

連載「プロマネの現場から」

第 187 回 『DX 白書 2023』にみる DX 取組の現状と課題

蒼海憲治（大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長）

DX の言葉を見ない日はなくなりましたが、事業計画や人材育成施策の検討等にあたり、ところで日本の DX の実態はどうなっているのだろう、と試してみるのが、今年 2023 年の初めに、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）より発表された『DX 白書 2023』（*1）でした。

本白書は、日米企業へのアンケートにより DX の取組状況と経年変化を押さえるとともに、公表情報から収集した 154 件の DX 事例を分析し、日本における DX の取組状況を俯瞰・整理しています。400 ページ弱にわたる大部な資料ですが、最初の章に「第 1 部 総論」として、エグゼクティブ・サマリーがつけられています。今回は、この総論をベースに、『DX 白書 2023』がみた日本の DX の現状をみてみたいと思います。

日本の DX の現状をひとことで表すと、本白書の副題にある『進み始めた「デジタル」、進まない「トランスフォーメーション」』という言葉に表されています。そして、本白書を作成された DX 白書有識者委員会委員長の羽生田栄一氏は巻頭言でこう述べられています。

「DX には大きく二つの要素があり、一つ目の要素「D」デジタル化は危機意識と共にその推進が進みつつあります。二つ目の要素「X」つまりトランスフォーメーションは残念ながら、まだまだその意味からして理解されていない現状があります。X=トランスフォーメーションとは、その組織の文化が変わることであり、ビジネスの在り方を含めた経営の問題であり、デジタルはその経営変革の重要なリソースでしかない。この問題意識をしっかりと持っていただくことを意識して、今回の調査データから汲み取るべき指針、方向性を整理し、提示しているつもりです。」

以下、「第 1 部 総論」の各章にそって見ていきます。

第 1 章 国内産業における DX の取組状況の俯瞰

「企業規模による DX の取組の現状」については、総務省の「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」調査（以下、「総務省調査」）によると、大企業の 4 割強が DX に取組んでいるのに対して、中小企業では 1 割強にとどまっています。また、IPA 調査でも、売上規模が大きくなるほど DX に取組んでいる企業の割合も高くなる傾向が確認できています。要因は、人材、DX のノウハウ、投資力などによります。

「産業別の DX の取組の現状」をみると、総務省調査では、DX に取組んでいる企業の割合は、全産業平均は 2 割強に対して、「情報通信業」「金融業、保険業」では 5 割前後と他産業と比較して高くなっています。

「地域別の DX の取組の現状」については、総務省調査では、東京 23 区に本社がある企業の 4 割近くが DX の取組を実施している一方で、政令指定都市、中核市、その他市町村と規模が小さくなるにつれて、その割合が低くなる結果となっています。要因は、人材の集積や投資力によります。

以上のように、企業規模、産業、地域により企業の DX の取組状況が異なることと、社会を変革するような DX 事例は大企業によるものが大部分である一方、個別の DX の取組事例をみると、中小企業がデジタルを活用した事例や情報通信業が他産業の DX を推進する事例など、企業の工夫や企業間の連携により課題を解決しつつ DX を推進する姿もみられた、といえます。

第 2 章 DX の取組状況

「日米における DX の取組状況」についてです。

日本で DX に取組んでいる企業の割合は 2021 年度調査の 55.8%から 2022 年度調査は 69.3%に増加し、この 1 年で DX に取組む企業の割合は増加しています。しかしながら、全社戦略に基づいて取組んでいる割合は米国が 68.1%に対して日本が 54.2%となっており、部署毎での個別の DX の取組から全社横断での組織的な取組として、今後進めていく必要があることがわかります。

「DX の取組の成果」ですが、日本で「成果が出ている」の企業の割合は 2021 年度調査の 49.5%から 2022 年度調査は 58.0%に増加しています。一方、米国は 89.0%が「成果が出ている」となっており、日本で DX へ取組む企業の割合は増加しているものの、成果の創出において日米差は依然として大きい状況にあります。

第 3 章 企業 DX の戦略

「DX 戦略の全体像」と進め方をこう示しています。

「DX 戦略の策定に際しては、まず DX 推進によって達成すべきビジョンを定める。」

そして「外部環境変化とビジネスへの影響評価」を考慮したうえで「取組領域の策定」および「推進プロセスの策定」を行い、達成に向けた道筋を整理することが必要である。

策定した推進プロセスを実現するためには「企業競争力を高める経営資源の獲得、活用」、すなわち人材・IT システム・データという経営資源をどのように獲得・配置し継続的に有効活用するかを検討することが重要である。

「成果評価とガバナンス」では、顧客への価値提供を評価するための評価指標の設定と DX 推進状況の評価、評価結果に基づく人材、投資などのリソース配分見直しの仕組みを構築する必要がある。

