

BABOK概要と最新動向

～BAが日本を変える～



IIBA日本支部

代表理事 福嶋 義弘

(NECソフト ITトレーニングセンター長)

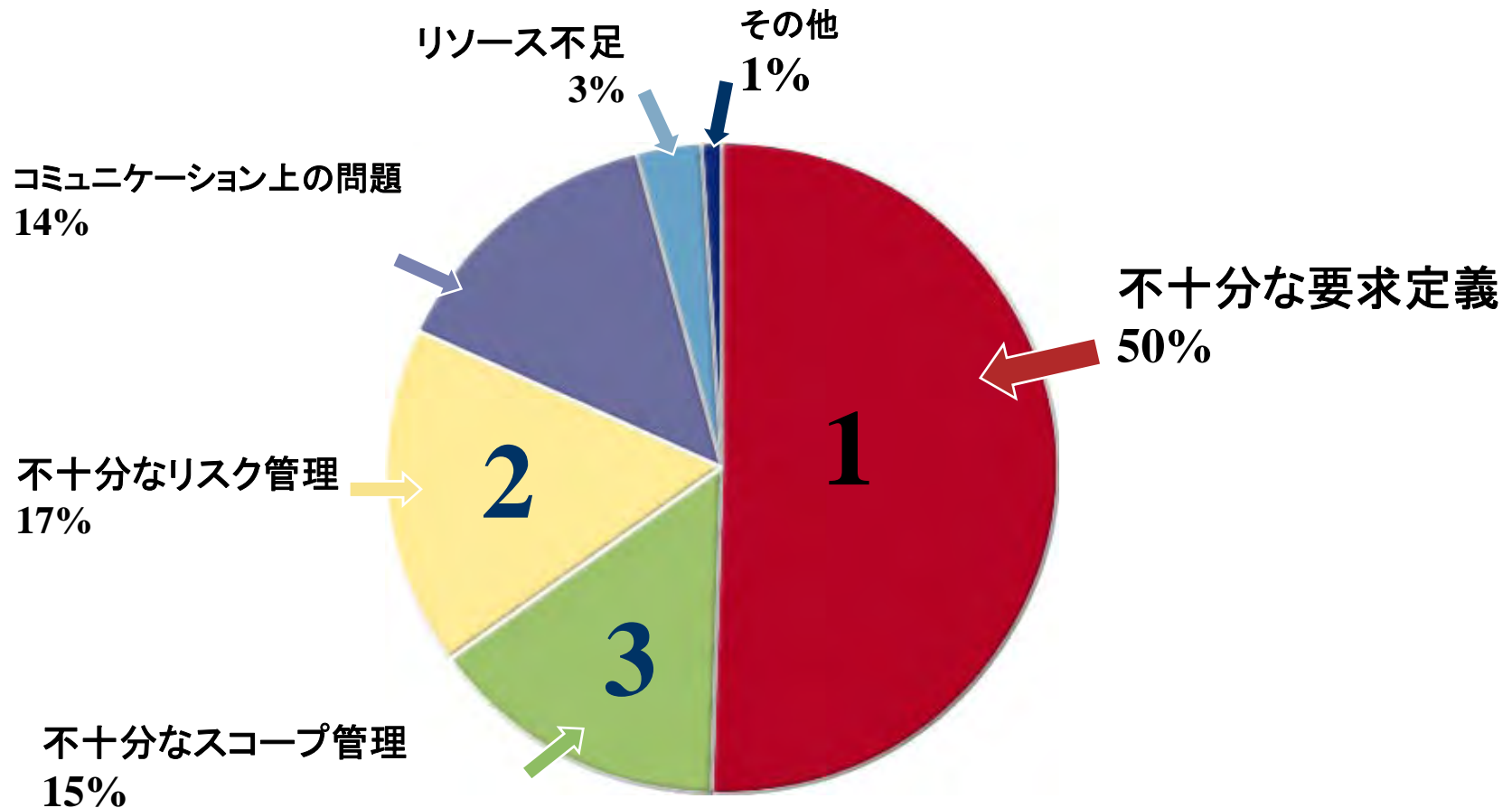
ビジネスアナリシスの必要性

米国におけるITプロジェクト実態調査の結果

- **成功プロジェクト： 34%**
 - 期限内、予算内、すべての仕様と機能を完備
- **問題プロジェクト： 51%**
 - 平均で82%のプロジェクトが期限を超過
 - 平均で43%のプロジェクトが予算を超過
 - 平均で52%のプロジェクトが機能未達
- **失敗プロジェクト： 15%**
 - 完了以前にプロジェクトがキャンセル。成果物が未作成。

2003 CHAOS Report (The Standish Group Report)

問題プロジェクトの原因



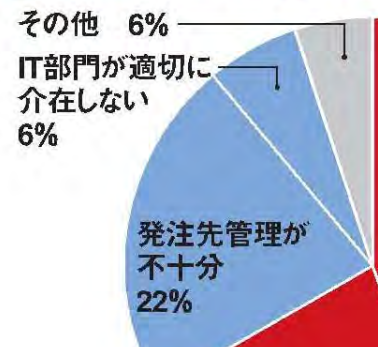
Source: ESI International survey of 2,000 industry professionals, 2005.

日本では？

- 「日本国内でも26.7%しか成功していない」
—日経コンピュータ 2003年11月17日号の「2003年情報化実態調査」
- 「再構築のプロジェクトの工期と予算については、約4割が予定通り行かなかった」
—JUASの「企業IT動向調査2006」

