<J-FES>

「デジタル化の取り組みに関する調査」





- デジタルビジネスに関する共同調査 -<デジタル化はどのように進展しているのか?>

デジタルビジネスの定義

「ITの進化(AI, IoT, X-tech, RPAなど)によって、 様々なヒト・モノ・コトの情報がデジタル的につながり、 その情報の伝達速度や範囲、加工や分析結果など の利活用によって、新たな商品、新たなサービス、新 たなビジネスモデルなどを実現すること」

2019年 4月18日

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会

株式会社野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部

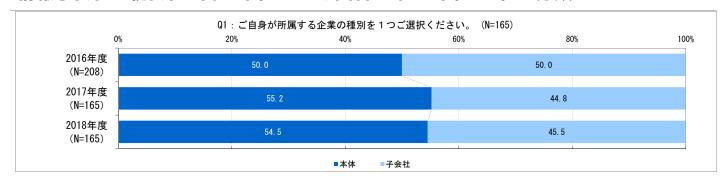
総論

- ■一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)と株式会社野村総合研究所は、共同で 2018年12月から2019年1月にかけて「デジタル化の取り組みに関する調査」を、JUAS会員企業 のCIO、IT部門・業務部門・経営企画部門・デジタル化推進部門の役員・管理職、ならびに情報 システム子会社の社長、役員、管理職の方々165名に行いました。 (回答依頼先489名、回答率33.7%)
- ■昨年の「デジタル化の取り組みに関する調査」では、デジタル化の進展により、自社のビジネス に影響を受け始めている企業も出始め、危機感は益々強くなっていることが判明いたしました。
- ■本年は、デジタル化の推進に積極的な企業と、そうでない企業による成果の差が鮮明になりまし た。デジタル戦略を策定し実行に移している企業、経営・事業部門の理解度を高めている企業、 他社連携を進めている企業は、デジタル化による成果を出しています。そして、デジタル化に積 極的な企業は、CEOやCDOがデジタル化の責任を負う割合が高まっています。
- ■デジタル化によって既存のビジネスに影響が出ている企業は、新しいビジネスモデルの開拓や、 ビジネスモデルの抜本的な変革の必要性を感じています。そして、現在のデジタルプラットフォー ムを利用する立場から、将来は、プラットフォーマーと対等な立場で連携・協業する企業や、自ら デジタルプラットフォーマーを目指す企業が増えてくることが予想されます。
- ■本アンケート調査は、デジタル化に取り組む企業の状況を客観的に分析するとともに、先進的な 対応をされている企業の特徴を描き出すことで、日本企業がデジタルビジネスを進める上での参 考になればと考えて実施し、本レポートとしてまとめました。

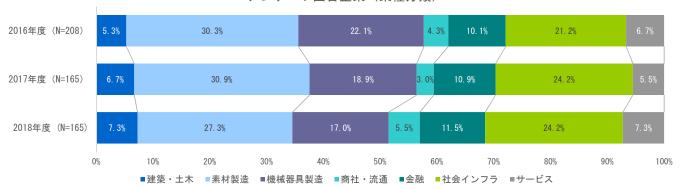
基本情報 アンケート回答者(所属企業)

本体(親会社)が55%、情報子会社が45%。

情報子会社は親会社と同一業種として、回答企業27業種を7種に分類



アンケート回答企業 (業種分類)



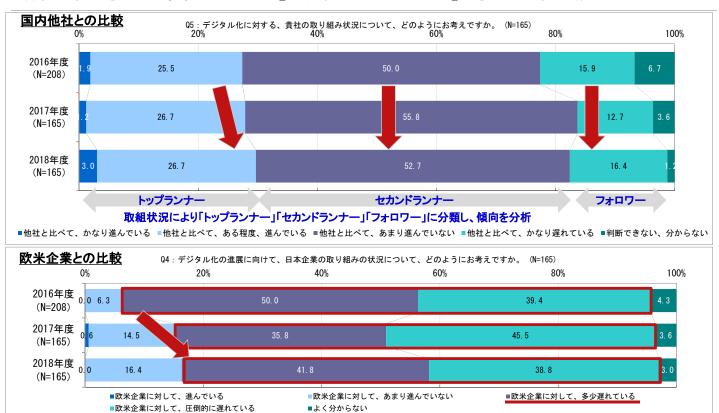
NRI JUAS

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

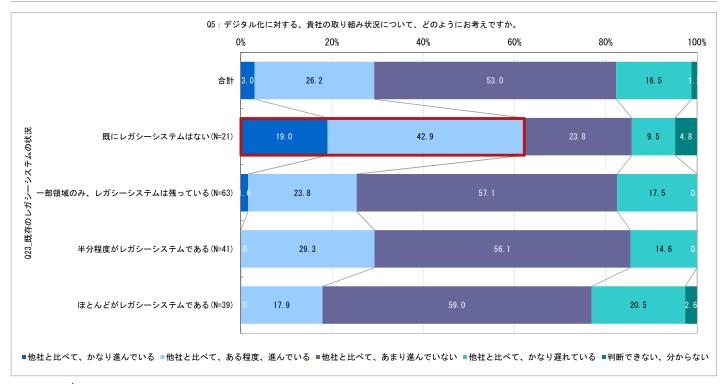
3

デジタル化の取り組み状況 日本企業の取り組み状況

過去3年間で、トップランナーの比率がやや上昇してきている。 欧米企業に対して、「多少遅れている」、「圧倒的に遅れている」と考える企業が減ってきている。



レガシーシステムがない企業の方が、「他社と比べて進んでいる」と考えている。



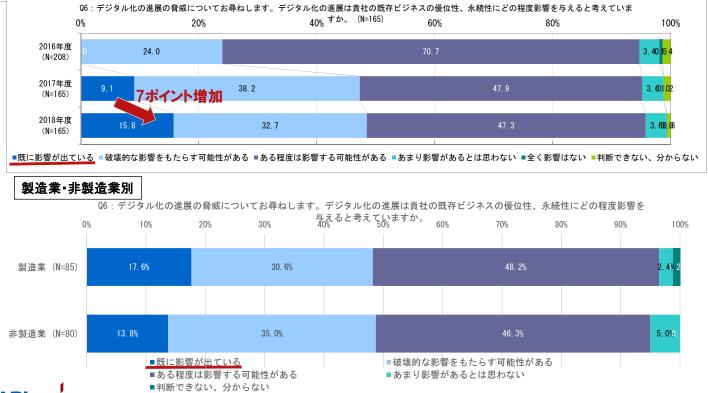


 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved$

5

デジタル化に対する脅威・機会 既存ビジネスの優位性・永続性

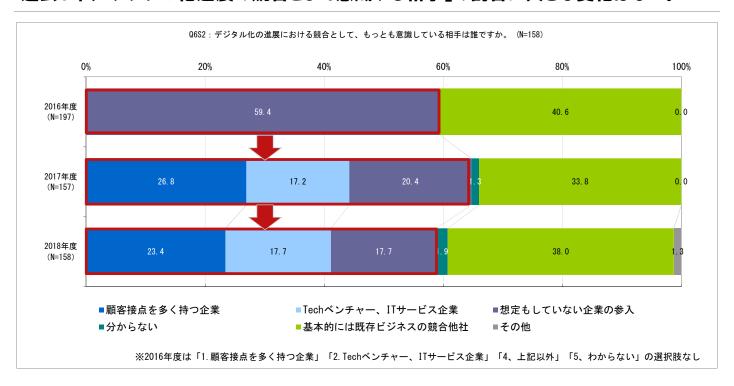
デジタル化の進展に伴って、自社の既存ビジネスの優位性・永続性に「既に影響が出ている」企業が約16%で、前年度よりも約7ポイント増加。この傾向は、製造業(17.6%)で強く現れている。



Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

デジタル化に対する脅威・機会 デジタル化の進展における競合相手

過去3年、「デジタル化進展の競合として意識する相手」の割合に大きな変化はない。



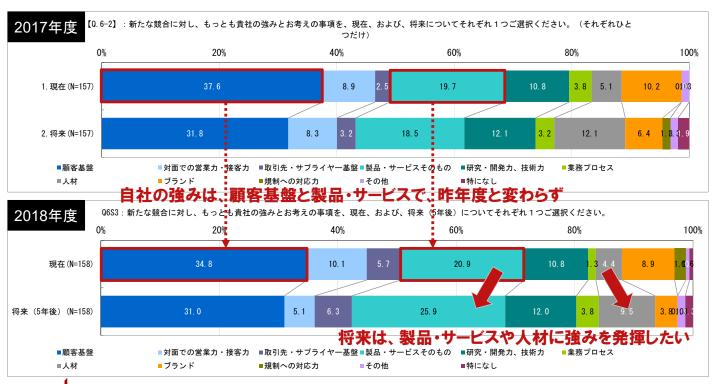


 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved$

7

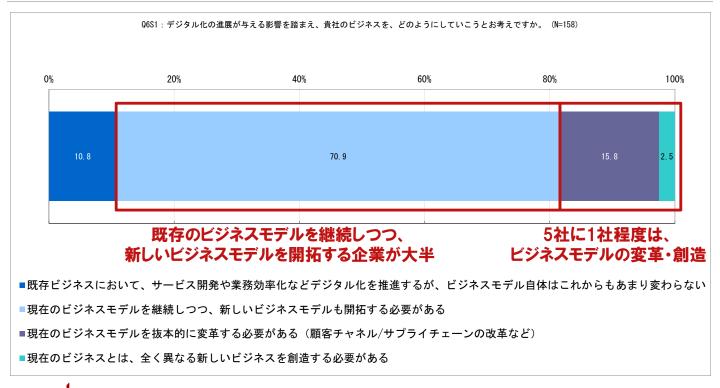
デジタル化に対する脅威・機会 新たな競合に対する自社の強み(現在と将来)

昨年度同様、「顧客基盤」「製品・サービスそのもの」の2つが、強みとしての過半を占める。 将来は、現在よりも一層、製品・サービスや人材に強みを発揮したいと考えている。



デジタル化に対する脅威・機会 ビジネスの方向性

既存のビジネスを継続しつつ、新しいビジネスモデルの開拓を検討する企業が71%。 5社に1社程度は、抜本的なビジネスモデルの変革・創造の必要性を感じている。



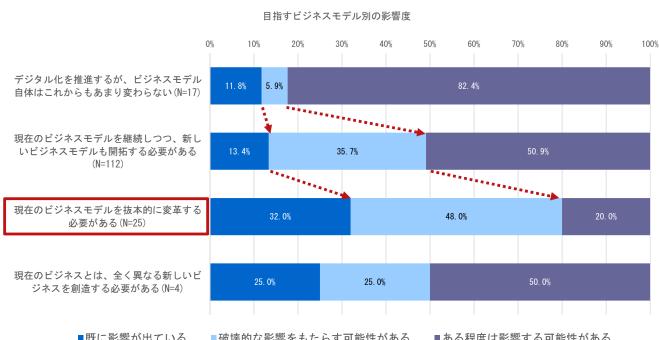
NRI JUAS

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

9

デジタル化に対する脅威・機会 ビジネスの方向性(影響度別)

現在のビジネスモデルの変革を検討している企業は、既存のビジネスモデルにおいて、 すでに影響が出ている、破壊的な影響をもたらす可能性があると考える割合が高い。



■既に影響が出ている

■破壊的な影響をもたらす可能性がある

■ある程度は影響する可能性がある



デジタル化に対する脅威・機会 ビジネスの方向性(デジタル化責任者別)

ビジネスモデル創造の必要性を感じているのは、CEO/CDOがデジタル化責任者の企業。 デジタル化責任者の違いによって、ビジネスモデルの抜本的変革の意識に差が出ている。



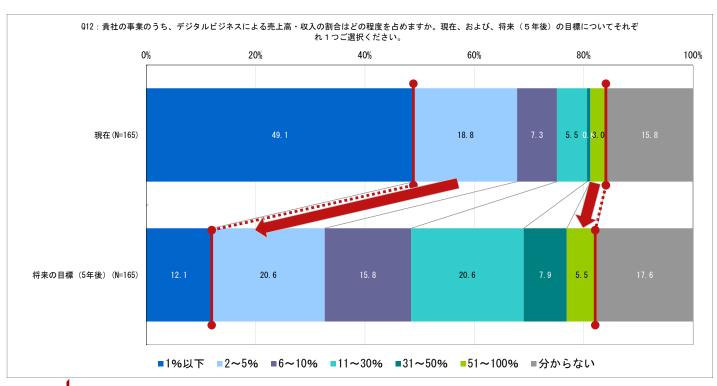
NRI JUAS

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

11

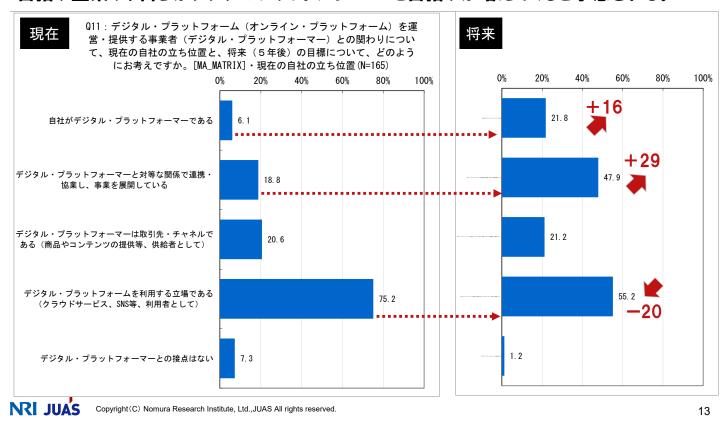
デジタル化に対する脅威・機会 デジタルビジネスによる売上高・収益の割合

将来、デジタルビジネスによる売上高・収入の割合を高めたいと考える企業が多い。



デジタル化に対する脅威・機会デジタルプラットフォーマーとの関わり

将来、デジタルプラットフォームを利用する立場から、それと対等な関係での連携・協業を 目指す企業や、自らがデジタルプラットフォーマーを目指すが増えてくると予想される。



<u>考察</u>

アンケート結果の考察1 (デジタルビジネスに関する認識)

■デジタル化に対する脅威

- 1. デジタル化の進展により、自社の既存ビジネスの優位性・永続性に「既に影響が出ている」 企業が約16%で、前年度よりも約7ポイント増加。その傾向は、製造業で増加。
- 2. 過去3年、「デジタル化進展の競合として意識する相手」の割合に大きな変化はない。
- ■デジタル化の進展における競合と自社の強み
 - 1. 昨年度同様、「顧客基盤」「製品・サービスそのもの」の2つが、強みとしての過半を占める。
 - 2. 将来は、「製品・サービス」や「人材」に強みを発揮したいと考えている

■デジタルビジネスの方向性

- 1. 「既存のビジネスを継続しつつ、新しいビジネスモデルの開拓を検討する」企業が約7割。 5社に1社程度は、「ビジネスモデルの変革や創造」の必要性を感じており、その傾向は、 既存ビジネスに既に影響が出ているなど、危機感の強い企業で顕著である。
- 2. デジタル化責任者の違いによって、ビジネスモデル変革の意識に差が出ている。 特に、新しいビジネスモデル創造や抜本的なビジネスモデルの変革の必要性を感じている 企業は、CEO/CDOがデジタル化の責任を負っている。
- 3. 将来、デジタルビジネスによる売上高・収入の割合を高めたいと考える企業が多い。
- 4. デジタルプラットフォームを利用する立場から、対等な立場での連携・協業を目指すとともに、将来、自らプラットフォーマをなることまで意識している企業が増えてくると予想される。

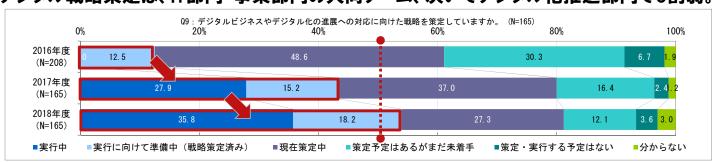
デジタル戦略の策定・推進 デジタル化推進の責任

デジタル化の責任を、社長、CEO、代表取締役が担う企業が増えてきている。その傾向はトップランナーで顕著である。フォロワーの約5割は、デジタル化推進の責任が明確でない。

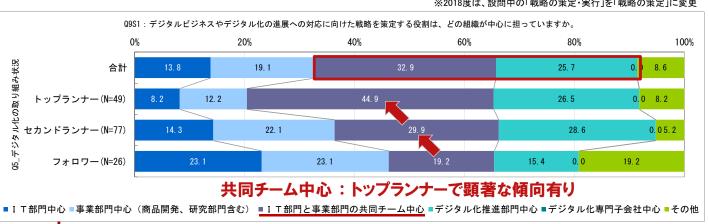


デジタル戦略の策定・推進 デジタル戦略の策定状況と策定部門

デジタル戦略を策定した上で、実行中、あるいは準備中の企業が、今年度、5割を超えた。 デジタル戦略策定は、IT部門・事業部門の共同チーム、次いでデジタル化推進部門で6割弱。



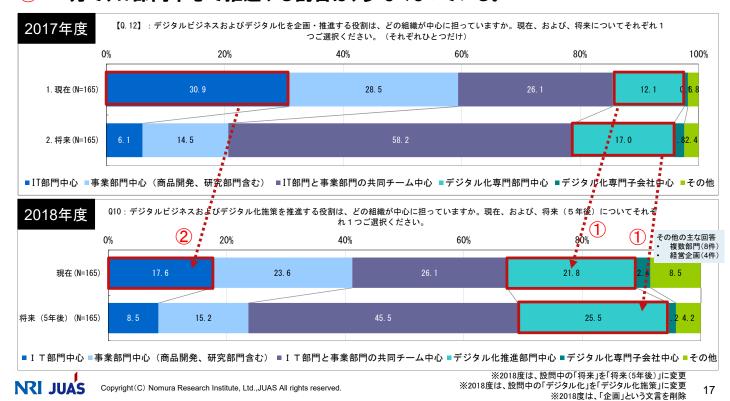
※2016年度は「1.実行中」「2.実行に向けて準備中(戦略策定済み)」の選択肢はなく、「既に策定済」 ※2018度は、設問中の「戦略の策定・実行」を「戦略の策定」に変更



デジタル戦略の策定・推進 デジタル化施策の推進

デジタル化施策は、将来的に「IT部門・事業部門の共同チーム」で推進するのが主流だが、

- ずジタル化推進部門が、デジタル化施策を推進していく割合が高まってきている。
- ② 一方で、IT部門中心で推進する割合は、少なくなっている。



考察

アンケート結果の考察2 (デジタル化の推進)

■デジタル化推進の責任者

- 1. デジタル化の責任を、社長、CEOが担う企業が増えてきている。 特にトップランナーは、CEO、CDOがデジタル化の責任を負っている割合が高い。
- デジタル化推進の責任が明確でない企業もある。(フォロワー: 48.1%)

■デジタル戦略の策定

- 1. デジタル戦略を策定した上で、実行、あるいは実行に向けて準備している企業が、増加し ており、今年度、5割を超えた。
- 2. デジタル戦略を策定する組織は、「IT部門と事業部門の共同チーム中心」と「デジタル化推 進部門中心」で、6割弱を占める。特にトップランナーはその割合が高い。

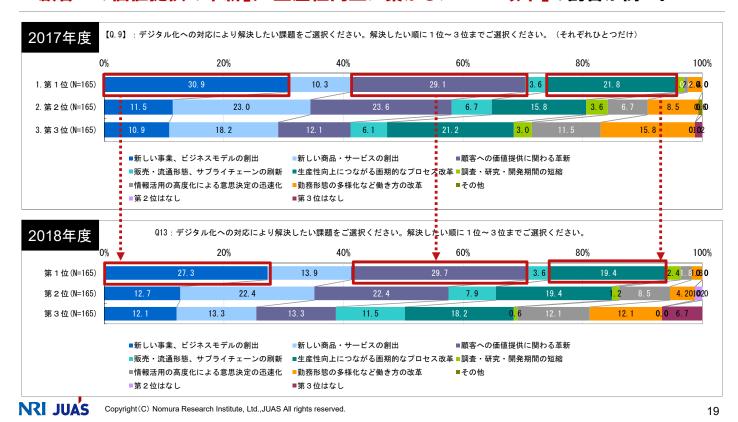
■デジタル化施策の推進

- 1. デジタル戦略の策定と同様、トップランナーは、「IT部門と事業部門の共同チーム」が中心 となってデジタル化施策を推進している割合が多い。
- 2. IT部門中心で、デジタル化施策を推進する割合は少なくなった。 今後は、デジタル化推進部門が中心となってくると推察される。



デジタル化の課題や解決の工夫 デジタル化への対応により解決したい課題

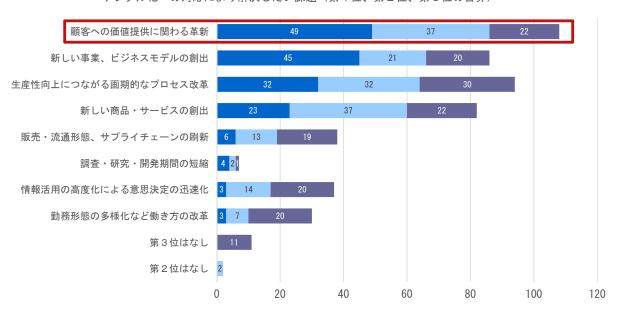
デジタル化への対応により解決したい課題の第1位は、昨年度同様、「新ビジネス創出」、 「顧客への価値提供の革新」、「生産性向上に繋がるプロセス改革」の割合が高い。



デジタル化の課題や解決の工夫 デジタル化への対応により解決したい課題

デジタル化への対応により解決したい課題の第一位~第三位までの合算は、 「顧客への価値提供に関わる革新」が最も多い。

デジタル化への対応により解決したい課題 (第1位、第2位、第3位の合算)



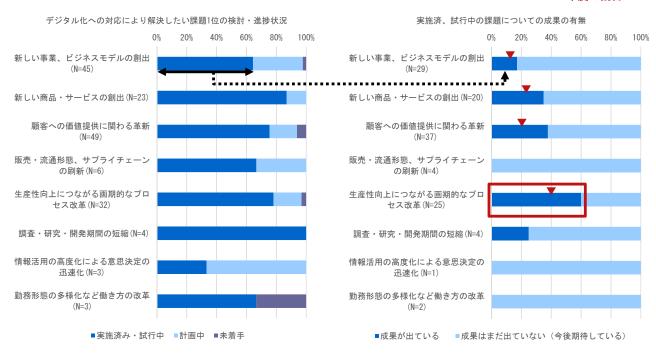
■第1位(N=165) ■第2位(N=163) ■第3位(N=154)



デジタル化の課題や解決の工夫 デジタル化への対応により解決したい課題(第一位の実施状況と成果有無)

課題対応を実施済み・試行中の中で、「生産性向上に繋がる画期的なプロセス改革」が、 最も成果が出ている割合が高い。また、昨年度よりも成果が出始める企業が増えてきた。





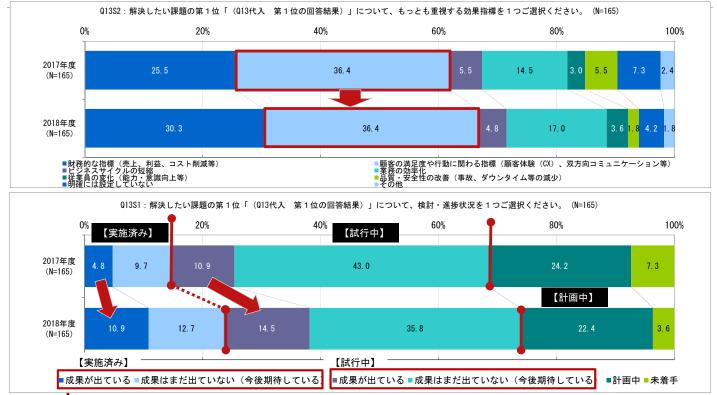
NRI JUAS

 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

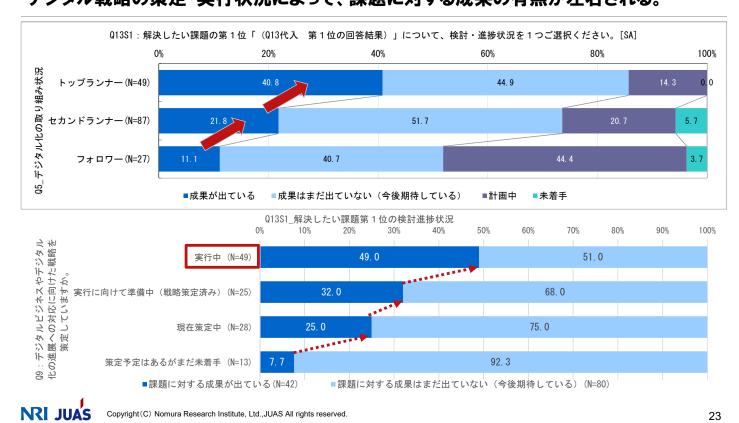
21

デジタル化の課題や解決の工夫 課題解決において最も重視する効果指標(第1位) 成果の状況

最も解決したい課題は、顧客の満足度や行動に関わる指標を重要視する企業が多い。 最も解決したい課題に対して、実施済みの企業が増え、少しずつ成果が出始めている。

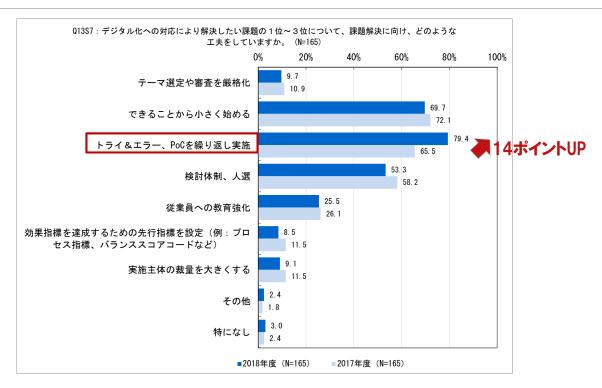


デジタル化の課題や解決の工夫 デジタル化への対応により解決したい課題 ⇒ 成果の状況 トップランナーの方が、解決したい課題(第1位)に対する成果も出している。 デジタル戦略の策定・実行状況によって、課題に対する成果の有無が左右される。



