

新製品の開発: 持続可能な成功の鍵

新製品の開発が今ほど重要になったことはありません。
性能を最適化していますか？

Andy Jordan

CA Project & Portfolio Management

基盤

課題

新製品の開発（NPD）は、企業が業績を上げ成長する能力の基盤です。今日の技術主導型の企業環境では、市場での位置付けを適切に定めた適切な製品を適切なタイミングかつ適切な価格で投入する能力が不可欠です。さらに、製品のライフサイクル全体を通じてその価値を最適化することを前提として製品を開発する必要があります。それにより、企業が高額の保守費用やサポート義務にしばられることを防げます。

ビジネス・チャンス

このような企業のニーズを満たす新製品を着実に提供し続けると同時に、製品のライフサイクル全体を通じて顧客を満足させるためには、ビジネスの機敏性、効果的な戦略的プロジェクトのデリバリー、および顧客中心の製品開発を組み合わせた統合管理アプローチが必要です。これが、このホワイト・ペーパーで明らかにしていく主題です。

戦略的な視点

NPD では常に、市場において製品をどのように位置付けるかを決定し、どの市場を攻撃してどの市場を統合するかを決定し、競合分析を実施するなどして、戦略的な統制を確立します。ただし従来は、この戦略的統制は比較的安定しており、会社が製品を市場における高品質製品として位置付け、プレミアム価格を付けて、その市場分析が正しいと想定して、何年もの間ほとんど見直さずにその戦略を実施し続けることもありました。今日の技術主導型エコノミーでは、これらがすべて様変わりしてしまいました。

技術により、ほとんどの業界で国際競争がますます激化しており、競合他社の参入に対する障壁が減少し、市場での位置付け、サプライヤからの供給、および市場での普及をめぐる力学が絶えず変化しています。同時に、技術によって顧客の期待が高まり、顧客はそれほど辛抱強くソリューションを待つことがなくなり、満足が続く期間がはるかに短くなり、性能、機能、および価値に対する期待がこれまでに高く高まっています。ガートナー社が述べているように、「気まぐれでせっかちな消費者が才能ある製品開発者に対抗して製品の革新を迫るため、市場の要求を満たすにも、市場のニーズに応える競争で優位に立つにも、革新の「速さ」も「機敏さ」も不十分になっています。」¹

その結果、製品のライフサイクルは、ソフトウェアにとどまらず、ますます多くのカテゴリにおいて急速に短くなっています。IoT (Internet of Things) によって、常に拡大し続けている製品セットにスマート技術が統合され、ソフトウェアの進化のスピードが新しい産業や市場にも持ち込まれています。この急速な進化は、NPD イニシアチブに2つの大きなインパクトを与えています。

- NPD のサイクルが変化し、製品が徐々に進化し改良される代わりに、製品が急速に変革されるようになりました。
- 価値のコストと顧客満足度を守るために、製品ライフサイクルの成熟段階と廃止段階の重要度が増えています。

これらの要因により、NPD は組織の戦略および製品運用にとってだけでなく、プロジェクト & ポートフォリオ管理 (PPM) および投資管理にとっても重要な要素となっています。

NPD と PPM の要素

PPM は過去数年間で、効果的なプロジェクトの実施を通じて企業の目標設定とそれらの目標の達成とを整合させることにますます重点を置くようになっています。その結果、企業は、急速に進化する運用環境において、混乱を最小限に抑えて戦略と実践の両方をすばやく調整できるようにするビジネスの機敏性の概念を採用するようになりました。これにより、承認されたプロジェクトから生み出される利益と組織が達成する必要のある利益の整合性を維持できるようになります。NPD イニシアチブは必然的に、積極的に管理されるポートフォリオの一部となりますが、他のほとんどのプロジェクトより複雑です。NPD を PPM に統合する際には、以下の要素を考慮する必要があります。

