

ユーザが自ら実践！  
最新事例で学ぶ要件定義の勘どころ  
事例：グローバルIT戦略を支える  
要件定義の取り組み

独立行政法人情報処理推進機構  
社会基盤センター 連携委員  
セイコーエプソン株式会社  
清水 淳史

1. 会社紹介
2. グローバルIT戦略と多様化するステークホルダ
3. ステークホルダの特定・分析
4. 抜け・漏れない要件定義
5. 要求・要件の合意形成
6. 要件定義に対する人材育成の取り組み
7. まとめ

1. 会社紹介
2. グローバルIT戦略と多様化するステークホルダ
3. ステークホルダの特定・分析
4. 抜け・漏れない要件定義
5. 要求・要件の合意形成
6. 要件定義に対する人材育成の取り組み
7. まとめ

# 1. 会社紹介 <会社概要>

創業以来、独自の技術により新たな価値を創り、人々の生活を変えてきました。

商号	セイコーエプソン株式会社
設立	1942年5月18日
本社	長野県諏訪市大和三丁目3番5号
資本金	532億400万円



世界初のクォーツウォッチ

1969年

始まりは  
“時計”  
の製造から

正確な時間を  
人々の日常に

当時

機械式腕時計は  
一日に何秒もずれるのが  
当たり前



インクジェットプリンター

1994年

家庭でも気軽に  
写真印刷を

当時

写真印刷は  
写真店で



液晶データプロジェクター

プレゼンテーション  
の方法を革新

当時

紙またはOHP  
を使って説明



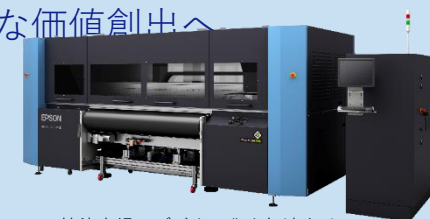
紙をその場で再生する  
乾式オフィス製紙機

2010年～現在

お客様の期待を超える  
る  
新たな価値創出へ



自動化の加速に貢献する  
スカラロボット



捺染市場のデジタル化を加速させる  
インクジェットデジタル捺染機

# 1. 会社紹介 <事業概要>

## 2019年度業績（連結）

売上収益 10,436億円

事業利益\*1 408億円

親会社の所有者に帰属する  
当期利益 77億円

### 売上収益の内訳\*2

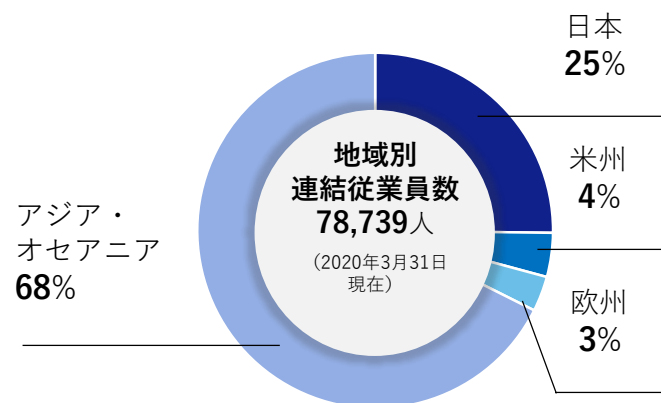
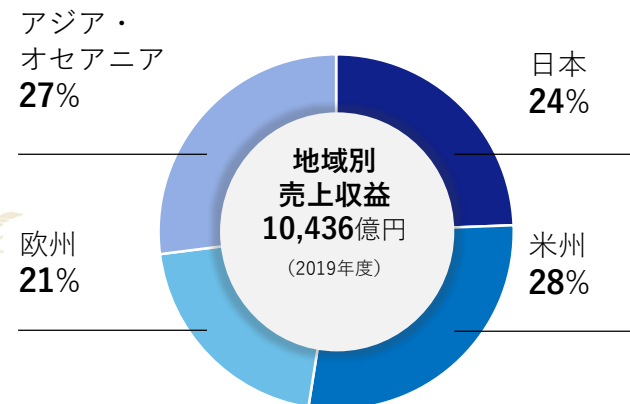
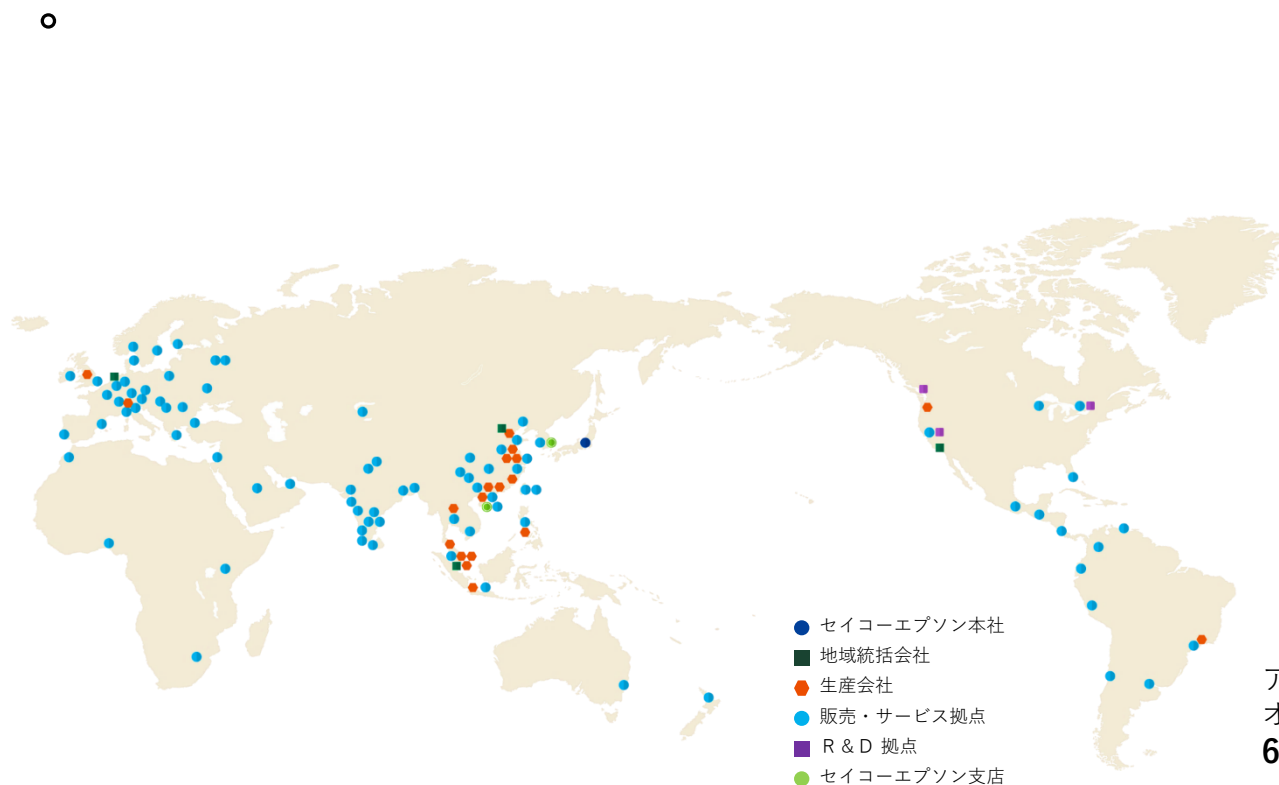


\*1: 売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出。（日本基準の営業利益とほぼ同じ概念）

\*2: 各事業の売上収益の金額は、事業間取引を含む。

# 1. 会社紹介 <グローバル体制>

さまざまなお客様ニーズを的確に把握し、素早く、柔軟に対応すべく、開発・生産拠点をはじめ、販売・サービス拠点を世界各地に展開しています。



エプソングループ会社

数

85社 (当社含む) 国内 18社、 海外 67社

(2020年3月31日現在)

# 1. 会社紹介 <垂直統合ビジネスモデル>

垂直統合型ビジネスモデルと協業・オープンイノベーションによって、お客様の期待を超える製品やサービスをタイムリーにお届けしています。

SDGsで目指す持続可能な社会の実現

お客様



お客様の多様なニーズに対応

協業・オープンイノベーション

営業  
製造  
設計  
企画  
垂直統合型ビジネスモデル

お客様の声に真摯に対応

高度なものづくり

強い製品の企画・設計

お客様の声

独創のコアデバイス

独自のコア技術

省・小・精の技術



創業以来培ってきたエプソンのDNA

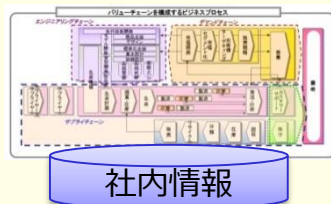
独自のコア技術に基づき、お客様の期待を超える製品を企画・設計し、ものづくりの力を駆使して完成品まで生産する垂直統合型ビジネスモデル。さらに、協業・オープンイノベーションによって、お客様の多種多様なニーズにお応えし、持続可能な社会の実現に向け取り組んでいきます。

