

九州ITビジネスマッチング ガイドライン

平成22年3月

九州経済産業局
九州IT経営応援隊

はじめに

平成21年度九州IT経営応援隊事業（九州経済産業局）において、「九州ITビジネスマッチング」を実施し、ITユーザとITベンダの出会いの場を創出した。その結果、2事例のマッチング(出会い)が実現し、ITユーザ企業のさらなるIT経営の実践に寄与することとなった。

しかしながら、出会いの場に参加できる企業は限られている。また、ITユーザがITベンダに対してシステム導入について直接説明するには、まだまだ高いハードルがあるのが現状である。

今回、このような問題を克服するために、参画したITコーディネータの協力を得て「九州ITビジネスマッチングガイドライン」(以下、本ガイドライン)を策定した。ITユーザにとってはITベンダに説明する前の準備方法の手順や記述内容を理解してもらう際の、ITベンダにとってはITユーザに説明する際の参考となる内容である。IT経営を実践する際の一助として幅広く活用していただきたい。

九州経済産業局 地域経済部 情報政策課
九州IT経営応援隊 事務局



ITユーザに出会う機会がない...と
お悩みのITベンダの皆様、
是非ご参加ください！

本ガイドラインの位置づけ

本ガイドラインは、ITユーザが自社戦略を实践するにあたり必要となる情報システム（IT）を導入する際に、パートナーとなりうるITベンダを探すための手順等について記したものである。

本ガイドラインの構成

本ガイドラインは、大きく6つの章より構成されている。最初の章は、ITベンダを呼ぶ前に必要な準備段階の説明について記述している。

それ以後の5つの章は、具体的な方法についてステップ1～5で必要な説明をしている。

【ステップ1～5の執筆協力者】

ステップ1	RFPをつくろう	櫛川 敏則	ITコーディネータ
ステップ2	ITベンダを呼ぼう	坂下 正洋	ITコーディネータ
ステップ3	ITベンダを決めよう	溝田 明美	ITコーディネータ
ステップ4	契約しよう	富永 一也	ITコーディネータ
ステップ5	検収しよう	富永 一也	ITコーディネータ

目次

ITベンダを呼ぶ前に

- 1．ステップ1 RFPをつくろう
- 2．ステップ2 ITベンダを呼ぼう
- 3．ステップ3 ITベンダを決めよう
- 4．ステップ4 契約しよう
- 5．ステップ5 検収しよう

ベンダを呼ぶ前に

この章は、ITベンダを呼ぶ前に、ITユーザーが実施する作業について記述したものである。

(1) 一般的なIT導入に至る経緯

企業にとってIT導入は設備投資である。一般的にこの設備投資の規模に応じてIT導入の段階が区別されている。

表 IT導入の規模と企業の戦略の関係

段階	一般的な設備投資の規模	IT導入の目的
1	会計業務に必要なPC等を導入 参照：財務会計等の導入等	会計業務効率
2	各部署での業務効率のためのシステムを導入 参照：CAD導入、グループウェアの導入等	業務効率(生産性の効率)
3	これまでの業務の流れを改善する(手間を省く)ためのシステムを導入する。 参照：基幹システムと生産管理システムの連携等	業務改善
4	スピード経営を実施するための導入 参照：経営状況がモニタリングできるシステム等	IT経営

本ガイドラインは、上記3段階以上の企業戦略に基づいてITを導入する際の手順(ステップ)について記述している。それ以前の企業は、別途発行の「IT経営実践導入本」を参考とされることをお勧めする。



