

The background features a dark gray grid pattern. Overlaid on this are several large, semi-transparent orange shapes: a vertical bar and two overlapping circles. The main title is centered within the intersection of these shapes.

摩擦のない システム移行を 実行する

Go-Liveへの実践ハンドブック

デジタルトランスフォーメーションは、過去10年間、アナリストや業界のリーダーたちの間で流行語となってきました。

では、デジタルトランスフォーメーションとは、IT部門や企業のエンドユーザーにとって実際にはどのようなものなのでしょうか。多くの場合、それはシステムの変革を意味し、アジャイルなワークフロー、リアルタイムでの可視性、顧客体験の向上をサポートするために、レガシーの技術を進化させることです。

しかし、システムをアップグレードしたり、統合や調整をしたり、または別のベンダーに切り替えたりなどに関わらず、これらの取り組みにはコストがかかります（移行自体のコストだけでなく、ビジネスに対するリスクも含め）。実際に、ガートナー（Gartner）社は、ERP移行の60%は、ビジネスに妥協を強いるもので、失敗だったと認識されていると推定しています。¹

ありがたいことに、システム移行のライフサイクル全般にわたってこれらのリスクやコストを軽減する新しい方策があります。AIを活用したプロセスマイニングおよびプロセスエクセレンスのソフトウェアであるCelonisは、移行前のプロセスの最適化から、プロセス文書化の自動化、フィットギャップ分析の加速化、ユーザー導入への道筋の円滑化まで、移行のタイムライン全体にわたってソリューションを提供します。本書では、ITリーダーが経験している主要な課題と、そこでCelonisがどのように役立つかを紹介します。

1. Gartner, 2019 Strategic Roadmap for Postmodern ERP, Mike Guay, Paul Saunders, Denise Ganly, 2019年5月31日。



60%:ERPの移行のうち60%は、ビジネス上の妥協を強いられており、結果として、失敗したと認識されています。

移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善

**移行準備：
最適化は早期に、頻繁に**

移行の準備を始めるのに 早すぎるということはありません。

大きな家の引っ越しを計画するように、迫りくるシステム移行についても考えてみてください。引っ越し業者を雇い、荷物を梱包する前に、古い家の家具、家電製品、衣類、装飾品などすべての家財道具をチェックしますよね。そして壊れていたり、古かったり、または使っていないものは処分することでしょう - 多額の費用を払ってそれらを持って行き、きれいな新居を乱雑にしたいですか？

同様に、システムの移行前の最初のステップは、棚卸しをすることです。事前にプロセスを合理化して最適化しておけば、貴重なリソースを節約し、移行期間中は最も重要なプロセスに集中することができます。大規模な移行の場合、この「大掃除」は、移行の1年以上前に開始することが多いです。

Celonisのようなソリューションは、まさにこれを実現します。納期厳守、顧客満足度、未払い日数などのビジネス成果を達成できないプロセスやシステムの原因を発見することを手助けします。Celonisはこれらのパターンをリアルタイムで検知し、自動化や手動による次善の策をトリガーにして、目標に向かって業務を調整し、シフトさせます。Celonisがどのようにして大規模なプロセスの最適化を支援しているかについては、**「プロセスマイニング実践ハンドブック」**をご覧ください。

「事前にプロセスを合理化して最適化しておけば、貴重なリソースを節約し、移行期間中は最も重要なプロセスに集中することができます。」

移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善

プロセスマッピング: 現状を理解する

移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善

Example

Workshops per Team	8 Workshops
×	×
Hours per Workshop	4 Hours
×	×
SMEs & Consultants per Workshop	6 SMEs 3 Consultants
×	×
Cost per Hour	\$50/hr per SMEs \$150/hr per Consultant
×	×
Teams affected by migration	30 teams

\$720, 000 and
~1000 hrs on
process mapping

プロセスマッピング: 現状を理解する

移行を開始する前に、プロセスとシステムの全体像が実際にどのようなものであるかを理解する必要があります。これがブラウンフィールド移行の範囲を文書化するためであれ、新規実装の要件を収集するためであれ、何を扱っているのかを理解する必要があります。家の引越しの例えに戻りますが、新居用に電子レンジを購入する前に、古い電子レンジを実際にどの程度使っているかをチェックするようなことです。

