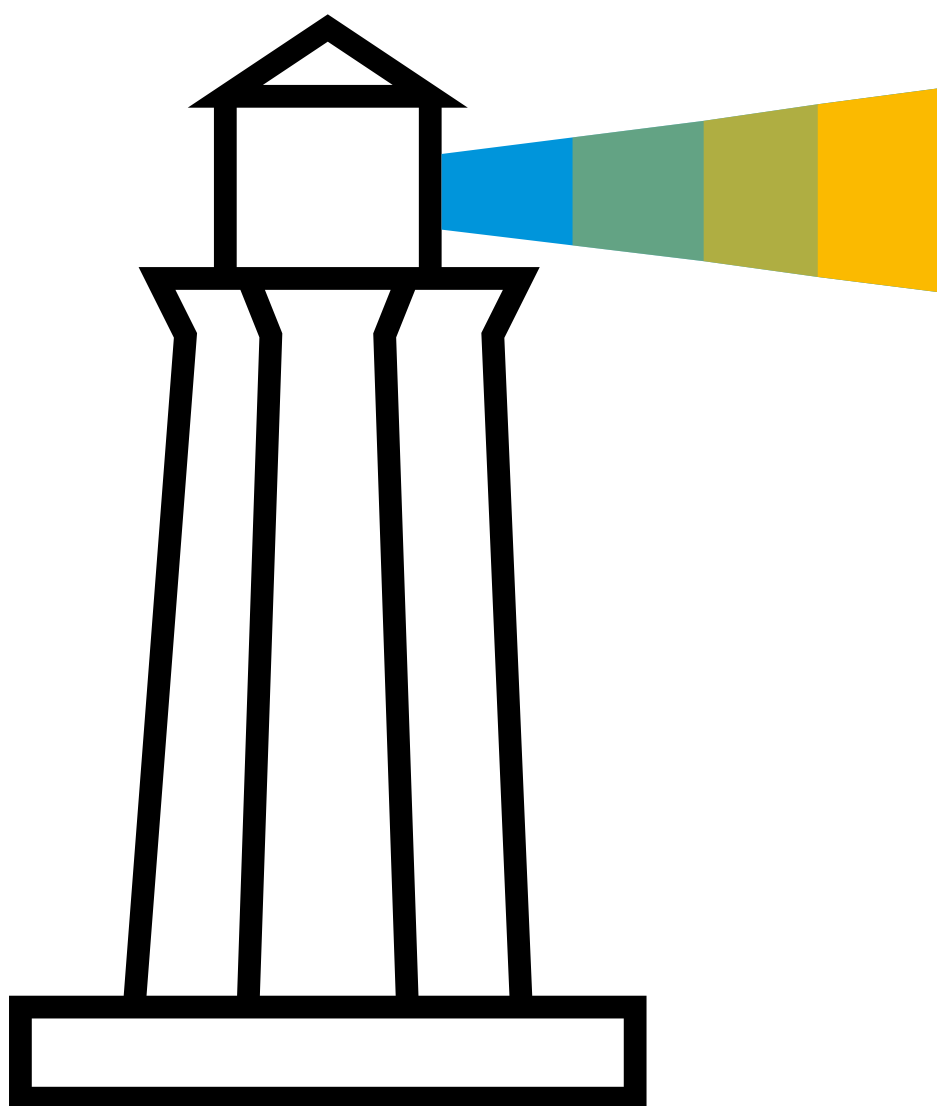


# デジタルトランスフォーメーションの実現に向けて

## 構想策定の具体的手法と意識改革の重要性



# 目次

はじめに .....	3
1. ケーススタディー .....	5
2. 構想策定の意義 .....	14
3. 構想策定の具体的手法 .....	18
(1) 現状分析 .....	18
(2) 将来像の策定 .....	20
(3) ロードマップの策定 .....	34
4. 意識改革の重要性 .....	39
5. おわりに .....	47
参考文献 .....	50

## はじめに

経済産業省が取りまとめたデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進に向けた報告書(「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」以下DXレポートとする)は2018年9月に発表され、そのセンセーショナルなタイトルと多くの日本企業の現状に警鐘を鳴らす内容で、メディアを大きくにぎわせた。

その後、実際に取り組んでDXを成し遂げた企業もあれば、一方で、道半ばで挫折した事例も少なくない。また、2020年になって、弊社(SAP)がSAP ERP ECC 6.0のサポート期限延長を発表したこともあって、検討のみで終わったケースも少なくないだろう。

さらに、DXレポートの後には「DXの実現やその基盤となるITシステムの構築を行っていく上で経営者が抑えるべき事項を明確にすること、取締役会や株主がDXの取り組みをチェックする上で活用できるものとする」を目的に、経産省から「DX推進システムガイドライン」が発表されている。

筆者達も、当時、顧客とDXレポートについて会話する機会が増えたことを覚えているが、レポートに記された問題点は、DXに限られたものではなく、むしろ、どうして変革が進まないか、なぜそうした取り組みが失敗するか、以前から指摘されていた課題が、これまでとは異なる危機感をもって、クローズアップされていた。

そして、DXレポートの発表からしばらく経過した今、どれだけ状況が変わったかといえば、実務に携わる我々としては、残念ながら「当時から大きく変化していない」と認識している。それを痛感したのは、2020年初頭のパンデミック時の企業・経営者の対応の差であり、DXが完了していれば、経営者はデータに基づく意思決定と素早い実行ができただろうし、デジタルの力を駆使すれば、顧客や業績への影響も最小限にすんだかもしれないのである。

だからといって、最新のデジタル技術を導入すれば、すぐにDXが達成されるわけではない。パンデミックが起きてか

ら、慌てて電子購買やデジタルサプライチェーンのシステムを場当たりに導入することも正しいアプローチではない。

ここで、もう一度DXレポートに記載されているDXの定義を振り返っておきたい。そこには、IDC Japan(株)の定義として、こう引用されている。

“企業が外部エコシステム(顧客、市場)の破壊的な変化に対応しつつ、内部エコシステム(組織、文化、従業員)の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム(クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、ソーシャル技術)を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネス・モデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること”

この定義のうち、「外部エコシステムの破壊的な変化」は、すべての企業に共通するものであるし、「第3のプラットフォーム」というデジタル技術も、多くの場合は投資によって調達可能である。すると、DXの取り組みにおいて、企業間で差がつくのは「内部エコシステム(組織、文化、従業員)の変革」の成熟度と、デジタル技術を活用した製品・サービス・ビジネスモデルを開発して価値・競争優位を作り出す実行力、この2つからなる差異である、と考えることもできる。

実際、DX先進事例とされる企業は、デジタル技術ありきではなく、中長期的な方針や理念(ミッション、ビジョン、戦略など)に基づいて、それを自社の事業や強みにどう活用するかを検討し、そこから具体的な計画を立て、各部門がこれを着実に実行していく、そして、実行した結果から学んで改善を繰り返す、という当たり前のやり方を、地道に積み重ねてきた結果、今のトップの位置に立っている。さらに、その地位は安泰なものではなく、いつか必ず大きな変化・転換点が訪れ、その対応を迫られることになる、という危機感を持って、常に備えと改革を繰り返す。こうした実行力とそれを貴ぶ従業員の意識、組織風土に支えられている。

本書では、前者のやり方については「**構想策定**」、後者の意識・組織風土については「**意識改革**」として、そのエッセンスを取りまとめた。ソリューションの個別機能や技術に関する説明は最小限とし、SAPありきの説明とならないように配慮して、変革に取り組むために必要な「最初の一步」を具体的に記したつもりである。

まず、第1章において、我々がコンサルティング現場で直面する典型的な課題や失敗例を、架空のABCカンパニーを用いたケーススタディーの形式で紹介し、成功するためにはどうすればよかったのか、対策・改善点を整理する。

次に、第2章でプロジェクトを成功に導くために不可欠な活動である「**構想策定**」について、その定義と目的や、重要性・意義について概説し、第3章では「**構想策定の具体的なアプローチ**」として、「**現状分析**」、「**将来像の策定**」、「**ロードマップの策定**」の3ステップに分けて、その主要なタスクと活動内容を解説する。さらに、第4章で、こうした活動の推進力となる人（プロジェクトメンバー、ステークホルダー、一般社員など）と、その集合体としての組織（会社）に焦点を当てて、意識改革と組織変革の重要性について述べる。

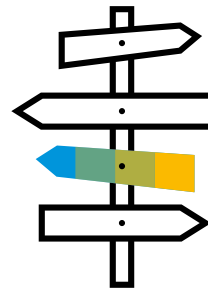
最後に、第5章は、これまでに述べた構想策定の意義・活動について総括し、DXを実現に導くための提言としてまとめた。

このうち、コンサルティングの現場でよく相談を受けるトピックについては、特にページを割いて説明している。具体的には、失敗要因・リスクとその対策（第1章）、具体的なプロジェクトへの落とし込み方（第3章の「**将来像の策定**」）、改革意識の浸透・動機づけ（第4章）である。

SAPジャパン（株）では、日本の社会的課題を、SAPソリューションやサービスを通じて、多様なプレーヤーと協働しながら解決することを会社のミッションとして掲げている。本書がきっかけとなって、一つでも多くの日本企業が、変革を成し遂げる覚悟を「**構想策定**」に記し、DXと「**組織改革**」をやり遂げ、続々と成功事例を積み上げることになる、我々はそう強く願っている。

本書は、SAPジャパン（株）のビジネストラנסフォーメーションサービス本部（BTS）に所属する以下のメンバーが分担して執筆した。

青柳 喜郎  
岩本 かおり  
大隈 哲  
尾越 誠一郎  
小原 秀夫  
清水 省悟  
古屋 佑太  
(五十音順)



DXの取り組みにおいて、  
企業間で差がつくのは  
**「内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革」**  
**の成熟度と、デジタル技術を活用した**  
**製品・サービス・ビジネスモデルを開発して**  
**価値・競争優位を作り出す実行力、**  
この2つからなる差異である。

# 1. ケーススタディー

この章では、失敗とされるプロジェクトに頻出する課題と陥りやすい状況を次の4つのケースにまとめ、架空の部品メーカーにおける事例研究の形式で紹介する。

- ケース1.** ビジネスに結びついた施策やソリューションへの落とし込みが不十分なケース
- ケース2.** 成功の鍵となる部門からの参画や支援が不足しているケース
- ケース3.** 変革プロジェクトに関する行動規範や原則が浸透していないケース
- ケース4.** 経営トップのコミットメントやステークホルダーの合意が不足しているケース

それぞれのケースでは、まず、プロジェクトリーダーの視点で、どのような事象が発生しており、どんな学び・反省点があったか、を整理している。そして、我々は、こうしたプロジェクトの失敗やリスクを回避するために、プロジェクトの初期段階で「**構想策定**」と呼ぶ活動を提唱している。各ケースの最後で、構想策定において具体的にどのような検討を行うか、を例示し、次章以降で構想策定の意義やタスクの内容を解説する。

## プロジェクトの概要

日本に本社を置くABCカンパニーは大手電機部品メーカーであり、グローバルトップシェアを誇る商品を製造・販売している。アジアに製造拠点をもち、日本のみならず、欧州、北南米にも販売拠点があり、グローバルにて数百社の子会社をもっている。

これまでの度重なる事業買収の結果、事業・取引規模が大きくなったものの、事業ごとに業務プロセスや基幹システムがバラバラであり、拠点ごとに異なるシステムも存在していた。そして、商品ライフサイクルの短期化や小ロット販売といったビジネス要求にシステムが耐えられなくなっている状況に陥っていた。

こうした状況を受けて、今から数年前のことであるが、IT部門が中心となり、「業務プロセスとそれを担うシステムのグローバル標準化」と「事業や拠点を横断したデータ分析」を目的とし、5年間をかけて全社にERPを導入するプロジェクトがスタートした。

そのプロジェクトの目的、業務範囲、展開計画は下記のとおりである。

図表1-1: ABCカンパニーの主な変革テーマ

目標	変革のテーマ・施策
1. 需給調整力強化	1.1. 鮮度の高い需要情報をグループにて共有
	1.2. PSIの短サイクル化
	1.3. 安全在庫や輸送リードタイムなどのマスター一元化
2. 実績管理強化	2.1. 顧客によって異なるさまざまな商流・物流モデルへの対応
	2.2. グループ共通の出荷基準による積送中在庫の可視化
	2.3. 製品・仕掛品・部品のロット単位でのトレーサビリティ管理の実現
3. グループ管理強化	3.1. グループ共通指標による予実管理とダッシュボードの実現
	3.2. グループ資金管理による資金情報の見える化
	3.3. グローバルでの勘定科目や品目などのマスターを統一

## 1. プロジェクトの目的を達成するために必要となる変革テーマ

ABCカンパニーグループでは、3つの強化目標とその目標を達成するために、顧客情報の共有化、マスター情報の一元化、トレーサビリティ情報のデータ化などといった9つの変革テーマが策定された(図表1-1)。

## 2. 変革テーマを実現するための業務範囲

プロジェクト当初は会計領域のみを対象としていたが、変革テーマを実現するために製造領域や販売領域を追加とすることになった。

## 3. 展開計画

会計領域と製造領域をアジアの一部製造拠点にパイロットとして導入し、その後、アジア他拠点への展開、欧州や北米への展開、さらに、販売領域に広げる計画となった。

### [ケース1]

#### ビジネスに結びついた施策やソリューションへの落とし込みが不十分なケース

これは、経営層や業務部門とIT部門との連携が弱く、ビジネス(差別化、競争力強化)への貢献や期待効果が不明確で、それゆえに、システム更改といったIT視点にてプロジェクトが進行する例である。こうしたプロジェクトでは、どのような状況が起きやすいか、ABCカンパニーのケースを用いて解説してみたい。

先ほどのABCカンパニーのプロジェクトは、経営会議にて承認がなされ、併せて、執行役員の鈴木氏(仮名)がリーダーに任命された。情報システム出身で主要業務にも精通した鈴木氏は、これまでのプロジェクト経験に基づいて、課題や要件を検討する業務チーム、情報システム部門が中心となるシステム検討のチーム、そして導入をサポートする外部ベンダーからなるチームを取り急ぎ立ち上げる必要があると考えた。

そして、本格的な検討と準備は、この3チームのコアメンバーと進めることに決め、早速、担当役員や部門長と人選を始めた。一方で、導入を担当するベンダーについては、リサーチ会社の調査レポートやRFI(情報依頼、Request for Information)にて選定を行う予定であったが、鈴木氏自身はERPにそれほど詳しくなかったことや社内調整に時間を取られたこともあり、先延ばしになっていた。

ほどなくして、以前から取引のある一社から「他社への導入知見を基にしたERPテンプレートを保有しており、そのテンプレートに業務を合わせていただければ、短期間導入が可能」という提案があった。鈴木氏は、そのテンプレートを基にすればスムーズに導入できると信じ、その会社を導入ベンダーとして採用した。

その後、検討に必要なメンバーも揃ったところで、早速、会計チームと生産管理チームの2つのチームを作り、そのベンダーのテンプレートを基に、標準化を推進するため、いわゆる「Fit-to-Standard」を念頭において、新プロセスの検討を行うワークショップを開催した。ところが、生産管理チームのワークショップでは、討議の結果、課題や継続検討となるものが多く、非常に時間がかかった。テンプレートの持つ仕掛品管理や原価計算の機能が、自社製造比率の高いABCカンパニーでは実用に耐えないものであったことなどが、その一例である。

鈴木氏があらためて原因を調査したところ、そもそも、今回のベースにしたテンプレートの生産管理は、組立工程がメインで製造工程がほとんどない、ということに気が付いた。この点をベンダーに問い合わせたところ、テンプレートの基になった他社では、協力工場によるオペレーションを主体としたビジネスモデルであったことが判明した。

さらに、ABCカンパニーの製造プロセスには、世界トップレベルの精密な加工技術があったが、テンプレートやその基になっているソリューションの機能レベルをあらためて詳細に確認したところ、ABCカンパニーの製造プロセスには適さない点が多かった。そして、この領域をやみくもに標準化することは、製品競争力や差別化要素に影響を与えかねない、という業務部門の懸念も大きかった。

結果として、自社の製造プロセスは、テンプレートやパッケージソリューションという「既製服」にはどうやっても適合せず、ベンダーに製造工程に関する機能を追加開発してもらおうこととし、ステアリングコミティへ上申して、早々に方針変更を決定した。この時点で、少なくとも1年程度の稼働遅延と追加費用の発生が確実となってしまった。

## [ケース1の分析と対策]

### ビジネスとソリューションが結びついた具体的施策の策定

上記のケースにおける鈴木氏の反省点は以下の3つとなるだろう。

- ソリューションの理解不足や評価ポイントが曖昧なまま検討に着手したため、結果的にビジネスや業務プロセスに合致しなかった
- 業務プロセス検討にあたって、その理念・方針などを決定しないまま、あるいは、プロジェクトメンバーへの共有が不十分なまま進めたため、結果的にビジネスへの影響(競争優位性など)が十分考慮されず、手戻りが発生した
- 導入による効果や価値創出が明確化されていないため、IT視点(開発難易度や工数などの見えやすい要素)が優先的に考慮され、対応が決まる傾向にあった

特に、プロジェクトの初期段階においては、何よりもまず、自社の戦略やビジネス上の優位性が何かといった共通認識を持った上で、そのために必要なアクション(改革施策)や実現手段(ソリューション)を明確化する必要がある。このような戦略やビジネスと結びついたソリューションへの落とし込みが不十分なのであれば、プロジェクトをなし崩し的に進めるのではなく、時には勇気をもって上流工程で早めの再検討や一時中断を命じるのは、リーダーである鈴木氏の責務である。

では、鈴木氏は、リスク回避のためにどのようなアクションを取りえたのか、以下、整理してみよう。また、これらの施策は後述するため、該当するタスクを記載しておく。

## アクション

## 該当する主なタスク

1. プロジェクトの錦の御旗となる目指すべき姿(ビジョンや戦略)を定義し、そこに到達するための具体的施策と期待効果を検討の上、共通認識として明確化する	<b>構想策定(第3章)</b> ④ 現状の問題点・課題/変革施策の定義 ⑬ ビジネスケースの定義
2. ビジネス上の差別化・競争力強化や、価値創造の源泉となっている業務・機能はどのようなものか定義し、標準化すべき対象と差別化すべき対象を明確にする	<b>構想策定(第3章)</b> ⑤ To-Be オペレーティングモデルの定義 ⑥ To-Be 業務プロセス全体像の定義
3. 自社の情報システム基盤とするソリューションと標準(Fit-to-StandardのStandard)として採用するモデル(プロセス、データなど)の候補を選定する	<b>構想策定(第3章)</b> ⑦ データ標準化・共通化方針の定義 ⑧ To-Be システム全体像の定義
4. 上記のソリューションや標準モデルを対象に PoC(Proof of Concept: 概念実証、実機検証)、または、机上でのシミュレーションを実施し、ビジネスへの適合性を分析したうえで、最終的な採用判断(ソリューション、標準化モデル、パートナー/ベンダー)への材料とする	<b>構想策定(第3章)</b> ⑥ To-Be 業務プロセス全体像の定義 ⑧ To-Be システム全体像の定義
5. 上記と並行して、単なる IT 導入プロジェクトではなく、経営・業務改革プロジェクトであることを経営トップが明言し、テンプレートやソリューションを導入することは手段であって目的ではない、との認識を徹底する	<b>意識改革(第4章)</b>

## [ケース2]

### 成功の鍵となる部門からの参画や支援が不足しているケース

次に紹介するのは、各部門がベテランやエースを囲い込んでしまって、プロジェクトのコアのポジションに適切なメンバーが配置されないなど、さまざまな理由で、社内の巻き込みが不十分なままプロジェクトが進行してしまうケースである。

こうした状況では、全体最適の視点に欠けることが多く、特定部門や業務の部分最適にとどまってしまう、組織を横断した変革テーマの検討ができずに、結果としてデジタルトランスフォーメーションは挫折することが多い。

引き続き、ABCカンパニーの状況を見てみよう。

プロジェクトの日程見直しをなんとか承認してもらった鈴木氏だが、ワークショップの進め方については、試行錯誤を重ねていた。当初、鈴木氏は以下のステップにて、ワークショップの結果を取りまとめることを考えていた。

- ① 今回の検討対象としたテンプレートが、自社の「標準」とすることができるならば、そのまま採用する
- ② テンプレートが標準とならない場合には、パッケージソリューションの保有する標準機能を最大限に活用した業務プロセスを定義し、それを標準と位置付ける
- ③ 上記のいずれにも当てはまらない場合は、追加開発(アドオン)の対象とする

ABCカンパニーでのワークショップでは、一見してテンプレートと同じような業務プロセス、例えば会計領域において、機能確認ならびに標準としての採用検討がスムーズに進んでいたが、一方で、テンプレートとは異なると考えられる業務プロセスである生産領域や物流領域は、検討に非常に時間がかかり、遅々として進まない上、ほとんどが追加開発対象となっていた。このままでは、大量の追加開発が発生し、予算を超過することは確実視されていた。事態を重く見た鈴木氏が、自らワークショップに参加し、メンバーにもヒアリングしたところ、次のような状況が判明した。

- ソリューションに関する理解不足を補うため、参加者に対して、まず、操作方法や用語などから説明しなければならないこと
- その上で、やっと標準機能の説明を行うことができて、参加者によっては、業務知識や担当範囲の制約があって、自社業務への適合性や現行プロセスへの影響などについて論じられないため、別途、有識者やベテランに確認する作業が発生していたこと
- 同様に、参加者の職位や社内での影響力が低く、標準として採用可能かどうかの判断ができないため、部門持ち帰りなどが多発して、ワークショップにおいて結論が出せないこと
- さらに、ワークショップで一定の結論を出したものについても、それを共通理解や決定事項とするための社内プロセス(承認と周知の手続き)が不明確であったため、直接参画していない部門や関係者から、再考を迫られる案件が発生したこと
- 参加者の一部は、自分自身の理解不足や進捗状況を気にするあまり、ソリューションを活用した新たなプロセスを十分検討せず、導入パートナーに対応を任せていたこと
- 一方、ベンダーのメンバーはソリューション機能に関する知見はあったが、一部を除いてABCカンパニーの業務についてはほとんど把握しておらず、結果的に、現行の業務プロセスを所与のものとして、現行システムと同等の機能を、新しいソリューションにてどうやれば置き換えられるか、に腐心していたこと

事態を憂慮した鈴木氏が、担当役員と主要部門長に対して、状況報告と改善の申し入れを行ったが、「リーダーであるお前とメンバーに任せている」「プロであるベンダーが善処すべきだ」などと半ば開き直られ、かえって、当事者意識の欠如が浮き彫りになった。

