ホワイトペーパー：
経営の選択肢を広げる物流システム刷新
物流システム刷新への提言 Vol.1 投資判断編
発行日：2026 年 11 月　発行元：シーオス株式会社

■この資料で分かること

本資料は、物流システム刷新の RFP（提案依頼書）を作成・発行し、ベンダーから提案を受ける発注企業向けのホワイトペーパーです。刷新の目的と投資判断の軸を整理する考え方を提示します。現状維持の負担と事業上の制約を捉え、何のために刷新し、どこへ投資するかを共有する視点を示します。シーオスは、投資目的の明確化が、自社の課題に合う提案を引き出す土台になると考えます。

■このような方におすすめ

- 物流システムの刷新が必要だと感じながら、経営としての意義を説明しきれていない
- 保守や個別改修を続けているが、現場の負担が解消されていない
- 刷新の議論が費用の大小に偏り、事業への影響を十分に検討できていない
- 業務を止めずに変えていく方針を、経営・現場・IT で共有したい

物流システム刷新の RFP を作成・発行する企業で、投資判断や発注方針の整理を担う経営企画、物流・SCM、情報システム、DX 推進部門の方に向けた内容です。

はじめに

出荷も請求も滞りなく続くことは、現場の努力と仕組みの安定性を示します。ただし、業務が回ることと、仕組みが事業に適していることは同じではありません。取引条件への対応に人手が増え、変更の調査に時間がかかるなら、事業の動かしやすさが失われている可能性があります。

シーオスは、刷新を「経営が選べる範囲を広げる投資」と捉えます。本資料は、その判断の出発点を整理します。関連する要求設計編では必要な成果と対象範囲を、パートナー選定編では実行を支える相手の見極め方を扱います。

第 1 章：稼働していることと事業を支えていること

1-1.　止まらない業務の裏側を見る

システムの評価を障害の有無だけで行うと、その不足を補う作業が見えなくなります。転記、照合、個別の集計、担当者への確認は、業務を続けるために必要な対応である一方、仕組みと業務のずれを示す情報でもあります。

見えている状態	見落としやすいこと	判断のために問うこと
日々の出荷が続いている	補完作業への依存	何を人が埋めているか
大きな障害がない	変更や調査の難しさ	必要な変更を実行できるか
顧客対応ができている	個別対応の蓄積	継続できる対応か
運用費が安定している	他部門へ移った負担	業務全体ではどうか

現場の工夫を否定する必要はありません。むしろ、その工夫が何を守っているかを理解することが重要です。顧客への約束を守るための対応なのか、システムの制約を回避するための対応なのかを分けることで、残すべき強みと解消すべき負担が見えてきます。

1-2.　変えられない状態が経営の制約になる

顧客から新たなサービスを求められたとき、採算や提供価値を議論する前に「システムが対応できない」で検討が終わることがあります。その状態では、事業上の選択がシステムの都合によって狭められています。刷新の必要性は、機器やソフトウェアの年齢だけで判断できません。

問うべきなのは、どの変化に対応できず、何を人手で支え、どの判断に時間を要しているかです。現在の売上に直ちに表れない制約も、顧客対応や拠点展開の方針と照らすことで、経営が検討すべき課題として扱えます。

1-3.　刷新の目的を事業の言葉で置く

刷新の目的は「老朽化への対応」だけでは説明しきれません。新たな取引条件への対応、物量増に伴う補完作業の抑制、特定担当者に依存しない変更など、事業に必要な状態として共有します。

目的を事業の言葉で置くと、費用をかける理由と、変えなくてもよい部分を区別できます。更新そのものを成功とせず、どの業務や判断がどう変われば投資に意味があるのかを、計画の初期から確認することが重要です。

第 2 章：現状維持を無償の選択肢にしない

2-1.　予算の外にある負担を捉える

現行システムを使い続ける負担は、IT 予算だけでは把握できません。シーオスは、費用と損失を次のように分け、業務全体から見る必要があると考えます。

負担の種類	主な内容	見えにくくなる理由	確認する視点
維持の支出	保守・基盤・ライセンス	IT 予算の範囲で議論しやすい	何を維持するためか
補完作業	転記・照合・集計	通常業務に組み込まれる	どの不足を補うか
調査・対応	復旧・仕様確認	都度の対応で終わる	何が繰り返されるか
機会の制約	新規条件への対応断念	業務部門から見えにくい	どの選択を失うか

ここで大切なのは、すべてを一つの金額へ急いでまとめることではありません。実際の支払、社内の作業負担、失われた機会は性質が異なります。まず、何がどこで発生しているかを共有し、判断に使える根拠をそろえます。

