

DX 動向 2024 - 日本企業が直面する DX の 2 つの崖壁と課題

独立行政法人 情報処理推進機構

調査分析室 河野浩二、前・NY 事務所 大出真理子¹

要約

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）は、2024 年 2 月から 5 月初旬にかけて「企業等における DX 推進状況等調査分析」（以下、「DX 動向 2024 調査」）を実施し、その結果を「DX 動向 2024」として公表、DX の取組を行う企業が増加していること示した。DX の内容別取組の成果を見ると、デジタイゼーションや業務の効率化による生産性向上では過半数企業で成果が出ている一方、顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的変革や新製品・サービスの創出等、本格的なデジタルトランスフォーメーション²の成果が出ている企業の割合は約 2 割にとどまる。本稿では、日本企業のデジタルトランスフォーメーションの成果創出が 2 割にとどまる原因や成果創出に向けて求められる取組等を明らかにするため、「DX 動向 2024 調査」からデジタルトランスフォーメーションで成果を上げる企業に注目し、成果を上げる企業と成果が出ていない企業との取組や体制の違いに着目した定量的な分析を行った。その分析から日本企業の DX の成果創出に関し、DX の段階に応じた 2 つの崖壁³があり、成果を上げる企業は経営層のデジタル・IT に関する知見、アジャイルな経営スタイルの取入れ、全社的データ利活用、AI 利活用、コア事業 IT システム開発の内製化等を積極的に進めるとともに、DX の取組推進の土壌となる企業文化・風土形成に特徴が見られることを示した。

なお、本稿は DX の取組や体制等と成果有無の相関分析を行っているが、取組と成果創出の因果を分析する上では、企業の取組のケーススタディやヒアリング等により、その取組や体制がデジタルトランスフォーメーションの成果創出にどのように機能しているのかといった分析を重ねる必要がある。そのため、本稿は、「DX 動向 2024 調査」の結果から見たデジタルトランスフォーメーションで成果を上げる企業の特徴を定量的に明らかにするという観点の分析であることに留意いただきたい。他方、日本企業の 8 割近い企業がデジタルトランスフォーメーションの成果創出が十分にできていないという事実を踏まえ、本稿がデジタルトランスフォーメーションに挑む企業の参考となれば幸いである。

本ディスカッション・ペーパーは、執筆者の見解に基づく内容であり、独立行政法人情報処理推進機構としての公式見解を示すものではありません。

¹ 現・経済産業省イノベーション・環境局総務課産業技術法人室長

² DX 動向 2024 では DX の取組内容をデジタイゼーション、デジタライゼーション、デジタルトランスフォーメーションに分類し、本稿でも DX とデジタルトランスフォーメーションを区別している。詳細は、図表 3-1、脚注 13 参照。

³ 経済産業省の DX レポート（2018）では、複雑化・老朽化・ブラックボックス化した既存システムが残存した場合、2025 年までに予想される IT 人材の引退やサポート終了等によるリスクの高まり等に伴う経済損失は、2025 年以降、最大 12 兆円／年にのぼることを既存 IT システムの崖（2025 年の崖）としている。本稿では、既存システムの刷新（レガシーシステム刷新）のみならず DX 成果創出における課題や壁を DX 成果創出の崖壁（がいへき）と表現している。

DX Trends 2024 - The Two DX Cliff-Walls and Challenges in Digital Transformation Facing Japanese Companies

Koji Kono, Research and Analysis Office

Mariko Ohde⁴, Formerly, NY Office

Information-technology Promotion Agency, Japan

Executive Summary

The Information-technology Promotion Agency, Japan (IPA) conducted a survey on digital transformation (DX) trends, titled "DX Trends 2024 Survey", from February to early May 2024. The survey results, published as "DX Trends 2024", indicate a growing percentage of companies engaged in DX initiatives. An analysis of these initiatives reveals that while the majority of companies have achieved productivity improvements through digitization and operational efficiency, only approximately 20% have realized significant advancements in more sophisticated aspects of digital transformation⁵, such as fundamental changes in business models driven by customer-centric value creation and the development of new products and services.

This discussion paper explores the factors behind the limited success of digital transformation in Japanese companies, focusing on the 20% that have achieved substantial outcomes, and the initiatives necessary for achieving these results. To this end, we conducted a quantitative analysis of companies identified in the "DX Trends 2024 Survey" as having achieved substantial outcomes, comparing their efforts and organizational structures with those of companies that have not. The analysis identified two significant barriers, referred to as "cliff-walls", that companies must overcome at different stages of their DX journey to achieve success. Companies that have achieved results are characterized by several key factors: executive management's understanding of digital and IT, adoption of agile management practices, company-wide data utilization, AI utilization, in-house development of IT systems for core businesses, and cultivation of a corporate culture that supports DX.

While this paper examines the correlation between DX efforts and the presence or absence of results, it should be noted that the analysis does not establish causality. To fully understand how these initiatives contribute to successful digital transformation, further research, including case studies and interviews, is needed. This paper presents a quantitative analysis of the initiatives undertaken by companies achieving results through digital transformation, based on the findings of the "DX Trends 2024 Survey". However, given that nearly 80% of Japanese companies have yet to achieve significant outcomes through digital transformation, we hope this paper will serve as a valuable reference for companies striving to overcome the challenges of digital transformation.

This discussion paper is based on the understandings and opinions by the authors and does not represent the official position of the Information-technology Promotion Agency, Japan.

⁴ Currently, Director, Office for National Institutes of Industrial Technology, Innovation and Environment Policy Bureau, Ministry of Economy, Trade and Industry

⁵ In "DX Trends 2024", DX initiatives are categorized into digitization, digitalization, and digital transformation. This paper also makes a distinction between DX and digital transformation.

1. はじめに

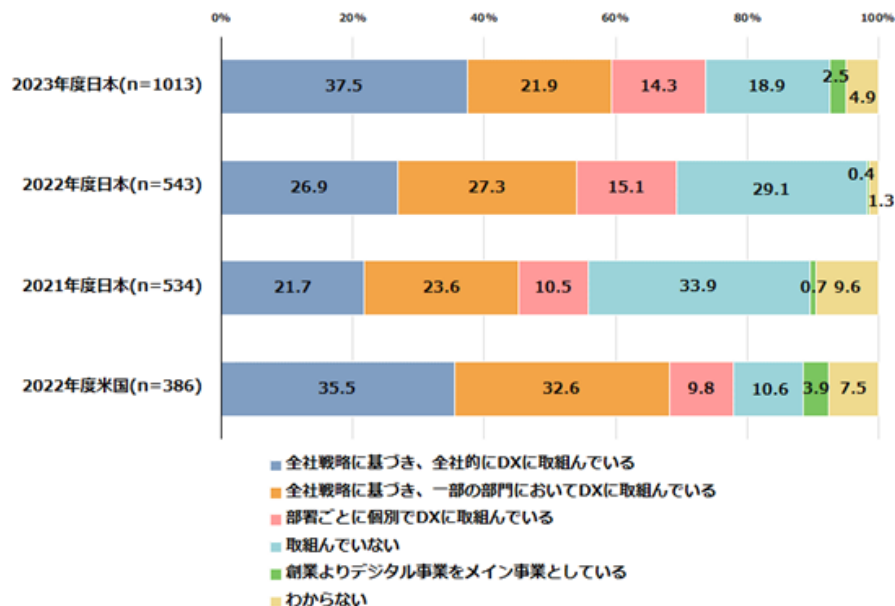
独立行政法人情報処理推進機構（IPA）は、日本の企業における DX の取組・評価・成果や技術利活用、人材育成などに関する「企業等における DX 推進状況等調査分析」（以下、「DX 動向 2024 調査」）を 2024 年 2 月上旬～5 月上旬に実施し、2024 年 6 月 27 日に「DX 動向 2024」⁶として公表した。本稿は「DX 動向調査 2024」の調査結果をもとに DX の取組や体制等と DX の成果の関係を詳細に分析したものである。

なお、本稿図表中等に「2023 年度日本」と表記しているものは「DX 動向 2024 調査」の調査結果によるものである。同様に DX 白書 2021 の企業アンケート調査（2021 年 7 月～8 月実施）を 2021 年度、DX 白書 2023 の企業アンケート調査（2022 年 6 月～7 月実施）を 2022 年度と表記している⁷。

