

「攻めのIT経営銘柄2019」について



攻めのIT経営銘柄
Competitive IT Strategy Company

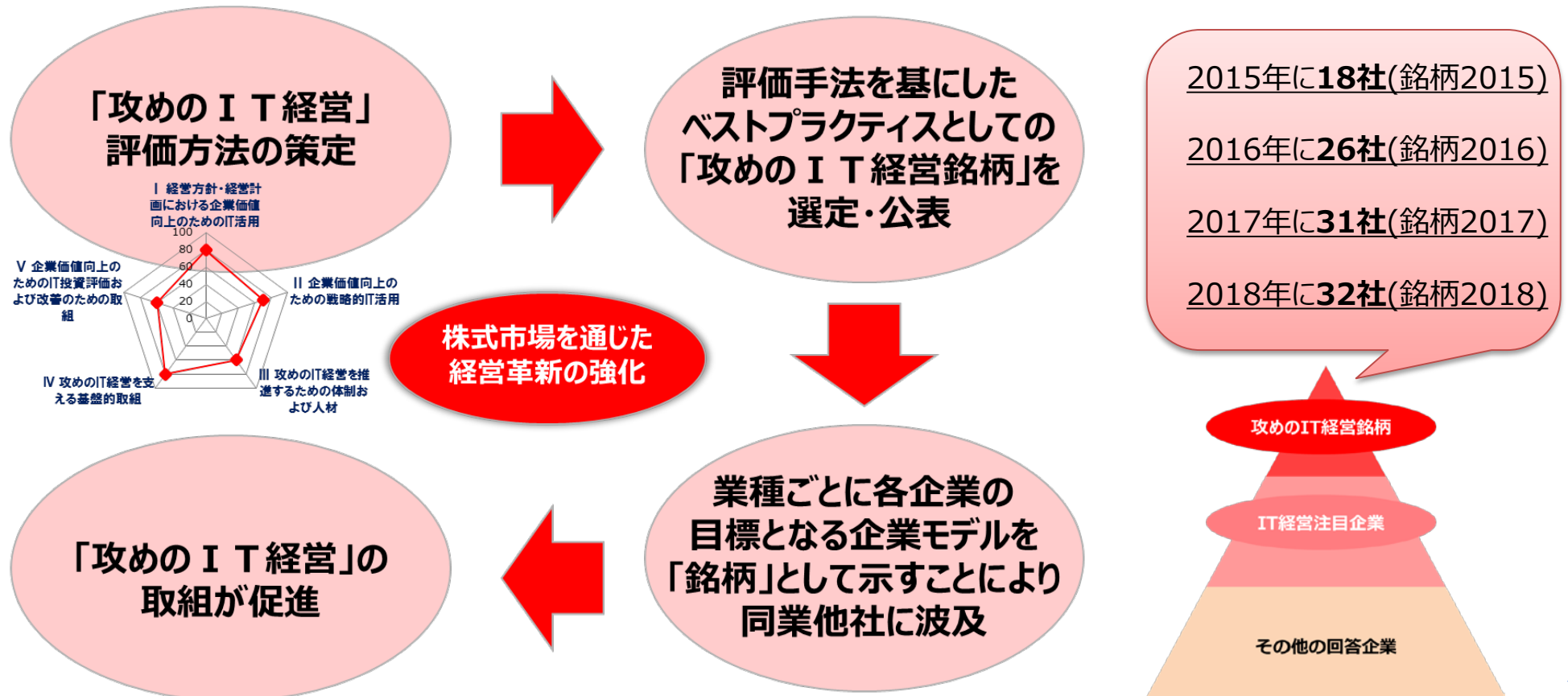
平成30年12月

経済産業省 商務情報政策局

情報技術利用促進課長 中野 剛志

1. 「攻めのIT経営銘柄」とは

- 「攻めのIT経営」とは、ITの活用による企業の製品・サービス強化やビジネスモデル変革を通じて **新たな価値の創出やそれを通じた競争力の強化に戦略的に取り組む経営**のこと
- 「攻めのIT経営」に積極的に取り組む企業を株式市場で評価する環境を構築するため、東京証券取引所と共同で、「攻めのIT経営銘柄」を創設
- ベストプラクティスとしての「攻めのIT経営銘柄」を選定・公表することで、**目指すべき「攻めのIT経営」**を広く浸透させ、**各社の取組を促進**



【参考】「攻めのIT経営銘柄2018」選定企業一覧

企業名	業種
株式会社TATERU	建設業
大和ハウス工業株式会社	建設業
サッポロホールディングス株式会社	食料品
アサヒグループホールディングス株式会社	食料品
帝人株式会社	繊維製品
住友化学株式会社	化学
富士フイルムホールディングス株式会社	化学
株式会社ブリヂストン	ゴム製品
JFEホールディングス株式会社	鉄鋼
株式会社小松製作所	機械
株式会社IHI	機械
株式会社日立製作所	電気機器
富士通株式会社	電気機器
日産自動車株式会社	輸送用機器
凸版印刷株式会社	その他製品
関西電力株式会社	電気・ガス業

