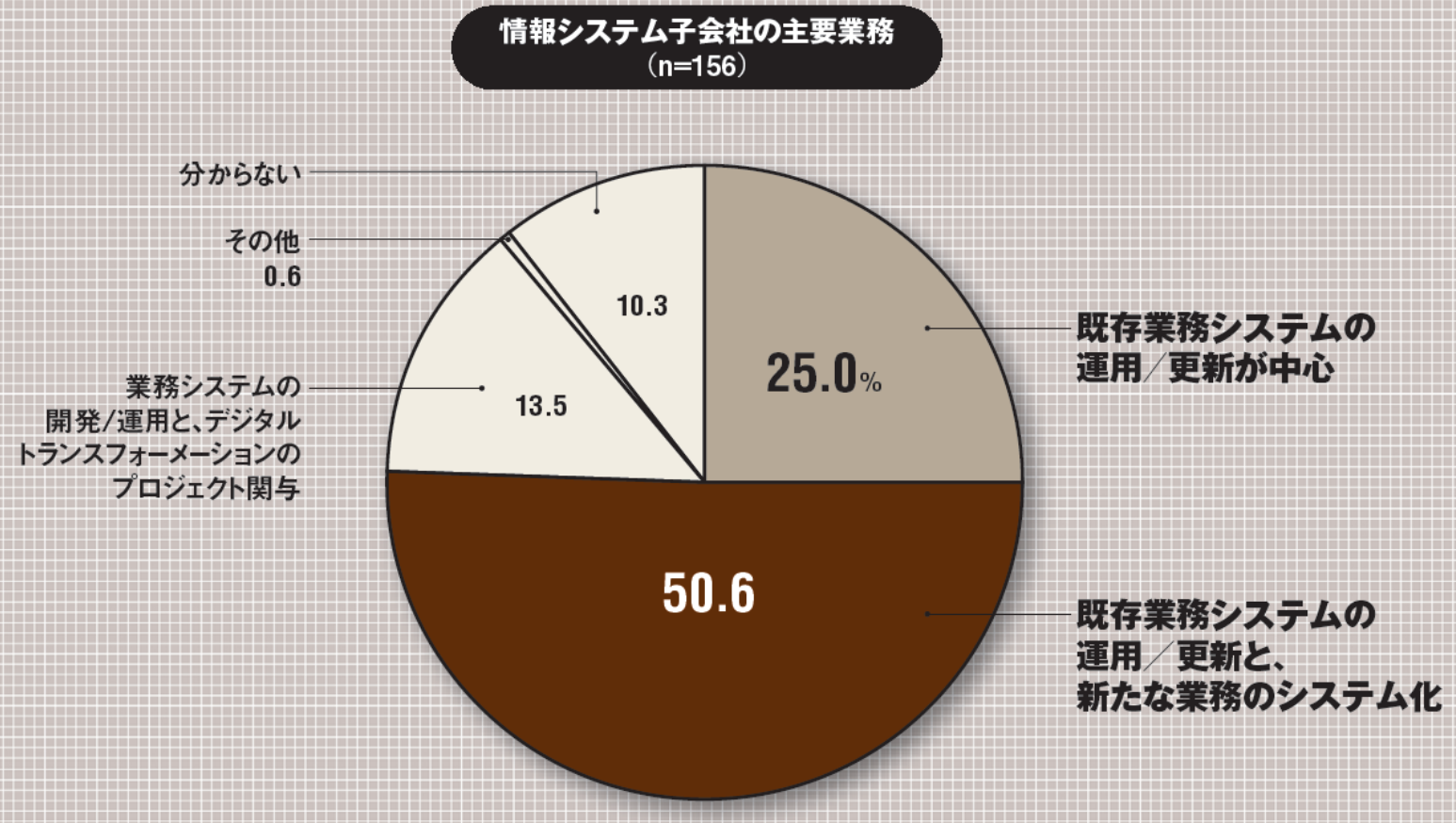
DX時代をリードする PMとBAの動向

ITコーディネータ
庄司　敏浩



出所：国内企業の情報システム子会社の今後に関する調査結果を発表（IDC Japan）、2017年8月21日

デジタル化を担うIT会社は1割
量と質ともにデジタル人材が不足

デジタルビジネスとは

デジタルの世界と物理的な世界の境界を曖昧にすることによって、新しいビジネス・デザインを創造すること（ガートナーの定義）

デジタル・テクノロジを用いてビジネスの仕組みを変革する

（典型例）

Fintech

・ビットコイン

・Paypal

・Square　　など

中央銀行と金融機関に管理された資金の流れ

自由な資金の流れ

★　銀行も安全性重視から、新たなサービスの展開（Fintec）に舵を切るよう、金融庁が指導方針を転換。

デジタルビジネスの流れ

従来はITと縁が薄かった産業でもIT活用が進んでいる。

（代表例）

・農業

Fujitsu　食・農クラウドAkisai

クボタスマートアグリシステムKSAS

ウォータセル クラウド型農業生産管理ツール　アグリノート　など

ITを活用してビジネスを変えようとする試みの進展。（～tec）

・Agritech（農業）
・Meditech（医療）
・Legaltech（法律）
　　：

★　漁業にITを活用しようという試みも始まっている 。

システム開発ニーズの変化

基幹業務系システム

重要な情報を管理する記録系システム

SoR：System Of Record

＊これはこれで必要だが、競争力の源泉にはならない。

かけるコストを減らしたい

新しいビジネスの実現

社会的価値の創造

新しい顧客体験の提案

SoE：System Of Engagement

★こちらへの投資を増やしたい。

投資配分見直しのニーズ

SoE：System Of Engagement　への投資を増やしたい。

（現状のユーザ企業のIT投資配分）

IT投資に積極的なあるメーカのケースで　SoR 6　：　SoE　4

これを、このように変えたい。　SoR 4　：　SoE　6

ただし、社内では・・・

（経営者）

もっと戦略的な投資を増やしたい！

（情シス）

運用・保守に忙しくて、手が回らない！

（経営者）

だったら他にやらせる！

・第二情シス
・事業部門

SoI

SoI (System of Insight)：　顧客がもつビジネス上の欲求や行動（インサイト）を理解するためのシステム

SoR　：　主に構造化されたデータをもつ

SoE　：　主に非構造化データをもつ。

組合せて分析することで、深い洞察力で顧客インサイトを理解することができる。

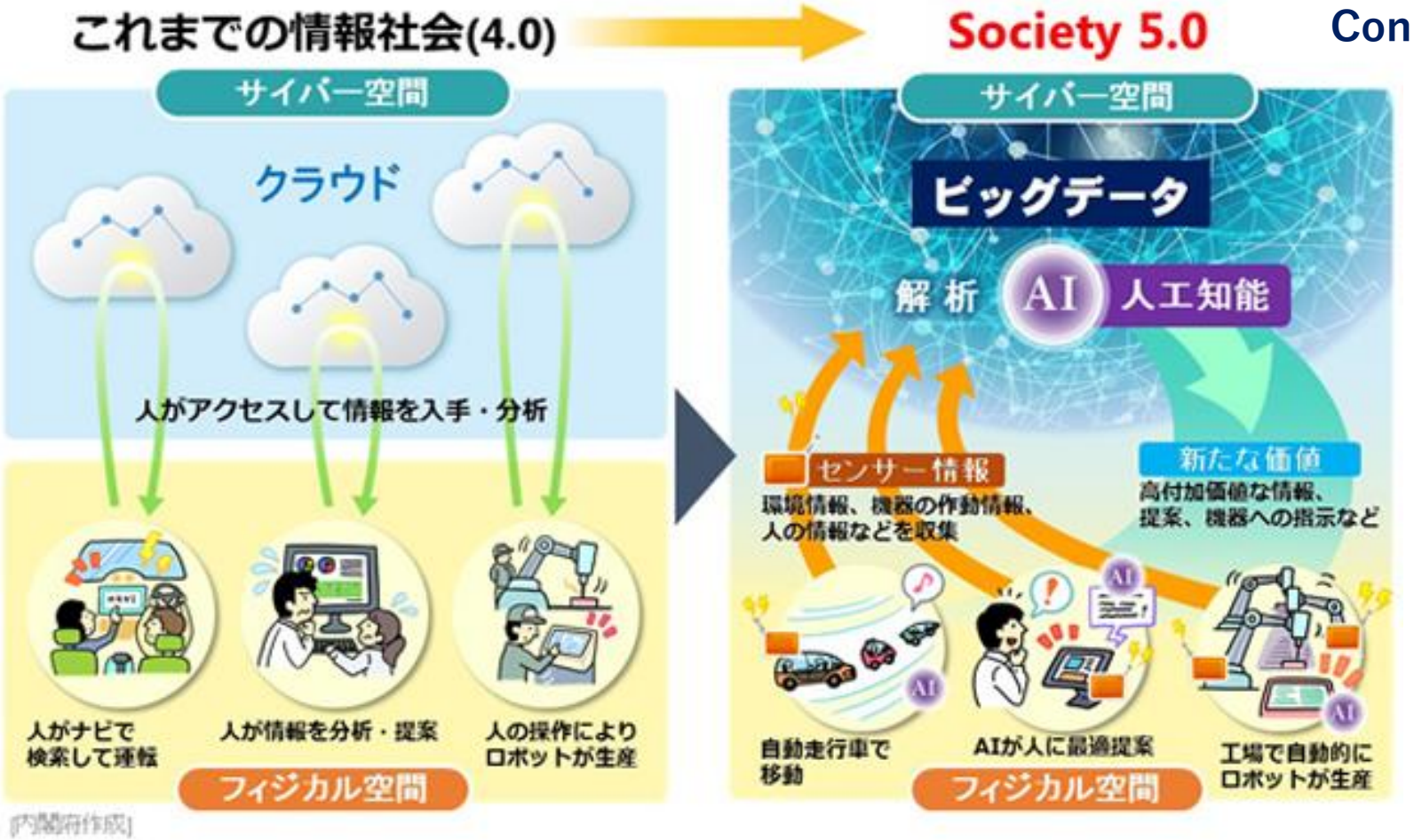
★要は、顧客のニーズを分析することから価値のあるサービスを生み出すことができる。

