



海外IT部門との協業プロジェクトにおける プロセスの合意形成の重要性

2018/10/11

ダイキン情報システム株式会社

開発4部 上田 一平

- ・ 発表のポイント

プロセス管理の運用が定着している海外拠点との協業プロジェクト推進においてプロセスの違いが大きな課題となった。

本発表では事例の具体的な内容と、その原因から考察される今後の開発プロセスの課題を説明する。

1. 背景

2. 事例内容

3. 原因考察

4. 今回の事例とITを取り巻く環境の変化

1. 背景（会社紹介）

ダイキン工業株式会社

空調機、化学製品などの製造、販売

国内関係会社

ダイキン情報システム株式会社

社内システムの開発、運用

海外関係会社

ダイキンヨーロッパ社（ベルギー）

欧州域の空調事業の統括

（北米・中南米域）

（中東・アフリカ域）

（アジア・オセアニア域）

スペイン

フランス

イタリア

チェコ

...

1. 背景（アフターサービス事業の課題）

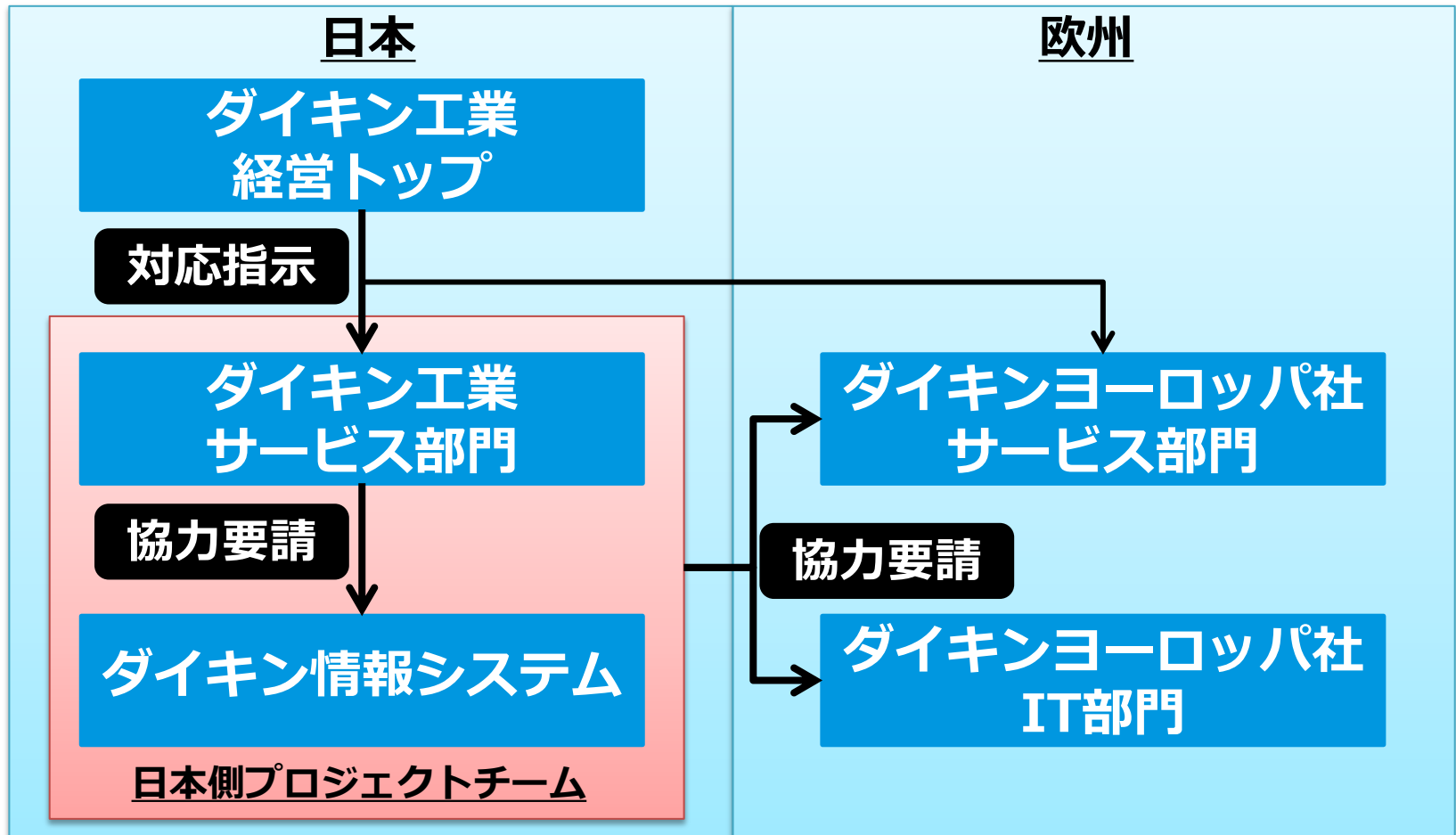
各国がそれぞれ個別のやり方でアフターサービス事業を行っており品質や事業について以下のような課題が挙げられている

