ベンダー任せにしない システム開発の進め方



品質・コスト・納期を守る 発注側の実践ガイド

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

Start Challenge Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす
発行日：20〇〇年〇月〇日

Confidential

なぜ発注企業に推進力が必要か

ベンダー任せでは発注側の意思決定が不在となり、要件のずれと費用増が後工程で顕在化する。
求められるのは技術力ではなく、目的と優先順位を決め切る推進力である。

ベンダー任せにする危険性

・要望を伝えただけで、意図どおりのシステムができると考えてしまう

・技術判断と進捗判断をベンダーに委ね、検証する手段を持たない

・問題が見えるのは受入テスト以降で、手戻り費用が最大化する

発注企業にしか担えない役割

・「何のために作るか」を決められるのは発注企業だけである

・業務要件・優先順位・投資判断はベンダーが代行できない

・稼働後にシステムを使い、育てるのは発注企業自身である

本資料で分かること

01｜役割

発注側が担当すべき役割と、社内に置くべき体制（P4～P6）

02｜合意形成

要求定義・RFP・契約でベンダーと合意する方法（P7～P11）

03｜管理

品質・コスト・進捗を数値で管理する仕組み（P12～P16）

04｜早期発見

トラブルを早期に発見し、依存を防ぐ仕組み（P3・P14・P17）

解釈：発注側の意思決定不在が手戻りの主要因である／提案：役割・合意形成・管理の3層で推進体制を整備する　出典：本資料構成案

ベンダー任せの開発で起きる7つの問題

問題は「要望と成果物の不一致」から始まり、最終的に「ベンダーを変更できない」状態へ連鎖する。
左の兆候チェックに該当があれば、すでに主導権が発注側から離れている可能性が高い。

発生する問題（発生順に連鎖する）

01 要望と完成したシステムが一致しない

02 追加要件によって費用が膨らむ

03 進捗が見えず、問題発見が遅れる

04 ベンダーの説明を正しく評価できない

05 社内の意思決定が遅れる

06 稼働後に運用できる担当者がいない

07 ベンダーを変更できない状態になる（経営リスクの最深部）

兆候チェック項目

- ☐ 定例会がベンダーからの報告だけになっている
- ☐ 仕様書を社内で確認できる人がいない
- ☐ 見積金額の妥当性を判断できない
- ☐ 「検討中」「対応中」が長期間残っている
- ☐ ソースコードや設計書の保管場所が分からない

2項目以上該当する場合は体制の見直しを推奨

事実：7つの問題事象／解釈：問題は独立せず連鎖する／提案：兆候チェックで早期に検知する　出典：本資料構成案

発注側とベンダーの役割分担

課題整理・目的決定・業務要件・予算・利用定着の5領域は発注企業が主担当であり、委譲できない。
ベンダーが主担当となるのはシステム要件の設計・開発・テストに限られる。

項目	発注企業	ベンダー
経営・業務課題の整理	**主担当**	支援
プロジェクト目的の決定	**主担当**	理解・提案
業務要件の決定	**主担当**	整理・具体化
システム要件の設計	確認・承認	**主担当**
開発・テスト	確認	**主担当**
予算・優先順位の決定	**主担当**	見積・提案
リスク管理	共同	共同
利用定着・業務移行	**主担当**	支援

