

SAPインフラストラクチャー構築サービスの ビジネス拡大に向けた一考察

ERPパッケージの分野で最大のシェアを持つSAP R/3の導入は、今後も堅調な伸びが予想されます。さらに最近では、SAP社がR/3のアーキテクチャーをベースとした「mySAP.com」という新たなソリューションを提供し、ERPからSCM / CRMなどe-ビジネス全体へとビジネスを拡大しようとしています。SAPパッケージに基づくe-ビジネス・システム構築において、大きな変化と大きなビジネス・チャンスが生まれようとしている今、過去3年あまり、多くのお客様でSAPシステム・インフラストラクチャー構築サービスに携わってきた筆者は、このインフラストラクチャー・ビジネスにおいても今までのビジネスのやり方とは大きく変えていく必要があると強く感じています。そこで本論文では、SAPインフラストラクチャー構築サービスの分野で、日本アイ・ビー・エムがお客様にご評価いただけるための考え方と、今後取るべきアクションについて考察します。



日本アイ・ビー・エム株式会社 インダストリアル・ソリューション・センター
インダストリアル・クライアントIT推進
ICP-コンサルティングITスペシャリスト
ICP Consulting IT Specialist
Client IT Promotion No.2
Services Delivery-Industrial, IBM Japan, Ltd.

上田 忠彦 Tadahiko Ueda

[プロフィール]

1986年日本アイ・ビー・エム入社。製造業のお客様担当SEとしてNKK(日本鋼管)様などを担当。大型汎用機による基幹システム基盤構築などに携わる。1995年から分散システム構築プロジェクトを主に担当し、1998年からは製造業のお客様でのSAP R/3を用いたERPシステム構築プロジェクトに多数参画。インフラストラクチャー構築チームリーダーとして貢献。現在、コンサルティングITスペシャリストとして、SAPパッケージを核とした、ERP、CRM、SCMにわたる大規模なe-ビジネス・システムの構築プロジェクトをリードしている。

A study toward business expansion in the field of SAP infrastructure construction services

SAP R/3 has the largest share in the field of ERP packages, and it is likely to grow solidly in the future. SAP has recently released a new solution known as mySAP.com based on R/3 architecture, and is attempting to expand its business operations from ERP to the whole field of e-business including SCM/CRM. I have myself been involved with many customers over the past three years in SAP system infrastructure construction services, and today, when major changes are occurring and business opportunities are emerging in connection with the construction of e-business systems based on SAP packages, I feel strongly that there is a need to make important changes in how we do infrastructure business. In this paper I take a look at the approach that IBM Japan needs to take in order to meet with a favorable assessment from customers in the field of SAP infrastructure construction services and the actions we need to take in the future.

1. はじめに

SAP社のR/3は、現在最大のシェアを占めるERP(Enterprise Resource Management: 統合基幹業務システム)パッケージです。R/3を核として基幹システムを刷新していくタスクは、お客様にとってはまさに経営に直結した、重要な大規模プロジェクトです。SAP R/3は、ApplicationレイヤーとBasisレイヤーから成る層構造になっています。そのため、開発とインフラストラクチャー構築をそれぞれ別の会社が担当するような、既存のSIとは異なるプロジェクト体制が可能です。よって、SAP関連サービス・ビジネスを議論する際には、インフラストラクチャー構築も一つの独立したセグメントとしてとらえる必要があります。過去にIBMが手掛けたSAP R/3プロジェクトを参考にすると、インフラストラクチャー構築サービスのビジネスは、全プロジェクトの予算のうち、およそ15~20%を占めるほどのボリュームです。

SAP R/3の導入は、今後も堅調な伸びが予想されていますが、さらにSAP社は、最近R/3アーキテクチャーをベースとした「mySAP.com」という新たなソリューションを提供し、ERPからSCM(Supply Chain Management)、CRM(Customer Relationship Management)などのe-ビジネス全体へとビジネスを拡大しようとしています。

このように、SAPパッケージに基づくe-ビジネスのシステム構築において、大きな変化とビジネス・チャンスが生まれようとしています。多くのお客様のSAPシステム・インフラストラクチャー構築サービスに携わってきた筆者は、このビジネスにおいても、今までとは大きく手法を変えていく必要があると強く感じています。

図1のように、全体の核となるSAP R/3などmySAP.comサーバーのほか、フロントエンドに位置するデータ入出力系のサーバー、バックエンド(mySAP.comサーバーに投入されたデータの後処理系)のサーバー、全体共通のサーバー(サーバー系全体を管理するための運用管理系やレガシー・システムなどとデータ送受を行うインターフェース系)など、周辺を取り巻く多種多様なサーバー群が含まれます。

