



この記事URL : <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01637/051800004/>

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移行の構想策定は準備が肝要、人選を間違える とどうなるか

加藤 浩章 日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ (日本TCS)

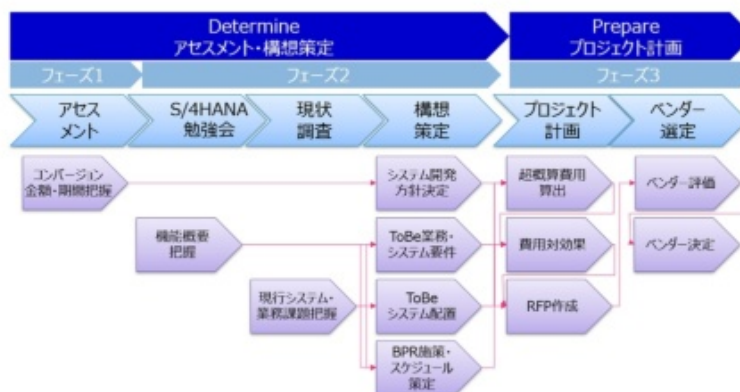
2021.05.31

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」の準備について解説する。

S/4HANA移行のフェーズ2で、概算最小コスト（Minimum Cost）や現行業務・システムの主要課題、現状の課題と検討すべき事項などを把握してきた。その後、「構想策定」につなげていく。

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]

そもそも構想策定とは何か。構想策定とは、S/4HANA開発プロジェクトの実行計画を意思決定する工程である。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、概算予算などを詳細化する。これらの計画を取りまとめ、経営陣の合意を得たうえで、要件定義以降のRFP（提案依頼書）を作成する。

まず、構想策定で検討する各要素について事前準備をする。具体的には、（1）システムの対象範囲、（2）取り扱う課題のメインテーマ選定、（3）開発開始に向けた社内の合意形成、（4）プロジェクトメンバー選定、などについて事前準備をする。

対応すべき課題とプロジェクトのゴール

第2回で解説した現状調査によって把握した課題に対し、対応策をテーマごとに分類する。「予算策定期間の短縮」「決算期間の短縮」「債権管理の標準化」といったそれぞれのテーマに対して、どの課題を重要課題とするか、メインテーマとして対応を進めるかを検討する。検討時には、課題の緊急度や、課題解消時の想定効果などを考慮し、優先順位（重要度）を設定し、プロジェクトでの実行対象を決定する。

決定した実行対象のテーマに関して、テーマごとに検討チームを編成する必要がある。「予算策定期間の短縮」であれば、営業担当者や製造担当者、原価計算担当者など複数の担当者がチームを組むことになる。

順序立てて進めるべきケースも

課題を多く抱える企業では、全てのテーマを一度に検討するのではなく、段階的に実施するアプローチも有効だ。この場合、テーマを実行する順序が意味を持つことがある。

例えば、「製造原価が正確に算出されていないことが原因で製品別の損益が把握できていない」、あるいは「製造原価が正確でないためにどの製品がもうかっているか分からず営業戦略が立てられない」という課題があったとする。これでは全てのテーマを一挙に進められない。

この場合は、製造原価計算の仕組みの見直し→システムの導入→製品別損益把握の導入→顧客別損益把握の導入→営業戦略の見直し、といったように、順序を組み立てて対処する必要がある。

成果目標は期待値で設定

実行するテーマを決定したら、次に各テーマで獲得したい成果目標（ゴール）を設定する。まずは「期待値」で構わない。例えば「月次決算＝7営業日後を3営業日後に短縮」「予算策定＝6カ月ごとを3カ月ごとに短縮」など、全員がイメージできる具体的な目標値を設定する。

実際には、ここでの期待値通りに行くとは限らず、構想策定段階や要件定義段階での検討を経て、現実的な数値が見えてくる。だが、理想とする数値を実現するためにはどのような対応をすべきか、どうすれば実現できるかを真剣に考えるからこそ、「見込みの数値」をより「理想的な数値」に近づけることができる。

次期基幹システムの対象範囲

S/4HANAベースの次期基幹システムがカバーする対象範囲については、現行システムと比較して、「現状維持」「対象範囲拡大」「対象範囲縮小」の3つのパターンが考えられる。

対象範囲を現行と同じにする現状維持は、現行システムの「コンバージョン」（あまり内容に手を加えない形での移行）を選択する場合が該当する。一方で、現行システムに課題や不満があり、S/4HANA導入モジュールを拡大・縮小したり、周辺システムに現行機能を分散させたりする場合は、S/4HANAがカバーする対象範囲を見直すことになる。準備段階で結論を出す必要はないが、課題を把握すれば、ある程度対象範囲を想定・検討できるはずだ。

