

# 「デジタル化の取り組みに関する調査」

## - デジタルビジネスに関する共同調査 - ＜デジタル化はどのように進展しているのか？＞

---

一般社団法人  
日本情報システム・ユーザー協会  
株式会社野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部

2020年5月1日

**NRI**



*Share the Next Values!*



## DXの定義

■本資料では、DXの定義は以下のとおりとします。

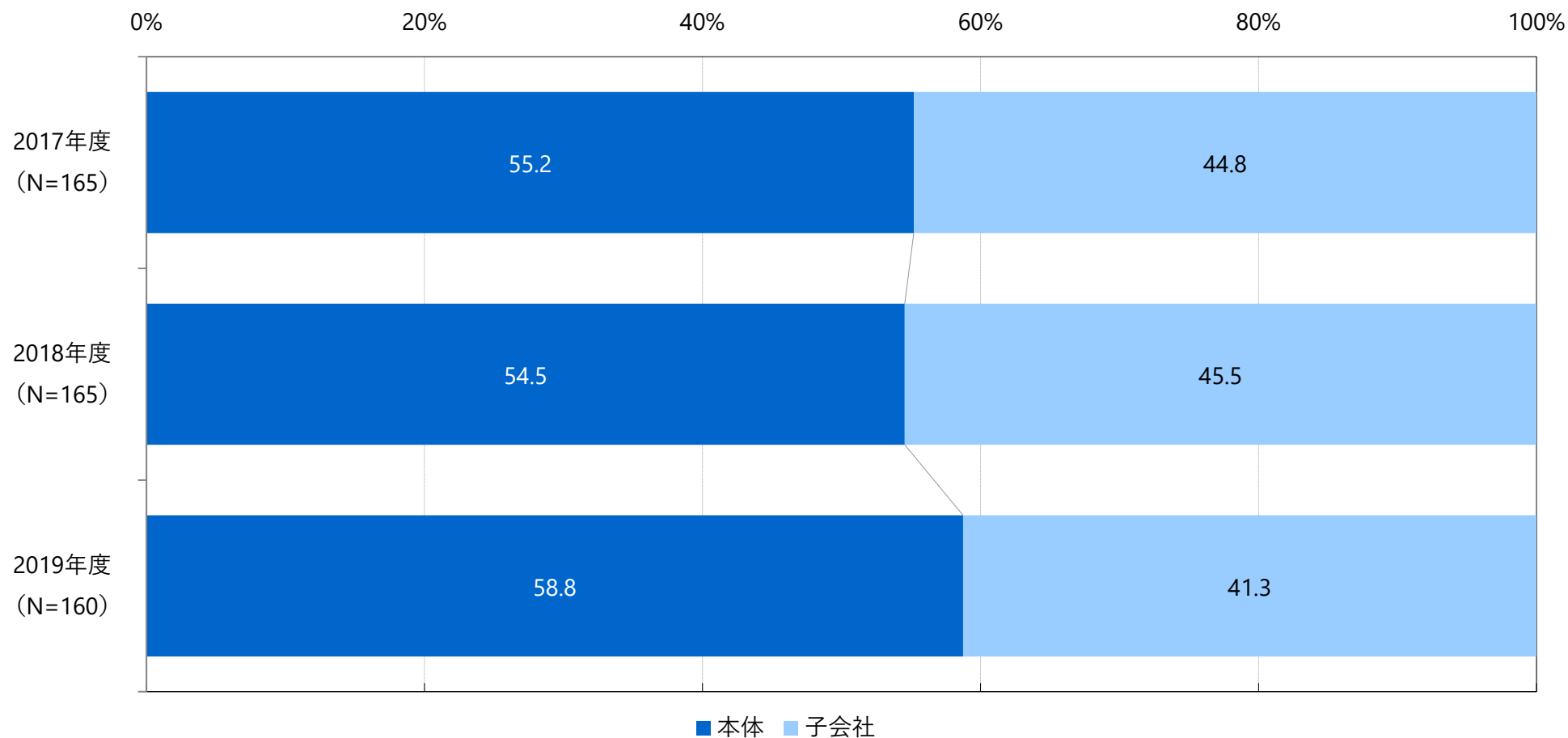
「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

※経済産業省「DX推進指標」より

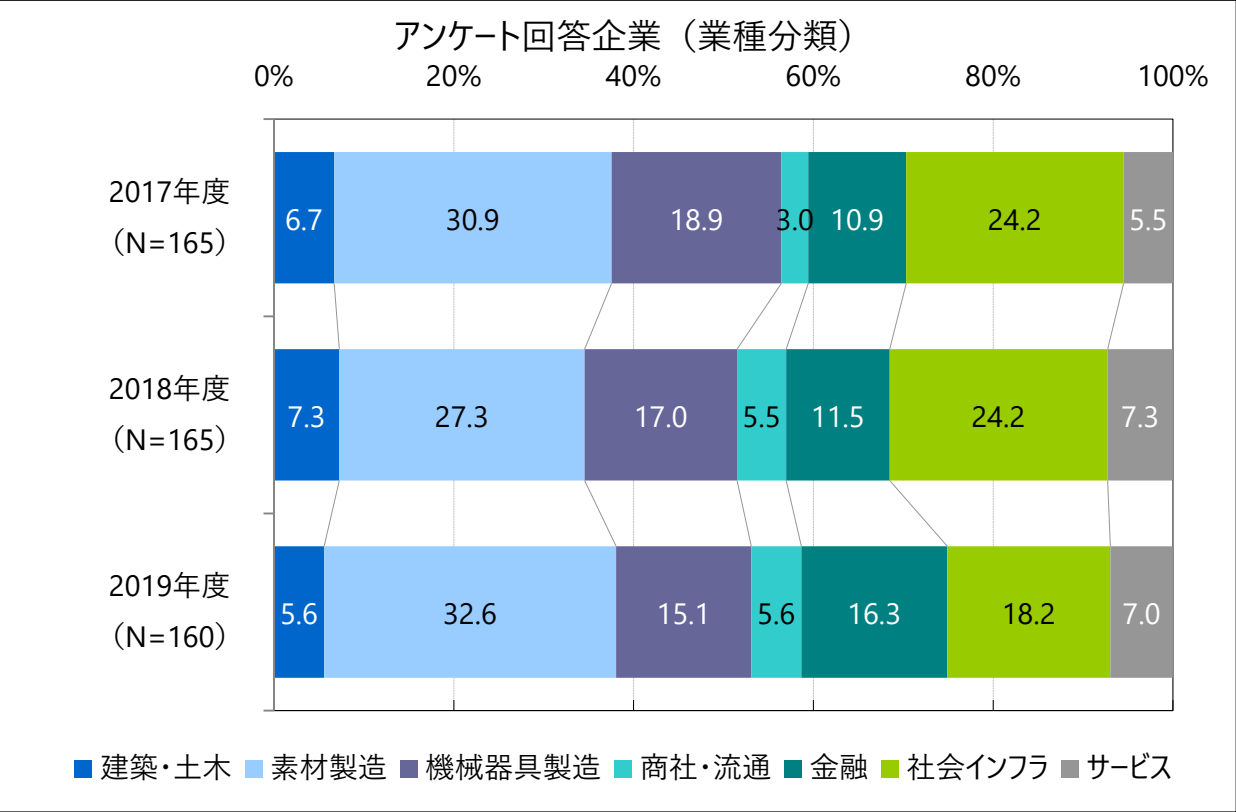
- 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）と株式会社野村総合研究所は、共同で2019年12月から2020年1月にかけて「デジタル化の取り組みに関する調査」を、JUAS会員企業のCIO、IT部門・業務部門・経営企画部門・デジタル化推進部門の役員・管理職、ならびに情報システム子会社の社長、役員、管理職の方々160名に行いました。（回答依頼先336名、回答率47.6%）
- 昨年度の調査では、デジタル化の推進に積極的な企業と、そうでない企業による成果の差が鮮明になりました。
- 今年度は他社よりも進んでいる企業（トップランナー）が10ポイント増加し約40%になりました。
- トップランナー企業の傾向としては、CEOが責任を持つ、他社連携を進めている、IT部門以外でデジタルIT投資の予算を確保している、デジタル人材の採用・育成が実行段階にある、レガシーシステムが少ない、といった傾向が見られました。
- 上記のような内容を含めた、経営判断も伴うデジタル戦略を立案する上では、経営企画部門の関与が必要と考えられ、実際に、デジタル戦略策定については、既に4割超の企業で経営企画部門の関わりがみられました。
- 組織・風土に関しては、「組織の壁を超えて協働できる風土」に向けて取り組む企業が最も多くみられました。しかし、その達成割合でも約12%であり、重要な取り組みと認識されていても、その達成は容易ではない状況が見えました。
- 組織・風土の変革を含め、デジタル化に向けた今後の取り組みが期待されます。

## 本体（親会社）が昨年度から約4ポイント増加

Q1：ご自身が所属する企業の種別を1つご選択ください。(N=160)



情報子会社は親会社と同一業種として、回答企業27業種を7種に分類



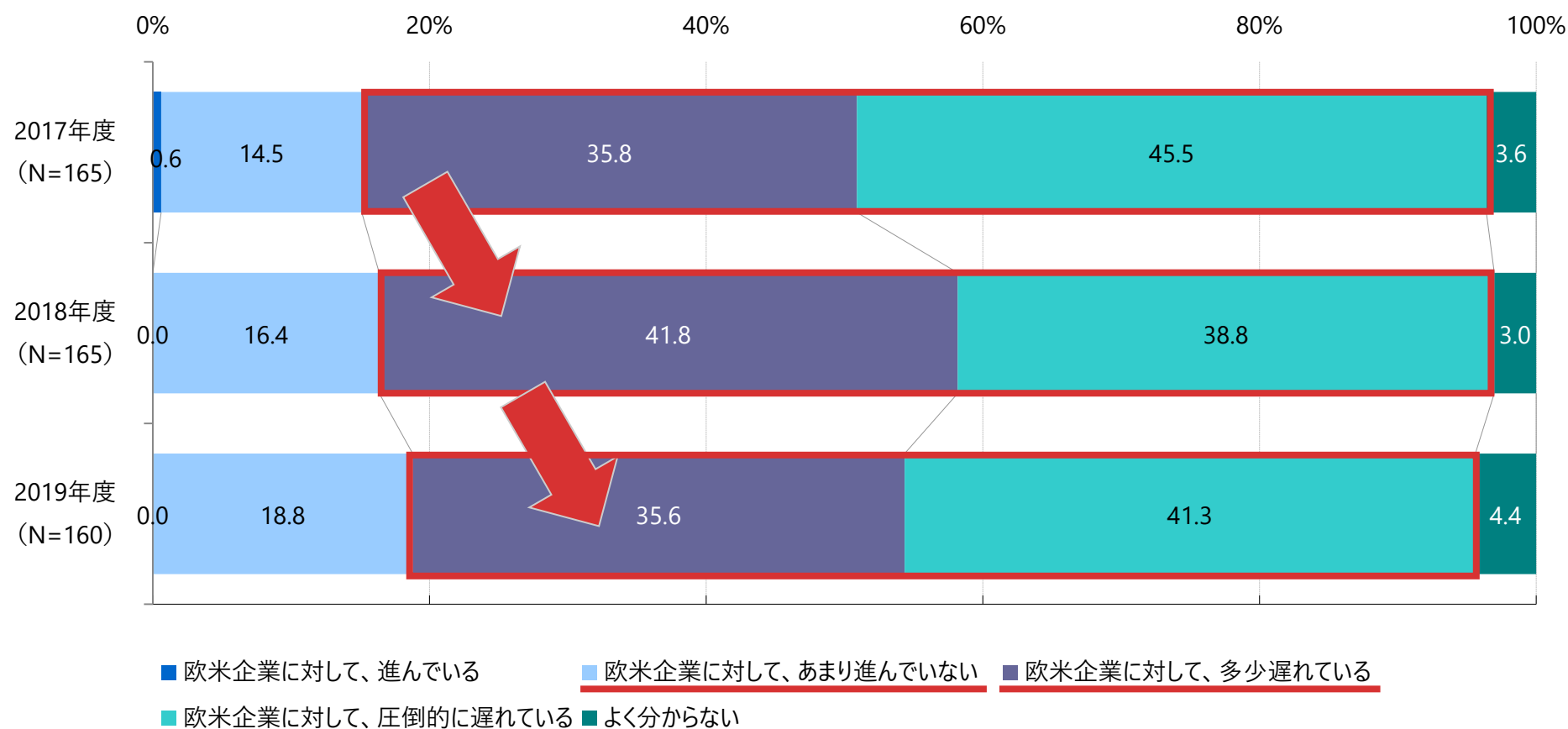
| 業種名               | 業種分類   |
|-------------------|--------|
| 食料品・飲料・たばこ・飼料製造業  | 素材製造   |
| 繊維工業              | 素材製造   |
| パルプ・紙・紙加工製造業      | 素材製造   |
| 化学工業              | 素材製造   |
| 石油・石炭・プラスチック製品製造業 | 素材製造   |
| 窯業・土石製品製造業        | 素材製造   |
| 鉄鋼業               | 素材製造   |
| 非鉄金属・金属製品製造業      | 素材製造   |
| 電気機械器具製造業         | 機械器具製造 |
| 情報通信機械器具製造業       | 機械器具製造 |
| 輸送用機械器具製造業        | 機械器具製造 |
| その他機械器具製造業        | 機械器具製造 |
| その他の製造業           | 機械器具製造 |
| 農林漁業・同協同組合、鉱業     | サービス   |
| 建設業               | 建築・土木  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業     | 社会インフラ |
| 映像・音声情報制作・放送・通信業  | 社会インフラ |
| 新聞・出版業            | 社会インフラ |
| 情報サービス業           | サービス   |
| 宿泊・飲料、旅行サービス業     | サービス   |
| 運輸業・郵便業           | 社会インフラ |
| 卸売業               | 商社・流通  |
| 小売業               | 商社・流通  |
| 金融業・保険業           | 金融     |
| 医療業               | サービス   |
| 教育、学習支援           | サービス   |
| その他の非製造業          | サービス   |

## デジタル化の取り組み状況

---

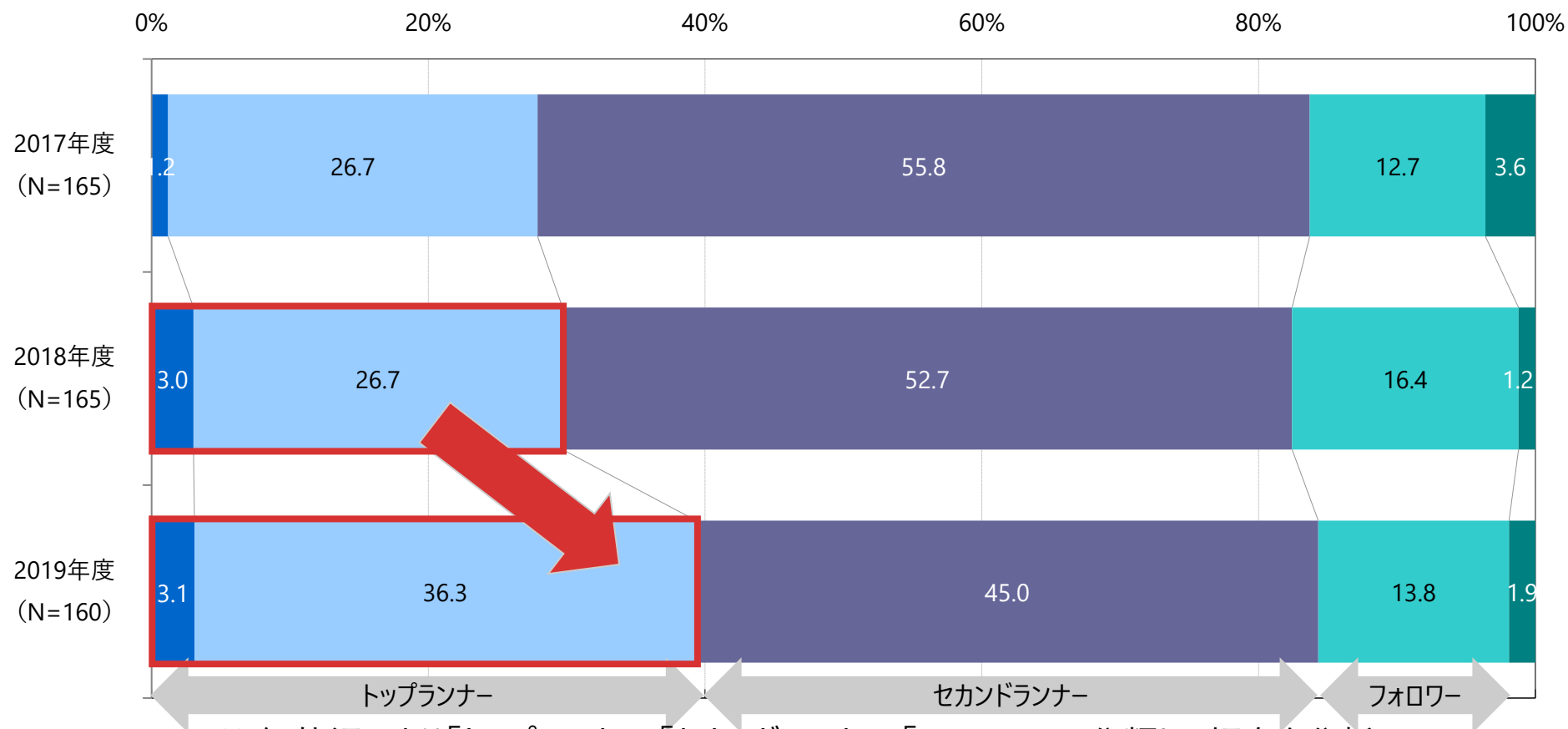
過去3年間で、欧米企業に対して、  
「多少遅れている」、「圧倒的に遅れている」と考える企業が減ってきている。

Q4：デジタル化の進展に向けて、日本企業の取り組みの状況について、どのようにお考えですか。(N=160)



昨年度と比較して主にセカンドランナーがトップランナーに移行し、  
トップランナーの割合が約10ポイント増加。

Q5：デジタル化に対する、貴社の取り組み状況について、どのようにお考えですか。(N=160)



取組状況により「トップランナー」「セカンドランナー」「フォロワー」に分類し、傾向を分析

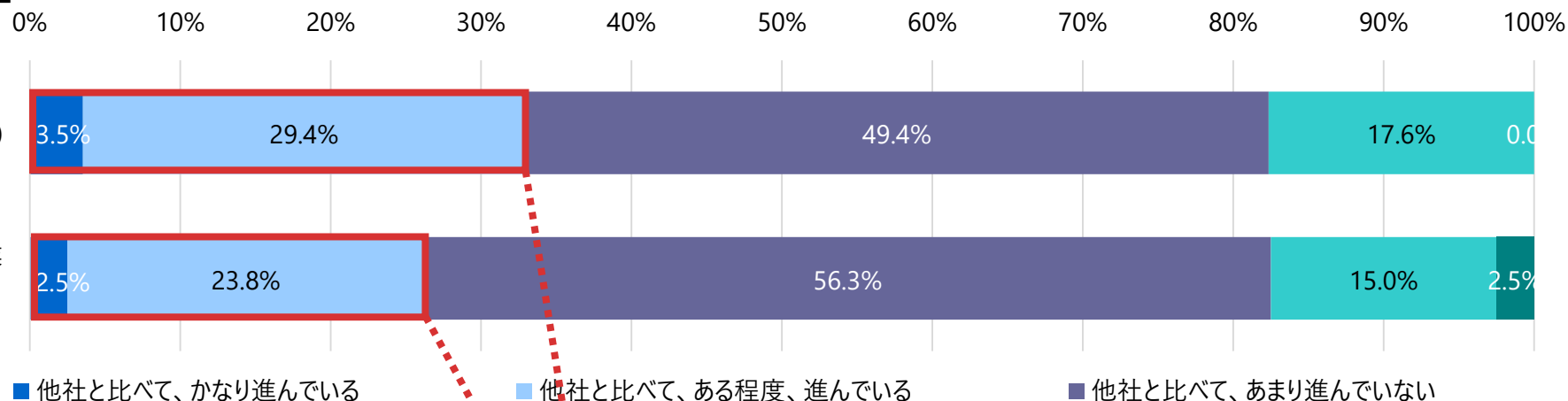
- 他社と比べて、かなり進んでいる
- 他社と比べて、ある程度、進んでいる
- 他社と比べて、あまり進んでいない
- 他社と比べて、かなり遅れている
- 判断できない、分からない

## 【ご参考】 製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
 非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

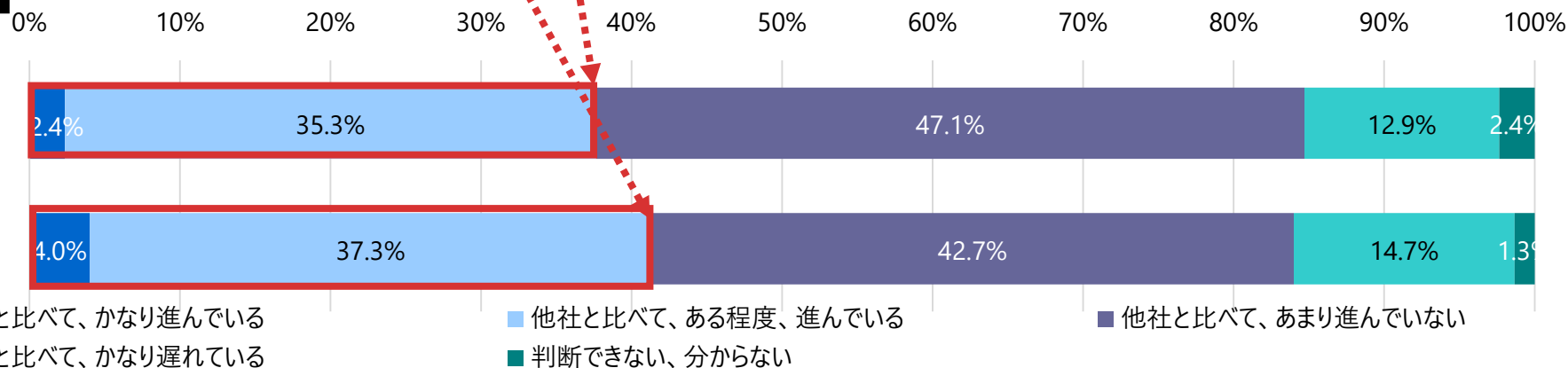
## 2018年度

Q5：デジタル化に対する、貴社の取り組み状況について、どのようにお考えですか。



## 2019年度

Q5：デジタル化に対する、貴社の取り組み状況について、どのようにお考えですか。

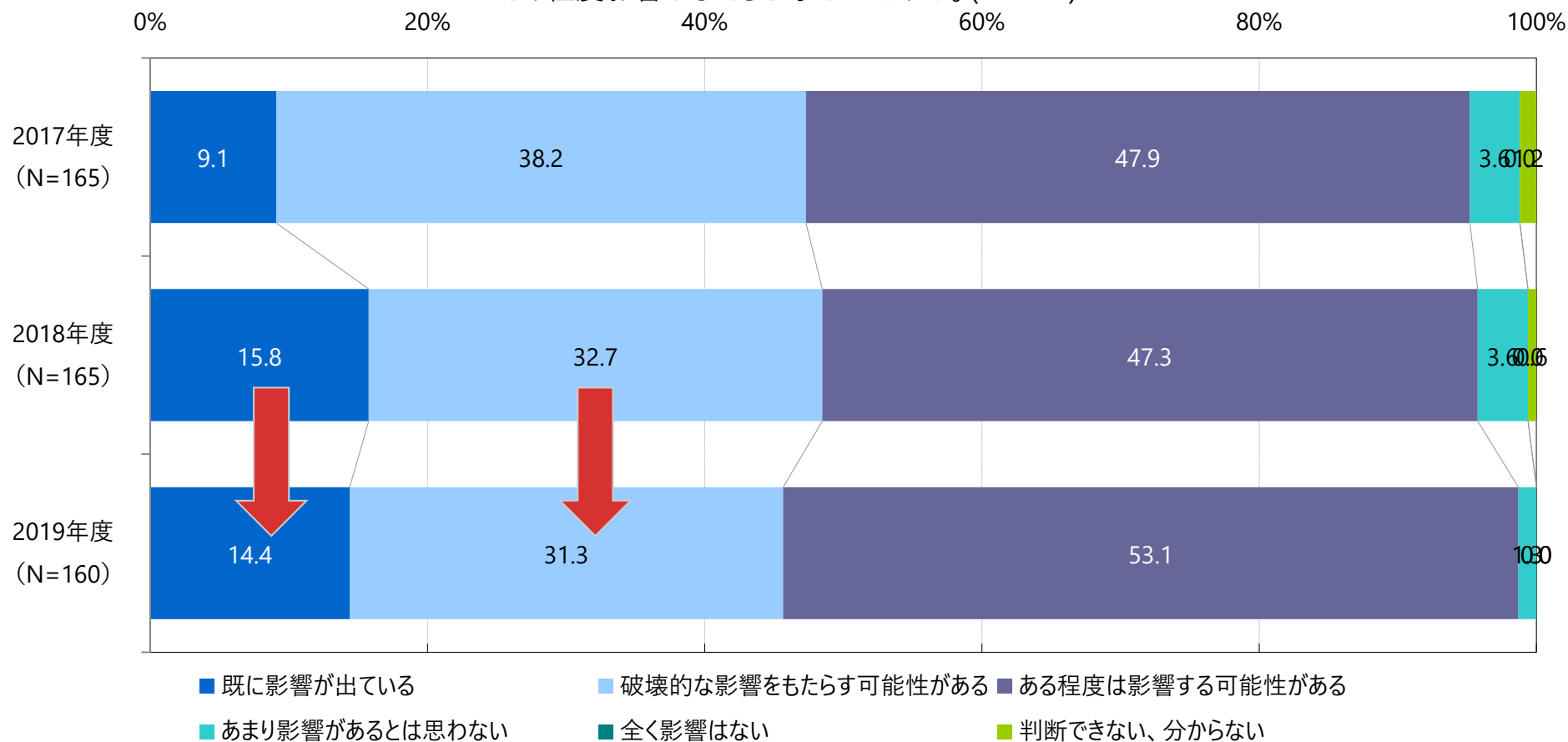


# デジタル化に対する脅威・機会

---

デジタル化の進展の脅威について、「既に影響が出ている」「破壊的な影響をもたらす可能性がある」とする割合は昨年度と同じ傾向。

Q6：デジタル化の進展の脅威についてお尋ねします。デジタル化の進展は貴社の既存ビジネスの優位性、永続性にどの程度影響を与えていると考えていますか。(N=160)

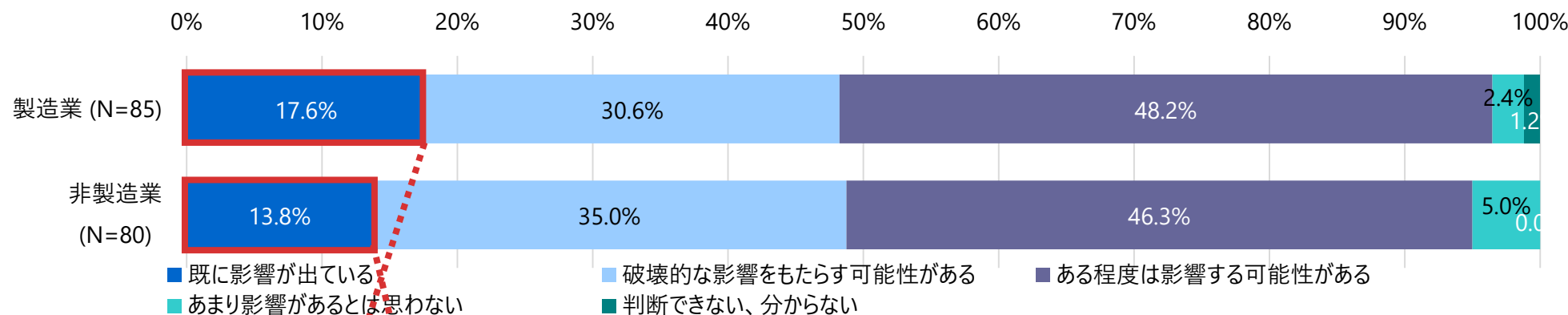


製造業では「既に影響が出ている」企業が減少したが、  
非製造業では逆に増加した。

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

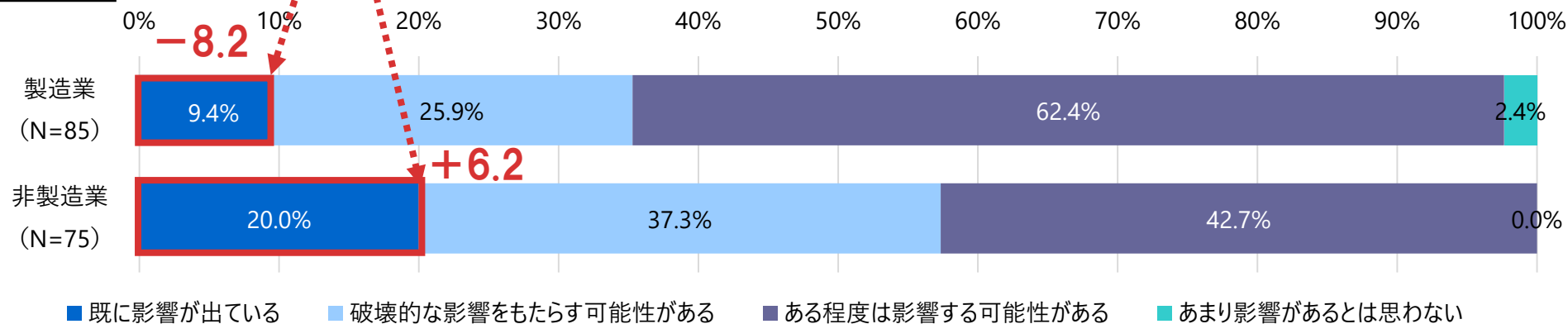
## 2018年度

Q6：デジタル化の進展の脅威についてお尋ねします。デジタル化の進展は貴社の既存ビジネスの優位性、永続性にどの程度影響を与えていると考えていますか。



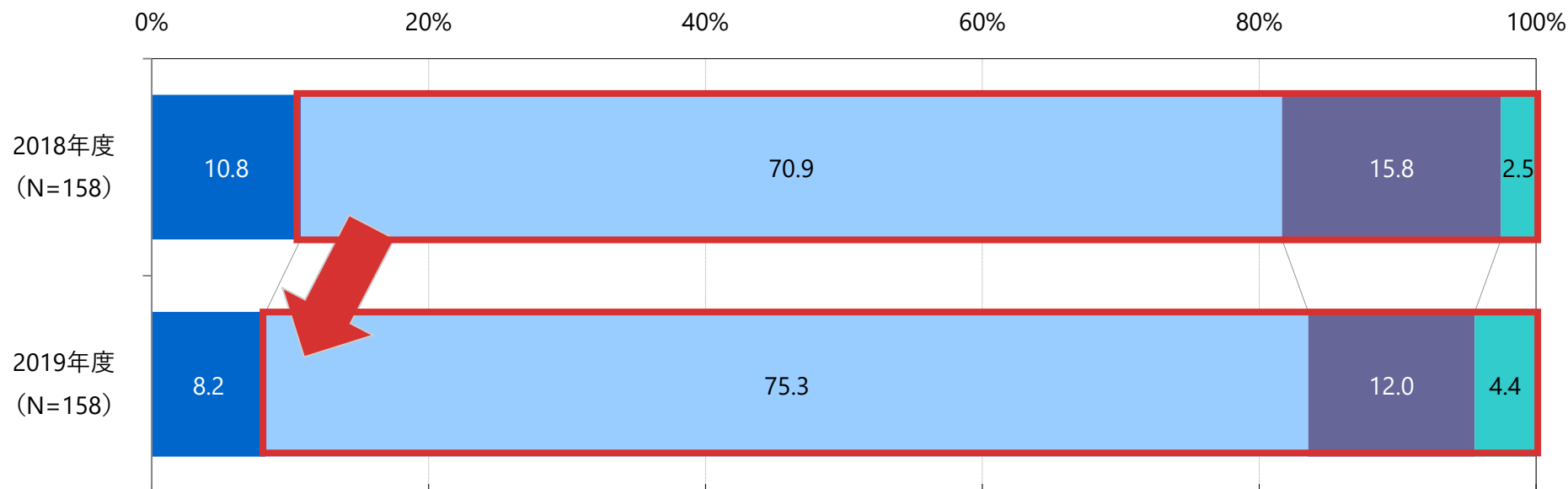
## 2019年度

Q6：デジタル化の進展の脅威についてお尋ねします。デジタル化の進展は貴社の既存ビジネスの優位性、永続性にどの程度影響を与えていると考えていますか。



9割以上の企業が、新しいビジネスモデルの開拓や抜本的なビジネスモデルの変革が必要と感じている。

Q6S1：デジタル化の進展が与える影響を踏まえ、貴社のビジネスを、どのようにしていこうとお考えですか。(N=158)

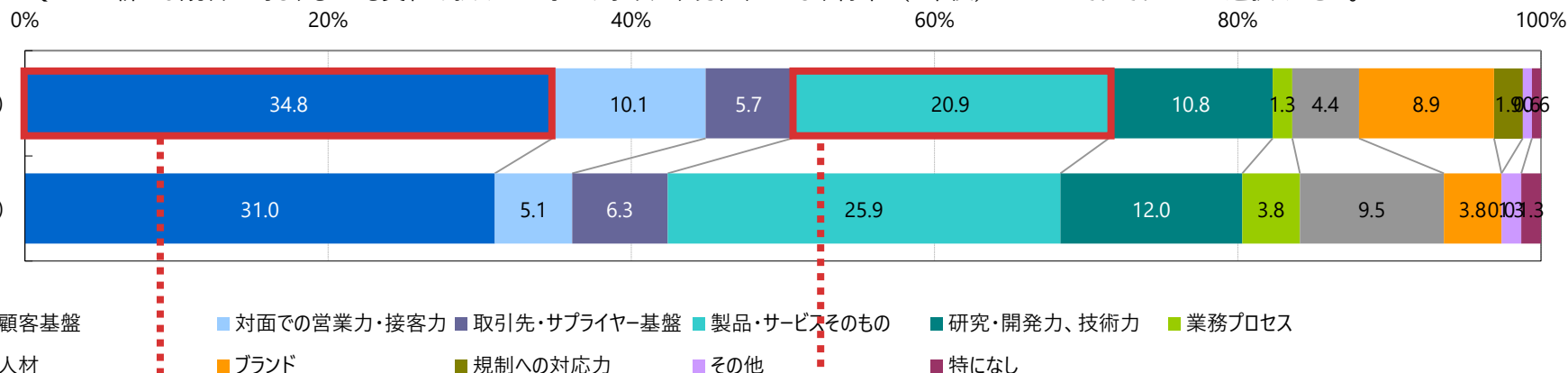


- 既存ビジネスにおいて、サービス開発や業務効率化などデジタル化を推進するが、ビジネスモデル自体はこれからもあまり変わらない
- 現在のビジネスモデルを継続しつつ、新しいビジネスモデルも開拓する必要がある
- 現在のビジネスモデルを抜本的に変革する必要がある（顧客チャネル/サプライチェーンの改革など）
- 現在のビジネスに拘らず、全く異なる新しいビジネスを創造する必要がある

昨年度同様、「顧客基盤」「製品・サービスそのもの」の2つが、強みとしての過半を占める。  
将来は、製品・サービス、研究・開発力や人材に強みを発揮したいと考えている。

## 2018年度

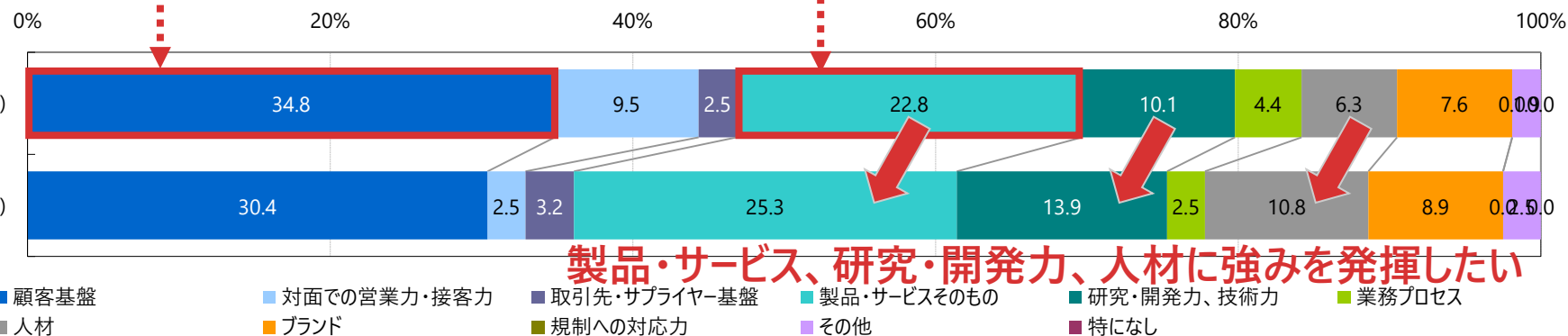
Q6S3：新たな競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。



