



内容

1. RFP作成の重要性を再確認する
2. RFPとして表現すべき内容
3. 誰がRFPを作成するのか
4. ユーザ(業務担当者)が自前でRFP作成するには
5. RFP完成までのプロセスとポイント
6. 実際にユーザ部門が作成したRFPの例
7. ユーザ主導でRFP作成するとこんなメリットがある

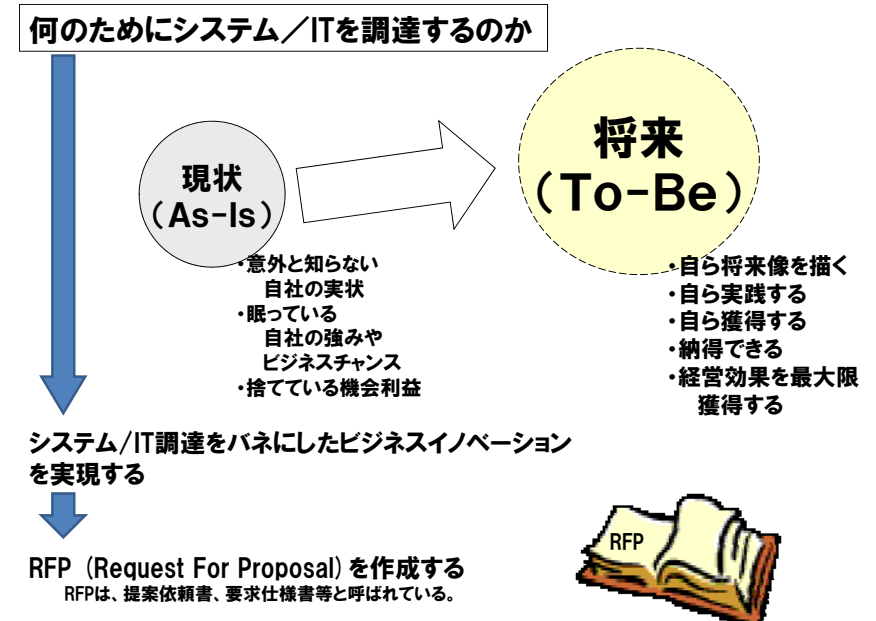
©Takumi System Architects, Ltd.

2

1. RFP作成の重要性を再確認する

©Takumi System Architects, Ltd.

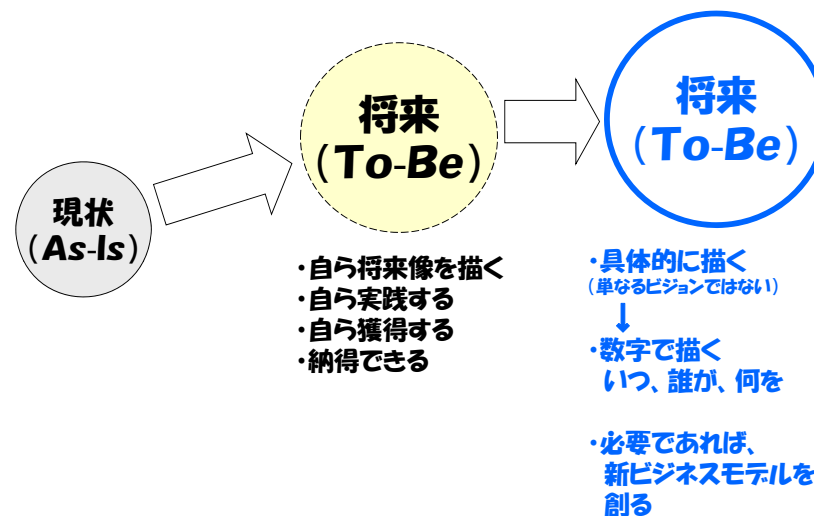
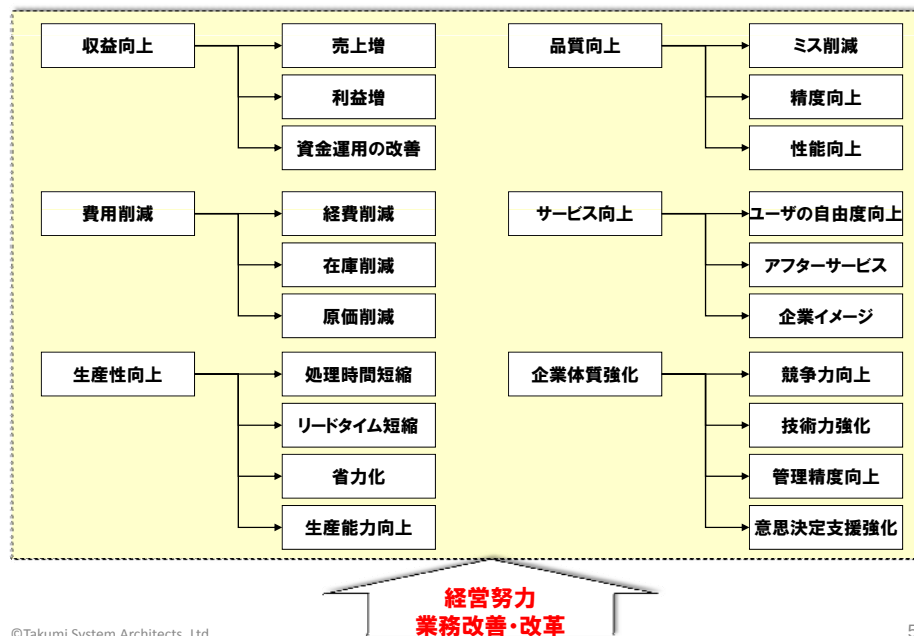
3



©Takumi System Architects, Ltd.