サービス 品質	<ul style="list-style-type: none">• 各国が異なる基準で業務を行い、均質なサービスの提供が出来ていない。• 指標管理が出来ていない為、サービス品質向上が十分に検討されていない。• サービス業務のエンジニアの育成が不十分。
サービス 事業	<ul style="list-style-type: none">• サービス事業での損益・KPIの可視化が不十分で事業推進が困難。• 各国のサービス業務管理のシステム化が統一されていないため業務効率化が図れない。• 新たな販売会社の立上げ時、コンプライアンスを順守した業務推進・売上管理の共通IT基盤がない。

1. 背景（プロジェクト発足の経緯）

目的 グローバルでのアフターサービス事業の横串経営を推進するための標準システムを構築し、第一弾として欧州の現地法人に導入する

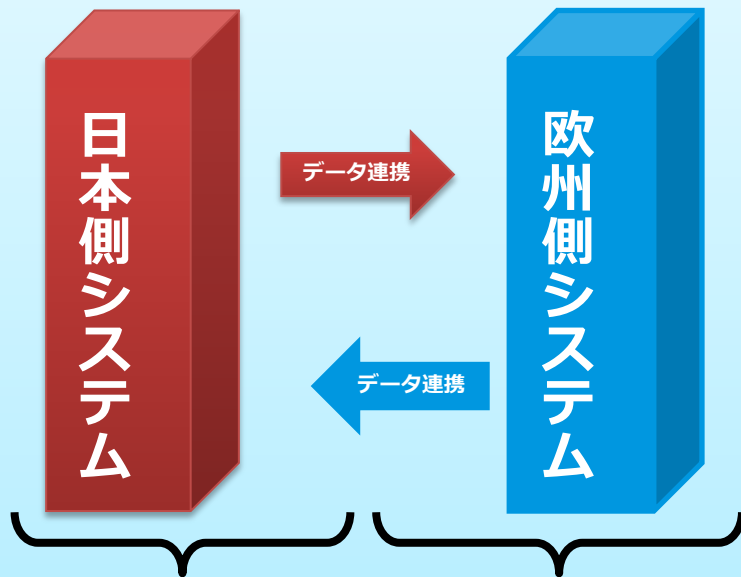
⇒ 「**早急な経営状況の可視化と業務標準化のための基盤構築**」
がプロジェクトの使命として下された



