

第4回 レガシーシステムモダン化委員会
議事要旨

日時：2025年3月4日（火）16:00-18:00

場所：独立行政法人情報処理推進機構内 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
栢山 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）

【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. 第3回までの総括
2. 動向調査の分析状況共有
3. 委員会活動のまとめの方向性
4. ディスカッション
5. 閉会の挨拶
6. 事務連絡

配布資料：

資料0 第4回議事次第

資料1 レガシーシステムモダン化委員会第4回インプット資料

資料2 事務連絡

【決定事項】

- ・ なし

【アクションアイテム】

- ・ 委員からいただいた意見を整理し、委員会まとめのレポートを作成する（委員長、事務局）

議事要旨：

■インプット資料のディスカッションポイントに対する意見

事務局より、資料1に基づき第3回までの総括と動向調査の分析状況、委員会のまとめの方向性などについて説明。その後、資料で述べたディスカッションポイントに対し、各委員から意見を伺った。

委員からの主な意見は以下の通り。

＜提言メッセージのポイント、まとめの骨格について＞

- ・ 再レガシー化を防止する仕組みが非常に重要と考える。プロジェクトが完了すると有識者が去り、気付けば再び技術的負債が溜まってしまうケースが多い。技術的負債を極力小さく抑え、定期的に解消するプロセスや文化を根付かせる必要があり、その機能を横断的にガバナンスする組織が欠かせない。EAの概念を担う組織を恒常的に置けるかどうかで、次のレガシー化のスピードが大きく違ってくるということを実感している。レポートでは、そうした必要性をメッセージとして盛り込んでもらえるとありがたい。
- ・ 業務プロセスの改革（BPR）が重要であり、BPRを先にやらないと、レガシーシステムを置き換えるモチベーションが生まれにくい。クラウドや生成AIの登場によって、今まで難しいと思われることも実現可能になってきている。最新技術を活用してBPRを進めるということが一つの方向性ではないか。
- ・ 攻めと守りが両輪だというのはそのとおりだと思う。情報システム部とDX改革推進部の両方を一体化した組織にしている例もよく聞くようになった。攻めと守りを一体的に進めるために組織的にも一緒にさせていく会社が増えてきていると感じている。
- ・ 日本が今どういう状況で、世界はこう進んでいて、日本企業はどう利益や売上を伸ばすか、その観点でデータや情報が経営においていかに大事かというストーリーを、もう少し強調してはどうかと思う。また、企業が「今やらないといけない」と自覚する

ための制約条件づくりも大事かもしれない。例えば、上場企業なら中期計画に IT 投資をきちんと開示するなど、何らかの必須化があると変わるのではないかな。

- 企業の現在位置をマッピングして次の一手を示していく話は分かりやすいが、マイナス面ばかりでなく、「ここまで行ったらこういう良いことがある」というような、モチベーションを高める視点も大事だと思う。
- 各業界ごとの可視化をしていくことに対しては、少し留意しながら対応した方がよい。レガシーシステムの改革においては、必ず業務の改革があって、そのために必要なシステムという観点になるので、一律にここが遅れているといった表現はせずに、モチベーションを高める形が望ましいと思う。
- まとめの方向性においては、需要の明確化と供給の強化は人材に紐づいており、両輪かと思っている。それらを一つにまとまるような何か良い施策が書けるとよい。

<経営者意識の課題について>

- IT 部門に全て丸投げにならないよう、事業部門や経営企画を巻き込むという点をレポート内で強調できるとよい。IT だけでなく全社的な視点がないと変革は進まないという内容を、動向調査のファクト等と結びつけて書けると良い。
- モダンイズは始めるといつ終わるのかというタスク管理的な話になりがちだが、1 回終わってもいずれレガシー化していくものであり、ずっと続けるべきものだという点もレポートに盛り込んでいただきたい。
- 経営者へのコミット呼びかけについて、ただ「やれ」と言うだけでなく、「そうすると将来どう良くなるのか」をセットで見せることが重要。投資が一時的には増えても、いずれリターンを得られ次の事業につながるというイメージを提示できれば、やる気になってもらえるのではないかな。
- 可視化をしていくことはよいと思う。ユーザーと直接接点を持つ領域のシステムは比較的モダン化は進んでいるが、サプライチェーンの根幹になるような部分は外からあまり見えないので、モダン化の意識が起きにくい。そのため、経営計画に書かれにくい状況があるように思う。
- 経営層意識と Fit to Standard の話は連動して出したい。日本の企業は「Fit to Standard のプロセス」と言ってきたから失敗していると思っている。経営者は業務プロセスではなく意思決定やデータがどう役立つかに意識が向くので、その「データの結節点」「意思決定の結節点」をちゃんと連携させて明確にすることが重要である。そういうポイントを明確にしていくと経営層意識も変わってくる。プロセスに意識が集中してしまうと現場から抵抗を受けてしまう。
- BPR は何のためにやるのかという目的をしっかりと設定しないと、結局システムのために BPR をやることになり、現場の反発を招く恐れがある。仕組みの定義に合わせて何をすべきかというのを明確にしないで一元的に説明してしまうと理解が乏しくなってしまう。