重要ポイント

発注企業が決めるべきなのは「何を作るか」だけではなく、**「何のために作るか」「何を優先するか」「どこまで作るか」**です。

委譲できない4つの決定

- 目的｜何のために作るか
- 優先順位｜何を優先するか
- 範囲｜どこまで作るか
- 投資判断｜どこまで払うか

事実：役割分担表8項目／解釈：発注側主担当は5領域、ベンダー主担当は3領域／提案：契約前に本表で合意する　出典：本資料構成案

開発前に整理すべき5つの項目

5項目を発注側で言語化してからベンダーに相談することで、提案の比較軸が定まる。
特に「対象外範囲」と「KPI」の明示が、後工程での費用膨張と評価不能を防ぐ。

01	背景	02	課題	03	To-Be	04	範囲	05	KPI
システム開発の背景 なぜ今このタイミングで投資が必要なのか。事業環境の変化や既存システムの限界を記述する。		**解決したい経営・業務課題** 誰のどの業務で、どのような支障が発生しているかを具体的な事象として記述する。		**導入後に実現したい業務** 機能名ではなく、稼働後の業務の流れとして「誰が何をどう行うか」を描く。		**対象範囲と対象外範囲** 対象外を明記することが費用膨張を防ぐ最も有効な手段となる。		**成功を判断するKPI** 稼働したことを成功とせず、業務が改善したことを測る数値指標を定義する。	

整理例 | 顧客情報の一元管理（仮定値を含む記載例）

課題	営業担当者の顧客情報がExcelに分散している
目的	顧客情報を一元管理する
KPI	入力時間30%削減／案件更新率90%（仮定値）
対象	顧客・商談・活動履歴管理
対象外	請求・会計システムの刷新

仮説：KPI数値は記載例であり実績値ではない（仮定値）／提案：5項目を文書化してからRFPを作成する　出典：本資料構成案

社内のプロジェクト体制をつくる

7役割を担当者名まで設定し、RACIで実行責任と最終承認を分離する。
役割の空白が残ると、意思決定待ちがそのまま工程遅延に転化する。

社内に置くべき7つの役割

プロジェクトオーナー	投資判断とスコープ変更の最終承認
プロジェクトマネージャー	計画・進捗・課題の統括と対外調整
業務責任者	業務要件の決定と業務側の合意形成
IT・システム担当者	既存システム連携・非機能要件の確認
現場担当者	実業務の検証と受入テストへの参加
意思決定者	工程ごとの承認と優先順位の裁定
ベンダー窓口	依頼・回答の一本化と記録の保管

RACIで責任範囲を明確化

R　実行責任者
作業を実際に遂行する担当者

A　最終承認者
結果に説明責任を持つ1名

C　相談対象
判断前に意見を求める関係者

I　情報共有対象
決定後に結果を通知する関係者

担当者名まで設定し、**「誰かが判断する状態」をなくします。**Aは必ず1名に限定します。

事実：7役割とRACIの定義／解釈：役割の空白が意思決定遅延を生む／提案：役割ごとに担当者名を記載した体制表を作成する　出典：本資料構成案

要求定義で業務課題を明確にする

要求は「現行業務→問題→原因」の順に掘り下げ、システム化する業務と対象外を切り分ける。
要求の記述は主体・条件・水準を含む検証可能な文にすることで、検収時の判断基準として機能する。

