

第1版

# IT コーディネータによる 全社的 IT システムの RFP 作成ポイント 解説

本著は、全社的 IT システム（エンタープライズシステムともいう）を選定するための RFP（Request For Proposal：提案依頼書）の作成ポイントを記述しました。

この種の RFP は IT システムの規模の大小を問わず、経営戦略、IT 戦略を前提として考慮することになります。対象とする IT システムも全社最適のプロセス改革の観点でまとめなければなりません。

この立場から、RFP プロジェクトを効率的・効果的に進めるポイントを記述しました。

著者：情報戦略モデル研究所

井上 正和

小松 道文

---

はじめに

ITシステムを成功裡に導入するための重要なステップがあります。一つは、「RFP作成」によりベンダーとITシステム機能を的確に選定するステップ、もう一つは導入の最初のステップである「要件定義」によりユーザー要件を的確に絞り込むステップです。

ITシステム導入における大きなシステム上のトラブルは導入ステップでユーザー側とベンダー側との意思疎通不足や不備から生じるといっても過言ではありません。これらのトラブルをなくすためには、ITシステムを選定し導入するRFPの作業ステップでこの課題発生を最小にすることです。

本書の目的は、「全社的ITシステムのRFPおよびITベンダー選定作業においてユーザーが明確にすべきことは何か」に焦点を当て、その作業を具体的に解説することです。そのための主要な整理ポイントは次の通りです。

- RFP作業の全体観
- RFP趣旨の捉え方
- 業務要件としてのエンドユーザーおよびトップ要求の捉え方
- わかり易い成果物のまとめ方
- 技術要件と運用要件の洗い出し方
- ベンダーの選定基準の決め方
- RFPプロジェクトの進め方
- RFPプロジェクトのコミュニケーションを如何に進めるか

などです。

ITシステムが経営活動の基幹機能となる中で、全社的ポートフォリオの観点をもって業務プロセスのIT化を進めることが必須事項となってきました。そのITシステムの具体化の最初のステップが「RFP」です。最小のコストで、最大の効果を得るITシステムを選定す

るために最適な IT 機能と IT ベンダーを選定する RFP を作り上げなければなりません。

拙著が、IT システム導入および全社的な IT システム導入の検討をされておられる方々の  
のにとって、何んらかのお役に立てば幸甚の至りです。

平成28年4月 吉日

有限会社 情報戦略モデル研究所

代表取締役 井上 正和

RFP コンサルタント 小松道文



## 目次

本著の使い方と記述上の留意点.....	1
<b>第1章 RFPの捉え方.....</b>	<b>4</b>
第1節 RFP、要求定義、要件定義の違い.....	4
第2節 RFPの基本構造と作成手順.....	7
1. RFPの基本構造.....	7
2. RFPの作成手順.....	12
第3節 RFP趣旨のまとめ方.....	16
1. RFP趣旨の意義.....	16
2. RFP趣旨の記述構成.....	17
<b>第2章 RFPに盛り込むシステム要件の作り方.....</b>	<b>21</b>
第1節 業務要求の作り方.....	21
1. 業務要求の洗い出しのポイント.....	21
2. 業務要求の調査対象.....	22
3. エンドユーザー・ヒアリング.....	24
4. 業務要求の成果物.....	29
第2節 技術要求・運用要求の作り方.....	37
1. 技術要求の作り方.....	37
2. 運用要求の作り方.....	47
第3節 IT化予算の作り方.....	62
1. 投資対効果の見極め.....	62
2. IT化投資予算項目とその留意点.....	63
第4節 ベンダー選定と評価項目の作り方.....	69
1. ベンダー提案の全般評価基準.....	69
2. ベンダー評価項目と評価.....	73

<b>第3章 RFPプロジェクトの進め方</b> .....	78
第1節 RFPプロジェクトの体制 .....	78
1. プロジェクト体制とチーム編成 .....	78
2. プロジェクト会議体の設置 .....	80
第2節 プロジェクトマネジャーの役割 .....	82
1. プロジェクトチームに対するファシリテーション .....	82
2. 社内組織に対するファシリテーション .....	83
3. ベンダーに対するファシリテーション .....	85
第3節 RFPプロジェクトスケジュールの組み方 .....	88
1. RFP作業項目のスケジュール化 .....	88
2. スケジュールを遅らせる要因と対策 .....	90
<b>第4章 ベンダーの提案書作成への配慮</b> .....	94
第1節 提案書の作成・提出要領 .....	94
1. 提案書作成要領 .....	94
2. 提案書提出要領 .....	98
第2節 分かり易いRFP作成のコツ .....	100
1. 読んでもらえるRFP、提案書 .....	100
2. RFPレビュー・チェックリスト .....	104
<b>おわりに</b> .....	108
<b>参考資料</b> .....	110
<b>索引</b> .....	111

---

## 本著の使い方と記述上の考慮点

### 1. 本著の使い方

本著「全社的 IT システムの RFP 作成ポイント解説」は、全社的 IT システムを導入する際の RFP の作成作業とその考慮事項に係る重要ポイントを述べたものである。

その目的は全社的 IT システムの導入時および運用時のトラブルは全社的な RFP プロジェクトとして捉えることで最小限に抑えることができる。その観点から「全社的 IT システム導入の関係者に向けて RFP 作業とその考慮点を明らかにする」ことに置いた。選定した全社的 IT システムの導入時のトラブルがより少なくなり、ベンダー選定の良き手引書として活用ができるようになることが本著の目的である。