デジタル化の課題や解決の工夫 課題解決にあたり工夫している点

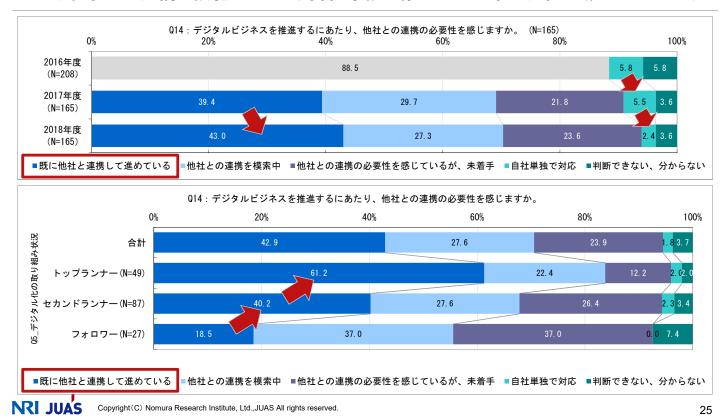
デジタル化の課題解決に向けた工夫は、昨年度と傾向は変わらない。 企業は引き続き、粘り強く、トライ&エラー・PoCを繰り返し実施している。





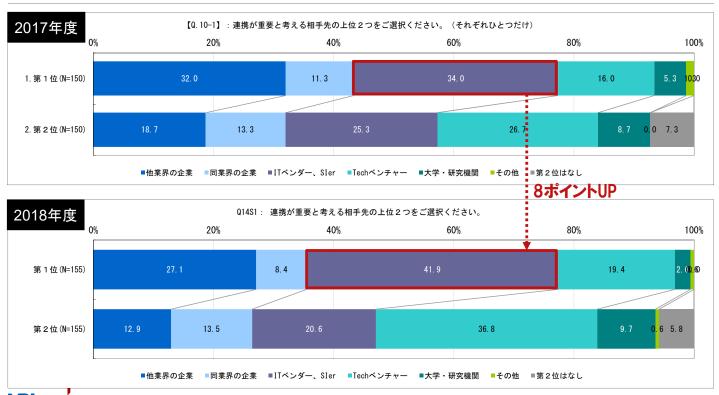
デジタル化の進展に向けた協業・連携 他社との連携の必要性

デジタルビジネスの推進では、他社と連携して進めている企業が増加し、トップランナーほど、他社との連携を強化している。自社単独で推進する企業は、年々減ってきている。



デジタル化の進展に向けた協業・連携 連携が必要と考える相手先

ITベンダー・Slerを、連携が重要と考える相手先の第一位として考える企業が、 昨年度よりも増えた。



アンケート結果の考察3 (デジタル化を推進する上での課題や解決の工夫)(1/2)

■デジタル化の課題

- 1. 解決したい課題に対して、実施済みの企業が増え、昨年度よりも成果が出始める企業が 増えてきた。課題解決に向け、粘り強く、トライ&エラー・PoCを繰り返し実施している。
- 2. 解決したい課題の第一位は、「新ビジネス創出」、「顧客への価値提供の革新」、「生産性 向上に繋がるプロセス改革」の割合が高い。
- 3. 最も解決したい課題の中で重要視する指標は、「顧客の満足度や行動に関わる指標」。

■デジタル化推進による成果の状況

1. デジタル戦略の策定と実行が進めば進むほど、課題に対する成果が出る傾向にある。

■デジタル化の進展に向けた協業・連携

- 1. 他社と連携して進めている企業が増加し、自社単独でのデジタルビジネスを推進する 企業は、年々減ってきている。
- 2. トップランナーほど、他社との連携を強化しており、既に他社と連携を進めている企業は デジタル化による成果を出している割合が多い。
- 3. ITベンダー・Slerを、連携が重要と考える相手先の第一位として考える企業が、昨年度より も増えた。

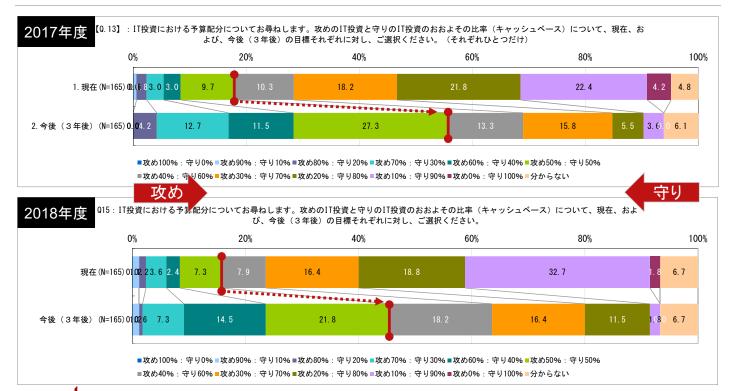
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

27

デジタルIT投資 IT投資における予算配分

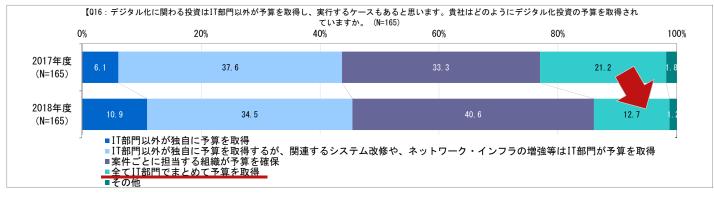
攻めのIT投資:ビジネスにおける新しい施策を展開するためのIT投資 守りのIT投資:現行ビジネスを維持・運営するためのIT投資

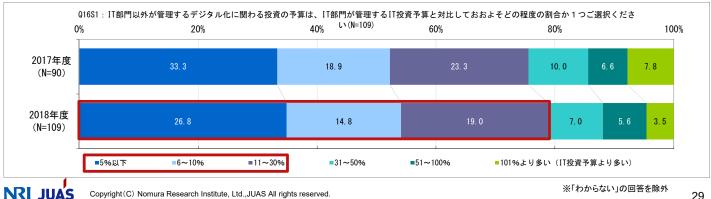
昨年度と同様に、攻めの「「投資の意欲は高く、今後、攻めの」「投資比率を増やす傾向。 2018年は、守りのIT投資の割合が増えており、レガシー対応が認知されたと考えられる。



デジタルIT投資 デジタル化予算の取得

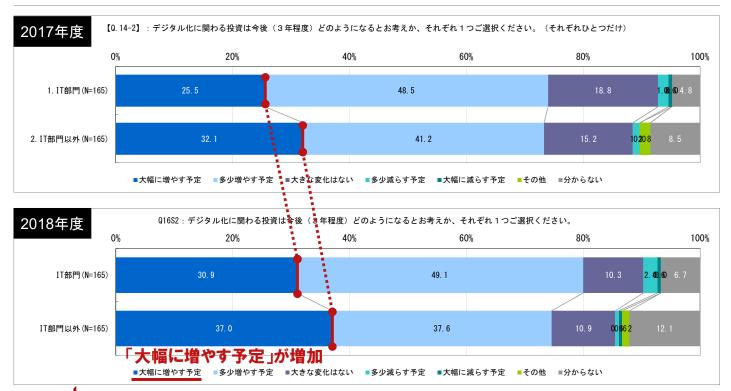
デジタル化予算において、全てIT部門でまとめて予算取得する企業が減ってきている。 約8割の企業が、デジタル化投資予算を、IT部門投資予算の30%以下としている。





デジタルIT投資 今後の見通し

「「一部門」、「「一部門以外」、いずれもデジタル化投資に対して積極的。

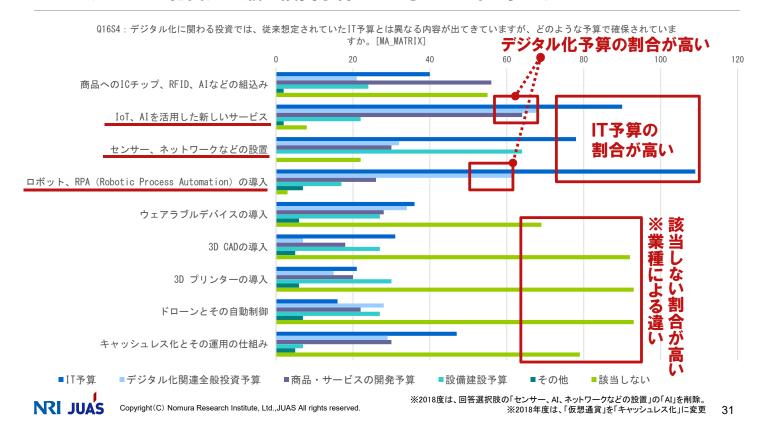


29

デジタルIT投資デジタル化投資の予算分類

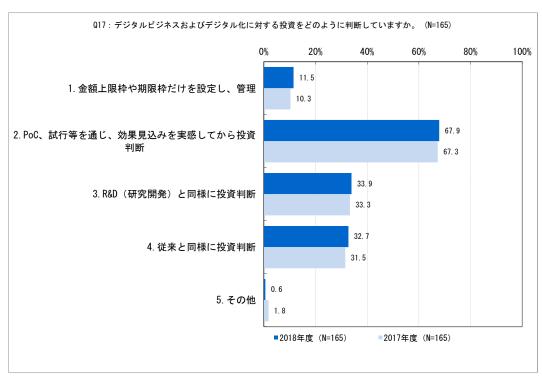
IoT、AI、RPAは、IT予算の割合が高い。

ただし、デジタル化関連全般の投資予算として考える企業も多い。



デジタルIT投資 デジタル化の投資判断

昨年度と同様、「PoC、試行を通じ、効果見込みを実感してから投資判断」が最多。





アンケート結果の考察4(デジタルIT投資)

■IT投資

- 1. 昨年度と同様に、攻めのIT投資の意欲は高く、今後、攻めのIT投資比率を増やす傾向。
- 2. 攻めのIT投資の割合が多い企業は、サービス業、トップランナー、既にレガシーシステムの ない企業。

■デジタルIT投資

- 1. 「IT部門」、「IT部門以外」、いずれもデジタル化投資に対して積極的。その中で、デジタル 化の進展による脅威を感じている企業の方が、デジタル化投資予算を増やしている割合が 高い傾向にある。
- 2. デジタル化予算において、IT部門でまとめて予算取得する企業が減ってきている。
- 3. 約8割の企業が、デジタル化投資予算を、IT部門投資予算の30%以下としている。

■デジタル化の投資判断

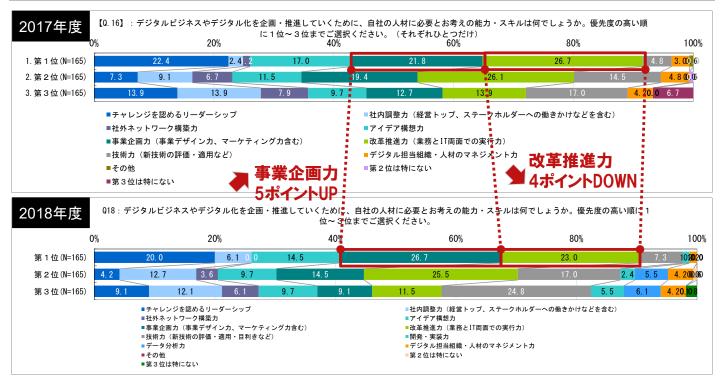
- 1. 昨年度と同様、「PoC、試行を通じ、効果見込みを実感してから投資判断」が最多。
- 2. IoT、AI、RPAは、IT予算の割合が高い。ただし、デジタル化関連全般の投資予算として考 える企業も多い。

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

33

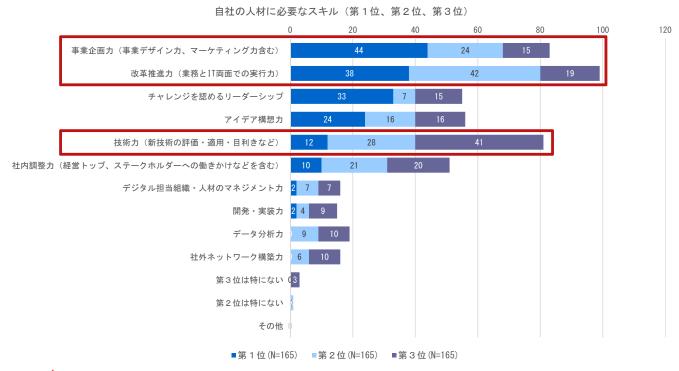
自社の人材に必要なスキル デジタル人材

デジタル化を企画・推進するには、事業企画力が最も必要と考える企業が多い。 デジタル化が進んできている状況から、改革推進力に最も期待する企業は減ってきている。



デジタル人材 自社の人材に必要なスキル

企業の多くは、デジタル化の企画・推進にあたって、 事業企画力、改革推進力、技術力を必要としている。



NRI JUAS

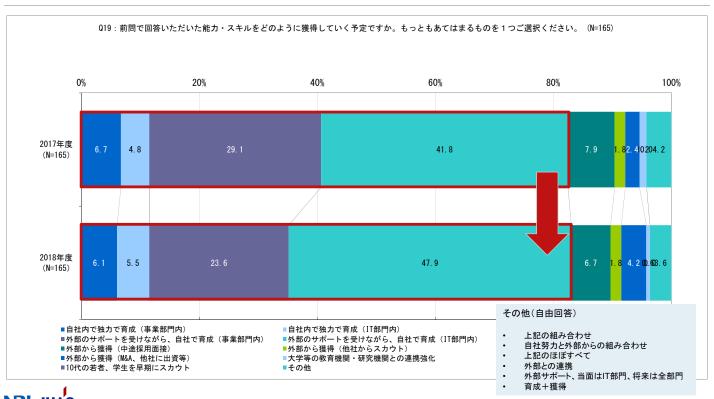
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

※2018度は、回答選択肢に「開発・実装力」と「データ分析力」を追加

35

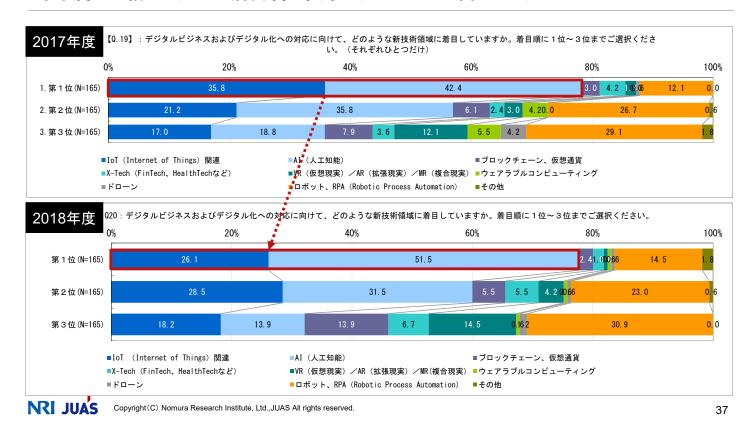
デジタル人材 能力・スキルの獲得方法

デジタル人材は、昨年度同様、自社内で育成すると考える割合が高い。



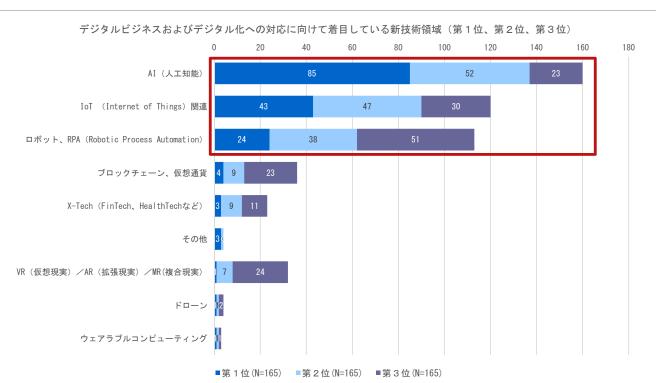
デジタル技術 着目している新技術領域

昨年度と比較して、IoTの着目度は低下し、AIの比重が高まった。



デジタル技術 着目している新技術領域

AI、IoT、RPAの3技術に注目



【ご参考】業種別で着目する新技術の1位~3位

業種分類	第1位	第2位	第3位	
建築・土木	IoT	AI	ロボット、RPA	
素材製造	AI	IoT	ロボット、RPA	
機械器具製造	AI	IoT	ロボット、RPA	
商社・流通	AI	ブロックチェーン	IoT ロボット、RPA	
金融	AI	ロボット、RPA	X-Tech	
社会インフラ	AI	IoT	ロボット、RPA	
サービス	AI	ロボット、RPA	IoT	

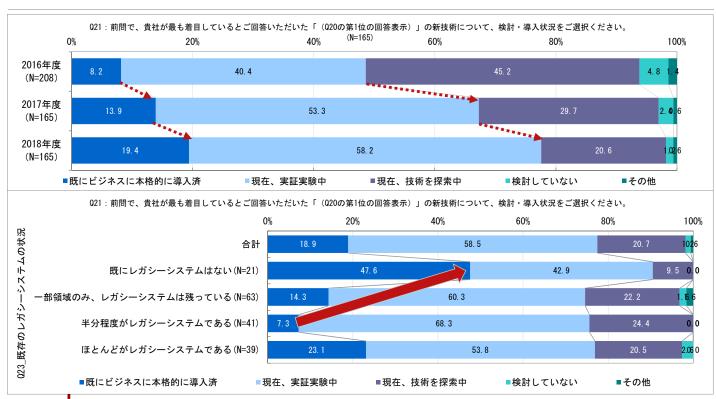


 $Copyright (C) \ \ Nomura \ Research \ Institute, \ Ltd., JUAS \ All \ rights \ reserved.$

39

デジタル技術 新技術の検討・導入状況

直近3年間で、着目している新技術において「導入済」、「実証実験中」が増加している。 レガシーシステムが少ないほど、新技術の本格導入が進んでいる。



アンケート結果の考察5 (デジタル化を推進する人材と活用技術)

■デジタル人材

- 1. 自社の人材に必要なスキルは、事業企画力、改革推進力、技術力。 その中でも、事業企画力が最も必要と考える企業が多い。
- 2. CEOがデジタル化責任者を担う企業は、アイデア構想力、事業企画力を求めている。 また、CIOがデジタル化責任者を担う企業は、改革推進力を求めている。
- 3. トップランナーは、アイデア構想力を求める割合が高い。
- 4. デジタル人材は、昨年度同様、自社内で育成すると考える割合が高い。

■新技術の活用

- 1. デジタル技術として、AI、IoT、RPAの3技術に注目。 昨年度と比較して、IoTの着目度は低下し、AIの比重が高まった。
- 2. 直近3年間で、着目している新技術において「導入済」、「実証実験中」が増加している。 特に、レガシーシステムが少ないほど、新技術の本格導入が進んでいる。

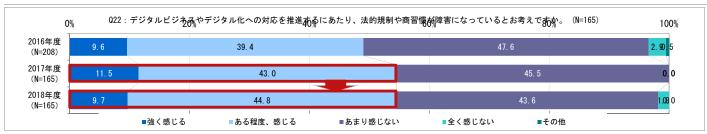


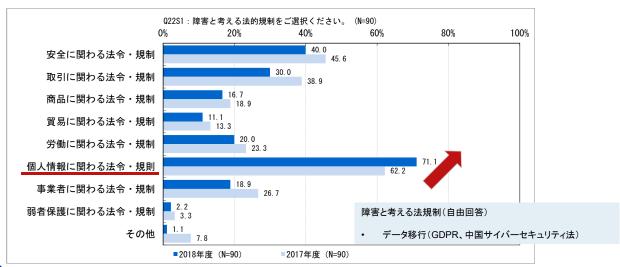
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

41

法的規制や商習慣の弊害 法的規制や商習慣が障害となっているか

法的規制や商習慣を弊害と感じる企業は、昨年度と同程度の割合。 「個人情報に関わる法令・規則」が最多で、昨年度よりも割合が高まっている。







Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

昨年度同様、レガシーシステムの存在は、デジタル化の足かせと感じる企業が多い。

本調査におけるレガシーシステムの定義

①技術面の老朽化

古い要素技術やパッケージでシステムが構成されており、H/W等が故障すると代替がきかない状況。 または、古い要素技術に対応できる技術者の確保 が難しい状況

②システムの肥大化・複雑化

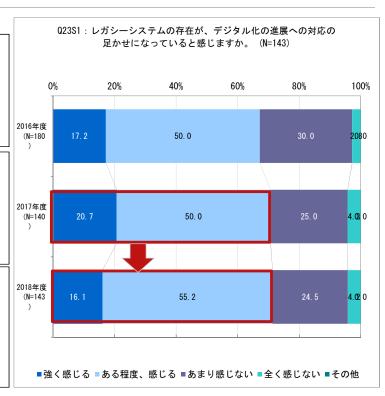
システムが複雑で昨日の追加・変更が困難となり、 現行業務の遂行や改善に支障がある状況。 システム変更が難しく、外部に補完機能が増えたり、 人が運用をカバーしなくてはいけない状況

③ブラックボックス化

ドキュメントなどが整備されておらず、属人的な運用・保守状態にあり、障害が発生しても原因がすぐにわからない状況。または、再構築のために現行システムの仕様が再現できない状況



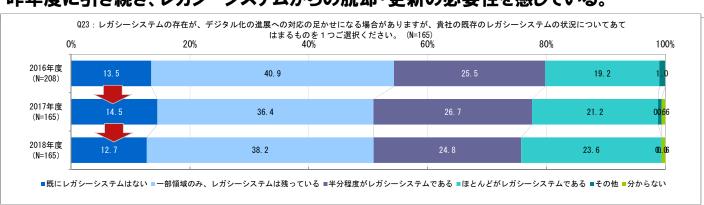
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

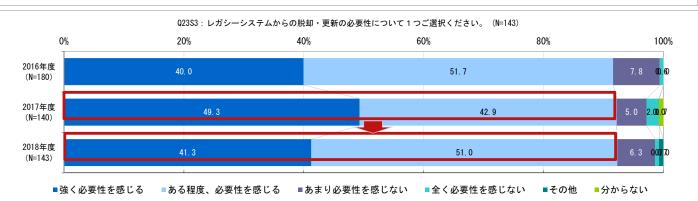


43

レガシーシステムの状況 レガシーシステムの状況

レガシーシステムの撤廃は、過去3年で大きな進展は見られない。 昨年度に引き続き、レガシーシステムからの脱却・更新の必要性を感じている。

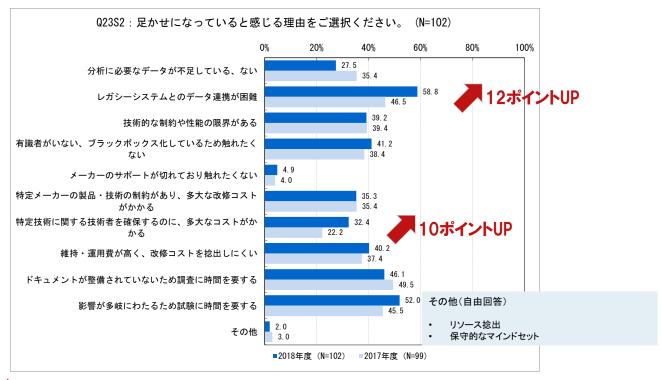




NRI JUAS

レガシーシステムの状況 足かせと感じる理由

レガシーシステムとのデータ連携の困難さや、コスト面での課題が大きく増加。デジタル化の進展によるデータ活用が進んできたが背景にあると考えられる。



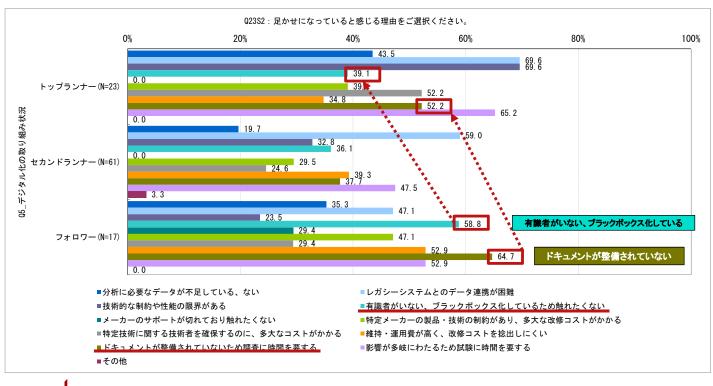


Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

45

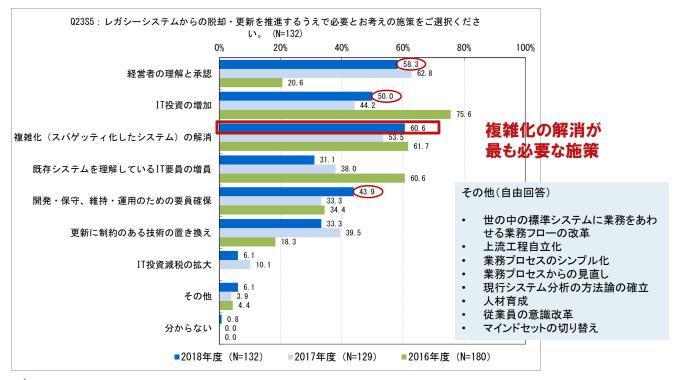
レガシーシステムの状況 足かせと感じる理由(取組別)

