

SAPのプロセス管理構築事例

～全社戦略に基づいた重点プロセスの特定・エンドツーエンドプロセス持続的改善の仕組み作り～

2025.8.18

SAPジャパン株式会社

CUSTOMER



講師ご紹介

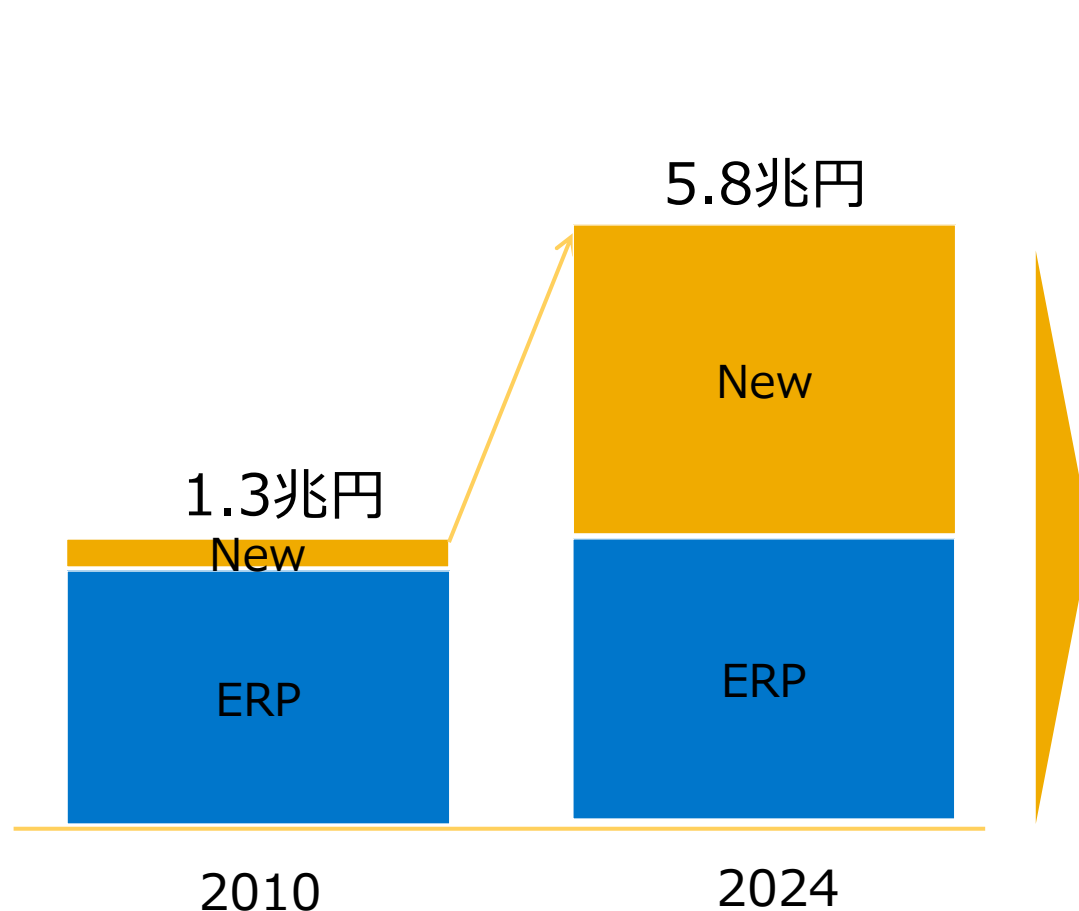


SAPジャパン株式会社
カスタマーアドバイザリー統括本部
中野浩志（なかのひろし）

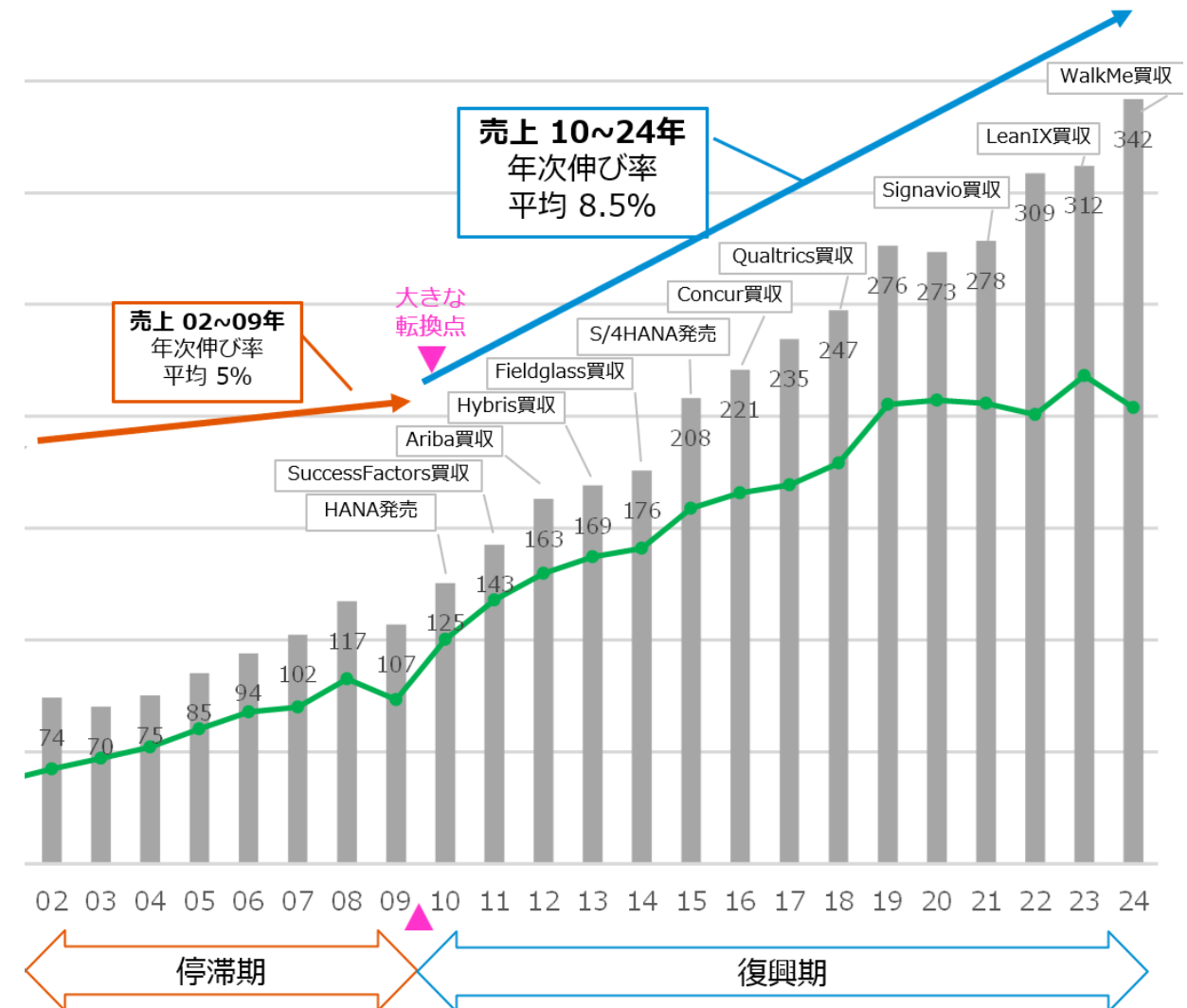
大手精密機械メーカーにて、輸出・外為業務、海外営業、海外現地法人立ち上げと同社ERP導入及び事業管理・財務経理マネジメントを担当。1998年にSAP入社後は、ERP（ファイナンス）導入コンサルタントとして大手製造業、総合商社プロジェクトを担当し、ファイナンスソリューションマネージャーなどを経て現在は経営管理・経理財務領域のデジタル変革を支援するシニアプリンシパル。

