

2025 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
<div style="font-size: 1.2em; margin-bottom: 20px;">2030 年の SAP コンサルタント像とは？</div>	
技術経営論文	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; display: inline-block; padding: 5px 20px;">ビジネス企画提案</div>

学籍 番号	8824208	氏 名	賈 野
----------	---------	--------	-----

教 員	
主 査	中山 裕香子教授
審査 委員 <small>担当</small>	諏訪園 貞明教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

目次

1 章 はじめに

- 1.1 筆者紹介（SAP 実務者としての現場視点）
- 1.2 問題意識（AI・自動化の波で SAP コンサルの仕事はどう変わるのか？）
- 1.3 本提案の目的（2030 年 SAP コンサル像を探る）
- 1.4 論文の構成（本論文で取り上げる内容と各章の概要説明）

第 2 章：研究背景と現状整理

- 2.1 SAP 業務とコンサルタントの役割の現状整理
- 2.2 SAP 社の AI 戦略と最新ロードマップ
- 2.3 AI 技術の進展と ERP 業務への影響
- 2.4 先行研究の整理と 2030 年方向性分析
- 2.5 研究課題
- 2.6 AI 時代の職能再定義とコンサルタントの役割変化

第 3 章：仮説と検証方法

- 3.1 研究仮説(SAP タスク・スキル・役割の変化)
- 3.2 検証方法（アンケート・ヒアリング・分析手法）
- 3.3 分析対象とスコープ

第 4 章：SAP 業務タスクの構造分析と自動化可能性

- 4.1 SAP ERP における主要業務
- 4.2 現在の自動化率と 2030 年予測
- 4.3 自動化しやすい業務・しにくい業務の特徴分析
- 4.4 ヒアリングを通じた現場とのギャップ・相違点
- 4.5 職種別 AI ユースケース分析
- 4.6 AI による業務層分類（AI 代替・AI 協働・人間固有）の可視化

第 5 章：アンケートとインタビューデータの分析

- 5.1 SAP コンサルタントの役割変化（戦略・AI 協働・価値創出など）
- 5.2 必要スキルの変化と 2030 年の将来像
- 5.3 自動化による業務削減・人材需要の変動予測
- 5.4 顧客が期待する「新しい価値」とコンサルタントの貢献領域
- 5.5 AI 時代におけるキャリア認識とスキル形成上の課題

第 6 章：考察

- 6.1 第 4 章と第 5 章の統合分析
- 6.2 AI では代替できないコンサルタントのコア価値とは何か
- 6.3 「技術 × 人間力 × AI 活用力」の複合型スキルモデルの必要性

6.4 コンサルタントの数は減るのか、変わるのか？（数量 vs 機能）

第 7 章：提言

7.1 SAP 実務者ネットワーク（企業・派遣会社・個人事業主）に対する提言

7.2 今後の研究課題と展望

謝辞

参考文献・参考資料

参考資料 - アンケート調査結果

第1章：はじめに

本研究は、SAP BASIS コンサルタントとして実務に従事する筆者自身の現場経験を出発点としている。筆者は、SAP システムの導入、バージョンアップ、運用・パフォーマンスチューニングといった ERP の技術基盤領域を担当し、派遣型の業務形態を通じて、製造業、流通業、建設業など複数業種の現場に関与してきた。派遣型という業務特性により、特定企業に限定されない複数の SAP 導入・運用現場を横断的に経験してきた点は、SAP 業務の構造変化やコンサルタントの役割変化を俯瞰的に捉える上で重要な立場である。

近年、SAP を取り巻く環境は大きく変化している。オンプレミス環境を前提とした従来型 ERP から、RISE with SAP に代表されるクラウド ERP への移行が進み、さらに SAP Business Technology Platform (BTP) を基盤とした AI 活用が本格化しつつある。生成 AI アシスタント「Joule」の登場は、コンサルタントの作業効率（SAP 社が示す事例として、1 日あたり約 1.5 時間削減、コード理解時間の 40% 短縮など（図 1-1））や業務の進め方に変化をもたらし始めている。一方で、現場では AI が担う業務と人間が責任を持つ業務の境界が十分に整理されておらず、AI による効率化効果が個別・断片的に認識されるにとどまり、業務構造や役割設計にまで十分に反映されていないのが実情である。

