

### 3. デジタルトランスフォーメーション(DX)への 取り組み状況

## 3. デジタルトランスフォーメーション（DX）への取り組み状況

デジタルトランスフォーメーション（以下 DX と表記）は、デジタル技術を利用した企業経営の変革を指す。経済産業省が 2018 年 9 月に発表した『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～』\*17で広く知られ、さまざまな企業で先進的な取り組みが行われている。

### 3.1 DX への取り組み状況

最初に、DX への取り組みの有無や必要性意識について調査した。

なお、本章では回答者が「自社の DX への取り組み状況を把握していない」企業の回答は除いて集計した。また、必要に応じて、会員顧客企業のうち、大規模な企業（以下、会員顧客大企業）の集計結果を内数として示した。

#### 3.1.1 DX への取り組み状況

DX への取り組み状況や、DX の必要性についての考えを調査した結果を、一昨年度、昨年度の調査結果と比較したものを図表 3.1.1 に示す。

昨年度までは、どの企業群でも「取り組んでいる」または「取り組み予定である」企業が増加傾向にあった。

本年度も、会員顧客企業では引き続き増加傾向にあり、両者合わせて 49%と約半数を占めた。

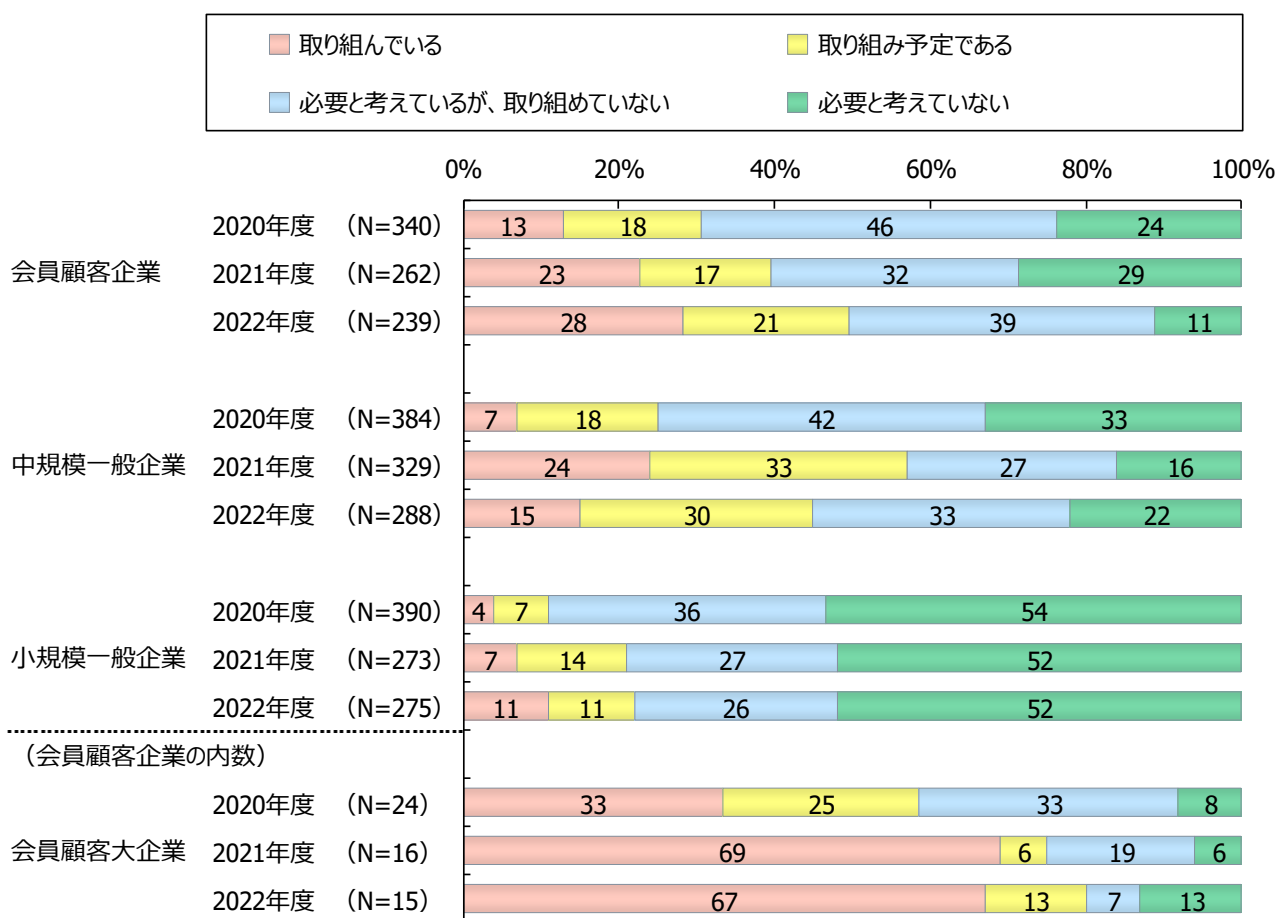
一方、中規模一般企業では昨年度の 57%から本年度は 45%へと大きく後退した。DX への取り組みが遅れている理由の調査（「3.3.1 DX の進捗と理由」参照）では、外的要因の上位に「新型コロナウイルスのまん延」、「会社の業績が悪化し、資金が不足」が挙げられており、コロナ禍や国際情勢、円安による先行きの不透明さが、経営者の判断に影響していると思われる。

また、小規模一般企業では、昨年度の 21%から本年度は 22%と変わらず、「DX を必要と考えない企業」が半数以上という DX への否定的傾向は変わらない。DX に否定的な理由については、「3.5 DX を必要と考えない理由」で分析する。

\*17 出典：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～

[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/20180907\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html)

図表 3.1.1 DX への取り組み状況の経年変化

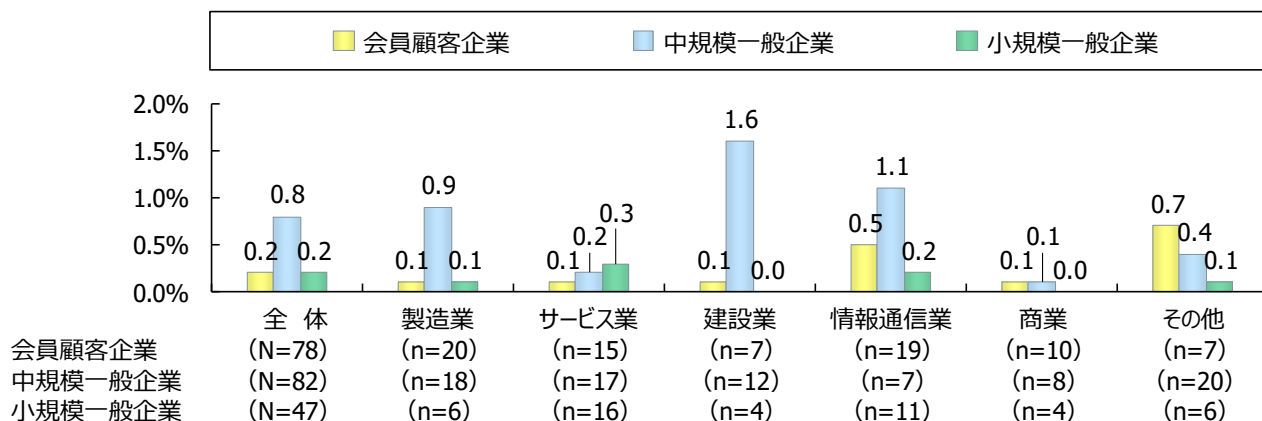


### 3.1.2 DX への投資

では、各企業はDXにどの程度の投資を考えているのだろうか。投資額を年間売上額との比率で見たのが図表 3.1.2 である。

図表 3.1.2 DX への投資

(DX に取り組み中、または取り組み予定の企業 - 投資額不明企業を除く)



企業群別では、中規模一般企業が年間売り上げの0.8%と最も多く、中でも「建設業」が1.6%と最も多かった。

会員顧客企業は、全体で0.2%、業種別では、「その他」が0.7%で最も多く、「情報通信業」の0.5%を上回った。「その他」の中では「不動産業」の投資が多かった。

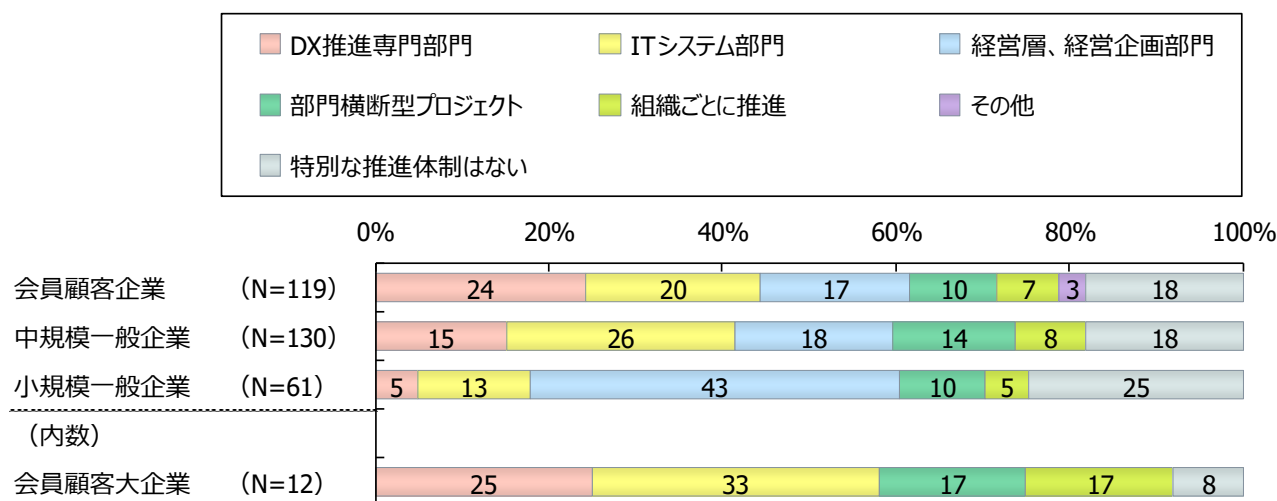
小規模一般企業では、全体が0.2%、業種別では「サービス業」が0.3%で最も多かったが、全体として大きな投資は行われていない。

### 3.1.3 DXの推進体制

次に、DXを主導している部門について調査した結果を図表3.1.3に示す。

会員顧客企業では「DX推進専門部門」が24%で1位、「ITシステム部門」が20%で2位であり、これらに「経営層、経営企画部門」が17%で続いた。企業規模が大きいだけに、専門の推進部門を要する企業も多いものと思われる。

図表 3.1.3 DXを主導している部門  
(DXに取り組み中、または取り組み予定の企業)



中規模一般企業では「ITシステム部門」が26%で1位、これに「経営層、経営企画部門」が18%で続いた。

小規模一般企業では、「経営層、経営企画部門」が43%で1位だった。小規模一般企業では、経営者が「経営企画部門」や「ITシステム部門」を直接統率している場合も多く、経営者の役割は大きいと考えられる。