日本CFO協会主任研究委員、早稲田大学大学院非常勤講師、公認内部監査人(CIA)、公認情報システム監査人(CISA)、公認不正検査士(CFE)、米国公認会計士全科目合格

M&Aを挺にしたビジネスモデル変革 ～売り切り型からサービス（クラウド）型へ～

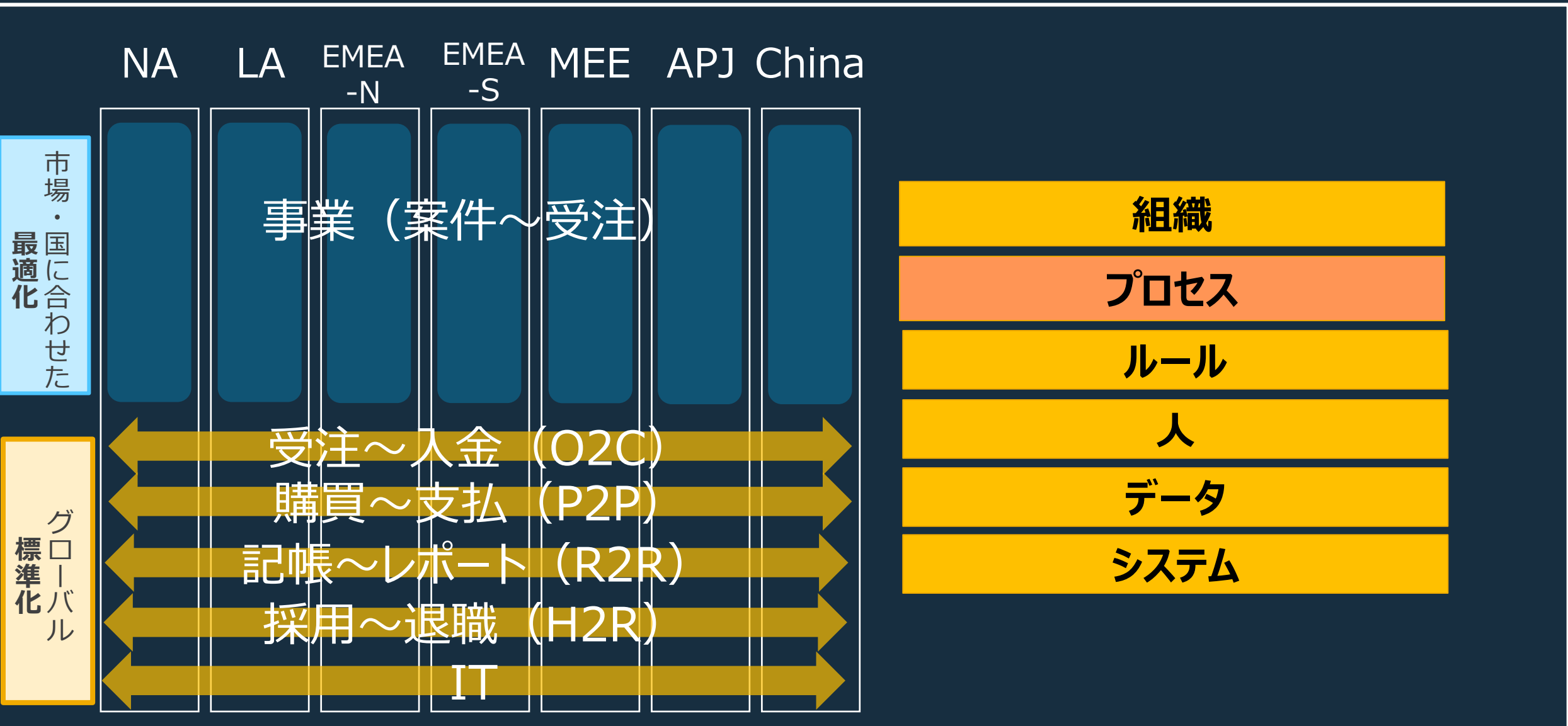


2010年 124.5億ユーロ（当時のレートで円換算）
2024年 341.7億ユーロ（同上）



新旧双方のビジネスを支えるオペレーションモデル変革

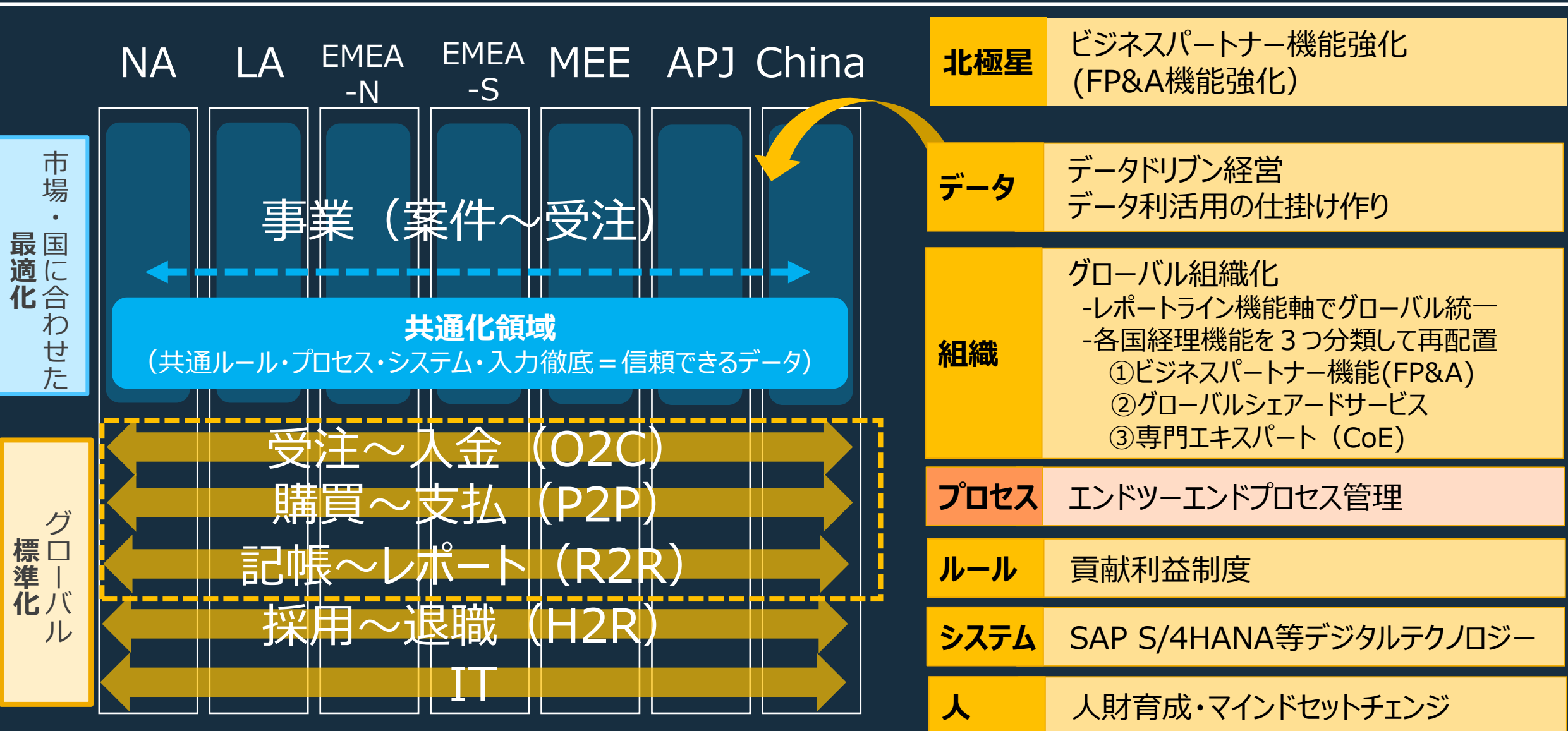
グローバル標準 & 市場に合わせた最適化: ハイブリット型



新旧双方のビジネスを支えるオペレーションモデル変革

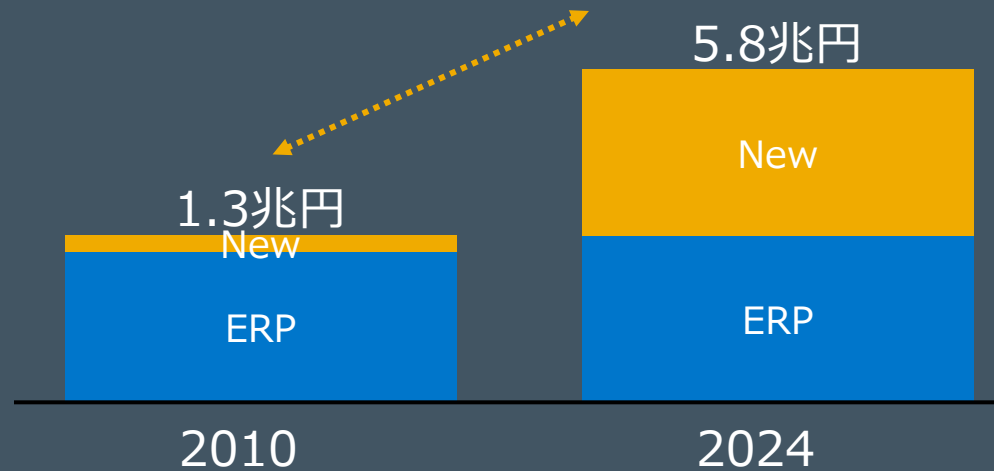
グローバル標準 & 市場に合わせた最適化: **ハイブリッド型**

- ・ 通常の米欧型と違う、ゆるいガバナンス・ハイブリッド
- ・ 全て標準化でなく、個別部分を残している



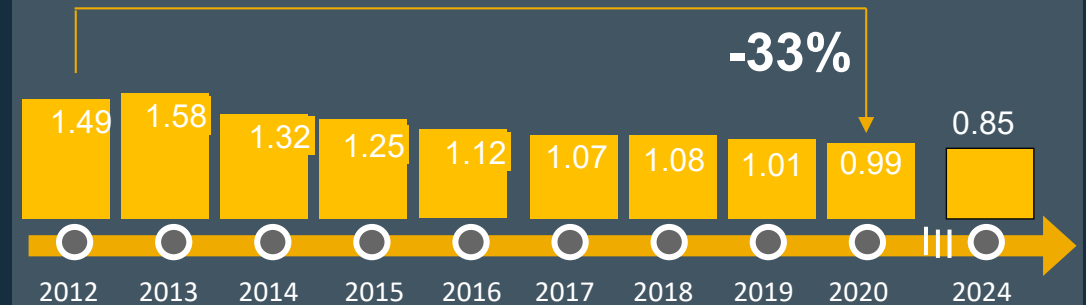
変革成果例

ビジネスモデル変革推進（旅の途中）

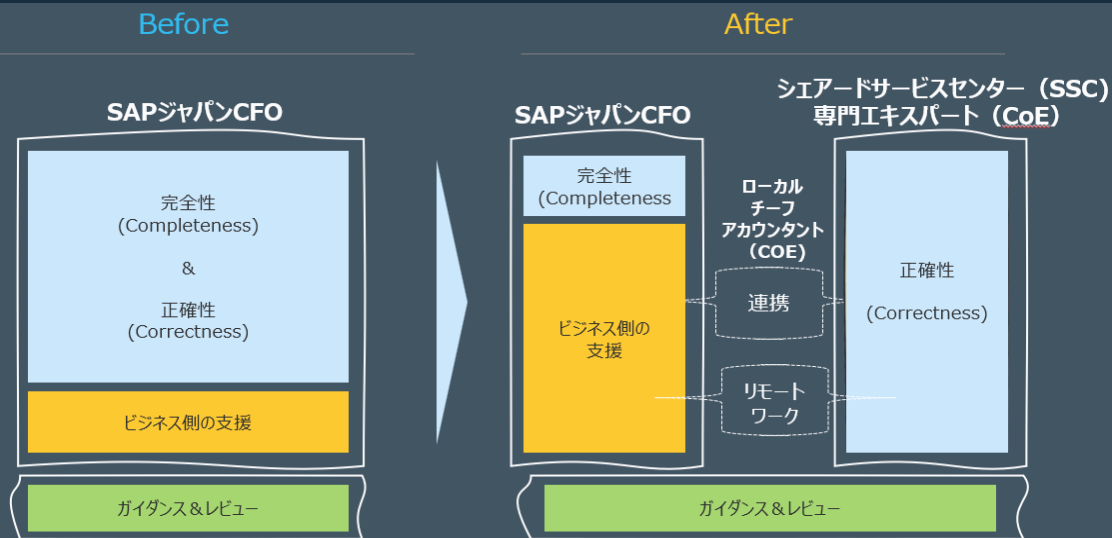


