

DXの現在地とレガシーシステム脱却に向けた政策のご紹介

経済産業省が提供するマクロな視点に基づき、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進を妨げるレガシーシステムからの脱却という喫緊の課題から、国が推進するモダナイゼーション政策の全体像まで、企業の競争力強化と持続的成長を支えるDX・SX・GXを見据えた今後の政策の方向性や具体的な支援策を解説します。

Lecturer

経済産業省 商務情報政策局
 情報技術利用促進課
 課長 兼 AI産業戦略室室長
渡辺 琢也 氏



1. DXとレガシーシステムを取り巻く現状と課題

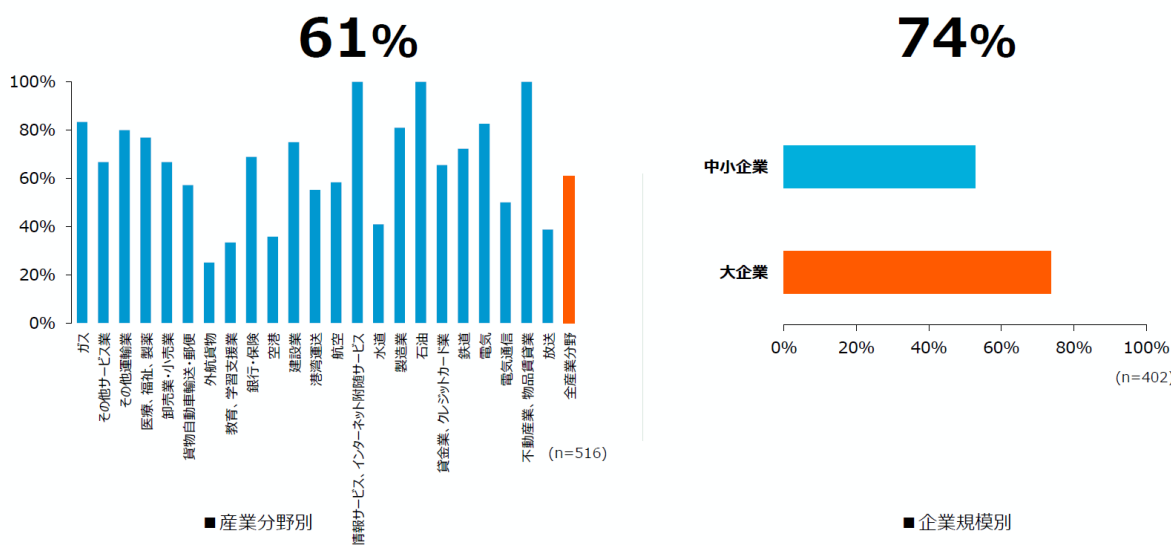
加速する技術革新、とりわけAIが社会基盤となりつつある現代において、企業がいかにしてデジタル競争の敗者となることを避け、持続的な成長を遂げるか。そのための現状認識、企業が実行すべき対策、そして政府による支援策の全体像からご紹介します。

まず、DXの本質を正しく理解することが不可欠ですが、DXとは単なる業務改善やデジタル技術の部分的な導入に留まるものではありません。それは、データとデジタル技術を駆使して製品やサービス、ビジネスモデルそのものを変革し、ひいては組織やプロセス、企業文化をも刷新することで、競争上の優位性を確立する、絶え間ない変革活動を指します。

しかし、多くの日本企業において、このDX推進を阻む大きな壁として「レガシーシステム」が立ちはだかっています。レガシーシステムは、単に古いというだけでなく、技術の老朽化、長年の改修による肥大化・複雑化、そして仕様が誰も把握できないブラックボックス化といった問題を内包しています。その結果、維持保守コストは高騰し、経営の重荷となっているのが実状です。特に、AI時代における新たな価値の源泉である「データ」の利活用を根本的に妨げる点は、企業の競争力を削ぐ最も深刻な問題と言えるでしょう。