# 1. 会社紹介 < I T 推進業務の紹介 >

エプソングループの社内向け、お客様向けIT基盤整備をミッションとする部門

## ミッション

### 社内向けIT



【全社のIT推進】  
社内の業務システムを企画・設計・導入し、グローバルに最適化することで、全社のオペレーションの質と効率を向上させる

## 主な業務

- 社内向けITサービスの企画・開発
- ・業務アプリケーション構築・運用
- ・ビジネス分析技術

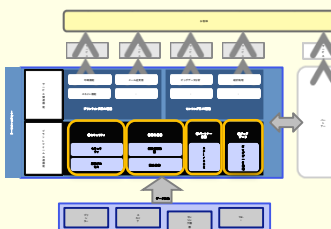
### お客様向けIT



【お客様のIT環境への適合】  
共通プラットフォームを企画・設計し、エプソンの機器・サービスをお客様のIT環境の中で便利に使っていただく

- Web活用サービスの企画・開発
- 機器接続サービス企画・開発
- ソフトウェア品質管理
- 会計パッケージの企画・開発

### IT共通基盤



【IT共通基盤・管理強化】  
・社内向け・社外向けの共通IT基盤強化  
・グローバルでITの人・物・金の最大活用  
・リスクを制御し信頼経営を支援

- IT共通基盤整備
- ・共通基盤技術開発
- ・グローバルインフラ整備
- 本部管理強化
- ・運営・戦略策定
- ・情報化ガバナンス



1. 会社紹介
2. グローバルIT戦略と多様化するステークホルダ
3. ステークホルダの特定・分析
4. 抜け・漏れない要件定義
5. 要求・要件の合意形成
6. 要件定義に対する人材育成の取り組み
7. まとめ

### グローバルで統合された全社最適の仕組みを ITを活用し作り上げる

#### <行動指針>

- 各本部と連携し、事業・法人に入り込んで課題とゴールを共有して達成する
- ITの専門性を磨き上げ、スピード・品質・柔軟性を高める基盤を自ら作り上げる
- 従来からのやり方を変えることを恐れない

1. 業務オペレーションのQCDをグローバルで最適化し、業務生産性を高める
2. 社内向け・社外向けの共通IT基盤を強化し、業務オペレーション最適化を支え、商品化のスピードアップを実現する

3. IT/ソフトウェアの品質に関わる技術とプロセスを確立し、効率的に全社のIT/ソフトウェア品質・生産性を高める
4. 全社の総合力により独創のAC商品をお届けし、お客様とのつながりを強化してACおよび全社のビジネスを拡大する
5. グローバルでITの人・物・金を最大活用するとともに、リスクを制御し信頼経営を支える

< 省略 >

# 2. 社内業務システム 現状

個別最適の業務とシステムを見直し、業務オペレーションをグローバルで最適化する

<従前>

- 設計・生産拠点では事業毎に個別最適の業務とシステムの仕組みづくりをしてきた
- 販売・サービス拠点ではエリア毎に個別最適な業務とシステムの仕組みづくりをしてきた



<問題>

- 事業横断で採算分析や適正判断ができない
- 新規事業・商品への対応に時間がかかる
- 非効率な作業、リソース配置による ITコスト増大

<要因>

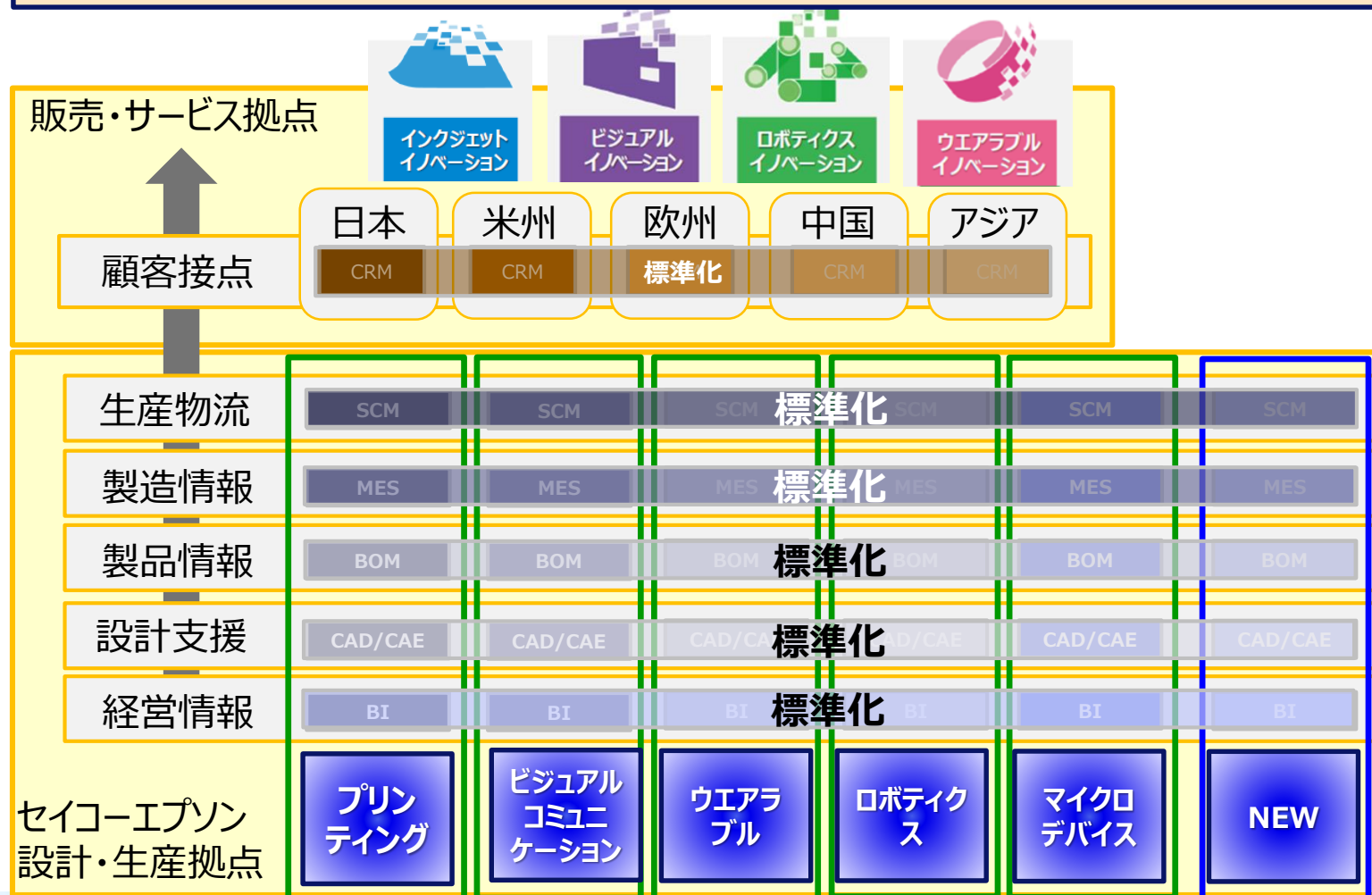
- 情報システム部門が全体視点でシステム化の牽引をしなかった
- 既存事業・商品向けへの集中