本論文のテーマである「SAPインフラストラクチャー構築サービス」の作業項目は、表1のようになります。

この表から分かるように、SAPインフラストラクチャー構築タスクに必要なスキル・エリアは、Basis以外にサーバー・プラットフォーム(ハードウェア、OS)や周辺サーバー搭載のソフトウェア、そしてネットワーク・セキュリティに至るまで非常に多岐にわたります。このため、インフラストラクチャー・チームには、BasisコンサルタントのほかにBasis以外をカバーできるSEを少なからず投入する必要があります。筆者が過去に担当した大規模R/3の新規導入プロジェクトでは、お客様とIBMを合わせたインフラストラクチャー・チームの体制は、およそ次のようなものでした。

- R/3 Basis担当メンバー
10名(お客様2名、日本アイ・ピー・エム8名)
 - ITインフラストラクチャー担当メンバー
10名(お客様1名、日本アイ・ピー・エム9名)
 - プロジェクト・マネージャー
2名(お客様1名、日本アイ・ピー・エム1名)
- 従来のSAPインフラストラクチャー構築サービスでは、「お客

2. SAPシステムのインフラストラクチャー構築の概要と現在の課題点

2.1. 概要

現在のSAP R/3は、mySAP.comソリューションを構成する八つのアプリケーション・コンポーネントのうちの代表的な一つであり、ほかの七つのコンポーネントはおおむねR/3と同様にBasisレイヤーとApplicationレイヤーから成るアーキテクチャーに基づいています。大まかには、mySAP.comの八つのコンポーネントは、R/3と同じくBasisテクノロジーを基本としていながら、その上にCRMやSCMのための専用アプリケーションを載せた形態のシステムです。

「SAPシステム」の典型的な構成を、図1に示します。

「SAPシステム」のインフラストラクチャーとして対象になるのは、

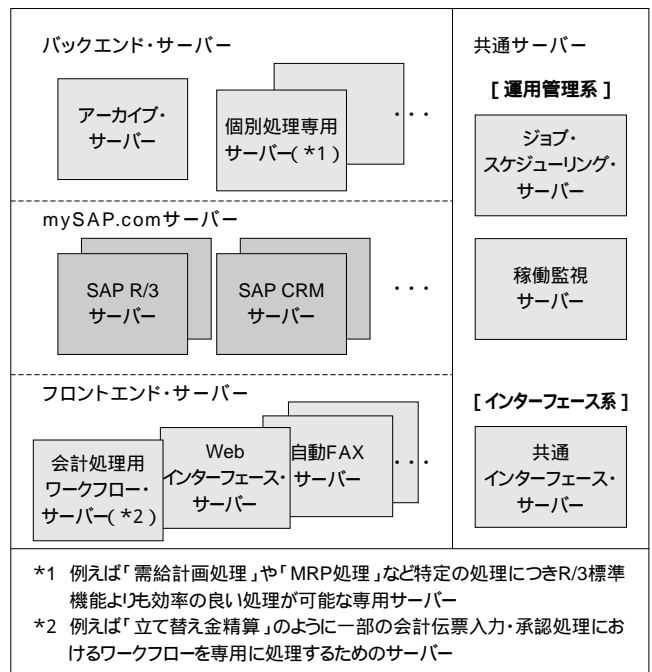


図1. SAPシステムの典型的な構成

表1. SAPシステム・インフラストラクチャー構築作業と関連項目のスキル

作業項目	関連スキル・エリア	
mySAP.comサーバー導入	Basis、ハードウェア、OS	
周辺サーバー導入 (フロントエンド、バックエンド、共通)	ハードウェア、OS、周辺サーバー・ソフトウェア	
運用設計	システム・ランドスケープ	Basis
	移送管理設計	Basis
	バックアップ/リカバリー設計	ハードウェア、バックアップ・ソフトウェア、Basis、 周辺サーバー・ソフトウェア
	サーバー障害回復設計	ハードウェア、クラスタリング・ソフトウェア、Basis、 周辺サーバー・ソフトウェア
	災害時対応設計	ハードウェア、バックアップ・ソフトウェア、Basis、 周辺サーバー・ソフトウェア
	システム監視設計	Tivoli®ソフトウェア、Basis、周辺サーバー・ソフトウェア
	ジョブ・スケジューリング設計	Tivoliソフトウェア、Basis、周辺サーバー・ソフトウェア
	ユーザー・インターフェース環境設計 (SAP GUI、Web Accessなど)	Basis、インターネット
	ネットワーク・セキュリティ設計	ネットワーク・セキュリティ、Basis、周辺サーバー・ ソフトウェア
	ユーザー管理設計	Basis、周辺サーバー・ソフトウェア
	権限管理設計	Basis
	ロード・バランス設計	Basis
	印刷環境設計	R/3 Basis、スプール・サーバー・ソフトウェア
	FAXインターフェース環境設計	Basis、FAXインターフェース・ソフトウェア
	データ・アーカイブ設計	Basis、アーカイブ・ソフトウェア
ハウス・キーピング設計	Basis、OS、周辺サーバー・ソフトウェア	
データベース保守設計	Basis	
性能管理	Basis、ハードウェア、OS	
本番移行作業支援	Basis	
日常運用周辺(ハードウェア、OS、 mySAP.com、周辺サーバー・ソフトウェア関連)	Basis、ハードウェア、OS、周辺サーバー・ソフトウェア	
共通インターフェース基盤設計	Basis、インターフェース基盤ソフトウェア(WMQ、 WMQIなど)	