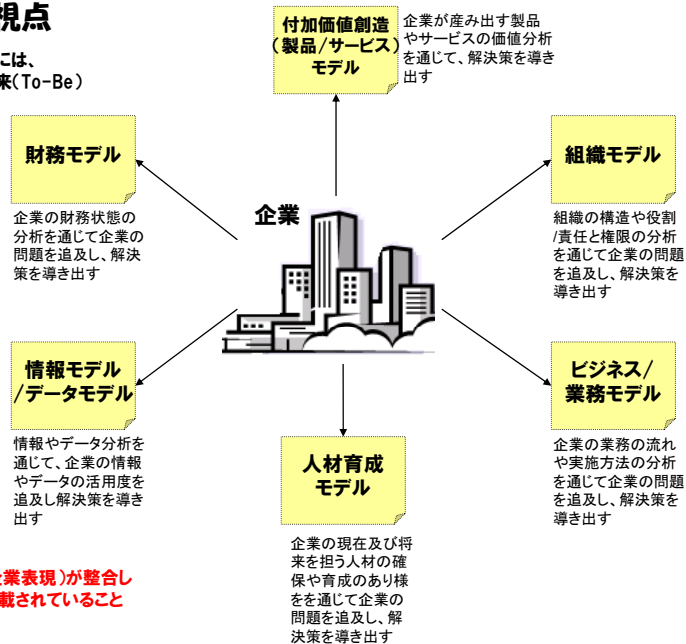
4

一般的に求められている経営効果 - システム効果・有効性の評価 - 目標の定量化



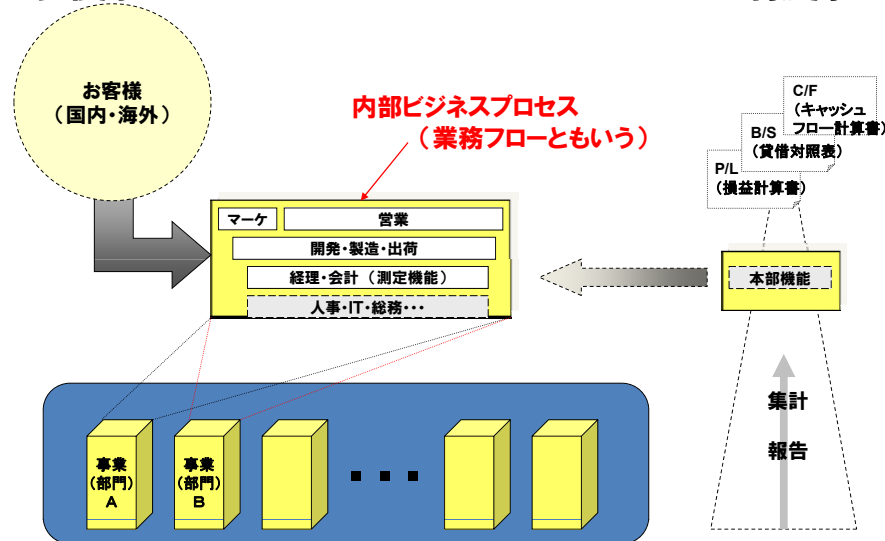
企業を見る視点

それぞれのモデルには、
現在(As-Is)と将来(To-Be)
のモデルがある。

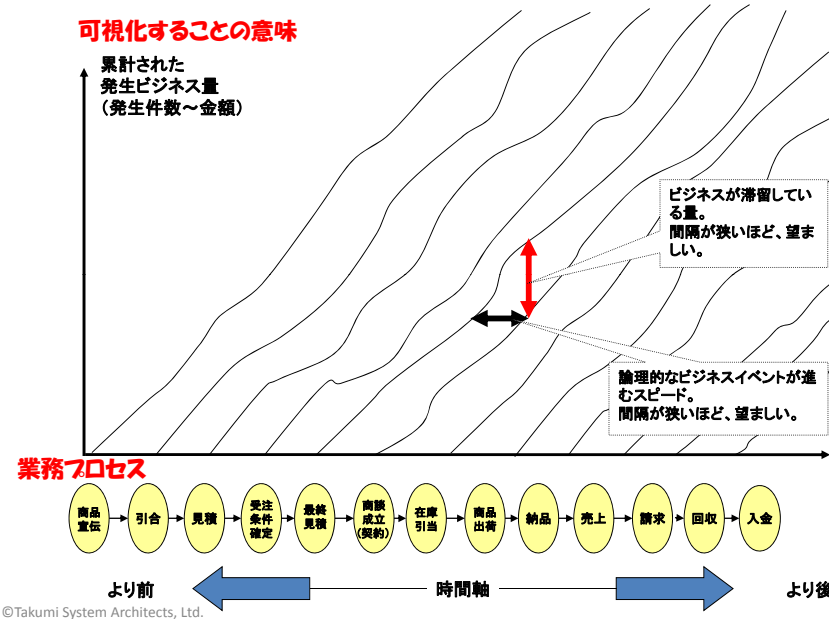


これらのモデル(企業表現)が整合し
互いに矛盾なく記載されていること
は、めったにない。

基本はいかに付加価値を生み出せるか、 自社内のバリューチェーン ⇔ BSC → システム/ITの利活用

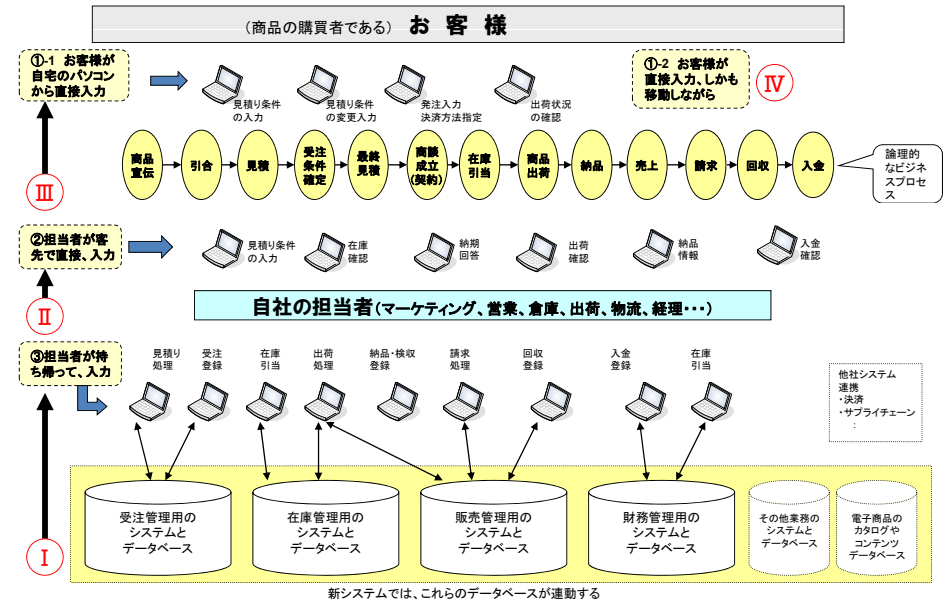


ビジネス量を可視化する



9

システム/ITをどのように使うか → 経営効果が異なる



©Takumi System Architects, Ltd.

10

クラウドコンピューティングの登場で、ますます拡大するシステム/ITの利活用の可能性

↓

多様な業務・システム/IT機器間の連携を表現することが必要(要求レベル→設計レベル→実装・運用レベル)



ビジネスイノベーション、そしてシステム/IT調達には、
 多数人が関わる組織的な合意プロセスが不可欠
 → RFP作成プロセスも同じ。

©Takumi System Architects, Ltd.

11

ビジネスモデル創成のための教科書



<http://www.amazon.co.jp/Business-Model-Generation-Visionaries-Challengers/dp/0470876417>
<http://www.businessmodelgeneration.com/>



Def. Business Model

A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value

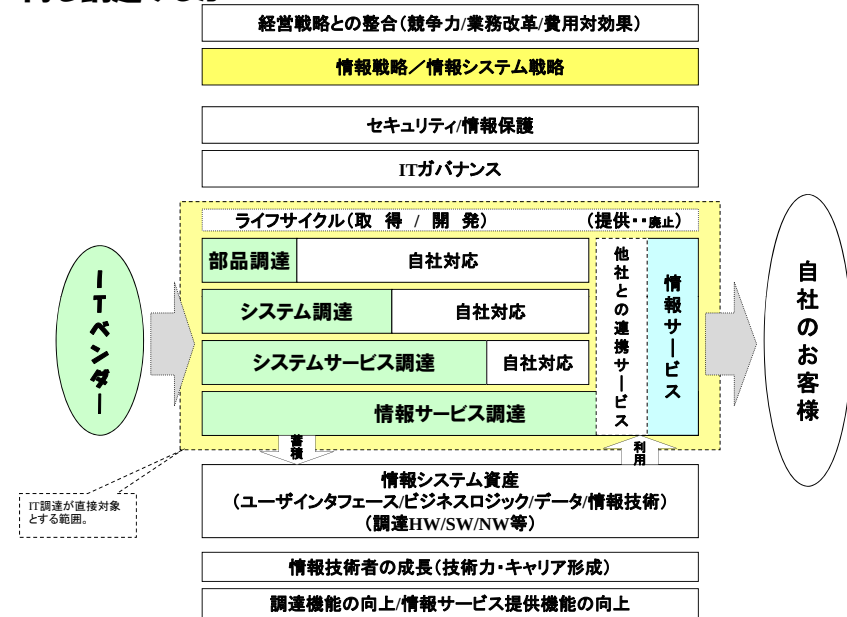
Source: "Business Model Generation" p.14

©Takumi System Architects, Ltd.

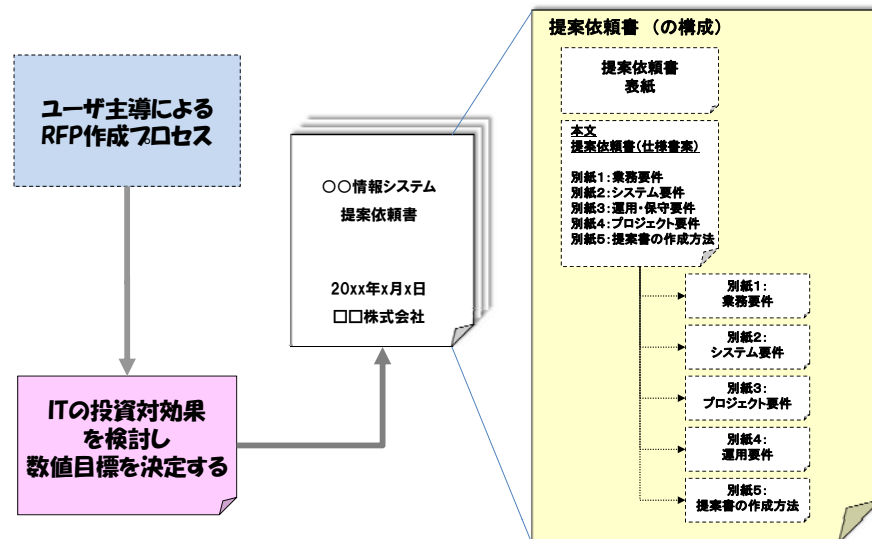
12

2. RFPとして表現すべき内容

何を調達するか

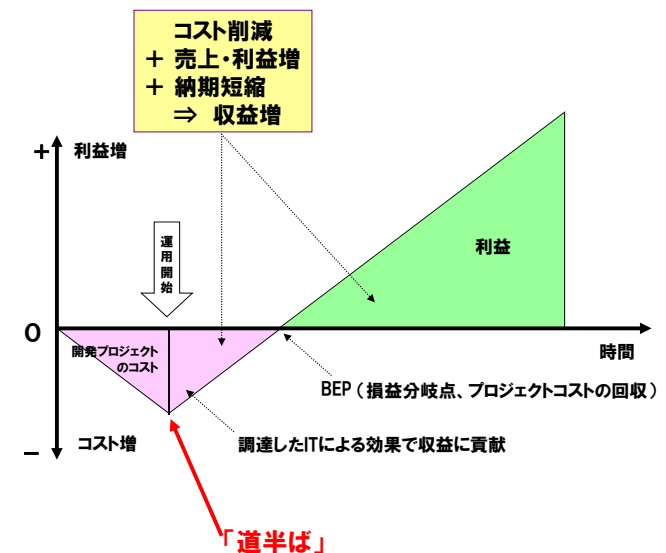


RFP(提案依頼書)とは、自社が求めるITについて記載したものです



新システムの本来的効果を確認する

個別プロジェクトのROI ROI: Return On Investment (投資収益率)



3. 誰がRFPを作成するのか

「簡単RFPテンプレート(初版)」をダウンロードした動機:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 01. 自社の業務で活用したい ~ 試用したい ~ 雛形・サンプルとして 02. マイクロソフトのリリースがあったから ~ Visioに詳しくなりたい 03. 標準的なRFPを知りたい 04. 提案書作成の参考資料として 05. 工数削減~時間短縮をしたい 06. 他社の事例~良い見本を見たい 07. 要求定義の統一化~標準化~共有化 08. 今後の商談に必要 09. MS-Project導入検討~有効活用の一環として ~ WBS・タスクの洗い出しの検討 10. お客様へ参考資料として提示するため ~ 実際に使ってもらうため 11. RFP作成者の視点を学ぶため 12. 作成中のものと比較したい 13. 見積り依頼の精度向上 14. 標準的な調達プロセスの参考~構築のため 15. ベンダー側の立場で、提案品質向上 ~ 提案検証のため 16. RFP作成支援依頼に備えて | <ul style="list-style-type: none"> 17. システム構築パートナー選定のため 18. プロジェクト参加者の意識改革 19. RFPに熟知することによって、ベンダーの提案の中味を変えたい 20. 調達におけるリスク軽減 21. もれがないか、検証したい 22. 組込み系にも参考になると考えるため 23. 社内教育の資料として 24. システム開発~保守品質の向上 25. コンサルティング上のヒント取得 ~ RFP作成指導のため 26. RFP作成のコツ~ノウハウの獲得 27. 現状を無視した(コンサル会社等が作成した)ToBe、現実の取組み、ベンダーの提案の対比~精度向上 28. 1社に依存したシステム構築体制からの脱却 29. まさにRFPを作成しようとしていた ~ 探していたところ ~RFP発行の予定がある 30. SOX法対応の業務フロー検討のため : : |
|--|--|

