



この記事URL : <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01637/051900006/>

このページに掲載されている記事・写真・図表などの無断転載を禁じます。
著作権は日経BP、またはその情報提供者に帰属します。
掲載している情報は、記事執筆時点のものです。

失敗しないSAP S/4HANA移行の勘所

フォロー済み

S/4HANA移行の構想策定、なぜ経営層の「思い」が必要か

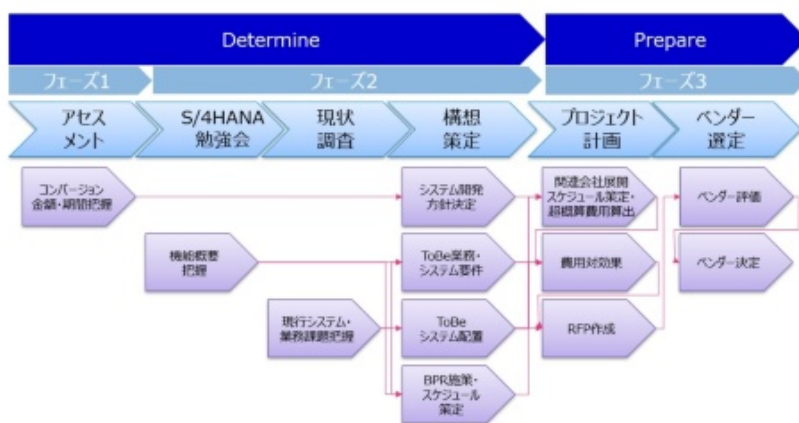
加藤 浩章 日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ (日本TCS)

2021.06.01
有料会員限定

独SAPのERP（統合基幹業務パッケージ）を導入している企業が最新版の「S/4HANA」へのアップグレードを遂行するため、どのように対応すべきか。今回は「構想策定」について解説する。

今回はS/4HANA移行での構想策定の進め方を解説する。

Determine~Prepareにおけるアクション



S/4HANA移行の流れ

(出所: 日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ)

[画像のクリックで拡大表示]

構想策定とはS/4HANA移行プロジェクトの実行計画を意思決定する工程であり、取り組みの目的、対象範囲やIT基盤、実現したい業務とその作業期間、概算予算などの詳細を把握する。

構想策定では、次期基幹システムに何を求めるか、何を達成すべきかを明確にする必要がある。システム開発時点およびプロジェクト終了時点、さらに業務自体が安定的に運営された時点で達成したいゴールを明確にする。

そのうえで、このゴールを達成するために現在の状態や課題を確認し、課題への対応策（ゴール達成までのルート）を検討し、その対応策を「To Be業務要件」に盛り込み、要件を実現するシステム構成を策定する。この実現に向けたプロジェクトスケジュールを決定するまでが、構想策定で実行する内容である。

構想策定の3つのステップ

構想策定は大きく3つのステップで構成される。



構想策定の3つのフェーズ

(出所：日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ)

[画像のクリックで拡大表示]

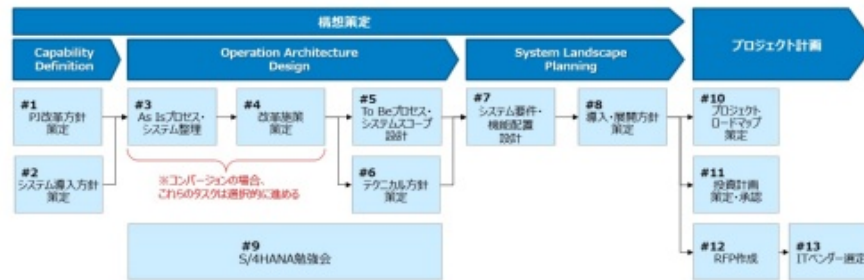
ステップ1：プロジェクトの目的やシステムの開発方針を決定する「Capability Definition（ケーパビリティ・ディフィニション）」

ステップ2：次期基幹システムを活用した新しい業務プロセスを検討する「Operation Architecture Design（オペレーション・アーキテクチャー・デザイン）」

ステップ3：システムの構成や機能配置を検討し、子会社への展開方針などを策定する「System Landscape Planning（システム・ランドスケープ・プランニング）」

