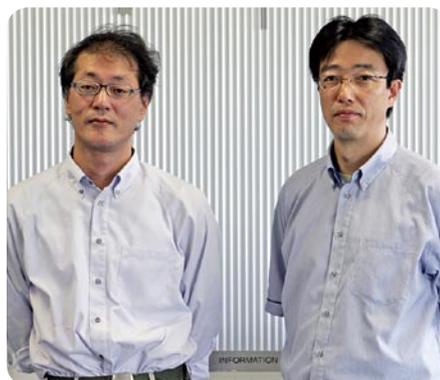


▶ エプソンイメージングデバイス株式会社

COMPANY PROFILE

会社名	エプソンイメージングデバイス株式会社 EPSON IMAGING DEVICES CORPORATION
創立	2004年10月
本社	長野県安曇野市豊科田沢6925番地
代表	有賀修二
資本金	275億円
従業員数	約2400名
事業	STN液晶、MD-TFD液晶、アモルファスシリコンTFT液晶、低温ポリシリコンTFT液晶の開発、製造および販売
URL	http://www.epson-imaging.com/ ※2006年12月28日エプソンイメージングデバイスへ社名変更



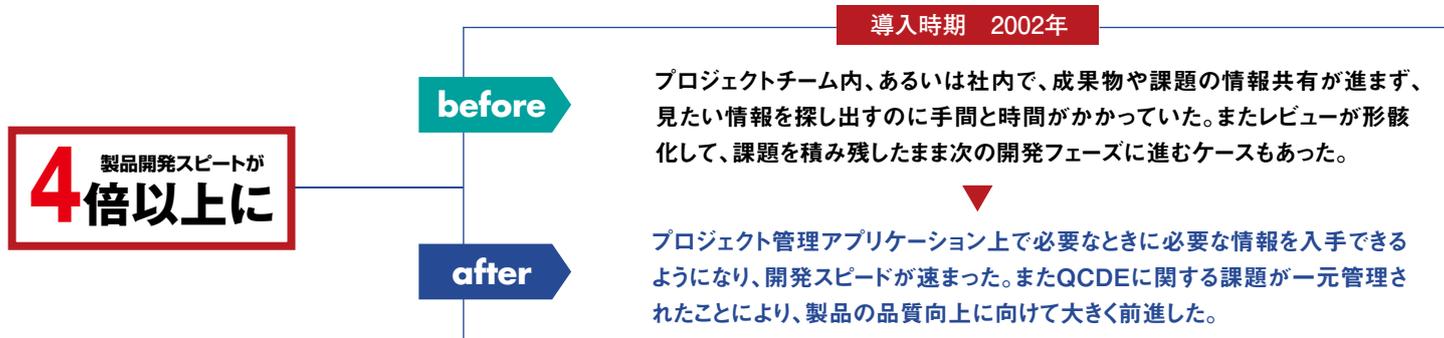
経営管理室
情報化センター
部長
古田 大 様
情報化センター
システム構築グループ
課長
三輪尚則 様
※右から

- Category
業種ソリューション
- Solution
CPC
- Product
ProjectMeister

Innovation Report

プロジェクトをコンカレントに管理 製品開発のスピードアップを実現

製品開発スピードの速さを求められる中・小型の液晶ディスプレイ市場において、顧客インの発想で実績を残してきたエプソンイメージングデバイス。生産のさらなるスピードアップと品質の向上には、効率的なプロジェクト管理が必要不可欠だった。今回はプロジェクトの可視化を実現した同社の取り組みに迫った。



導入背景

国内のみならず海外でも高い評価を受ける中・小型液晶ディスプレイ分野の優良企業

いまや携帯電話は、多機能情報端末と呼ぶにふさわしい。メーカー各社は新製品を次々にリリースしているが、それに呼応して、液晶ディスプレイ市場は急速な伸びを示している。