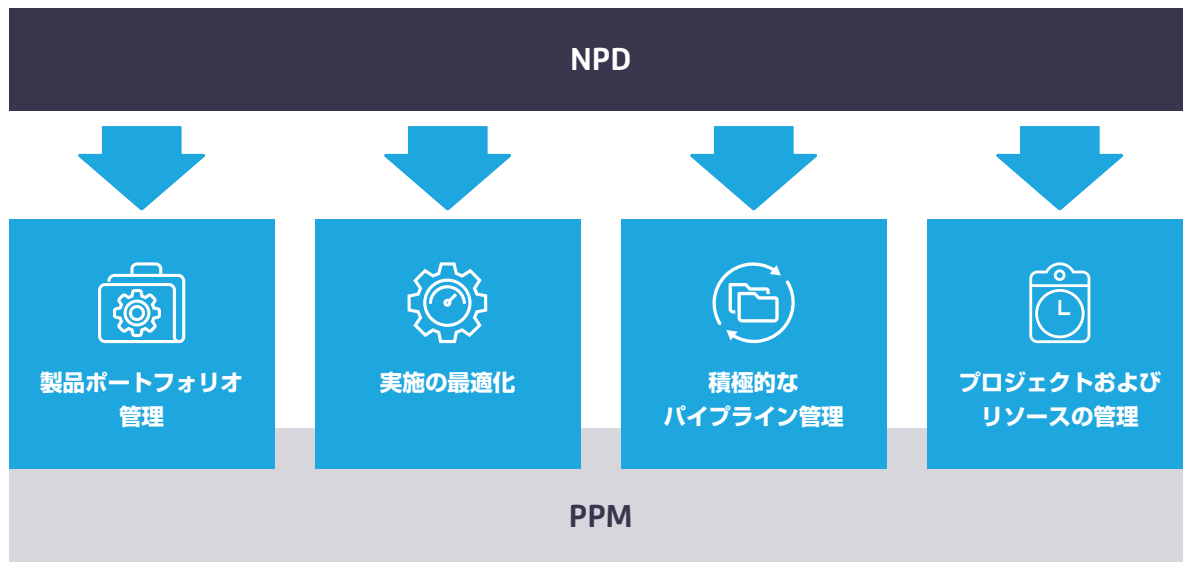
- 製品ポートフォリオ管理：製品カテゴリ、製品ライフサイクル・ミックス、リスク分散などの適切なバランスを維持する。
- 実施の最適化：機会の特定からソリューションのデリバリーまでの期間をできるだけ短くして一貫したソリューションの提供を行う。
- 積極的なパイプライン管理：常に「最善の」NPD イニシアチブに労力と計画を集中させる。
- プロジェクトおよびリソースの管理：組織の優先度に合わせて、ポートフォリオ内の NPD と他のイニシアチブのバランスをとる。

NPD を PPM のフレームワークに効果的に統合するための包括的なアプローチを開発するには、これらの要素をすべて考慮する必要があります。以降、その方法について述べていきます。

製品ポートフォリオ管理

製品ポートフォリオの管理は、複雑な作業になる可能性があります。製品の集成的なセットでは、さまざまな市場（顧客セグメント、

図 1.
NPD と PPM の要素



地域、その他)、ライフサイクルのさまざまな段階（新し物好きにとって魅力的な新製品、主流になりつつある高成長製品、成熟した製品、寿命の終わりに近づいた製品）、およびさまざまなリスクまたは価値プロファイルの間でバランスをとる必要があります。これらの要因のいずれか 1 つを調整すると（たとえば新製品に多額の投資をすると）、バランスが崩れて深刻な結果を招く可能性があります。

革新的な新製品に多額の投資をすると、リスクが大きくなる可能性があることは確かですが、それによって組織全体を流れる「泡」が生まれる可能性もあります。営業チームやマーケティング・チームは製品の増加に備える必要があり、専門サービス・チームはスキルの向上と（おそらく）増強が必要になり、サポート部門は作業量の増大に備える必要があります。PPM が貴重な貢献を果たせるのはこの部分です。PPM は、これらの分野の一部に対処するために新しいプロジェクトを開始できるだけでなく、開始したプロジェクトを NPD の作業に結び付けてソリューションの整合性を確保することもできます。さらにプロアクティブな働きとして、このような開発の泡を最も簡単に吸収できる時間枠を特定したり、製品チームと連携してよそ（他の製品分野に属するより保守的なプロジェクトなど）で起きた不均衡に対処してリスクを低減することができます。

PPM は、最初にイニシアチブの原動力となった製品目標とイニシアチブの整合性がいつ崩れたかを特定する目的にも役立ちます。PPM は、目標の変更または実施の不一致によってイニシアチブが「利益を生む」と予測できなくなったのはいつかを特定するための早期警告システムを提供します。これにより、プロジェクトをライフサイクルの早い段階で調整または中止できるので、投資の損失を減らし、製品ポートフォリオ全体の投資利益を維持または回復できるチャンスを高めることができます。