全般的に、「特別な推進体制がない」が18~25%と多かったが、DXを特別に扱わずに、一般の経営判断の一環として扱うものと思われる。つまり、「組織ごとに推進」または「経営層、経営企画部門」が判断するということと思われる。

いずれにしても、「経営層、経営企画部門」や「ITシステム部門」、「DX推進専門部門」のいずれかがDX推進の主な担い手になっているものと思われる。この傾向は、昨年度の調査と変わらなかった。

### 3.1.4 DXに必要なスキルと調達方法

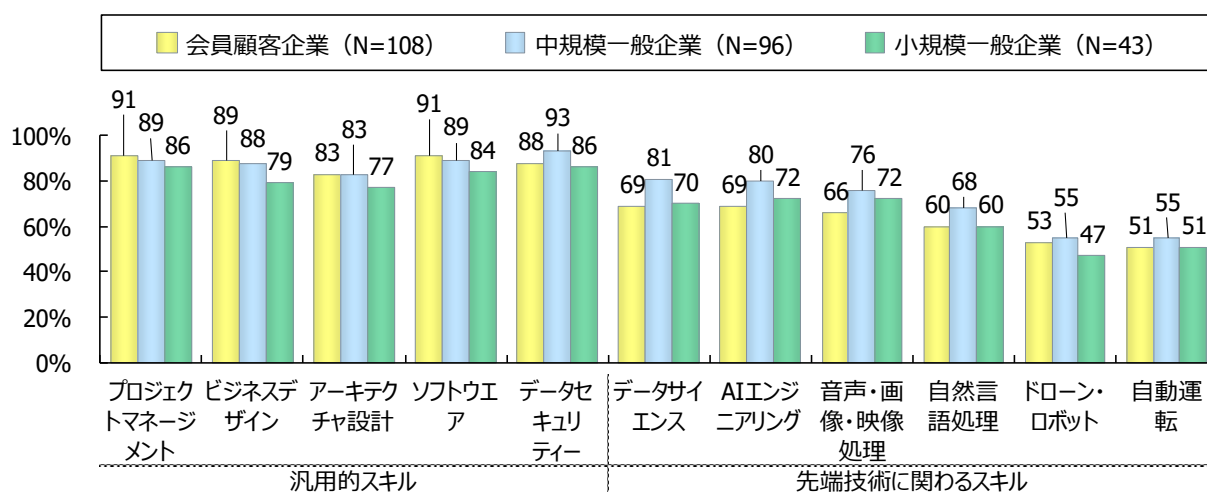
次に、一般にDXに必要なスキルについて、「必要と思うか」、必要と思う場合は「既に社内に保有しているか」、あるいは「どのように調達するのか」を調査した。

#### (1) DXに必要なスキル

DXに必要なスキルについて調査した結果を図表3.1.4に示す。なお、どのスキルについても「不要」と回答した企業については、判断できなかったものとし、集計から除いた。

この図から分かるように、企業群による差はあまり大きくない。企業規模や業種に依存せず、どの企業でも求められる汎用スキル（「プロジェクトマネジメント」、「ビジネスデザイン」、「アーキテクチャ設計（システムアーキテクチャ設計）」、「ソフトウェア（プログラミング）」、「データセキュリティー」）は77～93%の企業が必要と回答している。

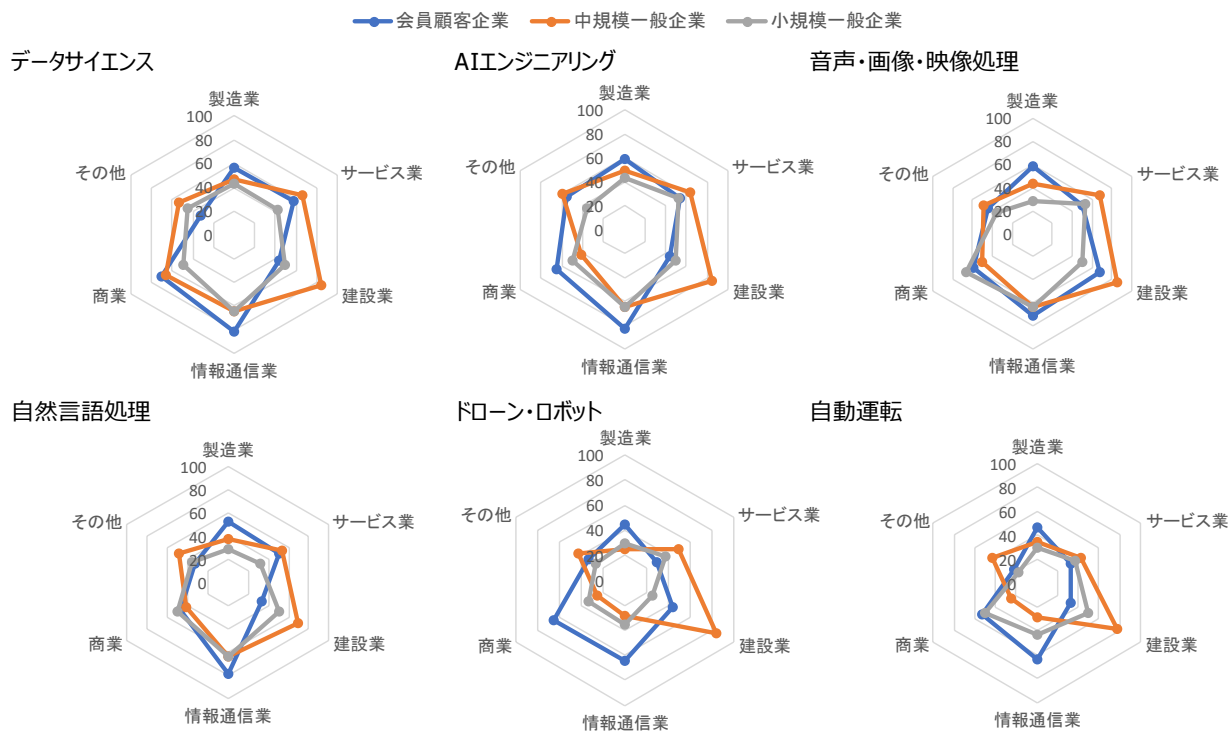
図表 3.1.4 DXに必要なスキル  
(DXに取り組み中、または取り組み予定の企業 - 不回答企業を除く)



中でも注目すべきは、「データセキュリティー」が会員顧客企業で1位とわずか3ポイント差で4位、一般企業で1位となった点である。デジタル化により情報の重要度が上がるとともに、情報アクセスが容易になることから、機密性を保ったり、ランサムウェアのような企業活動を停止に追い込むマルウェアへ対処したりする「データセキュリティー」が決定的に重要であることがよく理解されているようだ。

一方、「データサイエンス」や「AI（人工知能）エンジニアリング」などの、先端技術スキルの必要性については、図表3.1.5に示すように、業種や企業規模に大きく依存し、不要とする企業も多く、全体としては47～81%にとどまった。

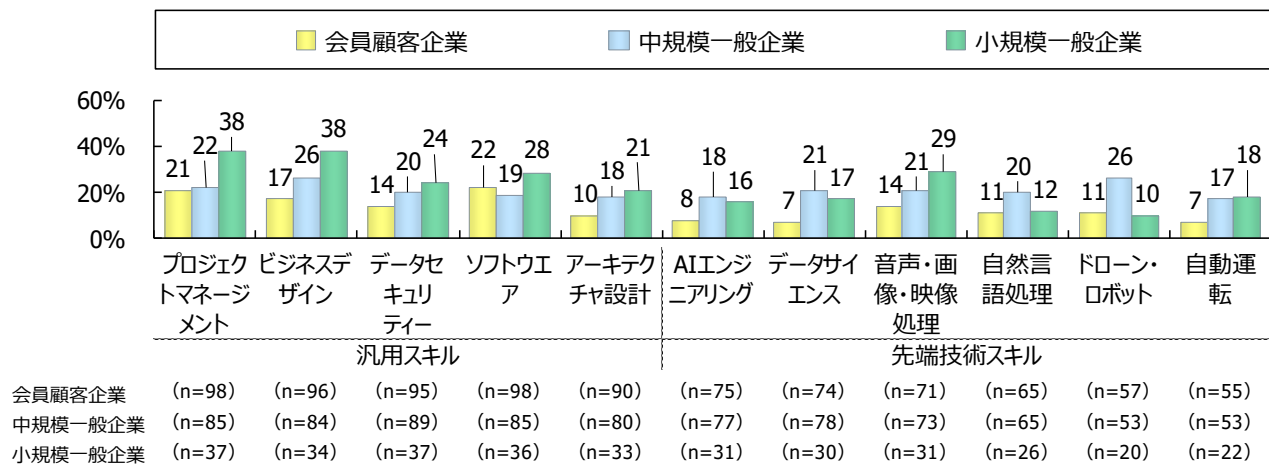
図表 3.1.5 先端技術スキルの必要性（業種別）  
 (DXに取り組み中、または取り組み予定の企業・不回答企業を除く)



(2) 自社で保有する DX スキル

では、必要とする DX スキルについて、自社内で既に保有している企業はどの程度あるのだろうか。該当するスキルを必要とする企業のうち、既に社内で保有している企業の割合を調べた結果が図表 3.1.6 である。

図表 3.1.6 自社で保有する DX スキル  
 (DXに取り組み中、または取り組み予定の企業で該当スキルが必要と考える企業)



会員顧客企業では、汎用スキルである「ソフトウェア」、「プロジェクトマネジメント」、「ビジネスデザイン」ですら 17～22%と少なく、「アーキテクチャ設計」は 10%しかなく、先端技術の関わるスキルは 7～14%と少ない。

中規模一般企業では前者が 10～22%と同程度で、後者が 17～26%と多い。

小規模一般企業では前者が 21～38%、後者が 10～29%となっている。

必須と思われる汎用スキルを保有している企業が少ないのが、会員顧客企業で目に付くが、量的（人数）または質的（知識レベルにとどまり実践レベルではない、など）な不足を訴えているとも考えられる。

