



# JSUG INFO.

## 企画編集委員 大募集

JSUG INFO では次期企画編集委員メンバーを募集しています。  
一緒に JSUG INFO を作り上げませんか？

好奇心旺盛な方、幅広い業界で人脈を広げたい方、  
ものづくりが好きな方等々、エネルギーに満ち溢れるそのあなた！  
ぜひ一緒に誌面を作り上げましょう。

記事の企画・編集なんてやったことない…という方も大丈夫です。  
今年の企画編集委員メンバーは企画も編集も未経験でした。どなたでも大歓迎です。  
ゼロからの企画・編集は決して簡単なものではありませんが、  
自分の企画が形となって読者の皆様と共有できることには  
とても大きなやりがいを感じます。

こんな方にオススメ！

雑誌を  
作ってみたい

社外の人脈を  
広げたい



取材で話を聞いて  
みたい人がいる



制作の様子は  
P145 の  
「JSUG INFO の裏側」  
をチェック！

ご応募は  
コチラから！

メールにてご応募ください

応募の条件：JSUG 会員企業に所属の方

件名に「JSUG INFO 企画編集委員 申し込み」と入れていただき  
下記の1~5を明記してJSUG 事務局へ送信してください。

1. お名前 2. 会社名 3. 電話番号 4. メールアドレス 5. ご応募の動機

E-Mail :  
info@jsug.org



JSUG INFO. Vol.13 2021

# JSUG INFO.



Japan sap users' group information magazine [ジェイサグインフォ]

Vol.13 Winter 2021

我々が今立っているのは歴史の転換点。  
変化を愉しみ、自らの意思と力で  
未来を創ることに共に挑戦しよう！

第一特集  
FRONT RUNNER  
INTERVIEW  
次代を創り、人を動かすリーダーの在り方

第二特集  
ニューノーマル時代の  
働き方&オフィス  
注目企業の事例と活用したいサービス

JSUG NEWS  
JSUG 創立25周年/新規入会企業ほか

JSUG企業に聞いた「S/4移行の今」  
S/4 Migrationアンケート

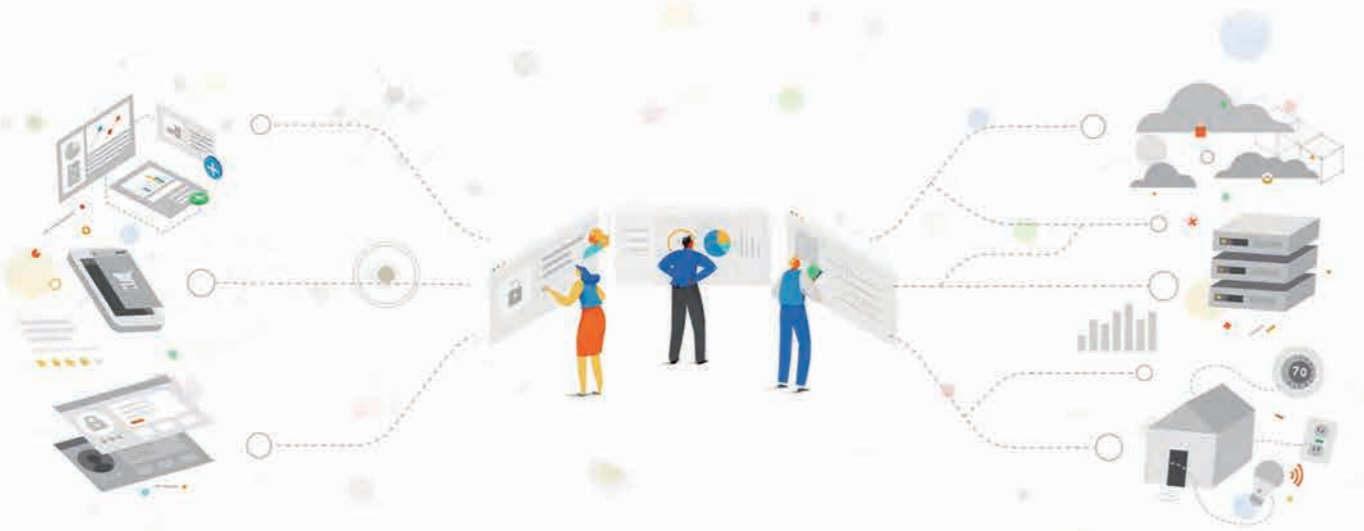
JAPAN SAP USERS' GROUP





# Google Cloud で SAP システムに革新を

Google Cloud のインテリジェンスと  
イノベーションに裏打ちされた  
SAP のエンタープライズ向け  
ソリューションを活用しましょう。



Google Cloud

intel

お客様事例 株式会社 LIXIL

## ERP システムを含む膨大な次世代データ分析基盤に Google Cloud を採用。データ利活用を促進する

LIXIL

住まいの水まわり製品と建材製品を開発、提供するグローバル企業 LIXIL の次世代データ基盤『LIXIL Data Platform』。その中核をなす ERP システム (SAP S/4HANA) のインフラには Google Cloud が使われています。システムに集まる膨大なデータを、同社が「圧倒的な計算能力とスケーラビリティ

を持ち、しかも使いやすい」と評価するサーバーレス データウェアハウス BigQuery と連動させることでさらなるバリューを生み出すことがその目的。現在は SAP 会計本番環境が稼働しており、そのハイパフォーマンスと使いやすさは現場から高い評価を集めています。

### 第 2 世代インテル® Xeon® スケーラブル・プロセッサ

SAP HANA プラットフォームはリファレンス・アーキテクチャーとしてインテル® CPU を採用。  
第 2 世代インテル® Xeon® スケーラブル・プロセッサは大量データの超高速処理を実現します。



日経クロステック SAP on Google Cloud 特設サイト

国内外の最新の導入事例やホワイトペーパー、  
カタログはこちらからご覧いただけます。



[goo.gl/sap-on-gc](http://goo.gl/sap-on-gc)



お問い合わせ

ウェブ  
[cloud.google.com/contact](http://cloud.google.com/contact)

お電話  
0120-682-072

受付時間: 9:00~18:00  
月曜日~金曜日(祝祭日、年末年始除く)

# SAP S/4HANA®を先行導入した国内企業14社の事例集

事例から学ぶ

# SAPS/4HANA

導入がもたらす

# 企業のビジネス変革

~ニッポンのERPを再定義する~日本企業のためのERP導入の羅針盤の発行から2年  
その後の日本企業の取り組みと変革のための最新情報をまとめた一冊  
自社の変革に取り組むすべての日本企業のために

PDF版  
無料  
配布中!!  
書籍版900円  
(送料込み)



~事例から学ぶ~  
**SAPS/4HANA** 導入がもたらす  
企業のビジネス変革

JSUG ジャパンSAPユーザーグループ(JSUG)

Point 1

## 国内事例14社を徹底取材!

伊藤忠商事(株) / NTTアドバンステクノロジー(株) /  
第一稀元素化学工業(株) / 大和ハウス工業(株) /  
テクノホライゾン(株) / テルモ(株) / 東京化成工業(株) /  
トラスコ中山(株) / (株)ニチレイ /  
日本ビジネスシステムズ(株) / (株)日立ハイテク /  
本多通信工業(株) / 三菱ケミカルシステム(株) / (株)村田製作所  
採用・導入に至った背景、導入のポイントなど

Point 2

## 海外事例も4社掲載!

アンサルド・エネルギー (Ansaldo Energia S.p.A.) /  
ドーラ (Dohler GmbH) /  
サウジ・アラムコ・シェル合弁製油所  
(Saudi Aramco Shell Refinery Company) /  
ヴァンシ・エネルギー (VINCI Energies)

Point 3

## S/4関連コンテンツが盛りだくさん!

- JSUGサポーターの目から見たSAP S/4HANA移行
- ERP再定義委員会メンバー座談会  
~デジタルで日本企業の競争力を取り戻せ!
- S/4HANA製品・関連活動のアップデート

ダウンロード&書籍の詳しい情報および  
紙媒体の購入はコチラから



<http://www.jsug.org/about/books/sap-s4hana-jirei.html>





## 6 第一特集 FRONT RUNNER INTERVIEW

### 次代を創り、人を動かすリーダーの在り方

業界のフロントランナーインタビュー  
(株)安川電機 / (株)シナモン / あずびと福島

## 20 第二特集 ニューノーマル時代の働き方&オフィス 注目企業の事例と活用したいサービス

富士通(株) / 三井不動産(株) /  
(株)リコーの取り組み&サービスに迫る

## 26 JSUG NEWS

JSUG 創立25周年 / 新規入会企業 /  
DX銘柄2021に会員企業が多数選出 / JSUG事務局が新体制 /  
部会活動のさらなるオンライン化へTeamsを導入

## 32 部会活動レポート

## 34 各国ユーザーグループの活動紹介

## 36 我が社の自慢のアレコレ(プラチナサポーター紹介)

## 52 JSUG企業に聞いた“S/4移行の今” S/4 Migrationアンケート

## 56 教育現場を変革し続ける工藤先生に聞く! 組織を改革するための心得とは

## 58 頂点を目指して!グランプリ獲得企業に聞いた DX銘柄に選ばれるためには?

(株)日立製作所 / SREホールディングス(株)

## 60 百戦錬磨のグローバルPJリーダーに聞く! 多様性を活かしたチームビルディングとは

## 62 防災×3D都市モデルなど多数の ユースケースで注目を浴びる “PLATEAU”プロジェクトの育て方

## 66 異業種、異分野との共創と刺激を求める人へ Co-innovationを実現するための第一歩

## 70 革新的なアイデアを創造する アート思考とは?その考え方と実践企業

尾和氏によるアート思考の解説 / 実践企業・凸版印刷(株)

## 76 Case Study 注目の事例紹介

76 アビームコンサルティング(株) / 78 EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) / 80 JFEシステムズ(株) /  
82 (株)シグマックス / 84 日本電気(株) / 86 日本マイクロソフト(株) / 88 Panaya Ltd. /  
90 be one solutionsジャパン(株) / 92 ビジネスエンジニアリング(株) / 94 富士通(株) / 96 ブラックライン(株)

## 102 Solutions 注目のソリューション

102 ウィプロ・ジャパン(株) / 104 ウイングアーク1st(株) / 106 WalkMe(株) / 108 (株)SNP Japan /  
110 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株) / 112 FPTジャパンホールディングス(株) / 114 オープンテキスト(株) /  
116 グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 / 118 コベルコシステム(株) / 120 TIS(株) /  
122 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 / 124 (株)電通国際情報サービス / 126 日本アイ・ビー・エム(株) /  
128 日本タタ・コンサルタンシー・サービス(株) / 130 日本ヒューレット・パッカート合同会社 / 132 (株)野村総合研究所 /  
134 (株)BeeX / 136 (株)ベリサーブ / 138 三井情報(株)

## 144 編集後記 ~JSUG INFOの裏側~

### 広告掲載企業

2 グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 / 48 クレスコ・イー・ソリューション(株) / 49 Worldpay(株) / 50 クラウドコンサルティング(株) /  
51 (株)レイヤーズ・コンサルティング / 73 (株)日立製作所 / 74 (株)アイ・ピー・エス / 75 SCSK(株) / 98 UiPath(株) /  
99 (株)ベリサーブ / 100 (株)ユアソフト / 101 (株)エイトレッド / 140 (株)パソナテック / 141 キャップジェミニ(株) /  
142 SAPジャパン株式会社 / 146 アクセンチュア(株) / 147 (株)エヌ・ティ・ティ・データ

## 歴史の転換点と言える今と変化を楽しむ

JSUGは今年で発足から25周年を迎えることとなり、年次会報の「JSUG INFO」も13回目の発行となります。昨年から続く新型コロナウイルス感染症の拡大は社会経済活動や私たちの生活様式に大きな影響を与えることになりましたが、一方でデジタルトランスフォーメーション(DX)の必要性を強く認識させ、その動きを加速させる一要因ともなりました。一時期1日に数万人を数えた感染者数も秋以降減少傾向を見せ、世の中は徐々に元の活気を取り戻しつつありますが、DX化の流れは加速こそすれ、とどまることはないと思われます。まさに私たちは「先

の見える時代」、今年度JSUG INFOのテーマでもある「歴史の転換点」に立っています。今この変化の時代に必要とされるリーダーシップとは何か、働き方はどうあるべきか、様々なことを考える一助となるよう、JSUG INFO編集委員一同、記事作成に努めてまいりました。取材活動や編集作業も、コロナ禍の影響を受けることとなりましたが、その環境も「変化を楽しむ」ことと考え、リモートツールを活用しての取材や編集作業など、工夫を凝らして本誌発刊にこぎつけました。本誌が多くの方のお役にたてば幸いに存じます。



JSUG 事務局長  
上田 耕太郎氏

発表!

JSUG Award  
2021

JSUG Awardは、JSUGの活動に多大な貢献のあった方々に感謝の意を表し、MVP賞、ベストサポーター賞、プラチナサポーター継続賞、事例ダウンロード賞、特別功労賞の5つの区分で表彰を行うものです。2021年度の実績者および企業は以下のとおりです。

### MVP賞

大和ハウス工業株式会社 情報システム部  
グローバルITグループ グループ長  
加藤 純氏

### 事例ダウンロード賞

アビームコンサルティング株式会社  
P&T Digital ビジネスユニット  
執行役員 プリンシパル  
大村 泰久氏

### ベストサポーター賞

富士通株式会社

### 特別功労賞

「~事例から学ぶ~SAP S/4HANA導入がもたらす企業のビジネス変革」チーム  
代表 SAPジャパン株式会社 神沢 正氏

### プラチナサポーター継続賞

(株)アイ・ピー・エス、アクセンチュア(株)、アビームコンサルティング(株)、  
SCSK(株)、(株)エヌ・ティ・ティ・データ、日本アイ・ビー・エム(株)、日本電気(株)、  
日本マイクロソフト(株)、(株)日立製作所、富士通(株)、三井情報(株)

### 特別賞

日本発条株式会社  
企画管理本部 企画本部  
情報システム部 主管  
鈴木 孝司氏



JSUG INFO  
VOL.13  
*Special*  
FEATURE

株式会社安川電機

小笠原 浩

株式会社シナモン

平野 未来

一般社団法人あすびと福島

半谷 栄寿



YASKAWA ELECTRIC

MECHATRONICS COMPANY



CINNAMON

START UP COMPANY



ASUBITO FUKUSHIMA

ENTREPRENEUR NPO

# FRONT RUNNER INTERVIEW

不透明で、不確実な時代のなかで、業界を牽引するフロントランナー企業。そのリーダーたちはどのような発想で、何を見つめ、改革を実行しているのか。「JSUG INFO」では、編集委員たちが2021年度のJSUGスローガンである「我々が今立っているのは歴史の転換点。変化を愉しみ、自らの意思と力で未来を創ることに共に挑戦しよう！」を実践するヒントを得るために世界的メカトロニクス企業・スタートアップ企業・社会起業家育成NPOの代表者たちの原動力やルーツ、リーダーとしての信条について取材してきました。

**次代を創り、人を動かすリーダーの在り方**



## 小笠原 浩

株式会社安川電機 代表取締役社長  
兼 ICT 戦略推進室長 CEO/CIO/CDO\*  
※ Chief Data Officer (最高データ責任者)

1979年に安川電機に入社。システム系に強みを発揮しながら、一貫して技術畑を歩む。技術者としてさまざまなプロジェクトに参加。2006年に取締役に就任。2014年取締役・常務執行役員・技術開発本部長を務めて2016年に代表取締役社長 兼技術開発本部長に就任。2018年からは安川電機独自のDXである“YDX”を推進するICT戦略推進室長を兼務している。



YASKAWA ELECTRIC

H I I R © S H I  
O G A S A W A R A

2020年をDX元年として「YDX (YASKAWA Digital Transformation)」を実施し、グループ連結約70社の受注・売上・利益といった主な経営情報をタイムリーに把握できるようになり、デジタル経営に向けたDX化を力強く確実に進めている株式会社安川電機。2021年には技術開発の機能を集約した「安川テクノロジーセンタ (YTC)」を開設するなど、さまざまな改革を実現させています。プロジェクトを成功に導くために現場をどのように牽引しているのか。自ら旗振り役を務めている小笠原浩社長にお話を伺いました。

—さまざまなプロジェクトのリーダーを自ら務められていますが、小笠原社長はどのようなモットーで改革に取り組まれているのでしょうか？

2つあって、1つは社長に就任して最初に社員に伝えたこと。それは「世界の共通言語はデータ」。みんなは何の話？と思ったかもしれない。もう1つは、心がけとして『情熱を持って、明るく前進あるのみ』である。社長になったときや今も座右の銘はありますか？と聞かれることがあるが「格好いい四文字熟語のような座右の銘はない！」と答えながら、強いて言うなら『(情熱を持って) 明るく前進あるのみ』と答えている。ただ明るくではない。情熱を持って進むことを大事にしている。機会があれば格好いい四文字熟語を考えてるが、未だに思いついてない。

—データを重んじる心情に至った経緯があれば教えてください。

『世界の共通言語はデータ』というのは、私が韓国で仕事をしていたときの体験が元になっている。今の安川電機は、産業用ロボットとかモーターなどのイメージが強いと思うが、私が1979年に技術者として入社したときは、当時はシステムエンジニアリング全盛期で仕事は製鉄所のプラントを立ち上げるなどの泥臭いものが大部分だった。それでも私はコンピューターで製鉄所の設備を動かす担当だったから、当時としては先進的な仕事だったと思う。しかし、当時コンピューターをやるというのは大変だった。ソフトもハードも全部担当しないと

いけない。設計・社内試験・現地での組み立て・試験・現地の研修、それらをこなしてようやく納品。このような大変な仕事を韓国で数年間200日/年滞りしてやっていた。

当時、私は一言も韓国語がしゃべれない状態で韓国に向かったわけだが、現地のお客さまも日本語は単語程度しかわからないし、お互い英語も中途半端だった。それでも、コンピューターや設備の稼働のために作業を進めないといけない。そこで何をベースに作業をしたのかというと「データ」だった。数字と絵図は通じる。ジェスチャーと合わせて試行錯誤してコミュニケーションを図っていった。結果、きちんとプラントは完成した。

帰国して思ったのは、中途半端に言葉が通じていると思って進めると、曖昧な定義で前に進むことが多くうまくいかないことがよくある。だからこそ『世界の共通言語はデータ』と感じた。世界中の皆が、物事を本質的に理解し、前に進めていくベースになるものは「データ」であるのが一番いい。韓国での経験は今の私の基本をつくる貴重なものだった。

—もう1つの『情熱を持って、明るく前進あるのみ』というモットーはどのような経験から生まれたのでしょうか？

これも韓国にいるときに感じたことがベースになっている。現地で作業をしていたらあるとき原因不明のトラブルが発生した。ひとつずつ問題点をつぶしていくと、おそらく原因はハードにあると。しかし、ハードの専門家ではない私たちでは修理はできない。日本に連絡すると

「専門家を派遣するまでビザの関係で2カ月待ってくれ」と言う。私たち現場は激怒した。今動かなくて困っているのに、2カ月も待てるはずがないと。そこで提示されたのが自分たちで修理するという選択肢だった。聞けば日本語のマニュアルが付いた予備品があることが分かり、そこから読み解いて対応することになった。そのマニュアルはものすごい巻数で、背表紙を合わせると3mに達するほどだった。それを見て途方に暮れた。だけど、内容が分かれば絶対に修理できると信じ3人でマニュアルを読んでいくことにした。1日中読んで終わったら、皆で宿舎に帰って飲食なども一緒に多くの時間を過ごした。夜が明けたらまたマニュアル読むという毎日を繰り返していった。そしたらなんとか修理が無事に完了した。その後も韓国や中国などアジアを中心に仕事をしてきたが、同じような体験が何度もある。『情熱を持って、明るく前進あるのみ』というモットーはこれらの経験からきている。経営でも技術でも何でもそう。前進していけばなんとかなる。どんなに見通しが暗くても、景気が悪くても、探せば絶対に良い点がある。そこに向かって、明るく前進することが大事だ。

**前に立ち、引き受けることで周囲をまとめるスタイル**

—技術者として入社されてさまざまなご経験をされましたがリーダーとしての意識が芽生えたきっかけなどを教えてください。

そういった瞬間は一切なかった。ただ、さっきのプラントの現場とか社内プ

「誰かがしないとイケない」と引き受けると周りが付いてきた



プロジェクトが推進していく中で、「誰かがしないといけない」という場面がいくつもあった。そこで仕事を引き受けてきた。いろいろなことを気付かないふりして見過ごせない。私はこういう気質なんだと思う。それで「仕方ない、やるしかないか」と前に立つと、幸いなことに誰かが後に続いてくれて、プロジェクトや組織がまとまっていった。

一方で指名したリーダーが音頭をとっても、うまくいかないときがある。だから今グローバルに進めている当社独自のDX (YDX) は、私がICT戦略推進室長を兼務することにした。世界中にあるグローバル全拠点の社員をDXに目を向けさせないといけない。誰なら上手いか?と考えた結果、そうってしまった。誰かがしないといけないから今回は社長自らがやろうと。これで上手く進むシーンやプロジェクトは必ずあると思う。

——一方で改革を推進する上で現場のリーダーにどのようなことを求めていますか?

上司やリーダーに必要なのはたったひとつ。ぶれない信念。「絶対にこうやる!」と意思を伝えていくこと。でも

この信念はときとして変わってもいい。ただし変えるときには「申し訳ないが、こっちの信念に変更する」と、部下や周囲に絶対に一言いわないといけない。それがポイント。勝手に変えてはだめだ。リーダーは基本的に自分になるものではなくて、皆がしてくれるものだと思う。ふさわしくないリーダーは自然とポジションがなくなる。周囲が付いてこない場面で、現場はリーダーを分かろうとしないし、リーダーは現場を知らないことが多い。こんなときにリーダーが確認すべきことは、本当に自分の信念が現場に伝わっているのか、そして、リーダーである自分は現場を本当に把握しているかどうか。コミュニケーション不足から悪い状況が生まれているなら、お互いの歩み寄りがいる。だけど、確実にリーダー側から歩み寄ることが必要だ。組織というのは一般的に、部下は上司の言うことを聞く。一応聞くけど、上司が1つ言ったら10個仕事をする人もいれば、まったく何もしない人もいる。そんな組織では真の力は出ない。上司が部下の言うことを聞く、そして、部下がきっちり力を発揮し、逆に上司を使うような組織が理想だと思う。

### DX プロジェクトの推進を阻む2つの敵とは?

——DXを進めるうえでネックとなること、またその解決方法のアドバイスをいただけますか?

一番障害になるのは、現場に漂う「DXなんか進めても何も変わらない」というしらけムード。実際にDX化しなくても、急激に赤字になったり、仕事が減るわけではない。「やる」と「やらない」で何がかわるかが、実は現場にあまり浸透してない。ではどうするか?DXに対する姿勢や信念をしっかりと伝えていくことが1つ。改革が進まないのは、ぶれない信念が皆に伝わっていないということだ。それといろいろな事情があって作業のままならないセクションがあったら、一緒になってその事情を解消してあげること。しかし厄介なのが、その障害を解消しても作業をやらないメンバーや、なかなか参加しない積極性のないメンバーもいることだ。こういった人には違う役割や他の作業など、その人に合った適材適所の仕事を見つけてやること大切だ。

——欧米に比べて日本でDXが上手いかならないのはどうしてなのでしょう?

## DXの成功ポイントは現場のムードと、信念をしっかりと伝えること



リーダーは「なる」ものではなく皆が「してくれる」もの  
小笠原 浩

DXについて講演に呼ばれたりしている話も話しているのは、「本当にしたいことは何か」ということ。例えばどんな文章を書いていいかわからない人に、ドキュメント作成のツールソフトを使わせると、そんなの必要あるのか?という話は結構多い。だからDX担当とかITベンダー企業には「どんな文章を書くか」ということを明確にして欲しいし、この議論が抜けていることがすごく多い。突き詰めると現場をまったく知らない。欧米のDXは企業とITベンダーの間に分かっている人間がいて、「何をしたいのか、何をしたいのか」が先にあり、その上でITベンダーに作業を外注する。道具(ツールソフト)をどのように使うか理解している人がいて、作業だけを外に出しているから上手くいく。

JSUGは数見会長の強力なリーダーシップのもと、SAPやサポーター皆さんの協力と共に、様々な業界業種のユーザーの方々が集まって活動していると聞いている。また、デジタルの力を自分の力とし

て主体的に自らを変え、未来の繁栄を創り出して行く挑戦を力強く応援するといったメッセージもあるようだ。ぜひ、みんなで情報を共有しデジタル化がもたらす恩恵を日本にも広めて頂きたいと期待している。

——御社は世界中の設備投資の状況などから他社に先駆けて未来を予測するようなポジションにあると思いますが、未来を読むうえで大切にしていることをお聞かせください。

これは結構いろんなところで似た質問を聞かれるが、断言しているのは、未来は絶対に読めないということ。でも少し先のことは、我々の製品やサービスを使って頂いているお客さまをしっかりと見ることが結構ある。安川電機はB to Bだからグローバルに顧客企業数百社の動きを見れば分かる。例えばロボットの分野においてもサービスロボットや夢を語るようなロボットは昔からあるが、顧客の動向を見ると、そういった分野は実際にはあまり動いてな

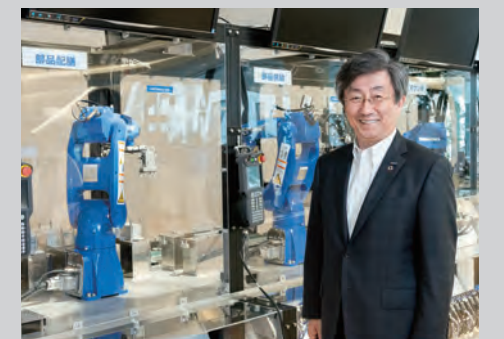
いことが分かってくる。お客さまもビジネスになるか、ならないかを判断しながら動いているため、お客さまがどこを見て何を考えているのかを注視していくと動きがわかる。そして、決して見誤ったらいけないのは、現在大量に発注をくれるお客さまが将来も変わらず買ってくれるとは限らないことだ。未来はある程度意識していれば大きく外すことはないと思うが、はっきりと将来が見えることもない。結局は、いかに我々が付加価値の高い製品やサービスを創り、どう協力したらお客さまの課題が解決でき、その結果お客さまが儲かるのか、お客さまを勝たせることができるのか。その視点を大切に仕事を進めていくことが大事と考えている。だから、あとは『情熱を持って、明るく前進あるのみ』でいい。



企画編集委員：  
(左) 三俣 正英 (中) 武内 伸広 (右) 八木 涼平

### Company INTRODUCTION 株式会社安川電機 フロントランナーの会社紹介

1915年の設立以来、時代の主力となる事業をモーターで支え続け、日本初・世界初の技術を発表してきた。経営理念である「事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献する」ことを体現し、サーボモーター、コントローラ、インバータ、産業用ロボットをコア事業にさまざまな分野で世界トップクラスの技術とシェアを誇る。現在はデータ活用によってメカトロニクスをさらに進化させた「i-Mechatronics (アイキューブメカトロニクス)」ソリューションコンセプトを提唱、お客さまの持続的な生産性向上を実現する。北九州に本社を置き、事業拠点は世界30の国と地域に、生産拠点は12の国と地域に28拠点を展開している。







CINNAMON

M I R A N O

「私はマネージャータイプではないが、リーダーとして未来を視ることに自信がある」と言い切る平野未来さん。その口調はどこまでも明晰で、フラットで、そしてエネルギーに満ちています。技術で世界を変えることを信じ起業したアントレプレナーは、その歩みの中で何を感じ、どのようなビジョンを形成したのか。そのエッセンスと天性のリーダーシップを支えるロジックについても語っていただきました。

### 「Web2.0」の衝撃と 技術の力で世界を変えたい

——シナモンAIが提供する価値と、これまでの歩みについて教えてください

私たちがミッションに掲げるのは、「創造あふれる世界を、AIと共に」実現すること。すなわち、AIにできることはAIに任せて、人間は人間らしい創造的な仕事に集中する。そのような世界を実現するために、さまざまなAIプロダクトやAIソリューションを提供し、企業のDX（デジタルトランスフォーメーション）推進を支援しています。特に近年フォーカスしているのは、いわゆる「攻めのDX」と呼ばれる領域。AIを活用することによって、お客様のビジネスが加速していくような取り組みに力を入れています。一方では「守りのDX」である業務プロセスの改善も重要ですが、DXの真骨頂とは、成長戦略の中にデジタルを組み込み、新たな価値を創造することにあると考えています。

幸いなことに、シナモンAIが提供するサービスは、いま多くのお客様に支持いただき、国内大手企業を中心に100社以上の取引実績があります。しかし、その道のりは決して平坦ではなく、過去には倒産の危機に直面し、資金繰りに奔走した時期もありました。当時を顧みても「技術の力で世界を変えたい」という強い思いがなければ、数々の苦境を乗り越えることはできなかったと思います。

私が最初に起業したのは、大学院で「複雑ネットワーク」の研究に携わっていた頃。ちょうど「Web2.0」と呼ばれる

ムーブメントが盛り上がった時代で、私も急速に進化するインターネットの世界に心を奪われていました。中でもGoogleの検索エンジンには強烈な衝撃を受けましたね。以前は書物や識者に頼らなければ得られなかった情報が、机上の簡単な操作でリーチできるようになったからです。まさに人間の生活が一変したといって過言ではないでしょう。しかも、それを実現したのが、私と大きく年齢の変わらない若い人たち。おこがましいかもしれませんが、彼らにシンパシーを感じましたし、私も同じように社会を変えてみたいと強く思うようになったのです。それが起業の原点です。

——組織を牽引していくリーダーの資質をどのようにお考えですか

まず申し上げたいのが、リーダーとマネージャーは別物であって、私自身はいわゆるマネージャータイプではありません。ですから、マネジメント型のリーダー像については、あまりお伝えできることはありません（笑）。そうではなく、私がこれまで実践し、これからも取り組んでいくリーダーの仕事でしたら、お話しできるでしょう。つまり、組織が進むべき方向性を決定し、未来を創り出すということ。未来を見通すことには、多少とも長けていると自負しています。

それを認識したのは、2005年頃に日本でスマートフォンが発売されたことがきっかけです。先駆けて2000年前後にカメラ付き携帯電話が出回りましたが、私にとってはそのインパクトがものすごかったのです。電話にカメラが合体する

なんて、これほど革新的な発明ってあるだろうか！と感動したことを鮮明に覚えています。同時に自分のカバンを眺めて、ここに入っている財布も教科書もノートも、いつかは携帯電話にくっついていくのだろうと思いました。ですから、のちにスマートフォンが世に出て、私にとっては答え合わせをしたような感覚で、大きな驚きはありませんでした。

### 未来視をするときに考える 不可逆的な流れとは

——進むべき方向性を決定し、未来を創り出すためにどんなことを考えていますか？

改めて私が未来視をするときのプロセスを分析してみると、社会の「不可逆的な流れ」というものを感じ取っているように思います。例えば前述のスマートフォンの例でいえば、高校生の当時、カバンが重たいことがとても不快だったのです。容量が有限であるカバンに、同じ数のコンテンツを入れるなら、軽い方が良いに決まっています。多数にとって望ましいことであれば、いずれ物事はそちらに動いていくものです。このように不快から快へと至る必然の運動が、「不可逆的な流れ」です。その流れを読み取り、未来を指し示すことがリーダーの最も大切な仕事のひとつだと思うのです。

「不可逆的な流れ」をつかむためには、ネガティブな感情と向き合うことがポイントかもしれません。「創刊男」の異名を持つ、リクルートの倉田学氏をご存知でしょうか。倉田氏は企画を立ち上げる際、読者に入念なヒアリングを実施し、

## 不可逆の流れの中に未来を視る



ネガティブなコメントを収集したそうです。ともすれば耳を塞ぎたい意見の中にこそ、貴重なアイデアのタネが潜んでいることを熟知されていたのでしょう。私もその姿勢にならい、ネガティブな感情や言説を直視して、未来に活かすことを心がけています。

——事業を展開するうえで感じていらっしゃる課題や定めている指針を教えてください

エンジニアの人たちが事業をはじめるときに陥りがちな罫として、顧客視点が欠落してしまうということが挙げられます。なぜなら彼らは技能に優れているがために、自身の手でプロダクトを「つくられてしまう」からです。つくることに熱中すると、自分では意識しないうちに独り善がりになり、お客様の要望が耳に入らなくなってしまうことがあるのです。まさに私自身がそのタイプで、在学中に立ち上げた最初の企業では手痛い失敗をしました。とある技術を2~3年も費やして研究開発したのに、リリースしても世

間は無反応。それは技術自体が劣っていたわけではなく、当時においてニーズがなかったからなのでしょう。おそらく、外部の人々としっかりコミュニケーションを取ってれば、もっと早くそのことに気づけたはずでした。大変高い勉強代を支払うことになりましたが、その反省を踏まえて、いまでは徹底したヒアリングにもとづき、精度の高いペルソナを組み立てるようにしています。

### 心の動く瞬間を大切に 役に立つ以上の仕事をしたい

——ニーズや顧客視点以外ではどんなことを大切にしていますか

近年では社会貢献性というものを、とても意識するようになりましたね。これは、私が起業家・経営者であると同時に、2児の母であることが影響しているのかもしれません。まさにいま私は仕事と育児に没頭しており、それ以外のことは何もしていない、とまでいえる状況です。私の感覚では、経営や事業創造は、根底の部分で育児と似通っています。次

世代やそのまた次の世代に何が残せるか、彼らが生きる未来のために、どのような貢献ができるのか。そうした問いと向き合うことになるからです。

企業においても、自分たちの存在意義、すなわちPurpose（パーパス）を問い直す時代に入りましたね。意味のある企業は市場で生き残っていくでしょうし、より大きな意味を提示できる企業は、よりパワフルに成長するでしょう。他方、ただ“役に立つ”だけの企業は、今後あまり必要とされなくなってしまうかもしれません。ここでいう「意味」とは、ストーリーと言い換えることもできます。過去を起点として、現在から未来へと繋がっていく一連のストーリーを紡ぐ力。それが今後の企業には求められると考えます。

Purposeを持つ企業は、たとえ山のふもとにいても、天頂の風景が鮮明に見えるかのようです。ですから、天頂の風景にたどり着くために、いま為すべきことを正しく認識し、力強い成長戦略を描くことができるでしょう。そうした

“感動”を信じる。  
そこから新たな価値が  
生まれることを



## Leader's VOICE



## 流れを読み、 未来を指し示すのが リーダーの仕事

平野 未来

企業のために、“シェルパ”の役割を担うことが、私たちの使命です。シェルパとは、エベレスト南麓に暮らすネパールの少数民族。ヒマラヤ山脈の案内人として知られ、一流の登山家にとっても欠かせない存在です。シナモンAIは未来への登山にチャレンジする企業のシェルパとして、ともに荷を背負い、鼓舞し、道を示す存在でありたいと思います。

——加速するAIの進化、その中で人間に求められる価値は何でしょうか

AIは限られた領域の中で最適解を出すことが得意です。しかし、人間のようにabduction（アブダクション）を立てることはできません。abductionとは、「仮説的推論」という日本語訳が示すように、ある事実を分析して、それを説明するための仮定を導き出すことです。換言すれば、事実を抽象化し、その抽象レイヤーに立って物事を考える思考法です。例え

ば、AIは大量にピカソの絵画データをインプットし、これに類似した絵を描くことはできるでしょう。しかし、モチーフを観察し、その本質を抽象化して新たな作品を創造することはできません。蓄積した数々の契約書のデータから、帰納的に法的リスクを指摘することはAIの得意分野です。ですが、新しい法律をどう解釈するか、それを実際に社会に当てはめると、どのような影響が生じるのか、自身で仮説を生み出すことはできないのです。このようにひもつけば、AIとは手段であり、それ以上のものではないことが見て取れるでしょう。より良い未来を仮定し、実現していくのは、あくまで私たち。人間の価値はそういったところに集約されていくのではないのでしょうか。

だからこそ、私たち人間は、とりわけ、人々に未来を指し示すべきリーダーは、「心を動かされる瞬間」というものを大事にすべきです。私でしたら、環境問題には

非常に大きな関心を持っていますし、もし子どもたち・孫たちが水面上昇によって東京に住めなくなったらと想像すると、申し訳ない気持ちで胸がいっぱいになります。ならば、持てる技術を活かして、何か未来のためにできることはないか？と思考することから、ただ“役に立つ”よりも高次元の仕事が始まるのです。多くの方が「have to」に縛られがちですが、心の深いところを衝き動かす「want to」を追い続けることが、これからのリーダーが体現すべき在り方に違いありません。



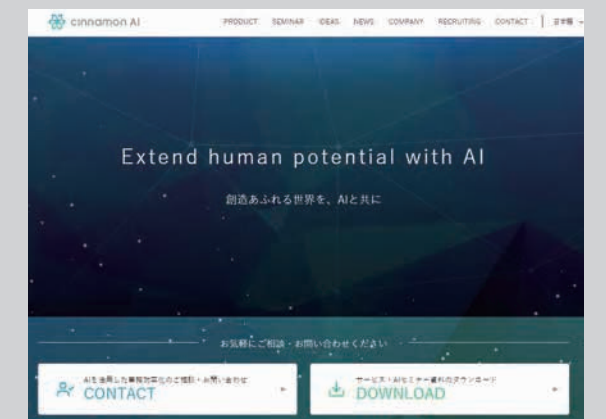
企画編集委員：(左) 西野 有莉 (右) 大畑 敦剛

## Company INTRODUCTION

フロントランナーの会社紹介

### 株式会社シナモン

2016年設立。機械学習やディープラーニングを活かしたAI関連プロダクトを提供。ベトナム・台湾に人工知能研究所を構え、高度なAI技術者を多数擁する。DX推進の鍵となる幅広い非構造化データの活用を可能とする対応力が強み。非定型帳票の自動読取を実現し、面倒な入力作業を削減するAI OCR「Flax Scanner」、自然言語処理技術を組み合わせることで、高精度の音声認識を実装した「Rossa Voice」など、人が創造性溢れる仕事に集中するためのプロダクトを数々生み出し、大手企業を中心に高い評価を得る。加えて、コンサルティングやワークショップ、ソリューションの提供を通じて、「AIを競争戦略に結びつける」ための企業支援にも注力。







FRONT RUNNER  
INTERVIEW

半谷 栄寿

一般社団法人あすびと福島 代表理事

1953年福島県南相馬市生まれ。1978年に東京電力へ入社。同社でNPO方式による環境ビジネスやサッカー・ナショナルトレーニングセンター「ヴィレッジ」などの新規事業の立ち上げに携わる。2010年に執行役員を退任。2011年の東日本大震災時の原子力事故への責任と地元復興への想いから、次代を担う人材育成を志し、あすびと福島を設立。小学生・中学生・高校生・大学生の成長の場づくりに邁進し、経済的持続性は社会人研修で確立している。

3

ASUBITO FUKUSHIMA

EHAN GAI

福島県南相馬市にある「あすびとパーク」を舞台に、子どもから社会人まで幅広く、自ら考え行動する力を育む成長の場づくりをしている一般社団法人あすびと福島。「明日をつくる人、明日を切り拓く人、あすびと」が育ち、故郷の福島で志に満ちた復興を担う人材を創出するために。代表理事として、その立ち上げから先頭に立ち活動してきた半谷栄寿さんに、志を持ち、周囲を巻き込むリーダーのあり方についてお話を伺いました。

——10年前の大震災直後にアントレプレナーを育成する「あすびと福島」を立ち上げたきっかけを教えてください。

そのきっかけは2つありました。1つ目は加害者としての私自身のあり方です。私は大震災前の2010年6月まで東京電力の執行役員をしていました。翌2011年3月12日に福島第一原子力発電所が水素爆発を起こし、半径20キロ圏の約8万人の生活を奪ってしまいました。元役員として心からお詫びを申し上げます。一方、半径20キロ圏の実家にいた母親は被害者でもあります。そういう宿命の中で、当時東京に住んでいた私は、震災直後は地元へ生活物資を届ける活動を行っていました。

具体的なきっかけの2つ目は地元の物流が復旧した5月ごろに訪れました。物資の支援をしていたときに懇意になった和菓子屋の女将さんからある想いを託されたんです。それは「子供たちのために何かできないか」という一言でした。私は、物から仕組みの支援を模索していましたので、長期を要する福島の復興のために、次代を担う若い社会起業家を育成する成長の場を創ろうという志が腹落ちしました。

——東電時代には「Jヴィレッジ」などにも関わられ、周囲を牽引する立場だったと思いますが、若手のころから志を持った熱量の高いリーダーだったのでしょうか？

決してそんなことはありません。むしろ入社して13年目までは、ぜんぜんでした。私はホームランも打つだけどずいぶん三振もするタイプで、そのくせ100点主義だったし、他人からの評価をとて

気にするタイプでした。入社10年ぐらいまでに2回ほどメンタルが弱って社内へ迷惑をかけた時期もありました。モラトリアムのような期間でしたが、当時の先輩や上司が大きな目見てくれたから今があります。

——何がきっかけで変わったのですか？

入社13年目の1991年にNPO方式で立ち上げた古紙リサイクルの「オフィス町内会」です。それまで手付かずだったオフィス古紙のリサイクルを企業間ネットワークで協働し、ゴミにするよりもコストダウンを実現して事業の継続性も確立しました。立ち上げ後、賛同事業所もどんどん増えていき、1000事業所を越えるネットワークに成長しました。当時問題となっていた東京湾の埋め立て地が企業の紙ゴミで満杯になるという社会課題の解決に貢献できた。結果として東電に対する社会のCSR評価が高まった。

どうしてここまで大きくできたのだろうかと考えた時に「そうか！拡大できたのは、当時の東電の社会的信用力を使えたからだ。私は社員でありながら、社内起業家なんだ」と気付いたのです。「自分がやりたいことの延長線上に、会社の信用力や資金、技術、人材などのリソースを活用して社会価値を創り、いわば株主とも言える会社にリターンをもたらす。それが社内起業家としての醍醐味なんだ」と。クリエイティング・シェアード・バリューの概念は当時知りませんでしたが、会社の強い看板とリソースを上手く借りながら事業を立ち上げていく。その

ことに大きなやりがいを持つようになりました。

もう1つ、諦めないってことが大切だなと感じましたね。実は過去にも紙の使用量そのものを減らすために社内であれこれ施策をやっていましたが、大失敗しました。しかし、「オフィス町内会」は上手く軌道に乗った。このとき思ったのは、失敗は「手段としての失敗」だけなのだ。まさしく志とか、目的とか掲げた旗を降ろすぐらいの失敗をしたのではない。たかだか一つの「手段」が失敗しただけなら、また別の手段でやり直せばいい。もう三十八歳でしたが、それからブレない自分の軸ができました。

新しいもの、新しい価値を創り出すとき、手段は見えませんが、リーダーの皆さんは、「手段は見えなくて当たり前だ」という覚悟が大事だと思います。そして、手段が見えなくて不安な部下がいれば、しっかり寄り添うことが重要です。失敗しても「たかだか手段の失敗だ」と笑い飛ばして励ますのが、リーダーの資質の1つだと思います。

「リーダーシップの掛け算」で誰もがリーダーになれる

——そのほかリーダーにはどんな資質が必要だとお考えですか？

自身の経験と識者の知恵を組み合わせると、リーダーシップには3つの類型があると思っています。1つは選挙などに基づく政治型のリーダーシップ。もう1つは民間企業型の組織としてのリーダーシップ。そしてもう1つは、志や熱量に

Leader's VOICE 人が巻き込まれたいくなる場を創り出せるのは 志や熱量のあるリーダー



基づくリーダーシップです。  
 この中で、不透明で不確実な現代に一番必要だと感じるのは、3つ目の志や熱量を持ったリーダーです。私にとって「志」の定義は、自分のやりたいことの延長線上に、社会的な価値を創ることで、志が不変であること、ここがとっても重要です。こうしたリーダーは何度でも立ち上がります。志は不変、手段は可変、思考を追及、行動を連続する。手段は何回でも取りかえられる。こういう人は一歩目を踏み出すことができるし、小さくても必ず実績が生まれます。その実績は信用になり、やがて周りの人たちが巻き込まれたい状況ができていく。するとそこに真のフォロワーが生まれていくのです。

もう一度まとめると、新しい価値を創り時代を拓く人材になっていくためには「リーダーシップの掛け算」が役に立つと私は考えます。(以下図参照)これは過去の失敗に基づいた方程式なのですが、1つ私に深く刻まれている体験があります。前述の「オフィス町内会」の時です。私は自分のアイデア、行動力から1000事業所のネットワークになったと自負していた時期がありました。しかし有頂天になった私には周りのスタッフがついてこなかったですね。煩惱が誠実さを上回り、フォロワーを失くしたのです。人は有頂天になると功名心や権力志向、金銭欲などの煩惱が露出してきます。煩惱が誠実さに勝れば、どんなにそれまでの実績と信頼が大きくても、次は0(煩惱>誠実)を掛けることになるので、全体として0になってしまい、リーダーシップの掛け算は最初からやり直しになります。実績と信頼を得たのちに、自分がどう振

る舞うかが大事です。  
 では聖人君子でないといけないのか。そうではありません。むしろ私は煩惱や野心には肯定的です。野心があるってことは、誰もが躊躇しがちな「最初の一步」を踏み出すうえで、この上ない原動力になります。誠実さと煩惱の理想的なバランスは70対30ぐらいだと思いますが、51対49でも、1%でも誠実さが煩惱を上回るように自身を導ければいいと思います。ちなみに私は、自分のことを家族や親友に自信を持って話せるかどうか。これが誠実さと煩惱をはかるものさしになっています。

——まだ志が見つからないという人はどうすればいいのでしょうか？

私は、志は感性から生まれると確信しています。一方、企業の中で活躍している皆さんは、リテラシーやマネジメントを重要視するあまり、自身の感性を抑えてしまい、感性を劣化させているのではないかと心配になります。

感性・感情、私の造語ですが「爽やかな喜怒哀楽」を蘇らせてください。家族や親友などの大切な人たちにとって、こんな喜びを共にしたい、そんなことは許せない、こんな社会でありたい、そんな社会では哀しい、というような喜怒哀楽を自分自身の中に率直に受け止めてみてください。そこから志が腹落ちしていきます。

強制ではなく、育つまで待つ 憧れの連鎖が起きる日まで

——志・熱量のあるリーダーを育てるにはどうすればいいのでしょうか？

「人が育つ」ことのあり方について共有したいエピソードが1つあります。「あすびと福島」では、次世代育成の一環として、体験学習後は小学校低学年の子どもたちにも発表を促しています。8年前のことですが、言葉が出てこない3年生の女の子がいました。沈黙が1分、2分と続いて最後には泣き出してしまった。ファシリテーターの私が萎縮させたかなと落

ち込んでいたら、回収したその子のアンケートにはこう書かれていました。「次は絶対に私も話す」と。強い意志を感じるものでした。この経験から私は、「次世代育成とは、人が育つまで待つ」ものだと教わりました。

福島の復興・創生を担うアントレプレナーはまだ誕生していませんが、1人のフロントランナーが現れれば、後輩たちが自分もそうなるとうする「憧れの連鎖」が起こり、福島に新たな価値を創る次世代人材が輩出していきます。それは、福島のみならず地方創生の姿でもあります。リーダーを育てるには、人材が育つ場づくりを工夫しながら継続する、そして待つ。これを肝に銘じています。

——現在JSUGの読者にはDXを進める担当者が数多くいます。ぜひアドバイスをお願いします。

今年のJSUGスローガンは「我々が今立っているのは歴史の転換点。変化を愉しみ、自らの意思と力で未来を創ることに共に挑戦しよう」だとお聞きしました。

そんな中、読者のみなさんの多くはDX改革にも従事されているそうですね。惜越ですが、自社やクライアント企業さんのシステム化は、業務のあり方を改革し効率化した上で行われるようになっていくのでしょうか。30年前、オフィス町内会を立ち上げたころの私は、総務部の一員としてシステム部門と連携しながら各部門に対して業務の改善を促し、改革・効率化された業務のあり方をシステム化しようと努めました。各部門の壁は高く、道半ばに終わりました。

仮に同じような状況が今でもあるとすれば、DX改革は状況を打開するチャンスだと思えます。皆さんのスローガンにある、まさに歴史の転換点であり、それを成し遂げようとする志と熱量をもって、手段が何度失敗しても諦めず、前進を続けることを心から期待いたします。必ず、高い壁の向こう側にも同志が現れます。



福島の復興を担う次世代人材を育成するNPO  
**あすびと福島**

福島の復興を担う次世代人材の育成と輩出を掲げ、そのためのさまざまなプログラムを無償で提供する一般社団法人。地域の小・中学校と連携した平日の体験学習や週末のオープンスクール、高校生向けプロジェクト・ベースド・ラーニング、さらには大学生の内省の場づくりなどを展開している。また、伴走する人材が起業を志す場合、「あすびとファンド」から出資する。福島の次世代育成を継続するために、企業の社員研修で経済性を確立している。

1 小・中学生向けプログラム

体験学習(平日、学校の総合学習と連携)と週末オープンスクールを開催。再エネやドローン、水素カーを使ったワークショップを通じて、行動する力や考える力を促進する「発表に躊躇しない力」を養うため、発表体験を多用している。

2 高校生向けプログラム

風評被害を払拭するため農作物のつくり手を集めた情報誌「高校生が伝えるふくしま食べる通信」、地域の憧れの先輩をSNSで発信する「高校生発 ロールモデルを見つけよう」など、福島の課題や可能性に合うプロジェクト・ベースド・ラーニングによって、高校生の成長を支援している。

3 大学生あすびと会

大学生には3か月に1回、「ありたい自分・ありたい社会・ありたい仕事」を本質的なテーマとするワークショップ「あすびと会」を開催。学生自身の経験を踏まえてリーダーシップやフォローアップについて語り合う、学生たちが成長する場を続けている。

4 企業研修プログラム

福島の次世代育成を経済的に持続するために開始した企業研修は、各社から高い評価を得ている。福島沿岸部・被災地の非日常に向き合い、新しい価値づくりに挑む地元リーダーとの対話を通して、自らは日本社会の不確実・不透明さに向き合い、どのようなリーダーシップを発揮するのか、内省と行動変容をもたらしている。

**あすびとパークとは？**  
 大震災・原発事故から2年目の2013年3月11日、あすびと福島は、原発から北に25キロほどの福島県南相馬市原町区に太陽光発電所と植物工場からなる「南相馬ソーラー・アグリパーク」を本拠地とし、福島の復興を担う次世代育成を再エネ体験学習から開始しました。2019年の台風19号で冠水し全設備の撤去を余儀なくされましたが、「あすびとパーク」として生まれ変わり、小中高生たちがドローン操縦や水素カー運転の体験を通して自分たちの未来に向き合う成長の場として進化を続けています。

人材を輩出する「憧れの連鎖」とは





# ニューノーマル時代の働き方&オフィス

注目企業の事例と活用したいサービス

出社、在宅、はたまた第三の場所か、働き方とワークプレイスが多様化した昨今。ニューノーマル時代の働き方とオフィスの最適な形とはどのようなものか。先駆的な取り組みを実施する企業や新しい形態のワークプレイスを提供する企業を取材し、そのヒントを探ります。



NNI時代の働き方&オフィス

Case 1

富士通 株式会社

働く場所は自分で決める  
Work Life Shiftを提唱し  
オフィスは50%削減

昨年、緊急事態宣言が発出されてから3ヶ月後、富士通では全社を巻き込んだ新しい働き方として「Work Life Shift」のコンセプトを発表した。全社的な変革をどのように推し進め、最先端の働き方を実現した同社のワークスタイルについてCHRO（最高人事責任者）平松浩樹氏とCIO（最高情報責任者）福田譲氏にお話を伺いました。

## 全社員アンケートから方針を決定

——「Work Life Shift（以下WLS）」というコンセプトで進められた新しい働き方は、どのように始まったのでしょうか。

平松：業務を在宅メインにするのは難しいと考えていました。しかしコロナ禍で、やらざるを得なくなったのです。まさにニューノーマル時代の到来ですね。そして在宅勤務に慣れてきた頃、社員にQualtricsでアンケートをした結果、37,000人が回答し、働く場所は自由に選びたいという意見が圧倒的に多かった。

こうした社員の声に後押しされる形で、ニューノーマルな働き方全体のコンセプトをまとめるプロジェクトが始まったのです。ITの力を使い、仕事だけでなくライフもシフトさせることで、Well-being向上の可能性を感じたからです。

——緊急事態宣言が発出されてから3ヶ月後にはWLSを発表しました。短期間でまとめられた要因を教えてください。

平松：大きく3つあります。まずそれまでにグローバルなコミュニケーションを行える、IT基盤が出来ていたことです。

2つ目は、すでに働き方を変えようという動きがあったことです。たとえば総務では、社内のフリーアドレス化というコンセプトがありましたし、人事部ではダイバーシティやWell-beingをどう実現するかという問題意識もありました。そんな中、緊急事態宣言をきっかけにトップがコンセプトの整備を打ち出したことで、個々の取り組みにとどまっていたパーツを大きな取り組みの一部として組み合わせることになったのです。私たちが実践していくことは他社の役にも立てるだろうという考えから大至急で進めました。



1 役員室のフロア。個室だった役員室の壁を取り払いフリーアドレスに。役員同士のコミュニケーションが活性化。  
2 社員フロアにはアートな空間やさまざまなドリンクやお菓子でブレイクできるカフェスペースがある。  
3 デスクの数を大幅に減らし、ソファ席からパーテーション付きの席までさまざまなスペースを設置。  
4 窓側の空間にはルームランナーやエアロバイクなどができるフィットネススペースも。

3つ目はオンラインでのミーティング。コンセプトをまとめるために、人事や総務、ITやマーケティングといった各部門と調整が必要でした。対面での打合せでは時間や場所の調整が大変ですが、在宅でのオンライン打合せだったため、円滑に進みました。コロナ禍の前にはなぜまとまらなかったか。それはトップや各部門の間で「どういう会社を目指すのか」という、ビジョンが共有されていなかったからだと思います。しかし状況が一変し、皆が考えざるを得なくなったことにより、一気に進んだんですね。

福田：このWLSは大きな投資であり、方向転換です。しかしサクッと決まりました。すごいことです。これだけのスピード感で大規模な改革を実現できたことは、会社として大きな自信となりました。他の施策にも良い影響があったと思います。

## オフィス・制度を柔軟に変更

——WLSでは3種類のオフィスがあります。それぞれの使い方を教えてください。

平松：まず「ホーム&シェアードオフィス」ですが、これは自宅か自宅の近くに法人契約したシェアードオフィスです。

福田：個人での作業やオンライン会議などに使う想定で、700拠点を毎月6,000人が使っています。

平松：次に「ハブオフィス」。いわゆる主要拠点で、従来型のオフィスのことです。コミュニケーションやコラボレーションを行うために集まる場所です。在宅勤務が増えているため、オフィスを半減して、コミュニケーションしやすい環境に改装しています。

最後に「サテライトオフィス」です。自宅より整った環境で集中して作業したい場合に使います。社員の住むエリアに設けます。先に述べた2つのオフィスの中

間といった位置づけです。これら3つを、社員それぞれが自由に選んで使っています。福田：この3つは社内でも考えたものですが、自社だけでは限界があります。このため積極的に社外のアイデアを採り入れ、検討する体制を設けています。新たなオフィスの在り方を社外から提案してもらおうプログラムもはじめました。トライアルを決めたものにAirbnbのリモートワーク版があります。使っていない部屋を作業場として貸し出すことを、仲介するマッチングプラットフォームです。まだまだ、よりよい働き方のモデルを追求し続けています。

——ニューノーマルな働き方に合わせ、社内制度をどう変えましたか？

平松：オフィス半減に加えて通勤定期券も廃止しました。そのかわり国内8万人の全社員に月5,000円の在宅勤務手当を支給することにしました。大きな投資ですが、合理的な判断と考えています。会社が変わっていくところを見せることで、社員のモチベーションアップも期待できます。また、評価制度も見直しました。もともとは目標管理評価でした。世の中では「テレワークは評価が難しい」という考えですが、私は違うと思います。まず離れているからこそ、「どこを評価するのか」を評価する側とされる側が徹底的にコミュニケーションを行い、共感できるようにするのです。たとえば目標の達成度ではなく、社員のパフォーマンスがどれだけインパクトを与えたのか、または仕事の“挑戦”を重視します。もし大きな成果をあげた社員がいれば、より大きな職責にアサインする。結果的に社員のエンゲージメントも向上できます。なおこれらは、自宅の作業場を快適にした、コミュニケーションが心配という声

から生まれた会社の変化です。

## 社内 SNS やワークショップが活況

——一般的に言われるテレワークでのコミュニケーション不足についてどう思われますか？

平松：通常の報告や相談は問題ありません。初期には雑談がなくなったという声もありました。そのため会議の一部を雑談時間にしたり、Zoom飲み会を開催したりしました。1on1ミーティングも昨年7月から開始し、みな有意義なコミュニケーションを取れるようになってきました。

福田：手段で考えると、以前は「対面+補完的にメール」でした。いまは「ビデオ会議+メール・チャット+社内SNS+補完的に電話」です。コロナ前と比べると、社内SNSの利用者は2割から7割に増加しています。社内SNSでワークショップを開催するとなれば、すぐに人が集まるんです。社内のコミュニケーション形態が多様化したことは、むしろプラスに作用していると感じています。これに従来のような対面のコミュニケーションが合わされば非常にパワフルになります。これこそがWLSの理想形ですね。今の課題は、将来対面でのコラボレーションを増やすことです。どうやって在宅に慣れた社員に「会社に行きたい！」と思ってもらえるかが重要です(笑)



執行役員常務  
CHRO（最高人事責任者）  
平松 浩樹氏



CIO（最高情報責任者）  
CDXO（最高デジタル  
変革責任者）補佐  
福田 譲氏





ビルディング本部 ワークスタイル推進部  
ワークスタイリンググループ 統括  
箕田 はるか氏

## 働き方と思考の自由度を広げる サテライトオフィスという選択肢

サテライトオフィス事業「ワークスタイリング」を展開する業界のトップランナー三井不動産。ニューノーマル時代にサテライトオフィスが果たす役割について様々なオフィスを手がけるプロの目線から語っていただきました。

——サテライトオフィスとはどのようなオフィスなのでしょう。

箕田：従来の本社オフィス、いわゆる拠点型オフィスとは異なる場所で働けるオフィスだと考えています。会社、自宅に加え、サテライトオフィスは第三の働く場所。状況や仕事の内容に合わせて、時間と場所をフレキシブルに使えるオフィスですね。私たちは10分単位でニーズに応じた場所をご利用いただけるサービスを行っています。

——3つのサテライトオフィスを展開されていますが、それぞれの特徴を教えてください。

箕田：ワークスタイリングSHAREは、ご利用者がニーズに合わせて場所を選ぶサービスで、全国で100拠点超展開しています。コンシェルジュがおり、安心してご利用いただけます。ワークスタイリングSOLOは、SHAREと同じ概念のサービスですが、1人で集中してお仕事をされるニーズに特化した施設です。拠点が都心に集中するSHAREとは違い、ご利用者

様の自宅に近いエリアに構えたもので、2020年12月にスタートしました。ワークスタイリングFLEXは、いわゆるレンタルオフィスとなります。

### 機能性はもちろん多彩な空間が集合

——空間作りで特にこだわっているポイントを教えてください。

箕田：ご利用される方が集中できるような工夫と、活発なコミュニケーションが行える工夫を行っています。“作業に集中できる空間”といっても、人によってさまざまです。たとえば、広い/狭い、明るい/暗い、音の有無など、各要素に対してのご利用者様のお好みは多岐にわたります。私たちは多彩なニーズを満たす豊富な空間を提供するために、照度を変更できるスイッチを設けたり、BGMとして環境音を流したりするなどの細部にも工夫を凝らしています。

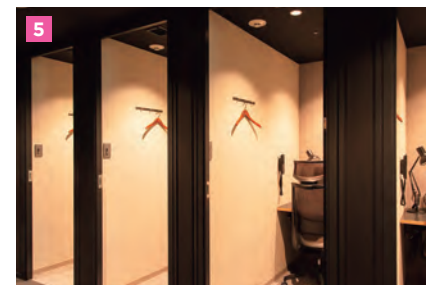
——テーマ性の高い空間もありますね。

箕田：繋がりサービスを提供したという強い思いがあり、コミュニケー

ションしやすい環境づくりに力を入れています。たとえば会議室は、ベーシックな内装のものから銭湯、夜空、遊園地などをイメージしたものまで、幅広いコンセプトのものを用意しています。一般の企業様のオフィスではトライしづらい特徴的な空間を提供できるのもサテライトオフィスの強みです。その他、拠点ごとにコンセプトを変えていることもポイントです。たとえば今取材にお越しいただきました霞が関のワークプレイスは、日本で最初の高層ビルですから、「レガシー」をテーマにしています。会議室のさまざまなコンセプトに触れながら、楽しくコミュニケーションをはかり、たくさんのアイデアを生み出すような充実した時間をお過ごしいただきたいです。

——他社の方も利用されることによるメリットやリスクはありますか？

箕田：一部のワークスタイリングSHARE拠点には、コンシェルジュとは別に、ご利用者様同士をマッチングさせるビジネススタイリストを配置しています。これ



1 深くゆったりとした座れる椅子で山の中で焚火を囲むように語ることで「MOUNTAIN」の部屋 2 東京湾を望む露天風呂のような空間でリラックスしながら会話できる「BATH」の部屋には檜の香りが 3 「WINDOW」の部屋は、まるで列車のよう。何気ない雑談から自由なアイデアが生まれるかも 4 自由に使用できる共有スペース部分にもさまざまなブースが用意されている 5 トビラが閉まる個室ブースも完備。音量を気にせず気兼ねなくリモート会議などに集中できる 6 くつろいで座れるソファ席。ほかに共有スペースの座席より36階からの都内の眺望が楽しめる

は他社同士の交流を後押しすることを目的とした取り組みです。異業種交流の機会や、そこから生まれる新たなアイデアやビジネスは、サテライトオフィスならではといえます。そういう意味でも、自社以外の方のご利用は、プラスに捉えていただいていると思います。

### 生産性とひらめきが生まれる空間

——コロナ禍における感染対策はどのようにされているのでしょうか。

箕田：ご利用時には検温と消毒をお願いしており、体温が一定以上の場合利用できません。また、会議室ほか、ご利用者様同士が近くにお座りになる可能性がある場所にはアクリルパネルを設置しています。さらにご利用後の会議室、個室は毎回消毒を行っています。

——防犯対策はどのように行われていますか？

箕田：入退館はQRコードを利用したID管理を行っています。また、ゲストの方には名刺を頂戴しています。ちなみにオープンエリアには防犯カメラも設置され、会議室は施錠も可能です。事業開始から4年半経ちますが、幸い大きなトラブルはありません。

——利用された方からはどんな感想がありますか？

箕田：集中してテレビ会議ができるという声を多く頂いています。また、周りを気にしないで作業できるという声もあります。これはワークスタイリングが“音”にこだわっていることも関係しています。環境音によって他者の声をマスキングすることで集中して作業いただける環境を実現しています。また、さきほどお話しした集中したい方の多様なニーズに答えた結果、作業に集中しやすい、生産性が上がったといったお声もいただきます。ほかにも、いつもの働く空間と違う環境のため、アイデアが出やすいというご感想もいただきます。

### 本社+サテライトオフィスを採用するメリットとは

——サテライトオフィスの意義とはどのようなものなのでしょうか。

箕田：今はオフィスのあり方が大きく見直されている時期です。オフィスの面積を減らすという記事をときどき目にしますし、オフィスの使い方が変わってきているという実感はあります。オフィスまで移動せず、サテライトオフィスを使い、生産性を向上させるといった使い方もそのひとつです。自宅では業務に集中できない方が代わりの場としてご利用

