



2024 年版

DX 推進指標分析レポート付録

自己診断結果における

自由記述テキストの分析

2026 年 3 月 31 日

独立行政法人情報処理推進機構

## 目次

---

1 はじめに .....	3
1.1 このレポートの構成と想定読者.....	3
2 DX 推進指標 エビデンスとアクション欄のテキスト分析.....	5
2.1 分析の目的と対象 .....	5
2.2 分析手法.....	6
2.3 指標ごとの記述件数.....	9
3 テキスト分析のプロセスおよび結果について .....	10
3.1 指標 1 ビジョンの共有 .....	11
3.2 指標 2 危機感とビジョン実現の必要性の共有 .....	19
3.3 指標 3 経営トップのコミットメント .....	26
3.4 指標 4 マインドセット .....	33
3.5 指標 5 推進・サポート体制.....	40
3.6 指標 6 人材育成・確保 .....	47
3.7 指標 7 事業への落とし込み.....	54
3.8 指標 8 ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築.....	61
3.9 指標 9 ガバナンス・体制.....	67
4 まとめ.....	74

# 1 はじめに

---

## 1.1 このレポートの構成と想定読者

---

本レポートは2025年5月7日に公開した「DX推進指標 自己診断結果 分析レポート（2024年版）」の付録として、自由記述のテキスト分析の情報を提供する。

テキスト分析では、DX推進指標の自己診断結果の中から、エビデンスとアクション欄の自由記述内容を扱う。自由記述欄には、各企業がDX推進に取り組む中での課題や、今後積極的に取り組むアクションプランを記述している。これらのテキストを分析することで、DX推進に取り組んでいる企業が注力している取り組みや改善案に対する洞察を提供する。

特に推進指標のキークエスションである指標1から指標9に絞り、重点指標についての取り組み内容が分かるレポートとしている。

本レポートの構成と想定読者は以下の通り。

- ・ **本レポートの構成**
  - 第1章：はじめに
  - 第2章：DX推進指標 エビデンスとアクション欄のテキスト分析
  - 第3章：テキスト分析のプロセスおよび結果について
  - 第4章：まとめ
- ・ **本レポートの想定読者**
  - 日本のDXの最新の現状や傾向を把握したいDX推進に意欲的な企業担当者およびDX推進に携わっているコンサルタントなど
  - DX推進指標自己診断に回答しており、DX推進指標の結果や傾向を把握したいDX推進担当者
  - DX推進指標にはまだ回答していないが、本レポートからDXに関する知見や情報を得たいDX推進担当者

DX推進指標の現在値0から5段階の成熟度によって、低・中・高の3つのグループに分け、エビデンスとアクション欄のテキスト分析を行っているため、DX推進指標に回答している企業担当者の方は、自社の回答と照らし合わせて参考にさせていただきたい。また、IPA公式ウェブサイトで公開している「DX推進指標 自己診断結果 分析レポート」<sup>1</sup>。とともにご覧いただくことで、DXの推進に

---

<sup>1</sup> 独立行政法人情報処理推進機構、DX推進指標 自己診断結果 分析レポート（2024年版）

<https://www.ipa.go.jp/digital/dx-suishin/tbl5kb0000007nt4-att/dx-suishin-report2024.pdf>

関わる方々、関心がある方々に DX とそれに関連する情報を活用しながら、DX に取り組む際の具体的なアクションプランの検討に役立つことを期待している。

## 2 DX 推進指標 エビデンスとアクション欄のテキスト分析

### 2.1 分析の目的と対象

DX 推進指標では、DX の成熟度を 35 指標ごとに、レベル 0 からレベル 5 までの 6 段階で評価する。そして成熟度の回答にあたっては、なぜその成熟度と判断したかのエビデンスと、あるべき姿を目指すための次のアクションを合わせて回答してもらうことを推奨している（図 2-1）。

エビデンスとアクション欄は自由記述のため、記載するかどうかは回答者の任意としている。また申請する事業者の業種や事業規模、成熟度により、回答内容は多種多様である。そのため、本レポートは記述内容の傾向を捉えることを目的として、テキストマイニングの手法を用いて分析する。対象は以下の通り。

- 対象：2024 年に提出された DX 推進指標の自己診断結果 1,349 件から、エビデンスとアクション欄に記載があるもの
- 分析の対象箇所：DX 推進指標のキークエスションである指標 1 から指標 9 のエビデンスとアクション欄

The image shows a screenshot of a web-based form titled "DX推進のための経営のあり方、仕組み" (DX Progress for Business Strategy and Structure). The specific section is "DX推進の仕組み（定性指標）" (DX Progress Structure (Qualitative Indicators)).

At the top, there are instructions: "\*: 必須項目" (Required items) and "未入力箇所があります!" (There are missing input fields!). Below this, there are two radio buttons: "キークエスション" (Key Question) and "サブクエスション" (Sub-question).

The main content area is titled "(ビジョンの共有)" (Vision Sharing) and contains the question: "1. 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。" (1. Using data and digital technology, while responding quickly to change, what kind of value do you create from a customer perspective, and are you able to share your vision internally and externally?).

Below the question, there are two input fields: "現在\*" (Current) and "目標（3年後）\*" (Target (3 years later)), with a green arrow pointing from the current field to the target field. A red box highlights the "未入力箇所があります!" message above these fields.

To the right of the input fields is a table titled "【成熟度レベル】" (Maturity Level) with five rows:

成熟度レベル
レベル0: ビジョンがない。ビジョンが提示されていない。
レベル1: ビジョンは提示されているが、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。
レベル2: 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。
レベル3: 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。
レベル4: 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。
レベル5: 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り、全社での取組が、グローバル競争で勝ち抜くとの認識の共有の下に、持続的に進められている。

Below the maturity level table, there are two more input fields, both highlighted with red boxes:

- "なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等（任意）" (Reasons for the maturity level judgment, confirmation methods/evidence, etc. (Optional))
- "アクション欄（任意）" (Action column (Optional))

図 2-1 DX 推進指標 自己診断 エビデンスとアクションの記入欄

## 2.2 分析手法

エビデンスとアクション欄に記載された自由記述の分析には、テキストマイニングの手法を用いることとした。テキストマイニングは非定型の文章データを計量的かつ機械的に分析することで、対象となる文章データの全体像を把握しながら、頻出に文章の中に表れる言葉や語と語の繋がりを発見し、データの中で注目すべき箇所を把握することができる<sup>2</sup>。テキストマイニングには近年汎用的に利用されているソフトウェアのKHCoder<sup>3</sup> Version 3.02を利用した。

本レポートでのテキストマイニングのプロセスは図 2-2 の通りである。まずデータクレンジングで分析に必要な空白文字や区切り文字、記号の除外を行った。また文意が同じながら表記揺れがある単語の表記の統一を行った（表 2-1）。

その後、KHCoder を用いて前処理で形態素解析を行い、語を取り出し、頻出単語の集計と対応分析を行った。形態素解析とは文章を単語単位に分ち書きして抽出することであり<sup>4</sup>、語句の活用型や活用形まで解析される。「SECURITY ACTION」など IPA による制度の名称などは途中で語が区切られずに、1 語の単語として抽出されるよう、強制抽出語として登録している（表 2-2）。頻出単語は語の出現回数を集計したものであり（表 2-3）、回数が多いほど、その文章の中で話題にされている語句とみなす。対応分析とは単語の関係性を散布図で可視化したものであり、原点（縦軸も 0、横軸も 0 の位置）からの方向と距離に注目して、グループごとの単語の出現傾向の違いを見るのに適している（図 2-3）。どちらも文章データに出現するテーマやトピックを端的に理解することができる。

---

<sup>2</sup> 樋口耕一, “社会調査のための計量テキスト分析 ——内容分析の継承と発展を目指して第 2 版”, ナカニシヤ出版, pp101-102, 2020.

<sup>3</sup> 樋口耕一, KH Coder Index Page. <https://khcoder.net/>

<sup>4</sup> 松本 裕治, 高岡 一馬, 浅原 正幸, 工藤 拓, “茶釜と南瓜による日本語解析：構文情報を用いた文の役割分類（<シリーズ特集>研究のツールボックス（1））”, 人工知能, 19 巻, 3 号, pp. 334-339, 2004.

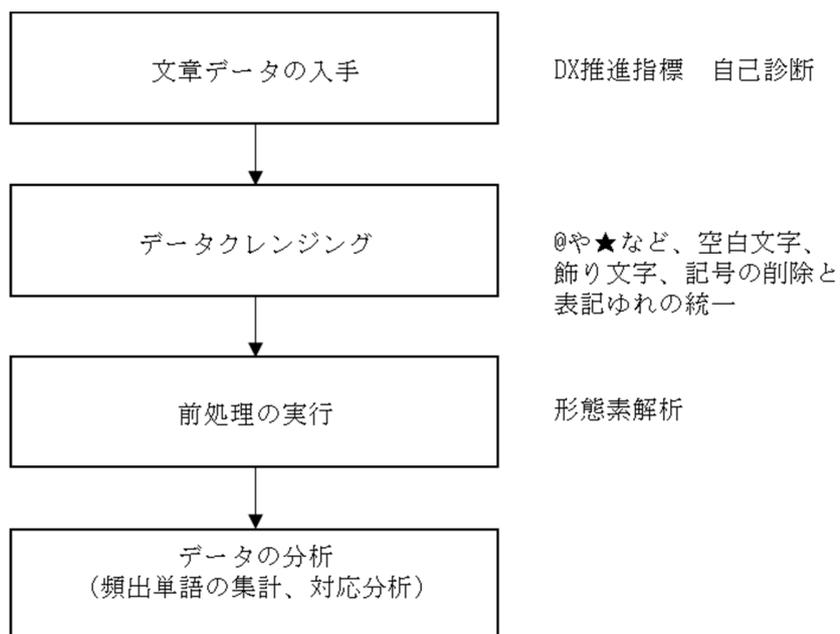


図 2-2 DX 推進指標のテキストマイニングのプロセス

表 2-1 語の表記ゆれの統一

統一前	統一後
DX、デジタルトランスフ ォーメーション	DX
お客様、お客さま、顧客 ビジョン、vision	顧客 ビジョン
ホームページ、hp、 web サイト	ホームページ
人材、人財	人材

表 2-2 本レポートで指定した強制抽出語の一覧

強制抽出語
DX
代表取締役
sdgs
ビジネスモデル
クラウド
情報セキュリティ
サイバーセキュリティ
サイバー攻撃
サイバー
安全確保支援士
SECURITY ACTION
自己宣言
二つ星
ガバナンス

表 2-3 頻出単語の例

順位	抽出語	出現回数
1	DX	998
2	顧客	901
3	社会	807
4	事業	786
5	経営	784

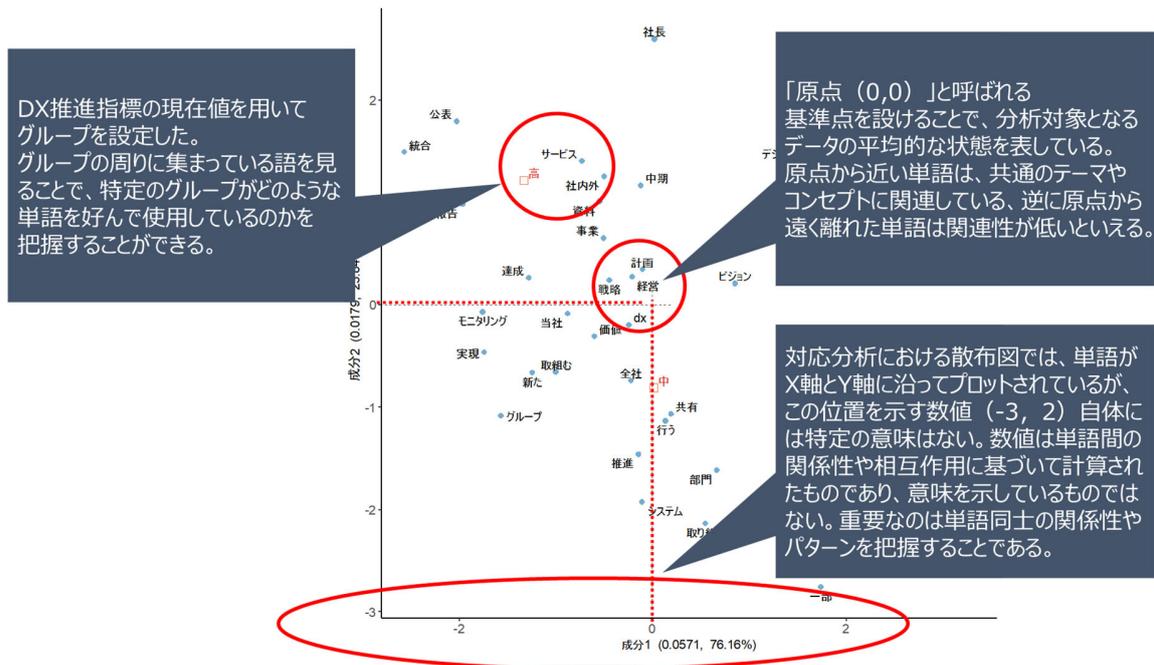


図 2-3 対応分析の例と見方の説明

## 2.3 指標ごとの記述件数

まず指標 1 から 9 までのキークエスションに対して、エビデンスとアクション欄の記述件数を示す（表 2-4～表 2-12）。割合は全体の回答提出件数である 1,349 件を分母として算出し、小数点第一位を四捨五入している。エビデンスはどの指標でもほぼ 4 割以上の企業が記入しているが、3 年後の目標達成のためのアクション欄に関しては 2 割程度に留まっている。

表 2-4 指標 1 の回答記述件数と割合

指標 1	
エビデンス 記述件数	653
アクション欄 記述件数	376
エビデンス 記述割合	48%
アクション欄 記述割合	28%

表 2-9 指標 6 の回答記述件数と割合

指標 6	
エビデンス 記述件数	567
アクション欄 記述件数	312
エビデンス 記述割合	42%
アクション欄 記述割合	23%

表 2-5 指標 2 の回答記述件数と割合

指標 2	
エビデンス 記述件数	615
アクション欄 記述件数	345
エビデンス 記述割合	46%
アクション欄 記述割合	26%

表 2-10 指標 7 の回答記述件数と割合

指標 7	
エビデンス 記述件数	557
アクション欄 記述件数	285
エビデンス 記述割合	41%
アクション欄 記述割合	21%

表 2-6 指標 3 の回答記述件数と割合

指標 3	
エビデンス 記述件数	621
アクション欄 記述件数	339
エビデンス 記述割合	46%
アクション欄 記述割合	25%

表 2-11 指標 8 の回答記述件数と割合

指標 8	
エビデンス 記述件数	531
アクション欄 記述件数	278
エビデンス 記述割合	39%
アクション欄 記述割合	21%

表 2-7 指標 4 の回答記述件数と割合

指標 4	
エビデンス 記述件数	602
アクション欄 記述件数	327
エビデンス 記述割合	45%
アクション欄 記述割合	24%

表 2-12 指標 9 の回答記述件数と割合

指標 9	
エビデンス 記述件数	497
アクション欄 記述件数	259
エビデンス 記述割合	37%
アクション欄 記述割合	19%

表 2-8 指標 5 の回答記述件数と割合

指標 5	
エビデンス 記述件数	584
アクション欄 記述件数	308
エビデンス 記述割合	43%
アクション欄 記述割合	23%

### 3 テキスト分析のプロセスおよび結果について

---

テキストマイニングによる分析の結果を 3.1 節以降で、設問毎に示す。分析の結果については以下の通りに示す。

- まず DX 推進指標の現在値の平均ごとに成熟度によって低（レベル 0、1）、中（レベル 2、3）、高（レベル 4、5）の 3 段階のグループにわけた。そして各指標にまつわるキーワードに着目して、グループごとにキーワードに関する記述内容を ChatGPT-4o で要約し、文章を生成した。使用したプロンプトは以下の通りである。例として指標 1 のプロンプトを示す。  
「低グループの記述の中で、ビジョンに触れている代表的な文章を 3 つピックアップしてください。各文章は 50 文字以内にまとめてください。」
- 次に低、中、高の全グループのテキストから、頻出単語を抽出し、3 段階のグループ間で関連の強い単語を特定した。この頻出単語の上位のキーワードは、その文章の中で頻出に話題にされている語句であり、この次に行う対応分析の原点に集中して登場する語句でもある。
- 次に対応分析を行い、各グループに特徴的な語を特定した。そしてグループごとにそのキーワードについてどのようなことを書いているのか、生成 AI を用いて、実際の記述内容を要約してもらい、例示となる文章を生成した。使用したプロンプトは以下の通りである。例として指標 1 のプロンプトを示す。「低グループの記述の中で、現在、レベル、具体、提示といったキーワードを使用して、低グループの例示テキストを作成してください。文章は 100 文字程度にまとめてください。」そして例示テキスト中での下線は対応分析中に現れ、注目した語句である。

