

ERPプロジェクトを成功に導くRFP！
アドオン削減の「コツ」も含めて教えます。

パナソニック デジタル株式会社

ビジネスデザイン統括部 ERPソリューション部

平松 孝章

アジェンダ

1. システム開発における問題発生要因
2. 失敗しないRFPの書き方
3. アドオン削減のコツ



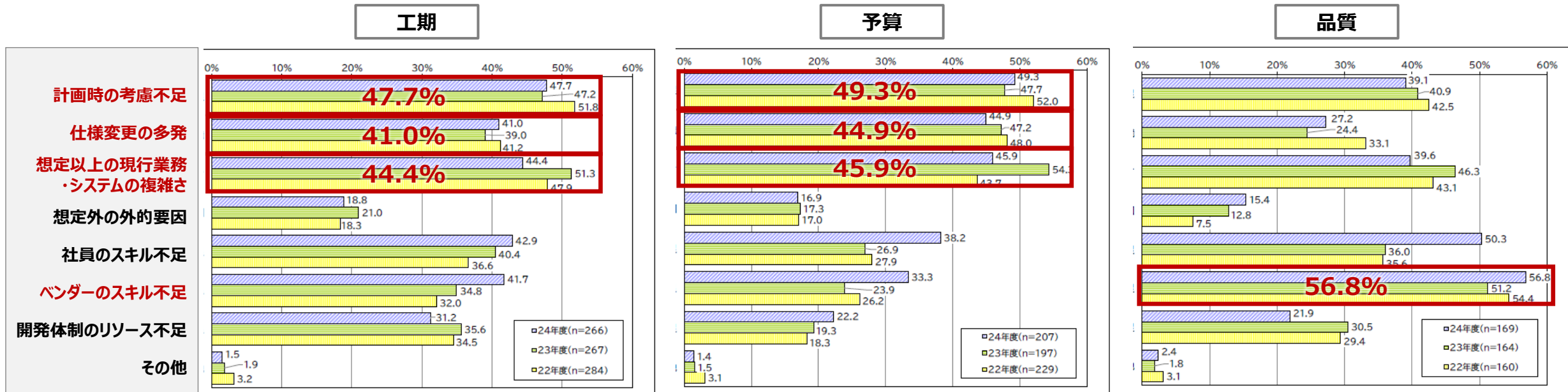
1.システム開発における問題発生要因



システム開発における問題発生要因

「システム開発における工期・予算・品質が予定どおりにならなかった要因」としては、
計画時の考慮不足 / **仕様変更の多発** / **想定以上の現行業務・システムの複雑さ**
 / **ベンダースキル不足** が大きな理由となっている。