2. 日本企業の DX の取組

(1) DX の取組の経年変化

「DX 動向 2024 調査」における DX に取組む企業の割合は IPA が DX 動向調査を始めた 2021 年度の調査、2022 年度の調査から増加した。「DX に取組んでいる」とする 3 種の回答率の合計は、回答企業の 73.7%と、2022 年度の米国企業の取組割合（77.9%）の水準に近づき、企業の DX の取組は着実に進展している⁸（図表 2-1）。また、DX に取組んでいない企業の割合は、18.9%にとどまり、DX の取組は日本企業でも当たり前の企業活動の一部となりつつある。



図表 2-1 DX の取組状況の経年変化

出所：DX 動向 2024 調査

⁶ 情報処理推進機構「DX 動向 2024 進む取組、求められる成果と変革」（2024 年 6 月）
<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/dx-trend-2024.html>

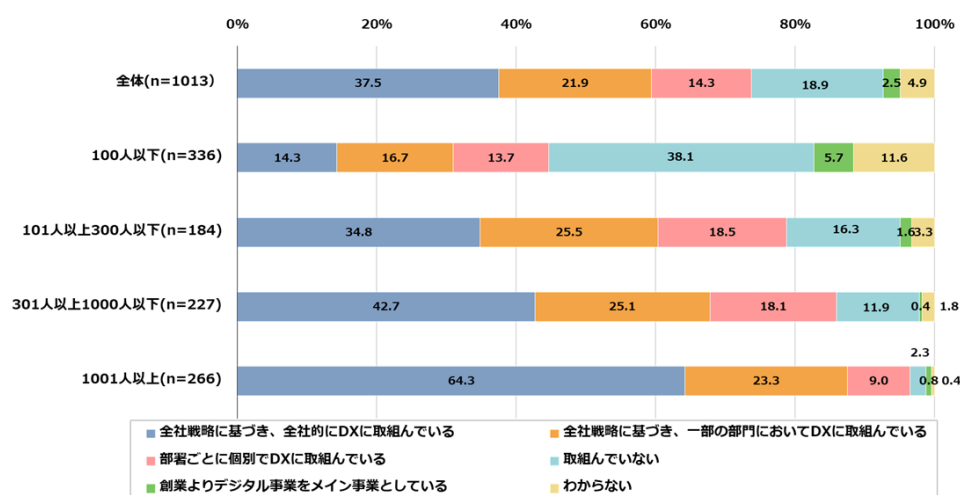
⁷ DX 白書 2021、DX 白書 2023 <https://www.ipa.go.jp/publish/wp-dx/index.html>

⁸ 2022 年度、2021 年度日本、2022 年度米国は、DX 白書 2021、DX 白書 2023 の数字。

なお、「DX 動向 2024 調査」の回答企業の従業員数別、業種別の割合は、経年変化を分析する目的から DX 白書 2021、DX 白書 2023 の回答企業の割合に準じた調査パネルを用いた調査を実施している。したがって、従業員数、業種の割合は、総務省・経済産業省による経済センサス⁹等の日本企業全体の割合と異なる点には留意¹⁰いただきたい。

(2) 従業員数、業種別の取組

従業員規模が大きい企業（1,001 人以上）では 96.6%が DX の取組を行い、全社戦略に基づき DX に取り組む企業（「全社戦略に基づき、全社的に DX に取り組んでいる」と「全社戦略に基づき、一部の部門において DX に取り組んでいる」の合計）も過半数を超える（図表 2-2）。これに対し、従業員数 100 人以下の規模の小さい企業の取組割合は 44.7%にとどまり、DX の取組が相対的に遅れている。また、全社戦略に基づき DX に取り組む企業の割合は、従業員数規模に応じて割合が高まる傾向が見られる。



図表 2-2 DX の取組状況（従業員数規模）

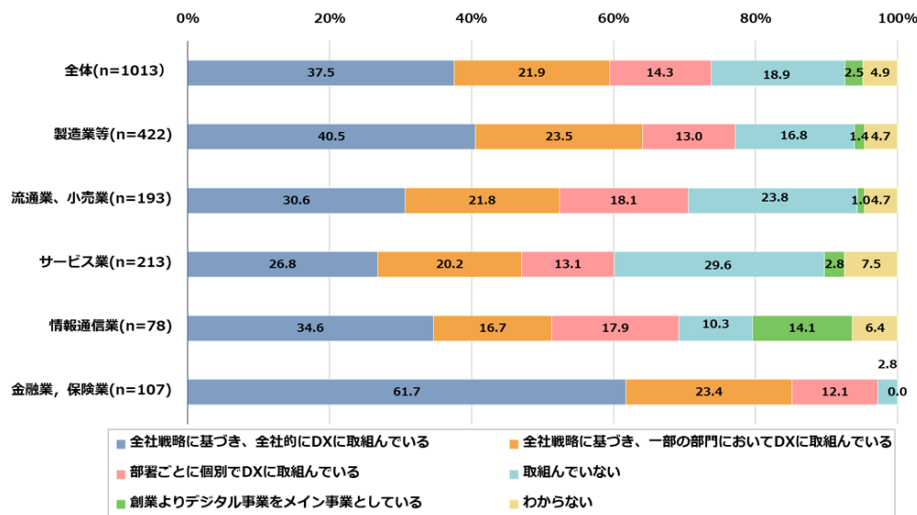
出所：DX 動向 2024 調査（IPA）

業種別には、「金融業、保険業」では、「全社戦略に基づき全社的に DX に取り組んでいる」の割合が 61.7%と高く、次いで「製造業等」「情報通信業」の順となっている（図表 2-3）。一方、「サービス業」「流通業、小売業」ではそれぞれ 26.8%、30.6%と取組割合が低い。この傾向は、業種別の特性に加え、「金融業、保険業」の従業員数規模が比較的大きい企業の割合が高いのに対し、「サービス業」「流通業、小売業」は従業員数規模にばらつきがあることも影響していると考えられる。他方、日本では、「サービス業」「流通業、小売業」の生産性が低いことが指摘¹¹される中、DX の取組進展により一層の生産性向上が期待される。

⁹ 総務省・経済産業省「令和 3 年経済センサス - 活動調査」 <https://www.stat.go.jp/data/e-census/2021/index.html>

¹⁰ DX 動向 2024 では、金融業、保険業の割合が高く、サービス業の割合が低い。そのため、実際の日本企業全体の DX の取組割合は、今回の調査結果より低くなることが考えられる。

¹¹ 中小企業庁(2022 年),「2022 年版 中小企業白書」, https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf



図表 2-3 DX の取組状況（業種別）

出所：DX 動向 2024 調査（IPA）

この調査結果から、日本企業では従業員数規模や業種による差異があるものの、ここ数年で DX の取組が広がってきたことが分かる。しかしながら、DX の取組の目的が、企業の生産性向上、競争力強化、持続性向上、企業変革にあるとすれば、“DX の取組により日本企業はどのような成果を上げ、変革を遂げているのか”に着目する必要がある。次節以降、DX の具体的な取組の実施状況、それらの取組による成果創出の状況、そして、それらの成果を上げる企業と未だ上げられない企業との違いや特徴を分析した結果を示す。

3. DX の内容別の取組と成果創出の現状

「DX 動向 2024 調査」では、DX の取組内容を図表 3-1 のように分類した上で、それぞれの取組状況とその成果創出（「すでに十分な成果が出ている」「すでにある程度が出ている」と回答した企業の割合の合計）状況¹²を尋ねている。

図表 3-1 DX の取組内容の分類

DX の分類	取組内容
デジタイゼーション	1.アナログ・物理データのデジタル化
デジタライゼーション	2.業務の効率化による生産性の向上 3.既存製品・サービスの高付加価値化
デジタルトランスフォーメーション ¹³	4.新規製品・サービスの創出 5.組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化 6.顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革 7.企業文化や組織マインドの根本的な変革