#### (1) 想定する読者

IT 戦略に基づいた RFP プロジェクトとの立場から以下の方を対象にしている。

- ◆ 全社的 IT システム導入の企画や推進に携わる方
- ◆ 全社的 IT システム導入のプロジェクト・マネジャーを担当される方
- ◆ 経営戦略や企画および IT 戦略に携わる方
- ◆ IT コーディネータ、中小企業診断士の方

#### (2) 本著の範囲とねらい

本著の記述範囲は以下の4つの観点を RFP 作成の狙いとした。

- ① RFP プロジェクトの目的の如何に捉えるか？
- ② RFP に盛り込むべき要件とその記述の詳細レベルは？
- ③ RFP プロジェクトの体制と効果的な進め方は？
- ④ RFP プロジェクトの関係者に対する留意点

---

本著では、RFP 作成の手引きになるように、「RFP 作業の全体像をよりわかり易くとらえられること」、「経営や IT 戦略に不慣れな方にも RFP 作成との関係が分かること」に留意し記述した。

### (3) 本著の構成

本著の構成は以下の通りとなる。

◆はじめに: 本書の目的を記述した。

◆本著の使い方と記述上の留意点

本書の対象者と記述上の狙い、留意点を記述した。

◆第 1 章 RFP の捉え方

RFP の記述事項と作成の全手順を捉え、IT 戦略や IT システム導入との位置づけを記述し全体像を鳥瞰した。

◆第 2 章 RFP に盛り込むシステム要件の作り方

RFP に盛り込む3つのシステム要件として、業務要求、技術要求、運用要求の項目とまとめ方について詳述した。

◆第 3 章 RFP プロジェクトの進め方

RFP プロジェクトの進め方を全社的観点で捉え、その体制、役割、スケジュールの作り方を記述した。

◆第 4 章 ベンダーの提案書作成への配慮

RFP プロジェクトの関係者およびITベンダーに対する意志疎通を向上させるための留意点について整理した。

## 2. 記述上の考慮点

◆本著は、RFP プロジェクトがユーザー企業にとって一時的・特殊性の性格を有しているが、ユーザー企業にとっては重要な経営判断が伴う作業であることから、外部コンサルタントを活用することを前提に記述した。

◆一般常識的な箇所は概説とし、重要ポイントは節や項を設けて詳述した。



- 
- ◆記述文章内での聞きなれない用語は、努めて注記コメントとして補足した。  
注記の解説は同ページ内に記述し読書の流れを遮らないことを心掛けた。
  - ◆用語の統一と簡略化を行った。
    - ①業務を IT 化したシステムは、アプリケーションシステム、情報システム、業務システム、IT システム等種々の表現があるが、IT 環境と業務システムを統合した表現として IT システムに記述を統一した。
    - ②IT ベンダーの用語は本著が IT 化のための RFP であるという性格上、ベンダーはすべてITベンダーになる。タイトル記述等を除いて、文中は「ベンダー」と記述した。

## 第1章 RFPの捉え方

### 第1節 RFP、要求定義、要件定義の違い

“RFP(提案依頼書)は、要求定義書と要件定義書と何が違うのか”と、尋ねられることがしばしばある。RFP<sup>注</sup>の捉え方として重要な視点であるのでこの違いを明確にすることから記述を進めることにする。(図表 1.1)

注：RFPとは Request For Proposal の略称である。

要求定義とは、言葉の通り業務改革をしようとする経営者、管理者、現場のユーザーなどの業務改革に係るステイクホルダーが要求する事項と目標値を定義することである。事業戦略(または経営戦略)に沿って現行業務を改革する業務プロセスや業務機能の変更要求である。