される場面も増えています。いまやサテライトオフィスは、会社と自宅、それぞれを補完しご利用者様の働く環境を充実させるための第三の場所なのです。

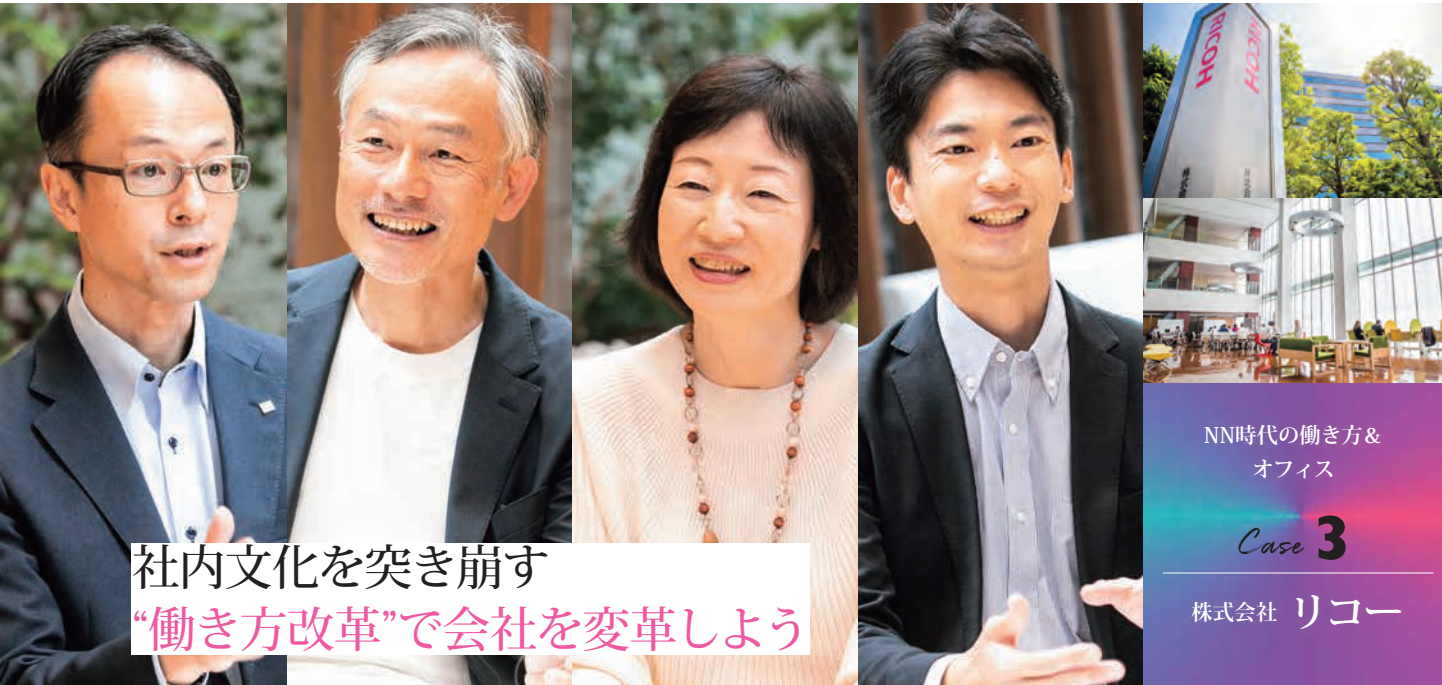
——JSUG INFOの読者がサテライトオフィスを使いたい場合、社内の誰に相談するべきでしょうか。

箕田：主に人事や総務といった部門が窓口になられることが多いです。また、各事業部門ごとにご利用を進められることもあります。たとえば営業部門が、効率的に業務を進めるためにサテライトオフィスをご利用なさるなどのケースもあります。

——最後にJSUG INFO読者へのメッセージをお願いします。

箕田：集中し、誰にも干渉されずに働きたい、今日は気分を変えたいといった場面でごご利用いただきたいのが、ワークスタイリングです。さまざまな企業の方が周りで働いている環境で、リフレッシュした気持ちで仕事ができるのは、自社のオフィスにはない魅力と言えます。ワークスタイリングはさまざまなコンセプトで作られていますから、楽しんで仕事ができます。ぜひ一度ご利用いただき、働く第三の場所としての魅力を感じていただければと思っています。





## 社内文化を突き崩す “働き方改革”で会社を変革しよう

NN時代の働き方&  
オフィス  
Case 3  
株式会社 リコー

早い段階からリモートワークを導入していたリコーは、現在、リモートワーク導入に関するコンサルティング業務を行っており、自社が経験したさまざまな問題や課題をノウハウとして提供している。働き方の前提となりつつあるリモートワークが快適に実現できているかどうか。導入支援のスペシャリストの目線を知り、より良いリモートワークのあるべき姿を探ります。

### トップダウンでテレワークを導入

——御社のテレワーク導入のあゆみについて教えてください。

斎藤：2016年に在宅勤務制度として始まりしました。これは主に育児や介護のためという位置づけです。大きく変化したのは2017年。社長の山下が「会社の宝は社員のモチベーション」という言葉を掲げ、これまでの延長線ではない、新たな変革として始まりました。これで組織されたのが“働き方変革PT（プロジェクトチーム）”です。2018年にはリモートワーク制度として拡大し、自宅に限らずサテライトオフィスも使えるようになりました。育児や介護に限らず、また利用上限時間も拡大しています。

長瀬：その後、オリンピック対応として全社リモートワークの準備を行っているなかで、コロナ禍に突入しました。そして2020年10月、コロナが収束したとしても元には戻さないとガイドを策定しました。リモートワークの日数や利用者に制限はな

く、サテライトオフィスやカフェでの仕事もOKです。

——クライアントへテレワークのコンサルティングを行っています。現状把握はどのように行っていますか？

小林：テレワークと言っても、お客様によってレベルは千差万別です。なにを目指しているか、なにが課題か、経営者や現場はどう考えているか。ですから、こうした内容をインタビューシートにしてヒアリングを行っています。“お客様に寄り添う”という弊社のモットーを大切に、しっかりと現状を把握するのです。

——テレワークの導入完了にはどのようなプロセスがありますか？

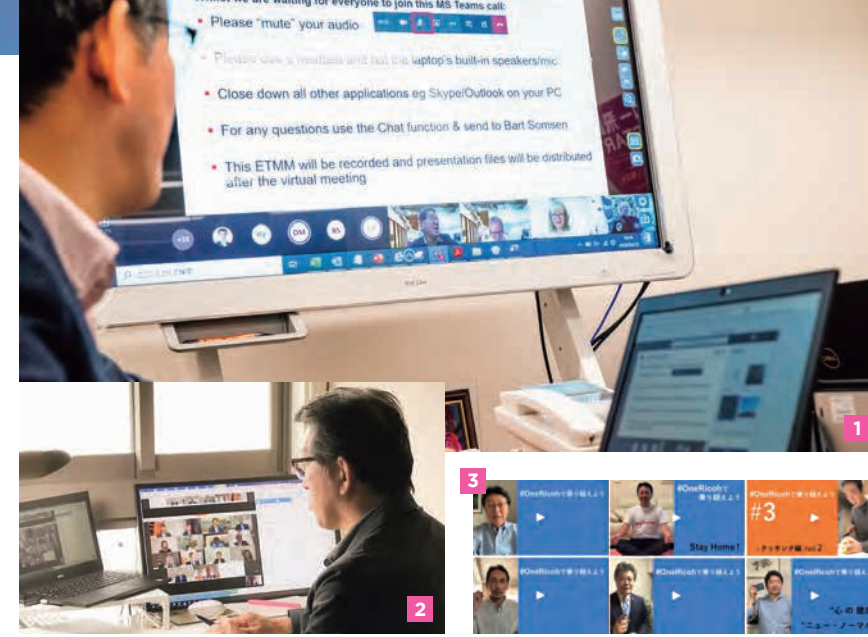
小林：大きく2段階に分けられます。まず第1段階で行うのは「人事制度や勤怠ルールの見直し」「セキュリティ対策の検討」「ITインフラ整備」「コミュニケーションアプリの導入」などです。第2段階では業務の棚卸しを行います。どの業

務をリモートワークにするのか、リモートワークにした場合、どのようなプロセスが最適なのかといった、内容です。また、社内文書や業務プロセスの電子化など、テレワークでも業務が遂行できる環境作りを行います。これは業務アプリケーションの構築で対応しています。

### 最初にクリアすべきハードルとは

——テレワーク導入事業において、導入のハードルはどのようなことですか？

小林：まず社内文化です。とくに明文化されている文化や業務プロセスですね。出社や対面でのやり取りが前提になっている場合があります。まずはここから突き崩さないと変わりません。次に業務プロセスに紙の書類が必須となっている場合です。会社に来てハンコを押すといったプロセスがあれば、完全なリモートワークを実現できませんよね。そして大切なのが、従業員の環境の問題です。自宅のスペースや、家庭環境はさまざまですから、リモートワークができずに結局出



1 2017年以降からモバイルとクラウドのツールを積極活用。場所にとられない働き方にシフトした。  
2 テレワーク導入初期には、山下良則社長が率先してリモートワークを実施。制度の普及に努めた。  
3 役員メッセージを定期的にビデオで配信するなど新しいコミュニケーションも生まれている。

社しなくてはならない場合もあるのです。

——テレワークで導入するツールやサービスにはどのようなものがあるか教えてください。

小林：一番大事にしているのは私たち自身が使いこなせているツールだということです。自分たちが使い、いいなと思ったものを提案しています。次にどう使うかも合わせて提案します。Microsoft 365やTeamsなどがありますが、これらをどう業務に活かすかまでが提案なんです。また、お客様の規模によっても内容は変わります。しかし、選択肢や組み合わせが多すぎると最適なものを選びづらくなり、お客様にとって負担となります。そのため、業務と業種ごとにパッケージ化したソリューションを用意することで導入のハードルを下げています。

——出社しないといけない業務がある企業は、どのようにワークフローを電子化すればよいでしょうか。

小林：まず電子化は最終手段です。ですから「電子化する」と進めても良くなりません。たとえば「紙をなくす」を考えてみましょう。単純に考えると「スキャンして保存すれば、棚が要らなくなる！」となってしまうかもしれませんが、作業にアサインされた社員からすれば、スキャンしてファイル名を付け、整理してと仕事が増えてし

まうのです。これは目的を間違ってしまったため、世の中にはこういった例が多いのが実情です。

本当に必要なのは、ワークフローの見直しです。先の例では紙前提の業務プロセスを変え、「そもそも印刷しない」という方針に変えるべきなのです。これにはIT投資も必要です。しかし、従業員のムダな作業時間を減らせます。手段が目的化しないように意識しておけば、社内の業務改革でまずくことはぐっと減ると考えています。

### テレワークの導入に不可欠なものとは

——テレワークへの移行がスムーズに進む会社とそうでない会社の特徴を教えてください。

小林：現場からの提案だけでは進みませんから、トップがやるぞ！と言わないと進みません。これにはトップの強いリーダーシップが重要です。また移行には、IT投資やセキュリティ対策などが必要ですから、情報システム部との連携も大切となります。この時、情報システム部に強い推進力があると、よりうまく進むでしょう。

また、社員へのサポート体制も重要です。弊社では2020年、これまでテレワークを行っていなかった社員が一気にテレワークに移行しましたが、慣れない在宅勤務で多くの従業員がサポートに問い合わせた結果、ヘルプデスクがパンクし



写真左から  
理事 デジタル戦略部 基盤開発統括センター 所長  
小林 一則氏

デジタル戦略部 基盤開発統括センター  
コーポレート基盤開発センター ITインフラ統括室 室長  
小林 寛樹氏

プロフェッショナルサービス部 人事総務センター  
人事サポート室 働き方変革・D&I推進グループ リーダー  
斎藤 夕紀子氏

プロフェッショナルサービス部 人事総務センター  
人事サポート室 働き方変革・D&I推進グループ  
長瀬 琢也氏

てしまったことがありました。

小林（寛）：単純にサポート窓口を増やすということは難しいため、繰り返される質問は、導線を調査してFAQを整備します。弊社では、掲示板を確認してくださいとアナウンスして問い合わせを減らしたり、BOTを導入したりと工夫を続けています。

小林：前にお話した社内文化もスムーズに進むか、そうでないかの重要な部分ですね。非対面で業務を行うことに対する理解です。

——快適なテレワークは難しいと感じているJSUG INFO読者にメッセージをお願いします。

小林：テレワーク導入とは、ITツール導入という話ではありません。テレワーク導入の目的を明確にし、多岐にわたる導入に対する阻害要因を潰しつつ、そのための施策群を連携させた“働き方改革”すなわち“会社変革”なのです。ぜひ経営陣を巻き込んだ大きな志と、具体的な施策を組み合わせて、一歩ずつ歩んでいただければと思います。



企画編集委員：  
（左）三俣 正英 （右）大上 美菜





## JSUG 創立25周年

1996年からスタートしたJSUGは、今年で創立25周年を迎えました。この25年間でJSUGは会員数570社を超え、登録者数は8,300名を突破（2021年10月末時点）。世界有数のSAPユーザーグループとして成長しています。今後も、ユーザー企業、SAP、サポーター企業が三位一体となったさまざまなプログラムを展開してまいりますので変わらぬご支援、ご協力のほどよろしくお願いいたします。

## JSUG 25th Message JSUG数見会長とSAPジャパン鈴木社長からのメッセージ



Atsushi Kazumi  
**数見 篤**  
JSUG会長  
(トラスコ中山株式会社  
取締役 経営管理本部 本部長  
兼 デジタル戦略本部 本部長)

### 未来の地球と子供達のために

JSUG 25周年。VUCA時代と言われる不確定で先の見えない時代に加え、COVID-19により、世の中の環境は大きく様変わりしています。DX時代と相まってデジタル活用は急激に加速しています。大事なことはデジタル化ではなく、時代の変化に対応する変革力だと思います。気候変動の課題も避けては通れません。デジタルを基盤としグローバルな企業間のネットワークが重要になり、SAPユーザー会としての役割も進化していくでしょう。どんな未来を創りたいのか、造るべきか。未来の地球、子供達のために我々が課せられた宿題は随分と身近なものになったように思います。サステナビリティや多様性への対応が求められる、この転換期にJSUGは「変化を愉しみ、自らの意思と力で未来を創ることに挑戦しよう！」を方針に掲げ、会員企業の皆様、JSUGサポーター企業様そしてSAP様とともに未来を共創していく所存です。今後ともご支援のほど宜しくお願い致します。



Hirofumi Suzuki  
**鈴木 洋史**  
SAPジャパン株式会社  
代表取締役社長

### ユーザー様同士が出会うかけがえのない場

SAP ジャパンを代表して、JSUG 25周年を心よりお祝い申し上げます。長きに渡るSAPとのパートナーシップに感謝を申し上げるとともに、日本のSAPユーザーを牽引していただいたことに、改めて御礼申し上げます。昨年の新型コロナウイルス発生以降、世界は一変し、日本も例外ではありませんでした。企業活動が不自由になる中、JSUGもいち早くデジタル化を進められたことに敬意を表します。ユーザー様同士が情報交換できる場として、JSUGが果たしてきた役割は計り知れません。企業活動も困難になる中、近年は業界全体の発展を目指す活動に幅を広げ、日本企業がグローバルに戦うための共創を支援するなど、社会全体にインパクトを与えておられると認識しております。SAP ジャパンとしてもこれまで以上に全力でご支援させていただきますので、引き続き密接な連携をよろしくお願い申し上げます。

## JSUG 25th Data 数字で見るJSUGの25年

	1996	2006	2016	2021	
会員企業数	69社	392社	528社	574社 <small>(法人461社/賛助113社)</small>	サポーター企業数 50社
活動体数	4	15	30	36 <small>部会18、ワーキンググループ9、フォーラム3、戦略プログラム6</small>	会員数 約8,338名 <small>2021年10月末現在</small>

## JSUG 25th Network 部会発足・戦略プログラムのあゆみ ※前進部会の発足年

1996	医薬品部会 人事部会※	2005	北陸フォーラム 設備保全部会 Global Impression 部会	2016	EHS 部会 SAP Business One ユーザー部会
1998	西日本フォーラム	2006	調達部会 経営管理部会※	2017	ウーマンズ Talk
1999	総合商社部会	2008	Leaders Exchange	2019	JSU アンバサダープログラム
2001	中部フォーラム 自動車部会	2010	BI 部会	2020	Concur 部会 S/4への移行を考える会 JSUG Conference 実行委員会 JSUG INFO 企画編集委員会
2002	素材産業部会※ 電力部会	2015	Ariba 部会 運輸部会		
2003	テクニカル部会※ 食品部会				





# 25<sup>th</sup> Anniversary Chronology



ジャパン SAP ユーザーグループが設立されて今年で 25 年。四半世紀におよぶ軌跡と SAP の主要な動向を交えてこれまでの活動を振り返ります。

## JSUG の歩み

### 1996 ~

- 1996 ●日本初「SAPPHIRE JAPAN」でユーザー会設立を発表 JSUG 発足
- 1997 ●会員企業 100 社を突破
- 1998 ●JSUG Conference を初開催
- 1999 ●JSUG NET 運用開始

会員企業 100 社

Start!!

## SAP の歩み



### 2001 ~

- 2001 ●会員企業 200 社を突破
- 2002 ●JSUG 事例集発刊
- 2003 ●日本初「TechEd」開催

会員企業 200 社

- 2004 ●会員企業 300 社を突破

会員企業 300 社

- 2002 ●SAP 製品の国内導入企業数 1,000 社を突破
- 2003 ●mySAP All-in-One SAP NetWeaver
- 2004 ●SAP Business One 日本語版

### 2006 ~

- 2006 ●JSUG 10 周年
- 2007 ●会員企業 400 社を突破
- SAPPHIRE'07 Miyazaki 開催
- SUGEN (SAP User Group Executive Network) 設立

会員企業 400 社



- 2008 ●Leaders Exchange (IT 部門リーダー向けラウンドテーブル) 初開催
- JSUG NET リニューアル
- ビジネスフォーラム、テクニカルフォーラム



- 2009 ●JSUG 会報誌「JSUG INFO」創刊
- SAP と共同でインフルエンス / CS レポート開始
- 事例データベース「JSUG 宝の山」実装

- 2010 ●日本ビジネスオブジェクトユーザー会と統合
- JSUG NET 会員数 5,000 人を突破
- JSUG FOCUS (合同部会) 初開催
- SUGEN 分科会を国内で初開催

- 2006 ●mySAP ERP 2005 日本語版
- 2007 ●SAP Business ByDesign
- 2008 ●Business Objects 社を買収
- 2009 ●SAP Business Suite 7
- SAP Enterprise Support を提供開始
- SAP Enterprise Support Advisory Council (ESAC) を開始

### 2011 ~

- 2011 ●JSUG FOCUS で東日本大震災後の対応を巡るディスカッション実施
- JSUG 15 周年記念講演
- JSUG HANA ワークショップ開催
- 国際派遣開始



- 2012 ●Facebook ページ開始
- サポータープログラム開始

- 2013 ●Design Thinking ワークショップ開催

- 2014 ●中部フォーラムと併催で SAP Auto Forum Nagoya 開催

会員企業 500 社

- 2015 ●会員企業 500 社を突破
- JSUG Conference 2015 に約 600 名が参加
- 西日本フォーラム第 50 回記念大会

- 2011 ●SAP HANA
- Success Factor を買収
- 2012 ●Ariba を買収
- 2013 ●SAP Business Suite powered by SAP HANA
- hybris を買収
- 2014 ●SAP Business Suite 7 の保守期限を 2025 年まで延長
- Concur を買収
- 2015 ●SAP S/4HANA

### 2016 ~

- 2016 ●設立 20 周年を迎える
- JSUG Conference 20 周年記念大会
- 意識調査「JSUG 会員企業アンケート」開始



- 2017 ●JSUG Express 開始

- 2018 ●ERP 再定義委員会発足
- 書籍「JSUG INFO 事例大全集」発行

- 2019 ●JSUG India Day 開催
- 書籍「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~」発行

- 2020 ●「新型コロナウイルス状況下での影響調査」実施
- JSUG Conference 2020 をオンライン初開催



- 2020 ●S/4HANA 及び、Business Suite 7 保守期間延長
- SAP ジャパン鈴木新社長就任 (福田社長退任)
- Emarsys を買収
- Christian Klein 単独 CEO 就任



- 2017 ●Gigya を買収
- SAP Leonardo 発表

- 2018 ●間接アクセス向けライセンス体系発表
- Contextor / Coresystem / Qualtrics / Callidus / Recast.AI を買収
- SAP C/4HANA
- Intelligent Enterprise のビジョン発表

- 2019 ●Bill McDermott 退任、Jennifer Morgan と Christian Klein が共同 CEO に就任

### 2021

会員企業 574 社

- 2021 ●書籍「~事例から学ぶ~ SAP S/4HANA 導入がもたらす企業のビジネス変革」発行

- 2021 ●AppGyver / Signavio 買収
- SAP Pioneer 設立
- RISE with SAP 提供開始

*to be continued*



## New Member JSUGに新たな仲間が加わりました。40社の新規企業が入会

新規入会企業 40社		
BACKOFFICE ASSOCIATES JAPAN 株式会社	ジェイアール東海情報システム株式会社	株式会社商船三井
cbs Consulting	ナガセ情報開発株式会社	共同コンピュータ株式会社
FPT ジャパンホールディングス株式会社	メック情報開発株式会社	工機ホールディングス株式会社
HOYA デジタルソリューションズ株式会社	ライオン株式会社	商船三井システムズ株式会社
K2 パートナーリングソリューションズ株式会社	株式会社 ECS	大阪市高速電気軌道株式会社
KDDI 株式会社	株式会社インフリー	日本ビジネスシステムズ株式会社
KNT-CT ホールディングス株式会社	株式会社コーポレート・デザイン・パートナーズ	日本ペイントホールディングス株式会社
Panaya Ltd.	株式会社サンコム	福助工業株式会社
SoftwareONE Japan 株式会社	株式会社セゾン情報システムズ	豊島株式会社
Wipro Limited	株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント	野村ホールディングス株式会社
Worldpay 株式会社	株式会社ホンダロック	有限責任 あずさ監査法人
アプライドマテリアルズジャパン株式会社	株式会社マイクロメイ	積水化学工業株式会社
エイチ・アイ・ワイ合同会社	株式会社メタルワン	
キャンノンマーケティングジャパン株式会社	株式会社レスターホールディングス	

### Close up 新規JSUG企業

新規企業40社から3社をクローズアップ！以下の質問をお聞きしました。

- Q1. 事業概要 Q2. JSUG への入会理由 Q3. JSUG でどんな活動がしたい？  
Q4. この会社 or JSUG 対応チームを一言で表すなら？

#### 株式会社 商船三井

- Q1 外航海運事業を核に、資源、エネルギー、原材料など様々な物資の輸送を通じ、世界の人々の暮らしや産業を支える。1884年設立。
- Q3 現在所属している運輸部会の活動に積極的に参加することをまず基本としています。順次、機能領域、テクニカル領域、および戦略プログラムの分科会への参画を検討中です。

- Q2 当社は2022年4月稼働を目標にS4HC導入プロジェクトを推進中です。JSUG入会は、会員企業及びSAP社との情報交換や勉強会等を通じ、導入後のSAP利活用のための情報収集を目的としています。

- Q4 One Team で「業務標準化」に Challenge するチーム！



#### 積水化学工業 株式会社

- Q1 住宅（セキスイハイム）、社会インフラ、ケミカルソリューションを通じて人々の暮らしと地球環境向上に貢献
- Q3 いくつかの部会への参画を検討しています。当社メンバーの経験・知見を共有することで皆さんの新たな発見につながるよう、部会を盛り上げていきたいです。

- Q2 SAP導入プロジェクトを円滑に進めるための秘訣や、SAPのデータを活用した業務改善の取り組み等、JSUGメンバーの皆さんとの交流を通じて共に学びたいと思います。

- Q4 自称：会社の未来を創るチームです！



#### ライオン 株式会社

- Q1 ハミガキや洗剤等の日用品、OTC医薬品などを中心に暮らしに役立つ製品・サービスを展開しています。
- Q3 S/4HANA導入過程で当社が経験したことのご紹介の他、SAP導入を契機としたビジネスプロセスマネジメント体制の確立・持続的運用等についての議論を期待しています。

- Q2 これまでJSUGに未入会だったこと自体が驚きですが、当社でSAPを最大限に活用していくため、JSUGを通じ様々な企業の方と情報交換させて戴きたく入会しました。

- Q4 シンボルはRegulus（獅子座α星）です！



## 2021 DX 銘柄2021に 会員企業が多数選出 日立製作所がグランプリを獲得

2021年6月7日、経済産業省は東京証券取引所と共同で「デジタルトランスフォーメーション銘柄」（DX銘柄2021とDX注目企業）と「デジタル×コロナ対策企業」を発表しました。JSUG会員では日立製作所（株）が見事にグランプリを獲得。また選定企業の半数以上がJSUG会員企業でした。

□ JSUG 会員 ● グループ会社がJSUG 会員 ★ JSUG プラチナサポーター

DX グランプリ	
株式会社日立製作所★	SRE ホールディングス株式会社

DX グランプリ企業に受賞の秘訣をインタビュー！詳しくは58ページへ

DX 銘柄	
清水建設株式会社	SG ホールディングス株式会社
アサヒグループホールディングス株式会社●	日本郵船株式会社
旭化成株式会社	日本航空株式会社
中外製薬株式会社	ソフトバンク株式会社
出光興産株式会社	トラスコ中山株式会社
株式会社ブリヂストン	株式会社セブン&アイ・ホールディングス
JFE ホールディングス株式会社●	日本瓦斯株式会社
株式会社小松製作所	株式会社りそなホールディングス
日本電気株式会社★	東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社
ヤマハ発動機株式会社	MS&AD インシュランスグループホールディングス株式会社
株式会社トプコン	東京センチュリー株式会社
凸版印刷株式会社	株式会社 GA technologies
東日本旅客鉄道株式会社	株式会社ベネッセホールディングス●

### News JSUG事務局が新体制に 事務局長に上田氏が就任

2021年よりJSUG事務局に上田 耕太郎氏が就任。また運営担当として錦木 優子氏（アベニール・ジャパン株式会社）が入会お問合せ窓口や部会運営サポート全般を担当することとなりました。



上田 耕太郎氏

大学卒業後、日本DEC福岡営業所に営業職として配属。その後、コンパックに吸収合併され、さらにコンパックがビューレット・パッカーに吸収合併されることにより、転職なしに3社のIT企業を経験

#### JSUG事務局長

#### 上田氏ごあいさつ

この度、JSUG事務局に就任しました上田 耕太郎です。JSUGに携わり5ヶ月が経過しました。就任前は、ユーザー企業がSAPに改善要求を挙げるのが主目的の組織だと思っていました。しかし実際には、ユーザー、サポーター、SAP社が協力して、自分の企業のみならず社会全体として発展していこうという意志が強く感じられ、積極的に活動する組織だという感想を持ちました。これらの活動がより活発に行われるよう、事務局長としてサポートしていきたいと考えていますので今後ともよろしくお願いいたします。

DX 注目企業	
日清食品ホールディングス株式会社	三井物産株式会社
株式会社ワコールホールディングス	住友商事株式会社
ユニ・チャーム株式会社	Hamee 株式会社
大日本住友製薬株式会社	株式会社三井住友フィナンシャルグループ
AGC 株式会社	株式会社大和証券グループ本社
三菱重工株式会社	SBI インシュアランスグループ株式会社
富士通株式会社★	SOMPO ホールディングス株式会社
大阪瓦斯株式会社	リコーリース株式会社
ANA ホールディングス株式会社	三菱地所株式会社
日本電信電話株式会社	ユナイテッド株式会社

デジタル×コロナ対策企業	
ヤマトホールディングス株式会社	東京海上ホールディングス株式会社
アスクル株式会社	サントリー食品国際株式会社
株式会社資生堂	日本電気株式会社★
コニカミノルタ株式会社	アステリア株式会社
東急不動産ホールディングス株式会社	三井不動産株式会社
株式会社大和証券グループ本社	

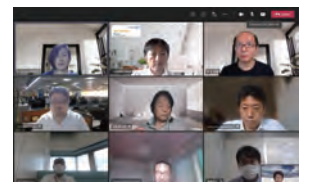
### News JSOCで部会活動のさらなるオンライン化へ 実現のためTeamsを導入

JSUG事務局では部会活動がオンラインで円滑に実施できるよう、いくつかのデジタルツールを検討・評価し、テスト運用してきました。結果、チャット・ファイル共有を目的としてJSUG Online Community (JSOC) <Microsoft Teams>の導入が決定しました。

#### JSUG 常任理事

#### 今鷹 慎之介氏からメッセージ

JSUGは、これまで対面中心の活動でしたが、新型コロナウイルスの影響でオンライン中心へと激変しました。そのような状況でも、「変化を愉しみながら未来を創る」をキーワードに、これまで以上に会員同士の密度の高い情報交換とネットワークの強化を実現すべく、Microsoft Teamsを利用した部会内コミュニケーションの場（チャットツール）、JSUG Online Community (JSOC)を導入しました。まずは、各部会でのコミュニケーション活性化を目指し、今後は部会を跨いだ横断的なコミュニケーションの場としての活用も目指していきます。





仕事に役立つ専門性の高いコミュニティがいっぱい

# 部会活動 Report!

コロナに負けず活動中!  
新メンバーも募集中です!



JSUGの知が結集し、情報を共有する「部会」。産業領域・機能領域・テクニカル領域・地域フォーラムのなかからピックアップした各部会の活動概要についてご紹介していきます。

※原稿内容は2021年10月時点の情報です。 ※オンサイトの写真は、基本的に昨年の活動時に撮影されたものです。

✉ …… 入会希望時の連絡先

## 食品部会

● 食品業界に属する維持保守に興味のある方  
● より効果的なSAPの使い方を検討したい方

食品・飲料等の製造業を主たるビジネスとするSAPユーザーのグループです。より効果的なSAP活用の事例共有、業界としてのシステム対応の情報共有、SAPへの要望取り纏め、さらに同業種間での親睦を図ります。現在は多くの企業様に、S/4 HANAへの移

行という壁が立ちはだかっています。導入事例紹介に重きを置いて、事例紹介を取り上げます。恒例の工場見学はコロナ禍で中止しておりますが、収束の兆しが見えてきましたら計画していきます。



✉ JSUG事務局 info@jsug.org

Key Person  
に質問!

杉田 直昭氏  
森永ビジネスパートナー  
ITグループ グループ長



プライベート面で  
変化したことは?

アラフィフになり年々悪化する健診結果、テレワーク続きでモグラの様な日々。コロナ禍で購入したスピンドライヤーで汗を流し、機能性表示食品を摂取する日々ですが今のところ効果は見られず。

## 人事部

● 他社の人事戦略や人事施策  
● 人事の業務運用事例などに興味のある方

人事部では2つの考え方を元に活動しています。①SAP(HCM)はユーザーの要件を標準機能に反映させる ②これからの人事部を考える。タレントマネジメント分科会を設立し、変革をおこすリーダー発掘や育成、SuccessFactorsの活用方法などを議論して

います。また人事のキーワードであるデザイン思考、エンゲージメント、健康経営、D&I、ジョブ型雇用、No-Rating、兼業副業、働き方改革、在宅勤務、少子高齢化、育児・介護との両立などについて意見交換を行っています。



✉ JSUG事務局 info@jsug.org

Key Person  
に質問!

加藤 俊哉氏  
エイチアールワン株式会社  
常務取締役



仕事で  
変化したことは?

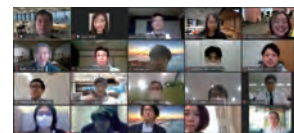
SuccessFactorsの標準機能を使って、「社員同士で感謝を贈りあうシステム」を社内を導入。また、社内のドレスコードを撤廃し、服装を自由にした結果、少し社内が明るく前向きになった気がしています。

## データ活用部会

● データ活用で悩んでいる方 ● 他社の事例を聞きたい方  
● より効果的なSAPの使い方を検討したい方

データ活用に関してユーザー事例やSAPの最新情報などを共有しています。また参加メンバー同士が直接会話する場を設定しており、課題解決のヒントを得られる場を目指しています。今後はツールや技術面だけでなく、データ活用のための組織作りや分析

力の向上など幅広い議論を進めたいと思います。また、今年度の部会はオンライン開催を想定していますので「Mentimeter」や「Mural」などのオンラインツールを活用し、遠隔からでも楽しく参加できるよう取り組む予定です。



✉ JSUG事務局 info@jsug.org

Key Person  
に質問!

安達 正浩氏  
株式会社豊通システム  
アプリケーション統括室 室長



プライベート面で  
変化したことは?

免疫力UPのため睡眠時間確保と風呂で湯船に入ってます。会食がなくなりアルコールの量も減りました。また、最近はオンライン麻雀を楽しんでいます。4人でLINE通話しながら打つとまるで雀荘みたい。

## EHS部会

● EHSを利用している方  
● SAP社にSDS作成を依頼している方

EHSの使用上の課題(エキスパートルールや法規情報)について、日本ユーザーの意見を統一してSAP/Veriskに発信しています。化学物質に関する規制や危険有害性は世界的に更新され、個人では、その変化に対応できない状況となっております。DX化

によって、自動的に自社製品の規制変化に対応した情報が配信され、その影響を評価する仕組みが益々必要になります。この仕組みを会社を超えて議論し、提案するような活動を目指し知識の底上げも行っております。



✉ SAPジャパン 赤川有美氏 y.akagawa@sap.com

Key Person  
に質問!

佐藤 日出夫氏  
住友化学株式会社  
主席部長



仕事で  
変化したことは?

従来はSAP本社で意見交換したことは抜粋して部会に共有してきましたが、現在はSAP本社と部会を直接リモートで繋ぎ、雰囲気をお知らせしています。今後の課題は、言語の壁と、担当が変わる中で如何に継続するかです。

## S/4HANAクラウド部会

● S/4HANA(EE)導入企業または検討中の企業様  
● S/4HANA(EE)導入支援するベンダー様

S/4HANAクラウド(EEのみ)の利用、また検討ユーザー企業、導入支援をしているパートナー企業とともにサービスの改善要望をまとめています。企業間の連携・共有化等を図り、その声をSAP本社へ直接届けています。活動としては日本企業としての

改善要望のSAP本社への申請(2回/年) > <3ヶ月毎に行われる定期アップデートピックアップの情報共有(4回/年) > <情報交換会(オンライン懇親会(飲み会)含む) > の上記内容をオンライン開催で実施しています。



✉ SAPジャパン 植木 貴三 takamitsu.ueki01@sap.com  
大和ハウス 福富 健 t.fukushima@daiwahouse.jp

Key Person  
に質問!

福富 健氏  
大和ハウス工業株式会社  
情報システム部 次長



プライベート面で  
変化したことは?

今年1月に大きな病気(動脈解離)をして入院しました。あらためて健康の大切さを痛感し、日々の私生活や仕事に対して有効的に過ごすことを、より意識するようになりました。

## Concur部会

● SAP Concurの運用に携わる皆様  
(ユーザー企業同士で悩みやベストプラクティスを情報交換したい方)

2020年4月に設立した「SAP Concur」のユーザー会です。部会員向け勉強会、参加企業同士の情報交換をメインに行っており、今後は、ユーザーヒアリング、コンカー社との意見交換、外部連携サービス会社との情報交換等も検討しております。最近の部

会内ホットトピックは「電子帳簿保存法対応」です。近年毎年大きな変更がある為、Concur部会でもコンカー社に依頼し、部会員向け勉強会を実施しております。2022年1月にも大幅に改正される為、コンカー社と勉強会を開催していく予定です。



✉ JSUGホームページ  
https://jsug-smartseminar.jp/public/seminar/view/1804

Key Person  
に質問!

荒谷 雄大氏  
三井物産株式会社  
デジタル総合戦略部  
コーポレート DX 第一室



プライベート面で  
変化したことは?

元々あまり多くなかった飲み会も、コロナ禍でほぼ0になりました。テレワーク等で運動不足だった為、人混みを避けてスポーツすべく、満を持してゴルフを始めました!自然の中でのプレーは心地よくて、今や週末の楽しみです。

## 総合商社部会

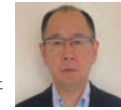
総合商社部会は、総合商社におけるITの方向性を検討する為の情報交換の場となる事を目指しています。各社のSAP S/4 HANAへの移行状況や総合商社特有のIT投資課題について議論や共有。コロナ禍や働き方改革に向けたDXへの各社取り組みや既存の

SAP保守サービスの積極活用、将来的な総合商社業界におけるIT活用の在り方について活発な情報交換を通して、各社の理解を深めていくことを目標に活動を推進していく予定です。



Key Person  
に質問!

小畑 茂生氏  
豊通商株式会社  
IT戦略部 部長



部会内の  
ホットトピック

・ECC6.0 EOSL(2027年)に向けた各社S/4 HANAへの取り組み状況  
・総合商社業務におけるDX活用事例の共有  
⇒働き方改革やDX2.0に向けた取り組みが各社で急務となっている  
・SAP保守サービスの活用と最適化に向けた取り組み検討  
⇒コロナ禍においてITコストと品質の最適化が各社で急務となっている



# SAPユーザーグループは今 各国ユーザーグループの活動紹介

世界の45を超える国と地域で活動しているSAPユーザーグループ。年2回開催されるSUGEN(SAP User Group Executive Network)をはじめ、さまざまな情報の相互交換、部会や各種イベント開催、SAP社とユーザー企業をつなぐパイプ役として、日々活動を行っています。今回は世界のユーザー会活動を全面的に支援しているSAP GUGo (SAP Global User Groups organization)、AFSUG (南アフリカ共和国)、ASUG Argentina (アルゼンチン)、LSUG (ルクセンブルク)からJSUG設立25年の祝辞と活動報告のメッセージをいただきました。

Global Message

## SAP GUGo

Yasmin Awad, Senior Vice President

### これからの25年を見据えた 新たなパートナーシップの創出

親愛なるJSUGの皆様、設立25周年おめでとうございます。長きに渡りSAPにご支援いただき誠にありがとうございます。昨年、私たちは地球規模でパンデミックに立ち向かいました。日本にて、愛する方やご家族を失った方、様々な困難に直面された方々に、心よりお見舞い申し上げます。新型コロナウイルスは、世界を一変し、私たちの世界がいつも簡単に壊れてしまうことを痛感させられました。一方、環境面でもたらされた意外な改善効果は、私たちは変革を進めることができることを証明しました。今日の経済では、いかなる企業においても、サステナビリティはもはや至上命令です。SAPでは、SAPPHIRE NOWイベントでもご紹介の通り、サステナビリティを戦略の中核に置いています。私たちは、お客様がインテリジェントエンタープライズ

を実現することで、ビジネスゴールのみならず、サステナビリティの目標を同時に達成することを全力で支援します。SAPにとってユーザー会は、エンドユーザーの声を直接聞くことができる、大変貴重な場です。ユーザー会はSAPのパートナーでもあり、SAPソフトウェアを利用して、企業が新たなビジネスゴールを実現することを支援する点で、SAPと同じ目標を共有しています。JSUGでは様々な活動を通じて、ユーザー会の価値が実証され、他国の見本となっています。また、近年ではダイバーシティやサステナビリティなど、活動の幅を広げておられます。社会に素晴らしい影響を与え続けるJSUGには、いつも関心させられるとともに、世界のユーザー会の中で、最も活発なユーザー会の一つであるJSUGに、改めて敬意を表します。先行きが見えない



現代において、デジタル技術はこれまで以上に重要な役割を果たすでしょう。私たちSAPは、デジタル技術を活用して、お客様のイノベーションを加速する支援に全力で邁進します。JSUGの皆様と、今まで以上のコラボレーションができることを望んでおります。JSUGの益々の繁栄をお祈りしております。

## アルゼンチン

ASUG Argentina

### CSR分野での 新たなる活動へチャレンジ

2007年に設立されたASUG Argentinaは、SAPから独立した非営利団体であり、600のSAP顧客企業と3000人以上の個人で構成されています。私たちの主な使命は、メンバー企業が行ったSAPプラットフォームへの投資効果を最大化することであり、またSAPが地域特有のローカリゼーションに対応してくれるよう働きかける主要なコミュニケーションチャンネルになることです。私たちの最も価値あるサービスの1つは税務、人事・給与計算、財務など、さまざまな機能およびテクノロジーにフォーカスした10の部会です。それに加え、今年は新しいCSR(企業の社会的責任)分野を創設し



ました。また、以前は対面会議であった年次総会が、現在はオンライン会議に変わり、9カ国から700人以上の参加者があり以前の形式よりもはるかに成功していることがわかりました。最後に、私たちは、SAPだけでなく文化や多様性について学び、JSUGを始めさまざまなユーザーグループと交流する機会を与えてくれたSUGEN組織の一員であることを誇



りに思っています。JSUGの25周年を心から祝福し、これからの更なる成功をお祈りします。ASUG Argentinaコミュニティは、JSUGとの関係を強化することを楽しみにしています。

## ルクセンブルク

LSUG

### 情報交換のプラットフォームと 相互学習の機会を提供

LSUG会長のLaurent Federspieです。世界最小のユーザーグループの会長として、JSUG INFOの読者方々に、ルクセンブルクSAPユーザーグループ(LSUG)を紹介できることを非常に光栄に思います。ルクセンブルクの人口は60万人であり、25の異なる業界で活動する約300人のSAP顧客と16のルクセンブルクを拠点とするパートナーのエコシステムがあります。LSUGの使命は、メンバー企業に情報交換のプラットフォームを提供し、メンバー企業の成功だけでなく、相互学習のための失敗談を共有する事によって、様々な可能性を提供することです。また、メンバー企

業を定期的に訪問することで、SAPソリューションがルクセンブルクのさまざまな業界の主要なビジネスプロセスをどのようにサポートしているかについて深い洞察を得ることができます。最後にJSUGが25周年を迎えたことを心から祝福いたします。これは、通常の仕事に加えて、そのような組織を運営するために多大なる時間と労力を費やし、人々を連合させ、動機付けてきた事が大きな成果です。これからもよろしくお祈りします。そして、SUGEN(SAP User Group Executive Network)を通じて相互に実りある関係を続けていきたいと思いま



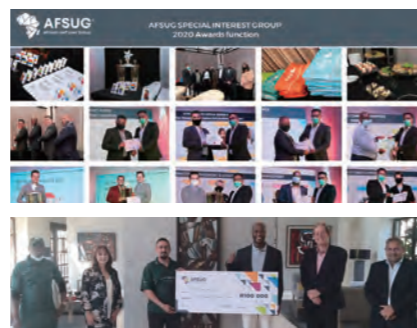
## 南アフリカ共和国

AFSUG

### SDGsへの取り組みを通じて、 人々の健康や幸福にも貢献

AFSUGは、2000年に設立され、約70社の企業が参加しています。AFSUGの使命は、顧客、パートナー、および主要な利害関係者が、SAPとアイデアや、知識の共有、および経験を共有するためのプラットフォームを提供することです。COVID-19危機の中でも、数多くのオンラインイベントの開催を行ってきて、2021年7月に開催されたAFSUG SuperSIG(Super Special Interest Group)では南アフリカの5人の地元のお客様を講演者として、3人のSAPの代表者をドイツから招待し、合計320名の方が参加され、イベントと

して大成功しました。その中で、南アフリカのすべての大学生に、オンラインイベントを無料で参加できるようにするなど、学生への働きかけプログラムに取り組んでおり、2022年には学生と会員企業がプロジェクトで交流する事を支援する予定です。また、コロナ禍での食料分配をサポートする為に、南アフリカ最大の食品再配布組織FoodForwardSAに約117,000食に相当する金額の寄付を行いま



した。非営利団体として、これらの資金を、人々の健康や幸福に貢献する事がAFSUGの義務であり、国の食品安全危機への対処に貢献する必要性を感じました。



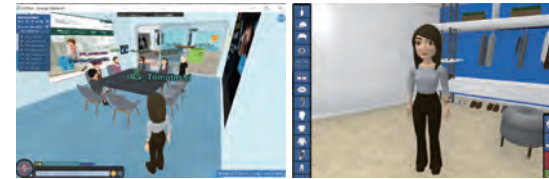


### 株式会社アイ・ピー・エス

営業部 課長 友利 絵美子氏

#### **point** 我が社自慢の新オフィス

今年の7月から仮想オフィス「VirBELA」を導入しました！リモートワークによって減ってしまった、社員間のちょっとしたコミュニケーション。仮想オフィスに毎朝出勤（ログイン）をして、気軽に打ち合わせをしたり、雑談ができるようになりました。気分によってアバターをイメチェンするのも楽しみの一つです。



#### **solution** 我が社自慢の新事業

新事業として「デジタル関連コンサルティングサービス」を始めました。お客様の工場課題をお伺いし、IT（特にAI・IoT）の力で解決します。自慢は課題に寄り添ったコンサルティング。自社製品を押し付けたり、特定の技術や製品にこだわることはありません。エクセルでの解決が最適解なら、エクセルを提案することも！？

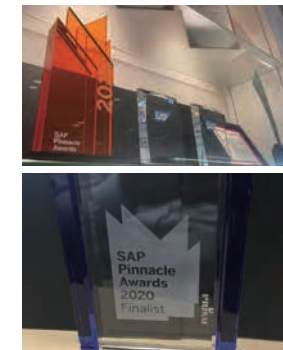
### アビームコンサルティング株式会社

トレーニングセンター PO シニアマネージャー 水谷 由貴子氏  
デジタルテクノロジービジネスユニット IES シニアマネージャー 飯田 一紀氏



#### **point** わが社の自慢のSAP認定資格取得活動

昔も今も当社の強みの一つはSAPです。日本でのS/4認定資格数1位を維持し続けています。全社を挙げたSAP認定資格取得活動が綿々と受け継がれ、SAP専門の全社組織と共に人材育成部門によるタイムリーな情報共有/社員向け研修と勉強会/取り組み強化キャンペーンなどを通じて結果にコミットしています。



#### **solution** わが社の自慢のSAP女子@沖縄プロジェクト

SAP人材不足が課題となる一方、コロナ禍の中、非正規雇用者の雇用調整が課題となっています。そこで、このような状況の方を対象に「SAP女子」として育成、スキルアップと新たな就労機会を提供、不足するSAP人材を確保するとともに、雇用問題の解決に貢献します。まずは課題が顕著な沖縄で活動を開始しています。

### アクセンチュア株式会社

SAP Alliance 宮澤 憲太郎氏

#### **point** アクセンチュアの働き方改革

アクセンチュアでは「Project PRIDE」という独自の働き方改革を実施しており、残業減少、離職率低下、有休取得率上昇、女性比率向上といった成果を挙げ、日本における「働きがいのある会社」ランキングに5年連続でベストカンパニー入りしました。2021年は、昨年に続き14位を獲得いたしました。



#### **solution** Accenture myConcerto

Accenture myConcertoと呼ばれる、完全に統合されたデジタルプラットフォームを活用することで、複数のアプリケーションやケイバリティを連携させ、お客様企業のインテリジェント・エンタープライズの実現を強力に支援します。

### EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

ディレクター 菅沼 隆太氏

#### **point** わが社の自慢のオフィス EY Wavespace

EY Japanは、オフィスを顧客企業との「共創の場」と位置づけています。EY wavespace™ Tokyoというビジネスの未来を語り合える「イノベーションハブ」では、顧客企業のイノベーション、デジタルトランスフォーメーションの実現を支援し、最新テクノロジーが体験できます。



#### **solution** わが社の自慢グローバルなチームメンバー

私たちのチームは、多様な人材が活躍しており、女性比率31%、外国籍比率30%で、ダイバーシティを実現しています。EYのパーパスである「Building a better working world(より良い社会の構築を目指して)」を念頭に置き、さまざまなクライアントの課題解決を支援しています。

### Platinum Supporter Message JSUG企業を力強く支援するプラチナサポーター紹介

# 我が社の自慢の

# アレコレ

業務改革や働き方改革を加速させていくために、欠かせないDX。独自のソリューションやノウハウでDX化を支援してくれるプラチナサポーター企業の横顔が垣間見える自慢のアレコレをご紹介いただくとともに優れたソリューションも紹介していただきました。



プラチナサポーターとして通算10年以上活躍している企業



新たにプラチナサポーターに加わった企業



プラチナサポーターにランクアップした企業



企画編集委員: markale nachiket



企画編集委員: 大上 美菜



## ウィプロ・ジャパン株式会社

アプリケーション・サービス営業部 担当部長 久堀 伸一氏



### point わが社のダイバーシティについて

当社はインドに本社を置く、マルチナショナルカンパニー、所謂外資系企業です。日本法人では約20ヶ国以上の国籍の社員が勤務をしております。海外とのコミュニケーションはもとより、日々様々な人々、文化にふれながら勤務することが出来ます。

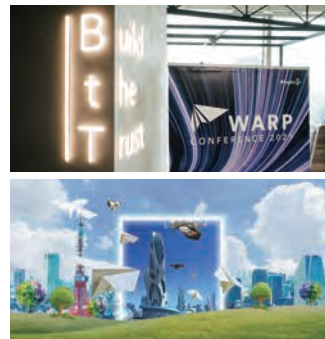


## ウイングアーク1st株式会社

アライアンス統括部 統括部長 横尾 勇人氏

### point パートナーエコネットワーク パートナープラットフォーム「WARP」

お客様に最適なDXソリューションを提供するため、弊社は480を超えるWARPパートナーと協業しております。SAP向けの帳票機能開発や分析・データ可視化実績は数百を超えており、これからもSAPユーザーの皆様のニーズに応じた開発支援を行ってまいります。



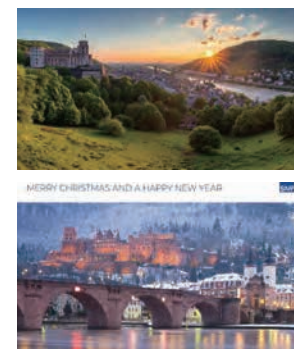
## 株式会社SNP Japan

Chief Marketing Officer 石井 元氏



### point SNPドイツ本社の所在地、ハイデルベルク

わが社はライン川とネッカー川の合流点近くに位置する古都、ハイデルベルクにあります。ネッカー川及び旧市街を見下ろす高台にあるかつてのプファルツ選帝侯の宮廷であった城跡や、ドイツで最も古い大学ループレヒト＝カールス大学で知られ、世界中の数多くの観光客や学者を惹きつけている美しい街です。



## SCSK株式会社

ソリューション事業グループ AMO第一事業本部ソリューション営業部 柏井 良太氏



### point わが社の自慢の次世代育成活動を支える社員たち

SCSKグループの次世代育成活動「CAMP」は、「共に創る力」を育む活動として小中学生にワークショップを提供。今年20周年を迎えました。プログラム開発から運営まで、これまで約2,000名のグループ社員が参加。所属会社、部署や年齢差を超えての活動が、社内のコミュニケーション活性化につながっています。



### solution お客様のデジタル革新(DX)を強力にサポート

製造業ユーザ企業様向けを中心にデジタルソリューション開発済(70件)。弊社Innovation Centerでのデモ、ワークセッションを通じ、着実且つ迅速なDXを実現します。例えば災害時の物流網への影響特定・サプライヤ切替の自動化ソリューションにより経営リスク低減が可能となります。

### solution 豊富な帳票ソリューション

弊社の「SVF」は、市場シェア69%を誇っております。複雑な帳票でも簡単に作成でき、PDFやプリンタ出力にも対応。さらに、AI-OCRと文書管理機能を備えた「SPA」は2022年1月からの電帳法に対応でき、今年リリースした「invoiceAgent」で企業間の文書取引や電子契約までカバーいたします。

### solution 選択的データ移行、BLUEFIELD™アプローチ

SAP S/4HANAへの移行手法として、「Brownfield」と「Greenfield」が知られています。2つの手法に対してのハイブリッドとして注目されているのが、SNP社の「BLUEFIELD™アプローチ」(SAP S/4HANA Selective Data Transition)です。

### solution わが社の自慢のサービス SAP×EDI基盤スマクラ

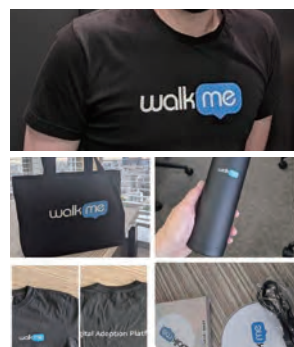
スマクラは、SAPとの連携実績豊富なEDI基盤サービスです。①IDOCフォーマット連携 ②SAP API連携 ③海外接続実績有 ④国内の法令対応に準拠したサービス。2022年改正電子帳簿保存法、2023年電子インボイス対応 ⑤国内の外的要因 (INSネットの『デジタル通信モード』終了等) に対応。

## WalkMe株式会社

Senior Marketing Manager 田村 希氏

### point 社員エンゲージメント&ロゴ入りTシャツ

日本オフィス開設から2年、ほとんどの期間がリモート勤務の中で社員も業務も拡大していますが、社内エンゲージメントチームがあり、会えない中でのコミュニケーション企画を色々考えてくれています。それもあってか、会社とロゴ入りグッズ好きな社員が多く、特にTシャツは夏中着ている人も多い人気アイテムです。



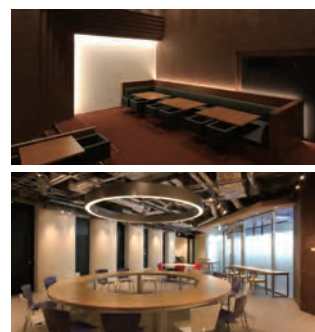
## 株式会社エイトレッド

課長 鬼頭 英二郎氏



### point わが社自慢のオフィス

わが社は、渋谷駅から徒歩4分ほどにあるビルの1Fと2Fがオフィスになっています。ちょっと珍しいのが、このオフィスはもともとは映画館だったんです。落ち着いた雰囲気でお洒落だけれど、少し変わった構造になっています。近くにお越しの際はぜひ立ち寄ってみてください！



## エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社

SAPソリューションプリセールス担当 井澤 啓輔氏



### point オフィシャルスポンサーアトラクション

NTTコミュニケーションズは東京ディズニーランド、東京ディズニーシーのアトラクション「ピーターパン空の旅」と「ジャスミンのフライングカーペット」のオフィシャルスポンサーです。アトラクション内には、通信事業を担う弊社ならではの素敵なメッセージボードが隠されていますので、来園された際は見つけてみてください。



## 株式会社NTTデータ グローバル・サービス (NTT DATA Group)

ダイレクトセールス本部 坂内 由子氏



### point スタッフ全員のコラボレーションを創造するオフィス

ワンフロアにスタッフが集合し新しいコミュニケーションが生まれるフリーアドレスのオフィス ①バリアフリー空間で部門を越えた開かれた議論が可能に！ ②リラックススペースで美味しいコーヒーやフリーフードが楽しめる！この空間から日々新ビジネスが創造される。



### solution 定着化を促進するデジタルアダプション

WalkMeのデジタルアダプションプラットフォームは、ユーザーが迷わずに業務を遂行するために必要なガイダンスや自動化の機能をオーバーレイで提供します。業務アプリケーションに対する変更不要、コードフリーの開発でユーザーの定着化を推進、さらには利用状況のデータを取得することが可能です。

### solution わが社自慢の研究員

わが社では、「ワークフロー総研」というオウンドメディアを運営しており、全社員が総研の研究員として所属もしています。ワークフロー専門のベンダーだからこそ、ワークフローのことを真剣に、本気で考え、経営にSPEEDを、そして働く人にSMILEを提供できるよう頑張っています。

### solution わが社の自慢のグローバル経営力強化ソリューション

VUCAなグローバル競争の時代を生き抜くには、“既存事業の改革”と“新規事業の創造”の実現が不可欠だと考え、3ステップ (①ERP中心の自社システムデジタル化 ②データ統合・システム連携 ③企業間・業界をつなぎ新ビジネスを創出) によって、お客さまのグローバル経営力を強化するソリューションを提案します。

### solution グローバルデリバリーモデルを活かしたS/4Hプロジェクト

医療機器/検査薬メーカー様へのS/4H新規導入を進めています。グローバル5リージョンへの導入を同時に進めており、グローバル標準、DX経営の実現を目指しています。グローバルオフィスを活用し、コストの最適化も実現しています。プロジェクト通じコロナと対峙する医療関係者様のサポートにもなればと思います。



## FPTジャパンホールディングス株式会社

事業部長 辻本 広氏

NEW

**point** グローバル環境でビジネスを推進

今年からJSUGプラチナサポーターとなりましたFPTジャパングループでございます。日本では約1,500名のエンジニアと日本人を中心に300名ほどのコンサルタントが活躍しております。エンジニアは、95%がベトナム人になりますので、ベトナムの旧正月やイベントなども行っています。



## オープンテキスト株式会社

SAP 営業部部长 居原 貴紀氏

**point** わが社の自慢のプロフェッショナルサービス

様々なプロジェクトでお客様の導入を支援する私たちの強味は、25年以上の経験とグローバルプロジェクトの推進力であると考えています。この強味と共に国内外の事例やベストプラクティスを活用しながらお客様にとって常に頼れるパートナーでありたいと考えております。(写真左：PS本部 田嶋寛之、右：奥住一成)



## クラウドコンサルティング株式会社

代表取締役 岸仲 篤史氏

**point** わが社の自慢の美人秘書 小野 薫

こんにちは、代表の岸仲です！秘書と聞くと、社長のスケジュール管理や、華やかなパーティーへの同席という印象を受けると思いますが、弊社では、それだけでは許されません(笑)営業事務やJSUGなど広報PR活動、ワガママな私の世話まで幅広く対応するのがわが社流。ぜひ見かけましたらお声掛けしててください！

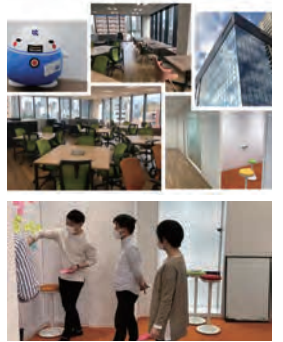


## クレスコ・イー・ソリューション株式会社

マーケティング部担当 柏田 広美氏

**point** わが社の自慢のオフィス

エントランスではマスコットキャラの"くれっち"がお出迎え。服装自由のカジュアルで、居心地のいいオフィスはフリーアドレスのため、様々な職種のメンバーが縦横斜めにコミュニケーションをとりながら取り組んでいます。また、集中スペースやデザインシンキングルームもあり、メリハリをつけて業務に取り組める環境です。

**solution** Hanaマイグレーションの定額化

グローバル企業にお問い合わせの多かったHanaマイグレーションサービスを6ヶ月 8,900万円(税抜き)にて、Windowsまたは、Linuxプラットフォームのユースケース向けにリモートにてBrownfieldアプローチのサービスを展開中です。条件などございますが、ぜひお問い合わせいただければ幸いです。

**solution** わが社の自慢のSAP Extended ECM

SAP Extended ECMは、コラボレーションを推進しながらセキュアに情報を守るOpenTextのコンテンツ管理ソリューションです。様々な業務ドキュメントや電子メールをコアプロセスに接続させるエンドツーエンドのインテリジェントな情報管理が、貴社のデジタル変革の道を加速させます。

**solution** わが社の自慢 SAP Freelance Jobs

検索キーワード「SAP フリーランス」でググってください！自然検索結果1位表示されたサイトは、海外では当たり前存在するが、弊社が日本で初めて開設したフリーランスSAPコンサルとPJのマッチングサイトで、お陰様で2017年の開設以来1位表示を継続しています。SAP人材のご相談お待ちしております。

**solution** わが社の自慢のサービス

◆デザインシンキングを活用する『SAP S/4HANA グランドデザイン』は、お客様とデジタルコアの構想策定をしてS/4HANA導入や移行のプロジェクトを成功に導きます。  
◆SAP ERP6.0標準保守延長の『EhP適用』も、『S/4HANA移行』も、お客様の課題に寄り添って柔軟にご支援します。

## キャップジェミニ株式会社

NFS SALES ディレクター 本山 保雄氏

**point** キャップジェミニのオフィスはコミュニケーションの場

2020年末に移転した新本社虎ノ門オフィスは、働き方改革や新型コロナウイルスの影響により、リモートワークが増えるなか、リアルなコミュニケーションの場としてのオフィスの役割に焦点を置き整備しました。さらに、キャップジェミニの7つのコアバリューをベースに、風通しの良い職場環境づくりを目指しています。



## グーグル・クラウド・ジャパン合同会社

SAP on Google Cloud 日本統括本部長 山本 修平氏

**point** Google のサステナビリティ

サステナビリティは、Google の創業時から続くコアバリューの1つです。Google は、2007年に大企業として初めてカーボンニュートラルを達成し、2017年にエネルギー使用量を100%再生可能エネルギーに適合させた最初の大手企業になって以来、それを毎年継続しています。

**solution** SAP on Google Cloud 特設サイト

日本のお客様に向けた SAP on Google Cloud の特設サイトを日経クロステックとのタイアップでオープンしました。最新動向やお客様事例、イベント情報、ホワイトペーパーやカタログなどがご覧頂けます。JSUG 会員の皆様、是非ご覧ください！(https://goo.gl/sap-on-gc)

## コベルコシステム株式会社

厚田 卓氏

**solution** わが社自慢のSAPコンバージョンサービス「K4C」

コベルコシステムでは、これまで手掛けてきた案件の経験に基づき、既存のSAP ERPからSAP S/4HANAへのコンバージョンのプロジェクト計画策定から本稼働まで支援するサービス「K4C」をご提供しています。安心安全なコンバージョンプロジェクトを推進してコスト削減・時間短縮・品質UPに貢献します。

## SAP S/4HANA コンバージョンサービス



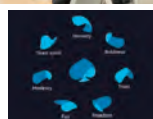
## JFEシステムズ株式会社

プロダクト・ソリューション事業本部  
ソリューション事業部 第1開発部 SAP グループ 奥村 彩氏**point** わが社の自慢の眺望と「レインボースタジオ」

弊社は東京湾近くに本社を構えております。受付がある18階から、晴れた日は東京湾が一望でき、その景色は一見の価値ありです！また、今年度「レインボースタジオ」というオンライン動画配信専門スタジオを開設しました。ますます充実した情報提供のためのニューノーマル時代の情報発信基地として活用しています。

**solution** 日本国内・東南アジア地域でのSAPサービスの充実化

キャップジェミニは7月にマルチブックを買収し、同社が日本や東南アジアのSAPビジネスで擁する商才・識見とCGのグローバルな専門性の組合せで、お客様が次世代のインテリジェントSAPソリューションを活用してクラウド上で全てのビジネスを実行できるような事業変革を加速化するサポート機能の支援を実現します。

**solution** わが社の自慢のソリューション「SIDEROS」

弊社には、膨大なノウハウを注ぎ込んだ「SIDEROS」というトータルソリューションがございます。「SIDEROS」は、ERPテンプレート群と周辺ソリューションとで構成され、デジタル経営基盤、サプライチェーン改革、事業改革、情報の可視化/分析、働き方改革の5本の柱で皆様の企業の成長を支援いたします！



## 株式会社シグママックス

ディレクター 安東 太輔氏

**point** 都会のど真ん中に、  
くつろぎの場を創ってみました

わが社の癒しの空間「X-base (クロススペース) 原宿」は、竹下通りのすぐ近くとは思えない静けさに包まれた社カフェです。社員やお客様がリラックスして会話したり、美味しい珈琲を飲みながら仕事をしたり、気分転換に本を読んだり。使い方は人それぞれ、だからこそ新たな発想が生まれる空間だったりもします。



## TIS株式会社

エンタープライズビジネス営業第1部 主査 大田 晃孝氏

**point** 豊洲ベイサイドクロス 新オフィス開設

TISは2020年2月、豊洲に新オフィスを開設しました。新オフィスのコンセプトは「仕事に合わせて働く場所を自由に選択できる」。オープンな場所でアイデアを出したい時、一人で全集中したい時等、様々な状況に適した快適な環境が整っており、眺望のよい来訪者用会議室も揃っています。ぜひお立ち寄り下さい。

**solution** 「TIS×独ボッシュ」ビジネス協業

TISはグローバルトップランナーであるボッシュのソフトウェア専門会社と協業。ボッシュでの実績をベースとした組立製造業向けS/4HANA業務テンプレート「MantHANA(モンタナ)」を日本仕様で提供しIoTやスマートファクトリーの活用を通じて経営の高度化/DX/グローバル化を加速させます。

## 日本アイ・ビー・エム株式会社

ストラテジック・パートナーズ SAP アライアンスマネジャー 新妻 尚氏

**point** わが社の自慢の保育園

本社事業所にある「こがも保育園」は、今年で10周年を迎えました！安心して、出産・育児をしながら仕事との両立をすることができるよう、社員のワークライフインテグレーションを促進する施策のひとつです。このような取り組みもあり、2020年は、日経ウーマンの「女性活躍」ランキングにて首位をいただきました。

**solution** 第10世代発表。  
自慢のIBM Powerサーバー

IBM Powerサーバーは今年記念すべき10世代のサーバーを出荷開始します。SAPシステムインフラとして、5000社以上のお客様にご愛用いただいています。サステイナブルな基盤としての最新機能満載です。「Power Virtual Server」としてクラウドサービスも提供しています。

## 日本タタ・コンサルタンシー・サービズ株式会社

エンタープライズアプリケーションサービス統括本部 重岡 直樹氏

**point** わが社自慢の  
日本で活躍するグローバル・タレント

世界各地で地域に根差した経験を持つインドを中心とした外国人社員約1,000名が日本を拠点にプロジェクトで活躍中です。彼らは日本語なども積極的に学んでいますが、社内には通訳・翻訳チームもあり、垣根なくグローバルの知見を日本にお届けしています。※写真はTCS NAKAJIMA RACINGを応援する社員

**solution** SAPの機能を使い切れていますか？

環境規制に基づく化学物質管理、特に危険物質のチェックに利用されるSAP EH&Sをグローバルチームと連携し展開しています。その他、需要はあるものの国内リソースでは対応が困難なSAP DMCやSAP IAMなどにも、グローバル人材を日本でも活用できる体制を整え、みなさまのニーズに漏れなく対応します。

## デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

コンサルタント 田本 晶子氏

**point** 幸せ追求経営

個々のメンバーの幸せの追求が革新的サービスを生み出す源泉であるという理念のもと、2019年から「メンバーファースト経営」を経営方針として、200以上の改善施策を立案・実施し、社員満足度15%UPと退職率半減を達成しました。コロナ禍の変化のなかでも、絶え間ない取り組みにより幸せを追求し続けます。



## 株式会社電通国際情報サービス

アソシエイトマネージャー 金子 響氏

**point** SAP S/4HANAに惚れ込んだ男  
清田 憲史

自己紹介が「SAP S/4HANAが大好き♥」から始まる我が社の名物男です。(SAP社員様より愛しているかも!?) Panayaを手に入れたお客様の移行が終わるまで彼は歩みを止めないと思うのですが、終わった時には一体どうなってしまうのだろうか? 社内では密かに「清田27年問題」と呼んでいます。

**solution** SAP S/4HANA  
移行トータル支援サービス

Panayaを駆使した高精度・高効率な分析にもとづくSAP S/4HANA移行に向けた適切な方針決定、移行コストの把握、確実な移行作業をトータルでパッケージサービスとしてご提供。移行リスク軽減、コスト最適化を実現します。また、SAP S/4HANA移行後のバージョンアップ対応もお任せください!!

