



DX 推進指標 自己診断結果 分析レポート
(2022 年版)

2023 年 5 月 30 日

独立行政法人情報処理推進機構

目次

| | |
|-------------------------------|----|
| 1 はじめに..... | 2 |
| 1.1 背景..... | 2 |
| 1.2 DX 推進指標の概要..... | 4 |
| 1.3 用語..... | 7 |
| 2 分析の対象と手法..... | 8 |
| 2.1 分析対象..... | 8 |
| 2.2 分析対象の内訳..... | 9 |
| 2.2.1 業種別の内訳..... | 9 |
| 2.2.2 企業規模別の内訳（大企業と中小企業）..... | 10 |
| 2.2.3 売上高規模別の内訳..... | 10 |
| 2.3 分析手法..... | 11 |
| 3 分析結果（2022年）..... | 13 |
| 3.1 4年間の全企業の経年変化と傾向..... | 13 |
| 3.2 全企業の全体傾向（2022年）..... | 24 |
| 3.3 中小企業の傾向（2022年）..... | 31 |
| 3.4 企業規模別の特徴（2022年）..... | 38 |
| 3.5 先行企業の特徴（2022年）..... | 42 |
| 3.6 DX 認定企業の特徴（2022年）..... | 50 |
| 3.7 過去に提出がある企業の特徴（2022年）..... | 58 |
| 4 分析結果（経年変化）..... | 65 |
| 4.1 2年連続提出している企業の経年変化..... | 65 |
| 4.2 3年連続提出している企業の経年変化..... | 71 |
| 5 まとめ..... | 75 |
| 6 別紙 DX 推進指標..... | 88 |

1 はじめに

1.1 背景

経済産業省（以下、METI）は2018年9月に「DXレポート」を発表し、DXへの取組の重要性に言及すると共にDXが進まなければ「2025年以降、年間最大12兆円の経済損失が生じる可能性がある」と警鐘を鳴らした(図1-1)。これを出発点として、翌年2019年7月にMETIは、各企業が、DX推進の現状や課題と取るべきアクションについての認識を共有し、次のアクションにつなげるための気付きを得る機会を提供することを目的とした「『DX推進指標』とそのガイダンス」を公開した。また、2020年5月には「情報処理の促進に関する法律」を改正し、DX推進のための準備が整っている（DX-Ready）事業者をMETIが認定する「DX認定制度」を開始した。

その後も、2020年12月にMETIは企業のとるべきアクションと政府の対応策の検討結果をまとめた「DXレポート2（中間とりまとめ）」を公開、さらに2021年8月に「DXレポート2.1（DXレポート2追補版）」、2022年7月には「DXレポート2.2概要版」を公開し、デジタル産業の姿と企業変革の方向性を示している。

2022年6月にはDX推進の取り組みにおいて特に優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定し表彰する「DX銘柄2022」（24業種33銘柄選定）を行い、9月にデジタル技術による社会変革を踏まえた経営ビジョンの策定・公表といった経営者に求められる対応を取りまとめたデジタルガバナンス・コードの改訂版「デジタルガバナンス・コード2.0」を公表した。12月からはDX認定制度も「デジタルガバナンス・コード2.0」に基づく新基準により、審査が行われている。

これらの活動を軸にDXの取り組みは更なる広がりを見せている。2022年2月には「ものづくり補助金（第10次）」の公募一般型デジタル枠において本レポートで報告するDX推進指標の提出が要件化され、各企業が自社のDXへの取り組みを理解する機会が一層広がった。また、3月に中堅・中小企業等のDX推進の好事例を選定し「DXセレクション2022」として公表。4月には中堅・中小企業等がDXの推進に取り組む際に参考としてもらうことを目的とした「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」を公開したほか、IT活用促進資金（日本政策金融公庫）において、DX推進指標の提出による利率引下げ措置も開始された。

独立行政法人情報処理推進機構（以下、IPA）は、DX推進指標の自己診断結果の収集・分析・ベンチマーク提供、DX認定制度の審査事務、DX銘柄事務局等を実施し、METIと一体となってDX推進施策の推進を行っている。本レポートは、これらの背景を踏まえ、企業の皆様から提出いただいたDX推進指標自己診断結果から我が国企業におけるDXの現状や傾向を把握することを目的として作成したものである。

| 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 |
|---|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ●DXレポート公開 | <ul style="list-style-type: none"> ●DX推進ガイドライン公開 ●「DX推進指標」とそのガイダンス公開 | <ul style="list-style-type: none"> ●情報処理の促進に関する法律 一部改正 ●DX認定制度開始 ●デジタルガバナンス・コード公開 | <ul style="list-style-type: none"> ●DXレポート2（中間とりまとめ公開） ●DXレポート2.1 公開 | <ul style="list-style-type: none"> ●DXセレクション2022 発表 ●中堅・中小企業等向けデジタルガバナンス・コード実践の手引き公開 ●DXレポート2.2 概要版公開 ●デジタルガバナンス・コード2.0公開 |

図 1-1 DX 関連の政策

1.2 DX 推進指標の概要

「DX 推進指標」は DX 推進状況を自己診断するツールで、経営幹部や事業部門、DX 部門、IT 部門等が議論をしながら自社の現状や課題についての認識を共有し、関係者が向かうべき方向を合わせ、アクションにつなげるための気付きの機会を提供するものである。

毎年自己診断を行い、アクションの達成度合いを継続的に評価することにより、DX の取組状況の変化を把握すると共に自社における DX の取組の進捗管理に利用することを想定している。

本指標は、DX の推進に際し、現在の日本企業が直面している課題やそれを解決するのに必要な事項を明らかにすることを目的とした設問で、以下のように構成される（表 1-1）。

① DX 推進のための経営の在り方、仕組みに関する指標

「DX 推進の枠組み」（定性指標）、「DX 推進の取組状況」（定量指標）

② DX を実現する上で基盤となる IT システムの構築に関する指標

「IT システム構築の枠組み」（定性指標）、「IT システム構築の取組状況」（定量指標）

定性指標は 35 項目からなり、以下の通り指標ごとに 2 種類のクエスチョンを設定している。

- ・キークエスチョン：経営者自ら回答することが望ましいもの
- ・サブクエスチョン：経営者が経営幹部、事業部門、DX 部門、IT 部門等と議論をしながら回答するもの

表 1-1 DX 推進指標の構成

| | | 項目の凡例： | | キーエスジョン | サブエスジョン | | | |
|-----------------------------|---------------------|------------------------|----------------|------------------------|------------------|-------|-----------|--|
| 大分類 | 中分類 | 小分類 | No. | 指標 | | | | |
| D (経営視点のための経営のあり方、仕組み) | DX推進の枠組み (定性指標) | ビジョン | 1 | ビジョンの共有 | | | | |
| | | | 2 | 危機感とビジョン実現の必要性の共有 | | | | |
| | | 経営トップのコミットメント | | 3 | 経営トップのコミットメント | | | |
| | | 仕組み | マインドセット、企業文化 | 4 | マインドセット、企業文化 | | | |
| | | | | 4-1 | 体制 | | | |
| | | | | 4-2 | KPI | | | |
| | | | | 4-3 | 評価 | | | |
| | | | | 4-4 | 投資意思決定、予算配分 | | | |
| | | | | 推進・サポート体制 | | 5 | 推進・サポート体制 | |
| | | | | 5-1 | 推進体制 | | | |
| | | | | 5-2 | 外部との連携 | | | |
| | | | | 人材育成・確保 | | 6 | 人材育成・確保 | |
| | | | | 6-1 | 事業部門における人材 | | | |
| | | 6-2 | 技術を支える人材 | | | | | |
| | | 6-3 | 人材の融合 | | | | | |
| | | 事業への落とし込み | | 7 | 事業への落とし込み | | | |
| | | 7-1 | 戦略とロードマップ | | | | | |
| 7-2 | バリューチェーンワイド | | | | | | | |
| 7-3 | 持続力 | | | | | | | |
| DX推進の取り組み状況 (定量指標) | DXによる競争力強化の到達度合い | | | | | | | |
| | DXの取り組み状況 | | | | | | | |
| D (ITを実現する上で基盤となるITシステムの構築) | ITシステム構築の枠組み (定性指標) | ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築 | 8 | ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築 | | | | |
| | | | ITシステムに求められる要素 | | 8-1 | データ活用 | | |
| | | | | 8-2 | スピード・アジリティ | | | |
| | | | | 8-3 | 全社最適 | | | |
| | | IT資産の分析・評価 | | 8-4 | IT資産の分析・評価 | | | |
| | | IT資産の仕分けとプランニング | | 8-5 | 廃棄 | | | |
| | | | | 8-6 | 競争領域の特定 | | | |
| | | | | 8-7 | 非競争領域の標準化・共通化 | | | |
| | | | | 8-8 | ロードマップ | | | |
| | | ガバナンス・体制 | | 9 | ガバナンス・体制 | | | |
| | | | | 9-1 | 体制 | | | |
| | | | | 9-2 | 人材確保 | | | |
| | | | | 9-3 | 事業部門のオーナーシップ | | | |
| | | | | 9-4 | データ活用の人材連携 | | | |
| | | | | 9-5 | プライバシー、データセキュリティ | | | |
| | | 9-6 | IT投資の評価 | | | | | |
| ITシステム構築の取り組み状況 (定量指標) | ITシステム構築の取り組み状況 | | | | | | | |

経営視点指標 (定性)

IT視点指標 (定性)

定性指標は、DX 推進の成熟度を 0 から 5 の 6 段階で評価する。ここで「『DX 推進指標』とそのガイダンス」に記載されている成熟度レベルの基本的な考え方を表 1-2 に示す。なお、これはあくまでも基本的な考え方であり、指標項目ごとに詳細なレベル分けが行われている。本指標は日本企業のデジタル企業への変革を促し、国際競争力を高めることを目的としていることから、最終的なゴール（レベル 5）は「デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル」となっている。

本指標で DX 推進の成熟度を評価することによって自社が現在どのレベルにいるか、次にどのレベルを目指すのかを認識するとともに、次のレベルに向けた具体的なアクションを検討し、実施することが期待される。

表 1-2 成熟度レベルの基本的な考え方

| 成熟度レベル | | 特性 |
|--------|-------------------|--|
| レベル0 | 未着手 | 経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない |
| レベル1 | 一部での散発的实施 | 全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施にとどまっている （例）PoCの実施において、トップの号令があったとしても、全社的な仕組みがない場合は、ただ単に失敗を繰り返すだけになってしまい、失敗から学ぶことができなくなる。 |
| レベル2 | 一部での戦略的実施 | 全社戦略に基づく一部の部門での推進 |
| レベル3 | 全社戦略に基づく部門横断的推進 | 全社戦略に基づく部門横断的推進 全社的な取組となっていることが望ましいが、必ずしも全社で画一的な仕組みとすることを指しているわけではなく、仕組みが明確化され部門横断的に実践されていることを指す。 |
| レベル4 | 全社戦略に基づく持続的実施 | 定量的な指標などによる持続的な実施 持続的な実施には、同じ組織、やり方を定着させていくということ以外に、判断が誤っていた場合に積極的に組織、やり方を変えることで、継続的に改善していくということも含まれる。 |
| レベル5 | グローバル市場におけるデジタル企業 | デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル レベル4における特性を満たした上で、グローバル市場でも存在感を発揮し、競争上の優位性を確立している。 |

また、定量指標は、自社がDXによって伸ばそうとしている定量指標を自ら選択して算出するとともに、3年後に達成を目指す当該指標に関する数値目標を立て、進捗管理を行っていく活用方法を想定している。なお、本レポートは、定性指標について分析を行う。

1.3 用語

本レポートで用いる用語の意味を表 1-3 の通り定義する。

表 1-3 用語の定義

| 用語 | 意味 |
|--|--|
| 全指標 | 全ての定性指標 |
| 経営視点指標（定性） | DX 推進のための経営の在り方、仕組みに関する定性指標（No.1～7-3） |
| IT 視点指標（定性） | DX を実現する上で基盤となる IT システムの構築に関する定性指標（No.8～9-6） |
| 現在値 | 現時点における成熟度レベル |
| 目標値 | 3 年後に達成を目指す成熟度レベル |
| 大規模企業 | 従業員数 1,000 人以上の企業 |
| 中規模企業 | 従業員数 100 人以上 1,000 人未満の企業 |
| 小規模企業 | 従業員数 100 人未満の企業 |
| 先行企業 | 全指標における現在値の平均が 3 以上の企業 |
| 非先行企業 | 先行企業でない企業 |
| DX 認定企業 | DX 認定制度により認定された企業 |
| DX 認定未取得企業 | DX 認定企業でない企業 |
| 中小企業 | 従業員数 100 人未満の卸売業・サービス業・小売業の企業、及びそれ以外の業種における従業員数 300 人未満の企業 |
| 大企業 | 中小企業でない企業 |
| 母集団 | 調査の対象となる全体集合 |
| 標本 | 調査の対象となる全体集合のうち、選ばれた部分集合 |
| Mann-Whitney の U の検定、 Kolmogorov-Smirnov 検定、 Wilcoxon 検定 | 母集団分布に正規分布のような特定の分布がなくとも行えるノンパラメトリック検定のうち、2 群の標本について、平均値に差があるかどうかを検定する手法 |
| Kruskal-Wallis 検定 | 母集団分布に正規分布のような特定の分布がなくとも行えるノンパラメトリック検定のうち、3 群以上の標本について、どの群とどの群の平均値に差があるのかを検定する手法 |

2 分析の対象と手法

2.1 分析対象

2022年1月1日から12月31日に、合計4,337件のDX推進指標の自己診断結果を受領した（図2-1）。この4,337件のうち、以下の条件に該当するデータを除いた3,956件のデータを分析対象とした。

- ・同一の企業から複数回の提出があり、最新でないもの
- ・必須項目に未入力箇所があるもの
- ・定性指標の目標値に現在値より低い項目があるもの

なお、本レポートで2019年に収集したデータを扱う場合には、上記の条件に該当するデータを除外したデータ248件を分析対象とした。2020年に収集したデータを扱う場合には、上記の条件に該当するデータを除外したデータ307件（図2-1にある307件とは異なる）を分析対象とした。また、2021年に収集したデータを扱う場合には、上記の条件に該当するデータを除外したデータ486件を分析対象とした。

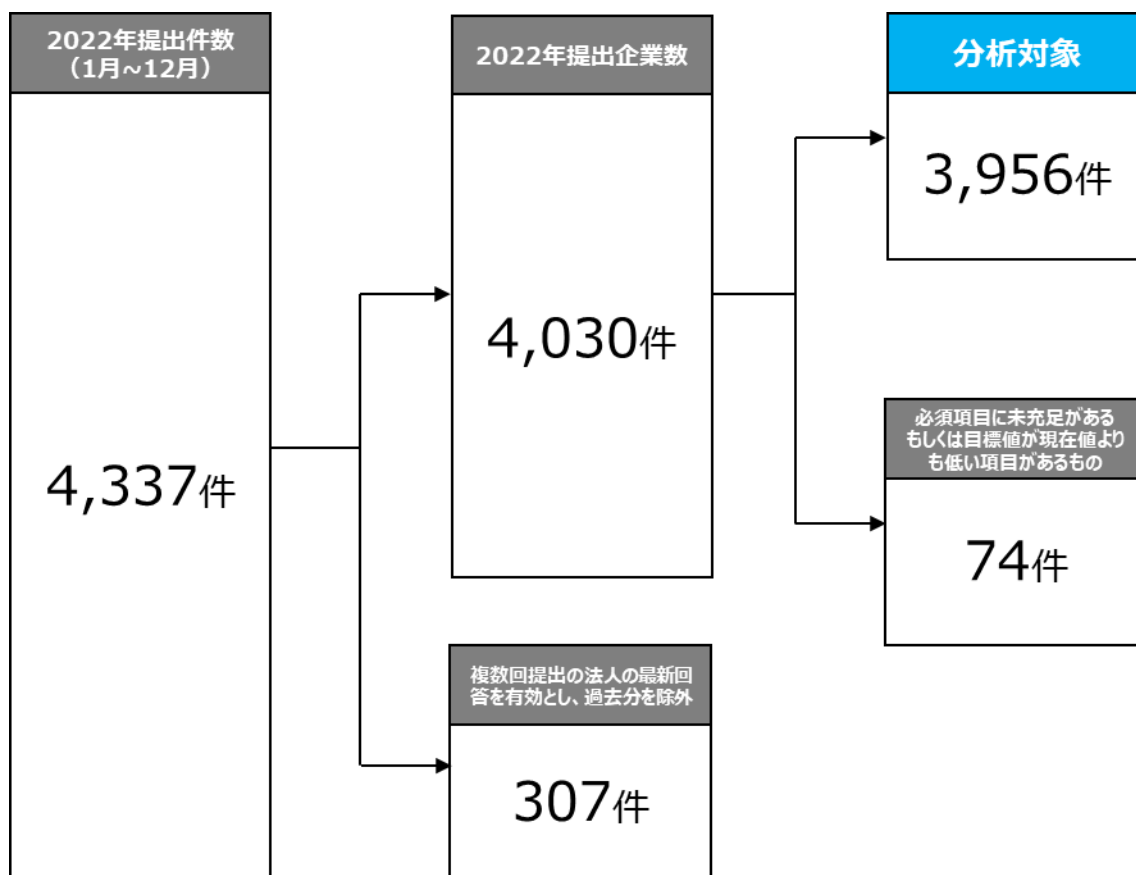


図 2-1 回答件数

2.2 分析対象の内訳

2.2.1 業種別の内訳

業種別の内訳は表 2-1 の通り。回答件数は毎年増加しており、特に 2022 年は前年と比較すると回答企業数が大幅に増えている。「水産・農林業」や「医療・福祉」といった過去に回答のない業種の提出がみられ、業種を問わず、DX 推進指標の活用が広がっている。

表 2-1 業種別回答企業数の内訳

| 業種別 区分 | 2019年 | | 2020年 | | 2021年 | | 2022年 | | 対前年増減 | |
|-----------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|
| | 社数 | 割合 | 社数 | 割合 | 社数 | 割合 | 社数 | 割合 | 増減 | 割合 |
| A.水産・農林業 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 33 | 0.8% | +33 | +0.8% |
| B.鉱業・採石業・砂利採取業 | 5 | 2.1% | 0 | 0.0% | 1 | 0.2% | 5 | 0.1% | +4 | ▲0.1% |
| C.建設業 | 7 | 3.0% | 17 | 5.5% | 23 | 4.7% | 295 | 7.5% | +272 | +2.7% |
| D.製造業(生活関連) | 1 | 0.4% | 8 | 2.6% | 16 | 3.3% | 163 | 4.1% | +147 | +0.8% |
| E.製造業(素材) | 53 | 22.5% | 54 | 17.6% | 77 | 15.8% | 283 | 7.2% | +206 | ▲8.7% |
| F.製造業(機器) | 60 | 25.4% | 64 | 20.8% | 68 | 14.0% | 218 | 5.5% | +150 | ▲8.5% |
| G.製造業(その他) | 10 | 4.2% | 14 | 4.6% | 14 | 2.9% | 160 | 4.0% | +146 | +1.2% |
| H.電気・ガス・熱供給・水道業 | 12 | 5.1% | 13 | 4.2% | 4 | 0.8% | 9 | 0.2% | +5 | ▲0.6% |
| I.運輸業・郵便業 | 4 | 1.7% | 9 | 2.9% | 17 | 3.5% | 71 | 1.8% | +54 | ▲1.7% |
| J.情報通信業 | 29 | 12.3% | 37 | 12.1% | 82 | 16.9% | 570 | 14.4% | +488 | ▲2.5% |
| K.卸売業・小売業 | 24 | 10.2% | 36 | 11.7% | 73 | 15.0% | 354 | 8.9% | +281 | ▲6.1% |
| L.金融業・保険業 | 7 | 3.0% | 16 | 5.2% | 28 | 5.8% | 53 | 1.3% | +25 | ▲4.4% |
| M.不動産業・物品賃貸業 | 3 | 1.3% | 4 | 1.3% | 13 | 2.7% | 57 | 1.4% | +44 | ▲1.2% |
| N.サービス業 | 16 | 6.8% | 22 | 7.2% | 60 | 12.3% | 1,014 | 25.6% | +954 | +13.3% |
| O.教育・学習支援業 | 0 | 0.0% | 2 | 0.7% | 4 | 0.8% | 38 | 1.0% | +34 | +0.1% |
| P.医療・福祉 | 0 | 0.0% | 3 | 1.0% | 0 | 0.0% | 629 | 15.9% | +629 | +15.9% |
| Q.公務 | 5 | 2.1% | 8 | 2.6% | 6 | 1.2% | 4 | 0.1% | ▲2 | ▲1.1% |
| 総計 | 236 | 100.0% | 307 | 100.0% | 486 | 100.0% | 3,956 | 100.0% | +3,470 | 0.0% |

※2019年には業種無記入の回答が12件存在している。

2.2.2 企業規模別の内訳（大企業と中小企業）

企業規模別の内訳は表 2-2 の通り。2021 年までの 3 年間は大企業が全体の 7 割以上を占めたのに対し、2022 年は中小企業が全体の約 9 割を占める結果となった。

表 2-2 企業規模別回答企業数の内訳

| 企業規模別 | | 2019年 | | | 2020年 | | | 2021年 | | | 2022年 | | | 対前年増減 | |
|-------|---------------------|-------|------|--------|-------|------|--------|-------|------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 区分 | 従業員規模 | 社数 | 区分合計 | 割合 | 社数 | 区分合計 | 割合 | 社数 | 区分合計 | 割合 | 社数 | 区分合計 | 割合 | 増減 | 割合 |
| 中小企業 | 1. 20人未満 | 8 | 55 | 23.3% | 15 | 92 | 30.0% | 32 | 131 | 27.0% | 2,370 | 3,532 | 89.3% | +3,401 | +62.3% |
| | 2. 20人以上100人未満 | 13 | | | 37 | | | 55 | | | 975 | | | | |
| | 3. 100人以上300人未満 | 34 | | | 40 | | | 44 | | | 187 | | | | |
| 大企業 | 3. 100人以上300人未満 | 9 | 181 | 76.7% | 10 | 215 | 70.0% | 24 | 355 | 73.0% | 69 | 424 | 10.7% | +69 | ▲62.3% |
| | 4. 300人以上500人未満 | 18 | | | 21 | | | 31 | | | 63 | | | | |
| | 5. 500人以上1,000人未満 | 27 | | | 42 | | | 58 | | | 64 | | | | |
| | 6. 1,000人以上3,000人未満 | 45 | | | 61 | | | 85 | | | 90 | | | | |
| | 7. 3000人以上 | 82 | | | 81 | | 157 | | | 138 | | | | | |
| 総計 | | 236 | 236 | 100.0% | 307 | 307 | 100.0% | 486 | 486 | 100.0% | 3,956 | 3,956 | 100.0% | +3,470 | 0.0% |

※従業員数 100 人未満の卸売業・サービス業・小売業の企業、及びそれ以外の業種における従業員数 300 人未満の企業を中小企業と定義している。

※2019年には従業員数規模無記入の回答が12件存在している。

2.2.3 売上高規模別の内訳

売上高規模別の内訳は表 2-3 の通り。2021 年までの 3 年間は売上高が「100 億円以上 500 億円未満」「500 億円以上 1,000 億円未満」「1,000 億円以上」の企業が全体の 7 割を占めていたが、2022 年は「3 億円未満」「3 億円以上 10 億円未満」「10 億円以上 20 億円未満」の企業が回答企業のうちの 8 割以上を占める結果となった。特に「3 億円未満」の企業の回答が突出しており、全体の 62.2%を占めている。

表 2-3 売上高規模別回答企業数の内訳

| 売上高規模別 区分 | 2019年 | | 2020年 | | 2021年 | | 2022年 | | 対前年増減 | |
|---------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|
| | 社数 | 割合 | 社数 | 割合 | 社数 | 割合 | 社数 | 割合 | 増減 | 割合 |
| 1. 3億円未満 | 11 | 4.7% | 16 | 5.2% | 37 | 7.6% | 2,460 | 62.2% | +2,423 | +54.6% |
| 2. 3億円以上10億円未満 | 10 | 4.2% | 15 | 4.9% | 22 | 4.5% | 643 | 16.3% | +621 | +11.7% |
| 3. 10億円以上20億円未満 | 2 | 0.8% | 14 | 4.6% | 17 | 3.5% | 230 | 5.8% | +213 | +2.3% |
| 4. 20億円以上50億円未満 | 19 | 8.1% | 23 | 7.5% | 37 | 7.6% | 192 | 4.9% | +155 | ▲2.8% |
| 5. 50億円以上100億円未満 | 14 | 5.9% | 22 | 7.2% | 32 | 6.6% | 81 | 2.0% | +49 | ▲4.5% |
| 6. 100億円以上500億円未満 | 57 | 24.2% | 77 | 25.1% | 103 | 21.2% | 135 | 3.4% | +32 | ▲17.8% |
| 7. 500億円以上1,000億円未満 | 18 | 7.6% | 23 | 7.5% | 37 | 7.6% | 35 | 0.9% | ▲2 | ▲6.7% |
| 8. 1,000億円以上 | 105 | 44.5% | 117 | 38.1% | 201 | 41.4% | 180 | 4.6% | ▲21 | ▲36.8% |
| 総計 | 236 | 100.0% | 307 | 100.0% | 486 | 100.0% | 3,956 | 100.0% | +3,470 | 0.0% |

※2019年には売上高規模無記入の回答が12件存在している。

2.3 分析手法

分析の観点と手法は表 2-4 の通りとした。定性指標の成熟度レベルは順序尺度であるが、レベル間の差を等間隔であるものとみなし、現在値及び目標値の平均は 6 段階の成熟度レベルの平均とした。

全企業における経年変化を確認したのちに、2022 年単年の全企業、中小企業、企業規模別、先行企業、DX 認定企業及び過去に提出がある企業の分析結果を確認する。結果は「3.分析結果（2022 年）」に記載する。また、2021 年と 2022 年の 2 年連続で提出している企業及び 2020 年、2021 年と 2022 年の 3 年連続で提出している企業の分析結果を「4.分析結果（連続提出している企業の経年変化）」に記載する。

本分析レポートではノンパラメトリック検定を適用した。検定とは、対象とするデータのうち、あるグループとあるグループの成熟度の平均値の差が誤差や偶然によって生じているのか、そうでないのかを判定する手法である（図 2-2）。検定の結果、あるグループとあるグループの平均の差が大きく、誤差や偶然で生じたと考えるのは無理がある状態を「有意差がある」という。

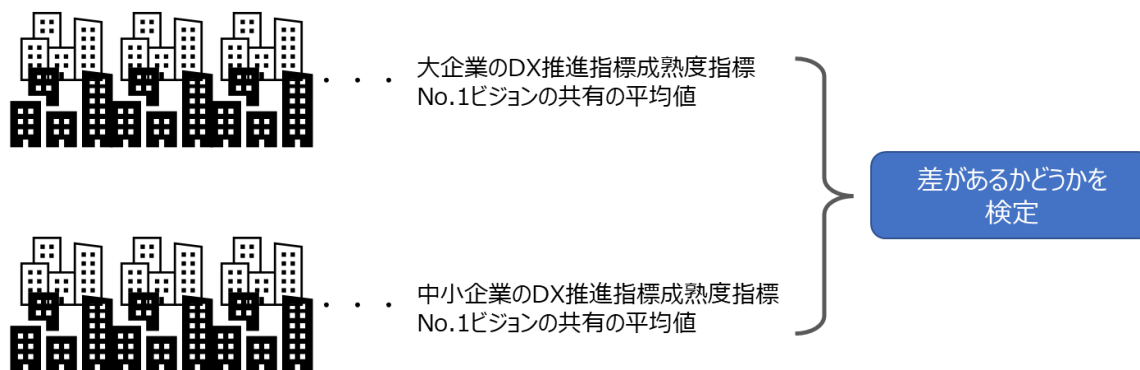


図 2-2 平均の差の検定についての例

表 2-4 分析の観点と手法

| 観点 | 手法（共通） | 手法（個別） |
|---------------------|--|--|
| 経年変化（全企業） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 全指標、経営視点指標（定性）、IT 視点指標（定性）の現在値と目標値の平均の算出 ・ 経営視点指標（定性）、IT 視点指標（定性）の現在値の平均の散布図の作成 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業属性別の経年変化の確認 ・ 企業規模ごとの現在値の経年変化の確認 ・ Mann-Whitney の U の検定 Kolmogorov-Smirnov 検定、による有意差のある指標の確認 |
| 全体傾向 | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在値の平均による企業数の分布の算出 ・ 現在値と目標値の平均の上位下位 5 指標の抽出 ・ 現在値と目標値の標準偏差の算出 ・ 現在値と目標値の差の上位下位 5 指標の抽出 |
| 中小企業 | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員数規模、業種の内訳の算出 ・ 中小企業と大企業の比較 ・ 現在値の平均の差の上位下位 5 指標の抽出 ・ Mann-Whitney の U の検定、Kolmogorov-Smirnov 検定による有意差のある指標の確認 |
| 企業規模別 | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 業種の内訳の算出 ・ Kruskal-Wallis 検定による有意差の確認 |
| 先行企業 | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員数規模、業種の内訳の算出 ・ 先行企業と非先行企業の比較 ・ 現在値の平均の差の上位下位 5 指標の抽出 ・ Mann-Whitney の U の検定、Kolmogorov-Smirnov 検定による有意差のある指標の確認 |
| DX 認定企業 | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員数規模、業種の内訳の算出 ・ DX 認定企業と DX 認定未取得企業の比較 ・ 現在値の平均の差の上位下位 5 指標の抽出 ・ Mann-Whitney の U の検定、Kolmogorov-Smirnov 検定による有意差のある指標の確認 |
| 過去に提出がある企業 | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員数規模、業種の内訳の算出 ・ 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の比較 ・ 現在値の平均の差の上位下位 5 指標の抽出 ・ Mann-Whitney の U の検定、Kolmogorov-Smirnov 検定による有意差のある指標の確認 |
| 経年変化（2 年連続提出している企業） | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業規模ごとの現在値の経年変化の確認 ・ Wilcoxon 検定による有意差のある指標の確認 |
| 経年変化（3 年連続提出している企業） | | |

3 分析結果（2022年）

3.1 4年間の全企業の経年変化と傾向

全体的な傾向を把握するため、2022年に自己診断結果を提出した3,956件の企業の現在値及び目標値について、全指標、経営視点指標（定性）及びIT視点指標（定性）という3つの分類において、それぞれの数値の平均を取り、その結果を分析した。

結果、全指標の平均値は、現在値が1.19であり、目標値が3.16であった。現在値の前年との差は-0.76であり、現在値と目標値の差は1.97であった。過去4年間における回答数および全企業における現在値と目標値の全指標の平均の推移は表3-1と図3-1の通りである。