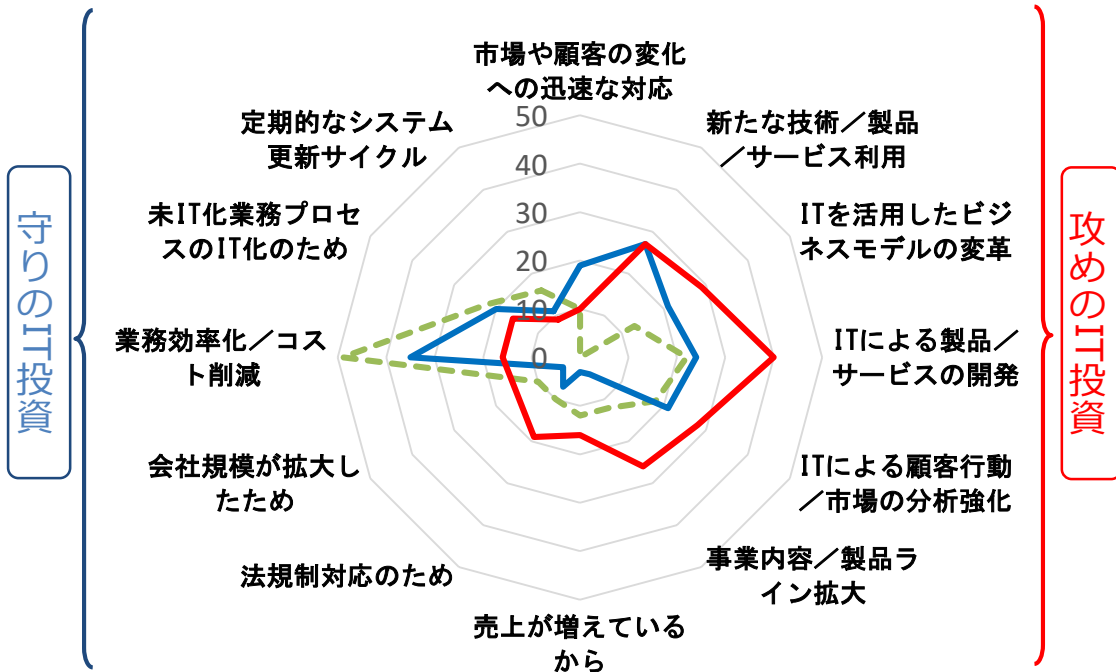
企業名	業種
東日本旅客鉄道株式会社	陸運業
ANAホールディングス株式会社	空運業
ヤフー株式会社	情報・通信業
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社	情報・通信業
三井物産株式会社	卸売業
Hamee株式会社	小売業
日本瓦斯株式会社	小売業
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	銀行業
株式会社みずほフィナンシャルグループ	銀行業
株式会社大和証券グループ本社	証券、商品先物取引業
東京海上ホールディングス株式会社	保険業
東京センチュリー株式会社	その他金融業
株式会社大京	不動産業
株式会社レオパレス21	不動産業
株式会社LIFULL	サービス業
株式会社ディー・エヌ・エー	サービス業

背景① (攻めのIT投資が進まない原因 <経営層の意識>)

- ◆ 米国は「製品やサービス開発強化」「ビジネスモデル変革」が上位である一方、日本は「ITによる業務効率化／コスト削減」に主眼が置かれている状況
- ◆ IT関連技術の動向に対する理解も、米国と比較すると大きく劣後

IT投資における日米比較

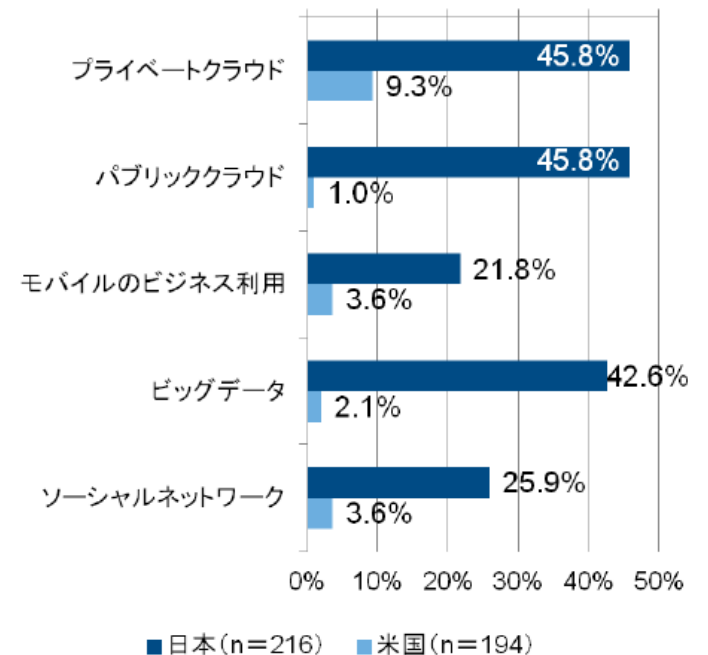
--- 日本 (2013) — 日本(2017) — 米国(2013)