＊個人情報保護法の改正で、匿名化した個人情報が利用し易くなった。
⇒　ただし、分析のノウハウが必要（データアナリストの存在）

Society 5.0

サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステム

Connected Industries

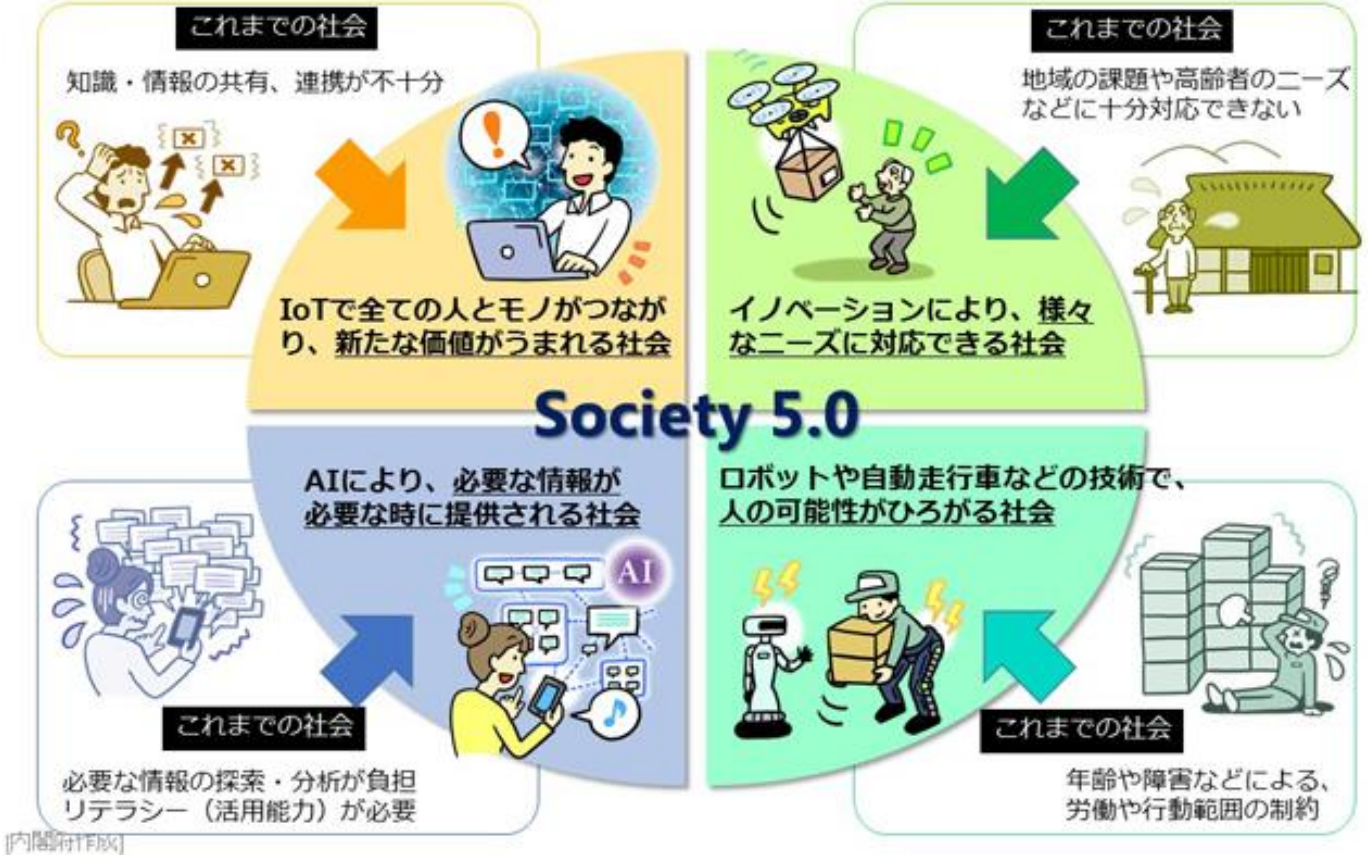


https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html

需要者のニーズが起点に！

Society 5.0

サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）



狩猟社会
（Society 1.0）

↓

農耕社会
（Society 2.0）

↓

工業社会
（Society 3.0）

↓

情報社会
（Society 4.0）

https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html

ＳＩの先行き

ＳＩ(System Integration)の本質：おまかせビジネス
（ユーザ企業からベンダへの）
だから、ウォータフォールで一括請負が基本。

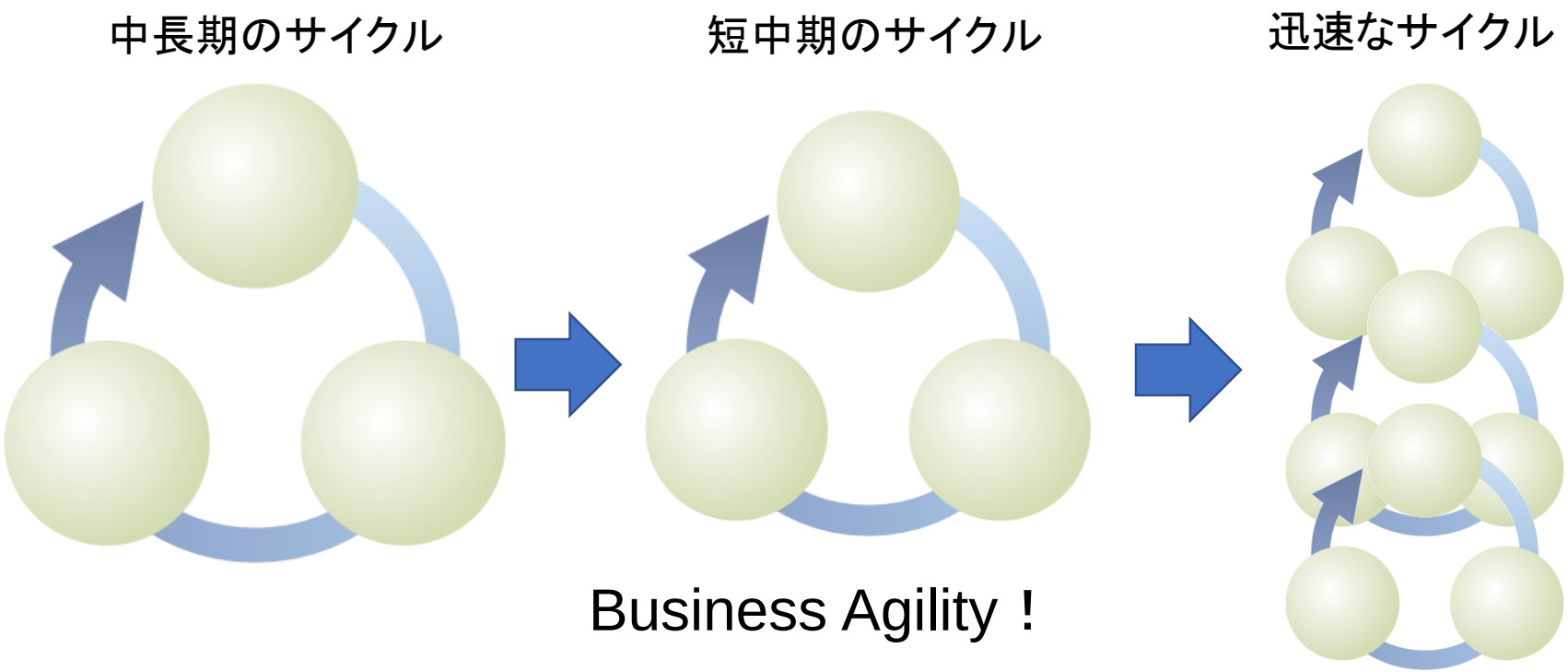
＊初期の頃はターンキー・ビジネスと呼ばれていた。
（注文したらベンダが納期にシステムを届け、ユーザ企業は
マシンの鍵を回してスイッチを入れれば、すぐに動く。　）

