



この記事URL：<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01637/051900007/>

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「ベンダー選定」、成功の鍵は何か

加藤 浩章 日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ（日本TCS）

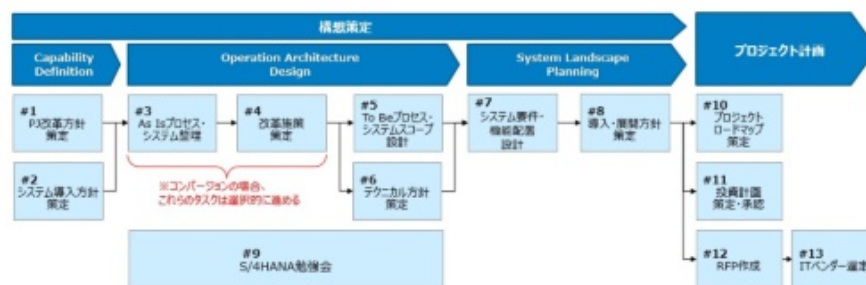
2021.06.02

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、構想策定での決定事項を踏まえて、子会社展開などのプロジェクトの計画立案と、要件定義以降のベンダー選定について説明する。

## プロジェクト計画のタスク

構想策定・プロジェクト計画フェーズの作業タスク



「プロジェクト計画」までの作業タスク。構想策定で決めた内容を基にITベンダー選定までを進める

（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]

構想策定で検討した業務要件やシステム構成などについて、グループ会社への展開方法を含めた計画を立て、コストを算出する。そして、経営層から次期基幹システムの開発・展開プロジェクト全体の承認を得

る。

さらに、次の要件定義・開発フェーズへ進めるために自社の業務要件や課題、システム要件を記載したRFP（提案依頼書）を作成する。このRFPをITベンダー各社に提示して提案を依頼し、ベンダーを選定する。

プロジェクト計画では、これまでに検討したTo Be業務要件やシステム構成図、解決したい課題やシステム導入スケジュールなどを実行するためのビジョン、スコープ、目標、アプローチ、推進体制などを取りまとめる。

グループ企業への導入・展開を計画する場合は、要件定義・開発はテンプレート化し、完成したテンプレートをグループ企業へ展開する形になる。その際、どのような順序で展開するかを決める必要がある。複数回に分けて順次展開したり、業種・地域の単位でグルーピングしたりといった具合に、経営上の優先順位を考慮して順序を決める。

## IT部門が主導すべきだ

推進体制については、構想策定段階までは業務側の要件検討が主だった。この先は、システム開発における検討・確認事項がメインとなる。プロジェクト体制はIT部門が主体となって構築し、業務部門のメンバーは適宜検討チームの会議に参加してもらう形態が理想だろう。

プロジェクト計画が固まったところで、プロジェクトの総コストを算出する。ここでは、ベンダー側のコスト（工数・金額）に加え、自社やグループ会社、IT子会社のコスト（参画必要工数など）も概算で見積もるべきだ。こうすることで、社内からプロジェクトへ要員を出してもらう際の説明がしやすくなる。

筆者の経験上、プロジェクトを実施する立場の人は、外部ベンダーへの支出をプロジェクト総コストの中心だと思い込みがちだ。一方で経営陣は、内部コスト・外部コストを含む総コストをプロジェクトコストであると捉え、説明を求めてくる。

費用対効果の算定は、定性・定量の両面から検討すべきである。定量的な数値については、初年度から次のバージョンアップまでを考慮した期間における費用対効果を検討する。そのうえで、これらのプロジェクト計画全体を取りまとめて経営陣に上申し、承認を得る。

## ITベンダー選定のコツは？

経営陣の承認を得られたら、要件定義以降を担うITベンダー選定に向けた準備をする。本特集の第1回で述べた通り、S/4HANAに関わるベンダー各社のSAP関連人材は不足している状態である。

そのため、RFP提示の半年ほど前にRFI（情報提供依頼書）をベンダー各社に提示し、RFPへの対応可否を確認しておくことを推奨する。RFIを提示することで自社のプロジェクトスケジュールや検討中のシステム範囲、モジュール構成などの情報を各ベンダーと共有する。各ベンダーはプロジェクト間の要員調整や提案余