プロジェクトの実態が「丸投げ」になっていることを社長に報告すべきか、次回のステアリングコミティのことを考えると鈴木氏はとても憂鬱になった。



**[ケース2の分析と対策]**

**全社を巻き込んだ体制作りの実施**

上記のケースにおける鈴木氏の反省点は、以下のようにまとめることができるだろう。

- プロジェクトにおけるワークショップの位置づけと意思決定・方針決定をどのように行い社内周知するか、事前検討と合意形成が徹底できなかった
- ワークショップの参加者に対する要望や条件をあらかじめ業務部門やベンダーへ提示し、選出されたメンバーに対して事前説明(ソリューションと業務に関する基礎知識の予習、参加にあたっての心構えなどの確認)をすることが不十分であった

- ワークショップの議題として、ケース1で言及したような戦略・経営計画と関連付けた部門横断的なテーマ(例えば、なぜ標準化するか、それならどのようなプロセス、マスター・コードが対象になるか)を盛り込んでおかなかった
- プロジェクト内部のチーム間、プロジェクトと他部門間、ステークホルダー間などのコミュニケーションが不足しており、問題が発生してからでないと、実態・状況がつかみにくく、結果として対応が後手にまわった

プロジェクトへの巻き込みを効果的に行うため、鈴木氏が事前にどのようなアクションを検討・計画すべきだったのかを整理すると、以下のようになる。

**アクション**

**該当する主なタスク**

1. 経営トップ直轄プロジェクトとし、業務横断的な推進組織を構成する	構想策定(第3章) ⑫ プロジェクトガバナンス・推進体制の定義
2. 適切なスキル・経験と姿勢・マインドセットを持ったリーダーと中核メンバーを選定し、プロジェクトによる変革推進、その後の維持運用、さらに意識改革を担う人材の育成を目的として、プロジェクトに参加させる	構想策定(第3章) ⑨ 維持運用方針・組織モデルの定義 ⑫ プロジェクトガバナンス・推進体制の定義 意識改革(第4章)
3. プロジェクトの目的や施策、利用するソリューションを踏まえ、トレーニングの実施と育成計画の策定を行う(プロジェクトの中核メンバーや検討に参加するメンバーへのトレーニングを実施する)	構想策定(第3章) ⑫ プロジェクトガバナンス・推進体制の定義
4. 上記2を踏まえて、自社で不足する領域の知見や人材について、導入パートナーからメンバーをアサインしてもらう	構想策定(第3章) ⑫ プロジェクトガバナンス・推進体制の定義
5. メンバー全員に、プロジェクトの意義・目的を理解してもらったうえで、ROIのR:ReturnとI:Investmentの両方を意識させる	意識改革(第4章)
6. メンバーのプロジェクト専任化と、そのプロジェクトの業績に適した正当な評価制度を導入し、リーダーシップに対するインセンティブを確保する	意識改革(第4章)

### [ケース3]

#### 変革プロジェクトに関する行動規範や原則が浸透していないケース

先ほどの反省点にもあったが、社内でのコミュニケーションが不足していて、プロジェクトの意義や方針が理解されていないと、事業・部門を越えた横断的な連携が一向に進まず、自部門の都合と現状を優先してむしろ変化を望まない、ということが起きる。

また、ABCカンパニーの例で、もう少し具体的に見てみよう。

その後、周囲からのサポートなどもあって、鈴木氏はワークショップを何とか立て直し、また、社内メンバーやコンサルタントの入れ替えや増強を図って、パッケージソリューションをベースにした新システムの設定や追加開発など、後続フェーズも乗り切った。

そして、ユーザー受入テストや新業務プロセス説明会を経て、いよいよパイロット導入の対象となった関連会社で本番稼動となった。新システムへの切り替え直後に、いくつか問題が発生したが、想定済のものが多かったため、深刻な事態には至らず、鈴木氏は安堵した。

それからしばらくの間、新システムは問題なく稼動しているように見えたが、月末をひかえて工場が大混乱に陥っている、という報告が上がってきた。

慌てた鈴木氏とプロジェクトメンバーが現地へ駆けつけると、以下のような状況であることが見えてきた。

- プロジェクト意義の理解や新システムの習熟度について、現場作業の間で大きなばらつきがあり、新しい業務プロセスや作業手順をよく理解していない層が、一定数存在した(外部業者や関連会社などに偏在しており、おそらくトレーニングの機会が十分でなかったためと推定される)
- 一例を挙げれば、デジタルトランスフォーメーションを標榜した新システムでは、旧システムに比べて在庫情報の登録項目が増えており、習熟度の低い作業員が作業・入力に手間取って、後続プロセスが大きく遅れる、ということが発生していた
- また、新システムでは、無償支給での外注加工品について、外注先の在庫情報をベースに棚卸や予測に関する業務を行うことになっていたが、いざ本番になってみると、肝心

のデータソースである外注先の在庫情報が不正確で、提供頻度もまちまちであり、実用に耐えなかった

- そのほか、旧システムでは、情報が不正確であってもモノを作れてしまう、検収せずとも出荷できてしまう、といった状況であったせいか、新システムでの入力が後回しになっていたり、新しくなったはずの業務プロセスも遵守されていない事例があった
- 現場責任者の一部は、大なり小なり、上記のようなリスクを認識しており、本番稼動前後から、それぞれの担当分野で、新システムにおける標準業務プロセスの一部変更、操作マニュアルの更新、追加トレーニングの実施、といった要望をプロジェクト側へ伝えていることがわかった

驚いた鈴木氏が、現地から戻ってプロジェクト内部の経緯を確認してみると、本番稼動前のユーザートレーニング完了時点で、チームリーダー(ベンダーから参画したコンサルタント)が離任していたこともあり、そうした要望は、プロジェクト側で受付した担当者が、それぞれ個別に対応あるいは先送りしていることがわかった。

#### [ケース3の分析と対策]

##### 維持運用と継続的な取り組み・しかけ

上記のケースにおける鈴木氏の反省点は、以下のようにまとめることができるだろう。

- ワークショップにて議論した「標準化」などのプロジェクトの意義・大義が、結果的に現場レベルには十分浸透していなかった
- 従業員のみならず、外注先や関連会社にもトレーニングと意識改革の徹底が必要であった
- 新プロセス(例えば、指示に基づく業務の実施、実施した業務の実績報告、それらのタイムリーかつ正確な入力)の理解度や遵守状況を確認する仕組みがなかった
- さらに、業務上の管理指標・評価指標などと連動させた現場作業員への動機づけの仕組みがなかった
- 現場責任者からの変更依頼や改善提案を、体系的に吸い上げ、継続的に改訂・改善していく体制・仕組みが不十分であった

ここで、鈴木氏が事前にどのようなアクションを検討・計画すべきだったのか、以下に整理してみよう。

アクション	該当する主なタスク
1. 錦の御旗となる目指すべき姿(ビジョンや戦略)や標準化方針など(ケース1を参照)プロジェクトの施策・取り組みに関する認知と理解をアップする	意識改革(第4章)
2. グループ会社を含む全体での共通目標設定・動機づけのため、評価指標・管理指標を定義し、それに紐づくコード/データを用いた可視化によって、期待された効果が出ているかモニタリングする	構想策定(第3章) ⑦ データ標準化・共通化方針の定義 ⑬ ビジネスケースの定義
3. 稼動タイミングと運用体制などを明確に定め、プロセスオーナーと維持運用を行う要員の育成を実施することで、現場・一般ユーザーの業務支援と意識改革を推進する	構想策定(第3章) ⑨ 維持運用方針・組織モデルの定義 意識改革(第4章)
4. 標準化/共通化の対象(プロセス、データ、ソリューションなど)、その判定基準、各種ルールなどを、プロジェクトから引き継ぎ、これらを継続的に運用・維持・改善していくための体制づくりと人材育成に取り組む	構想策定(第3章) ⑨ 維持運用方針・組織モデルの定義 意識改革(第4章)

#### [ケース4]

#### 経営トップのコミットメントやステークホルダーの合意が不足しているケース

最後は、プロジェクトに対して、経営層からのコミットメントが得られていなかったり、ステークホルダー間の合意が不十分だったりするケースである。これは、プロジェクトそのものの意義や目的が十分に明確化・具体化されていないか、または、それらをメンバーや社内の一部だけの共通認識となっていて、肝心のトップをはじめ幹部が理解しないままプロジェクトが開始・進行していく、といった状況で発生することが多い。では、ABCカンパニーでの事例で見てみよう。

プロジェクトメンバーの奮闘と関係部門の協力もあって、なんとか業務がマニュアルどおりに行われるようになり、パイロット導入を行った会社では、業務プロセスも標準化され、事業横断でデータ分析できる環境が整った、といえる段階まで来た。やっと手ごたえを感じ始めた鈴木氏が、定例報告会にてこうした状況を社長に早速報告した。

ところが、社長からは、どれだけ在庫が削減できたのか、という質問ばかりを受け、その都度、在庫が削減されているかは確認していない、また、システム導入とともに営業・製造の情報連携が進まないと在庫削減には結びつかないし、現段階で仮に削減されていたとしても、このプロジェクトの直接の成果かどうかかわからない、など、鈴木氏の率直な所感を述べた。

会議の最後になって、社長から、在庫を削減できないならば、そもそもこのプロジェクトを承認しなかったし、そうした効果が当面見込めないのであれば、パイロット稼動をもって「プロジェクトは中止する」という発言があって、定例報告会が終了した。

驚愕した鈴木氏が、早速プロジェクトに戻って、メンバーに調査させたところ、決算日程の短縮、トレーサビリティの向上(問題が発生したロットから部材ロットの特定、その仕入先に遡る時間の大幅短縮)という効果があったことは確認できた。一方、在庫については、現時点でのプロジェクトの直接的効果は可視化されることだけであり、これを利用した過剰な製造や部品発注の抑制については、これから業務側へ働きかけて、自発的な改善活動を行ってもらう必要があった。

また、過去のプロジェクト議事録を読み直したところ、当初の変革テーマの1つに、在庫削減効果を狙って、営業部門と製造部門とのフォーキャスト連携を月次から週次に変更する施策があったが、販売部門へのシステム導入は製造部門へのロールアウト完了後の計画であったため、すぐには着手できない、との理由で、パイロット導入以降に先送りした経緯が記載されていた。これを受けて、鈴木氏も、プロジェクトは、まず業務プロセスとシステムの標準化を目的とし、次に、データに基づいてフォーキャストの精度・頻度を改善すれば、在庫削減に繋がることを社長以下経営幹部に説明したことを思い出した。当時は、それで理解を得られたと思っていたことに加え、ワークショップの立て直しやプロジェクトの事務手続きに追われていたこともあり、その後のフォローアップは特に行っていなかった。

これから在庫削減を目標にするのであれば、関連する変革テーマや施策を優先的に実施しなければならないが、もうこれ以上のプロジェクト見直しと追加投資は難しい状況であった。

さらに、過去の取締役会や経営会議などの記録を調べてみると、当初、プロジェクトへの期待として、社長は在庫削減を、財務・経理担当役員は決算早期化を、製造・品質管理担当役員はトレーサビリティ向上をそれぞれ挙げていたが、その後、優先順位や実現までのステップなど、目標に関する共通認識が形成されている形跡がなかった。単に役員が社長に遠慮していただけなのか、あるいはもっと政治的なものなのか、といったところまでは読み取れなかったし、もはや鈴木氏にとってはどうでもよかった。

## [ケース4の分析と対策]

### 経営トップのプロジェクトへの関与

これが最後のケースであるが、鈴木氏はどのような点を注意すべきだったのかを整理してみたい。プロジェクトリーダーからステークホルダーへの働き掛けという点で、コミュニケーションと合意形成が不足しており、期待値のコントロールができていなかったことは明白である。

- ケース1にて述べたとおり、変革テーマや施策、将来像、そこに至るためのステップ、KPI (Key Performance Indicator) などの各種指標による可視化などを十分に検討・具体化しておらず、プロジェクトの基本思想・原則が不明確であっ

たことから、ステークホルダーとの共通認識を得ることができなかった

- 上記の検討・討議を行う過程で、例えば、ワークショップへの参加や結果のレビュー、優先順位付けに関する助言などの形式で、ステークホルダーを積極的に参加させ、ステークホルダー自身の理解を深めるとともに、本プロジェクトの意義・目的と正当性を社内へアピールすべきだった
- こうして決定した基本思想・原則や各種計画は、プロジェクトのごく初期段階で、社長・役員に対して報告されたまま、ほとんど顧みられることがなく、フェーズごとの局面（あるいはクオリティゲートと呼ばれるレビューのタイミング）にて、これを参照して達成状況を確認するなど、経営層とプロジェクトとの認識を一致させる試みがなかった
- プロジェクトチーム側も、納期・予算などのプレッシャーから、目的と手段を取り違えて、本来の改革テーマや施策の実現ではなく、IT導入やプロジェクト完了を優先する方向に傾いてしまった

しかし、プロジェクトリーダーだけを責めることは適切ではない。このケースでは、ステークホルダー自身が、こうしたプロジェクトや変革について果たすべき役割を自覚していなかったことにも、一因があるだろう。

本来であれば、上述のような働き掛けを待たず、社長や役員は自らリーダーシップを発揮して、プロジェクトへ積極的に参画し、メンバーが動きやすいように支援すべきであった。また、そうした関与は、経営幹部が、課題やリスクを事前に察知し、改善事項の指摘やリスク回避のためのアクションを取るためにも必須である。

ケース2の分析でも「丸投げ」文化のリスクに言及していたが、実際、前述のDXレポートにも「ユーザー企業からベンダー企業への丸投げ」などの課題が指摘されている。いわゆる「大企業病」に侵された会社では、役員は「あがり」のポジションで、任期を全うするため、リスクはなるべく回避し明確に態度を表明しない、あるいは、デリゲーションという美辞麗句に隠れて、受け身のまま自ら汗もかかず責任も取らない、という姿勢の経営幹部が少なからず存在するのも、残念ながらこれまた我が国の実態である。

さて、今回のケースで、鈴木氏が事前にどのようなアクションを検討・計画すべきだったのか、以下に整理してみよう。

アクション	該当する主なタスク
<p>1. プロジェクトの錦の御旗となる目指すべき姿(ビジョンや戦略)を定義した後、そこに到達するための具体的施策と期待効果について検討し、その結果はステークホルダーを含めた会社全体の共通認識と位置付ける</p>	<p>構想策定(第3章)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ 現状の問題点・課題/変革施策の定義</li> <li>⑬ ビジネスケースの定義</li> </ul>
<p>2. さらに、経営層がトップダウンにて、改革の意義とその道筋を示し、定性・定量的な指標・効果も明確化して、自ら結果にコミットする</p>	<p>構想策定(第3章)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑪ マスタースケジュールの定義</li> <li>⑫ プロジェクトガバナンス・推進体制の定義</li> <li>⑬ ビジネスケースの定義</li> </ul>
<p>3. 上記の2の実行状況は、プロジェクトチームのみならず、経営層自らも確認し、プロジェクトに関する助言と意思決定、必要な資源配分を行うことを通じて、率先して目標達成と変革に貢献する姿勢を打ち出す</p>	<p>構想策定(第3章)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑨ 維持運用方針・組織モデルの定義</li> <li>⑫ プロジェクトガバナンス・推進体制の定義</li> </ul> <p>意識改革(第4章)</p>
<p>4. ステークホルダー/プロジェクト間で齟齬がないよう、その意義・将来像(上記1の検討結果)や実行計画(上記2)などの重要事項については、定期的にレビューを行う(必要に応じて、補足説明などを通じて是正を行う)</p>	<p>構想策定(第3章)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ 現状の問題点・課題/変革施策の定義</li> <li>⑪ マスタースケジュールの定義</li> <li>⑬ ビジネスケースの定義</li> </ul>

## おわりに

結局、ABCカンパニーの取り組みは、社長が定例報告会で宣言したように、パイロット導入を最後にプロジェクトは中止となり、その翌年、鈴木氏は執行役員を退任した。

このケースは実例に基づいているが、あくまで架空の会社であって、個別の企業を指しているものではないし、案件の特定を避けて説明を行うために一部改編・脚色していることを申し添えておく。

冒頭にも記載したとおり、こうした失敗やリスクを回避するための活動が、プロジェクトの初期段階において実施する構想策定である。また、構想策定で定めた方針・内容が建前のものでなく、会社組織内で共有された価値感・規範となって、実際の行動につながるよう、従業員のみならず経営層に対する意識改革も重要となる。

この事例では、構想策定において、自社の将来像と推進体制をしっかりと検討したうえで、ワークショップを企画すれば、ケース1や2は未然に防ぐことができたであろう。同様に、ケース3や4は、プロジェクトの目指すべき方向や期待効果、それらに関する広報や合意形成といった全社的な意識改革も、プロジェクトタスクと並行して計画・推進しておくべきだったろう。

次章では構想策定の概要と意義について述べ、続く3章で構想策定に含まれる3つのステップと主要タスク、さらに4章で意識改革の重要性を解説していく。

## 2. 構想策定の意義

前章のケースでは、グローバル展開を念頭において、当初5年というプロジェクト期間が設定されていたので、事前に構想を練るフェーズを設けることは可能であったろう。そして、鈴木氏が、自社の将来像や改革施策の具体化、標準化などのプロジェクト方針の明確化、実現のためのステップ、これらに関するステークホルダーの巻き込み、意識改革など、体系的に事前の検討や準備を行っていたら、後手に回ることもなかった。

SAPでは、このようなデジタルトランスフォーメーション(DX)に代表される変革全体の道のりを「ジャーニー」と呼ぶことが多い。この比喻をそのまま使えば、プロジェクトはいわば航海に出るようなもので、航海に旅立つ前に、地図と羅針盤の作成・確認を行うのが、この**構想策定**という活動である。

この章では、構想策定の定義と概要、活動意義について説明し、さらに次章で、具体的な活動内容や主要タスクについて解説する。

### 定義

構想策定とは「DXにおける将来像・ビジョンたる羅針盤であり、迷った時に立ち返る基本として、ステークホルダーとコアメンバーがこれを策定し、将来にわたって参照するプロジェクトの原理・原則」である。

特に、プロジェクトの一部、例えば開発・導入フェーズだけを切り取ったプランではなく、将来の運用保守までを含めたライフサイクル全体を俯瞰しておく、という点が重要である(図表2-1)。

### 概要

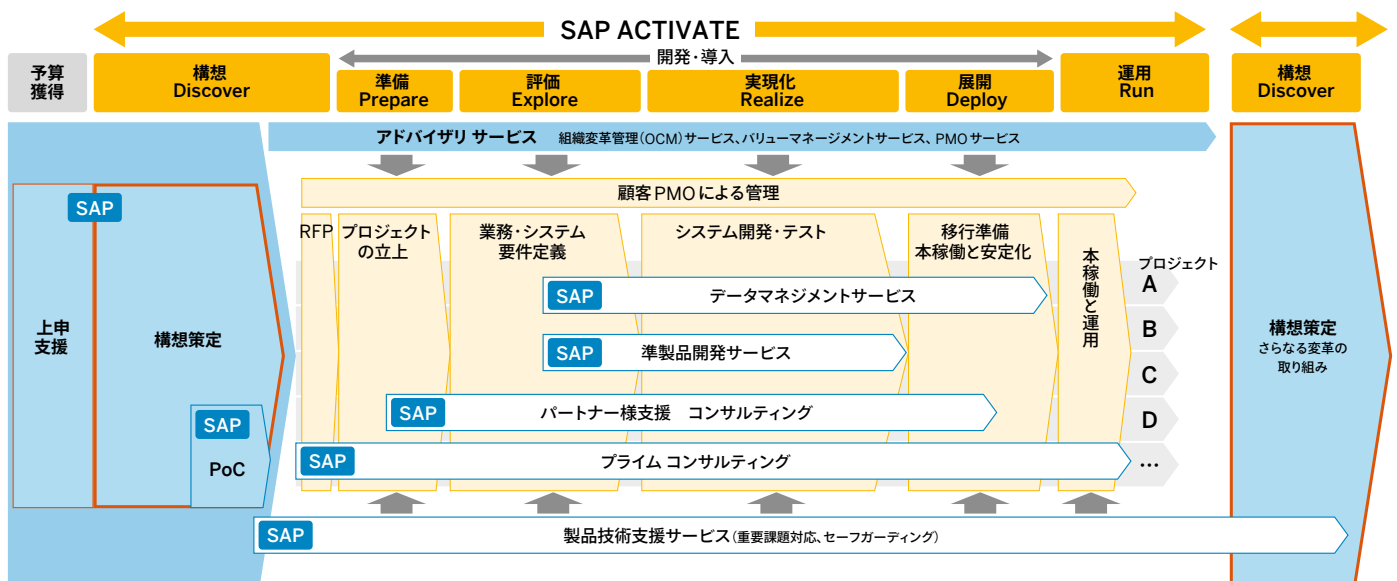
構想策定は、(1)現状分析、(2)将来像の策定、そして、そこに至る(3)ロードマップの策定、という3つのステップで構成されている(図表2-2)。

最初のステップである「現状分析」は、ウォーターフォール型のスクラッチ開発とは異なり、今の業務から積み上げて要件定義をする趣旨ではない。ここでは、あくまで現時点で

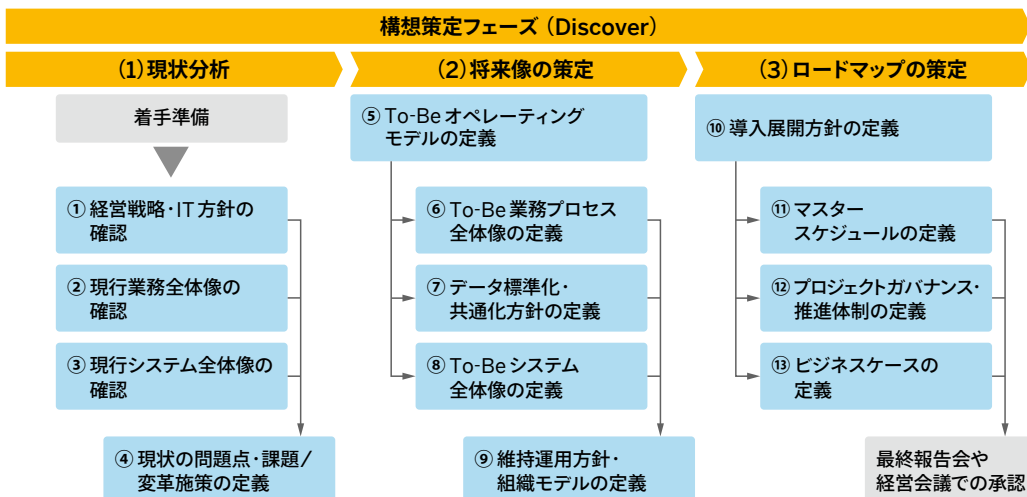
図表2-1: プロジェクトライフサイクルと構想策定の関係

構想策定は、DXにおける将来像・ビジョンたる**羅針盤**であり、迷った時に立ち返る基本として、ステークホルダーとコアメンバーがこれを策定し、将来にわたり参照する**プロジェクトの原理・原則**である