製品ポートフォリオを大幅に調整した場合も、それが拡大でも統合でも、組織の財務に影響します。開発を拡大するために必要な資金、または製品開発の縮小によって解放された資本は、他のビジネス分野に使用できる投資のレベルに影響します。PPM は、プロジェクト投資予算を効果的に管理する責任を負います。製品開発は、開発期間全体を通じて必要なときに資金を使用できるように、そしてその資金が最適のタイミングで他の作業に対して解放されるように、PPM と財務の両方と連携する必要があります。

製品ポートフォリオの業績を最適化するために、製品ポートフォリオの管理とプロジェクト・ポートフォリオの管理も連携する必要があります。たとえば、予算をオーバーしたり予定より遅れている NPD プロジェクトは、プロジェクト・ポートフォリオのデリバリ能力を損なうだけでなく、製品マージンにも影響します。さらに、必要な市場シェアを確保する能力や、ターゲット顧客の獲得などにも影響する可能性があります。これらは、単なるプロジェクト固有の問題ではなく、単一の製品に固有の問題でもありません。これらの問題は、製品ポートフォリオ・ミックス全体に影響するので、最も適切な対応を選択するために、このような影響を念頭に置いて管理する必要があります。PPM は、製品ポートフォリオに対する変更を乗せて運ぶ車のようなものです。プロジェクト・ポートフォリオを使用して、進行中のプロジェクトを調整し、デリバリをニーズに合わせるためにプロジェクトのスケジュールを変更し、新たな機会を活かすために追加のプロジェクトを開始することができます。

実施の最適化

今日の NPD プロジェクトは、顧客に約束した期日までにソリューションを着実に提供できる必要があります。顧客や見込み客は、彼らが待っている製品が彼らのニーズに合う利益をもたらすと信じる必要があります、デリバリの時間枠を信頼できると知る必要があります。これらの要因のほんのわずかに後にくるのは、機会の特定からソリューションのデリバリまでの時間枠を最小限にするというニーズです。約束のものが約束どおりの期日に提供されると信じ、その製品が自分にとって必要であると信じた顧客は、今度はそのタイムラインができるだけ短くなることを望みます。

これが実現されるのは、製品マネージャが守れるという自信をもって約束を交わせる場合だけです。そのためには、製品マネージャが、より大きな PPM の観点から NPD プロジェクトを提供する能力を理解する必要があります。たとえば、他の約束、リソースの依存関係、または他の原因により、NPD イニシアチブを調整できる柔軟性が限られる大きいポートフォリオの場合、遅延が起きたときにそれを回復できる見込みがほとんどないため、製品マネージャは約束をするときにはより慎重でなければなりません。

反対に、問題が起きたときに NPD プロジェクトを調整できる柔軟性をポートフォリオが備えている場合は、製品マネージャはより積極的になれます。時間が重要な要因である場合にタイムツーマーケットを短縮するためにプロジェクトに過大なリソースを注ぎ込める柔軟性が備わっていることもあります。製品ポートフォリオ管理とプロジェクト・ポートフォリオ管理が統合されていなければ不可能です。製品マネージャは、プロジェクトの実施においてどの製品イニシアチブが調整に対応できるかを理解するためにも、ポートフォリオ管理と連携する必要があります。たとえば追加のリソースを注ぎ込んだとしても、イニシアチブによってはデリバリを早められない場合もあります。

積極的なパイプライン管理

製品開発ロードマップの概念は新しいものではありませんが、デリバリへの期待が高まり製品ライフサイクルが短くなるにつれて、製品ロードマップの重要性が大きく高まりました。そのため、新製品の場合も既存製品の改良の場合も、提案された開発イニシアチブのパイプラインを製品ポートフォリオに備えることが必要になりました。このパイプラインは、アジャイル・プロジェクトの実施における製品バックログの管理と同様に、積極的に管理する必要があります。この場合、提案された開発イニシアチブは、既存の製品または提案された製品を取り巻く変化し続ける競争状況や機会に基づいて優先度を再検討されます。これは、製品をいつどのように市場内に位置付けるかを定めるさらに大きな製品ロードマップと重なる必要がありますが、関連するプロジェクト（マーケティング・キャンペーン、統合など）を生み出す可能性もあります。

