

配布厳禁 NMI Consulting

成功する 基幹業務システム構築プロジェクト

-プレプロジェクトと要求仕様RFPコンサルティング-

NMIコンサルティング
代表 中久喜唯男
<http://www.nmiconsulting.jp/>

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

NMI Consulting

ITプロジェクトの危機発生要因

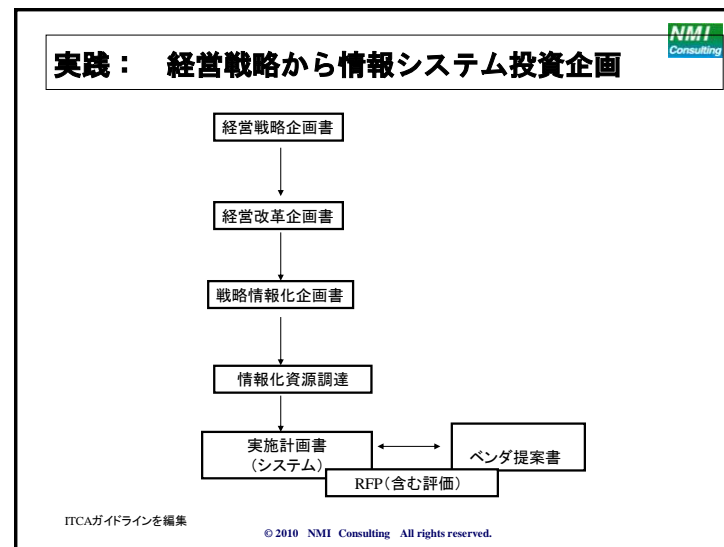
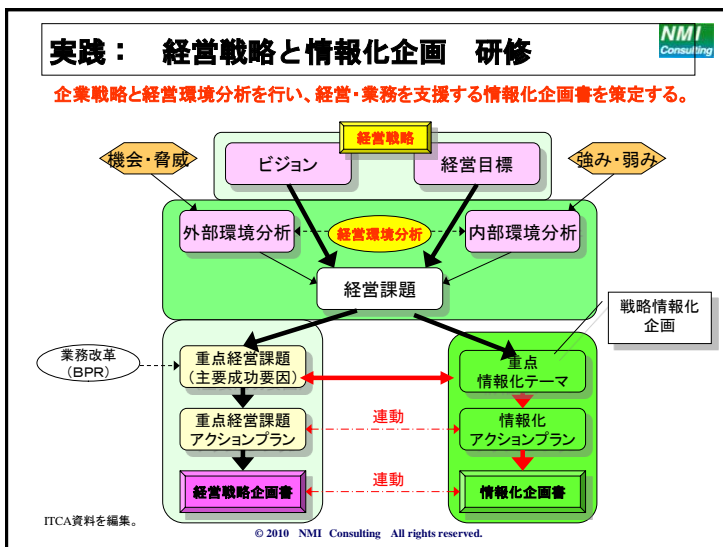
- プレ・プロジェクト 34%
- 要求定義力 32%
- プロジェクトマネジメントPM 34%

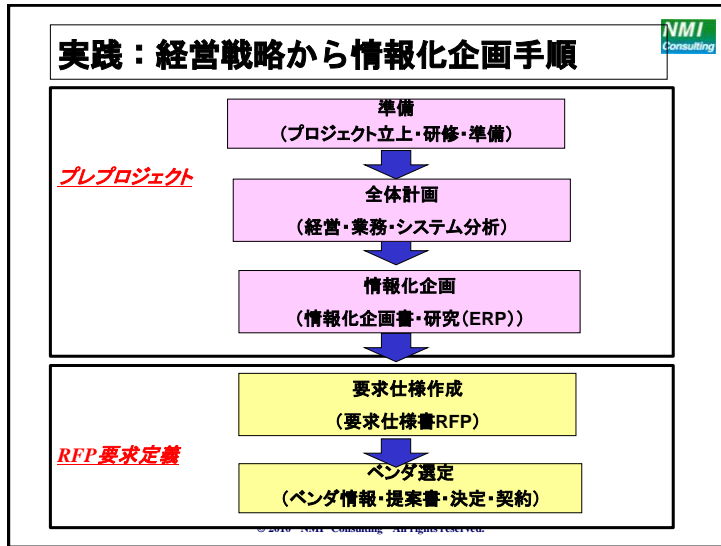
図表8-3●43件のITプロジェクト危機発生要因の混入時期と概要分析

(1) プレ・プロジェクト	プロジェクト			
	(2) 要件定義力		(3) プロジェクト・マネジメント	
34%	14% 受注者- 発注者間	18% 受注者- 協力会社間	16% プロジェクト・ マネージ	18% 組織的支援

出典: 拜原正人「日経ITプロフェッショナル」[プロマネ失敬学] (2006) より

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.