### プロジェクトライフサイクル (例示)



図表 2-2：構想策定の3ステップと主なタスク



のビジネス環境、前提・条件などを整理し、自社の立ち位置・現在地を確認するものである。そして、得られた情報・検討材料に基づいて、現状の問題点や課題を整理し、変革の目標・施策の定義を行う。

次のステップである「**将来像の策定**」は、変革目標の達成と施策の実現に関わる主要なビジネスプロセスやオペレーションをどうとらえるか、例えば、顧客、事業、製品などのセグメントや主要業務をグローバル、リージョン、各国にどのように配置・運営するか、を再定義するタスク(オペレーティングモデルの検討)から始まる。

オペレーティングモデルを踏まえ、プロセス、データ、ソリューション(アプリケーション)の標準化/共通化を検討し、さらに、その維持管理のための体制・仕組みまでを含めて「**将来像**」としてまとめるのが、このステップである。

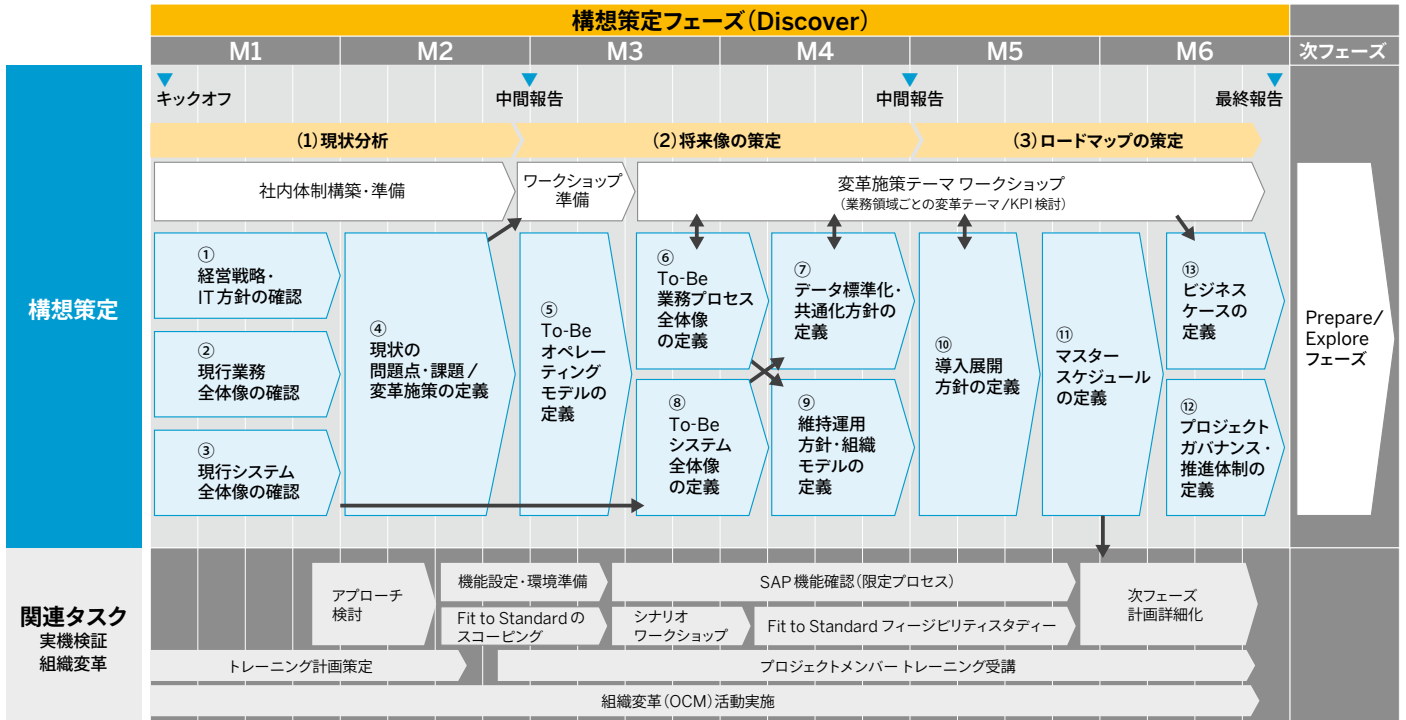
ここで重要なのは、上流から下流までのプロセスをすべて包括(End-to-EndまたはE2E、エンドツーエンド)して検討対象にするため、SAPに代表されるパッケージソリューションに加えて、レガシーシステムや関連するクラウドソリューションなども、これに含まれるべきである。

構想策定の最後のステップは、現在地と将来の目的地を結ぶための「**ロードマップの策定**」となる。これには、新業務プロセスと新システムを一斉に導入するか(いわゆるビッグバン)、あるいは逐次導入すべきか、という導入展開方針、マスタースケジュール、プロジェクト体制作り、そして、こうした変革がどのような価値・インパクトをもたらすかをビジネスケースとして取りまとめることが含まれる。

これらのステップを実際の日程に置きかえたものが、図表 2-3 である。プロジェクトのスコープや事業規模などによって変動するため、一概には言えないが、少なくとも半年程度をかけて、先ほどの3ステップ、つまり、現状認識や前提条件などの整理としての現状分析、将来像の策定、そこに至るロードマップ、以上を構想策定の活動として行う。

この日程例にもあるように、並行して、DXによって何を变えるか、何を實現したいか、具体的な変革施策と結び付けながら検討するワークショップを開催したり、ソリューションの標準機能・標準プロセスの理解を深めるための実機検証やトレーニングを実施したり、構想策定との相乗効果を狙って取り組む顧客も多い。

図表2-3：構想策定 全体日程(例)



**まとめ：構想策定の意義**

構想策定には、次の3つの活動意義があり、我々は、これらがプロジェクトの成否に大きくかかわっていると認識している。

第1に、プロジェクトの原理・原則に関する合意形成を十分に行うことである。合意形成が十分にされていないまま、取り組みを進めると、後々、DXの取り組みは賛成しているが、自分の所管部署は例外だ、というようなことを主張されるケース(リスク)が出てくる。

これには、構想策定の初期段階でステークホルダーを意思決定過程に巻き込み、経営トップやステアリングコミティによる明確なコミットメント/方針を打ち出しておくことで、こうした「総論賛成各論反対」を封じ込めることは可能である。

第2に、標準化/共通化について議論を深め、将来像をしっかりと作り、さらに、その実現と維持管理のための体制・仕組みづくりを行うことである。

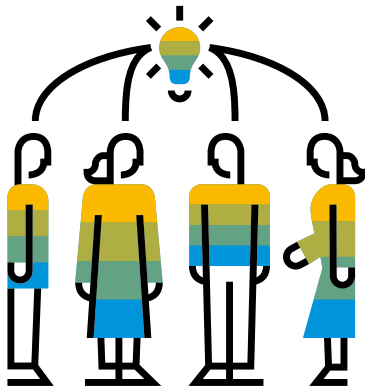
DXの取り組みは、AIやオートメーションなどのインテリジェント機能を将来的に最大限活用して、新たな価値や競争優位性を生み出さなければならない。そうした意義・目的や将来の活用シーン(ユースケース)の検討が不十分のまま進めてしまっ、 「せっかく標準化・共通化を行ったのに、いつの間にかまた統制がとれていない」、さらに「必要なデータがほしい粒度・頻度で取得できない」ということが、後続フェーズになって顕在化するような事態がおきれば、DXの取り組みとしては失敗であろう。

第3に、業務にせよ、ITにせよ、あっちに任せてあるから、ではなく、プロジェクトに自律的に取り組んでいくという動機づけを行うことである。DXは取り組みや手段の呼び名に過ぎず、具体的に何をやり遂げるのかが重要であり、その点では、IT/業務が参画した全社的なプロジェクトにする必要がある。



ウォルト・ディズニーは、テーマパーク開園に際して「You can design, create, and build the most wonderful place in the world, but it takes people to make the dream a reality」(世界で最高に素敵な場所をデザイン、創造、建設することはできるが、その夢を現実にするのは人が要るのだ)と述べているが、この言葉はDXをはじめとする変革の取り組みにもそのまま当てはまる至言である。

構想策定によって描いた将来像へ向かって、プロジェクトを推進し、ありたい姿を実現して、ビジネスモデルやテクノロジーに魂を入れるのは、結局のところ人である。各自が主体的に動かなければ、それを部門・自社・取引先・社会へと広げていくことはできない。この点は、4章において、意識改革の重要性として解説する。



構想策定によって描いた将来像へ向かって、プロジェクトを推進し、ありたい姿を実現して、ビジネスモデルやテクノロジーに魂を入れるのは、**結局のところ人**である。

## 3. 構想策定の具体的手法

本章では、構想策定を「現状分析」、「将来像の策定」、そして、そこに至る「ロードマップの策定」という3つのステップに分けて、順を追って説明する。

### (1) 現状分析

構想策定における現状分析は、将来像を策定するためのスタートポイント(現在地)がどこであるかを把握し、解決しなければならない課題・問題点、変革目標とその施策を定義するために実施する。現状分析は、通常、以下の手順で進められる。

- ① 経営戦略・IT方針の確認
- ② 現行業務全体像の確認
- ③ 現行システム全体像の確認
- ④ 現状の問題点・課題/変革施策の定義

上記のタスクを通じて収集した情報・検討材料や、改革施策の検討結果は、次ステップでの将来像を策定するためのインプットとして活用される。

したがって、単に業務要件や機能要件を聞き取って記載するだけでは不十分であり、業務とシステムの現状を把握したうえで、その評価・取捨選択を行うことができるように結果を取りまとめることが重要である。

具体的には、現行の業務全体像やシステム全体像を確認する際に、自社の強みや競争優位を生み出すものかどうか、法定要件やコンプライアンスに関わるプロセス・機能なのかどうか、といった分析・評価のための視点を盛り込んでおくことが望ましい。

これによって、現行プロセス・機能への執着をなくし、残すべきプロセス・機能か、捨てても問題ないプロセス・機能か、負の遺産として捨てなければならないプロセス・機能か、を仕分けすることが可能となる。さらに、後述する⑥ To-Be 業務プロセス全体像の定義などのタスクを効率的に進める布石にもなる。

#### ① 経営戦略・IT方針の確認

このタスクでは、経営・事業の観点で、自社の現状と課題・問題点を整理し、変革の必要性と目標・施策を検討する材料とする。

特に、前述のDXレポートにも「DXを実行するにあたっては、新たなデジタル技術を活用して、どのようにビジネスを変革していくかの経営戦略そのものが不可欠」との指摘があるとおり、経営者がビジネスをどのように変えたいのか、という視点が非常に重要である。

まず、自社の経営方針・戦略、事業計画などは、中期経営計画などの既存資料をベースとするが、併せて、経営層のインタビューを実施することで、公式文書にある抽象的な記述を補完し、より具体的に詳細な内容や本音を把握する。

役員・幹部層に対するインタビューは、事前準備した質問票を基に、将来を見据えた自社の在り方、重点取り組みテーマについて、経営者の意向、意思を確認していく。複数の経営幹部のインタビューを行うことで、ステークホルダーそれぞれの現状認識と全社的に優先すべき領域・改革テーマがどこであるかを把握する。

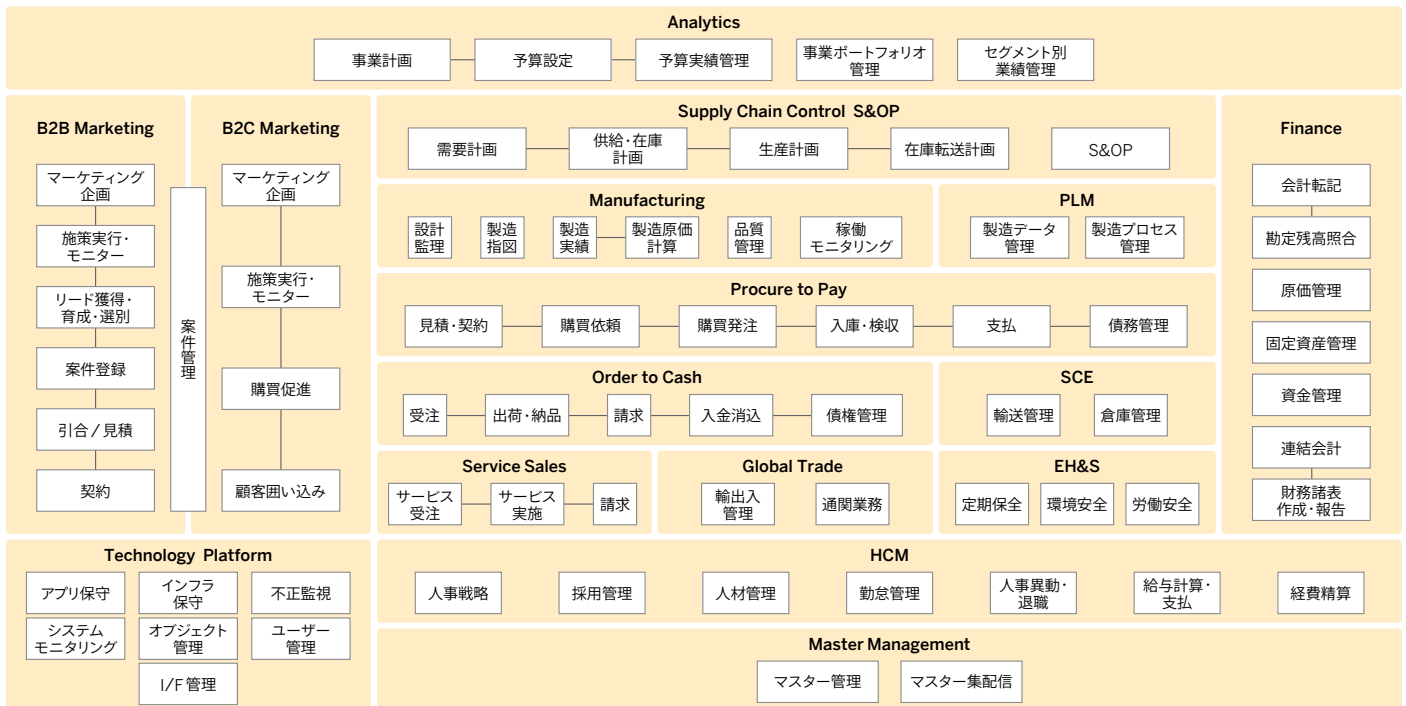
また、これから導入する業務プロセス、ITは稼働後5年から10年、場合によってはそれ以上の長期間使用するものになるので、インダストリー4.0に代表されるような産業動向や、SDGs (Sustainable Development Goals) などの社会・市場環境などの将来動向についても考慮する必要がある。

#### ② 現行業務全体像の確認

同様に、このタスクでは、業務・データの観点で、自社の現状と課題・問題点を整理し、変革の必要性と目標・施策を検討する材料とする。

まず、自社の持つ主要業務や基幹業務を整理の上、図表3-1のように俯瞰し、後続ステップである将来像の策定におけるプロジェクトスコープの基礎資料とする。国内外の関連会社への導入を予定する場合は、対象の関連会社ごとに業務領域の確認を行う。

図表 3-1：現行業務全体像のイメージ



現行業務プロセスフローがある場合は、それらを参考にして現状の把握や検討に用いることができる。業務プロセスフローがないケースや、過去に作成したものが更新されていないケースであれば、無理に時間と労力をかけて作成する必要はない。この場合、To-Be業務プロセス全体像や実機検証(デモやPoC: Proof of Concept)において使用するプロセスモデル(SAPベストプラクティスなど)を参照して、現行業務全体像を確認することでもよい。

注意しなければならないのは、現行業務の全体像を把握するのは、将来像の検討のための情報・材料を収集することであって、システム開発のための要件のヒアリングではない、という点である。この点、参加者の意識や期待値に齟齬がないよう、繰り返し確認する必要がある。さもなければ、今後業務プロセスを見直し、簡素化・標準化を推進する際に大きな障害となる。

また、業務プロセスの結果(日常業務や各種取引の結果)は、データとして記録・管理されているので、現在使用している主要コード(組織、勘定、品目、得意先、仕入先)がどの

程度標準化されているかを確認し、次ステップ(将来像の策定)におけるデータ標準化・共通化方針の検討の際の基礎資料とする。

### ③ 現行システム全体像の確認

引き続き、情報システム的な観点で、自社の現状と課題・問題点を整理し、変革の必要性和目標・施策を検討する材料とする。

前述のDXレポートでも、「技術面の老朽化、システムの肥大化・複雑化、ブラックボックス化などの問題があり、その結果として経営・事業戦略上の足かせ、高コスト構造の原因」となり、戦略的なIT投資にリソースを割り当てることができない、と指摘されている。あらためて、DX推進や変革の足かせとなっていないか、厳しく見直す必要がある。

システム全体に共通する方針・情報、例えばシステム投資計画・予実対比、IT統制方針、開発・運用方針、組織・体制などについて、既存資料の収集や関係者ヒアリングを実施する。これらは後述の維持運用方針と組織体制や、ビジネスケースを検討するための材料となる。

同様に、現在使用しているアプリケーション、インフラ基盤の現状を確認し、将来像策定でアプリケーション全体像やシステム構成を検討する際の基礎資料とする。アプリケーションについては、基幹業務を遂行するためのソリューションやツールが把握できれば足り、微細に至るものは不要である。インフラについても、オンプレミスとクラウド別のシステム構成、データセンタの配置・利用状況、ネットワーク全体図などを確認する。現行業務全体像と同様に、関連会社も対象とする場合は、当該会社の資料も確認する。

特に、主要システム(アプリケーション、インフラ)については、規模や利用状況、機能拡張などの予定、保守期限、残存簿価、償却完了時期などの基本的な情報を整理しておく。この資料は、後述のロードマップやビジネスケースの検討において、使用停止するシステムの特定とシステム除却が与える期間損益への影響を確認するなどの用途に用いる。

#### ④現状の問題点・課題/変革施策の定義

構想策定における最も重要なタスクである。これまでの作業によって、経営、業務、システムの各領域で浮き彫りとなった課題・問題点を踏まえ、前述の経営層インタビューによりトップダウンで確認した重点目標・テーマならびに優先度を考慮して、達成すべき変革目標とその施策を定義する。

さらに、こうした議論・検討に関係者を参加させることで、共通認識(例えば危機感、連帯感、当事者意識など)が生まれ、後続フェーズ以降の推進リスクを低減できる、といった副次的効果も生まれる。特にステークホルダーについては、合意形成や意識改革・組織改革を促すため、例えば経営トップ・役員がレビューに参加するなどの形式で、必ずこのタスクに参加する必要がある。

また、短期間で効率よく変革施策を検討するため、企業によっては、デザインシンキングなどのファシリテーション手法を活用して、セッションを実施する例もある。

こうして検討した変革施策も構想策定の一部となって、後続でスタートするプロジェクトに共通する全体方針と位置づけられ、意思決定や各種判断に迷った際に立ち返る基本・理念となる。したがって、後続フェーズにおけるプロジェクトステアリングコミティでは、変革に関する方針、各施策の進捗、実現に向けたスケジュールなど、構想策定フェーズで策定し

た当初の検討結果・前提と比較しながら、変革達成に必要な意思決定や調整(例えば、予算などの資源割り当てに関する承認や勧告など)を行うことになる。

## (2) 将来像の策定

構想策定の第2ステップにおいては、自社の「将来像」つまり「最終的にやりたい姿」を策定する。構想策定における将来像は、経営トップが思い描く実現したい姿を具現化するのであり、一般的には経営計画のスパンに合わせ、5年～10年後の姿を検討されることが多い。もちろん、これ以上の長期間を対象として構想策定を行うことも可能だが、その場合は、市場環境や技術革新などの変化を適宜反映させるため、やはり定期的な見直しと改訂を行う必要がある。

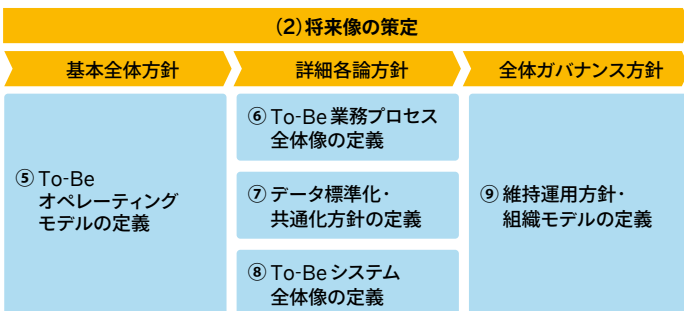
そして、将来像へ至る過程とスケジュール、プロジェクト推進体制などは、構想策定の第3ステップである「ロードマップの策定」で具体化される。最終形である将来像を策定した後で、ロードマップを検討する順序にしているのは、先に現実的な段階論を考え始めてしまうと、現状に引きずられた改善の積み重ねに留まり、高い目標や抜本的な改革を設定しないリスクが存在するからである。現状のさまざまな制約や固定観念を取り払って本当になりたい姿を表現しない限り、大胆な変革は成しえない。

突然「最終的にやりたい姿を描け」と言われても面喰らい、その必要性すら疑問視する読者もいるかもしれない。こと日本においては「来年のことを言えば鬼が笑う」という諺があるくらい、先のことを予測することは現実的ではないと揶揄し、ひたすら目の前の仕事をこなすことを美德とする風潮すらある。

一方、デジタルテクノロジーの発展によってその応用範囲が拡大し、これまでにないスピードとスケールで市場・事業を取り巻く環境が大きく変わっており、こうした変化の激しい時代であるからこそ、自社のビジョンや将来像といった長期的視点が重要となる。理念や思想もなく、目先のトレンドを追いかけるだけでは、無駄に疲弊するだけで、なんら意味をもたないし、今後もグローバル化や異業種からの参入などで競争が一層激化し、企業の淘汰が激しくなることは不可避である。「将来像の策定」には、自社の存続を賭けて、真剣に取り組まなければならない。

構想策定における将来像は、第1ステップで検討した、課題の克服や変革のための施策を、より体系的に具体的に記述したものであり、以下の成果物で構成される(図表3-2-1)。

図表3-2-1: 将来像策定の全体の流れ



- ⑤ To-Be オペレーティングモデルの定義
- ⑥ To-Be 業務プロセス全体像の定義
- ⑦ データ標準化・共通化方針の定義
- ⑧ To-Be システム全体像の定義
- ⑨ 維持運用方針・組織モデルの定義

まず、将来像検討にあたって基本となる To-Be オペレーティングモデルを定義する。これは、自社の業務プロセス、データ、情報システムが、どのように作用・連携し、顧客に対する価値を創出しているか、概念的に整理したものである。

さらに、このオペレーティングモデルを前提として、その主要な構成要素である業務プロセス、データ、システムを各論として検討する。システムは、通常、アプリケーションとインフラを含む。

