

経済産業省・独立行政法人情報処理推進機構
第4回 ビジネスアーキテクチャ人材の育成に関するタスクフォース
議事要旨

- 日 時 令和7年8月18日（月）13:00～15:00
■場 所 独立行政法人情報処理推進機構コラボレーションルーム
（文京グリーンコートセンターオフィス 13F）
■事務局 経済産業省、独立行政法人情報処理推進機構

1) 前回タスクフォース振り返り

事務局より、前回のタスクフォースの内容について説明が行われた。

2) 議事

(1) ゲストスピーチ

SAP ジャパン株式会社 中野氏より説明が行われた。

- ケイパビリティとプロセスのマッピングはどのようにしているのか。
 - ケイパビリティは EA ツール、プロセスはプロセスモデリングツールでそれぞれ管理しているが、ケイパビリティをプロセスフローに組み込んでおり、テクノロジー上でつながっている。プロセスマネージャーとエンタープライズアーキテクチャ（EA）の管理チームが共同で管理を行っている。「ケイパビリティ」「プロセス」「アプリケーション」「データ」間の紐づけは自由に定義することが可能だ。
 - 「ケイパビリティ→プロセス」の場合、プロセスの中のどのレベルにつながるのか。
 - ケイパビリティマップのレベルに沿った粒度でつながる。
- IT 資源の投資先や内容を決定する際、ケイパビリティマップにおける戦略的重要度と成熟度を定めるプロセスが重要になる。なぜなら、経営層と現場の立場により、望ましい投資先は異なることもあり得るからだ。それをケイパビリティマップに反映させるのがビジネスアーキテクトなのか。
 - ケイパビリティの戦略的重要性は、コーポレート部門の戦略チームが主導して決定する。バリュードライバーツリーを使って5年間の中期計画及び経営資源配分のガイドラインが出来上がり。それを踏まえ、年に2回、戦略チームとエンタープライズアーキテクチャチームと各ビジネスなど関係者によるレビューが行われ、戦略的重要度や成熟度を決定する。成熟度については、IT やデータ、プロセスに区分され、プロセスはプロセスマネージャーとビジネス、デー

タと IT はシステム部門が主導して評価を行う。ボードで合意を取り進めるとともに戦略と実行に一貫性を持たせ、ビジネスと IT の共通言語になるよう、しっかりとしたトップマネジメントが重要だ。

- M&A を行った会社のプロセスの標準化は、日本人が苦手とする領域である。推進するためには、教育も含めた、何らかの仕組みづくりが必要だと思う。また、強力で押し進めるためのインセンティブやトップマネジメントの働きが必要か。
 - M&A について試行錯誤してきた。最初は共通の仕組みに強制的に寄せていたが、本業や規模が異なる会社では柔軟性が失われることもあった。そこで、ポスト・マージャー・インテグレーション (PMI) のプロセスに EA チームが参加し、各会社のケイパビリティをマッピングして、統合の程度：時間軸を戦略および中長期視点から判断するようになった。また、PMI ハンドブックとして手順を整備していること、そして標準プロセスがプロセスモデリングツール上で可視化されており、買収企業に対して「これがわが社の標準プロセスです」とすぐに提示できることは、お互いのプロセス GAP を認識し、適切な統合を進める上で役立っている。また、プロセスのデザイン・可視化に責任を持つプロセスマネージャーの存在、バックオフィス業務がシェアードサービスセンターに集約されている点も PMI を進める上で重要な役割を果たしているといえる。他には、顧客と接点がある部署とバックオフィスで統合の考え方を分けて、バックオフィス系はシステムからオペレーション、レポートラインまでグローバル共通プロセス・共通基盤に乗せ換えるのが原則である一方、客接点の部署は国・地域・事業毎の柔軟性のある程度許容し、多様性に対応すべく統合には長い時間をかけている。
- プロセスマネージャーはビジネスオーナーのレポートラインではないということだが、レポートラインの先は誰になるのか。
 - COO と呼ばれる全社変革の席を持つ役員である。プロセスマネージャーが特定事業・機能部門に所属していると全社最適視点での判断が難しくなり、特定部署に肩入れしているように見える可能性があるため、中立的な位置づけの部署に機能配置にしている。

(2) ビジネスアーキテクチャ人材の人材像

山本主査よりビジネスアーキテクチャ人材に関する説明が行われた。その後、委員間で討議が行われた。

- ポートフォリオとイニシアチブは、会社によって使い方が違う可能性がある。例えば、イニシアチブはポートフォリオに近いこともあり得る。
 - 比較的大きな活動単位をイニシアチブと呼ぶことが多い。各社の呼称はそれぞれに任せたい。

- 日本の経営者や CxO と話す際に、複雑なカタカナ用語を用いると、難しさを感じる。使用する場所と使い方に応じた言葉の定義づけや補足説明が必要になる。
- ロールを共通認識として定義できれば、企業のお手本になると思う。言葉の認識合わせをしっかりと行いたい。
- デジタルはビジネス変革推進の一つの手段であるため、ビジネスとデジタルの横断的な位置づけにビジネスアーキテクトが機能する。人材育成や組織組成につなげられれば、多くの会社に受け入れられるのではないかと思う。

(3) プロモーション戦略等

事務局より説明が行われた。

以上

<お問い合わせ先>

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課

電話：03-3501-1511（内線：3971～3975）

独立行政法人 情報処理推進機構(IPA) デジタル人材センター 人材スキルアセスメント部

お問い合わせフォーム：info.ipa.go.jp/form/pub/inquire/itec