



DX 推進指標 自己診断結果 分析レポート  
(2021 年版)

2022 年 8 月 17 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.....	3
1.3. 用語.....	6
2. 分析の対象と手法 .....	7
2.1. 分析対象 .....	7
2.2. 分析対象の内訳.....	8
2.2.1. 業種別の内訳.....	8
2.2.2. 従業員数規模別の内訳.....	8
2.2.3. 売上高規模別の内訳 .....	9
2.3. 分析手法 .....	10
3. 分析結果（2021 年） .....	11
3.1. 全体傾向 .....	11
3.2. 企業規模別の特徴 .....	18
3.3. 中小企業の特徴.....	23
3.4. 先行企業の特徴.....	29
3.5. DX 認定企業の特徴.....	35
3.6. 過去に提出がある企業の特徴.....	41
4. 分析結果（経年変化） .....	47
4.1. 全件における経年変化 .....	47
4.2. 2 年連続提出している企業の経年変化.....	56
4.3. 3 年連続提出している企業の経年変化.....	62
5. まとめ.....	67
別紙 DX 推進指標.....	69



## 1.2. DX 推進指標の概要

「DX 推進指標」とは、DX 推進状況の自己診断ツールであり、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、関係者がベクトルを合わせてアクションにつなげるための気づきの機会を提供するツールである。

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 を推進する取組状況の変化を把握し、自社における DX の取組の進捗を管理するため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ために押さえるべき事項を中心に、以下のように構成される。（表 1-1）

### ①DX 推進のための経営のあり方、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）

### ②DX 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： キークエスチョン サブクエスチョン

	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	
				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)

定性指標においては、DX 推進の成熟度を 0 から 5 の 6 段階で評価する。本指標が日本企業の国際競争力を高め、デジタル企業への変革を促す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」とする。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て、次にどのレベルを目指すのかを認識するとともに、次のレベルに向けて具体的なアクションにつなげることが期待される。

「『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。ただし、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されている。

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	<b>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</b>
レベル1	一部での散発的实施	<b>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</b> （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	一部での戦略的实施	<b>全社戦略に基づく一部の部門での推進</b>
レベル3	全社戦略に基づく部門横断的推進	<b>全社戦略に基づく部門横断的推進</b> 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实施	<b>定量的な指標などによる持続的实施</b> 持続的实施には、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	<b>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</b> 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發揮し、競争上の優位性を確立している。

また、定量指標では、いくつかの指標例を提示しており、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、本レポートにおいては、定性指標に関して分析を行うこととする。

### 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	すべての定性指標
経営視点指標（定性）	DX 推進のための経営のあり方、仕組みに関する定性指標（No.1～7-3）
IT 視点指標（定性）	DX を実現する上で基盤となる IT システムの構築に関する定性指標（No.8～9-6）
現在値	現時点における成熟度レベル
目標値	3 年後に達成を目指す成熟度レベル
大規模企業	従業員数 1,000 人以上の企業
中規模企業	従業員数 100 人以上 1,000 人未満の企業
小規模企業	従業員数 100 人未満の企業
先行企業	全指標における現在値の平均が 3 以上の企業
非先行企業	先行企業でない企業
DX 認定企業	DX 認定制度により認定された企業
DX 認定未取得企業	DX 認定企業でない企業
中小企業	従業員数 100 人未満の卸売業・サービス業・小売業の企業、及びそれ以外の業種における従業員数 300 人未満の企業
大企業	中小企業でない企業
母集団	調査の対象となる全体集合
標本	調査の対象となる全体集合のうち、選ばれた部分集合
t 検定	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
多重比較	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

### 1.4. 分析対象

2021年1月1日から2021年12月31日までの期間において、合計518件のDX推進指標の自己診断結果を491社から受領した（図2-1）。この518件のうち、以下の条件に該当するデータを除いた486件のデータを分析対象とした。

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

なお、本レポートで2019年に収集したデータを扱う場合には、上記の条件に該当するデータを除外したデータ248件を分析対象とした。また、2020年に収集したデータを扱う場合には、上記の条件に該当するデータを除外したデータ307件を分析対象とした。

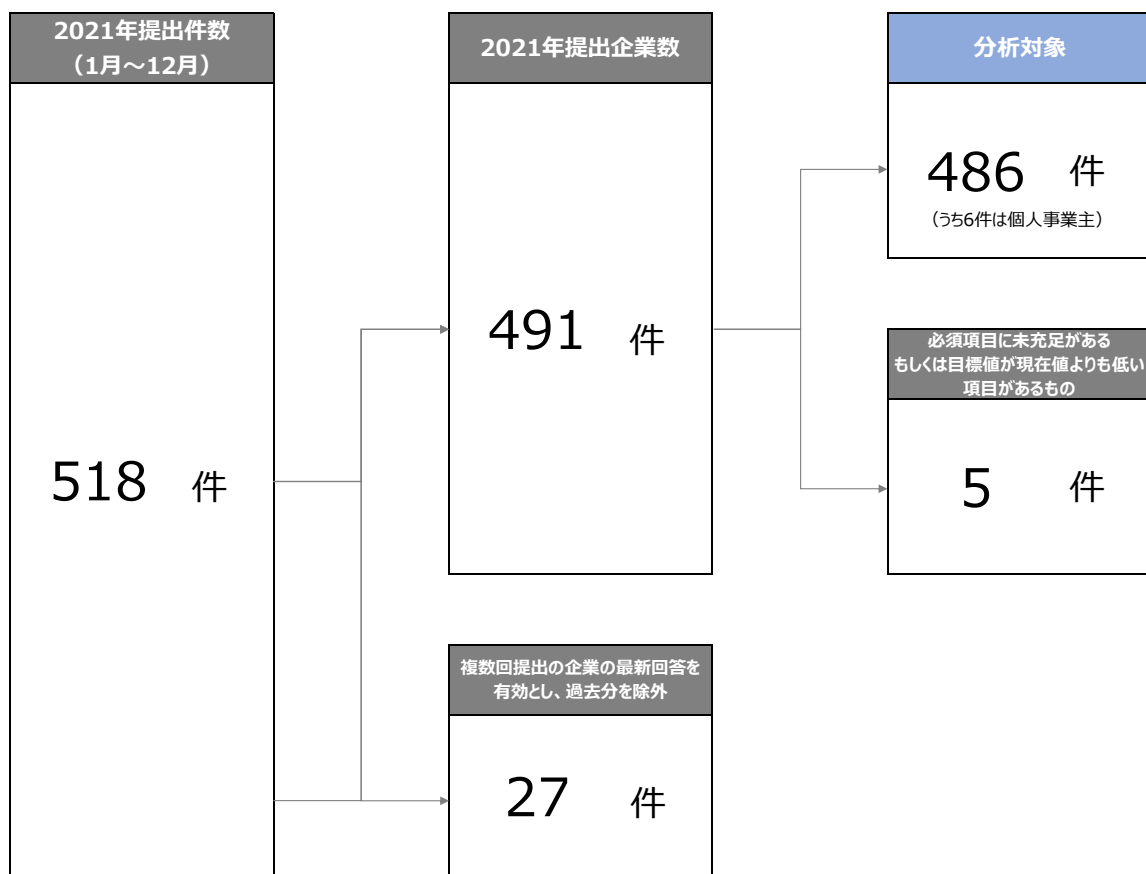


図 2-1 回答件数



1.5. 分析対象の内訳

1.5.1. 業種別の内訳

業種別の内訳は表 2-1 の通り。

表 2-1 業種別回答企業数の内訳

業種別		
A. 水産・農林業	0	0.0%
B. 鉱業・採石業・砂利採取業	1	0.2%
C. 建設業	23	4.7%
D. 製造業(生活関連)	16	3.3%
E. 製造業(素材)	77	15.8%
F. 製造業(機器)	68	14.0%
G. 製造業(その他)	14	2.9%
H. 電気・ガス・熱供給・水道業	4	0.8%
I. 運輸業・郵便業	17	3.5%
J. 情報通信業	82	16.9%
K. 卸売業・小売業	73	15.0%
L. 金融業・保険業	28	5.8%
M. 不動産業・物品賃貸業	13	2.7%
N. サービス業	60	12.3%
O. 教育・学習支援業	4	0.8%
P. 医療・福祉	0	0.0%
Q. 公務	6	1.2%
<b>総計</b>	<b>486</b>	<b>100.0%</b>

1.5.2. 従業員数規模別の内訳

従業員数規模別の内訳は表 2-2 の通り。

表 2-2 従業員数規模別回答企業数の内訳

従業員数規模別				
小規模企業	1. 20人未満	32	87	17.9%
	2. 20人以上100人未満	55		
中規模企業	3. 100人以上300人未満	68	157	32.3%
	4. 300人以上500人未満	31		
	5. 500人以上1,000人未満	58		
大規模企業	6. 1,000人以上3,000人未満	85	242	49.8%
	7. 3,000人以上	157		
<b>総計</b>		<b>486</b>	<b>486</b>	<b>100.0%</b>

### 1.5.3. 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。

表 2-3 売上高規模別回答企業数の内訳

売上高規模別		
1. 3億円未満	37	7.6%
2. 3億円以上10億円未満	22	4.5%
3. 10億円以上20億円未満	17	3.5%
4. 20億円以上50億円未満	37	7.6%
5. 50億円以上100億円未満	32	6.6%
6. 100億円以上500億円未満	103	21.2%
7. 500億円以上1,000億円未満	37	7.6%
8. 1,000億円以上	201	41.4%
<b>総計</b>	<b>486</b>	<b>100.0%</b>

## 1.6. 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。また、母集団の平均の差の有無を推定するために t 検定及び多重比較を適用した。

全企業、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は「3. 分析結果（2021 年）」に記載する。また、全企業における経年変化、2 年連続提出している企業及び 3 年連続提出している企業の分析結果は「4. 分析結果（経年変化）」に記載する。

表 2-4 分析の観点と手法

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

### 3. 分析結果 (2021 年)

#### 1.1. 全体傾向

全体的な傾向を把握するため、2021 年に自己診断結果を提出した 486 件の企業の現在値及び目標値について、全指標と経営視点指標（定性）、並びに IT 視点指標（定性）という 3 つの分類において、それぞれの数値の平均を取り、その結果を分析した。

結果、全指標の平均値は現在値が 1.95 であり、目標値が 3.62 であった。現在値と目標値の差は 1.67 であった。また、経営視点指標（定性）の平均値は現在値が 1.90 であり、目標値が 3.61 であった。IT 視点指標（定性）の平均値は現在値が 2.00 であり、目標値が 3.62 であった。いずれも目標値の平均は 3 以上であり、「全社戦略に基づく部門横断的推進」以上のレベルを目指している（表 3-1、図 3-1）。図 3-2 に、全企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図を示す。

表 3-1 全企業における指標の平均値

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)	1.95	1.90	2.00
全企業 (目標値)	3.62	3.61	3.62
	差 1.67	差 1.71	差 1.62

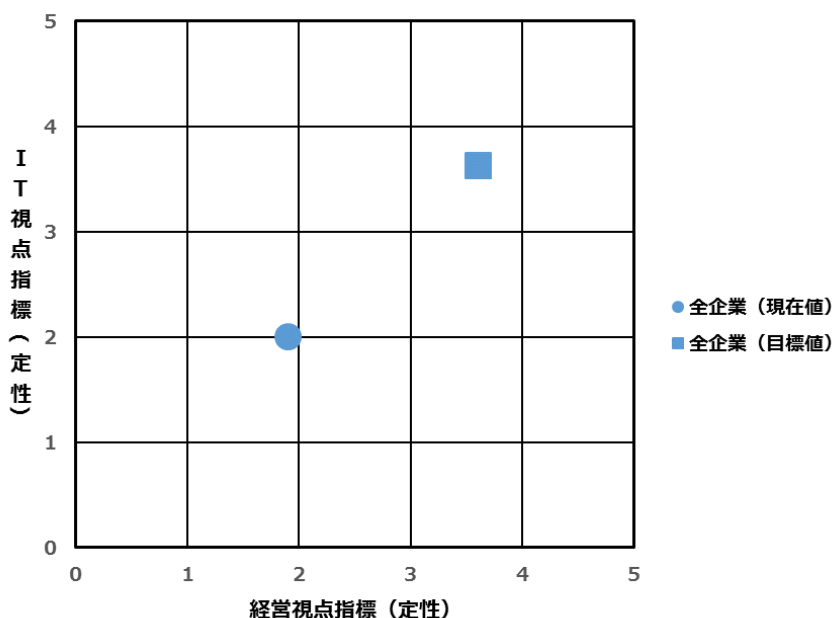


図 3-1 全企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の平均値

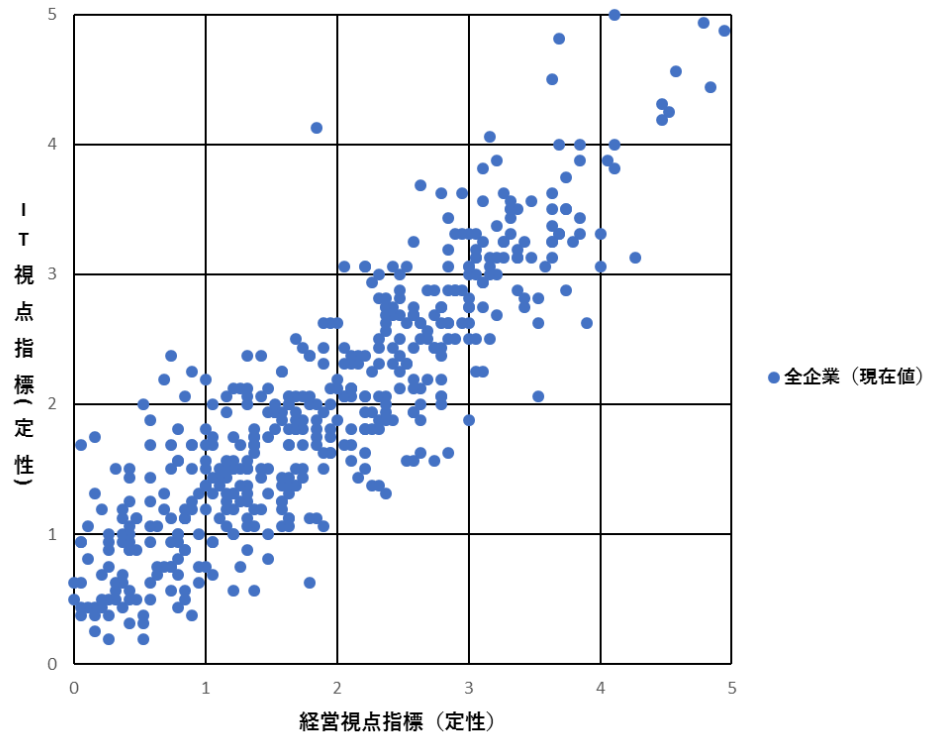


図 3-2 全企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

次に、全指標における現在値の平均について、各企業をレベルごとに分類した。企業の件数と割合は、表 3-2 及び図 3-3 の通りであった。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 17.7%であった。一方で、レベル 3 未満の企業は 400 件で 82.3%であった。これは、自己診断結果を提出した企業のうち、全指標を平均して見ると、全社戦略に基づいて部門横断的に DX を推進できるレベルに達していない企業が 8 割以上存在していることを意味する。また、レベル 2 未満の企業は 265 件で 54.5%であった。これは、自己診断結果を提出した企業のうち、全指標を平均的に見ると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レベルの企業が 5 割以上存在していることを意味する。

表 3-2 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	企業数	割合
レベル 1 未満	93	19.1%
レベル 1 以上 2 未満	172	35.4%
レベル 2 以上 3 未満	135	27.8%
レベル 3 以上 4 未満	75	15.4%
レベル 4 以上	11	2.3%
<b>総計</b>	<b>486</b>	<b>100.0%</b>

} 先行企業

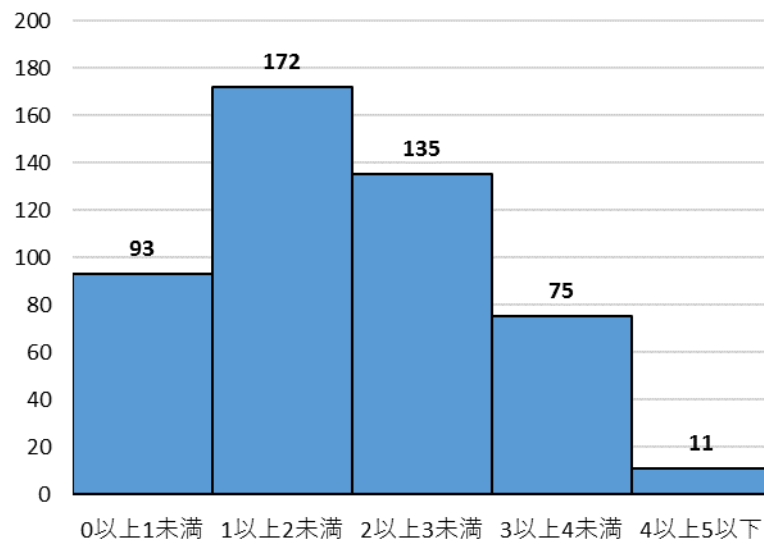


図 3-3 全指標における現在値の平均分布

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指標は表 3-3 の通りであった。

表 3-3 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
9-5 プライバシー、データセキュリティ	2.56
2 危機感とビジョン実現の必要性の共有	2.25
7 事業への落とし込み	2.24
9-2 人材確保	2.24
8-4 IT 資産の分析・評価	2.20

一方、現在値の平均が低い下位5指標は、表 3-4 の通りであった。

表 3-4 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
6-1 事業部門における人材	1.56
4-3 評価	1.61
6-2 技術を支える人材	1.63
7-2 バリューチェーンワイド	1.67
6 人材育成・確保	1.69

また、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 3-5 の通りであった。

表 3-5 全企業における目標値の平均が高い上位5指標

指標	目標値
9-5 プライバシー、データセキュリティ	3.95
2 危機感とビジョン実現の必要性の共有	3.89
1 ビジョンの共有	3.86
3 経営トップのコミットメント	3.81
9-4 データ活用の人材連携	3.81

一方、目標値の平均が低い下位5指標は、表 3-6 の通りであった。

表 3-6 全企業における目標値の平均が低い下位5指標

指標	目標値
7-2 バリューチェーンワイド	3.36
6-1 事業部門における人材	3.39
6-2 技術を支える人材	3.42
4-3 評価	3.43
6 人材育成・確保	3.46

