

クラウドにも共通して言える！

なぜ日本のEPRプロジェクトは失敗してしまうのか

～プロジェクトの失敗事例と成功への秘術のご紹介～

Hiro Business Solutions 株式会社

代表取締役 広川 敬祐

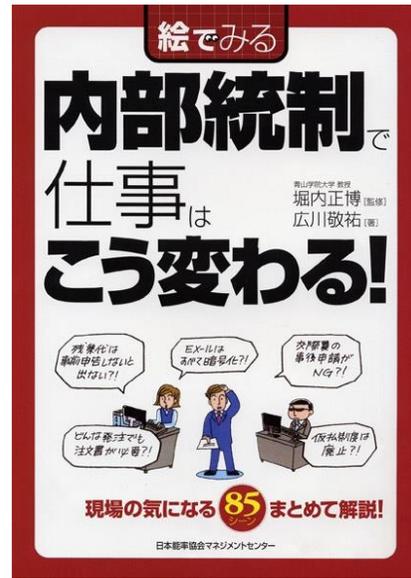
(公認会計士)

< 略 歴 >

- 1962年 : 大阪生まれ
- 1984年 - 1987年 : 青山監査法人(プライスウォーターハウス)東京事務所勤務
- 1987年 - 1994年 : 英和監査法人(アーサーアンダーセン)大阪事務所勤務
- 1994年 - 1998年 : SAPジャパン株式会社勤務
- 1998年 - : Hiro Business Solutions 設立

日本公認会計士協会東京会常任幹事、日本公認会計士協会IT委員会委員を歴任

主な著作





単行本 256ページ
 出版社 技術評論社
 ISBN-13: 978-4774146096

巻末付録 (全43ページ)

- ✓情報提供依頼の評価表
- ✓提案依頼の概要書
- ✓RFPのサンプル、RFPのチェックリスト
- ✓提案の評価表サンプル 等

ITベンダーの賢い

選び方

見切り方

システム開発の成否は上流工程を確実に行うかどうかにかかっています。その中で一番大事な作業がRFP（提案依頼書）の作成です。RFPにどれだけ適切に必要なシステムのイメージを記述できるかによって、良いベンダーと出会えるかそして要望に近いシステムを作ってもらえるかが決まります。

本書は、多数のRFPを作成・コンサルティングしてきた執筆陣がRFP作成の勘所を解説します。そして、納得のいくベンダーを選ぶ方法、満足のないベンダーを見切る方法をお伝えします。

第1章 ベンダー選びがシステム構築成功の鍵

第2章 幅広くベンダーを調査しよう

第3章 良いベンダーを選ぶためにRFPを活用しよう

第4章 RFPを発行するベンダーを探そう

第5章 RFPを作成してベンダーを選ぼう

第6章 ベンダーとはうまく付き合いよう

第7章 ベンダーの見切り方



システム構築の失敗例

失敗の兆候と防止策

ERP(ツール利用)を導入する際の成功ポイント

守りのITコストから攻めのIT活用へ

システムの調達法

新システムの構築に際して



費やした55億円、水の泡に 特許庁がシステム開発中断

特許庁は24日、2006年から始めた新たな情報システムの開発を中断することを決めた。これまでに55億円の予算を投じたが、別のシステムを考える。枝野幸男経済産業相は「大変申し訳なく思う」と謝った。

新システムは特許の出願や登録に使い、中国の特許情報を調べられ、国際化への対応もねらっていた。開発の遅れで、特許を申請する利用者は、機能の低い古いシステムを使い続けることになる。特許庁は中国の情報検索などができる最低限のシステムに絞り、別の方式で開発する。

開発の遅れは、主に設計の不備が原因。特許庁は検証委員会を設け対応を考えてきたが、委員会は23日、中断を求める報告書をまとめた。業者が今までに作ってきた設計情報は、特許庁の別のシステム開発に生かしていくという。

2012年1月25日 朝日新聞

<http://www.asahi.com/business/update/0124/TKY201201240616.html>

- ✓ ほんとうに55億円なのか。上流を含めるともったのでは？
- ✓ この税金の無駄遣い、どうしてくれるんだ！？
- ✓ 役人はいいよな。謝るだけで済むんだから。
- ✓ 損害賠償請求のような訴訟に発展するのかな？
- ✓ なぜ、ここまで払ってしまったのだろうか？



➤ 広川が最後に思ったこと

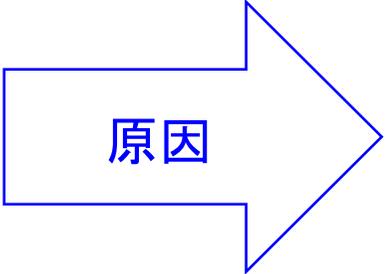
叱られるのを覚悟で、止めることを公表しようとした方の勇気を讃嘆したい(おそらく、その方は当初から関わっていないと推測する)

- 取引のあるベンダーに依頼すると決まっていた
- 役員や部長の一存で決めてしまった
- 2社しかベンダーの比較を行わなかった
- 紹介を鵜呑みにしてしまった
- 他社事例に翻弄されてしまった



- 口頭でベンダーに依頼したことがうまく伝わらなかった
- 文書で依頼したがうまく伝わらなかった
- 現場の了解なしに情報システム部門だけで決めた
- ベンダーの勧めたパッケージ製品との相性が悪かった
- 他社例と比べて高い金額で契約したことが分かった
- ベンダーからの金額提示が「一式」だった
- 長すぎる契約をして途中で解約しにくくなった
- プロジェクトマネージャーや担当者が力不足だった
- 地域性が合わなかった
- システムの内容がベンダーの得意分野と合わなかった
- 下請・孫請の担当者が多かった

- ✓ ベンダーからの当初見積が 〇〇億円 一式。
- ✓ 精緻な見積もりのためにも実行計画フェーズを3ヵ月設ける
- ✓ その結果、当初見積より3割以上多い金額に。



原因

- ✓ ベンダー側は未確定要素をリスクとして盛り込む
- ✓ 当初見積の際に提示したRFPが10ページ程度

広川の視点

- 当初見積段階で既にボタンのかけ違いが発生
 - ベンダーを比較したが2社しか検討していない
 - ベンダーは提示した文書に責任を持つべき



- ✓ 海外展開プロジェクトで、大手SIerがその海外グループ会社と共に実施すると提案(メンバーは英語ができない)
- ✓ 海外展開プロジェクトが途中で頓挫

原因

- ✓ 英語ができないメンバーに海外展開ができる訳がない(現地子会社から、我々は通訳ではないと念を押される)



広川の視点

- 会社の名前だけで安心しない
- グループといっても人間関係なければ別会社

- ✓ システム開発が途中で中断(特許庁と同じ)
- ✓ 数年前に現場部門だけで発注し、その後、システム部門だけで発注。どちらもうまくいかず。

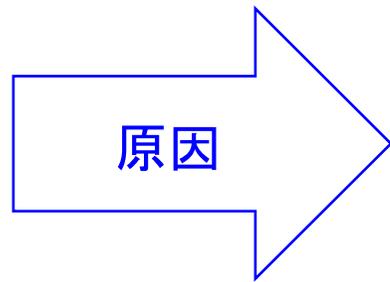
原因

- ✓ システム構築の開発期間と金額が世間的な相場とかけ離れた発注をしている。ベンダーも無理を承知でも請け負ってしまう



- ✓ 広川の視点
 - RFI等によって、事前に幅広い調査を行う
 - 類似業務を遂行できるベンダー候補を3社から5社挙げてみる

✓ 役員「鶴の一声」でベンダーが決定。その結果失敗に。



✓ 役員の一存で決めてしまったことに対し、周りが裸の王様に対処するように異論を唱えられない



✓ 広川の視点

社長や役員といっても、ITに強くない人の一声で決定されるのは相当危険であるといえる。

役員の一存といえども、ベンダー選定は合意で行うべき。

システム構築の失敗例

失敗の兆候と防止策

ERP(ツール利用)を導入する際の成功ポイント

守りのITコストから攻めのIT活用へ

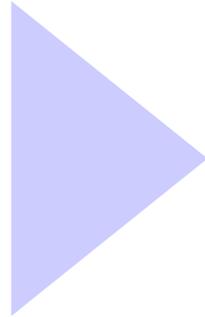
システムの調達法

新システムの構築に際して



開発時の状況

- ✓ それなりの設計文書も整い、
- ✓ それなりに開発コストもかけ、
- ✓ 業務には真面目に取り組み、
- ✓ 専任の担当者もいるのに、



ところが...