IT経営実践導入本

「IT経営の坎どころ」

(2) IT導入で困ったとき

自社の経営でITが必要なことはわかっているが、

- ・どこから手をつければいいかわからない
- ・誰に相談すればいいかわからない 等

と考えている経営者にとっては、公共機関等が実施している無料の相談を受けてみるのが有効である。

下記のホームページを参照し、まずは問い合わせをされることをお勧めする。

(3) 参考となるホームページの紹介

経済産業省が運営にしているポータルサイト「IT経営ポータル」

http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/it_keiei/index.html

本ホームページにて自社のIT経営力の診断が出来る。

ITと経営に詳しいITコーディネータの活用「ITコーディネータ協会」

<http://www.itc.or.jp/management/index.html>

ITコーディネータ協会の公式ホームページ、九州にも多数のITコーディネータが活躍している。

各県の専門家派遣（九州）

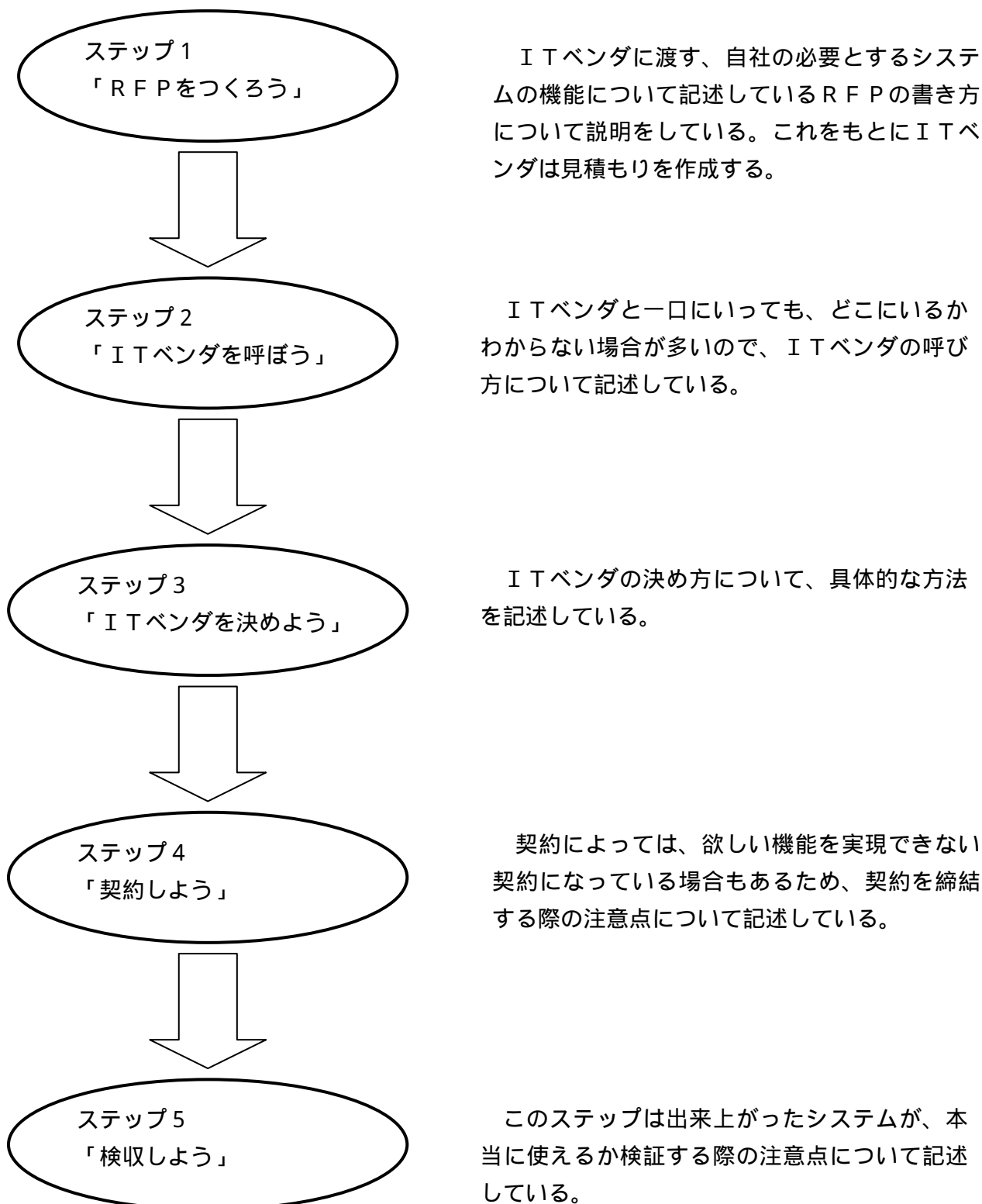
各県の中小企業支援センターの紹介 HP「都道府県中小企業支援センター」

http://www.chusho.meti.go.jp/soudan/todou_sien.html

最初の相談及び専門家派遣には公的支援が付いている場合もある。

(4) IT導入までのステップ

本ガイドラインに示している企業がIT導入を企画し導入するまでのステップを記述する。詳細については、以下のステップに記述している。



【ステップ1】 RFPをつくろう

このステップでは、企業の要求事項を整理してITベンダに対して説明し、その提案を受領する為の資料を作成する。

RFPは、Request For Proposal という言葉通りに提案依頼という意味であり、ユーザー企業が求めるITシステムを的確に表現し、誤解のない形で伝達する事が必要である。

そもそもRFPは、経営戦略立案の中でITを道具として活用して経営革新、業務革新をおこなう際のITに対して期待する機能を表現する場合に使用するものである。

しかるに、RFPを作成するには、企業の経営者、現場でのIT使用者、それとIT部門の総意をまとめてITベンダに伝える必要がある。

その中で、「ITコーディネータ(以下、ITC)」の役割としては、経営活動、業務活動からの要望と、それを支えるITの要素、たとえばハードウェア、ソフトウェア、業務システム、データベース、開発言語やツール、ネットワーク、システム開発(System Integration)の方法論等の知識をベースに調整をとりRFPを取りまとめる事が必要である。

このような意味で、経営、業務とITの機能、要素技術の双方に精通し、両者となりむすぶITCの役割が非常に重要になってくる。

そこで表現の中には、単にIT機能要件だけではなく経営および業務上の解決を求めるわけであるから、その業務運用を含めた提案をもとめる事が必要である。

ここで、RFPに盛り込むべき内容について記述する。

1. システム概要

(1) システム化の背景と目的

企業の経営戦略の概要としての経営理念、基本理念等と共に、今回のシステムが何を目指しているのかを明確にする事によって、ITベンダにもシステムの機能と導入だけではなく経営・業務の改善も含めた提案をしてもらう上で重要である。

(2) 変革のポイントと施策案

上記の背景と目的をもとに課題に対して、ITを戦術だとしたら、その前の戦略にあたる経営および業務の変革とそれを具体的に実現する施策を理解してもらう事が必要である。

(3) 現行システムについて

提案してもらうシステムの紹介に前に、現行システムの現状と機能一覧と使用言語あるいはデータベース等を示して、新規システムの要件と同時に、必要に応じ現行システムとのインターフェイスおよび移行等の作業の検討への情報として有用である。

(4) 新システムの利用者

同時に現状システムを、どの部門で何人程度、利用しているか、PCの設置台数が何台あるかによって提案するシステム規模の検討、あるいはパッケージの場合、利用者の数によりコストが変更するケースも考えられるものもあるので重要である。

2. 提案依頼事項

上記の情報をもとに、下記の提案をってもらう事になる。

(1) 提案の範囲

今回の機能範囲を記述し、できれば一覧図等で表現し業務とシステムの関連を表せるようにし、ITシステム化希望範囲とシステム化しない業務あるいは現行システムを使用する事が明確な場合は、その点を示す必要がある。また実現する導入ステップについても希望する案があれば記述しておく。

場合によっては、予算あるいはITベンダからの提案内容により変更するケースも考えられるが、RPFの段階での希望ステッププランは明確化しておいた方がITベンダも提案がしやすいと思われる。

(2) 調達内容・業務の詳細

ITベンダに提案して採用という調達すべき機能内容とその詳細について記述する。システム機能一覧を明記するが、その機能要件に関しても次の様に分類する事をお勧めしたい。

：重要であり、コア機能である。 ：必要機能 ：オプション機能

コア機能であり、要望が非常に強い。(これがあるから、その企業は強みを発揮している機能) もし、その機能がパッケージにない、あるいは業務に合わない時は追加作成でも出来るだけ業務に合わせて欲しいという機能)