出典：一般社団法人 電子情報技術産業協会(JEITA)
「2017年国内企業の「IT経営」に関する調査」(2018年1月) から作成

経営者の認識の日米比較

「聞いたことがない／あまりよく知らない」の割合

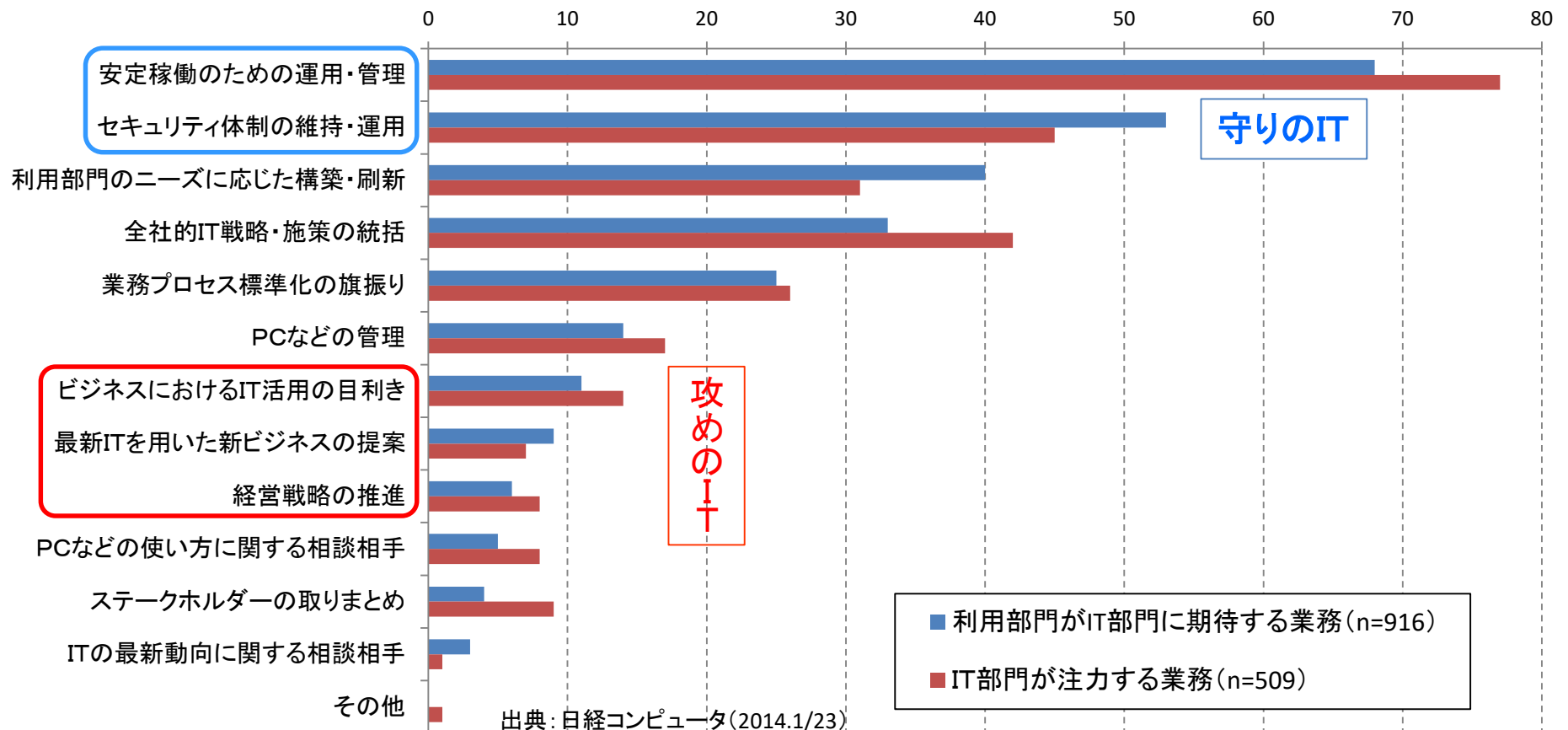


出典：一般社団法人 電子情報技術産業協会 (JEITA)
「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析」調査結果 (2013年10月)

背景② (攻めのIT投資が進まない原因 < IT部門の位置付け >)

- ◆ 現状では、**企業内のIT部門は「守りのIT」が担当業務**だと社内で認識されている
- ◆ IT部門は**主体的にビジネスに関与する組織と認識されていない**
- ◆ ユーザ企業が社内にIT技術者を十分に確保していない状況も、日本において攻めのIT投資が進みにくい要因となっている可能性

社内の利用部門がIT部門に期待する業務とIT部門が注力する業務



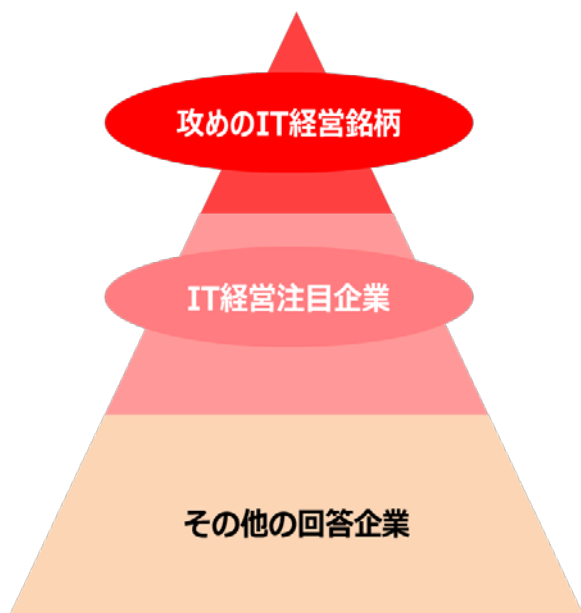
2. 「攻めのIT経営銘柄2019」のポイント①

■ 対象となる企業

- ✓ 東京証券取引所の国内上場会社（一部、二部、マザーズ、JASDAQ）約3,600社を対象（過去の「攻めのIT経営銘柄」・「IT経営注目企業」に選定された企業も対象。）

■ 選定および公表内容

- ✓ 「攻めのIT経営銘柄」の裾野拡大に向け、より優れた取組みを紹介していくため、**「攻めのIT経営銘柄」及び「IT経営注目企業」を選定・公表予定**

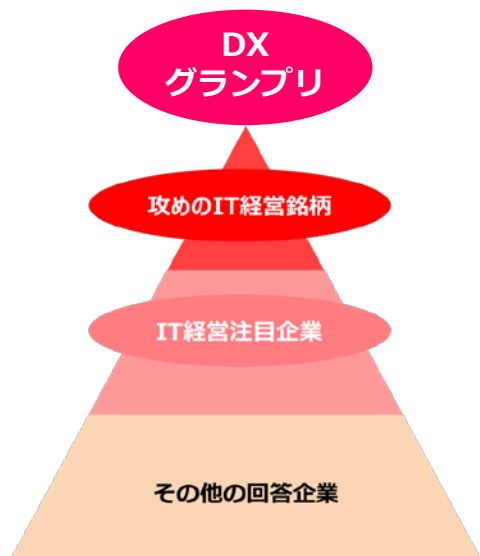


攻めのIT経営銘柄	<ul style="list-style-type: none">• これまでと同様、33業種から各1、2社程度、各種条件を満たし、総合評価点が業種の中で最も高い企業を「攻めのIT経営銘柄2019」として選定
IT経営注目企業	<ul style="list-style-type: none">①総合評価点上位10%程度に入る企業。②「攻めのIT経営」を推進上、重要なテーマ（レガシーシステムの刷新、IT-IR、IT人材育成、ITに関するR&D等）について、注目されるべき取組を実施している企業。③JASDAQ・マザーズの上場会社のうち、総合評価点の高い企業。

2. 「攻めのIT経営銘柄2019」のポイント②

■ 評価のポイント

NEW



✓ デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進する取組を高く評価

※経済産業省の「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）」と連携することにより、DXを推進する取組を高く評価

