# システム導入前に整理すべき業務要件の全容



## 現行業務の可視化から、要件定義・製品選定・導入判断まで

Start Challenge Consulting co., ltd.

発行：2026年8月

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

Confidential ／ 無断転載・二次配布を禁じます

# はじめに｜なぜ「製品選定の前」に業務要件を整理するのか

システム導入は目的ではなく手段である。業務要件が曖昧なまま製品選定に進んだプロジェクトは、導入後に「使われないシステム」と追加費用という形で必ず代償を払う。

### 導入が目的化する企業の共通点

- 「まず製品を見てから」で検討が始まる
- 目的が「DX推進」「効率化」のまま具体化されない
- 業務の実態を把握しているのは特定の担当者だけ
- 要件の骨格をベンダーの提案書に依存している

### 曖昧なまま選定するリスク

- 標準機能と業務の不一致が契約後に判明する
- カスタマイズ費用と導入期間が膨張する
- 現場が使わず、従来のExcel運用が並行して残る
- 効果測定の基準がなく、成否を判断できない

### 本資料の対象読者

- 情報システム部門／DX推進担当
- 業務部門の責任者・現場リーダー
- 経営企画・管理部門
- はじめて要件定義を主導する担当者

### 本資料で分かること

- 業務要件を整理する12ステップの標準手順
- 各ステップで決めるべき項目と成果物
- 業務要件定義書の構成とチェックリスト
- 製品選定・見積依頼に進む判断基準

**本資料の位置づけ**

製品選定・RFP作成の「前工程」として、社内で業務要件を整理し、経営層と現場の認識を一致させるための実務ガイドとして使用する。

注記：本資料は特定の製品・ベンダーを推奨するものではありません。記載内容は一般的な進め方を整理したものです。

# システム導入前に業務要件が必要な理由

システムは業務課題を解決する手段にすぎない。現場の要望をそのまま機能要件に変換すると、現行業務の非効率をシステム側に固定化し、導入後の効果が得られない。

## 業務要件とシステム要件の違い｜決める主体が異なる

### 業務要件（What／Why）

・誰が・いつ・何のために、どの業務をどう行うかを定義する
・業務の目的・ルール・責任・判断基準が中心
・決めるのは自社（業務部門と経営層）
・例：受注は与信確認の完了後に営業所長が承認する

### →滅システム要件（How）

・業務要件を実現するための機能・性能・構成を定義する
・画面・帳票・データ・連携・非機能が中心
・ベンダーと共同で具体化する
・例：与信ステータス未確認の受注は登録不可とする

## 業務要件が曖昧な場合に発生する主な問題

### 導入後も業務が効率化されない

現行の手作業や重複入力がそのまま残り、処理時間・要員数が導入前と変わらない。

### カスタマイズ費用が膨らむ

標準機能との差分が契約後に判明し、追加開発と再見積が積み上がる。

### 現場に利用されない

実務に合わず、Excelや紙の運用が並行して残り、二重管理が発生する。

### ベンダーとの認識がずれる

前提と業務ルールが共有されず、仕様変更の協議が繰り返される。

### 追加開発や手戻りが増える

受入テストや稼働後に不足が発覚し、期間の延伸と現場負荷を招く。

注記：事実＝業務要件とシステム要件は定義対象と決定主体が異なる／解釈＝現場要望をそのまま機能要件化すると非効率が固定化される／提案＝要望は課題に分解してから要件化する。

# 業務要件整理の全体像｜12ステップと4つのフェーズ

業務要件は「前提と体制の確定 → 現状把握 → あるべき業務の設計 → 要件確定と判断」の順で整理する。順序を飛ばすと、後工程で必ず前提の議論に戻り、手戻りが発生する。

## PHASE 1｜前提と体制を固める

- **STEP 1** 導入背景と経営課題
- **STEP 2** 目的・ゴール・KPI
- **STEP 3** 対象業務とプロジェクト範囲
- **STEP 4** 関係者と意思決定体制

投資判断の前提。ここが未確定のまま進むと、要件が決まらない。

## PHASE 2｜現状を把握する

- **STEP 5** 現行業務の可視化
- **STEP 6** 業務課題の構造化

記憶や印象ではなく、処理時間・頻度・件数という事実で現状を押さえる。

可視化の成果物（業務一覧・業務フロー・業務量調査）が、以降すべてのステップの土台になる。

## PHASE 3｜あるべき業務を設計する

- **STEP 7** あるべき業務（To-Be）
- **STEP 8** 業務ルール・承認・権限
- **STEP 9** 画面・帳票・通知
- **STEP 10** データ要件・システム連携

現行業務の再現ではなく、廃止・統合・標準化・自動化を判断する。

## PHASE 4｜要件を確定し判断する

- **STEP 11** 非機能・運用・セキュリティ
- **STEP 12** 優先順位と導入方式

すべての要望を初期導入に含めない。効果と実現難易度で並べ、段階導入を前提に判断する。

ここまでの整理が、見積精度と稼働後の安定運用を決める。

**→ 整理した業務要件を、機能要件／非機能要件としてシステム要件に落とし込み、RFP作成・製品選定・見積依頼へ進む**

業務要件が確定していない状態でのRFP発行は、ベンダー間の提案比較が成立しないため行わない。

注記：STEP番号は本資料P5～P17の構成に対応します。プロジェクト規模により、STEP1～4は並行して実施する場合があります。

# STEP1：導入背景と経営課題を整理する

「なぜ今か」を外部要因と内部要因の両面から言語化する。経営課題と現場課題が接続されていない導入は、投資判断の根拠を持たないまま進行する。

### 外部要因（自社で制御できない）

・法改正・制度対応（電子帳簿保存法、インボイス制度等）
・事業拡大・拠点増加・M&Aによる業務量の増加
・人手不足と採用難、時間外労働の上限規制
・取引先からの電子取引・データ連携の要請

