割り当てられていることを確認します。たとえば、IT プロジェクトのポートフォリオを管理するには、プロジェクトおよび関連付けられた割り当てを作成します。

投資のポートフォリオを作成する方法

投資のポートフォリオの作成には、以下のタスクが含まれます。

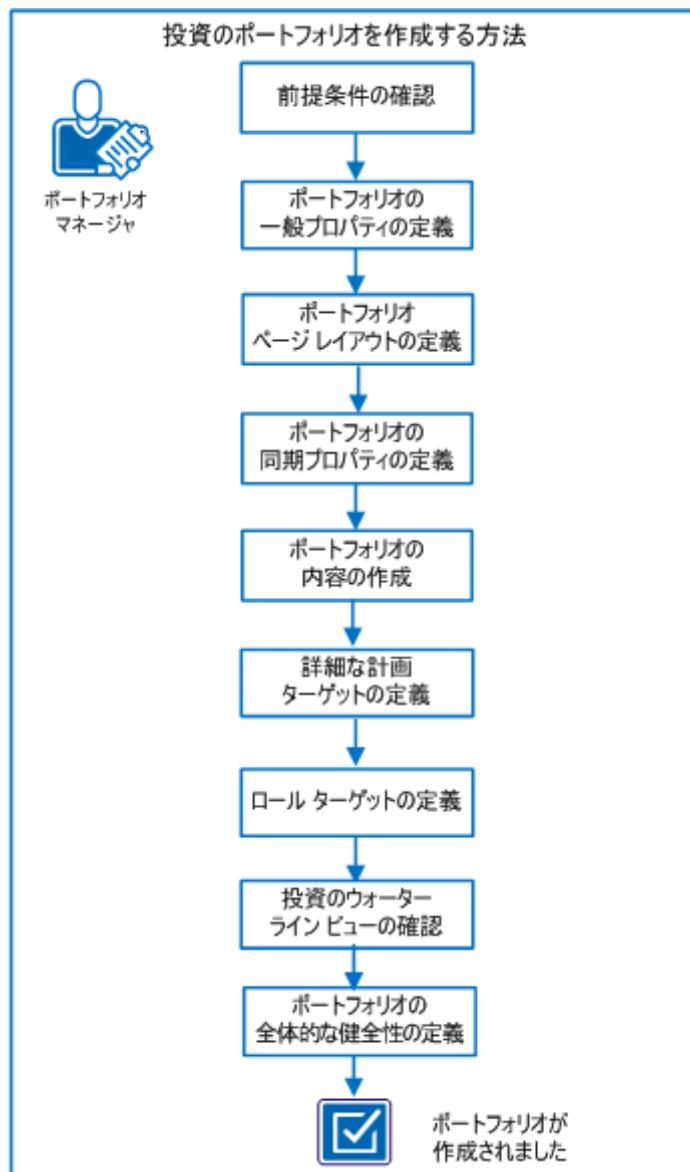
- コスト、利益、およびリソースに対する高レベルのターゲットを使用した投資の管理および計画。
- 投資がポートフォリオ計画期間を通して金額やリソースをどのように使い切るかを理解できるようにするために、会計およびリソースターゲットの期間ごとの配分。
- 高レベルの設定されたターゲットを配分するか、またはシステム内のロールの既存のリソースキャパシティを入力することによる、ロールターゲットの設定。

例: 年間計画のための IT ポートフォリオの作成

Vicki は、Forward 社で CIO のために IT 投資の作成および管理に責任を負う IT 業務マネージャです。Vicki は年間計画を準備しており、既存の作業や提案された作業が反映されるように IT 投資のポートフォリオを作成する必要があります。Vicki は、以下のようにポートフォリオを作成します。

- 開始日、終了日、コストなどの、いくつかの基本的なポートフォリオプロパティを定義します。
- 次の会計年度のために、IT 部門の投資 OBS 内のアクティブなプロジェクトを選択することによって内容を作成します。
- 次の会計年度のために考慮されているアイデアを含めます。

以下の図は、ポートフォリオ マネージャが投資のポートフォリオを作成する方法を説明しています。



投資のポートフォリオを作成するには、以下の手順を実行します。

1. [前提条件の確認](#) (P. 22)。
2. [ポートフォリオの一般プロパティの定義](#) (P. 24)。
3. [ポートフォリオページレイアウトの定義](#) (P. 27)。
4. [ポートフォリオ同期プロパティの定義](#) (P. 27)。
5. [ポートフォリオの内容の作成](#) (P. 29)。
6. [詳細な計画ターゲットの定義](#) (P. 31)。
7. [ロールターゲットの定義](#) (P. 34)。
8. [投資のためのウォーターラインビューの確認](#) (P. 36)。
9. [ポートフォリオの全体的な健全性の定義](#) (P. 38)。

前提条件の確認

投資のポートフォリオを作成する前に、以下の前提条件を満たしていることを確認します。

レビューおよび確認

基本的なポートフォリオ管理の概念について「ポートフォリオ管理の使用を開始する方法」のシナリオを確認します。

ポートフォリオの内容を作成および編集するためのアクセス権を持っていることを確認します。

- ポートフォリオ - 作成
- ポートフォリオ - ナビゲート

投資、アイデア、および子ポートフォリオが存在することの確認

- 製品にポートフォリオに含まれている期間のために計画されたアクティブな投資とアイデアが存在していることを確認します。計画および分析用にポートフォリオ内で投資およびアイデアを同期できることを確認します。
- 親子関係を表示できるように、親ポートフォリオに関連付ける子ポートフォリオをすべて作成します。子ポートフォリオから親ポートフォリオには、どのデータも取得されません。

資本および業務コスト タイプのセットアップ

以下のようにユーザの投資用の計画資本および業務コストを定義し、ポートフォリオにこれらのコストタイプを表示します。

- 投資用の会計の要約を作成します。
- 詳細なコスト計画を作成し、コストタイプグループ化属性を含めます。

ロール需要のセットアップ

ユーザの投資用に配置データでプロジェクトチームを定義し、ポートフォリオにロール需要を表示します。

属性のセットアップ

ユーザの投資用に以下の属性をセットアップし、ポートフォリオにそれらを表示します。

- リスク：投資リスクプロパティページで要因を定義することにより、この属性を設定します。
- ビジネス整合性：[整合性要因]セクションの[プロパティ]-[ビジネス整合性]でこの属性を設定します。
- 承認済み：一般的な投資プロパティページで[ステータス]属性を定義することにより、この属性を設定します。
- ゴール：一般的な投資プロパティページでこの属性を設定します。

ポートフォリオの一般プロパティの定義

ポートフォリオ作成プロセスを開始するには、ポートフォリオの高レベルのプロパティを定義します。これらのプロパティによって、投資を計画および管理するときのポートフォリオの時間、金額、およびリソースの境界が設定されます。比較的目的でこれらの境界内に計画の複数のバージョンを作成し、最適な計画を実装することができます。

たとえば、以下のポートフォリオプロパティは、データ範囲を使用し、その範囲内でポートフォリオ投資を計画する方法を示しています。

- ポートフォリオ期間 : 2013/01/01 から開始し、2014/12/31 に終了
- 合計コスト : 10,000,000 USD
 - 資本コスト : 7,000,000 USD
 - 業務コスト : 3,000,000 USD
- リソース : 20 FTE
- 利益 : 15,000,000 USD

以下の手順に従います。

1. [ホーム] を開き、[ポートフォリオ管理] から [ポートフォリオ] をクリックします。
2. [新規] をクリックします。
3. [全般] セクションで、要求された情報を入力します。以下のフィールドには説明が必要です。

マネージャ

ポートフォリオオーナーまたは作成者（通常は、業務マネージャまたはディレクタ）を識別します。オーナーには、ポートフォリオとその内容に対する表示および編集権限が自動的に割り当てられます。1つのポートフォリオに対して複数のオーナーを選択できます。

利害関係者

ポートフォリオの内容を確認してフィードバックを提供する、企業内の利害関係者を識別します。利害関係者には、ポートフォリオとその内容に対する表示権限が自動的に割り当てられます。1つのポートフォリオに対して複数の利害関係者を選択できます。

開始日/終了日

ポートフォリオのデータの計画範囲を指定します。ポートフォリオ内のデータは、この設定された期間内に収まるようにクリップされます。投資がポートフォリオ計画期間内に開始されたが、この期間の後に終了した場合は、以下の両方の観点から投資のコストを分析できます。

- ポートフォリオ計画期間には関係なく、投資の総コスト。
- ポートフォリオ計画期間内の各期間に関連する投資のコスト。

たとえば、投資の合計コストは 1000 万ドルだが、ポートフォリオ計画期間内に 200 万ドルだけを費やすことを計画しているとします。この場合、ポートフォリオでは、投資の合計コストと計画期間コストの両方が表面化されます。

スケジュールの同期

ポートフォリオデータおよび関連付けられた計画を実際の投資データで更新する頻度を指定します。このフィールドは、最初のポートフォリオプロパティを定義した後に表示されます。ポートフォリオを自動的に更新するように同期スケジュールを設定するか、またはポートフォリオデータを手動で同期することができます。

4. [ターゲット] セクションで、要求された情報を入力します。以下のフィールドには説明が必要です。

合計コスト

ポートフォリオが計画期間中に費やそうとしている合計コストを表示します。このターゲットは資本コストと業務コストの集計値であるため、これを直接設定することはできません。

資本コスト

計画期間中にポートフォリオが使う予定の資本コストを指定します。

業務コスト

計画期間中にポートフォリオが使う予定の業務コストを指定します。

通貨

ポートフォリオ通貨、またはすべての投資コストおよび利益金額を計上する通貨を定義します。ポートフォリオ投資が異なる通貨を使用する複数通貨設定では、すべてのコストおよび利益はポートフォリオ通貨にロールアップされます。製品が1つの通貨で設定されている場合は、この値を編集できません。

利益

計画期間中にポートフォリオが獲得する予定の合計利益を指定します。

ロール

計画期間中にポートフォリオが費やす予定の工数を指定します。

キャパシティ単位タイプ

ロールターゲットを表すリソース単位を指定します。以下のいずれかの単位を選択します。

- FTE。関連するリソースおよび期間に基づく平均数。たとえば、計画期間が2か月にまたがるとします。1 FTE が最初の月に計画され、3 FTE が2番目の月に計画されます。この場合、計画期間の平均ターゲットリソースは2 FTE です。
- 時間。ポートフォリオ計画期間に適用される合計数。たとえば、2か月の計画期間があり、ターゲットを1000 時間に設定したとします。この場合、合計1000 時間をポートフォリオ全体で使用できます。

5. 変更を保存します。

ポートフォリオ ページレイアウトの定義

すべてのポートフォリオページのダッシュボード ビューまたはページ レイアウトを定義します。以下のダッシュボード ビューから選択できます。

- **PMO ポートフォリオ投資ダッシュボード**。PMO アクセラレータ アドインを適用している場合のポートフォリオ用のダッシュボード ビュー。ポートフォリオの実行を計画および監視するために使用できるポートレットを備えた一連のタブを表示するには、このダッシュボードを使用します。
注: PMO ポートフォリオ投資ダッシュボード ビューおよびビューに含まれるポートレットの詳細については、PMO アクセラレータのドキュメントを参照してください。
- ポートフォリオ既定レイアウト。PMO アクセラレータ アドインを適用していない場合のポートフォリオの既定ダッシュボード ビュー。

