大手企業向け

商品企画の付議を通す投資回収計画の作り方



Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

Start Challenge Consulting co., ltd.

販売・開発・財務をつなぎ、付議範囲と経営判断の論点を明確にする実践ガイド

発行日：2026年8月21日／版数：Ver.1.0

経営会議・取締役会 付議実務

CONFIDENTIAL － 社外秘

なぜ大手企業の商品企画は承認まで進まないのか

承認が滞る原因は資料の情報量不足ではなく、**①販売・開発・財務で前提数値が揃っていないこと、②付議範囲と役員の判断論点が定義されていないこと**の2点に集約される。

A.計画・数値の不整合―同じ企画を部署ごとに異なる前提で説明している

01 販売計画と開発計画の前提が違う

販売開始時期・対象顧客・機能範囲が別々の前提で作られ、同じ商品の計画として読めない。

02 部署ごとに異なる数字を使う

営業・開発・経理が別々の単価・件数・原価を用い、質問のたびに前提数値が変わる。

03 投資額と回収根拠が不連続

投資額は積算されているが、どの販売数量・期間で回収するのかが示されていない。

B.付議設計の不備―「役員に何を決めてほしいのか」が特定されていない

04 付議対象と参考説明が混在

承認事項と情報共有事項が同じ資料に並び、どこを決議するのか判別できない。

05 役員ごとに論点が異なる

戦略・販売・技術・採算の関心が交錯し、説明の順序が会議のたびに崩れる。

06 会議中に付議範囲が広がる

個別仕様や価格の議論が始まり、本来決議すべき事項が持ち帰りとなる。

注記　事実：付議資料に承認事項と報告事項が併記されている状態／解釈：承認が滞る要因は情報量ではなく付議設計にある／仮説：付議範囲と判断論点を冒頭で固定すれば差し戻しは減少する（仮）／提案：P4～P9の手順で付議範囲と論点を先に確定する

商品企画から投資承認までの全体ステップ

全13ステップは4フェーズに整理でき、**付議範囲と判断論点の確定（ステップ3・4）を計画作成より前に置く**ことが、後工程の手戻りを防ぐ分岐点となる。

Ⅰ.企画・付議設計

1. 背景・経営課題の整理
2. 商品企画の目的設定
3. **付議対象範囲の明確化**
4. **役員の判断論点の設定**

Ⅱ.計画策定・整合

5. 販売計画の作成
6. 開発計画の作成
7. 販売・開発計画の整合

Ⅲ.採算・回収検証

8. 投資額・ランニングコストの算定
9. 損益分岐点・投資回収の試算

Ⅳ.合意形成・付議・管理

10. 部署間調整
11. **事前説明・論点確認**
12. 経営会議・取締役会への付議
13. 承認後の予実管理

各フェーズで確定すべき成果物―次フェーズへ渡す前提を文書で固定する

Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ
・付議スコープシート（P6） ・判断論点表（P7）	・販売・開発WBS（P12・P13） ・マスタースケジュール（P14）	・投資額・運用費の内訳（P15） ・損益分岐点・回収試算（P17）	・事前説明記録（P9） ・承認条件・撤退基準（P19）

赤番号のステップ（3・4・11）が本ガイドの中心。付議範囲・判断論点・事前説明の3点を先に固めることで、会議中のスコープ拡大を抑制する。

注記　事実：本ガイドが定義する13ステップの実行順序／解釈：付議設計を計画作成より前に置く構成／提案：ステップ3・4・11を必須工程として社内標準化する

付議の対象範囲を明確にする

付議資料の冒頭に置くべきは商品企画全体の説明ではなく、**「今回の会議で承認を求める範囲」の明文化**である。候補から**1〜3項目に絞り込む**ことが前提となる。

付議対象となり得る意思決定事項の例（この中から1〜3項目に絞る）

- 商品化の実施可否
- 開発着手の可否
- 初期投資上限
- 年間運用予算
- 開発期間・販売開始時期
- 外部ベンダーへの発注
- ハイパースケーラーの採用
- PoCから本番開発への移行
- 販売対象・価格方針
- 追加投資の条件

絞り込みの判断基準

① 役員が決めなければ次工程に進めない事項か
② 金額・期間・体制のいずれかを確定する事項か
③ 部門長の権限で決裁できない事項か
④ 決議しなくても実務が止まらない事項は報告事項に移す