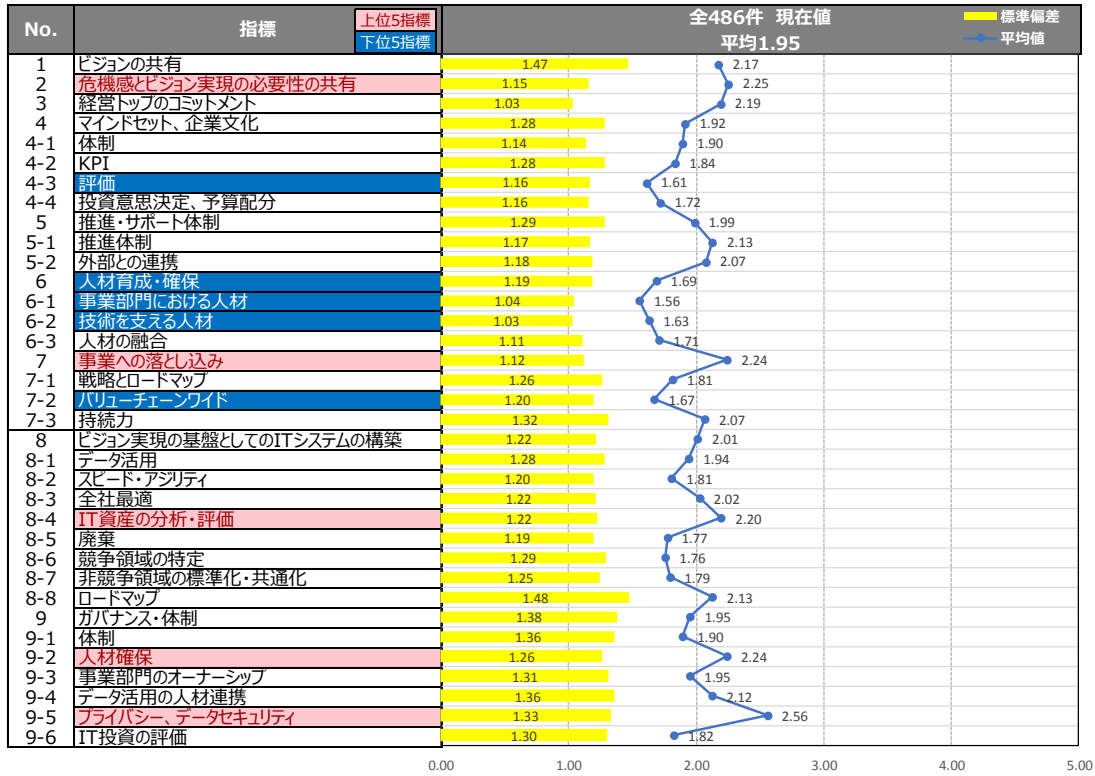


図 3-4 全企業における各指標の現在値の平均と標準偏差

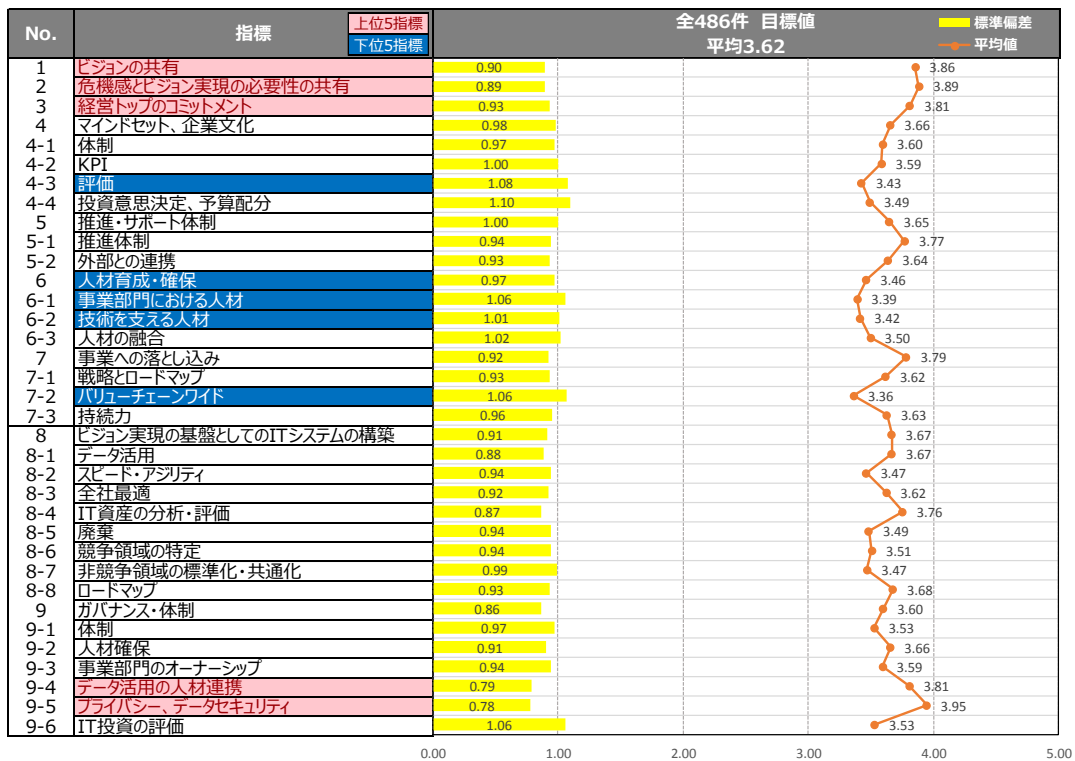


図 3-5 全企業における各指標の目標値の平均と標準偏差



指標ごとに現在値と目標値の成熟度レベルの平均を比較すると、全企業における現在値と目標値の平均の差が大きい上位 5 指標は表 3-7 の通りであった。

表 3-7 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
6-1 事業部門における人材	1.56	3.39	1.83
4-3 評価	1.61	3.43	1.82
7-1 戦略とロードマップ	1.81	3.62	1.81
6-2 技術を支える人材	1.63	3.42	1.79
6-3 人材の融合	1.71	3.50	1.79

一方、現在値と目標値の平均の差が小さい下位 5 指標は、表 3-8 の通りであった。

表 3-8 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
9-5 プライバシー、データセキュリティ	2.56	3.95	1.39
9-2 人材確保	2.24	3.66	1.42
7 事業への落とし込み	2.24	3.79	1.55
8-8 ロードマップ	2.13	3.68	1.55
7-3 持続力	2.07	3.63	1.56
8-4 IT 資産の分析・評価	2.20	3.76	1.56

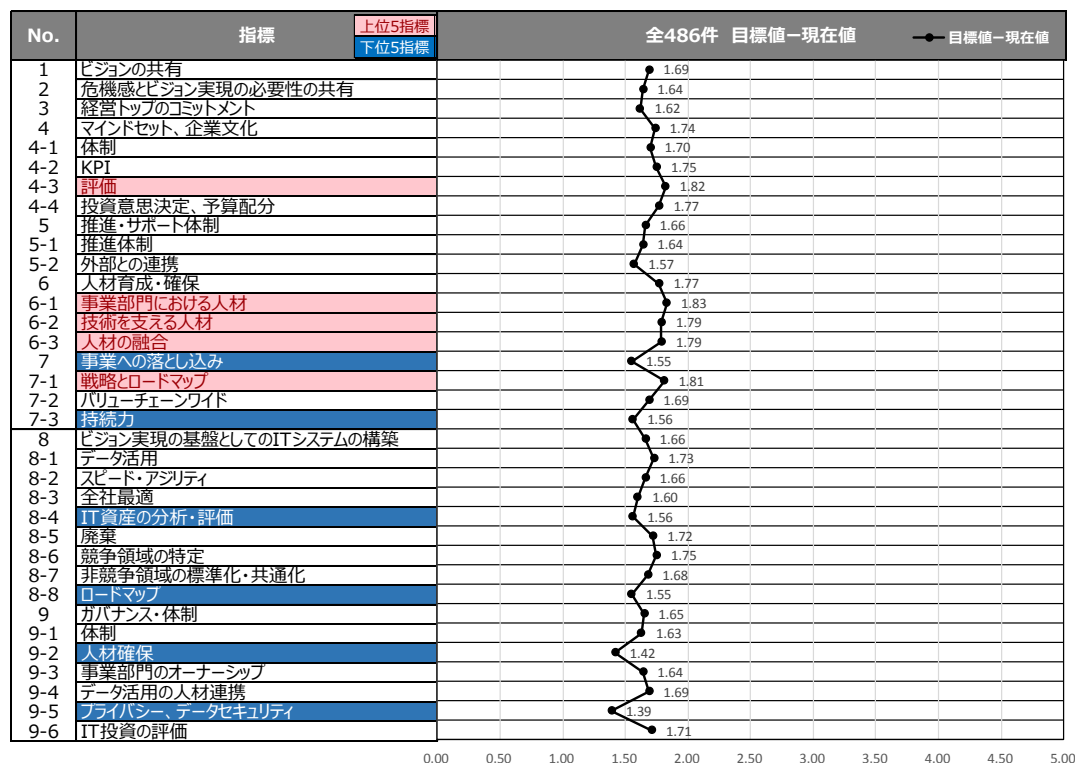


図 3-6 全企業における各指標の現在値と目標値の差

**示唆** 以下、前年の分析レポートと同じ示唆の末尾には【前年同】と記す。

- ・ 全企業における現在値の平均では、経営視点指標（定性）よりも IT 視点指標（定性）の方が高い【前年同】。自己診断に取り組んだ企業において、経営面の DX 戦略推進が今後充実していくことが望まれる。
- ・ 「2 危機感とビジョン実現の必要性の共有」は全指標のうち 2 番目に現在値の成熟度レベルが高く、自己診断に取り組んでいる企業は危機感が高いと思われる。
- ・ 「4-3 評価」は「4 マインドセット、企業文化」及びそのサブクエスションの指標と比較すると相対的に現在値の成熟度レベルが低く、DX による成果の評価に関する戦略の整備が十分ではない可能性がある。
- ・ 「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」の現在値は全指標の中で成熟度レベルの下位 5 指標に含まれていた。このことから、人材育成に関しては他の取組に比べるとまだ戦略を立てられていない企業が比較的多いと思われる。
- ・ 「6-2 技術を支える人材」の現在値が 1.63 であるのに対し、「9-2 人材確保」の現在値は 2.24 であった。このことから、IT 部門は設置されているものの、その人材のプロファイルや数値目標の整備が追い付いていない、もしくはそれらを定義することが難しいことを示唆している。
- ・ IT 視点指標（定性）に着目すると、「8-4 IT 資産の分析・評価」の現在値の成熟度は 2.20 であり、「8 ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築」及びそのサブクエスションの指標の中で最も高かった。このことから、自己診断結果を提出した企業を平均的に見ると IT システムの全体像の把握は比較的進んでいる状況と思われる。今後、データ活用や環境変化に対応した IT システムの構築が期待される。
- ・ 「9-5 プライバシー、データセキュリティ」は他の指標と比べて現在値の平均が最も高く、他の指標よりも優先的に取り組まれている【前年同】。これは、プライバシーやセキュリティの重要性が社会的に浸透していることが理由であると思われる。

## 1.2. 企業規模別の特徴

自己診断結果を提出した企業について従業員数規模別に集計を行った。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、分析を行った。企業規模別の業種の内訳は表 3-9 の通りであった。

表 3-9 企業規模別の業種の内訳

業種	大規模企業	中規模企業	小規模企業	総計
A. 水産・農林業	0	0	0	0
B. 鉱業・採石業・砂利採取業	1	0	0	1
C. 建設業	12	8	3	23
D. 製造業(生活関連)	10	3	3	16
E. 製造業(素材)	47	20	10	77
F. 製造業(機器)	47	16	5	68
G. 製造業(その他)	11	3	0	14
H. 電気・ガス・熱供給・水道業	2	1	1	4
I. 運輸業・郵便業	13	3	1	17
J. 情報通信業	18	39	25	82
K. 卸売業・小売業	34	28	11	73
L. 金融業・保険業	16	8	4	28
M. 不動産業・物品賃貸業	6	7	0	13
N. サービス業	21	17	22	60
O. 教育・学習支援業	1	1	2	4
P. 医療・福祉	0	0	0	0
Q. 公務	3	3	0	6
<b>総計</b>	<b>242</b>	<b>157</b>	<b>87</b>	<b>486</b>

企業規模別に全指標の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値の平均を算出したところ、表 3-10 の通りであった。

それぞれの経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値は、図 3-7 に示した通りとなった。

表 3-10 企業規模別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)
大規模企業	242	2.27	2.25	2.28	3.81	3.82	3.79
中規模企業	157	1.61	1.55	1.68	3.40	3.39	3.41
小規模企業	87	1.66	1.56	1.78	3.47	3.42	3.54

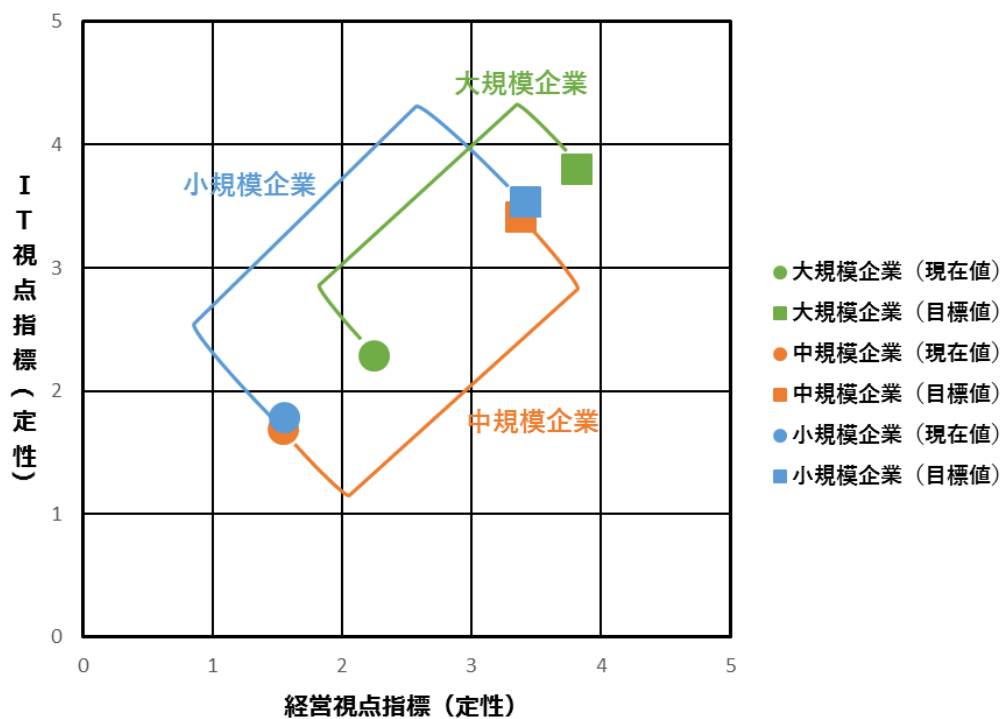


図 3-7 企業規模別の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の平均

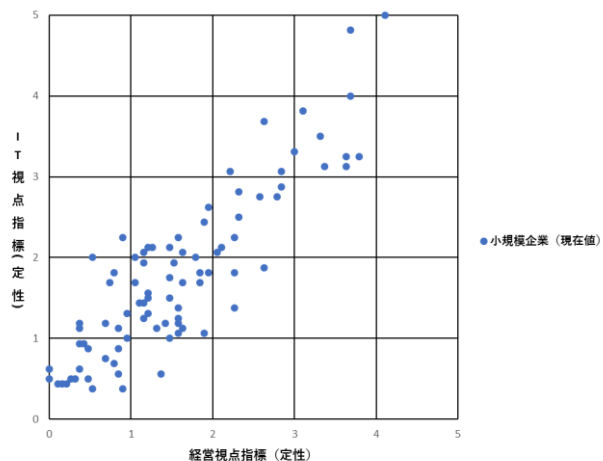


図 3-8 小規模企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

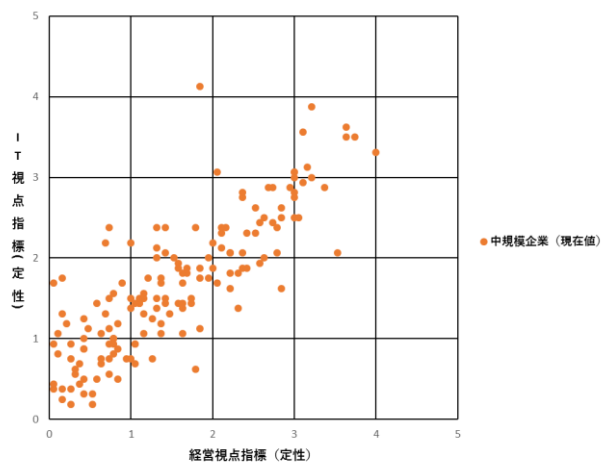


図 3-9 中規模企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

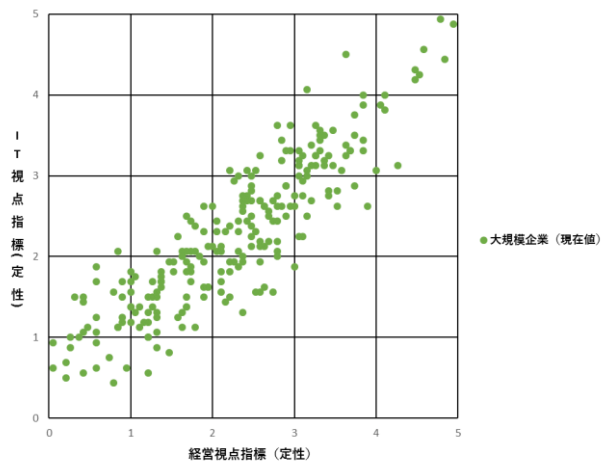


図 3-10 大規模企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

企業規模別における各指標の現在値の平均は図 3-11 の通りであった。大規模企業及び中規模企業においては「6-1 事業部門における人材」の指標が現在値で最も低かった。一方で、小規模企業においては「4-3 評価」の指標が最も低く、2 番目に低い指標は「6-1 事業部門における人材」、3 番目に低い指標は「7-2 バリューチェーンワイド」であった。

また、企業規模による母集団の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 Bonferroni の多重比較を適用した。中規模企業と大規模企業の間にはすべての指標で有意差があった。また、大規模企業と小規模企業の間には、一部の指標を除き、ほとんどの指標で有意差があった。これらのことから、大規模企業は指標全般において成熟度が高い傾向にあると考えられる。一方、小規模企業と中規模企業の間にはすべての指標で有意差が見られなかった。

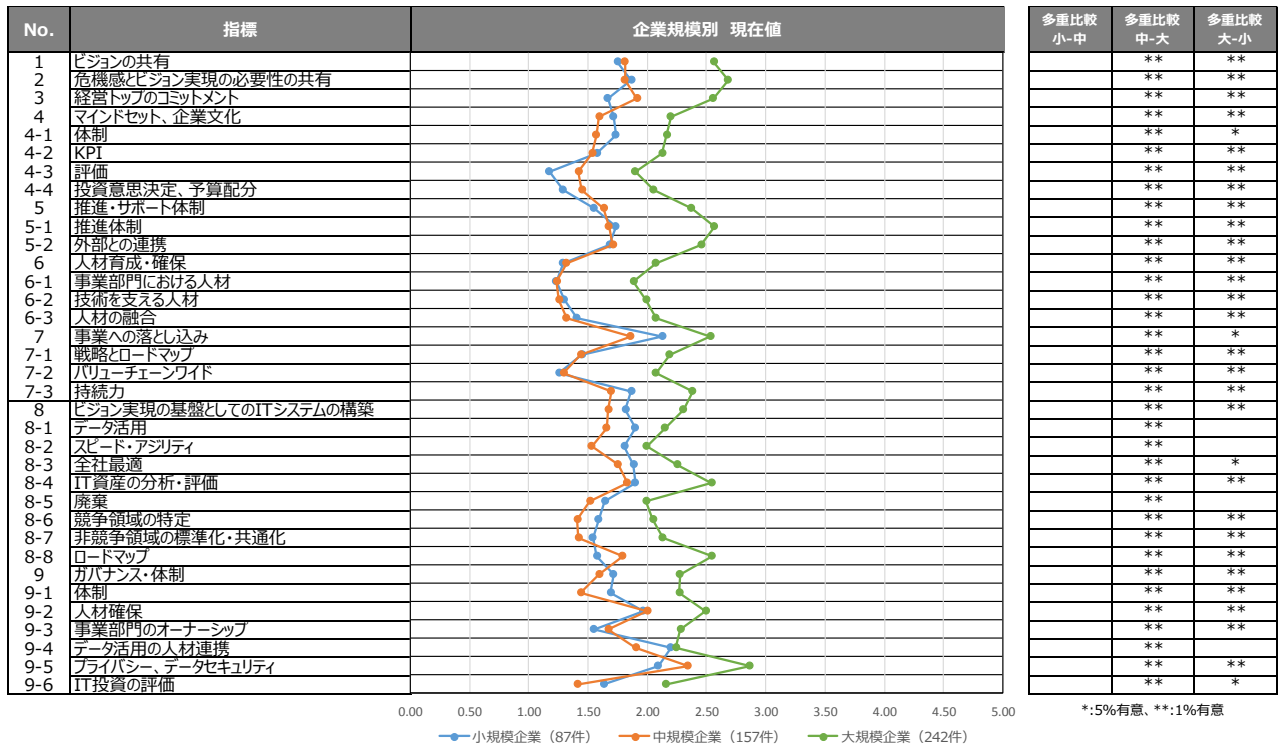


図 3-11 企業規模別における現在値の平均

## 示唆

- ・ 大規模企業は、中規模企業・小規模企業に比べてほぼすべての指標の現在値で有意差があり傾向が異なると言える。一方で中規模企業と小規模企業を比べると、例年は小規模企業よりも中規模企業の方が全指標の成熟度が高い傾向があったものの、当年は小規模企業と中規模企業に有意差があるとは言えず、小規模企業の方が成熟度が高い指標も一部存在していた。このことから、小規模企業がDXに向けて本格的に取り組み始めた状況と考えられる。
- ・ 「6-1 事業部門における人材」の指標の現在値は、大規模企業及び中規模企業において最も低く、小規模企業においても2番目に低かった。事業部門におけるDX人材のプロファイルや数値目標などの戦略整備が現状では遅れていると思われる。事業部門においてはITや経営も理解した人材が重要であり、今後、企業が事業部門のDX人材の獲得や育成をすることが望まれる。
- ・ 小規模企業においては「4-3 評価」の指標の現在値が最も低かった。また、「7-2 バリューチェーンワイド」の指標の現在値は3番目に低かった。このことから、プロジェクト評価・人事評価やビジネスモデルを策定することが小規模企業にとって難しい、もしくは必要性が低いと認識している可能性がある。