## 日本電気株式会社

主任 小宮山 翔太氏

**solution** NECリファレンスを強みに  
お客様のDX推進をサポート!

どのようにDXに取り組んでいけばいいか悩まれているお客様は多いのではないのでしょうか。NECは自らが実践している『コーポレートトランスフォーメーション』の取組をリファレンスに、NECおよびグループ会社のコンサルティング力と技術力/大規模SI力によるE2Eでのサービスを提供し、お客様のDXを支援します。



## 日本ヒューレット・パッカート合同会社

アライアンスマネージャー 卯山 絵理氏

**point** 創業当時からSDGsへ果敢に挑戦!

HPEには創業時からSDGs同様の理念があります。循環型社会の形成に向けて、1987年から製品のリサイクル事業を展開しました。現在、アセット・アップサイクリングサービスでHPE製品の99.7%が再利用されています。今後は製品をas a Serviceで提供し、さらに企業のSDGsに貢献していきます。

**solution** オンプレミス環境で  
“クラウド体験”を提供するHPE

HPEはオンプレミス環境でも月額従量課金、柔軟なスケールアップ&ダウン、インフラ運用支援に加え、パブリッククラウド同様のセルフサービスポータルを提供。マルチクラウド環境において一貫した「クラウド体験」を実現する「HPE GreenLake」が、お客様のDX推進を強力に支援します。

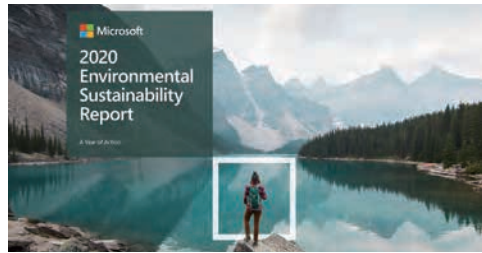


## 日本マイクロソフト株式会社

シニアパートナーマーケティングアドバイザー 大島 玲子氏

### point **カーボンネガティブへの道：2030年への第一歩**

2020年1月、マイクロソフトは2030年までにカーボンネガティブ企業となる計画を発表しました。初年度の炭素排出削減量は約73万トン6%達成、26件のプロジェクトから130万トン分の炭素除去を購入しました。我々の取組みと学びをご紹介します。(https://aka.ms/JSUG21)



### solution **あらゆる組織のサステナビリティへの道のりを支援**

Microsoft Cloud for Sustainability はリアルタイムでデータソースを連携、データ統合やレポートを加速します。サステナビリティ目標に対するパフォーマンスの測定や、より効果的な行動が取るための知見を組織に提供します。(https://aka.ms/netzero)

## 株式会社野村総合研究所

産業システム事業三部 土橋 美夫氏

### point **若手社員による「活力ある未来社会の共創」**

NRIでは、持続可能な未来社会づくりに貢献していくために、「活力ある未来社会の共創」を目標に掲げています。「価値共創」に向け若手社員が率先して体現しており、今年度は①情報発信、②参加型施策、③エンゲージメント向上施策の3本柱で活動をしています。先日は、部長と若手社員で意見交換を行いました。



### solution **国内初稼働「S/4HANA」をバージョンアップ**

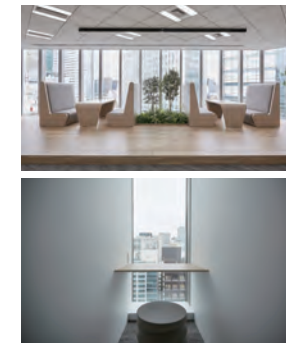
NRIセキュアテクノロジーズ㈱の国内初稼働「SAP S/4HANA」をバージョンアップしました。NRIの導入・エンハンス実績に基づいたアセスメント項目により、バージョンアップに伴う影響調査や新機能取込を短期間で実現。綿密な移行プランとダウンタイムチューニングにより、業務影響ゼロで移行完了。

## 株式会社BeeX

マーケティング 新井 留伊氏

### point **わが社の働く環境 自慢**

場所・時間に囚われない働き方をコロナ禍前から推奨。北海道から沖縄まで完全リモートで活躍している社員も在籍しています。オフィスは様々なワークエリアがあり、スタンディング会議エリア、通称ファミレス席と呼ばれる予約不要の会議エリア、作業に集中部屋など、モチベーションや生産性の活性化に寄与しています。



### solution **わが社の自慢の「With Customer」サービス**

弊社は「SAP」「クラウド」に特化して起業した会社です。クラウドリフト、S/4HANAコンバージョン、クラウドネイティブなデータ分析基盤構築など、お客様とともに(With Customer)価値を創造するをモットーに、企業のDXを加速されるための概念にとらわれない提案や導入・運営などを行っています。

## ビジネスエンジニアリング株式会社

ソリューション事業本部 営業本部長 池田 兼一氏

### point **B-EN-Gの明日を担う MIRAIタスクフォース**

SAPソリューションを中心にビジネスを展開するソリューション事業本部にて2016年より中堅・若手の8名で始まったタスクフォースチームの活動です。当社の未来を支える世代が自ら考え、経営への提言、自由で新たな発想、組織の活性化を目的に堅苦しくないワイガヤコミュニケーションの場を社員に提供しています。



### solution **製造現場のIoT化を推進させるソリューション**

創業以来多くの製造業のお客様にSAP ERPの導入のご支援をさせていただいてまいりました。その一方でなかなか進まないとお悩みの製造現場のデジタル化を最小限の設備投資で実現するIoTソリューション群も数多く取り揃えております。私達はSAP ERPと製造現場を「つなぐ」会社でありたいと思っています。

## 株式会社パソナテック

執行役員 兼 ERP 事業部長 長谷川 芳紀氏

### point **わが社の自慢のベトナムオフショアとのチームワーク**

わが社の自慢のベトナムオフショアは抜群のチームワークを武器にITQ、BPO、HRサービスを展開しています。オフショア開発、アウトソーシングサービスを軸にお客様のDX開発や、業務支援を行っています。ホーチミン、ハノイ、ダナンに拠点をもち、様々なニーズに対応に100名以上のメンバーで対応が可能です。



### solution **テストのエビデンスにこだわったテスト自動化サービス**

我々のテスト自動化サービスは、テスト結果のエビデンス取得にこだわったサービスです。開発費用の全体の約46%がテスト費用とも言われています。PJ中に何度か実施されるテストの実施、テストに貴重なSAP S/4HANA人材のアサインは必要でしょうか？ テスト自動化という選択を本気で検討して見ませんか。

## Panaya Ltd.

セールスディレクター 五十嵐 英祐氏

### point **わが社自慢の「IT先進国イスラエルの本社」**

Panayaは第二のシリコンバレーと言われるイスラエルで2006年に創業されました。世界最高峰の技術スタッフと先進的なオフィス環境で製品開発とサポートが行われています。本社と日本のスタッフとの関係も密接で、日本のお客様からのご要望をとてスピーディーに製品に取り入れられていることも自慢の一つです。



### solution **わが社自慢の「クラウド型影響分析ソリューション」**

Panayaは創業以来クラウド型SAP ERP影響分析のリーダーとして、グローバル3000社以上、日本国内300社以上のお客様でアップグレード・移行プロジェクトの成功に貢献しています。そのテクノロジーの凄さだけでなく数万プロジェクトに及ぶ「お客様の知見」が製品に詰まっていることが最大の自慢です。

## 株式会社日立製作所

LIHT Chief DX Producer 浅見 真人氏

### point **アフターコロナを見据え 東京駅直結のDX協創拠点開設**

日立はDXを推進する協創拠点「Lumada Innovation Hub Tokyo」をJR東京駅直結のサピアタワーに開設しました。業界を超えて、お客さま・パートナー・日立をバーチャルとリアルでつなぎ、互いの知見を掛け合わせ、より迅速にアフターコロナを見据えた価値創出と継続的な成長を実現します。



### solution **社内デジタルトランスフォーメーション(DX)**

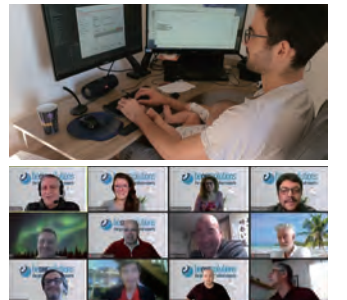
日立はDX事業拡大のみならず、社内DX実現の両方を目指しています。社内DXの推進では、コスト構造を抜本的に見直す自社改革に、デジタル技術を活用することで、大きな経営効果を生み出しています。日立社内の様々な事業体で効果が実証されたDXを、Lumadaソリューションとしてお客さまにご提供します。

## be one solutionsジャパン株式会社

代表取締役 岡崎 玄氏

### point **「わが社の自慢の風通しの良いグローバル環境」**

わが社の自慢は、その活発なコミュニケーションです。世界26カ国に広がる百十数名の社員同士がつながり、SAP Business Oneの導入に関する疑問点や課題などを、気軽に話し合える体制があります。また、コロナ前から在宅勤務体制を整備。手前なども含めワークライフバランスが十分に配慮されています。



### solution **「わが社の自慢のワンストップサービス」**

海外へのシステム展開を行う場合、各国でパートナーを探すとするとコスト・サービス面において一貫性の保持・責任の所在などにおいて課題が生じることがあります。わが社ではグローバルに導入テンプレートの設計、各拠点への導入、運用保守、クラウド環境の準備から運用、拡張までをワンストップサービスとして提供します。



## 富士通株式会社

EBAS グローバルヘッドオフィス 谷田 理絵氏

### point **富士通の新たな拠点“Kawasaki Tower”**

Work Life Shiftのフラグシップ拠点となる新オフィスが2021年7月に完成！フロア毎に異なるインテリアデザインで、入退ゲート・コピー機・レストラン支払の手のひら静脈認証やレストランの混雑状況がわかるシステムなど様々な実証実験を行っている最先端オフィス、お立ち寄りの際はぜひご体感ください！



## ブラックライン株式会社

Marketing Manager 岡上 杏瑠氏

### point **わが社の自慢のリモートワーク環境改善に向けた取り組み**

ブラックラインでは去年3月より全社員リモートで業務をしておりますが、コミュニケーションや情報管理方法、自宅での仕事環境向上に必要な設備購入の手当など、社員が意見を出し合い働く環境を向上するための様々な施策を行っています。今年は皆でWebカメラを購入しオンラインでの第一印象を向上する取り組みをしました。

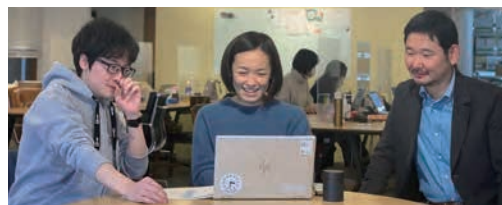


## UiPath株式会社

PR Specialist 大谷 仁美氏

### point **わが社の自慢のCSRプロジェクト**

UiPathでは、NPO法人の自動化支援「UiPath DX Rocket プロジェクト」に取り組んでいます。多様化・複雑化する社会課題に取り組む非営利団体の自動化支援により、パートナー企業5社と協働で、日本社会全体のDXの推進と“A Robot for Every Person”の実現を目指します。

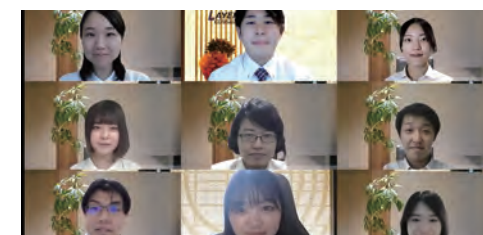


## 株式会社レイヤーズ・コンサルティング

DX 事業部 マネージングディレクター 三箇 功悦氏

### point **わが社自慢の新人たち**

2021年4月の弊社入社の新入のうち今年9名がSAPアカデミーに参加しました。Webでの受講でしたが、毎週金曜日の夕方に先輩社員との情報交換会を設定し、認定試験受験に向けての相談ができるようにしました。そのかいがかってか9人全員が無事合格。複数科目合格者も多数。早速現場で頑張ってくれています。



### solution **富士通なら安心！ 企画～構築～運用をトータルサポート**

あらゆる業種のお客様の課題解決・目標実現をサポートしてきた富士通。DXって何から始めるの？最適な方法でS/4HANA化したい！クラウドどうしよう、ワンストップで相談できれば…そんなお悩み、ぜひご相談ください！富士通の実践ノウハウ、豊富な知見と幅広いパートナーシップでお客様を強力にバックアップします。

### solution **SAP S/4HANAとの連携で リモート決算を実現**

BlackLineは世界3600社で活用される決算業務のDXを実現するソリューションで、ユーザーの1/3の数のお客様がSAPユーザーです。コロナ禍で多くの企業がリモートワークへの移行に苦しみ、世界中のBlackLineユーザーからは「リモート決算・監査がスムーズに行えた」という声を多く頂きました。

### solution **わが社の自慢の法務部門**

高度な判断が必要で自動化が難しいとされる法務業務ですが、UiPathの法務部門では「Export Control Check」をはじめとした業務を自社商品を活用して自動化し、生産性向上を実現しています。まだ新しいRPA業界における法務分野で、クリエイティブにビジネスを加速してくれる、頼れる法務です。

### solution **わが社の自慢のFit to Standard方法論**

会計領域においては、Fit to Standardの方法論を持っています。Fit to Data(データガバナンス)、聖域なき業務改革(会計慣行・方法・処理のシンプル化)、無理にパッケージですべてをやりきろうとしない(外部システムの活用)を基本コンセプトにした方法論を活用しています。

## 株式会社ベリサーブ

担当部長 前山 昌彦氏

### point **社内図書館で、多種多様な書籍を借りることができます**

当社は2019年11月、神保町の新築ビルに本社を移転しました。本社には社内図書館があり、書籍をソファでつろいで読んだり、じっくりと読みたい方は、QRコードによるシステムですぐに借りることもできます。ソフトウェアテストや品質管理などのさまざまな技術書やビジネス書が並び、多くの社員に活用されています。



## 三井情報株式会社

共創営業本部基幹ソリューション営業部 部長 西谷 茂樹氏



### point **わが社の自慢の風土醸成ワークショップ**

当社では社内コミュニケーションを活性化し、一体感を醸成するための様々なイベントを実施しています。その中でも、部門の垣根を超えて全社員が参加して討議するワークショップを毎年開催。アウトプットとして、会社のキャッチコピーや大切にしたい価値観「MKI役職員の価値観」を策定し、全社員に配布しています。



## Worldpay株式会社

シニア・ビジネスディベロップメント・マネージャー 北川 陽人氏

### point **わが社の自慢の営業チーム**

弊社の自慢はグローバルに活躍するセールス部隊です。チームメート全員がバイリンガルやトリリンガルで、海外のサポート部隊と連携し、最新テクノロジーと多彩な決済手段で世界中のお客様のビジネスのサポートを行います。プライベートはクイズ王、ゲーム王、格闘家等、個性いっぱいチームです。



### solution **QCDの向上に「SAPシステム検証ソリューション」**

SAPプロジェクトの品質を検証で支援します。①PMO品質管理サービス：品質管理コンサルタントによる品質管理・品質評価等 ②テスト業務サービス：上流工程でのテスト方針・計画策定からテスト設計・実行までを担当 ③テスト自動化サービス：独自のフレームワーク・ツールによる機能的な自動テストを効率的に構築

### solution **わが社自慢の専門的な技術力で、クラウド移行を実現！**

クラウド環境への移行において、高いレベルの安全性と適切な手段をお客様に提供できる証として、マイクロソフトの「Advanced Specialization for SAP on Azure」を取得しました！MKIの数多くのコンバージョン知見を活かし、安全なS/4HANAのクラウド移行を実現します。

### solution **わが社の自慢のB2Bソリューション**

Worldpay B2B ソリューションは、クレジットカード支払いを直接SAPシステムで受付けるためのSAP認定ソリューションです。カード支払いにより、キャッシュフローの改善、資金回収リスクおよび売掛金照合作業の軽減が実現でき、現在世界中の800を超えるSAPのお客様にご利用頂いております。

## JSUGアワード2021受賞発表

JSUG Awardは、JSUGの活動に多大な貢献のあった方々に感謝の意を表し、MVP賞、ベストサポーター賞、プラチナサポーター継続賞、事例ダウンロード賞、特別功労賞の5つの区分で表彰を行うものです。2021年度の受賞者および企業は以下のとおりです。

<b>ベストサポーター賞</b> <b>富士通株式会社</b>	<b>事例ダウンロード賞</b> アビームコンサルティング株式会社 P&T Digitalビジネスユニット 執行役員 プリンシパル <b>大村 泰久氏</b>
<b>プラチナサポーター継続賞</b> (株)アイ・ピー・エス、アクセンチュア(株)、アビームコンサルティング(株)、SCSK(株)、(株)エヌ・ティ・ティ・データ、日本アイ・ピー・エム(株)、日本電気(株)、日本マイクロソフト(株)、(株)日立製作所、富士通(株)、三井情報(株)	
<b>MVP賞</b> 大和ハウス工業株式会社 情報システム部 グローバルITグループ グループ長 <b>加藤 純氏</b>	<b>特別賞</b> 日本発条株式会社 企画管理本部 企画本部 情報システム部 主管 <b>鈴木 孝司氏</b>
<b>特別功労賞</b> 「～事例から学ぶ～ SAP S/4HANA導入がもたらす企業のビジネス変革」チーム 代表 SAPジャパン株式会社 <b>神沢 正氏</b>	



イノベーションを創り出す力になりたい。  
 お客様のビジネスをさらに強くする  
 プロフェッショナルサービスベンダー。



データ活用による経営改革には最良のパートナーが必要であると私たちは考えます。お客様自身が主役となって意思決定を進め、自らが描いた経営戦略で未来を切り拓く。創造する力、未踏の領域に挑戦する勇気。私たちが企業のもつ潜在能力を遺憾なく発揮するお手伝いをします。システムインテグレーターではない、DX時代の真のパートナーはプロフェッショナルサービスベンダーの Cresco・イー・ソリューションです。

DESIGN THINKING

イノベーションの  
創出

DIGITAL PLATFORM

デジタル化の  
実現

詳しくはこちら ▶ デザインシンキング&デジタル化で、新しい価値の創出を支援します ▶ [https://www.cresco-es.co.jp/existing\\_users/](https://www.cresco-es.co.jp/existing_users/)



Cresco・イー・ソリューション株式会社

〒104-0033 東京都中央区新川2-9-11 PMO八丁堀新川 TEL.03-5540-9560



worldpay  
from FIS



## B2B決済 について 再考すべき 時期の到来

コロナの影響によるキャッシュフロー、  
回収リスク対策に最適なSAP認定  
ソリューションのご提案

Worldpay B2B SAP ソリューションは、クレジットカードによる支払いを直接SAPシステムで受付けるためのプラグインを提供するSAP認定ソリューションです。受注時および商品の出荷前にカード支払いの受け付けが完了するため、キャッシュフローの改善、資金回収リスクおよびマニュアル照合作業の軽減が実現します。また、デポジット、部分的または定期的な支払いの処理等、SAPのネイティブシステムでは行えないビジネスロジックが、カスタマイズの必要なくご利用可能頂けます。

Worldpayは、ECCとS/4 HANAシステムと統合するエンドツーエンドのSAASシステムを提供しています。独自のトークン化モデルにより、クレジットカード情報がSAPシステムに保存されないため、セキュリティの脅威とPCIコンプライアンス対策にかかる負担が軽減できます。Worldpay B2Bソリューションは、Fortune 100企業30%超、および世界800を超えるSAPのお客様にご利用頂いております。

WorldpayはFISグループ傘下の決済サービスプロバイダーであり、世界有数のフィンテック企業です。

\* FISはフォーチュン500(R)に名を連ねる、世界50カ国以上に55,000人の社員を有する金融テクノロジーのリーディングカンパニーです。

SAP® Certified  
Powered by SAP NetWeaver®

SAP® Certified  
Integration with SAP S/4HANA®



詳細については別添の資料、またはこちらのQRコードからアクセスしてください







業界最多！500名以上のフリーランス SAP 人材のご登録がございます。

SAP 人材不足でお困りの企業様は、こちらのキーワードで検索してください！

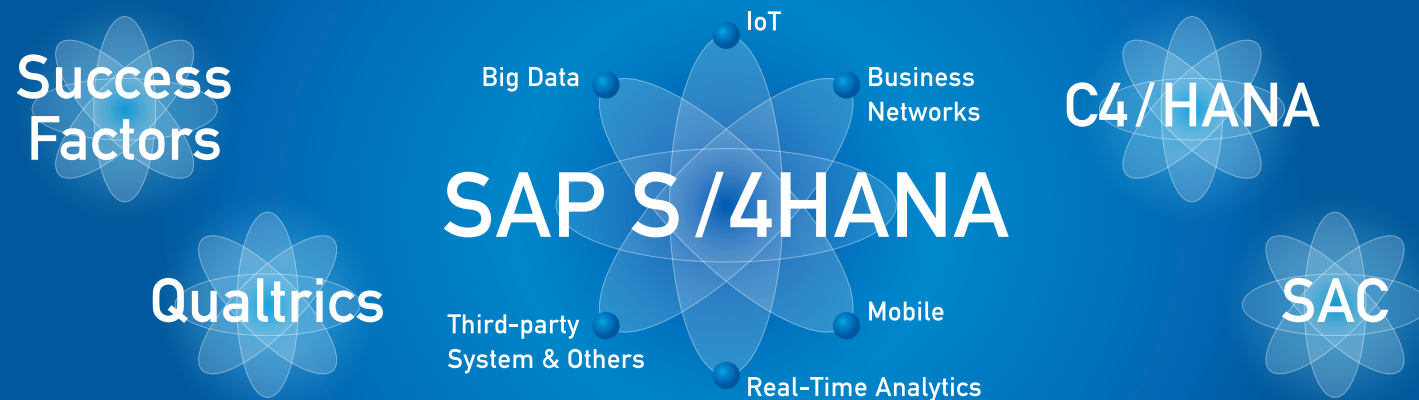
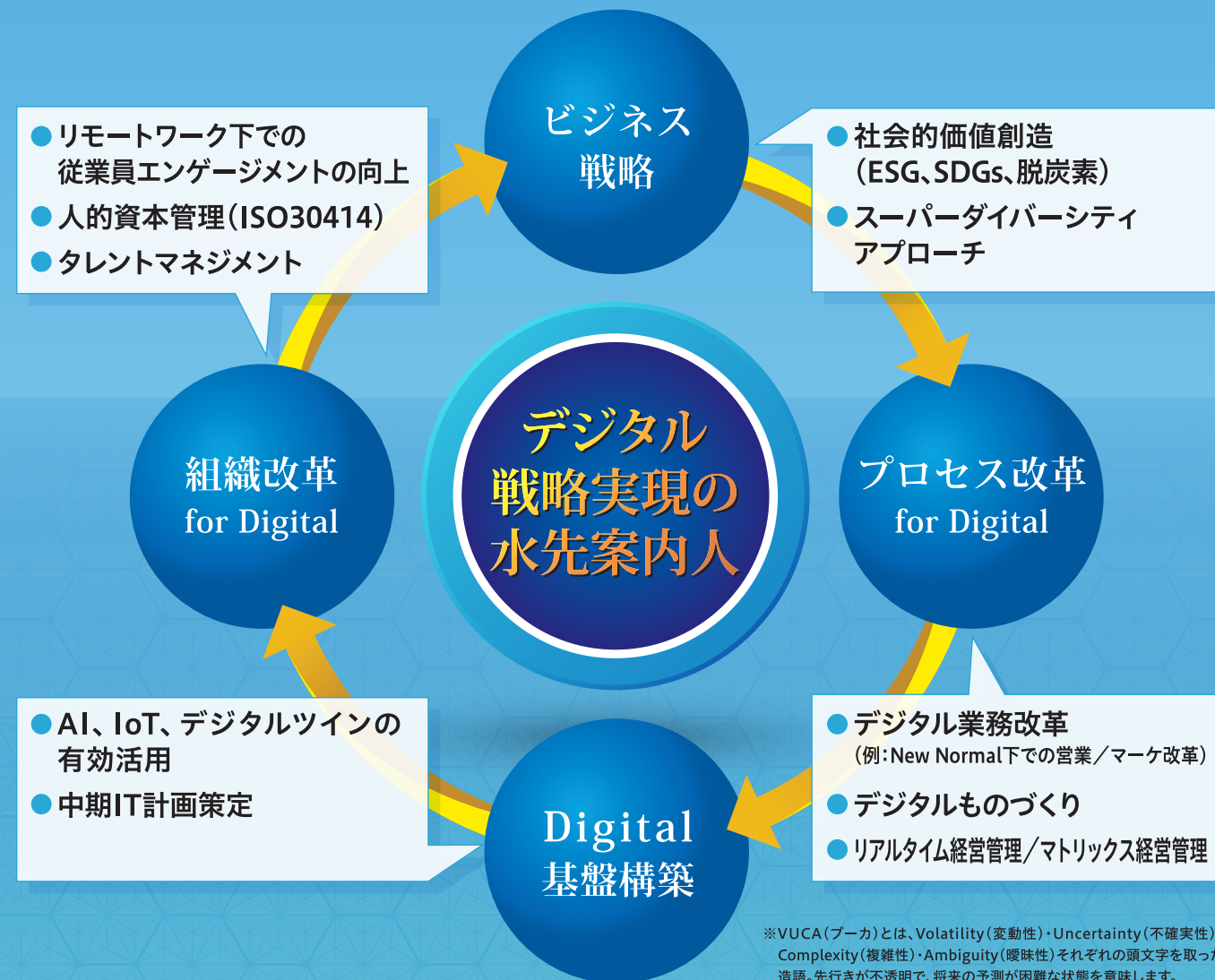
🔍

クラウドコンサルティング株式会社  
<https://free-sap-consultant.com/>

〒100-0006 東京都千代田区有楽町 1-12-1 新有楽町ビル 11 階 PPY  
 代表取締役 MENSA 会員 岸仲篤史



# VUCA\*時代を勝ち抜くための デジタルソリューション in 戦略+組織改革+プロセス改革



株式会社 レイヤーズ・コンサルティング  
 〒141-8214 東京都品川区上大崎3-1-1 目黒セントラルスクエア14階  
 TEL 03-5791-1125(代表) FAX 03-5791-1135

<https://www.layers.co.jp>

All Rights Reserved, Copyright © 2021 Layers Consulting Co., Ltd.



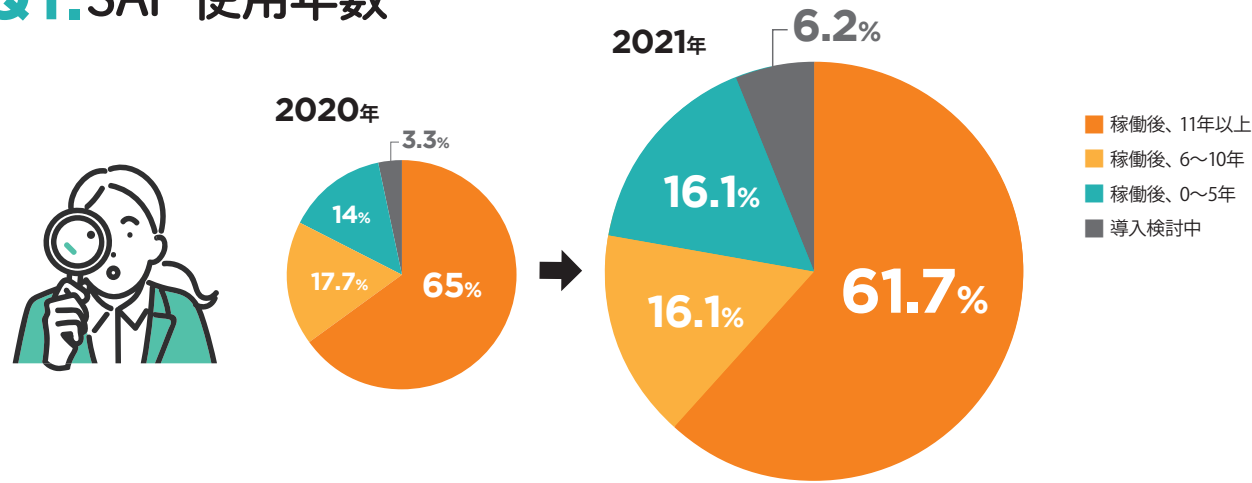
JSUG企業に聞いた“S/4移行の今”

# S/4 Migration アンケート

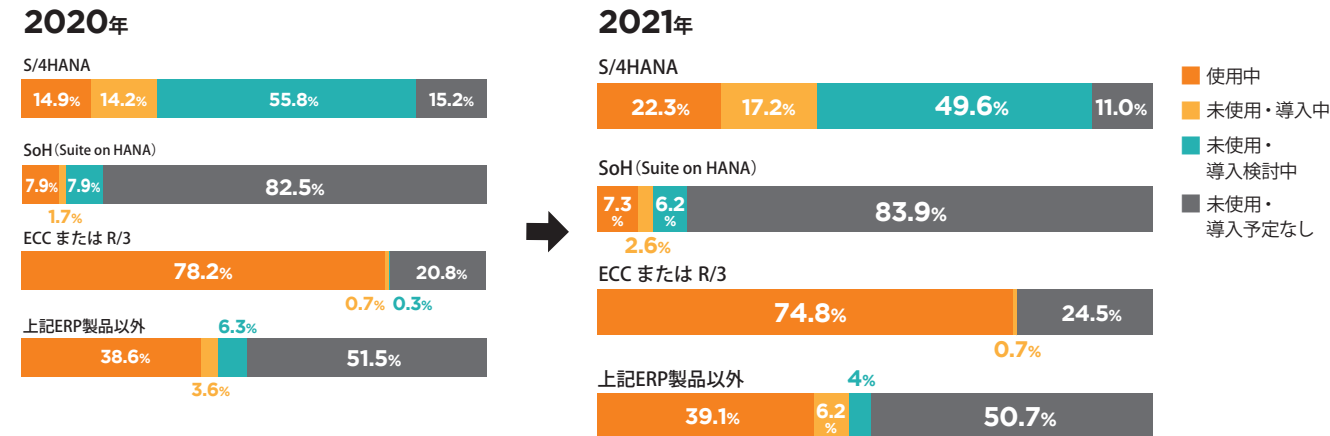
新型コロナウイルス感染症の流行、またそれに伴う働き方改革、DXの必要性の向上…変化が続く現代の中でSAPを取り巻く環境もまた“変化”を迎えています。S/4HANAへの移行、現行ERPの保守期間延長など取り組むべき課題が多く存在する中で、各企業はどのような現状なのか、JSUG会員企業様へ調査を実施しました。



## Q1.SAP 使用年数



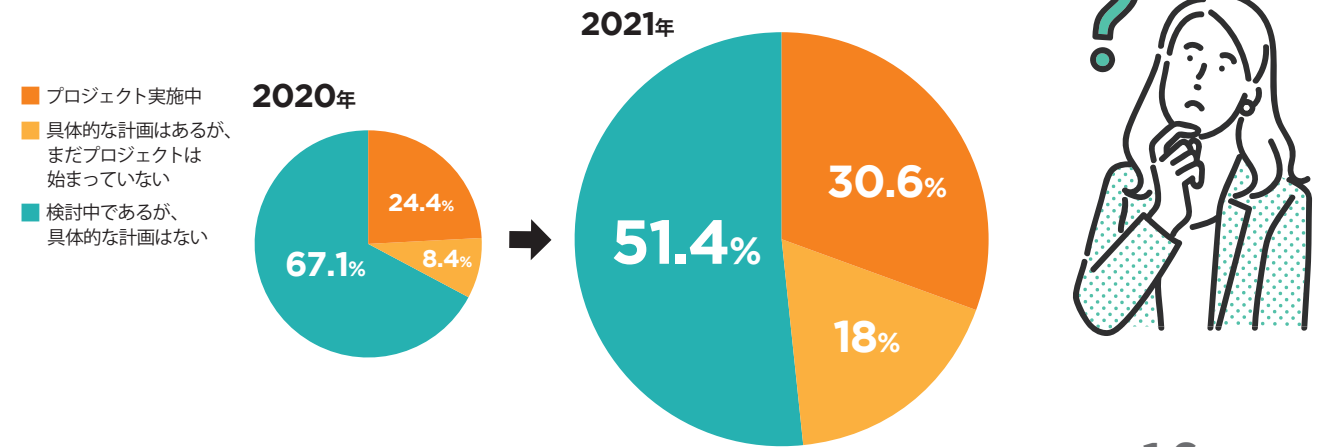
## Q2.SAP 導入製品



Q1のアンケート回答からわかるように、アンケート回答者は、11年以上SAPシステムを稼働させている企業が過半数を占めている。S/4導入済みの企業は1/3程度。SoHでの移行を検討している企業は少なく、S/4の利用を前向きに検討している企業が多いことがわかる。

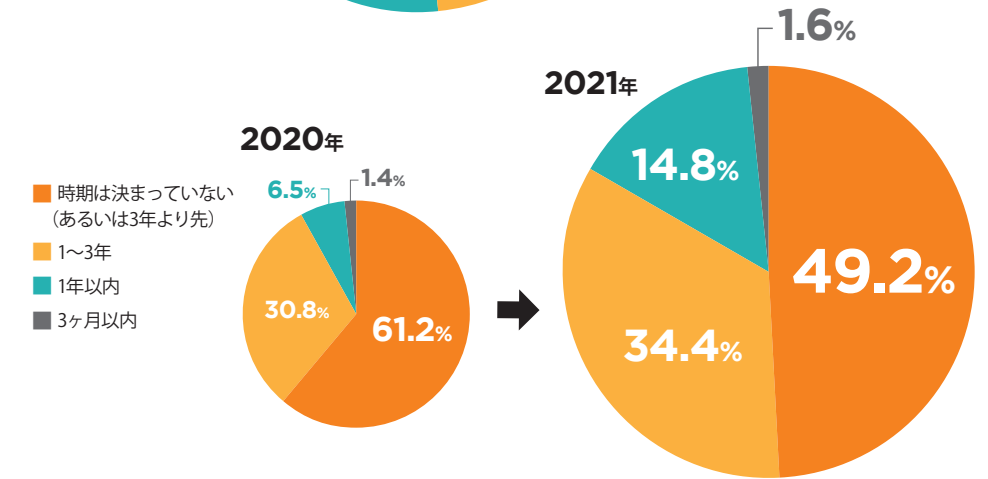


## Q3.SAP 導入状況

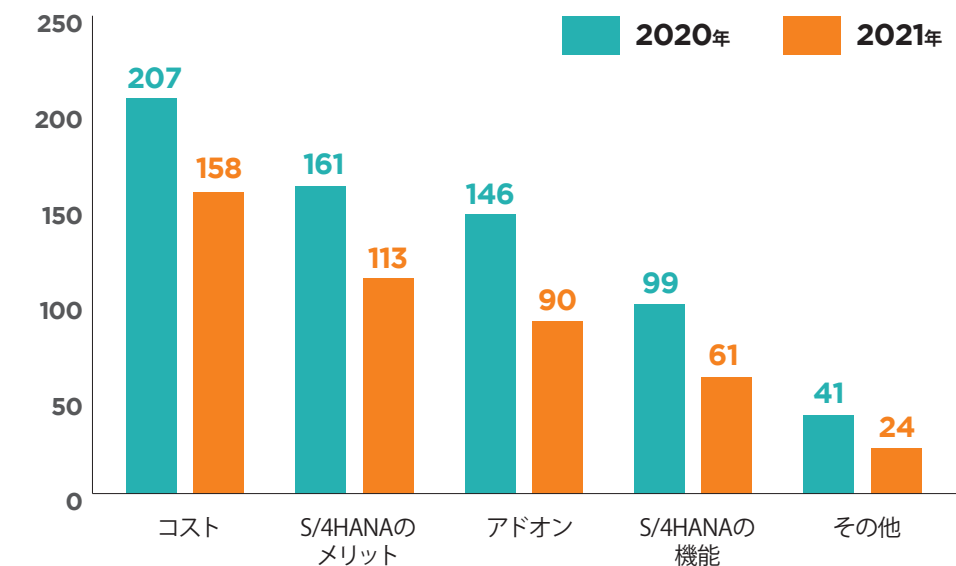


導入状況として、S/4 HANA移行プロジェクト計画中の企業の比率が18%へと増加（昨年8.4%）し、「検討中」の企業が51.4%に減少（昨年67.1%）していることから、多くの企業で“より具体的なフェーズ”に入っていることがわかる。

S/4 HANAへの移行時期は「時期は決まっていない（あるいは3年より先）」が最多の90社ではあるが、比率は昨年の61.2%から49.2%に大幅に減少。全体として検討が進んでいる傾向が伺える。



## Q4.S/4 移行の懸念事項



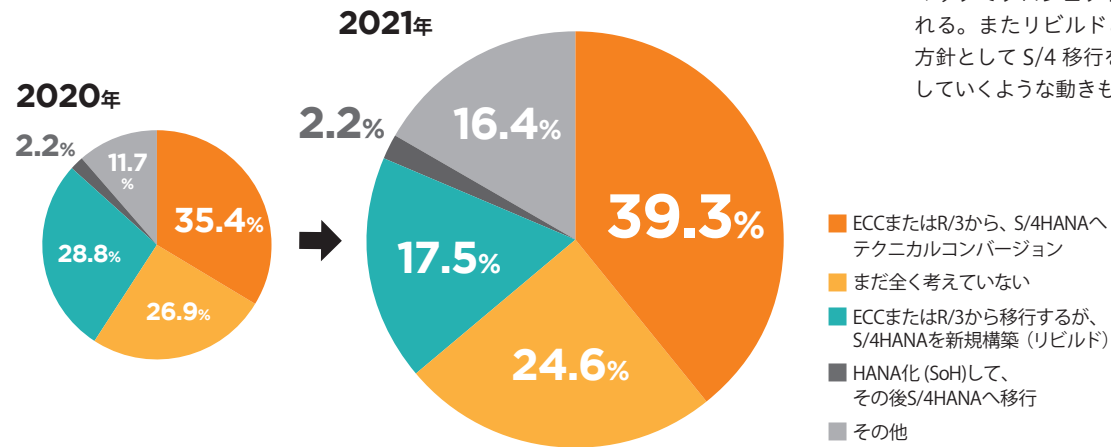
S/4移行の懸念事項として、コストが挙げられている。昨年と比較して、全体の数は減少してはいるが、全体として大きな割合を占めている。確かにERPパッケージは高額ではあるが、導入企業の多くはそれを超える効果を見込んで導入している。ただ、実際に初期費用として企業規模に応じては“取っ掛りにくさ”があるように思う。

また、アドオン（標準化を含む）に対する懸念を持つ企業は多い。アドオンの方向性については移行プロジェクトを立ち上げる上でも1つ大きな課題になり得る。





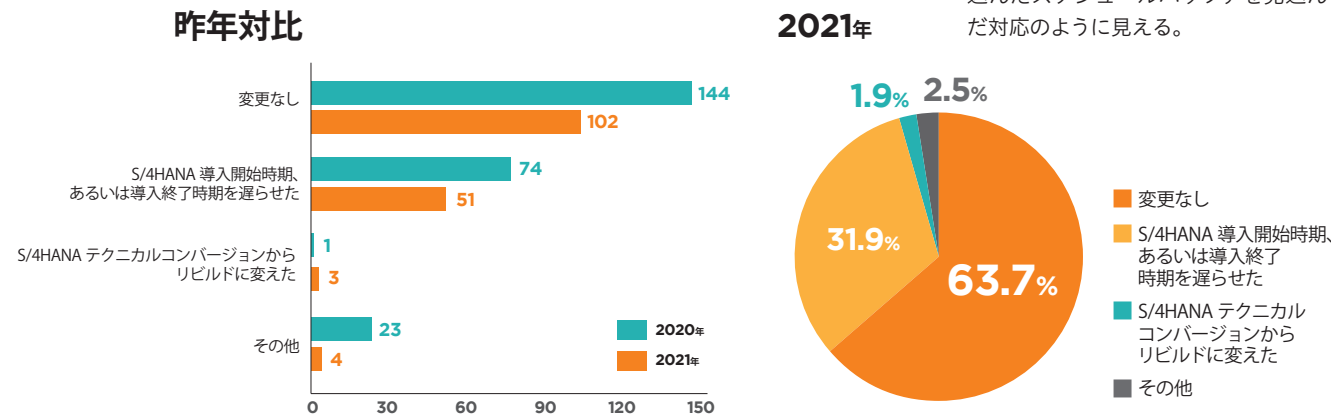
## Q5. 移行にあたってのロードマップ



約4割がテクニカルアップグレードを想定している。まずS/4HANAを利用できる基盤を整えるといった意味で速度重視のロードマップでプロジェクトを進行していくとみられる。またリビルドと回答した企業も多く、方針としてS/4移行を機に大きな変革を実行していくような動きもある。



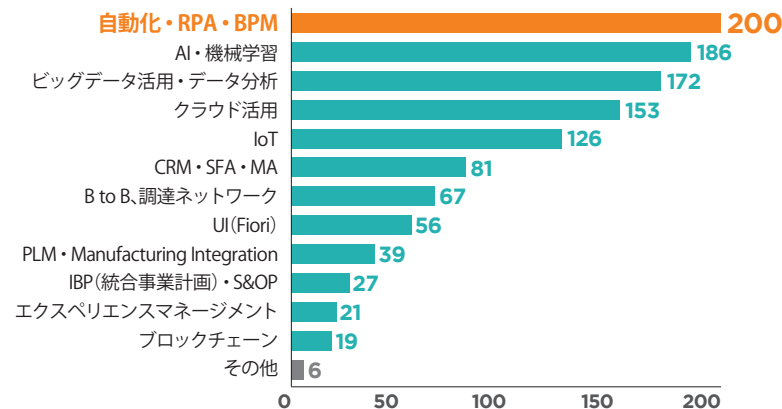
## Q6. ロードマップの変更に伴って



過半数の企業が、現行 ECC 6.0 の保守期間延長後も策定済みのスケジュールを進めている。移行の歩留まりを見込んだスケジュールバッファを見込んだ対応のように見える。

## Q7. COVID19 で活用ニーズが高まった技術

コロナを皮切りに多くの企業が働き方改革を踏まえ、これまで据え置いていた部分のIT化を推進しているのではないだろうか。今まさに、変化し続けるITの荒波を乗り越えていくため、日本の企業が「今」どこまで変わるか」ということを試されているようにも思える。



S/4への移行を考える会 代表  
加藤 純氏 (大和ハウス工業株式会社 情報システム部 グループ長)

S/4HANAへの移行や導入は、  
目的意識を強く持って  
恐れずに一歩を踏み出すことが重要

— 導入へのアクションがある企業はどのくらいだと感じていますか？

JSUG会員なら3〜5割は着手していることを期待するものの、実際はさらに少ないと思います。2025年から2027年に延長された影響だけでなく、コロナの関係で、コスト削減や施策見直しの影響を受けている企業もあると聞いています。

— どのようなモチベーションで導入を検討すればよいでしょうか。

ある意味で「ITの柔軟性」は、今回のコロナで深く考えるきっかけになったと思います。移行はあくまで手段であり、自分達が将来に向かってどのように盤石な基盤を整えるのか、というビジョン・強い意志を持つことが重要です。近年、ITの進歩は非常に早いため、まず割り切ってテクニカルコンバージョンを選び、後のDXへの布石とするのもありだと思います。

現状維持の選択はあまり良い手段とはいえないでしょう。一概には言えませんが、今後の機能拡張がないということは、IT基盤としての進化・成長を止めるという事です。企業としてそういった状況に耐えられるかの判断は必要になるかと思っています。

— 導入検討中の会員に向けてのアドバイスをお聞かせください。

必要以上に移行を恐れず、1歩踏み出す勇気を持ちましょう。少しでも移行について考えてみる。その気持ちが重要です。技術的な観点では「アセスメントを小規模に立ち上げる」のがオススメ。機能の棚卸と同時に自身が使っているERP全体を把握し、足元を見直す事ができます。そのうえで、移行のポ

## 「S/4への移行を考える会」加藤氏に聞く 移行の今と S/4HANAのポイント

S/4HANAへの移行をサポートするために活動する「S/4への移行を考える会」。今回は、JSUG会員に対して行われた「S/4HANA移行意識調査アンケート」を受け、移行の会 加藤氏にインタビュー。現在・今後の活動内容や、目前に迫る2027年にまでに行っておきたい準備など、貴重なお話をたくさんお聞きしました。

リユームや影響についても把握することができ、移行プロジェクトに対して、より具体的なイメージを持つことができます。

JSUG会員企業をサポートする「S/4への移行を考える会」の今

— 「S/4への移行を考える会」での活動内容を教えてください。

現在はコロナの影響を受け、オンラインでの事例紹介とSAPからのサポートの紹介を中心にしていますが、今後は移行を加速させるため、同じ悩みを持つ企業の方々の分科会やディスカッションなども織り交ぜていきたいと考えています。また複数企業合同でのアセスメント実施、それに伴ったアセスメントレベルの標準化、テンプレート化といった活動もSAPと共同で進めていければいいと考えています。

— JSUG会員はどのように会を活用すればいいでしょうか。

積極的に参加して、知見と勇気を持ち帰ってくれたら幸いです。オンラインでは毎回、100〜200名の参加者がいて、JSUGホームページで一般公募した非会員も含まれています。SAPIによるワークショップなどが実施されることもあり、SAP、パートナー企業と三位一体で新たな情報を得る場と捉え、どんどんご参加ください。

目前にせまる2027年に向けて、移行準備を万全に行ってほしい

— 「SAP ECC 6.0」の保守期限が2027年に延長しました。これをどう捉えればよいでしょうか？

2年の延長は着手時期を後ろにずらすためのものではなく、確実に安心な移行を行うためにきちんと準備期間を取っていく、というのが本来の意図であると認識しています。移行には社内での説得・調整だけでなく、体制の

整備やアセスメントの実施など準備にも時間がかかります。2年の延長を猶予ができたと思えるのではなく、将来をイメージした目的意識を持って、具体的な準備やERPの全容把握などを今からしっかり行っていきましょう。

— 失敗しないS/4移行のために何を大事にすればいいでしょうか？

移行はあくまでもDXの手段です。「S/4への移行を考える会」を実施するなかで感じるのは、一定数がDX（デジタルトランスフォーメーション）のための移行ではなく、移行そのものが目的になってしまっていたり、会社を説得すること自体が目的になっていると感じました。S/4移行がスムーズにいく会社は、現状に問題意識を持ち、将来のビジョンを描いて目的意識を持って力強く推進していく、そういった先進的な考えを持つ企業です。将来への戦略も明確ですから個人個人が強い信念で、本来の目的からブレずに推進しているのです。

— 「S/4への移行を考える会」は会員をどのように支えていますか？

「S/4への移行を考える会」の目指す姿は「日本企業が丸ごととなり難く移行する」、「移行後も全体でフォローし合いながら進み、その後のDXについても語り合う」です。またコロナ禍で顔を突き合わせた意見交換ができず、事例やソリューション紹介に留まっているのは残念ですが、みなさんと一緒に移行を考え、共に歩んで行くことで、みなさんの力になれると信じています。ここからが本当の勝負です。ぜひ「S/4への移行を考える会」も積極的に活用していただいて、ともに頑張っていきたいです。



企画編集委員：八木 涼平





学校法人堀井学園 理事／  
横浜創英中学校・高等学校 校長 工藤 勇一氏

1960年山形県鶴岡市生まれ。山形県で教諭を5年務めたのち、東京都台東区の中学校に赴任。目黒区の教育委員会、新宿区教育委員会教育指導課長などを経て、2014年から千代田区立麹町中学校の校長に就任。宿題や定期テスト、固定担任制の廃止など大胆な改革を実現。2020年4月から横浜創英中学・高等学校の校長に就任し、ICTを活用した新たな学校改革に取り組んでいる。また、内閣官房教育再生実行会議委員や経済産業省「EdTech」委員などの公職も務める。

## 教育現場を革新し続ける 工藤先生に聞く！ 組織を改革する ための心得とは

各企業が推進するDX。しかし、そのプロジェクトを成功に導くためには、「会社組織の在り方と社員一人ひとりの考え方が重要」と工藤勇一先生はいう。今回は『学校の「当たり前」をやめた。生徒も教師も変わる！公立名門中学校長の改革』（2018年発行）などの著作があり、教育現場を革新し続ける改革者の視点からDX化や組織変革、人材育成のポイントを指南していただきました。

### 学校のIT化やAI教材導入など 教育現場を一変させてきた改革者 工藤氏に聞くDX推進の課題

——DXを推進していくと、新しいシステムに業務を無理やり当て合わせたり、導入自体が目的になってしまうのはなぜなのでしょう。

マネジメントが効いていないことに原因があると思います。私が思うマネジメントの基本とは「最上位の目標を合意すること」「目標を実現する手段を決定すること」そして「全員を当事者に変えること」の3点に尽きます。

「手段が目的化してしまう」部分を社員に自覚させることは思ったよりも簡単です。しかし問題は、最上位の目標がしっかりと共有されているかどうか。最上位の目標というのは、すべての社員が納得でき、いつでも立ち戻れるものです。これをきちんと共有化しておかないと、DXの目的を見失って手段が目的化してしまいます。

また、全員が当事者になることも重要です。学校でもそうなのですが、たとえば社員が顧客と同じ「情報を受け取るだけの立場」や「サービスを提供してもらう立場」に

なると、社員はいわばユーザーとなり下がって不満や要求だけをするようになります。この状況はサービス提供の競争にハマっている学校や日本企業が抱える問題の1つです。この状況になると結果的にDXもうまくいきません。ではユーザーとなってしまった社員を当事者にするためにはどうすればよいのか。それは徹底した情報公開と、双方向のやり取りを大切にすることです。リスクまで含めた、すべての情報を共有し、一緒に考えていくことが必要なのです。

### 主体性を育て自己決定を促すための 3つの言葉とは

——これらを解決する方法は、教育方針と深い関係があるとお聞きしました。先生は過去どのような教育を行ってきたのでしょうか。

科学や技術が目まぐるしいスピードで発展し、激しく変化するグローバル社会では、自ら判断し、行動する「自律の力」が今まで以上に求められます。私たちは教育の現場で「自律の力」をつける教育をしているわけです。以前、私が在籍していた麹町中学校で6年かけて取り組んだのは「与える教育」からの脱却です。生徒には徹底

して自己決定させていきました。宿題や定期テスト、固定担任制を全廃し、代わりに単元テストや希望者への再テスト制を導入したり、進路相談では先生を逆指名できるようにしたりと、生徒の主体性と意思を生かした学校運営に仕組みを変えました。

やり方はケースバイケースにはなりますが基本的にはまず「どうした？」と現状確認を行います。次に「君はどうしたい？」と意思確認を行います。主体性を失っている場合、大抵ここで答えられなくなります。最後に「何かこちらから支援できることはある？」と尋ねます。主体性を失っている場合はここでも答えることが出来ません。そこで「たとえばこんな支援ができるけど」と、こちらから選択肢を与え、自己決定してもらうのです。それぞれの選択肢のリスクもしっかりと説明を行い、それを理解した上で決めてもらうと、より良いでしょう。

このとき重要なことは対話をするうえで、意見の対立と感情の対立とは別物であることも、しっかりと双方が理解しておくことです。自由に意見を言い、感情に直結させないという感情コントロールの訓練も大切です。そのため真の「対話」を行うに

は、ある程度リスクも許容できる「高信頼性組織」であることが求められます。そして対話の結果ミスになった場合、発案者や実施した人を責めてはいけません。責めるべきはその仕組みなのでから。

### 変革をすれば必ず対立はある 逆風と思わずどう動くか

——最初から自律した社員に育てるには、どうすればよいのでしょうか。

自律を促すためにワークショップを行うとしても、ファシリテーションする側、すなわち企業側が主体となって進めてしまうのはよくありません。なぜなら、受講者は「求められている答えとは何か」を、無意識に予測して行動してしまうからです。

そのため、研修が「あなたがどうなりたいか」かつ「あなたの将来像をかなえる」ために行われるという「最上位の目標」をまず共有します。そして、それを学ぶために「あなた」が「どのように・どんな方法で身に付けたいか」を、一度でも考えさせるとより効果的です。組織や人を変えることは難しいことと思われがちですが、これらをきちんと理解し実践していけば、それほど難しくはないのです。

——うちの会社は変わらないとあきらめている人や、若手や中堅社員にできることは何かありますか？

自由に考えを言えない組織風土や文化を変えましょう。「高信頼性組織」にすることです。自由に意見を言え、問題をどう解決するかを追求できる組織は生き残れます。それは解決結果だけではなく、解決プロセスを重視しているからで



工藤先生が校長を務める学校  
横浜創英中学校・高等学校

神奈川県横浜市にある中高一貫校。「考えて行動のできる人」の育成のために「建学の精神」の具現化に取り組み、新しい教育にも果敢にチャレンジしている。6年間を通して段階的に社会で活躍できる力を身につけ学びの軸となる「創学」（総合的な学習）やPBL（プロジェクト型学習）を導入。教科の垣根を越えてあらゆる知識を活用して、社会で生じている様々な問題の解決に取り組む力を養う。

す。そしてこれは若手でも出来ます。言えないという風土を、自分を変えられる部分から変えていく。この不確かな時代のなかで、会社を正しい方向に導くには一人ひとりが意見を出し合い、さらに皆で考えていくしかありません。

### 組織を変革するために 全員を当事者に変える方法とは

——会社を変えるにはどんなことから始めればよいのでしょうか？

組織を変えていく場合、理想的なのは全員を当事者にし、共に成長しながら進むことです。しかし進行中のプロジェクトが間に合わない、会社が潰れてしまうといった時間的な制約から、そうも言っていない場面もあります。このため「何が最上位の目標なのか、そしてそれを満たすためにこの手段が必要」と、きちんと説明します。その上でソフトランディングしつつ、マネジメントとリスク管理をしっかりと行うのです。なお実際に組織を変えようとした場合、必ず対立はあります。しかし私も対立は起こって当然と考えていますから、これを逆風とは考えません。

まだ自分に力がない場合には、自分より少し上の思考や視座を持ちましょう。アクションを起こしたとき、響くのは一つ二つ上の層なんです。ここが動かせるようになったら、一人では出来ないことも理解できていくはず。すぐに変えられなくてもイライラしない。あくまでも成長のステップであると自分を俯瞰して見るのです。手を尽くした結果、それでも会社が変わらないのであれば、諦めましょう。なぜならそのような会社は生き残れないからです。潰れるまで一緒にいる必要はありません（笑）。



——「高信頼性組織」に必要なリーダーとはどのような人物だと考えていますか？

私はリーダーとは「人は動かないと知っている人物」であり「言葉は伝わらない」ことを知っている人物だと思っています。これらを理解した上で「どうするか」を最優先で考えられる人物である必要があります。もうひとつ、複数の失敗という経験も、リーダーには不可欠です。

——今後どうすれば自律型な人間を増やし、日本の企業を「高信頼性組織」にできるとお考えですか？

日本中の学校教育を変え、優れた人材を輩出していくことが大切だと考えています。日本の社会を変えていくというゴールの一番近道だと思います。こうした考えが共感されて横展開し、皆で実践できれば、10年で変えていけるはず。

——先生の教育を受けた子どもたちが社会に出て、その価値観を社会に広げていく。想像するとワクワクします。そして、先生が上司だったらいいなと（笑）本日は貴重なお話しありがとうございました。

取材した工藤先生の最新著書（共著）「学校ってなんだ！日本の教育はなぜ息苦しいのか」は講談社現代新書から発売中！



（左）横浜創英中学校・高等学校 校長 工藤 勇一氏  
（右）企画編集委員：大上 美菜氏





# グランプリ獲得企業に聞いた! DX

## 銘柄に選ばれるためには?

毎年選定され、注目を浴びるDX銘柄。グランプリを受賞した2社よりDXへの取り組みとグランプリを受賞するための秘訣をお聞きしました。



企画編集委員：西村 英里子

### HITACHI Inspire the Next 株式会社日立製作所

IT (Information Technology)、OT (Operational Technology) およびプロダクトを組み合わせた社会イノベーション事業に注力する日立製作所。社会インフラにデジタルを活用すべくさまざまなソリューション・サービス・テクノロジーやノウハウを蓄積した「Lumada」を2016年に発表。これらを社内外と共有したり、外販したりすることで、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフ、ITの5セクターにオートモティブシステムを加えた6分野でさまざまな社会インフラをDX化する取り組みを推進している。



### SRE Holdings SREホールディングス株式会社

不動産業界・金融業界を始めとする様々な業界にむけた、「10年後の当たり前」を造るべく日々活動中。「AIクラウド&コンサルティング事業」「不動産事業」を展開し、不動産事業を手掛ける現場（リアル）とエンジニアリング部隊（テクノロジー）の社内交流を行い実務有用性にこだわったプロダクトやサービスを生みだしている。AIによる不動産価格推定システム（SaaS）は不動産査定にかかる作業時間を大幅に短縮。3年間で1000社が導入している。



## 社会課題の解決に貢献し、広がりのある事業性をアピール

—DXグランプリ受賞は、Lumada（※上記会社紹介参照）の活用が主な要因と認識しています。Lumadaを活用して実施しているDX施策について教えてください。

富田：Lumadaを利用してノウハウの蓄積と共有そして活用を進めています。また事例の外販などによるデジタル売上の拡大や社内基盤の強化も狙いの1つです。

—DX推進はどのような体制で進められましたか？

富田：DXの推進は基本的に内製です。本社直属のDigital Transformation推進プロジェクトを設置すると共に、各事業のスマトラ推進責任者に社内DXの推進責任を付与しました。コーポレートIT部門が社内ソリューションを提供し、DXのナレッジやノウハウを蓄積し、横展開を行って支援しています。当社では事業ごとにIT部門があり、それぞれが事業特性に合った施策を実施しています。

—施策を実施した成果や変化について教えてください。

富田：モノを売るというビジネスから、新たな価値やサービスを提供する事業に変化して来ています。たとえば社員の健診/医療データを分析し、健康リスク/医療予測モデルを構築することにより、健保事業の効率運営や従業員の健康指導/QoL (Quality of Life) 向上を実現しました。このノウハウを保険会社に提供するというビジネスも始まっています。

—推進するうえでもっとも重要と感じたことを教えてください。

富田：DXはトップダウンとボトムアップの両軸が必要です。トップからのコミットと同じくらい従業員のマインドセットも重要。そして従業員に理解してもらうには、「DXの果実＝成功体験」を実感してもらうことが大切です。このため、ボトムアップの支援としてPoC環境を立ち上げました。共通的な課題に対するPoC費用は一部コーポレートが負担し、検証結果・ノウハウをグループ内で共有するのです。

—Lumadaをどのように活用しようと考えていますか？

浅見：日立製作所だけではDXで新しい価値を実現することは難しくなっています。とくにSDGsのような社会課題解決を目指す場合です。だからこそ、Lumadaを活用し、パートナー企業間で資産を組み合わせ、大きな課題を解決しようと考えています。

—今、取り組もうと考えていることは？

浅見：M&Aが進んでいるため、グループ会社ともLumadaで連携強化していきます。海外の会社もあり、それぞれ文化も異なるため、最適なDXでしっかりと繋げて展開します。そして社会課題です。環境/安心・安全/レジリエンスといった領域の社会課題解決を、世界規模で進め、未来を創るのです。

—DX銘柄に選定された理由はどこにあると考えていますか？

富田：「経営トップが推進」「自社を実験場として企業改革を着実に進めている」「培ったノウハウを社会イノベーション事業やグローバルビジネス展開に活かしている」「協創のためのオープンイノベー

ション」この4点だと思っています。

—DX銘柄に選ばれるための選考書類の書き方は？

富田：わかりません(笑) 前年はDX銘柄に落選しました。DXの取り組みが各部門での局所的なものを受け取られたからではないかと。今回は反省を踏まえ、コーポレートによる全社的かつ全体的な視点で新たな価値創出、業界・社会課題の解決に貢献した事例を取り上げ、広がりを持ったものと伝わるような記載に見直しました。DXは何かをしたら完了とはなりません。そのため全社的・継続的な取り組みとして捉え、組織的かつ恒常的な取組みとして定着化させることが重要だと思います。

—DX銘柄を目指す企業にアドバイスをお願いします。

富田：まず、経産省のデジタルガバナンスコードに沿った活動を行うことです。そして経営トップの積極的な関与も重要。さらに繰り返になりますが、従業員のマインドセットです。目的やゴールを明確にし、デジタル変革を進めることが大切です。浅見：あとは、DX推進にLumadaを活用していただくことでしょうか(笑) ぜひ!