### 内部要因（自社に起因する）

・業務の属人化（特定担当者しか処理できない）
・二重入力・転記作業による工数とミスの発生
・情報分散（Excel・紙・メールに散在）
・既存システムの老朽化・保守期限（EOL）の到来

### 経営課題への接続

現場課題は、必ず経営指標に翻訳して説明する。

例：転記作業（現場）→ 間接業務コストの増加・決算早期化の遅延（経営）

翻訳できない課題は、投資対象として優先度が低い。

## 整理項目｜5項目を文書化し、経営層の合意を取る

| 整理項目 | 確認内容 | 記載例 |
|---|---|---|
| **導入のきっかけ** | 何が起きて検討が始まったか | 基幹システムの保守期限が2年後に到来 |
| **解決したい経営課題** | 経営指標での表現 | 月次決算の早期化と間接コストの削減 |
| **現場で発生している問題** | 事象・頻度・工数 | 3システムへの重複入力が日常的に発生 |
| **導入しない場合の影響** | 放置した場合のリスク | 保守切れ後の障害対応が不能、法対応の遅延 |
| **導入期限と根拠** | 期限を定める外部条件 | 保守期限／制度対応の適用開始日 |

注記：記載例は一般的な事例を示したものです（例示）。実際の記載は自社の状況に基づき作成してください。

# STEP2：目的・ゴール・KPIを設定する

目的は「システムを導入する」ではなく、導入後に実現したい状態を数値で定義する。現在値・目標値・測定方法が揃って初めて、導入の成否を判断できる。

### 月次決算の早期化

現在値（仮定値）
**10営業日**
目標値（仮定値）
**5営業日**

### 営業報告の入力時間

現在値（仮定値）
**20分／件**
目標値（仮定値）
**5分／件**

### 在庫差異の改善

現在値（仮定値）
**月間 5%**
目標値（仮定値）
**1%以下**

### 手作業による転記の削減

現在値（仮定値）
**月 320時間**
削減目標（仮定値）
**80%削減**

## KPI管理表｜目的ごとに5項目を定義する（測定できない目標は設定しない）

| 目的・KPI | 現在値 | 目標値 | 測定方法 | 測定時期 | 管理責任者 |
|---|---|---|---|---|---|
| 月次締めのリードタイム | 10営業日 | 5営業日 | 締め処理の開始日～確定日を記録 | 毎月／稼働後6か月 | 経理部長 |
| 問い合わせ初動時間 | 平均4.0時間 | 50%短縮 | 受付～一次回答の時間をログから集計 | 毎月 | カスタマーサポート責任者 |
| 転記・二重入力の作業時間 | 月320時間 | 80%削減 | 業務量調査（対象業務の作業時間記録） | 導入前／稼働後3か月 | 業務改革推進責任者 |

注記：本ページの数値はすべて（仮定値）であり、実測値ではありません。事実＝KPIは現在値・目標値・測定方法の3点が揃って初めて成立する／提案＝測定できない目標は設定せず、代替指標に置き換える。

# STEP3：対象業務とプロジェクト範囲を決める

範囲の定義で最も重要なのは「対象外」を明文化することである。対象外が曖昧なプロジェクトは、要件定義の途中で範囲が拡大し、費用と期間が管理不能になる。

## 範囲を決める5つの軸

① **組織**　対象部門・拠点・利用者数

② **業務プロセス**　対象となる業務の開始点と終了点

③ **システム化範囲**　システムで処理する範囲と手作業で残す範囲

④ **現行システムとの境界**　既存資産の継続利用・置換・廃止の判断

⑤ **時間軸**　今回対象／将来フェーズ対応の切り分け

| 区分 | 内容 |
|---|---|
| **対象** | 顧客登録、案件管理、見積作成、受注管理 |
| **対象外** | 請求、入金消込、会計処理 |
| **連携対象** | 会計システム、メール、BIツール |
| **将来対応** | AIによる商談要約、売上予測 |

※ スコープ表は関係者全員の合意文書として扱い、変更する場合は影響（費用・期間・体制）を明記して再承認を得る。

## 境界の決め方

業務プロセスの「開始条件」と「終了条件」で切る。組織単位ではなく、データの受け渡し点で境界を定義すると、連携要件が明確になる。

## 範囲拡大が起きる典型パターン

要件定義中に「せっかくだから」という要望が追加される。追加は禁止せず、将来フェーズ欄に記録して判断を保留する運用にする。

## ベンダー選定への影響

対象・対象外・連携対象が明記されていれば、複数ベンダーの見積を同一条件で比較できる。範囲が曖昧な見積は比較の意味を持たない。

注記：スコープ表の内容は販売管理領域を想定した例示です。事実＝範囲の変更は費用と期間に直結する／提案＝対象外と将来フェーズを文書化し、変更時は再承認を必須とする。

