

商品開発マネジメント手法 (IPD) の ご紹介

IPD : Integrated Product Development

2007年8月26日

ワクコンサルティング株式会社

- 商品開発は、企業活動において利益を生み出す重要な源泉となります。ここでの商品とはお客様に提供し価値を見出すハードウェアのみでなくソフトウェアおよびサービス・ソリューション商品の全てを含みます。
- ここに提唱します「商品開発マネジメント改革」は、従来の商品開発プロセスを抜本的に見直し、課題を抽出し解決させ結果としては、開発効率を高め、更なる利益向上を狙っております。また、究極的には企業における組織文化や風土を継続的に変革することに繋がります。
- 「商品開発マネジメント改革」を実現させるためのビジネスモデルとして、某企業で実績のある**統合製品開発(IPD)マネジメント手法**を導入することで下記の効果を目指します。 **IPD: Integrated Product Development**
 - 製品の差別化によるグローバル規模での企業競争力の強化
 - 継続的且つ長期的発展のための経営改革を担う人材の育成と組織力の強化
 - 組織を構成する個人のモラル、信頼、誠実さの向上
 - 顧客の要求に即応でき顧客満足度の向上

1. 日本の製造業における経営課題
2. IPDでどう解決させるか
3. IPDのフレームワーク
4. IPDの成果
5. IPDの成功要因
6. IPDのSummary

1. 日本の製造業における経営課題はIPDで解決できる



IPD: Integrated Product Development

現状の経営課題	IPDによる解決
開発投資効率が悪い(開発経費対売上)	選択と集中による開発製品の絞込み
技術開発が事業化に結びつかない	技術開発と商品開発プロセスとの連携
開発予定期間を遵守できない	プロジェクトマネジメント手法を駆使
製品別の収支が見えない	プロジェクト単位のキャッシュフロー会計
真の顧客指向製品開発ができない	商品戦略と商品開発プロセスとの連携
独りよがりな判断(開発責任者)	組織横断の専門家チームによる開発の実施
開発の責任と権限が曖昧	意思決定プロセスと社内契約の確立
開発を途中で止められない	重要な節目ごとに経営判断のプロセス構築
製造部門だけではQCD+Bに限界がある	上流の研究開発部門で商品開発改革
開発者の意識がプロダクトアウト的	ビジネス主体(収益)の意識改革
研究開発部門は聖域で踏み込み難い	予算措置および成果の透明性