しかし、手作業でのビジネスプロセスのマッピングは、時間と工数がかかります。特に、複数の地域、プロセス、機能があり、それぞれが異なるプロセスやシステムランドスケープであるグローバルな移行を主導している場合には、多大な時間と工数がかかります。組織内の1つのチームのプロセスだけでも、完全にマッピングするのに必要なワークショップの数を考えてみてください。これに各領域の専門家の工数と、これらのワークショップを実施するためのコンサルタントのコストを加えます。そして、それに影響を受ける組織内の全チームを掛け合わせます。マッキンゼー(McKinsey)が説明する、ERPトランスフォーメーションの75%がスケジュールや予算通りに進まないという理由がわかると思います。²

2.McKinsey, 2019 Agile in enterprise resource planning: A myth no more, Didier Casanova, Swati Lohiya, Jerome Loufrani, Matteo Pacca, and Peter Peters,2019年8月29日

移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善



75% : ERPのトランスフォーメーションのうち、75%はスケジュールや予算通りに進まないことがある。

「ワークショップ、アンケート調査、時間分析、KPIレポートなどの典型的なプロセスマッピングの方法は、完全なものではありません。」

さらに、たとえ時間とリソースを投資して組織内のすべてのプロセスを熱心にマッピングしたとしても、**ワークショップ、アンケート調査、時間分析、KPIレポートなどの典型的なプロセスマッピングの方法は、完全なものではありません。**結局のところ、IT部門や外部コンサルタントはビジネスプロセスの専門家ではなく、ビジネスユーザーや各領域の専門家もシステムの状況についてすべてを理解しているわけではありません。そのため、主観的で不完全な情報源からの断片をつなぎ合わせることで、移行のための重要なフェーズであるにもかかわらず、偏見や感情、政治的な問題で悩まされることとなってしまう。もっと良い方法があったらどうでしょうか？個人の理解によるレポートではなく、客観的なデータを使用して、組織内で実行されているすべてのプロセスを即座にマッピングする方法があるとしたら？Celonisはプロセスマッピングを自動化し、可視性だけでなく、As-Isプロセスを把握することで、移行の効率化と価値の創造を促進します。如何に簡単なものなのかを見てみましょう。

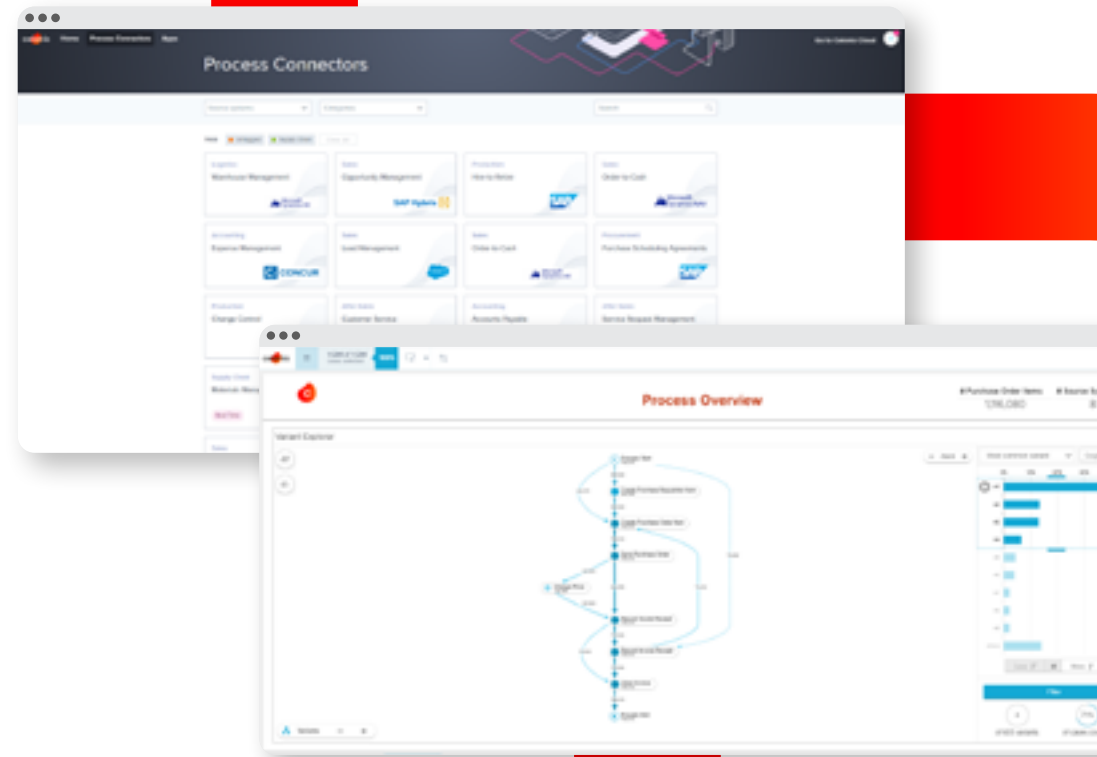
移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善



