

## Sony と PRINCE2 Agile®

Yucel Timur、Camilla Brown

---

[AXELOS.com](http://AXELOS.com)

**SONY**

 **AXELOS**  
GLOBAL BEST PRACTICE

ケーススタディ  
2017年6月

# 目次

はじめに	3
問題点	3
目的と目標	4
アプローチ	5
結論	6
著者について	8
AXELOS について	8
商標とステートメント	8

# 1 はじめに

## 1.1 この組織について

ソニー株式会社は、日本に本社を置く多国籍企業です。コンシューマやプロフェッショナル向けの電子機器、ゲーム、エンターテインメント、金融サービスなどの事業を展開しています。電子製品のコンシューマ市場とプロフェッショナル市場では業界トップクラスのメーカーです。

Sony Professional Solutions Europe の組織であるメディアソリューションズ部門は、放送機器やソフトウェア、メディアソリューションをヨーロッパの企業に提供しており、主要事業は次の 3 領域です。

- ライブプロダクション。スタジオや中継放送機器、制作設備を含む
- ニュース。ニュース編集者、通信社のニュースワイヤシステム、プレイアウトシステムを含む
- コンテンツ管理およびアーカイブソリューション。

## 1.2 プロジェクトと成果の概要

このケーススタディでは、ソニーが PRINCE2 Agile® を活用して、ファイルベースのワークフロープログラムのための強化機能の開発と提供をどのように管理したかを紹介します。このプロジェクトでは、メディアソリューションズ部門の顧客のニーズにより速やかに対応するというニーズが推進要因となりました。

このシステムは、ソニーのメディアバックボーンコンダクタ製品やナビゲータ製品を中心に構築されました。プロジェクトの初期段階で、基本機能を装備した インフラストラクチャ が完成しましたが、ソニーは、強化機能やサービスを提供して製品開発を継続したいと考えました。そこで、次の開発対象を柔軟に選択してニーズのアセスメントと優先順位付けが常に行われるようにするための要件を確認しました。

# 2 取り組んだこと

## 2.1 変化への対応

プロジェクトの初期段階では設計に長時間を費やした後、ソフトウェアの提供と展開に進みました。通常、こうした作業は、要件について最初に合意されてから 3~6 ヶ月かかりますが、この間に要件の一部が変更されました。

プロセスや技術の変革は、真のエンドツーエンドのファイルベース運用がもたらすメリットを実現する必要性によって促されました。利害関係者全員を常に巻き込み、プロセスに参加してもらうことが非常に重要となりました。ユーザコミュニティとともに機能の優先順位を付ける、投資利益率 (ROI) を測定する、管理された方法で変更を導入するなどの取り組みが行われました。このプロジェクトの成功の鍵は、継続的改善の文化を構築したことです。

コンテンツ共有を改善し、一部のプロセスを自動化して、ユーザの貴重な時間を中心の生産活動に当てることが不可欠でした。

## 2.2 提案されたソリューション

ソニーは、ユーザの要件に迅速に対応したいというニーズがあったため、アジャイルベース手法の採用を考えました。

このソリューションでは、次の点が求められました。

- 新規の開発が現在のビジネス・ニーズと必ず関連していること
- 今後のソフトウェア提供について優先順位付けのやり直しが柔軟にできること。その際、変更要求を作成してトップマネジメントの承認を取得する必要がないこと

ソニーは、すでに PRINCE2® に沿った組織であり、スクラムベースのアジャイル手法の導入を希望していたため、プロジェクト・マネジメント手法には PRINCE2 Agile が選ばれました。

## 2.3 プロジェクト・ガバナンス

プロジェクトは、PRINCE2 のガバナンス構造に沿って進められ、ユーザ、サプライヤ、部署の代表者で構成されるプロジェクト委員会が設置されました(図 2.1 を参照)。この構造は、PRINCE2 のガバナンスフレームワーク全体に、顧客やビジネスサプライヤの代表者を取り込みながら、ローカルの役割名をどのようにマッピングできるか示しています。例えば、技術担当役員は、バックログに関する決定の事実上の承認者であり、成果物受入れの最終的な責任者でした。

