



Roche ロシュ グループ

中外製薬におけるBA(BizA)・PdM 組織についてのご紹介

2025年7月15日

中外製薬株式会社

デジタルトランスフォーメーションユニット

デジタル戦略企画部BA1Gマネジャー 田畑 佑樹

デジタルソリューション部PM2Gマネジャー 一條 篤

An abstract, highly reflective, metallic sculpture with flowing, organic shapes sits on a sandy beach. The sculpture's surface mirrors the bright blue sky and the turquoise ocean. In the lower portion of the image, a person in a white lab coat is seen from behind, walking away from the viewer across the sand towards the horizon. The overall scene is bathed in a cool, blue light, creating a sense of vastness and contemplation.

創造で、想像を超える。

なぜ今、変革人財を「設計」するのか



変化の必要性と「萌芽」の存在



事業性評価
ビジネスアナリスト



データ
サイエンティスト



デジタルプロジェク
トリーダー

構造的な隙間

個々の専門性は「点」として存在し、全社視点と接続されていなかった

背景：ビジネス変革を担う人財の
「萌芽」

中外製薬では、製薬ビジネスにおける非連続な変化に対応し、持続的な価値を創出するために、DXの推進が不可欠となっています。

これまでも、各機能領域においてビジネス変革を担う専門人財の「萌芽」は存在していました。例えば、高度な財務モデリングを行うビジネスアナリストなどです。

しかし、これらの専門性はそれぞれの機能領域内での活動に最適化されており、「事業性評価」「データ分析」「デジタル施策」といった専門性が「点」としてバラバラに存在していました。結果として、ビジネス戦略とデジタル実装の間に「構造的な隙間」が生じ、全社最適の視点でのDX推進を阻む「見えない壁」となっていたのです。

DX推進を阻む「構造的な隙間」



課題認識：点在する専門性と「構造的な隙間」

個々の専門性が「点」として存在することにより、ビジネス戦略とデジタル実装の間に「**構造的な隙間**」が生じていました。これが、全社最適の視点でのDX推進を阻む「見えない壁」となっていたと我々は分析しています。

- **戦略と実装の分断**：ビジネスサイドの事業性評価や戦略が、デジタル技術の実現可能性や最新の動向と十分に連携しておらず、“絵に描いた餅”になるリスクを抱えていました。
- **部分最適の罠**：デジタルサイドで推進される施策が、必ずしもビジネス戦略上の優先度と一致せず、部門最適のPoC（概念実証）が乱立し、全社的な投資対効果を損なう可能性がありました。

この「隙間」を埋めるべく、我々は組織全体の構造から見直す決断をしました。

価値創出を加速する組織へ - DXU組織改編 -

解決の方向性：共創型を加速する機能再編

この「構造的な隙間」という課題に対し、我々はDXU全体の組織改編を実施しました。これは単なる組織図の変更ではなく、**価値創出を加速するための戦略的な機能再編**です。

コンセプトは、**ビジネス部門との接点を「デジタル戦略企画部」に明確化・集約**し、E2Eでの最適な意思決定を可能にすること。そして、戦略機能と実装機能を分離し、それぞれの専門性を高めることです。

この新体制の中で、「**ビジネス接点・戦略策定**」を担う機能こそ、**ビジネスアーキテクト(BA)**が中核を担う領域であり、**プロダクト価値の責任を果たしていく「プロダクトマネージャー(PdM)」と協力していく組織**として再設計されました。

