

ベンダ選択の評価基準

1. 評価の項目と基準

評価項目		確認すべきポイント	評価基準	評価方法	
				相対	絶対
ベンダ会社	信用力、財務力	<ul style="list-style-type: none"> ・IR情報の確認をします。 ・非公開の場合、提出を依頼します。 	①向う5年の企業安定度		●
	導入実績	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の企業規模と同程度の他社導入実績の確認をします。 (確認内容→自社の扱い商品と企業規模での実績をRFP要件として記します) ・導入実績のカスタマイズ比率(金額・機能)を確認します。 	①自社の扱い商品と同様な導入実績 ー最低2社以上 ②カスタマイズ比率 ー金額 50%以下 ー機能 30%以下 (参考) この基準を越える場合はパッケージ導入による適用でなく、システム開発扱いと判断をします。	●	
パッケージ	要求システムの範囲 (複数パッケージ適用のケース)	<ul style="list-style-type: none"> ・適用パッケージ実績の確認をします。 ・複数適用パッケージは提示構成での実績を確認します。 	①パッケージデモ ー主要画面・マスタ画面 ー自社業務/管理との適合性 ー質問なり要望に対する回答の具体性とドキュメントを基にした説明なり回答 (参考) 質問への回答で口頭が多い場合は評価低い。 ②複数パッケージ構成の実績 ーパッケージ構成 2パッケージ以内 ー実績 2社以上 (参考) 会計・経営分析ツールなどは別扱いにしても良いです。業務系において提供ベンダが異なる場合は要注意です。 ③複数パッケージでの一元管理 ーマスタ、組織を含むデータベース ー運用条件(アクセス権限、セキュリティ…)		●

評価項目		確認すべきポイント	評価基準	評価方法	
				相対	絶対
パッケージ	要求システムの機能 (適用パッケージ全てが対象)	<ul style="list-style-type: none"> ・要求システム機能を理解した上での提示かの確認をします。 ・カスタマイズ、アドオンのボリュームを把握することです。 ・商品マスタと取引先マスタの重要項目と主なコード類の合致度合いを確認します。これらの項目で、現状の限界があればその拡張面からの点検です。 	①要求システムの理解度 -ベンダからの質問、問合せの内容 -ドキュメント回答の内容 -プレゼン、打合せでの自社からの質問への回答内容 ②カスタマイズ・アドオンの規模 -機能の対象範囲 -金額 ③商品マスタ、取引先マスタ、コード体系 -合致内容、拡張性、改善点		●
	課題解決の実現性	<ul style="list-style-type: none"> ・課題解決を行う作業工程の有無と作業方法・手順の確認をします。 ・課題解決に対する主導、提案、具体化などの詳細を確認します。 	①対象作業工程の有無と工程 -作業スケジュール上での明示 ②作業内容の具体性 -作業方法、作業手順、成果物 (参考) 成果物の実物を提示してもらい、その内容の是非を確認することです。		○
	操作性 (統一性と標準化)	<ul style="list-style-type: none"> ・画面項目の操作における自社要望との関連性を確認します。 ・画面遷移、CSV出力、帳票出力、検索に関する機能を確認します。 ・複数パッケージの場合、パッケージ間の相違有無を確認します。 	①操作性 -キータッチ、マウスの使用方法 -F. KEY、メッセージ ②標準化 -画面構成、画面遷移、検索 -CSV出力、帳票出力 ③複数パッケージのケース -上記①、②	○	
	システムの拡張性・柔軟性	<ul style="list-style-type: none"> ・システム機能の対象になる拡張性を具体的に確認をします。(画面、マスタ、パラメータ類、データベース) 	①自社要求の拡張性 -システム機能の対象 (参考) 自事業業の特徴と計画を踏まえて、拡張性を考慮するシステム機能を整理します。 ②拡張性の方法 -パラメータ、データベース -主要画面、マスタ画面	○	

