ホワイトペーパー：
現場の要望を事業の成果につなげる要求設計
物流システム刷新への提言 Vol.2 要求設計編
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）を作成し、自社の課題に合った提案をベンダーに求める発注企業のためのホワイトペーパーです。現場の要望を、事業として必要な成果と要求へ整理する考え方を提示します。
RFP に何を求め、どこまでを今回の対象とし、どのような条件で提案を比べるかを決める視点が分かります。シーオスは、要求の量を増やすことよりも、必要な理由と達成したい状態を伝えることが、提案の質を高めると考えます。

■このような方におすすめ

- 現場から多くの要望が集まる一方、今回の対象範囲を決めきれない
- 部門ごとに必須の主張が異なり、優先順位を合意できない
- 機能一覧を提示しても、自社の課題に合った提案を得られない
- 業務の標準化と、自社が守るべき強みの両立に悩んでいる

物流システム刷新の RFP を作成・発行する企業で、現場の要望整理、要求範囲の決定、ベンダーへの依頼内容の取りまとめを担う物流企画、情報システム、DX 推進部門、現場責任者の方に向けた内容です。

はじめに

現場の要望には、長く解決できなかった負担や、顧客への約束を守るための工夫が含まれています。一方、旧来の仕組みに合わせて定着した手順や、実際には使われていない機能への希望も混在します。そのまま要求へ変えると、解消したかった負担まで新しいシステムへ引き継ぎかねません。

シーオスは、要求設計を「何を作るか」の前に「どの成果が必要か」を決める仕事と捉えます。本資料では、要望の背後にある課題を理解し、投資の目的と結び付けて対象範囲を決める考え方を整理します。関連する投資判断編とパートナー選定編も、業務と事業の目的を共通の出発点としています。

第 1 章：要望の多さより必要な理由を見る

1-1.　現場の声を解決案として受け止めすぎない

現場は、経験した困りごとを身近な機能や操作の言葉で表現します。「検索したい」「入力を減らしたい」という声は、必要な成果を考えるための入口です。提示された方法だけで採否を決めず、その背景を確認する必要があります。

要望の表現	背景にあり得る課題	確かめること
検索しやすくしたい	情報の分散・属人化	何を探す必要があるか
入力を減らしたい	重複処理・転記	どの情報が再利用できるか
帳票を追加したい	顧客対応・情報不足	誰が何を判断するためか
自動化したい	処理能力・判断負荷	どこに負担が集中するか

原文を残すことと、そのまま実装することは異なります。要望を業務の文脈で読み解けば、複数の部門の声が同じ課題に結び付くこともあります。提出元をたどれる形で整理することが、重複の解消と現場の納得の両方を支えます。

1-2.　要望を否定せず必要性を確かめる

要望を絞る場面では、採用されないことが現場の否定として受け取られることがあります。だからこそ、「必要ではない」と結論を急ぐより、何が起きていて、誰にどのような影響があるかを確かめる対話が必要です。

要望の内容を十分に聞き取れていない段階で、価値の低さを判断すべきではありません。影響が分からないものは追加確認の対象とし、必要性が説明できる状態に整えてから、共通の基準で扱います。

1-3.　要求設計を部門間の合意形成にする

要求の採否を提出部門だけで決めると、局所的な便利さが優先されやすくなります。逆に、システム部門だけで決めると、顧客条件や現場の制約が抜けるおそれがあります。業務、経営、IT が同じ情報を見て判断できる場をつくります。

要求設計は、声の大きさを調整する仕事ではありません。投資の目的、必要な成果、業務の制約を共通の根拠にして、何を残し何を変えるかを選ぶ仕事です。その判断理由を残すことが、後の変更にも一貫性を与えます。

第 2 章：要望の背後にある業務課題を捉える

2-1. 欲しいものから起きていることへ戻る

要望を要求へ整理するには、まず解決案の言葉から離れ、業務で何が起きているかを確認します。以下は、その整理の観点です。

整理する対象	問い	明らかにすること	次の判断
要望	何を求めているか	現場の言葉と提出元	背景を確認する
課題	何が起きているか	業務への影響と原因	解消の必要性を見る
目的・目標	何のために変えるか	必要な成果と達成条件	今回の対象を選ぶ
要求	何ができる必要があるか	実現すべき状態	解決案を比較する

課題と目的が分かれば、当初の機能案とは異なる解決方法も検討できます。求める成果を明確にし、実現方法を必要以上に固定しないことが、外部の知見や標準機能を活用する余地を広げます。