フォロワーは、ブラックボックス化や、ドキュメントの未整備が目立つ。まずは、現状可視化やドキュメント整備などの施策が有効である。



レガシーシステムの状況 レガシーシステム脱却・更新のために必要な施策

レガシー脱却・更新のために必要な施策では、「複雑化の解消」を考える企業が最も多い。 次いで「経営者の理解と承認」、「IT投資の増加」、「要員の確保」が重要施策となっている。



NRI JUAS

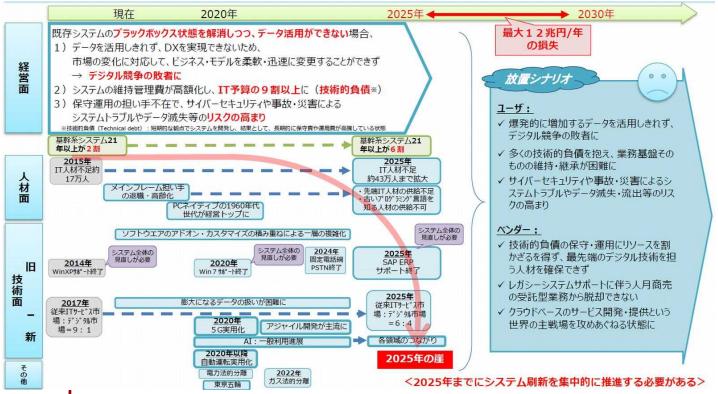
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

47

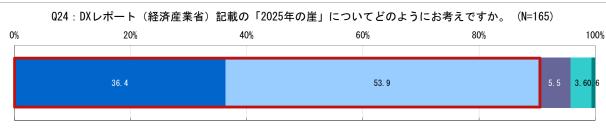
<u>レガシーシステムの状況 2025年の崖に対して</u>

老朽化した基幹系システムを放置することで直面する「2025年の崖」

(出所:経済産業省『DXレポート~ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開~』)

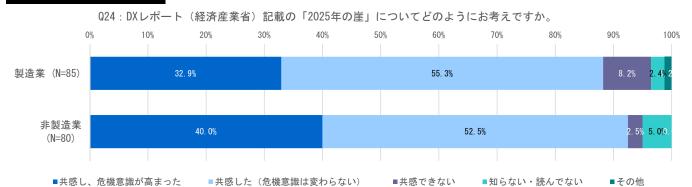


「2025年の崖」は多くの企業から共感を獲得している。



■共感し、危機意識が高まった■共感した(危機意識は変わらない)■共感できない■知らない・読んでない■その他

製造業・非製造業別



NRI JUAS

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

49

レガシーシステムの状況

2025年の崖に対して

【ご参考】「2025年の崖」に共感できない理由

Q24S1:2025年の崖について、「共感できない」と回答した方にお伺いします。その理由は何ですか。[FA]

- ①ベンダーのVersion Upは各社各様に従来から繰り返してきた話で、すでに対応済み。
- ②AIやその他新規技術も分野と対象が変わるだけで、目的と自社の方向性を定めれば自ずから解決 できる話。
- ③ことさら適切な判断をしないで、必要もなく振り回されることはよろしくない。

WINDOWS. AI. ERP等当社に関連あるテーマは解決済みもしくは解決の計画立案済みのため

別に2025年に限らず、このようなリスクは過去からもずっと存在してきており、先読みをしながら 準備をしていくのは当然の事

これまでも同様のことが他のIT分野で起こっており、特に個別に意識することではなく、継続して 対策するべきもの。

レガシーを作り直しても直接的に新しいビジネスモデルやデジタルサービスに繋がらない

新技術が次々と実用化されることは正しいのですが、レガシーシステム=メインフレーム=諸悪の根 源という論調は極端だと思っています。リスクがあるとすれば、過去数十年ビジネスを支えてきた メインフレームによる基幹システムを無理な計画で置き換えようとすることの方がリスクは高い気 がします。

当社では老朽取替時期までに更新を完了できるよう、ソフト、ハードのサポート終了時期や最新の 技術、システムセキュリティ動向等の情報収集を行い、効率的、効果的な投資となるよう、情報シ ステム部門と業務部門が連携して計画的に更新を進めている。そのような中、事業者がやるべきこ とを十分に実施していないがために危険が迫っているというような論調には共感できない。

SAPのサポート終了をなぜここで上げているのか、理解できない。

論調が極端。 レガシーシステムだけの 問題ではない。

これまでも

対応してきている。

もしくは解決済み。



アンケート結果の考察6 (デジタル化の阻害要因とレガシーシステムの状況)

■法的規制や商習慣の弊害

- 1. 法的規制や商習慣を弊害と感じる企業は、昨年度と同程度(約55%)の割合。
- 2. 法的規制として、「個人情報に関わる法令・規則」が最多(約71%)で昨年より増加、 商習慣としては、「署名捺印などによる証書保管」が最多(37.8%)。

■レガシーシステムの状況

- 1. レガシーシステムの撤廃は、過去3年で大きな進展は見られていない。
- 2. 昨年同様、レガシーシステムの存在は、デジタル化対応の足かせと感じる企業(71%)は 多く、レガシーシステムからの脱却・更新の必要性を多くの企業(約92%)で感じている。

■レガシーシステム脱却に向けて

- レガシー脱却・更新のために必要な施策の中で、複雑化の解消を考える企業が最も多い。 加えてフォロワーは、ブラックボックス化や、ドキュメントが未整備が目立つ。 まずは、現状システムの可視化やドキュメント整備などの施策が有効である。
- 2.「2025年の崖」は多くの企業から共感を獲得している。
- 3. レガシー脱却による効果として、6割以上の企業が、「事業環境の変化への柔軟な対応」、 「新技術活用の容易性」をあげ、ビジネス・ITの両面から、効果が得られると期待している。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

51

まとめ

「デジタル化の取り組みに関する調査」 まとめ

- 1. デジタルビジネスに関する 認識
- ・デジタル化により、「影響が出ている」企業が増加し、脅威は増大している。
- ・自社の強みは「顧客基盤」「製品・サービスそのもの」の2つが過半を占める。
- ・既存ビジネスを継続し、新しいビジネスモデルを開拓する企業が大半だが、 ビジネスモデルの抜本的変革や創造にまで、踏み込む意識は強まっている。
- 2. デジタル化の推進
- ・デジタル化の責任を、CEOが担う企業が増えてきて、成果に結びつけている。
- ・フォロワーで、デジタル化責任者が明確でない企業が48%あり、課題も多い。
- 3. デジタル化を推進する上で の課題や解決の工夫
- ・解決したい課題に対して、実施済みの企業が増加し、成果が出始めている。
- ・課題に対して、粘り強く実行している企業ほど、成果に結びつけている。
- デジタルビジネスを推進するにあたり、他社と連携して進める企業が増加。
- 4. デジタルIT投資
- •「IT部門」、「IT部門以外」、いずれもデジタル化投資に対して積極的である。
- ・昨年と同様、「PoC、試行を通じ、効果見込みを実感して投資判断」している。
- 5. デジタル化の推進人材と 着目する新技術
- ・自社のデジタル人材に必要なスキルは、事業企画力、改革推進力、技術力。
- ・人材育成は、外部の力を借りながらも「自社での育成」を考える企業が多い。
- •着目する新技術は、AI、IoT、RPAの順に多く、特にAIの注目度が高い。
- 6. 法的規制や商習慣の弊害 レガシーシステムの状況
- ・法的規制や商習慣を弊害を感じる企業は55%で、昨年度と同程度。
- ・レガシーシステムを足かせと感じ、脱却の必要性を92%が感じている
- ・フォロワーは、システムのブラックボックス化や、ドキュメント未整備が目立つ。
- ・レガシーシステム脱却により、ビジネス面・IT面の両面から、効果が得られると

デジタル化を進め、成果を出している企業の特徴

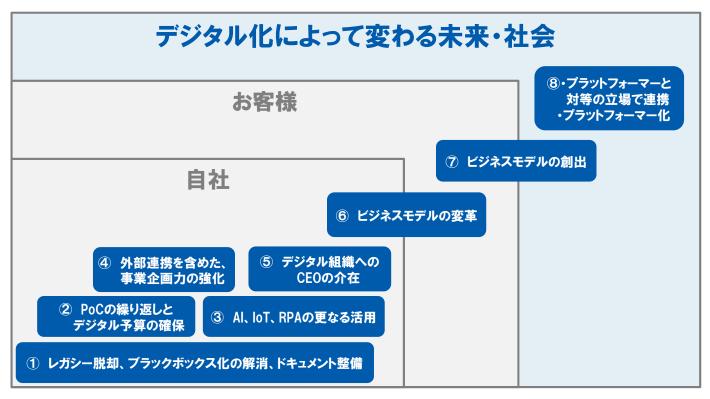
- 社長、CEO、代表取締役、CDOがデジタル化の責任を担っている。
- 経営、事業部門とデジタル化の理解と影響度の共有が図れている。
- レガシー・システムから脱却し、データ連携の問題を解決している。
- 他社と連携してデジタル化に取り組んでいる。
- デジタル戦略を具体的に実行することで、成果を出している。
- デジタル化の課題は、「新ビジネスモデルの創出」「新商品・サービス」 「顧客への価値提供」で、この傾向はレガシーシステムが少ないほど顕著
- デジタル戦略の策定と施策の推進は「IT部門と事業部門の共同チーム」が 多いが、デジタル化推進の専門組織も増加傾向にある。
- デジタル人材としては、「改革推進力」よりも「事業企画力」が必要と考えて おり、「アイデア構想力」も求めている。
- レガシーシステムが少ないほど、新技術の導入が進んでいる。



NRI JUAS Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

53

まとめ デジタルビジネス創出に向けた、取り組みの方向性



デジタルトランスフォーメーション(DX)

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、 顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとと もに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優 位性を確立すること。

経済産業省『デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン』 (DX 推進ガイドライン)より

ご清聴ありがとうございました



NRI JUAS Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

55

■【参考資料】調査の詳細

調査概要



NRI JUAS Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

調査概要

調査概要·回収実績

- 1. 送付先
 - 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会(以降JUAS)の会員489 ※2018年12月10日時点
- 2. 調査方法
 - 1)調査主体
 - JUAS、およびNRI
 - 2)調査方法
 - JUASが、JUAS会員向けに調査依頼メールを送付
 - 個別に割り当てられたID・パスワードで専用URLにアクセスしてもらい、Web回答により回収
 - 3)調査期間
 - · 2018年12月10日(月)Web回答開始~2019年1月15日(火)締切
- 3. 回収実績
 - 1)回収数
 - 165 (前年度は165)
 - 2)回収率
 - \bullet 33.7% (165 \div 489)

調査概要

アンケート設問

設問観点	設問項目の抜粋
基本情報	● 企業種別(本体・子会社)● 業種● 職位
デジタル化の取り組み状況	欧米企業と比較した日本企業の取り組み他社と比較した自社の取り組み
デジタル化に対 する脅威・機会	 デジタル化による自社ビジネスへの影響 自社ビジネスへの影響を踏まえた対応方法 デジタル化において意識している競合 デジタル化における競合に対する自社の強み デジタル化の進展における経営・事業部門の理解度
デジタル戦略の策定・推進	 デジタル化推進の責任者 デジタル化の進展に向けた戦略の策定状況 デジタル化の進展に向けた戦略を策定する組織 デジタル化施策を推進する組織 デジタルプラットフォーマーとの関わり デジタルビジネスによる売上高・収入の割合
デジタル化の課題や解決の工夫	 デジタル化への対応により解決したい課題 解決したい課題検討による成果(1位、2位、3位) 解決したい課題の重視する効果指標(1位、2位、3位) 課題解決に向けた工夫 デジタル化を推進する中での課題
デジタル化の進 展に向けた協 業・連携	● 他社との連携の必要性● 連携が重要となる相手先● 連携が重要となる相手先の理由(1位、2位)

設問観点	設問項目の抜粋
デジタルIT投資	 攻めのIT投資と守りのIT投資の比率 デジタル化予算の取得方法 IT部門以外が管理するデジタル化予算 デジタル化に関わる今後の投資状況 デジタル化予算の確保方法 デジタル化に対する投資判断
デジタル人材	● デジタル化に必要な能力・スキル ● デジタル化に必要な能力・スキルの獲得方法
デジタル技術	● 着目している新技術領域 ● 着目している新技術領域(1位)の検討・導入状況
法的規制や商習 慣の障害	● 法的規制や商習慣との関連性● 障害となる法的規制● 障害となる商習慣
レガシーシステ ムの状況	 レガシーシステムの残存状況 レガシーシステムの足かせ状況 レガシーシステムの足かせの理由 レガシーシステムからの脱却・更新の必要性 今後のレガシーシステムの対応方針 レガシーシステムからの脱却・更新において必要な施策 2025年の崖に対する考え 2025年の崖への共感度 レガシー脱却から得られる価値・効果
JUASへの要望	● JUASの取り組む方向性

※赤字は、新規設問

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

基本情報



回答企業27業種の内訳



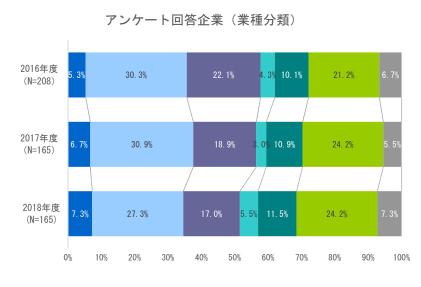
NRI JUAS

 $Copyright (C) \ \ Nomura \ Research \ Institute, \ Ltd., JUAS \ All \ rights \ reserved.$

61

基本情報 アンケート回答企業(業種分類)

情報子会社は親会社と同一業種として、回答企業27業種を7種に分類



■建築・土木 ■素材製造 ■機械器具製造 ■商社・流通 ■金融 ■社会インフラ ■サービス

業種名	業種分類
食料品、飲料・たばこ・飼料製造業	素材製造
繊維工業	素材製造
パルプ・紙・紙加工製造業	素材製造
化学工業	素材製造
石油・石炭・プラスチック製品製造業	素材製造
窯業・土石製品製造業	素材製造
鉄鋼業	素材製造
非鉄金属・金属製品製造業	素材製造
電気機械器具製造業	機械器具製造
情報通信機械器具製造業	機械器具製造
輸送用機械器具製造業	機械器具製造
その他機械器具製造業	機械器具製造
その他の製造業	機械器具製造
農林漁業・同協同組合、鉱業	サービス
建設業	建築・土木
電気・ガス・熱供給・水道業	社会インフラ
映像・音声情報制作・放送・通信業	社会インフラ
新聞・出版業	社会インフラ
情報サービス業	サービス
宿泊、飲料、旅行サービス業	サービス
運輸業・郵便業	社会インフラ
卸売業	商社・流通
小売業	商社・流通
金融業・保険業	金融
医療業	サービス
教育、学習支援	サービス
その他の非製造業	サービス
CV/IDV/介衣足木	, ,,



基本情報 アンケート回答者(業種別)

回答企業27業種の内訳

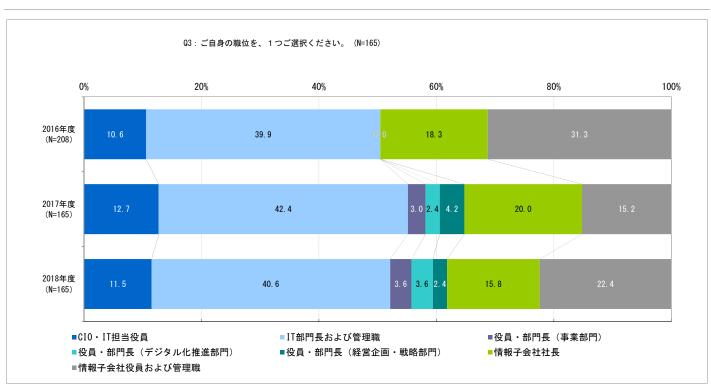
業種分類	業種名	企業数	企業グループ数	回答数	%
建築・土木	建設業	8	6	12	7. 3%
素材製造	食料品、飲料・たばこ・飼料製造業	16	11	20	12. 1%
	化学工業	17	11	19	11.5%
	窯業・土石製品製造業	2	2	2	1. 2%
	鉄鋼業	3	2	3	1.8%
	非鉄金属・金属製品製造業	1	1	1	0. 6%
機械器具製造	電気機械器具製造業	4	3	4	2. 4%
	情報通信機械器具製造業	5	4	8	4. 8%
	輸送用機械器具製造業	4	4	4	2. 4%
	その他の製造業	12	11	12	7. 3%
商社・流通	卸売業	7	7	8	4. 8%
	小売業	1	1	1	0. 6%
金融	金融業・保険業	14	12	19	11.5%
社会インフラ	運輸業・郵便業	11	9	15	9.1%
	電気・ガス・熱供給・水道業	12	7	19	11.5%
	映像・音声情報制作・放送・通信業	4	2	5	3.0%
	新聞・出版業	1	1	1	0.6%
サービス	農林漁業・同協同組合、鉱業	1	1	1	0. 6%
	情報サービス業	2	2	2	1. 2%
	宿泊、飲料、旅行サービス業	2	1	4	2. 4%
	その他の非製造業	5	5	5	3.0%
	合計	132	103	165	100.0%



Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

63

基本情報 回答者職位



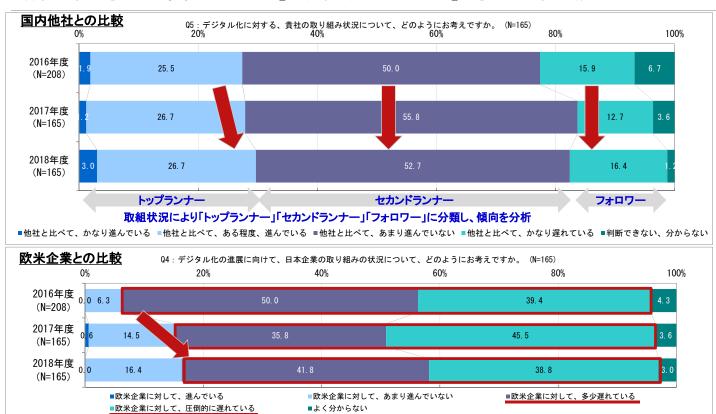
デジタル化の取り組み状況



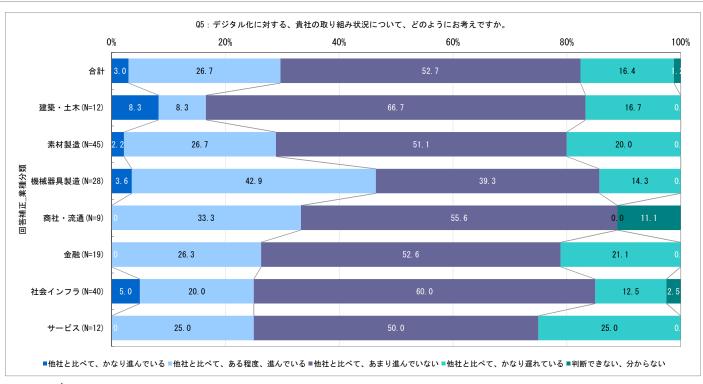
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

デジタル化の取り組み状況 日本企業の取り組み状況

過去3年間で、トップランナーの比率がやや上昇してきている。 欧米企業に対して、「多少遅れている」、「圧倒的に遅れている」と考える企業が減ってきている。



【ご参考】業種別



NRI JUAS

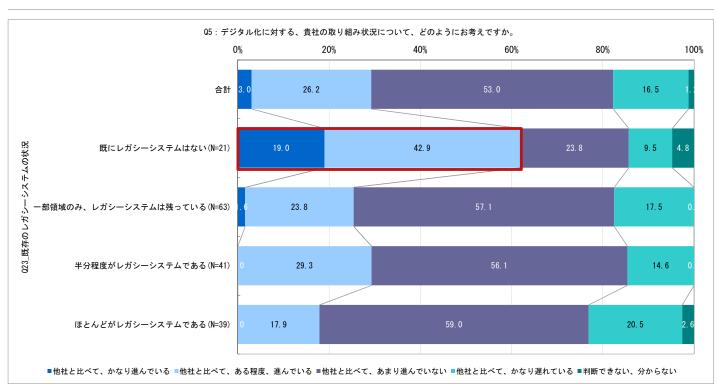
 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

67

デジタル化の取り組み状況

他社比較(レガシー状況別)

レガシーシステムがない企業の方が、「他社と比べて進んでいる」と考えている。



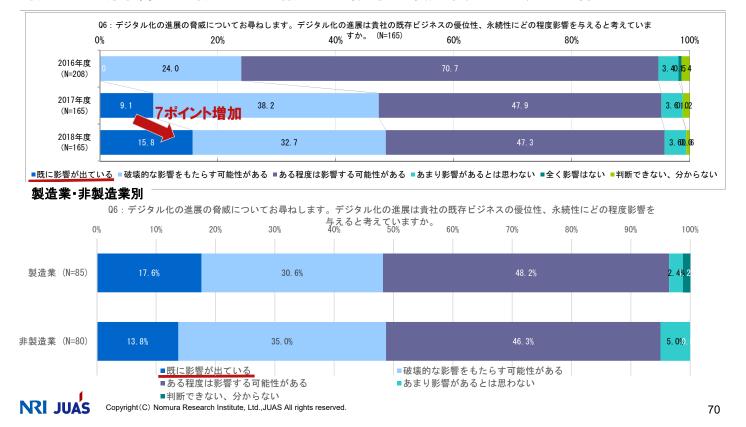
デジタル化に対する脅威・機会



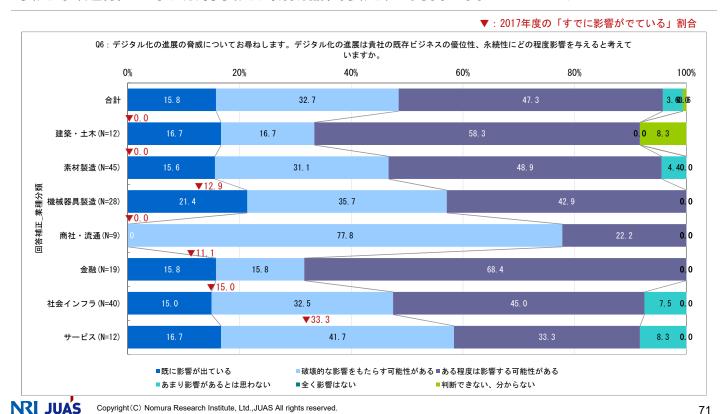
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

デジタル化に対する脅威・機会 既存ビジネスの優位性・永続性

デジタル化の進展に伴って、自社の既存ビジネスの優位性・永続性に「既に影響が出ている」企業が 約16%で、前年度よりも約7ポイント増加。この傾向は、製造業(17.6%)で強く現れている。