付議文の型

「〈対象商品〉について、〈金額上限〉を上限とした〈対象フェーズ〉の実施承認を求める。
本件の付議範囲は〈含む費用〉までとし、〈含まない費用〉は対象外とする。」

注記　事実：付議対象となり得る意思決定事項の候補一覧／解釈：候補を全て付議すると論点が分散し決議に至らない／提案：1〜3項目に限定し、残りは報告事項・継続検討へ振り分ける（P5参照）

付議範囲・対象外・将来付議を分ける

議案を**6区分（付議対象・前提条件・報告事項・対象外・継続検討・条件付き事項）**に分けて資料冒頭に置くことで、会議中のスコープ拡大を構造的に防止できる。

区分	内容例	会議での扱い	記載位置
今回の付議対象	3億円以内での本番開発着手（仮定値）	**承認・否決を求める**	冒頭・決議欄
前提条件	基準シナリオで36か月以内に回収（仮定値）	妥当性を確認する	本文・採算章
報告事項	PoC結果・顧客ヒアリング結果	情報共有する	参考・Appendix
対象外	個別機能の詳細仕様	**今回は判断しない**	冒頭・除外欄
継続検討	正式価格・販売代理店条件	次回会議で付議する	末尾・次回付議
条件付き事項	先行契約10社未満の場合の追加開発（仮定値）	条件成立時に再付議する	末尾・承認条件

運用上の要点：「対象外」と「継続検討」を明示しない資料は、会議中に詳細仕様や価格の議論へ流れやすい。**除外事項を先に宣言することが、決議事項を守る最も実務的な手段**である。

注記　事実：議案の6区分とそれぞれの会議上の扱い／解釈：区分の明示が会議中のスコープ拡大を抑制する／仮説：3億円・36か月・先行契約10社はいずれも記載例としての仮定値（仮）／提案：本表を付議資料の1ページ目に固定配置する

付議スコープシートを1ページで作る

付議範囲は**12項目のスコープシート1枚**に固定する。**「含む費用」と「含まない費用」を並記**することで、承認金額の解釈差と後日の追加請求を防ぐ。

付議スコープシートの記載項目（全12項目）

- 付議件名
- 今回の意思決定事項
- 承認希望金額
- 対象期間
- 対象商品・対象顧客
- 対象となる開発フェーズ
- **付議に含む費用**
- **付議に含まない費用**
- 承認の前提条件
- 条件付き承認の条件
- 次回付議予定
- 最終意思決定者

記載例（法人向けAIサービス）

法人向けAIサービスについて、**初期投資3億円を上限とした本番開発への着手承認**を求める。今回の付議範囲は**開発・テスト・初年度クラウド利用料まで**とし、**全国販売に伴う追加広告費および第二期機能開発は対象外**とする。

※ 金額・範囲はいずれも記載例としての仮定値

金額は必ず「上限」で示す

概算額ではなく上限額で承認を得る。超過時は再付議とし、無制限の追加投資を防ぐ。

対象期間を明記する

初年度クラウド費用までか、3年分までか。期間を欠くと運用予算の帰属が曖昧になる。

意思決定者を特定する

経営会議決議か取締役会決議か。決裁権限規程との整合を事前に確認する。

スコープシートは付議資料の表紙裏に1枚固定。以降のページはすべてこのシートの根拠説明として位置づける。

注記　事実：スコープシートの記載12項目／解釈：含む費用と含まない費用の並記が承認額の解釈差を防ぐ／仮説：記載例の3億円・対象範囲は仮定値（仮）／提案：シートを社内標準フォーマットとして規程に紐づける

役員と論点のずれをなくす「判断論点表」

役員に確認してほしい事項を**6論点（戦略性・販売性・開発性・採算性・リスク・ガバナンス）**に固定し、**資料の各ページをいずれかの論点に紐づける。**

判断論点	役員に確認してほしいこと	判断材料	求める結論	該当ページ
戦略性	中期経営計画と一致しているか	市場・競合分析	**商品化の可否**	P10・P11
販売性	計画件数を現実的に獲得できるか	商談数・受注率	**販売計画の妥当性**	P12
開発性	期間・体制・技術が現実的か	開発WBS・体制図	**開発着手の可否**	P13・P14
採算性	投資額に対して利益が見込めるか	損益分岐点・回収計画	**投資上限の承認**	P15～P17
リスク	損失を許容範囲に抑えられるか	悲観シナリオ	**継続条件の承認**	P18・P19
ガバナンス	法務・セキュリティ上問題ないか	審査結果	**実施条件の確認**	P13・P19