表 3-1 4年間の全企業における全指標の現在値と目標値の平均

| 年度 | 数 | 現在値の平均 | | 目標値の平均 | |
|-----------|-------|--------|------------|--------|------------|
| | | 全指標 | | 全指標 | |
| 2022年（全件） | 3,956 | 1.19 | 差▲ 0.76 | 3.16 | 差▲ 0.46 |
| 2021年（全件） | 486 | 1.95 | 差 0.35 | 3.62 | 差 0.41 |
| 2020年（全件） | 307 | 1.60 | 差 0.17 | 3.21 | 差 0.14 |
| 2019年（全件） | 248 | 1.43 | | 3.07 | |

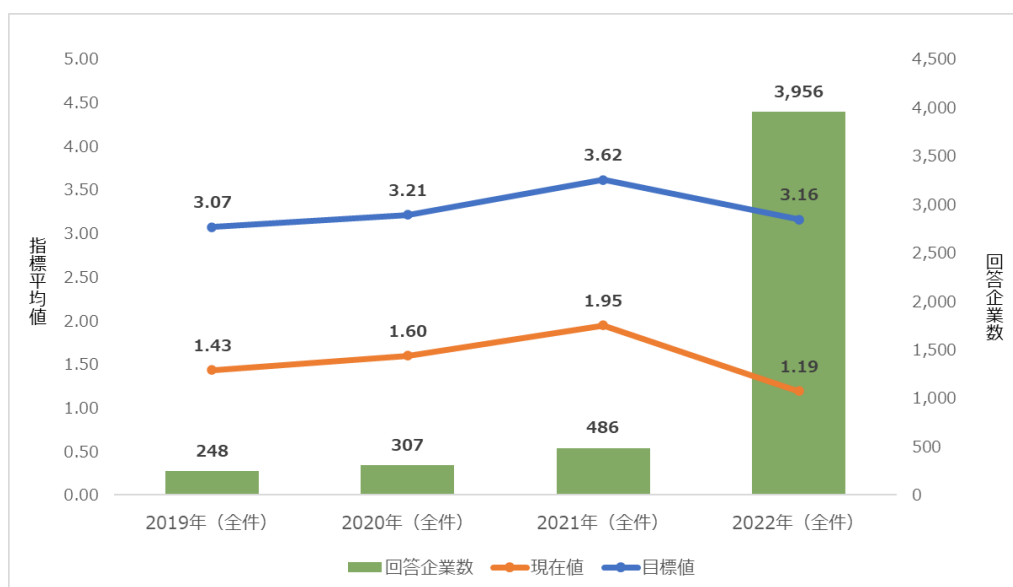


図 3-1 回答数および全企業における全指標の現在値と目標値の平均の推移

また経営視点指標および IT 視点指標の平均の推移は表 3-2、表 3-3 の通りである。

経営視点指標の 2022 年の現在値は 1.15 であり、前年との差は -0.75、現在値と目標値の差は 2.00 であった。

IT 視点指標の 2022 年の現在値は 1.24 であり、前年との差は -0.76、現在値と目標値の差は 1.94 であった。経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の平均値の経年変化は図 3-2 の通りである。2022 年は現在値と目標値の差分が最も大きく開いた年となった。

表 3-2 4 年間の全企業における経営視点指標の現在値と目標値の平均

| 年度 | 数 | 現在値の平均 | 目標値の平均 |
|-----------|-------|------------------------|------------------------|
| | | 経営視点指標 | 経営視点指標 |
| 2022年（全件） | 3,956 | 1.15] 差▲] 0.75 | 3.15] 差▲] 0.46 |
| 2021年（全件） | 486 | 1.90] 差] 0.40 | 3.61] 差] 0.44 |
| 2020年（全件） | 307 | 1.50] 差] 0.20 | 3.17] 差] 0.14 |
| 2019年（全件） | 248 | 1.30 | 3.03 |

表 3-3 4 年間の全企業における IT 視点指標の現在値と目標値の平均

| 年度 | 数 | 現在値の平均 | 目標値の平均 |
|-----------|-------|------------------------|------------------------|
| | | IT視点指標 | IT視点指標 |
| 2022年（全件） | 3,956 | 1.24] 差▲] 0.76 | 3.18] 差▲] 0.44 |
| 2021年（全件） | 486 | 2.00] 差] 0.29 | 3.62] 差] 0.35 |
| 2020年（全件） | 307 | 1.71] 差] 0.13 | 3.27] 差] 0.14 |
| 2019年（全件） | 248 | 1.58 | 3.13 |

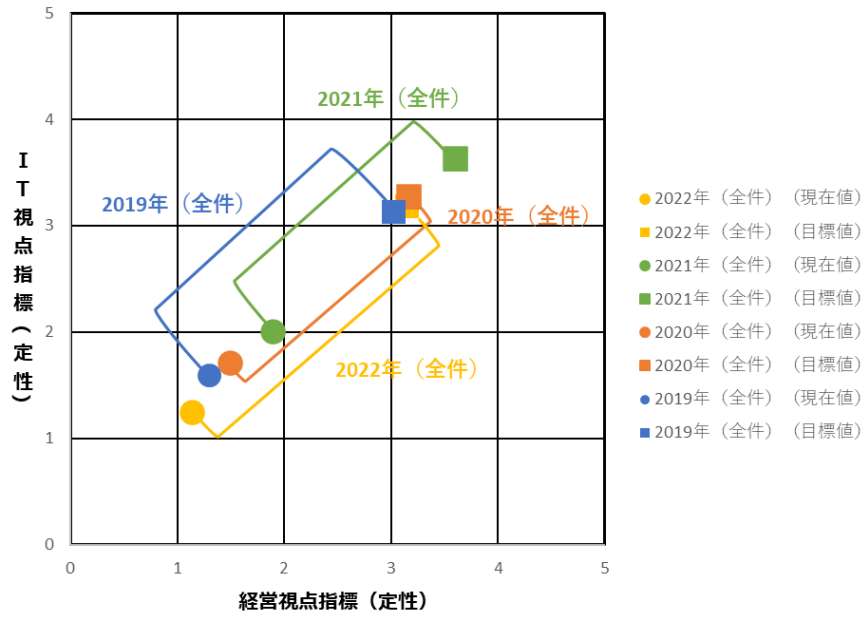


図 3-2 経営視点指標（定性）とIT 視点指標（定性）の平均値の経年変化

次に、全指標における現在値の平均について表 1-2 で示す成熟度レベルごとに分類した。企業数と割合は、表 3-4 及び図 3-3 の通りであった。2022 年は現在値の平均が【レベル 3 以上】の先行企業の全体における割合は 7.1%であった。一方で、【レベル 3 未満】の企業は 3,675 件で 92.9%であった。これは、自己診断結果を提出した企業のうち、全社戦略に基づいて部門横断的に DX を推進できるレベルに達していない企業が 9 割以上存在していることを意味する。またレベル 2 未満の企業は 3,190 件であり、80.7%であった。これは、全社戦略が明確ではなく散発的な実施にとどまっている成熟度レベルの企業が 8 割以上存在していることを意味する。

参考として図 3-4、図 3-5 及び図 3-6 に過去 3 か年の成熟度レベルごとに分類した平均分布を示す。分布図の偏りをみると、2022 年は過去傾向と比べても、レベル 1 未満の企業の回答が最も多い年となった。

表 3-4 全指標における現在値の平均分布

| 全指標における 現在値の平均 | 2019年 企業数 (割合) | | 2020年 企業数 (割合) | | 2021年 企業数 (割合) | | 2022年 企業数 (割合) | |
|-------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| レベル1未満 | 78 | 31.5% | 94 | 30.6% | 93 | 19.1% | 1,977 | 50.0% |
| レベル1以上2未満 | 113 | 45.6% | 117 | 38.1% | 172 | 35.4% | 1,213 | 30.7% |
| レベル2以上3未満 | 46 | 18.5% | 70 | 22.8% | 135 | 27.8% | 485 | 12.3% |
| レベル3以上4未満 | 10 | 4.0% | 24 | 7.8% | 75 | 15.4% | 256 | 6.5% |
| レベル4以上 | 1 | 0.4% | 2 | 0.7% | 11 | 2.3% | 25 | 0.6% |
| 総計 | 248 | 100% | 307 | 100% | 486 | 100% | 3,956 | 100% |

レベル3以上4未満、およびレベル4以上を先行企業とみなす

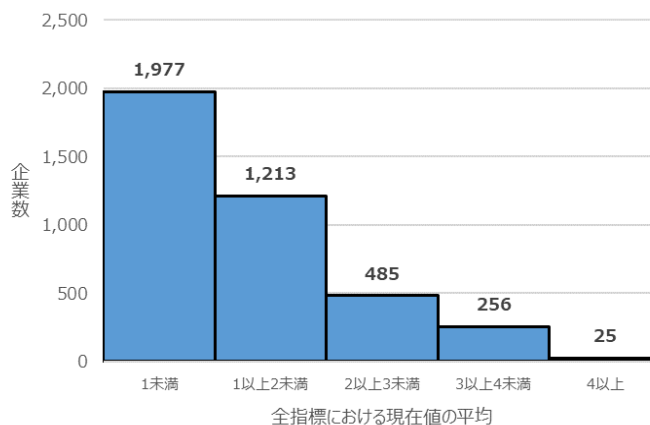


図 3-3 全指標における現在値の平均分布 (2022 年)

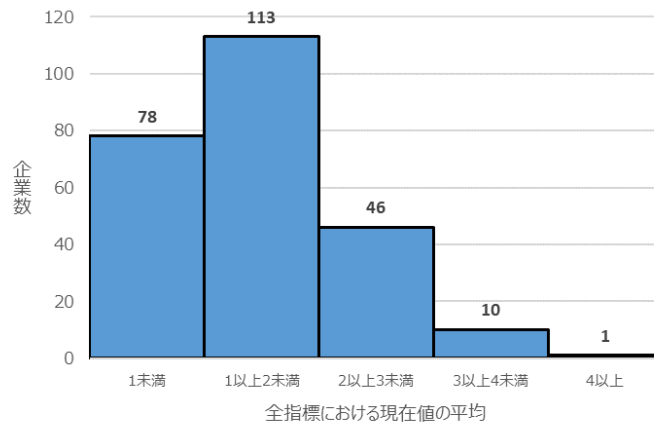


図 3-4 (参考) 全指標における現在値の平均分布 (2019 年)

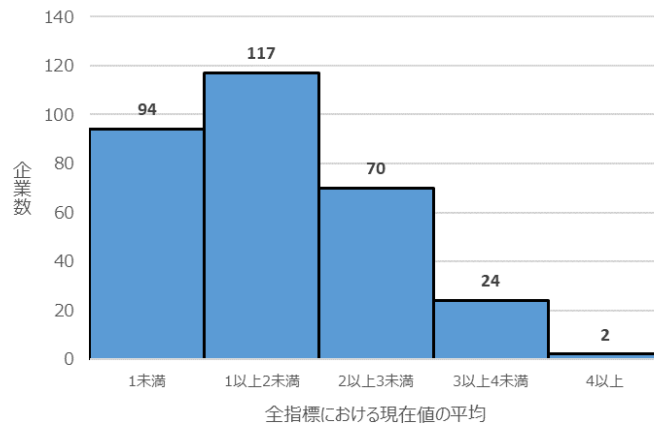


図 3-5 (参考) 全指標における現在値の平均分布 (2020 年)

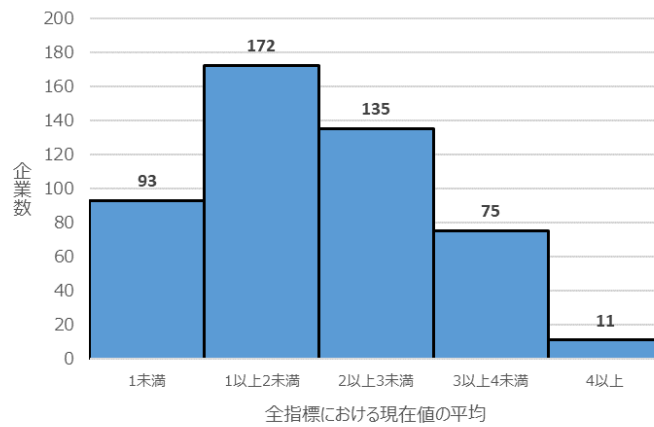


図 3-6 (参考) 全指標における現在値の平均分布 (2021 年)

全企業における現在値の平均について、35 指標の詳細比較を実施した（図 3-7）。過去 3 年と比較して、2022 年は全ての指標において前年よりも平均値が低下している。

過去の提出回答（2019 年と 2020 年、2020 年と 2021 年、2021 年と 2022 年）の各指標の現在値に対し Mann-Whitney の U の検定と Kolmogorov-Smirnov 検定を適用した。結果、2021 年と 2022 年では、全ての指標（35 指標）において有意差が見られた。また、2019 年と 2020 年では No.2 のみ有意差が見られた。2020 年と 2021 年においては、No.8-4、No.8-5、No.8-8、No.9-2、No.9-5 以外の全ての指標において有意差が見られた。

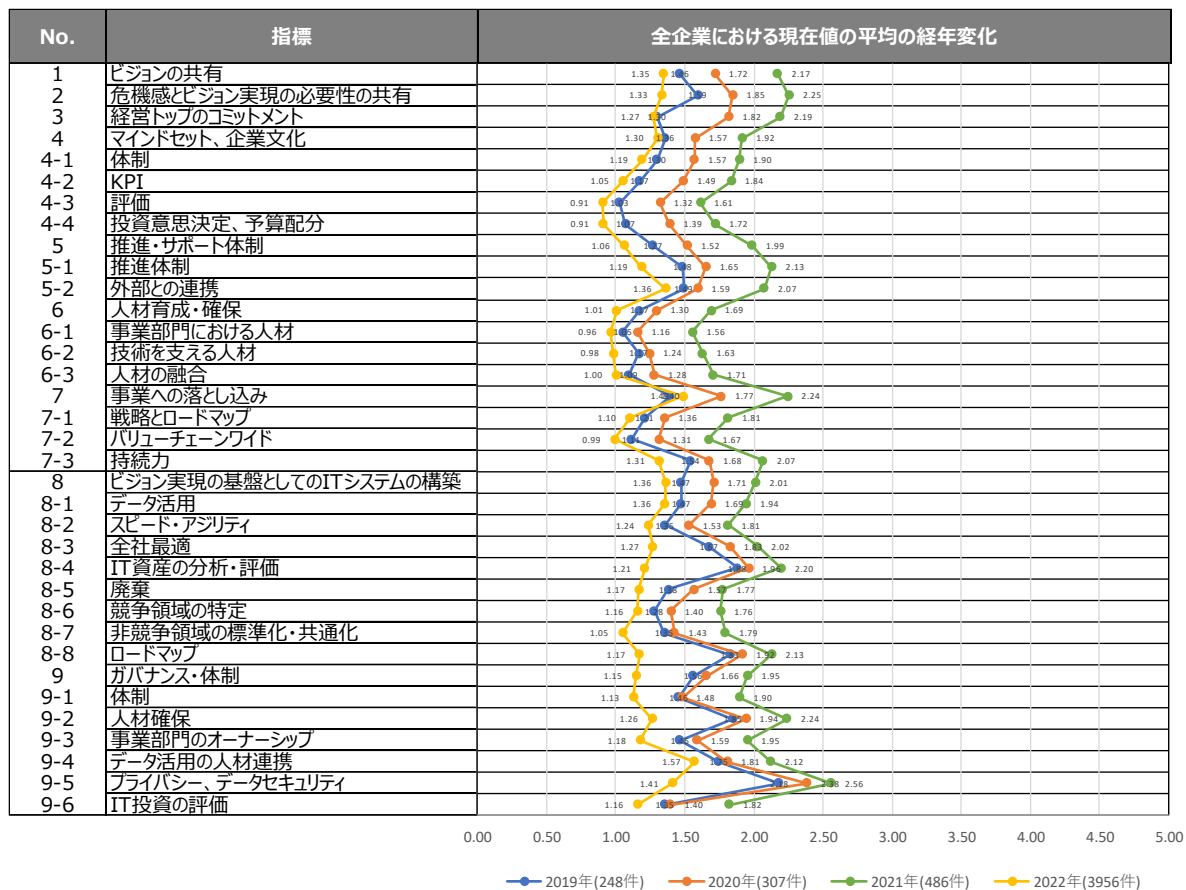


図 3-7 全企業における現在値の平均の経年変化

次に、35 指標の現在値の経年変化について大企業と中小企業ごとに確認した。

2019 年からの 4 年間について、大企業は、成熟度は毎年上昇もしくは前年とほぼ同じ水準であった（図 3-8）。中小企業も過去 3 年間は成熟度が毎年上昇しているが、2022 年は成熟度の指標がどれも 2021 年を下回った（図 3-9）。

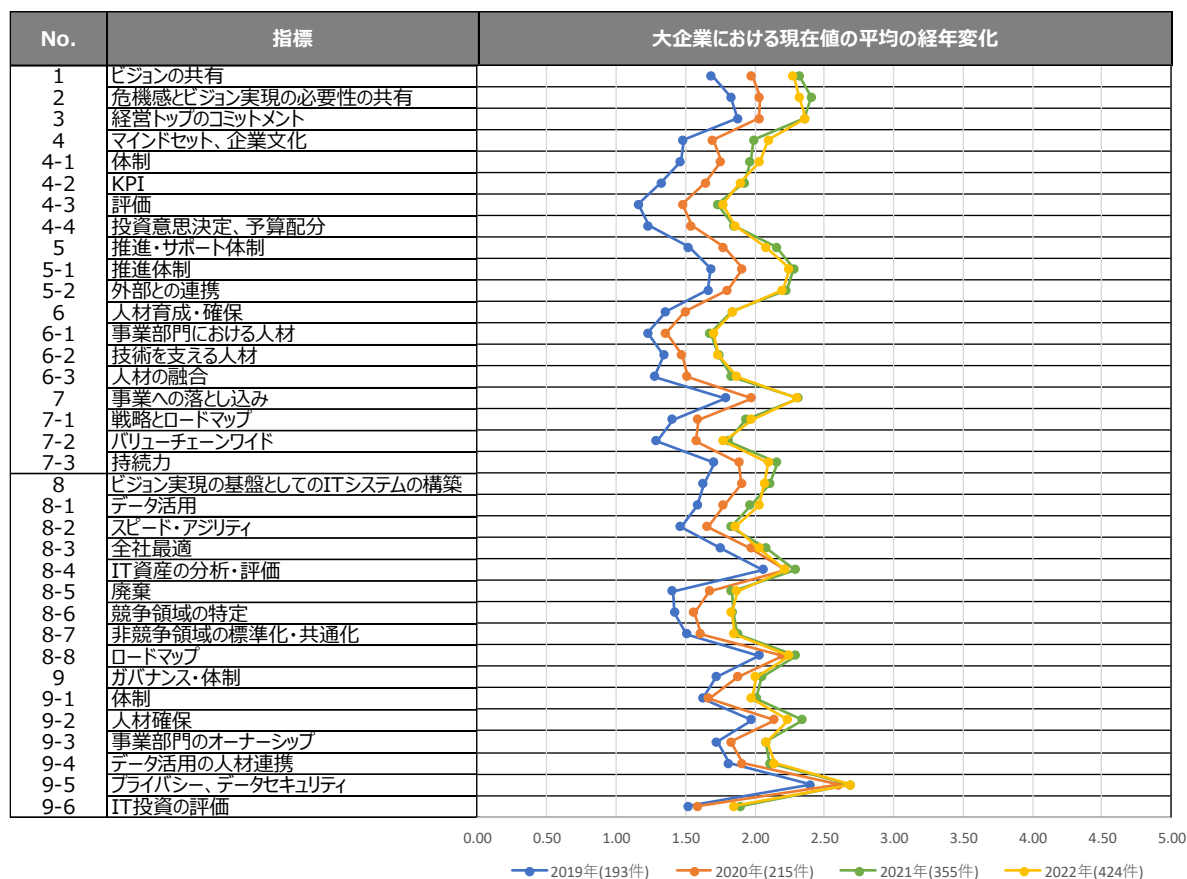


図 3-8 大企業における現在値の平均の経年変化

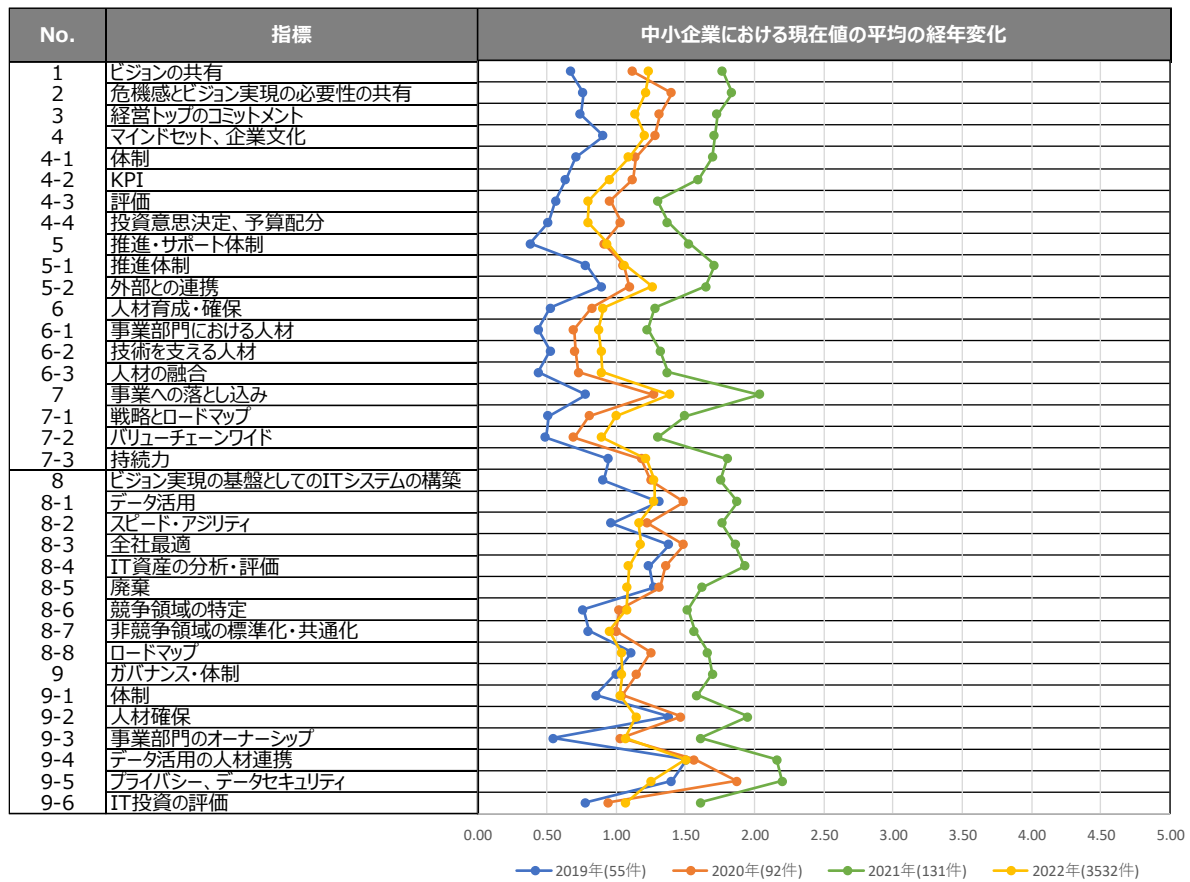


図 3-9 中小企業における現在値の平均の経年変化

2022年からもつくり補助金の一部の申請においてDX推進指標の提出が要件となったため、分析対象のうち、ものづくり補助金に採択された企業がどれだけあったかを調べた。2022年にDX推進指標自己診断結果を提出した3,956社のうち、ものづくり補助金に採択された企業は1,858社であった。このことから、2022年のDX推進指標自己診断結果提出者数の大幅増加の要因の一つにもつくり補助金への要件追加が考えられる。また提出した企業の内訳として300人未満の中小企業の提出が多く見られた。採択された企業の内訳は表3-5、表3-6の通りであった。

表 3-5 2022年のDX推進指標自己診断結果
提出企業におけるものづくり補助金採択企業の従
業員数規模別の内訳

| 従業員数規模 | ものづくり補助金 採択企業 |
|---------------------|------------------|
| 1. 20人未満 | 1,136 |
| 2. 20人以上100人未満 | 623 |
| 3. 100人以上300人未満 | 88 |
| 4. 300人以上500人未満 | 9 |
| 5. 500人以上1,000人未満 | 1 |
| 6. 1,000人以上3,000人未満 | 0 |
| 7. 3,000人以上 | 1 |
| 総計 | 1,858 |

* 従業員数規模は提出企業の自己申告に基づく。また従業員数の範囲（正社員等）は提出企業の判断による。

表 3-6 ものづくり補助金採択企業の業種の内訳

| 業種別 | ものづくり補助金採択企業 |
|-----------------|--------------|
| A.水産・農林業 | 14 |
| B.鉱業・採石業・砂利採取業 | 1 |
| C.建設業 | 181 |
| D.製造業(生活関連) | 91 |
| E.製造業(素材) | 150 |
| F.製造業(機器) | 87 |
| G.製造業(その他) | 98 |
| H.電気・ガス・熱供給・水道業 | 2 |
| I.運輸業・郵便業 | 33 |
| J.情報通信業 | 304 |
| K.卸売業・小売業 | 174 |
| L.金融業・保険業 | 9 |
| M.不動産業・物品賃貸業 | 29 |
| N.サービス業 | 565 |
| O.教育・学習支援業 | 17 |
| P.医療・福祉 | 103 |
| Q.公務 | 0 |
| 総計 | 1,858 |

ものづくり補助金に採択された企業の全指標と経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値の平均は、表 3-7 の通りであった。

表 3-7 ものづくり補助金採択企業の現在値と目標値の平均

| 種別 | 全指標 | 経営視点指標 (定性) | IT視点指標 (定性) |
|-------------------|-----------|----------------|----------------|
| ものづくり補助金採択企業(現在値) | 1.12 | 1.08 | 1.18 |
| ものづくり補助金採択企業(目標値) | 3.13 | 3.12 | 3.15 |
| | 差 2.01 | 差 2.04 | 差 1.97 |

示唆

- 2022 年は過去 4 年間の中で群を抜いて回答が多い年となった。これは、分析対象の 3,956 件のうち、ものづくり補助金採択企業が 1,858 社を占めたことから、ものづくり補助金の申請を理由とした回答が増えたものと考えられる。その結果、中小企業の回答が全体の 9 割を占め、また水産・農林業や医療・福祉といった前年に回答のない業種からの提出が見られた。DX 推進指標が多くの中企業及び全ての業種に広がりを見せたことは非常によいことである。そして、今回の回答をきっかけに、DX 推進指標を活用した DX 推進に向けた現状や課題の把握、更に取りべきアクションの検討が進むことを期待する。加えて、DX 推進指標を回答及び活用していない企業への活用が増えることを期待する。
- 2022 年の全件の現在値の平均は昨年よりも、0.76 低下し過去最低となった。しかしながら大企業は過去 3 年間で最も値の高かった昨年とほぼ同様となっており、中小企業は昨年よりも下がっているものの 2019 年より高くなっている。このことから、日本の DX は着実に進展していることがわかる。
- 目標値の平均は経営視点、IT 視点ともに過去 4 年間いずれも「3 以上」が示されている。「全社戦略に基づく部門横断的推進」といった DX を推進する上で目指すべきあるべき姿が、従業員数規模や売上高、企業規模を問わず、共通の目標として DX 推進に取り組む企業に理解されていると考えられる。
- DX 推進指標の活用について意欲的かどうかを把握するため、DX 推進指標自己診断フォーマットの経営視点指標の「No1. ビジョンの共有」の自由記述であるエビデンス欄とアクション欄について記入している企業の割合を確認したところ、2021 年は約 3 割が未記入であったのに対し、2022 年は約 7 割が未記入であった。このことから、2022 年の回答企業は具体的にエビデンスやアクションがまだ設定できていない、もしくは具体的なアウトプットがまだ設定されていない企業が多いことがわかる。これらの企業において、DX 推進指標が積極的に活用されることを期待する。

3.2 全企業の全体傾向（2022年）

2022年単年の全体的な傾向を把握するため自己診断結果を提出した3,956件の企業の現在値と目標値について、全指標、経営視点指標（定性）及びIT視点指標（定性）の3つの分類において、それぞれの数値の平均を取り、その結果を分析した。

3.1冒頭でも述べた通り、2022年の全指標の平均値は現在値が1.19であり、目標値が3.16であった。現在値と目標値の差は1.97であった。また、経営視点指標（定性）の平均値は現在値が1.15であり、目標値が3.15であった。IT視点指標（定性）の平均値は現在値が1.24であり、目標値が3.18であった（表3-8）。

図3-10に全企業の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値の散布図を示す。

表 3-8 全企業における現在値と目標値の平均

| 種別 | 全指標 | 経営視点指標 （定性） | IT視点指標 （定性） |
|----------|-----------|----------------|----------------|
| 全企業（現在値） | 1.19 | 1.15 | 1.24 |
| 全企業（目標値） | 3.16 | 3.15 | 3.18 |
| | 差 1.97 | 差 2.00 | 差 1.94 |

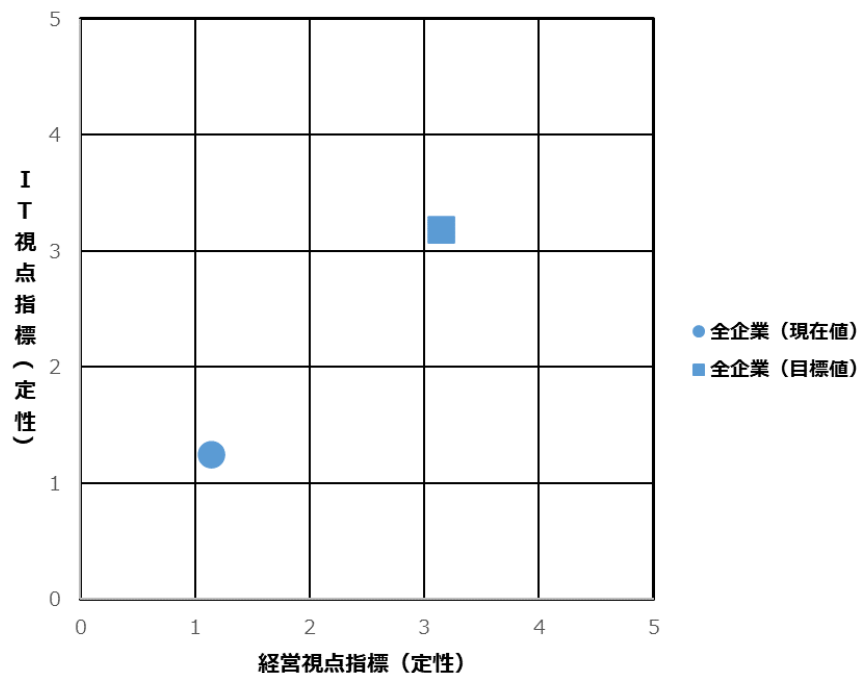


図 3-10 全企業の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値

全企業における各指標の現在値の平均と標準偏差を図 3-11 に示す。平均は 0.91 から 1.57 の範囲の値であり、標準偏差は 1.04 から 1.27 の範囲の値であった。指標ごとに現在値の成熟度レベルの平均を比較すると、全企業における現在値の平均が高い上位 5 指標と下位 5 指標は表 3-9 と表 3-10 の通りであった。