必要であるが、コア機能ではない。もしパッケージに機能があれば、それに合わせて業務もそれに合わせて標準化しても良い。

オプション、あったら嬉しいねという機能 等に分類して記述すれば、自社の強

み（コア機能）の見極め、あるいは標準化のきっかけになりうると思われる。

また、見積もり金額は販売、開発、生産、品質、会計等の機能分野に分けて、提出して頂くようにITベンダに依頼しておく事も重要である。

（3）システム構成

アプリケーション、ハードウェア、ネットワークの面から、提案希望事項を説明する項目である。

アプリケーションの面では一社ですべての機能分野をカバーできない時は、企業の業界に関して過去の実績で、他のパッケージ等で相性の良いものがあれば、記述して頂くことをお勧めしたい。

ハードウェア、ネットワークに関してもサーバーの保管場所、ユーザーの稼働場所等に関する情報を記述し、ITベンダの提案を受けるための希望を記述する。

企業のマスターおよびトランザクション（取引）の数値的データを提供し、ITベンダからの提案の仕様やネットワークの仕様等の精緻化を図る事が必要である。

（4）運用条件

稼働日（年中無休を原則とする）、業務運用のための稼働時間、バックアップ処理、業務終了後のバッチ処理が必要な場合はその所要時間等の運用条件、あるいはハードウェア定期チェック及びシステムソフトウェアのバージョンチェックについての必要条件やシステム運用（アウトソーシングによる運用含む）サービスメニューの有無の提案を求める事も有効である。

（5）納期及びスケジュール

希望する開発開始日、システム稼働開始日、開発導入希望日を記述し、ITベンダの考えを聞き、企業の思いとITベンダとの意見をマッチングさせる事が必要である。

また、ITベンダの開発工程におけるマイルストーンや工程期間、工程目的、工程での管理項目及び定例報告、レビューを予定して質問し、納得できるITベンダかどうかのチェックが必要である。

（6）納品条件

納品物件として、下記の様な項目について記述して提案してもらう事が必要である。

・システム設計書 ・ハードウェア及び操作説明書 ・ソフトウェア操作説明書

- ・テスト計画書、テスト結果報告書 ・システム運用マニュアル 等

更に標準機能に関しては、パラメータ設定書、標準外機能については、内部設計書（詳細設計書）やファイル一覧及びファイルレイアウト等の提供を受ける必要があると思われる。

納品形式

- ・電子媒体及び印刷物一式

納品場所

- ・企業の本社等、納品物の場所

(7) 開発推進体制

ITベンダの推進体制と同時に企業の体制に対する提案も頂き、それぞれの役割を明記して貰い、その体制について相互に理解する事が必要である。特にITベンダのプロジェクトマネージャーの役割は大きく、できるだけ個人を特定し、経歴等も質問する必要がある。

(8) 開発管理・開発手法・開発言語

開発する際に使用する метод論や手法、さらにパッケージや追加開発の際に使用する言語やデータベースあるいは開発ツール等についても提案していただき、企業で対応可能かどうかの判断も必要である。

(9) 移行方法

現行システムからのマスターおよびトランザクションの新システムへの移行方法等についての考え方および支援に対する提案を頂く。

(10) 教育訓練

ユーザー向け教育訓練およびシステム運用者向け教育訓練についての記述を提案して頂き、特に、本格的稼働後、3ヶ月間の支援等の対応等を質問する。

(11) 保守条件

無償保証期間あるいはシステムソフトウェア保守、ハードウェア保守方法について、障害時対応拠点、対応時間帯、保守開始までの時間、また無償保証期間後のメンテナンス体制について対応を提案してもらう事が必要である。(ソフトウェア保守、SI保守等) その他、保守監視や法改正対応等に関する支援、リモートメンテナンス機能

の有無、あるいはメンテナンスの場所等も大事な事であり、R F Pによる提案を受け際には、明記してもらうことが重要である。

(12) 費用見積

見積有効期限

提案価格

初期費用とランニング費用（年額）に分けて提示する。内容は、ハードウェア、システムソフトウェア、アプリケーションソフトウェア（パッケージ）、アドオン費用、通信費用、教育費用、導入費用等、細目がわかるように、更にその際、先に述べたように機能分野毎に予算を受ける事が必要である。

(13) I Tベンダ情報

規模、人員、企業の業界における実績の確認も必要である。

3 . 提案の手続きについて

(1) 提案手続き・スケジュール

R F Pを受け付けて提案を頂く今後のスケジュールに対する企業の希望、たとえば質問の受付期間、提案回答の締め切り日等、日程に関する決め事を明記しておく。

(2) 提案依頼書（R F P）に対する対応窓口

I TベンダからのR F Pの対する質問に対する受付や、その他、提案に当たっての窓口として企業の対応窓口を作って置き、質問に対する回答等も一元化した方が良いと思われる。

(3) 参加資格条件

今回導入予定のシステムの実績を有する事、各業務（生産管理（原価管理含む）、販売管理、在庫／購買、会計）に精通した開発体制が組める事、予定のプロジェクトマネージャー、業務 システム関連担当者がプレゼンテーションに参加する事等の条件を記述する。

4 . 開発に関する条件

開発期間、作業場所、貸与物件・資料等の希望があれば提案してもらい事前にそれへの対応が可能かどうかを確認する必要がある。

5 . 保証要件

セキュリティ等への対応に関しても質問しておく必要がある。

以上、RFPで触れておくべき要素について記述したが、要件は企業の経営および業務の改革とそれを支援するIT化を企業と協業していくITベンダを選択する重要なステップである。

このステップでRFP作成が完了したら、RFPにより提案して頂くためにITベンダに集まってもらう必要がある。ITベンダの具体的な集め方については、「ステップ2 ITベンダを呼ぼう」で述べる。

【ステップ2】 ITベンダを呼ぼう

このステップは、RFP作成後のフェーズとして、複数のITベンダに提案を依頼することが大切である。各社からの提案を比較することで、自社に最も適したシステム提案を選択することが出来る。それには、最適なITベンダを探して集めることが重要である。

