

サービス価値を切り拓くプロセスデザインとオペレーション革新…その準備へ  
～先駆者・実践者に学ぶ 現実直視の仕掛け/仕込み～

12月5日(金)15時～ 東京プリンス



- セクション1 DXに到達できるデジタル業務改革の姿
- セクション2 先駆者に学ぶ：DXを実現した東証デジタル改革の仕掛け/仕込み
- セクション3 サービス価値を切り拓くプロセスデザインを考える
- セクション4 先駆者・実践者によるコメント&ディスカッション
  - ・イノベイトラボ 代表(元カシオ計算機株式会社CIO) 矢澤篤志
  - ・東京証券取引所 IT開発部 トレーディングシステム部長 細川 健一
  - ・ネクストシステムサポート代表(元東京証券取引所 CIO) 鈴木義伯
  - モデレータ 企業情報化協会 横川 省三

---

## セクション1

### ■ DXに到達できるデジタル業務改革の姿

---

- ・DXのステージと日本企業の実態
- ・DXの到達には、EA指針が必須

企業情報化協会 デジタル業務改革/BPM推進プロジェクト ディレクター 横川省三

# DXを考える……3つの異なる段階

- DX:デジタルトランスフォーメーションとは、顧客価値を、ビジネスのコア(商品・サービス・技術)をデジタル技術を活用して実現するとともに、これを継続・進化させる組織と文化を作る
  - ・ゴールは、商品・サービスの価値・競争力をデジタルで実現すること
  - ・業務プロセスのデジタル化だけでは、DXと言えない
- 3つのデジタル化…デジタル化された情報とそれを扱うシステムにより、効率化や高付加価値化が
  - ① デジタイゼーション…………アナログ・物理データのデジタルデータ化
  - ② デジタライゼーション…………個別の業務・製造プロセスのデジタル化
  - ③ デジタルトランスフォーメーション…… 組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化、  
“顧客起点の価値創出”のための事業やビジネスモデルの変革

## DXの3つの異なる段階



事業のコアを、デジタル技術で武装する

東証では、世界最先端の取引処理システムを導入  
データドリブンでのダイナミックオペレーションが可能に

東証では、リソース拡張を自動化  
ビジネスプラットフォームが形成され、顧客・パートナーの参画  
で、ビジネスの価値が上がる

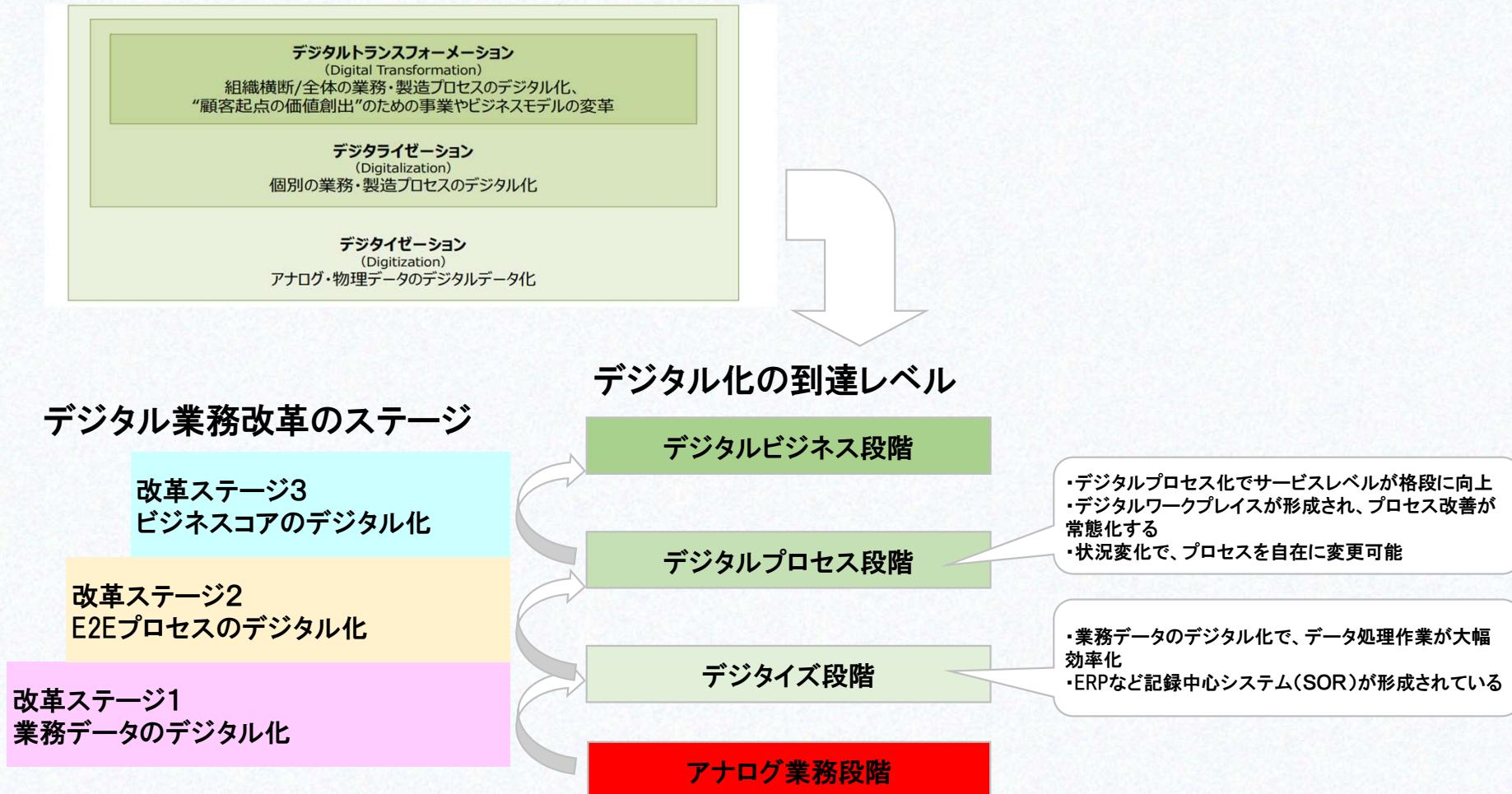
証券取引システムは、ビジネスプラットフォームの典型  
ビジネスモデルの自由度が一気に拡張

東証では、アクセス権ビジネス、データ販売ビジネスも

出典: 経済産業省 DXレポート2中間取りまとめ

# DX実現へのデジタル業務改革の3つのステージ

©2022 Shozo Yokokawa



---

## DX動向2025に見る日本企業の実態

---

# IPA:DX動向2025 調査概要、DXの取り組みの分類

## ➤ 調査概要

出典:<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/tbl5kb0000001mn2-att/dx-trend-data-collection-2025.pdf>

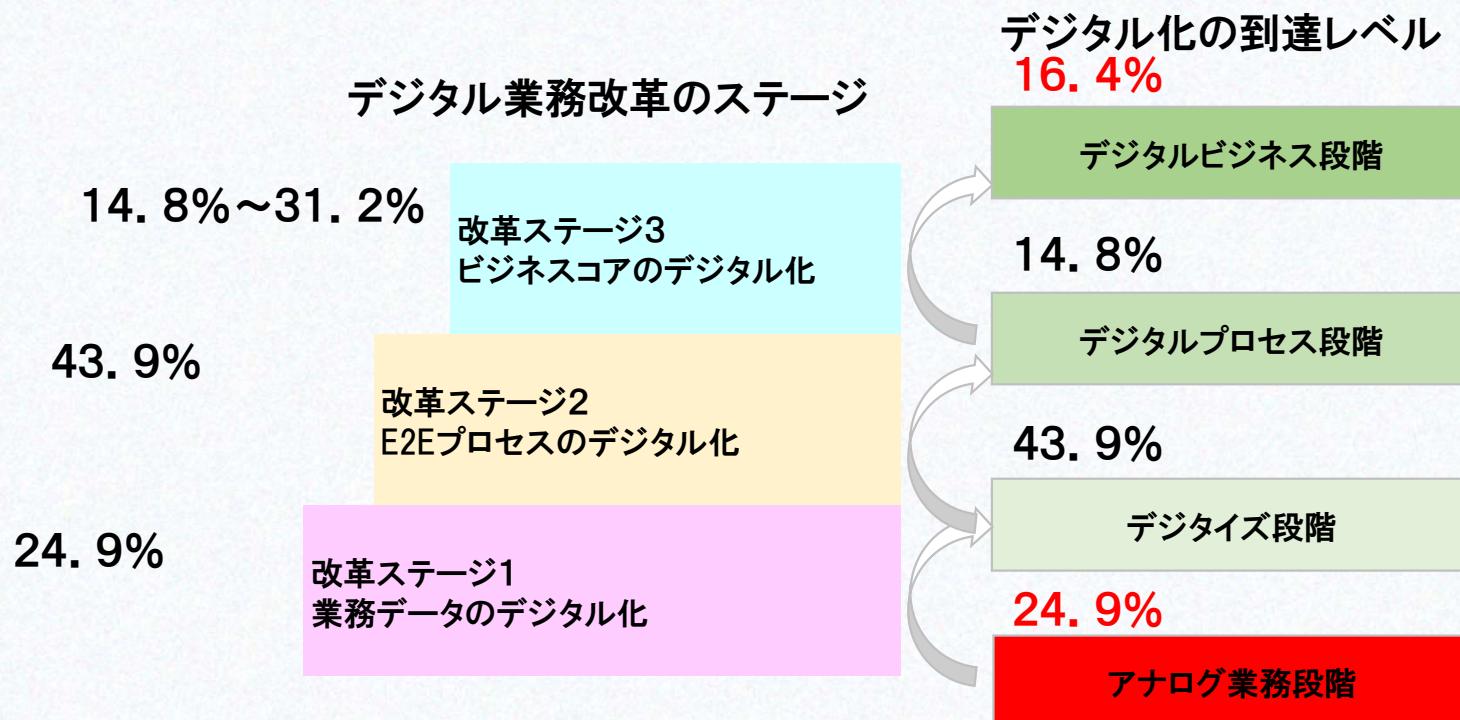
調査対象	日本・米国・ドイツの企業
調査期間	2025年2月10日～3月28日
調査項目	2023年度調査項目 + 新規設問項目 (59問 + 回答者情報6問)
調査対象数	日本：10,000
回収数	日本：1,535 米国：509 ドイツ：537
調査対象抽出方法や留意点	日本：企業データベースから業種や従業員規模で割付けてランダムに抽出 米国・ドイツ：企業のマネージャークラス以上を対象

## ➤ DXの取り組みの分類

図表 1-19 DX の取組の分類

DX の分類	取組項目
デジタイゼーション	1. アナログ・物理データのデジタル化
デジタライゼーション	2. 業務の効率化による生産性の向上 3. 既存製品・サービスの高付加価値化
デジタルトランスフォーメーション	4. 新規製品・サービスの創出 5. 組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化 6. 顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革 7. 企业文化や組織マインドの根本的な変革

## 企業のデジ改ステージ分布 試算 (DX動向2025より、横川推定)



---

DXの到達には、EA指針が必須

---

# デジタル化の進展はアプリケーションの位置づけを大きく変える

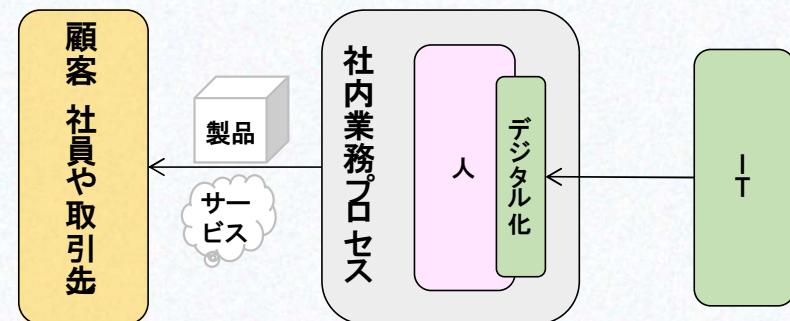
デジタル業務改革は数値やプロセスを単にデジタル化がゴールではなく、デジタル化の先にある事業や商品そのものの付加価値向上にある。

従って、デジタル業務改革には「完了・完成」ではなく、付加価値向上を図り続けなければ、事業は停滞し、場合によっては廃業に追い込まれることも懸念される。

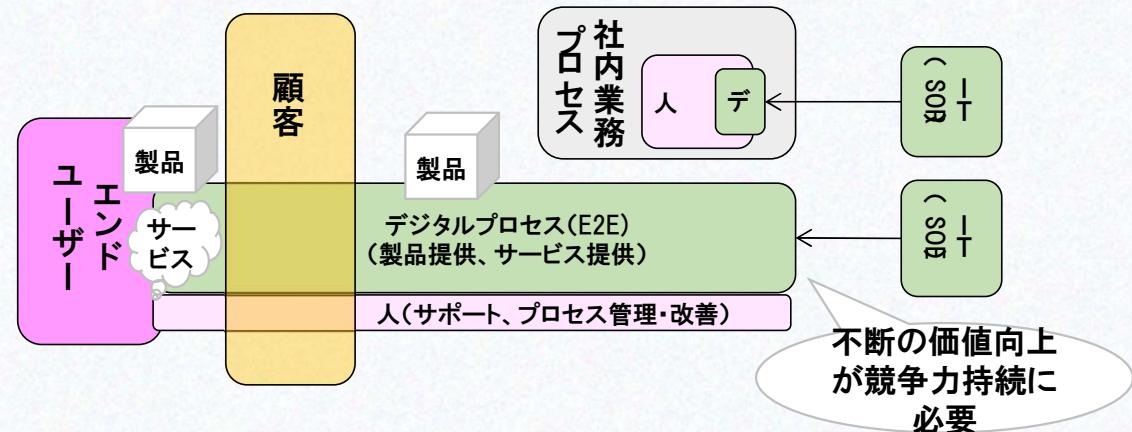
デジタル時代は現在以上に**企業の変化に対する適応力**が要求される環境と言える。