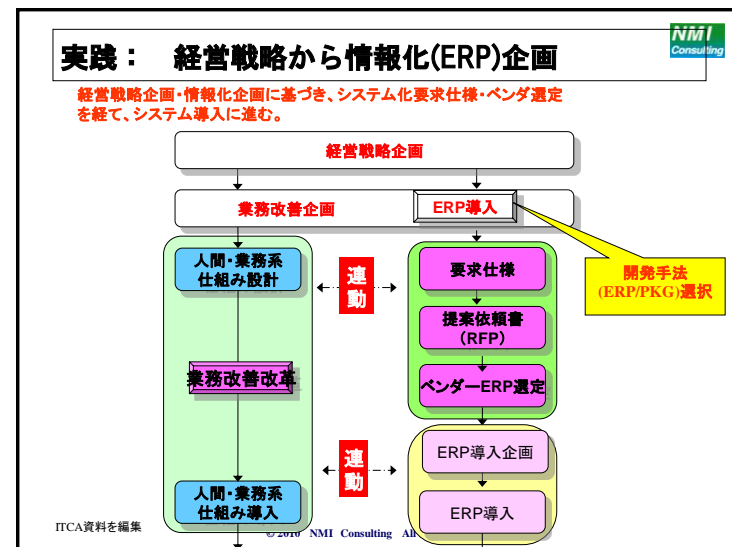


実践：要求仕様機能一覧 (サンプル)

業務名	要求事項	主な内容
全体	社内業務連携と情報共有	・社内の販売・購買・会計・生産・在庫業務の各担当者がどこからでも随時、利用できること
	支店システムの統合	・東京・名古屋・大阪の販売業務システム(ターミナル)とPCシステムを統合する(二重入力作業をなくす)
	本社工場と地方工場の情報の統一	・2工場間の生産計画情報、在庫計画情報の管理(製品コード、時間、精度などの基準)を共通化することで、標準化する
	社内情報のリアルタイム処理	・本社の販売・購買・会計システムと2工場システム間の情報のパッチ処理をリアルタイム処理にする
	社内システム情報(マスターデータ)の標準化	・販売・生産・在庫部門でばらばらに持っていた製品情報を共通化、標準化することにより、業務連携を容易にできるようにする
在庫管理	営業への納期回答	・営業からの「製品在庫」問合せに対して、在庫担当者に関くことなく分かるようにする
	在庫管理の効率化	・「入庫処理」、「出庫処理」の入力出力管理を正確、タイムリーにしかも容易に管理できること
	在庫情報の会計との連携	・会計情報として実在庫情報(数量、金額)を日・週・月別に自動連携する
	入出庫管理	・倉庫の在庫だけでなく、仕入先からの納入予定在庫、製造からの完成予定在庫、顧客からの返品在庫を管理できること

出典「SEのための要求仕様書のつくり方」JAMAの中久喜執筆部分

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.



実践： 企業システムの全体最適化EA とは

■ 情報提供依頼書 (Request for Information:RFI)への反映

- EAが活用されれば、RFIでは、以下のような対応関係で、EA成果物の該当部分の記述がほぼそのまま活用することが出来る。

EAの活用 * EAを使ってRFIをいかに作成するか

RFIに盛り込むべき内容(例)

情報提供依頼書	内容
経営要件	依頼範囲と内容 経営要件 範囲、目的、/期、経路等 その他要件 セキュリティ、標準、 サービスレベル(SLA)他
移行システム	移行業務概要 移行システム概要 システム構成
依頼事項	依頼書に盛り込むべき項目 システムの特徴、機能、 (システム、標準等) 業務的要件、必要情報等 技術的要件、ソフトウェア等

