

第3章：成功への実践アプローチ：戦略的計画と準備

データ移行プロジェクトの成功は、実行段階の技術力だけでなく、その前の**戦略的な計画と準備**によって決まります。第2章で学んだ失敗事例の多くは、この初期段階での見通しの甘さや準備不足が根本原因でした。本章では、リスクを最小限に抑え、確実にSAP移行を成功に導くための、実践的な戦略的アプローチを解説します。

3.1 移行プロジェクトのビジョン設計とビジネスケース策定

データ移行プロジェクトを単なるシステム間のデータの「引っ越し」として捉えてはいけません。これは、**企業のデータ資産を再定義し、将来的なビジネスの成長基盤を築くための変革プロジェクト**です。この認識のもと、プロジェクトの初期段階でビジョンを明確にし、その投資対効果を具体的に示す**ビジネスケース**を策定することが、成功の第一歩となります。

3.1.1 移行のビジョン設計：なぜ、何を、どうするのか

ビジョン設計の目的は、プロジェクトの**存在意義**を全社で共有し、**経営層のコミットメント**を引き出すことです。

1. 移行の「なぜ」を定義する（戦略的動機）

- なぜ今、このデータ移行が必要なのか？単にSAPのバージョンアップだから、という理由では不十分です。
- 例：「データ品質の向上による月次決算期間の**5日間短縮**」「グローバル統合マスタの確立による**新製品開発期間の20%削減**」「古いシステムのアドオン廃止による**年間システム維持費用の15%削減**」など、具体的な経営目標と紐付けます。

2. 移行の「何を」を定義する（スコープの明確化）

- どのシステムから、どのデータを、どこまで（過去何年分、どの粒度で）移行するのかを明確にします。
- **データアーキテクチャの未来図**を描き、移行後のデータ構造（特にマスタデータ）が、将来のビジネスニーズ（例：AI/機械学習を活用した需要予測など）にどのように貢献するかを明確にします。

3. 移行の「どうする」を定義する（基本方針の決定）

- **Big Bang**（一斉移行）にするか、**Phased Rollout**（段階的移行）にするか、といった大まかな移行戦略を決定します。
- 「**Clean Slate**」（**ゼロベース構築**）の原則を適用し、旧システムの不必要なデータやカスタムコードは原則として移行しない、という断固たる方針を打ち出します。

3.1.2 ビジネスケースの策定：投資対効果の明確化

データ移行プロジェクトは多額の投資を伴います。経営層の継続的な支援を得るためには、投資に見合うだけのリターンを明確に示すビジネスケースが必要です。

1. コストの明確化

- **直接コスト**：ベンダーへの支払い、移行ツール費用、追加インフラ費用など。
- **間接コスト**：社員の工数（特にデータクレンジング、検証作業）、本稼働に伴う業務停止期間のコスト、リスク対応費用など。
- 特に、**データクレンジングと検証**の工数を、初期段階のデータプロファイリングの結果に基づき、現実的な数値で見積もることが重要です。

2. ベネフィット（効果）の数値化

- **定量的効果**：
 - **運用コスト削減**：旧システム維持費、レガシーシステムのアドオンメンテナンス費の削減額。
 - **効率化**：データ検索時間の短縮、レポーティングの迅速化、手作業によるデータ修正工数の削減。
 - **リスク削減**：データ不整合による手戻りコスト、コンプライアンス違反リスクの低減。
- **定性的効果**：
 - 意思決定の質の向上、データガバナンスの確立、従業員のデータリテラシー向上など。

3. リスク分析と回避策

- プロジェクトの遅延、データ品質の低下、業務停止などの主要なリスクを特定し、それぞれに対する回避策と、リスクが顕在化した場合の緊急対応コストを見積もります。

実践例：家電メーカーK社のビジネスケース

K社は、SAP移行プロジェクトのビジネスケースを策定する際、単にシステムコスト削減だけでなく、「**データ品質の向上による機会損失の防止**」を主なベネフィットとして掲げました。旧システムでは品目マスタの不整合により、在庫があるにも関わらず受注できないという機会損失が年間数億円発生していました。K社は、データ移行とMDM(マスターデータ管理)の導入により、この機会損失を80%削減できると試算し、これを主要な投資対効果として提示しました。この明確なビジネスケースが、経営層の全面的なコミットメントを引き出し、データクレンジングに必要な追加予算の確保に成功しました。

3.2 現状評価とギャップ分析：システム、カスタムコード、データ

戦略的計画の次に来るのが、**現状の徹底的な把握**です。特にデータ移行においては、現行システム、カスタムコード、そしてデータの「実態」を深く掘り下げて理解することが、リスクを特定し、対策を講じるための唯一の方法です。

3.2.1 システムとカスタムコードの評価

移行対象となる旧システム（レガシーシステム）の構成と、そこに存在する**カスタムコード（アドオン）**の棚卸しを行います。

1. システム構成と利用状況の把握

- 移行対象システムが、他の周辺システムとどのように連携しているかを**データフロー図**として可視化します。
- 各システムで、どの機能が、どの部門で、どれくらいの頻度で利用されているかを調査します。
- 利用頻度の低いシステムや機能は、データ移行の対象から外す、あるいはデータのみをアーカイブする候補とします。