システム全体の ランドスケープに接続

Celonisは、SAP、Oracle、Salesforceなどの主要なシステム、または自社開発のシステムやレガシーシステムへの80以上の事前構築済みコネクタを介して、お客様のソースシステムに接続します。Celonisは、これらすべてのデータを自動的に組み合わせて、コンテキスト情報を含むエンドツーエンドプロセスの統一モデルを作成します。

プロセスを ありのままに見る

ITシステムで実際に実行されているプロセスのあらゆるバリエーションを可視化し、探索することができます。

移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善



ベストプラクティスを ドリルダウン

プロセスを調査し、どのバリエーションが業績に貢献しているのか、どのバリエーションが最も頻繁に使用されているか、効率的なのか、低コストなのかを客観的に評価します。

マッピングした各プロセスについて、業務改善の目標と目標達成の障壁を特定します。

当社の**テンプレート**を使用して、プロセスの要件をマッピングしてください。

また、Celonisはどのユーザータイプ、ドキュメント、アプリケーションがいつ使用されているかなど、ITシステム内のプロセスステップがどのように実行されているかに関する技術情報も提供します。

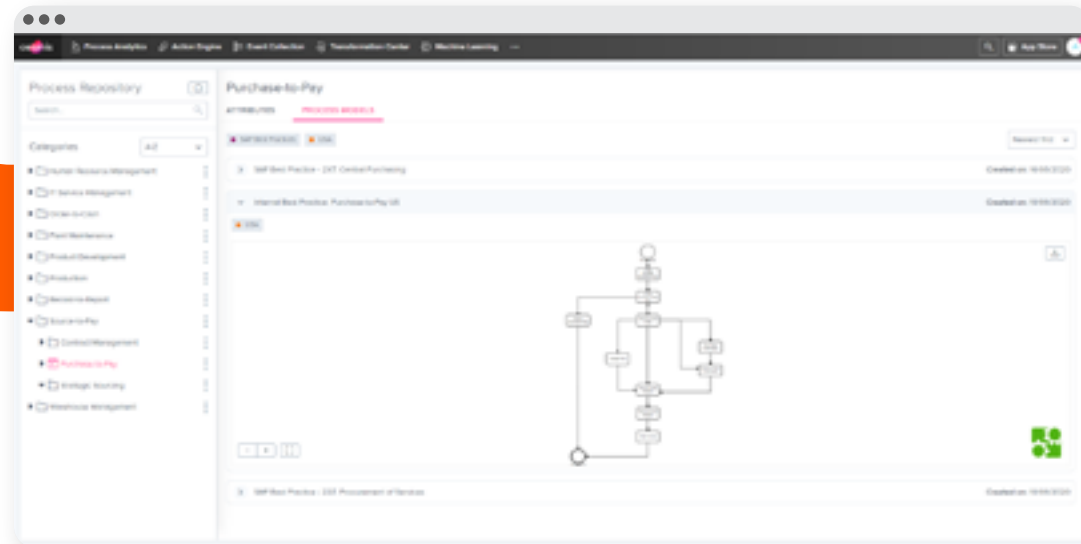
移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善



すべてのプロセス モデルを整理して管理

Celonisはマイニングしたプロセスモデルを標準のBPMN記法に変換し、これらのモデルをネイティブプロセスリポジトリに保存、編集、バージョン管理することができます。これにより、マッピングしたすべてのプロセスを簡単に追跡し、必要に応じて手を加え調整を行うことができます。