以下の手順に従います。

1. [ホーム] を開き、[ポートフォリオ管理] から [ポートフォリオ] をクリックします。
2. ページ レイアウトを選択するポートフォリオを開きます。
3. [プロパティ] メニューをクリックし、[設定] を選択します。
4. ダッシュボード ビューを選択し保存します。

ポートフォリオの同期プロパティの定義

ポートフォリオデータは、リアルタイムで実際の投資データのスナップショットを表します。同期ジョブを実行して、実際の投資データでポートフォリオデータを更新できます。ポートフォリオの利害関係者は、確認しているデータがどの程度最新なのかを知りたいので、同期は重要です。ポートフォリオデータの更新頻繁を設定するには、同期ジョブのプロパティを定義します。

最新のポートフォリオデータを確認する頻度に基づき、必要なときにいつでも同期ジョブを手動で実行でき、同期スケジュールも設定できます。週次などの反復間隔で、ポートフォリオを自動的に更新する同期スケジュールを設定できます。

例: ポートフォリオの同期スケジュールの設定

Mary (Forward 社の IT ポートフォリオマネージャ) は、毎週月曜日に週次の利害関係者との会議に出席します。Mary は、ポートフォリオ計画カレンダのすべての月を担当します。この会議の準備のために、Mary は、毎月、毎日曜日の午前 9 時に実行されるスケジュールの同期を設定します。同期ジョブは、実際の投資からの最新データをポートフォリオに入力します。その後、Mary はデータを確認し、翌朝の会議のハイライトを準備します。

以下の手順に従います。

1. [ホーム] を開き、[ポートフォリオ管理] から [ポートフォリオ] をクリックします。
2. 同期プロパティを定義するポートフォリオを開きます。
3. [スケジュールの同期] の隣の [手動] リンクをクリックします。
ポートフォリオの同期プロパティが表示されます。
4. 同期ジョブの同期スケジュールを設定するには、[週次] または [月次] を選択して、要求された情報を入力します。以下のフィールドには説明が必要です。

繰り返し

ポートフォリオを同期する頻度を定義します。以下のいずれかのオプションを選択できます。

- 手動。 [今すぐ同期] をクリックして、同期ジョブをいつでも手動で実行できます。
- 週次。ポートフォリオを同期する曜日と対象の月。たとえば、[水曜日] を選択して、すべての月を選択します。同期ジョブは、ポートフォリオ計画期間内のすべての月の毎週水曜日に実行されます。
- 月次。ポートフォリオを同期する月の日数、およびポートフォリオ計画期間内の個別の月。たとえば、ポートフォリオ計画期間のすべての月で、毎日同期ジョブを実行するには、1 ~ 31 の番号を入力し、[すべて] を選択します。

5. 変更を保存します。

ポートフォリオのプロパティに戻ると、[スケジュールの同期] の隣の [手動] リンクが変わってています。リンクには、設定した新しい同期スケジュールが反映されています。スケジュールを変更するには、再度リンクをクリックします。ポートフォリオが最後に更新された日付を確認できます。

ポートフォリオの内容の作成

高レベルでモニタ、追跡、および計画する投資をポートフォリオに追加します。ポートフォリオを作成する際に、内容をプレビューできます。プレビューは、作成しているポートフォリオに含まれる内容を理解するのに役立ちます。

注: 以下の制限が、ポートフォリオに含めることができる属性、投資およびロールの最大数に適用されます。

- 属性 = 700
- 投資 = 250
- ロール = 25

例: ポートフォリオの内容の作成

Max (Forward 社の IT ポートフォリオマネージャ) は、以下の投資を含めることでポートフォリオの内容を作成します。

- 翌暦年の [投資 OBS] 内のすべてのアクティブなプロジェクト。
- 翌暦年に会社が考えているすべてのアイデア。

Max は [コンテンツ エディタ] 内で利用可能な [パワー フィルタ] を使用して以下の式を作成し、アクティブなアイデアのみポートフォリオに含まれるようにします。

`idea.is_active == 1`

Max は [パワー フィルタ] を使用して以下の式を作成し、テンプレートとして指定されているものではなく、アクティブなプロジェクトのみポートフォリオに含まれるようにします。

`project.is_active == 1 && project.is_template == 0`

以下の手順に従います。

1. [ホーム] を開き、[ポートフォリオ管理] から [ポートフォリオ] をクリックします。
2. 内容を追加するポートフォリオを開きます。
3. [コンテンツ エディタ] をクリックします。
4. 投資タイプ (プロジェクト、アプリケーション、資産など) を選択し、[含める] をクリックします。

注: [パワー フィルタ] を使用して、各投資タイプの投資の数を制限します。投資タイプと関連付けられているすべての属性でフィルタします。たとえば、プロジェクト投資タイプの場合は、アクティブなプロジェクトのみフィルタして含めるように [パワー フィルタ] を設定します。 [パワー フィルタ] を設定せずに、個々の投資をポートフォリオに追加するには、 [個々の投資] セクションを使用します。

5. ポートフォリオに投資および関連するデータをコピーするには、 [今すぐ同期] をクリックします。
ポートフォリオのサイズによっては、同期ジョブの実行は時間がかかることがあります。
6. (オプション)。以下の手順に従って、ジョブの進捗ステータスを確認します。
 - a. [ホーム] を開き、 [レポートとジョブ] をクリックします。
 - b. [ジョブ] から [ログ] を選択します。
 - c. [ポートフォリオ投資の同期] ジョブ タイプがまだ処理中か、またはジョブが完了しているかを確認します。

ポートフォリオに含まれている投資、または個別に追加された投資はすべて、 [投資] タブに一覧表示されます。

詳細な計画ターゲットの定義

時間スケール ビュー内のコスト、リソース、および利益の高レベル ポートフォリオ ターゲットを表示、編集、および配布できます。これらの期間ベースのターゲットは、ポートフォリオのパフォーマンスを分析できるウォーターライン ビューに表示されます。

これらの詳細なターゲットは、初期ポートフォリオ作成プロセスの一環として、または後に内容を追加後に設定します。

通常、ターゲットは、ポートフォリオの作成時に高レベルで設定します。その後、内容を追加する際に、以下のメソッドを使用して、それらのターゲットの詳細を指定できます。

- [分配ターゲット] フィールドに入力することで、期間全体ですべてのコストと利益を均一に分散させます。
- 各期間に入力し、合計額で [分配ターゲット] フィールドを更新します。ブレークアウトコストの合計がポートフォリオ コストの合計より多い場合、差額が赤で表示されます。ポートフォリオ 計画期間外の期間の金額を入力できます。たとえば、ポートフォリオ 計画期間の終了日が 2014 年 12 月 31 日の場合でも、2015 年 1 月の値を追加できます。
- 期間別にターゲットを編集し、分配ターゲットへの影響、および元のターゲットと比較した影響を確認します。

注: ターゲットを編集すると、影響を受けるセルには、赤い保留中の編集フラグが付きます。フラグはセルの左上隅に表示されます。編集を恒久的なものにするには、保存します。[保存] ボタンは、ページに対する変更がある場合のみアクティブになります。

時間スケール ビューに表示される計画期間は、ウォーターライン ビューで設定する期間の設定に基づきます。

例: コストおよび利益ターゲットの詳細の提供

Vicki (Forward 社の IT 投資ポートフォリオマネージャ) は、最初にポートフォリオプロパティにコストターゲットと利益ターゲットに入力します。[ターゲット] ページでは、コストおよび利益の合計値と分配値は、[プロパティ] ページの値に基づいて自動的に作成されます。Vicki は、各セルの値を手動で微調整して、配分を調整します。

以下の手順に従います。

1. [ホーム] を開き、[ポートフォリオ管理] から [ポートフォリオ] をクリックします。
2. 詳細なターゲットを定義するポートフォリオを開きます。
3. [ターゲット] をクリックします。
4. [コスト]-[ポートフォリオのコスト合計] に要求された情報を入力します。
以下のフィールドには説明が必要です。

ターゲット

資本コストと業務コストを含む、ポートフォリオ投資の集計済み計画コストを指定します。最初に、資本コストと業務コストの総計として、ポートフォリオプロパティにこの値を定義します。この値は、ターゲットの詳細を指定するときに編集できます。

分配ターゲット

ポートフォリオ計画期間内の期間（週次、月次、四半期）で増減するポートフォリオ投資の計画コストを表示します。

差異

分配金額と承認済みターゲット金額間の差額を表示します。

分配ターゲット(合計)

分配金額の総計としてポートフォリオ投資の計画コストを指定します。ポートフォリオ計画期間全体で合計額を均一に分散するには、このフィールドに金額を入力します。

5. [利益]-[ポートフォリオの利益合計] に要求された情報を入力します。以下のフィールドには説明が必要です。

ターゲット

資本利益と業務利益を含む、ポートフォリオ投資の集計された計画利益を指定します。この値は、最初にポートフォリオプロパティに設定しますが、ここで編集することもできます。

分配ターゲット

ポートフォリオ計画期間内に生じるポートフォリオ投資の計画利益を表示します。

差異

分配金額と承認済み利益金額間の差額を表示します。

分配ターゲット(合計)

分配金額の総計としてポートフォリオ投資の計画利益を指定します。ポートフォリオ計画期間全体で合計額を均一に分散するには、このフィールドに金額を入力します。

6. [ロール]-[ポートフォリオのロール合計]に要求された情報を入力します。以下のフィールドには説明が必要です。

ターゲット

ポートフォリオ計画期間内の期間（週次、月次、四半期）におけるポートフォリオ投資の計画リソース キャパシティ（時間またはFTE 単位）を指定します。

分配ターゲット

ポートフォリオ計画期間内に生じるポートフォリオ投資の計画ロールを表示します。

差異

リソース ターゲットの分配金額と承認済みターゲット金額間の差額を表示します。

分配ターゲット(合計)

分配金額の総計としてポートフォリオ投資の計画工数を指定します。ポートフォリオ計画期間全体で合計額を均一に分散するには、このフィールドに金額を入力します。

7. 変更を保存します。

ロール ターゲットの定義

ポートフォリオを作成する場合、通常は工数のターゲット全体を時間または FTE 単位で指定します。ポートフォリオの内容を作成する際に、時間スケールビューで高レベルターゲットを表示、編集、および配布できます。以下の方法でロールの制約を定義できます。

- ポートフォリオを作成するときに、ポートフォリオプロパティに全体的なロールターゲットを定義します。 [分配ターゲット (合計)] フィールドに入力することで、期間全体に均一にターゲット全体を分散させます。分配値は、期間セルに値を直接入力することで上書きできます。
- 各期間に入力し、合計額で [分配ターゲット] フィールドを更新します。ブレークアウト金額の合計がポートフォリオ金額の合計より多い場合、差額が赤で表示されます。
- 期間別にターゲットを編集し、分配ターゲットへの影響、および元のターゲットと比較した影響を確認します。
- 計画する特定のロールを追加し、そのロールの制約を設定します。最初にキャパシティに入力する際には、リソースと関連付けられている属性を使用して実際のキャパシティをフィルタします。たとえば、すべてのエンジニアのキャパシティを入力するのではなく、特定の OBS またはリソースマネージャと関連付けられているエンジニアでフィルタします。
- 特定のロールの [キャパシティの自動入力] オプションを選択し、既存のキャパシティとそれらのロールのターゲットとの整合具合を確認します。ポートフォリオ計画期間全体におけるこれらのロールの実際のキャパシティを確認できます。ターゲットを分配ターゲット列と比較することで、ターゲットを満たすのに十分なキャパシティを持っているかどうかを簡単に確認できます。