E2Eオペレーション効率の向上

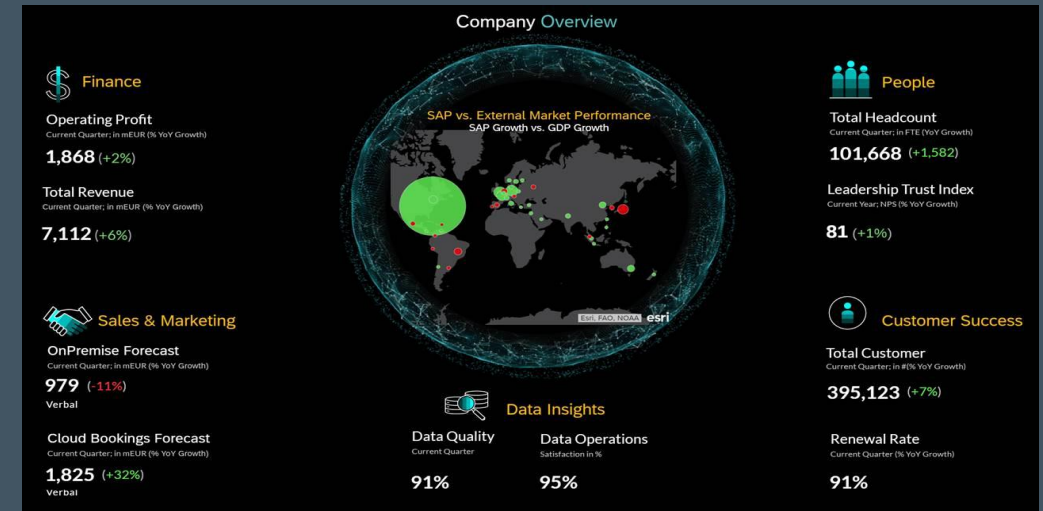
O2C/P2P/R2R（全社売上に対するコスト比率）



事業支援機能強化・変化対応力の強化



適時適切な意思決定



グローバル・ファイナンス・シェアードサービスとプロセスオーナー

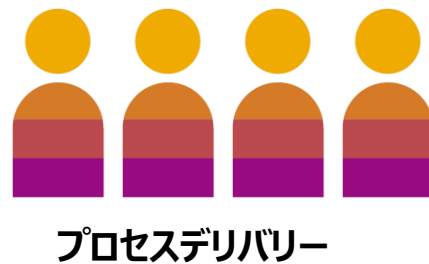
エンドtoエンドの業務プロセスの標準化・簡素化・自動化を推進



エンドtoエンドの業務プロセス標準化に向けた取組み

3つのフォーカス要素

責任の定義

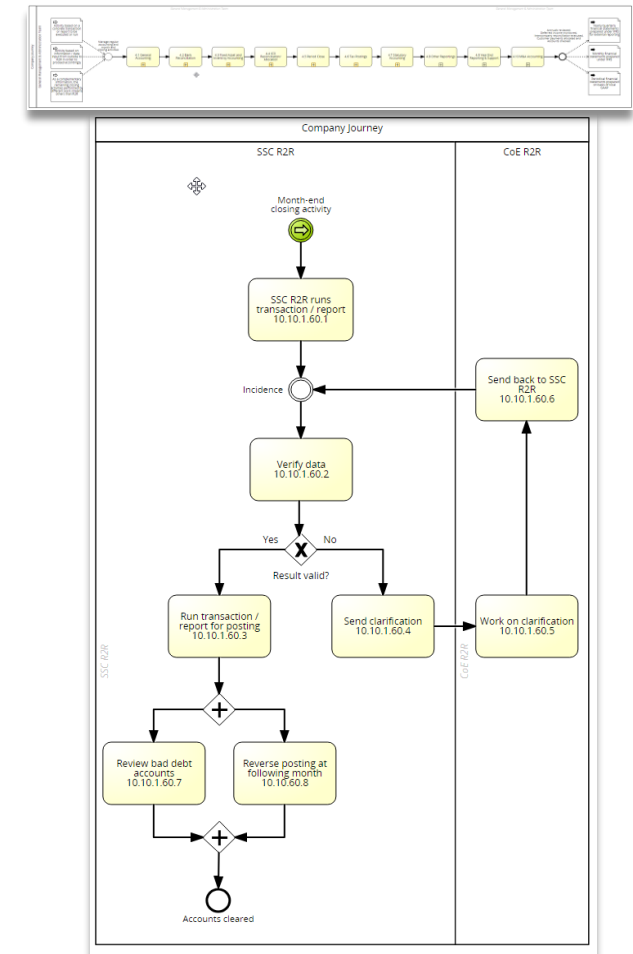


プロセス標準化
コミットメント



正当化が必要なのは「標準」で
なく「非標準」の方である

詳細な
プロセス文書化



プロセス管理進化の経緯 ～サイロからエンドツーエンド、顧客視点へ～

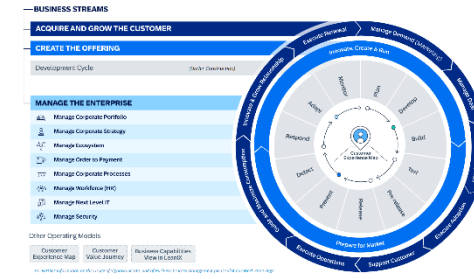
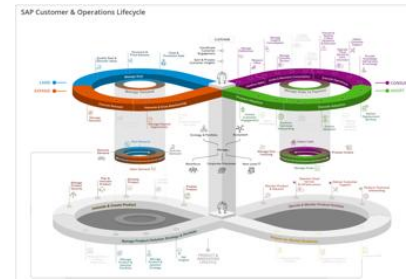
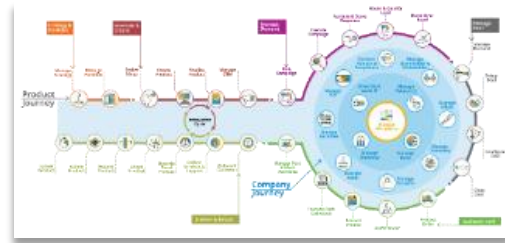
過去:
役員毎のプロセスマップ

SAP製品ライフサイクルにエンドツーエンド
プロセス視点を導入

エンドツーエンドプロセスライフサイクルに
社内オペレーションとお客様接点の視点を
統合

プロセス評価指標を統合した**カスタ
マーライフサイクル**に開発プロセスを
融合・調和

現在:
SAPカスタマー & オペレーショ
ンライフサイクル



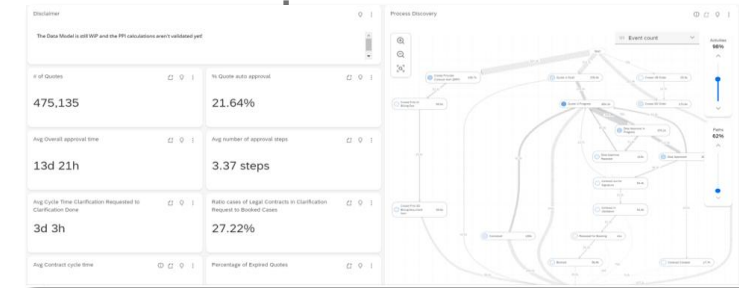
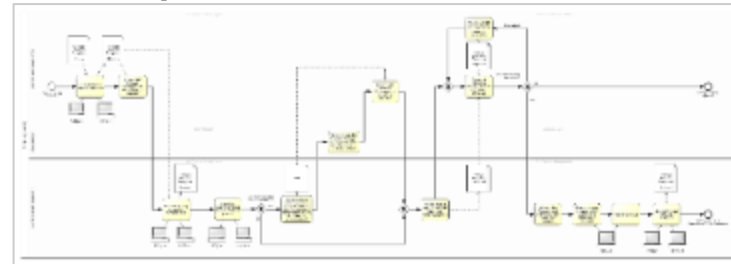
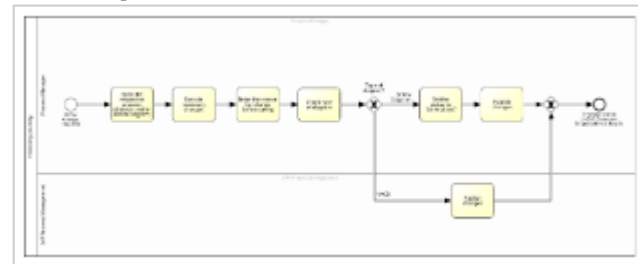
2015

2018

2019-20

2021

2024+



開始時点: プロセスダイアグラム

- プロセス
- ルール

4Dに基づくエンドツーエンドプロセス:

- プロセス
- ルール
- アプリケーション
- データ

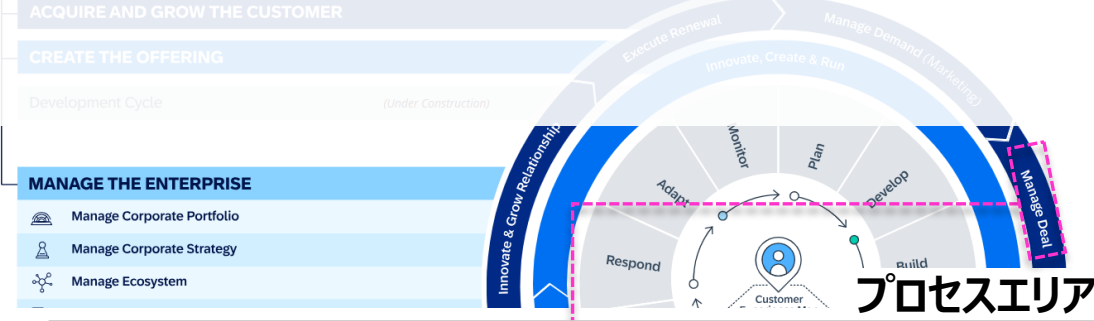
現在: 4D+エンドツーエンドプロセス

- プロセス
- ルール
- アプリケーション
- データ
- プロセス成熟度
- KPIs/PPIs (プロセス評価指標)
- エンドユーザーエクスペリエンスサーベイ
- ビジネスケイパビリティ