図2' 不十分な要求定義の改善に動き始めたユーザー企業の取り組み例

情報システム部門の発注者としての反省



注：日本情報システム・ユーザー協会、「企業IT動向調査2006」を基に作成

仕様の定義が
不十分
44%

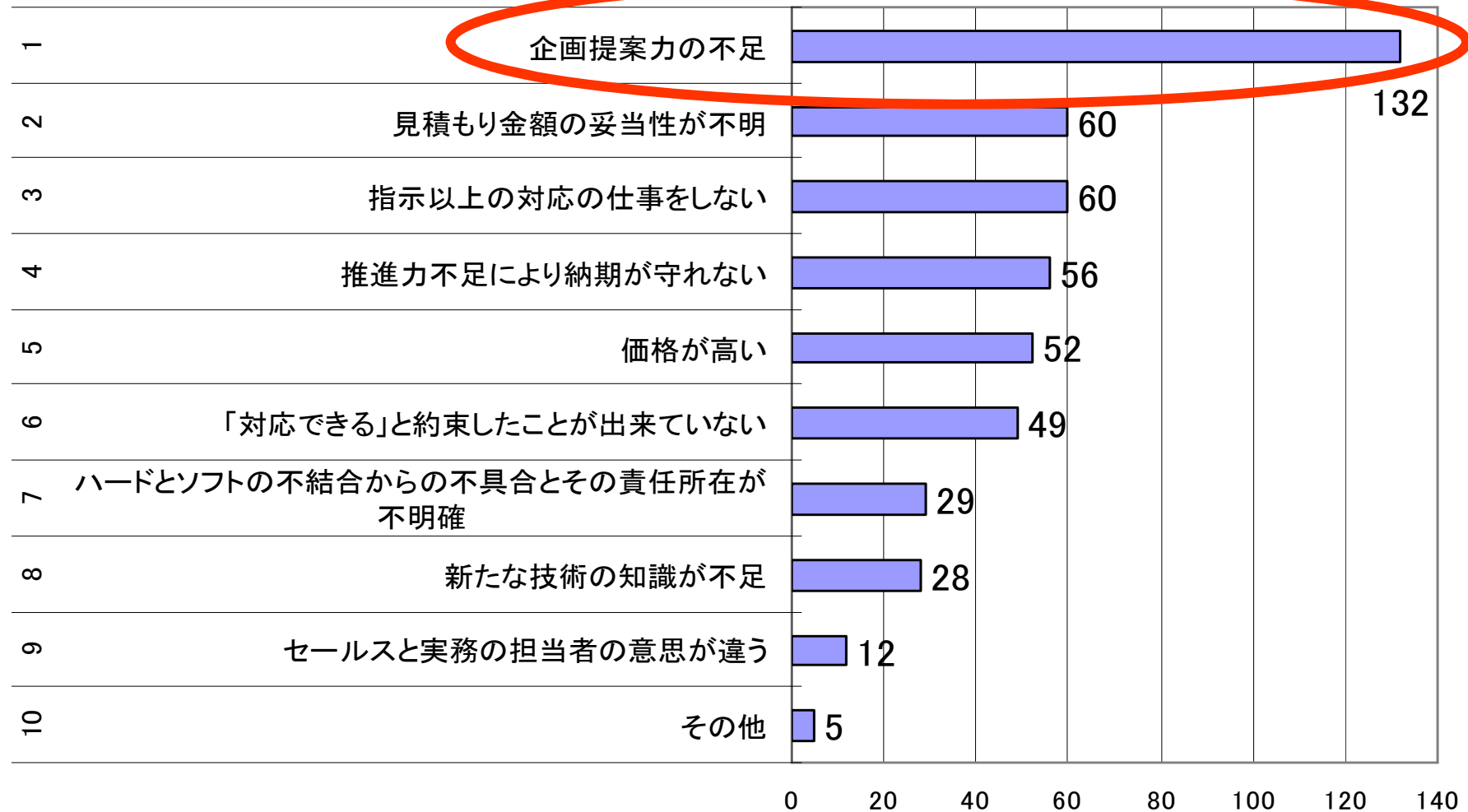
要求仕様を
明確に提示しない
22%

改善案

- 目的を明確にするプロセスの確立と、業務部門と情報システム部門の役割分担の明示
- 早いタイミングでシステムの利用環境を疑似体験

開発ベンダーへの不満点

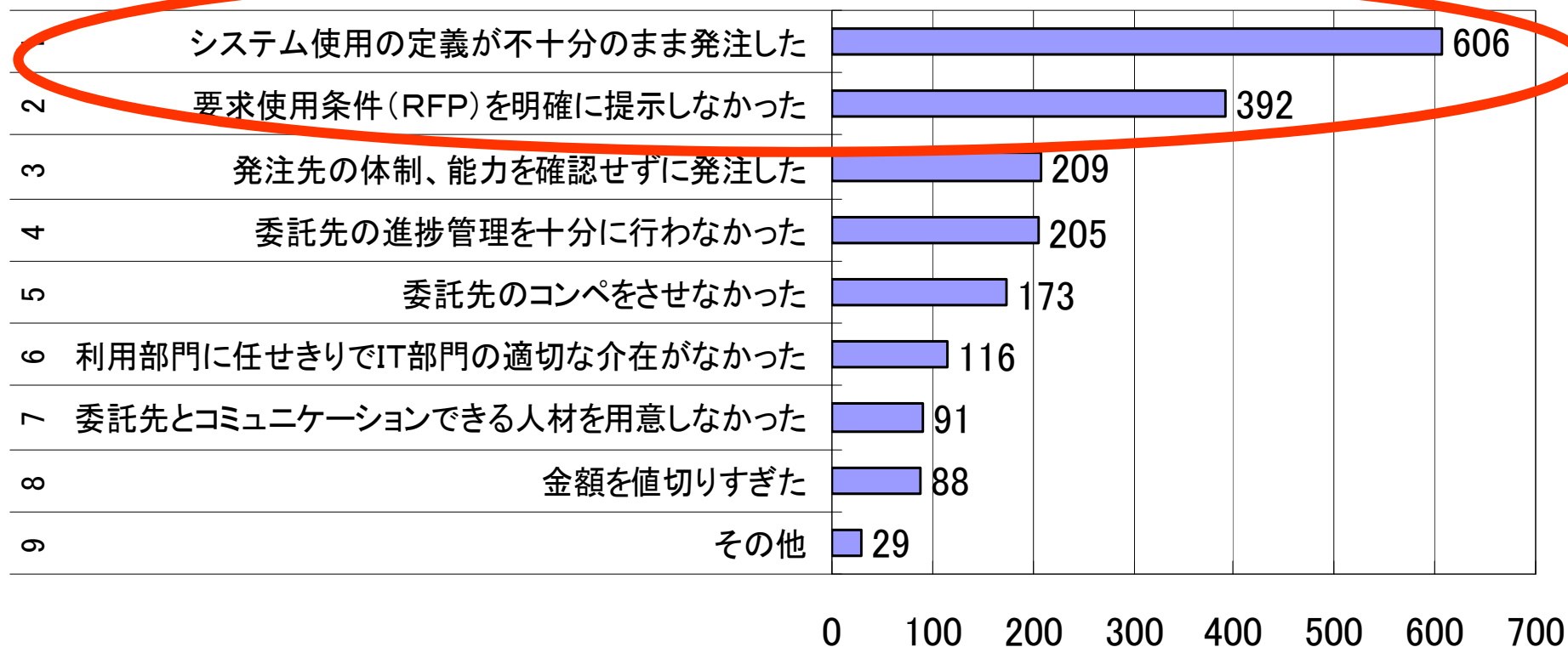
開発ベンダーへの不満点



※各企業1位を2ポイント、2位を1ポイントで合計

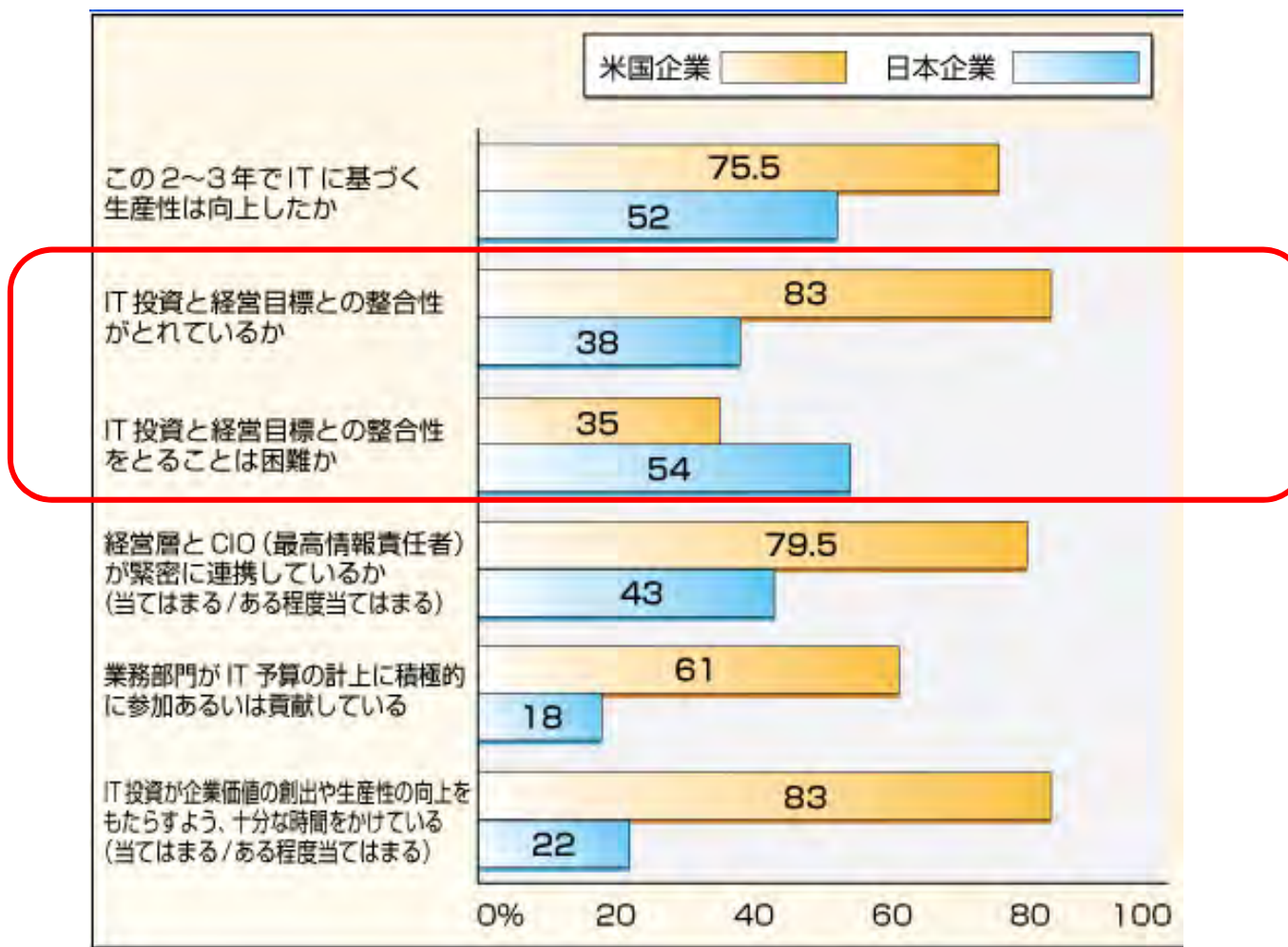
発注者側としての反省点

発注者としての反省点



※各企業1位を2ポイント、2位を1ポイントで合計

日本企業におけるIT投資と経営目標の不整合



調査期間: 2006年9月~10月 / 対象: 売上高5億ドル(約600億円)以上の大企業

「アクセンチュア社調査(日経Itpro2007/05/21ニュース)」より

BAおよびBABOK®と適用事例

1. ビジネスアナリシス (BA) とは
2. 何故BAが重要か
3. BABOK®2.0の概要
4. BABOK®の活用事例

1. ビジネスアナリシス (BA) とは

ビジネスアナリシスの必要性

■ プロジェクト成功のためには、超上流工程でしっかりとビジネスアナリシスを行い、ビジネスニーズを定義し、そこから要求を固めることが重要！

であるのは理解できるが……

- そのプロセスと作業タスクは各社各様
- 要求の定義や、方法も各社各様
- 担当する人材に求められる知識とスキルも明確になっていない。
- いろいろな職種の人が行っている。

必要な知識とスキルの標準