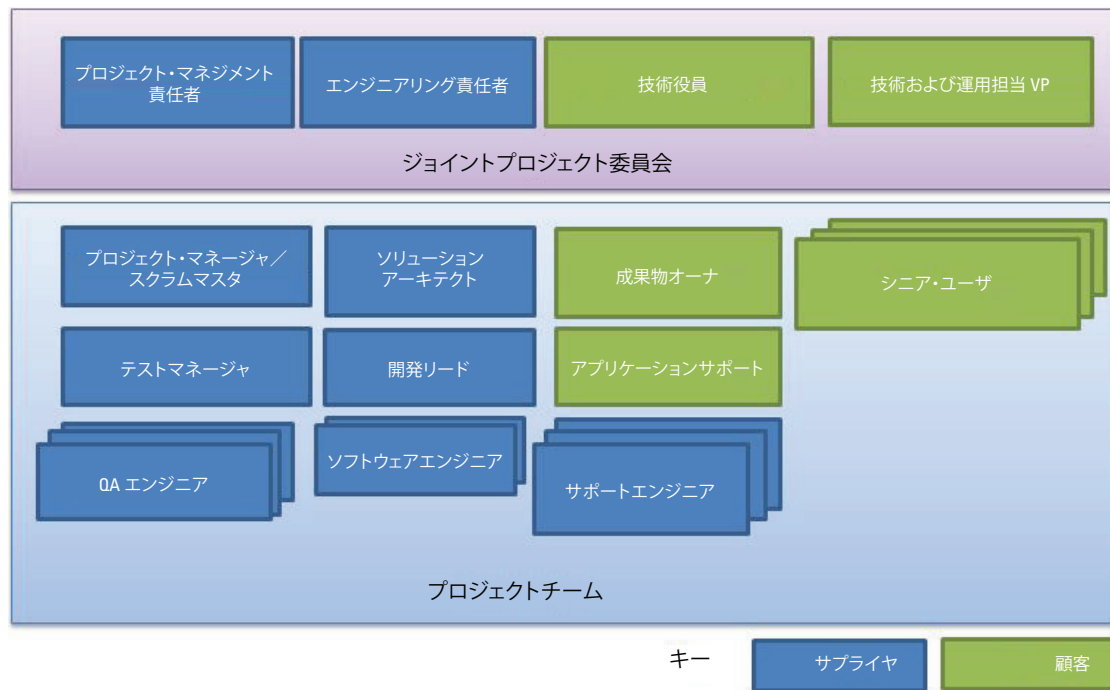


図 2.1 プロジェクト・ガバナンス構造

コミュニケーションや進行報告、問題報告は、例外の原則や PRINCE2 のレポートガイドに厳密に従って行われました。段階終了報告書およびハイライト報告書は、プロジェクト・マネージャとプロジェクト委員会とのコミュニケーションツールとして継続して使用されました。

## 3 目的と目標

メディアソリューションズ部門の主な目標は、プロジェクト納期を短縮し、製品の質を高めてプロジェクトリスクを低減することでした。そして、この取り組みの目的は、PRINCE2 に従って実行可能なアジャイル手法を作成して導入し、実際のプロジェクトでその手法の成果を証明することでした。

## 4 アプローチ

Sony はすでに PRINCE2 の要素を導入しており、提供チームはアジャイル開発に慣れていました。このアプローチでは、PRINCE2 Agile アプローチを使用して 2 つの手法を組み合わせ、アジャイル手法を利用してもガバナンスやコミュニケーション、品質マネジメントといった局面で PRINCE2 の強みが失われないようにしました。