システム開発が予定どおりにならなかった要因



出典：『企業IT動向調査報告書 2025』（日本情報システム・ユーザ協会：JUAS）

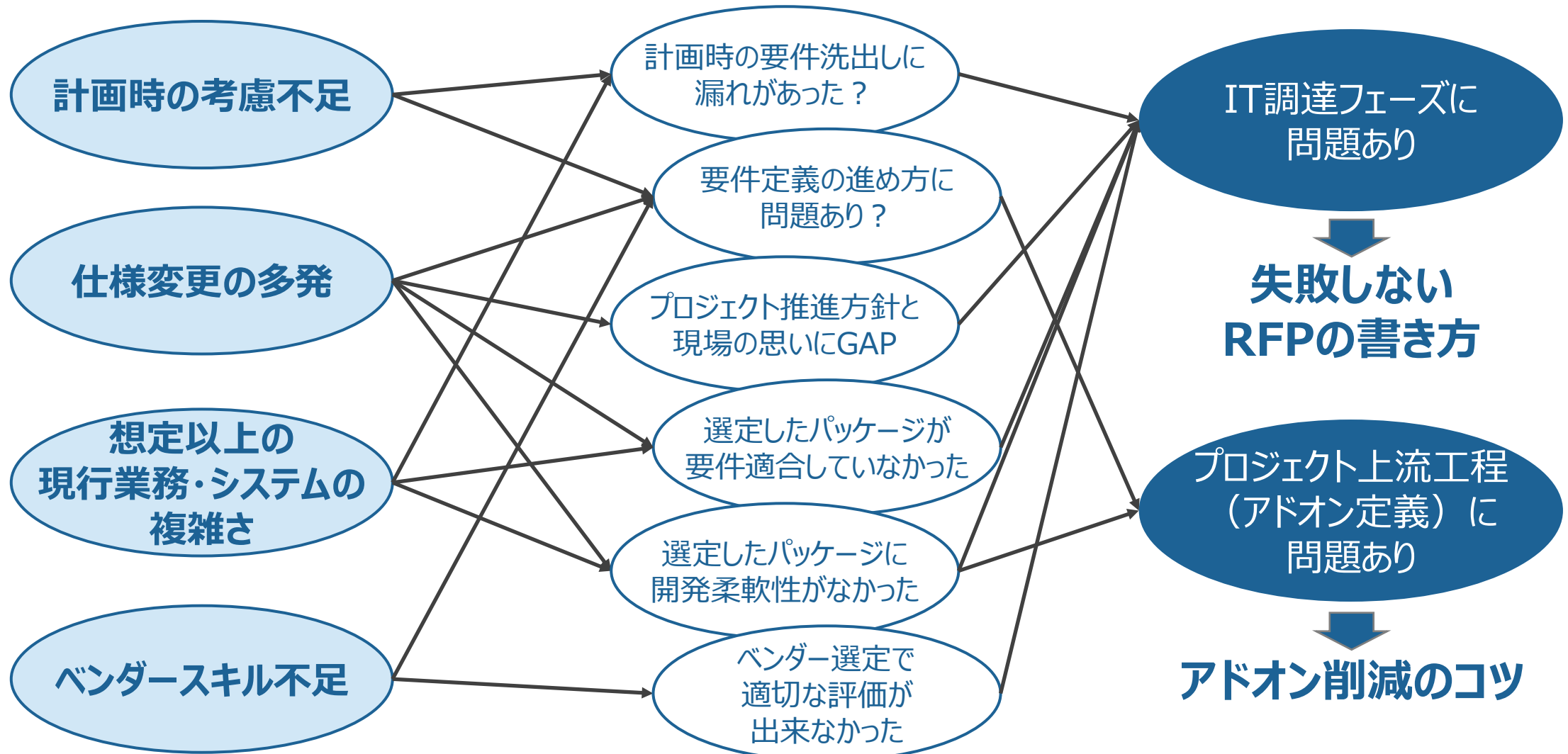
プロジェクト上流工程に問題あり？

システム構築を成功に導くためのポイント

システム開発で予定通りにならなかった要因

発生していたと考えられる事象

システム構築を成功に導くには



2.失敗しないRFPの書き方



提案依頼書を作成するメリット

項目	詳細内容
① システム構築目的・要件の明確化	<ul style="list-style-type: none">・システム構築の目的が明確になる。・現状課題が整理でき、業務要件が明確になる。
② ITベンダへの正確な情報伝達	<ul style="list-style-type: none">・書面による情報伝達となる為、言った言わないのトラブルがなくなる。・各ベンダ間の情報格差がなくなる。（選考の土俵が同じになる）・見積り精度が高くなる。
③ 選考基準・プロセスの明確化	<ul style="list-style-type: none">・選考評価内容を予め整理でき、ベンダ選考が進め易くなる。（評価項目の限定、提案項目の統一で選考時間が短縮）・経営層及び関係部門への合意形成が図りやすくなる。



