

DX の取り組みに関する実態調査

Ver 1.0 | 2021.8.31

JBS 日本ビジネスシステムズ株式会社

内容

1. はじめに	3
2. 調査概要	4
3. 調査サマリー	5
4. 調査結果詳細	6
4.1. DX 取り組み状況.....	6
4.2. CIO / CDO / CDXO の設置状況.....	8
4.3. DX を推進する上での課題.....	9
4.4. 内製化取り組み状況.....	10
4.5. 内製化取り組みの課題	12
5. 調査まとめ	15
6. 引用	16

1. はじめに

経産省 DX レポート 2（※1 以下、DX レポート 2）では、2020 年末時点でも 90% 以上の企業が「DX 未着手」か、業務のデジタル化（デジタイゼーション）にようやく着手した「DX 途上」だということが分かりました。デジタイゼーションの次のステップには、業務のプロセスを変えていく「デジタライゼーション」や、その先にはビジネス変革を目指す「デジタルトランスフォーメーション」がありますが、これらの 90% の企業はそこへの歩を進められていないということになります。

この背景には、日本企業の DX に対する意識の問題の他に、企業が陥りがちな傾向や一定の課題があるのではないかと JBS は考えました。そこで、企業が DX の取り組みを進める際にどのような課題に直面しているのか、皆さまの声を収集し、DX 推進の実態と課題を明るみにできればとアンケート調査を実施しました。

※1 経済産業省 DX レポート / DX レポート 2

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html

<https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201228004/20201228004-3.pdf>

2. 調査概要

調査名称： DX の取り組みに関する実態調査

調査内容： 企業の皆さまが「DX の取り組み」に対し、実際にどのような課題に直面しているか、リアルな声を集める

調査手法： Microsoft Forms を用いたインターネットアンケート調査

調査時期： 2021 年 8 月 6 日～8 月 12 日

調査対象： JBS ウェブサイトやイベント、ユーザー登録にてプロフィール登録いただいたお客さまや、JBS 社員よりコンタクトさせていただいたお客さまのうち、主にユーザー企業に勤務されるビジネスパーソン（n=142）

3. 調査サマリー

1. DX 取り組み状況

60% の企業は全社戦略に基づいた DX への取り組みを開始している。一方、未着手の企業は 8% で、企業規模に関係なく「DX を推進するリーダーが不在」という共通点があった

2. CIO / CDO / CDXO の設置状況

専任で設置している企業は全体の 17%。この中の 70% 強は 5,000 名以上の従業員規模の企業

3. DX を推進する上での課題

企業規模や業態によって特徴はあるものの、共通する上位 3 つの課題は以下の通り

- ① DX 全体を管理したり、事業を形にする人材が不足していること
- ② 収益性向上などの DX による効果や目的が描けないこと
- ③ 場当たりの IT ソリューションの導入に留まり定着しないこと