デジタルでサービスを提供するならデジタル改革に完了・完成は無い

今までのITの位置づけ



これからのデジタルでのサービスでは



# デジタル業務改革は、これからが本番だが、ガバナンスの必要性が高まる

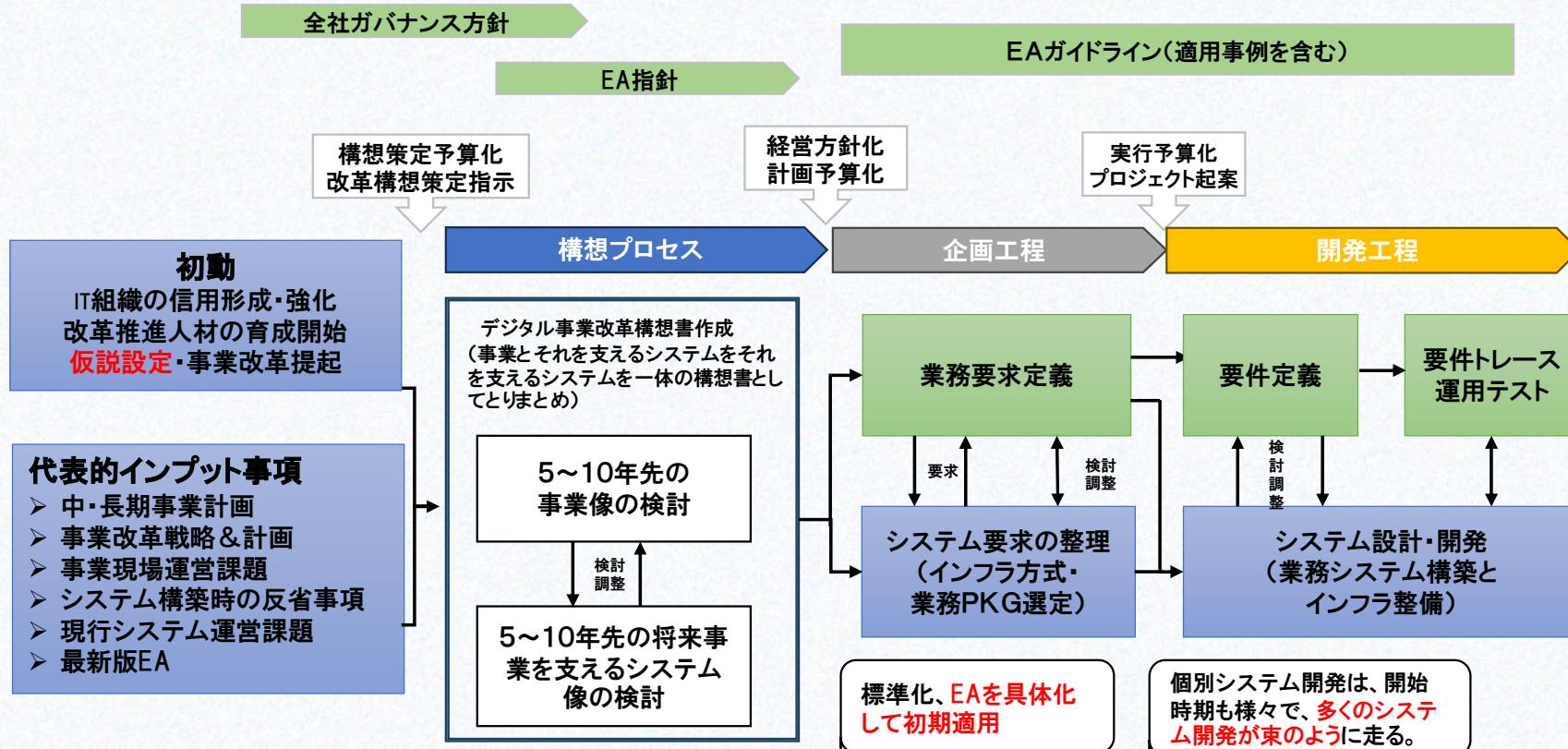
©2025 Shozo Yokokawa &ネクストシステムサポート

## ➤ デジタル業務改革を推進するなかで、以下の状況が進行している

- ① デジタル業務改革は、その戦線が広がるにつれ、市民開発など活発化し、デジタル化活動が大量に発生し、その一つ一つが、統制された状況で進む必要が出る。
  - ② デジタル業務改革は全社業務改革であり、全社の組織や社員が統一した運営規範の基で、全体最適な効率の良い事業運営が求められる。
  - ③ デジタル業務改革の実行がゴール達成に近づくにつれ、企業のシステムは機能の専業化が進み、システムの数が増加し、数十にもなることが推測される。
  - ④ その環境下で変化する事業を支え続けるには、デジタル化業務開発標準やシステム間標準接続ルール、システム機能配置構成などの共通化・標準化が求められる。
- デジタル業務改革に求められる企業のデジタル化方針を、EA(指針)として、制定するべきである。  
・具体的には、企業のデジタル化の目的・目標の策定、業務改革プロセスの型、システムの配置構成、データの標準モデル、業務部とシステム部門の役割、開発標準など、デジタル事業運営の規範を定め、各社の資源(人、物、金、データ)の利用を秩序ある活用に導き、企業の全体最適な事業活動を支えることが求められる。
- ・全社のEAが制定されないまま、ITの活用範囲を広げ続けると、業務改革はおろか、機能の追加・変更にも時間と費用が必要以上に掛かり、事業の継続が脅かされることとなる。

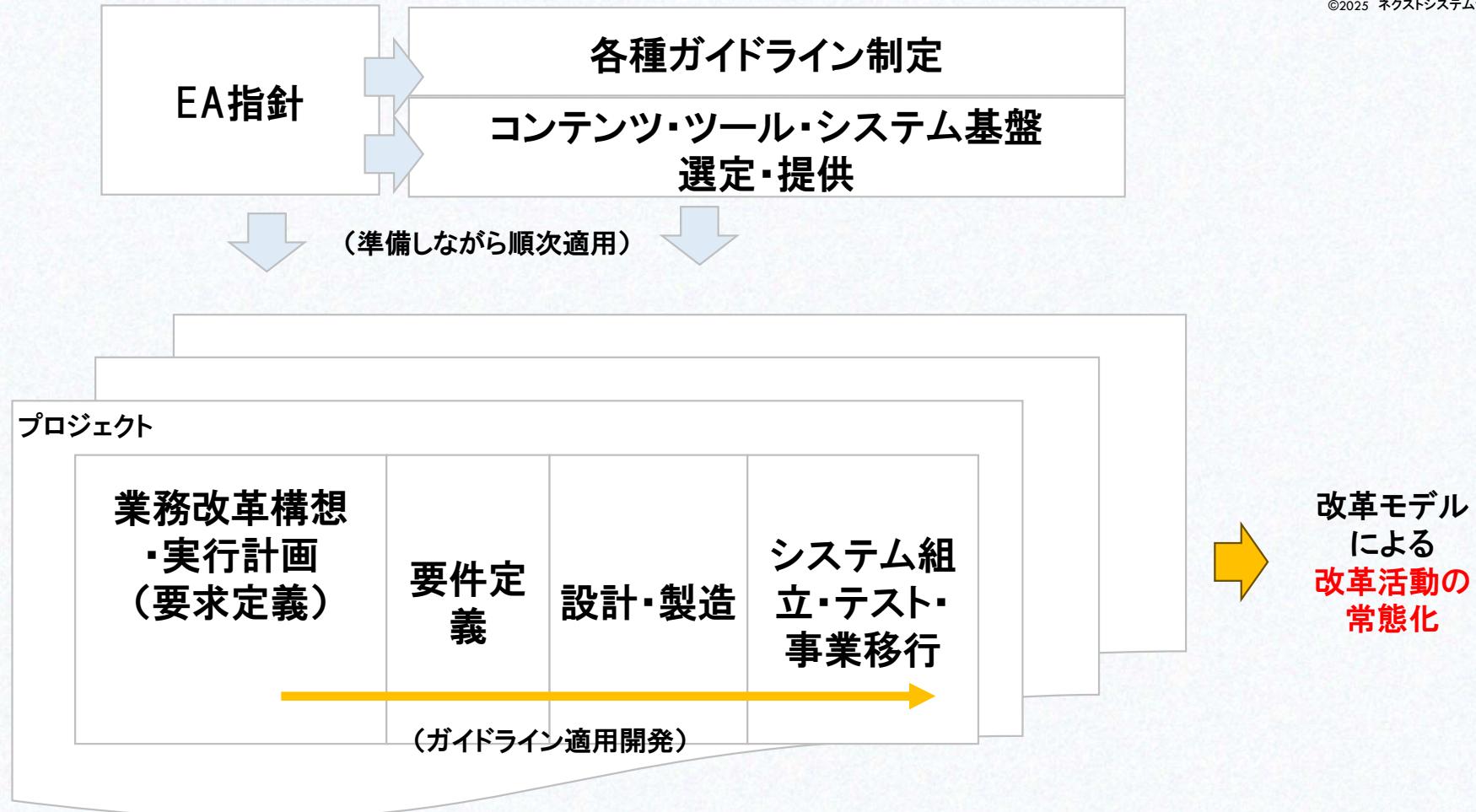
# デジタル業務改革の推進フレームワーク

©2025 Shozo Yokokawa &ネクストシステムサポート



# DXに必要なガバナンスとしての、EA構造

©2025 ネクストシステムサポート



---

## ■セクション2

先駆者に学ぶ：DXを実現した東証デジタル改革の仕掛け/仕込み  
ネクストシステムサポート代表（元東京証券取引所 CIO）  
鈴木義伯

---

東証のデジタル改革は、ビジネスモデルの変革  
策定したEA指針概要と、盛り込んだ代表的変革事項

---

## 東証のデジタル改革は、ビジネスモデルの変革

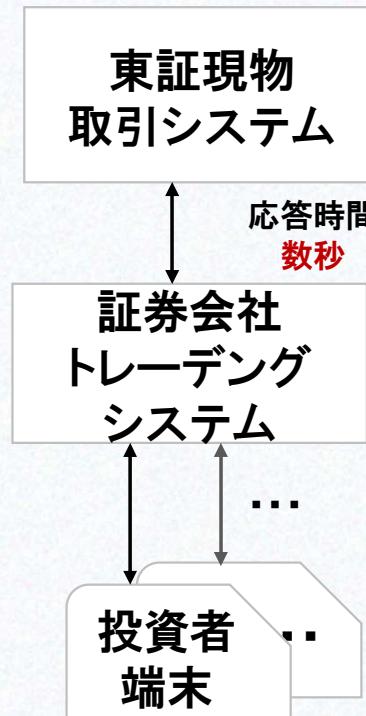
---

## 東証のデジタル改革 デジタル化の背景・事業環境

- ・2005年後半、東証で立て続けに発生したシステムトラブルは、証券市場の信用失墜を招いてい  
るとして、社長が責任を取り、辞任するまでに発展し、東証は市場からシステムの安定運営対策を  
強く求められていた。
- ・一方、世界の証券市場形態はデジタル化が広く推進され、投資の専門家だけでなく、一般市民も  
含めた投資家は、自分の端末やサーバから市場に直接オーダーできる形態への変化を求めてい  
た。投資家自らの投資ロジックを盛り込んだプログラムを搭載したサーバなどを利用し、市場に直  
接発注できるモデル(プログラム売買)への転換が必至の状況であった。
- ・この2つの要求を満たすべく、全社体制でデジタル改革が実行された。  
　事業部に分散していたIT担当を、IT事業部として集約・独立させることをスタートに、事業部門と  
IT事業部が一体で、世界の投資家が、東京市場へ直接発注できるプログラム売買モデルへの改  
革が計画され、新しい高速売買システム(Arrowhead)開発に着手し、2010年1月にサービスを開  
始した。

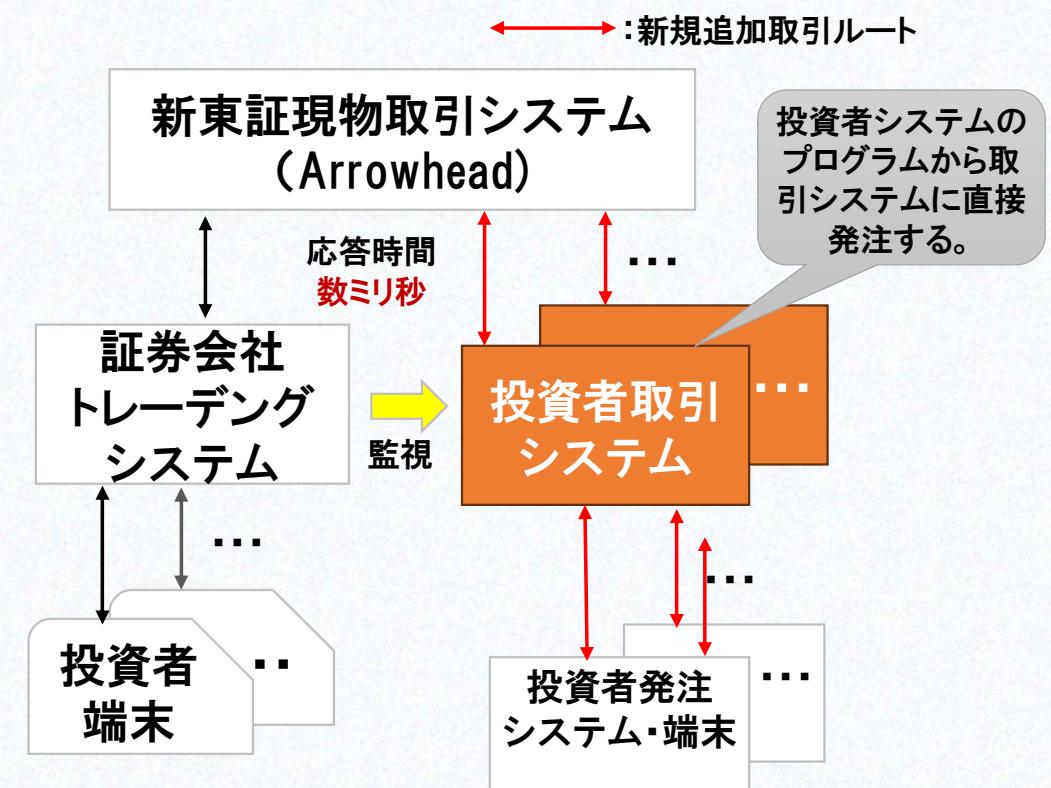
# 東証のデジタル改革 デジタル改革後の現物取引概要構成

## 従来の現物取引概要



改革

## 改革後の現物取引概要



↔:新規追加取引ルート

投資者システムの  
プログラムから取  
引システムに直接  
発注する。

## 東証のデジタル改革:目的・目標

- デジタル改革の最初に当る現物売買システム(Arrowhead)は、2006年4月に構想・企画が開始され、2010年1月から現物トレーディングサービスを開始した。

