

ソフトウェア開発委託取引における受注チェックシートについて

JISA ビジネス基盤強化委員会 ビジネス基盤部会

ビジネス基盤強化委員会ビジネス基盤部会では、平成 26 年度協会事業計画において掲げられた「受託形態の判断基準モデル」に関する検討を進めてきた。

本稿は、その検討結果を「ソフトウェア開発委託取引における受注チェックシート」としてまとめたものである。

はじめに

ソフトウェア開発への投資は、本来、効果、費用、品質のバランスを勘案して、その投資の是非が判断されるべきである。一般に、効果と品質の把握が難しいため、ソフトウェアのユーザの目は費用に向きがちである。

しかしながら、ベンダが提示する価格については、ソフトウェアを開発するための作業を工数として積み上げて技術者単価を乗じて算出する人月工数方式が主流であり、価格決定に品質や生産性、リスク対応等の価値を反映させることが難しく、ユーザにとっても価格構造が分かりづらい等の課題が指摘されてきたところである。

JISA では、ソフトウェア開発の価格を巡る取引慣行を改革するため、平成 18 年度より、人月工数方式に替わる新たな価格設定メカニズムとして「JISA 価格モデル」を提案し、生産量と生産性、単価を掛け合わせた「基本となる価格要素」と変動率(価格に影響を与える品質要件やプロジェクト特有の条件)を切り分けた上で積算して価格を決定することを推奨してきた。

他方、『JISA 価格モデル』の将来展望¹で指摘したように¹、ソフトウェア開発における取引価格を巡る課題の解消については、価格モデルの取組に留まらず、取引におけるユーザとのコミュニケーションによって解決を図る流れが現れている²。

そこで、平成 24 年度には、この課題をソフトウェア開発委託取引の全体に拡げて捉えることとし、「情報システム開発取引におけるユーザとベンダ間での価格合意形成において共有すべき要素」を取りまとめた³。

本稿は、その後の検討を踏まえて、ソフトウェア開発委託取引における受注の可否判断と受注形態の検討の際に活用できるよう、チェックシートとしてまとめたものである。

¹ <http://www.jisa.or.jp/Portals/0/report/23-J009report.pdf>

² (一社)日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)では、平成 24 年度より「ソフトウェアメトリックス調査」において、ユーザの見積書確認時に、ベンダの価格算定根拠を尋ねる趣旨の質問を盛り込んでいる。

³ JISA 会報 2013 年夏号 No.110 所収。

1. 受注チェックシート作成の目的

ユーザがソフトウェア開発投資について十分な効果を上げるためには、ベンダもこれに応えられるかどうかを見極める必要がある。この見極めが十分に行われたかどうかはその後のプロジェクトの成否に影響する。受注の可否を項目ごとに分解して精査することにより、受注した場合の一括請負及び準委任の受注形態の選択が容易になるとともに、プロジェクト成功の可能性を判断し、さらには可能性を高めるための改善ポイントを明確にできるようになる。

そこで、この受注の見極めに資することを目的として、商談時や受注時の情報収集項目、ユーザとの合意項目、評価項目を収集し、本チェックシートを作成した。その狙いは次のとおりである。

(1) 営業力の向上と効率化

営業活動時に情報不足項目が把握できるとともに、より詳細な情報収集につながり、ユーザとベンダ間の誤解が減少する。

(2) トラブル案件の減少

チェック項目で懸念項目を洗い出し、事前にユーザと交渉／確認することによって、赤字プロジェクトの発生リスクの軽減につながる。

(3) 受注形態の判断向上

受注時の判断の観点を均一化でき、受注形態の検討に利用できるとともに、開発案件間の比較や開発案件の状況変化の把握に利用できる。

2. 受注チェックシートの構成と利用上の留意点

(1) 前提

本チェックシートは、受注の可否判断及び受注形態の検討に資することを目的としている。活用シーンは、ユーザからの開発委託取引を前提としており、同業者間取引を想定していない。

(2) 対象

本チェックシートは、企業の情報システム、いわゆるエンタープライズ系のソフトウェア開発におけるユーザとの委託取引を対象としている。チェック項目の選定に当たっては、汎用性を高めることを重視したことから、特に高信頼性や高品質が求められる案件等については更なる項目の精査等が必要である。

(3) 構成

大分類として以下の 3 つから構成されている。

① ビジネス意義

- ・ビジネス戦略から見た商談の意義の確認、ユーザ認識の深耕といった視点でのチェック項目
- ・トップから現場担当へのメッセージ発信の基本情報にもなる。

② 受注条件

- ・価格・契約に関わる内容のチェック項目
- ・最終的には契約書や見積書に反映すべき項目が主となる。

③ プロジェクト準備

- ・受注前にユーザと取り決めておくチェック項目
- ・プロジェクトの実行計画書へ合意内容は反映させる。

また、チェック項目の右欄は以下のような利用を前提としている。

① 「チェック結果」欄の記入例

チェック項目が受注評価に

該当しない場合	:	—
未実施／未合意	:	×
実施済／合意済	:	○

② 「改善要」欄の記入例

チェック結果が“×”のチェック項目に対して

受注の大前提として改善が必須のもの	:	★
同 改善が望ましいもの	:	☆
同 判断の対象外とするもの	:	空白

(4) 利用上の留意点

前述のとおり、本チェックシートは汎用性を追求したものであり、これを利用する際には、各社のビジネス環境、対象とする取引の内容、取引の範囲等に応じて、チェック項目を取捨選択したり新たに追加したりすることを推奨する。

