



DX 推進指標 自己診断結果 分析レポート
(2023 年版)

2024 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
2.3 分析手法.....	11
3 分析結果（2023 年）.....	13
3.1 5 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（2023 年）.....	26
3.3 中小企業の傾向（2023 年）.....	33
3.4 企業規模別の特徴（2023 年）.....	41
3.5 先行企業の特徴（2023 年）.....	45
3.6 DX 認定企業の特徴（2023 年）.....	53
3.7 過去に提出がある企業の特徴（2023 年）.....	60
4 分析結果（経年変化）.....	67
4.1 2 年連続提出している企業の経年変化.....	67
4.2 3 年連続提出している企業の経年変化.....	73
5 まとめ.....	75
6 付録 散布図.....	78
7 付録 DX 推進指標と財務指標の関係分析.....	82
7.1 分析対象・分析方法.....	82
7.2 分析結果.....	84
8 DX 推進指標 本体.....	89

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。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。

また、2020年以降はDX推進の取組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」を実施しており、これまでに計195社を選定している。2022年9月には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。同年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の取組は更なる広がりを見せている。2023年3月には中堅・中小企業等のDX推進の好事例を選定し「DXセレクション2023」として公表した。4月には「デジタルガバナンス・コード実践の手引き2.0」公開し、全国各地のDXに取り組む企業11の事例の紹介やDXの進め方を4ステップで解説、またDX成功に向けた6つのポイントを記載している。DX関連の施策の推移を図1-1に示した。

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	2023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 	<ul style="list-style-type: none"> ●DXセレクション2023 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2.0公開

図 1-1 2018年～2023年の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づ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 X (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 X (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
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

2023年1月1日から12月31日に、合計4,368件のDX推進指標の自己診断結果を受領した（図2-1）。この4,368件のうち、以下の条件に該当するデータを除いた4,047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～2022年に収集したデータを扱う場合にも、上記の条件に該当するデータを除外した件数を分析対象としている。

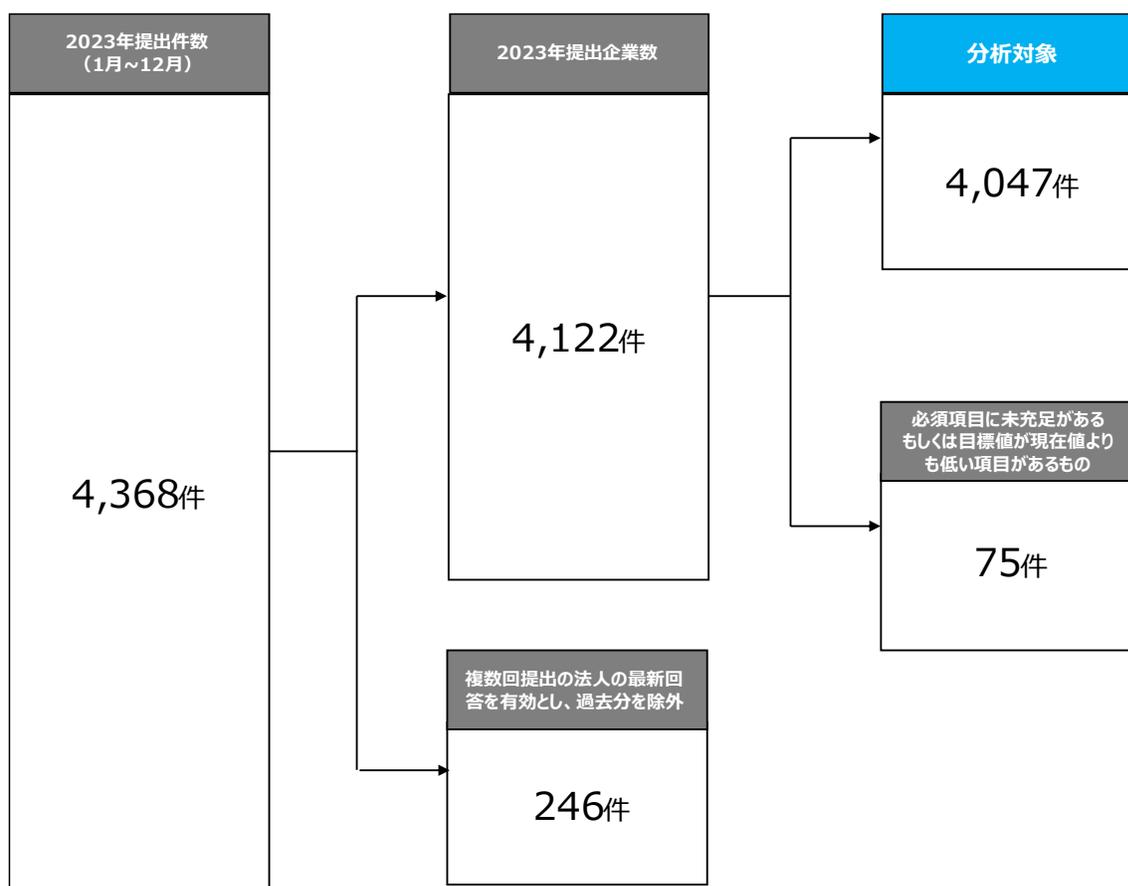


図 2-1 2023 年 DX 推進指標の回答件数

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。回答件数は前年と比べ 91 件増加し、4,047 件であった。概ね増加もしくは微減の傾向だが、医療・福祉は全体で見ると 9.3ポイントの減少、昨年比では 42.8%で大幅な減少となった。

表 2-1 2023 年業種別回答企業数の内訳と対前年比

業種別	2022 年		2023 年		対前年増減	
	社数	割合	社数	割合	増減	割合
A.水産・農林業	33	0.8%	50	1.2%	+17	+0.4%
B.鉱業・採石業・砂利採取業	5	0.1%	4	0.1%	▲1	▲0.0%
C.建設業	295	7.5%	363	9.0%	+68	+1.5%
D.製造業（生活関連）	163	4.1%	177	4.4%	+14	+0.3%
E.製造業（素材）	283	7.2%	343	8.5%	+60	+1.3%
F.製造業（機器）	218	5.5%	259	6.4%	+41	+0.9%
G.製造業（その他）	160	4.0%	182	4.5%	+22	+0.5%
H.電気・ガス・熱供給・水道業	9	0.2%	14	0.3%	+5	+0.1%
I.運輸業・郵便業	71	1.8%	70	1.7%	▲1	▲0.1%
J.情報通信業	570	14.4%	635	15.7%	+65	+1.3%
K.卸売業・小売業	354	8.9%	388	9.6%	+34	+0.6%
L.金融業・保険業	53	1.3%	48	1.2%	▲5	▲0.2%
M.不動産業・物品賃貸業	57	1.4%	86	2.1%	+29	+0.7%
N.サービス業	1,014	25.6%	1,106	27.3%	+92	+1.7%
O.教育・学習支援業	38	1.0%	50	1.2%	+12	+0.3%
P.医療・福祉	629	15.9%	269	6.6%	▲360	▲9.3%
Q.公務	4	0.1%	3	0.1%	▲1	▲0.0%
総計	3,956		4,047		+91	

※割合の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100%にならない場合がある。

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。2023 年は前年と同様、回答の約 9 割が中小企業であった。

表 2-2 企業規模別回答企業数の内訳と対前年比

企業規模別		2022 年			2023 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	増減	割合
中小 企業	1. 20 人未満	2,371			2,202				
	2. 20 人以上 100 人未満	974	3,533	89.3%	1,136	3,578	88.4%	+45	▲0.9%
	3. 100 人以上 300 人未満	188			240				
大企業	3. 100 人以上 300 人未満	70			84				
	4. 300 人以上 500 人未満	60			75				
	5. 500 人以上 1,000 人未満	68	423	10.7%	69	469	11.6%	+46	+0.9%
	6. 1,000 人以上 3,000 人未満	89			102				
	7. 3000 人以上	136			139				
総計		3,956	3,956	100.0%	4,047	4,047	100.0%	+91	

※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。

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。2023 年は売上高規模が 3 億円未満の企業の回答は減少したが、売上高規模が 3 億円以上の企業の回答は微増している。

表 2-3 売上高規模別回答企業数の内訳と対前年比

売上高規模別	2022 年		2023 年		対前年増減	
	社数	割合	社数	割合	増減	割合
1. 3 億円未満	2,460	62.2%	2,223	54.9%	▲237	▲7.3%
2. 3 億円以上 10 億円未満	646	16.3%	765	18.9%	+119	+2.6%
3. 10 億円以上 20 億円未満	228	5.8%	300	7.4%	+72	+1.6%
4. 20 億円以上 50 億円未満	191	4.8%	260	6.4%	+69	+1.6%
5. 50 億円以上 100 億円未満	81	2.0%	116	2.9%	+35	+0.8%
6. 100 億円以上 500 億円未満	135	3.4%	143	3.5%	+8	+0.1%
7. 500 億円以上 1,000 億円未満	36	0.9%	43	1.1%	+7	+0.2%
8. 1,000 億円以上	179	4.5%	197	4.9%	+18	+0.3%
総計	3,956		4,047		+91	

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、2023 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（2023 年）」に記載する。また、2022 年と 2023 年の 2 年連続で提出している企業及び 2021 年、2022 年と 2023 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。ノンパラメトリック検定とは、対象とする正規分布に従わないグループのデータ間の中央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差が、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。

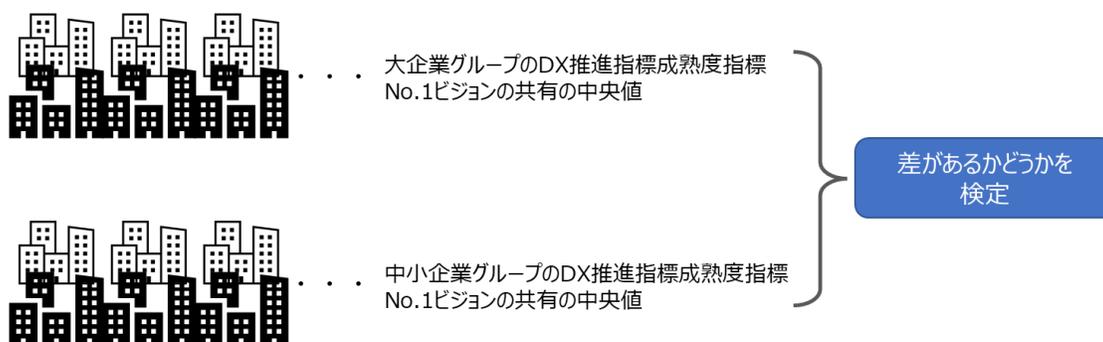


図 2-2 ノンパラメトリック検定の例

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）の現在値の平均のプロット図の作成 	<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（2023年）

3.1 5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、2023年に自己診断結果を提出し分析対象である4,047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つの集計区分において、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1.26であり、目標値が3.17であった。現在値の前年との差は0.07であり、現在値と目標値の差は1.91であった。過去5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変化は表3-1と図3-1の通りである。

表 3-1 5年間の全指標の現在値と目標値の平均の変化

年度	社数	現在値の平均	目標値の平均
2023年	4,047	1.26 差 0.07	3.17 差 0.01
2022年	3,956	1.19 差▲ 0.76	3.16 差▲ 0.46
2021年	486	1.95 差 0.35	3.62 差 0.41
2020年	307	1.60 差 0.17	3.21 差 0.14
2019年	248	1.43	3.07

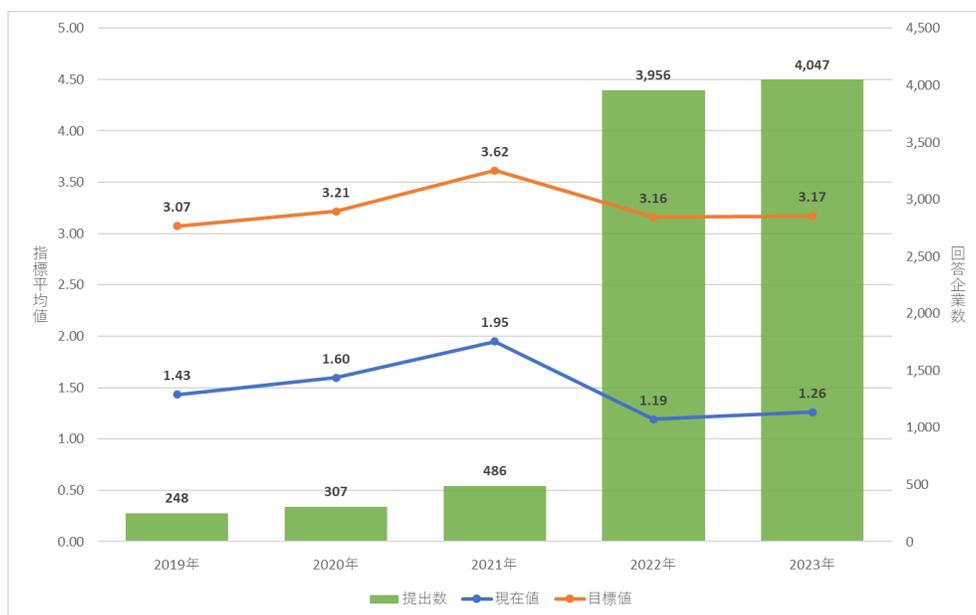


図 3-1 回答数および全指標の現在値と目標値の平均の5年間の変化

経営視点指標の2023年の現在値は1.22であり、前年との差は0.07、現在値と目標値の差は1.94であった。IT視点指標の2023年の現在値は1.29であり、前年との差は0.05、現在値と目標値の差は1.90であった。過去5年間の経営視点・IT視点指標の現在値と目標値の平均の変化を表3-2、表3-3に示す。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。全体35指標、経営視点指標、IT視点指標ともに前年と比較したところ、僅かだが指標の成熟度が向上しており、目標値と現在値の差が縮まっているといえる。

表 3-2 5年間の経営視点指標の現在値と目標値の平均の変化

年度	社数	現在値の平均	目標値の平均
2023年	4,047	1.22	3.16
2022年	3,956	1.15	3.15
2021年	486	1.90	3.61
2020年	307	1.50	3.17
2019年	248	1.30	3.03

2023年: 現在値1.22, 目標値3.16, 差0.07 (差)

2022年: 現在値1.15, 目標値3.15, 差0.75 (差▲)

2021年: 現在値1.90, 目標値3.61, 差0.40 (差)

2020年: 現在値1.50, 目標値3.17, 差0.20 (差)

2019年: 現在値1.30, 目標値3.03, 差0.14 (差)

表 3-3 5年間のIT視点指標の現在値と目標値の平均の変化

年度	社数	現在値の平均	目標値の平均
2023年 (全件)	4,047	1.29	3.19
2022年 (全件)	3,956	1.24	3.18
2021年 (全件)	486	2.00	3.62
2020年 (全件)	307	1.71	3.27
2019年 (全件)	248	1.58	3.13

2023年 (全件): 現在値1.29, 目標値3.19, 差0.05 (差)

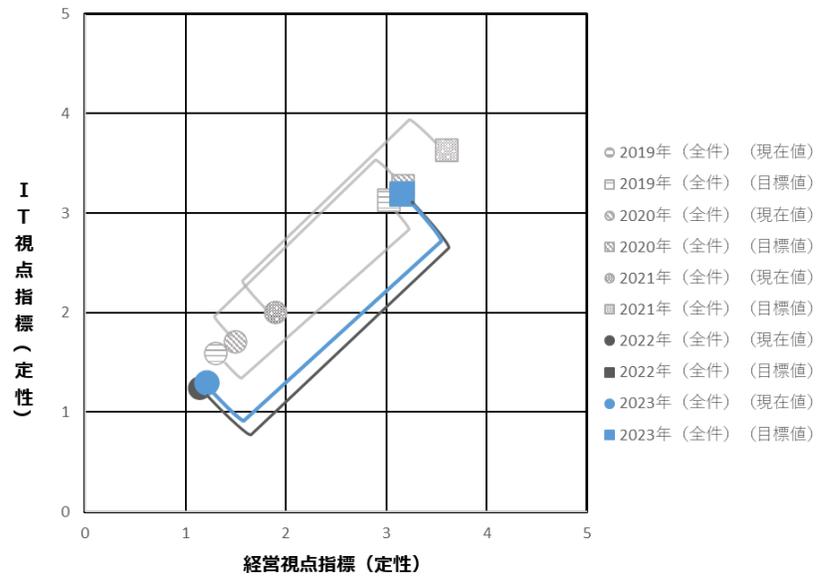
2022年 (全件): 現在値1.24, 目標値3.18, 差0.76 (差▲)

2021年 (全件): 現在値2.00, 目標値3.62, 差0.29 (差)

2020年 (全件): 現在値1.71, 目標値3.27, 差0.13 (差)

2019年 (全件): 現在値1.58, 目標値3.13, 差0.14 (差)

図 3-2 経営視点指標（定性）とIT 視点指標（定性）の平均値の変化



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。2023 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 7.5%であり、前年と比べ 0.4 ポイント増加した。一方で【レベル 3 未満】の企業は 3,742 件で 92.5%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十分に達していない企業が 9 割以上存在していると想定される。またレベル 2 未満の企業は 3,155 件であり、78%であった。これは、約 8 割の企業が DX 推進において、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、もしくは全社戦略が明確ではあるが、継続的に実施できていない状態であることが想定される。参考として図 3-4～図 3-7 に過去 4 か年の成熟度レベルごとに分類した平均分布を示す。分布の偏りから分かる通り、2023 年は 2022 年と同じくレベル 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)		2023年 企業数 (割合)		対前年増減 企業数
0以上1未満	78	31.5%	94	30.6%	93	19.1%	1977	50.0%	1842	45.5%	▲4.5%
1以上2未満	113	45.6%	117	38.1%	172	35.4%	1213	30.7%	1313	32.4%	+1.8%
2以上3未満	46	18.5%	70	22.8%	135	27.8%	485	12.3%	587	14.5%	+2.2%
3以上4未満	10	4.0%	24	7.8%	75	15.4%	256	6.5%	272	6.7%	+0.2%
4以上5以下	1	0.4%	2	0.7%	11	2.3%	25	0.6%	33	0.8%	+0.2%
総計	248	100%	307	100%	486	100%	3,956	100%	4,047	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

※割合の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100%にならない場合がある。

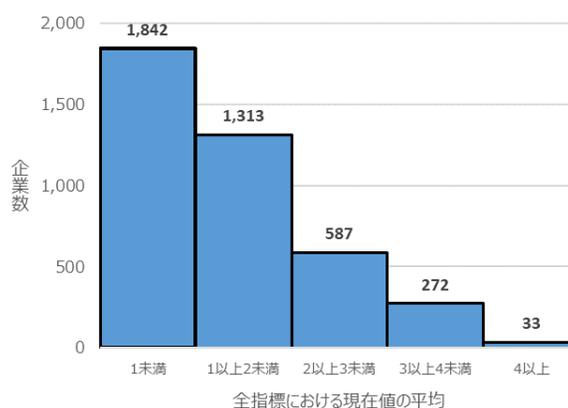


図 3-3 全指標における現在値の平均分布 (2023 年)

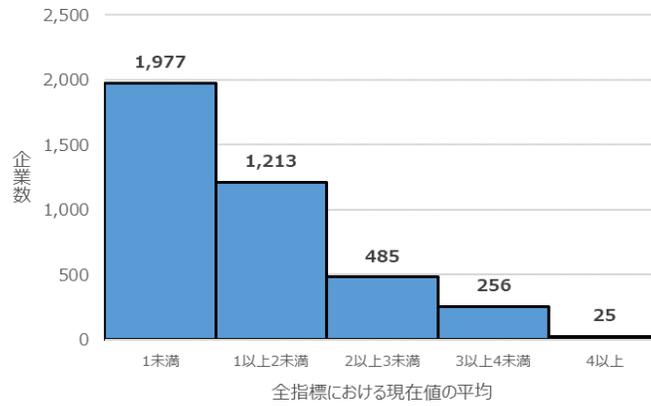


図 3-4 (参考) 全指標における現在値の平均分布 (2022 年)

