

Canon

キヤノンソフトウェア株式会社

大型プロジェクト成功のツボ

～コミュニケーション主体の
プロジェクト管理で利益を大幅改善～

2008年11月25日

キヤノンソフトウェア(株)

総合企画本部 技術企画部

和良品文之丞

1. 概要

背景：大型プロジェクトは難しい

課題：大型特有のリスクが存在

取組：コミュニケーション主体の
プロジェクト管理

ツボ

効果：管理精度向上、損益改善

考察：PM※負荷、仕組みのポイント

※PM：プロジェクトマネージャー **P.2**

2. 背景

- 大型プロジェクトの管理は難しい

品質の劣化

大規模・複雑

守れない納期

無理な目標

コストの大幅超過

多人数のチーム

3. 課題

- 大型プロジェクトの教訓から得た課題

受注前リスク

商談時の約束が
大きな責任になる

広範な検討範囲

開発後の保守・運用や
環境構築も対象になる

個人依存の限界

PMの能力・権限を
超える課題が出てくる

4. 当社の取り組み



- コミュニケーション主体のプロジェクト管理

一気通貫でプロジェクトをサポート

コミュニケーション主体のアプローチ

一石三鳥で欲張りに推進

4.1. 一気通貫でプロジェクトをサポート

1/3

- 一気通貫：商談からプロジェクト終了まで

	事業部門	本社部門	経営層
商談 契約	商談進捗会議		
	案件レビュー		
	商品化委員会		
開発	週次プロ推※		
	月次全社プロ推※		
	商品化委員会		
終結	終了会議		
	商品化委員会		