SysmexがCelonisを導入し、S/4HANAに移行した事例

Sysmexは当初、S/4HANAの要件をより明確に把握するためにCelonisを導入しました。「顧客満足度は私たちにとって最も重要なことであり、それがどのように軽減するかを知らなかったのは1つのリスクでした。」とSysmex Americaのエンタープライズシステム担当ディレクター、クリス・チェルクリは述べています。

Celonisは、外部コンサルタントとの移行作業を理想的に補完してくれました。プロセスエクスプローラーは、見逃しているかもしれない機会や要件に光を当てることができました。「当初は保険としてCelonisを考えていましたが、コンサルティングチームとのディスカバリーワークショップでは出てこなかったプロセスのバリエーションをすでに特定しています。」

また、根本原因分析によって、成果に最も大きな影響を与えているプロセスパターンのバリエーションを特定することができるため、取り組みの優先順位付けや、効果の定量化が容易になります。Sysmexは自社のプロセスが実際にどのように機能しているかを正確かつ最新の知識で把握できるようになったことで、自信を持って次のフェーズに進むことができるようになりました。「Celonisのおかげで、組織として重要なテストケースやシナリオに集中できるようになりました。」

記事の全文は[こちらから](#)ご覧ください。

「当初は保険としてCelonisを考えていましたが、コンサルティングチームとのディスカバリーワークショップでは出てこなかったプロセスのバリエーションをすでに特定しています。」



移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善

フィットギャップ分析: ギャップに注意

フィットギャップ分析: ギャップに注意

すべてのプロセスパターンのバリエーションが明示化され、既存のベストプラクティスが把握され、最適化のための対応策が一覧化された後は、これからあるべき姿に向けてソリューションがどのようなものであるべきかを描き出す時です。

一般的には、標準モデルや社内のベストプラクティスモデル(お客様のソリューションがどのようなものになるかを示す青写真)をベースに始める一連のワークショップを通じて、ソリューションを導出することができます。次に、提案されたソリューションは、組織全体の主要な利害関係者に提示され、それぞれの担当と専門知識の分野での全体的な実行可能性を検証します。例えば、新しいソリューションが主に調達と買掛金に影響を与える場合、買掛金担当マネージャーにソリューションのデモを見せて意見をもらいます。このソリューションは彼らのチームに適用できるでしょうか?サポートされていない分野やプロセスはあるでしょうか?

次に、追加のワークショップを開催して、関係者の視点からソリューションに影響を与える特定のデルタ(青写真の中のギャップ)を特定します。デルタとは、新システムに不足しているカスタムフィールドやアクティビティのような小さなものから、箱から取り出してすぐに使える機能を強化するために構築が必要なカスタムアプリケーションのような大きなものまで、さまざまな可能性があります。

そして、ギャップを未着手分として整理し、組織内の人々がギャップに対応する必要があると考えている場合、利害関係者からのインプットに基づいて優先順位を付けます。優先順位の高いギャップに対するソリューションが設計され、ギャップに対するソリューションを検証し、さらなるギャップを特定するために、さらにワークショップが開催されます。この反復プロセスは、利害関係者が解決策に満足するまで続きます。

「政治や感情や偏見を排除するのは難しい。しかし、この段階ではデータに基づいた意思決定が重要です。」

最終的には、フィットギャップとは、5つの重要な質問に答えようとする反復的なプロセスです。

☒ 標準化案は実行可能でしょうか？

☒ 適用しない可能性のあるギャップとはどれでしょうか？

☒ どのギャップを埋めるのが一番重要でしょうか？

☒ 特定のギャップを埋めるにはどうすればよいでしょうか？

☒ ギャップの解決策は実行可能でしょうか？

課題は、誰がワークショップに参加しているかに完全に依存しているということです。つまり、どの機能が代表されているか、各領域の専門家が日常業務についてどの程度の知識を持っているか、潜在的な問題についてどの程度率直に発言しているか、そしてワークショップ自体の社会的力学に依存しています。実際、研究によると、グループでの意思決定には多くのバイアス(**グループ思考**、**グループの偏向**など)がかかっており、どのような意見が発言され、最終的にどのような意思決定がなされるかに悪影響を及ぼす可能性があることが分かっています。