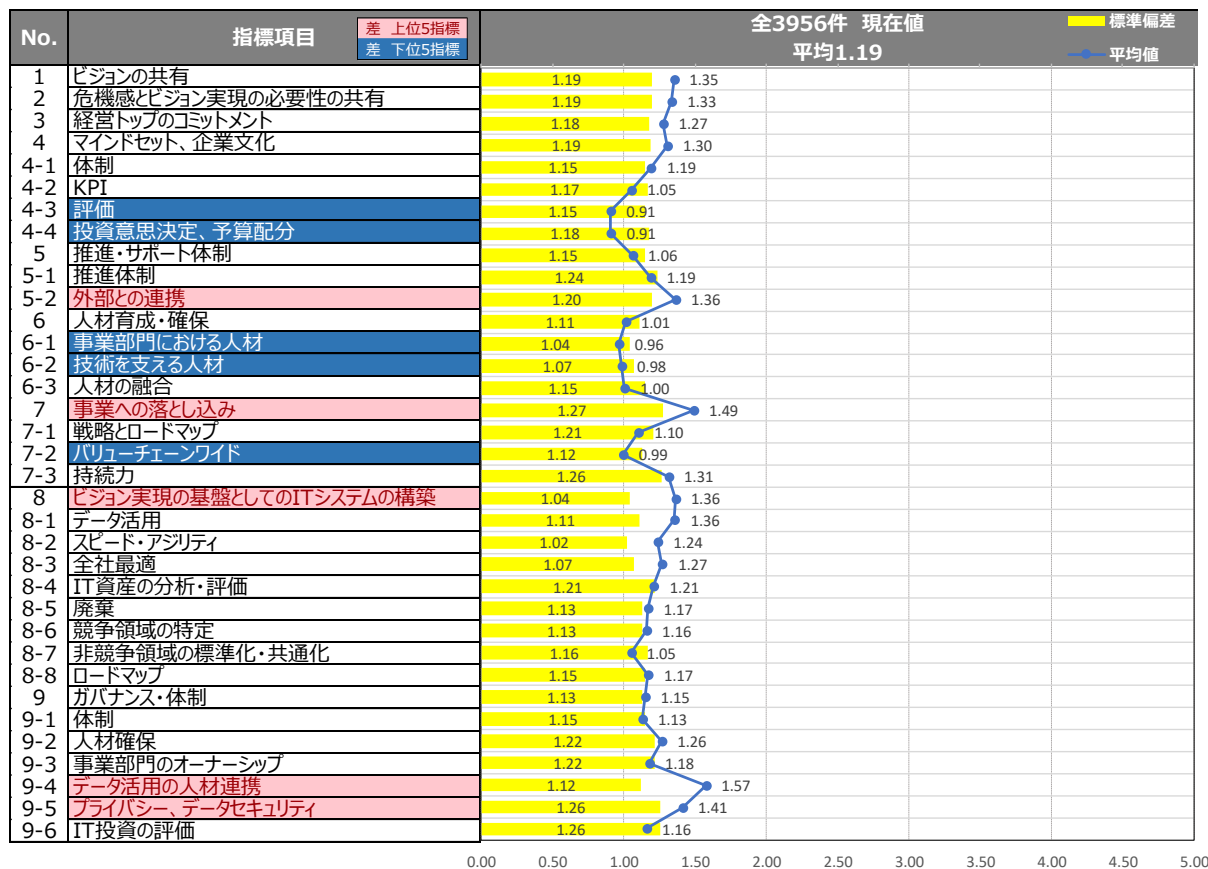


図 3-11 全企業における各指標の現在値の平均と標準偏差

表 3-9 全企業における現在値の平均が高い上位 5 指標

| 指標 | 現在値 |
|----------------------------|------|
| 9-4 データ活用の人材連携 | 1.57 |
| 7 事業への落とし込み | 1.49 |
| 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 1.41 |
| 5-2 外部との連携 | 1.36 |
| 8 ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築 | 1.36 |
| 8-1 データ活用 | 1.36 |

表 3-10 全企業における現在値の平均が低い下位 5 指標

| 指標 | 現在値 |
|-----------------|------|
| 4-3 評価 | 0.91 |
| 4-4 投資意思決定、予算配分 | 0.91 |
| 6-1 事業部門における人材 | 0.96 |
| 6-2 技術を支える人材 | 0.98 |
| 7-2 バリューチェーンワイド | 0.99 |

また全企業における各指標の目標値の平均と標準偏差を図 3-12 に示す。平均は 2.94 から 3.38 の範囲の値であり、標準偏差は 0.98 から 1.10 の範囲の値であった。

指標ごとに目標値の成熟度レベルの平均を比較すると、全企業における目標値の平均が高い上位 5 指標は表 3-11 の通りであった。一方、全企業における目標値の平均が低い下位 5 指標は、表 3-12 の通りであった。

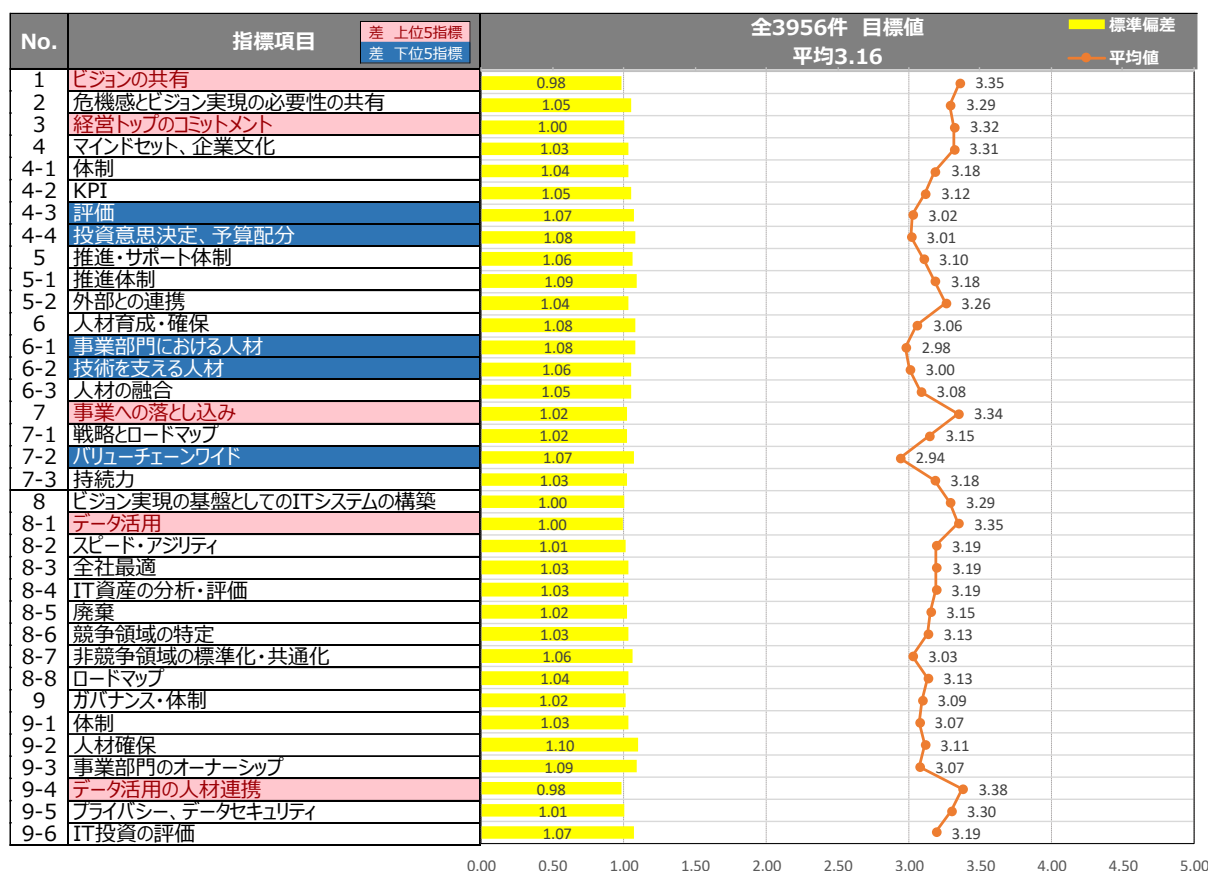


図 3-12 全企業における各指標の目標値の平均と標準偏差

表 3-11 全企業における目標値の平均が高い上位 5 指標

| 指標 | 目標値 |
|-----------------|------|
| 9-4 データ活用の人材連携 | 3.38 |
| 1 ビジョンの共有 | 3.35 |
| 8-1 データ活用 | 3.35 |
| 7 事業への落とし込み | 3.34 |
| 3 経営トップのコミットメント | 3.32 |

表 3-12 全企業における目標値の平均が低い下位 5 指標

| 指標 | 目標値 |
|-----------------|------|
| 7-2 バリューチェーンワイド | 2.94 |
| 6-1 事業部門における人材 | 2.98 |
| 6-2 技術を支える人材 | 3.00 |
| 4-4 投資意思決定、予算配分 | 3.01 |
| 4-3 評価 | 3.02 |

全企業における各指標の現在値と目標値の差を図 3-13 に示す。また指標ごとに全企業における現在値と目標値の成熟度レベルの平均を比較したとき、現在値と目標値の平均の差が大きい上位 5 指標は表 3-13 の通りであった。一方で現在値と目標値の平均の差が小さい下位 5 指標は、表 3-14 の通りであった。

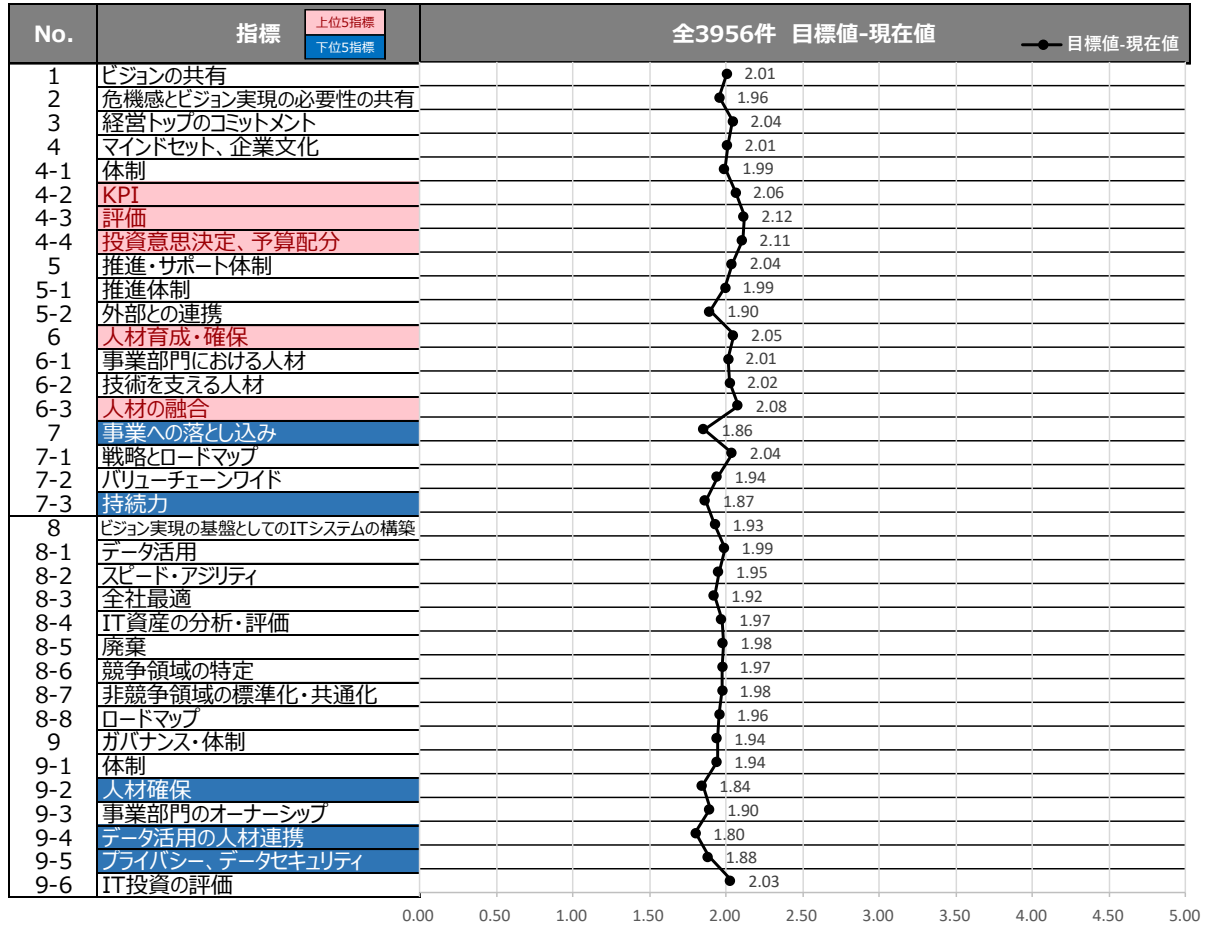


図 3-13 全企業における各指標の現在値と目標値の差

表 3-13 全企業における現在値と目標値の平均の差が大きい上位 5 指標

| 指標 | 現在値 | 目標値 | 現在値と目標値の差 |
|-----------------|------|------|-----------|
| 4-3 評価 | 0.91 | 3.02 | 2.12 |
| 4-4 投資意思決定、予算配分 | 0.91 | 3.01 | 2.11 |
| 6-3 人材の融合 | 1.00 | 3.08 | 2.08 |
| 4-2 KPI | 1.05 | 3.12 | 2.06 |
| 6 人材育成・確保 | 1.01 | 3.06 | 2.05 |

表 3-14 全企業における現在値と目標値の平均の差が小さい下位 5 指標

| 指標 | 現在値 | 目標値 | 現在値と目標値の差 |
|----------------------|------|------|-----------|
| 9-4 データ活用の人材連携 | 1.57 | 3.38 | 1.80 |
| 9-2 人材確保 | 1.26 | 3.11 | 1.84 |
| 7 事業への落とし込み | 1.49 | 3.34 | 1.86 |
| 7-3 持続力 | 2.24 | 3.18 | 1.87 |
| 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 1.41 | 3.30 | 1.88 |

示唆

- 昨年同様に経営視点指標よりも IT 視点指標の方が高い。先行企業では経営視点指標が上回る傾向がみられることから、DX を実現する上で基盤となる IT システムの構築だけでなく、DX のための経営の仕組みや在り方など、経営面の DX 戦略推進が今後充実していくことが望まれる。
- 各指標の現在値の標準偏差が大きいことから、現時点では DX 推進が進んでいる企業と進んでいない企業が満遍なく分布していると考えられる。
- 全企業における現在値の平均が低い下位 5 指標は「4-3 評価」「4-4 投資意思決定・予算配分」「6-1 事業部門における人材」「6-2 技術を支える人材」「7-1 バリューチェーンワイド」であった。ここから企業の傾向として、手をつけられるところから DX を進めており、新たな評価の仕組みや投資意思決定、予算配分の仕組みの構築までは進められていない。加えて DX の実行やデジタルに精通した人材の確保や育成についても滞っていると考えられる。また、バリューチェーンワイドにおいても手をつけられておらず、まだ部門内の取り組みに留まっていると考えられる。
- 一方で目標値の各指標の平均値は経営視点、IT 指標ともにおおむね 3 以上にあり、標準偏差も 1 近くに集まっている。このことから全企業とも現時点で 3 年後に目指す理想の姿の認識が揃っていると考えられる。

3.3 中小企業の傾向（2022年）

本レポートでは従業員数 100 人未満の卸売業・サービス業・小売業の企業、及びそれ以外の業種における従業員数 300 人未満の企業を中小企業と定義して、分析を行った。2022 年に自己診断結果を提出した企業 3,956 社のうち、中小企業は 3,532 社であった。中小企業と大企業の内訳は表 3-15、表 3-16 の通りであった。

表 3-15 中小企業と大企業の従業員数規模の内訳

| 従業員数規模 | 中小企業 | 大企業 |
|---------------------|--------------|------------|
| 1. 20人未満 | 2,370 | — |
| 2. 20人以上100人未満 | 975 | — |
| 3. 100人以上300人未満 | 187 | 69 |
| 4. 300人以上500人未満 | — | 63 |
| 5. 500人以上1,000人未満 | — | 64 |
| 6. 1,000人以上3,000人未満 | — | 90 |
| 7. 3,000人以上 | — | 138 |
| 総計 | 3,532 | 424 |

表 3-16 中小企業と大企業の業種の内訳

| 業種別 | 中小企業 | 大企業 |
|-----------------|--------------|------------|
| A.水産・農林業 | 33 | 0 |
| B.鉱業・採石業・砂利採取業 | 4 | 1 |
| C.建設業 | 275 | 20 |
| D.製造業(生活関連) | 147 | 16 |
| E.製造業(素材) | 240 | 43 |
| F.製造業(機器) | 153 | 65 |
| G.製造業(その他) | 148 | 12 |
| H.電気・ガス・熱供給・水道業 | 5 | 4 |
| I.運輸業・郵便業 | 54 | 17 |
| J.情報通信業 | 521 | 49 |
| K.卸売業・小売業 | 290 | 64 |
| L.金融業・保険業 | 13 | 40 |
| M.不動産業・物品賃貸業 | 52 | 5 |
| N.サービス業 | 935 | 79 |
| O.教育・学習支援業 | 37 | 1 |
| P.医療・福祉 | 624 | 5 |
| Q.公務 | 1 | 3 |
| 総計 | 3,532 | 424 |

中小企業と大企業について全指標と経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値の平均を算出したところ、表 3-17 の通りであった。また、中小企業と大企業の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値の散布図を図 3-14 に示す。

表 3-17 中小企業と大企業の現在値と目標値の平均

| 企業種別 | 数 | 現在値の平均 | | | 目標値の平均 | | |
|------|-------|-----------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|
| | | 全指標 | 経営視点指標 （定性） | IT視点指標 （定性） | 全指標 | 経営視点指標 （定性） | IT視点指標 （定性） |
| 中小企業 | 3,532 | 1.09 | 1.04 | 1.14 | 3.11 | 3.09 | 3.12 |
| 大企業 | 424 | 2.04 | 2.02 | 2.06 | 3.63 | 3.63 | 3.63 |
| | | 差 0.95 | 差 0.98 | 差 0.92 | 差 0.52 | 差 0.54 | 差 0.51 |

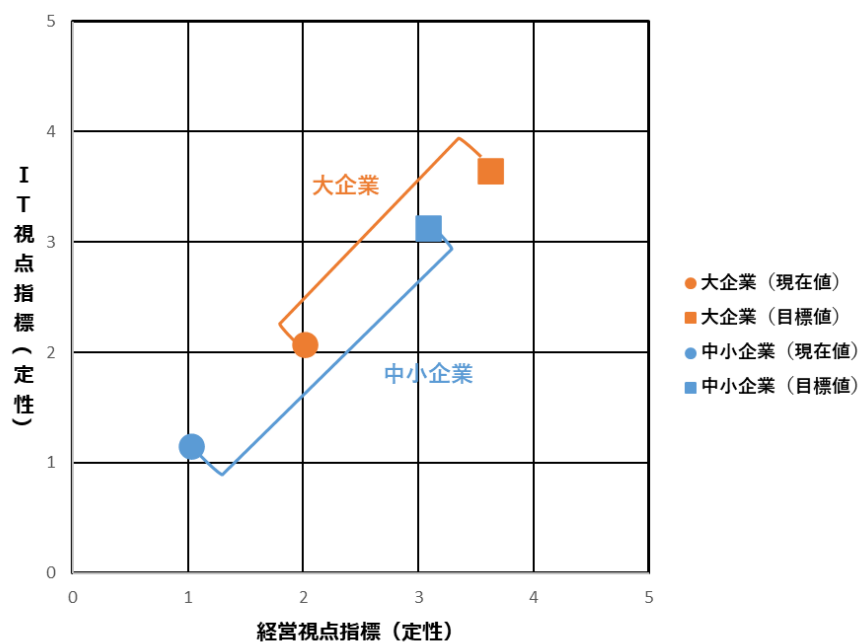


図 3-14 中小企業と大企業の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値

中小企業と大企業における各指標の現在値の平均は図 3-15 の通りであった。また、中小企業と大企業の各指標のうち、成熟度上位 5 指標と下位 5 指標は表 3-18、表 3-19 の通りであった。

現在値の差の有無を確認するために、中小企業と大企業の各指標の現在値に対し Mann-Whitney の U の検定と Kolmogorov-Smirnov 検定を適用した。結果、全ての指標において有意差が見られた。

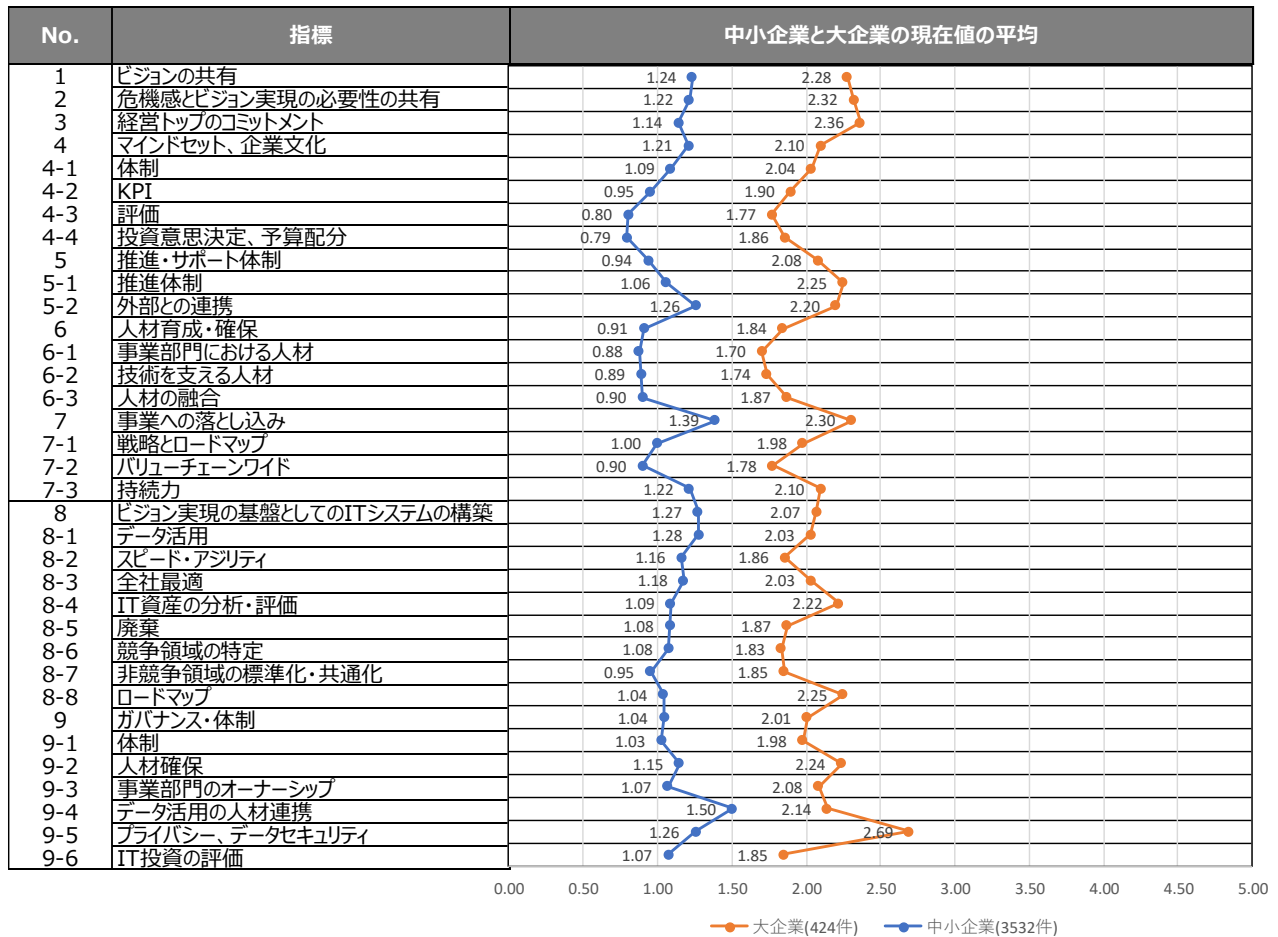


図 3-15 中小企業と大企業の各指標における現在値の平均

表 3-18 中小企業と大企業における現在値の上位 5 指標

| 順位 | 中小企業 | | 大企業 | |
|----|--------------------------|------|----------------------|------|
| | 指標 | 現在値 | 指標 | 現在値 |
| 1 | 9-4 データ活用の人材連携 | 1.50 | 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 2.69 |
| 2 | 7 事業への落とし込み | 1.39 | 3 経営トップのコミットメント | 2.36 |
| 3 | 8-1 データ活用 | 1.28 | 2 危機感とビジョン実現の必要性の共有 | 2.32 |
| 4 | 8 ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築 | 1.27 | 7 事業への落とし込み | 2.30 |
| 5 | 5-2 外部との連携 | 1.26 | 1 ビジョンの共有 | 2.28 |

表 3-19 中小企業と大企業における現在値の下位 5 指標

| 順位 | 中小企業 | | 大企業 | |
|----|-----------------|------|-----------------|------|
| | 指標 | 現在値 | 指標 | 現在値 |
| 1 | 4-4 投資意思決定、予算配分 | 0.79 | 6-1 事業部門における人材 | 1.70 |
| 2 | 4-3 評価 | 0.80 | 6-2 技術を支える人材 | 1.74 |
| 3 | 6-1 事業部門における人材 | 0.88 | 4-3 評価 | 1.77 |
| 4 | 6-2 技術を支える人材 | 0.89 | 7-2 バリューチェーンワイド | 1.78 |
| 5 | 7-2 バリューチェーンワイド | 0.90 | 8-6 競争領域の特定 | 1.83 |

中小企業と大企業における各指標の現在値の平均の差は図 3-16 の通りであった。また、各指標のうち、中小企業と大企業における平均値の差が大きい上位 5 指標は表 3-20 の通りであった。一方、中小企業と大企業における平均値の差が小さい下位 5 指標は、表 3-21 の通りであった。

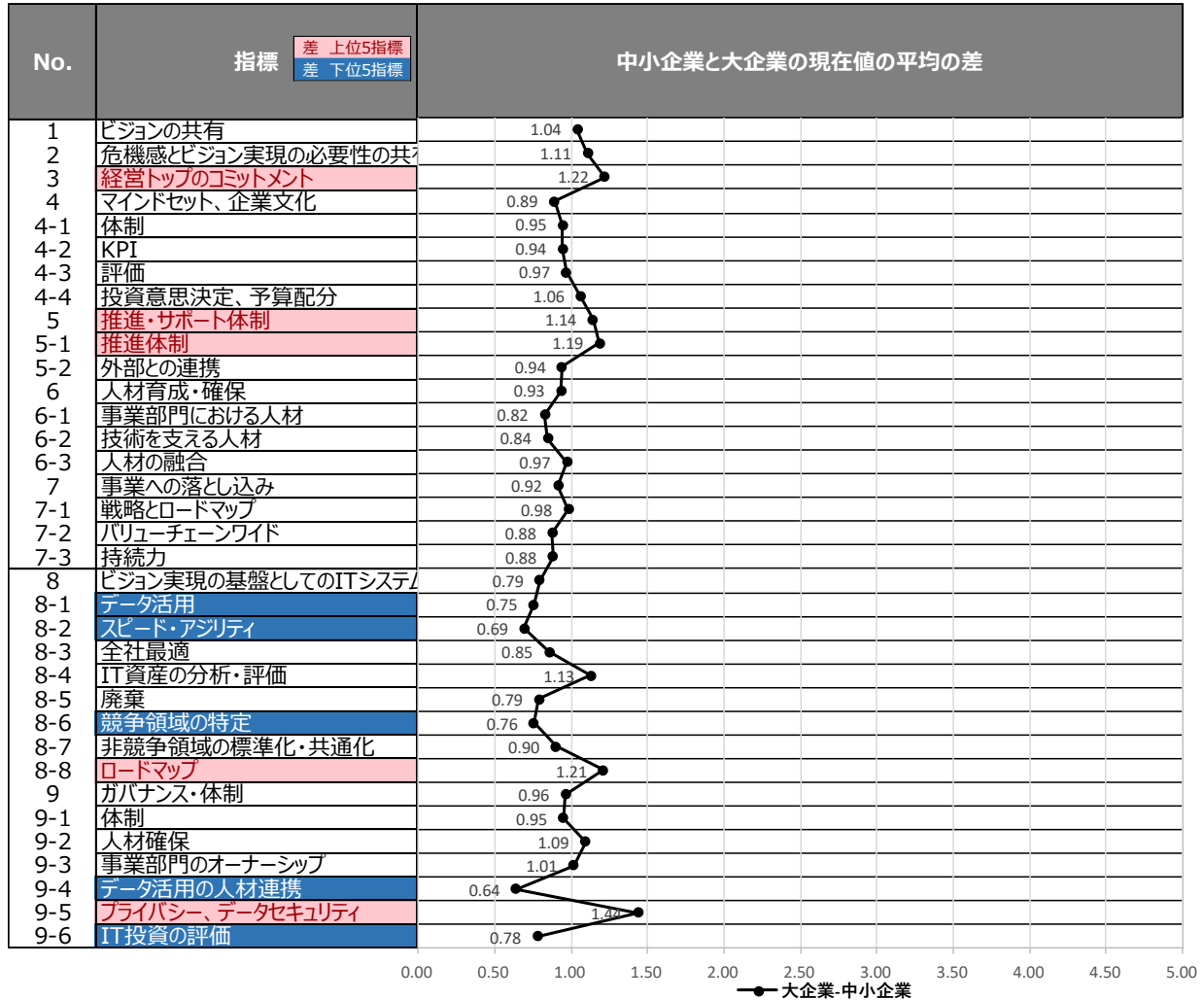


図 3-16 中小企業と大企業における各指標の現在値の平均の差

表 3-20 中小企業と大企業における現在値の平均の差が大きい上位 5 指標

| 指標 | 中小企業の現在値 | 大企業の現在値 | 現在値の差 |
|----------------------|----------|---------|-------|
| 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 1.26 | 2.69 | 1.44 |
| 3 経営トップのコミットメント | 1.14 | 2.36 | 1.22 |
| 8-8 ロードマップ | 1.04 | 2.25 | 1.21 |
| 5-1 推進体制 | 1.06 | 2.25 | 1.19 |
| 5 推進・サポート体制 | 0.94 | 2.08 | 1.14 |

