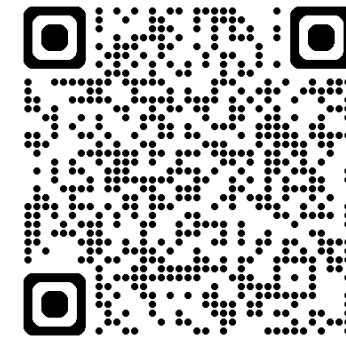


DX動向2025解説 & Plus

日米独比較で探る成果創出に向けた方向性
「内向き・部分最適」から「外向き・全体最適」へ



DX動向2025
ダウンロードサイト

2025年7月
独立行政法人 情報処理推進機構
国際・産業調査部
河野浩二

本資料は、DX動向2025の結果をもとに、本セミナーのために作成した資料の一部です。資料の著作権は、独立行政法人情報処理推進機構に帰属し、引用には、弊機構の許諾が必要となります。図表に引用記載(出所)がないものは、独立行政法人情報処理推進機構に帰属します。また、本資料の一部には、講演者の個人的見解が含まれます。

I. 本日の構成 3つの問いと動向解説

(問い) DXは成長、イノベーションに繋がっているのか？

- ① 日米独比較で見た**成果の違い**
- ② 日米独企業の**DXの取組や手段の違い**
- ③ 日本企業のDXは途上か隘路か？

(動向解説) DX動向2025 (日米独調査) からみた**日本企業のDXの実態**

- ① 成果：DXの取組割合と目的別の成果
7割の企業が外向きのDX成果を出せないまま2025年の崖を迎えた
- ② 手段：DXのマネジメント・体制、企業文化・風土
- ③ 手段：生成AI活用、データ活用、レガシーシステム刷新、内製化
- ④ 人材：DXを推進する人材の育成・確保

内向きのDX：効率化・コスト削減、プロセス改善等 

外向きのDX：製品・サービス創出、高付加価値化、顧客視点の付加価値創出による 
ビジネスモデル変革

国別の色分け：



2025

2021



2025



2025

II. 日米独企業のDXの取組状況（取組と成果）

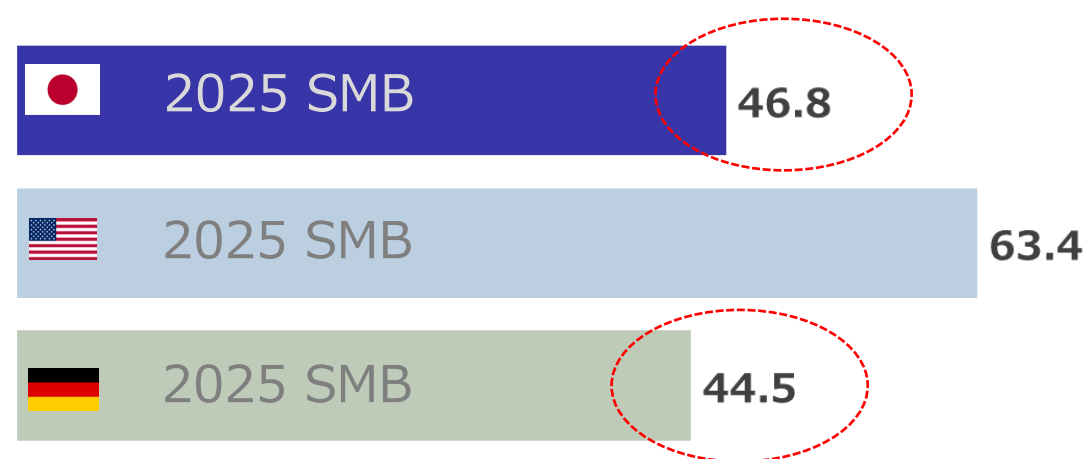
日本企業のDXの取組割合は米独に遜色なし。日独は中小企業の取組割合に課題

- ・ 2025年3月時点の日本企業のDXの取組割合は微増し、**米独企業と同水準**。2021年調査の1.4倍の8割弱に増加。DXの取組は一巡。
- ・ 日本の**中小企業（100人以下）**の取組率は半数の47%。2021年調査から伸びが見られるが、企業全体からみると取組割合は低い。
- ・ 米国中小企業の取組割合は6割強と高いが、**ドイツの中小企業の取組割合も日本と同水準の5割以下に止まる**。

日米独企業（全体）のDXの取組割合



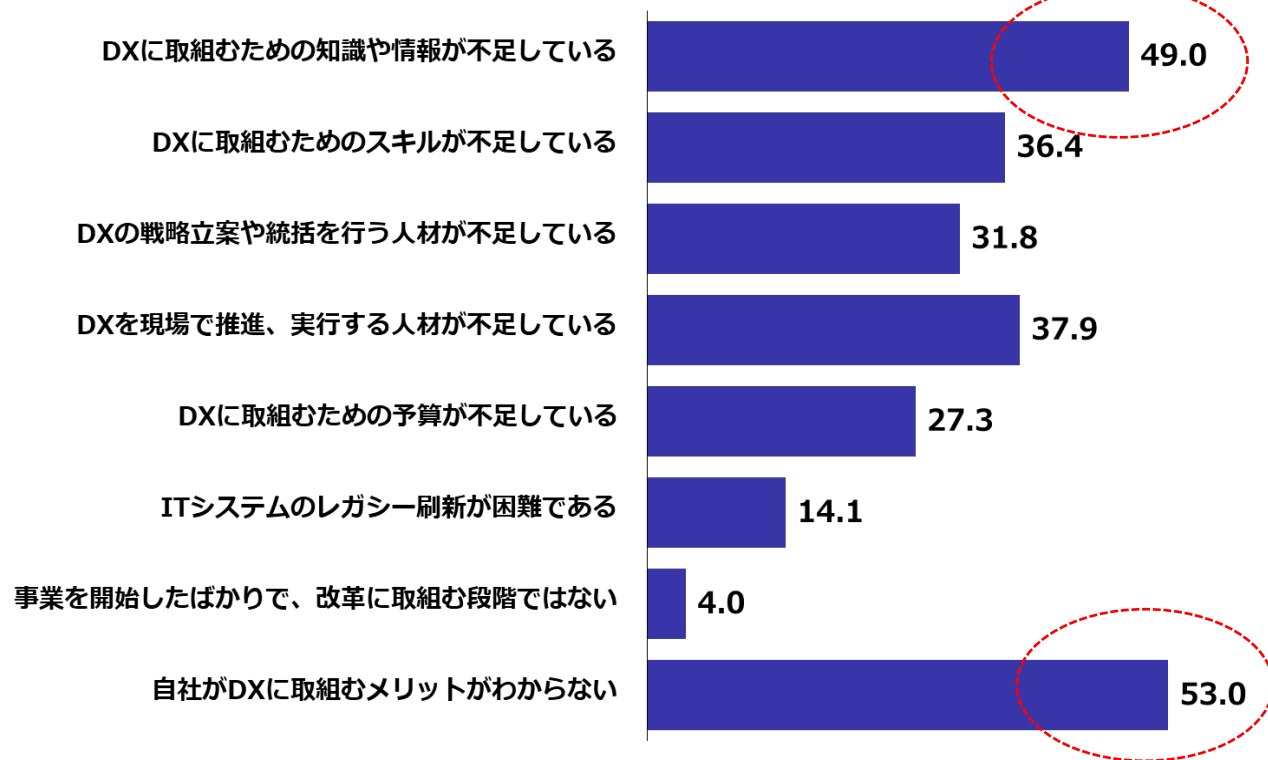
日米独の中小企業のDXの取組割合



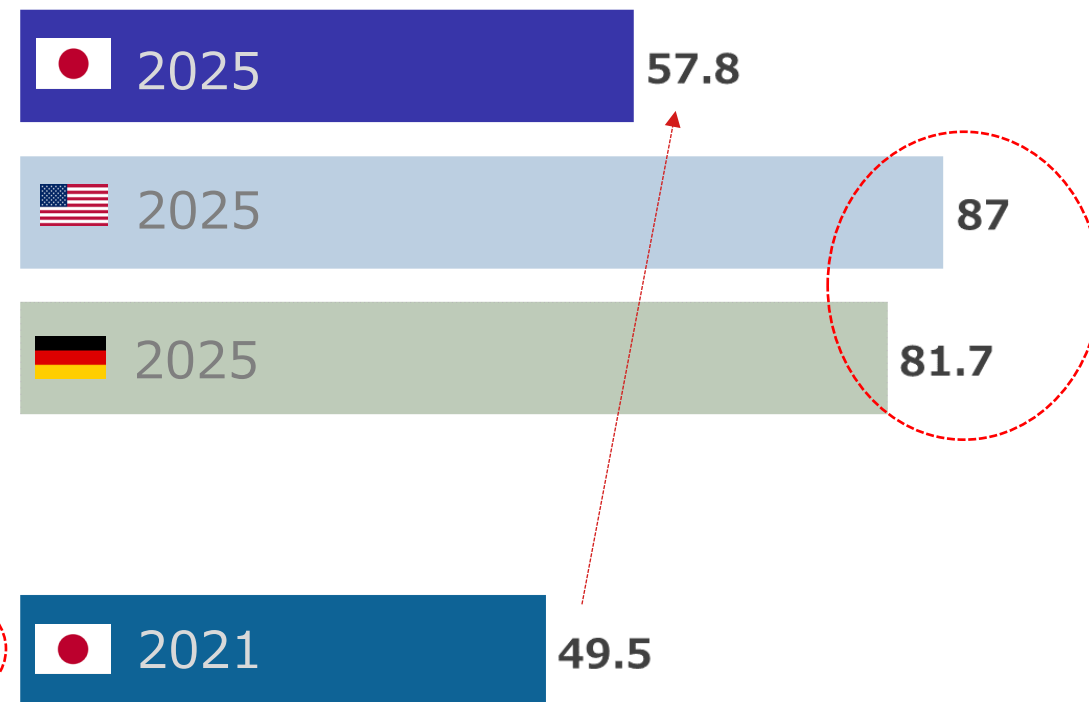
中小企業の課題はリット理解と知識・情報不足。D Xの成果割合は6割に増加したが… IPA Better Life with IT

- 日本の中小企業は、D Xに取り組むメリットが分からない割合が5割を超える。知識や情報の不足も5割弱。自社でのD Xの具体的な効果や取組の共有がD X促進に必要。
- 日本企業がD Xで成果(内容は問わない)を上げる割合は、6割弱と2021年調査の5割弱から1割増加。ただし、米独では8割を超える、特に米国では87%。

