

内容

構想策定フェーズの意義.....	3
1. 事業会社（IT 部門）の視点：意思決定の質と組織的レジリエンスの確保	3
2. 外部コンサルティング会社の視点：プロジェクト・ガバナンスの確立とリスク排除..	3
総括：二つの力学が交差する「投資の質」の担保.....	4
構想策定フェーズタスク設計.....	4
1. 経営・ビジネスの方向性確認：経営陣の「声なき期待」を解読する	5
2. 現場課題整理と現状分析：現場の「痛み」を経営の「解」へ昇華する	5
3. 課題原因整理と改革の方向性定義.....	6
4. 概要業務プロセス設計と概要システム要件整理.....	6
5. ROI 試算、体制整理、スケジュール策定：実現可能性の担保	7
経営・ビジネスの方向性確認：経営陣の真意をいかに引き出すか	8
外部の視点を活用したエグゼクティブ・ヒアリング	8
ヒアリングにおける 4 つの主要項目.....	8
徹底した事前準備：仮説と落としどころ.....	9
発言の整理と取り扱い上の留意点.....	10
現場課題整理（業務）：現場に点在する課題の片付け方.....	10
既存の「課題一覧」という資産の活用	10
改革テーマへのプロット：経営と現場の課題を「同期」させる	11
残った課題の取り扱いと新たな経営 Issue	12
現状分析(業務・システム).....	12
ビジネスの全体像と「人・組織」の把握.....	12
業務フローの読み込みと「仮説」の構築.....	13
ヒアリングの急所：対象者の選定.....	13
システムの「深層」まで踏み込む分析	13
データの断絶と「微細な不整合」の発見.....	14
ベストプラクティスという「物差し」	14
他社事例調査・ベンチマーク.....	14
未踏の領域と海外先進企業の徹底調査	14
「情報のマーケット」の活用と深掘り	15
対象企業の選定とリソースの集中投下	15
ベンチマークの罨と「大きな視点」でのインプット	15
課題原因整理：散在する課題を「真因」という一本の線で結ぶ.....	16
フレームワークによる多角的な視点.....	16

真因の帰着点：システム、経営、そしてマインド	17
経営者の「靄（もや）」を確信に変える	17

構想策定フェーズの意義

SAPをはじめとする大規模 ERP の導入において、構想策定（グランドデザイン）フェーズは単なる準備工程ではありません。それはプロジェクト全体の投資対効果を最大化し、執行上のリスクを最小化するための「戦略的合意」を形成するプロセスと考えてください。本稿では、事業会社の IT 部門、および外部コンサルティング会社という二つの異なる力学の観点から、このフェーズが持つ実務上の意義を整理します。

1. 事業会社（IT 部門）の視点：意思決定の質と組織的レジリエンスの確保

事業会社の IT 部門にとって、構想策定フェーズは「経営資源の最適配分に対する承認」を得るための唯一無二の機会となります。多くの日本企業において、このフェーズが形骸化、あるいは難航する背景には、構造的な二つの課題が存在します。

経営層による「非連続な変化」へのコミットメント

ERP の刷新は、単なる IT インフラの更新ではなく、業務プロセスの再設計を伴う経営変革です。しかし、多くの役員層にとって ERP は専門外の領域であり、数億から数十億円規模の投資に対して「何が得られるのか」という ROI の確証が持てない限り、最終的な意思決定（投資承認）を下せない場面に遭遇します。IT 部門の役割は、システム機能を説明することではなく、導入によって実現される「経営管理の高度化」や「サプライチェーンの可視化」といったビジネス価値を、経営言語で定義し、役員層の「Yes」を引き出すことにあります。このフェーズでの合意が不十分なまま進行すれば、プロジェクトは中盤で必ず経営層からの梯子を外されるリスクを負うことになります。

現場の慣習を打破する「正当性」の獲得

SAP 導入の本質は「Fit to Standard（標準機能への準拠）」にあります。これは、現場が長年培ってきた「自社固有の業務プロセス」を否定し、グローバル標準に合わせることを意味します。当然、現場部門からの抵抗は不可避です。構想策定フェーズで経営陣と「世の中の標準機能を原則とする」といったハイレベルな原則を握ることは、後の要件定義フェーズで噴出する現場の個別要求を退けるための「統治の正当性」を確保することを意味し、非常に重要なプロセスとなります。