RFP研究会メンバーの意識:

参加動機:

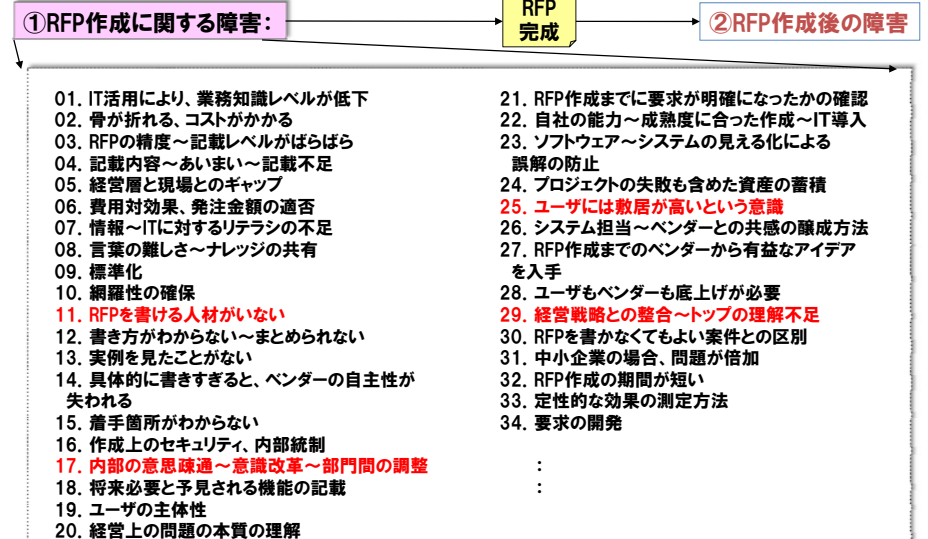
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 01. 興味がある~情報収集~知識の獲得 02. 自己の能力向上・研鑽 ~ RFPについて気づき・考え・学ぶ機会 03. 失敗プロジェクトの回避 04. (きちんとした~まともな)RFPを作成したい ~ 作成する 05. ベンダーの立場でRFPの理解を深める 06. RFPの実例をみたい 07. 業界の動向調査 08. RFPの書き方・様式・注意点等の習得 09. 自己流の克服 10. ベンダーとの関係を丸投げから、パートナーシップに変えたい | <ul style="list-style-type: none"> 11. 要求管理~要求エンジニアリングに興味 12. RFP作成能力の向上 13. 要件定義プロセスの作成を検討中 14. 要求仕様等の社内標準の確立 ~ 調達ガイドラインの作成 15. RFP作成法の指導強化 16. プロジェクトマネジメントの一環として 17. ユーザ主導のアプローチに共感 ~ 情報交換・スキル向上 18. RFP作成コンサルティングへの備え 19. J-SOX法~内部統制への備え : : |
|--|--|

RFP作成経験:

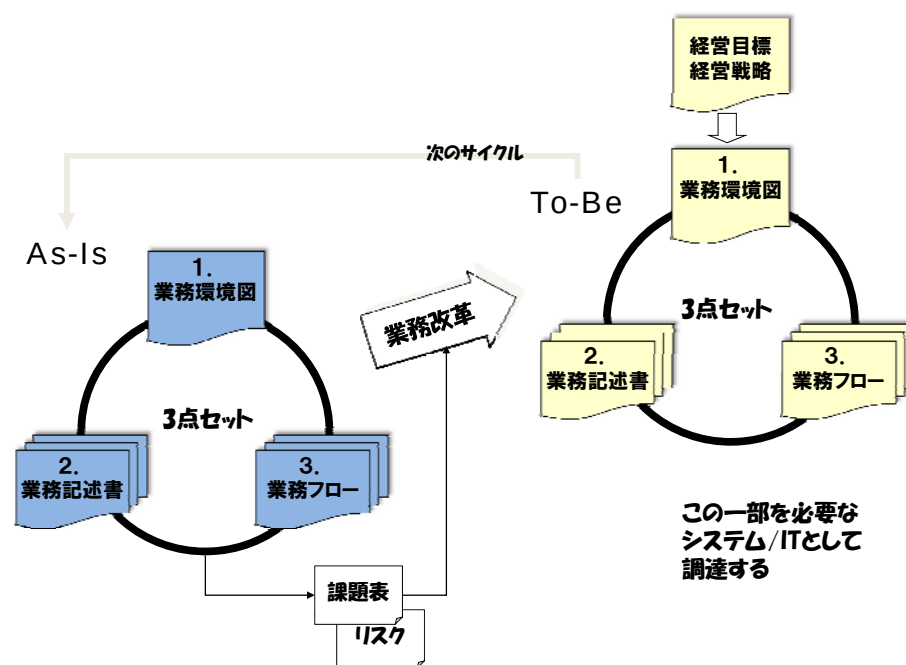
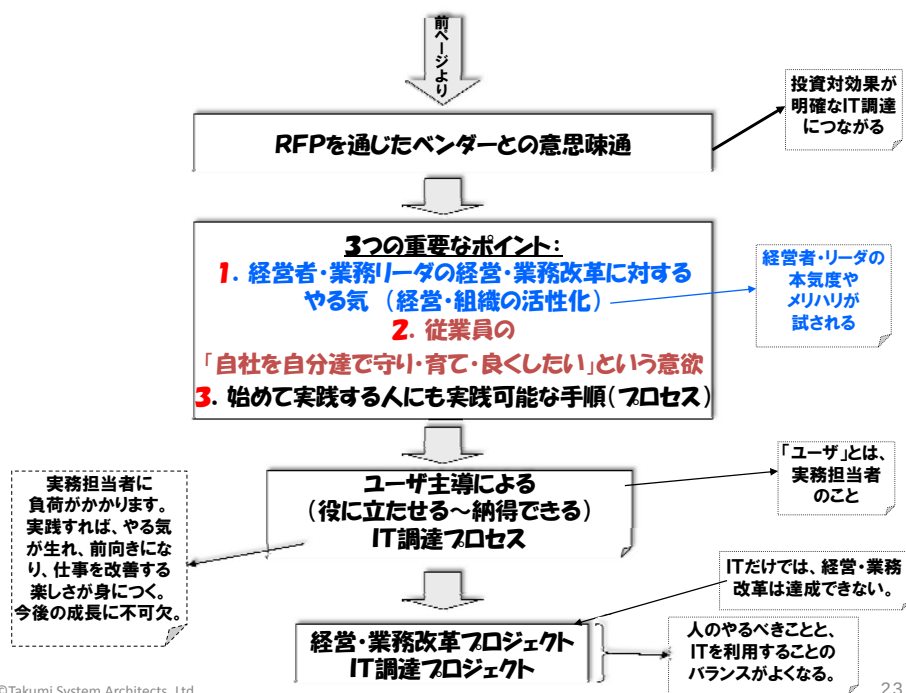
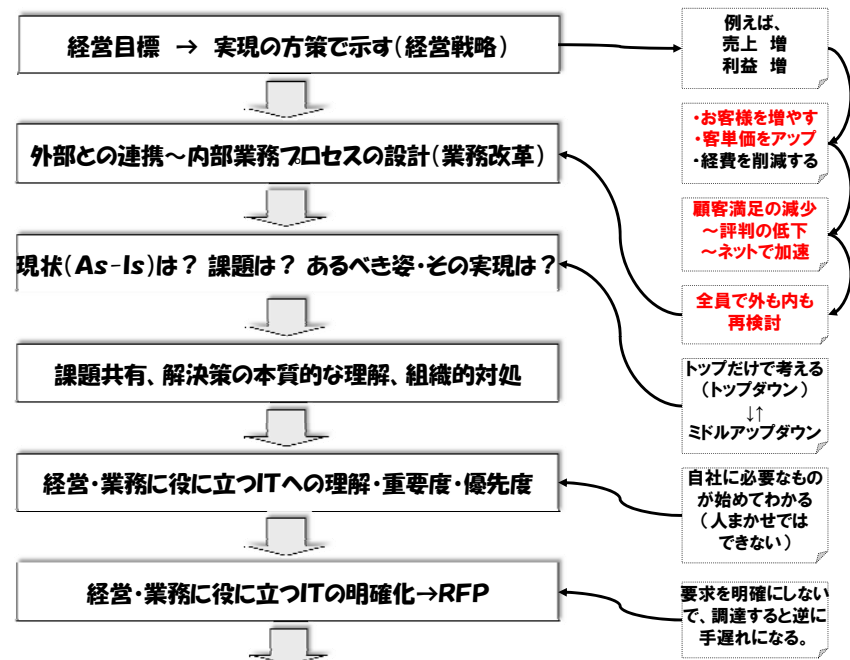
RFPを作成~利用している(したことがある): 47%
(ユーザ企業でRFP作成を支援した経験を含む。)

RFP研究会メンバーの意見より

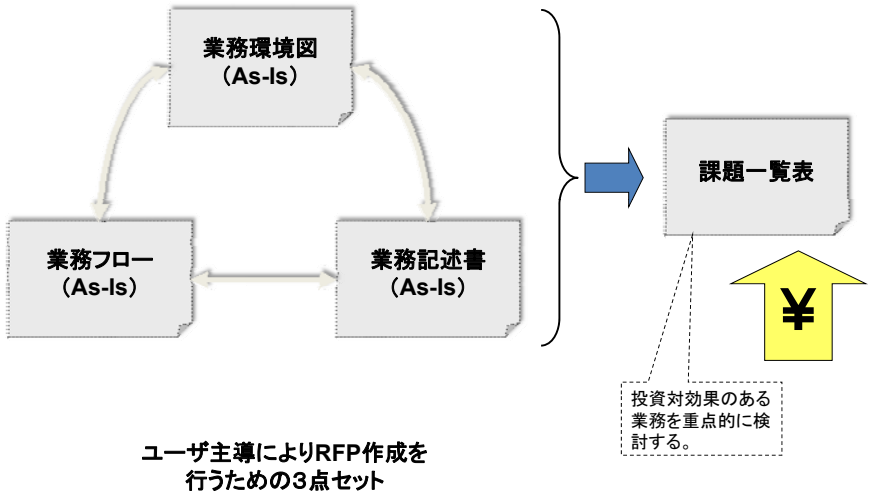
RFP作成~IT調達に、どのような障害があるか:



4. ユーザ(業務担当者)が 自前でRFP作成するには



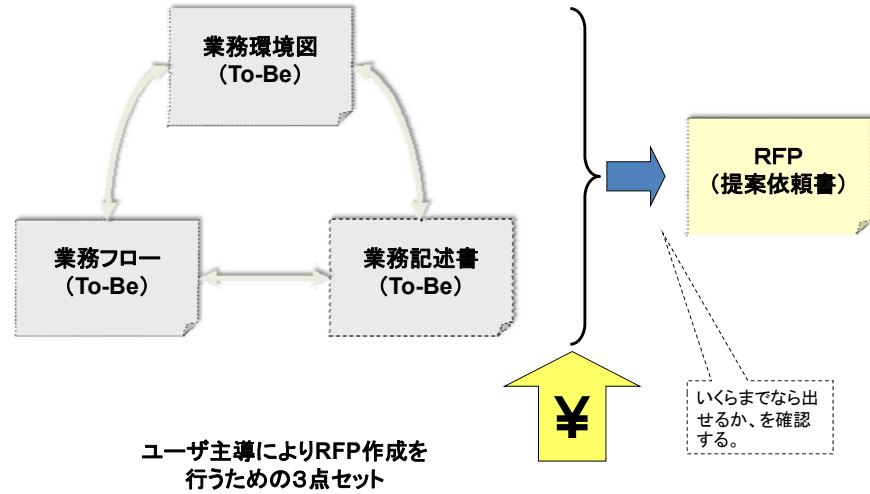
業務課題抽出 と 投資対効果の評価:



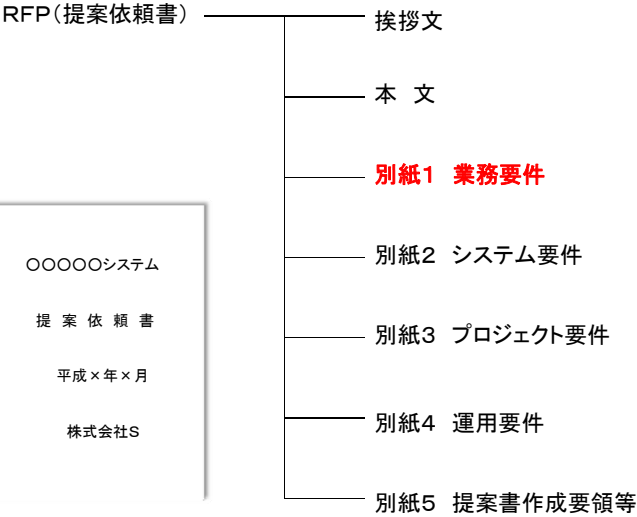
タイトル	対象業務	部署名	作成者	作成日	レビュー者	レビュー日	改訂
4. 課題一覧 (As-Is)	物品調達 一般及び備品競争契約	契約係	宮里さくら	2005.6.10			V0.9

#	日付	業務	担当	課題説明	合議の結果	解決方向				合意形成
						業務		I T		
						次期	長期	次期	長期	
12	2005/6/10	調達要求	宮里	原簿が転写する訂調達は、全体的な視点が不足するため、ムダが多い。特に、データの不整合や二重入力が発生し、余計なコストがかかるが、事前に防止する方法がない。						
13	2005/6/10	調達要求	宮里	既存情報システムと一部似たところがあるが、既存情報システムの更改が高つくため、小規模な手直しばかりの調達になっている。						
14	2005/6/10	調達要求	宮里	購入向い起数の段階で、①の前掲条件に基づきような迅速なチェック機能が必ずしも働いていない(形骸化している)。						
15	2005/6/10	調達要求	宮里	訂調達等、技術的に難題の多い調達では、仕様書を作成する前に、業者にに対し、十分な情報提供を要請する必要がある。						
16	2005/6/10	調達要求	宮里	情報提供を受けたとしても、既存情報システム・機器等の資産(リース、レンタル分を含む)を含む最適な調達の全体像がつかめない。						
17	2005/6/10	調達要求	宮里	記載上の見落としを確認する方法がない。						
18	2005/6/10	調達要求	宮里	購入向・仕様書の承認過程も、ペーパーベースで、最終後の決裁・調達実施までに時間がかかりすぎる。						
	以下余白									

RFP と 投資対効果の評価:



RFPの構成例



「本文」の記載例

1. 案件名
 2. 本調達の背景
 3. 目的
 4. 調達内容
 5. 記載内容
 - 5.1 業務要件(別紙1)
 - 5.2 システム要件(別紙2)
 - 5.3 プロジェクト要件(別紙3)
 - 5.4 運用要件(別紙4)
 - 5.5 提案書作成要領(別紙5)
 6. 納入物
 7. 納入期限
 8. 納入場所等
 9. セキュリティ全般
 10. 著作権等
 11. 品質保証及び保守
 12. 提案書の作成および提出等
 - 12.1 提案書の記載および提出
 - 12.2 提案書作成等の費用負担
 - 12.3 提出方法
 - 12.4 記載がない場合の理解について
 - 12.5 提案書の取り扱いについて
 - 12.6 提出の期限及び場所
 - 12.7 提案依頼書に関する問い合わせおよびその方法等
 13. 提案書の評価
- 補足1: 大日程スケジュール
補足2: 見積書作成要領

「別紙1 業務要件」の記載例

1. 業務要件のベースにある考え方
 - 1.1 背景
 - 1.2 目的
 - 1.3 期待効果
2. 業務概要
3. **新システム概要図**
4. **業務記述書**
5. **業務フロー**
6. 業務一覧
7. 入力一覧
8. 出力一覧
9. コード定義
10. データ定義
11. インターフェース定義
12. 旧システムからの移行要件
13. 新システムの研修
14. 特記事項

「別紙2 システム要件」の記載例

1. システム概要図
2. システム環境
 - 2.1 ネットワーク環境
 - 2.2 ユーザー環境
3. 処理方式
4. 他システムとのインターフェース
5. 必要なハードウェアおよびソフトウェアの調達
 - 5.1 ハードウェアおよび基本ソフトウェア
 - 5.2 ミドルウェア
 - 5.3 Webサーバ用ソフトウェア
 - 5.4 パッケージソフトウェア
 - 5.5 受託者によるカスタマイズ等
6. 必要なネットワークの調達
7. アプリケーションのセキュリティ
 - 7.1 識別と認証
 - 7.2 アクセス制限
 - 7.3 Webアプリケーションのセキュリティ要件
 - 7.4 ユーザー操作履歴の記録
 - 7.5 ウイルス対策
8. 性能要件
 - 8.1 データ量等
 - 8.2 応答時間
9. 移行要件
10. 特記事項

「別紙3 プロジェクト要件」の記載例

1. プロジェクトの概要
2. プロジェクト組織
 - 2.1 プロジェクト組織及び体系
 - 2.2 当社のプロジェクト組織
3. プロジェクトのスコープ
 - 3.1 要求事項
 - 3.2 要求変更に対する対応
 - 3.3 要求変更の手続き
4. プロジェクト計画及び実施
 - 4.1 プロジェクトベースラインの設定
 - 4.2 プロジェクトミーティングの実施と報告事項
5. プロジェクトの進捗管理
 - 5.1 納期の厳守
 - 5.2 是正措置の実施と是正の確認
 - 5.3 セキュリティポリシーの遵守
6. 検収
7. 特記事項

「別紙4 運用要件」の記載例

1. システムの保守
2. システムの運用
 - 2.1 運用体制
 - 2.2 当社の運用体制
 - 2.3 サーバ等の調達
 - 2.4 サーバ等の設置・設定
 - 2.5 システムの運用
3. IDCの要件
 - 3.1 IDCのソフト的要件
 - 3.2 IDCのハード的要件
 - 3.3 セキュリティポリシー
4. IDCにおける運用
 - 4.1 稼働監視・障害監視
 - 4.2 性能監視
 - 4.3 イベント監視
 - 4.4 資産管理
 - 4.5 データバックアップ・リストア
 - 4.6 セキュリティ管理
 - 4.7 運用管理報告
5. 特記事項

「別紙5 提案書作成要領」の記載例

1. 提案書の提出を求めるねらいと全般的な留意事項について
2. 提案書に記載の必要な事項
 - 2.1 記載が必須である項目
 - 2.2 記載が任意である項目
 - 2.3 その他の記載上の留意点
3. 記載様式

ユーザ主導でRFPを作成するプロセスは、下記の著書に詳細に紹介されていますので参照下さい。

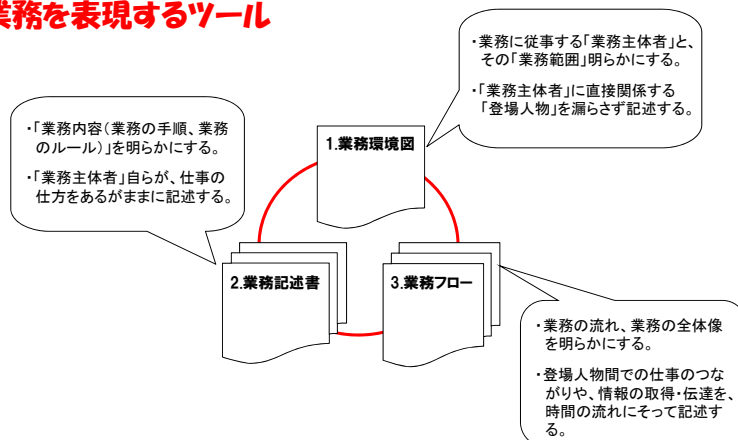


「RFP作成実践ガイド」
本書は、MPUF RFP研究会の著書です。
ユーザが自分自身でRFP(提案依頼書)を作成するプロセスを図解しわかりやすくガイドしています。付録にRFPテンプレート付き。
また、実践例もRFP研究会のサイトからダウンロード可能。
2008年9月発行。