日本の中小企業がD Xに取り組んでいない理由



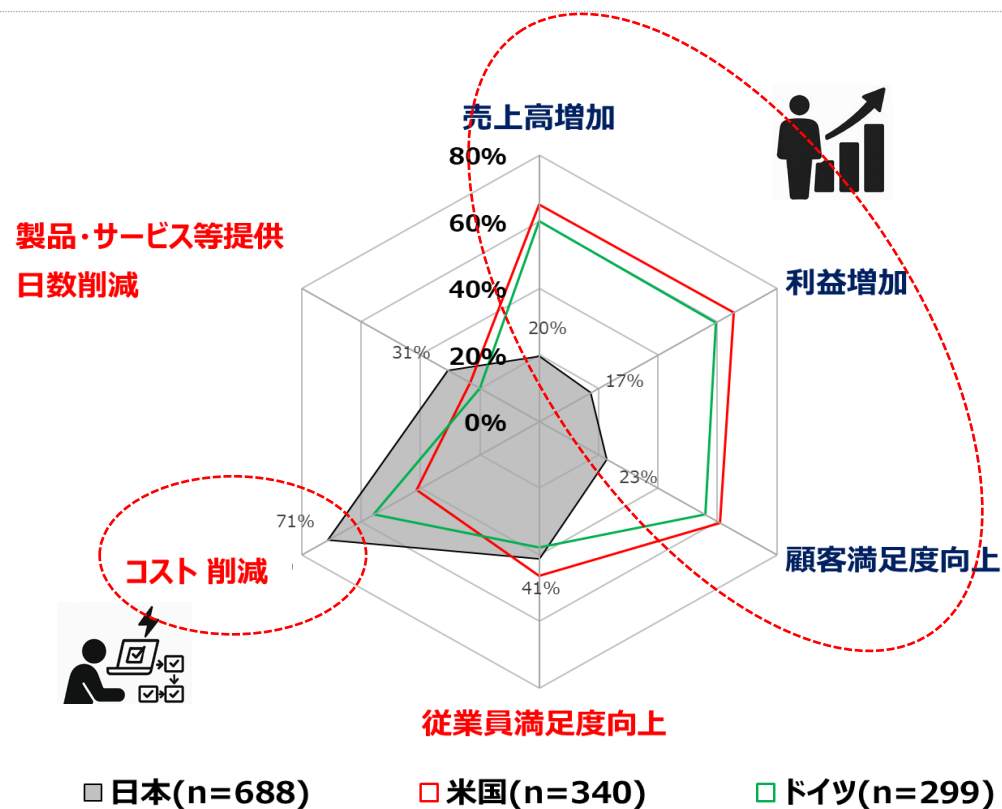
日米独企業（全体）のDXの成果割合（DXに取り組む企業対象）



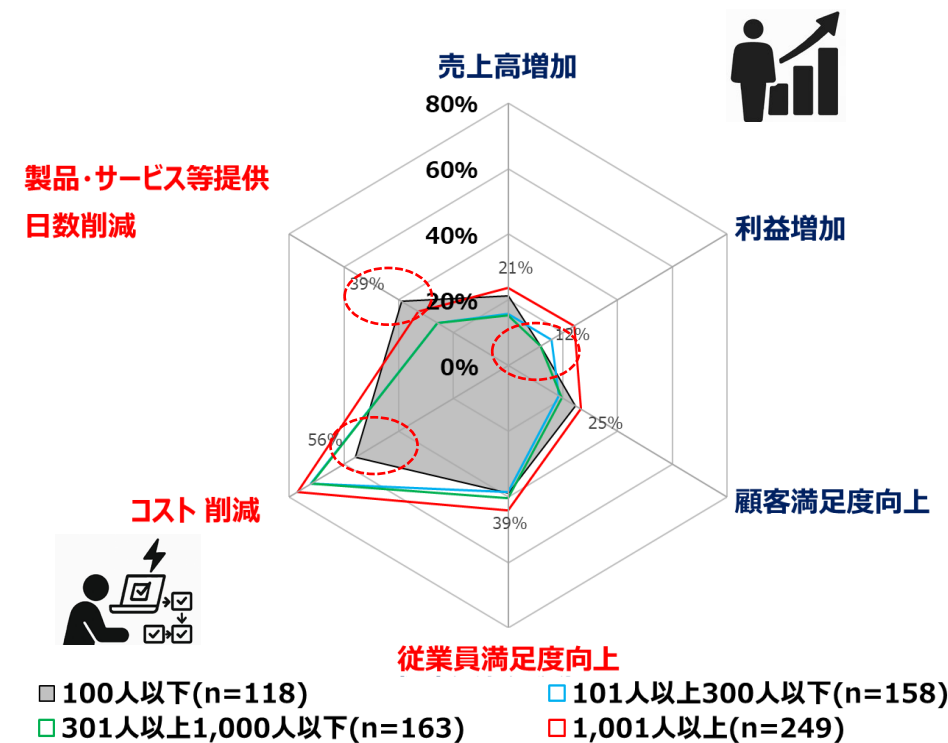
日米独企業で“経営面での成果”に明確な違い。日本企業はコスト削減に成果

- ・ 日本企業のDXの経営面での成果は、コスト削減。次いで従業員満足度向上。これに対し、売上増加や新規事業の創出といった「成長」に結びつくDXの成果の認識が低い。
- ・ 米独企業は、売上増加、利益増加、顧客満足度向上をDXの経営面の成果と認識する割合が高く、米独で回答傾向は類似。日・米独でDXの目的に対する認識に違い。ドイツ企業がコスト削減をDXの経営面の成果とする割合は日米企業の中間。
- ・ 日本企業は規模によらずコスト削減の割合が高いが、中小企業は利益増加、コスト削減の割合が大企業に比べ、相対的に低い。

日米独企業の経営面でのDXの成果



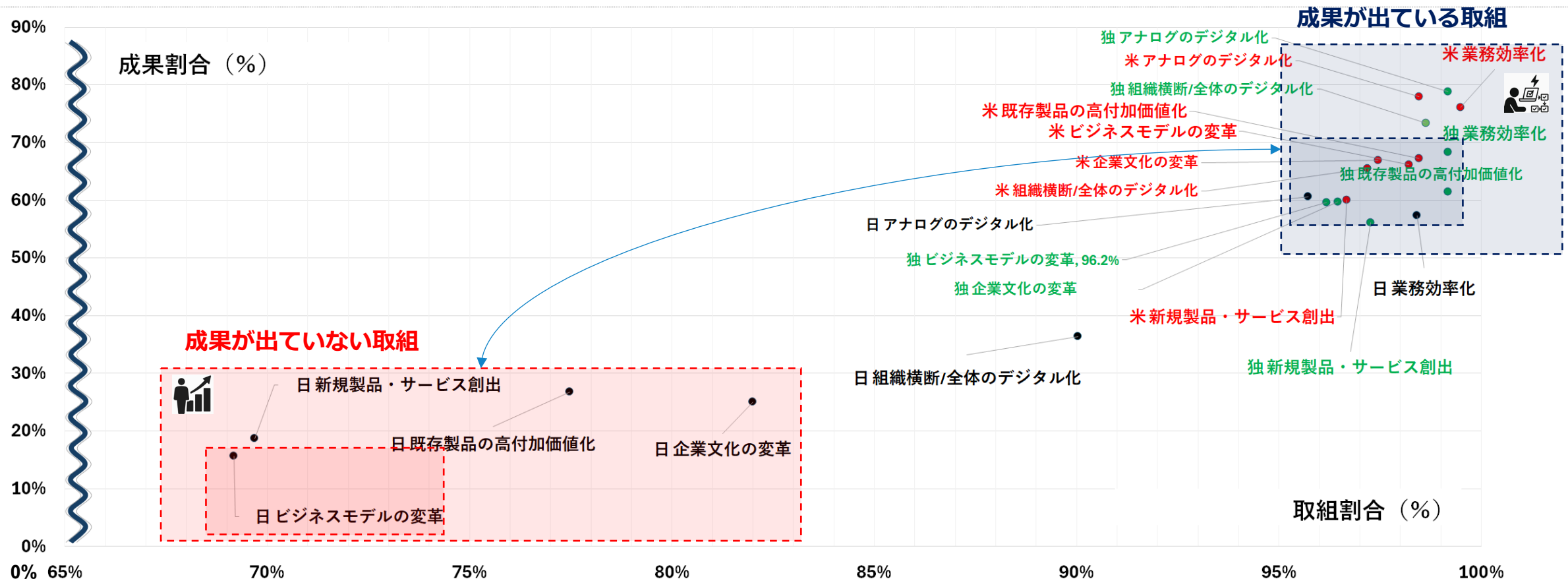
日本企業の経営面でのDXの成果（企業規模別）



日米独企業は“どのような目的のDX”に取り組む、“成果”を出しているのか

- 業務の効率化による生産性向上、組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化に取り組む日本企業の割合は9割を超え、約6割の企業が成果を上げている。新製品・サービス創出、製品・サービスの高付加価値化、顧客起点の付加価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革にも7、8割の日本企業が取り組んでいるが、成果が出ている割合は2割弱～3割弱に止まる。
- これに対し、米独企業では、効率化、製品・サービスの創出・高付加価値化、ビジネスの変革でも6～7割の企業が成果を創出している。

日米独企業のDXの取組内容と成果創出の割合（横軸65%からであることに留意）



日本企業も“内向き”と“外向き”のD Xに取り組んでいるが、外向きに成果が出ていない IPA Better Life with IT

- 本解説では、D Xの取組を**内向き（効率化）**、**外向き（成長・変革）**に分類。日本企業の85%は、内向き/外向き両方のD Xに取り組んでいる。
- このうち、日本企業の64%は、内向き（効率化）に成果を上げるが、内向き・外向きの**両方で成果を上げる日本企業の割合は27%に止まる**。これに対し**米独企業は8割の企業が内向き・外向きの両方で成果を上げている**。

日米独企業のD Xの分類別の取組

 グループ1 外向き（成長・変革） 内向き（効率化）の両方 外向きのDX (○) 内向きのDX (○)	 グループ3 内向き（効率化）のみ 外向きのDX (×) 内向きのDX (○)
 グループ2 外向き（成長・変革）のみ 外向きのDX (○) 内向きのDX (×)	 グループ4 両方なし 外向きのDX (×) 内向きのDX (×)

内向き（効率化）のD Xの取組

- 業務の効率化による生産性の向上
- 業務・製造プロセスのデジタル化



外向き（成長・変革）のD Xの取組

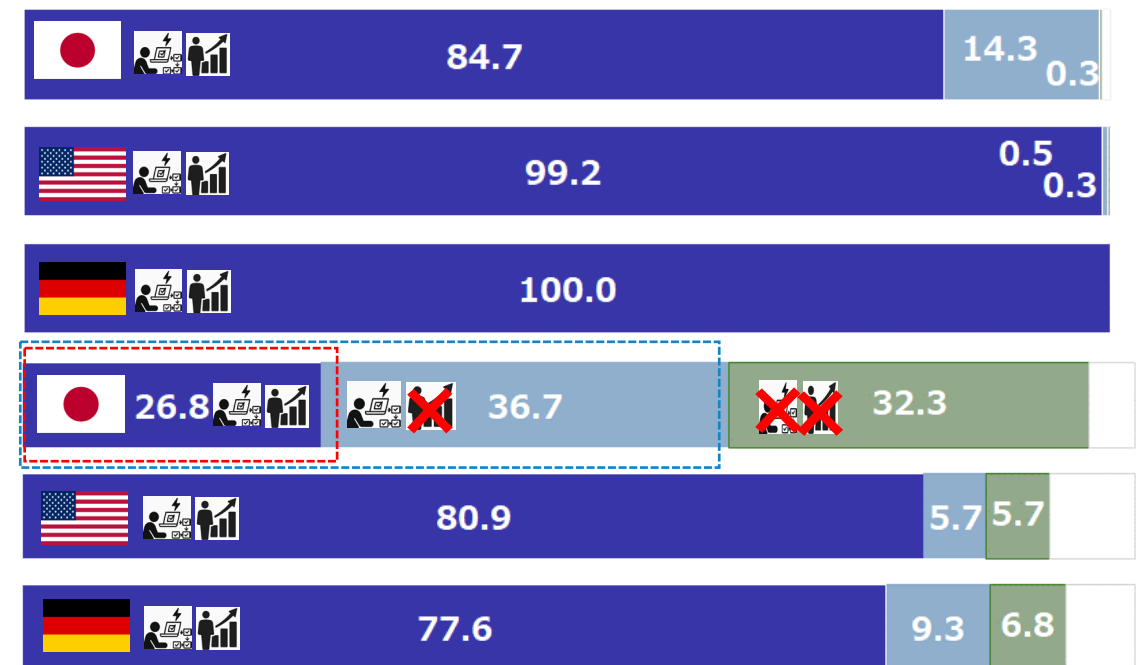
- 新規製品・サービス創出、既存製品の高付加価値化
- 顧客視点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革



内向き（効率化）、外向き（成長・変革）D Xの取組割合と成果割合

取組割合

成果割合



■ 内向き（効率）○ 外向き（成長）○

■ 内向き（効率）○ 外向き（成長）×

■ 内向き（効率）× 外向き（成長）×

□

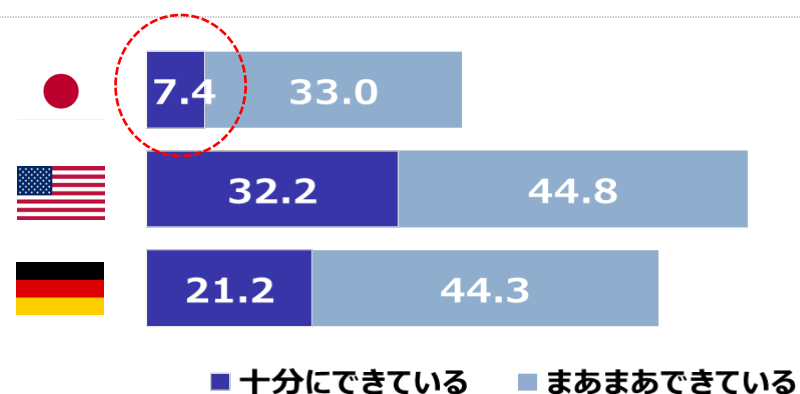
成果割合は、内向き・外向き両方のDXに取り組む企業が集計対象

III. 日米独企業のDXのマネジメント・体制、企業文化・風土

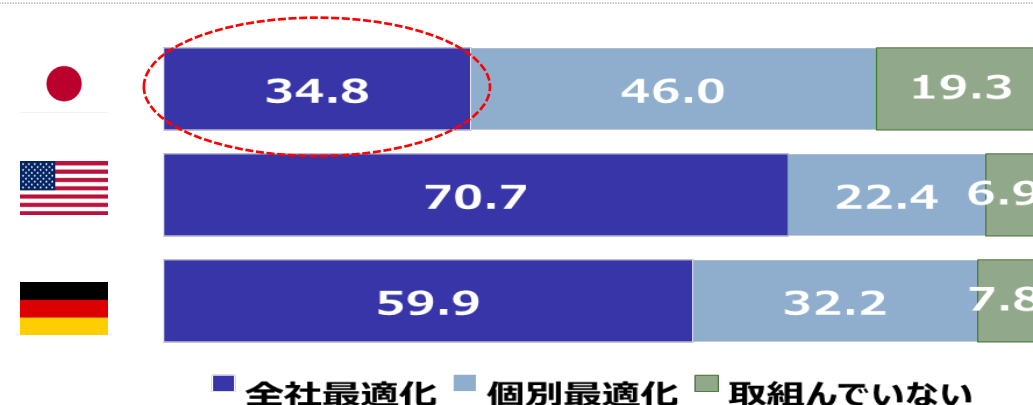
日本企業は、経営-IT-業務部門の協調、外部連携、全体最適化に取り組めていない

- 日本企業が経営-IT-業務部門協調が出来ている割合は米独に比べ低く、十分にできている割合は1割未満。さらに、自社外・外部組織連携の割合が低く、オープンイノベーションを実践できていない。
- 業務プロセスの全体最適化の取組割合が低く、DXの取組が個別最適、サイロ化している。
- 日本企業は、DXの取組の一巡を経て、外向きのDXの成果創出に向けた隘路に入っているのではないかな。

