

プロジェクトを成功に導くポイント 6. RFI・RFP

株式会社クロスフィールド

中川 吉人

クロスフィールド レポート TOP ページへ
<http://www.crossfields.co.jp/reports/index.html>

1.はじめに

「RFI」、「RFP」は、企業がシステム企画や導入を行う際には、当たり前的手法として採用されるようになってきたように思います。

ただ一方で、“顧客(お金を払う側)が、業者(お金をもらう側)のために、なぜわざわざ手間や時間を掛けて作成しなければいけないものなのか？”とおっしゃる方もいらっしゃいます。また、“RFPは作成・利用したことはあるけど、RFIは初めて聞いた”、“RFPは付き合いのあるシステム業者に作ってもらうものでしょ?”、“web等でテンプレートを入手して作成したが、あまりメリットを感じなかった”、“システム部門が作成するもので、業務ユーザー部門には関係ない”と言ったようなお話を聞くことも多く、実際のプロジェクト現場での活用レベルは千差万別の状況のように感じます。

そこで今回は、RFIとRFPについて、その目的や活用方法に焦点を絞ってまとめてみたいと思います。

システムに限らず製品やサービスを調達する際にも利用できるものですし、大企業だけが使うものでもない(むしろ業者側との力関係が相対的に弱い中小企業にて活用していただきたいもの)ですので、ぜひご一読ください。

2. RFI と RFP って何が違うの？

(1) RFI は “出来合いの資料をください”

RFI は Request For Information の略で、「情報提供依頼書」と呼ばれます。具体的には、発注候補先となる業者に対し、システムやサービス等の概要や価格、導入実績等の情報提供を依頼する文書のことです。

ですので、RFI の回答には、製品パンフレットや導入事例集といった、業者の手持ちの資料類を提供されることが一般的です。また提示される価格も、見積書ではなく製品の標準価格が基本となります。

企業が RFI を利用する目的は、「自社の欲しい情報を書面に記すことで、複数の業者からズレの少ない情報をもらう」というところにあり、その用途は「調達先の絞り込み」や「システムやサービス等の企画立案や精緻化」に利用されます。

(2) RFP は “うちに合った提案書をください”

RFP は Request For Proposal の略で、「提案依頼書」と呼ばれます。発注候補先となる業者に対し、自社の要求事項を伝え、それに応じたシステムやサービス等の具体的な提案を依頼する文書のことです。

ですので、RFP の回答は、要求事項に対する提案書であり、価格は要求事項に応じた見積金額が提示されます。

RFP は、「解決したい課題や達成したい目的・目標を、文書として明確に伝え、よりよい提案をもらう」ことが目的であり、「システムやサービス等の発注・契約を行なう業者を決定する」ために利用されます。

(3) RFI で企画や要求を固め、RFP で業者を選定します

RFI と RFP は以下のような位置づけになります。

図1：RFI・RFPの利用タイミング



RFIはその性質から「システムやサービス等を調達する事前準備」の段階で利用されます。“世の中にどんなサービスがあるのだろうか？”と構想策定の参考として非常に早いタイミングで出すケースもあれば、ある程度企画が煮詰まり“こんなことがやりたいけど、他の企業がどうやって、いくらくらいでやっているのだろうか？”とその実現性を確認するために利用するケースもあります。

一方、RFPは「システムやサービス等の導入企画が決まり、その業者選定を行う」段階で利用されます。一般的には、要求定義(利用者がそのシステムやサービス等に何を求めているのかを明確にしていく作業)の完了後、すなわち開発・導入フェーズの前となります。但し、要求定義を業者と一緒に詰めていくケースでは企画立案が終わった段階でRFPが利用されます。

3. RFI の利用ポイント

RFI は、RFP より馴染みが薄く、作成・利用したことがない方も多いと思いますので、どのような内容を書き、どのように利用すればよいかのポイントをご説明します。

(1) 欲しい情報を明確に記載しよう

“えっ、そんなこと当たり前でしょう？”と思われるかと思いますが、実際のプロジェクトでは、顧客側が RFI を出す際に、“〇〇と△△と、あと、、御社が持っている情報は全部ください” “や、そこまで露骨でなくとも” □□システムに関する情報の提供をお願いします “とだけ書いたような RFI が往々に存在します。