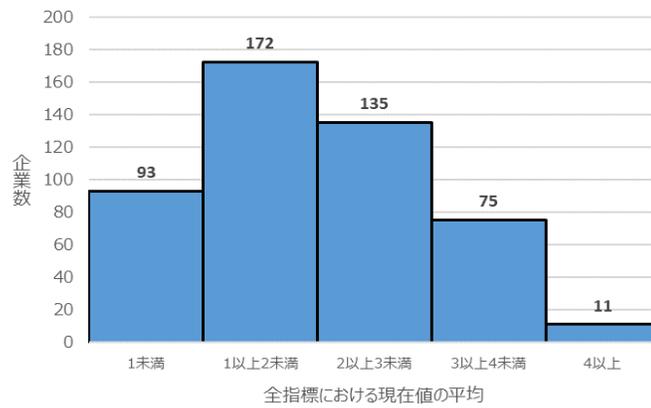


図 3-5 (参考) 全指標における現在値の平均分布 (2021 年)

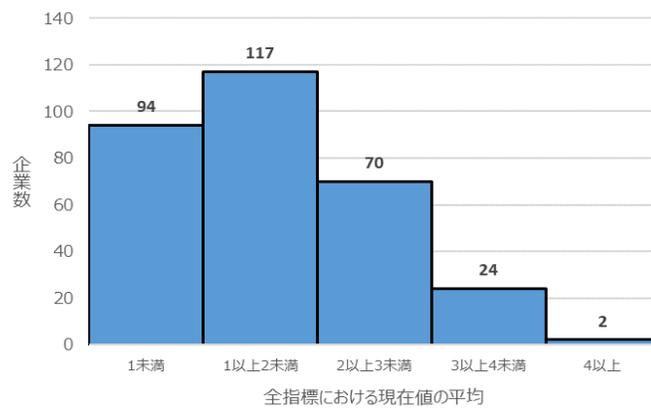


図 3-6 (参考) 全指標における現在値の平均分布 (2020 年)

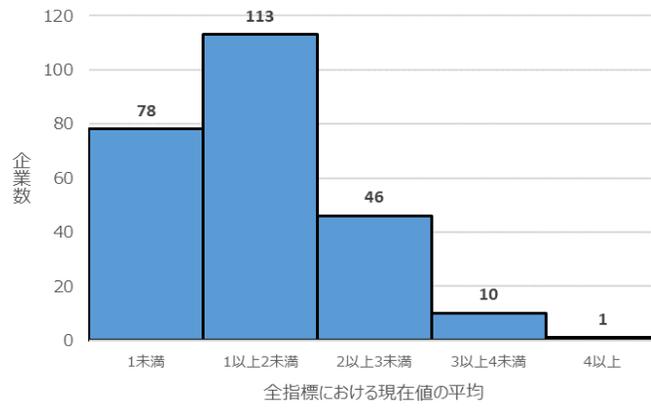


図 3-7 (参考) 全指標における現在値の平均分布 (2019 年)

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 3-8）。2023 年は前年と比べ 35 指標すべての指標において、成熟度が向上している。

過去の提出回答（2019 年と 2020 年、2020 年と 2021 年、2021 年と 2022 年、2022 年と 2023 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。

まず直近の、2022 年と 2023 年では、No.2、No.7、No.7-3、No.8、No.8-1、No.8-5、No.8-6、No.8-8、No.9-1、No.9-2、No.9-4 以外の指標に有意差が見られた。

ちなみに、過去 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。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。

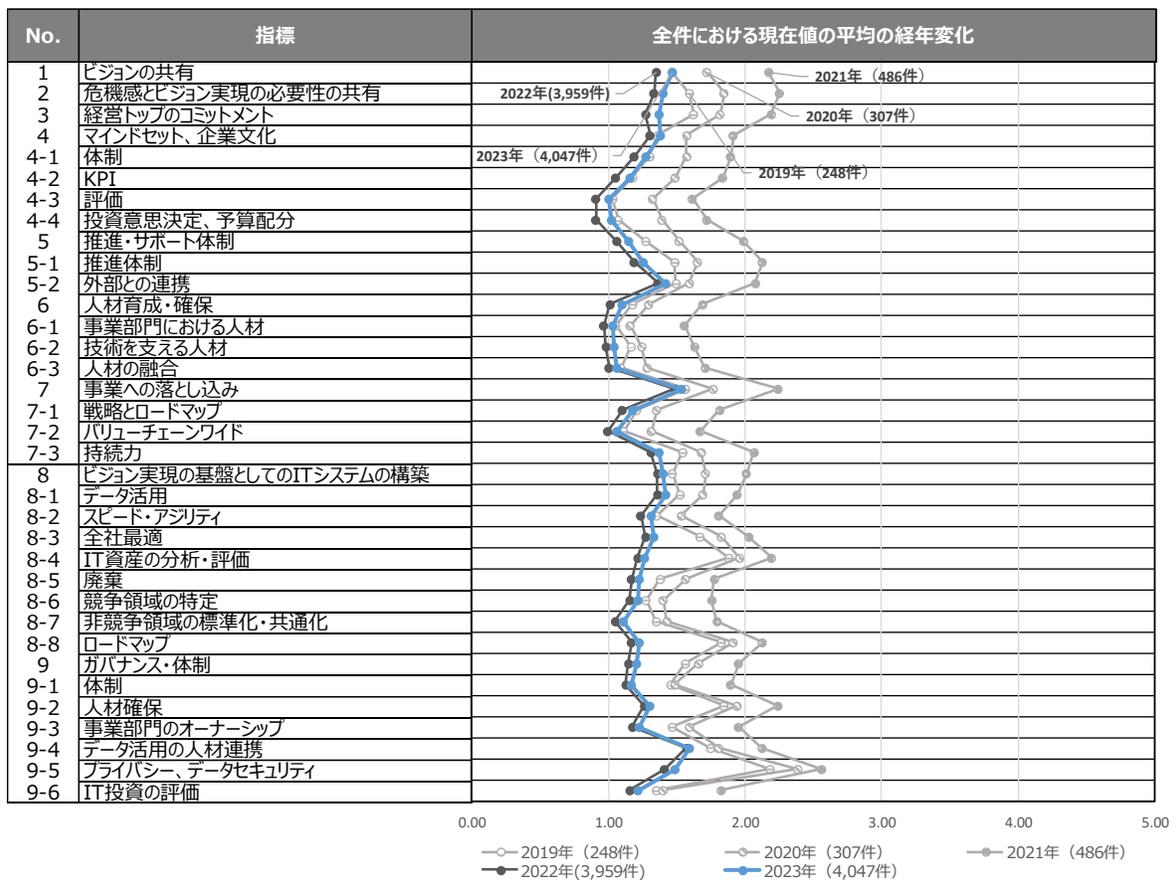


図 3-8 全企業における現在値の平均の経年変化

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 5 年間について、大企業の成熟度は前年とほぼ同じ水準、もしくは一部低下している指標も見られた（図 3-9）。中小企業は前年と比較し 35 指標すべての指標で成熟度が上昇していた（図 3-10）。大企業と中小企業の 5 年間の成熟度の変化は表 3-5 の通り。

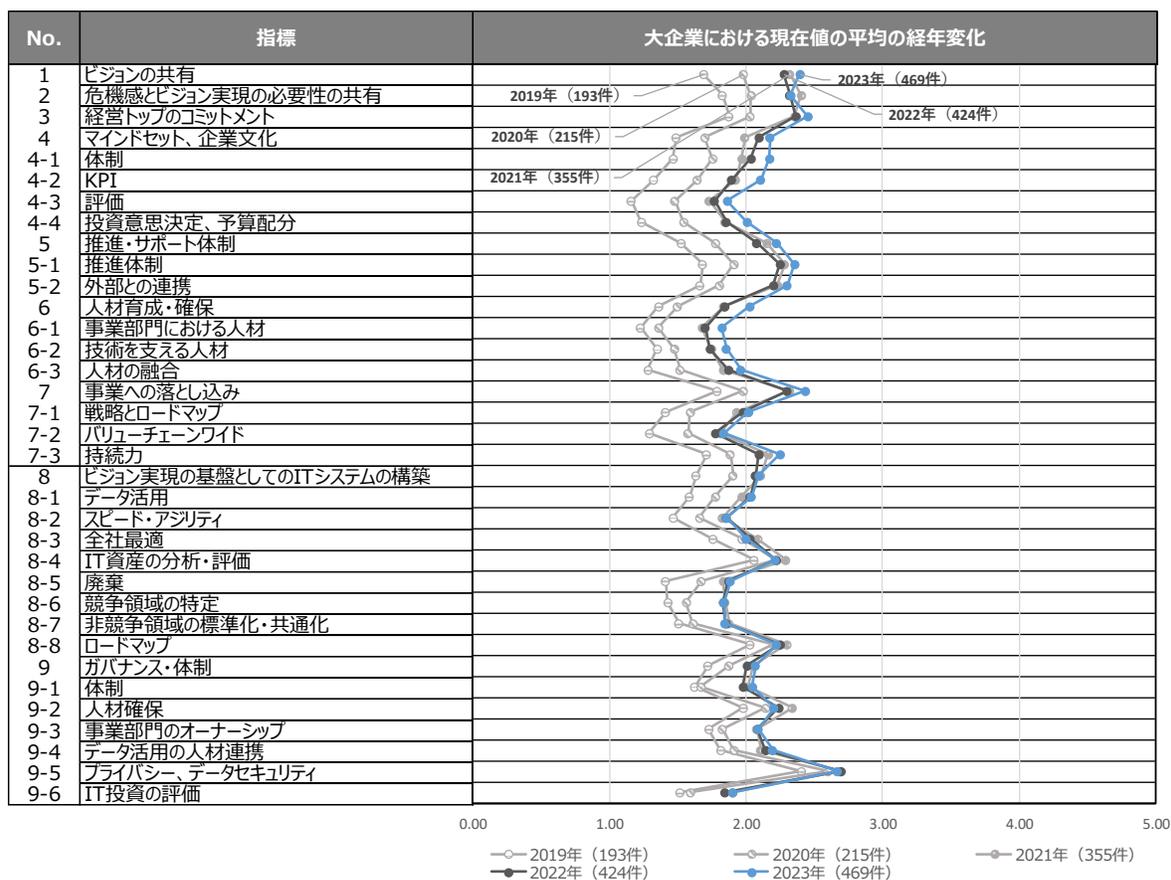


図 3-9 大企業における現在値の平均の経年変化

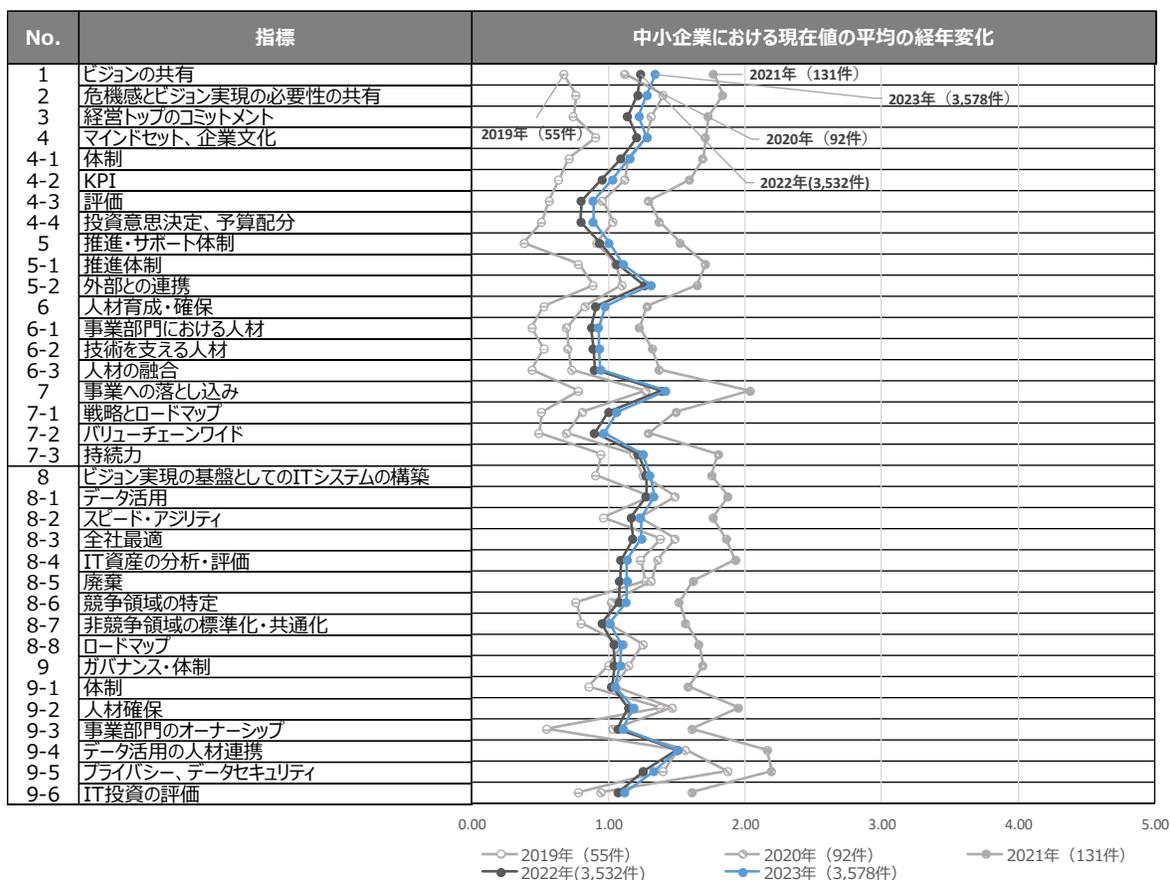


図 3-10 中小企業における現在値の平均の経年変化

表 3-5 5年間の大企業と中小企業の現在値の平均の変化

企業種別	大企業の現在値の平均				中小企業の現在値の平均			
	数	全指標	経営視点指標 (定性)	IT視点指標 (定性)	数	全指標	経営視点指標 (定性)	IT視点指標 (定性)
2023年	469	2.11	2.14	2.07	3,578	1.14	1.10	1.19
2022年	424	2.04	2.02	2.06	3,532	1.09	1.04	1.14
2021年	355	2.05	2.03	2.08	131	1.66	1.57	1.77
2020年	215	1.79	1.71	1.89	92	1.14	1.02	1.28
2019年	193	1.60	1.49	1.73	55	0.84	0.64	1.08

2022年にもものづ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り、回答提出者数の大幅な増加に繋がった。2023年も同様に提出が必須であったことから、前年以上の回答数が集まったと考えられる。2023年の分析対象である4,047社のうち、ものづくり補助金に採択された企業は1,703社であった。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3-6、表3-7の通りであった。また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3-8の通りであった。

表 3-6 2023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	社数
1. 20人未満	1,061
2. 20人以上100人未満	541
3. 100人以上300人未満	93
4. 300人以上500人未満	6
5. 500人以上1,000人未満	1
6. 1,000人以上3,000人未満	1
総計	1,703

*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 3-7 ものづくり補助金採択企業の業種の内訳

業種	社数
A.水産・農林業	10
B.鉱業・採石業・砂利採取業	2
C.建設業	166
D.製造業（生活関連）	61
E.製造業（素材）	137
F.製造業（機器）	75
G.製造業（その他）	74
H.電気・ガス・熱供給・水道業	2
I.運輸業・郵便業	26
J.情報通信業	289
K.卸売業・小売業	127
L.金融業・保険業	3
M.不動産業・物品賃貸業	30
N.サービス業	573
O.教育・学習支援業	24
P.医療・福祉	104
Q.公務	0
総計	1,703

表 3-8 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	1.09	1.17
ものづくり補助金 採択企業(目標値)	3.09	3.07	3.12
	差 1.97	差 1.98	差 1.95

示唆

- 2023年は過去5年間の中で最もDX推進指標への回答が多い年となった。分析対象の4,047件のうち、ものづくり補助金採択企業が1,703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の提出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約9割を占める結果となった。前年に引き続きDX推進指標による自己診断を多くの中小企業および多くの業種に利用いただき、広がりを見せた年であった。
- 2023年の全件の現在値の平均は前年の1.19から1.26と0.07上昇した。昨年より上昇していることから、中小企業を含めた日本全体のDXが進展していることがわかる。
- 2023年の全件の目標値の平均は前年の3.16から3.17と0.01の上昇であった。目標値の5年間のそれぞれの平均値は、2019年の3.03、2020年の3.17、2021年の3.61、2022年の3.15、2023年の3.16と、これまでの期間で一貫してレベル3に位置している。これは「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。
- 多くの企業がDXの重要性を理解しその取組を進めている一方で、現在値の成熟度の上昇は穏やかなことから、目標値との差異を埋めるには一年単位での取組では難しく、技術的もしくは組織的な課題があると考えられる。企業規模別や連続提出企業の特徴など、詳細はこれ以降の項で分析を進める。

3.2 全企業の全体傾向（2023年）

2023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4,047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、2023年の全指標の平均値は現在値が1.26であり、目標値が3.17であった。現在値と目標値の差は1.91であった。また、経営視点指標（定性）の平均値は現在値が1.22であり、目標値が3.16であった。IT視点指標（定性）の平均値は現在値が1.29であり、目標値が3.19であった（表3-9）。
図3-11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プロット図を示す。

表 3-9 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）	1.26	1.22	1.29
全企業（目標値）	3.17	3.16	3.19
	差 1.91	差 1.94	差 1.9

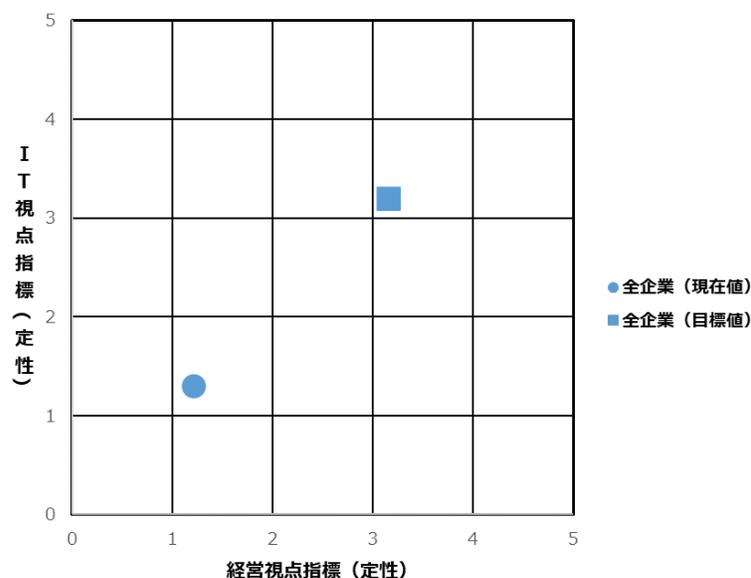


図 3-11 全企業の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値

全企業における各指標の現在値の平均と標準偏差を図 3-12 に示す。平均は 1 から 1.59 の範囲の値であり、標準偏差は 1.02 から 1.26 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 3-10 と表 3-11 の通りであった。

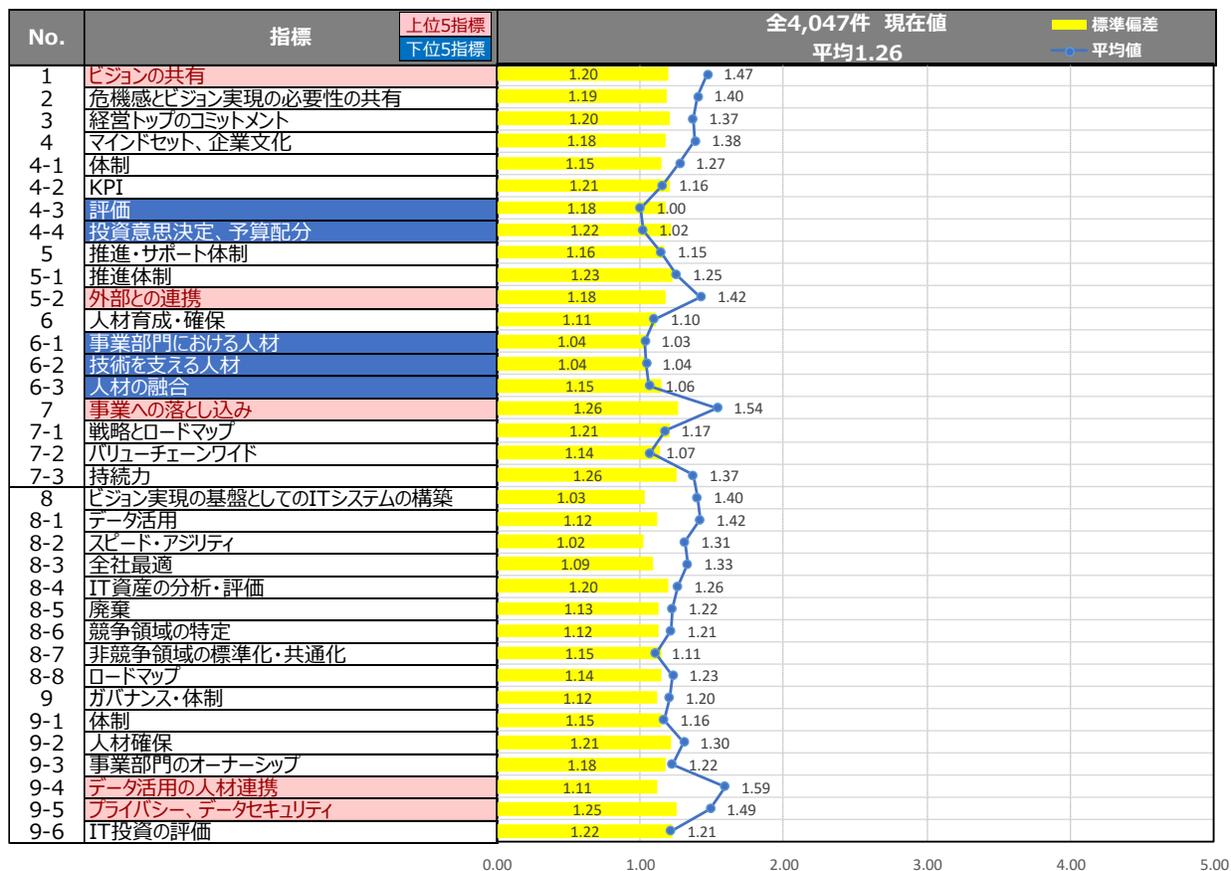


図 3-12 全企業における各指標の現在値の平均と標準偏差

表 3-10 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	1.59
7 事業への落とし込み	1.54
9-5 プライバシー、データセキュリティ	1.49
1 ビジョンの共有	1.47
5-2 外部との連携	1.42