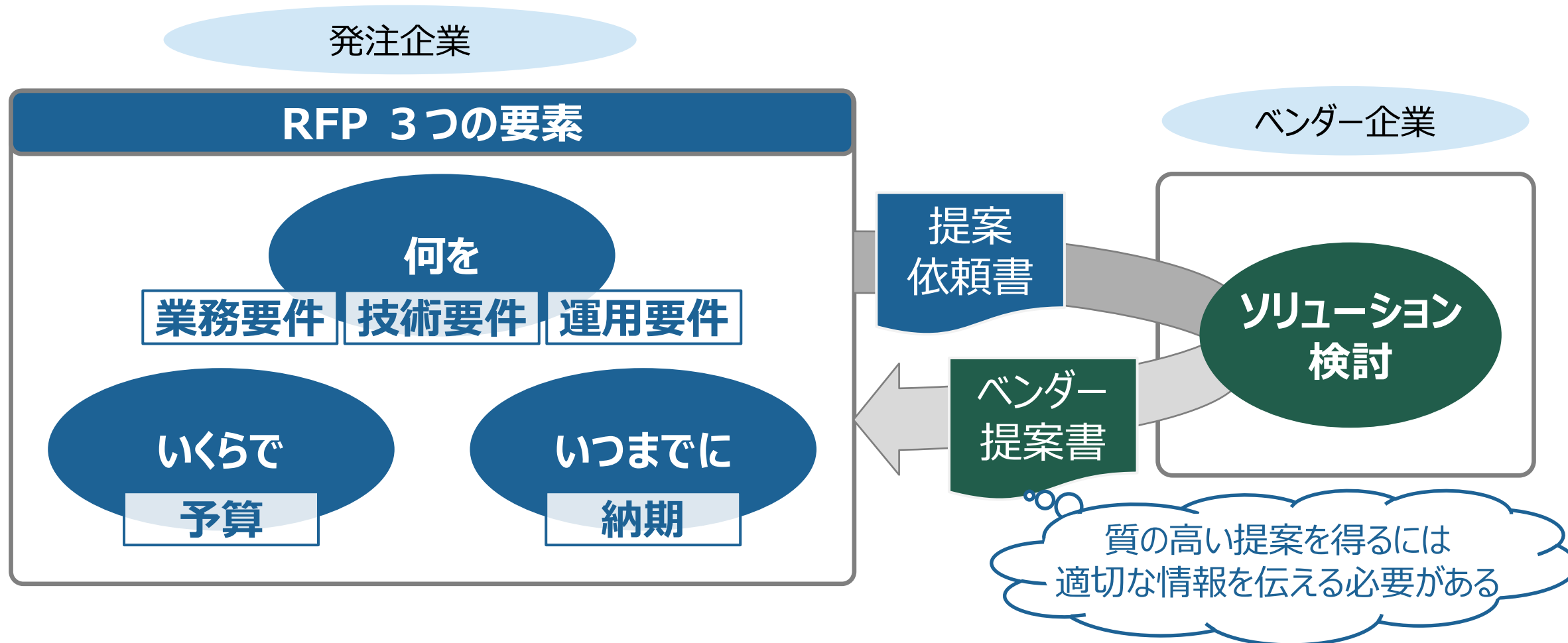
選考期間の短縮

認識齟齬の低減

質の高い提案

提案依頼書（RFP : Request For Proposal）

情報システムの導入を行うにあたり、発注先候補のベンダーに具体的な提案を依頼する為の文書。導入システムの概要や必要な構成要件、調達条件 が記述されている。



はじめに

1. 会社情報

2. システム刷新の目的

- 2-1. 背景
- 2-2. 対応したい課題
- 2-3. 課題へのアプローチ

3. システム導入方針

- 3-1. 現状のシステム全体図
- 3-2. 将来のシステム全体図案
- 3-3. 移行対象業務

4. アプリケーション機能要求

- 4-1. 機能要求一覧
- 4-2. 想定する業務フロー
- 4-3. 対象部門とユーザー数

何を

業務要件

5. 運用・性能要求

- 5-1. 可用性、性能
- 5-2. 参考情報

運用要件

技術要件

6. 予算

いくらで

7. プロジェクト期間

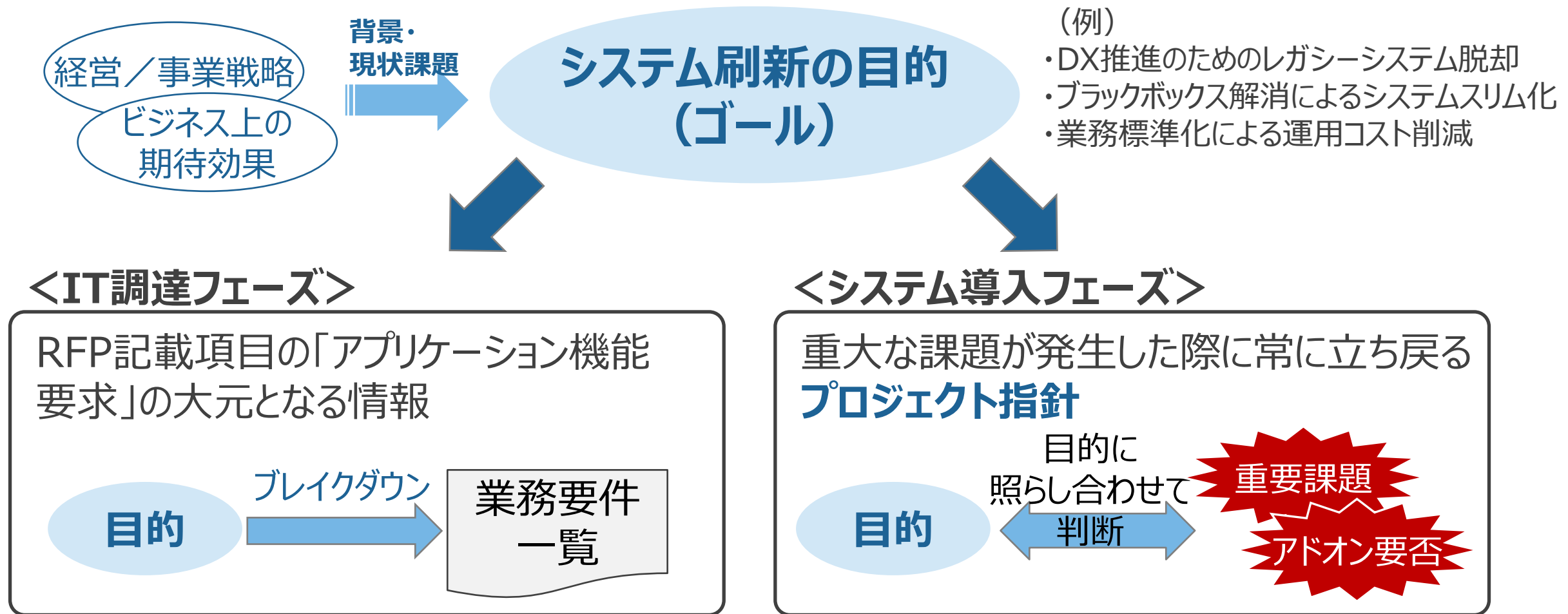
いつまでに

8. 提案依頼事項

- 8-1. 概要、範囲
- 8-2. アプリケーション機能要件、非機能要件
- 8-3. OS、推奨スペック
- 8-4. 概算費用
- 8-5. 概要スケジュール
- 8-6. 体制

9. 提案手続きおよびスケジュール

- 9-1. ソリューション選考スケジュール
- 9-2. 提出方法/質問方法
- 9-3. 提出先/問合せ先



Point プロジェクト指針となる項目。事業戦略を踏まえ、目的・課題・方針を整理。

業務要件洗出しのイメージ

<業務要件一覧>

大分類	中分類	小分類	業務概要	詳細要件
販売	受注業務	受注登録	X X X X	X X X X
		受注承認		
		...		
	出荷業務	出荷指示		
		...		
...	...			
調達		
...		