強みは、昨年度と変わらず

## 2019年度

Q6S2：競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。



製品・サービス、研究・開発力、人材に強みを発揮したい

現在 その他（自由回答）

- ・事業会社の意向に沿った対応ができること
- ・制度的に独自のポジションを有している
- ・提供価格

将来 その他（自由回答）

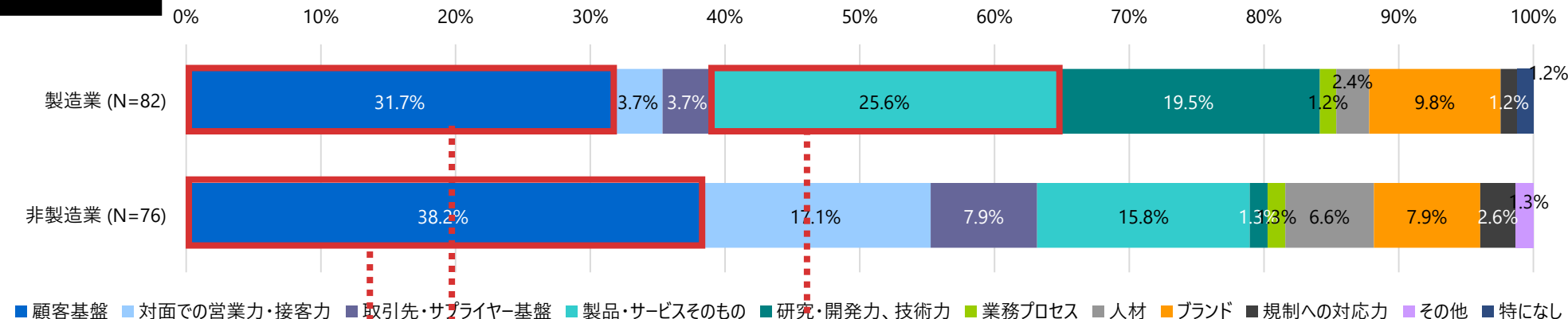
- ・フィジカルに家庭・世帯にリーチできるネットワーク
- ・現場の人間力
- ・デジタルを活用したSCM機能、データ分析機能
- ・提供価格

製造業は自社の強みを顧客基盤から製品・サービスにシフトさせてきている一方、  
非製造業では顧客基盤を強みと捉える割合がより増大している。

製造業：建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業：商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

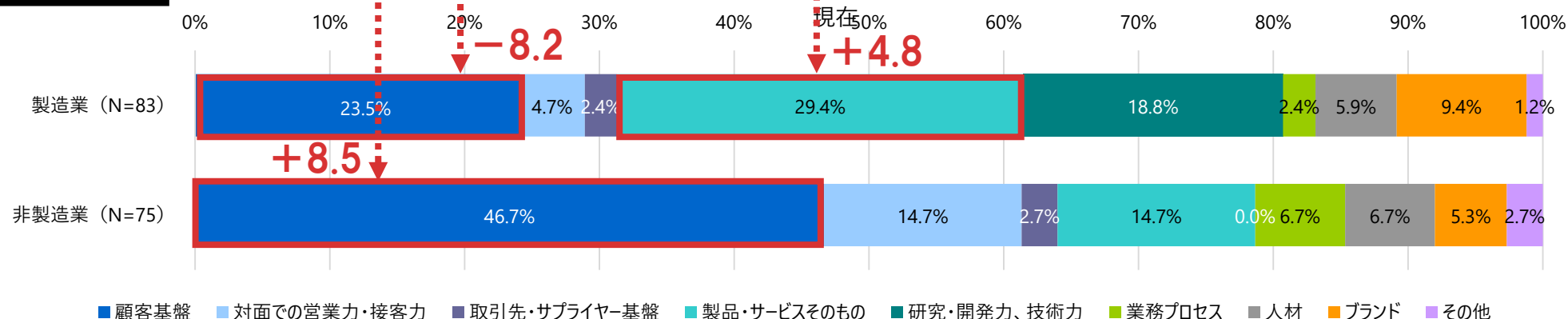
## 2018年度

Q6S3：新たな競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。・現在



## 2019年度

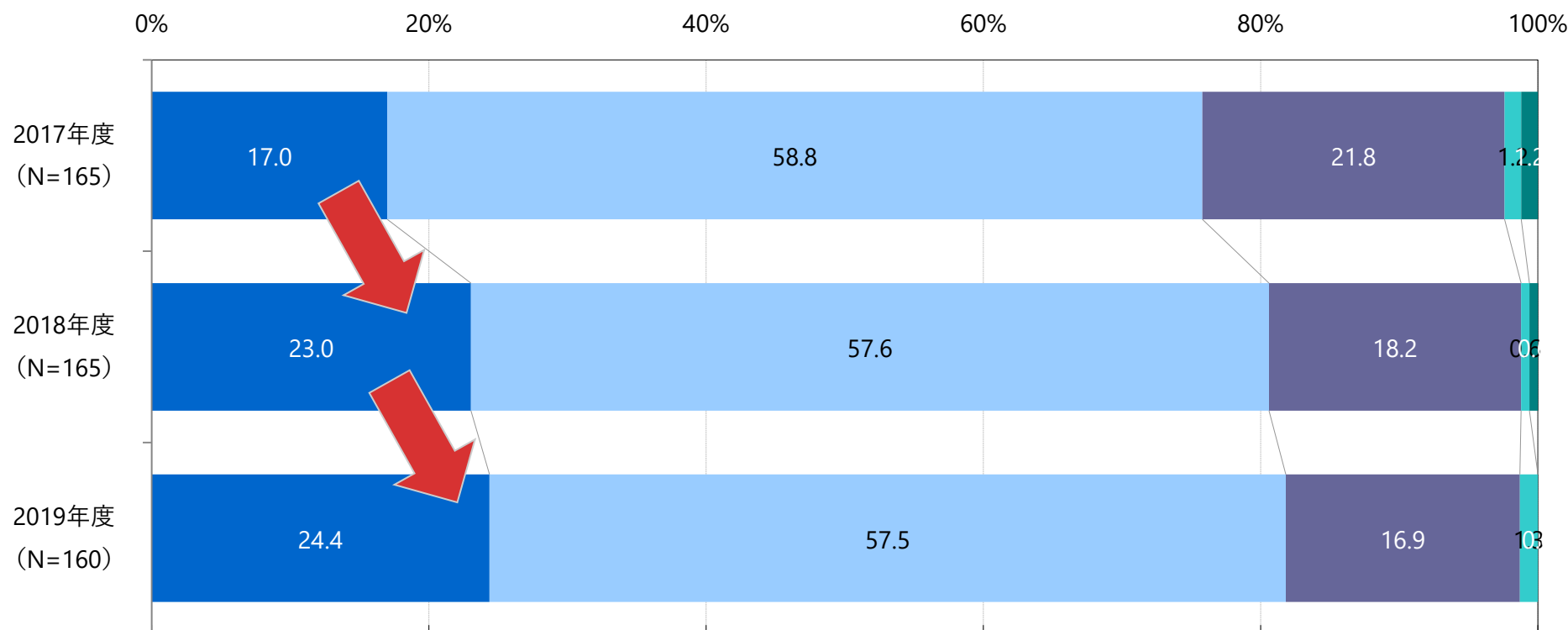
Q6S2：新たな競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。・



経営・事業部門による、デジタル化の進展が与える影響の理解と、全社への影響度の共有が、年々進展している。

Q7：貴社の経営・事業部門はデジタル化の進展が与える影響を理解し、全社でその影響度を共有していますか。

(N=160)



■ 大いに理解・共有している ■ ある程度、理解・共有している ■ あまり理解・共有していない ■ 全く理解・共有していない ■ 判断できない、分からない

## アンケート結果の考察 1 （デジタルビジネスに関する認識） （1 / 2）

### ■デジタル化の取り組み状況

1. トップランナーの割合が39.4%となり、前年度よりも約10ポイント増加。業種別でみると、建築・土木業と社会インフラ業の増加度合いが顕著。

### ■既存ビジネスの優位性・永続性

1. デジタル化の進展が自社の既存ビジネスの優位性・永続性に対して「既に影響が出ている」と考える企業の割合が、製造業では前年度より8.2ポイント減少し、9.4%となった。一方、非製造業では6.2ポイント増加して20.0%となっており、製造業と非製造業で顕著な差がみられた。

### ■デジタルビジネスの方向性

1. 9割以上の企業が、新しいビジネスモデルの開拓、抜本的なビジネスモデルの変革、及び新しいビジネスモデル創造の必要性を感じている。
  - 既存のビジネスを継続しつつ、新しいビジネスモデルの開拓を検討する企業が75%。
  - 抜本的なビジネスモデルの変革や、新しいビジネスモデル創造の必要性を感じている企業が16%。

## アンケート結果の考察 1 （デジタルビジネスに関する認識） （2 / 2）

### ■デジタル化の進展における競合と自社の強み

1. 過去2年と同様、「顧客基盤」「製品・サービスそのもの」の2つが、自社の強みとしての過半を占める。
2. 製造業は自社の強みを顧客基盤から製品・サービスにシフトさせてきている一方、非製造業では顧客基盤を強みと捉える割合がより増大している。

### ■デジタル化の進展が与える影響度の共有

1. 年々、経営・事業部門におけるデジタル化進展の影響の理解度は高まっている。
2. 前年と同様、トップランナーとセカンドランナーとの差が顕著に出ている。デジタル化の取り組み状況が他社より進んでいると考える企業では、経営・事業部門における影響の理解度が高い。
3. レガシーシステムが少ないほど、デジタル化の進展が与える影響を大いに理解・共有している企業が多い。（但しレガシーシステムだけが要因ではないと拝察）

## デジタル関連の戦略策定と施策推進

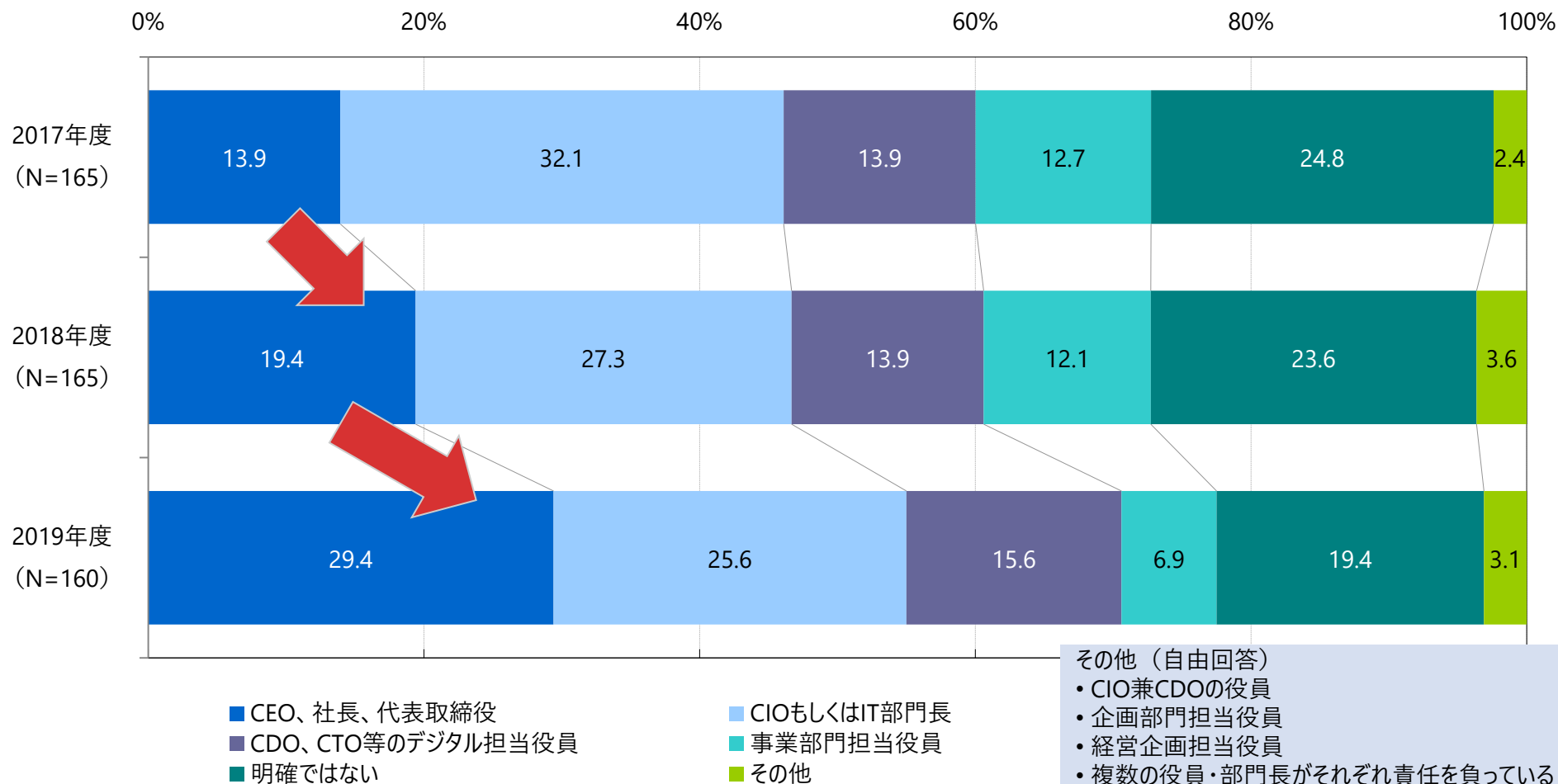
---

## 本調査におけるデジタル関係の戦略策定と施策推進の組織の定義

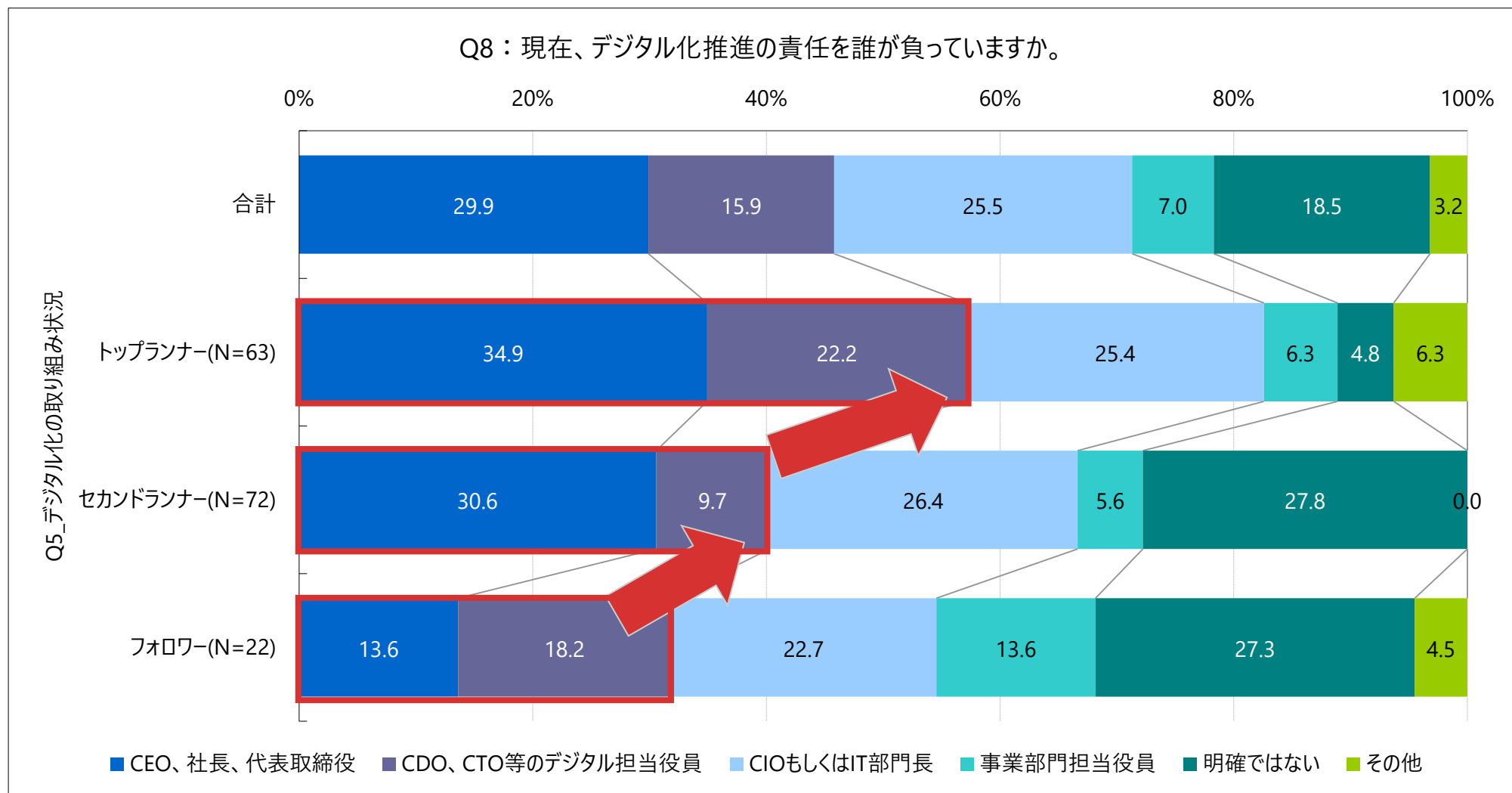
|              | (1) 経営企画部門<br>中心    | (2) 事業部門中心          | (3) IT部門中心          | (4) デジタル化推進部<br>門中心             | (5) 情報子会社中心          | (6) デジタル専門会社<br>中心 |
|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------|
| 概要           | 経営企画部門の中で<br>デジタル推進 | 事業部門別にデジタル機<br>能を配置 | IT部門内にデジタル機能を<br>配置 | 経営直下に全社横断して<br>デジタル化推進部門を配<br>置 | 情報子会社内にデジタ<br>ル機能を配置 | デジタル専門会社を設立        |
| 組織形態<br>イメージ |                     |                     |                     |                                 |                      |                    |

CEO、社長、代表取締役がデジタル化の責任を担う企業の割合は、年々増えてきている。

Q8：現在、デジタル化推進の責任を誰が負っていますか。(N=160)

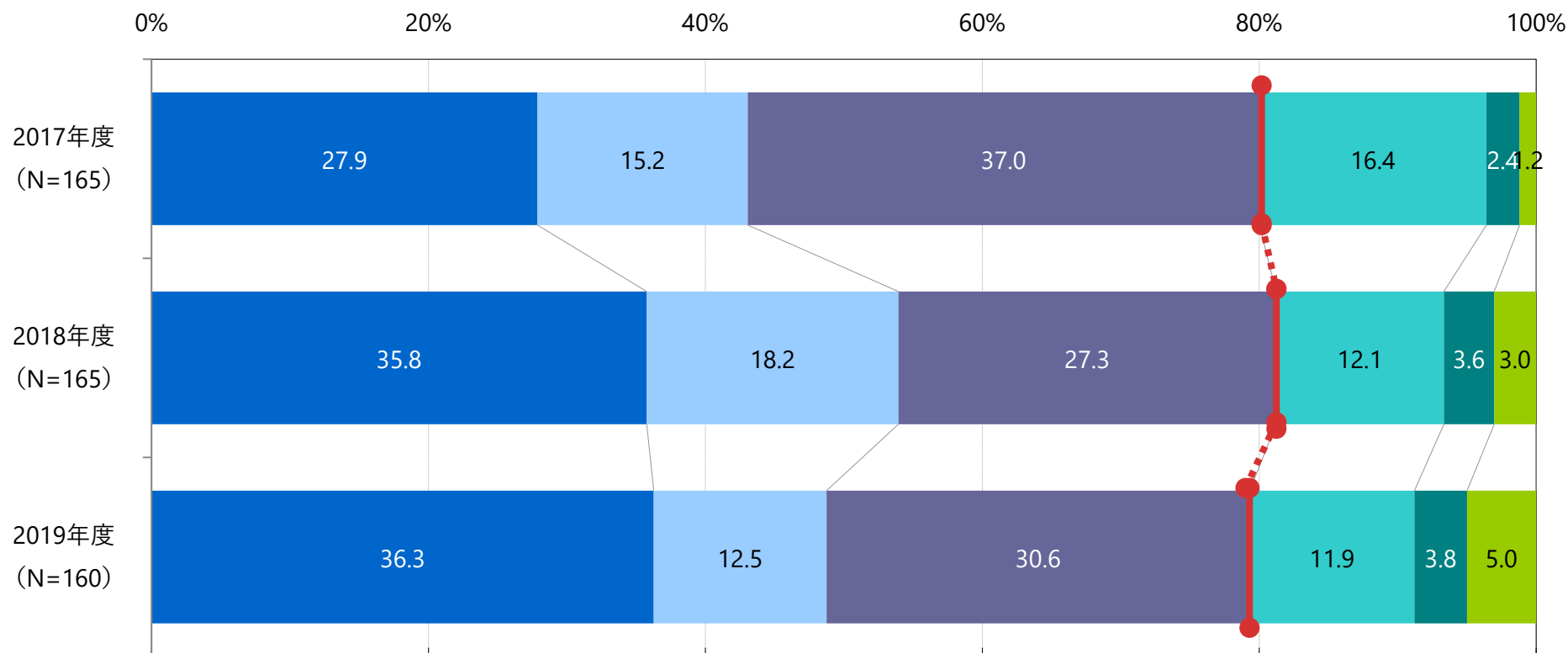


トップランナーは、CEO、CDOがデジタル化の責任を負っている割合が高い。



デジタル化に向けて戦略を実行中、策定済みまたは策定中とする企業の割合は変わらない。

Q9：デジタルビジネスに関わる戦略を策定していますか。(N=160)



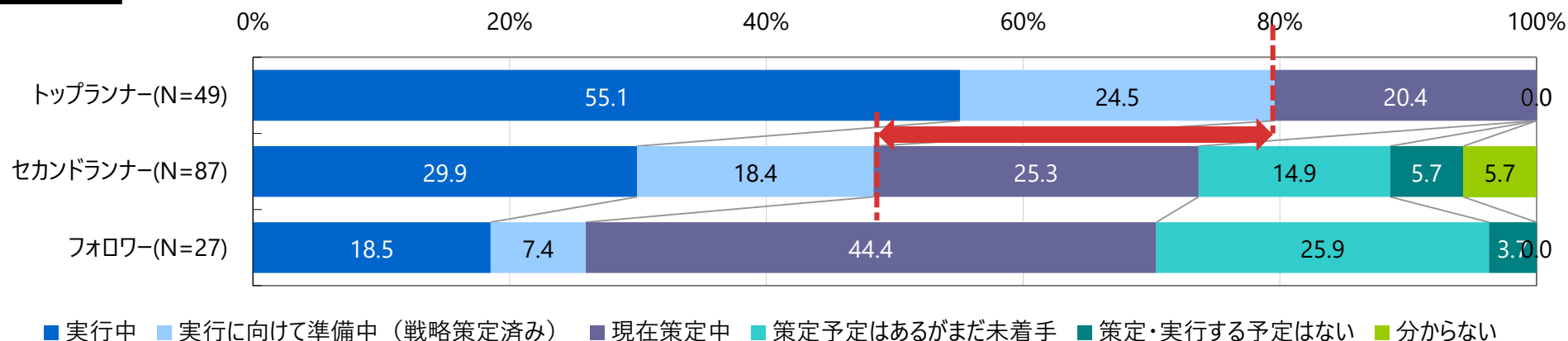
■ 実行中 ■ 実行に向けて準備中（戦略策定済み） ■ 現在策定中 ■ 策定予定はあるがまだ未着手 ■ 策定・実行する予定はない ■ 分からない

戦略の策定済み状況をみると、トップランナーと、セカンドランナーおよびフォロワーで、戦略策定済みの企業の割合の差が、昨年度よりも広がった。

## 2018年度

Q9：デジタルビジネスやデジタル化の進展への対応に向けた戦略を策定していますか。

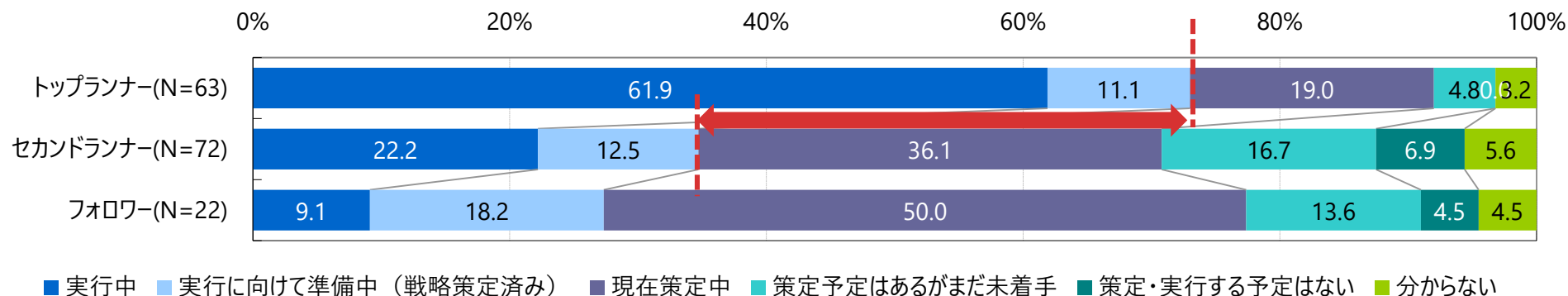
Q5\_デジタル化の取り組み状況



## 2019年度

Q9：デジタルビジネスに関わる戦略を策定していますか。

Q5\_デジタル化の取り組み状況



- ① デジタル戦略の策定について、40%超の企業で経営企画部門が関わっている。
- ② 50%超の企業で複数組織が関わり策定している。

デジタルビジネスに関わる戦略を策定する役割

|         | 経営企画部門が関わる | 経営企画部門が関わらない                                                           | 合計      |
|---------|------------|------------------------------------------------------------------------|---------|
| 単独で策定   | (A) 8.2%   | (B) 36.3%                                                              | 44.5%   |
| 複数組織が策定 | (C) 34.3%  | (D) 21.2%<br>(※) 事業部門とIT部門が担っている企業では、デジタル戦略を別々に策定している割合が他のパターンと比較して多い。 | ② 55.5% |
| ① 合計    | 42.5%      | 57.5%                                                                  |         |

①デジタル施策の推進は、事業部門やIT部門が中心となって担っている。

②3割程度の企業ではデジタル化推進部門も関わっている。

デジタル施策を推進する役割

|                             | 事業部門またはIT部門<br>が関わる | 事業部門もIT部門<br>も関わらない | 合計      |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------|
| デジタル化<br>推進部門<br>が関わる       | (A) 20.6%           | (B) 11.9%           | ② 32.5% |
| デジタル化<br>推進部門<br>が関わら<br>ない | (C) 58.7%           | (D) 8.8%            | 67.5%   |
| ① 合計                        | 79.3%               | 20.7%               |         |

将来的なデジタル施策の推進の担い手は、デジタル化推進部門とする企業が増加。

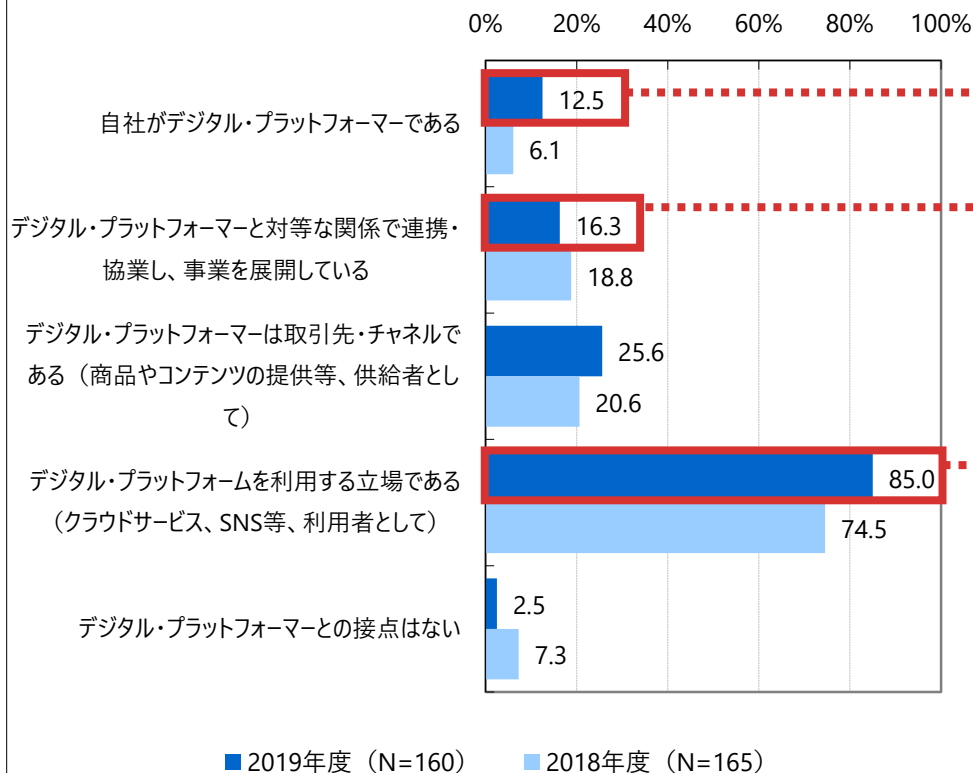
デジタル施策を推進する役割

| 現在                              |                     |                     | 将来（5年後）   |                                 |                     |                     |           |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|-----------|---------------------------------|---------------------|---------------------|-----------|
|                                 | 事業部門または<br>IT部門が関わる | 事業部門もIT部<br>門も関わらない | 合<br>計    |                                 | 事業部門または<br>IT部門が関わる | 事業部門もIT部<br>門も関わらない | 合<br>計    |
| デジタル<br>化推進<br>部門が<br>関わる       | (A) 20.6%           | (B) 11.9%           | 32.5<br>% | デジタル<br>化推進<br>部門が<br>関わる       | (A) 30.0%           | (B) 20.0%           | 50.0<br>% |
| デジタル<br>化推進<br>部門が<br>関わら<br>ない | (C) 58.7%           | (D) 8.8%            | 67.5<br>% | デジタル<br>化推進<br>部門が<br>関わら<br>ない | (C) 45.0%           | (D) 5.0%            | 50.0<br>% |
| 合計                              | 79.3%               | 20.7%               |           | 合計                              | 75.0%               | 25.0%               |           |

将来的に、デジタルプラットフォームを利用する立場から、デジタルプラットフォームを目指す企業や、それと対等な関係での連携・協業を目指す企業が増えてくると予想される。

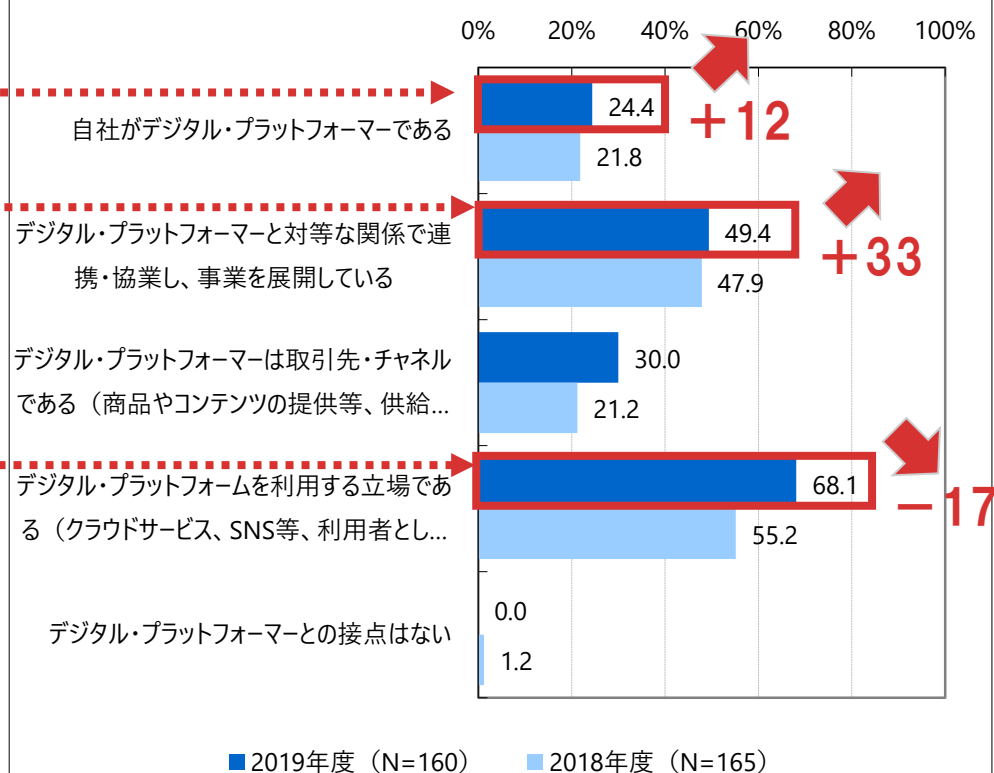
## 現在

Q11：デジタル・プラットフォーム（オンライン・プラットフォーム）を運営・提供する事業者（デジタル・プラットフォーマー）との関わりについて、現在の自社の立ち位置と、将来（５年後）の目標について、どのようにお考えですか。（現在の自社の立ち位置）（N=160）



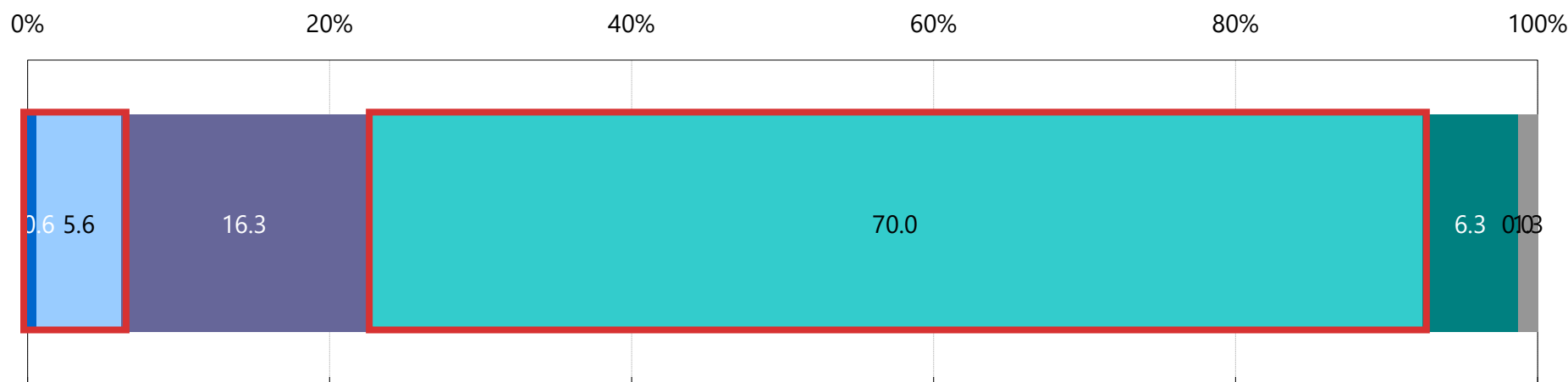
## 将来

Q11：デジタル・プラットフォーム（オンライン・プラットフォーム）を運営・提供する事業者（デジタル・プラットフォーマー）との関わりについて、現在の自社の立ち位置と、将来（５年後）の目標について、どのようにお考えですか。（将来（５年後）の自社の立ち位置の目標）（N=160）



あらゆるデータを分析し、経営判断に活用している企業は6.2%に留まっている。  
70%は、部分的なデータ分析で、その結果を部分的に経営判断に活用している。

Q13：売上データ・マーケティングデータ・生産管理データなどの経営に関わるデータ分析および分析結果に基づく行動をどのようにしていますか。(N=160)



- あらゆるデータを分析しており、その結果を全般的に経営判断に活用している
- あらゆるデータを分析しており、その結果を部分的に経営判断に活用している
- 部分的なデータを分析しており、その結果を全般的に経営判断に活用している
- 部分的なデータを分析しており、その結果を部分的に経営判断に活用している
- ほとんどデータを分析していない
- データを分析する必要性がないと考えている
- その他

## アンケート結果の考察 2 （デジタル化の推進） （1 / 2）

### ■デジタル化推進の責任者

1. デジタル化の責任をCEOが担う企業は年々増加しており、前年度から10ポイント増加し29.4%となった。
2. トップランナーでは、95%の企業でデジタル化推進の責任が明確となっている。一方、セカンドランナーとフォロワーでは、約30%の企業が明確ではない。

### ■デジタル戦略の策定

1. 40%超の企業で経営企画部門が関わっており、トップの意を受けた経営企画部門が、他部門の参画を得て戦略を取りまとめていると推察される。
2. 経営企画部門が関わらず事業部門とIT部門が策定を担う企業では、比較的、デジタル戦略が別々に作成されている割合が多い。

### ■デジタル化施策の推進

1. 施策推進の段階に移ると、事業部門やIT部門がリーダーシップを持ち進めようとしている。事業部門が関わる企業は戦略策定時より7.4ポイント増、IT部門が関わる企業は6.7ポイント増。

## アンケート結果の考察 2 （デジタル化の推進） （2 / 2）

### ■デジタルプラットフォームとの関わり

1. 特にトップランナーは、自身がデジタルプラットフォームを目指す、あるいは、対等な関係での連携・協業を目指しており、将来、そのような企業が増えてくると予想される。