が必要

BABOK®

専門スキルを持つ
人材が必要

ビジネスアナリスト(BA)

ビジネスアナリシスとは

ビジネスアナリシス（BA）とは、組織の構造とポリシーおよび業務運用について理解を深め、組織の目的達成に役立つソリューションを推進するために、ステークホルダー間の橋渡しとなるタスクとテクニックをまとめたものである。

BABOK®2.0（日本語訳） p.3

ソリューション：問題を解決することによって、あるいは組織が機会を利用できるようにして、ビジネスニーズを満たすもの。

タスク：アウトプットとして何らかの結果を達成し、スポンサー組織に対して価値を創出するもの。

テクニック：ビジネスアナリシスのタスクの実行方法を変えるもの。あるいは、タスクのアウトプットの具体的な形式を規定するもの。

ビジネスアナリシスで行なわなければならないこと

- 組織の目的を遂行するための機能を理解すること
- (組織が) 社外のステークホルダーにプロダクトやサービスを提供するために備えるべき能力を定義すること
- 組織の目的を定義すること
- (組織の目的) を個々の目標と関連付けること
- (組織の) 目的や目標を達成を遂行するために組織がとるべきアクションの流れを決定すること
- 組織のさまざまな部署と組織内外のステークホルダーとの協力関係を定義すること

BABOK®2.0 p.3

2. 何故BAが重要か

要求定義に纏わる問題は改善されていない

ITプロジェクトの約50%は、納期おくれ、予算超過、機能不足等の問題を生じており、その原因の50~60%が、不十分な要求定義やスコープ定義にあるという報告がある^{注)}。

実はこの傾向は、20年来、改善されていないと言ってよい。

他の原因、たとえば、丸投げ外注などによる失敗は、プロジェクトマネジメント技術の向上により減少している一方で、問題プロジェクトの失敗原因に占める比率は、むしろ高まり、80%に達しているとも言われている。