表 3-21 中小企業と大企業における現在値の平均の差が小さい下位 5 指標

| 指標 | 中小企業の現在値 | 大企業の現在値 | 現在値の差 |
|----------------|----------|---------|-------|
| 9-4 データ活用の人材連携 | 1.50 | 2.14 | 0.64 |
| 8-2 スピード・アジリティ | 1.16 | 1.86 | 0.69 |
| 8-1 データ活用 | 1.28 | 2.03 | 0.75 |
| 8-6 競争領域の特定 | 1.08 | 1.83 | 0.76 |
| 9-6 IT 投資の評価 | 1.07 | 1.85 | 0.78 |

示唆

- 中小企業における現在値の平均は 1.09 であり、大企業における現在値の平均 2.04 よりも低く、中小企業は相対的に成熟度レベルが低い。特に経営視点指標（定性）の方が IT 視点指標（定性）よりも現在値の平均の差が大きい。DX を実現する IT 関連の取り組みは中小企業でも進められているが、DX 推進のための経営の在り方や会社組織の変革の取り組みが進んでいないと考えられる。
- 中小企業と大企業における現在値の下位 5 指標について、大企業と中小企業ともに 4 つが同じ指標であった。これらについて、なかなか DX 推進ができない、着手が遅くなるといった共通の課題を抱えていると考えられる。
- 中小企業と大企業の成熟度レベルの差が大きい上位 5 指標のうち、トップの「9-5 プライバシー、データセキュリティ」は今回初めてランクインしたが、大企業では DX 推進に向けデータを活用した事業展開を支える基盤（プライバシー、データセキュリティ等に関するルールや IT システム）の整備が進んでいる一方、中小企業では進んでいないことが浮き彫りとなった。これは、情報セキュリティの意識向上を受けて大企業では対策が進んだ一方で、中小企業は大企業に比べて経営体力がないことから進んでいないものと考えられる。また、昨年につき「3 経営トップのコミットメント」「8-8 ロードマップ」「5-1 推進体制」「5 推進・サポート体制」がランクインした。中小企業では DX 推進の取り組みが始まったばかりであり、ロードマップの整備等はまだまだこれからだと考えられる。また、DX を全社的に推進するための組織体制やサポート体制の構築も始まったばかり、もしくは中小企業の特徴から DX を推進する部署の設置等の推進体制に関する取り組みに苦労しているものと考えられる。これらのことから中小企業でも、経営・事業部門・IT 部門が目的に向かって相互に協力しながら、DX の推進体制を築く必要がある。そして、会社のビジネスモデルや業務プロセスを明確にした上で、全社視点で DX 推進の取り組みを強化することが求められる。
- 一方で「9-4 データ活用の人材連携」「8-2 スピード・アジリティ」「8-1 データ活用」は大企業と中小企業で成熟度レベルの差が小さい。図 3-15 からわかるように「9-4 データ活用の人材連携」は中小企業の各指標の中で最も成熟度が高くなっている。このことから、中小企業においてデータ活用の重要性が浸透してきており、デジタル技術やデータを活用できる人材を適切に配置して、スピード感をもってデータを使いたい形で活用できる仕組みが整っていることが考えられる。

3.4 企業規模別の特徴（2022年）

自己診断結果を提出した企業について企業規模別に分析を行った。本レポートでは従業員数 100 人未満の企業を小規模企業、100 人以上 1,000 人未満の企業を中規模企業、1,000 人以上の企業を大規模企業と定義している。企業規模別の業種の内訳は表 3-22 の通りであった。

表 3-22 企業規模別（大規模・中規模・小規模）の業種の内訳

| 業種別 | 大規模 | 中規模 | 小規模 | 総計 |
|-----------------|------------|------------|--------------|--------------|
| A.水産・農林業 | 0 | 0 | 33 | 33 |
| B.鉱業・採石業・砂利採取業 | 1 | 0 | 4 | 5 |
| C.建設業 | 14 | 22 | 259 | 295 |
| D.製造業(生活関連) | 8 | 24 | 131 | 163 |
| E.製造業(素材) | 34 | 40 | 209 | 283 |
| F.製造業(機器) | 49 | 49 | 120 | 218 |
| G.製造業(その他) | 9 | 21 | 130 | 160 |
| H.電気・ガス・熱供給・水道業 | 3 | 2 | 4 | 9 |
| I.運輸業・郵便業 | 11 | 16 | 44 | 71 |
| J.情報通信業 | 27 | 67 | 476 | 570 |
| K.卸売業・小売業 | 19 | 45 | 290 | 354 |
| L.金融業・保険業 | 30 | 13 | 10 | 53 |
| M.不動産業・物品賃貸業 | 4 | 8 | 45 | 57 |
| N.サービス業 | 16 | 63 | 935 | 1,014 |
| O.教育・学習支援業 | 1 | 0 | 37 | 38 |
| P.医療・福祉 | 1 | 11 | 617 | 629 |
| Q.公務 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| 総計 | 228 | 383 | 3,345 | 3,956 |

企業規模別に全指標と経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値の平均を算出したところ、表 3-23 の通りであった。企業規模別の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値は、図 3-17 に示した通りとなった。

表 3-23 企業規模別の現在値と目標値の平均

| 企業種別 | 数 | 現在値の平均 | | | 目標値の平均 | | |
|-------|-------|--------|----------------|----------------|--------|----------------|----------------|
| | | 全指標 | 経営視点指標 （定性） | IT視点指標 （定性） | 全指標 | 経営視点指標 （定性） | IT視点指標 （定性） |
| 大規模企業 | 228 | 2.38 | 2.40 | 2.36 | 3.77 | 3.79 | 3.74 |
| 中規模企業 | 383 | 1.56 | 1.51 | 1.62 | 3.36 | 3.35 | 3.38 |
| 小規模企業 | 3,345 | 1.07 | 1.02 | 1.12 | 3.10 | 3.09 | 3.12 |

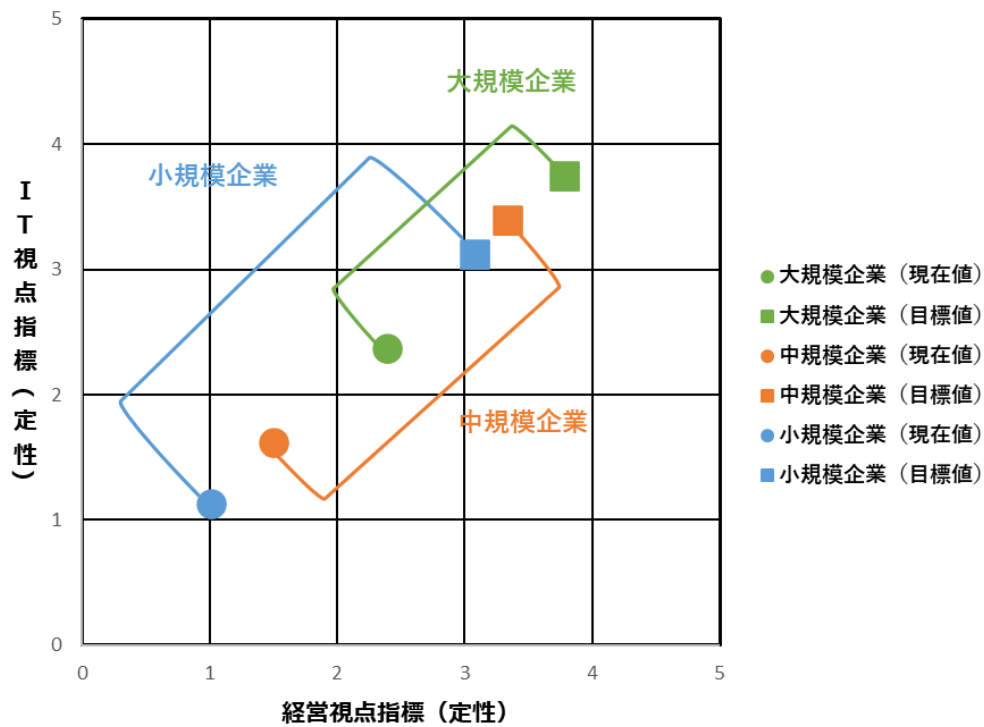


図 3-17 企業規模別の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値

企業規模別の各指標の現在値の平均は図 3-18 の通りであった。大規模企業及び中規模企業では「9-5 プライバシー、データセキュリティ」が最も高く、小規模企業では「9-4 データ活用の人材連携」が最も高かった。

また、企業規模別の指標の比較は表 3-24 の通りである。現在値が最も高い指標は、大規模企業と中規模企業では、「9-5 プライバシー、データセキュリティ」であり、小規模企業では「9-4 データ活用の人材連携」であった。一方で、現在値が最も低い指標は、大規模企業では「8-2 スピード・アジリティ」、中規模企業では「6-1 事業部門における人材」、小規模企業では「4-4 投資意思決定、予算配分」であった。

なお、企業規模による現在値の平均の差の有無を確認するために、各指標の現在値に対し Kruskal-Wallis 検定を適用した。その結果、小規模と中規模企業、中規模企業と大規模企業、大規模企業と小規模企業の間で全ての指標に有意差が見られた。

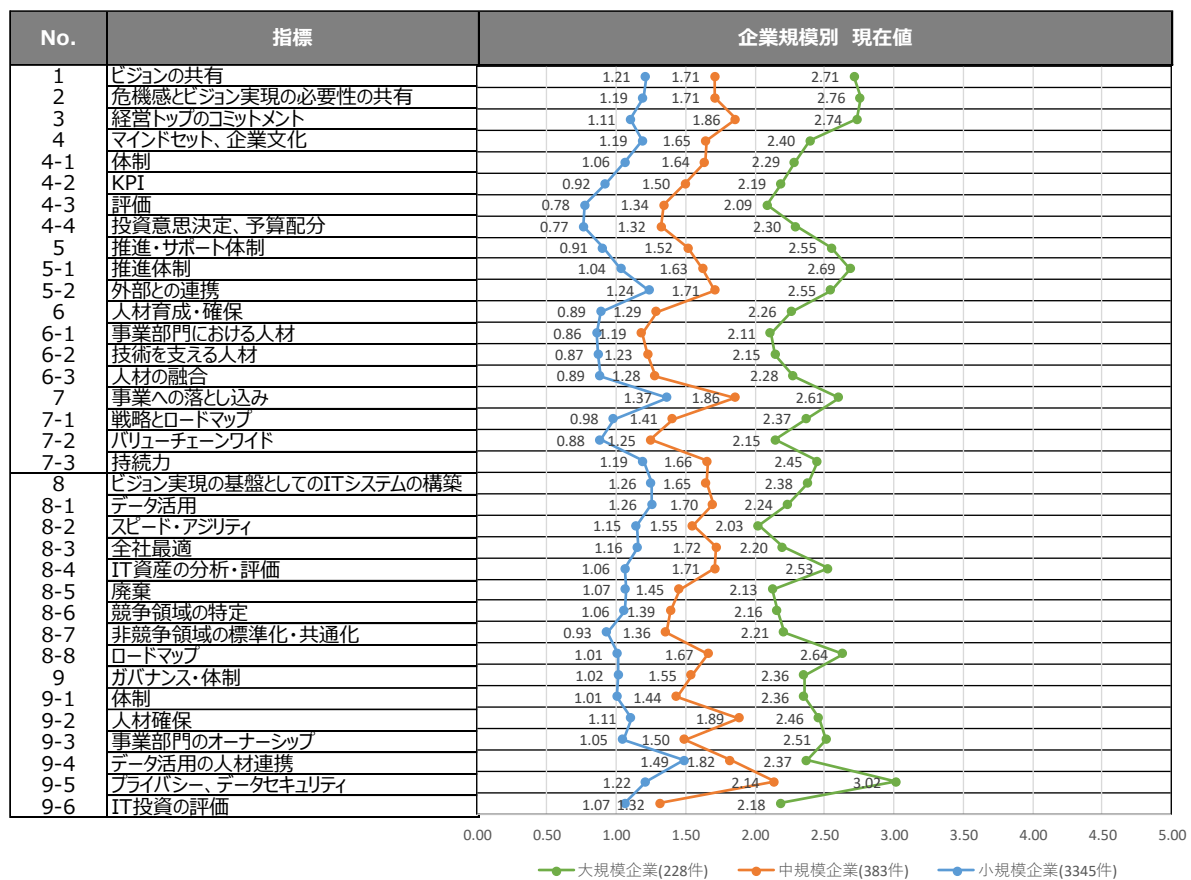


図 3-18 企業規模別の各指標の現在値の平均

表 3-24 企業規模別 現在値の最上位と最下位の指標比較

| 企業種別 | 現在値が最も高い指標 | 現在値が最も低い指標 |
|-------|----------------------|-----------------|
| 大規模企業 | 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 8-2 スピード・アジリティ |
| 中規模企業 | 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 6-1 事業部門における人材 |
| 小規模企業 | 9-4 データ活用の人材連携 | 4-4 投資意思決定、予算配分 |

示唆

- 大規模企業及び中規模企業の現在値においては、「9-5 プライバシー、データセキュリティ」の指標が最も高かったが、小規模企業においては、「9-4 データ活用の人材連携」の指標が最も高かった。小規模企業では、まずは事業の成長につながるデータ活用に力を入れており、大規模企業及び中規模企業が先行しているプライバシーやデータセキュリティについては、これから取り組む段階と考えられる。一方で大規模企業と中規模企業においては、プライバシーとデータセキュリティが突出して先行しており、その重要性を理解すると共に取り組む十分な体力があることから、早い段階から取り組んでいたものと考えられる。
- 大規模企業で現在値が最も低いのは、「8-2 スピード・アジリティ」であった。中規模企業は「6-1 事業部門における人材」であり、小規模企業は「4-4 投資意思決定、予算配分」の指標であった。大規模企業はその企業規模ゆえに、環境変化に素早く対応することに難しさを抱えている一方で、中規模企業と小規模企業においては DX 推進を担う人材の育成と確保や、そもそもデータとデジタル技術を活用するための経営の投資意思決定と予算配分が課題となっていると考えられる。

3.5 先行企業の特徴（2022年）

全指標における現在値の平均が3以上である先行企業は、2022年は281社であった。2019年の先行企業は11社、2020年の先行企業は26社、2021年の先行企業は86社であり、2022年の先行企業数は2021年と比べて3倍以上に増加している。また、提出企業の全体数である3,956社に対する先行企業数の割合は7.1%であった。先行企業と非先行企業の内訳は表3-25、表3-26の通りであった。昨年は100人未満の先行企業は17社であったが、2022年は188社であり、大幅に先行企業が増えた。ものづくり補助金の申請要件化等により中小企業の回答数が増えた結果、中小企業でも先行企業が多数あることが明らかになった。

また、全指標の現在値の平均は、先行企業が3.39、非先行企業が1.02で、その差は2.37であった。全指標の目標値の平均は、先行企業が4.70、非先行企業が3.05で、その差は1.65であった。先行企業の経営視点指標（定性）の現在値の平均は3.42であり、IT視点指標（定性）の3.35よりも高い。それに対して、非先行企業の経営視点指標（定性）の現在値の平均は、経営視点指標（定性）が0.97であり、IT視点指標（定性）の1.08よりも低かった（表3-27、図3-19）。

表 3-25 先行企業と非先行企業の従業員数規模の内訳

| 従業員数規模 | 先行企業 | 非先行企業 |
|---------------------|------|-------|
| 1. 20人未満 | 157 | 2,213 |
| 2. 20人以上100人未満 | 31 | 944 |
| 3. 100人以上300人未満 | 16 | 240 |
| 4. 300人以上500人未満 | 5 | 58 |
| 5. 500人以上1,000人未満 | 9 | 55 |
| 6. 1,000人以上3,000人未満 | 15 | 75 |
| 7. 3,000人以上 | 48 | 90 |
| 総計 | 281 | 3,675 |

表 3-26 先行企業と非先行企業の業種の内訳

| 業種別 | 先行企業 | 非先行企業 |
|-----------------|------|-------|
| A.水産・農林業 | 0 | 33 |
| B.鉱業・採石業・砂利採取業 | 0 | 5 |
| C.建設業 | 5 | 290 |
| D.製造業(生活関連) | 7 | 156 |
| E.製造業(素材) | 11 | 272 |
| F.製造業(機器) | 30 | 188 |
| G.製造業(その他) | 4 | 156 |
| H.電気・ガス・熱供給・水道業 | 2 | 7 |
| I.運輸業・郵便業 | 6 | 65 |
| J.情報通信業 | 102 | 468 |
| K.卸売業・小売業 | 22 | 332 |
| L.金融業・保険業 | 9 | 44 |
| M.不動産業・物品賃貸業 | 3 | 54 |
| N.サービス業 | 64 | 950 |
| O.教育・学習支援業 | 7 | 31 |
| P.医療・福祉 | 9 | 620 |
| Q.公務 | 0 | 4 |
| 総計 | 281 | 3,675 |

表 3-27 先行企業と非先行企業の現在値と目標値の平均

| 企業種別 | 数 | 現在値の平均 | | | 目標値の平均 | | |
|-------|-------|-----------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|
| | | 全指標 | 経営視点指標 (定性) | IT視点指標 (定性) | 全指標 | 経営視点指標 (定性) | IT視点指標 (定性) |
| 先行企業 | 281 | 3.39 | 3.42 | 3.35 | 4.70 | 4.71 | 4.69 |
| 非先行企業 | 3,675 | 1.02 | 0.97 | 1.08 | 3.05 | 3.03 | 3.06 |
| | | 差 2.37 | 差 2.45 | 差 2.27 | 差 1.65 | 差 1.68 | 差 1.63 |

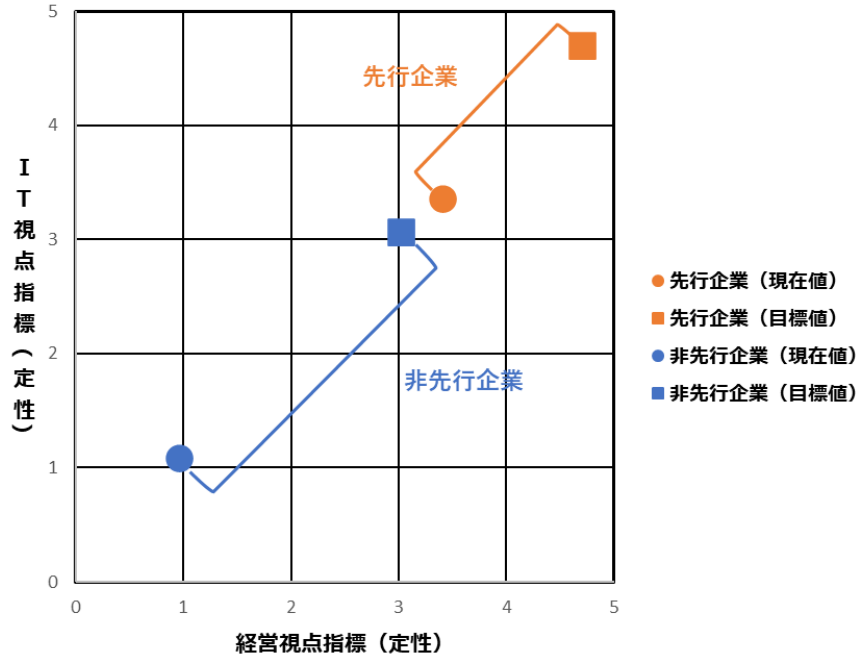


図 3-19 先行企業と非先行企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値

先行企業と非先行企業における各指標の現在値の平均は図 3-20 の通りであった。先行企業と非先行企業の現在値の各指標のうち、成熟度上位 5 指標と下位 5 指標は表 3-28、表 3-29 の通りであった。

なお、先行企業と非先行企業において現在値の平均の差の有無を確認するために、各指標の現在値に対し Mann-Whitney の U の検定、Kolmogorov-Smirnov 検定を適用した。結果、全ての指標において有意差が見られた。

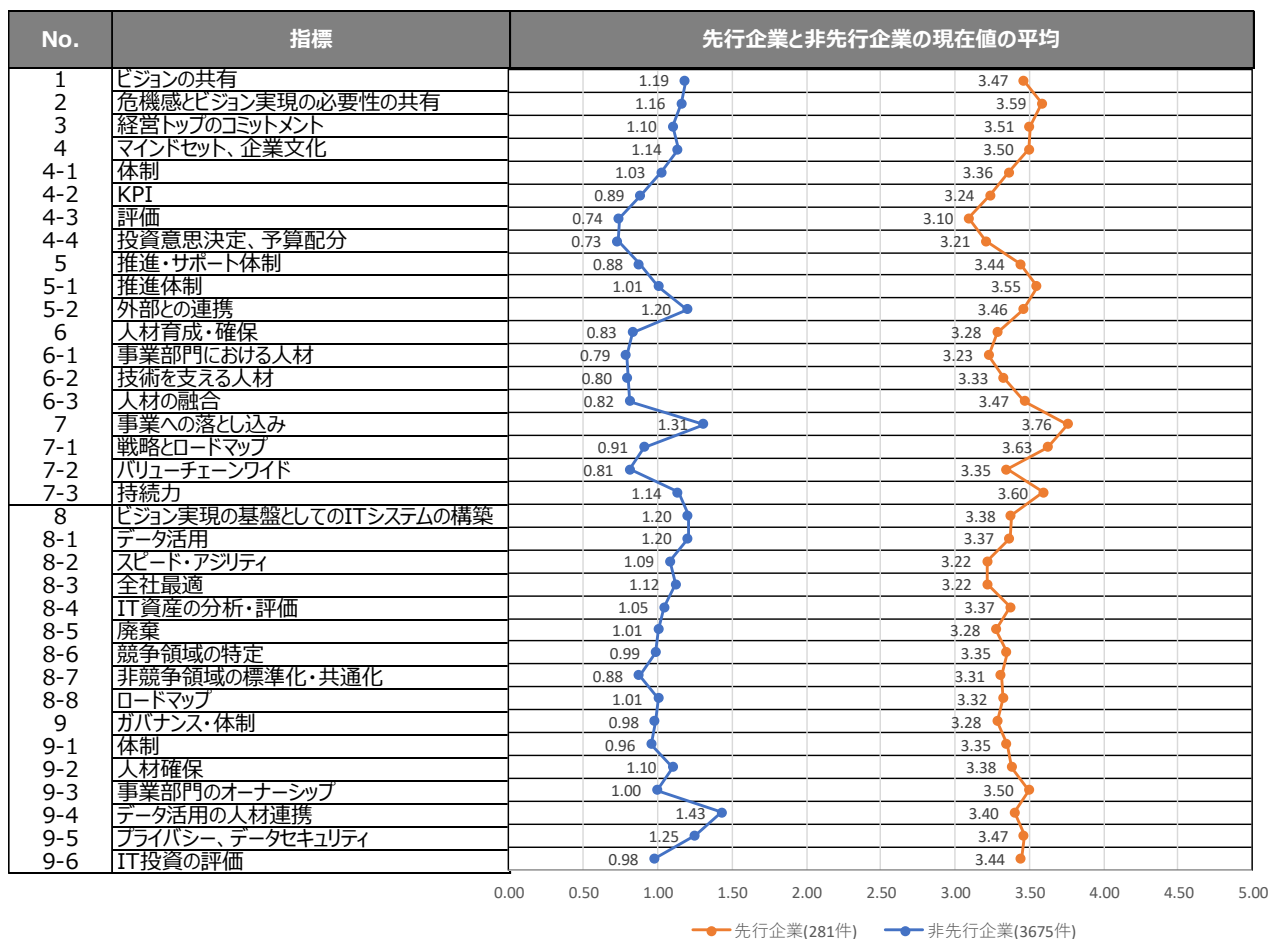


図 3-20 先行企業と非先行企業の各指標における現在値の平均

表 3-28 先行企業と非先行企業における現在値の上位 5 指標

| 順位 | 先行企業 | | 非先行企業 | |
|----|-------------------------|------|--|------|
| | 指標 | 現在値 | 指標 | 現在値 |
| 1 | 7 事業への落とし込み | 3.76 | 9-4 データ活用の人材連携 | 1.43 |
| 2 | 7-1 戦略とロードマップ | 3.63 | 7 事業への落とし込み | 1.31 |
| 3 | 7-3 持続力 | 3.60 | 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 1.25 |
| 4 | 2 危機感とビジョン実現の必要性 の共有 | 3.59 | 5-2 外部との連携 8 ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築 | 1.20 |
| 5 | 5-1 推進体制 | 3.55 | 8-1 データ活用 | |

表 3-29 先行企業と非先行企業における現在値の下位 5 指標

| 順位 | 先行企業 | | 非先行企業 | |
|----|-----------------|------|-----------------|------|
| | 指標 | 現在値 | 指標 | 現在値 |
| 1 | 4-3 評価 | 3.10 | 4-4 投資意思決定、予算配分 | 0.73 |
| 2 | 4-4 投資意思決定、予算配分 | 3.21 | 4-3 評価 | 0.74 |
| 3 | 8-3 全社最適 | 3.22 | 6-1 事業部門における人材 | 0.79 |
| 4 | 8-2 スピード・アジリティ | | 6-2 技術を支える人材 | 0.80 |
| 5 | 6-1 事業部門における人材 | 3.23 | 7-2 バリューチェーンワイド | 0.81 |

先行企業と非先行企業における各指標の現在値の平均の差は図 3-21 の通りであった。また、先行企業と非先行企業の現在値の平均値の差のうち、値の差が大きい上位 5 指標は表 3-30 の通りであった。一方、差が小さかった下位 5 指標は、表 3-31 の通りであった。

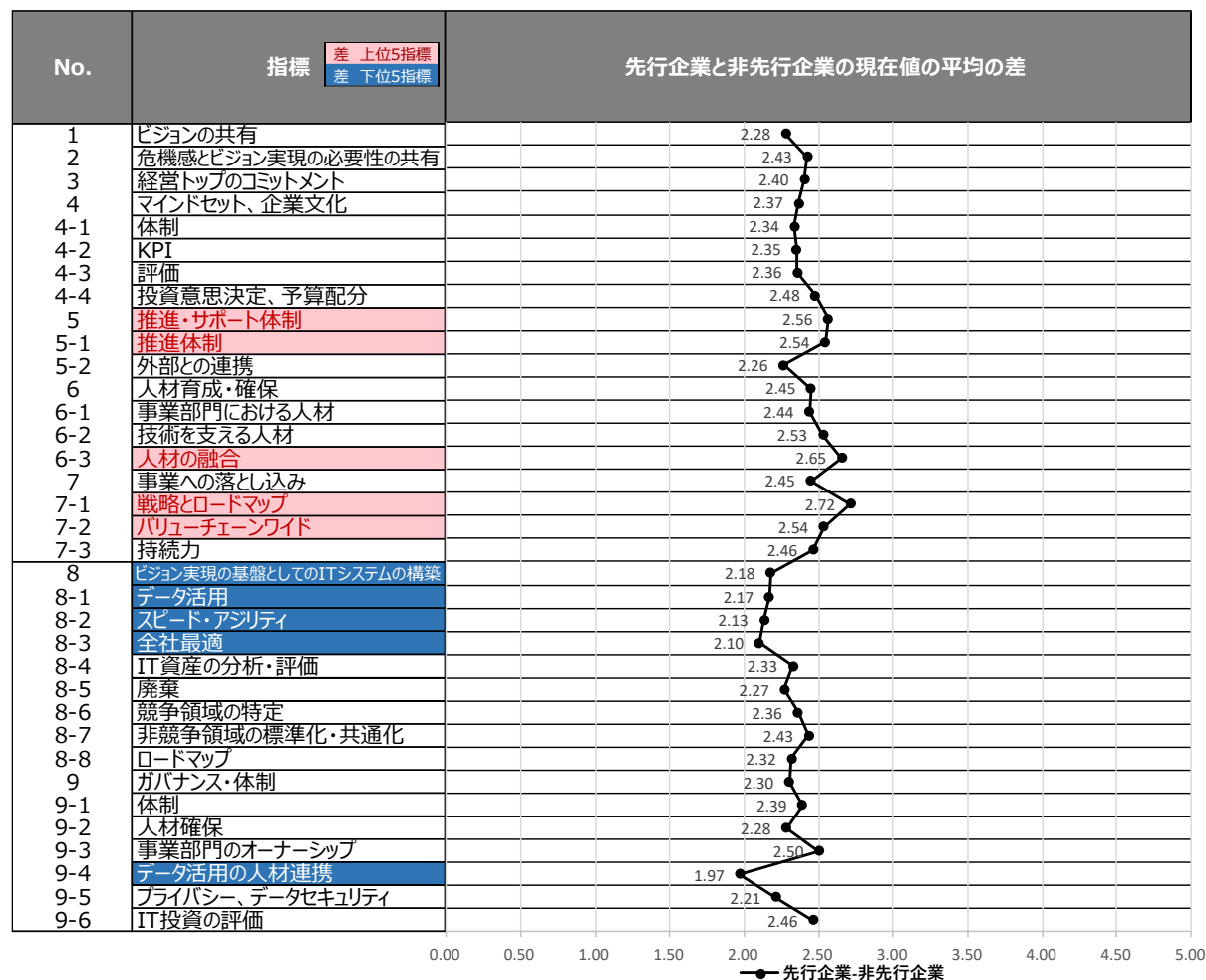


図 3-21 先行企業と非先行企業の各指標における現在値の平均の差

表 3-30 先行企業と非先行企業における現在値の平均の差が大きい上位 5 指標

| 指標 | 先行企業の 現在値 | 非先行企業の 現在値 | 現在値の差 |
|-----------------|--------------|---------------|-------|
| 7-1 戦略とロードマップ | 3.63 | 0.91 | 2.72 |
| 6-3 人材の融合 | 3.47 | 0.82 | 2.65 |
| 5 推進・サポート体制 | 3.44 | 0.88 | 2.56 |
| 5-1 推進体制 | 3.55 | 1.01 | 2.54 |
| 7-2 バリューチェーンワイド | 3.35 | 0.81 | 2.54 |

表 3-31 先行企業と非先行企業における現在値の平均の差が小さい下位 5 指標

| 指標 | 先行企業の 現在値 | 非先行企業の 現在値 | 現在値の差 |
|----------------------------|--------------|---------------|-------|
| 9-4 データ活用の人材連携 | 3.40 | 1.43 | 1.97 |
| 8-3 全社最適 | 3.22 | 1.12 | 2.10 |
| 8-2 スピード・アジリティ | 3.22 | 1.09 | 2.13 |
| 8-1 データ活用 | 3.37 | 1.20 | 2.17 |
| 8 ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築 | 3.38 | 1.20 | 2.18 |