- ✓ 稼働は実現されているが柔軟性が低い
- ✓ ユーザーの満足度は低い
- ✓ ユーザーの利用状況は限られている
- ✓ メンテナンスに手間がかかる

**誰も、失敗しようと思っている人はいない。
成功させようと、皆、真面目に取り組んでいる。**



- ✓ 広川の視点
 - 失敗の兆候は、目に見えるような明らかなさはない
 - **成功と失敗は紙一重**

家づくりの際、家族の誰の意見を尊重しますか？



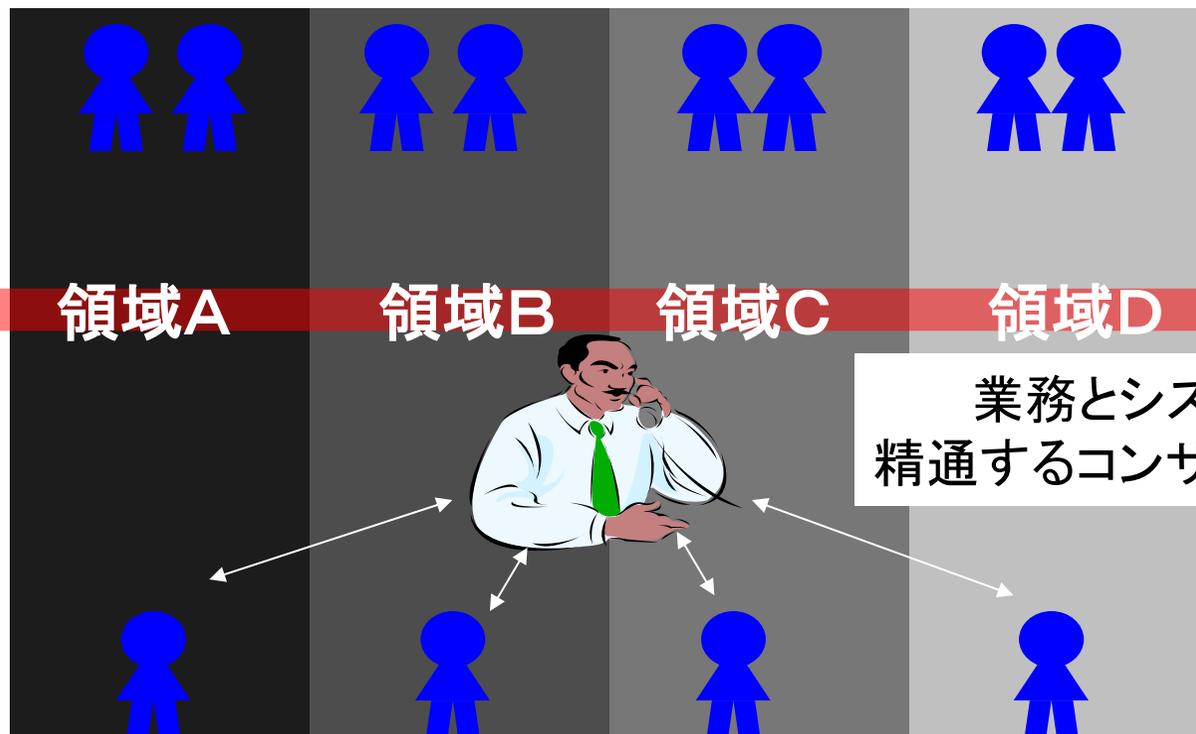
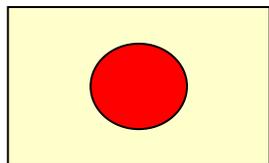
お父さん

お母さん

子供

じいじ、ばあば

ハウスメーカーからすれば、財布を握ってるお父さんと折衝するが、実際には家を使うお母さんの意見を尊重すべき。ただし、細かな要望に終始することもあるのでバランスも必要



基幹システムの刷新との大規模プロジェクトのイメージから大人数の体制を受け入れてもうまくいかないケースがあり、要は、コンサルリーダーが「業務」と「システム」に精通する人であるか否かで決まります。
その人がいない場合は、ゼロに掛け算をするが如く、人数が多くいてもコンサルタントの価値は発揮できません。



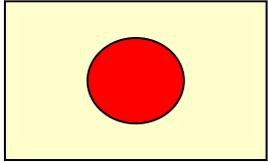
長嶋さんがサッカーの監督をするようなケース

同じスポーツでも野球とサッカーは違う

システム構築の経験が豊富といっても
業界とERPの経験者がリーダーを務めるべき



失敗例： リーダーは組織上の上位者がふさわしいと
業界に精通していなかったりERP導入経験のない
リーダを努めるようなケースは失敗に陥ってしまう。

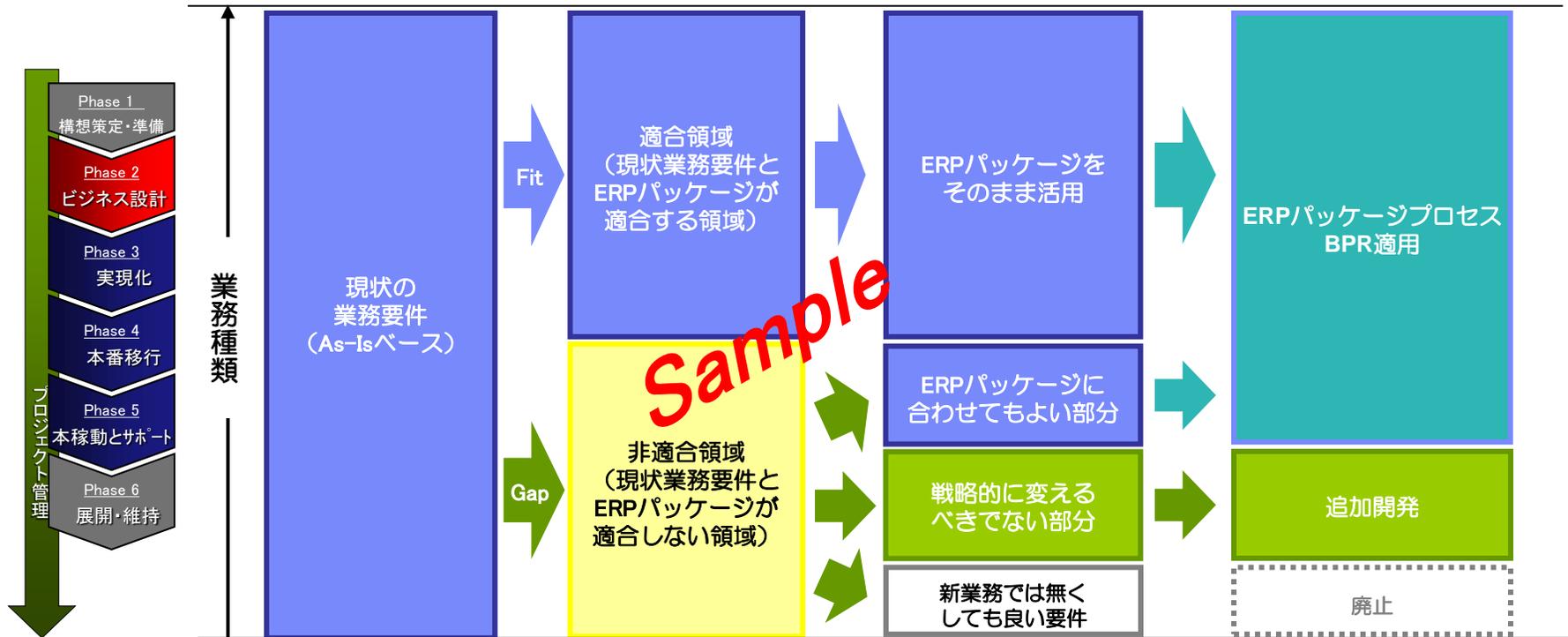


ポイント

ERPを活用するにしても、まずは要件定義を固めるべきと
机上での要件定義に時間をかけすぎると失敗してしまう。

ERPの導入はプロトタイプ型のアプローチで、実機を交えて議論すべき

- 極力ERPパッケージ標準機能を用いることにより、短期間導入・ローコスト実現というメリットを追求する考え方があります
- この場合、ERPが持つ標準機能で業務を回せるように業務側の改革を同時に行っていくことが肝要です



上記スライドは、某コンサルタント会社が作成した、説得力のある資料のように見えますが **出発点が「現状の業務要件」であることが、実は失敗の兆候** このようなプロジェクトでの追加開発は増大します。

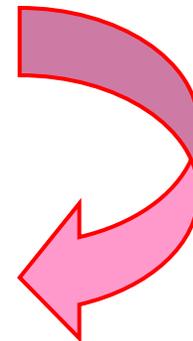
従来型のアプローチ(ウォーターフォール)