### 1.3. 中小企業の特徴

本レポートでは従業員数 100 人未満の卸売業・サービス業・小売業の企業、及びそれ以外の業種における従業員数 300 人未満の企業を中小企業と定義して、分析を行った。

2021 年に自己診断結果を提出した企業 486 社のうち、中小企業は 131 社であった。中小企業と大企業の内訳は表 3-11、表 3-12 の通りであった。

表 3-11 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	32	0
2. 20人以上100人未満	55	0
3. 100人以上300人未満	44	24
4. 300人以上500人未満	0	31
5. 500人以上1,000人未満	0	58
6. 1,000人以上3,000人未満	0	85
7. 3,000人以上	0	157
<b>総計</b>	<b>131</b>	<b>355</b>

表 3-12 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	0	0
B. 鉱業・採石業・砂利採取業	0	1
C. 建設業	3	20
D. 製造業(生活関連)	4	12
E. 製造業(素材)	19	58
F. 製造業(機器)	14	54
G. 製造業(その他)	2	12
H. 電気・ガス・熱供給・水道業	2	2
I. 運輸業・郵便業	2	15
J. 情報通信業	41	41
K. 卸売業・小売業	11	62
L. 金融業・保険業	5	23
M. 不動産業・物品賃貸業	3	10
N. サービス業	22	38
O. 教育・学習支援業	3	1
P. 医療・福祉	0	0
Q. 公務	0	6
<b>総計</b>	<b>131</b>	<b>355</b>



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 3-13 の通りであった。

それぞれの経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値と目標値は、図 3-12 に示した。

表 3-13 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	131	1.66	1.57	1.77	3.46	3.42	3.51
大企業	355	2.05	2.03	2.08	3.67	3.68	3.67

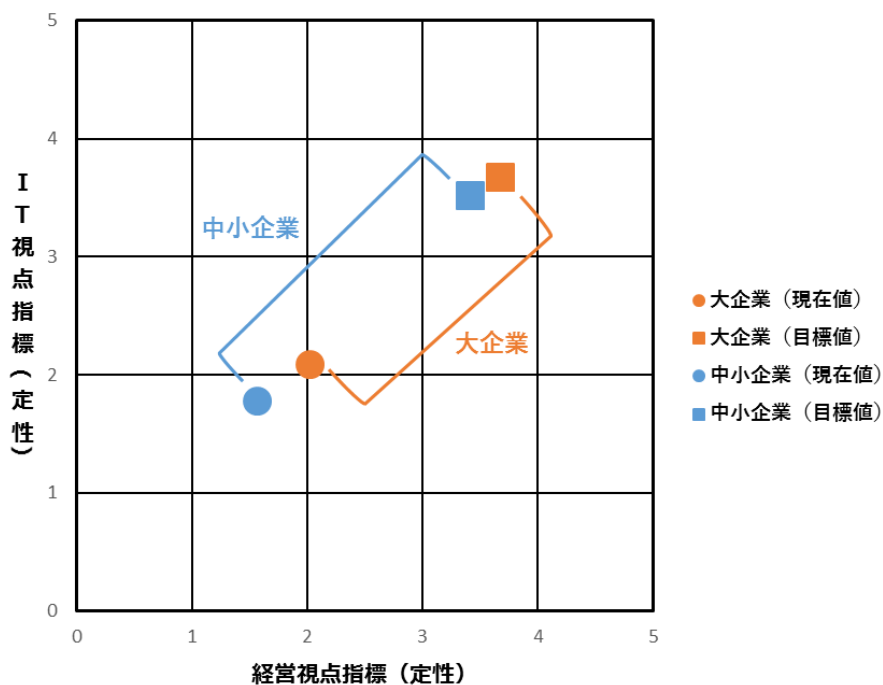


図 3-12 中小企業と大企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の平均値

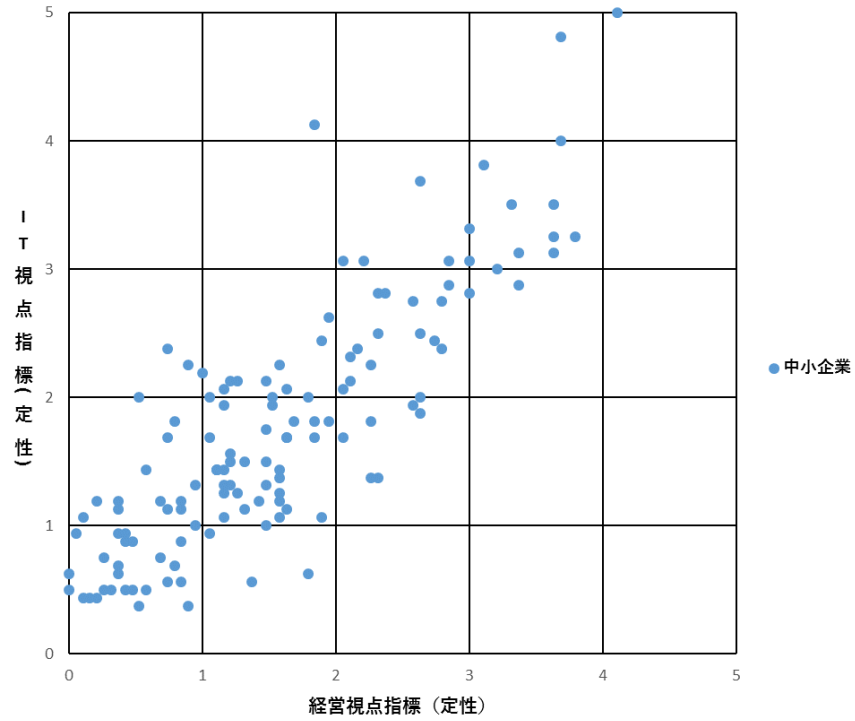


図 3-13 中小企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

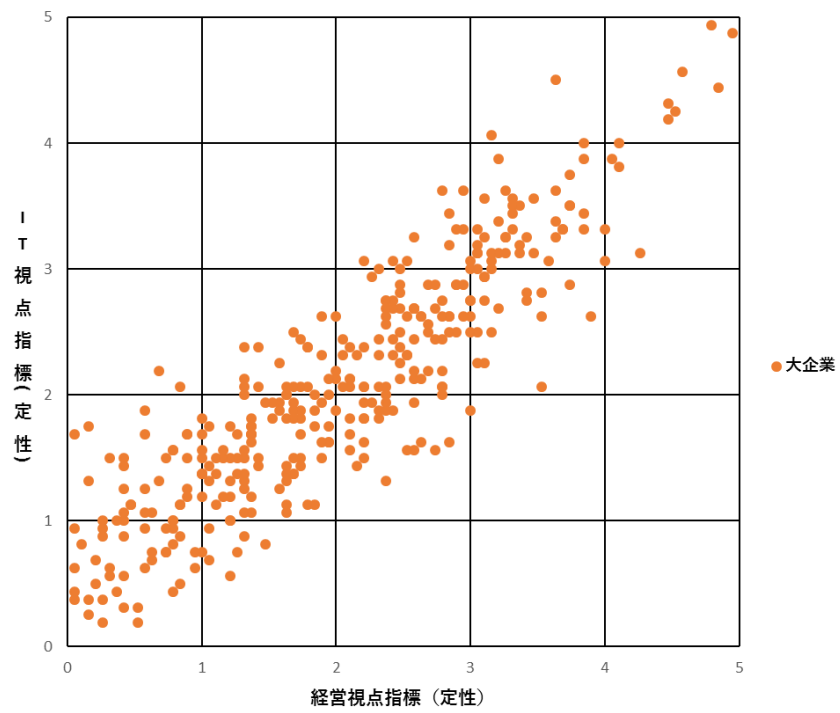


図 3-14 大企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

中小企業と大企業の各指標における現在値の平均を比較した。値の差が大きい上位 5 指標は表 3-14 の通りであった。

表 3-14 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
8-8 ロードマップ	1.66	2.30	0.64
3 経営トップのコミットメント	1.73	2.36	0.63
5 推進・サポート体制	1.53	2.15	0.62
5-2 外部との連携	1.65	2.23	0.58
2 危機感とビジョン実現の必要性の共有	1.84	2.41	0.57
5-1 推進体制	1.71	2.28	0.57

一方、差が小さかった下位 5 指標は、表 3-15 の通りであった。

表 3-15 中小企業と大企業における現在値の平均の差が小さい下位 5 指標

指標	中小企業の現在値	大企業の現在値	現在値の差
9-4 データ活用の人材連携	2.16	2.11	-0.05
8-2 スピード・アジリティ	1.76	1.83	0.07
8-1 データ活用	1.88	1.97	0.09
8-5 廃棄	1.62	1.83	0.21
8-3 全社最適	1.86	2.08	0.22

中小企業と大企業における各指標の現在値の平均は図 3-15 の通りであった。また、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 t 検定を適用した。結果、すべての経営視点指標には有意差があったが、IT 視点指標では一部の指標には有意差が見られなかった。

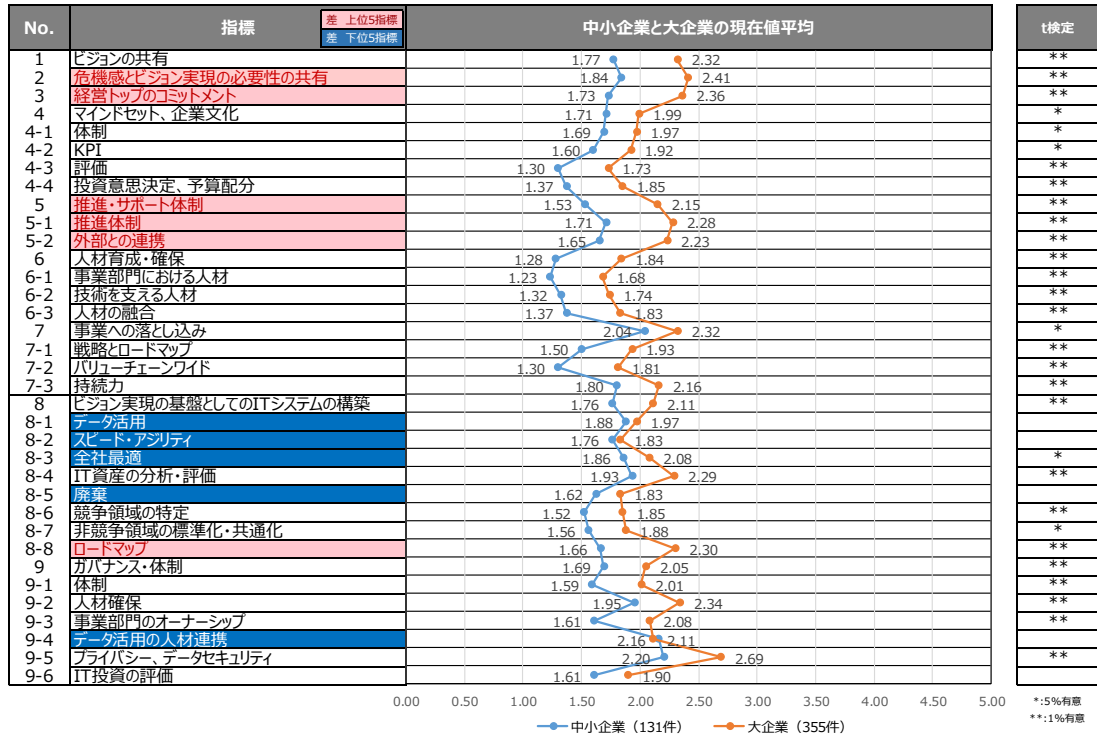


図 3-15 中小企業と大企業の各指標における現在値の平均

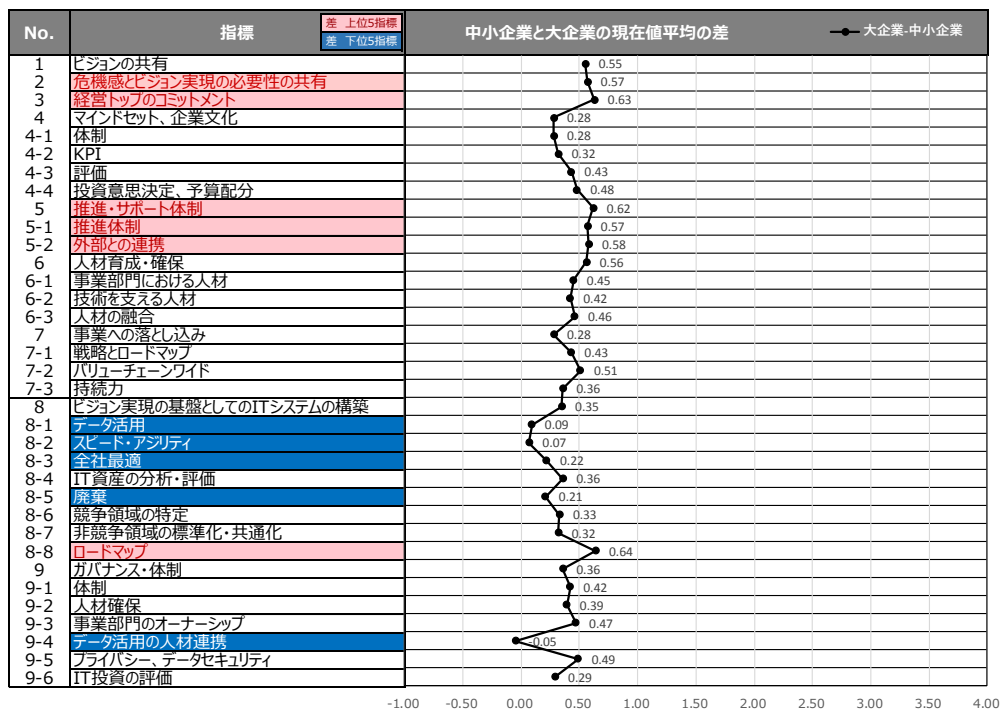


図 3-16 中小企業と大企業の各指標における現在値の平均の差

示唆

- ・ 中小企業における現在値の平均は1.66であり、大企業における現在値の平均2.05よりも低く、中小企業は相対的に成熟度が低い。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く、経営体制の違いが表れていると思われる。
- ・ 中小企業と大企業の差が大きい上位5指標では「5 推進・サポート体制」「5-1 推進体制」「5-2 外部との連携」といった体制に関する指標が含まれており、従業員数規模の差が体制構築に影響していると思われる。
- ・ 「8-8 ロードマップ」は中小企業と大企業の差が全指標のうちで最も大きい。ITシステムの刷新に関する取組は大企業と中小企業で傾向が異なる可能性があり、中小企業のITシステムの構築状況は今後更なる調査・分析が必要である。
- ・ 「8-1 データ活用」「8-2 スピード・アジリティ」「8-3 全社最適」「8-5 廃棄」の現在値は全指標の中で中小企業と大企業の成熟度レベルの差が小さい下位5指標に含まれていた。大企業においてはITシステムに求められる要素の実現やIT資産の廃棄に関しては対応に時間が掛かるとされる一方で、中小企業はITシステムの規模や複雑さが比較的安く、スピード感をもって改善を進められることが理由の一つと思われる。
- ・ 「9-4 データ活用の人材連携」は大企業よりも中小企業の方が現在値の成熟度が高く、データの所在が分かる人とデータを利用する人の連携は中小企業の方が平均的に見ると進んでいる。これは企業規模が小さい方がデータ管理者とデータ利用者の距離が近いことを示していると思われる。

#### 1.4. 先行企業の特徴

「1.3用語」で定義した全指標における現在値の平均が3以上の企業である先行企業は2021年には86社あり、全486社のうち17.7%であった。2019年の先行企業は11社、2020年の先行企業は26社であり、2021年の先行企業数は2020年と比べて3倍以上に増加している。また、提出企業の全体数に対する先行企業数の割合は2020年の8.5%から2021年は17.7%へ増加しており、成熟度レベル3以上の部門横断的な取組を行っている企業の割合に増加が見られた。先行企業と非先行企業の内訳は表3-16、表3-17の通りであった。

表 3-16 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	5	27
2. 20人以上100人未満	6	49
3. 100人以上300人未満	6	62
4. 300人以上500人未満	3	28
5. 500人以上1,000人未満	4	54
6. 1,000人以上3,000人未満	16	69
7. 3,000人以上	46	111
<b>総計</b>	<b>86</b>	<b>400</b>

表 3-17 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	0
B. 鉱業・採石業・砂利採取業	0	1
C. 建設業	1	22
D. 製造業(生活関連)	3	13
E. 製造業(素材)	7	70
F. 製造業(機器)	16	52
G. 製造業(その他)	4	10
H. 電気・ガス・熱供給・水道業	1	3
I. 運輸業・郵便業	4	13
J. 情報通信業	22	60
K. 卸売業・小売業	8	65
L. 金融業・保険業	8	20
M. 不動産業・物品賃貸業	4	9
N. サービス業	6	54
O. 教育・学習支援業	1	3
P. 医療・福祉	0	0
Q. 公務	1	5
<b>総計</b>	<b>86</b>	<b>400</b>

現在値の平均については、先行企業が 3.49 であり、非先行企業が 1.62 であった。先行企業と非先行企業との現在値の差は 1.87 であった。また、目標値の平均は、先行企業が 4.53 であり、非先行企業が 3.42 であった。

先行企業における現在値の平均について、経営視点指標（定性）は 3.51 であり、IT 視点指標（定性）の 3.46 よりも高い。それに対して、非先行企業における現在値の平均では、経営視点指標（定性）が 1.56 であり、IT 視点指標（定性）の 1.68 よりも低かった（表 3-18）。

表 3-18 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	86	3.49	3.51	3.46	4.53	4.54	4.53
非先行企業	400	1.62	1.56	1.68	3.42	3.41	3.43