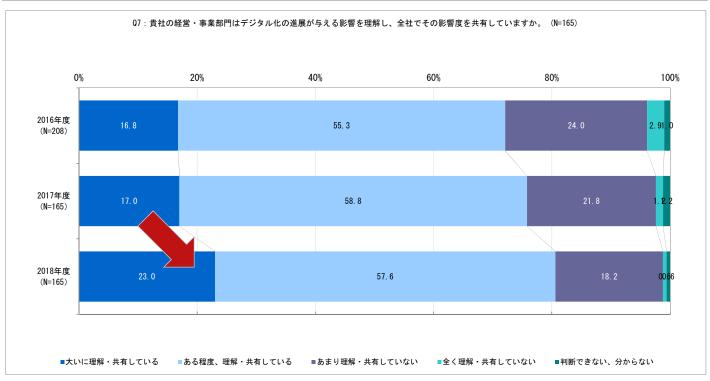


2017年度よりも「すでに影響がでている」割合が高まった要因は、製造業(建築・土木、素材製造、機械器具製造)の割合が高まったため。



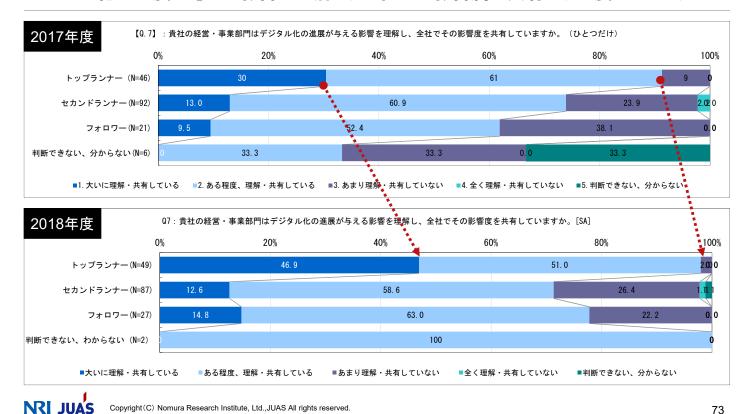
デジタル化に対する脅威・機会 デジタル化の進展が与える影響度の共有状況

昨年と比較して、経営・事業部門による、デジタル化の進展が与える影響の理解と、全社への影響度の共有は、進展している。



デジタル化に対する脅威・機会 デジタル化の進展が与える影響度の共有状況(取組別)

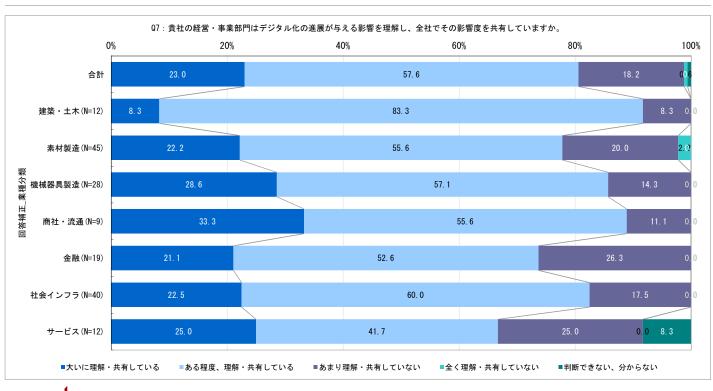
昨年と比較して、トップランナーにおいて、経営・事業部門による、 デジタル化の進展が与える影響の理解と、全社への影響度の共有は、進展している。



デジタル化に対する脅威・機会

デジタル化の進展が与える影響度の共有状況(業種別)

【ご参考】業種別



デジタル化に対する脅威・機会 デジタル化の進展が与える影響度の共有状況(成果有無別)

経営・事業部門が、デジタル化による影響を大いに理解・共有している企業は、 デジタル化による成果を出している割合が高い。



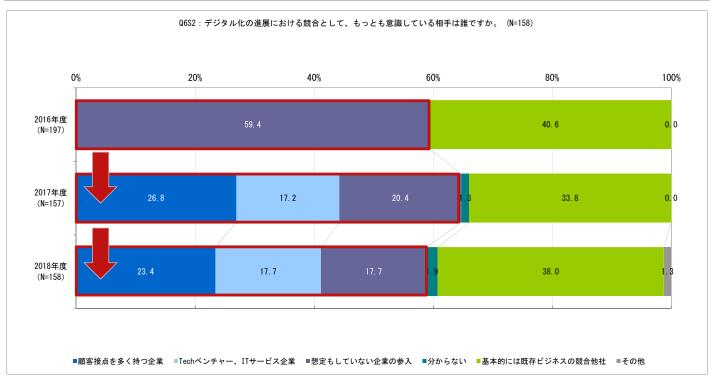


Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

75

デジタル化に対する脅威・機会 デジタル化の進展における競合相手

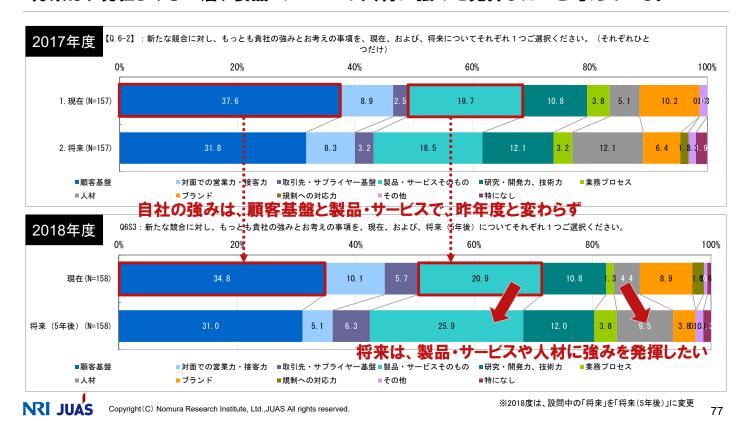
過去3年、「デジタル化進展の競合として意識する相手」の割合に変化はない。





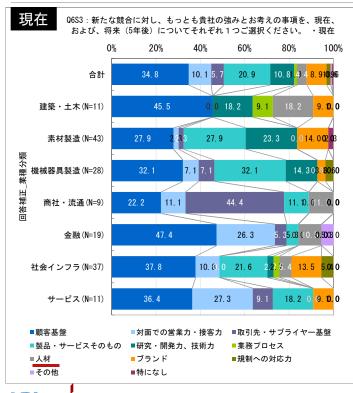
デジタル化に対する脅威・機会 新たな競合に対する自社の強み(現在と将来)

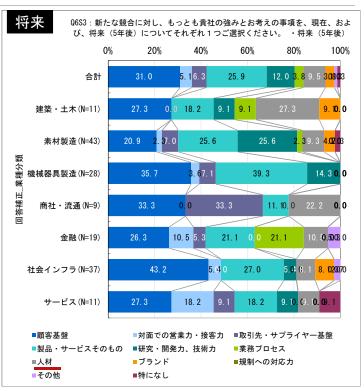
昨年度同様、「顧客基盤」「製品・サービスそのもの」の2つが、強みとしての過半を占める。 将来は、現在よりも一層、製品・サービスや人材に強みを発揮したいと考えている。



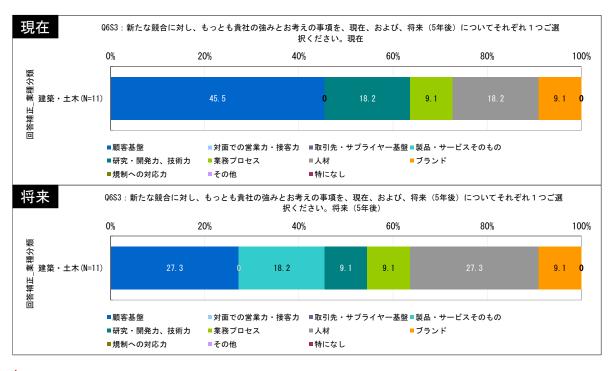
デジタル化に対する脅威・機会 新たな競合に対する自社の強み(現在と将来)(業種別)

【ご参考】業種別





【ご参考】建築・土木業



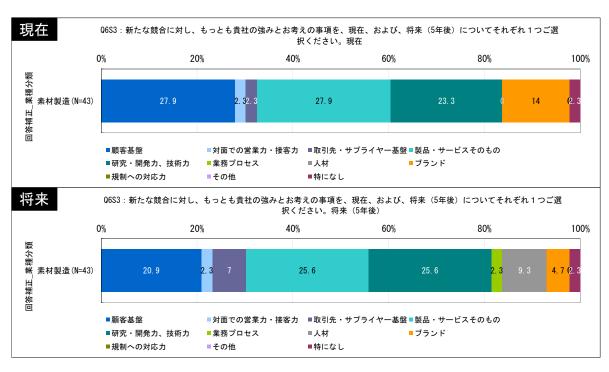
NRI JUAS

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

79

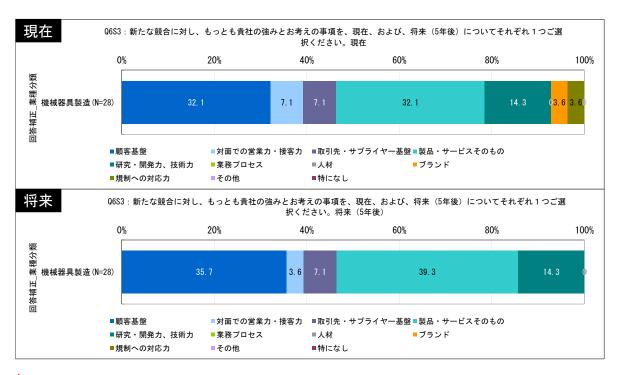
デジタル化に対する脅威・機会 新たな競合に対する自社の強み(現在と将来)(業種別)

【ご参考】素材製造業





【ご参考】機械器具製造業



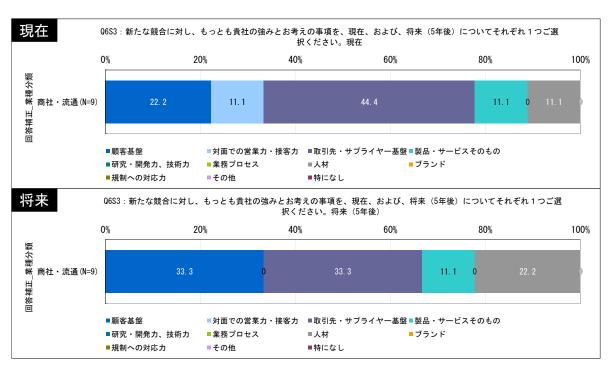


 $Copyright (C) \ \ Nomura \ Research \ Institute, \ Ltd., JUAS \ All \ rights \ reserved.$

81

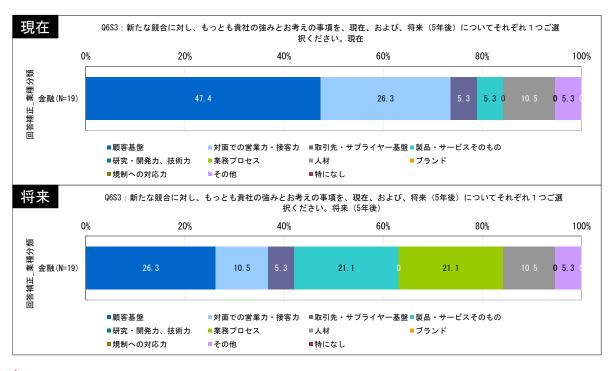
デジタル化に対する脅威・機会 新たな競合に対する自社の強み(現在と将来)(業種別)

【ご参考】商社・流通業





【ご参考】金融業



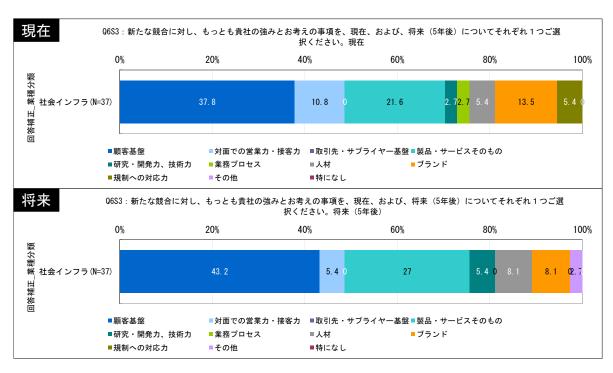
NRI JUAS

 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

83

デジタル化に対する脅威・機会 新たな競合に対する自社の強み(現在と将来)(業種別)

【ご参考】社会インフラ業





【ご参考】サービス業



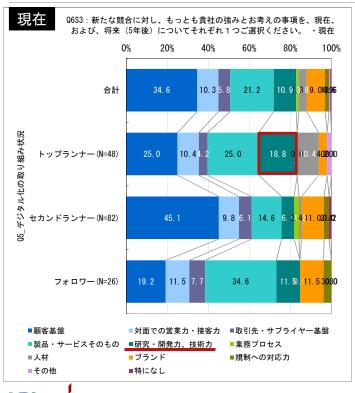
NRI JUAS

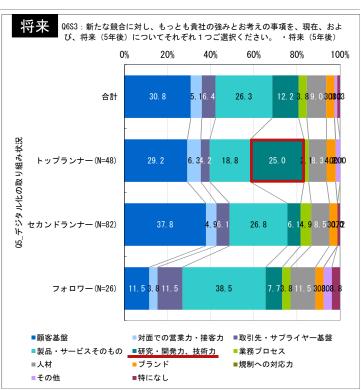
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

85

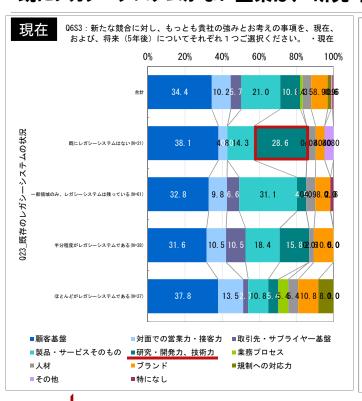
デジタル化に対する脅威・機会 新たな競合に対する自社の強み(現在と将来)(取組別)

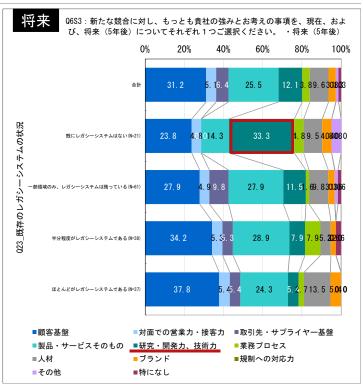
トップランナーは、「研究・開発力、技術力」を強みと考える割合が高い。





既にレガシーシステムがない企業は、「研究・開発力、技術力」を強みと考える割合が高い。





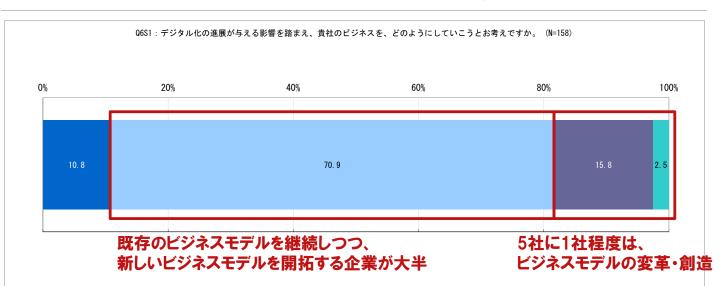
※2018度は、設問中の「将来」を「将来(5年後)」に変更

NRI JUA'S

 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved$

デジタル化に対する脅威・機会 ビジネスの方向性

既存のビジネスを継続しつつ、新しいビジネスモデルの開拓を検討する企業が71%。 5社に1社程度は、抜本的なビジネスモデルの変革・創造の必要性を感じている。



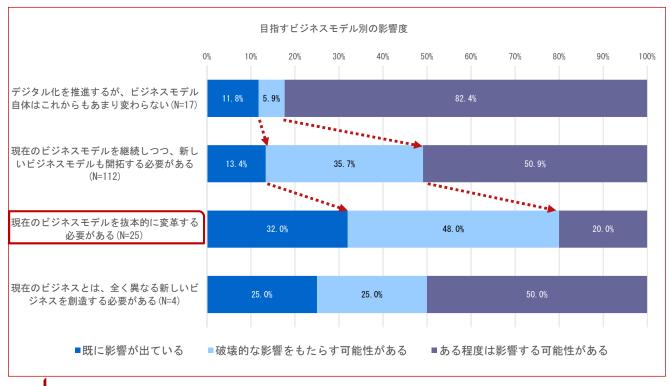
- ■既存ビジネスにおいて、サービス開発や業務効率化などデジタル化を推進するが、ビジネスモデル自体はこれからもあまり変わらない
- ■現在のビジネスモデルを継続しつつ、新しいビジネスモデルも開拓する必要がある
- ■現在のビジネスモデルを抜本的に変革する必要がある(顧客チャネル/サプライチェーンの改革など)
- ■現在のビジネスとは、全く異なる新しいビジネスを創造する必要がある



87

デジタル化に対する脅威・機会 ビジネスの方向性(影響度別)

現在のビジネスモデルの変革を検討している企業は、既存のビジネスモデルにおいて、 すでに影響が出ている、破壊的な影響をもたらす可能性があると考える割合が高い。



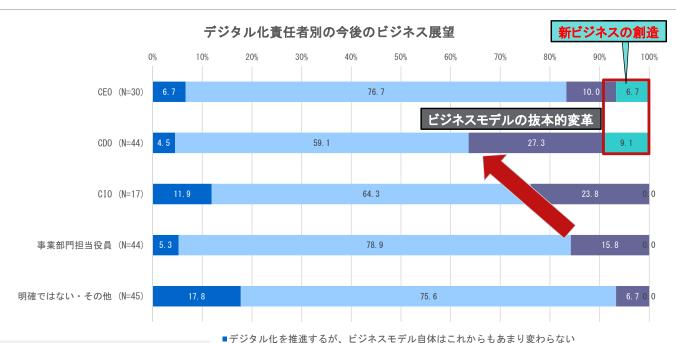
NRI JUAS

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

89

デジタル化に対する脅威・機会 ビジネスの方向性(デジタル化責任者別)

ビジネスモデル創造の必要性を感じているのは、CEO/CDOがデジタル化責任者の企業。 デジタル化責任者の違いによって、ビジネスモデルの抜本的変革の意識に差が出る。



※CEO: CEO、社長、代表取締役 ※CDO: CDO、CTO等のデジタル担当役員 ※CIO: CIOもしくはIT部門長

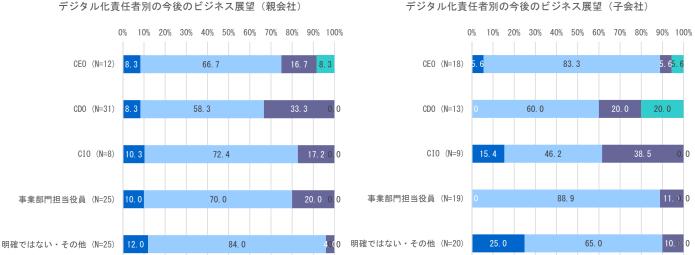
- ■現在のビジネスモデルを継続しつつ、新しいビジネスモデルも開拓する必要がある
- ■現在のビジネスモデルを抜本的に変革する必要がある
- ■現在のビジネスとは、全く異なる新しいビジネスを創造する必要がある



【ご参考】親会社・子会社別

※CEO: CEO、社長、代表取締役 ※CDO: CDO、CTO等のデジタル担当役員 ※CIO: CIOもしくはIT部門長

デジタル化責任者別の今後のビジネス展望 (親会社)



- ■デジタル化を推進するが、ビジネスモデル自体はこれからもあまり変わらない
- ■現在のビジネスモデルを継続しつつ、新しいビジネスモデルも開拓する必要が ある
- ■現在のビジネスモデルを抜本的に変革する必要がある
- ■現在のビジネスとは、全く異なる新しいビジネスを創造する必要がある
- ■デジタル化を推進するが、ビジネスモデル自体はこれからもあまり変わらない
- ■現在のビジネスモデルを継続しつつ、新しいビジネスモデルも開拓する必要が ある
- ■現在のビジネスモデルを抜本的に変革する必要がある
- ■現在のビジネスとは、全く異なる新しいビジネスを創造する必要がある

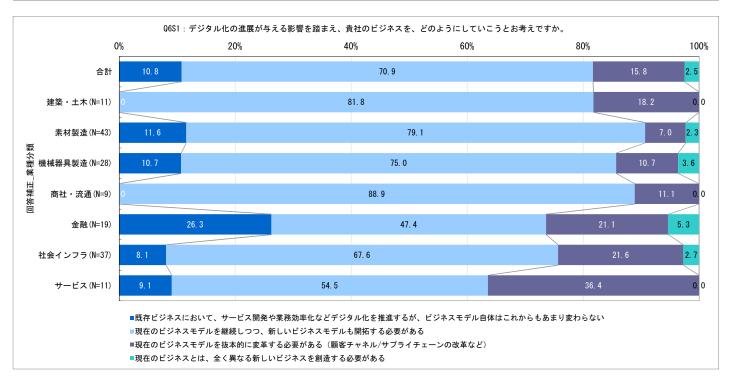


Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

91

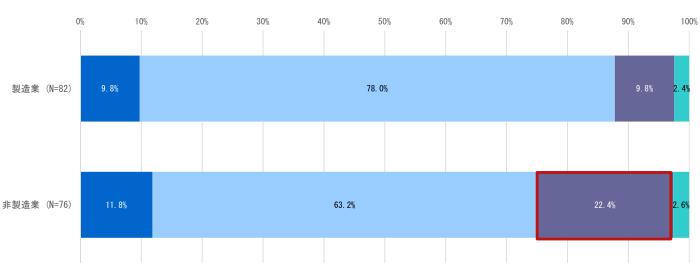
デジタル化に対する脅威・機会 ビジネスの方向性(業種別)

【ご参考】業種別



【ご参考】製造業・非製造業別

Q6S1: デジタル化の進展が与える影響を踏まえ、貴社のビジネスを、どのようにしていこうとお考えですか。



- ■デジタル化を推進するが、ビジネスモデル自体はこれからもあまり変わらない
- ■現在のビジネスモデルを継続しつつ、新しいビジネスモデルも開拓する必要がある
- ■現在のビジネスモデルを抜本的に変革する必要がある
- ■現在のビジネスとは、全く異なる新しいビジネスを創造する必要がある



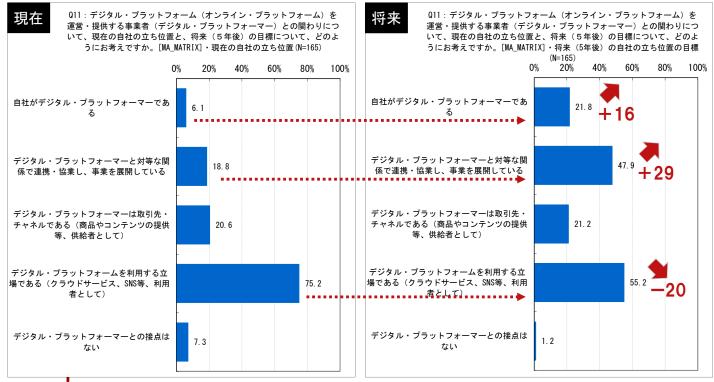
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

93

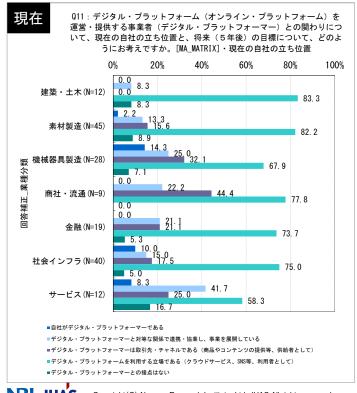
製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造 非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

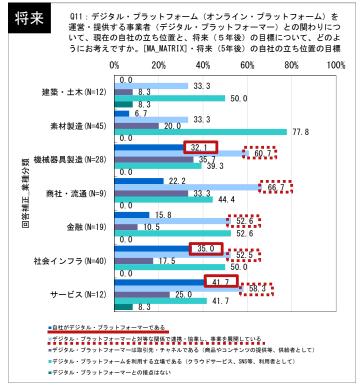
デジタル化に対する脅威・機会 デジタルプラットフォーマーとの関わり

将来、デジタルプラットフォームを利用する立場から、デジタルプラットフォーマーや、 それと対等な関係での連携・協業を目指す企業が増えてくると予想される。



【ご参考】業種別のデジタルプラットフォーマーとの関わり





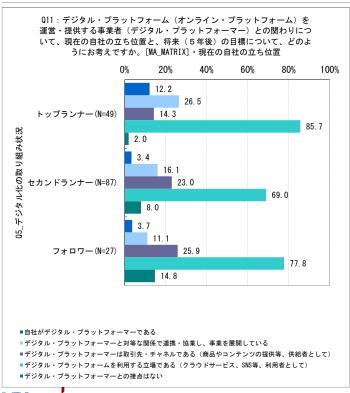
NRI JUAS

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

95

デジタル化に対する脅威・機会 デジタルプラットフォーマーとの関わり(取組別)