デジタルトランスフォーメーションユニット

価値を生み出すデジタルの実現、共創型を加速させる

デジタル戦略企画部

ビジネス接点
戦略策定

デジタルソリューション部

戦術策定
戦略・戦術推進

部門間接点明確化
E2Eで意思決定

ケイパビリティ・
専門性の獲得/蓄積

全社横断でのソ
リューション提供

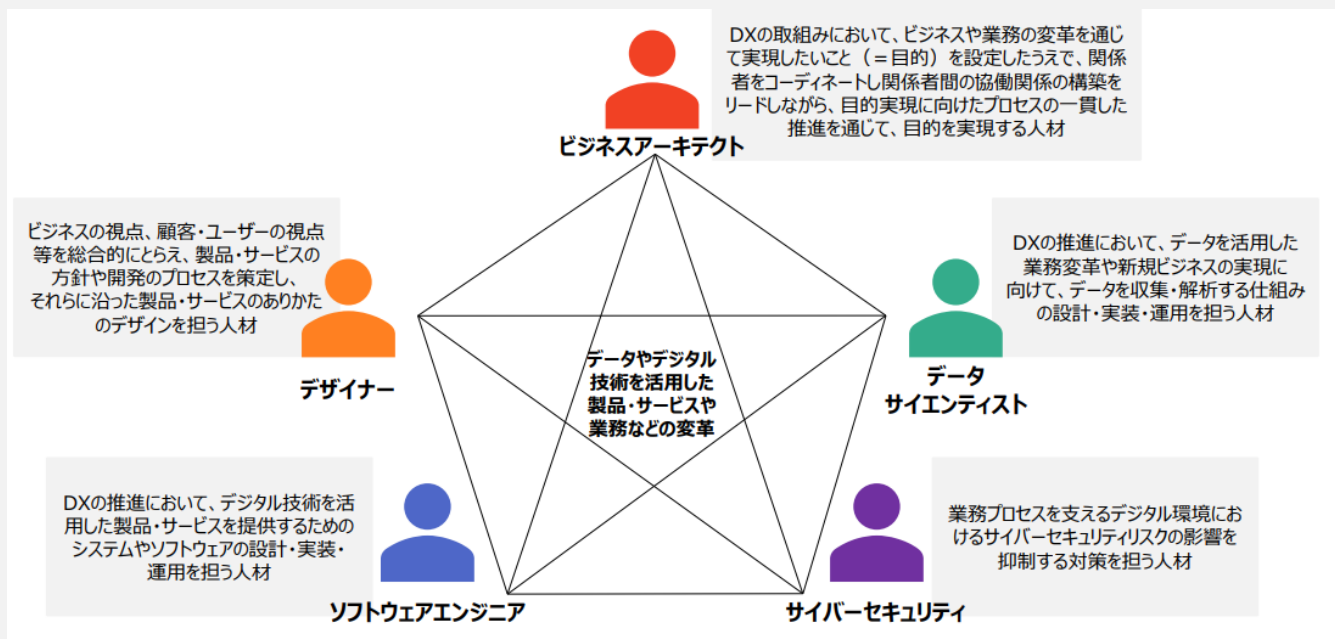
中外のDX羅針盤：DSSをどう読み解き、どう活かすか

DSSの5分類と中外製薬としての解釈

デジタルスキル標準（DSS）はDXを担う人材を5つに分類していますが、当社はこれを鵜呑みにするのは危険だと考えています。テクノロジー企業ではなく、**創業を通じて患者さんの未来を変える製薬企業**だからです。この原点を踏まえ、DSSを以下のように解釈し、BAの役割を最重要と位置づけています。

- **中核のロールは「ビジネスアーキテクト(BA)」：**
我々の変革は、常にビジネス課題（Why）と創出価値（What）から始まります。BAは、この変革の起点を設計し、ビジネスとデジタルの「構造的な隙間」を埋める**羅針盤**です。テクノロジー起点の変革に陥らないためにも、BAの役割が全てのHubハブとなるべきと考えます。
- **強力なパートナーとしての他ロール：**
デザイナー、SWE、DS、サイバーセキュリティは、BAが描いた航路を実現するための**不可欠な専門家集団**です。BAが定義した「お題」に対し、彼らが最高の「How（実現手段）」を提供することで、初めて価値が具現化します。我々は彼らを単なる実装者ではなく、共に価値を創造する対等なパートナーとして最大限にリスペクトし、共創の関係を生むことが重要だと考えます。