レガシーシステムの残存状況

全体平均60%程度残存し特に大企業が平均よりも多い状況。



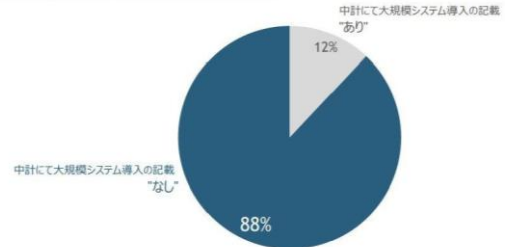
この問題の背景には、いくつかの根深い構造的課題が存在します。第一に、ITを売上拡大のためというより、業務を効率化するための「コスト」として捉え、システム刷新への投資判断を先送りしがちな経営層のコミットメント不足が挙げられます。第二に、ユーザー企業とベンダー企業との間に見られる「低位安定」の関係です。経営層からIT部門、さらにベンダーへと責任が「丸投げ」される一方で、ユーザーは現状維持を望み、ベンダーは低リスクなビジネスに安住することで、双方に変革へのインセンティブが働きにくい相互依存関係が生まれています。低リスクで長期安定ビジネスは薄利のため利益率が高いとは言えず、そうなると研究開発投資もできない状況であったと言えます。さらに、こうした問題は一社に閉じたものではなく、サプライチェーン全体へと波及し、産業全体の競争力低下を招きます。これら構造的課題に加え、ビジネスを深く理解しシステムを企画できる「上流人材」の著しい不足が、課題解決を一層困難にしています。これらの状況は、経済産業省が「2025年の崖」で警鐘を鳴らした通り、放置すれば日本経済全体に深刻な損失をもたらす、まさに国全体で取り組むべき課題なのです。

大手企業の経営者意識の問題

この大規模システムに関して、中長期計画へ記載している企業は12%。データの重要性が叫ばれる時代においても、情報システムに対する経営層の十分なコミットメントがある企業は、決して多くない。

インパクトの大きさにも関わらず、約9割の企業が中計で大規模システム導入にふれていない

中期経営計画における、大規模システム導入の記載有無



出所: TOP1000企業における中期経営計画とデジタル戦略に関する調査 (大規模システム) ©2024 Boston Consulting Group. All rights reserved.