【コアとなるデータタイプ】

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

実績 ERPシステム企画・製品ベンダー選定計画

スケジュール

予定期間 2-3月 1-2月 (x月) (y月)

準備・全体計画
情報化企画・RFP

ベンダ・製品選定

1次システム
開発導入

2次システム
開発導入

プレプロジェクト 要求定義

準備
全体計画
(業務・システム分析)
情報化企画
要求仕様作成

ベンダ・製品選定
(最終候補2-3社)
提案見直し・評価
社内決定・契約

今後決定
(プロダクト・
ベンダ選定時)

今後決定

実際 4月 3月 (x月) (y月)

期間 7月

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

実践： IT事業構築 製品開発・営業・導入まで

導入プロセス(※)へ

開発プロセス

営業プロセス

準備
Preparation
Partnering
Material

顧客の絞り込み
Sales Development
Market Awareness

アプローチ(機能・デモ)
Presentation
Function/Demonstration

クロージング(提案)
Final Proposal

成約(契約書)
Closing

市場調査
Bizプラン
製品リリース
カタログ
価格表
プレゼンテーション(1)
製品セミナー

プレゼンテーション(2)
デモンストレーション
(補助版、印刷版)
入出力サンプル
提案サンプル
契約書サンプル
製品機能概要

業務別デモンストレーション
教育コース(マニュアル)
レポート
コンサル実績(〇社)
提案書(概要)

提案書(最終)
内容
ユーザー数
システム構成
プロジェクト体制
(コンサル名)
教育体制
サポート体制
マニュアル

全体計画
Project Plan
Fit&Gap
Pilot System

企画設計(概要)
Basic Function
Business Process

機能設計
アドオン設計
Parameter set
Add-On

システム構築
システム構築
System Test
Apparel Run
Training

平行稼働
評価
Maintenance Support
Improvement

要件定義書
マスタプラン
詳細スケジュール
業務プロセス設計
システム構成・導入
FIT&GAP分析
ADD-ON/IF対応
トレーニング1(機能)

コード設計
データ移行設計
カスタマイズ設計
トレーニング2
業務要件定義・設定
パラメータ設定
業務プロセス検討
移行ツール準備

本書システム整備
クライアント設定
システム移行
統合テスト
システムテスト
トレーニング2(操作)
マニュアル作成
平行ラン準備

平行ランテスト
月次検証
帯次検証
研修フェーズ計画
評価

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

実践： プロジェクト準備

準備段階では、今後推進する情報化プロジェクトを社内経営層・関係者に説明し、理解をしてもらうこと、及びプロジェクトに必要な資料・ツールを理解し、準備・整備する。

(内容)

- ①プロジェクト立上
 - 進め方の検討・理解・決定
 - 社内へ理解
 - プロジェクト体制
- ②プロジェクトの準備
 - プロジェクトで使用する資料・ツールの理解・整備
- ③業務・システムの現状と将来の理解
 - 業務状況・システム状況
 - 将来のあるべき業務・システム等
- ④基幹業務システム(ERP製品)導入事例研究

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

実践： 企業の成熟度モデル判定例

中小規模/小規模製造業の場合の例



- このマトリックス上で「現状」を自己評価し、「目標(あるべき姿)」を決める
- 対象業務により成熟度レベルがアンバランスになっていることを知る事が重要
- 当面の到達目標は「成熟度レベル3/2」(中小規模/小規模製造業の場合)

成熟度レベル	大手製造業	中堅中小製造業	中小規模製造業	小規模製造業	個人経営製造業
レベル0					
レベル1			↓	↓	
レベル2			↓	↓	到達目標
レベル3			↓	↓	到達目標
レベル4					
レベル5					

ITCA資料

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

実践： 顧客要望案テーマ



- 現状/経緯
 - 現行システム (会計管理ソフト)
 - 200X年度「情報」
 - 200X年度「サイ」
- 業務/システム課題
 - 在庫の取扱い
 - 営業業務は効率
 - 現行システムは
 - 社員の流動化と
- システム化の要望
 - 現行システムを
 - 最優先業務は、
 - 将来は、SFA、プ
 - 将来は、子会社
 - 新システム稼働
3. コンサルタントへの
 - 複数のベンダに
 - 判断にもつづい
 - システム導入計
 - ITC推進アドバイ
4. その他