表 3-11 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	1.00
4-4 投資意思決定、予算配分	1.02
6-1 事業部門における人材	1.03
6-2 技術を支える人材	1.04
6-3 人材の融合	1.06

次に全企業における各指標の目標値の平均と標準偏差を図 3-13 に示す。平均は 2.96 から 3.33 の範囲の値であり、標準偏差は 0.97 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 3-12 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 3-13 の通りであった。



図 3-13 全企業における各指標の目標値の平均と標準偏差

表 3-12 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
1 ビジョンの共有	3.39
9-4 データ活用の人材連携	3.37
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	
4 マインドセット、企業文化	3.33
8-1 データ活用	
9-5 プライバシー・データセキュリティ	3.32

表 3-13 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
6-1 事業部門における人材	2.96
7-2 バリューチェーンワイド	
6-2 技術を支える人材	2.97
4-3 評価	3.02
8-7 非競争領域の標準化・共通化	3.03
4-4 投資意思決定・予算配分	3.05

全企業における各指標の現在値と目標値の差を図 3-14 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 3-14 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 3-15 の通りであった。



図 3-14 全企業における各指標の現在値と目標値の差

表 3-14 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
4-4 投資意思決定、予算配分	1.02	3.05	2.03
4-3 評価	1.00	3.02	2.02
6-3 人材の融合	1.06	3.08	2.02
9-6 IT投資の評価	1.21	3.20	1.99
4-2 KPI	1.16	3.14	1.98

表 3-15 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	1.59	3.37	1.78
7-3 持続力	1.37	3.16	1.79
7 事業への落とし込み	1.54	3.34	1.80
9-5 プライバシー、データセキュリティ	1.49	3.32	1.83
5-2 外部との連携	1.42	3.26	1.84

示唆

- 昨年同様に全企業における現在値の平均は経営視点指標よりも IT 視点指標の方が高い。具体的に見ると、現在値の平均が高い 5 指標のうち、「9-4 データ活用の人材連携」、「7 事業への落とし込み」、「9-5 プライバシー、データセキュリティ」、「5-2 外部との連携」の 4 指標は IT 視点指標の項目であった。その一方で現在値の平均が低い 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」、「6-3 人材の融合」と 5 指標全てが経営視点指標にまつわる項目であった。なお、上位 5 指標と下位 5 指標の傾向は昨年とほぼ同じである。
- 上位 5 指標の内容から、企業はデータの重要性を理解し、外部とも連携をしながらデータを活用した事業運営に積極的に取り組んでいることがわかる。
- 一方で下位は「4 マインドセット、企業文化」と「6 人材育成・確保」に関する事柄で占められている。ここから、システムや外部との連携は積極的に投資し進める一方で人材の確保、育成、評価といった人材面全般の取組と投資意思決定や予算配分の仕組みの構築が進んでいない、もしくは課題を抱えていると考えられる。
- 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レベル 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。レベル 3 とは DX の取組が「全社戦略に基づく部門横断的推進」である。

3.3 中小企業の傾向（2023年）

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。2023 年の分析対象企業 4,047 社のうち、中小企業は 3,578 社であった。中小企業と大企業の内訳は表 3-16、表 3-17 の通りであった。

表 3-16 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	2,202	
2. 20 人以上 100 人未満	1,136	
3. 100 人以上 300 人未満	240	84
4. 300 人以上 500 人未満		75
5. 500 人以上 1,000 人未満		69
6. 1,000 人以上 3,000 人未満		102
7. 3,000 人以上		139
総計	3,578	469

表 3-17 中小企業と大企業の業種の内訳

業種	中小企業	大企業
A.水産・農林業	48	2
B.鉱業・採石業・砂利採取業	3	1
C.建設業	335	28
D.製造業（生活関連）	154	23
E.製造業（素材）	304	39
F.製造業（機器）	192	67
G.製造業（その他）	166	16
H.電気・ガス・熱供給・水道業	7	7
I.運輸業・郵便業	53	17
J.情報通信業	583	52
K.卸売業・小売業	310	78
L.金融業・保険業	15	33
M.不動産業・物品賃貸業	74	12
N.サービス業	1,017	89
O.教育・学習支援業	50	0
P.医療・福祉	265	4
Q.公務	2	1
総計	3,578	469

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 3-18 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プロット図を図 3-15 に示す。

表 3-18 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	3,578	1.14	1.10	1.19	3.11	3.09	3.14
大企業	469	2.11	2.14	2.07	3.62	3.64	3.59
		差 0.97	差 1.04	差 0.88	差 0.51	差 0.55	差 0.45

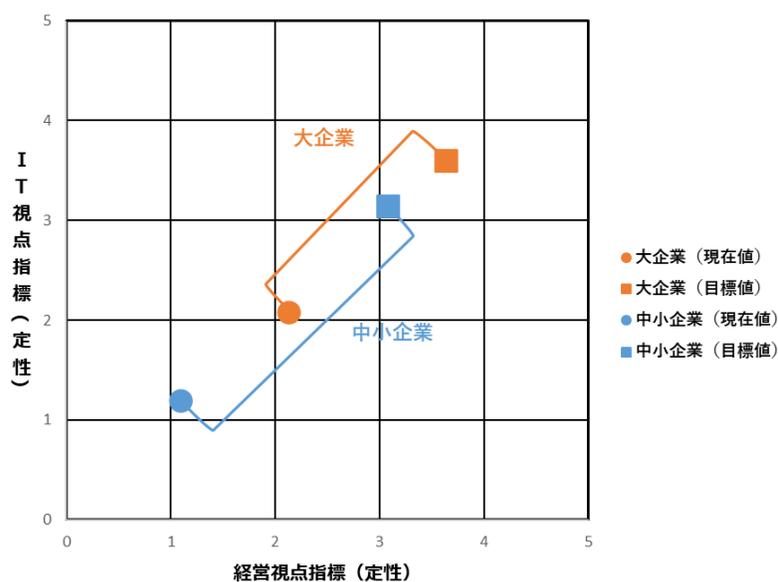


図 3-15 中小企業と大企業の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値

中小企業と大企業における各指標の現在値の平均は図 3-16 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 3-19～表 3-22 の通りであった。

表 3-19 中小企業における現在値の高い上位 5 指標

中小企業	
指標	現在値
9-4 データ活用の人材連携	1.51
7 事業への落とし込み	1.42
1 ビジョンの共有	1.35
8-1 データ活用	1.33
9-5 プライバシー、データセキュリティ	

表 3-20 大企業における現在値の高い上位 5 指標

大企業	
指標	現在値
9-5 プライバシー、データセキュリティ	2.67
3 経営トップのコミットメント	2.45
7 事業への落とし込み	2.43
1 ビジョンの共有	2.40
5-1 推進体制	2.36

表 3-21 中小企業における現在値の低い上位 5 指標

中小企業	
指標	現在値
4-4 投資意思決定、予算配分	0.89
4-3 評価	
6-1 事業部門における人材	0.93
6-2 技術を支える人材	
6-3 人材の融合	0.94

表 3-22 大企業における現在値の低い上位 5 指標

大企業	
指標	現在値
6-1 事業部門における人材	1.82
8-6 競争領域の特定	1.84
7-2 バリューチェーンワイド	
8-7 非競争領域の標準化・共通化	1.85
8-2 スピード・アジリティ	
6-2 技術を支える人材	1.86
4-3 評価	

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。

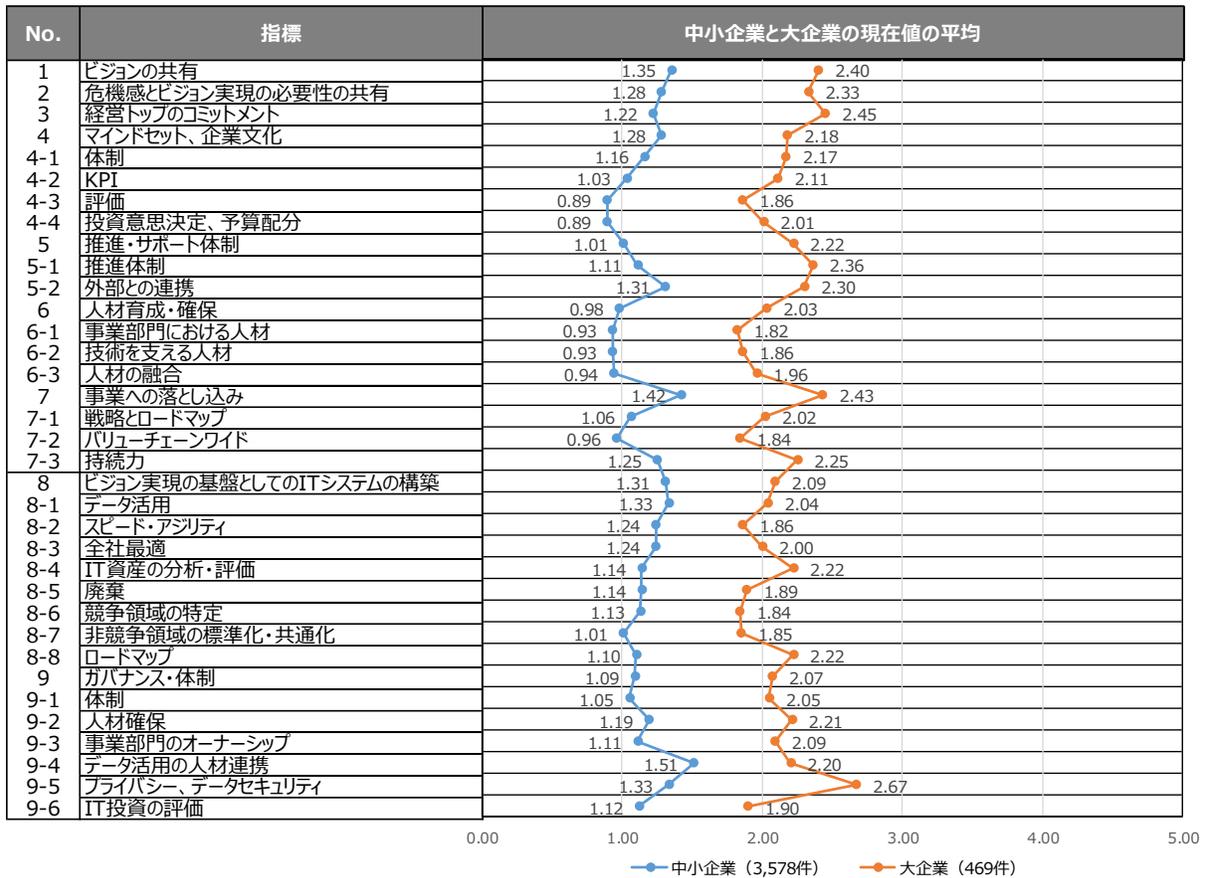


図 3-16 中小企業と大企業の各指標における現在値の平均

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 3-17 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 3-23 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 3-24 の通りであった。

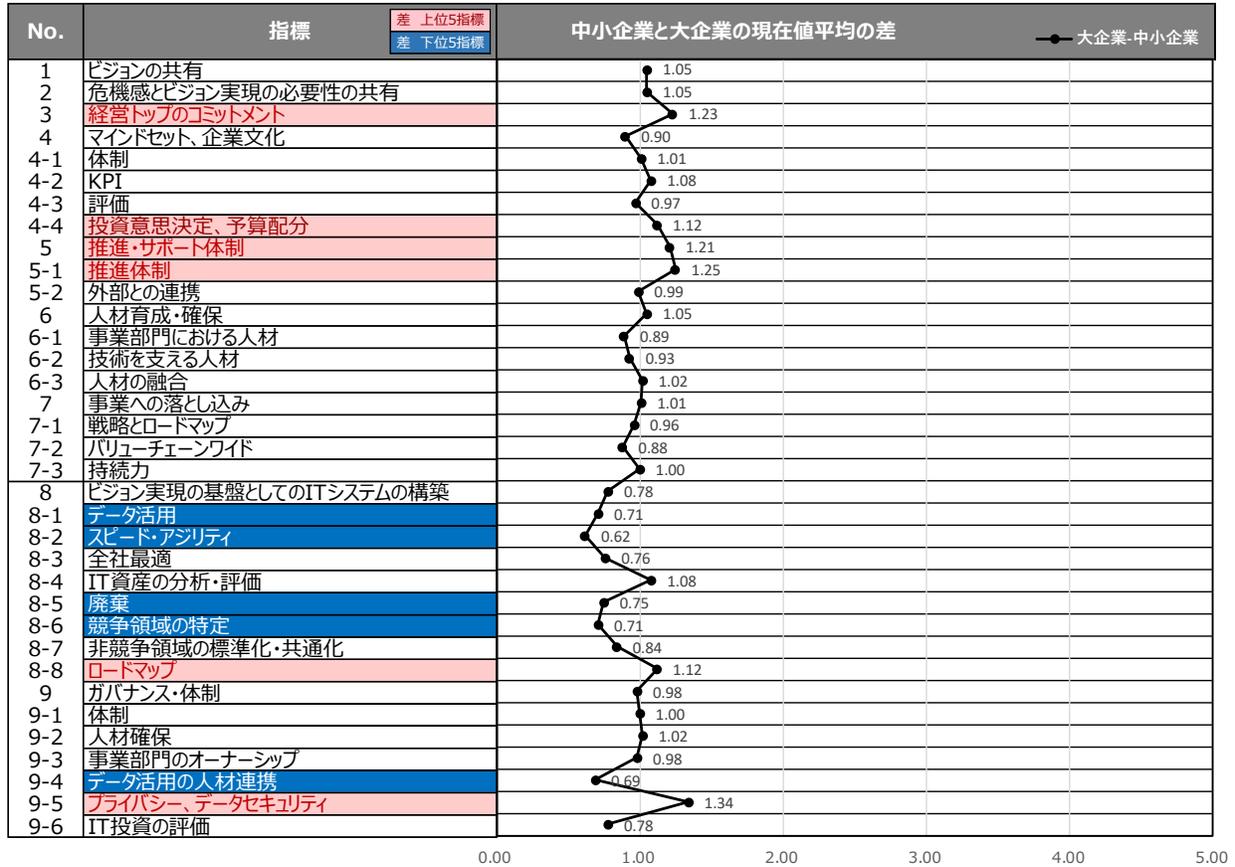


図 3-17 中小企業と大企業における各指標の現在値の平均の差

表 3-23 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	1.33	2.67	1.34
5-1 推進体制	1.11	2.36	1.25
3 経営トップのコミットメント	1.22	2.45	1.23
5 推進・サポート体制	1.01	2.22	1.21
8-8 ロードマップ	1.10	2.22	1.12
4-4 投資意思決定、予算配分	0.89	2.01	1.12

表 3-24 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
8-2 スピード・アジリティ	1.24	1.86	0.62
9-4 データ活用の人材連携	1.51	2.20	0.69
8-1 データ活用	1.33	2.04	0.71
8-6 競争領域の特定	1.13	1.84	0.71
8-5 廃棄	1.14	1.89	0.75

示唆

- 中小企業における現在値の平均は 1.14 であり、大企業における現在値の平均 2.11 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 関連の取組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を変革する取組がまだ進んでいない、もしくは現在進んでいる最中と考えられる。
- なお、大企業は経営視点指標の現在値が 2.14、IT 視点指標の現在値が 2.07 で、経営視点指標の方が高くなっている。昨年は IT 視点指標の方が高かったことから、大企業では経営視点の取組を積極的に進めていると想定される。
- 中小企業では「9-4 データ活用の人材連携」、「7 事業への落とし込み」、「1 ビジョンの共有」の成熟度が高い一方で、大企業では「9-5 プライバシー・データセキュリティ」、「3 経営トップのコミットメント」、「7 事業への落とし込み」の成熟度が高い。中小企業では “どんなデータがどこにあるか分かる人” と “データ利用者” の連携を進め、データの活用を進めていることがわかる。一方で、大企業では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）の全社的な整備を優先的に進めていると考えられる。
- 「1 ビジョンの共有」は中小企業、大企業ともに上位 5 指標にランクインした一方で「3 経営トップのコミットメント」は大企業のみがランクインし、中小企業ではランクインしなかった。このことから、中小企業ではビジョンの共有に積極的に取り組んでおり、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を明確化し、実践する「3 経営トップのコミットメント」はまだこれからと考えられる。なお、大企業は「3 経営トップのコミットメント」の成熟度が「1 ビジョンの共有」より高かったことから「3 経営トップのコミットメント」に積極的に取り組んでいることがわかる。
- 「7 事業への落とし込み」は中小企業、大企業ともに上位 5 指標にランクインした。経営者自らがリーダーシップを発揮して 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、企業文化の改革に取り組んでいることがわかる。
- 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、2 指標が IT 視点指標であり、3 指標が経営視点指標にまつわる項目であった。特に経営の仕組みにまつわる「5 推進・サポート体制」「5-1 推進体制」がランクインしていた。大企業では専門の DX 推進チームやプロジェクトが設置されることが多く、全社的な取組が比較的容易なことに比べて、中小企業ではリソースの少なさからこういった体制を整えることが難しいと考えられる。加えて、大企業では将来の成長のために経営トップが DX 推進の必要性を理解し、長期的なロードマップを作成し、積極的に投資の意思決定と予算配分をしている一方で、中小企業では経営資源が限られているため、日々の収益にすぐには直結しない DX 推進への投資を積極的に行うことは難しくなっていることが想定される。
- 一方で図 3-16 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、中小企業においても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（2023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 3-25 の通りであった。

表 3-25 企業規模別（大規模・中規模・小規模）の業種の内訳

業種	大規模	中規模	小規模
A.水産・農林業	1	2	47
B.鉱業・採石業・砂利採取業	1	1	2
C.建設業	17	34	312
D.製造業（生活関連）	13	41	123
E.製造業（素材）	28	60	255
F.製造業（機器）	45	65	149
G.製造業（その他）	9	31	142
H.電気・ガス・熱供給・水道業	6	1	7
I.運輸業・郵便業	13	16	41
J.情報通信業	25	62	548
K.卸売業・小売業	29	49	310
L.金融業・保険業	25	13	10
M.不動産業・物品賃貸業	6	14	66
N.サービス業	21	68	1,017
O.教育・学習支援業	0	4	46
P.医療・福祉	1	7	261
Q.公務	1	0	2
総計	241	468	3,338

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 3-26 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 3-18 に示したプロット図の通りとなった。

表 3-26 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	241	2.57	2.63	2.50	3.88	3.91	3.84
中規模企業	468	1.55	1.55	1.55	3.27	3.28	3.25
小規模企業	3,338	1.12	1.08	1.17	3.11	3.09	3.13