その多くは、幅広に情報を入手したいという気持ちからなのですが(その気持ちはよくわかりますが)、これは間違いなく避けた方がよいです。“全部ください”とした場合、焦点がぼやけてしまうからです。出す業者からすれば何を出していいかわからず、悩んだ結果、「まずは一般的な製品カタログを渡して、顧客の反応を見よう」と判断され、web 等で得られる情報と大差がなくなってしまったりします。

ということで、「対象のシステムやサービスはどれか」、「どういった情報が欲しいか(機能紹介/導入実績/他社事例/価格体系/企業情報 etc)」、を具体的にかつ絞ることが望ましいです。一般的に RFI の回答はすぐに得られることが多いため(基本的には手元資料の提示となるので)、本当に必要なものが数多い場合でも、最初はあまり欲張らずに、段階的に入手するように算段することも一案です。

(2) 背景・経緯はできるだけ伝えよう

まだ発注するとも決まっていない相手に、まだ実施するかも決まっていない企画の目的や概要等を伝えることを嫌う顧客は多いです。しかし、RFI を出すに至った背景として、現在抱えている課題や解決期限、あるいは検討状況(構想段階なのか RFP 提示直前なのか等)といった情報を伝えることは重要です。

背景・経緯を伝えることで、業者側が“なぜその情報が欲しいのか”、“どのレベルの情報が欲しいのか”という理由を汲み取ることができるため、より適切な資料・情報の提供を受けることができる可能性が高まります。また、“こういったサービスもあります”といった思ってもみなかった提案を受けられることもあります。

構想段階で具体的に書けない場合においても、背景や経緯、課題感等は、書ける範囲でできる限り記述するようにしていただくのが良いと思います。一方で、自社の要件や要求事項は、RFI の段階では提示すべきではなく、RFP 時に提示するものとなります。

なお、業者側での情報管理に関して、RFI 内に留意事項として「依頼内容の機密保持のお願い」等を明記する(あるいは事前に NDA(機密保持契約)を締結すること)で制限できますので、あまり公開したくない背景・経緯を提示する際は忘れず盛り込むようにしてください。

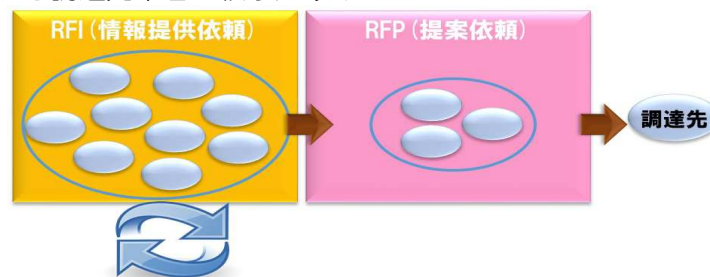
(3) 「調達先の絞り込み」に利用しよう

調達先の選定は、複数業者に RFP を提示してコンペ等を行なうことが多いですが、選

定にかかる時間や労力の関係上、その業者の候補は数社(多くて10社程度)かと思いません。その候補先の抽出・絞り込みのためにRFIを活用します。

そもそも、RFIを利用した調達先の絞り込みにかかる顧客側の負担はそれほど大きくはありません。システムやサービスの詳細な評価はRFPコンペ時に行うべきもので、RFIの段階では“このシステム(あるいは業者)は良さそうだ”という「あたりをつける」ことさえできれば十分です。この「あたりをつける」とは、自社の抱える課題感と、業者のシステム・サービスとのFit&Gapを行なうやり方を探ることが多く、Fit率の高い業者には複数回RFI提示を行うことでより詳細に把握し、Fit率の高い業者が少なければ新たな業者にRFIを提示すること等を繰り返していきます。

図2：RFIによる調達先業者の絞り込みイメージ



RFIは業者側にとってはまだまだ成約に至る可能性は低い段階ですので、逆に捉えれば、“RFIに真摯に向き合ってくれるかどうか”で、“今後、建設的なパートナーとして付き合っていけるかどうか”を判断することにもつながります。