構想 > 要件定義 > 設計 > 開発 > テスト > 移行

ERPを利用する場合の推奨アプローチ

プロトタイプアプローチ

システムを見ながらユーザーと確認して進めていく



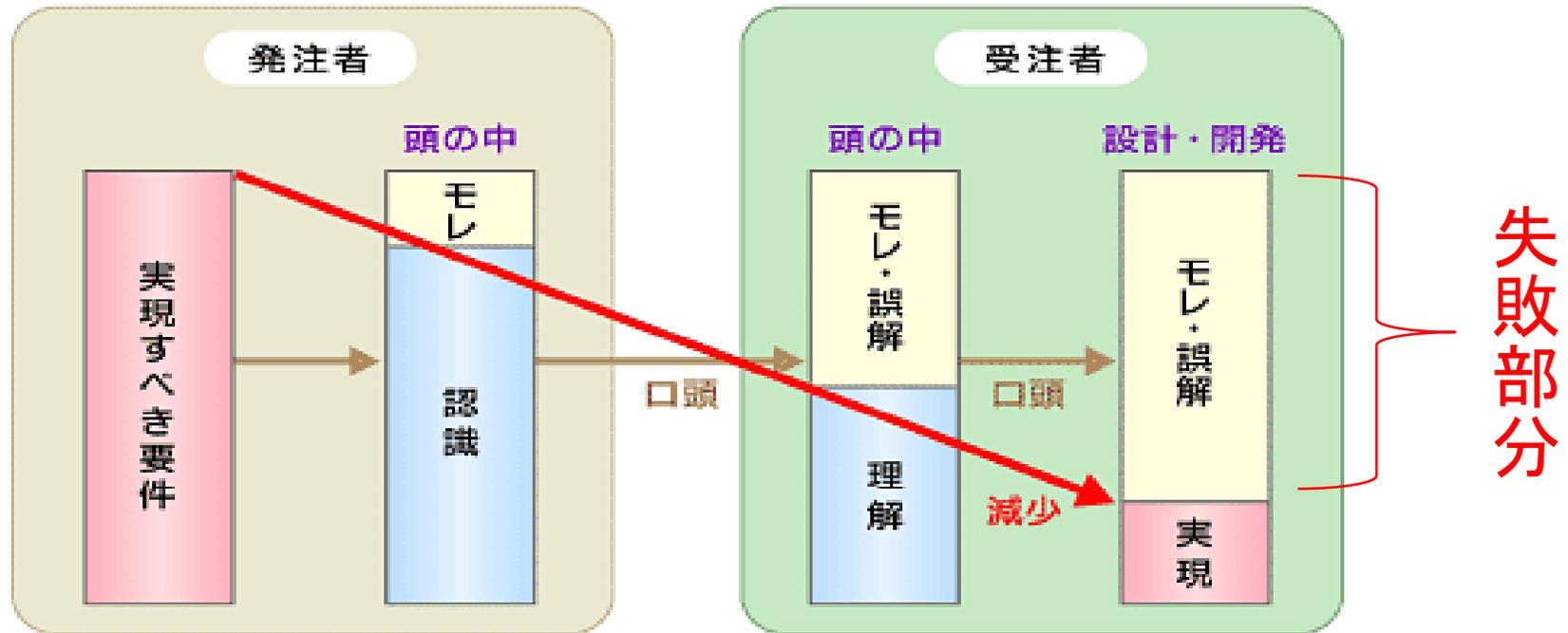
変わっていない

失敗例: パッケージを利用しているにもかかわらず、
開発方法論は旧態依然として変わっていない

<具体例>

- 作り込みが発生することを前提にしている開発計画
- 要件定義を机上で行う。
- 決めるべきことが決まってないとして前に進めない

失敗の兆候ー その⑦ 要件(やりたいこと)が曖昧、文書化されていない



「実現すべき要件」には、発注者の「頭の中」で認識していること
もあれば、気付いていないこともある。それを口頭で受注者に伝
達する場合、認識していることのいくらかは漏れが生じる可能性
が高くなる。そして、受注者は口頭で伝達されたことにより、誤解
、聞き逃しなどによる漏れが発生する可能性が高くなる。そうして
設計・開発された成果物は、発注者が実現すべき要件のうち、抜
け落ちたり誤って実装されたりする部分が結果として大きくなる
可能性が高い。

要は

「正しく書けないことは、正しく話
せない。正しく話せないことは正
しく相手に伝わらない」



- エンドユーザーの積極的参画
- 小人数の風通しのよいプロジェクト
- コンサルのリーダーは業界とERPに精通していること
- 要件定義に時間をかけすぎない
- 現状業務とERPを比較しない
- 古典的なシステム構築方法論に固執しない
- 100点満点を求めず、早い時期に本番稼働させる

システム構築の失敗例

失敗の兆候と防止策

ERP(ツール利用)を導入する際の成功ポイント

守りのITコストから攻めのIT活用へ

システムの調達法

新システムの構築に際して



スーツの既製品かオーダーかと譬えられるが・・・二者択一のものじゃなくて
レストランの形態に譬えてみると

■ 単品注文

部分最適。バラバラ、つぎはぎだらけ。

■ おまかせ

職人(要員)の確保ができない。

好み(要件)全て理解できない。金がかかりすぎる。

■ コース料理

松・竹・梅 和食/洋食/中華 どれにする？

好みがいなければ 追加注文(=アドオン)

■ バイキング形式

✓ 料理を自分でとりにいくこと

✓ コンサルタントと呼ばれるウェイターが料理を運ばない

✓ 自分で選ぶから納得もあるし、喜びもある

✓ 1人あたりの単価は安くなる



主体性が必要

別紙参照

- IT予算の目安は、業界平均で売上の1%程度(既存システムの運用と新規投資)
 - 上場企業のコンプライアンス費用のように不可避的なミニマム金額と位置付ける
 - 戦略投資時には、新規投資が売上の1%程度(業界の定説)

- ITコストは、開発時だけでなく保守・運用時にも発生し、クラウドなどのサービスを利用することによって発生するコストもあるので、開発時のコストだけでなく、運用・保守を含めた、5年程度の総コストを比較検討する。

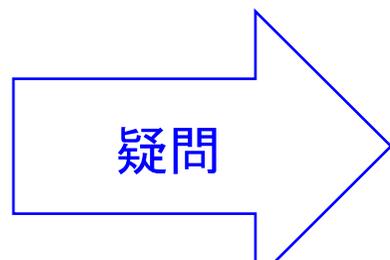
- コスト削減のための最大の秘訣は開発期間を短縮すること。

- 外部コンサルタントを活用する際は、依頼内容とゴールを定めて発注すること。

✓ インプリに時間を要するとの考えがあること

例) 要員の募集要件

ほぼ要求仕様は決まっており、設定、確認、アドオン設計等の作業が中心となります。



- ✓ アドオンが発生するとの前提があること
- ✓ 設定になんで時間がかかる？



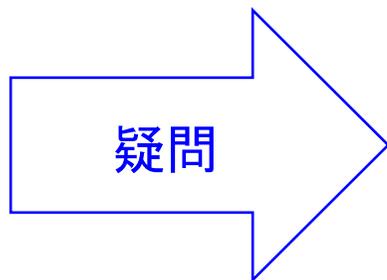
広川の視点

- 要求仕様を固めれば、それをプロトタイプによって確かめることができれば、以降、テストや移行を除いて人手を要することはないはず

✓ 開発者の単価がコンサルタントより低いこと

例) コンサルタントの単金 150万円／月

開発者の単金 100万円／月



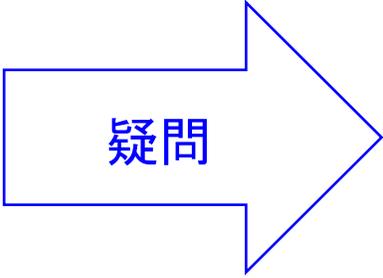
- ✓ SAP社在職時代、開発者は中心たる存在
- ✓ なぜ、コンサルが上で開発者が下なのか？

広川の視点



- 開発者を単なるプログラマーと見下している
- ERPの導入で、予め開発が必要と見積もられていて(アドオンありき)、見積の積算上安い開発者を参画させることを前提としている

- ✓ 開発要員が数十人(数百人)といること
- ✓ アドオン費用がライセンス価格より多額であること



疑問

- ✓ ソフトウェアパッケージの選定を誤っていないか
- ✓ ソフトウェアパッケージの適用範囲を誤っていないか
- ✓ コンサルタントは標準機能を理解しているのか



広川の視点

- アドオン費用がライセンス価格を上回る時点で、そのプロジェクトは終焉している。以降、コストはそれ以上に発生し、デスマーチに突入する

アドオンが発生する理由を考えてみてください

- ✓ パッケージソフトの機能不足
- ✓ 現行業務へのこだわりがある
- ✓ 業務を改善しようと思わない
(アドオン発生はやむなし)
- ✓ 適用業務が限定的
(インターフェイスが必要)
- ✓ アドオン予算があるから
- ✓ ソフトベンダーと情報交換不足
- ✓ エンドユーザーとの意見交換不足
- ✓ コンサルタントのスキル不足
- ✓ 導入ベンダーの利益源泉
(元々、儲けようとしている)

その他・・・

アドオンが発生する領域を考えてみてください

領域	内容
✓ 会計	✓ 入力の使い勝手(画面)
✓ 販売	✓ ワークフロー
✓ 購買	✓ 帳票のアドオン
✓ 生産	✓ 他システムとのインターフェイス
✓ 人事・給与	✓ 移行(マスタ、残高等)
✓ 情報系(分析)	✓ テストツール

その他・・・

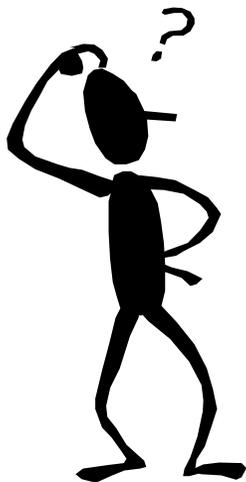
企業独自の業務プロセスを有する場合、ERP導入で苦勞する可能性があります

独自の業務プロセス ≡ 世界の非常識 = アドオンの可能性大

独自の商習慣？

それとも

偏見やこだわり？

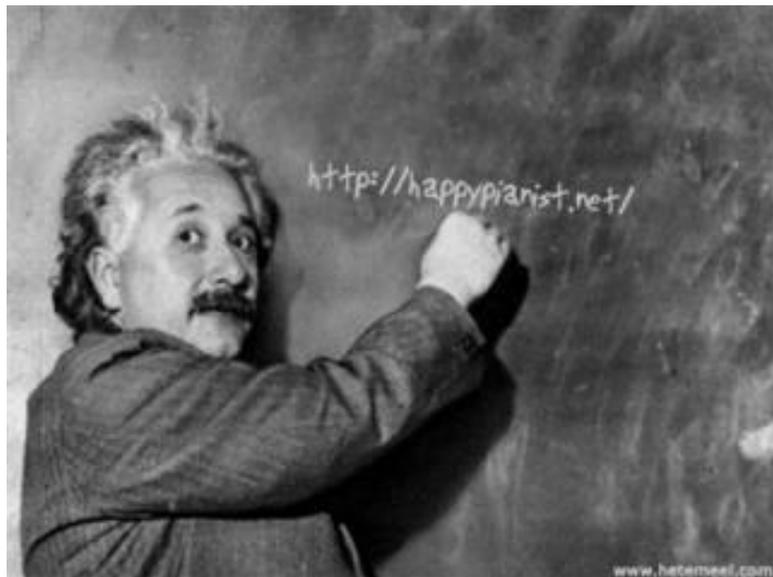


＜自分(日本)の常識が、世界の非常識の典型的な例＞
車の右側通行と左側通行

会社が独自と思っている場合、単なるこだわりの場合

→ **BPRによる変革**が必要

→ 変革ができない場合は**アドオン**になる



常識とは、18歳までに身につけた
偏見のコレクションである

アインシュタイン150の言葉
「ディスカヴァー・トゥエンティワン社」

ERPと現行の業務プロセスが合わない場合に考えてみましょう

競争優位な独自性として維持しないといけないものか

VS

ムダな業務として排除すべきものか

道具(ツール)を生かすのは
使う側の賢さ次第！



- ・使う側の主体性を発揮する(受動的な取り組みはダメ)
- ・戦略性のない独自性を排除する(コダワリを払拭する)
- ・固定観念にとらわれず現状を脱却する(勇気が必要)