戦略をプロセスに落とし込む

～SAPプロセスデザイン標準～

LEVEL
0

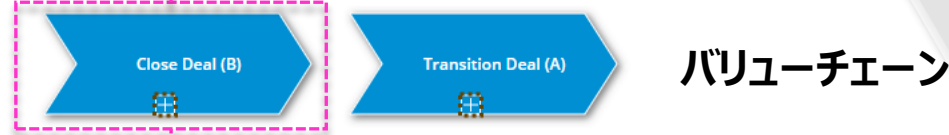


1

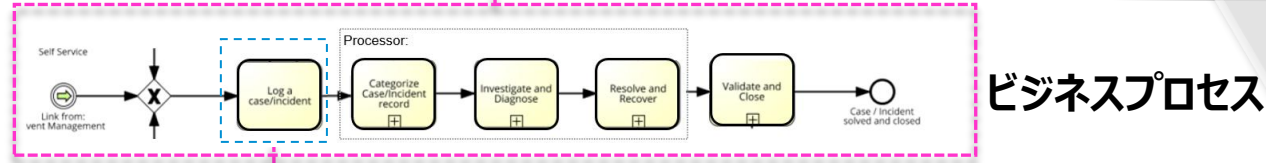
コアプロセス
(バブル)



2 Level
2.1 – 2.n



3 Level
3.1 – 3.n



ビジネスプロセス

4

アクティビティ

5

プロセスマップは
経営陣(戦略)、現場(プロセス)、エンドtoエンド業務プロセスを支える社内外関係者、の
間のコミュニケーションツール



ワークインストラクション



プロセスアーキテクチャー
(オペレーショナルプロセス)

プロセスエクセレンスフレームワーク

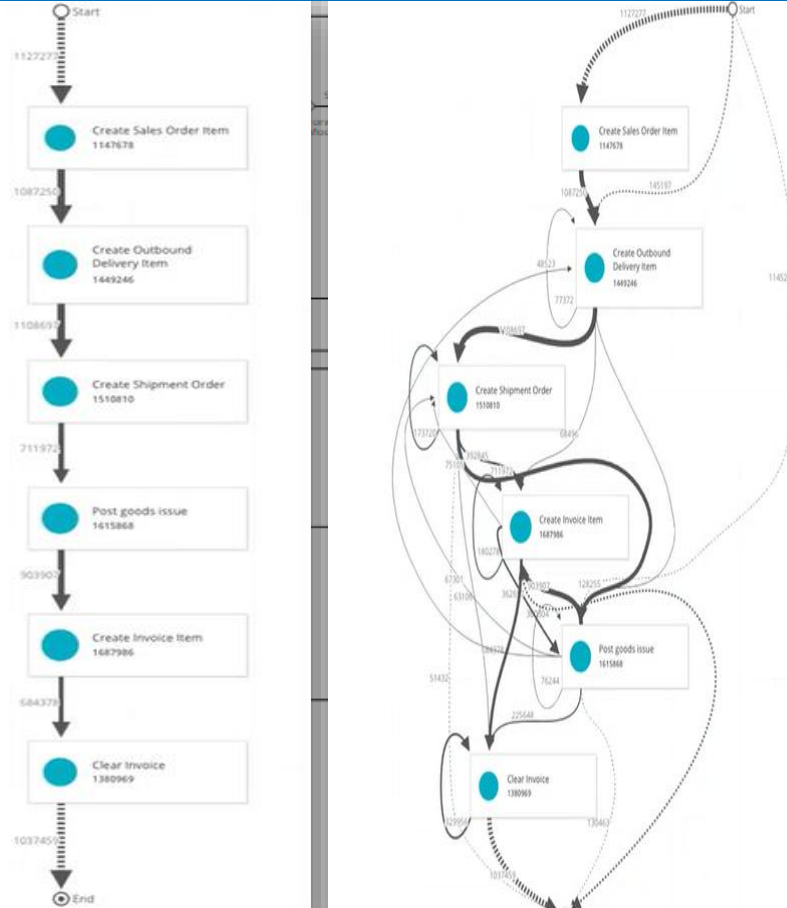


“可視化・測定できるものしか管理・改善できない”

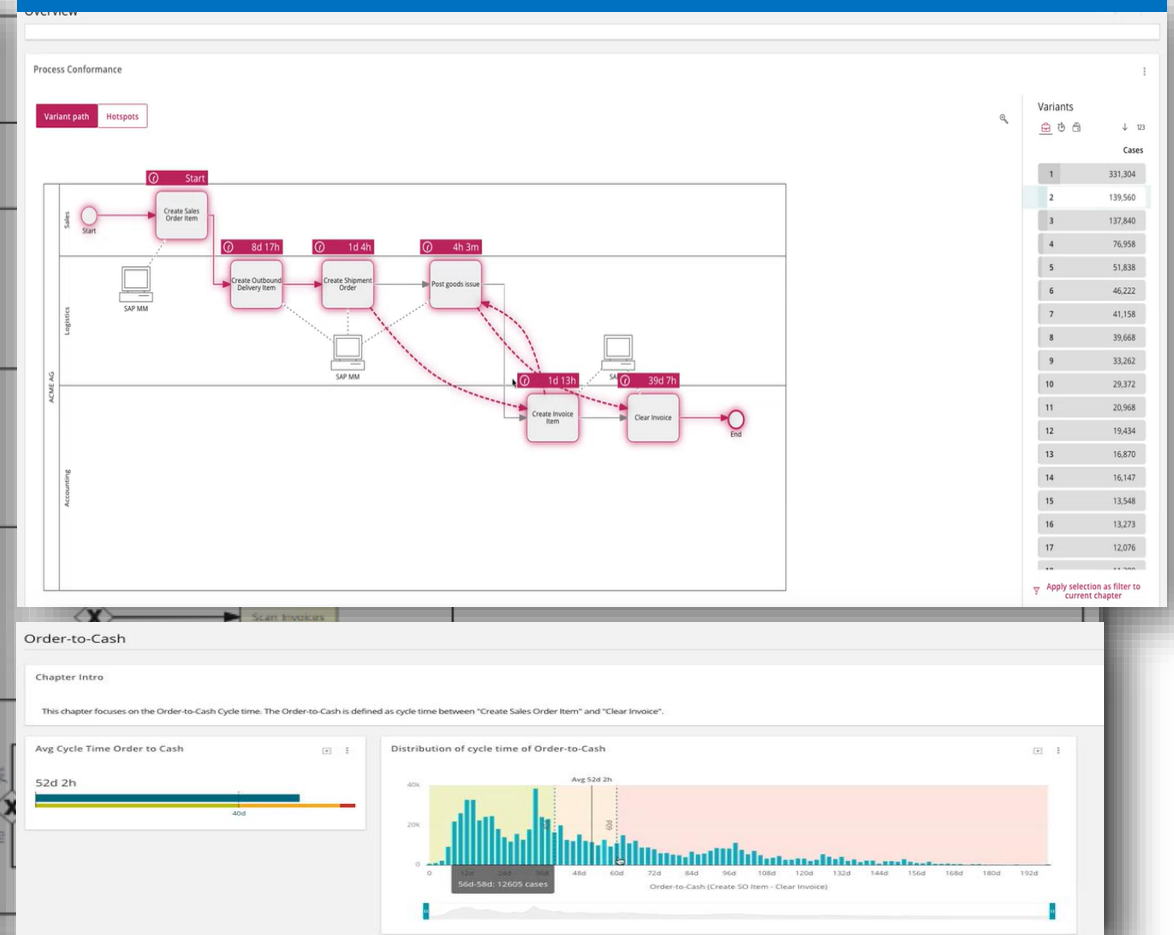
プロセス管理組織が主導するE2E業務プロセスの標準化・自動化・文書化

グローバル・プロセスマネージャー

プロセスマイニングによる現状プロセス可視化



現状プロセスをTO BE プロセスにマップして差異分析



SAP Signavio

エンドtoエンドのプロセス可視化・持続的改善

BPMの全体像

BPMの全機能を活用して全社変革と継続的改善を加速する

プロセスモデリング (コラボレーションハブ)



