

会計システム再構築の
計画立案のコンサルティング

Hiro Business Solutions 株式会社
代表取締役 広川 敬祐

< 主な文献の成果物 >

< 論文、書籍等 >

- ・「連結財務諸表とコンピュータシステム」公認会計士協会東京会
- ・「会計ソフトと公認会計士業務の係わり合い」公認会計士協会東京会
- ・「ネットビジネスと公認会計士業務の係わり合い」公認会計士協会東京会
- ・会計システム構築に関わる所感
- ・SAPシステムの活用事例 -水平展開- に関わる所感
- ・連結会計システムのPLAN-DO-SEE

< セミナー等 >

- ・SAP R/3を用いる連結キャッシュフロー計算書作成
- ・連結納税制度に関わるシステム化検討のポイント
- ・会計記録の電子化への対応
- ・制度連結と管理連結との対応
- ・連結会計システム構築のためのスキルアップ講座
- ・SAPシステムの活用事例 -水平展開-
- ・ERP導入での成功A様、失敗B様
- ・減損会計とその対応

< 主な業務経験 >

- ・大手企業の会計監査(約50社)
- ・株式公開コンサルティング(2社)
- ・ERPの会計システム構築(約10社)
- ・ERPの連結会計システム構築(約30社)
- ・ERPシステムプロジェクト管理全般
- ・ERPシステムのプロジェクト計画立案
- ・管理会計システム構築基本設計
- ・データウェアハウス構築基本設計
- ・地方自治体行政経営診断

その他、会計やERPに関わること全般

< 略 歴 >

1962年	大阪生まれ
1983年	公認会計士第二次試験合格
1984年 - 1987年	プライスウォーターハウス東京事務所勤務
1987年 - 1994年	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	HBS設立

現在 日本公認会計士協会東京会常任幹事(コンピュータ委員会担当)

Hiro Business Solutions 株式会社
代表取締役 広川 敬祐

〒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
TEL.03(5532)7449 FAX.03(6808)8535

