

デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会 第1回議事要旨(案)

会議概要

日時 : 令和2年8月27日(木) 10:00-12:00

場所 : オンライン(Microsoft Teams を使用)

議事要旨

- 本研究会の進め方について
 - プロセスとデータの重要性は従前から振り子のように相互に移り変わってきた。本研究会は開発手法、技術者教育、開発体制のどれがテーマとなるか、規定せねばならない。
 - 個別企業が課題を持ち寄って方策を考える場でもない。DX を推進することで日本のビジネスがどう変わるか、変化するビジネスに対して IT はどのように先導するべきかという視点が重要である。将来のビジネス像、IT の役割を議論しないと個別議論に拘泥することになり得る。

- DX について
 - DX の定義、在り方
 - ◇ DX とは何か、ビジネスにどう役に立つのか、という概念が不明確である。ビジョン、コンセプトが様々な状況で定まっていないという問題構造となっている。
 - ◇ DX の大きな目的として生産性の向上が挙げられるが、付加価値向上、既存オペレーションの生産性向上、事業継続という論点が存在する。
 - DX の促進方法(進んでいない理由)
 - ◇ 具体的施策の議論、例えばオフィスをやめてテレワーク化しようという積極的企業への資金支援や、中小企業に対しては人材獲得や育成等に対するコスト支援等を行っていないと DX は進まない。
 - ◇ 社会インフラ的にベースインフラの DX が進んでいない。日本全体の社会インフラの DX 推進は課題と言える。

- コロナ、New Normal について
 - コロナが与える IT 産業への影響
 - ◇ コロナは一過性の災害ではない。将来を先読みして全ての計画を作り込むことは諦めざるを得ない。IT システムにおいて、要件定義をやめるということもその文脈で解釈できる。
 - ◇ IT をものづくりのメタファーで語ることに限界が来ている。ソフト、システムを状況に応じて育て上げることが重要。米国の OSS 界隈ではそのような話題が良く出ている。問題はそのような状況を作るために、何が必要となるかを論じる必要がある。
 - コロナが与えるユーザ企業への影響
 - ◇ IT の内製化が進んでいる企業、従前からオリパラ見込みでテレワークを推進していた企業はコロ

ナのダメージが少ない。他方、現状のビジネスモデルが対面で密かつハイコンテキストな企業は苦戦しているテレワークやリモートに関するルールが存在せず、セキュリティ上の対応等も含めプレミティブな状況にある顧客が一定数存在する。

◇ コロナ禍を契機とした事業継続のための DX は重要と考えられる。

● 市場の状況、産業構造の課題

➤ IT 人材の構成比

◇ IT 人材のユーザー・ベンダ構成比は日米で7:3だが絶対数では米国の IT ベンダには日本の倍の人材が存在する。ユーザ側には更に多くの IT 人材が存在する。

◇ 米国の IT ベンダの方が利益率、生産性が高い。内製化することで IT 業界の効率性、収益性は向上すると考えられる。

➤ IT ベンダとユーザ企業の関係性

◇ DX において、物理的にユーザサイドにシフトした業務形態の結果、ユーザ側から「こいつは使える、あいつは使えない」と IT ベンダの人材をつまみ食いされる弊害も発生した。

◇ DX を加速するという事は、物理的なユーザ側でなく、ネットを活用した実質的なユーザ側で進める必要があるということの意味する。

◇ 逆説的ではあるが、あるべき論で語っていると問題が解けないということも留意する必要がある。物理的に人を寄せられないが、仕事をネットワーク上、フレックスプレイス上に寄せ、業務を変えていくというかたちでの実態を最初において議論することも重要と考えられる。全体像を議論しても、実際は前に進まないというのが現場の感覚である。これらコロナが加速した実態としての動きを、中長期にどうつないでいくかが課題である。

● IT ベンダの課題

◇ IT ベンダ自体の DX はどう進めるべきなのだろうか、というテーマもあると考えている。

◇ IT ベンダ側の開発スキルの変革が必要である。米国ではコンピュータサイエンスに基づいて問題の本質にリーチしているが、日本の IT ベンダは決まった要件に沿ってやっている。それは誰でもできるが不確実性が高まると課題が発生する。このため計算機科学の基礎が必要となる。

◇ IT ベンダ、コンサル等のサプライサイドは、ユーザ企業の各部門の言うことを聞き、バラバラにシステムを作ってきた。今後はその是正が必要である。

◇ ユーザ企業が海外においてシステムを導入する際、現地の IT ベンダを活用するが必ずしも十分ではないことが多い。国内の IT ベンダの競争力強化が必要。

● ユーザ企業の課題

➤ ガバナンスと人材

◇ IT 投資の観点からレガシーのモダナイズは重要だが難易度も高い。業務と、業務に付随するレガシーを捨てることもポイントの一つであり、そのためにガバナンスが必要である。また、これらを実現する人材の育成と採用が重要である。

● 全社最適やグローバルの視点で(日本の外で成長しようとしている企業は特に)、どのような

ガバナンスであるべきかという視点が欠けている。

- ◇ 直さなければならないところに気がついていないことをどうするかという課題もある。コンサル等外部とタイアップして組織的に取り組むことが重要と考えている。一方で、様々なアクティビティを行う上で外部のコンサルに頼ることとなり、やればやるほど外部に依存することとなる。
- ◇ 製造業にとってはプロセスコンピューティングも重要である。プロセスの現場にいる人々はテレワークができない。これを含めたDXが重要であり、製造業においてはITとともにOTも課題である。

➤ CXO の在り方

- ◇ ヒト・モノ・カネ＋情報という経営資源を如何に変えて行くかという視点で見た際、CEO が情報にどこまで関心を持つかが重要で、ガバナンスの変革、ひいては戦略の実行に繋がる。
- ◇ DX は本来 CIO が CEO と一緒に取り組むべきはずである。CIO のプロフィール、会社内でのポジション、オーソリティの観点で世界とのズレが存在すると感じることもままある。重要な経営資源なのだから再考が必要である。CIO の位置づけがアジャイル型に進んでいくことが重要であり、意識変革の醸成が課題となる。
- ◇ 経営陣も他社との彼我の差、劣後への意識はある。今変えないと追いつけなくなる。トップ層への教育、人材開発は企業単位だけでない取り組みが必要であり、日本の人材構造を変えていくことが求められよう。

➤ 組織の在り方

- ◇ レガシーIT に取り組んでいなければ DX にも取り組めない。その中で、DX をやらざるを得ない状況に置かれている。システム部門の構造を変え、集約化等を組織的にやっていく必要がある。日本経済としても課題である。
- ◇ コンセプトをもち、部署間をまたがる業務プロセスを変える必要がある。しかし、コンセプトメイキングができていない。データを基軸に整理することが重要となろう。それにより昔できなかったことができるようになるなどの視点が求められる。

以上