Joule for Consultants

JouleがSAPコンサルタントのカスタマイズ・ABAP拡張タスクを支援 (2025年Q2リリース予定)



図 1-1 Joule for Consultants (SAP 社資料より)

SAP 社は AI ネイティブ ERP への移行を将来像として掲げているが、供給側である SAP 社の技術構想と、需要側である企業現場・SAP 実務者の実態との間には大きな乖離が存在する。筆者が実施したアンケート調査においても、多くの SAP 実務者が AI 機能を十分に理解・活用できていない一方で、2030 年に向けて SAP コンサルタントの役割は本質的に変

化すると認識していることが明らかとなった。図 1-2 は、SAP 社の AI 技術構想、企業現場の業務実態、そして両者を接続する SAP コンサルタントの立ち位置という関係性の中で整理したものである。AI 導入は進展しつつあるものの、業務構造や役割設計にまで十分に反映されておらず、SAP コンサルタントには AI と人間の役割分担を設計する新たな価値が求められている。



図 1-2 供給側と需要側のギャップ (筆者作成)

以上を踏まえ、本研究は 2030 年を見据え、AI 時代において SAP コンサルタントの役割、求められるスキル、価値創出の在り方がどのように転換されつつあるのかを明らかにすることを目的とする。

第 2 章：研究背景と現状整理

本章では、SAP コンサルタントを取り巻く業務環境の変化と AI 技術の進展を整理し、第 1 章で示した問題意識を理論的・構造的に位置づけた上で、研究課題を明確化する。従来の SAP コンサルタントは、要件定義から設定、運用までを担う実装中心型の専門職として位置づけられてきた。しかし、S/4HANA Cloud をはじめとするクラウド ERP の普及により、Fit-to-Standard を前提とした導入が主流となり、個別カスタマイズや属人的な設定スキルを価値源泉とするモデルは転換期を迎えている。これに伴い、業務理解に基づく設計力や、業務改善・データ活用を含む上流的な提案力の重要性が高まっている。

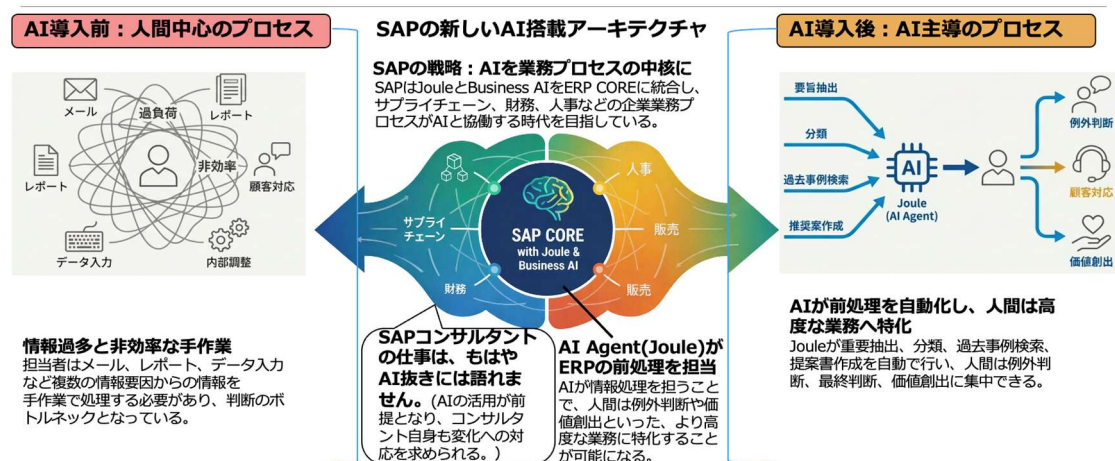


図 2-1 SAP AI ロードマップ (筆者作成)