】差  
1.87
】差  
1.95
】差  
1.78
】差  
1.11
】差  
1.13
】差  
1.10

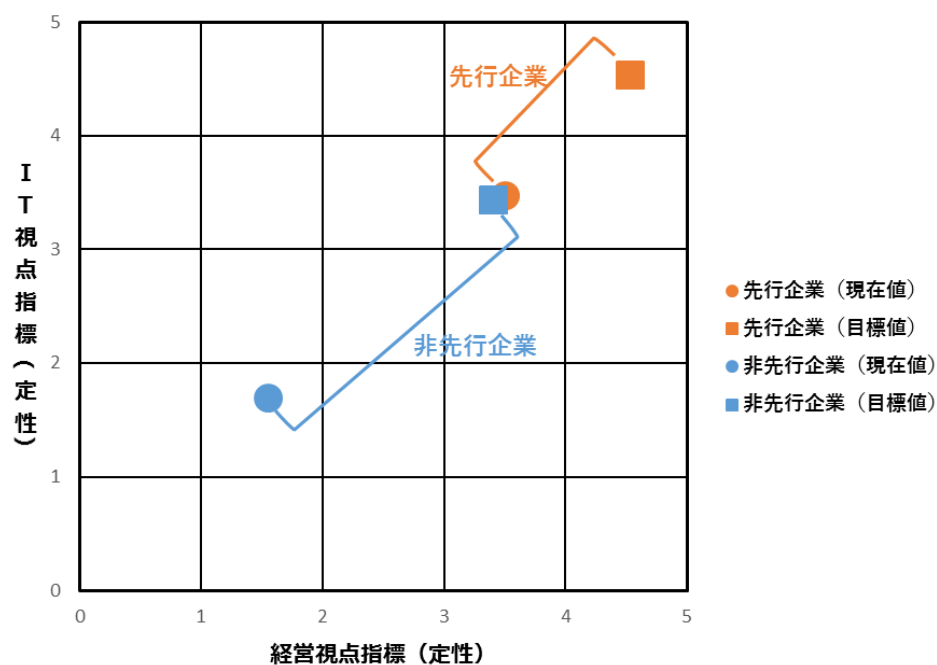


図 3-17 先行企業と非先行企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の平均値

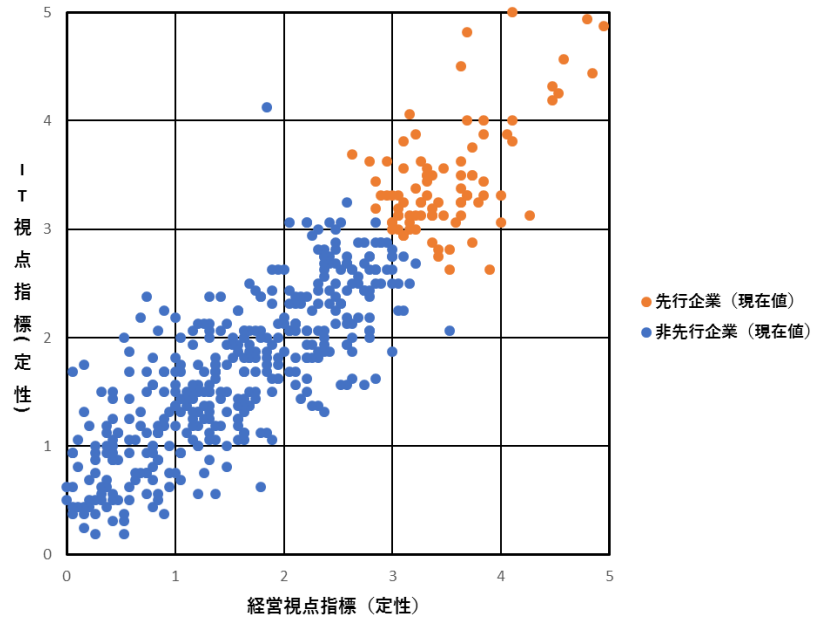


図 3-18 先行企業と非先行企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布  
 図



先行企業と非先行企業の各指標における現在値の平均を比較した。値の差が大きい上位 5 指標は表 3-19 の通りであった。

表 3-19 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
4-4 投資意思決定、予算配分	3.55	1.33	2.22
9-6 IT 投資の評価	3.62	1.44	2.18
3 経営トップのコミットメント	3.92	1.82	2.10
6 人材育成・確保	3.36	1.33	2.03
6-3 人材の融合	3.37	1.35	2.02

一方、差が小さかった下位 5 指標は、表 3-20 の通りであった。

表 3-20 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	3.33	1.87	1.46
9-5 プライバシー、データセキュリティ	3.77	2.30	1.47
8-3 全社最適	3.28	1.76	1.52
8-4 IT 資産の分析・評価	3.55	1.91	1.64
5-2 外部との連携	3.44	1.78	1.66

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 3-19 の通りであった。また、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 t 検定を適用した。結果、すべての指標に有意差があった。

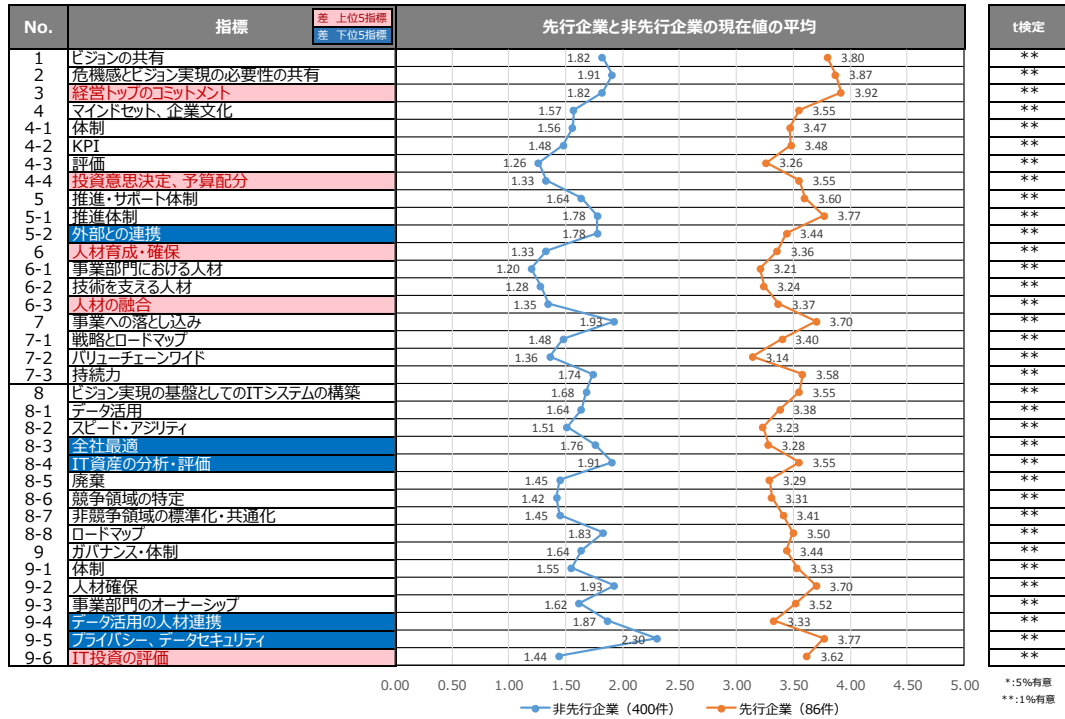


図 3-19 先行企業と非先行企業の各指標における現在値の平均

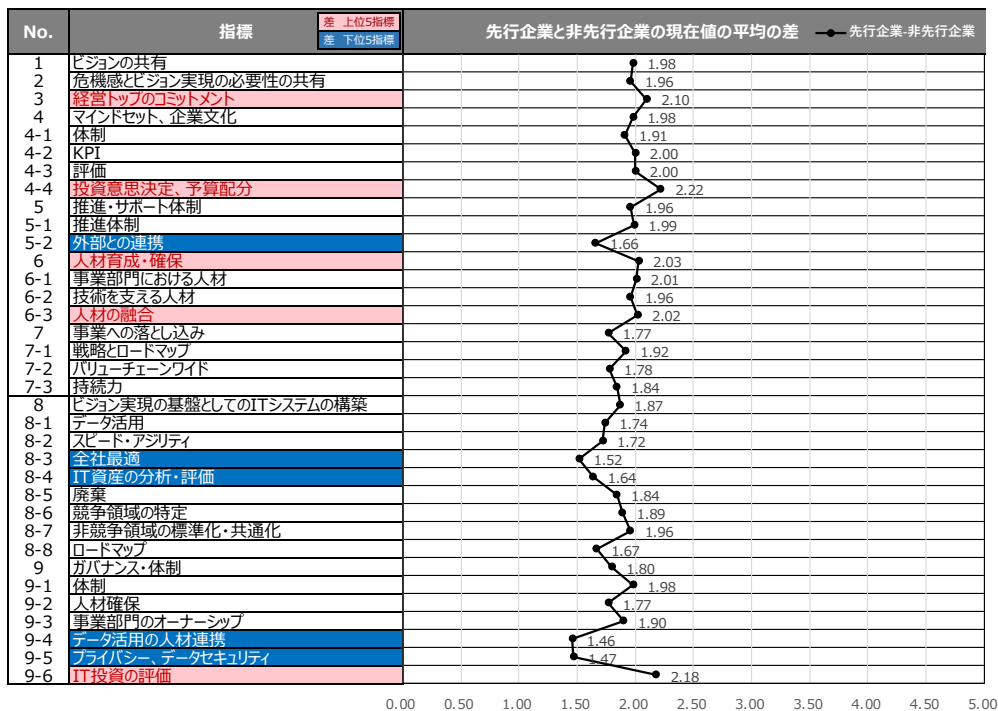


図 3-20 先行企業と非先行企業の各指標における現在値の平均の差

## 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、先行企業の重点的な取組が経営視点指標の成熟度に反映されているのではないかとと思われる【前年同】。
- ・ 先行企業と非先行企業の差が大きい上位 5 指標では、「4-4 投資意思決定、予算配分」「9-6 IT 投資の評価」といった投資や評価に関する指標や、「6 人材育成・確保」「6-3 人材の融合」といった人材に関する指標が含まれている。このことから、先行企業は投資評価や人材に関する戦略・計画を重視していると思われる。
- ・ 例年の傾向と比べると、2019 年・2020 年の先行企業はいずれも「2 危機感とビジョン実現の必要性の共有」の指標で非先行企業との差が大きかったが、当年は傾向が異なっており、非先行企業においても全体的に危機感が高まっていると考えられる。

### 1.5. DX 認定企業の特徴

2022年2月1日時点におけるDX認定企業は277社あり、そのうち、141社が2021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3-21、表3-22の通りであった。

表 3-21 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	5	27
2. 20人以上100人未満	8	47
3. 100人以上300人未満	11	57
4. 300人以上500人未満	10	21
5. 500人以上1,000人未満	12	46
6. 1,000人以上3,000人未満	20	65
7. 3,000人以上	75	82
<b>総計</b>	<b>141</b>	<b>345</b>

表 3-22 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	0	0
B. 鉱業・採石業・砂利採取業	1	0
C. 建設業	5	18
D. 製造業(生活関連)	3	13
E. 製造業(素材)	15	62
F. 製造業(機器)	20	48
G. 製造業(その他)	5	9
H. 電気・ガス・熱供給・水道業	3	1
I. 運輸業・郵便業	6	11
J. 情報通信業	29	53
K. 卸売業・小売業	24	49
L. 金融業・保険業	7	21
M. 不動産業・物品賃貸業	6	7
N. サービス業	15	45
O. 教育・学習支援業	2	2
P. 医療・福祉	0	0
Q. 公務	0	6
<b>総計</b>	<b>141</b>	<b>345</b>

全指標の平均は、現在値が 2.64 で、目標値が 4.09 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を比較すると、経営視点指標（定性）の差は 1.07 であり、IT 視点指標（定性）の差 0.87 よりも大きかった。（表 3-23）

表 3-23 DX 認定企業と DX 認定未取得企業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)
DX認定企業	141	2.64	2.66	2.61	4.09	4.12	4.05
DX認定未取得企業	345	1.66	1.59	1.75	3.42	3.40	3.45
		差 0.98	差 1.07	差 0.86	差 0.67	差 0.72	差 0.60

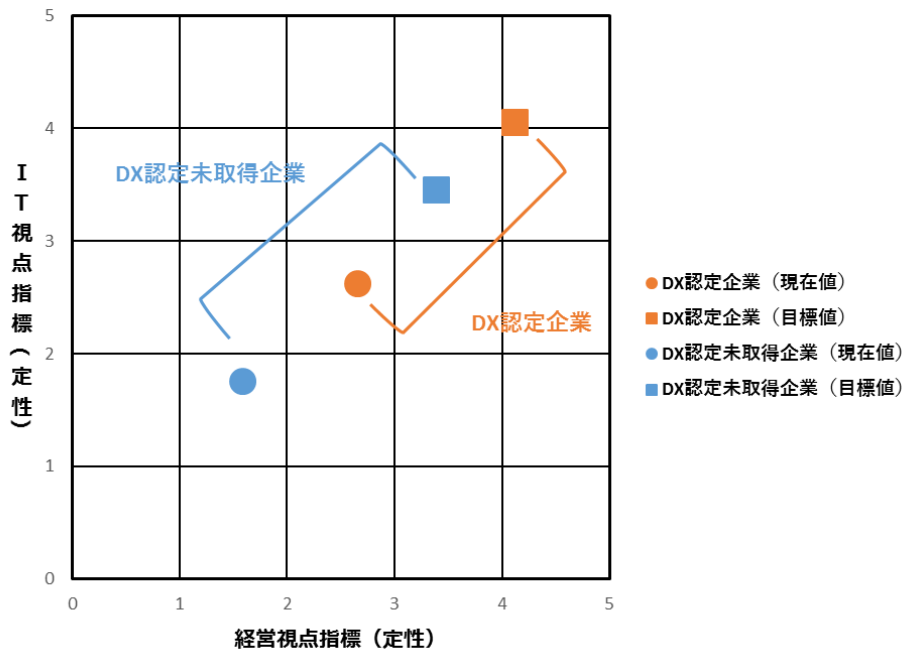


図 3-21 DX 認定企業と DX 認定未取得企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の平均値

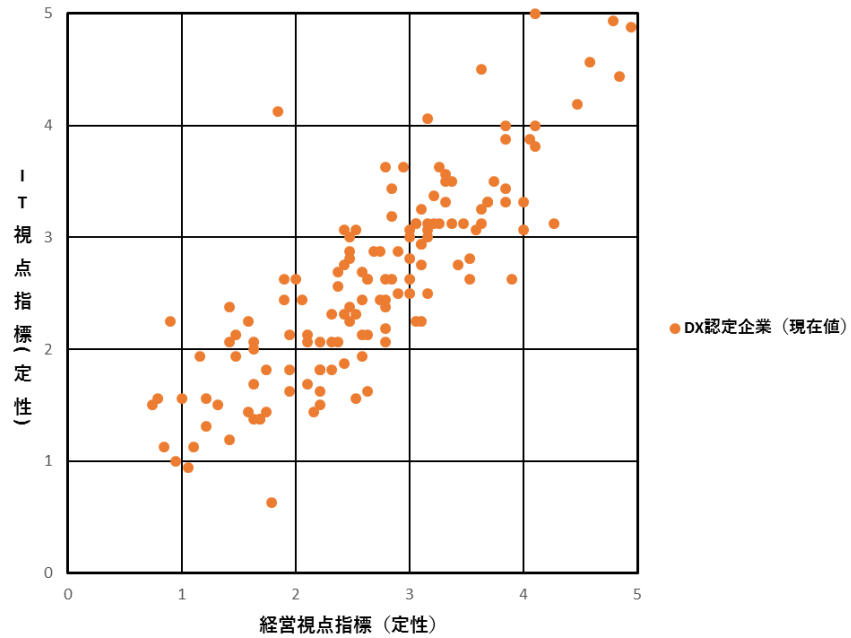


図 3-22 DX 認定企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

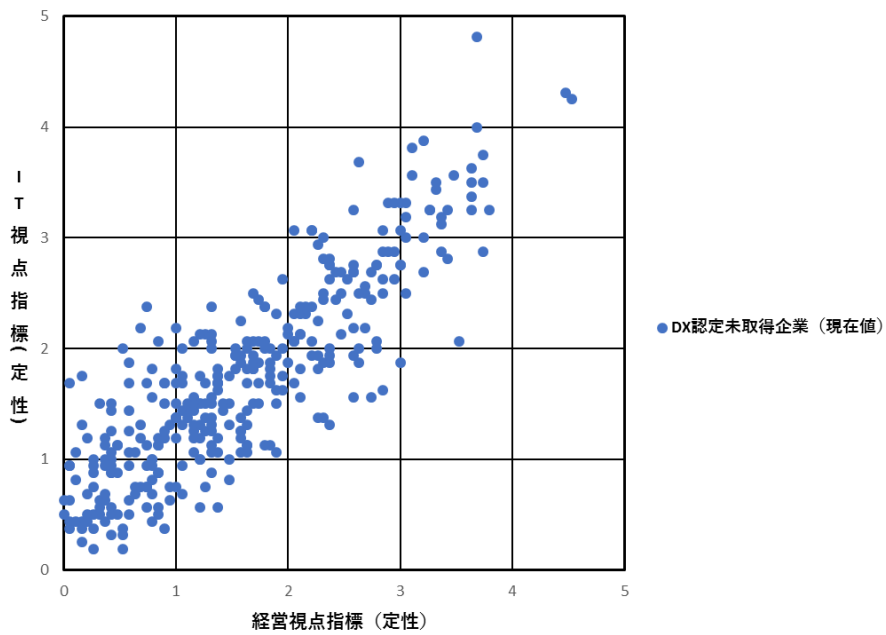


図 3-23 DX 認定未取得企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

DX 認定企業と DX 認定未取得企業の各指標における現在値の平均を比較した。値の差が大きい上位 5 指標は表 3-24 の通りであった。

表 3-24 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
2 危機感とビジョン実現の必要性の共有	3.08	1.92	1.16
7-2 バリューチェーンワイド	2.48	1.34	1.14
3 経営トップのコミットメント	2.99	1.86	1.13
6-2 技術を支える人材	2.43	1.30	1.13
7-3 持続力	2.87	1.74	1.13

一方、差が小さかった下位 5 指標は、表 3-25 の通りであった。

表 3-25 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
8-3 全社最適	2.45	1.85	0.60
9-4 データ活用の人材連携	2.57	1.94	0.63
8-2 スピード・アジリティ	2.27	1.62	0.65
8-1 データ活用	2.45	1.74	0.71
8-4 IT 資産の分析・評価	2.75	1.97	0.78

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は図 3-24 の通りであった。また、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 t 検定を適用した。結果、すべての指標に有意差があった。

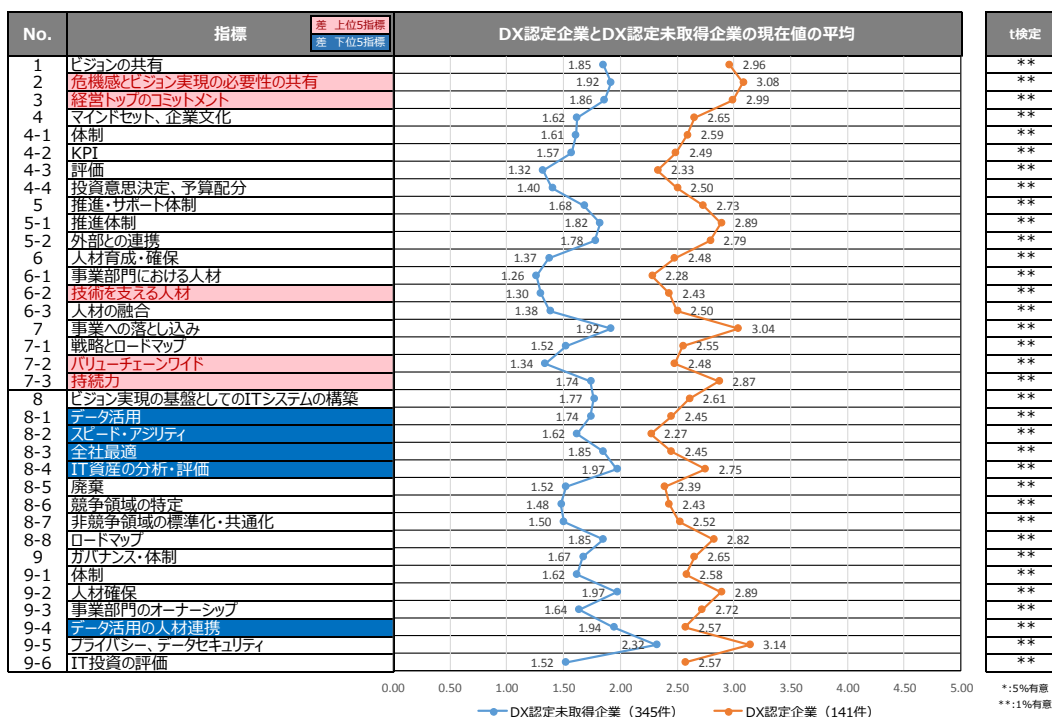


図 3-24 DX 認定企業と DX 認定未取得企業における各指標の現在値の平均

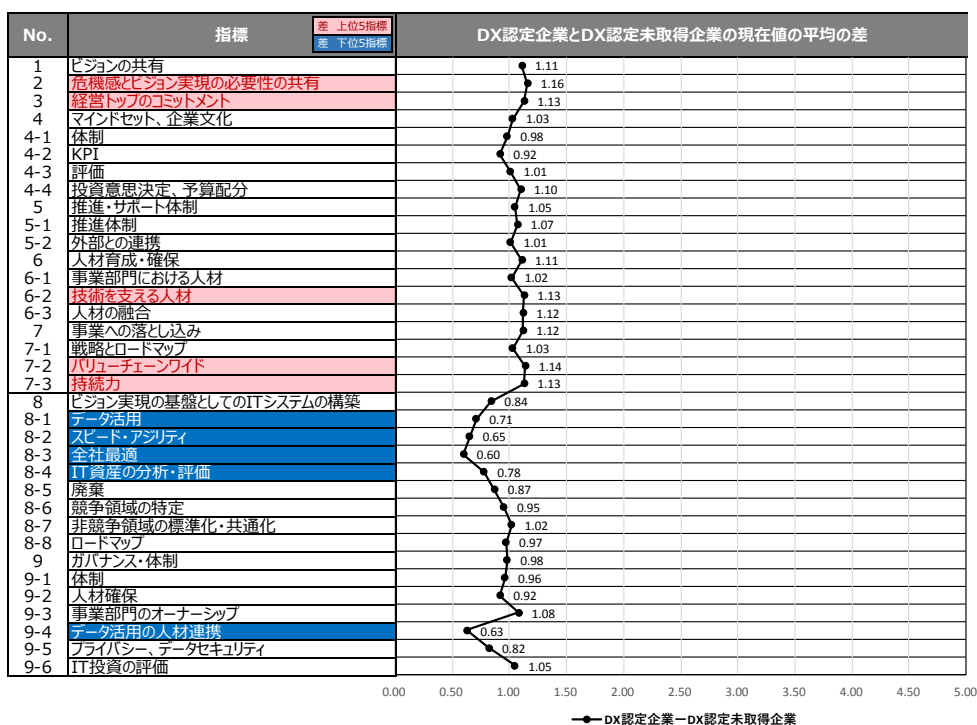


図 3-25 DX 認定企業と DX 認定未取得企業における各指標の現在値の平均の差



## 示唆

- ・ DX 認定企業における現在値の平均は 2.64 であり、DX 認定未取得企業における現在値の平均 1.66 よりも高く、DX 認定企業は相対的に成熟度が高い【前年同】。
- ・ また DX 認定企業の全指標の現在値の平均 2.64 については、平均的に見ると「全社戦略に基づく一部の部門での推進」以上の成熟度であることを意味しており、既に一部の指標では部門横断的に取り組んでいることになる。現状では一部の部門での取組にとどまっても、全社戦略が明確であればいずれ部門横断的な取組に広がるものと考えられるため、DX 認定企業は成熟度が今後 3 以上に向上していくのではないかと考えられる【前年同】。
- ・ また、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 視点指標における現在値の平均よりも高い。一方で、DX 認定未取得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低い。この傾向は、DX 認定企業の特徴が先行企業と似ていることを示唆している【前年同】。
- ・ DX 認定企業と DX 認定未取得企業の差が大きい上位 5 指標はすべて経営視点指標であり、差が小さい下位 5 指標はすべて IT 視点指標であった。このことから、DX 認定を取得する過程でビジョンや戦略に対する検討・アクションがなされることで、経営に関する指標の成熟度が押し上げられると考えられる。