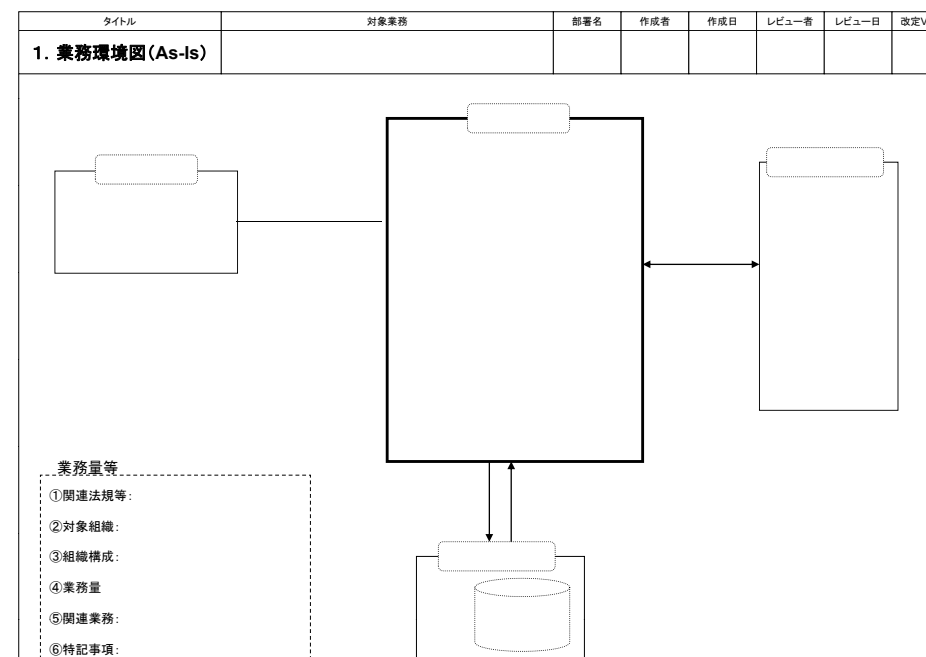
「RFP3点セット」とは・・・

ユーザー主導のIT調達の中心となる

業務を表現するツール



◇課題の解決に向けてAs-Is 3点セットに修正を加え、新システム導入後の業務を表現したものがTo-Be3点セットであり、RFPの「業務要件」となる。



タイトル	対象業務	部署名	作成者	作成日	レビュー者	レビュー日	改定Ver
2. 業務記述書(As-Is)							
【目次】		【業務内容】					
		①前提条件					
		②インプット					
		③処理					
		④アウトプット					
		⑤問題点(少なくとも3点挙げる)					
©Takumi System Architects, Ltd. 37							

タイトル	対象業務	部署名	作成者	作成日	レビュー者	レビュー日	改定Ver
3. 業務フロー(As-Is)							
©Takumi System Architects, Ltd. 38							

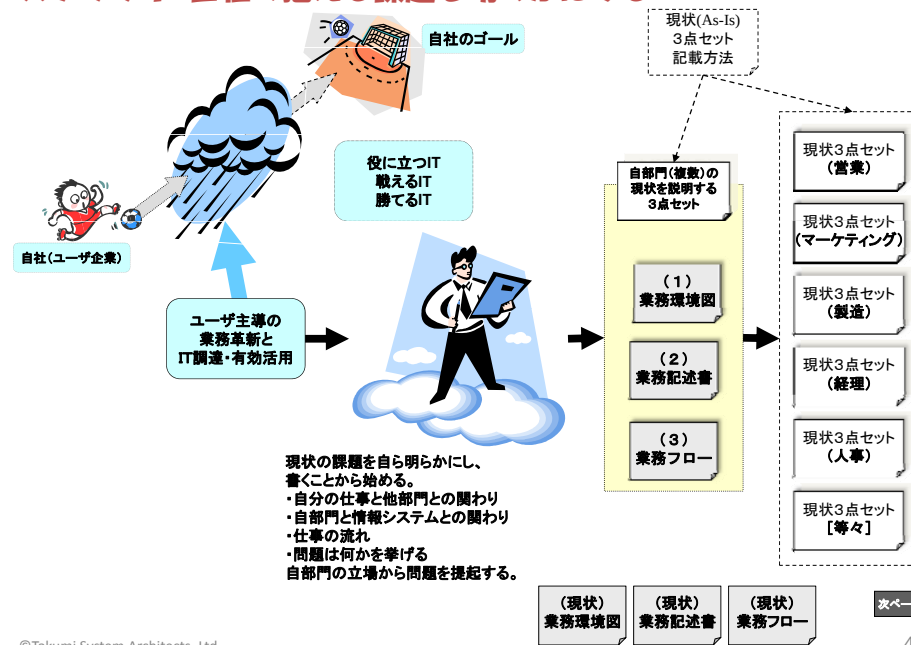
<参考>

定量的・定量的効果の記載用紙(集計用)										
業務分野 ↓ (原簿一覧表の業務分類)	定性的効果(通にあって効果か？ ・箇条書きで記載下さい。)					定量的効果(金額/工数換算可能な効果)			実施に必要な主要な費用(投資)項目	備考
	お客様	(事業)部門	本社	その他		顧客増	売上増	コスト減		
フロント系		マージネット	担当部							
					→					
					→					
					→					
					→					
					→					
バックオフィス系					→					
					→					
					→					
マーケティング/経営管理					→					
					→					
					→					