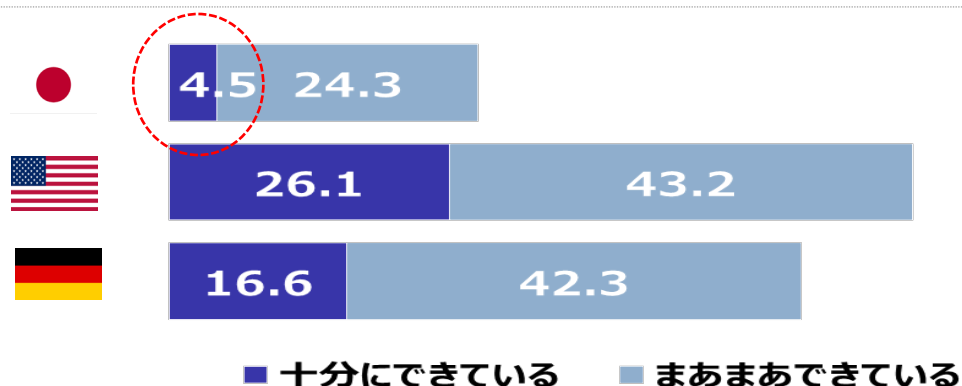
経営-IT-業務部門の協調



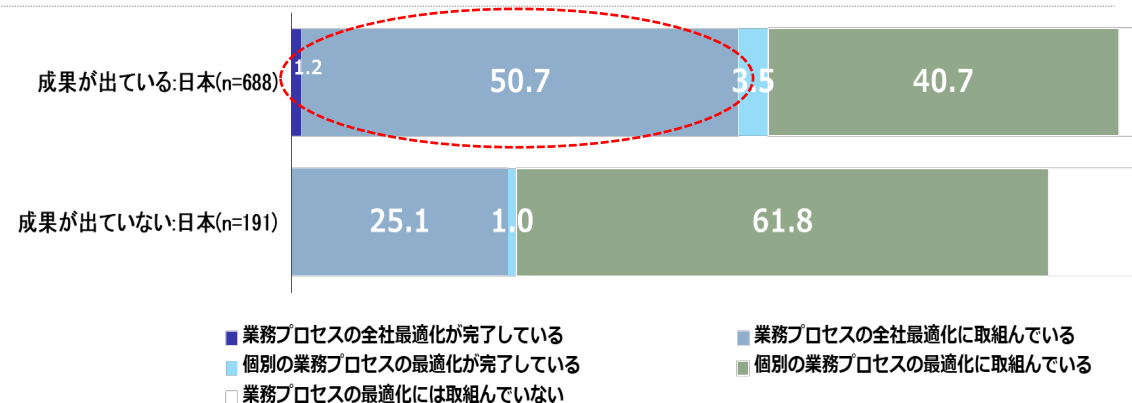
業務プロセスの最適化の取組（完了・取組んでいるの合算）



変革促進のための外部組織との連携



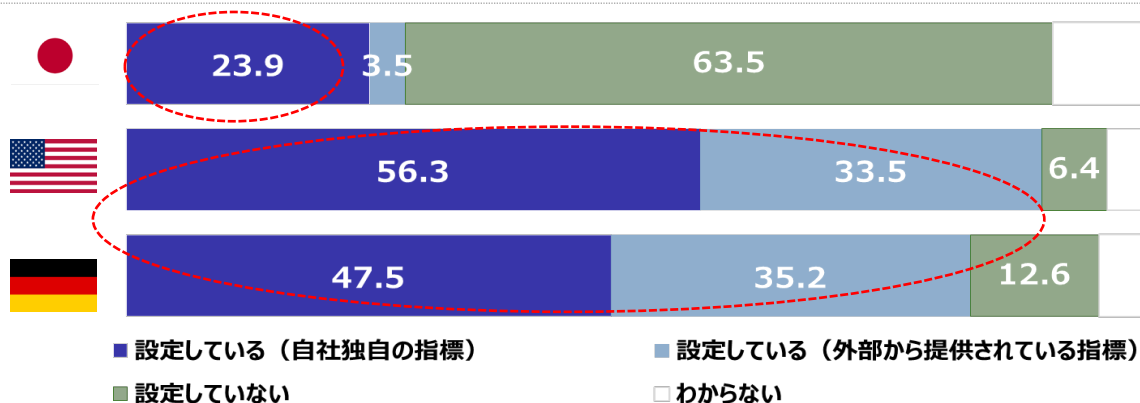
日本企業の業務プロセスの最適化の取組（成果別）



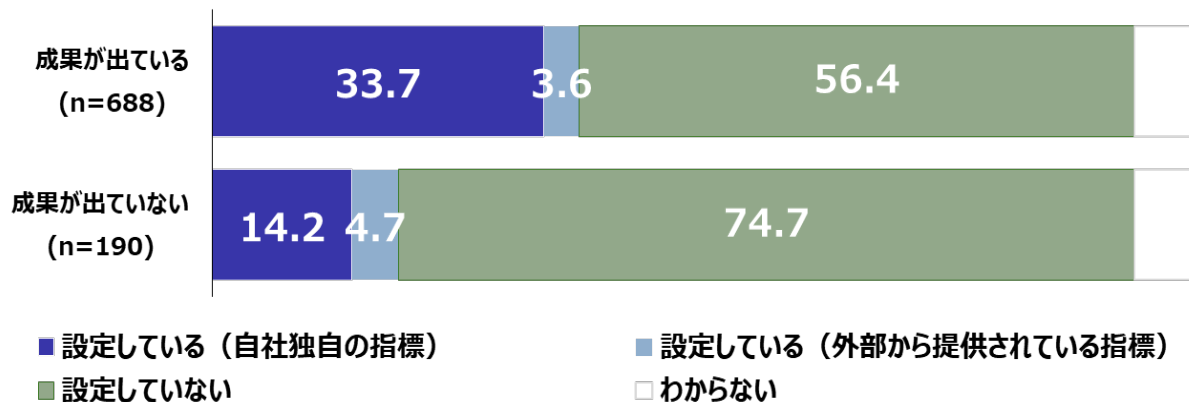
D X の成果指標の設定割合が低く、設定方法が分からない企業も 3 割

- D X 推進では、**企業戦略にもとづく成果指標**を設け、D X の成果を評価しつつ、P D C A サイクルを通じて取組内容の見直しを進めることが求められる。日本企業の成果指標の設定割合は米独企業を大幅に下回る。
- D X の目標となる**成果指標は、経営-現場、I T 部門、部門間の協調促進を図る上での共通指標**。日本企業では今後設定予定の割合も高いことから、成果指標設定を加速させる、あるいは設定方法が分からない企業への設定支援策が必要。

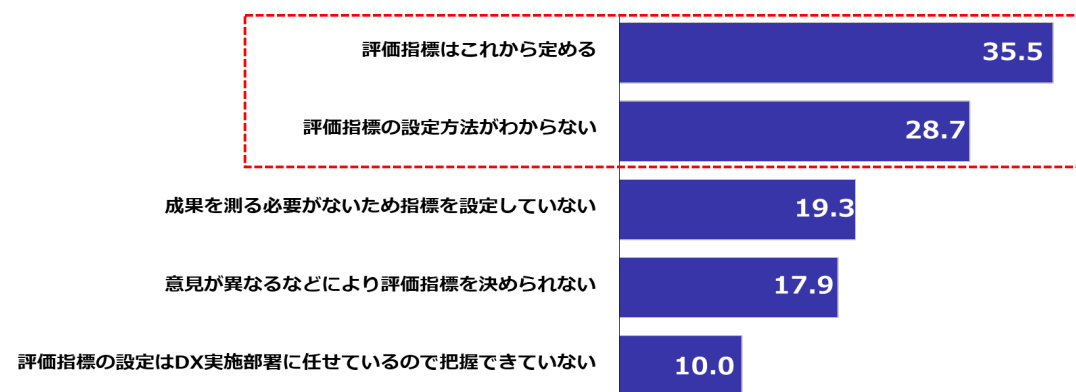
成果指標の設定状況



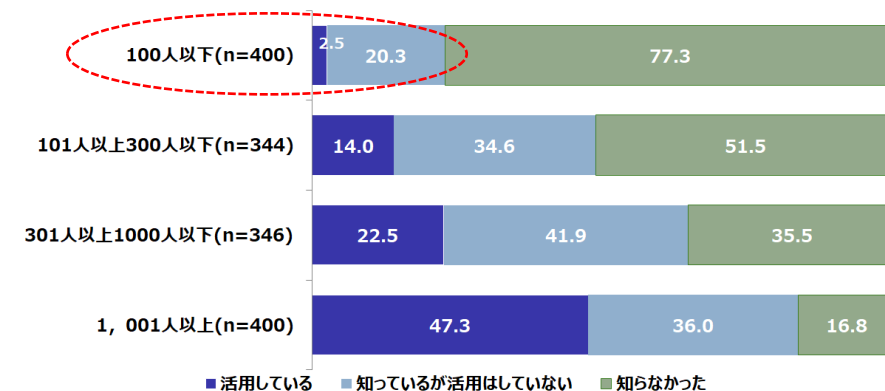
成果指標の設定状況（日本企業 成果別）



日本企業の成果指標設定の課題



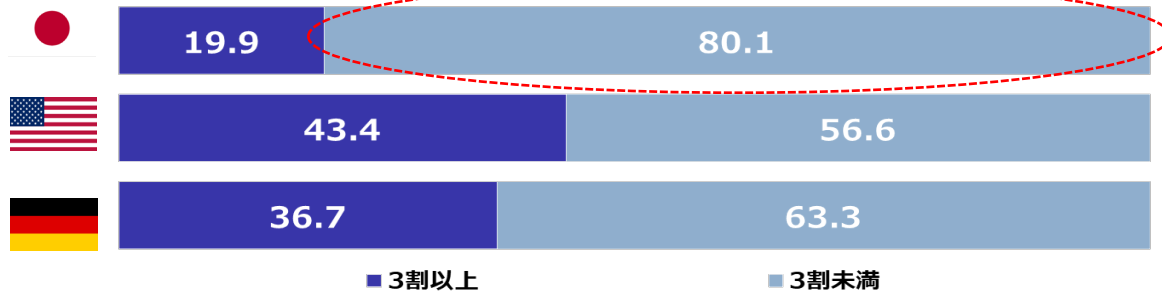
DX推進指標の普及状況（日本企業の従業員規模別）



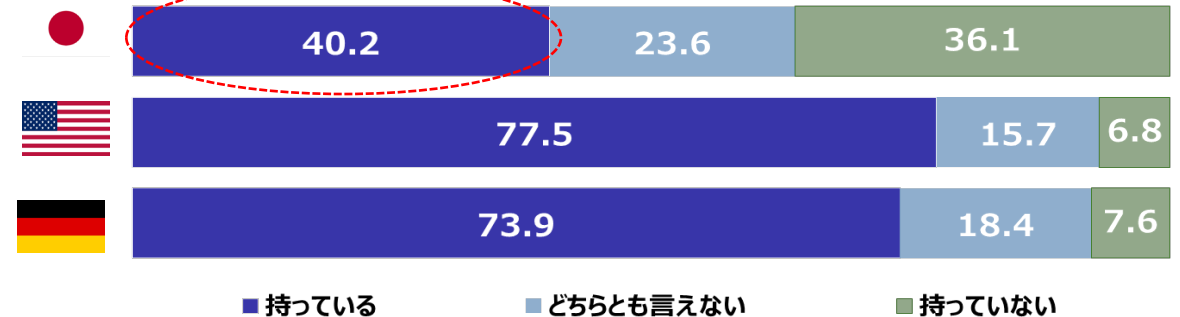
日本企業の経営者はデジタルの知見が不足。経営層に経営-デジタルの翻訳者も不在

- デジタル活用による事業モデル変革や競争優位の確立、企業戦略の推進とそのマネジメントは経営そのもの、**経営者がデジタルの一定の知見を持つことは必然。**
- 専門知見を備えDX推進のイニシアティブもつ人材、**経営とデジタル技術を結び付ける“翻訳者”**が必要である。日本企業では、経営者のデジタルの知見に関して米独企業に比べ低い他、経営層の一員かつ翻訳者でもある**CDO（チーフデジタルオフィサー）**の**設置率が低い。**