一方、要件定義とは、IT化対象業務に対する業務システムの要件とその範囲を明確することである。

業務システムの要件とは、担当者が業務を遂行する上で必要になる業

務の情報の流れを外部要件<sup>注</sup>で捉えることである。その要件は「入力情報」、マスターファイルなどの「参照情報」「出力情報」で捉えることになる。

注：外部要件とは、業務機能を業務遂行に係る必要な入力情報、マスター情報、出力情報の定義を言う。

一般に、ITシステム導入時に最初にまとめる要件であり、ユーザー部門主導のもとにベンダーが記述する場合が多い。

RFP(提案依頼書)の目的は、要求定義された業務改革要求を要件定義のIT化要求へ変換した内容から最適なベンダーを選定することにある。

要求定義をIT化要求である要件定義に置き換えるにはベンダーから導入するIT機器やパッケージといったIT環境を想定し組み込んで捉えることが必要になる。

そのためには、ベンダーに要求定義を理解させ、経営トップやユーザーにもIT化要件を理解できる要件定義仕様書が必要になる。この要求をまとめた仕様書がRFPである。

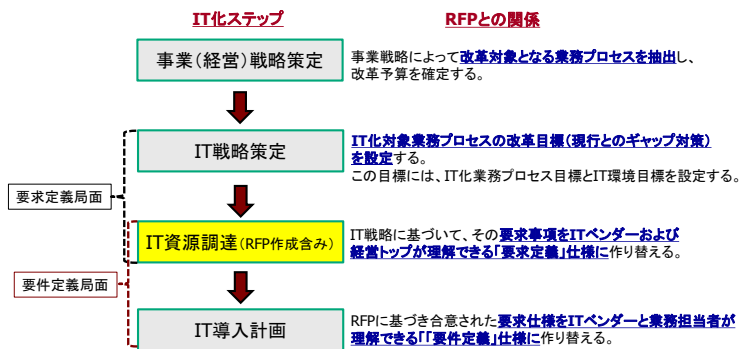
**図表1.1 RFP/要件定義/要求定義違い**

定義の種類	目的	定義責任者
要求定義書	業務改革に係るステイクホルダー(対象部門や経営者など)の要求事項を定義すること	業務改革に係るステイクホルダー
RFP(提案依頼書)	業務改革要求をIT化の要求へ変換した提案依頼内容と見積りから最適なITベンダーを選定すること	ユーザー部門とIT部門
要件定義書	業務のIT化要求(またはRFP)を業務システムの要件とし、その範囲を明確すること	ユーザー部門

経営トップが関わるということは、RFPは事業戦略(または経営戦略)と関連付けることが必要とされることが分かる。現在のITはクラウドやスマホなどIT環境の急速な進歩によって安価に、かつ迅速な投資が可能になってきたことから業務のIT化がより進展することになった。最適な事業活動を行うには事業体の業務プロセスは全社最適の観点で捉えIT化投資が行う必要がある。このことは、あるべきIT投資の姿だが、ITシステムの構築も全社的に捉えなければならなくなる。そして、IT化の課題は、経営者の要求事項が的確にITシステムに反映されるか否かにかかってくることになる。その要求事項をまとめていく要(かなめ)にRFPがある。(図表1.2)

「事業戦略策定」では、事業目標をのもに事業ビジョンを定義し、この目標を達成する事業戦略を策定する。この事業戦略はとりもなおさず業務プロセス改革に係ることとなる。改革対象となる業務プロセスを抽出し、達成すべき目標と改革のための投資予算を確定することになる。

図表1.2 全社的IT化ステップとRFPの関係



「IT戦略策定」では、改革対象業務プロセスの中からIT化するIT化対象業務プロセスを抜き出し、現行業務プロセスを改革するためのIT化改革目標をIT戦略として設定する。このIT化改革目標は現行業務からあるべき業務プロセスへ移行するためのギャップ対策である。そのギャップとはIT化を行うことで発生する業務プロセスギャップとIT機器やITインフラのIT環境のギャップである。その対策として、IT化業務プロセス改革目標とIT環境目標をIT化改革目標として設定する。RFPはこのIT戦略の目標、課題をもとに作成することから経営者も含めたステイクホルダーの要求事項を反映したものになる。

IT資源調達では、IT戦略に基づいて、最適なIT環境とあるべき業務プロセスを提供できるベンダーを選定する。この選定する基準にRFPがある。ユーザー企業がベンダーへ依頼するためには、どんな機能を持つIT環境を提案すべきであるかが分かるIT化の

要求事項を定義しなければならない。「IT化する目的」「対象業務でどんなIT機能を活用したいか」「どんな情報を提供する業務フローにしたいか」「IT機器にどんな性能を求めるか」などのベンダーが検討できる資料、そしてベンダー質問への対応体制が必要になる。この作業はIT部門だけ、ユーザー企業だけで対処するには困難な作業であり、ITコンサルタントなどの外部要員の協力を得て、全社的なプロジェクトとして遂行することになる。

RFP確定後、「IT導入計画」は、RFPに基づき合意された要求仕様をベンダー業務担当者が理解できる「要件定義」仕様に作り替え、ITシステム導入スケジュールを設定する。

## 第2節 RFPの基本構造と作成手順

本節ではRFPの意義を前提に、RFPに盛り込むべき事項とその作成手順を概括的に整理する。

### 1. RFPの基本構造

RFPはベンダーに対する提案依頼書であるから、ベンダーにITシステムの提案書を作成する基本材料を提供するものである。ベンダーに対する基本材料とは、「何を」「いくらで」「いつまでに」の3要素を端的に記述することである。(図1.3)

「何を」とは、ITシステムに求める機能であり、RFPの中心テーマである。その内容として業務要求、技術要求、運用要求を記述する必要がある。これらの内容記述を基本としてRFPの趣旨と契約事項、特記事項が追加記述されてRFPを形作る。この基本の3つの要素とRFP基本構造について以下に概説する。

図表1.3 RFPの基本構造

順番	記述事項	内容
1	表紙、挨拶、目次	
2	RFPの趣旨	RFPの目的、背景、狙い
3	システムに求める機能(何を)	業務要求(対象業務、現行業務機能、新業務機能) 技術要求(システム能力、セキュリティ、インフラなど) 運用要求(システム運用、保守、移行、研修など)
4	予算(いくらで)	初期費用、運用費用
5	スケジュール(いつまでに)	納期
6	契約条項	発注形態、検収支払条件、瑕疵担保責任、機密保持、著作権等
7	特記事項	提案書作成要領、提案書提出要領など