運用ルール

会議中に6論点以外の質問が出た場合は、その場で結論を出さず「判断論点表のどこに該当するか」を確認したうえで、該当論点のページに戻して整理する。論点表に載らない論点は継続検討または次回付議に振り替える。

注記　事実：6論点の構成と対応する判断材料・求める結論／解釈：論点と資料ページの対応づけにより説明順序の逸脱を抑制できる／提案：付議資料の各ページ右上に該当論点名を表示する

役員説明で論点をずらさない資料構成

説明順序を**「決めてほしいこと」から始める10ステップに固定**し、途中で新しい論点を追加しない。詳細質問は判断論点表（P7）に戻して整理する。

前半：結論と範囲の提示（説明時間の約4割）

1. **本日決めてほしいこと**（決議事項の提示）
2. なぜ今、判断が必要なのか
3. **付議対象と対象外**（スコープの宣言）
4. 投資額と対象期間
5. 販売・開発計画の根拠

後半：採算・リスクと承認依頼（説明時間の約6割）

6. 投資回収期間
7. **悲観シナリオでの最大損失**
8. 主要リスクと対応策
9. 条件付き承認・再付議条件
10. **最終的な承認依頼**

結論を先に置く

背景説明から入らず、決議事項の提示から始める。経緯は根拠として後段で補う。

説明中に論点を足さない

新規論点が生じた場合も、その場で決議せず継続検討として記録する。

最大損失を自ら示す

悲観シナリオを説明側から提示することが、採算性の議論を前進させる。

注記　事実：役員説明の標準10ステップと配分／解釈：結論先出し構成が説明順序の逸脱を抑える／仮説：時間配分4:6は説明20〜30分想定の目安（仮）／提案：説明資料の目次をこの10ステップと一致させる

事前説明で役員ごとの関心事項を確認する

本会議の前に主要役員へ短時間の事前説明を行い、**論点を「本付議までに解消／条件付き承認として残す／次回以降に別途付議」の3つに分類**して会議に臨む。

STEP影　役員別の関心事項を事前に把握する

社長	営業担当役員	IT担当役員	財務担当役員	管理担当役員
経営戦略との整合 成長性 実施タイミング	販売件数の実現性 営業体制 顧客ニーズ	開発方式 セキュリティ 技術リスク	投資上限 回収期間 最大損失	契約・法務 運用体制 内部統制

STEP影　事前説明で出た内容を3分類し、本会議での扱いを事前に決める

①影本付議までに解消する論点

数値の根拠不足、部門間の前提差異など、資料修正で解消できるもの。本会議前に反映する。

②影條件付き承認として残す論点

現時点で確定できないが判断を止めない事項。承認条件・再付議条件として明記する（P19）。

③影次回以降に別途付議する論点

正式価格、販売代理店条件など。今回は対象外と宣言し、次回付議予定として記録する。

注記　事実：役員区分ごとの主な関心領域と論点の3分類／解釈：事前説明で論点の帰属を決めておくことが本会議での差し戻しを減らす／提案：事前説明の実施記録を付議資料のAppendixに添付する