様はR/3 Basisに関して経験がない』R/3と連携する多様な周辺サーバーも並行して構築しなければならない」といった理由から、外部のコンサルタントおよびSEが多数投入されたため、結果として日本アイ・ビー・エムがこのセグメントで大きなサービスを提供できました。

2.2. 現在直面している課題

SAPシステム導入プロジェクトに関連して、最近見られた変化として、次のようなものが挙げられます。

- (1) R/3システム導入の需要の成長率は、今後も高いと予想される。
- (2) SAP社のソリューションがR/3からmySAP.comに拡張され、その展開に今後の焦点を当てている。
- (3) 従来のR/3のBasisサービスについて、市場参入したサービス提供会社の数とコンサルタント数がかかり増えてきた。

- (4) 景気動向を反映し、プロジェクト・コスト抑制の観点から、システム開発とシステム・インフラストラクチャー構築それぞれについて、最適なコスト・パフォーマンスが期待できるサービス提供会社を別々に選定し、プロジェクト体制を組むケースが増えてきた。
- (5) 1997年以前にR/3 Version 3.xを導入した先進導入ユーザー様で、バージョン・アップや機能拡張などの第2次プロジェクトがこれから次々に立ち上がりつつある。

これらを受けて、SAPシステムのインフラストラクチャー構築セグメントで、今後さらにビジネスを伸ばしていく上で現在直面している課題を、「量の拡大」「内容・種類の拡大」「継続性・繰り返し」の三つの観点から考えてみました。

(1) 「量の拡大」の観点から

- ・インフラストラクチャー・チームのプロジェクト・マネージャー不足への対応

前述のように、Basisに特化した「Basisグループ」と、ハードウェア、OS、周辺サーバー・ソフトウェア(ワークフロー・ツール、運用管理など)など、種々の分野のスペシャリストの集まり(ITインフラストラクチャー・グループ)とのタスク全体を理解し、かつ管理するプロジェクト・マネージャーの任務は、非常に難易度が高くなります。BasisのリーダーがITインフラストラクチャー側の種々の領域を掌握するのは困難であり、一方でITインフラストラクチャー・

リーダーがR/3 Basisの経験を持っていることなど滅多にないのが実状です。今後、より多くのインフラストラクチャー構築案件を獲得してビジネスを伸ばしていくには、まずこのインフラストラクチャー・チームのプロジェクトマネジメントが担える人材を増やさなければなりません。

- ・従来からのR/3 Basisサービスにおける価格競争激化への対応

従来からあるR/3 Basisサービスを提供する会社は年々増えており、お客様にとってはサービス提供会社間を競わせて調達コストを下げる事が可能になってきています。逆に、われわれサービス提供会社としては、厳しい価格競争から逃れられない傾向にあります。よって、R/3システムを含めたトータル・システムのインフラストラクチャー構築サービス案件を今後獲得していく上では、サービス価格の半分近くに当たるR/3 Basisサービスについて他社に対抗できるような価格競争力を付け

ていかなければなりません。

・開発を他社が担当するプロジェクトでのビジネスの獲得
 従来の一品一様のSIであれば、アプリケーション開発からインフラストラクチャー構築までを1社が担当するのが常識でした。一方、SAP導入においては、「パッケージの標準機能をベースにしている」SAP製品が種々のハードウェア・プラットフォームに対応している」などの理由から、アプリケーション開発担当とインフラストラクチャー構築担当が別の業者であるケースも可能です。もちろん、アプリケーション開発担当が日本アイ・ビー・エムである方が、インフラストラクチャー構築を行う側としてもプロジェクト内のコミュニケーションがスムーズになり、効率良く作業が進められることは言うまでもありません。

今後、インフラストラクチャー構築サービスによるビジネスを拡大していくには、従来のようにすべてを日本アイ・ビー・エムが請け負うプロジェクトだけではなく、他社が開発担当であるプロジェクトにおいても着実にビジネスを遂行し、収益を上げることも必要です(プラットフォームがIBM @server™製品であることが前提ですが)、つまり、必要最小限のサーバーの導入・設定作業だけでなく、R/3 Basis関連とITインフラストラクチャー関連を含めた全範囲のインフラストラクチャー構築サービスを、開発担当会社とお客様がコミュニケーションを取りながら推進することが必要なのです。

