



当社子会社におけるビジネスモデル変化による システム開発手法の変革事例

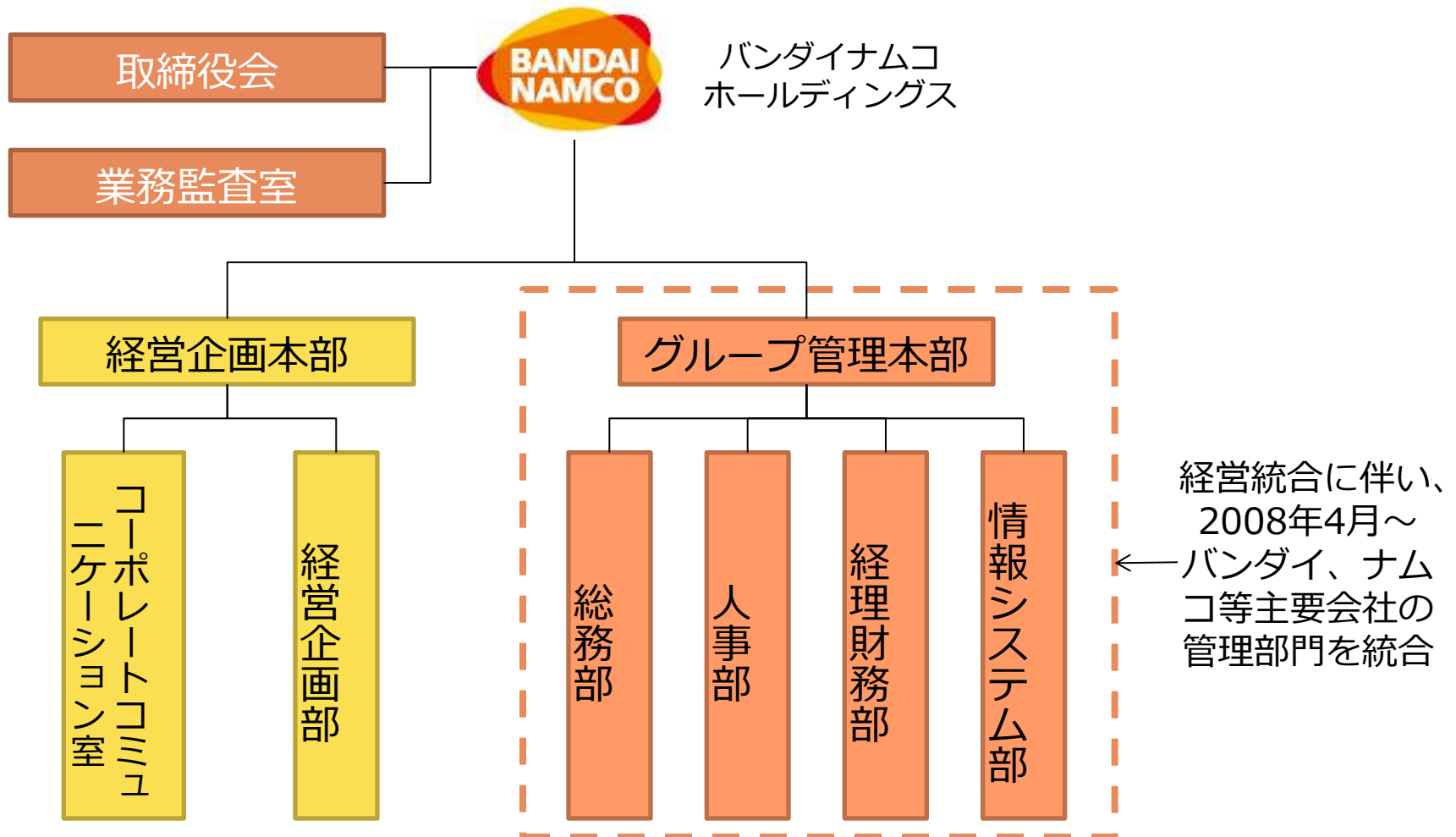
2015年6月

(株) バンダイナムコホールディングス

バンダイナムコホールディングスについて



「おもちゃのバンダイ」と「ゲームのナムコ」が経営統合し、2005年に純粋持株会社として設立された会社です。



バンダイナムコグループについて



「トイホビー」、「ネットワークエンターテインメント」、「映像音楽プロデュース」の3つの戦略ビジネスユニットによるビジネスを展開しています。

バンダイナムコ
ホールディングス



T トイホビーSBU

玩具、玩具菓子、自動販売機用商品、カード、模型、アパレル、生活用品、文具など
主要会社：(株)バンダイ

N ネットワークエンターテインメントSBU

