

平成 28 年 10 月 26 日

各 位

会 社 名 株式会社セゾン情報システムズ  
代表者名 代表取締役社長 内田 和弘  
( J A S D A Q ・ コード : 9640 )  
問合せ先 経営推進部長 豊田 あかね  
電話番号 03-3988-3477

## 大型システム開発案件の開発遅延問題等に係る 再発防止策に関するお知らせ

当社は、当社と株式会社クレディセゾン（以下、「クレディセゾン」）及び株式会社キュービタス（以下、「キュービタス」）との間における、大型システム開発案件の開発遅延等に係る問題について、平成 28 年 7 月 29 日付「中立評価手続による中立評価の受領に関するお知らせ」（以下、「平成 28 年 7 月 29 日付プレスリリース」）において公表いたしましたとおり、平成 28 年 7 月 29 日に、第三者機関であるソフトウェア紛争解決センターより和解内容の合理性に関する中立評価（以下、「本件中立評価」）を受領いたしました。当社は、本件中立評価の内容を詳細に検討した上、当社取締役会が設置しているガバナンス委員会の意見を踏まえつつ、外部の専門家の助言を得ながらその原因等を再度検証し、再発防止策を検討して参りました。この度、再発防止策を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1 本件開発遅延等の原因等

平成 28 年 3 月 28 日付「大型システム開発案件の開発遅延問題等に係る条件付き和解等に関するお知らせ」において公表いたしましたとおり、当社は、クレディセゾン及びキュービタスより、複数のシステムが連携して稼働する大型システム（以下、「全体システム」）のうちの一部のシステム（以下、「当社担当システム」）に関する開発業務（以下、「本件開発業務」）を受託し、本件開発業務を推進してまいりましたが、開発遅延が生じ、当該システムのリリースを延伸せざるを得ない事態等に陥りました（以下、「本件開発遅延等」）。

ソフトウェア紛争解決センターは、本件中立評価の中で、本件開発遅延等の原因について、当社側の責任として、全体システムに関する変更が当社担当システムの開発に与える影響等について、システム開発の専門事業者として、クレディセゾン及びキュービタスに対し、適時適切に問題点を指摘し、対応するという役割が十分に果たされていなかったことを指摘しています。

また、当社は、独立した第三者である弁護士に対し、本件開発遅延等に関する取締役の任務懈怠責任の有無に関する調査を依頼いたしました。当該弁護士は、その調査の過程において本件中立評価の分析、当社内意思決定に係る資料の分析、当社内関係者のヒアリング等を実施した上、全体システムに関する仕様変更が当社担当システムの開発に与える影響についての認識不足や、仕様の追加・変更により本件開発業務の規模が拡大し複雑化・困難化していく中でク

レディセゾン及びキュービタスからの要請・指示に対する問題点の指摘が十分になされなかった可能性について指摘しつつも、結論として、本件開発遅延等に関して当社取締役は法的責任は認められないとしています。

当社は、ソフトウェア紛争解決センターによる本件中立評価、ガバナンス委員会の意見、上記の外部弁護士の報告等を踏まえ、本件開発遅延等の原因等を再度検証いたしました。その結果、当社といたしましては、本件開発遅延等は、以下の点が主な原因であると考えております。

本件において、当社は、全体システムに係る開発プロジェクトについて、開発の内容、規模等に照らすと、技術的な難度が相当高く、高度なマネジメントスキルが要求されるものであったものの、これに関与する当社の事業上のメリットも相当に大きかったことに加え、当社担当システムの開発について、当時の設計その他の状況に照らして完遂できるものと判断したこと等から、本件開発業務の受注に至りました。もっとも、その後、全体システムの開発が遅延し、本件開発業務の成否に影響を及ぼすような全体システムの重大な方針変更及び仕様変更がなされた結果、当初の設計・開発思想が維持されず、本件開発業務の難易度が大幅に高くなり、また、当社側における要員不足なども相まって、当社の能力を超える作業を遂行しなければならなくなったことなどにより、本件開発遅延等が発生したと考えております。このほか、当社内における情報の共有が十分ではなかった点、またお客様の考えるシステム開発の仕様変更等の要請に対し実直に応えようとするあまりに問題点の指摘等の対応が十分でなかったという点も原因であると考えております。

以上のとおり、当社といたしましては、誠に遺憾ながら、当社において、本件開発業務に関する技術的難易度が高まったことへの認識及びこれに対応できるレベルの技術力が不足していたこと、多様な仕様変更等へも対応できるプロジェクトマネジメント力を有していなかったこと、並びに、社内及びお客様に対してコミュニケーションが十分に行われなかったことが本件開発遅延等の主な原因と考えております。

## 2 再発防止策の内容

当社は、上記の本件開発遅延等の主な原因を踏まえて再発防止策を検討の結果、以下の3項目からなる再発防止策を策定いたしました。かかる再発防止策は、ガバナンス委員会の意見及び上記弁護士の見解に従った内容になっております。