こうした変化をさらに加速させているのが、SAP 社の AI 戦略である。SAP は Business AI や Joule を通じて、AI を業務プロセスの中核に組み込む「AI ネイティブ ERP」への転換を進めている。BTP はその基盤としてデータ統合と AI 実行環境を提供し、業務全体での AI 活用を可能にする。この構想は、AI が分析や処理を担い、人間が最終判断と価値創出を担う協働型の業務像を前提としている(図 2-1)。

一方、生成 AI や機械学習の進展により ERP の高度化が進む中、筆者が実施したアンケート調査では、業務量削減や定型業務代替が認識されつつも、AI リテラシー不足や業務標準化の遅れといった現場課題が指摘されている。すなわち、SAP 社が提示する AI 活用構想と、企業現場における実装・活用状況との間には依然として大きなギャップが存在する。図 2-2 は、この理想と現実の乖離を業務実態と役割変化の観点から整理したものである。

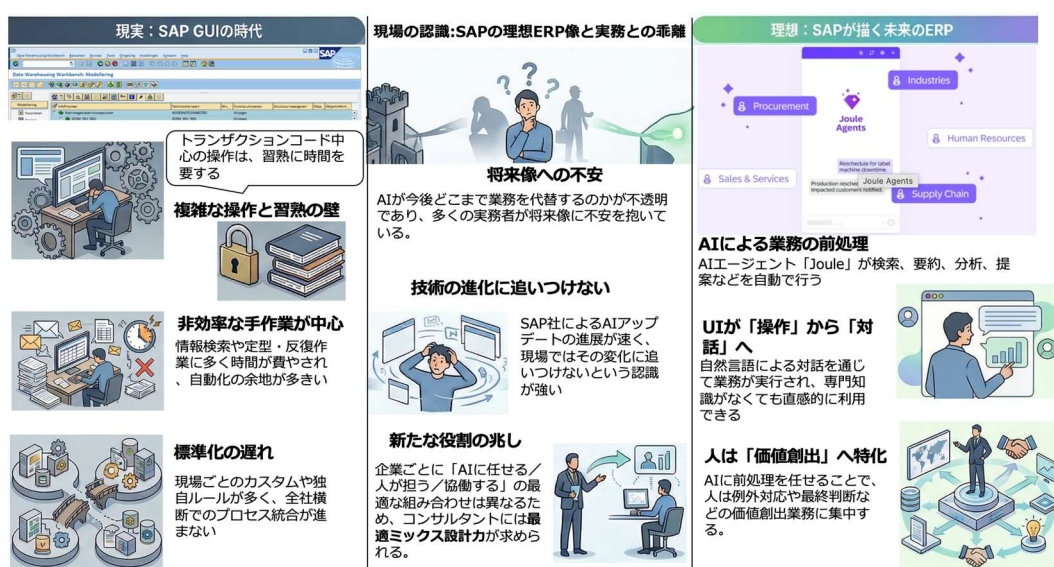


図 2-2 SAP ERP の理想と現実

先行研究においても、AI は職業そのものではなく職務を構成するタスク構造を再編する形で影響を及ぼすと指摘されている。しかし、SAP コンサルタントという特定の専門職能を対象に、AI による業務再編、役割変化、スキル再構築を業務構造の観点から統合的に整理した研究は十分とはいえない。

そこで本研究は、SAP コンサルタントの業務を AI 代替、AI 協働、人間固有という三層構造(図 2-3)として捉える分析枠組みを採用し、2030 年に向けた職能変化と価値の源泉を明らかにすることを目的とする。



図 2-3 業務の三層構造

第 3 章：仮説と検証方法

本章では、第 2 章で整理した研究背景および課題認識を踏まえ、研究仮説と、それを検証するための方法および分析枠組みについて述べる。本研究の基本的な立場は、AI 技術の進展が SAP コンサルタントという職能を単純に代替・消失させるものではなく、業務タスクの構造、求められるスキル、役割の在り方を段階的かつ質的に変化させるという点にある。

