



HBS

Hiro Business Solutions

システムの成否の9割はRFPの品質で決まる！

失敗しないためのITベンダーの選び方 RFP(提案依頼書)の賢い活用法

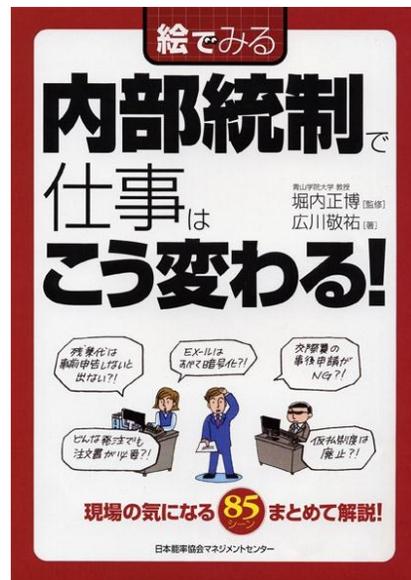
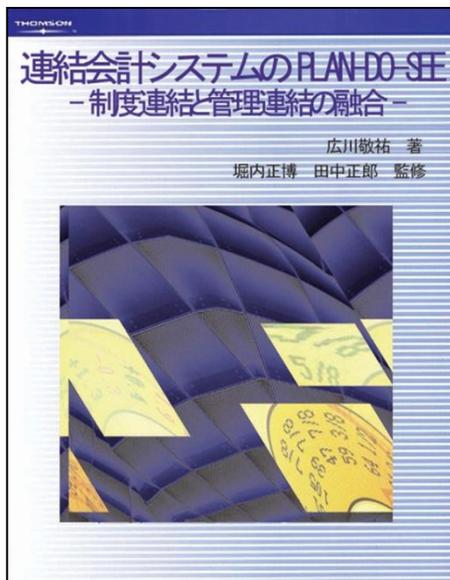
Hiro Business Solutions 株式会社

代表取締役 広川 敬祐
(公認会計士)

< 略 歴 >

- 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
- 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
- 1994年 - 1998年 : SAPジャパン株式会社
- 2007年 - 2012年 : NTTデータ経営研究所
- 1998年 - 現在 : HBS(Hiro Business Solutions)設立

主な著作



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。

新システムの開発期間は06年12月から14年1月。設計を東芝ソリューションと、開発管理をアクセンチュアと契約した。

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)

ベンダー選びの失敗例

家づくりに警えて考えるベンダー選びのポイント

ベンダー選びにはRFPを最大限に活用しよう

RFPの作成と活用ポイント

成功と失敗は紙一重



動かないコンピュータの原因の多くはベンダー選びにある



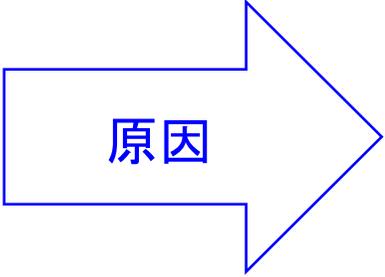
- 取引のあるベンダーに依頼すると決まっていた
- 役員や部長の一存で決めてしまった
- 2社しかベンダーの比較を行わなかった
- 紹介を鵜呑みにしてしまった
- 他社事例に翻弄されてしまった

動かないコンピュータの原因の多くはベンダー選びにある



- 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

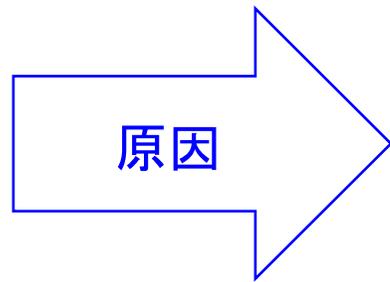
- ✓ 広川の視点

RFI(RFPではなく)等によって幅広い調査を行う

- 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。

ベンダー選びの失敗例

家づくりに譬えて考えるベンダー選びのポイント

ベンダー選びにはRFPを最大限に活用しよう

RFPの作成と活用ポイント

成功と失敗は紙一重



家を建てる時には、どの工務店(ハウスメーカー)に頼むかを十分に検討されるはずです

○
□
ハウス



△
□
工務店

検討対象となること

- ✓工法(木造、鉄骨、RC等)?
- ✓大手か地元か?
- ✓コスト?
- ✓実績?
- ✓知り合いからの紹介?

どの業者が
いいの
だろう?