システム刷新の目的

1

目的を踏まえた業務要件への落とし込み



2

業務要件の網羅性

Point

まずは抜け漏れなく、対象業務をリストアップすることが重要。

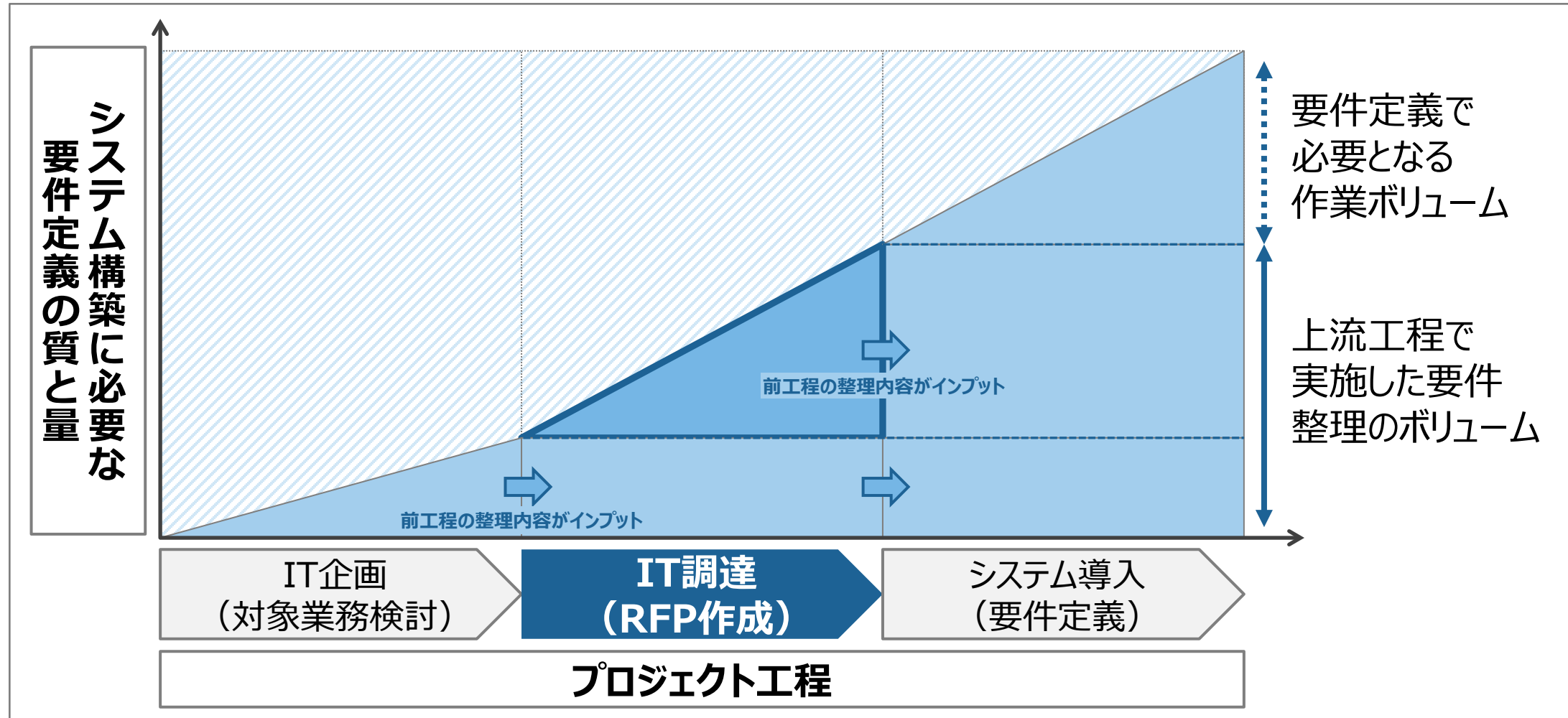
3

業務要件の深さ・具体性

Point

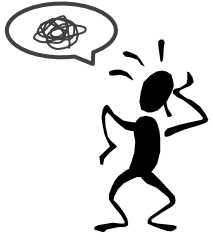
自社では当たり前前の業務が特殊・固有要件の場合あり。漏れに注意！

システム構築全体プロセスと要件定義ボリュームの関係



Point IT調達フェーズで詳細に整理できれば後工程が楽になる。

過去にあった業務要件洗出しが不十分な事例



- ・「要件一覧」と「システム刷新目的」がリンクしていない。

⇒ 要件一覧に対してシステムでの実現案を検討していくことになる。リンクされていないと出来上がるシステムがプロジェクト目的と乖離してしまう。

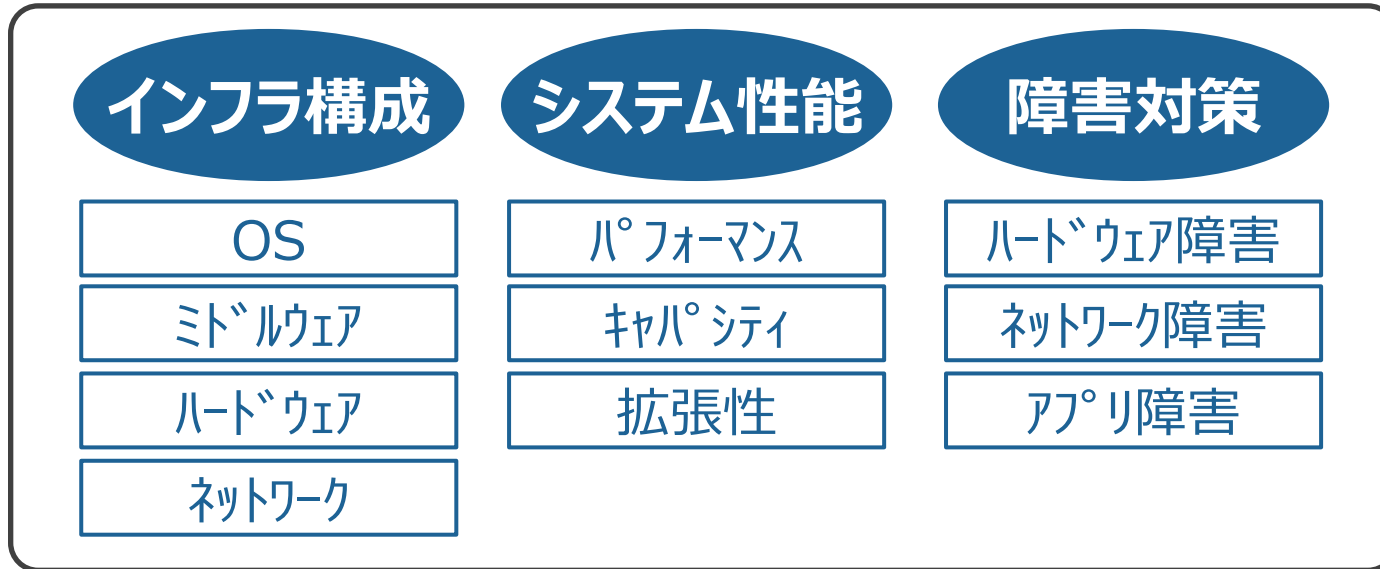
- ・ 要件一覧がエンドユーザへの課題ヒアリング結果をサマリしただけのものになっていた。