先端技術の関わるスキルの中では、「音声・画像・映像処理」が多く、他のスキルよりビジネスの現場に浸透していると考えられる。

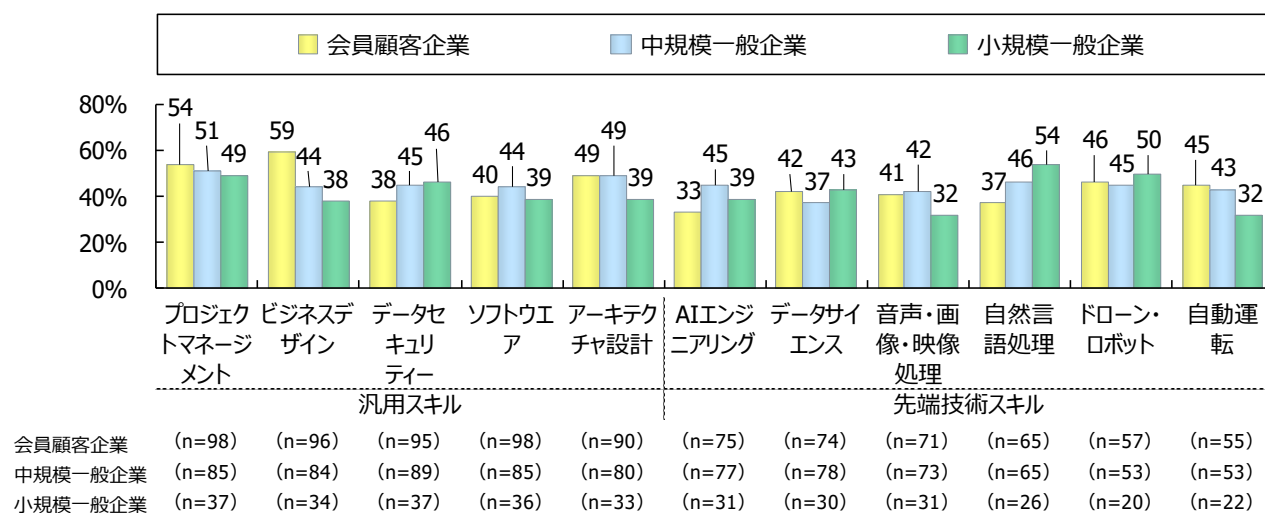
### (3) 自社で育成する DX スキル

次に、必要とする DX スキルについて、自社内で育成しようとしている企業はどの程度あるのだろうか。該当するスキルを必要とする企業のうち、社内で育成しようとしている企業の割合を調べた結果が図表 3.1.7 である。

会員顧客企業では、汎用スキルである「プロジェクトマネジメント」、「ビジネスデザイン」、「アーキテクチャ設計」が 49～59%と多かったが、「ソフトウェア」と「データセキュリティー」は 38～40%と少なかった。後者については、社外から調達できる、あるいは専門家に任せるとの判断と思われる。先端技術スキルのうち、「ドローン・ロボット」や「自動運転」が 45～46%と多かったが、これらを必要とする企業は社内スキルとして保有しておきたいのだと思われる。

図表 3.1.7 自社で育成する DX スキル

(DX に取り組み中、または取り組み予定の企業で該当スキルが必要と考える企業)



中規模一般企業では、汎用スキルである「プロジェクトマネジメント」、「アーキテクチャ設計」が 49～59%と多く、「ソフトウェア」と「データセキュリティー」は 44～45%と少なかったが会員顧客

客企業と同様の事情からと思われる。必須と思われる「ビジネスデザイン」が少なかったが、育成の難しさを反映したものだろう。先端技術スキルのうち、「ドローン・ロボット」や「自動運転」の43～45%を超えて「自然言語処理」が46%と多かったが、人手不足への対応として人間の言葉を理解する技術としての期待が大きいのだろう。

小規模一般企業では、中規模一般企業と同様の傾向が見られた。

一般企業では、DXとして先端技術を活かした取り組みを中心に進めようとしているものと思われる。

#### (4) 新たな人材採用で充当する DX スキル

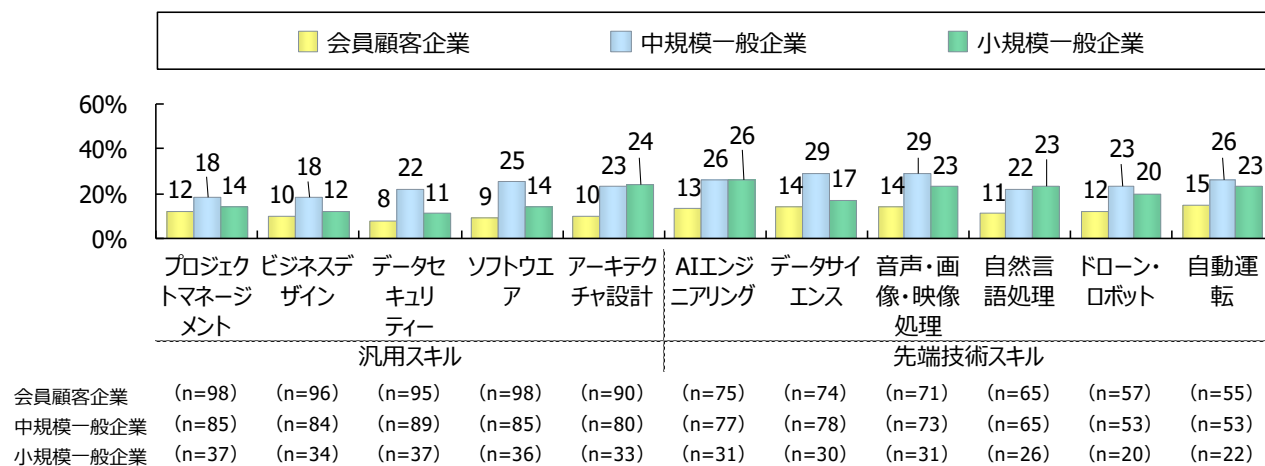
次に、必要とする DX スキルについて、新たな人材採用で充足しようとしている企業はどの程度あるのだろうか。該当するスキルを必要とする企業のうち、新たな人材採用で充足しようとしている企業の割合を調べた結果が図表 3.1.8 である。

会員顧客企業ではどのスキルについても8～15%と少ないが、新規採用より社内育成を重視しているように思われる。

一般企業は11～29%と会員顧客企業より多いが、先端技術スキルが22～29%と多く、社内育成と併せ、先端技術をDXの要と捉えているようだ。

図表 3.1.8 新規採用で充当する DX スキル

(DXに取り組み中、または取り組み予定の企業で該当スキルが必要と考える企業)



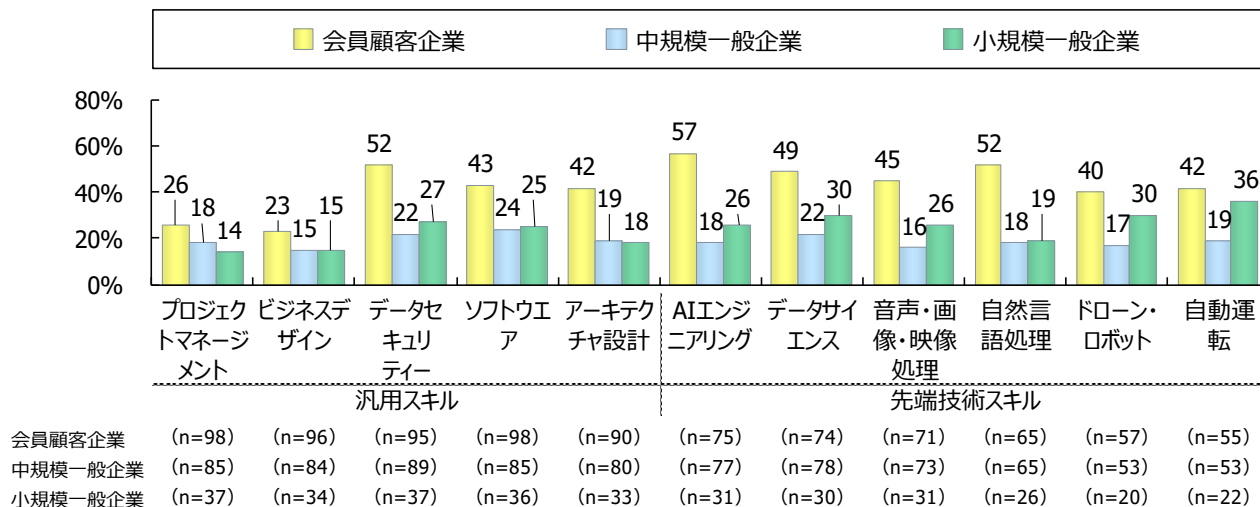
#### (5) ITベンダー等から調達する DX スキル

最後に、ITベンダーから調達するDXスキルを調査した結果を図表 3.1.9 に示す。



図表 3.1.9 ITベンダー等から調達するDXスキル

(DXに取り組み中、または取り組み予定の企業で該当スキルが必要と考える企業)



会員顧客企業では、先端技術スキルを調達する企業が多く、中でも「AIエンジニアリング」が57%で1位、「自然言語処理」が52%で2位、以下、「データサイエンス」、「音声・画像・映像処理」が45～49%で続いた。汎用スキルの中では「データセキュリティー」が52%で1位、「ソフトウェア」、「アーキテクチャ設計」が42～43%で続いた。汎用スキルである「データセキュリティー」が上位に挙げたのは、昨今のランサムウェアのような企業活動を停止に追い込むマルウェアへ対処するノウハウは簡単に身につかないことからであろう。「ソフトウェア」や「アーキテクチャ設計」が比較的多いのは、システム開発に社内要員だけでは不足することを経験的に知っているためと思われる。

中規模一般企業では、全体的に会員顧客企業の半数程度に収まったが、先端技術スキルより、汎用スキルを調達する企業が多く、中でも「ソフトウェア」、「データセキュリティー」が22～24%と多かった。理由は、会員顧客企業と同じと思われる。先端技術スキルについては、大きな差は無く17～22%だった。

小規模一般企業では中規模一般企業と同様の傾向だったが、先端技術スキルの中で「自動運転」、「データサイエンス」、「ドローン・ロボット」が30～36%と多かった。外部に開発を委託するというより、DXのツールとして提供を受けたいものと思われる。

### 3.1.5 DXのために導入するデジタル技術

「DXに取り組み中、または取り組み予定の企業」を対象に、DXのために導入した、あるいは導入しようとする技術を調査した結果を図表 3.1.10 に示す。

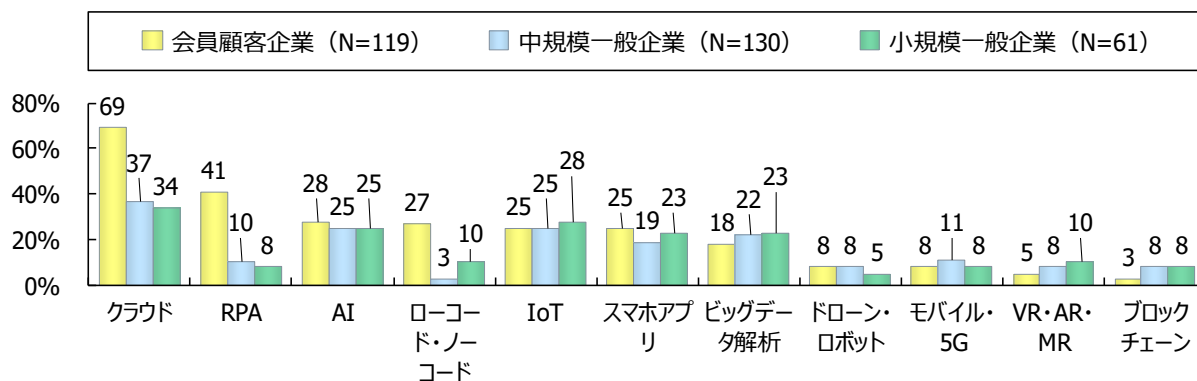
どの企業群でも「クラウドサービス」が1位だったが、2位以下は企業群で違う傾向であった。会員顧客企業では「RPA\*18」が2位、「AI」が3位で、これに「ローコード・ノーコード\*19」、「(あらゆる