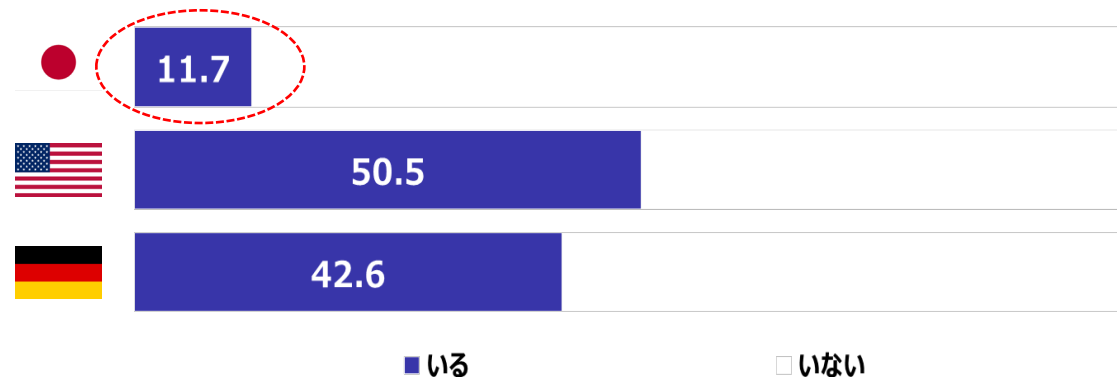
IT分野見識を持つ役員の割合（3割以上の企業）



経営者のデジタル分野の知見

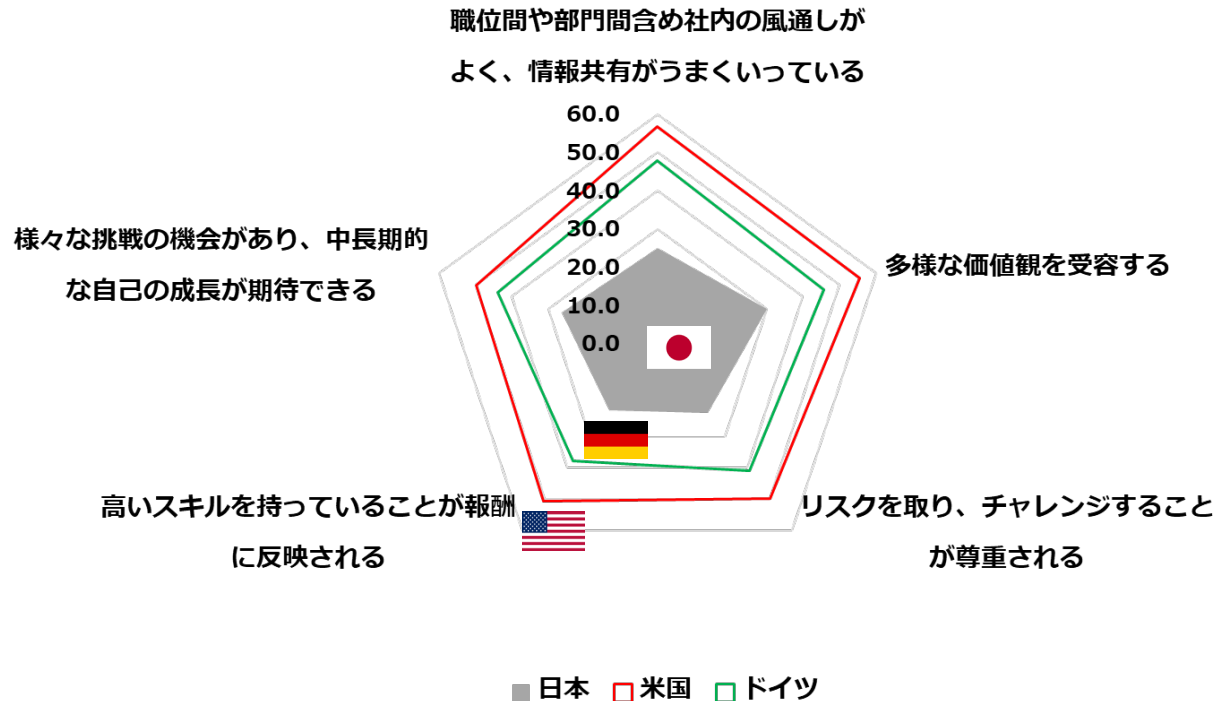


CDOの設置状況

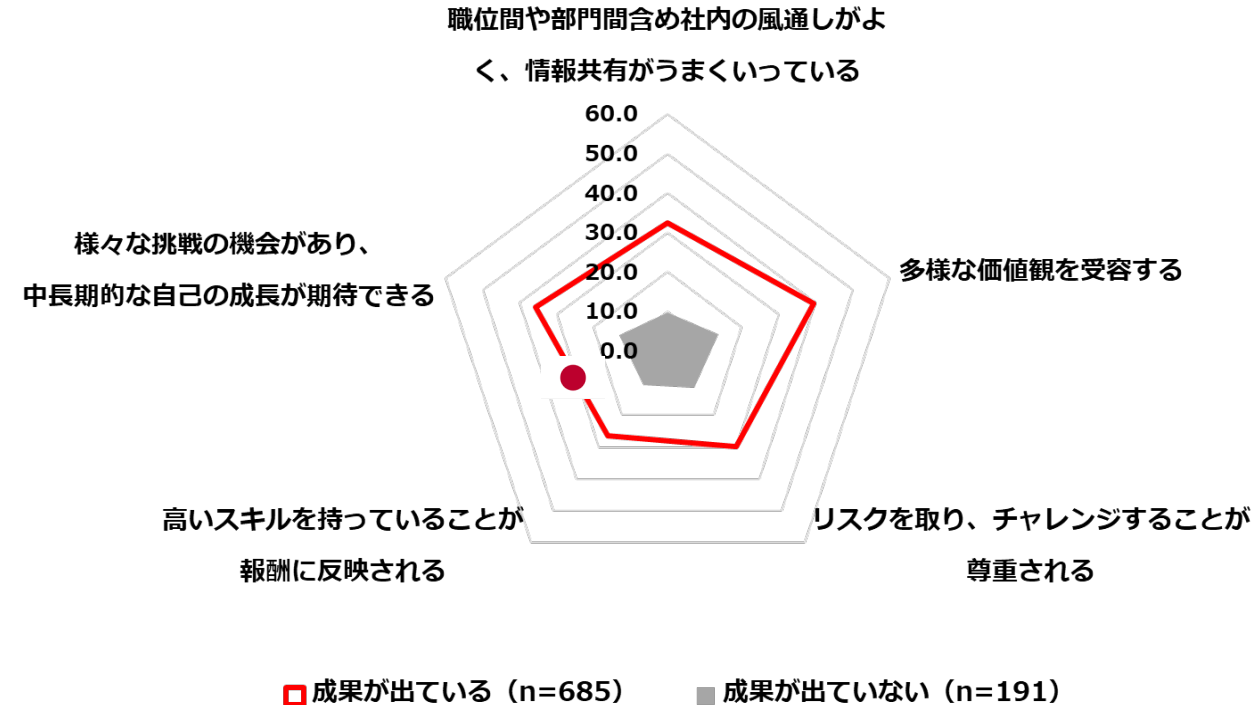


- ・ 企業文化・風土形成に関し、日本企業と米独企業の差異が大きい項目は、下記の5つ。企業文化・風土の形成は、米＞独＞日の順。
- ・ D X の成果が出ている日本企業では、企業文化・風土の形成割合が米独の水準に近い項目もあるが、総じて低い。特に、「**高いスキルを持っていることが報酬に反映される**」「**リスクを取り、チャレンジすることが尊重される**」「**社内の風通しがよく、情報共有が上手くいっている**」の割合が低い。
- ・ イノベーション創出の企業文化・風土には、「**知的誠実性**（先入観やバイアスを排した客観性、データや現実に基づいて考える姿勢等）」と「**心理的安全性**」のバランスや「**リーダーシップの透明性**」や「**オープンな議論の習慣**」が重要であるという指摘もあり、日本企業ではこうした企業文化・風土を「**能動的に形成していくマネジメント**」が必要と認識される。