DX 推進に際しては上記の戦略策定・推進・評価の一連のプロセスを早いサイクルで繰り返し、失敗から学習しながら進めることが大切である。≫

「DX の取組の成果」については、日本においても、デジタルイノベーションやデジタルイノベーションの領域での成果はあがっており、日米の差は小さくなっています。一方、顧客価値創出やビジネスモデルの変革といったトランスフォーメーションのレベルの成果創出については、日本は 20% と不十分であり、米国が 50%~60% であるのに対して差が大きくなっています。そのため、本来の目的「X=変革」に向けてさらなる取組の深化が必要となっています。

「経営資源の獲得・活用」の観点では、DX を推進する予算が継続的に確保されていない企業の割合が高く、また DX を推進するうえでリーダーシップをとる経営層の IT についての見識が低く、経営層と IT 部門・業務部門との協調も不十分であることは課題である、と指摘されています。

IT 分野に見識がある役員が 3 割以上の割合を日米で比較すると、2022 年度調査では日本が 27.8%、米国が 60.9% となっています。日本は 2021 年度調査から割合は増加しているものの米国と比べて 2 倍以上の大きな差があり、日本の経営層の IT に対する理解が不十分であることが DX の取組の阻害になることが懸念されています。

「経営者・IT 部門・業務部門が協調できているか」を尋ねた結果をみると、「十分にできている」「まあまあできている」を合わせた割合は、米国では 8 割であるのに対して日本は 4 割弱となっており、DX を全社的に推進していくうえでの課題となっていることが推察されます。

また、継続的な成果創出やガバナンスの観点では取組内容に応じた適切な成果評価の頻度の設定や見直しも必要になります。DX の部署を新しく設け、トライアルを始めている企業は多いと思いますが、全社への展開に至らず、いつの間にか縮小・フェードアウトする案件も、最近よく見聞きするようになりました。今回の調査結果は、そのことを裏付けているように思います。

第 4 章 デジタル時代の人材

「DX を推進する人材に関する取組の全体像」を、5つの要素で定義しています。

(1) DX を推進するために自社にどのような人材が必要となるか、具体的な人材像を設定し、それを社内に周知し、組織として目指す方向性についての共通理解が醸成されることが必要となる。

(2) その人材像に当てはまる人材を社内から発掘・登用、また社外から獲得し確保をしていくことが必要となる。

(3) 獲得・確保した人材については DX を推進する人材としてのキャリア形成やキャリアサポートの施策、スキルアップするための育成施策や既存人材の学び直しなどにも取り組むことが重要となる。

(4) DX を推進する人材に対しては既存の人材とは異なった評価基準が必要となるため、新たな評価基準の定義と定期的な評価の実施・見直しを行い、人材にフィードバックを行うことで人材の定着化を図ることも必要となる。

(5) DX が組織に根付いていくためには土壌となる企業文化・風土のあり方も重要であり、DX にふさわしい姿に変革していくことが求められる。

DX を推進する人材の「量」「質」の確保の状況についての調査結果は、こうなっています。

DX を推進する人材の「量」については、2022 年度調査では、DX を推進する人材が充足していると回答した割合が日本は 10.9%、米国は 73.4%でした。「大幅に不足している」が米国では 2021 年度調査の 20.9%から 2022 年度調査の 3.3%と減少する一方、日本では 2021 年度調査の 30.6%から 2022 年度調査は 49.6%と増加し、DX を推進する人材の「量」の不足が深刻になっています。

DX を推進する人材の「質」の確保の状況については、日本では、「やや不足している」は 2021 年度調査の 55.0%から 2022 年度調査は 34.4%と減少している一方、「大幅に不足している」は 2021 年度調査 30.5%から 2022 年度調査は 51.7%になり明確な不足を回答する企業が半数にまで増加しています。

日本の企業で DX を推進する人材の「量」「質」の不足が増加した要因としては、この 1 年で DX に取り組む企業の割合が増加し、それにあわせて DX の推進に必要な人材に対するニーズが増えていることが考えられます。

DX を推進する「人材の獲得・確保」の取組の状況については、日米ともに「社内人材の育成」(54.9%、42.5%)の割合が一番高いこと。日本と米国の差異をみると米国は、日本より「特定技術を有する企業や個人との契約」(42.5%)、「リファラル採用(自社の社員から友人や知人などを紹介してもらう手法)」(24.9%)などさまざまな社外からの獲得

手段の割合が高く、日本企業もこのような手段を積極的に活用していくことが必要となっています。

「キャリア形成・学び」の観点では、日本の DX を推進する人材の育成方法は、「実施・支援なし」が全項目で4割から7割と割合が高くなっています。一方、米国では「DX 案件を通じた OJT プログラム」が6割を超えるほか、その他の取組もおおむね30%から40%台となっています。日本において、育成を会社として実施している割合が最も高い施策は「DX 案件を通じた OJT プログラム」が23.9%であり、DX の推進人材の育成施策を会社として取組む姿勢に日米で大きな差が出ています。