例: ロールターゲットの定義

Vicki は、翌年のアプリケーション維持用のポートフォリオを作成します。リソースは、翌年の維持のために自分の時間の 20 パーセントを費やすと見積もられています。ポートフォリオのロールターゲットを設定するために、Vicki は以下の方法で、全体的なポートフォリオリソース キャパシティをソートします。

- [OBS ユニット] および [予約マネージャ] 属性でロール情報をフィルタします。
- 目的のロールをポートフォリオターゲットに追加します。
- システムで利用可能なリソース キャパシティを特定のロールに入力します。たとえば、Vicki はバックオフィス IT チーム内の上級開発者 ロールのキャパシティを入力します。ロールには、関連付けられたリソースにシステムから利用可能な時間数が入力されます。
- キャパシティを 20 パーセント増減させることで、アプリケーション維持用のリソース時間の見積もりと入力されたキャパシティを整合させます。

Vicki は、ロール計画フレームワークを設定して、各期間の値を編集または入力を行います。

以下の手順に従います。

1. [ホーム] を開き、[ポートフォリオ管理] から [ポートフォリオ] をクリックします。
2. 詳細なターゲットを定義するポートフォリオを開きます。
3. [ターゲット] をクリックします。
4. [ロール] - [ポートフォリオのロール合計] セクションに移動し、必要に応じて、以下のタスクを 1 つ以上実行します。
 - ロールをフィルタまたは追加するには、[ロールの追加] をクリックします。
 - 関連付けられているリソースで利用可能な既存のキャパシティをロールに入力するには、ロールを選択して [キャパシティの自動入力] をクリックします。
 - 入力されたキャパシティを増減させて、見積もりのリソース時間と整合させるには、ロールを選択して [キャパシティの増減] をクリックします。
5. 変更を保存します。

投資のウォーターラインビューの確認

ポートフォリオの内容を作成し、ターゲットを定義したら、デフォルトのウォーターラインビューを使用して、計画ターゲットとポートフォリオ投資の整合具合を確認します。

デフォルトでは、最新の終了日の承認済み投資がリストの一番上にソートされます。後の終了日の未承認投資はリストの一番下にソートされます。このデフォルトのランキングは、ドラッグアンドドロップを使用して、またはルールベースのランキングを設定して変更できます。

ウォーターラインビューは、ポートフォリオの以下の側面を理解するのに役立ちます。

- 予算、リソース、および利益に関するデータを含む、投資属性が設定されている優先作業のリスト。
- ポートフォリオ計画期間全体でのポートフォリオターゲットの分散具合。
- 承認済み投資と未承認投資のリスト。
- 目標が設定されているポートフォリオの初期整合。
- 投資に使用された実際の金額と資本コストおよび業務コストの初期ターゲットの比較。需要がターゲットを上回る場所および時期を確認できます。

データの確認時には、ウォーターラインビューを「*what if*」環境として使用してリスト上の項目を操作し、影響を確認します。ポートフォリオターゲットへの変更の影響も確認できます。たとえば、タイムラインをドラッグして投資開始日を移動し、期間ごとに予算への影響を確認します。以下の方法で、ポートフォリオに影響を与えることができます。

- 特定の投資に対する小規模で集中的な変更を推奨することで、既存のポートフォリオへの変更を提案します。以下に、小規模な変更の例を示します。
 - 投資の開始を計画よりも前または後に変更する。
 - 投資をキャンセルする。
 - 投資を保留にする。
 - 投資に関連する変更依頼を開始する。
- 計画モードまたはシナリオモードで、複数の投資およびポートフォリオ制約への変更を仮定します。

以下の手順に従います。

1. [ホーム] を開き、[ポートフォリオ管理] から [ポートフォリオ] をクリックします。
2. ウォーターライン ビューを確認するポートフォリオを開きます。
3. [ウォーターライン] をクリックします。
注: 確認するフィールドを表示するためのウォーターライン ビューの設定の詳細については、「ウォーターライン ビューを設定する方法」というシナリオを参照してください。
4. デフォルトの期間を変更するには、[オプション] アイコンをクリックして [ガント] を選択します。作業環境に応じて設定を調節します。これらの設定はユーザのログインに固有です。セッションの [ターゲット] ページの表示は変更できますが、[ウォーターライン] ページで設定した設定に常にデフォルトで戻ります。

ポートフォリオの全体的な健全性の定義

関連する利害関係者にポートフォリオのパフォーマンスを提供するには、ユーザのポートフォリオの全体的な健全性を定義します。

ポートフォリオの全体的な健全性スコアは、ユーザがどのように以下のポートフォリオメトリックを評価するかに基づいて計算されます。

- コスト、スケジュール、およびリソースの健全性要因
- ゴールの整合性、革新、成功、およびリスクのビジネス測定基準

たとえば、ポートフォリオがコスト、リソース、および時間の目標制約内で優れたパフォーマンスを示している場合、健全性要因を緑で評価できます。同様に、ポートフォリオと革新、成功、低リスクのビジネスゴールとの整合性が高い場合、これらの測定基準を緑で評価できます。また、ポートフォリオの計算された全体的な健全性もこの場合緑で表示されます。

以下の手順に従います。

1. [ホーム]を開き、[ポートフォリオ管理]から[ポートフォリオ]をクリックします。
 2. 全体的な健全性を定義するポートフォリオを開きます。
 3. [プロパティ]メニューをクリックし、[メトリック]を選択します。
 4. 色を選択するか、または健全性要因および測定基準のスコアを計算します。
以下のガイドラインに従います。
- 赤 (0 ~ 34)
 - 黄 (34 ~ 68)
 - 緑 (68 ~ 100)

第3章：ポートフォリオの管理

このセクションには、以下のトピックが含まれています。

[投資のポートフォリオを合理化する方法 \(P. 39\)](#)

[代替ポートフォリオ計画を検討する方法 \(P. 55\)](#)

投資のポートフォリオを合理化する方法

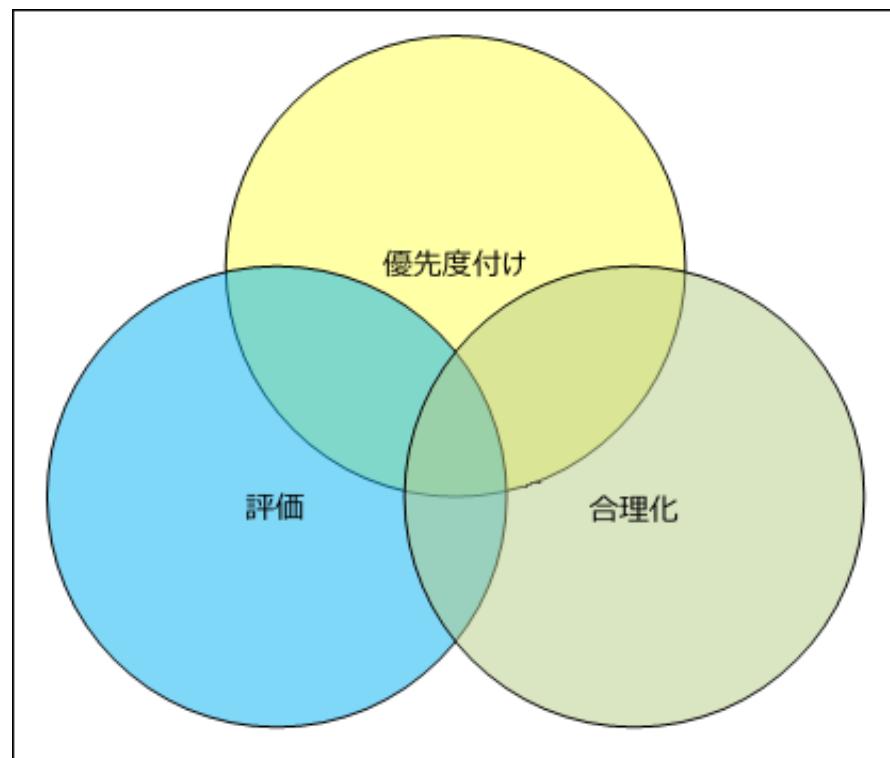
ポートフォリオマネージャとして、この記事を使用すると、ポートフォリオ内の投資に優先順位を付けて、評価し、合理化する際に役立ちます。

ポートフォリオ計画は反復的なプロセスです。ポートフォリオマネージャは、会社の利害関係者などからのレビュー フィードバックに基づき以下のタスクを実行します。

- 優先度付け。初期デフォルトまたはルールベースの基準に基づき、投資に優先度を割り当てます。
- 評価。コスト、利益、または投資回収率（ROI）などの会社の値と投資を関連付けます。
- 合理化。優先度および評価の情報をすべて考慮して選択された投資の存在を正当化します。合理化中に使用される情報はすべてが CA Clarity PPM の情報ではありません。利害関係者の経験およびアドバイスは重要な考慮事項であり、優先度や評価で示す投資のランキングより価値があることがよくあります。

ポートフォリオを作成する場合、ポートフォリオマネージャは、まずビジネスニーズに基づいたランキングルールを使用して、投資のリストに優先度を付けます。ポートフォリオを評価するために、ポートフォリオマネージャはさまざまなwhat-if計画を作成し、利害関係者と各計画のウォーターラインビューを確認します。ポートフォリオの評価には、ビジネスのあらゆる部分の情報を使用します。利害関係者のフィードバックに基づき、ポートフォリオマネージャは投資を再度優先度付けして、ウォーターラインビューを再設定します。一連の優先度付けと評価が完了したら、ポートフォリオマネージャは利害関係者と共にポートフォリオを合理化します。彼らは共に、ポートフォリオ対象期間に続行する投資、および延期する投資を決定します。

以下の図は、優先度、評価、および合理化がどのようにオーバーラップするかを示しています。たとえば、評価または合理化から収集される情報により、ポートフォリオの優先度が変わることがあります。



このシナリオでは、会社が投資のポートフォリオをどのように捉え、市場での成功をどのように決定するかを説明します。

例: ポートフォリオ計画

Raj Mehta は、多くの製造会社を所有する大持ち株会社である Forward 社の新 CIO です。 Raj は、組織に新鮮な物の見方をもたらすために採用された CEO の Lauren に報告します。 Raj は 2 年間 Forward 社で働いており、 Lauren は社外から採用されました。彼らは、会社の収益源を 3 年で 10 パーセント改善するように取締役会から指示されています。

Raj と Lauren は、翌会計年度の IT 予算計画を準備しています。最初の計画会議で、 Lauren は、 IT ポートフォリオ用の以下の投資リストを提出します。