<標準化、Fit to Standard について>

- ガイド等のコンテンツ関連

- 標準化やガイドラインが存在しても、とくに中小企業やITリソースが豊富ではない企業にとっては、それを知り、実際に読んでもらえるまでは一定のハードルがあると思っている。例えば、生成AIなどを活用したレガシーモダナイズに関するFAQ的な仕組みがあると良いのでは。
- 標準化やFit to Standardについては、経営層向け、情報システム部門向け、業務部門向けなど、複数のレイヤーに合わせて使いやすい形でのコンテンツ化が重要だと思う。例えば、動画や具体事例などを使い、「なぜ必要か」を伝える工夫があるとよいのではないか。
- IPAの「DX実践手引書」など、素晴らしい資料が既にあるにもかかわらず、存在を知らない人は意外に多いと感じる。もっと宣伝した方がよいのではないか。さらに、システム特性ごとの具体的なアプローチ手法や事例集が充実すれば、企業が自社の状況に合わせて参照しやすくなると思う。
- Fit to Standardの課題
 - Fit to Standardがなぜ進まないかといえば、既存システムを作り上げてきた人たちが、それを自ら壊すことに抵抗を感じる面もあると思う。業務プロセス全体を俯瞰できる組織からトップダウンのアプローチで推進していくような体制が必要であるといったことを提言できるとよい。
 - Fit to Standardはどうしても既存システムの置き換えペースで進めがちで、さらに機能向上も図ったりしてしまうとより複雑化する恐れがある。業務見直しが大事とは分かっているけど、現実には難しい。そこをもう一度強く提言いただけるとありがたい。
 - Fit to Standardに関しては、企業規模やデジタル化の達成度だけでなく、「業務特性」も一つ重要なファクターになると思っている。自社の競争力の源泉になる業務なら、内製化しオリジナルにこだわるべきところもある。そういった視点も踏まえて考えていけるフレームのようなものがあるとよいと思う。
- 業界全体の標準化
 - 個々の会社を最適化しても効果は小さいと思うので、サプライチェーン全体のプロセスを俯瞰できるような所管省庁や大手ベンダーを巻き込んで、将来像を描き、少しずつ成果を出していくようなアプローチが必要に感じる。
 - 業界全体の標準化については、中小の地方事業者が保守などで苦労している実態もある。補助金に頼る形で何とかシステムを導入している企業もあると聞いている。そういった業界については、国としてどう後押しできるか、提言に盛り込めるとうれしい。

<人材需給ギャップの課題について>

- 人材不足への提言
 - モダナイズのピークが一気にやってきて、子会社も含めてリソースが不足しがち。保守期限を延長するなどしてピークをならすこともあるが、投資を早めるための何かインセンティブ的な施策があると、もう少し計画的に分散して実施できるかもしれない。

- 人材不足の解決策として、副業も選択肢になるのではないかなと思う。例えば大手ベンダーで働いている方が、休みの日に地方企業をサポートするなど。
- 自動化を積極的に進めることで、保守や運用のように「できて当たり前」の仕事を AI などに任せ、優秀な人材が創造的な業務に専念できる環境を作ることも重要と思う。
- 人材育成、人材獲得について
 - レガシーシステムモダナイズの最終目的は事業変革だと思っている。その変革を推進できるリーダーが不可欠で、デジタルの基本知識と事業知識を併せ持った人材が戦略を引き、それに応じて必要な人材を外部から調達するなどの柔軟さが必要。内製化に関しては、弊社の場合は競争優位となる領域に重点を置きたいという考えがある。デジタルの専門人材には、それに見合うキャリアパスや処遇を用意する必要があるという点を改めて感じている。
 - 人材獲得について、大企業は待ちの姿勢でも人材が獲得できるといったマインドが残っているように思う。実態はモダナイズ人材を採用したくても、処遇や採用戦略が追いつかないことが多い。国のレポートとして、そうした実態や課題をアピールすることで、経営層へのインパクトを与えられるとよい。
 - 人材供給については、人材育成と、生成 AI などを活用して、開発効率を上げることが、今の時代にあった考え方と思っている。実際、すでに小規模なソフトウェアハウスでは生成 AI を活用して生産性を高めている例があり、こういった生成 AI などの最新技術を活用できる人材を育てていくことが大事と思う。
 - 日本企業はベンダーに人材が偏り、ユーザー企業には少ない。欧米企業はユーザー側にも専門人材を抱えていて、ビジネスに精通した人が自社内で複数プロジェクトを経験し企業内のプロフェッショナルになるという循環が生まれている。
- 循環型エコシステムについて
 - 提案にあったエコシステムのようなものは有効だろうと思う。ただ、その時には人事施策的な不利益は被らないような配慮も必要になると思う。また、製造業だと OT 部門（制御系）も関わってきて、そこの垣根や流動性についても考えないといけない。
 - 人材について、地方と首都圏で人材をシェアリングするといっても、さまざまな難しさがあると思う。副業のような仕組みや第三セクター的なものなど、何かスキームが構築できると動きやすい。また、グローバル人材の活用も含めて議論できるとよいと思う。
 - 地方に人材を回すというのは中々難しいと感じている。地方は IT 企業が少なく競争も少ないため給料が上がりにくく、都市部との待遇格差が深刻となっている。それを平準化させるような施策や補助できるような施策があるとよいと感じている。
 - 循環型のエコシステムについては、とくに地方の中小企業間で人材を循環させるような仕組みができれば、面白いのではないかと考えている。

以上