1. ITベンダはどこで探すか？

多くの中小企業は、既存システムを導入した際のITベンダ以外との付き合い等は無いのが普通であり、他に、色々なITベンダを探すルートがわからないと思われる。

簡単な方法として、最近ではWebサイトの活用がある。また、公的機関や団体等の活用をするのも有効である。(下記に、各種Webサイト、各県の団体、公的機関等を記載)

(1) インターネットタウンページ 対象：全国

URL：<http://itp.ne.jp/>

利用料金は無料。

業種名の一覧参照から情報・通信産業(サービス業) 情報処理業 ソフトウェア業を選択して、所在地で近くのITベンダを探すことができる。(住所、地図、電話情報などを提供)

(2) ザ・ビジネスモール 対象：全国

URL：<http://www.b-mall.ne.jp/>

利用料金は無料。

全国の商工会議所の会員を中心に登録されている。キーワードにソフトウェア開発と入力し、都道府県を指定することで近くの業者を探すことができる。

(3) ITベンダの団体等から紹介 対象：九州

情報サービス産業協会

URL：<http://www.jisa.or.jp/>

経済産業省の認可により、主要な情報サービス企業で構成する業界団体。九州では、福岡県、長崎県、大分県、熊本県、鹿児島県の5県に組織がある。

その他

株式会社福岡ソフトウェアセンター、佐賀県ソフトウェア協同組合、
熊本ソフトウェア株式会社、株式会社 宮崎県ソフトウェアセンター

(4) 地域イノベーションパートナーシップ

URL : <http://www.it-partnership.jp/>
: 地域イノベーションパートナーシップ (RIPs)

URL : <http://www.kyu-partnership.jp/>
: 九州地域イノベーションパートナーシップ

地域の事業者とITベンダのマッチングを支援し中小企業のIT支援を進める経済産業省の事業で、平成21年度からスタート。各地のITベンダー一覧を提供する予定

2. ITベンダの呼び方

ある程度のITベンダを把握できたら、次に行なうのは、自社が考えているITシステムの規模、内容に対応したベンダを選定し、そのベンダにRFPを発行することになる。

その際、企業の立場に立った信頼できる相談相手が欲しい場合は、ユーザー側に立ってITを企画・推進する役割を担う、「ITコーディネータ (ITC)」の活用がある。

ITコーディネータ協会のホームページには、全国の認定されたITCのプロフィールが公開されているので、ここで探せば、要求に見合うITCが見つかると思われる。

URL : <http://www.itc.or.jp/management/index.html> (ITコーディネータ協会)

(1) ベンダリストの作成

ベンダリストの選定にあたっては、ITベンダの技術的能力、導入実績、開発能力、品質管理能力、財務安定性などを評価する。

種々のソリューションを提案して貰える様に、様々なタイプのベンダを選んでリストを作成するが、選定するITベンダの数は少なすぎれば比較対照が困難となり、多すぎると提案依頼や評価が煩雑となるので、適正な数を選択することが必要である。(実例から10社程度が適当)

(2) R F Pの発行

R F I (Request For Information : 情報提供依頼書) の発行後に提出された資料などから選定した I T ベンダに対して、R F P を発行する。その際、必要に応じて I T ベンダに対する説明会開催や質問を受けつける。R F P を説明するときは、個別説明方式と、対象 I T ベンダを集めての説明会方式がある。

I T ベンダに対する説明内容や提供情報は平等に開示し、I T ベンダからの質問項目は、全ての I T ベンダに伝える様にする。必要があれば I T ベンダに対して選定手順、評価方法等を開示する。

提案依頼の手続き（例）

提案手続き・スケジュール

（１）提案依頼書（RFP）説明会について

弊社「×××システム」の説明会を以下の日程にて実施します。

会場の関係から各社２名以内での出席をお願いします。

開催日 : 月 日（ 曜日）

時間 : 時 分～ 時

・説明資料の配布

・内容説明 : × × × ×

・質疑応答 : × × × ×

場所 : 弊社 会議室

（２）見積書・企画書について

書類の提出期限 : 月 日（ 曜日） 時（必着）

提出場所 : 営業課 ××まで

納入品の方法 : 郵送または、持参

提出物の形態 : 提案書（コピーを２部、電子媒体１式）

（提案書は、Word等で作成した、電子データの提出もお願い致します）

（３）見積書・企画書の採否連絡

企画書の内容から選定し、提案書の採否は営業担当者または説明会出席の担当者に以下のように通知する予定です。（日時： 月 日（ 曜日）書式または電子メールにて通知。

(3) 提案受領

ITベンダからの提案と費用見積もり等を受領し、比較可能な形で整理する。

要求内容を満たしていない提案に対しては再提案を促すか、対象外とする。

提案文書だけでは提案内容が理解できない時は、必要に応じてデモ等を要求して、提案内容を確認する。

依頼したITベンダから提出された提案書が揃ったら、RFPに対する提案を評価し、契約先を決定する。提案評価については、「ステップ3 . ITベンダを決めよう」で述べる。

別紙：メールでの問合せ例

社 事業本部
担当 様

お世話になります、私は株式会社 システム担当の と申します。
御社のホームページ等を拝見して、御社が販売管理システムを扱っていらっしゃる知り、いくつか問い合わせをお願い致します。

現在、私どもは経営戦略の一環として業務効率化を進めておりますが、現場の現状と要望から見て、販売管理システムの導入を検討しようと思っております。

そこで、御社が取扱っておられる販売管理システムの仕様等が詳しく載っている資料が、御座いますでしょうか？

弊社として、幾つかのシステムを検討して見たいと思っております。

また、システム導入の際は、下記にある弊社システム課題の解決も行いたいと思っておりますので、何か可能な物が御座いましたら、合わせて、ご提案ください。

弊社概要

所在地： 県 郡××町

主業：既製品パッケージ・別注品パッケージの企画、製造、販売

従業員：100名（パート含む）

売上高：800百万

拠点：本社、工場

業務内容

（簡単に紹介する）

IT現状

- ・ 年前から、生産管理システムを導入済み（独自システム）
- ・ データはSQLサーバを使用。
- ・ 社内LAN構築済み、インターネット環境は光サービスにて常時接続。
- ・ システム担当者1名