なお、本チェックシートは、平成 25 年度及び平成 26 年度のビジネス基盤強化委員会ビジネス基盤部会のメンバー企業が各社の取組事例を提供して作成したものである。各社の取組事例については JISA 会員企業に別途紹介する。

No.	大項目	中項目	小分類	チェック項目	チェック結果	改善要
1	ビジネス意義	顧客特性及びビジネス戦略	自社のビジネス戦略	技術蓄積が可能であるか。		
2				要員育成の機会となるか。		
3				成果物が次のビジネスで再利用できるか。		
4			開発規模	開発規模が大規模でリスクが大きすぎないか。		
5				開発規模が小規模で非効率すぎないか。		
6			得意分野商談	得意分野に応じた生産性向上が見込めるか。		
7				提示価格は投資回収をも意識した適切な利益率で価格を提示しているか。		
8			新規顧客	政策的に新規取引を狙う相手先か。		
9				政策的な案件である場合、戦略的な価値が打ち出せるか(打ち出せているか)。		
10				顧客の経営方針や営業方針等で提案に盛り込むべきことを反映したか。		
11				要求されている案件以外でも自社の特長や差別化のアピールポイントは考えているか。		
12			継続顧客	過去プロジェクトの経験に基づいてリスク低減ができるか。		
13				過去プロジェクトの実績を勘案して生産性向上が図れるか。		
14				最近の顧客のプロジェクト実績から提案に織り込むべきことを確認したか。		
15				顧客の特性(進め方、要求度合い、判断・決定のレスポンスなど)を考慮しているか。		
16				過去に政策的な案件を受注した場合、政策的な投資回収を考慮しているか。		
17			個社戦略(継続取引)	保守ビジネスを提案しているか。		
18				営業担当者は顧客との良好な関係を継続するのに適しているか。		
19				PMは顧客との良好な関係を継続するのに適しているか。		
20			IT投資分析	顧客の業績からみて受注することは安全であると確認したか。		
21				最近のIT投資に関する情報を収集し評価したか。		
22				並行プロジェクトが存在し、人的/費用的に影響を受ける恐れはないか。		
23				顧客予算や予備費は確認できたか。		
24	要件提示	要件提示	プロジェクト開始時点でRFP又は要求事項を明文化した文書が存在し、顧客と合意しているか。			
25			要件定義書作成に必要なドキュメントや情報は十分提供されるか。			
26			ステークホルダ(例:顧客トップ、現業部門)からの要求事項が明確であるか。			
27			品質要求が具体的であるか。			
28			利用者数やデータ量、ライフサイクルなどの規模感を把握する情報が入手できているか。			
29			基本設計以降の工程から受託する場合、必要な上位設計書(ER図、業務フローなどの全体が俯瞰できる資料を含む)は提示されているか。			
30			情報システム部門、利用部門間で要件(仕様)決定者は明確になっているか。			
31			非機能要件を定義したドキュメントが存在するか。			
32			セキュリティ・冗長性の要求レベルが実現可能な範囲か。			
33			開発標準/フレームワークは決定しているか(かつ、自社対応可能か)。			

No.	大項目	中項目	小分類	チェック項目	チェック結果	改善要	
34	受注条件	要件	その他の要件提示	データ移行、教育、展開作業などの付帯作業について、顧客との役割分担が合意され、見積り対象が明確に合意されているか。			
35				システム切替期間(予備日の確保など含む)は十分であるか。			
36				作業場所(顧客先、持ち帰り)は明確で確保されているか。			
37				特殊な開発環境や資格を準備する必要があるか。			
38			環境	顧客指定の製品(例:パッケージソフトウェア)の活用に課題はないか。			
39				顧客のインフラ環境について課題はないか。			
40			支給品	支給品(ソース、ドキュメント、部品等)は最新で漏れがないか。			
41				プログラム資産の稼働状況の情報は入手しているか。			
42				支給品の品質や利用にあたって不都合はないか。			
43			要件確定	パッケージソフトウェアの活用にあたってFit&GAP分析は十分に行われたか。			
44				上流工程完了時に再見積りが行えるか。			
45				上流工程完了時に開発範囲の調整が行えるか。			
46			仕様変更管理	仕様凍結時期が合意されているか。			
47				仕様変更の判断基準となるドキュメントは合意できるか。			
48				仕様変更の発生で既に作業した成果が廃棄になる場合は、それまでに要した費用も精算対象となるか。			
49			見積り	コスト見積り	機能単位/STEP単位/FP法など各社に合った方法で見積もっているか。		
50		継続顧客や類似システム開発では、過去実績を加味し見積り精度を高めているか。					
51		継続顧客や類似システム開発の場合、前回より生産性が向上しているか。					
52		改修商談では、母体規模を意識した見積りとしているか。					
53		改修商談の場合、潜在バグの扱いを明確にして見積りに反映したか。					
54		見積り前提で不明な点は、委託者にすべて確認したか。					
55		顧客に提示すべき見積り前提に抜けはないか。					
56		特に高品質が要求されるシステムでは、生産性を加味しているか。					
57		提示価格		提示価格は妥当な利益率となっているか。			
58				競合他社を意識した提示価格とすべきか意思決定したか。			
59				継続顧客の場合、利益率向上の提示価格を議論したか。			
60		受託する工程範囲		予想される瑕疵対応工数を含めた提示価格となっているか。			
61				運用テスト支援や本稼働サポートも見積り範囲とすべきか確認したか。			
62				システム納品までの受託で後続工程の支援契約がない場合、顧客の受け入れ検証は十分行われるか。			
63		スケジュール		開発期間	開発期間が短かすぎてリスクが大きくないか、要員調達が可能か。		
64					開発期間が長すぎて要員のアサインで無駄が発生しないか。		
65			顧客側作業も必要な期間を設けているか。				
66	各工程間で、無理な重なりがないか。						
67	外部要因		顧客繁忙期や顧客イベントを意識した開発期間となっているか。				
68			開発期間が長い場合、法改正/組織変更など外部要因から阻害が発生しないように配慮しているか。				
69				PM/リーダーの技量は当該プロジェクトに十分か。			