**目的:**現物取引システムの刷新を機に、東京マーケットをプログラム売買可能な世界規模レベルの安定したトレーディングサービス提供を実現する。

**目標1:超高速トレーディングシステムの実現**

KPI:メッセージ応答時間(レイテンシー)を10ms以下とする。

**目標2:高信頼性サービスの提供**

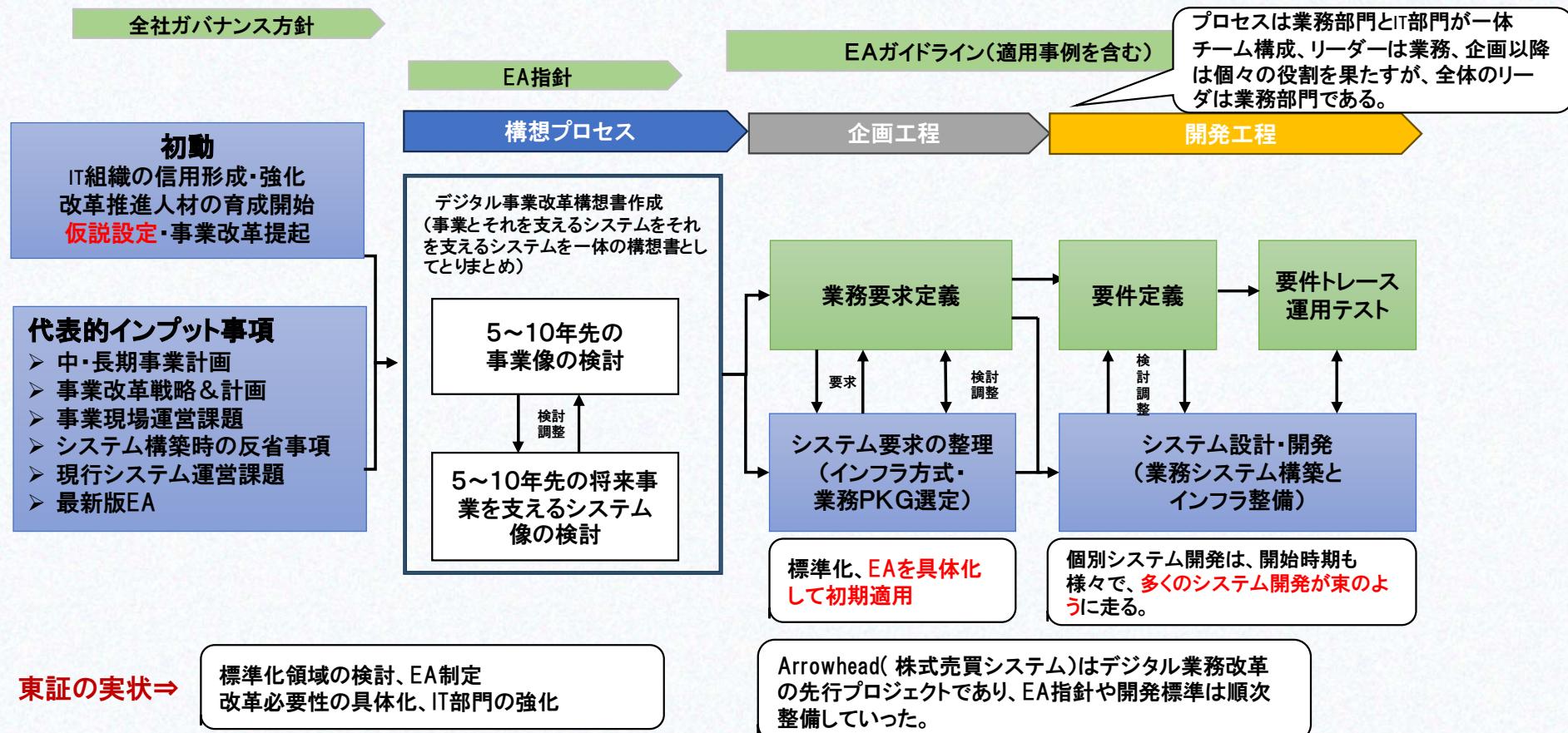
KPI:システムの稼働率を99.99%でサービス提供する。

**目標3:拡張性の確保**

KPI:システムキャパシティー10億件/日まで拡張可能とし、1週間で100万件処理能力増強できる。(実績を表1. Arrowheadの注文件数・約定件数・キャパティの推移に示す。)

# デジタル改革の推進プロセスの全体像

事業として10年後の目指す事業将来像とその目的を仮説設定し、その実現に必要な施策と対応策を整理し、デジタル事業改革構想としてまとめ、事業計画に盛り込む。その計画承認を持って、具体的プロジェクトの開始となる。



## 改革初動プロセス

デジタル改革の実行例として某社の事例で説明する。

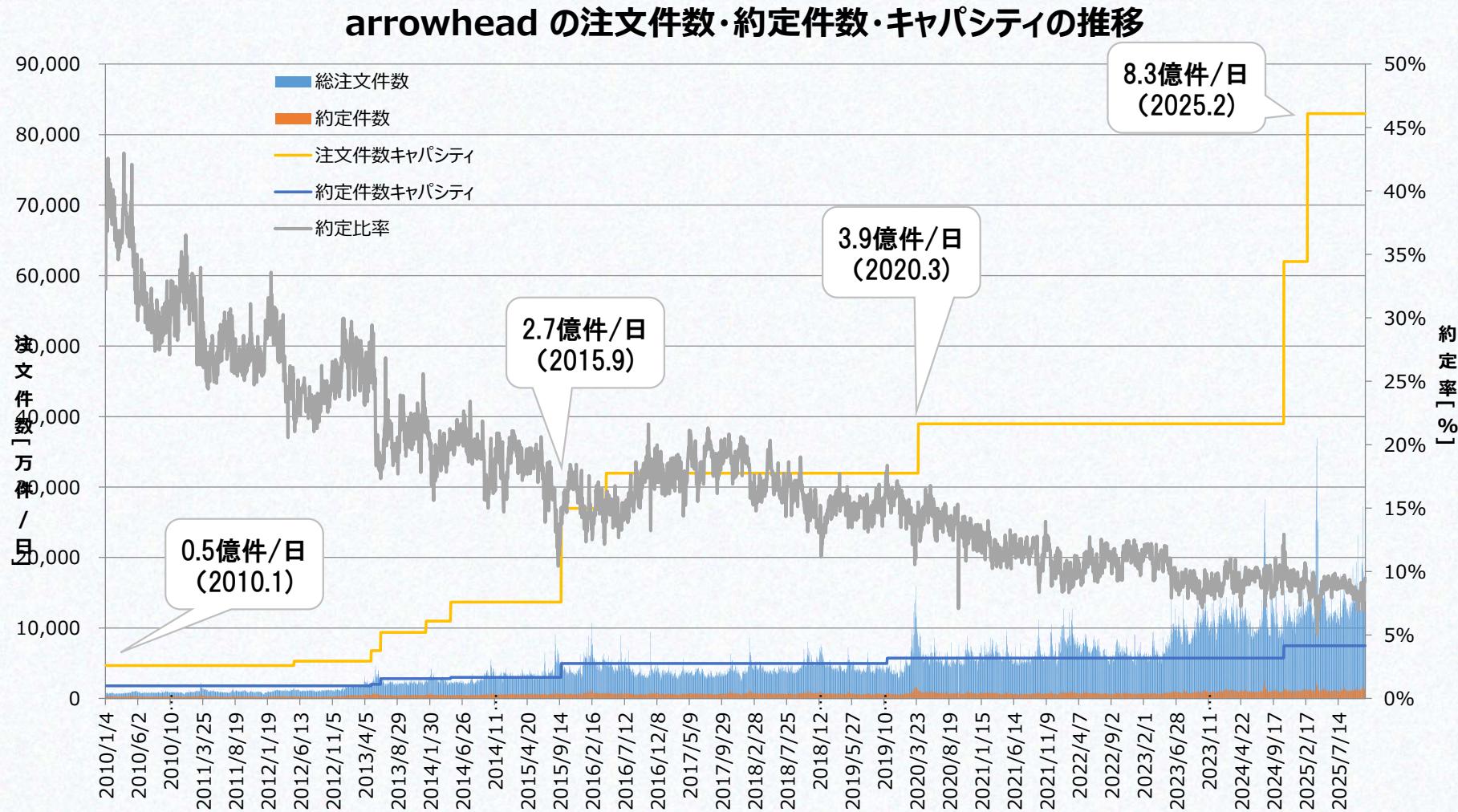
### 改革の初動プロセス：現状認識が重要

改革検討に入る前に、現状を整理認識を関係者が共有しておくべきである。

- ①自社のIT活用レベルはどの程度か
- ②現状のITの課題は何か
- ③ITコストは投資額と過去5年間の年経費の明細経緯は
- ④システム要求と要件の検討そして作成の関係者の役割と責任は
- ⑤現状のITガバナンス体系は、その他

IT部門と自分自身の信用醸成のため、IT分野のコスト適正化や自立化を先行的に実行し、併せて、EA指針の制定やデジタル駆動向けに開発標準の改変を進めた。

表1 .arrowheadの注文件数・約定件数・キャパシティの推移



---

## 策定したEA指針概要と、盛り込んだ代表的変革事項

---

## EA指針の狙いと効果

デジタル業務改革は、ITの活用を個別最適システムから、データ駆動型の全体最適型に変革することで、事業の全社的な価値向上(生産性向上や新ビジネスモデル創出など)を図り、長期事業の安定継続を目的にしている。

その実現には、現在抱えている問題の解決とともに、データ中心の事業構造への事業プロセスの改革が同時進行することとなる。全社の統一した方針やルールの基で、企業のIT資産を含む事業資産の有効活用を図りながらの改革推進が求められる。その方針やルールなどが**EA指針**と言える。

ここでは、**EA指針**として定めた主な変革事項を次頁に示す。

## ■ EA指針として示した主な変革事項（1）

変革事項	これまでの課題	EA採用の具体的な内容	EAの効果
<変革①> システム企画・開発標準の全面改訂	システム開発業者用の開発手順において、システム利用者（発注者）の役割が希薄で、不明確。	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>システム開発プロセスを刷新し、企画工程と運用工程を追加した。</li> <li>各工程におけるシステム利用者と開発者の役割と責任を明確化。</li> </ul>	要件定義の責任は発注者と明確にしたことで、要件不具合が激減した。
<変革②> システム開発上流工程改革	要件定義が不十分なまま、システム開発に進むため、後工程で要件に関わる手戻りが多く、開発遅延・コスト増を招いている。	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>上流工程で品質を確保する開発モデルを導入。 ①フィードバックV字開発モデル ②要件トレースとWモデル</li> </ul>	開発生産性の向上 サービス品質の確保 ベンダ依存からの脱却
<変革③> サービス提供継続優先運営	トラブル対処において、原因究明を優先しサービス再開が遅くなることがある	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>システム運用サービスの強化</li> <li>システムエラー処理として、フェールソフトな処置を原則とし、サービス継続優先運営とした。</li> </ul>	特定の不具合で、長時間のサービス停止は減少し、稼働率が向上
<変革④> システム構成の再編成	個別最適型のシステム乱立、結果として機能重複が多く、機能向上に時間が掛かり、投資効率が低く、競争阻害のリスクがある。	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>個別最適から全体最適のシステム構成に再編成した。システム運営支援やマスターデータ管理の統一も図った。</li> </ul>	システム構成再編の影響は大きいので、長期間で計画的に推進。