ユーザー経営層から主要な要望をまとめて、プロジェクトの方向性を確認する

- ①現状/経緯
- ②業務/システム課題
- ③システム化の要望
- ④ITC要請の背景

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

実践： プロジェクト開始前の確定事項 (主要)



- ①プロジェクト体制・会議
- ②プロジェクト時及び将来の情報システム責任者とシステムサポート体制
- ③主要業務 (例：販売・購買・会計等) とシステム状況の現状把握
- ④解決する優先課題とシステム化対象範囲の決定

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

実践： SWOT分析 課題とその解決手段の抽出

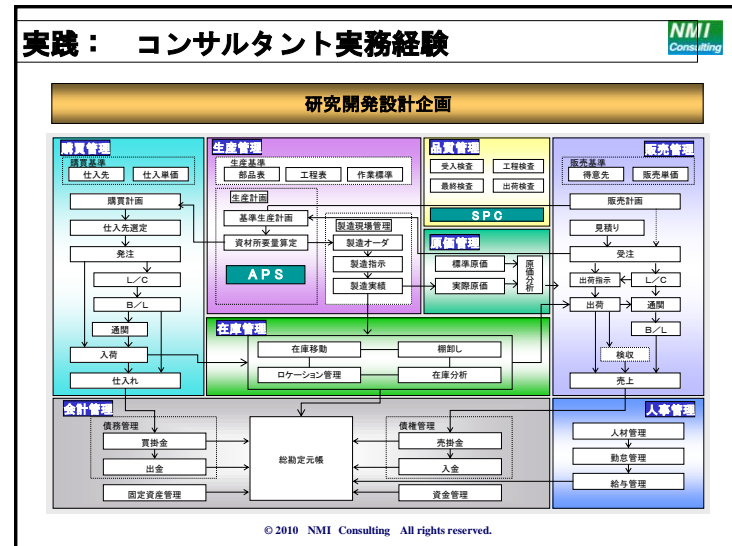
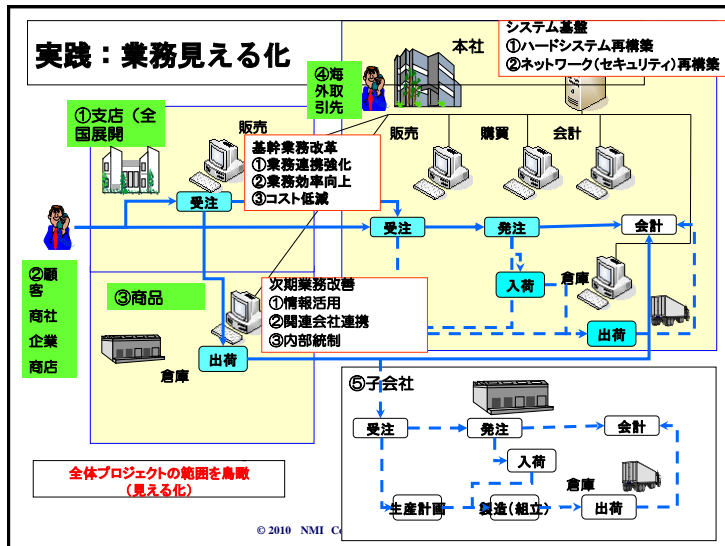
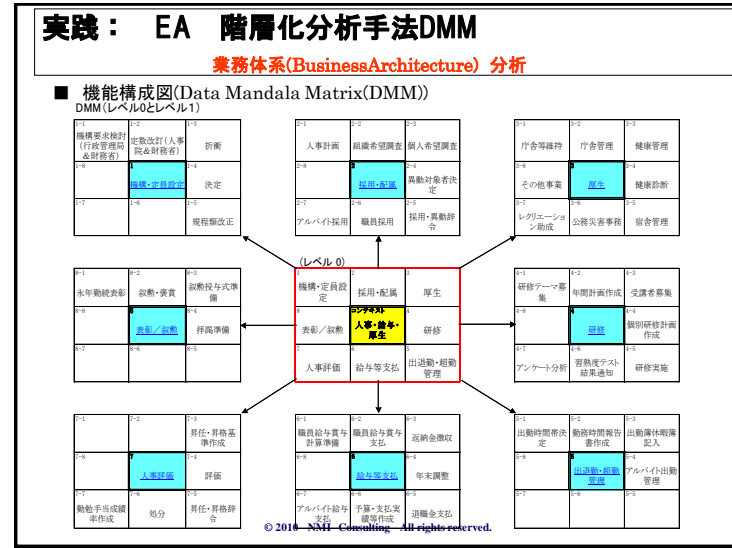
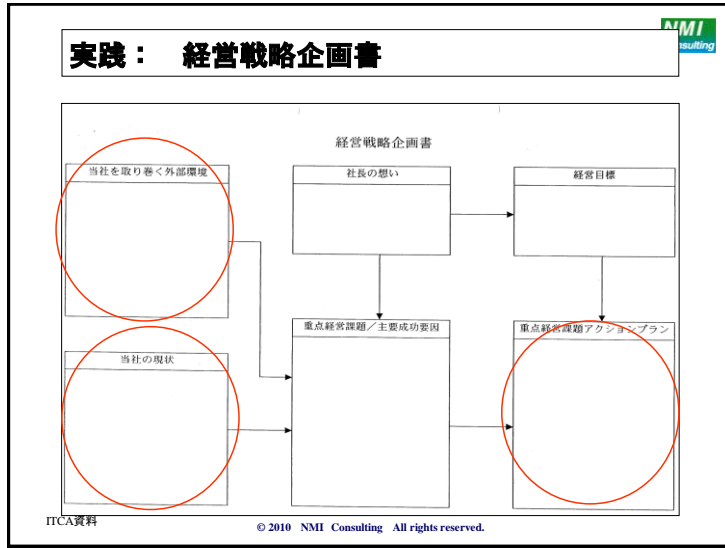