## 2. 社内業務システム 改革後の姿

個別最適の業務とシステムを見直し、業務オペレーションをグローバルで最適化する

<施策>

- 垂直統合型ビジネスモデルの強みを生かし、お客様起点で全体最適視点で考える
- 各業務領域毎に業務プロセスとデータ標準化、システム統合化を達成する



## 2. 業務オペレーションの全体最適化

### 業務オペレーションの全体最適化に向けて、社内業務とシステムの標準化と統廃合を推進

#### ■ 背景

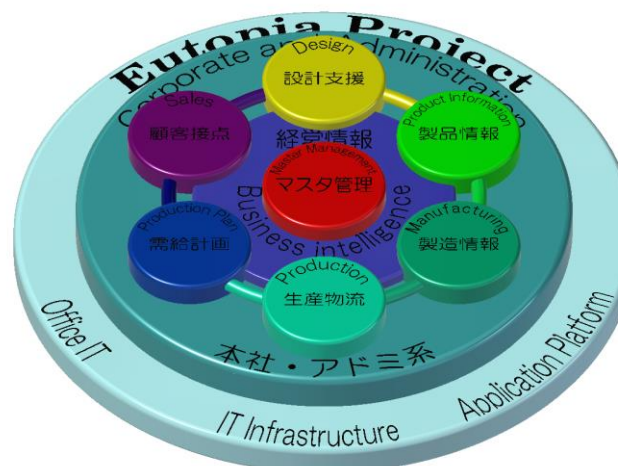
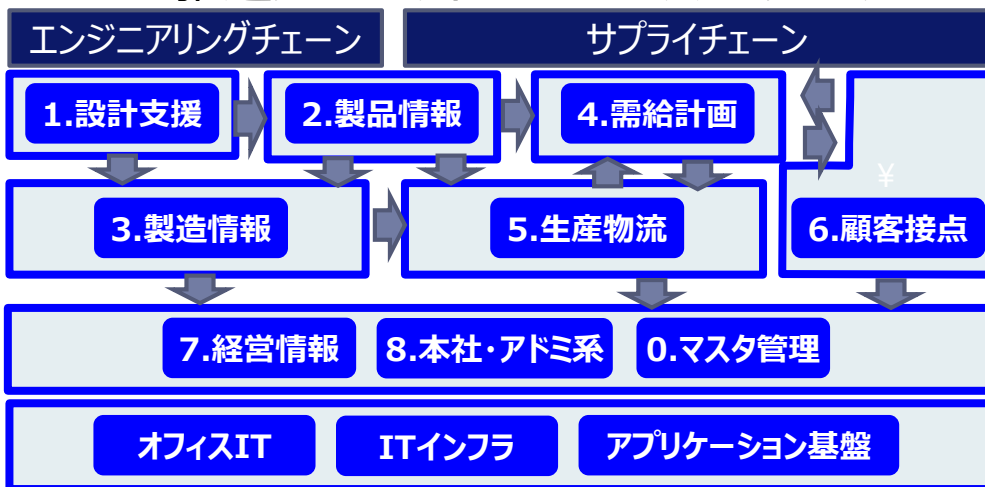
- 事業毎、バラバラな業務プロセス、データ定義、業務システムにより、業績管理精度、事業変化への迅速な対応、システムコスト面で課題

#### ■ 目的

- 業績管理の質向上
- 新規事業領域の拡大や事業統合・分割への対応性
- 継続的なコスト削減
- 社会的信用の向上

#### ■ 施策

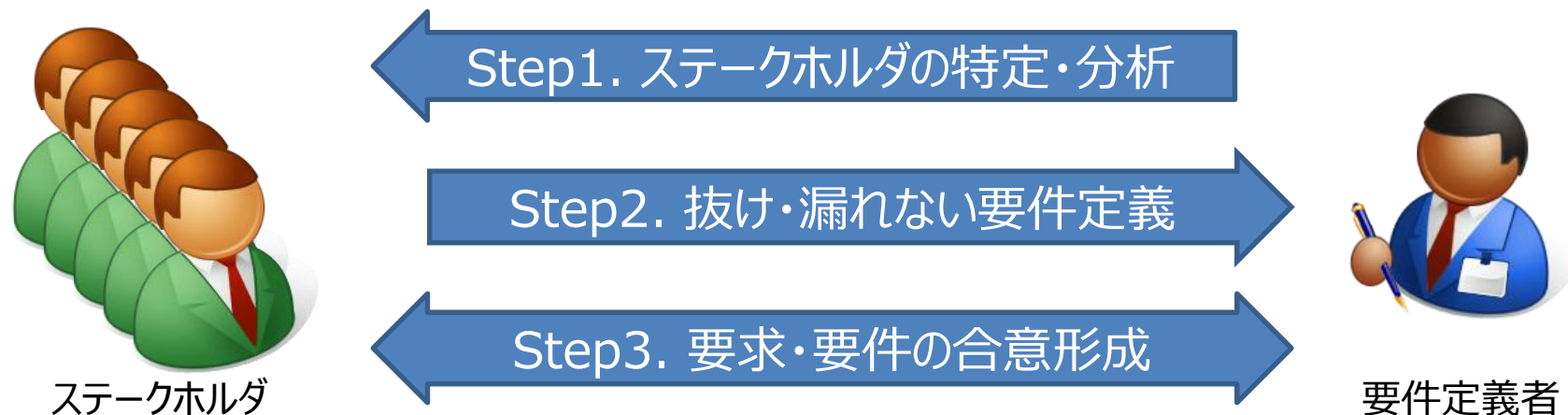
- 推進プロジェクトを立ち上げ、バリューチェーンを支える業務システムと情報基盤を整備



広範囲、かつ多様化するステークホルダとの合意形成が不可欠

## 2. 多様化するステークホルダとの合意形成の進め方

ステークホルダの特定・分析、抜け・漏れない要件定義、合意形成 による手戻りの防止

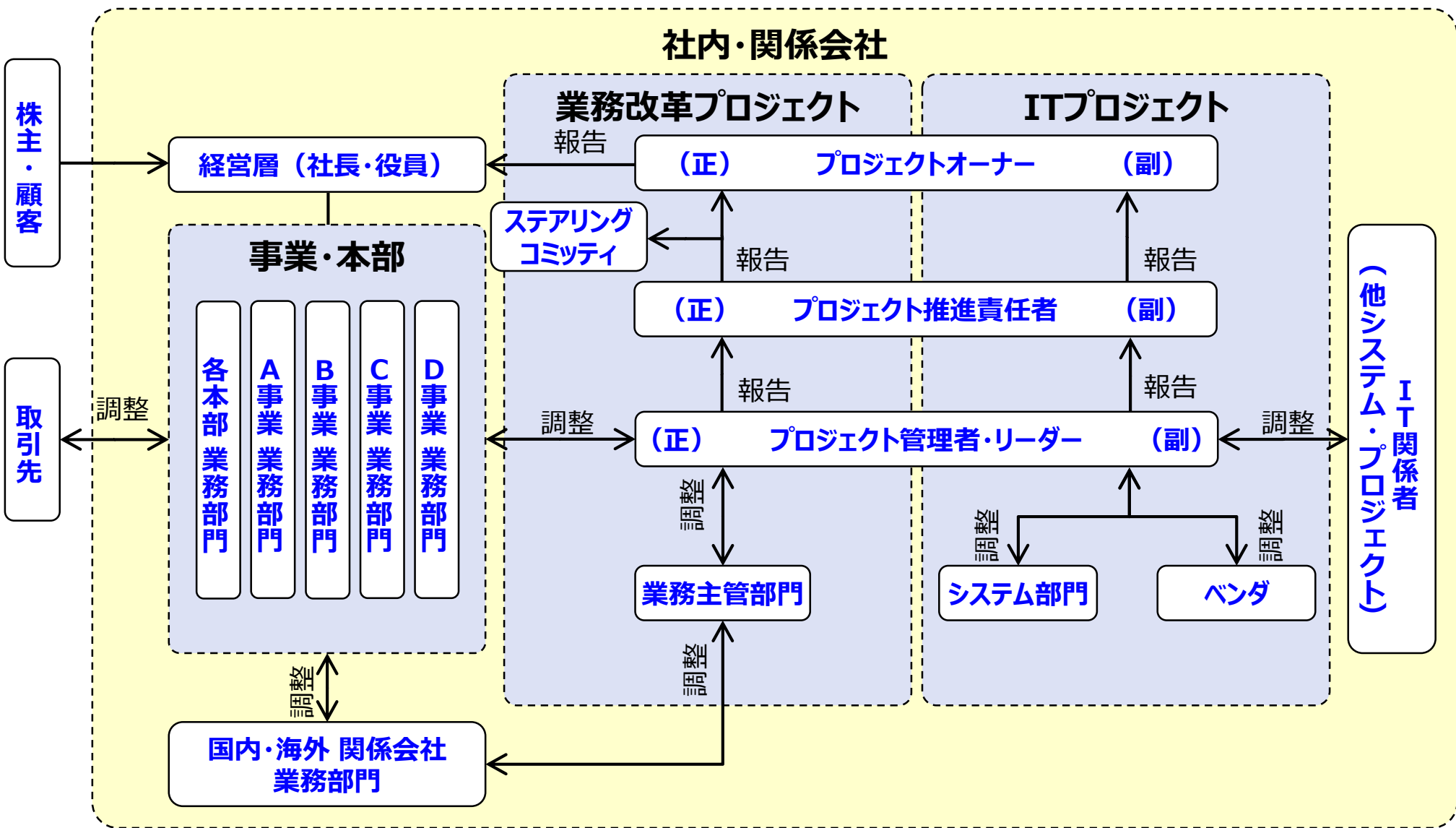


ステップ	進め方
Step1	プロジェクトに関するステークホルダを特定・分析する
Step2	ステークホルダから要求を獲得し、抜け・漏れない要件定義を実施する
Step3	要求・要件をステークホルダと合意形成する

1. 会社紹介
2. グローバルIT戦略と多様化するステークホルダ
3. ステークホルダの特定・分析
4. 抜け・漏れない要件定義
5. 要求・要件の合意形成
6. 要件定義に対する人材育成の取り組み
7. まとめ

# 3. プロジェクトを取り巻くステークホルダ

ITシステムの大規模化・複雑化に伴い、プロジェクトに関するステークホルダも多様化





# 3. ステークホルダの特定

## プロジェクト発足前に、ステークホルダを漏れなく特定する

### ステークホルダの特定方法の例

対象システム ステークホルダ	会計システム	生産管理システム	販売Webシステム	本社・アドミ系システム	文書管理システム
顧客	—	—	◎	—	—
経営層	◎	△	△	△	◎
各事業・関係会社	△	△	△	△	◎
業務部門	△	◎	◎	◎	◎
利用部門	—	△	—	◎	◎
システム部門	□	□	□	□	□
ベンダ※	□	□	□	□	□
取引先	—	◎	△	△	△

