

一部のみ表示

SS式リスクマネジメントシステム営業編 Ver.1.0 (SS-RMS-C)



システム企画研修株式会社

SS-RMS-C利用ガイド

Step 1 営業段階のリスク対応の基本原則を理解してください。

➡ 営業段階のリスクマネジメントの基本原則



Step 2 リスクをチェックする営業プロセスを選択してください。

- ❖ リスク対応は営業のどのプロセスで行うかによってチェック項目が異なります。
- ❖ 案件開拓時、受注検討時、契約検討時のいずれであるかを選択しどの領域に主なリスクがあるかを把握してください。

➡ 営業段階のリスクマップ



Step 3 リスクのチェックをしてください。

- ❖ リスクチェックリストで案件のスコープ別に指定の分をチェックしてください。

A.	要件定義・外部設計請負いあり	要件定義・外部設計のいずれかの部分で請負いがある場合
B.	要件定義・外部設計委任	要件定義・外部設計を委任で受ける場合
C.	内部設計以降請負い	内部設計以降を請負いで受ける場合
D.	内部設計以降委任	内部設計以降を委任で受ける場合

(注) 当システムで「委任」という場合、準委任契約、システムエンジニアリング・サービス契約の取引を指します。

➡ 営業段階のリスクチェックリスト



Step 4 リスクがある状態で受注する場合は、契約にリスク回避のための文言を入れます。

➡ 契約時のリスク回避対策

(リスクの内容別に契約書に織込むべき文言例を提示しています)



営業段階のリスクマネジメント・ガイドライン

1. 前提

営業段階は、既定事実がない段階であり、対応の選択肢の幅が広い。

2. 対応原則

1. リスクのある案件は受注しない。
2. 自らリスクを抱え込む営業を行わない。→いい加減な見積り提示、あいまいな契約締結、等。
3. リスクのある状態に対して改善対応を行う。→お客様に対しても交渉を行う。
4. リスクのある状態で受注する場合は、契約書でリスク回避措置を行う。

3. 対応原則への対応方針

営業段階のリスクチェックリストでチェックを行い、以下の方針に従って対応を行う。

(1) 案件開拓時

- ① 自社の事業戦略に適合しない案件、収益が上がることが期待できない案件には対応しない。
- ② 大きなリスクを克服できそうもない案件には対応しない（営業活動を中止する）。
- ③ 魅力的な案件でリスクが想定される場合は、リスク低減策（(2) 受注検討時を参照）を関係者が十分協議し受注対応策を検討する。

(2) 受注検討時

- ① 不確実な要件に対して一括いくらのような見積り額提示を行わない。事後必ず揉め事の基になるか泣きを見ることになる。
- ② 要件の確定度が低い場合は、開発に入る前に要件定義工程を委任契約で実施することを提案する。それができない場合は次の③に従う。
- ③ 最大リスクは不確実な案件を請負い契約することである。その対策は、委任契約化、請負い契約範囲の限定（工程を区切って請負い契約する）、である。
 - 委任契約化の対応原則は、要件定義工程は委任、外部設計工程も大型案件は委任、小型案件でも要件定義からの請負いは避ける、である。
 - 請負い契約範囲の限定の対応原則は、少なくとも、要件定義、外部設計、テスト、移行支援工程は他の工程と一括しない、である。
 - これができない場合は、確実な納期・料金条件の確保ができない限り受注対象外とする。
- ④ 納期の達成が困難と考えられる場合は納期変更を申し入れ、それができなければ受注対象外とする。
- ⑤ それ以外のリスクに対しては、お客様の体制強化、契約経路変更（元請け経由契約から直接契約へ）、料金変更、等を要求し交渉する。この中で、致命的と考えられるリスクが改善されない場合は受注対象外とする。

(3) 契約検討時

- ① 受注検討時に想定されたリスクが解消されていない状態で契約する場合は、リスクの影響を当社がかぶらないように契約に前提条件等を明示する。
- ② さらに一歩進んで、納期遅延・品質不備に対する免責・求償、工数増に対する請求等ができるように契約に明示する。→「契約時のリスク回避対策」