■ 経営環境マトリックスを利用して経営目標を実現するための課題をまとめる

		外部環境	
		新たな事業機会	新たな事業脅威
内部環境	強み	事業機会をうまく自社の強みに取り込むための経営課題と手段は？ (強みを生かす)	自社の強みを環境変化で事業脅威にしないための経営課題と手段は？ (強みは弱み)
	弱み	自社の弱みを環境変化で事業機会にするための経営課題と手段は？ (弱みは強み)	事業脅威が自社の弱みと重なり致命傷にしないための経営課題と手段は？

ITCA資料

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.



実践： 要求仕様機能一覧（実際）



業務名	要求事項	主な内容
全体	・社内業務連携と情報共有	・社内の販売・購買・会計・生産・在庫業務の各担当者がどこからでも随時、利用できること
	・支店システムの統合	・東京・名古屋・大阪の販売業務システム（ターミナル）とPCシステムを統合する（二重入力作業をなくす）
	・本社工場と地方工場の情報の統一	・2工場間の生産計画情報、在庫計画情報の管理（製品コード、時間、精度などの基準）を共通化することで、標準化する
	・社内情報のリアルタイム処理	・本社の販売・購買・会計システムと2工場システム間の情報のバッチ処理をリアルタイム処理にする
	・社内システム情報（マスターデータ）の標準化	・販売・生産・在庫部門でばらばらに持っていた製品情報を共通化、標準化することにより、業務連携を容易にできるようにする
業務名	要求事項	主な内容
在庫管理	・営業への納期回答	・営業からの「製品在庫」問合せに対して、在庫担当者に関くことなく分かるようにする
	・在庫管理の効率化	・「入庫処理」、「出庫処理」の入力出力管理を正確、タイムリーにしかも容易に管理できるようにする
	・在庫情報の会計との連携	・会計情報として実在庫情報（数量、金額）を日・週・月別に自動連携する
	・入出庫管理	・倉庫の在庫だけでなく、仕入先からの納入予定在庫、製造からの完成予定在庫、顧客からの返品在庫を管理できること