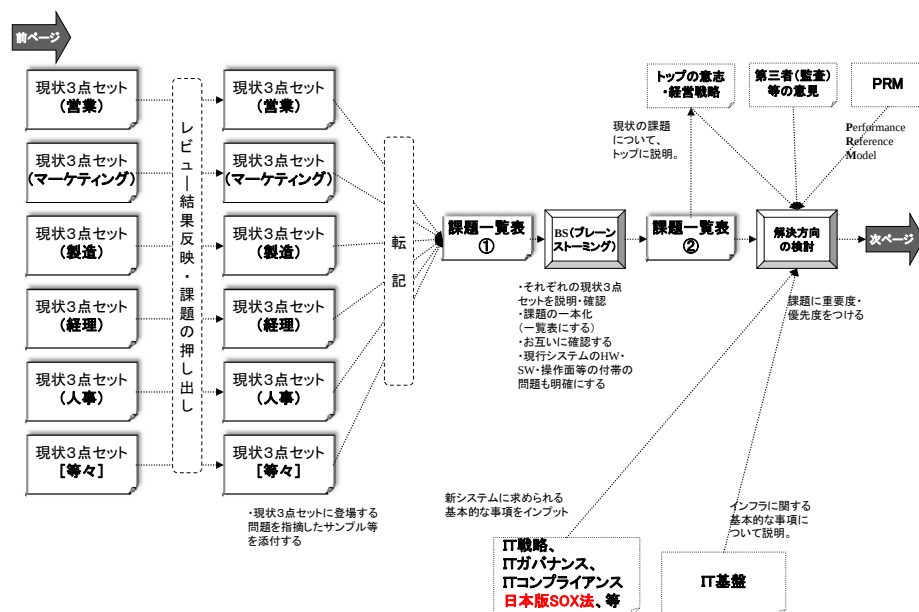
空白ページです。

5. RFP完成までのプロセスとポイント

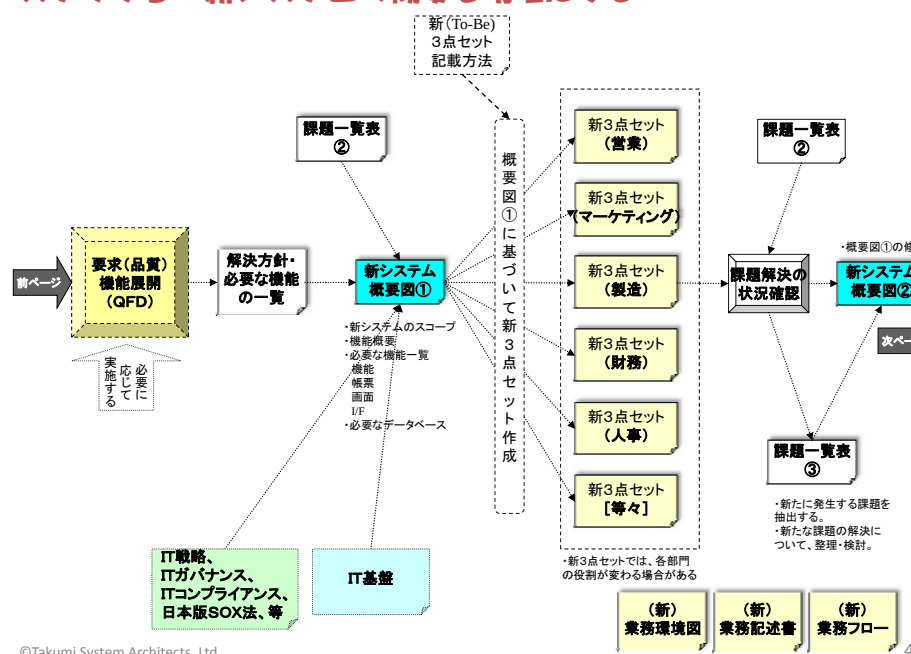
ステップ1:自社の抱える課題を明らかにする



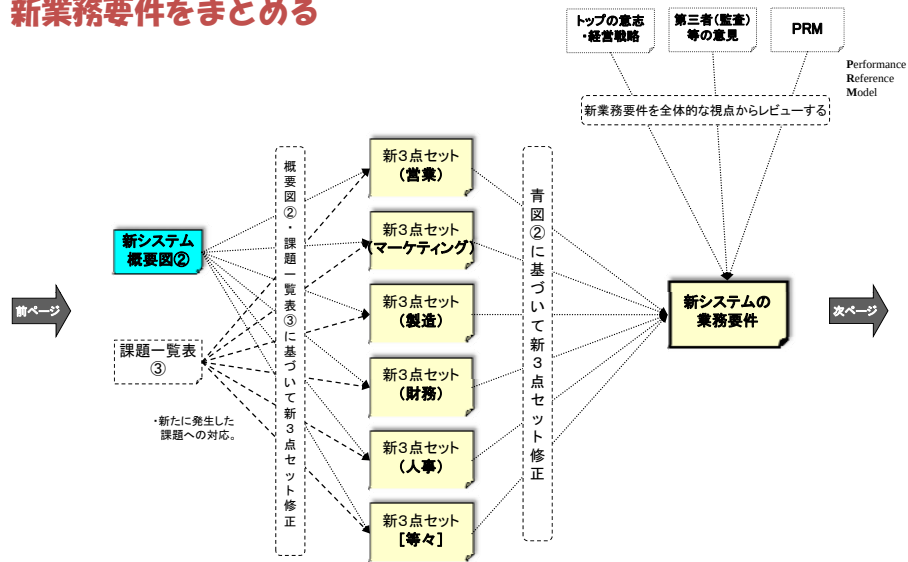
ステップ2: 課題を整理し統合された解決策を導き出す



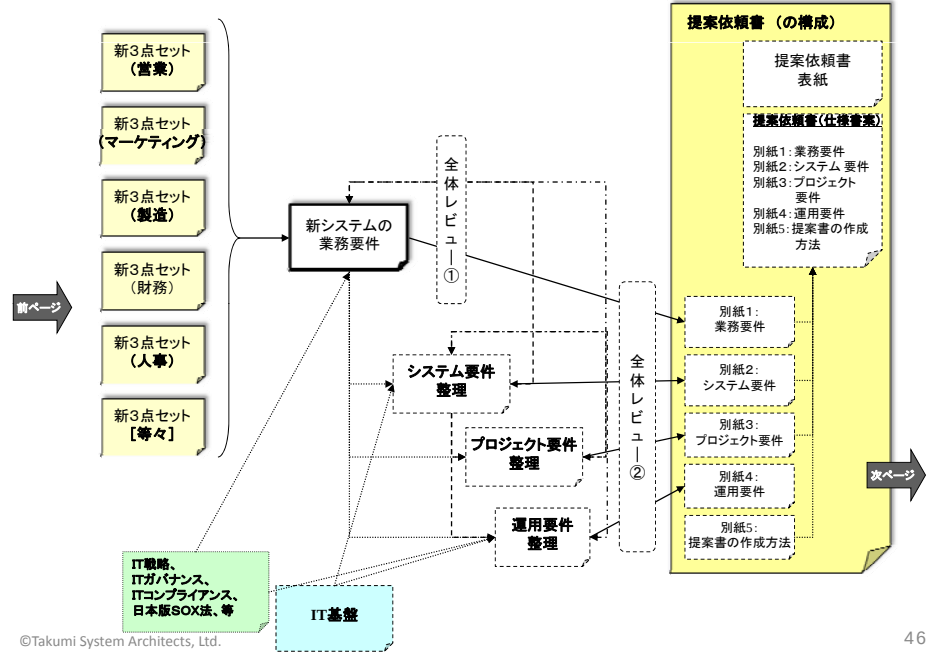
ステップ3：新システムの概要を明確にする



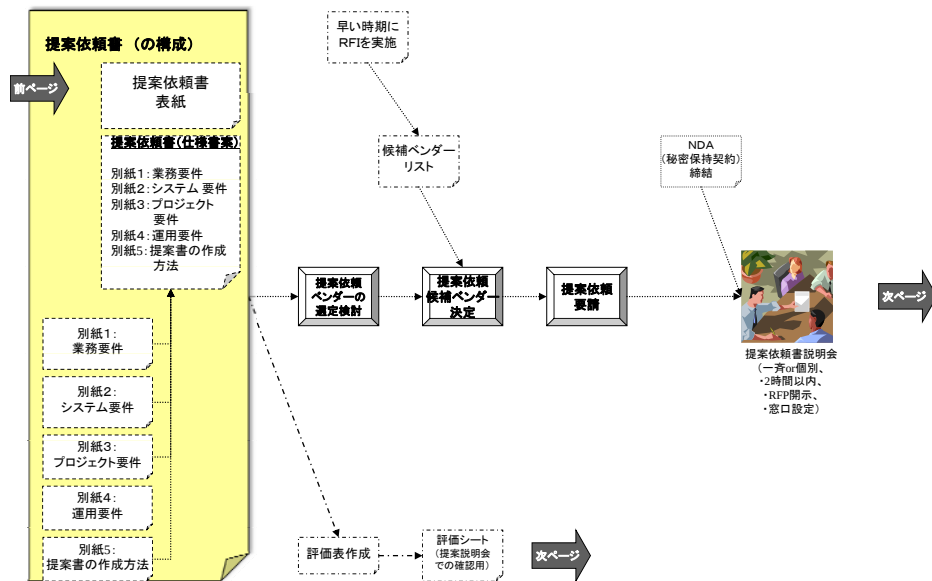
ステップ4: 新業務要件をまとめる



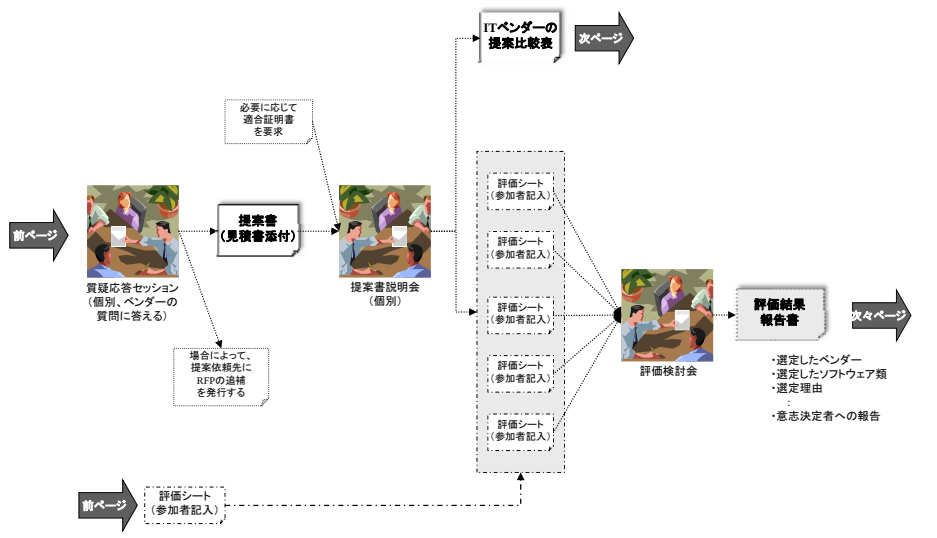
ステップ5: RFP (提案依頼書) を完成させる



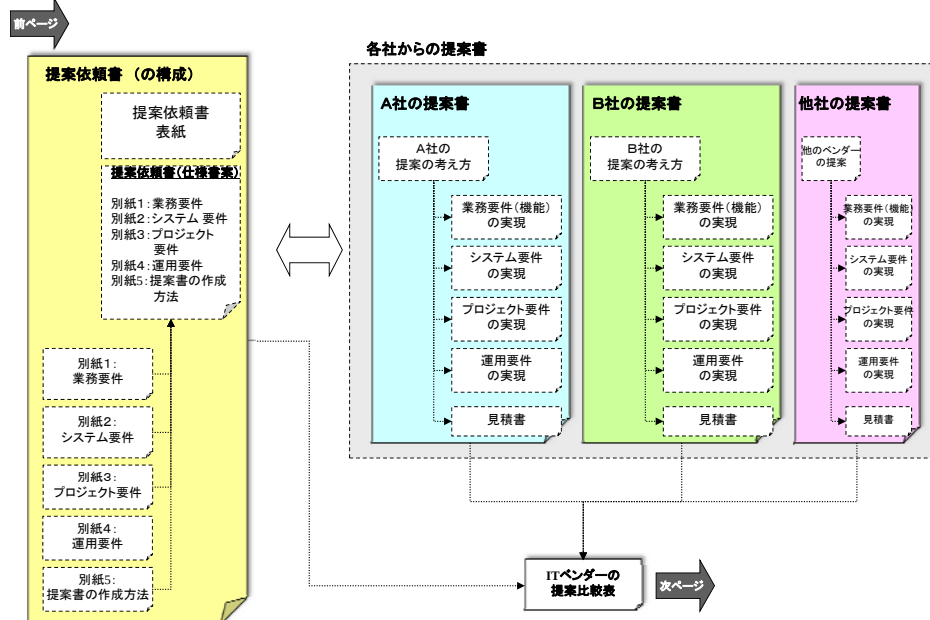
ステップ6: RFP (提案依頼書) 説明会を実施する



ステップ7: 提案書を評価しITベンダーを選定する



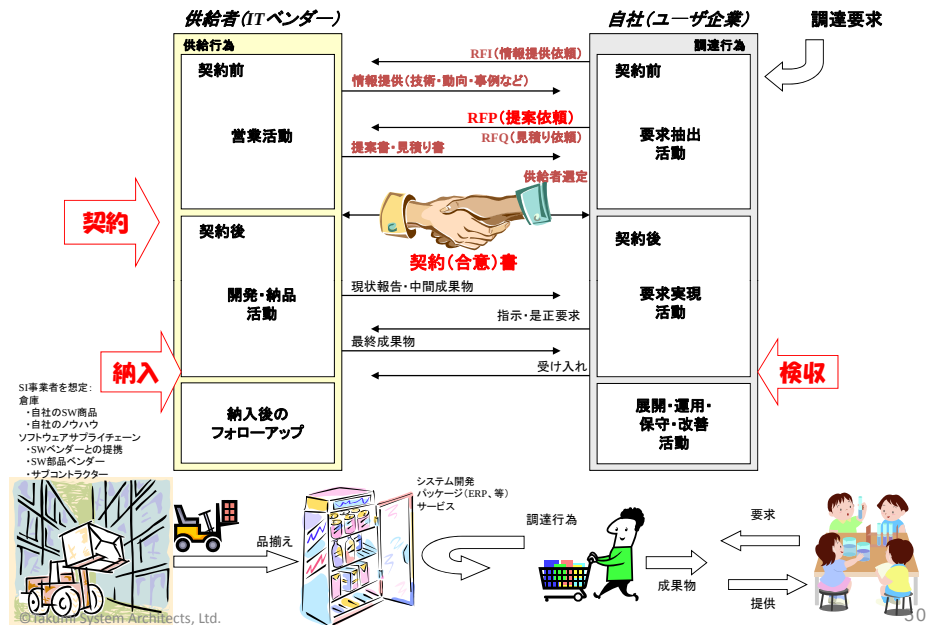
ステップ8: 提案書を比較検討する



©Takumi System Architects, Ltd.