1. 背景（従来の海外プロジェクトとの違い）

日本と欧州が 1つのプロジェクトで協業するという初の取り組みとなった

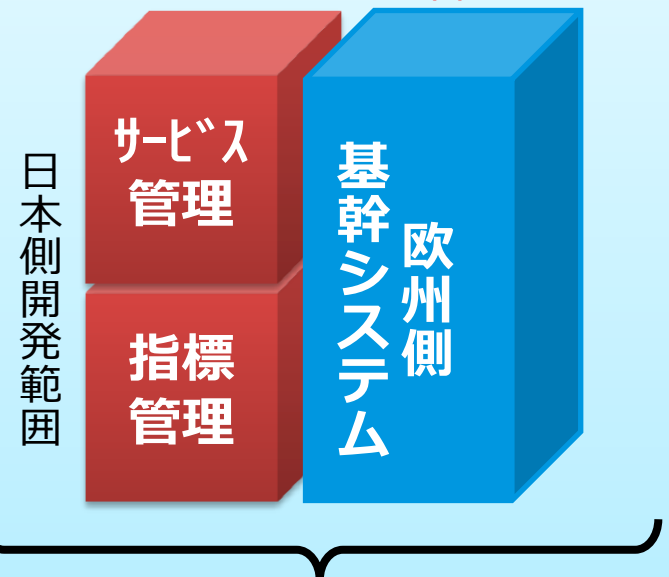
従来のプロジェクト



個別の要件で作られたシステム
間での情報連携が主であり、
独立した開発が可能のため
個別のプロジェクトとしていた

今回のプロジェクト

グローバル標準サービス管理システム



日本(共通)と欧州(個別)の
要件を満たした1つのシステムを
実現する必要があるため
1つのプロジェクトとした

2. 事例内容（発生した問題）

- 想定していた上流工程の進め方

日本側でグローバル共通の要件定義を進め、欧州側にFit&Gapと国別要件定義を依頼

日本側主体作業

欧州側主体作業

共同作業

スケジュール		2016											2017			
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2			
マイルストーン		プロジェクト計画承認			業務要件定義承認			設計終了			開発終了		本稼働判定		本稼働	
		構想策定			要件定義		設計		開発		テスト		本番移行		本稼働/サポート	
新サービス管理 指標管理 システム	業務プロセス	業務プロセス スコープ定義	業務プロセス分析 グローバル標準化定義	DENV レビュー	業務要件 定義 (業務プロセス)	標準カスタマイズ設定 - 組織、権限 - メニュー、権限	アーカイブ バックアップ 設定	結合テスト 計画 準備	結合テスト <SF,SAP>	結合 テスト	運用テスト <DACS,DACE >		プロジェクト評価			
	機能拡張	標準化検討	組織構造設計 権限方針		オブジェクト 設計	国別要件 定義	国別システム 設計	国別カスタマイズ設定 - 組織、権限 - プロセス、メニュー	運用テスト計画							
	教育運用		開発スコープ定義		アドオン (要件定義)	アドオン設計		アドオン開発	アドオン 不具合対応	拠点展開手順書 スキルトランスファー						
	インター フェイス		インターフェイス 要件定義		インターフェイス 方式定義	インターフェイス設計		インターフェイス開発								
	データ 移行						データ移行 方針	データ移行 ツール開発	データ移行手順書作成 リハーサル マス移行準備	本番移行 準備	本番 移行					
欧州 基幹システム	業務 プロセス					国別システム 設計	Summer Vacation of DENV	国別カスタマイズ設定 - 組織、プロセス	結合テスト <SF,SAP>	結合 テスト						
	インター フェイス				基幹システム ソリューション 分析	インターフェイス 設計		インターフェイス開発	インターフェイス 不具合対応							
	EAI JOB					JOB、EAI 設計		JOB、EAI 設定	JOB、EAI 不具合対応							
インフラ (Sub-System)	アーカイブ バックアップ IF中継			システム環境 要件定義	環境設計 環境構築		システム管理 運用設計	システム 管理 テスト	システム 切替 計画	ユーザー環境展開 システム切替						