そんなことができるのか？

アメリカは2000年頃には、ほぼSIビジネスから撤退
ヨーロッパも現在は、数少ない。
これだけＳＩ案件があるのは、世界で日本だけ。

今後も成り
立つのか？

ビジネスサイクルの短縮傾向



Business Agility！

＊のんびりしていたら、競争に負けるんです・・・。
⇒　思いついたら（決断したら）、すぐに始めたい！

★ビジネスのサイクルに合わせた情報システムの提供が必要！

アジャイル開発，SoA，Devop

（参考）ビジネスアジリティマニフェスト

Business Agility Manifesto

HOME GUIDE MANAGEMENT IMPERATIVES ACCOMPANIMENTS DOWNLOAD ABOUT

ビジネスアジリティ・マニフェスト変革の実現のために

ロジャー・バールトン，ロナルド・ロス，ジョン・ザックマン著

（訳）植松隆，塩田宏治，清水千博，庄司敏浩[1]

基本原則

すべてのイニシアチブは，明示的に

マネジメント原則と整合しなければならない。

I. 絶え間なく続く変革

1. ビジネスアジリティ実現のためには絶え間ないイノベーションと急速な変革に対応しなくてはいけない。
2. 既存のビジネスは，継続的に進化する外部エコシステムにおいて，ビジネスの妥当性を維持するために継続的に変革されなければならない。
3. 絶え間なく続く変化は避けられないが，既存のバリューチェーンが変革中に不要なリスクにさらされないように，変革しなければならない。
4. 絶え間なく続く変革は，その影響，特に意図しない結果を予測し緩和するためのビジネス知識ベースに依存する。