システム構築の失敗例

失敗の兆候と防止策

ERP(ツール利用)を導入する際の成功ポイント

守りのITコストから攻めのIT活用へ

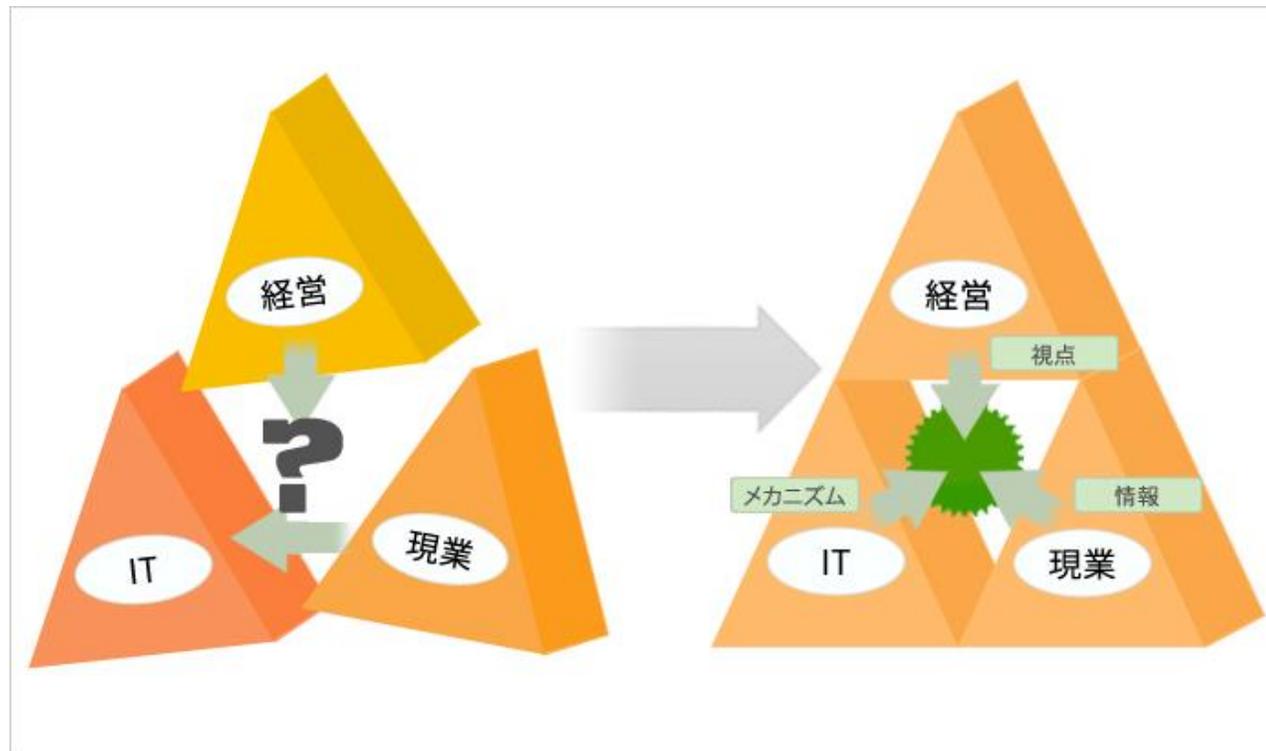
システムの調達法

新システムの構築に際して



IT投資本来の効果を享受するためには、目的なく、単に現業をIT化するだけでは、不十分であり、自社のビジネスモデルを再確認したうえで、経営の視点を得ながら、業務とITとの橋渡しを行っていくことが重要です。

このような、経営・業務・ITの融合による企業価値の最大化を目指すことを「IT経営」と定義します。

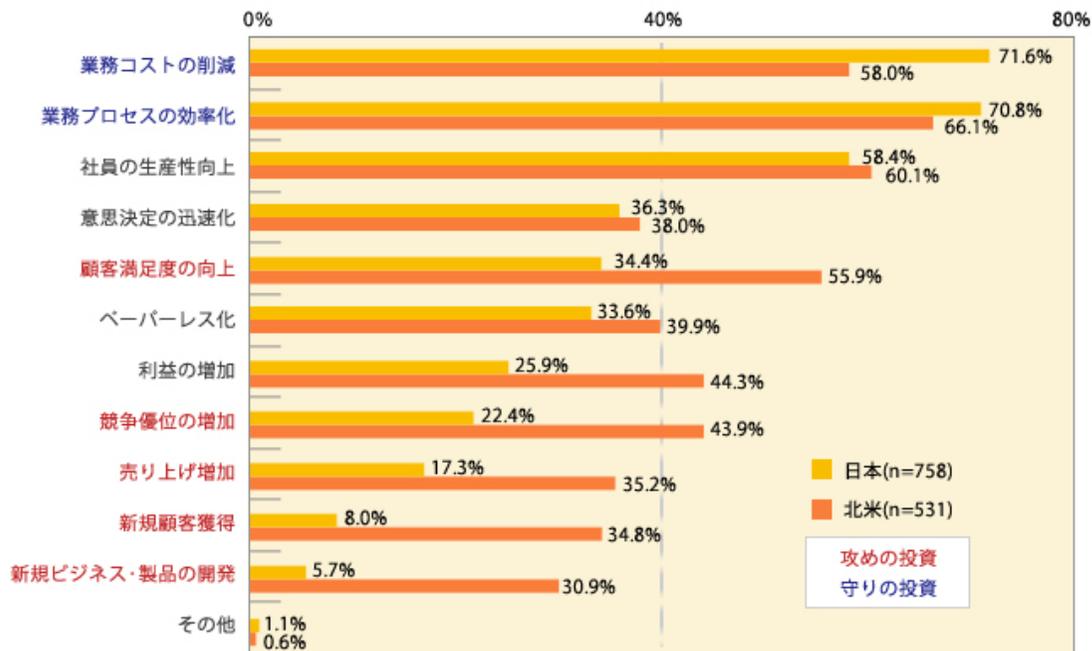


多くの企業では、経営、現業及びITの各領域が有機的連携をしない、若しくは、現業とITは好循環を維持しているが経営との間が分断している、などの悩みに直面しています。

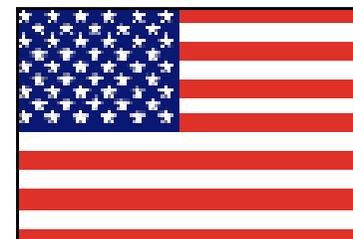
経営とITの好循環確立に成功した企業を見ると、赤字化・合併等の事象を引き金に経営主導で取組を始めた例が多くなっています。

IT投資によって期待する効果・目的の日米比較結果をみると、米国のIT投資は、顧客満足度、競争優位の獲得、売上げ増加、新規顧客獲得など「攻め」の投資が中心である。これに対して、日本のIT投資は業務コスト削減、業務プロセス効率化、ペーパーレスなど、どちらかといえば「守り」の投資が中心となっている。

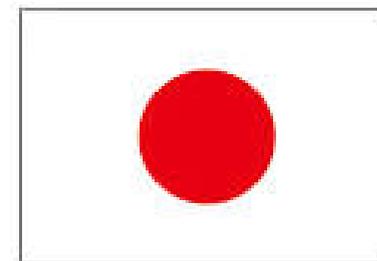
● IT投資によって期待する効果・目的の日米比較



出典：ガートナー(ITデマンド・リサーチ)「IT投資動向報告書 2008年―日本と世界―」(2008年11月)
 注：調査期間は日本2007年11月&2008年5月、他地域2007年11~12月。



攻めの
IT投資



守りの
IT投資

一般社団法人 電子情報技術産業協会とIDCジャパンと共同で、2013年、日本の企業216社、米国の企業194社の合計410社を対象に、**経営者およびIT部門以外のマネージャー職以上を対象**にアンケートを実施。「国内企業における『攻め』のIT投資が、米国企業に比べて低い理由を探ることを目的としたもの。

IT投資が極めて重要とする企業

米国では75.3%に達したのに対し、日本では15.7%にとどまった。

IT予算の増減見通し

「増える」が日本は約40%に対して米国では約80%

ITを活用した経営に対する期待

日本は「業務効率化、コスト削減」がトップであるのに対し、米国では「製品・サービス開発」や「ビジネスモデル変革」などとなっており、（米国では、競争力向上のためにITを活用する姿勢が強く見られた）

ITがもたらした効果

日本は「社内業務効率化／労働時間減少」が44%、「社内情報共有の容易化」が41%。米国では、「製品・サービス提供の迅速化、効率化」が54%でトップ。次いで、「社外情報提供の効率化、提供量増大」が34%となった。