\*18 Robotic Process Automation：既存の業務システムを刷新することなく、それらを前提とした決まった手順（画面から画面へのコピーなど）の事務作業を自動化する

\*19 Low Code・No Code：専門知識のない非エンジニア系の人でもクリックやドラッグアンドドロップなどの操作でパーツやテンプレートなどを組み合わせ、Webサイトやアプリなどを開発できるようにする

ものがネットにつながる）IoT」、「スマホアプリ」、「ビッグデータ解析」が続いた。一般企業も「RPA」と「ローコード・ノーコード」を除けば、同じ傾向を示している。

図表 3.1.10 DXのために導入するデジタル技術  
(DXに取り組み中、または取り組み予定の企業)



「RPA」と「ローコード・ノーコード」は利用頻度が高い小さなプロセスを自動化するために使われるため、比較的規模の小さい一般企業では導入が進んでいないものと思われる。

「AI」、「IoT」、「スマホアプリ」、「ビッグデータ解析」は企業規模によらず、DXの要の技術となっているようだ。

## 3.2 DXの対象領域

次に、DXを通して何を実現させたいのかを知るために、一般社団法人日本経済団体連合会（以下、経団連と記述）が2020年5月に提言として発表した『Digital Transformation (DX)～価値の協創で未来をひらく』\*20で示した「DXによる事業刷新戦略」を基に調査を行った。

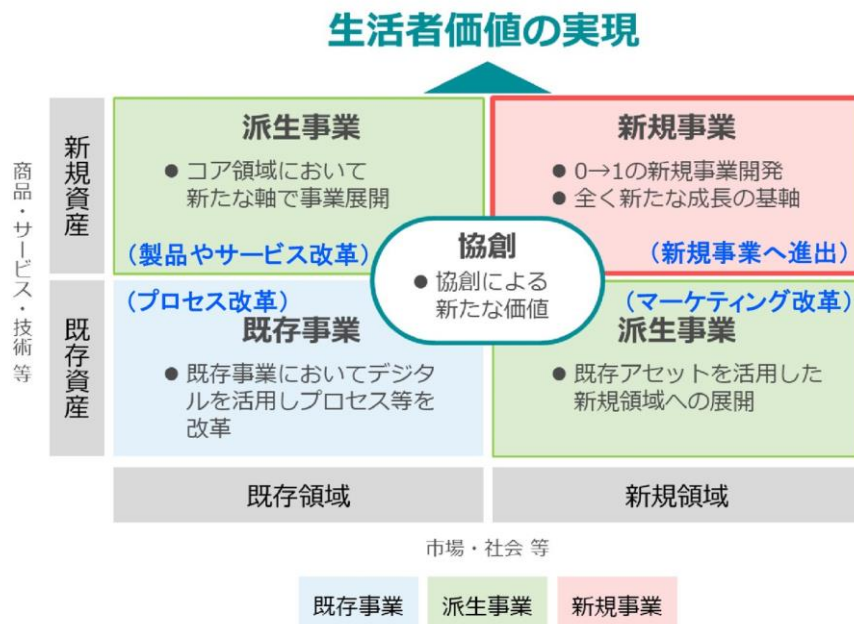
### 3.2.1 DXの対象領域

上記の経団連の提言では、図表 3.2.1 に示すように次の四つの事業刷新戦略が挙げられている。

- 既存事業においてデジタルを活用してプロセス等を改革（以下、プロセス改革）
- 既存アセットを活用した新規領域への展開（以下、マーケティング改革）
- コア領域において新たな軸で事業展開（以下、製品やサービス改革）
- 0→1の新規事業開発、全く新たな成長の基軸（以下、新規事業領域に進出）

\*20 週刊 経団連タイムス 提言「Digital Transformation (DX)」を公表  
[https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2020/0514\\_02.html](https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2020/0514_02.html)

図表 3.2.1 DXによる事業刷新の戦略\*21

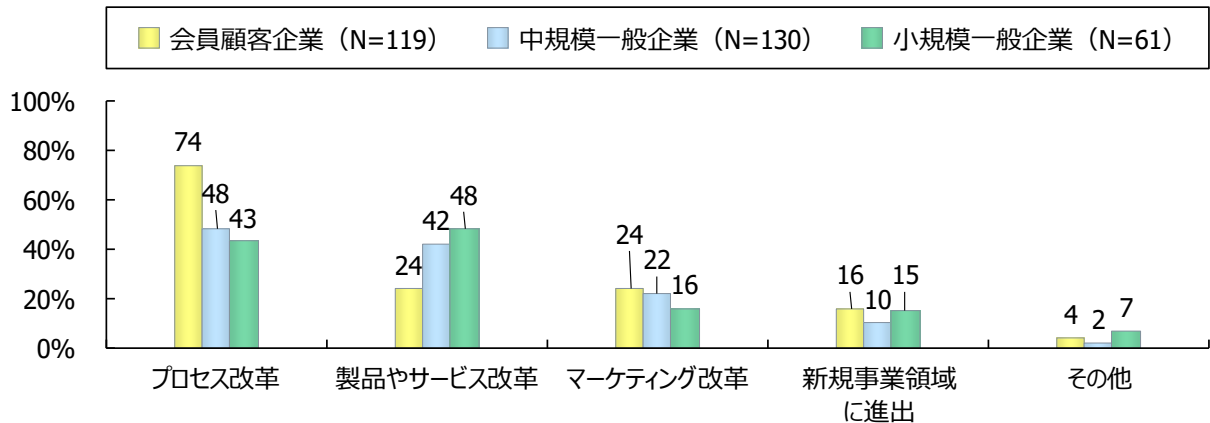


自社のビジョンに基づいて事業を刷新し、複数の事業領域を組み合わせ、協創も行いながら、生活者に価値を提供。一層のデータ活用によってさらなる価値を実現。一体的な価値提供を通じて、どこで収益を得るかというビジネス設計が必要。

「DXに取り組み中、または取り組み予定の企業」を対象に、これらの事業刷新戦略のいずれを目指しているのか調査した結果を図表 3.2.3 に示す。

会員顧客企業では「プロセス改革」が 74%と最も多く、他の対象領域の合計を上回った。中規模一般企業では「プロセス改革」と「製品やサービス改革」が 42~48%で並び、他の対象領域は少なかった。小規模一般企業でも「プロセス改革」と「製品やサービス改革」が 43~48%で並び、他の対象領域は少なかった。

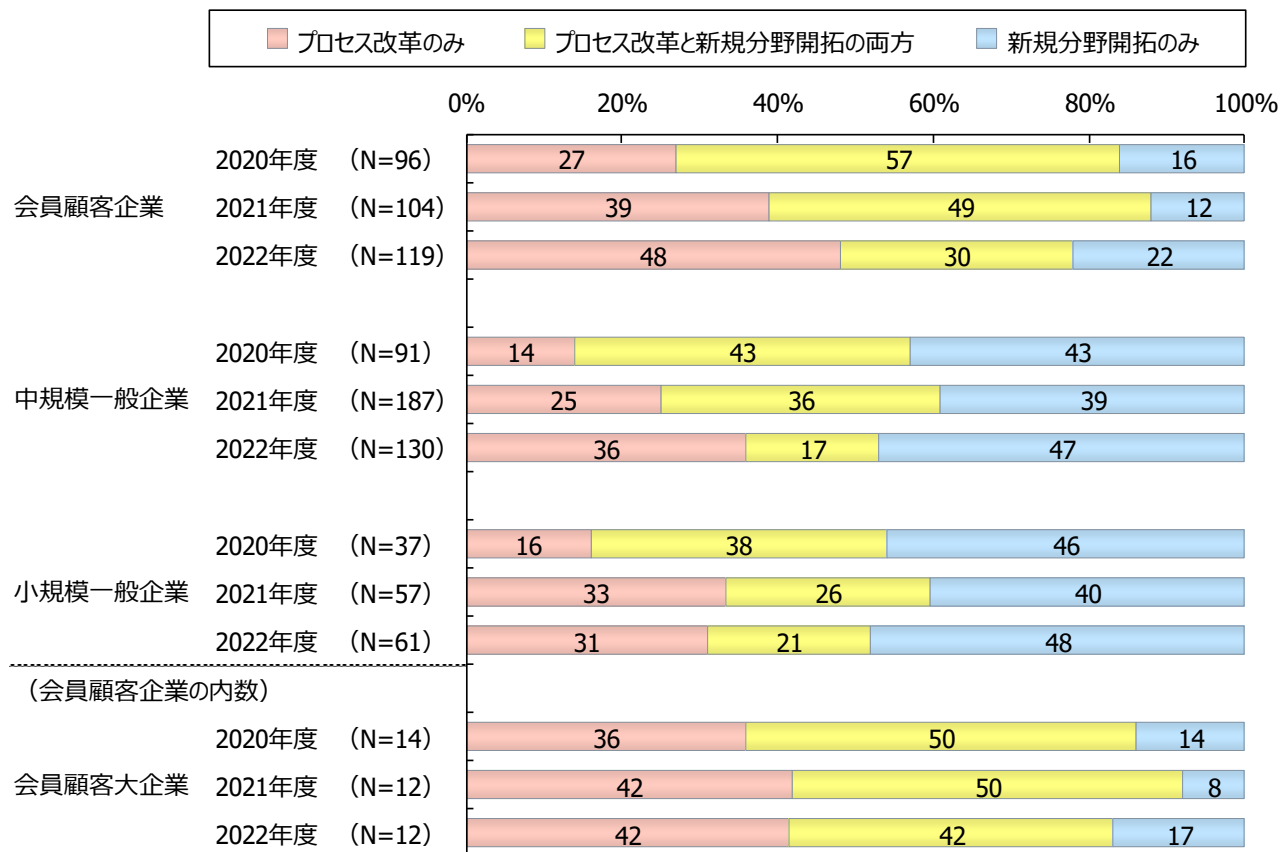
図表 3.2.2 DXの対象領域  
(DXに取り組み中、または取り組み予定の企業)



\*21 「週刊 経団連タイムス 提言「Digital Transformation (DX)」を公表  
[https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2020/0514\\_02.html](https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2020/0514_02.html) より抜粋、加筆

同提言では「既存事業の改革のみではDXとは言えない」、「特に重要なのは、新規事業と派生事業である」としているが、この傾向を見るため、「プロセス改革」以外を「新規分野開拓（新規事業と派生事業）」にまとめ、一昨年度からの変化を示したのが、図表 3.2.3 である。

図表 3.2.3 DXの対象領域の経年変化  
(DXに取り組み中、または取り組み予定の企業)