## ■ EAによる主な変革事項（2）

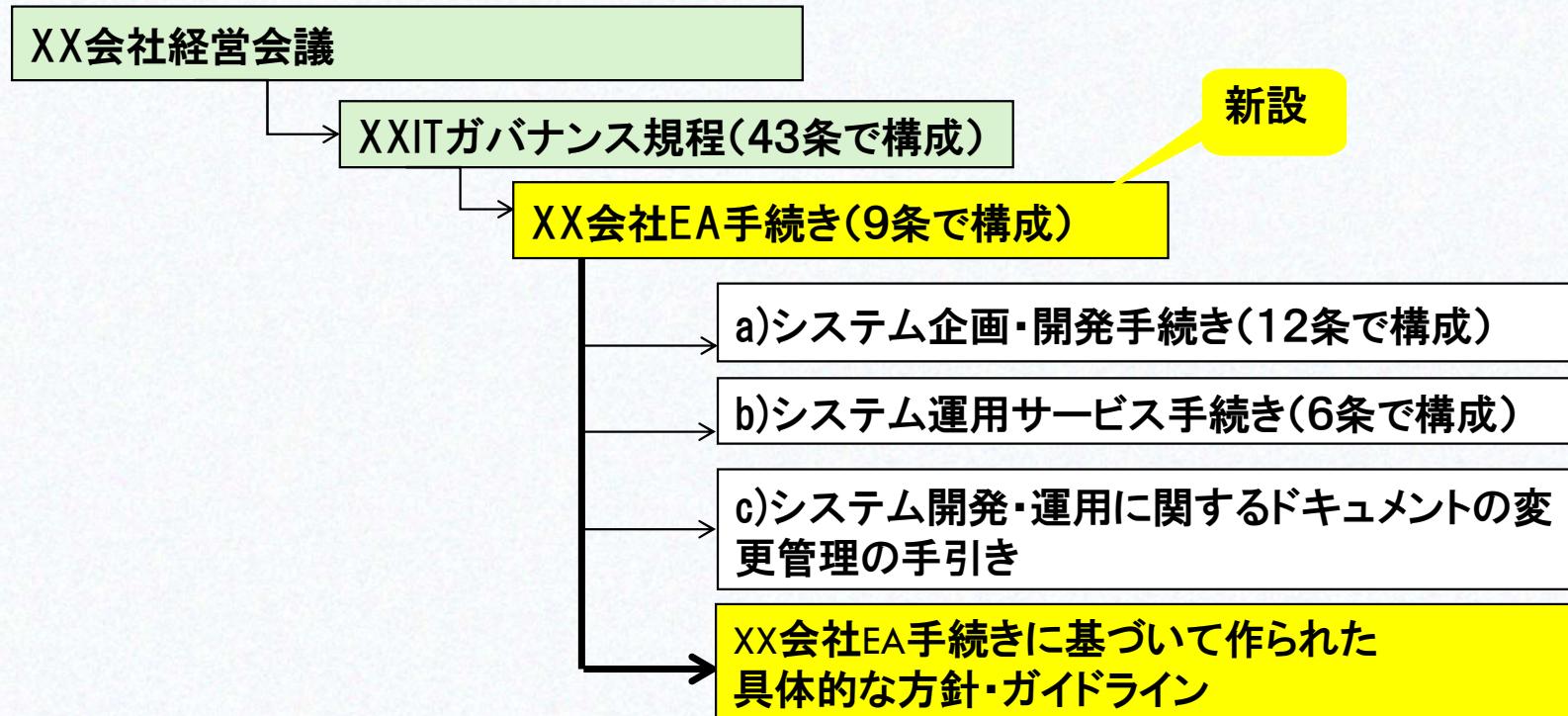
変革事項	これまでの課題	EA採用の具体的な内容	EAの効果
<変革⑤> デジタル業務改革体制の整備	システム開発において、IT部門は下請け的存在で、主体性が弱く、リスクを避け受動的。IT高度化活用が遅れる。	・デジタル業務改革推進体制として、業務部門がオーナー、IT部門が副オーナー構成とし、一体で進める体制を求めた。 ・役割分担も明確に示した。	デジタル改革の推進オーナーと関係者の役割が明確になった。IT部門の責任も明確になり、モチベーション向上に繋がった。
<変革⑥> インフラ保守形態の見直し	システム構成装置の故障間隔が数年に及び、装置の予備の余裕があっても、日夜問わず、故障装置は修理していた	・装置の故障率と予備装置数を判断して1週間に1度まとめて修理するなど、保守のガイドラインを整備した	・システム構成機種ごとの故障実績に合わせ、保守形態の選択ができ、保守コスト削減が可能
<変革⑦> 改革行動における目的・目標の実行管理	システム開発投資の契機はシステムの保守期限の到来などで、コスト効率化と安定性などで、目的は保守期限到来が更改の目的だった。	・デジタル業務改革活動の目的・目標を定め、デジタル改革企画書に盛り込んだ。企業の中期計画にも取り込み、全社方針とした。このプロセスはシステム開発標準を改訂し盛り込んだ	・デジタル改革のゴールが明らかになり、社員の取り組み方向が統一

## 企業ガバナンスとの関係

デジタル業務改革は企業全体の取組であり、関係者は統一したルールの下でデジタル資産を活用することが全社最適利用の前提となる。その方向感や利用方針などを規定として定め、全社関係者が守るデジタル業務改革活動のルールとした。

また、ITは事業活動全般に活用されるにつれ、企業に統一されたIT活用の規範(ルール)が必要になってきている。規範(アーキテクチャー)を各システムが厳守することで、企業として統一された運営が可能になり、全体最適なデジタル業務改革が実現できる。そのため、EAとして定める規範類は企業の全社員に適用されなければならない。

B社の規程の構造を示す。



## EA方針・ガイドラインの策定事項

EA指針・方針		(実務)各種ガイドライン								実践ツール・ノウハウ			
BA	1. EAの基本方針 2. EAの策定方針 3. 事業の方向性 4. 業務の最適化方針 5. IT化の方針 6. IT組織・IT人材の整備方針		会議運営に関するガイドラインなど								・実開発プロジェクトでは、左記の規範と方針や各種ガイドラインをベースとし、システム領域毎に個別作成する。ただし、PMOへの報告事項とする		
DA	1. 全社データ管理方針 2. データ分類・区分の明確化・標準化 3. データ管理方針		BA	DA ライン	計 算 ガ イ ド	デ ー タ 設 計	要 件 定 義 ガ イ ド ラ イ ン	シ ス テ ム 企 画	開 発 ガ イ ド ラ イ ン	品 質 管 理 ガ イ ド ラ イ ン	シ ス テ ム 運 用 サ ー ビ ス ガ イ ド ラ イ ン	プロ ジ エ ク ト 管 理 ガ イ ド ラ イ ン	シ ス テ ム 開 発 に 関 す る 調 達 標 準 ガ イ ド ラ イ ン
AA	1. システム層別の考え方 2. システム各層への機能配置方針 3. 開発アプローチ方針 4. セキュリティ方針		AA	会議運営に関するガイドラインなど								・実際の整備は、先行プロジェクトや以前のプロジェクトのマニュアル類を積極的に活用し、先人のノウハウを継承しながら、新サービスなどの機能を開発している。	
TA	1. 採用技術の選定基準:技術参照モデル 2. インフラ構築方針(可用性・信頼性・キャパシティの目標設定) 3. システム基盤構成方針 4. データセンター選定基準 5. 端末利用方針など		TA	会議運営に関するガイドラインなど								・実際の整備は、先行プロジェクトや以前のプロジェクトのマニュアル類を積極的に活用し、先人のノウハウを継承しながら、新サービスなどの機能を開発している。	

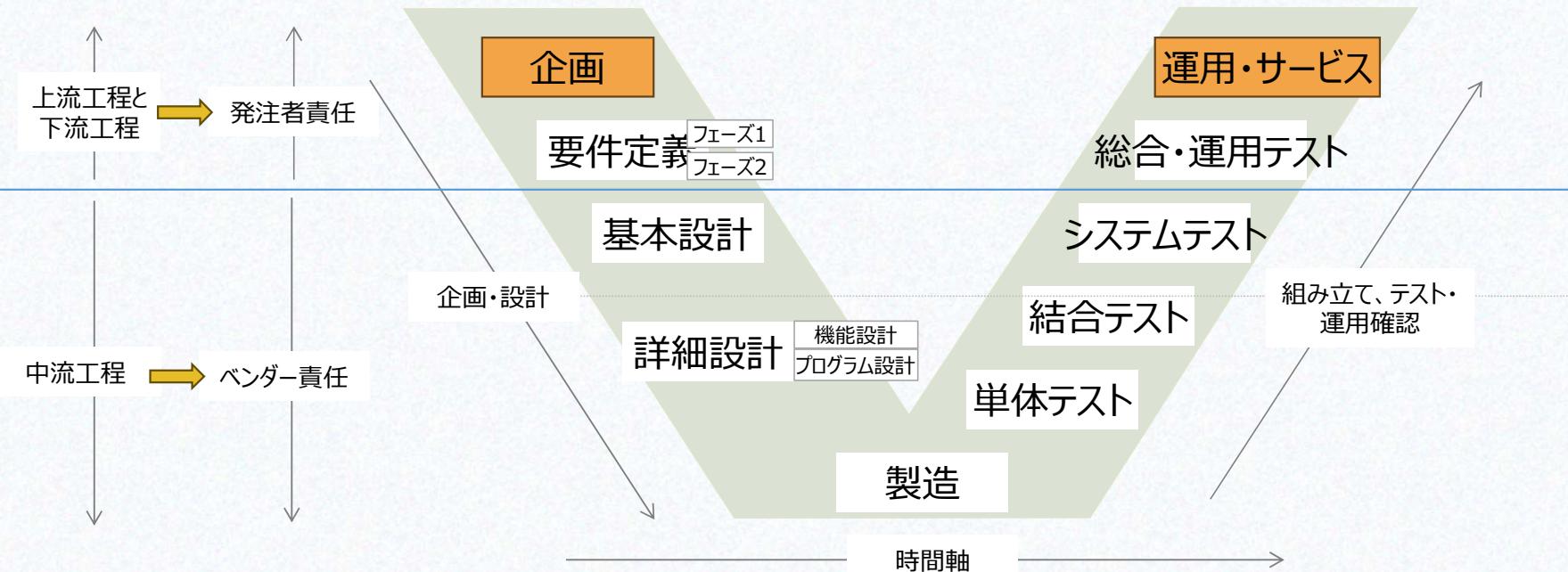
本改革のスコープとなっている全活動に適用

# 先行プロジェクトで作り 横展開

## 変革1. システム企画・開発標準の全面改訂

### ■ 工程全体像: V字モデル

◆ 従来のV字開発モデルに企画工程と運用・サービス工程を追加  
(企画工程:改革実行計画や要求定義を実施、運用・サービス工程:システムを稼働し、サービスを提供する工程)



- ✓ 工程定義は、「V字」モデルを基本とする。
- ✓ 上流・下流工程(企画・要件定義工程及びその対向となる総合テスト～サービス提供の工程)は、発注者責任とする。
- ✓ 中流工程(基本設計～システムテスト)は、ベンダーへの請負発注を前提とする。

## 変革2. システム開発上流工程改革…上流工程で品質作り込み

システム稼働後の品質が安定せず、サービス業務の制約やデータの回復処置に追われることもあり、システム利用部門からの信頼が低く、システム運営コストの高止まり要因になっていた。

原因分析の結果は開発期間中に要件の変更が多く、結果として要件間の不整合などが内在してしまっていることが、主たる原因と判断し、上流工程で品質を作り込むプロセスを取り入れ、新システム企画・開発標準に盛り込むこととした。以下にその施策を示す。

### ① フィードバックV字モデルの採用

今の工程の品質評価のバグ分析で、直前工程の成果物の不具合件数が、決められた件数以上に発生させた場合には、前工程に戻り、再度その開発工程をやり直し、上流工程である要件定義、設計工程の品質確保を図り、悪さを後ろの工程になるべく送り込まない開発プロセスを採用した。

### ② 要件トレースの実施…要件定義の解像度と質の底上げ

要件定義工程で作成した要件について、その実現に必要な要素に分解する。基本設計以降の工程で、要素を実現する設計項目やシステム構成内容に組み込まれているかをドキュメントで直接確認する。確かに実現できることを評価し、全ての要件をいずれかの工程で消し込む。このトレースで、要件が設計書などの生産物に反映されたことを確認して要件反映漏れ、反映不足を削減する。