4. 内製化取り組み状況

DX の推進に有効と言われる「内製化」については既に 90% が取り組んでいる。特にアプリ領域については 60% が実施中か実施の予定

5. 内製化取り組みの課題

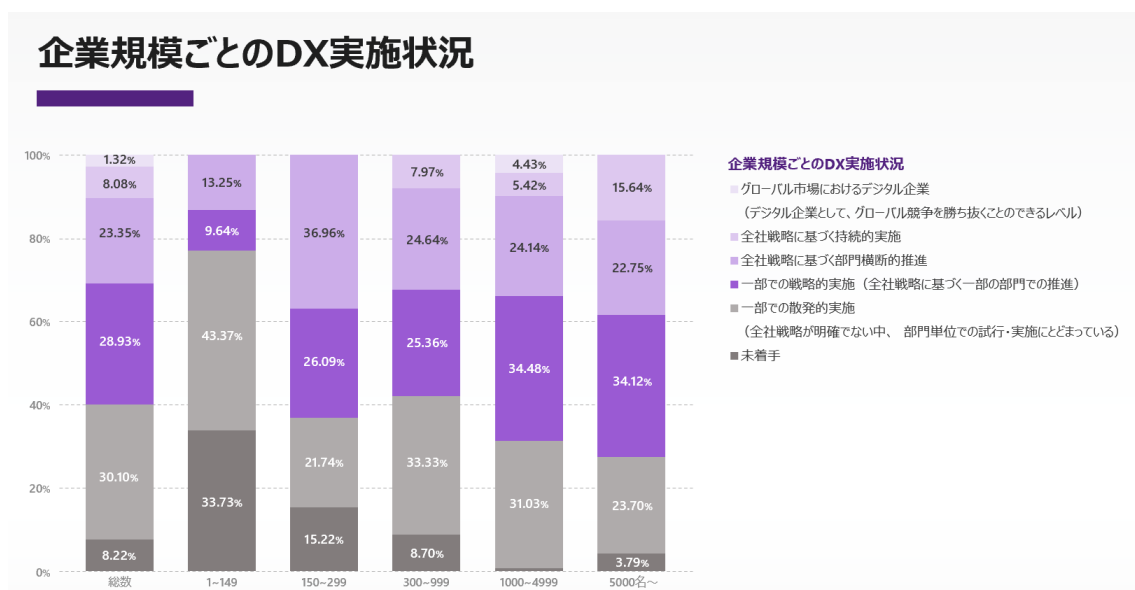
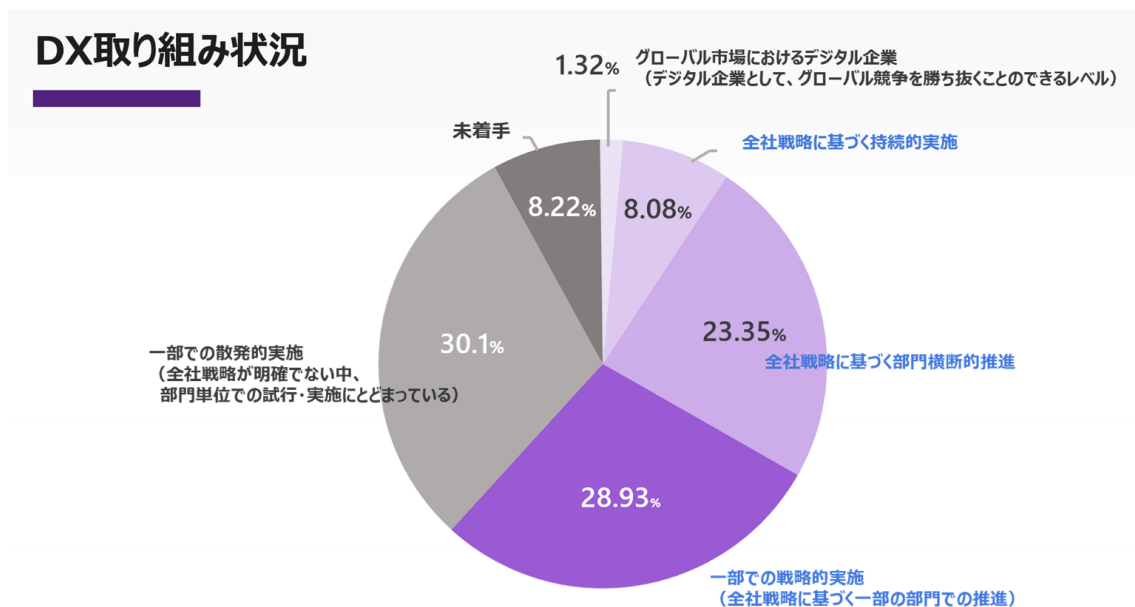
DX を目的とした内製化を推進するための課題はやはり人材不足。しかし多様なスキルを持つデジタル人材をユーザー企業で採用・育成するのは困難を極め、内製化にもベンダーのサポートが必要不可欠