この製品パイプラインまたはバックログは、その後、全体のプロジェクト・ポートフォリオ・バックログに統合する必要があります。ポートフォリオ・バックログは、承認されたものの実施に必要なリソースをまだ割り当てられていないプロジェクトの優先度設定されたリストです。ポートフォリオ・マネージャは、次に開始されるプロジェクトがポートフォリオの成功に最大限貢献できるように、これらのイニシアチブを見直して優先度を再検討します。このポートフォリオ内での優先度設定は、製品バックログの優先度設定に合わせる必要があります、製品開発中心ではない他のプロジェクトとも統合する必要があります。

製品パイプライン管理は、NPD イニシアチブが実施段階に入っても終わりません。まだいくつかの有効性判定ポイントがプロジェクト内の主なマイルストーンごとに存在し、そのそれぞれがプロジェクトの相対的な優先度を上下させる可能性があります（他の製品開発イニシアチブと比較してというだけでなく、より大きな PPM の中においても）。この概念は、組織の製品管理構造内から生じた新たな開発提案にも適用する必要があります。提案が有望なプロジェクトとして認められたら、そのプロジェクトを製品管理ロードマップ内とポートフォリオ・バックログ内の既存の優先度リストに組み込む必要があります。最後に、寿命が尽きた製品を廃止して代わりに製品を実装するために必要なプロジェクト作業について考慮する必要があります（独立したプロジェクトであっても、プロジェクト内の作業パッケージであっても）。

プロジェクトおよびリソースの管理

プロジェクトおよびリソースの管理は、おそらく PPM と NPD の統合が最もはっきりと現れる面です。新製品の開発はプロジェクトという乗り物を通じてのみ実施され、ビジネス・クリティカルなプロジェクトのデリバリはポートフォリオ管理によって統制されます。ただし、今日の複雑なプロジェクト・デリバリ環境では、プロジェクトおよびリソースの効果的な管理の重要性がこれまでになく高まっています。PPM は、従来のウォーターフォール・デリバリとアジャイル・デリバリの両方について、価値を生む管理を行う必要があります。これにより、各イニシアチブの比較測定とリソースの最適化を可能にして、製品イニシアチブについても製品以外のイニシアチブについても可能な限り最善のデリバリを実現できるようにします。

PPM はまた、リソースのボトルネックを特定して管理することで、その制限の下でプロジェクトを継続できるようにし、最大の価値を生み出せる箇所にリソースを配分する必要があります。それには、各イニシアチブ（製品およびその他）に期待されるビジネス利益を理解すると共に、リソースを使用できないことから引き起こされる遅延や不足によってその利益がどの程度影響を受けるかを理解する必要があります。

製品管理のより戦略的なレベルでは、市場での成熟したプロジェクトを維持管理するために必要なリソースについて考慮する必要があります。これらに必要なスキルは新製品の開発に必要なスキルとは異なるかもしれませんが、サポート・コストが著しくマージンを浸食する前に製品を廃止して、その投資を新製品の開発に振り向けるために、財務上の激しい議論が起きる可能性もあります。十分な予測と計画があれば、それをプロアクティブに実施して、製品の収益性が損なわれ始める前に製品を入れ替えることが可能になります。

統合ソフトウェア・ソリューション

本書ではこれまで、NPD における製品管理とプロジェクト管理の統制に焦点を当てて論じてきましたが、性能のさらなる最適化には、統合されたソフトウェア・ソリューションのスイートが必要です。ここ数年、PPM ソフトウェアの成長は、ポートフォリオを通じて可能な限り最善の価値を生み出そうと努力している組織にとって、重要な差別化要因になっています。これらのツールは、投資ポートフォリオの管理において、主要なプロジェクト情報の追跡や、現在および提案中のイニシアチブの管理 / 制御を行う際の重要な要素になりました。現在の主要なツールは、アジャイル重視のツールや強力なビジネス・インテリジェンス機能との統合により、単に組織のすべてのプロジェクトを管理するだけでなく、それらのプロジェクトについてレポートと分析も行う包括的な手段を提供しています。

さらにアプリケーション・ポートフォリオ管理（APM）ツールを PPM ソリューションに統合すれば、NPD の有効性を高めることができます。APM は、既存のソフトウェアベースのアプリケーションのセットを（それが内部用でも顧客向けの製品でも）管理する機能を提供します。これにより、問題のソースと製品の維持コストを理解できます。追加投資を行う価値があるソフトウェア・アプリケーション、入れ替え予定のソフトウェア・アプリケーション、そして新製品開発のチャンスについて、APM から貴重な知識と知見を得られます。ガートナー社もこの統合の潜在的効果を認めて次のように述べています。「NPD ソフトウェアの PPM は、ポートフォリオ、需要、プロジェクト、時間、およびリソースを管理する機能を提供します。これらの機能は、製品組織がリソースの消費に関する決定をすばやく下し、新製品を競合他社に先駆けて予算内でタイミングよく提供するために必要なものです。」² 同じ記事で、同様のメリットは物理的な製品の開発でも実現でき、業界の壁を越えて競争上の優位性を確保できるとも述べています。