#### 1.1 システムに求める機能(何を)

##### ◆業務要求

RFPに記述する要求事項はこの業務要求が原点になる。業務要求は、事業全体の業務構造の中で、どこの業務を提案依頼しているのかを表す「対象業務範囲」、「現行業務の業務機能と業務情報フロー」、および新業務機能に関する「新要求機能」を明記することになる。新業務の業務情報フローはベンダーの提案によって新しい発見があり、改善することが多く、ベンダー確定後に作成する機会が多いので新業務概念図と要求機能記述程度に留めて置くのが良い。

業務要求はITシステムに求めるIT機能の基盤であり、提案の根幹でもあることから、提案依頼の趣旨を提示し、ベンダーがより正確に理解できるようにすることが必要になる。RFPの趣旨の項目を設定し、RFP発行の目的、背景、狙いを記述する。経

営戦略や IT 戦略策定で検討した経営課題や IT 戦略がこの記述のベースデータとなる。

#### ◆技術要求

「技術要求」では、業務要求を遂行する上での IT 環境のハードウェア、ソフトウェアの性能やセキュリティ、ネットワーク、インフラなどの要求を記述する。システム性能ではオンラインレスポンスタイムやバッチ処理時間などがあり、セキュリティでは情報漏えい対策やアクセス権限対策などを挙げる。インフラ要求では、クラウド対応か自社所有か、モバイル対応か否かなどを記述する。

#### ◆運用要求

「運用要求」では、新しい情報システムが提供するサービスに対する運用面からの要求である。システム運用、保守、移行、研修などの要求事項を記述する。たとえば、システム運用ではシステムサービス時間、自社運用か外部委託運用か、障害対応などがあり、システム保守ではハードウェア/ソフトウェアに対する支援、システムのデータ移行やシステム移行時の支援などのサポート体制、エンドユーザー研修に対する支援などの要求事項を記述する。

## 1.2 予算(いくらで)

IT 化予算の規模は経営戦略のビジョン策定で売上目標と利益目標を設定するので大枠は決められている。予算枠内で調達するのが原則であるが、ベンダーの提案がより効果的なものである場合、経営戦略の利益目標を修正することは当然のこととしてありうる。このIT化予算には、初期費用と運用費用がある。

初期費用とは、IT システム導入時に一時的に出費する費用で、資産計上される費用と経費として支出される費用がある。たとえば、サーバーやソフトライセンス費用などは資産計上する出費費用であるが、システム開発のためのコンサルタントやベンダーへの開発費用等は一般的に一時的な経費支出となる。

運用費用は定常的に発生する経費で、IT システム導入後に必要となるハードやソフトウェアなどの IT 環境の保守や開発後のプログラム保守、サービスデスクなどのサポート費用がある。運用費用は経営戦略の利益目標に直接関係してくるので要注意である。

### 1.3 スケジュール(いつまでに)

「いつまでに」とは、RFPで求めるITシステムの本番稼働納期までのスケジュールである。この納期は経営戦略での利益目標に新業務プロセスの効果の発生時期を見込んで設定する。ITシステムが稼働して、業務運用がスムーズに遂行できるまでの期間を考慮してスケジュールする。

ITシステムがスケジュール通りに安定稼働ができるケースは数少ないのが現状であり、その原因が要求定義や要件定義を原因とするトラブル等に帰着するものが大半を占める。要求定義にもとづいて要件定義が的確に定義ようにすることの重要性が分かる。同時に、安定稼働までのベンダーによる保証を契約条項として明記することも重要な事項である。

### 1.4 RFPの基本構造と記述事項

基本構造の事例からRFPの構成と項目を捉え概説する。(図表1.4)

- ◆「0. はじめに」:ITベンダーに対する提案書作成の依頼文を記述する。
- ◆「1. 提案依頼の趣旨」:RFPを発行する目的、経営的背景、IT解決の狙いを記述する
- ◆「2. 会社概要」:会社案内程度だが、組織図、RFP対象事業部の事業概要等は記述する。

**図表1.4 RFPの基本構造例**

- ◆「3. システムに求める機能」:業務要求、技術要求、運用要求に分けて記述する。
- ①「3.1 業務要求」:前述した対象業務範囲、業務機能要求、業務フロー要求に対する記述である。現行業務は

- |                      |
|----------------------|
| <b>0. はじめに</b>       |
| <b>1. 提案依頼の趣旨</b>    |
| <b>2. 会社概要</b>       |
| <b>3. システムに求める機能</b> |
| <b>3.1 業務要求</b>      |
| (1) 対象業務範囲           |
| (2) 業務機能要求(基本機能、新機能) |
| (3) 業務フロー要求(現行/新規)   |
| (4) 画面操作性要求          |
| (5) 帳票要求             |
| <b>3.2 技術要求</b>      |
| (1)ITインフラ要求          |
| (2)システム能力要求          |
| (3)障害対策要求            |
| (4)セキュリティ要求          |
| <b>3.3 運用要求</b>      |
| (1)システム運用要求          |
| (2)保守要求              |
| (3)教育・研修要求           |
| (4)移行要求              |
| (5)業務委託要求            |
| (6)SLA保証要求           |