✓ 「DXグランプリ（仮称）」の選定

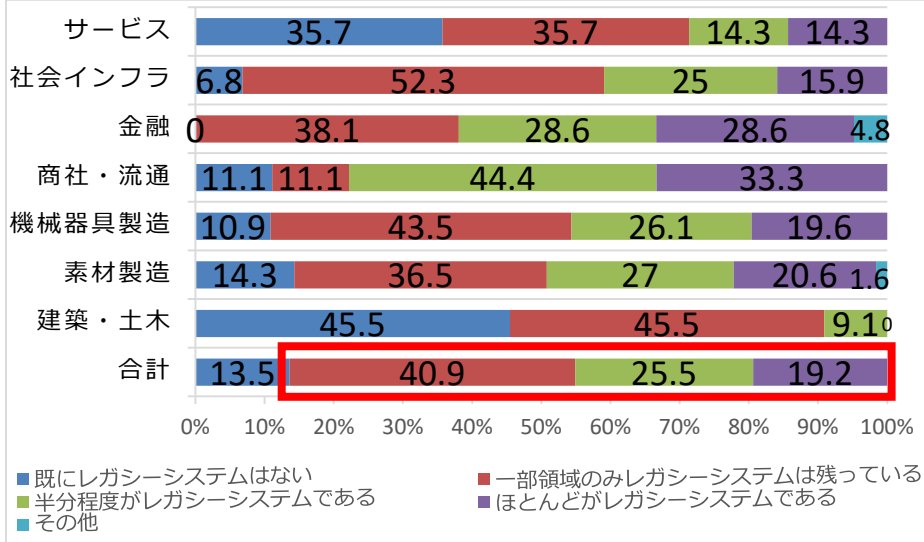
※銘柄選定企業の中から業種の枠を超えて、“デジタル時代を先導する企業”を「DXグランプリ（仮称）」として選定予定

■ その他のポイント

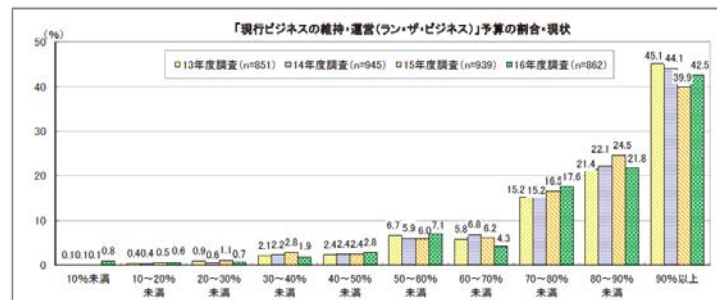
- ✓ ROEスクリーニング要件（3年平均）は引き続き「マイナスでないこと」とし、ROEが高い企業を加点方式により評価
- ✓ 攻めのIT経営に積極的な企業を広く公表する観点から、原則、回答企業名を公表（非公表の希望があれば非公開）
- ✓ 回答企業全社に対して、評価結果のフィードバックを実施（5月以降実施予定）

DXの推進に関する背景（レガシーシステムがDXの足かせに）

約8割の企業がレガシーシステムを抱えている

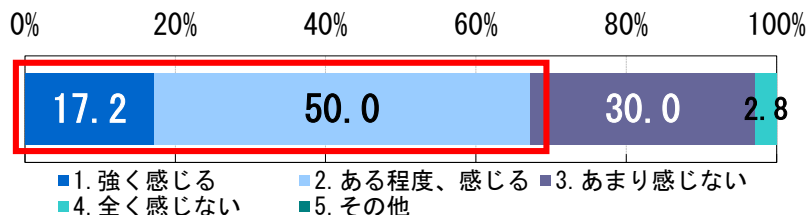


ラン・ザ・ビジネス予算90%以上の企業が約40%で大多数



(出典) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2017」より

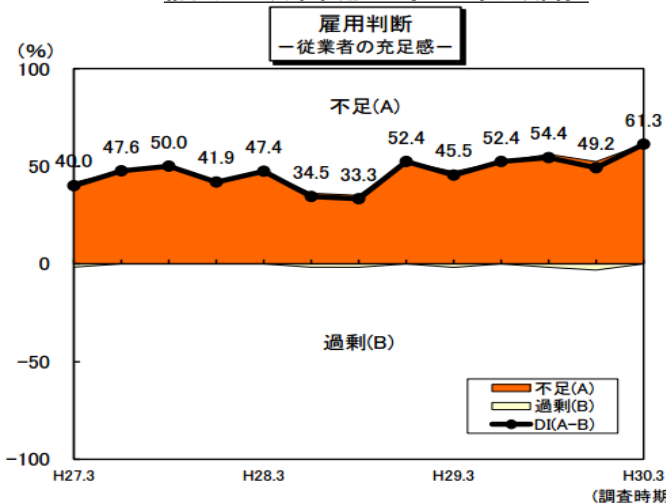
約7割の企業が、レガシーシステムがDXの足かせと感じている



(出典) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の進展に対する意識調査」(平成29年)を基に作成

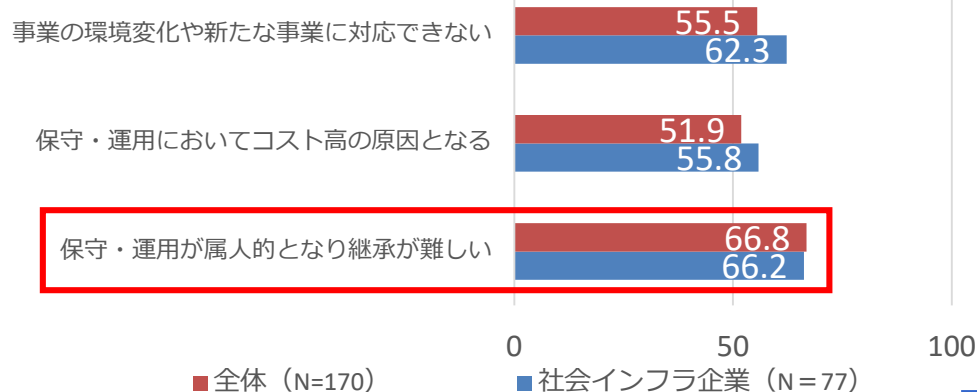
IT人材が不足する中、レガシーシステムの保守・運用にIT・ソフトウェア人材を割かれており、貴重な「IT人材資源」の“浪費”につながっている

情報サービス業雇用DI (H27年度以降)



(出典) 一般社団法人
情報サービス産業協会
「JISA-DI調査」より

レガシーシステムは、保守・運用が属人的となり、継承が困難と考える事業者が6割以上



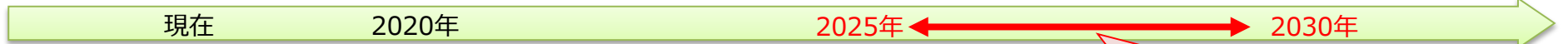
(出典) 「情報システム開発課題アンケート結果」(平成30年2月、経産省委託)を基に作成

2025年の崖

多くの経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟に改変するデジタル・トランスフォーメーション(=DX)の必要性について理解しているが...