ITデジタル統括本部  
DX戦略本部  
DX戦略推進部 部長  
富田 幸宏氏



サービス&プラットフォームビジネスユニット  
Lumada CoE  
Lumada Innovation Hub Tokyo  
Chief DX Producer  
浅見 真人氏

## 信じて突き進んだ道が、経産省の評価ポイントと一致

—貴社のDXポリシーと実施した施策について教えてください。

清水：不動産仲介業務における社内課題をAIなどで解決することです。不動産業務をDXで徹底的に効率化します。社内業務改善で磨き込まれたシステムを社外にも提供しています。

—どのような体制で行いましたか？

清水：DX施策は社内の数十名のSEとデータサイエンティストで行っています。

—社内のDX人材をどのように教育していますか？

清水：不動産業務の担当とDX部門は同じフロアに居ます。このため、ディスカッションやDXのための自主的な勉強会などを頻繁に行っています。

西澤：ITの知識だけでなく、業務に対してどう実践的にAIやITツールが使えるか。これには現場を知る人の力が必要です。不動産メンバーと技術メンバーが同居することで、実践的なノウハウが貯まるんです。

—DX推進について社内での苦労はありましたか？

清水：不動産担当者としてDX担当者でバックグラウンドや文化の違いはありましたが、創業時からDX推進は基本戦略でした。ですから不動産業界で新しいことをやりたい! というマインドを持った人間が集まっています。不動産の担当者も自分ごととして、積極的にDXに関与しています。

—社外DX事業はどのような経緯で始まったのでしょうか？

清水：当初外販は想定していませんでしたが、同業者から要望がありました。いまは自社の課題を解決するときに「これは社外にも提供できるか?」と、検討しながら進めています。

—外販事業の反響はいかがですか？

西澤：弊社が提供しているSaaSは、3年間で1,000社以上に利用されています。そして解約率は0.5%です。一概に比較はできませんが、ほとんど解約がないといえるので、ご満足いただいているなという印象です。

—DX銘柄応募の狙いを教えてください。

西澤：応募ははじめてでした。2019年12月に上場し、去年アンケートが来ました。当然ですが、DXで社会貢献している! という自負があります。多くの人に、純粋に自分たちがやっていることを、余すことなく伝えよう取り組みました。これが狙いです(笑)

—DX銘柄に選定された理由はどこにあると考えていますか？

西澤：経営とDXが一体化していること、アクションを起こして実績をあげていることが評価されたと思います。DX推進は経営がコミットし、企業戦略として位置づける必要があります。弊社はそれを全社ビジョンとして掲げ、実行してきました。信じて突き進んだその道が、経産省・東証の評価ポイントと一致し、結果に繋がったと考えています。

—グランプリ受賞後の変化は？

西澤：弊社は2020年に東証一部に市場変更しましたが、当時以上に知名度がアップした印象です。引き合いの質も量も変

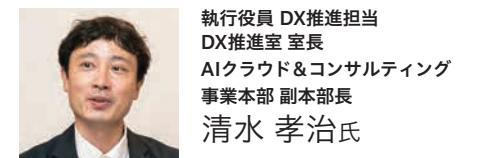
わって、取材は週1ペースで対応中です。また取引先は「DXが安心して任せられる」という反応で、弊社への信頼感アップにも貢献しています。

—DX銘柄を目指す企業にアドバイスをお願いします。

西澤：アドバイスできる立場ではないのですが…(笑)、日本企業や不動産業界は、DXが遅れていると言われています。しかし逆に、チャンスともいえます。だからこそ私たちは、10年後の当たり前を創ることにチャレンジしているんです。清水：DX推進は、会社が生き残るために必要なんです。全社的な雰囲気作りが最も重要だと思います。

—貴社が考える10年後とは？

西澤：いますぐに解決できない課題を乗り越えた未来ですね。だから10年後は社会が少し良くなっている。弊社はESG(環境/社会/ガバナンス)などにも貢献できると考えています。清水：5年後にはGX(グリーントランスフォーメーション)グランプリになっているかも知れませんがね!



執行役員 DX推進担当  
DX推進室 室長  
AIクラウド&コンサルティング  
事業本部 副本部長  
清水 孝治氏



コーポレート本部  
専任課長  
西澤 航氏





商船三井システムズ株式会社  
次世代基幹システム部 部長  
**遠山 直人 氏**  
1997年から2005年まで、いすゞ自動車海外子会社のSAP展開に携わったのち、2005年から商船三井へ。中国・タイにおける完成車物流システムの導入に関与。香港では、コンテナ部門に在籍し、グローバル基幹システム刷新プロジェクト、また、シンガポールでは、邦船三社によるコンテナ部門統合プロジェクトに参画し、グローバル本社の立場で、オペレーションを立ち上げた。これまでタイ、香港、シンガポール在住歴あり（通算9年半）。PMI認定PMP。

— Ask the leader! —  
**百戦錬磨の  
グローバルPJ  
リーダーに聞く！**  
多様性を活かした  
チームビルディングとは



株式会社商船三井 経理部  
次期基幹システム開発チーム チームリーダー  
**豊増 和志 氏**  
2006年から2011年までプリテ斯顿の経理部門にて管理会計を中心に担当し、管理会計システムの導入も経験。2011年から商船三井へ。連結決算業務を経て、2015年から4年にわたり自動車船グローバルシステム刷新プロジェクトに携わる。PMI認定PMP。業務の傍ら2021年4月より東京工業大学の技術経営修士課程に在籍中。

今や多くのビジネスがグローバル化していますが、参加するメンバーの国や文化の違いなど、これまでの国内プロジェクトと異なる点も少なくありません。そこで多くのグローバルプロジェクトに携わり、現在は基幹システム刷新プロジェクトをともに率いる二人に成功の秘訣を伺いました。

——外国人と日本人で仕事の進め方の違いで理解しておく点を教えてください。

**遠山** 香港にいたとき『日本人はオープンマインドではない』と言われたことがあります。進めたいことややりたいことをオープンに広げず、“Just Do It!”これをやりなさいとだけ言う感じで、何がどう決まったのか分からないと思われていたようです。  
**豊増** 日本人は外国人と比べて、“Why”の部分突き詰めないことが多いですが、外国人は、その仕事は何のためなのかを必ず質問してきます。一方、日本人は“How”から入ることが圧倒的に多いですね。

——これまでのグローバルプロジェクトで頭を悩ませた点はありましたか。

**豊増** スケジュールの遅れはよくあります。初めて仕事をする海外ベンダーには悩まされました。最初1年半で終わるスケジュールでしたが、蓋をあけたら倍以上の



期間になったこともあります。なんとか頑張ると言っていたのに期限間際になって延長を申し入れられたり。ただし、これはカルチャーの問題でもあります。付き合う海外ベンダーの国によってカルチャーが違うことや、歴史背景などを踏まえて対応する必要がありますね。それとドキュメント（要求仕様書等）のレベル感も日本と海外では異なる点に留意する必要があります。日本でも同じケースはありますが、特に海外のベンダーとやりとりする場合は、コンセプトの記述だけではなくデータや画面イメージなどを具体的な指示に落とし込んで文書化する必要があります。また説明において、“何故それが必要か”を伝える必要があります。

**遠山** 日本語はハイコンテキストだといわれるため、はっきり期限とかやることを明文化しなくても日本人同士の会話は成立することが多いです。しかし海外ベンダーとのやり取りの際は異なるので注意する必要があります。

**グローバルプロジェクトで確保したいポジションと人物とは**

——グローバルプロジェクトを上手く立ち回するためのコツはなんでしょう。  
**豊増** 相性の合うパートナーを作ること

でしょうか。現地のスタッフと橋渡ししてくれるブリッジ的な存在を育成しておくことです。それとお互い相手への伝え方を学習すること。お互いの歩み寄りも大切です。私が携わった案件でも過去にそういう人がいたおかげでプロジェクトが運営しやすくなりました。

**遠山** その人が何故そう言っているのか背景を知ること大事です。例えばシステム系の人と業務系の人とは話す言葉が違います。表現の仕方が、伝える言葉が違います。うまく伝えられないときは相手の経歴や背景を知ること改善できる場合もあります。これは日本人同士でも同じですね。定期的に1on1ミーティングなどを実施して普段から考えていることを共有しておく、言葉足らずのときなどフォローしてくれることがあります。

——グローバルプロジェクトの経験を通じて変わったことはありますか。

**豊増** 日本にいるときよりも視野が広がった気がします。  
**遠山** そうだね。使えるリソースとソリューションが世界中に点在しているから、選択肢も広がりましたね。  
**豊増** 日本と海外の得手不得手があることがわかりました。例えば日本人はプロ

ジェクトの中でドキュメントをきちんと残したり体型立てて管理したりする意識が他国と比べても極めて高いんです。国によっては『動いているんだから（ドキュメントなんて）いいじゃないか』という場合もあります。よく、オフショアを使うのは難しいという話がありますが、これは日本側の接し方や伝え方、海外ベンダーへの力の引き出し方の問題ではないかとも思うようになりました。

**遠山** シンプルに考えるようになったことでしょうか。周囲の人がどう考えるかよりも物事の目的に対してどうか、という思考が変わったと思います。自分の能力だけでは限られるので、総合力で問題を解決する必要があるケースがあります。その際、各国のリソースやソリューションをうまく組み合わせるには、どうしたらいいか考えるようにもなりました。

**豊増** どこからパーツを持ってきて組み合わせるかを考えたときに、まず日本を起点にと考えなくなりましたね。グローバルなチームでプロジェクトを進行することへの心理的障壁がなくなり、日本人だけでなくグローバルで考えられるようになりました。

**日本的な言い回しは避ける指示を出す際に注意すべき点**

——グローバルに対応できるよう変わるために何をすべきでしょうか。

**遠山** まずは場数が必要かと思います。とりあえずやってみること。完璧でなくても小さくでもよいので、とにかく前に進めることが大事だと思います。  
**豊増** 日本の会社の中では失敗を許容しない文化があるところもありますが、プロジェクトの文化としては少なくとも失敗を許容する価値観を共有しておくことも必要だと思います。

——やってはいけないこと、NGワードなどTIPSがあったら教えてください。

**豊増** 日本以外の仕事のスタイルの尊重です。相手の文化を否定するのは絶対にダメ。文化的背景を理解することが大事です。  
**遠山** 同じく相手のキャリアや仕事のやり

方を尊重すること。日本でも当たり前のことですが、皆のいる前で怒らないこと。相手に興味を持つこと。何故こういう発言をするのか、考え方なのか、キーパーソンとなる相手の思考ロジックがわかれば付き合やすくなります。定期的に話したり、一緒に食事に行ったり、雑談したりすることも大事だと思います。

**豊増** 個人的には思い込みを排除することが大事だと思います。先ほども触れたように日本語は構造上ハイコンテキストな言語だといわれているので、そのまま英訳してもうまく伝わりません。自分達は伝えたつもりでも改めて文字にしたとき、書いてなければ無いことと同じなんです。日本人には気付くことが難しい点ですね。どれを伝えたか、言語化したか、すぐく気をつけた方がいいですね。特に仕事の用件はしっかりと言語化すること。日本のベンダー向けには当たり前すぎて書かないことでも、しっかりと書く必要があります。文脈で理解させることは避けることです。

**遠山** 言語構造が違うので日本語の観点で外国語に訳しても伝わらないので、言い方や順番を変えたりとか。主張はシンプルかつストレートに、かつ誰が（誰を）、何を、いつまでかを明確に言うことです。

**豊増** 具体例をきちんと作ることでですかね。  
**遠山** 具体的な指示は重要ですが、細かいことは任せるのも必要かと。ある程度プロジェクトが軌道にのれば信頼関係は構築できます。そうなればあとはゴールを指し示し方法は任せれば良いと思います。あと自分の意思ははっきり言葉にして出すことが大事です。これは日本でも同じだと思います。

——グローバルプロジェクトの便利ツールがあれば教えてください。

**遠山** チャットですね。メールよりレスポンスが早いし細かいことを確認できるので便利です。雑談などのコミュニケーションで心の障壁を下げるにも有効ですね。  
**豊増** コロナ禍では当たり前になりましたがオンライン会議ですね。1対1でビデオ通話ができるのは非常に便利で、資料共有しながらミーティングもできます。グローバルプロジェクトでは、むしろリアルな会



議より良いかもしれません。リージョンが異なるキーマンとのミーティングもスムーズに行えます。あと個人的には携帯用ウォシュレットも必携アイテムです（笑）。

**遠山** あとはスマートフォンでしょう。今はスマホやタブレットがあればなんでもできる時代です。本も読めるし辞書も引ける、ミーティングにも参加できますしね。

**豊増** 飛行機での出張が多かった時期はノイズキャンセリングのヘッドホンも便利でした。これがあるだけで身体の疲れが全然違いました（笑）。

**心の壁がなくなり広がる視野とネットワーク**

——これからグローバルプロジェクトを担当する人へメリットを教えてください。

**豊増** 日本になくても海外に（人やモノ）があれば、仕事で利用できるプロダクトや人の面で選択肢が広がることででしょうか。結果、日本より海外のユーザー視点でよりよい実現策を提案できるようになります。

**遠山** キャリアパスも広がってきます。極めたい自分の仕事が国内になくても海外で仕事をしたり、日本にいても海外の人と仕事ができます。海外の人に話しかけるときの心の壁もなくなります（笑）。コロナが収束したら「調子はどう？」って話をしに行きたい人がたくさんいます。そんな関係性を構築できることも財産です。ぜひチャンスがある人にはチャレンジして欲しいです。



企画編集委員：大畑敦嗣（右） 西野有莉（中央右）

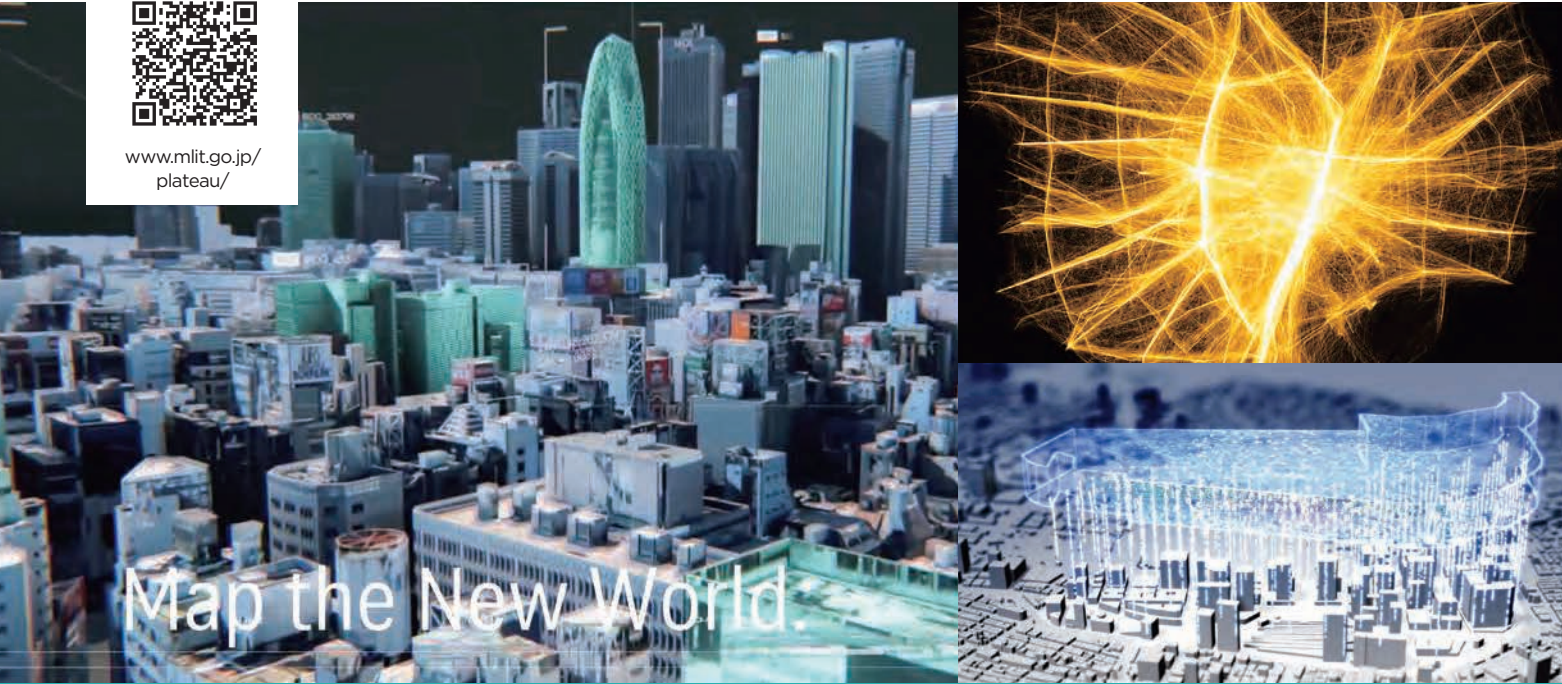


防災×3D都市モデルなど多数のユースケースで注目を浴びる

## “PLATEAU”プロジェクトの育て方



www.mlit.go.jp/  
plateau/



Map the New World.

国土交通省主導の日本全国の3D都市モデルの整備・活用・オープンデータ化プロジェクト「PLATEAU」。このプロジェクトは、防災情報の可視化など多くの意義を持つ一方で、「オープンデータ化」や「短期間での開発・実装の実現」、「官民協働でのユースケース開発」などの多くのトピックスを内包しています。そんな「PLATEAU」プロジェクトの秘密を探るべく国土交通省 内山裕弥氏にお話を伺いました。

### 最強のインフラデータを開放 オープンイノベーションを促す

——PLATEAUを開発した目的とその背景についてお聞かせください。

PLATEAU開発の目的は、まちづくりをDXするという観点から始まりました。そもそも、5年ほど前から政府が進めているSociety5.0というビジョンの流れを汲むものです。これはデジタル空間とフィジカル空間を行動に組み合わせて、一人ひとりが快適且つ活躍できる社会を目指すもので、Society5.0はいわゆるスマートシティを進める政府のミッションになります。その基盤として開発を進めたのが、PLATEAUというわけです。

すでに政府全体でもDXに取り組んでお

り、とくにデータ活用やスマートシティ構想については、以前から進めていたものです。しかし2020年には、新型コロナウイルス感染症による影響で、さまざまな変化が急速に起こりました。そして国民生活に於いても価値観やニーズが多様化しました。例えばパーソナライズされた質の高いサービスを求める声が増えたことです。こうした世間のニーズに答えるべく、政府内でも、より迅速にデジタル化・DXを行うべきという気運が高まり、PLATEAUの開発をはじめたのです。

——PLATEAUはそのデータを誰もが見て、利用できるオープンデータです。その狙いをお聞かせください。

オープンデータ化の狙いは、オープンイ

ノベーションを促すためです。PLATEAUを作る以上、オープンデータ化しよう当初から考えていました。

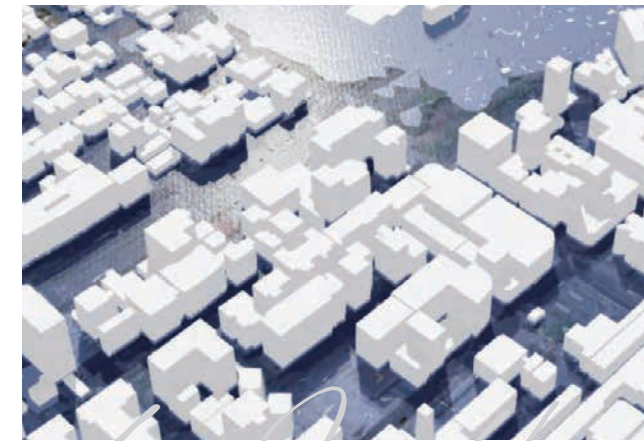
PLATEAUが扱うデータというのは、いままで日本にはなかったデータです。一見すると似たようなサービスとしてGoogle Earthなどがありますが、これらは自由に使えませんが、データ構造も全く異なります。PLATEAUはこれまで世の中になかったデータ構造とスケールをもつデータです。現実空間を再現する三次元データを国が品質を担保してオープンデータとして流通させている、いわば最強のインフラデータといえます。ただし、せっかくリッチなビッグデータを流通させても、誰も知らない、誰にも使われないようでは意味がありません。こう

ノベーションを促すためです。PLATEAUを作る以上、オープンデータ化しよう当初から考えていました。



国土交通省  
都市局 都市政策課 課長補佐  
内山 裕弥氏

1989年東京都生まれ。東京都立大学、東京大学公共政策大学院で法学を学び、2013年に国土交通省へ入省。水管理・国土保全局、航空局、大臣秘書官補等を経て現職。



Map the New World.

した結果を避けるために2つの施策を講じました。

1つ目は、流通性を高めるために使いやすいオープンデータとすることを心がけています。これは、誰でも使えるという単なるライセンス付与だけではダメです。データの仕様を定めて公開し、エンジニアがネイティブにデータを利用できるデータの仕様になりました。仕様も含めてオープンなので、当然ブラックボックスにもなっていません。だからクリエイターにも開発者にも取り入れやすいはず。

しかし、これだけでは不十分です。なぜなら未知のデータの活用には「何に使えるのか」というインシヤルコストを、開発者側が負担する必要があるからです。このインシヤルコストを下げるために行ったのが、2つ目の施策であるユースケースの開発です。PLATEAUが何に使えるのかというアイデアや領域を、リファレンスも含めてPLATEAUのデータ整備と並行して開発しました。PLATEAUの役立て方とベストプラクティスを示すためのユースケース開発と同時にいったのです。

### 企業との積極的な連携&発信で 多彩なユースケースを生み出す

——民間企業との協働を大切にされていますが、その理由を教えてください。

民間企業の力は絶対に必要です。PLATEAUのデータ仕様自体も、民間企業から詳しい方を探し、世界の最新動向を踏まえた上で策定しました。また、

ユースケース開発に於いても民間企業の力を大いに借りています。なぜなら役所がユースケースを考えるとどうしてもお堅いテーマで落ちつく。面白くないんです。だからPLATEAUを使う側である、民間企業の意見を取り入れて、ユースケースを考えたいのです。民間企業の技術やアイデアを大事にするというのも、PLATEAUの特徴だと思います。

もうひとつの特徴としては、このプロジェクトがプロダクト志向だということです。先程述べたように、ユースケースを用意するのは、PLATEAUの具体的な使い方を提示するためであり、そこではPLATEAUの市場価値を示す必要があります。端的に言えば、パートナーとなる民間企業にとって、PLATEAUがお金にならなくてはなりません。このため、とにかく時間をかけ過ぎずにアイデアを形にして、アプリやシステムとして世の中に送り出すことを重視しています。こうした「小さく産む」ことでPLATEAUの価値を示し、様々な企業のサービスに取り入れてもらうようにしています。ユースケースは我々の実証実験とも言えますが、民間企業のみさんがPLATEAUを利用することで、各々の事業発展やDX、そしてお金を生み出すことに繋げて欲しいというスタンスで行っているのです。

——協業先はどのように探したのですか？

ユースケースでは、スタートアップ企業も含めた多くの民間企業に力を借りて

いますが、これまで国土交通省都市局と繋がりのなかった企業がほとんどです。特にIT企業やスタートアップ、Slurといった業界とは付き合いがあまり無かったため、まずは色々な業界の方たちと繋がり、動向やアイデアをキャッチアップすることが課題に挙がりました。そこで、民間企業との関係性を築くために、様々な工夫をしています。たとえば取材依頼や、シンポジウムなどに呼ばれたときには断りません。公式サイトのお問い合わせフォームのすべてのお話を聞いています。民間企業から寄せられるお話はすべてです。門戸を広くして断らない、そして市場に敏感であれというスタンスです。

### ——オープンデータ化したことで多彩な ユースケースが生まれています。

情報発信にも注力したことが奏功しているかもしれません。PLATEAUは2021年4月に正式版をリリースしたわけですが、地理空間データというのは本来かなり専門的・ニッチな世界です。しかし、PLATEAUを広く利用して貰えるように打ち出し方を工夫しました。たとえば動画やSNSを使い国交省っぽくない、ゲームやクリエイター向けの情報も発信しているんです。(Twitter : @ProjectPlateau) ちなみにかんりの頻度でエゴサーチしてリアクションを確認してます(笑)。こうした情報発信の結果、これまでにミュージシャンのRADWIMPSのバーチャルライブにデータを使用頂いたり、3Dデータを



オープンデータ化で多彩な協業が生まれた

# “PLATEAU” ユースケース Use Case

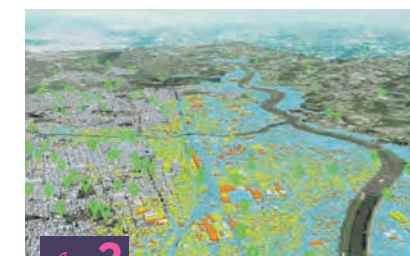
## 防災のユースケース



### 災害リスク情報の3D可視化

全国各都市における洪水や津波の浸水想定区域図を3D化し、3D都市モデルに重ね合わせて可視化。立体的な都市構造を把握するほか、直感的に理解可能な形で災害リスクを視覚化できるため、防災意識の向上に寄与するプロジェクト。

アジア航測株式会社、株式会社建設技術研究所、日本工営株式会社



### 垂直避難可能な建築物の可視化等を踏まえた防災計画検討

「想定最大規模」(L2)の洪水が生じた場合、有効な防災手法の1つとされるのが、周辺の高い建物に避難する「垂直避難」。浸水想定区域図の3D化とあわせて「垂直避難」可能な建物のピックアップを試みる。

株式会社三菱総合研究所



### 屋内外をシームレスに繋ぐ避難訓練シミュレーション

虎ノ門ヒルズの細密な屋内モデルと3D都市モデルをシームレスに繋ぐバーチャル空間を構築。避難シミュレーションツールと徒歩出退社訓練を支援するツールを制作し、避難訓練としての効果を検証。

森ビル株式会社

## 行政情報・ゲーム・シミュレーションのユースケース



### 都市空間に関する情報の集約による行政事務の効率化

都市空間に紐づく情報を集約し、3Dモデル上で一覧化。Webアプリで一覧を確認できるようにすることで、3D都市モデルを活用した行政事務の効率化や立地誘導政策に貢献することを目指す。

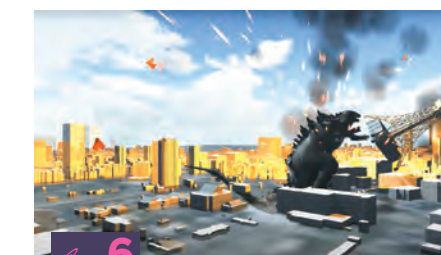
株式会社三菱総合研究所、アジア航測株式会社



### ゲーミフィケーションを通じた地域の魅力発信

3D都市モデルを活用して構築した「バーチャル銀座」を舞台に、ゲーミフィケーションを通じて回遊体験の提供価値を検証する。銀座と接点が無かった人々の現地訪問への関心を喚起し、地域活性化につなげることを目指す。

株式会社NTTドコモ



### わりと本気でゴジラ対策してみる

一般ユーザーがPLATEAUから3D都市モデルをパーツとしてDL。それらのパーツを組み合わせ、独自のリアルな街づくりをして楽しんでいる。これは「ゴジラ」を災害のメタファーとし被害規模や金額を、PLATEAUを使い算出したもの。

巨災対 PLATEAU Hack Challenge 2021参加チーム

## その他のユースケース

### Case 7 通学路の安心・安全 ～通学時の交通事故発生を減らす～

PLATEAU上に通学路のガードレールの設置状況などをマッピング。ガードレール以外にも通学路上の街灯、防犯カメラなどのインフラも記録可能。従来可視化が難しかった情報を整理し、都市開発などにも活用。

通学路のガードレール PLATEAU Hack Challenge 2021参加チーム

### Case 8 TreeD Map ～桜と紅葉のデジタルツイン化～

桜や紅葉マップをビジュアルライズ・シミュレーション。PLATEAUの3D都市モデルと、桜の開花情報や紅葉情報データを組み合わせ、植生情報を3Dモデルで視覚化するプロジェクト。

ベベル PLATEAU Hack Challenge 2021参加チーム



- 1 3D都市モデルを活用することで、災害リスクを直感的にわかりやすく可視化。
- 2 地震発生時の避難に役立てるために建物情報を築年数で色分けしている。
- 3 リアルに再現された自分たちの街で、災害リスク、非常時の行動をシミュレートする。

## Perspective

活用したゲームなども登場しています。まさに新しい活用方法です。ほかにもGISソフト大手ESRIジャパンも、自社製品をPLATEAUに対応していただけるなど、成果は出ているといえるでしょう。

—PLATEAUのユースケースの一つに防災分野での活用があるとHPで拝見しましたが、詳しくお聞かせください。

今後は全国の防災政策にPLATEAUの活用を広げていきます。たとえば土石流の発生状況をPLATEAUの地形データを利用したARやVRで視覚化して見せる活用方法も、すでにハッカソンなどで公開されています。このように3次元で視覚的にリスクをわかりやすく示すことで、住民にリスクを把握して貰い易くできます。

自分の住んでいる場所に対するリスクを、リアリティを持って実感できるので「これは危ない」とか「こうやって逃げよう」など、シンプルでわかりやすいのです。それ以外にも、PLATEAUの三次元データを活用した災害リスクの解析などに使っていただきたいと考えています。都市スケールでのリスク分析により、例えば避難経路の検討や避難計画の立案に活用することが可能です。この様に市区町村全体における防災政策の策定にも、活用して貰いたいと考えています。

デジタルと防災を掛け合わせることで、リスクの正確且つ容易な把握が可能とな

る、より効率的な防災対策が可能となる等と親和性が高い一方で、すべての方に使ってもらえるような防災関連のアプリの場合「誰もが使いこなせるのか」という心配があることも事実です。しかし個人的にPLATEAUなら、使ったことがない方でもパッと見てわかりやすく、触ってみようという気になると考えています。デジタルに疎い方がPLATEAUの見栄え、UIを見て「デジタル使いこなす取っ掛かり」になればよいと思います。

### システム&事例を1年半で開発 アジャイルでプロジェクトを進行

—精度の高い地形データを揃え、多数のユースケースをも公開していますが短時間で開発されたとお聞きしました。

PLATEAUは大変大きな規模の開発プロジェクトですが、データの標準仕様の策定や全国56都市・約1万平方キロのデータ整備、そして全国44件のユースケース開発、Webビューア開発などを1年で完了しています。

実現のポイントは、これまでのいわゆる「役所的な調整」をなるべく軽減し、内部摩擦の解消に使うリソースをプロジェクトマネジメントに注力したことです。また、プロダクトの開発自体も、プロジェクトマネージャを置き、プロジェクトを大小に分け、アジャイルで進めています。

都市局ではGIS(地理情報システム)の

活用については、20年くらい細々と続けていました。そのためさまざまな知見の蓄積はありました。このため、PLATEAUがスタートした際に、これまでのナレッジの蓄積を活かし、短時間で開発できたとも言えます。

—PLATEAUが目指す、最終的な目標とはどのようなものなのでしょうか。

プロジェクトが始まって1年ですが、現段階で最終目標としてのKPIは置いていません。中期的なビジョンとしては、3D都市モデルの整備・活用・オープンデータ化のエコシステム構築です。データを自治体に作ってもらい、政策や市場がそれを活用する、というサイクルを構築したいということです。だからこそ、このサイクルを軌道に乗せるため、私たちが率先してリーディングケース、ベストプラクティスを創り出していきます。PLATEAUはスタートダッシュが成功したと言えます。しかし一発のブームで終わるかも知れません。そうならないよう、PLATEAUを根付かせる。それはここ1、2年が勝負だと考えています。もし3年後PLATEAUという名前を聞かなくなったら……、そうならないようにあの手この手で頑張っていきます(笑)。



企画編集委員：  
西野有莉(左)  
大畑 敦嗣(右)



# Co-innovationを 実現するためのはじめの一步とは



One Japan

ONE JAPAN  
共同発起人・共同代表

濱松 誠氏

2006年、パナソニック株式会社に入社。海外営業、人事などを経て、2012年有志の会「One Panasonic」を創立。2018年に同社を退職後、現在は「ONE JAPAN」「SUNDRED」などさまざまなコミュニティをリードするかわら、フランスで大企業やベンチャーのコミュニティ支援をしている。「越境人材」を増やし、皆が自由につながる文化を作るため、部署、企業、業界、セクターなどさまざまな垣根を超える活動を行ってきた。経済産業省 次世代イノベーター育成プログラム「始動」2期生。



One Japan

ONE JAPAN  
CHANGE Lead

濱本 隆太氏

2011年、パナソニック株式会社に入社し、現在は、イノベーション推進部門のNB事業開発室で新規事業開発をしている。「すべての人がことを起こせる世界を作る」をビジョンに掲げ、現在は大企業内変革者支援プログラム「CHANGE」を「濱本コンビ」で立案し、リードしている。ONE JAPAN 幹事ははじめ経済産業省若手官民政策提言 ELPIS メンバーを務める。経済産業省次世代イノベーター育成プログラム「始動」3期生。



SAP

RELAY Lead

尾崎 太郎氏

2005年 SAP ジャパン株式会社入社。Analytics コンサルタントを担当。2019年に RELAY のシリコンバレー研修に選出される。その際に壁に張られた地図に日本がないことに衝撃を受ける。2020年、経済産業省次世代イノベーター育成プログラム「始動」に参加。現在、「Transformation Office」でスタートアップとの協業や産学連携、Co-innovation の促進、地方創生にチャレンジする。SAP ジャパン トランスフォーメーション・オフィス 部長、RELAY 事務局代表、経済産業省次世代イノベーター育成プログラム「始動」6期生。



SAP

Franchise for  
Co-innovation

長阪 数馬氏

SAP ジャパンの「Transformation Office」シニアビジネス開発スペシャリスト。SAP ジャパンのトップ営業から一転、パロアルトオフィスのリエゾンとしてアメリカへ、20年間の営業時代には仲間と結果を出す達成感や、お客様を知ることの喜びをモチベーションに営業職を極める。企業内大学院「SAP アカデミー」で営業の基本を指導してきたほか、フランチャイズセクステクノロジーという営業の型を徹底的に研究。現在、SAP ジャパン社内で Co-innovation の型を作る Initiative を立ち上げリードを行っている。

先行きの見えない不透明・不確実なこの時代、社会のあらゆる場面で大きな価値転換が進行しています。企業活動においても、「未来」は「過去」の延長線上になく、個々の成長を追い求めるだけでは必ずしも持続可能な発展は望めません。そこで近年注視されているのが、異業種、異分野との共創活動、すなわち Co-innovation です。今回は、Co-innovation を実践する4人のリーダーを招き、活動にまつわる思いやノウハウを語り合っていました。



企画編集委員：  
川邊 未来



## 大企業内での Co-innovation の 第一歩を実現する文化・土壌づくり

——なぜCo-innovationを実現する土壌を作れたか、作りたいのか

**濱松さん：**パナソニックに勤務していたとき、会社のトップ層と若手の距離が離れていることに違和感がありました。また、これはすべてではありませんが、新しいことへの挑戦がし難い風潮にも苦しみました。その状況を変えるために個人で“竹やり”を持って会社にぶつかっても、どうにもなりません。ではどうしたらいいのかと考えたときに、自分と同じ思いを持つ仲間をたくさん作り、それぞれの強み弱みを補完しながら、より良い環境を築くことが重要だと思ったんです。そうした狙いで組織したのがOne Panasonic でした。いま、ONE JAPANで取り組んでいることは、One Panasonicの発展形。さまざまな企業との共創活動を生み出し、それを広げていきたいという思いが根底にあります。

**尾崎さん：**2021年に代表に就いたRELAYは、大企業にフォーカスした次世代リー

ダーを作るためのコミュニティです。執行役員クラスの推薦をもらった若手幹部候補で構成されているのですが、同世代が集まって感じるのは、企業の壁を超えて皆が同じような課題や悩みを抱えているということ。互いに知恵を出し合えば、当初想像した以上の試みにつながることもあるでしょう。RELAYの参加者を見るたびに、何かが変わる可能性があると感じます。

——企業の中でどのように土壌を作り、耕し、持続するのか

**濱松さん：**ボトムアップでCo-innovationにチャレンジすることは、非常に難しい側面があります。けれども仲間がいれば行動の芽が潰えることはありませんし、地道に行動を重ねていけば、いつか協力者も増えていくことでしょう。人を巻き込みながら、外部が横槍入れられないような環境を作る。それがCo-innovationを持続する鍵ではないでしょうか。

**濱松さん：**Co-innovationを活性化させるためには、「共感」が重要だと思います。共感とは、越境活動のようなもの。もし、私が司法書士の立場だったらどう考えるか、自分が経営者の立場だったらどう考えるか。この「もし自分が〜だったら」という思考を軸に、忍耐強く越境活動を続けていくことがCo-innovationには必要だと思っています。

**長阪さん：**越境活動の重要性は、私も実感します。例えばSAP ジャパンの営業活動の中でも、多様性の中から生まれた価値を合体させてお客様に提供していました。いま思えば、それが私の喜びでした

し、Co-innovationの原体験でした。その手法を定型化して、皆さんに伝えていきたいと考えています。

——マジョリティをどのように巻き込んでコミュニティを作ったのか

**濱本さん：**私は昔DJをしていましたが、コミュニティ作りは当時の経験に通じるものがあります。フロアでは、1人が踊っていても周りは冷めていて踊ってくれません。それが1人2人と増え、5人くらいになると一気に雰囲気が変わってきます。つまり“ファーストペンギン”だけが前に来てもうまくいかない。同じ熱量をもってあとに続く人が現れることが重要なのです。一方、自分がONE JAPANの活動をしたいと濱松さんに打診した時は、「やってみたら」と素っ気ないリアクション。なにくそ！と思いました（笑）。しかし、その感情が大事でこれは濱松さんなりの「同じ熱量で来られるのか？」という確認作業だったと解釈しています。

**濱松さん：**当時はやりたいたいと言ってくれる人がいても、実際に動くときになって連絡が取れなくなることも多くて、人間不信の時期でした（笑）。

**濱本さん：**いまとなっては私も「熱量の確認」の重要性が理解できます。私自身も、本当に同じ熱量で取り組んでもらえるのか何度も対話を重ねて、その人の原体験や強い思い（Will）がコミュニティのパスと重なっているのか確認しています。

**長阪さん：**「ゴールデンナンバー」という言葉がありますね。何かを変えたいときには、同じ熱量、目的を持ち、かつ多様なバックグラウンドの5名がまわりにい







るか、それがプロジェクトの成否を分けると思います。

**濱松さん**：とはいえ、マジョリティを巻き込むことは一筋縄ではいきませんね。そこで、心がけていたのは“マグネット”を見つけ出すこと。つまり、この人を呼べば、多くの人々が引きつけられるだろう、そう思われるようなKey Personを巻き込むことです。“質”のマジョリティをとっていくことが重要なのです。

**長阪さん**：私は、新規プロジェクトの立ち上げやCo-innovationの場所を作る活動には共通項があると思っています。現在SAPの社内活動でそのスクリプト化を試みっていますが、熱量維持は難しいですね。ONE JAPANではどのように維持されているのかお聞かせください。

**濱松さん**：私個人としては次の2点を挙げることができます。まず、週3回以上、熱量の高い人と話をし、自分のWillと相手のWillをぶつけあう場をもつこと。次に、自分がワクワクするコンテンツをつねに作り続けること。それでも、人間は冷める生き物ですから、いつまでも熱量を保つことは困難です。意図的に休息期間を設けることも手かもしれません。大げさな表現で言えば、破壊と創造を繰り返すことです。コミュニティの中で自分の利益だけを追求する“Taker”ばかりでは、組織は不健全です。進んで与える“Giver”の数が増えるような仕組みをコミュニティに埋め込んでおくことが重要です。

**尾崎さん**：現在、RELAYは100人規模の組織になっているので、何をしているのかが見えにくくなっています。そこで1on1ミーティングを取り入れたり、チームビジョンに沿ったイニシアチブを取るようになり、チームとしての熱量維持につながる体験設計をはじめしています。個人的

にネックに感じているのは、運営にかかる時間の捻出です。皆さんはいかがですか？

**濱松さん**：私は楽しい趣味が増えたと思っています。1on1ミーティングも皆さんの熱い想いを聞く貴重な機会です。大変なこともたくさんありますが、好きでやっているのが苦になりません。ONE JAPANの幹事は9人いて、それぞれが他のメンバーをサポートしています。9人ともに役割と使命感があるので、この体制にしてよかったと思います。

**尾崎さん**：ひとりきりでリードすることは、とても難しいですね。“濱濱（濱松・濱本）コンビ”のような二人の関係性がうらやましいです。ONE JAPANの幹事9名で得手不得手を分担している構造が、長期運営の秘訣なのでしょうね。

——コロナ禍のコミュニティ活動～協創での問題点やマインドセット～

**尾崎さん**：RELAYでは、コロナ禍のためにメンバーをシリコンバレーに連れていけないなど、プログラム設計の見直しを余儀なくされています。ONE JAPANではコロナ禍でも新しい活動が目立っているようですね。

**濱松さん**：いまは完全にオンラインで実施しています。オンラインでどこまで対面に近いことができるのか、どこまで熱量やワクワク感を作れるか、いろいろと模索しながら挑戦しています。学生と社会人の座談会も、異なる立場からの意見が飛び交い、とても盛り上がりました。

**濱松さん**：コロナ禍以前は、対面ゆえの地理的な問題がありました。いまはその制約がなくなり、むしろチャンスだと思います。今のうちにオンラインでさまざまな新しい取り組みをやっておけば、コロナ収束後に実際に集まったときの熱量はものすごいものになるでしょうね。

**長阪さん**：JSUGは、さまざまな業種や業務部の方々が各分会で議論しています。まさにCo-innovationの原型のようなものです。

**濱松さん**：約560社もの会社が参加していますね。そんなユーザー会なんて、めったにないですよ。

**尾崎さん**：本日の話はユーザーの皆さん

には真新しい点も多いかもしれませんが、JSUGもCo-innovationが生まれる場だと思っています。今後もさまざまな会社とコラボレーションを図って積極的に活用してほしいですね。

大企業内の一個人からできるCo-innovationの第一歩

——CHANGEや始動など

個の力を高めるプログラムについて

**濱松さん**：2019年、私が世界一周旅行していたとき、濱本さんから一本の電話がかかってきました。それはONE JAPANで最近、“Taker”が多くなってきているという相談でした。利己的に立ち回る人が増えてくると、他の人も悪影響を及ぼしコミュニティ全体の雰囲気が悪くなってきます。“Taker”を減らし強い個人を増やすためにも、世の中にインパクトを与えるためにも、新規事業を立ち上げる必要がある。そう熱弁する濱本さんの電話にテンションが上がりましたね。それがCHANGEの始まりです。

**濱松さん**：まず、News Picksと新規事業開発を行っている株式会社アルファドライブの麻生要一さんと会い、「ホンバ」と「ゲンバ」へ行くことの重要性を感じました。「ホンバ」で行動している尊敬している人に会いに行き、課題の温床となっている「ゲンバ」に実際に向かう。それこそが新規事業を形にするうえで重要だということです。日本では、イノベーションが起こる確率が低い。経済産業省が主催する次世代イノベーター育成プログラム「始動」があっても、なお母集団は少ないと言われましたね。私はCHANGEのようなプログラムが100~150個くらい出てくる世界を作りたいと思っています。それによって年間15,000人くらいが新規事業を考える人になってほしい。そうすれば、ユニコーン企業が10社



くらい出てくると思っています。

**濱松さん**：コミュニティでは、いくら熱量が高い人でも歳を重ねることで、活動から離れていくことがあります。こうした事態を見て、ミドル世代向けの次世代後継者候補を集めた「ミドル変革塾」という活動も始めました。こうしたプログラムを提示することで、熱量を取り戻してもらいたいと思います。

社内で新たな活動を促進していくあなたに——

**濱松さん**：先述したコミュニティの5つの源を意識して活動してほしいですね。後悔のないようなことを続けて、やってみたら楽しかったと思ってほしいです。

**濱松さん**：コミュニティでは、つねに心理的安全を確保することを大切にしてください。「ちょっとミスってもいい」場所、すなわち砂場であることが重要だと思っています。それから、コミュニティ

は手段です。コミュニティ自体が目的にならないように、目的と手段をはき違えないよう意識しながら運営することを大切にしてほしいと思います。

**尾崎さん**：憧れやワクワクが連鎖し、そこにいけばシンプルに楽しいと思えるような環境を作っていくことがコミュニティの理想。そのためにも立ち上げる人には、圧倒的な“Give”が必要です。圧倒的なGiveを發揮し、その届け先も工夫しながら、憧れの連鎖を生み出してくれることに期待します。

**長阪さん**：まずは仲間を5人作ること。それからToDoやテーマの設定。それを習慣に落とし込めたら、今度はブランド化を目指します。これまでの活動を正しく周囲に伝えていくことで、そのコミュニティが実のある素敵なものだと広く認知されることが目標です。仲間を作る、習慣化する、正しく伝えていく。この3ステップを胸に留めて頑張ってください。



濱松 誠さんが共同発起人・共同代表を務めるONE JAPANの書籍が発売

「仕事はもっと楽しくできる～大企業若手50社1200人 会社変革ドキュメンタリー」  
プレジデント社

「なぜウチの会社は変わらないんだ！と悩んだら読む大企業ハック大全」  
ダイヤモンド社

おすすめのコミュニティと実践の場を見つけよう！

# Co-innovation

へのはじめの一步。

濱松さんが解説

## コミュニティ活動がなぜ有用化か5つのポイント

これから Co-innovation のコミュニティに入りたい、作りたいと考えている人へ伝えたいことがあります。それは、コミュニティの5つの「源」です。①「情報源」、これは多様な参加者と交わる中で、各人が持つ情報を得られるメリットを意味します。②「視光源」は、異なる見方や視点に気づくことができます。③「熱量源」は挑戦には熱量が必要で仲間から熱量をもらうことができます。④「対話源」は、悩みやちょっとした相談などができます。そして⑤「協業源」は実際に何かつくってしまうという自社だけではできない協業があります。この5つの源は、コミュニティに参加する人、運営する人にとって非常に有用であると思います。ONE JAPANに興味を持った方、参加したいと思った方は、是非濱松 (mac.hamamatsu@gmail.com) までご連絡ください。共に歩みを進めましょう！

### RELAY

RELAY (Rising Entrepreneurship and Leadership Acceleration community) 「ニッポンの未来に火をつける」というミッションのもと、志ある日本企業の次世代リーダーがタテ・ヨコ・ナナメにつながる、SAPのホストするコミュニティです。

**対象**：日本企業の役員クラスが推薦する次世代リーダー  
**参加方法**：2022年第五期生募集にむけ準備中、役員クラスからのご推薦をもとに応募受付（時期未定）。

### Business Innovators Network

変革を志向する、熱い想いをを持った日本の企業人と多様なステークホルダーを有機的に結合するコミュニティ。

**対象**：変革を志向する、企業人/スタートアップ/自治体/NPO/学生であればだれでも参加可能です。  
**参加方法**：BIN事務局SAP吉越 terunobu.yoshikoshi@sap.com までご連絡ください。

### Inspired.Lab

三菱地所様とSAPの共同事業として運営している、イノベーションの実現を目指し、共創するコミュニティ&スペースです。

**対象**：企業の新規事業担当者様、もしくは、尖ったテクノロジーを持つスタートアップ企業様が入居対象となります。  
**参加方法**：入居にご関心がある方には、施設見学を含む説明会を実施させていただきます。

### REN

SAPジャパン社内のデザインシンキング活用の具体的な実践と活活化を目的としたプログラム。社内イノベーション人材を100名以上育成することを目指している。

**対象**：SAPジャパン全社員。ただし、デザインシンキングファシリテーター育成プログラムのDCC(Design Thinking Coach Camp)卒業生または、それに該当する知識と経験の保有者に限定。  
**参加方法**：毎年社内公募し、提出されるレポート内容・経験などをふまえた厳正な審査の結果により選出される。



革新的なアイデアを創造する

## アート思考とは？

その考え方と  
実践企業 

今、アーティストの発想でビジネスを考える「アート思考」が関心を集めています。芸術家の制作プロセスが事業創出とリンクする、それはなぜか？ アートが苦手という人にこそ知ってもらいたい、これまでの閉塞感を突破するフレームワークのハナシです。

### 過去・現在・未来を思い 自身の哲学から 0 → 1 を生み出す思考



アート思考について  
教えてくれた人  
株式会社 Bulldozer  
代表取締役運転手  
パラダイムシフター  
尾和 恵美加 さん

アーティストが作品を作る際の考え方を活用した思考法、それがアート思考です。別の言い方をすれば、自身のインスピレーションにもとづき世界や時代をマクロな視点から再定義することで、0から1を生み出す思考法と表現することもできます。

アート思考が扱うのは、人々がまだ課題と認識していない課題です。現時点では無価値と思われるような物事に対して、時代文脈を読み解きながら、自身の内面から生まれた意味を付与し、新たな価値を創造していく。芸術家の人たちは、自分の作品を通じて自らの哲学を社会に投げかけていますよね。まさにそれと同じことです。

一方、課題解決型の思考法は、デザイン思考と呼ばれています。アート思考が、正解のない中で「問い」と「解」の両方を

作り出すものとするれば、デザイン思考はある程度「問い」が立てられているところから解を見つける思考法と捉えることができるでしょう。

デザイン思考は「引き算」であり、アート思考は「足し算」。前者にはペルソナ(ユーザー像)に届くように要素を削っていきませんが、後者では常識にとらわれず、ゼロベースからアイデアを積算していきます。もちろん、どちらが優れている、劣っているという話ではありません。状況に応じてそれらを使い分けることが必要です。

事業構想ではどうでしょう。直近の利益を前提にすると、ごんまりとした発想しか出てきません。ですから、まずアート思考によって、ビジネスの枠組にとらわれることなく発想を広げていき、事業のアウトラインを形成していく。ある程度のカタチができたなら、

今度はデザイン思考に切り替えて、ユーザーの意見を参照しながら引き算を行う。ある程度事業が育ったら、効率的なスケールアップやさらなる成長加速を図るために、ロジカル思考を使って論理や数字で補強することも必要でしょう。このようにフェーズに応じて思考を柔軟に切り替えることと、この思考サイクルを循環させていくことで、よりイノベティブな事業の創出に繋げることができると考えられます。

近い将来、人工知能が人間の知能を超えられていると言われています。しかし、人間の経験や勘、発想から得られる哲学は、人工知能には代替不可能です。人工知能やビッグデータに依存するのではなく、データからは読み取れない「何か」を導き出すために、これからさらにアート思考の発想は重要性を増すことでしょう。

#### メリット

##### 脱常識思考でイノベーションを起こす

先行き不透明な VUCA の時代、この数十年を支えて来たのは、データや他社の成功事例に基づいた「正解」の提示です。しかし現代は、過去の延長線上ではビジネスが立ち行かない状況を迎えています。この時代の転換期に、自ら問いと解を生み出すアート思考は、会社や事業の未来を考えるにあたり有効でしょう。常識にとらわれず、主体的に思考し実行することが求められる局面で、ビジョン経営、パーパス経営という言葉もよく耳にします。哲学を起点に、今までにない斬新な発想でアイデアを出し、これまでない切り口で価値を提案・提供する商品やサービスを開発する際に有効です。

#### デメリット

##### 「正解がない」ことに立ち向かえるか

本物の思考力や実行力、唯一無二の価値を創出したいという強い意思が求められるため、使いこなす覚悟が必要です。さらには、顕在的なニーズのみを取り扱うわけではないので、自らの利益よりも未来の基盤を作ることに向いています。そのうえでアウトプットをしてフィードバックを得て、さらに思考を深めていく。そうしたプロセスを繰り返す必要があります。「正解がある」ことに慣れている人にとっては、「正解がない」ことを耐えがたく思うかもしれません。しかし、本来、仕事とは自ら正解を作り出すべきもの。そのための修練を積むことが大切です。

### Q. どのようなときに 向いている思考か

A. 自分・自社しか生み出せない  
価値を創造するうえで有用

イノベーション創出に必要な内発的動機にはいくつか段階があり、自分の自分ゴト化だけではなく、会社の自分ゴト化、その先の時代や世界の自分ゴト化が重要です。そして、その視座も現状から未来を見ていくフォーキャストではなく、あるべき創造した未来からバックキャストへと転換していくことで、会社を通じて世界へ働きかける

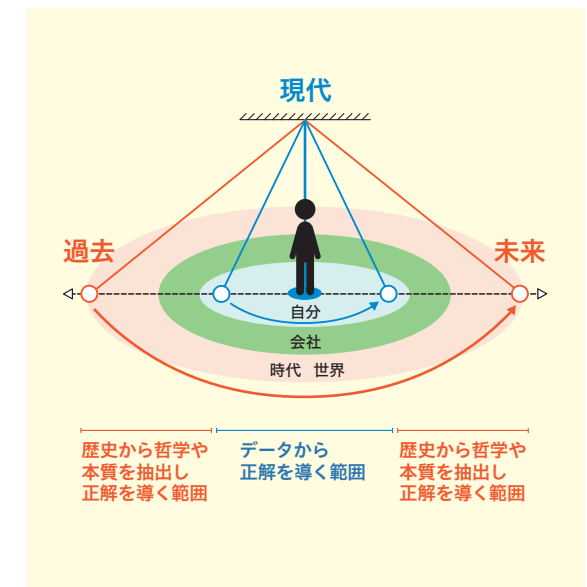
行為としての認識が重要です。当社ではアート思考のワークショップを設計・提供していますが、参加者からは「仕事が自分ゴト化」という感想をいただきます。変動の激しく、先の見えない時代だからこそ、アート思考によるクリエイティブな発想や、内発的なモチベーションを求めている企業が増えていると言えます。

### Q. データに基づくことも重要では？

A. データで捉えきれない領域をアート思考がカバー

皆様に馴染みのあるビッグデータ活用のように、収集したデータを分析し、意思決定や企画立案に活用する手法をデータドリブンといいます。アート思考とデータドリブンは、対峙しているようなイメージをお持ちの方も多くはないでしょうか。しかし、それらは相補的な関係で捉えるべきだと考えます。本当に大切なものは、データでは表現できません。そのデータにならない真理とも言える領域を、アート思考で補

うのです。アート思考では、インプットやアウトプットに文字だけでなく五感・心技体を用います。自分のオリジン、すなわち哲学を「音」や「色」、「におい」で表現したり、ダンスに倣って体で表現したり。こうしたトレンドを超えて共通している要素からモノを生み出みだすことが、顧客の共感や人を惹きつけることに繋がります。データドリブンと組み合わせることによって、より相乗効果を生み出せるかもしれません。



### Q. アート思考力を鍛えるには

A. どこまでも問いを立て続け、再定義の鍛錬あるのみ

さまざまな物事を再定義すること。それがアート思考を鍛えるベーシックメソッドです。例えば、「書く」とはどういうことか。当たり前でこれまで認識していなかったことを自分の言葉で定義し、発想を広げ、新たな概念を増やしていきます。「書く」目的は記録を残すこと。では、現代ではパソコ

ンに文字を入力することが多いが、これは「書く」という行為なのか。文字を「書く」と「打つ」との境界は？ そもそも「書く」道具はペンやパソコンだけ？ 記録を残すためのもっと便利な手法はない？ — このように再定義の鍛錬を積むことで、脱常識の思考が培われていくことでしょう。

アート思考をもっと詳しく知りたい方は  
株式会社 Bulldozer  
ホームページへアクセス。  
<https://bulldozer.co.jp>





## 凸版印刷株式会社



凸版印刷株式会社は、2019年に京都大学と連携し、「凸版印刷アートイノベーション産学共同講座」を立ち上げました。このプログラムでは、アート・カルチャー・テクノロジーによる新価値創造を学ぶとともに、日本文化の中心地である京都を舞台にフィールドワークを実施し、アート思考の実践に挑戦しています。また、2020年には共同研究の成果として「アートイノベーションフレームワーク™」を開発。アーティストの思考ロジックをフレームワーク

化し、ビジネスの新発想に結びつける思考法を構築しました。その実装フェーズでは、148名の選抜されたリーダー層が本プログラムを受講し、事業企画の作成と検証を行いました。また、アート思考のフレームワーク導入前と後では、受講生の発表内容に大きな変化（内容および受講生の心理的变化）が確認されました。本プログラムでは、フレームワークに沿って参加者全員がビジネスアイデアを創出しますが、その一部は事業化に向けて動きはじめています。

「アートイノベーションフレームワーク™」とは

全く新しい価値を創造してきたアーティストの思考ロジックをもとに、そのクリエイティブのプロセスをビジネスシーンで活用できる思考法に応用。「発見」「調査」「開発」「創出」「意味づけ」の5ステップで、アイデアや新事業の創出を実現します。

## 「アートイノベーションフレームワーク™」導入の3つの効果

## 効果1 主観の開放

企業における意思決定は、費用対効果で判断され、エビデンスのないもの、利益に繋がらないものは切り捨てられてしまうことが多くある中で、社員一人ひとりの感性や個性を引き出し、閉塞感から解放することが、新たなイノベーションの第一歩になります。



## 効果2 快の発見

言語化されていない「快」の要素を発見する目が養われ、「快」を軸としたビジネス創出が期待できます。人間は本質的に「快」を求める動物です。今後、ビジネス化、マネタイズする上でも、顧客の課題解決を超えた、新たな価値創造の手法として、極めて重要な要素と考えています。



## 効果3 意味の付与

物事の新しい意味を見出す力を培い、従来とは異なる発想、着想を手練りさせる術を獲得します。これからの「価値創造」は社会が成熟するにつれて、「意味を見出す」ことに益々近づいてくると考えられます。社員一人ひとりが、新しい意味を見出す力を手に入れることができれば、その企業において、次の時代のイノベーションを創造できる可能性は高まるものと考えています。

## アート実践企業インタビュー

## 導入してみた率直な感想をお聞かせください。

既存どおりに事業案を提案するよりも、受講生が楽しそうに取り組む様子や、発表の際に主観が認められて喜ぶ様子が見られました。導入前の新事業の課題解決案は、外部環境の課題やニーズに対して、自社のコンピタンスで解決し、価値を提供するという一般的な発想が多かったことに比べ、導入後には、自身の主観や興味を軸にした「価値」発見アプローチによって、受講生独自の視点、感性を引き出すことが可能となりました。

## アート思考を活用した今後の展望を教えてください。

これからも社員の主観や感性を解放し、一人ひとりが有する個性や才能を実務に活かすことができるプロセス設計とディレクションを行っていきます。これにより、次代に即した新たな価値やイノベーションを創造できる人材を育成することが目標です。また、プロのインキュベーターと連携しながら、新たな着想をマネタイズまで持っていくプロセス設計に取り組み、有力な企画は事業化を図りたいと考えています。



実践担当者：伊藤 信久氏（左）、山田 浩司氏（右）

企画編集委員：  
（左）武内 伸広  
（右）西野 有莉

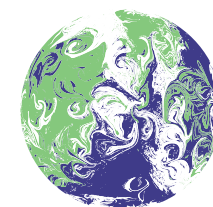


Hitachi Social Innovation is  
**POWERING GOOD**

世界を輝かせよう。

「サステナブルで豊かな未来をつくりたい。」  
日立は、社会インフラのデジタル化を通じて、  
環境にやさしい より強固な社会基盤をつくり、  
誰もが安心して暮らせる世界の実現をめざしています。

social-innovation.hitachi



PRINCIPAL PARTNER  
UN CLIMATE  
CHANGE  
CONFERENCE  
UK 2021

IN PARTNERSHIP WITH ITALY

日立グループは  
プリンシパル・パートナーとして  
COP26を支援しています。





# IPS

Implementation Partner for SAP

## 前進する組織への変わらない約束

アイ・ピー・エスは目まぐるしく変わる経済環境に応え、進化を続けます。

”一人ひとりが生き活きと働く”  
”皆で顧客満足を追求する”  
”収益性・効率性を高める”

このような仕事ぶりを共に目指しませんか。

株式会社アイ・ピー・エス <https://ips.ne.jp/>

東京本社 〒100-0011 東京都千代田区内幸町 2-2-3 日比谷国際ビル 7階 Tel.03-5501-3380

大阪本社 〒530-0011 大阪市北区大深町 3番 1号 グランフロント大阪タワーB16階 Tel. 06-6292-6236

IPS SAP 検索

電子帳簿  
保存法の改正  
準備できているますか？  
インボイス  
制度の開始

SAP S/4HANA への移行、新規導入を検討中の皆さま。

電子帳簿保存法の改正により、スキャナ保存の基本要件が大幅に緩和され、電子取引データの保存が義務化されます。また、インボイス制度の開始も控え、業務負荷の増加が予想されます。今こそ、デジタル化を加速させ、バックオフィス業務の効率化に取り組むチャンスです。

SCSKとウイングアーク1stは、SAP S/4HANA 移行に向けた電子帳簿保存法対応ソリューションを 2021年10月にリリースしました。SAP S/4HANA へのスムーズな移行とともに、2022年1月改正の電子帳簿保存法に対応して、SAP上でやり取りされる帳票の送信・受信をはじめとするバックオフィス業務のデジタル化を実現します。



【 問合せ先 】

SCSK株式会社 AMO第一事業本部 ソリューション営業部

E-mail : [sap-info@ml.scsk.jp](mailto:sap-info@ml.scsk.jp) URL : <https://www.scsk.jp/product/common/denchoho/>





# Case Study

— 注目の事例紹介 —

CLIENT **株式会社 LIXIL** PARTNER **アビームコンサルティング株式会社**

セントラルファイナンス 原価管理統合 SAP ERP一本化構想

## 複数のホストコンピュータをS/4HANA化 セントラルファイナンスでの連携で 「経理標準化」を目指す

LIXIL では経理業務を集約して効率化するべく経理標準化プロジェクトを進めていた。しかし5社が合併したという経緯から、LIXIL 全体を一本化することは困難であったという。この困難の解決に向けて、LIXIL を強力にサポートしたのがアビームコンサルティングだ。

### 計画変更を余儀なくされた 経理標準化プロジェクト

ファイナンシャルシェアードサービスセンターを実現するために、SAP セントラルファイナンスを導入した LIXIL。その背景には、LIXIL が5社を合併して生まれた会社であるという経緯があった。合併後、それぞれの経理業務がバラバラに行われていたのだ。これを1箇所に集め効率化するという、経理視点の発想からプロジェクトは始まった。

「もともと LIXIL 全体に、SAP ERP を導入しようという構想がありました。売上や会計、在庫を含めてです。経理業務の標準化はすんなりと進んだのですが、旧5社の業務が複雑だったため、1つに集約できそうにありませんでした。とくに会計と旧5社でインスタンスが

分かれてしまうのです」と野村氏は言う。経理から見れば、ひとつのインスタンスで、グループ内を横断的に作業できる環境が望ましい。こうした背景から始まったのが、会計システムの共通化と、国内事業の標準化を目指す「経理標準化プロジェクト」だ。

しかしプロジェクトは簡単ではない。とくに水まわり事業と金属事業は、商材がまったく異なるため、生産工程なども当然違う。これを標準化するのは至難のわざと言える。「金属事業と水まわり事業では、販売ルートも違います。さらにこの2つの事業は、個別にホストコンピュータで動かしているんです」と、野村氏（さそう）氏は振り返る。

この難題を解決したのが「SAP S/4HANA for central finance（以下セントラルファイナンス）」とアビームコンサルティングだ。

### 困難な問題を解決した アビームコンサルティングの 提案とは

LIXIL では、全社でひとつの SAP ERP を導入するという当初の構想から、アビームコンサルティングと共に歩んできた。しかし、前述のようにこの構想は実現が難しかったため、アビームコンサルティングから新たな提案があり、実現性を LIXIL と検討したという。

