

## 第2章：失敗事例から学ぶ：SAP データ移行の落とし穴と根本原因

SAP データ移行は、単なる技術的作業ではなく、企業の根幹を揺るがすほどの重大なプロジェクトです。綿密な計画と実行が求められる一方で、多くのプロジェクトが予期せぬ困難に直面し、失敗に終わるケースも少なくありません。本章では、実際に発生した失敗事例を具体的な教訓として紐解き、その裏に潜む根本原因と、それを回避するための実践的なアプローチを詳細に解説します。

### 2.1 プロジェクト遅延とコスト超過の事例

SAP 移行プロジェクトにおける最も典型的な失敗は、スケジュールの遅延とそれに伴う予算超過です。当初の計画では半年で完了するはずだったプロジェクトが、蓋を開けてみれば1年以上もかかり、費用も当初予算の2倍、3倍に膨れ上がったという話は珍しくありません。

#### 事例1：大手メーカーD社のケース - データ量と複雑性の過小評価

大手メーカーD社は、旧システムからSAPへのデータ移行プロジェクトを、カットオーバー（本稼働）まで6ヶ月というタイトなスケジュールで進めていました。プロジェクトは順調に進んでいるように見えていましたが、本稼働直前の最終テスト段階で、想定外の事態に直面します。テスト環境でのデータ移行に、当初見込んでいた時間の倍以上かかってしまったのです。

原因を調査したところ、以下の複数の問題が複合的に絡み合っていました。

1. **データ量と複雑性の過小評価**：旧システムから移行すべきデータ量は膨大で、想定していた移行ツールでは処理しきれないことが判明しました。特に、過去の膨大なトランザクションデータ（会計伝票、受注履歴など）を移行することになり、変換処理に多くの時間を要しました。
2. **データクレンジングの遅延**：テスト移行を繰り返す中で、旧データに予想以上の不整合や重複が見つかりました。これらのクレンジング作業に多くのリソースと時間を割くことになり、移行計画全体が遅延しました。
3. **ベンダーとのコミュニケーション不足**：D社は、データ移行をベンダーに丸投げしており、移行の進捗状況や課題をリアルタイムで把握できていませんでした。ベンダーは技術的な問題として捉えていましたが、根本原因はデータそのものの品質にあることに、両者とも気づくのが遅れました。

結果として、D社は本稼働を3ヶ月延期せざるを得なくなり、その間のシステム維持費用や追加のコンサルタント費用などで、数百万円の追加コストが発生しました。この事例が示す教訓は、**データ移行は計画段階で最もリスクの高い項目として位置づけ、データ**

量のプロファイリングとクレンジング作業に十分な時間を確保することの重要性です。

#### 事例 2：食品流通企業 H 社のケース - 移行ツールのミスマッチ

食品流通企業 H 社は、SAP S/4HANA への移行にあたり、データ移行ツールとして SAP 標準の **Migration Cockpit** を採用しました。しかし、プロジェクトが進むにつれて、このツールが H 社の複雑な要件には不向きであることが明らかになります。H 社の旧システムは、長年にわたるカスタマイズの結果、非常に複雑なデータ構造を持っており、特に販売データ (SD) と会計データ (FI/CO) の紐づきが SAP の標準テンプレートでは処理できないものでした。

具体的な問題は以下の通りでした。

1. **複雑な変換ロジックへの非対応**：旧システムの販売データには、SAP には存在しない独自の割引項目や、特殊な取引条件が多数含まれていました。Migration Cockpit の標準マッピング機能ではこれらの複雑な変換ロジックに対応できず、追加でカスタムスクリプトを作成する必要が生じました。
2. **パフォーマンスの課題**：H 社は、過去 10 年分のトランザクションデータをすべて移行する計画でした。しかし、テスト移行をしてみると、Migration Cockpit のデータロード速度が想定よりも大幅に遅く、カットオーバー期間内に移行が完了しないことが判明しました。
3. **エラーハンドリングの非効率性**：大量のデータ移行で発生するエラーログの解析や修正作業が非常に煩雑で、多くの手作業が必要となりました。

これらの問題により、H 社は移行計画の見直しを余儀なくされ、急遽、サードパーティ製のデータ移行ツールを導入することになりました。しかし、ツールの再選定、購入、そしてチームメンバーへのトレーニングに多大な時間と費用を費やし、プロジェクトは半年近く遅延しました。