ライフサイクル ↓

※プロ推：プロジェクト推進会議 P.6

4.1. 一気通貫でプロジェクトをサポート

2/3



- 特に受注前の活動に重点

商談進捗会議

事業責任者・営業・
開発が商談を共有

案件レビュー

事業と有識者による
受注前リスクの確認

商品化委員会

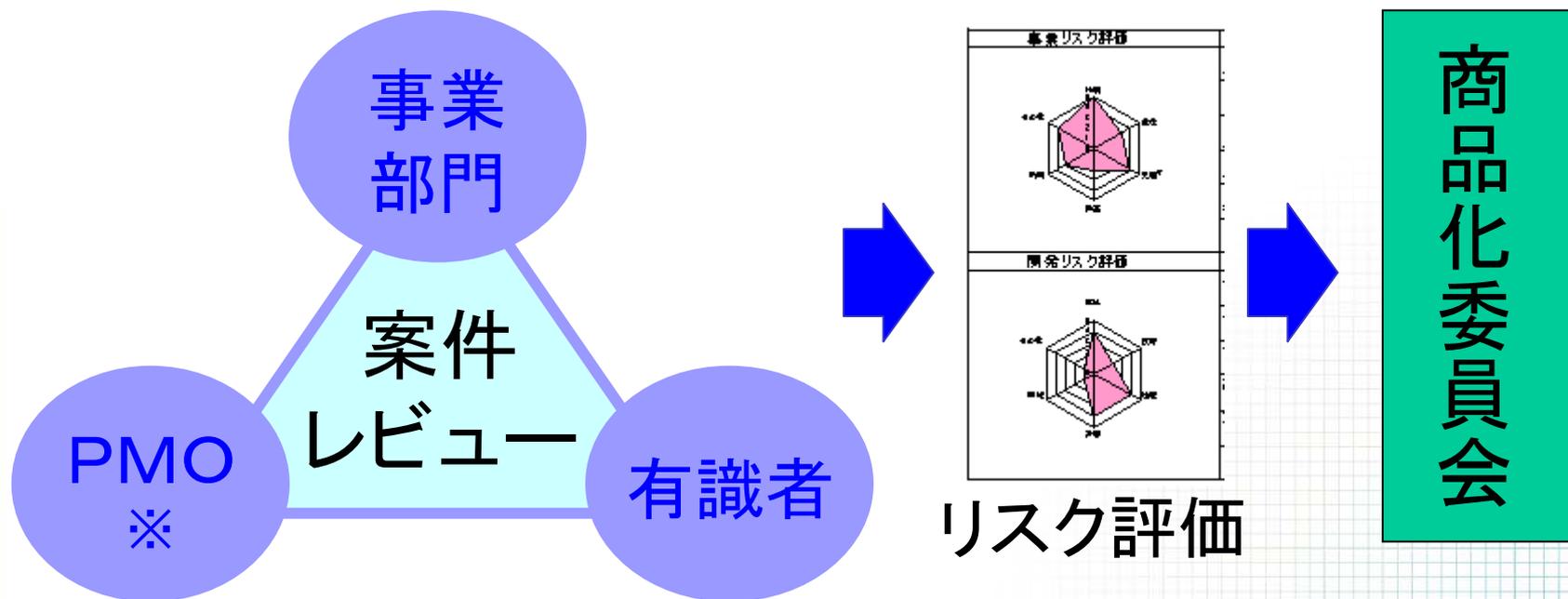
会社として約束できる
か経営層が承認

4.1. 一気通貫でプロジェクトをサポート

3/3



- 有識者と教訓から受託前リスクを評価



※PMO: プロジェクトマネジメントオフィス

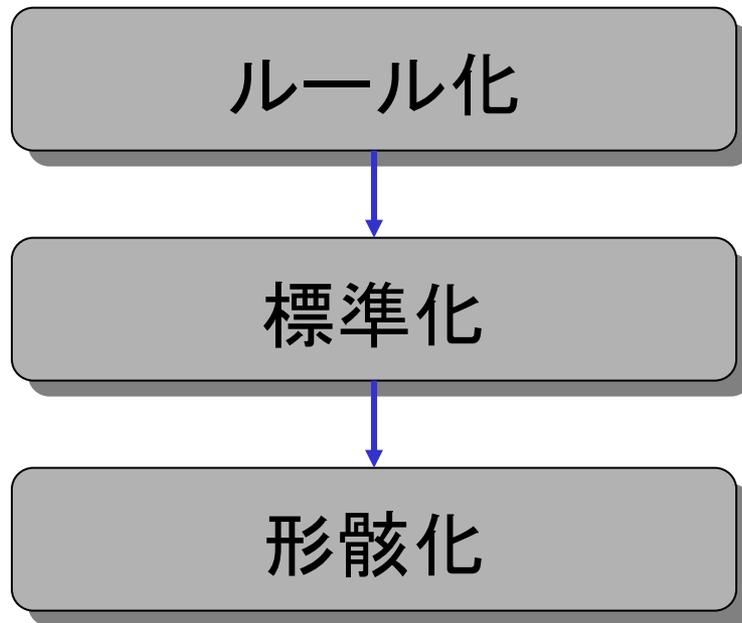