(2) 内容・種類の拡大」の観点から

- ・SAP社の新しいmySAP.comソリューションを導入するプロジェクトへの対応
 SAP社の提供するソリューション・エリアがERPからe-ビジネス全体へと拡大するに従って、既にR/3を導入されたお客様がR/3と連携する新たなmySAP.comコンポーネントを導入し

て新規システム開発を行うケースが、今後増えていくと予想されます。このようなプロジェクトにおいても、R/3のときと同様に、多数のインフラストラクチャー構築案件を獲得していくことが、一つの重要な課題になると考えられます。

(3) 「ビジネスの継続性・繰り返し」の観点から

- ・次期プロジェクト(領域拡大、バージョン・アップ)でのリピート・オーダー獲得
 R/3を導入したことがあるお客様では、新分野への展開もありませんが、その一方でR/3の適用領域の拡大(例: 販物・購買(SD/MM)の追加導入)や、R/3のバージョン・アップなどを目的とした次期プロジェクトが計画される可能性が高くなります。
 SAP R/3はマルチプラットフォームに対応しているため、次期プロジェクトで同じプラットフォームを使い続けなければならないといった制約はほとんどありません。よって、次期プロジェクトの際にはプラットフォームの競札に必ず勝ち、インフラストラクチャー構築サービスでもリピート・オーダーをいただけるようにすることは、ビジネスを伸ばす上で大事な課題であると考えられます。

3. サービス拡大に向けた今後のアクション

2章で指摘した課題に対して、優先的に取り組むべきアクションを整理し、詳細に論じます。SAPインフラストラクチャー構築サービスに関して、「周辺情勢の変化」ビジネス拡大に向けた課題「優先すべきアクション」の関連を図2にまとめました。

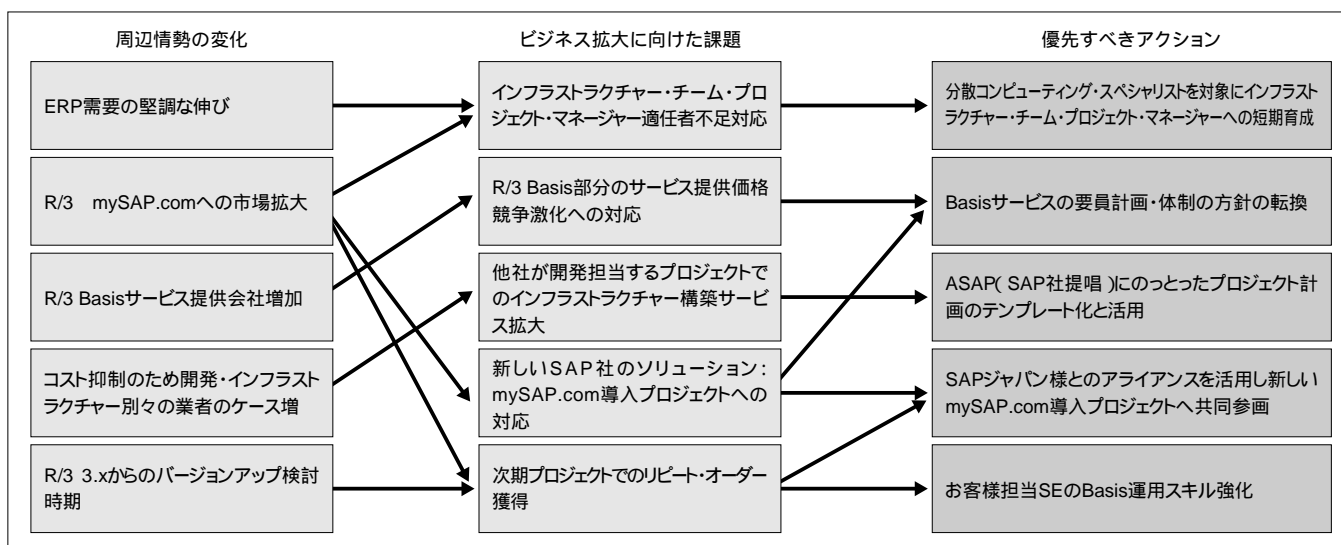


図2. 課題と優先すべきアクション、方策の対応図

3.1. インフラストラクチャー・チームの プロジェクト・マネージャーの育成

通常、インフラストラクチャー・チームは、「R/3 Basisチーム」と「ITインフラストラクチャー・チーム」から成り、それぞれ「Basisリーダー」と「ITインフラストラクチャー・リーダー」を配置します。