### ■経営に関わるデータ分析結果に基づく行動

1. トップランナーを中心に、売上・生産管理などの経営に関わるあらゆるデータ分析をしている企業はあるものの、現状では全体の約6%に留まっている。

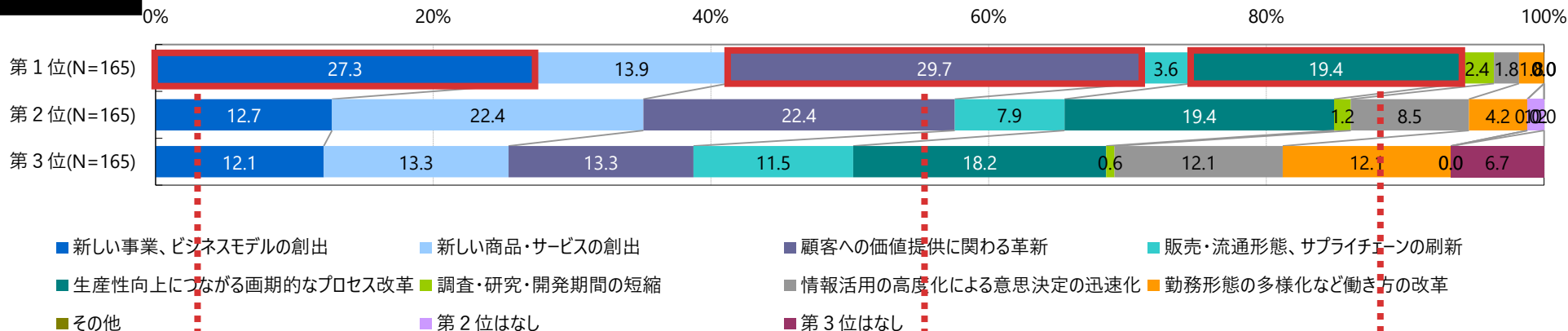
## デジタル化の課題や解決の工夫

---

デジタル化への対応により解決したい課題は、昨年度と同様、「顧客への価値提供の革新」、「新ビジネス創出」、「生産性向上に繋がるプロセス改革」が上位を占める。

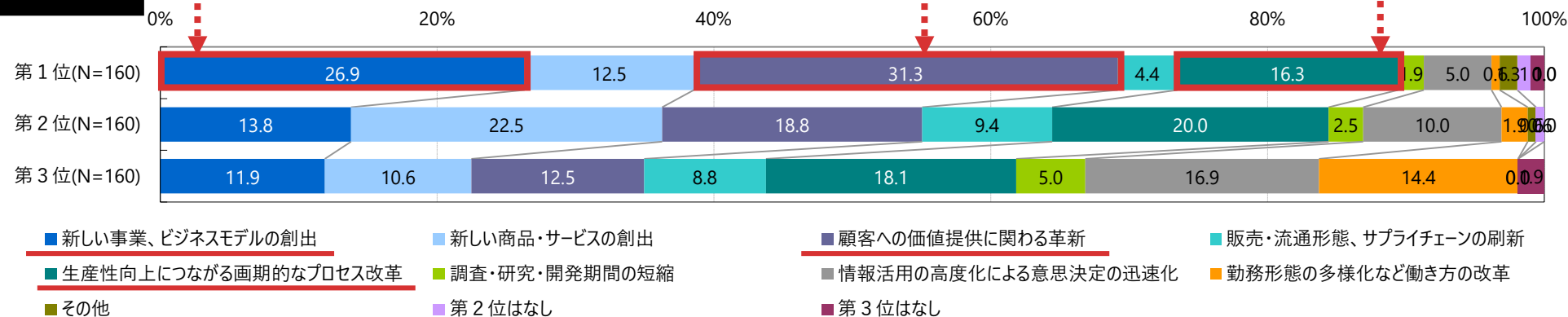
## 2018年度

Q13：デジタル化への対応により解決したい課題をご選択ください。解決したい順に1位～3位までご選択ください。



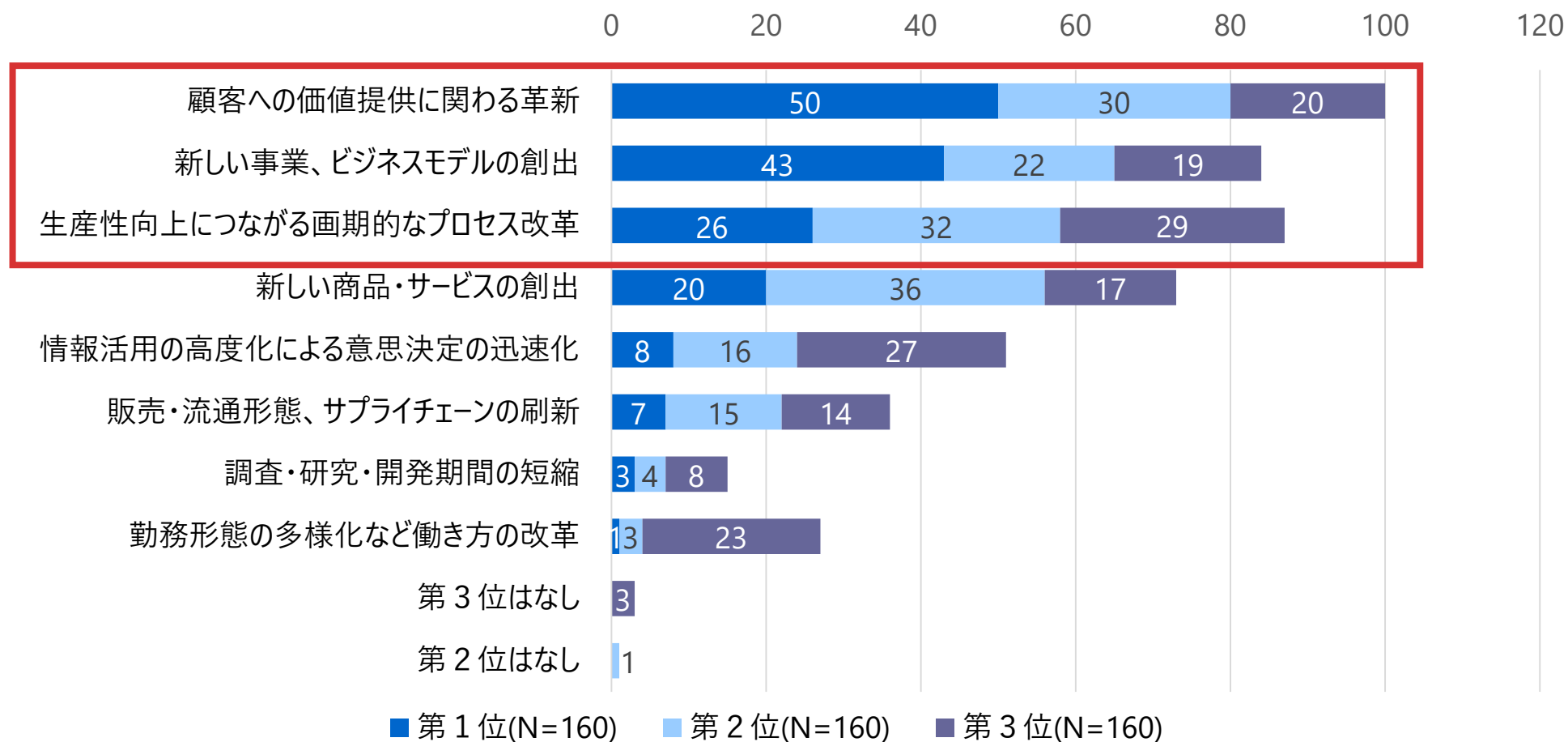
## 2019年度

Q14：デジタル化への対応により解決したい課題をご選択ください。解決したい順に1位～3位までご選択ください。



デジタル化への対応により解決したい課題は、昨年度と同様、「顧客への価値提供の革新」、「新ビジネス創出」、「生産性向上に繋がるプロセス改革」が上位を占める。

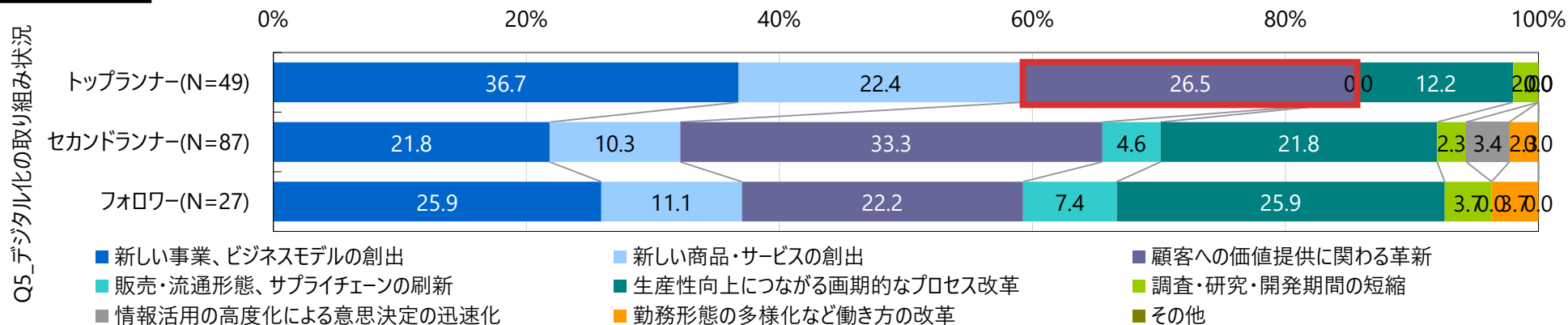
デジタル化への対応により解決したい課題（第1位、第2位、第3位の合算）



トップランナーでは、「顧客への価値提供に関わる革新」が課題として重視されるようになった。

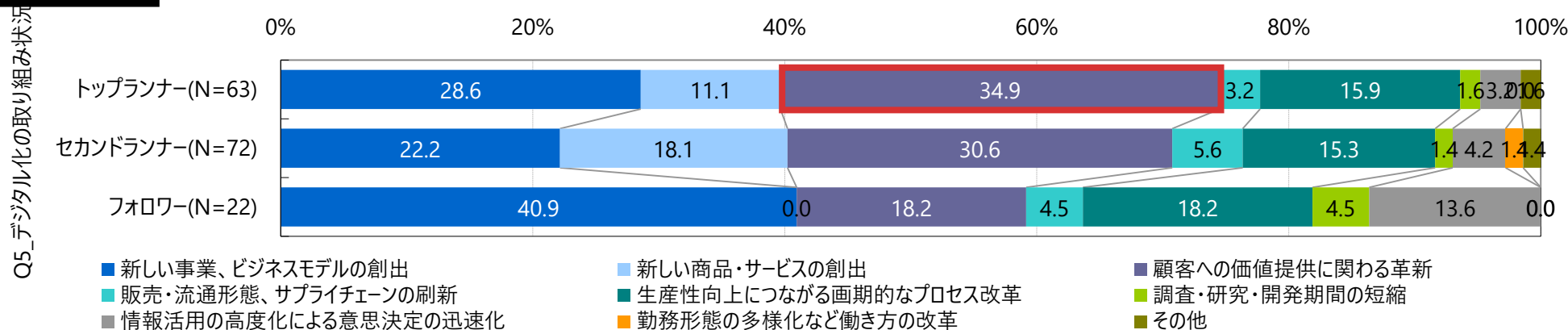
## 2018年度

Q13：デジタル化への対応により解決したい課題をご選択ください。解決したい順に1位～3位までご選択ください。[SA\_MATRIX]・第1位



## 2019年度

Q14：デジタル化への対応により解決したい課題をご選択ください。解決したい順に1位～3位までご選択ください。[SA\_MATRIX]・第1位

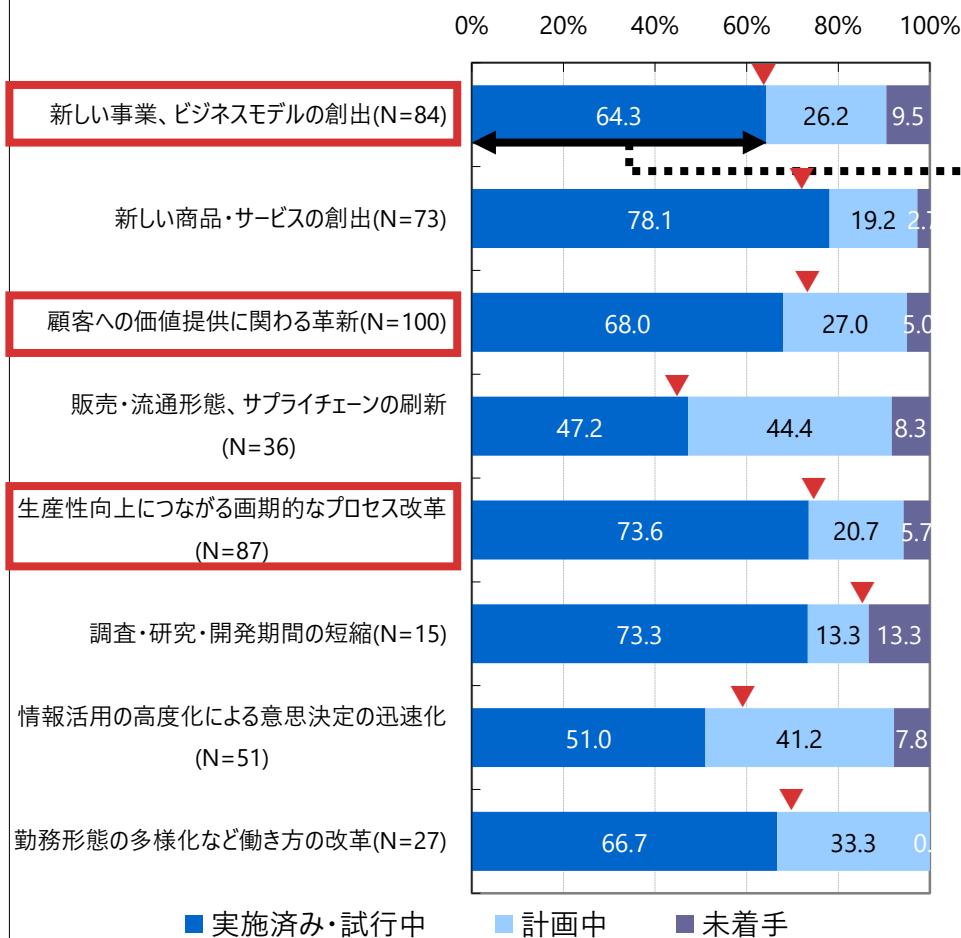


デジタル化の課題や解決の工夫      デジタル化への対応により解決したい課題（第1～3位合算の実施状況と成果有無）

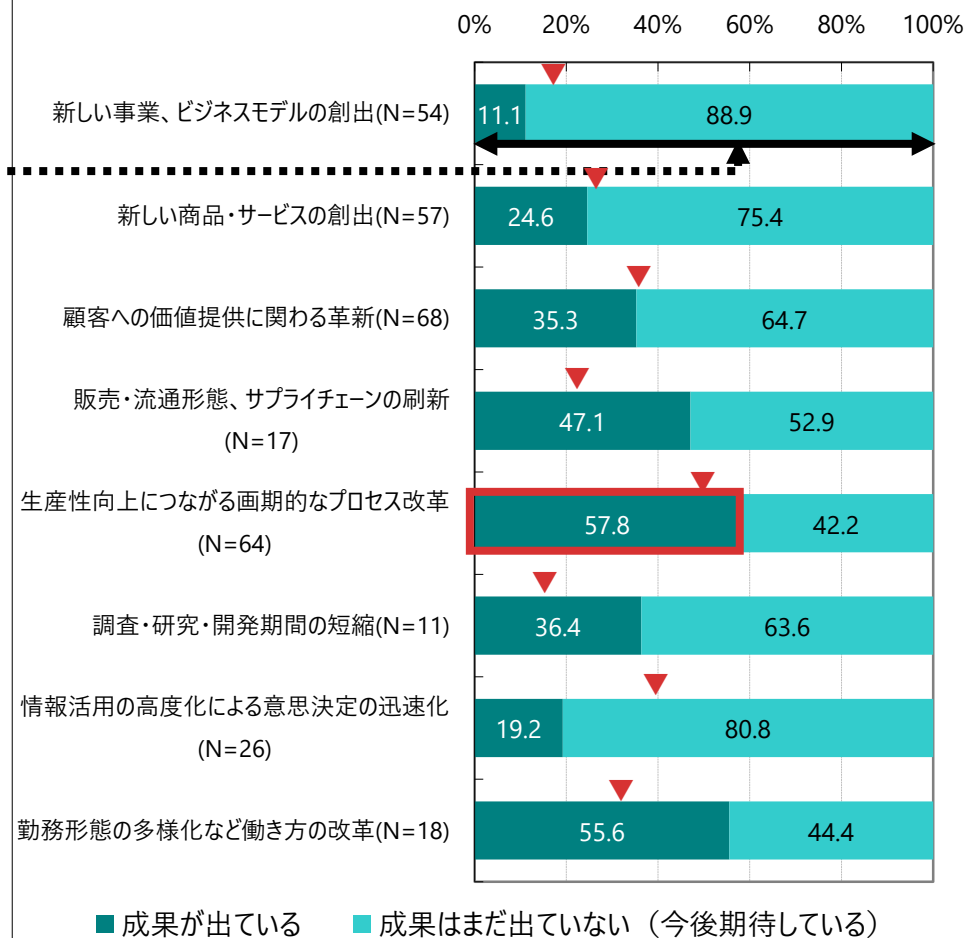
解決したい上位課題において、既に成果が出ているとする企業は一部に留まっているが、その中でも、生産性向上に繋がる画期的なプロセス改革の課題について成果が出ているとする企業の割合が高い。

▼：2018年度の割合

デジタル化への対応により解決したい課題1～3位合算の検討・進捗状況

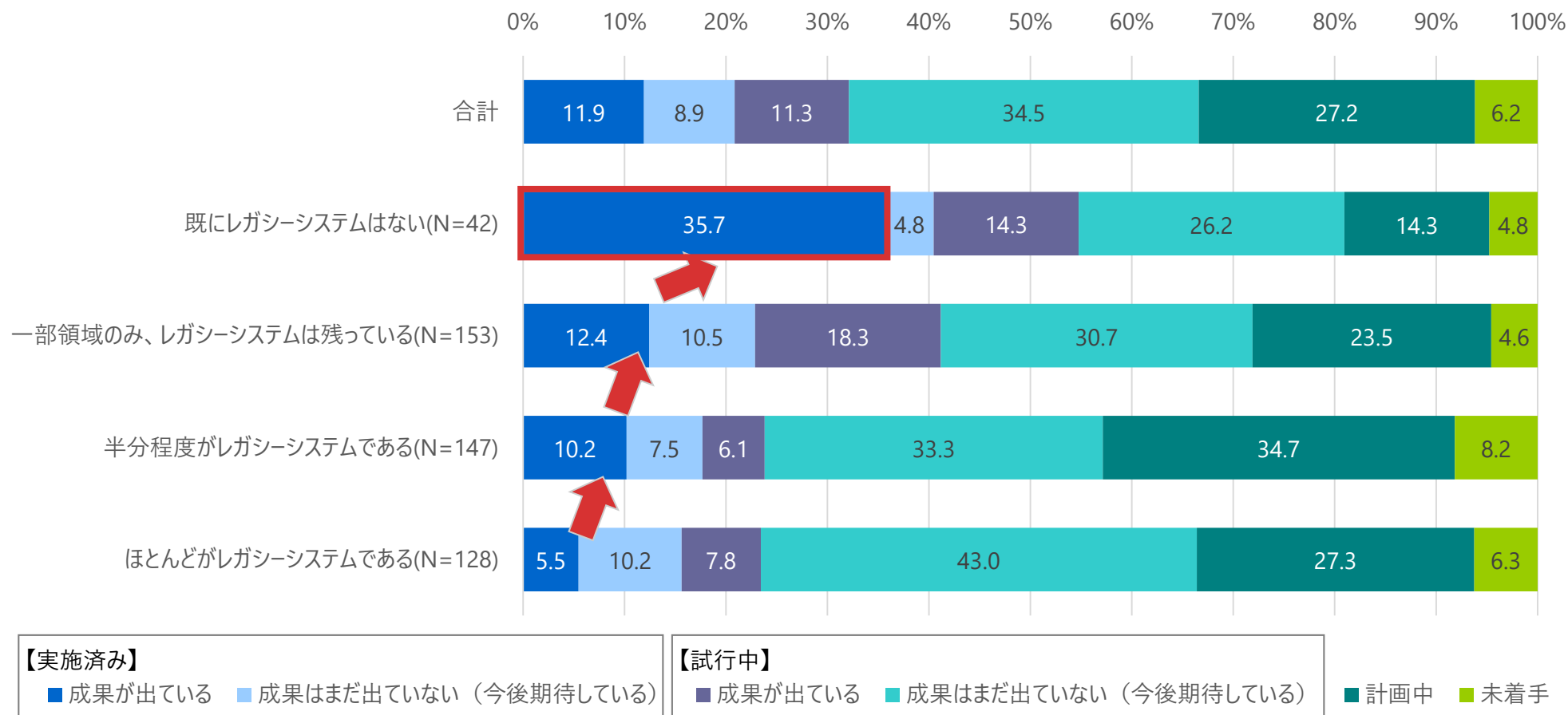


実施済み・試行中の課題についての成果の有無



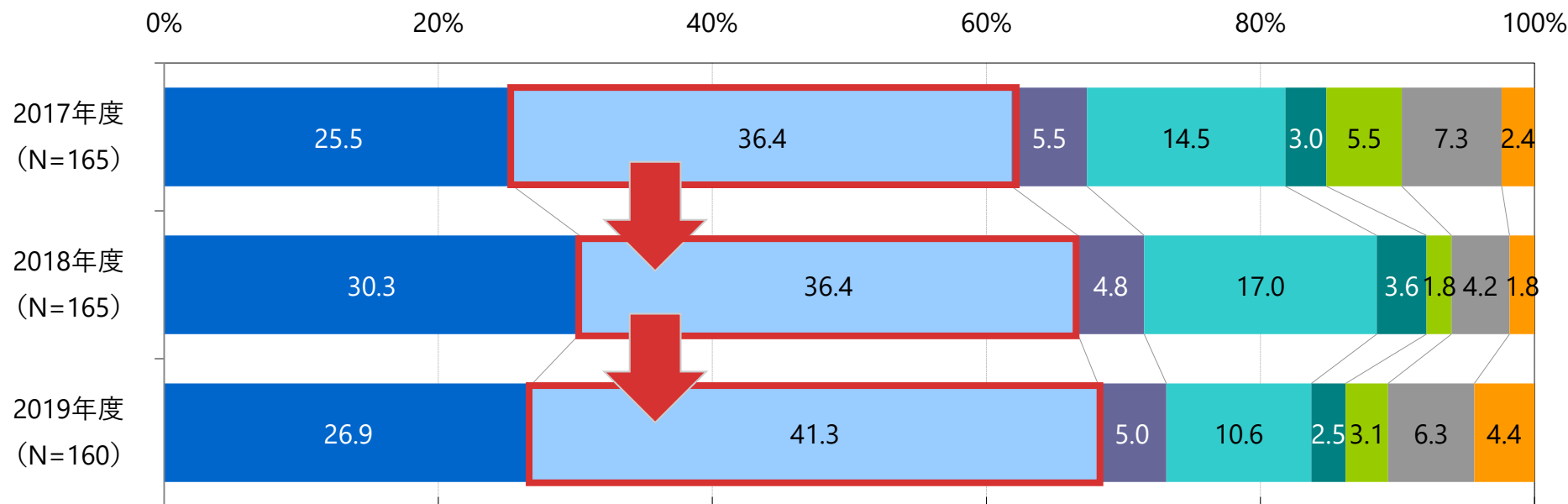
レガシーシステムが少ないほど、解決したい課題に対して、施策を実施済みで既に成果が出ているとする企業が多い。

デジタル化への対応により解決したい課題1～3位合算の検討・進捗状況



最も解決したいデジタル化の課題における効果指標として、従来と同様、顧客の満足度や行動に関わる指標を重要視する企業が多い。

Q14S1：解決したい課題の第1位「（Q14代入 第1位の回答結果）」について、もっとも重視する効果指標を1つご選択ください。（N=160）



- 財務的な指標（売上、利益、コスト削減等）
- 顧客の満足度や行動に関わる指標（顧客体験（CX）、双方向コミュニケーション等）
- ビジネスサイクルの短縮
- 業務の効率化
- 従業員の変化（能力・意識向上等）
- 品質・安全性の改善（事故、ダウンタイム等の減少）
- 明確には設定していない
- その他

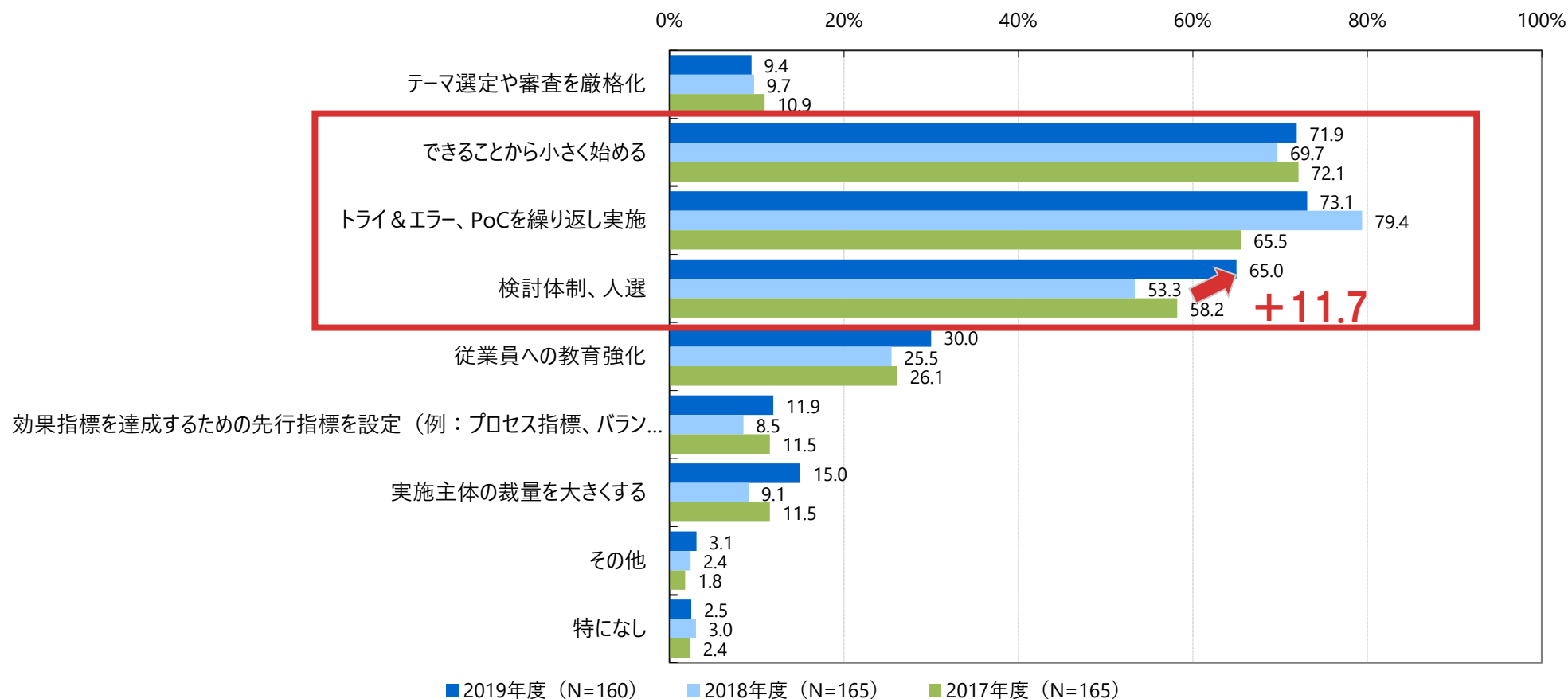
その他回答（2019年度）：

- ・親会社事業における導入・定着に依存
- ・顧客自身がわかってないニーズに対する提案
- ・対応可能要員数
- ・グループ・ガバナンスの強化
- ・新素材開発期間の短縮
- ・生産性向上とコストダウン
- ・労働力不足への対応と建設作業フィールドの安全性向上

デジタル化の課題解決に向けた工夫の傾向についてみると、従来と同様、「トライ＆エラー」「小さくはじめる」「検討体制、人選」が上位を占める。その中で、検討体制、人選を行う企業が昨年より増加。

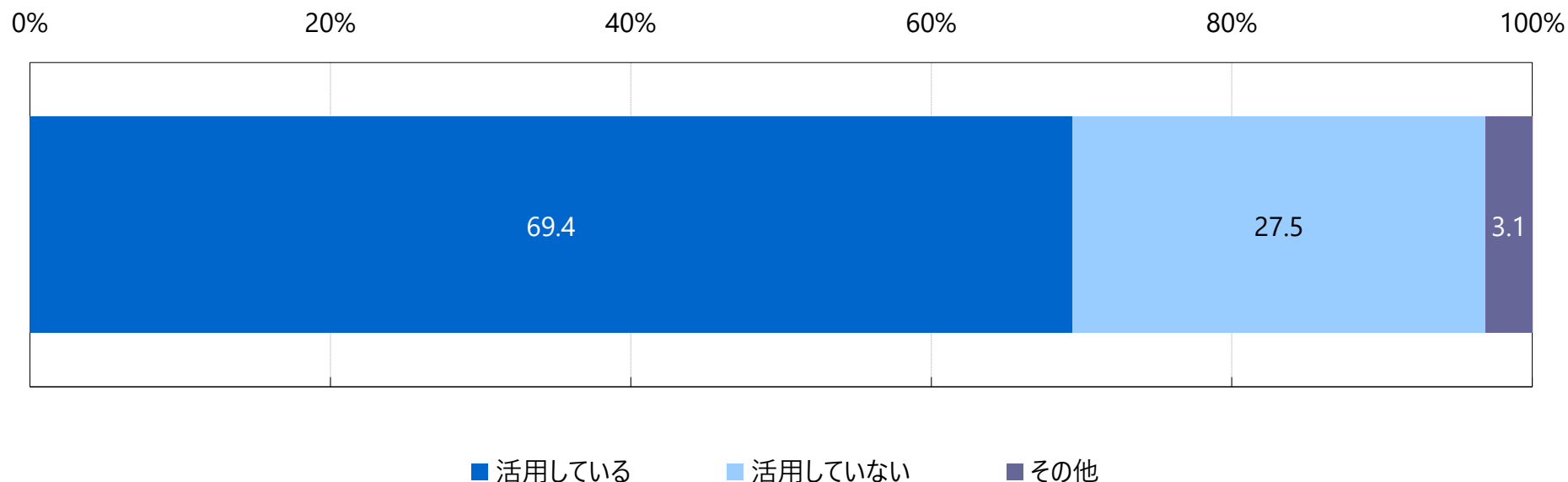
Q14S7：デジタル化への対応により解決したい課題の1位～3位について、課題解決に向け、どのような工夫をしていますか。

(複数選択可) (N=160)



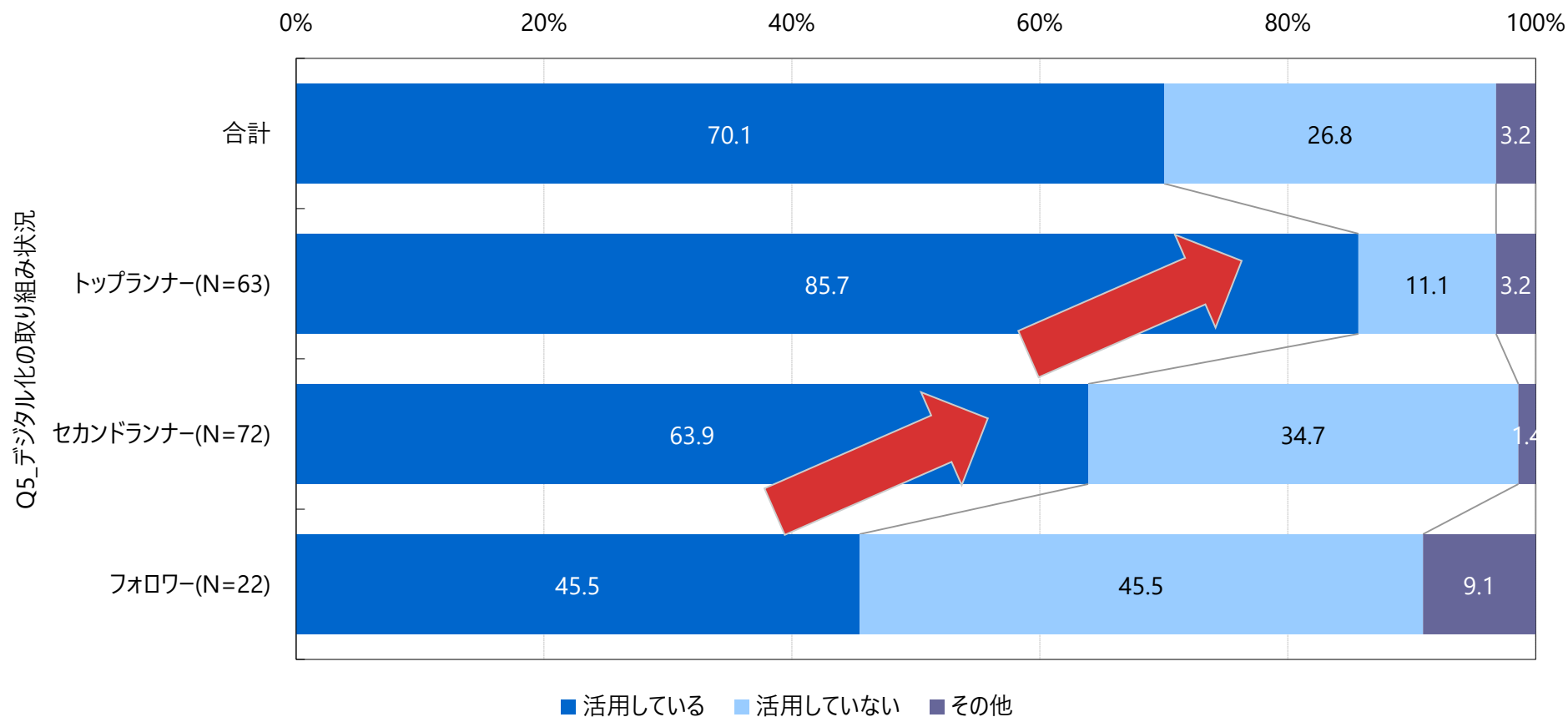
7割の企業が、PoCのために短期的な効果を求めない予算を活用している。

Q14S8：PoCの実施促進のため、収益増大やコスト削減等の短期的な効果を求めない予算（研究開発費等）を活用していますか。(N=160)



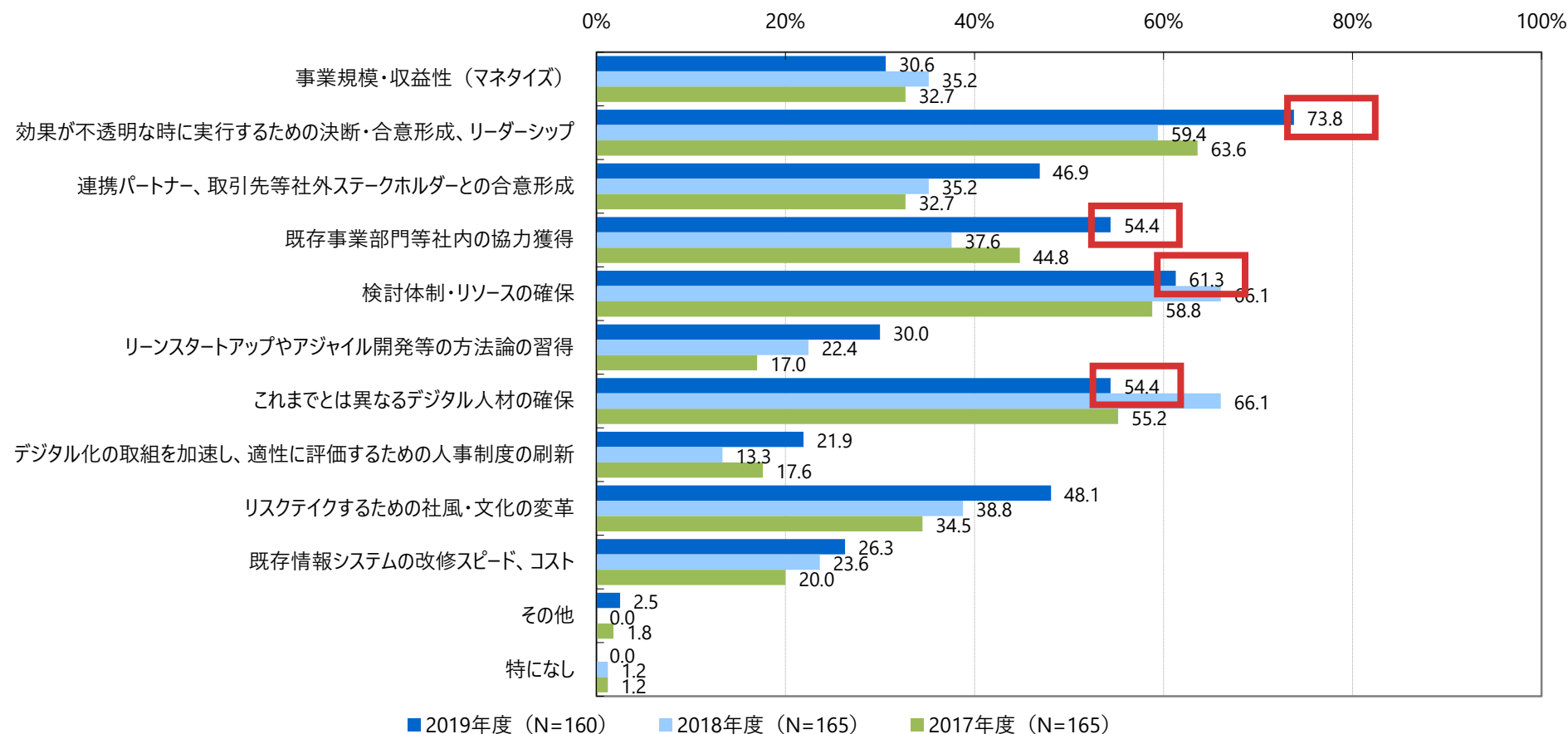
トッランナーにいくほど、PoCのために短期的な効果を求めない予算を活用している。