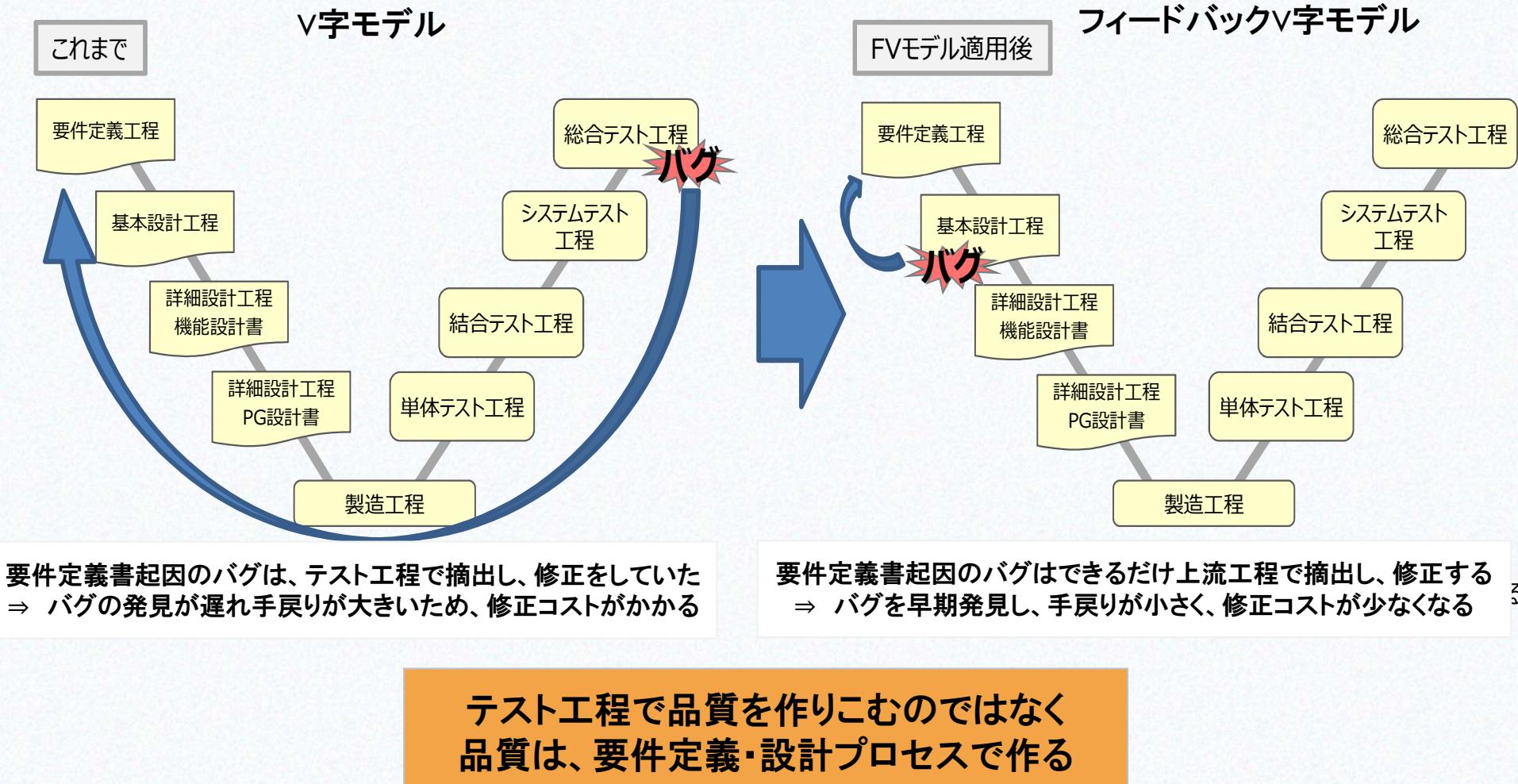
### ③ Wモデルの導入

重要な機能については設計と同時にその設計内容を確認するテスト内容を作成し、机上で設計内容の現実性や正当性を確認する。

## 変革2. システム開発上流工程改革…上流工程で品質作り込み



### ■ フィードバックV字(FV)モデルは、テストでの評価から開発プロセスでの評価に変更

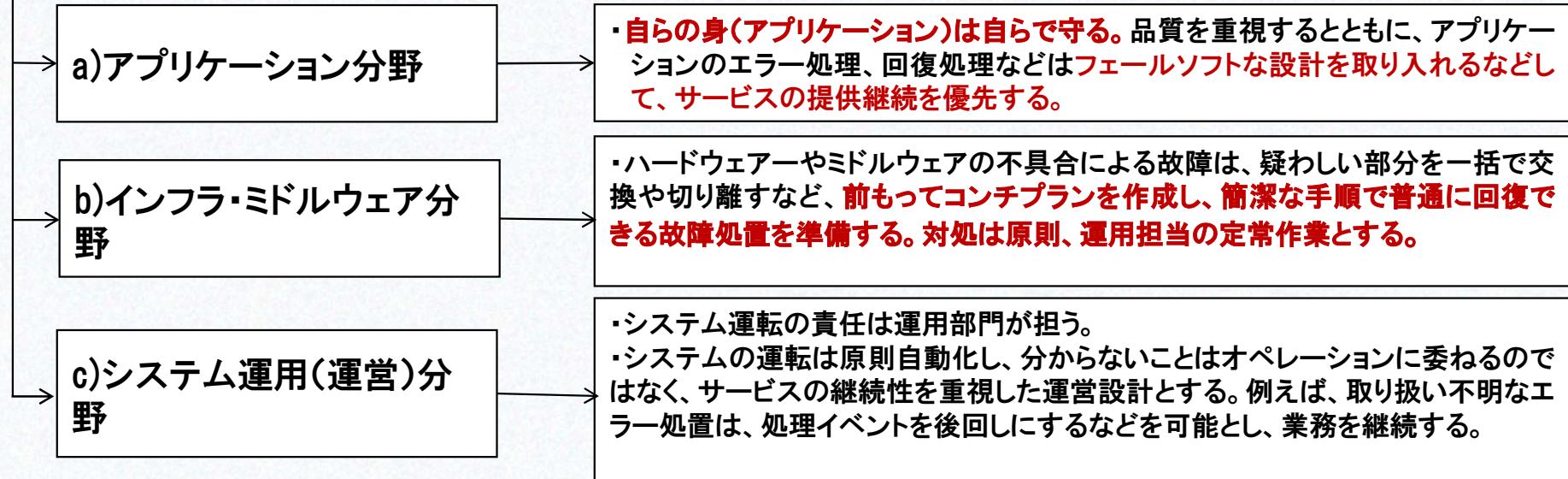


### ■ 事業サービス継続運営の重視

#### ・事業サービス継続性確保の基本方針

- ① 業務サービス継続性を経営重点管理項目とし、サービス種類毎に全社目標値を定め、お客様満足度の維持向上を図る。
- ② 不具合(故障)発生時は、原因究明より業務サービス継続性確保を優先する。

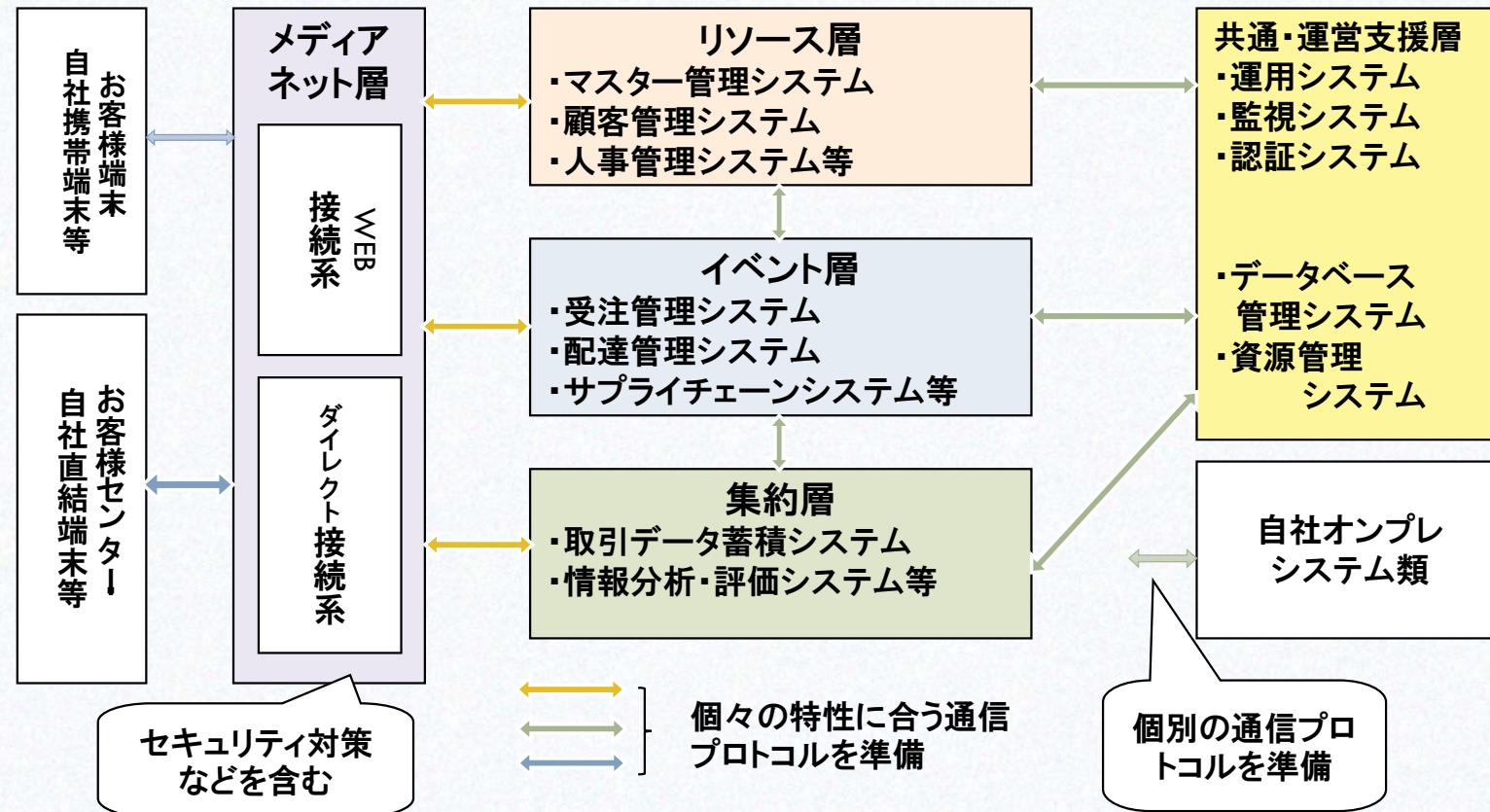
#### 各分野の継続性の考え方



## 変革4. システム機能構成の再編成・システムの多層機能配置構成へ



### ■ 企業版最適システム配置構成のゴールの姿(多層機能配置構成)



システムの数が増える中で、システム機能特性に応じた群配置・群管理により、共通系の更なる独立、インターフェースのシンプル化、運用環境整備により、複雑化・散逸化を防ぐ

## 変革5. デジタル業務改革体制の整備…責任体制・オーナーの明確化

### ①デジタル業務改革の責任者の明確化…（改革事業経営責任者を指定）

デジタル業務改革は企業の間接部門を含む全域に事業のプロセス改革を求めるもので、**事業全体を統率する役割の責任者が改革プロジェクトの全体統括責任者を務めるべきである。** B社のケースでは、中核事業の事業経営責任者（専務）が任命され、IT責任者は副責任者を務めた。システムの導入目的がITの能力を活用する作業の効率化を目的の時代は、その投資の責任はIT部門の責任者が務めるケースもあったが、**デジタル業務改革は事業部門の責任**で投資が進められることとなった。これは事業の経営責任の一環にIT投資も含まれることを明確にしたことになる。

### ②アプリケーションオーナーの明確化

デジタル改革の責任者は、事業経営のトップであるが、その実際の開発は役割を担う各システムの開発となる。システム化する機能はアプリケーションソフトとして開発され、個々のシステム上で機能を発揮する。アプリケーションの機能は**必要とする部署が要求することになり、その部署がアプリケーションオーナーとしてシステム投資の責任者**となる。

### ■ オーナー不明確さは解消すべき

#### ③ アプリケーションオーナーの必要性(事業部門の責任)

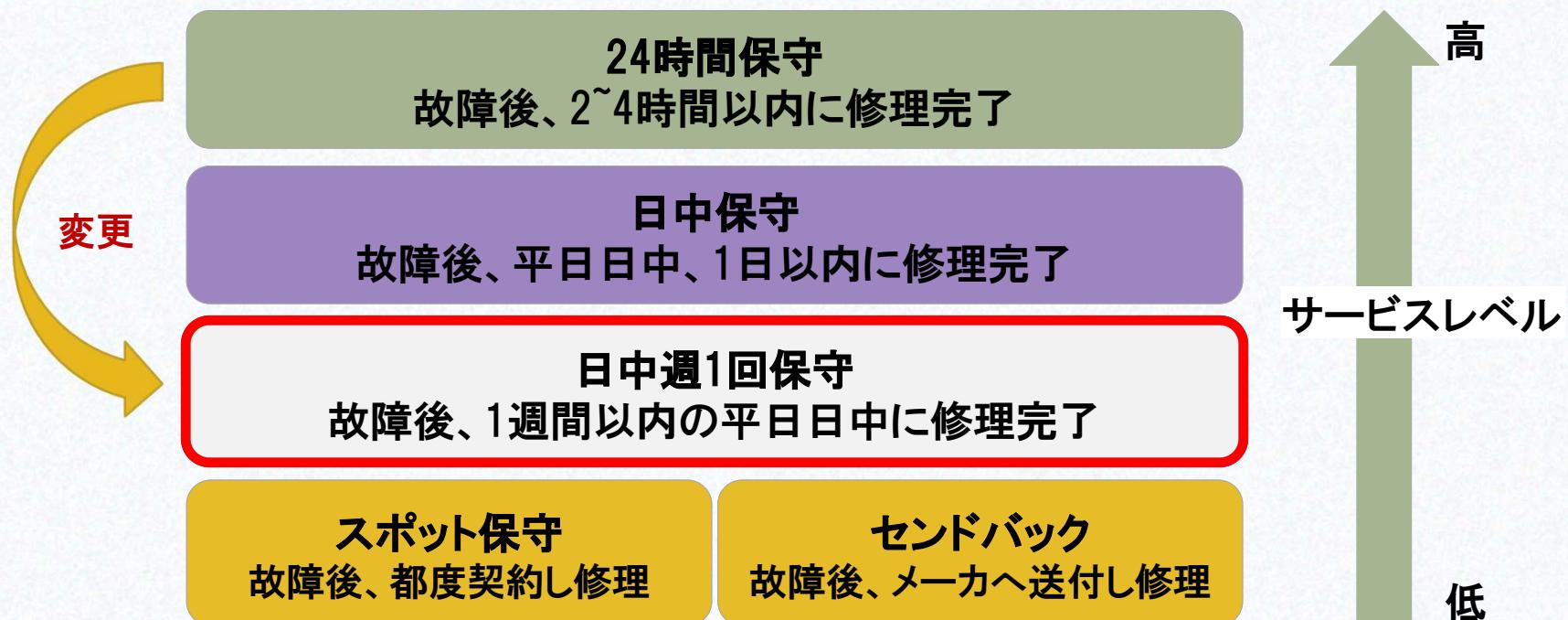
デジタル業務改革は事業のプロセスをデータ中心、データードリブンに変革することを意味している。システム開発はIT部門に要求するだけで、出来上がるのを待つような構造からの脱却が必須になる。要求部門であるアプリケーションオーナー事業部門はシステム開発を自分事と捉え、開発に関与することで、オーナーとして出来上がるアプリケーションの要求充足度の高い機能提供が可能になるのである。出来上がったシステムが要求通りに出来上がっているかは、要求部門が自らテストケースを作成し、自らテストし確認することになる。