中でも、国内のみならず海外でも高い評価を得ているのがエプソンイメージングデバイスだ。同社は、セイコーエプソンと三洋電機グループが2004年10月にスタートさせた三洋エプソンイメージングデバイスがその前身。液晶ディスプレイ事業を統合することで、小型化・高画質化・高精細化・量産化技術を結集。携帯電話をはじめ、デジタルカメラやカーナビに使用される中・小型液晶ディスプレイに特化、この分野のリーディングカンパニーを目指している。

同社は広色域・薄型・省電力といった技術面だけでなく、開発スピードにも強みを持つ。「企画が持ち上がると、お客様の設計部隊と一緒に机を並べて、同時並行で開発を進めています。まさに“顧客イン”の発想ですね」と経営管理室情報化センター部長の古田氏が語るように、従来から顧客ニーズに迅速な対応を行ってきた。その一環として2002年にプロジェクト管理アプリケーションを導入して、プロジェクトの可視化を実現。進捗状況や課題の情報を共有して効率化を図り、開発スピードと品質の向上に努めている。



エプソンイメージングデバイス株式会社松本本社

■ 導入経緯

デザインレビューの形骸化に危機感 プロジェクトの進捗状況の可視化へ

三洋エプソン設立以前から、セイコーエプソンでは「お客様の要望にあわせたカスタマイズを行って、いかに早く製品化してお客様に提供できるのか」という目標を掲げて、さまざまなITを開発プロセスに導入してきた。CADで作成されたデータなど、開発途中の製品や部品のデータを管理するために、99年にはPDMの導入検討を開始。東芝ソリューションをSIパートナーとしてPTC社のPDMパッケージ「Windchill」を導入して、01年4月から稼働させている。そして次の一手として選んだのが、プロジェクト管理ソリューションの導入だった。

02年当時、同社の読みどおり、携帯電話市場の急激な伸びとともに、メーカーからは多品種・短納期の製品開発を要求されるようになっていた。多くの製品開発プロジェクトがコンカレントに動き、なおかつ納期優先で進めていくにつれて、レビューの形骸化が起り始めていた。情報化センターシステム構築グループ課長の三輪尚則氏は当時の状況を次のように振り返る。

「短納期に間に合わせるために、レビューを単なる資料の読み合わせで終わらせて、開発プロセスで生じるさまざまな課題を解決しないまま、条件付きで次フェーズに進めていく傾向がありました。その結果、課題が先送りされて、量産の立ち上がりにおいて、もろもろの品質課題について悪戦苦闘するケースが目立ちました」

一方、部門間の情報共有が進んでいないことも課題の一つだった。同社は、設計、製造技術、品質、生産管理、購買、営業など、QCDE（クオリティ・コスト・デリバリー・エコロジー）に関わるすべての部門が一つのチームとして製品開発プロジェクトを進めていく。従来は部門間の情報共有は、プロジェクトの進捗をエクセルデータ化して管理していたが、ファイルベースでは、最新版のファイルを探すのに手間がかかってしまう。「製品開発プロジェクトでは、図面の完成度、スケジュール、品質などをレビューで確認して、それらの課題解決を、誰がいつまでに行うのかといったところまで明確にして情報共有することが大切です。それらを可視化してハンドリングするために、プロジェクト管理アプリケーションを導入するのは自然な流れでした」（三輪課長）。



経営管理室
情報化センター
部長
古田 大 様

■ 選定のポイント

ニーズを理解してくれるパートナー カスタマイズを見据えてベストの提案

プロジェクト管理アプリケーションを導入するにあたって、同社がSIパートナーとして選んだのは東芝ソリューションだった。古田部長は、東芝ソリューションをパートナーとした経緯について、「あうんの呼吸だった」と振り返る。「東芝ソリューションさんとは、PDMの開発や、その保守管理で信頼関係ができあがっていました。こちらのニーズについての確に把握してもらっているという安心感がありました。そうした中で、私たちがプロジェクト管理の必要性を感じていたときに、プロジェクト管理アプリケーション『ProjectMeister』の導入をタイミングよく提案してくれました」