この事例が示す教訓は、**プロジェクトの初期段階で、移行対象データの特性 (量、構造、複雑性) を詳細に分析し、その要件に合致する適切なツールを慎重に選定することの重要性**です。安価だから、あるいは標準だからという安易な理由でツールを選定すると、後々大きな手戻りにつながり、プロジェクト遅延とコスト超過の根本原因となります。

## 2.2 データ品質問題による業務停止の事例

データ移行の失敗は、プロジェクトの遅延やコスト超過だけでなく、本稼働後の業務に直接的な打撃を与えることもあります。特に、データ品質の問題は、日常業務の停止や企業の信用失墜につながりかねません。

#### 事例 1：中堅商社 E 社のケース - マスタデータの不整合

中堅商社 E 社は、SAP S/4HANA への移行後、在庫管理が混乱に陥り、複数の営業拠

点で業務が停止するという深刻な事態に直面しました。営業担当者がシステムで在庫を確認しても、実際の在庫数と一致しないという問題が多発したのです。

この原因は、移行された品目マスタデータにありました。旧システムでは、商品の色やサイズなどのバリエーションを個別の品目コードで管理していましたが、移行時にこれらのコードを SAP の標準機能であるバリエーションコンフィグレーションに統合する際、マッピングに多数のミスが発生していました。

これにより、以下の問題が引き起こされました。

1. **在庫数の不整合**：旧システムで別々に管理されていた在庫数が、移行時に正しく統合されず、SAP 上での在庫数が実際の在庫数と一致なくなりました。
2. **受注処理の失敗**：システム上では在庫があるように見えても、実際の在庫がないため、受注処理がエラーとなり、顧客からの注文を処理できなくなりました。
3. **業務の混乱と信用の失墜**：営業担当者は、システムと実在庫の乖離に振り回され、手作業での在庫確認を余儀なくされました。その結果、顧客への納期回答が遅れ、会社の信用を大きく損ないました。

この事例の根本原因は、**データの品質を技術的な問題として軽視し、業務部門の関与が不足していたこと**にあります。データ変換のルールを IT 部門だけで決定し、現場の業務担当者による検証が十分に行われなかったことが、致命的なエラーにつながったのです。データ移行の成功には、技術的なスキルだけでなく、業務部門の深い理解と協力が不可欠です。

## 事例 2：大手金融機関 I 社のケース - トランザクションデータの整合性崩壊

大手金融機関 I 社は、複数の基幹システムを SAP FI（財務会計）モジュールに統合するプロジェクトを実施しました。移行後、経理部門から「月次決算が締められない」という悲鳴が上がりました。原因は、旧システムから移行された会計伝票データに、貸借の不一致や、関連する補助元帳データとの不整合が多数見つかったためです。

この問題の根源は、移行プロジェクトにおける「**移行範囲の曖昧さ**」と「**データ検証の不徹底**」でした。

1. **移行範囲の曖昧さ**：I 社は、過去 5 年間の会計伝票データをすべて移行する計画でしたが、その対象範囲と粒度（明細レベルまで移行するか、サマリで移行するか）が曖昧なままでした。特に、旧システムでは自動仕訳の際に生成される補助的なデータが、SAP では別のテーブルに格納されるため、これらのデータ項目間のマッピングが不完全でした。
2. **データ検証の不徹底**：移行チームは、システムがエラーを出さずにデータをロードできることのみを重視し、ロード後のデータの整合性（例：貸借が一致しているか、総勘定元帳と補助元帳の残高が一致しているか）の検証を軽視してしま

た。業務部門も、移行後のデータ検証に十分なリソースを割いておらず、問題が本稼働後に発覚しました。

結果として、I 社は本稼働後に膨大な時間をかけてデータ修正作業を行うことになり、その間、経理部門の業務は完全に停止しました。また、修正作業が難航したため、過去のデータを一部諦めてサマリデータとして再移行するという苦渋の決断を迫られました。

この事例は、特に財務会計のような、データの整合性が最も重要視される領域において、**移行の範囲を明確にし、データロード後の論理的な整合性検証を徹底することの重要性を強調しています。**

## 2.3 経営層の関与不足と要件定義の失敗事例

SAP データ移行は、全社的なプロジェクトであるにもかかわらず、しばしば「IT 部門の作業」として片付けられがちです。経営層の関与が不足すると、プロジェクトの方向性がブレたり、重要な意思決定が遅れたりし、最終的に失敗につながる場合があります。