49

ステップ9: ITベンダーを決定し合意する



©Takumi System Architects, Ltd.

50

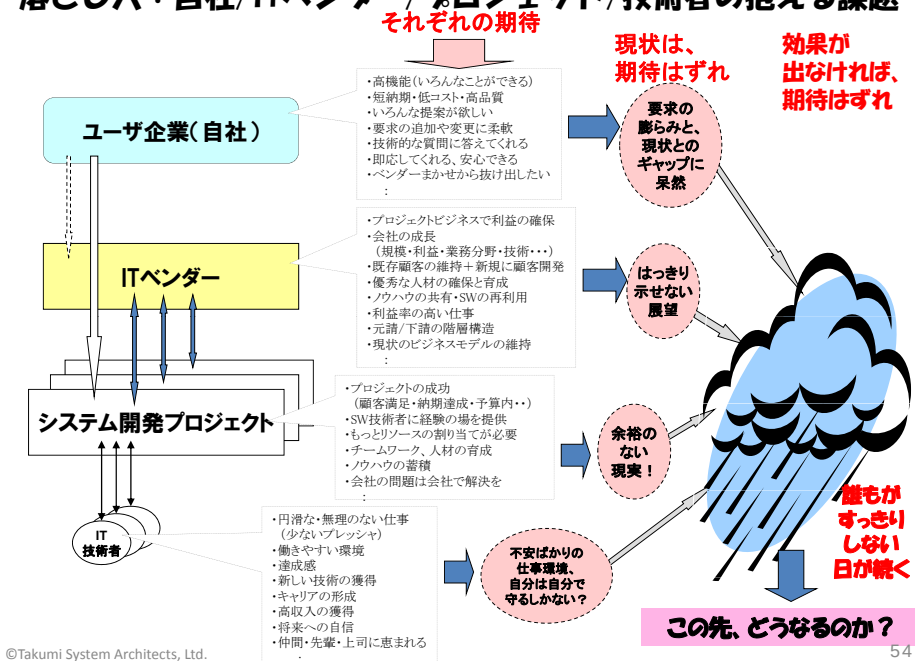
6. 実際にユーザ部門が作成したRFPの例

RFPの実例 →

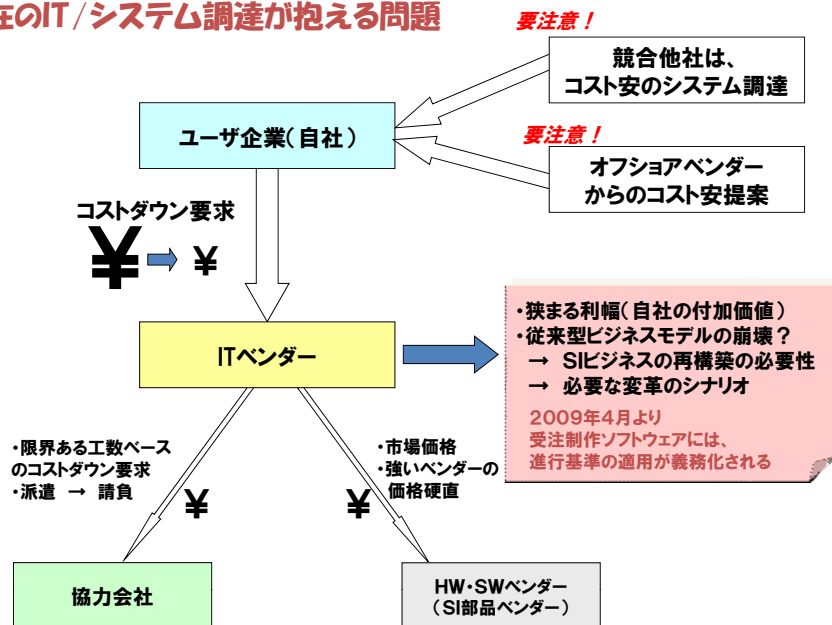
http://www.mpuf.org/plus2/p2_top.aspx?stdid=29

7. ユーザ主導でRFP作成すると こんなメリットがある

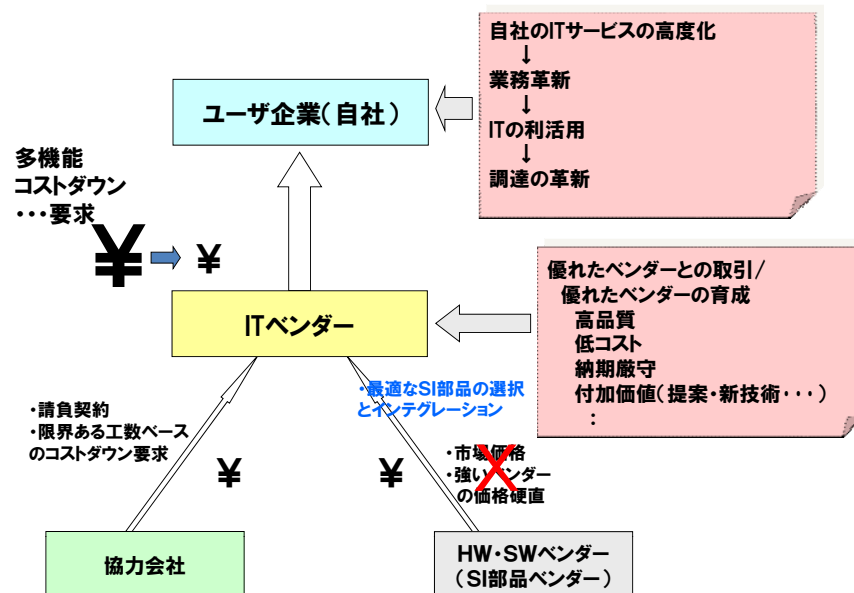
落とし穴：自社/ITベンダー/プロジェクト/技術者の抱える課題



現在のIT/システム調達が抱える問題



自社のビジネスに役に立つITベンダー



「ベンダーまかせの調達」と「ユーザ主導による調達」の違い

ベンダーまかせで調達する場合の特徴

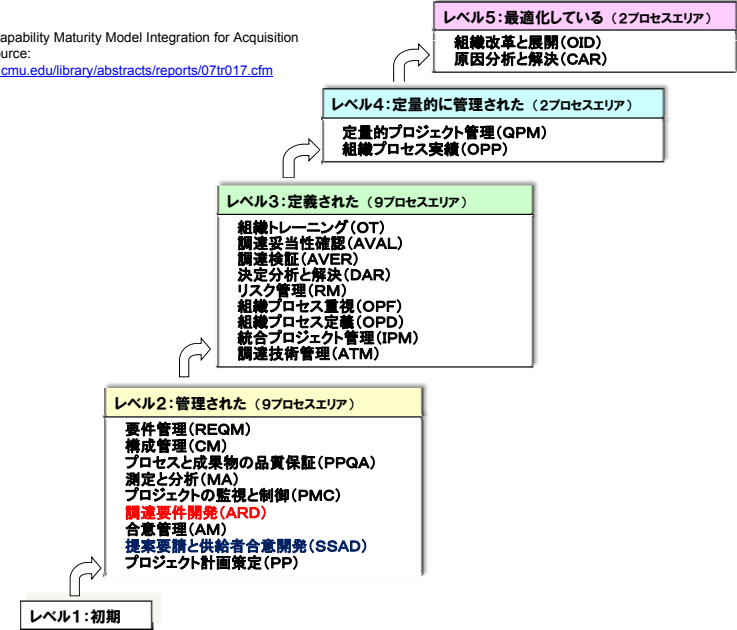
1. 特定ベンダーにシステム/ITをまかせ切り
2. 発注内容(要求)~契約内容があいまい
3. ベンダーの納入後、仕様変更・追加要求が続出する。したがって、手戻りも続出する
4. 急場の変更・追加で信頼性のないシステムが出来上がる
5. 保守コストが高つく
6. ベンダー、担当者に縛られ、将来の選択肢を失う。また、必要な時期に変更が困難である
7. ユーザが経営・業務・ユーザの要求を十分ベンダーに伝え切れていない(ベンダーはつかみきれしていない)
8. ユーザ企業内でも要求事項が未調整のままである
9. プロジェクト管理もベンダーまかせである(ユーザ企業は進捗過程の実態をつかんでいない、あるいはそもそもわからない)
10. 結果的に、使えないシステムになる