このサイクルの中では、会社全体の専門家からの意見を聞くことが検証の重要な情報源となります。しかし、自分が提示しているものがビジネスニーズの大部分で機能していることを客観的に理解した上で、検証会議に出席した方が、より良い(そしてより早い)のではないのでしょうか？そうすれば、データが伝えた内容を確認し、定性的なフィードバックを設計に反映させるために、会議の時間をより効率的に活用することができます。これこそが、チームがCelonisを利用することにより可能になることです。

Celonisは、現状と今後のプロセスを自動的に比較し、デルタを強調してその根本原因を明らかにします。これにより、ITリーダーはこのプロセスを加速させ、より客観的な情報源を設計に取り入れることができるだけでなく、プロセス全体を通してビジネスの価値とインパクトを念頭に置くことができます。

移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善

質問	課題	解決策
標準化案は実行可能でしょうか？	実行可能性の判断は、経験と勘に基づいて適合性を決めるその領域の専門家達に向けた会議室でのデモに拠ります。	Celonisは、提案されたソリューションが実際のユーザーの働き方にどれだけ適用しているかを定量的に提示することを可能にします。
効果の無い可能性のあるギャップとはどれでしょうか？	ワークショップではその場で細かいことを指摘する人の意見がクローズアップされてしまいます。	Celonisでは、実際にビジネスでどのように利用されているかを基に、ランク付けされたデルタリストを自動生成しています。
どのギャップを埋めるのが一番重要でしょうか？	重要度を、データに基づく頻度や結果ではなく、勘や話し合いで決められてしまう。	Celonisは、ビジネスユーザーが気にするデルタとKPIの関係を明らかにします。
特定のギャップを埋めるにはどうすればよいでしょうか？	客観的な根本原因分析が実施されない。	Celonisは、根本原因分析を自動的に実行し、どこでギャップが発生しているのか、どのように対処すればよいのかを明らかにします。
ギャップの解決策は実行可能でしょうか？	様々な主観的な追加情報が加えられてしまう。	新規または修正された設計を分析して、さらなるギャップを特定し、解決策を検討することができます。

航空宇宙・防衛分野の グローバルリーダーが Fit-Gapにデータを 取り入れた例

Celonisを活用し、S/4HANAへの移行において、SAPのベストプラクティスがどの程度ニーズに合致しているか、また、As-Isプロセスがどの程度のものであるかを測定しました。お客様は、導入全体のリスクを示す特定のアクティビティとプロセスの標準化を促進する機会を特定することができました。このような定量的な洞察により、本格的展開に先立って、これらのリスクを積極的に軽減し、さらなる最適化の機会を得ることができました。

Celonisを導入することで、プロセス改善のための多くの機会が生まれました。このソリューションは、購買からオペレーション、財務、人事に至るまで、顧客の業務プロセスのあらゆる側面に適合しています。プロセスマイニングは、価値実現の可能性を見極め、S/4HANAへの準備段階を加速させるのに役立ちました。

「Celonisは、製造業が生産受注サイクルタイム（日数/月数）と生産受注プロセスの間にあるいくつかの重要な関係を把握するための効果的な方法を提供してくれます。」



移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善

チェンジマネジメントと ハイパーケア: 心を掴む

チェンジマネジメントとハイパーケア: 心を掴む

長い導入プロジェクトを終えた後に、ユーザーへの定着化に苦労することほど最悪なことはありません。

ユーザーが新プロセス回避策を実行したり、レガシーツールを密かに使用したりして、慣れないシステムで新プロセスに従うのに苦労していたりすると、投資がROIを生み出す可能性はほとんどありません。³ 実際、ERPトランスフォーメーションの3分の2は、ROIを達成していません。しかし、調査によると、適切に管理されたハイパーケアとGo-Liveは、価値の実現を70%加速させることができます。⁴

多くのリーダーは、新システムが使用されているというだけで、定着化したと考えています。一方、チェンジマネジメントやハイパーケアでは、毎日何人のユーザーがログインしているか、新システムで処理された注文の割合は何%かなどの指標を追跡しています。

問題は、システム導入だけではシステム移行の道はまだ半ばだということです。従来のKPIは、プロセスのパフォーマンスを理解したり、定着率の低さや高さの要因を理解するのに役立ちません。さらに、定着化を阻む要因を特定できたとしても、それに対して怒りのメールを送ったり、追加トレーニングのリソースを提供する以外に、ユーザーの行動に影響を与えるような行動を取ることは困難です。