日本アイ・ビー・エムの場合、BasisリーダーはERPコンサルティング部門に所属し、Basis分野の経験が豊富です。ITインフラストラクチャー・リーダーは、お客様担当のサービス事業部に所属する分散システム・スペシャリストがアサインされ、種々の分散システム構築の経験が豊富です。それぞれのリーダーは、お互いに相手のグループの領域については経験が乏しいため、そのままではインフラストラクチャー・プロジェクト・マネージャーを務めることは容易ではありません。

そこで、どちらをインフラストラクチャー・プロジェクト・マネージャーへと育成するのがよいかというと、筆者はITインフラストラクチャー・リーダーにした方が早道だと考えます。

その理由は、以下の二つです。

- (1) SAPインフラストラクチャー構築では、とかくBasisに焦点が当たりがちだが、実はその周辺サーバーを含めた多様で複雑な分散システムのインフラストラクチャー構築全体を上手に管理することが重要。また、必要な素養や経験は、種々の分散システム構築を経験してきている分散コンピューティングのスペシャリストが十分に持っているから。
- (2) Basisに関して長い経験と深い知見がなくても、インフラストラクチャー・チームのプロジェクト・マネージャーとして必要なBasisのスキルは、比較的短期間に習得可能だから。

R/3のシステム・アーキテクチャーは、一般的な3階層の分散コンピューティングにのっとっています。このため、既にその分野のスペシャリストなら、充実しているSAP社のトレーニングコースや市販の専門書を活用することで、R/3 Basis固有の技術用語や概念・アーキテクチャー、テクノロジーを一通り学ぶのにそれほど長い期間は必要ありません。

反対に、R/3 Basisリーダーがワークフローや運用管理などの幅広い分野を掌握するには、かなりの期間と工数、経験が必要です。

よって、インフラストラクチャー・チームのプロジェクト・マネージャーを育成・増強していくには、10年前後のIT経験 / プロジェクト経験のある分散コンピューティングのスペシャリストを候補者とします。そして、彼らにトレーニング受講と自習によって短期間でプロジェクト・マネージャーになるために必要なBasis基本スキルを身に付けてもらいます。その上で、実プロジェクトへ配備していくのが一番良い方策だと考えます。

表2. R/3 Basisサービスの要員計画や体制の変化

従 来	日本アイ・ビー・エムとしてのR/3 Basisコンサルティング部隊を立ち上げるために、社内外の人材を積極的に集めた。所帯を大きくしていながら、R/3 Basisに関するスキルとノウハウを社内に蓄積し、スキル・アップを図ることを優先した。このようにして、サービス提供においては、できるだけ内製化率を高めていった。
今 後	価格競争の激しいR/3 Basisの部分は、日本アイ・ビー・エムのBasisコンサルタントがリーダーとしてBasisチームを管理しながら、メンバーの大半を日本アイ・ビー・エムの子会社(日本アイ・ビー・エム・ビジネス・ソリューション)およびビジネス・パートナーから割り当てる。

また、現場での経験不足を補うには、経験豊富な先輩インフラストラクチャー・チームのプロジェクト・マネージャーが、アドバイザーとして週1日程度継続的にメンタリングを行うことが効果的です。

3.2. Basisサービス体制の考え方の転換

Basisサービスについて、価格競争力を向上させていくには、R/3 Basisサービスの要員計画や体制の考え方を、表2のように変えていく必要があると考えます。

日本アイ・ビー・エムのBasisコンサルタント(現在はアイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス所属)は、「Basisリーダーを務める」「mySAP.com系の新たなプロジェクトに機会を見つけて積極的に参画し、新たなスキルを社内に蓄積する」の2点に注力します。

このように、従来からのR/3 Basisサービスのような、いわゆる工数提供型の傾向が強い範囲については、日本アイ・ビー・エムの子会社やビジネス・パートナーから要員を調達します。これによって、他社に負けない価格競争力のある提案が可能であると筆者は考えています。

ほかに、日本アイ・ビー・エムの若手SEをBasisチームのメンバーとして育成する考え方もありますが、この方法だと育成のスピードがERP市場のデマンドに追いつきません。前述のように、いくらBasisの領域とはいえ表1のようにある程度幅があるので、一人前のBasisチーム・メンバーに育つには、筆者の経験から見ても少なくとも2年はかかると考えられます。

また、前述の考え方に従って日本アイ・ビー・エム Basisコンサルタントのミッションをシフトすることができれば、既存のR/3ユーザー様の次期プロジェクトや新規分野のプロジェクトに注力する体制の整備にもつながります。Basisリーダーが務まるほどの、豊富なBasisスキルを持ったコンサルタントであれば、お客様が必要とされる分野に絞った深いレベルのコンサルテーションを行い、次期プロジェクトに取り組むお客様のスキルを拡充することが可能です。さらに、新しいmySAP.comプロジェクトを行う際に求められるのは、最先端のSAP製品の導入に関するスキルですが、それは前述のIBM Basisコンサルタントの目指す役割の中で蓄積されるので、お客様へのフィードバックが可