### 事例 1：化学メーカーF 社のケース - ビジョン不在のプロジェクト

化学メーカーF 社は、SAP ERP のバージョンアップに伴うデータ移行プロジェクトを進めていました。しかし、経営層はプロジェクトの目的を「システムのバージョンアップ」としか認識しておらず、データ品質改善や業務プロセスの見直しといった、本来の目的には関心がありませんでした。

その結果、以下のような問題が発生しました。

1. **移行対象データの範囲が不明確**：過去のトランザクションデータをどこまで移行すべきかという重要な意思決定が遅れました。経営層のコミットメントがないため、現場部門からの要求が整理されず、プロジェクトチームは判断を先延ばしにするしかなかったのです。
2. **データクレンジングの予算・リソース不足**：経営層がデータ品質の重要性を理解していないため、データクレンジングに必要な予算やリソースが確保できませんでした。結果として、クレンジング作業は不十分なまま進められ、本稼働後のトラブルの火種となりました。
3. **部門間の連携不足**：各部門が独自の移行方針を主張し、全体の統一された計画が立てられませんでした。経営層のリーダーシップがないため、部門間の調整が進まず、プロジェクトは停滞しました。

この事例が示す教訓は、**データ移行プロジェクトは IT 部門だけでなく、経営層が主体的に関与し、全社的なビジョンを明確にすることが不可欠である**ということです。経営層は、プロジェクトの目的を「データという企業の資産価値を高めること」として認識し、必要な予算やリソースを確保し、部門間の調整役を担うべきです。

## 事例 2：大手製造業 J 社のケース - 要件定義の「手抜き」

大手製造業 J 社は、グローバルでの SAP 導入を進める中で、各国拠点ごとの SAP 環境を統合するデータ移行プロジェクトを実施しました。しかし、プロジェクトの要件定義フェーズにおいて、各拠点の旧システムで運用されているデータの詳細な分析を怠り、高レベルな要件定義で終わらせてしまいました。

この「手抜き」が原因で、後々のフェーズで以下のような問題が噴出しました。

1. **データマッピングの膨大な手戻り**：詳細なデータ項目レベルのマッピング定義が行われていなかったため、移行ツールの設定段階で多くの不明点が発生しました。各拠点の担当者に個別に確認する必要が生じ、コミュニケーションコストが膨大になり、作業が大幅に遅延しました。
2. **想定外のデータ変換ロジック**：旧システムには、特定の国でのみ使用されている独自のデータ項目や、地域特有の複雑なデータ変換ロジックが存在していました。これらが要件定義時に把握されていなかったため、変換ロジックの再設計や、移行ツールの追加開発が急遽必要となりました。
3. **データの検証項目が不明確**：何ををもって移行成功とするかの指標 (KPI) や、検証項目が曖昧なままでした。そのため、移行テスト段階で「このデータは正しいのか？」という議論が頻繁に発生し、合否判定に多くの時間がかかりました。

この事例の根本原因は、プロジェクト初期の要件定義フェーズを軽視し、抽象的な議論で済ませてしまったことにあります。データ移行においては、移行対象のデータ項目、その定義、変換ルール、そして検証方法といった、非常に詳細なレベルでの要件定義が成功の前提となります。

## 2.4 リソース不足とベンダー選定の課題事例

SAP データ移行は、高度な専門知識と豊富な経験が必要とする特殊なプロジェクトです。しかし、多くの企業がプロジェクトチーム内のリソース不足や、適切なベンダー選定に失敗し、プロジェクトの失敗を招いています。

### 事例 1：食品メーカー G 社のケース - 専門性の低いベンダー選定

食品メーカー G 社は、SAP 移行プロジェクトのベンダーとして、コストが安いことを理由に、SAP 移行経験が少ない新興の IT ベンダーを選定しました。プロジェクトチームは、G 社側のメンバーとベンダー側のメンバーで構成されましたが、双方がデータ移行に関する十分な知見を持っていませんでした。

その結果、以下のような課題が発生しました。

1. **技術的知見の不足**：ベンダーは SAP の技術的な知識は持っていましたが、データ

移行に特有の課題（複雑なデータ依存関係の理解、効率的な移行ツールの選定など）に対する知見が不足していました。特に、会計データ（FI/CO）の移行は、複雑な勘定科目体系や取引先マッピングが必要となり、多くのエラーが発生しました。