2. 外部コンサルティング会社の視点：プロジェクト・ガバナンスの確立とリスク排除

コンサルティング会社にとって、構想策定フェーズはその後に続く改革に向けた最初の難関となります。

エグゼクティブとの「握り」による執行権限の明確化

プロフェッショナルなコンサルタントがこのフェーズで最も注力するのは、ドキュメント

の精緻化よりも、クライアント経営陣が考えるビジネスを明らかにし、彼らが語れない会社に必要なデータ戦略を理解させることです。構想策定において、経営陣と会社の方向性を確認し、今後の自社にとってこの取り組みがどういった意味を持つかを合意し、その協力を取り付けることができるか否か、が最も重要となります。

スコープの定義による「後戻りコスト」の遮断

また、構想策定フェーズの技術的な意義は、システムアーキテクチャの大枠を固定し、プロジェクトの境界線（スコープ）を画定することにあります。要件定義以降に発生する方針変更は、構想策定段階での変更と比べ、修正コストが指数関数的に増大します。コンサルティング会社は、プロフェッショナルとしての知見に基づき、将来発生し得るリスクを先回りして特定し、このフェーズで経営判断を取り付けなければならないのです。

総括：二つの力学が交差する「投資の質」の担保

結論として、構想策定フェーズとは、事業会社が「変革の覚悟」を決め、コンサルティング会社はその変革を「実行可能な計画」に落とし込む、高度に政治的かつ論理的なプロセスです。

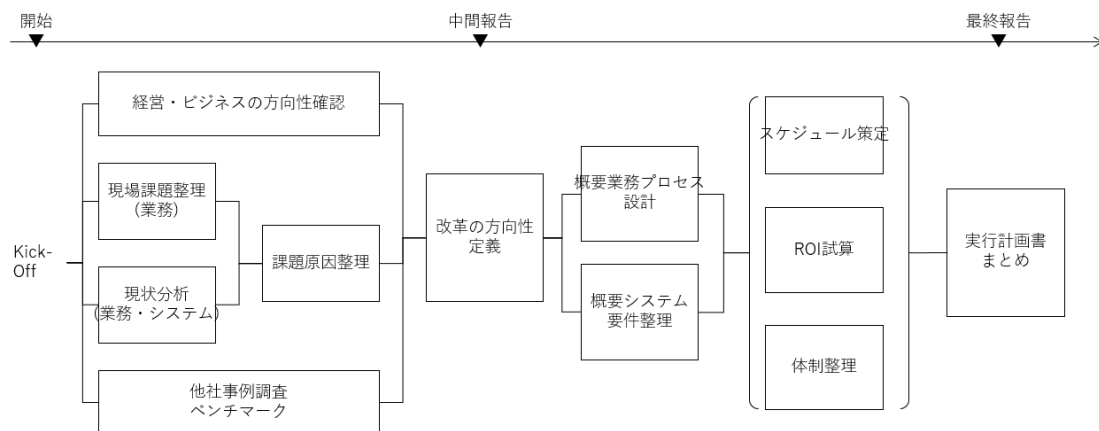
経営層が納得感を持って投資を承認し、コンサルタントがその承認を盾に現場を統制する。この強固な協力関係が構築されない限り、SAP 導入という大規模な組織変革が成功を収めることはありません。そのため、構想策定フェーズに十分なリソースを投じることが、最も効率的なリスクマネジメントであり、投資対効果を最大化するための最短経路といえるのではないのでしょうか。

構想策定フェーズタスク設計

大規模な業務変革・システム刷新において、その成否の8割は稼働時ではなく、この「構想策定フェーズ」で決まるというのは今では広く知られたことです。一方、近年の様々なプロジェクトを見ると、ここが疎かにしているプロジェクトが散見されます。そのため、構想策定におけるタスクの設計から解説します。

まず構想策定とは、単なる機能要件のリストアップではありません。それは、5年後、10年後の市場において自社が「どう戦い、どう勝つのか」という経営の意思を、具体的なシステムアーキテクチャとオペレーションにまで落とし込む「決定」に他なりません。

以下に、添付のロードマップに沿った各タスクの本質的な進め方と、その背後にある戦略的意図を詳述します。



1. 経営・ビジネスの方向性確認：経営陣の「声なき期待」を解読する

本プロジェクトにおいて最も重要なステークホルダーは、投資の最終判断を下す経営陣です。しかし、多くのプロジェクトが陥る罠は、経営陣が口にする「コスト削減」や「効率化」といった顕在的な言葉だけを拾ってしまうことです。

経営者が真に望んでいることは、往々にして言葉の裏側に隠されています。それは、デジタルを通じた「既存事業の再編」、「新しいビジネスモデルの構築」、「企業文化の再構成」といった、極めて戦略的な次元のものです。コンサルタントや事務局は、経営陣との対話を通じて、これら「潜在的なニーズ」を顕在化させなければなりません。