この「**Peace by Design（設計された平和）**」の思想に基づき、我々はBAを中核とした変革推進体制を「設計」しました（後述）。これにより、部分最適の罠を避け、全社最適の視点でのDXを加速させる挑戦に着手しています。



https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/20240708-p-1.pdf

デジタルスキル標準ver.1.2より抜粋

「隙間」を埋めるための役割 「設計」

ビジネス戦略

Business Architect
Why/What

Product Manager
How

デジタルによる価値実現

新体制の中核：BAとPdMの意図的な配置

この新しい組織体制において、特に「ビジネス接点の明確化」というコンセプトを体現し、「構造的な隙間」を埋める中核的な役割を担うのが、**ビジネスアーキテクト（BA）**と**プロダクトマネージャー（PdM）**です。

- **ビジネスアーキテクト（BA）:**
ビジネス部門の「参謀」として、**なぜ(Why)**その施策をやるのか、**何を(What)**やるべきかをビジネス戦略と接続して定義します。ビジネス価値の最大化に責任を持ちます。
- **プロダクトマネージャー（PdM）:**
プロダクトの「責任者」として、**どのようにして(How)**デジタルプロダクトとしての価値を創出し、ユーザーに届けるか（実装）を定義します。

BAが描く戦略的文脈（Why/What）を、PdMが具体的なプロダクト価値（How）へと転換する。この両輪が健全に連携し、時には建設的に対立することで、「構造的な隙間」を埋め、全社最適の視点でビジネス変革を推進します。