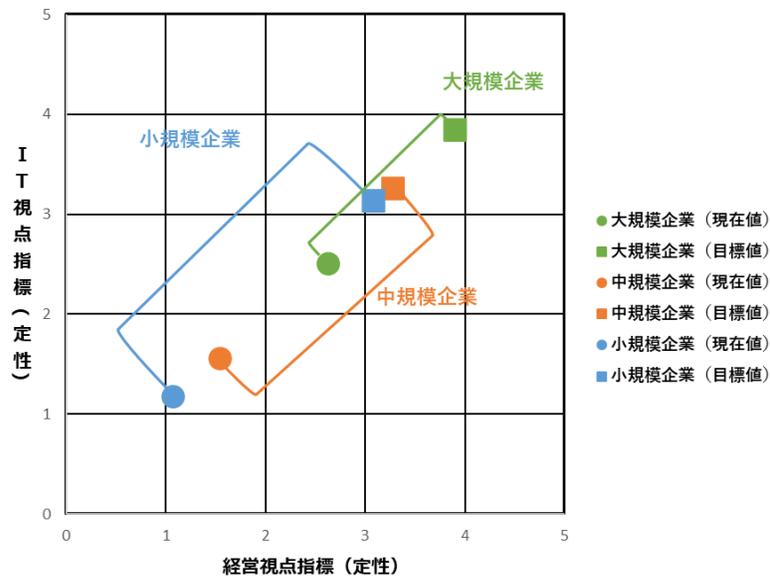


図 3-18 企業規模別の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値

企業規模別の各指標の現在値の平均は図 3-19 の通りであった。また、企業規模別の指標の比較は表 3-27 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「4-3 評価」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。

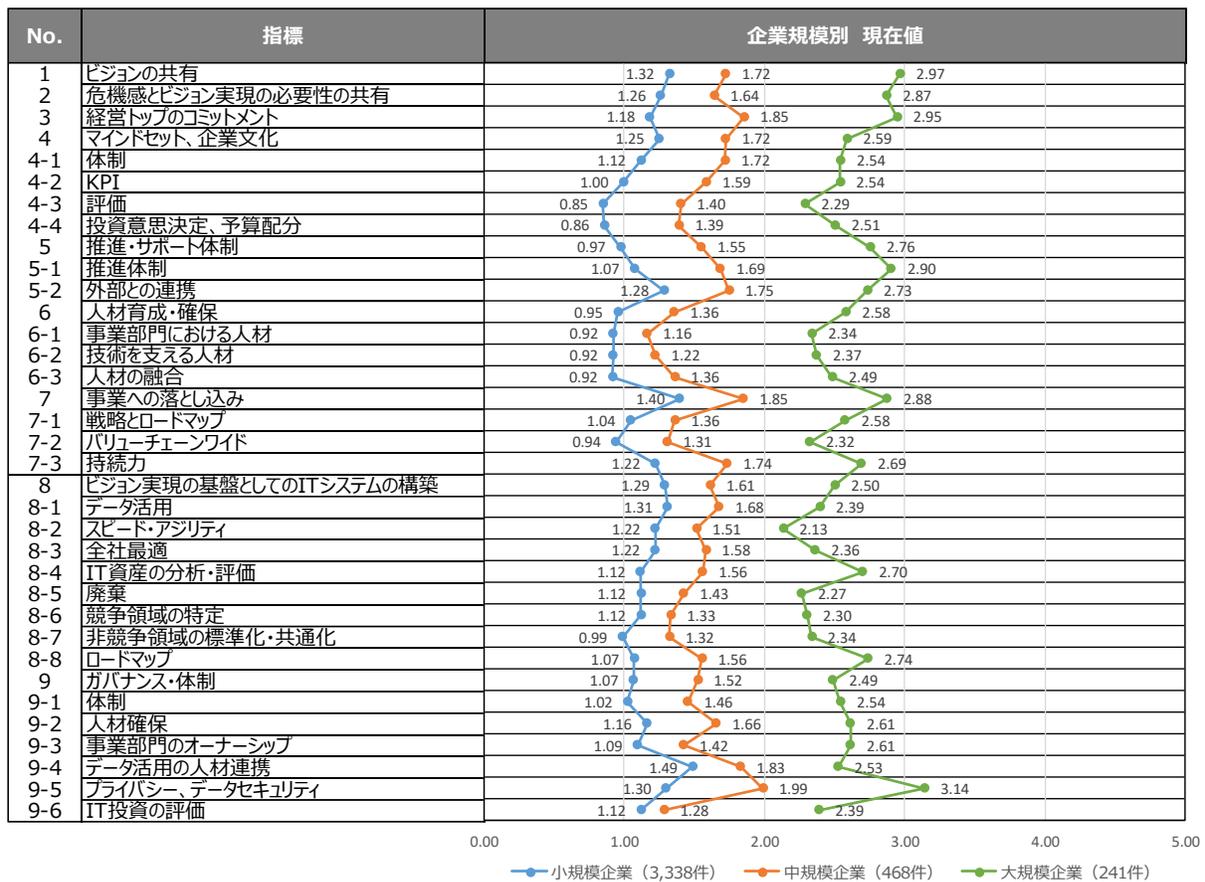


図 3-19 企業規模別の各指標の現在値の平均

表 3-27 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	4-3 評価

示唆

- 現在値の平均について、大規模企業は IT 視点指標より経営視点指標の方が高い一方で、小規模企業は経営視点指標より IT 視点指標の方が高くなった。中規模企業は経営視点指標と IT 視点指標の値が同じであった。また、全指標の現在値の平均について、大規模企業は昨年は 2.38 だったのに対し 2.57 と 0.19 上昇、小規模企業も昨年は 1.07 だったのに対し 1.12 と 0.05 とどちらも上昇した。
- 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、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）の全社的な整備がまず優先として進められていると考えられる。
- 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「4-3 評価」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、中規模企業では DX 推進を担う人材の育成と確保が、また小規模企業では DX を進めるための取組を組織としてどのように評価するのが難しいと考えられる。

3.5 先行企業の特徴（2023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、2023年は305社であった。2021年は86社、2022年は281社と着々と増加している。また、提出企業の全体数である4,047社に対する先行企業数の割合は7.5%であった。先行企業と非先行企業の内訳は表3-28、表3-29の通りであった。そのうち100人未満の先行企業は191社であった。前年に引き続き、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、中小企業でも先行企業が多数存在していることがわかる。

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1.08で、その差は2.31であった。全指標の目標値の平均は、先行企業が4.71、非先行企業が3.05で、その差は1.66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3.37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1.05であり、IT視点指標（定性）の1.12よりも低かった（表3-30、図3-20）。

表 3-28 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	144	2,058
2. 20人以上100人未満	47	1,089
3. 100人以上300人未満	23	301
4. 300人以上500人未満	6	69
5. 500人以上1,000人未満	7	62
6. 1,000人以上3,000人未満	14	88
7. 3,000人以上	64	75
総計	305	3,742

表 3-29 先行企業と非先行企業の業種の内訳

業種	先行企業	非先行企業
A.水産・農林業	0	50
B.鉱業・採石業・砂利採取業	0	4
C.建設業	13	350
D.製造業（生活関連）	5	172
E.製造業（素材）	17	326
F.製造業（機器）	25	234
G.製造業（その他）	9	173
H.電気・ガス・熱供給・水道業	2	12
I.運輸業・郵便業	10	60
J.情報通信業	92	543
K.卸売業・小売業	26	362
L.金融業・保険業	8	40
M.不動産業・物品賃貸業	12	74
N.サービス業	78	1,028
O.教育・学習支援業	2	48
P.医療・福祉	6	263
Q.公務	0	3
総計	305	3,742

表 3-30 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	305	3.39	3.42	3.37	4.71	4.71	4.70
非先行企業	3,742	1.08	1.05	1.12	3.05	3.03	3.07
		差 2.31	差 2.37	差 2.25	差 1.66	差 1.68	差 1.63

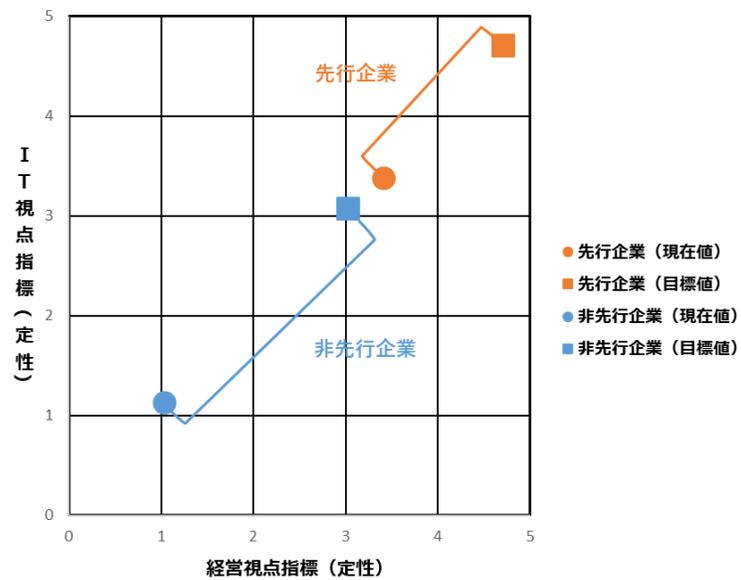


図 3-20 先行企業と非先行企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値

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 3-21 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 3-31～表 3-34 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。

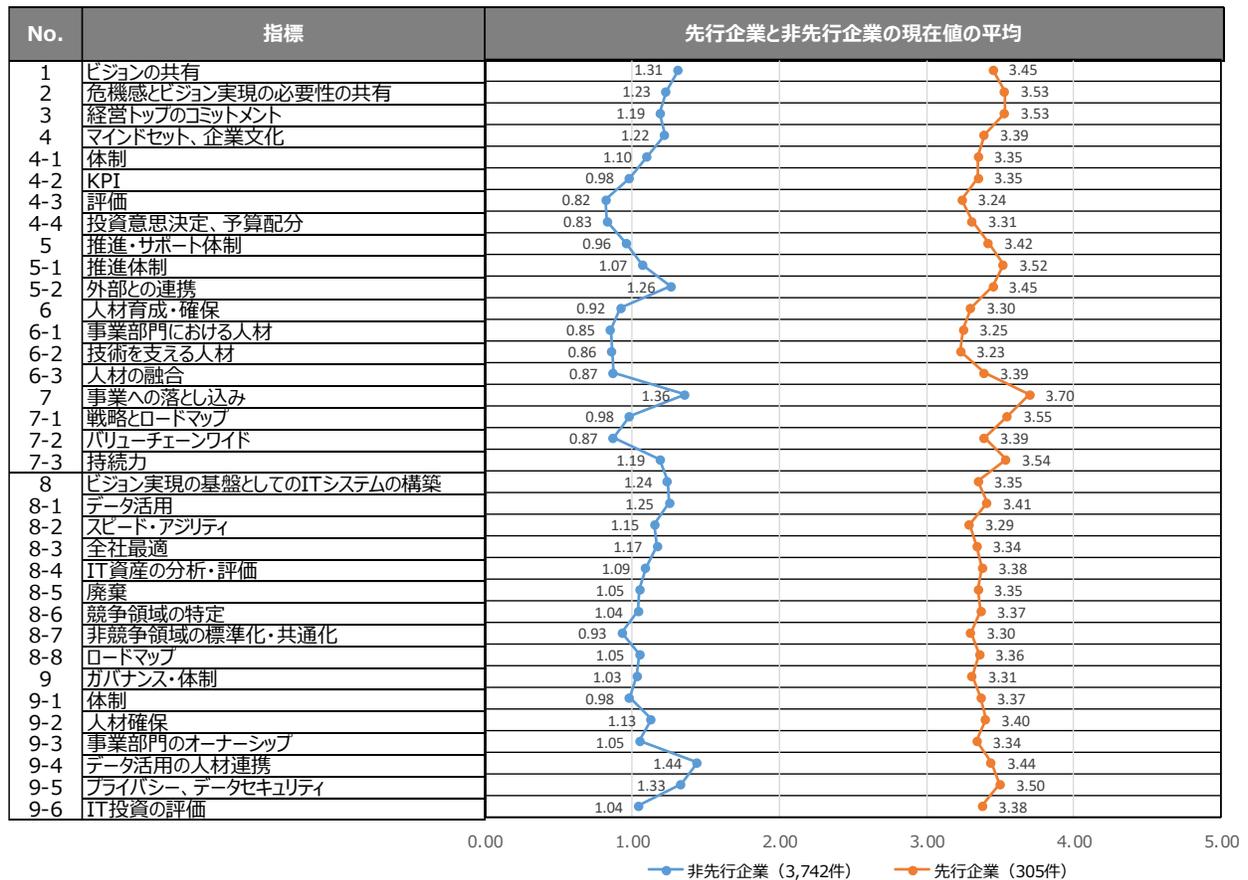


図 3-21 先行企業と非先行企業の各指標における現在値の平均

表 3-31 先行企業における
現在値の高い上位 5 指標

先行企業	
指標	現在値
7 事業への落とし込み	3.70
7-1 戦略とロードマップ	3.55
7-3 持続力	3.54
2 危機感とビジョン実現の必要性の共有	3.53
3 経営トップのコミットメント	

表 3-32 非先行企業における
現在値の高い上位 5 指標

非先行企業	
指標	現在値
9-4 データ活用の人材連携	1.44
7 事業への落とし込み	1.36
9-5 プライバシー、データセキュリティ	1.33
1 ビジョンの共有	1.31
5-2 外部との連携	1.26

表 3-33 先行企業における
現在値の低い上位 5 指標

先行企業	
指標	現在値
6-2 技術を支える人材	3.23
4-3 評価	3.24
6-1 事業部門における人材	3.25
8-2 スピード・アジリティ	3.29
6 人材育成・確保	3.30
8-7 非競争領域の標準化・共通化	

表 3-34 非先行企業における
現在値の低い上位 5 指標

非先行企業	
指標	現在値
4-3 評価	0.82
4-4 投資意思決定、予算配分	0.83
6-1 事業部門における人材	0.85
6-2 技術を支える人材	0.86
6-3 人材の融合	0.87
7-2 バリューチェーンワイド	

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 3-22 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 3-35 の通りであった。一方、差が小さかった下位 5 指標は、表 3-36 の通りであった。

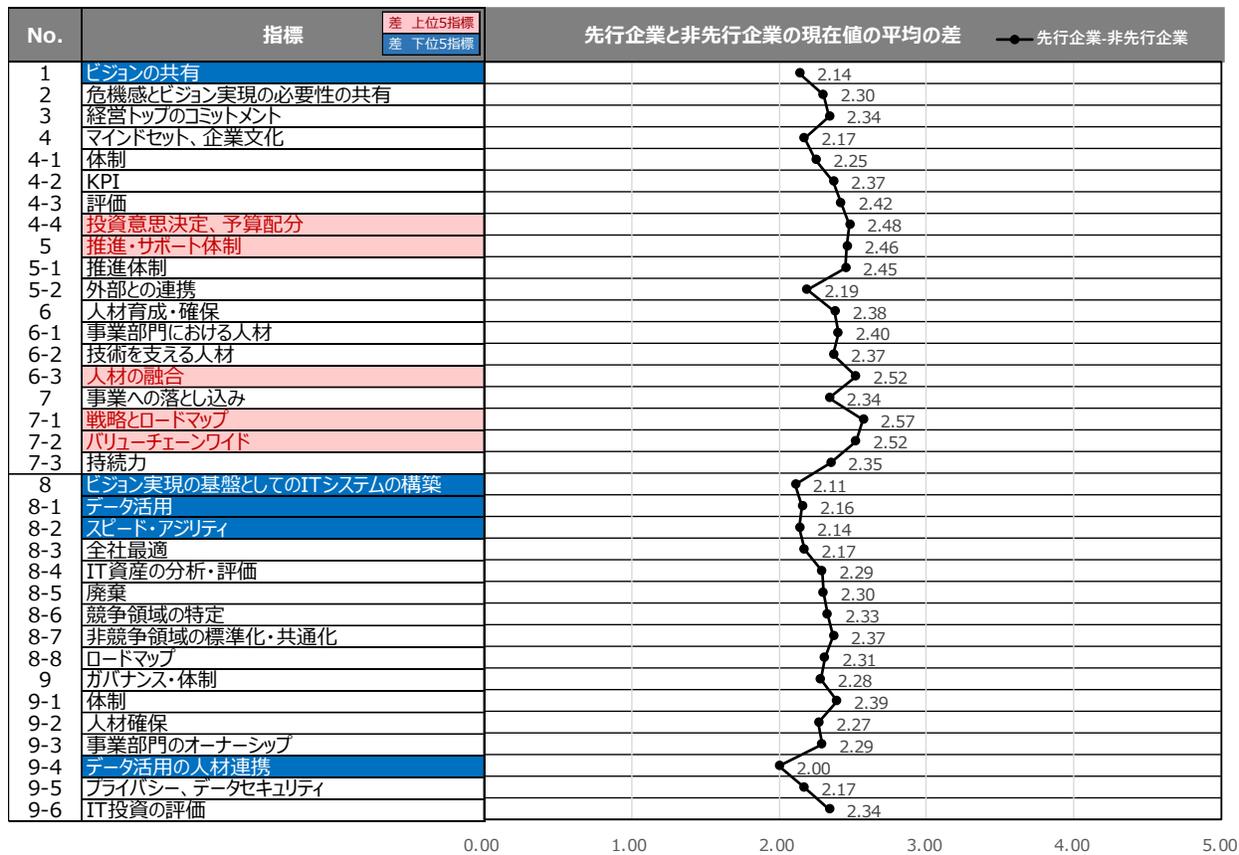


図 3-22 先行企業と非先行企業の各指標における現在値の平均の差

表 3-35 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	3.55	0.98	2.57
6-3 人材の融合	3.39	0.87	2.52
7-2 バリューチェーンワイド			
4-4 投資意思決定・予算配分	3.31	0.83	2.48
5 推進・サポート体制	3.42	0.96	2.46

表 3-36 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	3.44	1.44	2.00
8 ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築	3.35	1.24	2.11
8-2 スピード・アジリティ	3.29	1.15	2.14
1 ビジョンの共有	3.45	1.31	2.14
8-1 データ活用	3.41	1.25	2.16

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。実際に先行企業の上位5指標はすべて経営視点指標であった。特に上位3指標は「7 事業への落とし込み」「7-1 戦略とロードマップ」「7-3 持続力」と、DX推進に伴う変革を事業レベルで具体化する視点であった。DX推進には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していくのか、戦略とロードマップを明確にし、改革を進めるため長期的な目線で評価することが重要であるが、先行企業はこの点を理解して取り組んでいるものと考えられる。
- 大企業、中小企業共に下位5指標に「6-1 事業部門における人材」「6-2 技術を支える人材」が入っていることから、事業部門においてDXの実行を担う人材、デジタル技術やデータ活用に精通した人材の育成・確保が進んでいないと考えられる。
- 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、7-2 バリューチェーンワイド」、「4-4 投資意思決定・予算配分」、「5 推進・サポート体制」が続いた。先行企業は戦略とロードマップをもち、長期的な目線でDXを進めているのに対し、非先行企業では上記の指標がレベル1の周辺に集まっていることから、DXの変革は自社内の部門単位や組織単位での単発的、もしくは断片的な取組に留まっている可能性がある。また、バリューチェーンワイドと投資意思決定・予算配分が、差が大きい指標に上がっていることから、先行企業は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っているほか、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を設定し、KPIに即した投資意思決定や予算配分の仕組みを整えていることがわかる。

3.6 DX 認定企業の特徴（2023 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。2024 年 1 月 1 日時点における DX 認定企業は 912 社あり、そのうち、355 社が 2023 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 3-37、表 3-38 の通りであった。

表 3-37 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	27	2,175
2. 20 人以上 100 人未満	54	1,082
3. 100 人以上 300 人未満	61	263
4. 300 人以上 500 人未満	21	54
5. 500 人以上 1,000 人未満	33	36
6. 1,000 人以上 3,000 人未満	56	46
7. 3,000 人以上	103	36
総計	355	3,692

表 3-38 DX 認定企業と DX 認定未取得企業の業種の内訳

業種	DX 認定企業	DX 認定 未取得企業
A.水産・農林業	2	48
B.鉱業・採石業・砂利採取業	0	4
C.建設業	30	333
D.製造業（生活関連）	19	158
E.製造業（素材）	24	319
F.製造業（機器）	50	209
G.製造業（その他）	16	166
H.電気・ガス・熱供給・水道業	6	8
I.運輸業・郵便業	16	54
J.情報通信業	64	571
K.卸売業・小売業	42	346
L.金融業・保険業	29	19
M.不動産業・物品賃貸業	16	70
N.サービス業	36	1,070
O.教育・学習支援業	3	47
P.医療・福祉	1	268
Q.公務	1	2
総計	355	3,692