残念ながら、今までのアプローチは、あまり役立っていないと言わざるを得ない。

BABOK®は、社会科学アプローチ

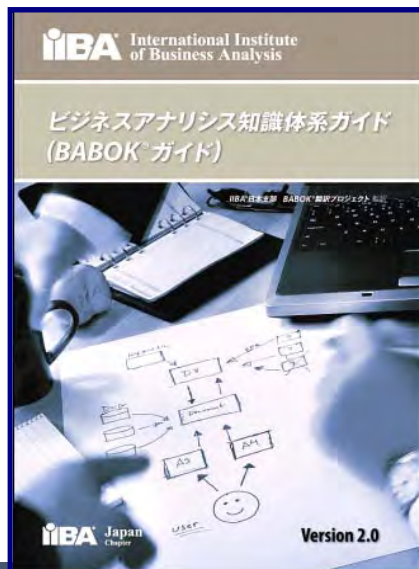
- 要求が妥当であるかどうかを判断するためには、何らかの基準が必要である。
- 要求が妥当であるかどうかは、組織から提示される要求が妥当であるかどうかは、偏にその組織内部で、合意が形成され、組織に属する人々が、納得しているかどうかである。
(←これが、最近の経営におけるベストプラクティス)
- BABOK®は、この問題の解決のための知識体系と考えることができる。(後で、実例で、説明させて戴きます)

3. BABOK®2.0の概要

BABOK®とは何か

「ビジネスアナリシス知識体系ガイド (BABOK®)」は、ビジネスアナリシス (BA) のプラクティスをまとめたグローバルスタンダードである。

「BABOK®ガイド」では、ビジネスアナリシスの知識エリアおよび関連するアクティビティとタスクについて記述し、その実行に必要なスキルを説明する。



「BABOK®」の目的

- BAという専門的職業性の定義
- BAに期待されるスキルと知識の明確化
- ・・・BAのタスクのフレームワーク

BABOK®2.0 p.3

BABOK®を開発したIIBA

- BAのための国際的な独立非営利団体（NPO）。
- 2003年10月にカナダのトロントにて設立。
- 主要活動は、
 - BABOK®の開発
 - BA資格の認定（CBAP™、CCBA™試験の実施）
 - BAの専門家の知識共有と貢献の場の提供
- 会員数は世界で約20,000名。支部は110程度

（IIBA 2011年年次総会より）

IIBA : International Institute of
Business Analysis

CBAP™ : Certified Business Analysis
Professional

CCBA™ : Certification of Competency
in Business Analysis



www.theiiba.org

BABOK®公開の歴史

BABOK®の歴史

- 2005年 1月 BABOK®1.0発表
- 2005年 10月 BABOK®1.4発表
- 2006年 6月 BABOK®1.6発表
- 2008年 12月 BABOK®1.6の日本語訳ドラフト
(日本支部会員に限定公開)
- 2009年 3月 BABOK®2.0出版
- 2009年12月 BABOK®2.0日本語版出版
(<http://store.iiba-japan.org/>より購入可能
定価6,000円 (日本支部会員 5,400円))
- BABOK®3.0改版中

現在の日本支部の活動

■ BABOK2.0日本語版の出版

- 英語版以外では世界初

■ BA及びBABOKの普及と研究

- ビジネスアナリシス研究部会を設置し、3つの分科会に分かれて活動を開始。
- 「BABOK入門セミナー」を月1回のペースで開催。

■ CBAP/CCBAの受験環境整備 (CBAP: 1,325名 (内日本人8名))

- 日本でCBAP試験の受験者数を増加させるための環境を整備中。
- 2011年11月にCCBA日本語試験実施。

■ スポンサー、会員の募集活動

- スポンサー数は、現在**ゴールド 6社、シルバー 1社、ブロンズ19社。**
- 日本支部会員数は、**249名** (2011/5/13時点)

■ カンファレンス関連

- **IIBA BBCカンファレンス視察ツアーの実施**
- **IIBA日本支部主催 2011カンファレンス実施予定(12月)**

BABOK®2.0の

基本的概念

注意を要する用語の定義

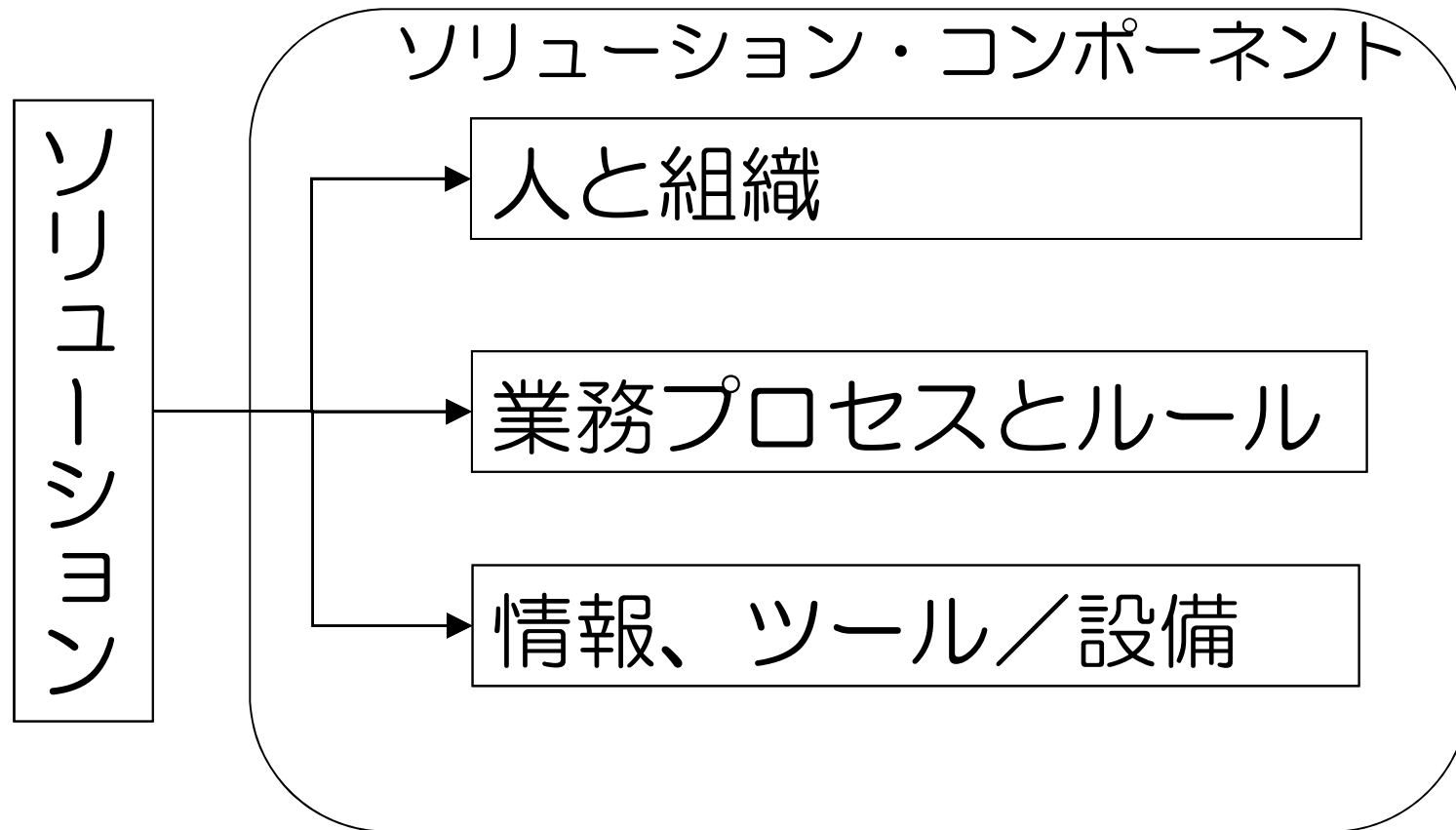
- 能力 (capability)
ビジネスの目的や目標の達成を可能にする組織の
機能
- テクニック (technique)
ビジネスアナリシスのタスクの実行方法を変えるもの。あるいはタスクのアウトプットの具体的な形式を規定するもの
- システム (system)
密接に関連して目的を達成するために相互作用する要素の集まり。 システムの要素は、ハードウェアとソフトウェアと人である。 1つのシステムが別のシステムのサブ要素（またはサブシステム）となることもある。