- |                          |
|--------------------------|
| <b>4. 予算</b>             |
| (1)初期費用予算総額              |
| (2)運用費用総額                |
| <b>5. プロジェクトスケジュール要求</b> |
| (1)開発体制と役割分担             |
| (2)作業場所                  |
| (3)開発管理・開発手法・開発言語        |
| (4)貸与物件・資料               |
| (5)開発期間・納期               |
| <b>6. 契約事項</b>           |
| (1)発注形態                  |
| (2)採収支払条件                |
| (3)瑕疵担保責任                |
| (4)機密保持                  |
| (5)著作権等                  |
| <b>7. 特記事項</b>           |
| (1)提案書作成要領               |
| (2)提案書提出要領               |
| (3)連絡体制                  |
| <b>8. 別紙資料</b>           |
| (1)詳細業務フロー、業務一覧表帳票サンプル   |
| (2)技術要求一覧表               |
| (3)運用要求一覧表               |
| (4)組織図、現行ネットワーク図         |

具体的に記述し、現行業務で使用し新システムでも必要な基本機能と新機能業務を分けて記述する。

また、対象業務に必要な入出力の画面の一覧リストも作成し、重要な画面や帳票に関しては基本仕様と新規仕様を分けて具体的に記述する。

②「**3.2 技術要求**」:導入するITシステムのIT環境の要求を記述する。前述したようにハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、ITインフラ、システム能力、セキュリティ等に対する要求の他にバックアップやシステム二重化などの障害対策に対する要求がある。

③「**3.3 運用要求**」:前述したシステム運用、保守、移行、研修などの要求事項の他に、ITシステム運用やヘルプデスクセンターの業務委託の要求を記述する。さらに、システム稼働率、レスポンスタイム、障害復旧時間等、要望するSLA<sup>注</sup>の目標値をSLA保守要求として記述する。

注:SLA(Service Level Agreement)はITシステムの業務要求目標以外の非機能要求である処理性能や問題対処スピードなどの目標に対するベンダーとの合意書をいう。

◆「**4. 予算**」:前述したように初期費用と運用費用を総額と明細に分けて記述することを要求として明示する。

◆「**5. プロジェクトスケジュール要求**」:依頼するITシステムの役割分担、納期等を明記する。以下にその項目を列記する。

・「**組織体制と役割分担**」:依頼側とベンダーの開発体制と役割分担、ベンダー側に準備してほしいスキル要員と要望、コミュニケーション方法や体制の提示などを要求する。

・「**作業場所**」:開発作業場所や会議開催場所などの要望を記述する。

・「**開発管理・開発手法・開発ツール**」:ITシステムの導入に係る導入・開発の計画、進捗、問題対処、報告に係る管理手順・手法・活用ツールの提示を求める。

・「**貸与物件・資料**」:開発用機器や資材の負担の有無や提供可能資料やその制限事項等を記述する。

・「**開発期間・納期**」:納品物に対する開発作業の開始時期と終了時の納期を明示する。



◆「6. 契約条項」:発注形態、検収支払条件、瑕疵担保責任、機密保持、著作権等を記述する。

・「**発注形態**」では、特に開発作業が含まれるプロジェクトの場合、実費償還契約にするか/一括請負契約にするかのいずれかを明記しなければならない。特に一括請負契約ではどの作業を請負契約とするかを提示する。一般に、プログラム開発や移行作業支援などは請負契約にする場合が多い。その他のハードウェア、ソフトウェア、パッケージライセンスなどはベンダーから契約形態を提案してもらい検討することになる。

・「**検収支払条件**」では、検収依頼書の提出から検収テスト後の判定、作業完了報告書提出までの手続きとその期間を明示する。ちなみに、「貴社からの検収依頼書提出後、1週間以内に検収テストの判定結果を通知する。その後、貴社は指摘事項への対応完了後、貴社は2週間以内に作業完了報告書を提出する。」の類を記述する。

・「**瑕疵担保責任**」では、ベンダー開発成果物を対象に1年間程度の担保期間が一般的である。

・「**機密保持**」では、情報が開示され、共同作業をする方々との情報をやり取りするため必須の事項である。一般には、機密保持契約は当契約とは別に企業間契約として締結する。

・「**著作権等**」では、完成したITシステムの所有権、著作権、2次的著作物の利用権に対して記述する。対価の支払い時点で依頼側に移転することをRFPに明記するのが一般的である。

◆「7. 特記事項」:提案書作成要領、提案書提出要領、連絡体制を提示する。提案内容の評価精度を上げるために、ベンダーからの提案書を統一し確実に受領できるようにするための特記である。

RFPは提案書作成依頼であるが、「ベンダーからの提案の記述構成・記述項目」、そして「提案書の提出するための手続き」を特記事項として記述する。それぞれを提案書作成要領、提案書提出要領として提示する。ベンダーは提案書を作成するときに提案書作成要領があることで作成事項が明確になる同時に、依頼側も提案書の記述項目が揃うため提案内容よるベンダー比較が容易になることがある。