4.2.コミュニケーション主体のアプローチ

1/5

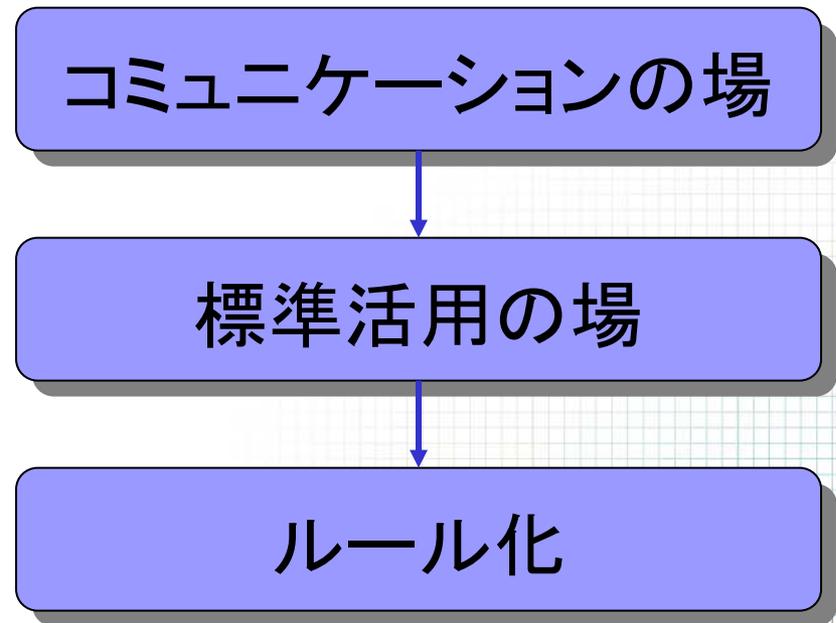


- ルールありきでは形骸化→「場」を設定

<従来のアプローチ>



<「場」の設定>



4.2.コミュニケーション主体のアプローチ

2/5



- 人の判断を重視
 - データ主体ではなく見解主体
 - アバウトでも事業・本社、相互に評価
 - 見解の相違がコミュニケーションの機会

プロジェクト推進会議資料の例

評価	評価(上段:部門/下段:FMO)			
	品質(Q)	コスト(C)	納期(D)	総合
今回	A	A	B	B
	A	B	C	B
前回	AA	AA	A	A
	A	A	B	A