2-2.　負担が見えなくなる構造を知る

日常的な補完作業は、繰り返されるほど通常業務として受け止められます。また、仕様や変更の経緯が共有されていないと、問題が起きるたびに調査をやり直すことになります。個々の作業の効率だけを見ていると、こうした構造的な負担は残ります。

担当者の努力で処理できている間こそ、業務を見直す機会です。誰が、どの情報を受け取り、確認し、次へ渡すかをたどり、システムの不足と運用の課題を分けて捉えます。

2-3. 過去の負担を将来の判断に生かす

過去の対応を振り返る目的は、支出の大きさを強調することではありません。どのような事業や業務の変化が、どの負担を生んだのかを知ることです。その関係が分かれば、今後の変化に対してどこが制約になるかを考えられます。

振り返る変化	確認すること	将来の判断への示唆
顧客条件の変化	個別対応が増えた理由	対応力が必要な領域
物量・拠点の変化	補完作業が増える条件	負荷が集中する領域
担当者の変化	知識と判断の偏り	共有が必要な知識
仕組みの変更	調査や改修の経緯	変更しづらい境界
業務ルールの変化	現場運用と仕様のずれ	再設計すべき運用

振り返りでは、個人の対応の良し悪しよりも、対応が必要になった理由に着目します。

すでに発生した費用は、刷新によって取り戻せるものではありません。投資の判断では、今後も続く負担のうち、何を抑えられるかを確認します。手作業を減らせても人件費の支払が同じなら、その効果は余力の創出や別業務への配分として捉える必要があります。

現状維持を選ぶことも経営判断です。ただし、その判断には、引き受ける負担、継続できる条件、見直す時点が必要です。「今は決めない」を繰り返すのではなく、どの変化が起きたら再判断するかまで定めることを提言します。

第 3 章：投資判断を支払額の比較で終わらせない

3-1.　費用と事業への影響を同じ視野に置く

刷新にも現行継続にも費用や負担があります。保守、調査、補完作業、変化への対応まで含め、支払額と、事業に必要な状態を満たせるかを共通の判断軸にします。

比較する観点	現行を継続する場合	刷新する場合
業務の負担	補完作業を維持できるか	何が減り何が残るか
変化への対応	追加対応が可能か	どの変化を扱えるか
事業の継続	属人化や保守の条件	移行と定着の条件
継続費用	維持と個別対応の負担	運用と改善の負担

比較の期間や対象業務が異なれば、結論も変わります。移行中の負担、刷新後も残る作業、運用や変更の費用を含め、どこまでを比較したかを明確にします。数字の精緻さより先に、比較の条件をそろえることが必要です。

3-2.　効果は実現する条件と合わせて考える

導入だけで手作業や属人化が解消するとは限りません。業務ルール、データ、役割、教育を変える必要がある場合もあります。効果の評価では、機能の導入と業務の変化を区別します。

何を減らすかに加え、誰がどの運用を変えれば実現するかを確認します。条件が明確なら承認後も進捗を確かめられ、前提が変わった場合は効果や対象範囲を見直せます。

3-3. 投資枠を経営の優先順位として示す

投資枠は、限られた資源をどの成果へ振り向けるかを示す経営の意思です。購入する機能だけでなく、移行と継続的な運用・改善まで視野に入れて設定します。

判断の論点	確認する対象	前提が変わる場面	見直すこと
事業の優先順位	守る業務と必要な成果	顧客や事業方針の変化	投資の目的
実現の条件	業務・データ・体制	準備の遅れや不足	範囲と進め方
費用の確度	確定範囲と変動要因	要求や数量の具体化	投資枠と配分
継続的な改善	変更の方法と負担	稼働後の業務変化	運用と支援

不確定な事項は、何が決まれば判断できるかを明示します。初期の概算を最終金額とせず、業務の整理と提案の確認に合わせて判断を深め、実行可能な計画へつなげます。

第 4 章：止められない業務を変える条件をつくる

4-1. 移行方式を事業の継続から考える

業務を止められないことは、刷新を避ける理由であると同時に、進め方を設計する条件でもあります。機能や拠点を区切る方法、新旧の仕組みを並行して確認する方法などを、業務とデータのつながりに照らして検討します。

移行の観点	確認する対象	成立に必要な条件	残る課題
業務の区切り	機能・拠点・工程	前後の業務がつながる	境界の調整
データの扱い	新旧で利用する情報	正とする情報が明確	不整合の解消
問題時の対応	切替中止・切戻し	戻す時点と手順が明確	実行できるかの検証