出所：DX 動向 2024 をもとに IPA 作成

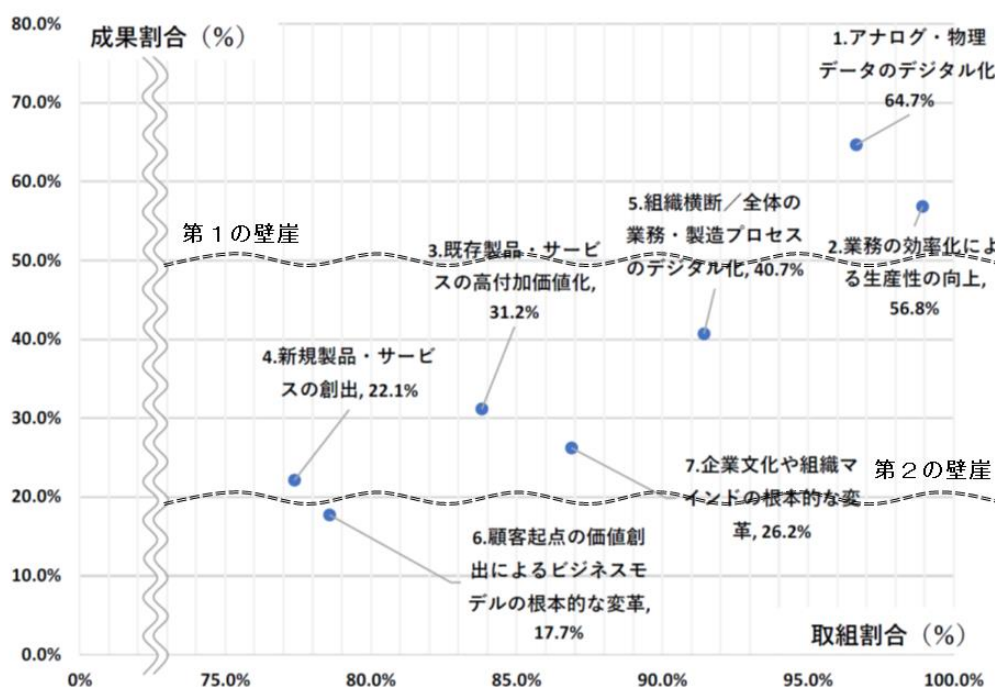
¹² 成果創出の有無は、企業回答にもとづく。

¹³ DX は Digital Transformation の略であるが、本稿では、DX はここで分類したデジタイゼーション、デジタライゼーション、デジタルトランスフォーメーションの全ての取組を総称した名称として使用している。

デジタイゼーションに関しては、9 割以上の企業が取組み、その成果が出ている割合は 64.7%である。デジタルライゼーションの取組のうち「業務の効率化による生産性の向上」の取組割合も 9 割を超え、56.8%が成果を上げている（図表 3-2）。

デジタルトランスフォーメーションに相当する取組の中では、9 割以上の企業が「組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化」に取組み、その成果創出割合は 40.7%である。他方、「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革」、「新製品・サービスの創出」に関しては、7 割以上の企業が取組んでいるが、成果が出ている企業の割合は、それぞれ 17.7%、22.1%にとどまり、デジタイゼーションの成果創出の割合を大きく下回る。

これらの結果から、日本企業では、DX の取組のうちアナログデータのデジタル化や業務の効率化等に関しては一定の成果を上げている一方、付加価値創出やビジネスモデル変革に関しては、成果を上げている割合が低く、DX 白書 2023 のサブタイトル“進み始めた「デジタル」、進まない「トランスフォーメーション」”の状況が続いていることが分かる。また、2022 年度の調査によれば米国企業では「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革」に取組む企業のうち 73.5%の企業が成果を創出していると回答しており、日米企業間で大きな差異が見られる。



図表 3-2 DX の取組と成果創出の割合

出所：「DX 動向 2024 調査」をもとに IPA 作成

デジタルトランスフォーメーションの取組のうち、「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革」「組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化」に注目し、それぞれの取組の成果創出の割合を図表 3-3 に示した。「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革」「組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化」の両方

に成果創出できている企業の割合は、14.3%にとどまり、その両方に成果創出できていない企業の割合が半数を超える。また、「組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化」に成果創出できているが、「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革」に成果創出できていない企業の割合は 29.0%であり、ビジネスモデルの根本的な変革で成果を上げることが容易ではないことがわかる。

筆者らは、デジタイゼーションの取組（「1.アナログ・物理データのデジタル化」）、デジタルライゼーションの取組（「2.業務の効率化による生産性の向上」「3.既存製品・サービスの高付加価値化」）とデジタルトランスフォーメーションの取組のうち、「5.組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化」の成果創出の割合（3 割～6 割強）と、デジタルトランスフォーメーションの取組のうち、「4.新規製品・サービスの創出」「6.顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革」「7.企業文化や組織マインドの根本的な改革」の成果創出の割合（2 割弱～2 割強）の違いに着目した。両者には異なる 2 つの壁（図表 3-2 中の崖壁）があり、それぞれ取組で成果を上げている企業と上げていない企業間にその取組や体制等に違いがあるのではないかという仮説のもと、それぞれの成果創出の有無に着目した分析を行った。

図表 3-3 デジタルトランスフォーメーションの取組と成果創出割合

①②に取組む企業 566 社		②顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革	
		成果あり	成果なし
①組織横断/全体の業務・製造のデジタル化	成果あり	<u>14.3% (〇〇)</u>	29.0% (〇×)
	成果なし	3.7% (×〇)	<u>53.0% (××)</u>

〇、×：左は①、右は②の取組成果のあり、なしを示す。①②の両方に取組む企業が母数のため、図表 3-2 中の%と異なる。

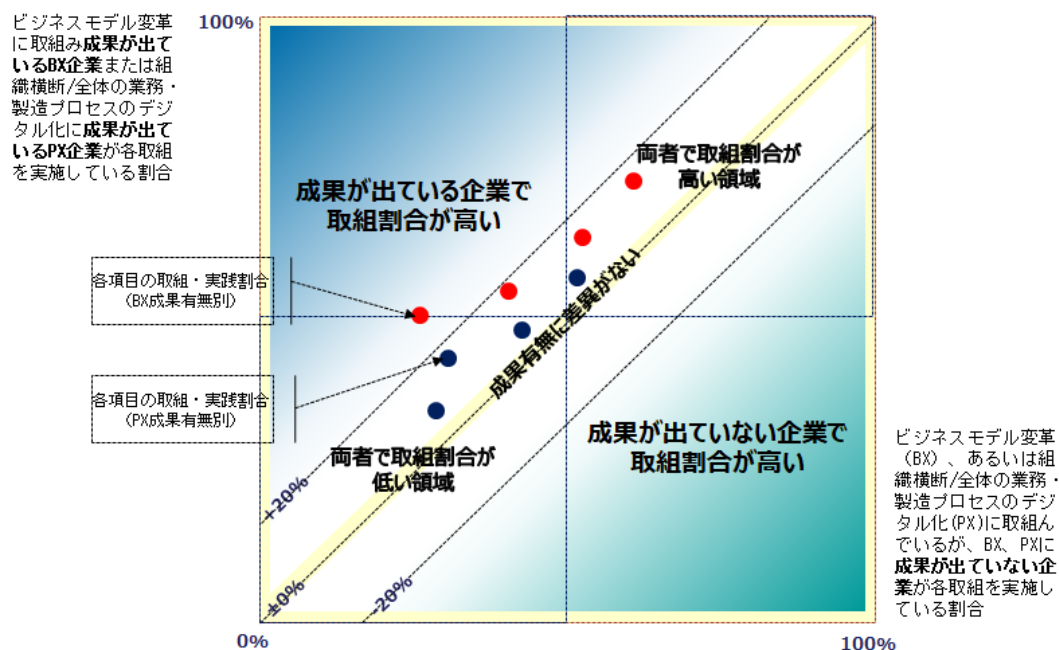
出所：DX 動向 2024 調査をもとに IPA 作成

4. DX の成果創出有無と DX に係る取組・体制との相関

(1) 分析方法

本稿では、図表 3-3 に示した「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革」（以下、ビジネストランスフォーメーション：BX と略す）と、「組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化」（以下、プロセストランスフォーメーション：PX と略す）に成果を上げている企業と上げていない企業とのデジタルトランスフォーメーションにおける取組等の違いを比較する。