⇒ 担当者課題をそのままサマリしている為、全体から見た重要度の大小が不明。また、要件が網羅されていない可能性大。

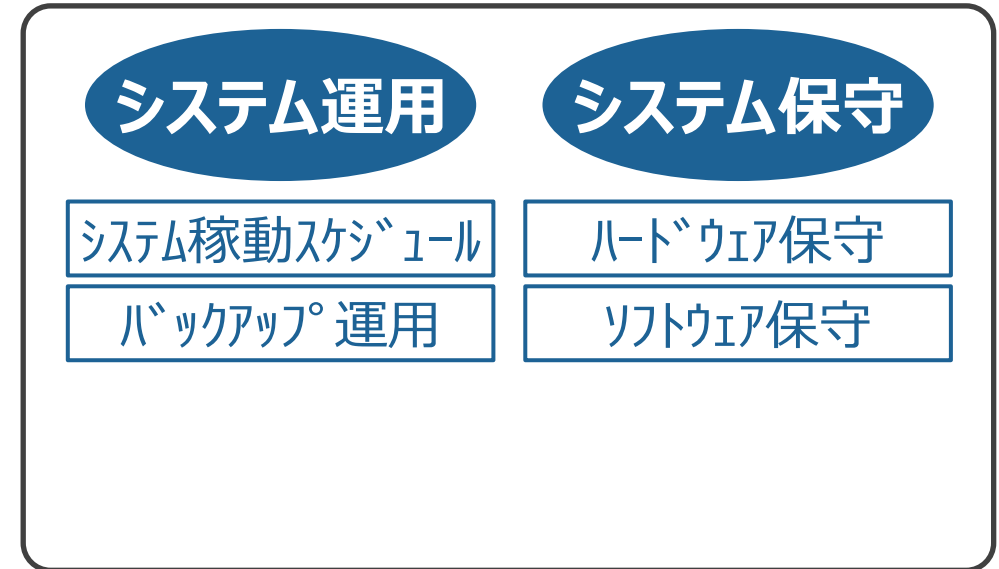
- ・「特記なき機能は現行仕様を踏襲するものとする」と書いてある。

⇒ ベンダーには現行仕様は分からない。重要な検討事項が見落とされる可能性あり。

◆技術要件の要素



◆運用要件の要素



【実際にあった事例】

- Web上に公開されているRFPサンプルをそのまま流用と思われる要求事項の記載。
業務特性上、必須と認められない「24時間365日稼動」が、運用条件として記載されていた。

Point 業務要件・セキュリティポリシーの踏まえ、過不足のない要件を提示する。
過剰な要求事項は、システム構築コストとして跳ね返ってくる。

IT企画フェーズでよくある問題

全社コンセンサスが取れていない



経営トップ



企画・調達メンバ



現場

RFP作成

【実際にあった事例】

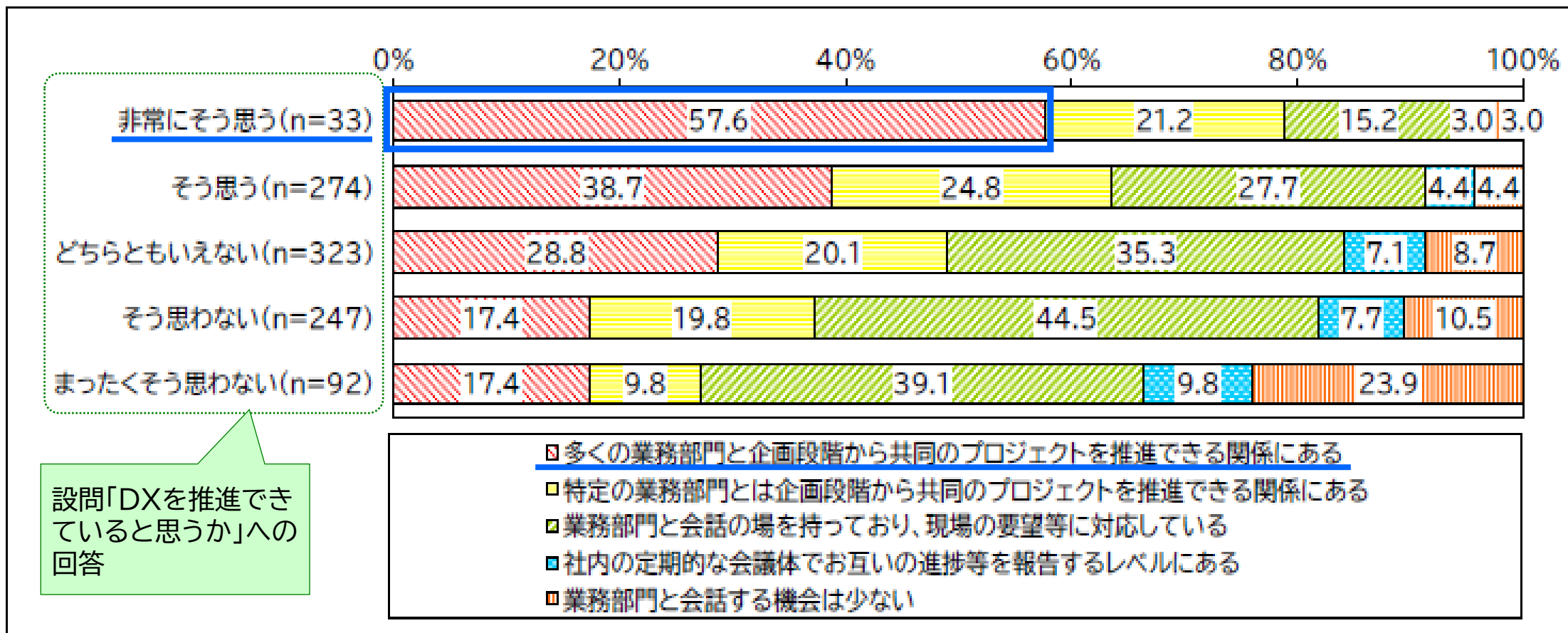
- ・ コンサルが主導してRFPを作成したが、企画フェーズへの現場側の参画がなく、落とし込みが不十分だったため、プロジェクト開始後に迷走。
- ・ 本社主導でソリューション選定、工場側有識者の意見が十分に反映されず、工場側業務でカスタマイズ多数発生。