評価項目		確認すべきポイント	評価基準	評価方法	
				相対	絶対
パッケージ	ユーザ活用ツールの提供 (簡易言語、帳票作成、画面作成)	<ul style="list-style-type: none"> ・簡便な画面(入力・照会)作成ツール、簡易な帳票作成ツールを確認します。 ・CSV出力ツールの確認をします。 ・適用パッケージに対して、データ処理ができる簡易言語を確認します。 	①簡易画面作成ツールの有無 ②簡易帳票作成ツールの有無 ③CSV出力ツールの有無 ④データ処理作成ツールの有無 【参考】 システム管理者なりユーザがどこまで自力でツール活用ができるかです。		○
体制・計画	プロジェクトマネジャー (資質、実績、姿勢)	<ul style="list-style-type: none"> ・パッケージ導入の成否に多大な影響を与えます。このことを重視して評価を行います。 	①「活用できるドキュメント集」ページの「dl070 プロジェクトマネジャーの評価方法」を参考 ②質問項目を用意する。2つ程度の「自社の問題点」を質問し、具体性と納得をもった回答内容の判断 (参考) プロジェクトのシステム金額規模が3千万円を超える場合は個別面談を行います。	●	
	プロジェクトマネジャー (業界・業務知識、経営管理知識)	<ul style="list-style-type: none"> ・プレゼンなり個別打合せで使用する言葉が自社でわかるか否かです。システム用語の多いPMは避けるべきです。一般的に、業務理解力が低いです。 	①説明している言葉の平易性 - 業界、自社の言葉の理解度 - システム用語の使用頻度 ②業界、自社の用語説明 - 2つ程度の用語を用意し、質問してその説明内容を吟味	○	
	主担当SE (資質、実績)	<ul style="list-style-type: none"> ・得意分野(アプリケーション、業務知識、技術、実績)の確認をします。 ・自社要求(業務範囲、管理、課題)への理解と咀嚼力の評価をします。 	①得意分野の実績 - アプリケーション、業務、技術 ②質問項目を用意する。2つ程度の「自社の問題点」を質問し、具体性と納得をもった説明内容を吟味 【参考】 プロジェクトのシステム金額規模が5千万円を超える場合は個別面談の実施を薦めます。 はっきり語れないSEは評価が低いです。	●	

評価項目		確認すべきポイント	評価基準	評価方法	
				相対	絶対
体制・計画	主担当SE (業界・業務知識)	<ul style="list-style-type: none"> ・プレゼンなり個別打合せで使用する言葉が自社でわかるか否かです。システム用語の多いSEは避けるべきです。一般的に、業務理解力が低いです。 	①説明している言葉の平易性 - 業界、自社の言葉の理解度 - システム用語の使用頻度 ②業界、自社の用語説明 - 2つ程度の用語を実施	○	
	組閣会社	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトを構成する会社数を確認します。 	①組閣会社数 - 費用5千万円以下 2社以下 - 費用5千万円以上 3社以下 (参考) パッケージ提供会社、協力会社を含めた会社数です。4社以上は様々なロスを招く可能性が大了。 ②組閣会社の採用理由		○
	スケジュール提示 (作業工程の組立て)	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の要求に対して、どのような作業とスケジュールを考えているかの確認をします。 ・稼働時期の確認をします。また、その条件があればその内容を確認します。 	①作業工程の確認 - 作業内容、期間、工数 - 成果物 (参考) 成果物は担当するPMなりSEが作成した実物を見ることを薦めます。 ②「要件定義・FIT&GAP」作業の確認 - 自社要件の最終確認を行う工程 - 「活用できるドキュメント集」ページの「dl150 要件定義・FIT&GAPの作業要領」を参考	○	
費用	初期費用	<ul style="list-style-type: none"> ・初期費用の内訳を整理します。 ・その根拠が明らかな内容はその明細を提示します。 ・曖昧な面がある項目に関してはその理由を明示して、回答を求めます。 	①予算との関連での確認 ②RFP回答会社の平均金額を出し、一つの基準扱い ③費用の最終確定と時期 【参考】 提出資料・プレゼン・個別打合せで得た安心感、信頼感を含めて、費用評価を行うことを薦めます。 「安物買いの銭失い」は避けることです。	●	