- 既存システムが、**事業部門ごとに構築**されて、**全社横断的なデータ活用**ができなかったり、**過剰なカスタマイズ**がなされているなどにより、**複雑化・ブラックボックス化**
- 経営者がDXを望んでも、データ活用のために上記のような**既存システムの問題を解決**し、そのためには**業務自体の見直しも求められる中**(=経営改革そのもの)、現場サイドの抵抗も大きく、**いかにこれを実行するかが課題**となっている

→ この課題を克服できない場合、DXが実現できないのみでなく、**2025年以降、最大12兆円/年(現在の約3倍)の経済損失が生じる可能性(2025年の崖)**。



経営面

- 既存システムの**ブラックボックス状態を解消しつつ、データ活用ができない場合**、
- 1) データを活用できず、DXを実現できないため、市場の変化に対応して、ビジネス・モデルを柔軟・迅速に変更することができず
→ **デジタル競争の敗者に**
 - 2) システムの維持管理費が高額化し、**IT予算の9割以上に(技術的負債※)**
 - 3) 保守運用の担い手不在で、サイバーセキュリティや事故・災害によるシステムトラブルやデータ滅失等の**リスクの高まり**

※技術的負債(Technical debt)：短期的な観点でシステムを開発し、結果として、長期的に保守費や運用費が高騰している状態

最大12兆円/年の損失

放置シナリオ



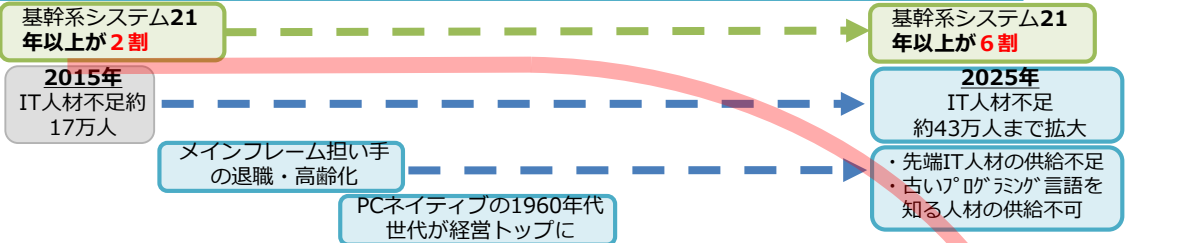
ユーザ：

- ✓ 爆発的に増加するデータを活用できず、デジタル競争の敗者に
- ✓ 多くの技術的負債を抱え、業務基盤そのものの維持・継承が困難に
- ✓ サイバーセキュリティや事故・災害によるシステムトラブルやデータ滅失・流出等のリスクの高まり

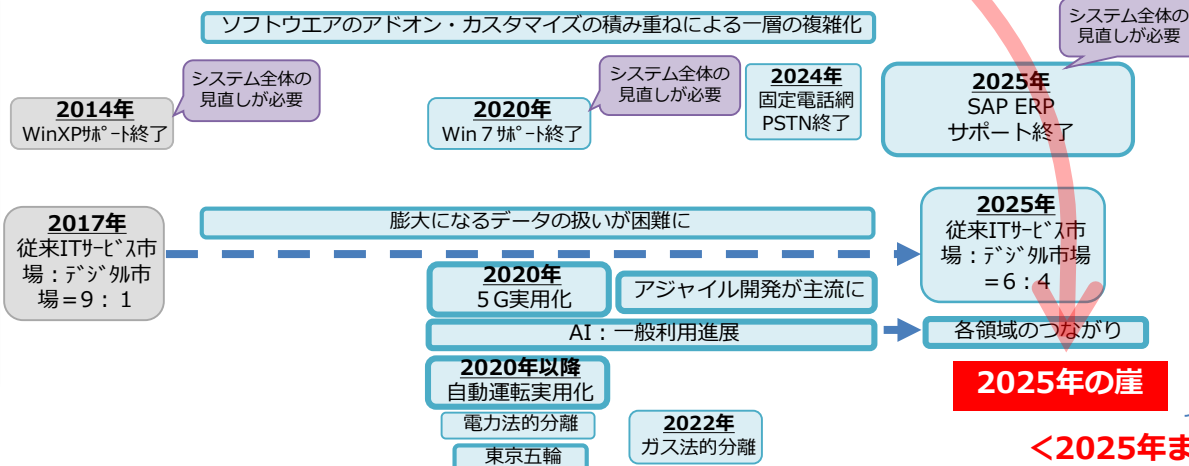
ベンダー：

- ✓ 技術的負債の保守・運用にリソースを割かざるを得ず、最先端のデジタル技術を担う人材を確保できず
- ✓ レガシーシステムサポートに伴う人月商売の受託型業務から脱却できない
- ✓ クラウドベースのサービス開発・提供という世界の主戦場を攻めあぐねる状態に