### (1) 技術レベルの向上

プロジェクト責任者に関する認定制度を制定するなどし、プロジェクトマネジメント能力の向上に努めるとともに、プロジェクトの難易度や規模に応じ、当該プロジェクトの遂行に求められる意識や能力を十分に兼ね備えたプロジェクト責任者やプロジェクトリーダーを適切にアサインする仕組みを構築します。

当社にとって必要な技術領域を改めて定義し、より実践や経験を重視した社員教育を実施し、開発要員の育成を強化します。特に、プログラミングやアーキテクチャ設計、業務知識に精通した技術力のある社員を育成します。事業責任者や重要プロジェクトの責任者等の重要ポジションへの人材の登用、任命等の更なる最適化を進めるとともに、技術的な知見等の人材登用要件基準を明確化することを検討します。人材の確保においては、上記教育による

育成とあわせ、社外からの有識者・専門家等のプロフェッショナル人材の採用も強化します。

さらに、特定のビジネスパートナーとの間で、戦略的パートナーシップの構築及び維持を実施し、開発リソースの適切な確保に努めると同時に、プロジェクトにおける適正な当社社員の比率の維持のために内製化の推進にも努めます。

先進技術に関しては、全社の技術を統括する組織としてテクノベーションセンターを設置し、事業部門と連携したプロジェクト推進体制や先進技術適用体制を整備し、先進技術を吸収するとともに、採用すべき技術やソリューションの吟味、試験・研究と、当該技術、ソリューションの当社での適合性の検証・判断を適切に行います。また、必要な当該技術領域の要員の育成を進めます。

## (2) プロジェクトマネジメントの改善・強化

システム構築案件の受注前においては、商談が発生した時点からの案件管理（パイプライン管理）の仕組みを導入し、提案前の早期からプロジェクトに対する、第三者部門（当該プロジェクトを担当していない当社の他部門）による第三者レビュー体制を構築・維持することで、受注前のリスク検知を強化し、適時適切なプロジェクトの受注管理を徹底します。また、第三者レビューにおける技術・業務視点を含めた各レビュー項目を見直し徹底するとともに、必要に応じて社内外の専門家の協力を得て、提案・見積もりに臨みます。試算見積もり段階での決裁基準を厳格化するとともに、社員に対するシステム構築プロジェクトにおける契約リスクの周知と教育を図ります。

プロジェクトの受注後においては、問題プロジェクトを自動的に検知するための仕組み（デジタル・アラート）を取り入れるとともに、プロジェクト進行途上の重要なチェックポイントにおける第三者部門による第三者レビュー体制（マイルストーン・レビュー）を構築・維持し、またレビュー項目の刷新を図ります。その上で、第三者レビューにおける技術・業務視点を含めた各レビュー項目を見直し、徹底します。また、平成27年3月期に刷新した全社の開発標準の一層の浸透と、その開発標準に基づいた各事業特性にあわせた事業別の開発標準や開発手順の刷新、開発手順に基づいた開発が実践されていることをモニタリングし継続的に改善を図ることで、全社的な開発レベルの底上げを推進します。また、個別契約単位ではなく、プロジェクトの累計での管理と判断に重点をおいてまいります。

## (3) 組織風土改革～風通しの良い企業風土の構築と社員のマインドセットの刷新

お客様に対する適切な折衝や働きかけの実現するために、本年3月に新たに策定した経営方針、中期経営計画の浸透を徹底し、折衝・交渉に関する教育研修などを実施し、経営トップ及び事業責任者らが自ら模範を示し、社員が行動しやすい環境をつくります。

また、風通しのよい企業風土の醸成・構築を実現するために、経営トップと社員との定期的なコミュニケーションの場や、社員が誰でも参加でき、テーマを決めて自由に意見が言い合えるオープンディスカッションの場を定期的に設けるとともに、従来片方向の情報発信にとどまっていた社内SNSを全社員が自由に情報発信できる形式に改修するなどして、“Two Way Communication”の活性化を推進いたします。

また、従来四半期ごとに行っておりました経営トップ及び事業責任者から管理職社員に向けた業績報告の集会和、役職の有無に関わらず全社員の参加が可能な集会和とし、会社の一体感の醸成や情報のオープン化を推進します。社内の会議では、“悪い情報”を第一に報告す

ることとし、その報告者を責めるのではなく協力して解決に当たることを全社的に推奨します。

このような取り組みの成果をはかるために、社外の専門会社の協力を得て、社員意識調査を定期的を実施し、全社的または部門ごとの課題を抽出し、都度最適な施策を講じてまいります。

本件開発遅延等の発生により、多くの皆様にご心配をお掛け致しましたことに深くお詫び申し上げます。当社といたしましては、今後は、上記の再発防止策を確実に実施し、本件と同様の問題が生じることのないよう努めていく所存です。何卒倍旧のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上