

# 企業変革におけるビジネスアナリシス —超上流工程から導入までのアプローチ—

企業が現状を打破する変革に取り組むとき、その対象は情報システムだけでなく業務、組織、ビジネスルール、委託方針までと幅広い。これを支援するのがビジネスアナリストである。本稿では、野村総合研究所（NRI）の認定ビジネスアナリスト（CBA）の立場から、ビジネスアナリシスの役割と実際の活動について解説する。

## 難易度が高まるシステム変革

企業が継続的に発展を続けるためには、新たな戦略の推進や、閉塞（へいそく）状況を打破するための変革を避けて通れない。システムの構築においても同様である。しかし、システム変革の取り組みは、年々、難易度が高くなっている。その理由として以下の2つが挙げられる。

1つ目は、取り組みの対象となる範囲が以前よりも拡大していることである。以前は、システムは顧客接点、フロント業務、バックオフィス業務、周辺業務や取引先接続など個々に独立しており、それぞれのシステムを変革の対象とすることが多かった。しかし今では、それぞれのシステムがシームレスに連携され、さらに人と業務とシステムが複雑に結び付く一体化が加速している。「オムニチャネル」（すべての顧客接点）への対応、SCM（サプライチェーンマネジメント）の高度化などはその例と言えるだろう。このため、特定領域のシステムの検討にとどまらず、その周辺の業務・組織なども変革の対象に含めて、包括的に検討することが求められるようになってきている。

2つ目は、検討要素の多様化、複雑化が増していることである。投資効果を最大化するために非コア業務（自社の強みに直結しない業務）を外部へ委託するケースは多いが、一方で自社の戦略的な機能（自社の強みを担う機能）を担うシステムは独自に短期間で構築するケースも増えている。この場合、パッケージソフトやSaaS（Software as a Service：インターネットを通じてサービスとして利用するソフトウェア）の採用など、検討しなければならないことが多い。

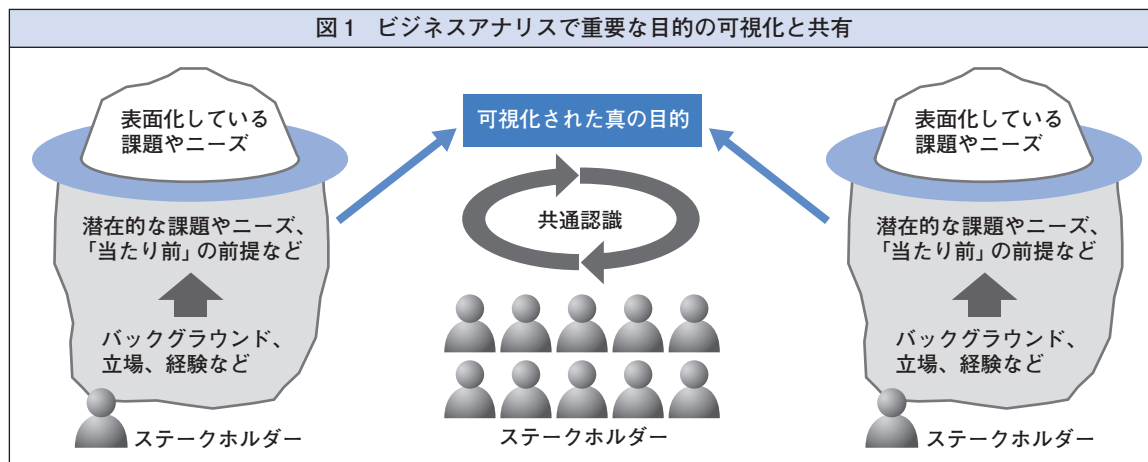
## ビジネスアナリシスの重要性

このように、企業は広範で複雑な要素を持つ変革の取り組みを複数並走させながら最大の投資効果を追求することが必要になってきている。その取り組みを円滑に進めるために最近、注目されるようになってきているのがビジネスアナリシスである。

ビジネスアナリシスの体系化を推進している国際的な非営利団体IIBA（International Institute of Business Analysis）では、ビジネスアナリシスを「組織の構造とポリシーおよび業務運用についての理解を深め、組織の目的の達成に役立つソリューションを推奨す



図1 ビジネスアナリスで重要な目的の可視化と共有



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」としている。当事者・ステークホルダー（利害関係者）の真のニーズを引き出し、ステークホルダー間の通訳をして目的を達成するために行う作業全般がビジネスアナリシスであり、その手段の1つがシステム構築である。

### 変革目的の可視化と共有

ビジネスアナリシスでは、変革を行う目的の可視化と共有が特に重要である（図1参照）。ステークホルダーの履歴や立場や経験の違いから目的の解釈が異なったり、前提や制約、要件に対する理解や認識が異なったりする場合は多い。変革の真のニーズを明らかにして具体的な実現効果までを初期の段階で可視化し、ステークホルダー間で共有することで、この差異を埋めることが可能となる。プロジェクトの初期段階で曖昧さが残り、きちんと合意できていないと、受け入れテスト

などシステム構築の終盤で問題が露呈することが多い。現状把握や課題認識、役割、必要な能力やリソースなどの認識がメンバー間で一致していなかったために大きな手戻りが発生したケースなど、思い当たることがあるのではないだろうか。