本研究では以下のような仮説を設定する。第一に、SAP 業務のうち、ルール性が高く反復的な業務は、2030 年に向けて AI および自動化技術によって大幅に削減される。第二に、2030 年に向けて、「業務設計」「戦略提案」「AI 活用」といった非定型業務に関わるスキルが、SAP コンサルタントにとって相対的に重要性を増す。第三に、SAP コンサルタントの役割は、従来のシステム導入・運用を支援する伴奏者の役割から、顧客と共に価値を設計・創出する価値創出人材へと再編成される。第四に、SAP 業務は一律に AI へ代替されるのではなく、「AI 代替」「AI 協働」「人間固有」という三つの業務領域に整理され、企業やプロジェクトごとに最適な組み合わせとして再設計される。

これらの仮説を検証するため、本研究では定量調査・定性調査・構造分析を組み合わせた複合的な検証アプローチを採用した(図 3-1)。定量調査として SAP コンサルタントを中心としたアンケート調査を実施し、AI 導入に対する認識、業務量や役割変化の見通し、将来必要とされるスキルについて把握した。次に、定性調査として SAP 実務者およびエンドユーザ企業へのヒアリングを行い、現場における判断の実態や不安、AI 活用に対する期待および制約条件を補完的に分析した。さらに、先行研究および SAP 社公式資料を参照し、技術動向と将来像を整理した。

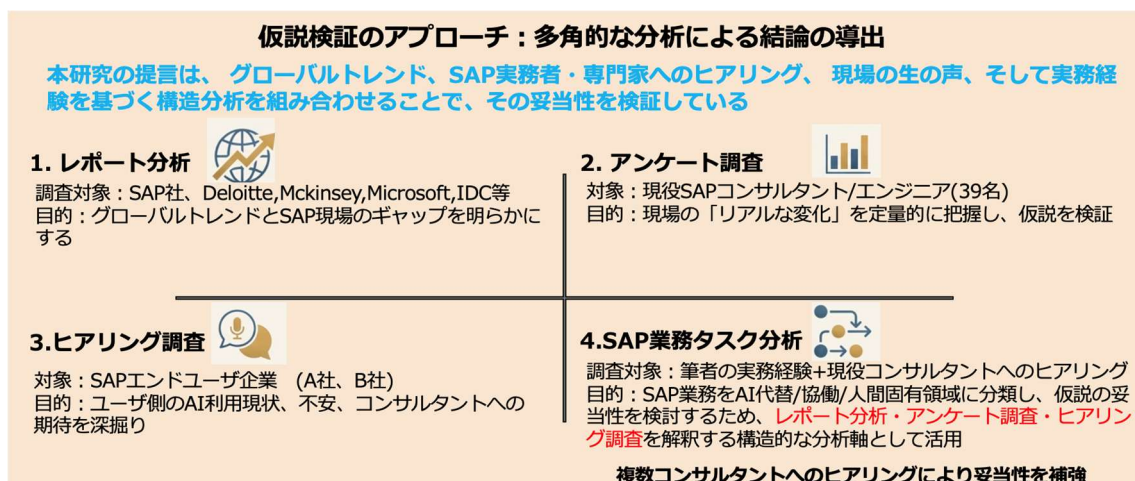


図 3-1 検証方法

加えて本研究では、SAP 業務タスク分析を個別の調査手法としてではなく、各調査結果を統合的に解釈するための構造的な分析軸として位置づけ、仮説の妥当性を多面的に検証する。本章で示した仮説と検証枠組みは、第 4 章以降の分析および考察を貫く基盤となる。

第 4 章：SAP 業務タスクの構造分析と自動化可能性

本章では、第 3 章で設定した仮説を検証するための分析として、SAP ERP における主要業務タスクを対象として、AI 技術の進展が業務構造に与える影響を分析した。具体的には、FI、MM、SD、PP、HCM、BASIS といった主要モジュールを横断的に取り上げ、業務タスクの性質に着目しながら、現状の自動化水準および 2030 年に向けた変化を検討した。分析の結果、ルール性が高く反復頻度の高い業務、十分なデータが蓄積された処理系タスクについては、AI や RPA による自動化が大きく進展する可能性が確認された。一方で、業務要件の整理や例外対応、業務全体の文脈を踏まえた最終判断を伴う業務については、AI による代替には限界があり、人間の関与が不可欠であることが明らかとなった。