4. 調査結果詳細

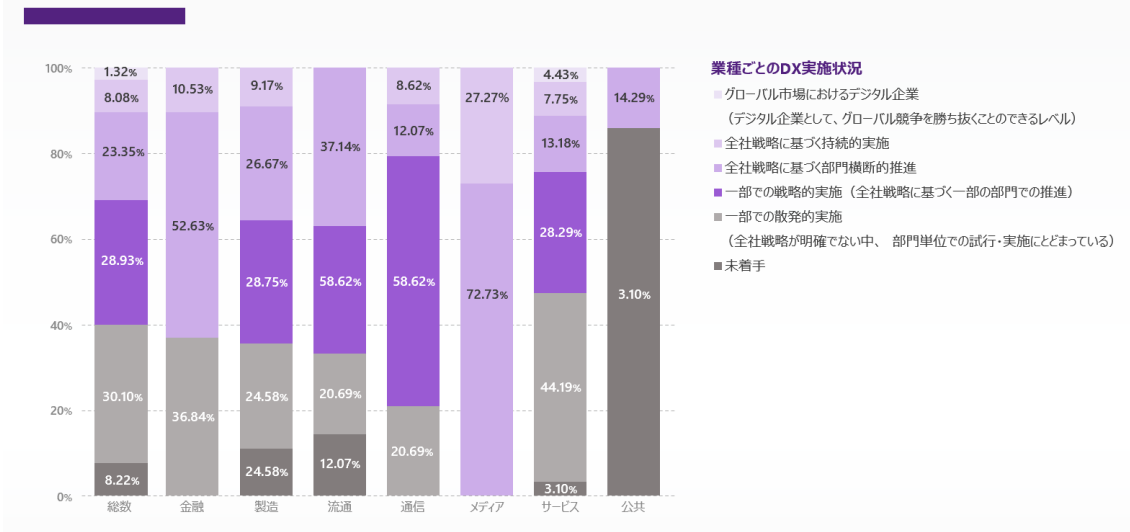
4.1. DX 取り組み状況

60% の企業は全社戦略に基づいた DX への取り組みを開始している。一方、未着手の企業は 8% で、企業規模に関係なく「DX を推進するリーダーが不在」という共通点があった

JBS の調査データにおいては、取り組みが一部の部門などに限られるケース、全社横断的に持続的に取り組みが進んでいるケースなどの差はあるものの、60% もの企業が全社戦略に基づいて DX の取り組みを開始していることがわかりました。



業種ごとのDX実施状況



一方で、DX についての全社戦略が明確になっていないなかでの散発的な実施（30%）、もしくは DX 未着手（8%）の企業が約 40%ありました。

未着手の背景・理由としては、下記のような回答がありました。

- DX 自体が曖昧で明確ではない
- 社内で DX の必要性が認識されていない
- 上層部の中で DX を知らない人が多い
- DX はシステムを通じて全社横断的に業務を改善していく必要があるが、システム担当のみで取り組めるとわがち
- 戦略が決まっていない

4.1.1. JBS コメント

これらの回答から、多くの企業においては「DX」ということばの定義が曖昧になっている状況が窺えます。「必要性が認識されていない」背景にも意味が明確でないことが影響しているのではないのでしょうか。「DX を導入する」「DX の見積もりを取る」といった会話が上層部でなされているなどの笑えない実話も聞こえてきており、DX が叫ばれる現代においては、上層部は自社にとっての DX を定義し、社内に浸透させることが重要と言えるでしょう。

また、「戦略が決まっていない」「全社横断的に業務を改善していく必要があるが…」など、一見進んでいるように見える企業もあります。しかしながら、このように DX を全社戦略で進められていない企業には、大変興味深いことに、企業規模に関係なく共通している点がありました。それは「DX を主導するリーダーが不在」であるということです。