評価項目		確認すべきポイント	評価基準	評価方法	
				相対	絶対
費用	運用保守費用	<ul style="list-style-type: none"> 運用保守費用の内訳を整理します。 その根拠が明らかな内容はその明細を提示します。 曖昧な面がある項目に関してはその理由を明示して、回答を求めます。 	①予算との関連での確認 ②RFP回答会社の平均金額を出し、一つの基準扱い ③費用項目の根拠 -ライセンス -計算方法	●	
	RFPへの回答	<ul style="list-style-type: none"> RFPに対して、その回答が満たしているかの確認をします。 	①RFP要求への回答 -要件項目への回答有無 -具体性と的確性及び納得性	●	
	分かり易い	<ul style="list-style-type: none"> 知りたい情報がすぐ分かるようになっているかです。 使っている言葉がシステムの専門用語が少なく分かりやすい言葉を使っているかです。 	①回答資料の構成 -回答要求への的確性 -漏れ、抜けの確認 ②使用用語、言葉の確認 -業界、自社言葉の的確性 -分かり易い、読み易い	○	
提案書	オリジナリティ (自社向けの作成度合い)	<ul style="list-style-type: none"> 他社にも通用するような一般的内容でなく、自社向けに作成しているかです。 自社向けのページがどの程度あるかをおさえる必要があります。 	①自社向け(オリジナリティ)の確認 -自社向け作成のページ数 -RFP要求への回答内容 ②RFP回答以外の提案の確認 -コンテンツと提案内容 【参考】 厚さ(ページの多さ)は評価基準にはなりえない。他社で使用した(又は雛型)ページが多い場合は、提案書の信用度が低いです。	●	

- * 1 評価基準＝自社のRFP要件に合わせて、追加・変更を行って下さい。
- * 2 評価方法・相対＝コンペに参加したベンダ間での相対評価をして下さい。順位付けが好ましいです。
- * 3 評価方法・絶対＝コンペに参加したベンダ独自での評価をして下さい。ABCなどのランク付けが好ましいです。
- * 4 評価方法＝相対、絶対ともにその評価単位に点数付けをして、全項目の集計をします。
- * 5 評価方法・絶対/相対＝「●」印は、評価項目の中でも特に重要です。この項目の中で特に低い評価がある場合は要注意です。
- * 6 確認すべきポイント＝提案依頼書(RFP)に要求事項として記載することが望ましいです。
- * 7 プレゼン・打合せでの質問のやり方は、<dl144「質問とインタビュー」の要領>のダウンロード資料を参考にしてください。

評価項目	確認すべきポイント	評価基準	評価方法	
			相対	絶対

2. 「ベンダ選択」作業の留意点

A. ベンダ選択を行う目的は

- ① パッケージ導入をパートナーとして安心できるベンダの選択を行うことです。
- ② 自社の必要な評価項目で高い評価を得たベンダを選択することです。
- ③ ベンダ選択作業を通して、自社の弱み・強みを再確認します。ベンダの提示資料・質問・意見を通しての自社学習です。

B. ベンダ選択を行う姿勢は

- ① 注意深く選定作業を行い確かな評価選定の姿勢と行動をベンダに示すことです。ベンダもそれに応じて、「この顧客は甘くない」という認識を深めます。
- ② 完全な中立をベンダに宣言して、ベンダ各社を平等に扱います。提供資料・情報開示も平等にします。但し、ベンダからの質問なり要望及び個別提案などは個別扱いで構いません。
- ③ コンペ参加社数に応じて、自社の作業も比例して増えることを認識して下さい。真剣に対応すればするほど、自社の作業量と時間は比例して増えます。
- ④ ベンダとのやり取りで口頭でのベンダ回答は最大限に避けることです。また、その口頭での抽象的な内容は「回答では無い」と理解することです。具体的回答(画面、資料、成果物・・・)は「目にみえるもの」を指しています。評価は具体的な材料であればこそ評価も確かな選択行為になりえます。