- 管理費システム
- バックオフィス会計システム
- クラウドベースの受注
- データベースのアップグレード - Oracle
- 企業時間と出社
- フェデレーションセキュリティ
- GUI の再デザイン - サプライヤインターネットシステム
- HR システムのアップグレード
- マテリアルサプライヤへのインターフェース
- JIT (Just in Time) システムのアップグレード

リストはアルファベット順です。 Lauren は、どのプロジェクトがより重要であるかを示しません。 彼女は、現在の所定のルールを使用して、 Raj に投資に優先度を付けさせたいと考えています。

ポートフォリオ計画プロセスを完成させるために、 Lauren と Raj は以下のタスクを完了する必要があります。

- ポートフォリオの優先度付け (P. 42)。
- ポートフォリオの評価 (P. 44)。
- ポートフォリオの合理化 (P. 48)。

ポートフォリオの優先度付け

初期のポートフォリオ作成プロセスの一環として、ポートフォリオマネージャは、いくつかの基本的な基準またはランクイングルールを設定できます。ランクイングルールは、投資がウォーターラインビューに表示される順番を決定します。

注: 以下の例では、企業の投資目標はすでに製品で定義されていると仮定します。

例: 初期ポートフォリオ計画

Raj は、Lauren が提示した投資リストを使用して、CA Clarity PPM にポートフォリオを作成します。情報を収集し、意味のある方法で表示するために、以下のタスクを実行します。

- 投資のリストをアルファベット順でポートフォリオに追加します。
- スタッフと協力して各投資のコストを決定し、ポートフォリオにその情報を入力します。
- 投資用の内部リソースの数を FTE 単位で編集し、その情報を入力します。

以下の表に、ポートフォリオ投資および他の詳細を示します。

| 投資 | 期間(数か月) | コスト | リソース |
|-------------------------------|---------|---------|------|
| 管理費システム | 3 | 250,000 | 5 |
| バックオフィス会計システム | 9 | 750,000 | 15 |
| クラウドベースの受注 | 3 | 100,000 | 3 |
| データベースのアップグレード - Oracle | 3 | 200,000 | 6 |
| 企業時間と出社 | 5 | 450,000 | 12 |
| フェデレーションセキュリティ | 2 | 300,000 | 5 |
| GUI の再デザイン - サプライヤインターネットシステム | 4 | 50,000 | 1 |
| HR システムのアップグレード | 6 | 300,000 | 12 |
| マテリアルサプライヤへのインターフェース | 9 | 700,000 | 30 |

| 投資 | 期間(数か月) | コスト | リソース |
|----------------------------------|---------|---------|------|
| JIT (Just in Time) システム のアップグレード | 5 | 100,000 | 6 |

その間、Lauren は取締役会と相談して、自由裁量の IT 予算を決定します。Lauren は、Raj がポートフォリオに組み込む以下の情報を持ち帰ります。

- 取締役会は、250 万ドルの資金調達に同意する可能性があります。Raj は、ポートフォリオのプロパティにこの情報を入力します。
- 各イニシアチブは企業目標と整合がとれています。Raj は、投資を投資プロパティ内の事前定義済みの目標とリンクされます。
- CFO は、各投資の概算の資本および経費の見積もりを確認したいと考えています。Raj は、会計の要約に投資の経費情報を入力します。
- CFO は、各プロジェクトの予想利益を確認したいと考えています。Raj は、会計の要約に投資の利益情報を入力します。
- Raj は、ポートフォリオと CA Clarity PPM 内の投資情報を同期させて、最新の投資データをキャプチャします。

以下の表に、ポートフォリオ投資および最新の詳細を示します。

| 投資 | 期間 (数か 月) | ゴール | コスト | 利益 | 資本コスト | 業務コスト | リソース |
|-------------------------|-----------------|-----------|---------|-----------|---------|---------|------|
| 管理費システム | 3 | オフィス効率の改善 | 250,000 | 20,000 | 200,000 | 50,000 | 5 |
| バックオフィス会計システム | 9 | オフィス効率の改善 | 750,000 | 1,000,000 | 675,000 | 75,000 | 15 |
| クラウドベースの受注 | 3 | 販売の増加 | 100,000 | 750,000 | | 100,000 | 3 |
| データベースのアップグレード - Oracle | 3 | 技術の整合性の向上 | 200,000 | 100,000 | | 200,000 | 6 |

| 投資 | 期間 (数か月) | ゴール | コスト | 利益 | 資本コスト | 業務コスト | リソース |
|---------------------------------|-------------|-----------|---------|-----------|---------|---------|------|
| 企業時間と出社 | 5 | オフィス効率の改善 | 450,000 | 700,000 | 400,000 | 50,000 | 12 |
| フェデレーションセキュリティ | 2 | 技術の整合性の向上 | 300,000 | 3,000,000 | 275,000 | 25,000 | 5 |
| GUI の再デザイン - サプライヤインターネットシステム | 4 | 技術の整合性の向上 | 50,000 | 60,000 | | 50,000 | 1 |
| HR システムのアップグレード | 6 | コストの削減 | 300,000 | 100,000 | 275,000 | 25,000 | 12 |
| マテリアルサプライヤへのインターフェース | 9 | コストの削減 | 700,000 | 2,500,000 | 600,000 | 100,000 | 30 |
| JIT (Just in Time) システムのアップグレード | 5 | オフィス効率の改善 | 100,000 | 2,000,000 | 25,000 | 75,000 | 6 |

ポートフォリオの評価

ポートフォリオマネージャは、ポートフォリオの目標と整合性をとり、制約内で収めるために、絶えずポートフォリオ投資を評価します。ポートフォリオ投資は、定期的に（たとえば、月次または四半期の計画会議で）評価できます。ビジネスニーズが突然変わった場合は、臨時に投資を評価することもできます。たとえば、新たな市場条件によりビジネス目標が変わった場合。投資が新しい戦略の方向と整合がとれていることを確認するために、ポートフォリオを再評価できます。ビジネス整合性が比較的低い投資（たとえば、完了日が延長される）をキャンセルできます。

例: IT 予算ポートフォリオ: 計画 1

Lauren は、Raj が準備した IT 予算ポートフォリオを確認し、以下のフィードバックを提示します。

- 取締役会は 260 万ドルの資金調達を承認した。
- 投資は目標別に並べ替え、[コスト削減] 目標を先頭にする。

Raj は、ポートフォリオ (計画 1) の別の計画を作成して、ポートフォリオにフィードバックを組み込みます。計画は、Lauren から依頼される内容を取り入れるために、Raj が変更することができるポートフォリオのコピーです。Raj は、計画のウォーターラインビューを表示し、リストの一番上に [コスト削減] 目標と関連付けられている投資をドラッグします。

以下の表に、IT 予算ポートフォリオの計画 1 のバージョンを示します。

| 投資 | 期間 (数 か 月) | ゴール | コスト | 利益 | 資本コス ト | 業務コス ト | リソー ス | コストア キュムレー タ |
|----------------------|---------------------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|----------|--------------------|
| HR システムのアップグレード | 6 | コストの削減 | 300,000 | 100,000 | 275,000 | 25,000 | 12 | 300,000 |
| マテリアルサプライヤへのインテラフェース | 9 | コストの削減 | 700,000 | 2,500,000 | 600,000 | 100,000 | 30 | 1,000,000 |
| クラウドベースの受注 | 3 | 販売の増加 | 100,000 | 750,000 | | 100,000 | 3 | 1,100,000 |
| 管理費システム | 3 | オフィス効率の改善 | 250,000 | 20,000 | 200,000 | 50,000 | 5 | 1,350,000 |
| バックオフィス会計システム | 9 | オフィス効率の改善 | 750,000 | 1,000,000 | 675,000 | 75,000 | 15 | 2,100,000 |
| 企業時間と出社 | 5 | オフィス効率の改善 | 450,000 | 700,000 | 400,000 | 50,000 | 12 | 2,550,000 |

投資のポートフォリオを合理化する方法

| 投資 | 期間 (数か月) | ゴール | コスト | 利益 | 資本コスト | 業務コスト | リソース | コストアキュムレータ |
|---------------------------------|-------------|-----------|---------|-----------|---------|---------|------|------------|
| JIT (Just in Time) システムのアップグレード | 5 | オフィス効率の改善 | 100,000 | 2,000,000 | 25,000 | 75,000 | 6 | 2,650,000 |
| データベースのアップグレード - Oracle | 3 | 技術の整合性の向上 | 200,000 | 100,000 | | 200,000 | 6 | 2,850,000 |
| フェデレーションセキュリティ | 2 | 技術の整合性の向上 | 300,000 | 3,000,000 | 275,000 | 25,000 | 5 | 3,150,000 |
| GUI の再デザイン - サプライヤインターネットシステム | 4 | 技術の整合性の向上 | 50,000 | 60,000 | | 50,000 | 1 | 3,200,000 |

Lauren は、Raj と共に計画 1 のウォーターラインビューを確認します。彼女は、技術の整合性の向上を最優先の目標として投資に優先度を付ける必要があるとコメントします。Raj は、技術の整合性の向上が目標の投資を、ウォーターラインビューの一番上にドラッグします。この時点で、計画 1 のウォーターラインビューは以下の表のようになります。

| 投資 | 期間 (数か月) | ゴール | コスト | 利益 | 資本コスト | 業務コスト | リソース | コストアキュムレータ |
|-------------------------|-------------|-----------|---------|-------------|---------|---------|------|------------|
| データベースのアップグレード - Oracle | 3 | 技術の整合性の向上 | 200,000 | 100,000,000 | | 200,000 | 6 | 200,000 |
| フェデレーションセキュリティ | 2 | 技術の整合性の向上 | 300,000 | 3,000,000 | 275,000 | 25,000 | 5 | 500,000 |

| 投資 | 期間 (数か月) | ゴール | コスト | 利益 | 資本コスト | 業務コスト | リソース | コストアキュムレータ |
|---------------------------------|-------------|-----------|---------|-----------|---------|---------|-----------|------------|
| GUI の再デザイン - サプライヤイン ターネット システム | 4 | 技術の整合性の向上 | 50,000 | 60,000 | 50,000 | 1 | 550,000 | |
| 管理費システム | 3 | オフィス効率の改善 | 250,000 | 20,000 | 200,000 | 50,000 | 5 | 800,000 |
| バックオフィス会計システム | 9 | オフィス効率の改善 | 750,000 | 1,000,000 | 675,000 | 75,000 | 15 | 1,550,000 |
| 企業時間と出社 | 5 | オフィス効率の改善 | 450,000 | 700,000 | 400,000 | 50,000 | 12 | 2,000,000 |
| JIT (Just in Time) システムのアップグレード | 5 | オフィス効率の改善 | 100,000 | 2,000,000 | 25,000 | 75,000 | 6 | 2,100,000 |
| クラウドベースの受注 | 3 | 販売の増加 | 100,000 | 750,000 | 100,000 | 3 | 2,200,000 | |
| HR システムのアップグレード | 6 | コストの削減 | 300,000 | 100,000 | 275,000 | 25,000 | 12 | 2,500,000 |
| マテリアルサプライヤーのインタフェース | 9 | コストの削減 | 700,000 | 2,500,000 | 600,000 | 100,000 | 30 | 3,200,000 |