どのベンダーに(Which)頼むのかを軽視していませんか？

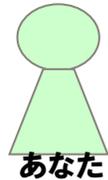
システム構築の成功要因

目的
Why

どのように
How

何を作るか
What

時期はいつか
When



誰が何をやるのか
Who

誰の意見を大切にしますか？

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

何が欲しいですか？

父親の書斎

車2台の車庫

ホームシアター用の
防音室



アイランド
キッチン

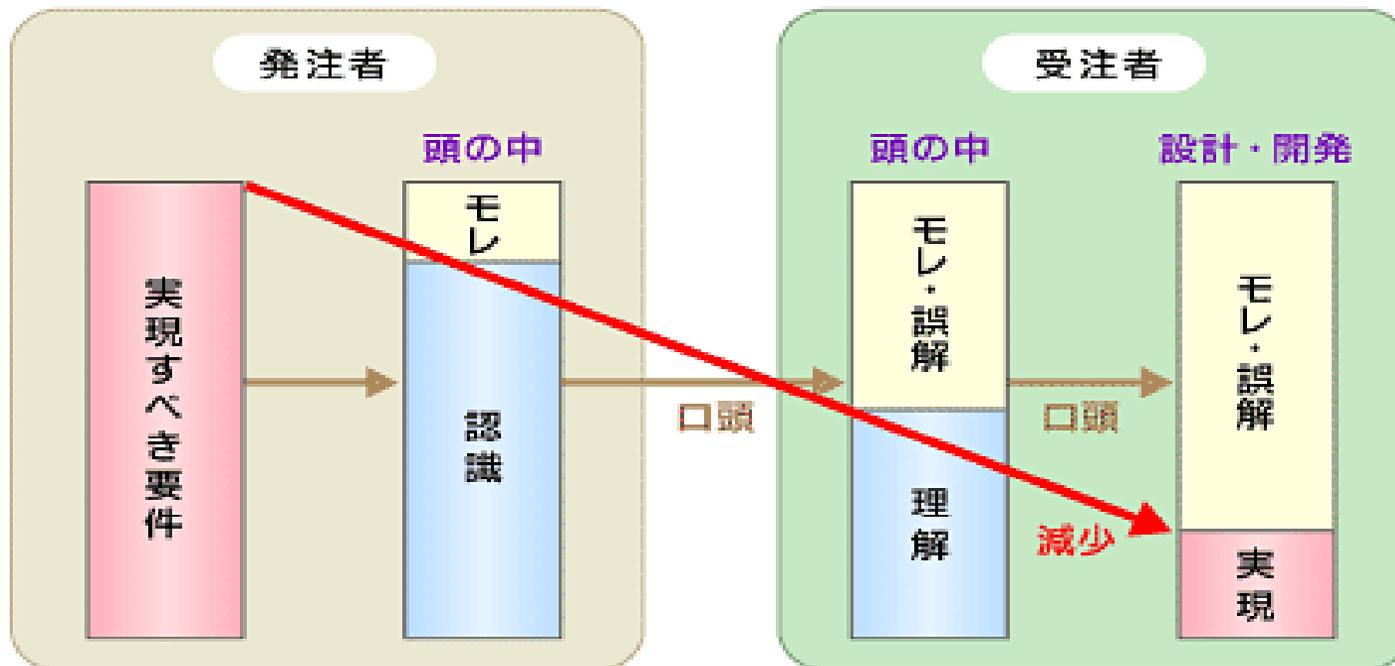
ピアノが置いて
弾ける部屋

バーベキューが
できる場所

風呂は
サウナとジャグジー付

家づくりの予算 3000万円





「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」

専門家の言うことは絶対に正しいのではなく
人によって意見が異なる。

むしろ、意見がことなるほど
多岐にわたる領域なので専門家が存在する



医療の世界でも
インフォームドコンセント
セカンドオピニオンが
重要視されてきている

① 競争の促進

技術力のある中小企業の参入機会を拡大し、新規参入を促進

⇒ 価格低下、システムの技術水準の向上

② システムの透明性の向上

複数事業者の参加によって、業務処理や技術使用のブラックボックス化のリスクが低下し、設計・開発～運用・保守の透明性が向上

⇒ スケジュール遅延、予算超過等の早期顕在化

③ システムの柔軟性の向上

将来の制度改正に対応する際に、システムの一部に係る改修の影響が、全体に波及しにくい柔軟なシステム構築

⇒ 将来の負担を抑制

ベンダー選びの失敗例

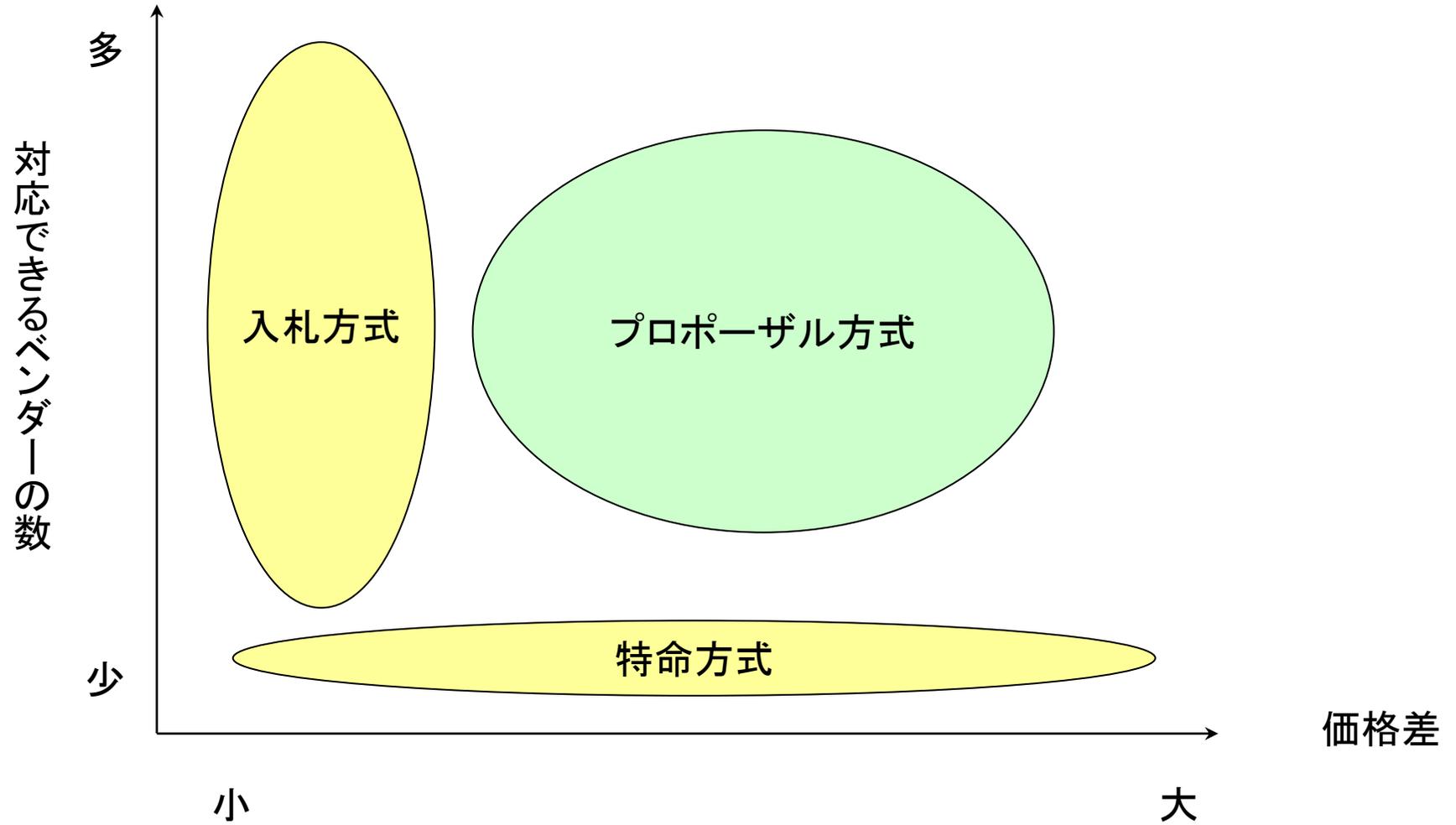
家づくりに譬えて考えるベンダー選びのポイント

ベンダー選びにはRFPを最大限に活用しよう

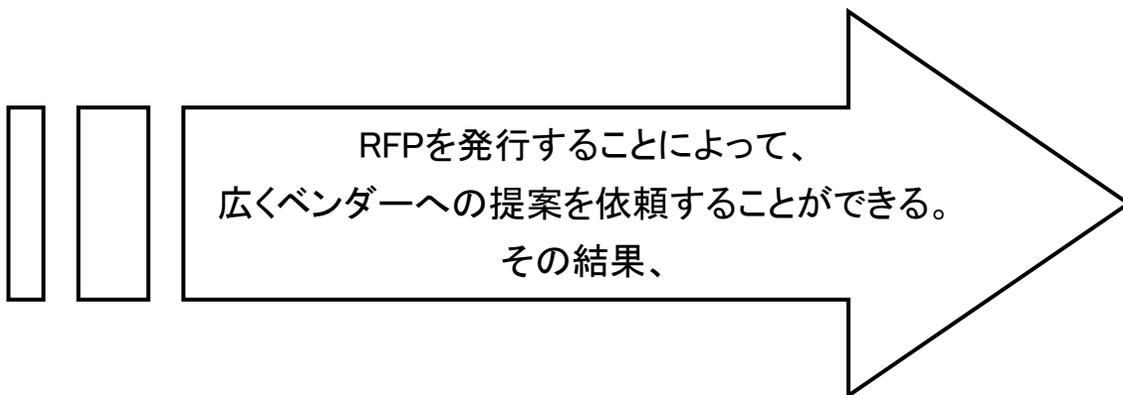
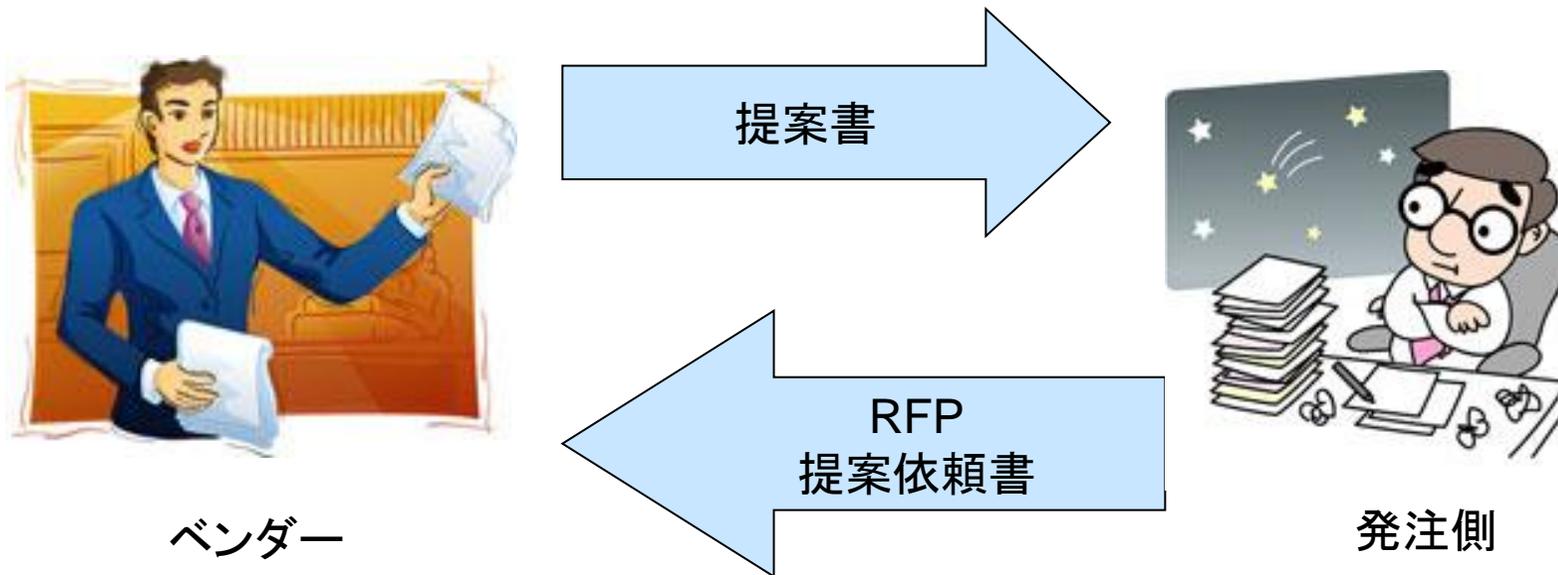
RFPの作成と活用ポイント