# STEP4：関係者と意思決定体制を整理する

要件が決まらないプロジェクトの原因は、情報不足ではなく決定権者の不在である。誰が決め、誰が承認するかをRACIで事前に確定させる。

## 関係者と主な役割

**経営層** 投資判断・優先順位の最終決定

**業務責任者** 業務要件の決定・部門間調整

**現場担当者** 業務実態の説明・例外処理の提示

**情報システム部門** 技術的整合性・既存システム連携

**管理・監査部門** 統制要件・法令準拠の確認

**システムベンダー** 実現方式の提示・見積

**外部パートナー** 要件定義支援・PMO

## 明確にすべき6つの役割

・要件を決める人（最終決定者）
・業務内容を説明する人
・承認する人
・実際に利用する人
・課題発生時に判断する人
・部門間の調整責任者

兼任は可とするが、「決める人が不在」の項目を残してはならない。

| 意思決定事項 | 経営 | 業務 | 現場 | 情シ | 監査 |
|---|---|---|---|---|---|
| 投資・予算の承認 | A | R | I | C | I |
| 業務要件の確定 | C | A | R | C | C |
| 業務フローの作成 | I | A | R | C | I |
| 承認・権限の設計 | C | R | I | R | A |
| データ移行の判断 | I | C | C | A | I |
| 優先順位の決定 | A | R | C | C | I |

## RACIの定義｜4つの責任を1事項ごとに割り当てる

**R｜実行**
作業を実施する。複数名の割当が可能。

**A｜承認**
最終責任を持つ。1事項に必ず1名のみ。

**C｜相談**
決定前に意見を求める対象。

**I｜共有**
決定後に結果を通知する対象。

注記：RACI表の割当は一般的な体制を想定した例示です。事実＝A（承認）が複数存在する体制は決定が停滞する／提案＝1事項1名のAを原則とし、不在時の代理者も併せて定める。

# STEP5：現行業務を可視化する

現行業務は「担当者・処理時間・頻度」の3点を数値で押さえる。Excel・紙・メールによる作業と例外処理を記録から外すと、導入後に想定外の運用として顕在化する。

## 可視化する対象

- 業務一覧の作成（業務の網羅的な棚卸）
- 業務フローの作成（処理順序と分岐）
- 担当者・処理時間・頻度の把握
- 使用しているExcel・紙・メールの確認
- システム間のデータ移動（転記・取込）
- 承認・確認・差し戻しの流れ
- 例外処理とイレギュラー対応

## 業務調査の5つの方法

**① 担当者ヒアリング**
全体像と意図を把握する。ただし申告ベースであり実態と差異が生じる。

**② 実際の作業観察**
申告されない手順（確認・待ち・やり直し）を発見する。

**③ マニュアル・帳票確認**
正式なルールと運用の乖離を確認する。

**④ 操作ログ・処理件数の分析**
件数・所要時間を客観的な数値で裏付ける。

**⑤ 繁忙期と通常期の比較**
ピーク時の業務量が非機能要件の根拠になる。

| 業務 | 担当 | 件数／月 | 分／件 | 工数／月 |
|---|---|---|---|---|
| 受注データの転記 | 営業事務 | 1,200 | 6 | 120h |
| 見積書の作成・確認 | 営業 | 450 | 18 | 135h |
| 在庫の照合作業 | 物流 | 220 | 15 | 55h |
| 承認の督促・差し戻し | 営業事務 | 180 | 10 | 30h |
| 月次集計の作成 | 管理部 | 1 | 1,200 | 20h |

※ 数値はすべて（仮定値）。工数の大きい業務から優先して改善対象とする。

## 可視化の3原則

**数値で押さえる**
「時間がかかる」ではなく「1件6分・月1,200件・120時間」と記録する。

**Excel作業を省略しない**
システム外の作業こそ、要件漏れと二重運用の最大の発生源になる。

**例外を必ず聞く**
「通常はこうだが、稀に～」の部分が、後の追加開発の原因になる。

注記：業務量調査表の数値は（仮定値）です。事実＝業務量は件数×単位時間で定量化できる／解釈＝工数上位の業務が改善余地の大きい領域である／提案＝ヒアリングと操作ログを併用し、申告値を裏付ける。