① ご提案の目的、提案範囲、作業のポイント

② 作業内容

作業計画

現状・要望・システム 調査

外部情報収集

要件定義書の作成

提案依頼・提案評価

契約・見積調整

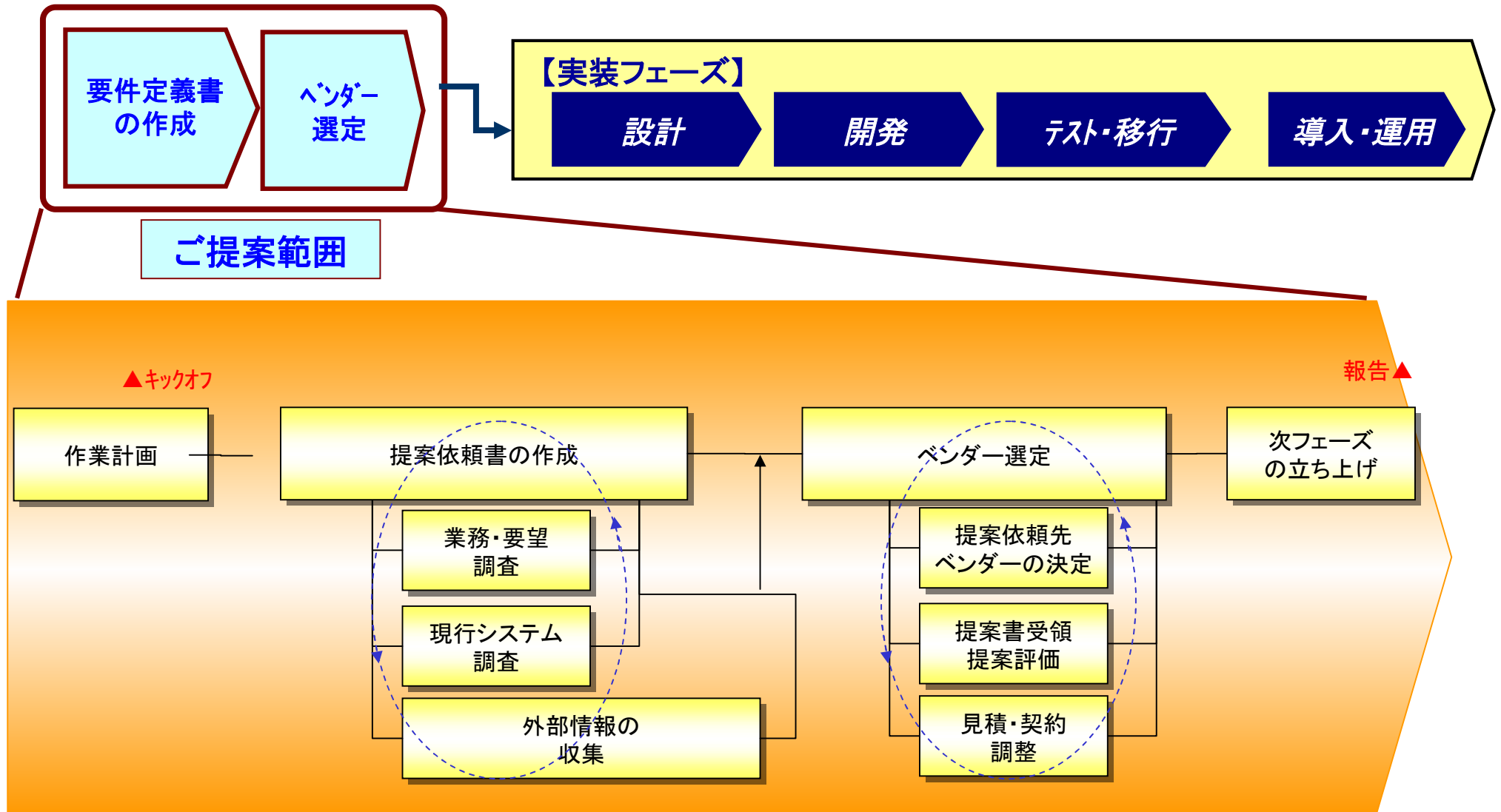
③ 主な成果物の予定

④ RFP(提案依頼書)の作成

(参考資料)

システム構築上のポイント

① 当提案での作業内容



① 参画(ご提案)の目的

このたびは、会計システム再構築に係る要件定義書作成および製品・ベンダー選定にかかる作業に関して参画機会を頂き、ありがとうございました。

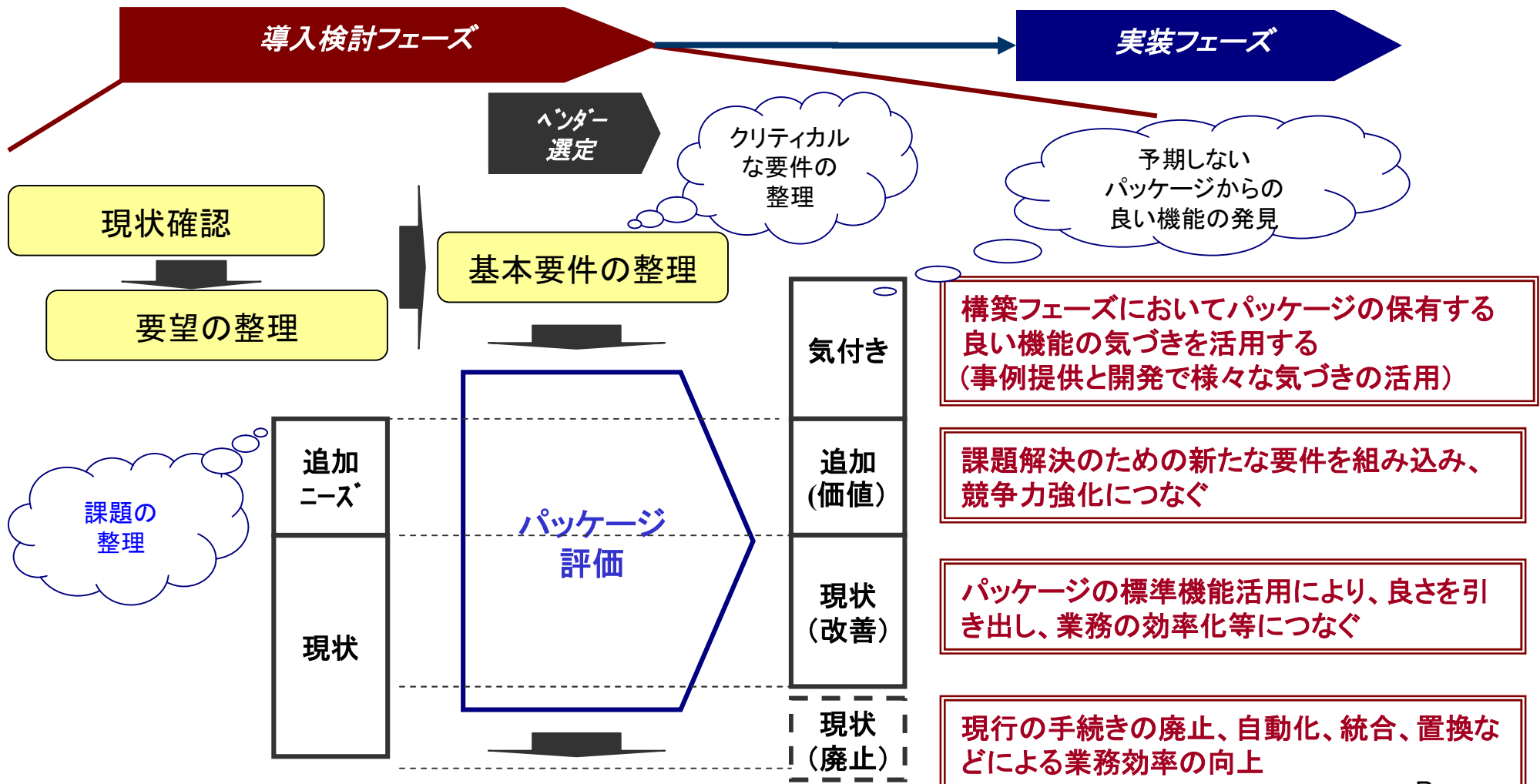
当方のホームページに公開しているサービス(「ITプロジェクトの構想立案サポート」など)を参考に、当書にてコンサルティングのご提案をさせていただきます。よろしくご高配のほどお願い申し上げます。