ユーザが主体的に要求し調達する場合の特徴

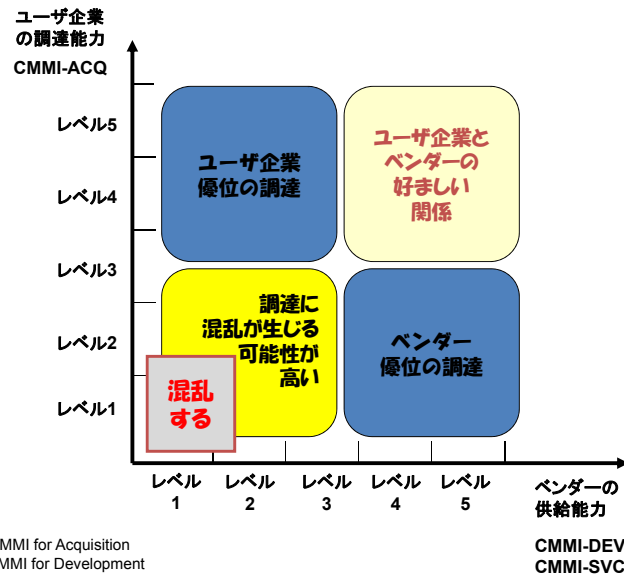
1. 自社の経営・業務要求に基づき、みずから IT/システムを企画する
2. 業務担当者・ユーザ部門がシステム調達プロジェクトに直接参画している
3. RFP(提案依頼書)作成プロセスが明確である
4. 複数ベンダーによる競合見積りを実施し、各ベンダーの得意不得意をつかんでいる
5. 明確なベンダー選定基準と手順がある
6. 契約内容が極めて詳細になる
7. プロジェクト管理も主体的に実行している
8. 検収基準が明確である
9. 使える・役に立つ・納得できるシステムの調達が可能になる
10. ユーザ企業がIT調達のコツをつかみ、IT活用に自信を取り戻す
11. ベンダーも明確な開発を行え、ユーザとベンダーはWin-Winの関係を形成する

CMMI-ACQ の成熟度レベルと 22のプロセスエリア

CMMI-ACQ: Capability Maturity Model Integration for Acquisition
(現在 v1.2), source:
<http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/07tr017.cfm>

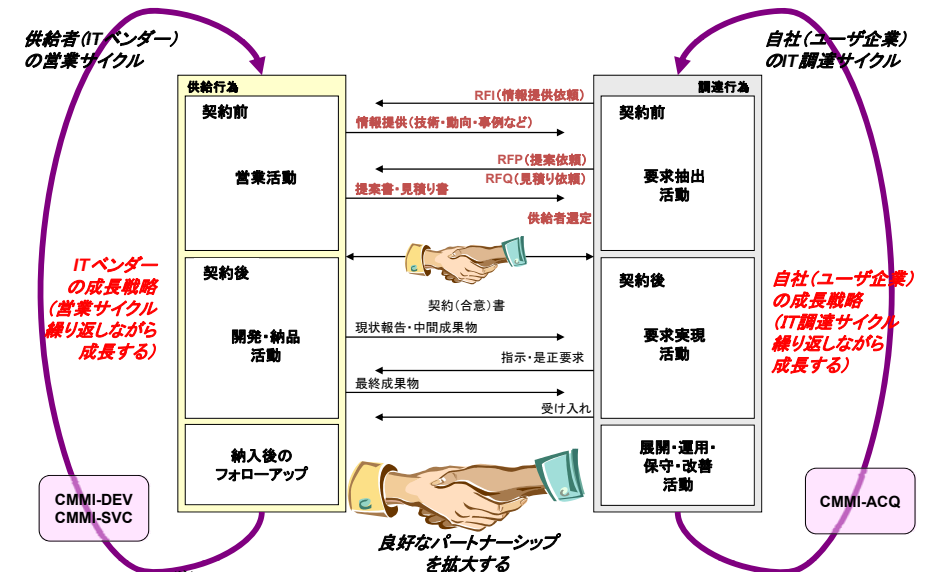


調達側も供給側も能力を高めることが必要!



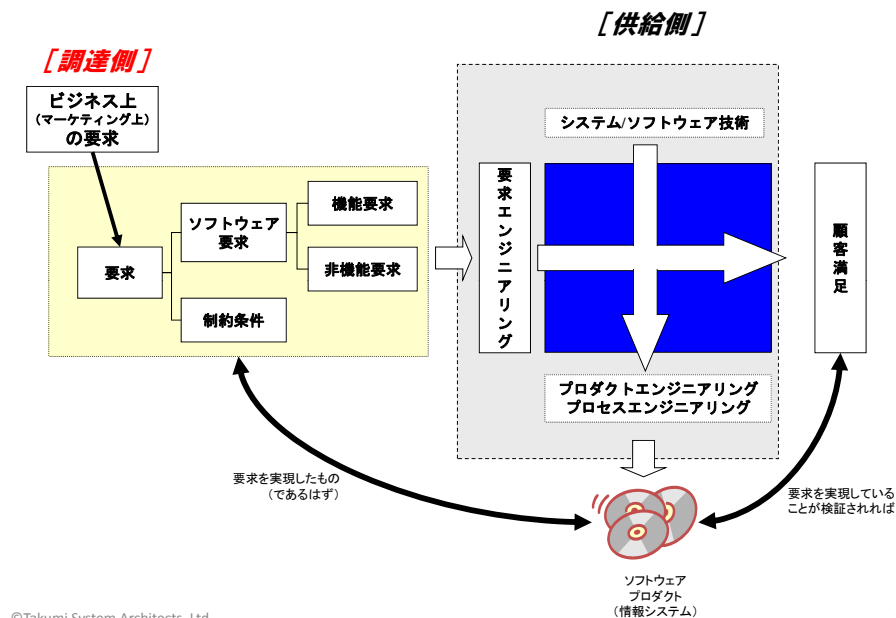
(注)
CMMI-ACQ: CMMI for Acquisition
CMMI-DEV: CMMI for Development
CMMI-SVC: CMMI for Services

厳しい目標設定と要求を「てこ」に自社もITベンダーも共に成長する

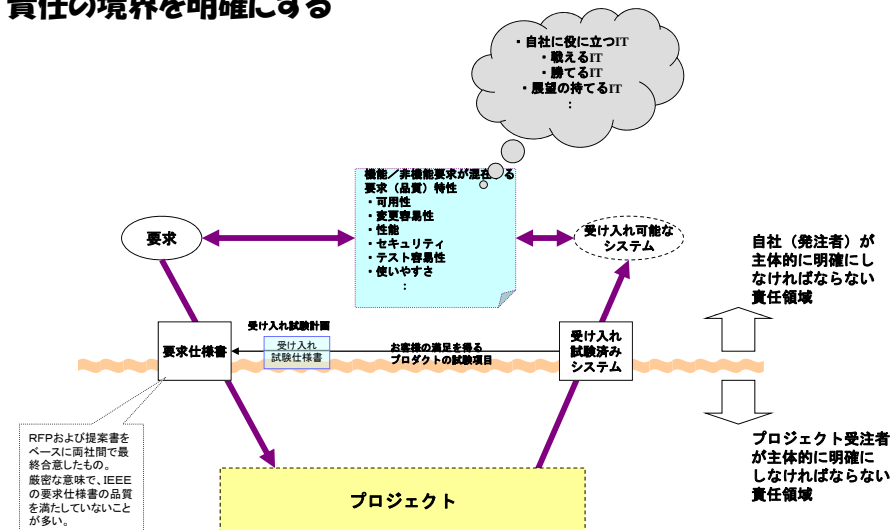


(注)
CMMI-ACQ: CMMI for Acquisition
CMMI-DEV: CMMI for Development
CMMI-SVC: CMMI for Services

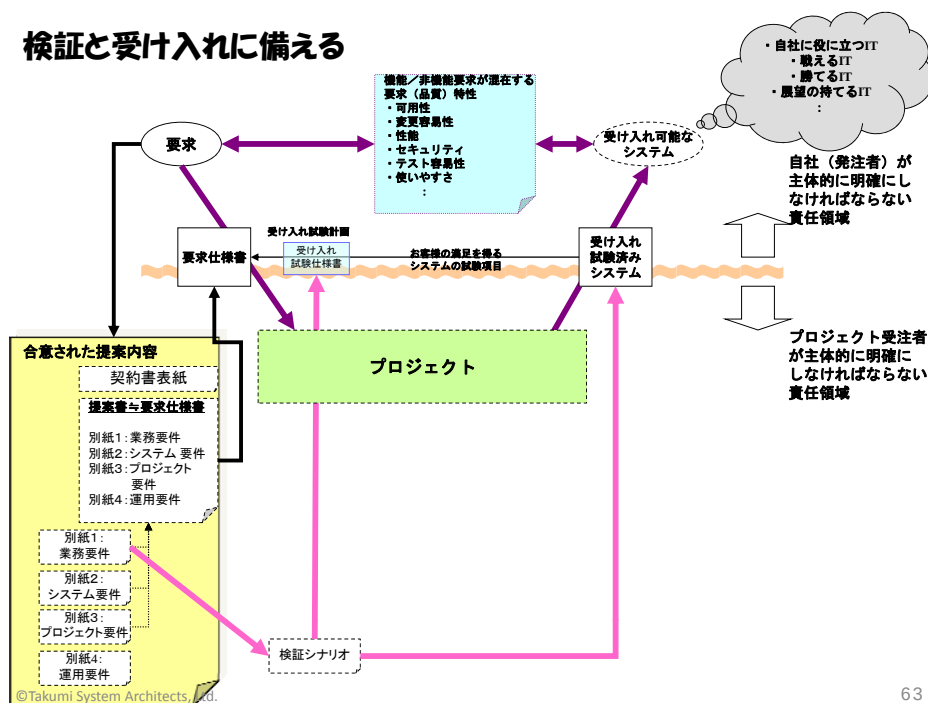
ユーザ企業の期待とベンダーの能力を結び付ける



責任の境界を明確にする



検証と受け入れに備える



要件の追跡
↓
要件詳細票
と検証票
の利用

要件詳細票 兼 要件検証票

項目	要求事項	検証項目	検証結果	備考
1	業務要件	業務要件		
2	システム要件	システム要件		
3	プロジェクト要件	プロジェクト要件		
4	運用要件	運用要件		

検証票

項目	検証項目	検証結果	備考
1	業務要件		
2	システム要件		
3	プロジェクト要件		
4	運用要件		

ご清聴いただきありがとうございました。

ダウンロードは下記のサイトから：

RFP3点セット → <http://www.mpuf.org/rfp2/>

RFPの実例 →

http://www.mpuf.org/plus2/p2_top.aspx?stdid=29

**当資料に関するお問合せは、
下記までお寄せ下さい。**

tmaeda@bp.iij4u.or.jp

空白ページです。

空白ページです。

空白ページです。