## 3.1 指標 1 ビジョンの共有

まず指標 1「ビジョンの共有：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。」という設問である。ビジョンという語に注目し、それぞれのグループがどのように述べているかを確認した。生成 AI が作成した文章は下記の通り。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「経営方針にビジョンが示されているが、現場には浸透していない。」
  - 「ビジョンは提示されているが、全社的な取り組みには至っていない。」
  - 「ビジョンはあるが、まだ具体的な取り組みには繋がっていない。」
  
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「社内でビジョンを共有し、取り組みを進めているが浸透は不十分。」
  - 「DX 推進に向けたビジョンが各部門で共有され、進捗が管理されている。」
  - 「経営計画に基づくビジョンが示され、全社での取り組みが進んでいる。」
  
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「長期ビジョンが策定され、全社での取り組みを支える体制が整っている。」
  - 「経営計画に基づき、ビジョンの達成度をモニタリングする仕組みがある。」
  - 「ビジョンが社内外に共有され、具体的な行動計画が策定されている。」

【考察】成熟度が低い企業は、DX 推進に向けたビジョンはあるが、具体的な取り組みに繋がっていない、もしくは社内での共有が不十分であることがうかがえる。それに対して、成熟度が高い企業は目指す姿やビジョンを明確に定義し、社内外問わず、積極的に共有している様子がうかがえる。また DX の取り組みが経営戦略の一部として位置付けられており、ビジョンの達成状況を評価する仕組みが整っていることが強調されている。

次に指標 1 のエビデンス欄の頻出単語の上位 10 位を示す（表 3-1）。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-1 指標 1 エビデンスの頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	ビジョン	579
2	DX	527
3	経営	523
4	計画	394
5	推進	257
6	中期	242
7	共有	216
8	戦略	212
9	顧客	185
10	活用	181

そしてレベル別によく使われている特徴的な語を特定するためにエビデンスの対応分析の結果を図 3-1 に示す。対応分析の結果から注目した語は、図の中で黒丸で囲い、また本文中のレベルの横に併記している。そしてキーワードを使用して生成 AI で作成した例示テキストを示す。

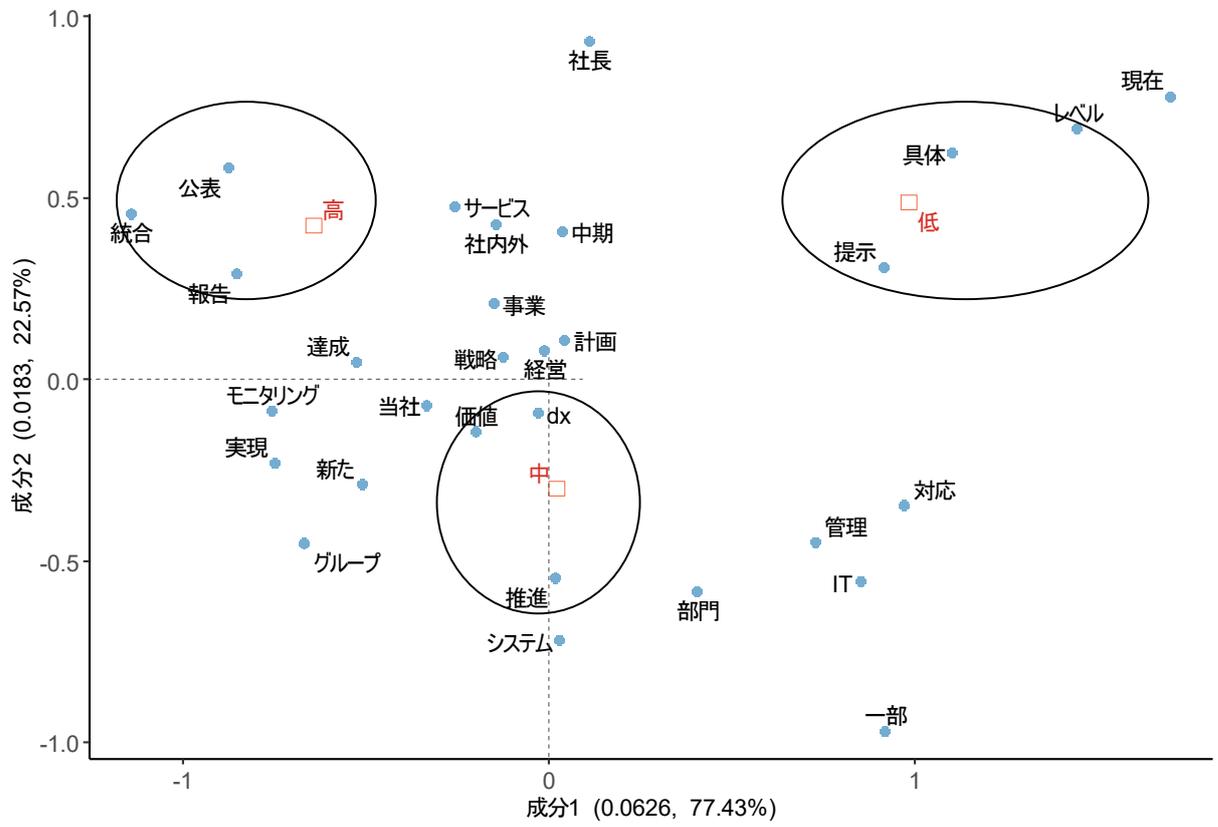


図 3-1 指標 1 エビデンスの対応分析

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：レベル、具体、提示  
「当社は中期経営計画を策定し、各部署に部門目標を提示していますが、デジタル技術を活用した具体的な取り組みが未整備であり、現状の成熟度レベルは低いと評価しています。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業：DX、価値、推進  
「当社は、DXを推進することで顧客に新たな価値を提供することを目指している。具体的には、デジタル技術の導入により業務効率を高め、顧客満足度の向上を図る取り組みを進めている。」
- 成熟度(4、5)の高グループの企業：統合、公表、報告  
「当社は中期経営計画に基づき、DX 推進に関する統合報告を定期的に公表しています。これにより、全社的な取り組み状況を透明にし、成果を報告しています。」

【考察】低グループでは、DX 推進のビジョンや具体的な方針が欠如しており、全社的な取り組みは進んでいない一方で、中グループは、顧客価値の創出を目的とした施策を進めていることが分かる。そして高グループは、統合報告を通じて DX 戦略を公表し、進捗状況を明示している。これらの例から、明確なビジョンの提示が DX 推進の鍵であることが示唆される。

次に3年後に目標を実現するため何を行うか定めたアクション欄の記載内容からビジョンに注目して、どのような取り組みを進めていくのかを確認する。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「企業理念に基づくDXビジョンを策定し周知する必要がある。」
  - 「ビジョンを具体的に示し、取り組みの整合性を図る必要がある。」
  - 「ビジョン達成に向けた具体的な行動を設定し、共有していく。」
  
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「経営層が変革へのビジョンを継続的に発信する。」
  - 「中長期ビジョンの達成状況を社内でモニタリングする。」
  - 「ビジョンを社内外に定期的に共有し理解を促進する。」
  
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「デジタル化で新たなビジネスサービスを作ることを目指す。」
  - 「経営トップがビジョンを社内外に発信し浸透を図る。」
  - 「経営理念を基にしたDXビジョンを社内で共有していく。」

【考察】低グループの企業はビジョンの明確化に取り組むことが分かる。また中グループは既にもっているビジョンの実行に向けた評価や改善の仕組みの構築に取り組むこと、高グループは社内での発信の取り組みを見直すことで、ビジョンの浸透を図っていくことがうかがえる。

次に指標1のアクション欄の頻出単語上位10位を示す(表3-2)。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。同率の語は同順位(競争順位)として扱い、同順位が複数ある場合は次の順位を飛ばしている。

表 3-2 指標 1 アクション欄の頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	DX	249
2	ビジョン	214
3	経営	136
4	推進	128
5	計画	102
6	共有	98
7	行う	86
8	顧客	85
8	全社	85
10	年	73

最後にアクション欄の対応分析の結果を図 3-2 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストを現在値のレベル毎に示す。

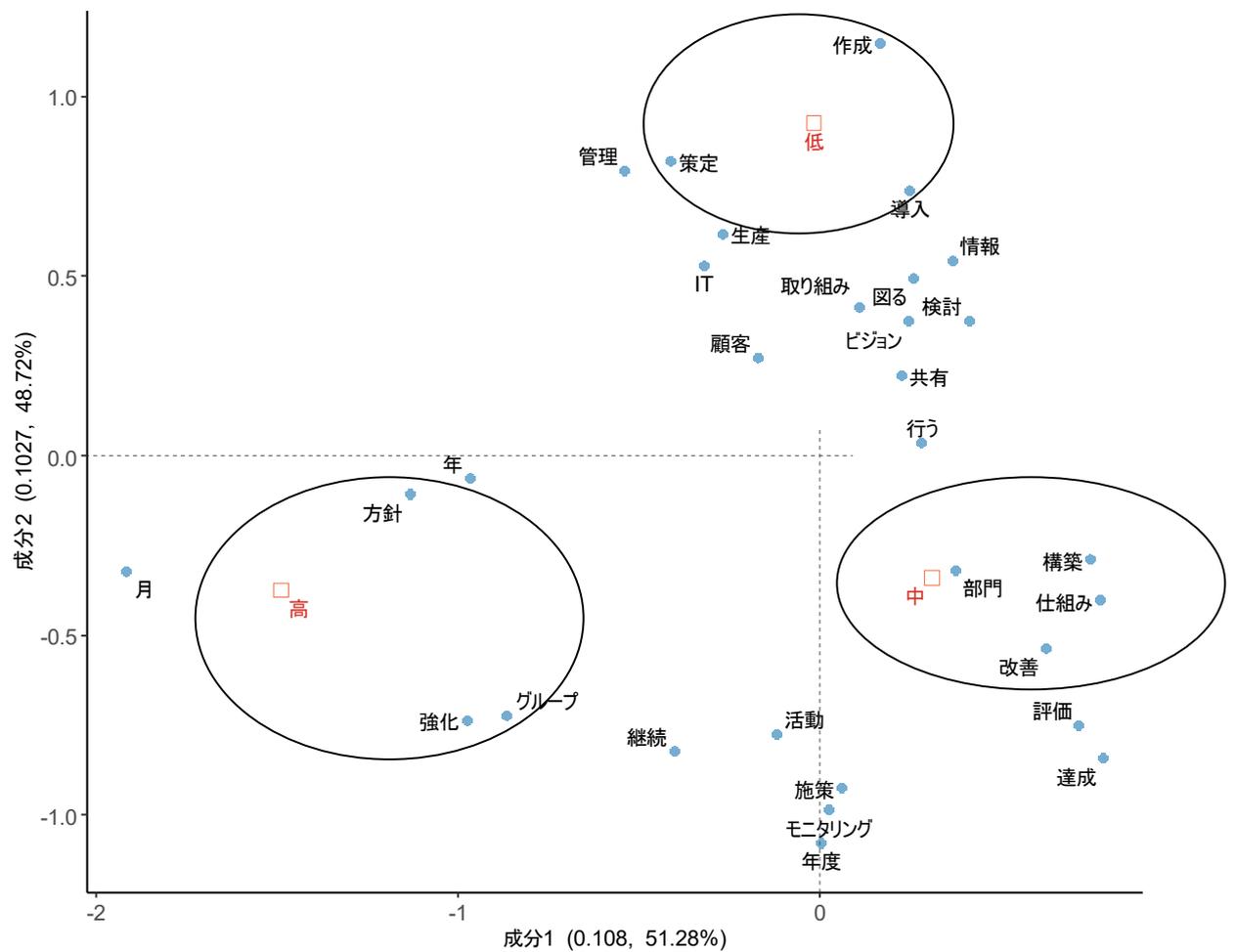


図 3-2 指標 1 アクション欄の対応分析

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：作成、策定、導入  
「中期経営計画に基づき、DX ビジョンを作成し、社内での情報共有を進める。具体的な施策を整理し、段階的に導入する方針を策定する。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業：部門、構築、仕組み、改善  
「各部門の連携を強化し、DX 推進のための仕組みを構築する。定期的な評価と改善を行い、全社的な取り組みを持続的に進めていく。」

- 成熟度(4、5)の高グループの企業：方針、強化、グループ  
「グループ全体の DX 推進に向けた方針を明確にし、各部門の取り組みを強化する。これにより、持続的な成長と競争力向上を目指す。」

【考察】低グループはまずビジョンの作成から進めていることが分かる。次に中グループは DX 推進のためにより中グループは、グループは、定期的な評価、改善を持続的に行おうとしており、高グループは明確なビジョンを持ち、グループ企業を含めて持続可能な成長を強く意識した取り組みを進めていることがうかがえる。

## 3.2 指標 2 危機感とビジョン実現の必要性の共有

指標 2「危機感とビジョン実現の必要性の共有：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。」という設問から、危機感という語に注目し、それぞれのグループがどのように述べているかを確認した。生成 AI が作成した文章は下記の通り。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「中期事業計画未策定でデジタル活用方針が不明確。」
  - 「データドリブンの判断が実施できず、危機感が薄い。」
  - 「現状維持では企業存続が危ぶまれると感じている。」
  
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「社内環境データの可視化が進むが、全社員への共有は不十分。」
  - 「マーケット変化への敏感な反応が求められるが、実施が不十分。」
  - 「内外環境の変化に対する迅速な意思決定が求められている。」
  
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「業界全体の変革に対する理解が必要であると認識している。」
  - 「新たな技術の進展によりビジネスモデルの革新が求められる。」
  - 「デジタル化の進展が遅れると、競争に取り残される危機感がある。」

【考察】成熟度が低いグループは危機感を持ちつつも、データに基づく分析が不十分であり、具体的な方針を明確化できていないことが分かる。一方、中グループはデータの可視化が進んでいるものの、社員への共有や変化への対応が追いついていない、もしくはこれからということがうかがえる。そして高グループは危機感を持ち、積極的に対応策を講じていることから、企業の成熟度や戦略的な方向性において差があることが示されている。

次に指標 2 のエビデンス欄の頻出単語の上位 10 位を示す（表 3-3）。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-3 指標 2 エビデンスの頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	経営	438
2	共有	402
3	DX	254
4	変化	243
5	計画	239
6	危機	213
7	事業	210
8	社内	189
9	環境	174
10	社員	168

そしてレベル別によく使われている特徴的な語を特定するためにエビデンスの対応分析の結果を図 3-3 に示す。対応分析の結果から注目した語は、レベルの横に併記している。そしてキーワードを使用して作成した例示テキストを示す。