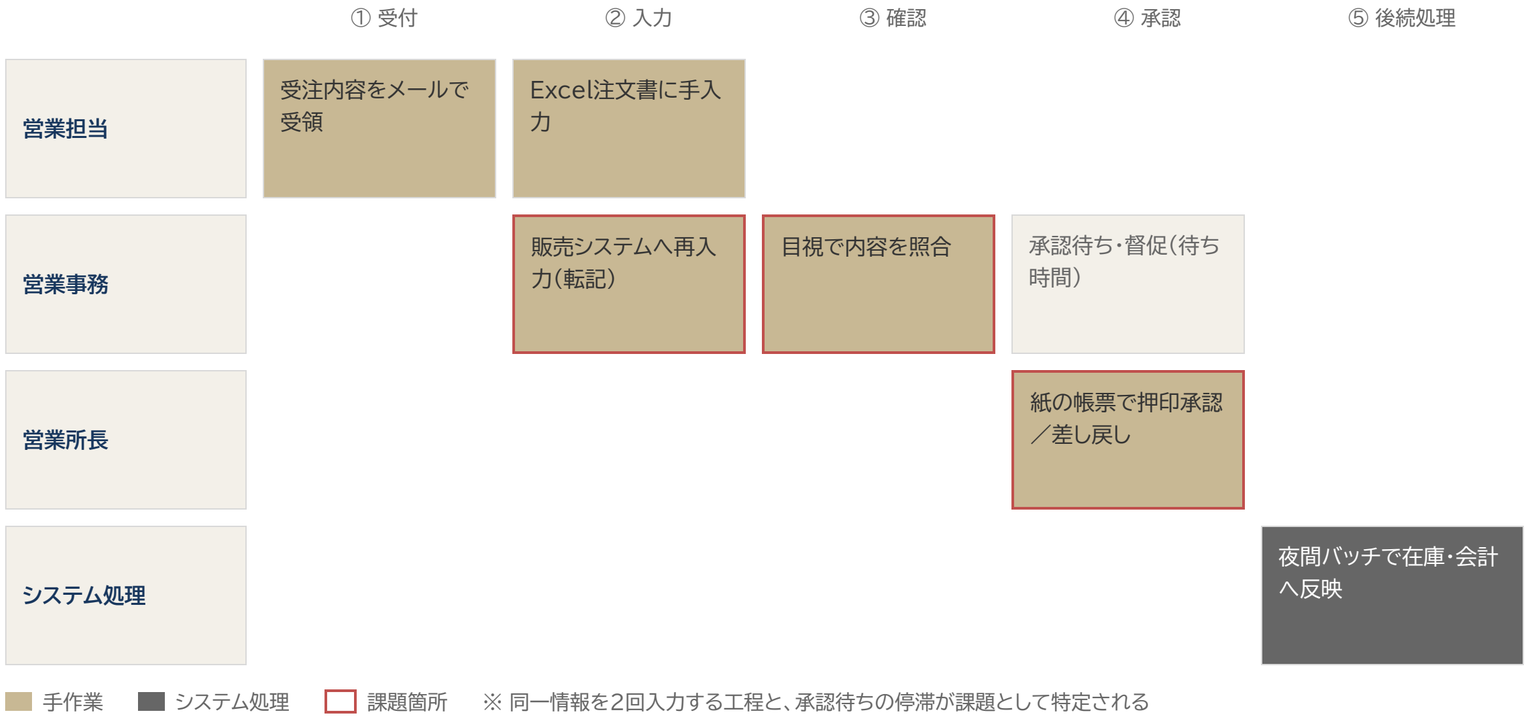
# 現行業務フローの作成方法｜記載すべき9項目

業務フローの価値は、処理順序ではなく「部門間の受け渡し」「待ち時間」「差し戻し」を可視化する点にある。手入力・転記を省略したフローは、改善余地を隠してしまう。

## フローに記載する最低限の情報

① 業務の開始条件（トリガー）
② 実施担当者（部門・役職）
③ 入力情報（どこから受け取るか）
④ 作業内容（具体的な処理）
⑤ 判断・承認条件（分岐の基準）
⑥ 使用ツール（システム・Excel・紙）
⑦ 作成されるデータ・帳票
⑧ 次工程への受け渡し方法
⑨ 終了条件（完了の定義）

## As-Is 業務フロー（受注処理の例）




**通常フローと例外フローを分ける**
同一図に混在させると分岐が読めなくなる。

**部門をまたぐ受け渡しを明示する**
レーン間の線が、遅延と認識齟齬の発生点になる。

**Excelへの転記や手入力も省略しない**
省略した作業は要件から漏れ、稼働後に残存する。

**待ち時間と差し戻しを可視化する**
リードタイムの大半は作業時間ではなく待ち時間である。

注記：フロー図は受注処理を想定した例示です。事実＝同一情報の複数回入力が発生している／解釈＝転記工程と紙承認がリードタイムの主要因である／提案＝入力の一元化と承認の電子化を優先検討する。

# STEP6：業務課題を構造化する

現場から出た意見は「発生事象」であり課題ではない。発生事象から根本原因まで5階層に分解することで、機能追加ではなく業務設計で解決すべき領域が特定できる。

### ① 発生事象

現場で観測される事実

受注登録の誤りが月20件発生し、出荷後に訂正処理が必要になっている。

（件数は仮定値）

### ② 直接原因

事象を引き起こす作業要因

Excelから販売システムへの手作業転記により、品番・数量の入力誤りが混入する。

### ③ 構造的原因

仕組み・ルール上の要因

受注情報の入力箇所が2系統に分かれ、システム間のデータ連携が存在しない。入力チェックも設定されていない。

### ④ 業務への影響

日常業務が受ける負荷

訂正・再出荷対応に月55時間を要し、在庫差異と請求訂正が連鎖的に発生する。

（工数は仮定値）

### ⑤ 経営への影響

経営指標に現れる結果

顧客からの信頼低下と間接コストの増加。月次決算の確定が遅延し、経営判断の情報が2週間遅れる。

→ 改善方針：入力の一元化とシステム連携により、転記工程自体を廃止する。

## 課題の7分類｜意見を分類してから優先順位を判断する

| 時間 | 品質 | コスト | 属人化 | 情報 | 統制 | 顧客 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 処理に時間がかかる。承認待ちで停滞する。 | 入力ミス・確認漏れが多く、訂正が発生する。 | 人件費・保守費が高く、残業が恒常化している。 | 特定担当者しか処理できず、代替できない。 | 必要なデータを取得できず、集計に手作業を要する。 | 承認・権限・証跡が不十分で監査に耐えない。 | 回答や対応が遅く、顧客満足が低下している。 |