ステップ1からステップ3において実施する主要なタスクには以下のようなものがある。

構想策定・プロジェクト計画フェーズの作業タスク



構想策定で実行すべき主要な作業タスク

(出所：日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ)

[画像のクリックで拡大表示]

#1 プロジェクト改革方針策定

#2 システム導入方針策定

#3 As Isプロセス・システム整理

#4 改革施策策定

#5 To Beプロセス・システムスコープ設計

#6 テクニカル方針策定

#7 システム要件・機能配置設計

#8 導入・展開方針策定

#9 S/4HANA勉強会

その先の「プロジェクト計画」では、要件定義以降のスケジュールとその体制など、システム開発プロジェクトの実行計画を策定。概算の総コストを基に費用対効果を算出して、経営層から承認を得る。そのうえで、構想策定およびプロジェクト計画の成果物を基に要件定義・開発ベンダーを選定するRFP（提案依頼書）を作成し、要件定義・開発を行うITベンダーを選定する。プロジェクト計画については次回（第5回）で詳しく解説する。

Capability Definition

S/4HANAプロジェクトのゴール（完了時点）で求める目的や成果の検討をする。今後の事業展開に向けて、「現状では収集できない情報・データを集められるようにする」「顧客のニーズに柔軟に対応できるようにするため、受注締め切り時間を後ろ倒しにする」など、S/4HANA移行プロジェクト終了時点での目的を設定する。

目的を検討する際は、経営層や事業部門長が抱く「思い」を抽出し、達成の成否を判断しやすいよう定量的な内容を入れておくのがポイントだ。こうすると、プロジェクトの成否を判断しやすくなる。

例えば「月次決算期間を3営業日に短縮し、計画乖離（かいり）状況の早期把握と早急な対応を実現する」という目的があり得る。この場合、販売や購買、経理を含む広範な業務変更が必要になる。「現行は6カ月としている予算策定期間を、2カ月に短縮する」といった目的なら、製造や販売、原価計算や経理などを含む全社的な対応が必要になる。経営層の「思い」を反映した目的を設定すれば、必然的に達成のためには全社対応が必要になる。

現場視点での目的を設定するのも良い。事例としては、現行システムで多数のアドオンがありSAP製品のメリットを享受しにくいという問題を解決するため「アドオンを最小限に減らす」ということがあり得る。今後の継続的なバージョンアップを容易に実行することを目的とし、SAPの標準機能に対応した業務への変更を目指すという方針もあり得るだろう。

SAPの導入企業の中には、現行システムに大きな課題を感じていないケースもある。その場合のS/4HANA移行の目的は、あまり特別なことはせずに「2025年の保守終了に対応するため、S/4HANAへのアップデートを業務停止することなく実施する」となる。その場合の工数や費用は最小限に抑えるべきである。

DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応を基幹システムではなく、それ以外のフロントエンドのシステムでカバーする方針の企業もあるだろう。必ずしも基幹システムで最新機能を利用する必要はないと割り切れるならば、S/4HANAへの移行後にバージョンアップを最大5年間スキップすることもできる。

目的設定と合わせてシステム導入方針（「コンバージョン」や「リビルド」など）についても検討する必要がある。コンバージョン（あまり内容に手を加えない形での移行）を選択する場合は、本連載の第3回までに解説した工程で既にコストや必要な期間について把握しているだろうが、もし足りなければ、決定に必要な情報収集を行う。コンバージョンか、より手を加えるリビルドかを決め切れていない場合、構想策定やプロジェクト計画策定の過程を通して、コストや効果など複数の視点から検討することになる。

現行システムのアドオンが多い場合でも、あえてコンバージョンを選択する方法もある。リビルドで必要になる現行システムの詳細な調査や、To Be業務要件の検討などの工数を削減できる利点がある。これで浮いた工数をフロントエンドシステムの検討・導入に活用することを方針として決め、最短のスケジュール、最少の工数でコンバージョンを実施することを目的とする進め方もあり得る。実際にそのような事例も存在する。

Operation Architecture Design

Operation Architecture Designでは、ソフトウェア面（業務面）とハードウェア・インフラ面を検討する。

ソフトウェア面では、新システムで実現したい業務要件を検討し、S/4HANA移行後の業務要件を作成する。現行業務が抱える課題や業務上の要望を把握し、現実的な対応策を検討できるかどうか、S/4HANA導入の効果を左右する。