ポートフォリオの合理化

ポートフォリオ計画内の投資の存在を実証または正当化するには、それらを合理化します。たとえば、投資を特定の優先度の高い企業目標またはビジネス整合性要因にリンクさせて、現在の優先度を正当化することができます。

例: 現在の優先度に基づいた投資の合理化

取締役会は、更新されたポートフォリオ計画を確認し、フィードバックを提示します。税金対策のためには、会社は可能な限り少ない経費を承認する必要があります。そのため、より高額な資本金額を検討する必要があります。このフィードバックを組み込むために、Raj は計画 1 から計画 2 を作成し、ウォーターラインビューを手動で再作成します。彼は、より資本コストが高い投資をリストの一番上にドラッグして、それらのランクを高めます。

以下の表に、ポートフォリオの計画 2 のバージョンを示します。

| 投資 | 期間 (数 か 月) | ゴール | コスト | 利益 | 資本コス ト | 業務コス ト | リソース | コストア キュム レータ |
|--------------------------------------|---------------------|---------------|-------------|-----------|-----------|-----------|------|--------------------|
| バックオ フィス会計 | 9 | オフィス効 率の改善 | 750,00 0 | 1,000,000 | 675,000 | 75,000 | 15 | 750,000 |
| マテリアル サプライヤ へのイン ターフェー ス | 9 | コストの削 減 | 700,00 0 | 2,500,000 | 600,000 | 100,000 | 30 | 1,450,000 |
| 企業時間と 出社 | 5 | オフィス効 率の改善 | 450,00 0 | 700,000 | 400,000 | 50,000 | 12 | 1,900,000 |

| 投資 | 期間 (数 か 月) | ゴール | コスト | 利益 | 資本コス ト | 業務コス ト | リソース | コストア キュム レータ |
|---------------------------------|---------------------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|------|--------------------|
| HR システムのアップグレード | 6 | コストの削減 | 300,000 | 100,000 | 275,000 | 25,000 | 12 | 2,200,000 |
| フェデレーションセキュリティ | 2 | 技術の整合性の向上 | 300,000 | 3,000,000 | 275,000 | 25,000 | 5 | 2,500,000 |
| 管理費システム | 3 | オフィス効率の改善 | 250,000 | 20,000 | 200,000 | 50,000 | 5 | 2,750,000 |
| JIT (Just in Time) システムのアップグレード | 5 | オフィス効率の改善 | 100,000 | 2,000,000 | 25,000 | 75,000 | 6 | 2,850,000 |
| クラウドベースの受注 | 3 | 販売の増加 | 100,000 | 750,000 | | 100,000 | 3 | 2,950,000 |
| データベースのアップグレード - Oracle | 3 | 技術の整合性の向上 | 200,000 | 100,000 | | 200,000 | 6 | 3,150,000 |

投資のポートフォリオを合理化する方法

| 投資 | 期間 (数 か 月) | ゴール | コスト | 利益 | 資本コス ト | 業務コス ト | リソース | コストア キュム レータ |
|---|---------------------|---------------|--------|--------|-----------|-----------|------|--------------------|
| GUI の再デ ザイン - サ プライヤ インター ネットシ ステム | 4 | 技術の整合 性の向上 | 50,000 | 60,000 | | 50,000 | 1 | 3,200,000 |

投資を確認後、取締役会と法務部が参加し、計画に対する以下の推奨事項を作成します。

- 会社の方向性および以前のいくつかの法的取引により、フェデレーションセキュリティの投資は必須である。
- 現在の Oracle のライセンスは有効期限が近いので、Oracle データベースはアップグレードする必要がある。

Raj は、必須の投資にフラグを立てるために、計画 2 のウォーターラインビューを設定して、ビューに追加の [必須] フィールドを表示します。以下の表に、投資の追加の [必須] フィールドを示します。

| 投資 | 期間 (数 か 月) | 必須 | ゴール | コスト | 利益 | 資本コス ト | 業務コ スト | リ ソ ー ス | コストア キュ ムレタ ス |
|------------------------|---------------------|----|-------------------|---------|---------------|-----------|-----------|------------------|------------------------|
| フェデレー ションセ キュリティ | 2 | X | 技術の 整合性 の向上 | 300,000 | 3,000,00 0 | 275,000 | 25,000 | 5 | 300,000 |

| 投資 | 期間 (数 か 月) | 必須 | ゴール | コスト | 利益 | 資本コス ト | 業務コ スト | リ ソー ス | コストアキュ ムレータ |
|-------------------------|---------------------|----|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|--------------|----------------|
| データベースのアップグレード - Oracle | 3 | X | 技術の整合性の向上 | 200,000 | 100,000 | 200,000 | 6 | 500,000 | |
| バックオフィス会計システム | 9 | | オフィス効率の改善 | 750,000 | 1,000,000 | 675,000 | 75,000 | 15 | 1,250,000 |
| マテリアルサプライヤへのインターフェース | 9 | | コスト削減 | 700,000 | 2,500,000 | 600,000 | 100,000 | 30 | 1,950,000 |
| 企業時間と出社の改善 | 5 | | オフィス効率の改善 | 450,000 | 700,000 | 400,000 | 50,000 | 12 | 2,400,000 |
| HR システムのアップグレード 6 | 6 | | コスト削減 | 300,000 | 100,000 | 275,000 | 25,000 | 12 | 2,700,000 |

投資のポートフォリオを合理化する方法

| 投資 | 期間 (数 か 月) | 必須 | ゴール | コスト | 利益 | 資本コス ト | 業務コ スト | リ ソー ス | コストアキュ ムレータ |
|---------------------------------|---------------------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|-----------|--------------|----------------|
| 管理費システム | 3 | オフィス効率の改善 | 250,000 | 20,000 | 200,000 | 50,000 | 5 | 2,950,000 | |
| JIT (Just in Time) システムのアップグレード | 5 | オフィス効率の改善 | 100,000 | 2,000,000 | 25,000 | 75,000 | 6 | 3,050,000 | |
| クラウドベースの受注 | 3 | 販売の増加 | 100,000 | 750,000 | | 100,000 | 3 | 3,150,000 | |
| GUI の再デザイン - サプライヤイント システム | 4 | 技術の整合性の向上 | 50,000 | 60,000 | | 50,000 | 1 | 3,200,000 | |

ポートフォリオ計画内の最新の投資リストを確認後、Lauren は以下の意見を述べます。

- ポートフォリオには、販売の増加をサポートするイニシアチブが欠けている。
- JIT アップグレードの投資は、大きな投資収益率が期待できる。Lauren は、この投資を資金調達ミックスに追加することを決定する。
- Lauren は、合計 260 万ドルの資金調達が得られることを期待している。

Raj は、計画 2 から計画 3 を作成し、フィードバックを計画 3 に組み込み、最終の合理化済み投資リストを作成します。以下の表に、最新の優先度と 260 万ドルの予算の制約に基づく、承認済み投資と未承認投資の最終リストを示します。資金提供された投資のウォーターラインは、ポートフォリオが資金を使い果たす、JIT システムのアップグレードイニシアチブに示されています。

| プロジェクト | 期間 (か 月) | 必須 (数) | ゴール | コスト | 利益 | 資本コス ト | 業務コス ト | リソース | コストア キュム レータ |
|--|----------------|-----------|-------------------|---------|-----------|-----------|-----------|------|--------------------|
| フェデ レーションセキュ リティ | 2 | X | 技術の整 合性の向 上 | 300,000 | 3,000,000 | 275,000 | 25,000 | 5 | 300,000 |
| データ ベースの アップグ レード - Oracle | 3 | X | 技術の整 合性の向 上 | 200,000 | 100,000 | | 200,000 | 6 | 500,000 |
| バックオ フィス会 計システ ム | 9 | | オフィス 効率の改 善 | 750,000 | 1,000,000 | 675,000 | 75,000 | 15 | 1,250,000 |

投資のポートフォリオを合理化する方法

| プロジェクト | 期間 (数 か 月) | 必須 | ゴール | コスト | 利益 | 資本コス ト | 業務コス ト | リソース | コストア キュム レータ |
|---|---------------------|-------------------|-------------|-----------|---------|-----------|-----------|------|---------------------------------|
| マテリア ルサプラ イヤへの インター フェース | 9 | コストの 削減 | 700,0 00 | 2,500,000 | 600,000 | 100,000 | 30 | | 1,950,000 |
| 企業時間 と出社 | 5 | オフィス 効率の改 善 | 450,0 00 | 700,000 | 400,000 | 50,000 | 12 | | 2,400,000 |
| クラウド ベースの 受注 | 3 | 販売の増 加 | 100,0 00 | 750,000 | | 100,000 | 3 | | 2,500,000 |
| JIT (Just in Time) シス 템の アップグ レード | 5 | オフィス 効率の改 善 | 100,0 00 | 2,000,000 | 25,000 | 75,000 | 6 | | 2,600,000 (資金調 達打ち切 り) |
| HR システ ムのアッ グレー ド | 6 | コストの 削減 | 300,0 00 | 100,000 | 275,000 | 25,000 | 12 | | 2,900,000 |

| プロジェクト | 期間 (数 か 月) | 必須 | ゴール | コスト | 利益 | 資本コスト | 業務コスト | リソース | コストア キュム レータ |
|--------------------|---------------------|-----------|---------|--------|---------|--------|-------|-----------|--------------------|
| 管理費システム | 3 | オフィス効率の改善 | 250,000 | 20,000 | 200,000 | 50,000 | 5 | 3,150,000 | |
| GUI の再デザイン - サプライヤ | 4 | 技術の整合性の向上 | 50,000 | 60,000 | | 50,000 | 1 | 3,200,000 | |

代替ポートフォリオ計画を検討する方法

計画とは、「what if」環境を使用して、ポートフォリオ投資の代替案を検討することができるポートフォリオデータのサブセットです。

ポートフォリオマネージャは、ポートフォリオと計画を評価し、ポートフォリオが計画に対してどのように実行されているかを理解します。ポートフォリオに大量の内容が定義されている場合、ポートフォリオ計画期間内に特定の計画を作成できます。それらの計画を使用し、集中的な方法を使用してポートフォリオの内容のサブセットで作業することができます。