システム課題

- ・ 販売管理業務に関しては、システム化されておらず生産管理システムからのデータを流用・加工することで対応している。（Excel等で作成）
- ・ 在庫管理も同様に、データ流用と目視による情報を担当者が二次加工する。
- ・ 生産管理システムに関しては、独自システムのためにデータベースの互換性が難しい。
- ・ 殆どのデータ処理が生産管理システムのデータを利用しているため、負荷が大きくなっている。

効率化の概要

- ・ 営業、事務、管理部門の作業の簡素化
- ・ 在庫管理の徹底と、生産効率の向上

当社HP：<http://www. .co.jp/index.htm>

【ステップ3】 ITベンダを決めよう

このステップは、ITベンダから受領したプロポーザルを、必要に応じて評価基準を適用し、的確な納入ベンダを選定する。選定は、以下のような多くの要素を評価する。

価格とコスト

市販品については、価格やコストが主たる決定要素である。しかし、納入ベンダが期日どおりに商品を納入できない場合もある。このような場合には、代替商品を考慮しなければならないため、必ずしも最低価格が最低コストになるとは限らない。この場合のコストとは、商品を購入し、それを利用するために発生する運用コスト・保守コストなど全てのコストを指す。

技術的事項と商取引事項

プロポーザルを技術的事項と商取引事項の2つに分け、それぞれを個別に査定し、評価する方法は、よく使われるケースである。ITシステム導入では、開発に携わる人員が品質に大きな影響を及ぼすため、人員に関するマネジメント部分をRFPの一部として要求し、査定する場合もある。

単一納入者と複数納入者

大規模なITシステムになると、納入スケジュールや要求する品質が厳しくなる。このリスクを軽減するため、発注先を複数にする場合もある。但し、複数業者を選定すると、交換や保守の課題など自社での作業の負荷が増大するため、コストが増加する可能性があることは考慮しなければならない。

ITシステムの場合、一番避けるべきは購入価格だけで納入ベンダを決めることである。必要な機能が網羅されておらず、導入はしたものの実際の業務に使用できないケースや、その後の運用や保守など、大きなコストの発生に繋がるケースもある。購入金額のみで納入ベンダを決めることは絶対に避けたい。

ITベンダを選定するためには、以下の2点を決めておく。

- ・ 評価する項目とその基準
- ・ 選定するための点数付けの方法

1. 評価する項目と基準を決める

評価基準は、プロポーザルの評価や採点に使用する。評価基準は、必要なものが揃っているかというような客観的な項目もあれば、過去の経験を問うような主観的な項目もある。評価基準が決まっていれば、RFPの一部に含めることが望ましい。

多くの納入候補から容易に入手可能な商品であれば、評価基準を購入価格のみに限定することも出来る。

ITシステムのような複雑なものであれば、通常以下のような評価基準を設定する。

(1) 機能の充足度

RFPで要求した機能が全て盛り込まれているか。

(2) ニーズの理解度

納入候補がRFPをどれだけ理解し、十分対応しているか。

(3) 全体のコスト

納入候補の示す価格ではなく、自社から見た総コストのことである。購入コストと運用コストを視野に入れ、その上で、納入候補のコストが一番低いか。

(4) 技術力

納入ベンダは必要な技術スキルや知識を有するか、あるいは獲得できると考えてよいか。

(5) 開発推進体制

納入ベンダは、ITシステム導入というプロジェクトを確実に成功させるためのマネジメントプロセスや手順を持っているか。

(6) 技術的な取組み

納入ベンダが提案した技術的方法論、技法、ソリューション、サービス等はRFPの要求事項を満たしているか、または期待した以上の結果を提供できそうか。

(7) 資金能力

納入ベンダは、必要な資金を持っているか、あるいは無理なく手当てできると考えてよいか。

(8) 開発能力と意欲

納入ベンダは、今後出てくるであろう要求事項を満たす能力と意欲をもっているか。

(9) 実績

納入ベンダは、納入ベンダの事業経験および契約条項の遵守状況を証明するための過去の実績があるか。

(10) プロジェクトマネージャー

納入ベンダが示すプロジェクトマネージャーは、PMP (Project Management Professional : プロジェクトマネジメントに関する国際資格) 等と同等の資格を持ち、同じようなプロジェクトの経験があるか。

(11) 知的財産権

納入ベンダが使用する作業プロセスやサービス、またはプロジェクトで作り出すプロダクトに関して知的財産権を所有しているか。

(12) 所有権

納入ベンダが使用する作業プロセスやサービス、またはプロジェクトで作り出すプロダクトに関して所有権を持っているか。

2. 納入者選定の方法

通常、ITシステム導入に際してのベンダ選定では、2つのステップを経る。

一つ目は、書類審査である。RFPに対するITベンダからのプロポーザルを評価し、評価項目に対して点数を付ける。以前に同じようなものを購入したことがある場合は、その時の納入ベンダの能力や出来上がり状態を評価基準として選定基準に含める場合もある。また、他の組織や企業との間の取引履歴などを評価基準に含める場合もある。

二つ目は、プレゼンテーションの実施である。書類審査で絞り込んだITベンダに対し、プロポーザルの内容をプレゼンテーションしてもらう。この時、担当するプロジェクトマネージャーとの面談を加えるケースもある。プレゼンテーションの内容や、プロジェクトマネージャーの面談の結果に対して点数を付け、納入ベンダを決定する。

点数付けは、10数個の評価基準項目を洗い出し、各項目について1~5、又は、1~10の点数をつけて評価する。

可能であれば社内、もしくは信頼できるITコーディネータなどの専門家に、RFPの内容を見積もってもらうのも良い方法である。これは独自見積りと呼ばれる方法である。プロポーザルを提出したITベンダの見積りと独自見積りに大きな差がある場合の原因は、RFPの内容が不適切であったか、業者がRFPを誤解したか、または、市場が変化し基準となる価格が大きく変動したかのいずれかである。

点数の付け方には以下のような幾つかの方法がある。

(1) 重み付け法

重み付け法とは、納入ベンダ選定において、個人的な先入観による影響を最小限におさえるために、定性的なデータを定量化する方法である。各評価基準項目の中で、特に重要と思われる項目に重みを付け、各評価基準で納入候補を採点し、得点と重みを掛け合わせ、得られた値を合計して全体のスコアを計算する。