デジタル業務改革は、ITを積極的に利用し、ITの力を企業経営に活用することである。要求部門がアプリケーションオーナーとしてそのシステム開発に主体的な体制になることで、デジタル業務改革実行の全社体制が整うと言える。

## ■ ハードウェア保守のサービスレベルの見直し

24時間365日から、平日日勤帯の週一交換へ

### ハードウェア保守のサービスレベル



※本番環境で縮退時に影響がある機器は、24時間保守及び日中保守で実施

## 変革7. 改革行動に於ける目的・目標の実行管理

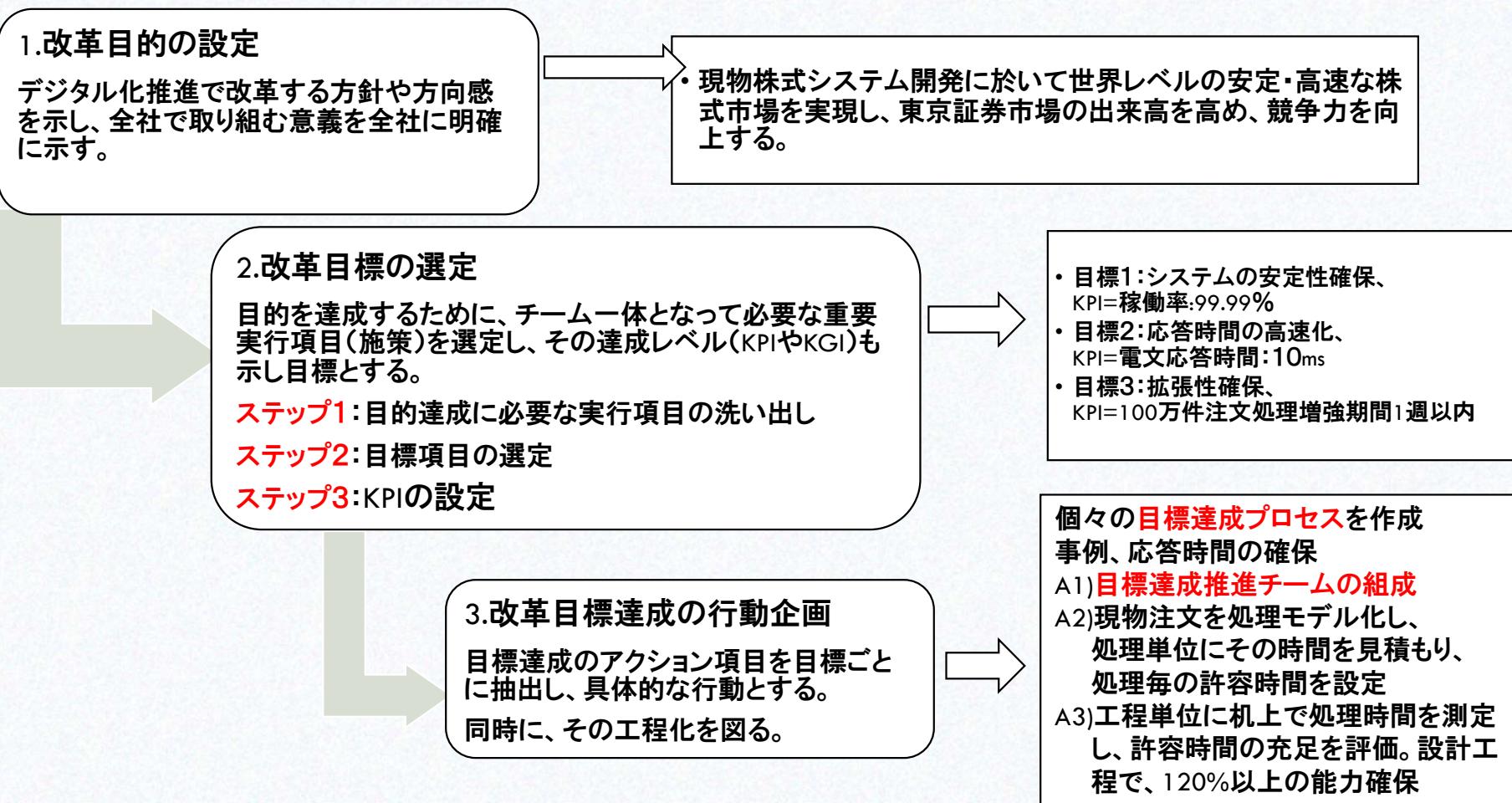
- 改革目的：中長期的に顧客開発し続けられる事業の姿の実現
- 改革目標：改革目的として定めた改革行動が行われ、その成果として、商品やサービスなどが、企業から顧客に提供されることになる。  
その改革行動のミッション成否を判断する基準として設定するのが改革目標である。

改革目標はデジタル改革の目的実現に欠かすことのできない重要な実行活動であり、成功・失敗の分水嶺。

1. 改革目標は、社会又は関係者への公約である
2. 改革目標は、改革目的達成の基準であり、コミットメントで、関係者への動機となる。
3. 改革目標は、企業の資源と行動の集中を可能にする。それには優先順位付けが伴う。
4. 改革活動の遂行は多様な要求をバランスさせて実現することになり、複数の目標設定が望ましい。

## 変革7. 改革行動に於ける目的・目標の実行管理

### ■ 改革目的の設定～改革目標の選定から改革目標達成の行動企画の流れ



改革目標  
の達成管  
理へ

---

## 4. まとめ: EAの実践に向けて

---

## 4.まとめ

ITの進化は早く、事業へのIT活用の高度化と多様化は継続し、その変化は今後も止まることはないとと言われている。デジタル業務改革は、この特別な特徴を有するITを、企業の事業インフラに利用する事であり、次のような対応策を施すことが、安定・継続した改革推進を支えることになる。

- ①デジタル業務改革オーナーは事業部門の責任者と明確にすること。
- ②ITはコモディティとなった技術と認識し、社員全員に一定レベルのデジタル力を身に着けさせ、一般社員はITで実現したい機能があれば、要求・要件として普段にまとめる能力を持つこと。
- ③変化するIT活用の高度化・多様化に追隨可能なシステムの拡張性を備えること。変化に追随できないことは、企業の成長停止・衰退を招く。
- ④レジリエント(しなやかな復元力、逆境や困難に直面した時に、それを乗り越えて適応していく力)なデジタルシステム運営サービスを提供し、サービス提供の継続性要求に応えること。

自社内のIT活用力維持・向上とそれに合わせたEA指針のレベルアップは、デジタル化企業の事業継続の要と言える。

---

## ■セクション3

### サービス価値を切り拓くための指針とフレームワーク紹介

---

DX成功への道筋とEAの重要性

DXの初動では、本質的問題を捉え、改革目的・目標を設定する  
顧客価値を起点にサービス方式をデザインする

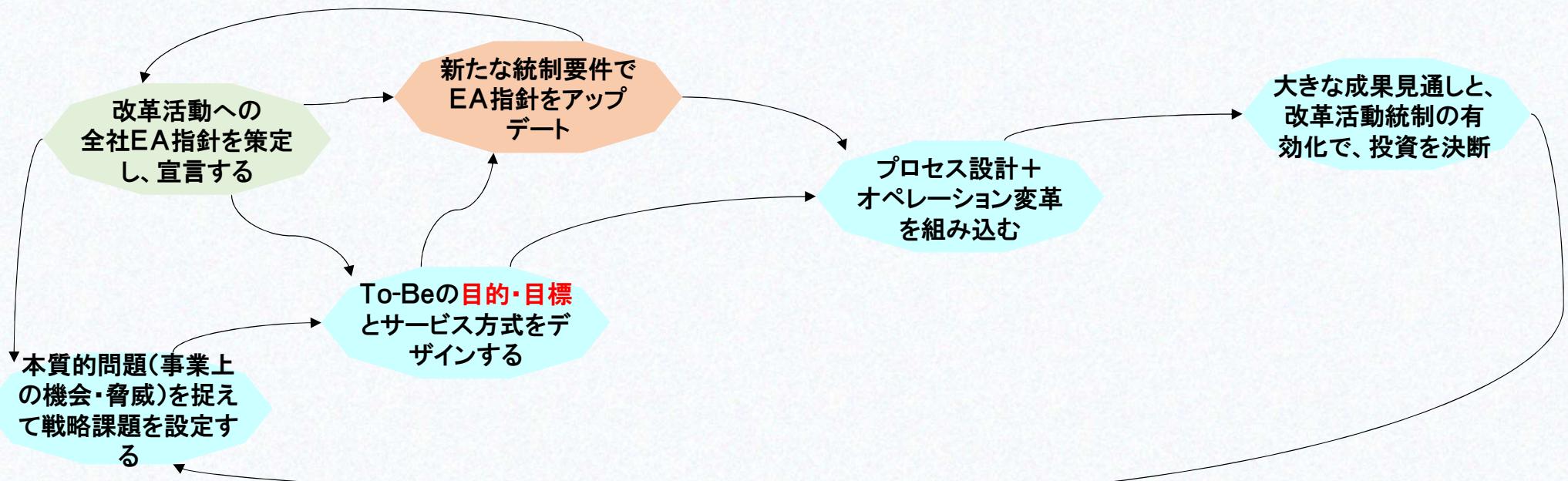
---

# DX成功への道筋とEAの重要性

---

# DX推進の好循環サイクル

©2025 Shozo Yokokawa &ネクストシステムサポート



PoC………フルーフォブコンセプト。To-Beモデルの肝になる部分を、実証的に検証する取り組み

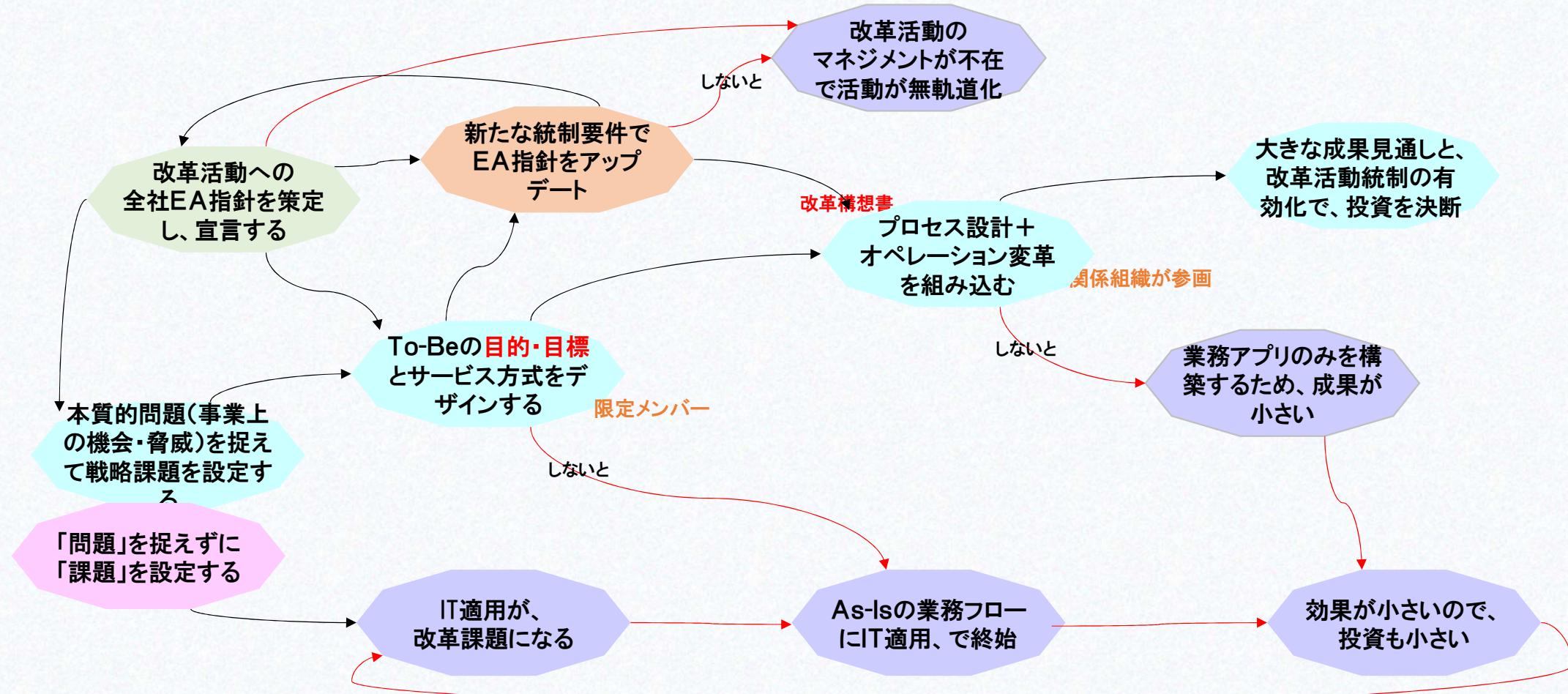
パイロット………パイロットシステム。機能の具体化を実際のミニアプリを作つて、現場で検証する取り組み