2. カスタムコードの棚卸しと評価

- 旧システムのアドオンプログラムやレポートをすべてリストアップし、以下の基準で評価します。
 - **利用頻度**：現在も使われているか？
 - **代替可能性**：新しい SAP 標準機能や、Fiori アプリなどで代替可能か？
 - **技術的負債**：古い技術で書かれており、将来的にメンテナンスが困難になるか？
- 評価に基づき、「継続利用（SAP 側で再開発）」「標準機能への統合」「完全廃止」「データのみアーカイブ」の4つのカテゴリーに分類します。
- **ギャップ分析**：カスタムコードを廃止する場合、その機能が新しい SAP 標準機能で本当にカバーできるのか、業務部門と協力して詳細に検証します。代替できない場合は、標準機能を拡張するか、新しいアドオンとして開発するかの判断を行います。

3.2.2 データの現状評価（データプロファイリング）

データ移行プロジェクトで最も時間を要し、最も軽視されがちなのが、このデータの現状評価（データプロファイリング）です。

1. 移行対象データの特定と抽出

- 移行スコープに基づき、旧システムのどのテーブル、どの項目が移行対

象となるかを具体的に特定します。

- データ項目ごとに、データオーナー（責任者）を明確にします。

2. データプロファイリングの実施

- 移行対象データすべてを対象に、専門のツールを使用して「健康診断」を行います。
- データ品質の測定：
 - 欠損率：必須項目にデータが入っていないレコードの割合。
 - 重複率：同じ顧客や品目が複数登録されている割合。
 - 一貫性：同じ項目なのに異なるフォーマットや表記で入力されている割合（例：住所の「丁目」と「-」の混在）。
 - 論理的不整合：受注日が納品日より後になっているなど、業務ロジックに反するデータの割合。
- このプロファイリング結果は、後のデータクレンジングの工数見積もりと、プロジェクトのリスク評価に直結します。

3. データギャップ分析（マッピング定義）

- ソース項目（旧システム）とターゲット項目（SAP）の間のマッピングルールを、項目レベルで定義します。
- 旧システムには存在するが SAP にはない項目（廃止）、SAP には存在するが旧システムにはない項目（新規作成）、項目名やコード値の変換が必要な項目（変換ロジック定義）を明確に洗い出します。
- このマッピング定義は、単なる技術的な作業ではなく、新しい SAP の業務プロセスに合わせてデータを再設計する作業であるため、業務部門のキーユーザーが深く関与する必要があります。

実践例：小売業 L 社のデータプロファイリング

L 社は、データプロファイリングの結果、顧客マスタの約 30% に住所の表記揺れ（全角/半角、略称の使用など）があることを発見しました。この発見がなければ、移行後に顧客への DM 発送エラーや分析データの不正確さにつながるところでした。L 社は、プロファイリング結果に基づき、住所表記を標準化する専門のデータクレンジングツールを導入し、移行前に徹底的なデータ修正を行う方針を固めました。

3.3 移行ロードマップの策定とフェーズ定義

現状評価とギャップ分析の結果に基づき、データ移行プロジェクト全体を統括する**移行ロードマップ**と、具体的な作業を定義する**フェーズ定義**を行います。計画の精度が、プロジェクトの成否に直結します。

3.3.1 ロードマップの設計：いつ、何を、どれくらいの期間で

移行ロードマップは、プロジェクトの**全体像と時間軸**を示す羅針盤です。

1. フェーズの定義と区切り

○一般的な SAP データ移行プロジェクトは、以下のフェーズで構成されます。

- **フェーズ 0：戦略と計画**（ビジョン、ビジネスケース、現状評価、ロードマップ策定）
- **フェーズ 1：設計と構築**（マッピング定義、変換ロジック設計、移行ツールの構築/設定）
- **フェーズ 2：データ準備とクレンジング**（旧データの抽出、クレンジング、変換ルールの適用）
- **フェーズ 3：テスト移行と検証**（移行リハーサル、データ検証、パフォーマンスチューニング）
- **フェーズ 4：本番カットオーバー**（最終データ抽出、本番ロード、業務開始）

○各フェーズの期間、主要な成果物、そして完了基準（ゲート）を明確に定義します。

2. 移行対象データの優先順位付けと依存関係の整理

○SAP へのデータ移行は、**依存関係**が非常に厳格です。

○**最優先データ：組織構造**（会社コード、プラント、販売組織など）と**マスターデータ**（顧客、品目、仕入先）は、トランザクションデータの土台となるため、最優先で移行を完了させます。

○**次優先データ：未完了トランザクションデータ**（未決済の売掛金/買掛金、未完了の受注/購買発注、棚卸在庫など）は、業務の継続に直結するため、マスターデータ移行後に移行します。