## 1.6. 過去に提出がある企業の特徴

2021年に提出した486社のうち、2019年もしくは2020年に提出があった企業（以下、過去に提出がある企業）は110社、2021年のみに提出した企業（以下、過去に提出がない企業）は376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3-26、表3-27の通りであった。

表3-26 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	0	32
2. 20人以上100人未満	3	52
3. 100人以上300人未満	7	61
4. 300人以上500人未満	3	28
5. 500人以上1,000人未満	14	44
6. 1,000人以上3,000人未満	25	60
7. 3,000人以上	58	99
<b>総計</b>	<b>110</b>	<b>376</b>

表3-27 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

業種別	過去に提出がある企業	過去に提出がない企業
A. 水産・農林業	0	0
B. 鉱業・採石業・砂利採取業	1	0
C. 建設業	2	21
D. 製造業(生活関連)	2	14
E. 製造業(素材)	27	50
F. 製造業(機器)	27	41
G. 製造業(その他)	3	11
H. 電気・ガス・熱供給・水道業	2	2
I. 運輸業・郵便業	3	14
J. 情報通信業	12	70
K. 卸売業・小売業	15	58
L. 金融業・保険業	6	22
M. 不動産業・物品賃貸業	1	12
N. サービス業	3	57
O. 教育・学習支援業	0	4
P. 医療・福祉	0	0
Q. 公務	6	0
<b>総計</b>	<b>110</b>	<b>376</b>

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 3-28 の通りであった。

それぞれの経営視点指標（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。

表 3-28 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	110	2.26	2.28	2.24	3.77	3.77	3.77
過去に提出がない企業	376	1.86	1.79	1.93	3.57	3.56	3.58
		差 0.40	差 0.49	差 0.31	差 0.20	差 0.21	差 0.19

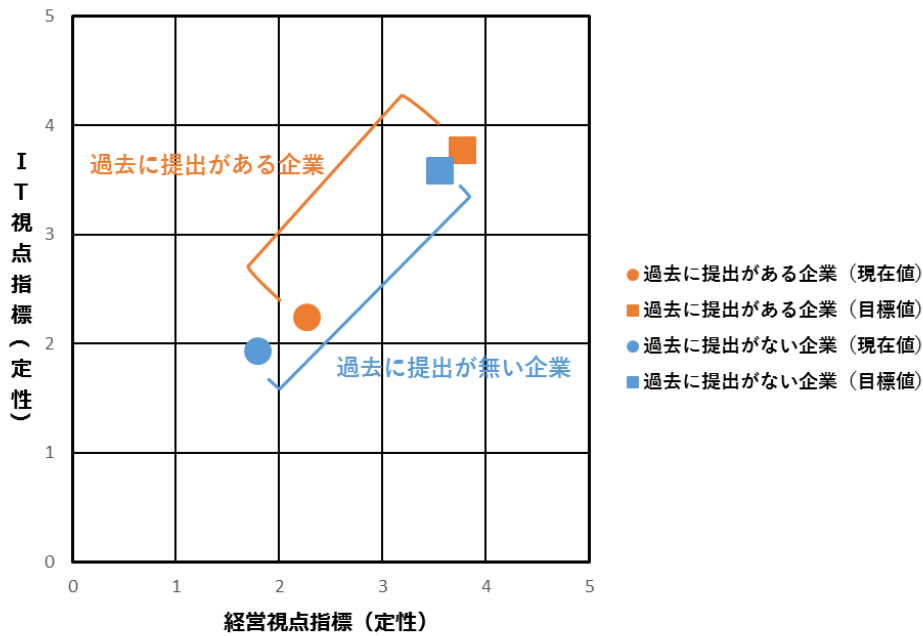


図 3-26 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の平均値

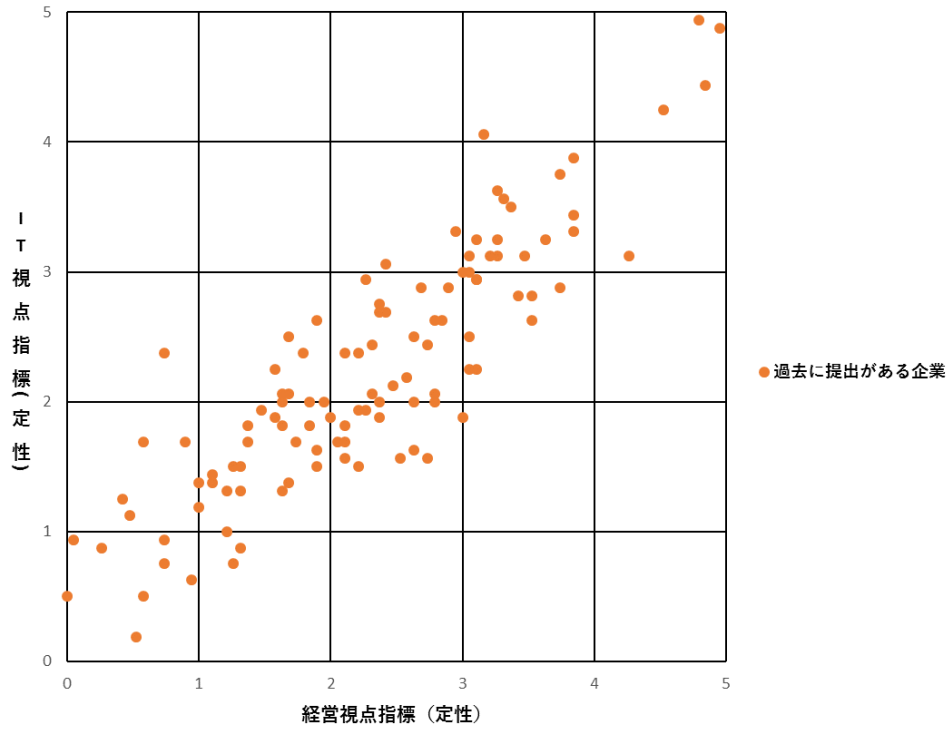


図 3-27 過去に提出がある企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

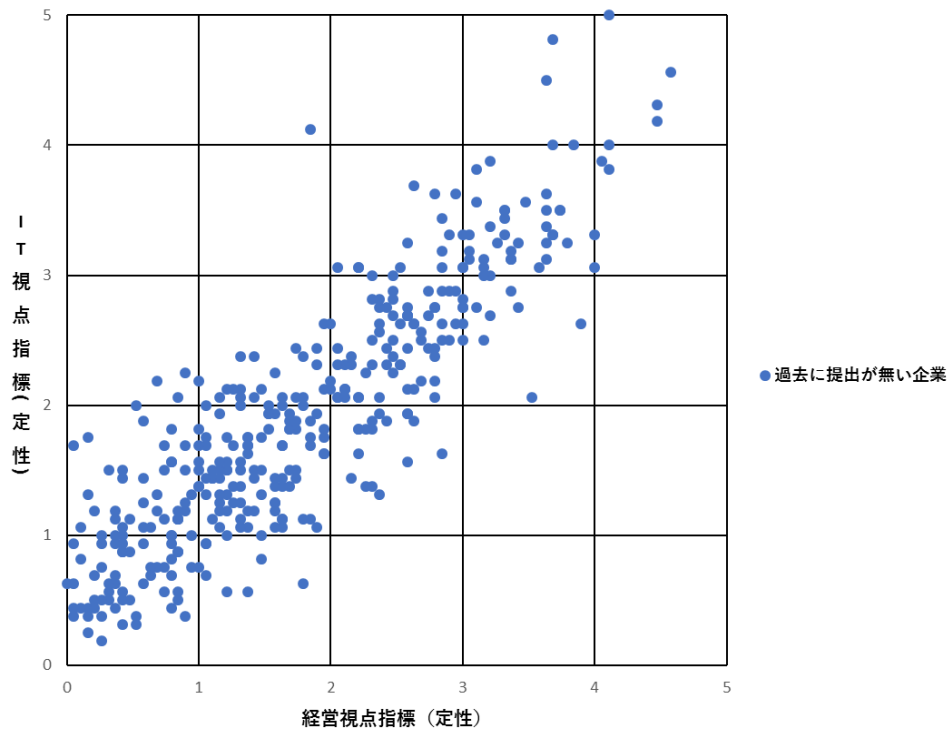


図 3-28 過去に提出がない企業の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

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における現在値の平均を比較した。値の差が大きい上位5指標は表 3-29 の通りであった。

表 3-29 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 推進・サポート体制	2.48	1.84	0.64
2 危機感とビジョン実現の必要性の共有	2.71	2.12	0.59
8-8 ロードマップ	2.58	1.99	0.59
4-4 投資意思決定、予算配分	2.16	1.59	0.57
7-1 戦略とロードマップ	2.24	1.69	0.55

一方、差が小さかった下位5指標は、表 3-30 の通りであった。

表 3-30 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	1.91	1.78	0.13
9-2 人材確保	2.35	2.20	0.15
9-4 データ活用の人材連携	2.24	2.09	0.15
8-3 全社最適	2.18	1.98	0.20
8-5 廃棄	1.93	1.73	0.20

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 3-29 の通りであった。また、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 t 検定を適用した。結果、すべての経営視点指標には有意差があったが、IT 視点指標では一部の指標には有意差がなかった。

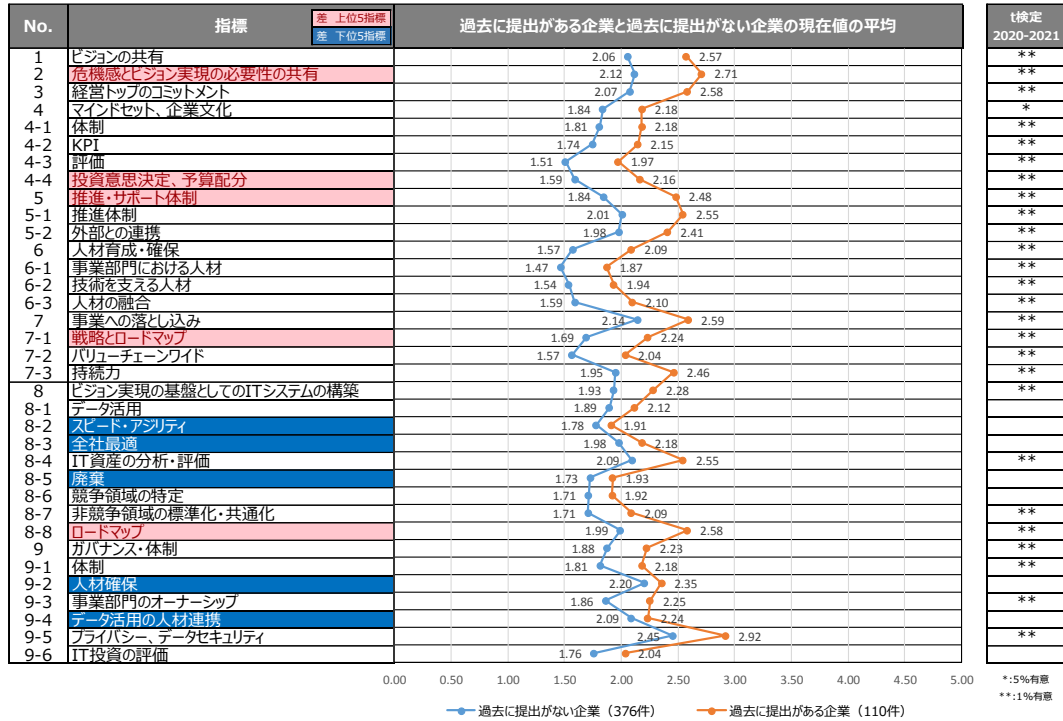


図 3-29 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業における各指標の現在値の平均

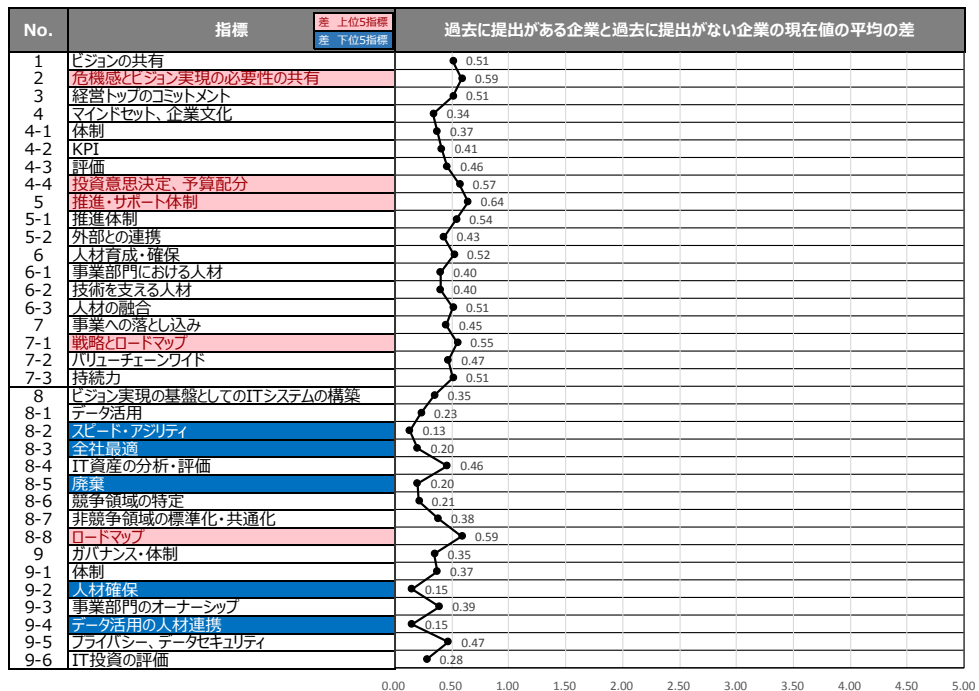


図 3-30 過去に提出がある企業と過去に提出がない企業における各指標の現在値の平均の差

## 示唆

- ・ 過去に提出がある企業の現在値の平均は 2.26 であり、過去に提出がない企業における現在値の平均 1.86 よりも高かった。このことから、複数年にわたって自己診断を行っている企業は相対的に成熟度が高く、目標値の達成に向けて毎年自己診断を行い進捗管理しつつ成熟度を向上させているものと思われる。
- ・ 経営視点指標の現在値ではすべての指標に有意差があり、特に「2 危機感とビジョン実現の必要性の共有」「4-4 投資意思決定、予算配分」「5 推進・サポート体制」「7-1 戦略とロードマップ」の指標での差が大きかった。一方で、IT 視点指標では一部の指標に有意差がなかった。また、過去に提出がある企業と過去に提出がない企業の差が小さい下位 5 指標はすべて IT 視点指標であった。これは、継続的に自己診断を行っている場合でも、IT システムに関する取組は対応に数年単位の時間が掛かることが理由の一つと思われる。

## 2. 分析結果（経年変化）

### 2.1. 全件における経年変化

2019年における有効回答248件と、2020年における有効回答307件、2021年における有効回答486件について、平均の比較を実施した。現在値については、2021年が1.95で、2020年が1.60であり、0.35上昇していた。また、目標値については、2021年が3.62で、2020年が3.21であり、0.41上昇していた。（表2-1）

表2-1 現在値と目標値の平均の経年変化

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)
2021年 (全件)	486	1.95	1.90	2.00	3.62	3.61	3.62
		差 0.35	差 0.40	差 0.29	差 0.41	差 0.44	差 0.35
2020年 (全件)	307	1.60	1.50	1.71	3.21	3.17	3.27
		差 0.17	差 0.20	差 0.13	差 0.14	差 0.14	差 0.14
2019年 (全件)	248	1.43	1.30	1.58	3.07	3.03	3.13