ネットワークコンテンツの企画・開発・配信、家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、景品等の企画・開発・販売、および、アミューズメント施設などの企画・運営
主要会社：(株)バンダイナムコエンターテインメント

M 映像音楽プロデュースSBU

アニメーションの企画・制作・プロデュース、映像・音楽ソフトの企画・制作・販売、オンデマンド映像の配信、ライブエンターテインメント事業
主要会社：バンダイビジュアル(株)

A 関連事業会社

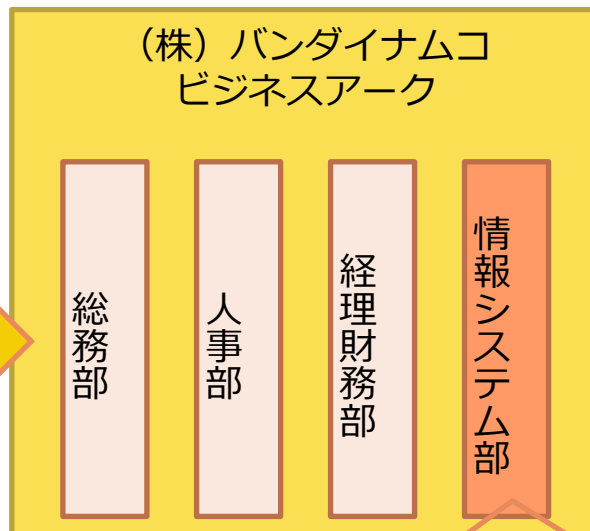
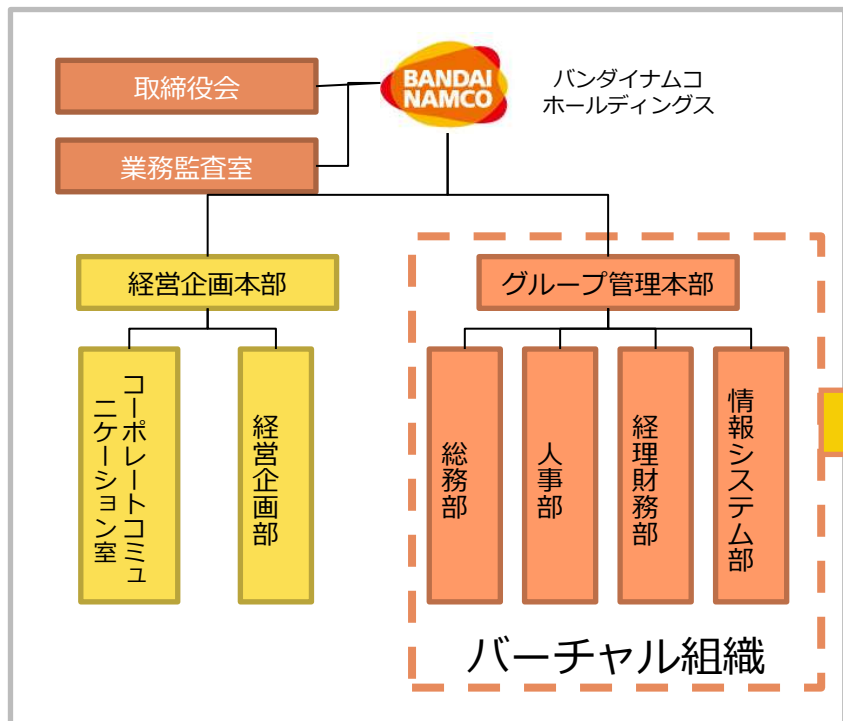
物流等、事業会社へのサポート提供など
主要会社：(株)バンダイロジパル