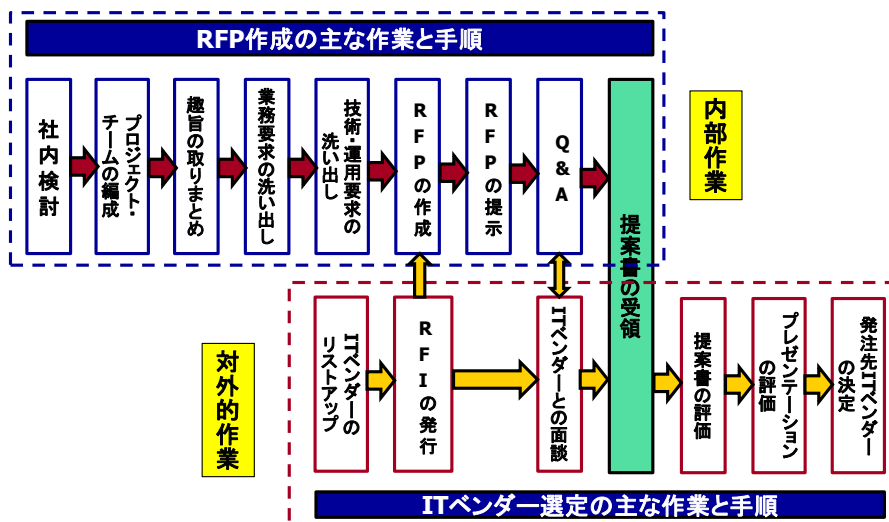
提出要領は、提出を希望するベンダーからの提案書を確実に納期通りに受領する手続きになる。

## 2. RFPの作成手順

RFPの記述項目を述べてきた。次に、この項目を作成し発注先ベンダーを選定するまでのRFPの全体作業フローを捉えて置く必要がある。RFPを作成し、ベンダーを選定する作業(タスク)は2つの作業の流れで構成される。

2つの作業の流れとは、RFP作成の作業の流れとベンダー選定の作業の流れである。RFP作成の作業の流れはRFPを作成し提示するまでの内部作業と提出された提案書をレビューし発注先のベンダーを選定する対外的作業からなる。(図表1.5)

図表1.5 RFPの作成とITベンダー選定手順



### 2.1 RFP 作成の主な作業と手順

RFP作成の主な作業手順はRFPプロジェクト立上げの「社内検討」から「提案書の受領」までの8つの作業ステップからなる。以下に概説する。

- ① **社内検討**: IT戦略からシステム構築要件を確認し、導入対象となるITシステムの規模(カバーする適用業務量、総工数など)、スケジュール、プロジェクトの主管部署を決め、経営戦略で提示された予算の確認を行う。

- ② **プロジェクトチームの編成**:意思決定機関としての会議体を設置し、RFP 作成の PM (Project Manager)を決める。当該プロジェクトは社内外の折衝・調整の多い 作業になり、導入時の技術的要素の強い作業とは若干異なる。IT 対象部門からのメンバーも加え、この作業特徴を考慮した PM を選出する。意思決定機関としての会議体は、経営戦略に直接関連付ける IT システムであること、作業が社内の多くの部門との打ち合わせや調整が必要になることから経営者が最終責任を持つ会議体とすべきである。
- ③ **趣旨の取りまとめ～RFP の作成**:概要は前述のようにプロジェクトの中核作業になる。次章で詳述する。
- ④ **RFP の提示、Q&A**:RFP の趣旨・内容をもとに選定したベンダーへ RFP を発行する。発行先ベンダーに対する選定手順と評価基準も同時に公表する。このような対処はベンダーに対する公正性、オープン性、透明性の観点でベンダーの信頼を高めることになる。依頼者は RFP の説明会を開催し、ベンダーからの質問には平等に応えることを心掛ける。
- また、説明会後のベンダーからの質問へ応えるための体制と質問に対する回答も公表することも重要である。

## 2.2 ベンダー選定の主な作業と手順

ベンダー選定の作業は、RFP 作成と平行して開始する。その作業は提案書受領前の3つの作業と提案書受領後の3つの作業からなる。以下に概説する。

### (1) 提案書受領前の3つの作業

- ① **ベンダーのリストアップ**:RFP 趣旨に沿ったパッケージ、クラウド、自社開発の対象ベンダー企業を候補者リストとして挙げ、RFI 発行等を通して、5-10 社ほどに絞り込む。ベンダーリスト策定においては、種々の解決策が提案されるよう異なったタイプのベンダーを選ぶのが良い。
- ② **RFI の発行**:RFI(Request For Information)とは、ベンダー等への情報・資料等の開示・提供により、ベンダー等から RFP 作成に必要な情報を聞き取り、必要な情報を収集することである。リストアップしたベンダーを始めとして RFP 作成に必要な情報を外部から収集する。

この収集作業の過程で、ベンダーの対応能力や特徴を把握することを心掛けたい。さらに、当該要件に係る経験の有無、関心、実施可能性等に対する回答を依頼

し、その回答から商談に熱意のない企業は候補者ベンダーから外すことも必要な対処である。

- ③ **ベンダーとの面談**:RFP 提示後、当該案件に意欲の見えるベンダーと個別に面談するのが良い。面談では提案要約を話してもらい、RFP 趣旨に沿ったものかと提案への熱意を判断し、ベンダーを RFP 提示時の 5-10 社から数社に絞る。RFP の趣旨に沿って熱意のあるベンダーを提案書提出の前に絞り込むことは、依頼側、提案するベンダー側にとっても無駄な作業を軽減することになる。

## (2) 提案書受領後の 3 つの作業

- ① **提案書の評価**: 提案書の評価は RFP 提示で示した RFP 評価項目に沿って複数人の点数づけによる優劣評価を行う。提案書を受領した後、ベンダーによる提案書のプレゼンテーションが行われる前に内容を精査し、RFP で提示した提案書作成要領の項目をチェックし評価する。