さらに、システム更新は完了までに数年を要します。現在を基準にしたシステム構築は、稼働時にはすでに「過去の遺物」となるリスクを孕んでいます。そのため、本タスクでは「将来のビジネスがどう変わるか」を、他社の先進事例やグローバルなベンチマークを用いて紐解くことが不可欠です。5年後の市場環境において、競合他社がどのようなデジタル武器を持ち、顧客の期待がどう変化しているか。その未来図から逆算（バックキャスト）して、今作るべきシステムを定義するのです。

2. 現場課題整理と現状分析：現場の「痛み」を経営の「解」へ昇華する

一方で、システムを実際に動かすのは現場のメンバーです。彼らの協力を得られないプロジェクトは、必ず失敗します。現場には、日々のオペレーションにおける数え切れない「問題・課題」が蓄積されています。これらを単なる「苦情」として聞き流すのではなく、一つひとつ丁寧に拾い上げることが重要です。

ここでのポイントは、現場の困り事を独立した課題として扱うのではなく、経営陣が掲げる大きな施策と「相まって消える」シナリオを描くことです。例えば、経営が「グローバルな在庫の最適化」を望むのであれば、それが現場の「日々の煩雑な在庫照合の手間」をゼロにする解決策であると示すのです。

現場の個別の不便さが、経営の目指す標準化や高度化によって「構造的に解消される」という確信を現場に与えること。これこそが、変革に対する強力な推進力（バイイン）を生む唯一の道です。

3. 課題原因整理と改革の方向性定義

「現場の課題」と「システムの現状」が出揃った後に行うべきは、対症療法的な改善案の提示ではありません。なぜその問題が起きているのかという「真因＝Root Cause」の特定です。

多くの場合、問題はシステムそのものよりも、長年積み重なった「非効率な業務プロセス」や「組織間のセクショナリズム」に根ざしています。改革の方向性定義においては、これら組織的な聖域に踏み込むことが不可欠となります。

その上で、ビジネスインパクトが最大化される数件の「主要改革テーマ」として結晶化させることです。例えば、「グローバル・サプライチェーンの完全可視化」や「リアルタイム・マネジメント会計の導入」といった、経営戦略に直結するテーマを設定します。

重要なのは、このテーマと解決の方向性案を携え、この段階で経営陣に対して明確な「方向性の是認（Buy-in）」を仰ぐことです。なぜなら、ここから先は業務のルールや権限、さらには組織のあり方にまで踏み込むため、経営陣の強力な支持なしには、後に必ず発生する「現場の現状維持バイアス」を打破できないからです。経営陣が「このテーマのために投資を決断した」という強い合意をこの段階で得ることが、プロジェクトの生命線となります。

4. 概要業務プロセス設計と概要システム要件整理

業務概要レベルでの「ありたい姿」と「変化点」の峻別

経営からの承認を得た後、具体的な業務設計へと移行します。ここでは、細かな事務処理手順に埋没する前に、まず業務概要レベルで「あるべき姿（To-Be）」を再定義します。

その際、コンサルタントとして最も注力すべきは、現状（As-Is）とあるべき姿の間にある「変化点」を徹底的に可視化することです。

「これまでのどの業務がなくなるのか」

「どの判断基準が変わるのか」

「現場の操作はどう簡略化されるのか」

これらの変化点を具体的に示すことで、現場のメンバーは「自分たちの働き方がどう良くなるのか」を実感でき、同時に変革に伴う心理的ハードルを事前に解消することが可能になります。

システム要件への落とし込みと「シンプルさ」の追求

再定義された業務プロセスに基づき、いよいよ具体的なシステム要件へと落とし込みます。ここでの設計思想は、一貫して「シンプルさの追求」でなければなりません。

前述の通り、システムをつなげばつなぐほど、インターフェースコストは跳ね上がり、将来の戦略的柔軟性は損なわれます。システム要件を整理する際、我々は常に自問自答しなければなりません。「その機能は、ERPの標準プロセスを少し工夫するだけで代替できないか？」
「そのデータ連携は、本当にリアルタイムである必要があるのか？」と。

業務上の「ありたい姿」を実現するために不可欠な要件を厳選し、少しでも多くの機能をERPのコアに寄せる。この徹底した「Fit to Standard」の精神こそが、プロジェクトで実現したい真の目的——すなわち「変化に強い経営基盤」の構築——を可能にするのです。

このプロセスを経て作成された「概要システム要件」は、単なる機能のリストではありません。それは、経営陣が示した「方向性」と、現場が納得した「変化点」を、最小の技術的負債で実現するための、高度に戦略的な設計図となるのです。

