

はじめに

御社のシステム発注は、なぜ「ベンダー選び」で失敗するのでしょうか？

本書のタイトルですが、これについて最初に回答いたします。理由は3つあります。

①ベンダーの数が多すぎるから

システム開発やソフトウェアパッケージ、IT技術サービスを提供する「ベンダー企業」の数は膨大にあります。その中から自社に最適な1社を選び抜いていかねばなりません。それ自体、確率論的にも非常に難易度が高いといえます。

②落とし穴が多すぎるから

ベンダーを選ぶ過程で、いろいろな「落とし穴」があります。落ちるのは一瞬で簡単です。しかも、それは選定ミスにつながるため、致命的です。その穴を迂回してもさらに次の穴が待ち構えています。つねに細心の注意を払いながら、進めていかないとけません。

③ユーザー企業には時間も経験も足りないから

本質的には、この問題に行きつきます。どのユーザー企業も本業を抱えています。プロジェクトに割ける時間は限られています。当然ですが、いつもベンダー選定をしているわけでもありません。年に1回あるかないかの頻度でしょう。しかも毎回、担当する部署も異なってきました。つまり1社が経験して学ぼうとしても、時間と機会が圧倒的に不足しているのです。

私は、ITプロジェクトの現場に20年以上います。ベンダー側に10年、発注するユーザー側に13年となります。ベンダー側でシステム開発の世界を十分に知った上で、今では、そのベンダーを発注する側として、ユーザー企業でプロジェクトのお手伝いをしています。

私はコンサルタントとして、ユーザー選定の実践を積んできました。主要な落とし穴には、すべて落ちてきました。穴をよけて最後までたどり着くには長い道のりですが、そのノウハウを「ファネル選定」としてまとめました。本書では、私が落ちてきたさまざまな落とし穴の事例と回避策を紹介していきます。このノウハウを駆使していけば、「経験からの学習」をショートカットし、効率的に最後までたどりつけるはずです。

ベンダー選定は科学であり、アートでもある。私はそう考えています。

選定プロセスは論理的なロジックの積み重ねとなりますが、最後は泥臭い人と人との交わり

の中で、人が最終判断を下します。目まぐるしく状況が変化する中で、その論理と感情の絶妙なバランスのとり方を含めて、お伝えしていきたいと思えます。

なお、本書では各社共通であり、もつとも多いであろう「基幹システムのパッケージ導入」に比重をおいて解説しています。ただし、他のケースも適宜ポイント解説していきます。

本書は、「ベンダー選定の教科書」というコンセプトで書きました。

これからシステム導入を考えているユーザー企業の皆さま、特に経営層、CIO、IT部門、プロジェクトマネージャーの方々には、「ファネル選定」は役に立つはずですよ。

テクノロジでビジネスのあり方が一変し、どの企業もDX（デジタルトランスフォーメーション）が重要なテーマとなっています。今こそ、最新のシステムやサービスを「選定」し、貴社がますます成長・発展していくことを祈念いたします。

情シスコンサルタント 田村昇平

第1章 選定ミスは終わりの始まり……15

D Xを成功させる大前提は「選定」が正しいこと……16

D Xをやりたいと言うが……16／ノウハウをためるべき部署……20／D Xが機能するための前提……23／計画とは順番を定義すること……25／レガシーシステムは諸悪の根源……26／基幹システム選定の状況変化……31／パッケージ導入の落とし穴……33／スクラッチ開発という難題……35／攻めのITは「けもの道」……38／あるA Iプロジェクトの末路……40／最新技術が正解とはかぎらない……42／すべては「選定」にかかっている……44

ロックイン問題は「選定」の結果である……45

現行ベンダーへの不満……45／ロックインの元凶……50／何がリスクなのか……52

プロジェクトの成否は「選定」で決まる……54

プロジェクトからのS O S……54／プロジェクトの成功要因……57

C O L U M N ユーザーロックイン……59

第2章 選定に入る前に方向性を定める……65

「選定」のための地図を作る……66

候補がありすぎると途中で探さなくなる……66／選定プロセスは選定の前から始まっている……67／プロジェクト計画書のよりどころ……69／ポトムアップの問題……70／トップダウンの問題……71／トップダウン？ ポトムアップ？……72／経営層と現場を味方にする……73

パッケージかスクラッチか……74

経営層のジレンマ……75／パッケージでいけるか見極める方法……77／消去法を愚直

に進める…80／グランドデザインで大きな地図を描く…81／ERPは最初しか選択肢がとれない…83／手に持っているものがハンマーなら全て釘に見える…84／「内製」という選択肢…87／グランドデザインは順番をデザインすること…89