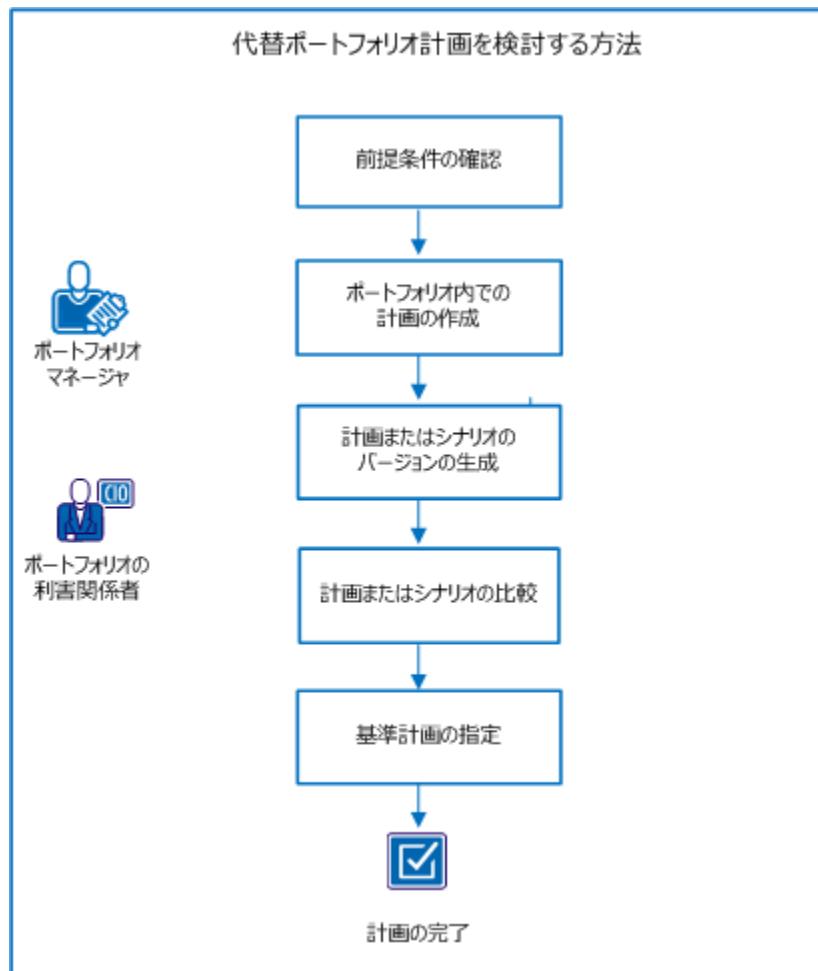
さまざまなオプションを検討するために、元の計画のパラメータを変更して計画のバージョンを作成できます。その後、比較レポートを表示して、既存の作業のさまざまなバージョンやシナリオを比較できます。最終的に、[基準計画] または使用および実装する計画として計画を承認できます。

例: ポートフォリオ計画プロセス

Forward 社の CIO 室では、IT ポートフォリオ全体における現在の計画を定期的に確認します。典型的なビジネスサイクルの一環として、彼らは代替シナリオで、ポートフォリオの目標を達成するための IT 予算およびリソースの使用方法を検討します。推奨される変更の性質および規模に応じて、CIO のスタッフは計画のレビュー中に以下の方法を採用します。

- 小規模で集中的な変更の場合、それらの変更が既存の目標をサポートし、業務計画への変更がわずかであるならば、彼らは変更をただちに実装することを検討します。たとえば、投資の開始日を 2か月延ばしたり、現在のプロジェクトの超過やリソースの制約のために投資を保留にしたりします。
- 追加のレビューが必要なより広範囲の変更の場合、彼らは、計画またはシナリオの名前付きバージョンでそれらの変更をキャプチャします。また、利害関係者にそれらのシナリオを配布し、より正式で厳密なレビュー プロセスでフィードバックを収集します。たとえば、年次の計画プロセスには、2つの正式なレビュー サイクルを含めることができます。最初のレビューは IT リーダーシップチームと行います。2番目のレビューは、会社の主要部門の上級リーダーで構成される実行運営委員会と行います。

以下の図は、ポートフォリオマネージャおよび利害関係者がポートフォリオ投資の代替計画を検討する方法を示しています。



代替ポートフォリオ計画を検討するには、以下の手順に従います。

1. [前提条件の確認](#) (P. 58)。
2. [ポートフォリオ内の計画の作成](#) (P. 58)。
3. [計画またはシナリオのバージョンの生成](#) (P. 59)。
4. [計画またはシナリオの比較](#) (P. 63)。
5. [基準計画の指定](#) (P. 64)。

前提条件の確認

ポートフォリオの代案計画を検討するには、以下の手順に従います。

- 「ポートフォリオ管理の使用を開始する方法」のシナリオを確認し、製品で必要なデータを設定します。
- 代替の計画を行うポートフォリオの内容を作成します。
- 既存のポートフォリオが、指定された部門の承認済み作業と提案済み作業をすべて反映していることを確認します。提案済み作業の一部は、未承認のプロジェクトおよびアイデアとして存在することができます。
- コストおよびリソースと投資を関連付けて、必要な情報を入力します。
- ポートフォリオ計画を比較するために使用できるというポートフォリオレポートを表示するために、[PMO アクセラレータ] アドインをインストールして適用します。アドインをインストールする方法の詳細については、PMO アクセラレータアドインのドキュメントを参照してください。

ポートフォリオ内の計画の作成

ポートフォリオデータのサブセットで作業し、ポートフォリオ投資の代替案を検討するには、1つ以上の名前付き計画を作成します。たとえば、3会計年度の計画期間にまたがるIT投資ポートフォリオに対して以下の計画を作成できます。

- 2013会計年度IT1か年計画
- 2013会計年度IT3か年計画

計画を作成するには、ポートフォリオレベルで事前に定義した以下のパラメータを変更します。

- 開始日と終了日。ポートフォリオ計画期間のサブセットとしての計画の開始日と終了日です。たとえば、ポートフォリオ計画期間が2014年1月1日から2015年12月31日までの場合、2014年1月1日から2014年12月31日の1年間の計画を作成できます。
- デフォルトの計画ターゲット。ポートフォリオターゲットのサブセットとしての計画期間のコスト、リソース、および利益ターゲットです。たとえば、1年間のみの計画の場合、それに応じてターゲットを縮小できます。

例: 計画の第一ラウンド

Forward 社の CIO 室では、スタッフとの年次の IT ポートフォリオ計画会議を実施しています。ポートフォリオプランナーでもあるポートフォリオマネージャは、その会議に出席して、チームが検討している計画オプションをキャプチャして反映させます。現在の計画セッションでは、チームは、PMO ポートフォリオの一部として資金提供するプロジェクトを検討しています。この会議の準備のために、ポートフォリオマネージャは、以下の作業を反映するために「2014 IT PMO 計画」を作成します。

- 現時点で着手済みのプロジェクト。
- 未着手だが承認済みのプロジェクト。
- 未承認だが、計画期間中に提案が開始されているプロジェクト。
- 未承認だが、計画期間中に提案が開始されているアイデア。

以下の手順に従います。

1. [ホーム] を開き、[ポートフォリオ管理] から [ポートフォリオ] をクリックします。
2. 計画を作成するポートフォリオを開きます。
3. [計画] をクリックして、[新規] をクリックします。
4. 要求された情報を指定します。

計画またはシナリオのバージョンの生成

計画を変更し、代替バージョンまたはシナリオとしてそれらを保存します。ポートフォリオ計画のバージョンの比較レポートを確認して、ポートフォリオ投資に関する考えられる最適な決断を下すことができます。

ポートフォリオターゲット、内容、および特定の投資属性（日付、ステータス、リソースなど）を場合によっては変更することで、計画の代替バージョンを生成できます。たとえば、計画をコピーし、特定の割合でコストを削減することで代替バージョンを作成します。

例: 計画のバージョンの生成

CIO スタッフとの計画会議で、Forward 社の IT ポートフォリオマネージャは「2014 IT PMO 計画」を選択します。ポートフォリオマネージャは、計画のウォーターライン ビューを提示して、スタッフに以下の詳細を示します。

- すべてのプロジェクトとそれぞれの現在のランキング。
- プロジェクトの需要とコスト、リソース、および利益の制約目標との比較。
- 資本コスト、エンジニアリングリソース、ビジネスアナリストリソース、およびプロジェクト管理リソースと、コストおよびリソースの制約目標との比較。

スタッフは優先度リストを確認し、以下の意見を述べます。

- 2000 万ドルのターゲット コスト予算の内、現在ウォーターラインまたは資金を上回る 1500 万ドルの価値のプロジェクトが存在している。
- 目標としている 3000 万ドルの利益の内、2000 万ドル分の利益を表すプロジェクトにのみ資金を提供している。資金提供されたプロジェクトは、ビューのウォーターラインより上に表示されている。
- プロジェクト作業に利用可能な 70 のリソースから、資金提供したプロジェクトにすでに 60 を投じている。

CIO は、従業員はより効率的にリソースを使用し、以下のビジネス目標の実現に向けて努力する必要があることを伝えます。

- スタッフの 20 パーセントをアウトソーシングすることで、コストを 10 パーセント削減する会社のイニシアチブ。IT はこの目標に専念する。
- IT に対するニーズはより戦略的である。販売チームは新しい SaaS (Software as a Service) 販売ソリューションへの投資を希望している。このソリューションには 600 万ドルかかり、IT 予算は 500 万ドルしか残っていない。新しいソリューションでは、利益ターゲットを達成するのに役立つ追加の 1000 万ドルの利益が見込まれる。
- 会計チームは、50 万ドルかかる必須のプロジェクトを実現したところである。プロジェクトは利益をもたらさないが、会社が事業を継続するための法的要件を満たしている。

ポートフォリオマネージャは、「2014 IT PMO 計画」をコピーし、名前を「オプション 1：10 パーセントカットおよび CIO コミットメント」に変更することで、計画の別バージョンを作成します。新しい計画のバージョンで、ポートフォリオマネージャは以下の調整を行います。

- 分配ターゲットのターゲットコストを 10 パーセント削減する。
- 計画済み IT リソースの組み合わせを変更して、20 パーセントがアウトソーシングされるようにする。
- スタッフのロールをローカルロールからアウトソーシングロールに変更して、アウトソーシングへの要望を反映する。
- ウォーターラインより上にある必須会計プロジェクトを移動し、50 万ドルを消費する。
- ウォーターラインより上にある SaaS プロジェクトを承認または移動し、600 万ドルを消費する。

ポートフォリオマネージャは、CIO およびスタッフと計画の新バージョンをレビューします。

彼らは、部門はコストターゲットをまだ 150 万ドルオーバーしているが、利益ターゲットは満たしていると指摘します。それでも、彼らはローカルターゲットおよびアウトソーシングしたターゲットを見落としています。計画に以下の変更を加えます。

- ウォーターラインより下にある、優先度の低い Web ベースの利益システムプロジェクトを移動し、100 万ドルのコストと 4 つのリソースを解放する。現在、彼らは予算を 50 万ドルのみオーバーしている。
- 彼らの作業の 20 パーセントをアウトソーシングし、ローカルターゲットとアウトソーシングターゲット間のギャップを縮める。
- 新しいリソースターゲットを設定して、新しいリソース計画およびコスト計画を作成するタスクを PMO ディレクタに割り当てる。

ポートフォリオマネージャは、計画への変更を保存し、スタッフに通知します。CIOは新しい計画を気に入っていますが、彼らがビジネスを受け身の姿勢で行っていると述べます。ITグループが会社の戦略的機会にもっと焦点を当てることができれば、最終損益にさらに価値を加えることができます。より多くの資金を生み出すことで、より大きな影響を与えることができます。たとえば、リスト上に2つの小さなプロジェクト（連絡先管理イニシアチブおよび販売報酬の変革提案）があるとします。これらのプロジェクトのコストは、130万ドルと比較的低いのですが、1300万ドルの投資利益が見込まれます。