さらに、SAP 実務者およびエンドユーザ企業へのヒアリング結果から、SAP 社が提示する AI 活用ロードマップと企業現場における実装・運用実態との間には、技術理解、導入体制、判断責任、価値認識の面でギャップが存在することが示された。特に、AI が提示する分析結果や提案を「誰が判断し、誰が責任を負うのか」という業務責任構造が整理されていない点が、AI 活用停滞の主要因となっている。

これらの分析を踏まえ、本章では SAP 業務タスクを、AI による完全自動化が進む「AI 代替領域」、AI が分析や予測を担い人間が最終判断を行う「AI 協働領域」、文脈理解や合意形成、価値創出を要する「人間固有領域」の三層構造として整理した。この三層構造は、AI 導入が単なる業務効率化にとどまらず、SAP コンサルタントの業務構造そのものを再編する変化であることを示しており、次章以降における役割変化および職能再定義の分析基盤となる。

第 5 章：アンケートとインタビューデータの分析

本章では、SAP コンサルタントおよび SAP 利用企業を対象に実施したアンケート調査（n=39）とヒアリング結果を基に、AI 導入が SAP コンサルタントの役割認識、業務内容、スキル需要に与える影響を分析した。分析の結果、AI 導入は単なる業務量削減ではなく、業務内容や役割の質的变化として認識されていることが明らかとなった。図 5-1 は、SAP コンサルタントの役割が従来の技術支援中心から、より価値創出に関与する方向へと移行しつつある認識を示している。

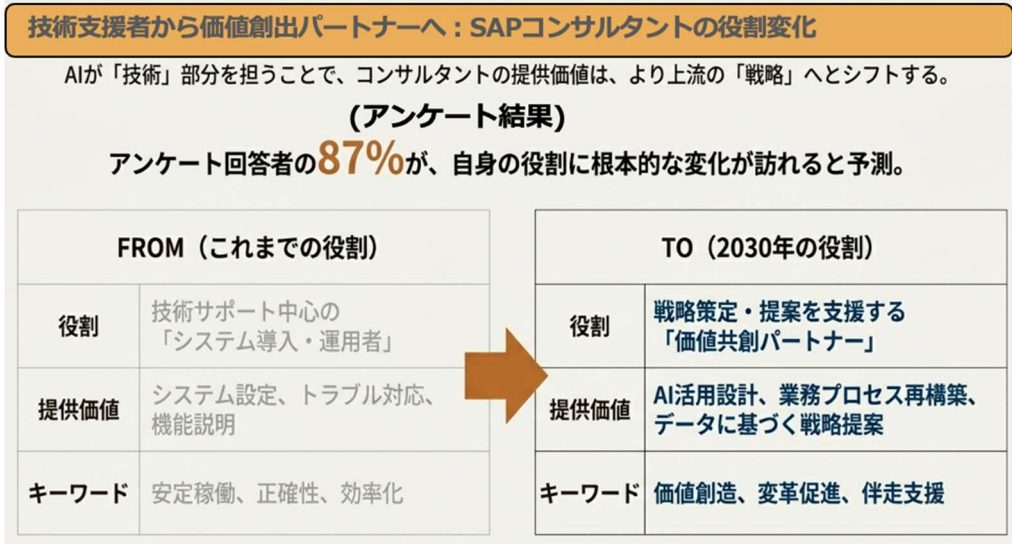


図 5-1 SAP コンサルタントの役割変化

アンケート結果では、AI 導入により「業務量が減少する」と回答した割合が 51%、「定型業務が部分的に代替される」と回答した割合が 56%に達している。一方で、「仕事その

ものが不要になる」と考える回答は少数にとどまり、多くの実務者は AI によって業務構造が再編されると捉えている。一方で、図 5-2 に示すとおり、現場における AI 導入と理解度は依然として限定的であり、SAP 社のロードマップと企業現場の実装状況との間には大きな乖離が存在している。