成功と失敗は紙一重



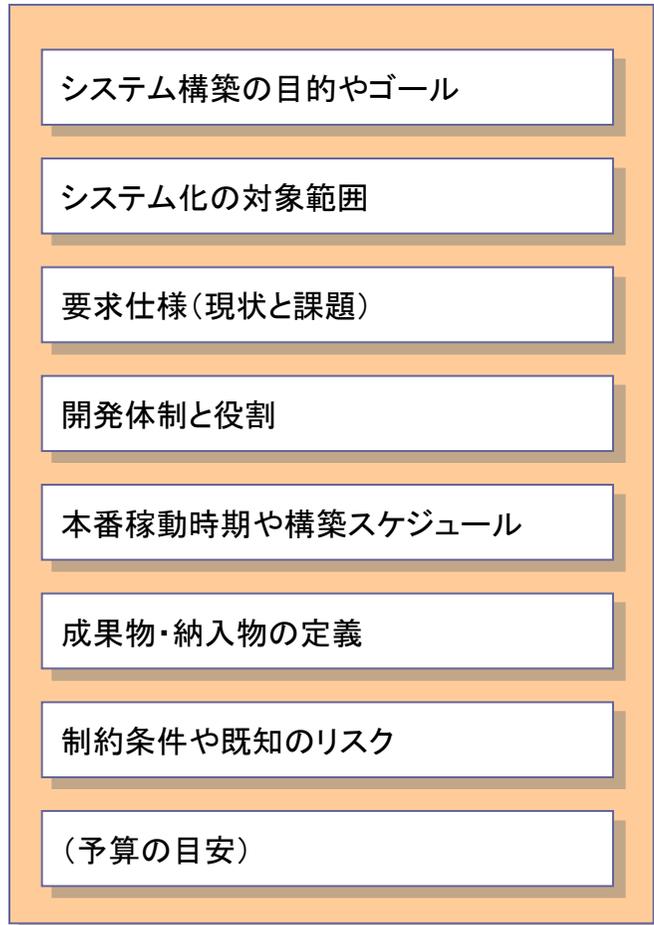


RFP(Request for proposal) とは提案依頼書のこと

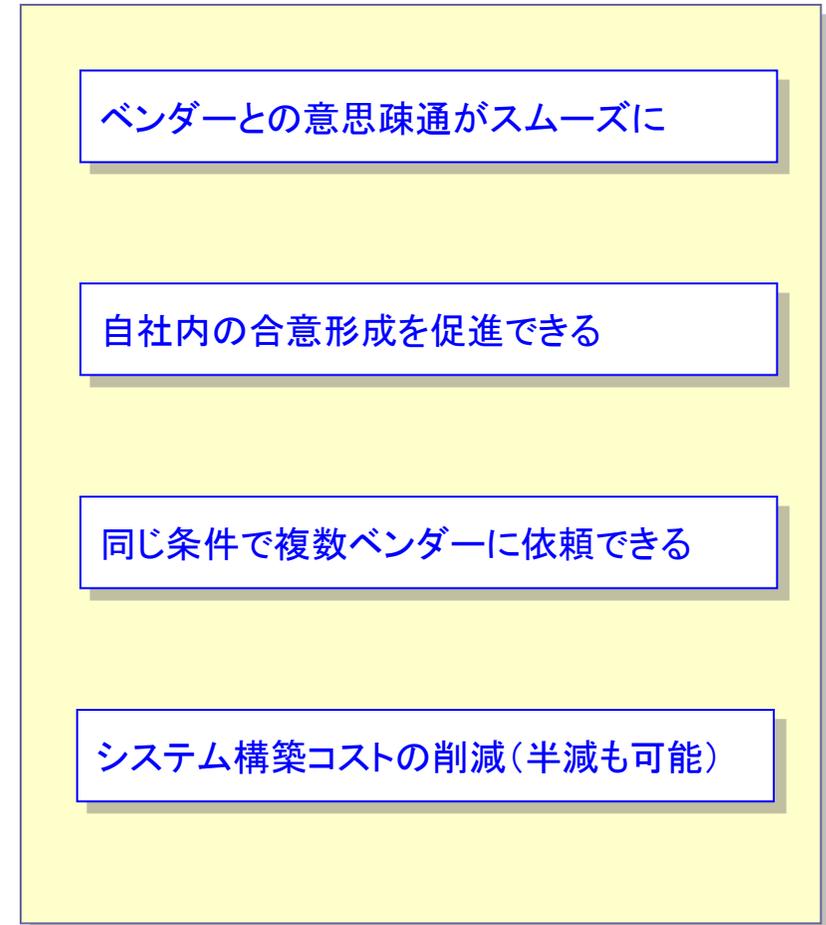


- ✓ベンダー提案を比較することができる
- ✓新しい製品やソリューションを知れる
- ✓他社事例を聞くことができる
- ✓当初予算より安くできる
- ✓当初想定より早くできる
- ✓自社では気づかないことを提案してくれる

RFPの主な記載内容



RFPを活用するメリット



- ✓そもそもRFPを知らなかった
- ✓書類を作るのが面倒だ
- ✓どうやって作ればいいのか分からない
- ✓本番稼動時期から逆算するとRFPを作っている余裕がない
- ✓RFPを作る人がいない
- ✓RFPを作らなくても電話やメールだけでベンダーは動く

コストを削減したい
安心して本番稼動を迎えたい

急がば回れ

RFPを発行する ベンダーを探す (第4章)

- ・システム化検討チームを発足する
- ・幅広くベンダーの情報を収集する
- ・RFI(情報提供依頼)を出してみる
- ・ベンダーマップを作る
- ・RFPを出すベンダーを決める

RFPを発行して ベンダーを決める (第5章)

- ・要求仕様を文書化する
- ・RFPを発行するための準備を行う
- ・RFPを発行してベンダーから提案を受けとる
- ・提案を評価してベンダーを決める
- ・ベンダーと契約調整を行う

- ・システム化の背景、目標、方針が分かる
- ・ベンダーへの依頼内容が分かる
- ・システム化の対象範囲が分かる
- ・発注側の現状と課題が分かる
- ・システム構築上のリスクが分かる
- ・本番稼動時期や主要マイルストーンが分かる
- ・発注側の事業内容や組織などが分かる
- ・発注側の体制やシステムの利用者が分かる
- ・性能を測定するための情報が備わっている
- ・成果物、品質条件などが分かる
- ・制約事項、前提条件などが分かる
- ・どのようにベンダーが決められるのかが分かる

RFPの目次例

1. システム概要

- (1) システム化の背景
- (2) システム化の目的・方針
- (3) 解決したい課題
- (4) 狙いとする効果
- (5) システムの品質・性能条件の概要
- (6) 現行システムとの関連
- (7) 組織概要
- (8) 新システムの利用者
- (9) 予算

2. 提案依頼の手続

- (1) 提案手続・スケジュール
- (2) 提案依頼書に対する対応窓口
- (3) 提供資料
- (4) 参加資格条件
- (5) 選定方法

3. 提案依頼事項

- (1) 提案企業情報
- (2) システム化の範囲
- (3) 調達内容・業務の詳細
- (4) システム構成
- (5) 品質・性能条件
- (6) 運用条件
- (7) 納期およびスケジュール
- (8) 納品条件
- (9) 定例報告および共同レビュー
- (10) 開発推進体制
- (11) 開発管理・開発手法・開発言語
- (12) 移行方法
- (13) 教育訓練
- (14) 保守条件
- (15) グリーン調達
- (16) 費用見積