背景と経営課題を整理する

背景は「市場変化 → 既存事業の課題 → 競合との差」の順に因果でつなぎ、**放置した場合の損失を数値で示すこと**で投資の必要性を成立させる。

① 市場・ニーズの変化

顧客の購買行動・要求水準の変化。市場規模と成長率の推移を出典付きで示す。

記載例：対象市場の年平均成長率、顧客調査での要望上位項目

② 既存事業の課題

現行商品では応えられない領域。売上構成・解約要因・利益率の低下要因を特定する。

記載例：既存商品の粗利率推移、失注理由の内訳

③ 競合との差

競合の提供機能・価格・投資動向との比較。追随に要する期間を明示する。

記載例：競合の同種商品の投入時期、機能比較表（Appendix）

④ 放置した場合の損失

非投資時の売上・シェア・顧客数の見込み。**機会損失額を年単位で試算**する。

記載例：既存顧客の流出見込件数×平均単価（要：仮定値ラベル）

⑤ 経営計画との関係

中期経営計画のどの重点施策に該当するかを特定し、**今回の投資が必要な理由**を1文で結論づける。

記載例：中期計画○○戦略の実行手段としての位置づけ

記載上の要点：背景ページは情報量ではなく因果の連続性で評価される。**「市場が変化した」と「だから今この投資が必要」の間に、自社固有の課題と損失額が入っているか**を確認する。
事実（実績値・出典あり）／解釈（自社としての読み方）／仮説（検証前の見立て・仮定値ラベル必須）を区別して記載する。

注記　事実：背景整理の5階層構成／解釈：投資の必要性は放置時の損失額で裏づける／仮説：機会損失額は前提条件により変動（仮）／提案：数値はすべて出典または算定根拠を併記　出典：自社実績値・市場調査資料（付議時に明記）

目的と成功条件を定義する

目的は**「財務成果・顧客成果・内部成果・時間軸」の4区分**で定義し、**単月黒字化時期と累積投資回収時期を成功条件として明示**する。

財務成果	顧客成果	内部成果	時間軸（成功条件）
・売上高（年度別） ・粗利額・粗利率 ・営業利益への寄与額 記載例：3年目売上〇億円（仮定値）	・新規顧客獲得社数 ・継続率／解約率 ・顧客単価の推移 記載例：初年度〇社獲得（仮定値）	・業務コスト削減額 ・データ・技術資産の獲得 ・人材・開発能力の蓄積 記載例：年間〇人月相当の削減（仮定値）	・**単月黒字化時期** ・**累積投資回収時期** ・目標未達時の判定時期 記載例：18か月／36か月（仮定値）

目的定義の3原則｜承認後の予実管理まで一貫させる

①測定可能な指標に限定する

「認知度向上」「体制強化」など測定できない目的は成功条件に含めない。予実管理できる指標のみを残す。

②判定時期を先に決める

達成・未達を「いつ」判定するかを承認時に確定する。判定時期のない目標は撤退基準（P19）に接続できない。

③販売計画と同じ数値を使う

目的ページの売上・件数は、販売計画（P12）および回収試算（P17）と同一の数値・前提であることを確認する。

成功条件は「何を達成すれば投資が正当化されたと言えるか」の定義。承認後の予実管理（ステップ13）の評価基準となる。

注記　事実：目的定義の4区分と3原則／解釈：測定可能性と判定時期が予実管理の前提となる／仮説：カード内の数値例はすべて仮定値（仮）／提案：目的ページの数値は販売計画・回収試算と同一値で管理する

販売計画と販売WBS

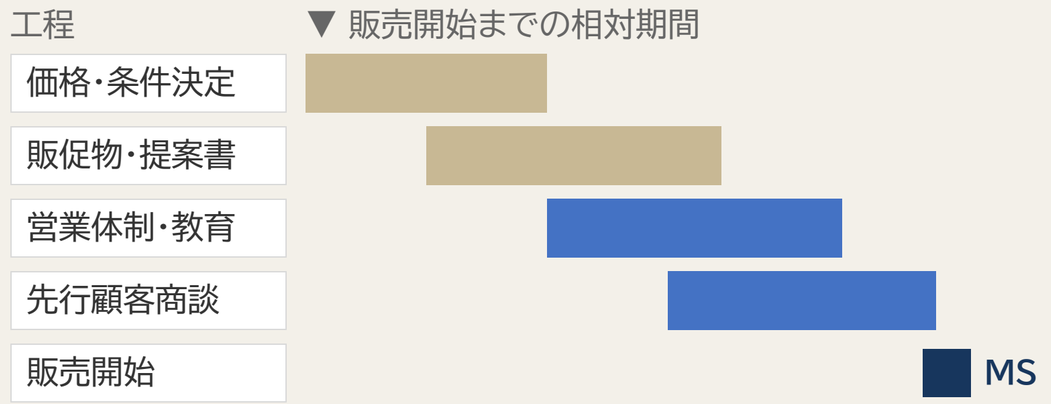
販売計画は目標件数の提示ではなく、**「対象企業数 → 商談創出数 → 受注率 → 契約件数」の逆算構造**で示す。各段の転換率が販売性の判断材料となる。

