

# RFP の 書き方ガイド

システム刷新を進める  
要件整理とベンダー選定



**Panasonic**

# RFPの質がシステム導入の成否を左右する

クラウド化・マルチベンダー化が進む現代、システム刷新の難易度は上昇しています。

大規模なシステム刷新では、**RFP**（提案依頼書）が**要件定義**や**プロジェクト進行の土台**として機能することも一般的です。

上流工程での認識差や設計ミスは、後工程において**手戻り**や**追加コスト**、**認識齟齬**や**品質低下**など多くの**重大な問題**を引き起こしてしまいます。そのため、各企業では慎重かつ入念にRFPを作成し、少しでもシステム刷新の成功率や品質を向上させたいと考えているでしょう。

しかし、**自社のビジネス全体を統合し、各部門の要件を満たし、大規模なシステム導入を成功させることは簡単ではありません。**

RFP作成時点で、目的・業務要件・制約条件・選定基準が十分に整理されず、プロジェクトが進行してしまうケースも多くあります。

本資料では、**RFPが担う役割、望ましい書き方、課題構造、解決アプローチ**を整理し、**システム刷新を成功に導く考え方**を紹介します。

## － 目次 －

RFPの質がシステム導入の成否を左右する	P2
RFPの意義と全体像	P3
RFPの書き方（自社が提示すべき情報）	P4
RFPの書き方（ベンダーに依頼すべき情報）	P5
RFPの書き方（システム導入プロジェクト全体の前提）	P6
ベンダー選定の評価視点	P7
RFPを作る難しさ	P8
適切なRFP作成に必要なアプローチ	P9
それでも書き方に迷ってしまったら	P19
適切なRFPのための基盤整備と進め方	P11



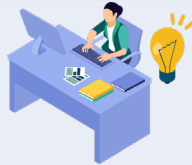
# RFPの意義と全体像

RFPは導入プロセスの入口であり、後工程の判断基準を形づくります。RFPの品質が、プロジェクト全体へ広く影響します。

## Good Case / 適切なRFP

- ベンダーが要件を深く理解して提案
- 認識の齟齬を防いで計画通りに本番運用

明確な要件に沿った提案



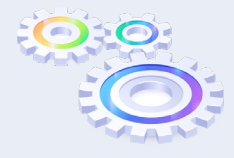
一貫した基準で比較



計画通りの作業



スムーズな本番稼働



(事前調査等)



RFI公開・配布



RFP



ベンダー提案・選定



詳細要件定義・開発



本番移行・運用

## Bad Case / 曖昧なRFP

- 質問が多発・希望に沿わない提案
- 前提の誤認やベンダー間での解釈ズレ



想像や個別質問で  
情報補完



仕様の前提がバラバラ



想定外のタスク、  
費用トラブル



トラブル続きの稼働

RFPは、契約を含め後工程で繰り返し参照される“前提の集合”であり、その精度が導入全体の安定性を左右します。  
RFPにはどのような情報を記載するべきなのでしょうか。

# RFPの書き方：自社の開示情報

自社からベンダーへ提供すべき情報を紹介します。主に**提案内容の解像度や比較の公平性**に影響します。

## 自社の基本情報

### プロジェクト背景・現状の課題

刷新理由と現行システムの課題を示します。

不足すると… ・要件解釈の齟齬、本質から逸れた提案

### 達成目的（KGI/KPI）

成功指標や狙う成果を明確にする基準を示します。

不足すると… ・機能優先度のバラつき、評価できない成果

### 組織体制・意思決定構造

社内担当者は誰か、どのような承認プロセスかを示します。

不足すると… ・認識合わせや調整の停滞

## ベンダーへの制約・前提情報

### 作業スコープ

導入対象範囲とベンダー作業境界を示します。

不足すると… ・作業漏れや重複、見積もりの精度低下

### スケジュール

導入期限や主要マイルストーンを提示します。

不足すると… ・人員手配の不備、大幅な工期のズレ

### 予算

提案可能な上限費用を提示します。

不足すると… ・実現不可能な提案、費用比較の公平性欠落

自社の情報を正しく提示することで、**ベンダーがプロジェクトの前提を正しく理解**しやすくなります。  
**ベンダー間の理解差を最小化**するベースとして重要な要素です。