要求仕様の粒度がどの程度か？
要求事項数？
重要度の区分は？

出展「SEのための要求仕様書のつくり方」JAMAの中久喜執筆部分

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

実践： 要求仕様書RFP 研修



I.ご提案について

- 1.まえがき
- 2.提案依頼スケジュール
- 3.提出先・連絡先
- 4.その他

II.ご提案、費用見積り前の前提条件

- 1.ERP選定、導入に当たっての基本方針
- 2.新システムの範囲と概要
- 3.導入スケジュール
- 4.ユーザ数想定・現システムデータ量(参考)
- 5.システムインフラ条件・現行システム概要
- 6.移行・教育の考え方
- 7.貴社と弊社の役割前提
- 8.作業場所

III.ご提案依頼内容

- 1.会社概要とERP導入プロジェクトの実績
- 2.導入方法論
- 3.提案システムの内容
- 4.移行作業内容
- 5.導入スケジュール及び成果物
- 6.ERP導入時のサポート体制
- 7.本業務稼働後のサポート体制
- 8.システムインフラ構成

IV.費用見積

- 1.業務要件整理・確定フェーズ
- 2.システム導入フェーズ
- 3.保守フェーズ
- 4.その他

別紙1:システム全体量
全体の機能概要
システム機能要求概要

別紙2:現行システム一貫
システム関連図
ネットワーク構成図

別紙3:質問一貫

予算・期間を考慮して
RFP詳細レベルを決定
要求項目 約100項目

出典:「ERP導入実践ガイド」日経BPより修正

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

実践： ERPベンダ選定



市場ERP製品情報から対象とすべき製品を調査分析し、
ベンダに提案要請を行い、複数ベンダの提案・デモにより、契約ベンダを選定し、
最終契約までを実施する。

(内容)

- ・ERP情報入手・分析(5-10社)
- ・業務機能・経営規模・事例・導入予算・導入力・サポート力
- ・提案要請
- ・RFP送付、または説明会にてRFP説明
- ・問合せ対応(相互質問対応)
- ・提案書入手選定(数社)
- ・提案・デモ(数社)
- ・提案評価・交渉・確定(1社)
- ・社内稟議・承認
- ・ベンダと業務契約

ベンダ選定は、評価基準による定量的判断+定性的判断が必要

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

市場情報： ライセンス売上シェア2004年 対象企業： 売上50億円-500億円



図2●ERPパッケージのライセンス売上高シェア(2004年度)
【年商別/年商50億円以上500億円未満】

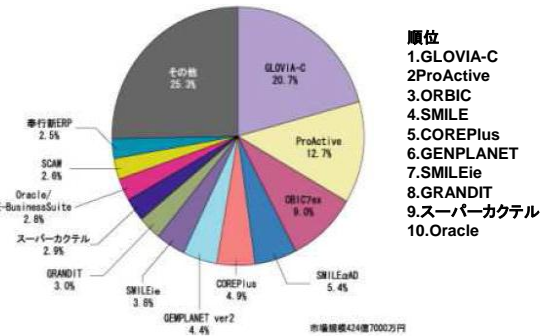
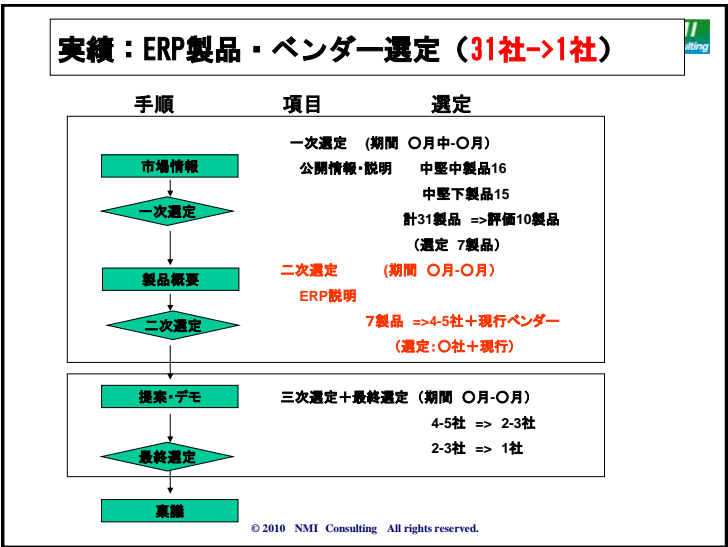
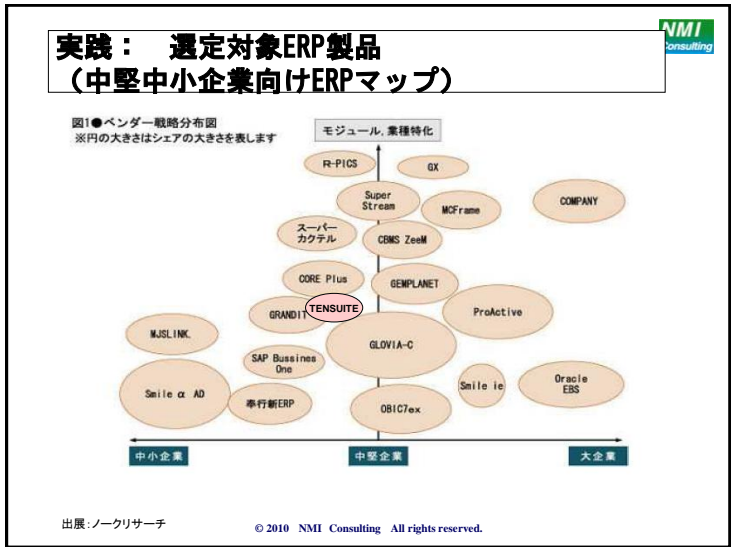