示唆

- 先行企業では経営視点指標における現在値の平均は IT 視点指標における現在値の平均よりも高い。一方で、非先行企業では経営視点指標の現在値の平均は IT 視点指標の現在値の平均よりも低い。このことから先行企業は経営視点指標に重点的に取り組んでいると考えられる。
- 先行企業の上位 5 指標のうち 4 指標が経営視点指標であった。一方で非先行企業の上位 5 指標のうち経営視点指標は 2 指標のみであった。このことから、非先行企業は IT 視点指標項目から DX に取り組んでいることがわかる。先行企業の上位 2 指標は「7 事業への落とし込み」「7-1 戦略とロードマップ」であった。DX 推進に伴う変革を事業レベルで具体化する際には、経営トップのビジョンやコミットメントだけでなく、現場レベルの戦略やロードマップを具体化し、継続的に進捗を評価することが重要である。先行企業はこの点を理解し、取り組んでいるものと考えられる。非先行企業もこれらの項目について積極的に取り組むことを期待する。
- 先行企業と非先行企業の上位 5 指標のうち、「7 事業への落とし込み」が先行企業で 1 位、非先行企業で 2 位となった。このことから「7 事業への落とし込み」はどの企業においても積極的に取り組まれていると考えられる。
- 先行企業と非先行企業の差が大きい上位 5 指標では、「7-1 戦略とロードマップ」が 1 位にあげられた。次いで「6-3 人材の融合」、「5 推進・サポート体制」、「5-1 推進体制」、「7-2 バリューチェーンワイド」が続いた。戦略とロードマップについては、非先行企業は DX の始まりであるビジョンの共有に比べ成熟度が低い。一方で先行企業はビジョンの共有に比べ、成熟度が高い。つまり非先行企業は DX が始まったばかりであり、今後 DX が推進することが期待される。同様に人材についても大きな差がついているが、これも DX の推進とともに差が縮まることが期待される。

3.6 DX 認定企業の特徴（2022 年）

DX 認定制度は、デジタルガバナンス・コードの基本的事項に対応する企業を国が認定する制度で、認定された企業は「企業がデジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができている状態（DX-Ready）」となる。2023 年 1 月 1 日時点における DX 認定企業は 574 社あり、そのうち、223 社が 2022 年に DX 推進指標の自己診断結果を提出した企業であった。DX 認定企業と DX 認定未取得企業の内訳は表 3-32、表 3-33 の通りであった。

表 3-32 DX 認定企業と DX 認定未取得企業の従業員数規模の内訳

| 従業員数規模 | DX認定企業 | DX認定 未取得企業 |
|---------------------|------------|---------------|
| 1. 20人未満 | 15 | 2,355 |
| 2. 20人以上100人未満 | 19 | 956 |
| 3. 100人以上300人未満 | 41 | 215 |
| 4. 300人以上500人未満 | 15 | 48 |
| 5. 500人以上1,000人未満 | 14 | 50 |
| 6. 1,000人以上3,000人未満 | 35 | 55 |
| 7. 3,000人以上 | 84 | 54 |
| 総計 | 223 | 3,733 |

表 3-33 DX 認定企業と DX 認定未取得企業の業種の内訳

| 業種別 | DX認定企業 | DX認定 未取得企業 |
|-----------------|------------|---------------|
| A.水産・農林業 | 0 | 33 |
| B.鉱業・採石業・砂利採取業 | 1 | 4 |
| C.建設業 | 20 | 275 |
| D.製造業(生活関連) | 7 | 156 |
| E.製造業(素材) | 16 | 267 |
| F.製造業(機器) | 32 | 186 |
| G.製造業(その他) | 6 | 154 |
| H.電気・ガス・熱供給・水道業 | 3 | 6 |
| I.運輸業・郵便業 | 14 | 57 |
| J.情報通信業 | 42 | 528 |
| K.卸売業・小売業 | 20 | 334 |
| L.金融業・保険業 | 23 | 30 |
| M.不動産業・物品賃貸業 | 7 | 50 |
| N.サービス業 | 29 | 985 |
| O.教育・学習支援業 | 3 | 38 |
| P.医療・福祉 | 0 | 626 |
| Q.公務 | 0 | 4 |
| 総計 | 223 | 3,733 |

DX 認定企業の全指標の平均は、現在値が 2.43 で、目標値が 3.85 であった。DX 認定企業と DX 認定未取得企業における現在値の平均の差は、全指標は 1.32、経営視点指標（定性）の差は 1.38、IT 視点指標（定性）は 1.23 であった。経営視点指標（定性）の差の方が IT 視点指標（定性）の差より大きかった（表 3-34、図 3-22）。

表 3-34 DX 認定企業と DX 認定未取得企業における現在値と目標値の平均

| 企業種別 | 数 | 現在値の平均 | | | 目標値の平均 | | |
|-----------|-------|--------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|
| | | 全指標 | 経営視点指標 (定性) | IT視点指標 (定性) | 全指標 | 経営視点指標 (定性) | IT視点指標 (定性) |
| DX認定企業 | 223 | 2.43 | 2.45 | 2.40 | 3.85 | 3.89 | 3.81 |
| DX認定未取得企業 | 3,733 | 1.11 | 1.07 | 1.17 | 3.12 | 3.11 | 3.14 |
| | | | 差 1.38 | 差 1.23 | 差 0.73 | 差 0.78 | 差 0.67 |

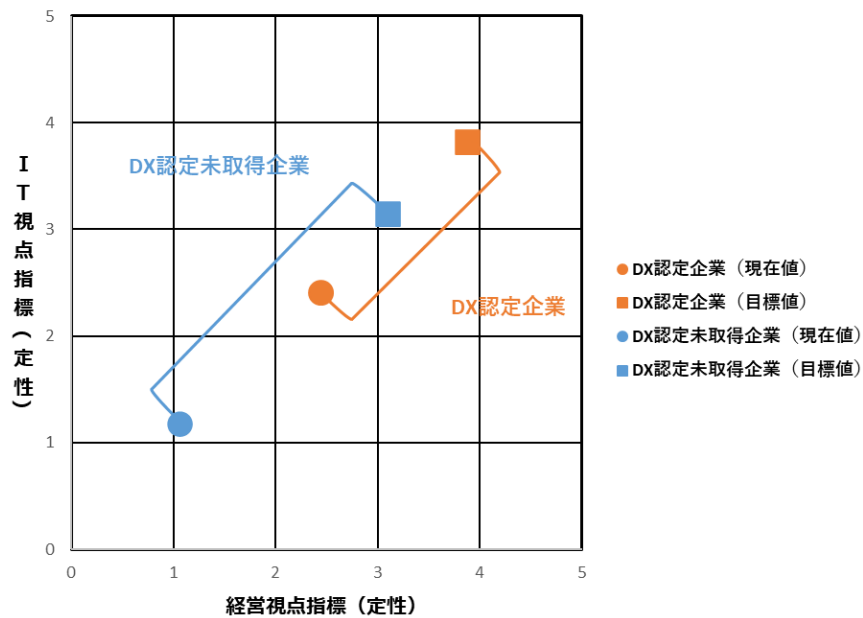


図 3-22 DX 認定企業と DX 認定未取得企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値

また、DX 認定企業、DX 認定未取得企業の成熟度別の企業数は次の通りであった（表 3-35）。DX 認定企業のボリュームゾーンは「レベル2以上3未満」で、DX 認定未取得企業のボリュームゾーンは「レベル1未満」であった。DX 認定企業と DX 認定未取得企業の各指標の現在値の平均は図 3-23 の通りであった。

なお、DX 認定企業と DX 認定未取得企業の各指標の現在値に対し Mann-Whitney の U の検定、Kolmogorov-Smirnov 検定を適用した。結果、全ての指標において有意差が見られた。

表 3-35 DX 認定企業と DX 認定未取得企業の成熟度のレベル別

| 全指標における 現在値の平均 | DX認定企業 | | DX認定未取得企業 | |
|-------------------|------------|-------------|--------------|-------------|
| レベル1未満 | 13 | 5.8% | 1,964 | 49.6% |
| レベル1以上2未満 | 61 | 27.4% | 1,152 | 29.1% |
| レベル2以上3未満 | 87 | 39.0% | 398 | 10.1% |
| レベル3以上4未満 | 56 | 25.1% | 200 | 5.1% |
| レベル4以上 | 6 | 2.7% | 19 | 0.5% |
| 総計 | 223 | 100% | 3,733 | 100% |

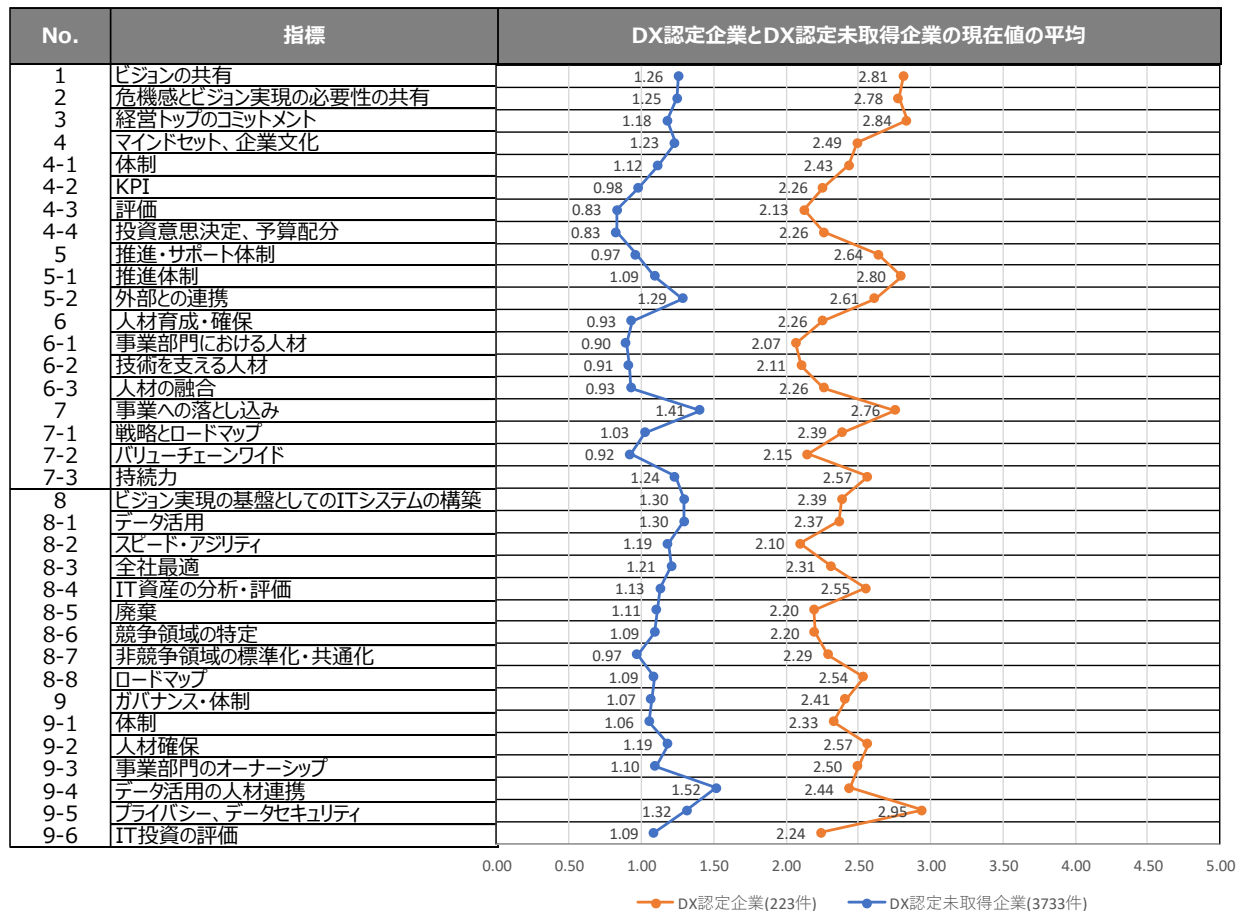


図 3-23 DX 認定企業と DX 認定未取得企業における各指標の現在値の平均

DX 認定企業と DX 認定未取得企業の現在値の各指標のうち、成熟度上位 5 指標と下位 5 指標は表 3-36、表 3-37 の通りであった。

表 3-36 DX 認定企業と DX 認定未取得企業における現在値の上位 5 指標

| 順位 | DX 認定企業 | | DX 認定未取得企業 | |
|----|----------------------|------|---|------|
| | 指標 | 現在値 | 指標 | 現在値 |
| 1 | 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 2.95 | 9-4 データ活用の人材連携 | 1.52 |
| 2 | 3 経営トップのコミットメント | 2.84 | 7 事業への落とし込み | 1.41 |
| 3 | 1 ビジョンの共有 | 2.81 | 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 1.32 |
| 4 | 5-1 推進体制 | 2.80 | 8 ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築 8-1 データ活用 | 1.30 |
| 5 | 2 危機感とビジョン実現の必要性の共有 | 2.78 | 5-2 外部との連携 | 1.29 |

表 3-37 DX 認定企業と DX 認定未取得企業における現在値の下位 5 指標

| 順位 | DX 認定企業 | | DX 認定未取得企業 | |
|----|-----------------|------|-----------------|------|
| | 指標 | 現在値 | 指標 | 現在値 |
| 1 | 6-1 事業部門における人材 | 2.07 | 4-3 評価 | 0.83 |
| 2 | 8-2 スピード・アジリティ | 2.10 | 4-4 投資意思決定、予算配分 | |
| 3 | 6-2 技術を支える人材 | 2.11 | 6-1 事業部門における人材 | 0.90 |
| 4 | 4-3 評価 | 2.13 | 6-2 技術を支える人材 | 0.91 |
| 5 | 7-2 バリューチェーンワイド | 2.15 | 7-2 バリューチェーンワイド | 0.92 |

DX 認定企業と DX 認定未取得企業の各指標の現在値の平均の差は図 3-24 の通りであった。DX 認定企業と DX 認定未取得企業の各指標の現在値の平均値の差のうち、値の差が大きい上位 5 指標は表 3-38 の通りであった。一方、差が小さかった下位 5 指標は、表 3-39 の通りであった。

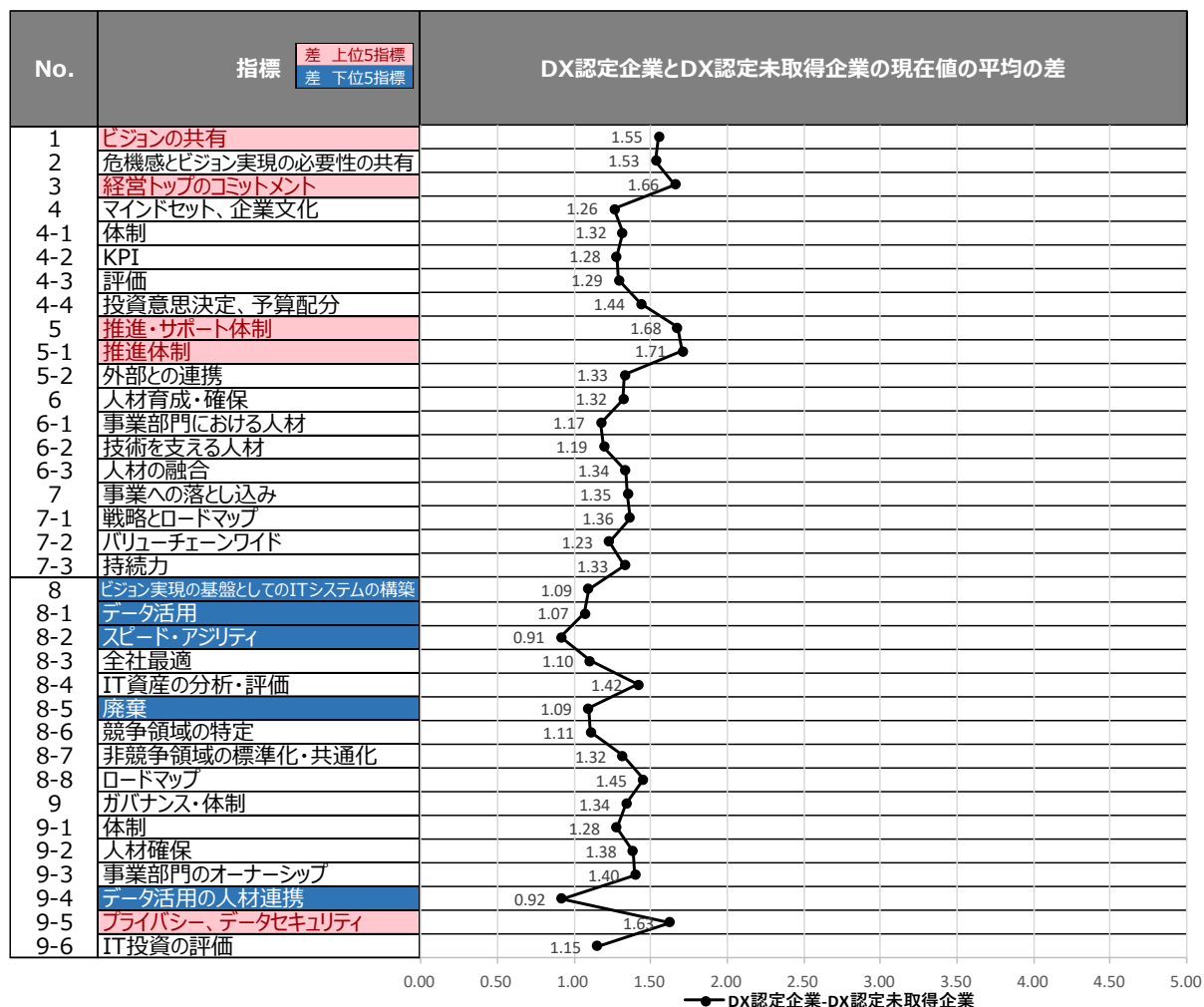


図 3-24 DX 認定企業と DX 認定未取得企業における各指標の現在値の平均の差

表 3-38 DX 認定企業と DX 認定未取得企業における現在値の平均の差が大きい上位 5 指標

| 指標 | DX 認定企業の現在値 | DX 認定未取得企業の現在値 | 現在値の差 |
|----------------------|-------------|----------------|-------|
| 5-1 推進体制 | 2.80 | 1.09 | 1.71 |
| 5 推進・サポート体制 | 2.64 | 0.97 | 1.68 |
| 3 経営トップのコミットメント | 2.84 | 1.18 | 1.66 |
| 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 2.95 | 1.32 | 1.63 |
| 1 ビジョンの共有 | 2.81 | 1.26 | 1.55 |

表 3-39 DX 認定企業と DX 認定未取得企業における現在値の平均の差が小さい下位 5 指標

| 指標 | DX 認定企業 の現在値 | DX 認定未取得企 業の現在値 | 現在値の差 |
|----------------------------|-----------------|--------------------|-------|
| 8-2 スピード・アジリティ | 2.10 | 1.19 | 0.91 |
| 9-4 データ活用の人材連携 | 2.44 | 1.52 | 0.92 |
| 8-1 データ活用 | 2.37 | 1.30 | 1.07 |
| 8 ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築 | 2.39 | 1.30 | 1.09 |
| 8-5 廃棄 | 2.20 | 1.11 | 1.09 |

示唆

- DX 認定企業（企業がデジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができている状態（DX-Ready））における全指標の現在値の平均は 2.43 であり、DX 認定未取得企業における現在値の平均 1.11 よりも高く、DX 認定企業は相対的に成熟度が高い。
- DX 認定企業では、経営視点指標における現在値の平均は、IT 視点指標の現在値の平均よりも高い。一方で DX 認定未取得企業は、経営視点指標における現在値の平均は、IT 視点指標の現在値の平均よりも低い。この傾向は、DX 認定企業の特徴が先行企業と似ている。
- DX 認定企業のうち、全指標における現在値の平均が 3 以上の先行企業に該当する企業は 27.8%であった。ここから、DX 推進指標による自己分析結果で現状や課題を把握・共有し、DX 推進に向けた体制整備を行い、DX 認定を取得するという METI の DX 推進施策に沿って取組んでいる企業が多いと考えられる。一方で、全指標における現在値の平均が 2 未満の企業も 33.2%あった。DX 認定は、DX 推進のための準備が整っている（DX-Ready）事業者を認定するものであることから、成熟度がまだ十分でなくとも認定可能であることが示された。ぜひ積極的に DX 認定の取得をしていただきたい。
- DX 認定企業と DX 認定未取得企業における現在値の平均の差が大きい上位 5 指標のうち、4 指標が経営視点指標であり、具体的には「5-1 推進体制」、「5 推進・サポート体制」、「3 経営トップのコミットメント」、「1 ビジョンの共有」であった。DX 認定の申請には、経営ビジョン、DX 戦略及び推進体制の策定等を行い、对外発信ができている必要があることから DX 認定企業と DX 認定未取得企業で差が広がったと考えられる。このことから DX 認定取得は DX を推進することがわかる。
- DX 認定企業と DX 認定未取得企業における現在値の差が大きい上位 5 指標のうち、IT 視点指標からは唯一「9-5 プライバシー、データセキュリティ」が挙げられている。DX 認定企業では全社的基盤としてプライバシー、データセキュリティ等に関するルールや IT システムを整えている一方で、DX 認定未取得企業ではその取り組みが一部の部門にとどまる、もしくは部門ごと個別の取り組みにとどまっていると考えられる。
- DX 認定企業と DX 認定未取得企業における現在値の差が小さい 5 指標は、全て IT 視点指標であった。特に「8-2 スピード・アジリティ」は DX 認定企業の現在値が 2.10 と低い。このことから、DX 認定企業が当該指標について苦戦しており、差が開いていないものと考えられる。一方で「9-4 データ活用の人材連携」「8-1 データ活用」は、DX 認定企業の現在値がそれぞれ 2.44、2.37 と比較的高い。よって、DX 認定未取得企業においても積極的にデータ活用に関する取り組みがなされていると考えられる。

3.7 過去に提出がある企業の特徴（2022年）

2022年に提出された3,956社のうち、2019年、2020年もしくは2021年に提出があった企業（以下、過去に提出がある企業）は173社、2022年のみに提出した企業（以下、過去に提出がない企業）は3,783社であった。過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の内訳は表3-40、表3-41の通りであった。

表 3-40 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の従業員数規模の内訳

| 従業員数規模 | 過去に提出がある企業 | 過去に提出がない企業 |
|---------------------|------------|--------------|
| 1. 20人未満 | 7 | 2,363 |
| 2. 20人以上100人未満 | 11 | 964 |
| 3. 100人以上300人未満 | 21 | 235 |
| 4. 300人以上500人未満 | 9 | 54 |
| 5. 500人以上1,000人未満 | 13 | 51 |
| 6. 1,000人以上3,000人未満 | 30 | 60 |
| 7. 3,000人以上 | 82 | 56 |
| 総計 | 173 | 3,783 |

表 3-41 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の従業員数規模の内訳

| 業種別 | 過去に提出がある企業 | 過去に提出がない企業 |
|-----------------|------------|--------------|
| A.水産・農林業 | 0 | 33 |
| B.鉱業・採石業・砂利採取業 | 1 | 4 |
| C.建設業 | 13 | 282 |
| D.製造業(生活関連) | 4 | 159 |
| E.製造業(素材) | 24 | 259 |
| F.製造業(機器) | 34 | 184 |
| G.製造業(その他) | 7 | 153 |
| H.電気・ガス・熱供給・水道業 | 2 | 7 |
| I.運輸業・郵便業 | 8 | 63 |
| J.情報通信業 | 31 | 539 |
| K.卸売業・小売業 | 18 | 336 |
| L.金融業・保険業 | 9 | 44 |
| M.不動産業・物品賃貸業 | 8 | 49 |
| N.サービス業 | 13 | 1,001 |
| O.教育・学習支援業 | 0 | 38 |
| P.医療・福祉 | 0 | 629 |
| Q.公務 | 1 | 3 |
| 総計 | 173 | 3,783 |

過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の全指標と経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値の平均を算出したところ、表 3-42 の通りであった。また、過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値は、図 3-25 に示した通りとなった。なお、過去に提出がある企業の現在値及び目標値は 2022 年に提出された値を用いている。

表 3-42 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の現在値の平均と目標値の平均

| 企業種別 | 数 | 現在値の平均 | | | 目標値の平均 | | |
|------------|-------|-----------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|
| | | 全指標 | 経営視点指標 (定性) | IT視点指標 (定性) | 全指標 | 経営視点指標 (定性) | IT視点指標 (定性) |
| 過去に提出がある企業 | 173 | 2.42 | 2.43 | 2.40 | 3.83 | 3.84 | 3.82 |
| 過去に提出がない企業 | 3,783 | 1.13 | 1.09 | 1.19 | 3.13 | 3.12 | 3.15 |
| | | 差 1.29 | 差 1.34 | 差 1.21 | 差 0.70 | 差 0.72 | 差 0.67 |

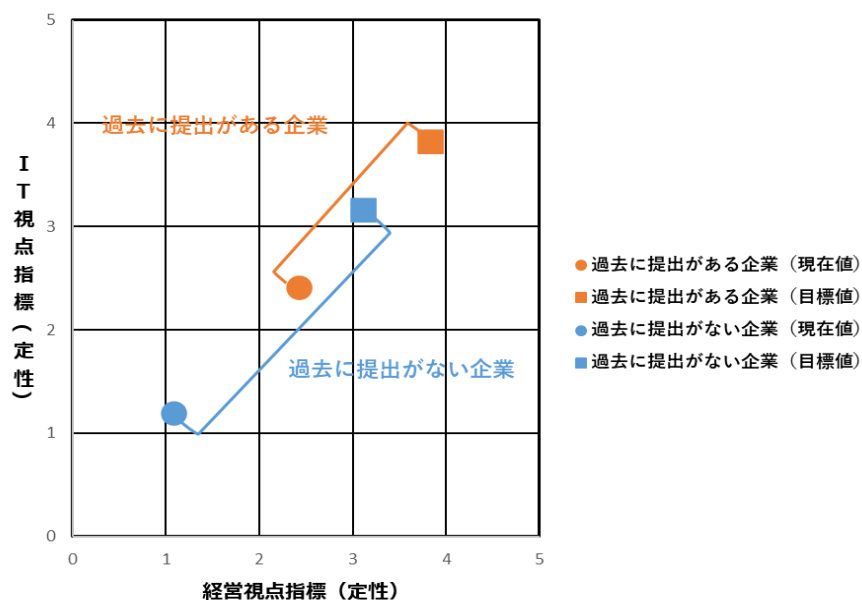


図 3-25 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の経営視点指標（定性）と

IT視点指標（定性）の現在値と目標値

過去に提出がある企業と過去に提出がない企業における各指標の現在値の平均は図 3-26 の通りであった。また、過去に提出がある企業と提出がない企業の各指標のうち、成熟度上位 5 指標と下位 5 指標は表 3-43、表 3-44 の通りであった。

なお、過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の各指標の現在値に対し Mann-Whitney の U の検定、Kolmogorov-Smirnov 検定を適用した。結果、全ての指標において有意差が見られた。

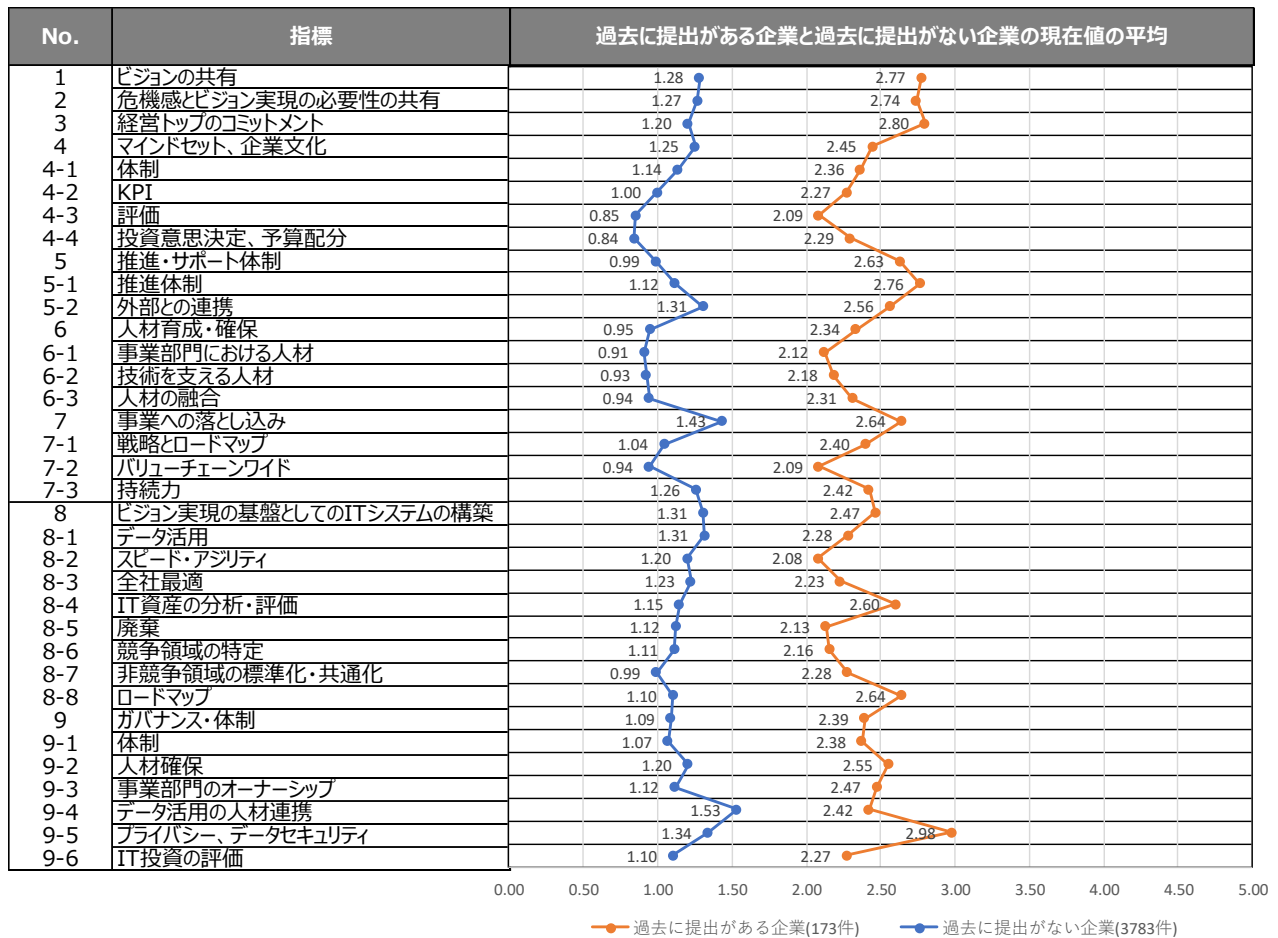


図 3-26 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業における各指標の現在値の平均

表 3-43 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業における現在値の上位 5 指標

| 順位 | 過去に提出がある企業 | | 過去に提出がない企業 | |
|----|----------------------|------|----------------------------|------|
| | 指標 | 現在値 | 指標 | 現在値 |
| 1 | 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 2.98 | 9-4 データ活用の人材連携 | 1.53 |
| 2 | 3 経営トップのコミットメント | 2.80 | 7 事業への落とし込み | 1.43 |
| 3 | 1 ビジョンの共有 | 2.77 | 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 1.34 |
| 4 | 5-1 推進体制 | 2.76 | 8 ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築 | 1.31 |
| 5 | 2 危機感とビジョン実現の必要性の共有 | 2.74 | | |
| | | | 8-1 データ活用 | |
| | | | 5-2 外部との連携 | |