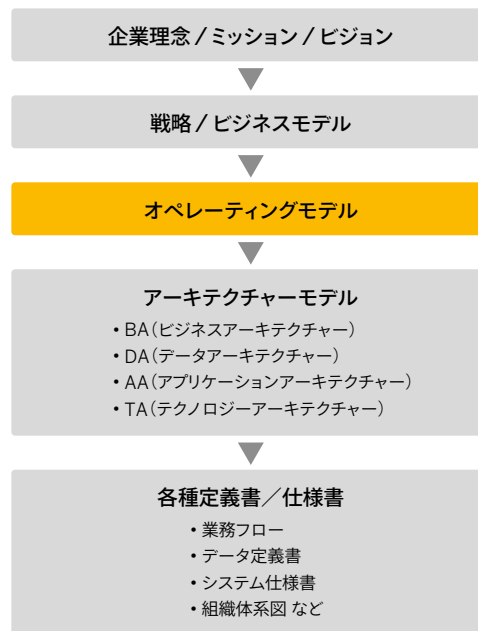
最後に、オペレーションを維持・運用するために必要となる方針・ルールや組織体制を、全社的視点に立って明確化する。例えば、データ標準化・共通化の理想的な将来像を定めたとしても、それを維持するための制度と組織がなければ、実際の運用には耐えられないからである。

次セクションから、順を追って解説する。

### ⑤ To-Be オペレーティングモデルの定義

「オペレーティングモデル」は、その使用目的や説明用途によって、多くのバリエーションがあるが、構想策定においては、戦略やビジネスモデルを、会社の具体的な機能や組織に落とし込み、実際に事業運営を行って結果を出すための仕組み、として位置付けている。つまり、自社の業務(プロセス)、データ、情報システムが、どのように作用・連携し、顧客に対する価値を創造・提供しているか(オペレーション)、これを概念的に整理・図示したもの(モデル)である(図表3-2-2)。

図表3-2-2: オペレーティングモデルの位置づけ



### 意義・目的

会社には、取り扱う商品・サービスあるいは特定のチャンネルによって、さまざまな事業が存在する。各事業は、製造、調達、会計、人事などさまざまな機能によって運営され、地域・各国にも多数の法人・組織がある。これらが、いかに有機的

に関わっているのか、指揮命令系統がどうなっているのか、どの単位で標準化・共通化が可能なのか、こうした会社の全貌・全容をわかりやすく整理・明示しているのが理想的なオペレーティングモデルである。

オペレーティングモデルを作成せず、業務プロセス全体像やシステム全体像など、個別の議論から開始することは、担当者・参加者の解釈に「ズレ」が生まれ、方向性が定まらず、手戻りが発生するリスクが非常に高い。

例えば、「人事領域も対象になるのか?」「ワークフロー基盤も見直す必要があるか?」といった、そもそものプロジェクトスコープに関する確認や、「グローバル標準化が目標になっているが、事業部間の標準化は目指さなくてよいのか?」「事業が成熟した国と進出したばかりの国で同じプロセス・システムを採用するのか?」という変革の方向性に関する問い合わせが発生しても、共通の認識・前提となる会社の全貌・

全体像がなければ、具体的な議論を進めることができない。

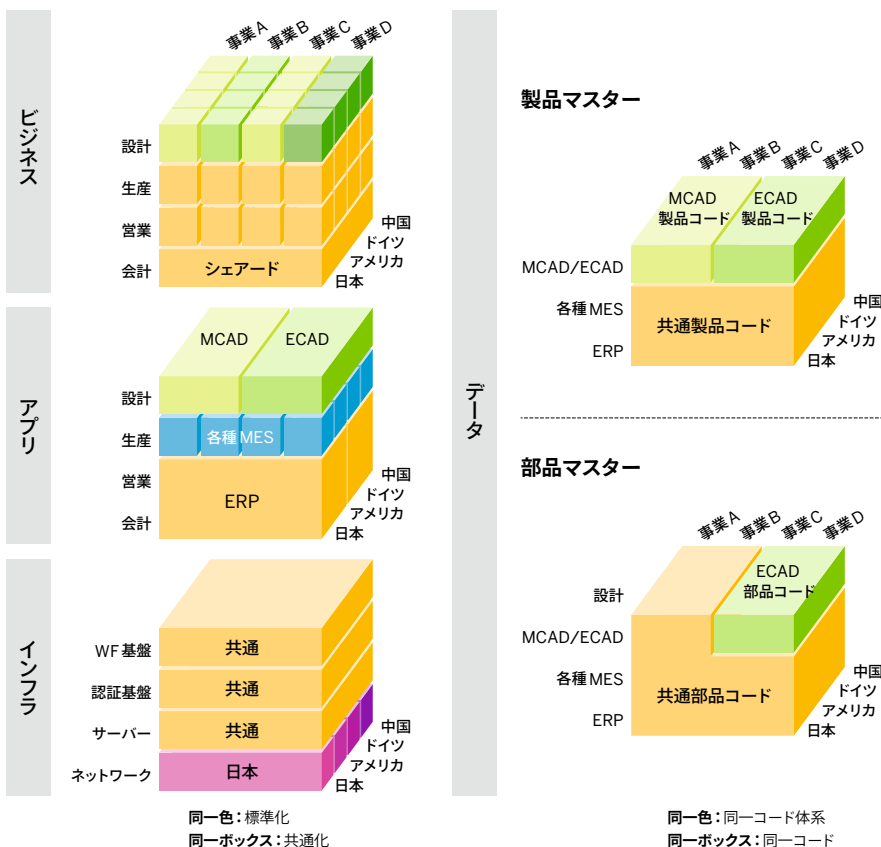
こうした混乱を回避し、生産的な議論を進めるためには、オペレーティングモデルを用いて、戦略やビジネスモデルを、会社の具体的な機能や組織に落とし込んで、実際に事業運営を行って結果を出すための仕組みを明示し、経営トップやステークホルダー、そのほか関係者の共通認識を醸成することが必須である。

このように、オペレーティングモデルは、将来像を具体化するための出発点となるため、中間報告会やステアリングコミティなどで報告し、プロジェクト運営上も公式の見解・方針決定とすることが強く推奨される。

### 進め方

オペレーティングモデルの具体的な作成イメージを、図表3-2-3の例を用いて説明しよう。繰り返しになるが、戦略

図表3-2-3：オペレーティングモデルのイメージ



やビジネスモデルというコンセプトを、実際に事業運営を行って結果を出すための仕組み、として整理するのが、オペレーティングモデルであった。

したがって、まず、結果の把握が必要とされる1. 事業、2. 組織（本社、地域法人など）を把握しなければならないし、さらに、実際の日々の運営を担っている3. 機能（業務、システム）を加えた3軸で、企業活動を整理する必要がある。

次に、企業の全容・全貌を把握・検討するためのものであるから、主要な構成要素やその構造を体系的に整理するためのフレームワークが必要となる。代表的なものとして、TOGAF (The Open Group Architecture Framework) や SAP Enterprise Architecture Framework などがある。構想策定においても、一般的に用いられるビジネス、データ、アプリケーション、インフラの主要4領域で、全体像を検討することになる。

この例では、自社の企業活動、つまり事業(A、B、C、D)、組織、機能(業務またはシステム機能)の3軸で、主要4領域(ビジネス、アプリ、インフラ、データ)が整理されている。

まず、「ビジネス」、「アプリ」は、事業、組織、機能(設計、生産などの業務機能)の3軸、「インフラ」も、事業、組織、機能(ワークフロー基盤、認証基盤などのインフラ機能)の3軸で表現されていることがわかる。この例では、結果が3次元マトリクスで使用されているが、一般的なモデリング手法や自社で使いやすいフレームワークを用いて表現されていればよい。

次の「データ」については、主要なマスターデータについて、結果を把握する単位としての事業と組織(地域法人)、さらに当該マスターを利用するシステムの3軸で表現されている。

説明の便宜上、マスターデータと呼称したが、ここで言う「データ」は、「品目マスター」のような既存システム上のデータエンティティにとらわれず、ビジネスの方向性や改革テーマの趣旨を踏まえた意義のある単位にまとめて、整理すべきである。

例えば、改革テーマにおいて「事業部を横断した部品共通化を推進し、コスト削減を狙いたい」ということが検討されているのであれば、「品目マスター」としてひとくくりにするのではなく、概念的には「製品マスター」と「部品マスター」を区別して表現することになる。

また、構想策定の時点で、既に、特定のソリューションを採用することが決まっている(あるいは候補が絞り込まれている)場合には、当該ソリューションのデータ構造をベースに整理・検討するほうが、より効率的である。

このオペレーティングモデルを用いて、検討するポイントは次の3点である。

第1の点は「将来像と影響範囲」を明確にすることである。まず、戦略や改革施策が、将来現実のものとなった時に、自社の事業がどのように営まれるか、To-Be オペレーティングモデルによって整理・表現し、さらに、現状の事業、組織、機能など(または、これらをまとめた現状オペレーティングモデル)を対比することによって、自社のどの部分(例えば3軸

4領域)に、どの範囲でインパクトがあるのか、体系的に把握することが可能となる。まさにすべての議論の出発点であり、プロジェクト関係者に共通する認識・定義として理解される必要がある。

第2に「共通化する領域」を明確にする点である。ここで言う共通化は、単一または少数の基準・制度、資産、サービスなどが、より多くの事業、組織、機能において活用されることである。例えば、各国が同じERPのインスタンス(システムリソース)を使用すること、いわゆるシェアードサービスのよう、集約された機能(会計や購買など)をグループ各社で利用すること、などが挙げられる。先ほどの例では、将来、共通化する領域(あるいはその可能性があるもの)については、3次元マトリクス上のボックスが結合して表現されている。

第3には「標準化する領域」を明確にすることである。一般に標準化とは、「自由に放置すれば多様化、複雑化、無秩序化する事柄を少数化、単純化、秩序化する行動」(一般財団法人日本規格協会の定義)とされる。先ほどの例では、3次元マトリクス上のボックスの色を統一して、将来、標準化する領域(あるいはその可能性があるもの)が表現されている。

構想策定やTo-Be オペレーティングモデルの検討において、「自由に放置すれば多様化、複雑化、無秩序化する事柄」は、会計原則と社内規程によって統制されているはずの会計業務であっても、地域によって異なるシステムを採用していたり、決算業務プロセスに細かいバリエーションがあったり、といった事例が容易に思いつく。

同様に、「少数化、単純化、秩序化する」取り組み・施策は、規程・ルールの整備、ベストプラクティスと呼ばれる標準プロセスとソリューションの採用、トレーニングによる周知・習熟、維持運用のための部門や責任者(プロセスオーナー、データオーナーなど)の設置、などが挙げられる。このようなプロセス標準化や維持運用とその組織などについては後述する。

## ⑥ To-Be 業務プロセス全体像の定義

To-Be オペレーティングモデルに基づいて、将来の業務プロセス全体像を整理・俯瞰したものである。少なくとも、図表3-2-4の例にあるようなハイレベル(いわゆるプロセスレベル2相当)の整理が必須である。

図表3-2-4: To-Be 業務プロセス全体像のイメージ



■ 対象外業務

### 意義・目的

作成の主な目的は以下のとおりである。

- 変革プロジェクトにおける対象業務を明確にすること
- 現行プロセス全体像と比較し、変革の影響や前後の差異を明確にすること
- 業務の流れと関係性を整理することで、プロジェクトの目的が達成(課題解決、変革実施など)されるかどうか、可視化し確認すること

### 進め方

こうしたプロセス全体像の作成には、一般的に次の2つのアプローチがある。

第1は、構想策定の最初のステップで整理した現状業務の全体像や、そのほか、業務プロセスを整理した既存資料などを用いて、To-Be オペレーティングモデルと比較し、改革が必要な業務プロセスを特定したうえで、いわゆるビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR)などの手法を用いて、抜本的な見直しと新しい業務プロセスの検討・設計を行うものである。

第2は、既に世界中の多くの企業で採用実績がある標準的なプロセスモデルであれば自社にも適用できる、という仮説に基づいて、To-Be オペレーティングモデルを実現するための業務プロセスの検討・設計を進める方法である。この標準的なプロセスモデルの例としては、SAPのベストプラクティスなどが挙げられる。

原則として、後者のアプローチ(標準的なプロセスモデルをベースに新しい業務プロセスを検討・設計するもの)を採用すべきである。その主な理由は、以下のとおりである。

- 現状業務からのアプローチを取る場合、現状に関する情報が不足しているなどの理由で、事前準備(資料収集、文書化)に無駄な時間を費やし、本来実施すべき新業務プロセス検討が不十分に終わる
- 現状業務の全体像・業務プロセスから検討を始めると、現状を追認するか、現行を踏襲した改善要望に留まり、ほとんどの場合、抜本的な改革や全体最適化には繋がらない
- 現行業務ではなく、標準的な業務プロセスから検討をスタートすることで、特定の部門・業務を分け隔てすることな



く、自社の業務プロセスと仕事のやり方をゼロベースで協議せざるを得ない状況を作る

- 標準的な業務プロセスは、日本を始め世界中で既に採用・稼働している裏付けがあるにも関わらず、なぜ自社独自の業務プロセスでなければならないのか、新業務プロセスにおける必要性・合理性を精査することができる

上記の精査によって、戦略上・ビジネス上有意義であると考えられた業務プロセス（例えば、差別化要因や競争優位性に直接影響する業務プロセス）とそうでないプロセスを選別することができる（後者は、付加価値が低いプロセスであり、簡素化、合理化などの対象となる）。

上述のアプローチのほか、To-Be業務プロセス全体像の取りまとめにあたって、頻繁に相談を受ける事項についてまとめておきたい。

記載粒度や内容については、現状の業務プロセスやその全体像との比較が可能なように意識して作成することが原則である。なお、構想策定では、既述のように後続プロジェクトの範囲や現行業務への影響を検討する段階であるため、業務プロセスの詳細（業務プロセスの細かい作業手順やステップ）が記載されていなくてもよい。通常、こうした業務プロセスの詳細は、構想策定後、実際にプロジェクトが開始された段階で具体化される。

次に、今後の改革施策の重点テーマや、大きなIT投資に関連する業務プロセスについては、新業務プロセス導入によって期待される効果を定量的に測定する前提で、記載しておくことが望ましい。また、現行業務プロセスについても、新プロセスとの比較が可能なように基準値（ベースライン）などをできるだけ記載しておきたい。例えば、新プロセスを単に「RPAによる自動入力」とするだけでなく、対象となる伝票やその作業量（枚数、処理時間、工数）なども附記しておく、後続のビジネスケース検討にも役立つ。

最後に、改革施策の中で、業務プロセス主体の変更を伴う場合には、To-Be業務プロセス全体像においてもその旨明示することが望ましい。例えば、現行では各国が実施している業務を、今後は本社またはオフショアのサービスセン

ターで一括処理するとした場合であれば、将来的なプロセス像に加えて、そのプロセスの実行部門や所管部門について変更が生じることを記載して、後述の維持運用方針や組織の検討に申し送る。

以上がTo-Be業務プロセスを取りまとめる際に留意すべき点である。

### ⑦データ標準化・共通化方針の定義

プロセス同様、To-Beオペレーティングモデルの検討結果に基づいて、データに関するより具体的な方針を記載したものである。この方針には、データに関する標準化/共通化の考え方、維持運用や統制に関する要件（ガバナンス要件）、登録（発生）から削除・アーカイブ（終了）までのライフサイクルなどが含まれる。

構想策定の段階では、主要なマスターデータとコード体系を対象として、変革施策の実施や将来像（オペレーティングモデル、業務プロセス、システム）を実現するにあたって、日々の取引やそのほかの事業活動が、どのような視点・粒度で記録・管理されるべきかに着目して、検討・整理を実施する。

主要マスターデータとコードの内容に関する詳細検討や、そのほかのマスター、コードの設計は、採用されるソリューションに大きく依存するので、構造策定以後のプロジェクトフェーズでのタスクとして計画しておく。

また、標準化/共通化の定義もプロセスのそれと同様である。標準化は、自由に放置すれば多様化、複雑化、無秩序化するマスターデータやコード体系を、少数化、単純化、秩序化するための取り組み（活動方針、制度、ルール、ツールなど）である。そして、標準化されたマスターデータやコード体系（理想的には単一の体系）が、より多くの事業、組織、システムにおいて、横断的に採用・活用されることで、共通化が推進されることになる。

### 意義・目的

「データは新しい石油」「データは新しい通貨」などに代表されるようなキャッチフレーズで、その資産価値をことさらに強調する風潮があるが、企業活動におけるデータの重要性や利活用の取り組みは、今に始まったものではない。

直近の約20年を見ても、「**1. 経営のIT化**」で始まったトレンドは、2000年代初頭の「**2. 見える化・可視化**」を経て、その後の「**3. リアルタイム経営**」につながっている。また、2015年5月に経済産業省の産業構造審議会（商務流通情報分科会 情報経済小委員会）が「データ駆動型社会」について中間報告を取りまとめており、最近では「**4. データドリブン経営**」という用語も一般に用いられるようになってきている。

この一連の経緯・動向は、企業活動においてデータをどのように管理・活用するか、その進化・成熟度を表しているため、簡単に振り返っておきたい。

1990年代後半になると「**1. 経営のIT化**」によって、一部のホストや端末を除いて、専ら伝票や帳票といった紙媒体を中心にやり取りされていたものが、PCの普及とともにコンピューター上に取り込まれ、一気に電子データとして記録・管理されることになった。

2000年代初頭には「**2. 経営の見える化**」として、データはシステム内に死蔵しているのではなく、それを可視化して、経営幹部やユーザーの利用を促す取り組みが始まった。データ・インテリジェンス（あるいは、その後のビジネス・インテリジェンス）を筆頭に、データウェアハウス、データマートなどの導入が盛んになった。この時点では、ERPの財務会計の普及が始まって間もなくであり、情報システムが違えばデータ構造がバラバラでもやむを得ないとの認識や、「可視化」が重要視されていたことから、インターフェースやマッピングなどの技術を駆使することによって、あたかも共通のデータを取り扱っているように処理された。

その後の「**3. リアルタイム経営**」になると、ERPも普及が進み、企業の諸活動（開発、生産、販売、物流など）をそれぞれ個別のシステムで把握するのではなく、各活動の間を情報によって体系的かつリアルタイムに連携し、その結果が経営幹部に提供されることで、意思決定のスピードや経営・事業の効率をアップする、という考え方が主流となった。こうして、システム統合によるSingle Source of Truth（真実とされる唯一の情報源、SSOT）の実現と実績把握スピードの迅速化、データの集配を効率よく行うMDM（マスターデータマネジメント）ツールの台頭などの技術的発展もあって、

データそのものを見直す標準化/共通化の機運が高まったのは、この頃からである。

現在では「**4. データドリブン経営**」が盛んに討議されているが、これまでの「可視化されたデータを人間が解析し、その判断や活用に役立てる」という前提とは大きく異なっている。

まず、人間が主体となって、極端に言えばKKD（経験、感、度胸）に基づいて作業するのではなく、AI/機械学習やアナリティクスなどの技術・アルゴリズムによって、データの解析、体系化・知識化が行われ、それがイノベーションや価値創出につながっているという点が決定的に異なっている。次に、対象とするデータについても、トランザクションやCRMなどの従来から自社内に蓄積されているデータだけではなく、いわゆるビッグデータであるソーシャルメディア上のコメントや、GPS、ICカード、IoTなどのセンサーデータ、ウェブサービスにおける各種履歴データなど、その量も質も大きく変貌している。

前述の3. リアルタイム経営が「データでビジネスを決める」のだとすれば、4. データドリブン経営は「**データがビジネスを決める**」のである。

そして、大多数の企業が目指したいと考える将来像・最終形は4. データドリブン経営であり、その現状は3. リアルタイム経営の段階、つまり発展途上にあると考えてよいだろう。

SAP ERPを導入済みの会社ですら、「業務プロセスを変革することが出来ず、結局アドオンを多数開発し、標準化には程遠く、データ活用もままならぬ」といった状況に陥ったり、あるいはSAPを使いこなすことができず「本来の目的であったリアルタイム経営、データを活用した経営を実現している企業は必ずしも多くはないのではないか」というジャパンSAPユーザーグループ(JSUG) 会員企業の声もある。

## 進め方

本項では、多くの企業の現状が、3. リアルタイム経営の段階にあるとの前提で、データ標準化/共通化方針の策定と進め方について、図表3-2-5の例を用いて解説する。

図表3-2-5：データ標準化・共通化方針のイメージ

カテゴリ	データ名	標準化の規模	標準化の許容範囲	バリデーション	採番ルール	ワнтаイムマスターの許可	データ発生タイミング	データ発生元システム	データオーナー	データメンテナンス主体	データガバナンスツール
モノ	製品	全社共通	コード値統一	事前バリデーション	無意採番	No	設計開始時	CAD	本社設計開発部門	グローバル代表組織	MDMツール
	自社設計部品	全社共通	コード値統一	事前バリデーション	無意採番	No	設計開始時	CAD	本社設計開発部門	グローバル代表組織	MDMツール
	購入部品	サプライヤーごとに全社共通	コード体系統一	事後チェック	無意採番 (サプライヤー部番は属性で持つ)	No	サプライヤー見積依頼時	Ariba	グローバル代表組織	グローバル代表組織	なし
	M-BOM (製造部品表)	各工場固有	材料所要量は設計標準に準拠 歩留まり率は各工場決定	事後チェック	システム内部採番	No	設計開始時	PLM	各地域製造プロセスオーナー	グローバル代表組織	なし
	社内用備品	各地域固有	コード体系統一	定期的チェック	無意採番	承認された場合のみ Yes	購入決定時	Ariba	グローバル代表組織	各地域代表組織	なし
法人	仕入先	全社共通	コード値統一	事前バリデーション	無意採番	継続的取引がない場合のみ Yes	初回見積依頼時	Ariba	グローバル代表組織	グローバル代表組織	MDMツール

この例では、以下の手順で検討が進められているが、ほかのタスクと同様、データに関しても、さまざまなモデリング手法やDMBOK2 (Data Management Body of Knowledge) などのフレームワークがあるので、自社のニーズに合わせて適宜参照されたい。

1. 標準化・共通化の対象とするデータの特定
2. データ標準化・共通化すべき内容の定義
3. データガバナンス要件の定義
4. データライフサイクルの定義

### 標準化・共通化の対象とするデータの特定

まず、本方針の対象とするデータの特定と存否確認には2つのアプローチがある。

第1のアプローチは、先ほどの「データは新しい石油」のように、その重要性・価値に着目して、本社主導で決めてしまうやり方である。

先ほどのオペレーティングモデルの例で言えば、企業活動の結果を把握するため、1. 事業、2. 組織(本社、地域法人など)、3. 機能(業務、システム)の3軸が必要であったが、これらに関係するマスターデータやコード体系を、一律に本