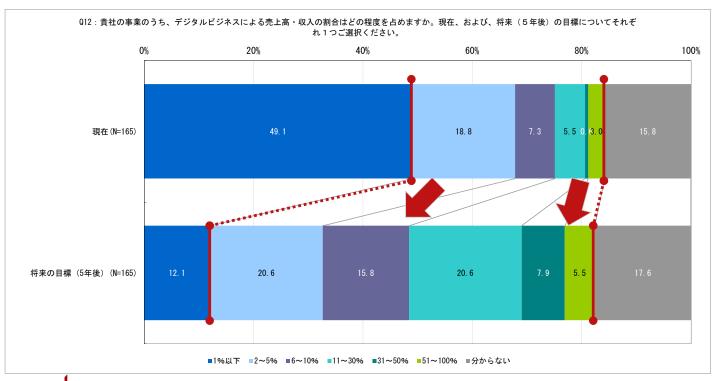
トップランナーは、セカンドランナー、フォロワーと比較して、自身がデジタル・プラットフォー マーを目指す、あるいは、対等な関係で連携・協業を目指す割合が高い。



Q11: デジタル・プラットフォーム(オンライン・プラットフォーム)を 運営・提供する事業者 (デジタル・プラットフォーマー -) との関わりにつ いて、現在の自社の立ち位置と、将来(5年後)の目標について、どのよ うにお考えですか。[MA_MATRIX]・将来(5年後)の自社の立ち位置の目標 20% 40% 60% 80% 100% 32. 7 トップランナー(N=49) 53. 1 ル化の取り組み状況 16.1 46. 0 セカンドランナー(N=87) 23. 0 ナジタノ 1.1 22. 2 40 7 フォロワー(N=27) 18. 5 59.3 3 7 ■白計がデジタル・プラットフォーマーである ■デジタル・プラットフォーマーと対等な関係で連携・協業し、事業を展開している ■デジタル・プラットフォーマーは取引先・チャネルである(商品やコンテンツの提供等、供給者として) ■デジタル・プラットフォームを利用する立場である(クラウドサービス、SNS等、利用者として)

■デジタル・プラットフォーマーとの接点はない

将来、デジタルビジネスによる売上高・収入の割合を高めたいと考える企業が多い。



NRI JUA'S

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

97

アンケート結果の考察1 (デジタルビジネスに関する認識)

■デジタル化に対する脅威

- 1. デジタル化の進展に伴って、自社の既存ビジネスの優位性・永続性に「既に影響が出てい る」企業が約16%で、前年度よりも約7ポイント増加。その主な要因は、製造業の増加
- 2. 経営・事業部門におけるデジタル化の影響の理解度は高まり、経営・事業部門による影響 の理解度・共有度の高い企業は、デジタル化による成果を出している割合が高い。

■デジタル化の進展における競合と自社の強み

- 1. 昨年度同様、「顧客基盤」「製品・サービスそのもの」の2つが、強みとしての過半を占める。
- 2. 製造業と非製造業では、現在の自社の強みは異なる。

■デジタルビジネスの方向性

- 1. 既存のビジネスを継続しつつ、新しいビジネスモデルの開拓を検討する企業が71%。 5社に1社程度は、ビジネスモデルの抜本的な変革や新しく創造する必要性を感じている。
- 2. デジタル化責任者の違いによって、ビジネスモデル変革の意識に差が出ている。特に、 CEO/CDOがデジタル化の責任を負っている企業は、変革・創造の必要性を感じている
- 3. 将来、デジタルプラットフォームを利用する立場から、デジタルプラットフォーマーや、それと 対等な関係での連携・協業を目指す企業が増えてくると予想される。
- 4. 将来、デジタルビジネスによる売上高・収入の割合を高めたいと考える企業が多い。

デジタル戦略の策定・推進



Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

デジタル戦略の策定・推進

デジタル化推進の責任

デジタル化の責任を、CEO、社長、代表取締役が担う企業が増えてきている。



デジタル戦略の策定・推進

デジタル化推進の責任(取組別)

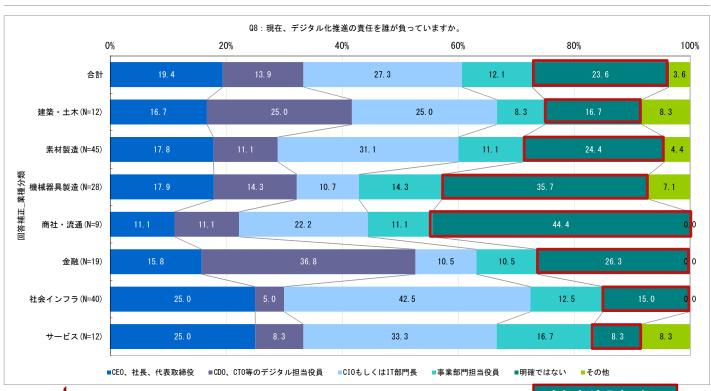
トップランナーは、CEO、CDOがデジタル化の責任を負っている割合が高い。フォロワーの約5割は、デジタル化推進の責任が明確でない。



デジタル戦略の策定・推進

デジタル化推進の責任(業種別)

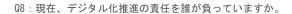
【ご参考】業種別

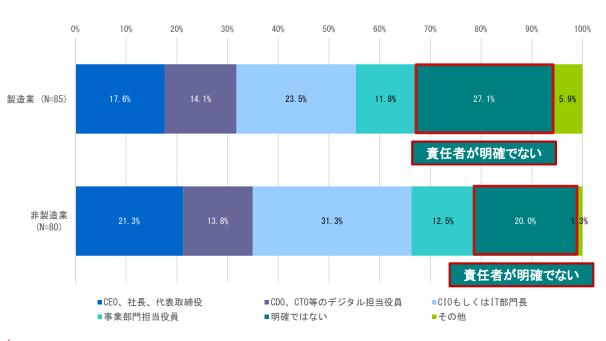


NRI JUA'S

【ご参考】製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造 非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス







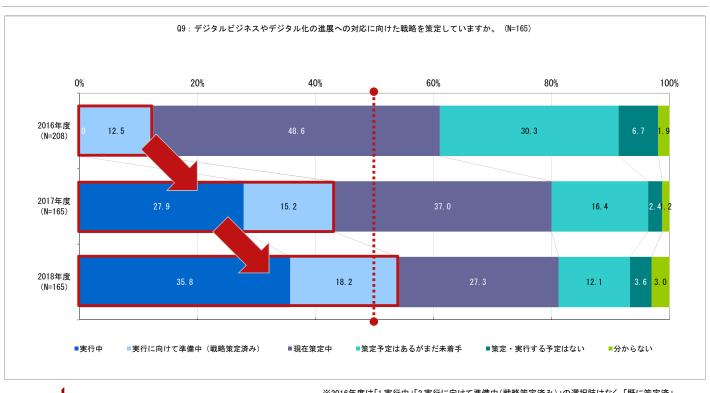
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

103

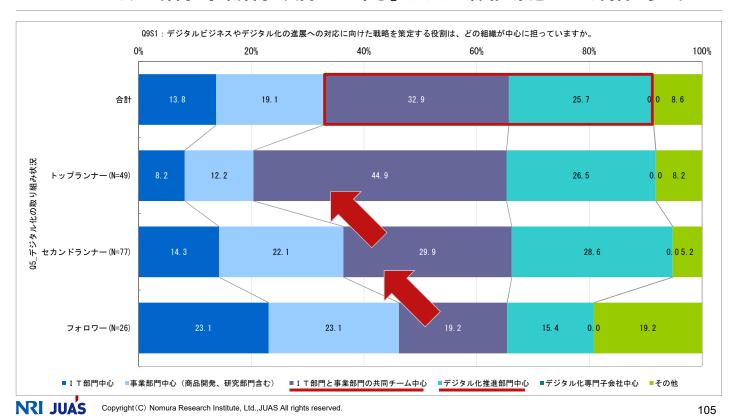
デジタル戦略の策定・推進

デジタル戦略の策定

デジタル戦略を策定した上で、実行、あるいは実行に向けて準備している企業が、 過去3年で増加しており、今年度、5割を超えた。

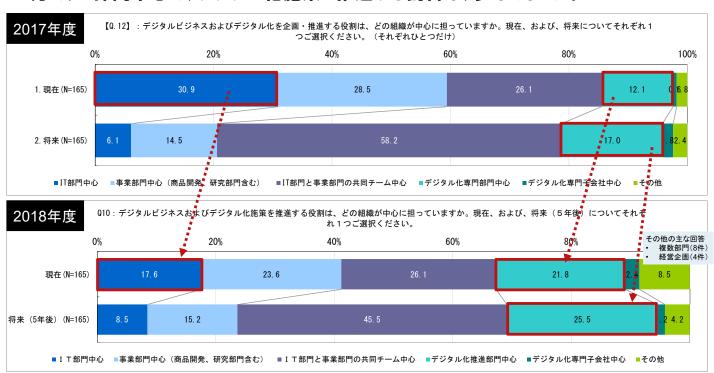


デジタル戦略を策定する組織は、「IT部門と事業部門の共同チーム」と「デジタル化推進部門」で、6割弱。 トップランナーは、「IT部門と事業部門の共同チーム中心」でデジタル戦略を策定している割合が多い。



デジタル戦略の策定・推進 デジタル化施策の推進

デジタル化施策は、将来的に「IT部門・事業部門の共同チーム」で推進するのが主流だが、 デジタル化推進部門が、デジタル化施策を今後推進していく割合が高まってきている。 一方で、IT部門中心で、デジタル化施策を推進する割合は、少なくなった。



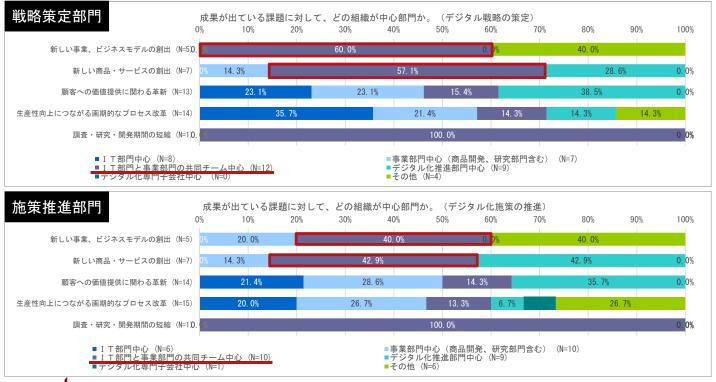
デジタル戦略の策定部門と、デジタル化施策の推進部門は、同一部門の割合が高い。

		Q10:デジタルビジネスおよびデジタル化施策を推進する役割は、どの組織が中心に担っていま							
		I T部門中心	事業部門中心 (商品開発、研 究部門含む)	I T部門と事業 部門の共同チー ム中心	デジタル化推進部門中心	デジタル化専門 子会社中心	その他	総計	
担っていますか。 (N=154)に向けた 戦略を策定する役割は、どの組織が中心にQ9S1:デジタルビジネスやデジタル化の進展への対応	I T部門中心	90. 5%	4. 8%	0.0%	0.0%	0.0%	4. 8%	100.0%	
	事業部門中心(商品開発、研究部門含む)	0.0%	93. 3%	0. 0%	3. 3%	0. 0%	3.3%	100.0%	
	I T部門と事業部門の共同チーム中心	4.0%	10. 0%	80. 0%	2. 0%	4. 0%	0.0%	100. 0%	
	デジタル化推進部門中心	5. 0%	2. 5%	2. 5%	85. 0%	5. 0%	0.0%	100.0%	
	デジタル化専門子会社中心	0.0%	0. 0%	0. 0%	0.0%	0. 0%	0.0%	0.0%	
	その他	7. 7%	0.0%	7. 7%	0.0%	0. 0%	84. 6%	100. 0%	
Α	S Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd.,	JUAS All rights reser	ved.					107	

デジタル戦略の策定・推進

デジタル化施策の推進(戦略・施策推進部門別の成果)

戦略策定、施策推進のどちらも、「新事業・ビジネスモデルの創出」、「新商品・新サービスの 創出」の領域で成果を出しているのは、主に、IT部門・事業部門の共同チーム。



アンケート結果の考察2 (デジタル化の推進)

■デジタル化推進の責任者

- 1. デジタル化の責任を、CEOが担う企業が増えてきている。特にトップランナーは、CEO、 CDOがデジタル化の責任を負っている割合が高い。
- 2. デジタル化推進の責任が明確でない企業もある。(製造業:27.1%)(フォロワー:48.1%)

■デジタル戦略の策定

- 1. デジタル戦略を策定した上で、実行、あるいは実行に向けて準備している企業が、過去3 年で増加しており、今年度、5割を超えた。
- 2. デジタル戦略の策定と実行が進めば進むほど、課題に対する成果が出る。
- 3. デジタル戦略を策定する組織は、「IT部門と事業部門の共同チーム中心」と「デジタル化推 進部門中心」で、6割弱を占める。特にトップランナーはその割合が高い。

■デジタル化施策の推進

- 1. IT部門中心で、デジタル化施策を推進する割合は少なくなった。今後は、デジタル化推進 部門が中心となってくる。
- 2. デジタル戦略の策定と同様、トップランナーは、「IT部門と事業部門の共同チーム」が中心 となってデジタル化施策を推進している割合が多い。

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

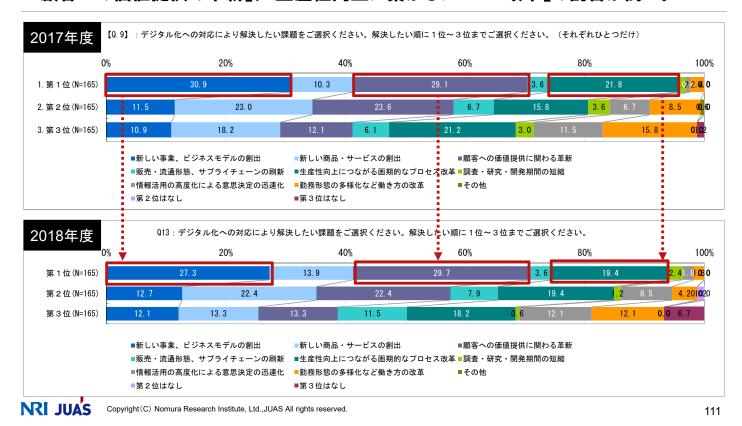
109

デジタル化の課題や解決の工夫



デジタル化の課題や解決の工夫 デジタル化への対応により解決したい課題

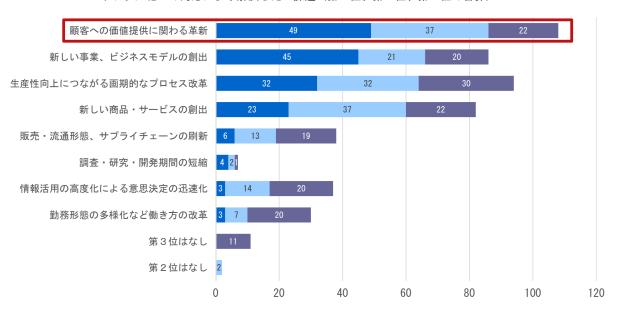
デジタル化への対応により解決したい課題の第1位は、昨年度同様、「新ビジネス創出」、 「顧客への価値提供の革新」、「生産性向上に繋がるプロセス改革」の割合が高い。



デジタル化の課題や解決の工夫 デジタル化への対応により解決したい課題

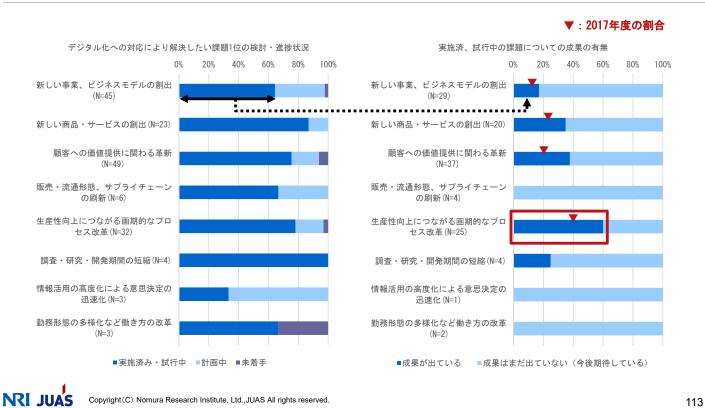
デジタル化への対応により解決したい課題の第一位〜第三位までの合算は、 「顧客への価値提供に関わる革新」が最も多い。





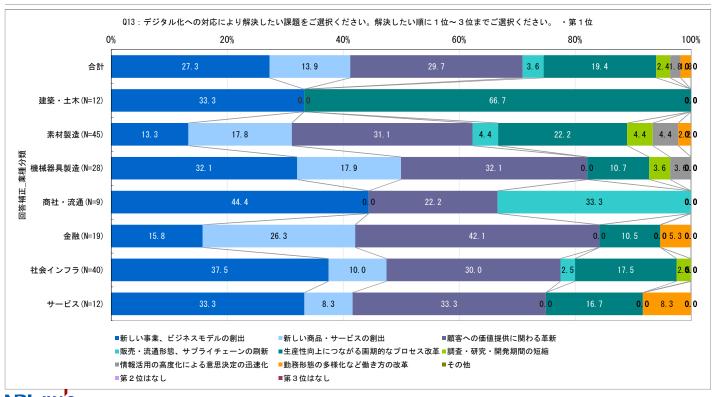
■第1位(N=165) ■第2位(N=163) ■第3位(N=154)

課題対応を実施済み・試行中の中で、生産性向上に繋がる画期的なプロセス改革が、 最も成果が出ている割合が高い。また、昨年度よりも成果が出始める企業が増えてきた。



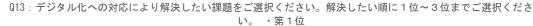
デジタル化の課題や解決の工夫 デジタル化への対応により解決したい課題(第一位の業種別)

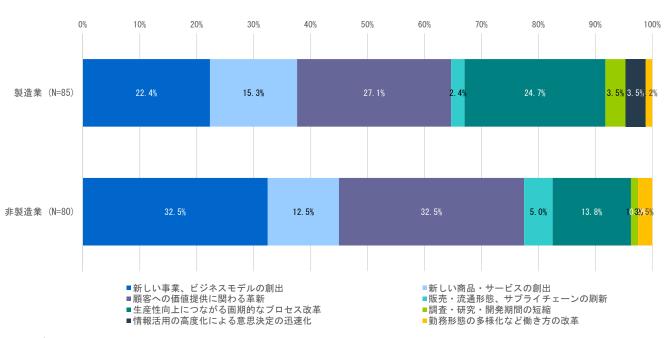
【ご参考】業種別



【ご参考】製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造 非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス





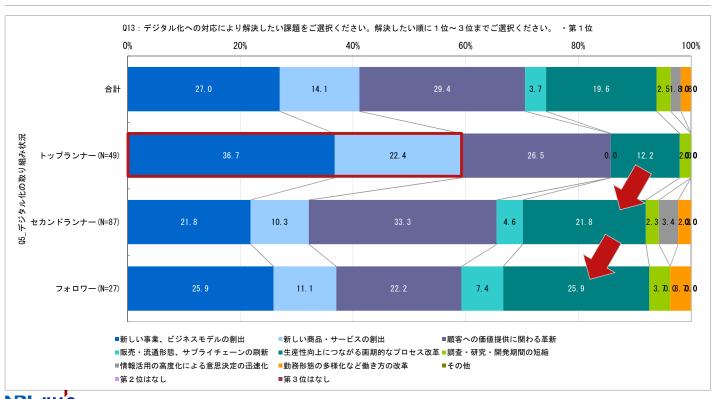


 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

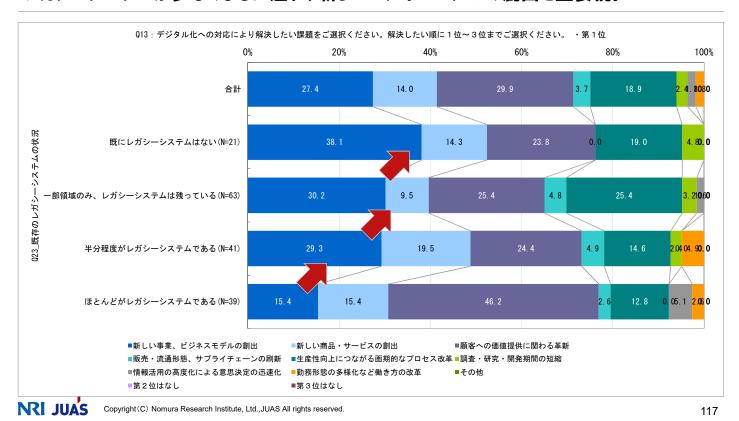
115

デジタル化の課題や解決の工夫 デジタル化への対応により解決したい課題(第一位の取組別)

トップランナーは、新しいビジネスモデルの創出や、新商品・サービスの創出を重要視。セカンドランナー、フォロワーになるに連れ、生産性向上に繋がるプロセス改革を重要視。



レガシーシステムが少なくなるに連れ、新しいビジネスモデルの創出を重要視。



デジタル化の課題や解決の工夫 デジタル化への対応により解決したい課題(最も重視する効果指標とのクロス)

【ご参考】解決したい課題ごとの、重視する効果指標の割合

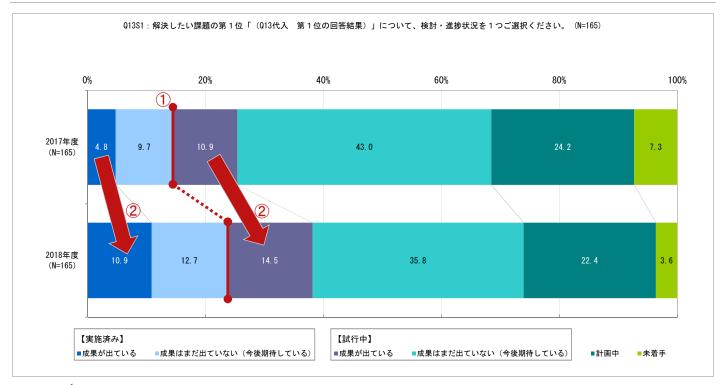
- ■新しい事業・ビジネスモデルの創出を課題と考える企業は、財務的な指標を最も重視する。
- ■新しい商品・サービスの創出を課題と考える企業は、顧客の満足度や行動に関わる指標を最も重視する。

				凡例	50%以上	40%以上	30%以上	20%以上	10%以上	
	課題解決において最も重視する効果指標(第1位)									
		財務的な指標(売上、利益、コスト削減等)	顧客の満足度や 行動に関わる指標(顧客体験 (CX)、双方向 コミュニケー ション等)	ビジネスサイク ルの短縮	業務の効率化	従業員の変化 (能力・意識向 上等)	品質・安全性の 改善(事故、ダ ウンタイム等の 減少)	明確には設定していない	その他	総計
デ	新しい事業、ビジネスモデルの創出	53. 3%	35. 6%	0. 0%	2. 2%	2. 2%	0.0%	6. 7%	0.0%	100.0%
ジタ	新しい商品・サービスの創出	34. 8%	56. 5%	0. 0%	8. 7%	0. 0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
ル化への対応により解決したい課題(第1位)	顧客への価値提供に関わる革新	22. 4%	57. 1%	2. 0%	12. 2%	0. 0%	2. 0%	4. 1%	0.0%	100.0%
	販売・流通形態、サプライチェーンの刷新	33. 3%	33. 3%	16. 7%	0. 0%	0. 0%	0.0%	0.0%	16. 7%	100.0%
	生産性向上につながる画期的なプロセス改革	12. 5%	0. 0%	6. 3%	56. 3%	9. 4%	6. 3%	3. 1%	6. 3%	100.0%
	調査・研究・開発期間の短縮	0.0%	25. 0%	75. 0%	0. 0%	0. 0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	情報活用の高度化による意思決定の迅速化	33. 3%	0. 0%	33. 3%	0. 0%	33. 3%	0. 0%	0.0%	0.0%	100.0%
	勤務形態の多様化など働き方の改革	0.0%	0. 0%	0. 0%	33. 3%	33. 3%	0. 0%	33. 3%	0.0%	100.0%
	総計	30. 3%	36. 4%	4. 8%	17. 0%	3. 6%	1.8%	4. 2%	1. 8%	100.0%

NRI JUAS

デジタル化の課題や解決の工夫解決したい課題の検討状況(第1位)

- ①解決したい課題に対して、実施済みの企業が増えてきている。
- ②最も解決したいデジタル化の課題において、少しずつ、成果が出始めている。



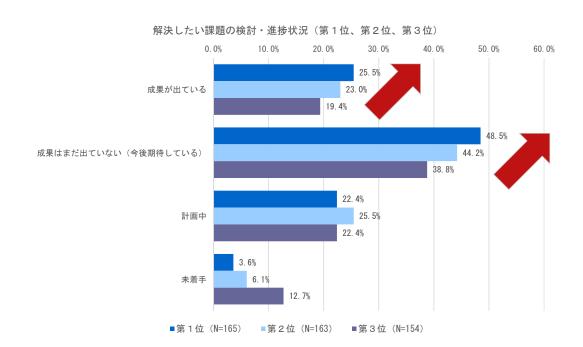


 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

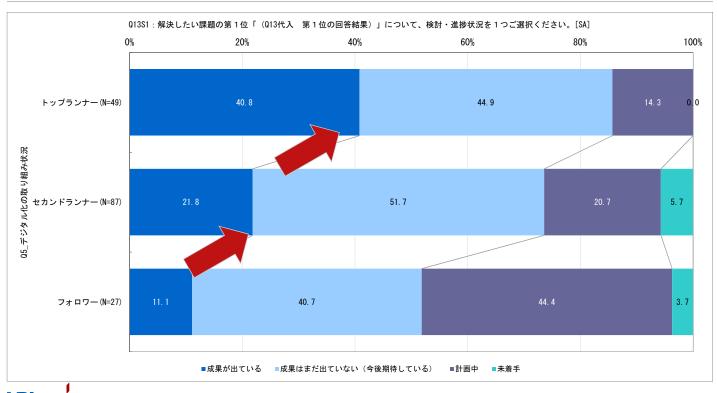
119

デジタル化の課題や解決の工夫解決したい課題の検討状況(第1位~第3位)