「適切に管理されたハイパーケアとGo-Liveは、価値実現を70%加速させることができる」



ERPトランスフォーメーションの3分の2は、ROIを達成していません。

3. McKinsey, 2019 [Agile in enterprise resource planning: A myth no more](#), Didier Casanova, Swati Lohiya, Jerome Loufrani, Matteo Pacca, and Peter Peters, 2019年8月29日

4. Gartner, 2019 Strategic Roadmap for Postmodern ERP, Mike Guay, Paul Saunders, Denise Ganly, 2019年5月31日

Celonisは、リーダーが新しい方法でユーザーの定着状況を理解し、ユーザーの行動に関する重要な質問に答え、AIベースのツールを導入してエンドユーザーや管理者をサポートすることを可能にします。

✓ **適合性**：ユーザーが意図したプロセスモデルに適合している頻度はどれくらいでしょうか？

✓ **遅延時間**：通常は素早く連続して実行されるステップの間に、長い空白がありませんか？

✓ **回避策**：ユーザーがプロセスの重要なステップをスキップしていることはよくありますか？例えば、購買要求を作成せずに発注書を作成していませんか？

✓ **ユーザー満足度**：ユーザーの低い満足度と強い相関関係にあるアクティビティ、サブプロセス、またはバリエーションはありませんか？

✓ **やり直し**：ユーザーがプロセス内で同じステップを複数回実行する頻度はどれくらいでしょうか？

Celonisはこれらの疑問に簡単に答え、 長期的に追跡することができます。

さらに重要なのは、定着率や満足度が低い背景にある根本的な原因を明らかにし、解決に向けて自動化や人為的なアクションを実行します。この柔軟な機能は、以下のようなユーザーのサポートに様々な方法で活用することができます。

✓ **アラート:** 定着化全体に関わる問題が発生した場合、ITまたは管理者にアラートを送信します。

✓ **次善策の推奨:** ワンクリックの自動化でサポートされる推奨アクションで、プロセス途上のユーザーをガイドします。

✓ **ユーザーの支援:** ユーザーがミスをした場合（レガシーツールで経費報告書が作成されるなど）、新しいプロセスについてのリマインダーメールを自動的に送信します。

✓ **自動化:** バックエンドの自動化により、あらゆる主要なソースシステムに対して自動的に修正アクションを誘導します。

ユーザーをサポートするための適切な洞察力和適切なツールがあれば、価値の実現とROIを実現するための組織を立ち上げることができます。

移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善

継続的な改善

継続的な改善

新居に引っ越したからといって、もう二度と掃除をしなくてもいいというわけではありません。多くの人にとって、引っ越すことは、新しい習慣を身に着けるための絶好の機会です - 災害が起きるまで待つのではなく、掃除をするようにします。

同様に、システム移行プロジェクトは、ほとんどの企業にとって、最適化とパフォーマンスの高速化の新時代の始まりに過ぎません。つまり、移行プロジェクトがどれほど成功したとしても、継続的な最適化にどのようにアプローチするかによって、長期的な影響が決まってくるのです。

特にこの分野では、Celonisは顧客価値を提供してきた実績があります。移行作業に外部の人材を参加させる場合、業界のノウハウや経験が不可欠です。これにより、ビジネスとそのランドスケープやプロセスをより深く理解することができます。継続的な改善のための継続的なコラボレーションがどのようなものであるかを理解していただくために、当社のお客様をご紹介します。