人材面



旧技術面 - 新

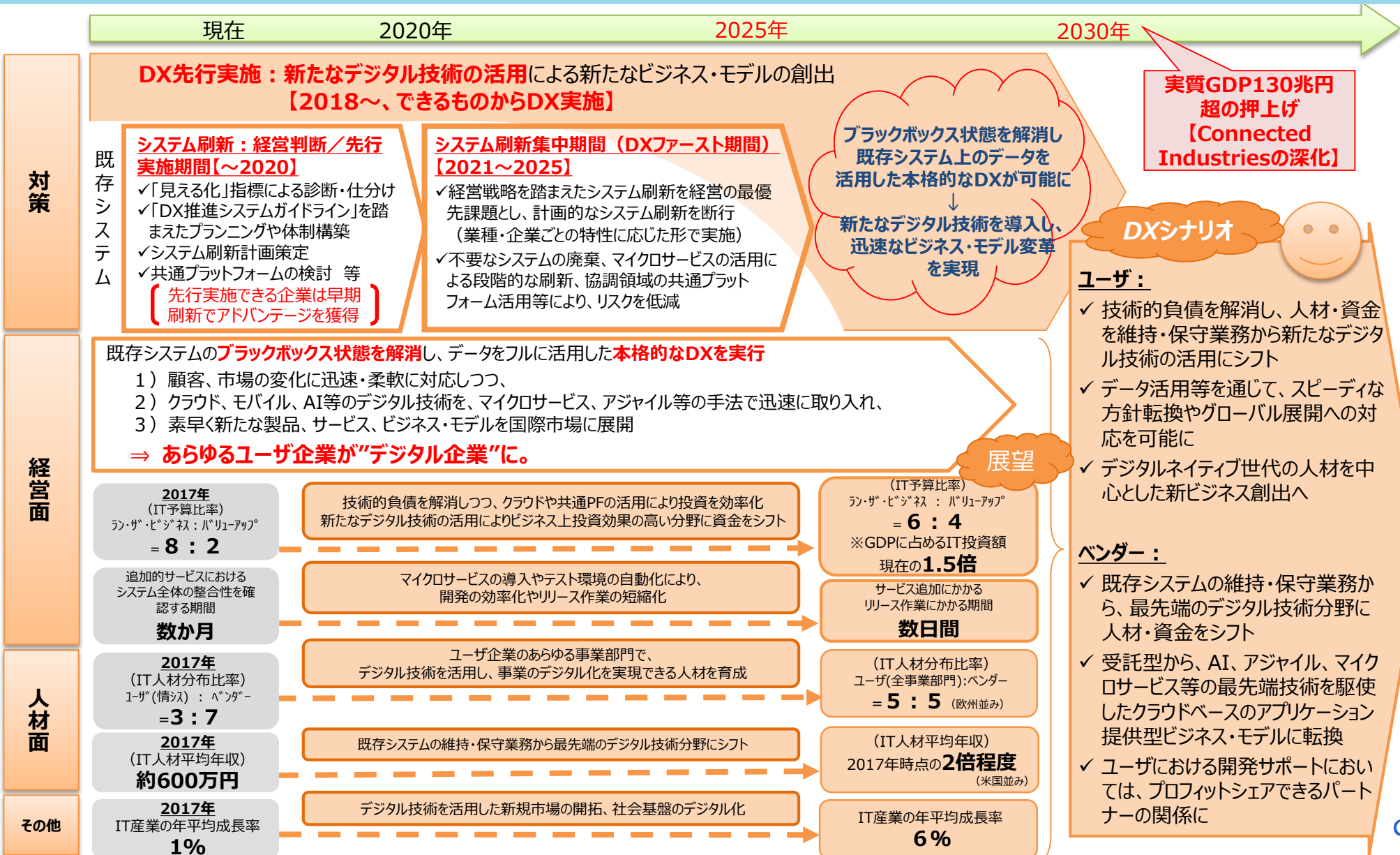


2025年の崖

<2025年までにシステム刷新を集中的に推進する必要がある>

DX実現シナリオ

【DXシナリオ】2025年までの間に、**複雑化・ブラックボックス化した既存システムについて、廃棄や塩漬けにするもの等を仕分けしながら、必要なものについて刷新しつつ、DXを実現することにより、2030年実質GDP130兆円超の押し上げを実現。**



DXの推進に向けた対応策について

「2025年の崖」、「DX実現シナリオ」をユーザ企業・ベンダー企業等産業界全体で共有し、政府における環境整備を含め、諸課題に対応しつつ、DXシナリオを実現。

DXを実行する上での現状と課題

既存システムのブラックボックス状態を解消できない場合

- ① データを活用しきれず、DXを実現できず
- ② 今後、維持管理費が高騰し、技術的負債が増大
- ③ 保守運用者の不足等で、セキュリティリスク等が高まる



DXを本格的に展開するため、DXの基盤となる、変化に追従できるITシステムとすべく、既存システムの刷新が必要

しかしながら

- A) 既存システムの問題点を把握し、いかに克服していくか、経営層が描き切れていないおそれ
- B) 既存システム刷新に際し、各関係者が果たすべき役割を担えていないおそれ
 - ・経営トップ自らの強いコミットがない（→現場の抵抗を抑えられない）
 - ・情報システム部門がベンダーの提案を鵜呑みにしがち
 - ・事業部門はオーナーシップをとらず、できたものに不満を言う
- C) 既存システムの刷新は、長期間にわたり、大きなコストがかかり、経営者にとってはリスクもあり
- D) ユーザ企業とベンダー企業の新たな関係の構築が必要
 - ・ベンダー企業に丸投げとなり、責任はベンダー企業が負うケースが多い
 - ・要件定義が不明確で、契約上のトラブルにもなりやすい
 - ・DXの取組を経て、ユーザ企業、ベンダー企業のあるべき姿が変化
 - ・アジャイル開発等、これまでの契約モデルで対応しきれないものあり
- E) DX人材の不足
 - ・ユーザ企業で、ITで何ができるかを理解できる人材等が不足
 - ・ベンダー企業でも、既存システムの維持・保守に人員・資金が割かれ、クラウド上のアプリ開発等の競争領域にシフトしきれていない

対応策

1 「見える化」指標、中立的な診断スキームの構築

- 経営者自らが、ITシステムの現状と問題点を把握し、適切にガバナンスできるよう、
- ・「見える化」指標の策定
 - －技術的負債の度合い、データ活用のしやすさ等の情報資産の現状
 - －既存システム刷新のための体制や実行プロセスの現状
 - ・中立的で簡易な診断スキームの構築

2 「DX推進システムガイドライン」の策定

- ・既存システムの刷新や新たなデジタル技術を活用するに当たっての「体制のあり方」、「実行プロセス」等を提示
 - ・経営者、取締役会、株主等のチェック・リストとして活用
- コーポレートガバナンスのガイダンスや「**攻めのIT経営銘柄**」とも連動