営業段階のリスクマップ

営業プロセス		チェック項目数	案件開拓時	受注検討時	A	B	C	D		契約検討時	A	B	C	D
					要件定義・外部設計請負いあり	要件定義・外部設計委任	内部設計以降請負い	内部設計以降委任			要件定義・外部設計請負いあり	要件定義・外部設計委任	内部設計以降請負い	内部設計以降委任
リスクの種類		74												
スコープスコープ		6	○		○	○	○	○			○	○	○	○
発注側	11.産業の評価	4	○		○	△	△	△			△	-	-	-
	12.企業の評価	2	○		○	△	△	△			△	-	-	-
	13.部門の評価	7	○		○	△	△	△			○	-	-	-
	14.意思決定者の評価	4	○		○	△	△	-			○	-	○	-
	15.案件実施体制の評価	2	○		○	△	△	-			○	△	○	-
	16.窓口の評価	1	○		○	△	△	△			△	△	△	-
	17.元請けの評価	2	○		○	△	△	-			○	△	○	-
案件	21.案件の確定度	3	△		○	△	○	△			○	△	○	△
	22.案件の難易度	15	△		○	△	○	△			○	△	○	△
	23.納期・費用	8	△		○	○	○	△			○	○	○	○
	24.成果の品質	2	△		○	△	○	△			○	△	○	△
受注側	31.社内体制確保	8	△		○	○	○	○			-	-	-	-
	32.共同作業体制確保	1	△		○	○	○	○			△	-	△	-
	33.協力会社体制確保	9	○		○	○	○	○			-	-	-	-

契約時のリスク回避対策

1. リスクチェックリスト項目とリスク回避対策の関係

(1) 請負い契約の場合	① 契約対象範囲の規定は必ず入れる。	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 契約対象範囲の規定 ❖ 契約対象範囲の限定
	② 営業段階のリスクチェックリストの(以下同様)「13. 対象業務または部門」「14. お客様の意思決定者」「15. お客様の体制」「16. お客様の窓口」の評価で問題がある場合は、遅れや検討不備による影響を当社がかぶらないようにする条項を入れる。	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 発注者の責任による納期・費用変更の取扱い ❖ 発注者に起因する開発要件の追加・変更の取扱い
	③ 「17. 元請け」の評価でその不備による影響を受ける可能性がある場合は、その責任転嫁の条項を入れる。	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 発注者の責任による納期・費用変更の取扱い
	④ 「21. 案件の確定度」が低い場合の要件追加・変更に備えるため、全体規模の上限設定条項および要件追加・変更条項を入れる。	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 契約対象範囲の限定 ❖ 発注者に起因する開発要件の追加・変更の取扱い
	⑤ 「22. 案件の難易度」が高い場合のうち、発注側の責任である共同業者または新技術採用のリスクが想定される場合はそれを避けるための条項を入れる。	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 共同業者に起因する納期遅れ・費用変更の取扱い ❖ 新技術の採用によるリスクへの対応
(2) 委任契約の場合	① 委任契約においては正式には成果の完成責任を負わないが、成果を納期どおりに仕上げることを期待されている。そのために、契約では発注側での開発要件の追加や変更に伴う納期遅延や投入工数増については責任を負わない旨を明記しておくが、そのような要件の追加や変更があった場合にはその状況を発注側に適時・適切に状況報告していく必要がある。そうしないと、次回の契約が期待できなくなる。	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 責任範囲の限定

2. 契約書に盛り込む文言案

A. 請負い契約・委任契約共通リスクがあると考えられる部分については、以下の文言を契約に入れるということで交渉を行う。

発注者にとって厳しい規定のようであるが、以下の理由で案外すんなり通る可能性もある。トラブルが起きてからでは揉めるが、この内容は発注者の責任として当然のことである。事前段階では自分たちの責任を果たそうと思っているはずで、建前として反対はできない。

以下において「発注者」には「元請け」を含む。

A. 請負い契約・委任契約共通

契約対象範囲の規定

1. 当契約の対象範囲は資料X Xに記述されている範囲を対象とし、範囲の基本部分は以下のとおりとする。
 - 業務名またはシステム名
 - 対象開発工程
 - インタフェース対象システム名と対象データ名