No.	大項目	中項目	小分類	チェック項目	チェック結果	改善要
70	受注条件	体制	開発体制	開発メンバは必要スキルを保有しているか、保有していない場合は十分なサポート体制をとっているか。		
71				兼務者はプロジェクト遂行上の問題とならないか。		
72				外注調達の単金や生産性で外注先に無理を強いていないか。		
73				工程の遷移に従った要員間の分担範囲の調整は済んでいるか。		
74			顧客体制	顧客側の最終責任者は明確か。		
75				仕様決定者(特に複数利用部門が参加する場合は)は明確か。		
76				情報システム部門と利用部門の役割は明確に定義されているか。		
77				複数開発ベンダが横並びで参画するプロジェクトでは、ベンダ間の調整を行う顧客側の責任者は明確か。		
78				対外調整が必要な場合の、顧客側の調整者は明確か。		
79				契約	全般	工程ごとの顧客との役割分担を決めているか。
80		多段階契約	多段階契約時の準委任/請負の契約種別は妥当か。			
81			一括契約締結前の再見積りは約束されているか。			
82		瑕疵担保責任	瑕疵担保責任の対象となる瑕疵がどのようなものか合意されているか。			
83			瑕疵担保責任の存続期間が設定され、適切か。			
84			調査やデータ修正などの有償/無償の扱いは決定されているか。			
85		著作権	成果物の著作権の帰属(権利留保、共有又は譲渡の別)、利用許諾(当事者間又は第三者)について合意しているか。			
86		特許権等	業務遂行の過程で生じた知的財産権(特許権等)の帰属、継承、共有、利用、第三者への利用許諾、譲渡及び質権設定について合意しているか。			
87		セキュリティ	秘密情報及び個人情報に関して、考え方、範囲、内容について明確にし、顧客と共有しているか。			
88			秘密情報及び個人情報について、発注者による特定と明示並びに受注者の秘密保持義務、利用範囲及び管理に必要な措置について顧客と合意しているか。			
89		損害賠償	損害賠償の範囲や上限の有無について合意しているか。			
90	再委託	再委託の可否及び再委託先の選定等に関する顧客の方針は確認できているか。				
91	プロジェクト準備	工程定義	作業内容	工程ごとの作業内容が明確化され合意しているか。		
92				WBSごとの役割分担は決定されているか。		
93			成果物	工程ごとの成果物(納品対象等)が明確になっているか。		
94				工程成果物の記述項目が定義されているか。		
95				工程成果物ごとの記述の深さが定義されているか。		
96		検収	-	検収期間を合意しているか。		
97			検収条件を合意しているか。			
98		会議	ステアリングコミッティ	ステアリングコミッティの開催頻度、出席者が決められているか。		
99			進捗会議	進捗会議の開催頻度、出席者が決められているか。		
100				進捗会議の議事内容、報告の方法が決められているか。		
101				課題解決の方法が決められているか。		
102		納入	-	納入媒体(紙、電子媒体等)と個数、納入場所、納期を合意しているか。		
103			納入物の名称は、契約文書等で明確にしているか。			

おわりに

冒頭で紹介したとおり、本チェックシートは、情報サービス業界の取引慣行を望ましい方向にシフトさせることを目指した JISA の取組の一環として作成したものである。

ソフトウェア開発委託取引は、これまでのユーザの業務効率化・省力化投資から、ビジネスに直接貢献するサービスの開発に至るまで、手がける領域が拡大しつつあり、受注時にはこれまで以上にユーザとの綿密なコミュニケーションとこれに基づく慎重な判断が必要になると考えられる。

本チェックシートを「営業力の向上と効率化」「トラブル案件の減少」「受注形態の判断向上」に向けたユーザとのコミュニケーションに役立てていただきたい。