国内
約50社
海外
約50社

当社のIT組織について



経営統合に伴い、2008年4月～バンダイ、ナムコ等主要会社の管理部門を統合。
2015年4月～シェアードサービス会社である(株)バンダイナムコビジネスアークに実業務を移管。



- ▶ バンダイナムコグループのITガバナンス・情報セキュリティの推進
- ▶ グループIT戦略の立案と推進
- ▶ 国内15社へのITシェアードサービス提供
 - IT戦略、システム企画
 - 運用、保守、ヘルプデスク等

当社グループのビジネスモデル



IP軸戦略

(IP=Intellectual Property。キャラクターなどの知的財産のこと)
バンダイナムコグループは、豊富なIPを活用し、エンターテインメント分野において幅広い事業を展開しています。「IP軸戦略」とは、そのIP*を軸に、最適なタイミングで最適な事業に商品・サービスとして発信する戦略であり、当社グループの最大の強みです。



要するに…

キャラクター権利を持つ版權元様より商品化許諾を得て、

玩具、ゲーム、イベント等の商品化をするビジネス。

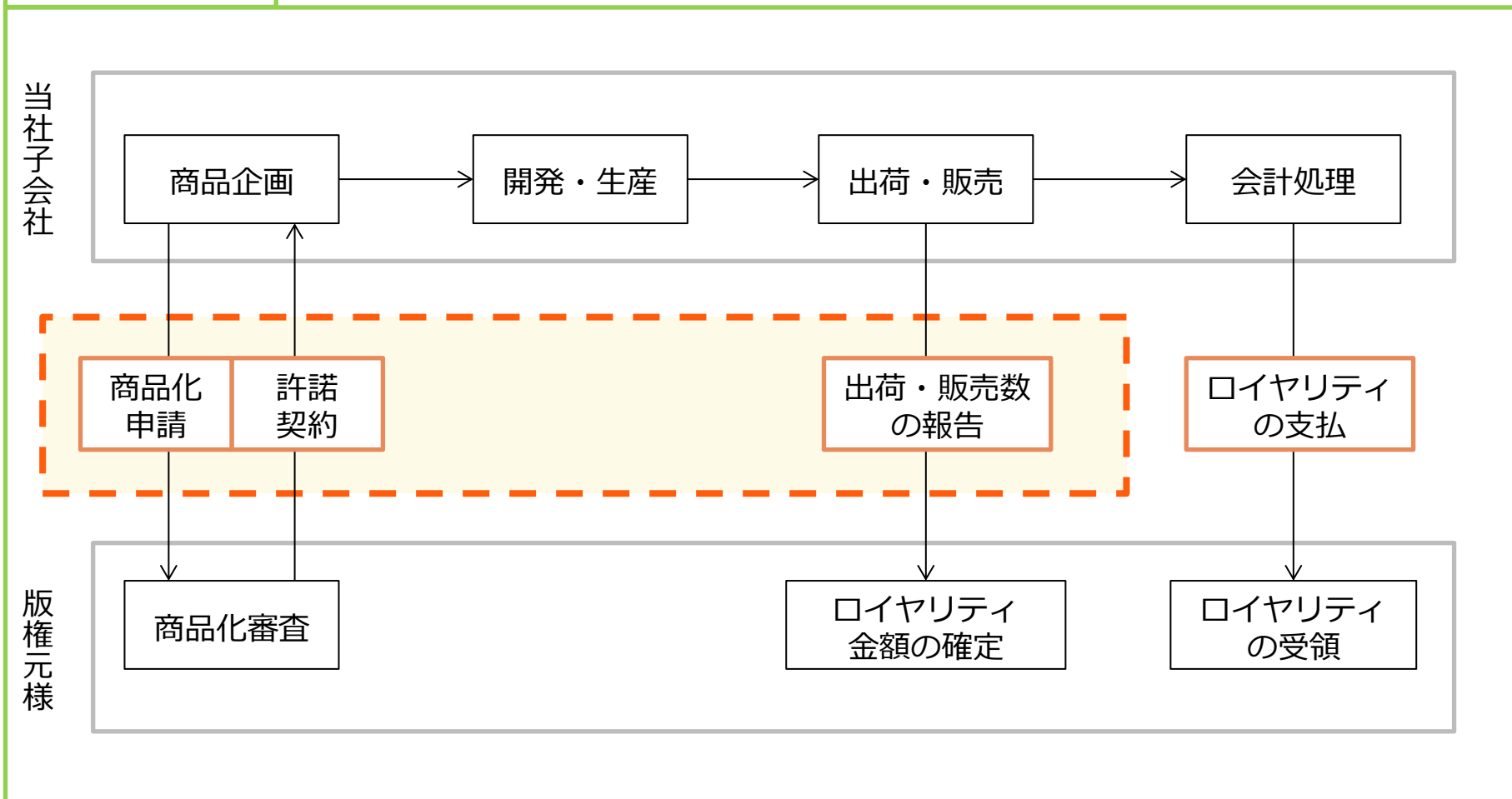
許諾を得た商品の売上に応じてロイヤリティを正確に支払うことがビジネスを行う上で、非常に重要な要素となっている。