(2) スクリーニング・システム

スクリーニング・システムとは、幾つかの評価基準に対して、最低必要である条件を定めることである。例えば、プロポーザルの評価項目を検討する前に、納入候補に対して特定の資格をもつプロジェクト・マネージャーが担当することを必須条件とすることなどである。スクリーニング・システムと重み付け法を組み合わせる場合もある。

(3) 専門家の判断

ITベンダのプロポーザルを評価する際に、専門家の判断を活用すると良い結果が得られる。可能であれば、プロポーザルの評価は、RFPに関する専門の知識を持った複数の専門家レビューチームにより行う。このレビューチームには、契約、法務、財務、会計などのスペシャリストと、ITコーディネータなどのITのスペシャリストが参加することが望ましい。

3. 納入者選定の通知

納入ベンダを選定したら、プロポーザルを提出した全てのITベンダに対して、選定結果を速やかに通知する。通知は、選定結果のみを文書で郵送することが望ましい。通知後、選定されなかったITベンダより問合せがあることは、大いに予想される。

よくある質問は、選定されたITベンダの名称や落札価格、それからそのITベンダが選定されなかった理由等などである。選定通知後、プロポーザルを提出したITベンダに対して、どこまでの情報を答えるのかも決めておくことが望ましい。

また、選定されたITベンダとは、速やかに契約交渉へと入る。契約については、

「ステップ4 . 契約しよう」で述べる。

【ステップ4】 契約しよう

納入ベンダが決まったら、次はいよいよ契約である。このステップでは、決定した納入ベンダと契約内容の交渉を行い、契約書を締結するステップである。契約を締結するまでの手順や契約管理について説明する。

契約とは、ユーザーと納入ベンダの意思表示をお互いに合意することで成立する。その合意した内容を文書にしたものが契約書であり、お互いの権利義務を明確にするものである。したがって一旦契約を締結すればそれぞれ約束した契約条項を果たす責任があり、それができなければ損害賠償を求められることにもなるので十分注意が必要である。契約書は裁判等で争う場合の重要な証拠になるからだ。契約書には複雑な文書から簡単な文書まで、また名称も契約書、覚書、注文書等さまざまあるが、お互いの権利義務を定めたものはすべて契約書と見なされる。

1．契約書を締結するまでの手順

- (1) 契約条件の事前確認
- (2) 契約交渉
- (3) 契約書の作成、確認
- (4) 契約書の締結
- (5) 契約管理

2．契約条件の事前確認

契約する際は、まず事前に契約条件の確認や社内調整をしっかりとってから契約交渉に臨むことが重要である。

まず社内の総務部門や経理部門と事前に相談し、契約条件について社内規程や手順に抵触していないか確認する。たとえば支払方法（一括払いにするか、複数に分けて支払うかなど）や支払条件などを経理部門に確認しておく。また支払時期等も事前に相談しておくとうよいであろう。また、総務部門には契約を締結するにあたって法的な問題や社内ルールを確認しておく。納入ベンダとの契約交渉を先に行い、後から社内調整で変更等が発生すれば、納入ベンダと再度契約条件の交渉をすることとなり、2度手間になってしまう可能性がある。

3．契約交渉

いよいよ納入ベンダとの契約交渉に入る。あとからトラブルにならないためにもここで十分協議する。また契約で使う用語についてもできるかぎり厳密に定義しておく

ことが必要である。用語の解釈違いで、合意したつもりが実は認識がずれていたという場合がある。また内容については十分納得いくまで交渉することが必要である。見切り発車とならないように注意してほしい。では、交渉の際に特に重要な項目を説明する。

(1) R F P等の契約条件の確認

通常、契約書(案)は納入ベンダが作成してくる場合が多い。納入ベンダが作成する契約書は、自己都合で作成される傾向があるので、内容について以下のような点について十分検討する必要がある。

- ・ R F P等で納入ベンダに事前に提示した契約上の約束事等が盛り込まれているかどうか
- ・ 総務部門や経理部門との事前調整で判明した確認事項等
- ・ その他 R F Pで提示した内容との整合性や不一致事項について

ここで内容について、双方がしっかり合意していないと、将来のトラブルの元になるので、納得がいけないものがあればお互いに十分検討・協議を行う。必要があれば I Tコーディネータ等専門家に相談するとよい。

また、契約書に必要な主な項目は以下のとおりである。その他必要な事項を追加するとよいだろう。

契約事項	レ	契約事項	レ
契約金額		知的所有権	
納期		機密保持条項	
納入範囲		瑕疵担保責任	
納品物		損害賠償責任	
受入・検収方法		仕様確定方法	
支払い方法		仕様変更時の処置	
サービスレベル			

(2) 知的所有権、ライセンス条件

システム開発の場合、特に注意を要するのが知的所有権やライセンス条件の問題である。通常ユーザーに帰属するのが一般的だが、いずれにしても開発するシステムの知的所有権やライセンス条件について権利関係を明確にしておく必要がある。開発したシステムの知的所有権を納入ベンダからユーザーへ移転するのか、使用権のみを移転するのか、移転する場合は知的所有権やライセンス使用について開発費に反映するのか、など協議しておく。

(3) 納入ベンダとの役割・責任の分担

開発にあたりお互いの役割分担を明確にしておく(たとえば開発するための場所や環境はどちらが用意するのかなど)。また、ユーザー部門とシステム部門間の役割分担も決めておく。開発段階ごとにどちらが主担当で、どちらが支援するのか決め、責任の所在を明確にしておくことが重要である。たとえばシステムテストや導入支援は、誰がどこまでやるのかなど明確にしておく。

(4) 基本契約書と個別契約書

契約する時点でまだ内容が確定できない事項がある場合もある。契約時点で決まらない事項があれば、まず基本的な事項のみを基本契約書で締結しておく。その他の項目については、その都度合意した内容を個別契約書で取り交わしておく。なお個別契約書を締結する場合は、基本契約書との整合性に注意する必要がある。