この図表から、「プロセス改革」と「新規分野開拓」の両にらみの割合が年々減少し、どちらか一方に集約されつつあることが分かる。具体的には、会員顧客企業で2020年度の57%から、2021年度は49%、2022年度は30%へ減少、中規模一般企業で43%から36%、17%へ減少、小規模一般企業で38%から26%、21%へ減少している。この変化は、何が何でもDXという考えから、まず「DXのための足場固め」をする企業と、「足場はしっかりしているのでDXにまい進」する企業に分かれたことを示すものと考えられる。

### 3.2.2 DXの内容

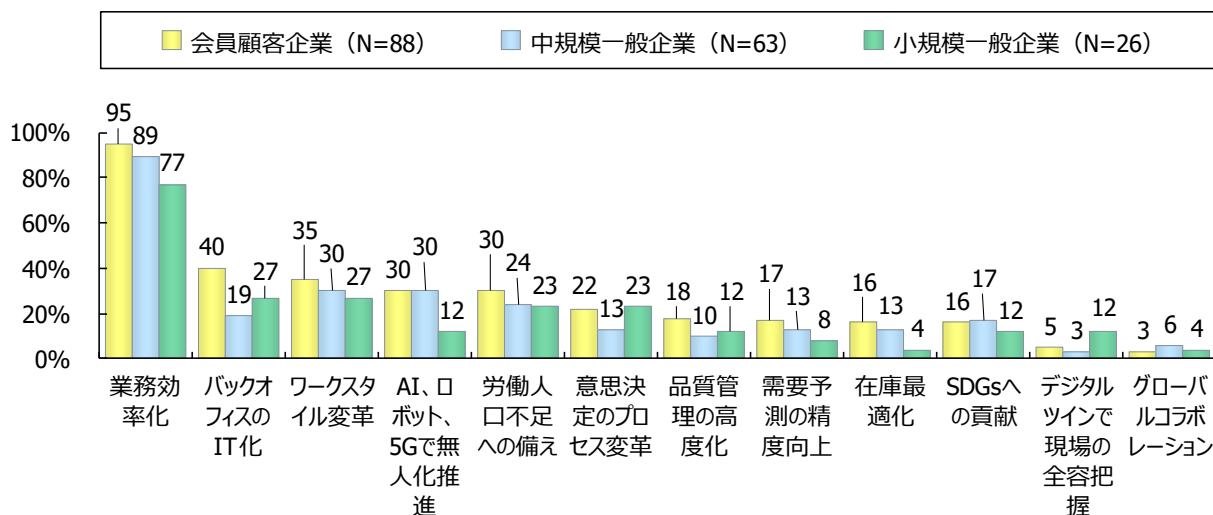
これ以降、「DXに取り組み中、または取り組み予定の企業」を対象に、戦略の内容を調査した結果の説明に入るが、アンケートで例示した選択肢は、DXの具体例として新聞、雑誌等で取り上げられたものを参考にした。

以下の説明にあるように、昨年度の調査結果と比べると、全般的に選択比率が下がって（選択項目を絞った企業が増加して）おり、分析の段階から範囲を絞った取り組みに重点が移っているようだ。

## (1) プロセス改革の内容

「プロセス改革」を目指している企業が具体的に取り組んでいる内容の調査結果を図表 3.2.4 に示す。

図表 3.2.4 プロセス改革の内容



圧倒的に「業務効率化」が多かったが、これについては詳細調査を行ったので後ほど具体的な内容を示す。

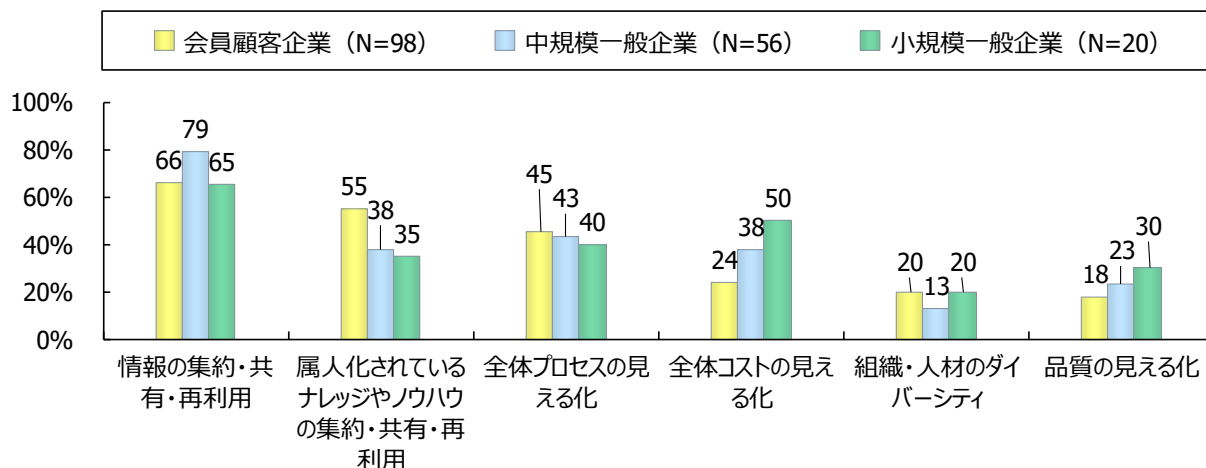
会員顧客企業では、「(総務、経理や人事など) バックオフィスのIT化」が40%で2位、「ワークスタイル変革(テレワークの導入など)」が35%で3位だった。次いで、「AI、ロボット、5G(第五世代移動通信規格)で無人化推進」の30%、「労働力不足への備え」の30%が続いた。日本の少子高齢化を反映するものだろう。

中規模企業では「ワークスタイル変革」と「AI、ロボット、5Gで無人化推進」が30%で2位になった。小規模一般企業では、「ワークスタイル変革」と「バックオフィスのIT化」が27%で2位となった。

昨年度に比べ、「品質管理の高度化」と「意思決定のプロセス変革」が減少している。特に、「意思決定のプロセス変革」が4~20ポイント落ち込んだ。社内プロセスの改革より社外に向けたプロセスの改革を優先したものと思われる。

「DXによる業務効率化」を目指している企業を対象に、効率化の具体的な内容を調査した結果を図表 3.2.5 に示す。

図表 3.2.5 業務効率化の具体的内容



いずれの企業群でも「情報の集約・共有・再利用」を図る企業が65～79%で1位だった。2位は、会員顧客企業では「属人化されているナレッジやノウハウの集約・共有・再利用」の55%、中規模一般企業では「全体プロセスの見える化」の43%、小規模一般企業では「全体コストの見える化」の50%であった。将来を見据えて労働人口減への対応を考えたり、目の前の厳しいビジネス環境への対応を考えたり各企業の立場が反映されているようだ。

これらの傾向は昨年度の調査結果と変わらなかった。

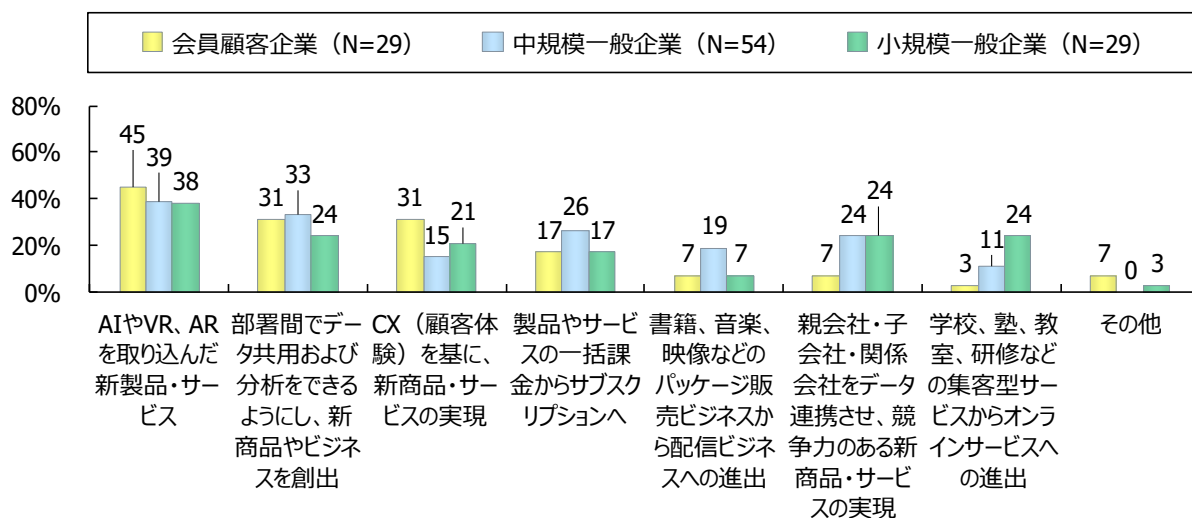
## (2) 製品やサービス改革の内容

「製品やサービス改革」を目指している企業が具体的に何に取り組んでいるのか調査した結果を図表 3.2.6 に示す。

会員顧客企業では、「AI や VR（仮想現実）、AR（拡張現実）を取り込んだ新製品・サービス」が45%で1位、「部署間でデータ共有および分析をできるようにし、新商品やビジネスを創出」と「CX\*<sup>22</sup>（顧客体験）を基に、新商品・サービスの実現」が共に31%で2位だった。

\*<sup>22</sup> Customer Experience: 顧客が商品やサービスの購入・利用で体験し、感じている価値をデータから洗い出し、マーケティング活動に役立てる

図表 3.2.6 製品やサービス改革の内容



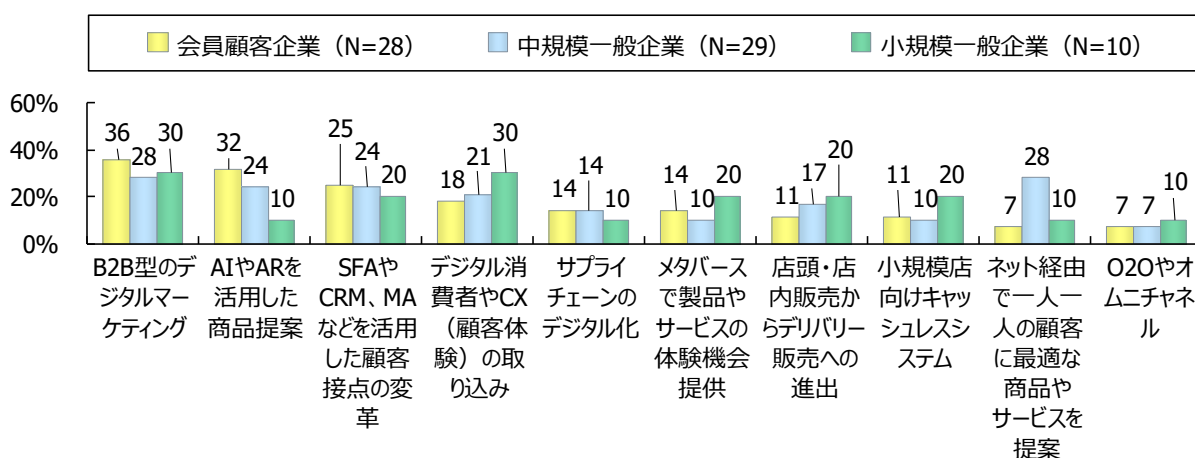
一般企業でも、「AIやVR、ARを取り込んだ新製品・サービス」が38～39%で1位、「部署間でデータ共用および分析をできるようにし、新商品やビジネスを創出」が24～33%で2位だった。小規模企業では、後者を「企業間でデータ共用および分析をできるようにし、新商品やビジネスを創出」と読み替える必要があるだろう。