5. ROI 試算、体制整理、スケジュール策定：実現可能性の担保

最後の仕上げとして、これまでの議論を定量的な数値と実行可能な計画に落とし込みます。

ROI 試算：単なるライセンス料や開発費の比較ではなく、業務変革によって生み出される付加価値や、I/F 削減による将来のコスト回避額を含めた、真の投資対効果を算出します。

体制整理：プロジェクトは「IT部門のもの」ではありません。ビジネス側がオーナーシップを持ち、トップダウンの意思決定を迅速に行えるガバナンス体制を構築します。

スケジュール策定：5年という長丁場において、中だるみを防ぐためのマイルストーンを戦略的に配置します。

結論：実行計画書まとめ

最終成果物である「実行計画書」は、経営陣にとっては「投資の確信」を、現場にとっては「未来への希望」を、そして開発チームにとっては「迷いのない道標」を与えるものでなければなりません。

構想策定フェーズは、紙の上の計画を作る期間ではありません。組織全体のエネルギーを、5年後の企業の姿に向けて一つの焦点に集めるプロセスです。このフェーズで徹底的に議論を尽くし、不確実な未来に対して「これで行く」という強い合意形成を図ることが構想策定フェーズの意義になります。

以後において、各タスクにおける具体的な進め方を解説していきます。

経営・ビジネスの方向性確認：経営陣の真意をいかに引き出すか

本プロジェクトを成功に導くためには、経営陣の強力なコミットメントが不可欠です。システム刷新は多額の投資と組織の変化を伴うため、経営陣が「自分たちが望む未来のために、この投資は必要である」という確信を持っていなければ、困難に直面した際に足元が揺らいでしまいます。そのため、構想策定の出発点において、彼らが何を望んでいるのかを正確に把握し、施策に反映させることが全ての土台となります。

外部の視点を活用したエグゼクティブ・ヒアリング

経営陣の真意を探るために最も有効な手段は、直接の対話、すなわちヒアリングです。ここで重要なのは、社内の担当者ではなく、あえて外部のコンサルタントや専門家が「生の声」を聴くという点です。

社内人間がヒアリングを行うと、経営者からすれば「その話は以前もしたはずだ」「なぜ分かっているはずのことを実行に移さないのか」という苛立ちを招くことが少なくありません。外部人間が、客観的な立場から改めて問いを立てることで、経営陣も現在の不満だけでなく、普段は言葉にしていなかった「将来への危機感」や「本来あるべき姿」を改めて整理して話すことができるようになります。

ヒアリングにおける4つの主要項目

ヒアリングは、漫然と行うのではなく、以下の4つの柱を軸に進めることが一般的です。

管掌領域の現状：担当されている組織において、現在どのような状況にあるか。

データ活用・全社的課題：データ分析や活用の観点から、全社的に何が障壁になっている

とを感じるか。

将来を見据えた課題：3年後、5年後のビジネス環境において、何が致命的な課題になると予測しているか。

現在および今後の取り組み：現在注力している施策、および将来的に着手したいと考えている構想は何か。

ヒアリングの失敗例と「傾聴」の重み

ヒアリングにおける最大の失敗例は、聞き手が自分の知識を誇示しようとしたり、性急に解決策を提示しようとしたりすることです。

失敗の事例：あるプロジェクトでは、聞き手が経営者の話を遮り、「それは現行のERPの機能不足ですね」「最新のAIを使えば解決します」と技術的な回答を急いでしまいました。その結果、経営者は「現場の細かい話を聞きたいのではない」と心を閉ざしてしまい、本来引き出すべき「経営戦略上の悩み」を聴くことができなくなりました。

ポイントは、相手の話を深く、丁寧に聞くこと（傾聴）にあります。経営者が抱いている「漠然とした不安」や「期待」を言葉にしてもらおうプロセスそのものに価値があるのです。

徹底した事前準備：仮説と落としどころ

経営陣との対話を有意義なものにするためには、聞き手が「真っ白な状態」で臨むことは許されません。ある程度の「落としどころ」をあらかじめ準備しておくことが必須です。具体的には、有価証券報告書などの外部公開情報や、社内の中期経営計画資料を徹底的に読み込み、課題の仮説を立てておきます。特に昨今のビジネス環境において共通する以下のテーマは、必ず押さえておくべきでしょう。

1. 労働力不足：労働人口の減少に伴う業務の自動化・省人化の必要性。
2. 持続可能なSCM：サプライチェーンの透明性確保と継続性の担保。
3. グローバル最適化：世界規模での在庫の適正化や機会損失の最小化。
4. ビジネスモデルの変革：「モノ売り」から「コト売り（サービス化）」の変革。
5. 成長戦略：M&Aを見据えた、柔軟で統合しやすいシステム基盤。