方針の対象とすることになる。IRやディスクロージャーに使われるセグメント情報や、定型的(変更・改訂がほとんどない)社内用の決算書・報告書に必要な項目が、この代表例である。また、開示制度が変更されたなどの例外を除けば、主要マスターデータが対象となるため、存否確認は問題とならない(現行もマスターデータが存在する)。

第2のアプローチは、現状分析で作成した「変革施策の定義」を確認し、施策の実現・運用において必要とされる関連データを特定したうえで、その存否と現状を確認するやり方である。

例えば、「部門KPIのグローバル標準化」という施策であれば、具体的に部門KPIを算出するために必要なデータをまず特定する。次に、今回の部門KPI算出にあたり、必要な内容やコードを確認し、その存否を確認する。そして、基になるデータが存在しなければ、新たに方針を作成の上、登録・管理する必要が出てくる。逆に、既存データが存在するのであれば、その整備状況や利用状況も記載しておく。

ここまでの作業で特定されたデータは、標準化/共通化の対象候補となる。

## データ標準化・共通化すべき内容の定義

次に、上記の作業で対象としたデータについて、どのように標準化/共通化を実施するか、具体的な内容やその方針を記載する。本タスクの核心であり、この事例では、主要マスターデータについて、標準化の規模、許容範囲、バリデーション方法、採番ルールなどが記載されている。

まず、標準化の規模は、全社/地域/各工場などの地域的な広がり対象範囲が定められていることがわかる。次に、標準化の許容範囲としては、主にコード値そのものを統一して厳しく制限する、あるいは統一コード体系を用いる(準拠していれば許容される)ことが規定されている。さらに品質保証のためのバリデーションをどのタイミングで実施するか、マスターデータの重要度が高いものは事前に実施する方針であることが読み取れる。最後に、マスターデータ登録時の採番ルールとして、コードに意味を持たせるか(有意採番 or 無意採番)が明記されている。

ここでの検討結果は、プロジェクト完了以降も、将来にわたって、日々の取引や各種日常業務の結果(トランザクションデータ)がどのように記録・蓄積・管理されるか、直接的な影響を及ぼす。

例えば、リアルタイム経営やデータドリブン経営を実現するソリューションの代表格に SAP Digital Boardroom がある。グローバル各地からリアルタイムの売上情報を、本社役員会議室で閲覧しながら、タッチひとつで現地法人レベルにドリルダウンして、カテゴリ別の実績を確認することができる。そして、経営会議中にその場でシナリオを作って、シミュレーションを実行することも可能である。当然ながら、こうしたポテンシャルを最大限に引き出せるかどうかは、インプットとなるデータ次第である。

## データガバナンス要件の定義

そして、標準化/共通化の対象としたマスターデータについて、維持運用や統制に関する要件を定める。この事例では、当該マスターデータを所管するオーナーとメンテナンス担当部門、そしてマスターデータ業務を統制するツールが記載されている。なお、データガバナンスが進んだ企業では、これ以外の役割(例: データスチュワードなど)を要件に追加することもある。

データオーナーは、通常、データが生成される部門・機能の責任者(代理の管理者などを含む)であり、一般的に、マスターデータの値、項目や記載ルール(メタデータ)、品質、リスクについて所管する。つまり、マスターデータやコードに関する標準を決定する重要な役割である。

構想策定の段階では、データオーナーという役割が、どのマスターデータに対して、どのような形態・単位で配置されるか、を定義すれば足りる。例えば、製品マスターデータは一人のオーナーがグローバル全体を管轄すべきである、といったレベルでよい。

構想策定では、所管範囲、役割・責任、業務内容(ジョブディスクリプション)、求められるスキルなどの基本的な項目を検討・整理することが主眼であり、この段階で、候補者を特定したり責任者を任命したりする必要はない。したがって、データオーナーや後述のプロセスオーナーなど役割・ポジションとしては区別して定義しておくべきである。とはいえ、実態としては兼務になってしまうケースもあり得るだろう。

マスターデータに関する実務(登録、更新、削除、これらのワークフローなど)については、通常、既存の保守運用組織やシェアードサービスセンターが存在しており、こうした組織がオーナーとは別に割り当てられることが多い。また、統制を強化するツールについても、既存の MDM ツールやワークフローがあるため、そうした基盤を活用するか、新規に導入するか、比較検討を行う。

なお、こうした組織のフレームワークとして、Customer Center of Expertise (CCoE) を「⑨維持運用方針・組織モデルの定義」において後述する。

## データライフサイクルの定義

最後に、管理対象としたマスターデータのライフサイクル、つまり、新規作成・登録が必要となるデータ発生事由、システム初回登録(データ発生元システム)、変更管理、削除・アーカイブといった主要イベントを、タイミングごとに時系列(ライフサイクル)で整理する。なお、タイミングとは、例えば、製品マスターへの新製品の登録時期(例: 製品企画段階か、設計終了段階か、量産開始決定後か)を意味する。

新規のマスターデータであれば、主要イベントやタイミングについて、新たに作成・記載すればよいが、既存のマスター

データについては、現状のライフサイクルを整理し、制約条件や注意事項がないか合わせて確認する。先ほどの部門 KPI を日次で算出するケースで、既存マスターデータの項目を利用する場合、適切な頻度で更新・配信されているか、という例などが該当する。

以上、この事例では、変革施策の実施や将来像の実現に必要な主要マスターデータの特定、標準化/共通化を含む具体的な方針、運用・統制主体、データのライフサイクルという4点について検討した。

なお、既述のとおり、マスターデータやコード体系が本方針のとおりの実装・管理できるかどうかは、採用されるソリューションの仕様に大きく依存する。したがって、構想策定で策定したマスター標準化/共通化方針は、あるマイルストーン・期限まで、レビューや改訂を複数回行って、正式決定されることが一般的である。

### ⑧ To-Be システム全体像の定義

これも同様に、To-Be オペレーティングモデルで確認した将来的な方針や方向性に沿って、情報システムの全体を具体化したものである。To-Be 業務プロセス全体像において検討した将来の業務プロセスが、どのような情報システム(アプリケーション、インフラ)によって実現され、業務遂行が可能となるか、を示した全体像である。

#### 意義・目的

作成の主な目的は以下となっている。

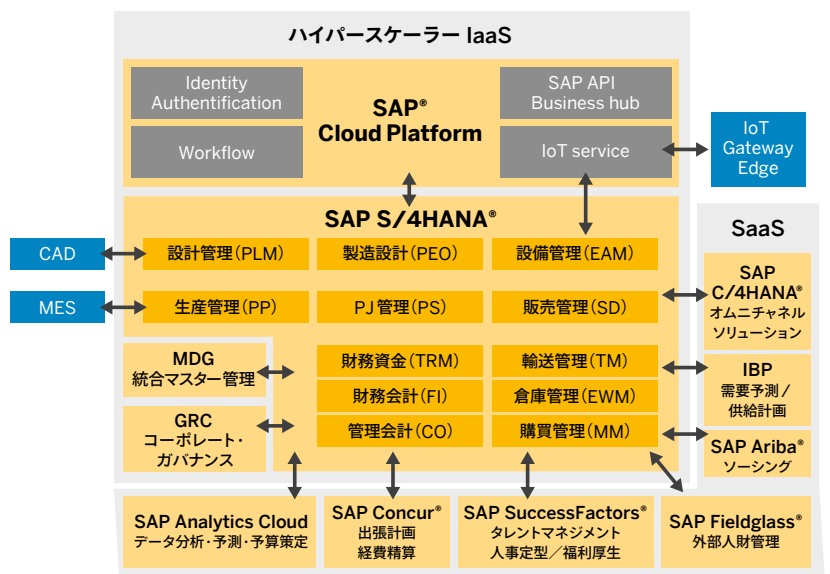
- 変革プロジェクトの対象となる情報システムを明確にすること
- 現行の情報システム全体像と比較し、変革の影響や前後の差異を明確にすること
- 業務プロセスと情報システムの関係、ならびに、情報システム相互間の連携を整理し、プロジェクトの目的が達成(課題解決、変革実施など)されるかどうか、可視化し確認すること
- 自社の戦略目標・計画(事業、情報システム、投資など)と整合する形式で、将来の情報システムが構成されているかどうか確認すること

#### 進め方

To-Be システム全体像は、図表3-2-6のように、まとめ方自体はごく一般的なものである。この例では、主要業務プロセスとソリューションの関係、クラウドやハイパースケーラーを含むソリューション間の関連性が示されている。そのほか、利用目的と使用用途によって、以下のような内容が含まれていることが一般的である。

- アプリケーションとインフラの関係・全体像(大規模なプロジェクトでは、それぞれ個別に作成されることがある)
- アプリケーションの一般名称(経理システム)、または特定のパッケージソリューション名、さらには機能モジュール名称、業務(プロセスレベル2~3程度)との具体的なマッピング
- オンプレミス、クラウドサービスとその利用形態(SaaS/PaaS/IaaS など)
- 新規開発や機能改修が必要なシステムと利用状況(既存システムの継続活用またはサンセット)
- 共通化対象とするアプリケーションやシステム基盤
- データ利活用のためのシステム基盤

図表3-2-6: To-Be システム全体像のイメージ



過去のプロジェクト資料を編集・再加工した例示

前述の作成目的・意図が理解されていれば、この例のようにシンプルな表記でもよいし、そのほか、自社で馴染みのある方法で可視化すればよい。もちろん、一般的なモデリングの手法を用いてもよいが、構想策定の段階において、こうしたアウトプットはシステム開発やエンジニアのために作成されるのではなく、ステークホルダーやプロジェクトに関係する一般社員が主な対象であることを念頭に、わかりやすい表記とするべきである。

最後に、To-Be システム全体像作成に特有の難しさとこれに関連した3つの留意事項を述べる。

例えば、1990年代であれば、情報システムの将来像は、概ね自社の基幹業務を中心に、ERPアプリケーションを自社環境においたシンプルなものでよかった。今や、自社業務は当然として、サプライヤーを含めたネットワーク全体の業務や、RPA・機械学習なども組み込んだインテリジェントエンタープライズ、そしてクラウドのさらなる普及など、将来像策定について考慮しなければならない要素が多岐にわたる。また、周知のように、テクノロジーの進歩は著しく、その影響範囲も広範に及んでいるため、陳腐化するリスクも非常に高い。

第1に、このタスクについては、すべて自前で行うのではなく、当初から外部有識者の知見、つまり、特定ソリューションに関する「お墨付き」や、先進的なテクノロジー・トレンドに関する専門家のコンセンサスなどを積極的に取り入れ、こうしたリスクを低減することが可能である。

例えば、調査会社から発行されている製品・ソリューションの概要・将来性、ソリューションベンダーが公開している製品・サービスのロードマップ、先進事例とされている他社との比較・ベンチマーキング、あるいはこれらに関するコンサルテーションなど、保険を掛ける意味でも活用すべきである。

第2に、システム将来像の核となるソリューションと機能については、デモなどによる実機検証や概念実証 (Proof of Concept) を実施し、外部知見に加えて自社主体の検討・評価を行うべきである。

すべてのソリューションの機能を網羅的に検証することは、期間・費用などの点で難しいかもしれないが、少なくとも、

前述の To-Be 業務プロセスの検討の結果、自社の競争力強化に直結すると判断された業務プロセスとソリューションについては、To-Be システム全体像を策定する時点で、実機検証を行わなければならない。また、検証結果は (ソリューションを絞り込めなかった場合でも、その経緯や背景を)、将来のプロジェクト監査と説明責任に対応するため、きちんと文書化してプロジェクトの見解をまとめておきたい。

第3は、業務プロセスの標準化や情報システム共通化などの方針を踏まえた上で、効率的かつ効果的なソリューション機能の配置 (アプリケーションだけでなくクラウドソリューションなどの利用形態を含む) を検討するべきである。いわゆる SAP のインスタンス方針もこのカテゴリーである。

通常は、総コスト、開発・展開に要する工数・納期、システム標準化など、IT 的・技術的な要因によって、情報システムの「効率的」な維持運用を志向したソリューション機能配置となる。さらに、経営目標の達成や変革の遂行といった戦略的視点を加えて、将来像 (オペレーティングモデル、業務プロセス、データ、維持運用) の実現と運営のため、最も効果的なソリューションの機能配置はどうあるべきか、についても同時に検討しなければならない。

先ほどの SAP インスタンス方針でいえば、シングルインスタンスが代表的な論点である。あるグループ企業において、すべての組織 (本社、支社など) が単一の情報システムを利用するかどうか、という例である。グローバルでの統制を強化し、標準化・共通化を推し進める際には、一般的にシングルインスタンスが推奨されるが、「先進事例がそうだから」、「技術的に可能だから」と言って、各国ユーザーにひとつのグローバルシステムを使わせればよい、という単純な話ではない。

この場合、まず、地域を問わずグローバルから単一の本番環境にアクセスさせる方法、開発環境をグローバルで統一するが本番環境は地域別に利用させる方法など、シングルインスタンスを技術的に実現する選択肢を検討し、IT 的視点から総コストや工数・納期などの効率性が評価されることになる。同時に、戦略的視点から、将来像の実現と運営について、どの選択肢が最も効果的か、などの多面的な視点・評価軸で検討する必要がある。

例えば、世界中で統制を効かせるという観点では、グローバル本社(日本)の管理下に、シングルインスタンスを取って、そこにソリューションを配置した方が、理論的には統制を強化することになるかもしれない。しかし、一方で、そうした環境を立ち上げ、継続的に運用するだけの業務知識や技術的ノウハウの蓄積があるのは、実は北米本社だった、という場合を想定してみよう。このような場合、業務運営やシステム運用などの実務を北米本社が担わざるを得ないという現実があるにも関わらず、それを無視して、シングルインスタンスに固執することが果たして得策なのか、慎重に見極める必要がある。統制の強化が必要なのであれば、代替手段(変更管理、投資などの上申・承認手順、監査実施)を通じて、本社から北米本社を監督・牽制することは十分可能である。シングルインスタンスは、あくまでも目的を達成するための手段とその帰結にすぎず、この点を誤解してはならない。

このように、自社の将来像や制約条件を鑑み、どのようなソリューションの機能配置が適切か検討すべきである。

## ⑨ 維持運用方針・組織モデルの定義

第2ステップの最後のタスクでは、ここまで定義した将来像(⑤オペレーティングモデル、⑥業務プロセス全体像、⑦データ標準化・共通化方針、⑧システム全体像)が実現された後に、その維持運用するために必要な統制の仕組みを定義する。具体的には、統制する対象、その管理方針(ガバナンス方針)、さらに、維持運用実務を行うための組織体制(ガバナンス組織)などが含まれる。

### 意義・目的

こうした運用フェーズに関するさまざまな検討は、構想策定の後続フェーズ、例えば、実際にプロジェクトが開始されてから着手する例も多いが、プロジェクトがいったんキックオフすると、立ち上げ後の慌しさに加えて、本番稼働までの予算や納期といった導入までの過程が重視される。そして、プロジェクト課題の解決が優先され、運用後の組織体制の議論などは後回しとなることも少なくないが、組織体制の整備は、要員の確保・異動や組織変更など一定の準備期間・リードタイムが必要なタスクであって、気が付いた時にはすでに手遅れ、というリスクがある。

また、変革プロジェクトが推進されている間は、外部コンサルタントの参画があり、経験豊富な内部要員が部門横断的に招集されるなど、プロジェクトに対して手厚くメンバーが割り当てられ、また、プロジェクト内部で定められた方針や承認プロセスなどが存在するため、ある程度統制が取れた状況であることが多い。あるいは、こうした方針やプロセスの文書化や周知などが不完全だったとしても、経緯や事情を理解したメンバーが対応することによって、実務上問題なく処理されている、といったプロジェクトならではの状況もあるだろう。

しかし、プロジェクトが解散し、その後の運用フェーズになると状況が一変する。プロジェクト側から経緯を把握したメンバーが、担当者へ引継ぎやKT(ナレッジトランスファー)を行って保守運用体制に移行した後しばらくは良いものの、いつの間にか、業務プロセスの変更やシステム改修・機能拡張などの個別対応が積み重なって、せっかく標準化したはずのプロセス・データ・システムがまたバラバラになってしまった、という事例は珍しくない。このような事例では、変更・改修の必要性と承認経緯などが不明で透明性に欠ける、担当者個人のスキルに依存していて品質などが一定しない、情報が散逸し実態が不明となる(例:システムや業務の真の状況が把握できない)、自社に知見・ノウハウが蓄積されない、などの弊害も多い。

上記のようなリスクを回避するため、運用フェーズでの維持運用に関する基本方針とその実務を行う組織・体制について、構想策定段階であらかじめ検討しておく必要がある。

### 進め方

運用の範囲やその規模にもよるが、このタスクでは、一般的に統制対象・領域(例:業務プロセス、データ、ソリューション、インフラ基盤)とガバナンス方針、実際に維持運用業務を行う組織に関する基本的な理念(趣旨、組織形態など)、概要(規模、所管する領域・機能、権限・責任、体制図・要員配置、現行組織との棲み分けなど)、これらに関する計画(発足時期と移行計画、要員計画、投資計画など)を検討する。

このタスクは、既存組織への影響を及ぼし、責任・役割分担の見直しが不可避であるため、変革への抵抗や合意形成

に時間がかかることが容易に想像できる。しかし、このような方針・組織なくして、実効性のある統制とならない現実を、構想策定段階から関係者に理解させることが重要である。

したがって、To-Be 業務プロセスと同様に、実績のある標準・モデルをベースに自社への適用・応用を検討するアプローチが推奨される。これによって、検討のスピードを早め、既存の組織・部門といった縄張り意識にとらわれない討議が可能となる。

維持運用について、SAPではCCoE (Customer Center of Expertise) を中心としたモデルを提唱している。SAPを中心とした記載(特定のソリューションやサービスの名称など)されている部分もあるが、基本的な考え方・コンセプト自体は応用・流用が可能であり、世界中の多くの企業でも参照・活用されている。

以下、このモデルについて概要と具体例を説明し、最後に自社への適用・応用を検討する上でのポイントを述べる。

CCoEは、SAPソフトウェアソリューションとサービスに関連するビジネスプロセスとシステムの実装(インプリ)、革新

(イノベーション)、運用(オペレーション)、および品質について、その透明性と効率性を提供することを使命(ミッション)とし、基本機能には、1. 情報管理、2. 契約・ライセンス管理、3. イノベーションとSAP開発、4. サポートが含まれる。

第1の機能である情報管理とは、最新システム(IT、コミュニケーション)により、単一または複数の情報ソースや配信システムを通して、自社に関連するあらゆる情報を取得、収集、管理することである。

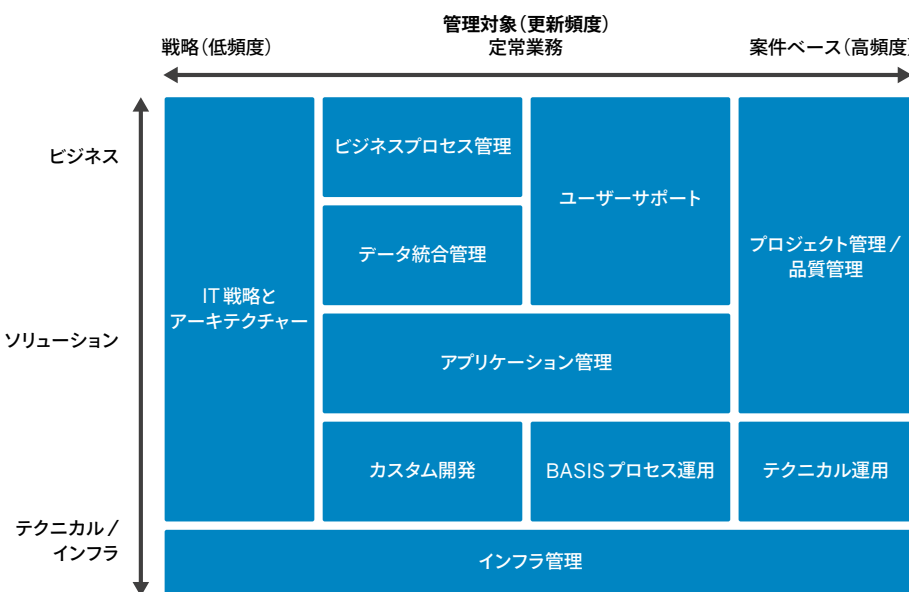
第2の機能は、自社における契約やライセンス管理に焦点を当て、SAPグローバルライセンス監査サービスとの円滑な連携を保証し、社内の全SAPシステムのライセンス監査プロセスを所管するものである。

第3の機能は、イノベーションとSAP開発の統括である。特に、自社の業務要件が、SAP標準機能範囲ではカバーされない場合、CCoEが主体となって、その対応要否や具体的な実現方法(例：SAP Solution Extentionsと呼ばれるSAPが公式サポートするサードパーティー版機能拡張パッケージ、SAPとの協働イノベーション、自社開発)の検討、実装などを行う。

第4に、サポート機能である。具体的には、インシデント管理、問題管理、SAP Solution Managerの使用法、ユーザーへのサポート提供などの業務とこれらに関するSAP(サポート組織)との連携が含まれる。

ここまでCCoEのミッションと基本的な機能について説明を加えたが、このモデルを用いて、具体的な組織体制を検討した例が図表3-2-7となる。

図表3-2-7: CCoEモデルを活用した組織体制の検討例





この例では、まず、CCoEという組織を設立し、ビジネスからソリューション、さらに専門知識が要求される階層(テクニカル/インフラ)まで、部門横断的・包括的に管理する意図がある。さらに、IT戦略/アーキテクチャー設計から、実装(プロジェクト管理・品質管理)、さらに保守運用(定常業務)という一連のITライフサイクル管理を配慮した組織・機能設計であることがわかる。

このように自社におけるCCoEの理念や組織・機能設計のコンセプトが整理されれば、ITIL (Information Technology Infrastructure Library)やCOBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)などに代表されるフレームワークやモデルに従って、役割分担や運用プロセスなどの具体化を行えばよい。

このタスクに限らず、構想策定は、文字どおり「構想」そのものをまとめている段階であるから、この時点ですべて詳細化できなくても構わない。通常は、理念・設立趣旨、所管する範囲・規模、体制(内製/外製を含む)、スケジュール、要員育成計画など、組織設立に必要な上申や稟議に関する主要な項目を取りまとめる。