4. 開発に関する条件

- (1) 開発期間
- (2) 作業場所
- (3) 開発用コンピュータ機器・資料材料の負担
- (4) 貸与物件・資料

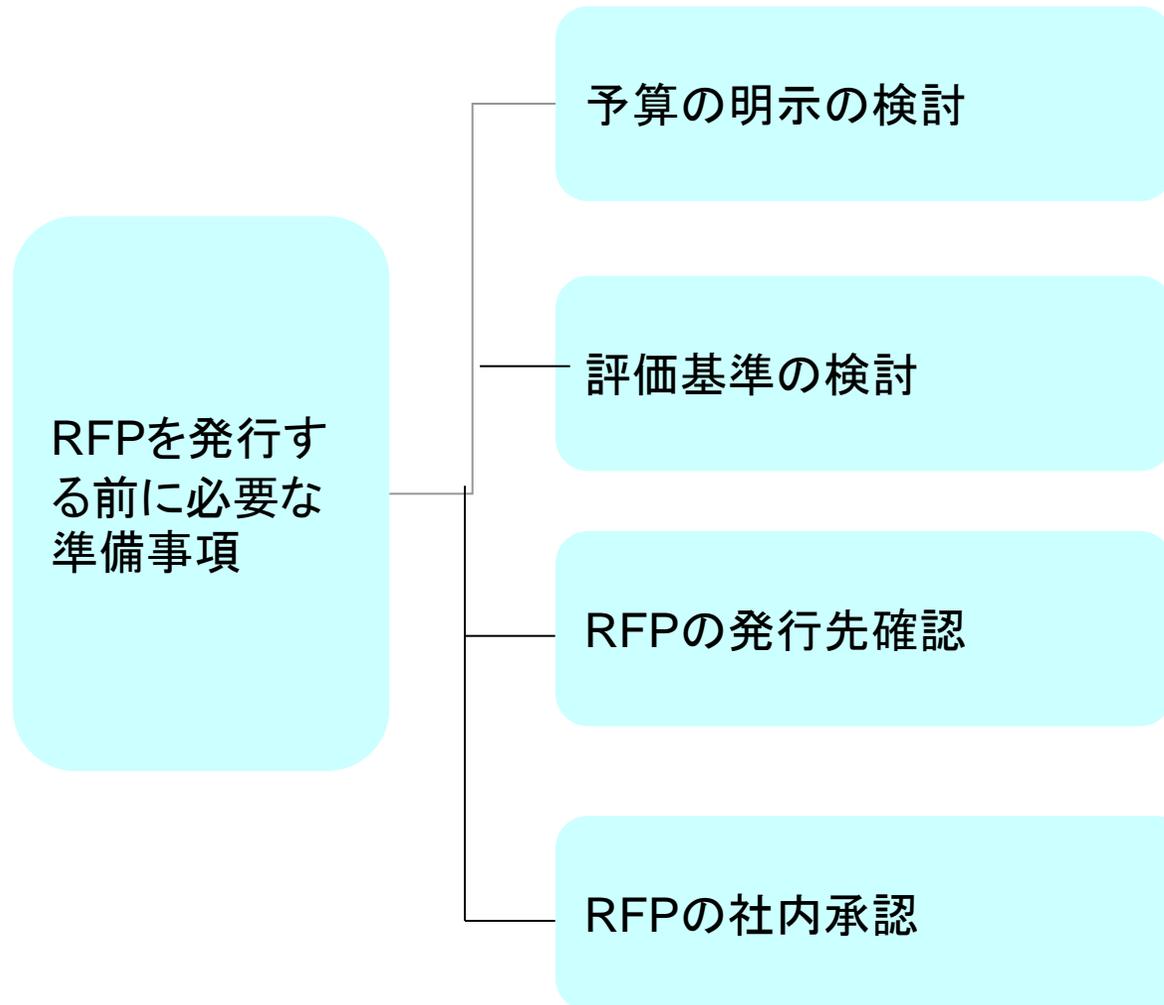
5. 保証要件

- (1) システム品質保証基準
- (2) セキュリティ

6. 契約事項

- (1) 発注形態
- (2) 検収
- (3) 支払条件
- (4) 保証年数(瑕疵担保責任期間)
- (5) 機密事項
- (6) 著作権

- 目次ごとの作成担当者と作成期限を決めよう
- RFP作成を外注する場合の留意点
 - ・ RFPを作成した会社には応札をさせない
 - ・ 丸投げはせず、目次の中での役割分担を決める
 - ・ 既存資料を十分に活用する
- RFP本編は数十ページ程度にしておく
 - ・ 本編と参考資料に分ける
 - ・ RFPと要件定義書は別物であることに注意する
 - ・ 契約に関する諸条件は選定後に調整する