2. **リソース計画の甘さ**：G 社側は、移行プロジェクトに専任で担当者をアサインせず、各部門の担当者が通常業務と兼任していました。これにより、データ検証や要件定義の作業が滞り、ベンダー側の作業にも遅れが生じました。
3. **ベンダーとの役割分担の曖昧さ**：誰がどの作業の責任を持つのが明確に定義されておらず、問題が発生した際に責任の所在が曖昧になりました。特に、旧システムのデータ抽出・変換作業は、旧システムを熟知する G 社側が主導すべきでしたが、ベンダーに任せきりになっていました。

この事例が示す教訓は、**データ移行を成功させるためには、プロジェクトチーム内のリソースを十分に確保し、データ移行の経験と実績が豊富なベンダーを慎重に選定することの重要性**です。コストだけでベンダーを選定するのではなく、過去の実績、専門性、そして自社とのパートナーシップを築けるかどうかを総合的に評価すべきです。

## 事例 2：大手通信キャリア K 社のケース - 人材流動性のリスク

大手通信キャリア K 社は、SAP S/4HANA への移行プロジェクトを外部コンサルタントに大きく依存して進めていました。プロジェクトは順調に進んでいるように見えたが、本稼働直前に、プロジェクトの中核を担っていたコンサルタントが別のプロジェクトに移るという事態が発生しました。

この結果、プロジェクトは以下の問題に直面しました。

1. **ノウハウの喪失**：移行ツールの複雑な設定や、特殊な変換ロジックの詳細は、引き継ぎ資料には記載されておらず、コンサルタント個人の「頭の中」にありました。彼がいなくなったことで、これらのノウハウは失われ、新しいコンサルタントがゼロから再構築する必要が生じました。
2. **コミュニケーションの断絶**：旧コンサルタントは、K 社の業務部門の担当者と信頼関係を築いており、スムーズなコミュニケーションが可能でした。しかし、新しいコンサルタントは業務知識が浅く、部門間のコミュニケーションが円滑に進まなくなりました。
3. **スケジュールへの影響**：ノウハウの再構築やコミュニケーションの再構築に時間を要し、本稼働スケジュールが大幅に遅延しました。

この事例は、**外部リソースに依存しすぎるもののリスク**を示しています。プロジェクトを成功させるためには、ベンダーやコンサルタントの知見を活用しつつも、自社内にノウ

ハウを蓄積し、プロジェクトチームのキーマンを育成することが不可欠です。これにより、ベンダーの人材流動性リスクを低減し、プロジェクトの安定性を高めることができます。

## 2.5 教訓：失敗の共通パターンと回避策

これまでの失敗事例から、SAP データ移行における共通の落とし穴と、それを回避するための教訓が見えてきます。

### 1. データ品質の軽視

- **教訓：**データ移行は、新システムの機能導入と同じくらい、いや、それ以上に重要な「データという資産を磨き上げるプロジェクト」と位置づけるべきです。
- **回避策：**プロジェクトの初期段階で、**データプロファイリング**（データの現状分析）を徹底的に行い、クレンジングの工数を具体的に見積もる。データ品質管理のための専任チームを結成し、業務部門を巻き込んだデータ検証体制を構築します。

### 2. 計画の甘さ

- **教訓：**データ量、複雑性、そしてそれに伴う工数を過小評価しないことです。
- **回避策：**移行対象データの範囲を明確にし、**パイロット移行**（小規模なテスト移行）を実施して、移行ツールの性能や実際の作業工数を正確に把握します。本稼働の前に、複数回の移行リハーサルを行い、万全の体制を整えます。

### 3. 当事者意識の欠如

- **教訓：**データ移行は、IT 部門だけのプロジェクトではありません。
- **回避策：**経営層を巻き込み、プロジェクトのビジョンと目標を共有します。業務部門には、データの品質向上や検証作業において主体的な役割を担ってもらい、全社的な取り組みとして推進します。

### 4. ベンダー・リソース選定の失敗

- **教訓：**安易なベンダー選定やリソース計画は、後々の大きなコストとリスクにつながります。
- **回避策：**単に安価だけでなく、SAP データ移行に関する豊富な経験と専門性を持つベンダーを慎重に選定します。自社側でも、プロジェクトに専念できるキーマンを各部門からアサインし、ベンダーと協調しながらプロジェクトを進める体制を築きます。

これらの教訓は、データ移行が単なるデータの「引っ越し」ではなく、企業のデータガバナンスを確立し、業務プロセスを再構築する機会であることを示唆しています。失敗から学び、戦略的な計画と実行をもってプロジェクトに臨むことが、成功への唯一の道と言えるでしょう。