3 DX実現に向けたITシステム構築におけるコスト・リスク低減のための対応策

- ・刷新後のシステムが実現すべきゴールイメージ（変化に迅速に追従できるシステム）の共有（ガイドラインでチェック）
- ・不要なシステムは廃棄し、刷新前に軽量化（ガイドラインでチェック）
- ・刷新におけるマイクロサービス等の活用を実証（細分化により大規模・長期に伴うリスクを回避）
- ・協調領域における共通プラットフォームの構築（割り勘効果）（実証）
- ・コネクテッド・インダストリーズ税制（2020年度まで）

4 ユーザ企業・ベンダー企業間の新たな関係

- ・システム再構築やアジャイル開発に適した契約ガイドラインの見直し
- ・技術研究組合の活用検討（アプリケーション提供型への活用など）
- ・モデル契約にトラブル後の対応としてADRの活用を促進

5 DX人材の育成・確保

- ・既存システムの維持・保守業務から解放し、DX分野に人材シフト
- ・アジャイル開発の実践による事業部門人材のIT人材化
- ・スキル標準、講座認定制度による人材育成

【参考】「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」(DX推進ガイドライン)

- DX推進ガイドラインは、DXの実現やその基盤となるITシステムの構築を行っていく上で経営者が押さえるべき事項を明確にすること、取締役会や株主がDXの取組をチェックする上で活用できるものとすることを目的に、経済産業省が**本日公表**

(1) DX推進のための経営のあり方、仕組み

1. 経営戦略・ビジョンの提示
2. 経営トップのコミットメント
3. DX推進のための体制整備
4. 投資等の意思決定のあり方
5. DXにより実現すべきもの：
スピーディーな変化への対応力