いずれにしても、デジタル技術を製品やサービスに組み込んだり、デジタル技術で製品やサービスの変革を目指したりする具体的な取り組みが上位を占めた。当然だが、特定の業種や業務に特化したものは下位になった。

### (3) マーケティング改革の内容

「マーケティング改革」を目指している企業が具体的に何に取り組んでいるのか調査した結果を図表 3.2.7 に示す。

図表 3.2.7 マーケティング改革の内容



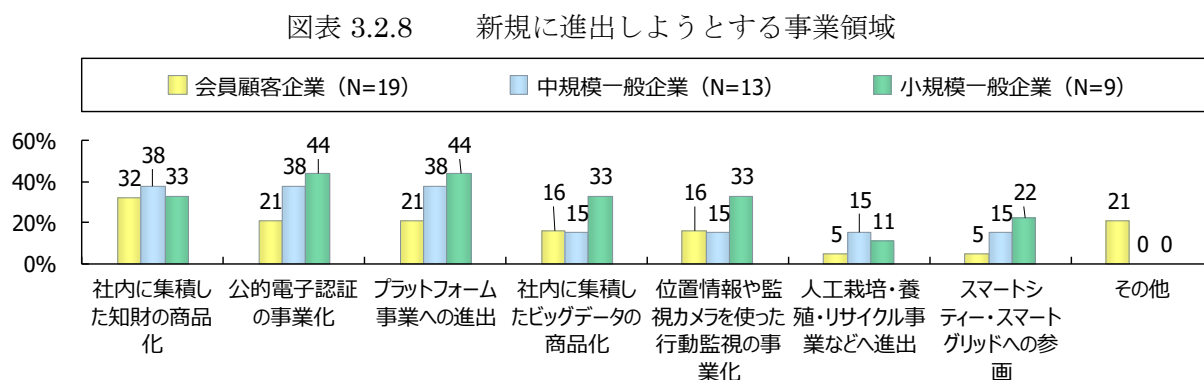
会員顧客企業では「B2B（企業間取引）型のデジタルマーケティング」が36%で1位、「AIやARを活用した商品提案」が32%で2位、「SFA（営業支援システム）やCRM（顧客関係管理）、MA\*23などを活用した顧客接点の変革」が25%で3位だった。

中規模一般企業も「B2B型のデジタルマーケティング」が28%で1位、「AIやARを活用した商品提案」と、「SFAやCRM、MAなどを活用した顧客接点の変革」が24%で2位だった。

小規模一般企業では「B2B型のデジタルマーケティング」と「デジタル消費者やCX（顧客体験）の取り込み」が共に30%で1位だった。3位には「SFAやCRM、MAなどを活用した顧客接点の変革」、「店頭・店内販売からデリバリー販売への進出」、「メタバースで製品やサービスの体験機会提供」そして「小規模店向けキャッシュレスシステム」が20%で並んだ。

#### (4) 新規事業領域に進出

「新規事業領域に進出」を目指している企業が具体的に何に取り組んでいるのか調査した結果を図表 3.2.8 に示す。



会員顧客企業では、「社内に集積した知財（ノウハウなど）の商品化」が32%で1位、「公的電子認証（電子契約サービス）の事業化」と「プラットフォーム事業\*24への進出」が21%で2位だった。

中規模一般企業でも、順位こそ違うが、「社内に集積した知財の商品化」、「公的電子認証の事業化」と「プラットフォーム事業への進出」が33%で同率1位だった。

小規模一般企業については母数が少なく、評価できない。

「公的電子認証の事業化」と「プラットフォーム事業への進出」は、既存の業界とのあつれきも多く、異業種からの参入も多いと考えられ、陣取り競争に似たスピード感が重要だろう。

「その他」には「グローバル領域への展開」、「顔認証サービス」、「スマート農業への進出」などが挙げられた。

\*23 Marketing Automation：見込み客の情報を管理、選別し、見込み客のリストを営業部門へ渡すなど、マーケティング活動を自動化する

\*24 インターネット上で物やサービスを利用する人と、提供者をつなぐ基盤（プラットフォーム）となるサービスやシステムなどを提供・運営する事業



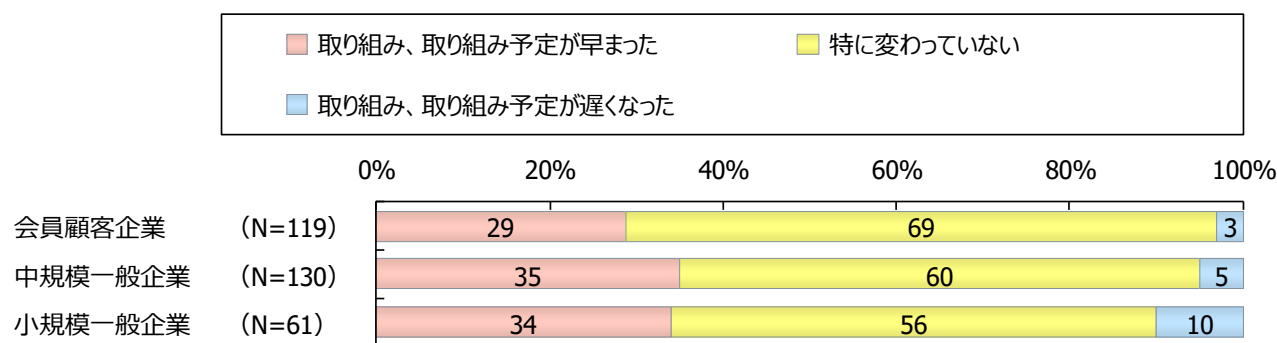
### 3.3 DXの推進状況

DXへの取り組み状況、DXの対象領域に続いて、「DXに取り組み中、または取り組み予定の企業」を対象に「DXをどう推進しているか」を調査した。

#### 3.3.1 DXの進捗と理由

DXへ取り組んでいる企業が増加していることは前述したが、「DXに取り組み中、または取り組み予定の企業」でDXは予定通りに進んでいるのだろうか。DXの進捗について調査した結果を図表3.3.1に示す。

図表 3.3.1 DXの進捗状況  
(DXに取り組み中、または取り組み予定の企業)

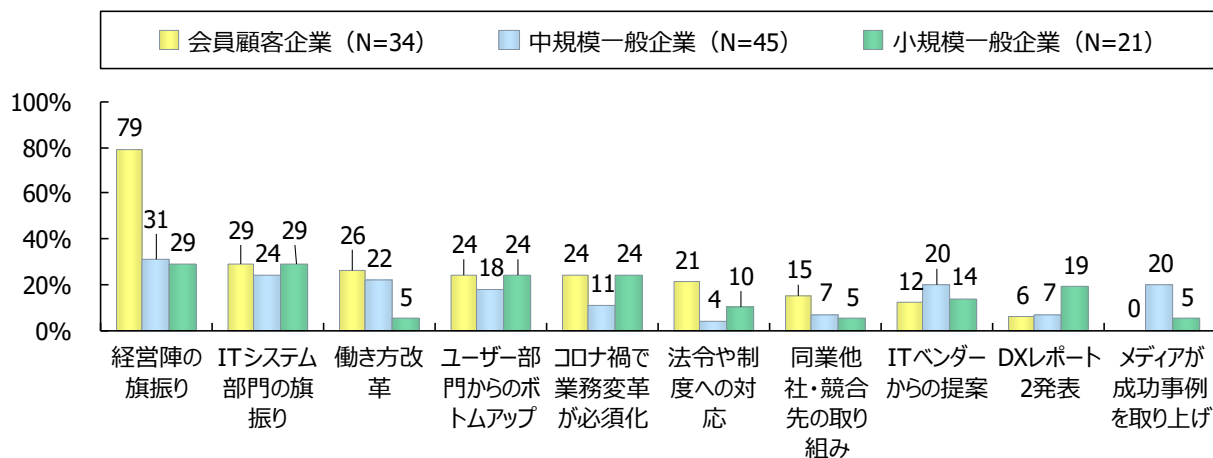


どの企業群でも「特に変わっていない」との回答が56～69%と大多数で、「取り組み、取り組み予定が遅くなった」は3～10%に過ぎなかった。

一般企業では、昨年度「取り組み、取り組み予定が早まった」が半数近く（中規模で42%、小規模で49%）あったが、本年度は34～35%に減少し、減速傾向がみられる。

続いて、「取り組み、取り組み予定が早まった」企業に、その理由を聞いた結果が図表3.3.2である。

図表 3.3.2 DX の進捗が早まった理由  
(DX への取り組み、取り組み予定が早まった企業)



会員顧客企業では「経営陣の旗振り」が79%で圧倒的に多く、「ITシステム部門の旗振り」が29%で2位、「働き方改革」の26%がこれに続いた。「経営陣の旗振り」は昨年度より13ポイント増加し、昨年2位だった「コロナ禍で業務変革が必須化」は17ポイント減少し5位に後退した。

中規模一般企業でも「経営陣の旗振り」が31%で1位、「ITシステム部門の旗振り」が24%で2位、「働き方改革」の22%がこれに続いた。小規模一般企業では、「経営陣の旗振り」と「ITシステム部門の旗振り」が29%で1位、「ユーザー部門からのボトムアップ」と「コロナ禍で業務変革が必須化」の24%がこれに続いた。