要求定義で整理する9項目

現状把握

・現行業務の流れ　・現在発生している問題　・問題が発生する原因

範囲と利用者

・システム化する業務　・システム化しない業務
・利用者と利用場面

データ・非機能・将来

・必要なデータ　・セキュリティ・権限要件
・将来的な拡張予定

「システム化しない業務」を明示しないまま進めると、開発中の追加要望が**仕様変更ではなく当然の要求**として扱われ、費用と納期が崩れます。

要求の記載例

悪い例

「簡単に検索できるようにする」

主体・条件・水準がなく、達成したかを検証できない

良い例

「担当者が顧客名・電話番号・案件番号のいずれかを入力し、**3秒以内**に顧客情報を表示できること」

誰が・何を条件に・どの水準で、が検証可能

事実：要求定義9項目と記載例／解釈：検証不能な要求は検収基準にならない／提案：全要求を主体・条件・水準の形式で記述する　出典：本資料構成案

要件に優先順位を付ける

全要望を同じ優先度で扱うと予算超過と遅延を招く。**Mustのみを契約範囲の必達要件**とする。
分類は担当者の主観ではなく、6つの判断基準に基づいて決定する。

Must｜必ず必要

これが無ければ業務が成立しない要件

契約範囲の必達要件として扱い、削減対象にしない。Mustの膨張を防ぐため、業務停止に直結するかで判定する。

Should｜可能な限り

代替手段があるが、実装が強く望まれる要件

当面は手作業や既存業務で代替可能。遅延発生時に最初の調整対象となる。

Could｜余裕があれば

予算に余裕があれば実装する要件

効果は限定的だが利便性が向上する。次期フェーズの候補として記録に残す。

Won't｜今回は対象外

今回は実装しないと合意した要件

「やらない」ことを文書で残すことが、後の認識差と追加費用の発生を防ぐ。

分類の判断基準｜担当者の主観ではなく、以下6項目で評価する

業務停止への影響

無い場合に業務が止まるかどうか

利用頻度

毎日使うのか、年数回なのか

売上・コストへの影響

金額換算できる効果があるか

法令・セキュリティ対応

遵守義務があるものは自動的にMust

開発難易度

効果に対して工数が見合うか

将来的な拡張性

後から追加できるか、前提となるか

事実：MoSCoW4分類と判断基準6項目／解釈：優先度が均一だと予算超過と遅延を招く／提案：要件一覧に分類列と判断根拠を併記する　出典：本資料構成案

提案依頼書（RFP）に記載する内容

RFPの目的は要望を伝えることでなく、**同じ条件で提案を比較できる状態をつくること**にある。
特に「選定基準」「納品物と検収条件」の明示が、後工程の紛争と評価不能を防ぐ。

I ｜背景と前提の共有

01｜会社・事業概要
02｜開発背景と目的
03｜現行業務と課題
04｜対象業務・対象ユーザー

背景と課題を共有しないRFPには、**機能一覧をなぞった横並びの提案**しか返らない。課題を書くことで、ベンダーの提案力を評価できる状態になる。

II ｜要件と制約条件

05｜必要な機能
06｜非機能要件
07｜既存システムとの連携
08｜予算・希望スケジュール
09｜プロジェクト体制

性能・可用性・セキュリティ等の**非機能要件**を書かないと、後から前提が違うという理由で追加費用が発生する。予算とスケジュールも提示する。

III ｜比較と評価の条件

10｜提案してほしい事項
11｜見積条件
12｜ベンダー選定基準
13｜納品物と検収条件

見積条件と検収条件を統一しない限り、金額の比較は成立しない。**同一条件・同一様式**での提出を依頼し、比較表で評価する。

事実：RFP記載13項目／解釈：条件を統一しなければ提案は比較できない／提案：同一条件・同一様式で複数ベンダーに依頼する　出典：本資料構成案

ベンダー選定と見積評価

金額の比較は前提条件と見積対象外が揃って初めて成立する。**総額の安さでは判断しない。**
特に「追加費用が発生する条件」の確認が、契約後の費用膨張を防ぐ最終防衛線となる。

価格以外に確認するポイント

実績と理解度

・類似案件の実績　・業務への理解度
・プロジェクト責任者の経験　・課題に対する提案力

遂行体制

・開発・品質管理体制　・変更管理の方法
・保守・運用体制　・セキュリティ管理

リスク要因（見落とすと後戻りできない）

・再委託の有無
・成果物と知的財産権の扱い

提案書に記載された責任者が、実際に稼働するかを契約前に確認する。再委託先の体制も同様に確認対象とする。

見積確認の観点

工程別の工数	どの工程に何人月かかるか
役割別の単価	責任者・SE・PGごとの単価
前提条件	何を前提に算出されているか
見積対象外	金額に含まれていない範囲
追加費用の発生条件	どの事象で費用が増えるか
ライセンス・クラウド利用料	初期費用と月額の区分
保守運用費	稼働後に継続発生する費用