BA - 「3つの壁」を壊す価値の「実践」

戦略と実行の壁

“PoC”疲れや戦略的価値が不明確な施策の散発

橋渡し役

部門間の壁（サイロ）

部門最適の罫によるEnd-to-Endでの機会損失

触媒

変革定着の壁

ツールの導入がゴールに。現場の文化・業務変革の遅れ

伴走者

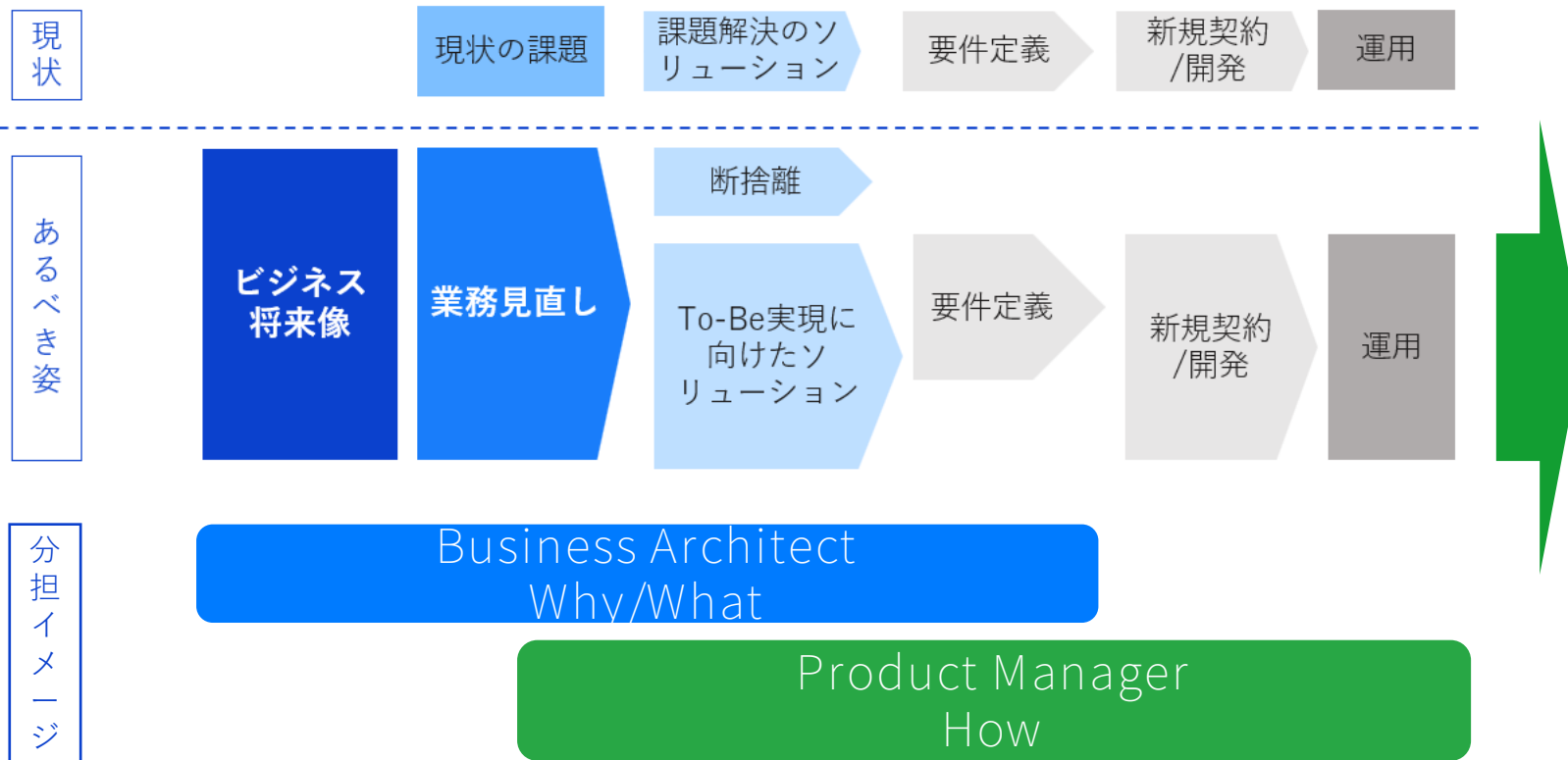
実践事例：信頼関係に基づく具体的なアクション

活動を開始して半年、部門との信頼関係を構築してきた結果、本質的な課題である『3つの壁』を見出し、解決に取り組む機会を得ています。

- **【橋渡し役】戦略と実行の壁を壊す：**
担当部門の方針に基づき、上位者と連携しながらデジタル施策を主体的に推進し現場に落とし込む企画をする実行役。業務効率化や課題解決に貢献しています。
- **【触媒】部門間の壁を壊す：**
分断されていた部門（研究と製薬など）のデータ連携において、BAが中立的な立場で両部門をファシリテート。サイロを越えた連携PoCを主導し、新たな価値創出機会へと転換しました。
- **【伴走者】変革定着の壁を壊す：**
研究や臨床開発における生成AI活用において、単なるツール導入に終わらせず、研究者の業務上の「ペイン」に寄り添い、業務プロセス変革に繋がる具体的な企画へと昇華させています。

PdMの役割とBAとの連携における現状の課題

- BAが「なぜやるか(Why)」 「何をやるか(What)」 の戦略的文脈を整理するのに対し、PdMは「**どうやって価値を出すか(How)**」に責任を持つ。
- 両役割によりあるべき姿の実現に向けたソリューションの立案から運用までを部門とともに共創する。
- 現状の「部門最適」からE2Eのビジネスプロセス最適化、ソリューション活用による価値創出、ビジネス戦略実現へ貢献を目指す。