C. ベンダ選択作業の落とし穴(注意すべき事項)

- ① 提案資料と1回のプレゼンで最終候補を決めるのは危険です。プレゼン以降にベンダとの接点を持ち、ベンダの持つ弱点埋めと相互理解を行い最終ベンダを決めることです。このことを踏まえた余裕のある日程を組むことです。
- ② 最終決定の前に残ったベンダ(2社か3社)とは特に重要です。担当するPM・SE・営業担当との接点の数に応じて、ベンダの真の姿(強みと弱み)が見えてきます。
- ③ 最終決定前に、ベンダからの値引き交渉を持ちこまれた場合は要注意です。「安物買いの銭失いという経済原理」が働くことを肝に銘じて値引き交渉の是非を決めることです。
- ④ ベンダ提案書的美辞麗句なりプレゼンの巧さに惑わされてはいけません。営業担当なりプレゼン専門SEがプレゼンを行っている場合は特に注意すべきです。信頼のおけるPMなりSEは愚直な面を持ち合せていますので、留意すべきです。プレゼンと質疑応答及び個別打合せに関しては、担当するPMとSEが実行責任を持って行う条件をベンダに提示することです。

D. 念には念を入れて(もし、可能であれば)

- ① ベンダのパッケージ導入のお客様を紹介して頂き、訪問しその実体験をヒアリングします。
- ② PM・主担当SEが実際に自分で作成したドキュメント類を確認します。また、そのドキュメント類を基に質問を行うことです。
- ③ 最終選考に残ったベンダに対しては、評価項目の低い内容に対して放置するのではなく、その弱い項目を埋める方策(打合せ・質問・対話・ドキュメント要求・・・)を持ち少しでも改善してもらうことが重要です。この弱点が契約後の本作業で必ず表面化します。
- ④ 自社で自信をもってベンダ選択の行為が出来なければ、信頼できるコンサルティング担当を採用することです。

評価項目	確認すべきポイント	評価基準	評価方法	
			相対	絶対

E. 要注意のベンダ(参考まで)

- ① トップダウン方式で常にトップに合わせることを要求し、RFPへの回答なり提案が中途半端で抽象的で概念的な回答が多い。
- ② パッケージ回答で、要求したシステム機能の中で自社にとって重要なシステム機能の多くが次期バージョンでの対応という回答、もしくは要件定義作業の結果での対応という回答を含んだ提案になっている。
- ③ 担当するPMなり主担当SEがプレゼンや打合せでの欠席が多い。又は、その両者の力量把握が出来ない。
- ④ 選定作業の流れの中で、自社の要求でなく個別打合せなり相談を多く持ちかけてくる。
- ⑤ 自社へのあらゆる行為が営業主導で、PMなり主担当SEの影が薄い、又はPMのリーダーシップが見られない。
- ⑥ システム機能の要求確認なり説明の場において、パッケージ保有のシステム機能での対応が出来ないケースのときに、「運用もしくは手作業」での回答なり説明が多い。
- ⑦ 今までの取引経緯を踏まえて、それに寄りかかった対応の仕方又はそれを重視する提案活動から抜け出せない。
- ⑧ 自社のトップを含めて自社の幹部社員との個人的繋がりを活かした提案活動を行っている。

→ 上記の「1. 評価の項目と基準」を参考にして、ベンダ選択を中立的に行うのが正道です。これから横道に逸れた選択作業とベンダ選択は良い結果を自社にもたらすことはあり得ないと考えます。この選択行為はプロジェクト活動の出発点であり、自社の力量と姿勢が試されている認識と自覚が大切です。