事例：当社子会社におけるロイヤリティ支払管理システムの再構築



煩雑化する商品化許諾契約の管理に現行システムが耐えられなくなり、システムの再構築に着手。

ビジネスの流れ



 =システム化範囲

ビジネスモデルの変化による著作権許諾契約の複雑化

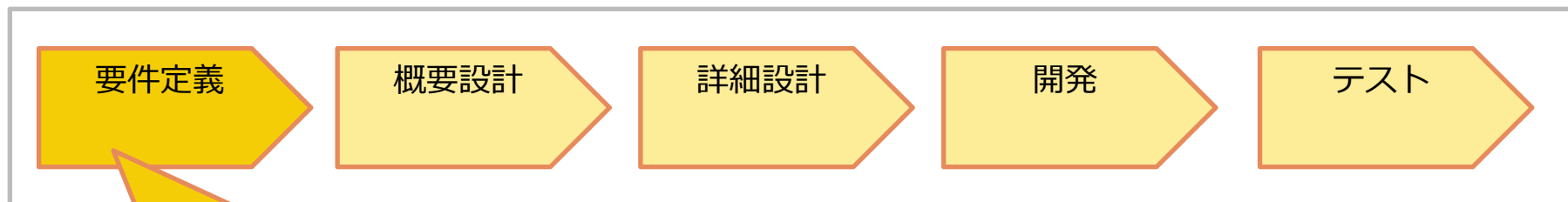


	主力商品	特徴	著作権契約の内容
旧来ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 家庭用ゲームパッケージ ▶ AM施設向け筐体 ⇒ 売切モデル	商品企画時点～販売まで、商品が変化しない	<p>許諾契約の内容は比較的単純でパターンのバリエーションに変化があまり起こらない</p> $\text{販売数} \times \text{上代} \times \text{ロイヤリティ率}$
新型ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ソーシャルゲーム ▶ 配信型ゲームソフト ▶ アップグレード型筐体 ⇒ 課金モデル	商品を発売後、商品自体が変化（アップグレード）する。また、それに伴い課金が発生する また、その変化のサイクルが早い	<p>許諾契約の内容が複雑、かつ、そのパターンが頻繁に増える</p> $\begin{matrix} \text{ユーザ数} & & \text{販売額} \\ & \times & \\ \text{イベント} & & \text{課金額} \\ & & \dots \\ \text{UPG} & & \dots \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{複数パターンの} \\ \text{ロイヤリティ率} \end{matrix}$

ビジネスモデル変化によるシステム構築上の課題



当社ではウォーターフォール型開発を標準としていたが、今回はシステム化範囲の特性上通常の要件定義が難しいことが予測され、別手法をとることとした。



要件定義が難しい

ユーザ数	×	販売額	×	複数パターンのロイヤリティ率
イベント	×	課金額	×	
UPG		...		
...				