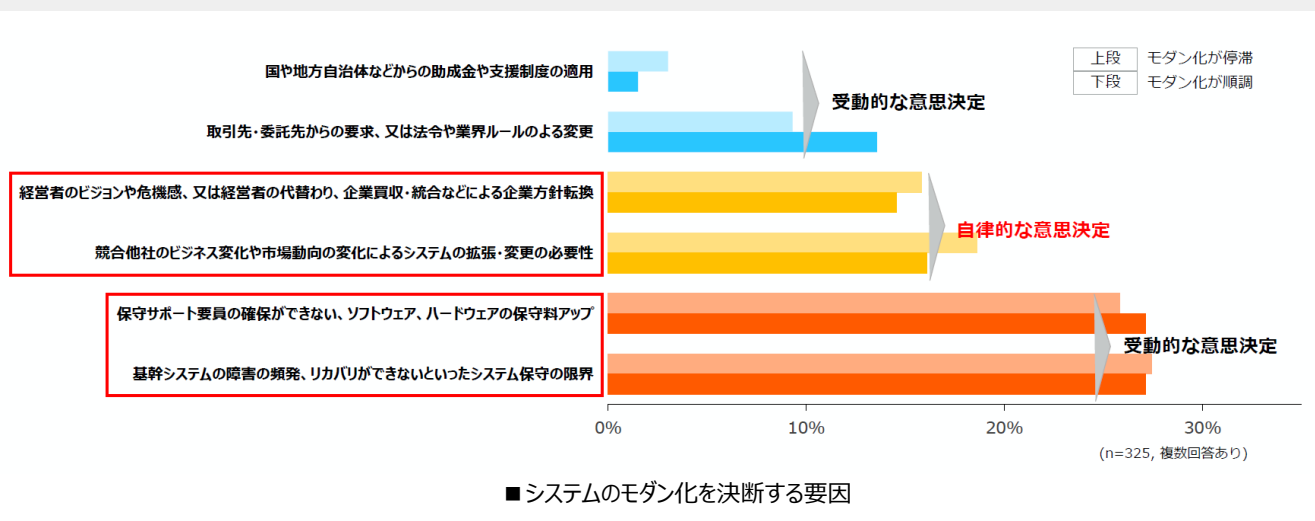
システムのモダン化を成功に導く鍵とは

システムのモダン化とは、AI時代における付加価値の源泉である「データ」を、ビジネスで迅速に利活用できる状態にすることです。しかし、その実現には多くの課題に阻まれています。モダン化が進まない背景には、以下の三者の立場と意思の違いがあります。

- **経営層** : コストやROI（投資対効果）が不明確なため、刷新の決断を下せずにいます。
- **現場** : UIの変更などを嫌い、「今のままでいい」と現状維持を望む傾向があります。
- **ベンダー** : プロジェクトの難易度が非常に高く、対応できる技術者も不足しています。

このように、関係者の足並みが揃わないことが、モダン化を困難にしています。この状況を打開する鍵は「経営層との密な情報共有」です。調査によれば、経営層と情報システム部門がしっかり連携できている企業ほど、システムの可視化、内製化、ブラックボックス化対策が進んでおり、結果としてモダン化を推進できています。

現状、多くの企業がシステム障害などの「痛い目に遭ってから」受動的にモダン化に着手しています。しかし、ビジネスの競争力を高めるためには、こうした事後対応ではなく、未来を見据えた戦略的な投資として、計画的にモダン化に取り組むことが不可欠です。