※委託ありの場合

- (凡例)
- ◎ : 価値・サービスを直接的に受ける受益者
  - △ : 間接的に影響を受けるステークホルダ
  - : プロジェクト関係者
  - : 概ね関係ないステークホルダ

ステークホルダの特性を組織、個人の視点で分析し、要求漏れの防止と合意形成へ繋げる

## ■ 組織の視点

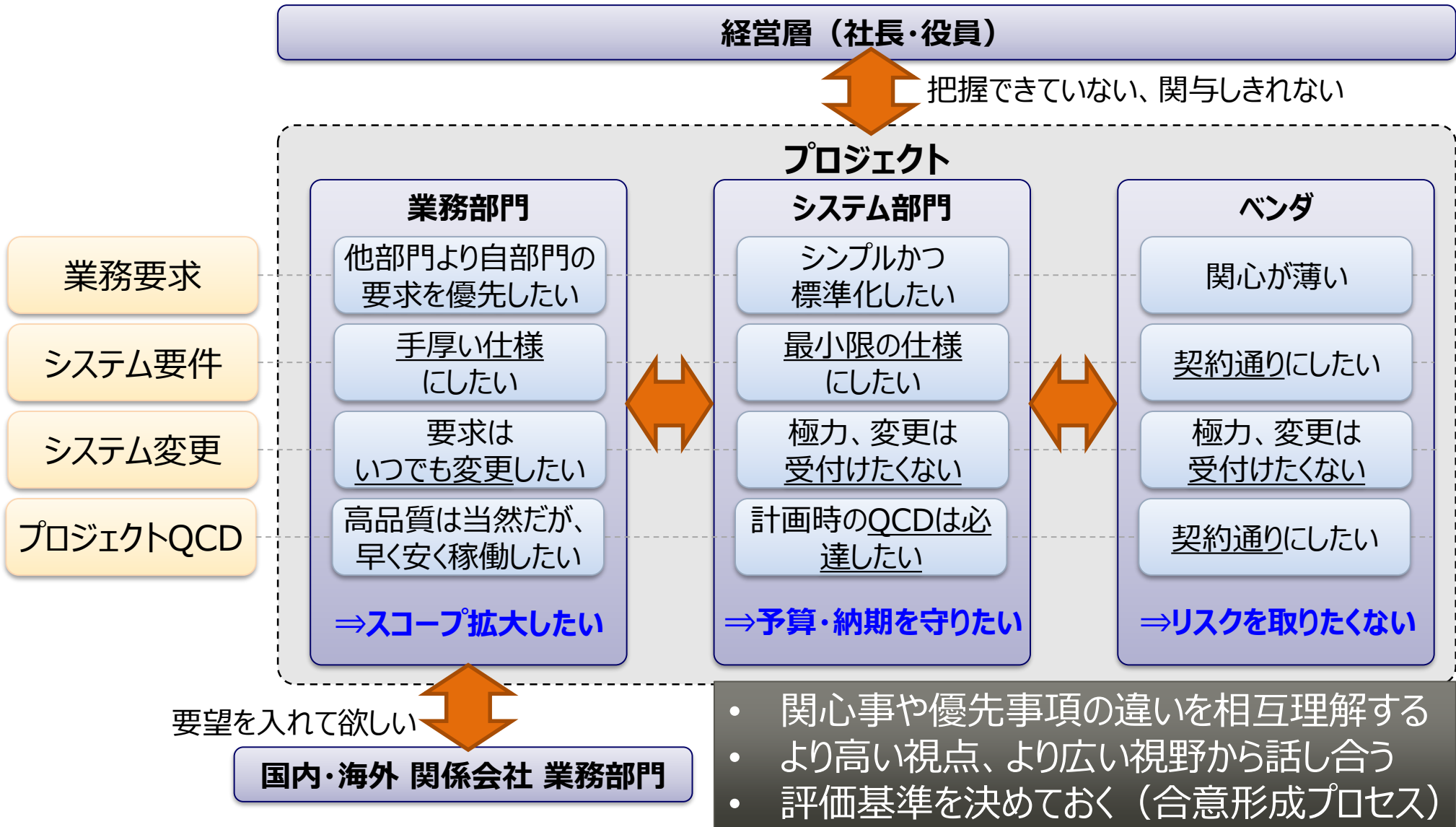
- 会社／事業部／部門：社内外のステークホルダの組織名
- ステークホルダ：ステークホルダの種類（顧客、経営層、各事業・関係会社、業務部門、利用部門、システム部門、ベンダ、取引先など）

## ■ 個人の視点

- 氏名：個人名（キーパーソンや役職者中心にヒアリングや合意形成の対象者を絞り込む）
- 役職：役職名（役員、部長、課長など）
- 役割：プロジェクトでの役割（システム部門担当者、プロジェクト管理者、プロジェクト推進責任者、**ステアリングコミッティ、システムオーナー、業務主管部門**など）
- 影響度：プロジェクト活動における影響度合い
- 対立関係：ステークホルダ間の**コンフリクト**

# 3. コンフリクト（対立関係）の解消

## 各ステークホルダ間のコンフリクトの発生とそのマネジメント



1. 会社紹介
2. グローバルIT戦略と多様化するステークホルダ
3. ステークホルダの特定・分析
4. 抜け・漏れない要件定義
5. 要求・要件の合意形成
6. 要件定義に対する人材育成の取り組み
7. まとめ

### システム化構想・企画時の実施内容を定義し、要件定義の手戻りを防止

#### システム企画書の記載例

実施項目	記載内容
① システム化の背景・目的の明示	<ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜシステム化が必要なのかその理由</li> <li>・システム化によって実現したい状態</li> </ul>
② 目的を実現するための課題設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム化の目的実現を阻害する現状業務の解決すべき問題</li> <li>・よりレベルの高い業務を達成するための課題</li> <li>・業務プロセスや制度といった業務の仕組みに関する課題</li> </ul>
③ 業務改革・システム化による打ち手の立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新業務の仕組みと新システムの有効性や実現性</li> <li>・業務改革内容の変化点と改善点</li> <li>・業務の中でシステムの担当する対象範囲と役割</li> </ul>
④ システムの実現方式の提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システムを具体化するためのソリューション</li> </ul>
⑤ プロジェクト計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業項目や推進体制、費用、スケジュール、推進上の課題やリスク等のプロジェクト計画</li> </ul>
⑥ 費用対効果の算出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト計画を実行した場合に期待できるROI を試算</li> <li>・遵法対応やリスク、組織力強化といった数値化しづらい定性効果</li> </ul>