販売計画の構成要素 ― 積み上げ根拠の6項目

- ターゲット企業数
- 商談創出数
- 受注率
- 販売単価
- 継続率・解約率
- 営業リードタイム

逆算式：**契約件数 ＝ ターゲット企業数 × 商談化率 × 受注率**
売上高 ＝ 契約件数 × 販売単価 × 稼働月数 ×（1 − 解約率） ※各率は実績値または類似商品実績を根拠とする

販売開始までのWBS（販促・営業体制の整備）



役員が確認する3点 ― 「その件数は本当に取れるのか」への回答

①転換率の根拠

受注率は既存商品の実績値か。新商品で実績がない場合は仮定値と明記する。

②営業リソースの実在性

商談件数に必要な営業人員が確保されているか。兼務前提なら稼働率を示す。

③立上りの時間差

営業リードタイムを踏まえ、初年度は満額計上していないかを確認する。

注記　事実：販売計画の構成6項目と販売WBSの標準工程／解釈：件数の妥当性は各段の転換率で判断される／仮説：WBSのバー長さ・時期は例示（仮）／提案：転換率は既存商品実績を出典として併記　凡例：ベージュ＝準備工程／青＝営業活動／濃紺＝マイルストーン

開発計画と開発WBS

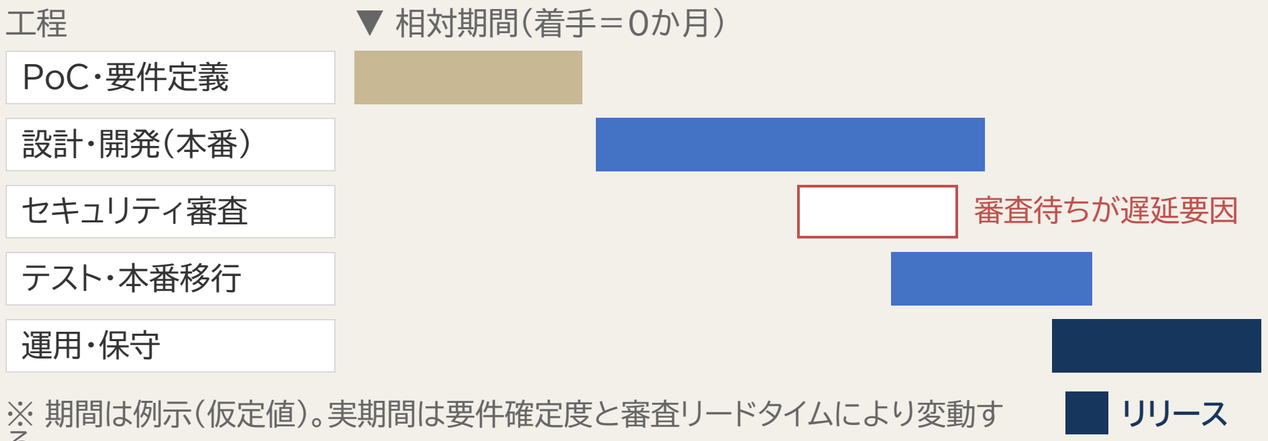
開発計画は**MVPと本番開発の範囲を分離**し、内製・外注区分とセキュリティ審査を工程に組み込む。**審査・移行の所要期間が販売開始時期を規定する。**

開発計画の記載要素

- MVPと本番開発の範囲
- 機能・非機能要件
- 内製・外注の区分
- 開発体制
- **セキュリティ審査**
- テスト・本番移行
- 運用保守計画
- 技術選定・基盤方式

付議上の要点：**非機能要件（性能・可用性・セキュリティ）を欠いた見積は、後工程で必ず増額要因になる。**要件の確定度を明示する。

開発WBS（PoC＝ベージュ／本番開発＝青／運用＝濃紺）



※ 期間は例示（仮定値）。実期間は要件確定度と審査リードタイムにより変動する。

開発性の判断材料として役員に示す3点

① 体制の実在性

要員が確保済みか、採用・調達前提かを区別して示す。

② 増額リスクの所在

要件未確定部分と外注契約形態（請負・準委任）を明記する。

③ 審査・移行の所要期間

セキュリティ・法務審査の標準リードタイムを織り込む。

注記　事実：開発計画の記載要素とWBS標準工程／解釈：審査・移行期間が販売開始時期の制約条件となる／仮説：WBSの期間配分は例示（仮）／提案：要件確定度を工程ごとに区分して記載する