RFPのチェックリスト

中には大事なこと、時間がかかることがあるので
最後ではなく作成開始時に把握しておく

ベンダー選びの失敗例

家づくりに譬えて考えるベンダー選びのポイント

ベンダー選びにはRFPを最大限に活用しよう

RFPの作成と活用ポイント

成功と失敗は紙一重

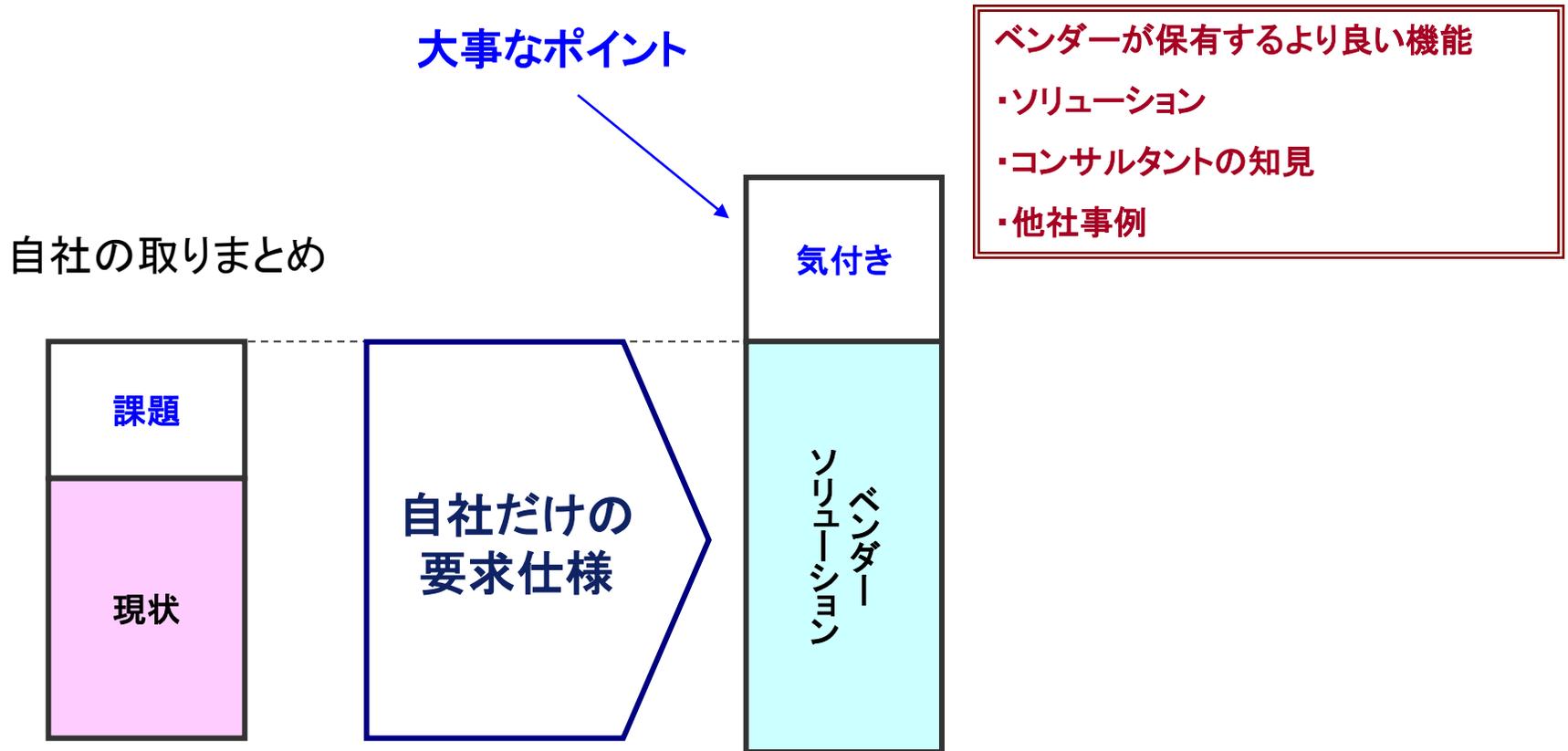


RFPはコミュニケーションツール



ベンダーへの伝え方を工夫する

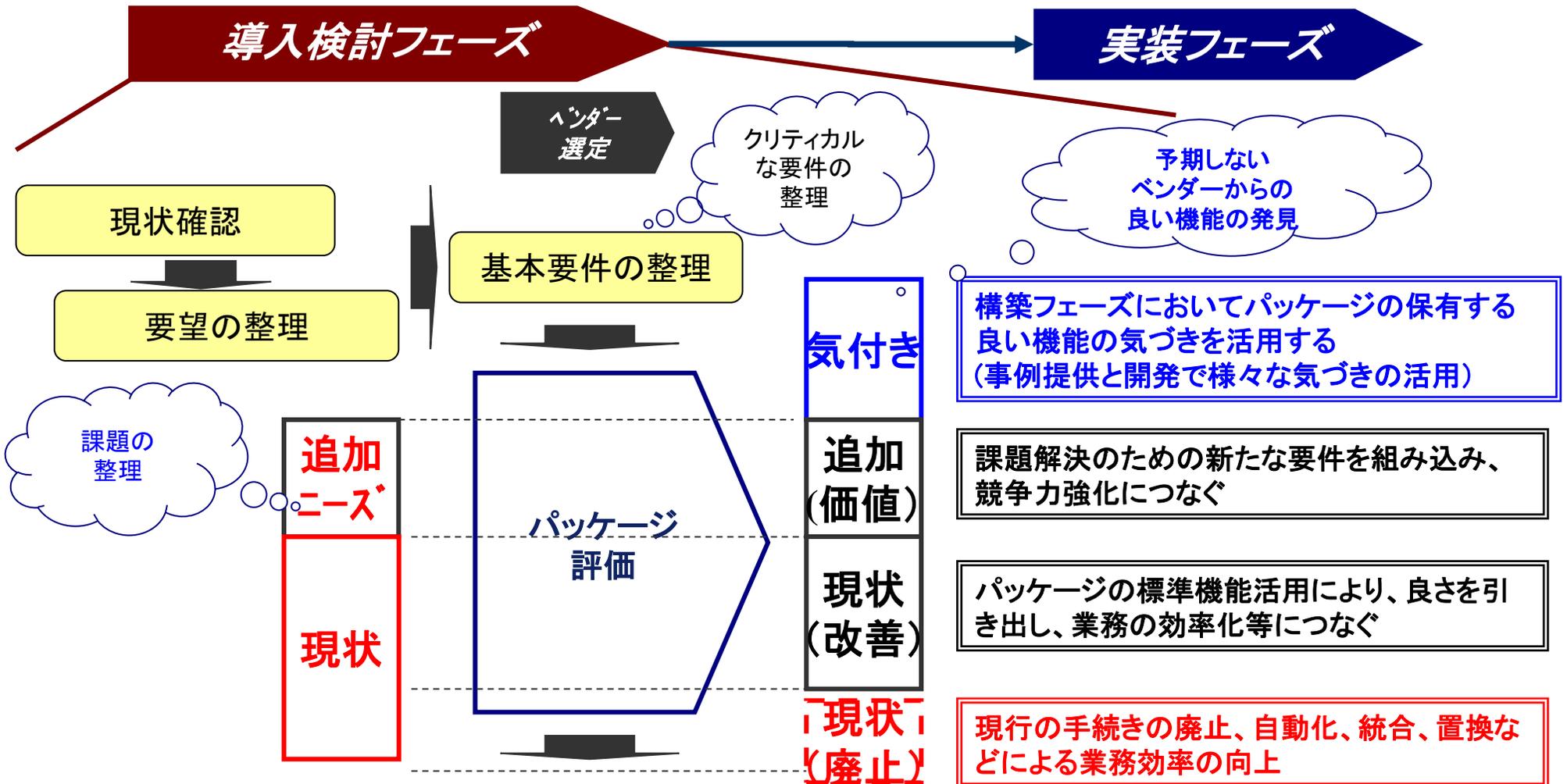
自社だけで要求仕様を取り纏めず、ベンダーの良さを採り入れることが秘訣



ベンダー選定前に細部の要件定義まで決めてしまわない

導入検討フェーズ

実装フェーズ



防音の部屋が欲しい場合、どのように伝えますか

- ①家を建てる場合、「我が家は防音仕様が必要」とだけ伝えた場合、業者はどのくらいの防音を装備すればよいのか迷ってしまいます。
その結果、過剰な高コストの仕様になってしまうか恐れあり。
- ②発注側が防音のことについて調べ、「防音の壁はこの材質を使って」「窓ガラスはこのメーカーのもので」「カーテンやカーペットは…」というように、発注側から何か具体的な仕様を指定しまうと、良い提案を引き出せない。
- ③ 防音仕様についての伝え方は、「子供がピアノを弾く」「作曲をするのでミニスタジオが必要」「映画を遠慮なく見たいのでホームシアターを作りたい」といったような何をしたいのかとの要求を伝えることが大事。

予めベンダーを決めつけない

システム構築を依頼するベンダーは、予め決めつけない方が得策



そのシステムは
A社に頼めばよい。



いつも
急に言うんだから...



多くの製品やソリューションを有したベンダーが存在します。先入観や今ある知識だけでベンダーを見ないために、自分達がやろうとしていることを開示した上で、何が出来るのかを回答いただく事が大切です。

RFI

目的:

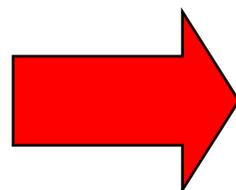
- ・ベンダー候補に対し、自社がやりたい事を伝えると共に、プロフィールと状況を提示する
- ・RFPを提示して実際の契約対象となるベンダーとなるかどうかを見極め、選定する

ポイント:

- ・目的は次のステップに残すベンダーを選定する事であるということを忘れない
- ・自社の状況が分かる事(プロフィールとして漏れのない事を心掛ける)
- ・聞きたい事を明確にする
- ・要件を詳細に書きすぎない
- ・この段階で、スペックを記述するレベルに落とさない

比較項目	RFP	RFI
目的	システム構築を発注するITベンダーを選定するため	RFPを作成するための情報収集やRFPを発行するITベンダーの調査
体制・規模・スケジュール	先方が提案書を作る上での前提となるので記載が必要	こちらが聞きたい情報を依頼するので、書いてもよいが記載する必要はない。
システム構築の予算	記載する必要はない	予算を明示するか否かはケースバイケース
記載レベル	先方が提案書を書くことに必要な記載が必要	記載レベルの制約なく知りたいたいことを率直に書けばよい
発行対象	原則としてITベンダー	ITベンダーだけでなく、業界団体、コンサルタントでもよい
発行先の数	3社から5社程度まで	数は問わない。10社以上でもよい
評価方法	客観的かつ公正に評価するため事前に設定しておくことが臨まれる	事前に設定しなくてもよい

RFPだけでは・・・



- ✓ 数多くのベンダーにRFPを出してしまう
- ✓ 聞いてみたかったベンダーを素通りしてしまう
- ✓ ベンダー側も提案書作りに多大な労力がかかるので狼少年に
- ✓ 要求仕様をまとめるのが大変(鶏と卵)

RFP (提案依頼)

Request for Proposal

RFQ (見積依頼)

Request for Quotation

- ・ 提案時は全行程の金額、契約はフェーズ毎に区切るような場合
- ・ 提案時に全工程の金額を算定するのが難しい場合、提案書は概算にとどめてもらう
- ・ プロジェクト管理を自社主導で行う場合、ベンダーに提案を依頼するというより、要員手配だけを依頼するような場合

たかが予算、されど予算。たった1行で大きく変わる。



予算を書いておけば
上回ることはないだろう...

予算を書くと
足元見られしなあ...