日米独企業の企業風土（差異が大きいもの）



日本企業の企業風土の違い（成果別）

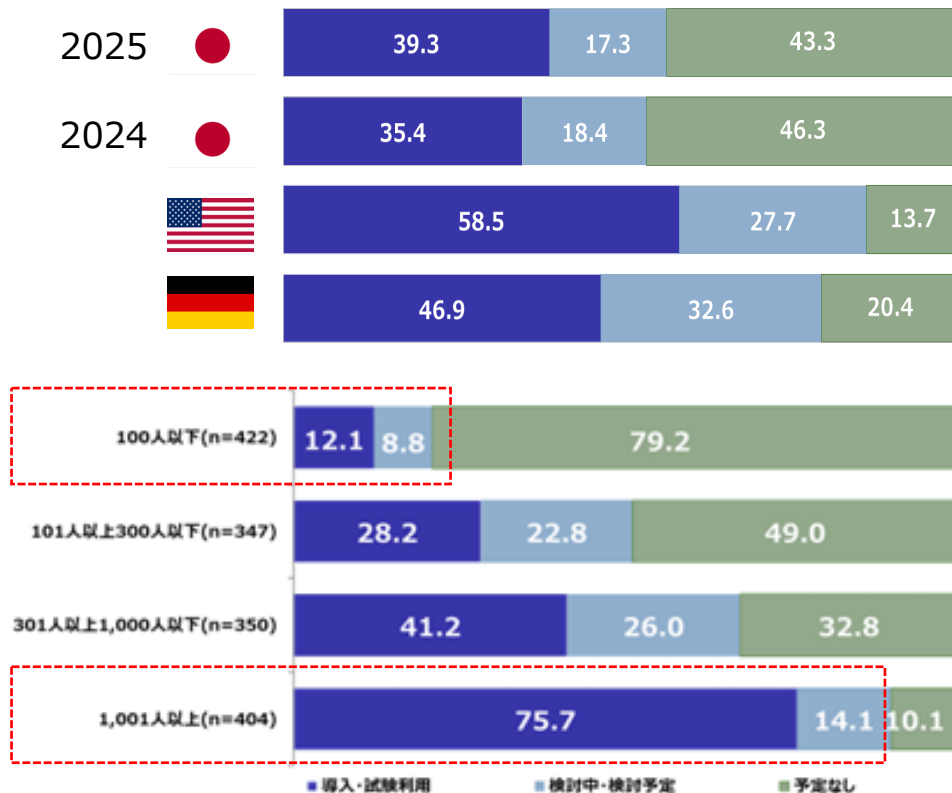


IV. 日米独企業のデジタル技術の活用（生成 A I、データ活用）

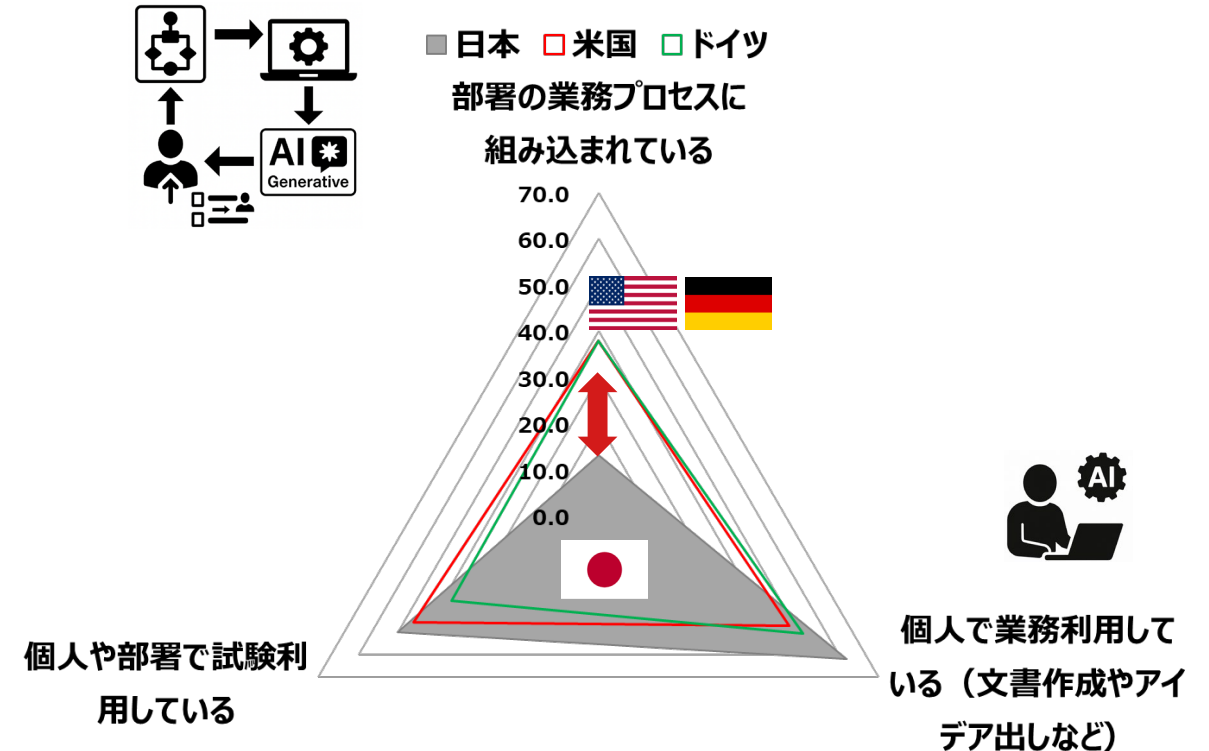
日本企業の生成 A I 活用は微増。生成 A I の利用形態に日米独の違い

- 日本企業の生成 A I 導入は緩やかに進みつつあるが、**米独企業、特に米国に比べ導入割合が低い。米独企業は、8 割の企業が生成 A I を導入済みあるいは導入予定。**これに対し、日本企業は 5 割強に止まる。**中小企業は 2 割強と未浸透。**
- 米独企業では、生成 A I が部署の**業務プロセスに組み込まれている割合が 4 割弱**であるのに対し、日本企業では 1 割程度で、個人業務利用や個人や部署での試験利用に止まる。生成 A I の本格活用で、米独企業に後れを取る/既に遅れていることは大きな懸念。
- 生成 A I 活用の業務プロセスへの**積極・本格取り入れ、業務、事業の根本的な見直し・改革（D X）に舵を切るべきではないか。**

日米独企業の生成 A I 導入状況、下段は日本企業規模別



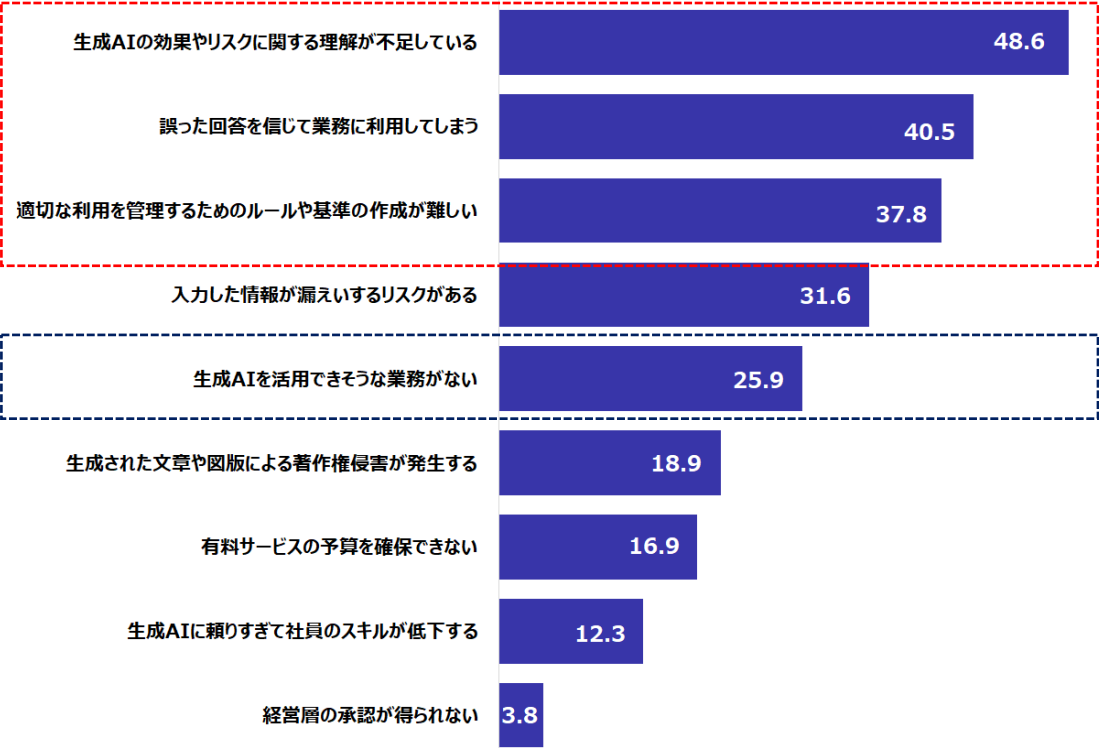
生成 A I の利用形態



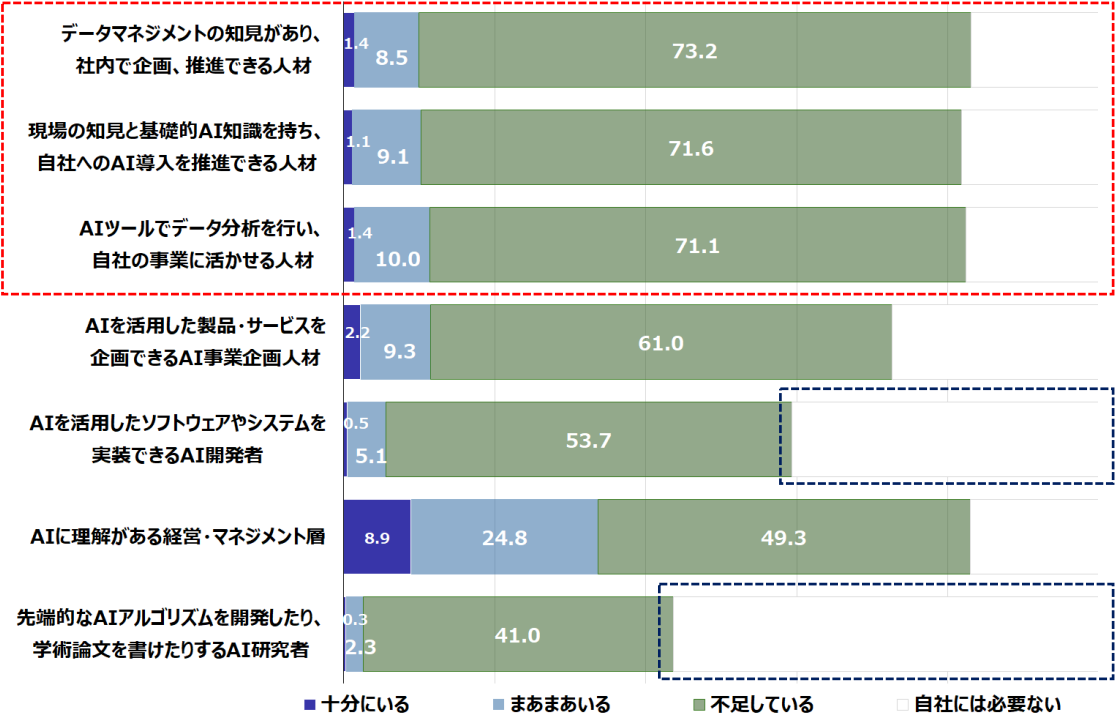
導入課題は効果やリスクの理解不足。データマネジメント、現場知見×AI知識を持つ人材が不足IPA Better Life with IT

- 日本企業の生成AI導入課題は、効果やリスクに関する理解不足、ハルシネーション（誤回答）の活用の懸念が高い。適用な利用管理のためのルールや基準作成の難しさも4割弱。生成AIを活用できそうな業務がないとする回答も1/4。
- AI活用に係る人材は、全般的に不足。不足が顕著な人材の上位は「データマネジメント知見×社内推進」「現場知見×AIの基礎知識」「AIツール活用×業務活用」の順で、7割を超える日本企業で不足。