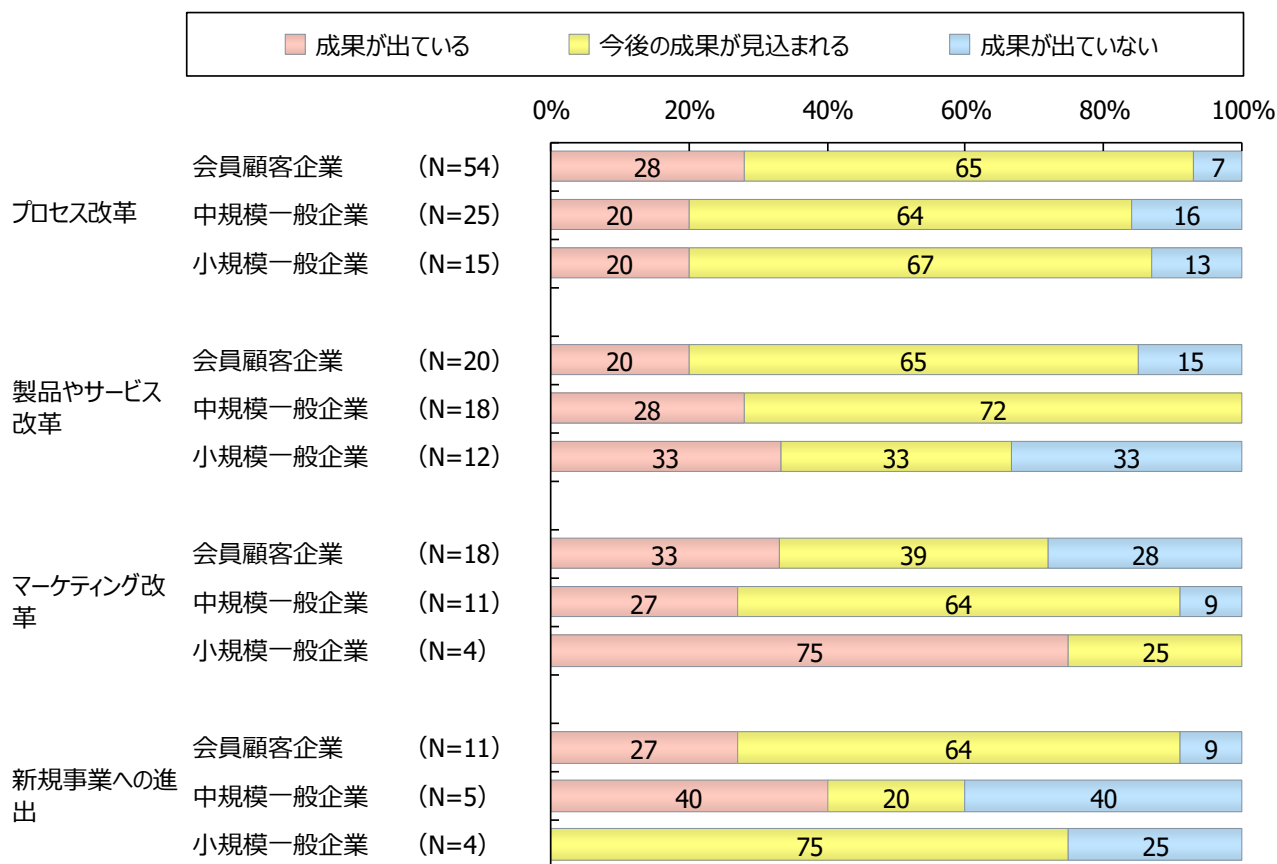
企業規模の大きい会員顧客企業では「ITシステム部門の旗振り」だけでは全体が動かず、「経営陣の旗振り」が必須ということだろう。逆に、規模の小さい一般企業では「ユーザー部門からのボトムアップ」が上位に入ったように、企業内の風通しが良いのであろう。

「取り組み、取り組み予定が遅くなった」企業に、その理由を聞いたが対象企業が会員顧客企業で3社、中規模一般企業で7社、小規模一般企業で6社しかなく、分析を割愛する。

### 3.3.2 DX の成果

DX 推進状況の最後に、「DX に取り組み中の企業」を対象に、成果が出ているか、DX の適用領域ごとに聞いた結果を図表 3.3.3 に示す。

図表 3.3.3 DX の成果  
(DX に取り組み中の企業)



残念ながら、「新規事業への進出」に取り組んでいる企業は、母数が少なく参考程度に見ていただきたい。

「新規事業への進出」を除くと、会員顧客企業で、最も成果が出ているのは「マーケティング改革」の33%で、「プロセス改革」の28%がこれに続いた。「成果が出ている」に、「成果が見込まれる」を加えると「プロセス改革」が83%、「新規事業への進出」が81%もあり、最も少ない「マーケティング改革」でも72%あり、成果をあげる自信のある企業が多いことが分かる。

しかし、「マーケティング改革」については、「成果が出ていない」も28%と、「成果が出ている」と同程度であった。「マーケティング改革」はそれだけ難しい領域であると言えよう。

中規模一般企業で最も成果が出ているのは「製品やサービス改革」の28%で、「マーケティング改革」の27%がこれに続いた。「成果が出ている」に、「成果が見込まれる」を加えると「製品やサービス改革」が100%、「マーケティング改革」が91%もあり、最も少ない「プロセス改革」でも84%あり、ここでも成果をあげる自信のある企業が多いことが分かる。

小規模一般企業では、母数が少なく評価が難しいが「マーケティング改革」と「新規事業への進出」を除いて、最も成果が出ているのは、「製品やサービス改革」の33%であった。「成果が出ている」に、「成果が見込まれる」を加えると「プロセス改革」が87%、「製品やサービス改革」が66%で

あった。他の企業群に比べ、「成果が出ている」割合は少なく、「成果が出ていない」割合は多い傾向にあり、DXへの取り組みの難しさが読み取れる。

### 3.4 DX 推進の妨げと対策

DXは企業のデジタル技術を利用した企業経営の変革を指す。企業の既存の組織や仕事の進め方にも多大な影響が及ぶため、それを阻止しようとする妨げが表面化するのは避けられない。「必要と考えているが、取り組めていない企業（以下、DXに取り組めていない企業）」を対象に、どんな妨げに遭遇し、どう対策しているのか調査した。

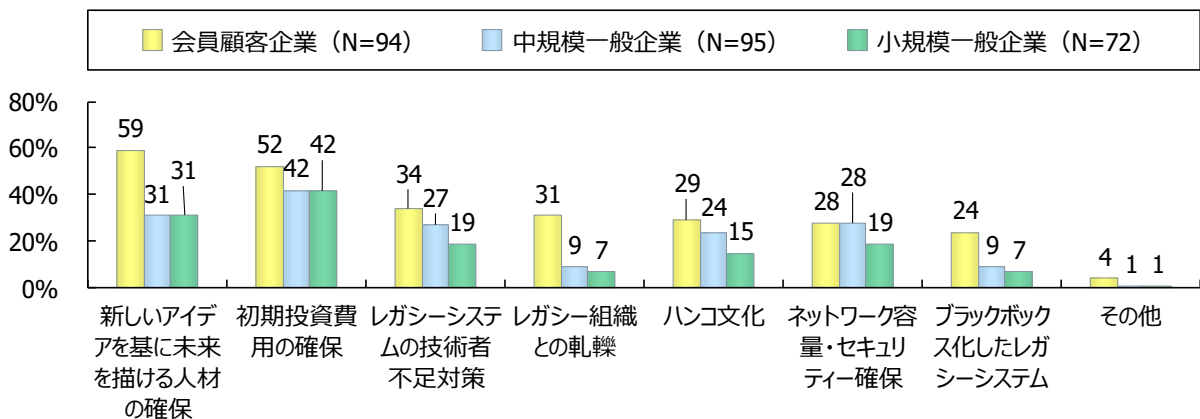
#### 3.4.1 DXを推進する際の妨げ

DXに取り組む妨げとなっていることを調査した結果を図表 3.4.1 に示す。

どの企業群でも、「初期投資費用の確保」と「新しいアイデアを基に未来を描ける人材の確保」が1または2位となった。会員顧客企業では「新しいアイデアを基に未来を描ける人材の確保」が59%で1位だったが、企業規模が大きいだけに資金面より人材面の問題が大きいのであろう。

『DXレポート』では、「ブラックボックス化したレガシーシステム」や「レガシー組織との軋轢」を大きな妨げとしているが、今回の調査でも、昨年、一昨年の調査結果と変わらず、それら以上に「初期投資費用の確保」や「新しいアイデアを基に未来を描ける人材の確保」が大きな問題であることが分かった。

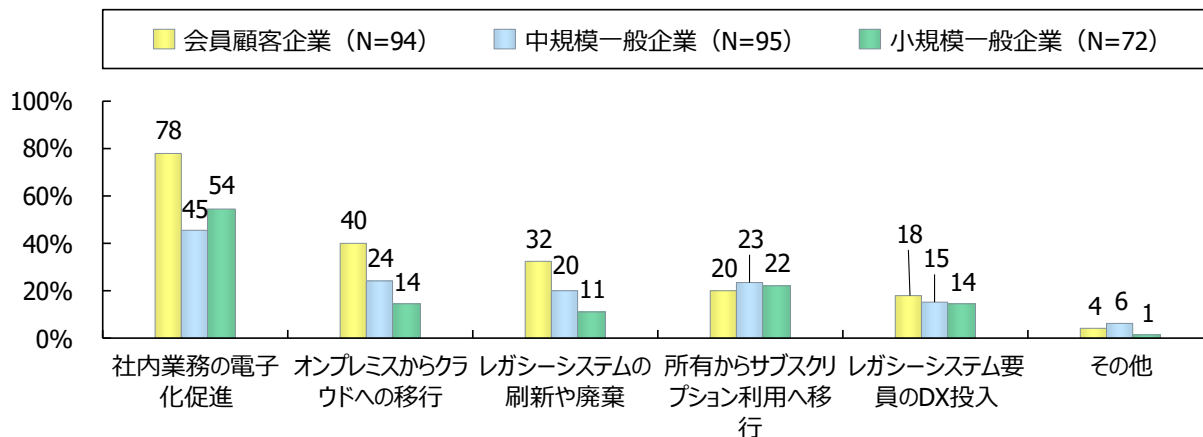
図表 3.4.1 DXを推進する際の妨げ  
(DXに取り組めていない企業)



#### 3.4.2 DX 推進の妨げを取り除くための対策

では、DXを推進する妨げを取り除くための対策を調査した結果を図表 3.4.2 に示す。

図表 3.4.2 DX 推進の妨げを取り除くため実施したこと  
(DX に取り組めていない企業)



どの企業群でも「社内業務の電子化促進」が 45～78%で 1 位だった。デジタル技術を利用する以前に紙を使った伝票処理や、口頭での受発注などを「IT システム化」しておくことや、システム化を通して「DX を推進する人材を育成する」ことの重要性が理解されているものと思われる。

2 位以下は、企業群で多少傾向が異なった。

会員顧客企業では、「オンプレミスからクラウドへの移行」の 40%と「レガシーシステムの刷新や廃棄」の 32%が 2 位、3 位であった。オーダーメイドからレディーメイドに変更し、新しい技術の取入れを迅速化するとともに、システム要員を DX 推進に投入するのが狙いと思われる。