### 要件定義開始時にシステム企画書を評価し、要件定義の手戻りを防止

#### 要件定義の開始条件とレビューポイント

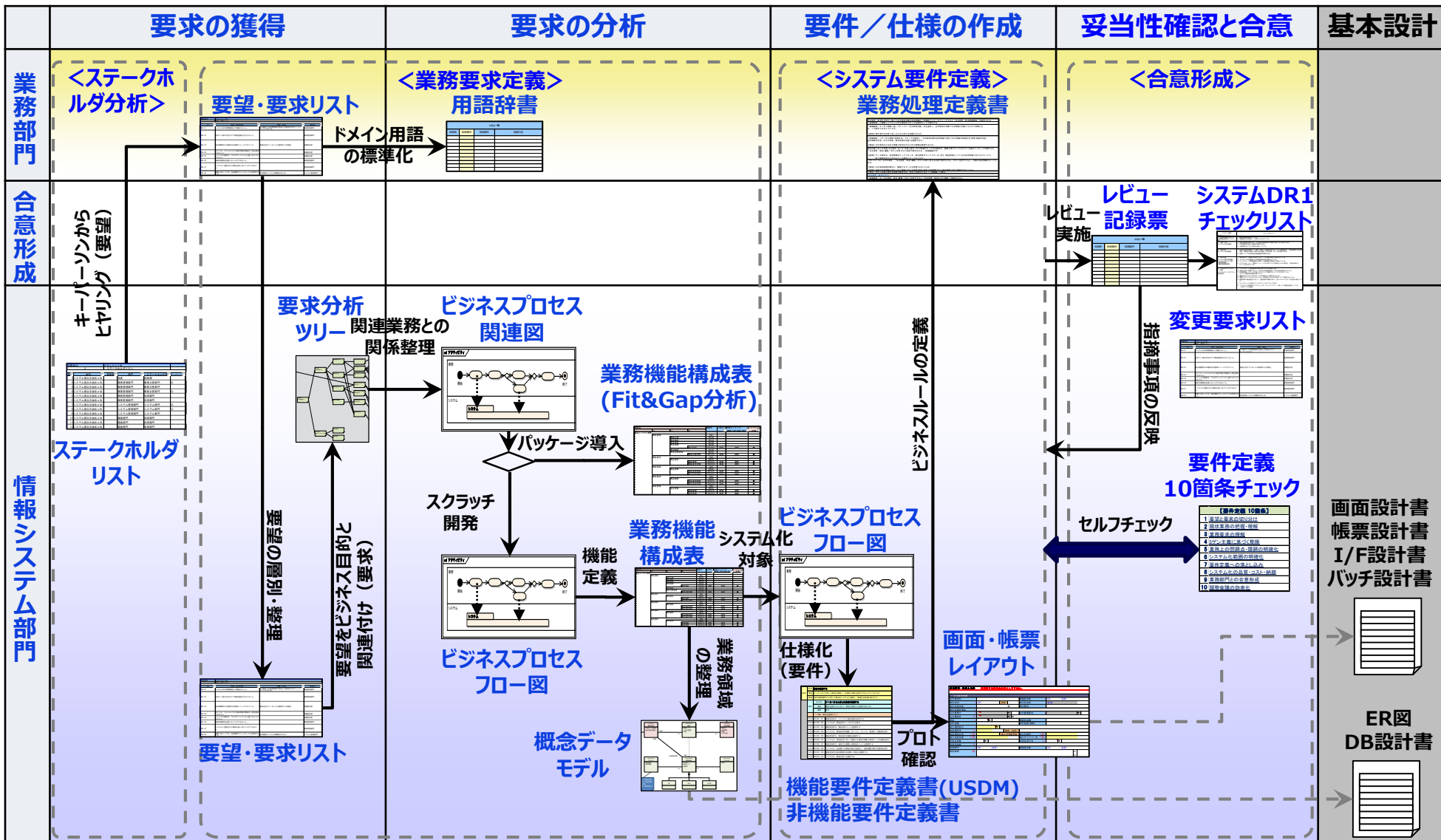
要件定義の開始条件	レビューポイント
① 合目的性	経営課題や業務部門の問題解決・課題達成に対して、システム化の目的が合っているか
② 網羅性・充分性	課題設定やその打ち手が漏れなく検討されており、合理的、かつ十分であるか
③ 実現可能性	システムの実現方式やプロジェクト計画が実現可能な内容か
④ 費用対効果	投入する費用に対して、十分な効果が得られるか

# 4. 要件定義プロセス

事例9

EPSON  
EXCEED YOUR VISION

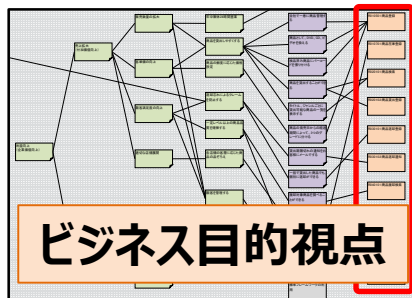
業務部門と情シス部門で役割分担し、要求・要件を確定・合意する



# 4. 要件定義 成果物の視点と粒度

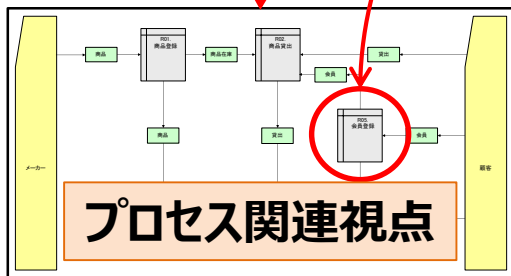
要求は視点別に整理しながら、段階的に詳細化する

## 要求分析ツリー



業務領域全体の  
ビジネス目的

業務領域  
全体の関連



## ビジネスプロセス関連図

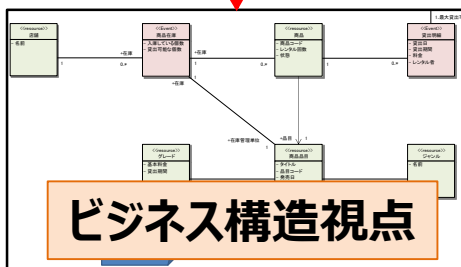
レベル4  
システム機能

## 業務機能構成表

機能名	L1	L2	L3	L4
商品レンタル業務		商品登録	商品入荷 商品検品 商品返品 商品登録	商品登録
			商品配送 商品在庫登録	商品在庫登録

レベル2  
業務機能

業務領域  
全体の構造



## 概念データモデル

レベル4  
業務手順

レベル4  
システム機能

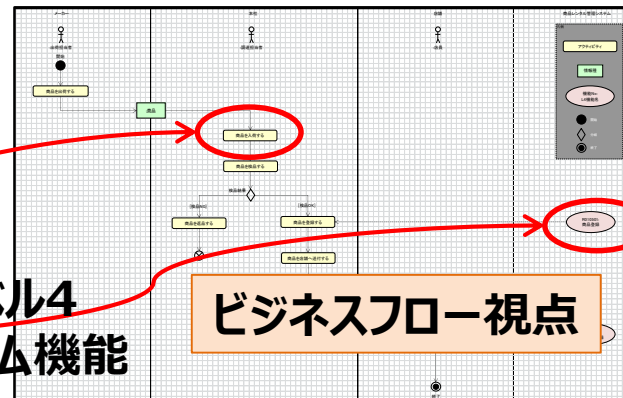
ビジネス階層視点

レベル2  
業務機能

レベル3  
業務機能

レベル4  
業務手順  
システム機能

## ビジネスプロセスフロー図



機能名	要件	理由	説明
R0105 商品を登録する			
	理由	メーカーから入荷した商品を登録し、お客様に商品を貸出できるようにするため	説明 本社の調達部門に入荷した商品をシステムに登録し、個数を各店舗に配分する
	理由	メーカーから入荷した商品を登録するために、商品を管理する必要があるため	説明 同上
《手順：商品を登録する》			
□□ R010501.001		調達担当者は、システムに商品登録を指示する	
□□ R010501.002		システムは、商品品目コードの入力を促す	
□□ R010501.003		調達担当者は、商品品目コードを登録する	
□□ R010501.004		システムは、商品品目の詳細（タイトル、ジャンル、発売日）の登録を促す	
□□ R010501.005		調達担当者は、商品品目の詳細を登録する	
□□ R010501.006		システムは、商品品目に対して登録する商品の個数と商品コードの登録を促す	
□□ R010501.010		システムは、商品の完了を提示する	

ビジネス・システム詳細化

## 機能要件定義書(USDM)



1. 会社紹介
2. グローバルIT戦略と多様化するステークホルダ
3. ステークホルダの特定・分析
4. 抜け・漏れない要件定義
5. 要求・要件の合意形成
6. 要件定義に対する人材育成の取り組み
7. まとめ

### ステークホルダとの合意形成プロセスを事前に決めておく

ステークホルダに合わせた合意形成方法

ステークホルダ	合意を取り付ける内容	合意形成方法
業務部門	業務要求・システム要件	(1)要件定義10箇条 および、要件定義レビュー
	プロジェクトQCD	(2)システムDR (デザインレビュー)
	システム変更要求	(3)変更要求管理
	プロジェクト課題	(4)体制と責任の明確化
各事業・関係会社	各事業・関係会社への影響	事業連絡会、グローバルミーティング
経営層	経営方針との整合	経営会議

次ページより、(1)～(4)を詳細解説する。

要件定義の抜け・漏れ・誤りによる手戻り防止と、業務部門との確実な合意形成

## 要件定義10箇条

1. 要望と要求の切り分け
2. 現状業務の把握・理解
3. 業務要求の理解
4. 5ゲン主義に基づく整理
5. 業務上の問題・課題の明確化
6. システム化範囲の明確化
7. 要件定義への落とし込み
8. システム化の品質・コスト・納期
9. 業務部門との合意形成
10. 調整会議の効率化

