

デジタルトランスフォーメーションのための変化対応力

調査研究本部 主任研究員 柏村 祐(かしむら たすく)

「2025年の崖」

「2025年の崖」と呼ばれる企業の競争力低下につながる危機が迫っている。「2025年の崖」とは、このまま既存ITシステムの複雑化、老朽化、ブラックボックス化が残存した場合、2025年にはIT人材が枯渇し、基幹ITインフラとなっているSAPやERPに関わるサポート終了に伴うシステムの全面刷新に対応できず事業継続に大きな影響を及ぼすことを意味する。経済産業省の試算によれば、「2025年の崖」により年間最大12兆円の経済損失が生じるとされており、損失額は現在の約3倍とされている。加えてレガシー化の拡大、人材不足の拡大、技術的負担の拡大が懸念されている(資料1)。

資料1 「2025年の崖」の概要

	現在	2025~2030年
機関システムの稼働期間が21年以上	20%	60%
不足するIT人材	約17万人	約43万人
IT予算におけるシステム維持費の割合	80%	90%以上

(出所) 経済産業省「DXレポート ~ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開~」より第一生命経済研究所作成

多くの経営者が、将来を見据えた競争力の確保のため、AIやIoTを中心とした先端技術を活用し新規ビジネスモデルの創出や現状のビジネスモデルを改変する必要性について理解している。しかし、既存ITシステムが事業部ごとの縦割りに構築され、全社横断的なデータの利活用が進まないことや、過剰にカスタマイズされていることによる複雑化、ブラックボックス化されていることが変革のスピードを阻害する要因となっている。

また、経営サイドが今後増大するデータの利活用を促進する変革に前向きであっても、現場勢力の抵抗もあり、現状の業務自体を根本的に見直したくても、変革が困難

な状況となっている。このまま放置すれば、企業は飛躍的に増加するデータを上手く利用できず、デジタル競争の敗者となり、多くの技術的負債を抱え、業務基盤の維持運営が困難になる。このようなことから「2025年の崖」は、日本企業にとって迅速に対応を必要とするべき課題とされる。

DXとは

「2025年の崖」問題を解決するアイデアとしてデジタルトランスフォーメーション(以下DX)が注目されている。トランスフォーメーションという言葉から連想できるものとして「トランスフォーマー」という映画のストーリーが参考となる。登場するロボットが普段は乗用車やトラックの姿で地球の生活に溶け込んでいる。しかし地球以外からロボットが攻撃してくると、普段の車の姿からロボットに変態し、敵ロボットと戦い地球を守るというヒーローストーリーである。まさにDXに求められる考え方はこのストーリーのように「2025年の崖」に対して自ら変態し、真正面から向き合い、勇気をもって戦うことに他ならないといえる。

経済産業省のレポートによるとDX推進ガイドラインの内容は、3点に集約される(資料2)。1点目はDX推進のための「経営の在り方、仕組み」である。取組として、経営戦略・ビジョンの提示、経営トップのコミットメント、DX推進のための体制整備、投資などの意思決定の在り方、スピーディーな変化への対応力が求められる。2点目はDXを実現する上で基盤となる「ITシステムの構築に関する体制・仕組み」である。これを構築するために全体的なITシステム構築のための体制・ガバナンス、事業部門のオーナーシップと要件定義力が必要となる。3点目は「ITシステムの実行プロセス」を明らかにすることであり、IT資産の分析・評価、IT資産の仕分けとプランニング、刷新後のITシステムに対する変化への追従力が必要となる。



資料2 DX推進のためのガイドライン概要

区分	概要
経営の在り方、 仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略・ビジョンの提示 経営トップのコミットメント DX推進のための体制整備 投資などの意思決定の在り方 スピーディーな変化への対応力
ITシステムの構築 体制・仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ITシステム構築のための体制 ITシステム構築に向けたガバナンス 部門のオーナーシップと要件定義力
ITシステムの構築 実行プロセス	<ul style="list-style-type: none"> IT資産の分析 IT資産の仕分けとプランニング 刷新後ITシステムへの変化追従力

(出所)資料1と同じ

DX実現シナリオ

2025年までに残された時間は多くない。私たちはどのような思考でDX実現に向けたシナリオを描くべきだろうか。

経済産業省のガイドラインによれば、現在から2020年は既存システムの刷新のための経営判断・先行実施期間と位置付けている。具体的には「見える化」指標による診断・仕分け、「DX推進システムガイドライン」を踏まえたプランニングや体制構築、システム刷新計画策定、共通プラットフォームの検討が挙げられている。

次に2021～2025年はシステム刷新集中期間とされ、経営戦略を踏まえたシステム刷新を経営の最優先課題とし、計画的なシステム刷新を断行し、不要なシステムの廃棄、マイクロサービスの活用による段階的な刷新、協調領域の共通プラットフォーム活用を対策としている。

仕上げとして2025年以降はブラックボックス状態を解消し既存システムのデータを活用した本格的なDXが可能となり、新たなデジタル技術を導入し、迅速なビジネスモデル変革が実現することで2030年には実質GDP130兆円超の押上げの実現をシナリオとして示している(資料3)。

DXシナリオが実現した暁には、ユーザー、ベンダー双方に新たなメリットが生じる。ユーザーは、維持・保守業務から脱却し、データ活用を通じて迅速な転換やグローバル展開が可能となると同時に、デジタルネイティブ世代の人材を

活用した新ビジネス創出が実現できる。

一方、ベンダーは、既存システムの維持・保守業務から先端デジタル技術に人材や資金のシフトが可能となることで、レガシーシステムのサポートという人海戦術を主体とした受託型業務から脱却でき、現在グローバルで主戦場となっているクラウドベースのサービス開発・提供というビジネスモデルにシフトできる。

資料3 DX実現シナリオ

期間	概要
【2019～2020年】 経営判断/ 先行実施期間	<ul style="list-style-type: none"> 見える化指標による診断・仕分け DX推進システムガイドラインを踏まえたプランニングや体制構築 システム刷新計画策定
【2021～2025年】 刷新集中期間	<ul style="list-style-type: none"> 計画的なシステム刷新を断行 不要なシステムの廃棄 マイクロサービス活用による段階的な刷新
【2025年～】 本格展開期間	<ul style="list-style-type: none"> ブラックボックス状態の解消 既存システム上のデータ活用による本格的DXを実行 ビジネスモデル変革の実現

(出所)資料1と同じ

政府による自らのDX推進が求められる一方、企業と顧客の間に存在するデジタル・ダイナミクスと呼ばれるデジタル化による変化、動きが日進月歩で進んでいる背景を踏まえれば、確実なDX実現シナリオの実践が重要な取組となる。

進化論で有名なチャールズ・ダーウィンの「最も強い者が生き残るのではなく最も賢い者が残るのでもない。唯一生き残るのは変化するものである。」という言葉にある通り、環境変化に対応した変化対応力を持つことが生き残るための最後の手段となる。今後、新規参入する企業は従来型のビジネスのゲームチェンジを目論見、5GやAIを始めとした先端技術を最大限に活用したデジタル戦略でゲームチェンジを仕掛けてくる。その際にレガシーシステムの維持を中心とした資源配分のみを経営のアジェンダとしている企業は競争力を失っていくだろう。企業はDX実現シナリオを経営の中心に据え、「2025年の崖」に対峙することが求められている。また日本政府がDXを率先することが、企業のDX実現向上に大きな力になるのではないだろうか。