プロセス評価測定

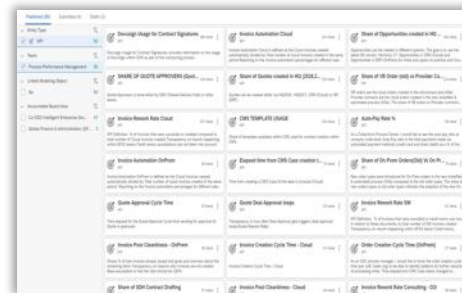


変革と持続的改善



ゴールデンスタンダードに準拠し、コンプライアンス、リスク管理、監査要件に説明責任を持ち、トレーニングとコラボレーションをワンストップでサポートします

KPIs/PPIs



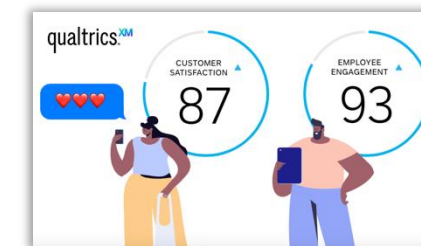
プロセスインサイト & プロセスマイニング



プロセス成熟度



AIを活用したエンドユーザー エクスペリエンスサーベイ



データ駆動型意思決定



グループ横断 チェンジマネジメント



コラボレーションと エンドツーエンドでの透明性



統合的な バリューマネジメント

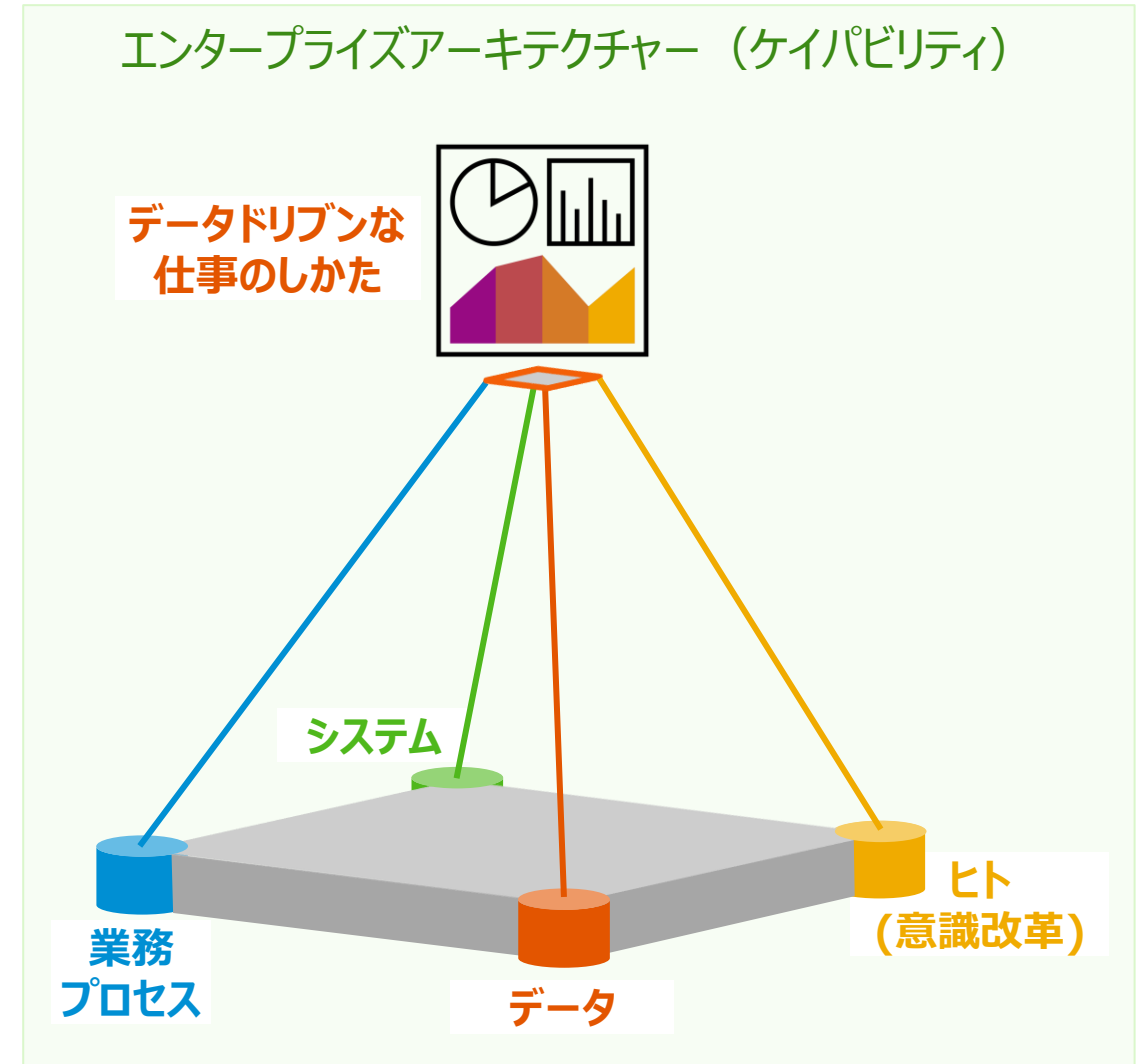


説明責任とコミットメント



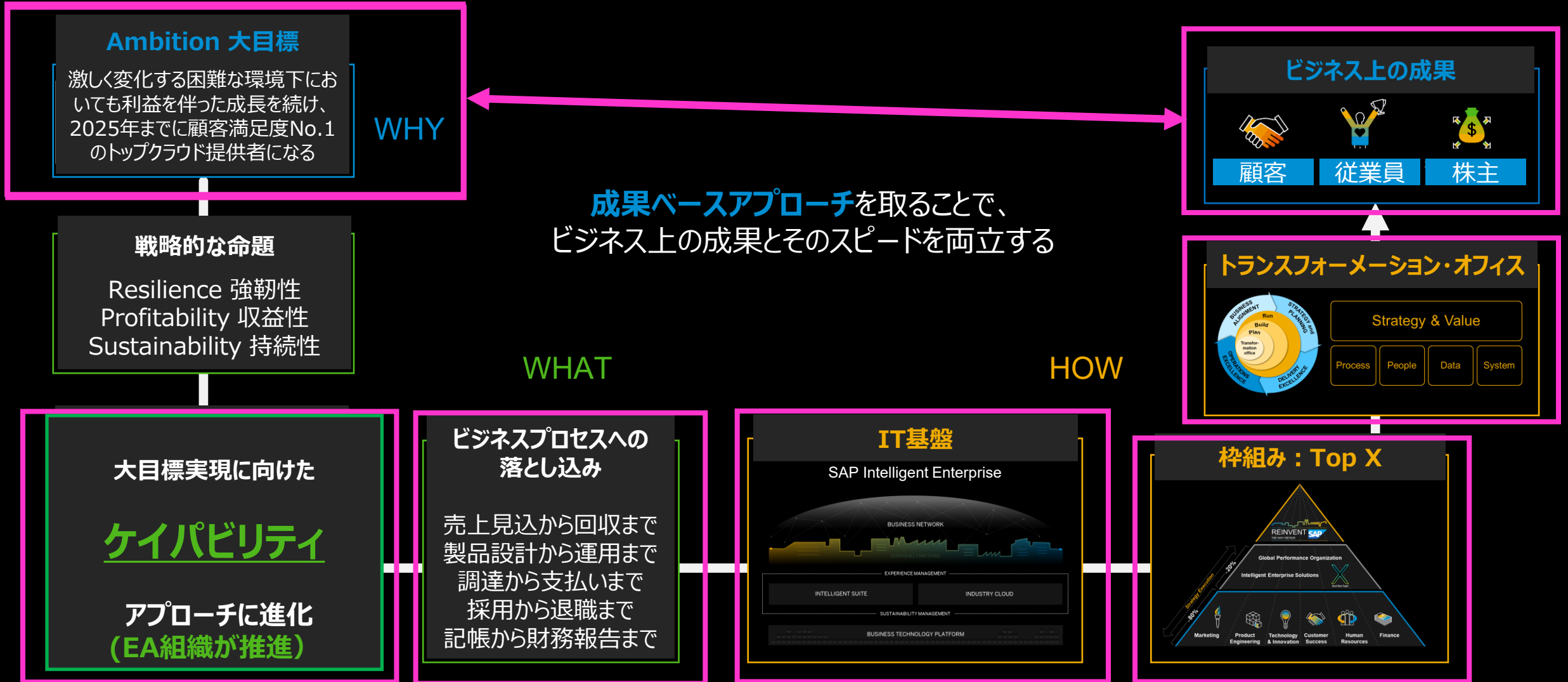
AIによる改善事例創出

五位一体の変革 – 必要な機能をグローバルCOOの配下に集約



SAPのビジネストランスフォーメーション全体像 *

(WHY - WHAT - HOW)



大目標達成に必要なトップ10ビジネスケイパビリティ

優先度の高い10のケイパビリティ

デジタル・カスタマー・エクスペリエンス

オファリングの作成

製品戦略とポートフォリオ管理		デザインと開発				ビジネスモデル、パッケージング、プライシング			
市場 / 顧客調査		製品デザイン				利用料課金モデル（コンサンプションモデル）			
ソリューション戦略 / ウィニングプラン（パートナー含む）		製品開発				ソリューション組み合わせと商品化			
ポートフォリオ		開発・クラウドオペレーション				プライシングと間接アクセス			
イノベーション									

顧客を獲得し、成長する

市場から需要創出		見込み案件が受注			受注からサービス提供		利用状況モニタリング		請求から入金		記帳からレポート	問題発生から解決	採用から継続的利用（再契約獲得）	
