

経済産業省・独立行政法人情報処理推進機構
第1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6月26日（木）10:00～12:00
■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) 取り組みの背景・経緯

事務局より、「ビジネスアーキテクチャの検討経緯」、「本タスクフォースにおける検討スコープ」について説明が行われた。

2) ビジネス変革人材の現在地とこれから

主査より、「”ビジネス変革人材”の必要性」、「世界のビジネス変革人材の概観」、「ビジネス変革人材の育成（主にビジネスアナリストの視点から）」、「日本の”変革”の課題とビジネス変革人材」について説明が行われた。

【ビジネスアーキテクトの認知度について】

- ビジネスアーキテクトの認知度向上が課題であり、重要なテーマとなっている。そのためには、コミュニケーションの専門性のようなソフトスキルの定義と育成方法、仕組を企業に導入するための実装ロードマップがあるとよい。それが整えば日本国内での普及が進むと思う。
 - 日本よりも圧倒的にビジネス変革人材の認知が進んでいる欧米でも、未だビジネスアナリストやビジネスアーキテクトの認知度の低さには悩んでいる。その意味で、ビジネス変革人材の議論には常に認知度向上という話題がついてまわる。特にビジネスアーキテクトは後発の役割であることもあり、より認知は途上である。なお、ビジネスアナリストからビジネスアーキテクトになるためのステップとして、プロジェクトレベルで生じる課題や不満といった具体的な事例を貯めて、説明した上で、課題解決に取り組むという考え方を、海外の有識者が説明していたことがあり、そのような見方も理解の助けになる。
- ビジネスアーキテクトがプロダクトのライフサイクルやポートフォリオの管理を担っていることを事業本部向けに説明することで、自社内で徐々に認識されるようになってきている。各プロダクト間の横串の課題を見て、全体的な戦略を立てていることを説明している。

- 言葉の定義を明確にすることが必要だと思う。「ビジネス変革」と「業務変革」の違いやロールを定義し、この人材が何をインプットし、どのようなプロセスを経て、何をアウトプットするのかの共通認識を計った後に議論を進めとよい。また、ITベンダーを含めた日本の企業のビジネスアーキテクトと呼ばれるロールの人たちは、組織構造上どのあたりに位置するのかを共有した方がよい。個人ごとに言葉から受ける印象が違う可能性があるため、認識を合わせてから議論したい。

【ビジネスアーキテクトの位置づけについて】

- ビジネスアーキテクトの事例として、SAPRAのアプローチが参考になる。SAP社は、クラウドビジネスに移行する際に大きくビジネスモデルのチェンジを行った。ポートフォリオマネジメントチームの中からケイパビリティマップを作成し、強化すべきケイパビリティに必要なITプロジェクトを立ち上げ、分析し、約15年かけてトランスフォーメーションを行った。このモデルはアジャイルを基盤にしないと成功しにくく、日本で一般に行われている従来のウォーターフォール型の企業には適用が難しい。新しいモデル設計を考える必要があると思う。
- 事業のドメインによってビジネスアーキテクトの配置方法も異なると考える。
- 複数の関係者間・組織間に跨る問題を解決する役割は、ビジネスアーキテクトとビジネスアナリストのどちらが担うのか。
 - 問題の大きさによって誰の役割かが異なる。ビジネスアーキテクトは戦略の事業機能への分解と取り組み（プロジェクト）への落とし込みを行い、個々のプロジェクトの枠組みの中での問題解決はビジネスアナリストが担うのが原則だが、業種業態によって考え方も異なり、全体としては、境界が不明瞭なことが多い。置かれている状況が違う中でも、どのように寄与するかについて、明確に議論する必要があると思う。事業形態によってもビジネスアーキテクトの置き方のイメージは全く違う。
 - プロジェクトの問題意識を捉えるのがビジネスアーキテクト、それを受け取り問題の中身を見ていくのがアナリストと理解した。
 - 企業の課題は財務諸表に出てくる。ビジネスアーキテクトは課題感を踏まえるセンスを持ちつつ、ビジネスアーキテクトに振り出すような役割のイメージであり、CIOに近いのかもしれないと思う。
 - ビジネスアーキテクトとビジネスアナリストの境界として、ビジネスアナリストはプロジェクト単位で動くため活動に終わりがあがる。一方で、ビジネスアーキテクトは構造管理し続けて、問題を見つけて、プロジェクトを造成し続ける。各プロジェクトの結果を構造に反映することで、一貫した構造を維持することを役割とする。
- CIOやCEOがビジネスアーキテクトの役割を果たしているところもある。長年の歴

史や、組織や事業の成熟度、使用しているシステムなどの背景から、IT ベンダーへの依存度が高い状況にある。IT ベンダーへの依存度の高さは日本企業の特徴の一つであり、事業会社側のケイパビリティが失われている領域でもある。各事業領域、各組織等を含めてそれぞれの成熟度に応じてどのように機能配置するについて、事例も踏まえながら議論したい。

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/itee