ヒアリングの場では、これらのキーワードに関連する課題認識を経営者から引き出し、それが「なぜ今のシステムでは実現できないのか」「システムを刷新することでどう解決できるのか」という文脈に結びつくよう、対話を誘導していくことが求められます。

発言の整理と取り扱い上の留意点

ヒアリングの結果は、役員ごとにパワーポイント1枚程度に簡潔にまとめます。その際、後のフェーズで議論する改革テーマに関連するキーワードをハイライトし、経営者の言葉がどうシステム要件に繋がるかを可視化することが重要です。

ただし、この資料の取り扱いには細心の注意が必要です。経営者の「生の声」には、組織間のデリケートな問題や人事に関わる内容が含まれることもあるため、安易に社内に開示すると不要な混乱やトラブルを招く恐れがあります。まとめた資料をどの範囲まで共有するかについては、必ずプロジェクト事務局と事前に相談し、慎重に判断しなければなりません。

このように、経営陣の想いを丁寧に汲み取り、それを戦略的なキーワードへと変換していく作業こそが、システム刷新に「経営の魂」を吹き込むプロセスとなるのです。

現場課題整理（業務）：現場に点在する課題の片付け方

大規模な変革を成し遂げる上で、現場の協力は欠かせない要素です。経営陣の理想だけを一方的に押し付けてしまえば、現場からは「日々の業務で手一杯なのに、また新しい仕事を増やすのか」といった反発を招き、プロジェクトは形骸化してしまいます。一方で、経営陣も各々が管掌領域における課題解決を強く望んでおり、その板挟みの中でいかに「双方の課題が同時に解決されるシナリオ」を描くかが、構想策定の腕の見せ所となります。

既存の「課題一覧」という資産の活用

多くの場合、事業会社の現場には、過去の改善プロジェクトや日々の業務報告の中で蓄積された「課題一覧」がエクセル等で存在しています。まずはこれらを丁寧に収集し、紐解くことから始めます。現場が長年抱えてきた「痛み」を無視せず、一度全てを受け止めるという姿勢を示すことが、信頼関係を築く第一歩となるからです。

課題の「粒感」と「語彙」の不一致という壁

収集した課題を整理する際に必ず直面するのが、粒度のばらつきや表現の不統一です。現場から上がってくる声は、極めて具体的かつ断片的なものが多く、そのままでは戦略的な議論に乗せることができません。

以下に、よく見られる課題の例を挙げます。

粒度の違い：「在庫精度が低い」という抽象的な課題と、「倉庫Aの棚卸表の入力が面倒」

という具体的な作業が混在している。

1. 用語の不統一：ある部署では「受注」と呼び、別の部署では「案件成約」と呼ぶなど、同一事象に異なる単語が使われている。
2. 主観的な不満：「現行システムが重い」「画面が使いにくい」といった、原因が特定されていない感覚的な訴え。
3. マニュアル対応の常態化：「CSVで書き出してエクセルで加工しないと報告書が作れない」といった、システム外の工夫（苦労）の話。
4. 属人化の嘆き：「〇〇さんに聞かないと、このデータの出所が分からない」。
5. 責任境界の曖昧さ：「営業が入力してくれないから、経理で修正が必要になる」。
6. 二重管理の発生：「台帳が3つあり、どれが最新か確信が持てない」。
7. 例外処理の肥大化：「取引先A社だけは特別な計算が必要で、システムが対応していない」。
8. タイミングの乖離：「月次締めが終わるまで、前月の数字が見られない」。
9. 情報の断絶：「発注を出したが、今どこに荷物があるか追跡できない」。