注記：例示中の件数・工数は（仮定値）です。事実＝発生事象と原因は別階層である／解釈＝構造的原因が同一の課題は、まとめて1つの要件で解決できる／提案＝「発生事象→原因→影響→根本原因→改善方針」の形式で全課題を記録する。

# STEP7：あるべき業務（To-Be）を設計する

To-Be設計の本質は機能の追加ではなく、業務の廃止・統合・標準化である。現行業務をそのままシステム化すると、非効率を高いコストで固定化することになる。

## 業務の仕分け | すべての現行業務を7つに分類する

| 分類 | 判断基準 | 例 |
|---|---|---|
| 廃止できる業務 | 目的が失われている／別の記録で代替できる | 確認用に印刷している控え帳票、二重の台帳管理 |
| 統合できる業務 | 同じ情報を複数部門が別々に管理している | 部門ごとの顧客台帳を一元管理に統合 |
| 標準化すべき業務 | 拠点・担当者で手順が異なる | 拠点別の見積書式・値引き承認ルールの統一 |
| 自動化できる業務 | 判断を伴わない転記・集計・照合 | システム間のデータ連携、月次集計の自動生成 |
| 人が判断すべき業務 | 例外・交渉・リスク評価を伴う | 特別価格の承認、与信判断、クレーム対応方針 |
| システムで制御すべき業務 | ルール違反を防止する必要がある | 与信超過時の受注登録制限、必須項目の入力チェック |
| 外部委託できる業務 | 定型かつ自社の競争力に直結しない | データ入力代行、帳票の印刷・発送業務 |

## 設計時の5原則

**現行業務をそのまま システム化しない**
現行踏襲は非効率をコストで固定化する。

**標準機能に業務を 合わせられるか検討する**
Fit&Gapは業務側の変更も選択肢に含める。

**部門ごとの個別ルールを 減らす**
個別対応の数が開発費と保守費を規定する。

**入力は一度、データは 複数業務で活用する**
One Fact in One Placeを原則とする。

**例外処理を過剰に 作り込まない**
低頻度の例外は運用対応とし、要件から外す。

注記：分類例は販売管理領域を想定した例示です。事実＝業務は廃止・統合・標準化・自動化・判断・制御・委託に分類できる／提案＝自動化の検討より先に、廃止・統合の判断を行う。

# STEP8：業務ルール・承認・権限を整理する

承認・権限は「通常時」の設計だけでは機能しない。責任者不在時、緊急時、限度超過時の例外ルールを事前に定義しなければ、稼働後に承認の抜け道が生まれる。

## 整理すべき9項目

- 申請・承認の条件（何をもって承認可とするか）
- 金額や役職による承認経路
- 登録・変更・削除の権限
- 職務分掌（申請者と承認者の分離）
- 入力必須項目
- ステータス変更条件
- 差し戻し・取消・再申請の扱い
- 代理承認（権限委譲の条件と範囲）
- 証跡の保存期間

| 申請区分・金額 | 承認経路 |
|---|---|
| 100万円未満 | 課長承認 |
| 100万円以上～1,000万円未満 | 課長 → 部長 |
| 1,000万円以上 | 課長 → 部長 → 役員 |
| 与信限度を超過する取引 | 部長 → 管理部門（与信判定） |
| 標準外の値引き・特別価格 | 部長 → 役員 |
| 登録済データの訂正・取消 | 課長承認＋変更履歴の記録 |

※ 金額区分は例示（仮定値）。自社の職務権限規程・稟議規程と一致させる。

| 役割 | 参照 | 登録 | 変更 | 削除 |
|---|---|---|---|---|
| 営業担当 | ○ | ○ | △ | × |
| 営業事務 | ○ | ○ | ○ | × |
| 営業所長 | ○ | △ | ○ | △ |
| 管理部門 | ○ | × | △ | ○ |
| システム管理者 | ○ | ○ | ○ | ○ |

○＝可／△＝条件付き（自部門・承認後のみ）／×＝不可

## 確認すべき4つの例外｜ここを決めずに稼働すると、承認の抜け道が生まれる

### 責任者が不在の場合

代理承認者の指定方法、権限委譲の期間と範囲、事後報告の要否を定める。

### 緊急対応が必要な場合

先行処理を許容する条件、事後承認の期限、対象となる取引の限度額を定める。

### 通常条件を超える取引

与信超過・標準外価格の判定基準と、上位承認への自動エスカレーションを定める。

### 登録後に誤りが判明した場合

訂正と取消の区別、後続処理済データの扱い、変更履歴の記録方法を定める。

注記：承認経路・権限区分は例示（仮定値）です。事実＝承認経路は自社の職務権限規程に従う／提案＝例外4パターンを要件として明文化し、監査部門の確認を得る。

# STEP9：画面・帳票・通知要件を整理する

画面要件は「誰が・いつ・何を入力するか」から定義する。帳票と通知は出力先・条件・頻度まで特定しなければ、稼働後に手作業のExcel加工が残る。

## 画面要件

| 確認事項 | 定義する内容 |
|---|---|
| **入力の主体とタイミング** | 誰が、いつ、何を入力するか（業務フローと対応させる） |
| **必須項目と任意項目** | 業務ルール上、未入力を許容できない項目の特定 |
| **検索・絞り込み条件** | 実務で使う検索軸（顧客・期間・担当・ステータス等） |
| **一覧表示する項目** | 一覧で判断できる情報（詳細画面を開かずに済む項目） |
| **エラー表示と入力チェック** | チェック内容と、エラー時に現場が取るべき行動 |
| **スマートフォン対応** | 対象業務・対象利用者と、モバイルで行う操作の範囲 |