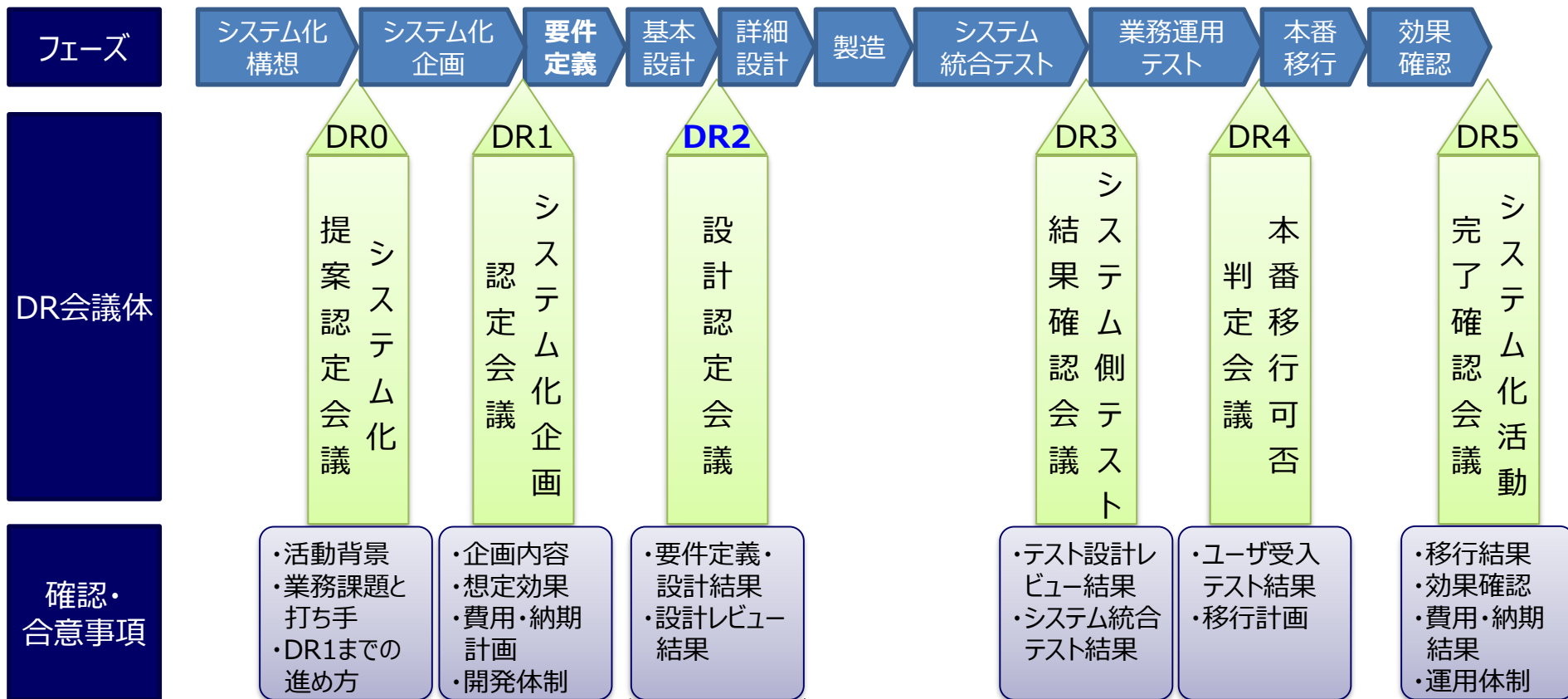
要望と要求を区別し、不必要な要望は検討の対象から外す

- ・無理な納期設定ではないか
- ・価値ある要求か
- ・過剰品質ではないかを検証する

目的、出席者、ファシリテーション方法などの会議設計をする

## 要件定義の目的の啓発

### システムDRによるプロジェクト関係者との合意形成



システムDR2チェックリスト (抜粋)

システム名称	実施日	出席者
シブキシステム	2023/01/10	田中 太郎
【要件定義】	チェックポイント	
1. 要件定義は、組織的な視点で適切に、中長期的視点も考慮されている。		
2. ITシステム化の前提となる業務改善が図られている。		
3. ITシステム、IT業務改善の要件書、効果図が具体的に描かれている。		
4. システム側、業務側、ユーザー側などのビジネス要件を十分に把握し、関係者間の認識が一致している。		
【システムアーキテクチャ】		
1. 全てのシステム要件が、互換性のある300番以内で記述されている。		
2. 開発・運用環境の互換性、互換性のないハードウェアは、検証性、信頼性を考慮した代替的なシステム構成となっている。		
3. システム稼働後の保守・運用フェーズでの操作性、検証性、信頼性を考慮した代替的なシステム構成となっている。		
4. 重要機能、リソース不足にならないよう適切なサイジングがされている。		
5. 代替した対象であった要件の業務負荷は軽減が図られている。		
6. 変更		
総合判定	総合的に判定して認定できるか (○) 認定、(△) 条件付き認定、(×) 認定不可	
特記事項	システム側が実施する、各要件は100%達成している	
承認	承認	承認
※1 ○: 問題なし / △: 一部問題あり / ×: コメント記入欄 / ※: 不可 / -: 対象	合意形成結果の証書	



業務部門、情報システム部門  
双方によるチェックポイントの確認  
と合意形成

### システムDRによるプロジェクト関係者との合意形成

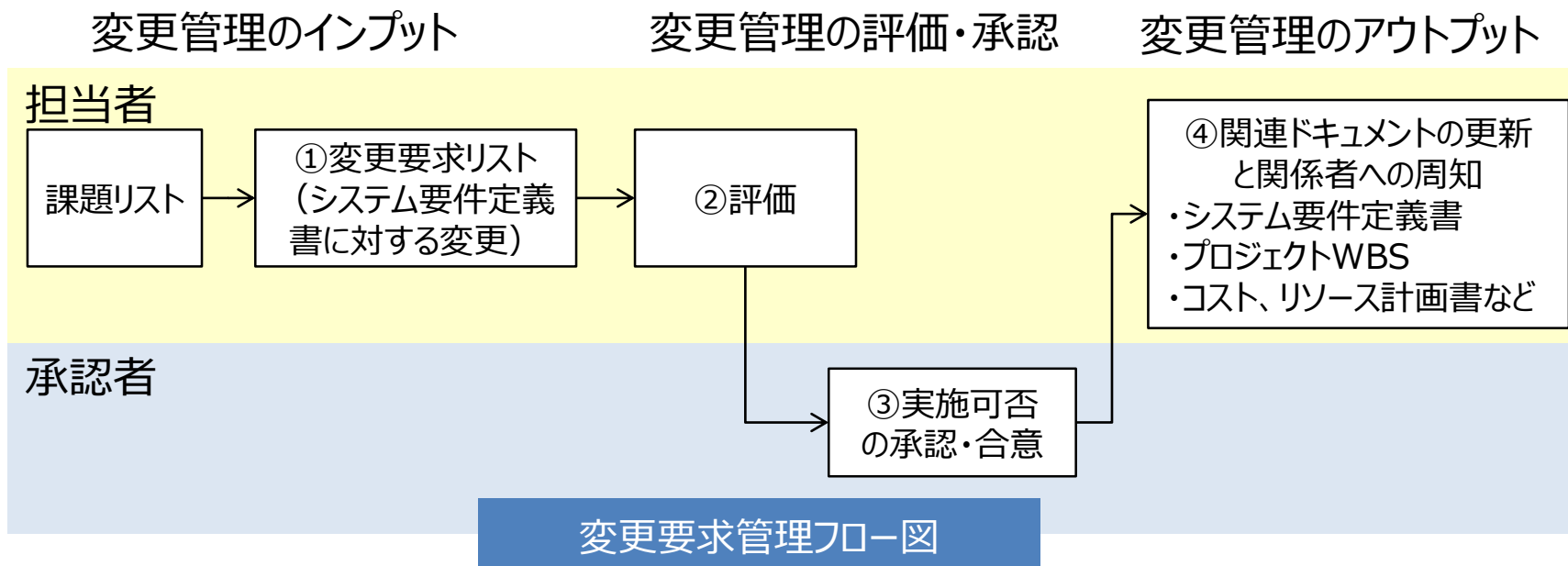
システムDR 2 チェックリスト（設計認定会議）

システム名称：		実施日： 年 月 日（ ）	
レビュー項目 【対象ドキュメント】	チェックポイント		判定 ※1 ○△×-
1. 要件定義 【システム要件定義書】 【システム化フロー図】 【機能階層図】	1) 業務要求は、短期的な視点ではなく、中長期的視点も考慮されている。 2) ITシステム化の前提となる業務改革の姿が描かれている。 3) ITシステム・IT基盤整備の全体像・対象範囲が具体的に描かれている。 4) システムオーナー、業務キーパーソンなどのビジネス要件を十分に配慮し、要求仕様のレビューが行われている。		
2. システムアーキテクチャ設計 【システムアーキテクチャ設計書】	1) 全てのシステム要件がH/W、N/WおよびS/Wの構成に割り当てられている。 2) 実現・実装可能なH/W、N/WおよびS/Wの構成となっている。 3) システム稼働後の保守・運用フェーズでの効率性・将来性・体制を考慮した合理的なシステム構成となっている。 4) 本番稼働後、リソース不足にならないよう適切なサイジングがされている。 5) 仕様として設定された要求の実現可能性に問題がない構成となっている。		
～ 省略 ～			
総合判定	総合的に判定して認定できるか （○：認定、△：条件付き認定、×：認定不可）  レビュー項目に×がある場合、総合判定は×認定不可とする		
特記事項			
※1 ○：問題なし / △：一部問題あり、コメント記入要 / ×：不可 / -：対象外		認定	合議
		合意形成結果の証憑	