優先度の高い課題については、他課題と比較して、取り組めている様子。また、成果は出ていないものの、他課題よりも成果を期待していることが伺える。



トップランナーの方が、解決したい課題に対する成果も出している。



NRI JUAS

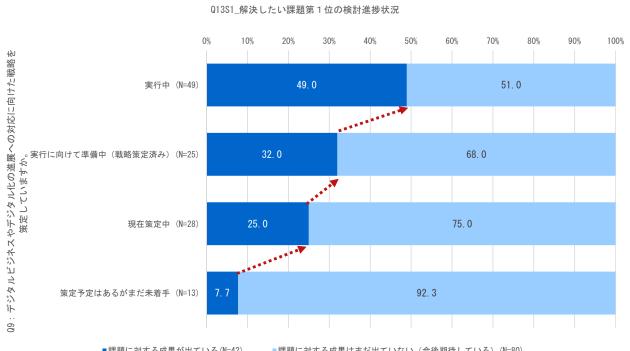
 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

121

デジタル戦略の策定・推進

デジタル戦略の策定(成果有無別)

デジタル戦略の策定状況によって、課題に対する成果の有無が左右される。



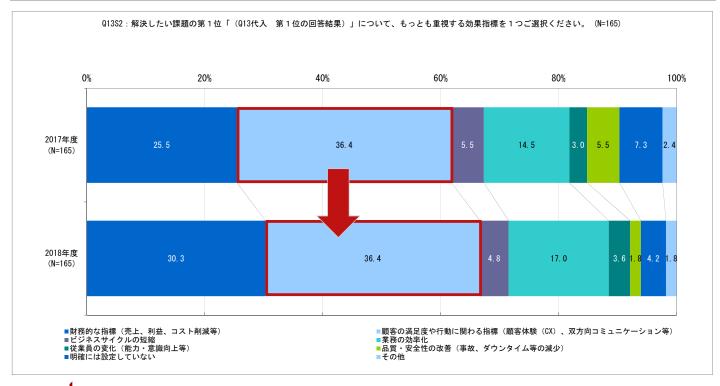
■課題に対する成果が出ている(N=42)

■課題に対する成果はまだ出ていない(今後期待している)(N=80)



デジタル化の課題や解決の工夫 課題解決において最も重視する効果指標(第1位)

最も解決したいデジタル化の課題においては、昨年に引き続き、 顧客の満足度や行動に関わる指標を重要視する企業が多い。



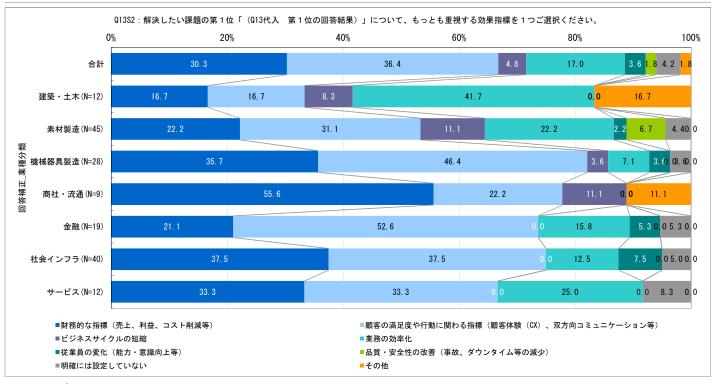
NRI JUA'S

 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

123

デジタル化の課題や解決の工夫 課題解決において最も重視する効果指標(第1位)(業種別)

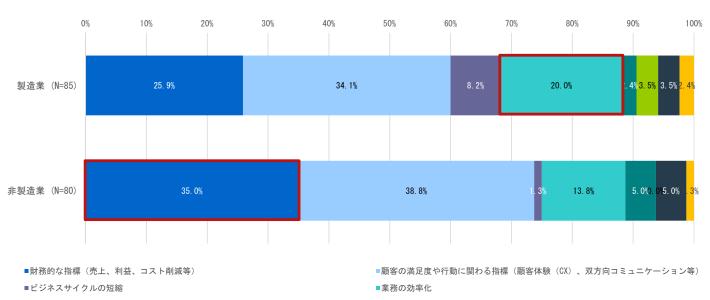
【ご参考】業種別



【ご参考】製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造 非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

Q13S2:解決したい課題の第1位「(Q13代入 第1位の回答結果)」について、もっとも重視する効果指標を1つご選択 ください。



- ■従業員の変化(能力・意識向上等)
- ■明確には設定していない

- ■品質・安全性の改善(事故、ダウンタイム等の減少)
- ■その他



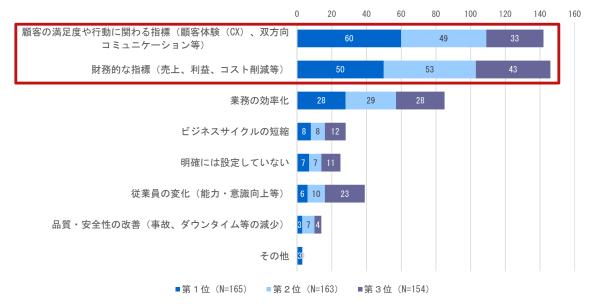
 $Copyright (C) \ \ Nomura \ Research \ Institute, \ Ltd., JUAS \ All \ rights \ reserved.$

125

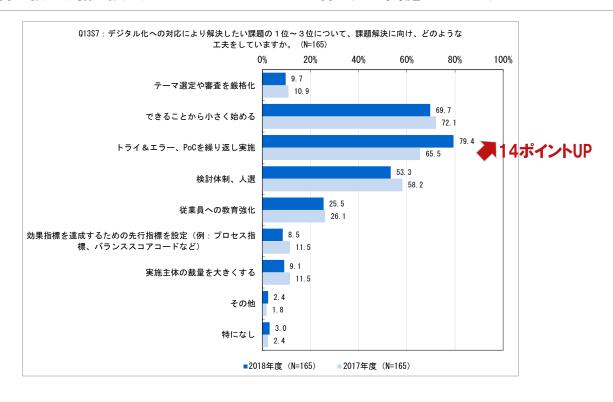
デジタル化の課題や解決の工夫 課題解決において最も重視する効果指標(第1位~第3位合算)

解決したいデジタル化の課題の第1位~第3位合算においては、財務的な指標と、顧客の満足度や行動に関わる指標を重要視する企業が多い。

課題解決において最も重視する指標(第1位、第2位、第3位の合算)



デジタル化の課題解決に向けた工夫は、昨年度と傾向は変わらない。 企業は引き続き、粘り強く、トライ&エラー・PoCを繰り返し実施している。



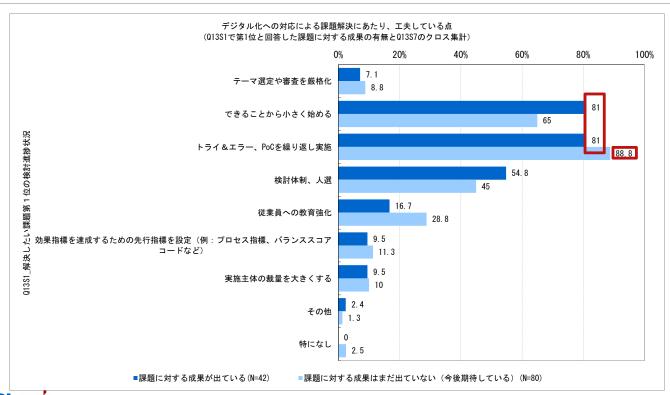


Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

127

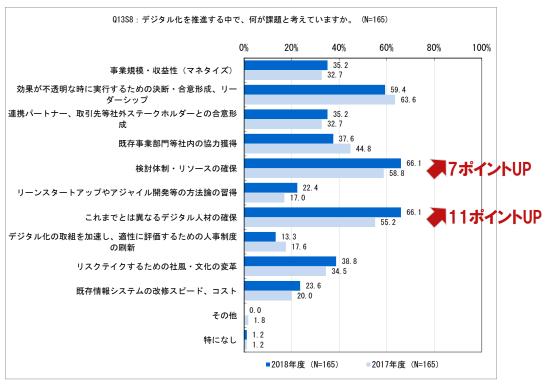
デジタル化の課題や解決の工夫 課題解決にあたり工夫している点(成果有無別)

課題解決にあたり「できることから小さくはじめる」、「トライ&エラー」は成果に繋がる。 一方で、「トライ&エラー」で成果が出ていない企業も多い。



デジタル化の課題や解決の工夫 デジタル化を推進する中での課題

デジタル化の進展により、リソースやデジタル人材確保を課題とする企業が増えてきた。 各社がデジタル推進の実行段階に入り、現実的かつ根深い課題に直面してきている。

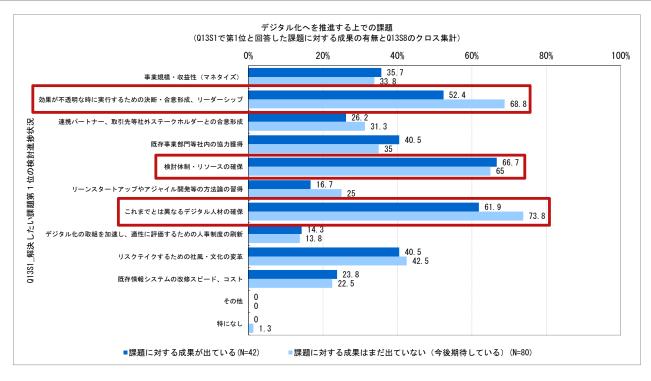


NRI JUAS

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All ignation 1886 Head 設問を「デジタル化へ対応するための課題」から、「デジタル化を推進する中での課題」として変更。

デジタル化の課題や解決の工夫 デジタル化を推進する中での課題(成果有無別)

デジタル化の成果有無に関わらず、リーダー人材、デジタル人材の確保に悩む企業が多い。



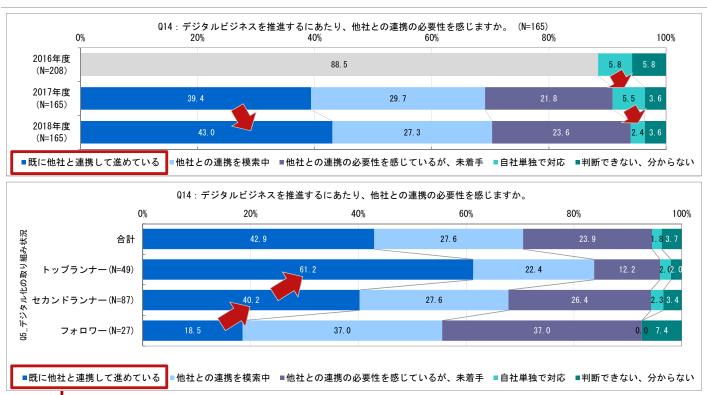
デジタル化の進展に向けた協業・連携



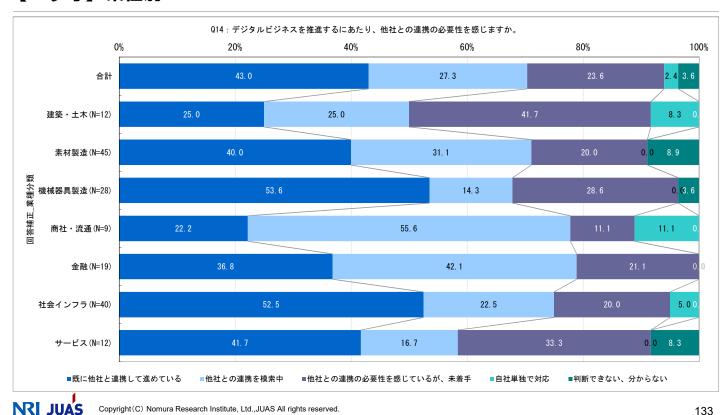
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

他社との連携の必要性 デジタル化の進展に向けた協業・連携

デジタルビジネスの推進では、他社と連携して進めるている企業が増加し、トップランナー ほど、他社との連携を強化している。自社単独で推進する企業は、年々減ってきている。



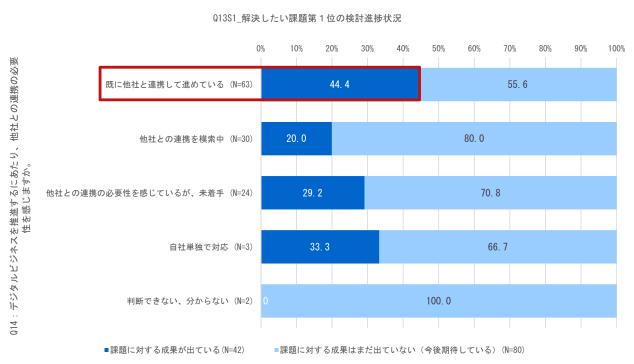
【ご参考】業種別



デジタル化の進展に向けた協業・連携

他社との連携の必要性(成果有無別)

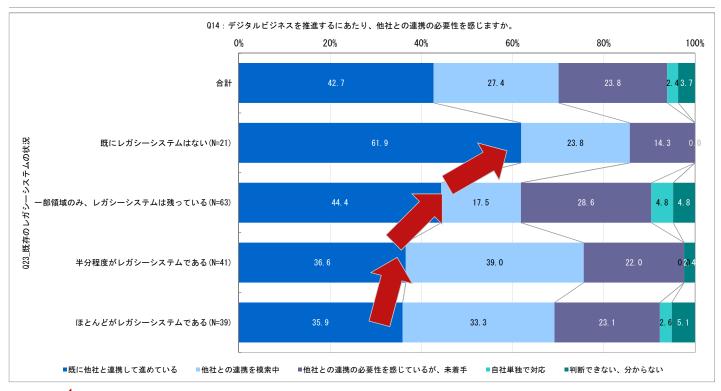
既に他社と連携を進めている企業は、デジタル化による成果を出している割合が多い。



1

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

レガシーシステムの少ない企業ほど、他社と連携を進めている。



NRI JUAS

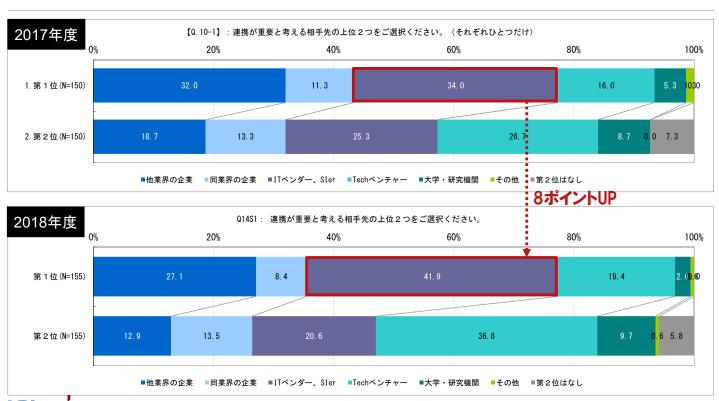
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

135

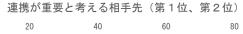
デジタル化の進展に向けた協業・連携

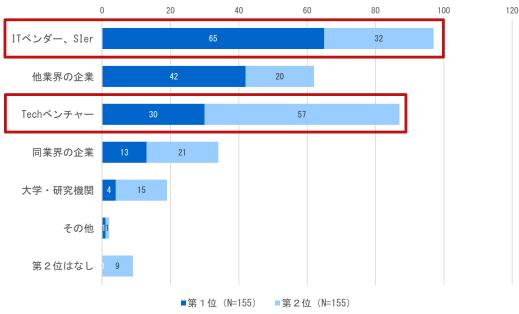
連携が必要と考える相手先

ITベンダー・Slerを、連携が重要と考える相手先の第一位として考える企業が、 昨年度よりも増えた。



連携が重要と考える相手先の第一位、第二位の合算を踏まえると、 ITベンダー・Sler、Techベンチャーとの連携を重要視している企業が多い。







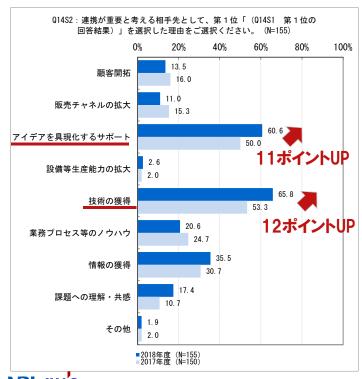
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

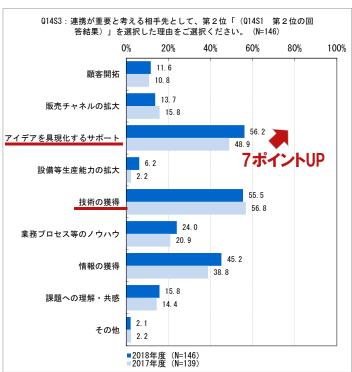
137

デジタル化の進展に向けた協業・連携

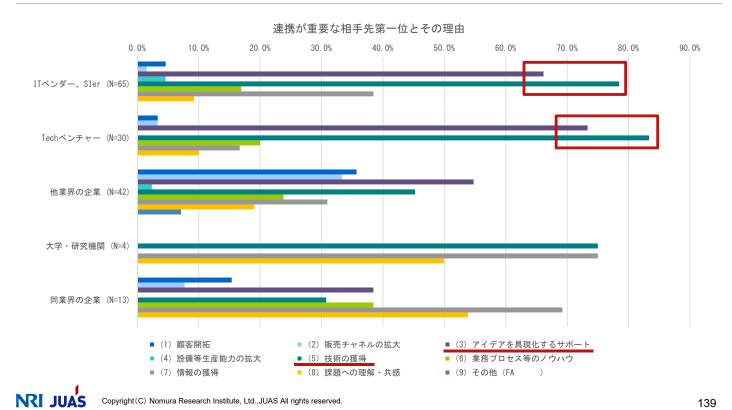
連携が必要な理由(第1位)

ビジネスの視点(アイデアの具現化)と、ITの視点(技術獲得)との、 両方を補いたいと考える企業が増えてきている。





ITベンダー、Sler、Techベンチャーには、 「アイデアを具現化するサポート」と「技術の獲得」を求めている。



考察

アンケート結果の考察3 (デジタル化を推進する上での課題や解決の工夫)(1/2)

■デジタル化の課題

- 1. 解決したい課題に対して、実施済みの企業が増え、昨年度よりも成果が出始める企業が 増えてきた。課題解決に向け、粘り強く、トライ&エラー・PoCを繰り返し実施している。
- 2. 解決したい課題の第一位は、「新ビジネス創出」、「顧客への価値提供の革新」、「生産性 向上に繋がるプロセス改革」の割合が高い。
- 3. 最も解決したい課題の中で重要視する指標は、「顧客の満足度や行動に関わる指標」。

■デジタル化推進による成果の状況

1. デジタル戦略の策定と実行が進めば進むほど、課題に対する成果が出る傾向にある。

■デジタル化の進展に向けた協業・連携

- 1. デジタルビジネスを推進するにあたり、他社と連携して進める企業が増加し、自社単独で のデジタルビジネスを推進する企業は、年々減ってきている。連携する理由は、ビジネスの 視点(アイデアの具現化)と、ITの視点(技術獲得)との、両方を補うため。
- 2. トップランナーほど、他社との連携を強化しており、既に他社と連携を進めている企業は、 デジタル化による成果を出している割合が多い。
- 3. ITベンダー・Slerを、連携が重要と考える相手先の第一位として考える企業が、昨年度より も増えた。

デジタルIT投資

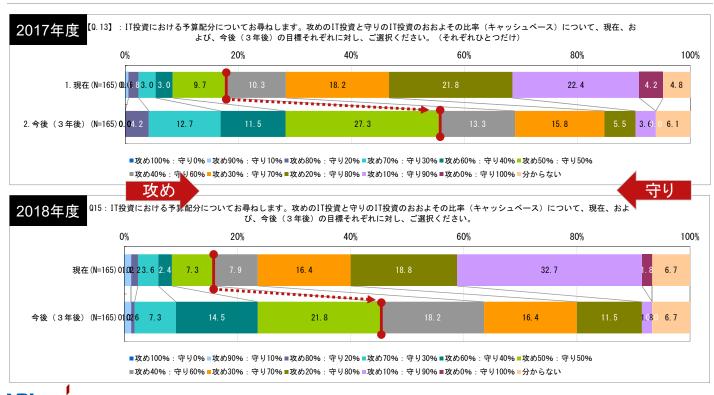


Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

デジタルIT投資 IT投資における予算配分

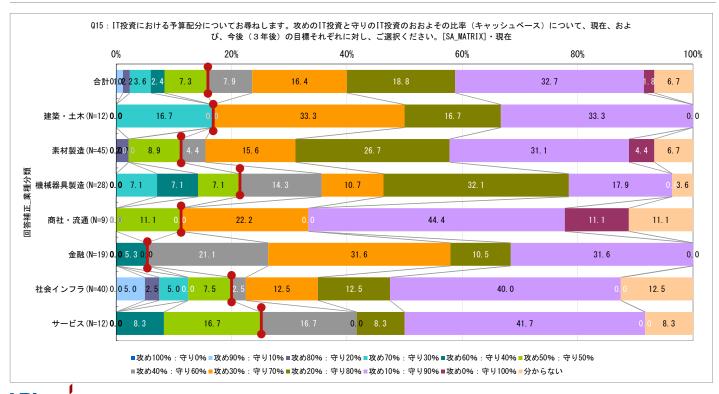
攻めのIT投資:ビジネスにおける新しい施策を展開するためのIT投資 守りのIT投資:現行ビジネスを維持・運営するためのIT投資

昨年度と同様に、攻めのIT投資の意欲は高く、今後、攻めのIT投資比率を増やす傾向。 守りのIT投資の割合が増えており、レガシー対応が認知された現れと考えられる。



定義 攻めのIT投資:ビジネスにおける新しい施策を展開するためのIT投資 守りのIT投資:現行ビジネスを維持・運営するためのIT投資

サービス業が、最も攻めのIT投資の割合が多い。



NRI JUA'S

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

143

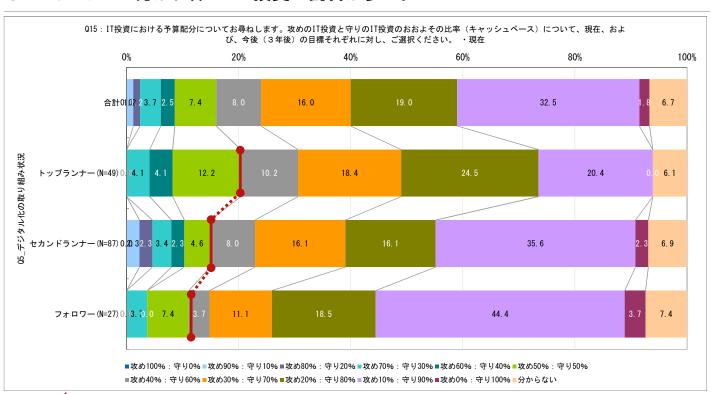
デジタルIT投資

IT投資における予算配分(取組別)

定義

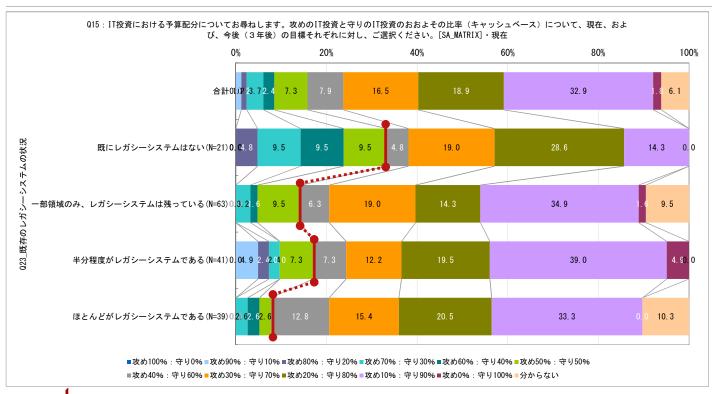
攻めのIT投資:ビジネスにおける新しい施策を展開するためのIT投資 守りのIT投資:現行ビジネスを維持・運営するためのIT投資