表3. インフラストラクチャー・チームの作業項目と開発チームとの連携

作業項目	開発チームとの連携
1. チーム定例ミーティング	
2. サーバー導入(ハードウェア、OS、データベースなど)	
3. R/3導入(分析機・開発機・テスト機・本番機)	ビジネス設計フェーズにおいて開発チームの「ベンチマーク」を支援。結果を基に本番機のサイジング実施
4. R/3運用設計	
4.1. 運用基本計画	稼働時間など運用基本ルールについての合意
4.2. システム・ランドスケープ設計	「実現化フェーズ」開始に当たり合意
4.3. 移送管理設計	開発チームと運用方針すり合わせ
4.4. バックアップ・リカバリー設計	データ・リカバリー要件の確認
4.5. サーバー障害回復設計	統合テストの中でアプリケーション・レベルの回復テストを共同で計画/実施
4.6. ロード・バランス設計	本番運用スケジュール(オンライン、バッチ時間帯)概略につき確認
4.7. 修正・バージョンアップ運用	サポート・パッケージ適用方針につき確認
4.8. ジョブ・スケジューリング設計	要件につき確認。「実現化フェーズ」以降開発チームを支援
4.9. ユーザー管理設計	ユーザーID、グループの運用ルール確認
4.10. 権限管理設計	開発チームとの共同タスク(＊)
4.11. 印刷環境設計	開発チームとの共同タスク(＊)
4.12. データ・アーカイブ設計	開発チームとの共同タスク(＊)
4.13. セキュリティー監査設計	監査要件につき確認
5. 性能管理	
5.1. ベンチマーク支援	テストは開発チーム主導。インフラストラクチャー・チームは支援
5.2. 負荷テスト支援	テストは開発チーム主導。インフラストラクチャー・チームは支援
6. 移行作業支援	
6.1. 初期移行作業支援	開発チーム主導。インフラストラクチャーは支援
6.2. データ移行作業支援	開発チーム主導。インフラストラクチャーは支援
6.3. 本番運用への移行	一部開発チームとの共同実施。(権限・印刷など)
6.4. SAP Going Live Check対応	
6.5. SAP GUI配布・導入支援	開発チーム主導。インフラストラクチャーは支援
6.6. プリンター疎通確認支援	開発チーム主導。インフラストラクチャーは支援
7. 各プラットフォーム間のインターフェース基盤導入	「実現化フェーズ」にて共同で稼働検証。それ以降開発チームを支援
8. 日常運用	

* 共同タスク = 開発チームとインフラストラクチャー・チームで作業を定義・分担し、一体となって進めるタスク

に開発チームに伝える役目を担当してもらう。

3.4. 新しいmySAP.com導入プロジェクトに

SAP社と共同で参画

mySAP.com導入プロジェクトでは、製品を初出荷してから間もない場合や、先行事例がなくてノウハウの蓄積がまだ十分でない場合に、SAPジャパンでさえも現場で試行錯誤しながら進めているケースがかなり多く見受けられます。このため、お客様は製品ベンダーであるSAPジャパンにほとんどのプロジェクト推進を依存せざるを得ず、インフラストラクチャー構築もSAPジャパンのメンバーを中心したチームに依頼されているのが現状です。このような状況では、日本アイ・ピー・エムのような一つのSAPサービス・パートナーが、mySAP.comの導入に伴うスキルと経験を積む機会を得るのは簡単ではありません。

しかしながら、SAPジャパンがスキルを蓄積し、それを日本

アイ・ピー・エムをはじめとするSAPパートナー会社に横展開する時期を待ってはいは、他社に先ずることはできません。

そこで、日本アイ・ピー・エムがSAPジャパンに向けて、R/3の分野でこれまで進めてきた協業関係をさらに拡張して、mySAP.com導入プロジェクトにおける日本アイ・ピー・エムの参画機会を大幅に広げられよう調整することが有効であると考えられます。

今後は2002年7月にプレス・リリースされた協業強化に沿って、mySAP.comシステム・インフラストラクチャー構築タスクにて、SAPジャパンのメンバーと共同作業する機会を多数得ながら、日本アイ・ピー・エム Basisコンサルタントを中心としたスキルと経験の蓄積が急務です。

3.5. お客様担当SEの

SAP R/3 Basis運用スキル強化

日本アイ・ピー・エムが、インフラストラクチャー構築を実施したお客様の次期プロジェクトにおいて再度受注する上で優位に立つには、まずはお客様からRFP(Request for Proposal)が出される前に、いち早く関連情報を得ることが重要です。