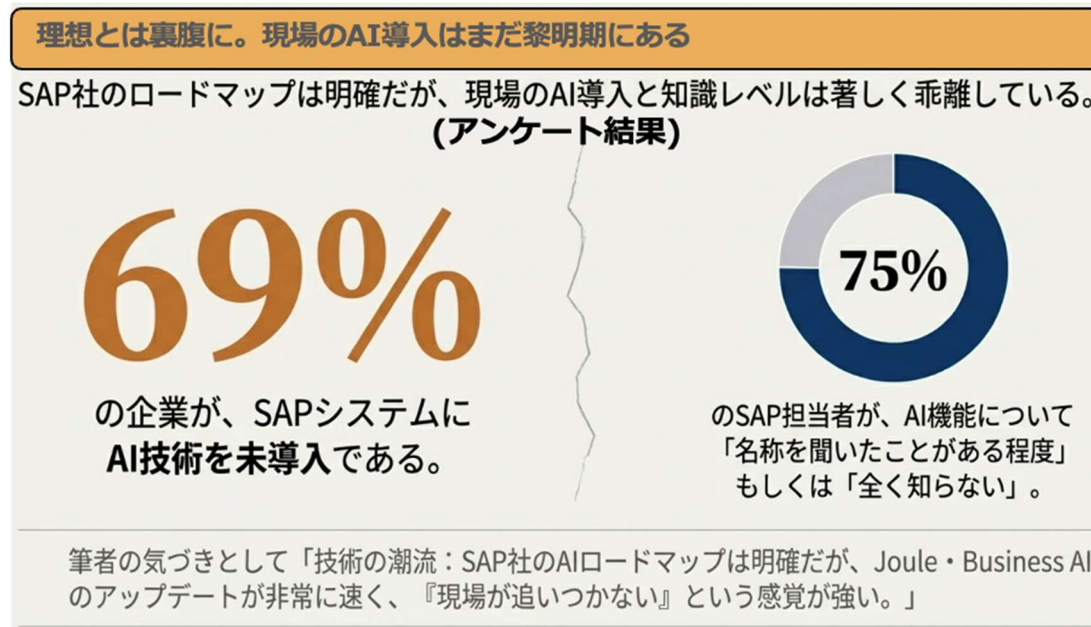


図 5-2 SAP 環境にて AI 利用状況

また、2030 年に向けて必要となるスキルとして、データ分析力や AI 活用力、業務設計力を挙げる回答が多く、設定作業中心のスキルモデルからの転換意識が確認された。図 5-3 は、SAP コンサルタントに求められるスキルが、AI・データ活用、戦略思考、顧客との対話力を中核とする複合型へ移行することを示している。



図 5-3 2030 年向けに新・必須スキル

ヒアリング調査からは、AI に対する期待と不安が併存している実態が浮き彫りとなった。AI による効率化や分析支援には肯定的な評価が多い一方で、「AI の判断をどこまで信用できるのか」「最終責任は誰が負うのか」といった点に強い懸念が示された。特に、要件定義や業務設計、合意形成といった領域では、人間の判断が不可欠であるという認識が、コンサルタント・エンドユーザ双方に共通して見られた。図 5-4 は、ヒアリング結果およびアンケート結果を基に、AI では代替できない人間固有の価値領域を整理したものである。