力の判断をしやすくなる。いざRFPを提示した際に、ベンダーが人員リソース上の理由で対応できず、良質な提案が来ないという事態を回避できる可能性がある。

RFPには、これまでに検討してきたプロジェクト目的、現行課題、期待効果、対象領域、スケジュール、体制などの事項を明記する必要がある。複数社から提案された場合に各社の提案内容の比較検討を容易にするため、提案フォーマットを指定するといふ。

提案内容を評価する際は、自社の課題に対し、どのような手段・手法で解決しようとしているかを比較するのが鉄則だ。筆者の経験によれば、同じ課題に対する提案であっても、S/4HANAのアドオンで対応する、周辺システムに機能を分散させて対応する、業務改革によって業務課題そのものを解消する、など様々なアプローチの提案があった。

こうしたアプローチが自社の考えに沿ったものであるかどうかを判断するには、やはり事前に自社で課題への対応策をよく検討しておいたほうがいい。そして、解決の方向性が合致したベンダーを選定すると間違いがない。選定した結果は、経営陣に報告し、再度承認を得て契約を結ぶ。

## **S/4HANA移行の成功のポイントは？**

さて、これまで5回にわたり、S/4HANA導入時の要件定義や開発着手までに必要となる作業について解説してきた。最後に、全体を成功に導く4つのポイントをおさらいして締めくくりたい。

### **経営陣のサポートと「旗印」**

業務要件を検討するなかで、現行業務への課題対応やプロジェクトの目的を達成するために、業務プロセスの改革が必要になることは多い。アドオンで現行業務を効率的に運営している状態から、標準機能を活用するためにアドオンを廃止する場合には、業務オペレーション上の手間・工数が増えるなど業務に影響が及び、業務部門の反発を招く事態も起こり得る。

その結果、プロジェクトメンバーとして判断に迷う局面もある。このとき、プロジェクトが経営陣の意思によって推進されていれば、業務部門の反発に対応しやすい。S/4HANA移行プロジェクトでも、他の重要システム構築プロジェクトと同様に、経営陣のサポートを得ることは極めて重要だ。その前提として、事前準備の段階を通して、経営陣の「思い」が反映されたプロジェクト推進体制を構築しておくことが、成功への鍵になる。

### **メンバーの人選**

構想策定・プロジェクト計画、要件定義に参画するメンバーには、現行業務に精通した人材が不可欠である。現行業務を熟知した人材は所属部門にとっても貴重で手放したくないはずだが、次期基幹システム導入自体を業務の効率化、自動化、統制強化など、現行業務の課題を解決する絶好の機会と捉え、プロジェクトメンバーとして快く送り出すべきである。

### **体制の維持**

構想策定・プロジェクト計画で作成した業務要件をRFPとしてベンダーに提示する。そのRFPを基に要件定義をすることになる。多くの企業で定期的な人事異動は避けられないだろうが、なるべく、業務要件を作成する構想策定・プロジェクト計画に関与した業務側のメンバーが要件定義にも参画することが望ましい。構想策定・プロジェクト計画と要件定義で業務側メンバーが交代すると、要件定義段階でRFP記載内容の確認が進まず、スケジュール遅延や業務要件の変更の要因になりがちだ。

### 現行システムを担当するITベンダーの協力

構想策定・プロジェクト計画では、現行システムの機能がどのような状態であるかを調査する必要がある。現行システムの設計書が存在し、定期的に更新されている場合は、それらのドキュメントを参考にすればいい。

だが、システムの設定やアドオンの機能を現存するドキュメントから把握できないこともよくある。この場合、既存システムのベンダーに現行システムの機能を確認する必要がある。よって、既存システムのベンダーにも次期基幹システム構築の支援を依頼し、必要に応じてそのベンダーの要員をプロジェクトに参加させるのが望ましい。

---

## 加藤 浩章

日本タタ・コンサルタンシー・サービズ（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。