B. 請負い契約の場合

契約対象範囲の限定

- a. 要件定義工程の請負いの場合
 1. 当該システムの利用対象部門・対象業務が以下に列記する範囲を超える場合は、両社協議の上、合意した納期・料金を見直すこととする。
- b. 外部設計以降の工程の請負いの場合
 1. 開発対象システムの機能数（または画面数）が以下の数値を超える場合は、超える部分については当契約における開発料金に含まないものとする。この範囲を超えて開発を行う場合は、別途見積りを行う。

発注者の責任による納期・費用変更の取扱い ※以下から適宜選択して利用する。

1. A（発注者）の責任で実施すべき開発環境等の準備が遅れたことによるB（受注者）の作業遅れによる最終的な納期遅れについては、Bはその責めを負わない。
2. 場合によって、納期遅延に伴うB（受注者）の機会損失についても社会通念上認められる範囲でAは補償を行う。
3. A（発注者）が文書（両社が出席する会議の議事録を含む）で合意したAが実施すべき案件の対応方法の決定または資料作成が、合意した規定の期日を遅れたことによるB（受注者）の作業遅れによる最終的な納期遅れについては、Bはその責めを負

わない。

4. A（発注者）が文書（両社が出席する会議の議事録を含む）で合意したAが実施すべき案件の対応方法の決定または資料作成が不備であったためにB（受注者）の作業がやり直しになることによる工数増に伴う経費追加分については、原則としてAの負担とする。
5. これに伴う納期遅れについても、Bはその責めを負わない。

受注者の責任による納期遅延の対応

「受注側についても責任を明記せよ」と言われた場合は以下の条文を入れる。

1. B（受注者）の責任で最終納期が遅延した場合は、Bは納期遅延によりA（発注者）が被った損害を補償する。ただし、その補償額は本件の契約金額を限度とする。また、Aが被った損害金額の査定は公平な第三者に依頼する。

発注者に起因する開発要件の追加・変更の取扱い

1. Aが当契約の前提となった開発要求に対して追加または変更を行いたい場合は、Bにその旨を文書で伝え、直ちに両社の当案件の責任者が協議して当初の開発要求に対する追加または変更であるか、当初の開発要求の範囲内のものであるかを決定する。
2. 前項の責任者が協議を行う場には以下の関係者が出席するものとする。
 - A社（個人名ではなく役職名を列記する）
 - B社（同上）
3. 当初の開発要求の範囲外であると判定された場合は、Aは追加費用の支払いおよび納期変更を行って開発すべきか当案件の対象外とすべきかを決定する。
4. 追加費用の支払いおよび納期変更を行うこととした場合は、Bはその見積りを行い両者協議の上対応を決定する。
5. 当初の開発要求の範囲内であると判定された場合は、Bはこの契約に定める条件内で開発を行う。

共同作業者に起因する納期遅れ・費用変更の取扱い

1. Aの管理責任において本案件で利用するハードウェア・ソフトウェア・ネットワークの提供者である本案件の共同作業者の作業遅れや作業不備によるBの作業遅れに関してはBはその責めを負わない。これに伴い発生するBの作業増等に伴う経費負担増分は原則としてAの追加負担とする。
2. Bの作業遅れの原因の特定およびその影響の程度の判定は、当該共同作業者也交え■条で規定したAとBの責任者会議で実施する。
3. また、当共同作業者の作業不備に基づくBの納品物の不備についてはBの瑕疵担保責任の対象外とする。

新技術の採用によるリスクへの対応

1. 未だ国内において実践例がないかほとんどない新技術等を採用して当案件の開発を行うことに対して、Bがそのリスクを具体的にAに提示したにも拘わらずその新技術等を採用したことによる納期遅延や開発費用増加についてはBはその責めを負わない。
2. 開発費用増加分についてはしかるべき算定基準に基づき計算の上、両社協議の上AからBに支払う金額を決定する。
3. また、当新技術採用に基づくBの納品物の不備についてはBの瑕疵担保責任の対象外とする。

C. 委任契約の場合

責任範囲の限定

1. BからAに事前に提出している提案書等に記載されている当該案件の納期（作業完了時期）および見積り工数についてはAから提示されたRFP等の説明書に基づいており、その前提を超えて追加作業等が発生したことによる納期変更や工数増加に対してはBはその責めを負わない。
2. BはAから当初の範囲を超えての作業要求が発生していると思われる場合は、その旨とその案件対応による納期および作業工数への影響をAの責任者に文書で報告するものとする。