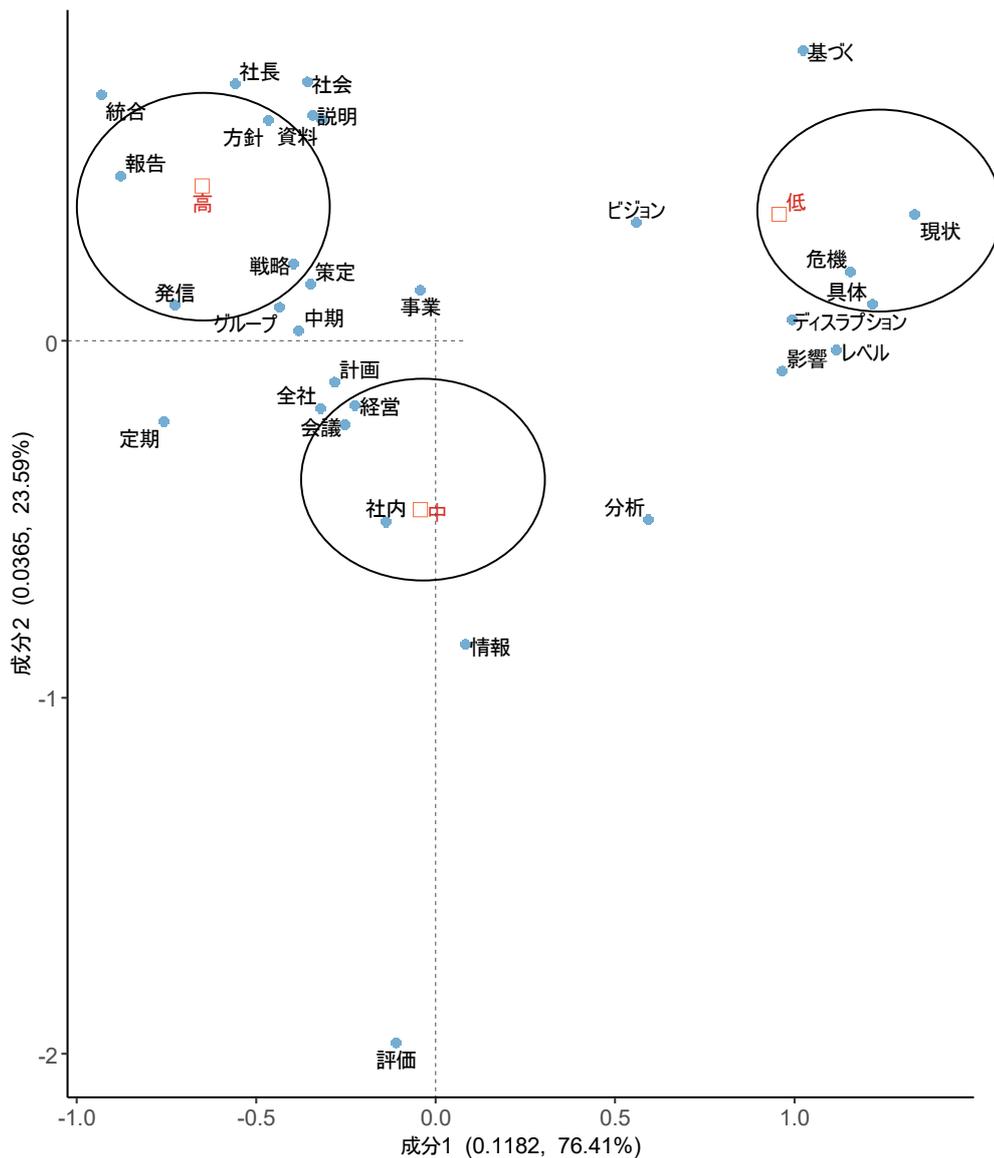


図 3-3 指標 2 エビデンスの対応分析

- 成熟度(0, 1)の低グループの企業：現状、危機、具体  
「現状のビジネスモデルが崩壊する危機感は共有されているが、具体的なデータに基づく分析やビジョンが不足しており、社員全体への浸透が不十分なため、迅速な対応が求められている。」
- 成熟度(2, 3)の中グループの企業：社内、会議、経営  
「社内の定期会議では、経営戦略やマーケットの変化について活発な議論が行われており、役員間での情報共有が進んでいる。これにより、全社員への理解促進が図られている。」

- 成熟度(4、5)の高グループの企業：報告、方針、戦略、発信

「中期経営計画やDX戦略をIRや統合報告書、社内資料で明文化し、経営会議で方針と進捗を定期報告。取締役会や投資家説明会でも資料を用いて戦略を発信し、社内外の共有と透明性を確保している。」

【考察】低グループは危機感を感じつつも、社内に浸透しておらず、ビジョンや戦略の作成はこれから、もしくは変化に対応している途中であることが分かる。また中グループは、社内の定期会議を通じて経営戦略やマーケットの変化に関する情報を活発に共有している、最後に高グループは明確な中期経営計画に基づき、戦略とビジョンを全社的に積極的に発信し、共有していることがうかがえる。

次に3年後に目標を実現するため何を行うか定めたアクション欄の記載内容から危機感に注目して、どのような取り組みを進めていくのかを確認する。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業

- 「社員全員に危機感を認識させる必要がある。」
- 「マーケットの変化を把握し、迅速に対応する必要がある。」
- 「社内での危機感共有を強化し、ビジョン実現を目指す。」

- 成熟度(2、3)の中グループの企業

- 「デジタル化の進展に対応できないリスクを感じている。」
- 「中期計画でDXの必要性和リスク対応を明確化している。」
- 「部門横断で外部環境変化を議論し危機感を喚起している。」

- 成熟度(4、5)の高グループの企業

- 「経営層が変化の深刻さを発信し危機感を共有。」
- 「市場や技術の急変で事業継続に危機感を覚えている。」
- 「中期計画でディスラプション対策の必要性を明示。」

【考察】低グループでは危機感が経営層など一部の認識に留まり、中期計画やデータ分析の基盤が未整備で具体策が乏しい。これに対し、中グループはその準備が進行中であり、危機感の共有を部門横断で行いながら、リスクへの対応を行っていることが分かる。また高グループは変革の必要性や危機感が共有され、中期計画や統合報告書でディスラプションやDXの必要性を明確化していることが分かる。

次に指標2のアクション欄の頻出単語の上位10位を示す(表3-4)。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-4 指標 2 アクション欄の頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	共有	156
2	DX	135
3	行う	114
4	経営	100
5	社内	83
6	事業	76
6	変化	76
8	推進	73
9	情報	68
10	ビジョン	67

最後にアクション欄の対応分析の結果を図 3-4 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストを現在値のレベル毎に示す。

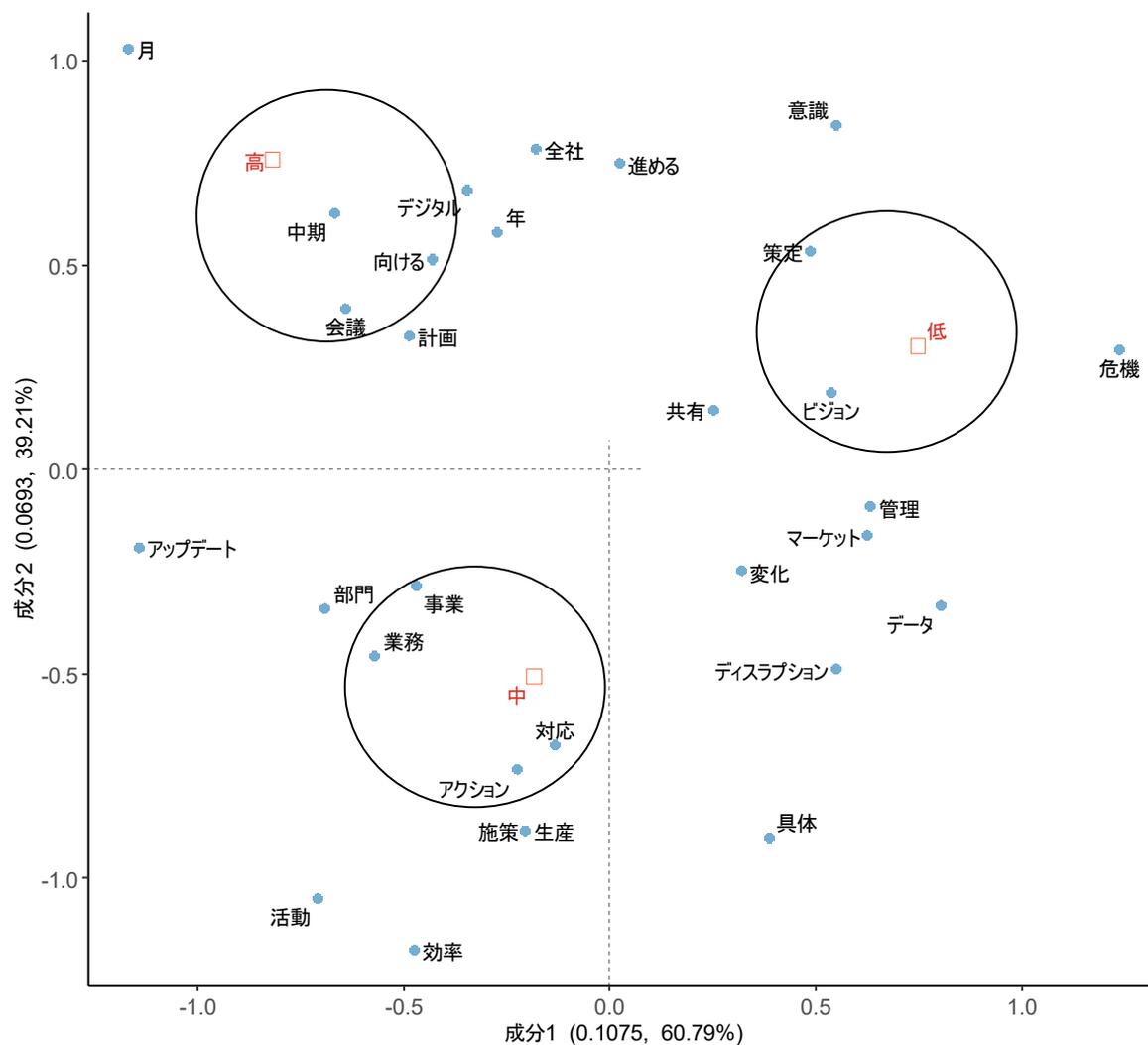


図 3-4 指標 2 アクション欄の対応分析

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：策定、ビジョン  
 「中期事業計画の策定し、ビジョンを明確にし、全社で共有することが重要である。変革への取り組みを強化し、現状の課題を克服するために具体的なアクションを実行していく。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業：アクション、対応、事業、業務  
 「アクションを迅速に実行し、業務の効率化を図る必要がある。事業環境の変化に対応し、持続的な成長を目指すため、全社的な取り組みを強化していく。」
- 成熟度(4、5)の高グループの企業：中期、向ける、会議

「中期的なデジタル戦略を明確にし、全社に向けて会議を定期的に開催することが重要である。これにより、進捗状況を共有し、効果的な施策を検討していく。」

【考察】低グループはまだデジタル化への取り組みが初期段階にあり、意識の向上のためビジョンの策定や行動のための計画の取り組みの最中であることが分かる。一方、中グループは活動を進めつつも、全社的なビジョンの浸透を進めている途中であり、高グループは中期的な計画の策定や会議の実施を通じて、全社員に戦略やビジョンを共有しDX推進に取り組んでいるという違いが見られた。

### 3.3 指標 3 経営トップのコミットメント

---

指標 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。」という設問から、コミットメントという語に注目し、それぞれのグループがどのように述べているかを確認した。生成 AI が作成した文章は下記の通り。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「経営トップのコミットメントの下、ビジョンが示されていない。」
  - 「トップダウンの指示があっても仕組みが整備されていない。」
  - 「社長がビジョンを発信しているが、実践は限定的である。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「経営トップ自らがリーダーシップを発揮している。」
  - 「経営のリーダーシップの下、ビジョンの共有が進む。」
  - 「経営層が参加する会議で進捗状況を共有している。」
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「経営トップがビジョン実現に向けて強いリーダーシップを発揮。」
  - 「経営層が定期的に DX 推進状況を確認している。」
  - 「社長が全社的な方針をビジョンとして発信している。」

【考察】成熟度が低いグループは DX 推進に向けた経営のリーダーシップとビジョンが欠如しており、企業としての取り組みが限定的な状況であることが分かる。一方、中グループは一定のリーダーシップが見られる。そして高グループは経営陣の強いリーダーシップの下、組織全体の取り組みが進んでおり、持続可能な成長を実現するための基盤が整っていることが示されている。

次に指標 3 のエビデンス欄の頻出単語の上位 10 位を示す（表 3-5）。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-5 指標 3 エビデンスの頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	DX	537
2	経営	446
3	推進	404
4	組織	338
5	計画	294
6	予算	222
7	戦略	208
8	評価	196
9	事業	189
10	人材	188

そしてエビデンス欄の対応分析の結果を図 3-5 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストを現在値のレベル毎に示す。

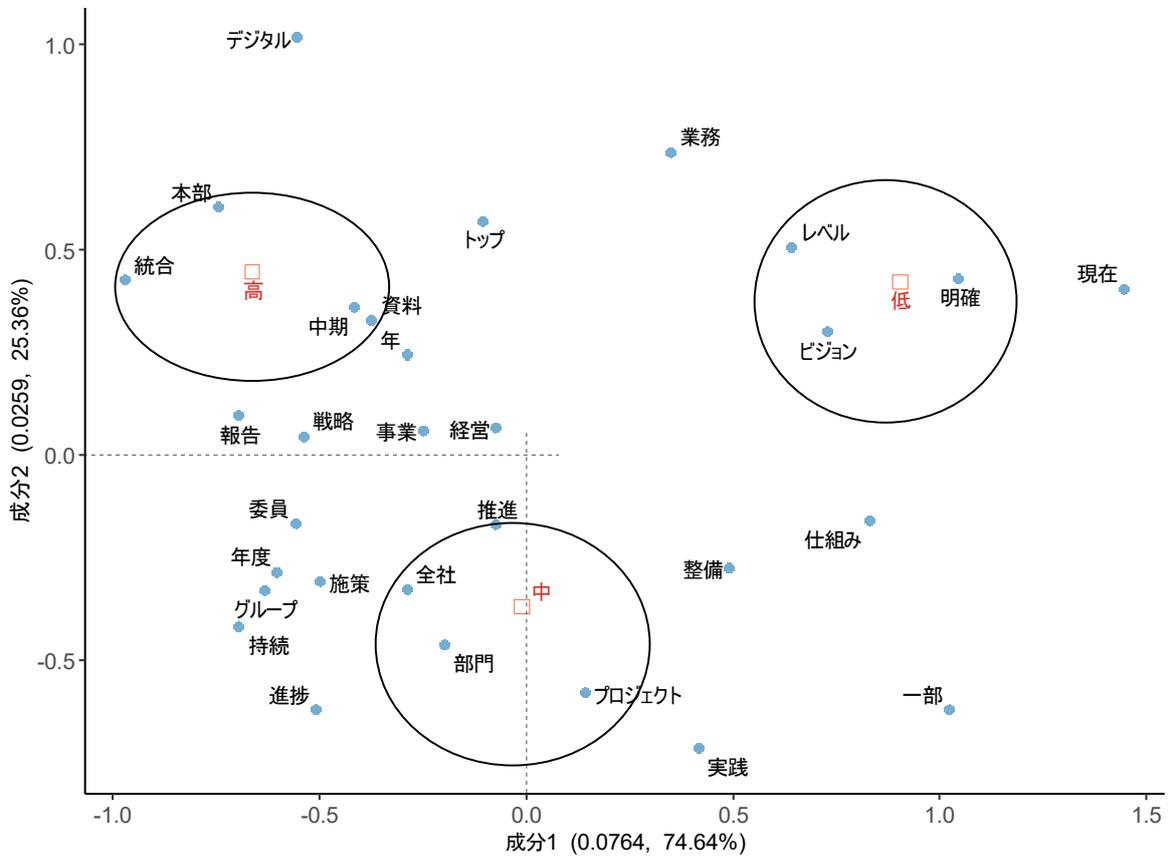


図 3-5 指標 3 エビデンスの対応分析

- 成熟度(0, 1)の低グループの企業：レベル、明確、ビジョン  
「中期経営計画を策定しておらず、ビジョンが明確でないため、全社的な DX 推進の仕組みが不十分である。これにより、具体的な取り組みが進んでおらず、成熟度レベルは低いと判断される。」
- 成熟度(2, 3)の中グループの企業：推進、全社、部門、プロジェクト  
「全社的な DX 推進のために、各部門が連携してプロジェクトを立ち上げている。定期的な進捗確認を行い、課題解決に向けた取り組みを進めている状態である。」