## 帳票・通知要件

| 確認事項 | 定義する内容 |
|---|---|
| **帳票の種類** | 見積書・請求書・管理帳票（社外提出物は書式指定を確認） |
| **出力形式** | Excel・CSV・PDFの使い分けと、二次加工の必要性 |
| **通知手段** | メール・Teams・Slack等、既存の業務コミュニケーション基盤 |
| **通知条件と通知先** | 承認依頼・期限超過・エラー発生時の宛先と文面 |
| **定期レポートの配信** | 配信対象・頻度（日次／週次／月次）・集計単位 |
| **ダッシュボードのKPI** | STEP2で定義したKPIと一致させる（新規指標を増やさない） |

### 要件化の判断基準

**画面は業務フローに紐づける**
フロー上の作業に対応しない画面は、必要性を再検証する。逆に、フローにあって画面がない作業は要件漏れである。

**帳票は現行の全点を棚卸する**
現行帳票を一覧化し、継続・統合・廃止を判断する。「念のため残す」判断が保守費を増加させる。

**通知は行動と対応させる**
受信者が取るべき行動が定義できない通知は設定しない。過剰な通知は無視され、統制が働かなくなる。

注記：事実＝画面・帳票・通知の3要件は業務フローとKPIから導出される／解釈＝Excel出力への依存は要件漏れの兆候である／提案＝ダッシュボードのKPIはSTEP2の定義と一致させ、指標の重複を避ける。

# STEP10：データ要件とシステム連携を整理する

データ要件で決めるべきは項目名ではなく「誰が正しい値を保持するか」である。マスターの管理責任と重複判定ルールが未定義のまま連携すると、システム間の不整合が恒常化する。

## データ要件｜管理対象データごとに9項目を定義する

| 定義項目 | 確認内容 |
|---|---|
| 管理対象データ | 顧客・商品・取引先・案件・受注・在庫等 |
| データの登録元 | どの部門・どのシステムが最初に登録するか |
| データの利用目的 | どの業務・帳票・KPIで使用するか |
| 必須項目とコード体系 | 採番ルール、既存コードとの整合、桁数・形式 |
| マスター管理責任 | 登録・変更を承認する部門（1データ1責任者） |
| 重複データの判定方法 | 同一と判定するキー（法人番号・名称＋所在地等） |
| 保存期間と削除ルール | 法定保存年限、論理削除／物理削除の区別 |
| 既存データの移行対象 | 移行範囲・年数、名寄せとクレンジングの責任分担 |
| 外部システムとの連携 | 連携対象システムと、双方の項目対応関係 |

## 連携要件｜連携1本ごとに6項目を明記する

| 連携元 → 連携先 | 方式 | 頻度 | エラー時の対応 |
|---|---|---|---|
| 新システム → 会計システム<br>売上・売掛データ | CSV | 日次（夜間） | 担当へ通知、翌朝までに再連携 |
| 在庫システム → 新システム<br>在庫数量 | API | リアルタイム | リトライ3回、失敗時は前回値を表示 |
| 人事システム → 新システム<br>従業員・組織情報 | バッチ | 日次 | 情シスへ通知、手動再実行 |
| 新システム → BIツール<br>受注・実績データ | API | 日次 | 前日データで表示、警告表示 |

**連携要件で漏れやすい3点**

・エラー時に「誰が気づくか」（監視の責任者）
・再連携の方法と、重複計上を防ぐ仕組み
・連携項目の桁数・コード体系の不一致（変換ルール）

注記：連携表の内容は例示です。事実＝連携方式（API／CSV／バッチ）と頻度は業務要件から決まる／解釈＝マスター管理責任の未定義がデータ不整合の主要因である／提案＝1データ1責任者を原則とし、重複判定キーを事前に確定する。

# STEP11：非機能・運用・セキュリティ要件を整理する

非機能要件は業務の実測値（利用人数・ピーク件数・許容停止時間）から導出する。数値の根拠がない要件は、過剰なインフラ費用か、稼働後の性能不足のいずれかを招く。

## 非機能要件｜7項目を数値と根拠で定義する

| 項目 | 定義例（仮定値） | 根拠となる業務条件 |
|---|---|---|
| **利用人数・同時接続数** | 登録350名／同時120名 | 対象部門の在籍数と繁忙期の同時作業実態 |
| **処理速度** | 画面応答3秒以内／月次集計10分以内 | 1件あたり作業時間の目標値（STEP2のKPI） |
| **利用可能時間** | 平日7:00〜22:00／土曜9:00〜18:00 | 拠点の始業・終業時刻、休日出勤の有無 |
| **可用性** | 稼働率99.5%以上 | 停止時に代替手段があるか（受注停止の影響度） |
| **データ容量** | 年間30万件／5年分＋添付ファイル | 現行の年間処理件数と法定保存年限 |
| **バックアップ** | 日次取得／14日間保持 | 再入力で復旧可能な範囲（許容データ損失量） |
| **障害復旧時間** | RTO 4時間／RPO 24時間 | 業務停止が許容できる時間（出荷・締め処理） |