PRINCE2 Agile アプローチは、トレーニングの実施、手法の導入や実装などを通して、部分的・段階的に組織の中に採用されています。

最初はデリバリープロジェクト・マネージャが関わりましたが、目指す改善や柔軟性を実現するためには、提供に携わるすべての利害関係者に関わってもらう必要があることに気づいたのです。

このアプローチは、今までの開発手法よりも開発期間中に多くのユーザに関与してもらう必要があります。しかし、このソリューションによってユーザの利害関係者が抱える事業上の問題が解決されるため、より優れた事業価値を提供することができます。ユーザの利害関係者に対してもデモを頻繁に実施しましたが、そこでは開発中の製品機能について活発な議論が交わされました。また、ユーザが製品をすでに熟知し、プロジェクトを通じて変革に関わっていたため、ユーザ受入れプロセスがこれまでのプロジェクトよりも格段にスムーズになりました。

開発チームは、自動化されたツールを使用して、バックログ管理(図 4.1)、進行管理(図 4.2、スプリントレポート)、かんばんボード(図 4.3)などのアジャイル活動をサポートしました。

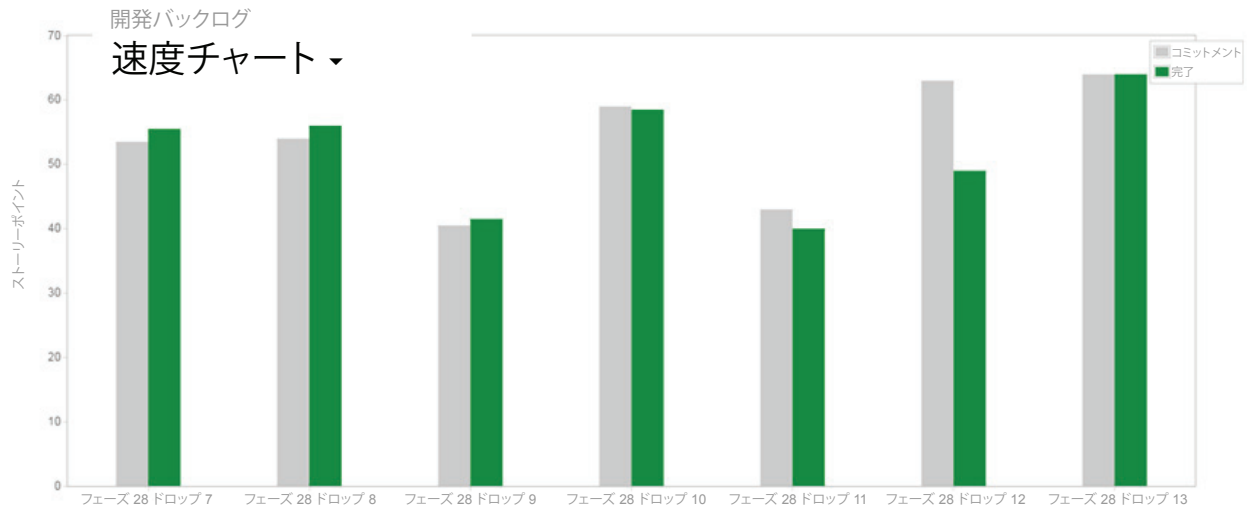


図 4.1 バックログ速度チャート

開発バックログ  
スプリントレポート ▾

フェーズ 2016 ドロップ 13 ▾

完了スプリント、2016年5月16日 4:38 PM~2016年6月10日  
9:44 PM [リンクページ](#)



図 4.2 スプリントレポート



図 4.3 かんぱんボード

このプロジェクトでは、最終製品だけではなく、処理能力に基づいてクライアントと合意する契約を採用するために PRINCE2 Agile のガイドを活用しました。従来の定額制やスコープ／期間および素材ベースの契約は適していなかったため、機能の処理能力を基準にした新しいモデルを確立しました。開発者が、このメカニズムに直接取り込んだプランニングポーカー・セッションに基づいて見積りをします。このセッションには、顧客も直接関わり、プロセスの信頼性と完全性を確認しています。