- 成熟度(4、5)の高グループの企業：本部、統合、中期、資料  
「中期経営計画に基づき、統合された本部が DX 推進を担っている。資料を通じて進捗状況を定期的に確認し、全社的な取り組みを強化している状況である。」

【考察】エビデンスの対応分析の結果から、低グループでは DX 推進において明確なビジョンや計画がない、もしくは現在作成している途中であり、具体的な DX のための取り組みやプロジェクトの実行までには至っていないことがうかがえる。また中グループは、プロジェクトなど部門単位での取り組みはあるが、高グループのように本部が DX 推進のための権限を持ち、中期経営計画に基づいた取り組みにはまだ到達していないと考えられる。

次に 3 年後に目標を実現するため何を行うか定めたアクション欄の記載内容からコミットメントに注目して、どのような取り組みを進めていくのかを確認する。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「経営トップのコミットメントの下での変革の仕組み化を図る。」
  - 「経営者自らが DX ビジョンを全社に共有し組織体制を強化。」
  - 「経営のリーダーシップの下、仕組みの明確化と最適化を進める。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「経営トップが社内外に DX の取り組み強化を発信している。」
  - 「経営層のリーダーシップの下、仕組みの整備を進める。」
  - 「各部門が具体的な役割を理解する環境を整備する。」
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「経営トップのリーダーシップの下、全社的に推進を実施する。」
  - 「経営陣が DX ビジョンを全社に共有し役割を明確化する。」
  - 「経営層が予算や人材の見直しを行い推進を支援する。」

【考察】低グループは DX 推進のための仕組みの構築や明確化について記述はあるものの、具体的な計画の策定や実行内容についてはこれから検討していくことがうかがえる。一方で中グループは経営層が DX 推進に向けた仕組みの整備を進めており、一定のコミットメントがうかがえる。また高グループは、経営層の強いリーダーシップと明確なビジョンが見られ、全社的な DX 推進に向けた具体的な取り組みが示されている。

次に指標 3 のアクション欄の頻出単語の上位 10 位を示す（表 3-6）。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-6 指標 3 アクションの頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	DX	206
2	経営	129
3	推進	127
4	仕組み	115
5	人材	102
6	組織	92
7	評価	82
8	計画	81
9	予算	77
10	全社	76

最後にアクション欄の対応分析の結果を図 3-6 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストを現在値のレベル毎に示す。

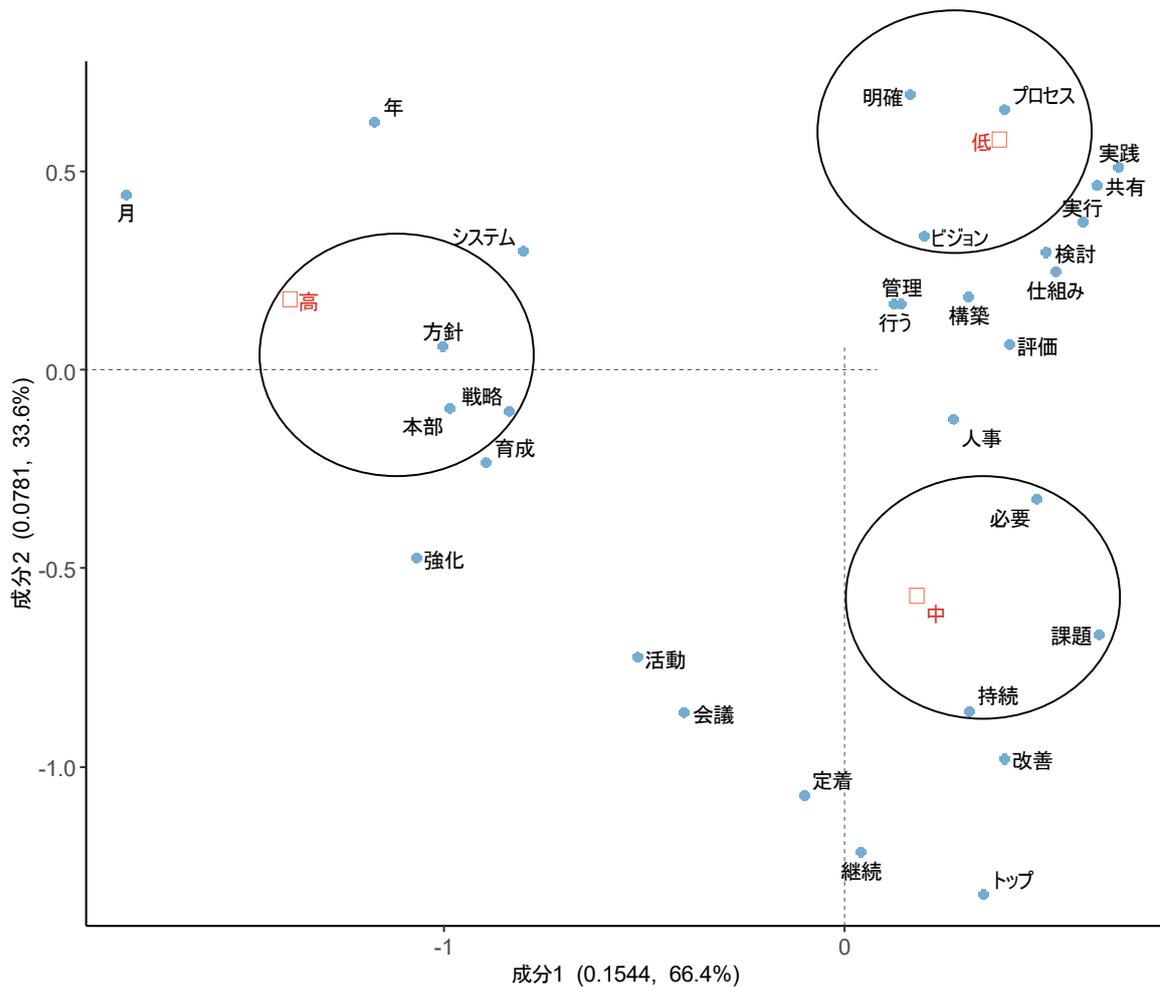


図 3-6 指標 3 アクション欄の対応分析

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：明確、プロセス、ビジョン  
 「組織の改革を進めるためには、ビジョンの明確化が不可欠である。具体的には、業務プロセスや人材配置の見直しを通じて、効果的なプロセスを構築し、持続的な成長を実現するための仕組みを整備することが求められる。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業：必要、課題、持続  
 「持続的な成長を実現するためには、必要なリソースの確保と課題の明確化が重要である。組織全体で課題を共有し、持続可能な仕組みを構築することで、効果的な取り組みを推進していくことが求められる。」

- 成熟度(4、5)の高グループの企業：方針、戦略、本部

「企業の成長を促進するためには、明確な方針のもとに DX 推進本部が一体となり、戦略的な取り組みを進めることが重要である。これにより、全社的な協力体制を築き、持続可能な成果を実現することが可能となる。」

【考察】低グループでは DX 推進や業務改善に関する具体的な計画や方針をこれから作成する、もしくは計画を立てている途中であると考えられる。中グループは持続的な取り組みの重要性が理解されており、課題の認識や必要な取り組みが進行中である。高グループは明確な方針と戦略に基づき、全社的な協力体制を築きながら持続的な成長を実現しようとしていると考えられる。

## 3.4 指標 4 マインドセット

---

指標 4「マインドセット、企業文化：挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組みが構築できているか。」という設問から、マインドセットという語に注目し、それぞれのグループがどのように述べているかを確認した。生成 AI が作成した文章は下記の通り。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「経営者が挑戦を促すが全社的な実践には至っていない。」
  - 「失敗を恐れず挑戦する意識があるが、文化として定着していない。」
  - 「一部で挑戦を促す声掛けはあるが、仕組み化はできていない。」
  
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「経営陣が挑戦を促し、失敗から学ぶ姿勢を浸透させている。」
  - 「失敗を恐れず挑戦する文化が芽生えつつあるが、全社的な展開は不十分。」
  - 「チャレンジを重視した業務実践が進められ、文化が醸成されている。」
  
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「失敗を恐れず挑戦する文化が定着しつつあると認識されている。」
  - 「経営者が挑戦を奨励し、全社員の意識改革が進んでいる。」
  - 「挑戦と学びを重視する文化が根付いており、全社で実践されている。」

【考察】低グループでは挑戦マインドはいまだ組織文化としては根づいておらず、実践はこれからであることがうかがえる。一方で中グループではその芽生えが見られるものの、全社的な展開にはいたっておらず、高グループでは挑戦と学びの文化が実践されており、経営層のリーダーシップが効果的に働いていることがうかがえる。

次に指標 4 のエビデンス欄の頻出単語 10 位を示す（表 3-7）。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-7 指標 4 エビデンスの頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	仕組み	285
2	挑戦	282
3	DX	254
4	失敗	224
5	経営	197
6	評価	179
7	推進	155
8	プロセス	146
9	計画	144
10	実施	143

そしてエビデンス欄の対応分析の結果を図 3-7 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストを現在値のレベル毎に示す。

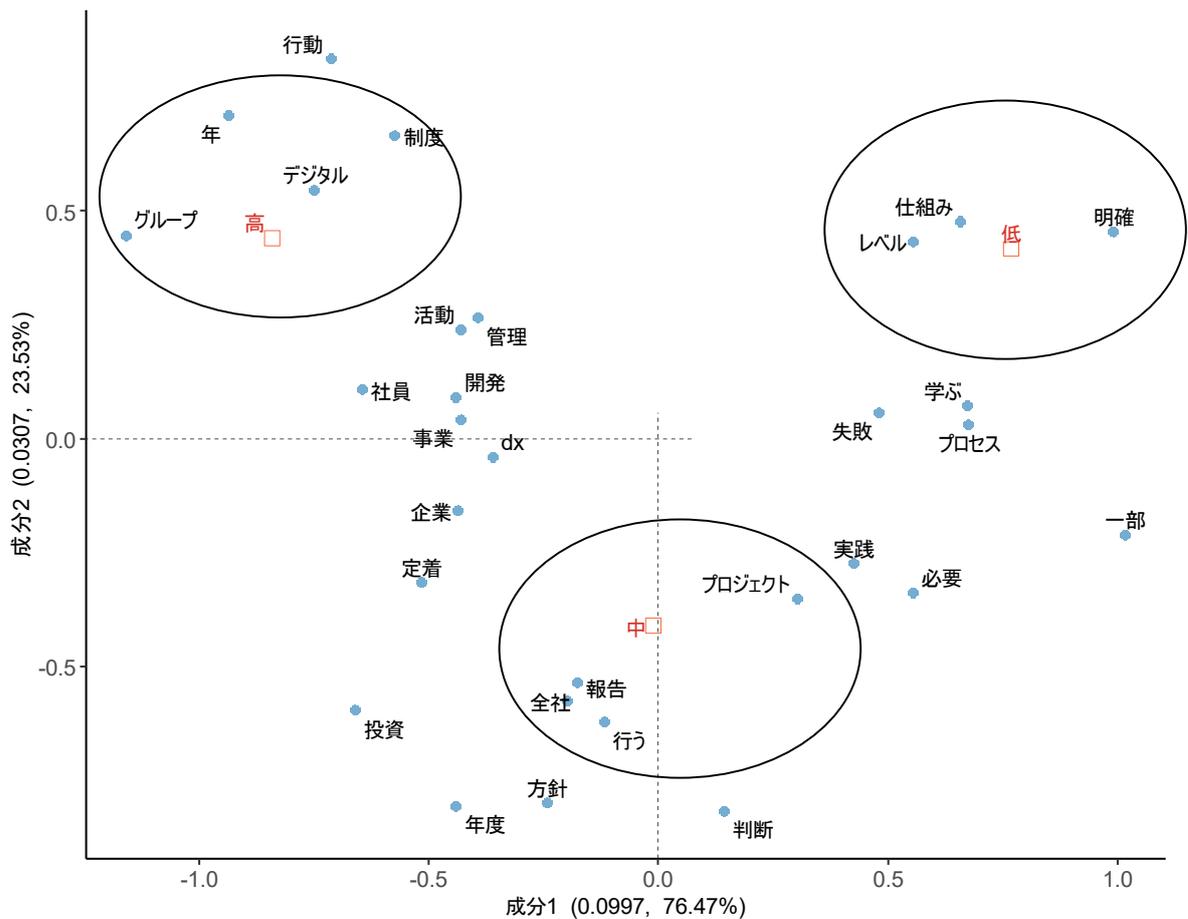


図 3-7 指標 4 エビデンスの対応分析

- 成熟度(0, 1)の低グループの企業：仕組み、レベル、明確  
「企業内においては、仕組みが明確化されていない状況が続いている。レベル1の段階で、挑戦を促す文化は存在するものの、失敗から学ぶプロセスが定着しておらず、全社的にスピード感を持った改善が求められる。今後の取り組みとして、具体的な評価基準の設定やプロセスの仕組み化が必要である。」
- 成熟度(2, 3)の中グループの企業：プロジェクト、全社、報告、行う  
「全社的なプロジェクトにおいて、各部門が進捗報告を定期的に行う仕組みが整備されている。これにより、プロジェクトの状況を把握し、迅速な意思決定が可能となっている。」
- 成熟度(4, 5)の高グループの企業：デジタル、年、グループ、制度  
「当グループでは、デジタル推進のための制度を整備し、年々その効果を実感している。これにより、業務の効率化と革新が促進され、競争力を高めることに成功している。」

【考察】低グループでは企業文化としての挑戦や失敗から学ぶプロセスが未整備であり、仕組みが明確化されていないことが課題となっていることがうかがえる。中グループではプロジェクトの実行など挑戦を促す文化の醸成に向けた取り組みを行っていると考えられる。そして高グループではデジタル技術の活用や制度の整備が進んでおり、年々業務の効率化や精度向上が実現しつつあり、全社的にデジタル推進の文化が根付いていることがうかがえる。

次に3年後に目標を実現するため何を行うか定めたアクション欄の記載内容からマインドセットに注目して、どのような取り組みを進めていくのかを確認する。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：
  - 「失敗は悪ではないチャレンジこそ重要という風土づくりを行う。」
  - 「社員が挑戦する意識を高めるための取り組みが必要である。」
  - 「失敗を恐れず挑戦することを推奨し、学びを蓄積する。」
  
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「失敗を否定せず学ぶ文化を醸成することが重要。」
  - 「挑戦を支えるサポート体制を強化していく。」
  - 「挑戦を促す社風を構築し継続的に実践する。」
  
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「チャレンジを促す企業文化の定着を図る。」
  - 「失敗を学びの機会として捉え改善を進める。」
  - 「持続的な成長を促進する文化を醸成していく。」

【考察】低グループでは失敗への抵抗感が強くあるため、まずはチャレンジを推奨する文化や風土づくりを行っていくことがうかがえる。中グループでは失敗を学びに活かそうとする意識が見られ、高グループでは挑戦を奨励する文化の更なる発展を目指していることがうかがえる。

次に指標4のアクション欄の頻出単語の10位を示す(表3-8)。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-8 指標 4 アクション欄の頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	仕組み	142
2	挑戦	97
3	失敗	80
4	行う	79
4	評価	79
6	挑戦	78
7	構築	76
8	プロジェクト	68
9	全社	67
10	社員	63

最後にアクション欄の対応分析の結果を図 3-8 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストを現在値のレベル毎に示す。