Q14S8：PoCの実施促進のため、収益増大やコスト削減等の短期的な効果を求めない予算（研究開発費等）を活用していますか。



課題としては、「決断・リーダーシップ」「検討体制・リソース確保」「社内の協力獲得」「デジタル人材確保」が上位を占める。

Q14S9：デジタル化を推進する上で、重要と考えている要因は何であると考えていますか。（複数選択可）（N=160）



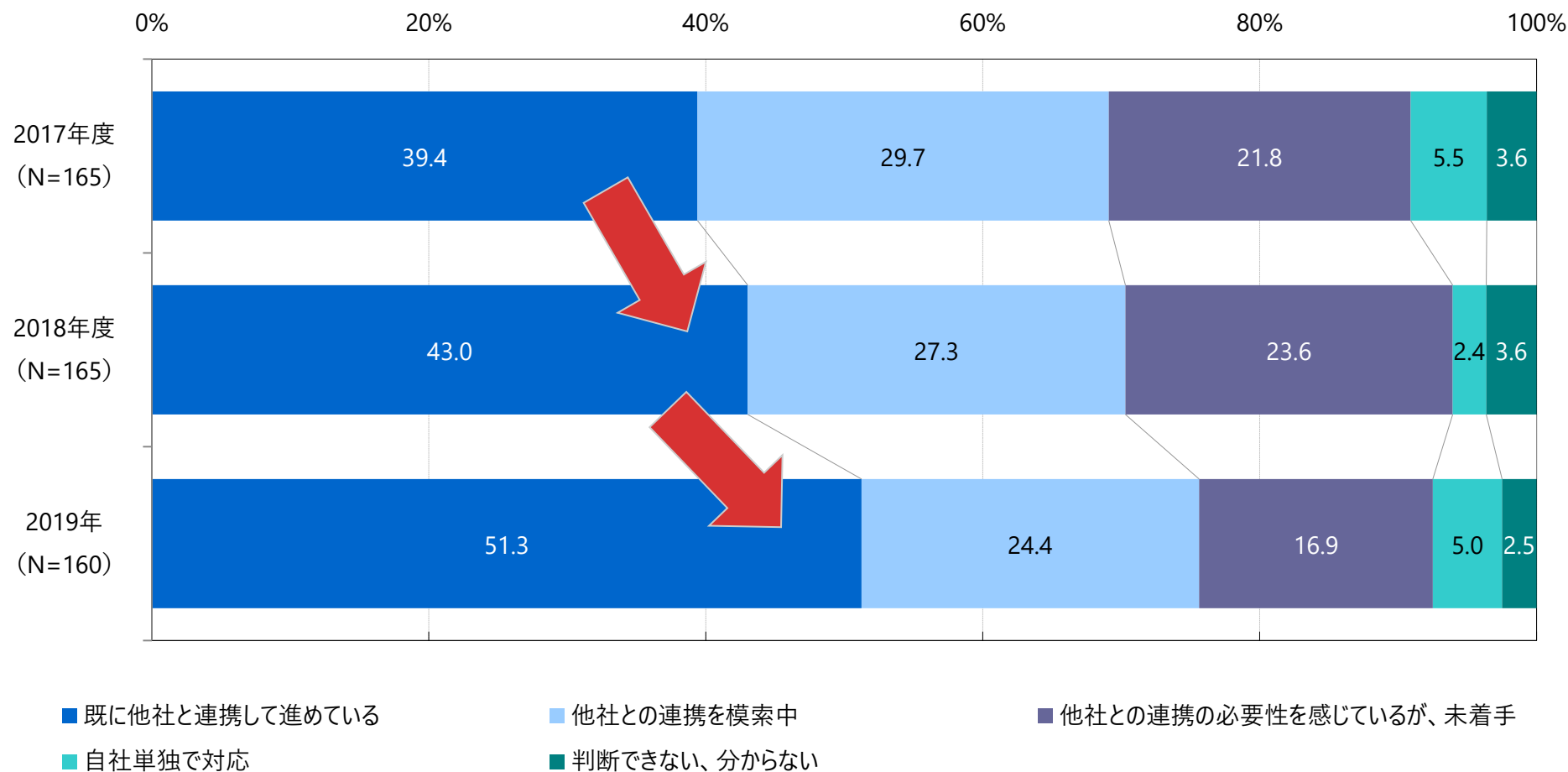
※2019年度は、設問を「デジタル化を推進する中での課題」から、「デジタル化を推進する上で重要と考えている要因」として変更。

## デジタル化の進展に向けた協業・連携

---

デジタルビジネスを推進するにあたり、他社と連携して進める企業は増加し続けている。

Q15：デジタルビジネスを推進するにあたり、他社との連携の必要性を感じますか。(N=160)

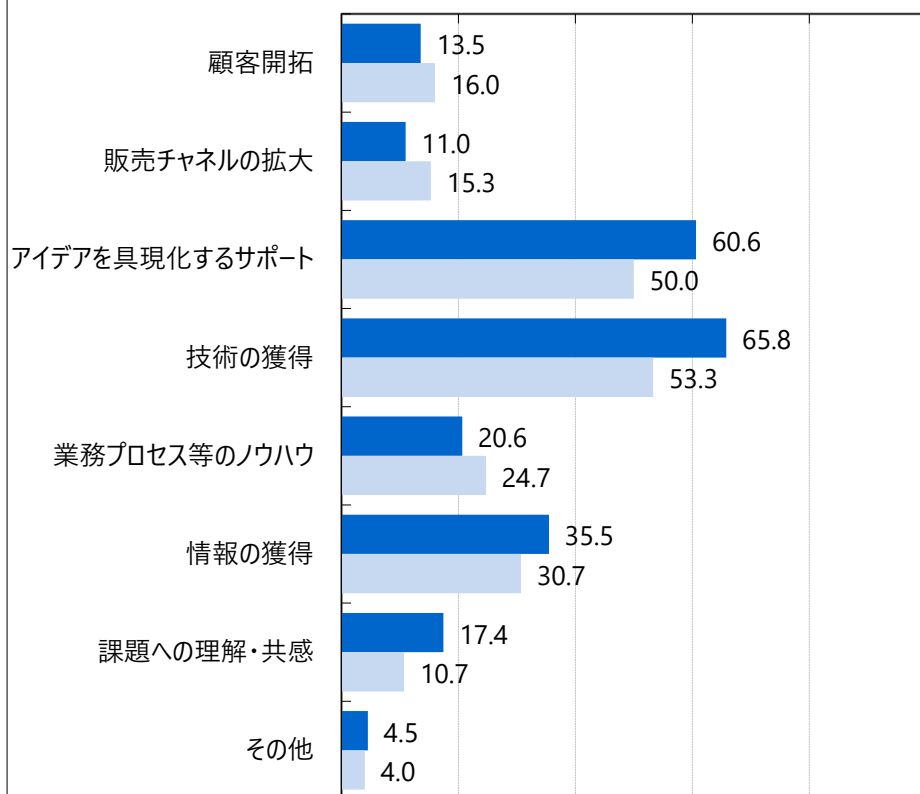


他業界の企業との連携については、昨年度と同じく、アイデアを具現化するサポートと、技術の獲得を重要視されている。また、事業連携・協業（エコシステム）も重要視されている。

2017年度  
2018年度

Q14S2：連携が重要と考える相手先として、第1位「（Q14S1 第1位の回答結果）」を選択した理由をご選択ください。（複数選択可）（N=155）

0% 20% 40% 60% 80% 100%

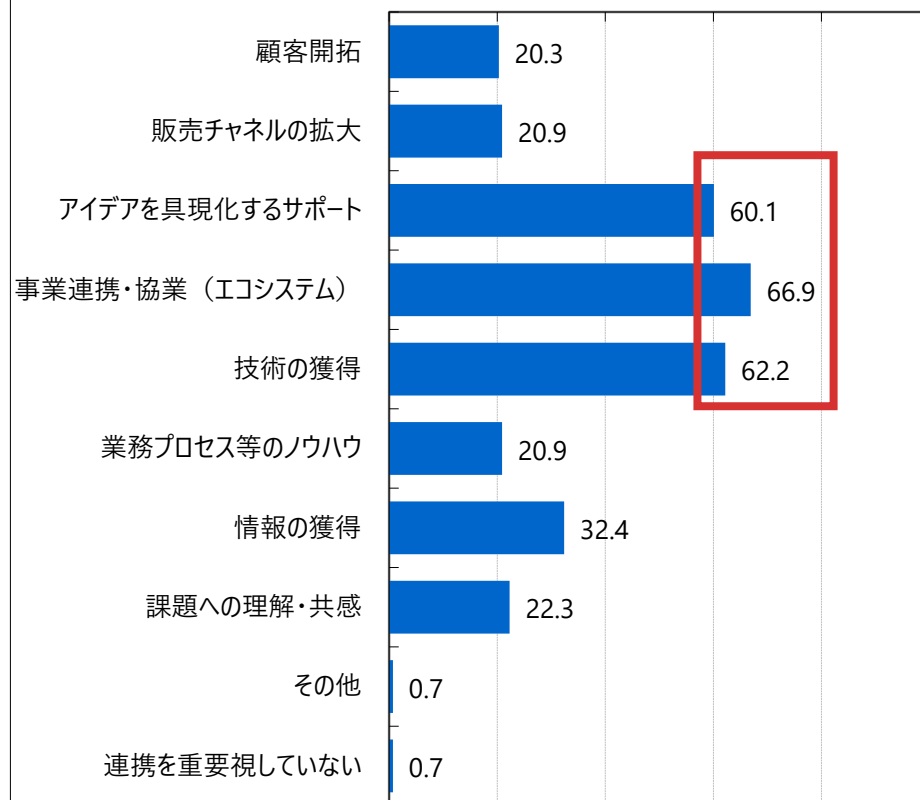


■ 2018年度 (N=155) ■ 2017年度 (N=150)

2019年度

Q15S1：「他業界の企業」との連携について、何を重要視するかをご選択ください。（複数選択可）（N=148）

0% 20% 40% 60% 80% 100%



## アンケート結果の考察 3 （デジタル化を推進する上での課題や解決の工夫）（1 / 2）

### ■デジタル化の課題

1. 解決したい課題としては、昨年度と同様、「顧客への価値提供の革新」、「新ビジネス創出」、「生産性向上に繋がるプロセス改革」を挙げる割合が高い。
2. 解決したい上位課題において、既に成果が出ているとする企業は一部に留まっているが、その中でも、生産性向上に繋がる画期的なプロセス改革の課題について成果が出ているとする企業の割合が高い。
3. レガシーシステムが少ないほど、解決したい課題に対して、施策を実施済みで既に成果が出ているとする企業が多い。（但しレガシーシステムだけが要因ではないと拝察）
4. 解決したいデジタル化の課題の効果指標について、昨年度と同様、顧客の満足度や行動に関わる指標と、財務的な指標を重要視する企業が多い。
5. デジタル化の課題解決に向けた工夫の傾向についてみると、従来と同様、「トライ＆エラー」「小さくはじめる」「検討体制、人選」が上位を占める。その中でも、検討体制、人選を行う企業が昨年より約12ポイント増加し65%（第3位）。
6. デジタル化の取り組みが進んでいる企業ほど、PoCのために短期的な効果を求めない予算を活用しており、トップランナーでは約9割が活用している。
7. デジタル化を推進する上での課題としては、課題としては、「決断・リーダーシップ」「検討体制・リソース確保」「社内の協力獲得」「デジタル人材確保」が上位を占める。

## アンケート結果の考察 3 （デジタル化を推進する上での課題や解決の工夫）（2 / 2）

### ■デジタル化の進展に向けた協業・連携

1. デジタルビジネスを推進するにあたり、他社と連携して進める企業は、昨年より約8ポイント増加して51%になった。その主な要因はフォロワーの変化であり、昨年より31ポイント増加。
2. 他社と連携する主な理由として、事業連携・協業（エコシステム）、技術獲得、およびアイデア具現化が挙げられている。

# デジタルIT投資

---

## 本調査におけるデジタルIT投資、および攻め／守りのIT投資の定義

### デジタルIT投資

以下のようなIoT (Internet of Things) 関連、AI（人工知能）、ロボットなどのデジタル技術に対するIT投資。

IoT (Internet of Things) 関連

AI（人工知能）

ブロックチェーン、仮想通貨

X-Tech（FinTech、HealthTechなど）

VR（仮想現実）／AR（拡張現実）／MR(複合現実)

ウェアラブルコンピューティング

ロボット、RPA（Robotic Process Automation）

5G

### 攻めのIT投資・守りのIT投資

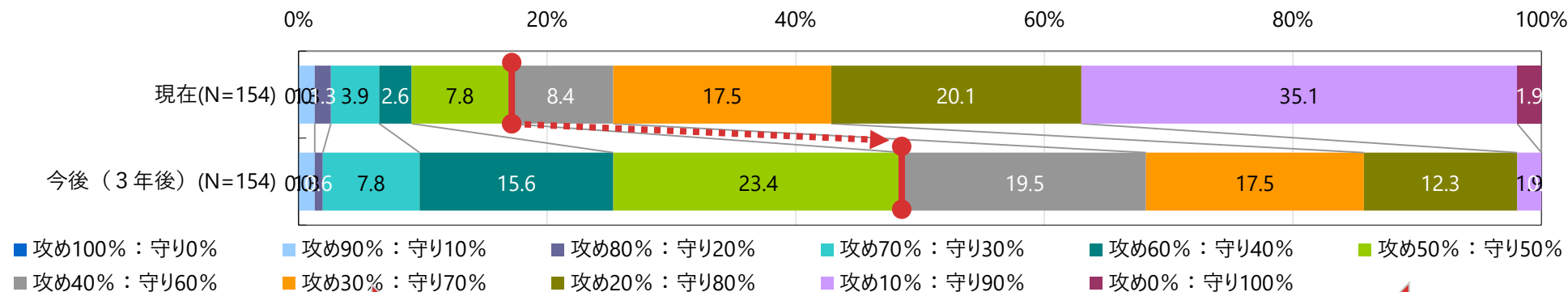
攻めのIT投資：ビジネスにおける新しい施策を展開するためのIT投資

守りのIT投資：現行ビジネスを維持・運営するためのIT投資

昨年度と同様に、攻めのIT投資の意欲は高く、今後は増やす傾向。

## 2018年度

Q15：IT投資における予算配分についてお尋ねします。攻めのIT投資と守りのIT投資のおおよその比率（キャッシュベース）について、現在、および、今後（3年後）の目標それぞれに対し、ご選択ください。

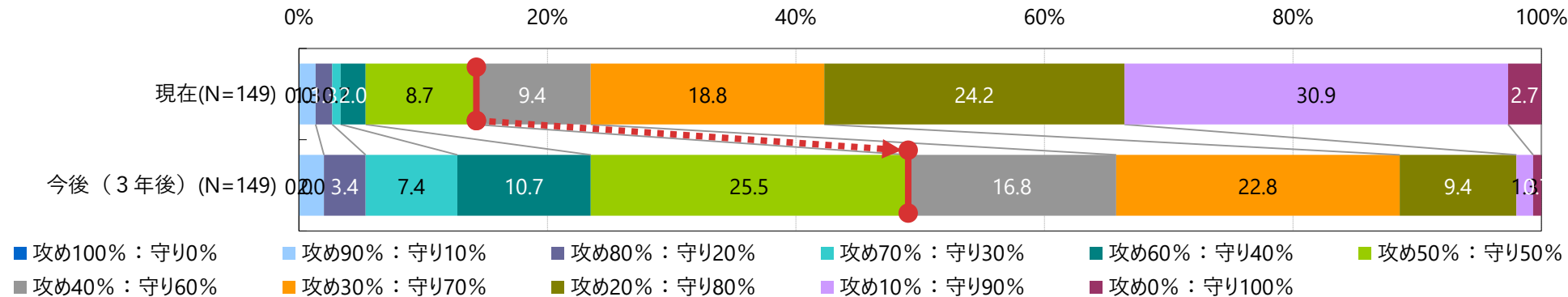


攻め

守り

## 2019年度

Q16：IT投資における予算配分についてお尋ねします。攻めのIT投資と守りのIT投資のおおよその比率（キャッシュベース）について、現在、および、今後（3年後）の目標それぞれに対し、ご選択ください。

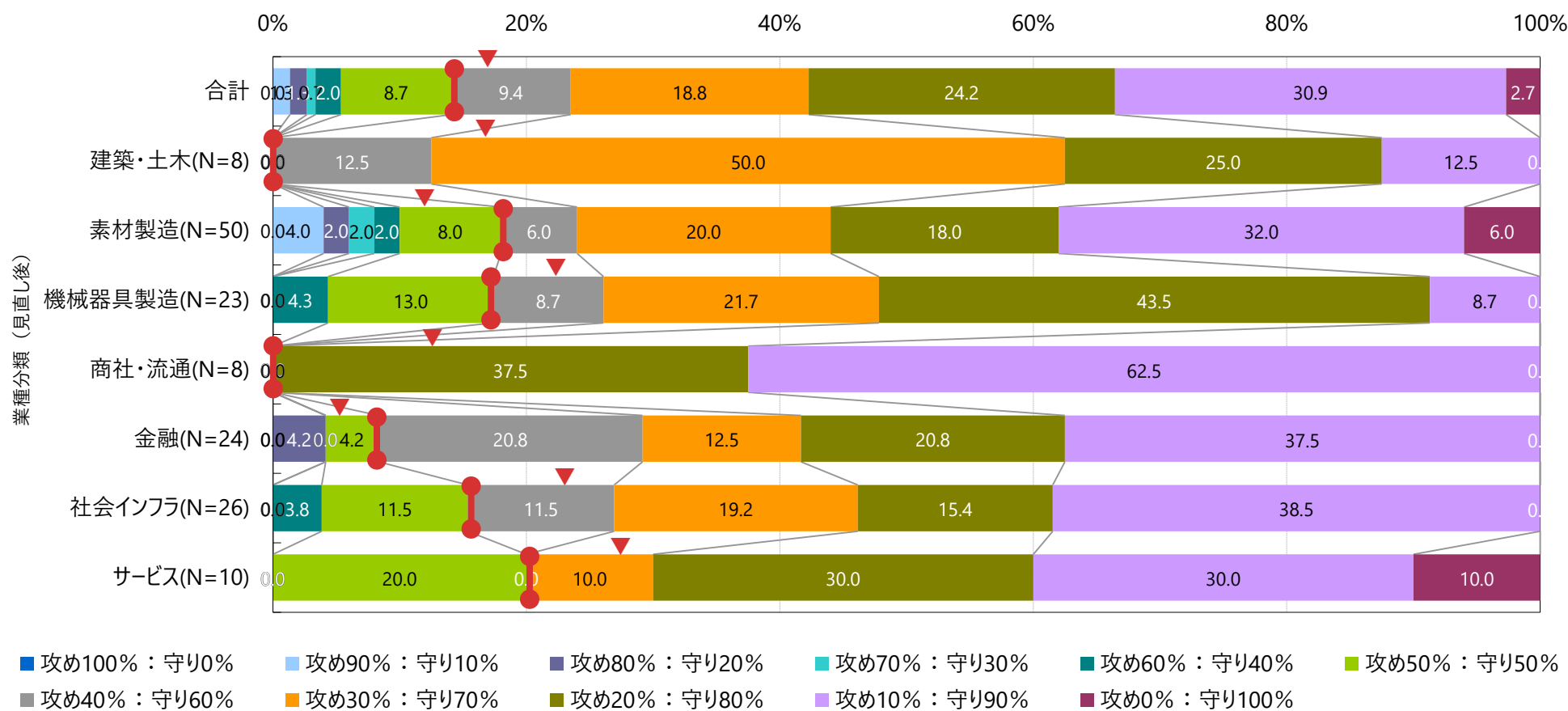


※「わからない」の回答を除外

昨年よりも攻めのIT投資の割合を下げた業界が多く、レガシー対応が認知された現れと考えられる。

▼：2018年度の「攻め50%：守り50%」と「攻め40%：守り60%」の境界

Q16：IT投資における予算配分についてお尋ねします。攻めのIT投資と守りのIT投資のおおよその比率（キャッシュベース）について、現在、および、今後（3年後）の目標それぞれに対し、ご選択ください。・現在



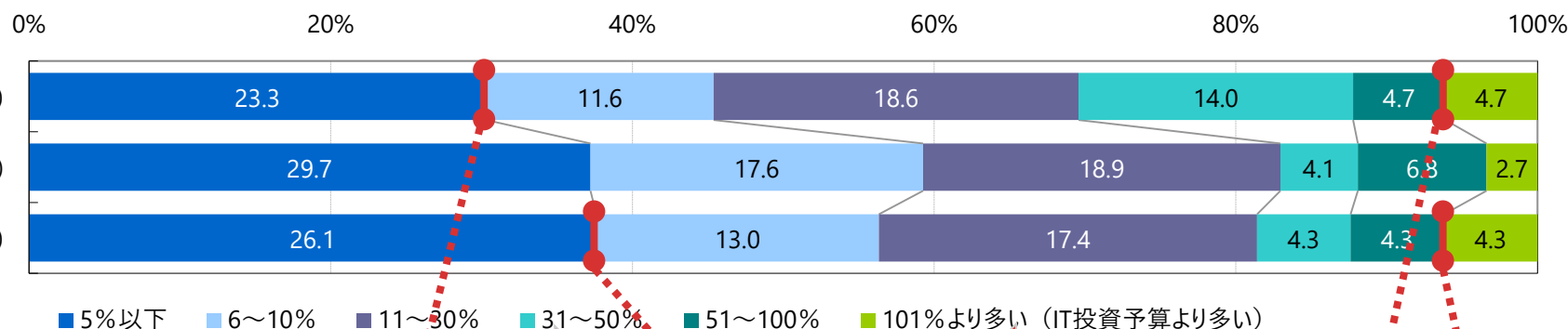
※「わからない」の回答を除外

デジタル化に関わる投資について、トップランナーではIT部門以外のIT投資予算を拡大する一方で、フォロワーはIT部門の予算にまとめていく傾向が見られる。

2018年度

Q16S1：IT部門以外が管理するデジタル化に関わる投資の予算は、IT部門が管理するIT投資予算と対比しておおよそどの程度の割合か1つご選択ください。

5\_デジタル化の取り組み状況



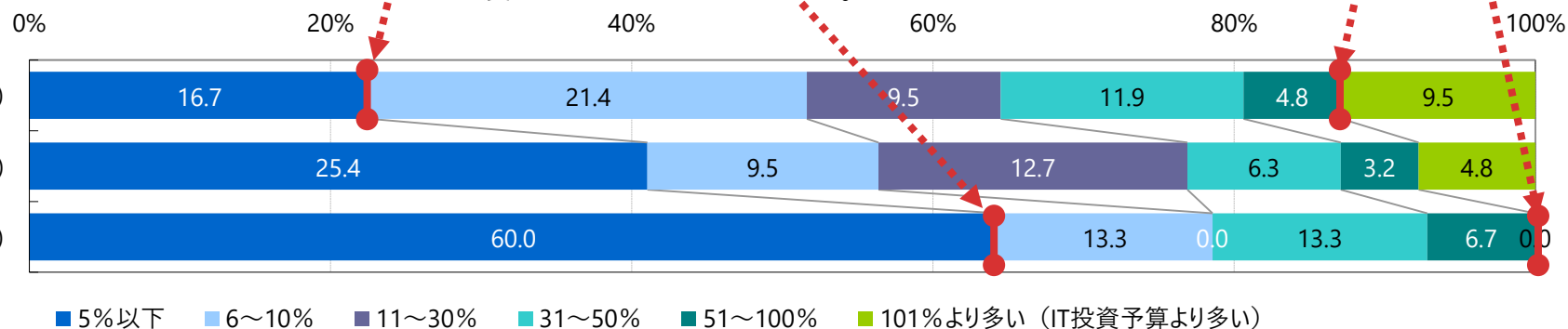
IT部門のデジタル化予算

IT部門以外のデジタル化予算

2019年度

Q17S1：IT部門以外が管理するデジタル化に関わる投資の予算は、IT部門が管理するIT投資予算と対比しておおよそどの程度の割合か1つご選択ください。

5\_デジタル化の取り組み状況

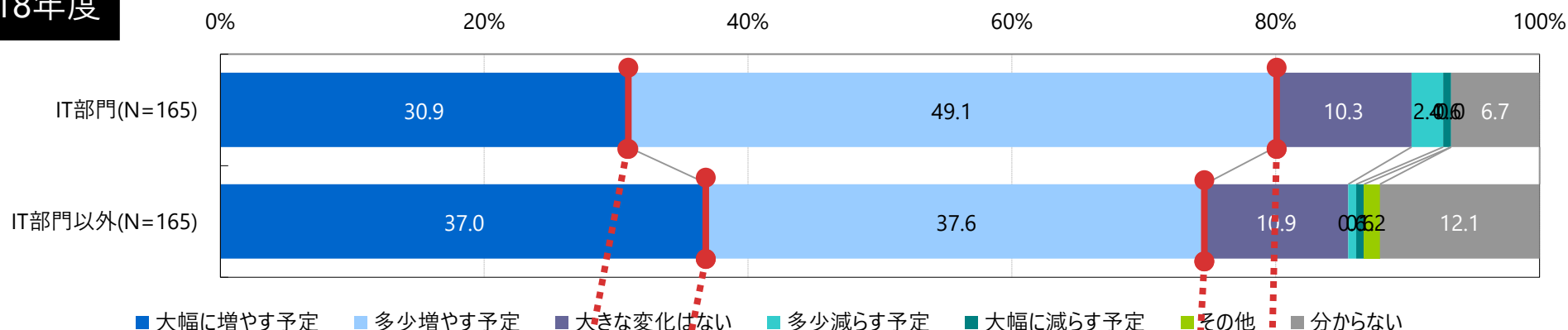


※「わからない」の回答を除外

デジタル化に関わる投資を増やす傾向は昨年から変わらない。  
但し、大幅に増やす予定の企業は減少している。

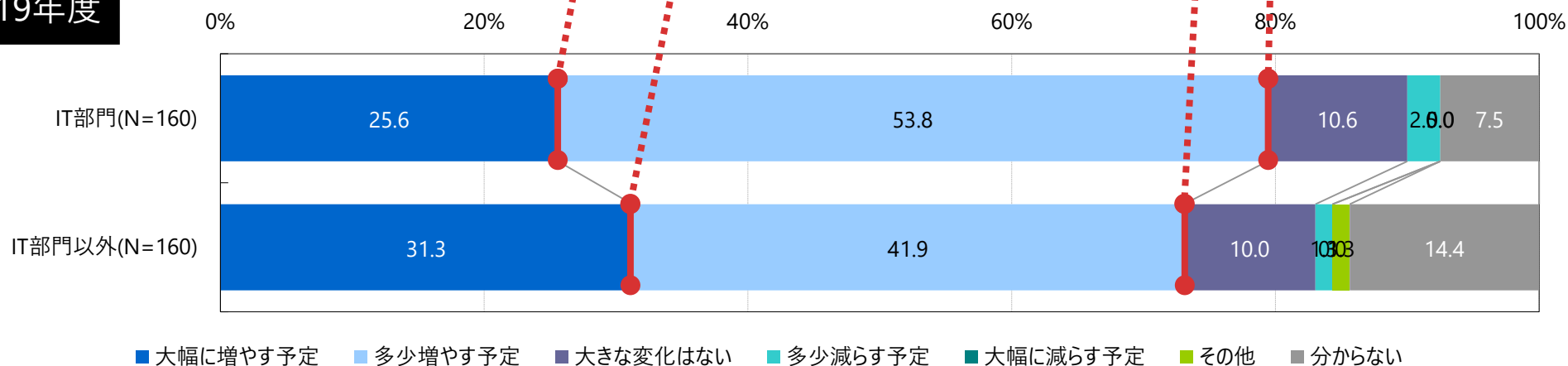
## 2018年度

Q16S2：デジタル化に関わる投資は今後（3年程度）どのように変わるとお考えか、それぞれ1つご選択ください。



## 2019年度

Q17S2：デジタル化に関わる投資は今後（3年程度）どのように変わるとお考えか、それぞれ1つご選択ください。



## アンケート結果の考察 4 （デジタルIT投資）

### ■IT投資

1. 昨年度と同様に、攻めのIT投資の意欲は高く、今後、攻めのIT投資比率を増やす傾向が見られる。
2. 一方で足許では、昨年よりも攻めのIT投資の割合を下げた業界が多く、レガシーシステムとのデータ連携等の、守りの予算も持ちながら進めていると考えられる。

### ■デジタルIT投資

1. デジタル化に関わる投資を増やす傾向は昨年から変わらない。但し、大幅に増やす予定の企業は減少している。
2. トップランナーではIT部門以外のIT投資予算を拡大する一方で、フォロワーではIT部門の予算にまともていく傾向が見られる。
3. IT予算全体の内、デジタルIT投資の比率が5%以下とする企業が約5割を占める。

### ■デジタルIT投資の予算分類

1. IoT、AI、RPA、5Gについては、IT予算として確保する割合が高い。一方で、IoTを設備建設予算として考える企業も多い。

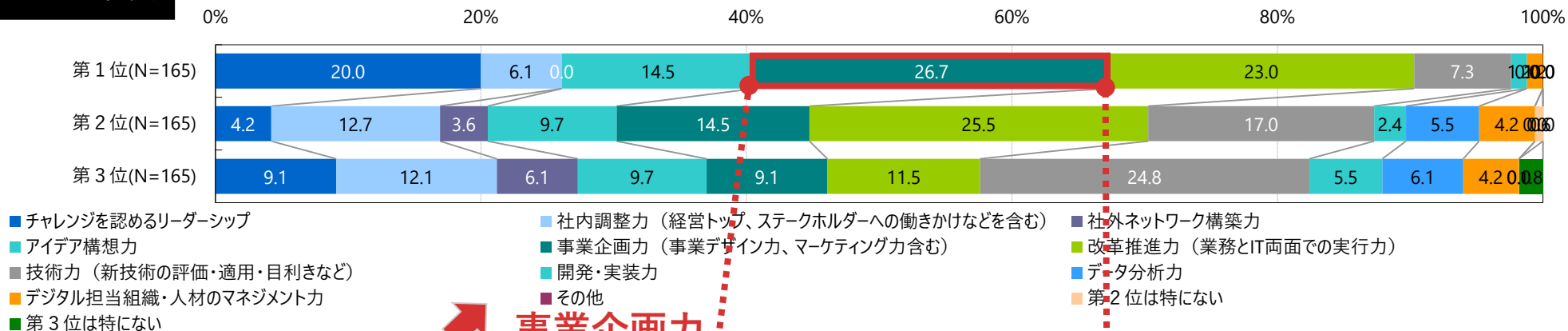
# デジタル人材

---

# デジタル化を企画・推進するには、事業企画力が最も必要と考える企業が増えてきている。

## 2018年度

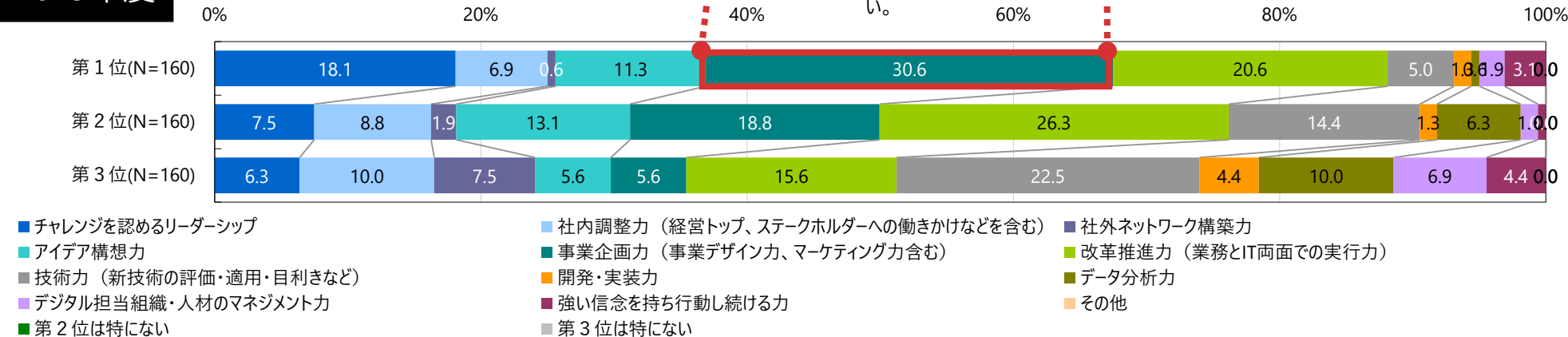
Q18：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していくために、自社の人材に必要とお考えの能力・スキルは何でしょうか。優先度の高い順に1位～3位までご選択ください。



事業企画力  
+4

## 2019年度

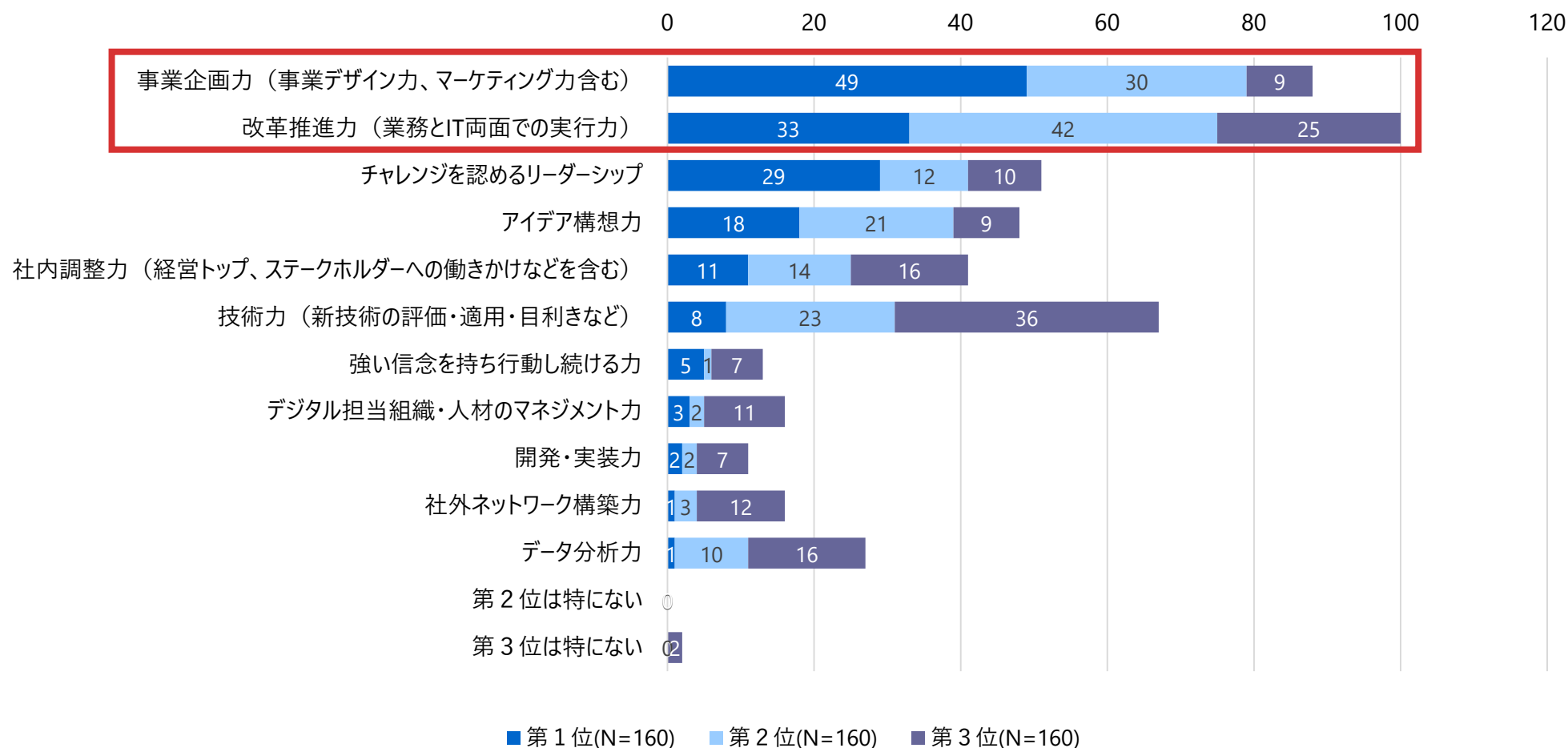
Q19：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していくために、自社の人材に必要とお考えの能力・スキルは何でしょうか。優先度の高い順に1位～3位までご選択ください。



※2019度は、回答選択肢に「強い信念を持ち行動し続ける力」を追加

企業の多くは、デジタル化の企画・推進にあたって、  
事業企画力、改革推進力を必要としている。

自社の人材に必要なスキル（第1位、第2位、第3位）



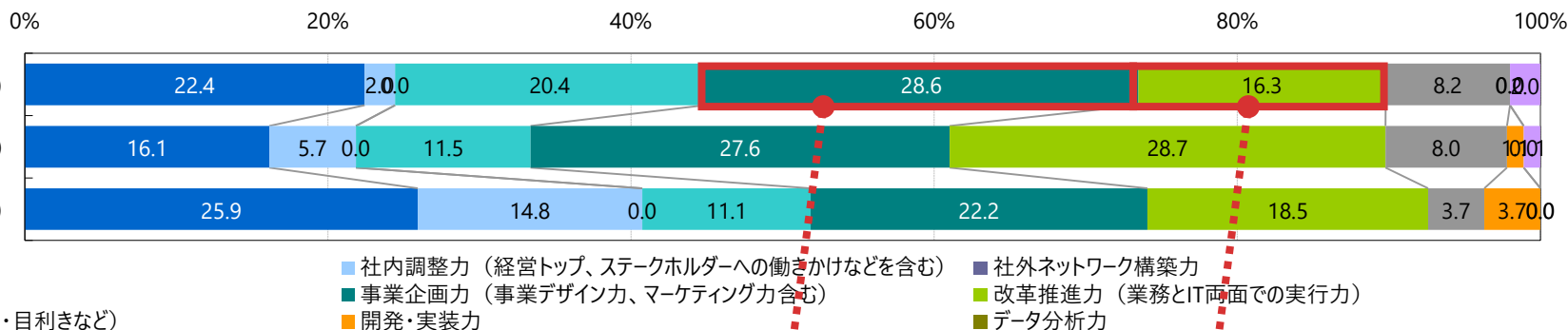
トップランナーが必要と考える能力・スキルとしては、事業企画力や改革推進力が上位を占める。