EA指針………企業・事業のデジタル改革を進めるための、鉄則・原則・ガイドを整備したもの。

小玉・中玉………小玉:作業レベルの改善テーマ、中玉:業務プロセスの改善テーマ。それぞれ現場が主体的に実行できる仕組みと体制が業務改革遂行力を表す

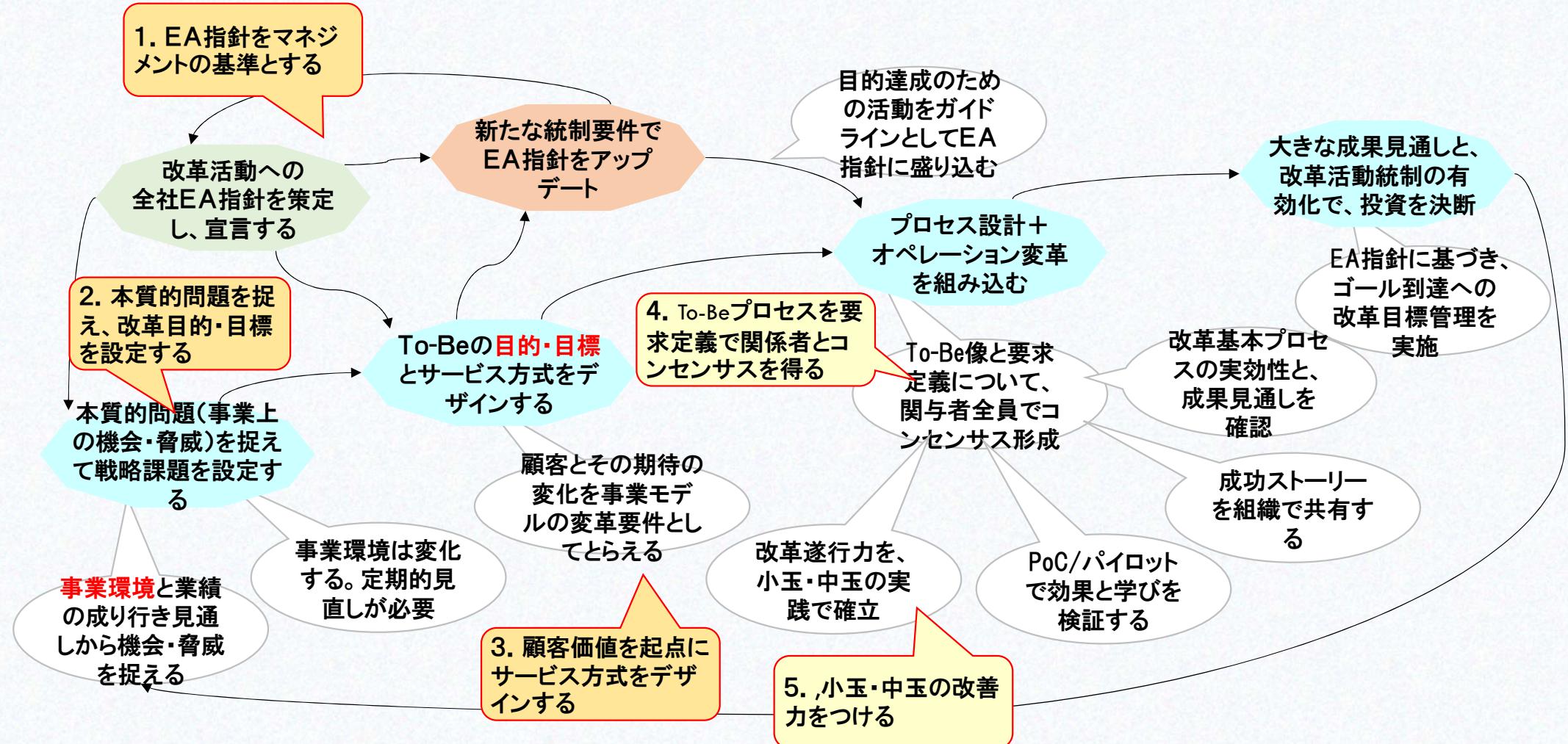
# しかし、多くのDXは、単なる小さなIT導入に終わっている：悪循環へ

©2025 Shozo Yokokawa &ネクストシステムサポート



# DX推進が好循環に至る仕掛け、仕込み:ご説明ポイント

©2025 Shozo Yokokawa &ネクストシステムサポート



## 用語

- EA指針……企業・事業のデジタル改革を進めるための、鉄則・原則・ガイドを整備したもの。
- 本質問題…………事業の存続・成長を左右する構造的な問題(例:ビジネスモデルの陳腐化、客層変化など)
- 改革課題…………本質問題を解くために、今このプロジェクトで取り組むべきテーマ
- サービス方式…………顧客への価値提供の方針・ルール・スタイル。例:セルフサービス重視／伴走型サポート／サブスク型
- オペレーション変革……新プロセスを実行する仕組みと体制および、継続的な業務改革を主体的に進める仕組みと体制。
- PoC……フルーフオブコンセプト。To-Beモデルの肝になる部分を、実証的に検証する取り組み
- パイロット……パイロットシステム。機能の具体化を実際のミニアプリを作って、現場で検証する取り組み
- 小玉・中玉・大玉……小玉:作業レベルの改善テーマ、中玉:業務プロセスの改善テーマ。それぞれ現場が主体的に実行できる仕組みと体制が業務改革遂行力を表す

# EA方針・ガイドラインの策定事項

©2025 ネクストシステムサポート

XX会社ガバナンス規程

XX業務・システムガバナンス規程

## EA指針・方針

BA	1. EAの基本方針 2. EAの策定方針 3. 事業の方向性 4. 業務の最適化方針 5. IT化の方針 6. IT組織・IT人材の整備方針
DA	1. 全社データ管理方針 2. データ分類・区分の明確化・標準化 3. データ管理方針
AA	1. システム層別の考え方 2. システム各層への機能配置方針 3. 開発アプローチ方針 4. セキュリティ方針
TA	1. 採用技術の選定基準:技術参照モデル 2. インフラ構築方針(可用性・信頼性・キャパシティの目標設定) 3. システム基盤構成方針 4. データセンター選定基準 5. 端末利用方針など

## (実務)各種ガイドライン

BA	DA	計 画 ラ イン	要件定義 ガイ ド ライ ン	デー タ 設 置 ガイ ド ライ ン	シス テ ム 企 画 ガイ ド ライ ン	開 発 ガイ ド ライ ン	品 質 管 理 ガイ ド ライ ン	プロ ジ エ クト 管 理 ガイ ド ライ ン	シ ス テ ム 運 用 サ ー ビ ス ガイ ド ライ ン	シ ス テ ム 開 発 に 關 す る 調 達 標 準 ガイ ド ライ ン	会 議 運 営 に 關 す る ガイ ド ライ ン な ど
AA											
TA											