参画の目的(ゴール)

- ✓ 基幹業務システムを再構築するための要件定義書を取り纏めること。
- ✓ 最重要要件を満たすパッケージ製品を有するベンダーを2~3選ぶこと
- ✓ ベンダーへの提案依頼を円滑に行うこと
- ✓ ベンダーの選定評価基準を確立し、ベンダー選定の助言を行うこと
- ✓ 製品の妥当性やSEの対応能力を見極めること
- ✓ 次フェーズの円滑な立ち上げのためにベンダーとの調整役を担うこと
- ✓ 経営層や関係部署の方々が納得できるパッケージ製品の選定と導入の立ち上げができること

① 作業のポイント

当フェーズでの目的(要件定義→パッケージ選定)を最も効率的に進めることに主眼を置く
(ベンダー選定前・実装前に細部の要件定義・討議に陥らない)



② 作業内容の要約

期間	1～2週間	2ヶ月程度	1～2ヶ月	1～2週間
作業項目	1.作業計画 ー目的の確認 ー作業内容 ー体制 ー進捗管理方法	2.要件定義書の作成 ー業務・要望調査 ー現行システム調査 ー外部情報の収集 ー要件定義書の作成	3.ベンダー選定 ー提案依頼先の選定 ー提案受領・説明会 ー提案評価 ー見積・契約調整	4.次フェーズの立ち上げ ープロジェクト計画書 ー作業報告書
作業内容	<ul style="list-style-type: none"> 目的、作業内容の確認 体制/役割の明確化 会議体や週間リズムなどの進捗管理方法の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 業務文書、システム構成図などのレビュー 関係部署とのヒアリング アンケート調査(必要に応じて) パッケージ調査 	<ul style="list-style-type: none"> ベンダー調査 RFP(提案依頼書)の発行 提案評価 意見交換 事例検討 	<ul style="list-style-type: none"> システム化対象範囲、目的の確認 プロジェクト体制の検討 報告書の作成
作業日数	<ul style="list-style-type: none"> 3～5日 	<ul style="list-style-type: none"> 20～30日 	<ul style="list-style-type: none"> 5～8日 	<ul style="list-style-type: none"> 4～6日

② 作業計画

作業実施内容

- ✓ 目的、作業内容、体制の確認
- ✓ 作業分担、作業予定工数
- ✓ 日程調整・プロジェクトの進め方確認
- ✓ ヒアリング内容の検討
- ✓ プロジェクト計画書の作成

ここでのポイント

- 担当者・責任者をはっきりすること
- エンドユーザーの参画
- 関係者へは周知徹底しておくこと
- 何時までに、何をするかをはっきりさせること
- 大人数にしないこと
- 作業終了後の成果を決めること

主な成果予定

当作業からの目的、ゴールの確認

ヒアリング日程の決定

ヒアリング項目の決定

文書化方針、作業環境の決定

作業体制の決定

作業完了予定日の決定

経営層、関係部署への報告

② 業務・要望・現行システム 調査

作業実施内容

- ✓ 業務内容・現行システムの資料のレビュー
- ✓ 関係者とのヒアリング
- ✓ 目標の確認
- ✓ 課題の把握と整理・検討

ここでのポイント

- 時間をかけすぎない
- 既存資料を活用する
- 関係者からの要望をよく聞く
- 課題の明確化
- クリティカル(主要)な目的の確認

主な成果予定(既存資料の整理)