## 2018年度

Q18：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していくために、自社の人材に必要なとお考えの能力・スキルは何でしょうか。優先度の高い順に 1

位～3位までご選択ください。・第1位

Q5\_デジタル化の取り組み状況

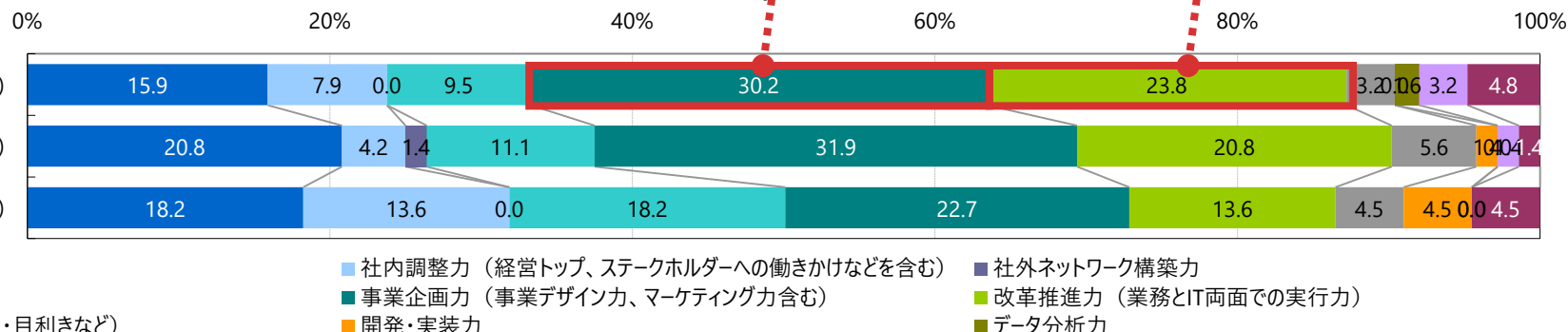


## 2019年度

Q19：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していくために、自社の人材に必要なとお考えの能力・スキルは何でしょうか。優先度の高い順に 1

位～3位までご選択ください。・第1位

Q5\_デジタル化の取り組み状況



## 昨年度同様、デジタル人材を自社内で育成すると考える割合が高い。

Q20：前問で回答いただいた能力・スキルをどのように獲得していく予定ですか。もっともあてはまるものを1つご選択ください。

(N=160)



■ 自社内で独力で育成（事業部門内）

■ 外部のサポートを受けながら、自社で育成（事業部門内）

■ 外部から獲得（中途採用面接）

■ 外部から獲得（M&A、他社に出資等）

■ 10代の若者、学生を早期にスカウト

■ 自社内で独力で育成（IT部門内）

■ 外部のサポートを受けながら、自社で育成（IT部門内）

■ 外部から獲得（他社からスカウト）

■ 大学等の教育機関・研究機関との連携強化

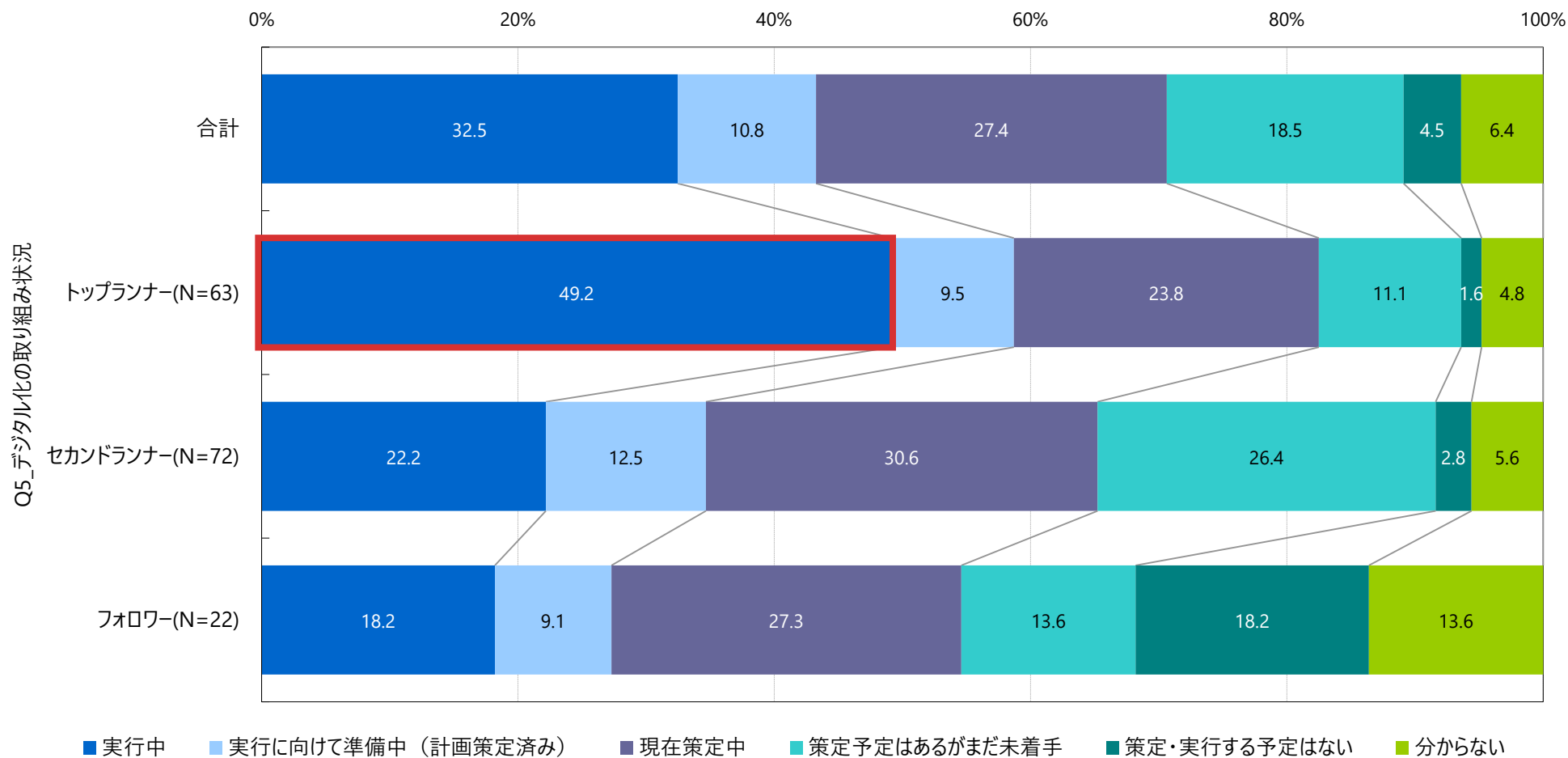
■ その他

その他（自由回答）

- ・ 経営トップが率先垂範
- ・ 自社、外部、教育機関・研究機関との連携強化
- ・ 自社内で独力で育成するが、事業部門／IT部門は問わない
- ・ 様々な手段を使うべきで、特定なものは選択出来ない
- ・ 上記複数の組み合わせ
- ・ 研究機関との連携、自社内で情報系以外から人材発掘

トップランナーの約5割がデジタル人材の具体的な採用・育成計画の実行段階にある。

Q21：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していく人材の確保に向け、具体的な採用・育成計画を策定していますか。



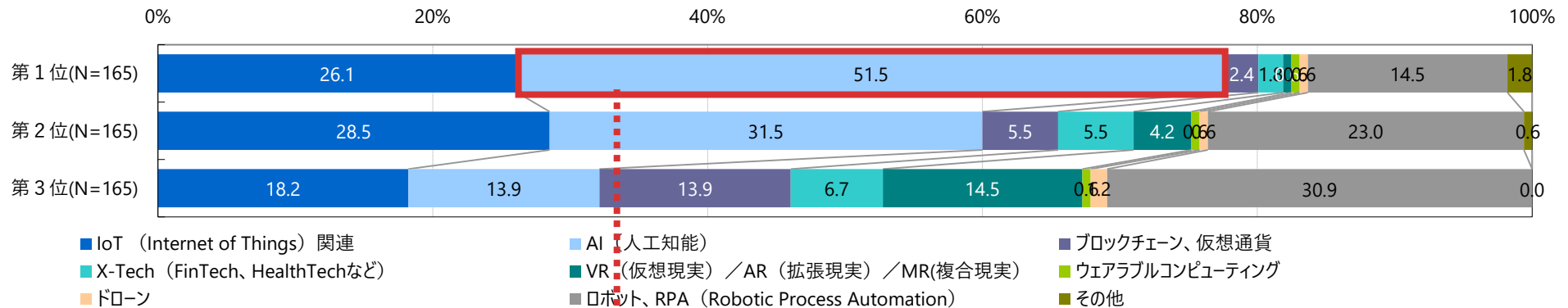
# デジタル技術

---

昨年度と同様、AIを新技術として着目する割合が最も大きい。

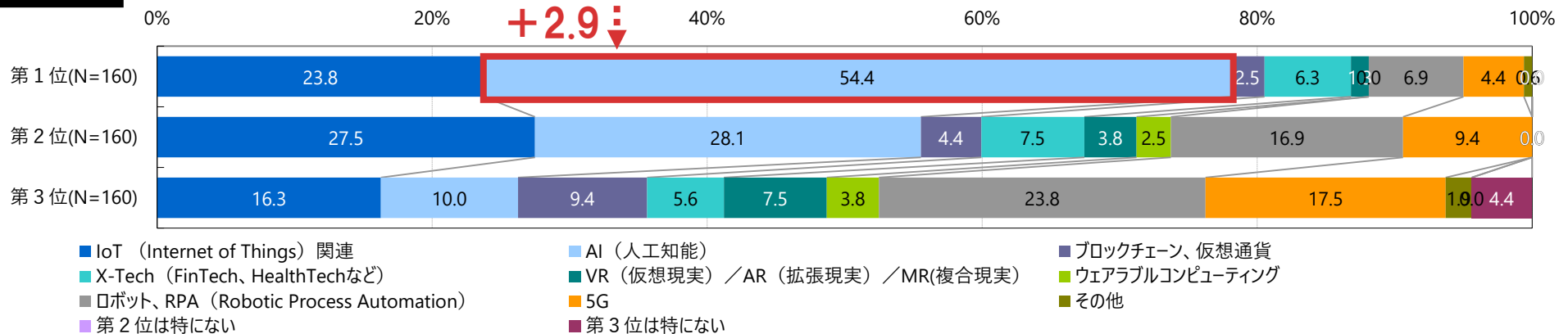
## 2018年度

Q20：デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて、どのような新技術領域に着目していますか。着目順に1位～3位までご選択ください。



## 2019年度

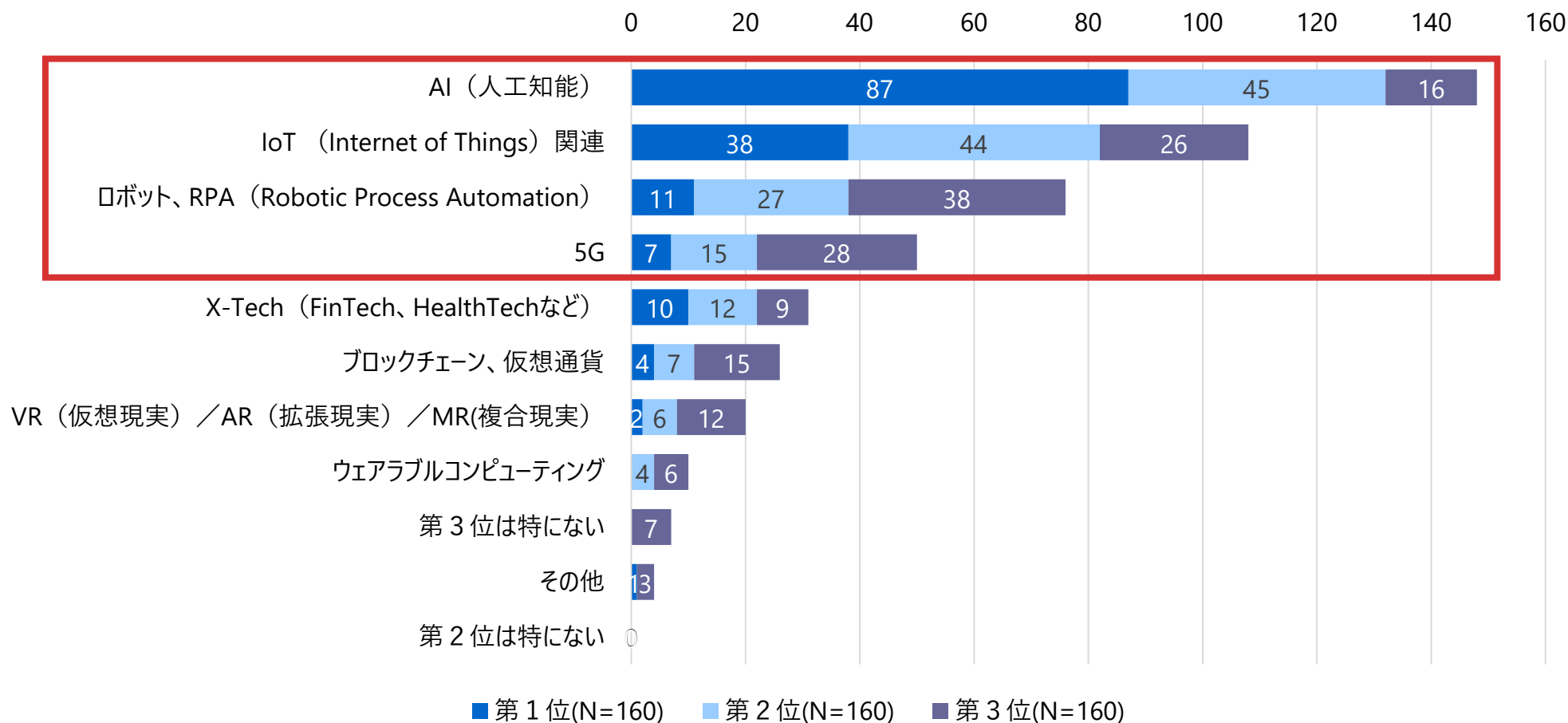
Q22：デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて、どのような新技術領域に着目していますか。着目順に1位～3位までご選択ください。



※2019年度は、回答選択肢から「ドローン」を削除し、「5G」を追加

着目している新技術領域については、AI、IoTが突出している。  
第3位まで含めると、次いで、ロボット、RPA、5Gが着目されている。

デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて着目している新技術領域（第1位、第2位、第3位）



## 【ご参考】 着目する技術の1位～3位

## 2018年度

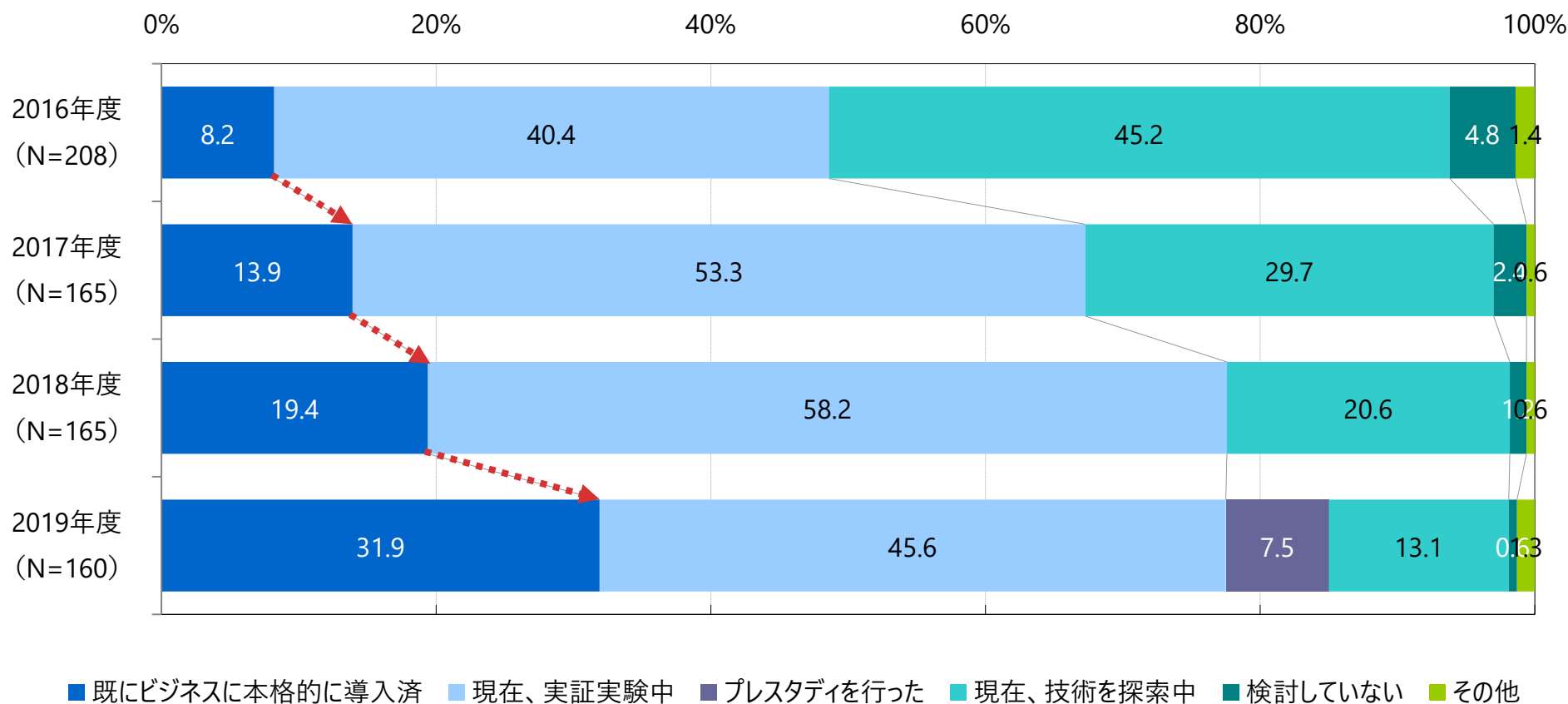
| 業種分類   | 第1位 | 第2位      | 第3位             |
|--------|-----|----------|-----------------|
| 建築・土木  | IoT | AI       | ロボット、RPA        |
| 素材製造   | AI  | IoT      | ロボット、RPA        |
| 機械器具製造 | AI  | IoT      | ロボット、RPA        |
| 商社・流通  | AI  | ブロックチェーン | IoT<br>ロボット、RPA |
| 金融     | AI  | ロボット、RPA | X-Tech          |
| 社会インフラ | AI  | IoT      | ロボット、RPA        |
| サービス   | AI  | ロボット、RPA | IoT             |

## 2019年度

| 業種分類   | 第1位 | 第2位                             | 第3位      |
|--------|-----|---------------------------------|----------|
| 建築・土木  | AI  | IoT                             |          |
| 素材製造   | AI  | IoT                             | ロボット、RPA |
| 機械器具製造 | IoT | AI                              | VR/AR    |
| 商社・流通  | AI  | IoT<br>ロボット、RPA                 |          |
| 金融     | AI  | X-Tech                          | ロボット、RPA |
| 社会インフラ | AI  | IoT                             | 5G       |
| サービス   | AI  | IoT<br>X-Tech<br>ロボット、RPA<br>5G |          |

着目している新技術に対して「導入済」とする企業が、2016年度から増加し続けている。  
昨年と比較して12.5ポイント増加。

Q23：前問で、貴社が最も着目しているとお回答いただいた「Q22の第1位の回答表示」の新技術について、検討・導入状況をご選択ください。(N=160)



※2019年度は、回答選択肢に「プレスタディを行った」を追加

## アンケート結果の考察 5 （デジタル化を推進する人材と活用技術）

### ■デジタル人材

1. 企業の多くは、デジタル化の企画・推進にあたって、事業企画力、改革推進力を必要としている。
2. 昨年度同様、デジタル人材を自社内で育成すると考える割合が高い。  
事業部門内で外部のサポートを受けながら自社での育成を考える企業が増加傾向。
3. トップランナーの約5割がデジタル人材の具体的な採用・育成計画の実行段階にある。

### ■活用技術

1. 昨年度と変わらず、着目している新技術領域については、IoT、AIが突出している。  
次いで、ロボット、RPA、5Gが着目されている。
2. 着目している新技術に対して「導入済」とする企業が、2016年度から増加し続けている。

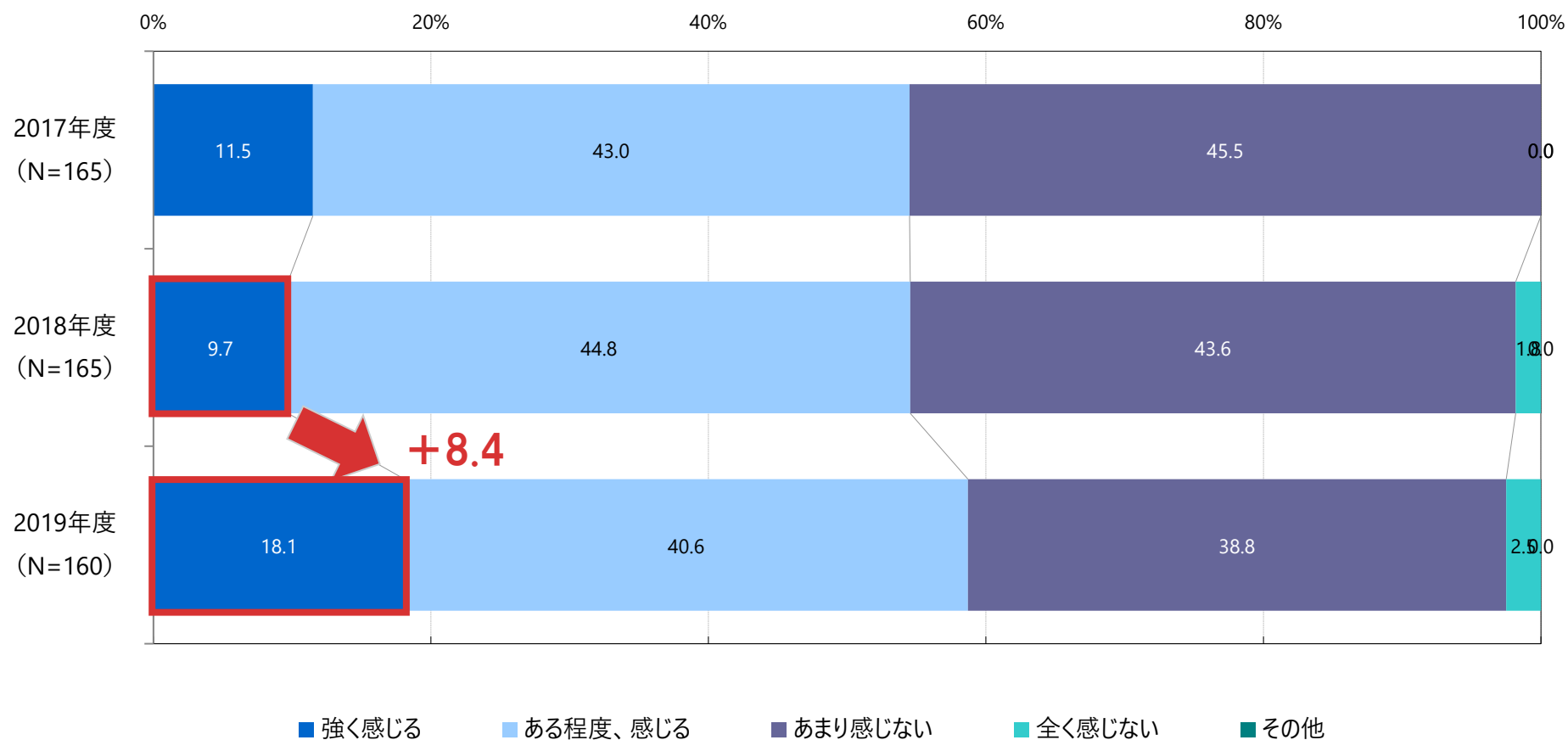
## 法的規制や商習慣の弊害

---

## 法的規制や商習慣を弊害と強く感じる企業が増えている。

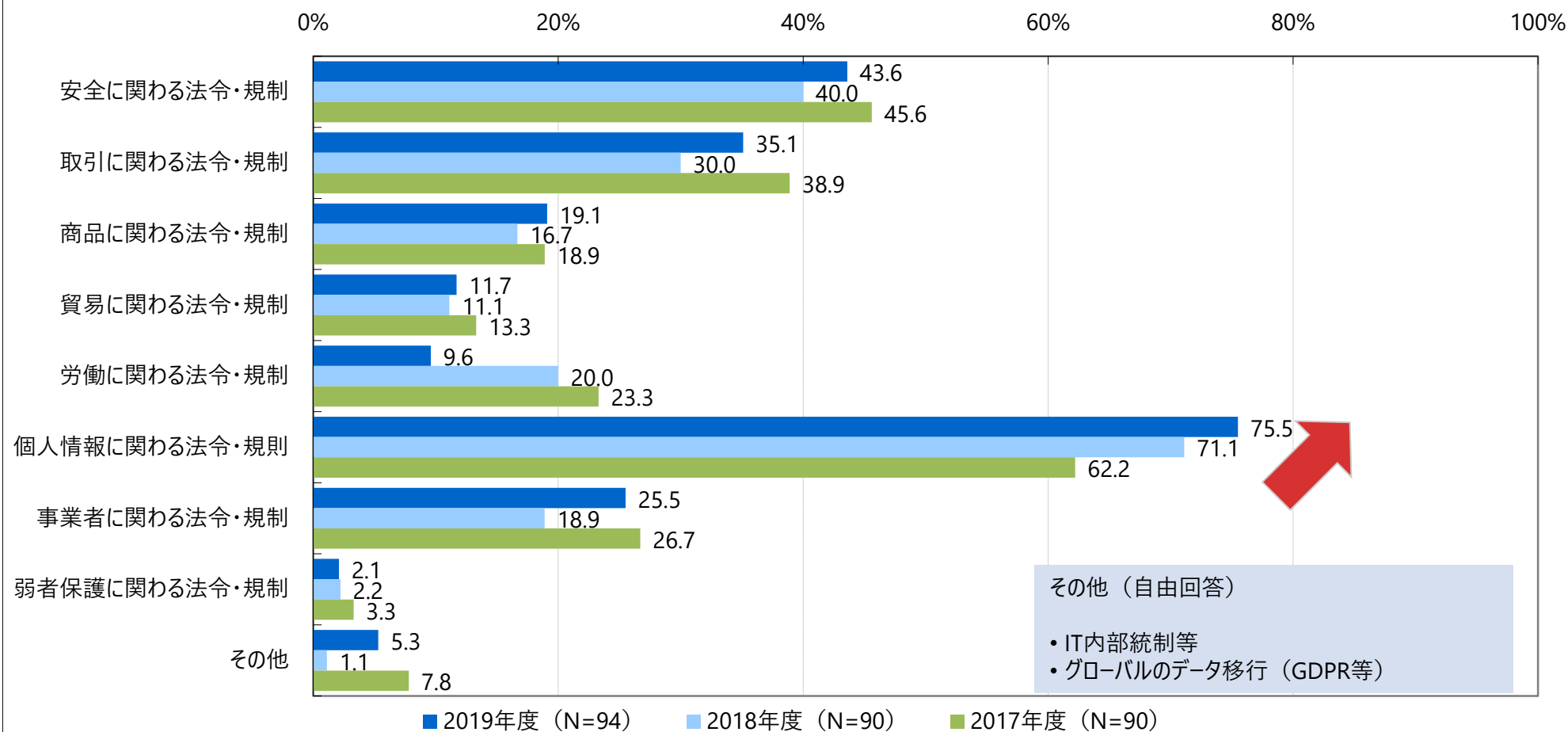
Q24：デジタルビジネスやデジタル化への対応を推進するにあたり、法的規制や商習慣が障害になっているとお考えですか。

(N=160)



障害と考える法的規制は「個人情報に関わる法令・規則」が最多で、2年続けて割合が高まっている。

Q24S1：障害と考える法的規制をご選択ください。（複数選択可）（N=94）



## アンケート結果の考察 6 （法的規制や商習慣の弊害）

### ■法的規制や商習慣の弊害

1. 法的規制や商習慣を弊害と強く感じる企業が、昨年度から8.4ポイント増加し、約18%。  
製造業よりも非製造業の方が増加割合が多い。  
（製造業：2.4ポイント増、非製造業：15.0ポイント増）
2. 障害と考える法的規制として、「個人情報に関わる法令・規則」が最多（75.5%）で、過去2年続けて割合が高まっている。（2017年度：62%、2018年度：約71%）
3. 障害と考える商習慣として、「契約の不明瞭さ」「署名捺印などによる証書保管」「情報公開への制約」を障害と考える企業が多い。

## レガシーシステムの状況

---

## 本調査におけるレガシーシステムの定義

### ①技術面の老朽化

古い要素技術やパッケージでシステムが構成されており、H/W等が故障すると代替がきかない状況。または、古い要素技術に対応できる技術者の確保が難しい状況

### ②システムの肥大化・複雑化

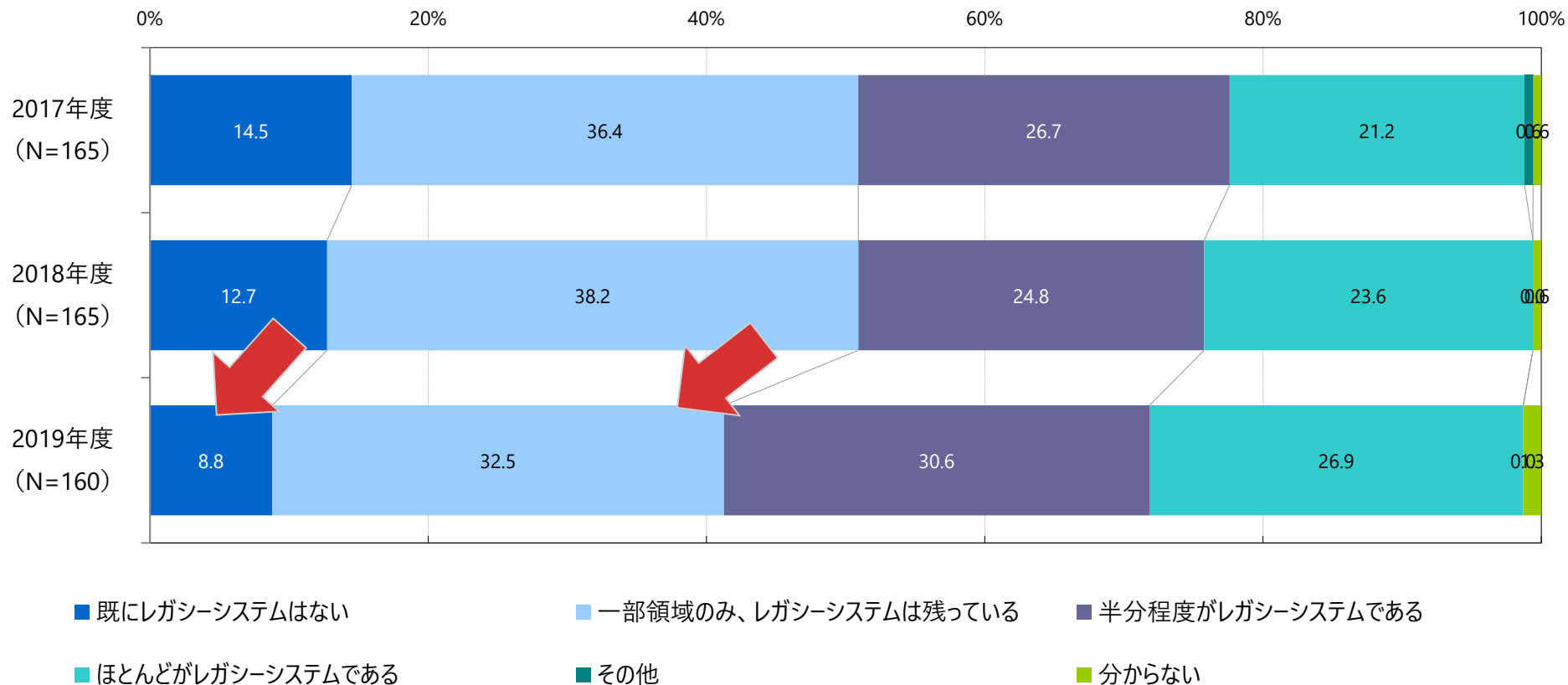
システムが複雑で昨日の追加・変更が困難となり、現行業務の遂行や改善に支障がある状況。システムの変更が難しい耐え、外部に補完機能が増えたり、人が運用をカバーしなくてはならない状況

### ③ブラックボックス化

ドキュメントなどが整備されておらず、属人的な運用・保守状態にあり、障害が発生しても原因がすぐにわからない状況。または、再構築のために現行システムの仕様が再現できない状況

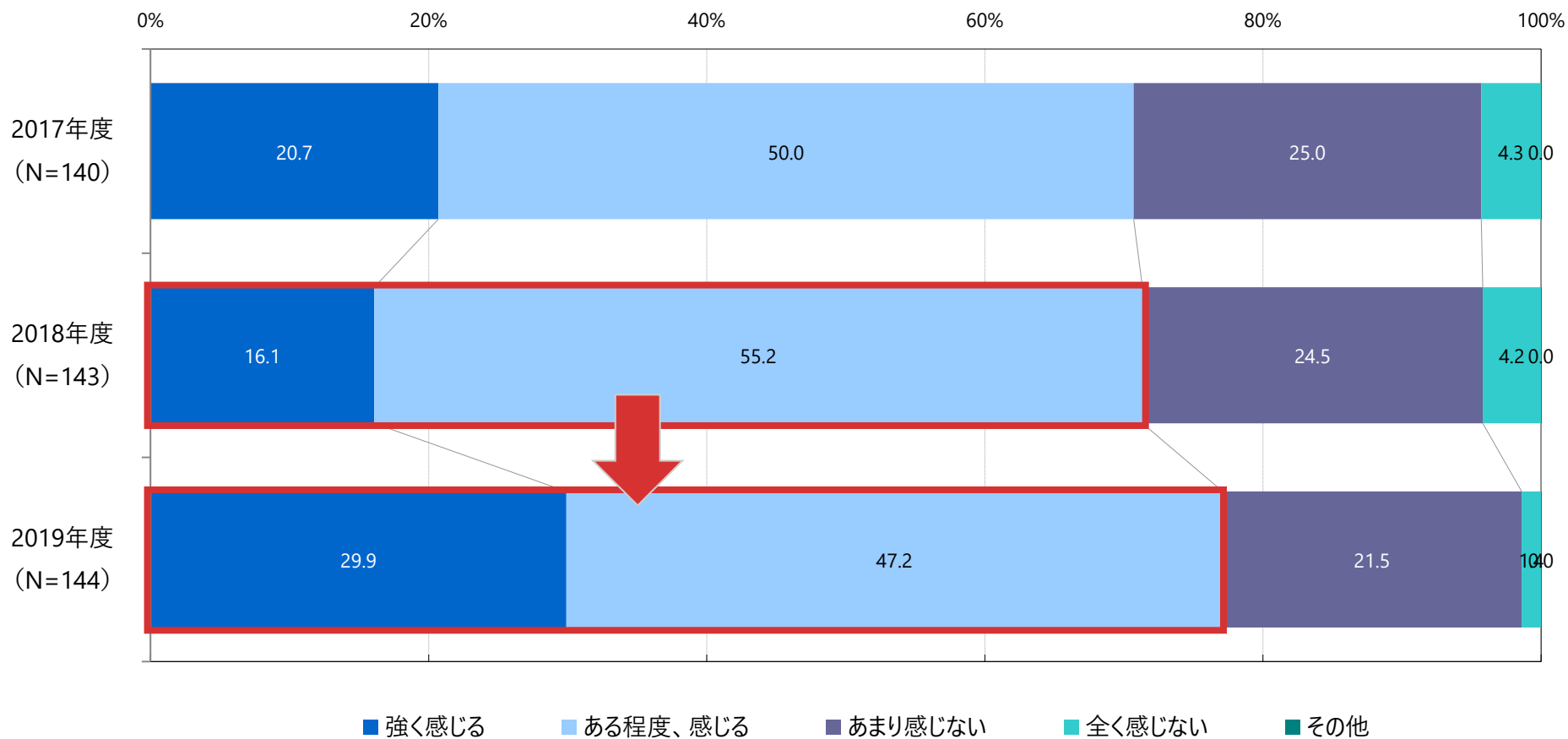
レガシーシステムを撤廃・縮小した企業の割合が減少している。  
レガシーシステムの実態を再認識した企業もあると思料される。

Q25：レガシーシステムの存在が、デジタル化の進展への対応の足かせになる場合がありますが、貴社の既存のレガシーシステムの状況についてあてはまるものを1つご選択ください。(N=160)