COLUMN

なぜそのRFPは10億円を超えてしまったのか…90

第3章 R F I でベンダーを広く浅く収集する…97

R F I とは何か?…98

その選定プロセスは正しいと断言できるか?…98／ファネル選定とは…100／ファネル選定を成立させる重要な技術…104／R F I とR F Pの違い…105／R F I の6つのメリット…106

R F I の準備…114

R F I はこう作る…114／ベンダーは何社探せばいいのか?…121／ある出版業システムのリストアップ事例…124／インターネット検索での注意点…126／この時点での現行ベンダーの扱い…128／現行ベンダーの可能性…129

R F I の手続き…131

R F I では会わない…131／R F I では順位を決めるのではない…137／R F I のロックアウトファクター…138／5社以内に絞りきる…144

COLUMN

R F I は悲劇をくり返さないための仕組み…146

トライアルで深掘りする…151

このまま進めてよいか現場の反応を見極める…151／トライアルとは…152／トライアルの目的…153／トライアルは何社で行うべきか…155／トライアルの考え方…156／トライアルが現場の主体性を引き出す…158／状況をみながらトライアルの有無を判断する…159

COLUMN

トライアルにお金を払ってもお釣りがくる…160

第4章 RFPで自社要求を明確にする…169

RFPに取り組む姿勢…170

RFPはムズカシイ?…170/RFPを出さない理由がない…172/RFPのフォー
マットは悩まない…176/要求機能一覧はRFPの「心臓部」…178

RFPで押さえるべきポイント…181

RFPの書き方が変わってきた…181/そのパッケージRFPの失敗は必然…183/
パッケージRFPはベンダーにアイデアを求める…187/パッケージRFPを評価
する…191/パッケージvsスクラッチという異種格闘技戦…191/RFPを市場にア
ジャストさせる…194/そもそもRFPは誰が作るべきか…196/IT部門の一番の
強みとは…198/RFPにおけるIT部門の役割…200

COLUMN 情シスロックイン…202

RFPでベンダーに提案を依頼する…212

まずはお会いしたい…212/RFPの前にNDAを交わす…216/NDAのフォー

マットはどちらに合わせるべきか?…217/ベンダーへの期限設定…218/ベンダー
の質問には公平に対応する…221

COLUMN A社のパッケージングと金太郎アメ…224

第5章 ベンダーを評価し、選定する…229

提案書を自社のフレームで評価する…230

提案の5大評価ポイント…230/スコアリングに責任を持つ…232/システム機能は
サブシステム単位できっちり評価する…235/FIT率「60%」をどう考えるか…
236/費用は5年トータルで考える…240/実績は数と質の両方をみる…243/プロ
ジェクト計画は、ベンダーの力量をはかるモノサシ…247/その他の評価で補完し、
バランスをとる…261/プレゼンテーションの前に評価を完成させる…267

提案書でみえない部分をプレゼンで評価する…268

プレゼンで特に確認しておきたいポイント…268/プロジェクトメンバーの当事者

意識の醸成：272／プレゼンのアジェンダをベンダーに提示する：274／プロジェクトマネージャーにどんな質問をするか：279／その質疑応答は誰が答えているのか：286
282／ベンダーのエース人材を見分ける方法：284／質問はバリエーションが大事

COLUMN

ダメPMの見分け方 ～なぜPMにこだわるのか～：288

最終選考：294

進め方は3パターンに分かれる：294／最後の最後に心理的な恐怖は大きくなる：297／唯一の背中を押してくれる存在とは：299／導入先という「希望」に会いに行く：300／現状維持という最大のハードルを越えるために：304／現行システムも現状のままではいられない：306／ちゃぶ台返しをさせない：307／プロジェクトマネージャーが責任をもって承認をとりつける：310

COLUMN

圧倒的に安すぎると、人は選べなくなる：312

契約締結まで油断しない：316

ベンダー決定が遅れてしまう：316／ベンダー決定を遅らせるとどんな不都合が生

じるのか：318／発注するベンダーは決まったが決まっていない：321／内定をだしても確定はださない：324

最適なベンダーとサービスは未来を明るくする：329

選定後のプロジェクト処方箋：330

苦境のないプロジェクトはプロジェクトではない：330／ベンダーチェンジは有効なのか？：332／対処方法① ベンダーPMチェンジ：334／対処方法② ユーザーチェンジ：336／どのカードを切るのが正解なのか：344

ベンダーは共に歩むパートナー：345

最適なベンダーは黙っていても導いてくれる：345／ベンダーを信じるといふこと：353／「ファネル選定」でDX時代を切り拓く：356

あとがき：358