ではリーダーの設置状況は具体的にどのような状況になっているのでしょうか。次の「CIO / CDO / CDXO の設置状況」で見ていきましょう。

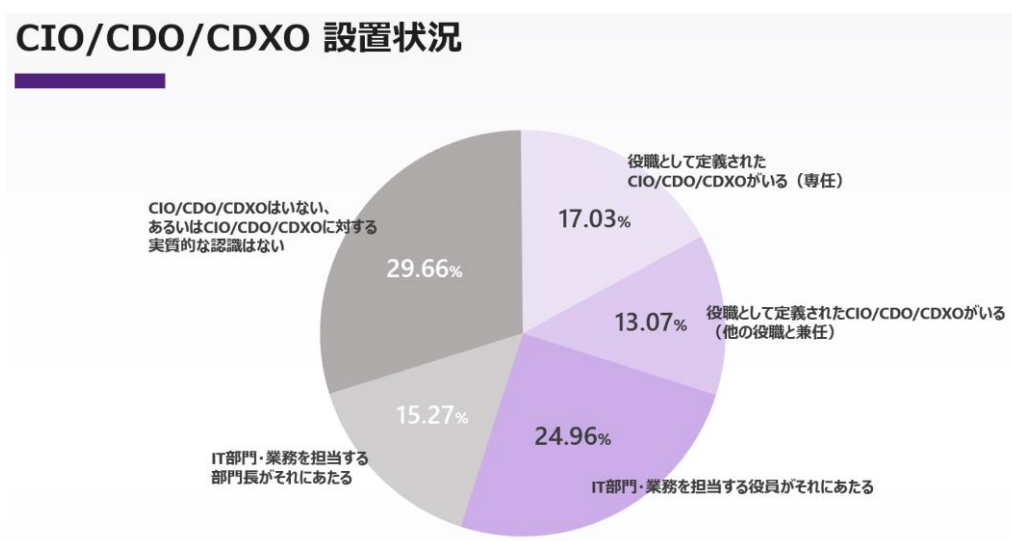
4.2. CIO / CDO / CDXO の設置状況

専任で設置している企業は全体の 17%。この中の 70% 強は 5,000 名以上の従業員規模の企業

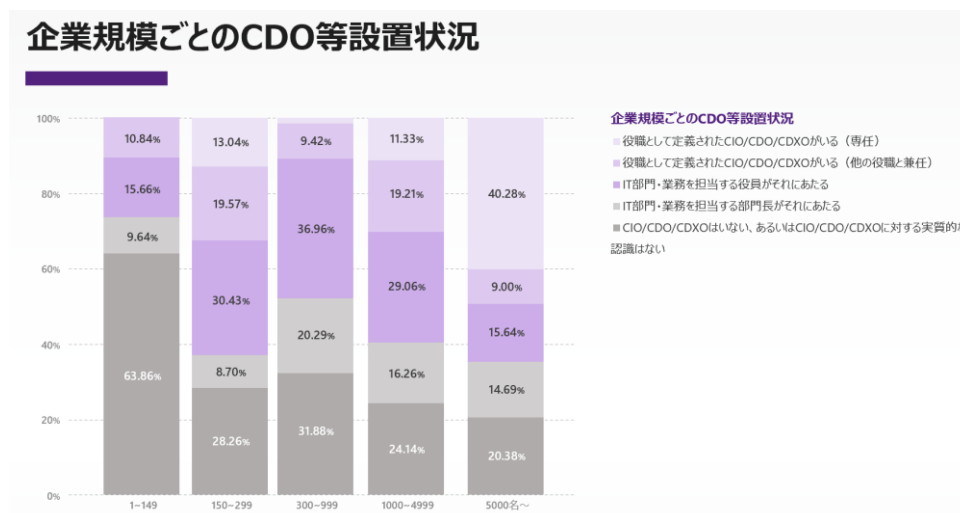
2021 年 7 月 13 日の日本経済新聞（※2）に「米英独企業の 3~4 割に CIO が存在するのに対し、日本は 1 割強にとどまっている」とのデータが掲載されています。JBS の調査データにおいても、全体の 17% の企業で専任の役割を設置していることがわかりました。特筆すべき点は、専任を設置している 17% のうち、5,000 名以上の規模の企業が占める割合が 70% 強にも上ることです。

※2 2021 年 7 月 13 日 日本経済新聞「Inside Out いまを解き明かす 名ばかり CIO、場当たり DX」からの引用

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO73784220S1A710C2TL500/>



また、5,000 名以上の企業のみを抽出すると、CIO / CDO / CDXO を「専任で設置している企業」と、「兼務で設置している企業」の割合が合計約 50% となり、比較的 DX が進んでいると言われる大企業では、DX をけん引するためのリーダーを設置しつつあることがわかります。



4.2.1. JBS コメント

専任で担当を置いている企業の DX 取り組み状況を見てみると、「DX 未着手」状態の企業はゼロ、一部での散発的実施に留まっている企業は 0.6%、その他は程度の違いはあるものの戦略に基づいた DX が推進されていることが分かりました。DX 推進には、主導するリーダーの存在が重要であることが分かる結果となっています。