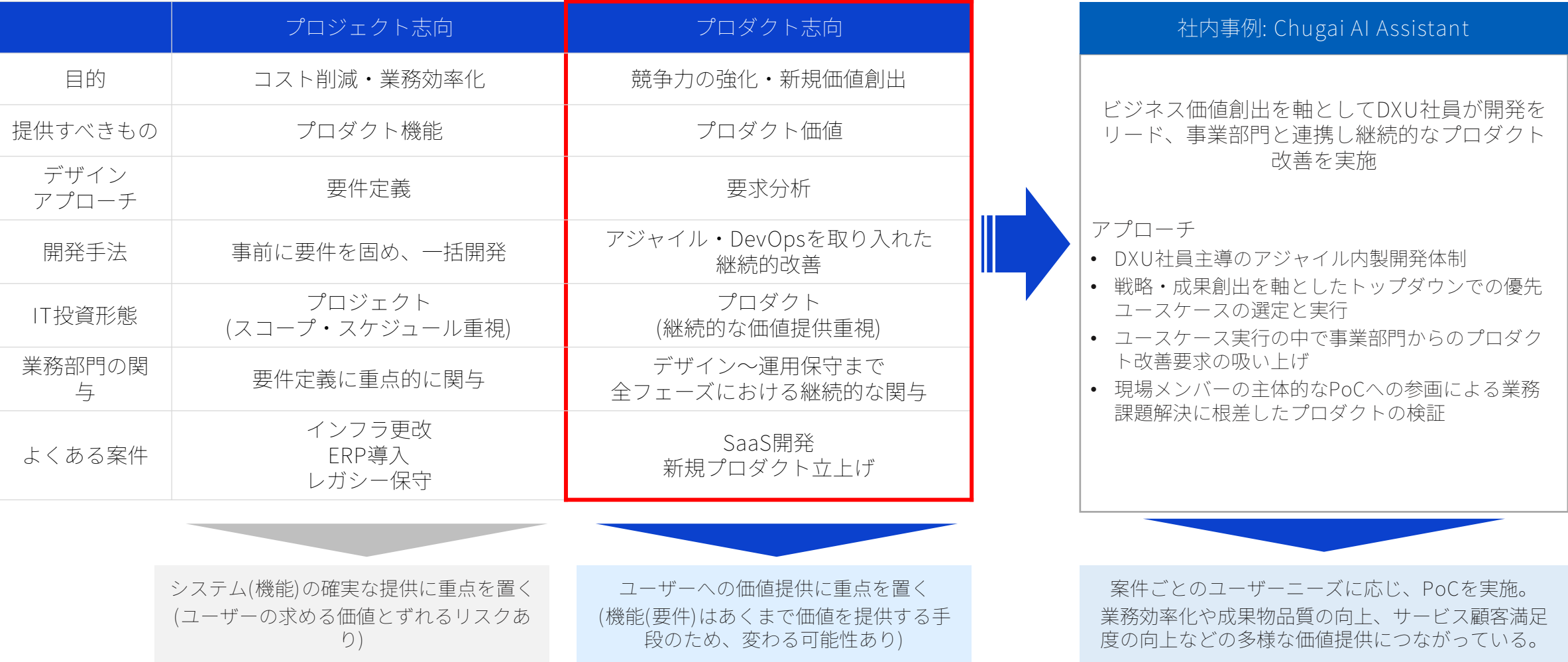


ソリューション活用による価値創出、ビジネス戦略実現へ貢献を目指す 現状の主な課題（役割分担）

- BAとPdMの役割が重複する部分で役割分担が不明確
原因：案件ごとに特性があるが現状では事前に役割を決めきれない。
対策：短期的には都度マネージャー層で協議し、長期的には案件特性に応じた役割を可視化
- BAからPdMでPJを引き継ぐ際にPoC環境が現実の環境構成と差異(利用言語や認証方式等セキュリティレベル等)があるため、自社環境にFitした形に再検討が必要
原因：BAとPdMで情報量に差
対策：DX仕掛案件の一覧化による検討状況の可視化や期中発生案件の見込み予測をBAと共に実施し、開発

参考1. 背景 | プロジェクト志向とプロダクト志向の違い

近年デジタル組織においては、変化するユーザーニーズに対応し企業の成長を支えるため、プロダクト志向への適応が求められている。社内でも、プロダクト志向による早期の価値創出を実現した事例が出てきている。