2. IPDは現場レベルで具体的な施策を実行する



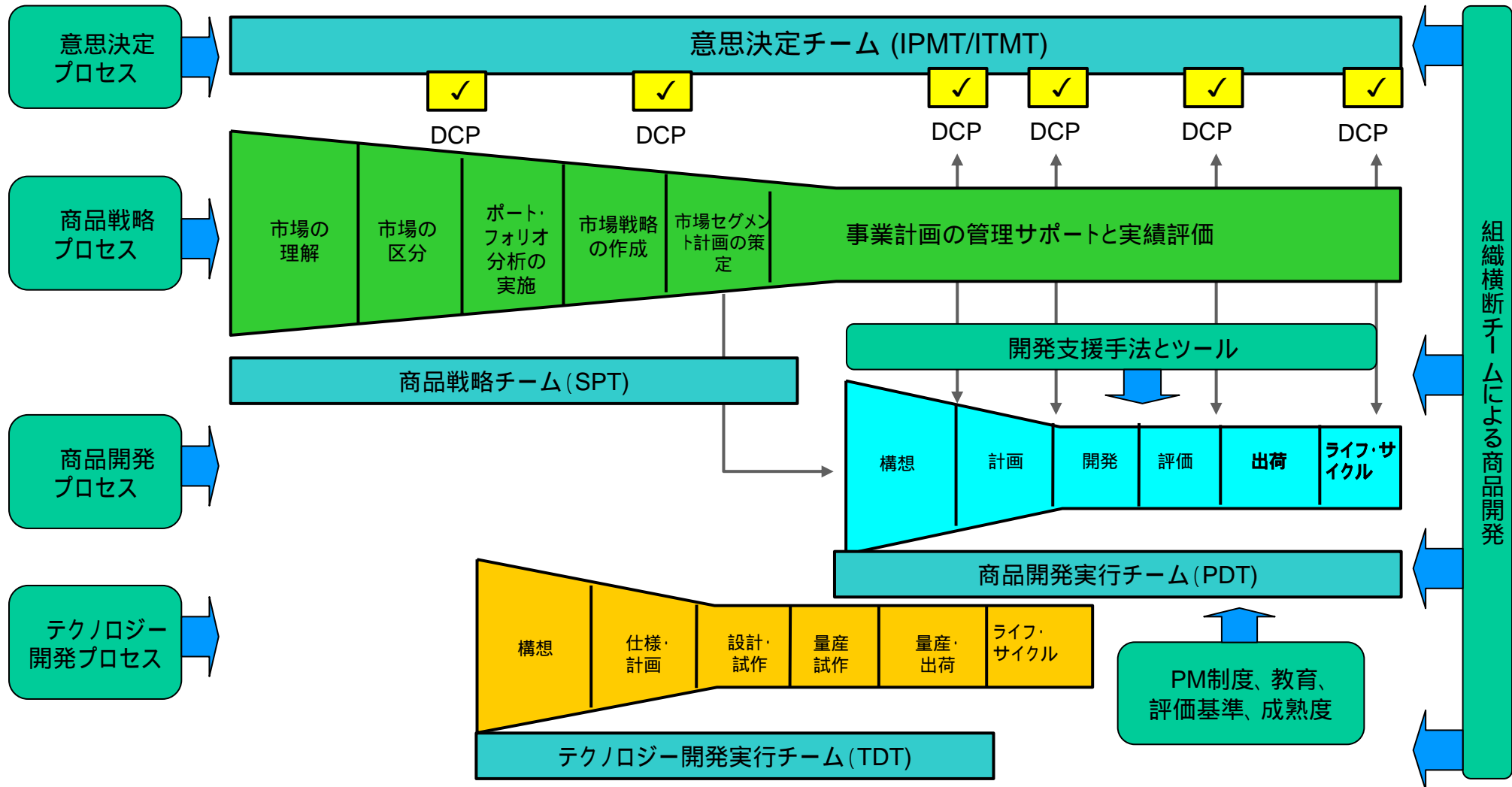
IPD: Integrated Product Development

IPDにおける7つの重点施策	施策の実行
グローバル組織横断チーム	グローバル組織の利害を越えたチーム効果を発揮させる開発組織の編成する
意思決定プロセス	誰が、何時、どのような理由で経営判断したかの見える化のプロセスを構築する
商品戦略プロセス	市場分析から顧客指向(マーケットイン)商品を絞り込んでから開発プロセスに連携させる
商品開発プロセス	企画からライフ・サイクルまでの一貫した(ゆりかごから墓場まで)開発体制を確立させる
テクノロジー開発プロセス	要素技術と商品開発との融和を持たせる開発体制の連携をとる
開発支援手法とツール	共通化、共有化により双方向コミュニケーションの向上と開発スピードの迅速性
PM制度、教育、評価基準、IPD成熟度	専門性のある人材の育成、教育体系、判断基準の透明性、改革の進捗度合い

3. IPDは統合化されたフレームワークで構成される

IPD: Integrated Product Development

市場開拓からテクノロジー技術および商品開発へと一気通貫した連携プロセスを実現させる



4 . IPD導入による経営効果はV字回復をもたらせた(1)



IPD: Integrated Product Development

<p>開発投資効率 (E/R) E/R: Earning/Revenue 開発経費対売上高</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I社: 12% 6%(開発経費50%削減) • M社: 7.2% 6%に削減
<p>開発期間 (TTM) TTM: Time To Market 企画から出荷までの開発期間</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I社: 1/3に短縮 • M社: 予定TTM遵守(遅れの撲滅)
<p>開発経費のロス 開発経費の無駄使い、手戻り開発工数</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I社: ロス対開発経費25% 5% • M社: 開発経費大幅削減
<p>部品点数</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I社: 70%以上削減 • A事業部 (M社): 20%以上削減
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> • M社: 市場占有率向上、機会損失、不良率削減、生涯収支改善

4 . IPD導入で開発現場における可視化が進んだ(2)

某大手電気メーカーにおいてIPD導入1年半後のアンケート結果をまとめたもの

IPD導入前

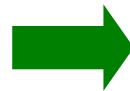
1, 開発設計の開始が不明確

- 仕様が不明確なまま製品の開発着手
- 要素技術の構想着手があいまい



2, 縦割り組織の弊害

- 組織の壁が厚く、課題が見えない
- バケツリレー開発になっていた
- 無駄な手戻りが多発



3, 何でも頑張る体質

- 開発の遅延が伝播(ドミノ倒しの開発)
- 立ち上がり原価、品質が犠牲に



4, リスク管理が出来ていない

- 問題の先送り体質
- 気が付いたときには手遅れ



5, 開発費がどんぶり勘定

- 製品毎の収支が不明確
- 事業計画の製品を全部やる



IPD導入後

1, 意思決定の仕組み(チャーター、DCP)