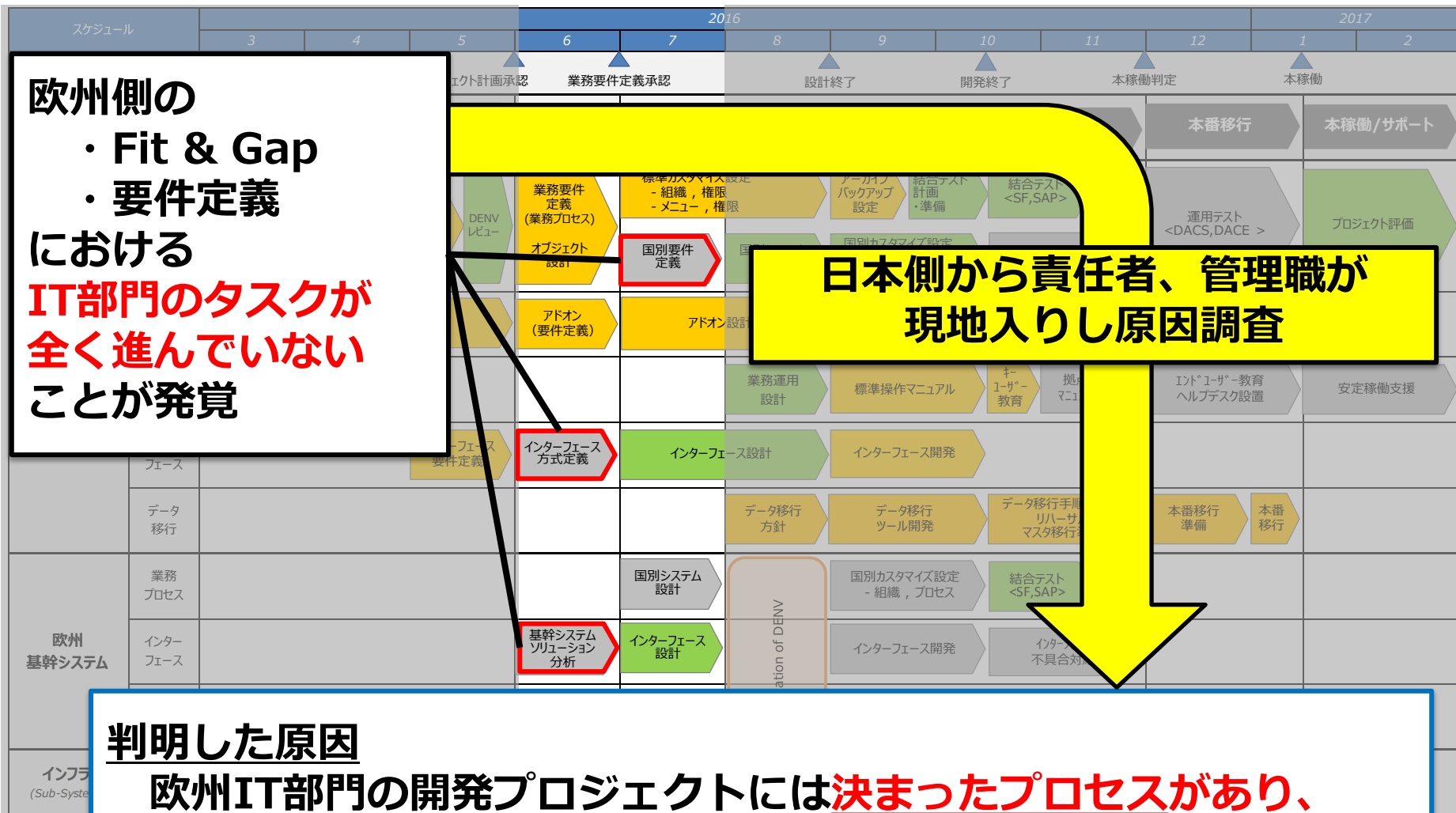
2. 事例内容（発生した問題）

・ 問題点

日本側主体作業

欧州側主体作業

共同作業



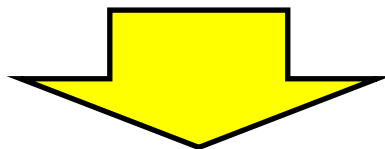
状況

2ヶ月の遅れが発生しており、迅速に欧州側のプロジェクトを発足させる必要があった

根本原因

欧州側のプロセス：PMBOKを現地システム向けにアレンジした考え方でプロセス自体に大きな違いはなかったが

「**現地のプロセスに従っていなければIT部門の作業が開始できない**」という**ルールの遵守/厳格性**という点で考え方が大きく異なっていた

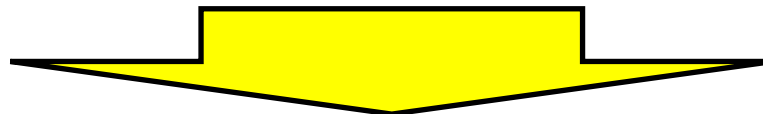


欧州側IT部門よりプロジェクトマネージャ(日本側)に対して、「プロジェクトの発足のために何が必要なのか」の連絡はあったが、**理解できず適切な指示ができていなかった**

プロセスについて欧州側と協議する必要があった

3. 改善策を導き出した経緯

「何が問題なのか」を理解するために日本側が現地入りし協議した



結果

- ・ 日本側が現地のプロセスについて理解した
⇒ プロセスの厳格性や、現地関係者の迅速な巻き込みという観点から
欧州側のプロセスに従って進めることで合意
- ・ プロジェクトの立ち上げに必要なであったドキュメント(Project Charter)の位置付けや必要性を理解した
- ・ 関係者全体でProject Charterを作成する体制を協議し合意した