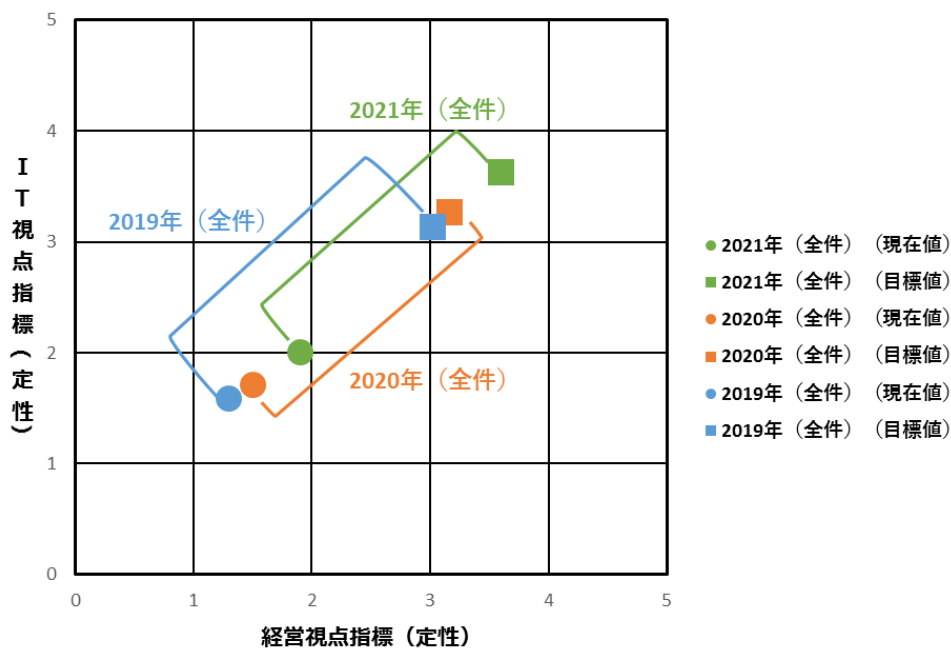


図2-1 経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の平均値の経年変化



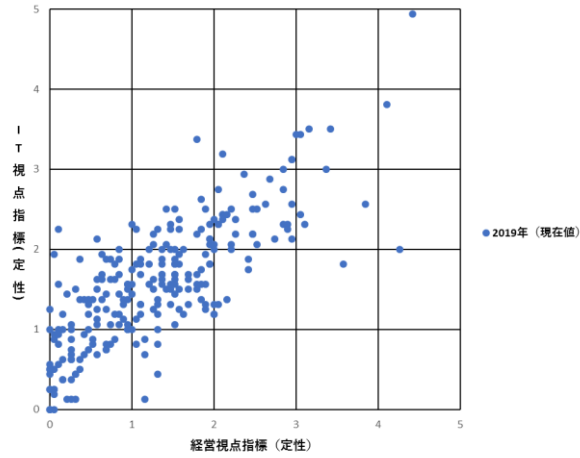


図 2-2 2019 年全件の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

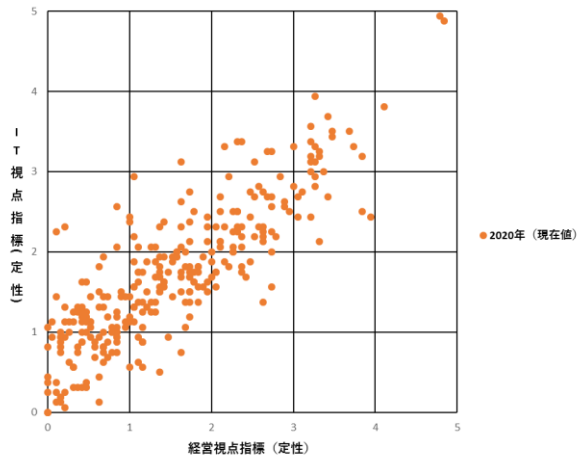


図 2-3 2020 年全件の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

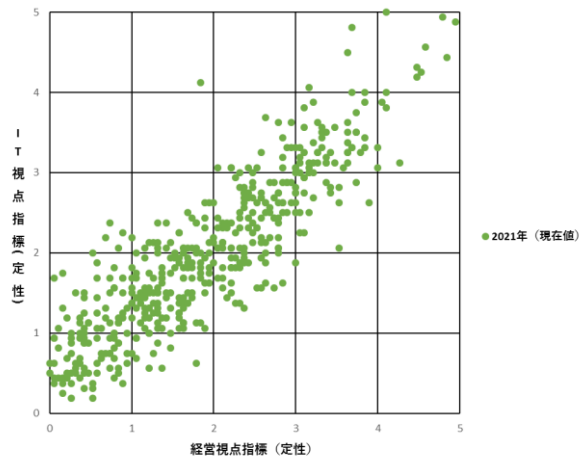


図 2-4 2021 年全件の経営視点指標（定性）と IT 視点指標（定性）の現在値の散布図

2019年における有効回答248件と、2020年における有効回答307件と、2021年における有効回答486件の企業ごとの成熟度の分布の比較を実施した（表2-2）。

現在値の平均が「1未満」と「1以上2未満」の企業の割合は毎年減り、それに対して、「2以上3未満」、「3以上4未満」、「4以上5以下」の企業の割合は毎年増えている。

先にも述べたように、先行企業が全体に占める割合は、2019年の4.4%から、2020年は8.5%に、2021年には17.7%に増加した。

表 2-2 全件の経年における現在値の平均

全項目の現在値の平均	2019年 企業数 (割合)	2020年 企業数 (割合)	2021年 企業数 (割合)	対前年増減 企業数
0以上1未満	78 (31.5%)	94 (30.6%)	93 (19.1%)	▲1
1以上2未満	113 (45.6%)	117 (38.1%)	172 (35.4%)	+55
2以上3未満	46 (18.5%)	70 (22.8%)	135 (27.8%)	+65
3以上4未満	10 ( 4.0%)	24 ( 7.8%)	75 (15.4%)	+51
4以上5以下	1 ( 0.4%)	2 ( 0.7%)	11 ( 2.3%)	+9
総計	248 (100%)	307 (100%)	486 (100%)	+179

} 先行企業

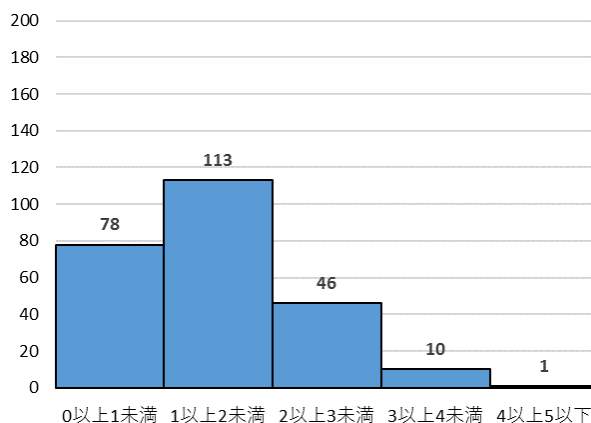


図 2-5 全指標における現在値の平均分布 (2019年)

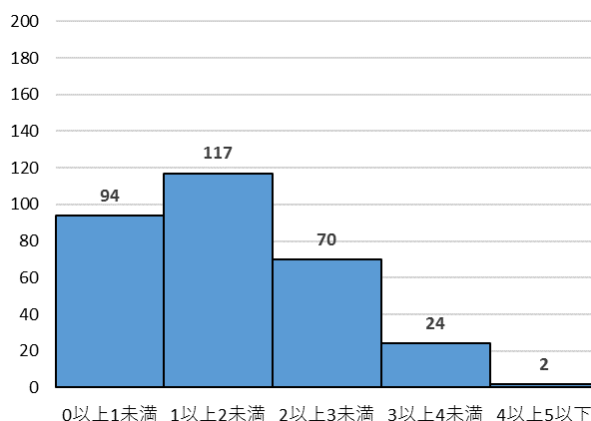


図 2-6 全指標における現在値の平均分布 (2020年)

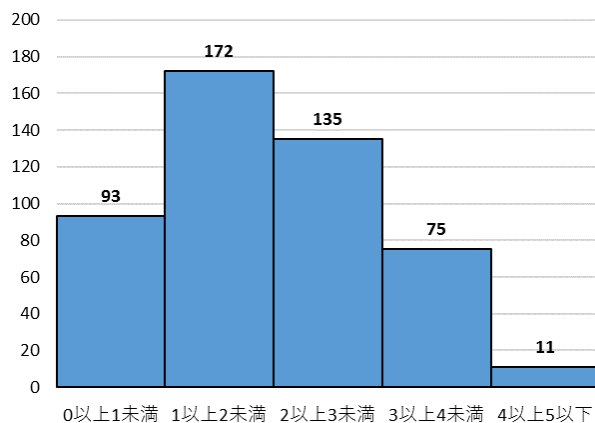


図 2-7 全指標における現在値の平均分布（2021年）

次に、企業属性別の経年変化について分析した。業種別の提出社数における内訳は表 2-3 の通りであり、一部の業種を除いて、ほとんどの業種で提出社数の増加が見られた。

表 2-3 全件の経年における業種別回答の内訳

業種	2019年	2020年	2021年	対前年増減
A. 水産・農林業	0	0	0	-
B. 鉱業・採石業・砂利採取業	5	0	1	+1
C. 建設業	7	17	23	+6
D. 製造業(生活関連)	1	8	16	+8
E. 製造業(素材)	53	54	77	+23
F. 製造業(機器)	60	64	68	+4
G. 製造業(その他)	10	14	14	-
H. 電気・ガス・熱供給・水道業	12	13	4	▲9
I. 運輸業・郵便業	4	9	17	+8
J. 情報通信業	29	37	82	+45
K. 卸売業・小売業	24	36	73	+37
L. 金融業・保険業	7	16	28	+12
M. 不動産業・物品賃貸業	3	4	13	+9
N. サービス業	16	22	60	+38
O. 教育・学習支援業	0	2	4	+2
P. 医療・福祉	0	3	0	▲3
Q. 公務	5	8	6	▲2
<b>総計</b>	<b>236</b>	<b>307</b>	<b>486</b>	<b>+179</b>

従業員数規模別の提出社数についても比較を実施した（表 2-4）。その結果、すべての区分において提出数は増加していた。

表 2-4 全件の経年における従業員数規模別回答の内訳

従業員数規模別				
区分	2019年	2020年	2021年	対前年増減
1. 20人未満	8	15	32	+17
2. 20人以上100人未満	13	37	55	+18
3. 100人以上300人未満	43	50	68	+18
4. 300人以上500人未満	18	21	31	+10
5. 500人以上1,000人未満	27	42	58	+16
6. 1,000人以上3,000人未満	45	61	85	+24
7. 3,000人以上	82	81	157	+76
<b>総計</b>	236	307	486	+179

※2019年には従業員数規模無記入の回答が12件存在している。

売上高規模別の提出社数についても比較を実施した（表 2-5）。その結果、すべての区分において提出数は増加していた。

表 2-5 全件の経年における売上高規模別回答の内訳

売上高規模別				
区分	2019年	2020年	2021年	対前年増減
1. 3億円未満	11	16	37	+21
2. 3億円以上10億円未満	10	15	22	+7
3. 10億円以上20億円未満	2	14	17	+3
4. 20億円以上50億円未満	19	23	37	+14
5. 50億円以上100億円未満	14	22	32	+10
6. 100億円以上500億円未満	57	77	103	+26
7. 500億円以上1,000億円未満	18	23	37	+14
8. 1,000億円以上	105	117	201	+84
<b>総計</b>	236	307	486	+179

※2019年には売上高規模無記入の回答が15件存在している。

次に、経年での現在値の平均について比較を実施した（図 2-8）。すべての指標の成熟度レベルは毎年上昇していた。

また、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 t 検定を適用した。結果、2019 年と 2020 年の間には一部の指標で有意差があった。一方で、2020 年と 2021 年の間にはすべての指標で有意差があった。

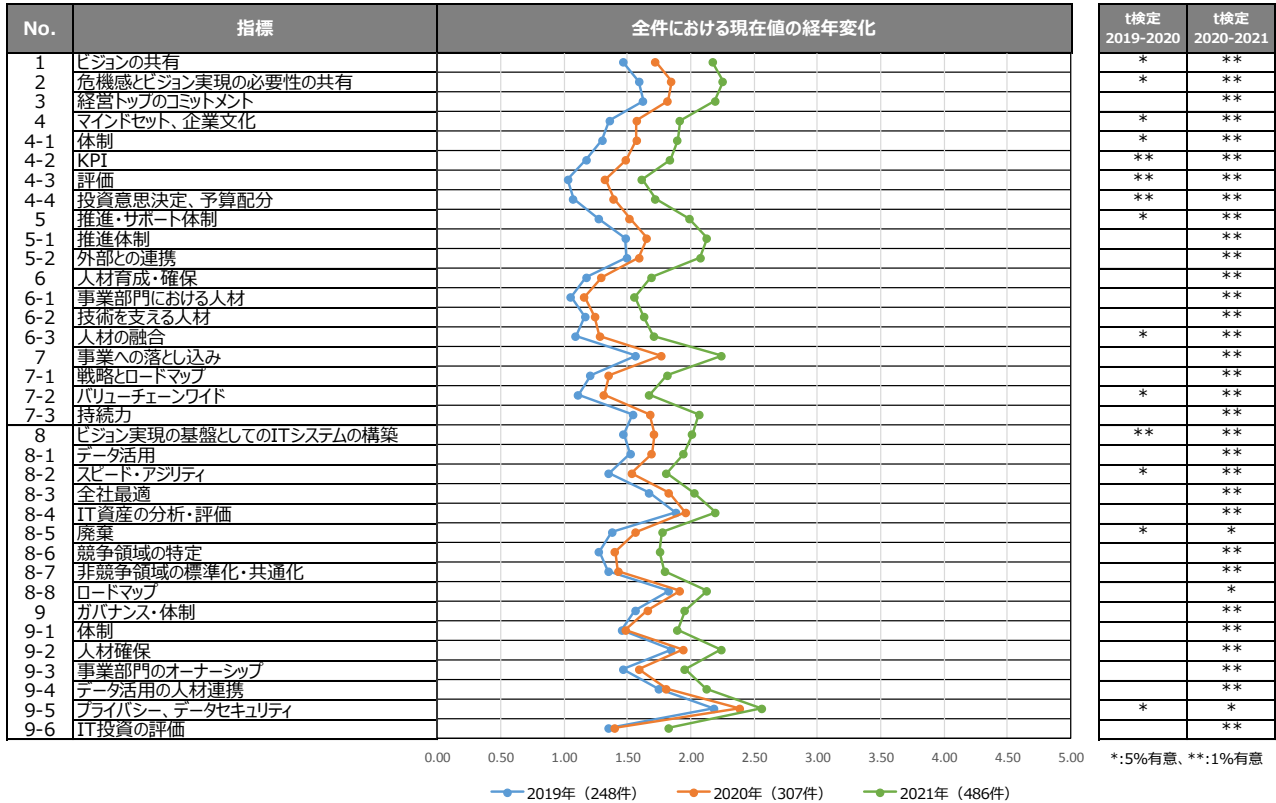


図 2-8 全件における現在値の平均の経年変化

次に、企業規模ごとに経年での現在値の平均について比較を実施した。（図 2-9、図 2-10、図 2-11）

大規模企業及び小規模企業では、すべての指標の成熟度レベルは毎年上昇していたが、中規模企業では、一部の指標において成熟度レベルが低下していた。

また、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 t 検定を適用した。

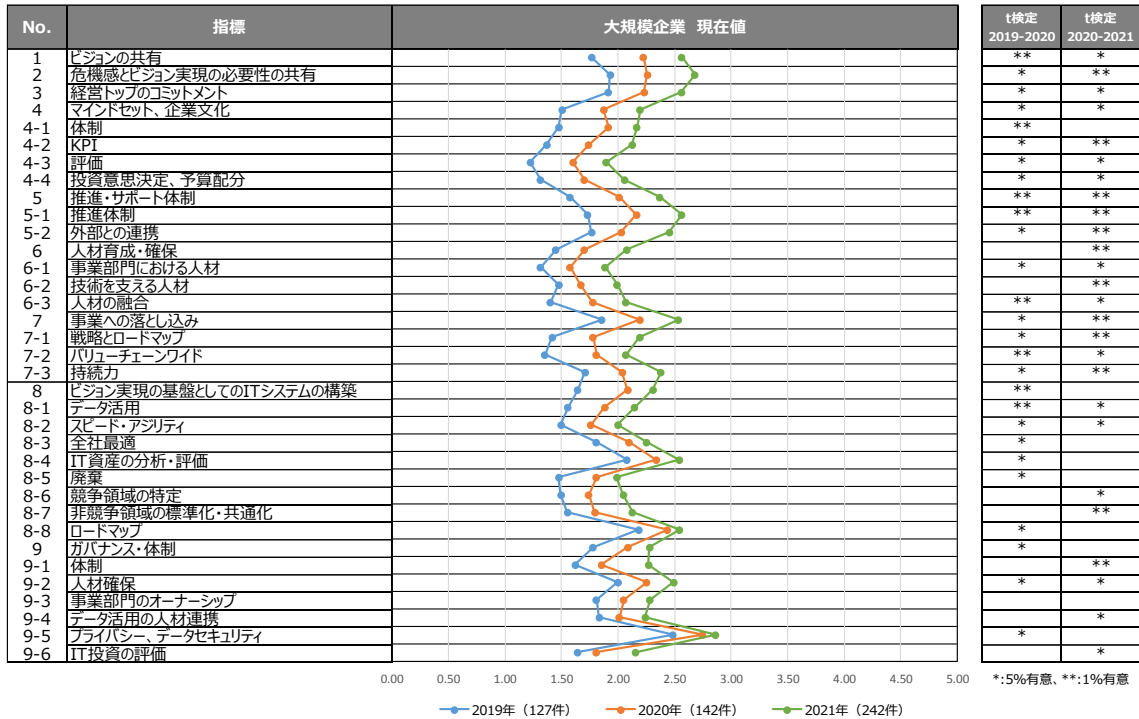


図 2-9 大規模企業における現在値の平均の経年変化

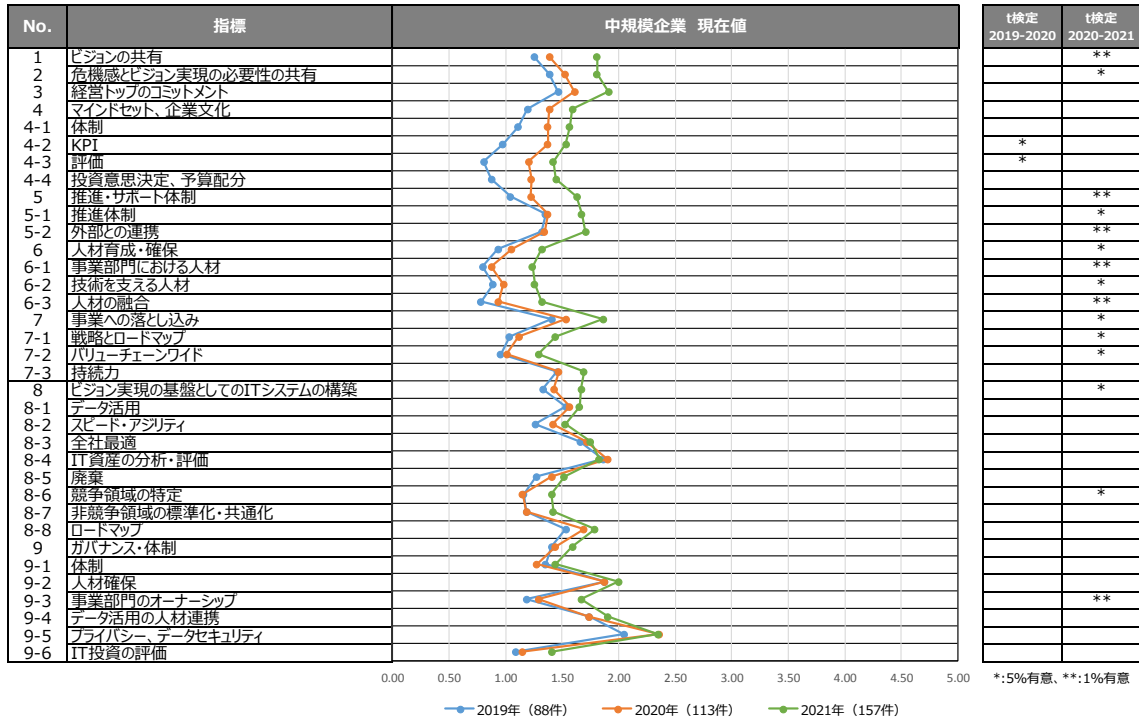


図 2-10 中規模企業における現在値の平均の経年変化

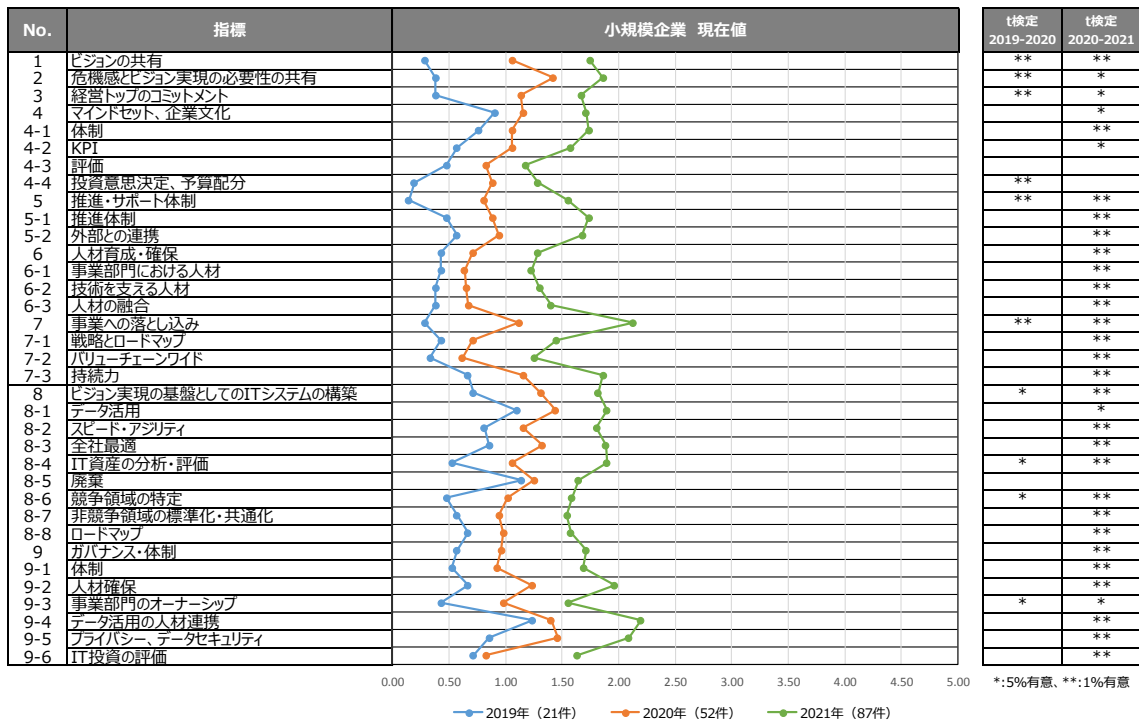


図 2-11 小規模企業における現在値の平均の経年変化

## 示唆

- ・ DX 推進指標の提出企業数は従業員数規模、売上高規模によらず増加し続けている。このことから、DX に取り組む企業が増えており、また DX 推進指標が広く浸透してきていると思われる。
- ・ t 検定を適用した結果、2019 年と 2020 年の間には一部の指標のみで有意差があった一方で、2020 年と 2021 年の間にはすべての指標で有意差があった。また、小規模企業では 2020 年と 2021 年の間にはほぼすべての指標で有意差があった。このことから、2020 年から 2021 年にかけて DX の成熟度は平均的に見ると加速してきていると言える。これは 2020 年以降の新型コロナウイルスによるビジネス環境の変化やテレワークへの対応などにより、DX に意欲的な企業が増加しているものと考えられる。