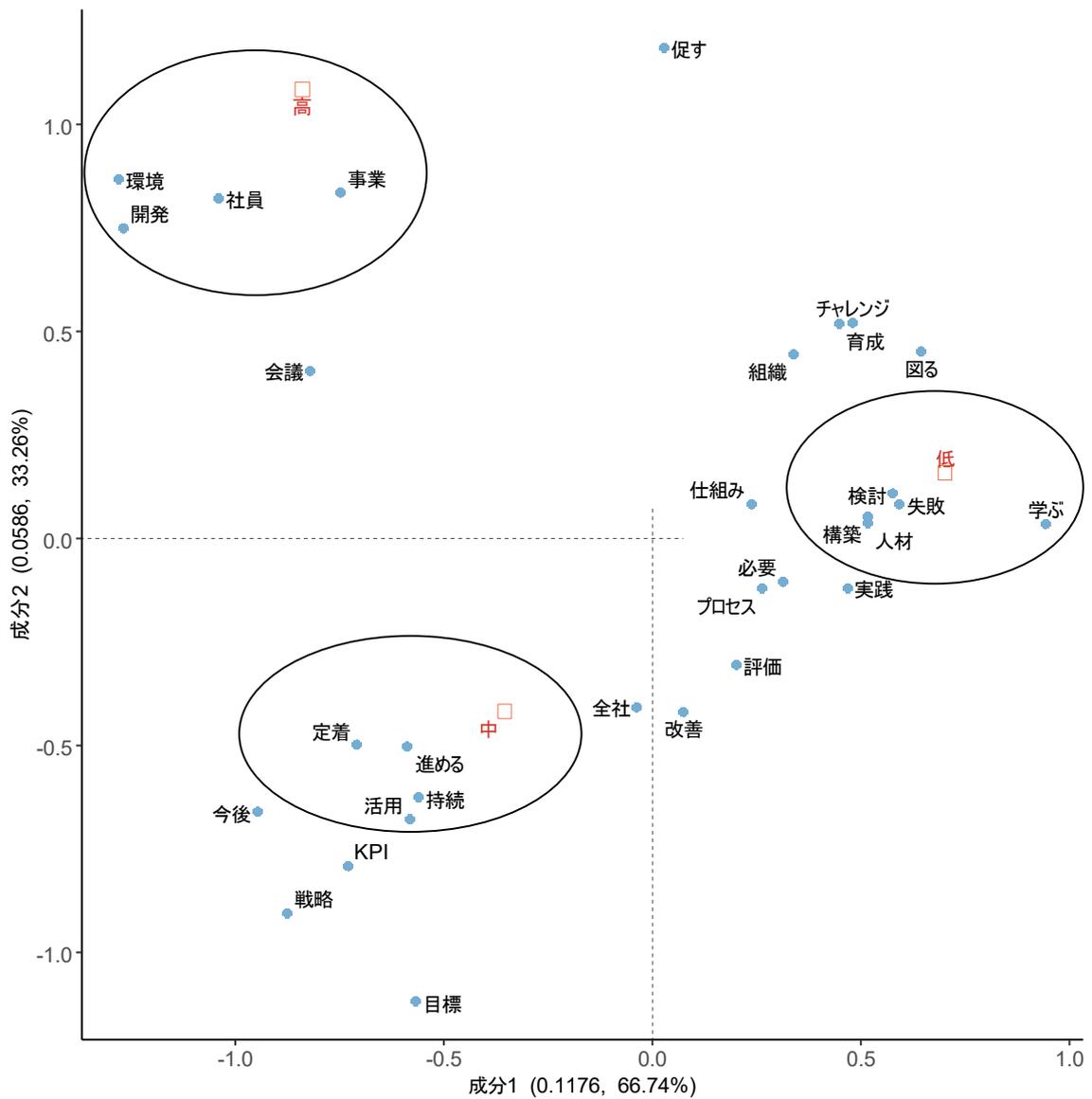


図 3-8 指標 4 アクション欄の対応分析

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：検討、失敗、構築、人材、学ぶ  
 「ビジョンの共有が不足しており、何を指すべきか明確でない。まずは人材を育成し、挑戦や失敗を通じて学ぶ機会を増やすことが重要である。検討を重ね、失敗から得た知識を活かし、次の行動につなげる仕組みを構築する必要がある。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業：進める、持続、活用、定着  
 「DX 推進を進めるために、全社的な取り組みを持続的に行う必要がある。具体的には、各部門での成功事例を活用し、その成果を定着させる仕組みを構築していくことが重要である。」

- 成熟度(4、5)の高グループの企業：事業、社員、環境、開発

「事業の成長を促進するために、社員のスキル向上を図る環境を整備することが重要である。また、新しい技術の開発を進め、全社的にその活用を推進する体制を構築する必要がある。」

【考察】低グループでは失敗から学ぶ機会を増やすために、計画を進めている途中であることがうかがえる。中グループでは持続的な取り組みや成功事例の活用を通じて、組織としての成長を目指す姿勢があり、高グループでは社員一人一人のスキル向上を促す環境整備が進められていることが分かる。

### 3.5 指標 5 推進・サポート体制

指標 5「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。」という設問から、サポートという語に注目し、それぞれのグループがどのように述べているかを確認した。生成 AI が作成した文章は下記の通り。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：
  - 「各事業部門に対するガバナンスにおいて ICT 部門に必要な権限が与えられず影響が出ている。」
  - 「社内の DX 推進は経営企画室が担当になっているが、デジタル化はこれからというところである。」
  - 「現在は人員が少なく、事業分野も限られているため、DX 推進に向けた人員配置や役割分担が不明瞭である。」
  
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「各部門での DX 推進の取り組みを全社的にサポートしている。」
  - 「DX 推進室が各部署の取り組みを牽引支援している。」
  - 「DX 推進部門が全社の DX 活動をサポートする体制を整備。」
  
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「各部門の DX 推進をサポートする体制が整備されている。」
  - 「デジタル戦略部が全社の DX 推進支援を行っている。」
  - 「経営戦略と連携し DX 推進を円滑に進める体制が構築。」

【考察】低グループでは、DX 推進に関する体制や役割が十分に整備されていないことが共通してみられる。中グループや高グループでは、DX 推進を担う専任の部署がおかれ、一定の体制や役割が整備されていることが分かる。高グループでは経営戦略と連動し、組織全体の DX 推進が一体となって進行する環境が整っていることがうかがえる。

次に指標 5 のエビデンス欄の頻出単語上位 10 位を示す（表 3-9）。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-9 指標 5 エビデンスの頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	DX	976
2	推進	849
3	部門	286
4	組織	236
5	全社	185
6	戦略	178
7	体制	171
8	部署	168
9	役割	160
10	権限	152

そしてレベル別によく使われている特徴的な語を特定するためにエビデンスの対応分析の結果を図 3-9 に示す。



【考察】低グループは人材不足が影響し、DX 推進を担う人材や専任部署の設置が難しい状況がうかがえる。中グループでは、社内の DX 推進に関して全社的な体制が整備されているものの各部門との連携の不足があげられている。高グループでは DX 推進のための体制作りや実行計画が成熟した状態にあり、戦略的な取り組みが成果を上げつつあることがうかがえる。

次に3年後に目標を実現するため何を行うか定めたアクション欄の記載内容からサポート体制に注目して、どのような取り組みを進めていくのかを確認する。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「新たに立ちあげる DX 委員会をベースに評価予算権限を明確にしていく」
  - 「組織としてデジタルビジネスを推進するために必要な人材人員をあてる体制を構築」
  - 「DX 推進室が各部署を巻き込んで活動するまでに至っていないので体制を整備する」
  
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「全社的な DX の取り組みがグローバル競争を勝ち抜けるレベルで牽引支援できる状態にする」
  - 「社内の DX 事例を収集し全社へ展開する活動を行う」
  - 「評価する仕組みを策定し取り組みを推進する」
  
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「社内横断的なプロジェクトを構築し各部署が協力して取り組む体制を強化」
  - 「中核事業会社に DX 戦略室を設置しデジタル技術の活用を強化する」
  - 「経営層が直接評価プロセスに関与しリソース配分を行う」

【考察】DX 推進の体制や人材配置、権限の明確化をこれから計画、構築することがうかがえる。中グループでは具体的な活動や事例の収集、全社への展開など全社的な取り組みを強化していく姿勢にあることが分かる。高グループでは、各部門との連携や、経営層の協力が強調されており、具体的な施策を通じて組織全体の DX を推進していくことが分かる。

次に指標 5 のアクション欄の頻出単語の上位 10 位を示す（表 3-10）。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-10 指標 5 アクション欄の頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	DX	364
2	推進	298
3	部門	116
4	体制	105
5	全社	79
6	組織	69
7	役割	65
8	明確	62
9	権限	58
10	構築	49

最後に次にアクション欄の対応分析の結果を図 3-10 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストを現在値のレベル毎に示す。

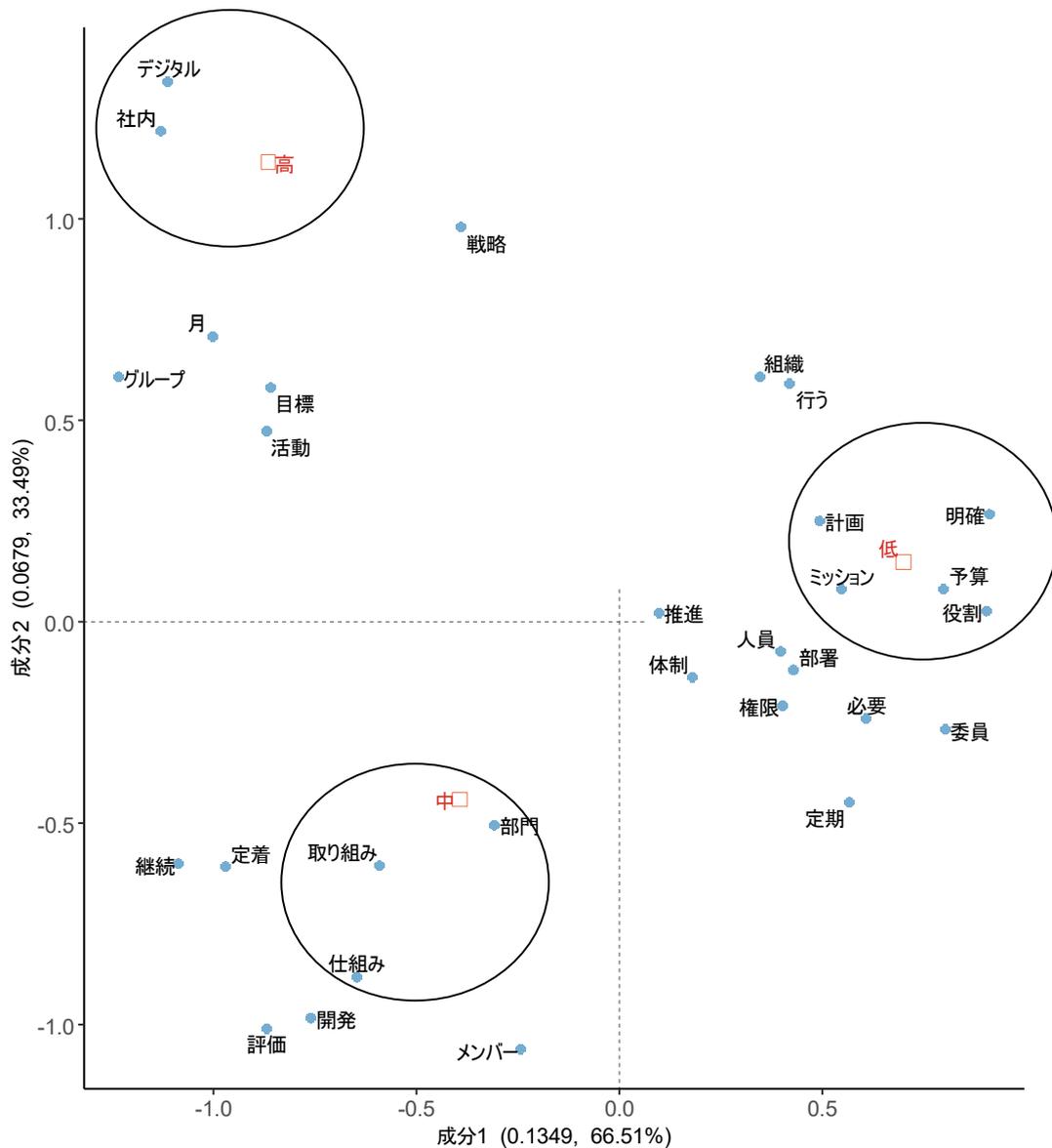


図 3-10 指標 5 アクション欄の対応分析

- 成熟度(0, 1)の低グループの企業：計画、ミッション、明確、予算、役割  
「DX 推進のためには、計画的に役割や権限を明確化し、評価制度を整備することが必要である。さらに、予算を確保し、社内全体にミッションを浸透させることで、全社員が DX の重要性を認識し、協力して取り組む体制を構築することが求められる。」
- 成熟度(2, 3)の中グループの企業：部門、取り組み、仕組み  
「各部門において DX 推進の取り組みを強化するため、定期的な会議を設け、情報共有の仕組みを確立する必要がある。また、成功事例を全社に展開し、部門間の連携を深めることが重要である。」

- 成熟度(4、5)の高グループの企業：デジタル、社内

「社内のデジタル化を推進するため、各部門が協力し合い、情報共有のプラットフォームを構築する必要がある。これにより、デジタル技術を活用した業務効率化を実現し、全体の生産性向上を図ることが求められる。」

【考察】低グループでは社内でのDX推進をミッションとする部署や人員の整備を計画していることが分かる。中グループでは定期的な会議や情報共有の仕組みを設け、各部門での連携を強化する、高グループでは、各部門の協力を促進するプラットフォームの構築を行うなど、全社的な情報共有と生産性の向上を目指していることが分かる。

## 3.6 指標 6 人材育成・確保

指標 6「人材育成・確保：DX 推進に必要な人材の育成・確保に向けた取り組みが行われているか。」という設問から、育成という語に注目し、それぞれのグループがどのように述べているかを確認した。生成 AI が作成した文章は下記の通り。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「育成数の目標を共有して各部門で取り組みをしている。」
  - 「人材育成に関する長期計画が無いが各部門において OJT や OFFJT により進めている。」
  - 「採用計画や教育計画に具体的に落とし込まれていない。」
  
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「全社向けの DX 人材育成プログラムを立ち上げ中。」
  - 「各部署で必要なスキルや研修を定義している。」
  - 「外部研修を取り入れた社内教育メニューを提供。」
  
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「全社員向けに DX 人材育成プログラムを実施中。」
  - 「専門人材の採用や育成を計画的に進めている。」
  - 「階層別教育を実施し全社員のスキル向上を図る。」

【考察】低グループでは育成に関する取り組みがまだない、もしくは各部門での個別対応となっており、全社的な取り組みまでには展開していないことがうかがえる。中グループでは、スキルの定義や、外部研修を取り入れるなどの努力がされている一方で、全体的な育成計画についてはこれからであることが分かる。最後に、高グループでは全社員向けの育成プログラムや専門人材の採用・育成計画が戦略的に進められていることが分かる。

次に、指標 6 のエビデンス欄の頻出単語の上位 10 位を示す（表 3-11）。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-11 指標 6 エビデンスの頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	人材	760
2	DX	644
3	育成	531
4	推進	358
5	計画	292
6	確保	195
7	教育	192
8	部門	177
9	全社	167
10	行う	166

そしてエビデンス欄の対応分析の結果を図 3-11 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストをそれぞれのグループ毎に示す。