最後に、こうした組織モデルを適用・応用する場合の検討ポイントとして、以下の3点を挙げる。

第1のポイントは、変革が成功し将来像が実現のものとなった理想的な状態を、継続的に維持管理するための制度設計や取り組みである。

例えば、プロジェクトが成功し変革が実現した直後は、グローバルで完全に標準化された状態を達成できていたとしても、その日からその状態を崩さんとする現実が襲い掛かる。曰く、使い勝手が悪い、昔のやり方ができなくなった、法律が変わった、顧客要件が変わった、新製品・新サービスに対応できない、会社の方針が変わった、M&Aで新しい会社が入ってくるようになった、新しい国に進出することになった、より画期的なソリューションが世に出てきた、など、正当性のある理由からそうでないものまで、ありとあらゆる依頼・要望が保守運用部門へ寄せられることになる。特に、保守運用部門に一定の業務知識がなく、相手が声の大きいユーザー部門であったりすると、その依頼を拒否することは難しい。

こうした工夫の代表的なものが、主要な方針・施策の運用にあたって、その対応・処理について、原則と例外(例外申請手順、判断基準、承認会議体などを含む)を規定し、ユーザーサイドへのけん制と保守運用業務における公平性・透明性を同時に担保する方法である。

例えば、グローバルで標準化対象としたアプリケーションであれば、個別の機能追加を実施したいという要望がある場合、どのような事由なら例外として許容される可能性があって、いかなる手順で判断・承認されるかを明文化しておくことが考えられる。

第2のポイントは、業務部門を横断する全社最適化の促進、ユーザーと情報システム部門の連携強化、SAPとの協働によるイノベーション推進などを目的として、維持運用組織をコラボレーションハブと位置付けることである。

まず、全社最適化の推進にあたり、必須となるのが機能・部門をまたいだバリュープロセスやオーナーシップの考え方である。

生産部門と営業部門の各部門長がそれぞれの業務プロセスを所管し責任を果たす、ということは、日々の業務や社内管理の上で必要なことではあるが、一方で、自部門の事情を優先し、市場・顧客の視点で、部門間をどうシームレスにつないで全体最適を目指すか、という動機づけが働かない。本社から規程・方針を展開することが可能なグローバル標準化に比べて、業務機能・部門を横断するプロセス標準化/全体最適化のほうが、さらにハードルが高いと思われる。

このような背景から、To-Be業務プロセス全体像でも取り上げたSAPのベストプラクティスにおいては、上流から下流までのプロセス全体(End-to-End)のどこでビジネス上のバリューが創造されているか(バリュードライバー)、という点が繰り返し強調される。

業務運営のために、部門ごとのプロセスの所管(プロセスオーナー)を明確化することは当然としても、それだけでは、結局、声の大きい部門にとって都合の良いプロセスやシステムが採用されていく状況になりかねない。市場・顧客に対するバリューにも着目し、複数部門を束ねたプロセスオーナー(例:エンドツーエンドプロセスオーナー)を設置することを積極的に検討するべきである。

また、従来であれば業務部門とIT部門の分担は明確であって、情報システムの保守運用は、IT部門が所管する以外には選択肢はあり得なかった。しかし、そうした時代はとくに終わっており、デジタル時代においては、AI/アナリティクス、ブロックチェーンなど、テクノロジーやソリューションそのものがイノベーションを起こし、新しい市場の創出や競争優位性に直結している。また、ITについてもクラウドソリューションの普及やハイパースケーラーの台頭により、IT部門が自社リソースだけを見て、企画・開発・運用を考えると自体が現実的でなくなっている。

したがって、SAPのCCoEモデルも提唱しているように、部門横断的に有識者や利害関係者を集め、自社の目標や課題に積極的に取り組む環境とモチベーションを与えることによって、意思決定のスピードや透明性、環境変化に対応する柔軟性、知識・知見の共有・創造性を確保することが重要である。

第3のポイントは、この組織が管理・所管する対象である。標準化した業務プロセス、マスターやコード、各種システム機能とアドオンなどの一般的な保守運用対象だけではなく、変革施策の実施状況や期待効果についても、これを対象として継続的な管理（モニタリング、分析、是正措置）を行っていくべきである。なお、モニタリングのための指標や期待効果については、後述のビジネスケースで取り上げている。

冒頭でも触れたが、プロジェクトが完了すると、メンバーのリリースによって、本来の目的や背景を理解する者がいなくなり、プロジェクト体制も解散する。このような状況下では、プロジェクト完了からしばらくたって、何らかの理由で、変革施策がうまく実施されていなかったり、外部環境の変化によって当初期待していたほどの効果を出していなかったり、こうした機能不全が放置される。

このようなリスクを回避するために、少なくとも、モニタリングのための指標や期待効果を、この維持運用組織の管理対象とした上で、さらに、業務遂行に必要な機能や権限を持たせることが推奨される。モニタリング業務を、既存部門の所管にしたり、担当者を兼業させたりすると、どうしても、しがらみや忖度が生じる。

また、モニタリング結果を受けた後、どのように対応するかについても、手順や責任分担を事前に検討し、ステークホルダーやプロセスオーナーと合意しておく必要がある。例えば、先ほどのCCoEの事例（図表3-2-7）では、モニタリングの後、施策の実施状況や期待効果が芳しくない判断されれば、その原因分析と是正のためのアクションの検討・実施や、場合によっては再プロジェクト化することまでを、一貫してこの組織が所管することになっていた。さらに、このようなモニタリング対象の規模、人材育成状況、こうした取り組みに関する自社の理解度・成熟度などを勘案し、外部リソースの活用なども視野に入れて検討する必要がある。

### (3) ロードマップの策定

これまでの現状分析と将来像策定の結果を踏まえ、自社にとっての業務・IT変革施策実現に向けた道のり（ロードマップ）を策定するのが、構想策定の第3ステップとなる。ロードマップ策定のタスクは以下のとおり細分化される。

- ⑩ 導入展開方針の定義
- ⑪ マスタースケジュールの定義
- ⑫ プロジェクトガバナンス・推進体制の定義
- ⑬ ビジネスケースの定義

#### ⑩ 導入展開方針の定義

導入展開方針を定義する際に考慮すべき事項は、今回の取り組みで実現したい「変革施策の優先順位」と「展開対象となる全会社の優先度」である。

「変革施策の優先順位」は、先ほどまでのステップで定義済みではあるが、この段階では、あくまで自社における変革施策の優先順位に従った将来像を検討・策定しており、実行可能性については、まだ十分に加味されていないケースがある。

いくら素晴らしい施策やシステムであっても、個別の会社・拠点の体力・実行力や現実に存在するさまざまな制約条件を考慮していなければ全く意味がない。また、場合によっては、変革に対するネガティブな反応を招いて、かえって逆効果となる。

したがって、将来像が絵にかいた餅にならないよう、展開対象となる全会社の優先度評価とリスク要素(低減策も含む)を総合的に判断して、展開アプローチを検討する必要があります。こうして、より実行可能性のある展開順序を定義することができる。

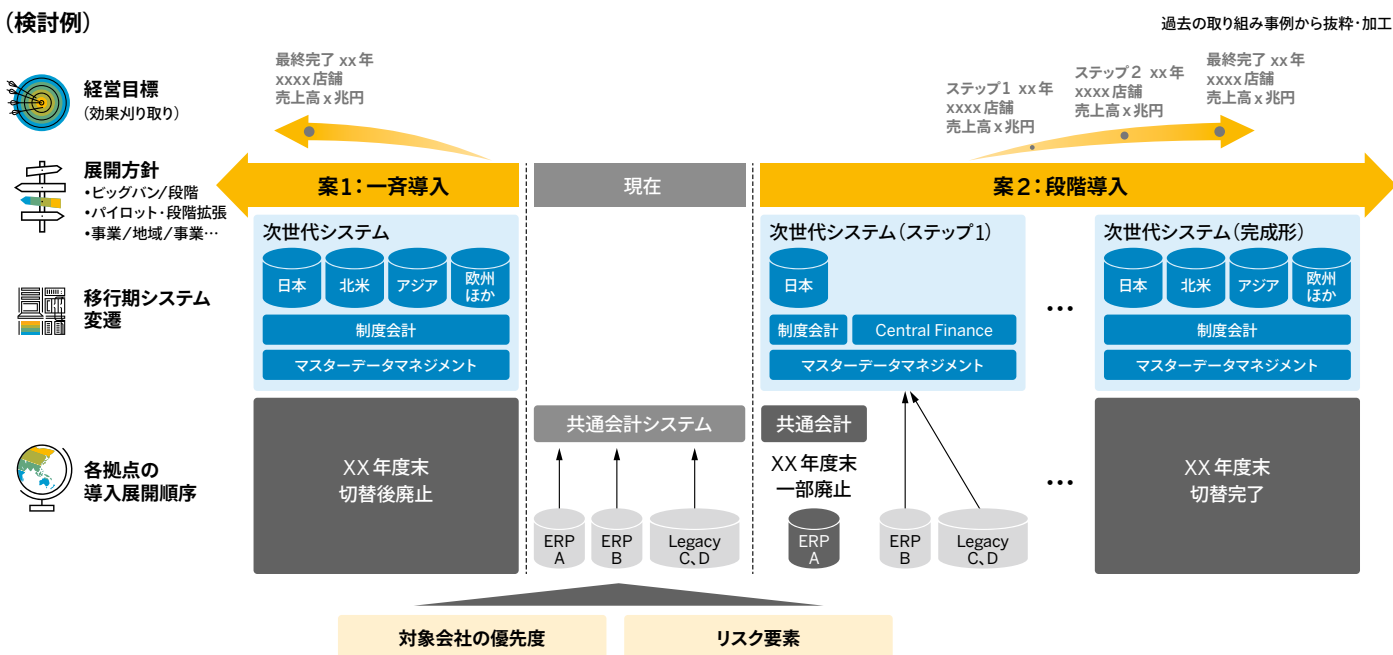
展開対象となる会社の優先度付けは、各社の固有事情やプロジェクトの意義・目的、規模などによって大きく異なるため、ここでは、通常、検討される視点・評価点を例示する。なお、一般的には、こうした要素の重み付け・点数化などを行って、検討プロセスの透明性を確保する。

- 対象会社の事業・売上規模などの基本情報
- 経営・戦略視点の優先度(例:プロジェクト目標で掲げた成果の早期刈り取り、中期経営計画上の特定国・市場における事業拡大予定など)
- 業務・部門視点の優先度(例:経理業務における会計基準変更対応、生産拠点の新設など)
- システム視点の優先度(例:現行システムの置換・切替時期、保守期限切れなど)
- そのほかの考慮事項・制約条件

同様に、リスク要素についても、通常、用いられる検討要素を例示しておく。こうしたIT投資やプロジェクトに関するリスク評価の手法やモデルは、多数公開されているので、自社が既に採用しているものや、利用に適したものを参考に実施する。

- スケジュール上のリスク(遅延のリスクとその対策)
- 予算・コスト上のリスク(見積における不確定要素の多少)
- テクニカルリスク(市場における採用実績、自社での実績、自社のIT方針との適合性など)
- 組織リスク(対象会社の市場・商習慣、文化、言語、変革に対する姿勢など)
- 実現しないことによるリスク(法・税務対応、システム陳腐化など)
- そのほかのリスク

図表3-3-1: 導入展開方針の定義



⑪ マスタースケジュールの定義

前項で検討した「変革施策の優先順位」と「展開アプローチ・導入展開順序」の内容に基づき、本プロジェクトの全工程(開始から完了までのフェーズ)の主要作業を時間軸で整理する。

どのタスクをいつまでに実施・完了させる必要があるか、依存関係があるか、主要作業を時間軸で整理の上、全体マイルストーンを明確にする必要がある。さらに、主要タスクについては、その進行状況に合わせていわゆる「クオリティゲート」を設定し、スケジュール上も明確にしておくべきである。このクオリティゲートは、品質管理分野やさまざまなプロジェクト方法論でも提唱されているとおり、ある工程・フェーズが完了した段階で、事前に定めた評価基準に基づいてレビューを行い、次工程・後続フェーズに進めるかどうかを判断するものである。

また、プロジェクト全体での整合性を保ち、関連プロジェクトの連携を強化するため、マスタースケジュールは「誰が見ても理解できる」よう、シンプルかつ必要な情報を不足なく記載している必要がある。

また、全体を通して必要なリソースがどれくらいになるのか、将来的に内製化を進めていくのか、など、全工程を通し

たりリソース計画案を策定しておく必要がある。リソース不足によるプロジェクト遅延リスクを回避するため、あらかじめ必要なスキルをもったリソースが必要なタイミングで確保できるよう、リソースの手配・人材育成の要するリードタイムとプロジェクトのマイルストーンを念頭に、マスタースケジュールの最終化を行う。

⑫ プロジェクトガバナンス・推進体制の定義

業務変革・新ソリューションの導入を行うにあたり必要なプロジェクトのガバナンス(統括)体制、導入・推進体制を定義する。

プロジェクトの運営方針・ルールを定義し、全体を統括・管理するプログラムマネジメントオフィス(PMO)をはじめ、各領域のプロジェクト推進体制及び運用部門、関連プロジェクト・関連部門との連携体制を定義し、役割と責任範囲の明確化を行う。プロジェクト開始のタイミングで、全体を通し重要な役割を担う、「変革施策の責任者」、「プロセスオーナー」、「将来の維持運用体制(CCoE)のキーマン」となる人材を参画させることがプロジェクトの成功要因になる。

図表3-3-2: マスタースケジュールの定義

マスタースケジュール(例)

過去の取り組み事例から抜粋・加工

	XX年Q1	Q2	...	... Q4	XX年Q1	...
経営目標	中計 レビュー				中計3大目標達成 変革施策XXX達成による 効果刈り取り開始	
マイルストーン/ クオリティゲート	ステアリングコミッティ開催 ○ 準備フェーズ確認 → 次タスク着手承認 ○ 変革施策進捗報告	ステアリングコミッティ開催 ○ ビジネス設計確認 → 次タスク着手承認 ○ 変革施策進捗報告	ステアリングコミッティ開催 ○ 中間レビュー → 次タスク着手承認 ○ 変革施策進捗報告	ステアリングコミッティ開催 ○ 完了確認 → 導入展開着手承認 ○ 変革施策進捗報告	ステアリングコミッティ開催 ○ パイロット結果報告 → Step1着手承認 ○ 変革施策進捗報告	ステアリングコミッティ開催 ...
プロジェクト	ビジネス設計	ソリューション設定・テスト システム設計・開発・テスト 周辺システム設計・開発	イテレーション	本番移行 シミュレーション	稼働後支援 Step1準備	運用切り替え 稼働後支援
各拠点 (Deploy) 事業/地域/会社...	ワークショップ参加		データクレンジング	直前トレーニング	パイロット実施 直前トレーニング	Step1開始
関連プロジェクト		北米 物流システム プロジェクト				

図表3-3-3：プロジェクトガバナンス・推進体制の定義



また、プロジェクト参画者だけではなく、自社をはじめ、国内外のグループ会社・ステークホルダーに対する啓蒙活動を通じ、本プロジェクト、変革の取り組みへの理解を得て、協力体制を構築するため、意識改革・組織改革を行うチームをプロジェクト開始のタイミングで設立することが重要になる(意識改革・組織改革の重要性については、次章で述べる)。

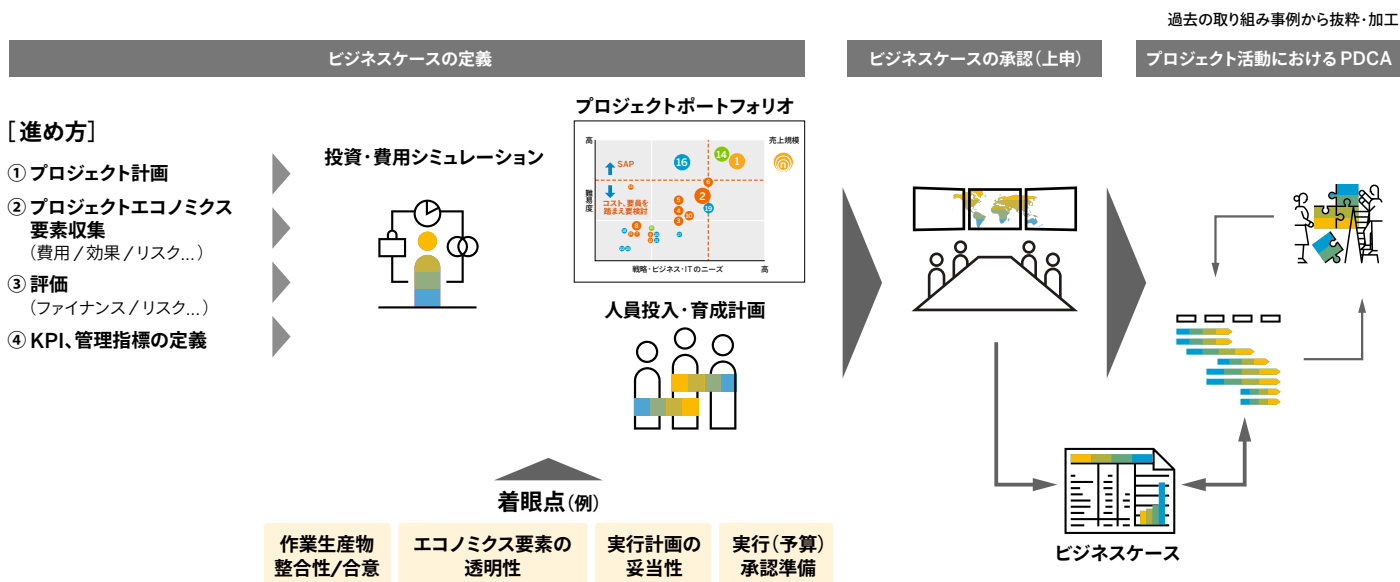
⑬ ビジネスケースの定義

最後に、プロジェクトに対する投資判断に必要なビジネスケースを作成する。これまでの構想策定の活動で検討・定義した内容について、費用・効果に関する情報の収集・シミュレーション・検証を行い、費用と期待効果、リスクと対策、効果測定とその管理に必要な主要指標(前述のKPIなど)などを提示した投資判断のための文書・企画書がビジネスケースである。

投資案件に関する稟議書の記載内容、投資判断基準、KPIなど、各社のROIに関する固有の考え方や、上申のためのフォーマットがあり、また、産業によっても着目すべき指標が異なるが、こうしたビジネスケースの定義・策定について、我々が顧客から共通してよく受ける相談は、次の3つである。

- **定義・設定**: 期待効果や指標について、どのようなものがあるか、どのような観点から数値化・定量化すればよいか
- **期待効果の体系化**: 定量化された効果・価値(バリュー)は、どのプロセスや施策(バリュードライバー)に紐づいているか
- **分析の実施**: バリュードライバーが、会社全体のパフォーマンスに、どのように影響するか、また、他社と指標を比較(ベンチマーキング)するとどのようになるか

図表3-3-4：ビジネスケースの定義



これについて、SAPのオンラインツールを2つ紹介したい。いずれのツールも簡易なユーザー登録を行うだけで利用でき、上記の3つ(定量化、体系化、分析)をWeb上で確認することができる。

### SAP Value Lifecycle Management

<https://valuemanagement.sap.com/vlm>

### SAP Transformation Navigator

<https://support.sap.com/ja/tools/upgrade-transformation-tools/transformation-navigator.html>

上記のサービスには、あらかじめ定義された産業別のテンプレートや業務別の典型的なビジネスプロセス(例：SAP標準機能で対応しうるプロセスなど)がすでに盛り込まれており、それらがどのようなソリューションと関連し、具体的にどのような価値(例：コスト削減、売上拡大、イノベーションとしての機会創出など)と結びついているか、体系的に理解

することが可能である。さらに、公開されている財務データや、ベンチマーキング指標なども掲載されており、簡易的な比較やシミュレーションも可能となっている。

SAPの提供するものであるから、ソリューションについては、特定の製品名称が用いられているものの、改善対象となるプロセスとバリューの関連付け、その指標化・体系化などの基本的な考え方は、普遍的に活用ができる。

このようにビジネスケースを策定することで、構想策定は完了する。しかしながら、最も重要なのは、ここで策定したビジネスケース(指標や期待効果を含む)を後続フェーズにおいてどのように活用するか、である。

つまり、プロジェクトや改革活動がどのように推進されているか、ビジネスケースを参照しながら定期的にチェックし、もし、期待された効果が創出されていないのであれば、どのような軌道修正やアクションを取るか、こうした一連のPDCAサイクルに組み込まれてこそ、大きな意義があることを強調して本項を終わる。

## 4. 意識改革の重要性

ウォルト・ディズニーの「夢の国」を、現実のものとして設計・建築・運営したのが「人・組織」であったように、前章のステップで立案した「構想」をプロジェクトとして、実現・成功に導くのもまた「人・組織」である。

本章では、まず、人の意識・行動と組織に変革を起こすことも、プロジェクトの成功に不可欠であることをあらためて確認する。次に、こうした意識改革・組織変革をコントロールするための3つの要素について述べる。そして、プロジェクトで一般的に用いられる組織変革のタスク全体を例示し、最後に、構想策定において考慮すべきポイントをまとめている。

なお、説明の便宜上、組織構成員(人)に関するものを「意識改革」、集団全体(組織)に関するものを狭義の「組織変革」に分け、この2つをまとめて、広義の「組織変革」としている。本文中、特に断りがなければ、広義の意味での組織変革を用いている。

また、これらに関する管理活動や方法論を、組織変革管理(OCM: Organization Change Management)と総称している。組織変革管理の詳細や各方法論の比較分析などを論ずるのは、本書の目的ではないので、別途、専門書などを参照いただきたい。

### 変革の実現・定着に必要な“もう1つの車輪”

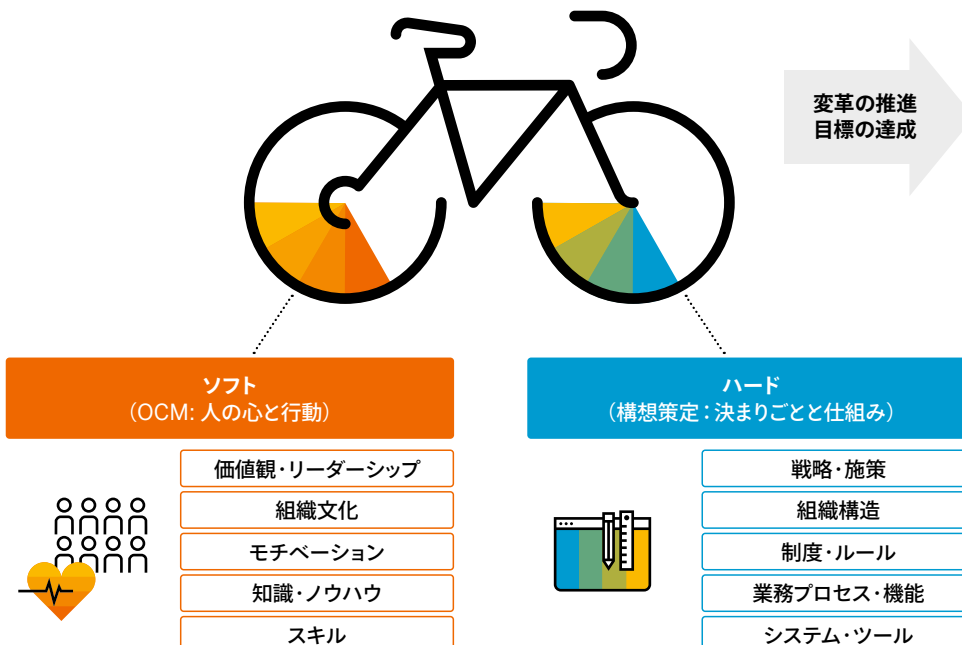
前章までは、構想策定のステップ、つまり、全体を俯瞰し、ありたい姿(将来像やビジョン)をつくること、経営層やステークホルダーと認識を合わせることを、そして具体的な変革の姿を描き、実行が可能な行動に落とし込むこと、それぞれの重要性について説明を行った。

