



評判の腕利きマキハタ先生が
改革成功の方策を指南！



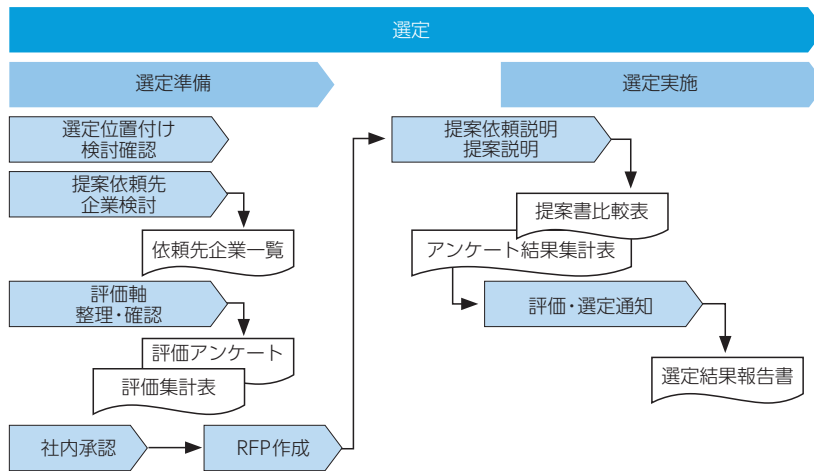
業務システム改革 「ベンダー選び」のステップ

「ベンダー選び」の作業とは、業務システム改革の企画・構想に基づき、それを具体化させるITツールや協力会社（以下、ベンダー）を選び抜くステップです。このステップで正しい選択が行えないと、せっかく練り上げた企画・構想がシステム化されずに終わってしまうリスクすらあります。本書の内容を、そんな「症状」を抑えるための処方箋として、お役立てください。

システム選びのポイント

ベンダー選び（以下、選定）の作業は、大きく、選定の「準備」と「実施」の2つのステップによって構成され、それぞれのステップでやるべきことがいくつかあります（図1）。

図1：システム選びの作業内容



それらの作業を進めるうえで留意すべきポイントは、大きく2つあります。それは以下のとおりです。

ポイント①ベンダーに対する「提案依頼の要点」を押さえる

ポイント②提案に対する「評価・選定の要点」を押さえる

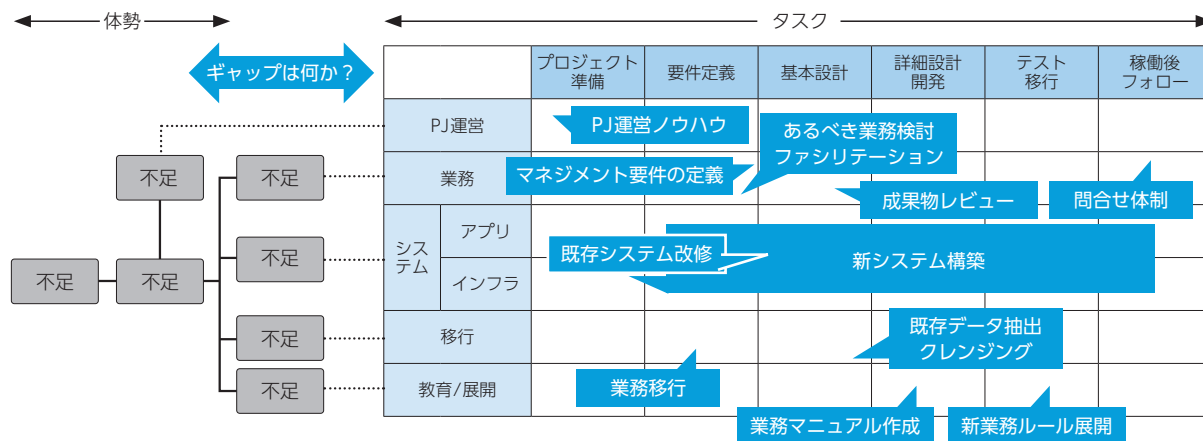
以下、これら2つのポイントについて少し詳しく説明します。

■ポイント①ベンダーに対する「提案依頼の要点」を押さえる

選定の作業では、ベンダーに対する提案依頼を適切に行うことがとても重要です。そのためには、改革の構想に基づくシステムづくりに必要なITツールやタスク、さらには、各タスクの遂行に必要とされる体制を想定したうえで、その想定と、自社のITリソースや人的リソースとのギャップを正しく割り出すことが大切です。このとき、タスク項目を「カラム」、タスクを構成する作業内容や必要なリソースを「行」にした一覧表を作ると、自社に足りていないITツールやスキル、人材の確認に漏れがなくなります（図2）。