同様に、財務システムを統合することで、売上や収益の観点からだけでなく、収益（およびコスト）の配分、市場セグメントごとの収益性、地域、または組織が選んだ他のメトリクスについても、全製品の財務実績に関する知識と知見を得られるようになります。組織のエンタープライズ・ソフトウェアが顧客関係管理（CRM）ソリューションと統合されていれば、この知識と知見をさらに徹底的に活用できます。CRM ツールが提供するのとは、顧客の購買習慣に関する知識と知見だけではなく、CRM ツールを適切に使用すれば、顧客にならない見込み客に関する知識と知見を得て、さらなる製品開発が必要なほどここを特定することができます。CRM の統合により、NPD ソリューションをめぐる顧客や見込み客とのコミュニケーションがはるかに容易になり、製品管理がより効果的かつ効率的になります。

今日の組織は、業績を最適化するために、統合された機能およびワークフローと統合されたデータ管理の両方を提供する主要なエンタープライズ・アプリケーションをすべて含む統合スイートを実装する必要があります。それによってのみ、効果的な分析を実行して、競争力の向上に利用できる根本的なトレンドや機会を突き止めることができます。

まとめ

新製品開発イニシアチブを、管理が必要な単なるプロジェクトの一種と見ることは簡単です。実際、多くの組織では NPD プロジェクトをそのような認識で管理しています。しかし、この見方では新製品開発に特有の性質が見逃されており、組織の全体的な成功における新製品イニシアチブの重要性が認識されていません。大きな成功を収める組織は、効果的で効率的な製品ポートフォリオの管理が差別化要因であることを認識しています。それにより、顧客や見込み客の目から見て本当に重要な部分で競合他社を引き離すことが可能になるのです。

組織が NPD への投資を最適化するには、以下のことを実施する必要があります。

- 製品ポートフォリオとプロジェクト・ポートフォリオを統合して、機会をできるだけ早く確実に収益に転換できるようにする。
- 約束したタイムライン内で顧客の期待を効果的に満足させることに重点を置いてプロジェクトを実施する。
- 製品パイプラインをプロジェクト・ポートフォリオ・パイプラインと一緒に積極的に管理して、最も収益に貢献する投資が常にバックログの先頭にくるようにする。
- ワークフロー管理およびデータ管理の両方の観点からソフトウェア・ソリューションの接続されたセットを構築して、製品に関連するすべての情報を統合する。

顧客が喜ぶ製品を複数の市場セグメントおよび地域で着実に提供することが持続可能な成長と収益性の鍵であることは、すべての組織が知っています。しかし、すべての組織がその信頼性を達成する方法を知っているわけではありません。知っている組織はすぐに競合他社から抜きん出ることができます。

著者について

Andy Jordan 氏は、組織変革、ポートフォリオ管理、および PMO に特に力を入れているコンサルティング会社 Roffensian Consulting Inc. の社長です。Jordan 氏は、ヨーロッパと北米の投資銀行、ソフトウェア開発、コール・センタ、通信、企業内教育などさまざまな業界において、ビジネス・クリティカルなプロジェクト、プログラム、およびポートフォリオの管理で成功してきた実績があります。

詳細については、ca.com/jp/PPM をご覧ください。

CA Technologies にアクセスしてください



CA Technologies (NASDAQ: CA) は、企業の変革を推進するソフトウェアを作成し、アプリケーション・エコノミーにおいて企業がビジネス・チャンスを獲得できるよう支援します。ソフトウェアはあらゆる業界であらゆるビジネスの中核を担っています。プランニングから開発、管理、セキュリティまで、CA は世界中の企業と協力し、モバイル、プライベートクラウドやパブリッククラウド、分散環境、メインフレーム環境にわたって、人々の生活やビジネス、コミュニケーションの方法に変化をもたらしています。

詳細については ca.com/jp をご覧ください。

1 Gartner Inc., Daniel B. Stang, 「Hype Cycle for Project and Portfolio Management (プロジェクト & ポートフォリオ管理のハイブ・サイクル)」、2017 年 7 月 28 日

2 同上