国内企業は**効率化などの『守り』の投資**であるのに対して、**米国では『攻め』のIT投資**となっている

電子情報技術産業協会が2013年10月9日に公表した「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析」に関する調査結果(経営者およびIT部門以外のマネージャー職以上を対象)より

「IT投資を最重要と見ている企業

それ以外の企業に比較して、激しい市場環境にあり、自社の市場が成長すると見ており、製品、サービスそのものが成長の源泉と自覚している

極めて重要とする企業

『製品/サービス提供の迅速化/効率化』『新規顧客の獲得』など、攻めの部分に投資競争力を持つためにITが重要な役割を果たすと判断している。

これらの企業は、リーマンショック後の売上高/利益回復が高いと分析している。

<経営者や非IT部門がIT部門に対する期待>



「ITによる業務効率化の提案と実行」
「低コストでのオペレーション」
「要望への迅速な対応」

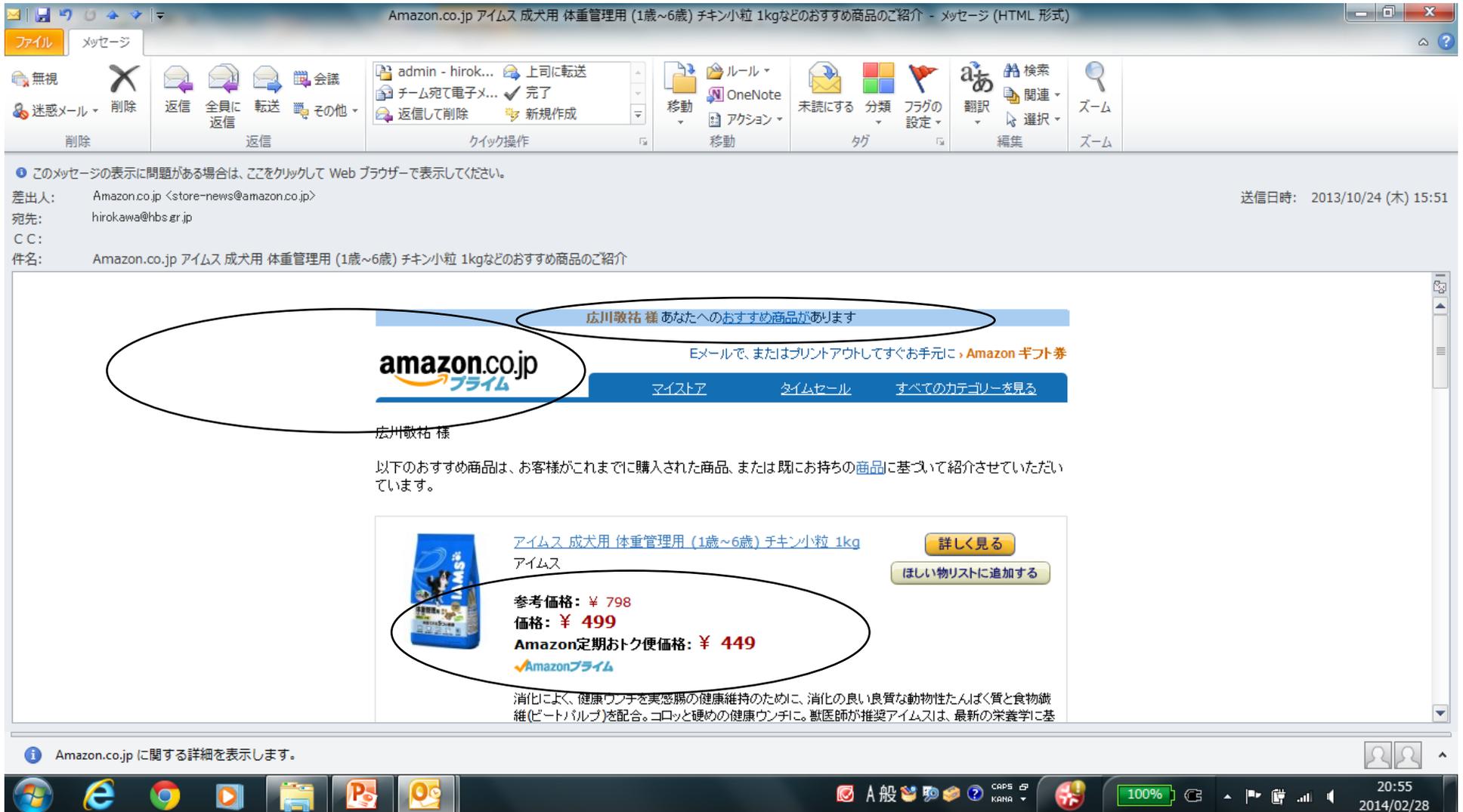
日本はITをコストとして見ているのに対して、



「システムの可用性向上」
「ITによる業務効率化の提案と実行」
「ITによるコスト削減の提案と実行」

米国はITを投資と見ている。

攻めのITの例（リコメンド機能）



Amazon.co.jp アイムス 成犬用 体重管理用 (1歳~6歳) チキン小粒 1kgなどのおすすめ商品のご紹介 - メッセージ (HTML 形式)

このメッセージの表示に問題がある場合は、ここをクリックして Web ブラウザーで表示してください。

差出人: Amazon.co.jp <store-news@amazon.co.jp>
宛先: hirokawa@hbs.gr.jp
C C:
件名: Amazon.co.jp アイムス 成犬用 体重管理用 (1歳~6歳) チキン小粒 1kgなどのおすすめ商品のご紹介

送信日時: 2013/10/24 (木) 15:51

広川敬祐様 あなたへのおすすめ商品があります

Amazon.co.jp プライム

Emailで、またはプリントアウトしてすぐお手元に、Amazonギフト券

マイストア タイムセール すべてのカテゴリーを見る

広川敬祐様

以下のおすすめ商品は、お客様がこれまでに購入された商品、または既にお持ちの商品に基づいて紹介させていただいています。

 [AIMS 成犬用 体重管理用 \(1歳~6歳\) チキン小粒 1kg](#)
アイムス [詳しく見る](#)
[ほしい物リストに追加する](#)

参考価格: ¥ 798
価格: ¥ 499
Amazon定期おトク便価格: ¥ 449
Amazonプライム

消化によく、健康უნチを実感賜う健康維持のために、消化の良い良質な動物性たんぱく質と食物繊維(ビートパルプ)を配合。コロッと硬めの健康უნチに。獣医師が推奨アイムスは、最新の栄養学に基

Amazon.co.jp に関する詳細を表示します。

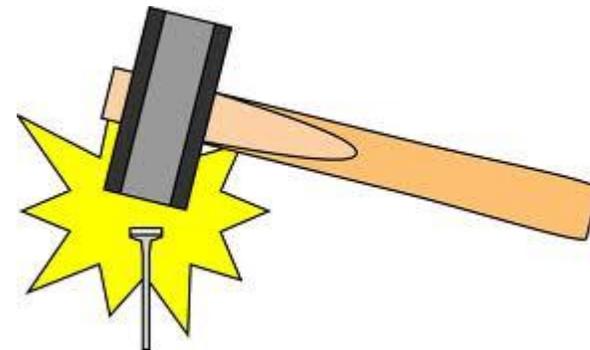
業務改革では「**変える**」前に、「**止める**」「**減らす**」視点が大切



アメリカでの「ハンマー賞」(※)

ゴア副大統領は、こうした自主的な改革の取組みを奨励するため、ハンマー賞という賞を設けている。これは、NPR の理念に沿って官僚主義の打破、顧客重視、職員への権限委譲などを進めた職員のグループを表彰するもので、1994年から2000年までに1,378の賞が与えられた。

「米国90年代の行政改革」田辺智子著より



このために必要なこと

トップの積極的な英断。
業務を止めたり変えるのには勇気が伴う

システム構築の失敗例

失敗の兆候と防止策

ERP(ツール利用)を導入する際の成功ポイント

守りのITコストから攻めのIT活用へ

システムの調達法

新システムの構築に際して



テクノロジーと経営環境の変遷に伴い、経営・業務からの情報システム部門への要求（求められるケイパビリティ）は高度なものへと変わってきています。

情報システム部門を取り巻く環境変化とミッション

	ホストコンピュータの時代 (70' ~ 80')	オープン化・インターネットの時代 (90' ~ 00')	サービス化・コモディティ化の時代 (00' ~)
経営環境	<ul style="list-style-type: none"> 高度経済成長 事業の大規模化 	<ul style="list-style-type: none"> バブル崩壊／失われた10年 事業の多角化 	<ul style="list-style-type: none"> 景況悪化／異業種間競争 事業のグローバル化
IT部門への要求	<ul style="list-style-type: none"> ITにより大量・定型事務を合理化・省力化してほしい ITの社内専門部隊として、必要なノウハウを身につけてほしい 	<ul style="list-style-type: none"> ITによりサプライチェーンを繋ぎ、意思決定に資する情報をリアルタイムに提供してほしい 要求したシステムを安く確実に導入してほしい 	<ul style="list-style-type: none"> ITを梃子とした新事業創出、業務改革を推進してほしい 適正な投資・コストの中で、高いサービスレベルを実現してほしい
IT部門のミッション	<p>●IT構築の推進役</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓社内IT導入に向けた助言 ✓社内ITの構築・導入・運用 <p>※インソースが主流の時代</p>	<p>●IT調達の推進役</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓業務部門やコンサルとの調整 ✓ITの企画・管理業務 <p>※アウトソースが主流の時代</p>	<p>●IT利活用の推進役</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓業務改革の企画・提案 ✓情報活用・新事業創出の支援 <p>※セレクトソリューションズ（取捨選択）が求められる時代</p>