その提案とは「会計と水まわり事業、

金属事業に SAP ERP を導入する」そして、「セントラルファイナンスで連携させる」というものであった。

「アビームコンサルティングの提案は、事業ごとに SAP ERP を導入するというものでした。LIXIL は方針として一気に入れ替えるといった、いわゆるビッグバンは行わないんです。このため段階的に導入できるこの提案は、ぴったりだったのです」と野村氏はこの提案についてこう振り返っている。

実際に各事業に導入された ERP は S/4HANA だ。そしてこれをセントラルファイナンスで連携させ、会計業務を効率的に行う。一方でセントラルファイナンスは、導入事例が多くなく、日本では LIXIL の事例が最初とも言える。そこに抵抗はなかったのだろうか。

野村氏はこれについて「セントラルファイナンスは、企業が合併した時に使われるという認識がありました。今回のプロジェクトでは、ひとつの会社内の複数の事業と会計を繋げるものですから、アビームコンサルティングから提案があった時には、これが使えるのか！と思いました」。

### Points

#### 導入前の課題

- ・ホストコンピュータによる基幹システムの刷新
- ・旧5社で経理業務がバラバラなため非効率な業務
- ・断念された全社での SAP ERP 一本化構想

#### 導入後のメリット

- ・セントラルファイナンスにより効率的な経理業務が実現
- ・S/4HANA 導入によって拡張性や将来性が見えた



**LIXIL**

株式会社 LIXIL  
設立：1949年9月19日  
資本金：68,418百万円  
従業員数：56,097人（連結従業員数）※2021年3月現在  
事業内容：ウォーターテクノロジー事業、ハウジングテクノロジー事業、ビルディングテクノロジー事業、住宅・サービス事業など

INTERVIEWEE | LIXIL

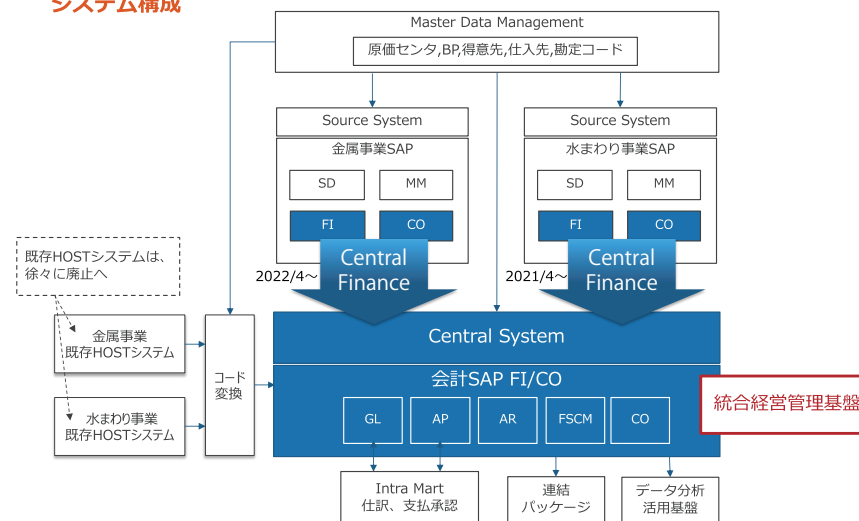


デジタル部門  
システム開発運用統括部  
開発1部 主査  
**野村 大樹氏**



デジタル部門  
システム開発運用統括部  
開発1部 リーダー  
**野村 大樹氏**

### システム構成



### セントラルファイナンスの導入を 約1年間で実現したプロジェクト

プロジェクトを開始した時、すでに会計には SAP ECC6.0 が本稼働していたという。セントラルファイナンスの利用には S/4HANA が必須であるため、2020年の年末から年始にかけて移行。並行稼働期間なども困難はあったが、アビームコンサルティングと LIXIL が一枚岩となった結果、スムーズに進めることができたという。

一方、国内初の事例とも言えるセントラルファイナンスの導入は、アビームコンサルティングにとってもチャレンジだったはずだ。しかしアビームコンサルティングの支援により LIXIL はこの前例のないチャレンジを乗り越えた。

海外事例や仕様を調査するとともに、ドイツの SAP スタッフにヒアリングを行い、主体的にかつ順調にプロジェクトが進んだのである。

もう少し詳しくプロジェクトを見ていこう。まず前述したように、会計部分を S/4HANA 化するとともに、1つ目の事業は水まわりが選ばれた。2020年から

は、水まわり事業へ在庫を流し込み、会計データを作成して実際の確認を進めたという。

なお本プロジェクトでは同時に、原価管理統合、ROIC も導入している。このため、原価/在庫整備/金額確認/会計帳簿の照合など多くのステップを踏んで、数字が正しいかを確認。今年2月～3月には水まわりと会計を連携させ、既存システムと並行稼働を行って、照合したという。

こうして今年4月に、会計と水まわりの本稼働が始まったのである。セントラルファイナンス導入というチャレンジを含みながらも、約1年で完了したのだから驚きだ。

「現場が必要とする情報を、アビームコンサルティングは素早く提供してくれました。大変なこともありましたが、プロジェクトが順調に進んだのは、共に歩めたことにあると思います」と野村氏は言う。

### 経理標準化プロジェクトは道半ば 二人三脚で歩むプロジェクトの今後

取材時点で、セントラルファイナンス

導入から5ヶ月程度経っていたが、その効果はどのようなものなのだろうか。

まず、これまで行っていたホストコンピュータでの運用との違いについてだ。従来はホストコンピュータ上の基幹システムから、仕訳データを取り込むといった作業が必要だった。データが多いため、夜間バッチでの対応だったというが、運用もパフォーマンスも負が大きかったという。

セントラルファイナンスになった結果、インターフェイスも必要なくなり、ガバナンスも向上、信頼性も高いと導入効果に満足しているようだ。

「セントラルファイナンス稼働をした事で、経理標準化プロジェクトとしては一つ大きな山を越えた認識。しかしまだ道半ばです。今後、AR や FSCM といった領域にも広がっていきます」と野村氏は語る。また、野村氏も「経理標準化プロジェクトはこれからスタートとも言えます。今後もアビームコンサルティングには、ぜひ一緒にやっていただきたいと思います」と言う。

LIXIL では引き続き、金属事業についてプロジェクトを進め、予定では10月より並行稼働が始まっているはずだ。アビームコンサルティングと二人三脚で進む経理標準化プロジェクト。今後の展開が楽しみだ。

お問い合わせ先



アビームコンサルティング株式会社  
https://www.abeam.com/jp/ja



Case Study

— 注目の対談 —

前JSUG 会長

× EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

今だからこそ、「DXで何を実現したいのか」を考えてみよう



EY Japan  
チーフ・イノベーション・  
オフィサー  
松永 達也氏

前 JSUG 会長  
EY ストラテジー・アンド・  
コンサルティング  
テクノロジーコンサルティング  
部門 顧問  
鈴鹿 靖史氏

新型コロナウイルス感染症によってニューノーマル時代へと突入する中、ますます注目を集めるようになったDX。その実現のためにはどのようなハードルがあるのだろうか。今回はSAPユーザー企業のDXの現状、実現へ向けたポイント、そして課題について、前JSUG会長で新たにEYストラテジー・アンド・コンサルティング（EYSC）のテクノロジーコンサルティング部門の顧問に就任した鈴鹿靖史氏とEY Japanチーフ・イノベーション・オフィサーの松永達也氏が語り合った。



**鈴鹿**：この度EYストラテジー・アンド・コンサルティングのテクノロジーコンサルティング部門の顧問に就任することになりました。これまで計6年間、JSUGでの活動を通じて、多くのユーザー企業の皆さまの生の声に接してきましたが、皆さまの声をDXの実現に反映させるためにも、これからはユーザーに寄り添ったコンサルタントの育成に尽力し、皆さまのお手伝いをしていきたいと考えております。

**松永**：幸運なことに私たちのリクエストが叶い、鈴鹿さんをお招きすることにな

りました。今後とも専門的な立場からぜひアドバイスを頂戴したいと思っております。そこで今回はユーザー企業の皆さまのDXの取り組みについてお話をお聞きしたいのですが、まずその現状についてどのように考えていらっしゃるでしょうか。

「DXの現状と実現のためのポイント」

**鈴鹿**：多くのユーザー企業にとっては今、S/4HANAへの移行とDXの推進が大きなテーマとなっています。ただDX

については、その多くがPoC（概念実証）の段階にとどまっているようです。本来ならPoCを経て、実際のビジネスへ発展すべきなのですが、そうになっていない。問題はPoC自体が目的となり、そこで満足していることです。本当の意味でのDXの実現はまだできていないのが現状だと言えるでしょう。

**松永**：そうしたユーザー企業がDXを実現するためのポイントとは何でしょうか。

**鈴鹿**：それには3つのポイントがあります。まず1つ目は自社の強みを活かしながら、新しい技術を取り入れ、これまでにないサービスを実現するという事です。とくに新たな技術を取り入れるには社内だけでなく、ベンチャーや研究機関を始めとした社外の知見を集める必要があります。2つ目が社内のデジタル変革です。多くのユーザー企業ではデジタル化は経理などの間接部門にとどまっております。これからは生産やR&Dなど直接部門にも拡大していくことが欠かせなくなっています。そして、3つ目が経営そのものの変革です。日本では大企業ほど決断が遅く、リスクを避けたがる傾向にあります。しかし、デジタル変革を進めるには、やはり経営そのものがデジタルに基づいた経営に変わらなければならない。この3つのポイントを融合させながら実現して初めてDXが実現できると考えています。

「ユーザー企業のDXの課題とコンサルティングの役割」

**松永**：その一方、ユーザー企業にはどのような課題があると感じですか。

**鈴鹿**：トップ自らが「DXとは何か」をもっと理解する必要があります。もちろん変革には痛みも伴います。しかし、DXを実現しなければグローバル競争に勝つことはできません。そうした危機感をトップは持つべきでしょう。他方、DXでは現状、デジタル部門がリードする傾向にありますが、そこに基幹システ

ムを管理する既存のIT部門も巻き込む必要があります。そうでなければ小手先のDXに終わってしまうからです。IT部門の知見をどう活かしていくかでDXの質が決まってくるのです。さらに、DXでは最新技術に詳しい人材が適任者だと思われがちですが、実はそうではないのです。むしろ、企業を変革する意気込みで、多くの人を巻き込んでいく人材こそ適任者なのです。そうしたリーダーになれる人材を社内で育成していくことも課題だと言えるでしょう。

**松永**：確かにDXでは「D」よりも「X」、つまり、変革が重要になってきます。私たちも現在、変革のリーダーシップをサポートすべく戦略的な観点から様々なアドバイスを行っています。EYではプロフェッショナル・ファームとして「Building a better working world ~より良い社会の構築を目指して」という理念を掲げています。いわば、環境、人、企業にとって良い効果をもたらす社会の実現を目指しているのです。そのためにも、目指すべき未来像とロードマップを策定し、グローバルな知見とAIなど最新のテクノロジーを活かしながら、DX推進のお手伝いをしたいと考えています。

**鈴鹿**：実際、ユーザー企業だけでDXを実現するには難しいものがあります。そもそもDXはあくまで手段であって、重要なことはDXを実現することによって「将来どのような企業になりたいのか」という明確なビジョンを持つことです。とくに、これからはより幅広い視点から社会的な課題やニーズに合わせたビジネスへ軸足を移していく必要があります。そのとき自らの立ち位置を見定め、将来を見通すためにも、客観的な視点を持ち、グローバルな知見に長けたコンサルティングが必要となってくるのです。

**松永**：EYでは社会における「長期的価値（Long-term value）」をクライアントの皆さまと一緒に考え、その実現に貢献していくことを第一としています。



例えば、イタリアではワインのブランド偽装を防ぐためのブロックチェーンを構築しましたが、この知見を日本酒の販売管理に活用するなど現在、様々な業界でDXの事例を積み上げています。これからはEYはグローバルネットワークを活用し、一丸となってクライアントの皆さまの課題解決に努めていきたいと考えております。

**鈴鹿**：本当にビジネスにつながるDXはトライアンドエラーの中から生まれてきます。今回の新型コロナウイルス感染症によって日本のデジタル化の遅れが顕在化しましたが、今だからこそ「DXで何を実現したいのか」をぜひ考えていただきたい。私もEYSCの顧問として皆さまのお役に立てるよう努力していきたいと思っております。

お問い合わせ先



EYストラテジー・  
アンド・コンサルティング株式会社  
[https://www.ey.com/ja\\_jp/people/ey-strategy-and-consulting](https://www.ey.com/ja_jp/people/ey-strategy-and-consulting)



# Case Study — 注目の事例紹介 —

CLIENT

## FCNT 株式会社

PARTNER

## JFE システムズ株式会社

SAP S/4HANA Cloud

1年でシステム刷新

スピード重視

### システム刷新期限は1年！ JFEシステムズとともに SAP S/4HANA Cloudでプロジェクトを完遂

1年期限内で新システムへの刷新を完遂！S/4HANA Cloud® + SIDEROS TEMPLATE® を採用し、Fit To Standard の考えを軸に新基幹業務システムへの移行を実現。本プロジェクトの完遂によりJFEシステムズはSAP Project AWARD2021 特別賞を受賞しました。FCNT 樋口氏にSAP S/4HANA® 導入のSI業務をJFEシステムに依頼した経緯とその効果について詳しくお聞きしました。

#### 事業運営のシステムを 短期間で構築しなければならない

—FCNTが今回、JFEシステムズに依頼したプロジェクトの概要を教えてください。

FCNTでは、新基幹業務システムとしてSAP S/4HANA®Cloud Single tenant Editionを導入するにあたり、JFEシステムズのSIDEROS TEMPLATEを採用し、その設計、導入、運用を、すべてJFEシステムズに依頼しました。

FCNTの主事業は『arrows』や『らくらくシリーズ』などの携帯端末ブランドの開発・製造です。2021年4月1日に「富士通コネクテッドテクノロジーズ株式会社」から「FCNT株式会社」へ社名を変更し、富士通グループから独立した別会社として、これまで培ってきたブランド力・技術力のノウハウを継続した携帯端末事業に歩みだしました。

富士通グループ会社時代はグループ共有のシステムを利用していましたが、別会社となる以上、基幹業務システムも、自前の物に一新する必要がありました。これはシステム部門にとっては「1,000

人規模の会社が突然、立ち上がることと同じで、会社が事業運営するためのあらゆるシステムを自前でしかも1年間という短期間で新規構築しなければならない」という課題が発生したということです。

刷新対象は「全システム、情報システム基盤すべて」であり、今回、導入したSAP S/4HANA®の、適用範囲（スコープ）は財務会計、管理会計、販売管理、在庫購買管理、プロジェクト管理、製造と広範囲に及びました。その一方で、システム構築に使える時間にまったく余裕はなかった。というのも富士通グループ共有システムから切り替える時期が、2020年4月と決まっていたからです。なんと2020年4月には、新たな基幹業務システムを稼働させ事業を継続させ、完全独立する必要がありました。

さらにシステム移行に際し、通信キャリア、サプライヤ600社との取引に問題が発生してはいけない。「部品調達～生産～在庫管理～配送～販売」のサプライチェーンは粛々と動き続ける必要があります。そのためにも旧システムに蓄積されていた複数年にわたる様々

### Points

#### 導入前の課題

- ・事業運営に関するほぼすべてのシステムを一気に刷新・1年で完遂しなければならない
- ・移行時にお取引先約600社との取引に影響を与えてはいけない・今後更に高速化する環境
- ・事業展開に対応できるビジネス基盤を構築

#### 導入後のメリット

- ・プロジェクトを1年で完遂
- ・「変化する環境への対応」「高速化する事業展開」のための基盤を構築

な業務データを滞りなく、確実にSAP S/4HANA®に移行する必要があるということです。事業継続のためには、絶対に稼働を遅らせることができないといった、危機といってもよい状況でした。

また新たなシステムは、「従来業務を乗せ換える」だけでなく、「変化する環境への対応」「高速化する事業展開」のための基盤として機能する必要があります。現在、FCNT社内ではあらゆる面で『スピード』が重視されており、新規プロジェクトは3ヶ月で立ち上げる、という考えが社内標準になっています。新たなシステムは、その事業スピードについていだけでなく更にそれを「加速させる」存在である必要があるのです。

#### JFEシステムとなら プロジェクト完遂できると確信

—基幹システム刷新プロジェクトをJFEシステムズに依頼した経緯を教えてください。

私はこれまで様々なプロジェクトに関わってきました。その経験から言えるのは、プロジェクトの成功は、製品の機能・



FCNT  
Creating New "Connects"

FCNT株式会社

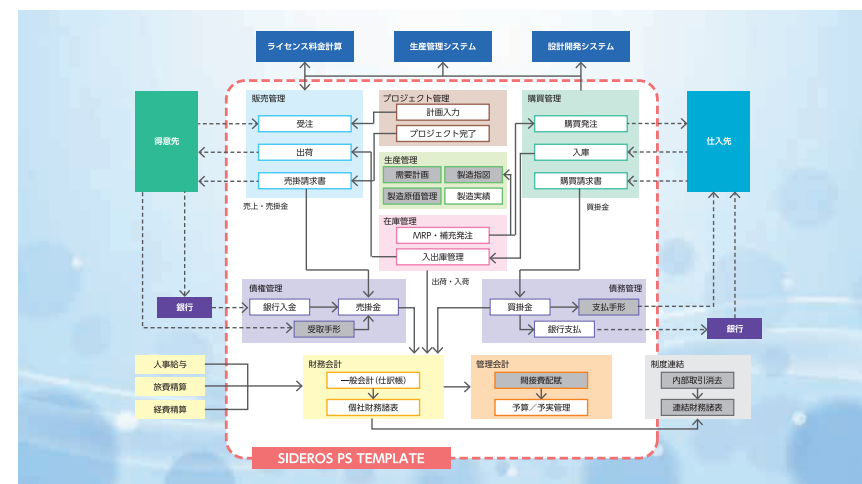
創立：2016年2月1日  
資本金：91億9650万円（REINOWAホールディングス株式会社100%出資）  
従業員数：577名（2021年3月現在）  
事業内容：携帯端末、情報処理及びSNSに関する商品・サービス並びにシステムの研究、開発、設計、製造、販売、企画および保守・修理サポート

INTERVIEWEE | FCNT



FCNT  
情報システム統括部  
エキスパート

樋口 久道氏



性能より、むしろ「企画・コンサル・開発・運用」などSI要素、実行する人に左右されるということです。製品の機能は、ある一定のスペックを備えていればよいと考えています。それよりも、そこからその製品と現場のギャップを正しく把握し如何にして現場の要望に近づけ、満足させるかが重要なのです。それがベンダー（Sier）のノウハウであり構築力であると考えています。

JFEシステムズは、SAPに関し、十分な導入実績があり、プレゼンテーションも確かな内容でした。SEや営業担当者とお話しても、正直さと知見の深さを感じられる。あえて意地悪な質問もいくつかしましたが、安易に即答せず、YESマンではなく、常に熟慮ある回答が返ってきました。価格も適正であり、社内で決裁を取るうえでも理解を得やすい。SAP S/4HANA®とJFEシステムズのTEMPLATE、SI力の組み合わせが最適解であると判断しました。

唯一の懸念点であったシステム切替まで1年しかないという問題に関しても、JFEシステムズからはその納期で問題ないと、力強い回答がありました。これらのやり取りから、JFEシステム

ズとならば、この社運を賭けた基幹システム刷新を完遂できると確信するに至りました。

#### 完遂の大きな要因の一つは JFEの突発事態への対応力の高さ

—プロジェクトを振り返ってのJFEシステムズへの評価をお願いします。

プロジェクトは、事前にどんなに綿密に計画しても、本番になると、様々な想定外が生じます。「フタを開けたら、とんでもないものができた」ということが何度もある。

この時に、Sierのサポート力の真価が分かります。企業によっては、すぐにフタを閉め、「(契約業務の範囲外なので)切り分けをする必要があります」といった対応になる。しかし、JFEシステムズは、一度開けたフタは決して閉めず、最前線に立って、問題解決のため全力を尽くし、そして、解決してくれました。JFEシステムズの「突発事態への対応力」は評価に値します。

また、JFEシステムズのプロジェクト推進力と、「SAP S/4HANA Cloud® + SIDEROS TEMPLATE®」の組み合わせ

により、カスタマイズの範囲をサプライヤ、メーカーとの関係でどうしても当社独自に必要なものに限定し、そのほかのほとんどの部分は標準機能の中で実現しました。結果、1年間でのシステムの稼働に結び付けることを実現することができました。

一つ印象的だったことがあります。今回のプロジェクトは2019年4月7日が開始日でした。それから11ヶ月が過ぎ、プロジェクト完遂が近づいてきたある日、「せっかくだから計画と予実差ゼロの『ちょうど一年』で終わらしましょう」という話になり、きっちり365日後の2020年4月6日を稼働開始日にしました。プロジェクトとして有終の美を飾ったというところでしょうか。

—JFEシステムズへの今後の期待をお聞かせください。

今回、JFEシステムズは当初の期待通り、いや、期待以上の仕事をみせてくれました。基幹システム刷新プロジェクトは成功したといえます。

FCNTはCreating New "Connects" ~未だかつてない「つながり」を創造する~という企業理念のとおり、一人ひとりが安心して生き生きと暮らせる未来を実現するべく引き続き尽力していきます。JFEシステムにはそうした弊社の企業価値向上の取り組みを、優れた技術、提案、サポートを通じてご支援ください。引き続きよろしくお祈りします。

お問い合わせ先



JFEシステムズ株式会社  
URL: http://www.jfe-systems.com  
e-mail: erp-sales@jfe-systems.com



Case Study — 注目の事例紹介 —

CLIENT

SOLIZE 株式会社

PARTNER

株式会社シグマクシス

S/4HANA Cloud

標準化で統一

DXの推進

# 知恵とチームワークを力に Fit to Standardを全員で徹底 デジタル基盤構築プロジェクト

21年7月、S/4HANA 導入をノンカスタマイズで完遂した SOLIZE 社。9か月という短期間で、国内3法人の統合直後の業務を標準化するという難題に取り組んだ。複雑な業務をシステムに合わせ切った、同社の成功の鍵を紐解く。

## SOLIZE の未来への第一歩 S/4 HANA Cloud 導入プロジェクト

1990年の設立以来、製品開発の領域で、デジタルものづくり技術を牽引してきた SOLIZE。デジタルデータ・技術ともに駆使して価値を生み出してきた企業として、デジタル・トランスフォーメーション (DX) 推進への意識は高く、業界を先行しての実現を目指し、全社にわたる取り組みを開始している。

そうした中、S/4HANA Cloud の導入は同社にとって、「組織運営、働き方を支えるデジタル基盤の構築」であったという。基幹業務・システムを、単なる刷新ではなく未来の SOLIZE を支える戦略として描き実現した同社執行役員 堤 皓朗氏、プロジェクト現場をリードしたグループ経営戦略部 Senior Manager の小黒 由美子氏に聞く。

### 基幹業務・システムの標準化は DXを進めるうえで必達の与件

SOLIZE の中長期戦略において、デジタル基盤の構築は「マーケティング」「事

業」「組織運営と働き方」の3つの領域で行われている。

中でも「組織運営と働き方」、つまり基幹業務のデジタル化や自動化、これによるモバイルやオフィス、働き方の進化は最も先行すべき取り組みとされ、20年9月に S/4HANA Cloud の導入を開始した。

「DXの前提となるデジタル活用のために、まず業務プロセスを標準化しオペレーションを統一することが不可欠だという判断でした」と話すのは、プロジェクトオーナーとして全体を統括した堤氏。というのも、同社は21年1月に別法人であった国内子会社2社を統合予定だったが、業務プロセス、オペレーションは事業部ごとに異なり属人化も散見されていた。

そこでシステム選定でも、標準化を最重視。「ただしその成果はシステム導入時点が最高ではなく、継続的に改善していくものであるべき。事業環境の変化に柔軟に対応できるようクラウドネイティブであることにもこだわり、慎重に検討しました」(堤氏)。

## Points

### 導入前の課題

- ・事業部ごとに異なるオペレーション、業務の属人化
- ・システム間に残るアナログ業務による非効率
- ・デジタル化により経営判断を迅速化する必要性

### 導入後のメリット

- ・統一され持続性のある標準ビジネスプロセス
- ・ビジネストラנסフォーメーションに向けたデジタル基盤の構築
- ・SaaS採用で進化するデジタル技術をすぐに享受可能

## ゴールの理解で成り立つ Fit to Standard とノンカスタマイズ

こうして始まったプロジェクトにおいて堤氏が掲げたのは、「既存の業務にとられず、徹底してシステムに“Fit”させる」という方針だった。「もちろん、現実とのギャップはどうしてもありますが、そこで業務に合わせるという考えは一切持ちませんでした。なぜなら私たちの取り組みは ERP の導入ではなく、未来の SOLIZE のデジタル基盤、つまり競争力の基盤を創る活動だからです」と、堤氏。ギャップのある業務であってもカスタマイズは一切行わず、SAP の他の機能で実現する。あるいは RPA 等を活用するなど SAP の外側で解決してアドオンは最小限にとどめる。これらのポリシーを貫き、業務をシステムに合わせ切った。

「そのためには、プロジェクトメンバー一人ひとりがこの方針を理解し遵守することが欠かせませんでした」と振り返るのは本プロジェクトの現場をリードした小黒氏。そこで小黒氏は、毎週の進捗会議の場で必ず、このプロジェクト方針を



SOLIZE株式会社

設立：1990年7月  
売上高：146億円（連結：2020年12月時点）  
従業員数：1,719名（連結：2020年12月時点）  
事業内容：3D CADエンジニアリングサービス、CAEエンジニアリングサービス、MBDエンジニアリングサービス、3Dプリンティングエンジニアリングサービス、変革エンジニアリングサービスなど

INTERVIEWEE

SOLIZE



SOLIZE 株式会社  
執行役員  
経営戦略・IT 戦略担当  
堤 皓朗氏



SOLIZE 株式会社  
グループ経営戦略部  
Senior Manager

小黒 由美子氏

## 基本方針

# デジタル基盤構築

(現状業務・システムにはとられない、最終的にはエコシステムで現場〜経営をデータでつなぐ)

### ◆ Fit to Standard

- ✓ SAP 内に用意されているシナリオを事業ごとに選定、業務プロセスを合わせ込む
- ✓ 既存の業務から変更になる部分が確実に出てくるが、全体最適化・将来的な競争力あるプロセス確立のためこの活動で変えざるを得ない外部コンサルも活用し、ビジネス基盤を構築する

### ◆ ノンカスタマイズ

- ✓ SAP、Concur 本体部分へのカスタマイズは一切行わない
  - ・各システム内で個社・個人別にセッティング可能な部分は適切に実施
- ✓ アドオン開発は必要機能を見極め最小限実施
  - ・情報登録／編集の効率化
  - ・システム間の情報連携についての開発 など

声に出し伝えた。このプロジェクトはどのような未来に向かっていくのか、ノンカスタマイズとはどういうことを丁寧に説明し続けたのだ。メンバーに指示を与えるのではなく、メンバー一人ひとりが経営の考えを理解し、同じ方向を向く行動をとる。この積み重ねが、Fit to Standard 徹底を実現させた。

### 難題を乗り越えるために 社内外の力を最大限に活用

難度の高いプロジェクトの遂行において、堤氏が重視したのはほかにもある。それは、チームの力を活かすことだった。「体制をつくる際には、業務現場のエキスパートをアサインしました。これはプロジェクトの進行をスムーズにするだけではない。業務とのギャップをどう埋めるかという解決策を導き出せるのは、その現場を熟知しているメンバーだからこそ。社員の知恵がなくては、乗り越えられないシーンは幾度もありました」と堤氏は振り返る。

加えて、社外のプロフェッショナルの

力も活用した。パートナーとなったのは、シグマクシス。S/4HANA Cloud の導入経験を豊富に持つだけでなく多様な業界の業務知見にも深い同社は、プロジェクトの当初から様々な提案を始めた。「SAP とはそういうものだ、というような頭ごなしに説明するのではなく、私たちの業務を理解した上で多くの提案をして頂きました。導入経験のない私たちにとっては疑問だらけの取り組みでしたが、彼らが目線を私たちに合わせてくれたのもわかりやすかったです。常に寄り添ってくれているという安心感がありました」と、小黒氏は話す。「顧客に寄り添い、やり抜く」というシグマクシスのスタイルもまた、本プロジェクトの一助となった。

### ERP導入はDXへの第一歩 全社一丸で新価値創出の変革へ

こうして導入を成功裏に終えた SOLIZE だが、堤氏は「DX という意味では、まだスタートラインにも立っていない」と話す。だが、導入を通じて見えてきたことも

多い。「基幹業務プロセスの統一により、その上流・下流プロセスにある部門間の違いがあることなどが顕在化しました。新たな課題を把握し次なる進化に向けての取り組みとして、着手しています」(堤氏)と、構築したデジタル基盤を活用しながら全社的な変革へと進もうとしている。また小黒氏は「プロジェクトチーム全員が目的に向かい、遠慮なく議論し続けたことで、社員の目線が上がることに繋がりました」と、次なるチャレンジへと繋がる学びを語った。

デジタルデータを活用して全社の力を統合し新たな力として発揮させ、生み出す価値を高めていく。このゴールに向かい、SOLIZE は力強い歩みを着実に進めている。

お問い合わせ先



株式会社シグマクシス  
https://www.sigmaxyz.com/sx/



# Case Study

— 注目の事例紹介 —

CLIENT **NEC グループ** PARTNER **日本電気株式会社**



Orchestrating a brighter world **NEC**

**日本電気株式会社**  
 創立：1899年7月17日  
 資本金：4,278億円 (2021年3月31日現在)  
 売上収益：2020年度実績 単独 1兆7,055億円 連結 2兆9,940億円  
 グループ主要事業：社会公共、社会基盤、エンタープライズ、ネット  
 ワークサービス、グローバル

INTERVIEWEE | 日本電気



NEC 業務改革本部長  
 NEC マネジメントパートナー株式会社 非常勤取締役  
 グロービス経営大学院 専任教授

井手 伸一郎氏

ビジネス改革 DXとCX クラウド時代

## 環境変化に対応すべくNECが歩んだ コーポレート・トランスフォーメーション その取り組みと目指す未来とは

長年 IT 環境の再構築を進めてきた NEC。2018 年より新たな全社改革を伴う取り組みを開始した。これはいわゆる DX ではなく、コーポレート・トランスフォーメーションだという。NEC はどのような改革を行い、そしてどこに向かうのか。気になる手法と戦略を井手氏に聞いた。

### なぜ NEC は全社を巻き込んだ ビジネス改革に挑んだのか

NEC では、過去 10 年強に渡り、SAP ERP の導入、リモートワーク環境整備など、社内 IT 環境の再構築を推進してきた。また 2018 年からは人・カルチャー変革にも着手し、NEC WAY・Code of Values の見直し、オフィス・働き方改革、人事制度改革なども進めている。

一方、こういった取り組みだけでは外部環境変化への対応としては不十分とし、ビジネスインフラの抜本的再構築にも着手。制度・プロセス・組織・IT・人・データの全てを同じコンセプトで改革し、時代の変化を先取りできる文化への実現に向けて、改革を加速させている。

### ビジネス環境変化に対する コーポレート・トランスフォーメーション

NEC が取り組むのはいわゆる単純な DX ではない、企業全体の改革、すなわちコーポレート・トランスフォーメーション（以下 CX）だ。

これについて、「改革はどのレベルで

やるかが大事です。たとえば目の前の業務の生産性改善などは着手しやすい。しかしこうした局所的な改善では本質的な課題は解けません。中長期的な視点で、改めてお客様に何の価値をどのように提供するか、その目線で全社の仕組みを再構築する CX が NEC には必要でした」と井手氏は語る。

NEC が属する業界は、過去 20 年間、グローバルレベルでのスケール化、モノ売りからソリューション売りへの変化、XaaS のようなクラウド化、国際会計制度の見直しなど、ビジネス環境の大きな変化が発生。NEC はそれらに都度対応してきたものの、全社目線ではあちこちに歪みが蓄積し、事業を支える仕組みとして最適ではなかった。また、プロセス改革を進めようとすると、制度と IT がこれに制約をかけるなど、身動きが取れない状態が発生していた。

そこで今回は、将来のビジネス成長を支えるコーポレートインフラの To-Be 像を改めて描き、制度・プロセス・組織・IT・人・データ全てを同時に改革することを選択。実行の困難さは非常に高いものの、To-Be へはむしろ近道になる。

### Points

#### 改革前の課題

・過去の環境変化への部分的対応が、全社目線では限界に  
 ・将来の事業成長に向けた抜本的な改革が必要だった

#### 改革のポイント

・全社目線でのコーポレート  
 ・トランスフォーメーションを決断  
 ・それを推進する Transformation Office を設立し、検討を加速中

顧客提供価値の更なる拡大に向け、大きな改革に向き合うことを決断した。

### 全社 CX を促進する第 3 軸 Transformation Office

2021 年 6 月、NEC は、事業軸（縦軸）とコーポレート軸（横軸）の双方に改革を促進する、第 3 軸の体制として「Transformation Office（以下 TRO）」を CEO 直下に設立。コーポレートの各 CxO や事業軸の各役員と連携し、全社最適視点でのインフラ作りを加速させている。

改革は終わることがないと井手氏は念を押す。「事業環境は常に変化し、高度化領域は常に進化しています。継続的な改革が必要であり、その改革を受け止められるコーポレートインフラ作りと、業界をリードして変化を先取りする文化の醸成が必要です。TRO が中心となって、その実現を目指します」。

### NEC 流 CX コンセプト “強さ”と“しなやかさ”

NEC の CX のコンセプトは、強さ

基本コンセプト：Resilience × Agility  
 標準化された強い基盤をベースに  
 経営は外部変化に柔軟に対応し、社員は多様な個性を発揮する



(Resilience) と、しなやかさ (Agility) を掲げている。

全社として共通化・標準化することで、安全性・効率化・高度化が促進できる領域は、徹底的にこれを促進する（強さ領域）。一方、経営の柔軟性・事業間シナジー・社員の多様性・社内外連携などは、これを負荷無く実現できる環境を用意する（しなやかさ領域）。

井手氏は語る。「コンセプト立案に向け、多くの外資・内資企業の先事例を調査しましたが、外資企業を中心に、徹底的な標準化が進んでおり、これは非常に参考になりました。一方、標準化だけでは NEC ビジネスや現場の強さを活かす日系企業にはフィットせず、“強さ”と“しなやかさ”のバランスが日系企業には最適であるという概念に到達しました」。

標準化されたインフラに、事業の固有性を重ねていくことで、事業は標準化されたインフラを活用しながら事業領域に集中ができる。また、このインフラの上で事業再編も柔軟に対応できる世界を目指している。

### クラウド時代に合わせた ITアーキテクチャ

IT アーキテクチャには、昨今のクラウドサービスの拡大を鑑み、“Core”+“Side by Side”のコンセプトを導入した。「クラウド」は、“Core”領域として、ベンダーが対象ビジネス領域のベストプラクティスをサービス提供する基盤であり、定期的に機能がアップデートされるものである。「この領域は、世界の頭脳家が徹底的に議論して作った標準サービスですから、Fit to Standard として、世界の最先端に自らの体を合わせる方が得策です」と、井手氏は語っている。

一方で、世界標準に体を合わせるだけでは、差別化できない。そのため NEC の強み領域は、“Side by Side”型開発スタイルを用い、クラウド領域を邪魔しない形でアドオン開発を行うことで、標準化と優位性構築の双方を実現する。まさに、“強さ”と“しなやかさ”のコンセプトを、IT アーキテクチャでも実現する。

### 事業領域も“強さ”と“しなやかさ” これを支えるCX

「NEC の事業領域も、“強さ”と“しなやかさ”が求められる」と、井手氏は語る。NEC における、生体認証や AI、XaaS・クラウドサービスなどの共通商品軸は、全社目線で標準化させ、スケールを効かせた投資による競争力強化が必要となる。一方で、Slr と呼ばれる顧客軸は、顧客の経営課題に向き合い、共通商品軸の商材を組み込みながら、顧客環境に合わせた IT の提供が必要となる。これも、まさに“強さ”と“しなやかさ”のコンセプトが適用され、標準化による競争力と柔軟性による差別化の双方を支える、コーポレートとしてのビジネスインフラの整備を目指している。

### 自社の取り組みを活かし 日本企業の CX / DX をサポート

NEC での社内 CX は、最終的に顧客への提案につなげていくという。「単なる IT 的な技術提案だけでなく、NEC が CX の企画・実行において、外部事例を調査し日系企業流にアレンジしたコンセプトや、どこから改革を着手し、どういう論点を解き、どういう体制で進めてきたか、これら改革手法そのものが、お客様の DX 推進にプラスになると思っています。NEC の改革そのものを、社会・企業の DX の促進につなげていきたい」と井手氏は意気込みを語ってくれた。

お問い合わせ先

Orchestrating a brighter world



日本電気株式会社

DX事業推進本部 E-Mail : nssc-cs@sap.jp.nec.com



# Case Study

— 注目の事例紹介 —

CLIENT

## 旭化成株式会社

PARTNER

## 日本マイクロソフト株式会社

HEC with Azure

DX戦略

クラウド化

# DX戦略の中核基盤に HEC with Azureを採用した旭化成 その理由はシアトルで見た将来像にあり

旭化成がすすめる DX 戦略の中核基盤として、HEC が採用され、そのインフラには Microsoft Azure が選ばれた。さまざまなクラウド環境が選択できる現在、Azure を選択した理由はどこにあるのだろうか。

### 旭化成が進めている DX 戦略 DX Vision 2030

旭化成では「DX Vision 2030」と銘打った社内の DX を、2018年より進めている。その目的は「デジタルの力で境界を超えてつながり“すこやかにくらし”と“笑顔のあふれる地球の未来”を共に創る」というものであり、DXはその手段というわけだ。

プロジェクトは大きく4段階に分かれている。2018年からのデジタル導入期を終え、現在はデジタル展開期を進んでいる。2022年にはデジタル創造期に移行、そして2024年には、4万人の社員がデジタル人材となり、皆がデータを活用できる状態となるデジタルノーマル期を迎える予定だ。旭化成は掲げたDXの「目的」に向かって、疾走しているのである。

### オンプレミスにおける課題を インフラのクラウド化で解決する

旭化成は、DXの一環として2018年に、SAP ECC 6.0をMicrosoft Azure（以下 Azure）に移行、現在も稼働している。いわゆる SAP on Azure だ。

クラウド移行の理由はいくつかある。「社内では本番環境をコピーして試験環境を構築するといったニーズもありました。オンプレミスでは作業も大変ですし、コストも高くなります」と、IT 統括部 課長の塩月 修平氏が語るように、大型の改修作業を行う場合や、サーバを構築する際の調達費用の問題を解決するには、クラウド化が最適だ。

さらにオンプレミスのハードウェア保守についても問題があったという。PJリーダーを務めた IT 統括部の鈴木 明氏は「メモリが足りない、老朽化が…となれば、その都度調達して調整する必要があります。こうした作業の時に塩月が“次はクラウドにしたい”と。スケールアップも容易だから、と言っていました」とも語っている。

この2017年頃、すでにクラウド移行はトレンドとなっていて、ERPにおいてもクラウド化の事例が増えてきたタイミングでもあった。しかし旭化成の行ったクラウド化は、トレンドだからという理由ではない。目的があり、その手段としてのクラウド移行だったのだ。そしてこのERPの移行を皮切りに、再構築を進める他のシステムについても、完全にクラウドで進められているという。

## Points

### 導入前の課題

- ・オンプレミスでは試験環境の構築などが迅速に行えない
- ・保守やスケールアップといった調達に関する問題

### 導入後のメリット

- ・クラウドの利点を活かしてスケールアップや構築が容易に行える
- ・Microsoft 社のソリューションを活用した拡張性

### DX 戦略の中核基盤を構築するため SAP on AzureからHEC with Azureへ

当然 SAP on Azure だけで DX が実現するわけではない。旭化成が目指すのはデータの活用であり、そのためには「DX 戦略の中核基盤」を構築する必要があるからだ。そこで現在、HEC with Azure の構築作業を進めているという。

しかしデータ活用を実現するために、これまで20年以上に渡って構築・運用されてきたシステムを改修・メンテナンスすることは、途方も無い作業と言える。

鈴木氏は「システムのメンテナンスや、これまでの膨大なデータを整理するのであれば、すべてをきれいに作りたいて考えました。そのために、マイグレーションではなく、新規構築にしました。グリーンフィールドですね」と語る。旭化成は、DX 戦略の中核基盤構築のためにレガシーを捨てたのだ。さらに HEC with Azure の導入にあたり、S/4HANA に合わせた業務の標準化も推進。現在、2023年4月の本稼働を目指して構築中だ。



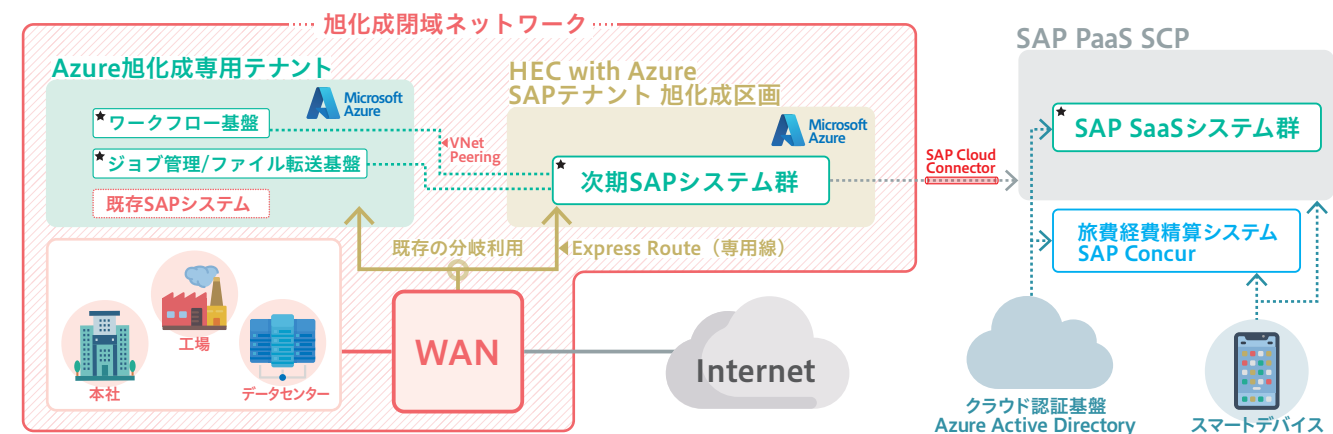
## AsahiKASEI

旭化成株式会社  
創業：1922年5月25日  
資本金：103,389百万円  
従業員数（連結）：44,497人  
事業内容：ケミカル、生活製品、繊維、エレクトロニクス、医薬品、医療機器、住宅、建材など

INTERVIEWEE | 旭化成

IT 統括部 鈴木 明氏 | IT 統括部 課長 上杉 俊太氏 | IT 統括部 課長 塩月 修平氏 | IT 統括部 宮川 大和氏

## 次期基幹システム構築プロジェクト 構成概要図



### Azureを採用した理由は シアトルで見た Microsoft の事例 と将来性

では HEC のインフラとして引き続き Azure を採用した理由は、どこにあるのだろうか。もちろん SAP on Azure での導入実績があることも関係しているが、それ以外にも多くの、そして大きな理由があった。

まず理由の一つに“バリデーション”があると塩月氏は言う。「これまでの ERP では、バリデーション対応 (CSV) が別な仕組みとなっていました。HEC でもバリデーション対応が必要です。Azure は CSV 対応していますから、これも採用理由の一つです」。

また、2019年にシアトルで行われた JSUG 国際派遣プログラムへの参加も採用理由となったという。「シアトルで Microsoft 担当者と話しました。この当時、すでに HEC のプラットフォームは複数社の製品から選べましたが、Azure の採用実績が多かったのです。もちろん SAP だけでなく、他のシステムへの採用も多かったです」と、IT 統括部 課長の上杉 俊太氏は当時を振り返っ

ている。さらに、シアトルで目の当たりにした、自身も SAP ユーザである Microsoft の取り組みに大きな影響を受けたという。ちょうどその頃、Microsoft も S/4HANA 化をしていたが、それだけではない。Microsoft では SAP on Azure はもちろん、Microsoft のアプリケーション群やデータレイクなども Azure 上で動作させていたのがある。「Microsoft 自身が SAP 最大のユーザです。Microsoft は、Azure 上で S/4HANA と機械学習の連携などを実現していたのです。Azure と私たちの目指す DX はとても親和性が高いと実感しました」と塩月氏は言う。

その他にも、Microsoft Power BI と SAP の HANA を繋いだレポートイング、SAP データのデータレイクへの準リアルタイム連携など、SAP と Azure の連携だからこそ実現できる、拡張性の全体像を体感したという。そしてそれは旭化成が「できたらいいね」と考えていたことそのものだったのだ。シアトルでの Microsoft との出会いは、旭化成にダイナミックかつ将来性を感じさせるものだったのである。

### Azure そして Microsoft とともに 旭化成の DX 戦略がスタートする

インフラに Azure を選択した旭化成。まだ本稼働前のため、その効果を直接享受してはいるが、IT 統括部の宮川 大和氏はその展望についてこう語る。「現状、Microsoft 365 を利用しており、専用線も引いています。今後これを HEC with Azure にも分岐することで、より低レイテンシーになるでしょう。通信速度を上げ、HEC with Azure とともに、データ活用の利便性向上に期待しています」。

さらに現在、旭化成はデータマネジメント基盤を Azure 上に構築中である。将来的に HEC with Azure と連携し DX Vision 2030 を実現する計画だ。デジタルノーマル期を目指す旭化成と Microsoft のタッグ。両社の今後の動向に注目したい。

お問い合わせ先



日本マイクロソフト株式会社  
https://www.microsoft.com/ja-jp/



# Case Study

— 注目の事例紹介 —

CLIENT **富士通** × **PwC コンサルティング** × PARTNER **Panaya**

約35%の工数削減 | テスト証跡自動取得機能 | ペーパーレス化

## テスト作業の効率化によって 限られたリソースの有効活用を実現 「Panaya Test Dynamix」

Ridgelinez 社へ S/4HANA 導入プロジェクトを開始した富士通と PwC コンサルティング（以下、PwC）。短期間でのプロジェクトを複数の関係者が並行し効率よく進めるには、テストの効率化と情報共有が必須と考えた。そこで導入したのが Panaya Test Dynamix だ。

### 富士通の OneERP+ プロジェクト その先行モデルとしての導入 PJ

富士通が進める全社 DX プロジェクト「フジトラ」。このなかに業務プロセスデータの標準化を目指す「OneERP+」プロジェクトがある。そして本プロジェクトの先行モデルとして選ばれたのが、Ridgelinez 社 だ（Ridgelinez 社は、2020 年に富士通が設立した新会社。顧客の DX を実現するというミッションを担う）。

OneERP+ の一環として、Ridgelinez 社に S/4HANA を導入するプロジェクトを進めたのが富士通と PwC、そして Panaya である。導入プロジェクトのテストツールに、Panaya のソリューションが選ばれたのだ。

これについて PwC 田中氏は「複数関係者でテストを効率的に進める場合、情報共有を密にする必要があります。とくにリモートワークが主となったため、情報共有とリアルタイムの進捗把握は重要。そこで Panaya のソリューションを提案しました」と語る。また富士通 志村氏は「PwC から提言を受けたときに、

人手によるテストの証跡取得・保存・整理・集計などの作業よりも、効率的に進められると感じた」と、導入を決めた経緯を振り返る。

### テスト作業を効率化するために 選ばれた Panaya Test Dynamix

9ヶ月という短期間での S/4HANA 導入を求められていたこのプロジェクトにおいて、時間と人手を要するテストの効率化は、必須だったと言える。これを実現したのが「Panaya Test Dynamix」だ。

テストを行う場合、その結果を証跡として取得し保管。それらを集計し共有するという作業が必要となるが、これらの作業はすべて「人」が行うことになる。Panaya Test Dynamix はこうした人手による時間のかかる作業を、自動で行うものだ。

その機能は実に特徴的である。従来は前述したような作業がテスターに求められていたが、本ソリューションにおいて、テスターはただテストを行うだけ。証跡はテスト証跡自動取得機能でも

### Points

#### 導入前の課題

短期間での S/4HANA 導入プロジェクトを限られたリソースで行う必要があった。とくにテスト作業の情報共有には不安があった。

#### 導入後のメリット

導入によってテスターの作業工数を約 35% 削減。課題検討といった他の作業を行えた。さらに残業時間短縮も達成。

れなくスクリーンショットと操作内容を取得する。また、そのテスト結果を集計する作業も必要ない。Panaya Test Dynamix は自動取得したテスト結果を、ブラウザ上でリアルタイムに確認できるからだ。

さらに、自動でデジタル化されたテスト資産を再利用することも可能だ。実行したいテスト証跡を選んで「クイックテスト」ボタンをクリックするだけで、テストを再生できるのである。Excel でまとめられたテスト結果では、決して真似できない機能だ。

機能について富士通 恒吉氏は、カスタマイズの柔軟性が高く、富士通の管理項目に合わせやすかったことを挙げている。また、テスト状況やエビデンス確認、障害情報などをシナリオ起点で確認することで、問題が発生した際に欲しい情報が迅速に参照できることもポイントだという。

### 限られたリソースと時間を Panaya の導入で有効活用

2021 年 4 月 から 本 格 稼 働 した



**富士通株式会社**  
設立：1935年6月  
従業員：126,400人（2021年3月末現在）  
売上収益：3兆5,897億円（2021年3月31日終了会計年度）  
事業内容：テクノロジーソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューション

#### INTERVIEWEE



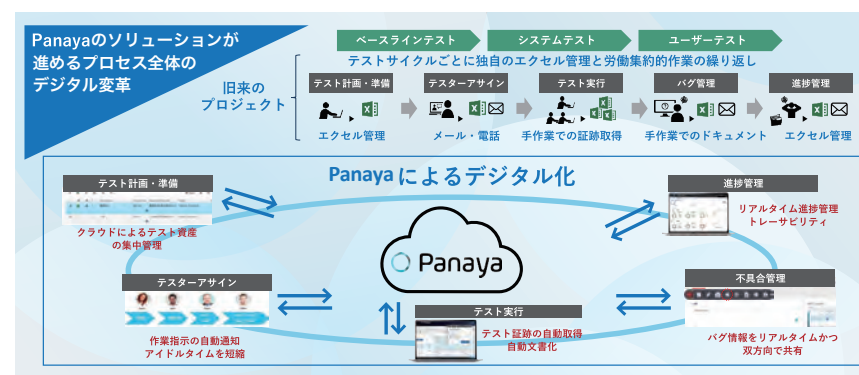
富士通株式会社  
デジタルシステム  
プラットフォーム本部  
グローバルビジネス  
システム統括部 シニアマネージャー  
志村 淳一氏



富士通株式会社  
デジタルシステム  
プラットフォーム本部  
グローバルビジネス  
システム統括部  
恒吉 一英氏



PwC コンサルティング 株式会社  
ビジネスストラテジー  
フォーメーション  
マネージャー  
田中 佑紀氏



Panaya Test Dynamix。プロジェクトの現場ではどのような導入効果があったのだろうか。

まず導入により削減できた工数だ。証跡取得や結果報告の作成などのテスター作業と、進捗更新/管理、結果収集といった管理工数の低減により、約 35% の工数が削減できたという。

「テスターの 1 日の作業時間内において、従来と比較すると 2 時間ほど追加でテストケースを実施できました。これまで収集結果をきれいに作成していた時間などが大きく削減できた結果です」と PwC 田中氏は語る。また導入により、テストをスムーズに進められたという。結果的にメンバーが他の作業を行った、残業時間を減らすという効果も得られたのだ。

テスト結果の収集結果という点ではもうひとつ、ペーパーレス化も実現できている。従来のテスト現場では、結果を Excel できれいに作り込み、最終的に印刷を行うことも少なくない。一方 Panaya Test Dynamix では、自動的にテスト証憑を取得することが可能なので、自動的にテスト結果としてデータベースに登録される。結果を確認する場合もブラウザからの閲覧が前提となっている。結果的に資料を作り込むといった手間から開放されたのである。「そもそ

もテストにおいて、ドキュメントを作らないという発想で作られたソリューションですね。印刷機能も搭載されていますが、本プロジェクトでは納品もデジタルで行ったため、実際には使用していません。まさにペーパーレスです」と、PwC 河村氏は言う。

本プロジェクトは 2 社が連携して進められたが、ここでも Panaya Test Dynamix が真価を発揮したという。たとえば結合テストや結合テストフェーズでは、PwC がテストのリードと実行・課題対応を行った。そして富士通が業務要件の確認を行ったという。従来、テスト結果の把握には「実施・集計・共有」というタイムラグがあった。一方 Panaya Test Dynamix であれば、テスト結果の可否情報がリアルタイムで共有されるため、スムーズに課題解決へ動けたという。また開発チームとテストチームなどのように、チームが異なっても同一のプラットフォームで作業できたことによって、連携や共有がスムーズに行えたという。

### Panaya ソリューションを 今後も継続的に活用し続けたい

Panaya Test Dynamix の導入によって、テスターの作業軽減や品質の均

一化を実現した富士通と PwC。今後 Panaya のソリューションをどう活用していくのだろうか。

すでに富士通ではいくつかの活用を計画しているという。たとえばシステムの機能改善における証跡取得をルール化して運用し、単なる証跡取得から内部統制として活用するなどだ。またリグレッションテストにおけるテストの半自動化機能の活用や、バージョンアップ時の影響調査も Panaya Test Dynamix と連携していくという。

今後、富士通の「OneERP+」プロジェクトはもちろん、PwC のプロジェクトにおいても、Panaya のソリューションが活躍することは間違いなさそうだ。

### 富士通株式会社 執行役員常務 CIO 兼 CDXO 補佐 福田 譲氏からのコメント

富士通グループでは、全社 DX 活動の一環として、グローバルで経営・業務・IT を一体的に高度化・標準化する「One Fujitsu プロジェクト」を進めています。Ridgelinez 株式会社の SAP S/4HANA プロジェクトでは Panaya を導入し、テストのリアルタイム管理・即応・効率化や、プロジェクト運営の効率化・迅速化を実現しました。引き続き Panaya を有効活用することで、DX の実現につながる IT の進化に取り組んでいきます。

お問い合わせ先



**Panaya Japan**  
E-mail : Info.JP@Panaya.com  
https://www.panaya.com/ja/



# Case Study

— 注目の事例紹介 —

CLIENT

Centre Ingredient Technology, Inc.

PARTNER

be one solutionsジャパン株式会社



Centre Ingredient Technology, Inc.  
 創立：1998年（2016年より高砂グループ傘下）  
 本社：North Carolina Rockingham  
 事業内容：Sales, R&D, Manufacturing of Natural Flavor Ingredients

INTERVIEWEE

Centre Ingredient Technology, Inc.