BA - 参謀機能の「設計」と成長モデル



育成・評価の思想：役割の明確化と成長パス

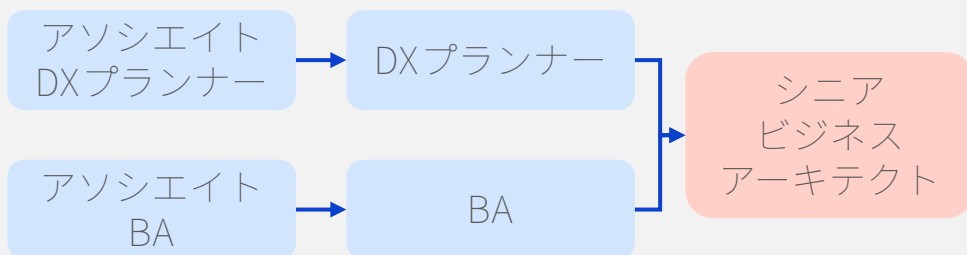
BAという役割が、個人のスキルや経験に依存する「**属人的な機能**」に陥ることを避けるため、我々は等級に応じた役割と責務を明確に定義し、成長の道筋を可視化しています。

- **アソシエイトビジネスアーキテクト:**
担当部門の方針に基づき、上位者と連携しながらデジタル施策を主体的に推進する実行役。業務効率化や課題解決に貢献します。
- **アソシエイトビジネスアーキテクト(案件リード):**
部門のデジタル戦略を推進するリーダーとして、施策の立案からステークホルダーの合意形成までを主導。部門のイノベーションをリードします。
- **ビジネスアーキテクト(戦略):**
全社的・グローバルな視点から、部門を横断する変革や新規ビジネスモデルの創出を戦略的に主導。この視点を持ち各部門との戦略立案を共に実行する参謀となり、中外製薬全体の事業成長を牽引します。

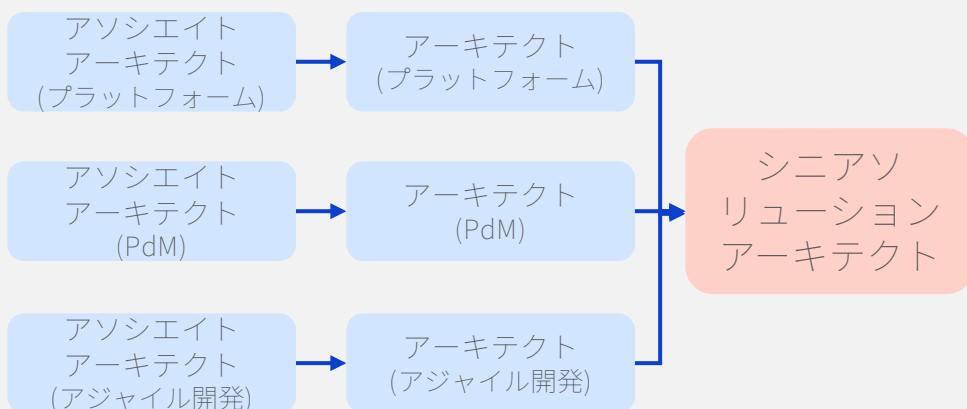
この役割定義が、我々の「**育成**」と「**評価**」の根幹をなす思想です。

成長のアーキテクチャ：変革人財のキャリアパス設計

Path A: ビジネスアーキテクト・パス



Path B: ソリューションアーキテクト・パス



デジタルトランスフォーメーションユニットにおけるキャリアパスの概念

BAの成長モデルを、DXU全体のキャリア概念へと拡張します。これは、メンバー一人ひとりが自律的なキャリアを歩む「Proactive Architect」であるべき、という我々の価値観の現れです。