筆者は、次期基幹システム導入時にDX（デジタルトランスフォーメーション）対応を目的とする場合であっても、S/4HANAへのコンバージョンが選択肢となり得ると考えている。基幹システムに求められる役割は、自社にとってDXで何を実現したいかによって決まる。

その役割に応じて、まずコンバージョンを実行してから、蓄積したデータに対して新たな分析単位情報を付与するなど形でシステムの機能を高度化することもできる。DXは一足飛びに進めることはできない。まずはDXに必要なデータをS/4HANAで蓄積、活用できるようにすることが重要である。

プロジェクト方針を策定する

次に「プロジェクト方針」、すなわち、プロジェクト運営における基本的な考え方を策定する。業務ニーズを実現するためにアドオンが増えるかもしれない。あるいは、現行のアドオンを減らすには業務手順が増えるかもしれない。この選択によって、利益・不利益が生じることがある。プロジェクト方針を明確にしておけば、選択に悩んでプロジェクト運営が迷走するのを回避できる。

プロジェクト方針は、企業が置かれた経営環境によって異なるものになり得る。筆者がこれまでに経験した事例では、「アドオンを極力削減し、標準機能の範囲で業務を再構築する」と「業務オペレーションの効率性を優先とし、アドオン構築をいとわない」という両極端な方針があった。

どちらかが唯一の正解というわけではなく、自社が置かれた状況に応じて判断すべきだ。方針が途中でブレるのは最悪である。自社の適した方針を決め、社内で合意形成する。

構想策定を担うメンバーを選ぶ

構想策定を進める際のプロジェクトメンバーは、プロジェクトマネジャー、PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）、メンバーで構成される。筆者の経験上、構想策定段階でのプロジェクトマネジャーは、IT部門よりも、基幹システムを主に利用する業務運営部門が担当するのがよい。

構想策定段階では、システム上の要素よりも、業務上のニーズをいかに実現するか、課題をどのように改善すべきかといった業務上の観点に基づく検討事項が多くなる。業務部門の間でニーズが異なったり、意見の衝突が生じたりした場合、調整する必要がある。IT部門が個別の事項について業務上の重要度を判断して調整するのは困難だ。

従って、構想策定に当たっては、IT部門単独で進めるのは避けて、IT部門と業務部門の協働か、もしくは、業務部門が主導する形でのプロジェクト運営を強く推奨する。要件定義以降のプロジェクトについては、ITに関する知識・スキルが必要になるため、IT部門が主導すべきである。

構想策定や要件定義の段階では、途中でメンバーを追加しても構わない。だが、人事異動などの事情によるメンバーの交代は極力避けるべきである。この先、RFPを基に要件定義を進めることになる。RFPの内容を検討してきたメンバーが外れ、検討経緯を理解せずに参画した新メンバーが要件定義をすると、せっかく検討した内容が要件定義の段階で覆される事態が起こりがちで、プロジェクトの遅延を招く。

メンバーには精鋭を充てるべきだ

プロジェクトメンバーには、それぞれの担当業務を熟知した人材を選定すべきである。こうした人材は各部門の精鋭として日常業務で重宝されており、日常業務から外して基幹システム開発プロジェクトに携わせるのが難しいかもしれない。だが、たとえ短期的に日常業務に影響が出たとしても、中長期的により良い業務基盤、業務体制の実現を目指すには必要だ。

筆者はある企業で、幹部層が日常業務への影響を懸念するがために、精鋭人材がメンバーに選定されず、中途採用で入社して間もない人材が多く参画したプロジェクトを経験したことがある。この時は、自社の業務状況を十分に理解できない状態でプロジェクトに参加させられた当人に極めて高い業務負荷を強いた。これでは円滑なプロジェクト運営は望めない。

S/4HANA運用開始までのラフスケジュール

S/4HANAの運用開始までのラフスケジュールも策定する必要がある。この際に、現行システムの制約を確認し、稼働開始期限などの制約事項の有無を確認する。例えば、OSやハードウェアの更新時期、DXプロジェクトのスケジュールなどが制約事項になり得る。

制約事項がS/4HANA化のスケジュールと照らして妥当であるか検討し、問題があれば更新時期を変更したり開発スケジュールを見直したりする。「自社環境には、そのような制約事項は存在しない」と思う人もいるかもしれないが、現実にはOSなどのサポート終了や、法制度対応の期限など、様々な制約があるはずだ。早期に把握しておかなければ、SAP自体のサポート期限が差し迫った段階で事態に気づいて、慌てて対応する羽目になりかねない。

こうして検討した結果を、S/4HANA移行への暫定スケジュールとして扱う。構想策定以降の検討チームの立ち上げに向けて社内で共有し、さらに「S/4HANA移行は自社にとって不可避である」という点についての理解を醸成する。

ここまでで、構想策定へと進むために必要になる各要素（S/4HANA化にかかるコスト、対応の目的や目標、期限、体制など）について準備が整う。

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。



日経BP

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