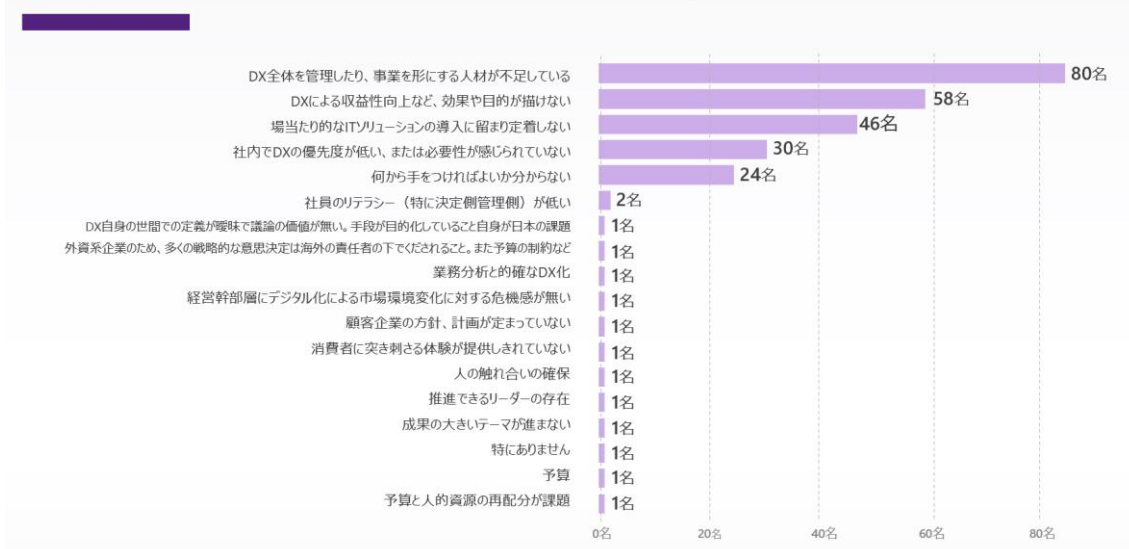
ではユーザー企業側は DX を推進する上での課題をどのように捉えているのでしょうか。

4.3. DX を推進する上での課題

企業規模や業態によって特徴はあるものの、共通する上位 3 つの課題は以下の通り

- ① DX 全体を管理したり、事業を形にする人材が不足していること
- ② 収益性向上などの DX による効果や目的が描けないこと
- ③ 場当たりの IT ソリューションの導入に留まり定着しないこと

DXを推進する上での課題（複数選択可 / 自由回答有）



4.3.1. JBS コメント

ユーザー企業からの声でも、DX 全体を管理したり、事業を形にする人材が不足していることがトップの課題として挙がっています。これは先の CIO などの専門の担当が不在であるだけでなく、デジタル人材全般に言えることでしょう。

先に触れた 2021 年 7 月 13 日付の日本経済新聞の記事においても、日本企業の IT 人材が不足していることが挙げられています。日本では 90 年代～2000 年代からシステム業界への丸投げとベンダーロックインが常態化した結果、IT 人材の 72% が IT 企業に集中している一方で、米国では 65% もの IT 人材がユーザー企業に属するというデータもあり、日本のユーザー企業が IT 人材を抱えられていない実態が明らかとなっています。

JBS の調査データでは、「日々の業務で忙しい中でさらに仕事が増えると思うと、DX 推進のモチベーションが上がらない」「募集をかけても（業界固定になるせいか）なかなか人材の応募がない」といった人材不足を悩む声もありました。

DX を推進する上での課題として 2 番目に多かったのは「収益性向上などの DX による効果や目的が描けない」でした。DX レポートにおいても、DX 推進に向けて企業が短期的・中長期的に対応すべき内容が具体的に挙げられてはいますが、それらの施策を実施するためには、全社レベルでの効果や目的を明確にする必要があります。先の「人材不足」を解決したくても、効果や目的が描きにくいために採用や育成のコストをかけづらいことが影響しているのではないのでしょうか。

会社の事業をデジタルで改革していくためには、現場レベルでの企画や一部対応では限界があります。経営幹部が経営方針として DX を打ち出し、主導していく必要があるでしょう。