予算の明示は良し悪しがあるので
ケースバイケースで判断

予算を明示する場合でも伝え方を工夫

- ・～以内、～程度、～以上～未満
- ・説明会時に口頭で伝える

提案書の評価とプレゼンテーションの評価は分けておく



提案書の評価表



プレゼンの評価表

提案書はプレゼンテーションを聞く前に提案書入手し、予め読んでおくこと

⇒ 前日にでも入手することはできるはず！ その場で読むのと、事前に読んでおくのは大違い。

巻末付録も参照 P232-P235

提案の評価項目はRFPを出す前に決めて、RFPに反映させることが必要

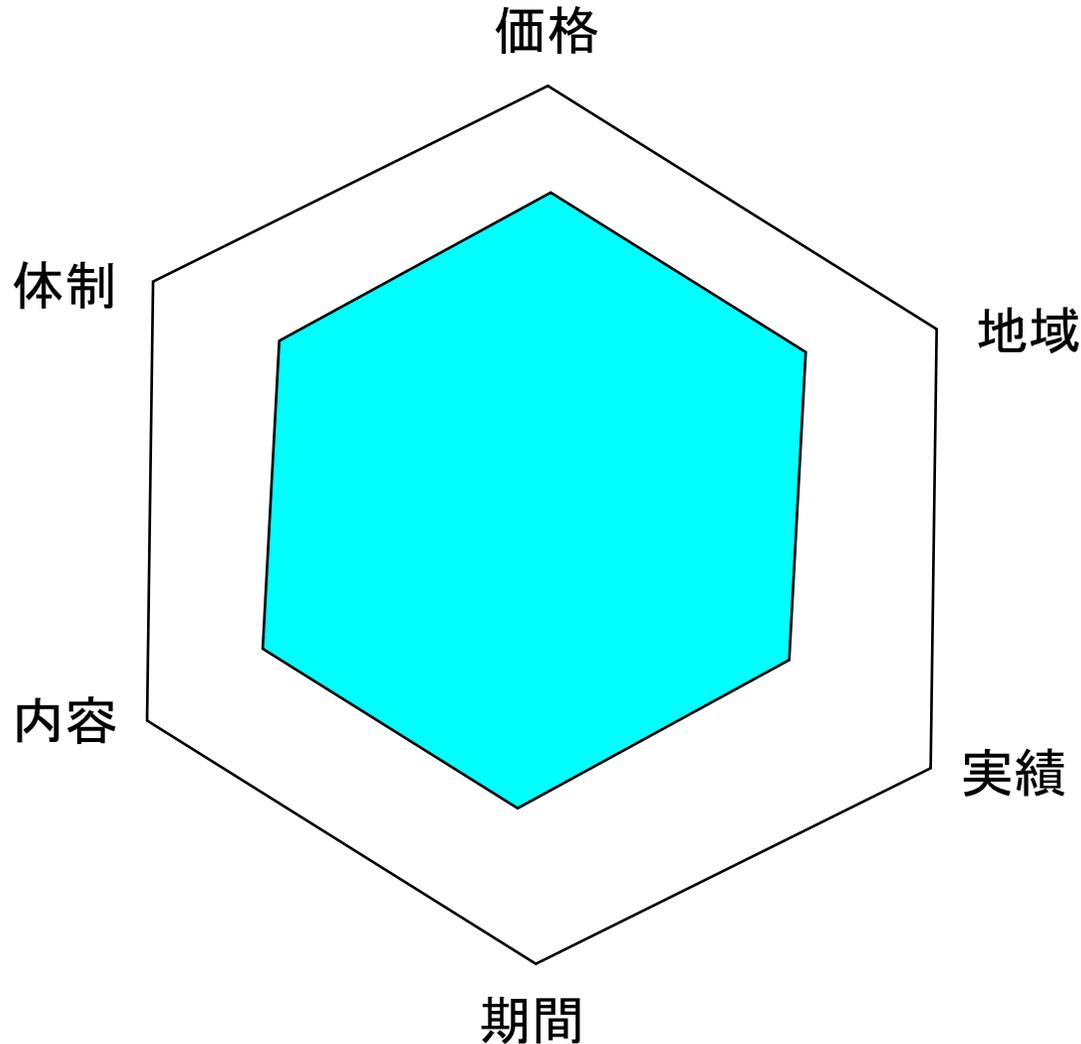
「提案書に記載すべき事項」のような
項目を設けておく

RFPを出す前に決めて
RFPに反映させておく

提案評価



~~提案が終わってから
感覚的に議論する~~

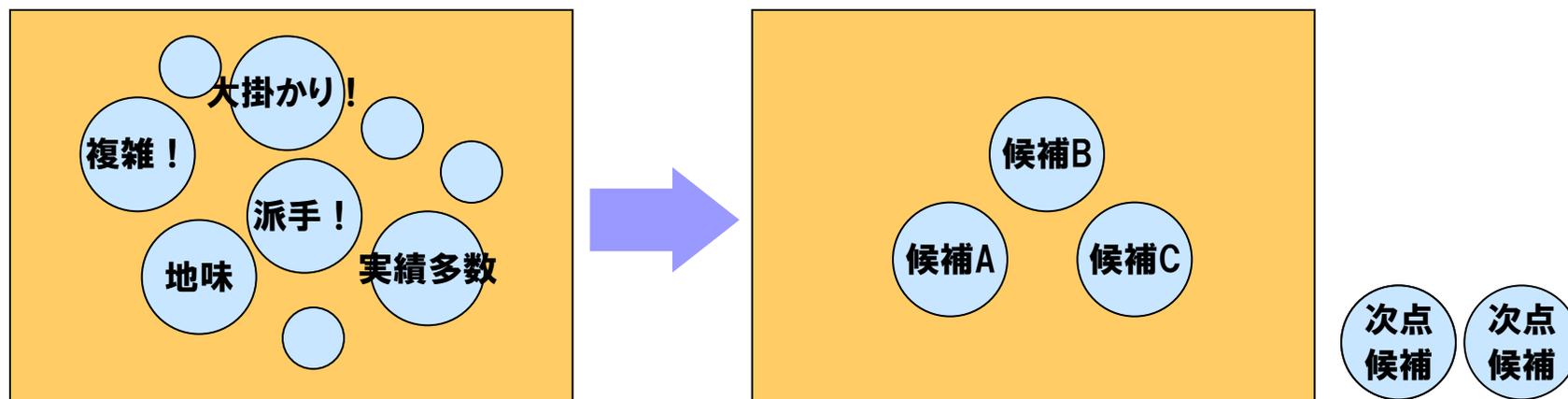


何が重要？

価格
体制(人)
内容
期間
実績
地域
.....

さまざまな想いを内包したRFI回答を客観的に取り纏める必要があります

少し多めに声掛けしたベンダーからより詳細の情報を伝えて本気の提案をしてもらう為のベンダーを絞り込みます



目的:

- RFPを送付するベンダーを決定する(契約するベンダーではない!)

ポイント:

- さらに詳細を聞きたい、提案をしてほしい、という軸で評価する
- 明確な順位付けでなく、予選落ちを削除していく感覚
- 次点の候補群を選定しておく(候補が辞退する可能性もある)

6社以上の候補がある場合は
→ P92参照

システムの企画

システムの実装(開発)

運用・保守

システムの企画

ベンダー調査

上流工程
(要件定義まで)

設計・開発

移行・テスト・教育

検収・システム評価

運用・保守

システム監査

システムをこのまま使うか、廃棄して新しくするかの検討を行う

●経営・制度面

- ✓法制度が改正される
- ✓新規事業を立ち上げる
- ✓新しい国や地域に進出する
- ✓組織変更が行われる
- ✓社長が交代し経営方針が変わる
- ✓買収や合併がある

●品質面

- ✓不具合を伝えると「(バグではなく)仕様どおりです」と言われる
- ✓保守作業の作業時間が予定よりも著しくかかっている
- ✓やたらとカスタマイズや仕様追加の提案ばかりしてくるようになった
- ✓バグの消化件数より、発覚件数のほうが多くなる
- ✓バグの対応時にデグレード(正常に機能していた動作が異常を起こす)が発生する
- ✓報告資料の誤記、脱字が増加する
- ✓特定の機能やサービスに集中して不具合が発生する
- ✓解決した課題よりも、新たに発生する課題の方が多くなる

●IT技術の動向

- ✓特定のテーマのセミナーが多くなる
- ✓セミナーに外国人が登場してくる
- ✓安い製品が登場してくる
- ✓聞きなれない略語が登場してくる
- ✓ベンダー間のM&Aが起こる
- ✓同業他社の事例が紹介される
- ✓ベンダーの営業担当が頻繁にアポを求めてくる