「システム移行プロジェクトは、ほとんどの企業にとって、最適化とパフォーマンスの高速化の新時代の始まりに過ぎません。」

移行準備

プロセスマッピング

フィットギャップ分析

チェンジマネジメント

継続的な改善

お客様からの改善

製造業

SIEMENS

20万件

口座開設は毎年最適化されている

詳しくはこちらをご覧ください。

電気通信

Deutsche Telekom T

+\$7千万

節約

詳しくはこちらをご覧ください。

石油・ガス

Schlumberger

+\$4千万

節約

詳しくはこちらをご覧ください。

技術情報

Uber

+5200万

顧客問合せチケットの最適化

詳しくはこちらをご覧ください。

化学品

Chemours

11%

手作業で生じるクレジット審査保留の削減

詳しくはこちらをご覧ください。

一般消費財

L'ORÉAL

15%

パーフェクトオーダーの増加

詳しくはこちらをご覧ください。

医薬品

FRESENIUS KABI

50万ユーロ

運転資本コストの削減

詳しくはこちらをご覧ください。

金融サービス

PostFinance

20万件

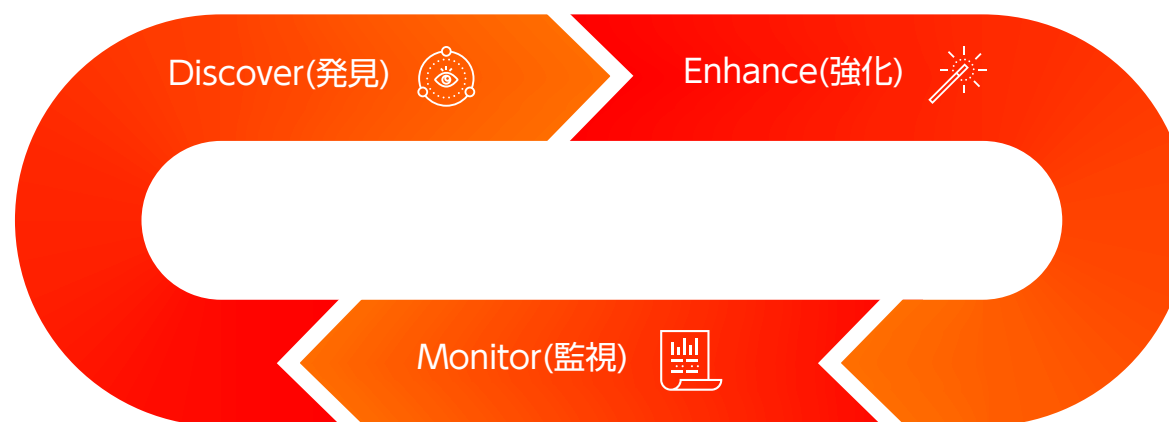
口座開設は毎年最適化されている

詳しくはこちらをご覧ください。

継続的に成功するための 3つのステップ

Celonisでは、継続的な最適化を3つのシンプルなステップに分けて考えています。それは、プロセスの摩擦ポイントを発見し、それに対処するためのスキルを実装し、ビジネス成果への影響をモニタリングするというものです。例えば、買掛金処理プロセスを継続的に改善している場合、請求書の支払いが早すぎて運転資金に影響を与えていることに気づくかも

しれません。Celonisは、ベンダーが商品を早期に納品する度に、このような事態が発生していることを発見するかもしれません。このような事態が発生した場合、Celonisは請求書を自動的に更新することができます。そうすれば、未払い日数と運転資金への影響を確認することができます。



Discover(発見)

プロセスの逸脱と根本原因、及びプロセス改善のための機会を特定します。

Enhance(強化)

AIを活用したスキルを実装することで、プロセス内の共通の摩擦ポイントを感知し、ソースシステム内で自動的に直接アクションを起こして問題を解決します。

Monitor(監視)

プロセス最適化戦略の効果を測定し、従業員を動員して協力して継続的な成功を確保します。

システムの移行は、ITリーダーにとって神経をすり減らすような取り組みです。リスク、コスト、努力は大きく、見返りは不確実です。ビジネスを推進し、革新的なイノベーションを促進し、企業の戦略実行力の力量を示すためにITを活用します。

Celonisは、これらに取り組む旅のあらゆる段階であなをサポートします。

Celonisコミュニティに参加する

Celonisコミュニティは、他のCelonis専門家やユーザーと知識、経験、質問、課題を共有するための活気あるフォーラムです。今すぐディスカッションに参加してください。

<https://community.celonis.com/>

S/4/HANAランチョンミーティングに参加

S/4/HANAへの移行を適切に開始することは、真のビジネス成果を実現するための鍵となります。経験豊富なITプロフェッショナルから学び、どのようにシステム移行のための戦略を立て、実行しているかをご紹介します。次回のランチョンミーティングに参加してみませんか？