日本企業の生成AI導入課題



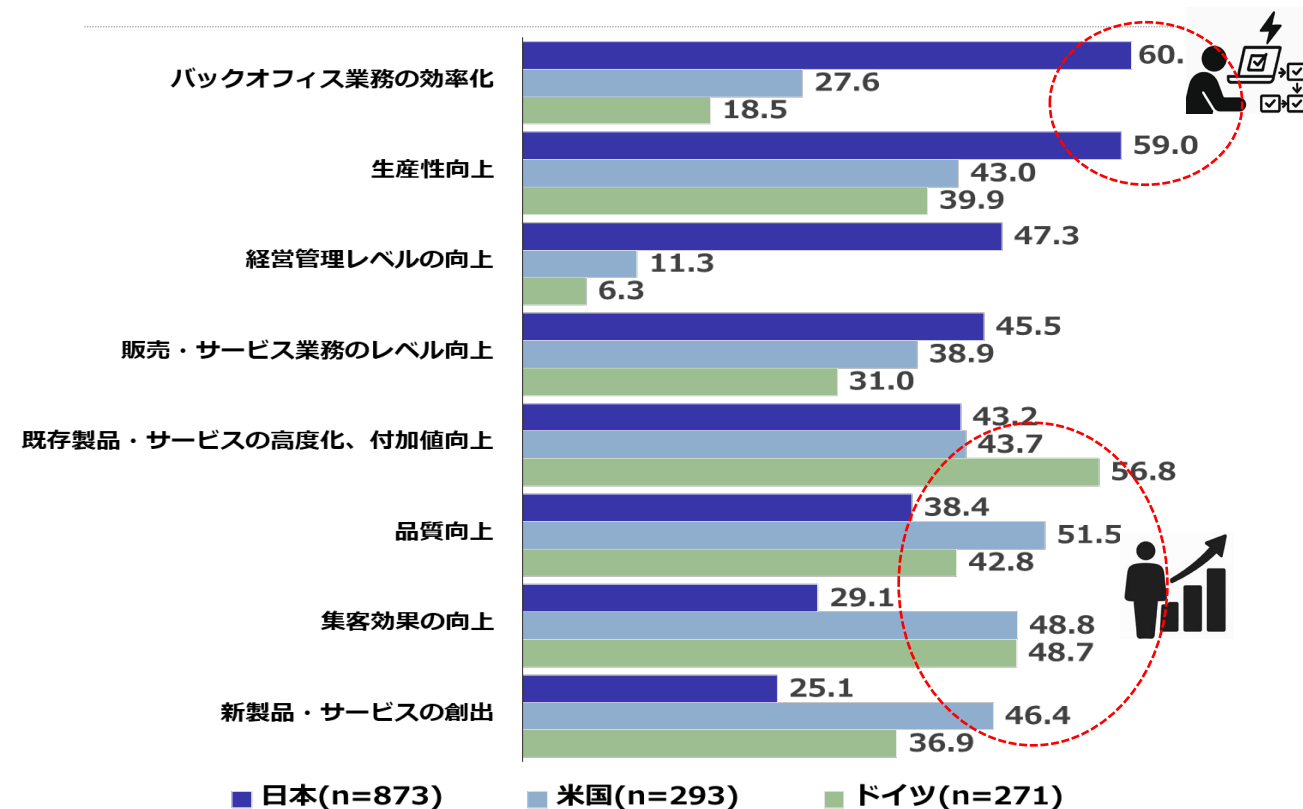
日本企業のAI関連人材の確保



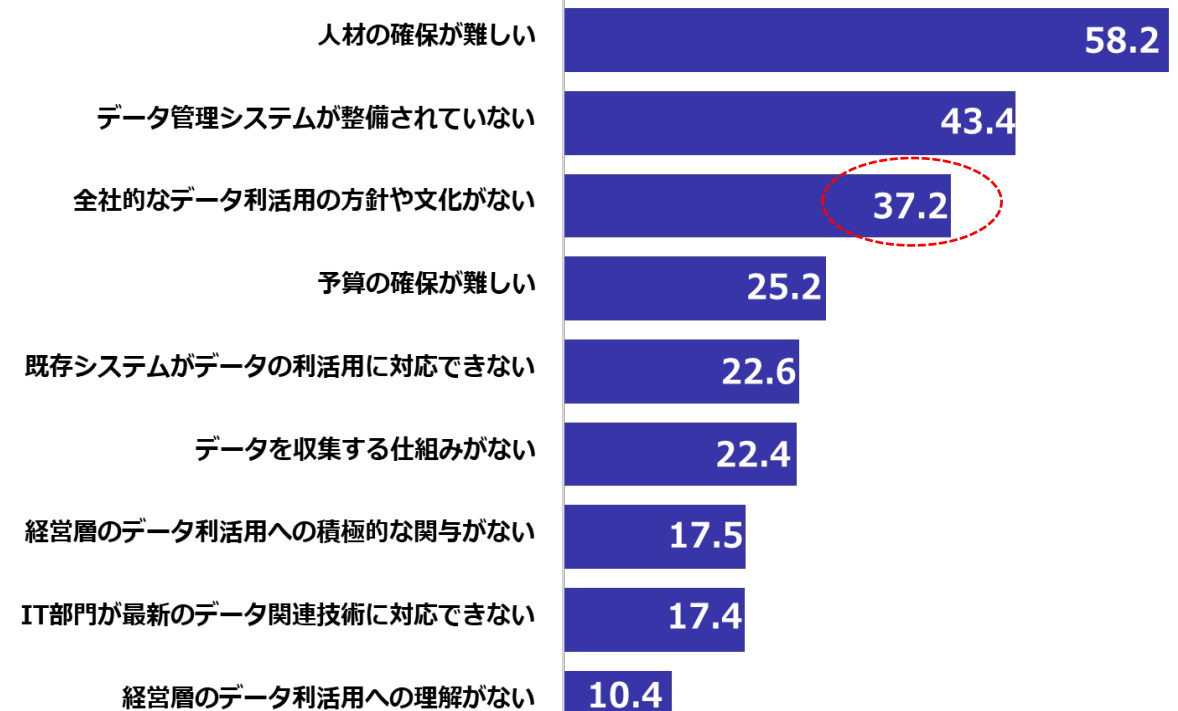
日本企業と米独企業はデータ利活用目的に違い。日と米独で内向きと外向きの違い

- 日本企業のデータ活用目的の第1位はバックオフィスの効率化。次いで生産性向上、経営管理レベルの向上の順。これに対し、米国企業は、品質向上、集客効果の向上、新製品・サービスの創出の順。サービス創出やマーケティングでのデータ利活用の割合が高い。ドイツ企業では、既存製品・サービスの高度化、付加価値向上、集客効果の向上、品質向上の順。日・米独企業にデータ利活用の目的に違い。
- 日本企業のデータ整備・管理・流通の課題の上位は、人材確保、システム未整備に加え、データ利活用の方針や文化がないことが多い。

日米独企業のデータ利活用目的



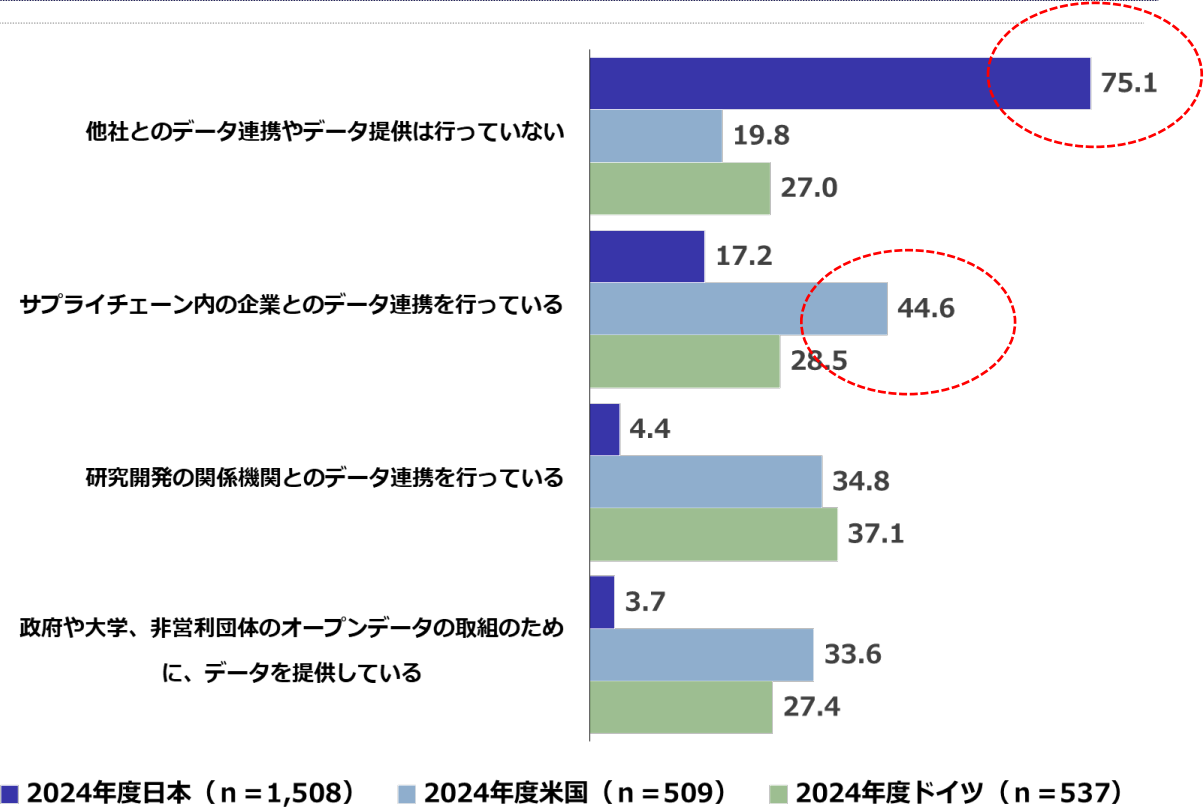
日本企業のデータ整備・管理・流通の課題



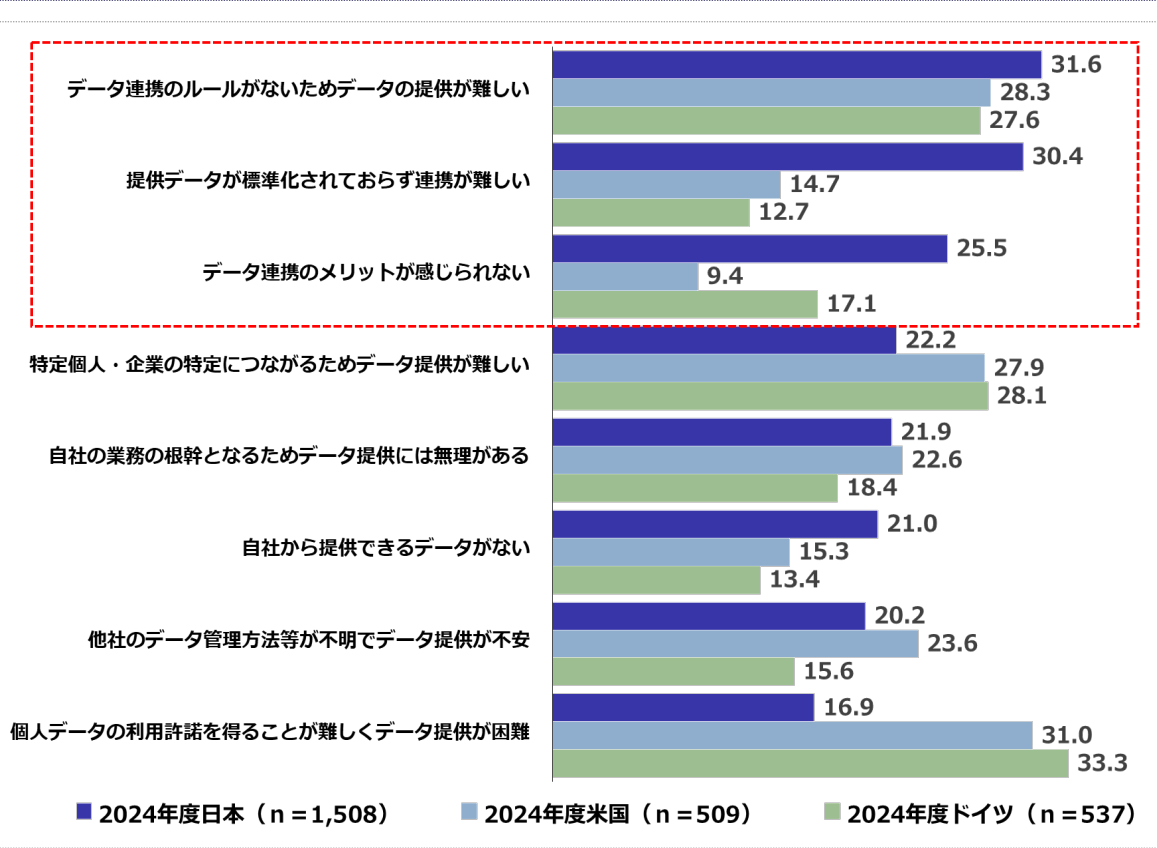
日本企業は外部データ連携の割合が低い。データ連携ルールやデータの標準化に課題 IPA Better Life with IT

- 日本企業では7割を超える企業が他社とのデータ連携やデータ提供を“行っていない”の対し、米独企業では3割未満。サプライチェーン内の企業とのデータ連携も米国では45%が実施しているのに対し、日本企業は17%に止まる。ドイツ企業は、日米企業の中間。
- 日本企業のデータ連携の課題の上位は、データ連携のルール不在、提供データの標準化が行われていないこと。米独企業では、個人データの利用許諾、個人・企業の特定につながることをの割合が高い。日本企業ではデータ連携のメリットを感じられない割合が高い。

日米独企業の企業間データ連携の状況



企業間データ連携の課題

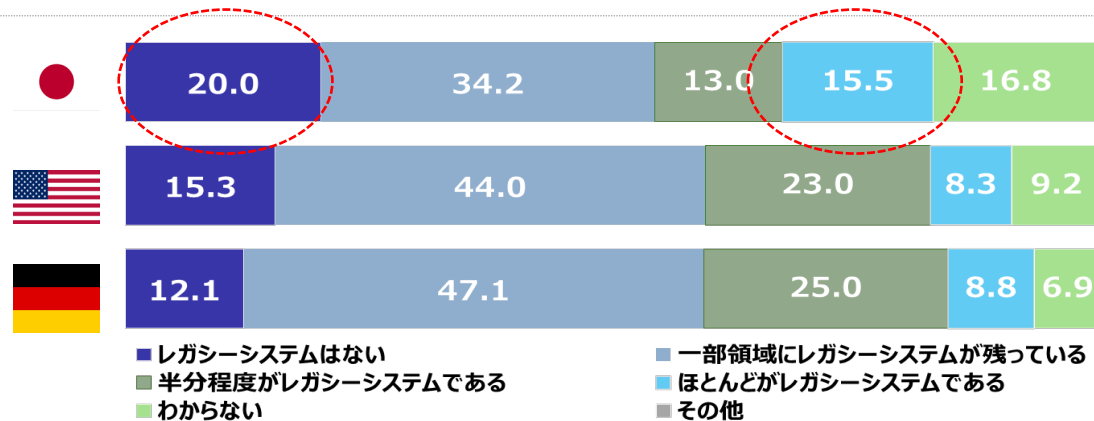


V. 日米独企業のレガシーシステム刷新、内製化、現場主体のD X

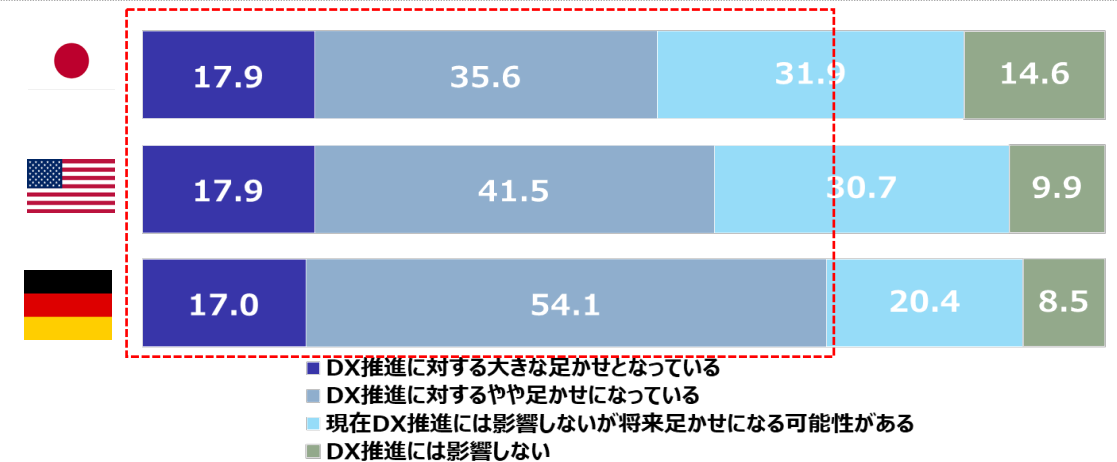
レガシーシステム刷新はDX推進の足枷か？ 状況は、米国と同水準

- 「レガシーシステムはない」日本企業の割合は、米独企業を上回るが、「ほとんどがレガシーシステムである」企業の割合、「わからない」企業の割合も高く、刷新が二極化している可能性がある。業種別には、流通業・小売業の刷新の遅れが見られる他、サービス業では「わからない」割合が高い。レガシーシステムがDX推進の足枷となっている割合は、日米企業で同程度、ドイツ企業で割合が高い。
- レガシーシステムはDX推進の足枷の一つであるが、米独企業でもレガシーシステムが一定割合存在することを踏まえると、レガシーシステム刷新とDXの成果創出との関係について（レガシーシステム刷新の目的、その内容、刷新のあり方）の考察が必要なのではないか。

