

## 争点整理表

### 1. 各社の事業状況

#### (1) ユーザー：株式会社 A サービス（以下「A サービス」）

国内 20 拠点に営業所を持つサービス業、従業員数 約 400 名、年商 約 150 億円  
本社にシステム部門を持ち要員 5 名を配置している（各営業所にはシステム要員はいない）。

#### (2) ベンダー：株式会社 B ベンド（以下「B ベンド」）

中堅システムベンダー、ハードウェア・業務パッケージ販売と業務アプリケーション開発を行っている、オーダーメイドのシステム開発の他に業務パッケージを利用したシステムも開発する、従業員数 約 200 名、年商 約 30 億円

### 2. 第 1 フェーズ開発

#### (1) システム概要

A サービスは営業規模拡大のため、以前から利用していた社内システムに限界を感じ、新システム開発を計画していた。ベンダー 3 社から見積りを取得した結果、見積り金額、提案内容から B ベンドにシステム開発を発注することにした。開発内容は経理システム及び社内での情報共有のための Web システムである。

#### (2) 費用

開発費用は 8000 万円、内訳はハードウェア 1500 万円（プロダクトライセンス含む）、業務アプリケーション開発 6000 万円、移行費用 500 万円であった。

2004 年 10 月に開発着手金 3000 万円、2005 年 5 月に完納金 5000 万円を B ベンドに支払った。

#### (3) 開発経緯

2004 年 9 月に開発に着手した。要件定義工程は、B ベンド担当者が、経理、総務部門から A サービスの要件をヒヤリングしてまとめた。開発は順調に推移し、計画どおり 2005 年 4 月に稼働した。稼働後、多少のシステム不具合は発生したが、B ベンドは適切に対応して不具合を修復した。また使い勝手の悪い機能が若干あったが、改修を行って 5 月上旬にはユーザが満足する機能でリリースされた。

本システム開発は B ベンドにとって、A サービスから初めて受注したシステム開発ということもあり、入社 15 年目のベテランのプロジェクトマネージャー丙が投入された。なお稼働後、月額 50 万円で保守契約が締結された。

### 3. 第2フェーズ開発

#### (1) システム概要

第1フェーズ稼働から半年ほど経過して、各営業所の営業部員が利用する「受発注システム」開発の検討プロジェクトをAサービス内に立ち上げた。現状では受発注情報を入力するシステムはあるものの、受発注業務は手作業に頼っている割合が多いため、営業規模拡大により、営業部員の受発注業務のシステム化が必要であった。第2フェーズ開発では、第1フェーズに稼働した経理システムにデータを送り込むことによって、経理業務の効率化も見込まれた。全国の営業所から5名のユーザ代表をプロジェクトに入れて要件の取りまとめを行った。経理システムにデータ連携する機能が重要だったので、第1フェーズの開発がうまくいったこともあり、開発はBバンドに発注することが決まっていた。

#### (2) 費用

Aサービスは当初5000万円の予算を計上していた。しかしその当時、競合他社の激しい追い上げに営業上値引きで対抗する必要があったので、当面の経営状況は厳しいと判断し、要件定義工程の終盤で、本システムの開発費用を下げるよう経営サイドから要請があった。当初はオーダーメイドでシステムを開発する計画であったが、BバンドはCソフト社製業務パッケージを利用する方法での開発を提案した。見積り金額は3000万円（うちCソフト社製業務パッケージの費用は700万円）であり、経営会議でも開発が承認された。

開発に着手した2006年1月に、着手金として1000万円がBバンドに支払われた。なお残金2000万円は稼働後に支払う契約であった。

#### (3) 開発経緯

Aサービスは第2フェーズ開発も第1フェーズと同じプロジェクトマネージャー丙を希望していたが、他社の大規模なシステム開発に投入することが決まっていたので、入社7年目の社員丁がプロジェクトマネージャーとして投入された。業務パッケージの利用で、かつ規模もそれほど大きくないこともあり、Bバンドは丁で十分と考えた。なお丁はCソフト社製業務パッケージを利用した開発経験は無かった。

要件定義工程ではユーザ代表の5名から要件が提示されたが、業務フローが東日本地区と西日本地区とで異なっていたこともあり、要件の取りまとめが計画よりも時間がかかった。Bバンドが当初想定していたよりもカスタマイズ事項が多く、開発は徐々に遅れていった。稼働予定の2006年5月になっても完成せず、2006年8月に稼働を延伸した。その後も、十分なレスポンスが出ないために、稼働を2006年11月に再度延伸しチューニングを実施した。しかし、ユーザ代表が満足する機能・レスポンスで無いために、ユーザは検収にOKを出していない。

#### 4. 開発上の問題点

##### (1) Cソフト社製業務パッケージの採用が不適切

カスタマイズ事項を実現するために、別ソフトで作成したデータを取り込む仕様としたものの、データ取り込みの制約から処理に想定以上の時間がかかった。Cソフト社製業務パッケージは「大規模システムでも利用可能」と説明されたが、実際には小規模システム用であり、Aサービスでの採用は不適切であった。

##### (2) 一部の営業所のネットワークが低速

Aサービスの社内ネットワークは情報のセキュリティに配慮してIP-VPN網を利用している。現行システムは転送データ量が少なく問題は発生していないが、Cソフト社製業務パッケージのようなクライアント・サーバシステムではデータ量が多く、レスポンスは期待できなかった。特に、地方の営業所・電話局間の回線速度は64Kbと低速で、レスポンス問題が顕著であった。

##### (3) プロジェクトマネージャーが未熟

プロジェクトマネージャー丁は、Cソフト社製業務パッケージの開発経験が無かったために、製品知識も浅く、ユーザ要件の中でカスタマイズする影響範囲を早期に把握できなかった。そのために要件定義工程が計画よりも時間がかかり、カスタマイズ事項が増えてしまった。

以上