販売計画と開発計画を整合させる

整合とは資料の突合ではなく**6つの不整合パターンの排除**である。とくに**開発完了前の売上計上**と**営業開始と販売開始の混同**は回収計画を過大評価させる。

#	確認ポイント	見落とした場合の影響	突合する資料
1	**開発完了前に売上計上していないか**	回収期間が実態より短く算出される	開発WBS × 売上計画(月次)
2	**営業開始と販売開始を混同していないか**	初年度売上が過大に計上される	販売WBS × 開発WBS
3	顧客獲得数にシステム性能が対応できるか	増設費用が未計上のまま残る	契約件数計画 × 非機能要件
4	顧客別対応を標準開発費に含めていないか	個別開発費が投資額から漏れる	機能一覧 × 商談案件要件
5	営業・導入・運用要員が確保されているか	販売可能件数が計画を下回る	体制図 × 契約件数計画
6	販売価格から開発・運用原価を回収できるか	販売するほど赤字が拡大する	販売単価 × 1件当たり変動費

販売WBSと開発WBSを統合したマスタースケジュールを1枚で作成する



PoC → 本番開発 → 運用(凡例:ベージュ／青／濃紺)

赤マーカー＝リリースと販売開始の一致点(売上計上の起点)

注記　事実:整合確認の6ポイントと突合すべき資料の対応／解釈:売上計上の起点はリリース時期に一致させる必要がある／仮説:マスタースケジュールのバー配置は例示(仮)／提案:整合確認はチェックリスト化し部門長の署名欄を設ける

投資額とランニングコストを算定する

投資額は初期投資だけでなく**継続費用を年額で併記**する。承認漏れが最も多いのは**クラウド費・サポート費・機能改善費**の3項目である。

初期投資（一時費用・付議承認額の対象）

- 企画・要件定義
- 開発・テスト
- データ移行
- セキュリティ審査
- 法務・契約
- 販売準備（販促物・教育）

記載上の要点
・社内人件費を含めるか否かを明示する（含めない場合は注記に理由を記載）
・要件未確定部分は**予備費として別建て**し、承認額の内訳を明確にする

継続費用（年額・運用予算として別途承認）

- **クラウド・AI API**
- ライセンス
- 保守・監視
- **カスタマーサポート**
- 営業・マーケティング
- **機能改善**

記載上の要点
・赤印の3項目は**契約件数に連動して増加**するため、件数別に試算する
・付議範囲に含む年度（初年度のみ／3年分）をスコープシートと一致させる

損益分岐点（P17）の算定に向けて、費用を固定費と変動費に区分する

固定費に分類する費用

開発費の償却額、保守・監視の基本料、専任要員の人件費、ライセンス基本料など、契約件数に関わらず発生する費用。

変動費に分類する費用

従量課金のクラウド・API利用料、顧客別導入支援工数、サポート対応工数、販売手数料など、件数に比例する費用。

注記　事実：初期投資6項目・継続費用6項目の内訳と固変区分の考え方／解釈：継続費用の年額併記がない付議は運用予算の承認漏れを招く／提案：予備費は本体と分けて承認を得る　出典：自社見積・ベンダー見積（付議時に明記）