改革テーマへのプロット：経営と現場の課題を「同期」させる

これらバラバラな粒度の課題を解決するためには、経営陣へのヒアリングから導出した「改革テーマ」との突合が必要です。

具体的には、エクセルの縦軸に「改革テーマ」、横軸に「現場課題」を置いたマトリックスを作成し、プロット（紐付け）を行っていきます。

		改革テーマ				
		課題内容	リアルタイムな意思決定、経営判断高度化	グローバル在庫の適正化		
課題	1	入庫管理	現場での入庫入力が遅延しており、システム上の在庫が更新されるまで半日のタイムラグがある。	●		
	2	在庫管理	システム上の在庫精度を信用できないため、結局は使い慣れたエクセルで別途在庫管理を行っている。	●	●	
	3	営業管理	外出先からリアルタイムの在庫確認ができず、帰社してからでないと正式な納期回答ができない。	●	●	
	4	データ加工	基幹システムのデータを一度CSVで出し、VLOOKUPを駆使してエクセル加工しないと報告書が作れない。	●		
	5	二重管理	システムへの入力とは別に、部署内で管理しているエクセルの台帳にも同じ内容を転記している。			
	6	債権管理	入金消込の際、振込名義と請求情報が一致せず、毎月営業担当に電話で確認する手間が発生している。			
	7	属人化	過去の特注案件の準備設定ルールが、ベテランの〇〇さんの頭の中になく、不在時に判断が止まる。			
	8	購買管理	納期遅延が発生した際、システム上にアラートが出ないため、催促漏れが起きてから問題に気づく。		●	
	9	マスター	品目マスターの登録ルールが部署ごとに異なり、全社集計すると同じ製品が別々にカウントされる。		●	
	10	承認フロー	決裁のために紙の伝票を回しており、承認者が不在だとそこで数日間処理が止まってしまふ。			
	11	生産管理	急な設計変更があった際、生産現場への指示が間に合わず、旧図面のまま作ってしまうミスがある。	●	●	

実際に作業を進めると、経営者が捉えている「グローバル在庫の適正化」という大きなテーマと、現場が抱える「入庫入力の遅延」や「エクセルでの在庫管理」という課題が、実は同じ根っこを持っていることが見えてきます。経営者の理想と現場の悩みは、表現こそ違いますが、実は「似た事象」を別の視点から見ていることが多いのです。

経営施策によって現場課題が「構造的に解消される」ことを可視化することで、大半の現場課題は変革の文脈の中に収めることができます。

残った課題の取り扱いと新たな経営 Issue

しかし、どのテーマにも紐付かない課題が一定数残ることがあります。これらに対しては、以下の二つの判断を迫られます。

1. 新たな分科会・テーマとして再整理：刷新プロジェクトのスコープ内であるが、当初のテーマではカバーしきれなかった重要な課題（例：特定の法規制対応など）。
2. 経営 Issue としての切り離し：経験上、これらの中には「組織の評価制度への不満」や「部署間のコミュニケーション不足」など、システム刷新では解決できない、あるいはプロジェクトの範疇を明らかに超えたものが含まれます。

これらは無理にシステムで解決しようとせず、解決すべき「経営課題 (Management Issue)」として別途提示することが重要です。システム刷新を「何でも屋」にせず、純粋な業務変革の武器として機能させるためにも、この「仕分け」の作業こそが、構想策定における健全な判断と言えるでしょう。

現状分析(業務・システム)

現状分析（業務・システム）：変革の「証拠」を揃える深掘りのプロセス
構想策定において、現状分析は最も時間と労力を要するタスクの一つです。ここでの目的は、単に「今のやり方」を記録することではありません。事業や製品の特性を深く理解した上で、なぜ現在の非効率性が温存されているのか、その構造的な要因を特定することにあります。

ビジネスの全体像と「人・組織」の把握

まず、対象となる事業や製品の特性から、ビジネスの全体像を俯瞰します。製品が大量生産型なのか受注生産型なのか、あるいはグローバル展開の度合いはどうなっているのか。これらの特性によって、理想とされる業務のあり方は大きく異なるからです。その際、どのような工場、部門、そして「誰」が関わっているのかを資料分析とヒアリングから特定します。組織図上の役割だけでなく、実質的に情報のハブとなっている部署やキーマンを把握することが、後の合意形成において極めて重要になります。

業務フローの読み込みと「仮説」の構築

もし既存の業務フロー図が存在するのであれば、ヒアリングの前に徹底的に読み込みます。しかし、単に矢印の流れを追うだけでは不十分です。

使用している画面： どのシステムのどの画面を叩いているか。

管理するデータ： 入力項目は何か、どのデータが後続工程に引き継がれるのか。

機能： システムが自動で計算しているのか、人間が判断しているのか。

これらを読み解く過程で、「このデータの断絶がエクセル管理を生んでいるのではないか」「この二重入力が現場の負担になっているのではないか」という課題の仮説を立てます。ヒアリングはこの仮説を裏付け、補強するための「検証の場」として位置づけるべきです。

ヒアリングの急所：対象者の選定

ヒアリングの対象は、実務を深く把握している「現場の課長～係長クラス」をメインに据えます。

部門長クラスに話を聞いても、「昔はこうやっていた」「本来はこうあるべきだ」といった過去の記憶や理想論に終始しがちで、現在の生々しい実態が見えてこないことが多いからです。我々が経営者に届けるべきは、部門長の綺麗な報告ではなく、「なぜ現場が困っているのか」「なぜ現場は不合理なやり方を変えられずにいるのか」という切実な実態です。現場の微細な課題を経営の大きな課題へと紐付けることこそが、構想策定における我々の最大の価値となります。