また開発のプロセス毎に多段階に契約する場合もある。たとえばコンサル契約、要件定義契約、外部設計契約、ソフトウェア開発契約などを別々の契約として締結するなどがある。

このようにシステム開発開始後に様々な合意形成をする場面があるが、できるかぎり事前にどのタイミングで誰が、何をどのように決めるか明確にしておくことが望ましい。

4 . 契約締結

契約条件等が明確になったら、契約書を締結する。

一般的には購買部門などが契約を行う場合が多いので、購買部門に契約依頼等調整を行う。発注手順、契約条件、検収条件等社内ルールを改めて確認しておこう。場合によっては弁護士などに法務チェックを依頼する。

5 . 契約管理

契約締結後は、契約どおりに履行されているか管理することが重要である。確認はQCDの視点で実施する。品質(Q)の管理、すなわち仕様書どおりに開発が進んでいるか、コスト(C)が予算内に収まっているか、開発スケジュール(D)に遅れはないか、などをモニタリングする。確認作業のなかで予定外の事態が発見された場合、契約上の変更が必要か判断し、変更の必要が生じた場合は、適正な手続きで変更を承認し、すべての関係者に周知徹底しなければならない。

契約管理のおもなポイントは、状況把握および契約変更処理である。

(1) 状況把握

納入ベンダが契約で定めた義務の不履行がないか、是正措置が必要かどうか状況を把握することが重要である。そのためにはまず情報の収集である。情報収集の方法としては、一つは定期的な進捗会議の開催、もう一つは実績報告書の作成がある。開発の各フェーズ毎に進捗会議を定期的に行い、変更事項等が発生していないか把握する。また納入ベンダから定期的な実績報告書の提出を受け、必要があれば技術文書や成果物についてあわせて情報提供を求める。

いずれにしても契約条項に影響がある変更がないかどうかを把握できる仕組みを作ることが重要である。

(2) 契約変更管理

契約変更手続きは事前に変更手順を定めておく必要がある。当初の契約段階では、業務要件や開発規模が明確になっていないことが多いため開発工程の途中で種々変更が想定される。これらの変更等が口頭でなされると、役割分担や責任範囲が曖昧になり、トラブルの元となる。これを防止するためにも変更手続きを明確にしておき、その手続きを経た変更のみが有効とする必要がある。

また変更する場合、変更内容により承認レベルを明確にしておく。

6. モデル契約書

具体的な契約書作成の参考情報をご紹介します。

「情報システムの信頼性向上のための取引慣行・契約に関する研究会」最終報告書
”～情報システム・モデル取引・契約書～”

http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/softseibi/index.html#05

経済産業省が、産業構造・市場取引の可視化を目的として「情報システムの信頼性向上のための取引慣行・契約に関する研究会」を立ち上げ、情報システム・モデル取引・契約書を発表している。この報告書には、契約書の項目毎に詳しく解説があるので是非参考にしていきたい。

また、平成20年4月には中小企業・パッケージ活用型のモデル取引・契約書を検討し、それをベースに「追補版」として策定・公表され、充実が図られている。ITベンダの業界団体である情報サービス産業協会からも、本研究会の契約書を基本に、「ソフトウェア開発委託基本モデル契約」(<http://www.jisa.or.jp/pressrelease/20090330.html>)が発表されている。いずれにしても今後、このモデル取引・契約書が情報システムの契約書の標準として普及が図られると思われる。

契約が終わり、システム開発がスタートする。「ステップ5 検収しよう」では開発が完了したシステムの検収および利用の開始について解説する。

【ステップ5】 検収しよう

このステップでは、IT調達の最終フェーズである情報システムの検収までの手順について解説する。

システム開発は、検収により完了する。検収とは、開発された情報システムおよびその他成果物が受け入れられるかどうかを検証し、合格した場合にその情報システムおよびその他成果物を受入ることである。検収の前提になるのが、総合テストであるが、ここでは導入準備や総合テスト等の詳しい説明は割愛する。実際に検収を実施する場合は、ITコーディネータなどの専門家に相談して実施することが望ましい。

1. 検収までの手順

- (1) 導入準備
- (2) 総合テストの実施
- (3) システム導入の最終社内決定
- (4) 検収

2. 導入準備

導入準備には、総合テスト計画の策定、システム移行計画の策定、業務・運用マニュアルの策定、教育訓練計画の策定および実施などがある。

(1) 総合テスト計画の策定

契約書および仕様書のとおり機能するか、最終的に判断するために実施するテストが総合テストである。総合テストが漏れなくスムーズに実施されるために、以下項目について事前に決定しておく。

- ・ 総合テストの範囲
- ・ スケジュールの範囲
- ・ テスト方法
- ・ テスト環境
- ・ 納入ベンダ、社内情報システム部門、システム利用部門の役割分担
- ・ 必要な人員、機材、設備

(2) システム移行計画の策定

情報システムを導入するに当たっては、スムーズに業務を開始できるようにシステムの切り替えやデータの移行計画を策定する。策定に当たっての留意点は、移行方法が適切か、移行による現行業務への影響はないか、移行テストの内容、リハーサルの有無、移行失敗のときのリカバリー策の策定である。

(3) 業務・運用マニュアルの策定

システム利用部門が問題なく利用するには、業務・運用を記載したユーザマニュアルが必要である。ユーザマニュアルは、納入ベンダ、システム部門及びシステム利用部門とが十分連携して作成することで、より実用的なマニュアルを作成することができる。

(4) 教育訓練計画の策定および実施

業務の移行計画および業務・運用マニュアルに基づき、教育・訓練計画を策定する。マニュアルのほかにも必要に応じて補助教材も策定する。

次は教育訓練計画に基づき訓練を実施するが、関係者がすべて必ず参加することが重要である。また、教育訓練は納入ベンダ任せにすると、単なる操作訓練になってしまいがちになるので、社内のシステム部門もしっかり関与することが必要である。

3 . 総合テストの実施

総合テスト計画に基づき総合テストを実施する。このテスト結果で最終的なシステム移行の判断をすることになる。実施後には不具合件数、未解決件数、目標値との差異等について分析を行う。総合テストには、システム利用部門も必ず参加して、新しい情報システムに対して十分な理解が得られるよう配慮する。