戦略・施策、組織構造、制度・ルール、業務プロセス・機能、システム・ツールなど、これらの決まりごとや仕組み(ハード)も、企業の変革には当然必要であるが、それだけでは取り組みを推進し、目標を達成することはできない。

日々の業務を適切な状態で運営し、最終的な変革の当事者となる現場組織と人を巻き込み、その心を動かし、行動へとつなげること(ソフト)こそが、変革に必要なもう1つの“車輪”である。プロジェクトも自転車のように、前輪と後輪が一定のスピード感で、そろって動かなければ、バランスを崩して前進しないだろう。

ソフトに関する具体的な取り組みとしては、価値観の共有とリーダーシップの醸成、新たな組織文化づくり、モチベーションの向上、知識とノウハウ習得の機会づくりなどがあって、これらを通じて、人の心と行動を変革させていくことになる。

図表 4-1: 変革の両輪



### プロジェクトにおける OCM の重要性

まず、プロジェクトの失敗事例について見てみたい。グローバルITプロジェクトを詳しく調べた調査(図表4-2)によれば、失敗要因に占めるシステム要件定義・サイジング評価やシステム間連携などの“技術的要因”の割合は、わずか24%である一方、76%にも及ぶ失敗要因の大半は、マネジメント機能・リーダーシップ・コミュニケーション・業務部門の参画・協力体制や、当事者意識の醸成・組織文化の変革などの“組織・人に関する要因”が占めており、組織と人がプロジェクトへ大きく影響し、成否を左右する重要な要素となっていることがわかる。

例えば、経営陣や業務部門の責任者(部門長・部長)の多くが“受け身”の姿勢でプロジェクトに臨んだ場合、現場のプロジェクト推進者や関係組織・関係者の心を動かさず、行動につなげることができない。結果的に変革を起こせず、プロジェクトの失敗につながることは容易に想像できる(図表4-3)。

失敗にまでは至らないケースであっても、このような状況においては、プロジェクトの円滑な推進を常に阻害するリスクをはらんでいる。例えば、社員からの反発・混乱・不満、社員の信頼・士気の低下、メンバーの生産性の低下/プロジェクトの遅延、タスクのやり直し・手戻りによるコスト増、などが具体的に考えられる。

一方、こうしたソフト面がプロジェクトに与える影響を重要視し、組織変革の手法・考え方(OCM)を取り入れて、積極的に取り組んだグローバル企業を対象とした複数の調査によれば、以下の3つの点でOCM適用による定量的効果があったことが報告されている(図表4-4)。

#### 1. プロジェクト成功率の向上

グローバルでのプロジェクト成功率41%と言われた当時に、組織変革に積極的に取り入れて来た上位20社の成功率は平均の2倍の80%となった。

#### 2. プロジェクトの目標達成率の向上

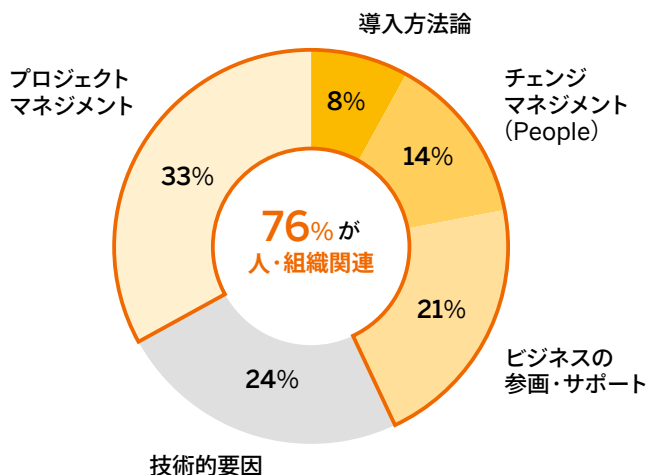
##### (目標を達成・超えた割合)

豊富な相関データ分析の結果、OCMを効果的に適用し、非常にうまく機能していた案件では、そうしなかった案件に比べ、目標達成確率が6倍も高かった(成功率:15%→93%)。

#### 3. ITプロジェクトコストの削減

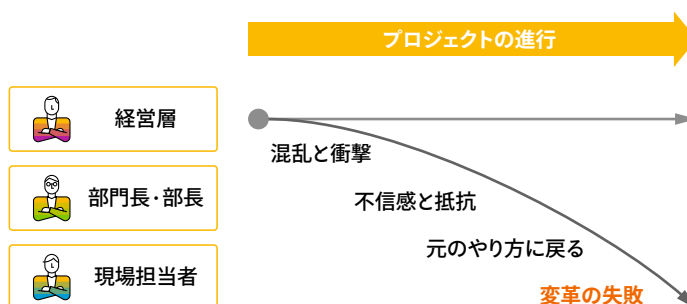
プロジェクト全体タスクの約3割をOCMタスクとしてしっかり定義し、関係者を巻き込み、その期待値をコントロールすることにより、ハード面の変革をスムーズにし、約15%のプロジェクトコスト削減を実現した。

図表4-2: プロジェクトの失敗要因



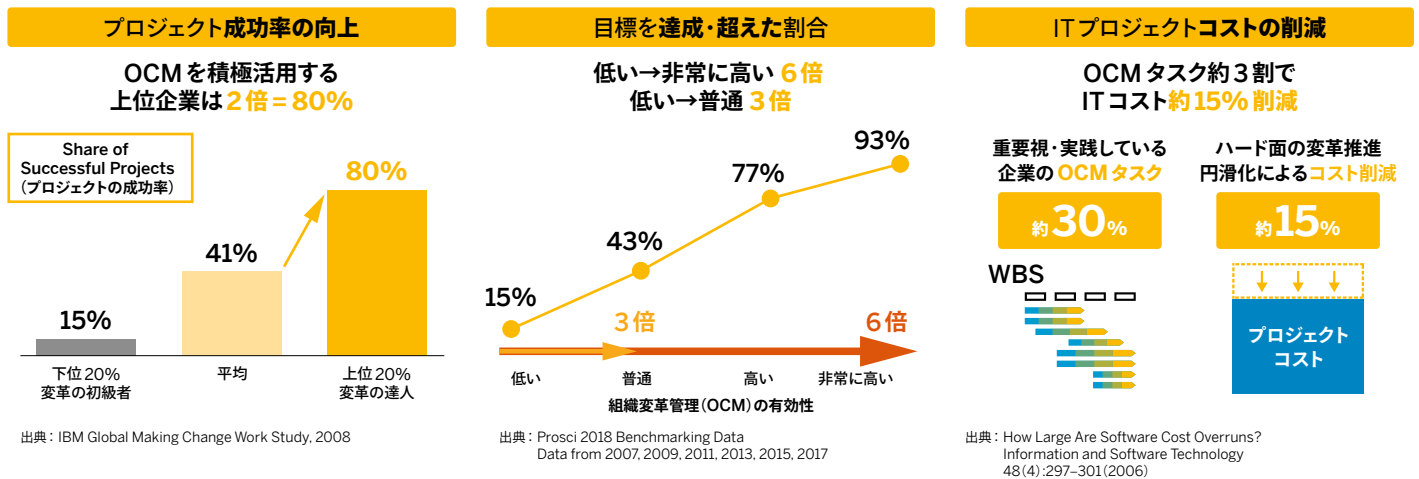
出典: Seven Reasons Why Information Technology Projects Fail - IBM

図表4-3: 失敗するパターン





図表 4-4：OCM 適用効果 3 つの事例



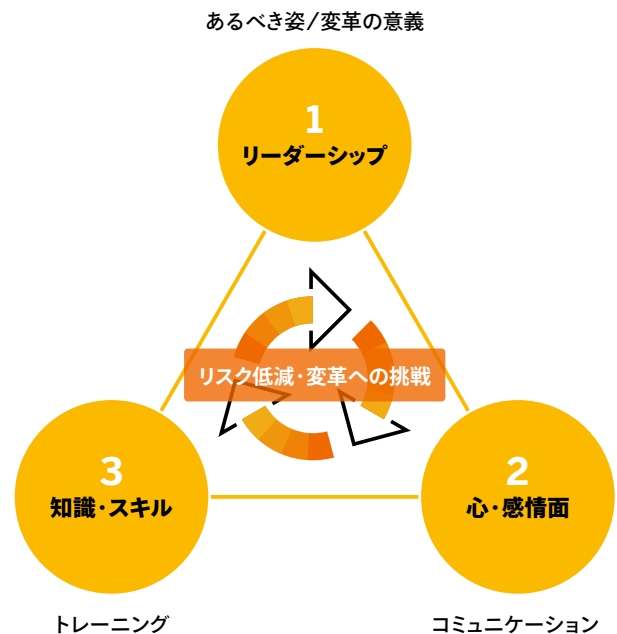
こうした実態調査からも、我々が経験的に知っていた「企業が変革推進によって、目標を着実に達成し、さらに、その定着化と変革の継続をしていくためには、“人・組織”に関わるソフト面についてもプロジェクトの早い段階から対策を検討し、対応に着手する」というあたりまえのことが、依然として非常に重要であることがわかる。

**組織変革の3要素とプロジェクトにおける取り組み例**

「ソフト」面に関するリスクを抑制し、プロジェクトを成功に導くため「人の意識・行動と組織にどのようにして働きかけるか」について、組織変革管理(OCM)の手法・アプローチを参考にして整理する。ここでは、OCMを、前述のソフト面に焦点を当て、現状の姿からありたい姿へと人・組織を導き、抜本的な変革の推進と、組織行動としての定着化を目指す体系的手法と位置付ける。

具体的には、組織変革における、**1. リーダーシップ**、**2. 心・感情面**、**3. 知識・スキル**の3つの要素に着目し、これらをコントロールして、変革の伴うリスクの低減と変革へ挑戦する動機づけを行って、成功に導いていくという方法である(図表4-5)。

図表 4-5：組織変革の3要素



第1の要素は、**リーダーシップ**である。社長・役員などの経営トップの意志・コミットメントがなければ改革は始まらない。

これは、これまでにないスピードとスケールで、日々めまぐるしく変化する市場・事業環境において、自社のあるべき姿はどのようなもので、そのために何をなすべきか、という経営層の強い思いと実現への意志である。例えば、「経営判断のスピードが遅く、このままでは取り残される」という危機への対処や、逆に、「サプライチェーンを刷新する絶好のチャンス」という機会への投資といったものでもよい。その意志は、実際にプロジェクトを進めていく中核メンバーにも共有・理解される必要がある。

危機にせよチャンスにせよ、経営層の強い思い・意志がなければ、改革は始まらないし、こうした経営層の意志が、組織内部で正しく理解・共有されたうえ、中核メンバー、さらには一般社員がプロジェクトに本気で取り組むことにならなければ、改革の推進力が失われ、志半ばで挫折することは明白である。

第2の要素は、**人の心・感情面**である。経営層の意志や、変革プロジェクトの意義・具体的な施策が、ドラスティックで未知のものであるほど、組織内の拒否反応や抵抗は大きくなる。行動経済学などの現状維持バイアスを持ち出すまでもなく、その良し悪しは別にして、想定される反応・リアクションである。

特に、プロジェクト初期には、こうした変革に対する拒否・抵抗があることを前提として、構成員に対するコミュニケーションを通じ、否定的な反応をいかに和らげ、変革に関する正しい理解と受け入れ易い環境・雰囲気づくりを促進することが必要である。

直接的なメッセージや情報発信がその手段であるが、DXのプロジェクトだからといって、決まった方程式や特別な魔法があるわけではない。誰にもわかりやすく表現されたメッセージを、公式・非公式を問わずあらゆる機会と媒体を用いて発信し、構成員からのフィードバックを受け止めて、新たなコミュニケーションを行うなどの必要なアクションを取る、という地道な努力の繰り返ししかない。

また、間接的なメッセージ、つまり経営幹部の行動や会社の動向などを、構成員がどのように解釈し受け止めるか、についても十分留意する必要がある。社長自ら身をもって「指揮官先頭」「率先垂範」を実践するのであれば、社員の共感も得られるであろうし、逆もまたしかりである。

第3の要素は、**構成員に対するトレーニング、知識・スキルの取得支援**である。ここまでに実施してきた経営トップのリーダーシップと地道なコミュニケーションの積み重ねによって、変革への抵抗が薄れた人々に対して、トレーニングを通じて、必要な知識・スキルの習得を促す。

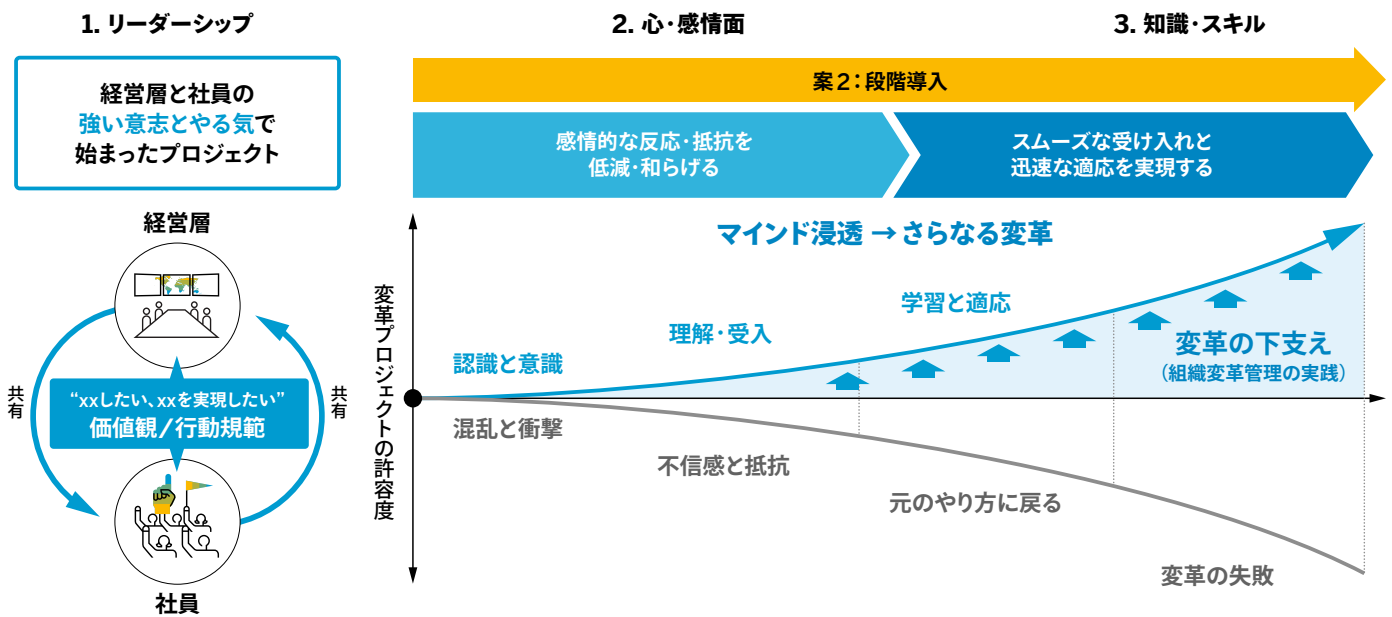
そして、トレーニングによって、改革への正しい認識と新しい知識・スキルを持った社員（構成員）は、無知からくる不安・不信を克服したうえ、一定の達成感・成功体験を持って組織内で活動するため、これによって組織全体でスムーズな受入れと迅速な適応が実現する。

短期的にはプロジェクトを推進する中核メンバーへのトレーニング、中期的には変革によって影響を受ける部門などのメンバーへのトレーニング、長期的には全社員を対象にした人事制度の一部としての教育・資格認定プログラムとなる。

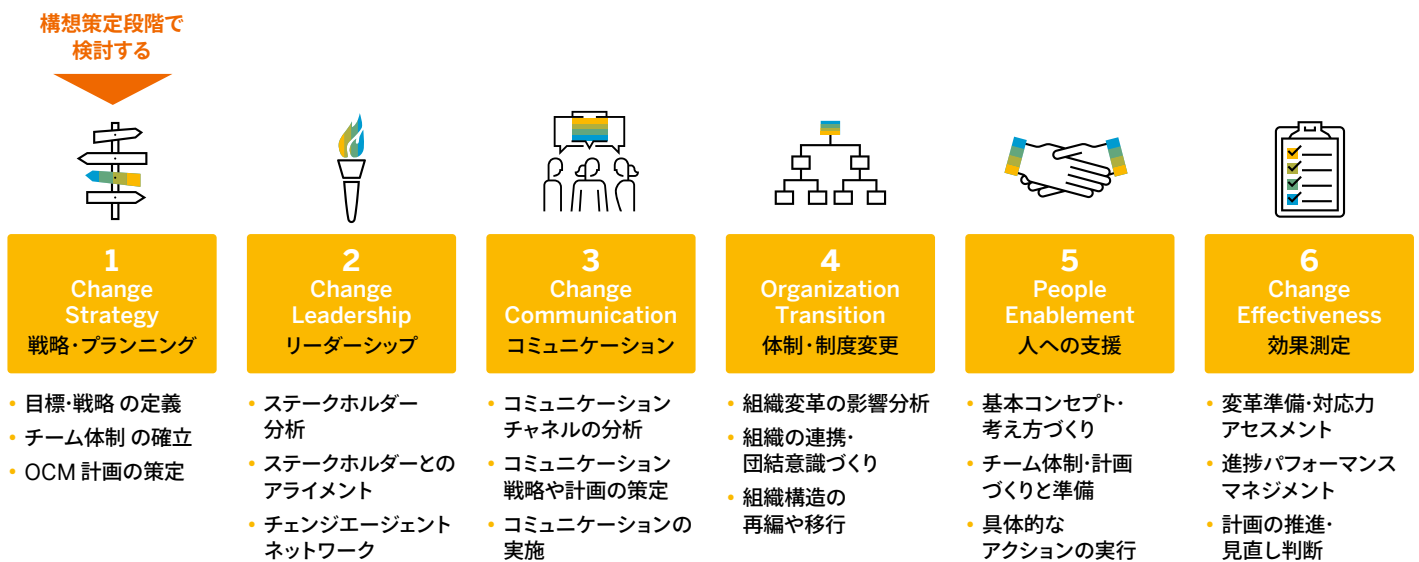
このように、3つの要素のバランスが取れ、歯車がかみ合うようになると、変革をポジティブにとらえるマインド・姿勢が確立し、さらなる変革への意欲が生じる。これが、変革への組織的・継続的な取り組みの促進につながり、先ほどの失敗例とは真逆のポジティブな連鎖が起こる（図表4-6）。

こうした組織変革は、規模や各社の事情にもよるが、プロジェクト本体、つまり、変革テーマの推進（それに伴う業務改革やDX基盤としてのシステム導入を含む）と並行して実施されることが多い。実際の取り組み事例（図表4-7）では、OCMを具体的に実践するため、前述の3要素を6つのプロジェクトタスクに細分化していることがわかる。組織変革の取り組み全体を俯瞰するため、このタスク内容について簡単に説明を加えておく。

図表4-6: 成功するパターン



図表4-7: OCMのアプローチ: 6つのタスク概要



## 1. Change Strategy : 戦略・プランニング

組織変革に関する目標設定と戦略立案を行うタスクである。これには、組織変革を遂行するための計画策定とチーム体制作りも含まれる。後述するが、構想策定活動と並行して、少なくともこのタスクを進めておくことが強く推奨される。

## 2. Change Leadership : リーダーシップ

ステークホルダーや関係者を、組織内での影響力やプロジェクトに対する姿勢ごとに分析し、組織変革の担い手やその応援団といった役回りに分類する。さらに、このタスクには、ステークホルダーとの関係構築や合意形成(アライメント)が含まれ、組織全体が変革をポジティブなものとして捉えるための基礎となる。

## 3. Change Communication : コミュニケーション

組織変革の意義や活動状況などを広報・周知する活動である。事前準備として、手段・媒体(広報誌、動画配信、イントラネット、イベント、会議体など)の把握、組織内の各階層に対する戦略と実行計画づくりなどが含まれる。構成員に直接情報を発信するため、組織変革においては、トレーニングの実施と並んで、最も重要な取り組みである。

## 4. Organizational Transition : 体制・制度変更

このタスクは、組織変革が既存の組織や構成員に対して、どのような影響を及ぼすかを把握し、個人・集団がその能力やポテンシャルを最大限発揮できるような制度設計や方針決定を行うものである。これには、個人に対する意識づけ・士気向上のための仕組み(例:表彰制度、認定・教育制度、ローテーションなどの人事制度)や、組織構造(例:事業本部制と所管事業)の再編と権限・責任分担(例:職務分掌)などの見直しが含まれる。

## 5. People Enablement : 人への支援

上記4で設計した制度・方針を、構成員に対する具体的な施策として落とし込み、実践・導入するタスクである。代表的な施策として、新規構成員に対する教育プログラム、既存構成員に対するスキル維持・取得のための継続学習プログラム、キャリアパスの明確化と幹部育成プログラムなどが検討・実施される。

## 6. Change Effectiveness : 効果測定

最後は、アセスメントとモニタリングを行い、組織変革の取り組みについて、しっかりPDCAをまわす活動である。少なくとも、導入前、実行中、導入後のタイミングで、構成員・組織がどのような状況であるかを把握し、想定される効果が上がっていないのであれば、是正のためのアクションを検討・実行するべきである。最近では、クアルトリクス社の従業員エクスペリエンス(EX)改善ツールなども広く活用されている。

上記の例では、6つのタスクとなっていたが、そのほかにも組織変革管理の理論や方法論は数多く提唱されているので、自社に適用しやすいフレームワークを用いて、事前の分析や論点整理を試みるべきである。

### まとめ: 構想策定段階で考慮すべき組織改革のポイント

最後に、組織変革の取り組みについて、構想策定段階で同時に検討しておくべきポイントと事例を説明する。

#### 1. 組織変革に関する戦略・プランニングの実施

プロジェクトを前進させる「両輪」の比喻を思い出していただきたい。前輪の構想策定は、前章で説明したような将来像や方向性を明確にするタスク・活動であるが、併せて、これを推進するための後輪として、組織変革の取り組みを検討しておく必要がある。