- 開発設計の開始が明確に設定された
- トップの課題認識が明らかになった

2, 組織横断チーム

- メンバー間の情報共有が可能になった
- 現場での課題対策と迅速な意思決定可能
- 同時開発が可能になり手戻りが減少した

3, 統合スケジュール

- QCD目標が明確に(計画DCP時点)
- 計画段階で要求仕様の明確になった

4, リスク管理

- 計画段階からリスクが明確になった
- 早めのリスク対策が可能になった

5, プロジェクトベースドコストニング

- 生涯収支の把握と目標設定が可能になった
- 儲かる製品だけを開発することが可能に

4 . IPDを実施することにより、組織文化を変革することは可能である (3)



IPD: Integrated Product Development

組織文化の悪い面		IPDによる解決策
1	自分ないしは、自分の組織だけ良ければよい	組織横断チームによる仕事のやり方に変える
2	他人が困っても手助けしない	PDT活動でチームの成果を重んじる風潮にする
3	問題は他人のせいで起こったと言い逃れする	最後はビジネスの成果で評価されるしくみにする
4	約束はしない、破るのを平気でいられる	個人としての信頼、尊敬そして誠実な取り組み
5	仕組みがあっても守ろうとしない	仕組みを常に現状と乖離しないように更新する
6	上司と部下との信頼の絆が希薄	IPMTとPDTが一心同体であるとの実感をもつ
7	反省があまりなく同じ失敗を繰り返しをしている	節目、節目でLessons Learnedを徹底させる
8	勝負に負けたことに真剣に悔やんでいない	責任の明確化と評価制度の見直し
9	利益を上げる手段を常日頃から業務に生かしていない	ビジネスゴールを達成するための手段を明確にした上で作業をおこなう
10	時勢への危機感が余り無く楽観的に考えている	我々は今世界の変革期の真只中に在るとの外部コンサルによるアドバイスの実施(志ざしは高く)
11	責任範囲を自分の出来る範囲で決めている	組織横断チームによる個人の責任範囲の明確化と相互理解の機会を作る

5. 改革を成功させるためには9か条を守ることである

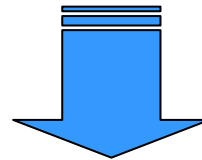


IPD: Integrated Product Development

トップのリーダーシップ	改革の目標を達成しなければトップ自らが責任を取るという姿勢を見せ続けることが重要である
「なぜ改革をやるのか」の共通理解	トップは企業の財務状況を正確に把握し、悪い話を包み隠さずに全社員に伝え、改革の必要性を訴える
改革へのビジョンと目標	改革の後には、このような楽しみが訪れるというイメージを抱くビジョンと定量的な目標が必要である
強力な改革推進リーダーと推進体制	推進リーダーはトップの意向を汲んで何物にも負けない強い信念と優秀な推進スタッフを揃える
抵抗勢力の排除	抵抗勢力に対しては目を避けずに真正面から改革を訴え続けるべきだが、時には断固とした措置も必要である
変革を実現させる仕組み作り	成功実績のある改革の仕組みを忠実に取り入れて、まずは騙されたと思って実践して見ることである
仕事のやり方を変えて意識改革	仕事のやり方が変わって行けば、無意識の内に結果として意識改革になって行くのである
小さな成功の実現	仮に小さな成功体験でも皆に知らしめて行き、職場で改革の既得権を得ていく
変革へのたゆまぬ継続	改革のリーダーに続く改革の伝道師を継続的に育てていく

- 経営改革そのものである
- 人事制度や評価制度を変える
- 従来の仕事の進め方、考え方を変える
- 全社レベルの基幹業務プロセスを変える
- 売れて、儲かり、顧客の満足できる商品開発
- 会社にとっての企業価値を高めるビジネスである
- 研究開発部門が、ビジネスに責任(利益責任)を持つ

組織文化の変革



企業風土の変革

市場で最も受け入れられる商品セグメントを決定し、企業にとって商品の開発を事業の視点で最も迅速、かつ効率良く行うために、製品の構想から終了までの期間に渡り、開発投資、開発プロセス、開発体制、IT情報技術を統治する統合マネジメント・システムである