CIOの情報に基づき、ポートフォリオマネージャは、「オプション2：予算増額、および重大な影響を伴う戦略的作業」という別バージョンの計画を作成します。このバージョンで、ポートフォリオマネージャは以下の調整を行い、CIOに新しい計画を提出します。

- ポートフォリオプロパティで定義されているコストの高レベルターゲットを200万ドル増やす。
- ポートフォリオプロパティで定義されている利益の高レベルターゲットを1300万ドル増やす。
- ウォーターラインより下にある、チームがすでに一時停止を決定したWebベースの利益システムプロジェクトを移動し、100万ドルを解放する。
- ウォーターラインより上にある必須会計プロジェクトを移動し、承認して50万ドルを消費する。
- ウォーターラインより上にあるSaaSプロジェクトを移動し、承認して600万ドルを消費する。
- ウォーターラインより上にあるCIOが言及した2つの戦略的なプロジェクトを追加して、130万ドルのコストを消費し、1300万ドルの利益を追加する。

以下の手順に従います。

1. [ホーム]を開き、[ポートフォリオ管理]から[ポートフォリオ]をクリックします。
2. 計画のバージョンを作成するポートフォリオを開きます。
3. [計画]をクリックします。
4. バージョンを作成する計画を選択して、[コピー]をクリックします。
5. 計画の別のバージョンを作成するには、計画の名前を変更します。
6. 新しい要件に基づき計画のプロパティを編集します。

計画またはシナリオの比較

計画を変更したら、それらの変更を分析および評価して、計画が実現した場合にこの変更によって推測される結果を理解します。

以下の要因で計画のさまざまなバージョンを比較するには、ポートフォリオ レポートを使用します。

- ポートフォリオの制約
- 投資数
- 会計メトリック (NPV、ROI など)

注: ポートフォリオ計画を比較するために使用できるポートフォリオ レポートにアクセスして表示するには、[PMO アクセラレータ] アドインをインストールして適用します。アドインをインストールする方法の詳細については、PMO アクセラレータ アドインのドキュメントを参照してください。

例: ポートフォリオ計画シナリオの比較

Forward 社の CIO は、計画の新しいバージョン「オプション 2：予算増額、および重大な影響を伴う戦略的作業」を確認し、すべての必須作業は、より戦略的な作業を行うためのスコープが設定されているウォーターラインより上にあると述べます。

CIO は、追加の資金調達に賛成するには、追加のデータが必要だと伝えます。

ポートフォリオマネージャは以下のポートフォリオ計画を選択し、比較レポートを実行します。

- 2014 IT PMO 計画
- オプション 1：10 パーセント カットおよび CIO コミットメント
- オプション 2：予算増額、および重大な影響を伴う戦略的作業

レポートを使用することで、スタッフは、ポートフォリオ計画またはシナリオの以下の側面を比較できます。

- 計画別の全体的な計画コスト、計画利益、および他の会計メトリックの差異。
- 投資別の全体的な計画コスト、計画利益、および他の会計メトリックの差異。
- 計画別の投資ランキングまたはウォーターライン ビューの差異。

以下の手順に従います。

1. [ホーム] を開き、[ポートフォリオ管理] から [ポートフォリオ] をクリックします。
2. 計画を比較するポートフォリオを開きます。
3. [計画] をクリックします。
4. 比較する計画を選択し、[比較] をクリックします。
5. ポートフォリオ計画の比較レポートを選択します。

基準計画の指定

基準計画（POR）とは、将来の投資の変更を実装するためにポートフォリオに使用することを意図したポートフォリオ計画です。

ポートフォリオのさまざまなオプションを検討する際には、検討済みの計画またはシナリオの旧バージョンを参照できます。指定された計画の続行を決定したら、PORとしてその計画とすべての変更を採用します。

例: POR の選択

計画およびレビュー プロセスを通じて、Forward 社のポートフォリオ計画スタッフは、オプション 2 の計画が望ましいことをすぐに理解します。オプション 1 の計画と比較すると、オプション 2 の計画には以下の長所があります。

- より高い ROI
- リソース当たりの利益がより大きい

スタッフは、他のポートフォリオ計画を使用して他の重要データを収集し、オプション 2 を続行することがより良い選択であることを説明します。

CIO は実行運営委員会と共にオプションを確認し、進むべき道としてオプション 2 を推奨します。エグゼクティブはデータを確認すると、オプション 2 が最も道理にかなっていることに合意します。CIO は、ポートフォリオマネージャに計画の変更を伝えます。ポートフォリオマネージャは、ポートフォリオの POR としてオプション 2 の計画を指定します。

以下の手順に従います。

1. [ホーム] を開き、[ポートフォリオ管理] から [ポートフォリオ] をクリックします。
2. 基準計画を指定するポートフォリオを開きます。
3. [計画] をクリックします。
4. 目的の計画を選択し、[基準計画の設定] をクリックします。

第4章：ポートフォリオの設定

このセクションには、以下のトピックが含まれています。

[ウォーターラインビューを設定する方法 \(P. 67\)](#)

ウォーターラインビューを設定する方法

ポートフォリオの投資に優先度を付けて合理化するには、ウォーターラインビューを使用します。ウォーターラインは、ポートフォリオ投資のリストの分析点を示します。たとえば、ウォーターラインは、予算合計の主要な制約のターゲットを満たしている場所に表示される場合があります。デフォルトでは、終了日が最も近い承認済み投資がビュー上のリストの一番上にソートされます。終了日が遅い未承認投資は一番下にソートされます。

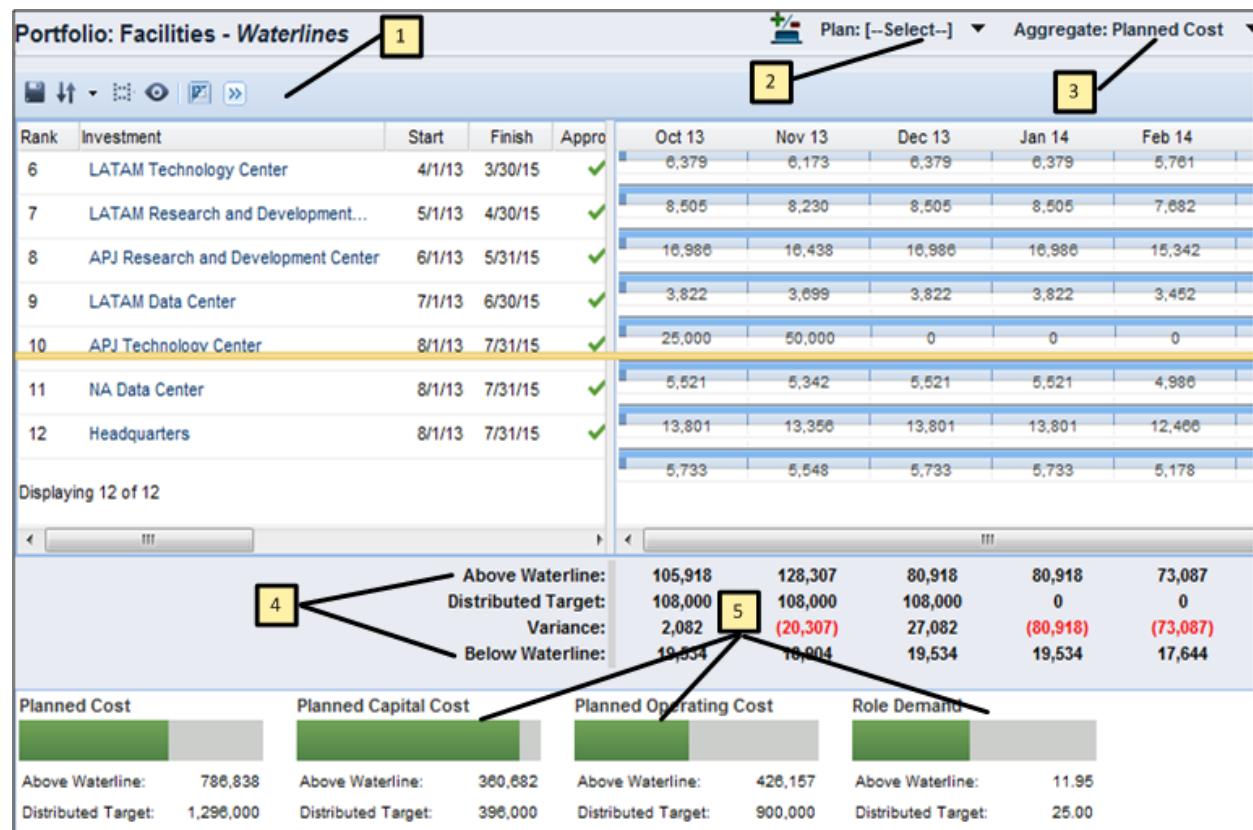
投資を最初にランク付けするための独自のカスタム基準を設定するルールを定義できます。利害関係者とのポートフォリオ計画会議中に投資のリストを確認する際に、優先度付き作業のリストと、コスト、利益、およびリソースの設定済みポートフォリオの制約を時系列で比較して評価できます。利害関係者からのフィードバックに基づき、現在の投資を合理化するために優先度を手動で調整して、事前定義済みのランキングルールを上書きできます。

たとえば、ポートフォリオ計画の計画コストターゲットを決定し、主要な制約の [計画コスト] に合わせるためにウォーターラインの設定を設定できます。ウォーターラインは、計画コストターゲットを満たすポイントで投資のリストに表示されます。ウォーターラインより上のものはすべてポートフォリオの計画コスト内にあり、ウォーターラインより下のものはすべて計画コストを超えていません。

ウォーターライン ビューを設定する方法

主要な制約はウォーターラインがリストのどこに表示されるかを決定しますが、ランギングルールはウォーターラインより上または下に表示される投資を決定します。ウォーターライン自体をドラッグすることで、ウォーターラインより上にあるものを手動で上書きできます。リスト内のウォーターラインまたは投資を再配置すると、ターゲット制約およびポートフォリオ合計間の結果の差異が表示されます。

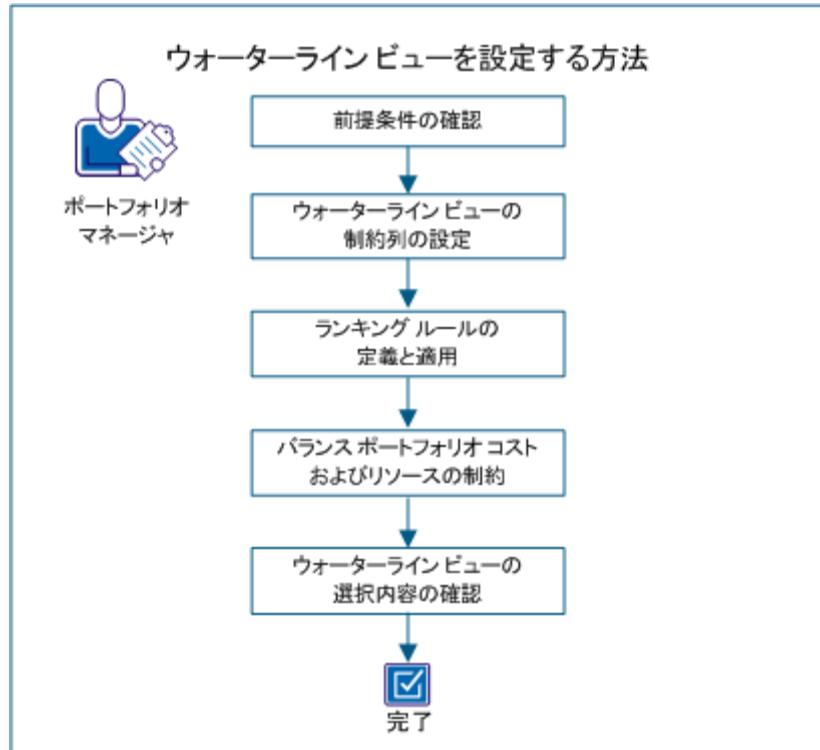
以下の図は、ウォーターライン ビューと、希望するポートフォリオ情報を表示するためのツールである