https://busagilitymanifesto.org/10-translations/23-bam-japanese

戦略と戦術

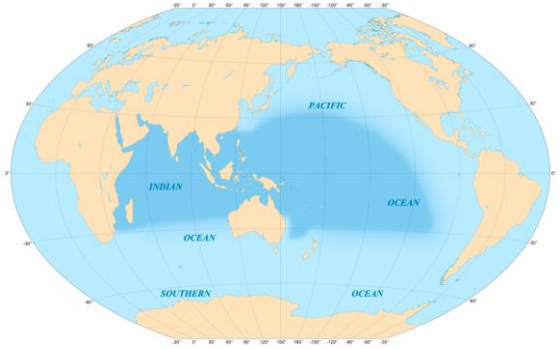
企業活動には戦略と戦術が必要

戦略とは・・・

どこで勝負するか

戦術とは・・・

どのように勝つか



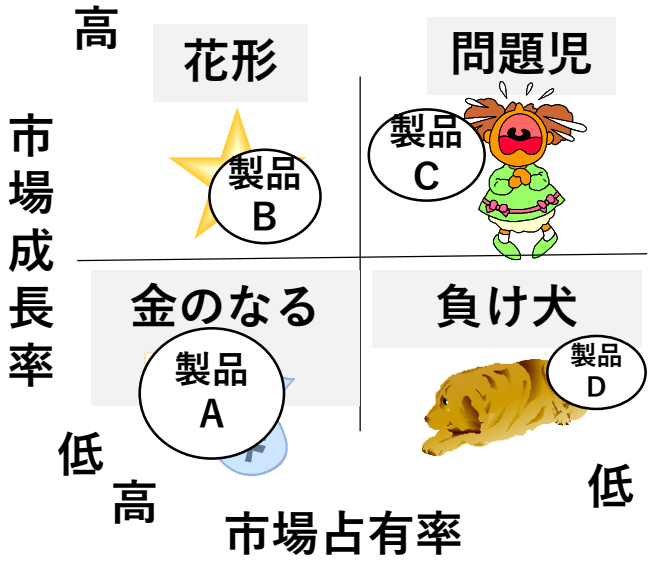
事業領域を
決める

領域内での
事業の進め方を決める

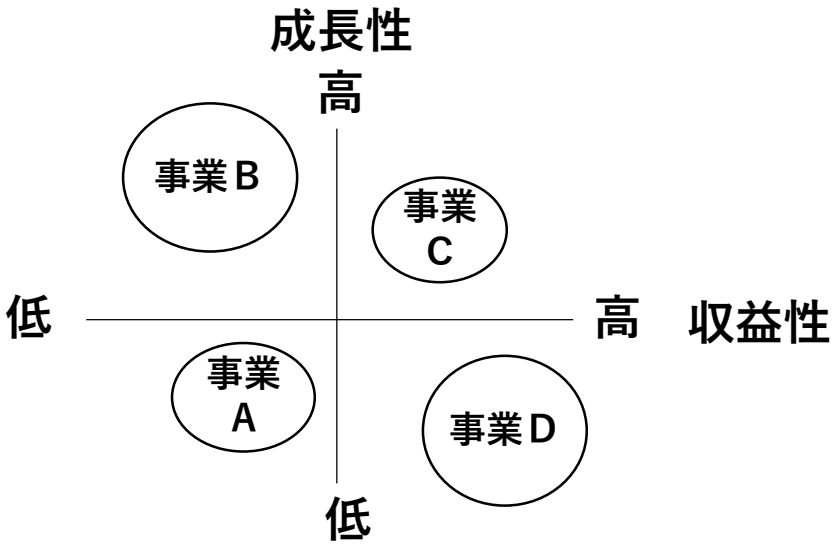
ポートフォリオマネジメント

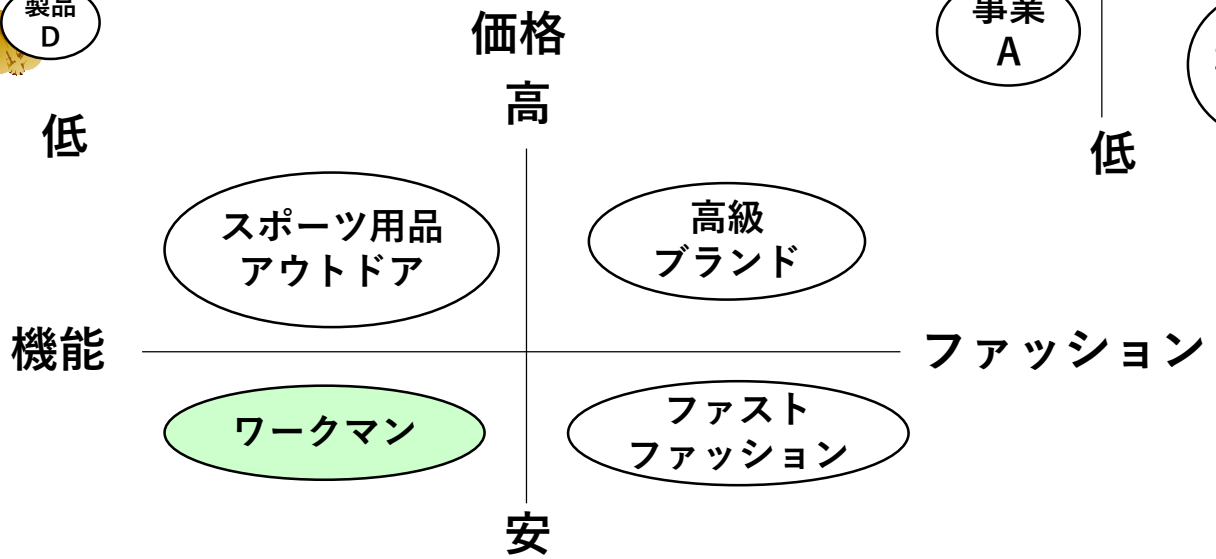
どこで勝負するか？　⇒　戦略（重点投資）

（プロダクトポートフォリオマネジメント）



（事業ポートフォリオ）





戦略から戦術へ

戦略・・・通常は、経営層が決める。

↓

戦術へ落とし込む。

↑

ビジネスモデル

（どのように売上・利益をあげていくか）