もちろんタイミングだけで「ProjectMeister」を選んだわけではない。同社はプロジェクト管理を進めるにあたり、複数のソリューションを比較検討した。その際、選定基準として大きく影響したのが既存のPDMとの連携だった。同社はPTC社のPDMパッケージ「Windchill」を稼働させていたが、それと同じデータスキーマで構築できるプロジェクト管理アプリケーションでないと、成果物の二重管理が発生してしまう。たとえばPDMと連携ができない場合、設計が終わった図面は、現場担当者がPDM側にもプロジェクト管理側にも入力しなくてはならない。しかし、もしプロジェクト管理側に入力し忘れてしまったら、管理者は古い図面を見ることになるわけだ。

東芝ソリューションからは、「Windchill」と同じデータスキーマ上に構築できる二つのアプリケーションを提案された。最終的には、カスタマイズすることを念頭に置いて、より自由度の高い「ProjectMeister」の導入を決めた。イニシャルフェイズは約3カ月という短期間だった。

具体的にカスタマイズした点はいろいろあるが、大きな鍵になったのが課題管理機能だろう。課題の一元管理は、そもそもプロジェクト管理アプリケーションを導入する大きな目的の一つだったが、当時のバージョンには課題管理機能がなかったためにアドオンで開発した。これがきっかけになって、次のバージョンからは「ProjectMeister」に課題管理機能が標準装備されるようになったという。

■ 運用の状況

ユーザーの定着率が劇的に改善 欠かせない情報基盤として成長

実は02年の導入当初、「ProjectMeister」は必ずしも期待されていた効果を上げたとは言えなかった。プロジェクトを管理する側と、日々データをアップする現場では、システムの必要性に対する認識にズレが生じていたのだ。現場のスタッフは、従来どおりのファイル管理でも、プロジェクト内における自分の仕事に支障がほとんど出ない。現場同士の狭い範囲でファイルをやりとりするだけなら、わざわざ新しいシステムを利用する必要もなかった。一方、プロジェクトを管理する側は、複数のプロジェクトをコンカレントに走らせているため、「プロジェクト同士で技術要素がつながるのかどうか」、「コストはどうなのか」といった俯瞰的な視点からプロジェ

クトを管理して、現場に的確な指示を出さなくてはならない。

システムは、いわばマネジメント側と現場側の板ばさみになった格好だった。システムサポート面では、品質システムの概念や仕様の説明を東芝ソリューションのエンジニアと二人三脚で展開して、それなりの成果を上げることはできた。ただ、システムの定着化となると、効果的な打開策をなかなか打ち出せないのが実情だった。

ところが、04年の三洋エプソン設立によって、この状況が劇的に変わる。これまで現場のスタッフは、セイコーエプソン側の中だけで情報共有していれば良かった。しかし、三洋電機グループとの業務統合後は、拠点が松本・鳥取・岐阜、さらに海外というように複数にまたがるようになった。そうなると現場のスタッフも、それまで業務プロセスやレビューのやり方が違った各拠点とコミュニケーションするために、ベースとなる情報基盤が必要になる。そこで品質管理システムは現場からまさにフル活用したいツールになったのだ。