初期費用だけでなく、**稼働後5年間の総保有コスト**で比較する。

事実：選定10観点・見積7観点／解釈：前提条件が揃わない見積は比較不能／提案：見積対象外と追加費用条件を書面で確認する　出典：本資料構成案

契約前に合意すべき重要事項

合意事項は「範囲・品質」「変更・不具合」「権利・撤退」の3領域に整理できる。
撤退条件は契約時にしか定められない。契約書と見積書・提案書・要件一覧の整合性も確認する。

Ⅰ｜範囲と品質の基準

- 開発対象と対象外
- 納品物の一覧
- 各工程の完了条件
- 検収基準

検収基準が曖昧なままでは、**検収を拒否する根拠**を発注側が持てない。

Ⅱ｜変更と不具合の扱い

- 仕様変更の手続き
- 遅延時の対応
- 不具合の定義と保証範囲
- 再委託先の管理

「不具合」と「仕様変更」の境界を定義しないと、**修正費用の負担で対立**する。

Ⅲ｜権利と撤退の条件

- ソースコードの権利
- 設計書・テスト結果の受け渡し
- 契約終了時のデータ返却
- ベンダー変更時の引き継ぎ

稼働後に交渉しても手遅れとなる。**契約時にのみ交渉力がある**領域。

契約書・見積書・提案書・要件一覧の4文書間で、範囲と金額と納品物の記載が一致しているかを突き合わせて確認する。

事実：合意すべき12項目／解釈：権利・撤退条件は契約時にしか交渉できない／提案：4文書の整合性を突き合わせて確認する　出典：本資料構成案

プロジェクト計画とマイルストーン管理

11工程に成果物・承認者・完了条件を割り当て、工程の終了を**承認**で判定する。
発注側の承認が遅れる工程はクリティカルパス上のリスクとして扱う。

主な工程｜11段階（発注側の承認が必要な工程を濃紺で表示）

01｜プロジェクト計画	02｜要求定義	03｜要件定義	04｜基本設計	05｜詳細設計	06｜開発
07｜単体・結合テスト	08｜受入テスト	09｜データ移行	10｜リリース	11｜運用・保守	

発注側が各工程で確認する7項目

工程ごとの成果物	何が提出されるのか。文書名と粒度まで事前に確定させる
レビュー日程	社内レビューの期間を計画に組み込む（後から確保できない）
承認者	工程ごとに承認権限を持つ担当者を1名に特定する
完了条件	作業終了ではなく、承認をもって工程完了とする
依存関係	発注側の作業（データ準備・現場調整）の遅れも依存に含める
クリティカルパス	遅れが全体納期に直結する工程を特定し、重点監視する
遅延時の回復計画	遅延が起きた場合に、何を削り何を後回しにするかを事前に合意する

事実：11工程と確認7項目／解釈：承認遅延が納期遅延に転化する／提案：工程ごとに成果物・承認者・完了条件を計画書に明記する　出典：本資料構成案

定例会を報告会で終わらせない

定例会の成果物は議事録ではなく**「発注側の決定事項」**である。8つのアジェンダを毎回固定する。
進捗の判断は所感ではなく、7つの管理指標の数値で行う。

定例会の基本アジェンダ（毎回固定）

01 全体進捗

02 前回から完了した作業

03 次回までの予定

04 課題・リスク

05 仕様変更

06 品質状況

07 予算消化状況

08 発注側の確認・決定事項

具体的な管理指標｜数値で確認する

計画工数と実績工数	乖離率で進捗の実態を把握
完了タスク数	計画比の消化ペースを確認
遅延タスク数	増加傾向は納期リスクの先行指標
未解決課題数	発生と解決の件数を対比
不具合件数	重要度別に区分して確認
仕様変更件数	累積の工数・費用影響を管理
未決事項の滞留日数	発注側の意思決定遅延を可視化

「順調です」という報告を、**上記の数値で裏付けられるか**を毎回確認する。

事実：アジェンダ8項目・管理指標7項目／解釈：報告のみの定例会では問題が検知できない／提案：決定事項を毎回記録し数値で進捗を確認する　出典：本資料構成案

課題・リスク・変更を一元管理する

管理表を分散させると抜け漏れと決定事項の消失が起きる。**5項目を一つの台帳に統合する。**
変更要求は7つの確認項目を埋めてから承認し、費用と納期への影響を承認前に把握する。