## 5 結論

### 5.1 課題

ソニーは、以前から PRINCE2 を導入しており、従来の設計、構築、コミッションアプローチでハードウェアやソフトウェアのアプリケーションソリューションを提供することに慣れていました。しかし、ソニーのソフトウェア製品はよりカスタマイズ可能になり、プロジェクト納期も 3～6 か月を超えるようになっていたため、このプロセスに限界が来ていることをすぐに理解しました。そのため、次の点を検討する必要がありました。

- エンドツーエンドのライフサイクル
- アジャイルベース機会の特定方法と、アジャイルが適さないケース
- アジャイルプロジェクト用の契約
- 仕様と提供のスプリント管理
- 新しいサービスやワークフローの変更、パートナー／統合システムによる、進化し続ける稼働環境のサポート

大きな課題の 1 つは、各スプリントの開始までに確定していないスコープに対応し、既存の変更コントロールプロセスを使用する負担も発生しない、商業的かつ法的なフレームワークを設定することでした。これには、処理効率をベースにした、合意形成のためにアジャイルアプローチを利用することが必要でした。

### 5.2 最大の成功要因

ソニーでは、PRINCE2 Agile を活用することで、ユーザにもたらされる変更を適切に管理することができません。この手法によって、変更要求／インパクトアセスメントの負担を軽減できるうえ、必要なものを正確に提供し、提供物の受入れや運用への迅速なリリースをサポートすることに集中できるようになりました。

## 5.3 実現したメリット

---

このプロジェクトでは、以下の実現によって提供コストの削減を達成しています。

- 先行設計の減少
- プロジェクトの契約の簡易化
- 完了、展開までの所要時間の短縮
- 作業のやり直しの最小化
- 自動ツールの使用による管理業務の減少

上記のすべてが、以下のメリットをもたらし、顧客満足度の向上につながりました。

- プロジェクト期間中の顧客の関与が向上
- ビジネス・ニーズとの連動強化
- 求められていた機能の提供が増加

## 5.4 学習した教訓

---

1. 当初、アジャイル手法の導入は、主に製品提供に携わるプロジェクト・マネージャや社内の開発チームに関係するものと判断されました。しかし、この考えは現実に即していないことが判明しました。つまり、ライフサイクル全体のアセスメントを実施できるように、アカウントマネジメント、セールス、入札チーム、アーキテクト、サポート、法務、調達の各チーム代表者を巻き込むことが成功の秘訣です。
2. デリバリアプロジェクト・マネージャだけでなく、組織のすべての部署が、このアジャイル手法を理解する必要があります。
3. セールスマネージャや入札マネージャ、サポートマネージャやエンジニアは、この手法の販売方法について合意する必要があります。さらに、多くの機能が現在開発中のため、このソリューションをサポートすることが必要です。

## 5.5 AXELOS の見解

---

ガバナンスに関する PRINCE2 の強みとアジャイルデリバリの柔軟性が一緒になって、AXELOS の PRINCE2 Agile 開発の推進力となりました。ソニーの事例は、PRINCE2 とアジャイルの両方のベネフィットを連動させて、プロジェクト環境に合った提供ソリューションをどのように実現できるかを示す典型的な例です。

経験豊富な PRINCE2 ユーザであるソニーは、優れたプロジェクト・ガバナンスの必要性を認識しており、PRINCE2 のコントロールの強みを維持しつつ、アジャイル手法に合わせた調整も行いました。アジャイル手法は、納期短縮やユーザとのやり取りに適した提供アプローチであることが確認されました。PRINCE2 とアジャイルの統合により、提供アプローチが実現し、すでにさまざまなベネフィットを生んでいます。