CIT  
President

川又 伸治氏



CIT  
Office Administrator

小泉 幸司氏

ERPの導入 中堅・小規模事業者向け 円滑な情報共有

## 中堅・小規模事業者向けERP SAP Business Oneを導入したCIT-完全リモートと時差という壁を乗り越えたbe one solutionsジャパンのプロジェクトとは

Centre Ingredient Technology, Inc. は、これまで手書きや Excel で行っていたオフィス業務に限界を感じていたという。同時にグループ全体の基幹システムを SAP に統一するという方針も決まっていた。一方で大規模な ERP は必要ないと考え、SAP Business One の導入を決めた。

### 手書きや Excel での業務に 限界を感じ ERP の導入を決定

高砂香料工業グループのひとつ、Centre Ingredient Technology, Inc. (以下 CIT) は、アメリカに拠点を置く香料原料メーカーだ。CIT は現在、オフィス業務を 4 人という少人数で回しており、事務や経理、人事や生産計画などもこの 4 人で回っているという。これらの業務は基本的に手書きか Excel、そして会計ソフトでの作業を行っていたため、情報の集約や活用、情報共有に限界を感じていたというのだ。

そこで検討したのが ERP の導入だ。ERP を導入すれば認証機能によって記録が残るため、監査にも対応しやすい。また、ほかの拠点とも情報共有する必要があったため、ERP の導入が不可欠だったといえる。

### S/4HANA では規模が大きすぎる 選んだのは SAP Business One

CIT が選んだ ERP は SAP Business One だ。きっかけは導入する ERP を本社と話し合い、会社規模を踏まえた上での選択だったという。「グループとして

SAP ソリューションで統一するという流れがありました。

しかし S/4HANA などでは、この会社に大きすぎるんです。そこでほかの SAP ERP との相性もよく、グループの他の企業でも使っていた SAP Business One に決めたいんです。仮に将来 S/4HANA にするといった場合にも移行しやすいこともメリットと考えました」と川又氏は振り返る。

導入を行ったのは be one solutions ジャパン (以下 Be1s-JP) だ。最初の出合いは SAP から紹介を受けたからだというが、紹介されただけで決めようとは思っていなかった。しかし Be1s-JP が、技術的な内容から導入プロセスまでを、丁寧に寄り添って教えてくれた。また少人数で回っている企業であることと、アメリカにあるという前提で、導入プランを検討してくれたという。このようなやり取りから Be1s-JP に任せれば大丈夫と確信、こうして導入プロジェクトはスタートしたのだった。

### be one solutions ジャパンが成功させた 完全リモートかつ少人数でのプロジェクト

この導入プロジェクトはやや特殊な状

### Points

#### 導入前の課題

- ・手書きや Excel、会計ソフトでの業務に感じた限界
- ・4 人でのオフィス業務の情報共有に不安
- ・大規模な ERP は必要ない

#### 導入後のメリット

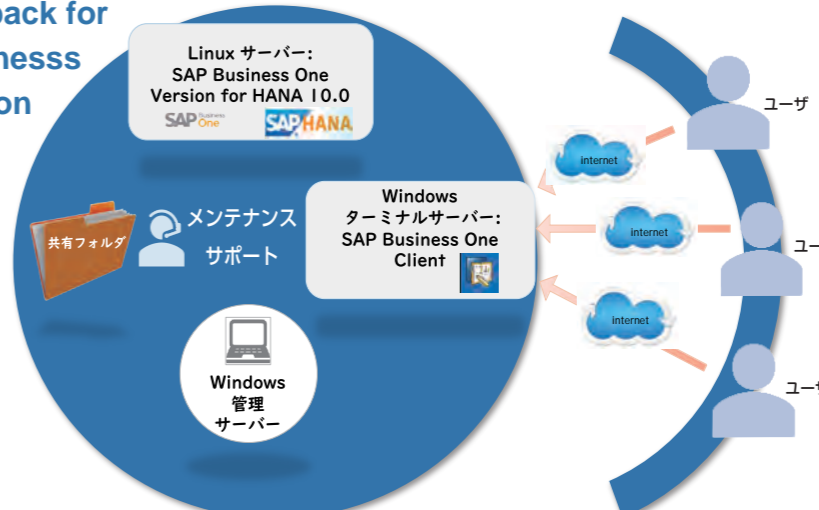
- ・情報共有が円滑かつ容易になった
- ・監査対応や内部統制もしっかりと行える
- ・グループ内 SAP 統一という方針にも対応
- ・be one solutions ジャパンというパートナーを得た

況だったといえる。しかし順調にプロジェクトは進み、ゼロからスタートし、昨年末から開始下プロジェクトは 7 月から本稼働できたという。

まず今回のプロジェクトは、すべての作業をリモートで完結している。これには 2 つの理由がある。1 つは新型コロナウイルスの感染拡大によるもの。もう 1 つは日本とアメリカという距離の問題だ。さらに時差という問題と、少人数での対応ということもあり、プロジェクトは困難だったように思える。しかしこれらはすべて、メリットに働いたというのだ。オフィス業務を 4 人で動かしている CIT にとって、日中プロジェクトに全員が参加することは難しい。一方で ERP の導入はこの 4 人が集まることこそ重要ともいえる。このためミーティングは通常業務の後となる。この時間、実は日本時間ではちょうど朝となるのだ。このため、時差とリモートでのやり取りはむしろ円滑に進められるというメリットとなった。完全リモートではあるが、作業画面を共有し、確認しながらの作業が進め、とくに問題はなかったという。

なおインフラはクラウドを選択している。少人数での企業において、IT 担当を置くことは難しい。このため運用保

## Solution pack for SAP Business One version for HANA



### 使用機能一覧

- ・財務会計
- ・販売管理
- ・購買管理
- ・在庫管理
- ・入出金 (小切手)
- ・生産管理

守の手間がかからないクラウドは、規模に合致した唯一の選択だったという。これもリモートでの導入を円滑にできた要因だろう。クラウドインフラを含めて Be1s-JP が提供できたことも、問い合わせ窓口を一本化したい CIT にとって Be1s-JP を導入パートナーとして選んだ要因の一つだった。プロジェクトを通して、Be1s-JP のサポートに感謝しているという。マスタデータの移行やレイアウトの調整といった、本来ユーザ側で行うことの多い作業も Be1s-JP が行ってくれたというのだ。川又氏には ERP 導入への知見があった。だからこそ、これについてはとても驚き、感謝しているという。さらに小泉氏は「質問に対するレスポンスがとても早いんです。そして答えも丁寧で正確です。プロジェクト中もですが、運用保守というフェーズになった現在でも、本当に信用できると感じています」と語る。

### 使いやすい SAP Business one と手厚い be one solutions ジャパンのサポート

導入した SAP Business one には多くのメリットがあるという。これまでの

会計ソフトや Excel での作業では実現できなかった生産、出荷といった情報も迅速に共有可能。そして S/4HANA などの大きな ERP ではない、小規模事業者向けであることから、小回りが利きとても使いやすいという。

いままで行っていた紙へのサインも SAP Business one に。監査への対応や内部統制についても、しっかりしたものが構築できたと満足している。

「4 人のなかで ERP の経験者は私だけでした。ERP とはなにかから説明をもらったの導入でしたが、いまでは皆が使いこなしています。SAP Business one もすごいのですが、やはり Be1s-JP のサポートのおかげでしょう！」(川又氏)

2021 年 9 月現在、Be1s-JP と週一回のペースでミーティングを行っているという。CIT の事情をよく知った Be1s-JP が対応してくれていることに、大きな安心感があるという。

### 今後も共に歩み続ける CIT と be one solutions ジャパン

最後に、Be1s-JP と SAP Business one

について、感想を尋ねてみた。

川又氏は「私たちは SAP Business one をフル ERP だと思っています。グループ会社のメインには S/4HANA といった ERP を、グループ内の小さな事業所には SAP Business one というのがちょうどよいと思います。Be1s-JP にはとても感謝しています」という。

さらに小泉氏は「とくに中堅・小規模な事業所にとって SAP Business one は最適だと思います。そしてうまく立ち上げ、相談に乗ってくれる Be1s-JP は、最高のパートナーになると思います」と、Be1s-JP による導入を勧めた。

すでに来季に向けたシステム変更を年末に予定しており、ほかにも必要所で短期プロジェクトを依頼したいと語る。今後も Be1s-JP との共走は続いていく。

お問い合わせ先



be one solutions ジャパン株式会社  
<https://www.beonesolutions.com/jp/>



# Case Study

— 注目の事例紹介 —

CLIENT

## 宇部興産株式会社

PARTNER

## ビジネスエンジニアリング株式会社

サイト間横断検索

ID管理の簡潔化

承認のスピードアップ

## SAP Ariba導入による業務改革 都度見積の削減を加速し 生産性向上に更に貢献

2000年以降、BtoB向けのECサイトと多数連携しながら購入商材を増やしていった宇部興産。一方で、横串で価格を比較検討、商品検索、ID管理などが煩雑に。そこでSAP Aribaへ調達機能を集約し、業務の合理化と最適化を図ることを決断しました。

### ネット購買による購買業務の 効率化の成功、その一方で起きた弊害

宇部興産株式会社は、1897年の創業以来、企業の発展と地域の繁栄を一体のものとして創業者が考えた「共存同栄」の精神を受け継ぎつつ、機械、セメント、化学へと事業を拡大し、グローバルな市場で活躍する企業である。この発展を陰で支えてきたのが購買部門である。「共存同栄」の精神に基づき、地元のサプライヤーとのつながりを絶たずに、間接材の購買改革を長年にわたり実現してきた。その中の一つがネット購買システムの採用による都度見積の削減による購買業務の生産性向上である。

2000年のSAP ERP導入をきっかけに、間接材調達システムを導入してインターネット発注を開始。その後、BtoB向けのECサイトと多数連携しながら、購入できる商材を増やしていった。ところが、商品数が増えると価格をコントロールすることが困難になり、さまざまなECサイトをつないだ弊害も出てきた。

そうしたことから、2000年以降、自

ら購買業務改革を進めてきた購買部第一グループ主席の藤本秀夫氏は、利用していた間接材調達システムの開発元に、商品検索、操作性の向上（サイト間横断検索機能）、ID管理の簡素化などを提言したが、対応が難しいとの回答が返ってきた。他のシステムも検討したが、要求仕様を満足する仕組みと出会えず、また、実現できたとしても導入費用が高額で手が出せない状態であった。

2018年、SAP社主催のセミナー参加をきっかけにSAP Aribaのプレゼンを受け、望む機能が実現できるとしてSAP Aribaへ調達機能を集約し、業務の合理化と最適化を図ることを決断した。

また、パートナーには複数社の中から、SAP Aribaの導入実績豊富なビジネスエンジニアリング（B-EN-G）を選定した。また、基幹システムとの連携部分については、グループ会社の宇部情報システムに業務委託した。

SAP Ariba導入そのものは3カ月で完了、2021年上期に自社内の完全移行完了、2021年度内に対象グループ会社の完全移行を完了する。

### Points

#### 導入前の課題

- ・サプライヤーごとの商流は様々、同じ品でも値段が異なり比較検討に時間を要す等、複数のECサイトをつないだ弊害が発生
- ・UBEグループには購買統制が効いていない小規模な会社も存在

#### 導入後のメリット

- ・シンプルな業務ルールへの移行
- ・サイト間横断検索が可能、ID管理の簡素化、承認のスピードアップ
- ・基幹システムSAPとの相性、今後のSAP S/4HANAへのバージョンアップを考慮

### SAP Aribaを採用、念願だった サイト間横断検索が可能に

対象品目は、既存の調達システムで行っていたインターネット発注品と、基幹システム（SAP ERP）と地元の販売代理店経由の単価契約品、都度見積で個別発注していた見積品の3種類に設定。合わせてAmazonの法人向けECサイト（Amazon Business）を導入することで商材を増やし、年間約6万件ある都度見積品の削減を目指した。

小額購買全体をSAP Aribaへ集約することにより、既存システムから機能低下させず、複数システムへのログインの煩わしさからの解放や商品検索性の向上を実現。

「数値的効果については、システム切り替え時間の短縮や商品検索時間の短縮、ネットID申請を主とした管理業務時間の削減などで少なくとも見積もっても年間6000時間以上の業務時間の削減が見込まれ、また、購入単価もカタログ品、小額品ともに数%の削減を見込んで」と藤本氏は語る。

なお、SAP Aribaには、地元販売代



UBE / 宇部興産株式会社

宇部興産株式会社  
創業：1897年6月  
設立：1942年3月  
資本金：584億円（2021年3月末現在）  
従業員数：10,897人（2021年3月末現在 連結）

INTERVIEWEE

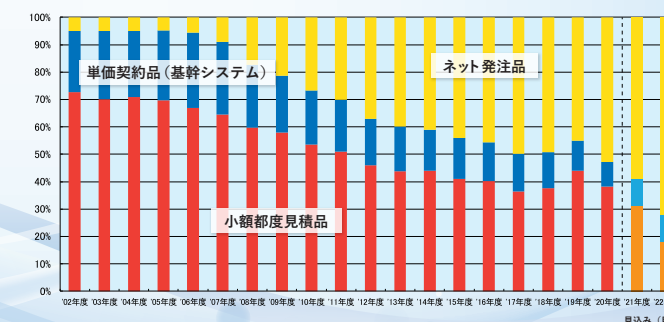
宇部興産



購買部第一グループ  
主席  
藤本 秀夫氏

## 宇部興産の間接材購買の管理戦略—小額購買件数比率の推移

2000年から取り組んできた間接材購買の業務改革は、ネット購買（グラフ黄色）を増やすことによって、小額都度見積品（グラフ赤色）を減らし、1件づつ見積を取り交わして発注するという手間を削減するものである。インターネット発注を開始して以来、小額都度見積品の比率は年々減り続け、2002年度に70%を超えていた比率は、2020年には40%を切るようになった。SAP Aribaへの集約で、2022年度には20%以下まで削減できる見込みである。



理店から購入する自社独自のローカルカタログも包含。「共存同栄」ということもあるが、実際、価格の面においてもローカルカタログの品目はほかのネット購買サプライヤーより有利な条件で取引できているためそのまま継続する。

2000年から取り組んできた間接材購買の業務改革は、ネット購買を増やすことによって小額都度見積品を減らし、1件づつ見積を取り交わして発注するという手間を削減するものである。上図のようにSAP Aribaへの集約で、2022年度には20%以下まで削減できる見込みである。

### 小規模グループ企業にも 承認ワークフローを導入

SAP Aribaは約20社のグループ会社にて利用予定である。藤本氏は「小規模の会社には、申請、承認といったルールが紙承認や事後の承認などで購買、請求、支払の行為がなされていたケースも見受けられました。そういった会社でもSAP Ariba導入により、購買から請求までのステップに承認ワークフローを取り入れ牽制をかけることができます。今

後UBEグループとしてより発展していくために、内部統制上、非常に重要であると考えています。」と述べる。

### 「現状維持は移管メリット無し」 承認業務等を見直し改革を実施

今回の導入ではSAP Aribaの標準機能に業務を合わせる方針をとった。しかし、承認ワークフローの簡素化、承認者の絞り込みに関しては一部批判的な声も上がったという。藤本氏は「業務改革というのは今の仕事のやり方を変えなくてはならないのでやりたくない人がほとんどだと思います。そこを変えていかなければならないのでメリットをよく説明することが必要です」と熱意を持って粘り強く取り組んでいくことの重要性を語る。実際、社内説明のほか、操作教育やヘルプデスクの充実も図っている。

### SAP S/4HANAとの親和性に期待 SAP Aribaを全社支出の要に

システム導入前と導入完了した現在では、SAP Aribaへの評価は変わったかという質問に対し、藤本氏は「シンプル

な業務ルールへ移行できることへの期待値は変わりません。また、複数のネット購買利用で工数がかかっていた予算や商品検索がSAP Aribaでは横串ですぐに見ることができること、承認ルートが設定できること、出荷データを受信できることは、購買担当者として期待している部分です。」と答える。

さらに「弊社では2025年ごろ、基幹システムをSAP S/4HANAに切り替える予定です。それに伴いSAP Aribaの活用範囲を拡げ、また、今、都度見積もりで残している請負工事や高価資材品も含めてSAP Aribaで扱う範囲としたいですね。その先、原材料（直接材）や経費等の取り込みも考えられます。」と、全社支出の要としてSAP Aribaの将来性に期待を寄せている。

お問い合わせ先



ビジネスエンジニアリング株式会社  
https://www.b-en-g.co.jp



# Case Study

— 注目の事例紹介 —

CLIENT

日本発条株式会社

PARTNER

富士通株式会社

Microsoft Azure

グループ共通ERP

TCO削減とBCP強化

## SAP ERPのフルモジュールを Microsoft Azureへスムーズに移行 DR構成により事業継続を実現

日本発条株式会社では、事業環境の急激な変化に対応すべく、富士通が提供する「FUJITSU Hybrid IT Service for Microsoft Azure」を導入し、国内外のグループにおけるオンプレミスの基幹システムを Microsoft Azure（以下、Azure）に移行した。富士通のサポートのもと、SAP ERPのフルモジュールをクラウドの運用に適したシステム構成とし、スムーズな移行と安定稼働を実現。DR（災害復旧）サイトを構築しつつ従来比でTCOの30%削減を図る。

### 事業環境の急激な変化に備えて 国内外のSAPERPをクラウドに移行

1939年、自動車の乗り心地や走行安定性を高める自動車用懸架ばねの工場を興して以来、自動車産業の発展とともに歩み続けてきた日本発条（以下、ニッパツ）。社訓「躍進のニッパツ 根性のニッパツ みんなのニッパツ」のもと、独立系部品メーカーとしてバネに関する技術をコアに、自動車分野のみならず情報通信分野、産業・生活分野にも業容を拡大する。また、いち早く世界に目を向け、単独で5千人、グループ全体で2万人を超えるグローバル企業に成長する同社は、環境対応や女性活躍支援などCSR（企業の社会的責任）活動の推進にも積極的だ。

自動車産業の「100年に1度」といわれる大変革に伴い、同社も変化をチャンスに変えるべく、先進技術へのチャレンジ、新規事業の立ち上げ、拠点の新設、工場の再編など自らの変革に取り組む。同社の企業変革を支えるICTインフラにクラウドを選択した理由について、

同社 情報システム部長 鈴木潤一氏は話す。

「事業の拡大・縮小に合わせて、フレキシブルに対応できるICTインフラを構築するためには、技術のトレンドも影響するリソースに限りのあるオンプレミスよりも拡張性や柔軟性に優れたクラウドが適しています。また、パンデミックや自然災害など不確実性が高まる中で、コストを抑制しながらDR（災害復旧）を実現する上でもクラウドは有効です」。

OSやサーバの保守期限が迫る2019年に、国内外の各グループで利用する3つの基幹システム（SAP ERP）を、オンプレミスからクラウドに移行するプロジェクトをスタートした。

グローバルで事業を支えるSAP ERPのクラウド移行を鑑み、AWS（Amazon Web Service）とAzureの2つに絞って選択した。Azure採用の理由について、同社 情報システム部 主管 野村誠一氏は振り返る。「Azureは、既存のSAPライセンスに含まれるSQL Serverライセンスをクラウドで使用できます。ここで生まれるメリットが選定ポイントとな

### Points

#### 導入前の課題

①クラウドのノウハウ・運用経験がない中で、国内外のSAP ERPシステムをビジネス変化に柔軟に対応できるようクラウドへ移行したい ②コロナ禍においても確実に、かつダウンタイムも最小限に移行を推進したい ③オンプレミスの既存SAP ERPシステムと同等のサポートレベルを継続したい

#### 導入後のメリット

①富士通のAzureに関する豊富な知見により、基幹システムに求められる可用性向上や事業継続性を実現 ②丁寧なコミュニケーションによりプロジェクトを着実に推進し、短期間での移行を実施 ③富士通の一本化した運用サポート体制により、マイクロソフト社とも連携し障害発生も迅速に対応

りました」。

またクラウド移行のパートナー選定では、Azureに関するノウハウと運用サポート体制がポイントになったと野村氏は話す。「当社にはクラウドの運用経験やノウハウがなかったことから、当社の視点に立った提案力を重視しました。Azure上でクラスタ構成をどう組み、可用性を高めていくか、またDRサイトの構築による事業継続の実現などAzureのサービスをいかに利用し課題を解決していくか、富士通の知見を高く評価しました。さらに、既存SAP ERPシステムを熟知している富士通には、業務への影響の最小化を図るために移行時のダウンタイム短縮の実現や、安定稼働に欠かせない運用のサポートも期待しました」。

### 富士通のサポートのもと コロナ禍でも短期移行を実現

2019年9月、富士通の支援のもと要件定義に入った。要件定義では「クラウドの運用に適したシステム構成」がポイントになったと同社 情報システム部 主



NHKニッパツ  
日本発条株式会社

日本発条株式会社  
創立：1939年9月8日  
資本金：170億957万円  
従業員数：5,190名(単独)、21,778名(連結)  
※臨時従業員の年間平均雇用人員を含む  
(2021年3月末)

INTERVIEWEE

日本発条



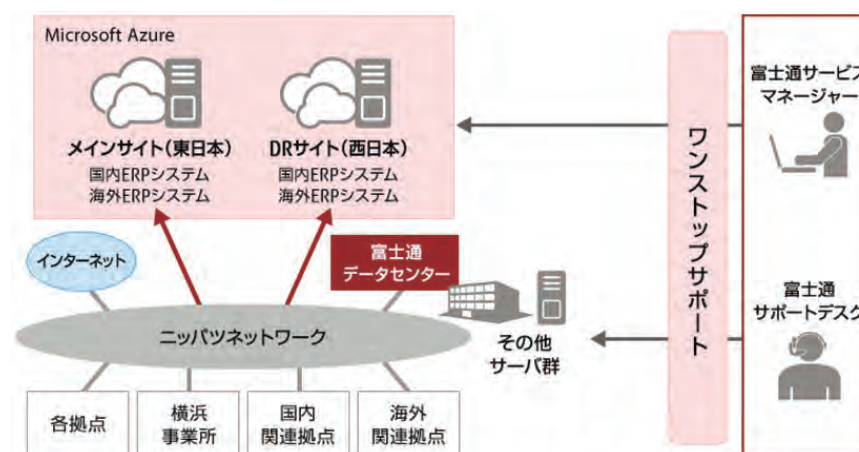
常務執行役員  
企画管理本部  
副本部長 兼  
情報システム部長  
鈴木潤一氏



情報システム部  
主管  
野村誠一氏



情報システム部  
主査  
野津直貴氏



クラウド移行後の基盤システム概要図

査 野津直貴氏は話す。

「ハードウェアを直接管理できるオンプレミスと異なり、クラウドはメンテナンスや障害によるシステム停止のリスクがあります。システム停止時の業務インパクトをシステム単位で考慮し、受注、購買、生産などインパクトの大きいものは冗長構成、インパクトの小さいものはシングルインスタンス構成としました。富士通の提案と技術支援により信頼性とコストのバランスのとれたクラウド基盤を実現できました」。

要件定義から構築へ、移行プロジェクト推進の道のりは、決して順風満帆ではなかったと野津氏は話す。「コロナ禍に伴う在宅勤務によりオンラインで打ち合わせを行いました。富士通の丁寧なコミュニケーションによりスムーズにプロジェクトを進行できました。さらに本番さながらのリハーサルでは、データのエクスポートに時間がかかり過ぎ、1日の予備日を含む5日間の移行期間に余裕のないことがわかりました。富士通からデータのエクスポートの順番変更などの柔軟な提案で、本番移行はゆとりをもって行えました」。

### Azure への移行で 従来比 TCO の 30% 削減を

Azureに移行した新基幹システムは、2020年8月に国内ERP、同年10月に海外ERPが稼働した。新基幹システム基盤は、DRサイトをAzure上で提供する Azure Site Recovery により東日本リージョンと西日本リージョンでDRを実現。DRの切り替え作業を半自動化するバッチ処理を富士通が作成し、作業のミス防止を図った。さらに、Azure Backup によりフルバックアップとシステムバックアップを行い、アーカイブデータの保存先として容量課金のファイル共有サービス Azure Files を利用することで、コストの最適化を図りながら業務継続性の向上を実現した。

移行後も富士通の運用サポート体制のもとで安定稼働を続けている。「オンプレミスで運用していた既存の体制を拡張することで、Azure基盤のトラブルについてもマイクロソフト社と連携し、富士通の窓口によりワンストップでご支援いただいています。Azureのメンテナンスによる一時停止や障害発生の際も、富士通による設定変更や、冗長化した

サーバへの切り替えにより業務を継続できました。クラウド基盤の安定稼働において、運用サポートの重要性を改めて実感しました」(鈴木氏)

また、パフォーマンス面での課題解決にも富士通の知見を元にサーバ間の距離が離れないように設定変更することで、従来と同程度以上のパフォーマンスを実現した。移行によるコスト面の効果について、DR構成にしながらも従来比でTCOの30%削減が実現できると野津氏は話す。「3年契約を結ぶことで仮想マシンの費用を削減できるリザーブドインスタンスを利用するとともに、開発機や品証機は利用時のみに立ち上げる従量課金制としました。また、ストレージのSSDとHDDの有効活用や、1年単位でストレージ容量の最適化を図ることでコストを抑制しています」。

今後の展望について鈴木氏はこう話す。「今後、既存のオンプレミスで稼働しているシステムのクラウド移行も進めていく計画です。また富士通のサポートのもとクラウドの作法やノウハウを学び、クラウド活用を自社の強みとすることで効率化や競争力の向上を図っていきたいと思います。富士通には安定稼働のためのサポートはもとより、Azureの先進機能やサービスを活用した運用改善などの提案を期待しています」。

高度な開発力と技術力により持続可能な社会の発展に貢献するニッパツ。富士通はこれからもAzureの運用支援を通じて同社のチャレンジを支えていく。

お問い合わせ先



富士通株式会社  
http://www.fujitsu.com/jp/sap



# Case Study — 注目の事例紹介 —

CLIENT

株式会社セゾン情報システムズ

PARTNER

ブラックライン株式会社

- リモートワーク決算
- 決算業務のクラウド化
- ペーパーレス化

## BlackLineで 財務経理部門のパラダイムシフトと モダンファイナンスを実現

セゾン情報システムズは、BlackLineの導入によって、財務経理部門のモダンファイナンスを構築できた。導入開始から3ヶ月という短期間で、完全リモートワークでの決算を実現し、さらに財務経理部門は大きな生産性向上を達成したのだ。

### モダンファイナンスへの改革のため BlackLine 導入

「モダンファイナンスへの改革」と題し、「攻めの経理財務部門」と「働き方改革」を目指していたセゾン情報システムズ。当時抱えていた課題は次のようなものだ。

まず紙での運用の多さや決算業務の属人化に課題を抱えていた。そして決算時期に業務負荷が高まり、経営に重要なデータ提供や分析業務が行えなかったことなどだ。さらに社内改革としてフリーアドレスやテレワークが導入されているが、財務会計は10年以上その働き方が変わってなかったという。

これでは前述した目標の実現はおろか、同社社長の目指す「経理部門が会社の主治医になってほしい」という思いも実現できないのである。

同社はこの課題を解決するために、新たな財務会計業務の基盤構築を目指していたという。しかしSAP ERPには、財務会計や管理会計のソリューションは多いものの、決算に特化したソリューションはなかなか存在しない。そこで着目し

たのがBlackLineだ。

工藤氏は「このソリューションを導入すれば、決算業務をクラウド上で一元管理できると考えました。そして財務経理業務のDXを推進できるのではないかと期待です」と語る。このような背景から、BlackLineの導入は決まった。

### 3つのモジュールを短期間で導入 その秘密は「DCAP」での導入にあり

導入したソリューションは、“タスク管理モジュール”と“勘定照合モジュール”、“マッチングモジュール”の3つだ。そして導入期間は3ヶ月という短期間で実現している。

短期間で導入できたのは、業務設計からガチガチに固めずに行った結果だという。最初から設計を固めずに、Excelで行っているような作業を、一つずつAs-IsでBlackLineに変更していったのだ。これには紙の書類が日に日になくなっていくとこを、財務経理のメンバーに実感してもらうことも目的であったという。

これについて工藤氏が「導入効果を実

感してもらうには目の前で見て、体験することが大切です。運用見直しの定例会を行って見直しをし、各モジュールの活用をブラッシュアップしていったのです」と語るように、メンバーのDXに対するモチベーション向上を狙っていたのである。結果的にこのようなPDCAではない、「DCAP」で進めたことが、短期間で導入できたポイントとなった。

### BlackLine だから達成できた完全 リモートワークでの決算業務

BlackLineの導入後も、驚くべきスピード感で実務が進んだ。導入直後、最初の決算を完全リモートワークで成功させたのである。

リモートによる決算業務において、壁となるのは紙の書類だ。しかし“勘定照合”によって、この障壁はなくなったという。決算のペーパーレス化が実現できたからだ。

一方、リモートワークでは進捗管理も大切となる。複数のメンバーが多くの作業を、短期間でこなさなければならぬ決算業務ではとくに大切だ。この問題を

### Points

#### 導入前の課題

- ・財務経理部門のDXが進まず、経営のための分析業務に時間がさけない ・とくに決算時期の作業工数は大きく、働き方改革も実現できない

#### 導入後のメリット

- ・財務経理部門の作業が大きく効率化
- ・決算業務では25%の工数削減を実現
- ・完全リモートワークでの決算を実現
- ・他モジュールでさらなる効率化を望める



セゾン情報システムズ

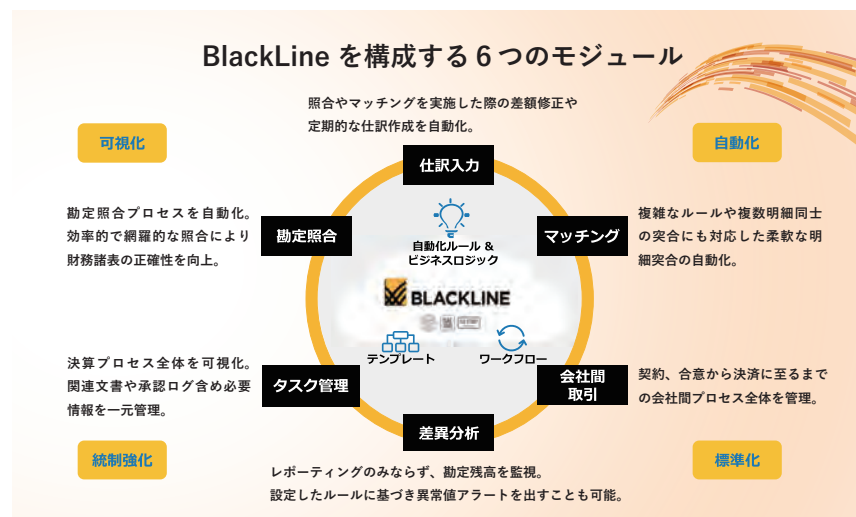
設立：1970年9月1日  
資本金：13億6,768万7,500円  
事業内容：HULFTビジネス、リンケージビジネス、流通ITサービスビジネス、フィナンシャルITサービスビジネス

INTERVIEWEE | セゾン情報システムズ



セゾン情報システムズ  
財務経理室長

工藤 祐樹氏



“タスク管理”で解決できたという。リモート作業では直接進捗を見ることはできないが、モジュールによってメンバーの作業の進捗が可視化出来たのだ。結果、リモートワークでも効率よく決算業務を進められたのである。

また、監査対応もリモートで行う必要があったというが、これも完全クラウドであるBlackLineですべて対応できた。なお2021年3月には、2回目となる完全リモートワークでの本決算が完了したという。

### 財務経理部門は大きく生産性が向上 目指すは「会社の主治医」の実現

今回導入した3つのモジュールによって、決算業務は導入前後で25%の工数を削減できているという。削減目標は30%であったというが、大きな工数削減を実現した。

次にモジュールごとに見てみよう。まずは“タスク管理”だ。従来はExcelを使い手作業で行ってきた。しかし導入により、タスクの進捗管理をダッシュボードでリアルタイムに可視化、大きな生産

性向上につながったという。

“勘定照合”も活躍している。これまで紙ベースで、承認印を伴う承認フローがすべて電子化された。約400件にも及ぶ決算時のチェックリストも、すべてが電子化でき、ペーパーレス化を実現。もちろん承認印もゼロとなった。さらに勘定照合は作業のログが残ることも、統制強化に役立っているという。

最後に“マッチング”だ。セゾン情報システムズでは、経費精算にConcurを利用している。導入前は、ここからデータを出力してExcelで照合していたという。導入後は、セゾン情報システムズのデータ連携基盤ソリューションであるDataSpiderで自動取り込みを行い、“マッチング”で自動照合できるようになったのだ。照合作業はこれまで半日/月ほどかかっていたというが、導入後には30分で終わるようになったというから驚きだ。

「導入により、財務経理の作業時間は大きく削減できました。これによって、これまで出来ていなかった、本来行うべき未来志向の業務ができるようになったのです。今後は“会社の主治医”という

役割の実現を目指していきます」と工藤氏は導入効果を振り返ってくれた。

### BlackLine が起こした 財務経理のパラダイムシフトと未来

「決算業務ではほぼ紙がなくなりました。BlackLineは財務経理部門にパラダイムシフトを起こしたのです」と工藤氏が語るように、BlackLineの導入で、モダンファイナンスを実現できたのだ。しかし、現状に満足し変革が終わることはないという。

なぜなら当初の目標である決算業務の30%削減は実現できていないこと、そしてBlackLineの他のモジュール導入による、さらなる業務効率化を目指しているからだ。

すでにコーポレートカードの請求情報に、BlackLineの“マッチングモジュール”を導入して効率化を図る計画や、第2フェーズとして“差異分析モジュール”や“仕訳入力モジュール”の導入などを検討しているという。

既存のモジュールに対する期待も大きいですが、さらに変革が起こせるようなソリューションをもBlackLineに期待しているという、セゾン情報システムズ。近い未来「主治医」が活躍する、モダンファイナンスの更なる上をいく、革新的な財務経理部門となっていることは確実といえるだろう。

お問い合わせ先



ブラックライン株式会社  
https://www.blackline.jp/






# RPAやAIによる自動化で Fit to Standardの実現へ

SAP®の移行や運用のあらゆるフェーズにおける自動化の活用で真のDXを実現

 SAP S/4HANA®  
への移行を自動化

 アドオン機能や  
システム間連携を  
自動化

 運用や  
テストを自動化



3分でわかる! 動画で見る  
UiPathを活用したSAP S/4HANA®へのスムーズな移行・運用

 QRコードからいますぐ動画を見る

UiPath株式会社 [www.uipath.com/ja/](http://www.uipath.com/ja/)

# 「テスト自動化」の 極め技。



テスト自動化を計画から検証・導入・実装・実行・保守まで一貫サポート。  
機能的で保守性の高い自動テストを構築し、安定したテスト品質を実現します。

## SAPシステム検証ソリューション

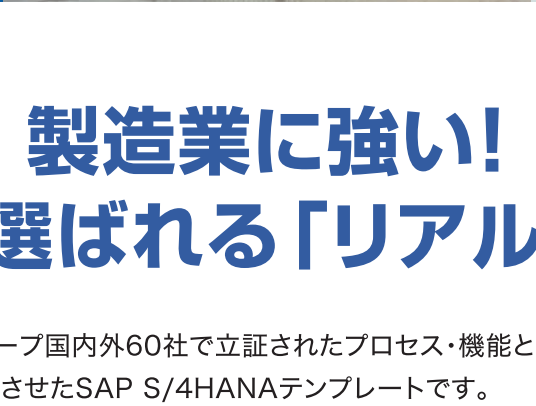
SAPシステムを「品質」・「テスト」の観点で支援します。

- PMO品質管理サービス: 上流工程からのシステム品質/プロセス品質を向上
- テスト業務サービス: テスト方針/計画策定から、テスト設計・実行を支援
- テスト自動化サービス: SAPシステムに最適化し、効果的なテスト自動化を実現
- 非機能テストサービス: 専門知識が必要な非機能テストを専門エンジニアが支援

株式会社 ベリサーブ

Mail [vs\\_SAPSolution@veriserve.co.jp](mailto:vs_SAPSolution@veriserve.co.jp)  
URL <https://www.veriserve.co.jp>





# 製造業に強い! だから、選ばれる「リアルモデル」

「リアルモデル」は、三井金属グループ国内外60社で立証されたプロセス・機能と製造現場で培ったノウハウを凝縮させたSAP S/4HANAテンプレートです。会計・原価・販売・購買はもとより、個別受注、半見込、見込、見込製番、繰返しなど多岐に亘る生産形態に対応しており、これまでの経験を活かし導入から運用までをグローバルでサポートします。「リアルモデル」が、SAP S/4HANAという世界標準のシステムを短納期、低コストで確実に稼働させます。

株式会社ユアソフト 株式会社ユアソフトは、三井金属鉱業株式会社100%出資の情報関連会社です。  
〒141-0032 東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー20F  
TEL:03-5437-8138 <http://www.mitsui-kinzoku.co.jp/group/yoursoft/>  
リアルモデル

※SAPおよびSAPロゴ、本文中に記載のSAPの製品/サービス名は、すべてドイツおよびその他の国におけるSAP AGの商標または登録商標です。



ワークフロー専門メーカーが提供する  
大手・中堅企業特化型ワークフローシステム

## アジャイルワークス AgileWorks

### 「SAP × ワークフロー」

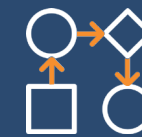
AgileWorks は SAP と連携可能なワークフローシステムです。直感的な操作性と書類の一元管理でこれまでになかった快適な使い心地、エンドユーザーへの定着、コストパフォーマンスを実現します。



#### 組織改編に強い

組織改編も簡単操作ですぐに対応が可能です。  

- ✓ 人事システム連携に強い
- ✓ 先付けメンテナンス
- ✓ 複雑な組織構造に対応するロール管理



#### 複雑な承認ルートに対応

標準機能のみで複合条件での分岐や、並列で複数の部門をまたがる承認フローなども設定可能です。



#### システム連携に強い

クラウドからレガシーシステムまでをつなぐ、変化に強いワークフロー基盤を提供します。アドオン開発により、製品本体に手を加えずに外部連携が可能です。



#### 書類の一元管理

申請書の種類が多くなっても、ツールを分けずに一元管理することが可能。また、権限移譲など充実の機能で適切な書類管理ができます。



#### ノーコードのシステム運用

ノーコードのシステム運用で、プログラミングの知識がなくてもお使いいただけます。

利用者様の声

- ✓ 導入7カ月で 43,000 時間の業務時間の削減
- ✓ 3年で約 200 の業務をワークフロー化、74,000 件の帳票を処理
- ✓ 時間や場所に縛られない申請が可能となり働き方改革にも寄与

導入事例集はこちら



株式会社エイトレッド  
〒150-0002  
東京都渋谷区渋谷 2 丁目 15 番地 1 号  
渋谷クロスタワー 1F  
<https://www.atled.jp/>

個別相談受付中

確認後に担当者よりご連絡いたします。





## ウィプロ・ジャパン株式会社

# DX/クラウド化/テストにおけるさまざまな問題を解決するグローバルな知見と実績を活かしたWiproの3サービス

グローバルにビジネスを展開する Wipro では、日本企業の抱えるさまざまな問題の解決に向けて、グローバルに展開しているサービスを日本企業向けに最適化しております。今回はそのなかから3つのサービスを紹介します。

### 3つの Points

- S/4HANA を中心とした DX を構築済デジタルソリューションで迅速に実現
- クラウド移行にベネフィットを加えるクラウドトランスフォーメーション
- テストの無駄を省き自動化で TCO 削減を実現するテストファクトリー

### グローバルな知見と実績を活かした Wipro が提供する 3 つのサービス

Wipro は 1998 年に日本での事業を開始してから今日に至るまで、グローバルな知見と実績を活かして、日本企業のグローバル化を支援してまいりました。IT プロダクトエンジニアリングの提供、ビジネスアプリケーションの統合、ビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO)、クラウド・インフラストラクチャプラットフォームの提供、さらに IoT/AI を含めたデジタルトランスフォーメーションなどのサービスを展開しています。また、横浜および東京にオフショア開発センターを設置し、国内のビジネスを強力にサポートしています。今回は日本企業向けに最適化した3つのサービスを紹介します。

### S/4HANA を中心とした DX デジタルソリューション

DX は業種によって取り組むテーマや、解決したい問題に違いがあり、検討や設計には時間を要します。一方で、早急に取り組むを進めなくてはならないことも現実です。Wipro は、こうした日

本企業の悩みを解決するためのサービス「デジタルソリューション」を展開しています。

デジタルソリューションは S/4HANA を中心とした、DX を加速させるサービスです。導入を迅速に行うため、多くの DX デジタルソリューションを、先行投資として開発しました。これら SAP 認定済の業種別ソリューションをベースとして活用いただけます。自社のテーマに沿ったソリューションを見つけ、自社に合わせた差分要件を投入するだけで導入できます。つまり、差分要件の投入だけで完成が可能になることから、導入期間はもちろんのこと、コストやリスクも最小限に抑えられます。

デジタルソリューションは、製造業を始めとして電気ガス業界、サプライチェーン向けなど多岐にわたり、業種・業務ごと、種類も機能も多岐にわたって構築しています。ここでは、サプライチェーン向けデジタルソリューションを紹介します。ある工場が、災害などの影響で停止したとします。このとき企業は、その工場の注文状況を確認し、他のプラントの空き状況を確認、追加発注を行うといった対応を行うでしょう。しかしどの地域の、どの工場に供給余力があ

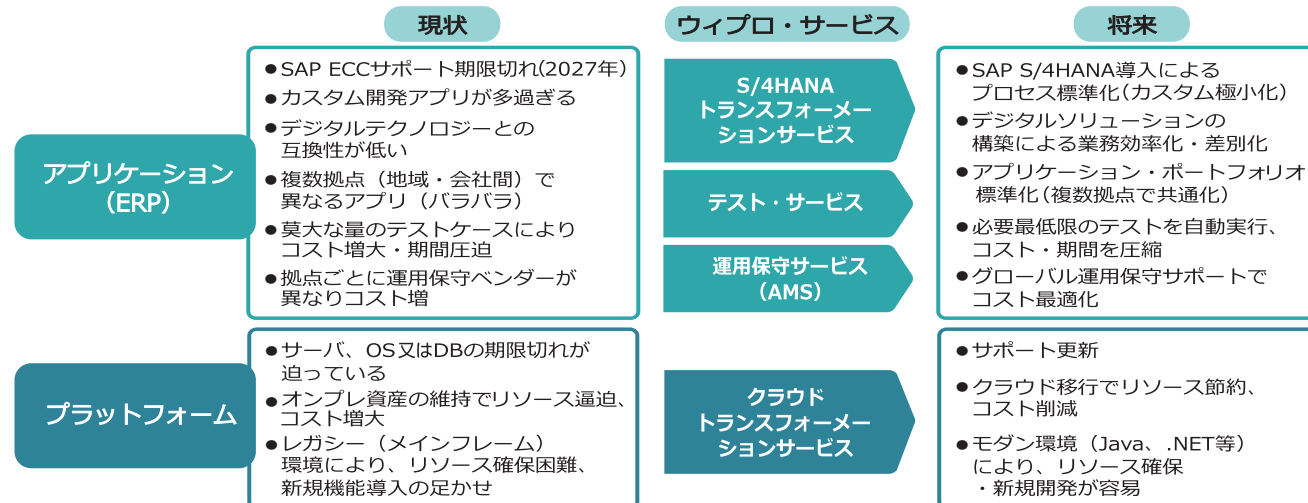
るかといった調査には時間がかかります。さらに、そのデータがリアルタイムに反映されていない可能性もあります。

Wipro のデジタルソリューションなら瞬時に対応できます。自動で余力のある工場を見つけ、迅速に発注処理が行えるのです。もちろんデータの反映もほぼリアルタイム。時間もリスクもコストも削減できます。多くのデジタルソリューションは、デモも可能です。ぜひお問い合わせください。

### クラウド移行にベネフィットを+クラウドトランスフォーメーション

S/4HANA への移行を計画した場合、クラウド移行を同時に行おうと考えることが多いと思います。その理由として、現状オンプレミスで稼働しているシステムが、サーバの OS やデータベースが古いことも考えられます。またサポートが切れている（またはサポート切れが近い）といった場合、ベンダー対応も受けられないため、大きなリスクを抱えていると言わざるを得ません。だからこそ、S/4HANA への移行タイミングでクラウドしたいという要望は、少なくないです。

## デジタル・トランスフォーメーション(DX)を支えるウィプロ・サービス



しかしクラウド化を急ぐあまり、既存環境をそのままクラウド化すると、問題も残ります。アプリケーションに変更の必要がない=アプリケーションは古いままだからです。クラウド化できたとしても、ベネフィットが小さいといえます。

Wipro の「クラウド・トランスフォーメーション・サービス」は、単なるクラウド化ではありません。これまで利用していたアプリケーションをクラウド環境に移行するだけでなく、SAP ソリューションをはじめとする、新しいプロダクト製品に置き換える「COTS 置き換え」を実施します。

どのアプリケーションを COTS 置き換えし、どのアプリケーションを仮想化だけに留めるのかは、Wipro が最適解を見つけてアプローチ。さらに独自のクラウド・トランスフォーメーション統合管理ツール「Cloud Studio」によって、的確なアセスメントを提供します。

古い言語で作られたアプリケーションの最新化や、SAP ソリューションに置き換えることで、メンテナンス負荷も軽減されます。これにより、ビジネス要件を満たしやすくなるばかりか、DX 推進もより加速できるのです。もちろんクラウドプラットフォームは、Azure や AWS、Google Cloud など、すべてに対応しているため、自社に合わせたものを選択できます。

### テスト効率化と自動化で TCO 削減 企業内テストファクトリーの構築

システムのテストは、大変コストの掛かるものです。とくに長年利用しているシステムの場合は無視できない、大きなコストとなります。たとえば 30 年前に作成したシステムであれば、初期のテスト仕様があります。そして業務要件の変更があるたびに、追加のテスト仕様を作成し実行。四半期に 1 回試験を行ったと仮定しても、100 回以上のテストを行うことになるのです。結果、膨大かつ捨てられないテストケースが残ります。

Wipro はテストをいかに体系化するか、そしてどうツールで自動化するかを、長年サポートしてきました。その中で見えてきたのは、テストケースの 4 割について内容が重複している、すなわち実施しないでいい内容なのです。3 割は自動化可能で、2 割は部分的に自動可能。残る 1 割が手動でしか対応できないものとわかりました。

こうした経験から生まれたのが企業内への「テストファクトリーの構築」です。テストファクトリーは、さまざまなアプリケーションのテストを横串で行う組織です。組織の構築を、Wipro のテストエキスパートが、コンサルティングサービスとして支援します。そしてテストファクトリーの中で、どの部分が自動

化できるのかを判断し、自動化を進めるのです。

Wipro は、単純にテスト自動化ツールを導入しただけでは、品質確保にはならないと考えています。だからこそ、テストファクトリーによってムダな仕様書を排除し、必要な部分を自動化する。そして障害発生時には、原因特定を行うといったことまで行い、高いトレーサビリティと品質を確保するので、これは結果的に、TCO の削減に繋がります。

これまでも多くの企業に好評をいただいております。テストだけをご依頼いただく案件も、数多くございます。要件定義と構築は別なベンダーが行い、テストフェーズのみ、Wipro が行うといったケースも少なくありません。いまのテスト方法に、ムダがあるとお考えなら、ぜひ Wipro にご相談ください。

お問い合わせ先



ウィプロ・ジャパン株式会社  
<https://www.wipro.com/ja-JP/wipro-in-japan/>



## ウイングアーク1st 株式会社

# 電帳法対応とバックオフィスのDX、そしてSAPS/4HANA化を加速させる ウイングアーク1stとSCSKのSAP ERP向け 電子帳簿保存法対応ソリューション

法人税法や所得税法などで、紙での保存が義務付けられていた書類が、電子帳簿保存法の改正で、電子データでの保管が認められるようになる。これに対応する形でウイングアーク1stとSCSKは共同でSAP ERPユーザー向け対応ソリューションを開発。両社に話を聞いた。

### 3つのPoints

- SAP ERPを電子帳簿保存法に対応させるワンストップソリューション
- SAP S/4HANAへのマイグレーションに付加価値を提供
- SAP S/4HANA化とバックオフィスのデジタル化を同時に実現

### SAP ERPを電子帳簿保存法に対応させるワンストップソリューション

—SAP ERP向けの電子帳簿保存法対応ソリューションは、どのような企業に向けたソリューションですか？

**大條 (ウイングアーク1st) :** このソリューションは、SAP ERPを利用して企業に対して、電子帳簿保存法（以下、電帳法）への対応を可能にするソリューションです。ワークフローや、弊社のソリューションSPAなどと連携してサポートします。

現在、電帳法への対応方法を検討しているお客様や、SAP S/4HANAへのマイグレーションを検討されているお客様に最適なソリューションです。SAP ECC6.0やSAP S/4HANAに対応しています。

—あらためて、電帳法について簡単に教えてください。

**敦賀 (ウイングアーク1st) :** 正式名称は「電子計算機を使用して作成する国税関係帳簿書類の保存方法等の特例に関する法律」と長いものです。このため電子帳簿保存法や電帳法などと略しています。

法人税法や所得税法などで保存が義務付けられている国税関係帳簿書類は、紙での保存が原則です。これは企業にとって、とくに経理部門の負担が大きいものです。電帳法は、この原則である紙での保存が、データ保存に対しても認められるようになります。国税関係帳簿書類の種類によって、帳簿、書類、スキャナ保存、電子取引の4つの区分があり、おのおの保存要件が異なります。本ソリューションの主なターゲットは国税関係の書類で、スキャナ保存と電子取引がメインです。

—電帳法について、SAP ERPユーザーが対応しなければならないことは、どのようなことですか？

**西野 (SCSK) :** これまで証憑の保管は紙で行っていました。一方で電子データはSAP ERPIに格納されます。これは法律によって、紙の書類を保管しておかなければならないからです。こうした煩雑な対応が、電帳法の改正により緩和されます。したがって、SAP ERPユーザーが電帳法への対応として行わなければならないのは、ワークフローの電子化と証憑の電子保管です。

具体的には次のような対応です。まずこれまで紙の書類を回し、判子を押すと

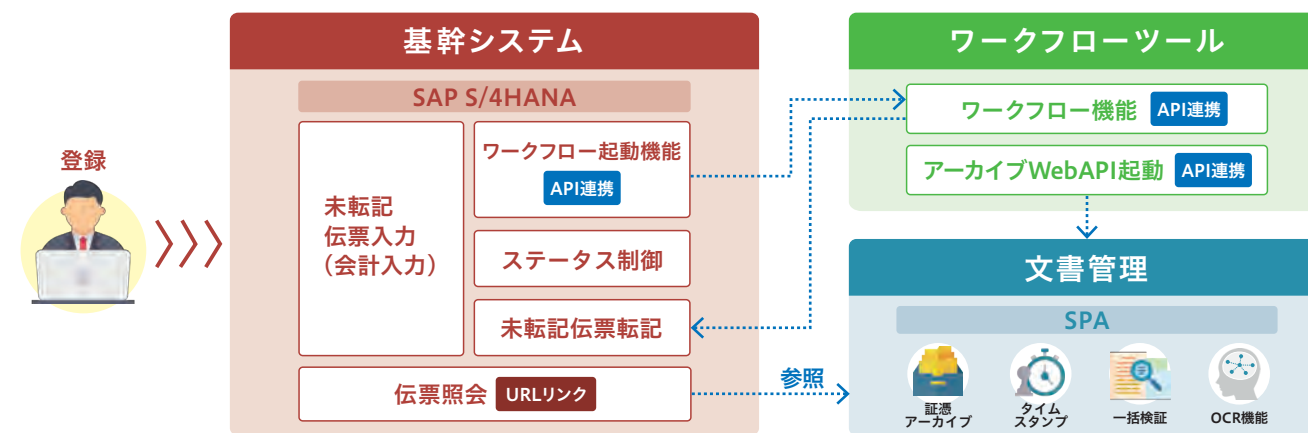
いうワークフローだった場合、この流れを電子化します。さらに、電子データとして証憑となる書類を保存し、検索できるようにするのです。本ソリューションは、これをワンストップで実現できます。

**敦賀 :** 検索について補足ですが、資本金1000万円以下の企業は、かなり緩和されます。証憑や書類を電子的に保管できていればいいのです。しかし、多くのSAP ERPユーザーが当てはまる、資本金が1000万円を超える企業の場合は違います。保存した電子データをきちんと検索できなければならないのです。

**白須 (SCSK) :** 本ソリューションを導入すれば、ERP周辺領域で最後まで残っていた人の手や書類を介するオフラインの業務をデジタル化できる。これこそが最大のポイントです。

**西野 :** つまり、バックオフィス業務のデジタル化を実現し、2023年10月から採用されるインボイス制度に向けた基礎環境も整えられるのです。

**白須 :** なお、ワークフローや文書管理など単独のソリューションを個別に導入しても電帳法には対応できません。しかし弊社のソリューションは、SAPやワークフローなど別々の製品をワンストップで完結できる。これにより、導入コストの削



減が図れ、問合せ窓口も一本化されるので運用負荷も軽減できる。お客様にとって最高のメリットだと考えています。

### ウイングアーク1stのノウハウとSCSKの技術力で対応をサポート

—本ソリューションに含まれる、ウイングアーク1st“SPA”とはどのような製品ですか？

**大條 :** SPAは、ビジネス文書に求められるガバナンスや、業務効率化を支援する文書活用ソリューションです。なおSPAは、公益社団法人日本文書情報マネジメント協会 (JIIMA) から「電帳法スキャナ保存ソフト法的要件認証」を取得しています。いわば、電帳法のお墨付きというわけです。

—このソリューションは、SCSKと協業して提供されています。その理由はどこにありますか？

**大條 :** SCSKはSAP ERPに関する多くの実績があります。もちろん事例も豊富です。また弊社のソリューションであるSPAも、SCSKは多く取り扱っていて、社内でも幅広くご利用いただいております。これらの実績や開発力、パートナーとしての信頼などから一緒に取り組みました。

**西野 :** SCSKとしてもこの協業には大きな期待があります。近年、新型コロナウイルスの影響や、電帳法の改正などにより、企業運営のあり方が大きく変わってきてい

ます。電子取引領域のリーディングカンパニーであるウイングアーク1st社とお互いの得意分野を組み合わせることで、マーケットのニーズに応えたいという思いで取り組んでいます。なお本ソリューションでは、私たちの役割はソリューションのコーディネートと導入のサポートです。ウイングアーク1st社には製品と電帳法対応のノウハウを提供していただきます。

**敦賀 :** 弊社はだいぶ前から、電帳法特化した対応グループを作り、対応方法について検討していました。本ソリューションは、弊社ノウハウの集大成なのです。つまり弊社のノウハウと、SCSKの技術力によって、企業の電帳法対応を全力でサポートするのです。

### SAP S/4HANA化に付加価値を与え、バックオフィスのDXも加速

—本ソリューションの導入で、企業のDXは加速すると考えてよいでしょうか。

**敦賀 :** 現時点では、どうしても紙が残ってしまいます。電子取引であろうとです。これが本ソリューションによって、電子的な管理に切り替えられます。ご利用いただいているユーザーからすれば、意識せずに、大きなDXが実現できます。

**白須 :** これまで紙で行っていた監査対応も、SAPシステムから確認可能です。膨大な書類から、手作業で目的の書類を探

すという作業が、リモートから検索機能で簡単に行なえます。『働き方改革』になるといっても過言ではありません。

—最後に、電帳法への対応に悩まれている企業へメッセージをお願いします。

**西野 :** 現在、SAP S/4HANAユーザーはもちろん、SAP ECC6.0をご利用の企業にも導入していただけます。また、SAP S/4HANAへのマイグレーションを検討されているのであれば、バックオフィス業務のデジタル化という付加価値を得るといった観点からも、ぜひ導入いただきたいソリューションです。なおSAP S/4HANAへのマイグレーションと本ソリューションの導入を同時に行うことが可能です。

弊社にご依頼いただければ、SAP S/4HANAへのマイグレーションと電帳法への対応、そしてバックオフィスのDX加速が同時に実現します。ぜひご検討ください。

※SAP、SAPロゴ、記載されているすべてのSAP製品およびサービス名はドイツにあるSAP SEやその他世界各国における登録商標または商標です。またその他記載された会社名およびロゴ、製品名などは該当する各社の登録商標または商標です。

お問い合わせ先

**WingArc 1st**

The Data Empowerment Company

ウイングアーク1st株式会社  
https://www.wingarc.com/



## WalkMe 株式会社

# システムが人間に寄り添い、操作を教えてくれるソリューション WalkMe デジタルアダプションプラットフォーム

新システムがあまり使われていない、思ったほど効果が出ないといったことはよくあることです。これは新しいシステムの操作に対する戸惑いなどが原因です。しかし付きっきりで操作を教えるのは非現実的。これを解決するために生まれたのが、WalkMe が提供する「システムが人間に寄り添ってくれるソリューション」です。

### 3つの Points

- ・システムの利用者に対してガイドや Tips を表示、クリック操作の自動化も実現
- ・コンテンツは開発ツールによってノーコードで作成可能
- ・動作は既存システムに影響なく、オンプレ/クラウド問わず利用可能

### 利用者に寄り添う WalkMe デジタルアダプションプラットフォーム

期待を込めて導入したシステムが、思ったほど効果が出ない、従業員に定着しないという問題を経験した企業も少なくないでしょう。以前のシステムと異なる使い方への戸惑いは、簡単に払拭できるものではないからです。この問題を解決するため、あらゆるシステムを、利用しやすくし定着させようと生まれたのが、WalkMe デジタルアダプションプラットフォーム（以下 WalkMe）です。

WalkMe は、ブラウザ上のシステムの UI に新たなレイヤを追加する形で WalkMe のコンテンツを表示することで、使いやすさを提供します。たとえば、SAP SuccessFactors の画面に対して、独自にポップアップやガイダンスを表示させることも可能です。また表示されるメッセージやボタンをクリックして別な機能呼び出ししたり、ガイドを表示させたりできます。

これらは主に、利用者に操作方法などをガイドする目的で利用します。たとえば操作になれていない利用者が作業する場合、マニュアルの参照やレクチャーが必要ですが、WalkMe のコンテ

ツがあれば、表示されたメニューから「やりたいこと」を選ぶだけで、操作方法がわかります。クリックする場所や入力フォームへの注力内容までも、ステップ・バイ・ステップで、まるで車のナビのように導くのです。

さらに、操作の代行も可能です。たとえば必ず行うクリック操作も、自動化できます。また複数のシステムも横断的に利用可能です。たとえば住所入力で郵便番号を入力すると、自動で他サイトに移動し、その結果を SAP SuccessFactors の住所入力欄に反映するといったことも実現できます。

### 入力サポートや Tips 表示で 利便性と親しみをプラスする

入力作業でも利用者をサポートします。たとえば「半角カナのみ」といった入力制限は、多くのシステムに存在します。しかし入力後になって、エラーが表示されてから、どこが間違っているのかを探すといった場面も少なくありません。WalkMe では、半角入力を必須としている入力フォームに半角カナ以外を入力すると「半角での入力が必要」など、リアルタイムでアラートを表示できるた

め、あとから間違いを探す手間が省けます。

さらに入力制限を、より細かくするよう促すことも可能です。たとえば入力フォームに入力制限がない場合、半角で入力する利用者と全角で入力する利用者、または混在させる利用者もいるでしょう。WalkMe なら「英数字とハイフンは半角で入力」と促すことが可能です。これによりデータの統一が図れ、データが扱いやすくなります。

また利用者に対し、Tips の表示が可能です。たとえばボタンやメニューが、どんな機能を持っているのか、なにができるのかといった内容を表示できます。文字だけでなく画像も表示できるため、豊かな表現で伝えられるのです。また、システムの画面を開いたときに、どこからなにをしたらよいかわからない。そんな利用者に対してはランチャーを表示し、行いたい作業のガイドを表示するといったことも可能です。

このように WalkMe は、システムを使い慣れていない利用者を使い方を覚えてもらう役割と、使い慣れた利用者に対する省力化。そして扱いやすいデータの作成をも担うのです。

### WalkMe の提供価値 ～変革への受容性を高め DX を支える～



### より使いやすいガイドを作るため 詳細な効果測定と分析が可能

WalkMe ではインサイト機能により、効果測定を行えます。どの画面でどの機能が使われたのか、またはどの画面で利用者がつまづいているのか、どの Tips にマウスオーバーしたかまで、利用状況を確認できます。さらに全利用者数のうち何人の利用者が、どのページでどんな機能を何回使ったのか、利用者がある作業を行うために、どんな画面遷移で作業をしたか、どのページで離脱したかといった内容も確認可能です。

これらを分析すると利用者がどこでつまづいているのか、システムに問題があるのか、ガイドがわかりにくいのかといった状況がわかり、そのうえで対応を実施するといった、PDCA が回せます。

### コンテンツの作成はノーコード 導入から効果測定までサポート

ガイダンスやメニューなどはコンテンツとして保存します。開発ツールによってノーコードで作成できるため、プログラムの知識がなくても心配ありません。実際のシステムの画面上にマウス操作で「ここに」「Tips を表示」と、直感的に作成可能です。自動クリックといった、

操作の代行もノーコードで作成できるため、あらたな機能を用意するのも簡単です。

ガイドが自由に作り込めることで、自社のシステム利用方針を反映しやすくなります。ガイドで操作を覚えてもらいたい場合や、覚えなくてもいいので目的の業務をやってほしい、といった方針に沿った作り込みが可能です。なお、SAP SuccessFactors や Salesforce、Microsoft Dynamics 365 などのテンプレートが用意されているほか、コミュニティ上に、ユーザ作成テンプレートが多数共有されているため、これらを導入することも可能です。

作成されたコンテンツは WalkMe のサーバにアップロードします。動作時は、このコンテンツを、利用者のブラウザにダウンロード。ブラウザで既存システムにアクセスした際、コンテンツをシステム画面の「上」に、新たなレイヤとして表示します。利用しているシステムがクラウドであっても、オンプレミスであっても問題なく利用できます。したがって、WalkMe 導入によって既存のシステムに影響を与えることはありません。

導入は、WalkMe のコンサルタントが責任を持って行います。導入して終わりではなく、課題を認識し ROI を考慮した上で、最適な DAP になるようサポー

ト。効果測定も WalkMe がサポートし、導入からコンサルティングまで、丁寧に対応いたします。

### WalkMe が実現したいのは 人間に寄り添うシステム

WalkMe の利用範囲は Web システムだけではなくありません。Workstation と呼ぶ、Windows 向けに同様のガイダンスなどを表示・利用できる、デスクトップ常駐型も用意しています。すでに NEC ネットエスアイや住友商事といった、多くの企業に導入いただいている WalkMe。トレーニング時間の削減や、システム利用の定着化などを実感いただいています。

テクノロジーであるシステムが人間である利用者に寄り添い、その結果デジタルの効果を最大化できる WalkMe、ぜひ導入をご検討ください。

お問い合わせ先



WalkMe株式会社  
https://walkme.co.jp/



## 株式会社 SNP Japan

# 第三の移行アプローチで短期間かつ低コストなS/4HANA移行を実現 秘密は選択的データ移行「BLUEFIELD™」／「CrystalBridge」

S/4HANA への移行はもはや待ったなしの状況といえます。一方で、これまでメジャーな方法である新規構築やアップグレードには、時間的／コスト的な課題があることも事実です。これを解決するのが SNP の提供するソフトウェア「CrystalBridge」による第三の手法、「BLUEFIELD™ アプローチ」です。

### 3つの Points

- ・ S/4HANA 移行アプローチに存在する課題
- ・ 第三の移行アプローチ「選択的データ移行」
- ・ BLUEFIELD™ と CrystalBridge で企業の DX を推進してほしい

### S/4HANA への移行は急務だが課題もある 2つのアプローチとは

現在、いわゆる 2027 年問題に対して、多くの企業が対応に苦勞されています。この 2027 年の崖を乗り越えることは、デジタルトランスフォーメーション推進の第一歩ともいえ、とても重要な課題です。ではまず、どのような移行アプローチがあるのか確認してみましょう。

まず新規導入です。移行を諦めて S/4HANA を新規に導入、旧システムは放棄します。次に S/4HANA へのアップグレードです。現在保持しているデータを、できる限りすべて移行します。しかしこれら 2つの方法は課題もあります。

新規導入では現在稼働中の ECC をそのままに、S/4HANA を稼働させる方法です。プロジェクトは 12 か月～ 24 か月程度。将来的に ECC 環境を放棄できるとはいえ、税法上データの保持が必要な 7 年 / 10 年という期間は平行運用が必要です。また、過去のデータは S/4HANA に反映できないため、平行運用中の業務効率は大きく下がるといえます。もちろん運用コストも両環境に必要です。

次に通常のアップグレードを行う場合を見てみましょう。こちらも移行作業の期間が 12 か月以上と長期に渡ります。これは ECC のデータとプロセスを S/4HANA に再構成するため、修正箇所が多く、テストを繰り返す必要があるからです。事業の継続性を考えると、これまでのデータを引き継ぐ形で S/4HANA へ移行することが望ましいことはいうまでもありません。しかし、これまで蓄積してきたすべてのデータを移行することは、移行そのものに時間がかかってしまいます。またあくまでも ECC の as is を S/4HANA で再現するため、DX 化が困難といえます。

それでは S/4HANA への移行はどのように行うのがベストなのでしょうか。それが SNP の提唱する選択的データ移行「BLUEFIELD™ アプローチ」です。

### 最短半年で S/4HANA に移行できる第三のアプローチ BLUEFIELD™

BLUEFIELD™ アプローチは、第三の S/4HANA 移行方法です。まずシステムである S/4HANA を構築します。その後、本当に業務に必要なデータだけを選択して、段階的に移行する方法です。

この手法から、選択的データ移行とも呼んでいます。

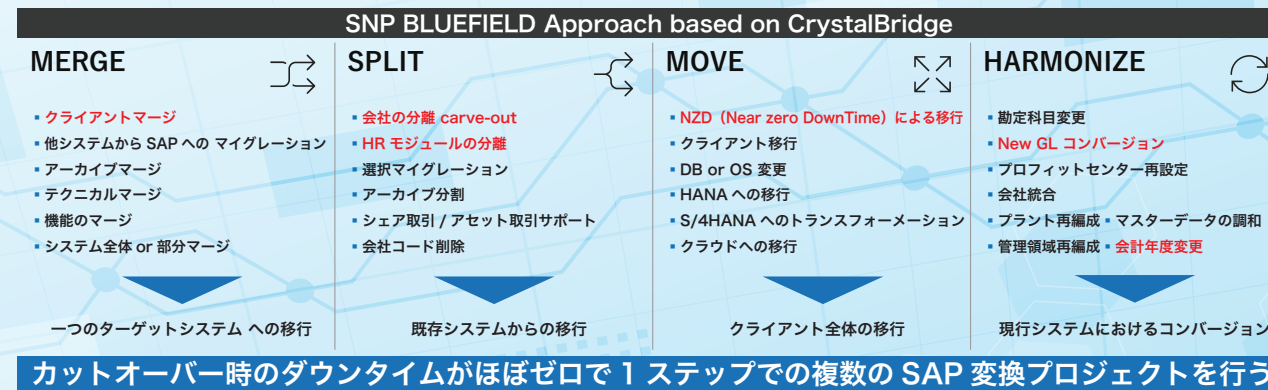
業務に必要なデータだけを選ぶとはどのようなことなのか、具体的に説明します。たとえば 15 年前、20 年前のデータです。この中で、税法上保管して置かなければならないデータ (7 年 / 10 年) は必ず移行が必要ですが、それ以外の部分については、分析に必要なデータ以外は必要ありません。また取引データや企業データにも、長期間取引が行われていないデータもあります。こうしたデータの移行は、ムダなデータを移行することに他なりません。BLUEFIELD™ ではこうした不必要なデータを排除し、データ量を削減、結果的に S/4HANA への移行期間も短くなります。

また段階的に移行を行うため、ビジネスタイムのダウンタイムはほぼゼロ。これは過去のデータから少しずつ移行するため、最終的に移行するデータは直近数日分。ごく短時間で終わるため、ビジネスタイムを阻害することがありません。

そして、この考え方に基づき最短半年で S/4HANA 移行を実現できるのが、SNP の統合データマイグレーションソフトウェア「CrystalBridge」です。

25年間のトランスフォーメーション一筋で培ってきた技術

過去 12,500 社のプロジェクト経験から SAP バージョンに依存しないデータベースレベルでの移行が可能な技術を提供



カットオーバー時のダウンタイムがほぼゼロで 1 ステップでの複数の SAP 変換プロジェクトを行う

### BLUEFIELD™ アプローチを実現するデータマイグレーションソフトウェア CrystalBridge

CrystalBridge は単なるアップグレードツールではありません。システムを分析し、データを S/4HANA に最適化します。これは SNP が 25 年に渡りデータトランスフォーメーションを行ってきた、まさに集大成とも呼べる製品なので

です。CrystalBridge には、S/4HANA への移行や DB / OS の変更などを行う「MOVE」をはじめ、豊富な機能が用意されています。企業の統合などに活躍する「MERGE」機能、分社などに対応する「SPLIT」、勘定科目や会計年度変更を行う「HARMONIZE」です。このどれもが、カットオーバー時のダウンタイムをほぼゼロで行えます。

まず CrystalBridge は既存システムを分析。この結果をもとに、どのデータを移行するかを決定します。分析はさまざまな項目を多岐にわたって行い、その総数は 35 万箇所にもおよびます。たとえばアドオンにおけるハードコーディングを見つけることや、インターフェイスをカスタマイズしているかといった分

析。そしてデータの使用状況やデータサイズ、その相関、また外部システムとの連携状況や使用状況も分析します。

分析結果はグラフィカルな GUI で確認可能です。使っていない外部接続を削除することや、古いデータの削除、不必要な顧客情報の削除も GUI から行えます。また、ECC と S/4HANA の構造上の違いも解決します。テーブル数や機能の違いも考慮した上で、分析、解決するのです。

実際のコンバージョン速度にもこだわりがあります。たとえばコンバージョン作業は文字コードの変換なども含め、動作の高速な S/4HANA で行うことで、実行時間を短くしています。

さらにクラウドへの移行もサポートしています。Azure へ移行する場合にはスペックのシミュレートが可能で、たとえばユーザ数や伝票数、SAP 数値などから価格やプランを表示。結果をもとに、ワンボタンで Azure 上にサーバを構築することも可能です。

### 未来にコストを割いてほしいから迅速かつ低コストで移行する

従来、分析には多くの人間が携わって

きました。モジュールの数だけ人が必要といっても過言ではありません。しかし、CrystalBridge ならそのすべてをシステムが行うため、分析に掛かる時間は短くなります。もちろんミスや属人的といった問題も皆無です。人的コストも当然削減できます。そして必要なデータの選択と段階的移行により、プロジェクト全体の期間は短く、またカットオーバー直前のダウンタイムもほぼゼロを実現できるのです。もちろんコスト削減やプロジェクト期間の短縮に寄与し、クラウド化にも対応しています。

BLUEFIELD™ アプローチなら短期間 / 低コストでの移行が可能です。適切なデータトランスフォーメーションとハンドリングを行うことで、SNP はこれらの時間やコストを、DX といった未来に関わる部分に割いてほしいと考えております。

お問い合わせ先



株式会社 SNP Japan  
https://www.snpgroup.com/ja/



## エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社

# SCMを起点としたSAPシステムとITインフラの在り方を考える NTTコミュニケーションズのコネクテッドバリューチェーン

新型コロナウイルス感染拡大の影響でサプライチェーンは大きな打撃を受けました。市場の変化に対する柔軟かつ迅速な対応力が求められますが、さまざまな問題から実現のハードルは高いといえます。私たちはサプライチェーン・マネジメント（以下 SCM）をとりまく問題や課題から、SAP システムや IT インフラの在り方を再考し、お客様の経営力を強化するソリューションを提案します。

### 3つの Points

- ・ サプライチェーン・マネジメントの理想と現実
- ・ S/4HANA をデジタルコアとするコネクテッドバリューチェーン
- ・ ビジネスモデルを変革する「経営力強化ソリューション」の3ステップ

### 大きな変化が訪れたことにより 表面化したさまざまな問題

新型コロナウイルスの感染拡大にともない、多くの企業が多くの問題を抱えています。外出制限や営業規制、入国制限などの規制によって、企業活動が大きく制限されているからです。その中で、製造業におけるサプライチェーンも打撃を受けています。急激な変化に対する対応が難しいという問題は、サプライチェーンがこれまでも抱えていた潜在的な問題によってさらに顕著になったのです。

この問題を解決するためには“VUCA”を前提とした、SAP システムと IT インフラをもつことが大切だと、NTT コミュニケーションズ（以下 NTT Com）は考えます。