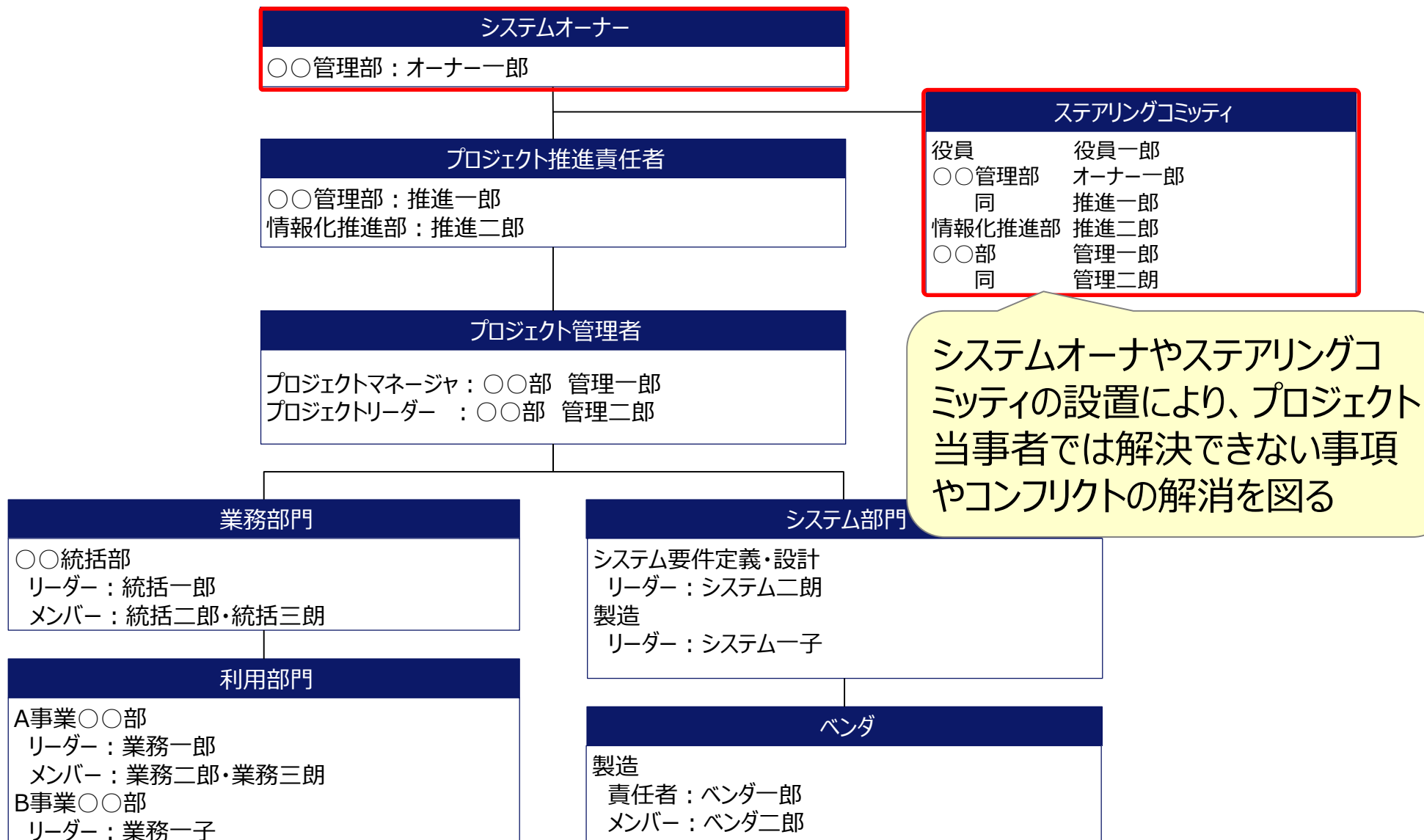
## 要求の変更に対するQCD等への影響を考慮した変更管理の実施

### ■ 合意済み要求に対する追加・変更の受け入れ判断をする

- ① 追加・変更要求に対して、「変更要求リスト」にてリスト管理
- ② 変更内容のプロジェクトQCD等への影響を評価
- ③ 承認者による実施可否判断と合意
- ④ 関連ドキュメントをベースラインに反映し、関係者へ周知



### システムオーナーやステアリングコミッティの設置



1. 会社紹介
2. グローバルIT戦略と多様化するステークホルダ
3. ステークホルダの特定・分析
4. 抜け・漏れない要件定義
5. 要求・要件の合意形成
6. 要件定義に対する人材育成の取り組み
7. まとめ



# 6. 人材育成モデル構築と運用

## システム構築プロセス標準化とスキル診断による育成 (iコンピテンシ ディクショナリ活用)

### 業務知識

- 1. 設計支援
- 2. 製品情報
- 3. 製造情報
- 4. 需給計画
- 5. 生産物流
- 6. 顧客接点
- 7. 経営情報
- 8. マスタ管理



### IT人材育成

タスク ⇒ 役割  
⇒ 研修カリキュラム

#### 技術スキル

##### タスク

- 情報化戦略
- システム化企画
- プロジェクト管理
- 要件定義
- システム設計
- 製造
- テスト
- 移行
- システム基盤
- パッケージ導入
- 保守運用
- 情報化管理

##### 役割

- 情報化戦略担当
- システム企画・推進担当
- 要件定義研修
- システム構築・運用担当
- 情報化管理担当

##### 研修カリキュラム

- 人事部・戦略企画研修
- 全社ソフト系研修
- 部内技術系教育
- 部内製品固有知識
- 全社eラーニング
- 人事部ヒューマン系研修

#### ヒューマンスキル

##### 行動特性

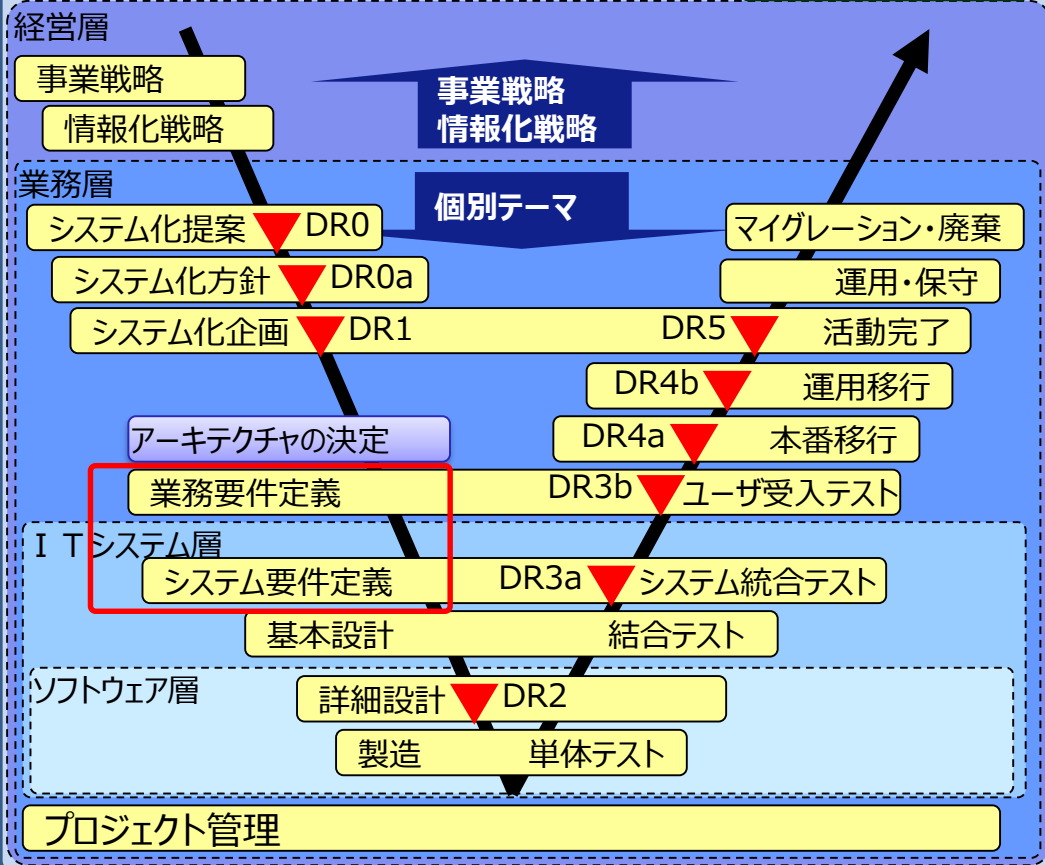
7カテゴリー  
20評価項目

##### キャリアパス



### システム構築プロセス標準

プロセス ⇒ タスク



# 6. 要件定義研修 教育カリキュラム

部内20名に、7コース 計37時間の要件定義研修を実施

No	研修コース名	主な内容	日時/場所	研修担当
1	キックオフ(1h)	今回の教育の趣旨と期待 ディスカッション	9/14 9:30-10:30	関係部門長
基礎	2ソフトウェア開発 ドキュメント(3h)	ソフトウェア開発に必要な文書と、 作成要点の理解	10/2 9:00-12:00	社内講師
	3ソフトウェア要求定義 (3h)	要求仕様書作成までの手順の俯瞰	10/4 9:00-12:00	〃
	4USDM研修 (2hx2回)	適切な要求仕様を容易に漏れなく抽出 する作法をまとめたもの	10/11 9:30-11:30 10/20 13:00-16:00	〃
実践	5ファシリテーション研修 (2日間)	ファシリテーションとは何か、講義とロールプ レイにより知識と実践スキルを身につける	12/20-21	社外講師
	6システムDRに基づく 要件定義実践 (4hx2回)	業務システムの要件定義プロセスと成果 物作成の習得 (講義・演習・グループディスカッション)	10/30 13:00-17:00 11/13 13:00-17:00	社内講師
	7研修の振り返り (1.5h)	研修の振り返りと、今後の取り組みを 個人発表	12/25 15:00-16:30	関係部門長