具体的には、各取組の BX と PX でそれぞれ成果を上げている企業（以下、BX 企業、PX 企業と称す）と成果を上げていない企業の DX 動向 2024 調査で尋ねている DX 推進に係る取組、体制、経営スタイルの実践等の実施割合を比較する¹⁴。



図表 4-1 デジタルトランスフォーメーションの取組比較分析イメージ

出所：IPA 作成

分析では、BX 企業、PX 企業と成果なし企業の DX の取組や体制の実践等の実施割合を（横軸：成果なし企業の実施割合、縦軸：成果ありの BX 企業、PX 企業の実施割合）をプロットする（図表 4-1）。両者に差異がない場合は±0%のライン上にプロットされ、成果あり企業の実施割合が高い場合は±0%のラインより左上領域にプロット、逆の場合は±0%のラインより右下領域にプロットされる。両者の差異の大小は、±0%のラインからの乖離度合いで表現される。

¹⁴ BX 企業は 102 社、PX 企業は 245 社の企業回答（無回答の場合は除外した上で割合を計算）に基づく。BX 企業の一部には PX 企業、PX 企業の一部には BX 企業が含まれる。

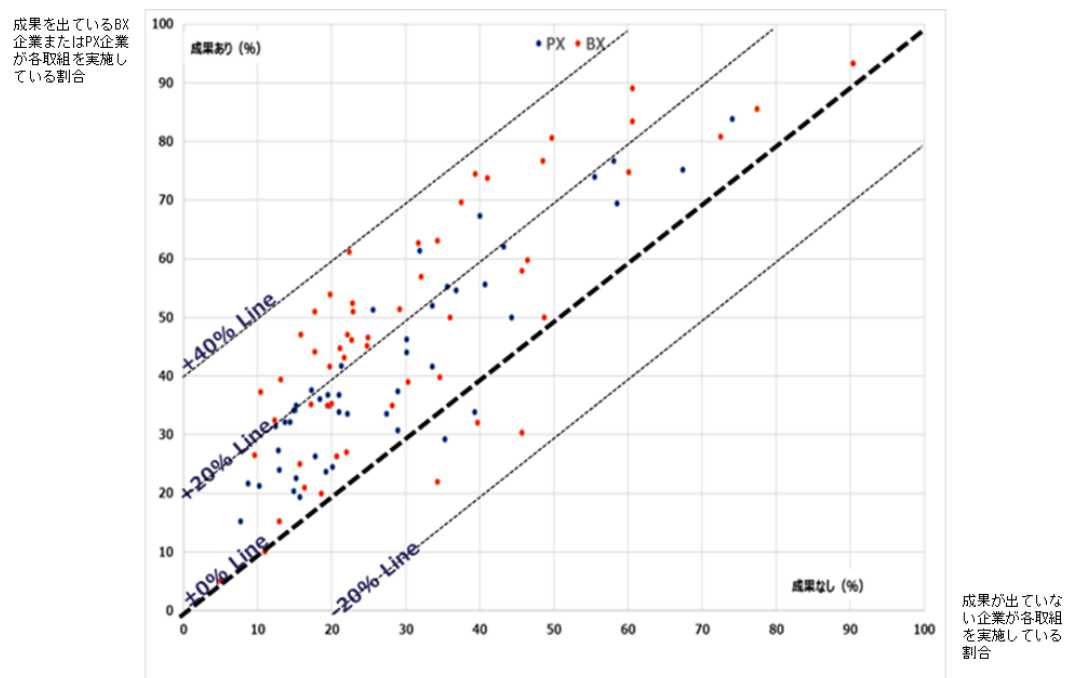
(2) デジタルトランスフォーメーションの成果有無と各取組との相関

前節に示した方法で、各取組や体制等の実践状況¹⁵をプロットすると DX 推進に係る取組や推進体制、経営スタイル等に関し、BX、PX で成果を上げている BX 企業、PX 企業の太宗の項目が±0%のラインの左上の領域にプロットされることが分かる（BX 企業（赤）：顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革で成果が出ている企業
PX 企業（青）：組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化で成果が出ている企業

BX 企業、PX 企業の中には、PX 企業、BX 企業の一部が含まれていることに留意されたい

図表 4-2)。

特に、赤色で示した BX 企業では+20%を超える取組が多数見られる。この結果から、BX、PX で成果を上げている企業、特に BX 企業が、DX に係る取組、体制、経営スタイルを実践している割合が高いことが分かる。また、各項目により成果有無の違いの大小が見られることから、次節以降で、各項目の差異を具体的に見ていく。



BX 企業（赤）：顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革で成果が出ている企業

PX 企業（青）：組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化で成果が出ている企業

BX 企業、PX 企業の中には、PX 企業、BX 企業の一部が含まれていることに留意されたい

図表 4-2 BX、PX で成果を上げる企業と成果がない企業との各取組割合の対比

出所：DX 動向 2024 調査をもとに IPA 作成

(3) DX の取組体制、経営スタイル

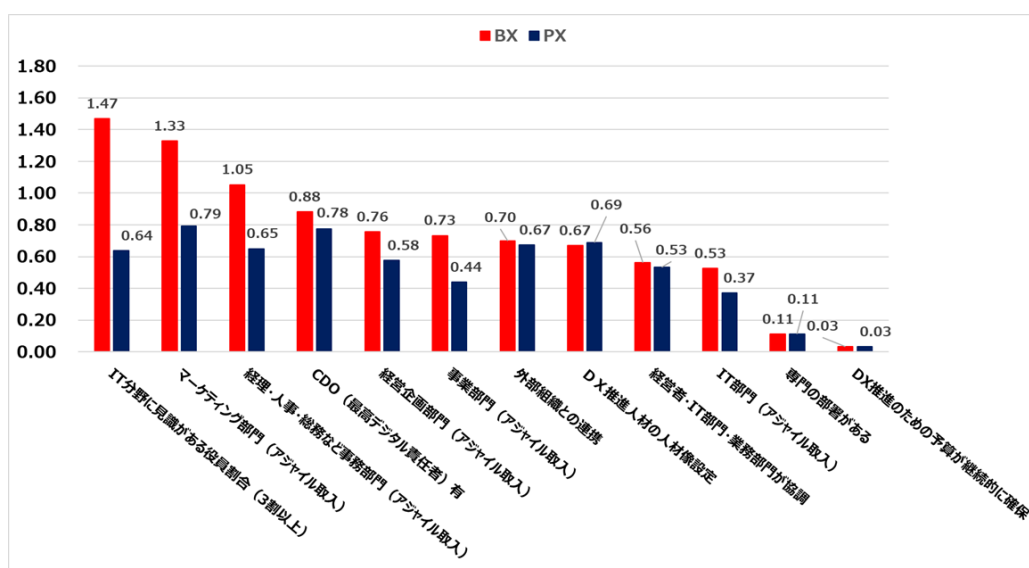
DX 推進においては、相応の取組体制や予算、DX に則した経営スタイル等を取入れていくことが求められることから、こうした内容の取組状況を比較する。比較にあたって

¹⁵ 末尾別表に BX、PX の成果有無別の各項目の取組割合の数字を示した。

は、BX、PX の成果有無による取組割合の差異を、成果の有無を問わない取組割合（平均値）で除した指数で比較することにする。これは、単純な差異比較と比べ、各取組のそもその取組割合の高低の影響を排除するためである。

$$\text{取組指数 (BX、PX)} = \frac{\text{BX または PX 成果あり企業の取組割合} - \text{成果なし企業の取組割合}}{\text{BX、PX の成果有無を問わない取組割合}}$$

図表 4-3 には、DX の取組体制、経営スタイル等の項目別に取り組指数を示した。この結果を見ると、全ての項目においてBX、PXで成果を出している企業の指数が高い。特に、グラフ赤色の BX 企業で「IT 分野に見識のある役員割合（3 割以上）」の取組指数が高い。他、「マーケティング部門（アジャイル取入）」「経理・人事・総務など事務部門（アジャイル取入）」「CDO（最高デジタル責任者）有」の値が高い。これに対し、「DX 推進のための予算が継続的に確保」「専門の部署がある」といった項目の差異は小さい。