### SCM の理想と現実

需給調整力の強化には、高精度な需要予測が必要です。一方で次のような現場の問題から、簡単には実現できません。

まず現場レベルでの問題です。需要増減、生産遅れなどの突発的な対応に追われることが多く、効率的な需要予測や分

析には至らないケースもあります。また、調達手配や生産依頼を「いつもどおり」に対応することも考えられます。しかしその結果、実際の需要に合わず欠品や在庫過剰という結果に繋がってしまうでしょう。

さらに業務のシステム化が十分に進んでいないケースでは、情報共有や需給調整ニーズへの対応も難しくなります。結果的にすべてを人海戦術で解決することとなり、詳細な分析を行えません。

このような現状から、高精度な需要予測は行えず、傾向分析にとどまっていることがほとんどかと思えます。

では理想とする SCM とは、どのようなものなのでしょうか。それは「高精度な需要予測の実現によって、需給調整業務が最適化されている状態であること」です。

この状態を実現するには「サプライチェーンのデジタルツインを仮想空間に構築する」ことが効果的といえます。

これを実現できれば、最新の在庫量と需要の見通しから、在庫推移が算出できるのです。欠品を防ぎつつ、安全在庫を導入するタイミングと必要な在庫補充量を、調整に必要なリードタイムをも考慮して算出でき、的確な調整や生産指示が

実現できるのです。このような、現実と同じ環境の仮想環境を用いたシミュレーションこそ、高精度な需要予測を可能とする、製造業のサプライチェーンに必要な武器といえます。

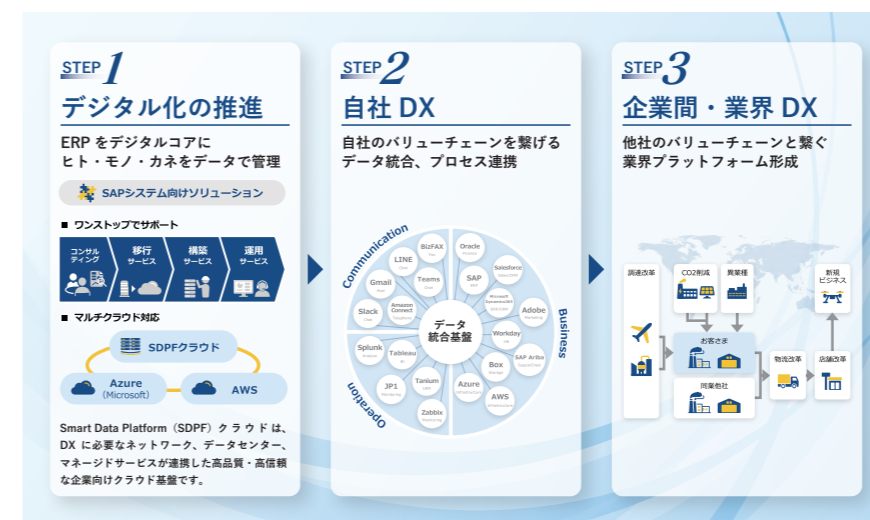
### 理想と現実のギャップを埋めるためにすべきこと

SCM の理想と現実のギャップは、大きく2つあります。システム化やシステム連携ができておらず、サプライチェーン全体を俯瞰した分析ができていないこと。そしてリアルタイムな分析ができていないことです。

このギャップを埋めるのは、S/4HANA をデジタルコアとし、それ以外の外部システムと連携してさまざまな分析を実現する、コネクテッドバリューチェーンなのです。

まず S/4HANA をフル活用するとともに、ERP と周辺システムが連携可能な IT アーキテクチャを考え、システムを構築します。また、受注から納品、生産・分析まですべてのプロセスもあらためて整理します。そして輸送コストの適正化と、資産の有効活用による、サプライチェーンの最適化を図るのです。

### グローバル経営力を強化する3つのSTEP



また本ソリューションでは、サプライチェーン全体の最適化を促進するために、各業務を 5G ハイブリッドネットワークで接続するという選択も可能です。たとえば生産や保管といった場面では、ローカル 5G で接続し、工場や倉庫内のネットワークを高速化。これにより、全製造工程のデジタル化や見える化の実現と、自動搬送 (AGV) や自動倉庫システムの運用も実現。物流や販売といった場面では、パブリック 5G を用い製品の配送における配達ステータスや、配達車両の位置などをリアルタイムに連携、正確な配送状況を把握できます。

さらに、外部情報との連携により、新規事業への発展といった新しい価値も創出します。たとえば気象データや Twitter におけるバズワード、さらに政治デモなどの情報を活用することで、分析の幅を広げ、これまでに得られなかったインサイトを得られるのです。

### 自社導入のノウハウを活かした 3ステップアプローチで経営力を強化

NTT Com は、ビジネスモデルを変革する「経営力強化ソリューション」の 3

ステップで、SCM を最適化し、経営力を強化します。この段階的な導入方法は、NTT Com が自社での導入経験を活かした方法であり、もっとも効率的に導入できる手法と考えています。

ステップ1は下地作りです。この下地作りこそ、コネクテッドバリューチェーンの構築そのものとなる、重要なステップとなります。

これまでの ERP は一枚岩であったり、データ定義がシステムごとにバラバラであったりといったことがありました。これらを見直し、データ利活用を前提とした整理と標準化を推し進めます。中核となる SAP ERP の刷新も行い、S/4HANA によって「ヒト・モノ・カネ」をワンストップで最適化。同時に、システムのクラウド化も検討します。情報資産の保存場所や、データ連携における最適なつなぎ方を、お客様とともに検討します。クラウド化にはビジネスの変化にともなう、システムの仕様変更への対応を容易にする狙いもあります。なお NTT Com は、自前の SAP ERP 向けクラウド基盤をもつほか、Azure や AWS などのパブリッククラウドから、お客様のご要望に合わせて、適材適所に組み合

わせて提案し、ロケーションを問わずグローバルで一元的に運用することが可能です。

さらに、システム間をセキュアに接続するプラットフォーム=デジタルコアとなるデータハブも提供します。

また、IT 運用の見直しも検討すべきと考えます。お客様が外部に任せべきタスクと、そうでないタスクを適切に分類し、前者をマネージドサービスに任せることで、貴重な情報システム部門のリソースを有効活用していただきます。

続くステップ2は、先述した自社システム間のデータ連携・システム間連携のことで、自社バリューチェーンを形成する、コアとなる重要な部分です。だからこそステップ1での下地作りは、とても大切なプロセスとなります。

ステップ3は、お客様の未来を創るステップです。企業間や業界を繋いだ新事業の共創といった、大きな DX となります。いわば未来の Smart World へ向かうためのステップなのです。

ステップ1と2でしっかりと下地ができているからこそ、「NTT Com と歩むステップ3」でお客様のより良い未来を創ることができるのです。こうした下地は今後企業が直面するであろう、さまざまなニーズの変化や環境変化に、十分に対応します。

NTT Com は、すべてのステップをトータルサポートできます。ぜひ共に未来の Smart World へ向かいましょう。

### お問い合わせ先



エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社  
<https://www.ntt.com/index.html>



## FPT ジャパンホールディングス株式会社

# 短期間・固定費用のSAP S/4HANAマイグレーションサービスと低コスト高品質なAMSサービスでお客様のDXを支援するFPTジャパン

SAP S/4HANA へのマイグレーションは急務です。しかしエンジニア不足と年単位のマイグレーション、高いコストは大きな課題。同じく急務である DX 推進まで手が回らない現実があります。そこで FPT ジャパンは、短期間プロジェクトを実現する「マイグレーションサービス」と、お客様に寄り添った運用保守を実現する「AMS サービス」を提供しています。

### 3つの Points

- ・短期間で実現するマイグレーションサービスはなんと固定価格
- ・お客様に寄り添う運用保守サービスは海外進出を全力サポート
- ・迅速なマイグレーションと低コストである理由は DX 推進のため

### グローバルだからこそ実現した FPT ジャパンのサービス

FPT ジャパンホールディングス（以下 FPT ジャパン）はベトナム最大の IT 企業である、FPT ソフトウェアの日本法人です。エンドユーザーに近い場所で仕事をしたいという思いから、日本に拠点を設立。グローバルを拠点に、SAP システムに関する 24・365 の運用保守やマイグレーションサービス、多言語対応や DX サポートなどを行っています。日本以外にも各国に多くの拠点を展開しており、ベトナム・スロバキア・タイを始めとし、アメリカ・ドイツなどにも拠点がある、まさにワールドワイドな体制です。

エンジニアはベトナムなどを拠点に活動しており、お客様の近くにいるメンバーが間に立ち、円滑にプロジェクトを進めます。フロントに立つメンバーは日本人をはじめ、ベトナム人も対応します。担当する海外のエンジニアは、日本に長く住み、商習慣や文化・考え方を熟知したメンバーが対応するため、コミュニケーションロスの心配はありません。

言語の問題からコミュニケーションに不安を持たれることもあるでしょう。しかし FPT ジャパンであれば心配はいりま

せん。エンジニアは、日本語はもちろん英語やその他の言語も堪能なため、円滑なコミュニケーションをお約束します。

今回は、数あるサービスの中から、「FPT SAP S/4HANA マイグレーションサービス」と「AMS（運用保守）」についてご紹介いたします。

### 短期間かつ固定価格のマイグレーションサービス

まずマイグレーションサービスです。SAP S/4HANA へのマイグレーションを影響箇所・修正箇所の分析からスケジュール策定、本稼働までをパッケージ化し、ごく短期間・低価格でのマイグレーションを実現します。

マイグレーションを行う際、企業は大きく3つの課題があります。ひとつは人材です。エンジニアはもちろん、コンサルタントなど多くの場面で人材が不足している状況から、円滑にプロジェクトを進められない恐れがあります。2つ目は時間です。マイグレーションを早期に終わらせなくては 2025 年問題に間に合いません。仮に、同時に DX や最新 IT の導入を並行しようと考えた場合、より工数が逼迫することになります。そして3つ目がマイグレーションに掛かるコス

トです。私たちのサービスは、このすべての課題を解決できます。

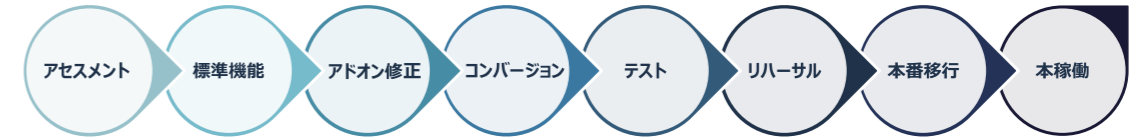
その秘密はプロジェクトの進め方に関する工夫と、優秀なエンジニアによるオフショアにあります。

一般的にマイグレーションは長い期間が必要です。よいタイミングだからと、同時に DX や IT 導入を並行すると、プロジェクトはさらに長期化します。そこでまずは SAP S/4HANA へのマイグレーションに注力し、短期間で完了させます。並行して FPT ジャパンが、貴社内に DX に関する人材を育てるのです。この結果、マイグレーションの完了後、一丸となりじっくりと DX や IT 導入に取り組めます。短期間でのプロジェクト完了に、FPT ジャパンの優秀なエンジニアが寄与していることはいままでのまいでしょう。

一方で短期間/低コストと謳っても、実際にどの程度かかるのか不安に思う企業も多いと考えます。FPT ジャパンではこうした不安を払拭するために、明瞭なパッケージを用意しました。それが「FPT SAP S/4HANA マイグレーションサービス」で、マイグレーションの期間は6か月、費用は8,900万円（税別）です。

## FPT SAP S/4HANA Migration Service ~Service overview

FPT SAP S/4HANA Migration Serviceは、影響箇所、修正箇所の判定やスケジュール策定などのアセスメントから本稼働までをパッケージ化し、6か月8,900万円のFixed priceでご提供します



価格	8,900万円
プロジェクト期間	6か月
マイグレーション方式	Brownfield(マイグレーション)アプローチ
プロジェクトサイト	オールリモート(東京、ベトナムからの遠隔対応)
前提条件	アドオン数*: 1,000本以下(ユニコード対応済) *プログラム、汎用モジュール、クラス、拡張(Exit,BADI)、クエリ、eCATT/CATTなど
	バージョン: SAP ECC 6.0 Ehp6+/モジュール: SD,MM,FI*,CO *New GL対応
	プラットフォーム:Windows or Linux (x64)

高いマイグレーション費用は、プロジェクトの進行を遅くする原因のひとつです。それは高額な費用の場合、社内での決済にいたるまでに長い時間を要するからに他なりません。低価格で提供される FPT ジャパンのマイグレーションサービスは、この問題も解決します。

なお、この期間と価格には条件もあります。しかし条件から外れる場合でも、さまざまな条件をオプションとしてメニュー化、価格を設定しているため、短期間での見積りを実現しています。

### 5年後のランニングコストを50%にするAMSサービス

そして多くの日本企業が海外進出を行う際に選ばれているのが、FPT ジャパンの「AMS サービス」です。多くのリソースを抱えるだけでなく、コスト面でも品質面でもご満足いただいています。SAP システムの専門家であるスタッフは、前述したようにコミュニケーションに関する不安はありません。もちろん、日本のビジネスタイムに合わせた対応が可能です。

「AMS サービス」は、大きなコスト削減を実現しますが、これは単に目先の数

字だけの話ではありません。将来を見据えた行動のためのコスト削減なのです。これまでの運用保守費用＝ランニングコストと比較すると、5年間後には30%～50%を削減可能。これはオフショアを活用することによるコスト削減と、RPA や AI などを活用した持続的なコスト削減、そして開発と連動したデリバリーモデルによるものです。

FPT ジャパンは削減できたコストを、DX などといった企業の将来にむけた投資に活用していただきたいと考えています。「AMS サービス」はただコストを下げるだけではなく、企業の将来に対する投資に寄与できるのです。

なお海外進出先に、FPT の拠点が無い場合もご安心ください。このような場合、貴社の進出にあわせて拠点を設けることも可能で、すでに実績もごございます。進出先での AMS にお悩みの際はぜひお問い合わせください、お客様に寄り添ったサポートをお約束します。

### 迅速 & 低コスト すべては DX のために

FPT は DX に関するサポート、コンサルティングも行います。DX のみを

相談いただけることはもちろん、まずマイグレーションだけを素早く終わらせ、その次に DX を推進する。または AMS サービスによって削減できたコストを DX に回すといった場合も、FPT ジャパンが DX を支援します。

迅速なマイグレーションサービスと、お客様に寄り添う AMS サービスは、どちらも高品質で低コストを実現しています。これはどちらも、企業の将来に対する投資＝DX を円滑に進めるためなのです。お客様も含めてワンチームで取り組む FPT ジャパンのサービスを、ぜひご検討ください。

お問い合わせ先



FPTジャパンホールディングス株式会社  
E-mail: Fjp.contact@soft.com.vn



## オープンテキスト株式会社

# 構造化データと非構造化データをSAPソリューションで一元管理 SAPと25年以上に渡りパートナーシップを結ぶOpenText

SAPと25年以上に渡るパートナーシップを結ぶOpenText。そのソリューションは、SAP製品の一部としてOEM提供されています。ポイントはSAPソリューション単体では実現できない、非構造化データの一元管理です。今回は代表的な3つのソリューションを紹介します。

### 3つのPoints

- ・SAPとの長年に渡るパートナーシップは信頼と実績の証
- ・構造化データと非構造化データをSAPで一元管理
- ・文書の作成から管理・廃棄まで情報のライフサイクル管理を実現

### 25年以上に渡るパートナーシップ SAP製品に溶け込むOpenText

OpenTextは、SAPと25年以上に渡り共同開発を行うなど、強固なパートナーシップを結んでいます。私たちOpenTextのソリューションは、国内で500社以上、海外でも5,000社以上で既にご利用いただいておりますが、その大部分がSAPブランドによりOEM提供されているため、既にご利用中のお客様の中にもOpenText製ということ意識されることなくご利用いただいております。

こうしたOEM提供による利点の第一は、SAP製品と同じ使い勝手の実現。第二に、SAP製品と同様に扱われる保守サービスのご提供など、お客様にさらなる使い方の変更や追加のご負担をかけることのない、お客様第一主義の実現に他なりません。多くのSAP ISVパートナーの中でも、私たちは最もSAP製品との親和性が高いパートナーであると自負しております。

### 構造化データと非構造化データをSAPで一元管理

OpenTextのソリューションは、SAP

S/4HANAやSAP SuccessFactors（以下SFSF）などの機能を補完するものです。ではなぜ私たちのソリューションが必要なのでしょう。

たとえばSAPで業務改革を行う場合、購買・経理・販売・調達などのプロセスを見直して再設計し、SAP S/4HANA上に構築していきますが、この時、SAPのトランザクションデータやマスターデータ（構造化データ）は、企業全体の情報量のうちわずか20%に過ぎず、残る80%はWordファイルやExcel、PowerPointなどで作成された非構造化データであることが見えてきます。

業務改革目線でこうした社内データの有効活用を考えたとき、SAPだけでは社内データの2割しかカバーできないことや、ガバナンスを効かせた情報管理が実現できないことに気づきます。

私たちのソリューションは、構造化されたデータだけではなく、業務に深く関連する非構造化データまでも取りこぼさずSAP製品を中心とした情報の一元管理と活用を推進し、企業全体の情報ガバナンスを推進するための製品です。

### SAP Extended Enterprise Content Management by OpenText

ではOpenTextの3つのソリューションをご紹介します。まずは「SAP Extended Enterprise Content Management by OpenText（以下xECM）」です。

xECMは、SAP製品と同じ操作性で非構造化データが格納でき、それらをSAPデータに紐付けられます。たとえば、見積書や請求書、発注書だけでなく、品質管理の報告書やCADなどの図面データも、SAP内から検索でき、活用可能です。

販売システム側からも、製造から販売に至るすべてのプロセスにxECMが連携することでOrder to Cash（O2C/受注から売り上げ回収までのプロセス）の見える化や、部門をまたがる情報連携も促進できるため、会社全体の業務スピードが大きく加速します。

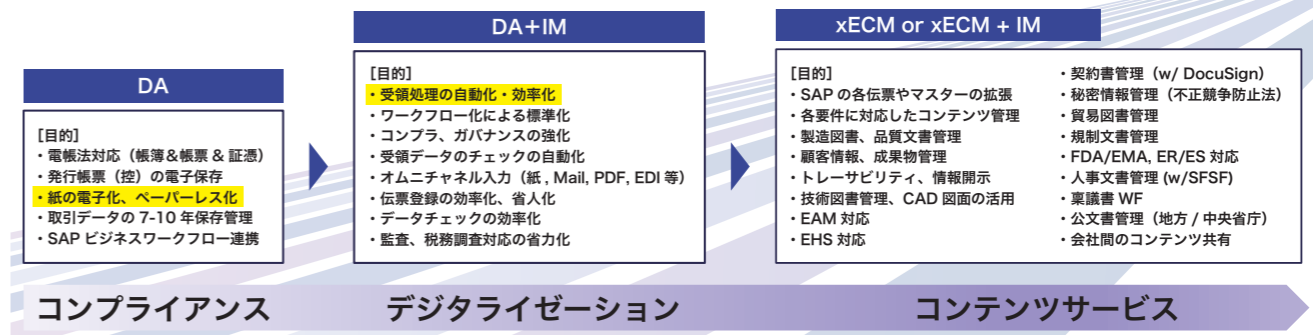
またxECMのワークフロー機能を使えば、作成した文書をそのまま法務でレビューし、上長確認や必要な承認（電子署名にも対応）を経て、PDFが戻ってくるようなワークフローの構築がxECMだけで完結できるのです。

### OpenText for SAP Solutions

**DA: Document Access**  
=電子帳簿対応、紙の電子化、証憑の紐づけ

**IM: Invoice Management**  
=DAの+オプションとして、請求書登録のWF化

**xECM: Extended ECM (DAを含む)**  
=財務会計領域以外も含めた統合文書管理プラットフォーム



### SAP SuccessFactors Extended ECM by OpenText

「SAP SuccessFactors Extended ECM by OpenText（以下 xECM for SFSF）」は、xECMを人事文書のライフサイクル管理に特化したソリューションです。文書の作成から記録管理、配信、廃棄まですべてを担います。xECM for SFSFの機能を、人事異動を例に紹介しましょう。

人事異動では、まず人事管理システムで勤務地を変更する一方、業務では、異動の内示や通知文書の作成といった、本人への提示が必要となります。こうした文書は法令上保管が必要で、かつ個人情報のため適切な保管と適時の確実な削除が必要です。さらに人事監査に必要な閲覧記録の管理や、編集記録の管理も必要となります。

xECM for SFSFは、こうした法規制対応に必要な書類の作成・管理・廃棄までを一元的に管理できます。SAP SuccessFactorsに人事異動情報を登録する流れでSAP SuccessFactorsからxECMの画面を開き、テンプレートをもとに人事文書を作成。作成した文書はPDFで保存され、メールなどで対象の従業員本人に配信されます。従業員に

とっても割り当てられた専用のワークスペースに自身の人事関連文書が一元的に保存されるため、文書の再作成や紛失、連絡や通知の見落としがなくなり、シームレスな業務プロセスが実現できるので。

さらに従業員自身が人事部門に依頼することなく、自身の在籍証明書をセルフサービスで発行・取得するといったことも可能になります。

### SAP Invoice Management by OpenText

SAP Invoice Management by OpenText(以下IM)は、SAP製品とシームレスに連携する請求書管理/プロセスソリューションです。

ルールやロール、アクションが事前設定されているため、請求書をSAPに転記（手入力）するといった作業をすべて自動化できます。

たとえばメールで送られてきた請求書PDFは自動で取り込み、紙の書類もスキャナと連携しPDF化。これらのデータをOCR（光学文字認識機能）で抽出し、抽出されたデータはそのままワークフローに流れ、承認されれば直接SAP

に登録されるといった一連の作業をすべて自動化します。

もし例外処理が発生した場合は、関連するドキュメントを自動的に分類し、適切な担当者へ転送し、解決や承認、またはその他の処理を行えるようにするなど、繰り返しの単純作業を軽減し、経理業務の効率化をはかります。

### OpenTextはSAPとともに企業の改革をサポートいたします

OpenTextのソリューションはSAP S/4HANA導入と同時に、またはすでに稼働中のSAP S/4HANAに対していつでも導入することが可能です。

SAP製品だけでは実現できないことを、SAP製品に溶け込む形で提供するOpenTextは、SAPとともに、御社の「改革」のお手伝いをさせていただきます。

お問い合わせ先

**opentext™**

オープンテキスト株式会社  
TEL: 03-4560-7704  
https://www.opentext.jp/  
Mail: jpmkt-group@opentext.com



## グーグル・クラウド・ジャパン合同会社

# デジタルトランスフォーメーションを加速させる「RISE with SAP + Google Cloud」

アフターコロナの動向として、いま S/4HANA への移行検討が再び本格化しています。しかし、S/4HANA への移行に踏み切る上で、単なる SAP システムの更改では決め手にならないことも事実です。

移行を実現するためのポイントは、SAP on Google Cloud による DX がもたらす付加価値です。「RISE with SAP」への取り組みを含めて、Google Cloud の最新動向を紹介します。

### 3つの Points

- ・アフターコロナを見据えて、再び本格化する S/4HANA 導入を Google Cloud が牽引
- ・SAP との新たな協業サービス「RISE with SAP + Google Cloud」
- ・強力な国内パートナーと特設サイトにより DX を加速

### Google Cloud のソリューションで再び本格化する S/4HANA 化による DX

新型コロナウイルス対策による突発的な対応が一段落した現在、S/4HANA への移行検討が、ふたたび本格化しています。

しかし多くの企業にとって、デジタル化推進やカーボンニュートラルへの対応など、新たな経営の要求事項への対応に

迫られる中、S/4HANA 化のプロジェクトを実現させることは決して容易なことではありません。システム老朽化による移行/バージョンアップという単純なアプローチでは、膨大な移行コストだけが目立ってしまい、結果的に SAP システムの更改に二の足を踏んでしまうことや、先送りにされてしまう危険性すらあります。

そこで Google Cloud では単なる SAP

システムの更改ではない、企業の未来に対する投資としてのポジティブな変革を推進しています。SAP on Google Cloud は S/4HANA を中心に、DX 実現の付加価値をもたらすソリューションです。

すでにグローバルで数百社を超える企業が Google Cloud 上で SAP ERP を利用しています。また日本国内においても、LIXIL やフォスター電機をはじめとする幅広い業種での採用および、導入に向けたご検討が加速しています。

Google Cloud は一貫して SAP on Google Cloud での DX 実現と SAP ERP 導入の価値最大化を目指してまいりました。とくに昨年、多くの企業が急激な市場変化への対応、バリューチェーン全体の俊敏性や弾力性の重要性をあらためて認識したことにより、SAP ERP + Google Cloud という本来の価値が浸透してきたと実感しています。

### なぜ S/4HANA のインフラに Google Cloud が選ばれるのか

まず SAP on Google Cloud だからこそ実現できる付加価値があることで

### SAP と Google Cloud: SAP のお客様に選択肢を提供する



AI / ML / 分析機能を主要な SAP ソリューションと統合することで、企業は高度な機能とテクノロジーでビジネスシステムを強化し、保存されているデータからより多くの価値を引き出すことができます。

### SAP with Google Cloud のお客様価値

#### ④ IaaS 基盤としての強み

- 堅牢性
- コスト削減効果
- ネットワークの柔軟性と品質



#### ⑤ DX 基盤としての強み 業界リーダーにある 4 つのソリューション

- データ統合 (BigQuery)
- データ解析 (AI / ML)
- データ分析 (Looker)
- データ連携 (Apigee)

③ グローバルで数百社を超える導入リファレンス\*

\*2021 年 5 月時点

② SAP 社との強固なパートナーシップ

① グローバルで 150 人を超える SAP 専任スペシャリストが在籍

す。DX 観点では、たとえば Google Cloud の持つ AI やマシンラーニング、BigQuery などとの親和性は当然高く、企業のデータドリブン経営をスムーズに実現できます。

また、SAP システムの基盤としても、SAP システムの基盤として、ゼロダウンタイムでの計画メンテナンスの実行によるすぐれた堅牢性があり、同時に高いコスト削減効果も支持されている理由です。

さらに Google Cloud では、具体的なオファリングとして、お客様に SAP on Google Cloud を気軽に検討頂ける「無償クイックアセスメントサービス」を提供しており、これまで弊社の SAP 専任技術者から直接 50 社を超えるお客様に実施させて頂いています。このサービスは、お客様の環境に最適な移行方法の明確化や、移行後のコスト削減効果を試算したいといった企業に最適なサービスです。

利用にあたって準備するものは3つ、簡単な 27 項目の質問へ解答/ご利用中の対象システムの一覧(スペックなど) / SAP Solution Manager からの Early Watch Alert レポートだけです。これらをもとに Google Cloud の SAP 専任技術者が既存システムの改善点や移行後の Google Cloud のランニング

コスト、そして移行タイムラインなどを、概ね 2 週間程度で報告します。

### SAP との新たな協業のステップ RISE with SAP + Google Cloud

2021 年 7 月、SAP と Google Cloud は新たな協業のステップとして、RISE with SAP における Google Cloud ソリューションとの連携強化を双方に発表しました。

この「RISE with SAP + Google Cloud」は、前述したビジネストレンドである再燃する S/4HANA 化を、大きく加速させると確信しています。S/4HANA へのスムーズな移行、DX の具現化、SAP 基盤としての高い堅牢性とコスト削減、そのすべてを実現できるのが RISE with SAP + Google Cloud であり、既に国内外で多くのお客様に導入を頂いています。

### 企業の未来を支援するための Google Cloud の取り組み

SAP システムの移行やクラウド利用でのビジネス改革は、SAP と Google Cloud の共同パートナーがお手伝いします。国内の SAP on Google Cloud 関連パートナー数は現在 10 社を超え、今後もパートナーは増える予定です。この取り組みは、より多くの企業を支

援するために他なりません。

また Google Cloud では、SAP on Google Cloud について広くお客様に知っていただくために「SAP on Google Cloud 特設サイト (https://goo.gl/sap-on-gc)」を 2021 年 7 月から公開を開始し、日本企業の DX を加速させるべく、ベストプラクティス、最新情報、パートナー情報など、多くの情報を配信し好評頂いています。特に SAP ERP の導入や移行を検討中のお客様には、ぜひご覧いただきたい内容です。

「SAP on Google Cloud」 / 「RISE with SAP + Google Cloud」をぜひご検討ください。

### INTERVIEWEE



グーグル・クラウド・ジャパン合同会社  
インフラストラクチャ・モダライゼーション  
セールススペシャリストリード

山本 修平氏

お問い合わせ先



グーグル・クラウド・ジャパン合同会社  
https://cloud.google.com/contact



## コベルコシステム株式会社

豊富なノウハウと知見によって安全・安心な移行を実現する  
コベルコシステムのSAP S/4HANAコンバージョンサービス「K4C」

コベルコシステムが提供している SAP S/4HANA コンバージョンサービス「K4C」は、保有する多くの方法論を活かし、SAP S/4HANA へのコンバージョンを最適な形で行うためのサービスです。ここでは本サービスの成り立ちや、その特徴について紹介いたします。

## 3つの Points

- ・SAP S/4HANA コンバージョンサービス「K4C」※ SAP 社認定パッケージソリューション
- ・安全・安心なコンバージョンを約束する、方法論や自動チェックツール
- ・業務に影響を与えるダウンタイムの最小化を実現

これまでのノウハウと知見を基に  
生まれたSAP S/4HANAコンバージョンサービス「K4C」

コベルコシステムは、1995年より多くのお客様へ SAP ERP の導入を行ってまいりました。SAP ECC の導入はもちろん、保守も行っています。しかし2025年に SAP ECC のサポートが終了すると決まった頃、少しの焦りを感じました。

これまでお客様が導入している SAP ECC の数を考えると、多くのお客様が SAP S/4HANA へ移行するという状況が予想できます。このような状況では、計画的かつ短期間で SAP S/4HANA へ移行しなければ、2025年（一定の条件を満たす場合2027年）の保守切れに間に合わない想定したからです。

私たちは、SAP R/3 から SAP ECC へのバージョンアップも多くの経験がありました。しかし SAP S/4HANA へのコンバージョンはそれよりもハードルが高いと考えたのです。そこで体制の強化とノウハウの蓄積を進め、お客様が安全に移行を実現できるよう開発したサービスが SAP S/4HANA コンバージョンサービス「K4C」なのです。

SAP S/4HANA 化を安全・安心で  
計画的かつ短期間で行う「K4C」

K4C は、SAP 社認定パッケージソリューション SAP Qualified Partner-Packaged Solution です。K4C には5つのポイントがありますが、ここではその中でも3つの特徴に絞って紹介します。

まず「方法論の保有」です。これまで数多くのバージョンアップを行ってきた経験から、SAP ERP における進め方やノウハウを、ナレッジとして明文化してきました。当社ではこれをもとに、バージョンアップ作業を標準化し、安全・安心に行える方法論を構築したのです。この方法論は、プロジェクトを重ねるたびに成長しています。気づきやノウハウも増えるからです。

こうしたナレッジには、プロジェクト体制やアセスメントで行うべき内容などをはじめ、プレコンバージョンでの検証で行うべきことや本コンバージョンでの新旧比較内容、権限調整といったプロジェクト全体についても明文化されています。このため、プロジェクトによって品質のばらつきが生じるといった心配はありません。これは一朝一夕では作り上

げられない、当社の大切な財産であり、プロジェクトを最適な形で行うためにもっとも重要なものだと考えています。

つぎに「チェック効率化」です。SAP は、開発機・検証機・本番機の3つのシステム構成による、3システムランドスケープを基本としています。これは、開発機でプログラムを開発し検証機で検証、問題がなければ本番機に移行という流れになります。このため開発中でなければ、すべての環境で同じプログラムが動いている状態＝正しい状態なのです。

しかし、移行作業中に“先祖返り”などが発生すると、3つのシステムでプログラムのバージョンが異なるという、インシデントが発生することがあります。これは手戻りの発生を意味し、予算超過やプロジェクト期間の長期化を招くのです。

一方これを SAP 標準機能でチェックする場合、オブジェクト1つずつとなるため、数百に及ぶプログラムのチェックは非現実的です。もちろん手作業で確認することは困難であり、不確実です。そこで当社では、独自に「サーバー間プログラム比較ツール」を開発し、各環境を比較・検証できるようにしました。このツールも、安全・安心な移行につな

## 安心安全で最適なコンバージョンサービス



る、大切なものです。

3つ目は「ダウンタイム最小化」です。SAP S/4HANA への移行を行う場合、通常業務の中で作業を行うことになりません。しかし移行には、システムを止めざるを得ないダウンタイムが必ず発生してしまうのです。

コベルコシステムでは、ダウンタイムを短縮するノウハウもっています。たとえば SAP ECC では必須ではないが SAP S/4HANA では必須という設定を、あらかじめ SAP ECC 上に設定した状態でコンバージョンを行うといったものです。その他にも、これまでの経験を活かした工夫で、ダウンタイムの最小化を実現します。

また、しっかりとしたダウンタイム検証を行うことで、ダウンタイム時間を正確に割り出すため、休日やスケジュールに合わせた実施が可能になるのです。

もちろん運用保守も対応しています。また SAP S/4HANA への移行後に重要となる、SAP S/4HANA のバージョンアップも行っております。コベルコシステムなら、移行はもちろん、移行後の業務も安心してお任せいただけます。

生産管理モジュールに強いのも  
コベルコシステムならではの強み

コベルコシステムのはじまりは神戸製鋼所です。このため導入実績のなかでも製造業が多く、100社100通りともいえる生産管理について、多くのノウハウがあります。SAP ERP における生産管理では、SAP から評価をいただいています。

こうした生産管理における知見は、K4C でも活かされています。たとえば、生産管理モジュールにおける SAP ECC と SAP S/4HANA でのデータの違いや、それがどう影響するのか。また影響は見え方だけなのか、どこまで影響するのかといった知見は、私たちにしかできないコンサルティング力であり、サポート力だと自負しています。

SAP S/4HANA へのコンバージョンを考えた場合、とくに生産管理モジュールへの対応は難易度が高いものです。インシデントやエラーへの対応も知見がなければ成しえません。またテクニカル部門でも、経験上起こりうる問題を把握しています。コベルコシステムだからこそ、生産管理における移行も、安全に行えるのです。

SAP S/4HANA への移行方針を  
決める前でも、ご相談ください

SAP S/4HANA への移行機運が高まる現在、多くの企業が悩みを抱えていると思います。SAP ECC を活用できていなかったと考えている企業や、SAP S/4HANA 化と同時に業務プロセスから見直したいという企業など、課題や疑問もさまざまです。

だからこそ SAP S/4HANA 化を決めかねている、またはどうしたらいいのか分からないといった段階からご相談ください。プロセスマイニングによる診断やヒアリングなどで、コンバージョンだけでなく、御社にとっての最適解を導き出します。

安全・安心な SAP S/4HANA 化を実現するために、ぜひ一度コベルコシステムにご相談ください。

## お問い合わせ先

コベルコシステム株式会社  
<https://www.kobelcosys.co.jp/>  
 TEL:0120-75-0044  
 営業時間 9:00-17:30 (土・日・祝日は除く)



## TIS 株式会社

起案から社内承認／アセスメント／コンバージョン／保守！  
全てを一気通貫で支援するTISのS/4HANAのりかえサービスERPコンサルティングユニット  
エグゼクティブコンサルタント  
茨城 博孝氏エンタープライズビジネスユニット  
エンタープライズ営業企画ユニット  
エンタープライズビジネス営業第1部 主査  
佐藤 大輔氏

TISの「S/4HANAのりかえサービス」は単なる移行支援サービスではない。S/4HANA化で大きな障壁となる起案・企画フェーズから、社内承認獲得までもサポートするのである。起案からアセスメント、コンバージョンから保守までを一気通貫してくれる本サービスについて話を聞いた。

## 3つのPoints

- ・S/4HANA への移行を、起案から保守まで一気通貫でサポート
- ・起案・企画から社内承認を得るまでのプロセスを、多くのノウハウで支援
- ・自由度の高い体制と保守責任者の明確化による安定運用の保守サービス

起案から保守まで全てをサポート  
TISのS/4HANAのりかえサービス

—「S/4HANAのりかえサービス」は、どのようなサービスですか？

**茨城**：S/4HANAへの移行支援サービスです。一般的なコンバージョンサービスとは異なり、企業内での起案から社内承認を得て、アセスメント、コンバージョンの実施、保守運用までを一気通貫でサポートするサービスです。

—社内承認を得るまでをサポートするというのは珍しいですが、どのような経緯で始まったのでしょうか？

**茨城**：もともと私はSAPユーザ企業（JSUG会員）におり、自社のグループ会社含め60拠点ほどのSAP導入・グ

ローバル業務標準化に携わりました。当時JSUG 会員企業間でS/4HANAへの移行の話になると、必ず「社内承認をどうやろう」「予算をどうやってとろう」などの話にぶつかりました。だからこそ、時間のかかるこうした部分からサポートしたいと考えたのです。

—なるほど。社内承認にはなぜ時間がかかるのでしょうか？

**茨城**：社内承認に時間のかかる企業は、企業の歴史も関係しています。伝統を重視する文化や、大きな変化や新しいチャレンジが難しい傾向などですね。業務システムもこのイメージで構築されていますから、新しいシステムの導入＝効果が出ないといけない！という方程式ができ

ているのです。だから決定が下せない。

一方で、導入を決めたので見積りを！というお客様も増え、日本企業が変わってきたことを実感しています。しかし社内承認には時間がかかるのです。

—具体的にはどのようなサポートを行うのでしょうか？

**茨城**：起案書の作成からサポートします。担当者と話をしていると「その話を上にしてくれ！」と言われ、偉い方に直接お話しする場面もあります（笑）

たとえば「導入効果」を気にされている場合には、経済産業省発行の「DXレポート」やIMD(国際経営開発研究所)が公表している国際競争力ランキングの話を変えて、世の中の変化を説明し、S/4HANA化によ

るビッグデータ活用はDX推進に繋がることを起案部門に伝え、一丸となって進める場合もあります。弊社では200社以上のSAP ERP導入、100社に及ぶSAP ERP保守の実績がありますから、このノウハウをフル活用するのです。

**佐藤**：実際の経験から得たノウハウがあるので、「こういう場合はこのやり方ができる」という社内承認のテンプレートを示すことが出来ます。テンプレートにはまってくれば短期間で社内承認を進めることができますし、もしはまらなくても一緒に考えて進みます。

3ステップアプローチで実現する  
安心安全確実なコンバージョン

—実際のコンバージョンはどのように進めるのでしょうか？

**佐藤**：実際のコンバージョンは3つのステップで進めます。まず1つ目のステップは「Check!!」です。S/4HANAに移行できるか、どう進めるか。課題や対応は？規模は？など、まず現状を把握します。

2つ目のステップは「Assess!!」です。影響範囲の調査や、どの程度工数が掛かるか。時間もコストも大切ですから、これをしっかりと見積ります。「Assess!!」でのアセスメントサービスは、エンタープライズ版、ライト版の2種類を用意しています。エンタープライズ版は精緻な費用やスケジュール、リスクを見極めたい場合に行います。

ライト版は予算化のために概算費用を知りたい場合に最適です。また、グローバル対応という視点も重視し、グローバルに実績と知見のある業務提携先企業と協業して進めることもあります。

—3つ目のステップ「Go!!」では、どのように実際のPJを進めていくのでしょうか？

**佐藤**：S/4HANAへの移行手法は主に「ストレートコンバージョン」「新規インストール」「選択データ移行(DMLT)」の3つに分類されますが、TISはこの分類全てに経験があります。過去の経験に基づいて、お客様にとって

最適な移行手法を選択し、安全性を担保したきめ細やかなコンサルティングを実施することで、確実にコンバージョンプロジェクトを進めていくことが出来ます。

また、S/4HANA化で必須となるUnicode化は、ツールを使わなければ非常に時間がかかりますが、本サービスではTISが独自開発したツール「SAP ABAP Unicode 自動変換サービス」の利用により、改修箇所を広範囲に渡って自動で抽出し、90%以上を自動変換しますので、大幅な工数削減となり、PJ期間も短縮できます。

フェーズに応じた自由度の高い保守体制と  
保守責任者の明確化による安定運用が  
特徴の保守サービス

—続いて、保守サービスについてお聞かせください。

**佐藤**：保守サービスのポイントは大きく2つあります。1つ目は保守サービスの適正化です。導入直後の負荷が高い時には万全の保守体制が必要ですが、一方で安定期に入れば必要な工数は大きく減っていきます。弊社では、導入直後から安定期まで、それぞれのフェーズに応じて、常駐体制からリモートでの保守体制に変更するなど、各フェーズに適した保守体制にフレキシブルに変更し、最適な運用を実現しています。

2つ目は保守責任者の明確化です。弊社では、リモートでの保守対応を行う場合でも、お客様ごとに窓口として責任者を配置するアカウントリーダー制を採用しています。これにより、質問が長時間放置されることや、たらい回しになるといったお客様にとってマイナスになることは起こりません。また、責任者同士の情報連携、ノウハウの共有も大切にしています。このような保守体制でお客様へ責任をもって対応していくことにより、お客様により良い保守サービスを提供することが出来ます。

—保守サービスに関するお悩みをお持ちのお客様も多いですからね。

**佐藤**：大事にしている考え方としてはお客様に寄り添い、お客様の想いに真摯に対応する包容

力でしょうか。お客様の状況を考え踏み込んで対応していくことで、導入後もお客様のDX推進により一層貢献していきたいと考えています。これまでも保守サービスだけをお願いされ、それをきっかけにコンバージョンを依頼されることもありました。保守サービスは弊社にとって大きな強みであり、武器なのです。

—包容力という言葉もそうですが、常にお客様目線で、温かいサービスを提供されているように感じました。冷たいイメージのあるシステムが温かく感じるというか…。

**佐藤**：システムの会社ですが人間の会社です。すべてを機械まかせではなく、人間がしっかりと取り組みたい部分があるのです。コーポレート文化として、ノウハウを展開する風土がありますので、今後もこの風土は活かしていきたいと思っています。

「ITで社会の願いを叶えよう」という想い  
から始まったS/4HANAのりかえサービス

—最後に読者にメッセージをお願いします。

**茨城**：今回はS/4HANAのりかえサービスのご紹介でしたが、弊社はS/4HANAの新規導入も行っています。

私には夢があるのです。「新規でS/4HANAを導入するならメンテナンスフリーのS/4HANAを使ってもらいたい」と。情シスの方とお話ししますと、「メンテナンスが大きな悩み」という話をよくお聞きします。具体的な方法はこれからですが、お客様と一緒に、新しい基盤を創っていきたくて考えています。

今回ご紹介したサービスは、私共の思い描く未来である「ITで社会の願いを叶えよう」という想いから始まっています。皆様、たくさんのお悩みがあると思います。ぜひ私たちにご相談ください！

お問い合わせ先

TIS株式会社  
https://www.tis.co.jp/



## デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

# 世界で勝負する製造業にFTAを活用した利益の最大化を提供する デロイトのソリューションGlobal Trade Optimization

SAP の No.1 グローバルパートナーであるデロイトは、Kinetic Enterprise™ 実現に向けて、企業の成長をより加速させる「boost RISE with SAP」を展開しています。今回は、その中で製造業における FTA の戦略的活用を支援するソリューション「Global Trade Optimization」を紹介します。

### 3つの Points

- ・企業の成長をより加速させる「boost RISE with SAP」と SAP Industry Cloud の取り組み
- ・関税を削減し国際競争力を最大化する デロイトの FTA ソリューション
- ・GTO で FTA のフル活用が可能に 関税率 3% 減は、法人税 30% 削減に匹敵

### 企業の成長をより加速させる「boost RISE with SAP」と SAP Industry Cloud の取り組み

デロイトは SAP の No.1 グローバルパートナーとして 30 年間にわたり SAP コンサルティングを提供しています。20 カ国における 170 件以上の旧 SAP ERP、SAP S/4HANA、SAP SuccessFactors 等の導入実績をもとに、戦略策定から導入・保守・運用まで End-to-End でクライアントのビジネス変革の推進を支援しています。デロイトでは、情動的な企業運営から脱却し、VUCA 時代のビジネス環境で前進するためのビジョンと機敏さを備える理想的な企業を Kinetic Enterprise と表現しています。そして Kinetic Enterprise の中核を担うがデロイトの新しいソリューション「boost RISE with SAP」です。これは、RISE with SAP にデロイトのケイパビリティ = boost を付加価値として加えたオフリングで、複数のデロイトオリジナルのソリューションから構成されています。boost の名が示すとおり、DX によるビジネスバリューの最大可と継続的な変革を支援い

たします。

boost RISE with SAP にも含まれているインダストリー特化型ソリューション群は、SAP のインダストリークラウドとも歩調を合わせております。デロイトは「Industry Cloud」発足当初から、パイロット・パートナーとして活動していますが、既に 4 つのインダストリーソリューションを SAP のオープンクラウドプラットフォーム上で開発し、今日では我々のオフリング・ポートフォリオの一端を為しています。現在は、コンシューマプロダクト、小売り、自動車、ライフサイエンス、といった業界特化ソリューションと、クロスインダストリーの取り組みを進めています。一例としては、「自動車 1 台あたりの利益率 1~3% 向上」といったビジネス指標を定義することによって、より具体的なビジネスバリューの創造を促進しております。

### 関税を削減し国際競争力を最大化する デロイトの FTA ソリューション

クロスインダストリー取組みの中から今回は、「FTA」を最大限に活かすソリューションを紹介します。

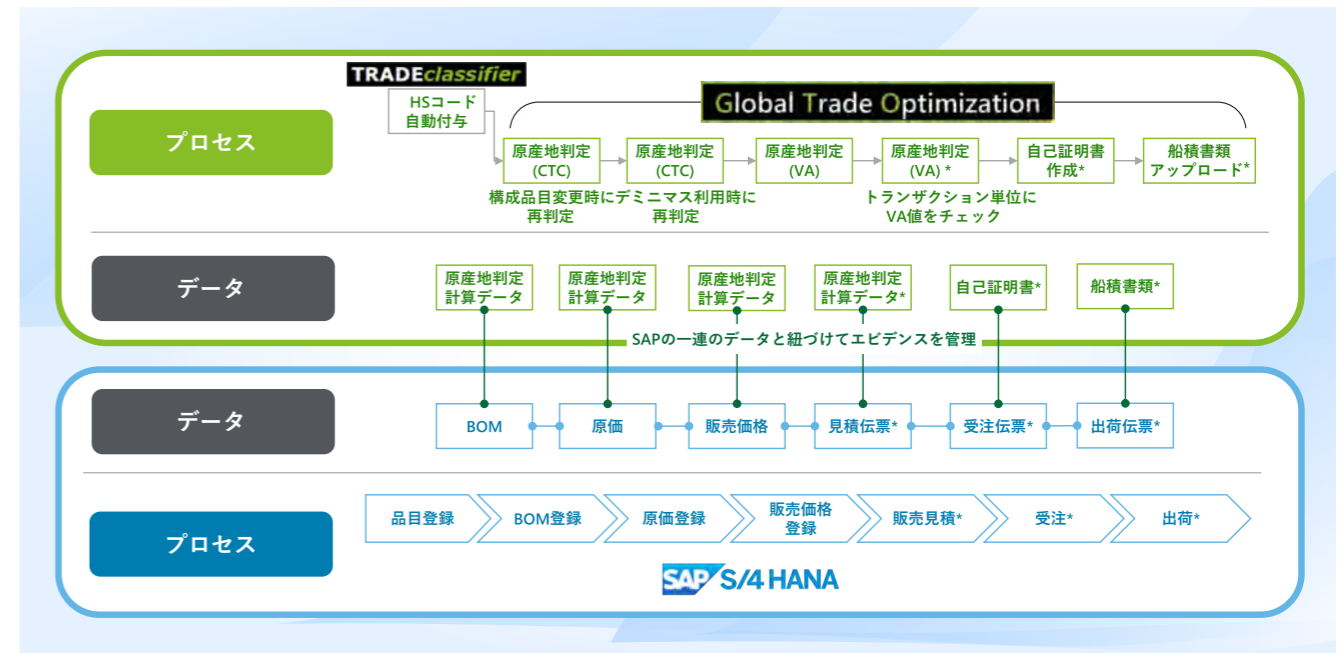
グローバル展開を行う製造業では、関

税におけるさまざまな問題や課題を抱えています。まず FTA 専門の部門が存在しないことによって、FTA の戦略的活用が進んでいないことです。国際貿易や貿易業務に関わる複数の事業を、関税という視点で横断的に統括する組織を備えている国内企業は決して多くなく、益々重要になるコンプライアンス強化・業務プロセスの標準化・効率化が進んでいるとは言い難い状況にあります。

また、関連する基幹業務にまたがる業務プロセスやルール、横断的な IT プラットフォームといった FTA ツールが整備されていないことも課題です。こうした問題や課題から FTA / EPA の使い漏れに気づかず、コスト削減のチャンスをみすみす逃してしまうのです。

FTA の活用促進が進まない理由はほかにもあります。それが原産地証明です。近年発効される協定では、自社が責任をもって原産性を証明し、その証跡管理が義務付けられています。原産性証明の不正はもちろんですが、証跡の管理に不備があった場合も追徴課税といったペナルティが課されます。これは企業にとって大きなリスクとなることから、証跡管理に自信が持てないケースではあえて利用を手控えるケースも見受けられま

S/4 プロセスと連携したオペレーションによりコンプライアンスを強化します



す。結果的に多くの企業では、FTA のメリットをフル活用できていません。

### GTO で FTA のフル活用が可能に 関税率 3% 減は、 法人税 30% 削減に匹敵

そこでデロイト トーマツ コンサルティングは、デロイト トーマツ 税理士法人とタッグを組み「Global Trade Optimization (GTO)」の提供をはじめました。GTO は原産国証明を大量に自動処理することで、これまで人手が回らず FTA/EPA の適用を控えていた品目への FTA/EPA 適用を促進すること、基幹システムの輸出トランザクションと紐付いた証跡管理によりコンプライアンスを強化すること を狙いとしています。関税 FTA を申請するにあたっては輸出製品の構成部品ひとつひとつに対して原産地の証明が必要になります。外部調達品の場合、サプライヤから証明書を取得したうえで、協定毎・品目種別毎に規定されている原産性証明ルールにのっとり原産性判定を行う必要がありますが、輸出品目が数千点・数万点に及ぶケース

では、人手で処理することはもはや現実的ではありません。グローバル各拠点で正しく原産性判定が行われているのか？証跡管理は行われているのか？といった管理面まで考慮すると IT システムは必須と言えます。

GTO は SaaS 型のクラウドアプリケーションで、SAP など基幹システムから原産性判定に必要なデータを連携し原産性判定を行うことが出来るため、信頼性の高い業務を短期間で構築し効果を得ることが可能です。

グローバル製造業においては、複雑な FTA/EPA 協定の中から、現在の協定を適用することがベストなのか？関税率は幾らなのか？今後どのように推移するのか？という戦略的な視点を持つこと、大量品目の HS コードをタイムリーに管理頂くこと、も併せて重要性が増しております。これら問いに対し、弊社が従来から提供している Trade Compass (FTA/EPA データベース) や Trade Classifier (HS コード自動付与 AI エンジン) と併せて GTO をお使い頂くことで包括的な対応が可能になります。

関税率を 3% 下げることは、法人税

を 30% 削減できたことと同等のインパクトがあります。さらに 2021 年後半には、RCEP の発効も見込まれているため、国内製造業の皆様にとって「関税」はこれまで以上に重要なポイントとなります。FTA の活用推進に課題をお持ちの企業はぜひ GTO の導入をご検討ください。大きな boost の具現化を、わたしたちデロイトがサポートいたします。

### INTERVIEWEE



Globalizing Digital Enterprise (SAP) 執行役員

内田 真治氏



Globalizing Digital Enterprise (SAP) ディレクター

伊井 新氏

お問い合わせ先

**Deloitte.**  
デロイト トーマツ

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社  
URL: <http://www.deloitte.com/jp/dtc>



## 株式会社電通国際情報サービス



## 品目別実際原価の見える化と手軽に手早い分析を実現した SAP ERP専用の実際原価計算&分析ソリューションADISIGHT-ACS

製造業では、多くの企業が原価管理システムに対して課題を抱えています。さまざまな要因から「製品毎の実際原価を把握できない」ことや「必要な原価分析を行えない」などといった課題です。こうした状況を鑑みて、ISIDが開発したのがSAP ERP専用の実際原価計算&分析ソリューション「ADISIGHT-ACS」です。

### 3つのPoints

- ・多くの製造業は原価管理システムに課題を抱えている
- ・課題解決のソリューションとしてADISIGHT-ACSを開発
- ・ADISIGHT-ACSなら「手軽に」「手早く」導入が可能

### 多くの製造業が抱える 原価管理システムの課題とニーズ

電通国際情報サービス（以下ISID）はこれまで20年以上にわたり、製造業のお客様に対し、原価管理システムの提案・導入を行ってまいりました。どの製造業のお客様においても、「本当に儲かっている製品」を把握するために「詳細な実際原価の分析を行いたい」という強いニーズがあることを実感しています。一方で「原価管理システムの導入は障壁が高い」、「原価管理システムを導入したが使いこなせていない」といった声が多いことも事実です。とくにSAP ERPご利用のお客様から聞かれる課題は、大きく二つに分けられます。一つは運用上の課題であり、もう一つは機能面での課題です。

まず運用上の課題は、SAPシステムのパラメータやマスタが財務会計目的で設定されているため、管理会計目的で利用するには制限が多く「実施したい分析ができない」という課題があります。また、手軽に原価計算結果の分析や、シミュレーションを行う環境を準備できないなどです。

つぎに機能面の課題です。PPモジュー

ルで指図別原価を把握する場合、まず、購入価格差異が仕入れ時に全額計上され、製品への原価の積上げ時に反映できないことや、原価差異は1つの二次原価要素にまともになってしまうといった課題があります。また、売上原価が標準原価ベースであることから、製品別の正味粗利を正確にとらえられないといった課題もあります。それら課題を、品目元帳を利用することで解決する手段もありますが、設定や運用難易度の面で、導入を躊躇されておられるお客様も散見されます。

### SAP ERP 専用開発された ADISIGHT-ACS

こうした原価管理における課題やニーズを解決するためにISIDが開発したのが、SAP ERP専用の実際原価計算&分析ソリューション「ADISIGHT-ACS」です。ADISIGHT-ACSは「管理会計、原価分析を中心としたソリューション」、「利用部門が手軽に運用できる仕組み」、「短期間でシステム構築できる仕組み」の三つをコンセプトに開発しました。品目別原価計算はSAP ERPの財務会計機能に制限されない、管理会計や分析目的の柔軟な設定を行えます。また、

ADISIGHT-ACSは、従来の原価管理システムよりも遥かに手軽な運用ができるため、本来の価値である「分析」に時間を費やしていただくことが可能です。さらに、SAP専用開発され、実際原価計算の基本ロジックに絞った機能を提供しておりますので、短期間でシステム構築が可能です。

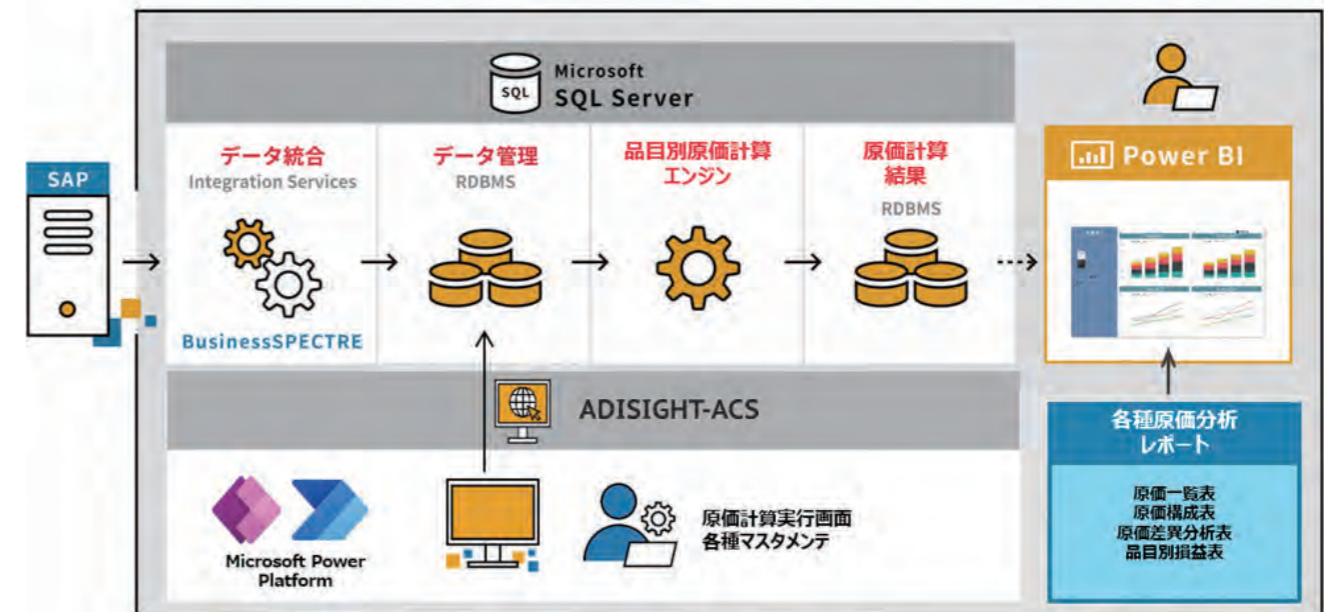
### ADISIGHT-ACSで提供する 原価計算&管理機能

ADISIGHT-ACSには原価管理に必要なさまざまな機能が搭載されています。ここでは具体的な課題解決の例として、四つの機能を紹介いたします。

一つ目は「品目別実際原価計算機能」です。SAP ERPでは、品目元帳を利用しない限り、品目別実際原価を把握することはできません。品目元帳を利用した場合、原価差異を品目別に配賦することで標準原価+原価差異として品目別実際原価の計算を行いますが、ADISIGHT-ACSでは標準原価を一切使用せず、ダイレクトに品目別実際原価を計算することが可能です。そのため、製品別の実際原価計算の結果を、よりシンプルに関係者に説明することが可能です。

二つ目は「各種シミュレーション機

### ADISIGHT-ACS システム構成図



能」です。品目別実際原価に対して、さまざまなシミュレーションが手軽に実行できます。たとえば、原材料の市況変動が予測される場合、その原材料を使うすべての製品の原価にインパクトを及ぼします。このような場合でもADISIGHT-ACSなら、原材料費が10%上がった場合といったシミュレーションが容易に実行できます。また、配賦基準を変更したシミュレーションも、ADISIGHT-ACS側の配賦設定を変更するだけで、容易に実行できます。

三つ目は「品目別損益表/限界利益表レポート機能」があります。品目別の売上金額をADISIGHT-ACSに取り込み、ADISIGHT-ACSが計算する品目別実際原価を減算することで、品目別損益/限界利益を算出できる機能です。これにより、どの製品が儲かるのか/儲からないのかといった判別が行えます。集計は得意先別や販売部門別に行うことが可能です。それぞれの損益や限界利益も算出可能です。

四つ目は標準原価と実際原価の差異を

分析する「原価差異分析機能」です。分析は品目別、原価要素別の差額比較だけにとどまりません。原材料費であれば購入価格差異が用量差異かを、労務費であれば賃率差異が作業時間差異かの詳細分析が可能です。たとえば通常100時間かかっていた作業が、90時間で完了できた場合、この機能により作業時間差異として把握できます。製造現場での原価低減努力を結果として金額評価することが可能となります。

### SAP 専用設計だから実現した 迅速なソリューション導入

製造業が抱える原価管理課題の解決を可能とするADISIGHT-ACSは、一般的な原価パッケージ製品と比較して短期間での導入を可能とし、原価分析をいち早くはじめたいという企業ニーズにお応えできます。すでにSAPを利用中のお客様で、アドオンがない場合、3か月程度で導入できます。ADISIGHT-ACSのテーブル構造がSAPのテーブル構造に準拠しているため、一般的な原価パッ

ッケージ製品の導入時は必須となるインターフェース設計が不要であることから、短期間での迅速な導入を実現します。

原価課題システムに苦手意識を持たれている企業様もご安心ください。ISIDではADISIGHT-ACSの導入プロセスにおいて、初期運用に必要な設定をサポートしています。さらに効果的に利用していく上での発展的な運用もご相談可能です。

品目別実際原価の見える化し、分析に活かすことをお考えであれば、ぜひADISIGHT-ACSをご検討ください。

お問い合わせ先

**ISID**

株式会社電通国際情報サービス

<https://www.isid.co.jp/>



## 日本アイ・ビー・エム株式会社

# いま最も重要な従業員の貢献意欲と会社における体験を支えるQualtrics Employee Experience

多くの企業が取り組んできた「従業員満足度の向上」。しかし従業員満足度の高い従業員がハイパーフォーマーであるとの相関関係はありません。じつはいま、企業にとって最も重要なのは、従業員の「会社への貢献意欲」と「会社における体験」なのです。これを見える化し、改善をサポートできるのが日本 IBM の提供する「Qualtrics Employee Experience」です。

### 3つの Points

- ・従業員貢献意欲と経験が企業と従業員に双方に最も大切な要素
- ・見える化し、改善に活かせる Qualtrics Employee Experience
- ・AI による判断とヒトの判断、両輪で進むことで高度な人事を実現

### いま従業員の貢献意欲と会社における体験が最も重要

これまで労働環境改善の指標として多くの会社が取り組んできたのが「従業員満足度」の向上です。一方、従業員満足度の高い従業員はハイパーフォーマーなのかと問われると、それは違います。従業員満足度と業務パフォーマンスには相関関係がないことがわかり、むしろ社員のぶら下がり化を生んでいるとの指摘もあるほどです。

では成果につなげる組織の活性化を目指す場合、なにを重要視すればよいのでしょうか。それが「会社への貢献意欲」と「従業員の会社での経験」です。これは従業員意識調査の結果からも明らかで、従業員貢献意欲の向上によってパフォーマンスが40%向上し、顧客満足度を18%上げるといったデータもあります。

「従業員貢献意欲」は、従業員の経験によって向上します。「他者との関係に関する経験」や「働く環境に関する経験」、「個人のキャリアに関する経験」です。しかし、従業員一人ひとりに対して、個別に最適な体験をしてもらうことは大変困難といえます。それには従業員貢献意欲と経験の見える化が必要で、可視化

した情報をもとに従業員貢献意欲と経験の改善サイクルを回す必要があります。これを実現するのが日本 IBM の提供する「Qualtrics Employee Experience (以下 Qualtrics EX)」です。

### 従業員貢献意欲と経験を図り改善に活かせる Qualtrics EX

Qualtrics EX は従業員の声を収集し、従業員の経験を可視化、これをもとに改善サイクルに繋げることが可能なソリューションです。まずは大きな特徴を3つ紹介します。

最初に従業員データの統合です。従業員の所属組織や勤続年数、職階などの情報に加え、人事評価や残業時間といったデータを統合することで、詳細な分析が可能で、従業員の職種や組織、これまでの回答に基づいた、最適な質問が行えます。またアンケート後に会社側で作業をしなくても、上司や組織のリーダーに対してリアルタイムでレポートを提供。さらに人材情報に基づき、社員の特性に合わせたメッシュでの分析も実現しています。

次にテンプレートとベンチマークです。アンケートは、従業員貢献意欲と経験を測るために、必要十分である60問+3問(自由記述)の質問テンプレート

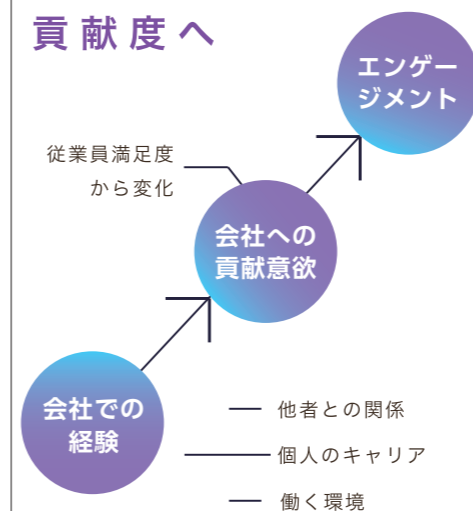
をベースにカスタマイズが行えます。また、ベンチマークでは全社平均と業界平均を比較といった、他社比較も可能です。用意されている質問カテゴリをそのまま利用することも可能ですが、自社の価値観や使い慣れた言葉に合わせたカスタマイズも可能です。回答は「全くそう思わない」「そう思わない」「どちらともいえない」「そう思う」「非常にそう思う」の5段階で回答できるシンプルな方法を採用しています。