何か必要となった際の調達の仕方は以下の3種類です



- ① 自社で作る
- ② 他社に作らせる（外注）
- ③ あるものを買う

世の中、特注品はなんでも高くて長くかかります。

ものによっては、既製品の方が特注品より品質面でも上回っていることもあります。

ITの世界でも、自社で作る、他社に作らせる(外注)より、既にあるものを買う、利用する、という方法が、良いものを安く調達する秘訣です。

買いますか？ 作りますか？ それとも作ってもらいますか？

カーテン



本棚



お酒



スーツ



- ① 自社で作る？
- ② 他社に作らせる（外注）？
- ③ あるものを買う？

おせち料理を自分で作っていますか？

Amazon.co.jp: 【2014年 ×

www.amazon.co.jp/gp/feature.html?ie=UTF8&docId=3077722366

Amazon Student ご家族・ご友人の会員登録で
クーポン1,000円分プレゼント >今すぐチェック

amazon.co.jp
食品&飲料

検索

こんにちは、**広川敦祐さん**
アカウントサービス

0 カート

ほしい物リスト

食品&飲料 ベストセラー 新着商品 定期おトク便 食品 お米・麺・パン・シリアル スイーツ ドリンク お酒 Nipponストア お買い得情報

【2014年お正月】おせち料理予約特集

2014年のおせち料理は、ネット通販がおすすめ。
本格おせちをお手軽に楽しむ、人数に合わせた分量でもご用意。品目も豊富で、予算にあわせて選べます。
年末の忙しい時間の節約や、贈り物・ギフトとしてもご利用ください。

ベストセラー
食品&飲料:おせち料理予約
1時間ごとに更新

1. 重慶飯店 陳料理長の中華2段おせち
重慶飯店
¥ 31,500

>おせち料理予約のベストセラーをすべて見る

ベストセラー
食品&飲料:【おせち料理予約】和洋中・中華おせち
1時間ごとに更新

1. 重慶飯店 陳料理長の中華2段おせち
重慶飯店
¥ 31,500

>【おせち料理予約】和洋中・中華おせちのベストセラーをすべて見る

おせち料理を人数で選ぶ

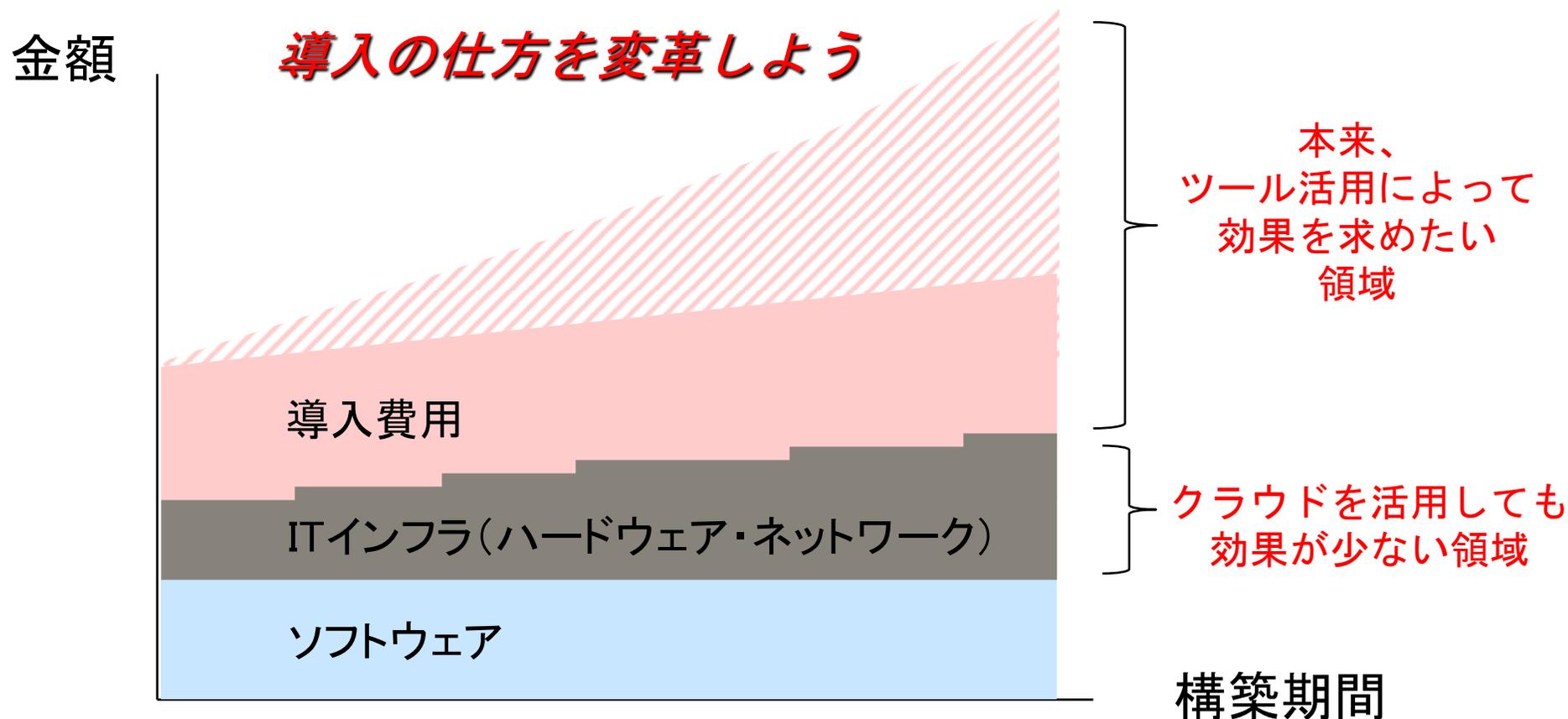
1~2人前のおせち

2~3人前のおせち
完売御礼

3~4人前のおせち

4人前以上のおせち

コスト削減の秘訣は構築期間を短くすること



ツールを利用するシステム構築を行う場合のシステム構築は、現行業務の機能要件を元に判断していくと失敗の恐れが生じます。

- ✓ 現行業務の機能要件を起点とすると、ツールに合わせていくとの根本理念が崩れ、システム開発が進むほど現場の現状踏襲要求を打破できなくなります。
- ✓ そもそもツールを導入する目的や方針を見失い、結局のところ、本末転倒して、枝葉末節な現行業務機能の実現に終始してしまうことにもなりかねません
(手段と目的をはき違える状況になってしまう)
- ✓ 何より、自社が想定しえないツールの保有する良き機能(気付き)を得られません