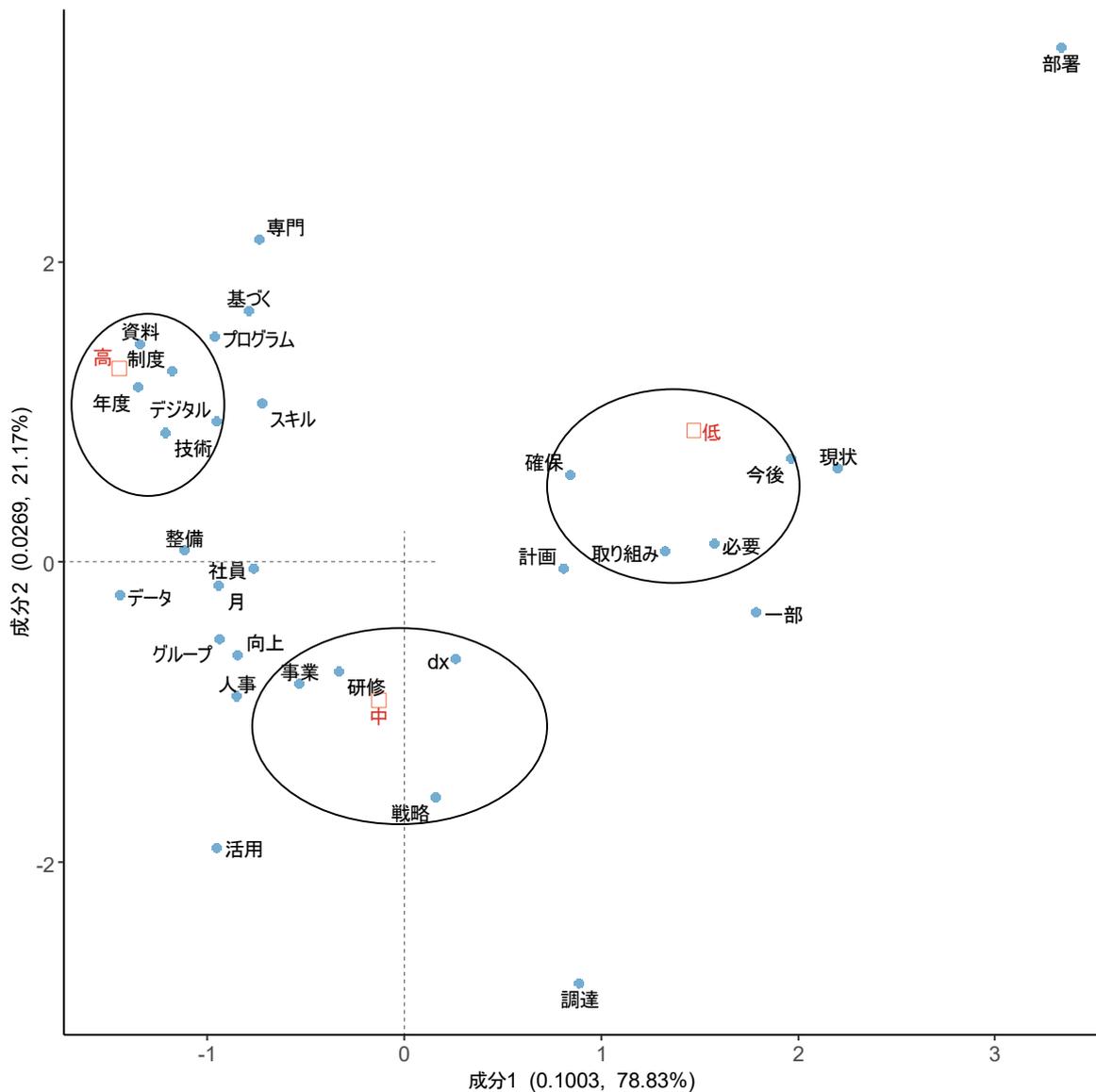


図 3-11 指標 6 エビデンスの対応分析

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：今後、必要、確保、取り組み  
 「今後の DX 推進に向け、必要な人材の確保と教育体制の整備が求められている。各部門での取り組みはあるが、全社的な戦略が不十分であり、さらなる制度の確立が必要である。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業：研修、DX、事業、戦略  
 「DX 推進のための研修プログラムを策定し、各事業部門の戦略に沿った内容で実施している。全社的な DX リテラシーの向上を図ることが目的である。」
- 成熟度(4、5)の高グループの企業：年度、制度、デジタル、技術、資料  
 「年度ごとにデジタル技術の向上を目指す制度を整備し、全社員に対して専門的な研修を実施

している。これにより、組織全体のデジタル能力を高めることを目指しており、具体的に社内・社外向けの資料でも公開している。」

【考察】低グループでは育成の基盤が整っておらず、体系的な教育や制度がない、もしくはこれから整備していく段階であることがうかがえる。中グループでは、研修を通じてスキルの向上を図る意識が高く、DX推進に必要な研修プログラムが事業部門の戦略に基づき実施されていることがうかがえる。高グループでは全社員のDX人材化を目的として、全社的な育成体系が整備され、研修が実施されていることが分かる。

次に3年後に目標を実現するため何を行うか定めたアクション欄の記載内容から育成に注目して、どのような取り組みを進めていくのかを確認する。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「社内育成や外部調達に関する計画を策定し推進していく。」
  - 「社内のDX化ニーズを発掘し、有望人材を発掘する。」
  - 「各部署に兼任でもDX人材を配置育成し計画を作成する。」
  
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「現状のDX人材教育を実施し、学ぶ機会を提供する。」
  - 「幹部社員の育成計画にITスキル取得を織り込む。」
  - 「社内教育を進めていくことで人材育成を図る。」
  
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「デジタル人材育成プログラムを全社員向けに実施する。」
  - 「DX推進のための教育制度を拡充し、継続的に実施する。」
  - 「専門人材の育成を進め、社内外で活躍できる体制を整える。」

【考察】低グループはまずは人材育成のための教育プログラムや人材育成計画の整備を進めていくことが分かる。中グループでは「幹部社員の育成計画へのITスキル取得の盛り込みなど、より具体的なアプローチが進んでいることが分かる。高グループでは全社員だけでなく専門人材を対象とした育成計画も進められ、人材の育成と活用が体系的に推進されていることが分かる。

次に指標6のアクション欄の頻出単語の上位10位を示す(表3-12)。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-12 指標 6 アクション欄の頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	人材	352
2	DX	248
3	育成	237
4	推進	132
5	計画	126
6	確保	91
7	必要	86
8	採用	85
9	制度	74
10	スキル	73

最後にグループごとによく使われている特徴的な語を特定するためにアクション欄の対応分析の結果を図 3-12 に示す。

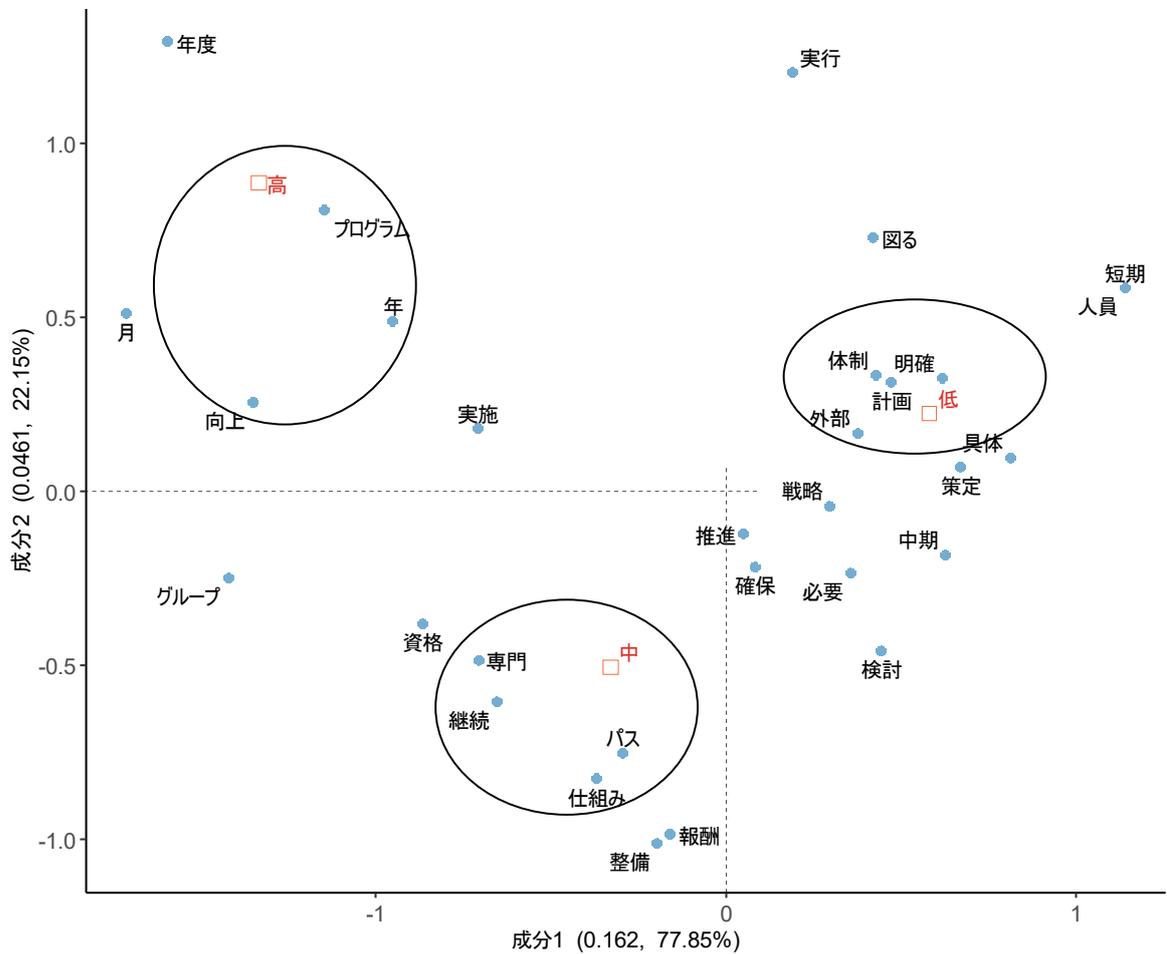


図 3-12 指標 6 アクション欄の対応分析

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：明確、計画、体制、外部  
 「社内でのバックアップ体制を構築し、役職に応じたレベル設定を行う。研修制度を整備し、外部の専門家とも連携して評価制度を明確にし、制度化を進める計画である。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業：パス、仕組み、専門、継続  
 「専門人材の育成に向けたキャリアパスを明確にし、継続的な教育プログラムを仕組み化することで、全社的なスキル向上を図る。これにより、必要な人材を効率的に育成していく予定である。」

- 成熟度(4、5)の高グループの企業：プログラム、年、向上  
「数年ごとに研修プログラムを見直し、社員のデジタルスキル向上を目指して継続的な研修を実施する。これにより、社内のDX推進力を強化し、競争力を高めていく計画である。」

【考察】低グループではまず人材育成のため社内での体制の構築や、評価制度の構築に取り掛かっていくことが分かる。中グループでは専門人材の育成のため、専門人材の育成に向けてキャリアパスを整備し、育成計画を進めている段階にあることが分かる。高グループでは年ごとのプログラム見直しを行い、デジタルスキル向上に向けた研修を継続的に実施することで、社員の能力向上に力を入れていることが分かる。

### 3.7 指標 7 事業への落とし込み

指標 7「事業への落とし込み：DX を通じた顧客視点での価値創出に向け、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化の改革に対して、（現場の抵抗を抑えつつ、）経営者自らがリーダーシップを発揮して取り組んでいるか。」という設問から、改革という語に注目し、それぞれのグループがどのように述べているかを確認した。生成 AI が作成した文章は下記の通り。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「経営者がリーダーシップを発揮し取り組みを始めたところである。」
  - 「一部の部門で改革に向けた取り組みが進んでいるが、全社的な実践には至っていない。」
  - 「現場の抵抗があるが、経営者が改革の必要性を説明し始めている。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「経営者がリーダーシップを発揮し全社的な改革を進めている。」
  - 「各部署で業務プロセス改革が進行中で、定期的に評価している。」
  - 「中期経営計画に基づき、全社で改革の必要性を周知している。」
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「経営トップが先頭に立ち企業文化の変革が行われている。」
  - 「DX を通じた顧客視点の価値創造が明確に示されている。」
  - 「定期的なモニタリングにより改革の進捗が評価されている。」

【考察】低グループでは改革の取り組みを始めたばかりであり、中には改革に対する理解と意識の不足から、現場の抵抗があるといった記述が見られる。中グループでは、経営者がリーダーシップを発揮し、業務プロセス改革や全社的な周知・評価の実施など、全社を挙げた取り組みが進みつつあることがうかがえる。高グループでは経営トップの主導のもと、企業文化の変革や進捗の定期的な評価により、全社的な改革が着実に進められていることが分かる

次に指標 7 のエビデンス欄の頻出単語の上位 10 位を示す（表 3-13）。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-13 指標 7 エビデンスの頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	経営	500
2	DX	468
3	推進	271
4	計画	207
5	事業	183
6	改革	170
7	全社	146
8	取り組み	145
9	業務	140
10	戦略	139

そしてエビデンス欄の対応分析の結果を図 3-13 に示す。また対応分析で見られた特徴的な単語に注目し、例示テキストをそれぞれのグループごとに示す。



- 成熟度(4、5)の高グループの企業：当社、モニタリング、報告、月

「当社は月に一度、モニタリングの結果を報告し、改革の進捗状況を透明にしている。これにより、全社員が目標に向けての理解を深め、積極的に取り組む環境を整えている。」

【考察】低グループではデジタル化に対する抵抗感があることから、改革の取り組みが遅れている、もしくは思うように進んでいないことが分かる。中グループでは、改革の取り組みが進んでいるが、進捗にばらつきがあることがうかがえる。高グループでは、モニタリングと報告により全社的な取り組みが進んでいることが分かる。

次に3年後に目標を実現するため何を行うか定めたアクション欄の記載内容から改革に注目して、どのような取り組みを進めていくのかを確認する。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業

- 「改革に向けた取り組みを強化持続しグローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルを目指す。」
- 「DX委員会を立ち上げ、各部署の目標と予算で改革を推進します。」
- 「経営者がリーダーシップを発揮して全社的に改革に向けた取り組みを進めていく内容をDX認定経営計画に組み込む。」

- 成熟度(2、3)の中グループの企業

- 「業務プロセスそのものの見直しも含め顧客視点での価値創出を目指す。」
- 「経営者がリーダーシップを発揮し改革の必要性を全社員に共有する。」
- 「ビジネスモデルや業務プロセスの改革をモニタリングし評価する仕組みを確立。」

- 成熟度(4、5)の高グループの企業

- 「経営者がリーダーシップを発揮し全社的な改革を進めていく。」
- 「プロジェクト中心で進め、課題毎にタスクフォースを立ち上げる。」
- 「経営陣のリーダーシップを継続して発揮し改革を進める。」

【考察】低グループでは改革の必要性は感じつつも、具体的な実行計画にまで落とし込めていない、もしくはこれから改革を始めていく段階にあることがうかがえる。中グループでは、経営層のリーダーシップの下、業務プロセスの見直しや進捗のモニタリング体制の整備など、改革に向けた具体的なアクションの構築が進められていることが分かる。高グループでは経営者がリーダーシップを発揮し、全社的な改革を進める姿勢が明確であり、課題に応じたタスクフォース設置など組織的・戦略的なアプローチが実施されていることがうかがえる。

次にアクション欄の頻出単語の上位 10 位を示す（表 3-14）。これは低グループ、中グループ、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-14 指標 7 アクション欄の頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	DX	184
2	経営	121
3	推進	115
4	全社	79
5	改革	70
6	業務	63
7	事業	55
8	行う	52
9	部門	51
10	取り組み	45

最後にアクション欄の対応分析の結果を図 3-14 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストを現在値のレベル毎に示す。