DX 認定企業の全指標の平均は、現在値が 2.41 で、目標値が 3.80 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 1.27、経営視点指標（定性）の差は 1.33、IT 視点指標（定性）は 1.19 であった（表 3-39、図 3-23）。

表 3-39 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	355	2.41	2.44	2.38	3.80	3.82	3.78
DX認定未取得企業	3,692	1.14	1.11	1.19	3.11	3.09	3.13
		差 1.27		差 1.33		差 1.19	
		差 0.69		差 0.73		差 0.65	

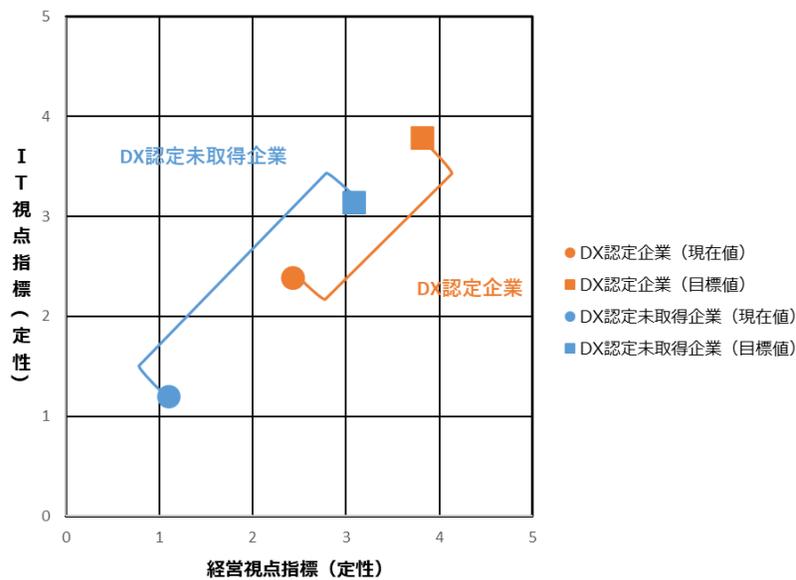


図 3-23 DX 認定企業と DX 認定未取得企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値

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表 3-40 の通りであった。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 3-24 の通りであった。DX 認定企業、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 3-41～表 3-44 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 3-40 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	
0 以上 1 未満	19	5.4%	1,823	49.4%
1 以上 2 未満	103	29.0%	1,210	32.8%
2 以上 3 未満	145	40.8%	442	12.0%
3 以上 4 未満	70	19.7%	202	5.5%
4 以上 5 以下	18	5.1%	15	0.4%
総計	355		3,692	

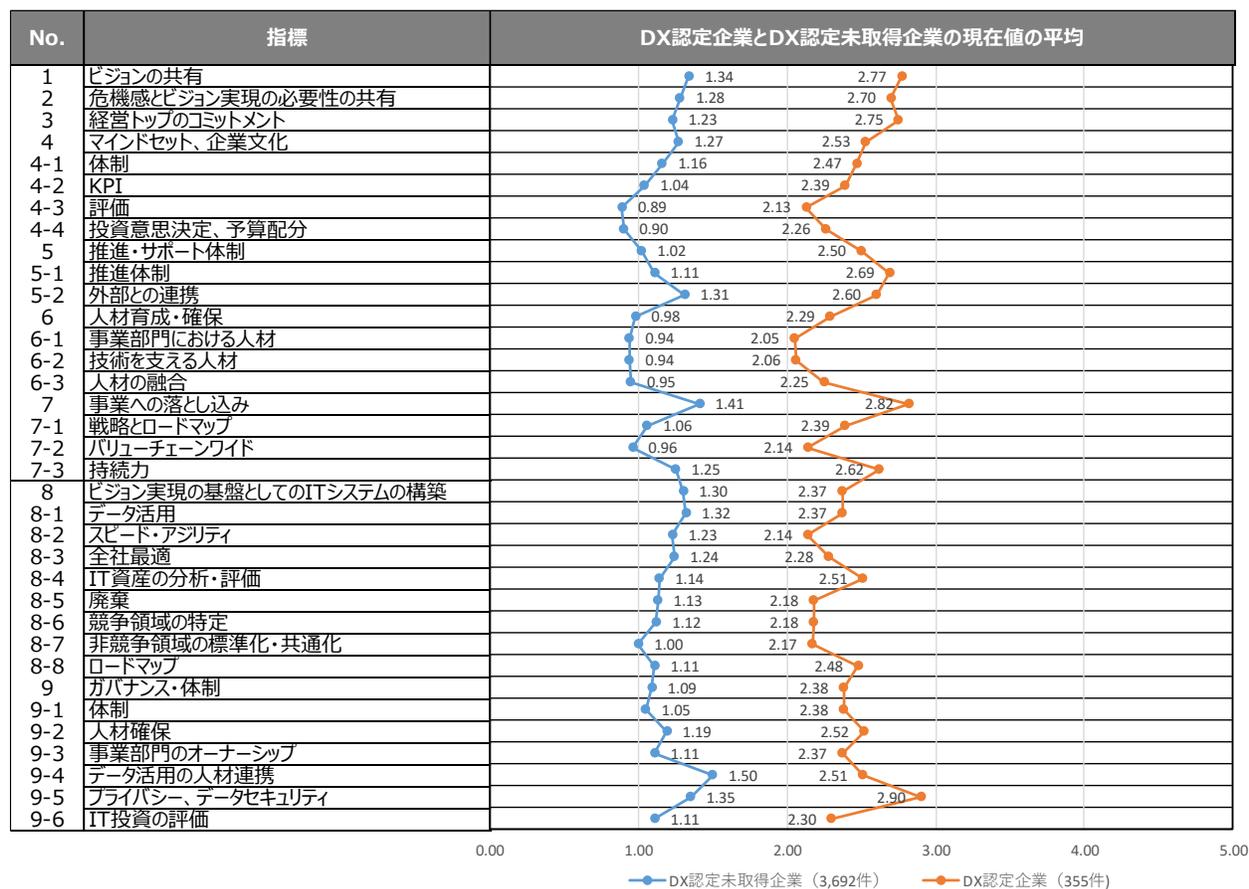


図 3-24 DX 認定企業と DX 認定未取得企業における各指標の現在値の平均

表 3-41 DX 認定企業における
現在値の高い上位 5 指標

DX 認定企業	
指標	現在値
9-5 プライバシー、データセキュリティ	2.90
7 事業への落とし込み	2.82
1 ビジョンの共有	2.77
3 経営トップのコミットメント	2.75
2 危機感とビジョン実現の必要性の共有	2.70

表 3-42 DX 認定未取得企業における
現在値の高い上位 5 指標

DX 認定未取得企業	
指標	現在値
9-4 データ活用の人材連携	1.50
7 事業への落とし込み	1.41
9-5 プライバシー、データセキュリティ	1.35
1 ビジョンの共有	1.34
8-1 データ活用	1.32

表 3-43 DX 認定企業における
現在値の低い上位 5 指標

DX 認定取得企業	
指標	現在値
6-1 事業部門における人材	2.05
6-2 技術を支える人材	2.06
4-3 評価	2.13
8-2 スピード・アジリティ	2.14
7-2 バリューチェーンワイド	

表 3-44 DX 認定未取得企業における
現在値の低い上位 5 指標

DX 認定未取得企業	
指標	現在値
4-3 評価	0.89
4-4 投資意思決定、予算配分	0.90
6-1 事業部門における人材	0.94
6-2 技術を支える人材	
6-3 人材の融合	0.95

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 3-25 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 3-45 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。

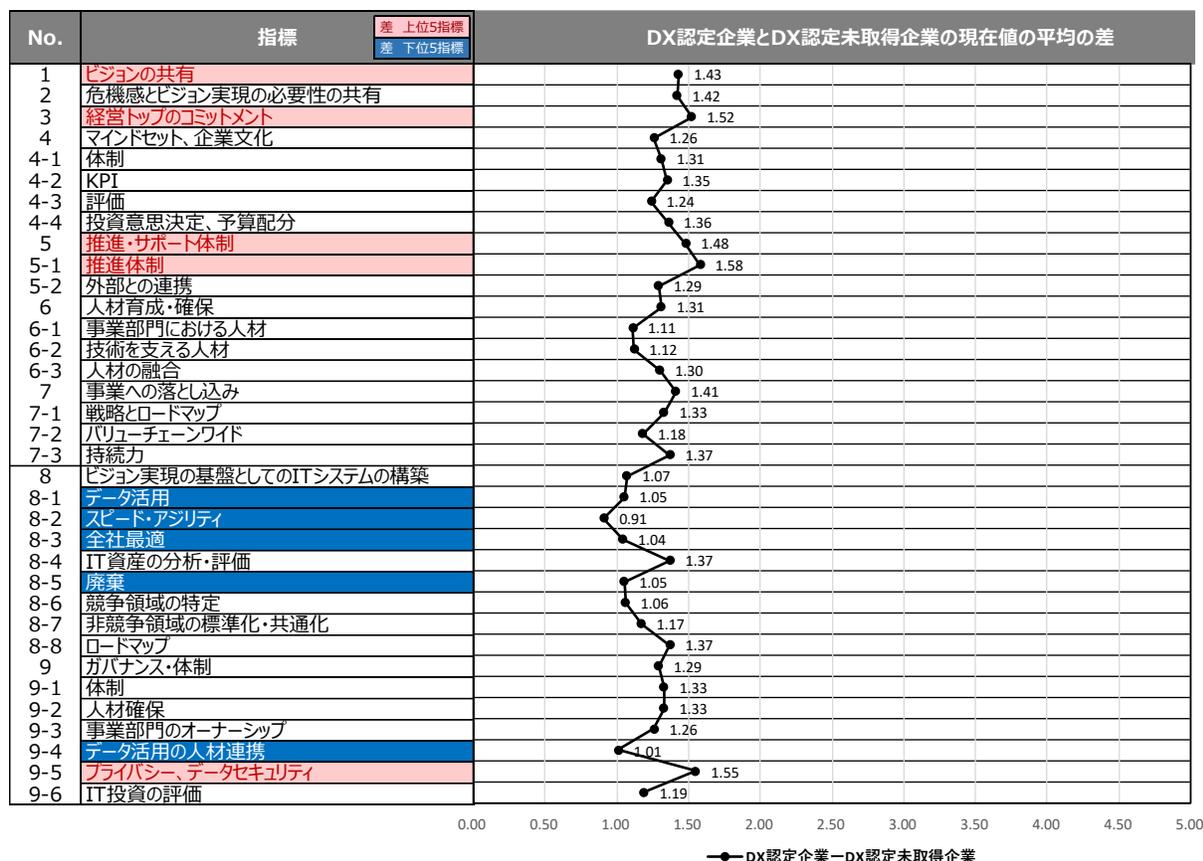


図 3-25 DX 認定企業と DX 認定未取得企業における各指標の現在値の平均の差

表 3-45 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	2.69	1.11	1.58
9-5 プライバシー、データセキュリティ	2.90	1.35	1.55
3 経営トップのコミットメント	2.75	1.23	1.52
5 推進・サポート体制	2.50	1.02	1.48
1 ビジョンの共有	2.77	1.34	1.43

表 3-46 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	2.14	1.23	0.91
9-4 データ活用の人材連携	2.51	1.50	1.01
8-3 全社最適	2.28	1.24	1.04
8-1 データ活用	2.37	1.32	1.05
8-5 廃棄	2.28	1.13	

示唆

- DX 認定企業の現在値の平均は 2.41 で、DX 認定未取得企業の現在値の平均は 1.14 であった。DX 認定企業の現在値の平均は大企業の現在値の平均 2.11 より高かった。DX 認定企業は、DX 認定申請書提出の過程においてデジタルガバナンス・コードの基本的事項への対応を宣言するが、宣言と共に着実に DX を進められていることがわかる。まだ DX 認定を取得していない企業は、ぜひ取得してほしい。
- 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。DX 認定企業は経営のあり方や仕組みから DX 推進のために企業改革を行い、変革を進めていると考えられる。
- DX 認定企業において、経営視点指標のうち「7 事業への落とし込み」、「1 ビジョンの共有」、「3 経営トップのコミットメント」が上位にあがっていることから、これらの指標は企業がデジタルによるビジネス変革を行うための準備 (DX-Ready) として、まず重点的に取り組むべき指標であると考えられる。
- DX 認定未取得企業においても、経営視点指標からビジョンの共有は上位にあがっているが、成熟度は DX 認定企業と比べると 1 以上低く、DX 推進のための取組は存在するものの、全社的なアプローチができていない、もしくはこれから取り組む段階にあると考えられる。
- 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った。具体的には上から順に「5-1 推進体制」、「3 経営トップのコミットメント」、「5 推進・サポート体制」、「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。また 5 指標のうち、組織体制に関する指標が 2 つランクインしていることから、DX を推進するために必要な人員が割り当てできているか、そして IT 部門と事業部門、経営が一体となっているかなど、組織として足並みの揃った経営活動が DX 推進のためには必要であることが伺える。
- 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組が一部の部門にとどまる、もしくは部門ごとの個別の取組にとどまっていると考えられる。

3.7 過去に提出がある企業の特徴（2023年）

2023年に提出された4,047社のうち、2019年から2022年の間に一度でも提出があった企業（以下、過去に提出がある企業）は374社、2023年のみに提出した企業（以下、過去に提出がない企業）は3,673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3-47、表3-48の通りであった。

表3-47 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	76	2,126
2. 20人以上100人未満	49	1,087
3. 100人以上300人未満	49	275
4. 300人以上500人未満	15	60
5. 500人以上1,000人未満	27	42
6. 1,000人以上3,000人未満	55	47
7. 3,000人以上	103	36
総計	374	3,673

表3-48 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の業種の内訳

業種	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	1	49
B.鉱業・採石業・砂利採取業	1	3
C.建設業	31	332
D.製造業（生活関連）	11	166
E.製造業（素材）	36	307
F.製造業（機器）	48	211
G.製造業（その他）	13	169
H.電気・ガス・熱供給・水道業	4	10
I.運輸業・郵便業	11	59
J.情報通信業	75	560
K.卸売業・小売業	46	342
L.金融業・保険業	20	28
M.不動産業・物品賃貸業	11	75
N.サービス業	55	1,051
O.教育・学習支援業	1	49
P.医療・福祉	9	260
Q.公務	1	2
総計	374	3,673

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 3-49 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 3-26 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 2023 年に提出された値を用いている。

表 3-49 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	375	2.22	2.24	2.19	3.65	3.65	3.66
過去に提出がない企業	3,673	1.16	1.12	1.20	3.12	3.14	3.11
		差 1.06	差 1.12	差 0.99	差 0.53	差 0.51	差 0.55

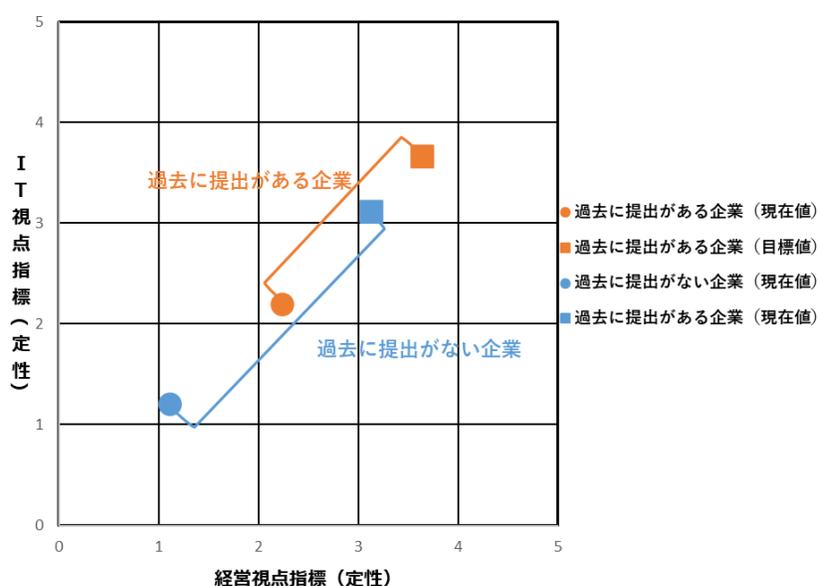


図 3-26 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値

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 3-27 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 3-50～表 3-53 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。

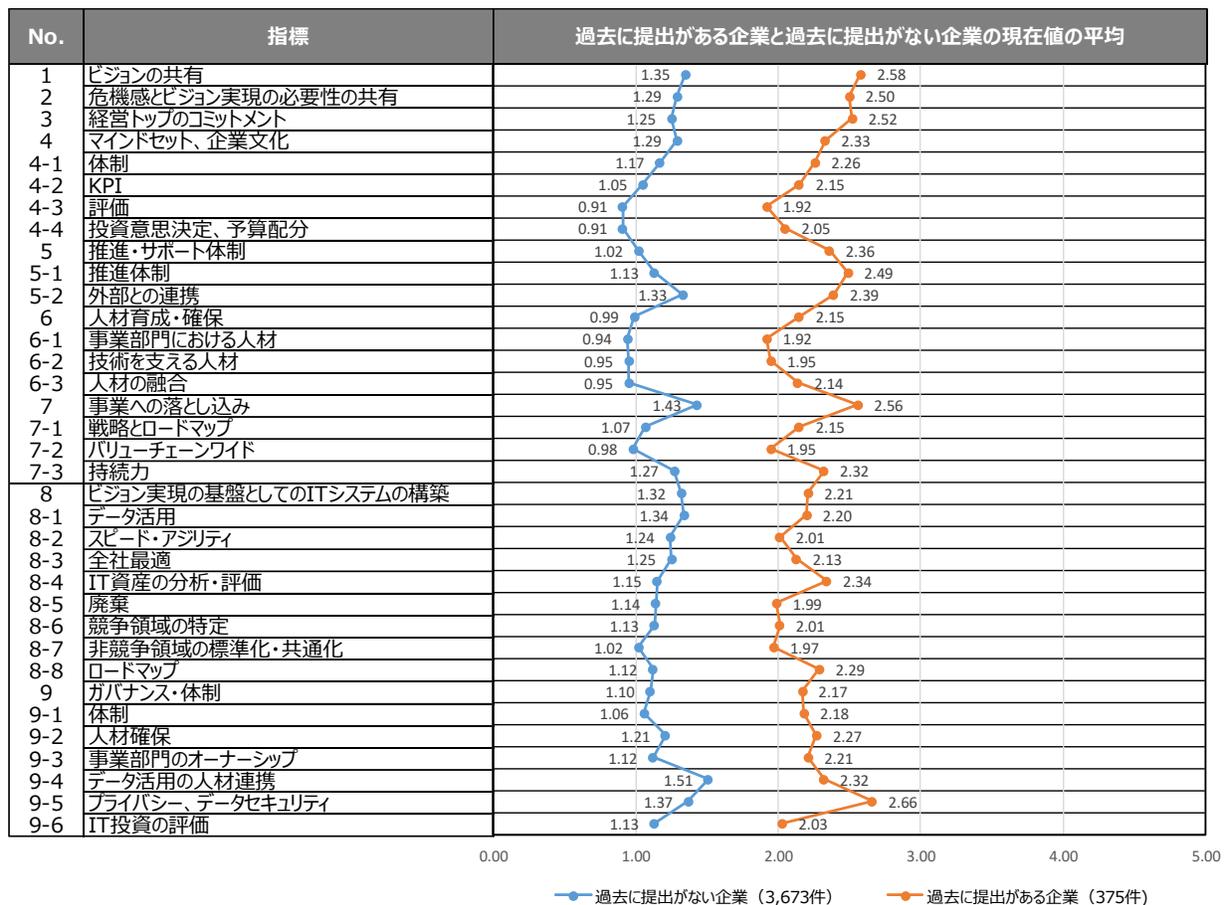


図 3-27 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業における各指標の現在値の平均

表 3-50 過去に提出がある企業における
現在値の高い上位 5 指標

過去に提出がある企業	
指標	現在値
9-5 プライバシー、データセキュリティ	2.66
1 ビジョンの共有	2.58
7 事業への落とし込み	2.56
3 経営トップのコミットメント	2.52
2 危機感とビジョン実現の必要性の共有	2.50

表 3-51 過去に提出がない企業における
現在値の高い上位 5 指標

過去に提出がある企業	
指標	現在値
9-4 データ活用の人材連携	1.51
7 事業への落とし込み	1.43
9-5 プライバシー、データセキュリティ	1.37
1 ビジョンの共有	1.35
8-1 データ活用	1.34