## 2.2. 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おり、2020年と2021年の2年ともDX 推進指標の自己診断結果を提出した企業は90社であった。

この90社における現在値の平均は、2020年が1.90で、2021年が2.26であった。この1年で0.36の上昇であった。また、目標値の平均は、2020年が3.56で、2021年が3.73であり、この1年で0.17の上昇であった。

表 2-6 2年連続で提出している企業の2019年と2020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)						
2021年 (90社)	90	2.26	2.28	2.25	3.73	3.73	3.72						
2020年 (90社)	90	1.90	1.83	1.97	3.56	3.55	3.57						
		差 0.36		差 0.45		差 0.28		差 0.17		差 0.18		差 0.15	

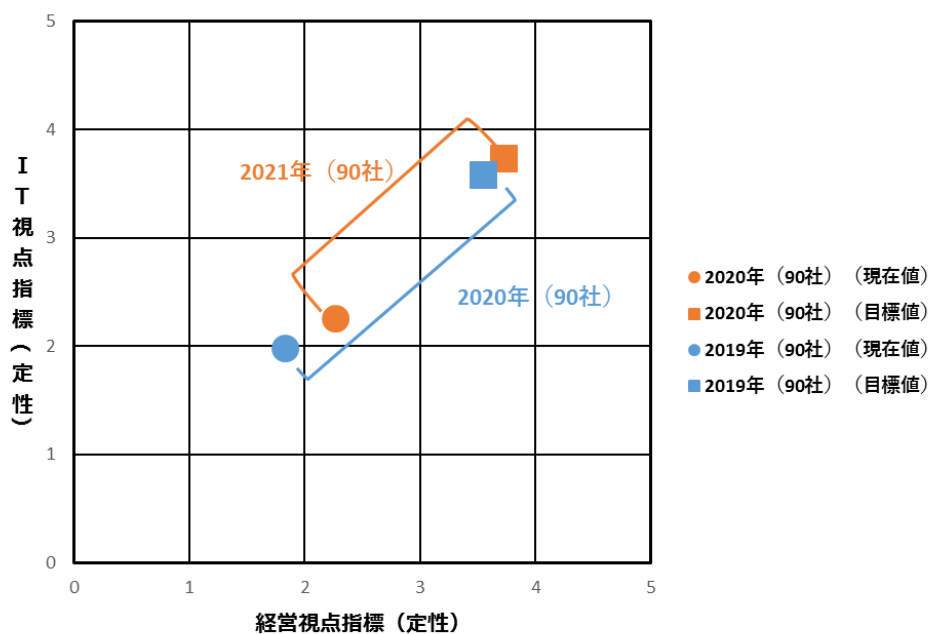


図 2-12 2年連続で提出している企業の2020年と2021年の経営視点指標 (定性) と IT 視点指標 (定性) の平均値

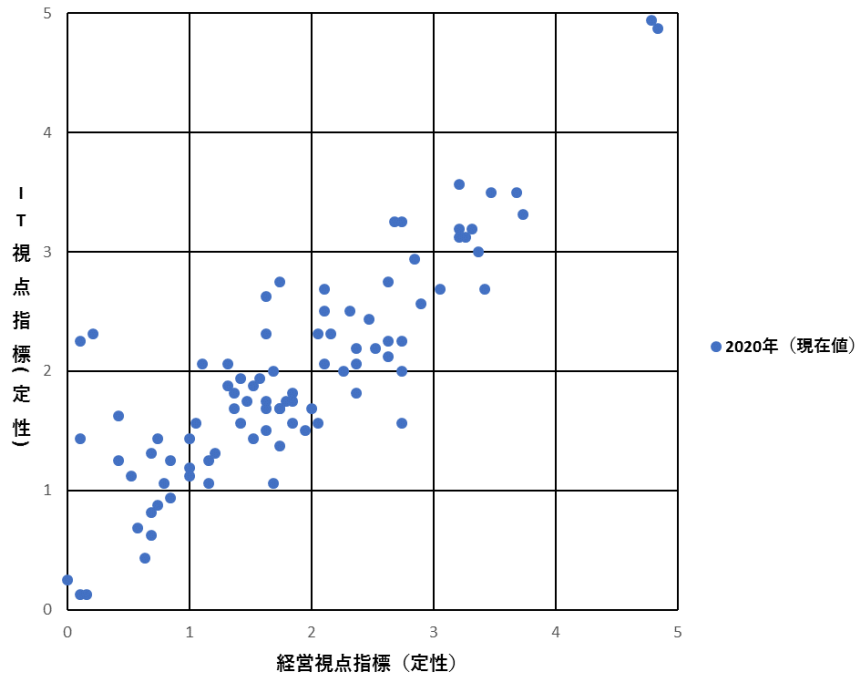


図 2-13 2年連続で提出している企業における2020年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値の散布図

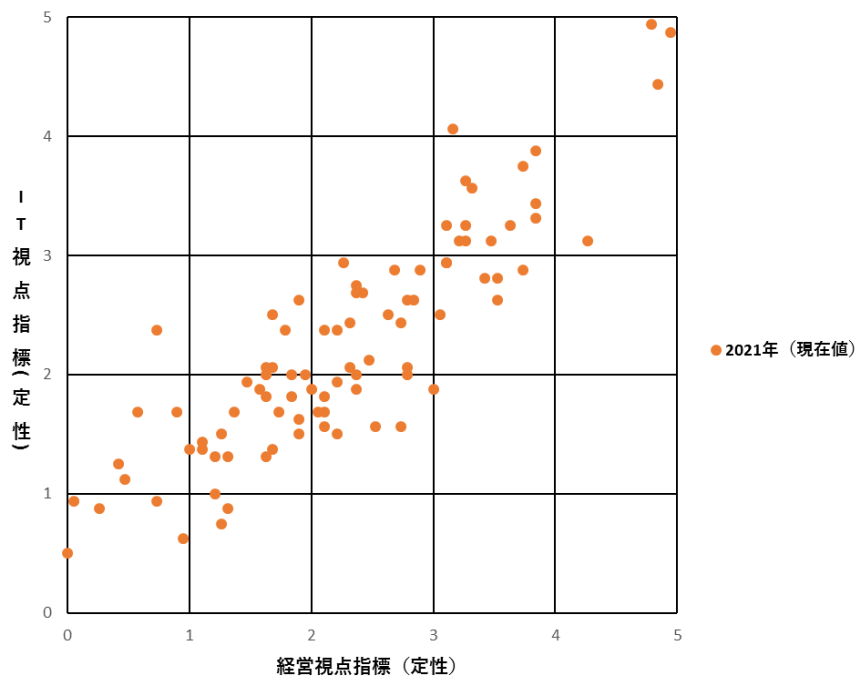


図 2-14 2年連続で提出している企業における2021年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値の散布図

次に、2年連続で提出した企業90社における現在値の平均を比較した（図 2-15）。その結果、すべての指標において成熟度レベルの上昇が見られた。

また、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 t 検定を適用した。結果、「8-3 全社最適」と「8-5 廃棄」以外の指標では有意差があった。

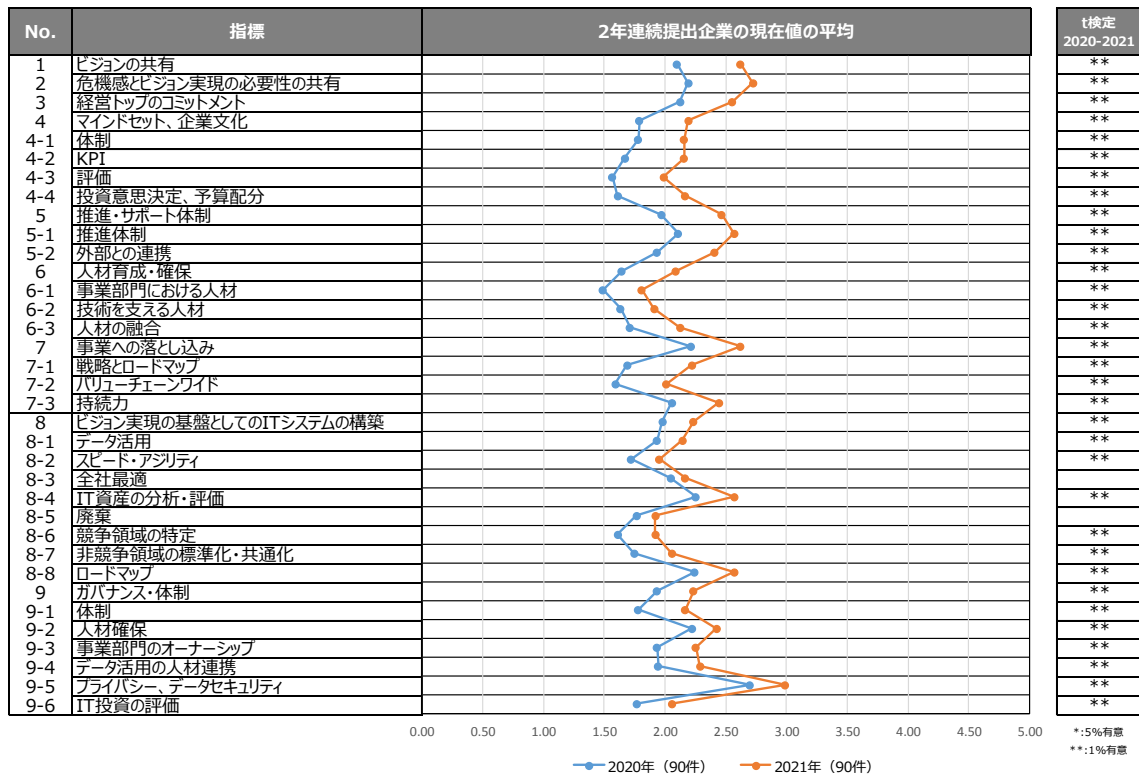


図 2-15 2年連続で提出している企業における現在値の平均

次に、2年連続で提出した企業90社における現在値の平均についての比較を企業規模ごとに実施した(図2-16、図2-17)。なお、小規模企業は3社のみであったため分析を行っていない。(2019年または2020年における企業規模が2021年と異なる場合は、2021年の企業規模に合わせて分析を行った。)

大規模企業及び中規模企業では、すべての指標の成熟度レベルは2020年より2021年の方が高かった。

また、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t検定を適用した。結果、大規模企業では「8-3 全社最適」と「8-5 廃棄」以外の指標では有意差があった。中規模企業では経営視点指標において「6-1 事業を支える人材」「6-2 技術を支える人材」以外の指標では有意差があった。一方で、IT視点指標においては「8 ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築」「9-1 体制」「9-5 プライバシー、データセキュリティ」以外の指標では有意差がなかった。

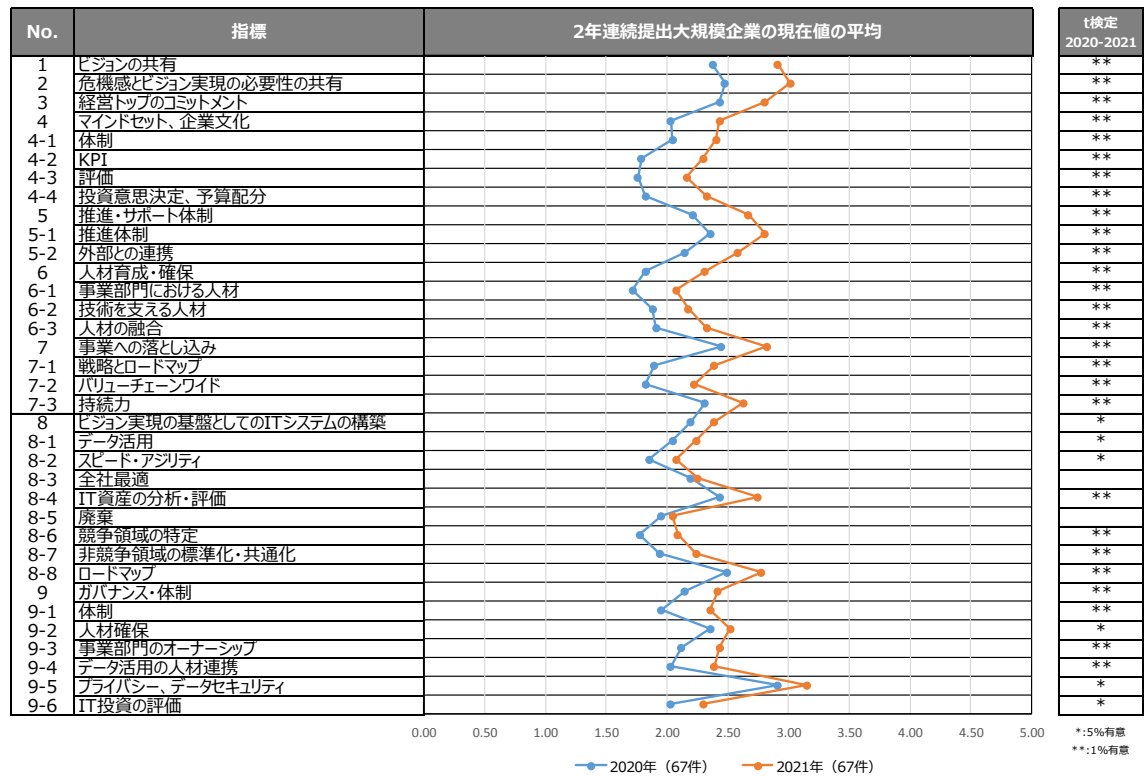


図 2-16 2年連続で提出している大規模企業における現在値の平均

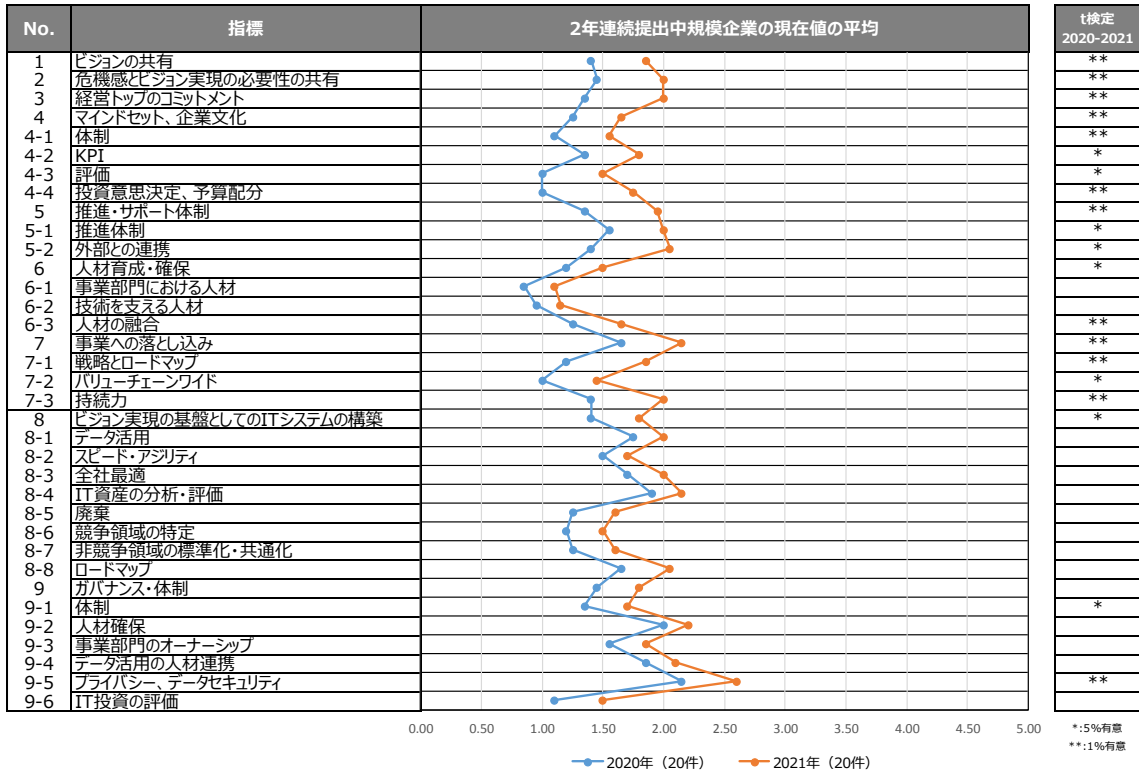


図 2-17 2年連続で提出している中規模企業における現在値の平均

## 示唆

- ・ 2年連続自己診断している企業はすべての指標で現在値の平均が伸びており、着実にDXに取り組んでいると思われる【前年同】。
- ・ 大規模企業では「8-3 全社最適」と「8-5 廃棄」は2020年から2021年にかけて有意差がなかった。このことから、大規模企業ではサイロ化したITシステムが廃棄されずに残り続けている可能性がある。今後、ITシステムを全社的に連携ができるよう最適化し、必要に応じて適切に廃棄することが望まれる。
- ・ 中規模企業では経営視点指標において「6-1 事業部門における人材」「6-2 IT部門における人材」は2020年から2021年にかけて有意差が無く、成熟度の平均も1.00前後であった。一方で、「8 ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築」や「9-1 体制」は有意に上昇しており、成熟度の平均も1.50前後であった。このことから、中規模企業ではITシステムに関する戦略や体制の整備は進んできているものの、人材のプロファイルや目標数値の定義に関しては十分ではない、もしくはそれらを定義することが難しいことを示唆している。

2.3. 3年連続提出している企業の経年変化

2019年、2020年、2021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43社であった。

この43社における現在値の平均は、2019年は1.84、2020年は2.04、2021年は2.42であった。この1年で0.38上昇した。また、目標値の平均は、2019年は3.55、2020年は3.68、2021年は3.88であった。この1年で0.20上昇した。

表 2-7 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)
2021年 (43社)	43	2.42	2.44	2.00	3.88	3.91	3.85
		差 0.38	差 0.46	差 0.29	差 0.20	差 0.24	差 0.15
2020年 (43社)	43	2.04	1.98	1.71	3.68	3.67	3.70
		差 0.20	差 0.26	差 0.13	差 0.13	差 0.14	差 0.12
2019年 (43社)	43	1.84	1.72	1.58	3.55	3.53	3.58