なお、RFIを作るということは、依頼事項を文書として纏めておくことですので、新たな業者に対しても基本的にはそれを提示するだけでよく、同じことを説明する手間が省ける上、伝え忘れていたという漏れを防ぐことにもなりますので、業者の抽出や絞り込みにRFIを活用するメリットは大きいと考えます。

(4)「構想策定」に利用しよう

これはどちらかと言えば教科書的ではありませんが、実際のプロジェクトでは度々採用されています。

「自社のビジネス課題があって、それを解決するための手段としてシステム・サービスを利用する」ということが一般的かと思えます。その発想を逆転し、手段であるはずのシステム・サービスの視点からビジネスを想起するアプローチを採用するケースがあります。“最新のシステムが、どのようなビジネスで活用されているか?”、“それを自社に当てはめた場合にどのような効果もたらされるか?”というイノベーション思考でビジネス構想策定を行うのです。

この情報収集にRFIを利用することになりますが、依頼する情報は一般的なRFIの内容とは異なってきます。一般的なRFIでは、発行時にはシステム・サービスへの要求はある程度明確になっているはずですので、その内容は主要機能一覧や導入実績、価格体系等を求めるような記載になることが多いです。一方で構想策定に利用する場合は、業者の持つ最新技術や活用事例を中心に依頼するようなRFIとしていく必要があります。

4. RFP の利用ポイント

RFP は書籍や web 等でも数多くの情報に触れることができますので、ここでは教科書的なことではなく、実際に色々なプロジェクトで経験した立場から、RFP を作成・利用する際に気を付けて欲しいことをご紹介します。

(1) 「調達先の選定」に必要な記載レベルに留めよう

これは最も当たり前のことなのですが、最も間違っている場合が多いです。何を間違っているかという点、「要件定義や概要設計と混同している」または「精緻なコスト算定、総額の合意に利用しようとしている」ことです。

「システム・サービスに対する要求事項をできるだけ正確に書くとよい」とよく言われます。これはその通りですが、これを誤解している場合が多く、例えばシステムに対する詳細な仕様まで細かに記載することではありません。もし詳細な仕様を提示したとしても、その仕様をそのまま利用して構築するような業者は存在しません。残念なことですが、RFP は要件定義や概要設計といった開発工程で利用されることはないのです(業者が独自の метод論やフォーマットを利用して、再度ヒアリング等を行い、設計文書は作られます)。

一方、金額に関しても提案段階の見積費用(全体総額)をコミットする業者は存在しません。多くの場合、最初の要件定義フェーズの費用のみコミット・契約し、要件定義の結果を以て後続の開発工数や金額が再見積されます。

すなわち、RFP をいくら精緻にかつ詳細に記載したとしても後続フェーズにおいて利用価値はなく、むしろその作成に掛かった時間と工数を無駄にしていることになるのです。RFP はあくまでも質の高い提案をもらうためのものであり、いい提案をもらい、調達先が選定されればその役目を終えます。言い方を変えれば、調達先が選定できる程度の必要最低限の記載レベルで十分であり、“完璧な” RFP を作成する必要はないのです。

(2) 「導入アプローチ」を事前に決めよう

RFP に何を書くのかを考える際の大切なポイントの1つが「導入アプローチ」です。具体的には、システム・サービスに自社業務を合わせる(=服を着る)のか、自社業務にシステム・サービスを合わせる(=服を作る)のかで、RFP の記載方法が大きく異なります。

「服を着る」場合は、“最も身体にフィットした服はどれか”を探すこととなりますので、RFP では、そのシステム等に求める必須機能を明確にし、○×等で回答をもらう形をとります。そしてその評価は必須機能の充足率で判断し、充足率が同じ場合はコスト比較となります。すなわち、必須機能以外の要求事項は基本的に評価しませんので、RFP にて精緻に記載する必要はありません。

一方、「服を作る」場合は、“予算内でどこまでいいものを作れるか”という評価基準になることが多いので、RFP では、自社のやりたいことを必須/任意を問わず列挙します。業者からは、それらの項目ごとの内訳金額(標準機能なら¥0等)という形で回答をもらいます。評価は、予算内で実現できる項目数の多さで判断します。

評価軸や評価方法を事前に定めておくことは多くのプロジェクト現場でなされていますが、導入アプローチによってRFPに記載すべき内容は異なり、また評価軸や評価方法も変わってきますので、まずは導入アプローチを事前決定の上、社内関係者で合意しておくことが大切となります。