(2) DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築

(2) - 1 体制・仕組み

6. 全社的なITシステムの構築のための体制
7. 8. 全社的なITシステムの構築に向けたガバナンス
9. 事業部門のオーナーシップと要件定義能力

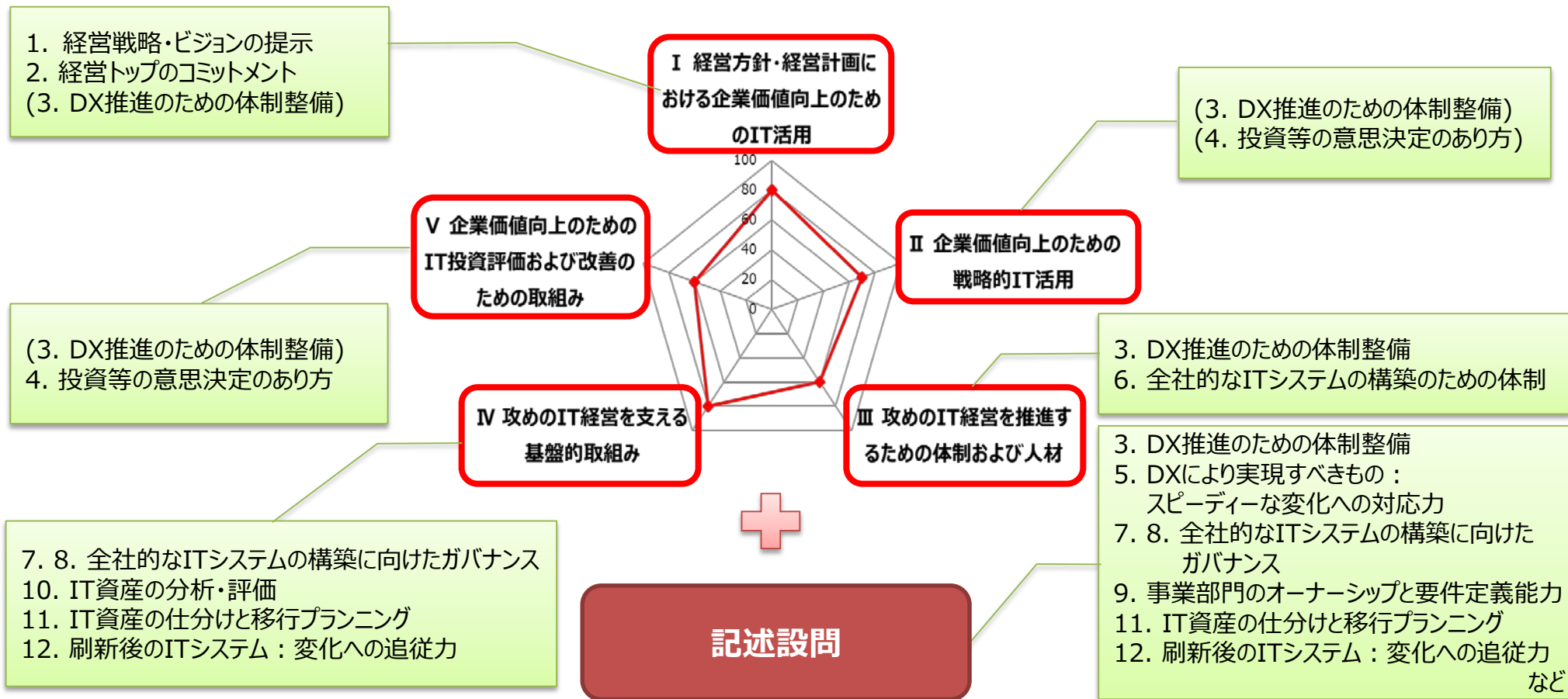
(2) - 2 実行プロセス

10. IT資産の分析・評価
11. IT資産の仕分けとプランニング
12. 刷新後のITシステム：
変化への追従力

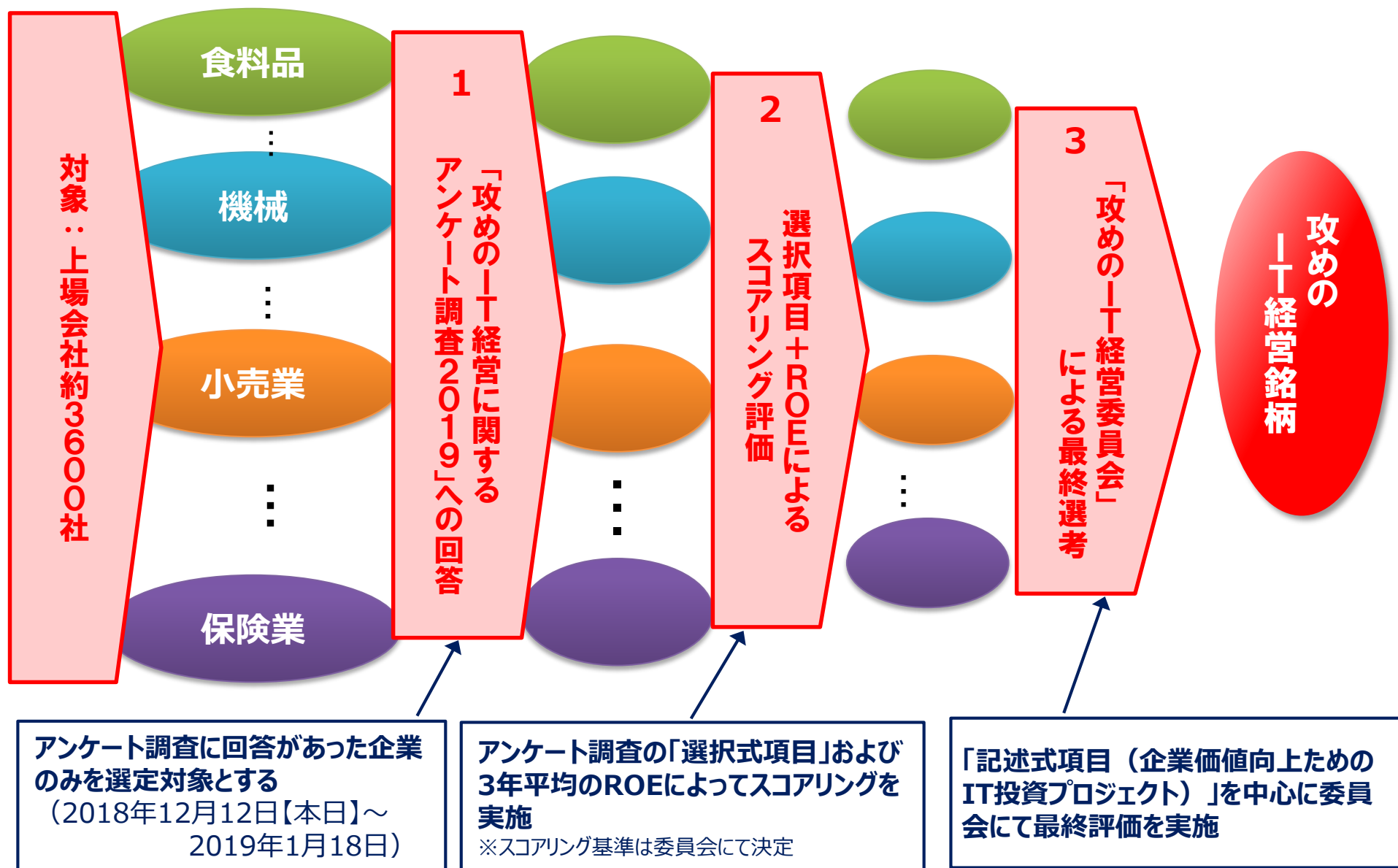
「DX推進ガイドライン」構成要素と銘柄アンケート

- 「DX推進ガイドライン」では、ITシステムの刷新や構築を一つの大きな経営課題として据えており、その際に必要なアプローチや体制のあり方はDX推進に向けての重要な観点であることから、**本ガイドラインの構成要素を銘柄アンケート2019にも反映**

銘柄アンケート（評価指標）



3.「攻めのIT経営銘柄2019」の選定プロセス



4. 「攻めのIT経営銘柄2019」選定スケジュール

2018年

12月4日（火） 「攻めのIT経営調査2019」回答依頼、ID・パスワードの送付

12月12日（水） 「攻めのIT経営銘柄2019」説明会

「攻めのIT経営調査2019」アンケート回答受付開始



2019年

1月18日（金） アンケート回答受付終了（18:00厳守）



4月頃 「攻めのIT経営銘柄2019」「IT経営注目企業2019」発表（予定）

発表以降 フィードバックを実施（5月以降を予定）

【参考】コネクテッド・インダストリーズ税制

(所得税・法人税・法人住民税・事業税)

- 一定のサイバーセキュリティ対策が講じられたデータ連携・利活用により、生産性を向上させる取組について、それに必要となるシステムや、センサー・ロボット等の導入に対して、特別償却30%又は税額控除3%（賃上げを伴う場合は5%）を措置。
- 事業者は当該取組内容に関する事業計画を作成し、主務大臣が認定。認定計画に含まれる設備に対して、税制措置を適用（適用期限は、平成32年度末まで）。

【計画認定の要件】

①データ連携・利活用の内容

- ・社外データやこれまで取得したことのないデータを社内データと連携
- ・企業の競争力上重要なデータをグループ企業間や事業所間で連携

②セキュリティ面

必要なセキュリティ対策が講じられていることをセキュリティの専門家(登録セキスペ等)が担保

③生産性向上目標

投資年度から一定期間において、

以下のいずれも達成見込みがあること

- ・労働生産性：年平均伸率2%以上
- ・投資利益率：年平均15%以上

課税の特例の内容

- 認定された事業計画に基づいて行う設備投資について、以下の措置を講じる。

対象設備	特別償却	税額控除
ソフトウェア 器具備品 機械装置	30%	3% (法人税額の15%を限度)
		5% ※ (法人税額の20%を限度)

【対象設備の例】

データ収集機器（センサー等）、データ分析により自動化するロボット・工作機械、データ連携・分析に必要なシステム（サーバ、AI、ソフトウェア等）、サイバーセキュリティ対策製品 等

最低投資合計額：5,000万円

※ 計画の認定に加え、継続雇用者給与等支給額の対前年度増加率 $\geq 3\%$ を満たした場合。