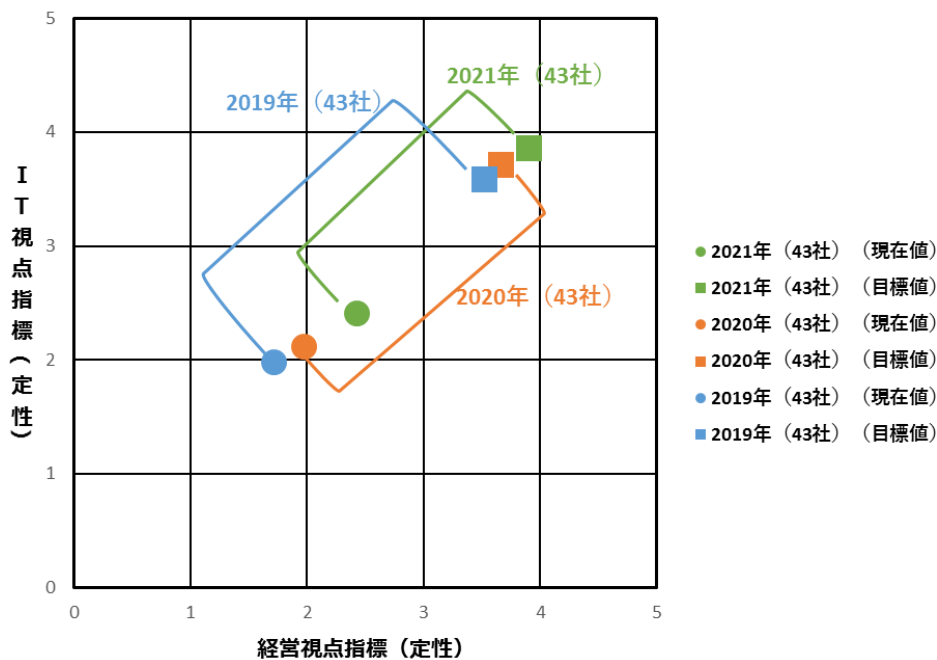


図 2-18 3年連続で提出している企業の各年の経営視点指標 (定性) と IT 視点指標 (定性) の平均値

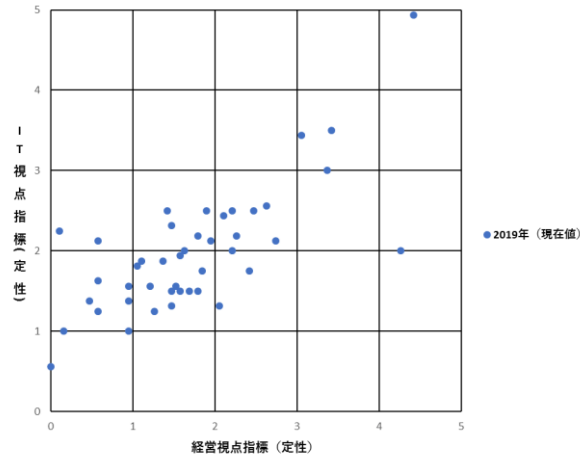


図 2-19 3年連続で提出している企業における2019年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値の散布図

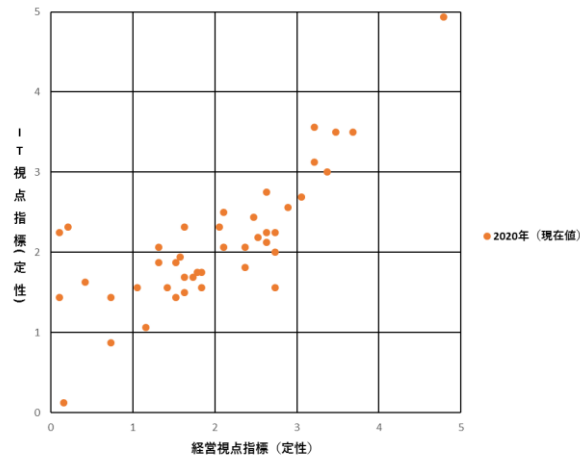


図 2-20 3年連続で提出している企業における2020年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値の散布図

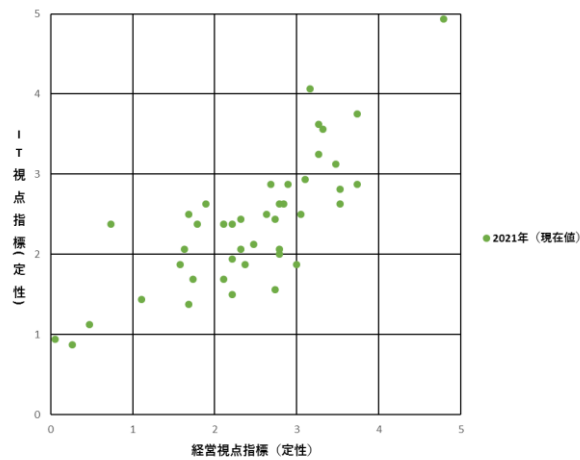


図 2-21 3年連続で提出している企業における2021年の経営視点指標（定性）とIT視点指標（定性）の現在値の散布図



次に、3年連続で提出した企業43社における現在値の平均を比較した（図2-22）。その結果、すべての指標において成熟度レベルの上昇が見られた。

また、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t検定を適用した。結果、2020年と2021年の間には「8-1 データ活用」と「8-3 全社最適」と「8-5 廃棄」以外の指標では有意差があった。

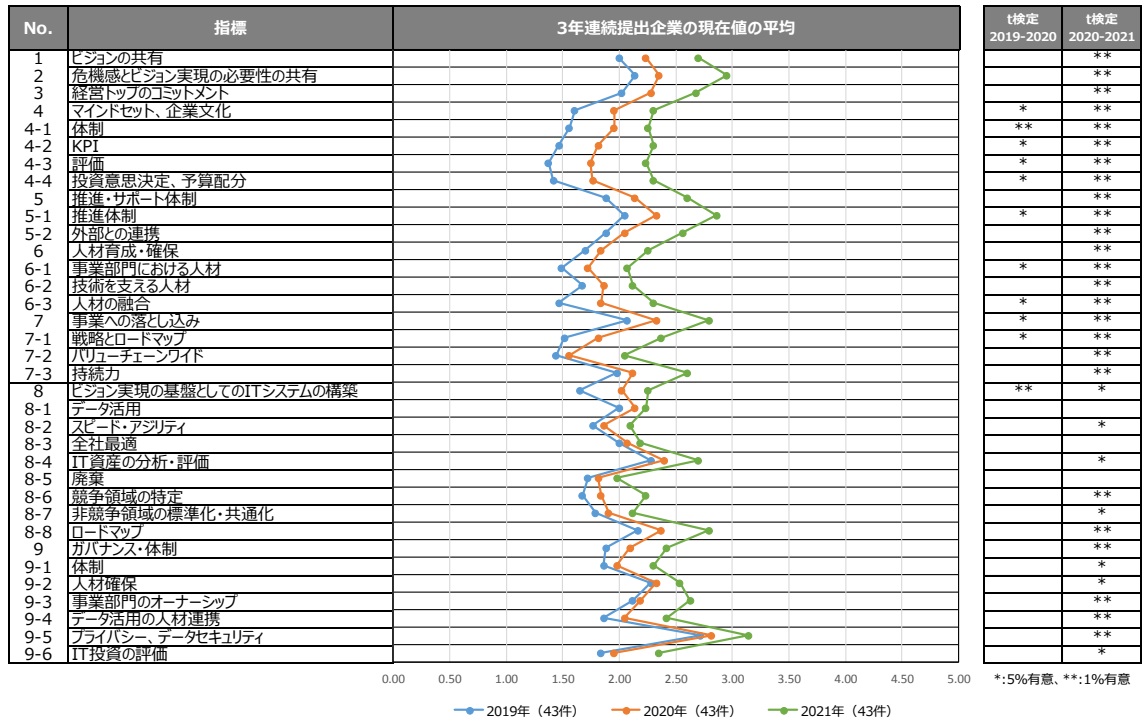


図 2-22 3年連続で提出している企業における現在値の平均

次に、3年連続で提出した大規模企業33社における現在値の平均の経年変化を分析した（図2-23）。なお、中規模企業は10社のみのため分析を行っていない。また、小規模企業は該当する企業が存在しなかったため分析を行っていない。

（2019年または2020年における企業規模が2021年と異なる場合は、2021年の企業規模に合わせて分析を行った。）

大規模企業では、すべての指標の成熟度レベルは2020年より2021年の方が高かった。

また、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t検定を適用した。結果、大規模企業では「8-1 データ活用」「8-2 スピード・アジリティ」「8-3 全社最適」「8-5 廃棄」「8-7 非競争領域の標準化・共通化」「9-6 IT投資の評価」以外の指標では、2019年と2020年の間もしくは2020年と2021年の間に有意差があった。

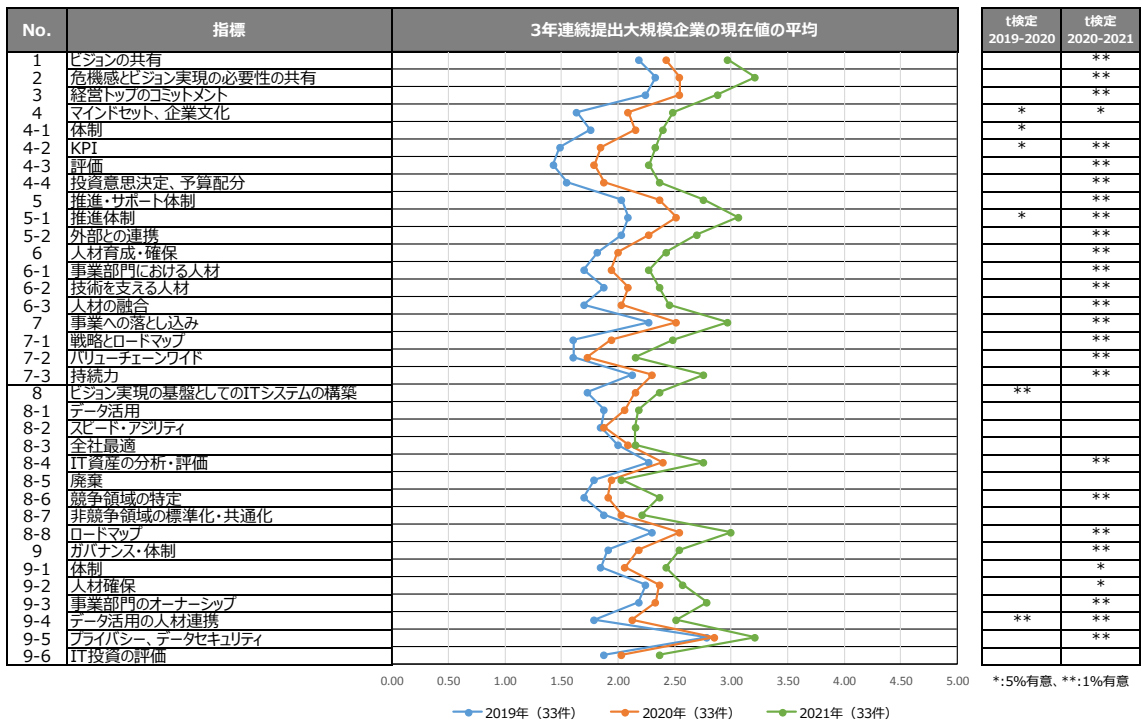


図 2-23 3年連続で提出している大規模企業における現在値の平均

## 示唆

- ・ 3年連続で自己診断に取り組んでいる企業はすべての指標で現在値の平均が上昇していた。このことから、自己診断を継続することが成熟度を高めることにつながっているのではないかと考えられる。
- ・ 大規模企業においては「8 ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築」は2019年から2020年にかけて有意に上昇しているものの、「8-1 データ活用」「8-2 スピード・アジリティ」「8-3 全社最適」にはどの年も有意差がなかった。これは、大規模企業において IT システムそのものを変えるには数年単位の時間が掛かることを表していると思われる。

## 5. まとめ

2020年以前と2021年の自己診断結果を比べた結果、提出企業数の増加や成熟度の向上などから、我が国企業全体としてはこの1年でDXに向けた取組は加速してきていると考えられる。これはDX認定制度などのDXに関連する政策や、新型コロナウイルスをはじめとした社会情勢の変化によって、DXの重要性や必要性が企業に広く認知されつつあることによる影響と思われる。

特に小規模企業ではほぼすべての指標の成熟度が例年と比べて有意に高く、中規模企業より成熟度が高い指標も一部存在しており、小規模企業がDXに向けて本格的に取り組み始めた状況と考えられる。DXを進めるためには経営者の意識や行動が重要であるが、従業員数が少ない企業では経営者と事業の距離が比較的近く、企業の仕組みも比較的可変しやすいため、DXも比較的進めやすいと思われる。

また、2019年・2020年の分析レポートでは先行企業に共通する特徴として危機感や予算・人材に関する指標が高いという結果になったが、2021年では先行企業と非先行企業の危機感の差は縮まっており、例年と異なる傾向が見受けられた。これは非先行企業においても全体的に危機感が高まるなど、DX推進の必要性が広く浸透した結果であると考えられる。

例年、自己診断結果を提出している企業では危機感の指標が他の指標よりも比較的高い傾向があり、自己診断に取り組んでいる企業はももとの危機感が高い可能性がある。2021年に自己診断結果を提出した企業の中では、複数年にわたって自己診断を行っていた企業の危機感は、そうでない企業と比べて顕著に高かった。同様に、3年以上連続で自己診断結果を提出した企業はすべての指標で成熟度が向上しており、経営面の指標では有意な成長が見受けられ、危機感が高まると同時にDXの重要性や必要性の理解も組織内に浸透してきていると考えられる。一方で、ITシステムの全社最適や廃棄など、いくつかのITシステムに関する指標では成熟度の有意な進展が見られなかった。これは、ITシステムの変革はライフサイクルなどの関係で時間を要するため成熟度をすぐには向上させにくいものと考えられる。ITシステムの変革をより確実かつ適切に進めるため、IPAではITシステムに特化した評価指標（プラットフォームデジタル化指標）やITシステム構築のための手引書（DX実践手引書ITシステム構築編）を作成・公開しており、我が国企業がこれらを活用することでITシステム面のDXを進めていくことを今後期待したい。

また、各企業に共通する課題としてDX推進に必要な人材の育成・確保に関する指標などの進展が見られない指標が前年同様に残存していた。人材関係の課題への対応は、予算配分と並んで、先行企業とそれ以外の企業の違いが顕著に表れる部分でもある。現在は多くの企業にとって、先行企業や先行事例を参考にしてDX-Ready（DXの準備が整った状態）に向かっているステージだと考えられるが、準備のステージをいち早く脱して具体的なアクションに移ってもらいたい。IPAでは従来から「技術を支える人材」についてのスキル標準を整備しており、今後は「事業部門における人材」つまりDXを推進する人材のスキル標準として、その人材像とスキルを定義し公開する予定である。これらを企業が活用し、人材に関する成熟度の向上に役立てていただきたい。また、DX実践手引書ITシステム構築編では、先行事例の特徴として、DXへの取組を繰り返しながら成熟度を上げていく点が指摘されている。失敗を恐れず、体制や経営戦略、人材育成などの経営面での仕組みの変革をまず行うこと、それが重要なポイントであるところで紹介しておきたい。IPAとしても、このような具体的なアクションにおいて企業が参考にできるような、成熟度を向上させるための方法論や事例の情報発信が重要となることを認識するものである。

本レポートでは例年と比べて小規模企業の成熟度の向上や全体的な危機感の向上といった傾向の変化について言及した。今後もこうした状況の変化を的確に把握し、DX推進指標による自己診断をさらに普及させつつ、継続的な観測と分析を行い、適切なDX推進政策の構築につなげていく。加えて、DX推進指標の分析の高度化や指標自体の改善などを行うことで、より効果的に我が国企業のDXを推し進めることに貢献する予定である。

以上の観点から、DX推進指標を用いた自己診断の実施と結果の提供に今後ともご協力をお願いしたい。

以上

## 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。

別紙 DX 推進指標

■DX推進指標 ※定性指標

No.	大分類	中分類	小分類	キークエスジョン（+サブクエスジョン） ※黄色の網掛けしている項目がキークエスジョン	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 一部での取組の実施 (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。	ビジョンは提示されているが、現場の取組はビジョンに結びついて行われていない。	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、全社の取組がビジョンの達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、持続的に進められている。	ビジョンがグローバル競争を勝ち抜くことのできるものとなり、全社での取組が、グローバル競争を勝ち抜くことの認識の共有の下に、持続的に進められている。
2				将来におけるディスラプションに対する危機感と、なぜビジョンの実現が必要かについて、社内外で共有できているか。	共有されていない。	漠然とした危機感を役員と共有している。	マーケットの変化を内外環境データに基づき把握し、マーケットの破壊・革新が行われるタイミングやビジネスインパクトについて、社内の役員間で話し合っている。	マーケットの変化、破壊・革新が行われるタイミング、それによるビジネスインパクトを評価した上で、社内内の役員・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、定期的な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、定期的なアップデートしつつ、社内の役員・社員と共有している。
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るが、予算が十分に配分されていない)	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。	グローバル競争を勝ち抜くことをゴールとして仕組みが構築され、全社で持続的なものとして定着している。
4		仕組み	マインドセット、企業文化	挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組みが構築できているか。	仕組みができていない。	一部の仕組みが明確化・実践されているが、一部の仕組みは明確化されていない。	仕組みが明確化され、一部の部門で実践されている。	仕組みが明確化され、全社的に実践されている。	仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。	チャレンジの度合いやリソース配分等において、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、権限委譲を伴って、実践している。	全社的に関連部門に権限委譲を伴って体制が構築され、全社で部門横断的な実践がなされている。	必要に応じて、体制や移譲される権限の見直しが行われる仕組みができており、全社で持続的なものとして定着している。
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、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に則したものは、構築できていない。	一部の部門で、プロジェクト評価の仕組みを構築しているが、試行的である、あるいは人事評価まで反映できていない。	一部の部門で、プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築され、実践している。	プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築され、全社的に実践されている。	必要に応じて、プロジェクト評価や人事評価の見直しが行われる仕組みができており、全社で持続的なものとして定着している。
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に則したものは、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。

■DX推進指標 ※定性指標

No.	大分類	中分類	小分類	キークエスジョン（+サブクエスジョン） ※黄色の網掛けしている項目がキークエスジョン	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 一部での取発の実施 (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 一部での戦略的实施 (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)
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はあるが、人員や予算が不十分であったり、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けるレベルで牽引・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。	一部の部門で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けるレベルで牽引・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、必要なリソースが割当てられ、全社的に取り組んでいる。	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、必要な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、目標数値をもつて、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、目標数値をもつて、全社的に取り組んでいる。	全社的に人材の育成・確保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関連した人材の育成・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、目標数値をもつて、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、目標数値をもつて、全社的に取り組んでいる。	全社的に人材の育成・確保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」「業務に精通した人材」が融合してDXに取り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ないとは言えない。	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、既存の業務とのか二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、改革に適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。

■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)	
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、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ない。	
8-2				サブ（スピード・アジリティ）	環境変化に迅速に対応し、求められるリリース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、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。	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。	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）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。	環境変化を見越して、価値創出へ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）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。	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競争領域の定義・特定がされており、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。	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。	部門ごとでITシステムの刷新に向けた議論がバラバラにされている。	全社戦略に基づくITシステム刷新が議論されており、一部の部門で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、全社で持続的によ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にIT刷新に向けたロードマップとなっている。	



■DX推進指標 ※定性指標

No.	大分類	中分類	小分類	キークエスジョン（+サブクエスジョン） ※黄色の網掛けしている項目がキークエスジョン	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)
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、定期的にリソースポートフォリオの再配分を実行している。	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、定期的にリソースポートフォリオの再配分を実行している。
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。	全社最適の視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、強化を含まない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。	部門ごとバラバラでベンダとやり取りしており、企画、要求定義を自ら行うことができる人材もいない（その結果ベンダ丸投げとなっている）。	IT部門が全社的な観点からベンダ管理を行っており、一部の部門では、企画、要求定義を自ら行うことができている。	IT部門が全社的な観点からベンダ管理を行い、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、ユーザ主導でベンダとのパートナー関係をリードできる人材の確保、育成ができていない。（グローバルベンダを使いこなすなど）
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とが連携できている。	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ない。（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ない。	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などデータ活用が進む）
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。

■DX推進指標 ※定量指標

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のみでなく、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できるかを理解し、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]	アジャイルプロジェクトの数（もしくは全プロジェクト数に対する割合）と3年後の目標値