●体制面

- ✓会議にマネージャクラスが欠席しがちになる
- ✓事前に報告もなく、いきなり、担当者が変更になる
- ✓他責の言い訳(「これは私の担当じゃないんで」等)が増えてくる
- ✓下請け会社の担当者しか打ち合せに参加しなくなる
- ✓打ち合せの出席者の顔ぶれが変わってくる
- ✓打ち合せでベンダー内での意見の衝突が増えてくる
- ✓プロジェクトリーダーが担当者に突き上げられる
- ✓前回の打ち合せの宿題に対応しなくなる
- ✓会議で質問をしてもその場で回答がされなくなる
- ✓担当者の対応が悪くなる
- ✓プロジェクトルーム内に入門書が置いてある
- ✓ベンダーとの懇親会がなくなってくる



●運営面

- ✓問い合わせの電話やメールの返事が3日以上かかる
- ✓説明を求めると開き直る(「構築時のバグだから運用が悪いわけではない」等)
- ✓約束を守らないことが増えてくる
- ✓報告資料の内容が少なくなる、口頭の補足が増える
- ✓打ち合せのドタキャンが増えてくる
- ✓議事録などの文書作成ルールが守られなくなってくる
- ✓課題の半分以上が起案されてから1ヶ月以上経過している
- ✓作業手順書などを事前に準備せずに、作業を本番環境で実施している
- ✓事前に報告資料が送られることがなく、当日に配布される
- ✓深夜のメールが増えてくる
- ✓進捗ミーティングなどの定例会が修羅場と化している
- ✓課題が発生した際、打ち合わせの日程調整に一週間以上要する。
- ✓解決していない課題を勝手に「完了」と位置づけるようになる
- ✓目標(例えば、SLAなど)の達成度合をチェックしなくなる

- ✓利用開始から10年以上経過する古いソフトを利用している
- ✓開発当初に関わった人がいない、文書がない
- ✓プロマネ(リーダー)がダメな場合
- ✓今利用している製品が市場で販売されていない
- ✓下請の要員が半数以上いる



- ✓会社名だけで安心しない
- ✓過去に費やした投資金額は目をつぶる
- ✓様子を見ようと動きを止める
- ✓契約期間が残っている
- ✓他のベンダーを調査しない



結局は、**勇気ある決断**による

(浅きを去って深きに就くは丈夫の心なり)

ベンダー選びの失敗例

家づくりに譬えて考えるベンダー選びのポイント

ベンダー選びにはRFPを最大限に活用しよう

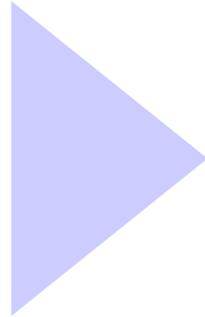
RFPの作成と活用ポイント

成功と失敗は紙一重



以前

- ✓ 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、



現在の状況

- ✓ 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、真面目に取り組んでいる。**



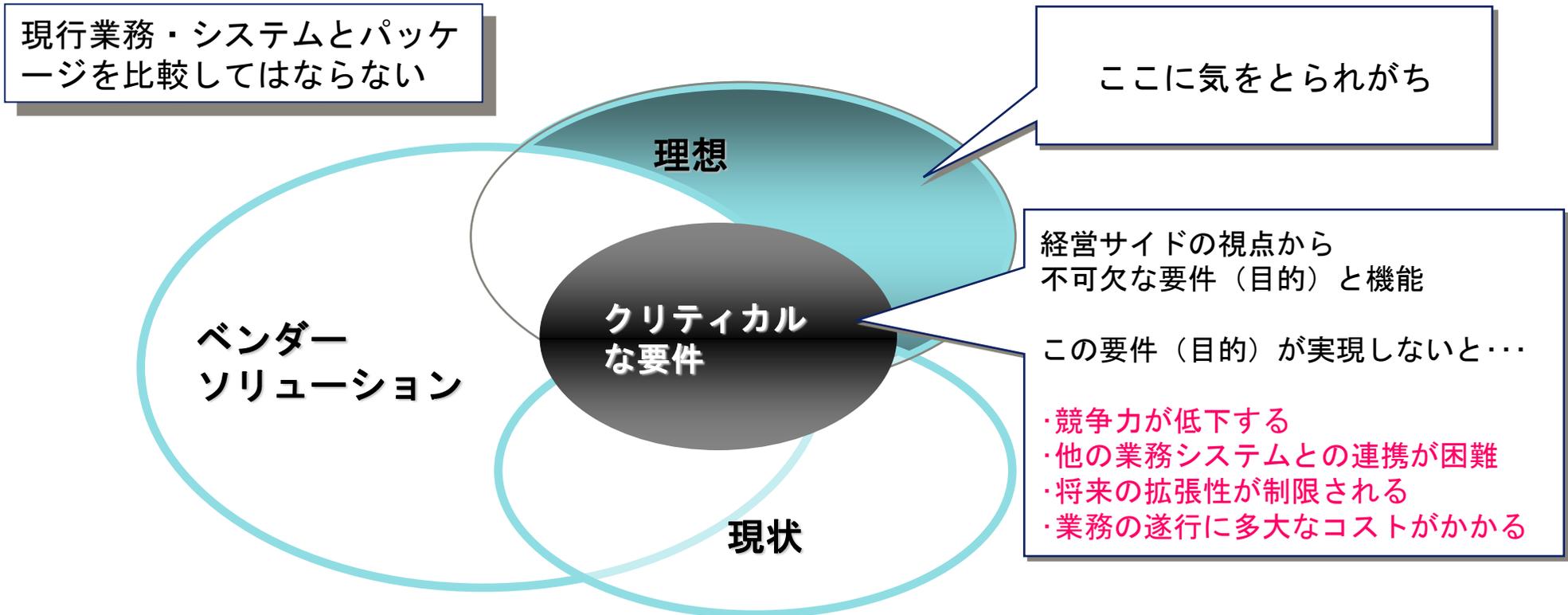
- ✓ 広川の視点
 - 失敗の兆候は、目に見えるような明らかなさはない
 - 成功と失敗は紙一重

よく言われること

- ✓ 幅広くベンダー情報の事前調査を行う
- ✓ 仕様はコンパクトに文書化する
- ✓ 3社から5社のアイミツをとる
- ✓ 利用部門、企画部門、IT部門で意見を統一する
- ✓ ソフトウェアの選定もベンダーと同様に行う
- ✓ 参画するリーダーや担当者を見極める
- ✓ 契約単位を考慮する
- ✓ 地域性や得意分野を考慮する
- ✓ 過度な多重構造(2次請、3次請)は控える

気が付かないボタンのかけちがい

- ✓ 手段と目的を混同する
- ✓ 比較検討を行うベンダーの候補をそもそも間違えていた
- ✓ ソフトの選定か、ベンダーの選定か、混同している
- ✓ 会社だけで判断するのではなく、担当者を見極める
- ✓ 得意分野や専門分野を見極める



- ☞ 重要なのは、クリティカルな要件（目的）・機能がカバー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）