マーケティング戦略	製品マーケティング	見込み & 案件	取引, 構成設定, 価格 & 見積	受注 & サブスクリプション	プロビジョニングとプロビジョニング解除	ライセンス & 資格	使用状況テレメトリ	請求	代金回収	収益と費用	お客様とパートナー様ケア	再契約	お客様満足とお客様の成功	
		デジタルを活用した需要創出と育成											分析および開発へのフィードバック	
試用（トライアル）					サービスデリバリー		調停と評価		取引税					
コミュニティ														

企業を管理する

戦略から実行	マーケティングと販売	エコシステム	チャネル管理	データ管理	ファイナンス & 業績管理	法律と規制	セキュリティ	タレントとセットアップ	インフラ管理
企業戦略	市場開拓 / 販売	パートナープログラム計画とガバナンス	マーケットプレイスと運営	製品、顧客、契約マスター	FP&A 管理	契約とコンプライアンス管理	セキュリティ、リスク、回復力の管理	タレント、スキル & 文化	戦略的インフラ開発
トランスフォーメーション管理	セールス & 事業計画	パートナー獲得とイネーブルメント	再販管理	データガバナンス	レポート管理	アイデンティティ & アクセス管理	アイデンティティ & アクセス管理	組織構造	プラットフォームアーキテクチャー & ハードウェア管理
チェンジマネジメント	セールスコンベンセーション	パートナーインセンティブ		インテリジェントな顧客管理	統合計画			バックオフィス/オペレーション生産性	キャパシティ & コスト管理
	セールスイネーブルメント	開発者エコシステム管理（マーケティング含む）						パフォーマンス管理	パフォーマンスと回復力の最適化

Remarks:

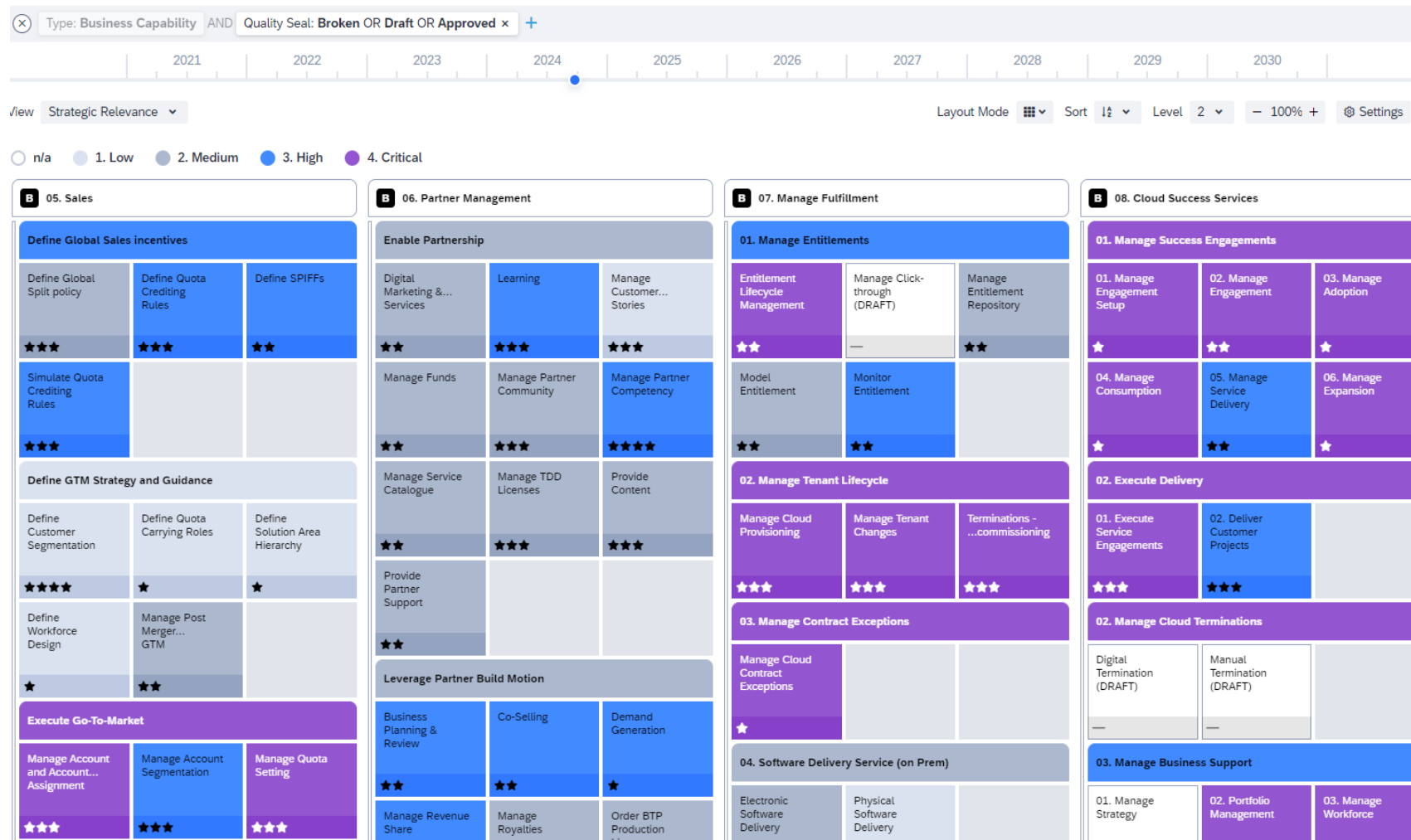
Validated by SAP Transformation Office, Corporate Strategy