Point 現場をうまく巻き込む体制の確立、現場キーパーソンを押さえることが重要！

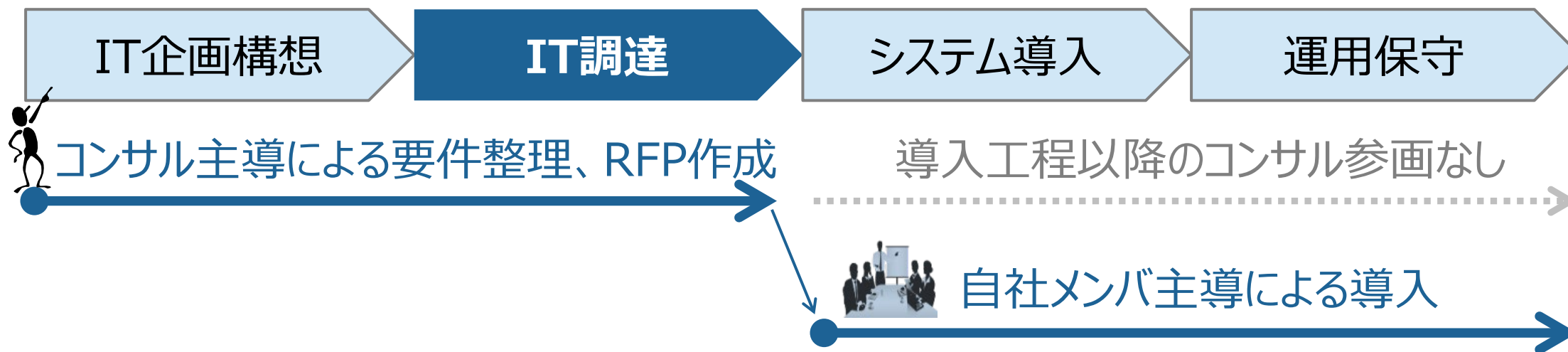
(ご参考) 「IT部門と業務部門の関係性」と DX推進状況

DXが推進できている企業は、『多くの業務部門と企画段階から共同のプロジェクトを推進できる関係にある』と回答している（57.6%）。

DX推進状況別 IT部門と業務部門の関係



コンサルタントによる提案依頼書作成の問題点



- ・「RFP作成」自体が 目的化
- ・コンサル主導で要件整理した為、自社メンバが内容を十分理解しない状態が発生
- ・導入工程において自社で要件調整・決定ができない

Point コンサルタントに依頼する場合は、しっかり内容を理解し、メンバに腹落ちさせることが重要。自社で要件をまとめることができればベスト。

1 ベンダーに正確な情報を抜け漏れなく伝える。

提案依頼書の構成要素を把握し、必要な情報を提供する。
⇒ 作法を守れば大きな漏れは防げる！

2 提案依頼事項は、後工程を見据えて準備する。

選考過程・基準を事前に検討し、必要な項目を提案依頼事項として提示する。
⇒ 業務要件一覧などの提示の仕方にも工夫を！

3 技術要件・運用要件は、必要十分な要求事項を提示する。

業務要件・セキュリティポリシーの踏まえ、過不足のない要件を提示する。
⇒ 過剰な要求事項は、システム構築コストとして跳ね返ってくる。

4 提案依頼書の作成は、自社で主導する。

RFPは自力で作成することができればベスト。
コンサルタントに依頼する場合は任せきりにせず、十分に内容を理解・社内に落とし込む。
⇒ RFP作成が目的化しないよう注意が必要！

3.アドオン削減のコツ



**開発コスト・
開発期間の増加**

システム品質の低下

**システム開発・運用時の
管理負担の増加**

**バージョンアップ時の
足かせ**

■ 一般的なアドオン削減の進め方

方法論		内容
導入プロセス	業務プロセス見直し (業務改革)	複雑となっている 現行の業務プロセスを抜本的に見直し(BPR) 、業務のシンプル化にてアドオン対象業務を削減。
	導入スコープ管理 (アドオン要否判定)	予め導入スコープを定義し、追加要件が発生した場合は プロジェクト目的・方針に照らし合わせて、開発要否を判断 。 ステアリングコミッティによるアドオン要否判定で、本当に必要な機能のみアドオン開発を実施。
導入方針	Fit To Standard (パッケージ標準導入)	各業界業務のベストプラクティスが集約された パッケージ標準機能に業務を合わせる導入手法 。 パッケージ機能を最大限活用し、パッケージにない機能のみを開発対象とするため、アドオン開発の削減が可能。

実際は、上記の進め方を行っても失敗するプロジェクトは多い。

業務プロセス見直しによるシンプル化（＝アドオン削減）を実現するためには・・・

＜業務プロセス見直しのステップ＞

システム導入フェーズ

システム運用フェーズ

検討

分析

設計

実施

評価

目標及び業務範囲の
設定

業務内容及び課題の
把握・分析

業務プロセスの検討・
設計

新業務プロセスの実施

新業務モニタリング
効果測定・評価

ポイント

全社
コンセンサス
(経営層⇔現場)

プロセス改革
責任者の
明確化

全社最適/
スモールスタート

環境変化に応じた継続的な改革に
追隨できるシステム基盤

導入スコープ管理を適切に実施することにより不要なアドオン開発を抑制

<導入スコープ管理のポイント>



Point

アドオン審議会
(ステアリングコミッティ)