プロセスについて理解し、進め方を合意することで
欧州側のプロジェクトを立ち上げることができた

(参考) 日本と欧州の開発プロセスの違い

日本のプロセス	欧州のプロセス	内容	完了条件
プロジェクト計画 要件定義 (企画/要件監査)	Project Charter	PJ予算、スコープを 定義しPJが発足	・承認会議の実施 (書類へのサイン)
概要設計 (仕様監査)	Business Blueprint Description (以降 BPD)	業務要件 システム要件 を定義する	・承認会議の実施 (書類へのサイン)
詳細設計・製造 単体テスト	Realization	プログラムの実装	-
結合テスト	Integration Test	担当部門にて テストを実施	・テストシナリオの網羅率が 100%になること
総合テスト	Final Integration Test	エンドユーザーにて テストを実施する	・テストシナリオの網羅率が 95%以上 ・緊急度“A”の課題が 全て解決していること
ユーザー試行 (リリース監査)			
本番移行	Go Live	本番リリース	-
プロジェクト評価 (完了監査)	Project Closure	プロジェクトの評価	・承認会議の実施 (書類へのサイン)

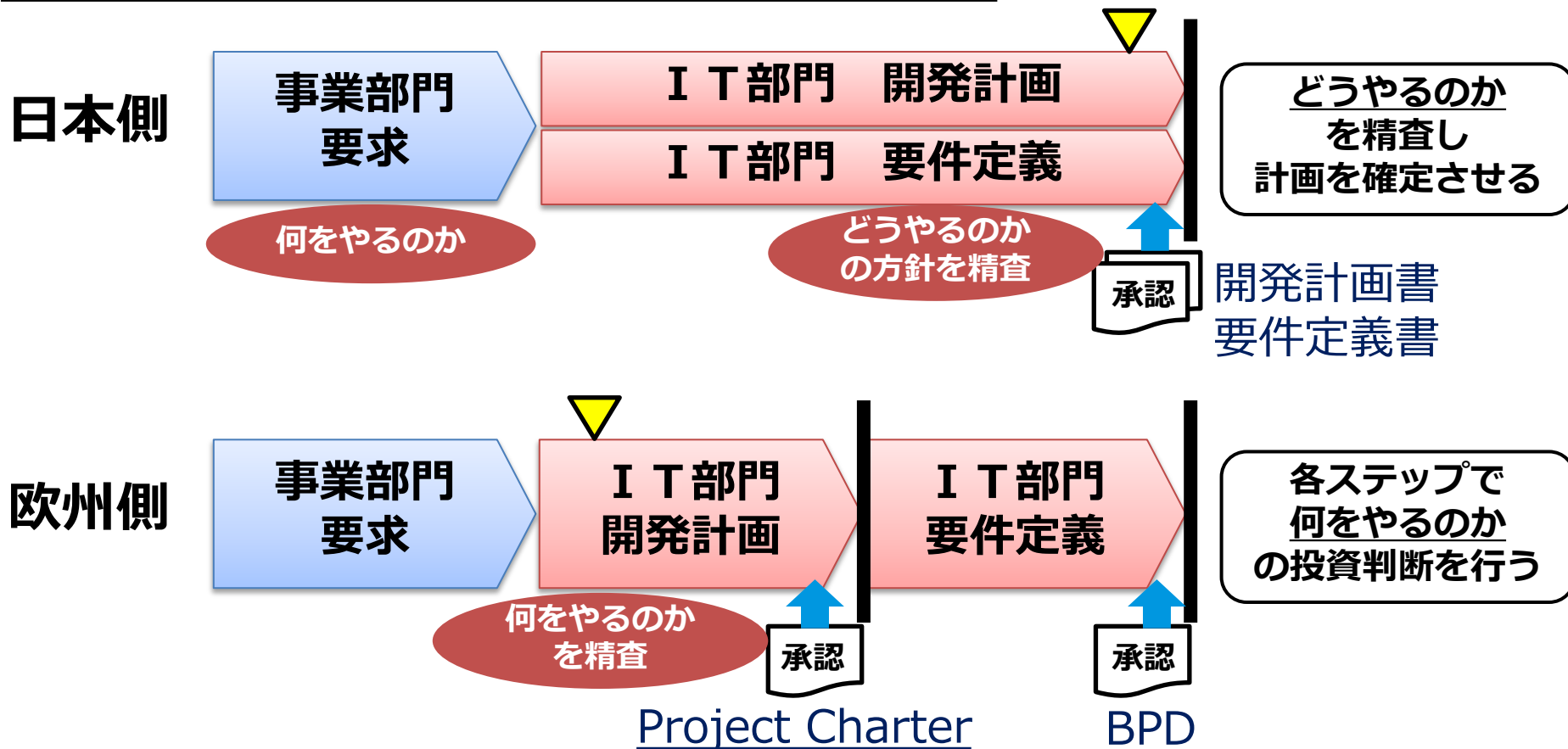
考察のポイント

- ① **なぜ日本からの依頼で欧州のプロジェクトが発足できなかったのか？**

- ② **なぜプロセスに対する厳格性の違いを埋めることができなかったのか？**

3. 原因考察 (①プロセスの違い)

プロセスの違い (開発計画と要件定義の進め方)



日本側 : 要件定義で開発内容、費用、スケジュールを確定し
トップが承認して、その範囲内で進めていくプロセス

欧州側 : 各ステップごとに各事業部のトップがステアリングに参加し
費用、スケジュールを見直しながら進めていくプロセス

3. 原因考察（①プロセスの違い）

プロセスの違いの背景（経営特性）

	日本	欧州
組織	大きい 事業範囲が広い (空調事業、化学事業など)	小さい 事業範囲が狭い (空調事業のみ)
損益責任	事業部門	事業部門とIT部門
経営判断の視点	事業経営への寄与を重視	経営全体 へのインパクトや効果を重視