# 6. 要件定義研修のiCDスキル診断結果

研修前後での個人スキル診断により、研修の効果を可視化し、今後の育成計画に展開

研修前

アクティビティ	タスク	スキル	Bさん	Eさん	Hさん	Kさん	Mさん	Nさん	Oさん	Sさん
業務要求の定義	ユーザー要求定義のための情報収集	業務の問題点・ニーズの把握	2	2	3	2	3	3	1	3
		現行システムの分析	2	2	3	2	3	2	1	2
		ニーズとシステム構成の関連の仮説	1	2	3	2	3	3	1	2
システム化要件の定義	システム化対象、目的の決定	対象となる業務、システムの特長	0	2	2	0	3	3	3	2
		対象範囲の妥当性判断	2	2	2	0	3	3	3	2
	要求事項の分析・調査	現状把握すべき項目の設定と調査	2	2	2	0	3	3	3	3
		連携する他機能・システムの詳細な現状把握	1	2	2	0	3	2	3	2
		技術・製品調査と、機能・制約・リスクの把握	1	2	2	0	2	3	2	2
	システム要件定義	要件事項の洗い出し	0	2	2	0	2	3	3	2
		要件事項の具体的な定義	0	2	2	0	2	3	3	2
要件事項に対する実装方式の提示		2	2	1	0	3	3	3	2	
実現費用の算出		1	1	2	0	3	2	3	2	
要件定義レビュー	システム要件定義書の作成とレビュー	対象機能・システム要件の要件定義書まとめ	1	2	2	0	2	3	1	2
		関係者からのレビュー結果の評価と改定	1	2	3	0	2	3	1	2
	要件の合意と承認	要件定義書とシステム化計画との整合性判断	0	1	2	0	2	2	1	2
		要件の増減、必要期間等の費用の調整	2	1	3	0	2	2	1	2

研修後

アクティビティ	タスク	スキル	Bさん	Eさん	Hさん	Kさん	Mさん	Nさん	Oさん	Sさん
【要件定義研修の効果】	要件の増減、必要期間等の費用の調整	レベル 4	2	3	3	2	3	3	2	3
		レベル 3	2	2	3	2	3	2	2	2
		レベル 2	1	2	3	2	3	3	2	2
		レベル 1	1	2	2	1	3	3	3	3
		レベル 0	2	2	2	1	3	3	3	2
		知識	2	3	3	1	3	3	3	3
		経験	1	2	3	1	3	2	3	3
		効果	1	2	3	1	2	3	2	3
		効果	1	3	2	1	3	3	3	2
		効果	1	3	3	1	3	3	3	3
		効果	2	2	3	1	3	3	3	3
効果	1	1	3	1	3	2	3	2		
効果	1	3	3	1	3	3	2	2		
効果	1	3	3	1	3	3	2	2		
効果	1	1	2	1	2	3	2	2		
効果	2	1	3	1	2	2	2	2		

# 6. iCD活用によるIT人材育成の取り組み

## iCD活用企業認証において、「iCD Gold☆☆」認証取得

### ■ iCD活用企業認証の概要

各企業のiCD活用状況、成果を出している企業の取り組み事例の紹介を通じて、iCD活用を促進する目的で2015年より取り組んでいる認証制度です。

iCD活用企業認証では、企業でのiCDの活用のレベルや成果の大きさに応じて認証レベルを用意しています。認証レベルは、iCD Blue、Silver、Silver Plus、Gold★、Gold★★、Gold★★★の6段階となります。



全1,008社 2019年4月1日現在

「SSUG iCD活用企業認証」より引用  
[https://www.ssug.jp/icd\\_certified/](https://www.ssug.jp/icd_certified/)

### ■ ★★★★★ トリプルスター認証企業

認証取得企業・団体はありません。

### ■ ★★★ ダブルスター認証企業（認証取得企業・団体数：4）

認証番号	企業・団体名称(所在地)	導入の効果	詳細
01-00001(04)	<a href="#">サントリーシステムテクノロジー株式会社</a> (大阪府大阪市)	●●●●● ●●●●● ●●●●●	▶詳細PDF
01-00002(04)	<a href="#">セイコーエプソン株式会社</a> (長野県諏訪市)	●●●●● ●●●●● ●●●●●	▶詳細PDF
01-00003(04)	<a href="#">株式会社日本コンピュータコンサルタント</a> (神奈川県横浜市)	●●●●● ●●●●● ●●●●●	▶詳細PDF
01-00301(03)	<a href="#">三菱総研DCS株式会社</a> (東京都品川区)	●●●●● ●●●●● ●●●●●	▶詳細PDF

**1. 活動概要**

**2. 会社概要**

- 社名：セイコーエプソン株式会社
- 所在地：長野県諏訪市大和3-3-3(本社)
- 設立：1942年
- 代表者：代表取締役社長 磯井 修
- 資本金：532億600万円
- 社員数：従業員:49,000人/専従:12,942人(2017年9月末現在)

**3. iCD実施方針**

経営戦略の達成に iCD活用が重要な役割を担っている

**経営**

- 人材育成強化
- グローバル人材育成
- 組織強化
- 業務効率化

**成長(個人)**

- 自己成長意識
- 自己成長と組織成長による成長向上

**環境**

- 働き方改革
- 働き方改革推進

1. 会社紹介
2. グローバルIT戦略と多様化するステークホルダ
3. ステークホルダの特定・分析
4. 抜け・漏れない要件定義
5. 要求・要件の合意形成
6. 要件定義に対する人材育成の取り組み
7. まとめ

## 要件定義への取り組みの効果

### 1. グローバルIT戦略と多様化するステークホルダ

- 個別最適の業務・システムから、グローバルで統合された全社最適化へのシフト
- 広範囲、かつ多様化するステークホルダとの合意形成が不可欠

### 2. ステークホルダの特定・分析

事例7

事例14

- ステークホルダの漏れを未然に防止し、円滑なコミュニケーション計画を立案できた

### 3. 抜け・漏れない要件定義

事例6

事例9

- 要件定義に繋がるシステム化構想・企画の品質を向上できた
- 要件定義の全体像策定により、手戻りの防止と品質向上を図ることができた

### 4. 要求・要件の合意形成

事例12

事例14

- 合意形成プロセスの事前策定により、手戻りを抑制しながら合意形成を図ることができた

### 5. 要件定義に対する人材育成の取り組み

- 体系的な研修実施により、要件定義スキルの底上げを図ることができた

手戻りを抑制する要件定義・合意形成の仕組みと人材育成が効果的

# (参考) 要件定義の問題と勘どころ、事例の関係

## 本ガイドの問題、勘どころと弊社事例の対応

本日の  
解説部分

問題	勘どころ	本ガイドの事例
RM.1.1 構想・企画の確認(6.1.1) システム化の目的があいまいで、何をゴールに要件定義すれば良いのか目標がはっきりしない	企画内容を確認するとともに、 <b>企画の目的とプロジェクト目標の目的意識を醸成</b> する	事例6：要件定義に繋がるシステム化構想・企画の策定
RM.1.2 ステークホルダの特定(6.1.2) ステークホルダに漏れがあり、必要な要求を抽出できない	必要な <b>ステークホルダを特定・分析</b> し、各ステークホルダへの対応方針を立案する	事例7：漏れのないステークホルダの特定と分析
RM.2.1 要件定義プロセス計画(6.2.1) 本来必要なプロセス・成果物を省いたため、 <b>要件定義起因の手戻りが発生</b> する	要件定義で必要な <b>プロセスと成果物を見極め</b> 、要件定義の計画を立案する	事例9：要件定義のプロセス・ドキュメントの全体像策定
RM.2.6 コミュニケーション計画(6.2.6) ステークホルダとの <b>コミュニケーションが不十分</b> なため、要件定義に不備が発生する	ステークホルダとの <b>コミュニケーションを計画し、合意形成を図る</b>	事例12：ステークホルダとの会議体設定による確実なコミュニケーション 事例14：多様化するステークホルダとの合意形成
要件定義できる人が少ない。また、品質が実施者によってばらつきがある	要件定義研修による <b>スキルの底上げと、属人性を排除</b> する	(本ガイドの事例外)
RM.3.5 リスク(6.3.5) <b>リスクが監視されずに放置された場合、顕在化した時に影響を及ぼす</b> 場合がある	リスクは <b>対応完了までフォロー</b> する	事例21：「リスク管理リスト」によるリスク管理

ご清聴ありがとうございました