発生要件

合致？

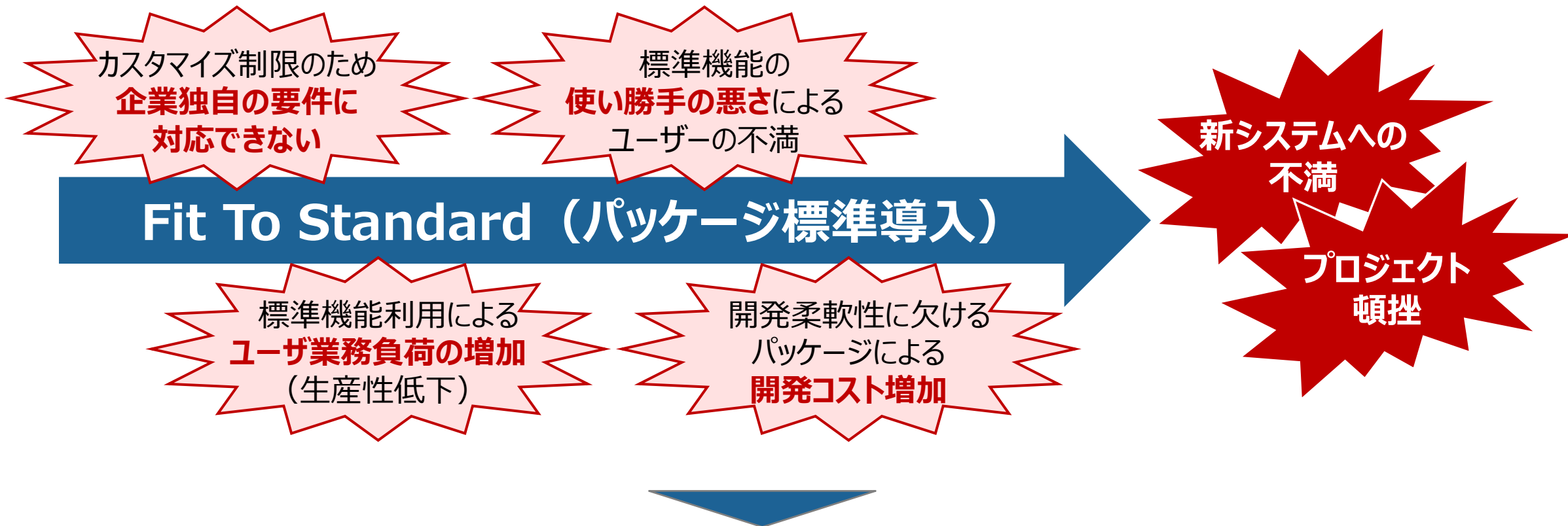
プロジェクト
目的・方針

本当に必要な機能か検討
開発優先度を設定

Fit To Standard (パッケージ標準導入) の落とし穴

Fit To Standard は、理想的な導入手法ではあるが...