# RFPの書き方：ベンダーへの要求や技術情報

目的達成に向けた提案を引き出すための情報設計として整理します。

## プロジェクト進行に関する情報

### 提案体制

必要な資格や役割、配置人数を提示します。

不足すると… ・ベンダー側の能力が評価できない

### 工程・成果物

作業工程と提出物の形式・粒度を提示します。

不足すると… ・報連相の過不足、納品物の品質ブレ

### 目的と要件の整合構造

目的→要件→期待する提案を結ぶ構造を提示します。

不足すると… ・本質的な課題や要望に対するベンダーの認識差異

## 技術的な情報の提示

### 機能要件

導入対象範囲とベンダー作業境界を示します。

不足すると… ・機能の過不足  
・使用しない機能でコスト増加

### 非機能要件

性能・可用性・セキュリティなど品質基準を提示します。

不足すると… ・インフラレベルでの設計不備  
・運用後に修正できない技術負債

### 技術制約・技術方針

既存システムとの連携情報や使用プラットフォームを提示します。

不足すると… ・実業務にマッチしない巨大システムの実装

ベンダー自身が何を求められているのかを正確に把握してもらうことが重要です。  
これにより提案内容が自社の要望に適合しやすくなり、意思統一も図れます。

# RFPの書き方：システム導入プロジェクト全体の前提

ベンダー間の認識差を最小化し、公平で精度の高い提案比較を行いやすくなります。

## 提案方式や契約条件

### 機密保持・契約条件

情報保護や契約の基本方針を提示します。

不足すると…

- ・ 自社・ベンダー共にセキュリティリスク
- ・ ベンダー間で生じる情報取扱による提案のブレ

### 費用構造・支払条件・責任範囲

契約上の前提となる責任範囲や費用構造を提示します。

不足すると…

- ・ 契約交渉フェーズで大幅な手戻りリスク
- ・ 企業間のトラブル発生リスク

### 提案方式

期待する提案方式や許容範囲を提示します。

不足すると…

- ・ 提案方式が揃わず、公平な評価が困難になる
- ・ ベンダー側に迷いや想定による仕様が生じる

## 提案評価に関わる前提条件

### プレゼン実施方法

説明時間・資料形式・質疑ルールを提示します。

不足すると…

- ・ 提案内容に関係しないベンダー間での有利不利
- ・ 評価軸として想定していない内容の提案

### 評価手続き

評価基準と重みを統一し、採点の一貫性を担保・提示します。

不足すると…

- ・ 比較評価の一貫性が低下
- ・ 選定理由が曖昧になり、プロジェクト評価にも影響

### 評価日程・回答期限

評価実施時期・回答期限を揃えるための前提

不足すると…

- ・ 本来引き出せたはずの提案が引き出せない
- ・ ベンダー間で、不平等な条件の発生

前提条件が揃うことで、提案比較の公平性を担保し、契約後のトラブルを防止することにつながります。

# ベンダー選定の評価視点

ベンダーからの提案が出揃った後は、各社の提案内容を評価・選定フェーズに移行します。

事前に評価基準や評価項目を決めておき、採点ルールを明確にしておくことが重要です。

各項目0点～10点とし、重みを反映して採点する例

<b>要件理解度</b>	<b>本質理解</b>	
課題・目的・背景をどれだけ正確に捉えているか？		
<b>適合度</b>	<b>要件整合性</b>	
要件を正確に読み取った必要十分な提案か？		
<b>遂行能力</b>	<b>体制・経験</b>	
同規模導入の経験、品質管理体制、リスク管理レベル		
<b>費用</b>	<b>妥当性</b>	
過小見積りや不要な追加費用要素がないか？		
<b>提案内容</b>	<b>創意工夫・実現性</b>	
単なる要件回答以上の“より良い提案”があるか？		