ハイパースケーラーでコストを最適化する

従量課金は初期投資を抑える一方で費用の上限を持たない。付議時には**通常利用時に加えて利用量が急増した場合のクラウド費用**を併記する。

コスト最適化の8つの打ち手――初期投資の抑制（上段）と運用費の制御（下段）

①初期設備投資の抑制

サーバ購入を回避し、初期投資を開発費中心の構成にする。

②スモールスタート

従量課金により、契約件数の立上りに合わせて費用が発生する。

③マネージドサービス

運用・監視の内製工数を削減し、保守要員数を抑制する。

④サーバーレス構成

待機時費用を発生させず、低稼働期の固定費を圧縮する。

⑤オートスケール

需要変動に合わせて増減させる。上限値の設定を必ず併用する。

⑥検証環境の停止・縮小

開発・検証環境を稼働時間で制御し、無稼働時の費用を削減する。

⑦長期利用割引

安定稼働分は長期利用契約に切替える。解約制約の確認を要する。

⑧FinOpsによる予実管理

月次で費用を可視化し、予算超過時のアラートと責任者を定める。

付議時の必須記載――クラウド費用は2水準で示す

[通常利用時]計画契約件数における月額・年額。
変動費単価×件数で算定し、根拠を明示する。

[利用量急増時]想定を超える利用が発生した場合の上限額。
上限設定と超過時の停止・課金抑制ルールを併記する。

注記　事実：クラウド活用における8つのコスト最適化手段／解釈：従量課金は費用上限を持たないため急増時の試算が必要／提案：上限額と超過時の対応ルールを承認条件に含める（P19）

損益分岐点を算出する

損益分岐点は**「必要契約社数」に換算して示す**。金額のみの提示では販売計画との比較ができず、採算性の判断材料にならない。

基本算式

損益分岐点販売数量 ＝ 固定費 ÷（販売単価 − 1件当たり変動費）

分母＝1件当たり限界利益。固定費・変動費の区分はP15の分類に一致させる。

あわせて確認する6指標 — 採算性とキャッシュの両面を示す

① 月次損益分岐点

単月で黒字化する契約社数・売上水準。到達予定月を明示する。

② 累積投資回収時期

初期投資を累積利益で回収し終える時期。付議の前提条件となる。

③ 必要契約社数

分岐点到達に要する社数。販売計画（P12）の件数と必ず対比する。

④ 1社当たり限界利益

販売単価から変動費を差し引いた額。値下げ余地の判断根拠となる。

⑤ 最大累積赤字

回収前に到達する累積赤字の最大額。許容損失の判断に用いる。

⑥ 運転資金の必要額

入金遅れを含む資金需要。損益とキャッシュの差を明示する。

説明の型：「必要契約社数○社に対し、販売計画は○社。差分○社が採算上の余裕（または不足）である」と対比で述べる。

注記　事実：損益分岐点の算式と併記すべき6指標／解釈：金額ではなく必要契約社数に換算することで販売計画と直接比較できる／提案：固定費・変動費の区分はP15の分類と一致させる

楽観・基準・悲観シナリオで投資回収を評価する

役員に判断を求めるのは最も可能性の高いケースだけではない。**悲観シナリオにおける最大損失額を提示し、「どこまで損失を許容するか」を決議事項に含める。**

楽観シナリオ

計画どおりの立上りに加え、想定を上回る受注が発生した場合。
用途：上振れ時の増産・増員判断の事前合意に用いる。

基準シナリオ（付議の前提）

販売計画・開発計画の整合済み数値による標準ケース。
用途：承認の前提条件（回収期間）として明記する。

悲観シナリオ

遅延・未達・増額が同時に発生した場合。
用途：最大累積赤字と撤退基準（P19）の根拠となる。

変動要因	悲観シナリオでの前提	影響を受ける指標	対応の方向
販売開始の遅延	計画比で数か月の後ろ倒し	回収時期・最大累積赤字	開発工程の前倒し・段階リリース
受注件数の未達	受注率が計画を下回る	必要契約社数への到達時期	営業体制の増強・対象拡大
販売価格の値下げ	競合対応による単価低下	1社当たり限界利益	値引き下限の設定
開発費の増加	要件追加による工数増	初期投資額・固定費	予備費の充当・再付議
クラウド費の増加	利用量急増による従量課金増	変動費・月次損益分岐点	上限設定・構成見直し（P16）
解約率の上昇	継続率が計画を下回る	累積売上・回収期間	サポート強化・機能改善

提示の型：「基準シナリオでは回収期間○か月。悲観シナリオでは○か月に延伸し、最大累積赤字は○億円となる。
この損失額を許容範囲とみるかについて判断を求めたい」――**許容損失の合意が、承認条件・撤退基準の前提となる。**

注記　事実：3シナリオの位置づけと7つの変動要因／解釈：悲観シナリオは撤退基準の算定根拠として必要／仮説：各シナリオの前提値は自社計画に応じて設定（仮定値ラベル必須）／提案：許容損失額を決議事項に含める