## 著者について



Yucel Timur は、Sony Professional Solutions Europe のプロジェクト・マネジメント責任者です。放送およびメディア業界で 15 年以上にわたりプロジェクトデリバリーに携わってきました。現在は、プロジェクトマネジメント・グループを設立し、ヨーロッパ各地で複雑なプロジェクトを多数遂行しています。ソニーのソリューションは、ますますカスタマイズ可能なものになっているため、このプロジェクトマネジメント・グループでは、プロセスや技法、スキルを継続的に調整し、プロジェクトデリバリーや品質の改善に努めています。この取り組みは、放送業界にソリューションを提供する存在として最前線に立ち続けるというソニーの目標を後押しするものです。また、世界各地の顧客に充実した機能のツールやアプリケーションを他社に先駆けて届けることができます。

詳細については、[pro.sony.eu](http://pro.sony.eu) を参照してください。



Camilla Brown は、放送およびメディア業界のソフトウェア製品開発やソリューション提供で 15 年の経験を有しています。ここ数年は、アジャイルなソフトウェア開発プロセスに関わりつつ、プロジェクト・マネジメントの世界にも進出し、ソニーのプロフェッショナルソリューションの提供方法に変革をもたらしています。



## AXELOS について

AXELOS は、英国政府の Cabinet Office と Capita plc が共同所有する合併事業です。主にプロジェクト管理やプログラム管理、ポートフォリオ管理や IT サービス管理、サイバーレジリエンスに従事する世界各地の専門職が使用するベストプラクティス手法を開発、強化、推進しています。

ITIL®、PRINCE2®、MSP®、そしてサイバーレジリエンスのベストプラクティスを集めた新しい製品コレクション RESILIA™ など、さまざまな手法が 150 カ国以上で採用され、個人および組織がより効率的に仕事を遂行できるよう、従業員のスキルや知識、能力の向上に活用されています。

また、世界中で認知されている資格に加え、メンバーシッププログラムやプロフェッショナル向け能力開発プログラム、プラクティショナやエキスパートのオンラインコミュニティを通じて、幅広いコンテンツやテンプレート、ツールキットも提供しています。

AXELOS が組織の効率化を促す方法についての最新情報や、AXELOS オンラインコミュニティへの登録については、[www.axelos.com](http://www.axelos.com) をご覧ください。ご不明な点やご要望、AXELOS メーリングリストへの登録については、[ask@axelos.com](mailto:ask@axelos.com) までお問い合わせください。

## 商標とステートメント

AXELOS、AXELOS ロゴ、AXELOS の渦巻きロゴ、ITIL®、MoP®、M\_o\_R®、MoV®、MSP®、P3M3®、P3O®、PRINCE2®、および PRINCE2 Agile® は AXELOS Limited の登録商標です。RESILIA™ は AXELOS Limited の商標です。

Copyright © AXELOS Limited 2017.

図 2.1、4.1、4.2、4.3 は著者から提供されたものです。

SONY および SONY ロゴはソニー株式会社の商標です。Professional Solutions Europe は、ソニー株式会社の完全子会社 Sony Europe Ltd の一部門です。

著者が提供する情報は、個人的な経験であり、ソニーの見解ではありません。ここでの見解は、ある時点での考えを反映したものであり、変更される場合があります。

このケーススタディの再利用は次の許諾条項に従う場合のみ許可されます  
(<https://www.axelos.com/policies/legal/permitted-use-of-white-papers-and-case-studies>)。

許諾書類が必要な場合は、AXELOS の担当部署 (Licensing@AXELOS.com) までご請求ください。

弊社のケーススタディ・シリーズは、いかなる形式でも助言として参照しないでください。本書の使用または参照によって損害が生じた場合も、弊社は一切責任を負いません。情報の正確性と信頼性には万全を期していますが、AXELOS は情報の誤り、欠落、不正確性について一切責任を負いません。内容、図、ロゴ、表紙については発行時に正確であることを確認していますが、予告なく変更される場合があります。

出典／発行元は、[www.AXELOS.com](http://www.AXELOS.com) です。