会社組織・セグメント構成

システム構成図

システム化対象範囲の整理

利用者・報告者の把握

課題・要望の一覧

要望の内容と解決の方向性

② 外部情報の収集

パッケージに関する各種文献、分析資料、事例紹介等の資料提供

RFIによるベンダー / コンサルタント会社への情報収集依頼

パッケージに関する情報収集を行うために、RFI(Request for Information) を発行することをご提案いたします。

RFIによって情報収集する内容

ベンダーの最新情報

価格、期間の目安

他社事例

RFIの発行先(5社~10社)

パッケージ提供ベンダー

会計システムの導入を行うSI会社

② RFI(情報提供依頼)とRFP(提案依頼)

- RFI(情報提供依頼)
 - RFI(Request For Information) は「提案要請」を作成するために必要な情報提供を依頼する文書である。RFIは一般的にRFPに先立って発行されるが、必ずしもRFI発行先は発注先の選定候補にはなりえない。
- RFP(提案依頼)
 - RFP(Request For Proposal) = 提案依頼書
 - RFPは、調達の実現を達成するために調達対象の情報化資源に対する提案を求め、最適な調達先を決定するための「提案要請」である。

住宅建築に譬えると…

RFI

- 住宅展示場を回る。
- 雑誌やインターネットを調査する。
- どんな工法があるかを学習する。
- 価格の目安を知る。
- 何気なく会社を見極める。
- 7-8社から10社程度までよい。

RFP

- 仕様を決めプランと見積りを依頼する。
- 3社からせいぜい5社ぐらいが適当。

RFIの留意点

- ・深入りしない。
- ・合わないと思ったら早めに断りの連絡を。
- ・「会いたい、見積を出したい」というしつこい要請(営業攻勢)はいったん断る。
(こうした対応の中でも会社の本質を見極められる)
- ・書類ベースの検討(いいところは書類も明瞭)

なぜRFIからアプローチするのか

- ・ユーザー企業だけでは要望をまとめきれない。
- ・新技術が登場してきている。
- ・思わぬ良い会社がある場合がある。
- ・コストの目安を予め知っておく。
- ・導入事例を探求する。

② RFI(情報提供依頼)による情報収集

作業実施内容

- ✓ RFIの作成
- ✓ ベンダー、製品動向調査
- ✓ ホシとなる要望の決定
- ✓ (ベンダー訪問)

ここでのポイント

- 要望をシンプルにまとめる
- 発行先は5社~10社程度
- 発行元は明示するのが望ましいが、当方で代行することも可能(営業攻勢に合わないよう)

RFI(数ページ程度)の主な内容

(会社紹介)

事業内容の紹介

ホシとなる要望

現状の記述

想定する課題

導入価格や期間の目安の要請

他社事例要請

② 要件定義書の作成

一般的な要件定義書の項目（ベンダー選定目的の場合、ここまで詳しく記述する必要はないと判断しています）

□ 事務要求

- ✓ 供給者と照会先情報
- ✓ 購買者の機密情報
- ✓ 入札参加意思通知
- ✓ 知的財産権通知
- ✓ 供給者の機密情報
- ✓ 再委託
- ✓ 質問窓口
- ✓ 供給者の質問への回答
- ✓ 情報ライブラリ
- ✓ スケジュール
- ✓ 提案前RFP説明会
- ✓ 提案書式要求
- ✓ 表書きまたは通達

□ 技術要求

- ✓ 現在の業務環境
- ✓ 現在の技術環境
- ✓ 提案の技術環境
- ✓ ハードウェア要求に関する注意
- ✓ システムソフトウェア要求に関する注意
- ✓ 業務要求

□ 管理要求

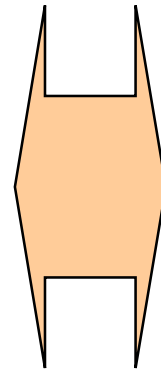
- ✓ プロジェクト計画
- ✓ プロジェクトスケジュール
- ✓ ファシリティ準備計画と責任分担
- ✓ プロジェクト要員配置要求
- ✓ 役割と責任
- ✓ 設計・開発・業務運用
- ✓ プロジェクト変更管理
- ✓ 納品と導入
- ✓ テスト
- ✓ システムの保守とサポート
- ✓ 教育・訓練

（出典：RFP入門 日経BP社発行）

② 文書化の目的／効果 と 文書化しないことの弊害

文書化の目的／効果

- ✓ 現状の整理
- ✓ 要望の整理
- ✓ 文書化による社内意見の調整・共有化
- ✓ ベンダーからの誤解の予防
- ✓ 第三者に聞きやすい
(複数ベンダーに依頼しやすい)



