

第1回 レガシーシステムモダン化委員会
議事要旨

日時：2024年9月12日（木）10:00～12:00

場所：独立行政法人情報処理推進機構 13F 会議室 B,C 及びオンライン

出席者(敬称略)：

【委員】

浦川 伸一	委員長	○	株式会社スカイエージ
石井 尚行	委員	○	東京海上日動火災保険株式会社
大山 宏	委員	○	株式会社 NTT データグループ
小原 圭介	委員	○	中外製薬株式会社
河合 利英	委員	○	明治ホールディングス株式会社
北川 寛樹	委員	○*	ボストン・コンサルティング・グループ合同会社
久保 並城	委員	○*	株式会社野村総合研究所
瀧澤 与一	委員	○*	アマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社
寺川 彰	委員	○	日本製鉄株式会社
橋本 雄一	委員	○*	ヤマトホールディングス株式会社
栞山 直和	委員	○	富士通株式会社
藤澤 匡章	委員	○	東日本旅客鉄道株式会社
三部 良太	委員	○	株式会社日立製作所

○* は、オンライン出席

【傍聴】

一般社団法人 日本情報システムユーザー協会 (JUAS)
一般社団法人情報サービス産業協会 (JISA)
一般社団法人電子情報技術産業協会 (JEITA)
一般社団法人ソフトウェア協会 (SAJ)

【事務局】

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA)
経済産業省
デジタル庁

議題：

1. 開会のあいさつ
2. 委員紹介・委員長選出
3. 委員会運営方針についての説明
4. 委員会についての説明
5. レガシーシステムモダン化実現に向けての議論
6. 閉会のあいさつ

7. 今後の予定、事務連絡等

配布資料：

- 資料0 第1回議事次第
- 資料1 委員名簿
- 資料2 委員会運営方針
- 資料3 レガシーシステムモダン化委員会説明資料
- 資料4 今後の予定、事務連絡等
- 資料5 (参考) ソフトウェアモダナイゼーション委員会概要
- 資料6 (参考) レガシーシステムに関わる過去の調査結果

議事概要：

■レガシーシステムモダン化実現に向けての議論

事務局より、資料3に基づきレガシーシステムモダン化委員会について説明。その後、資料で述べた課題や対処の方向性の仮説に対し、各委員から自社での取り組みを踏まえて意見を伺った。

委員からの主な意見は以下の通り。

- ・ 経営層の理解
 - 経営層の理解が一番大事だと思っている。当社の経営層はDXに敏感で、危機感を持って取り組んでいる。
 - 長期プランに基づいて投資計画、リソース計画を立てて経営課題として取り組んでいるお客様は上手くいっている傾向がある。中堅、中小のお客様には、中長期的な計画を立てるところから支援していかないといけない。経営者の理解を促すことは重要だと感じている。
 - デジタル投資に対するその経営のコミットを進めていく中で、経営層を交えたデジタルガバナンス会議を毎月1回開催している。その中で投資の状況や費用、各システムオーナー部門の明確化など取り組んでいる。デジタル投資に関しては、必ずそのデジタル部門が起案するというガバナンスを効かせている。
 - 経営者の意識変革が必要。レガシーマイグレーションはウォーターフォール型で、開発と運用部門が分かれているケースが多い。DevSecOpsのような運用と開発が一体化した進め方が望ましい。徐々にレガシーシステムが切り崩されていき、段階的にモダンにしていくような仕組みも必要ではないか。
- ・ 予算策定
 - 進める上では予算策定が難しいと感じている。レガシーシステムに残っているシステムをそのまま移行すると、莫大なコストがかかってしまうため、不要なものは徹底して削減するという方針である。余裕をもった予算としてしまうと削減が進まな

いため、予算上は徹底して削減した前提としているが、プロジェクトを推進していく中で想定外の課題や削減割合のブレなどが発生するため、どうしても予算がかなり変動してしまう事態が発生する。レガシーシステム刷新の特性を踏まえ、特にプロジェクトの初期段階でどのような形で予算を見込めばよいか経営レベルも含めて共有認識が形成されると良いと思う。

- 大きな課題はやはりコスト。インフラの更改のタイミングでコストメリットを出しながら、システムの高度化というところを進めている。
- レガシーのシステムに関して、なかなかその予算が取れない課題感は、どの企業の中にもあると思う。いかにそのコストメリットを見出していき、古いシステムを無くしていくのが、今後考えていくべき一つの課題。

・ 人材不足、人材の偏り

- アプリケーション部分は肥大化、ブラックボックス化しているが、情報子会社に任せており、自社で理解できていない。業務を変えようとしても時間がかかる。コロナ禍で業務、システムを変えようとした際にそういったレガシーの問題が見えてきた。
- 基本的に情報子会社に任せており、当社側で理解できる人材がまだまだ育っていないというのが課題。
- メインフレームなど昔のアーキテクチャを知っている人材がどんどん減っている。こういった状態でどうやってレガシーシステム更改を行っていくのかは課題だと感じている。
- 日本にはエンジニアが少ないことはレガシー問題と表裏一体なので、一緒に進めていくことが重要。エンジニアリングの価値が上がれば、人材流動性も上がる。
- 人が足りないことの可視化が必要。供給側と要求側というのをきちんと整理しなくてはいけない。
- DXを進めるにあたって、日本の構造としてベンダー企業に頼らざるを得ない現状があり、内製化を進めていかなければいけない。