## 運用・セキュリティ要件｜8項目の責任分担を明記する

| 項目 | 確認内容 |
|---|---|
| **アカウント発行・削除** | 入退社・異動時の申請経路と反映期限 |
| **パスワード・多要素認証** | 社内規程の要求水準、社外アクセス時の条件 |
| **アクセス権限** | 役割別権限（STEP8の権限マトリクスと一致させる） |
| **操作ログ** | 取得対象操作、保存期間、監査時の抽出方法 |
| **個人情報・機密情報の管理** | 対象データの特定、暗号化、参照範囲の制限 |
| **障害・問い合わせ対応** | 受付窓口、対応時間、エスカレーション経路 |
| **法令・社内規程への準拠** | 該当法令の特定と、要求される証跡・保存年限 |
| **保守・運用の責任分担** | 自社・ベンダーの役割境界（SLAとして文書化） |

**非機能要件が費用を決める**

可用性・応答速度・復旧時間の3項目は、インフラ構成と保守体制を通じて費用に直結する。「できる限り高く」ではなく、業務が許容できる下限値を根拠とともに定義する。

注記：定義例の数値はすべて（仮定値）です。事実＝非機能要件はインフラ費用と保守費用を規定する／提案＝各項目に業務上の根拠を併記し、過剰要求と要求不足の両方を回避する。

# STEP12：要件の優先順位と導入方式を決める

すべての要望を初期導入に含めると、費用と期間が膨らむ。効果と実現難易度の2軸で並べ、Mustに限定した第1フェーズから段階的に導入する。

## 優先順位の分類

### Must｜導入に不可欠

これがなければ業務が成立しない、または法令・制度に適合しない要件。第1フェーズで必ず実装する。

### Should｜可能な限り必要

効果は大きいが、代替運用で一時的に対応できる要件。費用と期間を見て判断する。

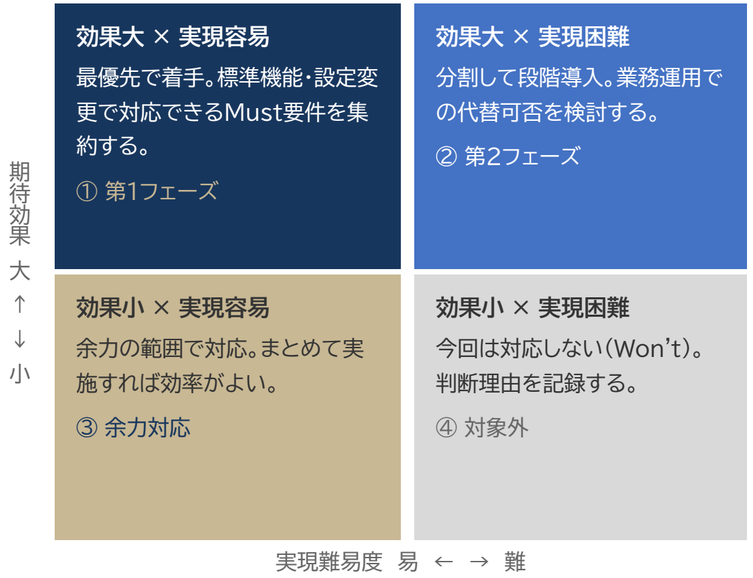
### Could｜余力があれば対応

利便性の向上にとどまる要件。第2フェーズ以降の候補として記録する。

### Won't｜今回は対応しない

対象外として明記する。判断理由を記録し、要望の再提起に備える。

## 2軸優先順位マトリクス




推奨着手順は ① → ② → ③ の順。①を飛ばして②に着手すると、初期導入の効果が見えないまま費用が先行する。

## 導入方式の比較（上から優先検討）

| 対応方式 | 費用 | 保守負担 |
|---|---|---|
| 標準機能を利用する | 最小 | 小 |
| 設定変更で対応する | 小 | 小 |
| 外部ツールと連携する | 中 | 中（連携監視） |
| 業務運用で対応する | 小 | 中（人的負荷） |
| 追加開発・カスタマイズ | 大 | 大（更新時の再検証） |
| 次期フェーズへ延期する | — | — |

カスタマイズは、バージョン更新時に再検証・再開発が必要となるため、初期費用だけでなく保守費用の増加要因になる。標準機能で対応できないか、業務側の変更可否を先に検討する。

**判断の4基準**

費用（初期＋保守）・効果（KPIへの寄与）・リスク（業務停止・法令）・導入期間（期限との整合）の4点で評価し、経営層が承認する。

注記：費用・保守負担の水準は一般的な傾向を示した相対評価（解釈）です。事実＝カスタマイズは更新時に再検証を要する／提案＝標準機能・設定変更を上位に置き、追加開発は代替手段を検討した後に判断する。