「DX を推進する人材の評価」するための基準については、米国では過半数を越え63.8%が「基準がある」と回答したのに対して、日本では「基準がある」が12.0%、「基準はない」が79.3%となっています。DX を推進する人材は既存の人材とは異なった評価基準が必要となり、そのための評価基準の新たな定義に取組むことが急務となっています。

第5章 DX 実現に向けた IT システム開発手法と技術

「DX を実現するための IT システムの共通要素」については、IPA 「DX 実践手引書 IT システム構築編」を基に、3つが挙げられています。

- (1) IT システムとその開発運用の体制が変化に対して俊敏かつ柔軟に対応できる「スピード・アジリティ」
- (2) 社内外の円滑かつ効率的なシステム間連携を目指す「社会最適」
- (3) データ活用を中心に据えて社内外へ新たな価値を生み出してゆく「データ活用」

企業の環境変化への対応や新サービスの短期間での立ち上げ、といった「ビジネスニーズに対応するために IT システムに求められる機能（達成度）」の調査結果によると、日本では、「プライバシーの強化」「場所に依存せず業務を遂行できるリモートワーク」については4割程度達成できています。一方、「変化に応じ迅速かつ安全に IT システムを更新できる」「構造が柔軟で外部の有用なサービスと連携して活用できる」「社内外のさまざまなソースから柔軟にデータ収集・蓄積が可能である」などの項目については、米国が6～7割の達成度に対して、日本は2割強であり、その差は大きくなっています。

また、DX を実現するための IT システムに求められる重要な要素であるスピード・アジリティや社会最適、データ活用の観点からみても、今後の改善が必要となっています。

「DX を実現するための IT システムの開発手法」の活用状況についてみると、開発技術の中で日本の活用状況の割合が高いのは「SaaS」が40.4%、「パブリッククラウド

（IaaS、PaaS）」が 32.5%となっており、自らが IT 資産を構築・所有しないでサービスを利用する、という形態は拡大していることがみてとれます。一方、マイクロサービス、コンテナなどを活用する割合は、1 割から 2 割にとどまり、新たな開発技術の活用度合が低いことがわかります。

DX 推進の足かせになる「老朽化した既存 IT システム（レガシーシステム）」の刷新状況については、「半分程度がレガシーシステムである」企業は、米国の 22.8%に対して日本は 41.2%となっており、日本企業におけるレガシー刷新の遅れがうかがえます。

日本で「DX 取組なし」の企業は「わからない」が 40.8%に対して「DX 取組あり」の企業は「わからない」が 8.2%となっています。つまり、DX を取組んでいる企業は、そうでない企業に比べて、レガシーシステムが残っている割合が少ないと推察されます。

「データ利活用の状況」については、「全社で利活用している」と「事業部門・部署ごとに利活用している」の合計をみると米国より日本のほうが高く、データ利活用は進んでいます。ただし、日本は「全社で利活用している」割合は米国と比べて低く、また取組む予定がない企業の割合も約 20%を示し、データ利活用への取組が二極化している傾向がみられます。

「データ利活用による売上増加の効果」については、米国ではすべての領域で 6 割から 7 割半ばの割合で効果（「5%以上の売上増加」「5%未満の売上増加」の合計）があるとしているのに対して、日本で効果があるとしている割合は 1 割半ばから 3 割弱であり、総じて低くなっています。また、「成果を測定してない」としている割合が日本では総じて 5 割前後となっており、成果の測定から始めることが必要になっています。

「AI の利活用の状況」については、日本の AI 導入率は 22.2%であり、同 40.4%である米国とは、2021 年度調査同様、差が大きくなっています。日本では AI の導入課題である「自社内で AI への理解が不足している」「AI 人材が不足している」などが導入を進められない要因として考えられます。

以上が『DX 白書 2023』の「第 1 部 総論」になりますが、一番印象に残るのは、第 4 章の「デジタル時代の人材」で指摘された日本企業では、DX を推進する人材の「量」「質」とも不足していることでした。DX を推進する人材の人材像の設定・周知ができておらず、人材を評価するうえで基本となる評価基準もないこと。キャリア形成・学びに関する取組を組織として実施している割合も低く、「DX の推進において人材が課題」だと考えています。

外部人材の活用のため、「特定技術を有する企業や個人との契約」や、「リファラル採用」なども積極的に行っている企業は多いかと思いますが絶対的に人数が不足しているため、やはり適切な人材像と評価基準を設定の上、「社内人材の育成」を急ぐ必要があると考えています。

(* 1) DX 白書 2023、独立行政法人情報処理推進機構・編、2023 年 3 月 16 日刊