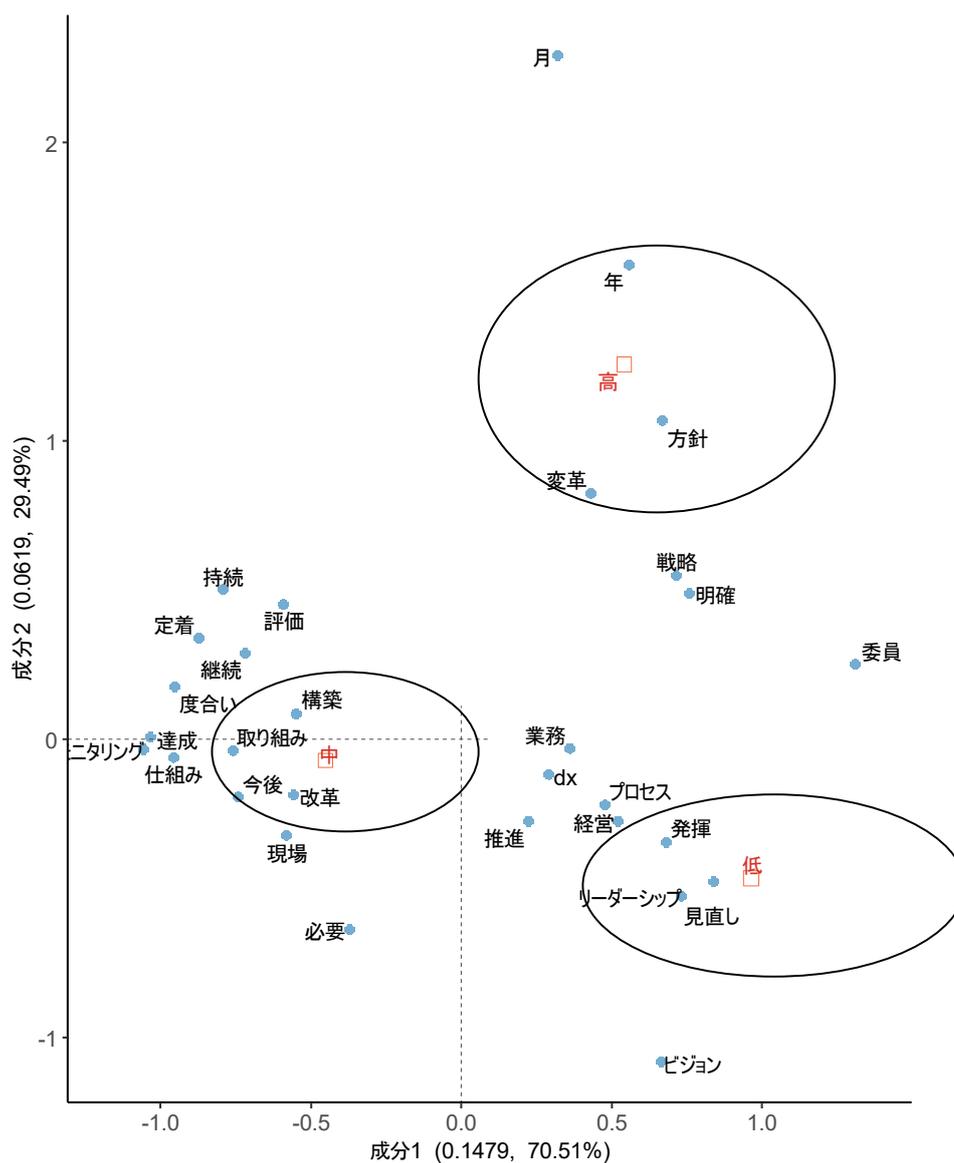


図 3-14 指標 7 アクション欄の対応分析

- 成熟度(0、1)の低グループの企業： 発揮、リーダーシップ、見直し  
 「経営者がリーダーシップを発揮し、全社的な改革を推進するためには、定期的な見直しを行い、達成度をモニタリングする仕組みが重要である。社員の意識向上と共に、改革の必要性を全体に浸透させることが求められる。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業： 構築、取り組み、今後、改革  
 「今後の改革に向けた取り組みとして、構築した評価制度を活用し、各部門の進捗を定期的に確認する仕組みを整える。これにより、全社的な活動が持続的に進むよう支援することが求められる。」

- 成熟度(4、5)の高グループの企業：年、方針、変革

「2026年に向けた方針として、全社的な変革を推進するための具体的なアクションプランを策定することが重要である。経営層がリーダーシップを発揮し、持続可能な改革を実現するための基盤を築く必要がある。」

【考察】低グループでは全社的な意識改革や持続的な活動を支援する仕組みの必要性を認識していることが分かる。中グループでは評価制度の活用と定期的な進捗確認の重要性が強調されている。高グループでは経営層がリーダーシップを発揮し、持続的な改革を行っていくことがうかがえる。

## 3.8 指標 8 ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築

指標 8「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。」という設問から、IT システムという語に注目し、それぞれのグループがどのように述べているのかを確認した。生成 AI が作成した文章は下記の通り。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「社内情報システム全体の棚卸しを行いレガシーシステムの対象を明確化した。」
  - 「既存システムについて全体構成は把握しているが業務との親和性データの活用に課題がある。」
  - 「部署毎に IT に精通している人材がいるわけではなく、システム部門も問題点を把握しきれていない。」
  
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「既存の IT システムにどのような見直しが必要かを認識している。」
  - 「各部署の IT システムの見直しを進め、改善計画を策定中である。」
  - 「経営計画の中に IT システムの見直しが組み込まれている。」
  
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「データドリブン経営を支えるデータ活用基盤整備の必要性を認識。」
  - 「新基幹システムの構築に取り組んでおり、レガシーシステムの撤廃を進めている。」
  - 「システムの大胆な廃止統合を一定の目標のもとに進めている。」

【考察】低グループでは IT システムの見直しのためにまず自社のシステムの現状把握を行っていることがうかがえる。一方で、人材不足により問題点の明確化に課題が生じているケースもみられる。中グループは既存の IT システムの見直しや改善計画を策定し、戦略的に取り組んでいることが分かる。高グループでは、データの活用を念頭に置き、データドリブン経営や新基幹システムの構築といった先進的な取り組みが行われていることが分かる。

次に指標 8 のエビデンス欄の頻出単語上位 10 位を示す（表 3-15）。これは低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-15 指標 8 エビデンスの頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	システム	615
2	IT	310
3	計画	222
4	DX	166
5	データ	158
6	経営	151
7	見直し	146
8	必要	128
9	既存	126
10	認識	113

そしてエビデンス欄の対応分析の結果を図 3-15 に示す。また対応分析で見られた特徴的な単語に注目し、例示テキストをそれぞれのグループごとに示す。

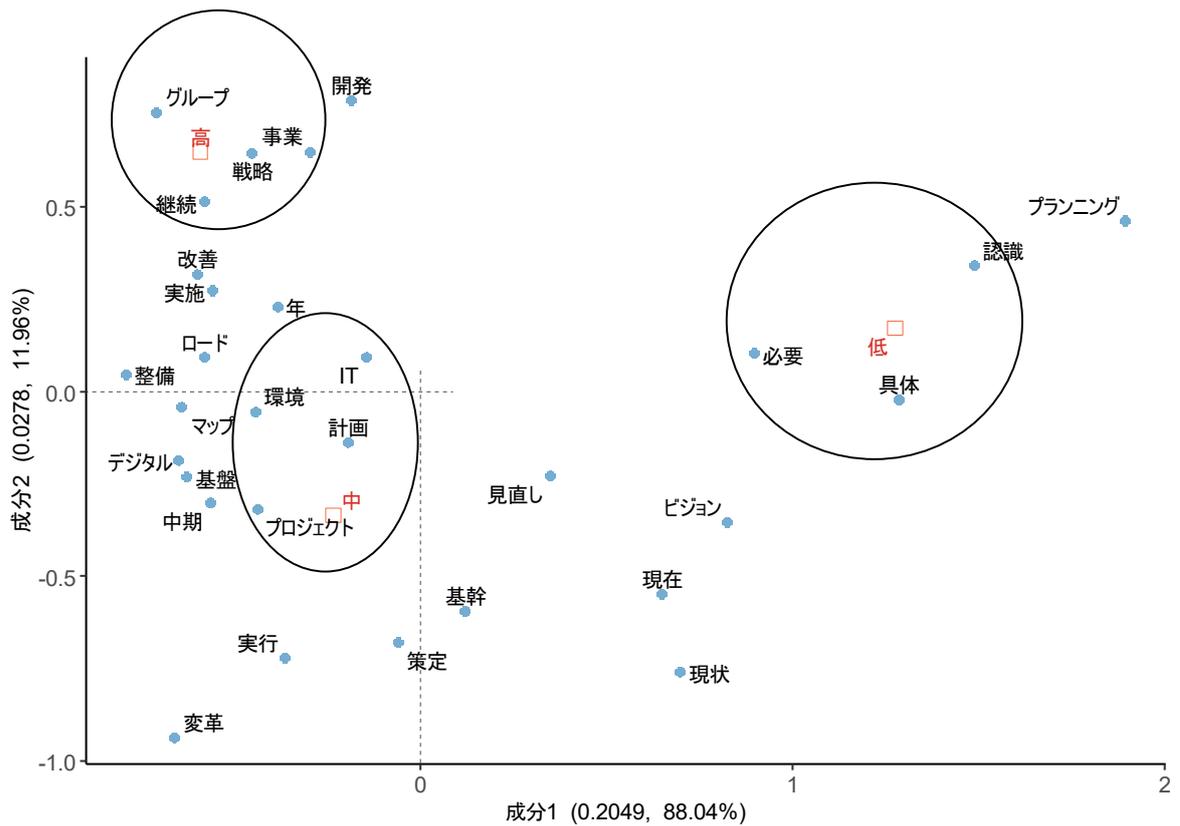


図 3-15 指標 8 エビデンスの対応分析

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：必要、具体、認識  
「必要な IT システムの見直しが認識されているが、具体的なプランニングには至っていない。全社的な取り組みとしてはまだ不十分であり、具体策の提示が求められる状況である。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業：IT、環境、計画、プロジェクト  
「IT 環境の改善に向けた計画が策定され、現在複数のプロジェクトが進行中である。これにより、業務効率の向上とデータ活用の促進を目指している状況である。」
- 成熟度(4、5)の高グループの企業：グループ、継続、事業、戦略  
「グループ全体での継続的な事業戦略が策定されており、各部門が協力して実行に移している。これにより、全社的な価値創出と競争力の向上を図る取り組みが進行中である。」

【考察】低グループでは IT 環境の見直しに対する認識があるものの具体的な取り組みには至っておらず、全社的な取り組みが不足していることが分かる。中グループでは既存の IT システムの見直しのためのプロジェクトが進行していることが強調されている。高グループでは自社のみならず、グループを含めた IT システムの見直しが事業戦略として明確に策定され、実行に移されていることが分かる。

次に 3 年後に目標を実現するため何を行うか定めたアクション欄の記載内容から IT システムに注目して、どのような取り組みを進めていくのかを確認する。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「既存の IT システムにどのような見直しが必要か十分に認識し対応する。」
  - 「既存 IT システムの課題を洗い出し、実行プランを立てて実践する。」
  - 「IT システムの見直しを進め、データのリアルタイム活用を目指す。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「既存 IT システムの見直しに伴い、ビジョン実現に向けたプランを策定。」
  - 「全社最適化を目指し、各部署でのシステム連携を進める。」
  - 「継続的な改善を実施し、IT システムの効率化を図る。」
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「システム刷新が進行中で、運用後も改善を継続する。」
  - 「IT 基盤の将来像を策定し、計画的に実行を進める。」
  - 「グローバル展開に向けた IT システムの標準化を進める。」

【考察】低グループでは、システムの見直しを進めていくことが決まっていることがうかがえる。中グループでは各部署でのデータ共有やシステム統合を念頭に、既存の IT システムに対する見直しや改善の取り組みが進められていることが分かる。高グループでは IT システムの刷新やグローバル展開に向けた計画が進行中であり、継続的な改善が強調されていることが分かる。

次にアクション欄の頻出単語の上位 10 位を示す（表 3-16）。これは低グループ、中グループ、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-16 指標 8 アクション欄の頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	システム	236
2	IT	128
3	計画	69
4	データ	65
4	構築	65
4	必要	65
7	見直し	63
8	継続	61
9	全社	59
10	行う	58

最後にアクション欄の対応分析の結果を図 3-16 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストを現在値のレベル毎に示す。

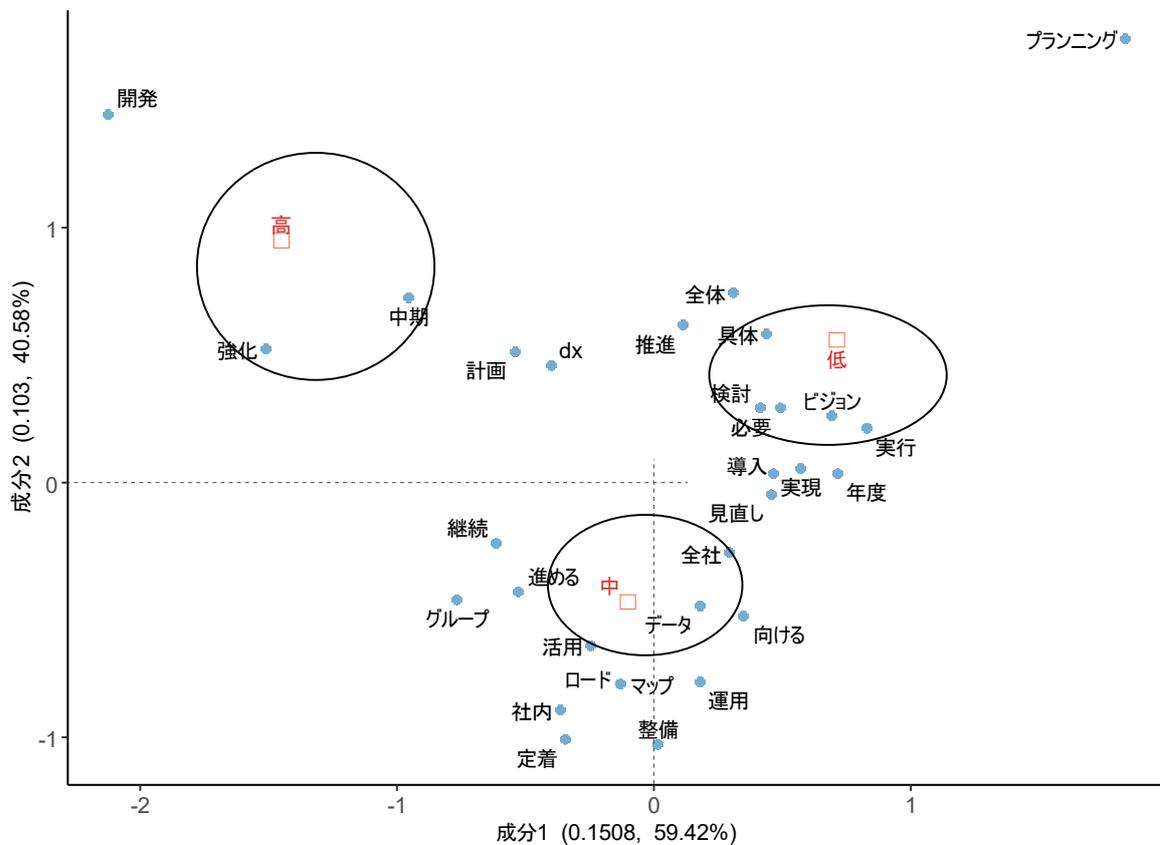


図 3-16 指標 8 アクション欄の対応分析

- 成熟度(0, 1)の低グループの企業：ビジョン、実行、検討、必要、具体  
「ビジョンを明確にし、必要なシステムの見直しを検討することが重要である。実行に向けた具体的なプランニングを行い、全社での対応を進める必要がある。継続的な改善が求められる。」
- 成熟度(2, 3)の中グループの企業：データ、全社、活用  
「全社的なデータ活用を促進するため、各部門でのデータ統合と分析の仕組みを強化する必要がある。これにより、迅速な意思決定が可能となり、業務効率化を実現することを目指す。」
- 成熟度(4, 5)の高グループの企業：中期、強化  
「中期的な計画に基づき、全社的な IT 基盤の強化を進める必要がある。これにより、業務プロセスの効率化とデータ活用の最適化を実現し、競争力を高めることを目指す。」