主要なコンセプト:ソリューション

- ソリューションとは、組織の現状に加える変更の集まりである。その変更は、ビジネスニーズを満たし、問題を解決し、好機を生かすために加える。
- ほとんどのソリューションは、ソリューションコンポーネントが集まって相互に作用するシステムである。
- ソリューション及びソリューションコンポーネントの例
 - 組織改正、アウト/インソーシング、職務の見直し
 - ビジネスプロセス、プロセスの動作を決める
ビジネスルール
 - ソフトウェアアプリケーション、Webサービス、
ITアプリケーションなど。
- 組織が必要とする能力を創出するための手法 (method)であれば、すべて該当する。

BABOK®2.0 p.3

ソリューション・コンポーネントの整理



ソリューションは、（経営）システムである。
ITシステムは、主要なツール／設備である。

主要なコンセプト: 要求

要求とは、

1. 問題解決や目標達成のためにステークホルダーが必要とする条件または能力
2. 契約、規格、仕様、規制などを満たすためにソリューションやソリューションコンポーネントが満たしていなければならない条件または能力
3. 上記1または2にあるような条件や能力を文書化したもの

要求を広くとらえている

ビジネスアナリシスについて解説した既存の資料類のほとんどが、要求に記述するのは実装対象のITシステムのみという前提で書かれている。

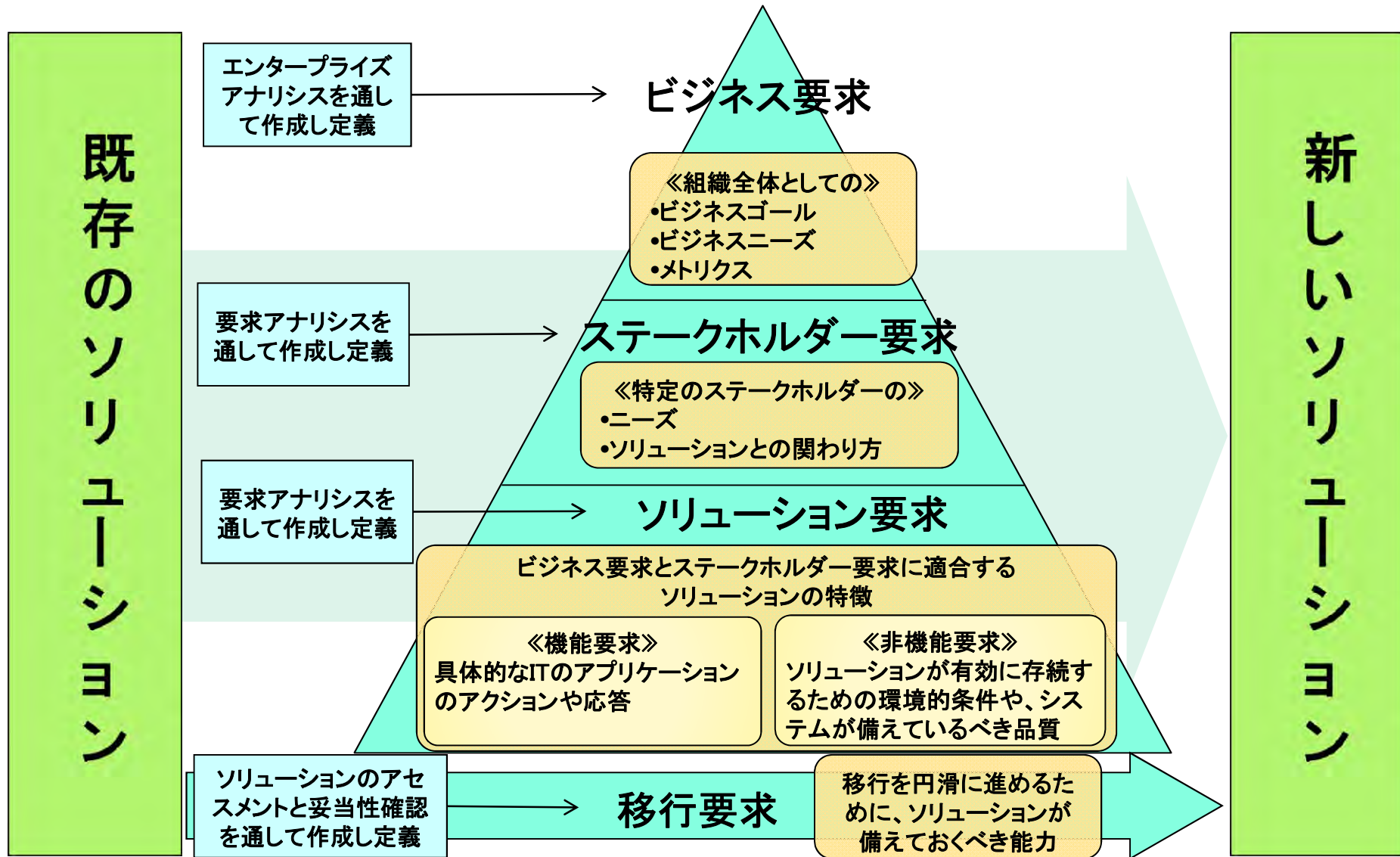
これに対し、BABOK®では、できる限り広い意味で「要求」をとらえている。

- (1) ある企業の過去、現在、未来における条件または能力のほか、
- (2) 組織構造、役割、プロセス、ポリシー、ルール、情報システムなどの記述も要求に含まれる。
- (3) また、企業のある側面の現在または将来の状態を要求として記述する場合もある。

