

プロジェクトマネジメント講座

12.1 調達マネジメント 調達マネジメント計画

プロジェクトを成立させるべく必要なモノを得るために、その必要なモノは内部で調達することができるのか、また外部に依頼することで調達ができるのかを判断する。外部に依頼をするのであれば、いつにどれだけ必要なのかを明確にする。また外部に依頼をすることで、プロジェクトスケジュールに影響を与える可能性がある。また最終的に外部に依頼するために、納入候補者からプロポーザルを得ることを目的とした、調達文書や評価基準を作成する必要がある。

12.1.1 調達マネジメント計画【インプット】

- プロジェクトマネジメント計画書
 - 組織のプロセス資産 … 契約タイプを含む
契約タイプ … PMBOK®では大きく 3 つに分けることができます。
 - ・ 定額契約 … 納入者のリスクが高い（リスクが発生しても、固定額契約であるため、追加額が発生しない）
 - ・ 実費償還契約 … 購入者のリスクが高い（納入者への利益分を含め、実費を全て購入者が負担する）
 - ・ T&M（タイム・アンド・マテリアル）契約 … 定額契約・実費償還契約の中間
→T&M 契約とは、定額（1 時間あたり～\$ / 1 項目あたり～\$）＋実費償還（納入者の材料代 等）
ではここから、契約タイプについて、詳細を見ていきましょう！
- ★ PMBOK®では大きく 3 つに分けることができます。
- I. 定額契約 …この種の契約は、スコープが十分に定義されていなく、またスコープが大きく変化すると、購入者と納入者双方に大きなリスクが発生する可能性があるとしてされています。従い、スコープが明確であることを前提条件として、この種の契約を結ぶ必要があります。またこの契約は、納入者にとっては少額のメリットしかなく、納入者は高い生産性と効率化を求められますが、コストと品質の不確実性を最小限に抑えることができます。つまりその分、納入者側のリスクの方が高い訳です。（契約時点で上限額を決定する）
- II. 実費償還契約 …プロジェクト期間中に納入者にかかった全てのコストが購入者に請求され、納入者はその分の支払いをします。つまりコストの総額が不明確であるので、購入者側のリスクが高いのが、この契約の特長です。しかしその分、スコープの変更が、定額契約と比較して、容易であるのはこの契約の特長です。
- III. T&M（タイム・アンド・マテリアル）契約 … 定額契約・実費償還契約の中間の契約です。資材購入など、プロジェクトの期間中にかかったコストについては償還される一方で、作業項目・単位など、プロジェクトの中で請け負ってもらう一部の作業については、定額契約を結ぶ方法です（単価契約）。

では更に詳細に分けて考えてみましょう！

< 定額契約の種類 >

PMBOK®では、定額契約の種類として、3 種類に分けることができます。その 3 種類とは以下の通りです。

◆ 完全定額契約（FFP : Firm Fixed-Price）

当然のことですが、納入者に依頼するプロダクト・サービスを正確に定める必要はありますが、購入者側に好まれる契約形態です。品目の価格が作業開始前に設定されるという点で、コスト超過に対する購入者側のリスクがないのが特徴です。

◆ 定額・プラス・インセンティブフィー（FPIF : Fixed Price Incentive Fee）

上限額内において、パフォーマンス基準を超えた時にインセンティブが発生する形態です。インセンティブが発生するので、完全定額契約と比較すると購入者のリスクが高くなります。

◆ 経済価格調整付定額契約（FP-EPA：Fixed Price with Economic Price Adjustment）

定額契約の一種ですが、インフレなどの市場・社会の動きに応じて、事前に定義した最終調整を契約価格に加えることができる形態です。コントロールが効かない経済状態から購入者と納入者の双方が保護されるとされています。

<実費償還契約の種類>

PMBOK®では、定額契約の種類として、3種類に分けることができます。その3種類とは以下の通りです。

★コスト・プラス・定額（固定）フィー（CPFF：Cost Plus Fixed Fee）

フィーは固定です。しかしプロジェクト期間中に掛かったコストは、購入者より償還されます。実コストの部分はプロジェクトの状況により変動しますが、固定フィーは変動せず、納入者の利益となります。

★コスト・プラス・インセンティブフィー（CPIF：Cost Plus Incentive Fee）

プロジェクト期間中に掛かったコストは、購入者より償還される他、契約で定めたパフォーマンス基準を超えた時にインセンティブを支払う形式です。但し、基準を超えていない場合はインセンティブの支払いはありません。インセンティブ率を決定するため、契約履行までに時間が掛かる契約形態です。

★コスト・プラス・アワード・フィー（CPAF：Cost Plus Award Fee）

コストプラス契約の中で、最も納入者側のリスクが高い契約形態です。CPFF 契約・CPIF 契約と同様に、プロジェクト期間中に掛かったコストは、購入者より償還されますが、報奨金（Award）は購入者の主観的な裁量で決定されます。

★コスト・プラス・（パーセンテージ）・フィー（CPF/CPPC：Cost Plus Fee/Cost Plus Percentage of Cost）

PMBOK®第3版には記載されていた契約形態です。他の実費償還契約と同様、プロジェクト期間中に掛かったコストは、購入者より償還されますが、フィーについては、実コストの何割かを上乗せした金額をフィーとして支払うため、フィー額は実コストにより変動します。

12.1.2 調達マネジメント計画【ツールと技法】

- 内外製分析 … 内部（自社）で生産 or 外部から物品を購入するのかを分析する手法
物品の購入・生産に関わるので、考慮する項目としては、コスト・自社の生産能力・自社のスキル・組織戦略などがあります。
 - ・コストには、直接費（製品を購入するために実際に支払うコスト）と、
間接費（購入をマネジメントするコスト【マネジャーの給与など】）があります。
- 市場調査 … 業界と具体的なベンダーの能力を検査する

12.1.3 調達マネジメント計画【アウトプット】

- 調達マネジメント計画書
- 調達作業範囲記述書（調達 SOW） … 調達文書の基になる文書。主に購入者が作成する。調達 SOW には、納入者が供給するプロダクト・サービス・所産の範囲が記述されている。その他の記述内容は、プロジェクトの目標・プロジェクトでの作業とプロジェクト終了後に必要な運用サポート・製品の仕様に関する内容などがある。
- 調達文書 … 納入者に条件を提示するための文書。情報提供依頼書（RFI）・入札招請書（IFB）・提案依頼書（RFP）・見積依頼書（RFQ）が調達文書の種類。納入候補者からプロポーザルを得ることを目的とする。

- 発注先選定基準 … 納入者からのプロポーザルを評価し、ベンダーを選定する基準となるもの。同じ技術基準をもっている業者であれば、入札価格を一定の基準とする場合がある。また納入者のプロジェクトニーズの把握も基準となる場合もある。