○**低優先データ：履歴トランザクションデータ**（過去の完了済み会計伝票、受注履歴など）は、業務に不可欠ではない場合、移行範囲を絞るか、最後に移行します。

3. 移行リハーサルの計画

○**最低でも 3 回**の移行リハーサル（ドライラン）を実施することを計画に組み込みます。

- **リハーサル 1（初期）**：移行ツールの機能検証と主要マッピングルールのチェック。
- **リハーサル 2（中期）**：全データ移行の実行と、カットオーバー期間の正確な測定。
- **リハーサル 3（最終）**：本番環境と同一のデータ、手順、時間で

い、本番業務開始までを含めた総合的なシミュレーションを行います。

3.3.2 組織体制と役割分担の定義

移行プロジェクトの体制は、技術チームと業務チームが密接に連携するハイブリッド型とすべきです。

- **プロジェクトマネジメントオフィス (PMO)**：全体進捗管理、リスク・課題管理、経営層への報告、部門間の調整を担当。
- **データ移行技術チーム**：データ抽出、変換ロジックの実装、移行ツールの実行とエラー対応を担当（主に IT 部門とベンダー）。
- **データクレンジング/検証チーム（業務部門）**：データプロファイリング結果に基づくデータの修正、マッピングルールの承認、移行後のデータ検証を担当（主に業務部門のキーユーザー）。

特に、データクレンジング/検証チームに、データの最終的な正しさに対する責任と権限を与えることが重要です。技術チームは「システムにロードできるか」を保証し、業務チームは「業務で利用できるか」を保証するという明確な役割分担が必要です。

3.4 適切なベンダー選定とパートナーシップの構築

データ移行プロジェクトの複雑性と専門性を考慮すると、適切なベンダーの選定と、強力なパートナーシップの構築は、プロジェクトの成功率を大きく左右します。

3.4.1 ベンダー選定の評価基準

ベンダーを選定する際、価格だけでなく、以下の専門性と経験を重視すべきです。

1. データ移行専門性

- **実績**：過去に同様の業界、同様のシステム（特に S/4HANA など）へのデータ移行を成功させた実績があるか。
- **知見**：単なるデータロード技術だけでなく、SAP のモジュール依存関係、会計データ特有の整合性チェック、MDM のベストプラクティスといった深い業務・技術知識を持っているか。
- **ツール活用能力**：SAP 標準ツール（Migration Cockpit, LSMW）だけでなく、サードパーティのデータ統合ツール（SAP Data Services など）の活用経験が豊富か。

2. 自社システムへの理解度

- **旧システムの分析能力**：自社のレガシーシステム（特にカスタムコードや非標準データ構造）を迅速に理解し、抽出・変換方法を提案できる能

力があるか。

- **データガバナンスへの視点**：移行作業を一時的なものとして終わらせず、移行後のデータ品質を維持するための **MDM プロセスの構築**までサポートできるか。

3. パートナースhipとリスク共有

- **コミュニケーション能力**：自社の業務部門や IT 部門と円滑にコミュニケーションをとり、課題をオープンに共有する姿勢があるか。
- **リスク共有**：「移行できなかったらどうするのか」といった最悪のケースを想定し、責任範囲とリスクの分担について明確な合意形成ができるか。

3.4.2 強力なパートナーシップの構築

ベンダー選定後も、発注側（自社）と受注側（ベンダー）は、単なる「取引先」ではなく、プロジェクト成功という共通目標を持つ「パートナー」としての関係を築く必要があります。

1. 明確な役割分担の定義（RACI チャート）

- **RACI チャート**（Responsible, Accountable, Consulted, Informed）を用いて、データ抽出、クレンジング、変換ロジック設計、移行ツールの実行、データ検証といった各作業について、誰が実行責任（R）を持ち、誰が最終責任（A）を負うのかを明確に文書化します。
- 特に、**データクレンジングと検証の A（最終責任）は、例外なく自社の業務部門に置くべきです**。ベンダーは R（実行責任）を担うものの、データの正しさは業務部門が担保するという原則を徹底します。

2. 合同チームでの協業体制

- ベンダーと自社のメンバーを物理的にも組織的にも統合した**合同の移行チーム**を組成します。週次の進捗会議だけでなく、日次の朝会などを実施し、課題や進捗をリアルタイムで共有します。
- **「隠し事をしない」文化**を醸成し、ベンダーも自社メンバーも、エラーや遅延のリスクを早期に報告できる環境を作ります。

3. 自社内でのナレッジトランスファーの徹底

- ベンダーにすべてを依存するのではなく、移行ツールの操作方法、複雑な変換ロジック、エラー対応ノウハウなどを、ベンダーから自社の IT 部門メンバーへ**計画的に引き継ぐプロセス**を導入します。これにより、本稼働後のシステム運用リスクを低減し、将来的なマイナーチェンジ対応を内製化できます。

この戦略的計画と準備のフェーズで築かれた**強固な土台**こそが、後続の複雑なデータクレンジングやテスト移行フェーズにおける予期せぬ課題への対応力を高め、SAP 移行プロジェクトを確実に成功へと導く鍵となります。