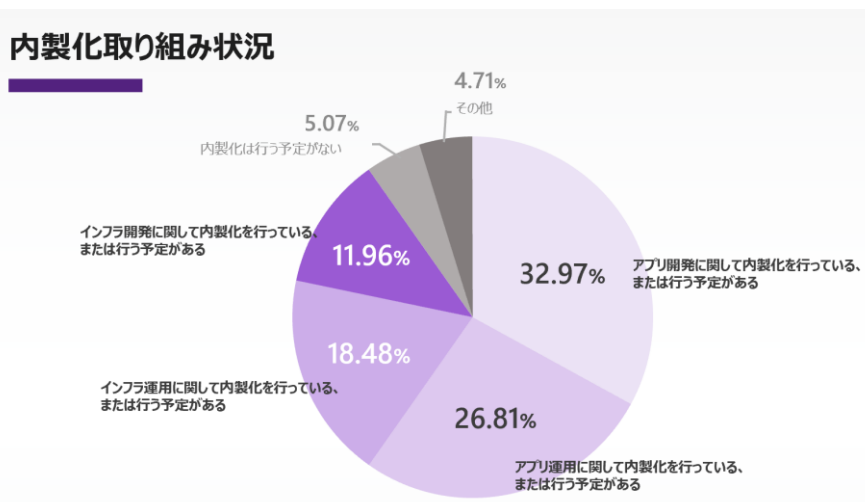
3 番目の課題には「場当たりの IT ソリューションの導入に留まり定着しない」が挙がっています。分かりやすい一例を挙げると、コロナ禍においてリモートワーク環境の整備が急務となり、積極的にツールの導入が行われた件があります。結果的に働く環境が急激にアップグレードし、残念ながら「ツールの導入 = DX」と捉えられてしまっている一面もあります。

ただ、「ツールの導入」は「デジタイゼーション」であり、DX の道行きの入り口には立てていると言えるでしょう。ここからデジタルによる業務連携をおこなう「デジタルライゼーション」のステップに踏み出すには、ツールの定着化をゴールとするのではなく、ツール間連携を考えていくことが必要となります。さらにビジネス変革を促す「デジタルトランスフォーメーション」を目標とするのであれば、事業・企業全体の戦略をデジタルでどう実現するかを考えていくことになります。

4.4. 内製化取り組み状況

DX の推進に有効と言われる「内製化」については既に 90% が取り組んでいる。特にアプリ領域については 60% が実施中か実施の予定

DX 推進の解として「自社での IT システム内製化」が謳われています。JBS の今回の調査では、回答数のうち既に 90% が内製化に取り組んでいることがわかりました。



グラフから分かるように、特にアプリ領域については顕著で、60% が内製化を実現している一方で、インフラ領域の内製化については 30% 程度に留まっています。

多くの企業の皆さまが既に内製化に取り組まれている背景として、以下の回答がありました。

- 外注にかかるコストを削減したい
- 外部流出金の抑制が目的
- ベンダー依存だと費用が掛かりすぎる

などコスト面の課題が主となっており、その多くは DX が叫ばれる前から行っているものでした。

さらに内製化を取り入れているシステムを詳しくお聞きすると「部分最適でやってきた各システムのメンテナンス」や「社内のアプリの老朽対応」といったレガシーシステムの対応を目的としている企業も多く、「DX 推進の手法」として謳われる「内製化」とは全く異なる状況が窺えました。

今後内製化を実施していきたい、または必要だと思っている理由として挙げた回答は以下の通りです。

- 内部のスキルを上げ、コストや工数に依存せずスピーディーな対応を求められている
- 内製化しないと社内に知見が貯まらない / ナレッジの蓄積を行うため
- 現場からの要望により迅速に対応する必要がある
- いち早く変化に対応するため

4.4.1. JBS コメント

このように、「DX 推進」の文脈で謳われる内製化と実態が異なるケースが多々見られたものの、中にはビジネスのスピード感と従来型の外注による開発のスピード感のギャップや、ナレッジの蓄積に課題を感じ、内製化に舵を切ろうとされている声も挙がりました。これはまさに DX 対応のためと言えるかもしれません。従来のように半年、1 年かけて行う開発では、出来上がった頃には当初定義した要件のビジネスモデルがすっかり変わってしまうのが現在のスピード感です。スピードに対応できない上にブラックボックス化やノウハウの流出は避けられない状況となり、DX に逆行しているのは明らかです。

DX のアプローチ方法として内製化が挙げられるのは、競争力があり、変化対応力の高い IT システムを構築・運用するためです。一部の企業で、調査結果の通り DX を目的とした内製化を始めている一方で、レガシーシステムの運用を行う内製化に留まっているケースも多く、現状は必ずしも「内製化」が共通の意味で捉えられているわけではないことに注意を払う必要があります。人材不足も相まって、より否定的なトーンで語られる場面があることも認識しておきたいと思います。