【考察】低グループでは IT システムの見直しのためにまず自社のビジョンを明確にした上で、全社的なデータ活用のために今後のアクションプランを作成していくことが分かる。中グループでは、全社的な意思決定の効率化に向けて、各部門でデータ統合や分析の仕組み強化を進めていることがうかがえる。高グループでは、ビジネスの競争力を高めるため中期的な計画を策定し、IT 基盤の強化を進めていくことが分かる。

### 3.9 指標 9 ガバナンス・体制

指標 9「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）」という設問から、ガバナンスという語に注目し、それぞれのグループがどのように述べているかを確認した。生成 AI が作成した文章は下記の通り。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「IT ガバナンスは業務フローやガイドラインに沿って実施され周知されている。」
  - 「資金人材の配分はガイドラインに基づき精査後に決裁が必要である。」
  - 「技術的負債は新基幹 PJ にて見直しされる必要がある。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「IT 投資計画を経営層と合意しリソース配分を決定している。」
  - 「ガバナンス体制を構築し投資案件の優先順位を議論している。」
  - 「全社的な IT 投資の方向性を経営会議で決定している。」
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「経営トップがリーダーシップを発揮し IT 予算を管理している。」
  - 「IT ガバナンス方針を定め、投資の適切な実行を推進している。」
  - 「投資効果をモニタリングし、資金の再配分を行っている。」

【考察】低グループでは IT ガバナンスの体制は業務フローやガイドラインに沿って整備されつつあるものの、技術的負債への対応など課題も残る状況であることがうかがえる。一方、中グループや高グループでは、経営層による IT 投資の方向性やリソース配分など、全社的な視点でガバナンス体制を構築し、最適化を図る仕組みが確立されていることが分かる。

次にエビデンス欄の記述内容の頻出単語上位 10 位を示す（表 3-17）。これは、低、中、高グループ全体に共通してよく現れる単語である。

表 3-17 指標 9 エビデンスの頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	IT	275
1	システム	275
3	投資	239
4	配分	201
5	人材	196
6	計画	162
7	DX	147
8	技術	146
9	全社	144
10	行う	135

そしてエビデンス欄の対応分析の結果を図 3-17 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストをそれぞれのグループ毎に示す。

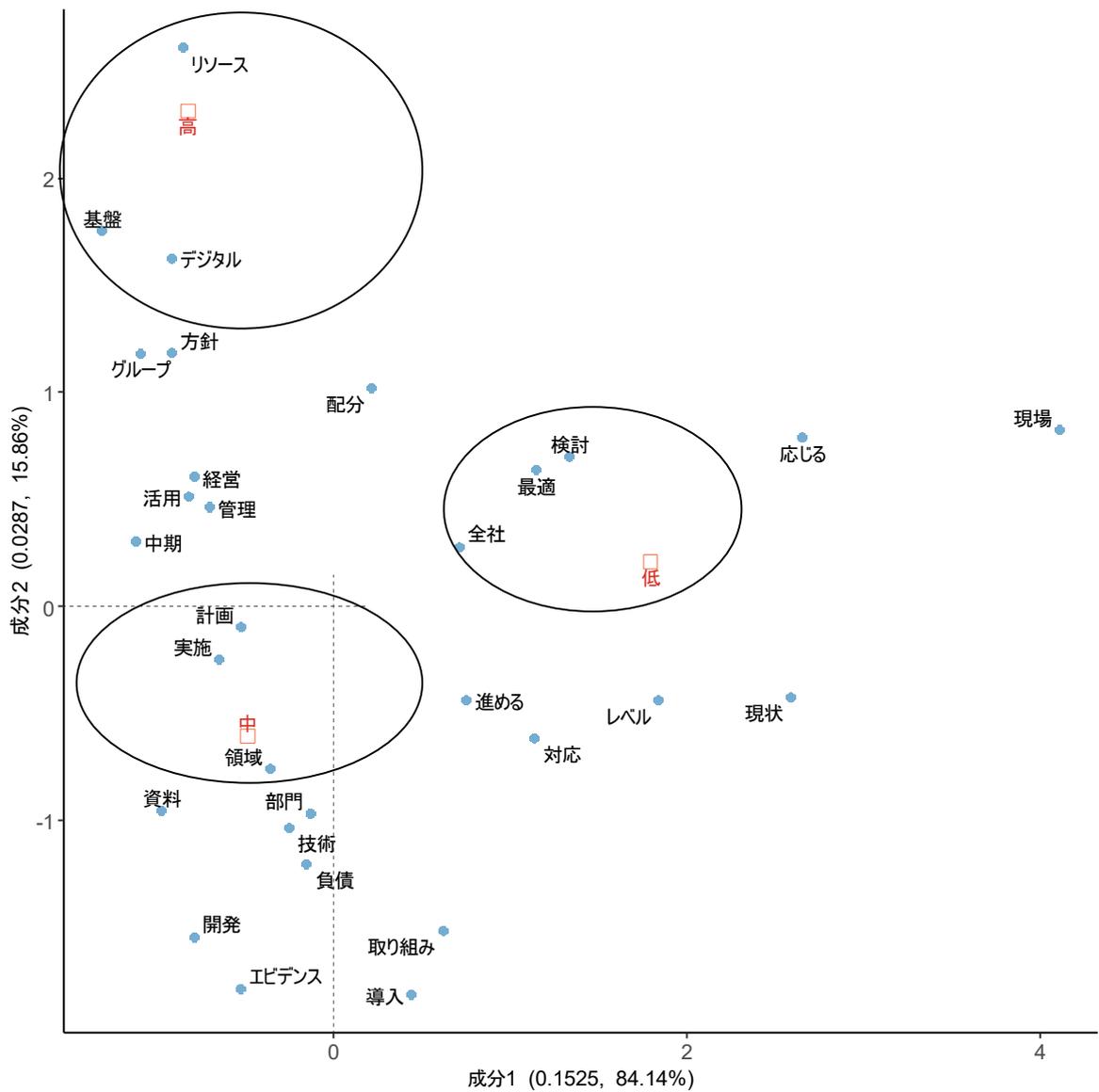


図 3-17 指標 9 エビデンスの対応分析

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：全社、最適、検討  
「IT 投資における技術的負債の低減は部門単位で検討が行われているにとどまり、短期対応優先で全社最適を取り込んだ投資方針や資源再配分が未整備のため、統合的な負債削減が進んでいない状況である。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業：計画、実施、領域  
「中期 IT 計画に基づき価値創出領域への投資計画を策定し、レガシー統合やクラウド移行を

段階的に実施することで技術的負債を低減する計画である。定期的なモニタリングによりリソース配分を見直す体制である。」

- 成熟度(4、5)の高グループの企業：リソース、基盤、デジタル  
「全社視点でリソースポートフォリオを定期的に再配分し、クラウドを中核とした堅牢な基盤を整備し、デジタル投資の優先順位付けと人材育成を行い、ガバナンス体制で効果をモニタリングすることで技術的負債を着実に低減できている。」

【考察】低グループでは、全社的な視点からの資金や人材の配分が不足しており、いまだ具体的な計画が立てられていない状況にあることがうかがえる。中、高グループでは積極的にIT投資の計画や人材育成に取り組んでおり、特に高グループではグループ全体の戦略に基づいて各部門の評価を行い、技術的負債の低減に取り組んでいることが分かる。

次に3年後に目標を実現するため何を行うか定めたアクション欄の記載内容からガバナンスに注目して、どのような取り組みを進めていくのかを確認する。

- 成熟度(0、1)の低グループの企業
  - 「経営トップが意思決定し全体最適な判断でDX化を推進する。」
  - 「全社的なIT投資の方針を策定し各部門間の調整を図る。」
  - 「ガバナンス委員会を設置し技術的負債の低減計画を策定する。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業
  - 「進捗状況を全社に透明性を持って共有し協力を促進する。」
  - 「IT投資の優先順位を明確化し技術的負債を削減する。」
  - 「投資の決定プロセスや進捗状況を定期的に報告する。」
- 成熟度(4、5)の高グループの企業
  - 「経営トップがリーダーシップを発揮しガバナンス強化に取り組む。」
  - 「各事業部署のDX推進に向けた投資内容を共有する。」
  - 「グローバル競争を意識したリソースに配分を行っていく。」

【考察】低グループではまずガバナンスや戦略の策定に向けて計画を策定しはじめる段階にあることが分かる。中グループではIT投資の透明性や評価制度の強化のため、進捗を確認していくことが強調されている。高グループでは経営層のリーダーシップのもと、各事業部が足並みを揃えつつ、技術的負債を減らすための取り組みを継続していくことが分かる。

次にアクション欄の頻出単語の上位 10 位を示す（表 3-18）。これは低グループ、中グループ、高グループに共通してよく現れる単語である。

表 3-18 指標 9 アクション欄の頻出単語

順位	抽出語	出現回数
1	投資	105
2	人材	99
2	配分	99
4	IT	97
5	システム	87
6	計画	76
7	行う	73
8	全社	67
9	DX	62
10	技術	61

最後にアクション欄の対応分析の結果を図 3-18 に示す。また対応分析でみられた単語に注目し、例示テキストを現在値のレベル毎に示す。

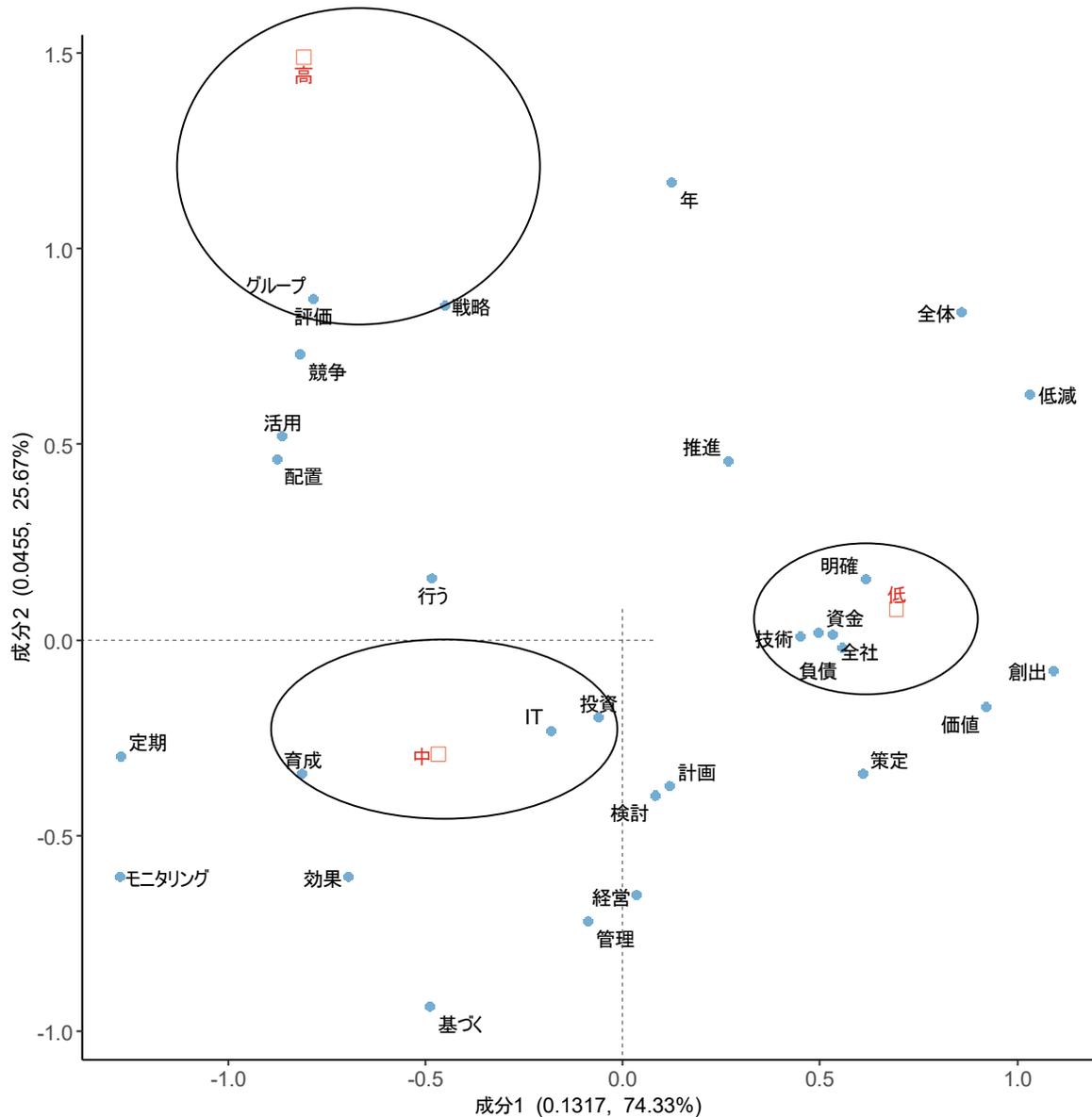


図 3-18 指標 9 アクション欄の対応分析

- 成熟度(0、1)の低グループの企業：明確、資金、全社、技術、負債  
「今後の企業の取り組みとして、明確な資金配分と全社的な技術戦略の見直しが求められる。特に、技術的負債を軽減しつつ、全社のリソースを最適化する仕組みの構築が必要だ。」
- 成熟度(2、3)の中グループの企業：IT、投資、育成  
「IT資産の最適化と人材育成を進めるため、戦略的な投資が不可欠である。特に、社員のスキル向上を図り、IT活用の効率を高めることで、全社的な競争力を強化する必要がある。」
- 成熟度(4、5)の高グループの企業：グループ、評価、戦略  
「全社最適の観点から、グループ全体における人材や資金の配分を戦略的に見直し、競争領

域への重点投資を実行することで、持続的な価値創出を実現する計画を進めている。評価指標を明確にし、定期的なモニタリングを行う体制を整備することが求められる。」

【考察】低グループではガバナンスの強化と全社的な戦略の構築に取り組むことが分かる。次に中グループでは、技術的負債の対応のため、人材の育成への投資を強化していくことがうかがえる。高グループでは、持続的な価値創出を確保するため、評価指標の設定とモニタリング体制の強化に注力していくことが分かる。

## 4 まとめ

---

本レポートでは 2024 年の自己診断の提出があった 1,349 件のエビデンスとアクション欄の記述内容を、テキストマイニングと生成 AI を利用し、低・中・高グループ別に傾向を分析した。

全体的な傾向として、まず企業はエビデンス欄を比較的多く記載する一方、3年後の実行アクション欄は記載率が低く、これは DX のため、何を行っていくか、計画を立て、実行することへの落とし込みがまだ十分ではない、もしくは企業によってはこれから考えていくという段階であるということが分かった。これは成熟度の違いにも表れており、各指標の例示テキストや対応分析に注目してみると、低グループは「認識はあるがこれから DX を具体化する、もしくは実行段階にある」、中グループは「計画や試行が進行中だが組織内の浸透や部門横断的な連携が不十分」、高グループは「経営戦略への組込、体制整備、モニタリングが機能している」という構図が繰り返されていた。

本付録の分析から、エビデンスやアクション欄への記述を利用していない企業の方においては、自分たちと同じ成熟度の企業にどのような課題があり、またどのようなアクションを検討しているのかを知るきっかけとして、本レポートを活用して欲しい。また、エビデンスとアクション欄への記述は任意となっているが、積極的にこの欄を活用し、具体的な対策検討に役立てていただきたい。そして DX 推進指標が、多くの企業に活用され、継続的な DX 推進の一助となることを望む。

## 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、並びに同科特任助教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。