RFP 評価は依頼項目に対する提案内容の網羅性と完成度をチェックすることから始まるが、提案書の内容審査では以下の 3 つの基準を心得ておく必要がある。

☆論理性: 提案書が論理的に書かれており、分かり易いこと

専門用語がやたらと多く、分かりづらい内容がたまにある。相手の立場に立った記述が出来ているかによるが、コミュニケーションにも影響を与えることになる。

☆取り組み姿勢: 提案の内容がどの程度依頼者のことを考えて提案しているかでその熱意を見ることである。今後、IT システム導入プロジェクトを実践する上で良い共同作業ができるかの判断基準である。

☆提案効果: 提案に定量的効果と定性的効果が盛り込まれ、投資に対する効果が明確に記述されていることである。経営投資である以上、評価の優先度は当然高くなる。

- ② **プレゼンテーションの評価**: ベンダー選定までの活動の中で公にベンダーと対話できる唯一の場である。ベンダーのプレゼンテーションでは積極的に質問をし、提案の優劣をより明確にすることである。出来るだけ PM 候補者を指定してプレゼンテーションを実施してもらうのが良い。PM の力量、人柄、熱意を読み取ることも重要なポイントになる。

③ 発注先 IT ベンダーの決定:「提案書とプレゼンテーションの評価」と「ベンダー自身の評価」、および「全体評価<sup>注</sup>」によって決定する。

注:全体評価とは定量評価でなく人間的側面からの評価である。後述する。

☆「提案書とプレゼンテーションの評価」は、ユーザー要望の充足度と提案の妥当性およびベンダーPMの力量を見る評価である。

☆「ベンダー自身の評価」は、ベンダーのスキルと過去実績等が評価対象となる。

☆「全体評価」は、ベンダーが提案に掛ける熱意や関心を見てお付き合いしていくのにふさわしいベンダーであるかを評価する。当該ベンダーの取組み姿勢を見る。

### 第3節 RFP 趣旨のまとめ方

RFPの趣旨は、「なぜ、ITシステムが必要になったか」の事由を記述する。この「なぜ」を追求していくとIT戦略、経営戦略に関係付けられてくるから、RFP趣旨はIT戦略及び経営戦略を踏まえて作成することになる。その理由はITシステムによる解決策が業務プロセス改革テーマになることから、そのテーマは経営課題の解決に帰着するからである。

たとえば、ITシステムの課題である「情報が少なく経営判断が遅れる」や「情報が適時に伝わらず現場の作業負荷が増大している」などの課題解決を追求すると、現行の業務プロセス改革や意思決定プロセスの改革が必要になる。ITシステムの課題はIT戦略、ひいては経営戦略の解決テーマなのである。

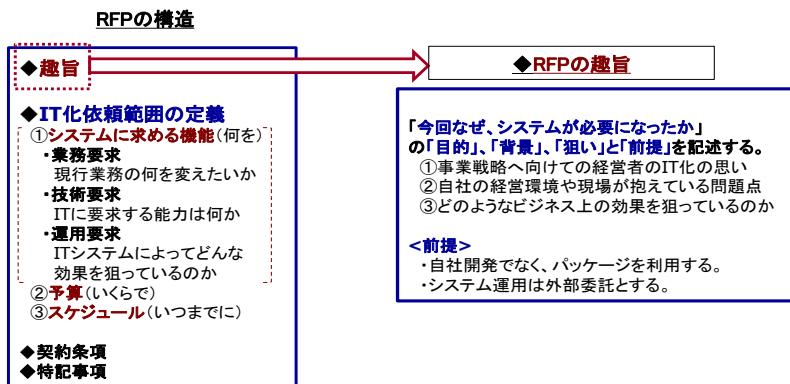
RFPをまとめていくためには、「なぜITシステム導入が必要なのか」の趣旨をメンバー全員が同一ベクトルのもとに認識することが必要であり、その認識が経営戦略の意図に沿ったRFPの提示を可能にする。また、ベンダーに適切な提案を求めようとするればこの趣旨が良く理解できるようにRFPをまとめなければならない。

本節では、この観点を「RFP趣旨の意義」、「RFP趣旨の記述構成」として整理する。

#### 1. RFP 趣旨の意義

RFPの記述要素は「何を」「いくらで」「いつまでに」を明確にすることであった。RFPはこの記述要素でIT化の依頼内容を定義することになる。(図表1.6)

図表1.6 RFPの構造とRFPの趣旨



その中で、IT化委託範囲の定義の中心テーマになるITシステムに求める機能の「何を」は業務要求、技術要求、運用要求の3つの要求に整理できる。

業務要求は現行業務の何を变えたいかの要求であり、技術要求は、ITに要求する能力への要求であり、運用要求はITシステムによってどんな効果を狙っているかの要求である。