段階切替でも、新旧の境界で情報の欠落や二重処理が起きれば負担は増えます。ひとまとまりで切り替える業務と、問題時に戻せる条件を確認することが重要です。

4-2. 見積の不確実性を管理の対象にする

要求や数量が未確定なら、金額をすべて確定するのは難しい場合があります。概算をなくすことより、未確定の範囲と変動の理由を理解することが重要です。

確定範囲、数量の前提、除外作業、再見積の時点を確認します。不確実性を明らかにすれば、追加調査や範囲の見直しに優先順位を付けられます。見積は判断に合わせて更新する材料です。

4-3. 発注者が担う準備を計画に含める

業務の優先順位、データの正しさ、現場の受入条件は、外部の支援だけでは決められません。発注者側にも、判断する人、情報を整理する人、現場と調整する人が必要です。通常業務との兼務を前提にするなら、その実態を計画へ織り込みます。

外部支援は、発注者の判断を補い、検討を進める力として活用します。何を任せ、何を自社で決めるかを明確にすることで、費用だけでは見えなかった実行上の制約も確認できます。

第 5 章：経営の判断を次の行動へつなげる

5-1. 複数の進め方を比較する

経営には、刷新への賛成だけでなく、進める条件の判断を求めます。現行継続、部分改善、段階刷新、全体再構築を比べ、費用とともに解消できる制約と残る負担を示します。

5-2. 見送る場合にも判断の条件を残す

すぐに着手しない選択にも合理性はあります。ただし、保留の理由が曖昧では再検討が始まりません。各案の成立条件を整理します。

選択肢	主な狙い	解消できる範囲	残る課題	判断する条件
現行継続	足元の業務を維持	当面の運用課題	変化への制約	継続の限界と期限
部分的改善	負担の集中を緩和	特定業務の課題	全体との整合	改善の波及と限界
段階的刷新	影響を区切って変更	区切範囲の課題	新旧の接続	切替単位の成立
全体再構築	基盤と業務を再設計	広い範囲の課題	移行時の負荷	準備と受入体制

どの案も、判断の前提と見直す条件を記録します。顧客要求、物量、体制、保守条件が変われば、過去の結論に固執せず、前提に戻って考え直します。

5-3. 投資の目的を要求設計に引き継ぐ

投資の承認後も、刷新の目的、解消する負担、対応したい変化を共通の基準として残します。要望や機能の検討が進んでも、その基準を要求を選ぶ根拠にします。

シーオスは、投資判断と要求設計を一貫した意思決定として進めることを提言します。投資の目的を要求の選択と、稼働後の効果検証につなげることが必要です。

自社チェックリスト

自社の投資判断について、次の観点から確認してください。

- ☐ システムが稼働していることと、業務に適していることを分けて考えている
- ☐ 現場の補完作業が、何を守り、何を回避しているかを把握している
- ☐ 現状維持に伴う負担と、事業上の制約を説明できる
- ☐ 期待する効果に、業務や運用を変える条件を付けている
- ☐ 移行と運用を含めた共通の条件で選択肢を比べている
- ☐ 発注者が担う判断と準備を、計画に含めている
- ☐ 見送る場合も含め、判断理由と見直す条件を残している

確認が難しい項目は、検討を止める理由ではなく、次に明らかにすべき論点です。経営・現場・ITが同じ問いを共有するところから、判断の土台を整えられます。

結びに代えて

物流システムの価値は、現在の処理を続け、必要な変化を選び取れることにあります。刷新は、事業の制約を減らし、経営の選択肢を広げる投資として評価すべきだと考えます。

シーオスは、現場の業務と経営の目的をつなぐことを重視します。関連する要求設計編では、その目的のために何を求めるかを扱います。刷新の必要性や投資方針に迷う場合は、シーオスへご相談ください。業務とシステムを一体で捉え、検討の出発点を整えるところからご支援します。

シーオス株式会社について

シーオスは、ロジスティクス分野に 25 年以上特化してきたソリューションカンパニーです。「ロジスティクス」を単なる物の移動ではなく、企業価値に直結する重要領域と捉え事業を展開してまいりました。創業以来、ロジスティクス領域に特化した専門チームを擁し、現場理解と戦略立案の双方に強みを持つパートナーとして、製造・小売・EC など数多くの企業様の課題解決に伴走しております。

戦略コンサルティングからシステム開発、WMS(倉庫管理システム)や TMS(輸配送管理システム)、RFP 作成支援や第三者レビューに至るまで、システム刷新プロジェクトの上流工程を支えるフルラインアップのサービスを提供しています。さらに、自動搬送ロボットのソフトウェア開発・提供や、建設(コンストラクションマネジメント)まで、ロジスティクス領域を幅広く支援しています。