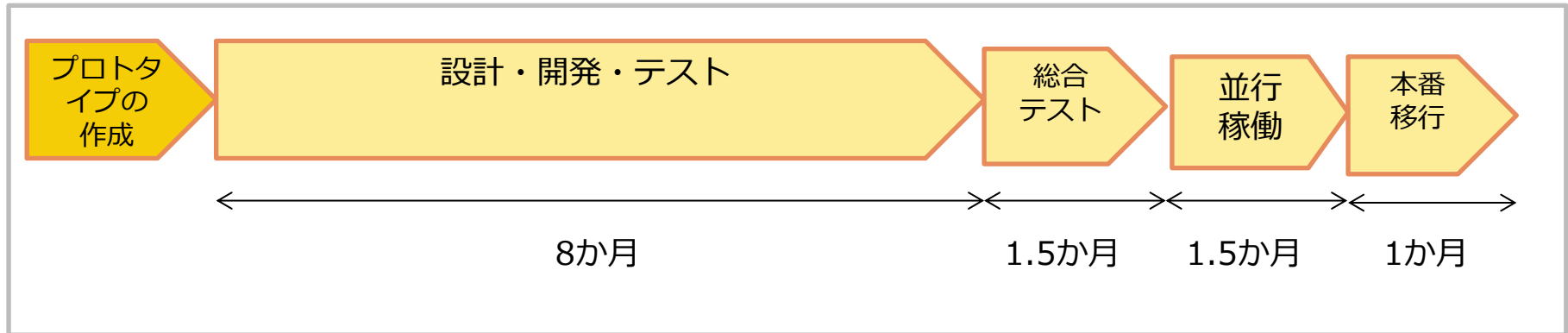
- 存在する契約パターンをすべて洗い出し、要件定義書に表すことが難しい
- 頻繁に契約パターンが追加されるため、要件定義期間中に要件が確定できない