中規模一般企業では、「オンプレミスからクラウドへの移行」の 24%と「所有からサブスクリプション利用への移行」の 23%が 2 位、3 位であった。

小規模一般企業では「所有からサブスクリプション利用への移行」が 22%で 2 位だった。

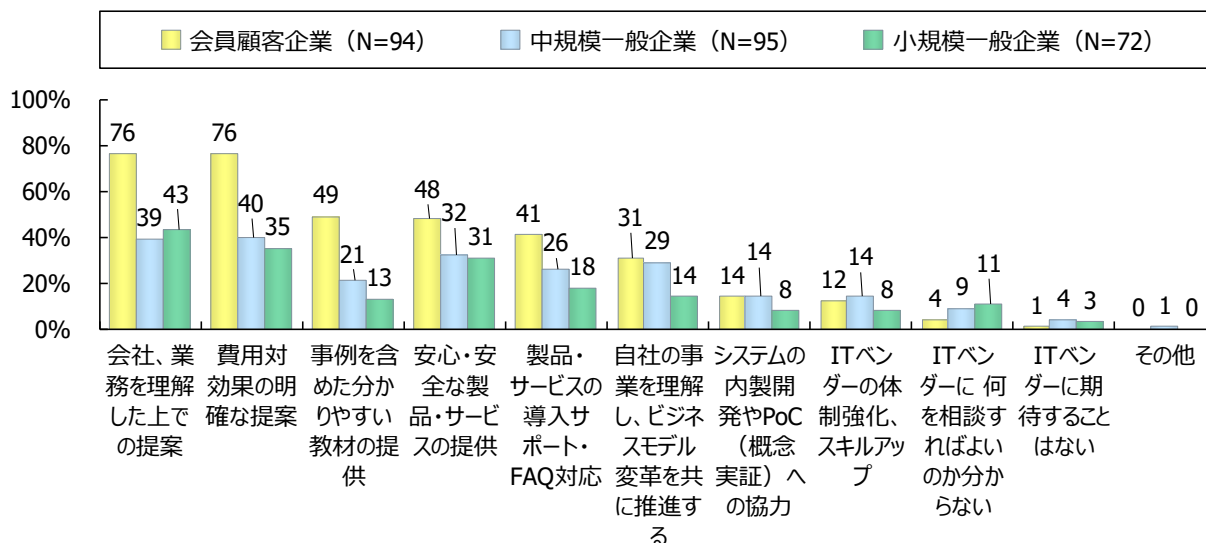
一般企業の「所有からサブスクリプション利用への移行」傾向は、IT システムは利用するもので、ステータスとして所有するものではないことへの理解を表すものと思われる。

選択肢を設けなかったせいもあるが「IT ベンダーの支援確保」や「IT ベンダーとの協業」といった回答はなかったが、次項に示すように「IT ベンダーへの期待」する点は多々あった。

### 3.4.3 DX 推進にあたっての IT ベンダーへの期待

DX を推進する上での妨げを取り除くための対策として、IT ベンダーに期待することはないのだろうか。この点を調査した結果を図表 3.4.3 に示す。

図表 3.4.3 DX を推進するにあたっての IT ベンダーへの期待  
(DX に取り組めていない企業)



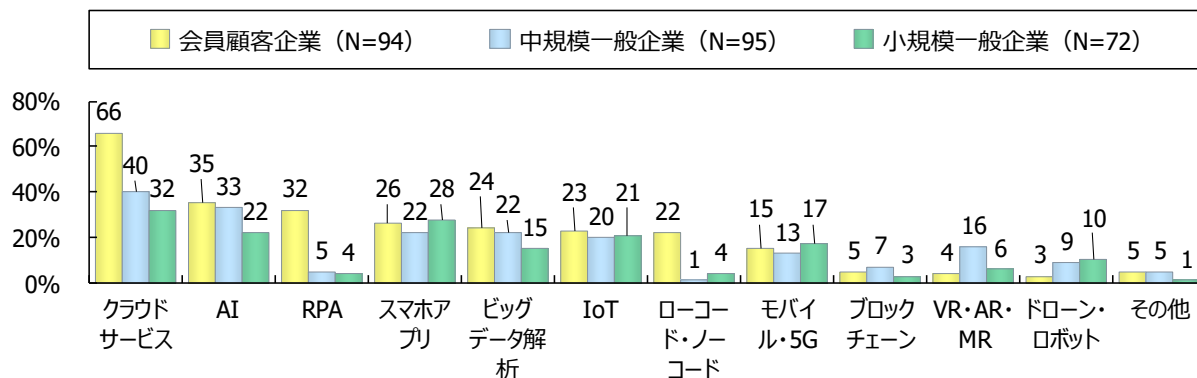
会員顧客企業では、「会社、業務を理解した上での提案」と「費用対効果の明確な提案」が76%で最も多かった。前者は、逆に言うと、「会社、業務を理解した上での提案」ができていないことと、同時にITベンダーの提案への期待を示していることになる。ITベンダーの「できること提案」ではなく、顧客企業の特性や状況、業務を踏まえた提案を求めているのであろう。前述の『DXレポート2』では、「DXを対等な立場で支援できるベンダー企業とのパートナーシップ構築（+ベンダー企業の変革）」が必要と報告されているが、このアンケート結果は、まさにこの点を表したものと言えよう。後者は、「絵にかいた餅」ではなく本当に適用できる提案を求めていることを示すものだろう。3位は「事例を含む分かりやすい教材提供」の49%で、DXを企画したりするヒントになるものを求めていると思われる。

一般企業でも、ITベンダーに期待することの順序はほぼ同じだったが、期待する企業の比率は半数以下と少なかった。会員顧客企業と違い、普段ITベンダーとの付き合いが少ない分だけ、期待も少ないのであろう。

### 3.4.4 DX 推進に当たって興味のあるデジタル技術

「必要と考えているが、取り組めていない企業」への質問の最後に、DX推進に向けて興味のあるデジタル技術について聞いた結果を図表3.4.4に示す。

図表 3.4.4 興味のあるデジタル技術  
(DXに取り組めていない企業)



会員顧客企業では、「クラウドサービス」が66%で1位、「AI」が35%で2位、「RPA」が32%で3位だった。

中規模一般企業では「クラウドサービス」が40%で1位、「AI」と「スマホアプリ」が共に22%で2位だった。小規模一般企業では、「クラウドサービス」が32%で1位、「スマホアプリ」が28%で2位、「AI」が22%で3位だった。比率こそ違うが、「RPA」を除き、会員顧客企業と同じ技術が上位に入った。

「RPA」は利用頻度が高い小さなプロセスを自動化するために使われるため、比較的規模の小さい一般企業では必要性が低いものと思われる。

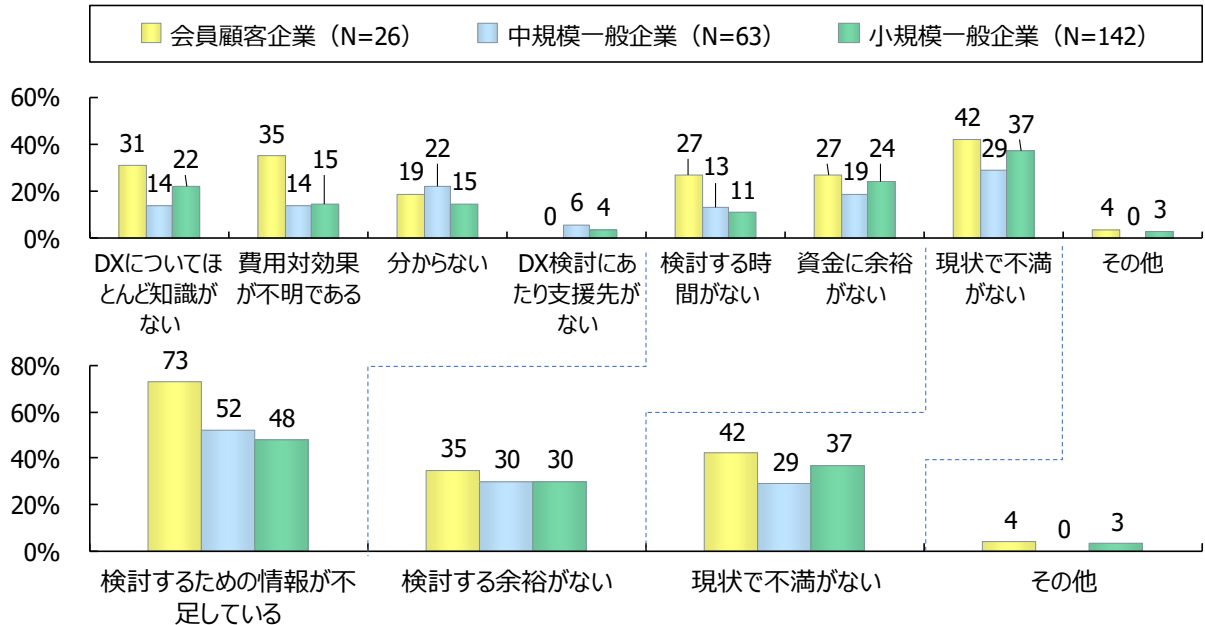
### 3.5 DXを必要と考えない理由

「DXを必要と考えない企業」を対象にその理由を聞いた結果を図表3.5.1の上部に示す。

この図では、どの選択肢にも大きな差がなく、本当の理由が分かりにくい。このため、同図の下部のように、選択肢を次の四つに集約して集計しなおしてみた。

- 検討するための情報が不足している：「DXについてほとんど知識がない」、「費用対効果が不明である」、「分からない」、「DX検討に当たり支援先がない」のいずれかを選択
- 検討する余裕がない：「検討する時間がない」、「資金に余裕がない」のいずれかを選択
- 現状で不満がない：同じ
- その他：同じ

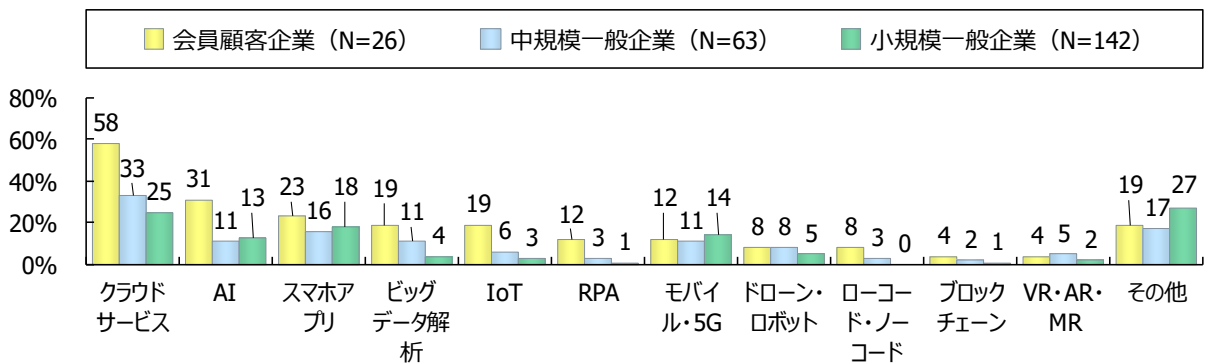
図表 3.5.1 DX を必要と考えない理由  
(DX を必要と考えない企業)



その結果、どの企業群でも「検討するための情報が不足している」が48～73%で1位になった。まずはDXを理解するための情報が欲しいというのが本音と考えられる。

同じ「DX を必要と考えない」企業に、興味のあるデジタル技術を回答してもらった結果が図表3.5.2である。

図表 3.5.2 興味のあるデジタル技術  
(DX を必要と考えない企業)



会員顧客企業で「クラウド」が58%と比較的多いが、その他はいずれも大きな差がない。こうした企業にDXへの関心を高めてもらうには、技術の説明より、DXの実例を知ってもらうのが早道と思われる。

「その他」のほとんどが「特になし」か「分からない」だった。