図表 4-3 取組体制、経営スタイル等の項目別の取組指数

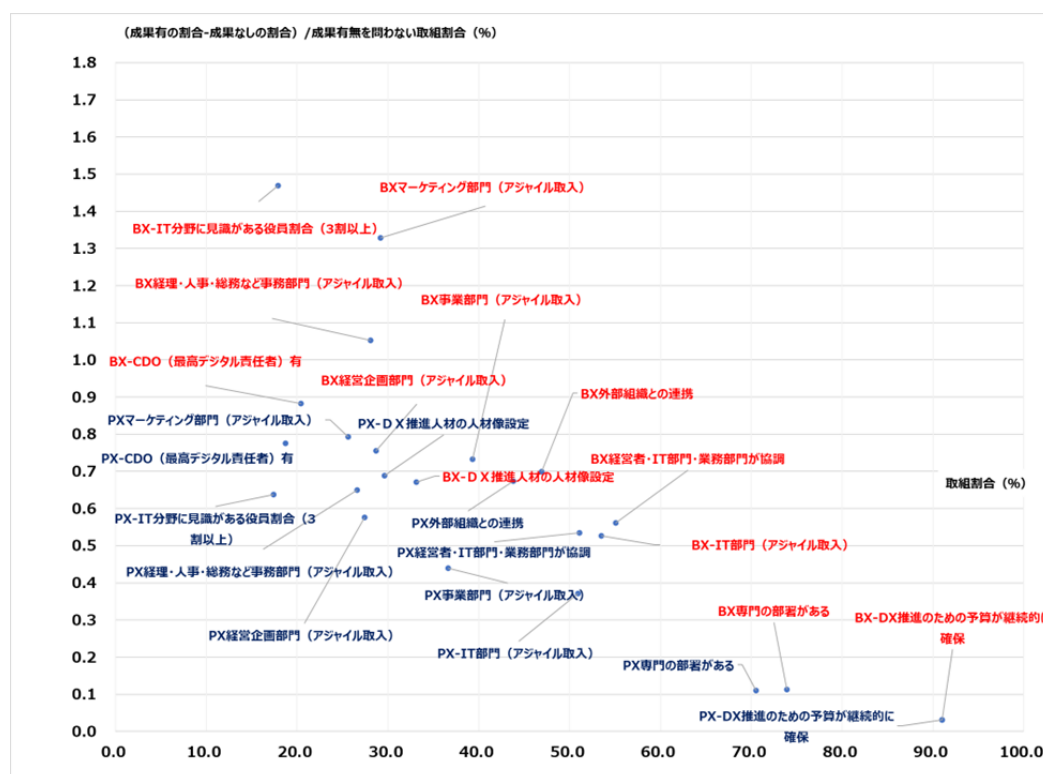
出所：DX 動向 2024 調査をもとに IPA 作成

取組指数の小さい項目が、成果創出への影響が小さい項目（取組必要性が低い項目）であると単純に解釈することは適切ではない。図表 4-4 に示した取組指数と、成果の有無を問わない取組割合（平均値）との関係を見ると、「DX 推進のための予算が継続的に確保」「専門の部署がある」といった項目は、成果の有無を問わず取組割合が高いことから、デジタルトランスフォーメーションの取組を行う上では、“当たり前”の取組であると考えられる。取組指数が小さい項目の多くは、成果を上げるために当然取組む内容であるが、その取組だけで BX や PX といったデジタルトランスフォーメーションの成果を得ることは難しいことを分析結果は示唆している。さらに、これらの取組の質やその具体的取組内容や方法等が成果創出に影響している可能性もある。

これに対し、「IT 分野に見識のある役員割合（3 割以上）」「マーケティング部門（アジャイル取入）」「経理・人事・総務など事務部門（アジャイル取入）」「CDO（最高デジタ

ル責任者）有」は、平均的な取組割合は低いが、取組指数が高い項目であり、成果創出のための差別化につながる取組と考えることもでき、これらの項目がデジタルトランスフォーメーションで成果を上げるために強化すべき項目ではないかという示唆を与えてくれる。

また、BX で成果を上げている BX 企業と PX で成果を上げている PX 企業を比較すると全般的に BX 企業で取組指数が高いが、「IT 分野に見識のある役員割合（3 割以上）」、「マーケティング部門（アジャイル取入）」「経理・人事・総務など事務部門（アジャイル取入）」「事業部門（アジャイル取入）」の取組指数で両者の差異が大きい。



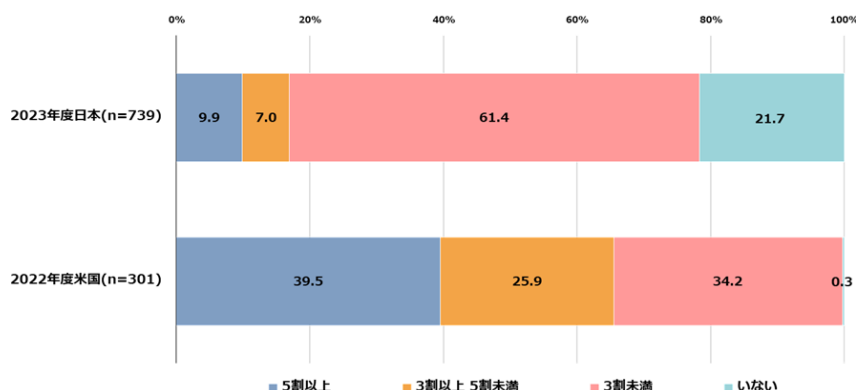
図表 4-4 取組体制、経営スタイル等の項目別の取組指数と成果の有無を問わない取組割合（平均値）との関係

出所：DX 動向 2024 調査をもとに IPA 作成

BX 企業の取組指数が最も高い「IT 分野に見識のある役員割合（3 割以上）」の項目について、「DX 動向 2024 調査」結果と 2022 年度の調査の米国企業との比較を見ると、米国企業では 65.4%であるのに対し、日本企業では 16.9%と低く、また日本では IT 分野に見識のある役員がいない企業が 21.7%存在する（図表 4-5）。また、日本企業では本稿で注目した BX 企業においても「IT 分野に見識のある役員割合（3 割以上）」である企業の割合は 39.4%にとどまり、その割合は米国企業に比べ低い。

IT 分野の見識がある役員が 3 割以上の企業が 16.9%という実態は、8 割を超える企業において、IT 分野の見識がない役員が経営層の過半以上を占める状態で DX 推進の取組が経営判断されていることを意味する。もちろん、企業経営は DX のみで成り立つものではない。また、一般の事業会社の役員に必ずしも IT 分野の高度な専門的な技術見識や能力が

求められるわけではないが、DX の取組の企業経営における重要性を踏まえると、日本企業においても、CDO 等の DX の取組に関する専門知識を持つ責任者に加え、より多くの役員が IT や DX についての一定の見識を持ち、効果的な取組の推進やその経営判断¹⁶¹⁷をしていく体制が望ましいと言えよう。



図表 4-5 IT 分野に見識のある役員の割合の日米比較 (DX に取組む企業)