承認条件・再付議条件・撤退基準を決める

条件を付さない承認は**承認後のスコープ拡大と追加投資の無制限化**を招く。**「着手条件・上限・再付議トリガー・撤退基準」の4点を決議に含める。**

区分	条件の記載例	条件成立時の措置	判定時期・判定者
着手条件	先行契約10社の獲得を本番開発の条件とする（仮定値）	**条件充足まで着手を保留**	PoC完了時／営業担当役員
投資上限	初期投資は3億円を上限とする（仮定値）	超過分は執行不可	月次／財務担当役員
再付議トリガー	開発費が10%以上増加した場合は再付議する（仮定値）	**経営会議へ再付議**	四半期／IT担当役員
再評価条件	リリースが3か月以上遅れる場合は再評価する（仮定値）	**計画・回収試算を再提出**	遅延判明時／PMO
追加投資停止	悲観シナリオを下回った場合は追加投資を停止する	**新規支出の凍結**	月次予実／財務担当役員
撤退基準	判定時期までに必要契約社数の◯%未達の場合は撤退を検討	**撤退議案として付議**	承認時に定めた判定月／社長

効果① 判断を止めない

未確定事項があっても条件付き承認で前進できる。

効果② 損失を限定する

上限額と停止条件により、許容損失の範囲を超えない。

効果③ 予実管理に接続する

判定時期・判定者が定まり、承認後の管理指標が確定する。

注記　事実：条件付き承認の6区分と措置・判定体制／解釈：条件設定が承認後のスコープ拡大を防止する／仮説：10社・3億円・10%・3か月はいずれも記載例としての仮定値（仮）／提案：条件は決議文に明記し議事録に残す

まとめ：一本のストーリーで経営判断につなげる

承認を得る要件は情報量の増加ではない。**9つの要素を同一の前提でつなぎ、「何を決めるのか／何は決めないのか／どの数字で判断するのか」を冒頭で固定する**ことである。

Ⅰ. 前提と付議設計

1. 背景と経営課題
2. 商品企画の目的
3. **付議対象と対象外**
4. **役員に判断してほしい論点**

Ⅱ. 計画と整合

5. 販売計画と販売WBS
6. 開発計画と開発WBS
7. 投資額と運用コスト

※ 両WBSは同一のマスタースケジュール上で突合し、売上計上の起点をリリース時期に一致させる。

Ⅲ. 採算と承認条件

8. 損益分岐点と投資回収
9. **承認条件・再付議・撤退基準**

※ 悲観シナリオの最大損失額を提示し、許容損失の合意を得たうえで条件を決議に含める。

付議資料の冒頭で固定すべき3点

① 今回の付議で何を決めるのか

決議事項を1〜3項目に絞り、承認希望金額と対象期間を明記する。

② 何は決めないのか

対象外・継続検討を先に宣言し、会議中のスコープ拡大を防ぐ。

③ どの数字を根拠に判断するのか

必要契約社数・回収期間・最大損失を判断論点表に紐づけて示す。

この3点を冒頭で固定することにより、役員会での論点のずれとスコープ拡大を抑え、承認可否の判断を会議内で成立させられる。

注記　事実：承認に必要な9要素と冒頭で固定すべき3点／解釈：情報量の増加ではなく前提の統一が承認可否を左右する／提案：本ガイドの構成を付議資料の標準目次として運用する

問い合わせ先

付議スコープシートの作成、判断論点表の設計、投資回収試算のレビューについて、**個別のご相談を承ります。**

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

Start Challenge Consulting

E-mail　info@startchg.com

担当　平出

お問い合わせの際は、対象商品・想定投資規模・付議予定時期をあわせてお知らせいただくと、初回のご相談から具体的な検討に入ることができます。

ご支援メニュー

- 付議スコープシートの作成支援
- 判断論点表の設計と役員別事前説明の設計
- 販売計画・開発計画の整合レビュー
- 投資額・ランニングコストの算定支援
- 損益分岐点・投資回収シナリオの試算
- 承認条件・再付議条件・撤退基準の設計

本ホワイトペーパーの要点

承認を得る要件は情報量の増加ではない。「今回の付議で何を決めるのか」「何は決めないのか」「どの数字を根拠に判断するのか」を冒頭で固定することである。

注記　本資料は付議実務の進め方を整理した参考資料であり、記載の数値例はすべて仮定値です。実際の付議にあたっては自社の決裁権限規程および実績値に基づきご検討ください。