大袈裟にまとめる必要もなく
大事なポイントを抑える

文書化しない弊害

延々と続く会議、議論

あれもやりたい、これもやりたい

現状を整理できない

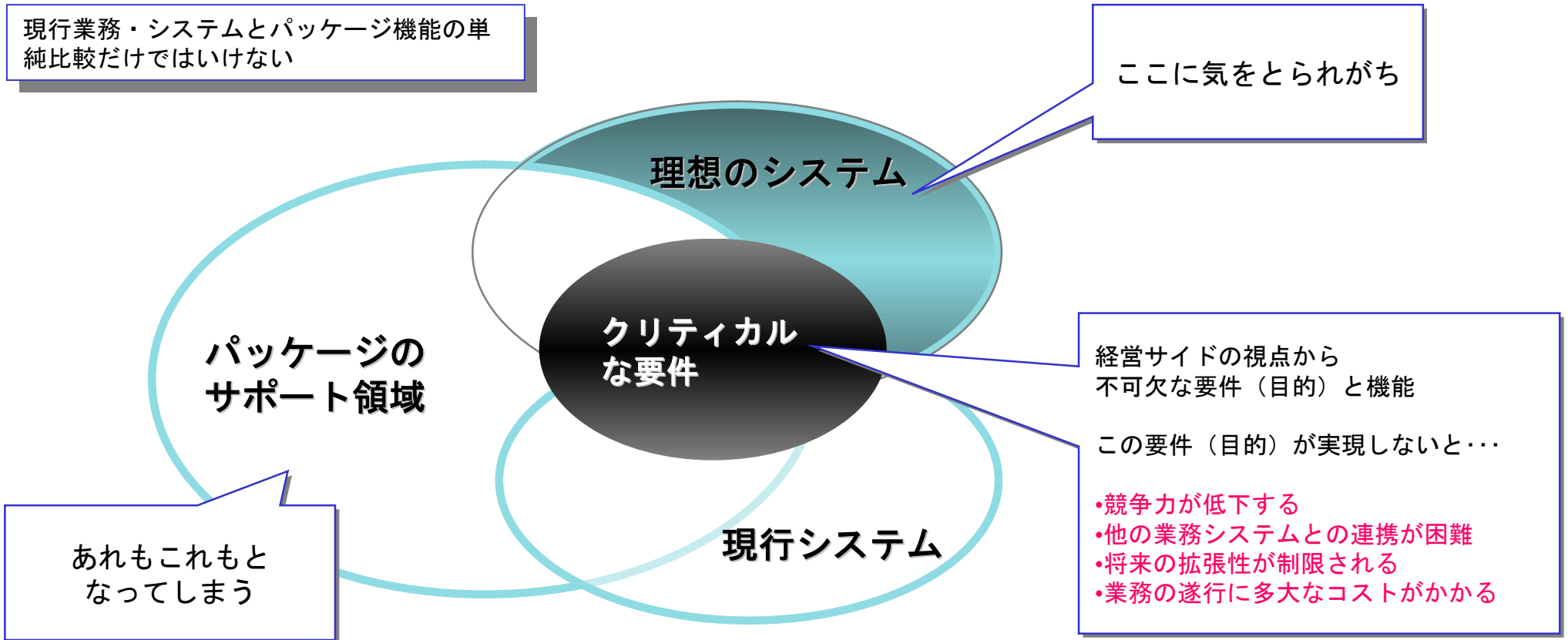
言った／言わない

相談してもうまく伝わらない

視野が狭くなる、従来通り

どんどん大きくなる(範囲定まらず)

② パッケージ選定上の留意点



- ☞ 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）

② 提案依頼と提案評価

作業実施内容

- ✓ ベンダーの選定
- ✓ 提案説明会
- ✓ 提案評価

提案評価でのポイント

1. 提案内容(ツールの特長等)

ポイント例: 要望に合ってる内容か
使い勝手、現場のレベルに合ってるか
事例が合ってるか

2. プロジェクト推進者

ポイント例: 誠実、信頼できる人か
プロジェクト推進力(話せる、書ける)があるか
知識や経験は大丈夫か

3. 価格、期間(ほぼ価格に比例する)

ポイント例: 価格や期間の妥当性
運用コスト(本番稼動後)