RFP趣旨は、「なぜこれらの3つの要求を必要としているか」に対する「目的」「背景」「狙い」、そして「IT化の前提」を記述することにある。たとえば、

☆「目的」では、事業戦略へ向けての経営者のIT化の思いを記述する。

☆「背景」では、自社の経営環境や現場が抱えている問題点を記述する。

☆「狙い」では、どのようなビジネス上の効果を狙っているのかを記述する。

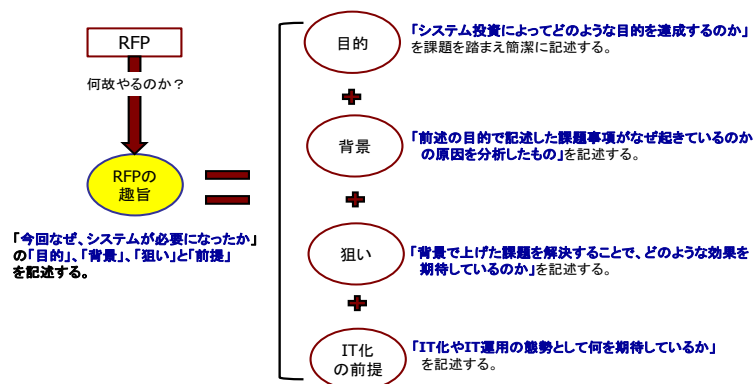
☆「IT化の前提」では、新ITシステムに採用する導入、運用の方針や制限を記述する。

以上の3点を記述することで、ベンダーはRFPの要求事項をより正確に理解できることになるし、ユーザー企業のトップもITシステム導入の意図を経営戦略の整合性のもとに確認できる。

## 2. RFP趣旨の記述構成

RFP趣旨はRFPの記述内容を包括的に理解する基盤になると同時に、RFP記述の方向付けをしていることである。RFPの趣旨をわかり易く記述するためには、「目的」「背景」「狙い」「IT化の前提」の構成でその要点を論理的に記述する必要がある。以下に、その構成と記述事項について解説する。(図1.7)

図表1.7 RFP趣旨の構成



### 2.1 「目的」の記述

RFP 趣旨の目的では、事業戦略へ向けて「システム投資によってどのような目的を達成するのか」という経営者の IT 化への思いを簡潔に記述することである。たとえば、「現行システム陳腐化による過大な事務負担の軽減を目的として新システムを構築する。」、「経営活動が見える化し、経営判断がより迅速にできるための情報活用ができる新システムを構築する。」、「インターネットを活かしダイナミックに対応できる営業支援に向けて新システムを構築する。」などは目的の記述に該当する。

また、この目的とその背景は表裏一体の補完関係にあることから、趣旨の目的はその背景と同時に考察する方がまとまり易い。この目的が必要になる背景が記述されて始めてその目的の意味をより深く理解できることになる。

## 2.2 「背景」の記述

「背景」では、自社の経営環境や現場が抱えている問題点を記述する。前述の目的で記述した課題事項がなぜ起きているのかの原因を記述することになる。以下の事例を参照してみよう。

**事例1:** 目的の「現行システム陳腐化による過大な事務負担の軽減を目的として新システムを構築する。」に対する背景例としては、

☆現行システムは構築から8年が経過し新たな業務対応が困難であり、手作業の増加と事務ミスが増加している。

☆現行システムのインフラの多くは、すでにサポート期間が終了しており、維持管理上の深刻な問題になっている。

などの具体的な背景事実が上がってくるかもしれない。

**事例2:** 目的の「経営活動が見える化し、経営判断がより迅速にできるための情報活用ができる新システムを構築する。」に対する背景例では、

☆現行システムは実績の集計を提供するが、「どの商品がどの地域に売れているのか」「どの部署が売っているのか」、また「昨年対比や先月対比は？」といった経営判断資料の提出を求めると、1週間～2週間掛かって漸く提出されるが、読みづらいし、会議の役に立たない。



☆経営会議をしながら、検索・分析できるシステムがないと競合他社に先に市場を奪われかねない。  
などの思いの本音が出てくるかもしれない。

### 2.3 「狙い」の記述

「狙い」では、どのようなビジネス上の効果を狙っているのかに焦点を当てる。「背景で上げた課題を解決することで、どのような効果を期待しているのか」を記述する。

#### ①事例1で言えば、

目的の「現行システム陳腐化による過大な事務負担の軽減を目的として新システムを構築する。」に対する背景1の「現行システムは構築から8年が経過し、新たな業務対応が困難であり、手作業の増加と事務ミスが増加している。」と背景2の「現行システムのインフラの多くは、すでにサポート期間が終了しており、維持管理上の深刻な問題になっている。」の課題を解決することで得られるメリットが「狙い」となる。以下はその参考例である。

☆狙い1:システム化が未着手の〇〇業務への対応による業務効率化を図る

☆狙い2:最新バージョンインフラを導入することによるメンテナンス  
負荷の軽減とシステム停止リスクの回避する

#### ②事例2で言えば、

目的の「経営活動が見える化し、経営判断がより迅速にできるための情報活用ができる新システムを構築する。」に対する背景例からの狙いを参考例としていかにまとめる。

☆狙い:的確で迅速な経営判断情報により販売機会の増大と競合他社に  
対する競争優位を確立する

狙いがまとまると、「IT化の前提」をIT化に向けたメッセージとして盛り込む。

### 2.4 「IT化の前提」の記述

「IT化の前提」では、新ITシステムを構築する上で、依頼者にとって前提となる事項をITベンダー向けに記述する。たとえば、次のような事項が対象になる。

- ・自社開発でなく、パッケージを利用する。
- ・システム運用は外部委託とする。
- ・クラウドシステムを前提とする。
- ・スマホやタブレットといったモバイル端末を積極的に活用する。

以上のような前提事項は、RFP作成やITベンダーの選定に大きな影響を与える事項になることから、提案趣旨に記述する。