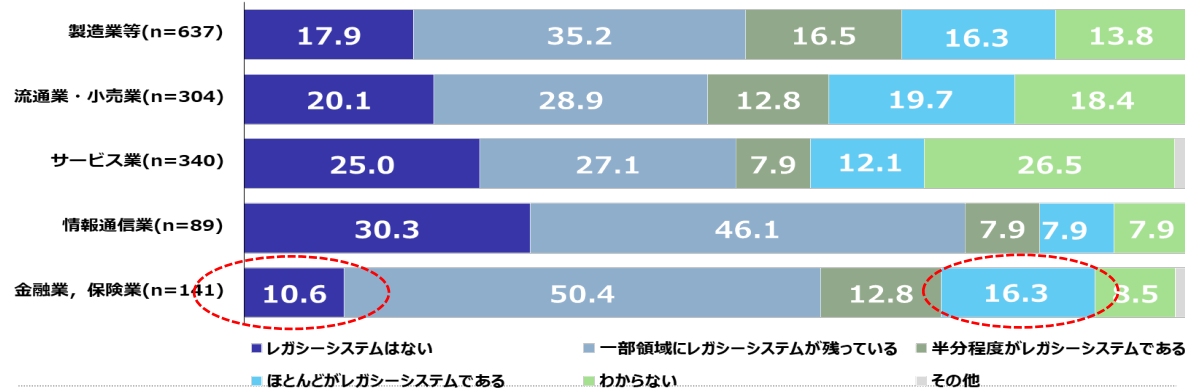
日米独企業のレガシーシステム刷新の状況



日米独企業のレガシーシステムのDX推進への影響



日本企業のレガシーシステム刷新の状況（業種別）

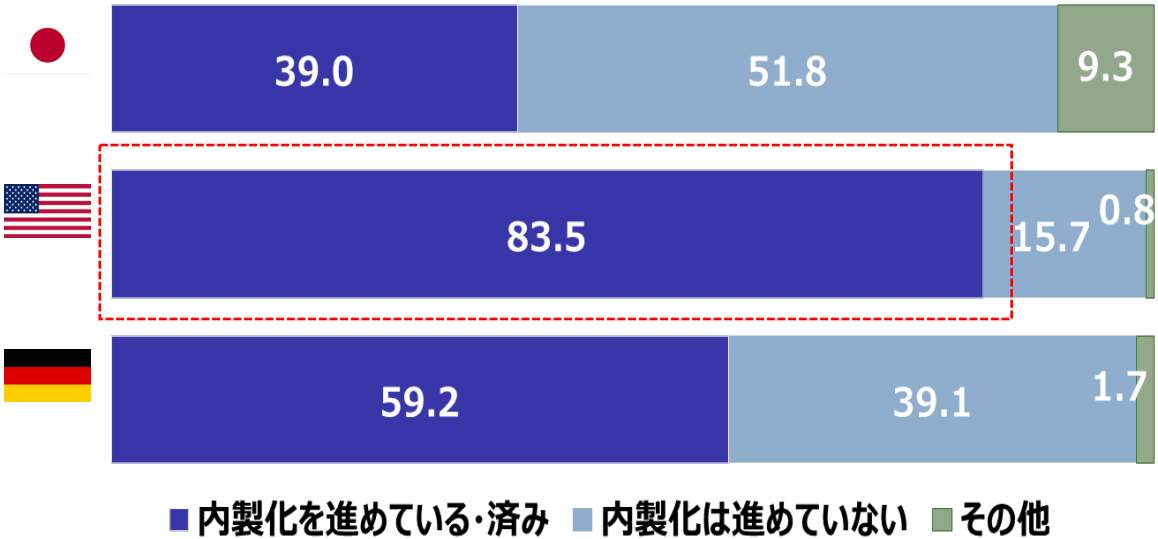


アンケートでは、「老朽化した既存ITシステム（レガシーシステム）」と記載して状況を尋ねている。

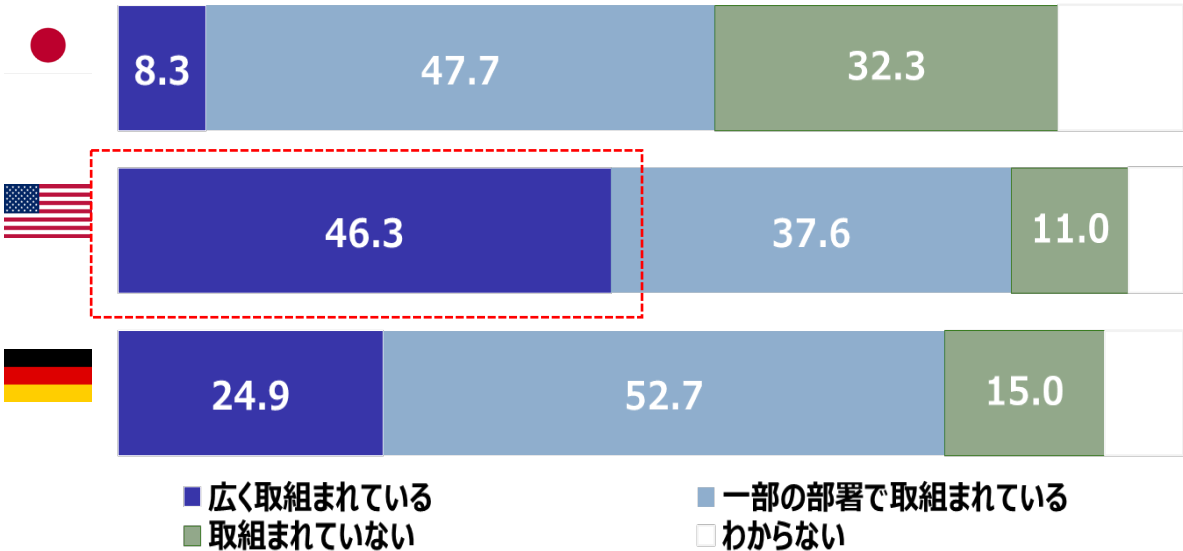
内製化が進む米国企業、外部依存が高い日本。米国では現場主体のDXが浸透

- 内製化の取組は、米国企業では8割を超える。ドイツ企業でも6割弱であるのに対し日本企業では4割。
- 現場主体のDX（ノーコード・ローコードを利用した（市民）開発や現場主体のSaaS利用）の割合は米独日の順。米国では半数近くの企業で広く取組まれているのに対し、日本企業では、一部の部署の取組が主体。
- 生成AIの普及に併せ現場主体のDXも変化する可能性もある。

日米独企業の内製化の状況



日米独企業の現場主体のDX



現場主体のDX：

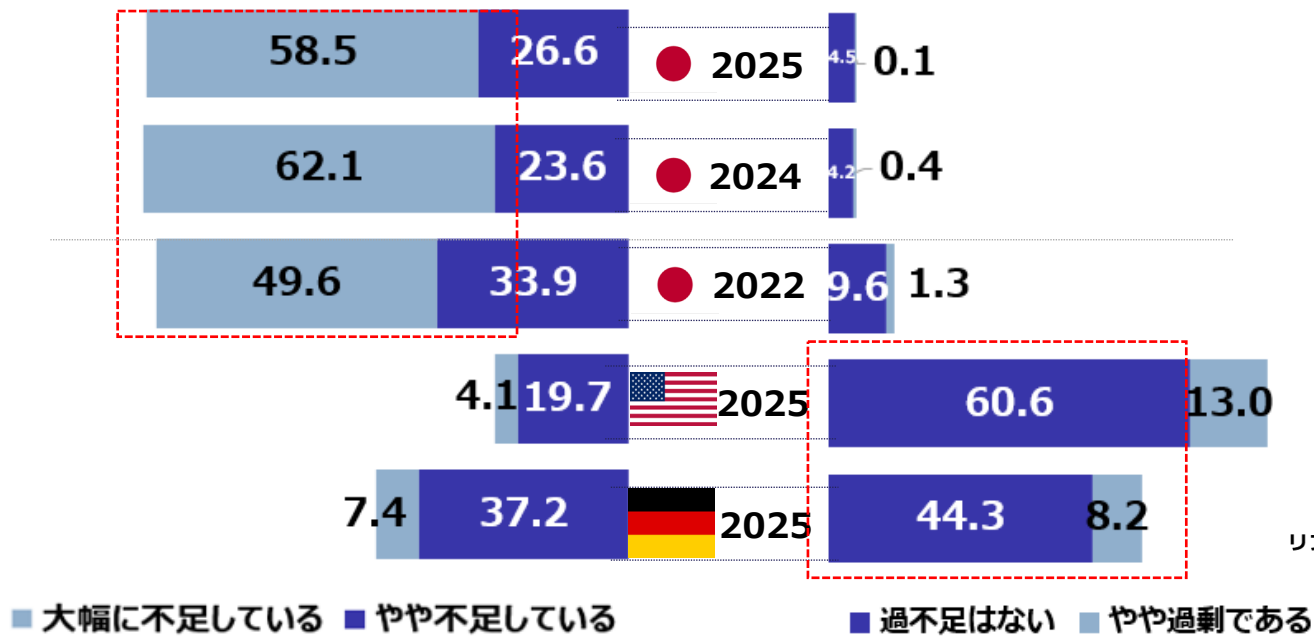
- アンケートでは、ノーコード・ローコードを利用した市民開発やSaaSを利用するなどの「現場が主体となったDX」と記載