項目	重み	A社	B社	C社
要件理解度	0.6	8(4.8)	7(4.2)	6(3.6)
適合度	0.8	7(5.6)	8(6.4)	6(4.8)
遂行能力	0.3	9(2.7)	6(1.8)	7(2.1)
費用	0.4	6(2.4)	7(2.8)	9(3.6)
提案内容	0.5	7(3.5)	8(4.0)	6(3.0)
総得点 (重み反映)	-	19	19.2	17.1

同じ評価基準で  
ベストな提案を選定

RFPを共通認識とし、事前に設計した評価基準を明確にすることで、透明性を担保しながらブレのない選定を行えます。

# RFPを作る難しさ

RFPを作成し、透明性を保った選定をするためのセオリーは存在しますが、**実際にはそれが困難なケース**も多くあります。  
**担当者の努力だけでは解決が難しい**環境やプレッシャーなどの構造的な要因が少なくないためです。

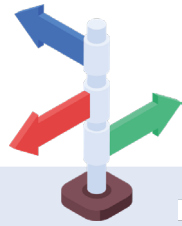
## RFP範囲の全体像を把握する人物の不在



企業全体の構造・目的・制約を一貫して説明できる“全体責任者”がない

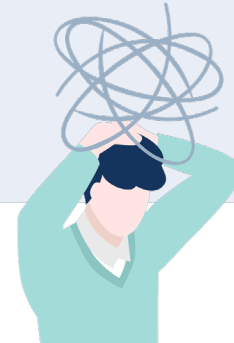
⇒ 明確な要件を定義できない

## 部門間の利害や制約の衝突



部門ごとの要望と制約条件が交錯し、統合が困難

⇒ 要件の肥大化や合意形成の遅延



RFPの  
作成業務

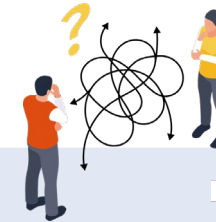
## 大規模投資ゆえのプレッシャー



失敗許容度が低下し、判断の度に大きなプレッシャーを受ける

⇒ 保留される重要な判断

## 統合的視点や構造化の難易度



多様な情報を統合し、外部へ提示するために求められるスキルや経験が不足

⇒ 要件の矛盾や情報粒度の不揃い

RFP作成は**組織の全体像を統合し根拠を持って言語化することが本質であり、**  
通常の**ドキュメント作成の範疇で完遂することが難しい**高難度な業務です。  
この複雑性を乗り越えるためにはどのようなアプローチが考えられるのでしょうか。

# 適切なRFP作成に必要なアプローチ

前ページの課題を防止するためには、各課題に対して事前に対策を打ち、十分な準備をすることが大切です。

## 散乱する社内情報

### 現行資産と業務プロセスを統合

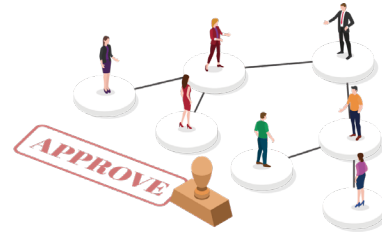
- ① 情報を一元化し、まず全体像を整理・把握する
- ② 現在からゴールまでの因果関係を整理する



## 判断されない事項

### 判断を含む責任構造の確定

- ① いつ・誰が・何を決めるかをプロセス化
- ② 決裁者と判断ポイントを明示



## 纏まらない社内要望

### 前提を確定する

- ① 目的・制約を事前に確定し、各部門の要望はその制約化で管理
- ② MustとWantを区別しながら合意形成を図る



## 曖昧な要件

### 要件を“構造化”

- ① 目的と制約の視点で要件を整理
- ② 曖昧語（柔軟・適切など）を排除し、測定可能な表現に変換



上記の事前対策を行うことで、適切なベンダー選定の実現に近づきます

現在地の  
明確な把握

遅延無く  
下される判断

統合される  
社内の要望

明確に構造化された  
RFP

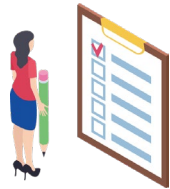
適切な  
ベンダー選定

事前に内部的な事情を排除・解決することが、明確な根拠を持った高品質なRFPの作成に重要です。

# それでも書き方に迷ってしまったら

全体の言語化や各部門の要望・制約の取りまとめ、社内意思決定プロセスなど多くの情報を統合することは難しければ、**ベンダーへ相談**することも有効です。多くの経験や蓄積されたナレッジが求められるため、**業界のことを深く知っているベンダーの知見**は大いに役立ちます。