トップランナーの方が、攻めのIT投資の割合が多い。



定義 攻めのIT投資:ビジネスにおける新しい施策を展開するためのIT投資 守りのIT投資:現行ビジネスを維持・運営するためのIT投資

既にレガシーシステムのない企業の方が、攻めのIT投資の割合が多い。



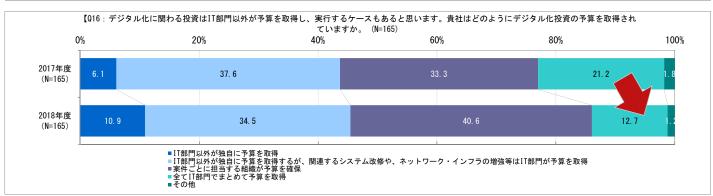
NRI JUAS

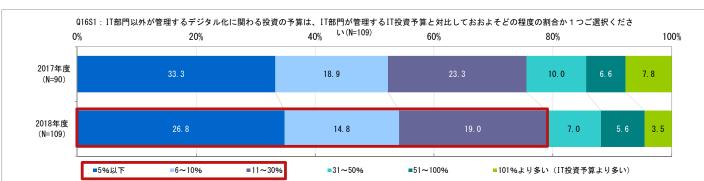
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

145

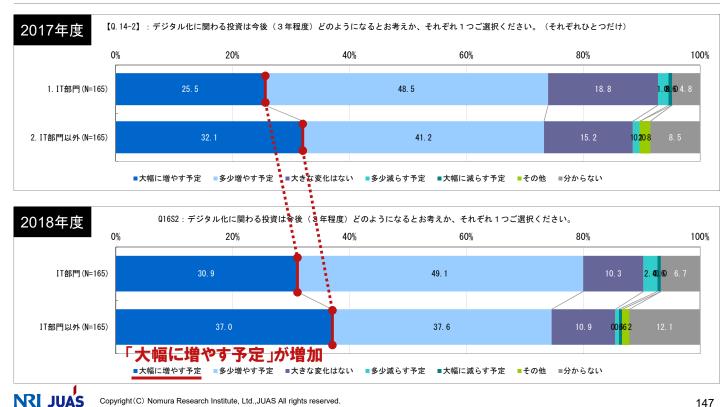
デジタルIT投資 デジタル化予算の取得

デジタル化予算において、全てIT部門でまとめて予算取得する企業が減ってきている。 約8割の企業が、デジタル化投資予算を、IT部門投資予算の30%以下としている。





「川部門」、「川部門以外」、いずれもデジタル化投資に対して積極的。

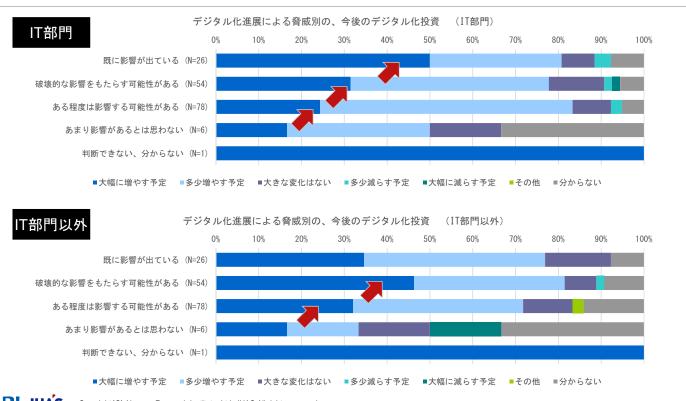


Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

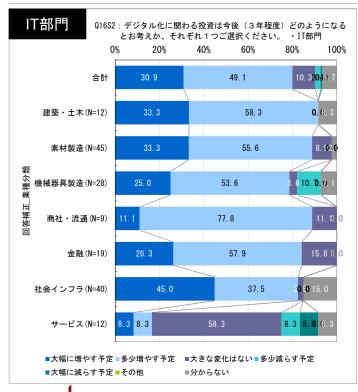
147

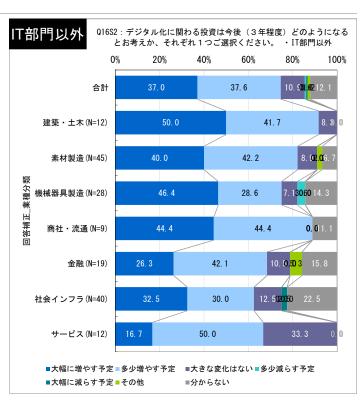
デジタルIT投資 今後の見通し(デジタル化進展による脅威別)

「デジタル化の進展による既存ビジネスの優位性・永続性の影響度が高い」方が、 デジタル化投資予算を増やしている割合が高い傾向にある。



【ご参考】業種別





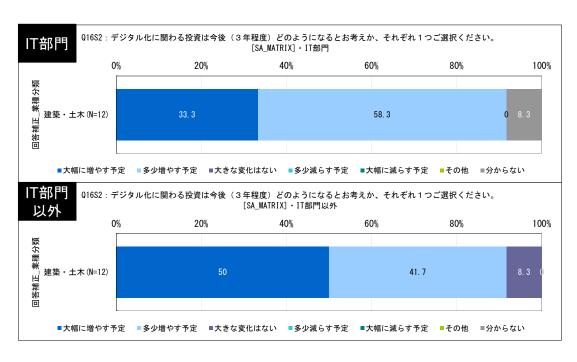
NRI JUAS

 $Copyright (C) \ \ Nomura \ Research \ Institute, \ Ltd., JUAS \ All \ rights \ reserved.$

149

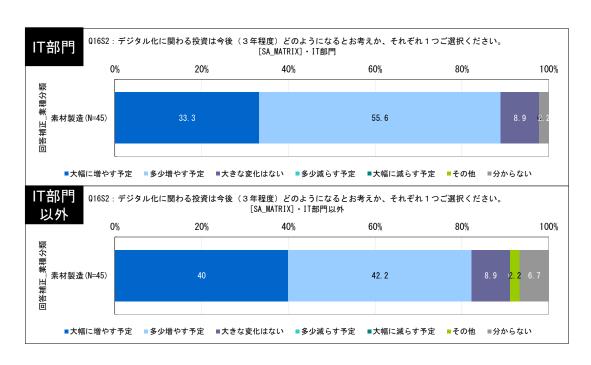
デジタルIT投資 今後の見通し(業種別)

【ご参考】建築・土木業





【ご参考】素材製造業



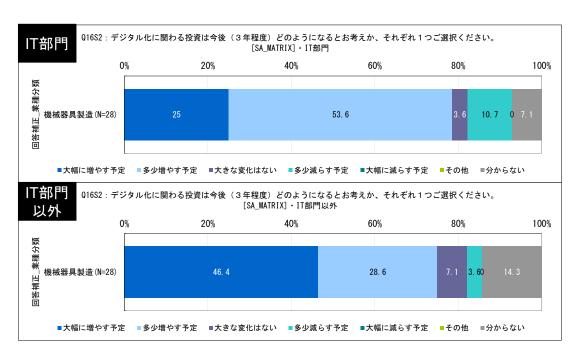


 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

151

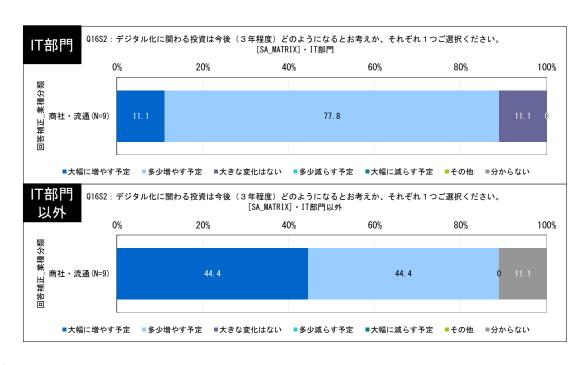
デジタルIT投資 今後の見通し(業種別)

【ご参考】機械器具製造業





【ご参考】商社・流通業



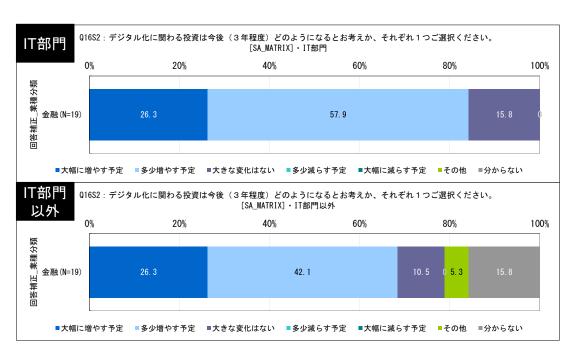


 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

153

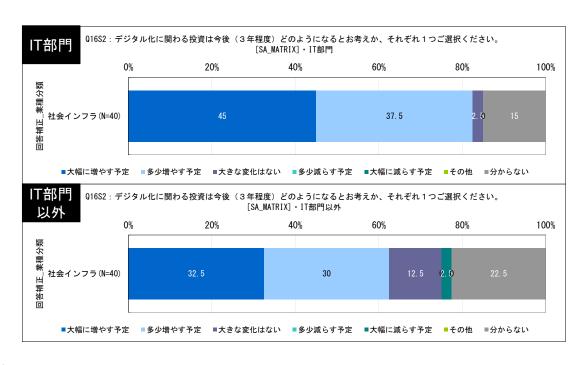
デジタルIT投資 今後の見通し(業種別)

【ご参考】金融業





【ご参考】社会インフラ業



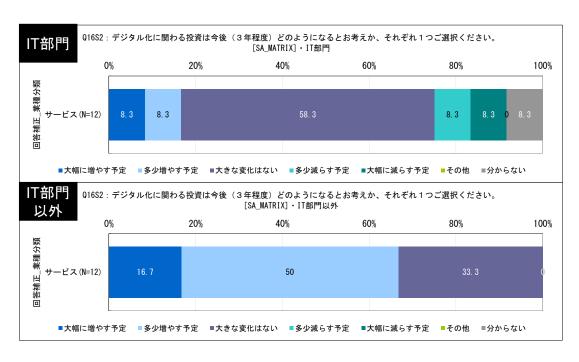


 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

155

デジタルIT投資 今後の見通し(業種別)

【ご参考】サービス業

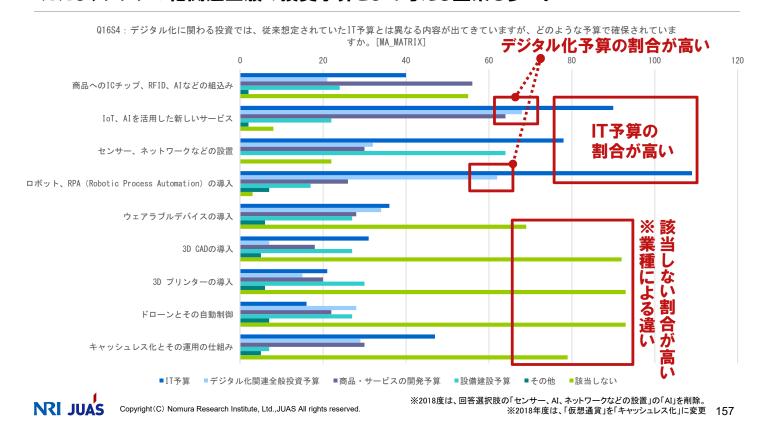




デジタルIT投資 デジタル化投資の予算分類

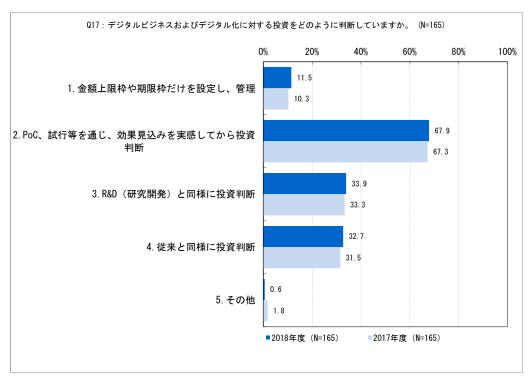
IoT、AI、RPAは、IT予算の割合が高い。

ただし、デジタル化関連全般の投資予算として考える企業も多い。



デジタルIT投資 デジタル化の投資判断

昨年度と同様、「PoC、試行を通じ、効果見込みを実感してから投資判断」が最多。



アンケート結果の考察4(デジタルIT投資)

■IT投資

- 1. 昨年度と同様に、攻めのIT投資の意欲は高く、今後、攻めのIT投資比率を増やす傾向。
- 2. 攻めのIT投資の割合が多い企業は、サービス業、トップランナー、既にレガシーシステムの ない企業。

■デジタルIT投資

- 1. 「IT部門」、「IT部門以外」、いずれもデジタル化投資に対して積極的。その中で、デジタル 化の進展による脅威を感じている企業の方が、デジタル化投資予算を増やしている割合が 高い傾向にある。
- 2. デジタル化予算において、全てIT部門でまとめて予算取得する企業が減ってきている。
- 3. 約8割の企業が、デジタル化投資予算を、IT部門投資予算の30%以下としている。

■デジタル化の投資判断

- 1. 昨年度と同様、「PoC、試行を通じ、効果見込みを実感してから投資判断」が最多。
- 2. IoT、AI、RPAは、IT予算の割合が高い。ただし、デジタル化関連全般の投資予算として考 える企業も多い。

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

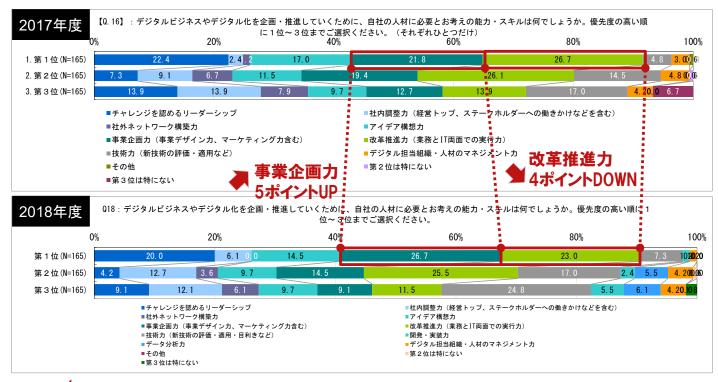
159

デジタル人材



デジタル人材 自社の人材に必要なスキル

デジタル化を企画・推進するには、事業企画力が最も必要と考える企業が多い。 デジタル化が進んできている状況から、改革推進力に最も期待する企業は減ってきている。



NRI JUAS

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

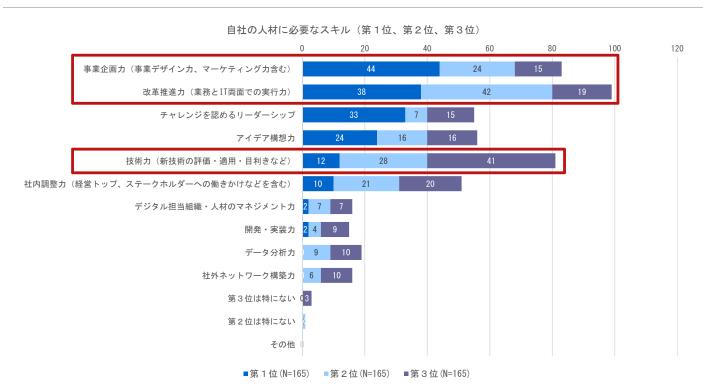
※2018度は、回答選択肢に「開発・実装力」と「データ分析力」を追加

161

自社の人材に必要なスキル デジタル人材

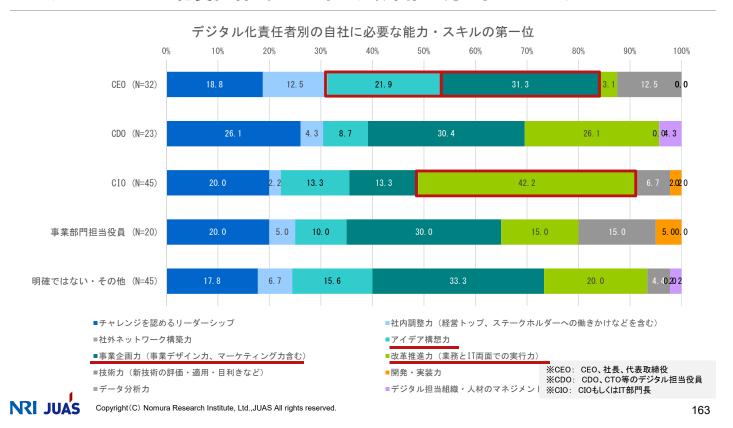
企業の多くは、デジタル化の企画・推進にあたって、 事業企画力、改革推進力、技術力を必要としている。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.



デジタル人材 自社の人材に必要なスキル(デジタル化責任者別)

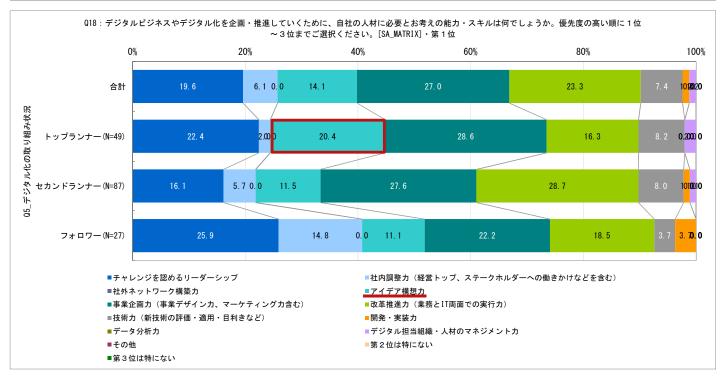
CEOがデジタル化責任者を担う企業は、アイデア構想力、事業企画力を求めている。 また、CIOがデジタル化責任者を担う企業は、改革推進力を求めている。



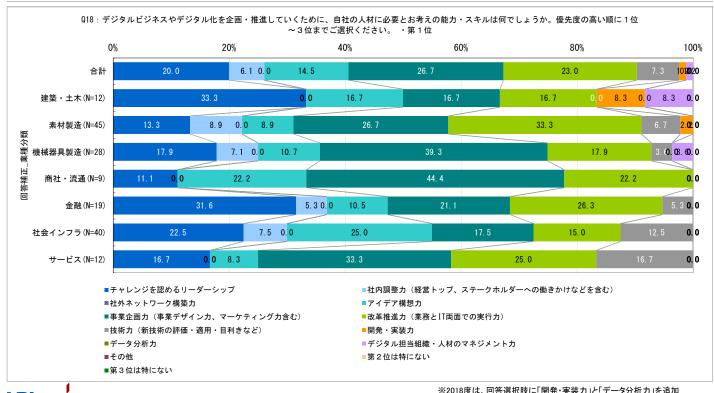
デジタル人材

自社の人材に必要なスキル(取組別)

トップランナーは、アイデア構想力を求める割合が高い。



【ご参考】業種別



NRI JUAS

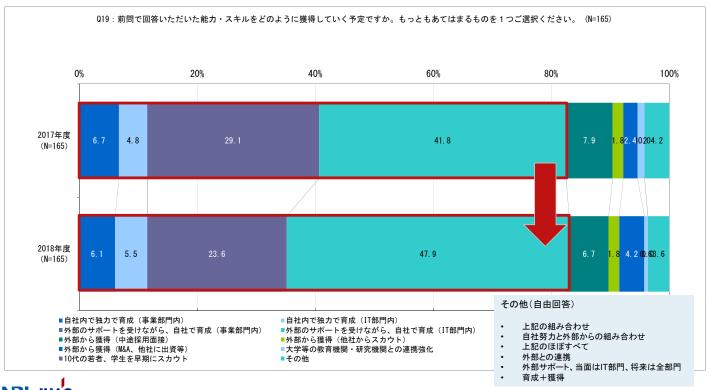
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

※2018度は、回答選択肢に「開発・実装力」と「データ分析力」を追加

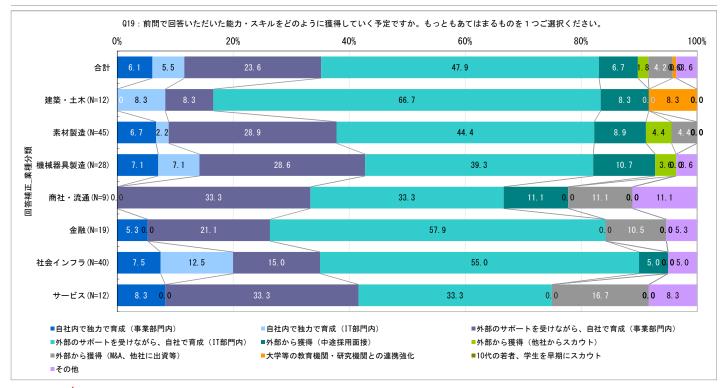
165

デジタル人材 能力・スキルの獲得方法

デジタル人材は、昨年度同様、自社内で育成すると考える割合が高い。



【ご参考】業種別



NRI JUAS

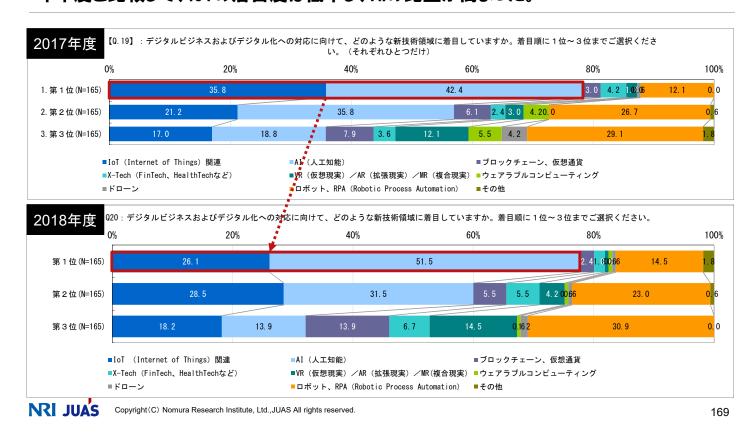
 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

167

デジタル技術

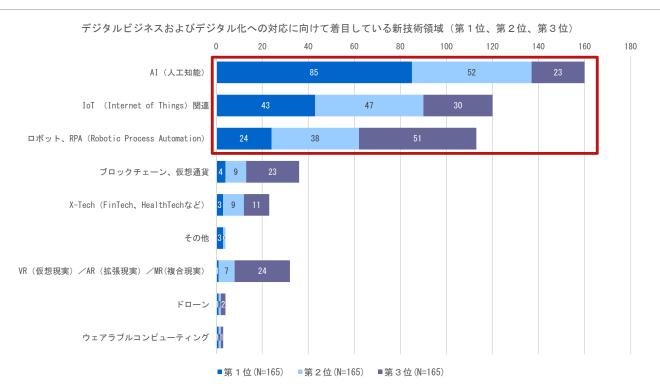
デジタル技術 着目している新技術領域

昨年度と比較して、IoTの着目度は低下し、AIの比重が高まった。

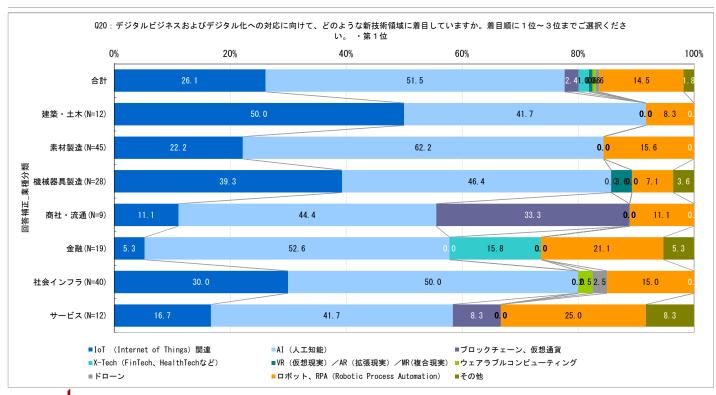


デジタル技術 着目している新技術領域

Al、loT、RPAが3強。



【ご参考】業種別



NRI JUAS

 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

171

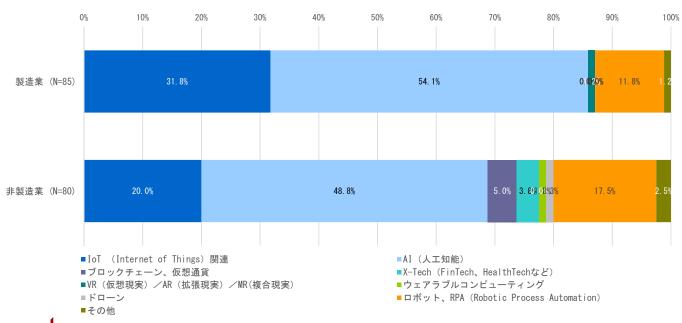
デジタル技術

着目している新技術領域(業種別)

【ご参考】製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造 非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

Q20: デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて、どのような新技術領域に着目していますか。着目順に 1 位~ 3 位までご選択ください。 ・第 1 位



【ご参考】着目する技術の1位~3位

業種分類	第1位	第2位	第3位
建築・土木	IoT	AI	ロボット、RPA
素材製造	AI	IoT	ロボット、RPA
機械器具製造	AI	IoT	ロボット、RPA
商社・流通	AI	ブロックチェーン	IoT ロボット、RPA
金融	AI	ロボット、RPA	X-Tech
社会インフラ	AI	IoT	ロボット、RPA
サービス	AI	ロボット、RPA	IoT