システムの「深層」まで踏み込む分析

システム分析においては、目に見える大規模なアプリケーション（ERP等）だけでなく、現場で自生している SaaS、Access、さらにはエクセルマクロに至るまで、その実態を網羅的に把握します。

これらがなぜ個別に存在し、使い続けられているのか。口頭での説明だけでなく、実際に操作画面や現物のファイルを見せてもらうことが不可欠です。操作マニュアルや設計書が存在すれば、それらを読み込むことで、システムが想定していた本来の使われ方と、現在の乖離を浮き彫りにできます。

データの断絶と「微細な不整合」の発見

データの流れを追いかける過程で、データの断絶やマスターデータの再登録といった「負の連鎖」を招いている事象を洗い出します。

経験上、会社の成長を阻む大きな課題の裏には、意外にも「たった一つ、二つの項目がシステムに持てない」という、一見些細な欠陥が潜んでいるものです。

事例：「顧客指定のパレット番号を登録する項目がシステムにない」という理由だけで、現場では別途エクセル管理表が作られ、配送のたびにメール連絡が発生し、結果として誤出荷やリードタイムの遅延を招いている、といったケースです。

こうした「現場では当たり前になってしまっているが、経営的には致命的なロス」を正しく理解し、指摘することが必要です。

ベストプラクティスという「物差し」

この一連の作業を行う上で前提となるのは、「本来どうあるべきか」というベストプラクティスの視点です。

現状をいくら眺めても、比較対象がなければ課題は見えません。SAPのようなグローバルスタンダードなパッケージのデータ構造や標準プロセスを正しく把握しておくことが重要です。パッケージの「標準」を物差しとして現状を測ることで、初めて「現在のやり方がいかに特殊で、非効率か」を客観的に証明することが可能になるのです。

他社事例調査・ベンチマーク

他社事例調査と聞くと、多くのプロジェクトでは競合他社の公開情報を整理することに終始しがちです。しかし、クライアントは自らが身を置く業界のプロであり、業界の交流会や独自のチャンネルを通じて、競合の動向はある程度把握しています。単に公開情報を美しくまとめただけでは、「そんなことは知っている」と言われるのが関の山です。クライアントの期待を超え、プロとしての信頼と尊敬を勝ち取るためには、以下の二つのポイントに注力する必要があります。

未踏の領域と海外先進企業の徹底調査

一つ目は、クライアントが「今後考えているが、まだ手をつけていない」ビジネス領域の調査です。現状の延長線上ではない、将来のビジネスモデルに関する先行事例は、クライアン

トにとって最も価値のある情報となります。

二つ目は、海外先進企業の徹底的な調査です。戦略コンサルティングファームが真価を発揮するのは、国内の狭い視点ではなく、グローバルな視点でのベンチマークです。特に欧米や新興国の先進的な取り組みは、クライアントが直接リーチしにくい領域であり、ここでの知見がコンサルタントの「先生」としての地位を確立させます。

「情報のマーケット」の活用と深掘り

「社内ネットワークを活用した事例収集」という言葉の裏で、プロの世界では専門のインフォメーション・ブローカーやエキスパート・ネットワークから「情報を買う」という手法が取られます。コストを投じてアクセスするこのマーケットには、公開情報では決して得られない、競合他社の経営陣が何を考え、どのような苦悩を抱えているかという生々しい情報が眠っています。

過去の支援事例では、対象企業が「どの基幹システムを、どのような理由で採用し、その結果、経営上の定量的・定性的メリットを享受できたのか」までを徹底的に追及します。時に産業スパイに近いレベルまで踏み込んで実態を把握し、システムの裏側にある「経営の意図」を剥き出しにすることが、調査の真の目的です。

対象企業の選定とリソースの集中投下

多角的な事業を展開するグローバル企業を相手にする場合、調査対象の選定は極めて重要です。日本、アメリカ、ヨーロッパ、中国、そして急成長するインド。これら全ての地域を網羅しようとするれば、インタビューや分析には膨大な時間とリソースが必要になります。しかし、ここが構想策定における重要なポイントになります。あえてリソースを張り、徹底して調べ切る。クライアントが「そこまでやるのか」と驚くほどの深度で調査を完遂することで、コンサルタントへの信頼は「尊敬」へと変わり、その後の構想策定フェーズ全体を有利に進めることができるようになります。