出所：DX 動向 2024 調査、DX 白書 2023 をもとに DX に取組む企業を対象に再集計の上 IPA 作成

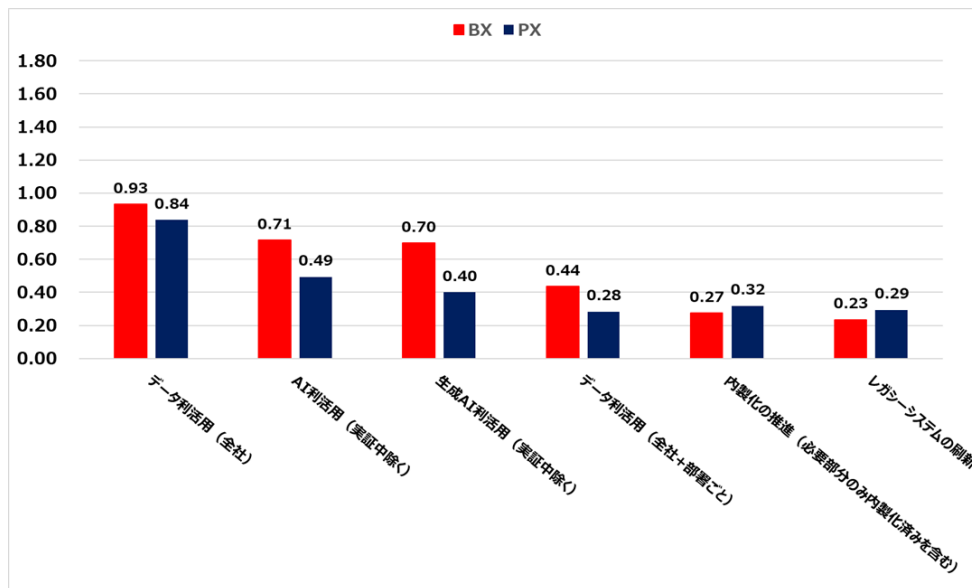
(4) デジタル技術の利活用

図表 4-6 には、デジタル技術の利活用の項目別を取組指数を示した。この結果を見ると、全ての項目で BX、PX で成果を出している企業の指数が高いが、BX 企業と PX 企業で、「データ利活用（全社）」「AI 利活用（実証中除く）」の取組割合が高く、BX、PX の成果創出のポイントであることがわかる。「レガシーシステムの刷新」「内製化の推進（必要部分のみ内製化済みを含む）」は、BX 企業と PX 企業で取組割合は高いものの、成果有無による差異は、他の項目に比べ小さい。また、BX、PX 企業間で最も取組指数の差異が大きい項目は、「生成 AI 利活用（実証中除く）」であり、BX 企業において新たな技術である生成 AI の導入・活用に積極的であると言える。

図表 4-7 の取組指数と成果の有無を問わない取組割合（平均値）との関係を見ると、「レガシーシステムの刷新」「内製化の推進（必要部分のみ内製化済みを含む）」「データ利活用（全社+部署ごと）」の取組は、BX、PX で成果有無に関わらず取組割合が高い傾向が見られる。なお、前節（3）に示したデジタルトランスフォーメーションの取組体制、経営スタイルの違いと比べると、デジタル技術の利活用に関する取組指数は全般的に小さい。

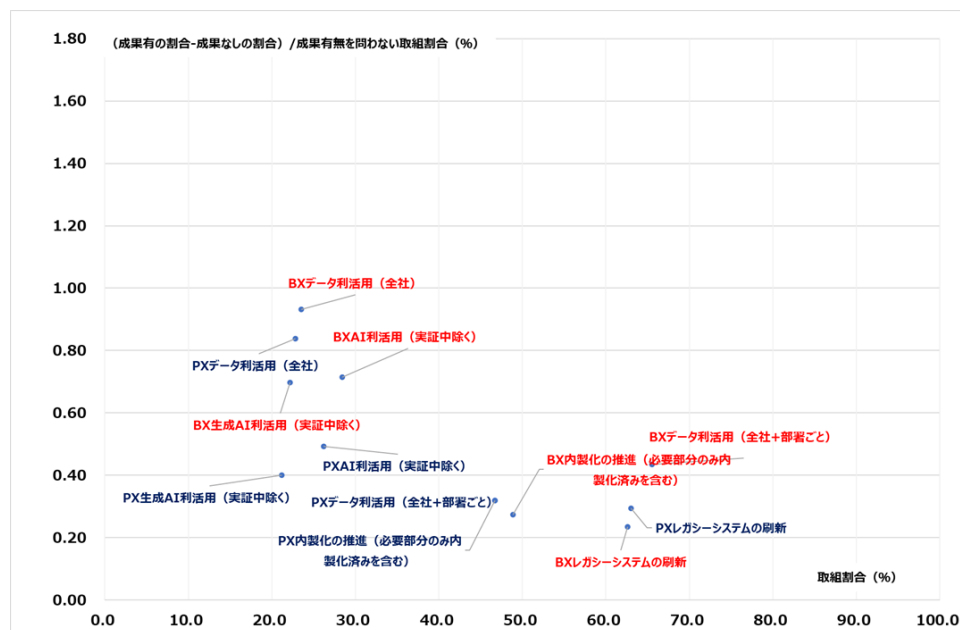
¹⁶ 経済産業省が 2024 年 6 月に公表した「生成 AI 時代の DX 推進に必要な人材・スキルの考え方 2024～変革のための生成 AI への向き合い方～」においても、AI を組織として利活用するためには、経営層自身が生成 AI 利活用において、積極利活用に向けたビジョン・方針を定め、全体最適の取組が行われるよう、意思決定・生成 AI 利活用戦略策定を行うことの重要性が指摘されている。<https://www.meti.go.jp/press/2024/06/20240628006/20240628006.html>

¹⁷ 令和 5 年度 産業経済研究委託調査事業「日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査」（2024）において、日本企業の取締役会において DX に関する議論が不十分と考える企業が多いことが指摘されている。https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/corporategovernance/R5_itakuhoukokusho.pdf



図表 4-6 デジタル技術の利活用の項目別の取組指数

出所：DX 動向 2024 調査をもとに IPA 作成



図表 4-7 デジタル技術の利活用の項目別の取組指数と

成果の有無を問わない取組割合（平均値）との関係

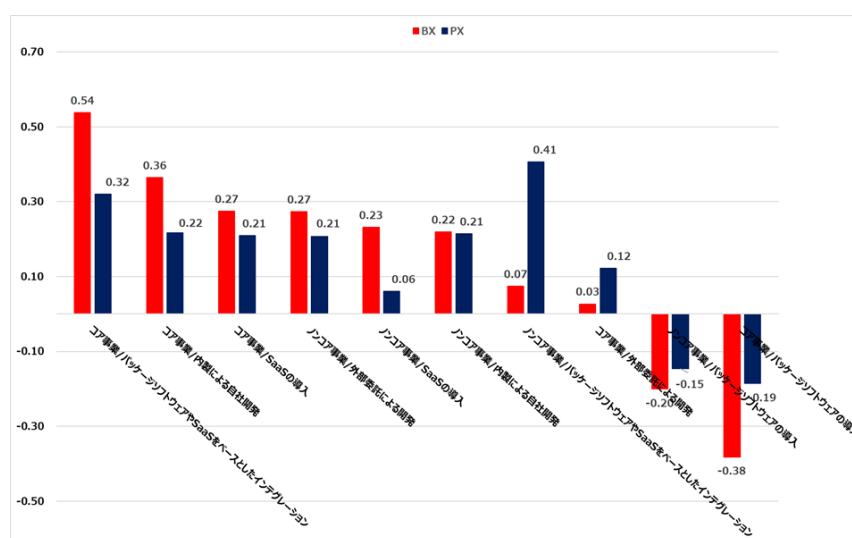
出所：DX 動向 2024 調査をもとに IPA 作成

(5) IT システムのソーシング戦略

図表 4-8 には IT システムのソーシング手段別¹⁸の取組指数を示した。その取組指数は、(3)で示した取組体制、経営スタイル、(4)で示したデジタル技術の活用と比較して、取組指数が全般的に小さく顕著な特徴は見られないが、BX 企業ではコア事業（企業にとって競争力に直結する事業・業務）に関し「パッケージソフトウェアや SaaS をベースとしたインテグレーション」に次いで「内製による自社開発」の取組指数が高い。この結果は、近年、DX に取組む企業において IT システム開発の内製化の動きが出ていることを反映していると考えられ、BX で成果を上げる企業において、競争力に直結するコア事業で「内製による自社開発」の割合が高い傾向は注目される。他方、コア事業における「外部委託による開発」は、BX、PX の成果創出有無との相関は低く、外部委託による開発は一般的なソーシング手段として選択されていることが伺える¹⁹。

ノンコア事業（企業にとって競争力に直結しないが必要な事業・業務）に関しては、BX 企業では「外部委託による開発」「SaaS の導入」「内製による自社開発」の取組指数が同程度の水準であるが、「SaaS の導入」の取組指数が PX 企業に比べ高く、BX 企業がノンコア事業でクラウドサービスを利用している傾向が見られる。