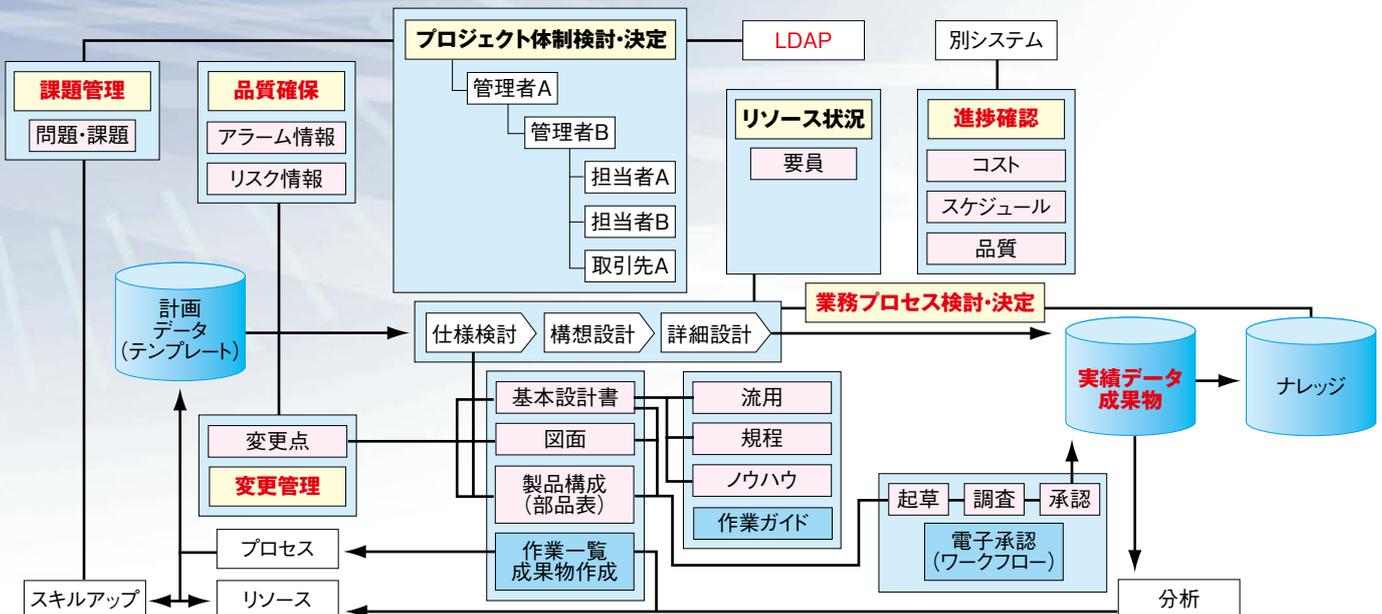
02年の最初の導入が第一フェーズとするなら、04年の新会社設立後の全社展開は導入の第二フェーズ。この第二フェーズに入って、現場も自発的にプロジェクト管理アプリケーションを利用するようになった。三輪課長も、「面倒がってデータのアップが滞っていたユーザーも、業務統合後は、むしろ積極的に使うようになりました。定着化は着実に進んでいます」と満足げに語ってくれた。

■ 導入効果

データを探す無駄な時間は大幅減
開発スピードは4倍以上に早まる

はたして「ProjectMeister」の導入で、どんな効果があったのか。まず注目すべきは開発スピードの向上だ。古田部長はスピードアップについて次のように語る。「従来は自分が見たい図面を探すために、他のスタッフと電話のやりとりをしてファイルの場所を探すというケースもありましたが、今は適宜、取り出せます。情報を共有していることが前提になったので、レビューでもすぐに実質的な討

●ProjectMeisterを活用した作業手順の見える化



情報化センター
システム構築グループ
課長
三輪尚則 様



議に入れる。時間の無駄がなくなり、本来の業務に集中できるという意味で、『ProjectMeister』の果たした役割は大きかったです」

開発スピードの向上は、定量的な効果としても現れている。導入前に比べて現在は案件の数が約4倍に増えた。しかし、開発に携わるスタッフ数は以前とほとんど同じ。つまり約4倍の効率でプロジェクトが進められているわけだ。各プロジェクトが短納期化していることを考えれば、4倍どころか、それ以上のスピードでプロジェクトを動かしているといえる。

また今回の導入で課題であった一元管理が実現したことも大きい。課題が集約されたことによって、製品品質の向上にも大きな期待が寄せられているのだ。たとえば本社では、メーカーの要望に迅速に対応するために、部品をカスタム製作する場合がある。仮に設計の早い段階で不具合が見つければ、その情報を共有して対策を打つことも可能だ。品質の向上はシステムの問題だけではないが、少なくともQCDEに関するさまざまなリスクを早期発見・早期対策する環境が整ったことで、品質向上に向けて大きく前進したといえるだろう。