自社の業務に
ツールが合うか？

ではなく

ツールの持つ機能や特長
をどう活用するか？

この発想転換が必要

※「ツールに合わせる」でもない

システム構築の失敗例

失敗の兆候と防止策

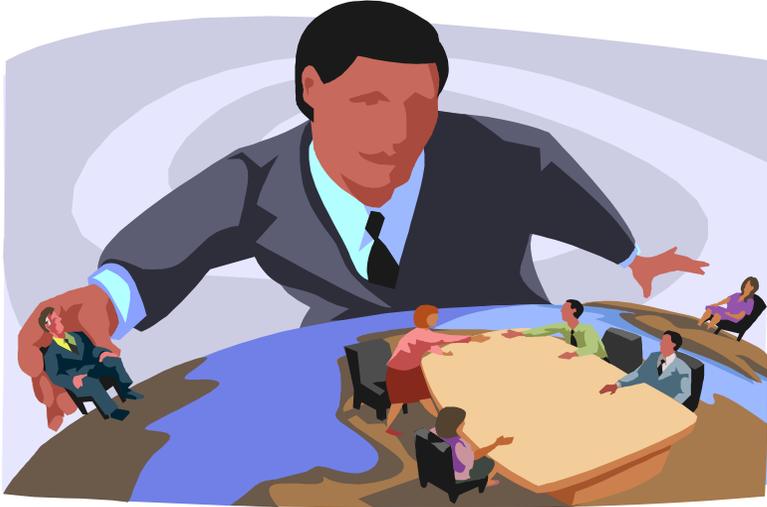
ERP(ツール利用)を導入する際の成功ポイント

守りのITコストから攻めのIT活用へ

システムの調達法

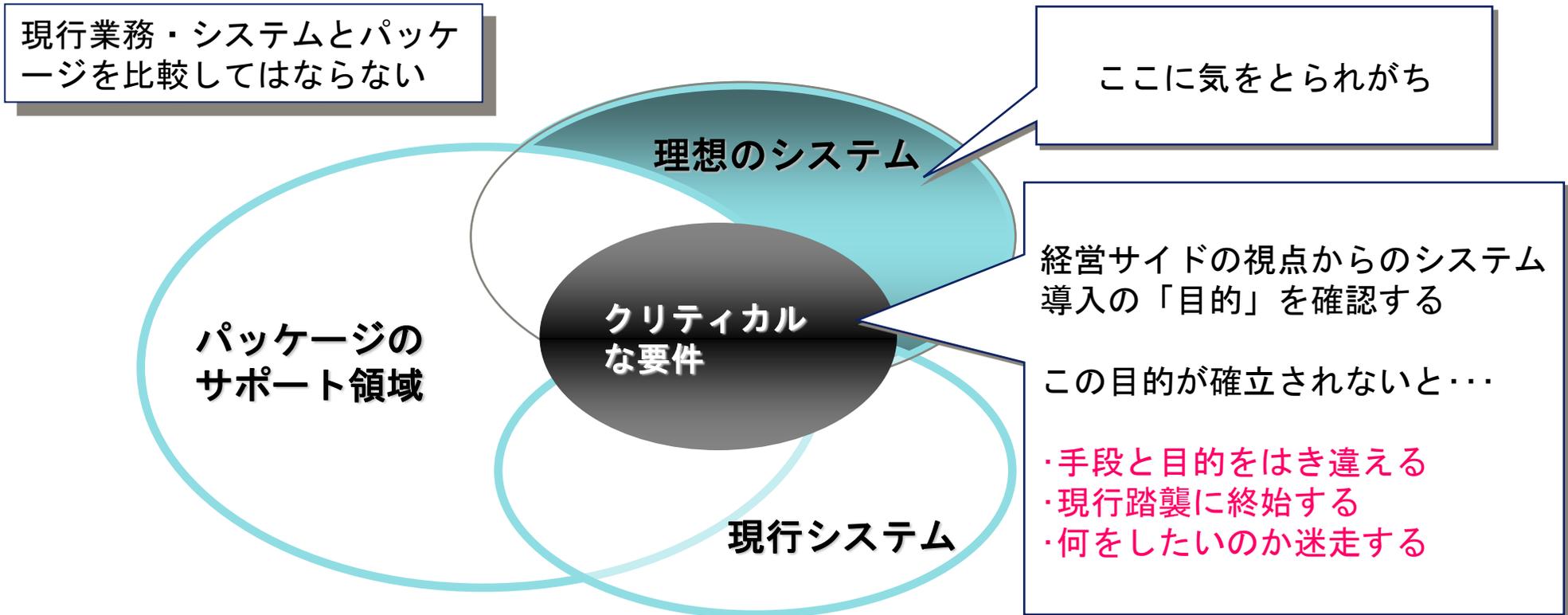
新システムの構築に際して





- ・ 何をしたいのか？
- ・ 予算はどのくらいか？
- ・ 効果目標は？
- ・ 誰を責任者にしたいのか？
- ・ どのベンダーに頼むのか？
- ・ ...

1時間程度のトップとの
話し合いができていないことが
大きな損害の原因に・・・
キックオフ時だけでなく、
適宜に話し合いの場を設けることが必要



- ☞ 重要なのは、クリティカルな目的が確立されているか否かである。
- ☞ トータルで見たレベルアップを図る。（パッケージ導入によるメリットも考慮する）
- ☞ “理想のシステム” とパッケージのサポート領域のギャップを埋める手段も考慮する
- ☞ 個別の細かい要件・機能の有無にまどわされてはいけない。（目的重視）

作業のゴール

- ✓ システム化の構想立案段階で検討すべきことを取り纏めること
- ✓ ベンダー情報を収集し、市場の動向および予算感・規模感を把握すること

構想立案段階での検討ポイント	概要
目的	新システムの構築に際し、「何をしたいのか」との目的をまとめる
システム化対象範囲	新システム構築の対象範囲、インターフェース、マスタの状況をまとめる
現状の調査	現状のこだわらず、現状をまとめること
ベンダー情報	類似システムの実態でもよい
予算感・規模感	ベンダー情報の調査をふまえ、予算感、規模感（開発）を把握する

例えば、家を建てる際にはどの工務店（ハウスメーカー）に頼むかを重視するものです

○
□
ハウス



△
□
工務店

検討対象となること

- ✓工法（木造、鉄骨、R C等）の特徴
- ✓実績
- ✓評判
- ✓オフィスの雰囲気
- ✓営業年数
- ✓営業担当以外の資質

どの業者が
いいのだろう？





調査内容

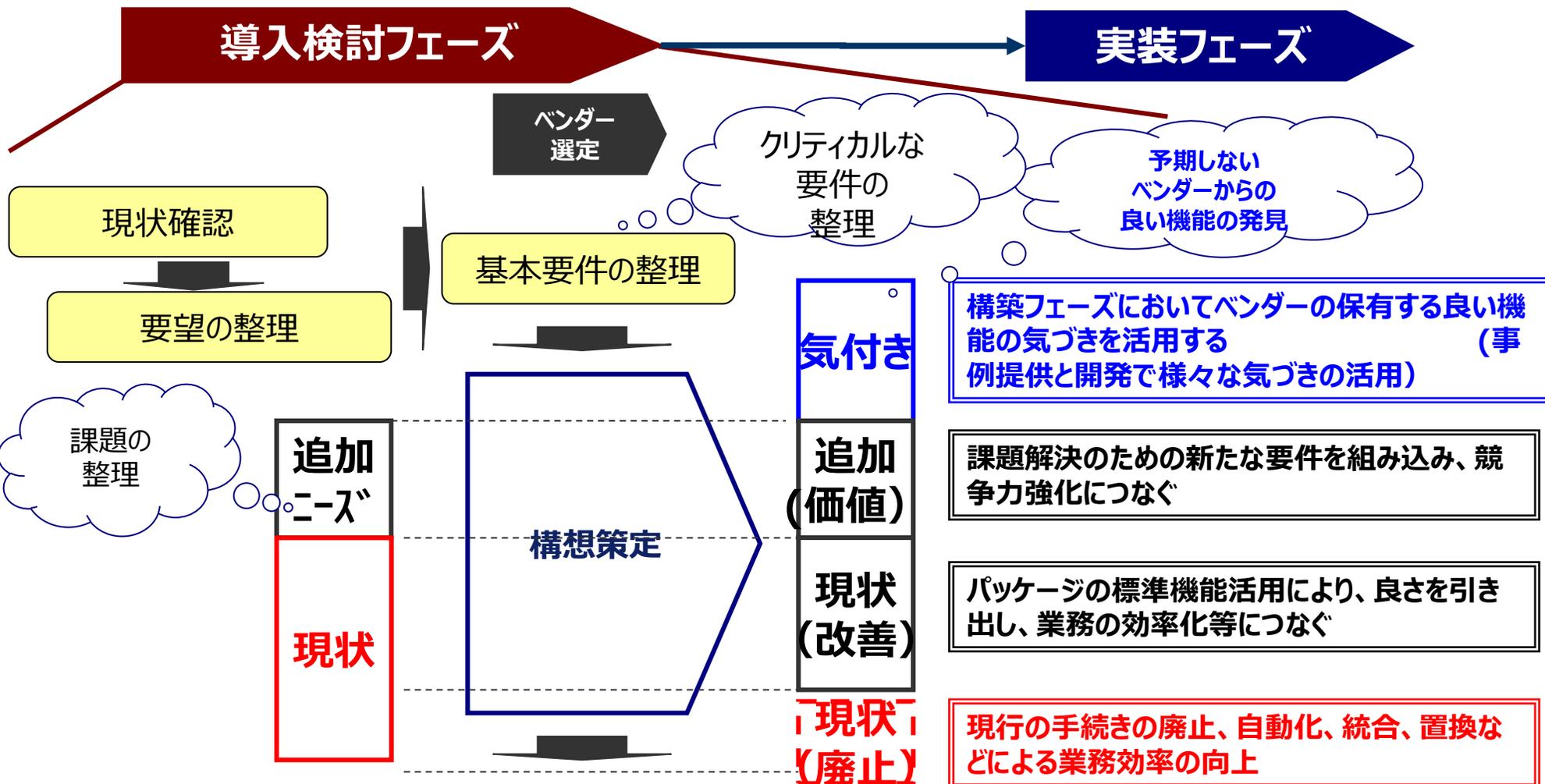
- ✓提供機能
- ✓形態（クラウド・パッケージ）
- ✓製造元
- ✓実績（事例）
- ✓特徴
- ✓価格