また、お客様のIT部門と良好な関係を持ち続け、サービス・イン後のシステム稼働状況や運用上の問題点を把握できれば、いざ提案書を作成したときに内容に訴求力を加えることが可能になります。

しかし、サービス・イン後にシステム運用をお客様が自社で引き継がれて担当される場合は、SAP社から適宜サポートを受けながら自力で運用されるので、自然とお客様(IT部門)と疎遠になっていく恐れがあります。

これに対してまず必要なことは、「お客様担当SE(ITS)」について、SAP R/3 Basisの日常運用作業を理解して実施できるレベルまでスキルを習得させておくことです。当たり前のことのように、お客様担当のサービス事業部のSEが、Basis日常運用作業の基礎レベルのスキルを持っていることはこれまではほとんどありません。

筆者の考えでは、実際にはおよそ以下の内容について基本的なスキルがあれば十分です。

- SAP GUIのPC環境設定と基本操作
- CCMSの使用法
- データベース成長管理操作(使用するSAPTランザクション)

- SAPNet利用方法
- 移送管理の仕組みと操作
- クライアント管理

こうしたスキルがあれば、お客様の運用部門のスタッフと既存のSAPシステムに関するコミュニケーションが成立し、システムの状況や問題点などについてタイムリーに把握できるようになります。

しかし、サービス・イン後、短期間に集中してトレーニングを受けても、すぐにはお客様の現場では生かせません。担当のSEがプロジェクトの進行中にトレーニングを受けて、それを「統合テスト 移行 本番サービス・イン」の期間中に、プロジェクトでBasis日常運用担当メンバーをOJT(On the Job Training: 現場実習)で手伝いながらスキルの定着を図り、サービス・イン後のお客様支援に生かしていくのが理想的です。

4. お客様からご評価をいただくための考慮点

これまで述べてきた内容は、私たちサービスを提供する側のあるべき姿について論じたものです。こうした筆者の提言を実際のビジネスの拡大につなぐために、さらにここで視点を切り替えて、お客様の視点から考えてみます。つまり、お客様がSAPインフラストラクチャー構築のサービス提供会社を選択される際に、何といても日本アイ・ピー・エムが一番の評価をいただくための、重要な事項について取り上げます。

4.1. IBM @serverのシェアのさらなる獲得

日本アイ・ピー・エムのSAPシステム・インフラストラクチャー構築サービスは、IBMのプラットフォームを前提としています。従って、まずIBM @serverを選択していただくことが最重要課題です。SAPジャパンの資料によれば、UNIX™系、Intel系ともに、2001年の新規導入シェアは1番です。これは、何よりも日本アイ・ピー・エムの@server製品関連部門(開発・製造・営業)とIBM SAP CC(Competence Center)のチームワークによって、SAPシステム・プラットフォームとして@serverがお客様から高い評価をいただいた結果であると考えられます。

今後、お客様からこのような評価をいただき、インフラストラクチャー構築サービスのご提供機会を増やしていけるよう、前出関連各部門のチームワークによって、さらなるチャレンジを続けていかなければなりません。

4.2. プロジェクトで実際に役に立つノウハウの提供

SAP製品の仕様や使い方、トラブル情報について、お客様は

製品ベンダーであるSAP社に問い合わせることで情報を得られます。

しかし、実際のプロジェクトの現場に必要なのは、マニュアルの記載などに基づくありきたりの情報ではありません。SAP製品の豊富な機能の中からどれを選択し、どのように使うのが望ましいのか、また新機能の品質・使い勝手はどうかといった、プロジェクトでの実地経験から得られる生きたノウハウが必要なのです。

お客様がサービス提供会社を選択する際には、この生きたノウハウの導入・活用がどれだけ期待できるかという点にも重点を置いて、各社を比較検討されています。

日本アイ・ピー・エムのサービス部門では、ご存知のように、ICM(Intellectual Capital Management)というナレッジ・マネジメントのシステムが整備されています。ところが、これまで自分で適宜検索してみても、SAPシステム・インフラストラクチャーのコンテンツはあまり多くはありません。特に、Basis関連は、別途アイ・ピー・エム ビジネスコンサルティング サービスの中で情報共有の仕組みを持っているという話も聞いています。

今後、このプロジェクトのノウハウの提供面でお客様から高い評価をいただけるように、部門が所有している知的資産も吟味した上で、全世界のIBM社内標準であるICMへの登録を促進するのが急務であると考えます。これによって、それらが実際のプロジェクトの現場で活用できるようになるのです。

4.3. お客様から見た窓口の一本化

SAPシステム・インフラストラクチャーの構築で、お客様は構築作業の主担当である日本アイ・ピー・エムのようなサービス提供会社とともに、製品ベンダーであるSAPジャパンと連携する必要があります。