このように、ステークホルダー間で「変革の目的」や「目的を実現するための方針・体制・進め方とストーリーの全体図」などを共有することは、「要件定義→設計→開発→テスト→受け入れ」と工程が進んでもメンバーのスキルや経験の違いを超えて成果物の品質のばらつきを最小化することにつながる。プロジェクトの過程で、「総論OK、各論NG」や「外部設計や開発工程で論理的矛盾露呈」などの事態を避けることも期待できるだろう。特に、システムの成否が変革実現を左右するようなケースでは、極力早い段階から具体的な目標と方針を共有すべきである。そうすることで、システム構築の考え方や、シス

テムに影響を与える要素について理解が進むからである。

例えば、「新事業により5年後の売り上げ100億円を実現」という変革の目的（ビジネスの目標）を早期に具体的な方針へ落とし込み、「Webチャネルは時間を優先して早期に立ち上げるが将来の中核チャネルと位置付ける。5年後はWebで70億円、リアルで30億円の売り上げを実現する」とか「1次受け付けの業務は、習熟度が高くない派遣社員中心で実現可能とする」といったイメージである。

このように変革の目的を可視化して共通認識とすることで、早い段階からステークホルダーが目的達成の意義、重要ポイント、メリット・デメリットなどを理解し同じ基準で議論することが可能となる。

## ビジネスアナリシスとシステム構築

変革目的の可視化と共有は、プロジェクトの開始から目的の達成まで繰り返し継続的に行う。この作業はビジネスアナリシスの中核作業であり、ヒューマンスキル（人間関係をつくる技術）と経験も求められる。ここでは、筆者が支援した事例を紹介し、取り組みのアプローチとシステム構築への効果について考えてみる。

### (1) ビジネスアナリシスの事例

金融業のA社は、庶民的で親しみのあるブランドイメージで業界最大手の地位を築いていた。しかし、法改正を機に業種の壁が消失

し、競争が激化しつつあった。このため、高級なブランドイメージを持つ他業種のB社と提携し、互いの強みを生かした収益向上を変革の目的とした。すなわち、両社の組み合わせによって相乗効果を生み出し収益に結び付けることである。

まず、漠然としたそれぞれの強みを分析し、相乗効果を創出し弱みを補完するための仕組みについて認識を共有する必要があった。そこで、両社のブランド、顧客基盤、サービス、商品、業務、システムを分解して構造化し、どのように商品やサービスを設計し、業務プロセスとシステムを構成すれば相乗効果を最大化できるかを検証した。

また、意思決定者のキーパーソンとなるステークホルダーの履歴やパーソナリティー（考え方や行動の特徴）、所属する組織の役割などを踏まえ、変革に伴うプラスとマイナスの業務的な影響について整理した。これは、各部門の代表であり説明責任もあるキーパーソンの理解を得るためだけでなく、本人も気づいていなかった強みや課題を浮き彫りにするねらいもあった。収益面においても、既存事業と新事業で顧客層が重なる利益相反部分と、相乗効果が得られる部分を見据えて、定量的に波及効果や収支予測をシミュレーションし、異なる背景を持ったステークホルダー間の調整と合意を図った。

このような活動の結果として、変革が目指す完成形の姿と、大きなビジネス効果を生む

ポイントの明確化と認識の共有が実現し、課題や問題に妥協できない部分と割り切りが可能な部分の分別に妥当な判断もできるようになった。

システム構築では、関係企業との業務・システム連携に加え、短期間でのサービス開始も求められた。企業文化の違いによる衝突もあったが、常に共通の認識に立ち返り、先へ進むことができた。メンバーのモチベーションの高さも手伝って、プロジェクトは無事に変革の目的を達成し、現在ではA社の事業の重要な柱に育っている。

## (2)関係者間での認識の共有が成功の鍵

A社のシステム変革が成功した理由は、業務やシステムを設計する上で、変革の目的と、そのために何をすべきかについて、関係者が認識を共有していたことである。

システムはプログラム仕様書に基づいて構築されるものであり、ロジックに曖昧さは許されない。従って、仕様書のインプットであるシステム要件に裁量の余地があると、プログラムの動作は仕様どおりでも、業務処理が不適切だったりビジネス効果が得られなかったりする恐れがある。共通認識に基づいて業務要件をシステム要件へ落とし込むことによりロジックの曖昧さが排除され、手戻りを抑えられるのだ。実際、受け入れテストなどの最終工程で発覚する問題は、ビジネス要件や業務要件の不明確さに起因するものや、ステークホルダーによって前提や制約の解釈が異

なっているために生じるものがほとんどである。このために、超上流工程での丁寧なビジネスアナリシスが重要なのである。

## ビジネスアナリシスのガイドブック

さまざまなステークホルダーとのやり取りを行うビジネスアナリシスは、臨機応変な対応や判断が必要なため、具体的な内容を規定した標準や方法論は存在しない。そこで役立つのが、IIBAがビジネスアナリシスのベストプラクティスを体系化した「BABOK」(A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge)である。

「BABOK」には、状況に応じてどのようなタスクを行い、その際にどのようなテクニックを使えばよいのかが示されている。例えば、定義した目的が妥当であるかを検証するための指標として「具体的、測定可能、実現可能、組織の理念や方針と関連性があり、期限が定められている」ことを挙げ、要件を精緻化するタスクとしては「優先順位付け、要件間の関連整理、内容の分析と仕様化、文書化やモデル化、前提や制約の考慮、目的に対する妥当性確認」などを挙げている。

NRIは、CBAの認定条件として、「BABOK」に準拠した試験(CBAP: Certified Business Analysis Professional)での資格取得を義務付けている(筆者は2013年11月に取得)。これも体系的にビジネスアナリシスの業務を理解する上で有効である。 ■