※レガシーシステムモダン化委員会総括レポート

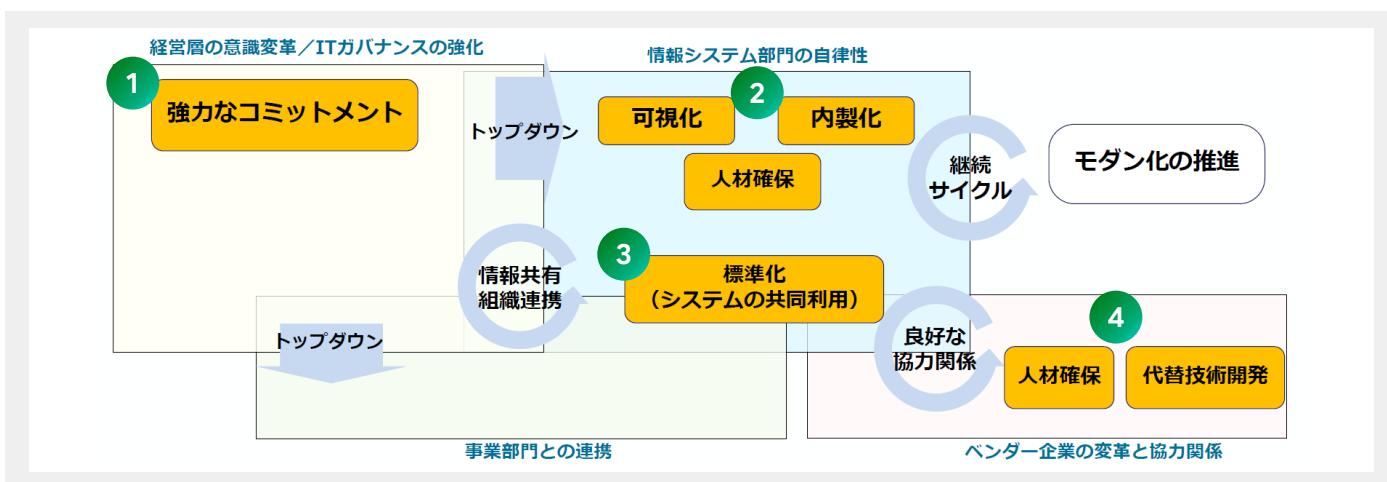
2. 企業が取るべき対策

レガシーシステムから脱却し、真のモダン化を成功させるためには、技術的な刷新のみならず、組織全体での統合的な取り組みが不可欠です。

その起点となるのが、経営層の意識改革とITガバナンスの強化です。経営トップがDXを単なるIT投資ではなく「経営課題」として捉え、覚悟を持った投資判断と強力なコミットメントを示すことが、変革の第一歩となります。自社のIT資産を「自分ごと」として調査・把握し、トップダウンで変革を主導することが求められると同時に、パートナーであるベンダー企業も変革を迫られます。顧客のビジネス価値向上に貢献する提案型へ転換するとともに、ユーザー企業の内製化を支援し、自らはより高度な技術領域へ特化していくべきです。

具体的なアクションとしては、まず自社のIT資産の全体像を正確に把握する「可視化」から着手すべきです。次に、可視化された情報をもとに、会計や人事といった非競争領域はパッケージソフトウェアなどを活用して「標準化」を図り、自社の強みとなる競争領域に経営資源を集中させることが賢明です。

こうした取り組みを自律的に進めるため、システム開発・運用の「内製化」も重要な戦略となります。そして、これら一連の変革を推進するためには、ビジネスと技術を繋ぐ「上流人材」の育成と確保が欠かせません。企業は魅力的なキャリアパスを提示して優秀な人材を惹きつけ、事業部門とIT部門の融合を促進する必要があります。



1 経営層の意識改革

● ユーザー企業

経営層が数年で交代するユーザー企業では中長期のシステム投資が先送りされがちです。ユーザー企業の変革なくしてDX、レガシーシステムのモダン化は進みません。

〈ITガバナンス〉

システムの全体像を自社で調査し把握／DX推進部門と情報システム部門との融合／エンタープライズアーキテクチャの考慮

〈経営層のコミットメント〉

トップダウンでの投資判断／経営課題として理解／覚悟の決断と強力なコミットメント／再レガシー化の継続的防止体制

● ベンダー企業

ユーザー企業・ベンダー企業の従来関係はもはや瓦解しつつあり、ベンダー企業の意識変革が必要です。

〈提案型ビジネスへの転換〉

価値提供型のビジネスモデルの変革／上流人材の育成／ユーザーの内製化を支援／高度技術領域への先鋭化が図られているか

2 システムの可視化と内製化

すべてのIT資産の棚卸し・可視化と内製化（ベンダーとの協力体制への移行）が必須です。

- ・ IT資産の全体像把握およびリアルタイムな状態把握
- ・ システム開発・運用の内製化

3 標準化対応

DXの阻害要因である現行機能保証や現行踏襲のこだわりを捨て、あるべき業務の姿から検討します。標準的な仕様に寄せる部分と、付加価値を作り込む部分を明確に分離することが重要です。「あるべき業務の姿」から、標準システムを使うべき部分と、自社でカスタマイズすべき部分を見極める必要があります。非競争領域はなるべくパッケージソフトウェアやソフトウェアサービスを使い、自社対応が難しければ、その業界の標準システムや共同利用を行うべきです。残る競争領域や付加価値領域は、最小限のカスタマイズに留めます。特に中小企業は、できるだけ標準的なものを使っていくことが肝要です。