ビジネスのスコープとプロジェクトのスコープ

企業戦略 → 中期経営計画

ビジネス
の
スコープ

次期3年間での
- 経営目標

↑

これを達成するための施策
- ◆ 施策1
- ◆ 施策2
- ◆ 施策3
- ：

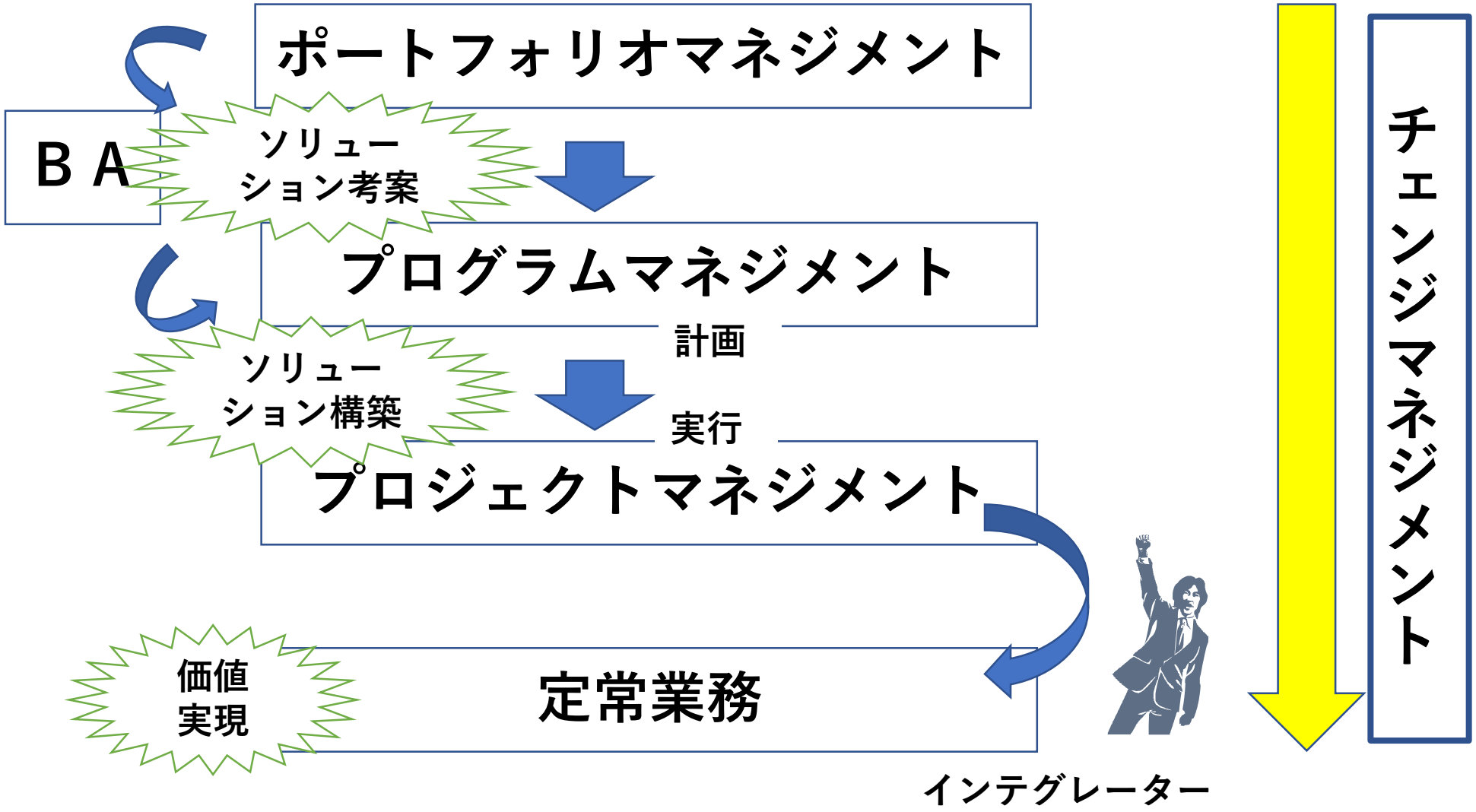
プログラム1　プログラム2　プログラム3

プロジェクト1　プロジェクト2　プロジェクト3

一般的な
ＢＡの
スコープ

プロジェクトの成功
＝　ビジネスの成功？

ＰＭＩが考えるマネジメントの体系



ソリューションとは？

課題解決策　（経営課題）

★課題を解決するためには、ITの仕組みだけでは不十分。

新しいシステムを作ったら･･･

- そのシステムを使って新しいビジネス／改善された業務を遂行するための業務プロセスが必要
- そのシステムを使った新しいビジネス／改善された業務の効果をあげるための組織変更が必要
- 新しいシステムを使いこなしたり、新しい業務プロセスを遂行するための、社員教育が必要