2-2. 業務のつながりの中で影響を見る

一つの入力や確認を減らしても、その後工程で照合が増えれば、全体の負担は減りません。要求は操作単位だけでなく、情報を受け取り、処理し、次へ渡す業務の流れの中で評価する必要があります。

部門をまたぐ課題では、負担を感じる人と原因を変えられる人が異なることがあります。誰の作業を変えるのか、どの工程へ影響するのかを確認することで、局所的な改善が別の負担を生むことを防ぎます。

2-3. 原因と解決方法を分けて考える

同じ不便さでも、原因が機能の不足とは限りません。情報の持ち方、業務ルール、権限、教育、役割分担を確認し、どこを変えると必要な状態を実現できるかを考えます。

確認する領域	課題の捉え方	解決方法を考える視点
機能	必要な処理を実行できない	既存機能・設定・改修
情報	必要な情報がつながらない	持ち方・連携・整備
運用	手順やルールが適合しない	業務の流れ・標準化
役割	判断と責任が集中している	分担・権限・教育
変更への対応	追加対応の負担が大きい	構成・変更方法・管理

原因の確認は、システム化を避けるためではなく、解くべき課題を取り違えないために行います。

運用変更で対応する場合も、その負荷が継続できるかを確かめます。特定の担当者への依存や二重管理を残したままでは、初期費用を抑えても、刷新の目的に届かない場合があります。

シーオスは、システムと運用を別々に最適化するのではなく、業務全体が必要な成果を生むことを重視します。要求を検討する段階から、実装後の運用と責任分担を見通すことが必要です。

第 3 章：自社の強みと引き継ぐべきでない制約を分ける

3-1.　現行踏襲を安心の条件にしない

現行と同じであることは、変更への不安を和らげます。しかし、現行の手順には顧客価値を支える工夫と、過去の制約を避ける対応が混在しています。それらを一括で引き継ぐと、刷新しても負担の構造が残ります。

引き継ぐもの	確認する理由	設計での扱い
顧客への約束	サービスの価値を守る	必要な成果を明確にする
品質・継続の条件	業務を成立させる	外せない条件として扱う
合理的な違い	商材・設備・条件が異なる	適用範囲と理由を残す
制約を避ける慣習	過去の仕組みに依存する	廃止・再設計を検討する

残すべきなのは、顧客への約束や品質、業務継続に必要な条件です。操作や画面の形を固定する前に、何が守られていればよいかを確認すれば、異なる方法でも同じ成果を実現できる可能性が見えてきます。

3-2.　標準化を違いを消す作業にしない

拠点や顧客による違いには、整理できる慣習と、商材・設備・サービス条件に由来する差があります。前者は共通化を検討し、後者は理由と適用条件を明確にしたうえで扱います。すべてを同じにすることだけが標準化ではありません。

標準化の価値は、判断や手順を共有し、変更の影響を理解しやすくすることにあります。例外を残す場合も、その理由、対象、管理する人を明らかにすれば、担当者しか分からない運用へ戻ることを防げます。

3-3. 今回の目標に照らして範囲を決める

必要性が確認された要求でも、すべてを同時に実現する必要があるとは限りません。業務の継続に不可欠なもの、今回の目標を達成するために必要なもの、将来の改善として扱えるものを分けます。

要求の位置づけ	判断すること	今回の扱い	残す根拠
業務継続に不可欠	欠けると止まる業務	必須範囲として確認	業務・契約の条件
目標達成に必要	今回の成果への影響	投資枠と併せて判断	目標との関係
将来の改善	今である必要性	将来対応を検討	再検討の条件
影響が未整理	判断に必要な情報	追加確認へ戻す	担当と確認事項

今回の対象外にする場合は、理由と行き先を残します。追加確認、既存機能の活用、運用の見直し、将来の検討を区別することで、採用されない要望も次の改善につなげられます。

第 4 章：提案の自由度と比較の条件を両立する

4-1. 必要な成果を示し解き方を開く

提案を受ける際は、背景、課題、目指す状態、外せない制約を一続きで示します。具体的な機能や製品を先に固定すると、別の解決案を比較する機会を狭める場合があります。必要な成果と、指定する理由がある条件を分けて書くことが重要です。