表 3-44 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業における現在値の下位 5 指標

| 順位 | 過去に提出がある企業 | | 過去に提出がない企業 | |
|----|-----------------|------|-----------------|--------------|
| | 指標 | 現在値 | 指標 | 現在値 |
| 1 | 8-2 スピード・アジリティ | 2.08 | 4-4 投資意思決定、予算配分 | 0.84 |
| 2 | 7-2 バリューチェーンワイド | 2.09 | 4-3 評価 | 0.85 |
| 3 | 7-2 バリューチェーンワイド | 2.09 | 6-1 事業部門における人材 | 0.91 |
| 4 | | | 4-3 評価 | 6-2 技術を支える人材 |
| 5 | 6-1 事業部門における人材 | 2.12 | 7-2 バリューチェーンワイド | 0.94 |

過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の各指標の現在値の平均の差は図 3-27 の通りであった。過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の現在値の平均の差が大きい上位 5 指標は、表 3-45 の通りであった。一方、差が小さかった下位 5 指標は、表 3-46 の通りであった。

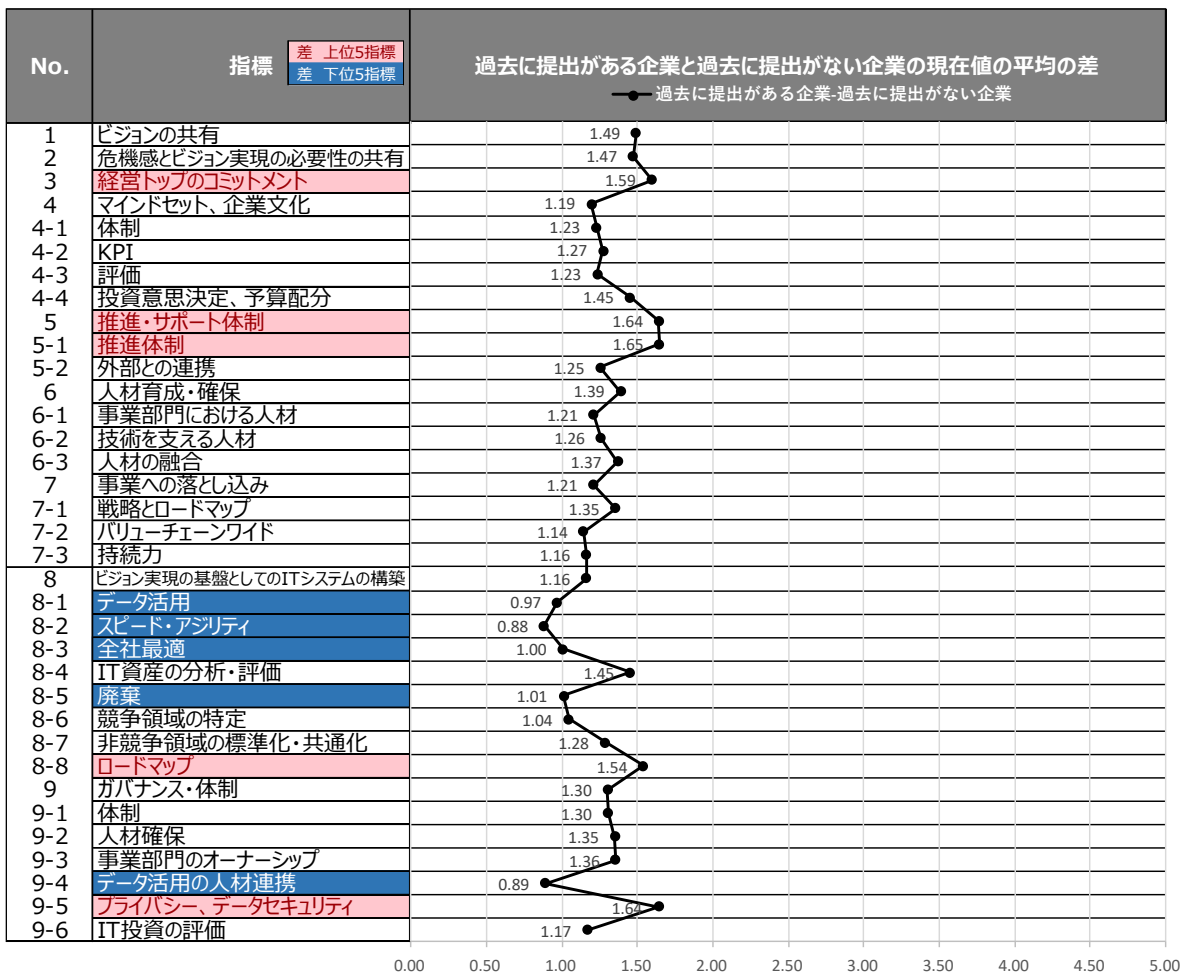


図 3-27 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業における各指標の現在値の平均の差

表 3-45 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業における現在値の平均の差が大きい上位 5 指標

| 指標 | 過去に提出がある企業の現在値 | 過去に提出がない企業の現在値 | 現在値の差 |
|----------------------|----------------|----------------|-------|
| 5-1 推進体制 | 2.76 | 1.12 | 1.65 |
| 5 推進・サポート体制 | 2.63 | 0.99 | 1.64 |
| 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 2.98 | 1.34 | 1.64 |
| 3 経営トップのコミットメント | 2.80 | 1.14 | 1.59 |
| 8-8 ロードマップ | 2.64 | 1.10 | 1.54 |

表 3-46 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業における現在値の平均の差が小さい下位 5 指標

| 指標 | 過去に提出がある企業の現在値 | 過去に提出がない企業の現在値 | 現在値の差 |
|----------------|----------------|----------------|-------|
| 8-2 スピード・アジリティ | 2.08 | 1.20 | 0.88 |
| 9-4 データ活用の人材連携 | 2.42 | 1.53 | 0.89 |
| 8-1 データ活用 | 2.28 | 1.31 | 0.97 |
| 8-3 全社最適 | 2.23 | 1.23 | 1.00 |
| 8-5 廃棄 | 2.13 | 1.12 | 1.01 |

示唆

- 過去に提出がある企業の全指標の現在値の平均は 2.42 であり、過去に提出がない企業の 1.13 よりも高かった。また、全ての指標において過去に提出のある企業の方が高かった。このことから、自己診断の取り組みを複数年行っている企業は、目標値の達成に向けて繰り返し自己診断を行い、進捗管理をしつつ、成熟度を向上させているものと考えられる。
- 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の差が大きい上位 5 指標のうち、「3 経営トップのコミットメント」、「5-1 推進体制」、「5 推進・サポート体制」の 3 指標が経営視点指標であった。ここから、過去に提出した企業は、自己診断を継続的に行いながらビジョンの実現に向けて、経営トップがリーダーシップを執りながら、経営・事業部門・IT 部門が一体となり、DX を推進する体制を重視して整えていることがうかがえる。
- 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の差が大きい上位 5 指標のうち IT 視点指標から「9-5 プライバシー、データセキュリティ」「8-8 ロードマップ」が挙げられた。このことから、過去に提出がある企業では、DX を進める上で IT システムの重要性が理解され、整備が行われたものと考えられる。また、DX を実現するには IT システムの刷新の検討も必要となるが、その際に作成すべき全社戦略に基づくロードマップの重要性についても理解され、整備を進めているものと考えられる。

4 分析結果（経年変化）

4.1 2年連続提出している企業の経年変化

DX推進指標の自己診断は毎年実施することを推奨しているが、2021年と2022年の2年連続でDX推進指標の自己診断結果を提出した企業は141社であった。

この141社における現在値の平均は、2021年は2.13、2022年は2.40であり、1年間で0.27の上昇であった。目標値の平均は、2021年は3.75、2022年は3.84であり、1年間で0.09の上昇であった（表4-1）。また、この2年連続で提出している企業の2021年と2022年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値は図4-1に示した通りとなった。

表4-1 2年連続で提出している企業の2021年と2022年における現在値の平均と目標値の平均

| 企業種別 | 数 | 現在値の平均 | | | 目標値の平均 | | |
|--------------|-----|-----------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|
| | | 全指標 | 経営視点指標 (定性) | IT視点指標 (定性) | 全指標 | 経営視点指標 (定性) | IT視点指標 (定性) |
| 2022年 (141社) | 141 | 2.40 | 2.41 | 2.39 | 3.84 | 3.85 | 3.82 |
| 2021年 (141社) | 141 | 2.13 | 2.10 | 2.17 | 3.75 | 3.75 | 3.76 |
| | | 差 0.27 | 差 0.31 | 差 0.22 | 差 0.09 | 差 0.10 | 差 0.06 |

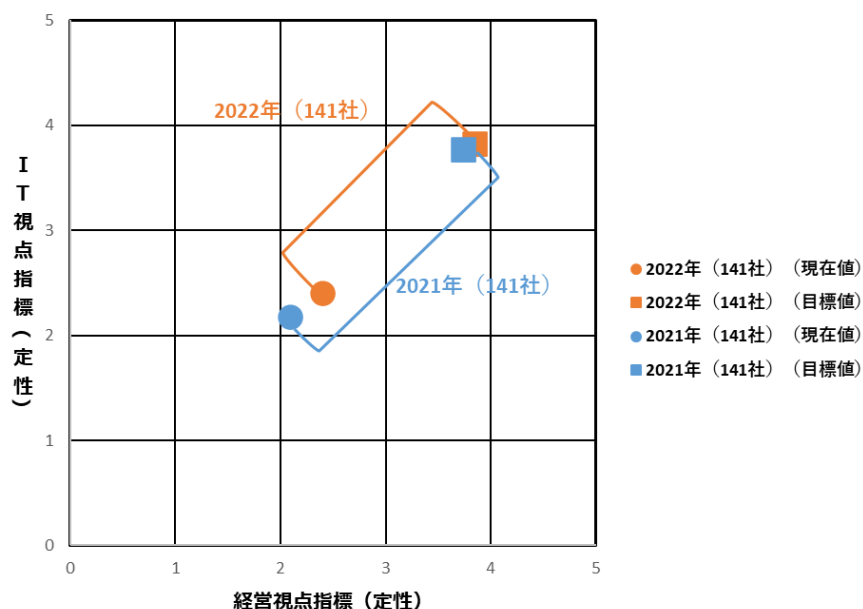


図4-1 2年連続で提出している企業の2021年と2022年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値

2年連続で提出した企業 141 社を企業規模ごとに分類し、2022 年の全指標と経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の平均を比較した（表 4-2）。なお、大規模企業は 89 社、中規模企業は 38 社であった。小規模企業は 14 社のみとサンプル数が少なかったため分析対象としていない。また、2021 年と 2022 年で企業規模が異なる場合は、2022 年の企業規模に合わせて分析を行っている。

表 4-2 2年連続で提出した企業の企業規模ごとの 2022 年の現在値の平均

| 企業種別 | 数 | 現在値の平均 | | |
|-------------|----|--------|------------|-------------|
| | | 全指標 | 経営視点指標（定性） | IT 視点指標（定性） |
| 大規模企業（89 社） | 89 | 2.67 | 2.70 | 2.63 |
| 中規模企業（38 社） | 38 | 2.09 | 2.08 | 2.10 |

続いて、大規模企業の 2022 年と 2021 年の各指標における現在値の平均を比較した（図 4-2）。2022 年と 2021 年の値の差が大きい上位 5 指標、値の差が小さい上位 5 指標は表 4-3、表 4-4 の通りであった。

なお、現在値の差の有無を確認するために、各指標の現在値に対し Wilcoxon 検定を適用した。結果、No.7-2 以外の全ての指標で有意差が見られた。

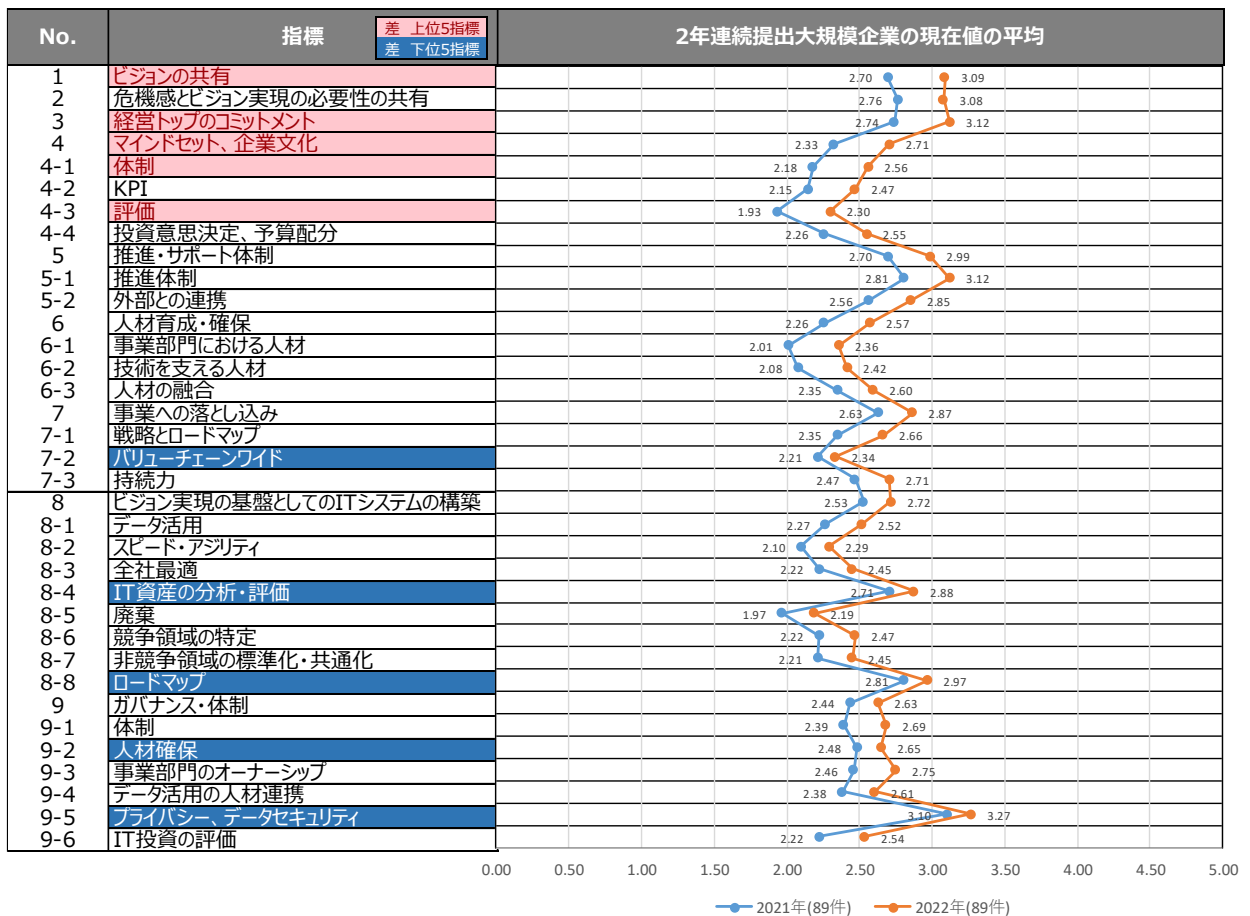


図 4-2 2年連続で提出している大規模企業における現在値の平均の経年変化

表 4-3 2年連続提出している大規模企業の2022年と2021年の現在値の平均の差が大きい上位5指標

| 指標 | 2022年 大規模企業の現在値 | 2021年 大規模企業の現在値 | 現在値の差 |
|-----------------|--------------------|--------------------|-------|
| 1 ビジョンの共有 | 3.09 | 2.70 | 0.39 |
| 4-1 体制 | 2.56 | 2.18 | 0.38 |
| 4 マインドセット、企業文化 | 2.71 | 2.33 | 0.38 |
| 3 経営トップのコミットメント | 3.12 | 2.74 | 0.38 |
| 4-3 評価 | 2.30 | 1.93 | 0.37 |

表 4-4 2年連続提出している大規模企業の2022年と2021年の現在値の平均の差が小さい上位5指標

| 指標 | 2022年 大規模企業の現在値 | 2021年 大規模企業の現在値 | 現在値の差 |
|----------------------|--------------------|--------------------|-------|
| 7-2 バリューチェーンワイド | 2.34 | 2.21 | 0.13 |
| 8-8 ロードマップ | 2.97 | 2.81 | 0.16 |
| 8-4 IT 資産の分析・評価 | 2.88 | 2.71 | 0.17 |
| 9-2 人材確保 | 2.65 | 2.48 | 0.17 |
| 9-5 プライバシー、データセキュリティ | 3.27 | 3.10 | 0.17 |

次に中規模企業の 2022 年と 2021 年の各指標における現在値の平均を比較した（図 4-3）。2022 年と 2021 年の値の差が大きい上位 5 指標、値の差が小さい上位 5 指標は表 4-5、表 4-6 の通りであった。

なお、現在値の差の有無を確認するために、各指標の現在値に対し Wilcoxon 検定を適用した。結果、No.4-3、No.7-3、No.8、No.8-5、No.8-6、No.8-8、No.9-5 以外の全ての指標で有意差が見られた。

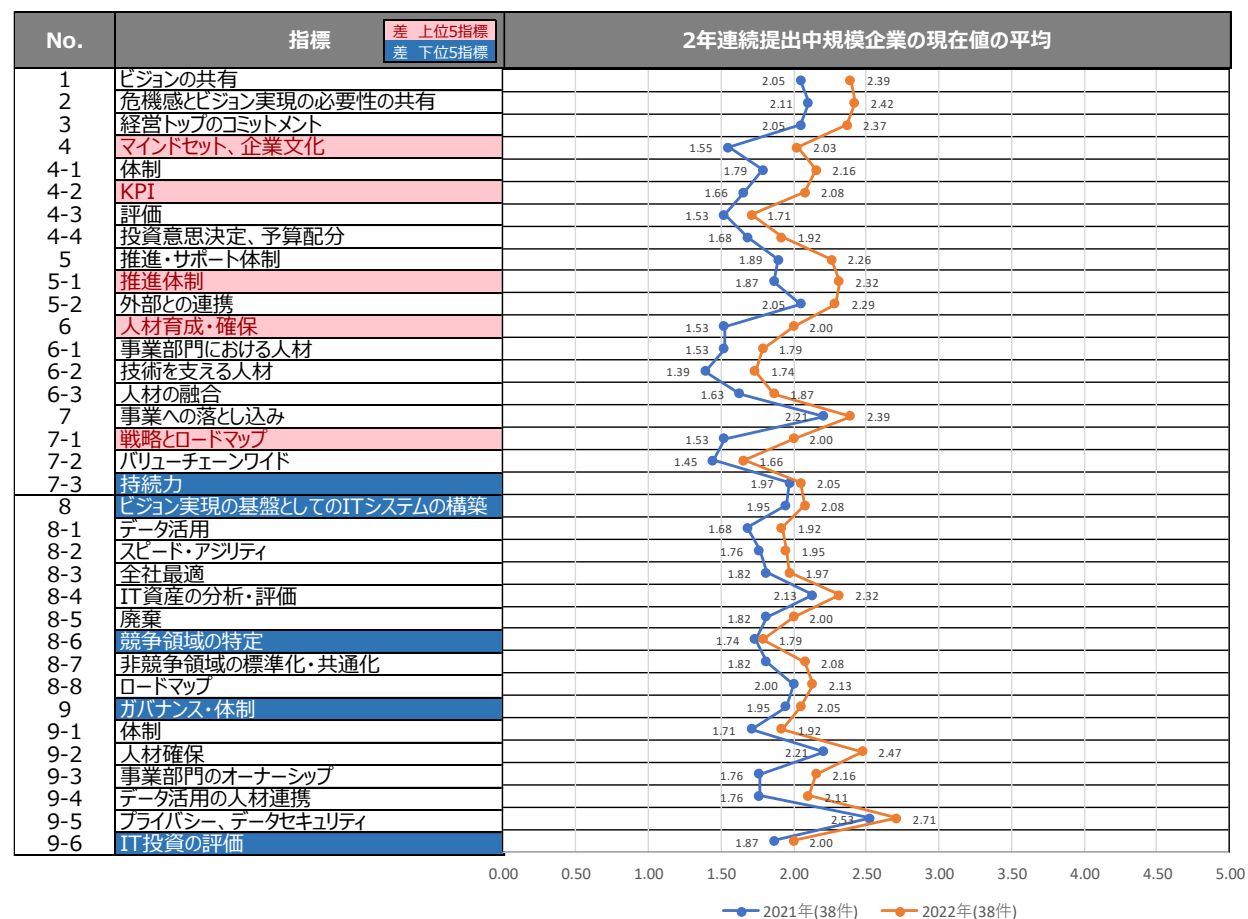


図 4-3 2 年連続で提出している中規模企業における現在値の平均の経年変化

表 4-5 2 年連続提出している中規模企業の 2022 年と 2021 年の現在値の平均の差が大きい上位 5 指標

| 指標 | 2022 年 中規模企業の現在値 | 2021 年 中規模企業の現在値 | 現在値の差 |
|----------------|---------------------|---------------------|-------|
| 4 マインドセット、企業文化 | 2.03 | 1.55 | 0.48 |
| 6 人材育成・確保 | 2.00 | 1.53 | 0.47 |
| 7-1 戦略とロードマップ | 2.00 | 1.53 | 0.47 |
| 5-1 推進体制 | 2.32 | 1.87 | 0.45 |
| 4-2 KPI | 2.08 | 1.66 | 0.42 |

表 4-6 2年連続提出している中規模企業の2022年と2021年の現在値の平均の差が小さい上位5指標

| 指標 | 2022年 中規模企業の現在値 | 2021年 中規模企業の現在値 | 現在値の差 |
|--------------------------|--------------------|--------------------|-------|
| 8-6 競争領域の特定 | 1.79 | 1.74 | 0.05 |
| 7-3 持続力 | 2.05 | 1.97 | 0.08 |
| 9 ガバナンス・体制 | 2.05 | 1.95 | 0.11 |
| 8 ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築 | 2.08 | 1.95 | 0.13 |
| 9-6 IT投資の評価 | 2.00 | 1.87 | 0.13 |

示唆

- 2年連続で自己診断を提出している企業は、全ての指標で現在値の平均が伸びており、着実にDXが進んでいる。
- 2年連続で自己診断を提出している大規模企業の各指標の前年からの伸びを確認したところ、上位5指標は「1 ビジョンの共有」「4-1 体制」「4 マインドセット、企業文化」「3 経営トップのコミットメント」「4-3 評価」となった。全て経営視点の取り組みになっており、DX実現に向けて全社戦略に基づく社内改革を進めていることがうかがえる。また「4 マインドセット、企業文化」が挙げられているが、企業において失敗を許容し、チャレンジする文化の醸成とさらにそれを評価する体制作りに注力していると考えられる。
- 2年連続で自己診断を提出している中規模企業の各指標の前年からの伸びを確認したところ、上位5指標は「4 マインドセット、企業文化」「6 人材育成・確保」「7-1 戦略とロードマップ」「5-1 推進体制」「4-2 KPI」と全て経営視点指標であった。中規模企業でも注力している取り組みは経営視点であり、特に、挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組みの構築を目指す「4 マインドセット、企業文化」に取り組んでいることがわかる。また、その他の項目からDXを通じた価値創出に向け、経営・事業部門・IT部門が一体となり、目的に向かってDXを推進する体制を早急に整え、推進していることがわかる。

4.2 3年連続提出している企業の経年変化

2020年、2021年、2022年の3年連続でDX推進指標の自己診断結果を提出した企業は50社であった。この50社における全指標の現在値の平均は、2020年は2.08、2021年は2.50、2022年は2.75であった。3年間で0.67上昇し、直近1年間で0.25上昇した。また、全指標の目標値の平均は、2020年は3.80、2021年は3.97、2022年は4.06であった。3年間で0.26、直近1年で0.09上昇した（表4-7、図4-4）。また、3年連続で提出している企業の各指標の3年間の平均値の経年変化は図4-5の通りであった。

なお、現在値の差の有無を確認するために、2020年2021年、2021年2022年の各指標の現在値に対しWilcoxon検定を適用した。結果、2021年と2022年ではNo.7-2、No.9-5以外の全ての指標で有意差が見られた。2020年と2021年では全ての指標で有意差が見られた。

表 4-7 3年連続で提出している企業の各年における現在値の平均と目標値の平均

| 企業種別 | 数 | 現在値の平均 | | | 目標値の平均 | | |
|-------------|----|-----------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|
| | | 全指標 | 経営視点指標 (定性) | IT視点指標 (定性) | 全指標 | 経営視点指標 (定性) | IT視点指標 (定性) |
| 2022年 (50社) | 50 | 2.75 | 2.83 | 2.65 | 4.06 | 4.11 | 4.00 |
| 2021年 (50社) | 50 | 2.50 | 2.54 | 2.44 | 3.97 | 3.99 | 3.95 |
| 2020年 (50社) | 50 | 2.08 | 2.04 | 2.13 | 3.80 | 3.81 | 3.79 |
| | | 差 0.25 | 差 0.29 | 差 0.21 | 差 0.09 | 差 0.12 | 差 0.06 |
| | | 差 0.42 | 差 0.50 | 差 0.31 | 差 0.17 | 差 0.18 | 差 0.16 |

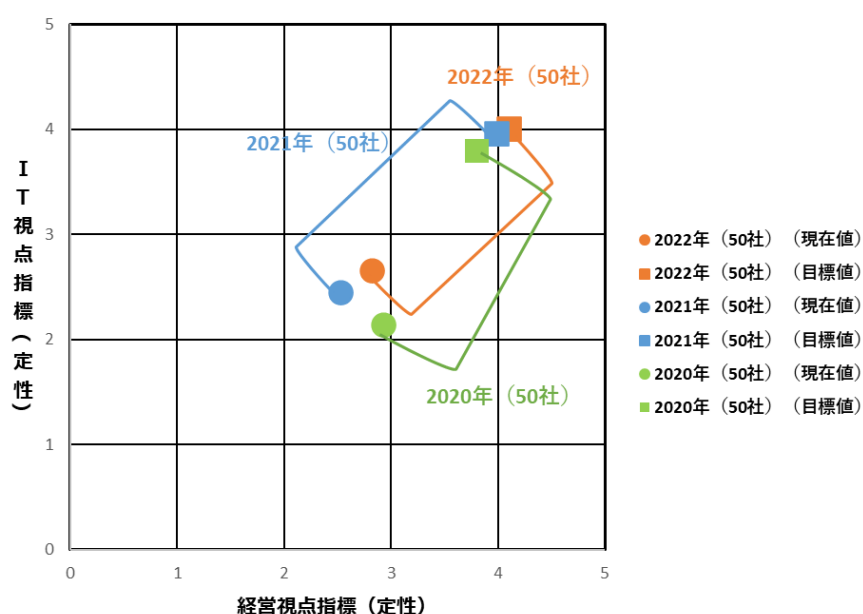


図 4-4 3年連続で提出している企業の各年の経営視点指標 (定性) と IT 視点指標 (定性) の現在値と目標値

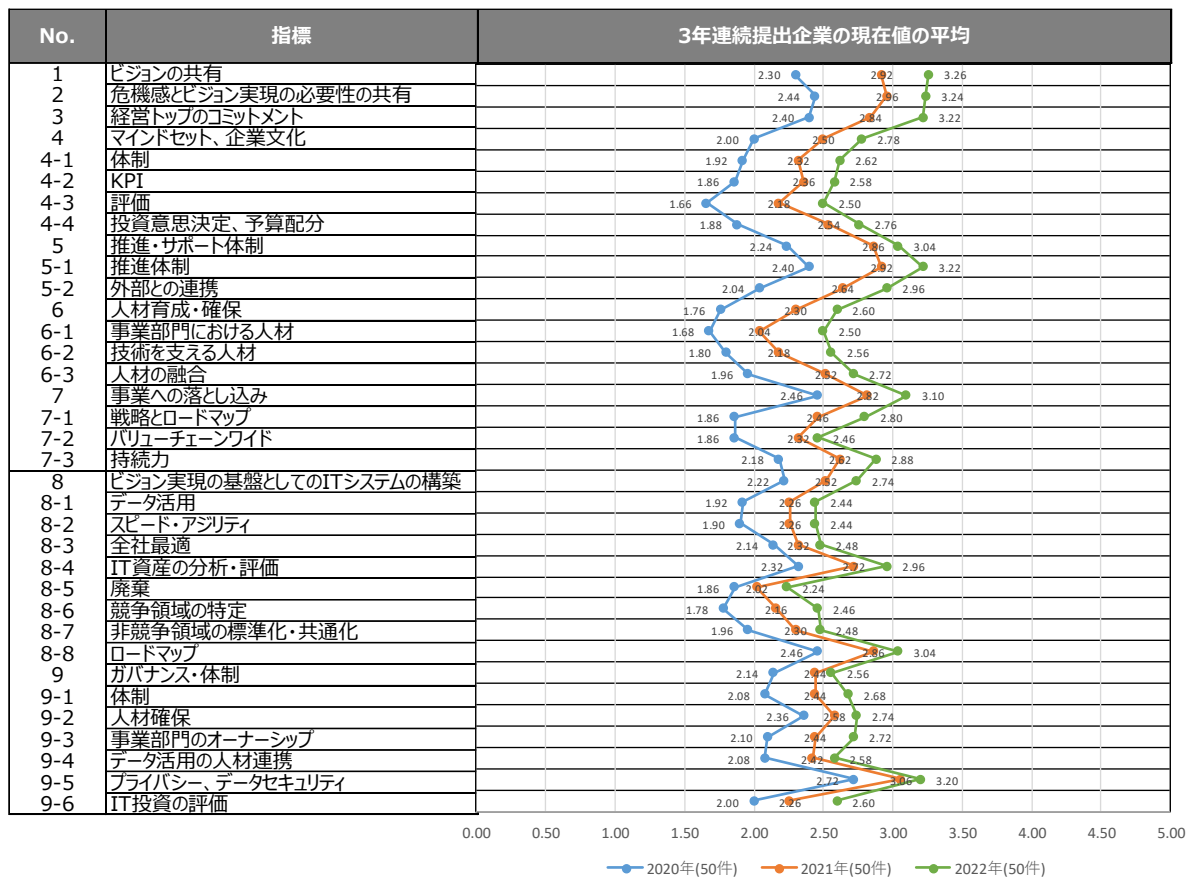


図 4-5 3年連続で提出している企業における現在値の平均の経年変化

次に、3年連続で提出した企業（50社）のうち、大規模企業41社における現在値の平均の経年変化を分析した（図4-6）。なお、中規模企業は9社のみとサンプル数が少ないため分析を行っていない。小規模企業は該当する企業が存在しなかったため分析を行っていない。また、2020年又は2021年の企業規模が2022年と異なる場合は、2022年の企業規模に合わせて分析を行っている。