働きかける対象は、人・組織である以上、一律に「正解」があるわけでも、頭数だけ揃えばよいわけでもないのが、組織変革の難しさである。それゆえに、OCMに関する方法論やテンプレートを参照しながら、会社の沿革や組織文化、過去のプロジェクトの反省などの固有事情を踏まえ、自社に最も適した形でプロジェクトを推進するための対応・施策はどのようなものか、事前に検討しておくべきである。

したがって、構想策定フェーズの段階では、上述の6つのタスクのような全体像・フレームワークを理解し、目標設定や戦略策定、チーム体制・計画づくりなどの検討に着手すること(Change Strategyの検討)が必須である。

## 2. 関連する構想策定のタスクとの連携

また、既述のとおり、こうした組織変革の取り組みは、変革プロジェクト本体（業務改革やシステム導入などのDX全体）と並行して実施されることが多い。これだけでも、相当の規模であり、それなりの投入工数・期間が必要となることを想定した上で、構想策定の検討結果（プロジェクト体制や維持運用の将来像）と整合した組織変革計画を策定すべきである。

実行した組織変革施策が実際に効果を発揮するにはタイムラグがある。組織内の環境や設計した制度が整備され、これが個人レベルでの意識改革を促し、そして、部門から会社組織全体の変革として浸透・定着していくのは、一朝一夕でできることではない。

また、第1章でも「大企業病」について言及したが、トップダウンの号令ですべての物事が進む外資系企業に比べて、コンセンサスや現場の意向が重視される傾向にある日本企業では、経営層の理解や支援があっても、社内説得のための時間などがさらに余分にかかる、というケースも多くある。

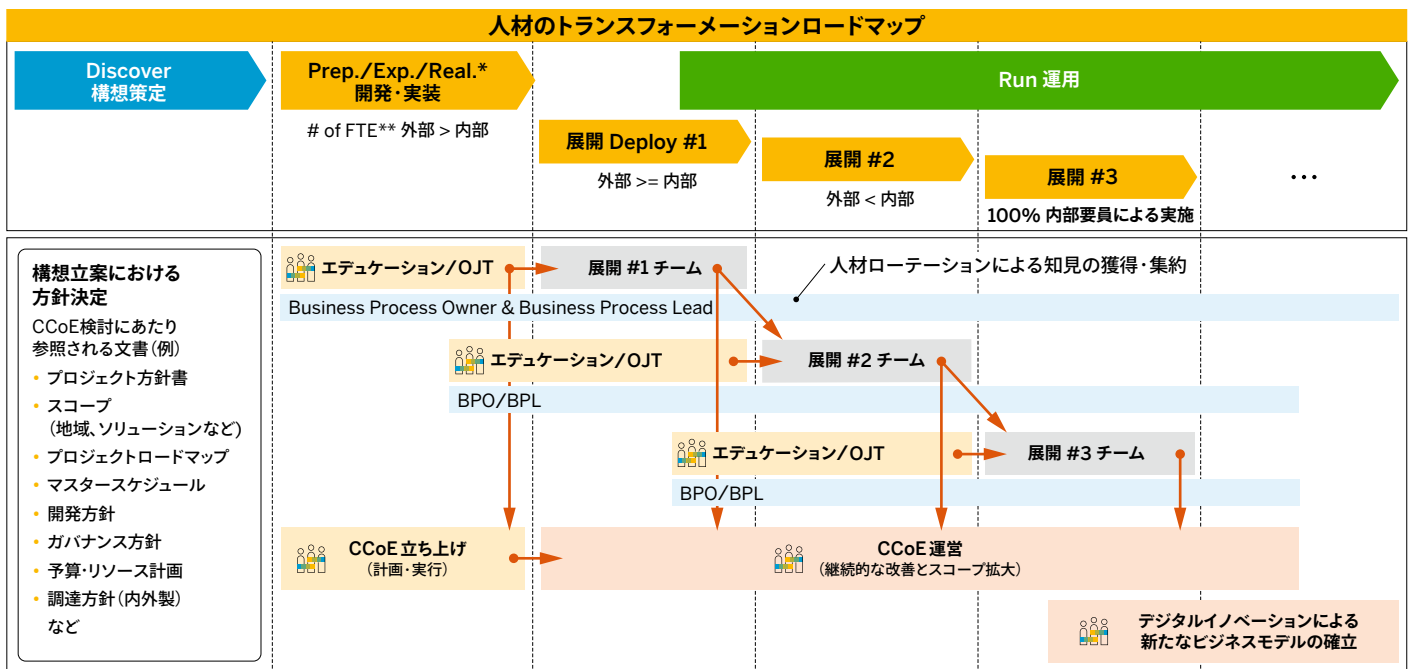
## 3. 事例：要員内製化

最後に、要員内製化を例にとりて、組織変革と構想策定の関連性について説明する。

この事例（図表4-8）では、構想策定において、維持運用組織として前述のCCoEを立ち上げることを方針決定しており、プロジェクトの進行とともに自社内に知見を蓄積し、CCoEの内部要員比率を高め、将来的には100%にすることが、ロードマップ上部に示されている。また、その実現のために、プロジェクトで拠点展開を担当するチームを3つ立ち上げ、いつ事前トレーニングを実施するか、どのタイミングでローテーション（次の展開を担当するグループ、プロジェクトを離任して運用へ異動するグループ）が起きるか、明確に整理されている。

最終的には、知見の蓄積と要員内製化を武器に、デジタルイノベーションを本格化させ、新たなビジネスモデルを確立する、という具体的なDXの目標と結びつけられていることがわかる。前述のDXレポートでも「DX人材の育成・確保」

図表4-8：要員内製化：人材育成とローテーションのリードタイム



\* それぞれSAP® ActivateのPrepare, Explorer, Realizeを指す

\*\* Full-time Equivalent

は最重要項目としており、自社(ユーザー企業)において求められる人材・必要性を説いている。

このように、構想策定の各タスクにおいても、上述のリードタイムが必要なことを意識して、体制整備(プロジェクト推進体制、ならびに、本番稼働後の組織体制)の検討や、マスタースケジュールの策定を行う必要がある。さらに、教育プログラムなどの組織変革の取り組みとも連携して、実現にむけたステップとロードマップを整理する必要がある。



組織変革の3つの要素のバランスが取れ、  
歯車がかみ合うようになると、  
**変革をポジティブにとらえるマインド・姿勢が確立し、**  
さらなる変革への意欲が生じる。  
これが、変革への組織的・継続的な取り組みの  
促進につながる。

## 5. おわりに

既存事業改善、新規事業創出といった目的を問わず、デジタルは自社変革(トランスフォーメーション)の実現手段として、もはや欠かせないものとなっている。読者各位の企業でもさまざまなデジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組みが立案、推進されていることだろう。

「基幹システムのグローバル共通化」といった全社プロジェクトから、「生産部門によるAI需給予測の実証」といった部門内PoC(Proof of Concept:概念実証、実機検証)に至るまで、ビジネストラansフォーメーションサービス本部(BTS)はこれまで数多くの、いわゆるDX案件を支援してきた。そこでの経験を通じ、案件の成否はこれまで説明してきたように「**構想策定**」と「**意識改革**」に依るところが大きいと考えている。

「はじめに」でも取り上げた経済産業省の「DXレポート」が発表された当初、現状に対する危機感、先進的なデジタルソリューションに対する期待感などから多くの会社がDX案件を次々と立ち上げた。いずれの案件も、一見すると取り組み理由やゴールが整理され、時間軸を切って推進されていた。さらに、全社横断的なデジタル推進部署やCDO(Chief Digital Officer)職を新設した企業もあった。

急速な社内外環境の変化、技術の革新などに対する自社変革の意思表示でもあり、我々は好意的に捉えている一方で、多くの企業がこうした活動に莫大な投資を行っているにも関わらず、成果の具現化に苦労している点については、もどかしさも感じている。

ケーススタディーで取り上げたABCカンパニーは、まさにその例と言えよう。全社ERP導入プロジェクト開始に先立ち、「変革テーマ」「業務範囲」「展開計画」をプロジェクト計画として定めたにも関わらず、さまざまなアクシデントに見舞われ、取り組みは結局中止となった。そこに、計画の前提となる構想が存在しなかったこと、取り組み推進過程で社内の意識改革が伴っていなかったことは述べたとおりである。

ここで、第2章で説明した**構想策定**の定義を改めて思い返して欲しい。構想策定とは、計画の上位概念に相当し、「テ

ジタルトランスフォーメーションにおける将来像・ビジョンたる羅針盤であり、迷った時に立ち返る基本として、ステークホルダーとコアメンバーがこれを策定し、将来にわたって参照するプロジェクトの原理・原則」である。

この羅針盤、原理・原則は、第3章で取り上げた**現状分析**、**将来像の策定**、**ロードマップの策定**にて明確化していく訳だが、ここで重要なことは3つある。1つ目は、将来像から逆引きした上で、経営・IT、業務などの現状を分析することである。2つ目は、その将来像は、現状制約を取り払った最終的な姿から描くべきである。そして3つ目は、いずれの検討段階でも取り組み推進に必要不可欠なステークホルダー、なかでも経営層を巻き込んでおくことである。

こうして策定された構想は、後続の各種計画やタスクにカスケードダウンされ、プロジェクトの屋台骨としてブレることなく活用され続けることになる。

また、しっかりとした内容の構想が存在することで、第4章で言及した、人の心と行動に起因する**意識改革**も実効性を増すようになる。同章では、組織変革管理(OCM)がプロジェクト成功に不可欠であり、3つの重要な視点として「リーダーシップ」「心・感情面」「知識・スキル」を挙げている。

従来のチェンジマネジメントやガバナンスの概念を包含しつつも、より人の心と行動のソフト面に焦点を当てたOCMは、これといった解法、正解が見出しにくいDX案件において、適切な取り組み推進の意味でも、今後必要性がさらに高まると見ている。

本書は、国内外大手企業向けの経営、業務、IT、組織に関するコンサルティング業務に長年従事してきたSAPジャパン(株)のエキスペート達が、デジタルトランスフォーメーション実現には「**構想策定**」と「**意識改革**」が不可欠であることを、具体的な事例とあわせ著したものである。

読者の中には、SAPはERPソリューションベンダーではないか、そのSAPがなぜ「**構想策定**」の具体的手法や「**意識改革**」の重要性を力説するのか、本書も所詮はERP導入プロジェクトのノウハウ集にすぎないのではないかと、思われた方も多いのではないだろうか。

このような疑問に対しては、SAPが「**インテリジェントエンタープライズ**」の実現を掲げていることをぜひとも知っていただきたい。

2020年度 SAPHIRE NOW の基調講演において CEO のクリスチャン・クラインは、SAP はすべてのプロセスにインテリジェントテクノロジーを組み込んでいくこと、オープンなインテグレーションを進めていくことを明言している。今後、SAP は真のトップクラウドカンパニーとなるために、クラウドビジネスへの移行、SAP ソリューションのインテグレーション、そしてイノベーションへの投資を加速化させていくことになる。

これは、デジタルトランスフォーメーション (DX) の将来像を描くにあたり、SAP ソリューション間の連携のみならず、SAP とサードパーティー製品間、オンプレミスとクラウド環境間などのインテグレーションを強力に推進していくことを意味している。

従来から、我々 BTS は SAP の一部門であるからといって、ERP、ひいては SAP だけの閉じた世界のみを扱うのではなく、顧客のレガシーやサードパーティーアプリケーション、クラウドを含めたハイブリッドな環境も対象とした、包括的かつ実行可能な構想策定、意識改革を支援してきた。

その中では、例えば「攻めの IT / 守りの IT」「基幹システム / スタートアップの DX ソリューション」「IT 部門 / 業務部門」といった、国内では未だ相反する、あるいは相互に交わることがないと捉えられがちな概念も、その違いを乗り越える必要がある。そして、究極的には、如何なる DX 取り組みも全社視点での 1 つの大きな「構想」の中で語られ、経営層から現場担当まで同じ「意識」のもとで推進されることが最良の状態であると言える。

国内外企業の CxO に対し、我々のこのような考え方を話すると、「まさにこうした視点からのアドバイスを欲していた」との反応とともに、「**自社変革のあるべき姿とは、インテリジェントエンタープライズの実現である**」と言及されることが多かった。これこそ DX「ジャーニー」の方向性が明確になった瞬間である。

その一方で、DX の取り組みの立ち上げ段階、すなわち SAP 製品導入や活用案も具体化していない段階から SAP が構想策定支援を行うことに対し、特定企業の「色」が付いてしまう懸念を示されたことも少なからずあった。

これに対して、我々は以下の 2 つの理由をもって、SAP が「ジャーニー」の出発点から、まるでマラソンの同伴者のように継続的な支援を行うことが、顧客にとって有益であると説明している。

1 つは、ソリューションに裏付けされた方法論、ベストプラクティス (業務機能別または産業別)、各種テンプレートなどに代表されるように、効率化・標準化のノウハウを資産として体系的に保有し、これを日々活用、進化させているためである。

世の中の動きが以前にも増して不確実性を帯び、スピーディーに展開している中、SAP が持つノウハウをベースとした構想策定は、立ち上げ段階で「あれもこれも」検討し、結果として迷走しがちな DX の取り組みに対する確かな「羅針盤」となる。

そして、もう 1 つは、ライフサイクル全体を通じたさまざまなサービスを、顧客ならびにパートナーに対してグローバルレベルで提供し、カスタマーサクセスを実現する、とのミッションが SAP には明確に存在するためである。

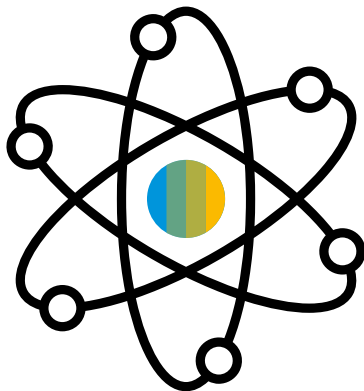
我々は、企画構想、システム要件定義、設計・開発・テスト、運用保守のすべてのフェーズにおいて顧客ニーズに適したソリューション、サービスを提供している。BTS 主体で支援した内容は、SAP ジャパン内の他部門 (ときにはグローバルも巻き込みながら) に引き継がれ、「構想」「意識改革」の実現に向けた、中身ある支援を行うことができる。



世界中の商取引売上の77%は何らかのSAPソリューションを使用している。Forbes Global 2000社の91%はSAPの顧客である。そして、SAPソリューションを利用しているクラウドユーザー数は180カ国以上で2億人ともいわれる。

こうした中で蓄積される「確かなノウハウ」を、顧客視点から「ライフサイクル全体」で提供し続けることができる企業、それがSAPである。ソフトウェアベンダーではなく、カスタマーサクセスを実現するビジネスパートナーとして、SAPは絶え間ない成長を続けている。

我々BTSも日々お客様とともに「インテリジェントエンタープライズ」の実現に向けた各種活動を行っている。読者の皆さんには、我々が繰り返し述べてきた構想策定の具体的手法と意識改革の重要性を、その本質とあわせご理解いただき、自社DXの実現に役立てていただければ本望である。



国内外企業のCxOに対し、我々のこのような考え方をお話すると、「まさにこうした視点からのアドバイスを欲していた」との反応とともに、「**自社変革のあるべき姿とは、インテリジェントエンタープライズの実現である**」と言及されることが多かった。

# 参考文献

## はじめに

経済産業省「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」2018年9月

経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン (DX推進ガイドライン)」2018年12月

DXレポートやその動向について、弊社も多くの情報を発信しているが、その中から2つを紹介しておく

YouTube上のシリーズ動画「DXレポートを読み解こう！」

(<https://youtube.com/playlist?list=PLa30ZrX-1P6RkL7oL0gPDGpQkb0pDI0TI>)

SAP ジャパンブログのまとめ記事「キーワードは回復力、収益性、サステナビリティ ～

2020年 各業界DX取り組み最新状況」(<https://www.sapjp.com/blog/archives/32325>)、2020年10月26日

## 1章

日系企業のERP導入における課題・問題点や要因分析については、次の出版物が詳しい

「日本企業のためのERP導入の羅針盤～ニッポンのERPを再定義する～」ジャパンSAPユーザーグループ、

2019年7月(本書執筆時点ではダウンロード可能 <http://www.jsug.org/about/books/nippon-erp.html>)

日経BP総合研究所、「プロジェクト失敗の理由、15年前から変わらず ～1745事例を調査、成功率は52.8%」、

日経ビジネス電子版、2018年3月8日

## 2章

CEO クリスチャン・クラインの基調講演を含む SAPPHIRE NOW (2020年6月開催) におけるプレゼンテーション

(<https://www.sap.com/japan/about/events/sapnow.html>)

上記に関連して、次の3つの記事を紹介しておく

「SAPのCEOが語る2つの強みは『アプリ統合の容易さ』と『価値実現までのスピード』」、Monoist、2020年6月17日

(<https://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/2006/17/news042.html>)、2020年7月31日 閲覧

「米ZDNet編集長Larryの独り言 SAPのCEOが構想するクラウドシフト、共同イノベーション、単一データモデル」、

ZDNet Japan、2020年10月29日 (<https://japan.zdnet.com/article/35161596/>)、2020年11月2日 閲覧

SAPからのビジネストランスフォーメーションに関する新しい提案としてRISE with SAPが発表されている

(<https://www.sap.com/japan/products/rise.html>)

Disney Institute “Leadership Lessons From Walt Disney - How To Inspire Your Team”

(<https://www.disneyinstitute.com/blog/leadership-lessons-from-walt-disney--how-to/>)、

2020年7月31日 閲覧

### 3章

SAP のベストプラクティスについては、SAP Best Practice Explorer を参照されたい <https://rapid.sap.com/bp/>  
SAP Reference Architecture Model の概要やプロセスモデルのイメージについては、次のブログを参照されたい  
“Navigating through the end-to-end process blueprints of the Integrated Intelligent Suite”  
(<https://blogs.sap.com/2020/06/23/navigating-through-the-end-to-end-process-blueprints-of-the-integrated-intelligent-suite/>)、2020年6月23日

例えば、SAP の製品やソリューションのロードマップは SAP Road Map Explorer というツールによって公開されている  
<https://roadmaps.sap.com/index.html#/>

SAP の CCoE に関する概要やこれに関連するサービスは、SAP のサポートポータルで体系的に紹介している  
(<https://support.sap.com/en/offerings-programs/ccoe.html#section>)

産業構造審議会 商務流通情報分科会 情報経済小委員会

「中間取りまとめ ～CPS によるデータ駆動型社会の到来を見据えた変革～」2015年5月

データ活用の現状については、前掲の「日本企業のための ERP 導入の羅針盤～ニッポンの ERP を再定義する～」に  
詳しく記載されている

SAP Digital Boardroom については、次のリンクを参照されたい  
<https://www.sap.com/japan/products/board-room.html>

本文中で紹介したツールの利用方法などについては、SAP ジャパンブログの以下の記事を参照されたい  
「何事にも『ご利益』は大切 – SAP Transformation Navigator は SAP S/4HANA 移行によるご利益 = 効果算定までやら  
せていただきます!」(<https://www.sapjp.com/blog/archives/18704>)、2017年12月12日

### 4章

組織変革ならびにリーダーシップに関する代表的な理論として、ジョン・P・コッターの一連の著作、  
『組織変革力』日経 BP 社、2002年などがある

日本アイ・ビー・エム株式会社、“OCM [Organization Change Management] 組織変革管理”、  
PROVISION No.82, Summer 2014

従業員エクスペリエンス (EX) については、クアルトリクス社に詳しい情報が掲載されている  
(<https://www.qualtrics.com/jp/employee-experience/>)

また、本章の執筆にあたっては、前掲の資料に加えてSAP内部資料を参照しており、それらの該当箇所において参照・引用されている文献を、念のため以下に記載する

- IBM Corporation, “Seven Reasons Why Information Technology Projects Fail”, SHARE in Orland 2011 Session 9341, August 11, 2011
- University of California, “Driving Project Success with Organizational Change Management”, RISK SUMMIT 2015, June 3-5th, 2015
- IBM Corporation, “Making Change Work”, IBM Insight Forum 09, August, 2009
- Simula Research Laboratory, “How Large Are Software Cost Overruns?”, 2006
- PROSCI INC., “Prosci’s 2018 Benchmarking Report: Best Practices in Change Management – Highlights and Trends”, 2018

Follow us



### お問い合わせ先

[www.sap.com/japan/contactsap/](http://www.sap.com/japan/contactsap/)

0120-786-727 (受付時間: 平日 9:00 ~ 18:00)

50000098 (SE/21/02)

© 2021 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved.

本書のいかなる部分も、SAP SE 又は SAP の関連会社の明示的な許可なくして、いかなる形式でも、いかなる目的にも複製又は伝送することはできません。

本書に記載された情報は、予告なしに変更されることがあります。SAP SE 及びその頒布業者によって販売される一部のソフトウェア製品には、他のソフトウェアベンダーの専有ソフトウェアコンポーネントが含まれています。製品仕様は、国ごとに変わる場合があります。

これらの文書は、いかなる種類の表明又は保証もなして、情報提供のみを目的として、SAP SE 又はその関連会社によって提供され、SAP 又はその関連会社は、これら文書に関する誤記脱落等の過失に対する責任を負うものではありません。SAP 又はその関連会社の製品及びサービスに対する唯一の保証は、当該製品及びサービスに伴う明示的保証がある場合に、これに規定されたものに限られます。本書のいかなる記述も、追加の保証となるものではありません。

特に、SAP SE 又はその関連会社は、本書若しくは関連の提示物に記載される業務を遂行する、又はそこに記述される機能を開発若しくはリリースする義務を負いません。本書、若しくは関連の提示物、及び SAP SE 若しくはその関連会社の戦略並びに将来の開発物、製品、及び/又はプラットフォームの方向性並びに機能はすべて、変更となる可能性があり、SAP SE 若しくはその関連会社により随時、予告なしに変更される場合があります。本書に記載する情報は、何らかの具体物、コード、若しくは機能を提供するという確約、約束、又は法的義務には当たりません。将来の見通しに関する記述はすべて、さまざまなリスクや不確定要素を伴うものであり、実際の結果は、予測とは大きく異なるものとなる可能性があります。読者は、これらの将来の見通しに関する記述に過剰に依存しないよう注意が求められ、購入の決定を行う際にはこれらに依拠するべきではありません。

本書に記載される SAP 及びその他の SAP の製品やサービス、並びにそれらの個々のロゴは、ドイツ及びその他の国における SAP SE (又は SAP の関連会社) の商標若しくは登録商標です。本書に記載されたその他すべての製品およびサービス名は、それぞれの企業の商標です。

商標に関する詳細の情報や通知に関しては、<https://www.sap.com/japan/about/legal/trademark.html> をご覧ください。

THE BEST RUN

