



この記事URL : <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01637/051700003/>

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

SAP S/4HANA移行の準備段階、なぜ「社内勉強会」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)

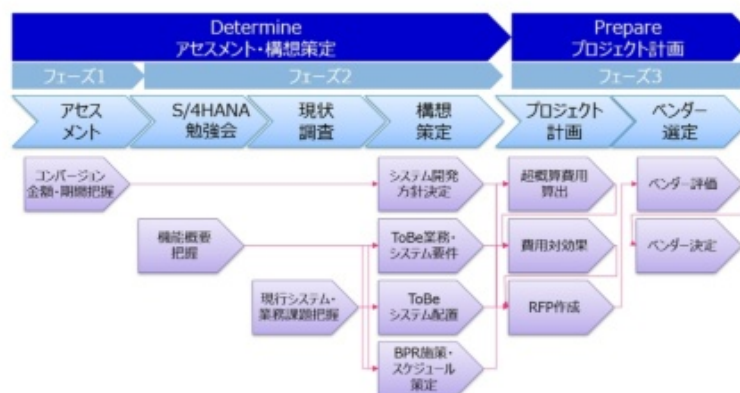
2021.05.27

有料会員限定

本特集の第1回ではSAP S/4HANA移行の担当者として何にどのように取り組む必要があるのか、現場へのサポートを提供するITベンダーの現状、S/4HANA導入の進め方の全体像、プロジェクト規模の把握の方法などを解説した。

第2回では、フェーズ2におけるタスクの進め方について述べる。フェーズ2とは、フェーズ3以降の次期基幹システム開発プロジェクトの始動に必要な準備をする段階だ。

Determine~Prepareにおけるアクション



S/4HANAへの刷新のフェーズ

(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]

主要な業務改革プロジェクト数の把握や現行システムのドキュメント類の棚卸しなど、現行の業務とシステムの整理が中心になる。現状の整理に加えて、「S/4HANA勉強会」も実施すべきタイミングである。

現行業務およびシステムの整理

フェーズ2ではフェーズ3に備えて、業務上の課題やシステム上の課題について情報収集をする。

以下の課題は、筆者が実際に経験した事例である。会計伝票に製品名や販売数量などを入力する際、システム変更が容易にできないため、新規事業に対応するためのデータを事前にExcelで整理しなければならなかった。基幹システムとExcelでの二重管理になっていた。

課題は、業務運用部門やIT部門で認識している事項である。

簡易調査領域

調査領域		
Lv1	Lv2	Lv3
財務会計	一般会計	取引先/得意先などのマスク管理
		小口現金出納簿
		取引内容確認・変更
		勘定振替管理
	債権管理	債権計上
		前受金消込
		債権振替
		入金消込
	債務管理	債権振替管理
		受取手形管理
		前渡金計上
		債務計上
		前渡金消込 (買掛金/前渡金)
		債権振替
		支払処理
		債務振替管理
	固定資産管理	支払手形管理
		過剰資産取得
		減価償却
		除却処理
		減損処理
		備前資産税中古
		リース資産_取得処理
		リース資産_減価償却
		リース資産_支払処理

課題に関する調査シートの例

(出所：日本タタ・コンサルタンシー・サービス)

[画像のクリックで拡大表示]

Lv3程度の詳細度で業務を一覧化した調査シートを活用し、アンケート形式で調査することを推奨する。この段階では、業務の網羅的把握が目的ではないため、例えば「Lv1財務会計」→「Lv2債権管理」→「Lv3入金消し込み」といった内容で調査する。アンケート結果を踏まえて、課題内容を確認するために追加ヒアリングも実施し、改革テーマや課題をより細かく把握する。

業務課題やアドオンを洗い出す

これまでに筆者が携わった課題では、現行システムの原価計算の仕組みが20年以上前に構築されたシステムと独SAPのERP6.0 (ECC6.0) を連携させたものだというケースがあった。20年前と事業構成が変化している実態があり、現行業務に即した形で原価を把握できないという問題があった。

しかも、販売管理がERP6.0上にアドオンで作成された仕組みになっていた。SAPは定期的に最新機能を追加するパッチを提供するが、作成されたアドオンがあるために、アドオンを含めたシステム全体への影

響を考慮しなければならず、パッチを適用しづらかった。そのため、パッチ適用によって最新機能のメリットを十分に享受できないという課題があった。

これらの課題について、対応策を検討し、対応策ごとにテーマのひも付けをする。各課題は対応策のテーマで分類すると重複したり関連したりするものがあるため、優先順位を付ける段階で整理しておく必要がある。

簡易調査の実施方法

調査シート



- ✓ 各部門に対して、課題一覧への入力・回答を依頼
- ✓ 回答結果を踏まえて、重点改革テーマ、課題について、ミーティングやインタビューを実施し、改革テーマ・課題を詳細化



As-Is課題一覧

- ✓ 調査結果を踏まえて、改革テーマ・課題を一覧化（重点テーマ・課題を抽出）



簡易調査の実施方法

(出所：日本タタ・コンサルタンシー・サービス)