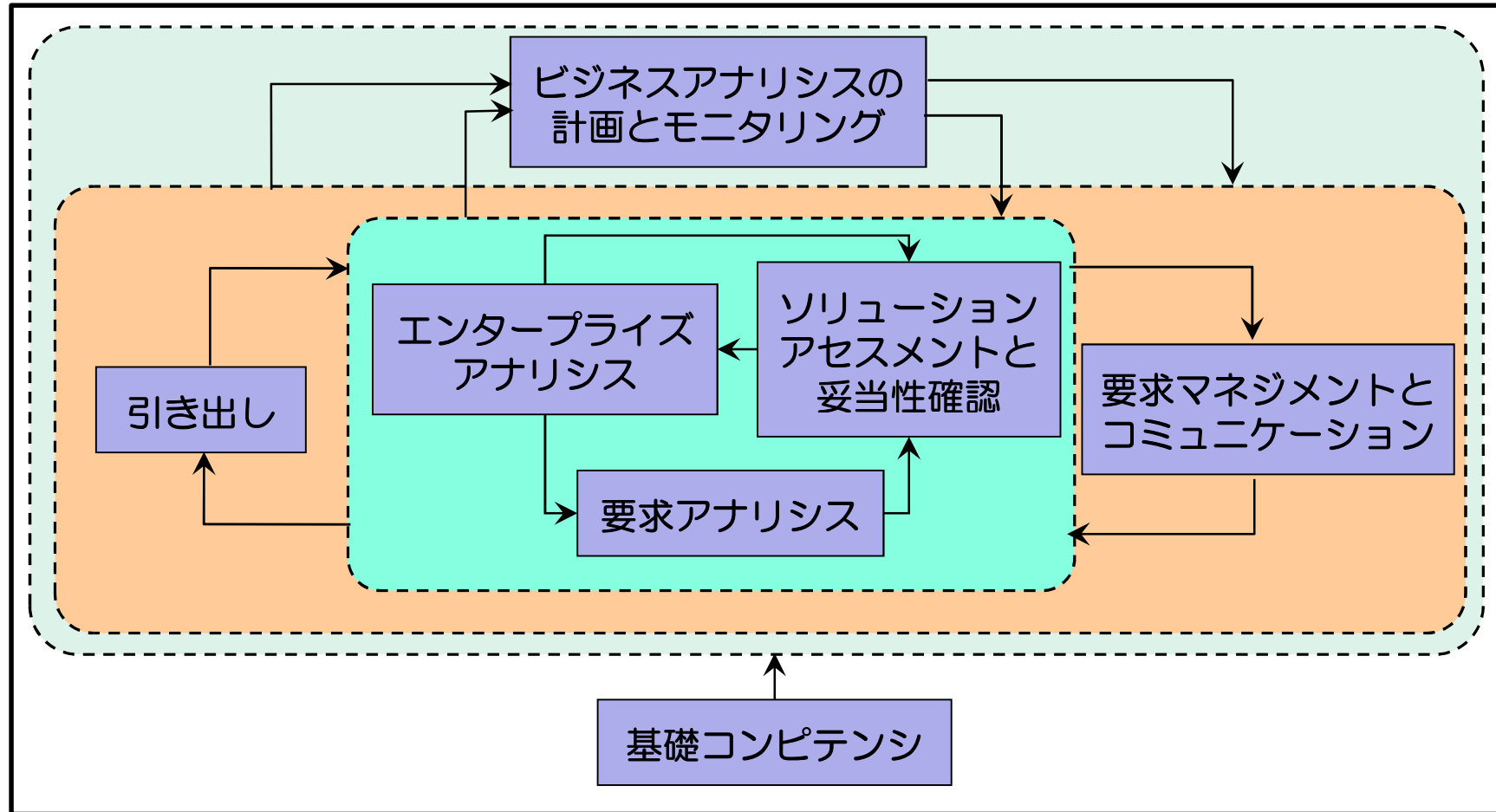
要求の分類


要求のレベル		定義
1.ビジネス要求		<ul style="list-style-type: none"> •企業の目的および目標またはニーズを概要レベルで表現した要求。 •プロジェクトを開始した理由、プロジェクトが達成しようとする目標、成功度を測定するメトリクスなどを記述する。 •ビジネス要求が扱うのは、個々のグループやステークホルダー（の要求）ではなく、全体としての組織のニーズである。 •ビジネス要求はエンタープライズアナリシスを通して作成し、定義する。
2.ステークホルダー要求		<ul style="list-style-type: none"> •特定のステークホルダーや特定のステークホルダーのクラスのニーズについて表現した要求。 •そのステークホルダーにどんなニーズがあり、ソリューションとどのように関わるかを記述する。 •ステークホルダー要求には、ビジネス要求とさまざまなクラスのソリューション要求との間をつなぐ架け橋としての役目もある。 •ステークホルダー要求は要求アナリシスを通して作成し、定義する。
3.ソリューション要求		<ul style="list-style-type: none"> •ビジネス要求とステークホルダー要求に適合するソリューションの特徴について記述した要求。 •要求アナリシスを通して作成し、定義する。 •サブカテゴリに分かれることも多い。
ソフトウェアソリューションの場合	①機能要求	<ul style="list-style-type: none"> •ソリューションがマネジメントする振る舞いと情報を記述した要求。 •振る舞いや操作（具体的なITアプリケーションのアクションや応答）の点からシステムが果たしうる能力について記述する。
	②非機能要求	<ul style="list-style-type: none"> •ソリューションの振る舞いまたは機能性に直接には関係しない条件を把握し、ソリューションが有効に存続するための環境的条件や、システムが備えているべき品質について記述した要求。 •品質要求や補助的的要求と呼ぶこともある。容量や処理速度、セキュリティ、可用性、ユーザーインターフェースの情報のアーキテクチャと表示などに関連した要求である。
4.移行（Transition）要求		<ul style="list-style-type: none"> •現在の状態から、企業の望む未来の状態への移行を円滑に進めるために、ソリューションが備えておくべき能力を記述した要求。 •この能力は、移行の完了後には不要となる。移行要求が他の要求と異なるのは、そもそも一時的な存在であることと、既存のソリューションと新しいソリューションの両方が定義されるまで作成できないことである。 •移行要求には通常、既存システムからのデータ変換、新システムの移行までに訓練すべきスキル、その他、未来の状態への移行に関連する変更が含まれる。 •移行要求はソリューションのアセスメントと妥当性確認を通して作成し、定義する。

BABOK®の主要概念4 要求の分類スキーム(2)



