

## デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会（第4回）議事要旨

### 1. 会議の概要

日時：平成30年8月23日（木） 15:00～17:00

場所：経済産業省 本館17階西7 第1特別会議室

### 2. 議事要旨

#### (1) 検討の背景と議論のスコープについて

- ✓ デジタルトランスフォーメーションは、従来のウォーターフォールのように、何年後にどういった姿になっているか、現場はどのように改善しているかというような詳細な目的をはっきりと決めなければ進めないというようなものではなく、概略が決まっているだけで、様々なことが具体化する過程でシステム対応をしていくのが実態になるのではないか。

#### (2) デジタルトランスフォーメーションの推進に関する現状と課題について

- ✓ ロードマップについて、時間軸的には2030年以降もあり、その像が見えないと動きが止まってしまう可能性もあるため、個別企業のデジタルトランスフォーメーションに留まらず、その先の“Connected Industries”のようなものに繋げていくことについても、今後、議論すべきところである。
- ✓ 2025年の崖という文言は、デジタルトランスフォーメーションを後押しするような危機感を煽る良い言葉である一方、ブラックボックス状態を解消できない場合はデジタル競争の敗者というような重い言葉にもなるので、既存システムにも良い部分・悪い部分があり、それを分析することが大切だという丁寧な説明をする必要がある。
- ✓ 2025年の崖の表現はホラーストーリー型であるため、悲観論のみではなく、これとともに、「〇〇をすると〇〇の良いことがある」や「先進的な企業は〇〇を実施している」等の明るい安心感を与えるストーリーも示せると良い。

#### (3) 対応策の検討について

- ✓ 経営者自らが、デジタルトランスフォーメーションを実行しない場合のリスクを理解しなければならないため、その理解されるための仕組みを提供できると良い。
- ✓ デジタルトランスフォーメーション実現シナリオについて、経営層の理解

を得やすくするためにも経営陣にとってどのようなメリットがあるかというイメージ、具体的には経営としてのパフォーマンスがどのように変わるのかという軸を入れておくことが重要。

- ✓ デジタルトランスフォーメーション実現シナリオの予算の規模感について、予算比率よりもシステムやデジタルにどのくらい投資をしていくのかという数字が重要。IT投資を経営層に理解してもらうためには努力が必要であり、投資するべき時代になっているということが示されると良い。
- ✓ 新たなデジタル技術活用におけるマインドセットは、一人ひとりが取り組んでも組織風土・企業文化にまで中々浸透しないので、経営トップのコミットメントが重要。経営トップのコミットメントの下で制度が変わり、一人ひとりの思いが組織の思いになっていくというストーリーを考えておくと、経営者に刺さるではないか。
- ✓ 一度にすべてのシステムを最適化することは難しいが、ベンダーとしてもきちんとサポートしていくことになるので、見える化によって投資効率の良い部分から順次システムを刷新していくというようなイメージを出せると良い。また、レガシーシステムを単純に刷新するだけではITの生産性や効率性は上がらない。協調領域においては、システムの共有化によるIT投資の付加価値向上の取り組みも含めて、対応検討していただきたい。
- ✓ 見える化指標として、ブラックボックス化の度合いを見える化するための指標と、ITシステムやその投資に対して経営の観点からのガバナンスがなされているかどうかについて明らかにできるような指標の二つが必要。
- ✓ 廃棄することは重要であるが、これまでコストをかけて取り組んできたのに何故廃棄するのかと受け取られる可能性があるので、サンクコストとしてこれ以上コストをかけず新たなものをつくっていくことが、将来の事業ポートフォリオ・バランスシートの中で非常に役に立つ資産が残っていくというメッセージを入れると経営者からの理解を得やすい。
- ✓ 共通プラットフォーム利用にはインセンティブも重要であるが、利用を進めるためには単にインセンティブだけではなく、ある意味ペナルティ等のようなものを設け、もう少し政府主導でプッシュする領域があっても良いのではないか。
- ✓ ガイドラインの名称は、内容が細くなる場合にはチェックリストという形であっても良いのではないか。
- ✓ デジタルトランスフォーメーションを実際にやった企業とやらなかった企業でIT投資が増えていくのか、減るのか、現状維持なのか等を観察し、新たなサービスを開発するためにIT投資をかけたことでどのくらい業績が向上しているのかというような事例を収集し、今後、示せると良い。

- ✓ 現在のレガシーシステムを作ったのはSIベンダーであり、それを刷新することで新しい領域にシフトするというシナリオでもあるので、その刷新の過程においてSIベンダー業界が社会に対して価値を出し、顧客にその価値を認めてもらえるようになるか非常に悩ましい段階に来ている。多くの企業が悩んでいることだと思うので、政府が後押しするような仕掛けを検討いただきたい。
- ✓ 人材確保・育成に向けた対応策について、今不足している人材を今からつくるのではなく、2025年にどのような人材ポートフォリオが必要になるかというイメージに対して今から手を打つということは何か、という議論が必要。
- ✓ 人材育成について、母数としての将来のIT人材のなり手をどのように増やしていくのかという部分は、大学の養成機関や情報関連学部の定員を増やすなども含めて検討する必要があるのではないかと。

#### (4) 今後の検討策の方向性について

- ✓ 対応策とロードマップ中のBefore DX、During DX、After DXとの対応付けをすると、よりクリアにそれぞれの対応策の位置づけが明らかになって良い。
- ✓ 今後の検討の方向性における見える化について、各企業で実施済み・未実施があるが、実施済み企業については、採用した実施手法によって今までの取り組みが無駄になる、ということがないような配慮があると良い。
- ✓ システムの現状把握の際に、レガシー度を他社と比較する尺度として、ソース数、画面数などの様々なものが想定されるが、尺度がぶれないように統一することが必要。
- ✓ これまで労働集約型における生産性は何かというような物的な労働生産性の議論になっていたが、デジタルトランスフォーメーションが浸透すると、付加価値の生産性をどのように評価するかという点を検討していくことが今後の検討テーマのひとつになり得るのではないかと。

以上