表 3-52 過去に提出がある企業における
現在値の高い上位 5 指標

過去に提出がある企業	
指標	現在値
4-3 評価	1.92
6-1 事業部門における人材	
6-2 技術を支える人材	1.95
7-2 バリューチェーンワイド	
8-7 非競争領域の標準化・共通化	1.97
8-5 廃棄	1.99

表 3-53 過去に提出がない企業における
現在値の高い上位 5 指標

過去に提出がない企業	
指標	現在値
4-3 評価	0.91
4-4 投資意思決定、予算配分	
6-1 事業部門における人材	0.94
7 事業への落とし込み	2.56
6-2 技術を支える人材	0.95
6-3 人材の融合	
7-2 バリューチェーンワイド	0.98

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 3-28 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 3-54 の通りであった。一方、差が小さかった下位 5 指標は、表 3-55 の通りであった。

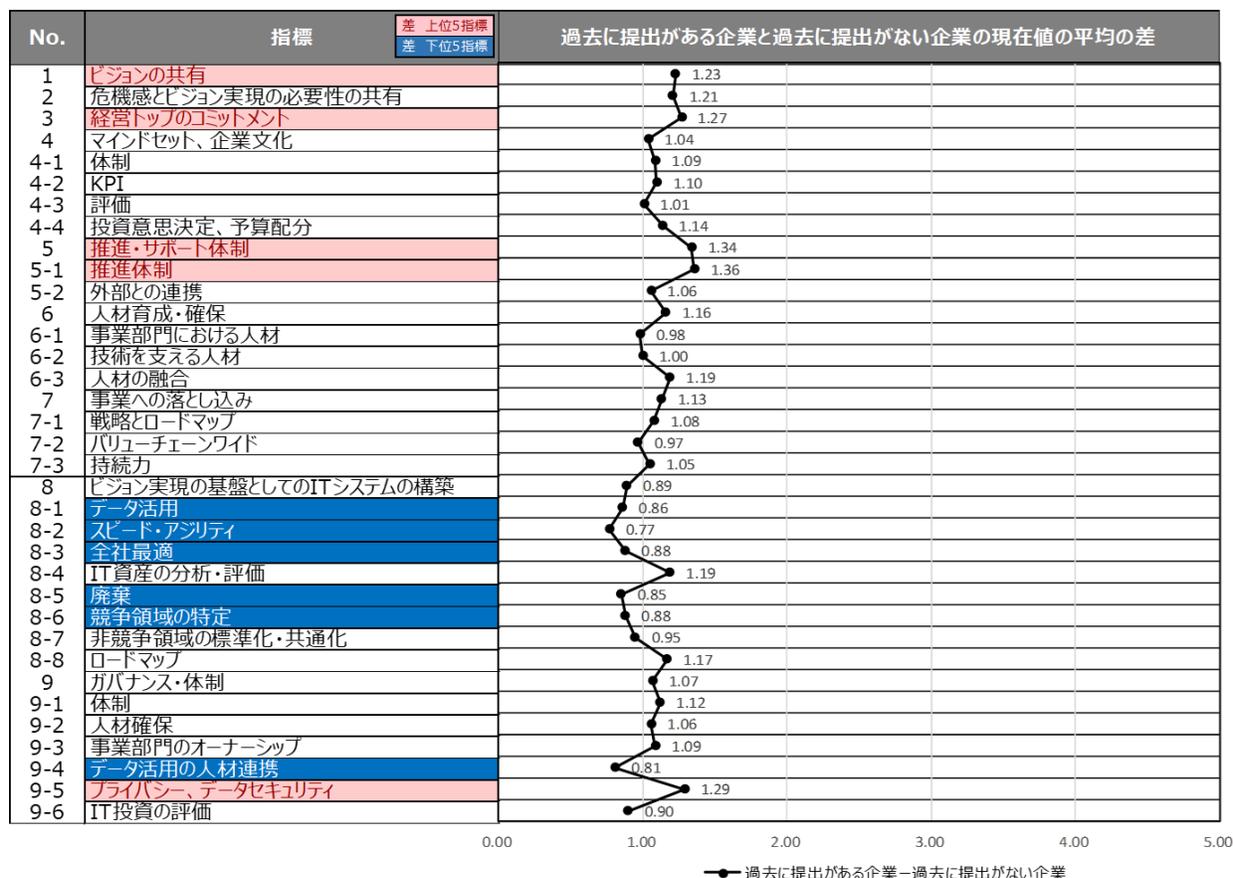


図 3-28 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業における各指標の現在値の平均の差

表 3-54 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	2.49	1.13	1.36
5 推進・サポート体制	2.36	1.02	1.34
9-5 プライバシー、データセキュリティ	2.66	1.37	1.29
3 経営トップのコミットメント	2.52	1.25	1.27
1 ビジョンの共有	2.58	1.35	1.23

表 3-55 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	2.01	1.24	0.77
9-4 データ活用の人材連携	2.32	1.51	0.81
8-5 廃棄	1.99	1.14	0.85
8-1 データ活用	2.20	1.34	0.86
8-3 全社最適	2.13	1.25	0.88
8-6 競争領域の特定	2.01	1.13	

示唆

- 過去に提出がある企業の全指標の現在値の平均は 2.22 であり、過去に提出がなく 2023 年に初めて回答した企業は 1.16 であった。このことから、DX 推進指標を用いて自己診断を行うなど、DX 推進のための取組を複数年にわたって長期的に取り組むことが、成熟度の向上につながると考えられる。DX 推進指標自己診断フォーマットには現在の成熟度に加えて 3 年後に目標とする成熟度を記載する。ぜひ、DX 推進指標を提出した企業はできれば毎年、少なくとも 3 年後に自社の状況を確認していただきたい。
- 過去に提出がある企業の現在値の上位 5 指標は 1 位の「9-5 プライバシー、データセキュリティ」を除く 4 指標が経営視点指標であった。過去に提出がない企業の現在値の上位 5 指標のうち、経営視点指標は「1 ビジョンの共有」と「7 事業への落とし込み」の 2 指標であり、残り 3 指標は IT 視点指標であった。特に「1 ビジョンの共有」は過去に提出がある企業と過去に提出がない企業では 1.23 と 1 以上の差が開いており、このことから過去に提出がある企業では全社的に自社が目指すべき方向性を共有できていると考えられる。
- 過去に提出がある企業と提出がない企業の差が大きい上位 5 指標のうち、「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」と 4 指標が経営視点指標であった。過去に提出がある企業ではビジョンの実現に向け、経営層のコミットメントの下で全社的な組織戦略に基づいて DX 推進に取り組むことができているとうかがえる。
- DX 推進と成熟度の向上のためには、継続的な取組とビジョンの実現に向けた経営層のコミットメントと組織体制が重要な取組であると考えられる。

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、2022年と2023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282社であった。

この282社における全指標の現在値の平均は、2022年は1.82、2023年は2.04であり、1年間で0.22の上昇であった。目標値の平均は、2022年は3.49、2023年は3.53であり、1年間で0.04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2022年と2023年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値のプロット図は図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2022年と2023年における現在値の平均と目標値の平均

回答提出年	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)
2023年	282	2.04	2.05	2.02	3.53	3.53	3.53
2022年	282	1.82	1.79	1.84	3.49	3.48	3.51
		差 0.22	差 0.26	差 0.18	差 0.04	差 0.05	差 0.02

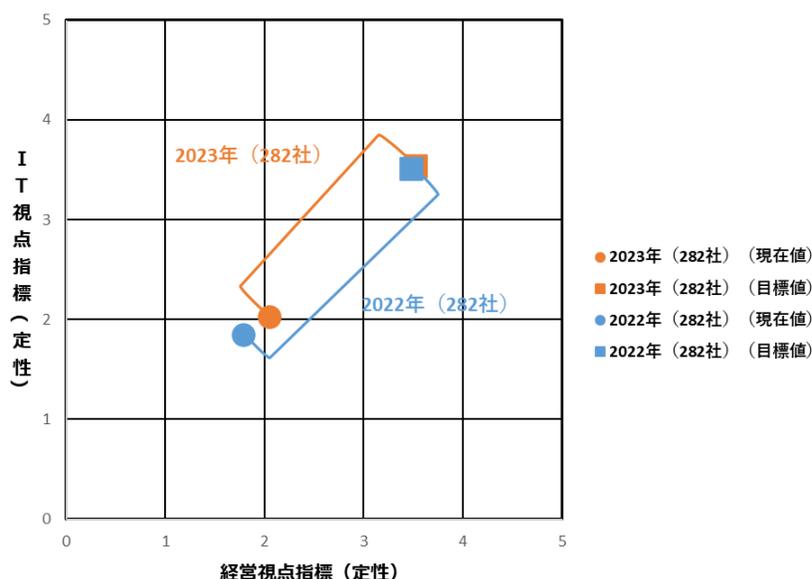


図 4-1 2年連続で提出している企業の2023年と2022年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値と目標値

2年連続で提出した企業 282 社を大企業と中小企業にわけ、2023 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）。大企業は 136 社、中小企業は 146 社であった。2022 年と 2023 年で企業規模が異なる場合は、2023 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 2023 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）
大企業	136	2.67	2.72	2.61
中小企業	146	1.45	1.43	1.47

続いて、大企業の 2022 年と 2023 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 2023 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.8-1、No.8-7、No.9-2 以外の全ての指標で有意差が見られた。

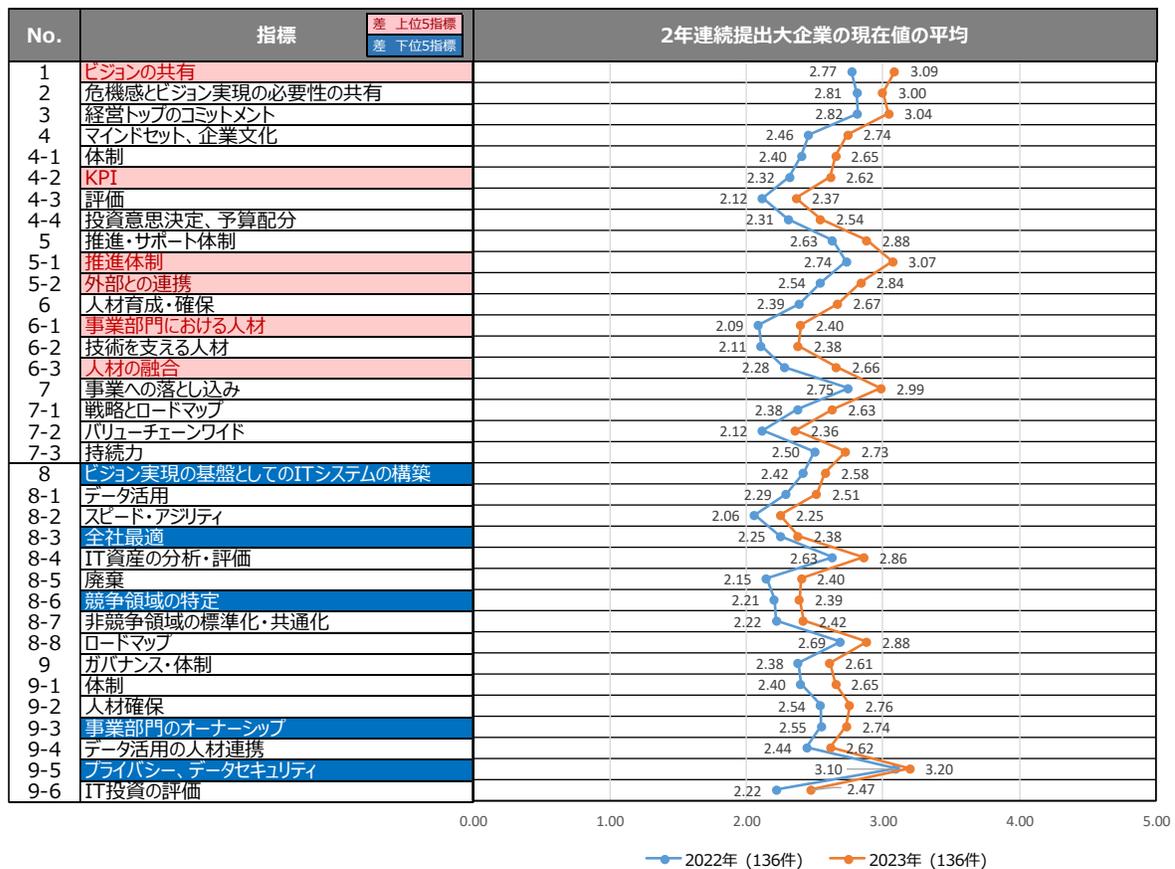


図 4-2 2年連続で提出している大企業における現在値の平均の経年変化

表 4-3 2年連続で提出している大企業の2022年と2023年の現在値の平均の差が大きい上位5指標

指標	2022年 大企業の現在値	2023年 大企業の現在値	現在値の差
6-3 人材の融合	2.28	2.66	0.38
5-1 推進体制	2.74	3.07	0.33
1 ビジョンの共有	2.77	3.09	0.32
6-1 事業部門における人材	2.09	2.40	0.31
4-2 KPI	2.32	2.62	0.30
5-2 外部との連携	2.54	2.84	

表 4-4 2年連続で提出している大企業の2022年と2023年の現在値の平均の差が小さい上位5指標

指標	2022年 大企業の現在値	2023年 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	3.10	3.20	0.10
8-3 全社最適	2.25	2.38	0.13
8 ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築	2.42	2.58	0.16
8-6 競争領域の特定	2.21	2.39	0.18
9-3 事業部門のオーナーシップ	2.55	2.74	

次に中小企業の2022年と2023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2023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。

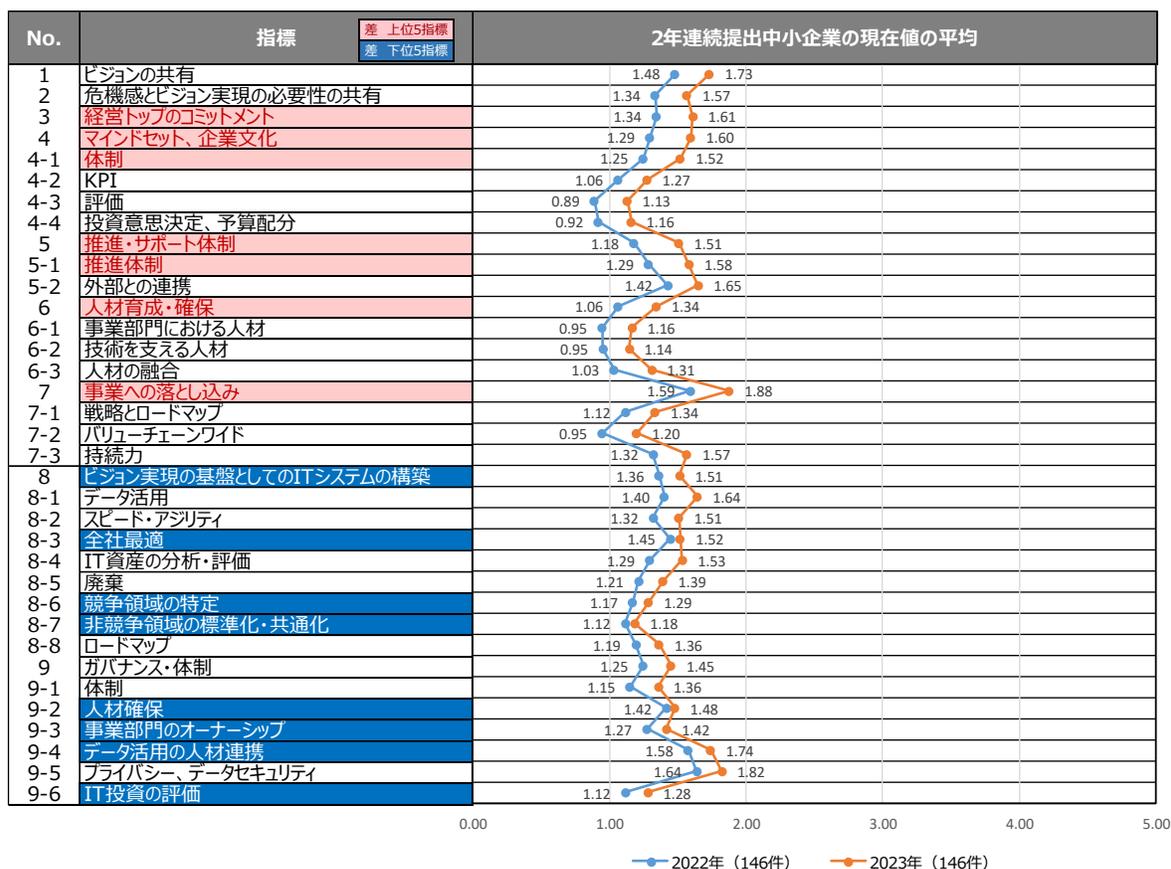


図4-3 2年連続で提出している中小企業における現在値の平均の経年変化

表4-5 2年連続提出している中小企業の2022年と2023年の現在値の平均の差が大きい上位5指標

指標	2022年 中小企業の現在値	2023年 中小企業の現在値	現在値の差
5 推進・サポート体制	1.18	1.51	0.33
4 マインドセット、企業文化	1.29	1.60	0.31
5-1 推進体制	1.29	1.58	0.29
7 事業への落とし込み	1.59	1.88	0.29
6 人材育成・確保	1.06	1.34	0.28
6-3 人材の融合	1.03	1.31	0.28

表 4-6 2年連続で提出している中小企業の2022年と2023年の現在値の平均の差が小さい上位5指標

指標	2022年 中小企業の現在値	2023年 中小企業の現在値	現在値の差
9-2 人材確保	1.42	1.48	0.06
8-7 非競争領域の標準化・共通化	1.12	1.18	
8-3 全社最適	1.45	1.52	0.07
8-6 競争領域の特定	1.17	1.29	0.12
8 ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築	1.36	1.51	0.15
9-3 事業部門のオーナーシップ	1.27	1.42	

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が進んでいると言える。
- 2年連続で自己診断を提出している大企業の各指標の前年からの差を確認したところ、上位5指標は「6-3 人材の融合」、「5-1 推進体制」、「1 ビジョンの共有」、「6-1 事業部門における人材」、「4-2 KPI」と全て経営視点の取組になっており、DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築よりもDX推進のための経営のあり方、仕組みづくりに力をいれていることがわかる。プライバシー・データセキュリティやシステム間の連携などによる全社最適、ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築の伸び率は前年と比べ0.2以下に留まっていることから、基盤となるデジタル技術の導入を着々と進めつつも、まずはDXを推進する組織全体の取組を戦略的に強化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小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「5 推進・サポート体制」、「4 マインドセット、企業文化」「5-1 推進体制」、7 事業への落とし込み」「6 人材育成・確保、6-3 人材の融合」であった。中小企業においても全て経営視点の取組になっており、DXを実現するための経営のあり方、仕組みづくりに注力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

2021年、2022年、2023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83社であった。この83社における全指標の現在値の平均は、2021年は2.41、2022年は2.71、2023年は2.93であった。3年間で0.52上昇し、直近1年間で0.22上昇した。また、全指標の目標値の平均は、2021年は3.96、2022年は4.04、2023年は4.08であった。この83社における全指標の平均は表4-7、図4-4の通り。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。3年連続で提出した企業（83社）のうち、大企業72社、中小企業11社と約9割が大企業であった。

なお、現在値の差の有無を確認するために、2021年2022年、2022年2023年の各指標の現在値に対しWilcoxon検定を適用した。結果、2022年と2023年ではNo.8-25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)
2023年	83	2.93	2.98	2.87	4.08	4.09	4.07
		差 0.22	差 0.23	差 0.21	差 0.04	差 0.04	差 0.04
2022年	83	2.71	2.75	2.66	4.04	4.05	4.03
		差 0.30	差 0.33	差 0.25	差 0.08	差 0.08	差 0.07
2021年	83	2.41	2.42	2.41	3.96	3.97	3.96