ベンチマークの罫と「大きな視点」でのインプット

ベンチマークの結果を提示する際には、細心の注意が必要です。クライアントもプロであるため、提示された数値や事例に対して細部の整合性を求めてくるが多々あります。しかし、世界に全く同じ経営環境、同じビジネスモデルの企業は存在しません。そのため、ベンチマークを用いる際は、以下の前提をあらかじめインプットしておくことが不可欠です。

1. 大きな視点での活用： 細かな数値の比較ではなく、構造的な傾向や戦略的アプローチを読み取るための材料とする。
2. コンサルタントの判断を付加： 単なるデータの提示ではなく、不完全な情報からコンサルタントが導き出した「解釈」であることを明確にする。

ベンチマークはあくまで参考値であり、完全なものではありません。「参考にはなるが、過度に詳細に囚われすぎない」というゴールイメージをクライアントと共有しながら、議論の呼び水として活用していく熟練の匙加減が求められます。

この活動を通じて、「他社はこうしている、だから我々はこうあるべきだ」という強力な根拠（エビデンス）を構築すること。それが、他社事例調査というタスクが持つ本来の使命です。

「課題原因整理」のフェーズは、散らばった事実（Fact）を束ね、組織の深層に潜む「真の病巣」を特定するプロセスです。経営者が長年感じていた「正体不明の苛立ち」に論理的な解を与え、変革への覚悟を促すためのアプローチを執筆します。

課題原因整理：散在する課題を「真因」という一本の線で結ぶ

現状分析、現場課題の整理、そして他社事例調査を経て、手元には膨大な「課題の断片」が集まっているはずですが、このフェーズの目的は、それらに対して徹底的な「なぜなぜ分析」を行い、表層的な事象の奥に潜む真因（Root Cause）を特定することにあります。

フレームワークによる多角的な視点

分析の精度を高め、漏れをなくすためには、確立されたフレームワークを「思考の補助線」として活用することが極めて有効です。組織の全体像を捉え直すための代表的なフレームワークを以下に例示します。

1. マッキンゼー 7S： 戦略（Strategy）や組織構造（Structure）といった「ハードのS」だけでなく、共通の価値観（Shared Values）や人材（Staff）といった「ソフトのS」の整合性を検証します。
2. アクセンチュア シックスバブルズ： 「事業の方向性」「業務プロセス」「組織・役割」「評価・報奨」「情報（IT）」「共有価値観」の6つの要素で組織を捉えます。特に「評価・報奨」が業務の不合理な慣習を生んでいないか、という視点は真因特定

に役立ちます。

3. 外部環境分析 (5Forces / 3C) : 自社内の問題に終始せず、市場競争の激化や顧客ニーズの変化といった外部要因が、現在のシステムの限界を招いていないかを分析します。

真因の帰着点：システム、経営、そしてマインド

徹底的に原因を掘り下げていくと、多くの場合、原因は「ボタンの操作性」といった末端の話ではなく、経営のあり方、システムの思想、あるいは従業員のマインドセットといった根幹の部分に帰着します。

「なぜ、現場でエクセル管理が蔓延しているのか？」

「なぜ、在庫入力が遅延するのか？」

これらの問いを繰り返すと、最終的には「標準化を許容しない組織文化」や、「現場の個別最適を良し、としてきた経営の甘さ」、「ビジネスの変化に追随できない硬直したシステム基盤」といった本質的な問題に突き当たります。

単に業務フローを変えたり、最新のシステムに入れ替えたりするだけでは、数年もすれば同じ問題が再発します。真の変革には、組織の「文化」や「思想」というレベルにまで踏み込むことが不可欠なのです。

経営者の「霧 (もや)」を確信に変える

経営者の多くは、自分の組織が思うように動かないことに対して、言語化できない強いフラストレーションを抱えています。我々の仕事は、ヒアリングで感じ取った経営者の微かな懸念と、現場で収集した具体的な課題の山を、論理的な糸で結びつけることです。

「社長がうすうす感じていた組織の停滞感の正体は、実はこのデータの断絶が引き起こす『情報のブラックボックス化』にあり、その根幹は、データとその活用を軽視してきた会社のカルチャーにあります」

このように、霧がかかっていた問題の構造を鮮やかに描き出し、「これが諸悪の根源だったのか」という深い納得感 (Aha-Experience) を提供すること。それにより、経営者の「うすうす分かっていたこと」が「断固としてやらなければならない確信」へと変わります。

この「確信」こそが、数年にわたる困難なプロジェクトを最後までやり遂げるための、重要な原動力になるのです。