●ProjectMeister

「計画」・「遂行」・「管理」のステージを
バランス良くサポートできる
ソリューションが必要

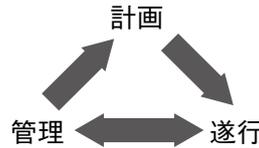
↓

真の「見える化」の実現
そして、さらに「見せる化」へ



マスタースケジュール

プロジェクトマスター
ProjectMeister



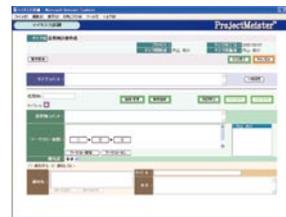
マイタスク一覧



プロジェクト進捗一覧



課題管理



タスク詳細

■ 将来展望

東芝ソリューションをパートナーに
真のコンカレントを実現したい

「ProjectMeister」をベースにした品質管理システムの利用がユーザーに定着した現在、同社は次の目標を見据えている。まずはさらなる定着を図るために、コンテンツの信頼度をさらに高めていくことを目指している。現状でもシステムにアップされるデータの信頼性は社内高く評価されているが、データに間違いがあると、結局は担当者同士が情報の精度の確認を取りながら作業を進めることになる。これが恒常化しては前進は望めない。データの信頼度も含めて、コンテンツの質をコントロールすることが一つの目標になる。

またシステムそのものもカスタマイズを重ねて進化させる予定だ。たとえば成果物の見え方のコントロールを、既存PDMと整合させつつ拡充させることも視野に入れているという。さらにその先について、三輪課長は次のように熱く語ってくれた。

「今後は時代の要請で、プロジェクトをさらに短期間で進めていくことが求められるようになるでしょう。そうなる真の意味でコンカレントにプロジェクトを進めていかなければならない。そのためには、変更管理プロセスと課題管理を連携させて、情報に『この情報はどんな状況でアップされたのか』、『この情報は使っているのか、使ってはいけないのか』という付加価値をつける必要があります。それが実現できれば、いずれはバッファコントロールも可能になり、TOC (Theory Of Constraints) の世界にもつながっていく。これからさらに東芝ソリューションさんと連携を深めて、2~3年のうちに実現していきたいですね」

よりスピーディーに、より効率的に。常に顧客の要請に対して先手を打ってきた同社が掲げる理想は非常に高い。今後も意欲的にIT導入やシステムのカスタマイズに取り組んでいく予定だという。これまで東芝ソリューションをSIパートナーとしてPDMやプロジェクト管理アプリケーションの導入を行ってきたが、今後も同社と東芝ソリューションのコラボレーションから目を離せそうにない。

Solution Focus

ProjectMeister

製品の開発工程において、設計・開発に関わるすべての情報を一元管理し、工程の効率化や期間短縮を図るソリューション。プロダクトデータマネジメントと連携したプロジェクト管理を実現でき、より信頼のおけるデータを基に俯瞰的な視点で工程管理ができる。「現在進行しているプロジェクトは何か、どこに問題があるのか」ということを管理するだけでなく、今後起こりうるプロジェクトを現状の中にどう組み込ませていくかという「未来の問題」についても解決能力を発揮する。製造業の企業ナレッジである個人のノウハウと業務を結びつけ、製造開発プロジェクトの「見える化」を実現し、製品開発のリードタイム短縮やコスト削減、コラボレーション設計を支援する。同製品は100%WEBベースのシステムで、顧客・サプライヤ・海外工場などとの共同プロジェクトといった、企業グループ内での情報共有にも威力を発揮する。

この記事内容は2006年9月に取材した内容を元に構成しています。記事内における数値データ、組織名、役職などは取材時のものです。

●お問い合わせ先

東芝ソリューション株式会社

経営企画部 広報担当
住所：〒105-6691 東京都芝浦1-1-1 (東芝ビルディング)
電話：03-3457-4112 MAIL：PR@toshiba-sol.co.jp URL：http://www.toshiba-sol.co.jp/jirei/