BABOK® 2.0の知識体系図



 : フェーズではなく、知識エリア

BABOK® 2.0の知識エリアの考え方

- 知識エリアはフェーズを表すものではない。

「エンタープライズアナリシス」のアクティビティから「要求アナリシス」のアクティビティに進み、その後で「ソリューションのアセスメントと妥当性確認」のアクティビティへ進んでもかまわない。

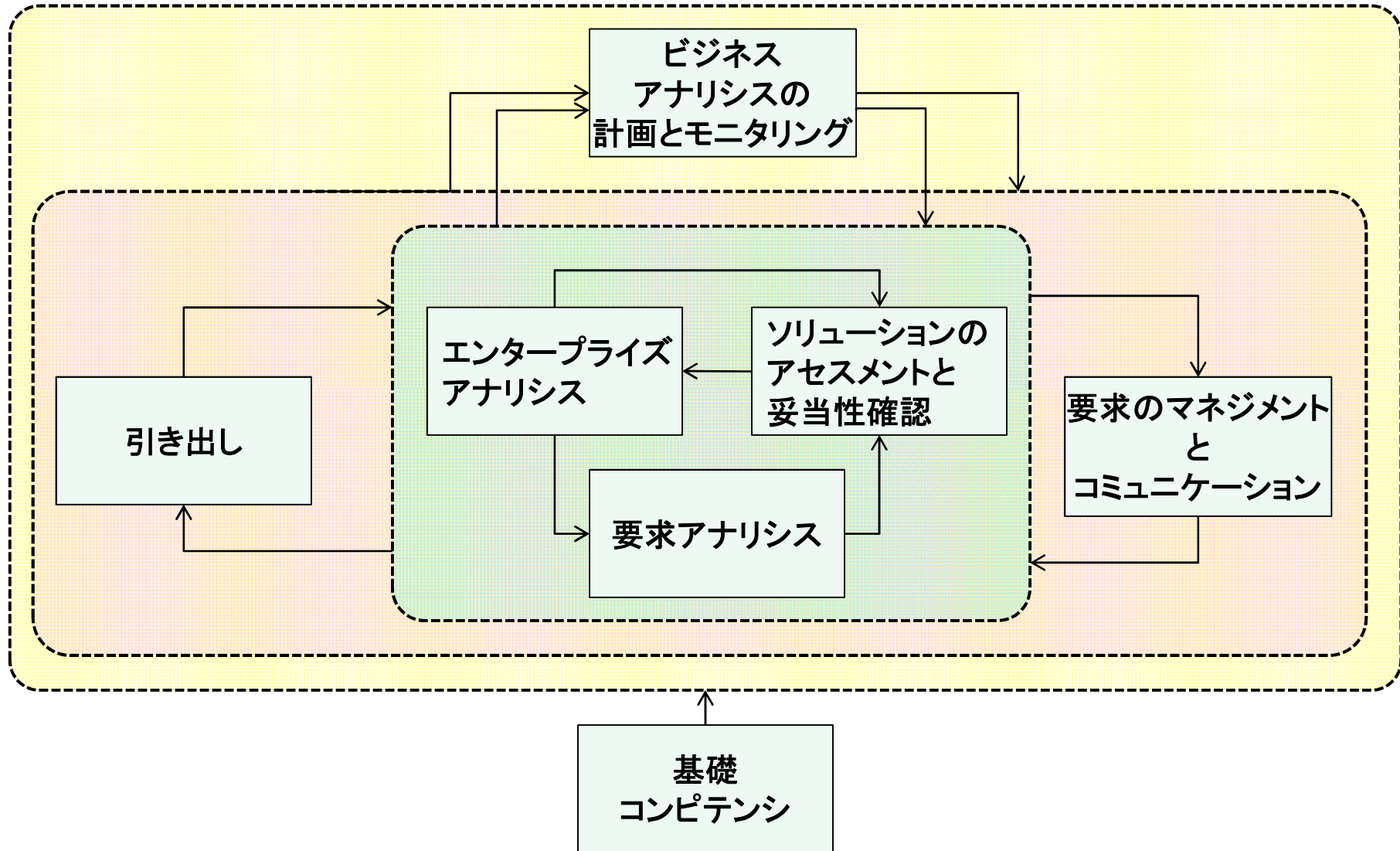
- タスクを実行するプロセスや実行の順序については規定しない。タスクの実行順序に決まりはない。

あるタスクのアウトプットが他のタスクのインプットとなる場合には、必然的に実行に所定の順序が生じるが、その場合でも、BABOK®が規定するのはインプットが存在することだけである。