当社では標準的である「ウォーターフォール型」開発を断念

プロジェクトの概略

ウォーターフォールを断念し、プロトタイピング+スパイラルで開発を実施することとした。
プロジェクト期間は1年（プロトタイプの実成期間は除く）。

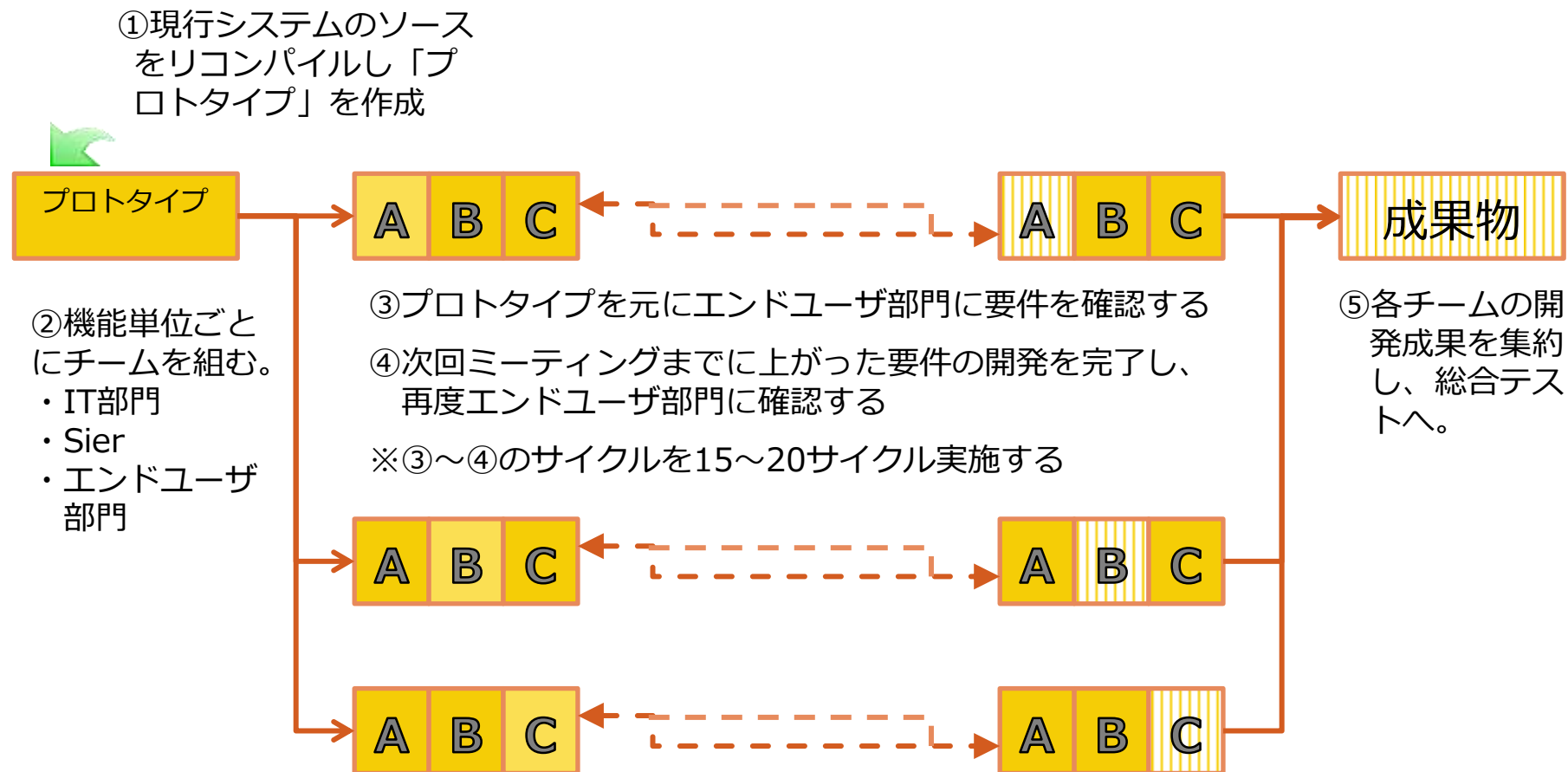


今回採用した手法

設計・開発・テスト



8か月間でプロトタイプを元に機能単位ごとに「要件確認」～「開発」を繰り返す。
8か月間で15～20サイクル実施予定。



今回プロジェクト体制の特徴と必要人材：SIer側

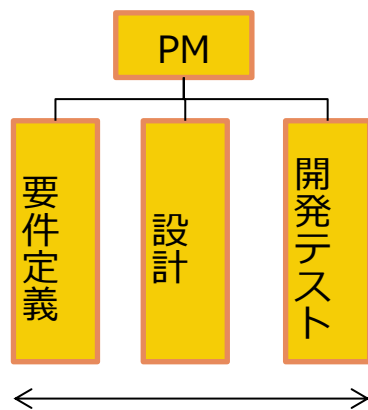


今回参画していただいたSIer様には、ウォーターフォール型開発案件の体制とは異なるプロジェクト体制を敷いていただいている。

今回のプロジェクト体制

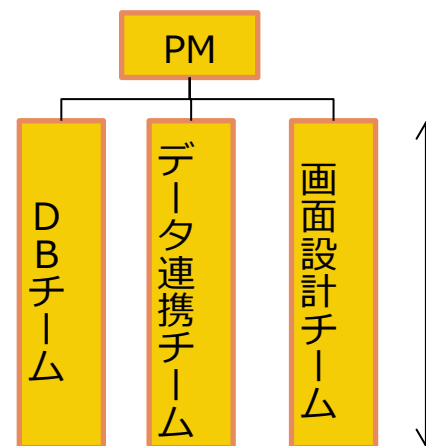
プロジェクト体制の特徴	ウォーターフォール型では、「要件定義=上流」、「開発=下流」と役割分担がはっきりするが、今回のプロジェクトは工程による人の入替がない。一人の人間で上流から下流まで対応
必要となる人材能力	<ul style="list-style-type: none">・ 特定分野だけでない知識（要件定義と開発が同時に出来ないが無理）・ 横断的コミュニケーション能力