主な成果予定

評価者の体制決定

システム化対象範囲

予算の目安の検討

プロジェクト基幹、本番稼動時期

提案評価ポイント

② パッケージの評価観点

	評価の観点	説明	評価項目例
A	システム要件の充足度	<ul style="list-style-type: none">現状および要望から導出されたシステム面の要件	<ul style="list-style-type: none">明細レベルでの仕訳データの保持経営管理データの取込機能、など
B	担当者の資質	<ul style="list-style-type: none">担当者(コンサルタント)の資質を見極める	<ul style="list-style-type: none">担当者のスキルプロジェクト体制、など
C	構築・導入コスト	<ul style="list-style-type: none">システム構築・導入におけるコストの評価	<ul style="list-style-type: none">開発コスト、など
D	保守・運用コスト	<ul style="list-style-type: none">システム保守・運用におけるコストの評価	<ul style="list-style-type: none">保守・運用コスト他領域との連携各部門への共用のしやすさ、など
E	社内リソース負荷	<ul style="list-style-type: none">業務担当者のマンパワー・スキルに関する要件システム担当者のマンパワー・スキルに関する要件	<ul style="list-style-type: none">業務メンバーのマンパワー/関与度合い、など

② (参考) 契約書・協定書・覚書・合意書・念書

契約は原則として「申込」と「承諾」との意思表示の合意によって成立し、その内容を書面化したものを広い意味で「契約書」と言われるので、表題によって法的効力に違いが生じることはない。

言った・言わないの揉め事を防ぐために

- ✓ 大事なことは書面(メールでもよい)に残す。
- ✓ 一人(先方も当方も。どうしようもない場合でもどちらかは複数)で交渉しない。
- ✓ メールでのやり取りも 一対一 にせず、ccをつけておく。

コミュニケーションの基本

- ✓ メールですまさない。
- ✓ 会って話しをすることが基本。会えないなら電話、そして、メール。
- ✓ 順序が逆転して、まずメールになりがち。電話はアポだけで会うのは最終手段になっているのはよくない傾向
- ✓ メールでの交渉(協議)は言語道断! 成功することはないと思うぐらいがよく、より傷が深まりやすい。

② (参考) 契約書に盛り込むべき内容

基本契約とは、反復継続して取引を行う場合に、基本的な事項や個別契約に共通する共通事項をあらかじめ取り決める契約をいい、個別契約とは、その基本契約に基づき締結する各個別の契約を指す。

<契約に盛り込むべき内容>

契約の目的	検収
開発工程の定義	瑕疵担保責任／債務不履行責任
個別契約の締結	再委託
委託取引の形態	知的財産権
成果物とソフトウェア・システムの仕様	機密保持
仕様の変更	損害賠償
開発スケジュールと納期	契約の解除
対価とその支払い方法	ベンダー及びユーザーの一般的な義務
開発遂行のためのベンダーとユーザーの協力体制	裁判管轄

<基本契約として取り纏めるのが一般的なもの>ソフトウェア開発全体についての規程、各工程段階に共通する規程など
契約の目的、開発工程の定義、個別契約の締結、開発移行体制、再委託、
知的財産権、機密保持、損害賠償、契約解除、一般的な義務、裁判管轄 など

<個別契約として取り纏めるのが一般的なもの>各工程段階に固有の規程
契約の形態、成果物とその仕様、対価、スケジュール、納期、研修、責任と瑕疵担保責任

③ 主な成果物の予定

作業フェーズ		参考資料のご提供	主な成果物
作業計画		<ul style="list-style-type: none"> ・ITコーディネイト協会などの業界団体からの提案依頼書のひな型 ・有用書籍、文献のご紹介 	作業計画書
要件定義書の作成	現状・要望の調査		<ul style="list-style-type: none"> ・業務の現状の取り纏め(※1) ・要望一覧 ・要望の内容と解決の方向性
	現行システム調査		<ul style="list-style-type: none"> ・システム構成図(※1) ・ネットワーク構成図(※1) など
	外部情報収集	<ul style="list-style-type: none"> ・各ベンダーからの製品紹介 ・有用書籍、文献のご紹介 	<ul style="list-style-type: none"> ・パッケージ一覧 ・各パッケージの特徴
	要件定義書の作成		要件定義書
ベンダー選定	提案依頼先ベンダーの決定	<ul style="list-style-type: none"> ・有用書籍、文献のご紹介 ・他社事例のご紹介 	<ul style="list-style-type: none"> ・パッケージ一覧 ・各パッケージの特徴
	提案書受領・提案評価		・提案評価基準
	見積・契約調整	契約書のひな型	
次フェーズの立ち上げ			<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト計画書(次フェーズのベンダー作成) ・作業報告書

