

第 6 章 結論と提言：SAP データ移行を企業変革の礎とするために

これまでの章で見てきたように、SAP データ移行は、単なる技術的なデータの「引っ越し」ではなく、企業のデータ資産を再構築し、ビジネスプロセスを変革するための**戦略的プロジェクト**です。多くの失敗事例が示す通り、このプロジェクトの成否は、SAP システムの機能そのものよりも、**データ品質の確保と全社的な関与**にかかっています。

本章では、全 5 章の議論を総括し、SAP データ移行プロジェクトを成功に導き、企業変革の礎とするために、経営層、業務部門、そして IT 部門が取るべき具体的な提言をまとめます。

最終結論：データ移行の成功は「準備」と「品質」で決まる

SAP データ移行プロジェクトの成否を分ける決定的な要因は、以下の二点に集約されます。

1. データの品質は最優先の経営課題である

データ移行の失敗事例のほとんどは、プロジェクトの後半になって発覚する**データ品質の問題**に起因します。旧システムに存在する欠損、不整合、重複などのデータは、新しい SAP 環境の厳格な整合性要件を満たせず、業務停止という致命的な結果を招きます。

- **教訓：** データプロファイリングとクレンジングは、移行作業の一部ではなく、**最も工数を割くべき独立したデータ変革プロジェクト**として位置づけるべきです。データ品質への投資を惜しむことは、本稼働後の膨大な手戻りコストと業務停止リスクを招くことと同義です。

2. 移行プロジェクトは全社的な変革であり、IT 部門の作業ではない

データ移行は、新しいビジネスプロセスに合わせたデータの再定義を伴います。どのデータを移行し、どのデータを破棄するか、そしてデータの定義をどのように標準化するかは、**業務部門（データオーナー）の判断**なしには不可能です。

- **教訓：** 経営層はビジョンを明確にし、データ品質に対する責任と権限を業務部門に与える**データガバナンス**を確立しなければ、プロジェクトは単なる技術的な迷走に終わります。

成功のための戦略的提言（アクションプラン）

SAP データ移行を成功に導き、将来にわたる企業のデータガバナンスを確立するために、以下の 5 つの提言を実践することを強く推奨します。

提言 1：移行プロジェクトを「データガバナンス確立」の機会と捉える

アクション：データオーナーシップの定義と MDM 体制の構築

単に旧データを新システムにコピーするのではなく、「今後、誰がこのデータの品質に責任を持つのか」を明確に定義し、組織的な体制を築くべきです。

1. **データオーナーの任命**：各マスタデータ（顧客、品目、仕入先、勘定科目）の最終責任者であるデータオーナーを、業務部門の役職者から正式に任命します。
2. **MDM の導入検討**：SAP 稼働後もデータの鮮度と正確性を維持するため、**マスターデータ管理（MDM）** プロセスとツールの導入（SAP MDG など）をプロジェクトスコープに組み込みます。移行フェーズは、MDM のための**ゴールデンレコード**を定義する絶好の機会です。
3. **データ品質 KPI の測定**：移行の成功基準を「システムが動くこと」だけでなく、「重要マスタデータの欠損率、重複率が 1%未満であること」といった具体的な品質 KPI で定義します。

提言 2：データプロファイリングに最優先でリソースを投入する

アクション：現状データの「科学的診断」と工数の現実的な見積もり

プロジェクトの初期段階で、移行対象データの全量に対する徹底的なプロファイリングを実施し、リスクを可視化すべきです。

1. **プロファイリングの実行**：専用の DQ（データ品質）ツールを用いて、移行対象データの欠損、重複、不整合の度合いを数値化します。
2. **クレンジング工数の確定**：プロファイリング結果に基づき、**自動クレンジングと業務部門による手動修正**に必要な工数を現実的に見積もり、プロジェクト計画に反映させます。データ品質の悪さから生じる工数を過小評価しないことが、スケジュール遅延回避の鍵です。
3. **不要データの明確な分離**：利用頻度が低い過去のトランザクションデータを速やかに特定し、SAP への移行から除外（アーカイブ）することで、移行工数と将来の TCO を大幅に削減します。

提言 3：「移行リハーサル」を本番業務の予行演習として位置づける

アクション：複数回のフルリハーサルと業務検証の徹底

データ移行の技術的な成功だけでなく、業務部門が移行後のデータを使って滞りなく業務を開始できることを確認する訓練が不可欠です。

1. **最低 3 回のフルリハーサル**：本番移行と同一の手順、同一のデータ量、同一の時間枠で、最低 3 回のリハーサルを実施します。
2. **カットオーバー時間（ダウンタイム）の計測**：リハーサルを通じて、データ抽出からロード完了、そして**業務部門が SAP で最初のトランザクション（受注、入庫など）**を入力できるまでの時間を正確に計測し、現実的なカットオーバーウィンドウを確定します。
3. **業務部門による検証の義務化**：リハーサル後のデータ検証は、IT 部門の「件数と金額の突き合わせ」だけでなく、業務部門による「**ロジックの検証**」（例：移行後の未

決済伝票が正しく消し込みできるか)を義務化します。

提言 4：アドオン（カスタムコード）は原則「移行しない」

アクション：SAP 標準機能への統合とアドオンの厳格な選別

旧システムのアドオンを安易に SAP へ再開発（移行）することは、移行コストを膨大にし、将来的なシステム維持管理コストを増大させる最大の原因です。

1. **棚卸しと評価**：旧アドオンの棚卸しを行い、**利用頻度と SAP 標準機能での代替可能性**に基づいて、**継続利用、統合、廃止、アーカイブ**の 4 分類を行います。
2. **「Clean Slate」の原則**：ビジネス上の絶対的な必要性がない限り、SAP 標準機能で代替することを原則とします。既存のアドオンロジックに合わせて SAP をカスタマイズするのではなく、**SAP 標準に合わせて業務プロセスを変革する姿勢**が重要です。

提言 5：ベンダーを「作業員」ではなく「パートナー」として活用する

アクション：自社主導でのノウハウ蓄積と責任分担の明確化

データ移行の経験豊富なベンダーを選定しつつも、プロジェクトの主導権は常に自社が握り、ノウハウを蓄積する体制を構築すべきです。

1. **責任分担（RACI）の明確化**：データクレンジング、マッピング、検証などの重要作業において、ベンダーと自社の役割（**責任・実行・相談・報告**）を RACI チャートで明確に定義します。****データ品質の最終責任（A）****は、必ず自社のデータオーナーに置きます。
2. **ナレッジトランスファーの計画**：移行ツールの使い方、複雑な変換ロジック、エラー対応ノウハウを、プロジェクト期間中にベンダーから自社 IT 部門へ**体系的に引き継ぐ計画**を策定・実行します。これにより、ベンダーの人材流動性リスクを回避し、移行後の内製化能力を高めます。

SAP データ移行は、困難を伴う道のりですが、これらの戦略的アプローチと実践的な提言を実行することで、企業は単に新しいシステムを手に入れるだけでなく、****ビジネスを加速させる高品質な「データ資産」****を獲得し、持続的な成長に向けた強固な基盤を築くことができるでしょう。