[画像のクリックで拡大表示]

こうして把握した改革テーマ情報を、後続する構想策定のスケジュールや工数を検討するための基礎として活用する。改革テーマに関連した業務改革は、S/4HANAへの移行方式として「リビルド」を選択した場合だけでなく、「コンバージョン」を選択した場合でも、課題対応において有用だ。両方式のコスト積み上げ対象として改革テーマを活用すべきである。

S/4HANAの「勉強会」とは？

「S/4HANA勉強会」も実施するといい。勉強会の目的は、次期基幹システム開発プロジェクトに関わるメンバーの間に存在する情報格差や認識の齟齬（そご）を解消し、最低限の水準を設定して知識の底上げを図ることである。

情報格差や認識齟齬の根本原因は、S/4HANAに関する情報収集がユーザー部門やIT部門などの単位でバラバラに行われていることによる。各担当者の関心領域はそれぞれ異なる。さらに、ITベンダーとの接触機会が多いIT部門と、外部との接触が少ないユーザー部門とでは、保有する情報量や入手頻度に差がある。

勉強会では、S/4HANAの新機能に関する情報入手だけでなく、S/4HANA化において検討しなければならない必須事項を確認し、その内容を整理する。具体的には以下のようなポイントを押さえるようにしたい。

- ポイント1：SAPクラウドを活用したSAP S/4HANA Cloud, extended edition（旧シングルテナントエディション：STE）やSAP S/4HANA Cloud, essentials edition（旧マルチテナントエディション：MTE）な

ど、S/4HANAのバリエーションやそれぞれの特徴を共有し、自社の今後の運用体制を検討する。

S/4HANAのバリエーション

	説明	拡張の 形態	拡張の 形態	スケーラ ビリティ	運用体制 ノウハウ	バージョン アップ	運用負荷	アドオン 開発	移行 方式
オンプレミス	自社データセンタ (H/W, S/Wを保有)	可	時間が かかる	低	自社で 必要	自社で 選択	高	可	コンバー ジョンor リビルド
オンプレミス+クラウド (IaaS/PaaS)	AWS/Azure/GCP (S/Wを保有)	可	やや時 間がか かる	高	自社で 必要	自社で 選択	低	可	コンバー ジョンor リビルド
SAP クラウド	Extended Edition (BESTE)	不可	迅速	高	不要	SAPで 実施*1	低	可	コンバー ジョンor リビルド
	Essential Edition (EMTE)	不可	迅速	高	不要	SAPで 実施*2	低	契約あり	リビルド

*1: 年1回、最大12か月以内に実行タイミングを選択
*2: 四半期ごとに自動実行

S/4HANAのバリエーション

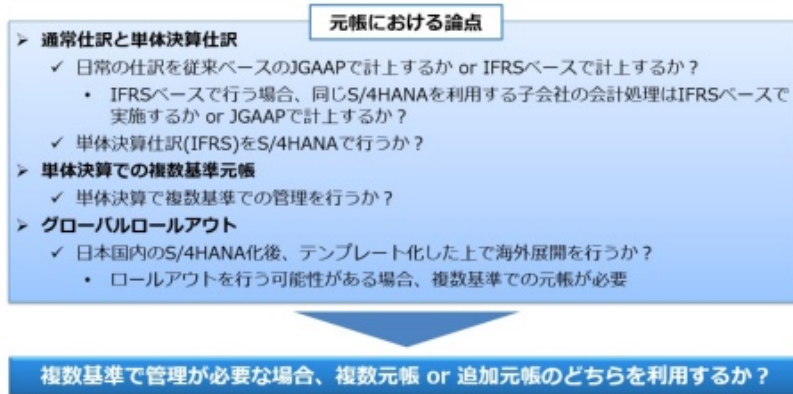
(出所：日本タタ・コンサルタンシー・サービス)

[画像のクリックで拡大表示]

- 各バリエーションについて、環境制御やメンテナンスなどの利便性、拡張開発の可否、バージョンアップ頻度などを多面的に評価し、自社に最適な選択肢を検討する。
- 「BASIS」(SAP製品の基本となるミドルウェア)に関する要員とナレッジを自社で保有すべきか、また、従来のデータセンターへのサーバー設置を継続すべきかなど、ハードウェア・インフラに対する自社の運用戦略を検討する。

短サイクルのバージョンアップに備える

- ポイント2：バージョンアップに影響を及ぼさない拡張開発手法を確認し、プロジェクトの開発方針やシステム構成について検討する。
 - 拡張開発方法は、従来型のアドオンとバージョンアップに影響を与えないSide by Side、In-Appの方法がある。
Side by SideはSAP Business Technology Platform (BTP、旧SAPクラウドプラットフォーム)を活用した開発手法でS/4HANAとBTP上に開発した拡張機能を疎結合で連携するため、バージョンアップに影響を与えない。In-AppはS/4HANAの中に拡張可能領域があり、その領域を活用して開発を実施する。これらの新方式による拡張は、従来型に比べて開発費が割高になってしまうのが難点である。
 - S/4HANAは短いサイクルでバージョンアップを実施しなければならないため、バージョンアップを容易に実行できる形でS/4HANA化させることが次期基幹システム開発プロジェクトの成功要因の1つになる。新方式を活用した拡張でバージョンアップを容易にできるとはいえ、バージョンアップ後の稼働確認は必要不可欠だ。極力、標準機能の範囲で対応するのが望ましい。
- ポイント3：複数会計基準対応の判断とシステム構成の選択をする。