- BABOK® はBAを遂行する方法論でもない

BABOK®の各知識エリア解説

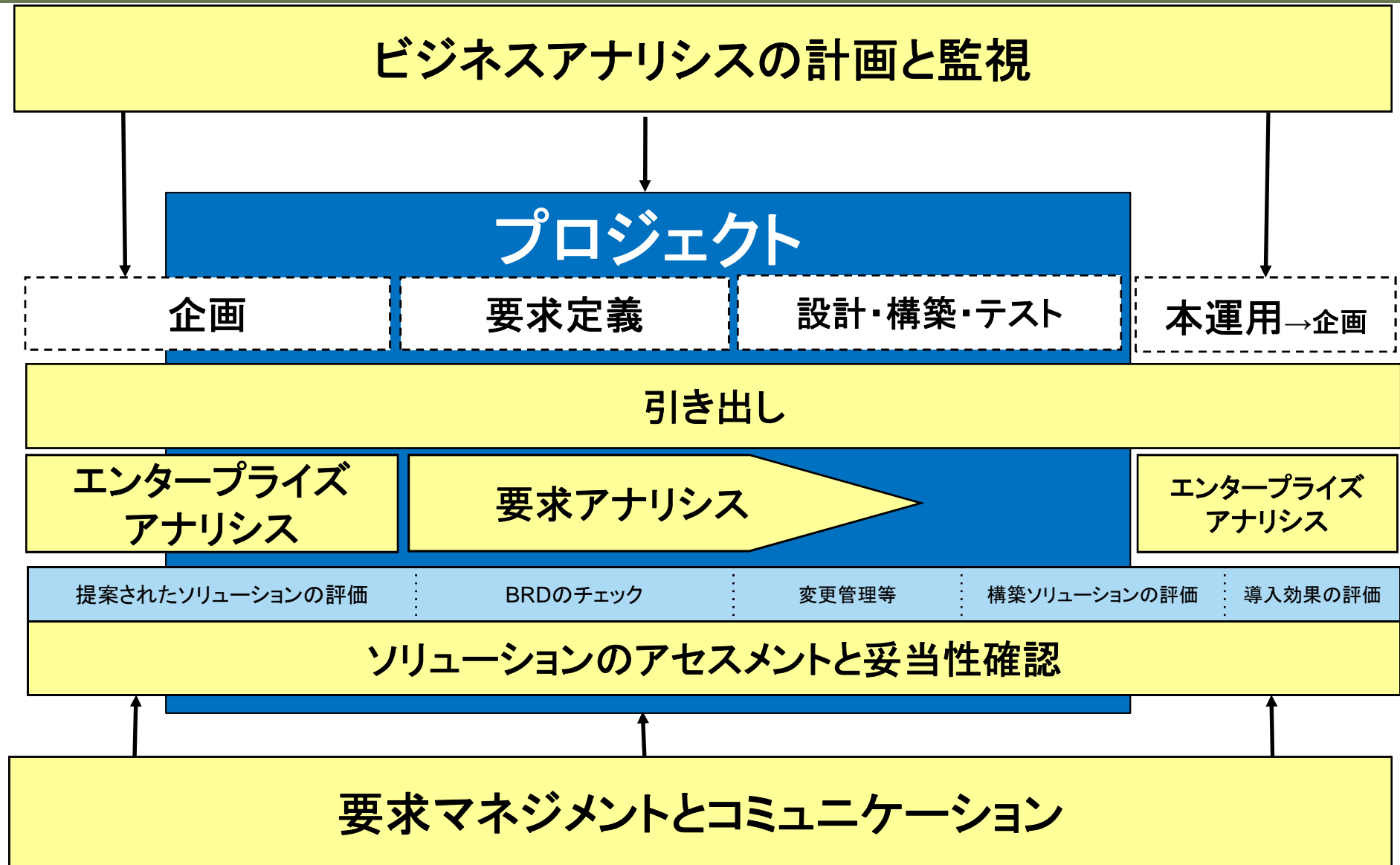
知識エリア間の関係



7つの知識エリアの概要

知識エリア	概要
計画と監視	ビジネスアナリシスに必要な作業を決定する。使用テクニック選択、ステークホルダー分析、実施作業計画、コミュニケーション計画、管理プロセス計画、実績評価方法などをRMPにまとめる。
引き出し	現状を把握し、漏れなく正確にステークホルダーのニーズを理解するために必要なプロセス（準備、実施、記録、確認）をおこなう。
要求マネジメントとコミュニケーション	ビジネスアナリシスの過程で発生する対立、問題、変更を管理し、トレーサビリティや再利用性を考慮しながら要求パッケージをまとめ、ステークホルダーの合意形成を得る。
企業分析（EA）	ビジネスニーズの確認、課題分析、ソリューションの方針とスコープ定義、ビジネスケースの作成と承認をおこなう。
要求分析（RA）	収集した要求の優先度を決めて、整理、モデル化をおこなう。仮説や制約を考慮して要求を確認し、その結果をBRDにまとめる。
ソリューションの評価と妥当性確認（SAV）	提案されたソリューションの評価方法を決定する。ビジネスニーズとの関連や実行可能性、移行要件などを考慮し作業計画（RMP）に反映させる。さらに作成した評価指標に基づき、成果物の評価もおこなう。
基礎コンピテンシ	ビジネスアナリシスに関連する知識、スキル、行動特性などを記述。

BABOK®の知識エリアとプロジェクト・ライフサイクルの関係



4 BABOK®の活用事例

大手ITベンダーの動向

大手メーカーもビジネス分析の専門家を投入

大手コンピュータ・メーカーも独自手法を取り入れながら、超上流工程の強化を急いでいる。顧客の潜在的な課題を引き出して解決策の提案につなげるスペシャリストを育成して投入。開発の手戻りによるトラブル解消を狙う。

日立製作所は、BAの実践を目的とした新手法「Experience Oriented Approach (Exアプローチ)」を、今年8月から社内に導入した。家電などのデザインを手掛けるデザイン本部が持つノウハウを基に、顧客との合意形成に必要なプロセスとスキルを集約した。2010年度末までに、Exアプローチを習得した20人の専任担当者と120人のプロジェクトマネジャーを育成す

る。3万人いるSEにも、Exアプローチの導入研修を実施していく計画だ。

NECは超上流工程でのBAの役割を、「ビジネスモデルコンサルタント」と呼ぶ新たな職種に担わせている。主に営業部門から選抜し、経営層や利用部門の視点で課題を把握するための実践的な育成プログラムを実施。昨年10月から活動を開始した。

NECは現在、ビジネスモデルコンサルタントを開発部門でも養成している。2012年までに、全体で200人体制を実現する方針。NECのクラウドコンピューティング事業推進の中核人材と位置付ける。今年7月に開始した「クラウド指向サービスプ

ラットフォームソリューション」では、クラウドの導入効果を高めるため、ビジネスモデルコンサルタントが業務改革プランの立案を支援する。

超上流工程のサービス化を、日本IBMも進めている。顧客データや会計情報などを分析し、ユーザーの意思決定を支援する新サービス「Business Analytics and Optimization (BAO)」を、今年7月に開始したところだ。

新サービスの提供開始に際して、同社はユーザーの意思決定の支援を専門に手掛ける新組織を設けた。250人以上の専任コンサルタントが所属し、顧客によるBAO導入を支援している。

出典：日経ソリューションビジネス2009.9.15号 より

国内活用事例



2008. 11. 1 日経コンピュータ

NTTデータ、超上流の方法論をBABOKベースに

NTTデータはシステム化の方向性決めから要件定義に至る「超上流工程」の方法論を策定する。ビジネス分析のため知識体系「BABOK」を基にまとめる。BABOKが規定するビジネス分析に必要な「タスク」に現行の作業内容をマッピングする。来年1月までに原案をまとめ、3月末をメド

に社内標準として承認する見通し。これまで社内に複数あった方法論を統合してより洗練させる。

BABOKはカナダの非営利団体「IIBA」が策定した知識体系。要件定義の属人性を排除できる特徴を評価され、IT業界で注目を集め始めているが、全面採用はまだ珍しい。



2008. 11. 15 日経コンピュータ

東京都がシステムの全庁最適化にBABOK活用

東京都は近々システムの全庁最適化に向けたガイドラインを公開する。ビジネス分析のための知識体系「BABOK」の考え方を盛り込み、業務改善を目的とするシステムの導入・評価や体制作り
の指針に使う。早ければ来年度から適用する。

海外で実績豊富なBABOKを基に作成した。業務とシステムを最適化するために持つべき視点や業務改善・システム導入の手順、32項目のシステム評価項目などで構成する。行政目標を効率かつ効果的に達成するシステムの実現を目指す。☐

ガイドラインの所在：

<http://www.soumu.metro.tokyo.jp/O2gyokaku/sysassess/20nendo/20kaisaijoukyou.htm>

IIBA®日本支部・法人スポンサーの紹介(ゴールドスポンサー)