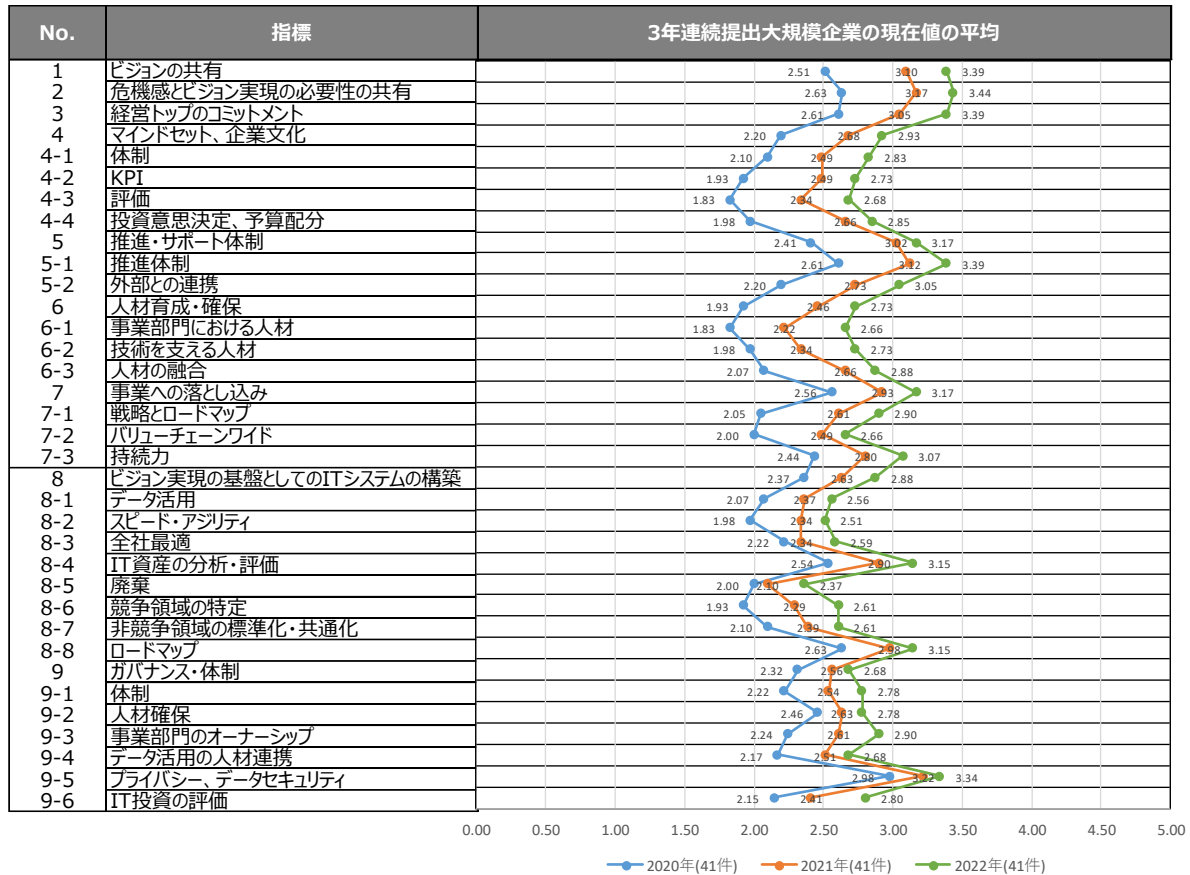


図 4-6 3年連続で提出している大規模企業における現在値の平均

示唆

- 3年連続で自己診断に取り組んでいる企業は、全ての指標で現在値の平均が上昇していた。このことから、自己診断を継続することが成熟度を高めることにつながると考えられる。
- 3年連続で自己診断に取り組んでいる企業の目標値が、経営視点指標、IT視点指標ともに2022年は4.0を超えた。成熟度4は、全社戦略に基づく持続的実施である。このことから、3年連続で自己診断に取り組んでいる企業の多くが、全社的かつ持続的にDX推進のための取り組みを進める目標の到達が視野に入ったことがわかる。

5 まとめ

2022 年においては、ものづくり補助金の申請の要件化等も伴って、DX 推進指標への回答企業が過去 4 年間で最も多い年となった。その結果、中小企業の回答が全体の 9 割を占め、また、水産・農林業や医療・福祉といった前年に回答のない業界からの提出が見られた。これらのことから、例年と比較して、中小企業の DX 推進への取り組みの実態を把握するのに十分な数の回答数が集まった。

2022 年のデータについて過去と比較した。2022 年の全件の現在値の平均は昨年よりも 0.76 低下し過去最低となった。しかしながら大企業は過去 3 年間で最も値の高かった昨年とほぼ同様になっており、中小企業は昨年よりも下がっているものの 2019 年より高くなっている。このことから、日本の DX は着実に進展していることがわかる。

また 2022 年の各指標の現在値の平均値は、前年と比較して 1 以上の成熟度の差が開いたものもあり、平均値よりも標準偏差が大きい指標も存在したことから、現時点では DX 推進が進んでいる企業と進んでいない企業が満遍なく存在すると考えられる。実際に DX 推進指標自己診断フォーマットの経営視点指標の自由記述であるエビデンス欄とアクション欄について記入している企業の割合からも、2022 年の回答企業は具体的にエビデンスやアクションがまだ設定できてない、もしくは具体的なアウトプットがまだ設定されていない企業が多いことがわかった。

成熟度の平均が 3 以上である先行企業とそうでない非先行企業を一例に挙げると、先行企業は IT 視点指標よりも経営視点指標の平均が高い。一方で非先行企業は経営視点指標よりも IT 視点指標の平均が高い。

2 年連続、3 年連続と自己診断を定期的に提出している企業では、経営視点指標のほうが IT 視点指標よりも高い。指標ごとに見ても、全ての指標が向上しており、DX 推進指標へ継続的に回答することで、現状や課題が定期的に把握・共有され、着実に DX に取り組んだことから、成熟度も年々向上している。

このことから、DX を進めるためには、社内の IT システムの基盤を整えるだけでなく DX を推進する体制を整備していくという経営面での体制づくりに注力していくことの必要性がわかる。例えば「IT がわかる人」と「ビジネスがわかる人」が一丸となって、お互いに協力しながら DX 推進に取り組んでいるかどうか、変革のカギであると考えられる。

また、これから DX 推進に取り組む企業においては、特にデジタル技術を活用したビジネスモデルの創出や業務プロセスの改革を進めるために、全社的な取り組みとして投資意思決定・予算配分を行う必要がある。加えて、プロジェクトや人材育成を実行し、適切な評価を行うという「計画・実行・評価」の価値連鎖のサイクルを回すことを、失敗を恐れずに素早く行う必要があるのではないかと。

2022 年に初めて自己診断結果へ回答した企業は今回の回答をきっかけに、DX 推進指標を活用した DX 推進に向けた現状や課題の把握、更に取りべきアクションの検討が進むことを期待する。加えて、DX 推進指標を継続的に提出されることを期待する。また同時に、DX 推進指標を回答及び活用していない企業の活用が増えることを期待する。

DX 推進指標による自己診断を活用いただくため、今後もレポートを通じて継続的な観測と分析を行い、適切な DX 推進政策の構築につなげていく。加えて、DX 推進指標の分析の高度化や指標自体の改善などを行うことで、より効果的に我が国企業の DX を推し進めることに貢献する予定である。以上の観点から、DX 推進指標を用いた自己診断の実施と結果の提供に今後ともご協力をお願いしたい。

謝辞

本レポートの作成にあたり、東洋大学経営学部経営学科教授の野中誠様、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科特任准教授の河村智行様、並びに同科研究員の野口晴康様より多大なるご協力いただきましたことを、心より感謝申し上げます。

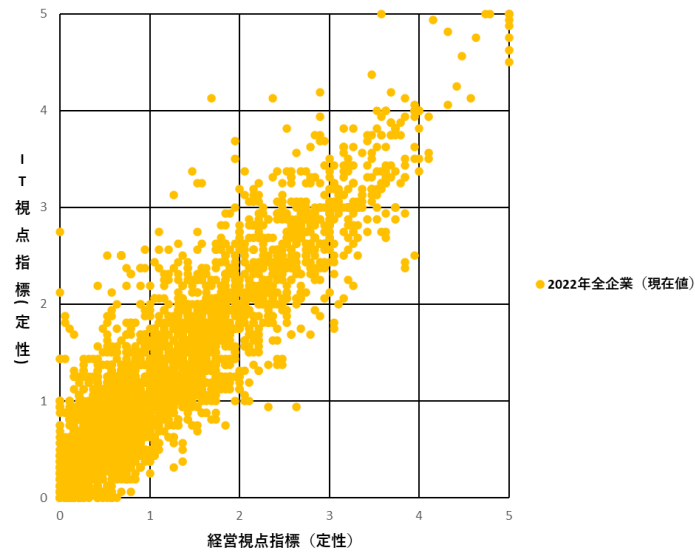


図 5-1 2022 年全企業の経営視点指標（定性）と
IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

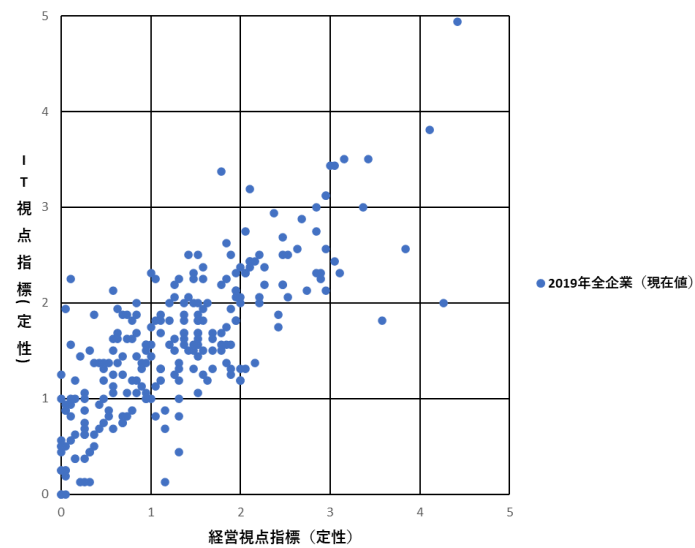


図 5-2 2019 年全件の経営視点指標（定性）と
IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

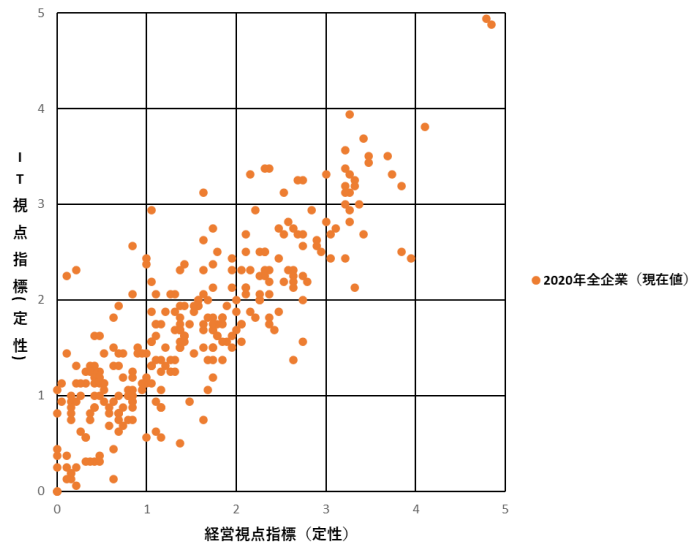


図 5-3 2020 年全件の経営視点指標 (定性) と
IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

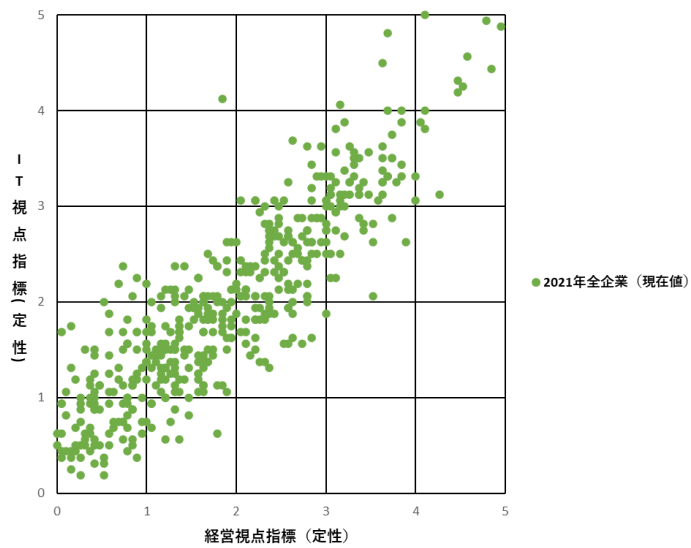


図 5-4 2021 年全件の経営視点指標 (定性) と
IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

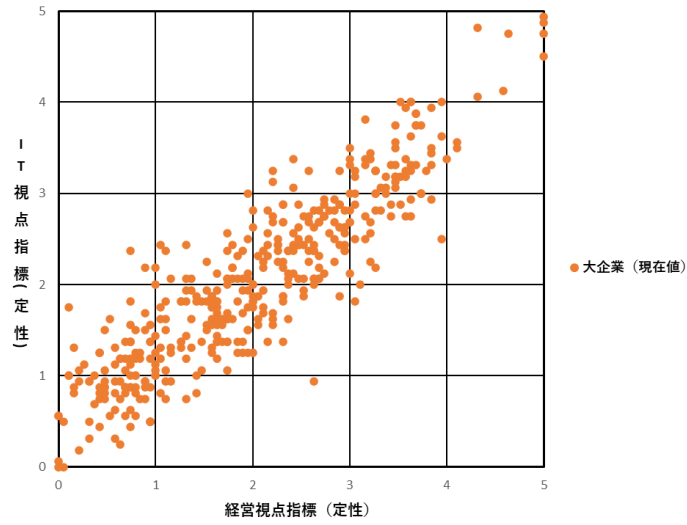


図 5-5 大企業の経営視点指標 (定性) と
IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

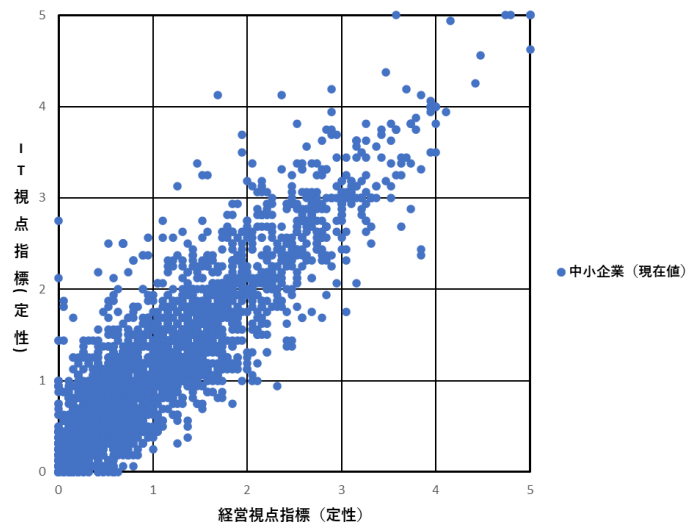


図 5-6 中小企業の経営視点指標 (定性) と
IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

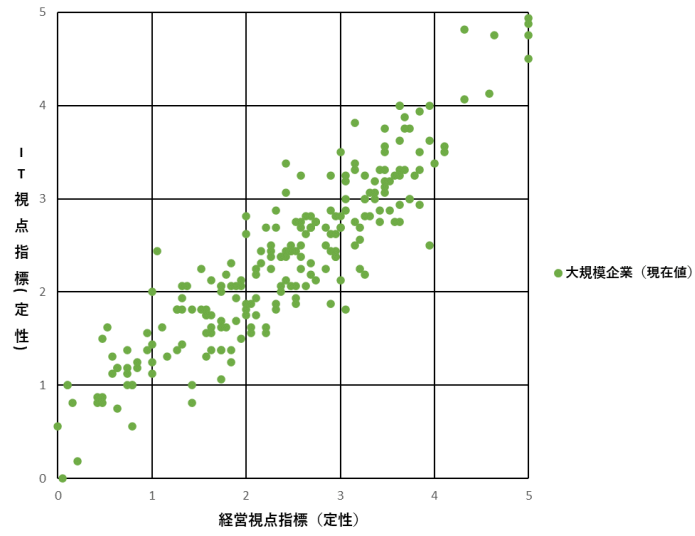


図 5-7 大規模企業の経営視点指標 (定性) と
IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

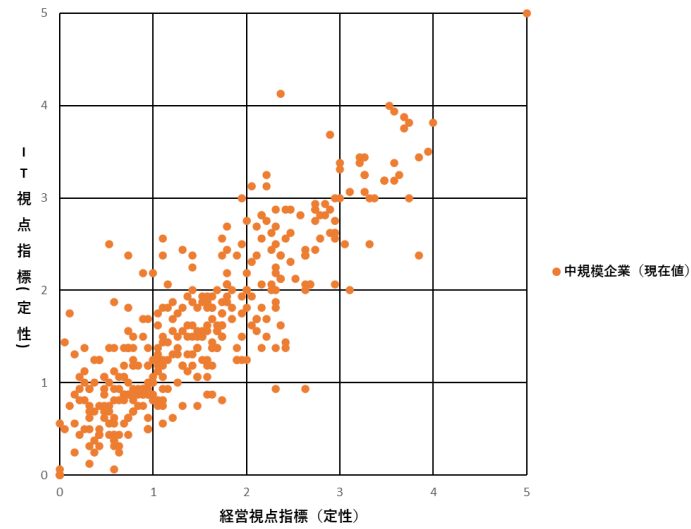


図 5-8 中規模企業の経営視点指標 (定性) と
IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

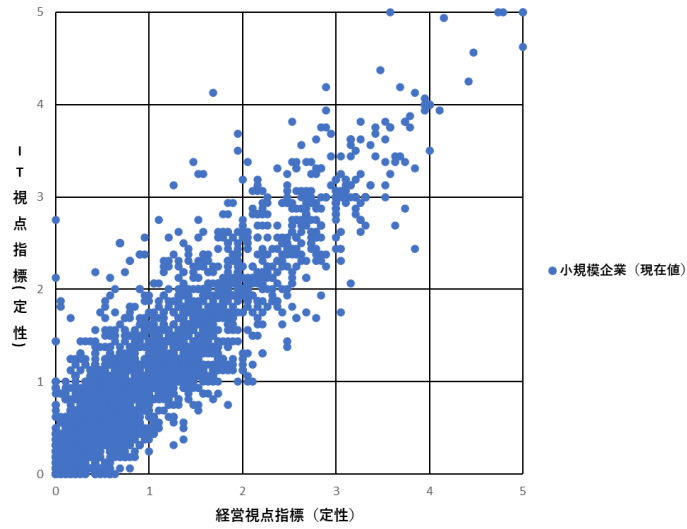


図 5-9 小規模企業の経営視点指標 (定性) と
IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

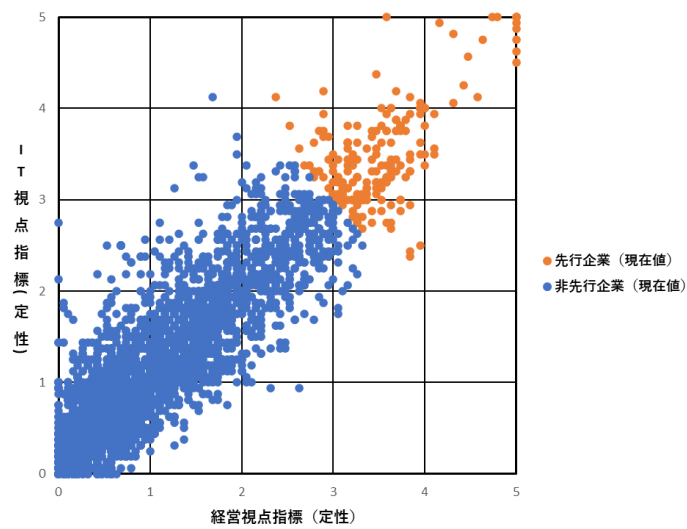


図 5-10 先行企業と非先行企業の経営視点指標 (定性) と
IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

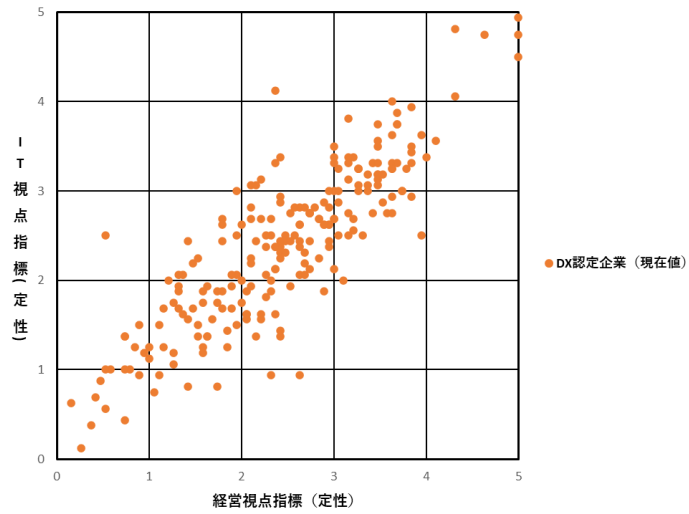


図 5-11 DX 認定企業の経営視点指標（定性）と
IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

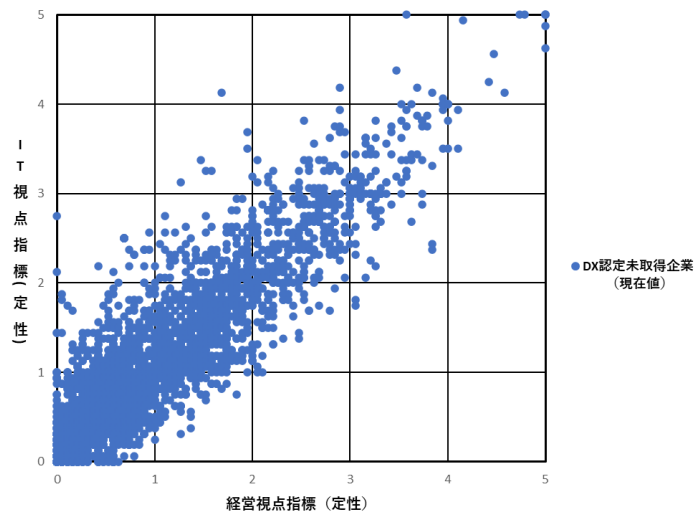


図 5-12 DX 認定未取得企業の経営視点指標（定性）と
IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

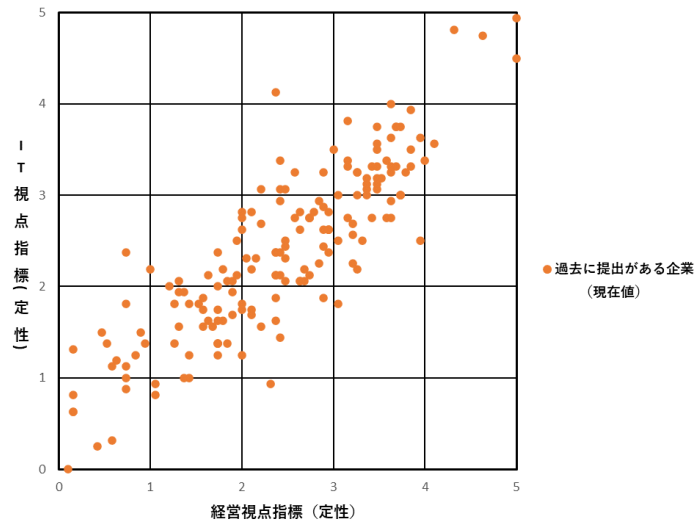


図 5-13 過去に提出がある企業の経営視点指標（定性）と
IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

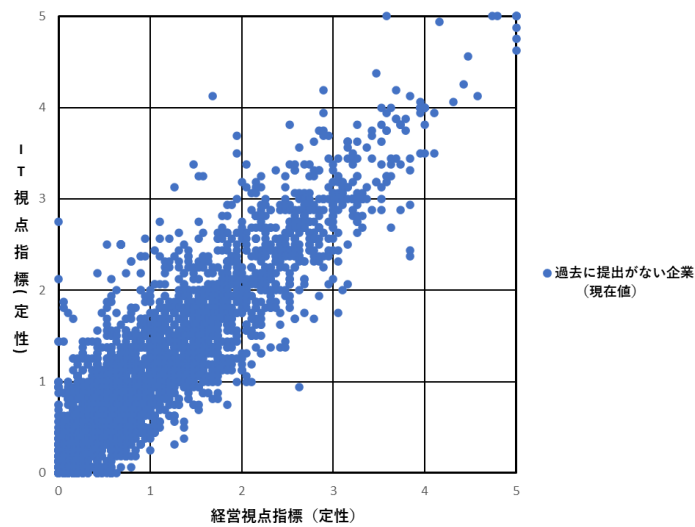


図 5-14 過去に提出がない企業の経営視点指標（定性）と
IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

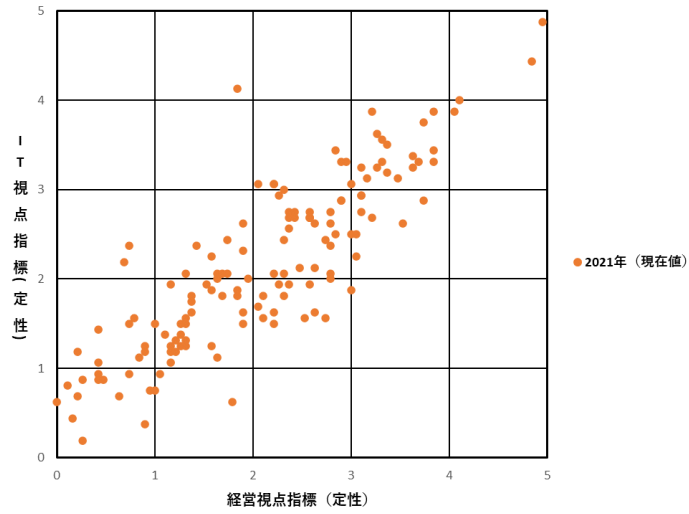


図 5-15 2年連続で提出している企業における2021年の経営視点指標（定性）と
IT視点指標（定性）の現在値の散布図

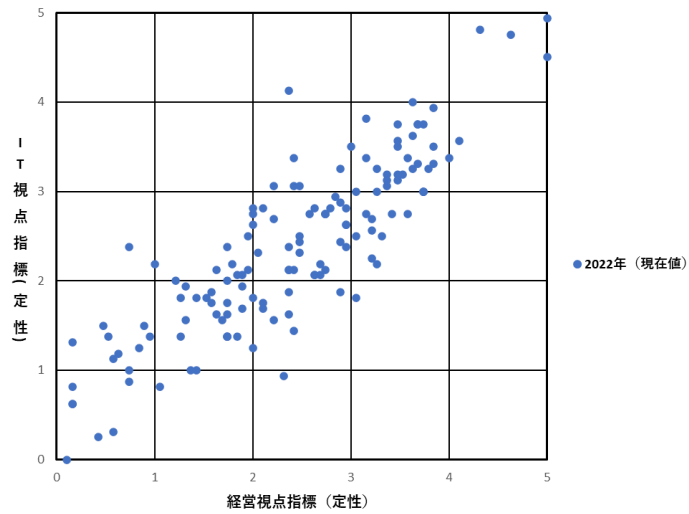


図 5-16 2年連続で提出している企業における2022年の経営視点指標（定性）と
IT視点指標（定性）の現在値の散布図

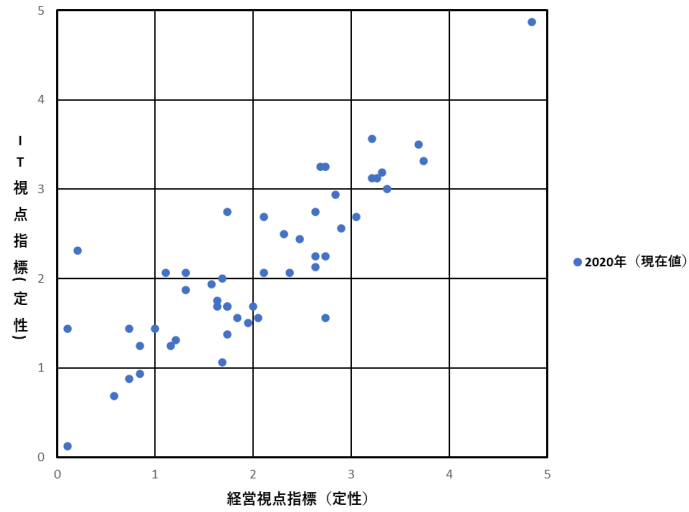


図 5-17 3年連続で提出している企業における2020年の経営視点指標（定性）と
IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

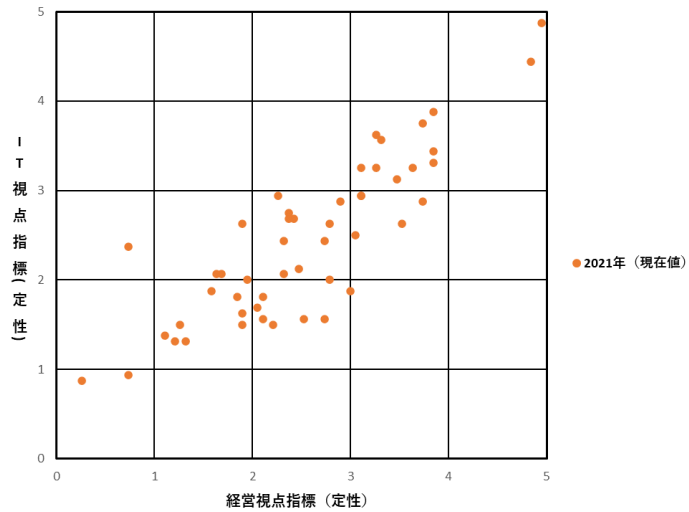


図 5-18 3年連続で提出している企業における2021年の経営視点指標（定性）と
IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

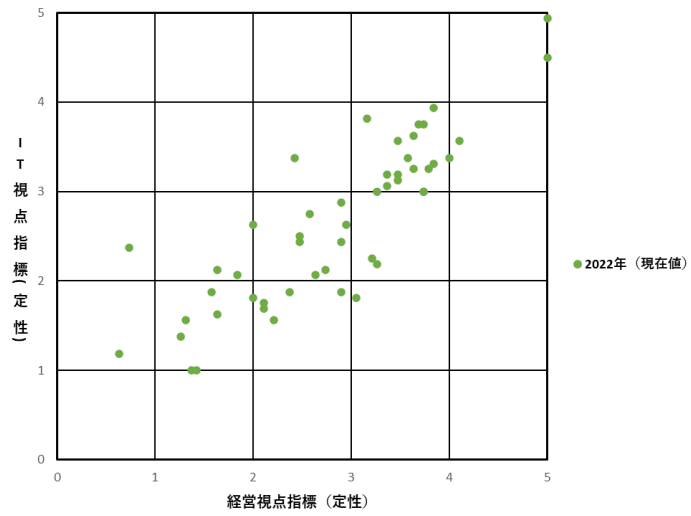


図 5-19 3年連続で提出している企業における2022年の経営視点指標（定性）と
IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