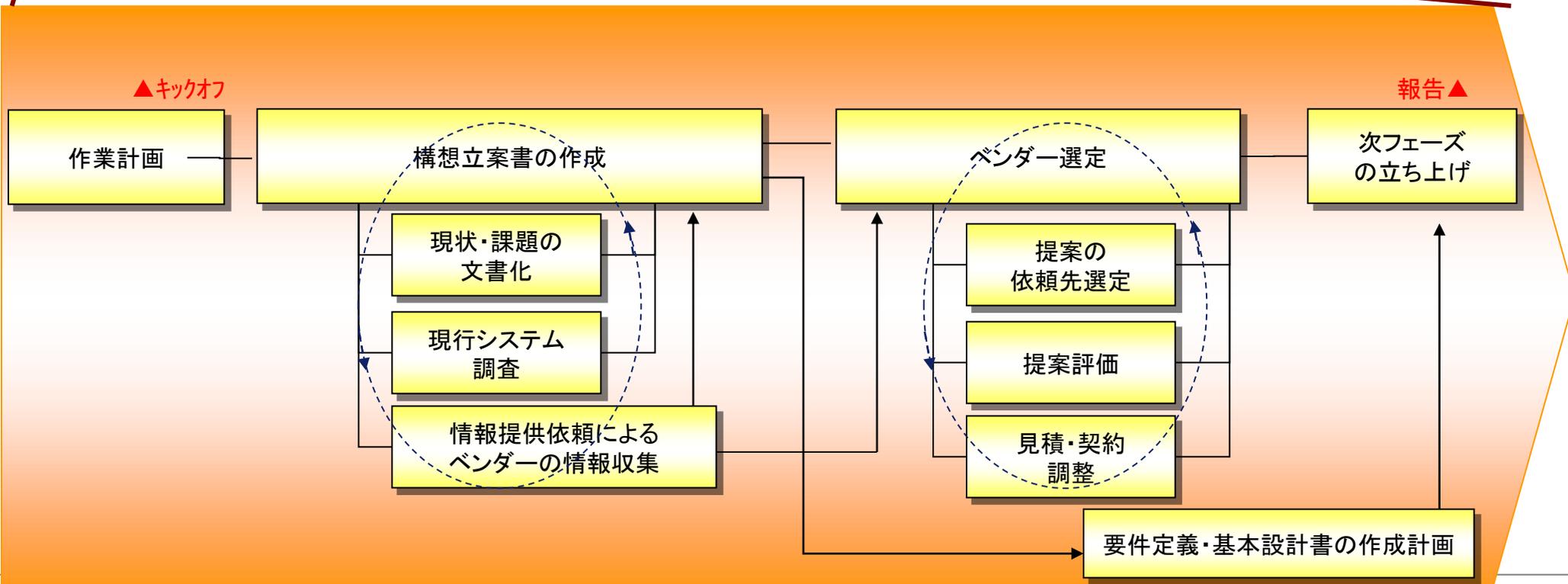
- ・一本10万円もするドライバ買ってても下手な人はやっぱりダメ
- ・とはいえ、ツールの進化はめざましい。今頃、パーシモンやロングアイアン使う人は珍しいし、時代錯誤といえるかもしれない
- ・同じツールで成功例と失敗例と両方あるのは人(導入時のコンサル)の違いによる



金額が高いほど、全てまかってくれると勘違いしてしまう

- ・使う側の主体性・賢明さを維持すること(丸投げはダメ)
- ・使用範囲・目的をよく見極めること(全てがカバーされるわけではない)
- ・使う人(ユーザー)は**早め(検討・計画段階)から参画すべし**
- ・使う(ツール選定含む)と決めたら**ケチらない方が得**

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

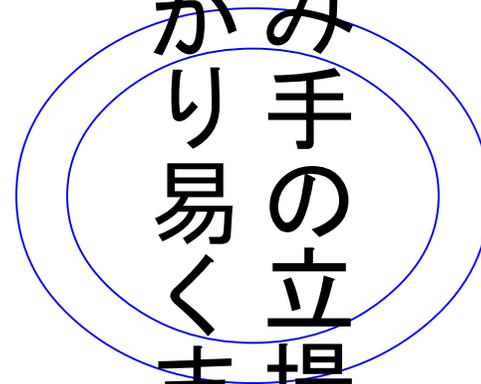
書きたいこととを
まとめる



つつい
分厚くなる

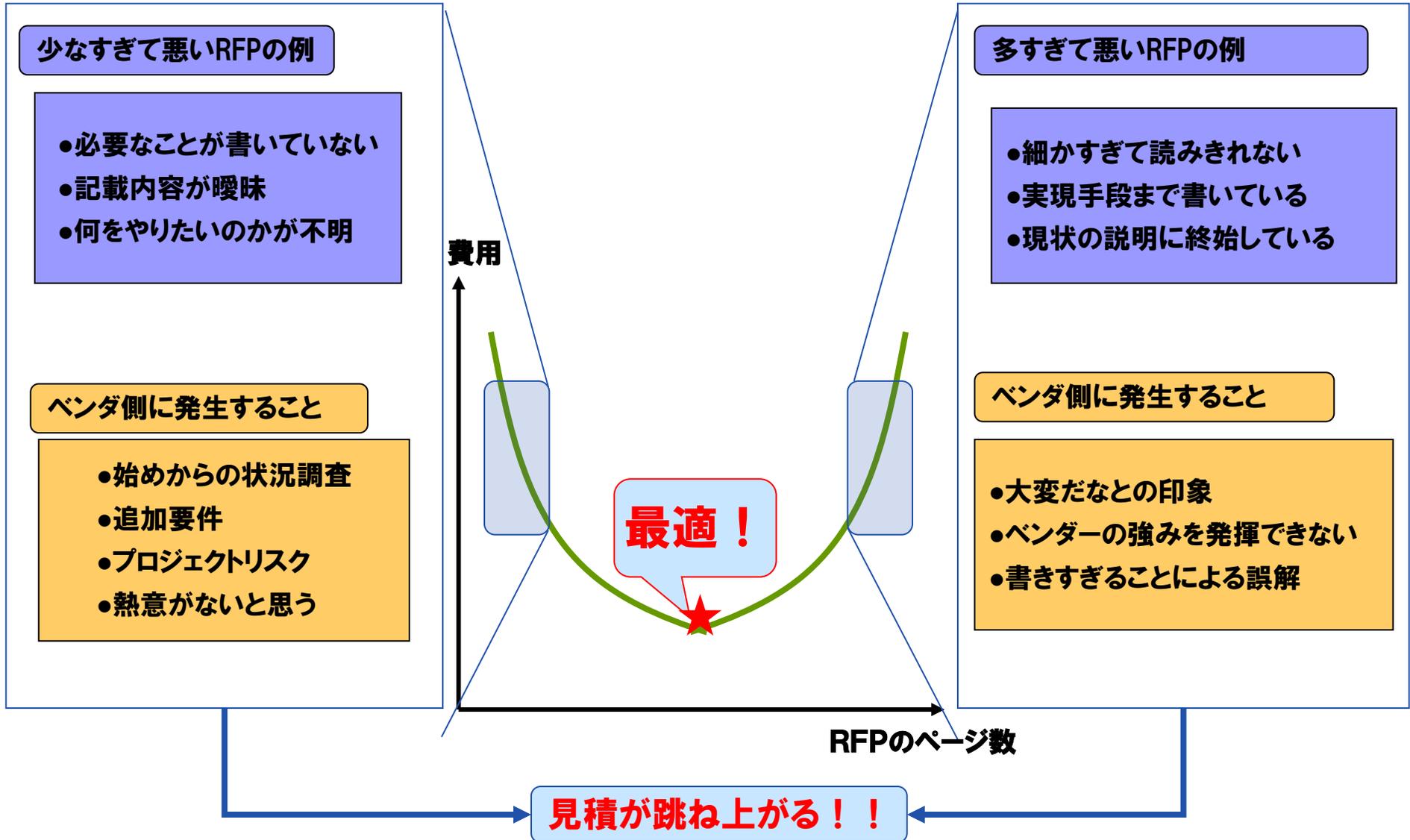
分厚い提案書
高い金額

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

システムの構築費用はRFPのページ数に比例・反比例する



結局は、人に尽きる。

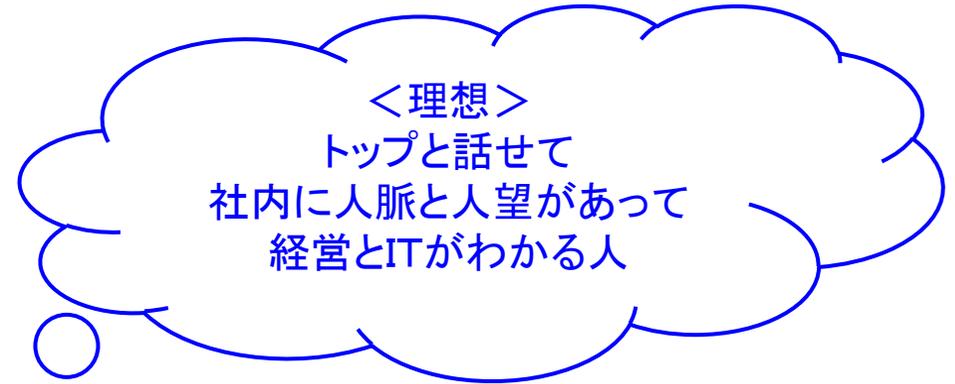
社内のPT体制

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



Take it easy



当書にご関心をお寄せいただいた場合、ご遠慮なくご連絡下さい。
ご相談、問い合わせは無料です。

〒105-0003 東京都港区西新橋1-2-9 日比谷セントラルビル14階
Hiro Business Solutions 株式会社 TEL.03(5532)7449

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

問い合わせ先 info@hbs.gr.jp