Remarks:

- Validated by SAP Transformation Office, Corporate Strategy Group, Process Office, Intelligent Enterprise Solutions

戦略実現に向けたケイパビリティ ビジネス/ITの共通言語

← 01 BA Business Capability Map ☆

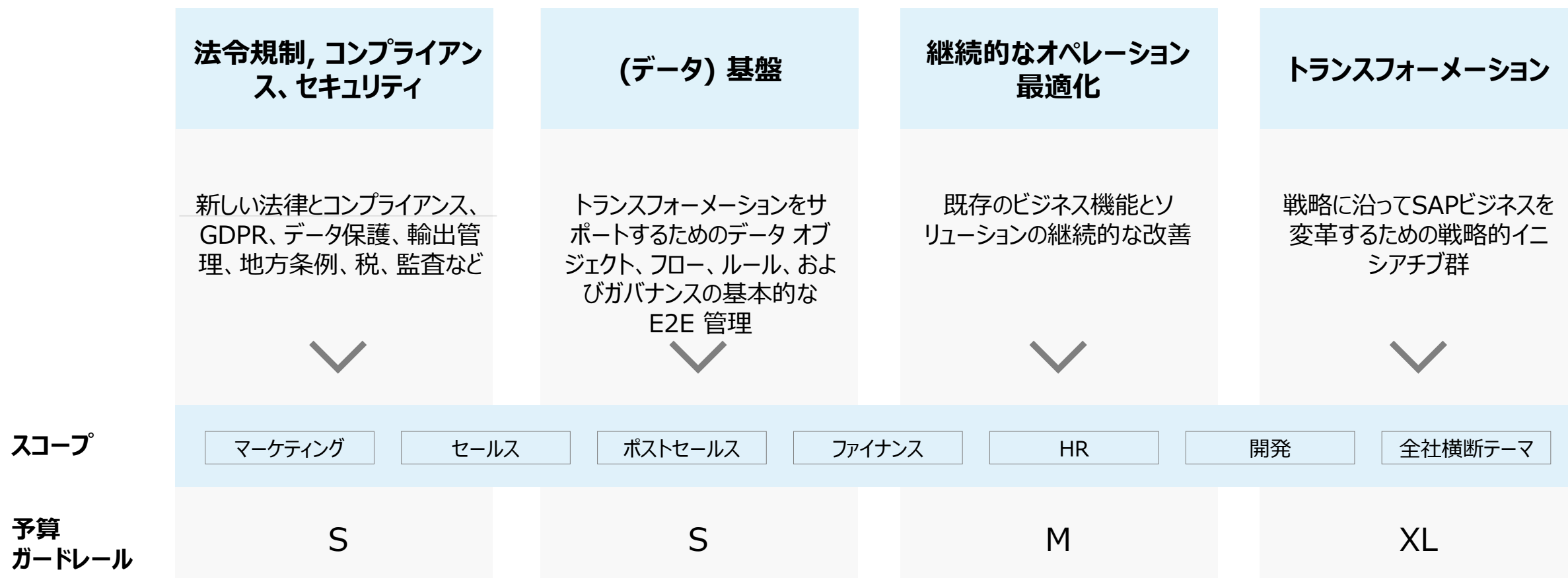


- ✓ ビジネスに必要な**ケイパビリティ**を**地図化（共通言語化）**
- ✓ ケイパビリティごとに**戦略的重要度（色）**、**成熟度（★の数）**を可視化
- ✓ **戦略的重要性に基づくIT投資判断**を**ビジネス・IT共言語**で支援
- ✓ ケイパビリティ別に**利用アプリケーションとガードレール**を可視化
- ✓ 利用アプリケーションの**依存関係、保守期限など詳細**についてドリルダウン可能
- ✓ アプリケーションから**ビジネスプロセスフロー**に連携・可視化

効果的なポートフォリオ計画のためのフレームワークと配分ルールの設定

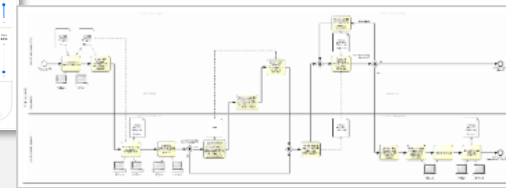
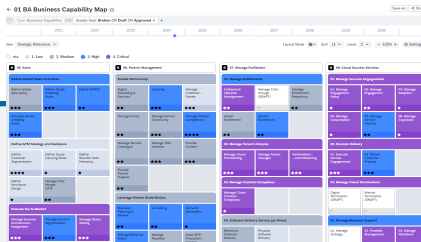
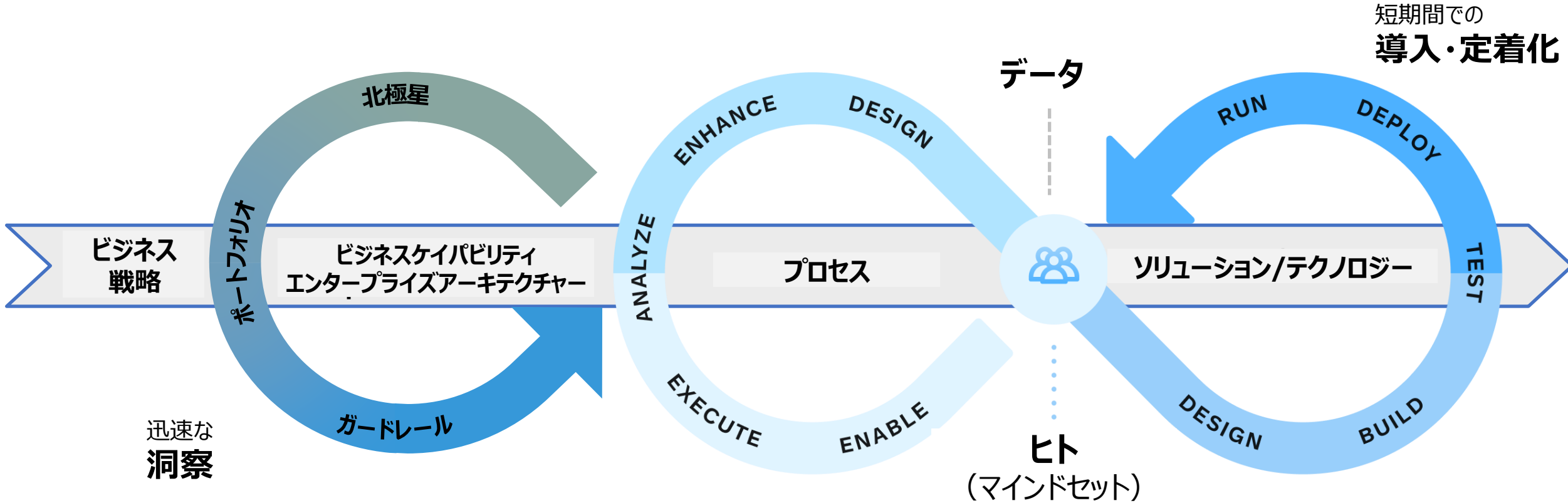
IT予算の配分を戦略的に決めておくことで、強制的にメリハリをつけている

SAPにおけるIT予算の配分フレームワーク



戦略から実行へ | ビジネス変革のための方法論

短期間での
導入・定着化



共通ツールによるナレッジの蓄積・継承、持続的改善サイクルの構築