(3) 自分たちのことをどんどん伝えよう

RFPの目的は、「解決したい課題や達成したい目的・目標を明確に伝える」ことですが、言い替えれば「自分たちを知ってもらう」ことに他なりません。

RFP作成段階では、どこまでシステム・サービスを利用するか(システム化範囲)等が決まっていなくてもいいです。そして決まっていなことは心理的に書きづらいものですが、決まっていなこと・悩んでいること・わからないこと等も積極的に伝えるようにしてください。そうすることで、“こういう対応案があります”といったオプションや、それをやる場合やらない場合での費用差等を提示してもらえ、以降の検討の役に立つこともよくあります。

また、“直接関係ないかもしれないが役に立つかも”といった情報がある場合も、遠慮せずに提示してください。顧客側では当たり前とと思っている情報や、要らないと思っている情報でも、業者側にとっては有益なものも数多く存在します。

そしてなにより、多少拙くても、自分たちで書くことが重要です。既存のシステム運用ベンダー等にRFP作成を依頼(特に丸投げ)するケースも見受けられますが、「自分たちのやりたいことを纏める作業」ですので、やはり自分たちで考え、自分たちの言葉で書くことが望ましいです(外部業者を利用する場合は、少なくとも、内容に対する理解と責任は自分たちで持つ必要があります)。RFP作成をしたことのないメンバーだと、記載に漏れがあったり、客観的に分かりづらかったりすることもあるかもしれませんが、それも含めて「自分たちを知ってもらう」ことです。また、そういう点を補ってくれたり、真摯に向き合ってくれたりする業者かどうか見極めることもできます。

(4) 社内合意形成に利用しよう

RFP段階では情報システム部門等の特定部門だけで進めているケースも多いかと思いますが、業者選定後のプロジェクトの成功は、他部門や他拠点の協力や主体的参加、経営からのコミットメントを得て、ようやく成し得るものです。

RFP段階でこれらのステークホルダーに対して企画説明や要望ヒアリング、協力依頼等を事前に行うことが望ましいです。

例えば、社内で意思統一するためのツール(たたき台)としてRFPをブラッシュアップしていくような取り組みをとると、RFPの内容が充実するのみならず、その後の協力を得やすくなる傾向があります(業者選定にステークホルダーを巻き込むことで“自分たちで選んだ”という心理的効果も狙えます)ので、活用してみることをお勧めします。

5. さいごに

今回は、RFI、RFP の目的と利用方法に焦点をあててご紹介致しました。

図3：まとめ

- ◆ RFIとRFPって何が違うの？
 - ✓ RFIは“出来合いの資料をください”
 - ✓ RFPは“うちに合った提案書をください”
 - ✓ RFIで企画や要求を固め、RFPで業者を選定します
- ◆ RFIの利用ポイント
 - ✓ 欲しい情報を明確に記載しよう
 - ✓ 背景・経緯はできるだけ伝えよう
 - ✓ 「調達先の絞り込み」に利用しよう
 - ✓ 「構想策定」に利用しよう
- ◆ RFPの利用ポイント
 - ✓ 「調達先の選定」に必要な記載レベルに留めよう
 - ✓ 「導入アプローチ」を事前に決めよう
 - ✓ 自分たちのことをどんどん伝えよう
 - ✓ 社内合意形成に利用しよう

RFI、RFP の記載例やサンプルは書籍や web 等で探せば数多く存在しますので、そちらを見ていただければ記載内容のイメージはできるかと思います。

参考：RFP サンプル参考サイト

<IT コーディネーター協会：RFP/SLA 見本>

https://www.itc.or.jp/foritc/useful/rfpsla/rfpsla_doui.html

一方で、どのサンプルを使うべきかといった情報はなかなかないと思います。本稿がその一助になれば幸いです、経験がないとなかなか難しいのが実態で、そういう場合には外部の有識者を活用することも一案です。

本文中にも書きましたが、記載自体は顧客側が責任をもって書くことが望ましいですが、こういった体裁・項目を設定するべきかという観点の整理は、有識者を活用することでスムーズに推進することができるのではないかと、思います。