複数会計基準対応の考え方

(出所：日本タタ・コンサルタンシー・サービス)

[画像のクリックで拡大表示]

- 日本基準と国際会計基準（IFRS）など複数会計基準で各種リポートを作成する必要があるか、将来的な海外展開（現地基準とIFRSが必要など）、中長期的な計画の有無などもS/4HANA化の機会に検討することを推奨する。
- 従来の複数元帳を活用することで複数会計基準の各種リポート出力が可能であるが、採用する会計基準分のデータが生成されるため、求められるハードウェアの仕様に大きく影響を及ぼしていた。
- S/4HANAでは追加元帳の機能があり、ハードウェアの要求仕様を大幅に抑えられるため、複数会計基準対応をするのであれば選択肢になり得る。
- 各会計基準で固定資産の減価償却費や簿価が異なり、そのデータがそれぞれの会計基準に自動的に反映される必要がある場合は、複数元帳を選択しなければならない。
- ポイント4：勘定科目のグローバル統一と取引先マスターの管理方針やメンテナンス体制の構築をする。
 - 勘定科目をグローバルで統一する場合、ベトナムや中国のように法制度で勘定科目が決められている国について、会社として統一した勘定科目と各国の基準に合わせた勘定科目体系をどのように実現するかがシステム構築上の検討ポイントである。また、グローバル統一体系にするとしても、銀行預金勘定科目のような個社のみが利用する科目も存在するため、個社にある程度の自由度を与える必要がある。このあたりが勘定科目の制度設計における重要なポイントになる。
 - 勘定科目をグローバルで統一する場合、その勘定科目メンテナンスをどこで実施するか検討する必要がある。グループ会社全体でメンテナンスを一元化するか、各社でメンテナンスを行うか、国・地域単位で実施するかなど、選択肢は複数ある。それぞれにメリットとデメリット（プロコン＝Pros & Cons）がある。
 - 勘定科目と同様、取引先マスター（BPマスター）をグループで統一するかも検討が必要だ。統一することで、特定の取引先に対する債権・債務がグループ各社でどのくらい存在するか、また、同一商品を販売した場合、どこの利益率が最も高いかなどの分析を容易にできる。しかし、統一した場合、取引先の支店や部門単位でBPマスターを設定していた自由度が阻害される懸念がある。さらに、マスターのメンテナンスをグローバルで一元化した場合、手続きにかかる時間がビジネスチャンスの逸失を招くなどの悪影響もある。このように、マスターの設定方針やメンテナンス体制をどうすべきか、検討課題を早期に認識し、社内の議論を進めていくことは、プロジェクトの円滑な推進において重要なポイントである。

勉強会でこうしたポイントについて理解を深めつつ議論することを通して、今後の開発の方向性がある程度見えてくる。

費用対効果をどう説明するか

ところで、本特集の第1回でも言及したが、経営陣から「S/4HANAにアップデートすることで何ができるようになるのか」「数億～数十億円ものコストをかけて何ができるようになるのか」といった疑問を投げかけられたときに、どう対応すべきだろうか。

ある企業では、「SAPの保守期限切れによって、製品保守が維持されないリスクを回避するため」といったシンプルな回答で済むかもしれない。しかし企業によっては、「そもそも安定稼働しているシステムにどれほどのリスクが潜在するの?」といった、さらなる疑問を投げかけられる場合もあるだろう。「保守期限切れ」というSAP側の都合だけによる回答では、経営陣の納得を得られないケースが多いのではないだろうか。

例えば、「個別機能向上による業務効率化」と回答すれば、「その効率化によってどれだけ人件費を抑えられるの?」「投下したコストを何年かけて回収するの?」と、さらなる疑問を投げかけられることも予想できる。

担当者が回答すべきS/4HANA化の真の目的とは何か。それは、機能向上による恩恵だけでなく、現行の業務システムに潜む課題を抜本的に解決する千載一遇のチャンス、すなわち「業務改革である」と捉えるべきではないだろうか。上述したように、例えば、原価計算の確度を上げたり、アドオンによってシステムの最新機能のメリットを享受できない問題を解決したりできるチャンスと考えるべきだ。

一方で、このチャンスを最大限に生かすには、従来の業務を大幅に変更する必要も生じる。必要性を認識し、出現するであろう社内の抵抗勢力をも巻き込み、「私たちは変わらなければならない」という主体性と使命感をもって業務改革に参画する「チェンジマインド」が極めて重要である。勉強会を終える時点で、参加者の一人ひとりに、その覚悟が醸成されていれば望ましい。

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。





Copyright © Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.