3つ目は、アンケート結果をもとにしたアクションプランの提案です。上司や組織のリーダーが閲覧するダッシュボードには、改善ポイントがハイライトされるのです。たとえば「業務改善に必要なフィードバックを得ている」という質問に対しては、アクションガイドとして「数値レポートを常に従業員が見て、状況を把握できる環境を整備」などのように、具体的にヒントを伝えます。もちろん、自社に合わせた内容のカスタマイズも可能です。

### AIによる判断とヒトの判断、両輪で進めることで実現する高度な人事

Qualtrics EX で収集したデータと、IBM の AI を組み合わせることで高度な

## エンゲージメントは満足度から貢献度へ



### 従業員データ統合

所属先や勤続年数、残業時間などの従業員データを統合することで設問の最適化や回答結果の詳細分析、従業員へ向けたリアルタイムレポートの提供が可能。

### 初期テンプレート

アンケート設問やダッシュボード、エンゲージメント改善を促すアクションプランのテンプレートをご提供。誰でも簡単に効果的なアンケートの作成が可能。

### ベンチマーク

Qualtrics社独自で集計した業界別平均や国内平均との比較が可能。業界や国内における自社の位置付けを把握することで人材流出の原因特定へ活用。

### アクションプラン

設問ごとに定義されたアクションガイドを利用することで、従業員への負荷を最小限に抑えながら、エンゲージメント改善アクションの策定推進を実現。

### 人事高度化AI

IBM独自のAI技術を活用したポテンシャル評価や離職予測。客観的かつ科学的なデータに基づき、AIとヒトの両軸で判断する次世代型モデルの確立をサポート。

## 社員を視る会社を診る Qualtrics 5ポイント

判断も可能です。その1つがAIポテンシャル評価です。まず基本となる従業員の能力診断データ、または360度評価などの客観的データをインプットします。それをもとに優秀層と評される従業員のモデルを生成、従業員データとの近似性を調べ、ポテンシャルを評価するものです。これにより、リーダー層とされる人材を、職種ごとに測ることが可能となるほか、その従業員がどの職種に向いているかも判断できます。経営層となる人材の早期選抜も可能な、まさに適職を見つけられる機能です。

またAIによる予測は、離職に対しても行われます。AI離職予想では、社員の属性・勤怠・評価といったデータをもとに、離職に影響がある項目とその閾値を特定します。これらを総合的に判断し、離職の可能性が高い従業員を特定するのです。エンゲージメントの下がりそうな従業員、または辞めてしまいそうな従業員を探し、プロアクティブに離職防止策を実施することや、適切な配置を行

うことが可能です。

これらAIによる判断は、直接に人事に反映させるわけではありません。これまで行われてきたKKD、すなわち経験/勤/度胸による人の判断を補完するものです。感染症対策や働き方改革によってテレワークが増える現在、これまでのKKDはうまく機能しなくなっていることが現実です。これにAIによる判断、すなわち新KKD = 客観的/科学的/データを組み合わせ、AIとヒトの両輪で判断することで、人事の高度化を実現するものなのです。

### 日本 IBM は Qualtrics 社が認定した日本初のサービスパートナー

日本 IBM には多数の Qualtrics 導入実績があり、多くの企業に対して人事面のサポートを行っています。こうした実績から日本で初めて、Qualtrics EmployeeXM の「クアルトリクス認定プロフェッショナルサービスパートナー」に選ばれました。日本 IBM

はリセラーにも選ばれており、現在 Qualtrics をライセンス販売できる唯一の企業です。

従来 Qualtrics の導入には、複数社との契約が必要であり、またアドバイザーとの契約も必要でした。しかし日本 IBM であれば、ワンストップで Qualtrics を導入可能です。

従業員貢献意欲と経験の向上は、企業の成長と人材育成に欠かせない要素であり、それには Qualtrics EX の導入が、最も近道であるといっても過言ではありません。ぜひ日本 IBM にお問い合わせください。

お問い合わせ先



日本アイ・ビー・エム  
https://www.ibm.com/jp-ja



## 日本タタ・コンサルタンシー・サービシズ株式会社

# 日本企業への更なるサービスレベル向上、継続的な改善を目指し TCSは2022年1月に「東京ニアショアセンター」(仮称)をスタート

世界中の企業を IT やデジタル技術で支え、変革を後押しするタタコンサルタンシーサービシズ (TCS) は、日本企業へのサポートを拡充するため、2022年1月に「東京ニアショアセンター」をスタートします。日本の皆さまに、TCSの多くのサービスやソリューションをより身近に活用いただける環境を整えます。

### 3つの Points

- ・ SAPを中心としたエンタープライズアプリケーション運用保守サービスの日本企業向け窓口「東京ニアショアセンター」を2022年1月にスタート
- ・ 言語の壁を感じることなくグローバルリソースを活用可能にすることで、世界中の知見と実績を備えた TCS のサービスの活用を後押し
- ・ 日本のお客さまのニーズに的確に応えるサポートにより、満足度の向上を実現

### 世界をより身近に「東京ニアショアセンター」を設立

TCS は、日本企業に一層のスケール、スピード、そしてグローバル競争力をもたらすために、「東京ニアショアセンター」を2022年1月にスタートします。

海外展開している、あるいはこれから展開を考える企業だけでなく、国内を主要な市場とする企業であっても、持続的に成長するために活用すべきノウハウは日本だけでなく海外にも数多く存在しています。日本企業が成長するには、このいずれの側面でもグローバル化することが避けられないと考えます。また、人材不足により優秀な人材の獲得が困難になっていることもご存知の通りです。私たちは、グローバルリソースの活用に乗出すことこそが、企業が生き残るために重要な取り組みであり、これを促し日本企業の競争力を一層高めるために、東京ニアショアセンターとして体制と物理的なセンターを設立します。

本センターは、当社のオフショアサー

ビスを始めとするグローバルにおけるさまざまなサービス提供の経験や先進技術を、お客さまと密に連携し、より迅速に提供する、いわば窓口となるものです。もちろん日本に設立し、日本人および日本語対応可能なプロフェッショナルによる体制を整えます。

東京ニアショアセンターの先には、世界中の TCS の拠点と約 50 万人のプロフェッショナルが存在します。本センターが皆さまの窓口となり、日本企業に最適なサービスをご紹介します。提供します。また、海外進出やグローバル拠点の運用なども、強力にサポートします。

### 充実のサポートでグローバルリソース活用を後押し

東京ニアショアセンター設立の目的と特徴は以下の通りです。

- インドの優秀なリソースを有効活用した、SAP などのエンタープライズアプリケーションのマネジメントサービス (AMS) センターの位置づけとしてスタートします。

- 世界 46 개국で展開する TCS のサービスを日本でよりスムーズにご利用いただくために、日本語でのコミュニケーションを充実させることで、言語 (英語) の壁を感じることなく、グローバルリソースによる開発やサポートが可能になります。

- 当社のシェアードサービス内で、各プロジェクトから得られるノウハウや学びの共有をさらに促進し、サービス品質を一層向上します。

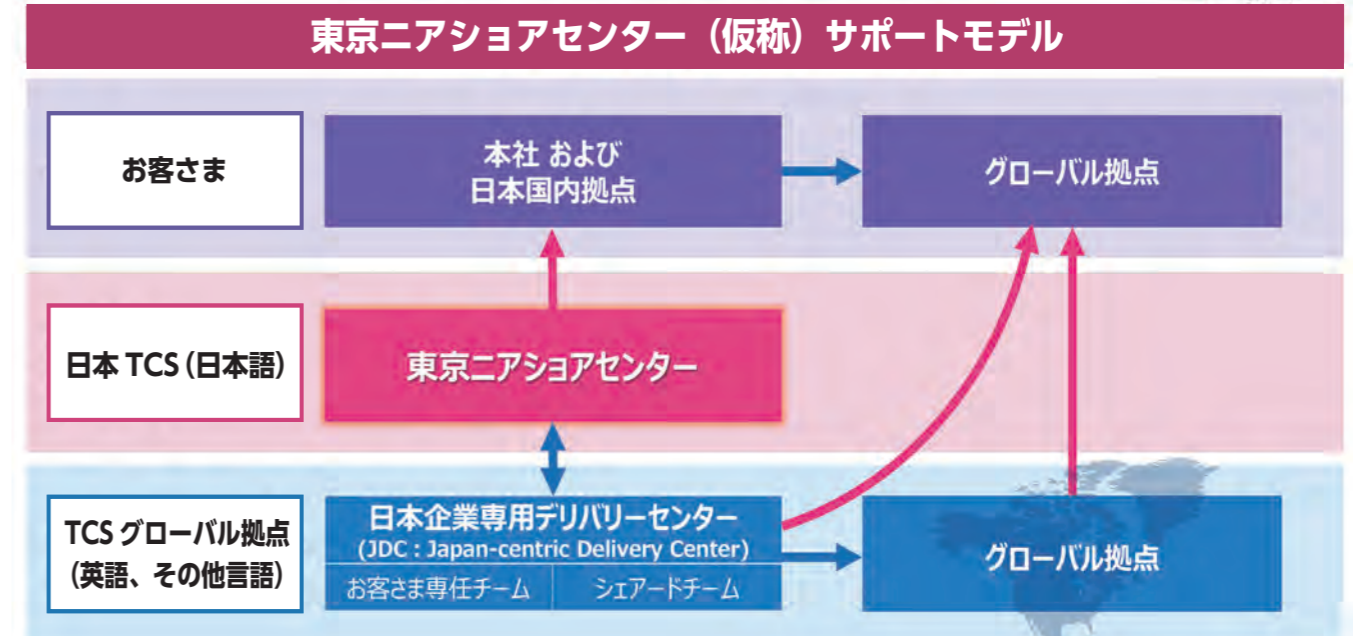
- オフショアからのサポートには関心があるものの、うまく使いこなせるかどうかお悩みのお客さまに、グローバルのリソースを適材適所でご利用いただくことができるようになります。

### 「やりたいこと」を実現する柔軟かつ高度な各種サポートサービス

本センターは、まずはアプリケーションマネジメントサービス (AMS) から

## 日本 TCS 東京ニアショアセンター

→ ガバナンスサポート



スタートし今後提供サービスを拡大していきます。インドオフショアチームと連携し、アプリケーションの運用保守サービスを、インドの豊富な要員や知見とサービスメニューを活用することで、柔軟かつ適切なコストで実現。24 時間 365 日対応かつ複数のシフトを組むことで、グローバル展開における各国の時差にも対応します。TCS 独自の自動化フレームワークであるマシンファースト・デリバリーモデル (MFDM™) を活用した、AI や自動化機能をもつ TISA (TCS Intelligent Support Assistant) や ignio™ を活用した運用保守の高度化により、サービスレベルの向上と工数の削減を実現します。

また、個々のお客さまに最適化した専用サービスモデルとシェアードサービスモデルの組み合わせにより、ビジネスやシステムの変化に対応できる柔軟性を確保します。対応モジュールの負荷や利用モジュールの拡張に応じて運用保守要員を柔軟に調整・配置することで、効率的な運用保守をトータルでサポートします。さらに、TCS のマネージド IT 運用

サービス PRISM™ を活用し、サービスデスクからより高度な知見を要する L2 / L3 まで、また、アプリケーションからインフラストラクチャ運用までもカバーします。

加えて、TCS なら、これまで需要がありながらサポートが困難であったモジュールへの対応が可能です。例えば、環境規制に基づく化学物質管理、特に危険物質のチェックに利用される SAP Environment, Health, and Safety Management (EH & S) のサポートを世界中のプロフェッショナルと連携し日本のお客さまに提供します。その他、SAP Digital Manufacturing Cloud (DMC) や、SAP Intelligent Asset Management などのサポートについても、グローバル人材を日本で活用できる体制を整え、お客さまのニーズに漏れなく対応します。

テクニカルサービスも提供します。TCS グローバルの技術力と、確かなサポート力により、SAP Basis / ABAP / SAP Fiori® などの技術的な支援を行います。

### 東京ニアショアセンターにぜひご相談ください

日本企業が持続的に成長しこれからの時代を生き残るためには、グローバル競争力をつけることが不可欠です。TCS は、グローバルリソースの活用がその解の一つになると確信しています。東京ニアショアセンターはこうした想いから生まれました。

TCS は、グローバルでの経験や先進技術を、スケール、スピードをもって日本のお客さまに提供できます。東京ニアショアセンターにぜひご期待ください。

お問い合わせ先



日本タタ・コンサルタンシー・サービシズ株式会社  
https://www.tcs.com/jp-ja/home



## 日本ヒューレット・パッカード合同会社 -HPE×SAP-

# HPEが進めるAs-a-serviceカンパニーへのデジタルトランスフォーメーション 日本企業のDX推進の切り札を加速するHPE GreenLakeとは？



日本ヒューレット・パッカード合同会社  
プリセールスエンジニアリング  
統括本部  
製造・流通・サービス技術部 部長  
中村 史彦氏

SAP ジャパン株式会社  
インダストリーバリューエンジニアリング  
事業統括本部  
インダストリープリンシパル  
柳浦 健一郎氏

ビジネス事業変革「HPE NEXT」を進めるHPEは、その一環として「Next GenerationIT」と銘打ったIT変革を進めている。大規模な変革はどのようにして進められているのか、そしてDXを推進するための秘密とは。HPEとSAPのキーマンに話を聞いた。

### モノ売りからコト売りへの変革を目指す HPEのDXプロジェクト「HPE NEXT」

中村：HPEがエンタープライズ向けプラットフォーム事業にフォーカスするという戦略から、2015年より分社や買収を進めました。しかしこの結果、システムの複雑化という問題に直面しました。これではスピーディな経営ができません。

こうした背景から生まれたのがHPE NEXTです。これはITの変革だけではなく、HPEのビジネス事業変革となります。プラットフォームだけではなく、関連サービスやソフトウェアを含め、場所を問わずEverything-as-a-serviceを展開し、モノ売りからの変革を目指すものです。

この変革の中でHPE GreenLakeというブランドを立ち上げ、エッジでもオンプレでもクラウドのように利用できるサービスの提供を開始し、現在では

約1,200社にご利用いただいています。柳浦：HPEの取り組みを2年位前から見ていてすごいなと。単に買収したからシステムをシンプルにする、のではなく、企業戦略として変わっていくという部分です。この新たな企業戦略、Everything-as-a-serviceを支えるためのNext GenerationIT(NGIT)ですね。これだけ全体的な取り組みとなると、ほぼすべてのビジネスプロセスをカバーするはず。多くのステークホルダーが存在するため、進めるのは困難といえます。HPEではITの人たちと、業務部門の人たちがタッグを組んでこれに臨んだからこそ、すべてのプロセスがカバーできたんだと思います。

### ビジネス変革のために必要な IT変革PJ = Next GenerationIT

中村：HPE NEXTは全社で行う取り組みです。徹底的にビジネスプロセスやITをシンプル化して、As-a-serviceカンパニーの実現というイノベーションに向

けて断行する。これはCEOから全社に共有されました。KPIも共有されています。たとえば営業はお客様と話す時間を15~20%増加させる、見積り時間は最短15分。そして見積りを作成し、売上までのプロセスで人手を介さずにノータッチで完結させる。この割合を10%から70%にする。このような数値を決めて進めたのです。

HPE NEXTは大きく2つのフェーズに分かれています。まずビジネスプロセスの整理です。製造ロケーションの削減や、オプション製品の削減で合理化を図りました。そしてCEOから社員までの階層も減らしたのです。次のフェーズがNGIT、ITの変革です。まずアメリカ、ヨーロッパ、アジアなどにあった10個のERPを1つのS/4HANAに統合。850余りのアプリケーションを半分以下にするとともに、マスターデータソースの削減を図ります。そしてハイブリッドクラウド化にも取り組みました。北米やヨー



ロッパなどはすでに完了しており、日本を含めグローバルへの展開は2022年上期には終わる予定です。

柳浦：やはりしっかりと成果を出すには数値目標が重要ですね。NGITは成功と失敗を恐るものさしがあるんですよ。そしてユニークなのは、人を介さず、システムが業務プロセスを回すノータッチオーダーという取り組み。その割合を70%に設定した数値目標は野心的ですね！

### DXを目指す日本企業に伝えたい HPEがNGITで得た教訓とは

中村：トップが「会社を変える」と全員に伝え、その内容を全員がしっかりと理解できていることが重要だと思います。全員が「変わる」ことを理解してやり遂げることです。KPIも大切。これだけ楽になるんだ！という感覚を、数値で追えるからです。

柳浦：日本のDXを見ていると、既存システムのバージョンアップという方向に行きがちで、これでは成果が出にくい。しかしHPEの場合、全社を挙げて改革を進めているのがわかります。DXと言えばX(トランスフォーメーション)が重要です。DXをデジタル化やシステム化だと勘違いしないことも大切だと思います。

### オンプレミスがDXを妨げる すべてをクラウド化は非現実的 HPE GreenLakeならすべて解決

中村：HPE GreenLakeはオンプレミス

でありながら、クラウドのもつ柔軟性と迅速性を兼ね備えています。たとえばDXに取り組むにはアプリケーションやデータが重要。データの処理は増え、アプリケーションを動かしたい場所も変化します。しかし、データグラビティの問題やコンプライアンスなど様々な理由から、オンプレミスにしか格納できない。これはDX推進の大きな妨げとなるもので、これに悩む日本企業は少なくありません。

しかし、両方のメリットを兼ね備えたHPE GreenLakeに集約すれば解決します。データを柔軟かつ俊敏に提供でき、DXは加速するでしょう。これが価値です。柳浦：世の中すべてをクラウドにすることは難しいですね。データをうまく活用して、意思決定を早くする。しかしオンプレミスだけでは実現が難しくネックになる。でもHPE GreenLakeなら解決できます。

SAPの世界でも、すべてクラウドというわけではありません。SAP S/4HANA Enterprise Cloud (HEC)もパブリッククラウドやオンプレミスで提供でき、オンプレミス版はHPE GreenLakeが採用されています。とくにセキュリティやレイテンシーの問題、他システムの連携の都合上、自社のデータセンター環境でS/4HANAを利用したい企業にとって、最適なサービスだと考えています。

### SAPとHPEが描く、ともに歩む未来

柳浦：この時代、SAPだけでバリューの提供は出来ません。さまざまなパートナーとエコシステム力を借り、全方位的にサポートする必要があります。だからこそHPE GreenLakeをはじめとする、HPEの新しい技術やサービスで、お客様の価値最大化を実現したいと思っています。これからもパートナーシップを強め、日本企業に対して貢献したいと考えています。

中村：HPEでもエコシステムは大切だと考えています。HPE GreenLakeも元々は自社の製品やサービスをAs-a-serviceで提供することからスタートしましたが、現在はコンテナやビッグデータや機械学習などお客様のワークロードに合わせたAs-a-serviceの提供を開始しており、SAPのようなアプリケーションパートナーとの連携が重要です。S/4HANAもひとつの重要なポートフォリオなんです。今後も日本企業のDX加速に向けていろいろな分野で一緒に歩んでいきたいと思っています。

お問い合わせ先

**Hewlett Packard Enterprise**

日本ヒューレット・パッカード合同会社  
URL: <https://www.hpe.com/jp/ja/home.html>  
E-mail: [jpn\\_sap\\_alliance@hpe.com](mailto:jpn_sap_alliance@hpe.com)



## 株式会社野村総合研究所

# NRIのソリューションでDX推進とS/4HANA化を早急を実現 目指すのはデジタルトランスフォーメーションを一体で推進する価値共創パートナー

日本企業のデジタルトランスフォーメーションは多くの要因から遅れていると言われていいます。これを解決するには企業文化の変革が必要です。私たち野村総合研究所は、「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」、「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える顧客と共に栄える」を企業理念・使命としてします。お客様のデジタルトランスフォーメーション実現には、価値共創パートナーとしての役割を担うことが必要と考えています。

### 3つのPoints

- ・デジタルトランスフォーメーション推進に向けた企業文化の変革支援
- ・導入が目的とならないよう、課題の共有と整理、あるべき業務のモデル化の実施
- ・システム化構想とシステム化計画で上流工程を支援

### なぜデジタルトランスフォーメーションが進まないのか

日本企業のデジタルトランスフォーメーション推進は、さまざまな要因から遅れていると言われていいます。まず、2018年9月に経済産業省より、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）が発行されたことは記憶に新しいと思います。そのデジタルトランスフォーメーションシナリオの中で、ベンダーに対しては「最先端のデジタル技術分野への人材・資金のシフト」「最先端技術を駆使したクラウドベースのアプリケーション提供型ビ

ジネスモデルへの転換」「プロフィットシェアできるパートナー関係の成立」が必要とされました。しかしながら、デジタルトランスフォーメーションをレガシーシステムの再構築と捉える、誤った解釈が広がりました。また、競争の優位性が確保できているのであれば、デジタルトランスフォーメーションは不要という考えをもつベンダーもあったようです。

しかしながら、2020年にこの状況は一変します。新型コロナウイルス感染拡大によって、これまで議論にも上らなかったこれまでの企業文化や考え方が変革の阻害要因になる、というケースが明

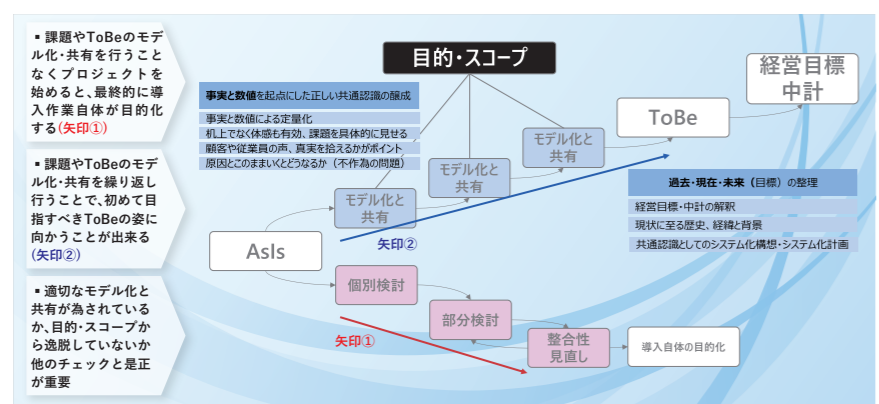
らかになったのです。これはコロナ禍という状況が、例えばオフィスワークからテレワークへ、これまでの仕事に対する固定観念が変化したことにも顕著に表れています。テレワークやデジタルによる社会活動の変化はもとに戻らないとも言われているのは周知の事実です。また、働き方だけでなく、消費者・利用者の考え方も変化しました。変化に対応するには、素早く変革し続ける必要があります。そのためには、ITシステムのみならず、企業文化を変革する必要性もあるのです。いまビジネスを変化させられなければ、競争に負けてしまうことが分かったからとも言えます。

こうした状況は、経済産業省のDXレポート2（中間取りまとめ）でも、危機感をもって記載されています。具体的には、事業継続のためには、直ちに市販製品やサービスの導入を行い、デジタル化を行う必要があると書かれています。

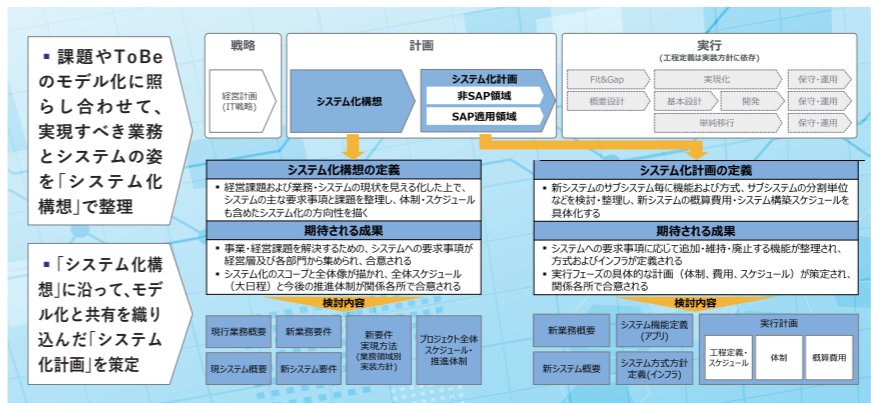
変化・変革への柔軟な対応を可能とするためにはデジタルトランスフォーメーションをより加速させることが必要です。

そして、ITベンダーとしての役割も変化が必要と考えています。単にシステム構築に留まらず、お客様と一緒に

### システム導入自体が目的化しない、課題やToBeのモデル化・共有の実現イメージ



### DXを実現するためのシステム化構想・システム化計画



て将来の価値創造のために変化・変革を考える、価値共創パートナーとしての役割が改めて重要であると考えています。

### デジタルトランスフォーメーション推進を支援するNRI

このような背景から私たちは、デジタルトランスフォーメーションを推進するソリューションを提供しています。

デジタルトランスフォーメーションは、単純なデジタル化を指すデジタルイゼーション、デジタル技術を活用して自社のビジネスモデルを変革するデジタルイゼーション、デジタルイゼーションをきっかけに自社に留まらず社外へも影響を及ぼすデジタルトランスフォーメーションの3段階で進みます。

多くの場合、デジタルイゼーション・デジタルイゼーションのため、という目的で既存SAPシステムのS/4HANA化が検討されます。しかしながら、「なぜS/4HANAにする必要があるのか」というプリミティブな問いかけに十分に答えられず、プロジェクトが進まなくなる、あるいは頓挫するというケースは少なくありません。このような状況に陥る前に、NRIは上流工程となる構想段階からの支援を行っております。

また、プロジェクトの進め方も支援します。導入そのものが目的化しないよう、課題やToBeのモデル化・各工程におけるアウトプットとレビュープロセスを定義してから、プロジェクトを始めます。本来目指していた姿から乖離した現行システムの焼き直しという結果を避けるため、目的やスコープから逸脱していないか、適切なモデル化・合意形成が為されているかを確認・是正し続ける必要があります。

こうした確認や是正を、経営目標やそこに至った経緯・背景を整理した上でプロジェクトが道を誤らないように、また立ち帰れるようにデジタルトランスフォーメーションを進めていきます。

確認や是正を進めるためには、現状把握と体制の整理も大切です。経済産業省が提唱するプロセスに基づいて、全体計画策定後、段階的なデジタルトランスフォーメーションの実施・運用までを支援します。

また、現行基幹システムとしてSAPをお使いで、デジタルイゼーション優先というお客様には、今後の機能拡張・活用を想定したS/4HANA化のための調査や検討をご支援します。テクニカルバージョンアップによる影響分析とその対応方針を検討し、業務とシステム両面での

移行計画を策定します。

NRIがご支援できることは2つになります。1つは、現状分析から業務・システムの課題を抽出、ToBeのモデル化により、実現すべき業務とシステムの姿をシステム化構想で整理し、この構想に基づいて実行可能なシステム化計画の策定です。もう1つは、まずは現行基幹システム（SAP）の早期バージョンアップ構想・計画策定です。

### 仮説と検証を愚直に繰り返す

私たちは、お客様と一緒に足並み揃えて推進したいと考えています。そのためには早くローンチし、改善点を見つける・気づくことが重要と考えています。なぜなら、デジタルトランスフォーメーションは仮説・検証を継続的に行う必要があると考えるからです。

S/4HANA化も含めてシステム導入はゴールではありません。仮説・検証に基づいた継続的なコンサルティング、システム機能の活用・拡張を通じてお客様の変革・デジタルトランスフォーメーションをお手伝いすることが弊社の役割と考えています。弊社にご支援・ご相談の機会を賜れば幸いです。

### お問い合わせ先



株式会社野村総合研究所  
https://www.nri.com/jp



## 株式会社 BeeX

# クラウド専門インテグレータBeeXがインフラの視点から見たS/4HANAへの移行方法とプラットフォームの選び方

S/4HANA への移行を検討した場合、移行方法やプラットフォーム（以下 PF）をどう選べばよいのかわからず、先に進めないという企業は少なくありません。今回は BeeX が考える、インフラと BASIS という視点から見た選び方のポイントと、いまできる準備について紹介します。

### 3つの Points

- ・コンバージョンや新規構築といった移行方法は DX などを含めて選択
- ・移行方法はダウンタイムも考慮して選択
- ・S/4HANA 化はまだ先という場合でも、いまできる準備を進める

### インフラとBASISの視点から見たSAP ECC6.0からS/4HANAへの移行

現在 SAP ECC6.0 を利用しているお客様は多いと考えています。実際に移行を考えた場合、どのような移行方法があるのか、また PF をどう選べばよいのでしょうか。

クラウド専門インテグレータである BeeX が考える、インフラと BASIS の視点での選び方をご紹介します。すぐに移行できないというお客様にも重要なポイントとなる「移行前のいまできること」についても、合わせて解説します。

### S/4HANA の移行方法 VUCA 時代における選び方

まず S/4HANA への移行方法です。1つ目は既存のシステムをコンバージョンする「ブラウンフィールド（以下 BrF）」で、既存環境をベースにコンバージョンを行います。2つ目の「グリーンフィールド（以下 GrF）」は、S/4HANA 環境を新たに構築し、既存環境からデータ移行する方法です。最新のイノベーションに基づいたエンジニア

リングと、プロセスの最適化が行えます。実際には、この2つの中でシェルコンバージョンというデータを削除した環境で BrF でシステムは構築し、データを必要なものだけ選択して移行する選択的データ移行という方式もあります。

移行方法の選択指標はいくつかありますが、BeeX としては DX を推進する基盤の選択と移行時のダウンタイムの2つを指標としています。たとえば BrF の場合、S/4HANA を短期間で導入し、DX はその後に実現する、または S/4HANA 化と切り離し並行して進めるお客様に最適です。GrF では、SAP テクノロジーを最大限に活用した DX が実現をするお客様におすすめをしています。移行方法は、DX やイノベーションのように進めるかを考慮し、その上で選択することが大切だと考えます。

選択的データ移行はどのような場合に使えばよいのでしょうか。たとえば既存環境が複数インスタンスで構成され、新環境では1つに結合したい場合や、システム分割したい場合、BrF ではできませんが、選択的データ移行なら実現できます。

そして、もっとも重要なポイントは、ダウンタイムの軽減が可能な点です。

データ量が多いシステムでも現システムを稼働しながら、データ移行とコンバージョンを差分転送で実施可能なため、ダウンタイムを短くできるのです。

### プラットフォームの選択は柔軟性と運用容易性、内製化のバランスで

PF の選択も、S/4HANA への移行を考えた場合に悩むポイントでしょう。まず3種類のクラウド PF について紹介します。

1つ目は S/4HANA on Premise です。on Premise という名前ですが、いわゆるオンプレだけではなく、AWS / Azure / Google Cloud といった IaaS 上に導入するのもこちら方式です。自分たちで運用し、開発する方法で、自由度が高いといえます。SAP ERP 以外に多くの周辺システムと連携させている場合やデータ統合をクラウドテクノロジーで実施したい、基盤からしっかりと運用したいというお客様には一番だと考えます。

次に2つの S/4HANA Cloud です。まずパブリッククラウドは完全な SaaS です。このため、アップグレードは自動で行われます。反面、自由度はありません。

次に RISE with SAP のプライベート

クラウドエディションです。SAP がしっかりと運用保守を行ってくれて、アップグレードも行ってもらえます。SaaS とは異なり、これまで利用していた機能を使うことも可能です。

また開発方法の選択も重要です。In-App での拡張を行いたい場合、SaaS では実現できません。この場合サイドバイサイド拡張となります。PF を選ぶ場合に大切なのは、柔軟性（拡張性）と運用容易性・内製化のバランスを見極めて選択することです。

### S/4HANA 化はまだ先という企業が、いま行っておきたい準備とは

S/4HANA 化はまだ先という場合でも、いまからできる準備があります。最初に検討していただきたいのは既存環境のクラウド化です。新環境への移行後、既存環境をすぐに捨てられるからです。またクラウド化によって、コンバージョンやデータ移行時に柔軟性が増すため、プロジェクトが圧倒的に効率化できます。

次に EHP / SPS の適用です。まず BrF の場合は、適用を推奨しています。

低いバージョンには移行ツールなどにバグもあるため、ぜひ適用してください。

その他 IT 資産の棚卸しやテストシナリオの整備も重要です。

最後にロードマップの整備とアセスメントです。アセスメントなしに S/4HANA 化に進むのは、避けるべきと考えています。かならず事前にアセスメントなり PoC を行っておきましょう。弊社ではロードマップの提供やアセスメントも、お客様の状況や予算に合わせて対応できます。

### S/4HANA 化の備えは重要お困りの際はぜひ BeeX へ

これらは BeeX の考える、インフラの視点から見た選び方です。企業によって考え方や状況はさまざまですが、ぜひ参考にしてください。

特に、PF と移行方式は S/4HANA 化だけでなく、自社の DX の構想や周辺システムとの連携、内製度合いや運用といった観点から総合的に選びましょう。そしていま S/4HANA 化に備えて準備できることは、すこしでも早く着手しておくよいでしょう。

BeeX では、S/4HANA 新規導入やコンバージョン、クラウド導入コンサルティングや、データ分析・活用基盤といったサービスを行っております。お困りのことがありましたら、ぜひお声がけください。

#### < BeeX が提供するサービスメニュー >





## 株式会社ベリサーブ

# テスト自動化コストを圧倒的に低減する「UFT Oneテスト自動化サービス」と、自社製テスト統合管理ツール「QualityForward」によるテスト管理効率化

SAP システム導入やバージョンアップでは、その多くの工数をテストが占め、テストにかかるコストも大きなものとなっています。ベリサーブは、SAP システムのテスト自動化を効率的に実現する「UFT One テスト自動化サービス」と、自社製テスト統合管理ツール「QualityForward」によって、この課題を解決します。

### 3つの Points

- ・ UFT One テスト自動化サービスで、テストの工数削減と品質向上を実現
- ・ 自社製「QualityForward」で、煩雑なテスト管理を効率化
- ・ これらを併用することで、テスト全体の実行・管理を効率化

### テスト自動化はますます盛んに!! でも、うまく自動化できていますか?

SAPシステムの導入や稼働後の定期的なバージョンアップ、海外展開などのプロジェクトでは、テスト効率化のニーズからテスト自動化に取り組む企業が増えています。

SAP S/4HANAシステムは、定められたサポート期限内にバージョンアップする必要があり、3年に一度程度はその機会が発生します。また海外展開プロジェクトでは、新たな拠点へシステムを導入の都度、導入済み拠点に対するシステム

の既存動作を保証する回帰テストが必要で、このような繰り返し実行するテストが自動化のスコープとなります。

一方でテスト自動化を試みたものの、上手く実現できないケースも多々見られるのが現状です。自動テストツールのコスト、テスト自動化開発にかかるコストは大きく、自動テストを3,4回実行して初めて回収することができます。さらにシステムの様式変更に伴い、自動テストの改修も必要となり、継続的な自動テストの維持運用の難しさの一因となっています。

### 三位一体のベリサーブ独自ツールで、 自動テスト開発の効率化・品質向上!!

「UFT One テスト自動化サービス」は、自動テストツール UFT One によるテスト自動化を「計画」・「環境構築・導入」・「開発」・「実行」・「維持保守」のトータルで支援します。効果を最大化する自動化スコープを選定した上で計画を策定。自動テストツールに加え、例えば Jenkins による自動テスト実行管理、Redmine や Jira などによる不具合管理、自社製テスト統合管理ツール QualityForward による全体テスト管理などの構成を提案し、環境を構築した上で、テスト自動化方針や自動テストツール利用ガイドを策定します。「開発」では、本サービス最大の特長である、ベリサーブ独自の「UFT One テスト自動化実装モデル」、本モデルに則した自動テストを効率的に開発する「UFT One テスト自動化フレームワーク」、テスト自動化開発の工数と品質に寄与する「UFT One テスト自動化開発支援ツール」を最大限に活用し、開発を推進します。

「UFT One テスト自動化実装モデル」は、UFT One による SAP システムの自動テスト実装方法やスクリプトの

開発規約などを定めたもので、これまで多くの SAP システムのテスト自動化実績から得たベリサーブのノウハウに基づくベストプラクティスです。

本モデルに則して開発した自動テストの動作を「UFT One テスト自動化フレームワーク」が制御することにより、自動テストの実装工数を削減するとともに、スクリプトを簡素化し、保守性を高めます。また「UFT One テスト自動化開発支援ツール」は、自動テストのスクリプトに対して、手作業で行う定型的な編集作業を自動化することにより、テスト自動化開発工数を削減するとともに、属人性を排した均一な品質を確保した自動テスト構築します。

これらを三位一体とした「UFT One テスト自動化サービス」は、SAP システムのテスト自動化において、より機能的で保守性の高い自動テストをより効率的に実現し、お客様のテスト品質向上に大きく貢献します。

### 煩雑なテスト管理を超高速処理で 効率化する QualityForward

テスト管理に着目すると、多くのプロジェクトでは Excel に個々のテスト実行結果を手入力した上で集計作業をするのに多くの時間を要してしまい、その結果、マネージャーやリーダーがテスト進捗状況を把握するタイミングも遅れがちとなってしまいます。

QualityForward では、プロジェクトで EXCEL に作成したテストケースの一覧をインポートすることで、テストケースを登録することができます。個々のテストケースの実行結果は、QualityForward での直接更新、または結果を入力した EXCEL のインポートにより一括更新します。

テスト実行結果を登録した時点で日々の進捗状況および結果の割合を示す「成分バー・期日バー」や「バグ収束曲線

### 自社製テスト統合管理ツール QualityForward が 描画する「バグ収束曲線 (PB 曲線)」のイメージ



(PB 曲線)」など、基本の分析チャート・集計表に加え、「カバレッジパネル」といった、テスト要素（テスト観点など）の網羅率とその Pass 率の色合いを変化させることで進捗を表現する、独自の分析チャートを実装しています。きめ細やかなテスト分析レポートを自動的に集計し、可視化することができ、テスト管理者の負担を減らし、プロジェクト品質の向上に貢献します。

テストケースは、QualityForward 内で一元管理しますので、リリースやサイクルが変わった際には QualityForward 内に蓄積したテストケースを再利用することによりテスト準備時間を短縮することができるため、スピーディなテスト着手を実現します。

単なるテスト管理ツールとしてではなくテストコラボレーションツールとして、テストに関わる情報やナレッジの集約、および BTS とのシームレスな連携により、テストエンジニア同士、テストチームと開発チームを、テスト/品質を軸に QualityForward が一つにします。

### テスト自動化はベリサーブに。 豊富な実績による確かなサービス

ベリサーブでは、UFT One はもちろんのこと、SAP ユーザーの間では広く活用されている Micro Focus Quality Center と UFT One を組み合わせた SAP システムのテスト自動化や、Selenium のような無償の自動テストツール、最近では特に自動テストの維持保守を効率化する AI 機能を搭載した Autify・mabl・Magic Pod など、さまざまな自動テストツールを活用して数多くのお客様のテスト自動化を支援してきました。こうした豊富な実績から蓄積したノウハウをベースに、お客様のテスト自動化を成功へと導きます。

自社製テスト統合管理ツール QualityForward によるテスト管理の効率化と合わせてぜひご検討ください。

お問い合わせ先



株式会社ベリサーブ

URL : <https://www.veriserve.co.jp/>  
E-mail : [vs\\_SAPSolution@veriserve.co.jp](mailto:vs_SAPSolution@veriserve.co.jp)



## 三井情報株式会社

# SAP S/4HANA®とシームレスに連動するワークフローシステムSpeed-I ワークフロー導入とSAP S/4HANAコンバージョンを同時に行うことで 全社最適化とDXの土台を作成

SAP S/4HANA 化と DX 推進は、いま早急に取り組むべき課題です。DX と SAP S/4HANA コンバージョンを強く推進している三井情報は、これらの課題を同時に解決するため、SAP S/4HANA と完全に連動可能なワークフローシステム Speed-I の導入と、SAP S/4HANA コンバージョンをセットにしたソリューションの提供を開始しました。

### 3つの Points

- ・SAP S/4HANA とのリアルタイム連動でリモートワーク実現と業務効率を向上させる Speed-I
- ・三井情報のノウハウを組み込んだ標準導入パックを適用することで、短期間でワークフローシステムの導入を実現
- ・SAP S/4HANA 化をきっかけに、企業の DX を強力に支援

### SAP S/4HANA コンバージョンと Speed-I 標準導入パック

三井情報では、企業の DX 推進をサポートするための取り組みに注力しています。DX 推進の阻害要因のひとつに、既存システムのままでは、新たな IT ツールの導入が難しい、連動できないといった声が聞こえてきます。しかしながら当社は SAP S/4HANA コンバージョンの実績を積み重ねる中で、基幹システムが SAP S/4HANA であれば、さまざまな IT ツールを駆使した DX を実現出来る事が分かってきました。

私たちが実現したいのは、いまの時代に即した DX ソリューションを駆使し、あらたな業務の流れを提供することです。それは企業の成長と、発展に大きく寄与するからにはかなりません。

そこで三井情報は、SAP S/4HANA と完全に連動したワークフローシステム「Speed-I」の導入と、SAP S/4HANA へのコンバージョンをセットにした、導入パックの提供を開始しました。

### ワークフローシステムがSAP S/4HANAとシームレスに連動しない場合に起こる問題とは

ワークフローシステムが導入されて

いない場合、申請と承認といった業務プロセスを SAP S/4HANA とは独立して運用する必要があり、リモートワークの阻害要因になりえます。また SAP S/4HANA とシームレスに連動できないワークフローシステムでは、さまざまな問題があり、業務効率を最大限に向上させることは難しいといえます。

ではワークフローシステムと基幹システムがバラバラな場合に、どのような問題が起こるのでしょうか。

まず SAP S/4HANA とワークフローの2つのシステムが稼働するため、マスターデータの二重メンテナンスが必要となることが考えられます。ユーザマスタや取引データ、商品マスタなどを、それぞれのシステムにもつ必要があるからです。

次にデータの不整合です。2つのシステムを連動させるためには、システム間のインターフェースを実装します。しかしインターフェースのタイミングやタイムラグによって、データの不整合が発生しやすいという欠点があります。もちろん、双方のシステムのバージョンアップなども考慮する必要があります。メンテナンスが必要となるでしょう。さらに、ワークフローシステムに対する保守費用や、

保守対応のスキルセット習得など、ランニングコストについても考慮する必要があります。場合によっては複数のパートナー企業に保守を依頼することになりかねません。

このように、2つのシステムがシームレスに連動できない場合、個々の入力業務の省力化などは期待できませんが、多くの問題を抱えます。解決には、SAP S/4HANA とワークフローのシームレスな連動による全社最適化が必要で、これらを解決できるワークフローシステムが「Speed-I」なのです。

### SAP S/4HANA とシームレスな連動で全社最適化を Speed-I が実現する

Speed-I は SAP S/4HANA と完全に連動したワークフローシステムです。このためシステム間インターフェースで連動しているシステムとは比較にならない、大きな利点をもっています。

まず使い勝手です。UI を含めた操作は、SAP と同一システムになるため、SAP ユーザであれば直感的な操作が可能です。さらに SAP S/4HANA と同じインフラ、システムを利用するため、処理速度も高速です。同一システムである

### MKI が提供する 10 種類のワークフロー

一般的に使用頻度の高いワークフロー機能は標準実装されています。  
お客様のご要望に合わせて、Speed-I を用いて新たな WF を追加実装することも可能です。

受注承認

支払依頼（前払）

出荷依頼

一般転記承認

請求依頼（通常 / 前受）

取引先登録依頼

発注承認

品目登録依頼

支払依頼（通常）

ユーザ登録依頼

ことは、ユーザからの問い合わせ窓口や新規ユーザトレーニングの一元化など、保守性にも優れています。なお Speed-I では、SAP S/4HANA のユーザを共用する点も利点の一つです。

Speed-I によるワークフローは、たとえば次のようなことが、スムーズに実現可能です。まず受注伝票を SAP S/4HANA に登録します。Speed-I 上には登録と同時に、受注伝票が上長の承認待ちの状態でも保存されます。ファイルの添付も可能なため、注文書を添付することも可能です。承認が得られたら、リアルタイムで SAP S/4HANA 上のステータスが変更され、受注の後続処理に進めます。

Speed-I は、日鉄日立システムエンジニアリング株式会社が開発したワークフローパッケージで、多段階承認、ファイル添付、複数ルート設定、合議制など日本で必要とされるワークフロープロセスを考慮した機能群が部品として整備されています。三井情報ではこの部品群を

活用するとともに SAP の導入プロジェクトで培った知見をベースに受注伝票や発注伝票など、利用頻度が高いと想定する 10 種類のワークフローをプリセットし、標準実装しました。このため短期間でワークフローを導入することができ、業務効率向上に寄与できるのです。もちろん、企業に合わせた追加開発にも対応しています。

### 多数のコンバージョン実績と豊富なリソースで短期間移行を実現

コンバージョン需要の高まっている現在、エンジニアリソースは不足している状況といえます。しかし三井情報では、国内外企業との協業により、豊富なリソースで進めることが可能です。

短期間でのコンバージョンも自慢です。SAP S/4HANA へのコンバージョンは、国内外の三井物産をはじめとした、多くの実績があります。これらの実績をもとに、標準的な SAP S/4HANA

コンバージョン手法を方法論化し、9ヶ月という短期間でのコンバージョンを実現しています。

また S/4HANA 化と同時に、インフラをマイクロソフト Azure 環境に移行したいというニーズにも対応。クラウド環境ならではの DX も同時に実現可能です。たとえば統合 ID 管理や、オムニチャネルコンタクトセンター、顧客ライフサイクル管理の効率化などを導入、利用できます。

コンバージョン後の保守運用も、もちろん弊社におまかせください。

### S/4HANA 化と DX 推進を皮切りに三井情報と共に企業の未来を作る

三井情報は Speed-I だけでなく、今後も SAP S/4HANA に対するソリューションを追加していく予定です。また S/4HANA 化を進めたいが、社内調整がうまくいかないといったお客様に対してのサポートも行っております。これまでの経験を活かした、上申書サンプルなども用意。御社と一丸となって、DX と S/4HANA 化に取り組んでまいります。三井情報ではつねに拡張性を考え、新たな取組を実装して試しています。こうしたノウハウにより、最新技術やソリューションを、お客様にいち早くフィードバックできるのです。その第一歩は S/4HANA 化。S/4HANA 化こそ DX のスタート地点であり、これは企業の将来に向けた投資なのです。私たちと一緒に、企業の未来を作っていきます。

お問い合わせ先



三井情報株式会社  
https://www.mki.co.jp/

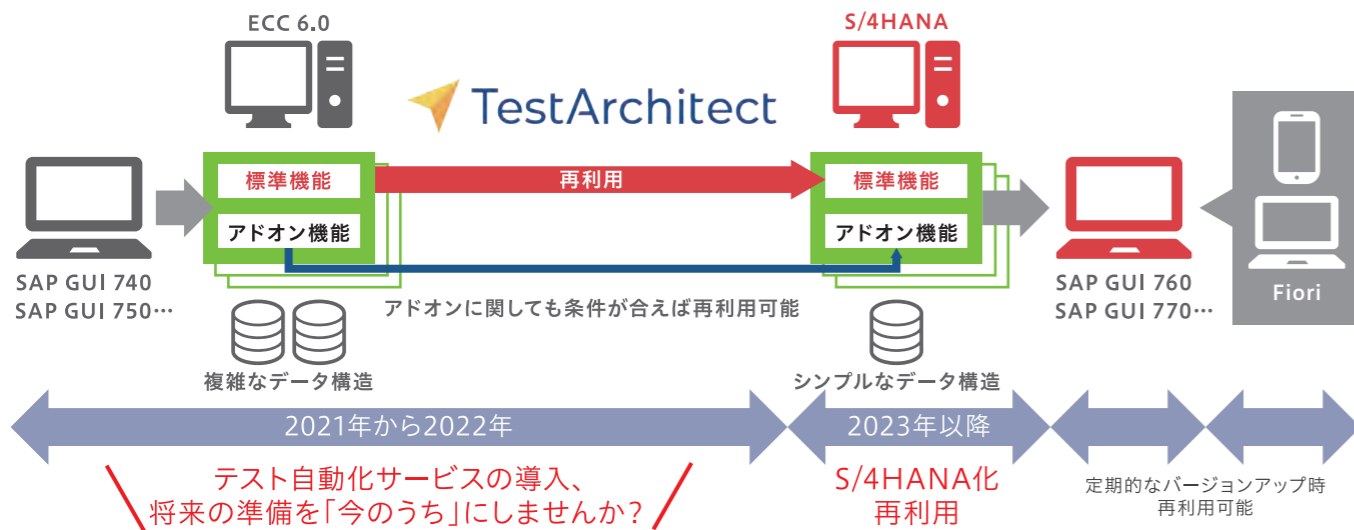


テスト自動化実績多数!

# テスト自動化サービスの導入、 将来の準備を 「今のうち」にしませんか?

パソナテックのSAP ERP テスト自動化サービスは、  
テストの自動化の実行だけではなく、  
テストの結果にこだわったテスト自動化サービスです。  
最終的にユーザー企業のご担当者様のテストで  
実施工数の80%削減(弊社試算)をお約束するとともに、作業負担を軽減します。

## SAP ERP テスト自動化サービス



## パソナテック テスト自動化サービスの強み

ECC6.0, S/4HANAに 完全対応	Fiori対応 アドオン画面対応	部品化による 汎用性	ECC6.0とS/4HANAの 画面/帳票の比較機能	高度なテスト エビデンスの作成	複雑なチェックに対応 (期待値チェック等)
	SAP GUI 740~対応	再利用可能			



株式会社パソナテック Pasona Tech, Inc.  
〒100-8228 東京都千代田区大手町2-6-2  
詳しくはこちら ▶ <http://www.pasonatech.biz>



# 高度に成熟した 高評価の SAPプラクティス

キャップジェミニ、  
あなたのRISE WITH SAPパートナー



GET THE FUTURE  
YOU WANT

40 年にわたる  
SAPの経験

グローバル戦略サービスパートナー  
(GSSP) (市場メーカーパートナー)

1993 年以來のグローバル  
SAPパートナー

世界に広がるSAPリソース  
22,000

5,900+  
北米

11,400+  
欧州

3,700+  
アジア太平洋

1,000+  
ラテンアメリカ

1,800 世界中の  
取引先

SAPのセンターオブエクセレンス  
(SAP CoEs) - スペシャリストとイノベーション  
チームの世界規模ネットワーク

デリバリーおよび  
ソリューション設計センター  
30+





# 未来へつながる 5つのストーリー



モデレーター  
宇田川元一  
経営学者  
埼玉大学 経済経営系  
大学院 准教授

## 予測できない未来に、ワクワクしたい。 それ、SAPの出番です。

私たちは今、先の見えない混沌にさらされています。  
地球の片隅で起きたハプニングや新発見が世界の姿を変え得る昨今、  
この“予測不可能な変化”という激流を漕ぎ進む以外、  
未来を掴み取る道はありません。

そんなタフな時代、企業に問われるのは変化に負けないしなやかな強さ。

SAPは、世界の先進企業の基幹システムをリードするクラウドERPや  
インテリジェントエンタープライズで、世界と戦えるビジネスをサポート。  
さらに地方都市でのIT化支援や、人材開発プログラムを通じて、  
日本社会の新しい輪郭を示す変革も支援しています。

予測できない未来に、ワクワクしたい。  
あす  
あなたの明日に欠かせない存在を目指して、SAPは進化し続けます。

### 1 Overview

#### 変革への想い

変革の苦難を乗り越えた  
先にある未来



鈴木 洋史  
SAPジャパン株式会社  
代表取締役社長



ポール・マリ奥特  
SAP Asia Pacific Japan  
プレジデント

### 2 People & Culture

#### 変革を育む人と文化

多様な人材の力を組織の力へ



ティモシー・  
エッカスリー  
SAPジャパン株式会社  
サービス事業本部  
ソリューションデリバリー本部  
Westマネージャー



木村 優希  
SAPジャパン株式会社  
SAP Student Training and  
Rotation Program 3期生



石山 英里子  
SAPジャパン株式会社  
常務執行役員 人事部長

### 3 Society

#### 地域と社会との つながり

自立的・持続的な  
仕組みづくりを目指して



藤井 靖史  
地域イノベーター  
CODE for AIZU創設者  
総務省地域情報化  
アドバイザー



百野 公裕  
一般社団法人 グラミン日本  
理事長・CEO



太田 智  
SAPジャパン株式会社  
インテリジェントスペン  
ド事業本部



吉元 宣裕  
SAPジャパン株式会社  
SAPイノベーション  
フィールド  
福島所長

### 4 Cloud

#### 新しい価値を創り、 届けるために

新たな価値創造の原点



吉田 光伸  
株式会社ミスミグループ本社  
常務執行役員 兼 ID企業体社長



宮田 伸一  
SAPジャパン株式会社  
常務執行役員 クラウド事業統括

### 5 Customer

#### 真の共創パートナーを 目指して

顧客との共創で創る未来



藤井 善豪  
SAPジャパン株式会社  
ミッドマーケット  
事業統括本部長



竹内 暁穂  
テクノホライゾン株式会社  
執行役員 システム事業官掌



佐野 太郎  
SAPジャパン株式会社 常務執行役員  
チーフカスタマーオフィサー 兼  
戦略顧客事業担当  
JSUG (ジャパンSAPユーザーグループ)  
常任理事

SAP ワクワクしたい

検索

<https://www.sapjp.com/stories/>



# JSUG INFO.の裏側

## 大上 美菜



1. メルカリ（元々買い物好き＆コロナでヘビー利用）
2. スタンディングで仕事ができるスペースを作りました。運動不足解消＆会議の効率化に役立っています！
3. Front Runner Interview（あすびと福島様）、教育現場を変革し続ける工藤先生に聞く！、サポーター特集
4. 先生の話は「社会人／企業」にも有益だと、初めてお会いした時から思っていました。実際に心掛けるようにしたら早速仕事上の交渉がしやすくなり感動です！
5. 編集員にも色々な働き方の方がいて、自身の価値観の狭さと偏ることのリスクに改めて気づかされました。多様な方と接する機会を頂き大変貴重な経験でした。

## 川邊 未来



1. 旅行、お仕事、健康食、お酒、韓ドラ（New）
2. 時代に逆らい、毎日9時出社です。新卒1年目になり、身も心も日々の生活が大きく変化しました。
3. Co-innovation を実現する第一歩、新規入会企業からのメッセージ
4. コミュニティを推進するリーダーの挑戦やマインドセットのヒントが得られます。新たな共創の場を作り出す際の参考になるかと思えます。
5. 登壇者のアポ、企画案作成、サムネイル作成、依頼、紙面確認など、日常のお仕事とは違う、貴重な経験をさせて頂きました。

## マルカレ ナ チケット



1. ソーシャルワーク、旅行、料理、散歩・ランニング
2. 人脈作り：1週間で新しい2人と会う、セミナー参加市場学習：インドマーケットの勉強と日本との違い
3. サポーター特集
4. サポーター特集の記事では、普段会社面談などで聞けないSAPパートナーの活躍および自慢話が見つかると思います。ぜひ参考にしてみてください。
5. PJに従事出来た事は素晴らしい機会でした。編集員と肩を並べて仕事をする事により多くの事を学びました。それは自分の更なる成長の糧になると確信しています。

## 大畑 敦嗣



1. 旅行、ドライブ、ゴルフ、娘の習い事の送り迎え
2. 芸術大学に編入して、アートやデザインの勉強を始めました。「1人ダイバーシティ」を目指します！
3. Front Runner Interview（シナモン様）、百戦錬磨のグローバルPJリーダーに聞く！、PLATEAU
4. シナモン様の記事は、パーパスが変革に何をもたらすか、グローバルの記事は、多様性を活かしたチームビルディングの技とマインドセットの実践知が得られます。
5. フロントランナーの方に実際にお会いし、「想い」を聞いたことが大きな財産となりました。編集委員の皆様、楽しい時間を過ごさせて頂きありがとうございました。

## 武内 伸広



1. ゆるめの筋トレ、キャンプ（初心者です。）
2. エアロバイク購入！運動をしながら色々な事が出来るので、効率化に繋がっています。
3. Front Runner Interview（安川電機様）、アート思考、JSUG News、海外の User 会からのメッセージ
4. アート思考は、これからの時代に必要思考だと感じています。アート思考の中身から実践企業の声もございますので、是非興味を持って頂ければと思います。
5. 様々な企業の方々と一つのチームとして誌面を作り上げた事や、取材を通じて、普段は聞けない様なご意見や想いを聞いたことなど、貴重な経験になりました。

## 西野 有莉



1. 散歩、キャンプ
2. 野湯デビューし、旅行の幅が広がりそうです。温泉の後の熱燗、最高ですよ。
3. PLATEAU、Front Runner Interview（シナモン様）、グローバルPJ、アート思考
4. オープンデータの意義を再認識して頂けると嬉しいです。紹介した施策も、プロダクトを如何にユーザーに使い倒して貰うか考える際の一助となれば幸いです。
5. 頂いた貴重な場の中で、自らの長年の興味とデータを紐付けて考えられることが、とても新鮮でなにより贅沢で楽しかったです。皆さん、有難うございました。

## 今年の制作メンバーをご紹介します！

今年のJSUG INFOを制作した企画編集委員メンバーの素顔をご紹介します！全メンバー熱い想いをもちながら企画～編集に挑みました。これを読むとJSUG INFOもまた違って見える…かも！？

### 企画編集委員への質問内容

1. 趣味
2. 最近の変革
3. 担当記事
4. 担当記事の見所
5. フリーコメント（活動で印象に残っていること）

## 西村 英里子



1. 旅行、ヨガ、着付け、お茶など
2. 昔植えた桜の種の芽が突然出たので育てています。コロナ禍でも成長する姿に元気をもらっています。
3. Front Runner Interview（あすびと福島様）、DX銘柄に選ばれるためには
4. Front Runner Interviewでは、誰もがリーダーを目指せるヒントを得られるのではと思います。DX-GPの2社からは皆様が意識高くDXに取り組んでいることを感じました。
5. 普段なかなか出会う機会のない皆様とお話させていただいたり雑誌編集の仕事に垣間見れたり、とても楽しい活動でした！関係の皆様ありがとうございました。

## 八木 涼平



1. 洋服、キャンプ、ゴルフ、ゲーム
2. ゴルフをはじめ、運動の機会が増えました。基本インドアですが、アウトドアにも興味を広げてこうかな…
3. Front Runner Interview（安川電機様）、部会特集、S/4Migration 特集
4. S/4Migrationの記事では、JSUG独自の切り口で特集を組んでいます。S/4移行を進める上で、ぜひ参考にしてみてください！
5. インタビューなどを経験し、自分の中では持ち得ない考えを取り込むことができ、有意義な活動でした。メンバーとのオンライン飲み会も思い出です。

## 三俣 正英



1. ジム、登山、温泉でストレスとさようなら！
2. スマホの利用時間を1日30分以内にしています。なくても何とかなりますし、日常に発見が増えます笑
3. Front Runner Interview（安川電機様）、ニューノーマル時代の働き方とオフィス（NN時代）
4. NN時代の働き方とオフィス特集では、先進的な働き方を提案されている3社のSolutionの中から読者様に刺さるヒントが見つければ幸いです。
5. 普段全然違う世界で生きている方と直接お会いしてインタビューするのはとても刺激的になりました。他社の方々との交流も充実した経験になりました！

## メンバー 大募集



## 次期企画編集委員を大募集！

一緒にJSUG INFOを作りませんか？JSUG INFOは誌面作りをしてくれる次期企画編集委員を大募集中です。好奇心で溢れているそこの貴方！

詳しくは裏表紙へGO→

## MAKING JSUG INFO.メイキング

### Step 1 企画・取材交渉・アポ取り

企画練り～決定まで全てオンラインで実施しました。打合せはほぼ隔週で実施。企画が固まったら取材のためのアポ取りを実施します。



Zoomでの打合せ

### Step 2 取材

取材は対面でもオンラインでも実施しました。取材日当日、焦らず漏れなく聞きたいことを聞けるよう、誌面イメージとなるサムネイルや質問リストをしっかりと作成・持参して取材に臨みます。



対面取材の様子

### Step 3 寄稿・校閲

取材が無事、終了したらよいよ誌面の作成に取り掛かります！ライター・デザイナーと協力して企画を形にしていけます。意見を交換し、関係者のチェックを経て校了となります。



記事作成中の様子



JSUG INFOの完成です！

## Special Thanks

### 制作を裏側から支えてくださった皆様

#### JSUG 副会長 照木 麻子氏

1. テニス、スキー、ゴルフ、ヨガ、料理（居酒屋料理の再現）
2. コロナ禍での巣籠で中学生の息子たちとDVDをせせとレンタルしてます
3. 全体統括
4. 親しみの持てる誌面作りを目指して工夫を重ね、読みやすい特集記事に仕上がりました。ぜひ一読ください！
5. ご多忙の中取材を引き受けてくださり素晴らしいメッセージをくださった皆様に心から御礼申し上げます。今年度も取材以外はずべてリモートでの活動の中、雑誌の編集という初めての作業を仕上げた編集委員の皆さんのチームワークが印象的でした。

#### JSUG 常任理事 佐野 太郎氏

1. ゴルフ、ウォーキング、美酒美食、温泉
2. リラックスして物事を考えながらの1日10000歩を超えるウォーキング
3. Front Runner Interview や働き方とオフィス記事に関するサポート
4. 夫々異なる素晴らしい魅力をお持ちの方たちへのインタビューは、改めて自分自身のパーパスを考える良い機会となると思います。必見です！
5. 全編集員の献身的で真っ直ぐな姿勢に感動しました。今回の活動を通して、積極的に物事を吸収しようとするマインドセットにも多くの気づきをもたらしました。

#### SAP Global User Groups organization 長崎 功氏

1. 旅行、食べ歩き、クラフトビール、テニス、健康麻雀
2. 昔やっていた趣味をコロナを機会にウン十年ぶりに復活！テニスと麻雀をご近所の方々と楽しんでいます
3. 全体サポート
4. 全ての記事の校正に関わらせて頂きましたが、どれもとても素晴らしく、ほぼそのまま出版できるほどのクオリティでした！楽しんでいただけただけ嬉しいです。
5. 編集委員の皆さんには毎年関心させられることばかりですが、多様性に富んだ今年のメンバーは最強です！たくさんのインスピレーションをもらいました。





## Let there be change

世界の至る所で変化が生まれています。アクセンチュアは、途切れることなく続く変化を活用し、テクノロジーと人間の創意工夫で、社会とビジネスに新たな価値をもたらします。

  
**accenture**

Accenture.com/jp-ja

# NTT DATA

Trusted Global Innovator

**NTT DATA**  
株式会社NTTデータグローバルソリューションズ



**JSOL**

**NTT DATA**  
株式会社NTTデータグローバルサービス

## SAP × グローバル × 事業パートナー

貴社のGlobal Operation Platformを実現します



53ヶ国・16,000名以上のSAPエキスパートがお客様をサポートします。

SAP グローバル アウトソーシング

検索 

株式会社NTTデータ グローバル&SAPビジネス統括部

〒135-6033 東京都江東区豊洲3-3-3 豊洲センタービル TEL: 050-5546-9110 E-mail: [sap@kits.nttdata.co.jp](mailto:sap@kits.nttdata.co.jp)

※SAP、SAPロゴ、記載されているすべてのSAP製品およびサービス名はドイツにあるSAP SEやその他世界各国における登録商標または商標です。