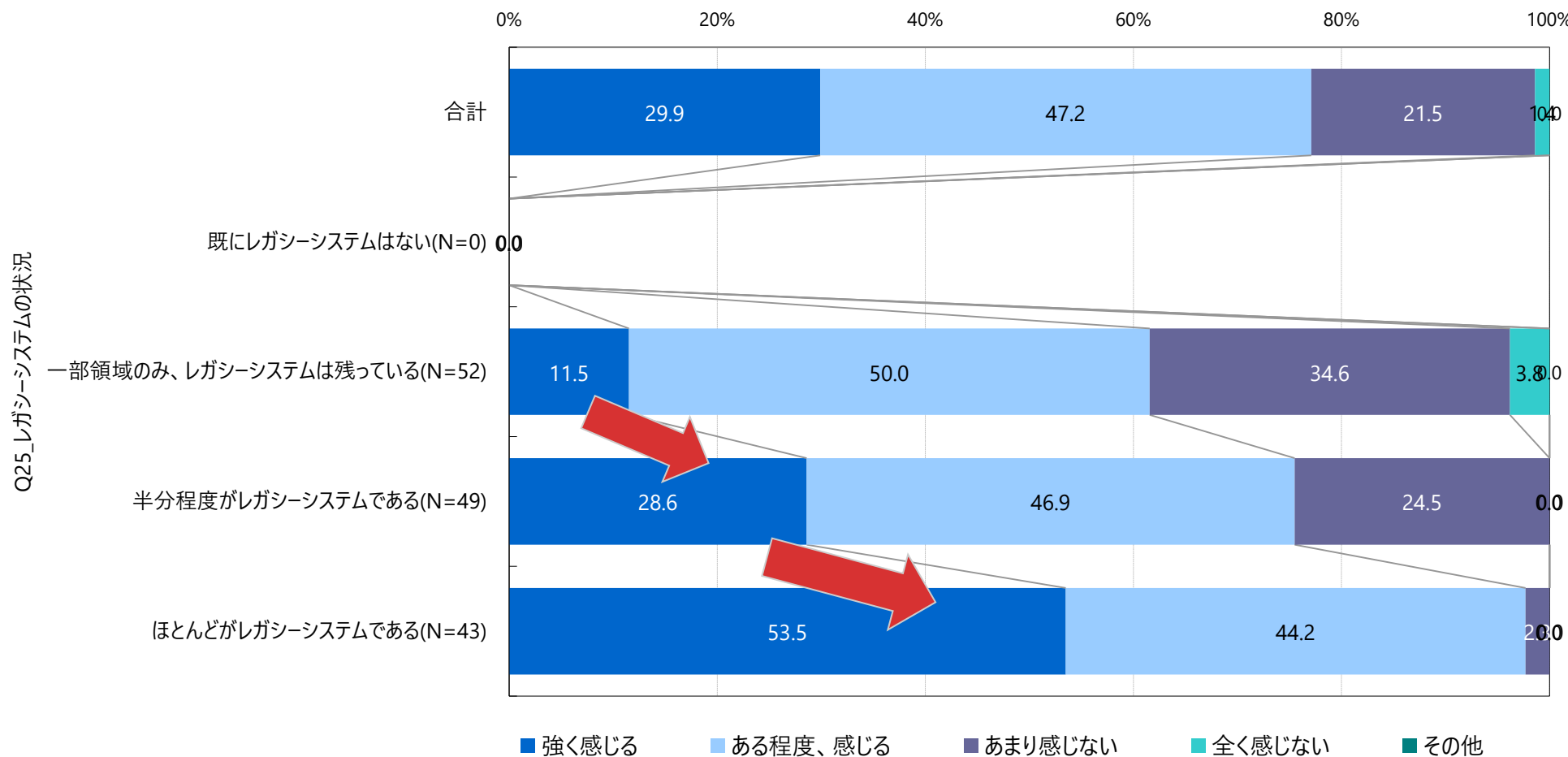
昨年度と同様、レガシーシステムの存在を、デジタル化対応の足かせと感じる企業が多い。

Q25S1：レガシーシステムの存在が、デジタル化の進展への対応の足かせになっていると感じますか。(N=144)



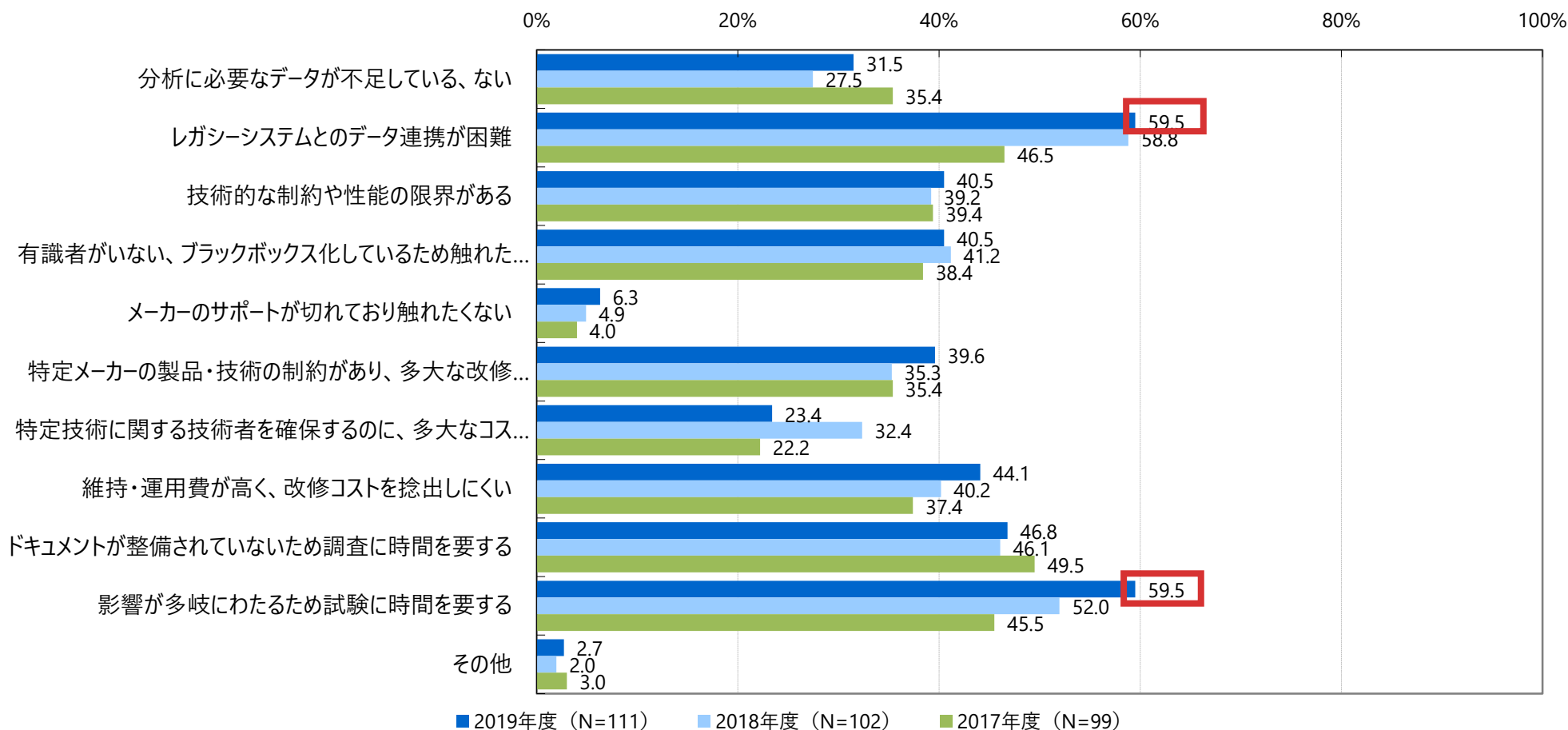
昨年度と同様に、レガシーシステムが多い企業ほど、それらがデジタル化対応の足かせと強く感じる企業が多い。

Q25S1：レガシーシステムの存在が、デジタル化の進展への対応の足かせになっていると感じますか。



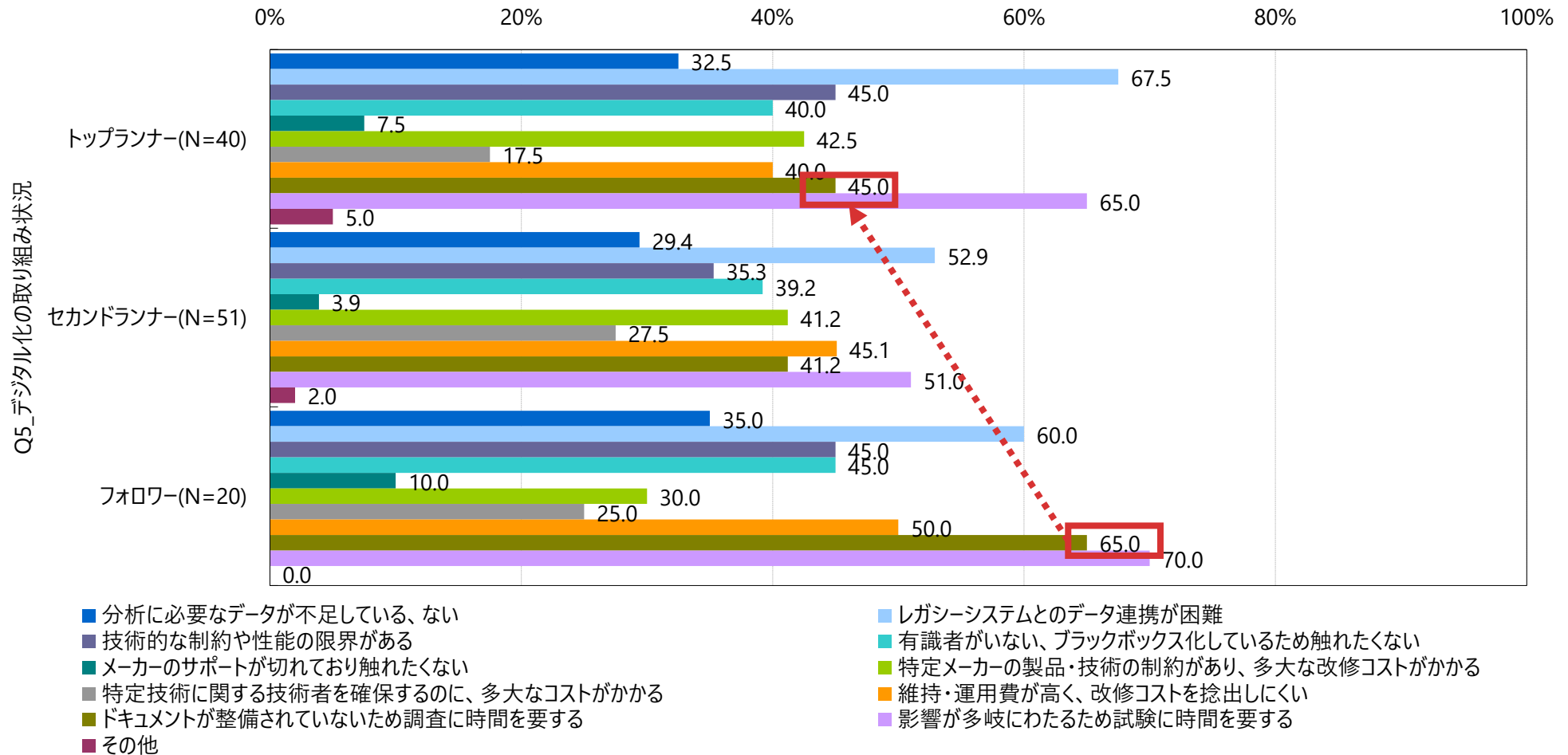
デジタル化の進展が進んできたことから、レガシーシステムにおけるデータ連携の課題や、ビジネスで求められるデリバリー時間に関する課題として認識する割合が大きくなってきている。

Q25S2：足かせになっていると感じる理由をご選択ください。（複数選択可）（N=111）



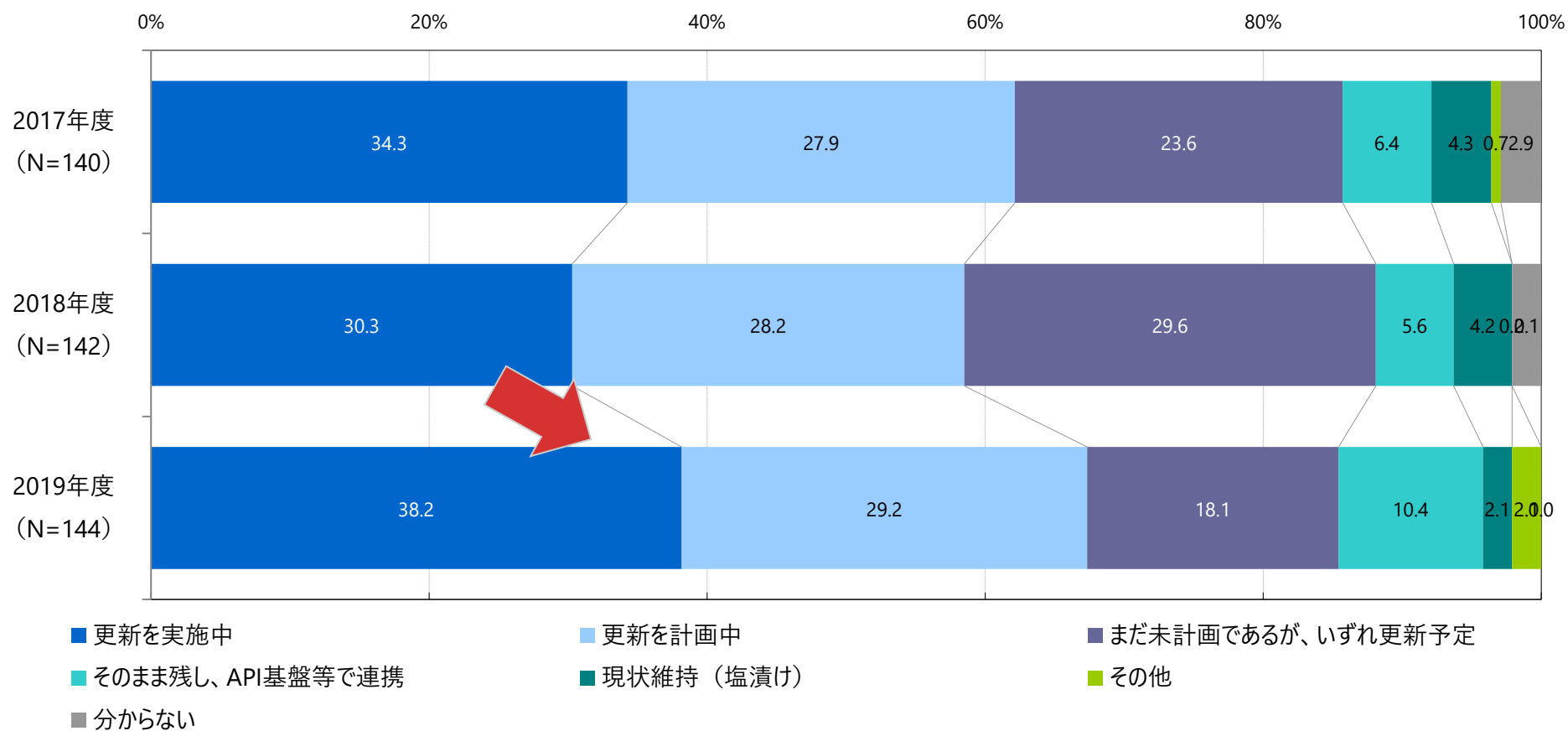
フォロワーは、トップランナーに比べ、ドキュメント未整備が足かせとなっていると感じている企業が多い。

Q25S2：足かせになっていると感じる理由をご選択ください。（複数選択可）



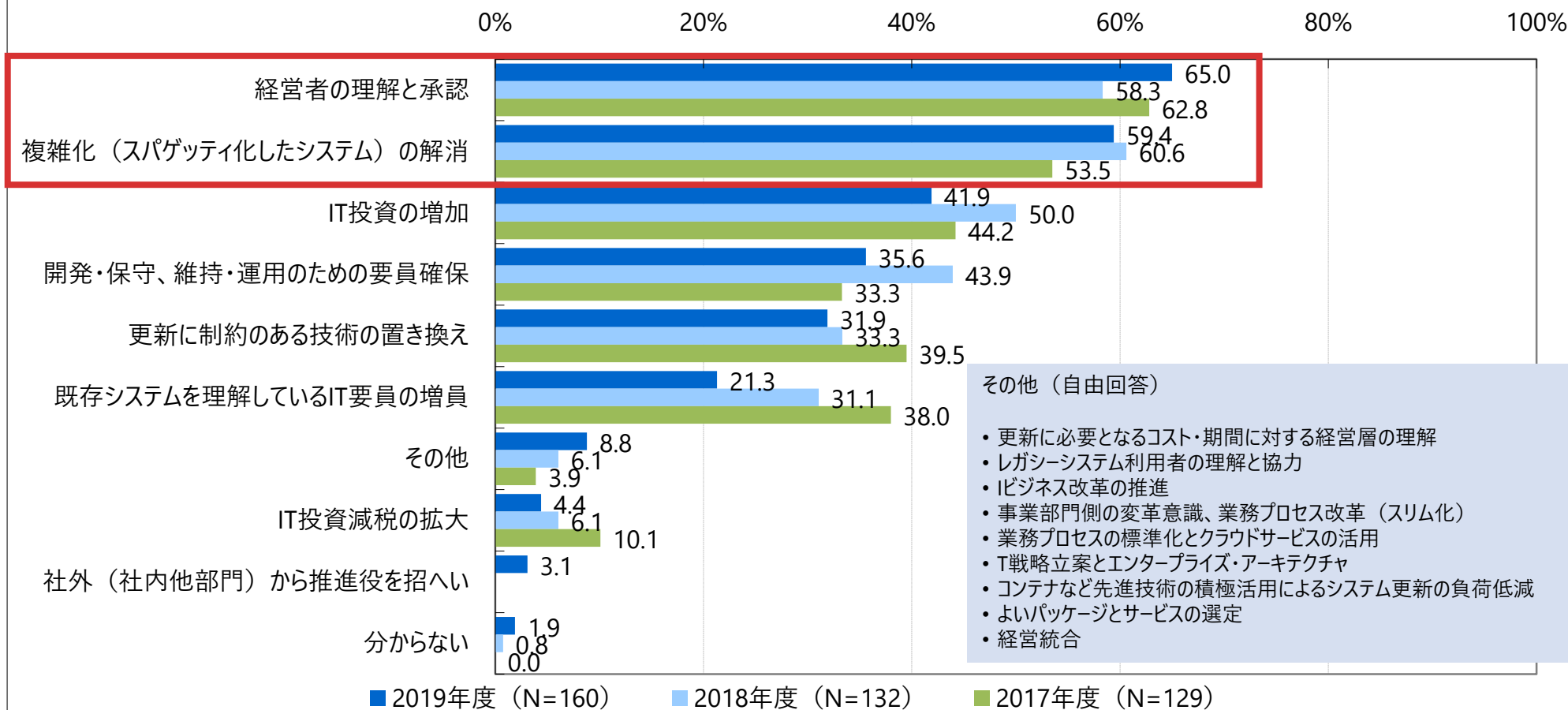
昨年よりもレガシーシステム更新の取り組みが進展している。

Q25S4：今後のレガシーシステムの対応方針について、最もあてはまるものを1つご選択ください。(N=144)



経営者の理解と承認、複雑化の解消が、レガシーシステム脱却に必要な施策と認識されている。

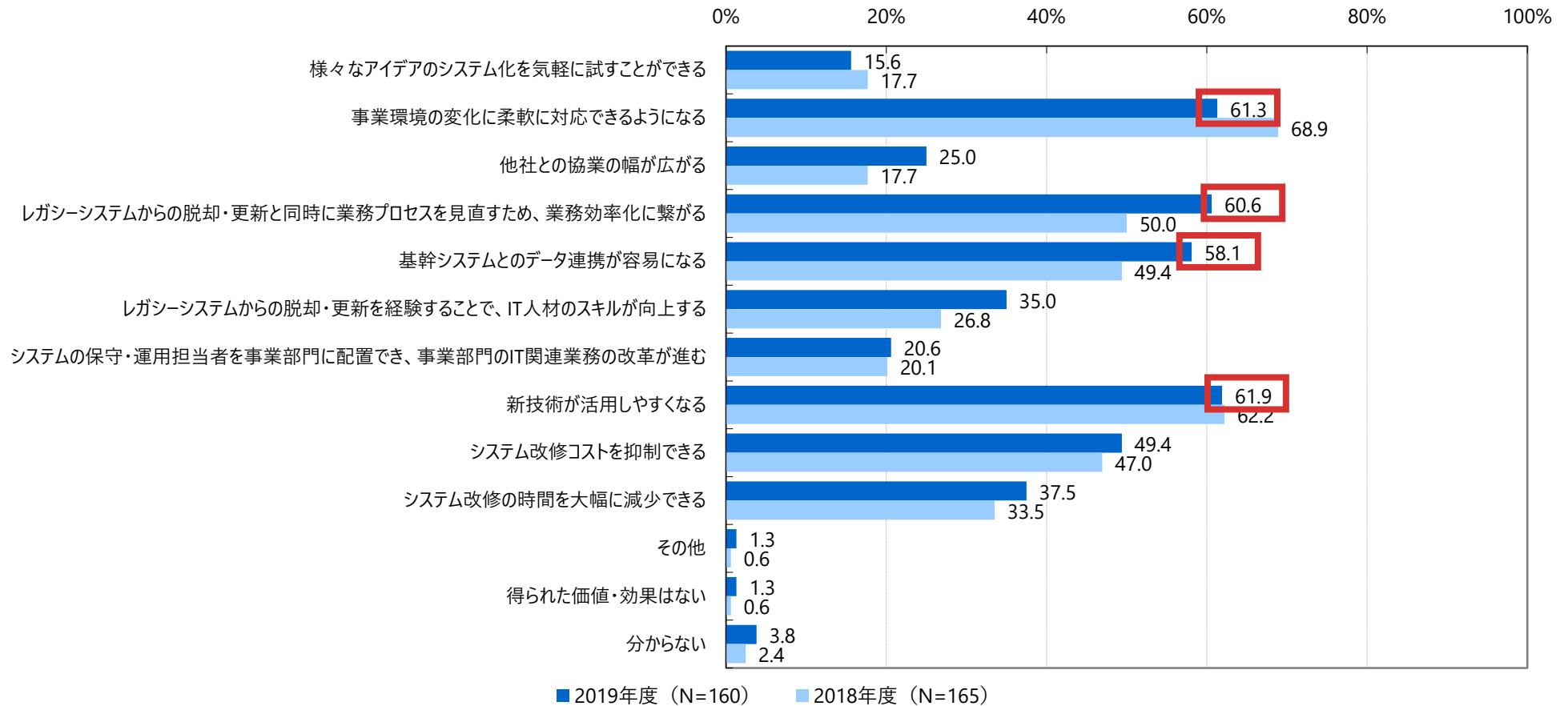
Q25S5：レガシーシステムからの脱却・更新を成功させるための秘訣は何とお考えですか。（複数選択可）（N=160）



レガシーシステムからの脱却・更新とデジタル化を進めることで、新技術の活用、環境変化への柔軟な対応、データ連携や業務効率化をはかり価値・効果を得ようとする企業が多い。

Q26：レガシーシステムからの脱却・更新を完了したことで、得られた価値・効果はどのようなものですか。（複数選択可）

(N=160)



## アンケート結果の考察 7 (レガシーシステムの状況)

### ■レガシーシステムの状況

1. レガシーシステムを撤廃・縮小した企業の割合が製造業で減少している。レガシーシステムの実態を再認識した企業もあると思料される。  
(既にレガシーシステムはない企業について、製造業は昨年度から9.4ポイント減の7.1%、非製造業は昨年度から1.9ポイント増の10.7%)
2. 昨年度同様、レガシーシステムの存在をデジタル化対応の足かせと感じる企業 (約77%) が多い。加えて、ほとんどがレガシーシステムである企業では、レガシーが一部領域のみの企業と比較して、影響が多岐に渡るため試験に時間を要していることを足かせと感じている企業が多い。
3. 昨年度に引き続き、レガシーシステムからの脱却・更新の必要性 (約96%) を感じている。

### ■レガシーシステム脱却に向けて

1. 昨年度同様、レガシー脱却・更新のために必要な施策の中で、経営者の理解と承認や、複雑化の解消を考える企業が多い。

### ■レガシーシステム脱却による価値・効果

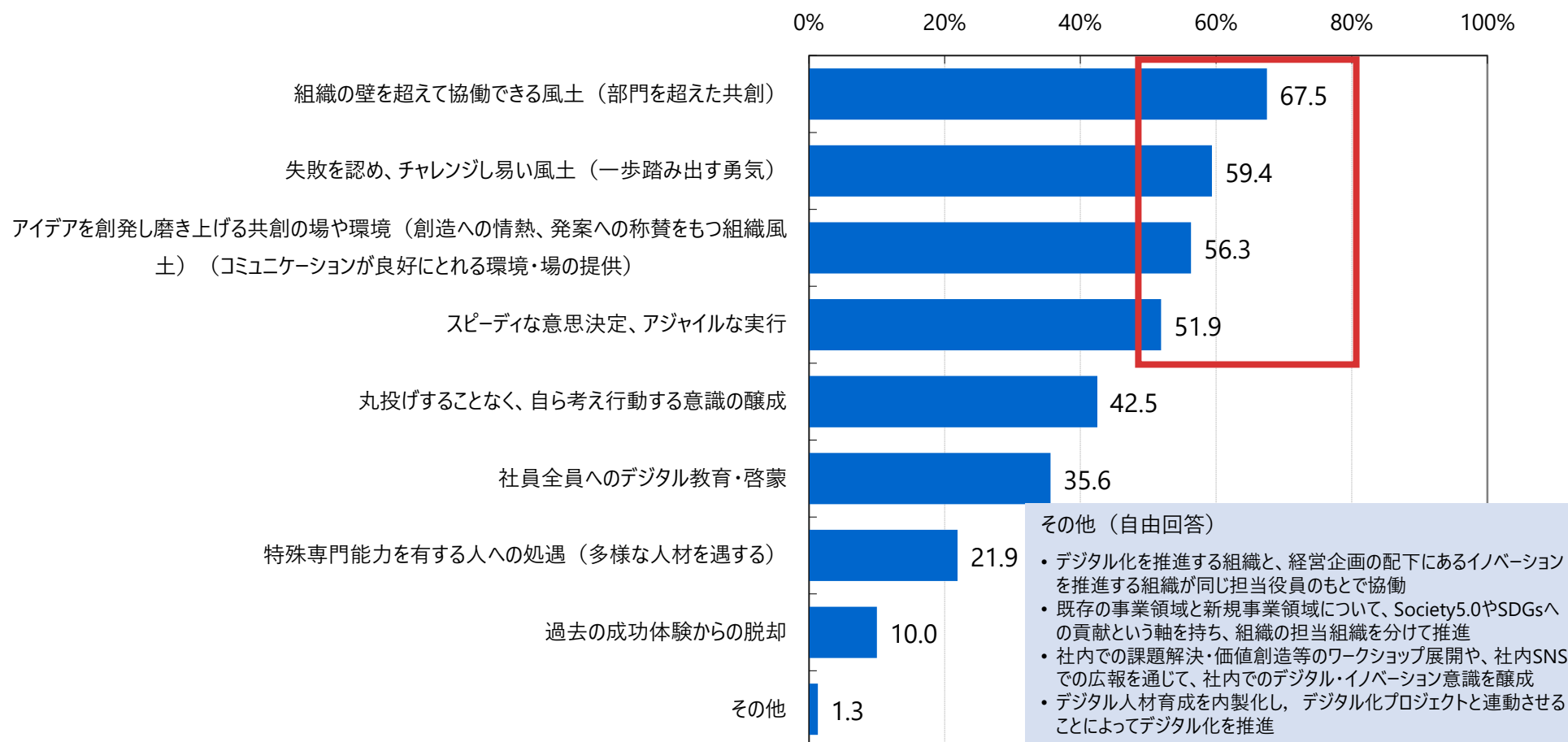
1. レガシーシステムからの脱却・更新とデジタル化を進めることで、新技術の活用、環境変化への柔軟な対応、データ連携や業務効率化をはかり価値・効果を得ようとする企業が多い。

## デジタル化に必要な組織・風土

---

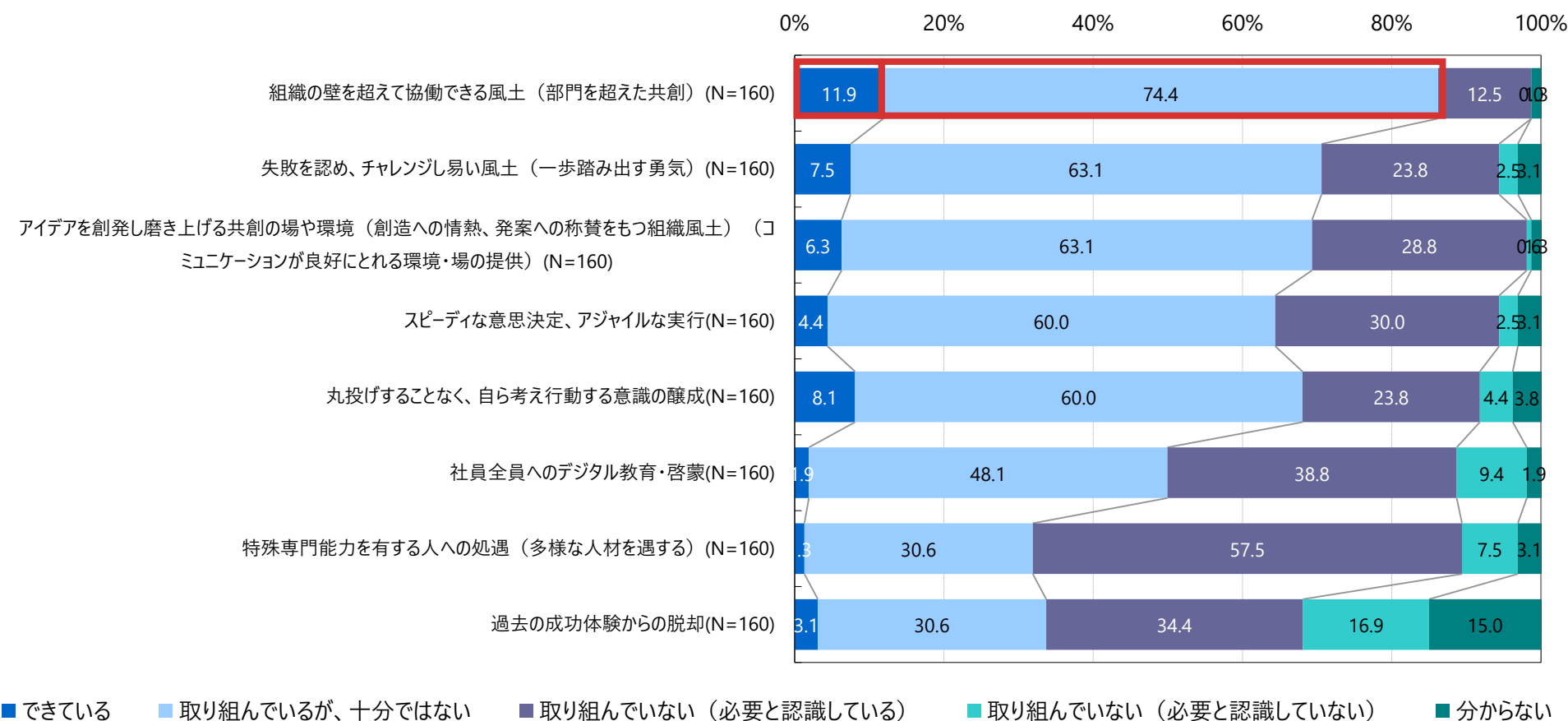
「組織の壁を超え協働できる風土」「チャレンジしやすい風土」「共創の場や環境」「スピーディな意思決定、アジャイルな実行」について、5割以上の企業が、特に重要な取り組みと認識している

Q27S1：前問で特に重要な取り組みと考えておられることは何とお考えですか。また、特徴的な取り組みをされていたら、その他の欄にご記入ください。（複数選択可）（N=160）



「組織の壁を超えて協働できる風土」に向けて取り組む企業が最も多くみられる。しかし、その達成割合でも約12%であり、必ずしも多いとはいえない。

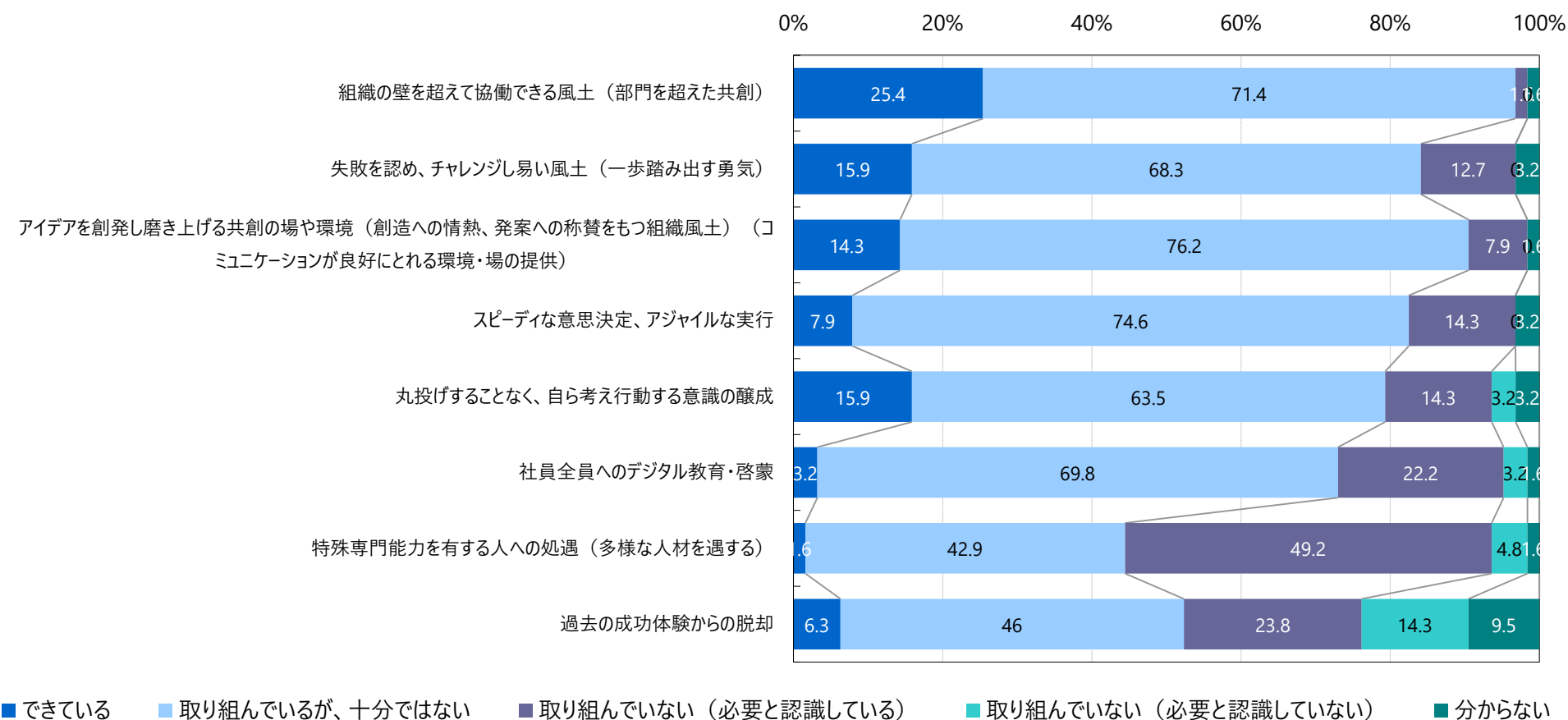
Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。



## 【ご参考】トップランナーにおける取り組み状況

## トップランナー

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。（N=63）



## アンケート結果の考察 8 （デジタル化に必要な組織・風土）

### ■組織・風土に対する取り組み状況

1. 組織・風土に関しては、重要な取り組みと認識されていても、それを達成できている企業は多くはない。組織・風土に対する取り組みの達成するのは容易ではないことが伺える。
2. その中でも「組織の壁を超えて協働できる風土」に向けて取り組む企業が最も多くみられる。しかし、その達成割合でも約12%であり、必ずしも多いとはいえない。

## まとめ

---

## 「デジタル化の取り組みに関する調査」 まとめ（1／2）

### 1. デジタルビジネスに関する認識

- トップランナーの割合が39.4%となり、前年度よりも約10ポイント増加。
- 製造業は自社の強みを顧客基盤から製品・サービスにシフトさせてきている一方、非製造業では顧客基盤を強みと捉える割合がより増大している。

### 2. デジタル化の推進

- デジタル化の責任をCEOが担う企業は年々増加し、約3割となっている。
- 経営判断も伴うデジタル戦略を立案する上では、経営企画部門の関与が必要と考えられ、4割超の企業で経営企画部門がデジタル戦略策定に関わっている。
- デジタル施策推進は、事業部門やIT部門がリーダーシップを持ち進めようとしている。

### 3. デジタル化の課題や解決の工夫

- 解決したい課題上位の検討・進捗状況は昨年度と同様だが、中でも、生産性向上に繋がるプロセス改革の課題について成果が出ているとする企業の割合が高い。
- デジタルビジネスの推進を他社と連携して進めている企業は51%に増加。

### 4. デジタルIT投資

- 昨年よりも守りのIT投資の割合が増えた業界が多く、レガシー対応が認知された現れと考えられる。今後（3年後）の攻めのIT投資の意欲は高い。
- トップランナーではIT部門以外のデジタル化に関わるIT投資予算を拡大している。

### 5. デジタル化を推進する人材と活用技術

- トップランナーも含め、多くの企業が、デジタル化の企画・推進にあたり、事業企画力や改革推進力を必要としている。
- トップランナーの約5割がデジタル人材の具体的な採用・育成計画の実行段階。
- 新技術領域について、IoT、AI、ロボット、RPA、5Gが着目されている。