提示する内容	明らかにすること	提案に残す余地	評価する観点
背景と課題	何を変える必要があるか	解決の切り口	課題の理解
必要な成果	何ができればよいか	機能と運用の組合せ	達成の可能性
制約と品質	何を守る必要があるか	成立する実現方法	継続性と実行性

提案の自由度を残すことは、要求を曖昧にすることではありません。達成すべき状態や受け入れられない条件を明確にしたうえで、標準機能、設定、運用変更、追加開発の組合せを提案してもらいます。

4-2. 品質の要求を業務上の意味から決める

性能、復旧、稼働の継続性、権限や履歴は、機能一覧の付属事項ではありません。どの業務を守り、どこまでの遅延や停止を許容できるかを確認し、その条件を実際に評価できる形へ落とし込みます。

「速い」「安定している」といった言葉だけでは、発注者と提案者の想定がそろいません。必要に応じて測定可能な水準を定める際も、一般的な数値の流用ではなく、自社の物量や利用条件に照らして設定する必要があります。

4-3. 未確定の情報も比較条件として示す

物量、データ、利用者、端末、連携、切替時期、発注者側の体制は、提案の範囲と金額に影響します。すべてが確定していなくても、分かっていることと未確認のことを区分し、提案側が置く仮定を確認できるようにします。

未確定事項には、確定に必要な情報と確認の進め方を添えます。各社が異なる前提を置いたまま総額だけを比べないためにも、見積の前提、含まない作業、変動する条件の回答を求めることが重要です。

第 5 章：要求設計を継続的な意思決定の土台にする

5-1. 採用した理由を後からたどれるようにする

要求の一覧には、元の要望、対象業務、課題、目標、採否と判断理由をつなげて残します。必要性をたどれる記録があれば、担当者が変わった場合も、要件定義で要求を見直す場合も、判断の出発点を共有できます。

5-2. 評価の考え方を提案前に共有する

何を重視して提案を評価するかは、回答を受け取る前に決めます。機能だけでなく、業務理解、体制、進め方、運用後の負担を含めて、必要な成果との関係を明らかにします。

評価対象	確認内容	根拠資料	不足時の問題	発注者の準備
業務適合	必要な成果の実現	要求への回答	機能偏重	目的と条件の共有
実行性	体制と計画の成立	役割・工程・支援	自社負担	制約と稼働の提示
継続負担	運用と変更の継続	保守・改修の方針	初期費用偏重	比較範囲の設定
比較可能性	前提と費用の対応	内訳・仮定・除外	条件の不一致	共通の回答条件

見積の回答も、対象範囲と費用の関係を追える形にします。共通作業や標準構成として切り分けにくい部分は、その理由を示してもらい、無理な配賦によって比較の意味を失わないようにします。

5-3. 変更を要求の増減だけで扱わない

検討が進めば、初期には分からなかった条件が明らかになります。変更が必要になった際は、要望の追加として処理するだけでなく、目的、影響、費用、時期、運用上の負担を確認し、判断を更新します。

シーオスは、要求設計を一度だけの文書作成で終わらせず、投資の目的と実現方法をつなぐ判断の仕組みにすることを提言します。その仕組みが、パートナーの提案を読み解き、稼働後の改善を続ける土台になります。

自社チェックリスト

要求設計を進める際に、次の観点を確認してください。

- □ 要望の内容に加え、背景にある業務の影響を確認している
- □ 必要な成果と、現場が提示した解決案を分けて考えている
- □ 自社の強みと、旧来の制約への対応を区別している
- □ 標準化するものと例外を残すものの理由を説明できる
- □ 今回の対象外となる要望にも理由と行き先を付けている
- □ 提案の自由度を残しながら、評価できる条件を示している
- □ 採否と変更の理由を、目的にさかのぼって確認できる

この確認は、現場の声を減らすためのものではありません。その声が示す課題を捉え、事業として必要な成果へつなげるためのものです。

結びに代えて

良い要求は、機能が詳しく書かれているだけでは成立しません。なぜ必要なのか、どの状態を目指すのか、何を守り何を変えるのかが明らかであることが重要です。要求設計の質は、現場の知恵を事業の判断へ変換できるかに表れます。

シーオスは、業務の理解とシステムの設計をつなぎ、現場が必要な成果を得られることを重視します。関連するパートナー選定編では、その要求を実現する相手の見極め方を扱います。要望の整理や対象範囲に迷う場合は、シーオスへご相談ください。業務の課題と目指す状態を確認し、要求の整理や提案依頼の準備をご支援します。

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。