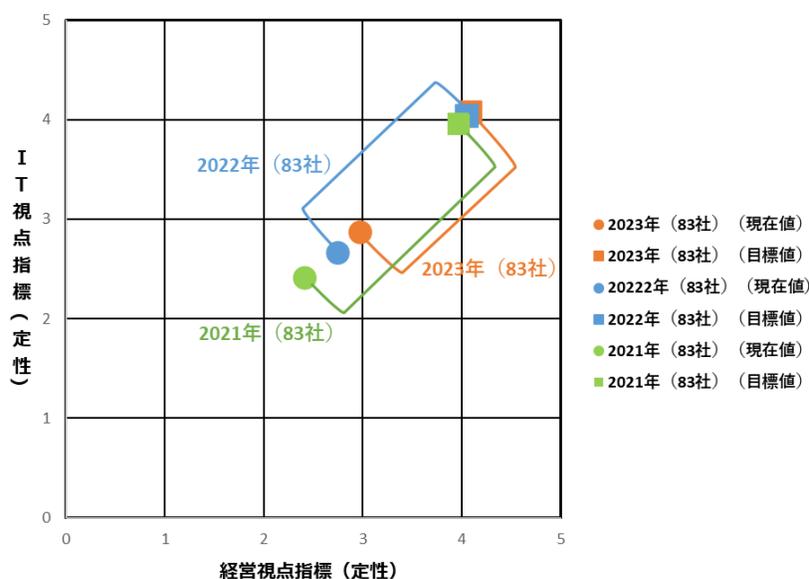


図 4-4 3年連続で提出している企業の各年の経営視点指標 (定性) と IT 視点指標 (定性) の現在値と目標値

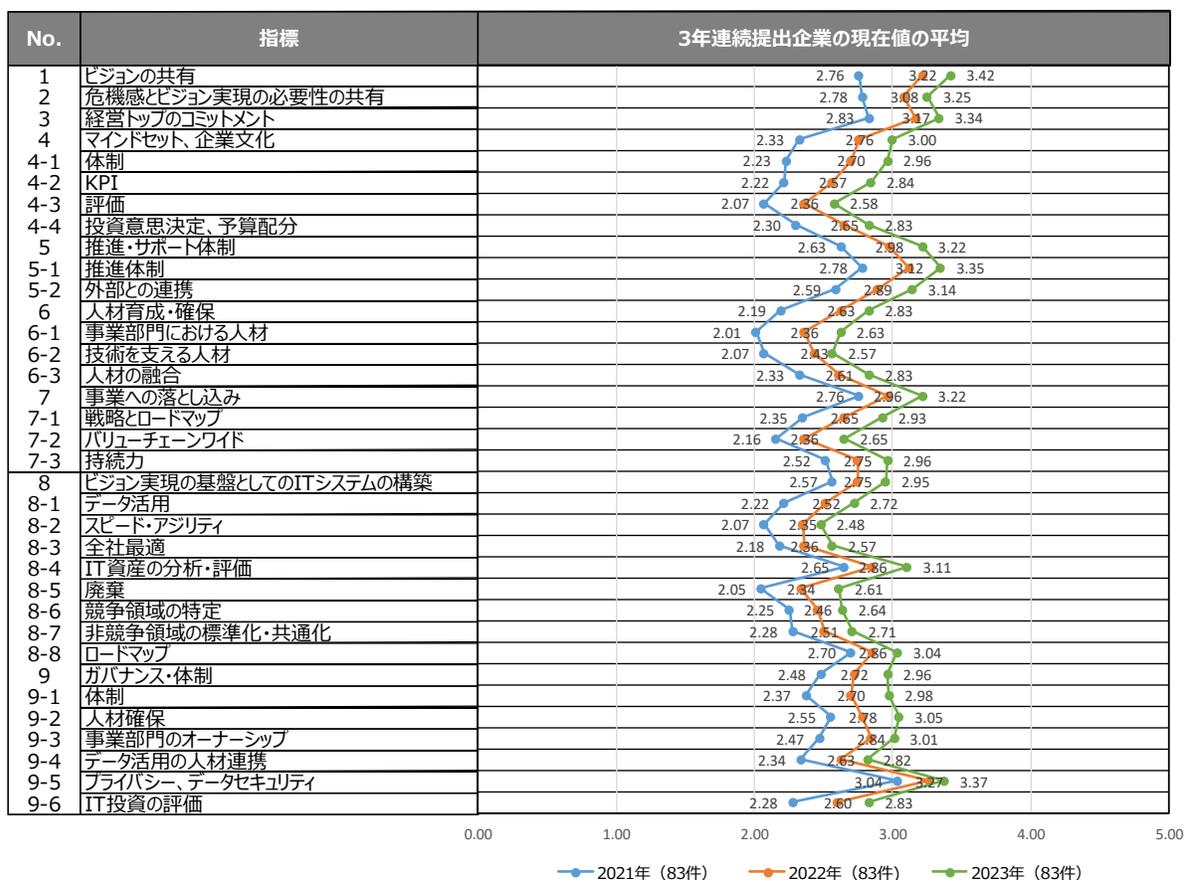


図 4-5 3年連続で提出している企業における現在値の平均の経年変化

示唆

- 3年連続で自己診断を提出した企業は83社あり、3年の間に平均成熟度は2.41から2.93まで上昇した。DXの取組がレベル3の「全社戦略に基づく部門横断的推進」に近づいていることを意味している。長期的にDXに取り組む企業は全社的にDXを推進する体制を整え、組織全体で戦略的に変革を進めると考えられる。
- 3年連続で自己診断を提出した企業の現在値の経営視点指標とIT視点指標を確認したところ、2021年は経営視点指標とIT視点指標はほぼ同じ2.42と2.41でほぼ差が見られなかったが、2023年は経営視点指標が2.98、IT視点指標が2.87と経営視点指標とIT視点指標の間で0.11ポイントの差がついた。経営視点とIT視点の双方の取組を進めつつも、経営視点の取組を先行して取り組んでいることがわかる。
- 目標値の平均も2021年が3.96、2022年が4.04、2023年が4.08と年々上昇している。より成長するには、DX推進指標自己診断フォーマットを活用し自社の見直しをするなど、毎年の自社の状況の確認が役に立つと考えられる。

5 まとめ

2023 年は前年に引き続き、ものづくり補助金の申請の要件であること等も伴って、DX 推進指標への回答企業が過去 5 年間で最も多い年となった。前年同様、大企業のみならず、多くの中小企業や多くの業種の事業者に提出いただき、DX 推進指標自己診断フォーマットの活用が広がりを見せた年であった。

- **2023 年の全件の現在値の平均は昨年より上昇**

2023 年の全件の現在値の平均は前年の 1.19 から 1.26 と 0.07 上昇した。昨年より現在値の平均が上昇していることから、中小企業を含めた日本全体の DX が進展していることがわかる。

- **2023 年の全件の目標値の平均は高位安定**

また、目標値の平均は前年から 0.01 の上昇にとどまったが、目標値の 5 年間の平均は、2019 年の 3.07、2020 年の 3.21、2021 年の 3.62、2022 年の 3.16、2023 年の 3.17 と、これまでの期間で一貫してレベル 3 に位置している。これは「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。

- **企業での現在値の平均は経営視点指標よりも IT 視点指標の方が高い**

全企業での現在値の平均は経営視点指標よりも IT 視点指標の方が高い。具体的に見ていくと、企業はデータの重要性を理解し、外部とも連携をしながらデータを活用した事業運営に積極的に取り組んでいることがわかる。一方で人材の確保、育成、評価といった自社の人材に対する取組と投資意思決定や予算配分の仕組みの構築が進んでいない、もしくは課題を抱えていることがわかる。速やかに投資意思決定や予算配分の仕組みを整え、人材面の整備のサイクルを回すことが求められる。

- **先行企業、DX 認定企業、連続提出企業は経営視点の指標が高い**

全体の傾向では IT 視点指標の取組が進んでいるが、先行企業、DX 認定企業、2 年連続提出企業、3 年連続提出企業の分析では、いずれも経営視点指標のほうが IT 視点指標よりも高い結果となった。DX を積極的に進めている企業では経営視点の取組の重要性を理解し、積極的に行っていることがわかる。

2 年連続提出企業、3 年連続提出企業の分析では、指標ごとに見ても、年を経るごとに全ての指標が向上している。長期に渡って DX に取り組むとともに、継続的かつ定期的に DX 推進指標に回答し現状や課題を把握・共有したことが、成熟度の年々の向上につながったと考えられる。

- **今後に向けて**

2023 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とともに DX 推進指標を継続的に提出されることを期待する。また 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望む。

IPA は各企業から提出された DX 推進指標自己診断フォーマットの継続的な観測と分析を行い、分析レポートとして公開すると共に適切な 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 を押し進めることに貢献していく。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。

6 付録 散布図

各種指標間の散布図を記載する。経営視点指標と IT 視点指標の間に正の相関があることが分かる。

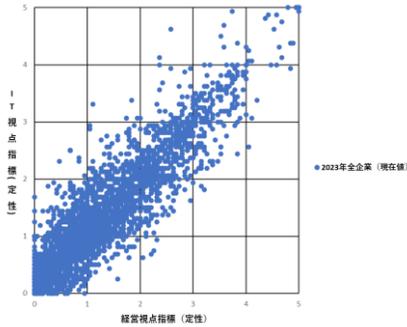


図 6-1 2023 年全企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

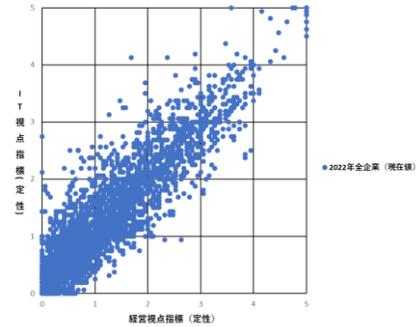


図 6-2 2022 年全企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

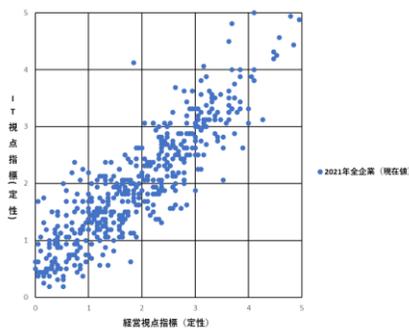


図 6-3 2021 年全企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

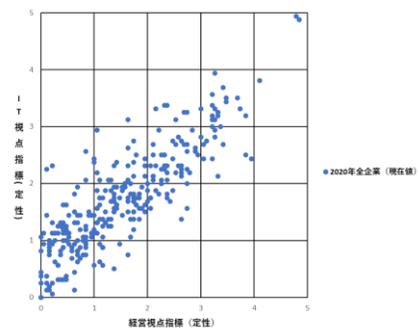


図 6-4 2020 年全企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

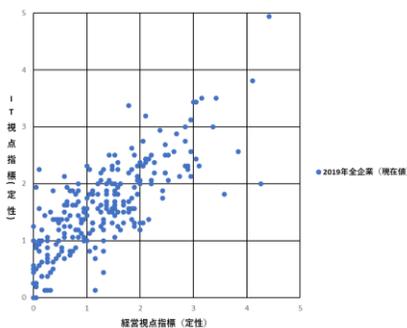


図 6-5 2019 年全企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

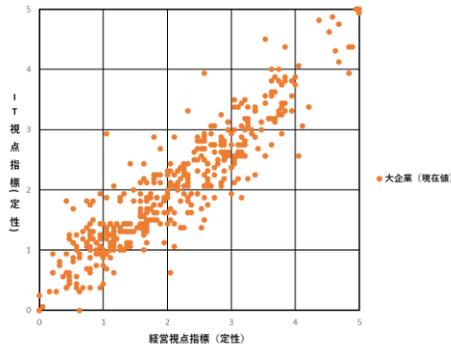


図 6-6 大企業の経営視点指標 (定性) と IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

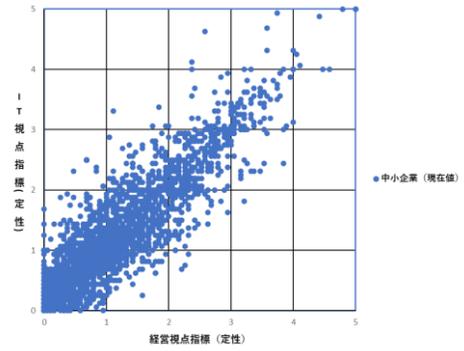


図 6-7 中小企業の経営視点指標 (定性) と IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

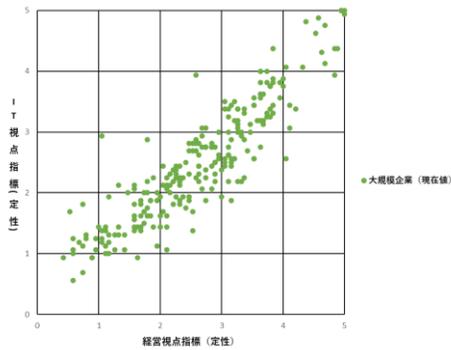


図 6-8 大規模企業の経営視点指標 (定性) と IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

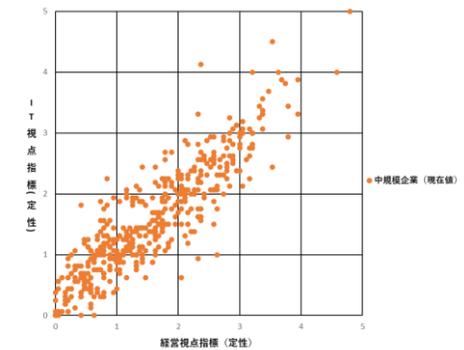


図 6-9 中規模企業の経営視点指標 (定性) と IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

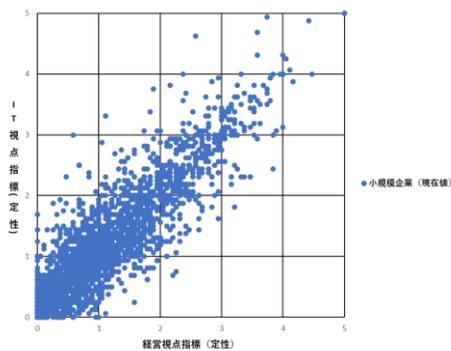


図 6-10 小規模企業の経営視点指標 (定性) と IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

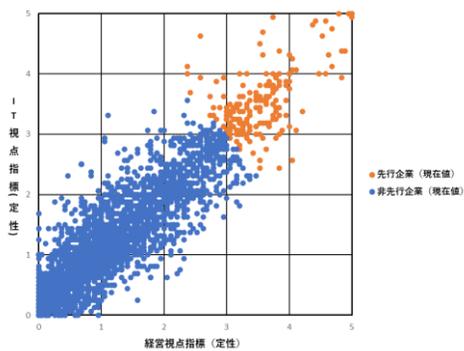


図 6-11 先行企業と非先行企業の経営視点指標 (定性) と IT 視点指標 (定性) の現在値の散布図

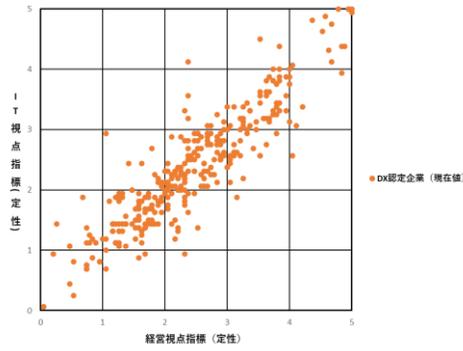


図 6-12 DX 認定企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

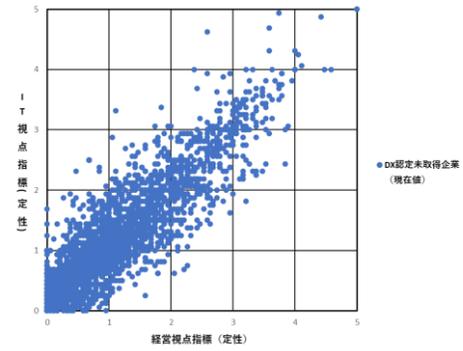


図 6-13 DX 認定未取得企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

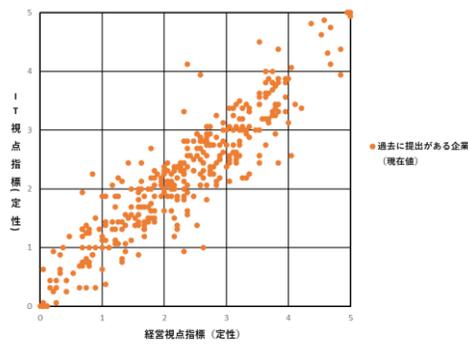


図 6-14 過去に提出がある企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

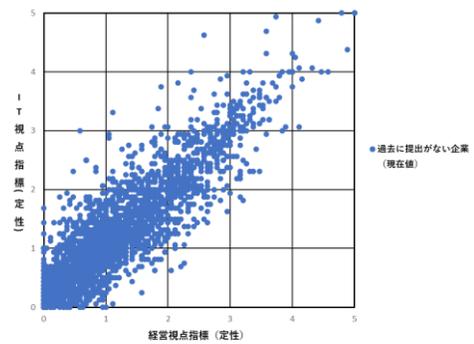


図 6-15 過去に提出がない企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

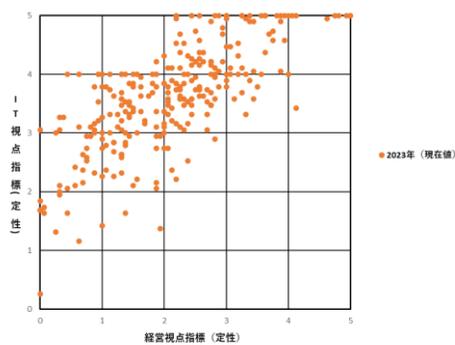


図 6-16 2年連続提出企業における 2023 年の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

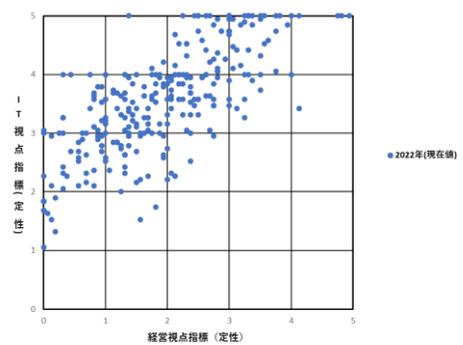


図 6-17 2年連続提出企業における 2022 年の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

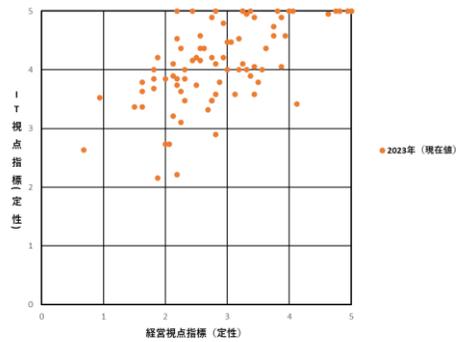


図 6-18 3年連続提出企業における2023年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値の散布図

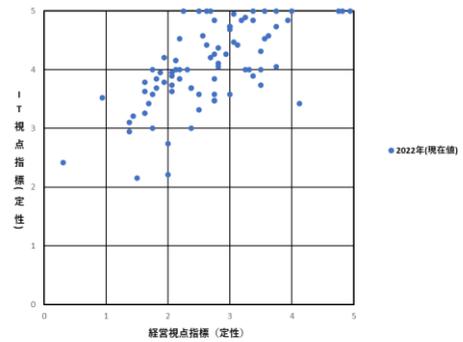


図 6-19 3年連続提出企業における2022年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値の散布図

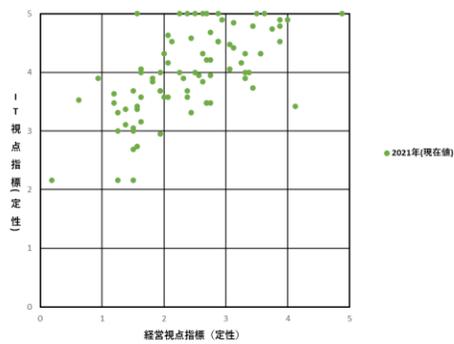


図 6-20 3年連続提出企業における2021年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値の散

7 付録 DX 推進指標と財務指標の関係分析

2018年にはじまったDX推進指標への回答企業数は年々増加しており、2023年は4,000以上の事業者からの回答が集まった。このようにDXへの注目が高まっているなかで、DXと財務指標との関係についても関心が寄せられている。そこで、この章では「DX推進の成熟度が、①売上高、②営業利益、③売上高営業利益率、④ROE（Return On Equity、自己資本利益率）のそれぞれとどのような関わりがあるのか」という観点から探索的に分析を行った結果を報告する。