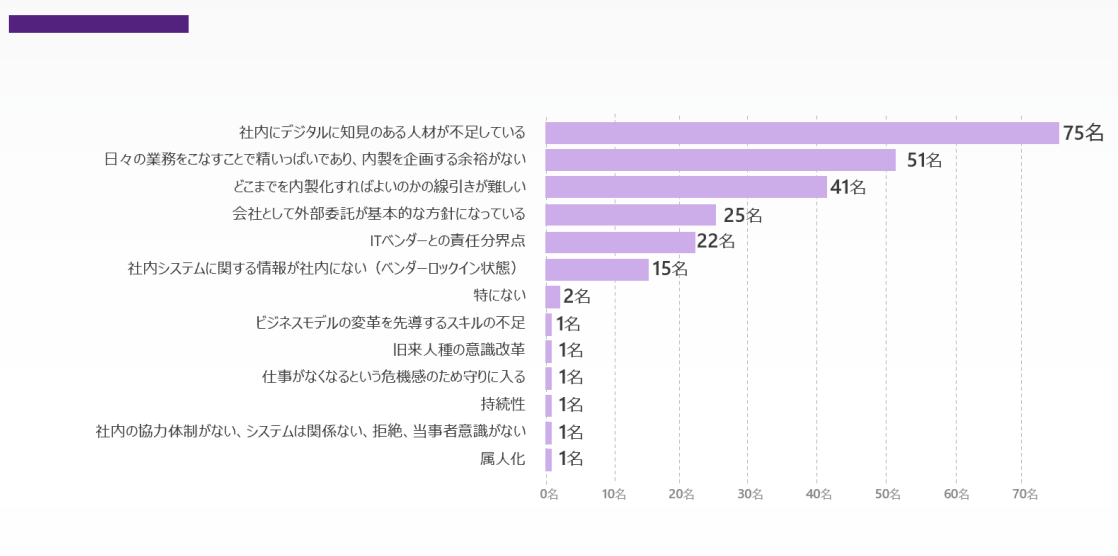
「内製化」というのは内製でもものを作るのではなく、IT のコントロールを内部に持つという「こと」です。よって、外部リソースも含めて自社が主導的に制御できるための戦略が必要となります。

4.5. 内製化取り組みの課題

DX を目的とした内製化を推進するための課題はやはり人材不足。しかし多様なスキルを持つデジタル人材をユーザー企業で採用・育成するのは困難を極め、内製化にもベンダーのサポートが必要不可欠

企業の内製化の実態として、多くの企業がレガシー環境の対応に終始してしまっていることや、人材不足もあり転換がはかされていない点を述べました。JBS の調査データでもそれらの課題が明らかになっています。

内製化を推進する上での課題（複数選択可 / 自由回答有）



内製化を推進する上の課題として、グラフに示した上位 2 つの回答に注目したいと思います。

- 社内にデジタルに知見のある人材が不足している
- 日々の業務をこなすことで精いっぱいであり、内製を企画する余裕がない

4.5.1. JBS コメント

この調査においても人材不足が明らかとなる結果でしたが、具体的にはどのようなスキルを持った人材がいれば、DX に向けた内製化が進むのでしょうか。

三菱総合研究所のデータ（※3）によると、デジタル人材は「デジタル知見」だけでなく「ビジネス知見」も有している必要があり、かつプロジェクト単位で推進する DX の場合は 1 人の担当者がこの役割を担うことは難しいとしています。「デジタル人材」は「DX の推進を担う多様な人材の総称」、つまり多様なスキルを「チーム」として結集して DX に取り組むべきとしており、必要な人材が 4 類型で説明されています。

図4 デジタル人材の類型

				
類型	プロデューサー	DXマネージャー	ビジネス・サービス担当	システム・技術担当
主な役割	<ul style="list-style-type: none"> ● DX推進の主導 ● CDOを含む 	<ul style="list-style-type: none"> ● DXを企画・推進 ● 関係者との調整 	<ul style="list-style-type: none"> ● サービス・業務の把握 ● 将来像の設計 ● プロダクトの責任をもつ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 変革後のサービス・業務の実現・実装（技術力を基に）
呼称の例	<ul style="list-style-type: none"> ● プロデューサー（プログラムマネージャー） 	<ul style="list-style-type: none"> ● スクラムマスター ● ビジネスデザイナー（含むマーケティング） 	<ul style="list-style-type: none"> ● プロダクトオーナー ● アーキテクト ● データサイエンティスト ● UXデザイナー 	<ul style="list-style-type: none"> ● エンジニア/プログラマー ● データサイエンティスト