- ツールバーを示しています。投資のランギングルールを定義すること、ビューアー下部に制約ゲージを表示すること、およびガント図に投資の期間単位の集計を表示することができます。
- 計画ドロップダウン。ポートフォリオに対して既存の計画を選択できます。ウォーターライン ビューは計画のデータに一致するように変更されます。
- 集計制約ドロップダウン。集計行で表示するポートフォリオ制約を選択できます。
- 集計行。選択したポートフォリオ制約について、ウォーターラインの上、ウォーターラインの下、および差異の各値の期間単位の集計を表示します。

- 制約ゲージ。ウォーターラインより上および下の合計の差異情報を表示します。リストに表示する列制約があれば、それも制約ゲージとして表示されます。

以下の図は、ポートフォリオ マネージャが、ウォーターライン ビューをどのように設定するかを示しています。



ウォーターライン ビューを設定するには、以下の手順に従います。

- [前提条件を確認します](#) (P. 69)。
- [ウォーターライン ビューの制約列の設定](#) (P. 70)。
- [ランキングルールの定義と適用](#) (P. 71)。
- [バランスポートフォリオコストおよびリソースの制約](#) (P. 74)。
- [ウォーターライン ビューの選択内容の確認](#) (P. 75)。

前提条件の確認

このシナリオの手順を試行する前に、以下のタスクが完了していることを確認します。

- 「ポートフォリオ管理の使用を開始する方法」を確認します。

- ポートフォリオ投資を選択し、CA Clarity PPM の情報とポートフォリオを同期します。
- ポートフォリオから変更するポートフォリオ計画を作成します。
- ポートフォリオおよび計画のターゲットを作成します。

ウォーターライン ビューの制約列の設定

ウォーターライン ビューに表示する情報を表示するには、最初に列を設定します。たとえば、ウォーターラインが追跡する主要な制約として計画コストを使用するには、[計画コスト] 列を表示するようにウォーターライン ビューを設定します。ウォーターライン ビューに追加する列は、ユーザのビジネスニーズ、および投資の管理方法によって異なります。

以下の手順に従います。

1. [ホーム] を開き、[ポートフォリオ管理] から [ポートフォリオ] をクリックします。
2. ポートフォリオを開き、[ウォーターライン] をクリックします。
3. [計画] ドロップダウンメニューをクリックし、ポートフォリオまたはポートフォリオ計画を選択します。
4. [オプション] アイコンをクリックし、[設定] をクリックします。
[リスト列レイアウト] が表示されます。
5. [利用可能な列] リストで、ウォーターライン ビューの列を選択し、方向キーを使用して [選択済みの列] リストに移動します。
注: ロール合計をターゲットに追加している場合、ウォーターライン ビューに列として表示するロールを選択できます。たとえば、[ポートフォリオターゲット] タブのロールとして DBA を選択する場合、選択名 *Role: DBA* は列選択として利用可能になります。
6. [保存] をクリックします。
7. (オプション) 列選択のためにより広い列が必要な場合は、以下の手順に従います。
 - a. [リスト列セクション] メニューを開き、[フィールド] をクリックします。
 - b. 列ラベルの [プロパティ] アイコンをクリックします。

c. [列幅] フィールドの数値を増やし、[保存して戻る] をクリックします。

d. [保存して戻る] をクリックします。

注: ウォーターライン ビュー上で列の端をドラッグして、幅を増減することもできます。

8. ウォーターライン ビュー上の列を確認し、必要に応じて変更します。

注: 新しい列が表示されていない場合は、ビューのガント部分を右側にドラッグします。また、リストの一番上にあるアイコンを使用して、ガント図を開いたり、折りたたんだりできます。

ランキング ルールの定義と適用

ランキング ルールは、投資がウォーターライン ビューリストのどこに表示されるかを決めます。投資に適用される投資属性に重みを割り当てることで、ランキングを作成します。たとえば、承認済み投資に重みを付けて、未承認投資より上のランクすることができます。ランキングの計算がすべての投資に対して行われると、承認済み投資はリスト内で上のランキングに表示されます。ランキング ルールを多く含めるほど、計算は複雑になり、結果はより変化します。初期ランキングに設定するルールは慎重に検討してください。

属性に割り当てる重み付けは相対的です。重み付けをする投資属性を選択し、ビジネスニーズに基づいた重みを割り当てます。初期ランキングは、ポートフォリオまたは計画の評価の出発点を提供します。ポートフォリオを合理化するには、リスト内の投資を手動で移動して、変更の結果を確認します。

以下に、ランキング ルールの設定方法の概要を示します。

- ウォーターラインの主要なポートフォリオ制約を選択します。たとえば、主要な制約として [計画コスト] を選択します。この場合、ウォーターラインは、リスト内でポートフォリオの計画コスト金額を超えている場所に表示されます。同様に、主要なポートフォリオ制約として [計画利益] を選択します。この場合、ウォーターラインは計画利益が実現されるポイントに表示されます。
- ポートフォリオ レベルで利用可能な投資属性を選択し、属性に重みを割り当てます。ポートフォリオに含まれているすべての投資タイプに対して利用可能なすべての属性から選択できます。

- 重要度が高いことを示すには、重みが大きい属性を割り当てます。重要度が低いことを示すには、少ない重みを割り当てます。たとえば、投資の〔完了率 (%)〕属性は重要度が高いことを示すためには、他の属性より大きな重みを割り当てます。
- ルックアップである属性を選択する場合、ルックアップの個々の値に重みを割り当てることができます。

注: ポートフォリオの計画を作成すると、その計画はポートフォリオのランキングルールを継承します。計画をコピーすると、コピーした計画は元の計画のランキングルールを継承します。

以下の手順に従います。

1. [ホーム]を開き、[ポートフォリオ管理]から[ポートフォリオ]をクリックします。
2. ポートフォリオを開き、[ウォーターライン]をクリックします。
3. [計画]ドロップダウンメニューをクリックし、ポートフォリオまたはポートフォリオ計画を選択します。
4. [ランキングルール]をクリックし、[ランキングルールの定義]をクリックします。
[優先度基準]ページが表示されます。
5. [主要な制約]フィールドで、ウォーターラインが主要な制約として使用する投資属性を選択します。
たとえば、主要な制約として計画コストを使用する場合は、[計画コスト]を選択します。計画コストターゲットが投資のリスト内で超えた場合、ウォーターラインが表示されます。
6. [追加]をクリックします。
7. ランキングルールを適用する各属性のチェックボックスをオンにして、[追加]をクリックします。
属性が[優先度基準]ページに表示されます。
8. 属性ごとに、以下の手順を実行します。
 - a. ランキング方法を選択します。

- b. 重み付けを示すには、[属性の重み付け] フィールドに数値を入力します。

たとえば、ランキング方法が [低い方が良い] の場合、属性の重み付け値 1 が最も影響度が高くなります。

注: ルックアップである属性を選択する場合は、ことを示すために属性行で [ルックアップ値の重み付け] をクリックして、個々のルックアップ値の重み付けを示します。

9. 選択した属性のランキングルールが完成したら、[保存して戻る] をクリックします。
10. [ランキングルール] をクリックし、[ランキングルールの実行] をクリックします。
ランキングルールの計算が完了し、ウォーターラインビュー上のリストが再整理されます。ウォーターラインはポートフォリオが主要な制約を超えるポイントでリストに表示されます。
11. 投資リストが長い場合は、ツールバーの [ウォーターラインの検索] をクリックして、リスト内のウォーターラインにスクロールします。

バランス ポートフォリオ コストおよびリソースの制約

ポートフォリオの計画期間の状況の詳細を表示するには、特定の期間の特定のポートフォリオ制約についてウォーターライン集計を表示します。たとえば、[計画コスト] 制約がどのようにポートフォリオ投資に影響しているかを表示するには、制約を選択すると以下の集計値が表示されます。

- ウォーターラインの上
- ウォーターラインの下
- 分配ターゲット
- 分配ターゲット間およびウォーターラインより上の差異
- 赤色の負の差異の値

期間単位を変更して、月ごと、四半期ごとなどの別のタイムスライスごとの集計値の内訳を表示することができます。

集計の詳細により、問題を絞り込み、特定の需要に対してキャパシティのバランスを保つことができます。たとえば、指定された四半期の計画コストの負の差異のバランスをとるために、投資日付を変更できます。

以下の条件によって集計行の動作が決定します。

- ウォーターラインビューの表示設定。ビューにフィルタを適用するか、ガント図を非表示にした場合、集計行は表示されません。
- ウォーターラインビュー内の投資データに加える変更。集計行はこのビューに加える変更と同期します。たとえば、投資リストの優先順位を変更するか、投資日付を変更した場合、集計行は変更を反映するために再計算されます。
- ユーザのログインステータス。集計するために選択するポートフォリオ制約は、1つのログインセッションにのみ適用されます。ログアウトした場合、集計は保存されません。再度値を表示するには、集計するポートフォリオ制約を再選択します。

以下の手順に従います。

1. [ホーム]を開き、[ポートフォリオ管理]から[ポートフォリオ]をクリックします。

2. ポートフォリオを開き、[ウォーターライン] をクリックします。
3. [総計] 制約ドロップダウンメニューをクリックし、集計されたウォーターライン値を表示するポートフォリオ制約を選択します。
投資リストおよびガント図の下に集計行が表示されます。
4. ある制約について投資ごとに期間単位の集計の数値を表示するには、ツールバーの [値の表示] をクリックします。
集計された数値がガントバーの上に表示されます。

ウォーターラインビューの選択内容の確認

ウォーターラインの結果が予想どおりであるかを確認します。リストに表示する列制約があれば、それも制約ゲージとしてリスト下部に表示されます。ゲージは、ウォーターラインより上および下の合計に関する差異情報を示します。

制約ゲージが表示されていない場合、ツールバーの [合計を表示] をクリックします。

注: 投資は、最後のランキングがウォーターラインビュー上のリストの一番上に表示された後でポートフォリオに追加されます。投資には [ランク] 列で NR (ランキングなし) が割り当てられます。このランクの投資は、ウォーターラインビューの合計には含まれません。新たに追加した投資を含めるには、ランキングルールを再度実行します。

時間スケール表示でポートフォリオ制約の赤字または黒字を判断するには、集計行の値を確認します。ポートフォリオのバランスを保つには、制約に対して必要な調整を行います。