通常のプロジェクト体制



工程ごとに担当が分かれる。下流は3, 4次受けということも。

今回のプロジェクト体制



要件定義～設計・開発～移行まで、同じ人がこなす

今回プロジェクト体制の特徴と必要人材：自社側

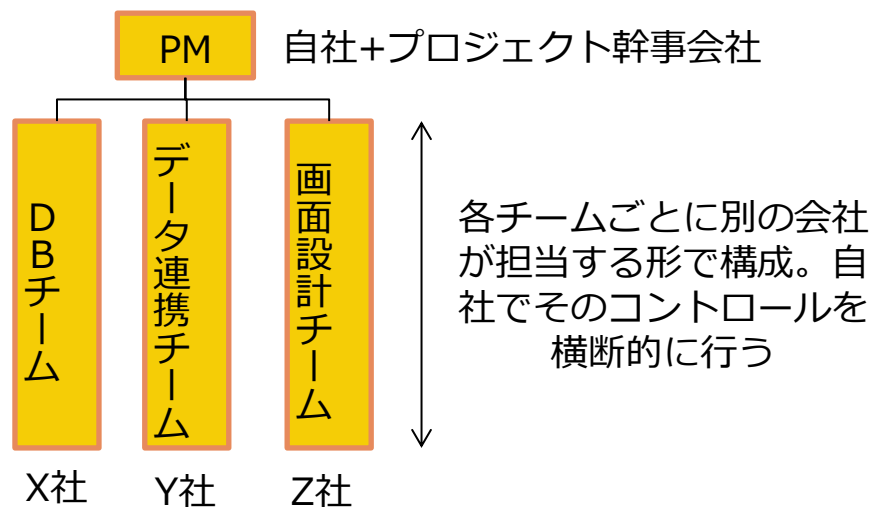


自社側としては、自力でプランニングし、プロジェクト主体として運用を行える見識とスキルがより高度なレベルで必要とされる。

今回のプロジェクト体制

プロジェクト体制の特徴	<ul style="list-style-type: none">・ 複数会社を組み合わせた混成プロジェクト・ PMを行うのは自社と幹事会社で自社が主体を持つ
必要となる人材能力	<ul style="list-style-type: none">・ 自社の要件、外部に求める役割を正確に把握できる能力・ 要件を実現できる会社を複数探し、組み合わせも考慮する能力

今回のプロジェクト体制（自社とSIerの関係）



今回プロジェクトの体制作り



大手SIerへの発注の場合、プロジェクト体制づくりは発注先に任せることができるし、プロジェクト管理手法（ルールやツール）も確立されたものが持ち込まれることが多い。しかし、今回プロジェクトでは参画する企業の選定から管理手法まで自社が中心となって行っている。

今回のプロジェクトの選定から開始、管理まで。ポイントとなる点

プロジェクト参画会社の候補出し～選定	<ul style="list-style-type: none">- 小規模でも特長を持った会社の情報を収集するという方針のもと、日常的に選定候補になりうる会社の責任者レベルとの面会を行う（情報収集に対する時間の割き方）
プロジェクトの開始	<ul style="list-style-type: none">- 複数の会社をまとめる立場の幹事会社を決める- 体制組みは進めながら足りないところを補強していく形を取った（体制確立までに1.5か月程度かかっている）
プロジェクトの管理	<ul style="list-style-type: none">- 自社側のプロジェクト運営体制の充実（1→4名）- 幹事会社の一人を自社側の体制に入れる- 複数会社で利用できるSaaS型のタスク、プロジェクト管理ツールの導入

SIerに求める要件

今回のプロジェクトメンバーは、小規模ながら特定の分野に特化したスキルを持つ企業の、なかでもその企業を率いる立場の方に複数参画していただいている。

ユーザ企業の視点から、今回のようなプロジェクトにおいて参画をお願いしたい企業には以下のような要件を求めていると考えている。

スキル	万遍なく広範囲なスキルを持つだけでなく、特長と呼べる「とがったスキル」を持つ
人材育成	一人が範囲を限定せずに多くの領域を経験できる人材育成を行っている
業務経験	小型から大型、複数業界に渡るような偏りのない経験