

第3回 企業DXを推進する指標の在り方に関する検討会  
議事要旨

日時：2025年4月24日（木）15:30～17:30

場所：独立行政法人情報処理推進機構 17F 会議室 及びオンライン

出席者(敬称略)：

【委員】

宮村 和谷	座長	出席	PwC Japan 有限責任監査法人 執行役
岡田 浩一	委員	出席	明治大学経営学部 教授
亀山 満	委員	出席	協和キリン株式会社 執行役員 Chief Digital Transformation Officer (CDXO)
志濟 聡子	委員	出席	合同会社アイシスコンサルティング 代表
田口 潤	委員	出席	株式会社インプレス 編集主幹 兼 IT Leaders プロデューサー
野中 誠	委員	欠席	東洋大学経営学部経営学科 教授
野村 真実	委員	出席*	特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会 会長

\* は、オンライン出席

【傍聴】

一般社団法人日本経済団体連合会  
公益社団法人経済同友会  
日本商工会議所  
全国商工会連合会  
一般社団法人情報サービス産業協会（JISA）  
一般社団法人ソフトウェア協会（SAJ）  
一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）  
一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）

【事務局】

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）  
経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課

議題：

1. 開会
2. 事務局資料説明
3. 討議
4. 閉会

配布資料：

資料 1 議事次第

資料 2 委員名簿

資料 3 事務局説明資料

議事概要：

企業 DX を推進する指標の在り方に関する議論

事務局より資料 3 に基づき、前回の振り返りと本会議の論点となる「成熟度レベルの考え方」、「具体的な DX 推進指標の立て方」について説明。その後、資料で述べた論点に対し、各委員から意見を伺った。

委員からの主な意見は以下の通り。

・ **論点①-A 成熟度レベルの考え方**

- レベル 0～5 について、大企業では「部門」、中堅・中小企業では「役割」や「担当」「グループ」などに置き換えて捉えることになる。この点はガイドラインでの補足説明が必要。また、重要なのは企業全体として一体的に対応しているかどうか、その「まとまりの度合い」を表現することである。
- レベル 0～3 は社内での広がり段階を示しており、取組が全くない状態から、部門単位での実施、各部門が個別に取り組んでいる段階を表している一方、レベル 4 以上は経営が管理しながら、経営ビジョンの達成に向けて企業全体が一体的に取り組む表現になっている。レベル 4 では部門間の連携に加えて経営内部における連携も必要と考える。一方でレベル 5 は、DX で企業価値を創出していることやグローバルに対応した経営ができていることなど、企業が目指す姿を実現するために DX の取組を進め、価値を創造できていることだと考える。
- レベル 5 はステークホルダーとの関係性ができているとともにブランディングができていることを示すのがよいと考える。
- レベル 4 は自社内で成果を上げている状態であり、DX 銘柄を取得している多くの企業が該当すると考えられる。一方でレベル 5 は社会貢献、業界やエコシステムをリードするリーダーシップなど、企業個社の枠を超えた影響力や貢献が求められると考える。
- それぞれのレベルにおける図に記載のある A 部門、B 部門というものは、大企業でも事業構造がシンプルな企業があり、ミスリードの可能性があると考える。また、一部や各部門などの表現は曖昧で分かりにくい。そのため、CMMI のような Initial、Managed、Defined、Quantitatively Managed、Optimizing といった表現が分かりやすいのではないかと考える。例えば、準備段階、整備段階、実行段階、定着段階、先進段階といった表現は企業規模を問わず理解しやすいと思われ、こういった表現を上手く組み合わせられると使いやすい成熟度モデルになるのではないかと考えている。つまり、取組の広がり度で評価するよりも取組の内容で評価する方が適切だと思う。