※1 既存文書等があれば活用することとします。

※2 当方から作成する成果物はワード、エクセル、PPTなどの電子媒体でもご提供いたします。

④ RFP(提案依頼書)の作成

作業内容

提案依頼書をまとめる目的

- ✓ 現状の整理
- ✓ 要望の整理
- ✓ 文書化による社内意見の調整・共有化
- ✓ ベンダーからの誤解の予防

サンプルとして他社で作成したものや
ITコーディネイト協会発行のひな型なども
ご提供いたします。

主な内容

現状・実現命題・想定する課題など

業務要件

システム化要件

本番稼動時期・開発期間

体制(利用者・開発者)

(予算の目安)

< 参考資料 >

システムはツール(道具)

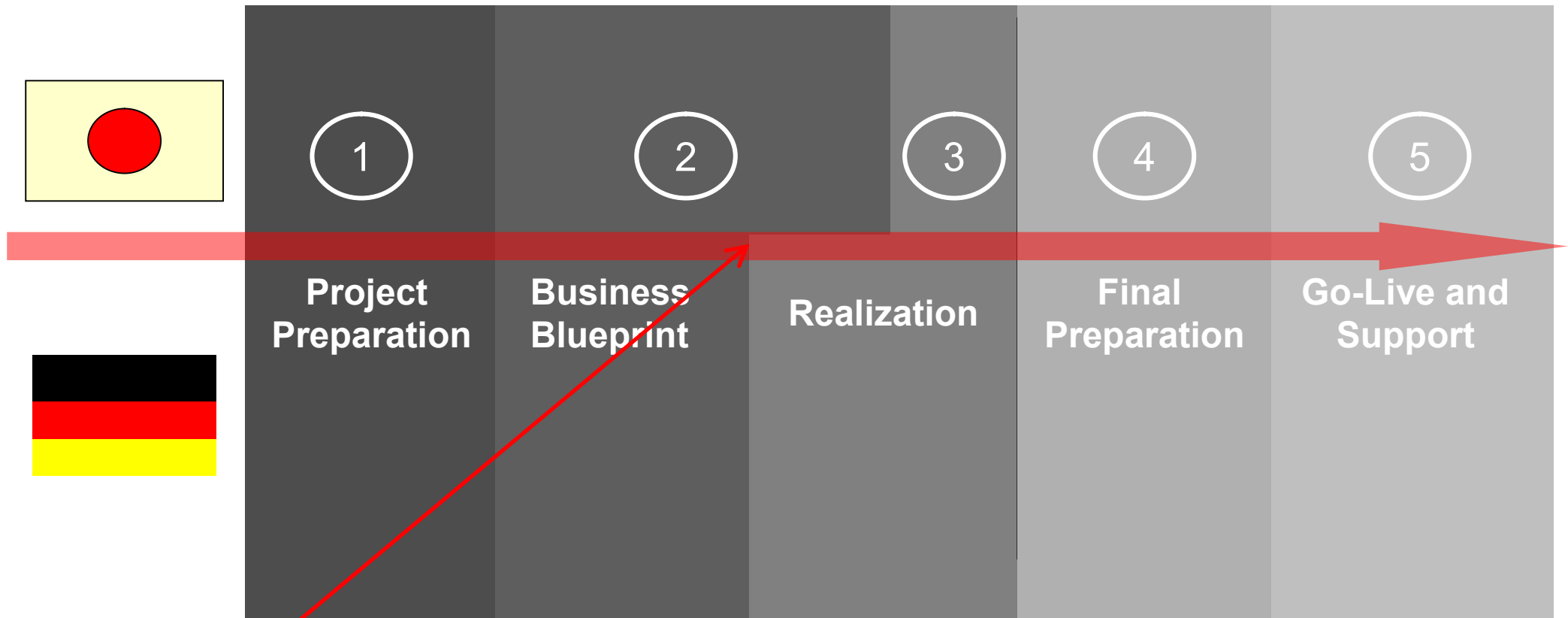
- ・一本10万円もするドライバ買ってても下手な人はやっぱりダメ
- ・とはいえ、ツールの進化はめざましい。今頃、パーシモンやロングアイアン使う人は珍しいし、時代錯誤といえるかもしれない
- ・同じツールで成功例と失敗例と両方あるのは人(導入時のコンサル)の違いによる



- ・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

要件定義に時間をかけすぎない

過去のセミナー資料より



ポイント

Differences in Business Blue Print and Realization Phase

In Japan Business Blue Print takes longer due to Consent based Decision Making

In Germany Decision Making does not require Consent

アドオンはなぜ起るのか？

パッケージ機能と実現要件との過不足によって起るのではなく
コミュニケーション不足とコンサルタントのスキル不足によって起る

アドオン検討の優先順位

- ① ソフトベンダーとの適宜なコミュニケーション
- ② 機能使用上の知恵／機能確認(スキル)
- ③ DR(Development Request)－開発要求
- ④ BPR－業務改善
- ⑤ 他ソフトとの連携
- ⑥ **追加開発(Add-on) (最後)**