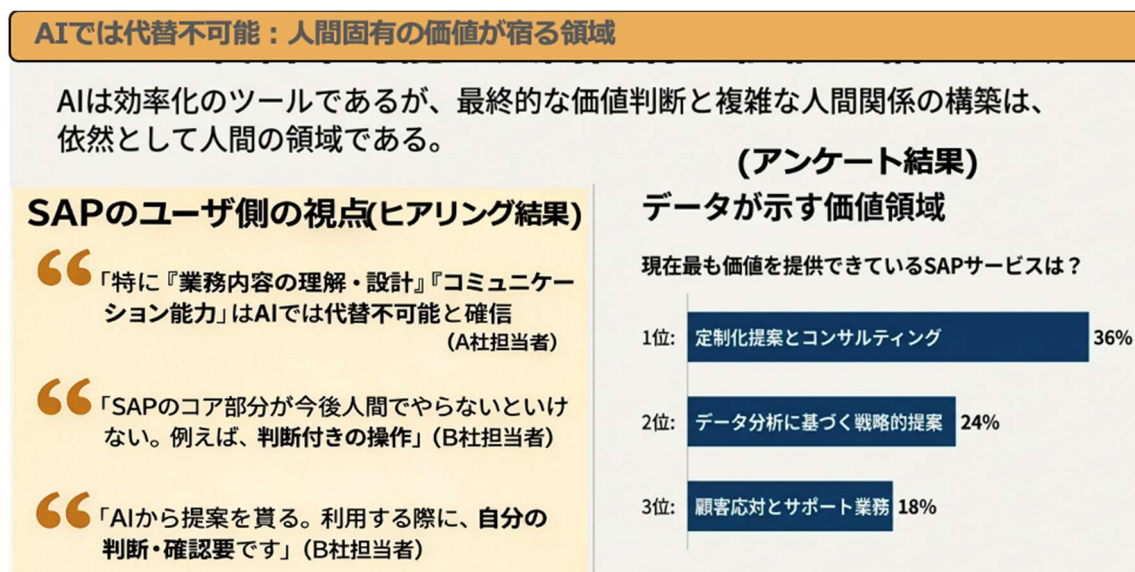


図 5-4 人間固有の価値

これらの結果から、AI 導入は SAP コンサルタントの役割を縮小させるのではなく、価値の重心を「作業」から「判断」「設計」「価値創出」へと移行させる変化であることが示唆される。

第 6 章 考察：AI 時代における SAP コンサルタント職能の再定義

本章では、第 4 章における SAP 業務タスク構造の分析結果と、第 5 章におけるアンケートおよびヒアリング調査の結果を統合し、AI 時代における SAP コンサルタントの職能変化について考察する。分析を通じて明らかになったのは、AI 導入は SAP コンサルタントの代替ではなく、業務構造と役割分担を再編成する構造的変化をもたらすという点である。

SAP 社が描く AI 活用の理想像と、企業現場における導入状況・人材・業務プロセスとの間には、依然として大きな乖離が存在している。本研究の調査結果から、この乖離は単

なる AI 導入の遅れではなく、「技術」「人材」「変革プロセス」という三側面が相互に関連する構造的ギャップであることが確認された(図 6-1)。図 6-1 は、理想像と現実の間に存在するこの構造的ギャップを、三つの変革要素として整理したものであるすなわち、AI 技術の進展スピードに対して、現場における業務設計能力や職能進化が追いついていない点に、このギャップの本質がある。