等

セットで考えないと、ソリューションの効果を発揮しない。

ビジネスアナリシスの必要性

プログラム／プロジェクトの課題

（PMI 2014年,2017年調査報告から）

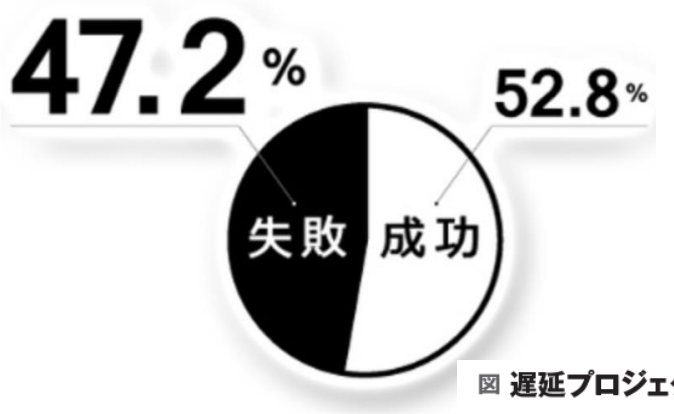
- **失敗プロジェクトの47%が「不十分な要求マネジメント」が原因で当初のゴールが満たせていない。**
- **失敗プロジェクトの39%での主要な原因->不正確な要求マネジメント**