・ Fit to Standard

- Fit to Standard はビジネスの割り切りが必要だと思う。Fit to Standard にしようとはしているが、一部の顧客個別対応や特別な例外対応処理もあるため、作り込みをしてしまっている部分もある。新しいソリューションを入れていくと、まだ安定していなくて問題が起きる場合もある。問題が起きる可能性があることに対する理解が必要。
- Fit to standard への取り組みは、プロセスオーナー、データオーナーが決まっていない部分があり、変更を決定する人も決まっていないのが課題。そこを明確化するための活動を進めていこうとしている。
- Fit to Standard は大切だが、これまでの高品質システムに比べれば品質に不安がある。何か起きたときにいかに迅速な対応できるのか、整理していくことが必要で、業務やシステムの可視化はしていけないといけない。障害時にすぐ対応できるようにな

っていければ経営層の理解が得られるはず。

- Fit to Standard やシステム刷新は本当に必要なのか、突きつめればいけないことをやっていることもあるはずで、Fit to Standard の前に何を切るのかということをしっかりと考えないといけない。全部が Standard になることは絶対ないので、そういう考え方を浸透させることも必要。

・ データの利活用

- データの利活用はそれなりに出来ている状態だが、全社横串で見ることができていない。データのオーナーはわかるが、定義が他と同じかがわかっていない。データの定義や名寄せが利活用上の課題。
- データ活用は、データ活用基盤を持っていたが、あまり活用できていなかった。様々なデータを一元管理できるようになると（活用が進んでいる）マーケティングをはじめ様々な分析に有効であるので、新しく情報基盤を作ろうとしている。データカタログの検討をまさに進めているところ。
- データの活用は取り組んできたが、なかなか地に足のついた活動にはなっていなかった。今までデジタル部門の中にデータアナリストなどのメンバーを集めて進めていたが、事業部門に向き合いながら検討を進めようとしている。事業部門とデジタル部門の対話が重要だろうと考えている。

・ ビジネスモデル

- システム開発のビジネスモデルについて、人月モデルをどう変えていくかは重要であるが困難な課題だと感じている。人月モデルを変えていかなければならない点については他の企業も同様な思いを持っているのではないか。
- システム開発のビジネスモデルに関しては、上手くいっている事例、方法論、ソリューションなど、ベストプラクティスを蓄積していくことが良いのではないか。

・ その他

- ホラーストーリーのサプライチェーンが途切れる問題には、危機意識をもっている。グループ会社であれば制御できるが、中小の企業は、問題意識はあるが予算がなかったり、そもそも問題意識がないところも多い。そこを底上げできるようなことをしていかないといけないし、委員会で検討していきたい。
- 個社の観点、それを紐付けた業界の観点、バリューチェーンの観点、それらに対して技術動向とそのベンダーの観点をマッチングさせながらどういう状態なのか、状態性の可視化がまず必要なのかと思う。全てのレガシーを解消するのは現実的に難しいので、可視化した上でどの分野に力を入れるか考える必要がある。
- ひとつひとつの課題が複雑に絡み合っており、解決が難しい。Fit to Standard をとって、BtoC から BtoBtoC になると課題が複雑化する。自社ビジネスに関わって来るので、Standard に持っていけないケースも多く見ている。業界によって事情が違うので、どうやって整理して展開するとよいのか、悩んでいる。

- 事業環境の変化が激しく、企業の存続期間が短くなってきている。日本はレガシーシステムの割合が高く、産業の発展のためにはそこに対処しないといけない。

■クロージング

各委員からの意見を踏まえ、委員長より議論を総括。

- ・ 頂いた意見を整理して今後の方向性を決めたい。大きく3つのポイントがあるのではないかと。
 - 一つ目は人材面。供給側の話として、モダン化を進めようとしても計画できる人材が不足している。本来であれば、システムの改修ごとにドキュメントを更新し、コンテンツマネージメントを回し、IT部門が鳥瞰してガバナンスを効かせてアップデートすればよいが、そうっていない。どうやって人材を供給できるのか、業界全体を含めた大局的に将来を見据えた議論ができたらと思う。
 - 二つ目は経営者の理解。色々なステークホルダーが居る中で、業務継続性を考えたときに、システム投資は投資効果がすぐにはわかりにくいですが、継続的にシステム投資を行うべきだというコンセンサスを作ることができないか。本社ビルの建て替えなどは効果を見ないで投資するが、システムになると厳しくなる。特に基幹業務。ITは今や社会インフラであり、欠かせないもの。そういったことをどうやって理解してもらうのかを考えていきたい。
 - 三つ目はシステムに対する理解。システム全体のアーキテクチャであったり、作る機能の取捨選択ができていなかったりする問題がある。キャップがはめられている中で、需給のバランスを考えた上で、やるべきことを大局的に見ていく必要がある。
- ・ 世に問うレポートは、提言を出して終わりにはしたくない。委員のみなさんが自社に戻った時の説得材料に使えるものにしたいたいし、IT業界のみならず産業界全体でのコンセンサス形成につながるものにもしていきたい。

以上