<Fit To Standard でよく聞くケース>



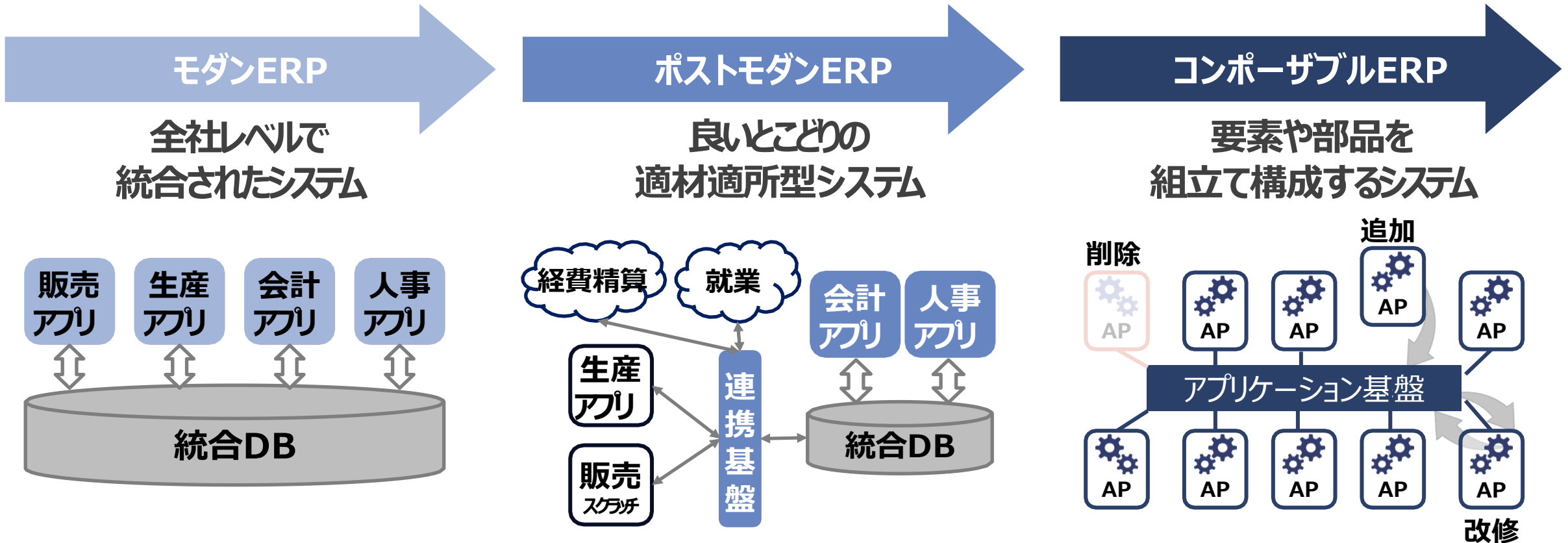
Fit To Standardのメリットを享受しながら、これを回避する方法は？

■コンポーザブルERPとは？

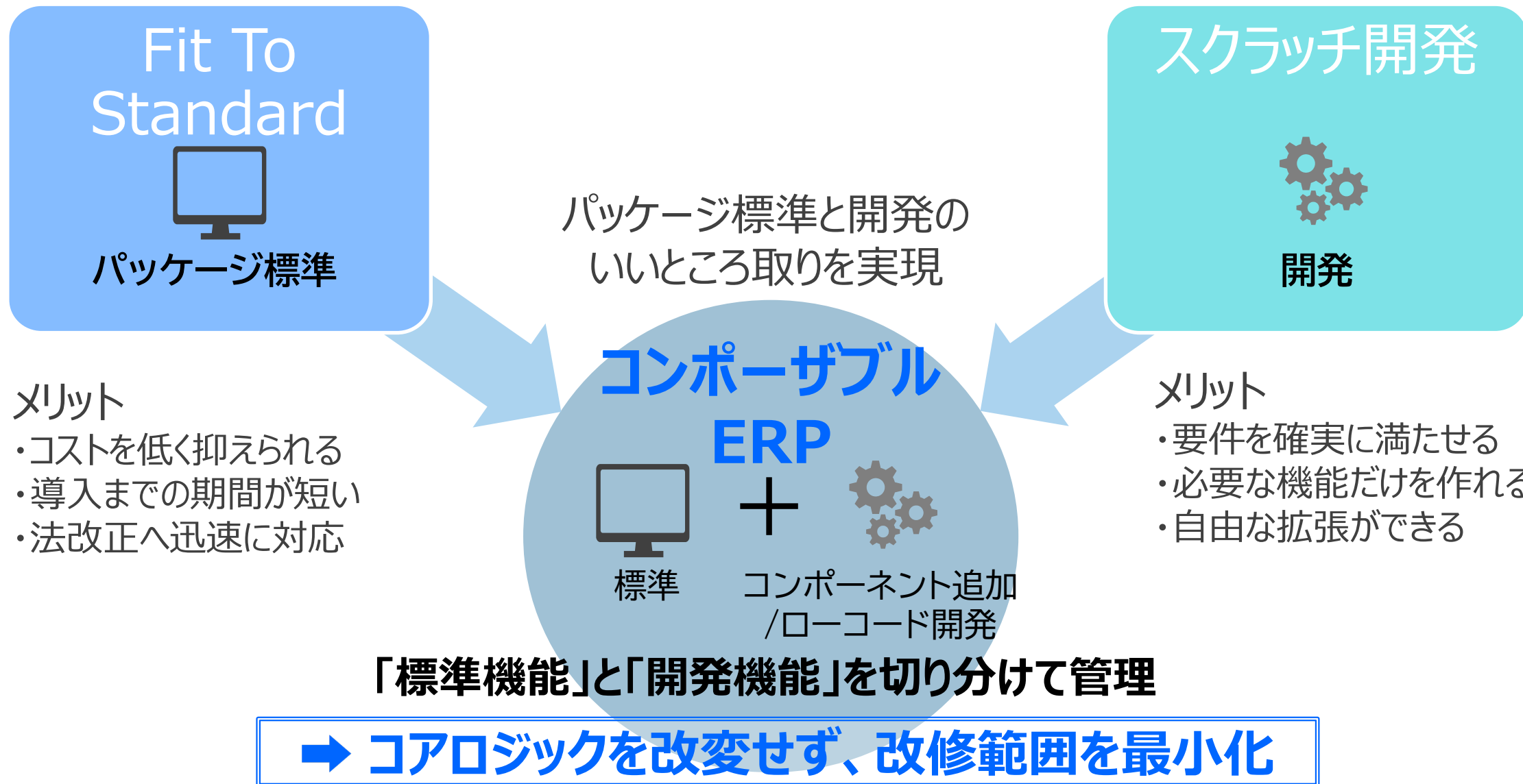
ガートナー社が2020年に提案した概念。従来の単一の一枚岩的なERPシステムではなく、モジュール化された部品から構築され、柔軟性とカスタマイズ性を持ち合わせたERPを指す。

■コンポーザブルERPの特長

ビジネス環境の変化に対応しやすい、従来のERPよりもコンポーネントを組み合わせてカスタマイズしやすい。



標準機能を最大限に活用しつつ、足りない機能は容易に追加開発できるERP



導入プロセス

1 業務プロセス見直し（業務改革）

業務見直し（BPR）の各ステップで推進ポイントの徹底が重要。

全社
コンセンサス
(経営層⇔現場)

プロセス改革
責任者の
明確化

全社最適/
スモールスタート

環境変化に応じた継続的な改革に
追隨できるシステム基盤

2 導入スコープ管理（アドオン要否判定）

要件定義フェーズにおけるアドオン発生状況の見える化・途中経過の把握、ステアリングコミッティによるアドオン要否判定がポイント。

3 Fit To Standard（パッケージ標準導入）

「Fit To Standard の難しさ」と「コンポーザブルERPという選択肢」。
標準機能を最大限に活用しつつ、足りない機能はコンポーネントを組み合わせて実現。

<業務要件>

標準適用可能な業務

FIT

足りない業務

パッケージ
標準

コンボ追加/外部連携

ローコード開発

<新システム>

コンポーザブルERP



標準



コンポーネント追加
/ローコード開発

環境変化に応じた
継続的な改革に
追隨できるシステム基盤

導入方針

ご清聴ありがとうございました

※記載された社名および商品名などは、それぞれ各社の商標または登録商標です。
※内容および対象商品については、予告なく変更する場合があります。

Panasonic