BAの実施において成熟している組織は、戦略の実行性が55%高く、投資から期待される価値を達成する可能性も高くなる。

PMIはプログラムやプロジェクトを成功させるために
ビジネスアナリシスが重要であると考え、
PMIビジネスアナリシスガイドを刊行。

日本の状況

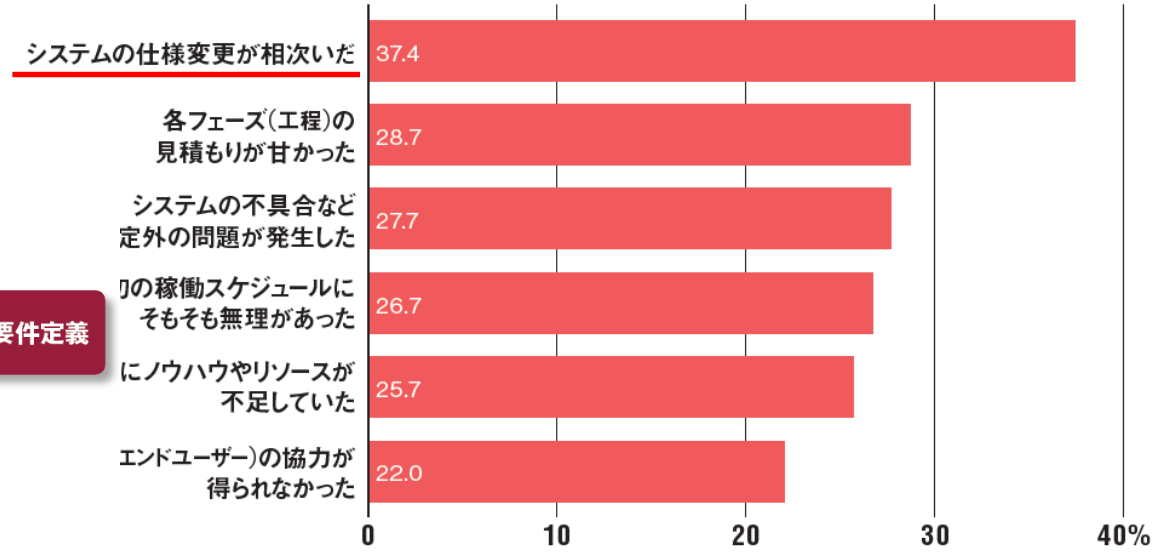
日本国内のソフトウェア開発プロジェクトの約半数は失敗



日経コンピュータ2018年3月1日号より

図 プロジェクトの成否の割合（n=1238）

図 遅延プロジェクトの原因（n=513、複数回答）

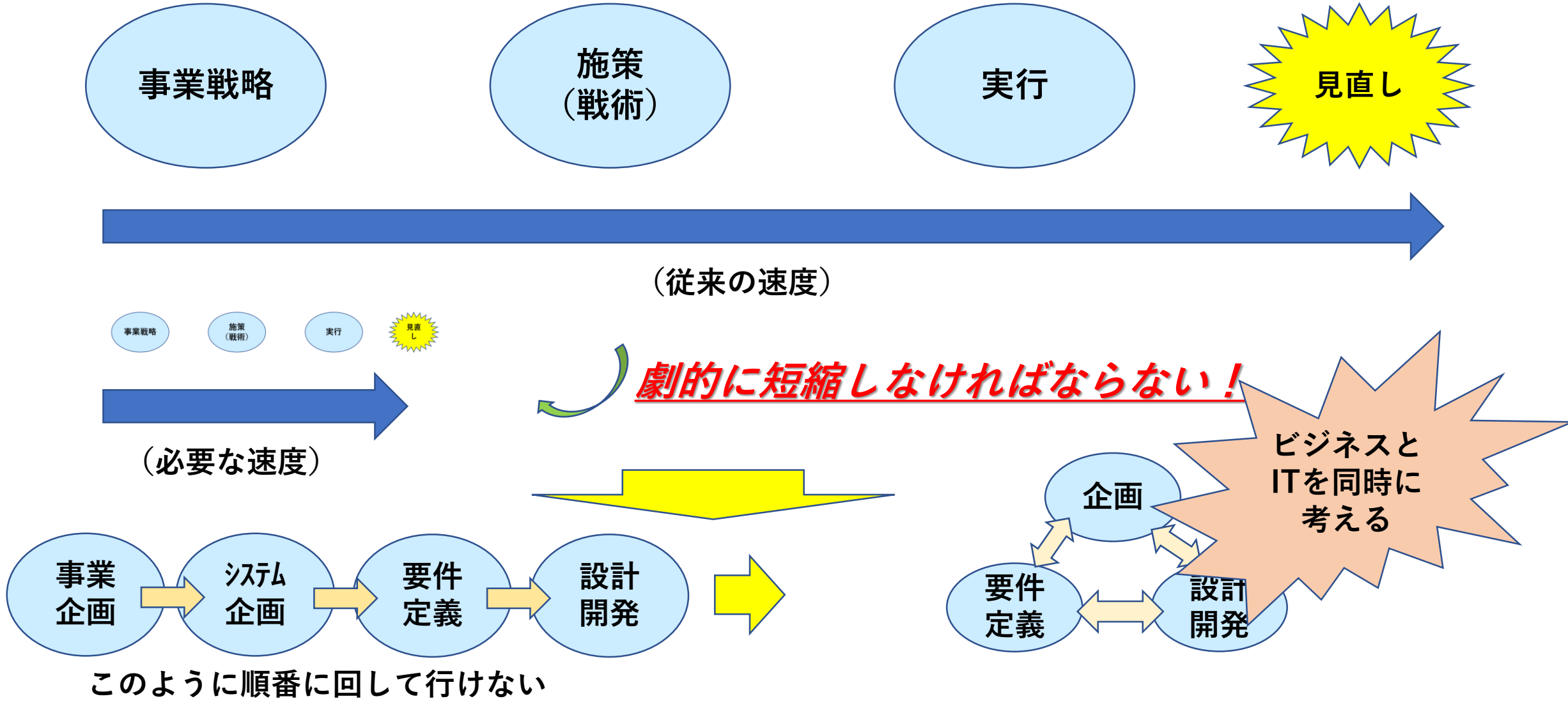


遅延プロジェクトにおける最も苦労したフェーズの回答割合

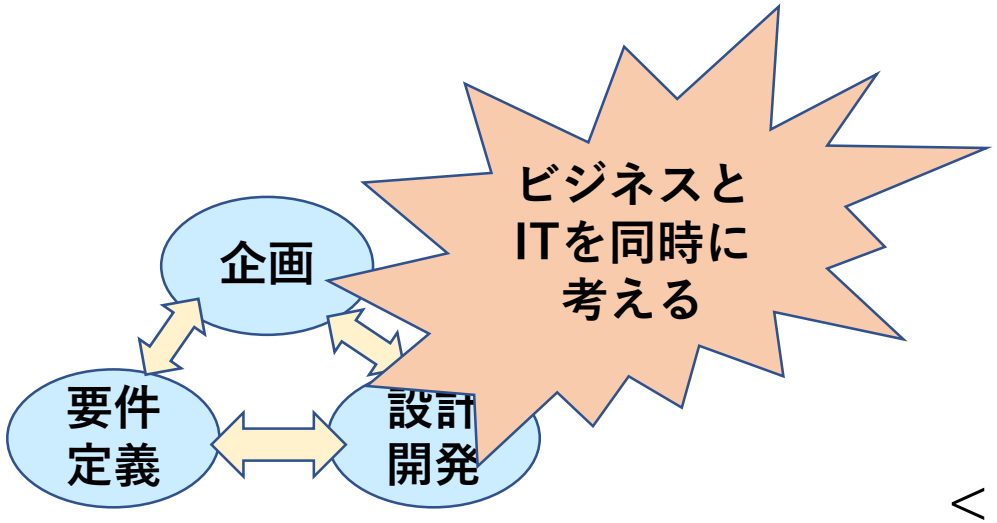
順位	フェーズ	割合(%)
1位	要件定義	36.5
2位	テスト・移行	32.7
3位	システム設計	11.1
4位	開発	10.9
5位	システム企画	8.8

首位は要件定義

必要になってきていること



必要な人材



ビジネスとＩＴの両方が
分かる人材が必要

（ビジネスアナリスト等）

＜＊ＩＴコーディネータは日本版ビジネスアナリスト＞

顧客にとっての
価値を理解できる
ことが重要！

ビジネスアナリシス人材の米国における潮流

✓ プログラマーやシステムアナリスト

身に付けたビジネスアナリシス実務慣行を非ＩＴ領域に適用

ビジネス・プロセス・アナリスト、ビジネス・ルール・アナリスト、
ビジネス・アーキテクト、要求アナリスト　など

✓ 事業上のニーズをビジネス・リレーションシップ・マネジャー、
ビジネス開発マネジャー、プロダクト・オーナーなどが代弁する。
テクニカル・アナリストがＩＴ側を代表する。

◆ 事業側の人材がニーズ分析やビジネスケース作成を実施。
◆ テクニカル・アナリストがプロジェクトの要求事項関連活動を実施。

ビジネスアナリシス人材の米国における潮流

✓ アジャイルなプロダクト提供に移行した組織

⇒　ビジネスアナリストの役割が個別に認識されているとは限らない。

しばしば機能横断（クロス・ファンクショナル）チームを活用する。

チーム・メンバーは複数の役割を果たす。
（ビジネスアナリストの役割も含まれる。）

✓ 専門性に価値を置く組織

データ・アナリスト、ユーザビリティ・アナリスト、
プロセス改善アナリスト　など、役割を特化させる。

ビジネスアナリシス人材の米国における潮流

- ✓ ＰＭとＢＡには、活用されるスキルセットに重複があると認識している組織

<u>ＰＭとＢＡの役割を兼務させる。</u>

ビジネスアナリストの基礎コンピテンシー

分析スキル	専門家の判断	コミュニケーション・スキル	個人のスキル	リーダーシップ・スキル	ツールに関する知識
創造的思考	組織体や組織の知識	積極的傾聴	適応力	チェンジ・エージェントのスキル	コミュニケーションとコラボレーションのツール
概念・詳細反復思考	ビジネス感覚	コミュニケーション・テーラリング	倫理	交渉スキル	デスクトップ・ツール
意思決定	業界の知識	ファシリテーション	学習	育成スキル	報告・分析ツール
デザイン思考	ライフサイクルの知識	非言語コミュニケーションと言語コミュニケーション	マルチタスク	信頼されたアドバイザーとなることを可能とするスキル	要求管理ツール
基礎的計算能力	政治や文化に対する認識	ビジュアル・コミュニケーション・スキル	客観性		モデリング・ツール
問題解決	プロダクトの知識	プロフェッショナル・ライティング	自己認識		
調査スキル	標準	関係構築	タイム・マネジメント		
高対処能力			労働倫理		
システム思考					