## 「デジタル化の取り組みに関する調査」 まとめ（2／2）

### 6. 法的規制や商習慣の弊害

- 法的規制や商習慣を弊害と強く感じる企業が約2割に増加（昨年度から約8ポイント増）
- 障害と考える法的規制として最多は「個人情報に関わる法令・規則」。

### 7. レガシーシステムの状況

- デジタル化の進展が進んできたことで、レガシーシステムにおけるデータ連携の課題や、ビジネスで求められるデリバリー時間に関する課題が足かせと感じられてきている。
- レガシーシステムからの脱却・更新をすることで、新技術の活用、環境変化への柔軟な対応、データ連携や業務効率化を価値・効果として感じる企業が多い。

### 8. デジタル化に必要な組織・風土

- 組織・風土に関しては、重要な取り組みと認識されていても、それを達成できている企業は多くはない。組織・風土に対する取り組みを達成するのは容易ではないことが伺える。

## トップランナーの傾向

- 社長、CEO、代表取締役、CDOがデジタル化の責任を負っている。
- デジタル化進展の影響を、全社で理解・共有している。
- デジタル戦略を策定済みで、実行段階にある。
- デジタルビジネス推進のために他社と連携して進めている。
- PoCのために、短期的な効果を求めない予算を活用している。
- IT部門以外の予算で、デジタル化に関わる投資予算を拡大している。
- デジタル人材の具体的な採用・育成計画を策定済みで、実行段階にある。
- デジタル化に向けて、着目している新技術を本格導入している。
- レガシーシステムを撤廃・縮小している。

## セカンドランナー・フォロワーの課題と対応の考察

■ トップランナーと、セカンドランナー・フォロワーとの差が顕著に表れた課題は以下 3 点です。

■ それら課題に対する対応例としては、以下のようなものが考えられます。

| 課題                                  | 課題に対する対応例                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| デジタル戦略の実行                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>社長・CEOが自ら音頭を取りメッセージを発信する<br/>⇒そのために、デジタル化が進んでいる他社企業のトップの動きを把握する</li> <li>デジタル化のミッションを明確化してデジタル戦略を策定する</li> </ul>                                                      |
| デジタル人材の採用・育成計画の実行                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル戦略を策定する中で、人材採用・育成計画についても明記する</li> <li>必要な人材獲得のために、多様な採用チャネルを活用する</li> <li>専門性の高い人材の獲得・維持のために、処遇の引き上げも検討する</li> <li>ワークショップ等を活用して社内人材のマインドセットをデジタル的に変える</li> </ul> |
| 足許のシステムのデジタル化対応（レガシー撤廃・縮小、新技術の本格導入） | <ul style="list-style-type: none"> <li>社長・CEOがレガシーシステムの存在を認識する</li> <li>デジタル戦略を策定する中で、システムのデジタル化についても明記する<br/>※攻めの要素だけでなく守りの要素も記述する</li> <li>レガシーシステムの課題を検討するためのタスクフォースを立ち上げる</li> </ul>                     |

## トッランナーの課題と対応の考察

- トッランナーでも、デジタル化に向けての組織・風土の取り組みの達成度は高くはなく、重要課題となります。
- 組織・風土で特に重要な取り組みの上位に位置づけられた内容の進め方としては、以下のようなものが考えられます。

| 組織・風土の取り組み<br>(特に重要な取り組みの上位4つ)                                              | 進め方の具体例                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織の壁を超えて協働できる風土<br>(部門を超えた共創)                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ジョブローテーションの増加</li> <li>・ 全部門参加型のデジタルワークショップ開催</li> <li>・ データを基軸とした部署横断プロジェクトの組成</li> </ul>     |
| 失敗を認め、チャレンジしやすい風土<br>(一歩踏み出す勇気)                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 短期的な効果を求めない予算の拡大、活用奨励</li> <li>・ 失敗しても再挑戦できる環境作り</li> <li>・ 人事評価方法の見直し(減点評価から加点評価へ)</li> </ul> |
| アイデアを創出し磨き上げる共創の場や環境<br>(創造への情熱、発案への称賛をもつ組織風土)<br>(コミュニケーションが良好にとれる環境・場の提供) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全社／他社参加でのアイデアソン開催</li> <li>・ 社内起業家制度の確立</li> </ul>                                             |
| スピーディな意思決定、アジャイルな実行                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意思決定のプロセスを簡素化</li> <li>・ 部門間の連携強化</li> <li>・ 裁量権や自由度の高い組織への組織改革</li> </ul>                     |

ご清聴ありがとうございました

*Fin*

## **【参考資料】 調査の詳細**

---



## 調査概要

---

## 調査概要・回収実績

### 1. 送付先

- 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（以降JUAS）の会員336名  
※2019年12月18日時点、同一会員に対する複数IDの送付は1名とカウント

### 2. 調査方法

#### 1) 調査主体

- JUAS、およびNRI

#### 2) 調査方法

- JUASが、JUAS会員向けに調査依頼メールを送付
- 個別に割り当てられたID・パスワードで専用URLにアクセスしてもらい、Web回答により回収

#### 3) 調査期間

- 2019年12月18日（水）Web回答開始～2020年1月15日（水）締切

### 3. 回収実績

#### 1) 回収数

- 160 （前年度は165）

#### 2) 回収率

- 47.6%（ $160 \div 336$ ）

## DXの定義

■本資料では、DXの定義は以下のとおりとします。

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

※経済産業省「DX推進指標」より

# 本年の調査では、DXの定義に則り、企業文化・風土の変革に対しても踏み込んだ調査等を実施

| 設問観点              | 設問項目の抜粋                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基本情報              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業種別（本体・子会社）</li> <li>● 業種</li> <li>● 職位</li> </ul>                                                                                                                                                            |
| デジタル化の取り組み状況      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧米企業と比較した日本企業の取り組み</li> <li>● 他社と比較した自社の取り組み</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| デジタル化に対する脅威・機会    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル化による自社ビジネスへの影響</li> <li>● 自社ビジネスへの影響を踏まえた対応方法</li> <li>● デジタル化における競合に対する自社の強み</li> <li>● デジタル化の進展における経営・事業部門の理解度</li> </ul>                                                                                |
| デジタル関連の戦略策定と施策推進  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル化推進の責任者</li> <li>● デジタルビジネスに関わる戦略の策定状況</li> <li>● デジタルビジネスに関わる戦略を策定する組織</li> <li>● デジタルビジネスに関わる施策を推進する組織</li> <li>● デジタルプラットフォームとの関わり</li> <li>● デジタルビジネスによる売上高・収入の割合</li> <li>● 経営に関わるデータ分析・行動</li> </ul> |
| デジタル化の課題や解決の工夫    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル化への対応により解決したい課題</li> <li>● 解決したい課題の重視する効果指標（1位～3位）</li> <li>● 解決したい課題検討による成果（1位～3位）</li> <li>● 課題解決に向けた工夫</li> <li>● 短期的な効果を求めない予算の活用</li> <li>● デジタル化を推進する上で重要な要因</li> </ul>                              |
| デジタル化の進展に向けた協業・連携 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他社との連携の必要性</li> <li>● 他業界の企業との連携で重要視する点</li> </ul>                                                                                                                                                             |

| 設問観点           | 設問項目の抜粋                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| デジタルIT投資       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 攻めのIT投資と守りのIT投資の比率</li> <li>● IT予算におけるデジタルIT投資の比率</li> <li>● デジタル化予算の取得方法</li> <li>● IT部門以外が管理するデジタル化予算</li> <li>● デジタル化に関わる今後の投資状況</li> <li>● デジタル化予算の確保方法</li> <li>● デジタル化に対する投資判断</li> </ul> |
| デジタル人材         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル化に必要な能力・スキル</li> <li>● デジタル化に必要な能力・スキルの獲得方法</li> <li>● デジタル人材の確保に向けた採用・育成計画の策定</li> </ul>                                                                                                   |
| デジタル技術         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 着目している新技術領域</li> <li>● 着目している新技術領域（1位）の検討・導入状況</li> </ul>                                                                                                                                       |
| 法的規制や商習慣の障害    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 法的規制や商習慣との関連性</li> <li>● 障害となる法的規制</li> <li>● 障害となる商習慣</li> </ul>                                                                                                                               |
| レガシーシステムの状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● レガシーシステムの残存状況</li> <li>● レガシーシステムの足かせ状況及び理由</li> <li>● レガシーシステムからの脱却・更新の必要性</li> <li>● 今後のレガシーシステムの対応方針</li> <li>● レガシーシステムからの脱却・更新を成功させるための秘訣</li> <li>● レガシー脱却から得られる価値・効果</li> </ul>          |
| デジタル化に必要な組織・風土 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織・制度・風土・意識面における取り組み状況</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| JUASへの要望       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● JUASへの要望</li> </ul>                                                                                                                                                                             |

※ 赤色は新規設問、灰色取消線は削除設問

# 総論

---

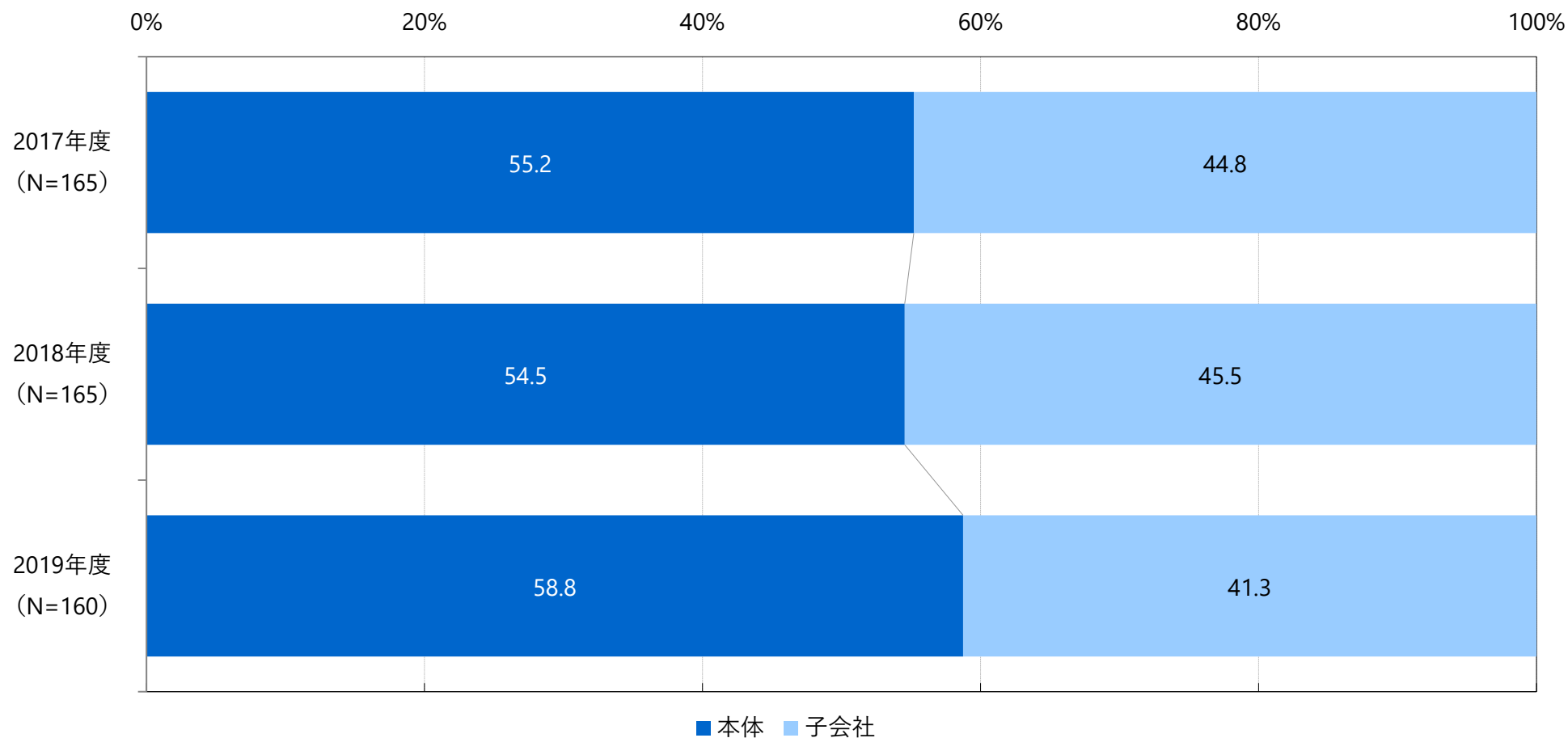
- 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）と株式会社野村総合研究所は、共同で2019年12月から2020年1月にかけて「デジタル化の取り組みに関する調査」を、JUAS会員企業のCIO、IT部門・業務部門・経営企画部門・デジタル化推進部門の役員・管理職、ならびに情報システム子会社の社長、役員、管理職の方々160名に行いました。（回答依頼先336名、回答率47.6%）
- 昨年度の調査では、デジタル化の推進に積極的な企業と、そうでない企業による成果の差が鮮明になりました。
- 今年度は他社よりも進んでいる企業（トップランナー）が10ポイント増加し約40%になりました。
- トップランナー企業の傾向としては、CEOが責任を持つ、他社連携を進めている、IT部門以外でデジタルIT投資の予算を確保している、デジタル人材の採用・育成が実行段階にある、レガシーシステムが少ない、といった傾向が見られました。
- 上記のような内容を含めた、経営判断も伴うデジタル戦略を立案する上では、経営企画部門の関与が必要と考えられ、実際に、デジタル戦略策定については、既に4割超の企業で経営企画部門の関わりがみられました。
- 組織・風土に関しては、「組織の壁を超えて協働できる風土」に向けて取り組む企業が最も多くみられました。しかし、その達成割合でも約12%であり、重要な取り組みと認識されていても、その達成は容易ではない状況が見えました。
- 組織・風土の変革を含め、デジタル化に向けた今後の取り組みが期待されます。

## 基本情報

---

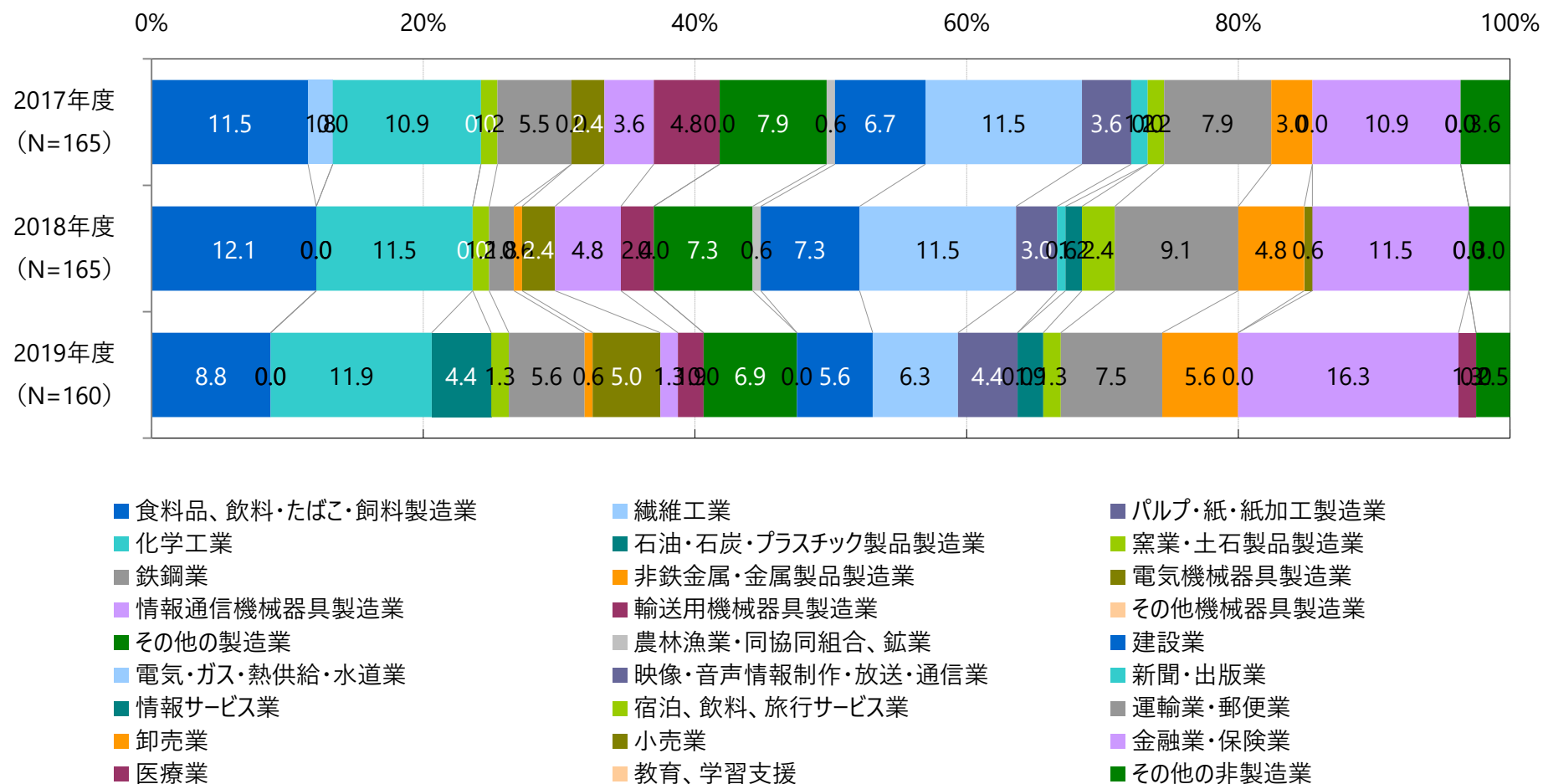
## 本体（親会社）が昨年度から約4ポイント増加

Q1：ご自身が所属する企業の種別を1つご選択ください。(N=160)

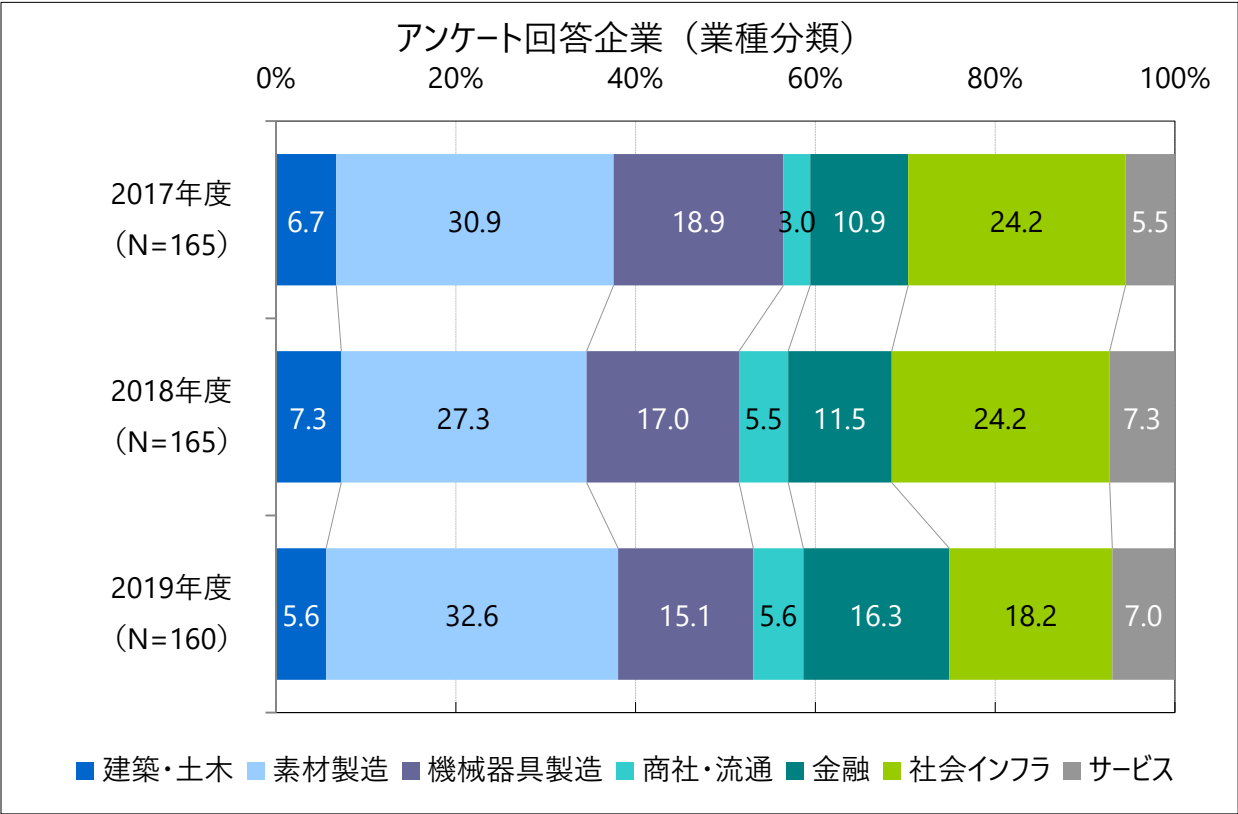


## 回答企業27業種の内訳（情報子会社は親会社と同一業種に設定）

Q2：貴社の業種を1つご選択ください。(N=160)



情報子会社は親会社と同一業種として、回答企業27業種を7種に分類

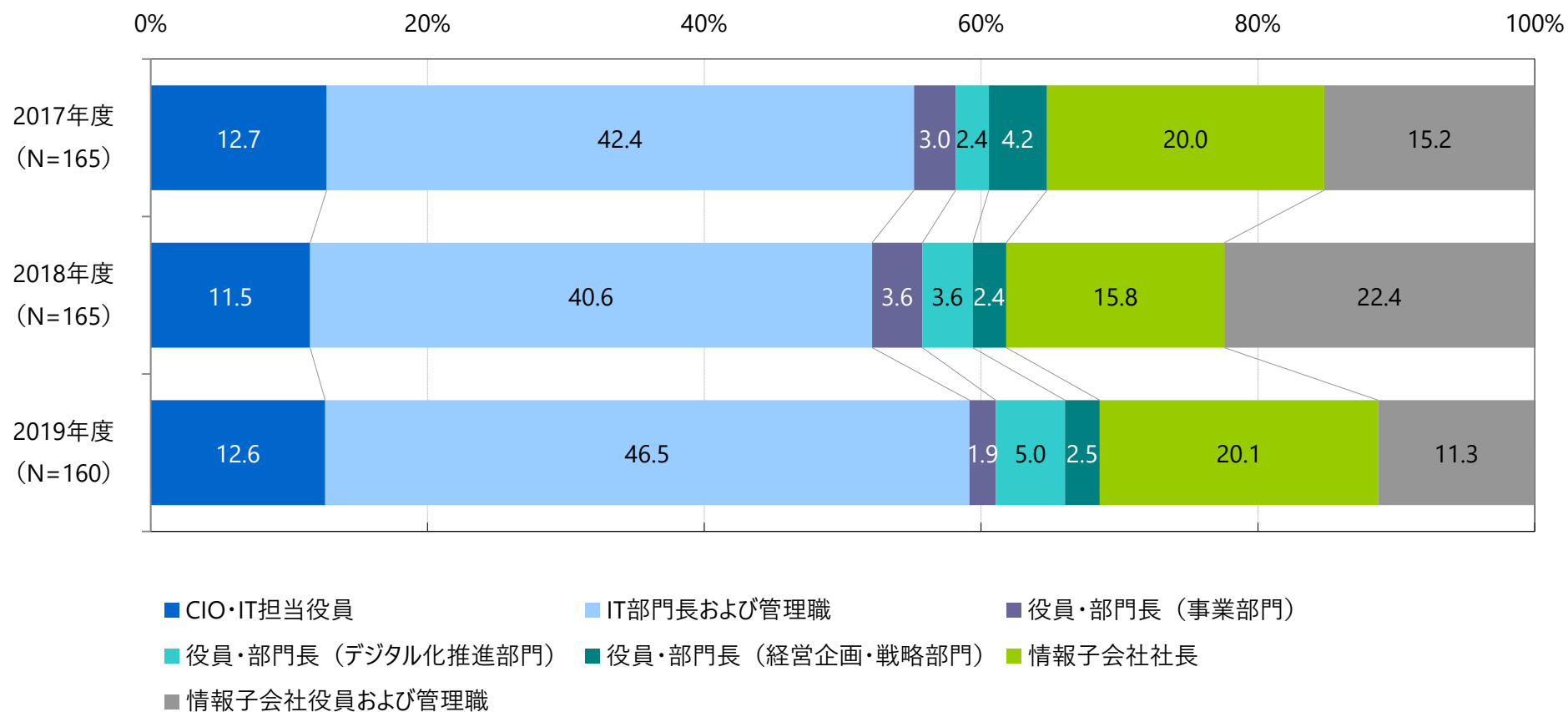


| 業種名               | 業種分類   |
|-------------------|--------|
| 食料品・飲料・たばこ・飼料製造業  | 素材製造   |
| 繊維工業              | 素材製造   |
| パルプ・紙・紙加工製造業      | 素材製造   |
| 化学工業              | 素材製造   |
| 石油・石炭・プラスチック製品製造業 | 素材製造   |
| 窯業・土石製品製造業        | 素材製造   |
| 鉄鋼業               | 素材製造   |
| 非鉄金属・金属製品製造業      | 素材製造   |
| 電気機械器具製造業         | 機械器具製造 |
| 情報通信機械器具製造業       | 機械器具製造 |
| 輸送用機械器具製造業        | 機械器具製造 |
| その他機械器具製造業        | 機械器具製造 |
| その他の製造業           | 機械器具製造 |
| 農林漁業・同協同組合・鉱業     | サービス   |
| 建設業               | 建築・土木  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業     | 社会インフラ |
| 映像・音声情報制作・放送・通信業  | 社会インフラ |
| 新聞・出版業            | 社会インフラ |
| 情報サービス業           | サービス   |
| 宿泊・飲料・旅行サービス業     | サービス   |
| 運輸業・郵便業           | 社会インフラ |
| 卸売業               | 商社・流通  |
| 小売業               | 商社・流通  |
| 金融業・保険業           | 金融     |
| 医療業               | サービス   |
| 教育、学習支援           | サービス   |
| その他の非製造業          | サービス   |

## 回答企業27業種の内訳

| 業種分類   | 業種名               | 企業数 | 企業グループ数 | 回答数 | %      |
|--------|-------------------|-----|---------|-----|--------|
| 建築・土木  | 建設業               | 7   | 6       | 9   | 5.6%   |
| 素材製造   | 食料品、飲料・たばこ・飼料製造業  | 13  | 12      | 14  | 8.8%   |
|        | 化学工業              | 16  | 15      | 19  | 11.9%  |
|        | 石油・石炭・プラスチック製品製造業 | 5   | 4       | 7   | 4.4%   |
|        | 窯業・土石製品製造業        | 2   | 2       | 2   | 1.3%   |
|        | 鉄鋼業               | 7   | 4       | 9   | 5.6%   |
|        | 非鉄金属・金属製品製造業      | 1   | 1       | 1   | 0.6%   |
| 機械器具製造 | 電気機械器具製造業         | 7   | 6       | 8   | 5.0%   |
|        | 情報通信機械器具製造業       | 2   | 2       | 2   | 1.3%   |
|        | 輸送用機械器具製造業        | 3   | 3       | 3   | 1.9%   |
|        | その他の製造業           | 9   | 9       | 11  | 6.9%   |
| 商社・流通  | 卸売業               | 7   | 7       | 9   | 5.6%   |
| 金融     | 金融業・保険業           | 19  | 16      | 26  | 16.3%  |
| 社会インフラ | 電気・ガス・熱供給・水道業     | 9   | 6       | 10  | 6.3%   |
|        | 映像・音声情報制作・放送・通信業  | 5   | 5       | 7   | 4.4%   |
|        | 運輸業・郵便業           | 10  | 7       | 12  | 7.5%   |
| サービス   | 情報サービス業           | 3   | 3       | 3   | 1.9%   |
|        | 宿泊、飲料、旅行サービス業     | 2   | 1       | 2   | 1.3%   |
|        | 医療業               | 1   | 1       | 2   | 1.3%   |
|        | その他の非製造業          | 3   | 3       | 4   | 2.5%   |
|        | 合計                | 131 | 113     | 160 | 100.0% |

Q3：ご自身の職位を、1 つご選択ください。(N=159)

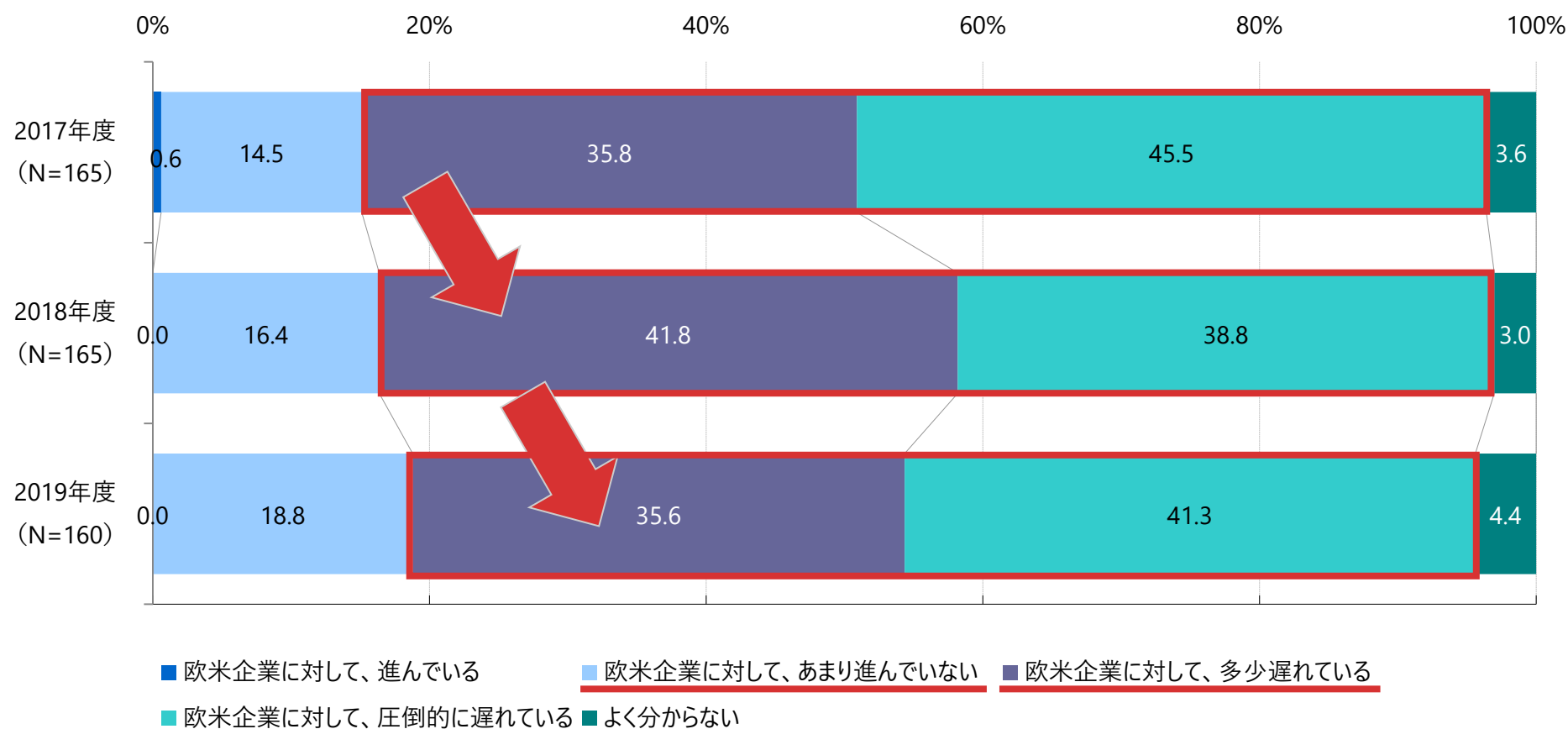


## デジタル化の取り組み状況

---

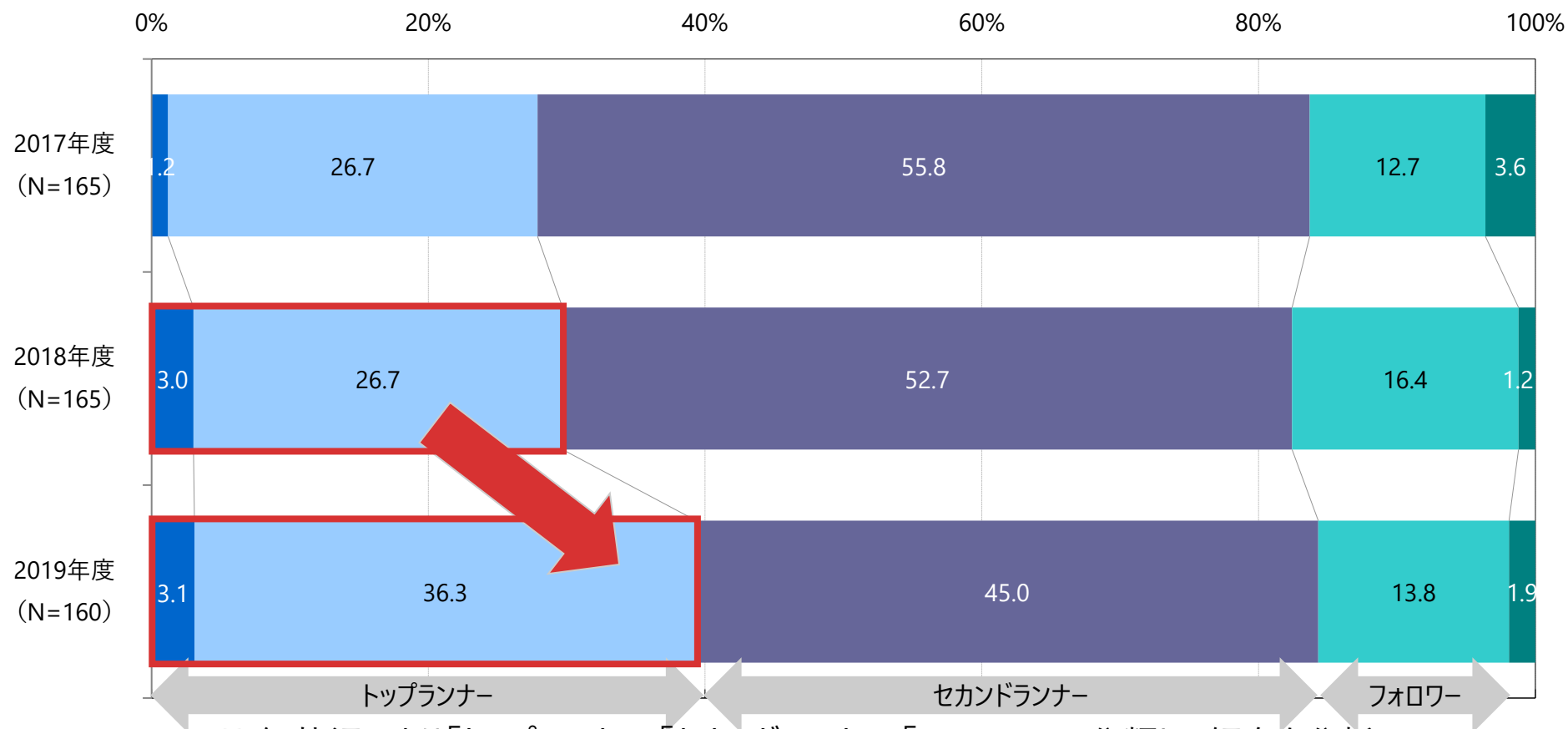
過去3年間で、欧米企業に対して、  
「多少遅れている」、「圧倒的に遅れている」と考える企業が減ってきている。

Q4：デジタル化の進展に向けて、日本企業の取り組みの状況について、どのようにお考えですか。(N=160)



昨年度と比較して主にセカンドランナーがトップランナーに移行し、  
トップランナーの割合が約10ポイント増加。

Q5：デジタル化に対する、貴社の取り組み状況について、どのようにお考えですか。(N=160)