善玉のアドオンと悪玉のアドオン

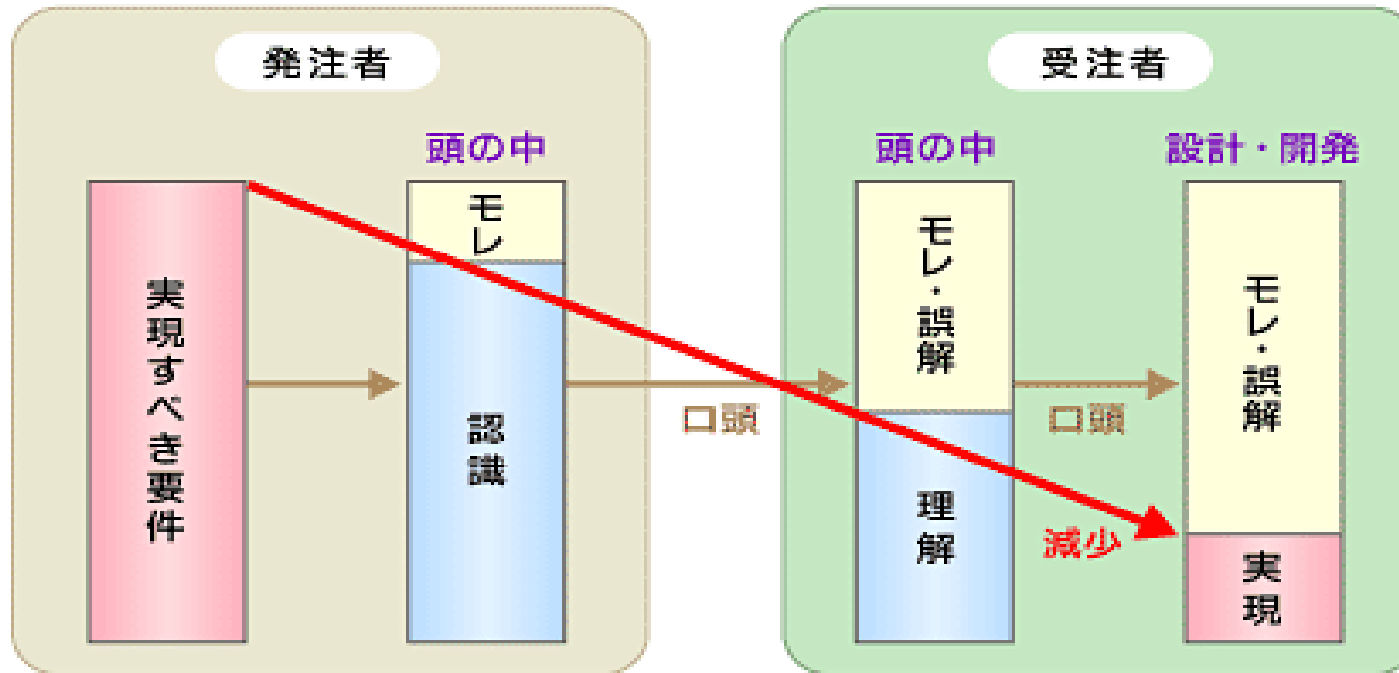
アドオンしても差し支えないもの
せざるを得ないもの

独立して処理を実行できるもの。
マスタ登録やプロトタイプ時での大量データ作成。
他システムとのインターフェイス。

アドオンすると悪くなるもの

既存処理と関連する処理
根幹処理部分の変更

要件を文書化する上でのポイント



「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」

- ✓ 文章は短く
- ✓ 単一の文章で二つは要求しない
- ✓ 業界用語・略語は使用しない
- ✓ 箇条書きの活用
- ✓ 表や図を活用
- ✓ 一貫した用語を用いる

Simple is the best!

**長文、長編よりも
短くても要点を伝える**

以下の述語には一貫した意味を持たせる

- ✓ 「する」
- ✓ 「べきである」
- ✓ 「であろう」
- ✓ 「なければならない」

要求を条件文(もし、さもなければ)で表現しない

受動的でなく能動的に表現する

自然言語による記述で複雑にしない

関連番号のみの参照は用いない

スペルや文法に注意を払う。スペルチェッカー等を利用する

書きたいことより相手が欲しがる情報を書く