（PMIビジネスアナリシスガイド）

ビジネスアナリストを育てる研修の事例

業界の現状評価と機会分析

↓

組織の現状分析

↓

KGIとKPIの設定

↓

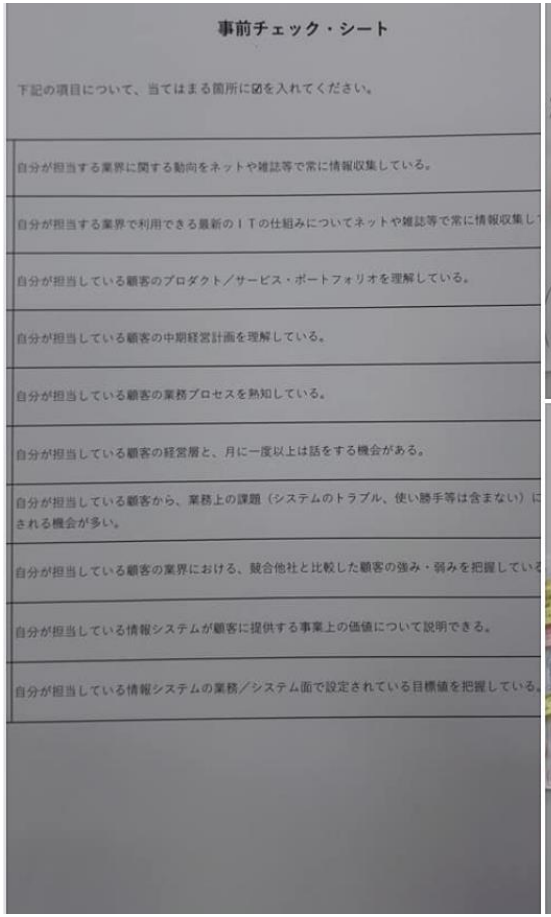
提案書の作成（ソリューション考案）

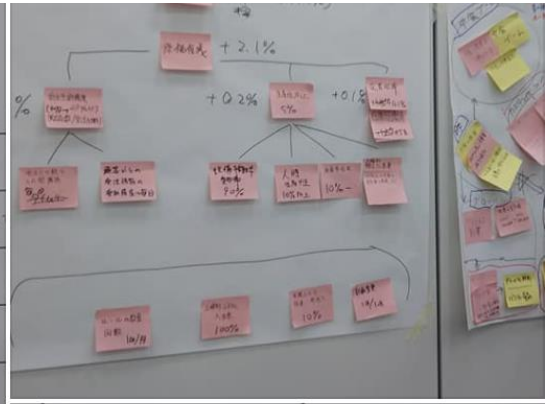
↓

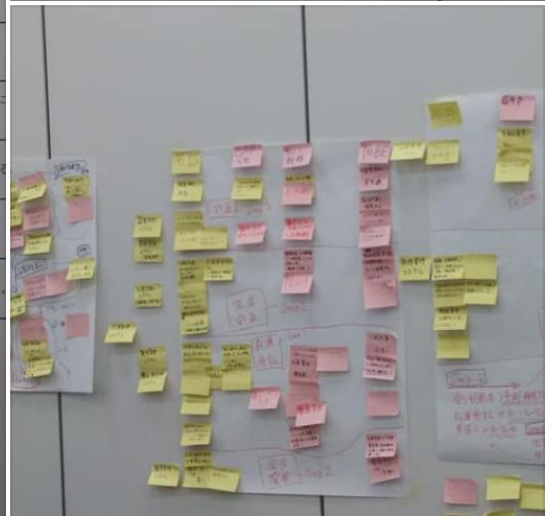
提案の実施

ケース・スタディ

答え探しはさせない！







PMIの戦略変更の背景

PMPは
コモディ
ティ化

- 人口動態の変化
- ディスラプティブ技術*への適用

  *製品やサービスが予期しない方法で改善されることで、ものごとを成し遂げる方法と市場の双方に変革がもたらされる
- ビジネス生存率の減少

  (business survival rate)
- 現場が変化に対応できていない
- あらゆる分野の会社がデジタル・トランスフォーメーションを体験する

PMP試験の変更

2020年7月～

ドメイン	テストの項目の割合
I.　人	42%
II.　プロセス	50%
III.　ビジネス環境	8%
合計	**100%**

予測型　・・・　５０％

アジャイルorハイブリッド・・・５０％

「人」のドメインに含まれるタスク

①コンフリクトをマネジメントする
②チームをリードする
③チームのパフォーマンスを支える
④チーム・メンバーやステークホルダーに権限を与える
⑤チーム・メンバーやステークホルダーが十分に訓練されていることを確認する
⑥チームを構築する
⑦チームにとっての障害、障害物、ブロッカーに取り組み、取り除く
⑧プロジェクトの合意事項を交渉する。
⑨ステークホルダーと協力する
⑩共通理解を構築する
⑪仮想チームとの関係を築きサポートする
⑫チームのグラウンド・ルールを定義する

「ビジネス環境」のドメインに含まれるタスク

①プロジェクトのコンプライアンスを計画しマネジメントする

②プロジェクトのベネフィットと価値を評価しデリバリーする

③スコープに影響する外的ビジネス環境の変化を評価し、対処する

④組織の変革を支援する

PMIが提供している資格試験

Certification Types

- Project Management Professional (PMP)®
- Portfolio Management Professional (PfMP)®
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®
- PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)®
- Program Management Professional (PgMP)®
- Certified Associate in Project Management (CAPM)®
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®

IIBAが提供している資格試験

- Entry Certificate in Business Analysis™ (ECBA™)
- Certification of Capability in Business Analysis™ (CCBA®)
- Entry Certificate in Business Analysis Plus (ECBA+™)
- Certified Business Analysis Professional (CBAP®)
- Agile Analysis Certification (IIBA-AAC)
- Certification in Business Data Analytics (CBDA)