一元管理台帳｜5つの管理項目

管理項目	主な内容
課題	現在発生している問題
リスク	将来発生する可能性のある問題
変更要求	要件・仕様の変更内容
決定事項	会議で決まった内容
ToDo	誰がいつまでに対応するか

台帳はベンダーではなく**発注側が保管し、更新状況を管理する**。ベンダー側だけが持つ台帳は、契約終了時に引き継げない。

変更要求の確認項目｜承認前に7項目を埋める

01｜変更理由	誰の要望で、何のために必要か
02｜影響する機能	波及範囲を機能単位で特定する
03｜追加工数・費用	見積を取得してから承認する
04｜スケジュール影響	納期を動かすのか、他を削るのか
05｜テストへの影響	再テストの範囲と工数を確認する
06｜優先順位	MoSCoWのどこに位置付けるか
07｜承認者	金額規模に応じた承認権限者

口頭やメールでの「その場の了解」を変更承認としないこと。**承認記録のない変更が、費用膨張の最大要因となる。**

事実：管理5項目・変更確認7項目／解釈：分散管理は抜け漏れと決定事項の消失を招く／提案：発注側が単一台帳を保管し更新する　出典：本資料構成案

品質をベンダー任せにしない方法

品質は完成後の検査では作れない。レビュー参加と試作品確認により**上流工程で品質を確定する。**
不具合件数の少なさは品質の証明にならず、要件の網羅率とテスト実施率で判断する。

発注側が実施する7つの品質確保行動

上流工程で品質を作り込む

・要件とテスト項目の対応を確認する（要件ごとに検証手段があるか）
・発注側も設計レビューに参加する
・画面や試作品を早期に確認する

実業務での検証を行う

・重要業務のシナリオテストを行う
・現場担当者を受入テストに参加させる
・性能・セキュリティ・障害復旧を確認する

評価を誤らない

・不具合件数だけで品質を判断しない。**件数が少ないのは、テストが十分に実施されていない結果である場合がある。**

確認する品質指標

テスト実施率
計画項目のうち消化した割合

テスト合格率
実施項目のうち合格した割合

不具合発生件数
工程別・機能別に推移を確認

重要度別の未解決件数
リリース判定の直接材料となる

不具合の再発率
修正品質と原因分析の妥当性

要件の網羅率
全要件がテストで検証されたか

事実：品質確保7行動・品質指標6項目／解釈：不具合件数の少なさは品質を保証しない／提案：要件網羅率とテスト実施率を併せて評価する　出典：本資料構成案

受入テストとリリース判定

受入テストは機能確認ではなく、**実際の業務手順で作業が完了できるか**を現場が検証する工程である。
リリース判定は5基準すべてを発注側が確認して行い、切り戻し手順の確認を必須とする。

受入テストで確認する内容

業務が回るか

・実際の業務手順で操作できるか
・必要な権限が設定されているか
・データが正しく登録・更新されるか

連携と異常時の動作

・外部システムと正しく連携できるか
・エラー発生時に復旧できるか

稼働後の運用準備

・操作マニュアルが整備されているか
・問い合わせ先が決まっているか

検証は現場担当者が行う。**操作できた＝業務が回る、ではない。**

リリース判定基準｜5項目すべて

- ☐ **重大な不具合が残っていない**
  重要度の定義を事前に合意しておく
- ☐ **データ移行結果を確認済み**
  件数・金額の突合を発注側で実施
- ☐ **利用者への教育が完了**
  対象者の受講状況まで確認する
- ☐ **障害発生時の連絡体制が確立**
  夜間・休日の連絡経路まで明確化