<https://www.celonis.com/s4hanaluncheon>

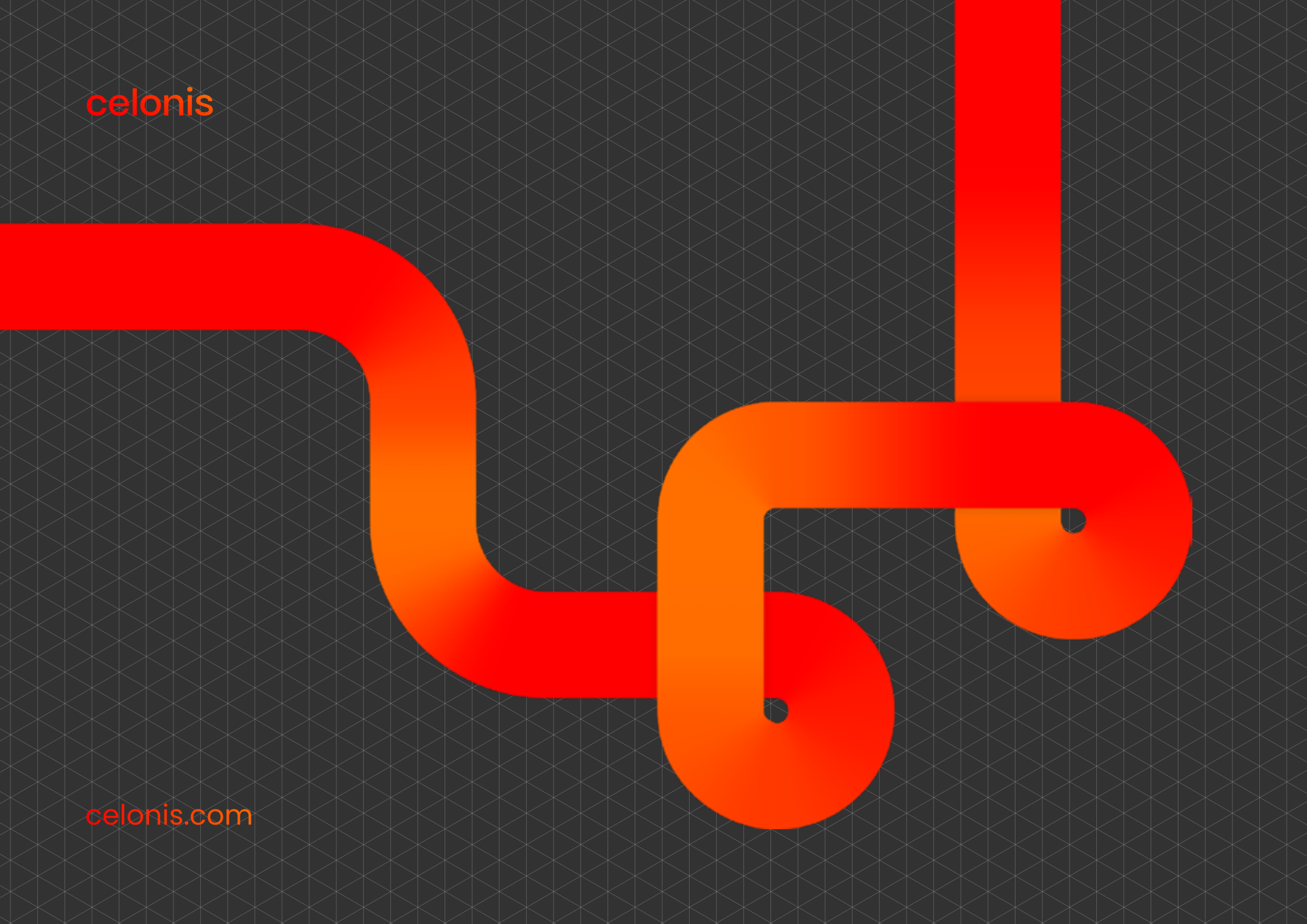
お問い合わせください

プロセスマイニングの専門家と直接お話ししたい場合や、Celonisについての詳細をお知りになりたい場合、そして次のステップについてのお話をお聞きになりたい場合など、いつでもお気軽にお問い合わせください。プロセスマイニングについて今すぐご相談ください。

電話番号 :03-6841-4143

Email:info.japan@celonis.com

celonis



celonis.com