業務要件の作成は、以下の流れで進める。

- (1) 現行業務プロセスの整理
- (2) 業務やシステムの課題・改善要望を抽出
- (3) 課題・要望に対応した対応策を検討
- (4) 課題対応を考慮したTo Beの業務要件を作成

(1) 現行業務プロセスの整理では、現行システムの業務要件一覧や業務フローなどの資料を更新（最新化）する必要がある。(2) では、(1) の最新化の過程で各業務部門にアンケートやヒアリングを実施し、課題・改善要望を抽出して一覧表にする。課題・要望事項一覧の各事項について、該当する業務要件一覧・業務フローにプロット（関連付け）をして、どの業務が検討対象なのか分かりやすくする。

(3) では、(2) で実施した検討対象に対し、業務上の変更、システム機能の変更など対応策を検討する。(4) では、(3) の検討事項を考慮したうえで、システム変更・追加を伴う要望がある場合は、To Be業務要件に明記する必要がある。

ハードウェア面では、S/4HANAのバリエーションの選択やデータセンター利用の有無の選択、サーバーのサイジングなど、必要なハードウェア・インフラの検討をし、コストを見積もる。

S/4HANAの動作環境には4つのタイプがある。(a) オンプレミス：自社サーバー管理、(b) オンプレミス：他社サーバー管理、(c) SAPのシングルテナントエディション、(d) SAPのマルチテナントエディションである。この中から、拡張開発の容易性や運用の容易性、総コストなど、多角的な視点で自社にとって最適な動作環境を選択する。

さらに、この段階でも必要に応じてS/4HANAの勉強会を実施し、プロジェクトメンバーがS/4HANAに対して抱えている懸念や不安を払拭する。S/4HANA移行によってどのような機能変更や機能向上が行われるか、従来業務がどのように変更されるか、実機を活用するなどしてイメージを共有する。

なお、機能検証は要件定義フェーズで実施する。構想策定時は、あくまで概要レベルの機能確認に留めておけば十分だ。

System Landscape Planning

System Landscape Planningでは、前ステップのOperation Architecture Designで検討したTo Be業務要件をどのようなシステム構成で実現するかを決める。S/4HANAを中心としてマイクロサービスまで含めたシステム構成を決定する。

システム構成を決定するには、現状のアドオンの機能をS/4HANA移行後にどのように実現するかも最終的に決める必要がある。アドオンへの対応については、以下の4つの選択肢を検討する。

- (1) S/4HANAの標準機能を生かした業務オペレーションに変更し、アドオンを廃止
- (2) マイクロサービスの機能を生かした業務オペレーションに変更し、アドオンを廃止
- (3) S/4HANAのバージョンアップに影響を及ぼさないSide by SideやIn App拡張で現行機能を実装
- (4) 従来通りのアドオンで業務要件を実装

システム開発コストの節約や、将来的なバージョンアップを見据えたメンテナンス性を考慮すれば、(1)が最も推奨され、(4)は最も推奨されない。

各アドオンの対応を最終決定する過程で、S/4HANA移行後の業務をどのシステムで実現するかが決まり、各システム間のデータ連携やシステム構成も固まってくる。この過程で、RFP資料の一部となるシステム構成図を作成する。

次のポイントとして、To Be業務要件やそれを実現するためのシステム構成などを、子会社を含むグループ各社へどのように展開していくかも考慮する必要がある。現行システムの寿命（エンド・オブ・ライフ）や業務改革の緊急性・重要度などを踏まえ、導入・展開方針を検討。グループ各社に展開する際の順序を決める。例えば、小規模な会社をパイロットケースにするといった進め方あり得る。

加藤 浩章

日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ（日本TCS） エンタープライズアプリケーションサービス統括本部アソシエイトパートナー

1999年神奈川大学法学部卒。山九、野村信託銀行、あずさ監査法人などを経て2019年から現職。ERP導入やIT中期経営計画の策定、工場の製造現場の状況を踏まえた原価計算の再構築など、業務・システムの構想段階から要件定義に至るまで幅広い分野のコンサルティングを手がける。趣味は料理で、ピザは生地作りから焼き上げまでを1人でこなす。