出所：三菱総合研究所

※3 DX 成功のカギはデジタル人材の育成 第2回：DX 推進に求められる「デジタル人材」とは？ 三菱総合研究所

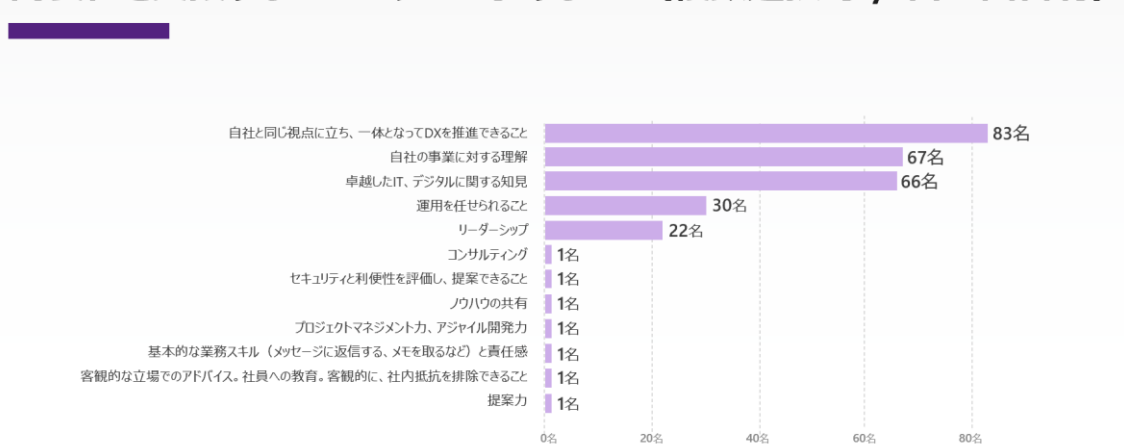
<https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20200528.html>

「図4 デジタル人材の類型」にあるように、ひと言で「デジタル人材」と言っても多様なスキルが必要であることがわかります。これらの人材を自社で採用・育成するのは困難を極め、これからもベンダーのサポートが必須であることは容易に想像ができるでしょう。実際に今回の JBS の調査でも 90% 弱の企業が DX や内製化の推進にベンダーの力が不可欠であると回答しています。

また今回の調査では、内製化を支援するベンダーに求めることとして、以下の回答が上位を占めています。

- ① 自社と同じ視点に立ち、一体となって DX を推進できること
- ② 自社の事業に対する理解
- ③ 卓越した IT、デジタルに関する知見

内製化を支援するITベンダーに求めること（複数選択可 / 自由回答有）



内製化を支援するベンダーに求めることの内容を見ると、3 番目に IT やデジタルに関する知見が入っているものの、上位 2 つについては、自社と同じ視点に立つことや事業に対する理解を求める内容となりました。これまでのユーザー企業とベンダーの関係性には責任分界点のようなものがあり、同じ視点に立つことは難しいとされてきましたが、これまでの「内」「外」という関係性を超えた一体感のある関係性が求められていることがわかります。

「ベンダー」は単なるベンダーのままでは留まらず、ユーザー企業と一丸となって DX 推進に取り組むことができる「共創パートナー」として変革していくことの重要性が明らかとなる結果と言えるでしょう。

5. 調査まとめ

以上の結果から、企業がビジネス改革を目的として ビジネスモデル変革につながるような DX 推進を加速するためには、以下の 3 つが重要になることがわかります。

- 全社戦略の策定
- DX を主導するリーダーの設置。
- 人材不足解消のため、「共創パートナー」とともに DX に取り組むこと。

6. 引用

※1 経済産業省 DXレポート / DXレポート2

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html

<https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201228004/20201228004-3.pdf>

※2 日本経済新聞社 2021年7月13日付記事

「Inside Out いまを解き明かす 名ばかりCIO、場当たりDX」

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO73784220S1A710C2TL5000/>

※3 三菱総合研究所 DX成功のカギはデジタル人材の育成 第2回：DX推進に求められる「デジタル人材」とは？

<https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20200528.html>

※記載された会社名およびロゴ、製品名などは該当する各社の登録商標または商標です。

※本レポート内容は、作成日時点でのものであり、予告なく変更される場合があります。