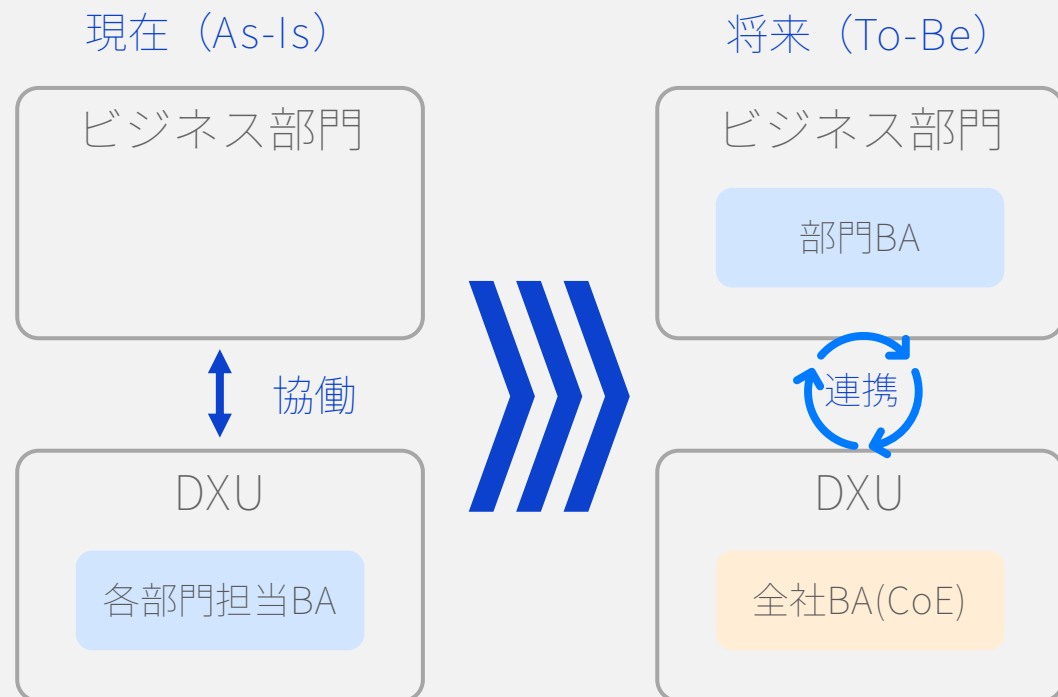
単一の梯子ではなく、複数の成長経路を「設計」しています。

- Path A (ビジネスアーキテクト・パス):
ビジネス課題の特定と戦略接続（Why/What）の専門性を深めるキャリア。ビジネスサイドとの共創を牽引する「参謀」としての道です。
- Path B (ソリューションアーキテクト・パス):
PdM、プラットフォーム等の各デジタル領域の専門性（How）を突き詰めるキャリア。全社的な技術戦略を描く「ソリューションのプロフェッショナル」を目指します。

この両パスが連携することで、戦略から実装まで一貫した高いレベルでの価値提供が可能となります。

※これ以外にもセキュリティスペシャリストやデータストラテジストなどのパスも設計しています

自律化への道筋：BA組織の未来像と役割分担



組織体制のロードマップ：ビジネス部門自律化へ

我々の究極のゴールは、ビジネス部門が自律的にDXを推進し、我々DXUのBAが「**部門横断のBAに専念する**」ことです。そのための組織体制ロードマップを以下のように設計します。

将来的にCoE型モデルを構想するのがリーズナブルであると仮定した場合、DXUは全社機能を持つCoE (Center of Excellence)へと進化し、ビジネス部門内に「部門BA」を定着させます。これは「**誠実なトレードオフ**」に基づく役割分担です。

- **部門BAの役割:**
担当部門の戦略・実行にコミット。現場と一体で動き、迅速な価値創出を主導します。
- **DXU BA (CoE)の役割:**
サイロ化を防ぎ、全社最適を実現する「設計者」です。
- ①全社横断戦略の策定 ②BAフレームワーク・方法論の提供 ③BA人材の育成・還流 ④高難度テーマへの直接支援、を担います。