## RFP作成のために何をすればよいのかを知れる



RFPの基本構成

抜け漏れしやすい情報

既存資産や業務プロセスの取りまとめ方法

何を整理し、どのようにRFPで表現するべきかに迷わずに進めるための支援を期待できます。

## 要件整理のプロセスを共に進める



部門要望の統合

利害の衝突の整理

機能や目的の切り分け

RFP改善のアドバイス

構造化され、外部へ正しく伝わる文書としてRFPを作成できます。

## 最新トレンドや実現性の視点を得られる



デファクトスタンダードの把握

投資対効果を加味した要件定義

発展的なアイデア

理想と現実の整合性を高めながら、より高品質な提案を各ベンダーへ促すことができます。

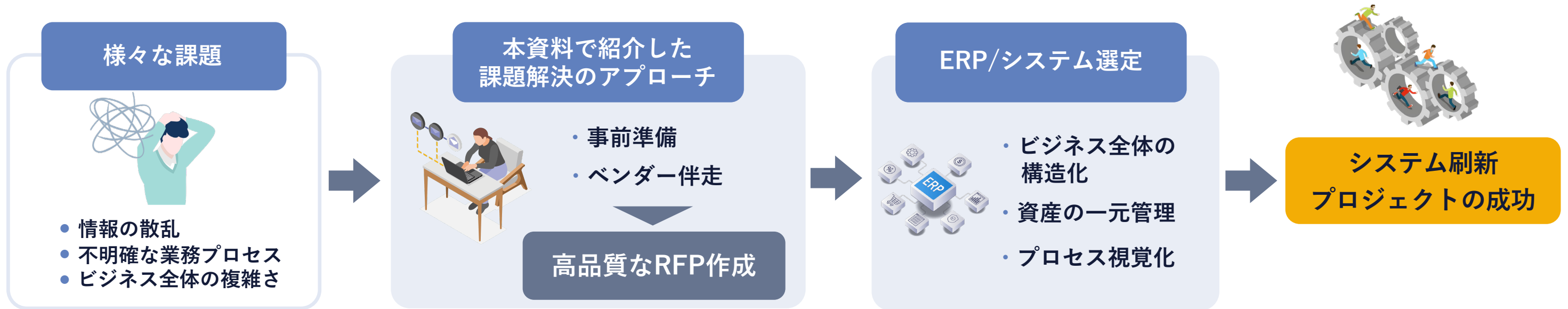


当社では  
RFP作成の支援を  
行っています！

複雑なRFPの作成を、**自社だけで抱えることは時に重大なリスク**にもなり得ます。  
**信頼できるベンダーと計画段階から伴走**することで、リスクを回避しましょう。

# 適切なRFPのための基盤整備と進め方

RFPの精度を高めるためには、**散在する情報を統合し、要件を構造化し、意思決定を明確**にするという一連のプロセスが不可欠です。  
また、入念な準備やベンダーによる伴走と併せて、**既存資産やプロセスを一元管理できる基幹システム**も重要な要素と言えます。



当社は、RFP作成より前からご支援可能です。  
RFPや要件整理に不安のある方はぜひご検討ください。

＼ まずはお気軽にご相談ください ／

サービス資料ダウンロードはこちら >

お問い合わせはこちらから >

パナソニック デジタル株式会社

大阪本社 06-6906-2801 〒530-0053 大阪府大阪市北区末広町2番40号 Panasonic XC OSAKA

東京本社 03-5148-5634 〒104-0061 東京都中央区銀座8丁目21番1号 住友不動産汐留浜離宮ビル23階

**Panasonic**