4 . システム導入の最終決定

システム導入の全体計画をふまえて、総合テストの結果、教育訓練の進捗状況、システム利用部門の準備状況を総合的に判断し、役員会や経営者に承認を得る。総合テストにおいて発見された不具合について課題管理表等で整理して評価する。

主な評価のポイントは以下のとおりである。

- ・ 当初の目的が達成されるか。
- ・ 運用コストも含めたトータルコスト
- ・ ドキュメント関係の修正等整備状況

5 . 検収

さて、いよいよ検収である。検収により納入ベンダからユーザーへ管理責任が移転する。したがって安易に検収をせず、しっかりと最終確認を行ってほしい。総合テストの結果をふまえ、システム導入が決定されれば速やかに納品・検収するが、総合テストで一部指摘事項等があれば、検収の際にどこまで修正されているか確認する。修正が終わっていないものがあれば文書で指摘事項に対していつまでに対処するかを明確にしておき、条件付きの検収ということにする場合がある。この時点ではとりあえず仮検収というかたちで運用を開始し、後日、正規の成果物が納品されて正式な納品完了となる。

(1) 手順

- ・ システムの納品
- ・ 納品書および検収依頼書受領
- ・ 検収仕様書等に基づく検査
- ・ 検査合格書の交付

(2) 検収仕様書

検収は、検収仕様書に基づき行うことになる。ユーザーは、事前に納入ベンダに対して検収仕様書を提示し、承認を受けておく。検収仕様書の内容は、テスト項目、テストデータ、テスト方法及びテスト期間等である。ただし、ユーザーのみで検収仕様書を作成することは実際は困難なので、納入ベンダと協力して作成する場合が多い。またこの場合もITコーディネータ等専門家に相談など外部の専門家を活用するとよい。

(3) 瑕疵担保責任

また検収後の重要な問題として、瑕疵担保責任がある。瑕疵というのは“欠陥”である。すなわち、契約内容と照らしてみても性能などの点で不完全な部分があり、ユーザーが期待していた性能、ソフトウェア会社が保証していた性能などが備わっていないことをいう。瑕疵担保責任とは、検収後に発見された仕様書との不一致事項やバグ等について、納入ベンダに発生する契約履行責任のことである。

瑕疵担保期間等については家電製品などのように瑕疵担保期間 1 年が一般的であるが、法律などで定められているわけではなく、慣例的に定められている。従って瑕疵担保期間を定めるときには、納入ベンダとユーザー間で協議して決めることになる。

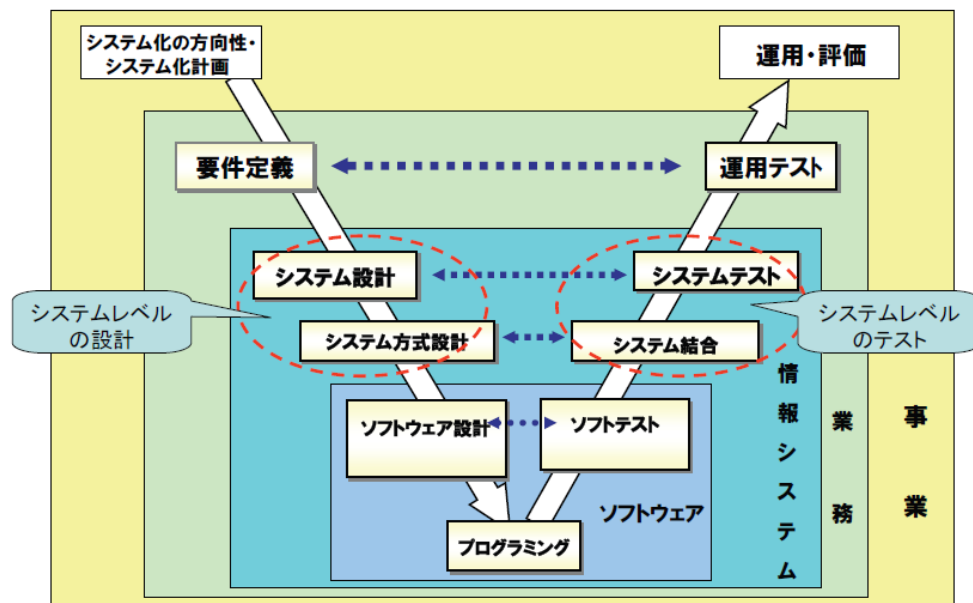
ユーザーの立場から考えれば、長ければ長いほどよいが、納入ベンダの立場ではできるだけ短い方がよい。したがってお互い納得できるようにしっかりと交渉する。瑕疵担保期間を決める一つの目安は、システム化した業務の周知にあわせて設定するというものである。通常長くて1年の周期で事業が行われるので、1年間の瑕疵担保が慣例的に設定されていると考えられる。

(参考)

経営戦略の一環として、情報システムの導入が決まり、IT戦略企画に基づくシステム化の方向性等が明確になり、システム開発が始まる。その後各開発フェーズを経て、運用が開始されるが、開発の各フェーズとテストの関連を理解することはシステム化の品質を高める観点からきわめて有益である。

たとえば開発初期段階で決められたシステム化の方向性については、最終的には運用の中で当初の目的が達成されているかで評価する。運用後における評価基準は、システム化の方向性、目的ということになる。またシステムテストはシステム設計で設定された機能やレベルに対してテストを行うことになる。

品質保証の観点からの設計とテストとの対応関係



「情報システム・モデル取引・契約書」 1 P31

「情報システムの信頼性向上のための取引慣行・契約に関する研究会」平成19年4月

1 「ステップ4 . 契約しよう」の6. モデル契約書で紹介

九州ITビジネスマッチングガイドライン

九州経済産業局
九州IT経営応援隊

本書のご利用に関する注意事項

・本冊子の内容の一部または全部を無断で転載することを禁止します。
平成21年度中小企業経営革新基盤整備委託費（IT経営実践促進事業（九州地域））
九州IT経営応援隊 事務局 熊本ソフトウェア株式会社（九州経済産業局委託事業）