6 別紙 DX 推進指標

■DX推進指標 ※定性指標

| No. | 大分類 | 中分類 | 小分類 | キークエスチョン（+サブクエスチョン） ※黄色の網掛けしている項目がキークエスチョン | 成熟度 | | | | | | |
|-----|----------|---------------|--------------|---|--|--|---|---|--|--|---|
| | | | | | レベル0 未着手 (経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない) | レベル1 一部での散発的実施 (全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施に留まっている) | レベル2 一部での戦略的実施 (全社戦略に基づく一部の部門での推進) | レベル3 全社戦略に基づく部門横断的推進 | レベル4 全社戦略に基づく持続的実施 (定量的な指標等による持続的な実施) | レベル5 グローバル市場におけるデジタル企業 (デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル) | |
| 1 | DX推進の枠組み | ビジョン | | データとデジタル技術を使って、変化に迅速に対応しつつ、顧客視点でどのような価値を創出するのか、社内外でビジョンを共有できているか。 | ビジョンが提示されていない。 | ビジョンが提示されているが、現場の取組がビジョンに紐づいて行われているとは言えない。 | ビジョンが明確に提示され、一部の部門での取組がビジョンに整合的に進められている。 | ビジョンが明確に提示され、全社での取組がビジョンに整合的に進められている。 | ビジョンが明確に提示され、全社での取組が、ビジョンの達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、持続的に進められている。 | ビジョンがグローバル競争を勝ち抜くことのできるものとして定されており、全社での取組が、グローバル競争で勝ち抜くことの認識の共有の下に、持続的に進められている。 | |
| 2 | | | | 将来におけるディスラプションに対する危機感と、なぜビジョンの実現が必要かについて、社内外で共有できているか。 | 共有されていない。 | 漠然とした危機感を役員と共有している。 | マーケットの変化を内外環境データに基づき把握し、マーケットの破壊・革新が行われるタイミングやビジネスインパクトについて、社内の役員間で話し合っている。 | マーケットの変化、破壊・革新が行われるタイミング、それによるビジネスインパクトを評価した上で、社内の役員・社員と共有している。 | マーケットの変化、破壊・革新が行われるタイミング、それによるビジネスインパクトについて、定期的にアップデートしつつ、社内の役員・社員と共有している。 | グローバル競争を勝ち抜く観点から、マーケットの変化、破壊・革新が行われるタイミング、それによるビジネスインパクトについて、定期的にアップデートしつつ、社内の役員・社員や取引先等と共有している。 | |
| 3 | | 経営トップのコミットメント | | ビジョンの実現に向けて、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化を変革するために、組織整備、人材・予算の配分、プロジェクト管理や人事評価の見直し等の仕組みが、経営のリーダーシップの下、明確化され、実践されているか。 (注：各仕組みごとの進捗については、以下の「仕組み」の各項目で個別にチェック) | 仕組みができていない。 | 一部の仕組みが明確化・実践されているが、一部の仕組みは明確化されていない。 (例、組織を作った人は配置していない) | 仕組みが明確化され、一部の部門で実践されている。 | 仕組みが明確化され、全社的に実践されている。 | 仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。 | グローバル競争を勝ち抜くことをゴールとして仕組みが構築され、全社で持続的なものとして定着している。 | |
| 4 | | 仕組み | マインドセット、企業文化 | 挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組みが構築できているか。 | 仕組みができていない。 | 一部の仕組みが明確化・実践されているが、一部の仕組みは明確化されていない。 | 仕組みが明確化され、一部の部門で実践されている。 | 仕組みが明確化され、全社的に実践されている。 | 仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。 | チャレンジの度合いやデリバリースピード等において、グローバル競争を勝ち抜けるレベルに達している。 | |
| 4-1 | | | | サブ(体制) | 挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するのに適した体制が権限委譲を伴って構築できているか。 | 構築できていない。 | 一部の部門で体制を構築しているが、試行的である、あるいは十分に権限委譲できていない。 | 一部の部門で体制を構築し、権限委譲を伴って、実践している。 | 全社的に関連部門に権限委譲を伴って体制が構築され、全社で部門横断的な実践がなされている。 | 必要に応じて、体制や移譲される権限の見直しが行われる仕組みができており、全社で持続的なものとして定着している。 | 構築された体制による取組が、グローバル競争を勝ち抜くレベルになっており、定着している。 |
| 4-2 | | | | サブ(KPI) | 挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するのに適したKPIを設定できているか。 (視点：進捗度をタイムリーに測る、小さく動かす、Exitプランを持つなど) | 設定できていない。 | KPIが一部の部門で設定されているが、全社戦略と紐づけられていない。 | 全社戦略と紐づけられた形でKPIが設定され、一部の部門で実践されている。 | 全社戦略と紐づけられた形で全社KPIとして設定され、全社的に実践されている。 | 全社KPIが必要に応じて見直される仕組みができており、持続的な仕組みとして定着している。 | KPIの仕組みが、最終的にグローバル競争を勝ち抜くことを目指すものとして設定され、定着している。 |
| 4-3 | | | | サブ(評価) | 上記のようなKPIに即し、プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築できているか。 | 上記のようなKPIに即したものであれば、構築できていない。 | 一部の部門で、プロジェクト評価の仕組みを構築しているが、試行的である、あるいは人事評価まで反映できていない。 | 一部の部門で、プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築され、実践している。 | プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築され、全社的に実践されている。 | 必要に応じて、プロジェクト評価や人事評価の見直しが行われる仕組みができており、全社で持続的なものとして定着している。 | 評価の仕組みが、グローバル競争を勝ち抜くことを目指すものとして定着しており、定着している。 |
| 4-4 | | | | サブ(投資意思決定、予算配分) | 上記のようなKPIに即した投資意思決定や予算配分の仕組みが構築できているか。 | 上記のようなKPIに即したものであれば、構築できていない。 | 一部の部門で、仕組みが構築されているが、実際には、十分な予算配分がなれないなど、十分に実践できていない。 | 仕組みが構築され、一部の部門で実践されている。 | 仕組みが構築され、全社的に実践されている。 | 仕組みが構築され、全社で持続的なものとして定着している。 | 投資意思決定や予算配分のスピードやダイナミックさ等において、グローバル競争を勝ち抜けるレベルに達している。 |

| No. | 大分類 | 中分類 | 小分類 | キークエスチョン（+サブクエスチョン） ※黄色の網掛けしている項目がキークエスチョン | | | | | | |
|-----|----------|-----|-----------|---|---|--|--|---|--|---|
| | | | | レベル0 未着手 (経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない) | レベル1 一部での散発的実施 (全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施に留まっている) | レベル2 一部での戦略的実施 (全社戦略に基づく一部での推進) | レベル3 全社戦略に基づく部門横断的推進 | レベル4 全社戦略に基づく持続的実施 (定量的な指標等による持続的な実施) | レベル5 グローバル市場におけるデジタル企業 (デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル) | |
| 5 | DX推進の枠組み | 仕組み | 推進・サポート体制 | DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確になっているか。また、必要な権限は与えられているか。 | 明確になっていない。 | DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確でない中、他部門との関係が不明確であるなど、試行錯誤中である。 | DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確に必要な権限が与えられた十分な体制となっており、一部の部門のDXの取組を牽引・支援している。 | DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確に必要な権限が与えられた十分な体制となっており、各部署を巻き込んで、全社的なDXの取組を横串を通ず形で牽引・支援している。 | DX推進がミッションとしている部署や人員の活動・成果を継続的に評価する仕組みがあり、全社でのDXの取組が持続的なものとして定着している。 | 全社的なDXの取組がグローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで牽引・支援できている。 |
| 5-1 | | | | サブ（推進体制） 経営・事業部門・IT部門が目的に向かって相互に協力しながら推進する体制となっているか。 | 体制ができていない。 | 一部の部門を十分に巻き込めていない。 (例、社長直轄でDX本部を置いたが、事業部門を十分に巻き込めていない、あるいはIT部門を十分に巻き込めていない) | 相互に協力する体制を構築し、全社的なDXの取組を牽引・支援している。 | 相互に協力する体制を構築し、全社的なDXの取組を牽引・支援している。 | 相互に協力する体制が確立され、全社で持続的なものとして定着している。 | 相互に協力する体制により、全社的なDXの取組がグローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで牽引・支援できている。 |
| 5-2 | | | | サブ（外部との連携） 自社のリソースのみでなく、外部との連携にも取り組んでいるか。 | 取り組んでいない。 | 部署ごとでバラバラに行っている。 | 全社戦略に基づき、一部の部門におけるDXの取組の一環として、取り組んでいる。 | 全社戦略に基づき、DXの取組の一環として、全社的に取り組んでいる。 | 外部との連携に関する活動・成果を継続的に評価する仕組みがあり、全社で持続的なものとして定着している。 | 外部との連携による活動が、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで行われている。 |
| 6 | | | 人材育成・確保 | DX推進に必要な人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。 | 行われていない。 | 部署ごとでバラバラに行っている。 | 戦略的な社内育成と外部からの調達に関する短期・中期・長期の計画があり、一部の部門で推進している。 | 戦略的な社内育成と外部からの調達に関する短期・中期・長期の計画があり、必要リソースが割当てられ、全社的に取り組んでいる。 | 全社的に人材の育成・確保のための制度を整備している。 (人事評価・報酬体系、キャリアパス等) | グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている。 |
| 6-1 | | | | サブ（事業部門における人材） 事業部門において、顧客や市場、業務内容に精通しつつ、デジタルで何ができるかを理解し、DXの実行を担う人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。 | 取組が行われていない。 | 部署ごとでバラバラに行っている。 | 全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、一部の部門で取り組んでいる。 | 全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、全社的に取り組んでいる。 | 全社的に人材の育成・確保のための制度を整備している。 (人事評価・報酬体系、キャリアパス等) | グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている。 |
| 6-2 | | | | サブ（技術を支える人材） デジタル技術やデータ活用に精通した人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。 | 取組が行われていない。 | 部署ごとでバラバラに行っている。 | 全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、一部の部門で取り組んでいる。 | 全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、全社的に取り組んでいる。 | 全社的に人材の育成・確保のための制度を整備している。 (人事評価・報酬体系、キャリアパス等) | グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている。 |
| 6-3 | | | | サブ（人材の融合） 「技術に精通した人材」と「業務に精通した人材」が融合してDXに取組む仕組みが整えられているか。 | 仕組みができていない。 | 部署ごとでバラバラに行っている。 | 仕組みが明確化され、一部の部門で実践されている。 | 仕組みが明確化され、全社的に実践されている。 | 仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。 | 人材の融合の仕組みにより、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材活用につながっている。 |
| 7 | | | 事業への落とし込み | DXを通じた顧客視点での価値創出に向け、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化の改革に対して、(現場の抵抗を抑えつつ、) 経営者自らがリーダーシップを発揮して取り組んでいるか。 | 取組が行われていない。 | 現場の抵抗が発生しており、さらなる経営者のリーダーシップが必要である、あるいは子会社設立等、別のアプローチが必要である。 | 経営者がリーダーシップを発揮して、一部の部門で改革に向けた取組が進んでいる。 | 経営者がリーダーシップを発揮し、全社的に改革に向けた取組が進んでいる。 | 改革に向けた取組について、達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、全社で持続的なものとして定着している。 | 改革に向けた取組が、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで持続的に進んでいる。 |
| 7-1 | | | | サブ（戦略とロードマップ） ビジネスモデルや業務プロセス、働き方等をどのように変革するか、戦略とロードマップが明確になっているか。 | 明確になっていない。 | 戦略とロードマップは提示されているが、現場の取組は戦略とロードマップに紐づいて行われているとは言えない。 | 戦略とロードマップが明確に提示され、一部の部門での取組が戦略とロードマップに整合的に進められている。 | 戦略とロードマップが明確に提示され、全社的に取組が戦略とロードマップに整合的に進められている。 | 戦略とロードマップが明確に提示され、全社での取組が、ロードマップの達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、持続的に進められている。 | 戦略とロードマップがグローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルのものとなっており、全社的に持続的に進められている。 |
| 7-2 | | | | サブ（バリューチェーンワイド） ビジネスモデルの創出、業務プロセスの改革への取組が、部門別の部分最適ではなく、社内外のサプライチェーンやエコシステムを通じたバリューチェーンワイドで行われているか。 | 取組が行われていない。 | 部署ごとでバラバラに行っており、バリューチェーンワイドでの取組につながっていない。 | バリューチェーンワイドでの取組内容が明確化され、一部の関係する部門で取り組んでいる。 | バリューチェーンワイドでの取組内容が明確化され、全社的に取り組んでいる。 | 取組内容が明確化され、達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、全社で持続的なものとして定着している。 | バリューチェーンワイドでの取組が、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、全社的に持続的に進んでいる。 |
| 7-3 | | | | サブ（持続力） 改革の途上で、一定期間、成果が出なかったり、既存の業務とのカニバリが発生することに対して、経営トップが持続的に改革をリードしているか。 | 取組が行われていない。 | 現場の抵抗が発生しており、さらなる経営者のリーダーシップが必要である、あるいは子会社設立等、別のアプローチが必要である。 | 経営者がリーダーシップを発揮して、一部の部門で改革に向けた取組が進んでいる。 | 経営者がリーダーシップを発揮し、全社的に改革に向けた取組が進んでいる。 | 改革に向けた取組について、改革に際したモニタリングの仕組みにより、全社で持続的なものとして定着している。 (経営者トップダウンによる長期投資ファンドの設置等) | 改革に向けた取組が、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで持続的に進んでいる。 |

| No. | 大分類 | 中分類 | 小分類 | キークエスジョン (+サブクエスジョン) ※黄色の網掛けしている項目がキークエスジョン | | | | | | |
|-----|--------------|------------------------|--|--|---|--|---|--|---|--|
| | | | | レベル0 未着手 (経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない) | レベル1 一部での散発的実施 (全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施に留まっている) | レベル2 一部での戦略的実施 (全社戦略に基づく部門横断的推進) | レベル3 全社戦略に基づく部門横断的推進 | レベル4 全社戦略に基づく持続的実施 (定量的な指標等による持続的な実施) | レベル5 グローバル市場におけるデジタル企業 (デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル) | |
| 8 | ITシステム構築の枠組み | ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築 | ビジョン実現（価値の創出）のためには、既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを認識し、対応策が講じられているか。 | 認識していない。 | 認識はしているものの、プランニングはまだできていない。あるいは、プランニングはできているものの、ビジョン実現のためのものとしては不十分である。 | 既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを十分に認識し、ビジョン実現のためのプランニングの下に、全社的に対応がなされた状態である。 | 既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを十分に認識し、全社的に対応がなされ、継続的に改善していく仕組みが定着している。 | グローバル競争を勝ち抜く観点から、既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを十分に認識し、全社的に対応がなされ、継続的に改善していく仕組みが定着している。 | | |
| 8-1 | | ITシステムに求められる要素 | サブ（データ活用） | データを、リアルタイム等使いにくい形で使えるITシステムとなっているか。 | データを使いにくい形で使えない。 | 一部のデータの活用状況は把握されているが、一部のデータの活用状況は把握されていない。 | データの活用状況が把握され、一部の部門でリアルタイム等でデータの活用が可能となっている。 | データの活用状況が把握され、全社的にリアルタイム等でデータの活用が可能となっている。 | データ活用に向けて、全社で持続的な改善が進められている。（データの粒度や範囲等） | データの鮮度や粒度、範囲について、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、データ活用ができています。 |
| 8-2 | | | サブ（スピード・アジリティ） | 環境変化に迅速に対応し、求められるデリバリースピードに対応できるITシステムとなっているか。 | 環境変化に迅速に対応できず、検討も始めている。 | 検討を始めているが、システムの全体構成が可視化されておらず影響範囲が把握できていない。 | システムの全体構成が可視化されており、ボトルネックとなる部分を特定しており、一部の部門で対応を行い、迅速な対応が可能となっている。 | システムの全体構成が可視化されており、ボトルネックをすべて解消するため、全社的に迅速な対応が可能となっている。 | 迅速な機能追加、拡張に向けて、全社で持続的な改善が進められている。 | グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、迅速な機能追加、拡張が可能なお状態となっている。 |
| 8-3 | | | サブ（全社最適） | 部門を超えてデータを活用し、バリューチェーンワイドで顧客視点での価値創出ができるよう、システム間を連携させるなどにより、全社最適を踏まえたITシステムとなっているか。 | 全社最適を踏まえたITシステムの必要性について認識していない。 | 部署ごとでバラバラなシステムとなり、システム間連携していない、刷新のあり方について検討を行っている。 | 全社でのシステム間連携の方針を持っており、一部の部門でシステム間連携が可能となっている。 | 部門を超えてデータを活用し、全社的にシステム間連携が可能となっている。 | 環境変化に対応した全社最適の維持に向けて、持続的な改善が進められている。 | グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、全社最適でデータ活用ができる状態となっている。 |
| 8-4 | | IT資産の分析・評価 | サブ | IT資産の現状について、全体像を把握し、分析・評価できているか。 (視点： アプリケーション単位での利用状況、技術的な陳腐化度合い、サポート体制の継続性等) | 分析・評価できていない。 | IT資産の部門ごとの現状把握となっている。 | IT資産の全体像を把握できているが、一部の部門での分析・評価となっている。 | IT資産の全体像を把握できているが、全社的な分析・評価ができていない。 | アプリ単位での利用状況、システム寿命が把握されており、持続的な改善に向けた全社でのIT資産の見直しの分析・評価ができていない。 | グローバル競争を勝ち抜くためにIT資産の分析・評価がなされ、競争力のある（最新、最適な）ITシステムとなっている。 |
| 8-5 | | IT資産の仕分けとプランニング | サブ（廃棄） | 価値創出への貢献の少ないもの、利用されていないものについて、廃棄できているか。 | 廃棄していない。 | 部門ごとでバラバラに対応している。 | 価値創出の貢献に基づき、全社での廃棄の方針ができており、一部の部門で廃棄がなされている。 | 全社的に価値創出の貢献に基づき廃棄がなされている。 | 環境変化を見越して、価値創出の貢献に基づいた評価と廃棄の実行が持続している。 | グローバル競争を勝ち抜くために価値創出への貢献に基づき（廃棄がなされ、競争力のある（最新、最適な）ITシステムとなっている。 |
| 8-6 | | | サブ（競争領域の特定） | データやデジタル技術を活用し、変化に迅速に対応すべき領域を精査の上特定し、それに適したシステム環境を構築できているか。 | 領域を定義・特定できていない。 | 部門ごとの競争領域定義・特定となっており、部門ごとでバラバラに対応している。 | 全社戦略に基づく全社視点の競争領域定義・特定されており、一部の部門で対応が行われている。 | 全社戦略に基づく全社視点の競争領域定義・特定されており、全社的にそれに適したシステム環境となっている。 | 環境変化を見越して、競争領域の定義・特定の見直しを行う評価活動が持続しており、全社でそれを踏まえたシステム環境の構築を継続できている。 | グローバル競争を勝ち抜くための領域定義・特定されており、競争力のある（最新、最適）ITシステムとなっている。 |
| 8-7 | | | サブ（非競争領域の標準化・共通化） | 非競争領域について、標準パッケージや業種ごとの共通プラットフォームを利用し、カスタマイズをやめて標準化したシステムに業務を合わせるなど、トップダウンで機能圧縮できているか。 | 領域を定義・特定できていない。 | 部門ごとで非競争領域を定義・特定しており、部門ごとでバラバラにカスタマイズしている。 | 全社で非競争領域を定義・特定し、標準化・共通化等の方針ができており、一部の部門で機能圧縮がなされている。 | 全社的に非競争領域を定義・特定し、標準化・共通化等の方針ができており、全社的に機能圧縮がなされている。 | 機能圧縮の必要性についての評価の仕組みがあり、機能圧縮に向けた取組が、全社で持続的なものとして定着している。 | グローバル競争を勝ち抜くために業界パッケージ、業界プラットフォーム等を活用し、競争力のあるITシステムとなっている。 |
| 8-8 | | | サブ（ロードマップ） | ITシステムの刷新に向けたロードマップが策定できているか。 | ITシステムの刷新に向けた議論がされていない。 | 部門ごとにITシステムの刷新に向けた議論がバラバラにされている。 | 全社戦略に基づくITシステム刷新が議論されており、一部の部門でのロードマップが策定され、実行されている。 | 全社戦略に基づくIT刷新計画があり、全社システムに関するロードマップが策定され、実行されている。 | 環境変化を見越して、ロードマップの見直しを行う評価の仕組みがあり、全社で持続的にIT刷新のロードマップへの対応がなされている。 | グローバル競争を勝ち抜くためのIT刷新に向けたロードマップとなっている。 |

| No. | 大分類 | 中分類 | 小分類 | キークエスション（+サブクエスション） ※黄色の網掛けしている項目がキークエスション | レベル0 | レベル1 | レベル2 | レベル3 | レベル4 | レベル5 |
|-----|--------------|----------|----------------------|---|--|---|--|---|--|---|
| | | | | | 未着手 （経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない） | 一部の散発的実施 （全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施に留まっている） | 一部の戦略的実施 （全社戦略に基づく一部の部門での推進） | 全社戦略に基づく部門横断的推進 | 全社戦略に基づく持続的実施 （定量的な指標等による持続的な実施） | グローバル市場におけるデジタル企業 （デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル） |
| 9 | ITシステム構築の枠組み | ガバナンス・体制 | | ビジョンの実現に向けて、IT投資において、技術的負債を低減しつつ、価値の創出につながる領域へ資金・人材を重点配分できているか。 〔「技術的負債」：短期的な観点でシステムを開発し、結果として、長期的に保守費や運用費が高騰している状態のこと〕 | できていない。 | 現場からの要請に応じて配分しており、全社最適の観点から横串を通した取組には至っていない。 | 技術的負債を低減しつつ、価値の創出につながる領域への資金・人材の配分を、一部の部門で実施している。 | 全社最適の観点から、技術的負債を低減しつつ、価値の創出につながる領域への資金・人材の配分を、全社的に実施している。 | 全社最適の観点から資金・人材が配分され、その効果のモニタリングに基づいて、定期的リソースポートフォリオの再配分を執行している。 | グローバル競争を勝ち抜くために、サプライチェーン、バリューチェーンの最適化の観点から、資金・人材が配分され、その効果のモニタリングに基づいて、定期的リソースポートフォリオの再配分を執行している。 |
| 9-1 | | | サブ（体制） | ビジョンの実現に向けて、新規に投資すべきもの、削減すべきもの、標準化や共通化等について、全社最適の観点から、部門を超えて横断的に判断・決定できる体制を整えられているか。 （視点：顧客視点となっているか、サイロ化していないか、ベンダーとのパートナーシップ等） | 体制ができていない。 | 形としての体制はできているが、実質的には、部署ごとにバラバラで判断しており、横断的に判断・決定できていない。 | 投資ポートフォリオ、標準化、共通化について全社最適の観点から判断基準が提示され、横断的に判断・決定する体制の指導の下、一部の部門で実践している。 | 全社最適の観点から判断基準が提示され、横断的に判断・決定する体制の指導の下、全社的に実践している。 | 横断的に判断・決定する体制のモニタリングがなされて、強化を含め適切な体制が持続的に維持されている。 | グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、横断的に判断・決定できる体制となっている。 |
| 9-2 | | | サブ（人材確保） | ベンダーに丸投げせず、ITシステムの全体設計、システム連携基盤の企画や要求定義を自ら行い、パートナーとして協創できるベンダーを選別できる人材を確保できているか。 | 取組が行われていない。 | 部門ごとにバラバラでベンダーの取り回しがあり、企画、要求定義を自ら行うことができる人材もいない（その結果ベンダー丸投げとなっている）。 | IT部門が全社的な観点からベンダー管理を行っており、一部の部門では、企画、要求定義を自ら行うことができる。 | IT部門が全社的な観点からベンダー管理を行い、企画、要求定義を自ら行うことができる人材を各部門で確保できている。 | 企画、要求定義を自ら行うことができる人材の確保、育成が持続的に進められている。 | グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、ユーザー主導でベンダーとのパートナー関係をリードできる人材の確保、育成ができています。（グローバルベンダーを使いこなすなど） |
| 9-3 | | | サブ（事業部門のオーナーシップ） | 各事業部門がオーナーシップをもって、DXで実現したい事業企画、業務企画を自ら明確にし、完成責任まで負っているか。 | 事業部門がオーナーシップを持っていない。 | 事業部門はオーナーシップを持っているが、事業企画・業務企画を作成できない。 | 一部の事業部門では、オーナーシップを持ち、事業企画・業務企画を作成、完成責任まで負っている。 | 全社的に、事業部門が、オーナーシップを持って、事業企画・業務企画を作成、完成責任を負っている。 | 全社的に、事業部門が事業企画・業務企画を策定し、IT部門と協力しながらシステム開発にも携わっている。 | 事業企画・業務企画の作成からシステム開発までをリードする事業部門の能力が、グローバル競争を勝ち抜くレベルに達している。 |
| 9-4 | | | サブ（データ活用の人材連携） | 「どんなデータがどこにあるかを分かっている人」と「データを利用する人」が連携できているか。 | データの所在が認識できていない。 | データの所在は認識できているが、データの所在が分かっている人とデータを利用する人とが連携できていない。 | 一部の部門でデータの所在が分かっている人とデータを利用する人が連携できている。 | データの所在が分かっている人とデータを利用する人が全社的に連携できている。 | データの所在が分かっている人とデータを利用する人との連携を改善する仕組みができています。（データ活用成功事例、ノウハウの全社共有等） | グローバル競争を勝ち抜く観点からデータの仕様を定義し、自社の枠を超えてデータを活用できるよう連携できている。 |
| 9-5 | | | サブ（プライバシー、データセキュリティ） | DX推進に向け、データを活用した事業展開を支える基盤（プライバシー、データセキュリティ等）に関するルールやITシステムが全社的な視点で整備されているか。 | 基盤が整備されていない。 | 部門ごとでバラバラに取り組んでいる。 | 一部の部門でプライバシー、データセキュリティ等に関するルールやITシステムが整備されている。 | 全社的な事業基盤としてプライバシー、データセキュリティ等に関するルールやITシステムが整備されている。 | 環境変化に対応して基盤を改善する仕組みができています。 | グローバル競争を勝ち抜く観点から事業基盤が競争力の源泉となっている。（基盤があることで顧客がデータを提供するためのデータ活用が進む） |
| 9-6 | | | サブ（IT投資の評価） | ITシステムができたかどうかではなく、ビジネスがうまくいったかどうかで評価する仕組みとなっているか。 | 仕組みができていない。 | 一部の部門で仕組みが明確化・実践されているが、全社的な仕組みとなっていない。 | 全社的に仕組みが明確化され、一部の部門で実施されている。 | 全社的に仕組みが明確化され、実践されている。 | 仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。 | ITが実現する変革の取組がビジネス価値に直結することでグローバル競争を勝ち抜ける水準となっている。 |

| No. | 大分類 | 中分類 | 小分類 | 項目 | 観点：算出方法 |
|-----|---------------|------------------|-------------------------|----------------------------|--|
| 1 | DX推進の取組状況 | DXによる競争力強化の到達度合い | 研究＆開発 | 製品開発スピード | スピード感： タイム・トゥ・マーケット (新製品開発における研究開発の予算措置から市場提供まで) |
| 2 | | | マーケティング | 新規顧客獲得割合 | 割合： 新規顧客からの売上の割合、新製品からの売上の割合、経年変化により着目。 ※流出顧客割合や廃止製品数を測定するか。新規顧客の絶対数を測定する案も。 |
| 3 | | | 調達・購買 | 支出プロセスにおける効率性 | 効率性： 統制下にある支出の割合、定型の購買サービスを用いた支出割合。 |
| 4 | | | 会計・経理 | 決算処理スピード | 効率性： 代表的な会計処理として効率を測定。 ※決算処理日数（年次）など |
| 5 | | | | Cash Conversion Cycle | 効率性： 資金繰りに関する指標として、仕入れから販売に伴う現金回収までの日数。 |
| 6 | | | | フォーキャストサイクルタイム | スピード感： 予算見直しをアジャイルに行っているか。 |
| 7 | DXの取組状況 | デジタルサービス | 企業全体に占めるデジタルサービスの割合 [%] | 割合： 売上もしくは顧客数などで経年変化に着目 | |
| 8 | | | デジタルサービス全体の利益 [円] | 絶対値 or 割合： | |
| 9 | | | デジタルサービスへの投資額 [円] | 絶対値 or 割合： | |
| 10 | | | デジタルサービスに従事している従業員数 [人] | 絶対値 or 割合： | |
| 11 | | | 新サービスを利用する既存顧客の割合 [%] | 割合： | |
| 12 | | | デジタルプロジェクト | DXのためのトライアルの数 [件] | 絶対値： |
| 13 | | | 業務提携 | DXのための業務提携の数 [件] | 絶対値： DXのためのExitプランが明確になっているアライアンスやM&Aの件数 |
| 14 | | | デジタル化 | 業務プロセスのデジタル化率 [%] | 割合： |
| 15 | ITシステム構築の取組状況 | ITシステム構築の取組状況 | 予算 | ラン・ザ・ビジネス予算とバリュー・アップ予算の比率 | ラン・ザ・ビジネス予算とバリュー・アップ予算の比率、と3年後の目標値 ※ IT部門の支出するものだけでなく、事業部門のIT投資も足し合わせていることが望ましい |
| 16 | | | 人材 | DX人材（事業）の数 [人] | 事業部門などにおいて、顧客や市場、業務内容に精通しつつ、データやデジタル技術を使って何が出来るかを理解し、DXの実行を担う人材の数と3年後の目標値 |
| 17 | | | | DX人材（技術）の数 [人] | デジタル技術やデータ活用に精通した人材の数と3年後の目標値 |
| 18 | | | | DX人材育成の研修予算 | DX人材を育成するための予算（絶対値 or 割合）と、3年後の目標値 |
| 19 | | | データ | データ鮮度 [リアルタイム/日次/週次/月次] | 経営が迅速に把握すべきと考えているデータをいくつか特定し、それについてどの程度の頻度（期間）で締め（確定）処理が行われているかと3年後の目標値 |
| 20 | | | スピード | サービス改善のリードタイム [日] | リードタイムの短縮を目指すサービスをいくつか特定し、それぞれに対するITシステムについて、改修企画の立案からサービス開始までの期間と3年後の目標値 |
| 21 | | | | サービス改善の頻度 [回] | サービス改善の頻度向上を目指すサービスをいくつか特定し、それぞれに対するITシステムについて、サービス改善（リリース）頻度と3年後の目標値 |
| 22 | | | | アジリティ | アジャイルプロジェクトの数 [件] |