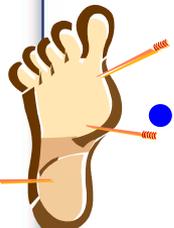
相違の箇所

- ・立場の違い
- ・見方の違い
- ・リスクの兆候

4.2.コミュニケーション主体のアプローチ

3/5

- 価値観の確立
 - PM憲章を制定 → 価値観の共有
 - PM十戒を発行 → 教訓の共有



• ポイント

- 自社の実力
- 自社の経験・教訓
- これらによって共感が得られること

4.2.コミュニケーション主体のアプローチ

4/5

- **PM憲章（一部抜粋）**

プロジェクト及びプロジェクト管理に関する共通の価値観を確立するため、以下を「PM憲章」として定める。

1.プロジェクトの成功

プロジェクトの成功とは、顧客の満足と、会社の利益と、プロジェクトの意欲向上の全てを達成することである

2.PMの役割

PMは承認された計画に基づいて、プロジェクトを遂行する最終責任を持つ

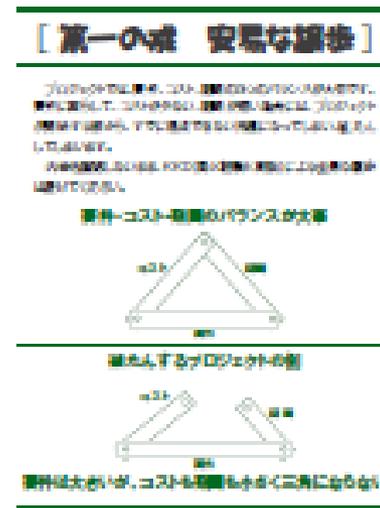
3.組織の役割

事業部門はPMを組織的にバックアップする

4.2.コミュニケーション主体のアプローチ

5/5

- PM十戒



4コマまんがの教訓と解説の見開きの小冊子を作成

4.3.一石三鳥で欲張りに推進



- プロ推会議は一石三鳥の多目的

状況把握

プロジェクトの状況を
上長・関係者で共有

課題解決

エスカレートされた課題
をPMと上長で解決

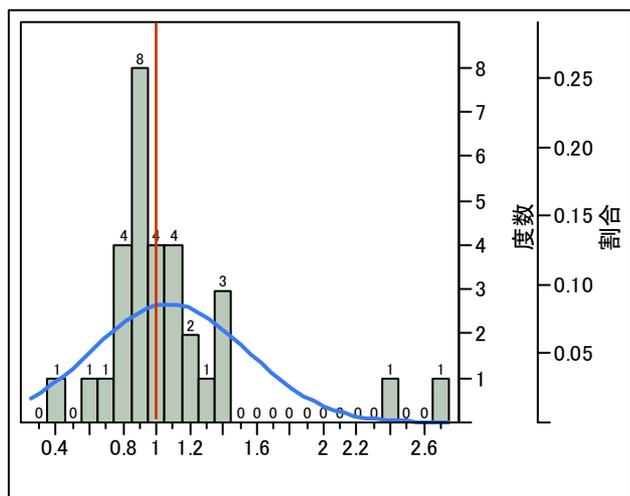
PM育成

上長・有識者・他PMの意見、
他プロジェクト事例から学ぶ

5. 成果 1/3 開発原価

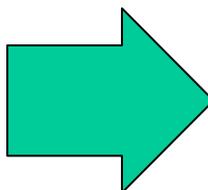
- 計画原価と実績原価の差異のばらつき減

2006年

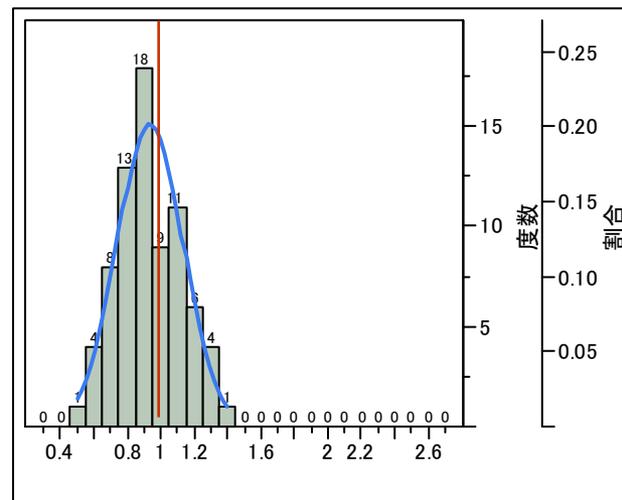


年間平均: 1.08

標準偏差: 0.46



2007年



年間平均: 0.94

標準偏差: 0.20

5. 成果2/3 損益

2008年1月31日アナリスト向け決算説明会の資料より

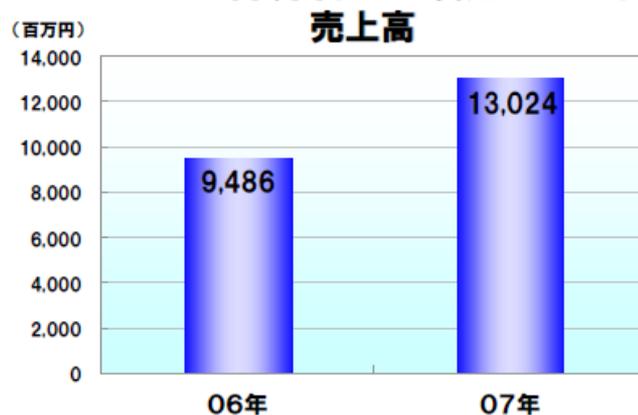
ソリューション事業

Canon

売上2ケタ成長 + プロジェクト管理による黒字化

- 売上 130億24百万円(対前年137.3%)
(M&A影響分除く 対前年110.9%)
 - 自社製ソフトのWeb Perfomer関連売上が伸びる(対前年142.2%)
 - 基幹システム構築支援関連の売上も堅調に推移(対前年128.5%)
- 原価率の改善

⇒ 採算管理の浸透により不採算プロジェクト大幅低減



5. 成果3/3 広報

2008年1月31日アナリスト向け決算説明会の資料より

2007年度成果

Canon

プロジェクト管理

一気通貫のプロジェクト管理

商談
受注

要件定義
実装

テスト
納品

啓蒙活動

PM憲章制定

プロジェクト管理「十戒」発行

士気向上



原価率低減

6. 考察1/2

- PMの負荷と必要性

<PMの負荷>

管理資料作成

案件レビュー

週次プロ推

月次プロ推

<必要性>

明確にすべき必要事項

関係部署の協力を得る場

上長への報告責任

エスカレーションの場

6. 考察2/2



- 当社の仕組みのポイント

現場の活動が主体

問題が早く見つかる

必要なものを標準化

個人の力を仕組みがカバー

現場の文化を醸成

人も組織も育つ

組織の成熟度向上の1つの道筋

Canon

キヤノンソフトウェア株式会社

大型プロジェクト成功のツボ

～コミュニケーション主体の
プロジェクト管理で利益を大幅改善～

Thank you