なお、コア事業・ノンコア事業双方における「パッケージソフトウェアの導入」は、BX 企業、PX 企業で IT システムの構築・導入手段として選択されている割合が低く、BX、PX で成果が出ていない企業で選択されている割合が高い。



図表 4-8 IT システムのソーシング戦略の取組指数

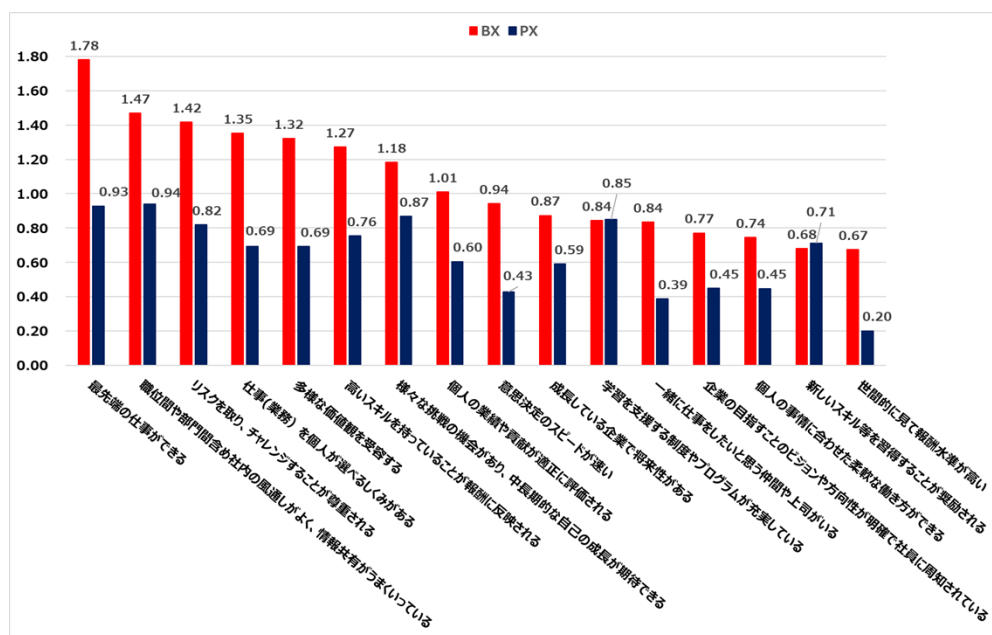
出所：DX 動向 2024 調査をもとに IPA 作成

¹⁸ IT システムのソーシング手段は個別の IT システムにより異なることが想定されるため、「DX 動向 2024 調査」では、IT システムのソーシング手段を 2 つまでの回答で尋ねている。なお、ソーシングの割合は尋ねていない。

¹⁹ IT システムのソーシング手段の“一つ”として外部委託による開発が選択されている割合が高いことを示すが、アンケートでは、ソーシングの割合を尋ねてはいないため、ソーシングの比率を示すものではない。また、「パッケージソフトウェアや SaaS をベースとしたインテグレーション」の選択には、インテグレーションの外部委託が含まれると考えられる。

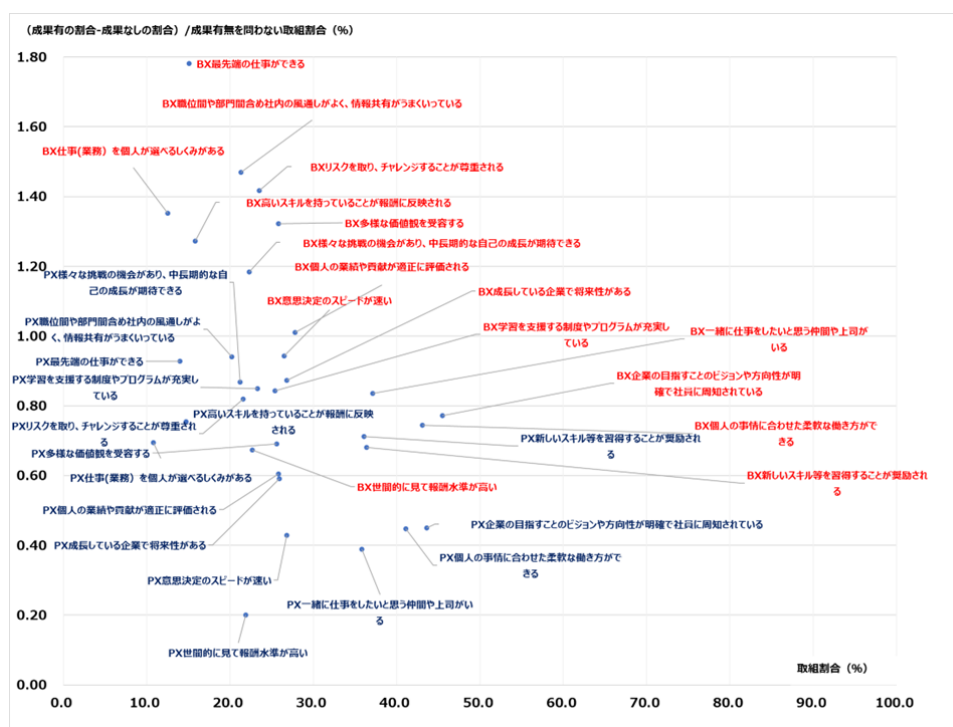
(6) 企業文化・風土

デジタルトランスフォーメーションに取り組む上では、取組を土壌となる企業文化・風土の形成も重要となる。BX、PX で成果を上げている企業では、全般的にそのような企業文化・風土が形成できている。特に、「最先端の仕事ができる」「職位間や部署間を含め社内の風通しがよく、情報共有がうまくいっている」「リスクを取りチャレンジすることが尊重される」「仕事（業務）を個人が選べるしくみがある」「多様な価値観を受容する」といった項目の取組指数が高い。デジタルトランスフォーメーションの取組においては、既存の業務プロセスやビジネスモデルの変革を伴うため、取組に対するリスクが高く、異論が提起されることも考えられる。そのためリスクを取りチャレンジすることが尊重される企業文化や風土が求められる。また、リスクを取りチャレンジする上では、従事する個人に積極的にチャレンジする機会を設けることが必要となる。BX、PX で成果を上げている企業がこうした企業文化・風土を形成していると考えられることから、BX、PX の成果創出の土壌づくりの重要性が改めて確認された。また、BX 企業と PX 企業との比較では、BX 企業で多くの項目の取組指数が高い傾向にあるが、「学習を支援する制度やプログラムを充実している」「新しいスキル等を習得することが推奨される」の差異は小さく、BX 企業、PX 企業のいずれもこれらの項目に取り組んでいることが分かる。



図表 4-9 企業文化・風土の項目別の取組指数

出所：DX 動向 2024 調査をもとに IPA 作成



図表 4-10 企業文化・風土の項目別の取組指数と成果の有無を問わない取組割合（平均値）との関係

出所：DX 動向 2024 調査をもとに IPA 作成

5. まとめ

DX 動向 2024 では“進む取組、求められる成果と変革”をサブタイトルとした。このサブタイトルの前半は、DX に取組む企業の割合が増加し、DX の成果が出ている企業の割合も増加傾向にあることを示した。他方で後半は、DX の具体的な取組内容と成果創出状況を見ると、デジタイゼーションや業務の効率化による生産性向上では過半数企業で成果が出ている一方、顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的変革や新製品・サービスの創出といったデジタルトランスフォーメーションにおける成果創出の割合が 2 割にとどまっているという実態を示したものである。

企業の DX の取組やデジタル化の目的が、生産性向上や競争力強化、持続性向上、企業変革にあるとすれば、デジタイゼーションやデジタライゼーションにとどまらず、デジタルトランスフォーメーションの成果を出していくことが求められる。今回の分析結果から、DX の成果創出には、4～5 割強の企業が越えた第 1 の崖壁（業務の効率化、組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化等）と 2 割の企業しか超えられていない第 2 の崖壁（ビジネスモデルの根本的変革等）が存在することを示した（図表 3-2）。これらの崖壁を越えた企業では、DX に求められる取組を実践している割合が高く、中でも第 2 の崖壁を越えた企業は、経営層のデジタル・IT に関する知見や経営スタイルの取入れ、全社的なデータ活用や AI の利活用、コア事業 IT システム開発の内製化等を積極的に進めるとともに、DX の取組推進の土壌となる企業文化・風土形成に取り組んでいる特徴がある。これらは必ずしも特殊な企業にしか実践できない取組や体制ではないことから、日本企