- 中小企業への説明においても、各レベルに関する図は十分に活用可能だと考える。たとえば、A部門は営業、B部門は製造・サービス、C部門は総務といった具合に置き換えて説明すれば理解されやすいと思う。
- レベル3から4への移行は乗り越えなければならない壁であり、過去に経済産業省が示した「IT導入ステージ」における“部分最適から全体最適への転換”に相当すると理解している。レベル2及び3は全体最適を目指す段階であり、レベル4はそれを実現している段階である。その観点から見ると、事務局資料におけるレベル5の図に描かれている部門間のサイクルや連携は、実際にはレベル4で達成されている内容とも捉えられるのではないかと考えている。そして自社だけでなく、取引先やクライアント、ステークホルダーなど他社に対して価値を創造する取組がレベル5と考える。中小企業もこの考え方に基づいてレベル4まで達成し、更に自社にとどまらず他社も意識した取組を行うとDXセレクションでグランプリが取れるといった図が描けると良いと考える。
- これまでの議論では、「部署ごとの取組から企業全体での一体的な取組」という構造的なレベル設定の話と管理のレベル設定の話の2つの観点があった。この2つをハイブリッドで組み合わせるのは難しいが、どちらかを軸として設定した上でもう一つの観点を入れていくことはできるのではないかとと思う。
- 取組の質で評価する方が分かりやすいと思うが、日本企業の実態として、取組の広がりで見ただけの場合において、レベル4以上を取得することは難しい。更に、レベル4以上も、ただ単に経営が関与して全社で進めているレベルと成果が出ているレベル、更に自社以外に業界等に価値を提供しているレベルという3段階に分かれると思う。

#### ・ 論点①-B レベル5の設定の仕方

- 案1の「企業価値向上に貢献している」はレベル4までに達成しているものとする。案2の「業界の中でもとりわけ先進的な水準で実施しており、他社のモデルケースになるレベルである」が良いと考える。その上で、この記載が統一的にそれぞれの設問におけるレベル5に記載される形で良いと考える。
- 案2が良いと考える。レベル4は企業価値向上の成果を出している企業もあればそうでない企業もあり、ばらつきがある。レベル5はそのばらつきを判断・整理するための「加点的な評価」を行うものとするのが良いと考える。例えば、業界を大きく変えるイノベーションを起こしている企業、世界のリーダーになるような企業について加点するイメージで評価するのが良いと考える。
- レベル5は、個社の企業価値の実現を達成した上で、DXセレクションのグランプリに選定されるような業界の中でも更に素晴らしい取組を行っている企業を評価するものだと考える。そのため、統一的な記載にするのが良いと考える。
- 案1の企業価値向上は短期では達成できず中長期的な取組が必要なため、レベル5の評価基準の一つとして妥当だと考える。一方で、案2のように他社から見て「目指すべき企業」とされることも評価の難しさはあるもののレベル5の評価基準として適切だと考える。よって、案1と案2の双方がレベル5の評価基準になると考える。

- レベル 1 から 4 でも企業価値向上に何らかの貢献をしているが、企業価値の向上について、DX を活用しながら持続的に行っているかという観点ではレベル 1 から 3 には当てはまらないと考える。これを踏まえた上で、案 1 の「企業価値向上への貢献」は、社会課題の解決などにも貢献しているようなレベルの高い取組であるべきだと感じた。
- IT コーディネータのプロセスガイドラインでは「企業価値」「事業価値」「顧客価値」「社会価値」の 4 つを定義しており、企業価値と事業価値と顧客価値が積み重なった結果、社会価値が達成されると考えている。このことから、企業価値の達成がレベル 4、社会価値の達成がレベル 5 と分けた方が良いと考えている。
- レベル 5 は、レベル 1 から 4 の延長線上として「全社戦略に基づく発展的な実施か革新的な実施」であると捉えるのが適切だと考える。今の案 1 と案 2 には同意するが、社会価値や顧客価値は難しい概念で評価が難しい。例えば、Uber、Airbnb、Amazon は社会価値を創造したように見えるが、業界を破壊しているとも考えられる。先進的という点も主観に左右されるため評価が難しい。あえてレベル 5 の基準を挙げるとすれば、「社員として働きたい」「業界から組みたい」「投資家が投資したい」といった外部から目に見えるインパクトがある企業だと考える。

以上