図2：必要なITツール、タスク、体制と自社とのギャップを確認する



ポイント②提案に対する「評価・選定の要点」を押さえる

言うまでもなく、選定の作業においては、ベンダーからの提案を適切に評価し、選り抜くことが成否のカギを握ります。この評価・選定を適切に行ううえでの要点の一つは、ベンダーの提案内容の輪郭をしっかりと把握できるようにすることです。具体的には、ベンダーの提案が、どのような前提条件に基づくものなのか、また、提案の中でベンダーが実施を約束している業務範囲がどこからどこまでなのかを明らかにさせ、把握し、評価できるようにすることが大切となります。

また、ベンダーの提案を客観的に比較評価できるよう、図3に示すような評価の項目と項目ごとの重みづけをあらかじめ決めておくことも重要です。

図3：ベンダー評価の項目と項目ごとの重みづけ

評価項目	分野		
	導入	ソリューション	保守
PJ理解・提案前提			
プロジェクトアプローチ			
アプリケーション提案			
インフラ提案			
プロジェクト管理			
追加提案			
保守			
得点	XX/40	XX/40	XX/20

配点・重みづけ



ちなみに、図3のような評価シートを用意しておくことで、以下に示すようなありがちなミスを回避することが可能になります。

- ベンダーのブランド力に基づいた偏った評価を下してしまう。
- 提案によって「実現されること」だけに注目し、実現方法・維持・運用についてのチェックをなおざりにしてしまう。
- 「どの提案も良い」とい結論に至り、選択ができなくなる。

システム選びのステップ

選定のステップで留意すべき大きなポイントは以上に示すとおりです。以下では、これらのポイントを踏まえながら、先に触れた選定作業の2つのステップ——つまりは、「選定準備」と「選定実施」の作業内容について確認します。

ステップ①選定準備

選定準備のステップは、大きく以下の3つの作業によって構成されます。

■作業①提案依頼先企業の検討

これは、提案依頼を要請するベンダーを絞り込む作業です。候補となるベンダーを、企業規模や特徴、専門とするカテゴリなどを考慮しながら絞り込み、一覧化します。

■作業②評価軸の整理・確認

この作業は、先に触れた「評価・選定の要点」を加味しながら、どのようなベンダー（ソフトウェアベンダー／ITベンダー）を選定すべきかを整理し、評価項目やその重みづけを決定する作業です。作業のアウトプットは、ベンダーによる提案書／プレゼンテーションに対する社内評価をまとめるための集計表と社内アンケートのフォーマットとなります。

■作業③RFPの作成

これは文字どおり、ベンダーに対する「RFP（提案依頼書）」と「提案要綱」を作成する作業です。上記の2つの作業のアウトプットと、選定作業の前ステップである「構想づくり」で作成したシステム導入の企画書に基づきながら、RFPと提案要綱を作成していきます。



ステップ②選定実施

選定実施のステップは、「提案依頼説明・提案説明会」の実施と「評価・選定・通知」の作業から構成されます。それぞれの概略は次に示すとおりです。

■**作業①提案依頼説明・提案説明会の実施**：これは、「選定準備」のステップで絞り込んだベンダー候補に提案依頼の内容を伝えて提案書を集め、提案内容のプレゼンテーションを実施させる作業です。プレゼンテーションは提案の社内説明会として催し、関係者全員を集めます。

■**作業②評価・選定・通知**：これは、ベンダーから受け取った提案書とプレゼンテーションの内容を比較検討・評価し、その結果を「評価結果報告書」「選定結果通知書」としてまとめ上げる作業です。言うまでもなく、提案の比較検討・評価には、「選定準備」のステップで整理した評価軸を使います。