例えば、「SAP製品初期導入および付随作業」トラブル調査/修正「製品の詳細仕様にかかわる技術的なコンサルテーション」などについては、SAPジャパンに依頼するのが当然の手順です。

しかし、これらはいわばプロジェクトにおける一時的な作業です。SAPジャパンもたくさんの顧客を抱えているためか、または高度な問題をSAPドイツ本社に照会するのに時間を要するためか、筆者がプロジェクトの現場で見聞きするところでは、必ずしもお客様の期待するスピード・内容・レベルで成果をご提供しきれないようです。

すると、お客様は構築サービス提供会社を監督しながら、一方でSAPジャパンの状況把握や問題解決への後押しを行わなければならない、両方を行うのは大きな負担となっているようです。

そこで、お客様の期待は、インフラストラクチャー構築プロジェクトを依頼した会社にSAPジャパンとのコンタクト・交渉・調整

も担当させて、インフラストラクチャーに関するお客様の対応窓口を一本化するという方向に付けられています。

日本アイ・ビー・エムは、4.4節で取り上げたように、2001年2月からSAPジャパンと共同でSAC(Strategic Alliance Center)を運営しており、セリングおよびプロジェクト活動の中で協業を行い、2002年7月からはさらにその範囲を拡大しています。実際、筆者の担当したプロジェクトにおいても、お客様からのご要望があり、お客様によるSAP社へのコンタクトは日本アイ・ビー・エムのインフラストラクチャー・チームを通し、後方ではSACの枠組に基づいて、必要に応じてSAPジャパンと協業を行うといった体制を整えました。

このように、現在のSAPジャパンと日本アイ・ビー・エムの協業関係を活用すれば、お客様の期待するような「インフラストラクチャーに関する窓口の一本化」を実現することは十分可能であると考えられます。

従って、これを一つの「IBMアドバンテージ」としてアピールすることが、お客様の日本アイ・ビー・エムに対する評価をさらに高めるために有効です。

4.4. プロジェクトを任せる上での安心感づくり

本論文の前半で述べたように、SAPシステム・インフラストラクチャー構築タスクは、従来の個別システム開発のインフラストラクチャー構築とは比べものにならないほど、大規模のプロジェクトといえます。このため、サービス提供会社をお客様が選ぶ際には、プロジェクトをしっかりとトラッキングしてコントロールできるのか、すなわちプロジェクトを管理して遂行する能力が高いかが評価されています。SAP導入プロジェクトがお客様にとって初めてだったり、お客様側でプロジェクトマネジメントを行うための十分な体制が取れないような場合は、特にこのファクターの重要性が相対的に増します。

そこで、4章で述べたように、分散コンピューティング・スキル、SAP Basisスキル(概要)およびプロジェクトマネジメント・スキルの三つを持ち併せた、SAPインフラストラクチャー・プロジェクト・マネージャーを早期育成してプロジェクトに投入していくことが、お客様から最高の評価をいただくことにつながると考えられます。SAPシステム・インフラストラクチャー・プロジェクト・マネージャーが不足する現状では、実際のプロジェクト提案段階からプロジェクト・マネージャーが参画するケースは多くはありません。

提案説明の時点で、前述のようにプロジェクト・マネージャーがしかるべきプロジェクト・プランを説明して「私にお任せください」と決意を述べることで、お客様からの評価の向上、納得感、安心感の醸成につながるものと考えられます。このことから

も、今後3.1節で述べたようなアクションに従って、SAPインフラストラクチャー・プロジェクト・マネージャーを提案時から投入できる体制を整えていくことが、やはり急務であると考えます。

5. おわりに

今後も、SAP社パッケージを中心としたソリューションの導入は、引き続き高い成長率を維持しながら伸びていくでしょう。日本アイ・ビー・エムのERPコンサルティング部隊(SAP R/3 Basisコンサルタント部隊)は、2002年のプライス・ウォーターハウズコンサルティングとの統合に伴って体制面で強化され、ますます今後のビジネス獲得拡大への体制が整うことが期待されます。また、SAPとのアライアンス強化(ソリューション共同提案など)に伴い、今後はSAPビジネスにおいてIBM @server、DB2 Universal Database™、ストレージのビジネスが促進されていくことが期待されます。

このような追い風の中で、SAPインフラストラクチャー構築サービスのセグメントでますますビジネスを伸ばすには、本論文で指摘したアクションが非常に有効であると確信しています。

(ページ数および表記上の観点から、著者の了解を得て編集部にて手を入れてあります)

[参考文献]

- [1] 厨子 幸世「サービスビジネスとしてのR/3.Basisサービスに関する一考察」2000年度IBMプロフェッショナル論文
- [2] 笹子 勝弘「SAP R/3の導入における導入・開発における実践的なプロジェクト推進」2000年度IBMプロフェッショナル論文