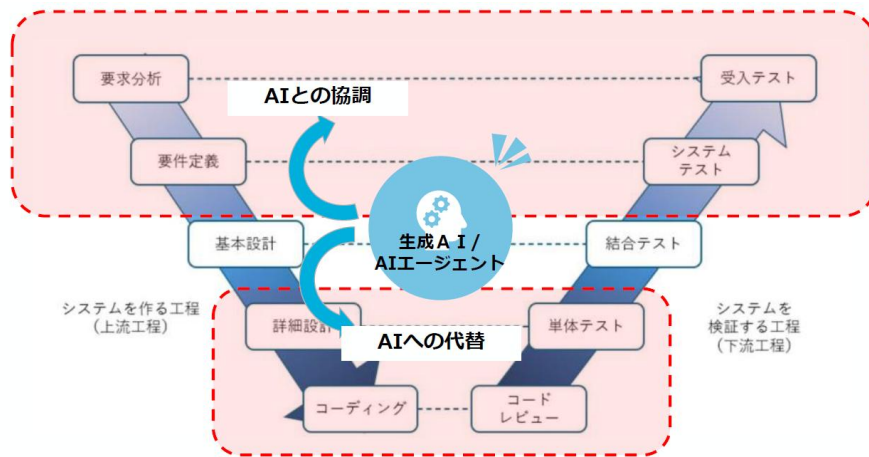
4 上流人材育成・確保／代替技術開発

ユーザー企業・ベンダー企業ともに、供給力の強化（人材＋技術）の対策が必要です。どちらも上流人材の育成が重要であり、特にユーザー企業は上流人材を育成し、情報システム部門と業務部門の融合と内製化を図るべきです。そういったキャリアパスを人材市場にアピールし、優秀な人材が良いサイクルで循環する仕組みが重要です。一方でベンダー企業は、ユーザー企業を支えるため、先鋭化した上流人材の育成と技術開発をアピールし、優秀な人材を獲得すべきです。その人が活躍できるキャリアパスを事業会社や産業界振興の立場から提供することにより、コンピューターサイエンスを学ぶ人材を増やしていく必要があります。

ウォーターフォール型開発からAI駆動型開発へ

生成AIの登場は、システム開発の世界に歴史的な転換をもたらしています。従来のウォーターフォール型開発は過去のものとなり、AIと人間が協働する「AI駆動型開発」へと、今まさにシフトが加速しています。

この新しい開発スタイルでは、AIが人間の強力なパートナーとなります。プログラミングやテストといった下流工程はAIが高精度で自動化し、開発者はより創造的な作業に集中できるようになります。さらに、要件定義などの上流工程においても、人間がAIとの「壁打ち」を通じて自然言語で対話しながら仕様を策定していく、革新的なプロセスが主流となります。これまで必須とされてきた高度なプログラミングスキルがなくとも、私たちが日常的に使う「自然言語」をインターフェースとして、誰もがビジネスのアイデアを形にできる道が開かれるのです。一方、ベンダー企業は単純なコーディング作業から脱却し、顧客のビジネス価値を最大化する上流工程のコンサルティングなど、より付加価値の高い領域でユーザーを支える存在へと進化することが求められます。



3. 今後の政策の方向性

DXの推進は、本質的に各企業が主体となって取り組むべきビジネス活動です。したがって、政府の役割は、企業がその活動を円滑に進められるよう、環境を整備することにあります。経済産業省では、主に3つの方向性で企業の取り組みを後押ししています。

第一の方策は「可視化の促進」です。経営層が自社のDXの現在地を客観的に把握するための「DX推進指標」や、IT資産の現状に応じて次の一手を具体的に示す「モダン化ガイドライン」といった自己診断ツールを提供し、企業がデータに基づいた行動を起こせるよう支援します。

第二に「標準化のサポート」として、個社の枠を超え、医療や水道といった産業単位でのシステム標準化や共同利用を後押しし、業界全体のDXを加速させます。

そして第三に、最も重要な課題である「人材育成」へのアプローチです。ここでは、IPAが運営する国家試験のIDを基盤に個人のスキルや学習履歴を可視化する「デジタル人材スキルプラットフォーム」の構築を進めています。このプラットフォームを通じて、個人の学び、企業のスキルに基づいた採用・処遇、そして研修事業者の良質な教材提供という好循環を創出し、DX推進のボトルネックである人材問題を構造的に解消することを目指します。

経済産業省は、組織、IT資産、そして人材という3つの「可視化」を軸とした支援策を通じて、日本企業が「失われた30年」を乗り越え、これからの時代を勝ち抜くためのモダン化を強力に推進していきます。

富士通のモダナイゼーション

<https://www.fujitsu.com/jp/services/modernization/>

お問い合わせ先

富士通株式会社

Modernization Experience Day 事務局
contact-moder_experienceday@cs.jp.fujitsu.com