以上、選定作業の留意点とステップについて説明しました。選定はプロジェクトを実行に移す前の最終段階の準備作業と言えるもので、作業を終えたのちには、「プロジェクト計画書」を作成して、選定したベンダーとの契約に至ることになります。

プロジェクト計画書とは、ベンダーを含めて、業務システム改革のプロジェクトにかかわるメンバー全員が、それぞれの役割や活動内容、プロジェクトの運営方法、さらにはプロジェクトの目的、対象範囲、スケジュールを理解・確認するためのガイドです。その作成は、業務改革／システム改革の企画づくりに始まり、構想づくりを経て、本書で示した選定に至る準備作業を、「あとは、計画を実行に移すだけ」という状態へと最終化するプロセスと言えます。企画・構想・選定の各ステップを正しく行えば、この作業に難航することはありません。言い換えれば、業務改革／システム改革の取り組みは、企画・構想・選定の準備作業を正しく行うかどうかで、成否のほとんどが決定づけられると言えるのです。本書の内容と併せて、その点もぜひ覚えておいてください。

監修：巻幡 雄毅

大学卒業後、大手機械メーカーに入社し、生産ラインの設備設計などに従事。のちに大手IT企業でERP導入プロジェクトに携わり、実績を上げ、2006年に起業を決意し、コンサルティングファームのマネジメント・プロセス・コンサルティング株式会社を立ち上げる。以降、マネジメント、ITを活用した業務プロセス構築・定着の分野で活躍中。 <https://www.mp-c.jp/>

お問い合わせ先

0120-786-727 (受付時間：平日 9:00～18:00)

<https://www.sap.jp/>

© 2020 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved. 本書のいかなる部分も、SAP SEまたは SAP の関連会社の明示的な許可なくして、いかなる形式でも、いかなる目的にも複製または伝送することはできません。本書に記載された情報は、予告なしに変更されることがあります。SAP SEおよびその 頒布業者によって販売される一部のソフトウェア製品には、他のソフトウェアベンダー の専有ソフトウェアコンポーネントが含まれています。製品仕様は、国ごとに変わる 場合があります。これらの文書は、いかなる種類の表明または保証もなしで、情報提供のみを目的として、SAP SEまたはその関連会社によって提供され、SAPまたはその関連会社は、これら 文書に関する誤記脱字等の過失に対する責任を負うものではありません。SAPまたは その関連会社の製品およびサービスに対する唯一の保証は、当該製品およびサービスに 伴う明示的保証がある場合に、これに規定されたものに限られます。本書のいかなる 記述も、追加の保証となるものではありません。特に、SAP SEまたはその関連会社は、本書もしくは関連の提示物に記載される業務 を遂行する、またはそこに記述される機能を開発もしくはリリースする義務を負いません。本書、もしくは関連の提示物、および SAP SEもしくはその関連会社の戦略ならびに 将来の開発物、製品、および/またはプラットフォームの方向性ならびに機能はすべて、変更となる可能性があり、SAP SEもしくはその関連会社により随時、予告なしで変更 される場合があります。本書に記載する情報は、何らかの具体物、コード、もしくは機能 を提供するという確約、約束、または法的義務には当たりません。将来の見直しに関する 記述はすべて、さまざまなリスクや不確定要素を伴うものであり、実際の結果は、予測とは 大きく異なるものとなる可能性があります。読者は、これらの将来の見直しに関する 記述に過剰に依存しないよう注意が求められ、購入の決定を行う際にはこれらに 依拠 するべきではありません。本書に記載される SAPおよびその他のSAPの製品やサービス、ならびにそれらの個々の ロゴは、ドイツおよびその他の国における SAP SE (またはSAPの関連会社) の商標 もしくは登録商標です。本書に記載されたその他すべての製品およびサービス名は、それぞれの企業の商標です。商標に関する詳細の情報や通知に関しては、[https:// www.sap.com/corporate/en/legal/copyright.html](https://www.sap.com/corporate/en/legal/copyright.html)をご覧ください。