図2●ERPパッケージのライセンス売上高シェア
【年商50億円以上500億円未満】(クリックで拡大)

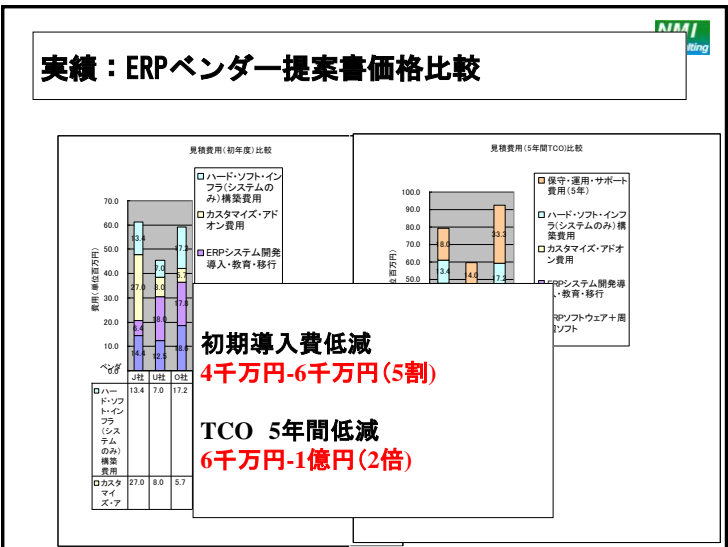
出展:ノークリサーチ



実績：ERP製品ベンダ総合力比較 KT法による評価表 (3次評価)

第3次選定評価		点数:					
No.	全体的提案書の評価	点数(悪/普)					
1	提案書の見積価格	1/2/3/4/5	最高31点 最低17点				
2	提案書の実現性	1/2/3/4/5					
3	提案書の将来性・拡張性	1/2/3/4/5					
4	提案書の理解度	1/2/3/4/5					
計							
合計							

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.



実績： ITプロジェクトの成功要因



プレ・
プロジェクト

要求定義力

- ①会社プロジェクトへの参画意識の向上
- ②会社コアメンバーが課題を認識し、解決の方向性を判断
- ③システム化の目標とプロセスを理解
- ④ベンダを比較できるようになり、提案を詳細分析
- ⑤提案書をコスト・機能面で分析

成功

- ①会社の最適ベンダを選定する能力(評価と効果)
- ②投資コストの低減50% (TCO)
- ③自社成熟度理解と自社目標設定力が向上
- ④会社の(改革)意識向上
- ⑤会社プロジェクトへの参画と自信

実際定着:1-2年 成果:2-3年

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.

配布厳禁



成功する 基幹業務システム構築プロジェクト

-プレプロジェクトと要求仕様RFPコンサルティング-

NMIコンサルティング
代表 中久喜唯男
<http://www.nmiconsulting.jp/>

© 2010 NMI Consulting All rights reserved.