VI. 日米独企業のDXを推進する人材育成・確保の現状

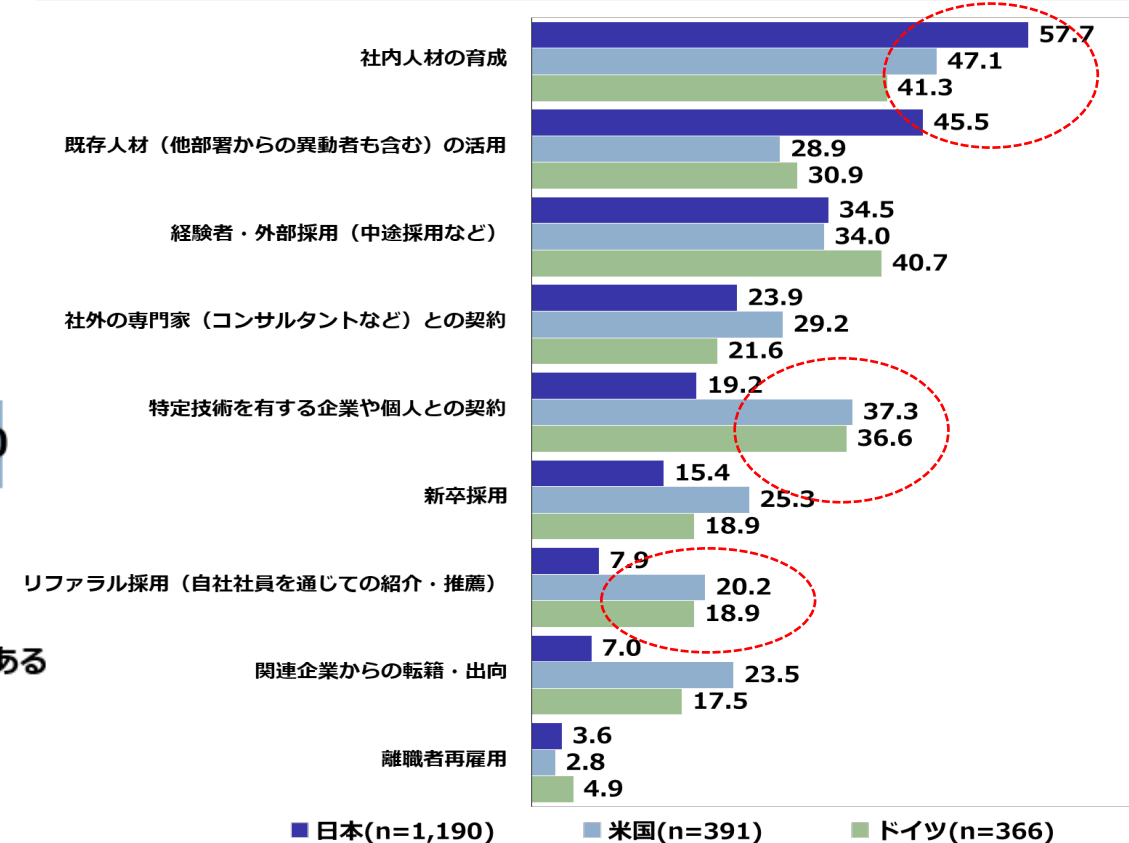
日本企業の人材不足は変わらず。日本企業では社内人材の育成・活用が主力

- 日本企業ではDXを推進する人材の不足が続いており、**6割弱の企業が大幅に不足**していると回答。
- ドイツ企業は、「やや不足」が4割弱あるものの、過不足ないも4割強。米国企業は過不足はないが過半数を超え、人材需給がバランス。
- 日本企業では、人材確保方法として社内の人材育成や既存人材の活用が上位**。米独企業は、**社内人材育成に限らず、特定技術を有する企業や個人との契約、中途採用、新卒採用、関連企業からの転職・出向、リファラル用等、多様な人材確保方法を活用**。

日米独企業におけるDX推進人材の量の確保（経年を含む）

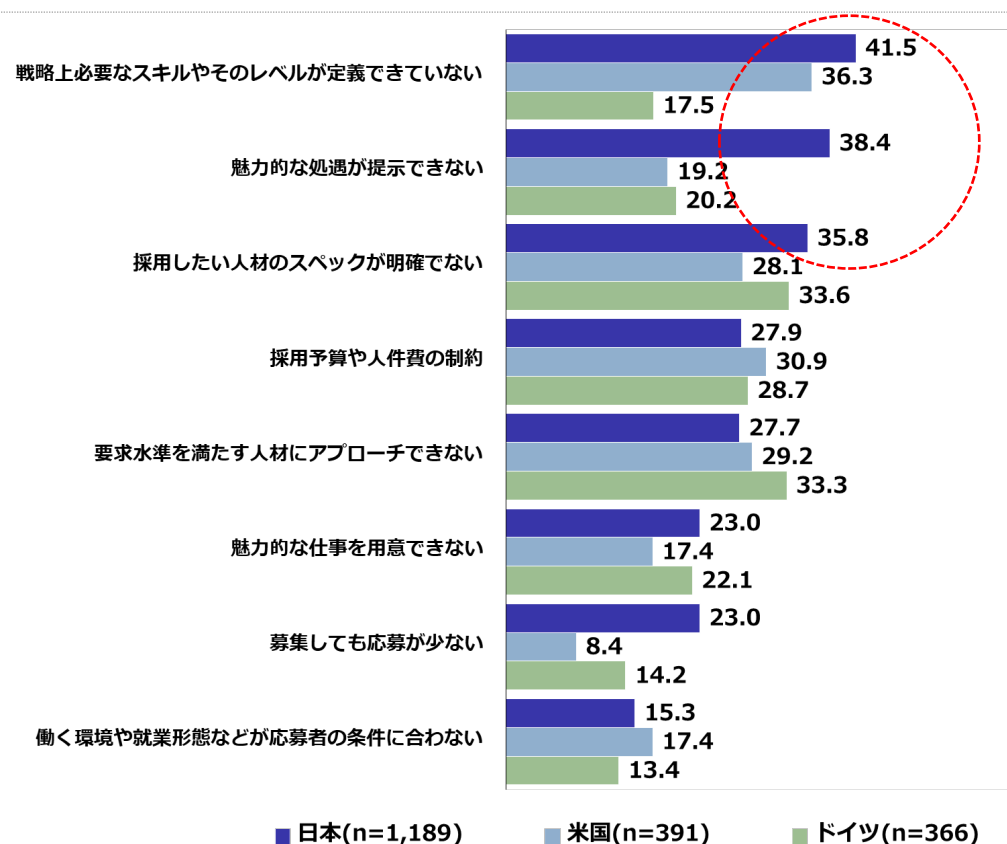


日米独企業の人材確保の方法

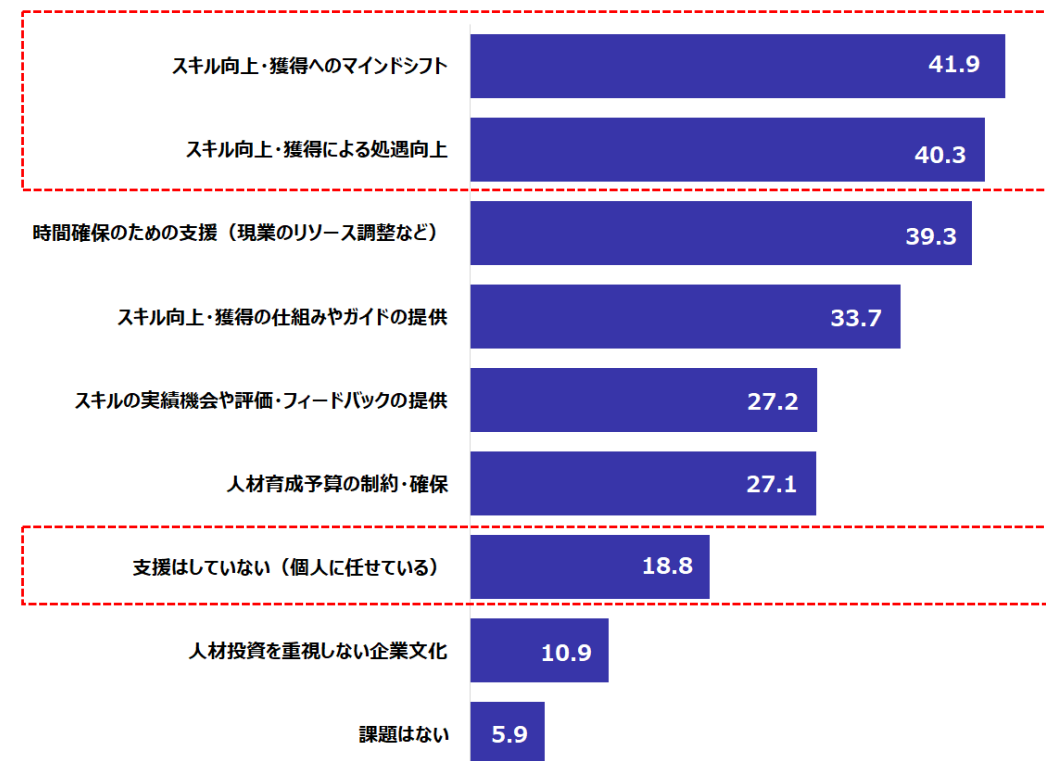


- 日本企業の人材獲得の課題は、**スキル・レベル定義**、**魅力的な処遇提示**、**採用したい人材のスペックの明確化**に課題。米独企業では採用予算・人件費の制約、適性な人材へのアプローチに課題。
- 社内育成を重視する日本企業の育成課題は、**スキル向上・獲得へのマインドシフト**、**処遇向上が4割超**、**時間確保のための支援**（現業のリソース調整等）が4割弱。支援はしていない（個人に任せている）割合も2割弱。

日米独企業の人材獲得の課題



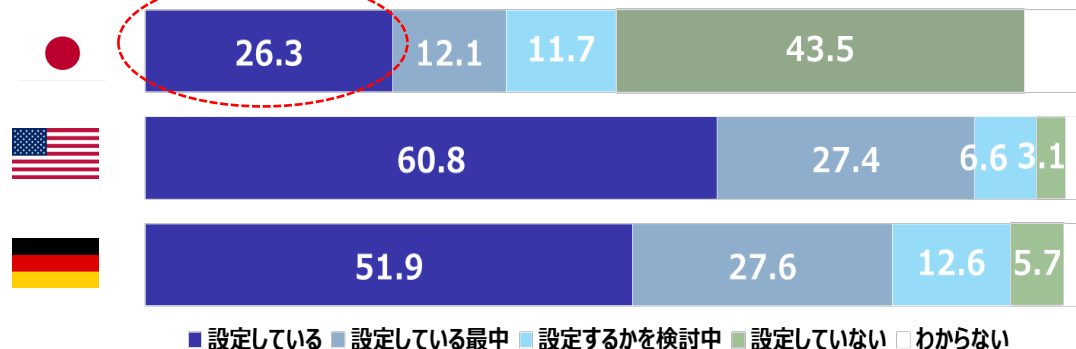
日本企業の人材育成の課題



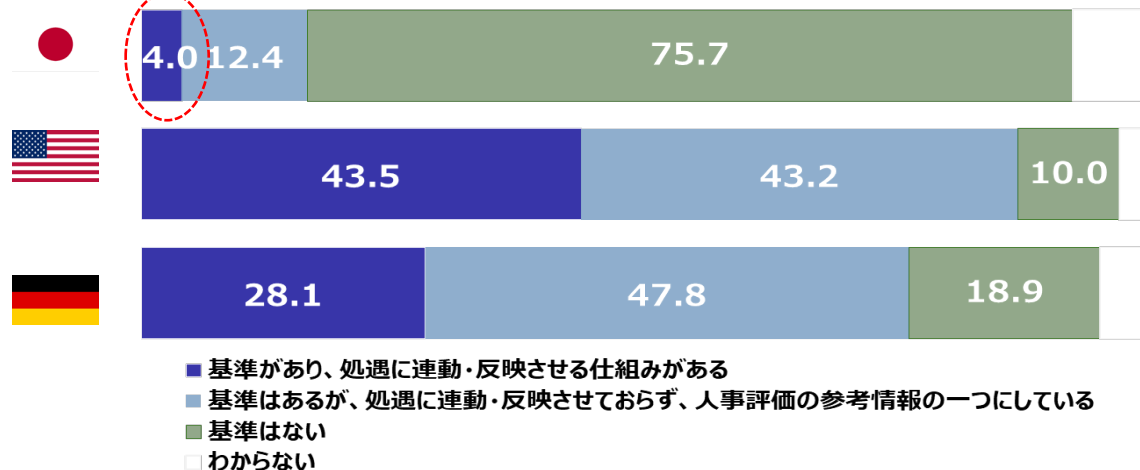
D Xを推進する人材育成・確保のための仕組み作りはできているか？

- ・人材像の設定している日本企業の割合は1/4、半数弱の企業が設定していない。これに対し、米独企業では、5～6割の企業が、人材像を設定し、検討中を企業を含めると米独では9割を超える。
- ・D Xを推進する人材の評価基準に関し、米独企業は、7～8割強が基準を持ち、半数弱の米国企業は処遇反映も含め人材定義、評価、報酬反映の仕組みを持つ。
- ・人材不足の割合が高く、内部育成を重視する日本企業であるが、人材育成予算を増加させる割合は米独企業を下回る。

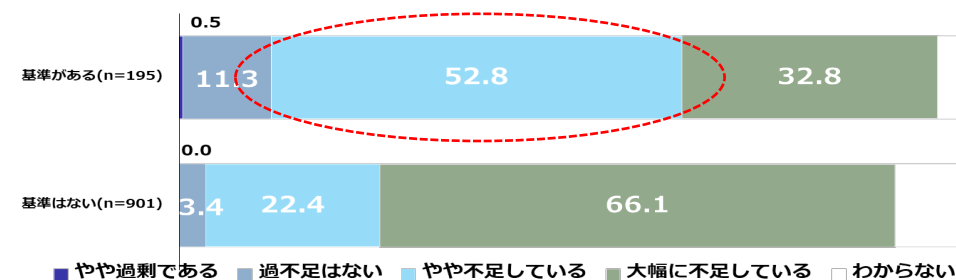
日米独企業におけるD Xを推進する人材像の設定



日米独企業におけるD Xを推進する人材の評価基準



D Xを推進する人材の評価基準有無と人材の量の確保（日本）



D Xを推進する人材を育成する予算の増減