業でも実践する余地は大きい。そのため、DX の第二幕というべき本格的なデジタルトランスフォーメーションの成果創出に向けて、日本企業における DX の取組に関し、もう一段の強化・意識改革を期待したい。また、DX 推進を図る機関等においても、このような取組の進展を後押しする施策の強化が望まれる。

最後に、日本企業の 8 割近い企業が本格的なデジタルトランスフォーメーションの成果創出ができていないという事実を踏まえ、本稿で示した分析結果がデジタルトランスフォーメーションに挑む日本企業の参考となり、日本企業の DX の取組の景色が変わっていくことにつながれば幸いである。

本稿は、2024 年 2 月から 5 月初旬にかけて実施した「企業等における DX 推進状況等調査分析」（「DX 動向 2024」調査）の企業アンケート回答結果にもとづく分析である。分析集計およびその過程で貴重な意見をいただいた IPA 総務企画部の調査分析室メンバー、本アンケート調査の実査を担当いただいた株式会社 NTT データ経営研究所、そして本アンケート調査に協力いただいた全国 1,013 社の企業の皆様に御礼申し上げる。

「企業等における DX 推進状況等調査分析」の概要

本稿で用いた「企業等における DX 推進状況等調査分析」（「DX 動向 2024」調査）の概要を以下に示す。調査結果は DX 動向 2024²⁰に掲載している。

「企業等における DX 推進状況等調査分析」（「DX 動向 2024」調査）

調査対象範囲 および対象者	・日本標準産業分類（大分類）の 19 業種（「公務」を除く）の経営層または ICT 関連事業部門、DX 関連事業部門の責任者もしくは担当者 ・日本企業の調査先に準じる ・所属している企業に対しての責任を持って回答できるマネージャークラス以上を対象者
調査項目	・DX の取組状況や企業競争力を高める経営資源の活用 ・DX の推進やデジタル技術を活用する人材の把握 ・デジタル技術の活用の状況や導入課題
回収数	1,013 社
実施期間	2024 年 2 月 9 日～2024 年 5 月 2 日

²⁰ <https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/dx-trend-2024.html>

別表 BX、PX の成果あり/なし企業別の各項目の回答割合（％）

項目	BX 成果 あり	BX 成果 なし	PX 成果 あり	PX 成果 なし	BX 取組 平均	PX 取組 平均
取組体制、経営スタイル						
IT 部門（アジャイル取入）	76.7	48.5	62.1	43.2	53.5	50.9
経営企画部門（アジャイル取入）	46.6	24.9	36.8	21.0	28.7	27.4
事業部門（アジャイル取入）	63.1	34.3	46.2	30.1	39.3	36.6
マーケティング部門（アジャイル取入）	61.2	22.4	37.6	17.3	29.2	25.6
経理・人事・総務など事務部門（アジャイル取入）	52.4	22.8	36.8	19.5	28.1	26.6
経営者・IT 部門・業務部門が協調	80.6	49.7	67.3	40.0	55.1	51.1
外部組織との連携	73.8	41.0	61.4	31.9	46.9	43.8
専門の部署がある	80.8	72.5	75.2	67.4	73.9	70.5
DX 推進のための予算が継続的に確保	93.3	90.4	93.3	90.4	91.0	91.0
IT 分野に見識がある役員割合（3 割以上）	39.4	13.1	24.0	12.9	17.9	17.4
CDO（最高デジタル責任者）有	35.2	17.2	27.3	12.8	20.4	18.7
デジタル技術の利活用						
内製化の推進（必要部分のみ内製化済みを含む）	59.8	46.4	55.6	40.7	48.9	46.7
データ利活用（全社+部署ごと）	89.1	60.6	76.7	58.1	65.5	65.6
レガシーシステムの刷新	74.8	60.1	74.0	55.5	62.6	63.0
AI 利活用（実証中除く）	45.1	24.8	33.9	21.0	28.4	26.2
生成 AI 利活用（実証中除く）	35.0	19.5	26.3	17.8	22.2	21.2
データ利活用（全社）	41.6	19.7	34.2	15.1	23.5	22.8
システムのソーシング戦略						
コア事業/内製による自社開発	50.0	36.0	41.6	33.6	38.4	36.8
コア事業/外部委託による開発	50.0	48.7	50.0	44.3	49.0	46.6
コア事業/パッケージソフトウェアの導入	22.0	34.3	29.2	35.3	32.2	32.8
コア事業/SaaS の導入	21.0	16.3	19.3	15.7	17.1	17.2
コア事業/パッケージソフトウェアや SaaS をベースとしたインテグレーション	25.0	15.7	20.4	14.9	17.3	17.2
ノンコア事業/内製による自社開発	27.0	22.0	23.7	19.2	22.8	21.0
ノンコア事業/外部委託による開発	39.0	30.3	33.6	27.4	31.8	29.9
ノンコア事業/パッケージソフトウェアの導入	32.0	39.7	33.9	39.3	38.4	37.1
ノンコア事業/SaaS の導入	35.0	28.2	30.7	28.9	29.4	29.6
ノンコア事業/パッケージソフトウェアや SaaS をベースとしたインテグレーション	20.0	18.6	22.6	15.2	18.9	18.2
企業文化・風土						
職位間や部門間含め社内の風通しがよく、情報共有がうまくいっている	47.1	15.8	31.4	12.4	21.3	20.2
多様な価値観を受容する	53.9	19.8	36.1	18.4	25.8	25.6
リスクを取り、チャレンジすることが尊重される	51.0	17.7	32.1	14.4	23.5	21.6
企業の目指すことのビジョンや方向性が明確で社員に周知されている	74.5	39.4	55.2	35.6	45.5	43.6
意思決定のスピードが速い	47.1	22.1	33.6	22.1	26.5	26.8
個人の業績や貢献が適正に評価される	51.0	22.9	35.0	19.4	27.8	25.8
世間的に見て報酬水準が高い	35.3	20.0	24.5	20.1	22.7	21.9
高いスキルを持っていることが報酬に反映される	32.4	12.3	21.3	10.2	15.8	14.7
一緒に仕事をしたいと思う仲間や上司がいる	62.7	31.7	44.0	30.1	37.1	35.8
個人の事情に合わせた柔軟な働き方ができる	69.6	37.5	52.0	33.6	43.1	41.1
最先端の仕事ができる	37.3	10.4	21.7	8.7	15.1	14.0
仕事(業務)を個人が選べるしくみがある	26.5	9.6	15.2	7.7	12.5	10.8
様々な挑戦の機会があり、中長期的な自己の成長が期待できる	44.1	17.7	32.1	13.7	22.3	21.2
新しいスキル等を習得することが奨励される	56.9	32.1	51.3	25.6	36.4	36.1
学習を支援する制度やプログラムが充実している	43.1	21.7	35.0	15.2	25.4	23.3
成長している企業で将来性がある	46.1	22.7	35.0	19.7	26.8	25.9
DX を推進する人材						
DX を推進人材の人材像設定している	51.4	29.2	41.7	21.3	33.1	29.6
先端領域を活かせる機会がある	83.4	60.6	69.4	58.5	64.7	63.0
DX 推進人材育成の予算増加	39.8	34.6	37.4	28.9	35.5	32.4
DX 推進人材の評価基準がある	44.7	21.1	34.2	14.9	25.3	22.8
デジタルリテラシー向上の取組を行っている	85.5	77.4	83.8	74.1	78.8	78.0
学び直しの取組を行っている	57.9	45.7	54.6	36.8	47.9	43.9

BX、PX 平均：BX、PX に取組む企業（成果ありなし）の平均値

出所：DX 動向 2024 調査をもとに IPA が集計・作成