予めベンダー情報を知っているか否かで
検討ポイントが
大きく変わってくる

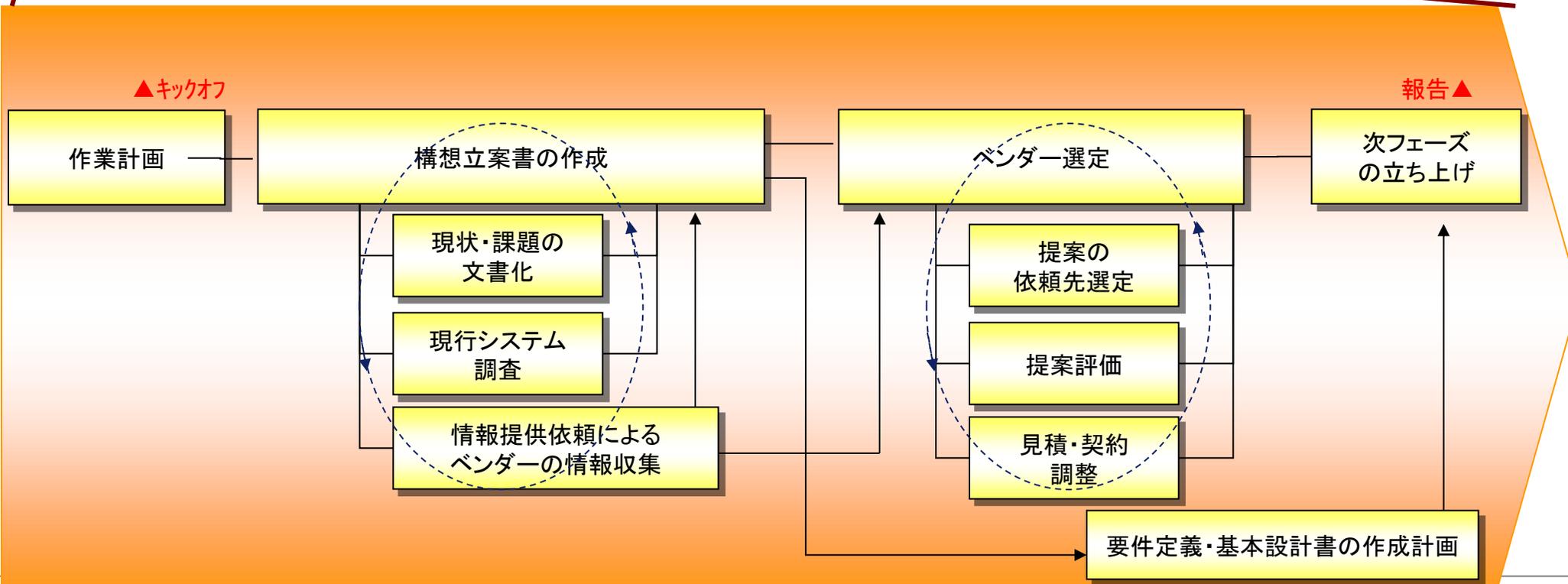


構想を取り纏める上での留意点

自社の業務や課題の充足度だけでなく、ベンダーからのソリューション検討との双方向が肝要



ベンダーを利用する場合は、ベンダー選定は要件定義の前に行う



「要求」と「要件」は方言のような違いではあるが、大きな違いがある

要求:「～をしたい」と表現するもの

要件:「～をする必要がある」と表現するもの

別の言い方をすれば、

「要求」は利用者側の希望であり、

「要件」はシステムとして実現しないといけないこと

要求 (Want)

要件 (Must)

どちらも

Requirement で

紛らわしい!

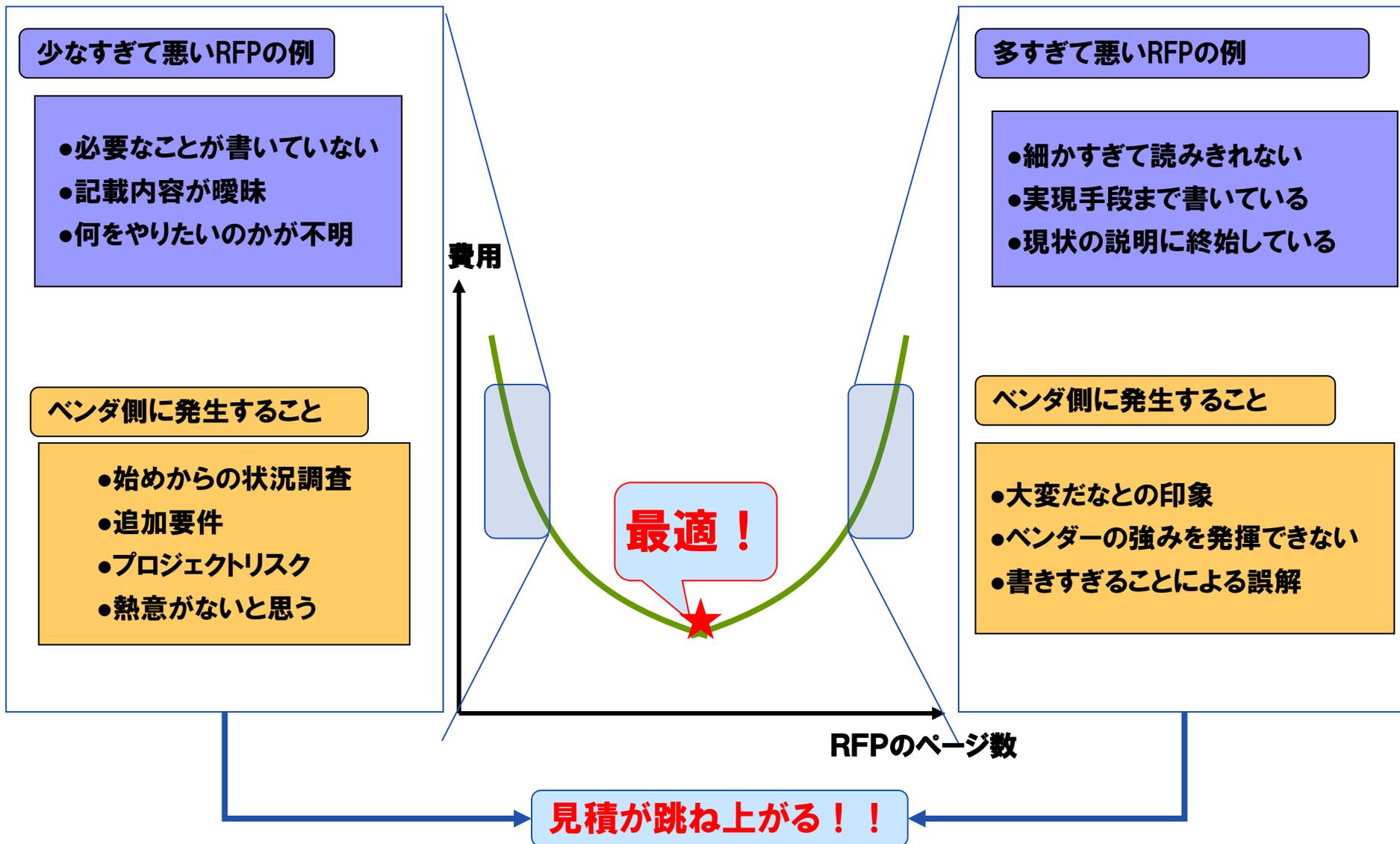
<参考文献>

要求: 実現したいこと(目的)を実現(システム化)するために関係者からヒアリングしたものを構造化して整理した項目

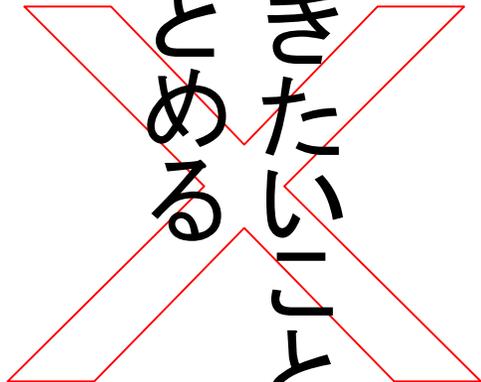
要件: 要求の中から、定められた制約(期間・コスト・品質、ほか)の中で必ず実現しなければならないものを整理した項目

出典: 成功する要求仕様 失敗する要求仕様 日経BP社

システムの構築費用はRFPのページ数に比例・反比例する



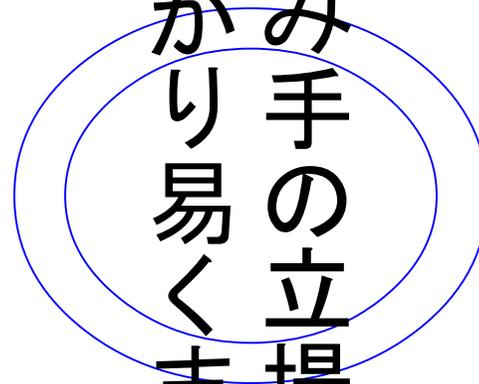
書きたいこととを
まとめる



つつい
分厚くなる

分厚い提案書
高い金額

読み手の立場になり
分かり易くまとめる



リーズナブルな提案書

どっちが
安い？

人月単価80万円の人が10ヶ月

VS

人月単価100万円の人が5ヶ月

人月単価の比較
から
成果物の対価測定



最後は、人に尽きる。

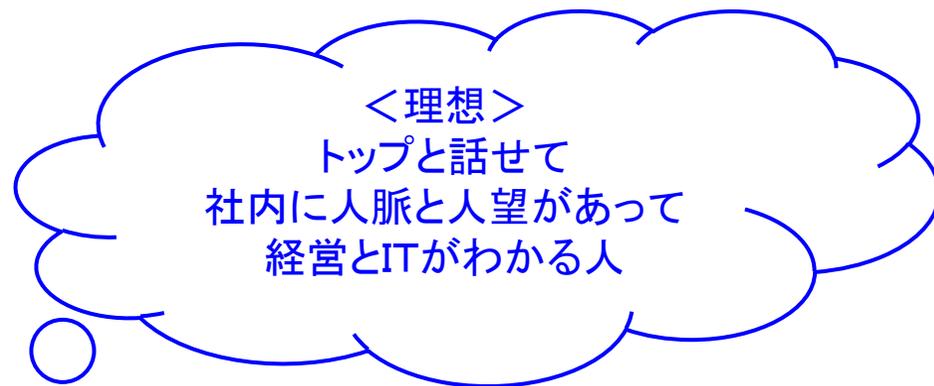
社内のPT体制

関係部署から良い人材の選出

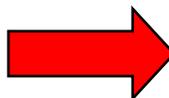
良い外部コンサルタントを選ぶ

人材はなかなかいない

情報技術に精通した人材不足
経営的に相談可能な人材不足
業務改革担当可能な人材不足
社員情報リテラシ、意欲不足



ご遠慮なくご相談下さい



費用面、時間的な制約、専任者を設置できる企業体力等の様々な理由から困難なのが現実で、必要なタイミングで外注業者(ITパートナー企業)と社員の合同プロジェクトを設置したり、パッケージソフトを活用して、専門知識を有しない担当者でも対応可能な体制で望んだりとの工夫が必要



お気軽にご連絡ください。

〒107-0061
東京都港区北青山2-7-26
フジビル2階 CROSSCOOP青山内

Hiro Business Solutions 株式会社

TEL: 03(6890)0597 (担当: 荒井)

URL: <http://www.hbs.gr.jp/>

Mail: info@hbs.gr.jp