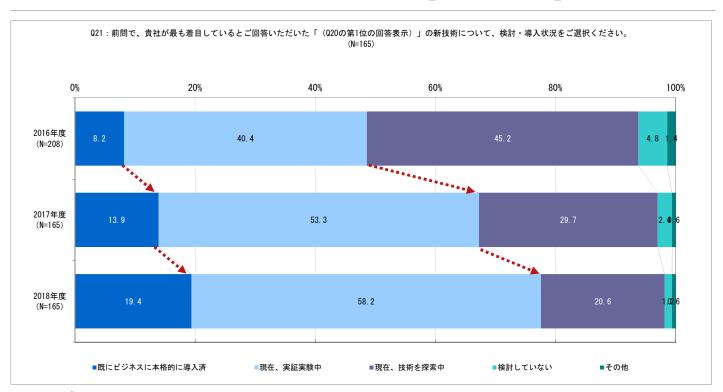


Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

173

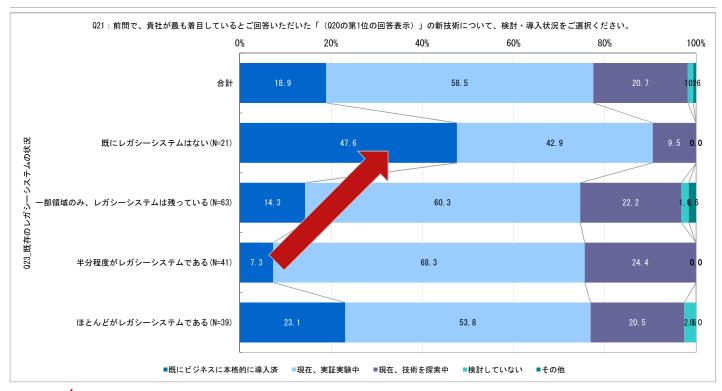
デジタル技術 新技術の検討・導入状況

直近3年間で、着目している新技術において「導入済」、「実証実験中」が増加している。



NRI JUA'S

レガシーシステムが少ないほど、新技術の本格導入が進んでいる。



NRI JUAS

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

175

アンケート結果の考察5 (デジタル化を推進する人材と活用技術)

■デジタル人材

- 1. 自社の人材に必要なスキルは、事業企画力、改革推進力、技術力。その中でも、事業企 画力が最も必要と考える企業が多い。
- 2. CEOがデジタル化責任者を担う企業は、アイデア構想力、事業企画力を求めている。また、 CIOがデジタル化責任者を担う企業は、改革推進力を求めている。
- 3. トップランナーは、アイデア構想力を求める割合が高い。
- 4. デジタル人材は、昨年度同様、自社内で育成すると考える割合が高い。

■活用技術

- 1. デジタル技術として、AI、IoT、RPAが3強。ただし昨年度と比較して、IoTの着目度は低下 し、AIの比重が高まった。
- 2. 直近3年間で、着目している新技術において「導入済」、「実証実験中」が増加している。特 に、レガシーシステムが少ないほど、新技術の本格導入が進んでいる。

法的規制や商習慣の弊害

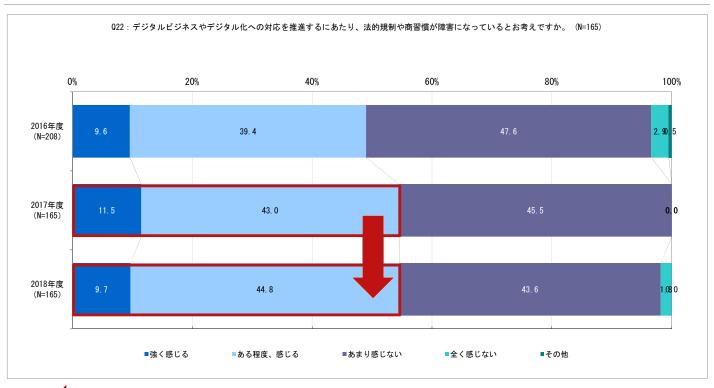


NRI JUAS Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

法的規制や商習慣の弊害

法的規制や商習慣が障害となっているか

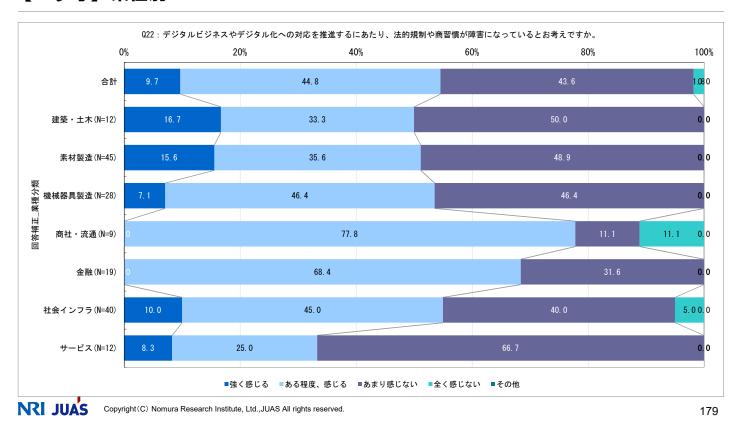
法的規制や商習慣を弊害と感じる企業は、昨年度と同程度の割合。





法的規制や商習慣の弊害

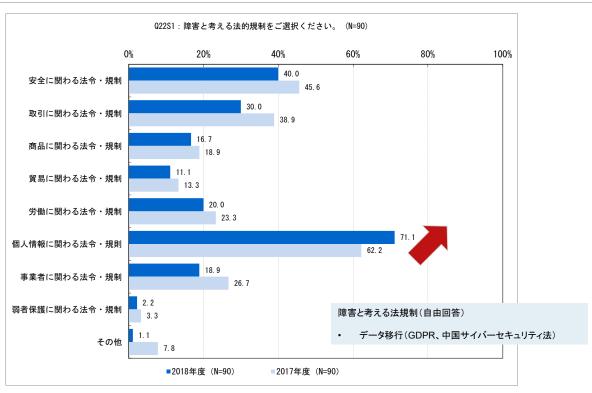
【ご参考】業種別



法的規制や商習慣の弊害

障害と考える法的規制

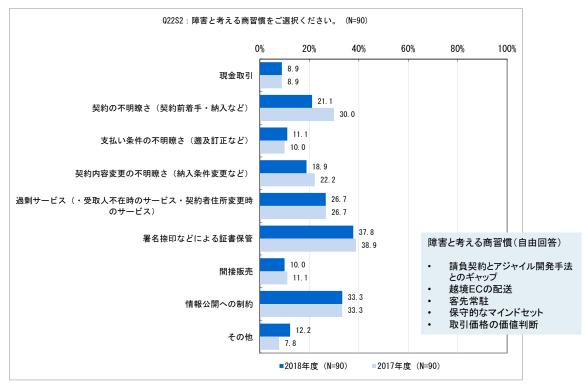
「個人情報に関わる法令・規則」が最多で、昨年度よりも割合が高まっている。



NRI JUAS

 $Copyright (C) \ \ Nomura \ Research \ Institute, \ Ltd., JUAS \ All \ rights \ reserved.$

昨年度と同様、「署名捺印などによる証書保管」が最多。



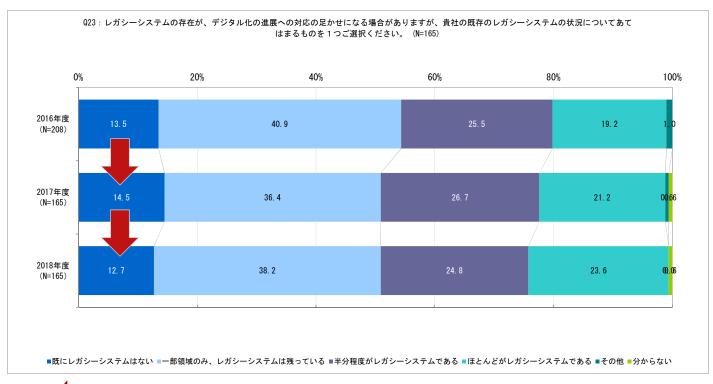


Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

181

レガシーシステムの状況

レガシーシステムの撤廃は、過去3年で大きな進展は見られない。



NRI JUAS

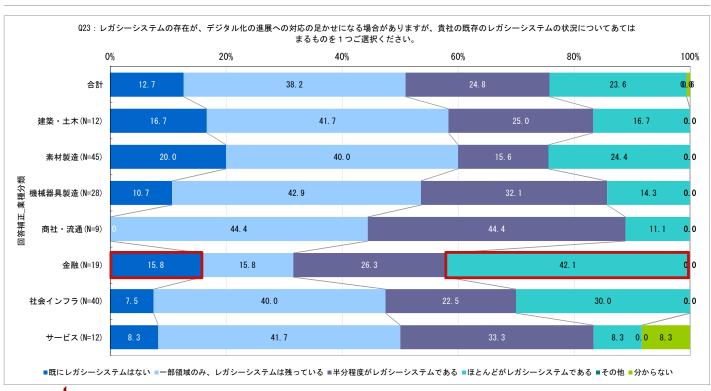
 $Copyright (C) \ \ Nomura \ Research \ Institute, \ Ltd., JUAS \ All \ rights \ reserved.$

183

レガシーシステムの状況

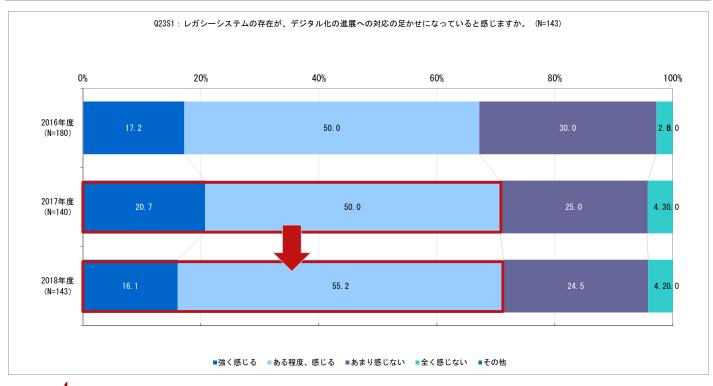
レガシーシステムの状況(業種別)

金融業は、レガシーシステムの取り扱いについて二極化している。



NRI JUAS

昨年度同様、レガシーシステムの存在は、デジタル化対応の足かせと感じる企業が多い。



NRI JUAS

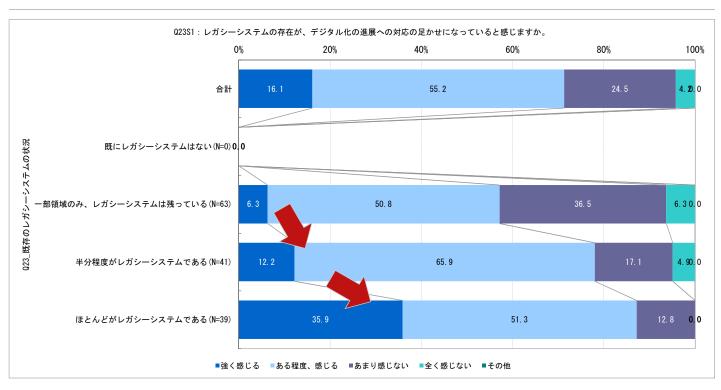
 $Copyright (C) \ \ Nomura \ Research \ Institute, \ Ltd., JUAS \ All \ rights \ reserved.$

185

レガシーシステムの状況

足かせと感じているか(レガシー状況別)

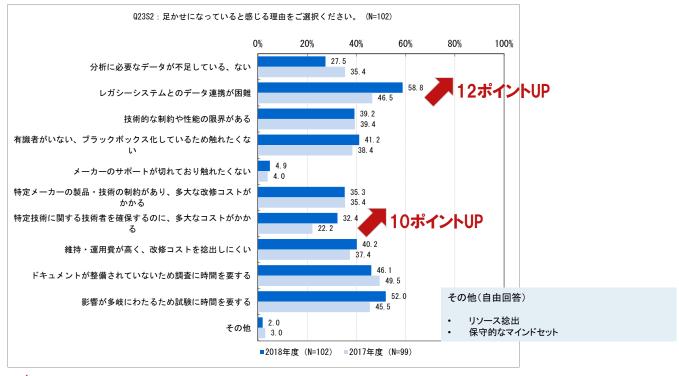
レガシーシステムが多いほど、デジタル化対応の足かせと強く感じる企業が多い。



NRI JUAS

足かせと感じる理由

デジタル化の進展によるデータ活用が進んできたことから、 レガシーシステムとの連携の困難さや、コスト面で課題を認識し始めている。



NRI JUAS

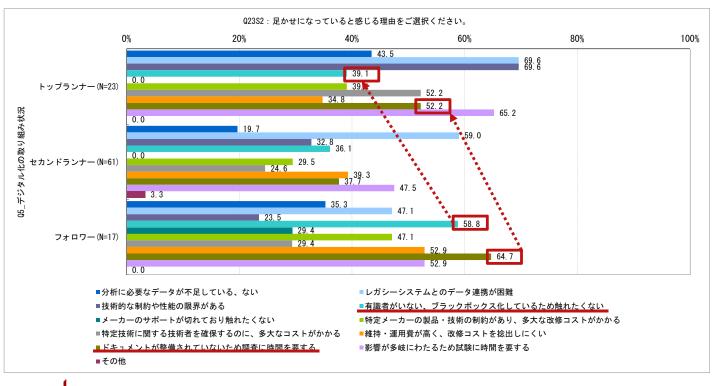
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

187

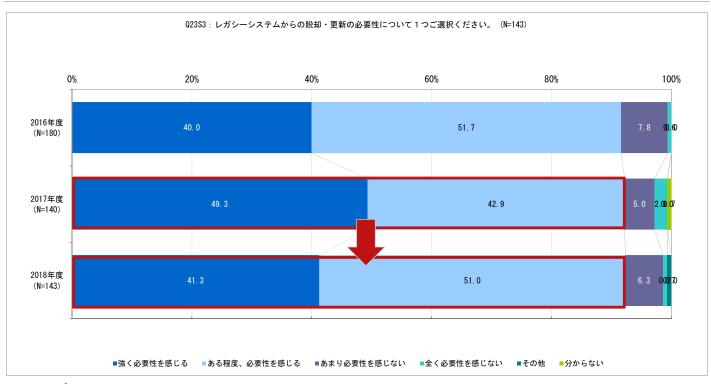
レガシーシステムの状況

足かせと感じる理由(取組別)

フォロワーは、ブラックボックス化や、ドキュメントが未整備が目立つ。まずは、現状可視化やドキュメント整備などの施策が有効である。



昨年度に引き続き、レガシーシステムからの脱却・更新の必要性を感じている。



NRI JUAS

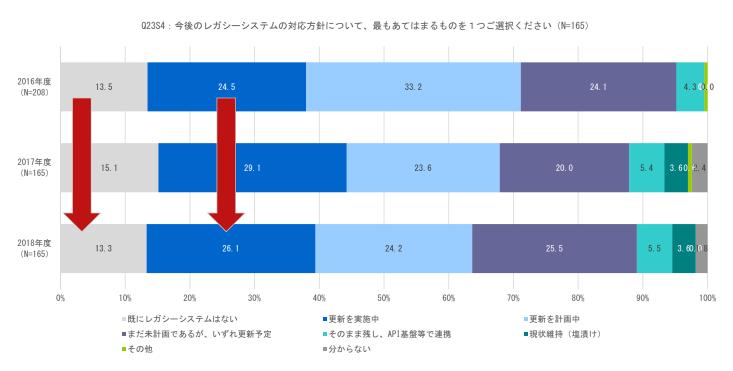
 $Copyright(C)\ \ Nomura\ Research\ Institute,\ Ltd., JUAS\ All\ rights\ reserved.$

189

レガシーシステムの状況

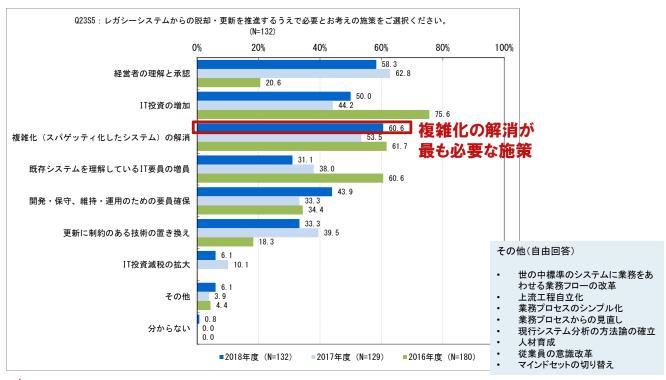
レガシーシステムの対応方針

レガシーシステムの更新は、進んでいない状況。



NRI JUAS

レガシー脱却・更新のために必要な施策の中で、複雑化の解消を考える企業が最も多い。



NRI JUAS

Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

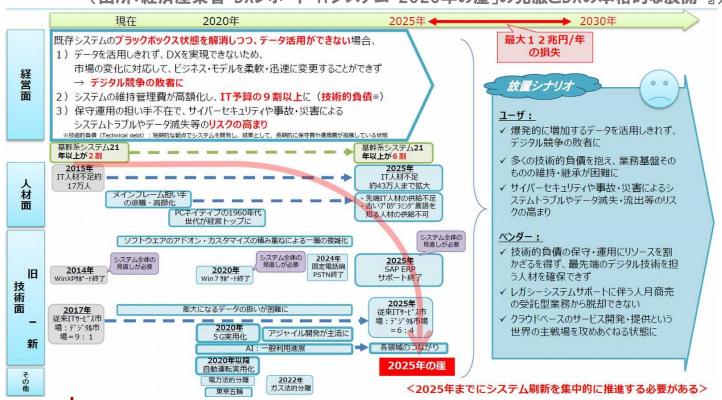
191

レガシーシステムの状況

2025年の崖に対して

老朽化した基幹系システムを放置することで直面する「2025年の崖」

(出所:経済産業省『DXレポート~ITシステム「2025年の岸」の克服とDXの本格的な展開~』)



「2025年の崖」は多くの企業から共感を獲得している。



NRI JUAS

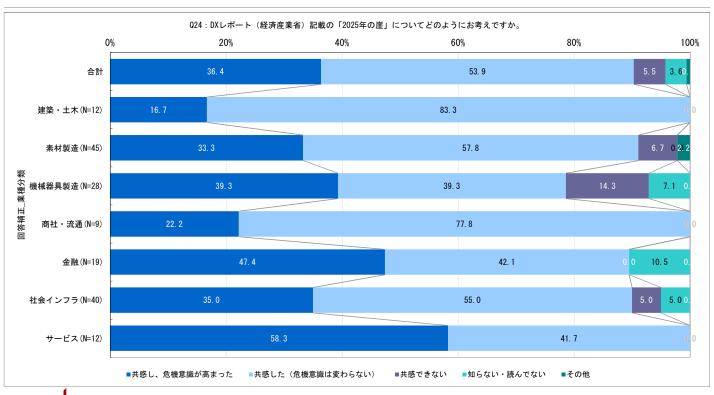
Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

193

レガシーシステムの状況

2025年の崖に対して(業種別)

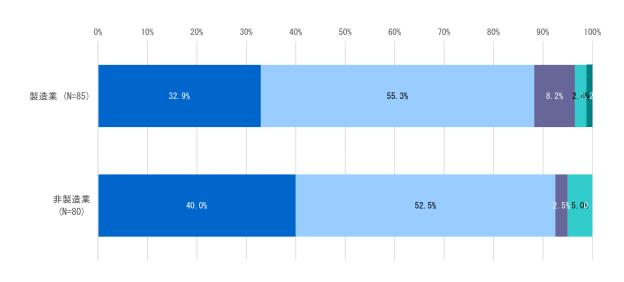
【ご参考】業種別



【ご参考】製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造 非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

Q24: DXレポート(経済産業省)記載の「2025年の崖」についてどのようにお考えですか。



■共感し、危機意識が高まった ■共感した(危機意識は変わらない) ■共感できない ■知らない・読んでない ■その他



Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved.

195

レガシーシステムの状況

2025年の崖に対して

【ご参考】「2025年の崖」に共感できない企業の理由

Q24S1:2025年の崖について、「共感できない」と回答した方にお伺いします。その理由は何ですか。[FA]

- ①ベンダーのVersion Upは各社各様に従来から繰り返してきた話で、すでに対応済み。
- ②AIやその他新規技術も分野と対象が変わるだけで、目的と自社の方向性を定めれば自ずから解決できる話。
- ③ことさら適切な判断をしないで、必要もなく振り回されることは良ろしくない。

WINDOWS, AI, ERP等当社に関連あるテーマは解決済みもしくは解決の計画立案済みのため

別に2025年に限らず、このようなリスクは過去からもずっと存在してきており、先読みをしながら 準備をしていくのは当然の事

これまでも同様のことが他のIT分野で起こっており、特に個別に意識することではなく、継続して対策するべきもの。

レガシーを作り直しても直接的に新しいビジネスモデルやデジタルサービスに繋がらない

新技術が次々と実用化されることは正しいのですが、レガシーシステム=メインフレーム=諸悪の根源という論調は極端だと思っています。リスクがあるとすれば、過去数十年ビジネスを支えてきたメインフレームによる基幹システムを無理な計画で置き換えようとすることの方がリスクは高い気がします。

当社では老朽取替時期までに更新を完了できるよう、ソフト、ハードのサポート終了時期や最新の技術、システムセキュリティ動向等の情報収集を行い、効率的、効果的な投資となるよう、情報システム部門と業務部門が連携して計画的に更新を進めている。そのような中、事業者がやるべきことを十分に実施していないがために危険が迫っているというような論調には共感できない。

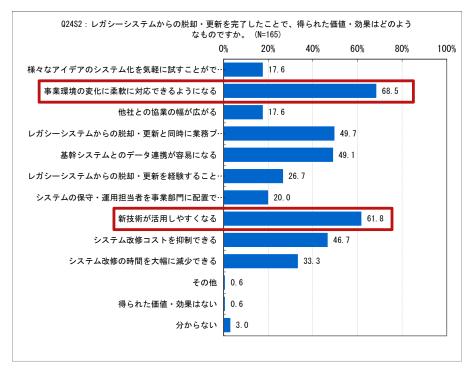
SAPのサポート終了をなぜここで上げているのか、理解できない。

これまでも 対応してきている。 もしくは解決済み。

論調が極端。 レガシーシステムだけの 問題ではない。



6割以上の企業が、レガシーシステム脱却により、ビジネス面・IT面の両面から、 効果が得られると考えている。





Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

197

アンケート結果の考察6 (デジタル化の阻害要因とレガシーシステムの状況)

■法的規制や商習慣の弊害

- 1. 法的規制や商習慣を弊害と感じる企業は、昨年度と同程度(約55%)の割合。
- 2. 法的規制として、「個人情報に関わる法令・規則」が最多(約71%)で昨年より増加、 商習慣としては、「署名捺印などによる証書保管」が最多(37.8%)。

■レガシーシステムの状況

- 1. レガシーシステムの撤廃は、過去3年で大きな進展は見られていない。
- 2. 昨年同様、レガシーシステムの存在は、デジタル化対応の足かせと感じる企業(71%)は 多く、レガシーシステムからの脱却・更新の必要性を多くの企業(約92%)で感じている。

■レガシーシステム脱却に向けて

- レガシー脱却・更新のために必要な施策の中で、複雑化の解消を考える企業が最も多い。 加えてフォロワーは、ブラックボックス化や、ドキュメントが未整備が目立つ。 まずは、現状システムの可視化やドキュメント整備などの施策が有効である。
- 2. 「2025年の崖」は多くの企業から共感を獲得している。
- 3. レガシー脱却による効果として、6割以上の企業が、「事業環境の変化への柔軟な対応」、 「新技術活用の容易性」をあげ、ビジネス・ITの両面から、効果が得られると期待している。

デジタル化を進め、成果を出している企業の特徴

- 社長、CEO、代表取締役、CDOがデジタル化の責任を担っている。
- 経営、事業部門とデジタル化の理解と影響度の共有が図れている。
- レガシー・システムから脱却し、データ連携の問題を解決している。
- 他社との連携してデジタル化に取り組んでいる。
- デジタル戦略を具体的に実行することで、成果を出している。
- デジタル化の課題は、「新ビジネスモデルの創出」「新商品・サービス」 「顧客への価値提供」で、この傾向はレガシーシステムが少ないほど顕著
- デジタル戦略の策定と施策の推進は「IT部門と事業部門の共同チーム」が 多いが、デジタル化推進の専門組織も増加傾向にある。
- デジタル人材としては、「改革推進力」よりも「事業企画力」が必要と考えて おり、「アイデア構想力」も求めている。
- レガシーシステムが少ないほど、新技術の導入が進んでいる。



Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd., JUAS All rights reserved

199