この体制移行により、ビジネス部門のオーナーシップを醸成し、全社レベルでの持続的な価値創出を実現します。

変革のエコシステム：持続可能なBA人財確保スキーム



社内調達：ビジネス部門との人材還流エコシステム
ビジネス部門からインターン/副業でBAを経験。DXスキルを習得後、自部門に戻り「DX大使」として活躍。一部はDXUに残留しCoE機能を強化。



社外調達：戦略的パートナーシップ
戦略策定は内製。パートナーにはBA活動の「型化」や「スキルトランスファー」を依頼し、我々の組織能力向上に貢献してもらう。丸投げはしない。

人材確保の基本方針：内製化による自律的成長

持続可能な変革を実現するため、BAGの人財確保は「内製化」を基本原則とします。外部の力も借りつつ、組織内に知識と経験が蓄積される「仕組み」を設計します。

- **社内調達：変革のDNAを植え付ける**
ドメイン知識を持つビジネス部門の優秀な人材に、社内インターンや社内副業制度を通じてBA業務を経験してもらいます。彼らが自部門に帰還した際に変革の伝道師となり、組織全体に自律的な変革文化を醸成します。
- **社外調達：組織能力向上のための触媒として**
外部パートナーには、我々の組織能力向上に資する役割を求めます。具体的には、先進的なBAフレームワークの導入支援、我々のBA活動の「型化」支援、そしてその知見を我々に移管する「スキルトランスファー」です。

我々の現在地と今後の挑戦



現在地：役割の設計と実践の開始



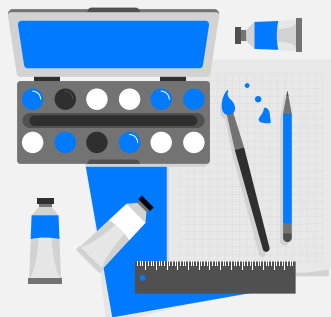
次の挑戦：仕組みの定着

道半ばの改革と、これから向き合う課題

我々の取り組みは、まだ始まったばかりであり、道半ばです。役割を「設計」し、個別の「実践」を通じて価値を示し始めた段階です。この取り組みを組織として持続可能なものにするために「仕組みを定着」させるには、更なる挑戦が必要です。

- **課題① 評価・育成制度との連動：**
定義した役割（ポジションプロファイル）と、実際の人事評価や育成プログラムを完全に連動させる仕組みは未だ構築中です。BAやPdMが正しく評価され、キャリアを築ける環境の整備が急務です。
- **課題② 他の専門職との公式な連携プロセス構築：**
事業性評価やビジネスプロセスを可視化するビジネスアナリスト・データサイエンティスト・データマネージャーなど、DXU内や他部門の専門家との連携は、まだ個別のプロジェクト単位に留まっています。組織として公式な連携プロセスを構築し、知見を統合する仕組みが必要です。

DSSや経産省・IPAの施策への期待



変革人財エコシステムの構築に向けて

企業（実践）



個人（成長）

土台としての「デジタルスキル標準（DSS）」

ビジネス変革人財育成に向けた提言

我々が直面する課題は、多くの日本企業に共通するものであると考えます。この課題解決を加速するため、以下の2点を期待します。

- **標準モデルの高度化と具体化：**
現在のデジタルスキル標準（DSS）をさらに発展させ、BA/PdM/BAn等の役割定義に加え、**等級（熟達度）に応じたコンピテンシーモデルや評価指標の具体例**など、各企業が自社の人事制度に組み込みやすい、より実践的な参照モデルを提示いただくことを期待します。
- **企業と専門性の壁を越えた交流の促進：**
変革人財のキャリアパスを豊かにするためには、一企業内の経験だけでは限界があります。企業の枠や、BA/PdM/データサイエンティストといった専門性の壁を越えて、実践者が知見を交換し、人財が健全に流動する「**変革人財エコシステム**」のような場の創出を支援いただくことを期待します。

創造で、想像を超える。



中外製薬



ロシュ グループ