# 業務要件定義書のサンプルとチェックリスト

業務要件定義書の完成基準は網羅性ではなく「ベンダーが見積もれる粒度になっているか」である。6つの最終チェックを通過して、はじめて製品選定・RFP発行に進む。

## 業務要件定義書の基本構成（16章）｜本資料の各STEPが対応する

| # | 章 | 主な記載内容 | 対応 |
|---|---|---|---|
| 1 | 導入背景 | 外部要因・内部要因・経営課題 | STEP 1 |
| 2 | 目的・目標 | KPI・現在値・目標値・測定方法 | STEP 2 |
| 3 | 対象範囲 | 対象・対象外・連携対象・将来対応 | STEP 3 |
| 4 | 関係者・体制 | RACI・意思決定経路・会議体 | STEP 4 |
| 5 | 現行業務 | 業務一覧・業務フロー・業務量 | STEP 5 |
| 6 | 業務課題 | 事象・原因・影響・改善方針 | STEP 6 |
| 7 | あるべき業務 | To-Beフロー・業務の仕分け結果 | STEP 7 |
| 8 | 業務機能一覧 | 機能の階層構造と業務との対応 | STEP 7 |
| 9 | 業務ルール | 承認経路・権限・例外処理 | STEP 8 |
| 10 | 画面・帳票・通知 | 入力項目・出力形式・通知条件 | STEP 9 |
| 11 | データ・連携 | コード体系・マスター責任・連携方式 | STEP 10 |
| 12 | 非機能・セキュリティ | 性能・可用性・権限・ログ | STEP 11 |
| 13 | 運用・保守 | 運用体制・責任分担・SLA | STEP 11 |
| 14 | 移行・教育 | 移行対象・移行方式・研修計画 | STEP 10 |
| 15 | 優先順位 | Must／Should／Could／Won't | STEP 12 |
| 16 | 制約・前提条件 | 予算・期限・体制・既存資産の制約 | 全STEP |

## 最終チェック｜6項目すべてを満たしてから次工程へ

**☐ 目的と要件がつながっているか**
各要件が、STEP2で定義したどのKPIに寄与するかを説明できる状態にする。説明できない要件は優先度を下げる。

**☐ 現場と経営層で認識が一致しているか**
同じ文書を双方がレビューし、承認記録を残す。口頭合意のみの項目を残さない。

**☐ 対象外が明確になっているか**
対象外と将来フェーズを文書に明記し、関係者の承認を得る。

**☐ 例外業務まで確認しているか**
責任者不在時・緊急時・限度超過時・訂正時の4パターンを網羅する。

**☐ 定量的な導入効果を設定しているか**
現在値・目標値・測定方法・測定時期・責任者の5点が揃っている。

**☐ ベンダーが見積もれる粒度になっているか**
業務量・利用人数・連携本数・帳票点数が数値で示され、前提条件が明記されている状態が完成基準となる。

注記：章構成は一般的な業務要件定義書の例示です。提案＝章立ては自社の標準様式に合わせ、章と本資料のSTEPの対応関係を維持する。

# まとめ｜システム導入を成功させる7つの原則

導入の成否は、製品の機能差ではなく発注側の要件整理の精度で決まる。判断基準を自社で持つことが、投資効果を確保する最も確実な方法である。

## システム導入成功のポイント

### 01 製品選定より先に業務要件を整理する
要件が定まらない状態での選定は、比較の基準を持たない。

### 02 現場の要望と本質的な課題を分ける
要望は発生事象であり、原因まで分解して要件化する。

### 03 現行業務をそのまま再現しない
廃止・統合・標準化を先に判断し、非効率を持ち込まない。

### 04 対象範囲と対象外を明確にする
対象外の明文化が、費用と期間の膨張を防ぐ。

### 05 データ・運用・移行まで要件に含める
機能要件のみの検討は、稼働後の運用負荷として顕在化する。

### 06 優先順位を決め、段階的に導入する
Mustに限定した第1フェーズで、早期に効果を確認する。

### 07 ベンダー任せにせず、自社で判断基準を持つ
業務要件は発注側の責任範囲である。判断基準を自社で保持することが、提案の妥当性を評価する前提になる。

## ご支援サービス

### 業務整理・可視化支援
業務一覧・業務フロー・業務量調査の作成と、現場ヒアリングによる課題の構造化を支援します。

### 要求定義・要件定義支援
To-Be業務の設計、業務要件定義書の作成、RFP作成までを一貫して支援します。

### システム選定支援
製品比較、Fit&Gap評価、見積査定、導入判断の支援を行います。

注記：本資料は特定の製品・ベンダーを推奨するものではありません。提案＝業務要件の整理を製品選定に先行させ、判断基準を自社に保持する。

# お問い合わせ

業務要件の整理は、着手時点の進め方が成果を左右します。現状の把握段階からご相談ください。

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

業務改革コンサルティング
業務整理・要求定義・システム選定支援

## お問い合わせ先

| | |
|---|---|
| 会社名 | Start Challenge Consulting co., ltd. |
| 担当 | 平出 |
| メール | info@startchg.com |

## ご相談の流れ

| STEP 1 | STEP 2 | STEP 3 | STEP 4 |
|---|---|---|---|
| メールにてご連絡（現状の課題を簡単にご記載ください） | 現状ヒアリング（オンライン・約60分） | 支援内容・進め方のご提案 | 業務要件整理の着手 |

初回のご相談・現状ヒアリングは無償にて承ります。まずは現状の課題をお聞かせください。

注記：本資料は特定の製品・ベンダーを推奨するものではありません。本資料の内容は一般的な進め方を整理したものであり、個別の状況に応じた検討が必要です。