

IT調達を成功させるポイント

—調達ルールを整備と継続的な改善—

企業における情報システムの調達（IT調達）には、ユーザー部門、システム部門、調達（購買）部門など複数の部門が関係する。この各部門の考え方のバランスが取れていないと、最適な調達ができなくなることが多い。本稿では、バランスの取れた調達の参考となる政府調達のガイドラインを紹介するとともに、IT調達を成功させるポイントについて考察する。

各部門で違うIT調達の考え方

情報システムはいまや企業にとって重要な経営資源の1つである。そのため「適切な時期に」「適正な価格で」「適切な機器やソフトウェアを」調達することは企業にとって重要な課題になる。しかし、実際には期待どおりの調達ができているケースは少なくない。

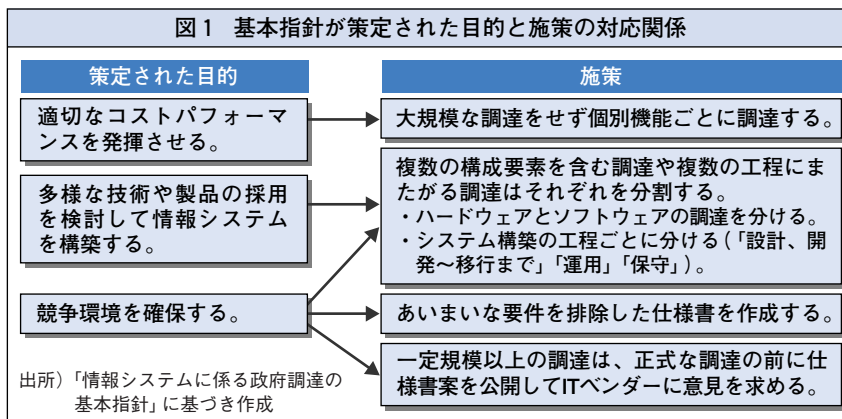
IT調達に関わる各部門は、それぞれIT調達に対する考え方に違いがある。すなわち、ユーザー部門は高機能・高性能のシステムを、システム部門は調達に負担がかからないシステムを、調達部門は安価なシステムを調達したいと考える。そのため、それぞれの考え方のバランスが取れていないと最適なIT調達にならないことが多い（表1参照）。

例えば、ユーザー部門の考えを優先させると、必要以上の機能や性能を持ったシステムを調達しかねない。システム部門に偏れば、ITベンダーに丸投げして、調達されたシステムの仕組みがわからな

い状態に陥る恐れがある。調達部門が強い場合には、いわゆる「安かろう悪かろう」の調達となる可能性が高い。

参考となる政府の調達ガイドライン

企業だけでなく政府（官公庁）の調達でも同じ問題がある。そこで政府は2007年3月に「情報システムに係る政府調達の基本指針」を策定した。図1は、この「基本指針」に基づいて、IT調達の基本的な方針とその具体的な方法を対応させたものである。さらに、政府は2007年7月に「情報システムに係る政府調達の基本指針 実務手引書」を作成し（2007年9月に第2版）、調達する側に加えて、ITベンダーなど受注する側の関係者が調達対象への認識を一致させるための仕様書について



野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
ビジネスオペレーションコンサルティング部
上級システムコンサルタント
中條康一（なかじょうこういち）
専門はITの企画・設計、調達、マルチベンダー
体制での発注側プロジェクトマネジメント



野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
ビジネスオペレーションコンサルティング部
上級システムコンサルタント
大塚良平（おおつかりょうへい）
専門はシステム構築調達支援、基盤システムの
設計・構築および運用・保守支援



表1 IT調達に関わる部門とそれぞれの考え方

部門	IT調達に対する考え方	陥りやすい状況
ユーザー部門	<ul style="list-style-type: none"> 自分の仕事を楽にしたい。 便利なものを調達したい。 仕事のやり方を変えたくない。 	<ul style="list-style-type: none"> コストパフォーマンスを考えず、多くの要件を詰め込んでしまう。 要件を決めきれず、あいまいな仕様になってしまう。
システム部門	<ul style="list-style-type: none"> 安定したサービスを提供したい。 調達対象が仕様を満たしていることについて説明責任を果たしたい。 ユーザー部門の希望をかなえたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 特定の метод論や技術に偏り、知識の範囲内の仕様になってしまう。 ITベンダーに丸投げできるような仕様にしてしまい、調達対象がどのようなものかわからない。
調達部門	<ul style="list-style-type: none"> 予算の範囲内で調達したい。 競争原理を働かせたい。 同じものであれば安く調達したい。 	<ul style="list-style-type: none"> 価格の妥当性に確信が持てず、「安かろう悪かろう」を排除できない。 ITベンダーの提案がどれも同じ内容だと思込み、安いものを選んでしまう。

表2 企業におけるルール整備のための観点とルールの概要(例)

ルール整備の観点	ルールの概要
費用対効果の説明ができる	<ul style="list-style-type: none"> 費用対効果を正確に把握できるレベルまで個別機能に分割した調達規模を設定する。
構築された情報システムに柔軟性がある	<ul style="list-style-type: none"> 将来の制度改正や対象業務の変化に対応できるよう、想定される業務の変更内容をベンダーに伝達する。 利用者の増加や格納データ量の増加を予測し、情報システム構築の際に性能の維持を前提とする。
調達に際して競争させる	<ul style="list-style-type: none"> 現行ベンダー以外の参入障壁を低下させるため、調達する情報システムの内容が理解できる仕様書記載項目を作成する。
想定とかけ離れた提案を受けない	<ul style="list-style-type: none"> 情報システムで実現したいこと、予算規模、ベンダーとの役割分担や作業範囲を明確にする。
整備したルールに対する適用除外事項を決めておく	<ul style="list-style-type: none"> 既存システムの小規模な改修や、非開示にしたいセキュリティ関連情報などは、整備したルールの対象外とする。

定めている。「実務手引書」には、エンジニアリングに関する項目に加え、業務の概要やシステム化の範囲など、記載方法の解説や具体的な記載例も示されている。

「基本指針」や「実務手引書」は官公庁向けに策定されたものではあるが、その内容は企業でも活用が可能である。

適正な調達のための継続的な取り組み

筆者は、企業においても政府の基本指針のようなIT調達のルールを整備する必要があると考える(表2参照)。実際に企業がIT調

達ルールを整備する事例が増えており、特定ベンダーへの依存からの脱却や調達対象の明確化など、適正な調達が実現されつつある。調達ルールを整備しておけば、必要項目の漏れなどもなくなり、調達作業そのものも効率化できる。さらに、調達に関するノウハウなどが企業内に蓄積され、次の調達がより適正化されるという効果も期待できる。

IT調達を成功させるためには、調達ルールを整備すること、整備した調達ルールを継続的に改善する仕組みを構築していくことが大切である。