アンケート・インタビュー等の分析結果をもとに、**理想と現実の間に存在する構造的ギャップ**と、それを乗り越えるために**必要な変革**の条件を考察する。

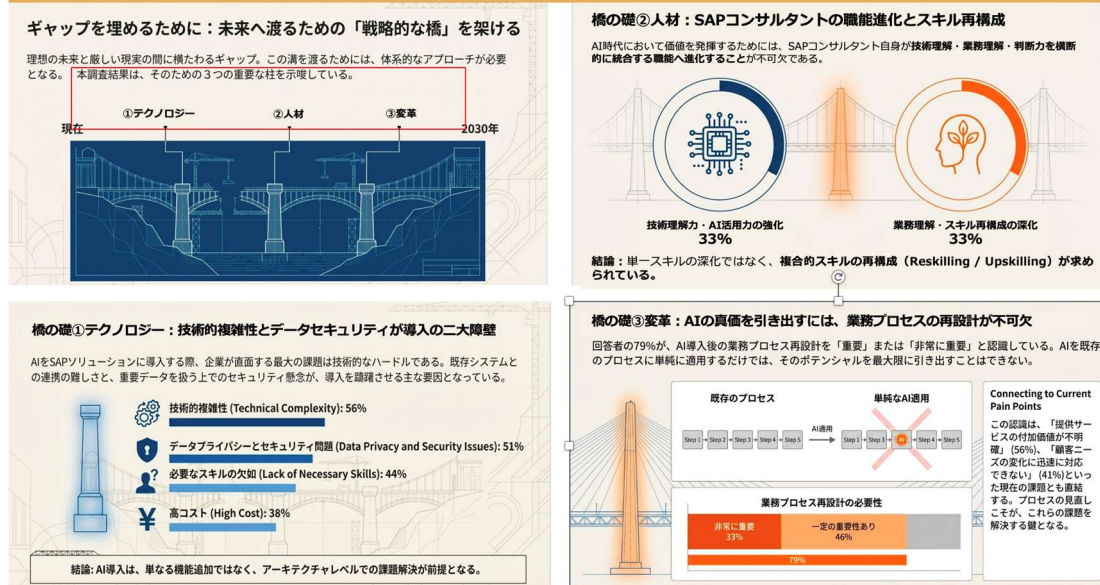


図 6-1 理想と現実のギャップと、それを越えるための三つの変革要素

第 4 章で示したとおり、SAP 業務は「AI 代替」「AI 協働」「人間固有」の三層構造へと再編されつつある。定型的かつルールベースの業務は AI 代替が進む一方で、分析結果の解釈、業務設計、例外判断、関係者間の合意形成といった領域では、人間の判断と責任が依然として不可欠である。

第 5 章の調査結果からは、AI 導入により業務量が減少するという認識よりも、業務内容や役割が質的に変化するという認識が強いことが確認された。一方で、技術的複雑性、データセキュリティへの懸念、AI リテラシーや業務標準化の不足が、AI 活用の本格展開を阻む要因となっている。特に、AI 導入後の業務プロセス再設計の重要性が強く認識されており、単なる機能追加では変革は成立しない。

以上を踏まえると、2030 年に向けた SAP コンサルタントの中核的役割は、AI 代替・AI 協働・人間固有の各領域を企業ごとに最適に設計・統合する「最適ミックス設計者」であると考えられる。本章の考察は、次章における提言および将来像提示の理論的基盤となる。

第7章 提言：AI 時代に向けた SAP コンサルタントの持続的進化

本章では、これまでの分析および考察結果を踏まえ、AI 時代において SAP コンサルタントが 2030 年に向けて持続的に価値を発揮するための変革モデルを提言する。AI 導入そのものが直接的に競争優位を生むのではなく、AI 代替・AI 協働・人間固有領域の役割配分を業務構造として設計し、企業ごとに実装する能力こそが中核的価値となるという点である。

第一に、人材教育の観点からは、従来のモジュール別・設定作業中心のスキルモデルから、AI 活用を前提とした複合型スキル構造への転換が求められる。第5章の調査結果では、AI・データ活用力、業務設計力、顧客との対話力の重要性が強く認識されており、技術理解と業務理解を横断的に統合できる人材の教育が不可欠である。

第二に、個人のキャリア形成の観点からは、継続的な学習と自己教育を前提とした専門職モデルへの移行が示唆される。AI 時代には特定技術の習得よりも、「どの業務を AI に委ね、どこで人間が価値を発揮するか」を判断・設計できる能力が、SAP コンサルタントの競争力を規定する。

第三に、プロジェクトおよび業界構造の観点からは、AI と協働することを前提とした体制と実務者ネットワークの重要性が高まる。企業・派遣会社・個人を横断する実務者ネットワークは、スキル再構築、学習文化の共有、プロジェクト知の蓄積を支える中間構造として機能し得る。

以上を踏まえると、2030 年における SAP コンサルタントの中核的役割は、AI 代替・AI 協働・人間固有領域を評価・設計・伴走によって統合する「最適ミックス設計者」である。本章の提言は、第6章で導出した職能像を現場で成立させるための方向性を示すものであり、AI 時代における SAP コンサルティングの持続的進化に向けた実践的示唆を提供する。