## 実践ツール・ノウハウ

・実開発プロジェクトでは、左記の規範と方針や各種ガイドラインをベースとし、システム領域毎に個別作成する。

ただし、PMOへの報告事項とする

・実際の整備は、先行プロジェクトや以前のプロジェクトのマニュアル類を積極的に活用し、先人のノウハウを継承しながら、新サービスなどの機能を開発している。

本改革のスコープとなっている全活動に適用

先行プロジェクトで作り  
横展開

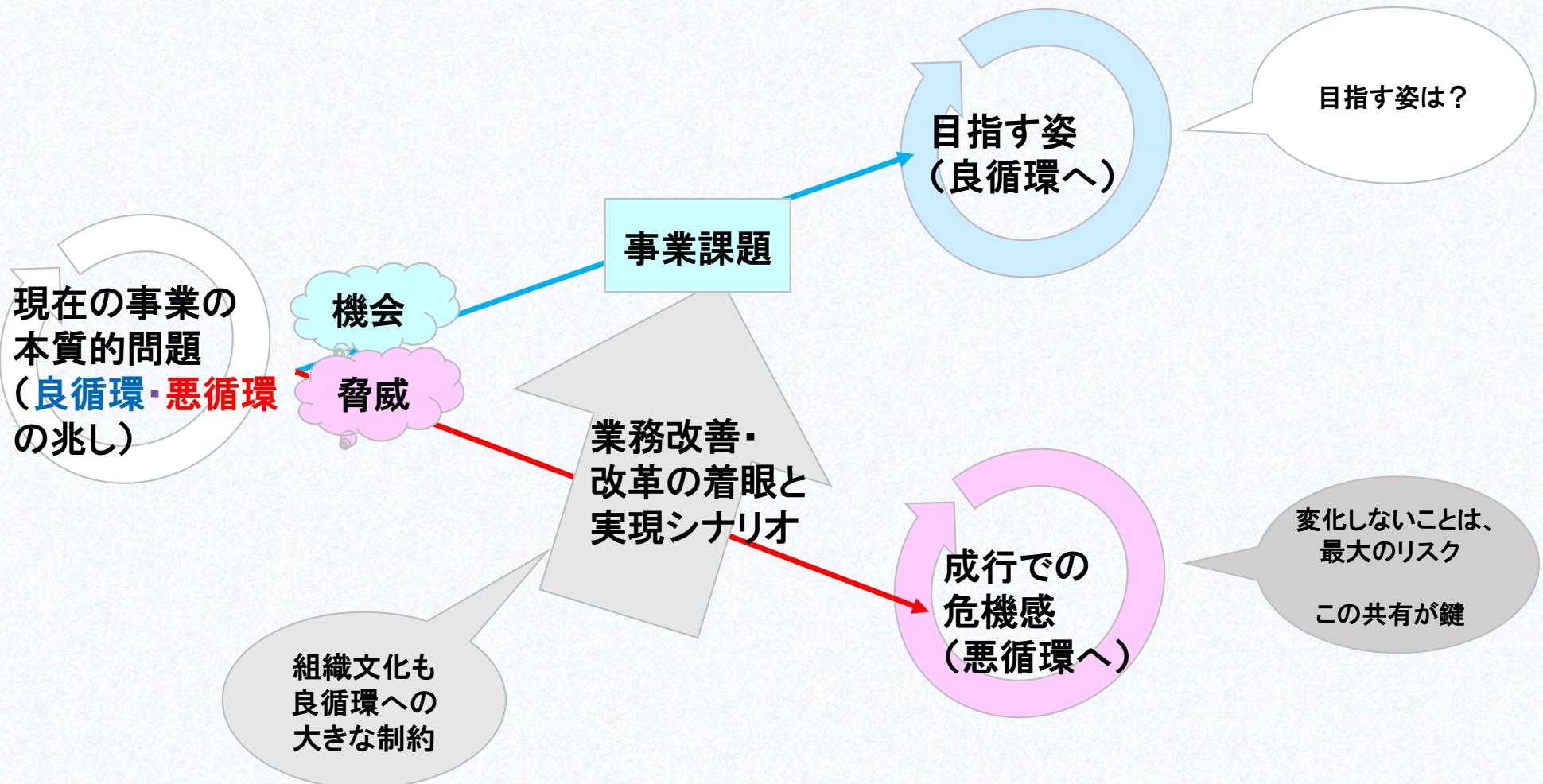
---

## 2. 本質的問題を捉え、改革目的・目標を設定する

---

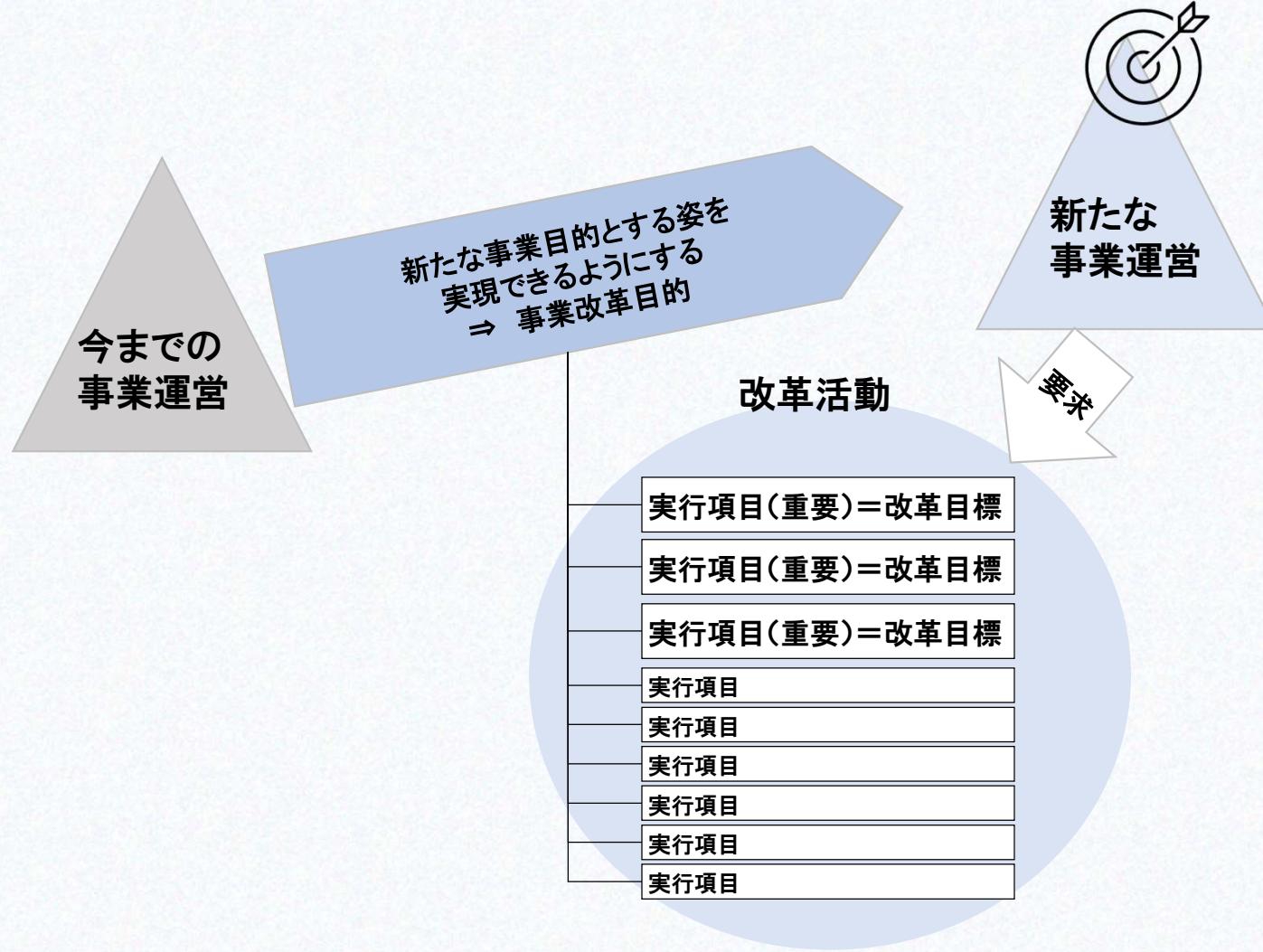
# 業務改革のモチベーション

©2025 Shozo Yokokawa



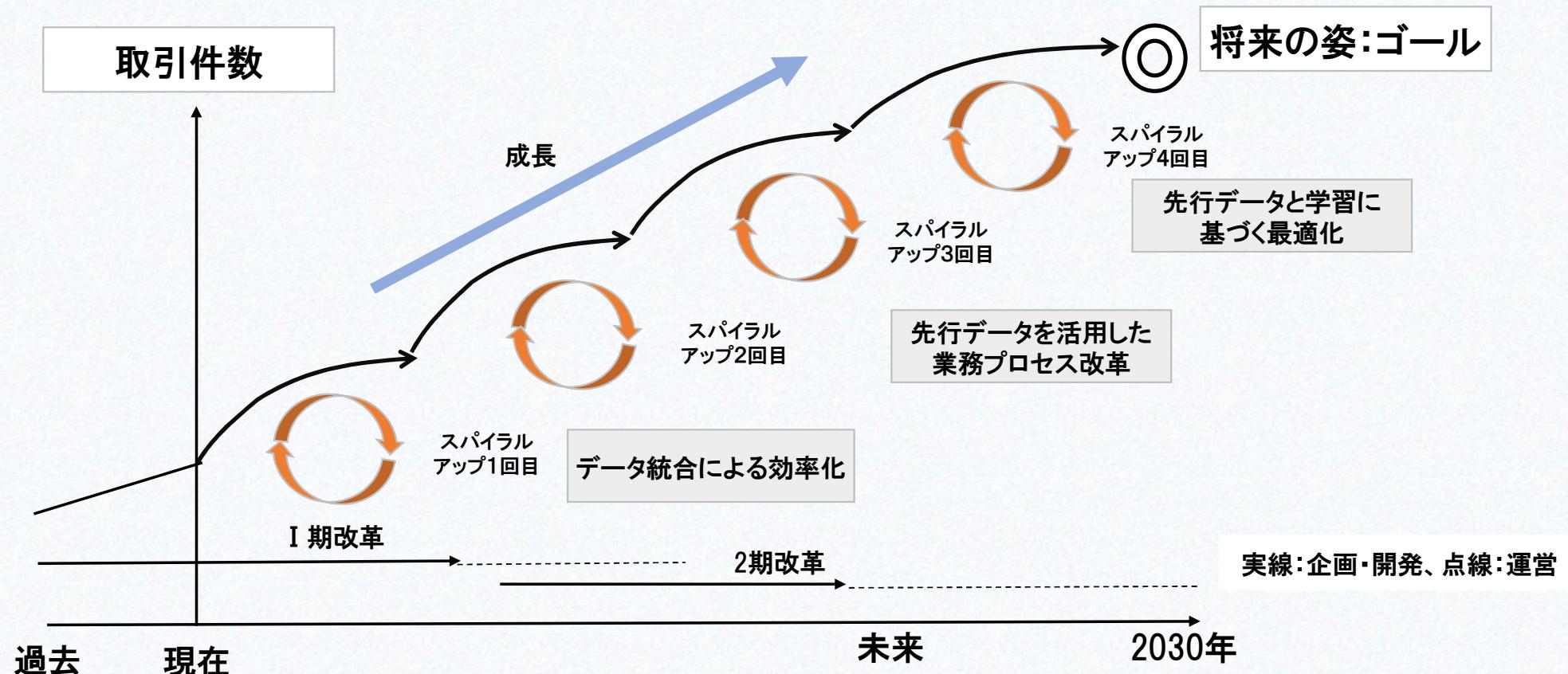
# 事業改革目的、改革目標(改革実行項目の実現)

©2025 ネクストシステムサポート



# デジタル改革目的設定事例 : デジタル業務改革の成長モデル事例

©2025 ネクストシステムサポート



1期でできないことはあきらめるのではなく、2期へ  
2回目のスパイラルアップでは世の中の情勢を見直して、構想を見直す必要がある

---

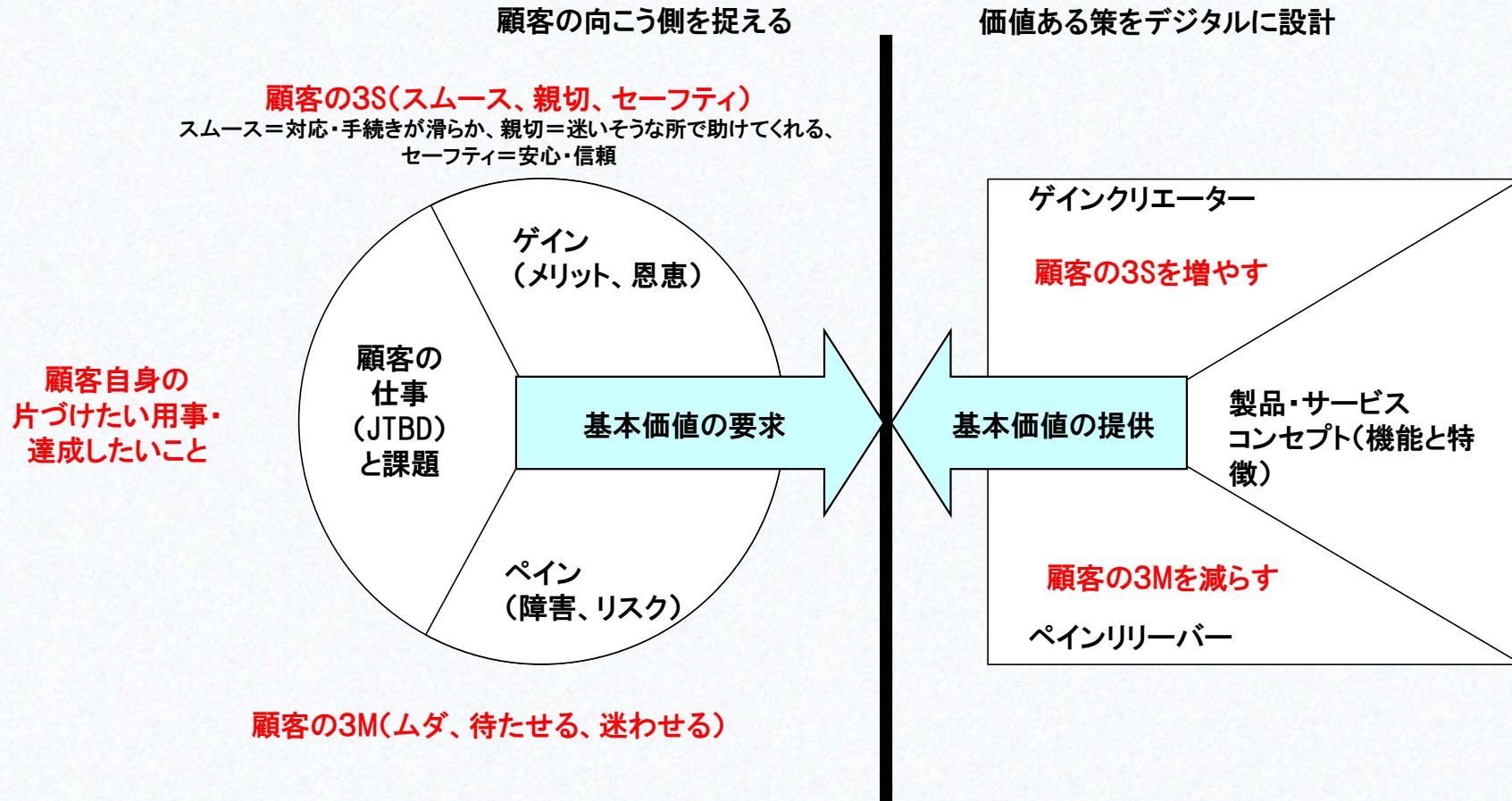
## 顧客価値を起点にサービス方式をデザインする

---

# 顧客価値を捉える分析の視点：

参考：バリュープロポジションキャンバス（VPC）

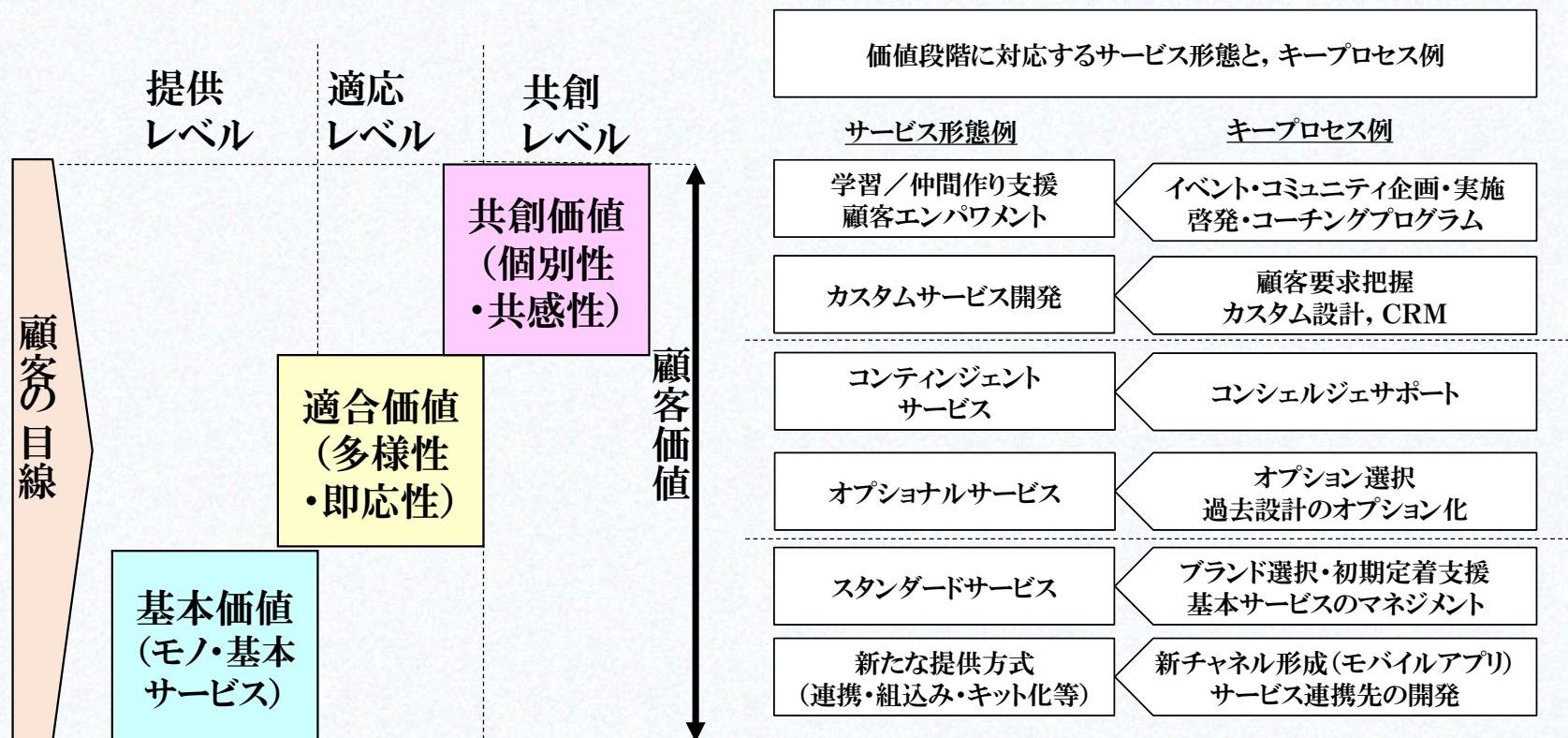
©2025 Shozo Yokokawa



# 顧客が期待する価値の3段階:対応するサービス・プロセスも異なる

©2025 Shozo Yokokawa

- 顧客の目線は、モノや規格サービスを中心とした基本価値から、多様性・即応性に対応する付加価値、そして顧客の個別性や関心に対応した共創価値を期待している。これに対応するには新たなプロセスの構築が求められる



サービス価値創造経営研究会 ©2016 JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

---

## まとめ

---

### 主体性を持った組織文化が必要

- ・多くの組織では、我慢を隠ぺいする文化がはびこっている。日常の業務は、受け身で行っていることが多い
- ・ワークショップなどを通して、PMIは参加している一人ひとりを尊重し、一人ひとりは、周りと協調しながらも、自分の意見を言える、という組織文化を形成するべき
  
- ・時間がかかる。しかし、プロジェクトが重要な局面を迎える時に、コアメンバーの主体性が、本当の助けになる
- ・本当に求められるのは、このような文化を、個々のマネジャーの力量に左右されない「仕組み」で支えることが重要

---

## ■セクション4

---

### 先駆者・実践者によるコメント＆ディスカッション

---

メンバー紹介  
セクション1-3への感想・Q&A  
会場からのご質問

## ディスカッションメンバー

➤ 株式会社ネクストシステムサポート  
代表  
(元東京証券取引所 CIO)  
鈴木 義伯氏



➤ イノベイトラボ 代表  
(元カシオ計算機株式会社)  
矢澤 篤志氏



➤ 株式会社東京証券取引所  
IT開発部  
トレーディングシステム部長  
細川 健一氏



モデレータ  
企業情報化協会 横川 省三

ありがとうございます

あなたのビジネスを進化の軌道に

企業情報化協会は、デジタル業務改革お考えの企業・団体を、様々にご支援しています。

お問合せ先 〒105-0011 東京都港区芝公園3-1-22 日本能率協会ビル3階  
TEL.03-3434-6677 E-mail:info@jiit.or.jp