切り戻し手順を確認済み
戻せない移行は実施しない

事実：受入確認7項目・判定基準5項目／解釈：機能確認と業務検証は別物である／提案：現場担当者による業務シナリオ検証を必須化する　出典：本資料構成案

運用開始後のベンダーロックインを防ぐ

ロックインは技術的な問題ではなく、**成果物・アカウント・運用知識の保有先**の問題として発生する。
「他社へ引き継げる状態」を平時から維持することが、保守条件の交渉力そのものになる。

I ｜成果物を自社に置く

設計書・仕様書を最新化する
改修のたびに更新版を受領し、実装と文書の乖離を残さない

ソースコードを自社でも保管する
受領のタイミングと形式を契約で定め、定期的に取得する

他社へ引き継げる成果物を整備する
第三者が読んで改修できる水準にあるかを基準に判断する

II ｜契約主体とデータを握る

アカウントを自社名義で管理する
管理者権限がベンダー名義だと、解約時に何も操作できない

クラウド・ライセンスの契約主体を確認
ベンダー契約の再販形態では、単独での継続利用ができない

データの出力方法を確保する
全データを標準形式で取り出せるかを稼働時に検証しておく

III ｜運用知識を社内に蓄積

運用手順を社内に移管する
日常運用の作業を段階的に自社側へ引き取っていく

障害対応履歴を蓄積する
原因と対処を自社の記録として残し、判断力を社内に育てる

定期的に保守契約を評価する
作業実績と費用の妥当性を年次で検証し、条件を見直す

ロックイン回避の目的はベンダー変更ではなく、変更できる状態を保つことで対等な関係を維持することにある。

事実：ロックイン防止9項目／解釈：ロックインは成果物・契約主体・運用知識の保有先の問題である／提案：他社へ引き継げる状態を平時から維持する　出典：本資料構成案

実践チェックリスト・まとめ

開発前・開発中・リリース前後の各段階で、発注側が満たすべき条件を12項目に整理した。**未充足の項目が残る段階で次工程に進まないこと**が原則となる。

開発前

- ☐ 目的とKPIが決まっている
- ☐ 対象範囲と対象外が明確
- ☐ 社内責任者と承認者が決まっている
- ☐ 要件に優先順位が付いている

開発中

- ☐ 成果物を社内でもレビューしている
- ☐ 課題・リスク・変更を管理している
- ☐ 進捗を数値で確認している
- ☐ 決定事項を記録している

リリース前後

- ☐ 業務シナリオによる受入テストを実施した
- ☐ データ移行と切り戻し方法を確認した
- ☐ 設計書・ソースコードを受領した
- ☐ 運用体制と問い合わせ窓口が決まっている

まとめ

ベンダー任せにしないとは、発注企業がすべての技術作業を行うことではありません。
目的・優先順位・判断基準を発注側が持ち、ベンダーと対等に合意形成できる体制をつくることが重要です。

事実：チェック項目12件／解釈：未充足項目を残した工程移行が手戻りの起点となる／提案：段階ごとに本チェックリストで移行可否を判定する　出典：本資料構成案

お問い合わせ

本資料の内容、発注側の推進体制づくり、RFP作成・ベンダー選定のご相談を承っております。
現状の課題整理から伴走支援まで、貴社の状況に応じてご提案いたします。

ご相談窓口

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

Start Challenge Consulting

挑む力が、世界を照らす

ご担当	平出
メール	info@startchg.com

主なご相談テーマ

構想・要求定義の支援
目的・KPI・対象範囲の整理（P5～P8）

RFP作成・ベンダー選定
提案比較と見積評価の設計（P9～P11）

進捗・品質管理の伴走
定例会運営と課題管理の定着（P12～P16）

運用移管・ロックイン回避
成果物と運用知識の社内移管（P17）

まずは現状の課題整理から。「何を作るか」の前に「何のために作るか」を一緒に言語化します。

本資料の記載内容は、発注企業のプロジェクト推進を目的とした一般的な実務指針です。個別案件への適用可否は別途ご相談ください。