3.4節で示した通り、企業規模によってDX推進の成熟度に差が見られたことから、大規模企業、中規模企業、小規模企業の3つに分けて分析する。また、DXの取り組みが企業の財務パフォーマンスに正の影響を及ぼすことを示す研究が諸外国で示されていることを考慮し、DX推進の成熟度を説明変数とした回帰分析を行う。ただし、調査対象が小さいこと（特に小規模企業）、単年度データを用いた分析であること、分析に用いた財務指標が2023年以前のものであること、さらにはDX推進の成熟度と財務指標との因果関係について精査が必要であることから、この調査はパイロットスタディとして位置づけ、レポートの本体ではなく付録としている。

7.1 分析対象・分析方法

2023年度にDX推進指標の提出があった4,047社のうち、2022年度の財務指標として、売上高および営業利益のデータを外部から取得できた235社を、ROEについては246社を本章の分析対象とした。235社の内訳は大規模企業161社、中規模企業57社、小規模企業15社であった。DX推進指標の現在値の平均値は2.55、中央値は2.54であった（図7-1）。

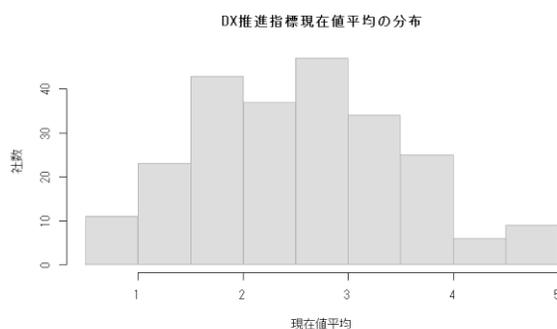


図 7-1 DX 推進指標の現在値の平均

売上高と営業利益、ROEについては2022年度のデータを用いた。2022年度売上高（百万円）の平均値は898,801、中央値は230,190、標準偏差は1,853,643であった（図7-2）。2022年度営業利益（百万円）の平均値は59,864、中央値は12,581、標準偏差は143,645であった（図7-3）。2022年度営業利益率（%）の平

均値は 7.34%、中央値は 6.02%、標準偏差は 7.66%であった（図 7-4）。ROE（%）の 246 社について記す。平均値は 9.076%、中央値は 8.080%、標準偏差は 10.678%であった（図 7-5）。

売上高と営業利益は右に裾を長く引いた分布であることから、以降の分析では対数値を用いる。また、営業利益率が-30%を下回るもの、ならびに ROE が上側 2.5%および下側 2.5%を超えるものは以降の分析では除外する。

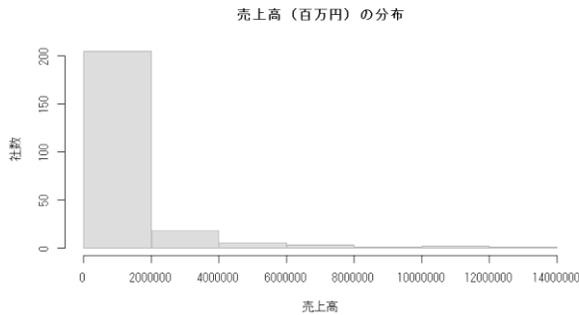


図 7-2 売上高（百万円）の分布

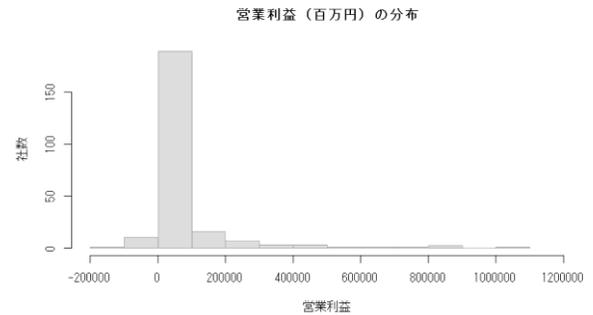


図 7-3 営業利益（百万円）の分布

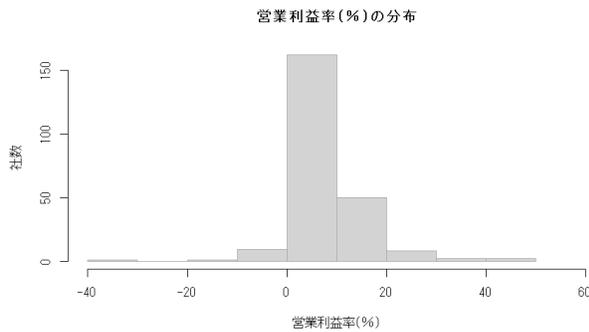


図 7-4 営業利益率（%）の分布

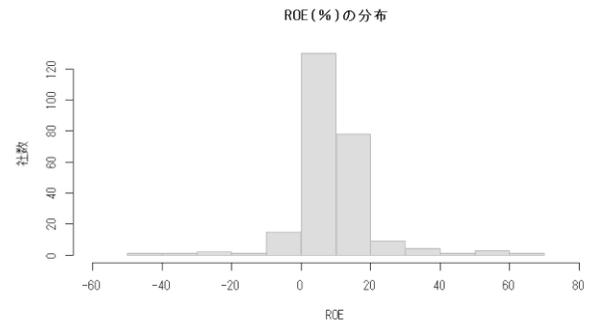


図 7-5 ROE（%）の分布

なお、2023 年度に収集した DX 推進指標の現在値を説明変数とし、財務指標を目的変数とした回帰分析を行う場合は、本来であれば 2023 年度以降の財務指標データを用いる必要がある。しかし、本章では 2022 年度の財務指標データを用いている。これは、本レポートの作成時点では 2023 年度の財務指標が得られていないことが理由の一つである。また、DX 推進指標の現在値は各社の複数年にわたる取り組みの成果であり、企業間で見たときの現在値の大小関係は過去に遡っても大きな差はなく、分析結果に与える影響は限定的であると考えられることも理由の一つである。ただし、この懸念があることから本章を付録の扱いとしている。

3.4 節で示した通り、企業規模によって DX 推進指標の現在値に差が見られた。また、DX 推進指標の現在値と財務指標との関係は企業規模によって異なる可能性があることから、企業規模を媒介変数とした重回帰分析を行う。その際、中規模企業を基準としたダミー変数として扱う。

7.2 分析結果

7.2.1 DX 推進指標と売上高

DX 推進指標の現在値平均と売上高（対数値）について、企業規模別の散布図を図 7-6 に示す（ $n = 235$ ）。企業規模別の相関係数は次の通りであった。いずれも有意な正の相関が見られ、小規模企業の相関がもっとも強い。

- 大規模企業：.437***（ $n = 163$ ）

- 中規模企業：.284*（ $n = 57$ ）

- 小規模企業：.527*（ $n = 15$ ）

（* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ ）

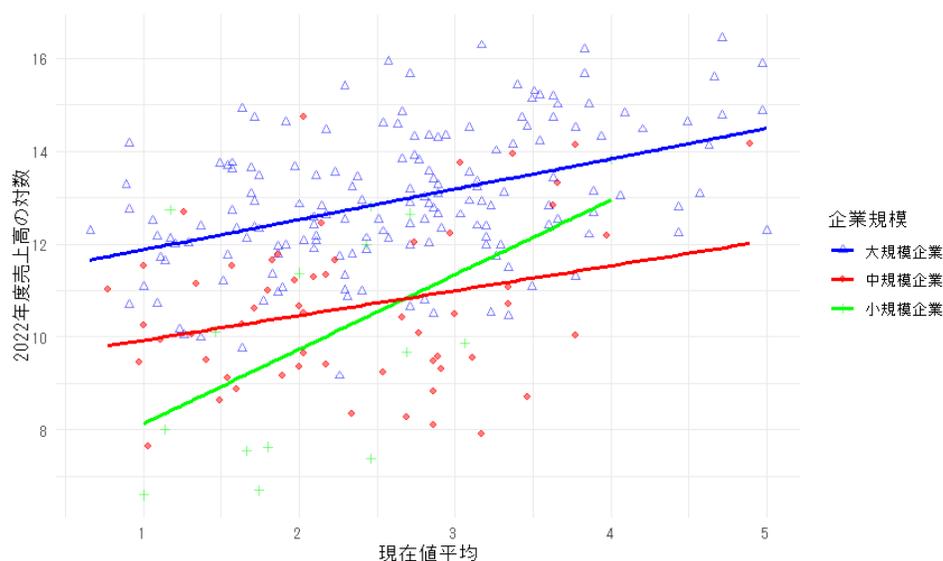


図 7-6 DX 推進指標の現在値平均と売上高（対数値）の関係

重回帰分析の結果を表 7-1 に示す。DX 推進指標の現在値平均、および企業規模のいずれも有意であることが示された。また、小規模企業において有意な交互作用があることが示された。このことから、企業規模別に見た DX 推進の成熟度と売上高には正の関係があり、中でも小規模企業においては DX 推進の成熟度の向上度合いに対する売上高の増分が大きいことが示唆される。ただし、売上高は企業規模を表す指標でもあり、企業規模が大きいためこそ DX 推進の成熟度を高めることができているという逆向きの因果関係も考えられるため、分析結果の解釈について留意が必要である。

表 7-1 売上高（対数値）を目的変数とした重回帰分析の結果

変数	偏回帰係数	標準誤差	t値	p値
(切片)	9.3938	0.5473	17.165	<0.0001 ***
DX推進指標の現在値平均	0.5355	0.218	2.456	0.01479 *
企業規模ダミー（大規模企業）	1.8304	0.6408	2.856	0.00468 **
企業規模ダミー（小規模企業）	-2.8719	1.2195	-2.355	0.01937 *
DX推進指標の現在値平均 × 大規模企業	0.1183	0.2477	0.478	0.63328
DX推進指標の現在値平均 × 小規模企業	1.0717	0.5288	2.027	0.04384 *

. p<.10 * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

自由度調整済み決定係数 0.441
F値 37.91 ***

7.2.2 DX 推進指標と営業利益

DX推進指標の現在値平均と営業利益（対数値）について、企業規模別の散布図を図 7-7 に示す（n = 235）。企業規模別の相関係数は次の通りであった。いずれも有意な正の相関が見られ、小規模企業の相関がもっとも強い。

- 大規模企業：.483***（n = 163）
 - 中規模企業：.359*（n = 57）
 - 小規模企業：.741*（n = 15）
- (* p<.05 ** p<.01 *** p<.001)

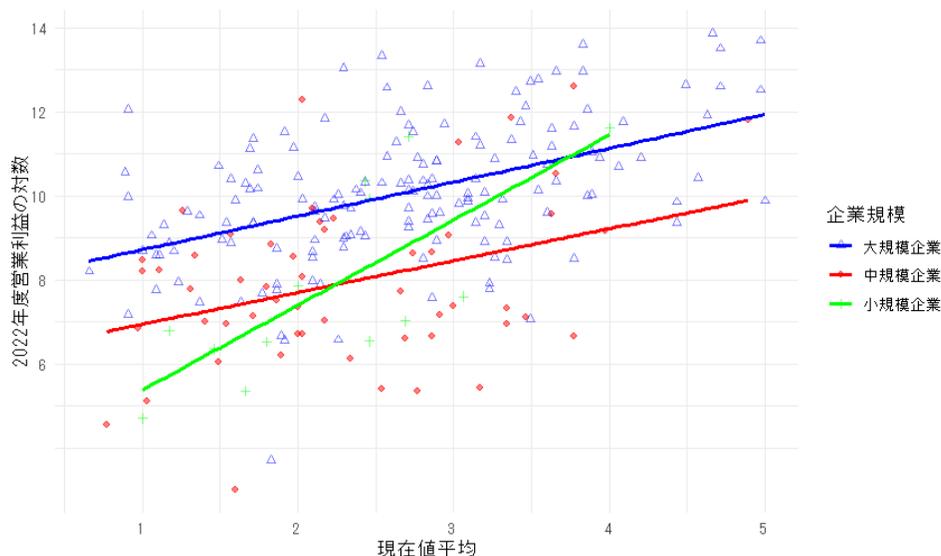


図 7-7 DX 推進指標の現在値平均と営業利益（対数値）の関係

重回帰分析の結果を表 7-2 に示す。DX 推進指標の現在値平均、および企業規模のいずれも有意であることが示された。また、小規模企業において有意な交互作用があることが示された。このことから、企業規模別に見た DX 推進の成熟度と営業利益には正の関係があり、中でも小規模企業においては DX 推進の成熟度の向上度合いに対する営業利益の増分が大きいことが示唆される。ただし、売上高の分析結果と同様に、分析結果の解釈について留意が必要である。

表 7-2 営業利益（対数値）を目的変数とした重回帰分析の結果

変数	偏回帰係数	標準誤差	t値	p値
(切片)	6.18629	0.57596	10.741	<0.0001 ***
DX推進指標の現在値平均	0.75749	0.23197	3.265	0.00127 **
企業規模ダミー（大規模企業）	1.72459	0.67934	2.539	0.01183 *
企業規模ダミー（小規模企業）	-2.83255	1.40463	-2.017	0.04497 *
DX推進指標の現在値平均 × 大規模企業	0.04696	0.26394	0.178	0.85895
DX推進指標の現在値平均 × 小規模企業	1.26621	0.59018	2.145	0.03302 *

. p<.10 * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

自由度調整済み決定係数 0.403
F値 31.10 ***

7.2.3 DX 推進指標と営業利益率

DX 推進指標の現在値平均と営業利益率について、企業規模別の散布図を図 7-8 に示す（n = 234）。企業規模別の相関係数は次の通りであった。大規模企業のみ、非常に弱いながらも有意な正の相関が見られた。小規模企業は大規模企業に比べて相関係数が大きいですが、小規模企業の標本サイズが小さいこともあり、有意な相関は見られなかった。

- 大規模企業：.167*（n = 163）
 - 中規模企業：.016（n = 57）
 - 小規模企業：.272（n = 14）
- （* p<.05 ** p<.01 *** p<.001）

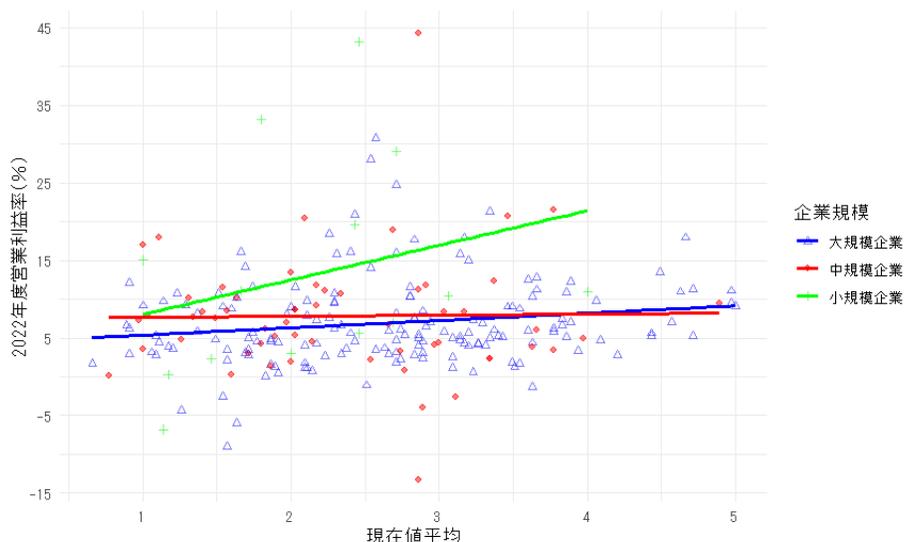


図 7-8 DX 推進指標の現在値平均と営業利益率の関係

重回帰分析の結果を表 7-3 に示す。DX 推進指標の現在値平均、および企業規模のいずれも有意とはいえないことが示された。小規模企業においてのみ、10%有意ではあるものの交互作用があることが示された。このことから、小規模企業においては DX 推進の成熟度の向上度合いに対する営業利益率の増分が大きくなる可能性が示唆される。ただし、自由度調整済み決定係数が 0.051 と低く、DX 推進指標の現在値平均と企業規模では営業利益率を十分に説明できていないことに留意が必要である。

表 7-3 営業利益率を目的変数とした重回帰分析の結果

変数	偏回帰係数	標準誤差	t値	p値
(切片)	0.075258	0.025423	2.96	0.0034 **
DX推進指標の現在値平均	0.00139	0.010129	0.137	0.891
企業規模ダミー (大規模企業)	-0.030986	0.029769	-1.041	0.299
企業規模ダミー (小規模企業)	-0.039579	0.057687	-0.686	0.4934
DX推進指標の現在値平均 × 大規模企業	0.008049	0.011505	0.7	0.4849
DX推進指標の現在値平均 × 小規模企業	0.043223	0.024731	1.748	0.0819 .

. p<.10 * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

自由度調整済み決定係数 0.05117
F値 3.513 **

7.2.4 DX 推進指標と ROE

DX 推進指標の現在値平均と ROE について、企業規模別の散布図を図 7-9 に示す (n = 232)。企業規模別の相関係数は次の通りであった。大規模企業と中規模企業に有意な正の相関が見られた。

- 大規模企業：.256 *** (n = 155)
 - 中規模企業：.275* (n = 54)
 - 小規模企業：.036 (n = 23)
- (* p<.05 ** p<.01 *** p<.001)

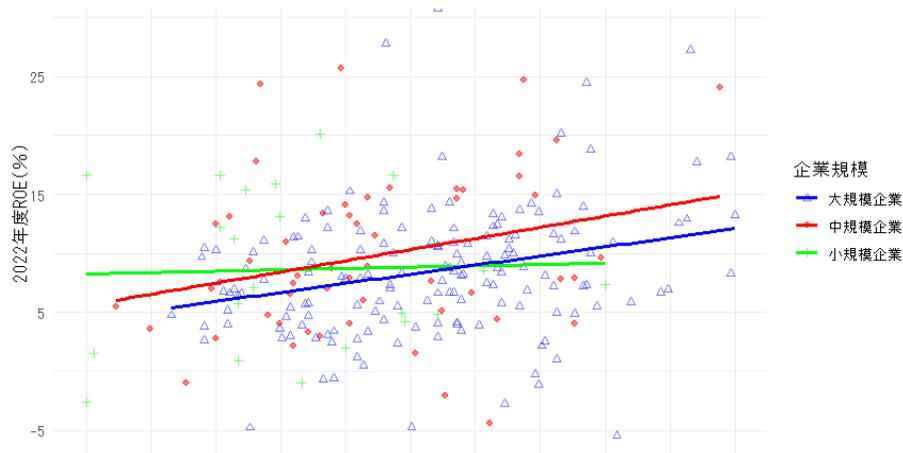


図 7-9 DX 推進指標の現在値平均と ROE の関係

重回帰分析の結果を表 7-4 に示す。DX 推進指標の現在値平均は有意だが、企業規模は有意とはいえないことが示された。小規模企業においてのみ、10%有意ではあるものの負の交互作用があることが示された。このことから、大規模企業と中規模企業においては、DX 推進の成熟度と ROE には正の関係があることが示唆される。ただし、自由度調整済み決定係数が 0.048 と低く、DX 推進指標の現在値平均と企業規模では ROE を十分に説明できていないことに留意が必要である。

表 7-4 ROE を目的変数とした重回帰分析の結果

変数	偏回帰係数	標準誤差	t値	p値
(切片)	5.6013	2.0156	2.779	0.00591 **
DX推進指標の現在値平均	1.8903	0.8332	2.269	0.02423 *
企業規模ダミー (大規模企業)	-1.2053	2.454	-0.491	0.62381
企業規模ダミー (小規模企業)	2.6731	3.1097	0.86	0.39093
DX推進指標の現在値平均 × 大規模企業	-0.3512	0.9685	-0.363	0.71722
DX推進指標の現在値平均 × 小規模企業	-1.6636	1.5093	-1.102	0.27152 .

. p<.10 * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

自由度調整済み決定係数 0.04846
F値 3.353 **

8 DX 推進指標 本体

■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、現場の取組は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ができるものとなっており、全社での取組が、グローバル競争を勝ち抜くことへ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。	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	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タリリスクビード等において、グローバル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、権限移譲を伴って、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。
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)	設定されていない。	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。
4-3				サブ(評価)	上記のようなKPIに即した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、実践されている。	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。
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されないなど、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。

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)	
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る形で牽引・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、一部の部門の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、) 経営者自身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	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）	一部での戦略的実施 （全社戦略に基づく一部部門での推進）	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）
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があり、今後実行に移すあるいは実行中である。	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たい形で使えるITシステムとなっているか。	データを使いたい形で使えない。	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したため、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っており（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なされている。	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、全社で持続的に新しいシステム構築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しており、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]