事業トップの関与	稟議決裁時に判断し 以降はプロジェクトに一任 (必要時トップ報告する)	ステアリングに参加し 各ステップで判断の見直し を行う
長所 短所	◎事業の細部まで業務効率化 ×局所最適の事業判断	◎全体最適の経営判断 ×細部まで行き届かない

(仮説) 経営特性の違いから、判断を行う事業トップのプロジェクトへの関与の仕方が異なっておりそれがプロセスの違いとして表れているのではないか

3. 原因考察（②今回のテーマ特性）

	従来のテーマ	今回のテーマ
事業の優位性	システムによる業務効率化に求める (オリジナルな機能を重視)	経営に寄与するテーマを素早く判断し実現することに求める (早期展開を重視)
	↓	↓
	事業部門で判断	経営会議にて全体で判断
取り組むテーマ	「どうやるのか」 を重視	「何をやるのか」 を重視
	スクラッチ開発で練り上げる 決まった納期の中で仕様の見直しや変更が容認される	パッケージをベースとして展開する 関係者全体で成果物を共有し協議にて合意形成する
プロセスの考え方	<u>最初に決裁した稟議の範囲内で進める</u>	<u>各ステップで事業トップ全体で判断を見直す</u>

プロセスの考え方の違いは
経営特性ではなく テーマ特性 にあったのではないか

業務改革の規模が拡大する中で、ITを取り巻く環境は変化している。
先手必勝で新しいビジネスモデルを創出することが重要視されている。

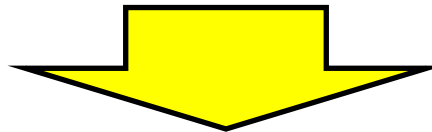
システムに求められるものの変化

① 「自動化、効率化」 + 「経営に寄与する情報処理」

⇒システムが経営判断、重要な事業戦略の基盤として位置付けされる

② 「自作型」 + 「利用型」

⇒パッケージの利用による即効性が求められる



「どうやるか」
を重視するテーマ

+

「何をやるか」
を重視するテーマ

**（結論） システムに求められるものに応じて
開発管理基準を見直していくことが必要ではないか**

今回のプロジェクトについての振り返り

今回の事例は、

- ・ アフターサービス事業を横串に見た経営に寄与するシステム開発
- ・ 統合パッケージ利用による早期立ち上げ

がテーマであり、**「何をやるのか」を重視するテーマに該当する**

今回の考察から

欧州側のプロセス（各ステップで投資判断を見直していく）を採用した
のは正しい判断であったと考えられる。