■ 他社と比べて、かなり進んでいる

■ 他社と比べて、ある程度、進んでいる

■ 他社と比べて、あまり進んでいない

■ 他社と比べて、かなり遅れている

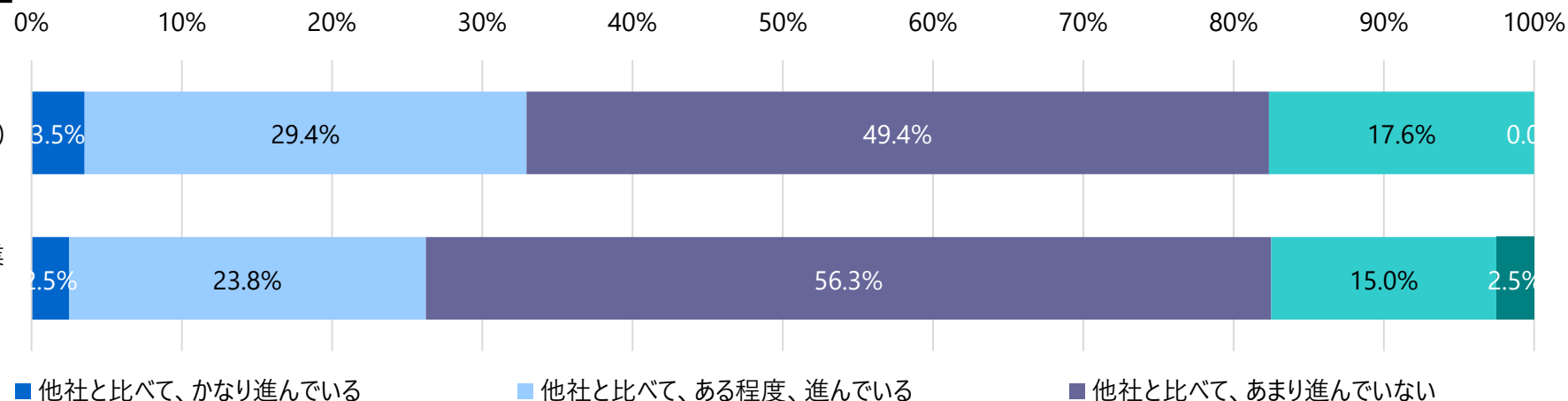
■ 判断できない、分からない

## 【ご参考】 製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
 非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

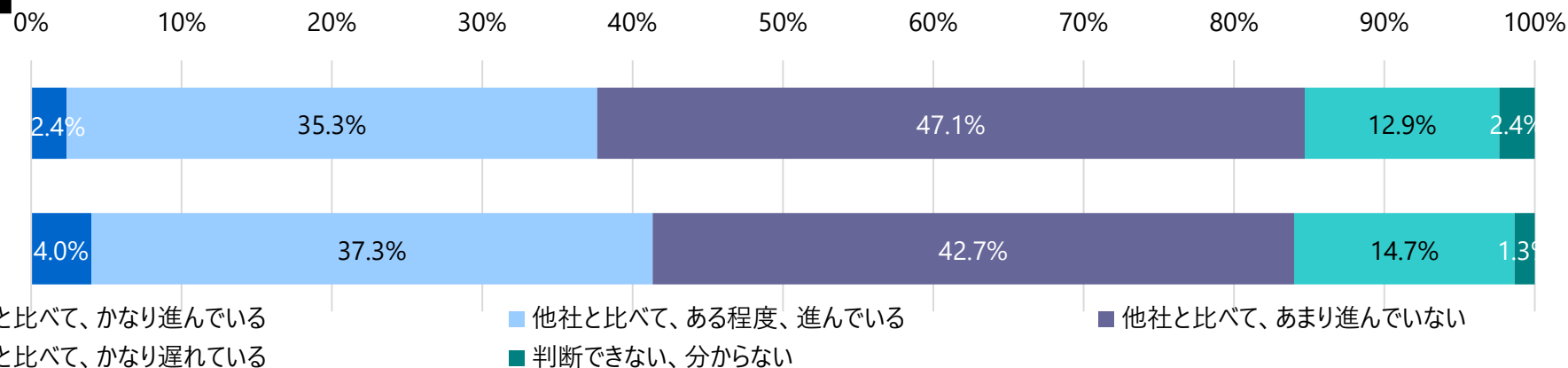
## 2018年度

Q5：デジタル化に対する、貴社の取り組み状況について、どのようにお考えですか。



## 2019年度

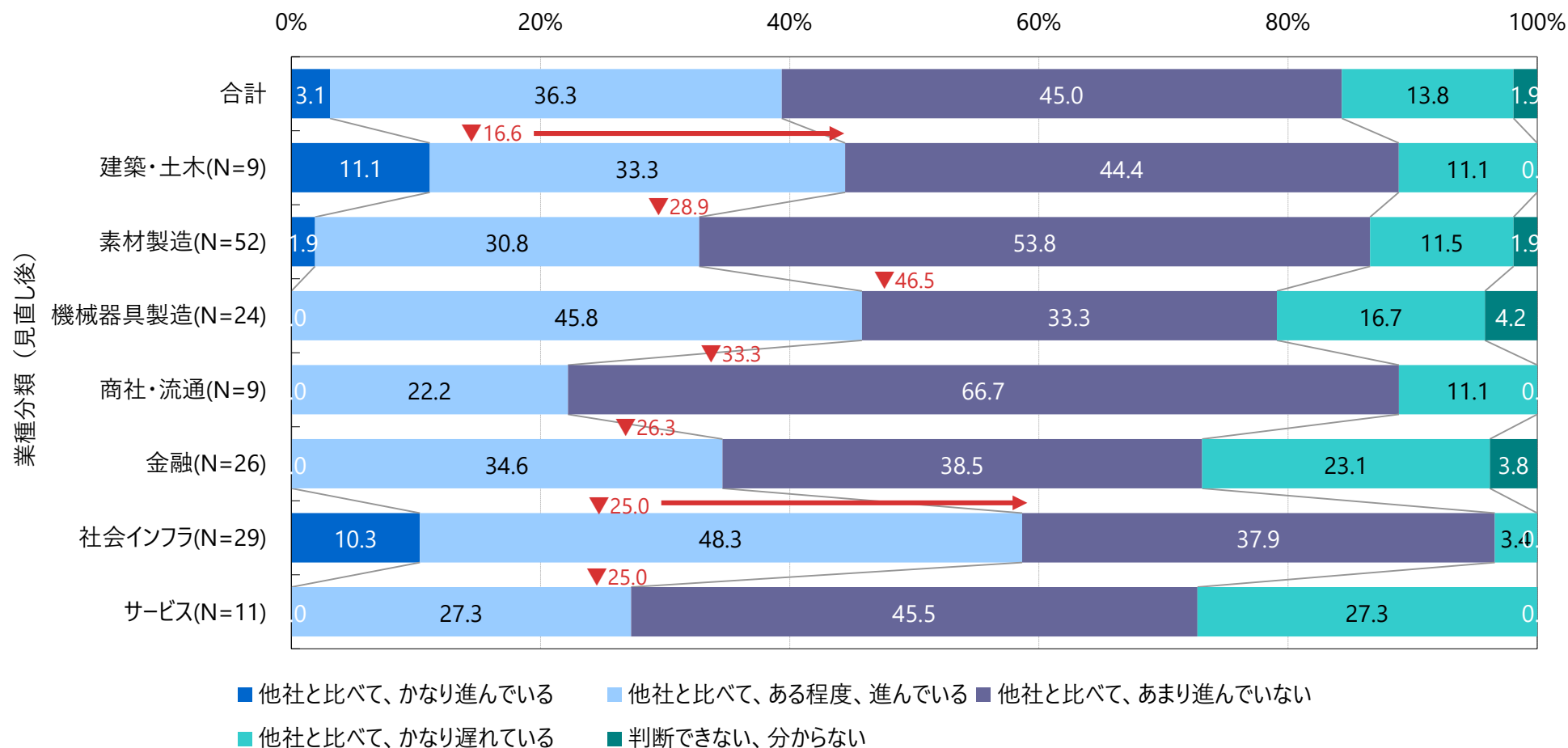
Q5：デジタル化に対する、貴社の取り組み状況について、どのようにお考えですか。



## 【ご参考】 業種別

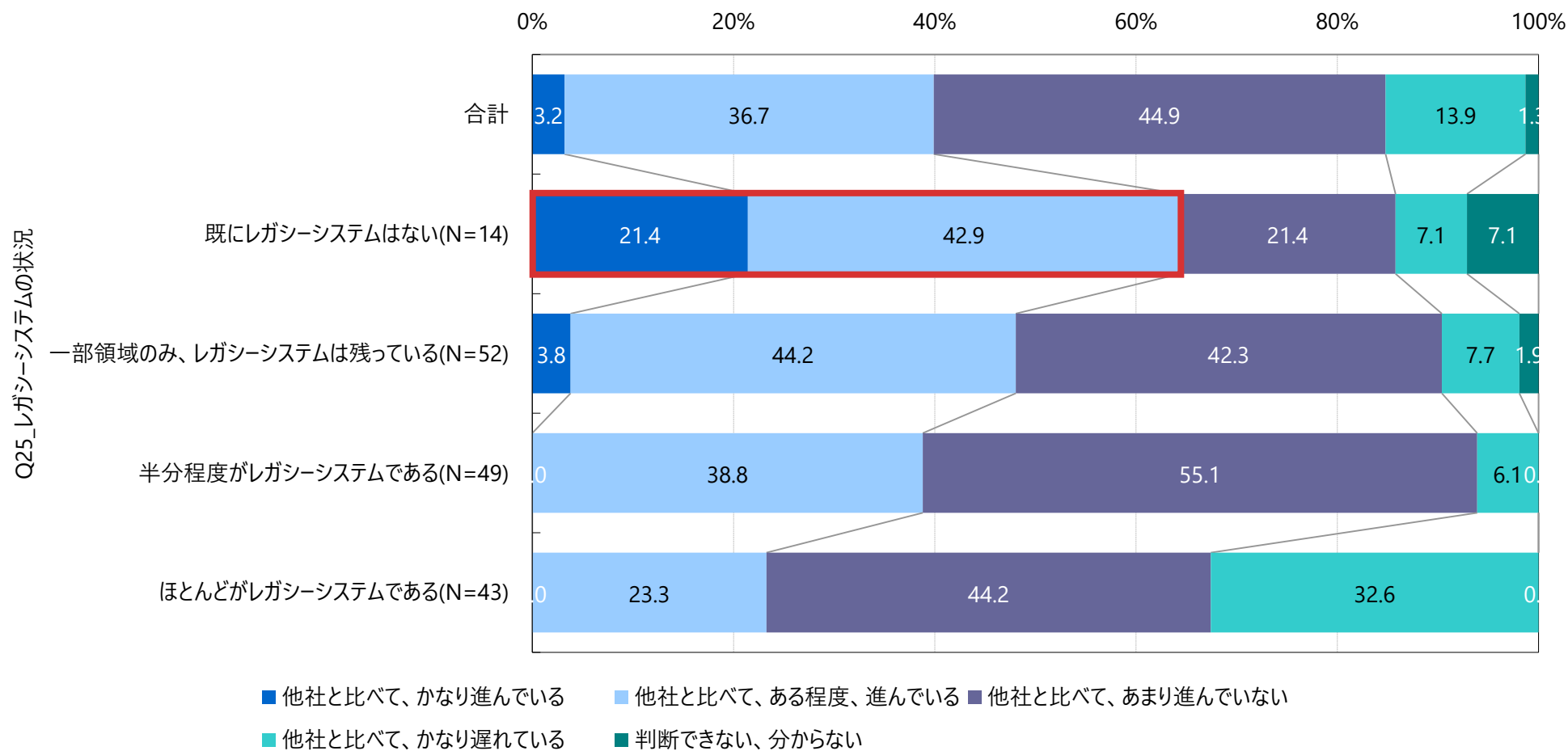
▼：2018年度の「他社と比べて、ある程度、進んでいる」と「他社と比べて、あまり進んでいない」の境界

Q5：デジタル化に対する、貴社の取り組み状況について、どのようにお考えですか。



レガシーシステムがない企業の方が、デジタル化が「他社と比べて進んでいる」と考えている。

Q5：デジタル化に対する、貴社の取り組み状況について、どのようにお考えですか。

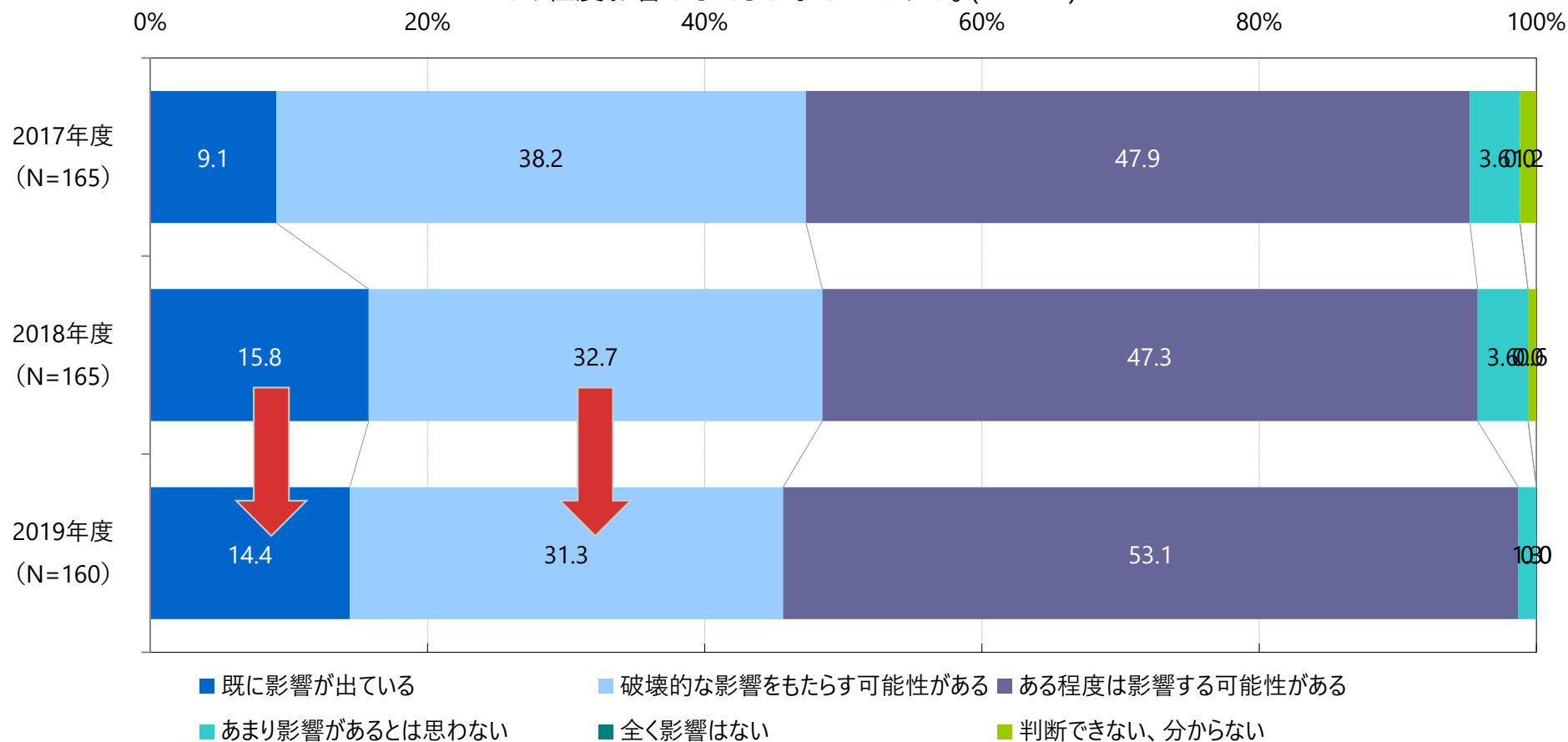


## デジタル化に対する脅威・機会

---

デジタル化の進展の脅威について、「既に影響が出ている」「破壊的な影響をもたらす可能性がある」とする割合は昨年度と同じ傾向。

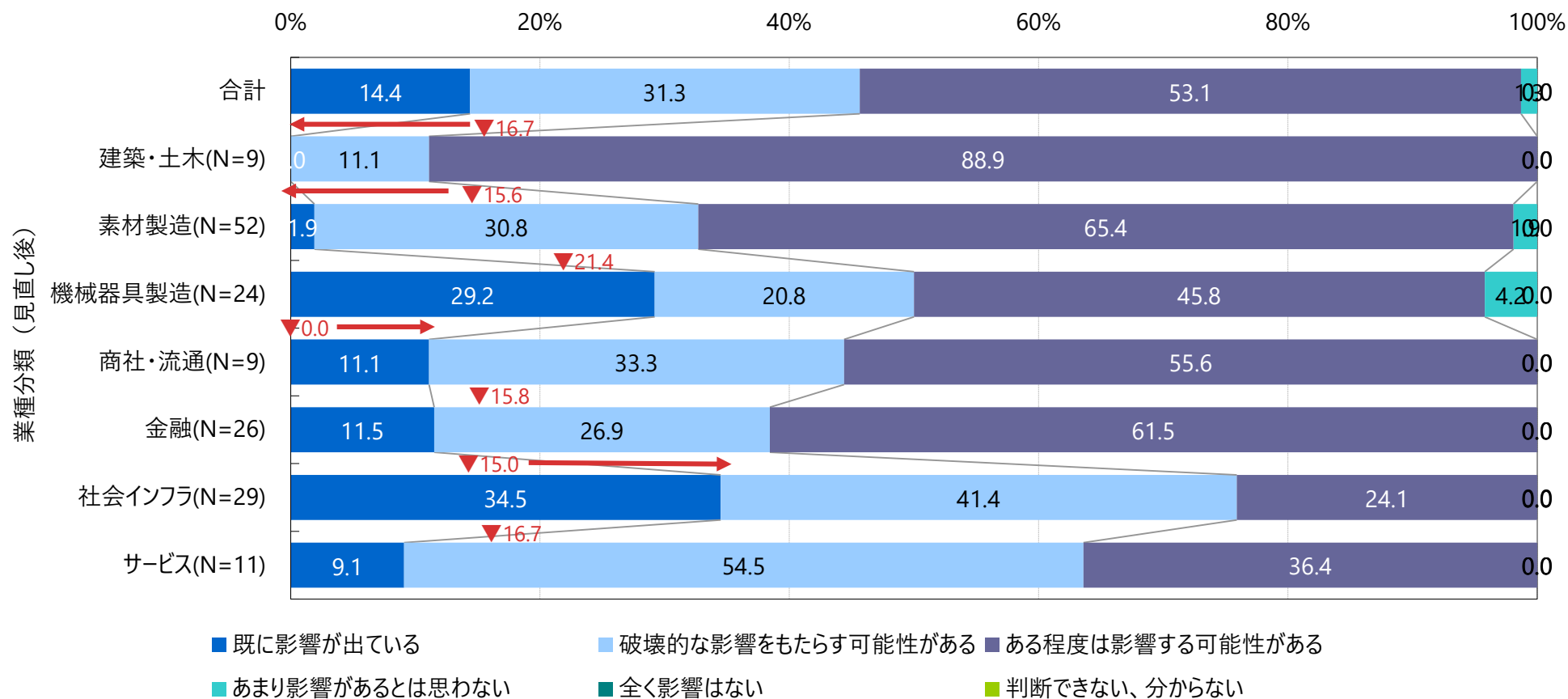
Q6：デジタル化の進展の脅威についてお尋ねします。デジタル化の進展は貴社の既存ビジネスの優位性、永続性にどの程度影響を与えていると考えていますか。(N=160)



## 社会インフラ企業で「すでに影響がでている」割合が19.5ポイント増加。

▼：2018年度の「すでに影響がでている」割合

Q6：デジタル化の進展の脅威についてお尋ねします。デジタル化の進展は貴社の既存ビジネスの優位性、永続性にどの程度影響を与えていると考えていますか。

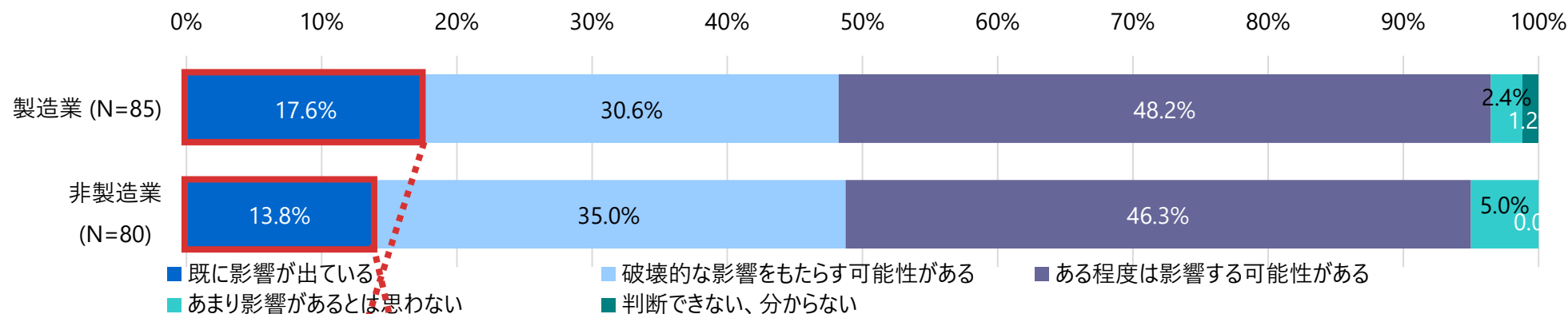


製造業では「既に影響が出ている」企業が減少したが、  
非製造業では逆に増加した。

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

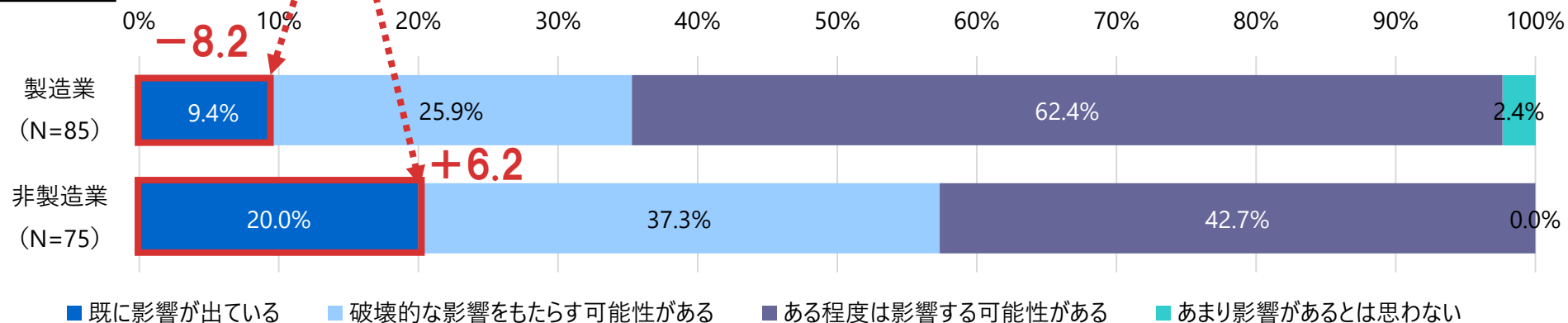
## 2018年度

Q6：デジタル化の進展の脅威についてお尋ねします。デジタル化の進展は貴社の既存ビジネスの優位性、永続性にどの程度影響を与えていると考えていますか。



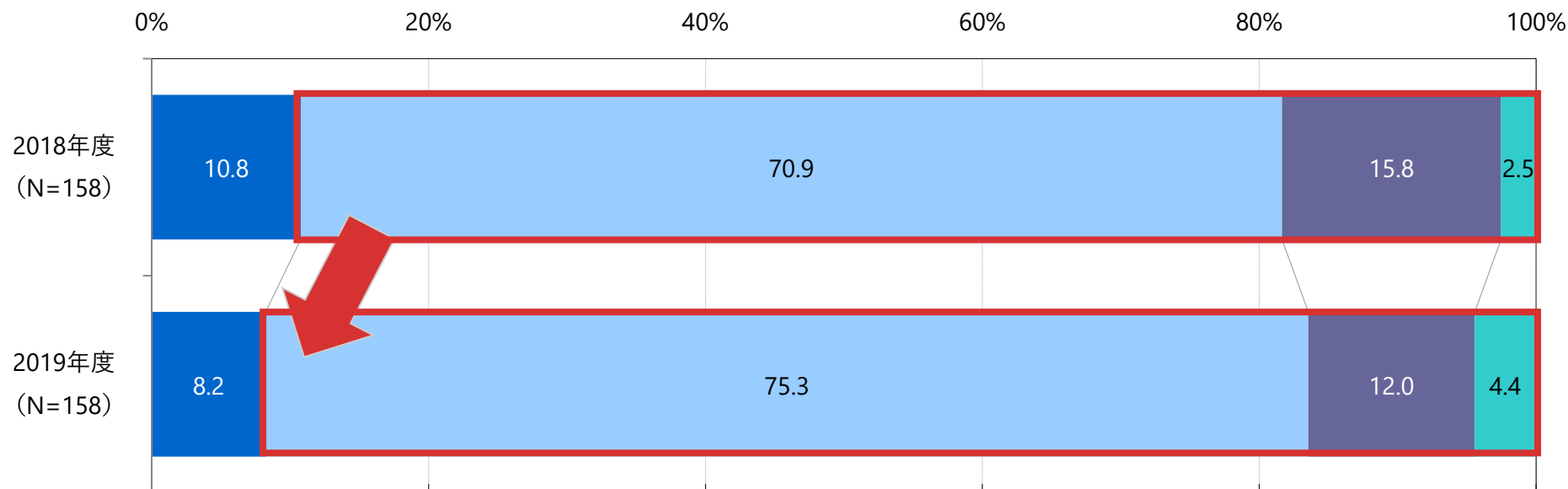
## 2019年度

Q6：デジタル化の進展の脅威についてお尋ねします。デジタル化の進展は貴社の既存ビジネスの優位性、永続性にどの程度影響を与えていると考えていますか。



9割以上の企業が、新しいビジネスモデルの開拓や抜本的なビジネスモデルの変革が必要と感じている。

Q6S1：デジタル化の進展が与える影響を踏まえ、貴社のビジネスを、どのようにしていこうとお考えですか。(N=158)



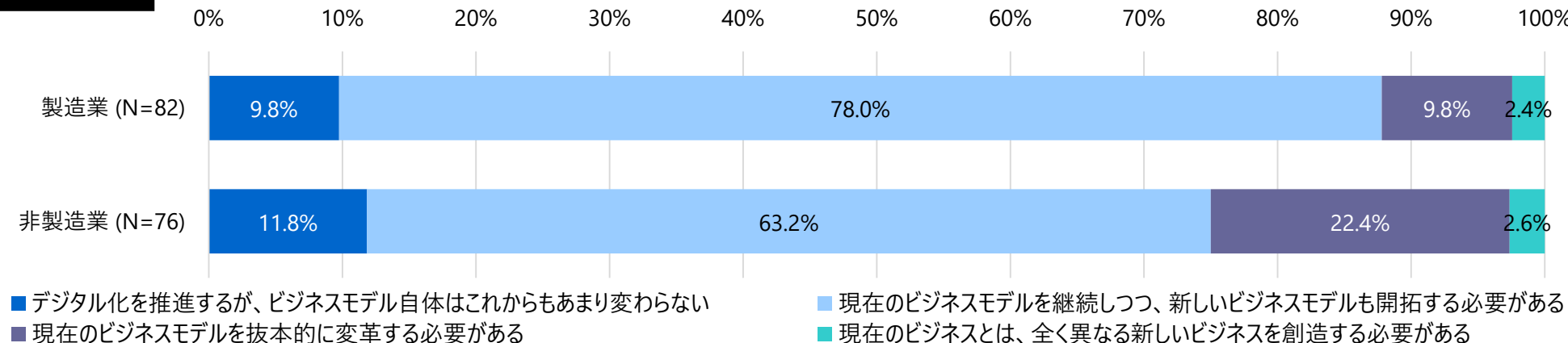
- 既存ビジネスにおいて、サービス開発や業務効率化などデジタル化を推進するが、ビジネスモデル自体はこれからもあまり変わらない
- 現在のビジネスモデルを継続しつつ、新しいビジネスモデルも開拓する必要がある
- 現在のビジネスモデルを抜本的に変革する必要がある（顧客チャネル/サプライチェーンの改革など）
- 現在のビジネスに拘らず、全く異なる新しいビジネスを創造する必要がある

## 【ご参考】 製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

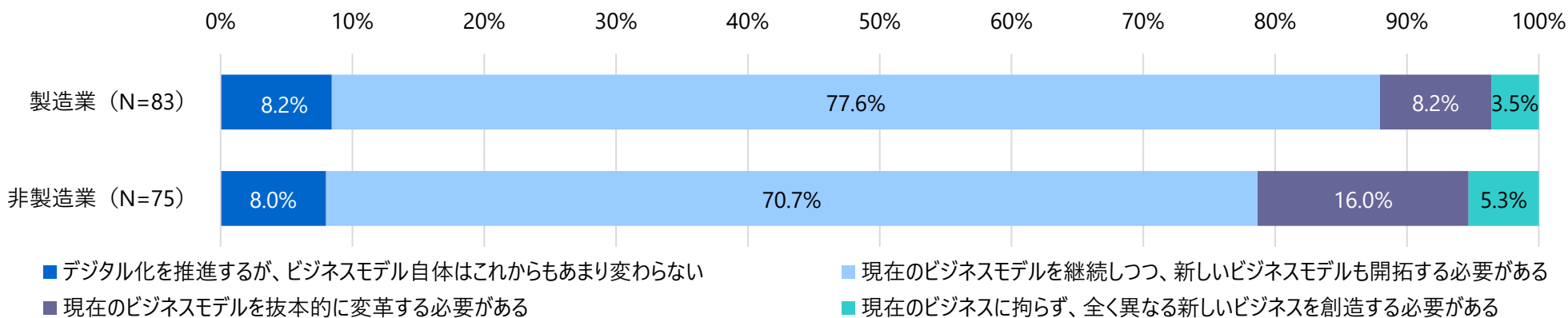
## 2018年度

Q6S1：デジタル化の進展が与える影響を踏まえ、貴社のビジネスを、どのようにしていこうとお考えですか。



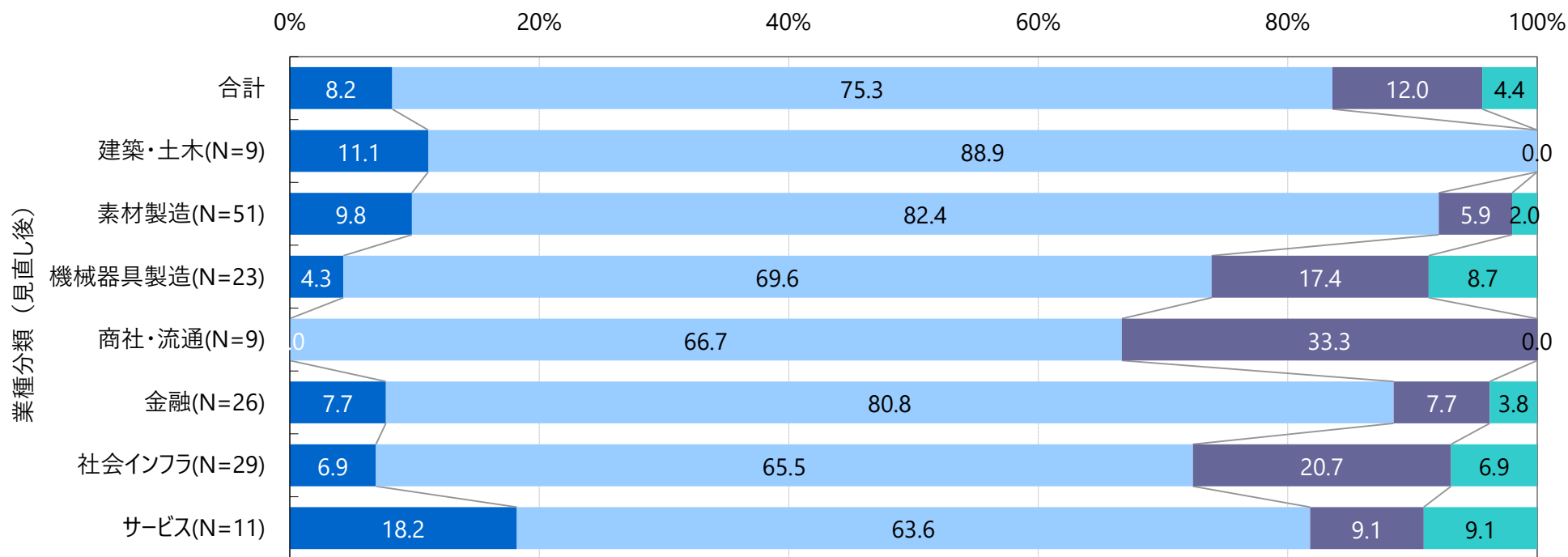
## 2019年度

Q6S1：デジタル化の進展が与える影響を踏まえ、貴社のビジネスを、どのようにしていこうとお考えですか。



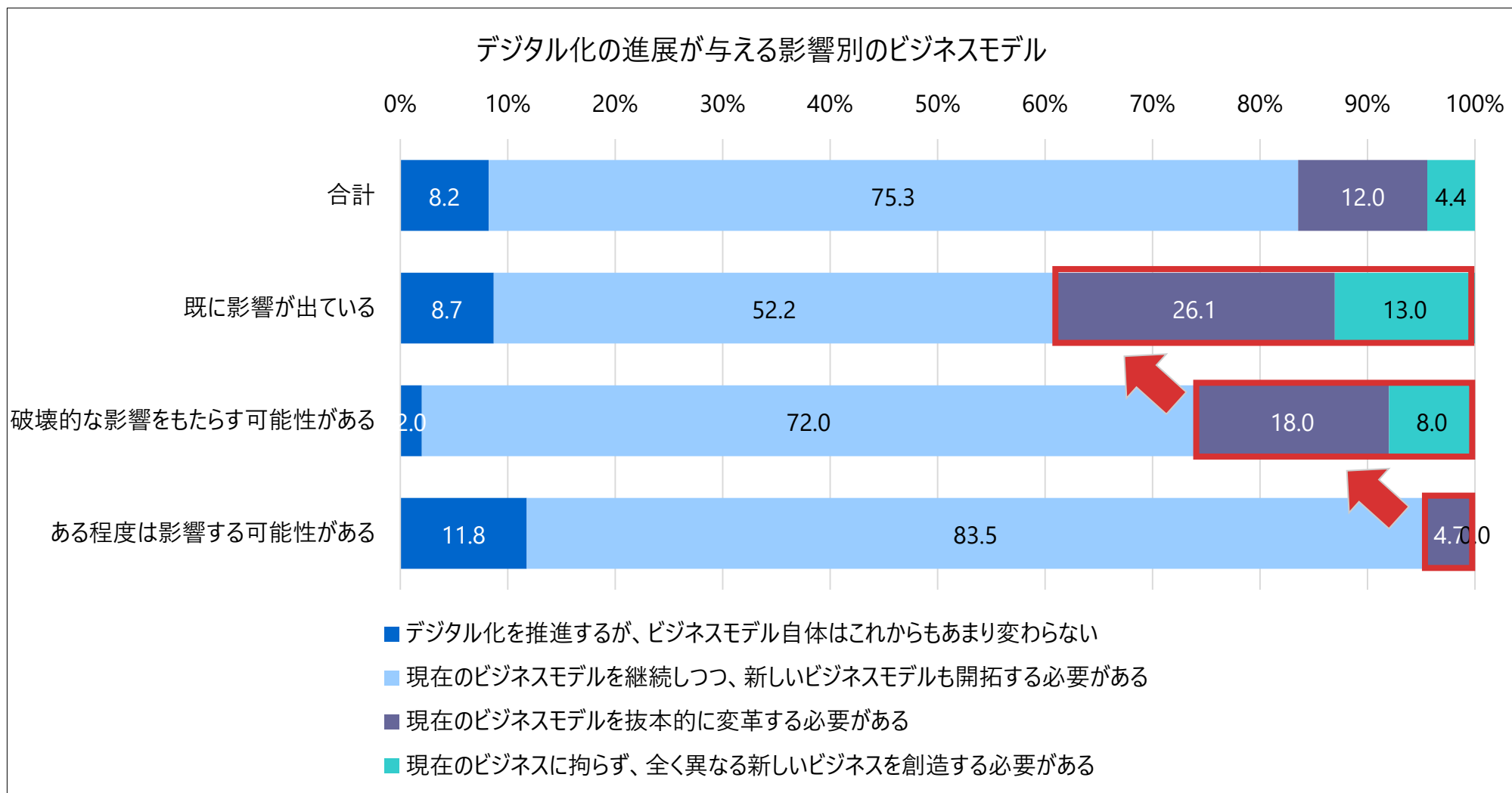
## 【ご参考】 業種別

Q6S1：デジタル化の進展が与える影響を踏まえ、貴社のビジネスを、どのようにしていこうとお考えですか。



- 既存ビジネスにおいて、サービス開発や業務効率化などデジタル化を推進するが、ビジネスモデル自体はこれからもあまり変わらない
- 現在のビジネスモデルを継続しつつ、新しいビジネスモデルも開拓する必要がある
- 現在のビジネスモデルを抜本的に変革する必要がある（顧客チャネル/サプライチェーンの改革など）
- 現在のビジネスに拘らず、全く異なる新しいビジネスを創造する必要がある

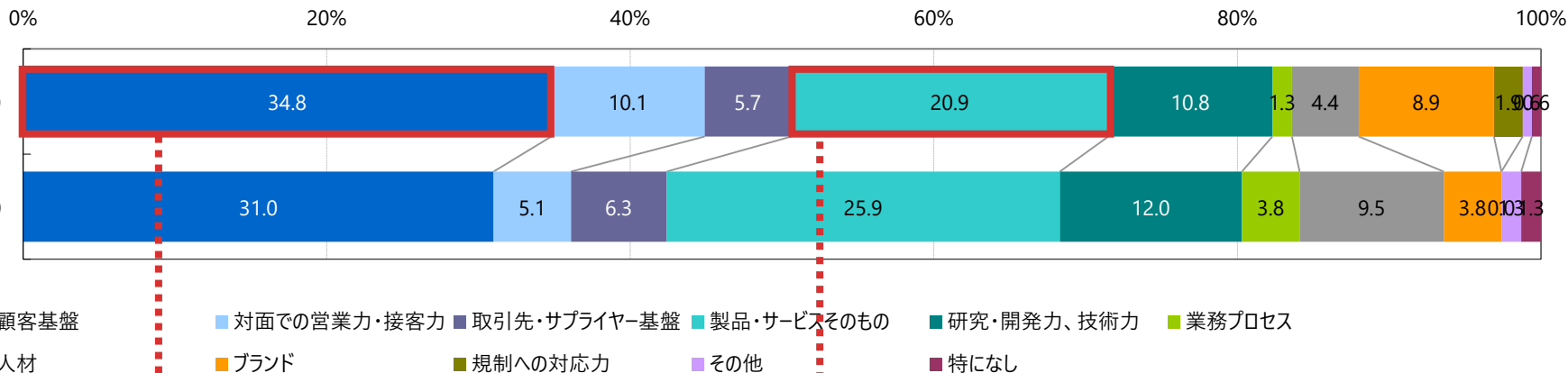
デジタル化の進展が与える影響が大きいと考える企業ほど、ビジネスモデルの抜本的な変革や新規ビジネス創造を必要としている。



昨年度同様、「顧客基盤」「製品・サービスそのもの」の2つが、強みとしての過半を占める。  
将来は、製品・サービス、研究・開発力や人材に強みを発揮したいと考えている。

## 2018年度

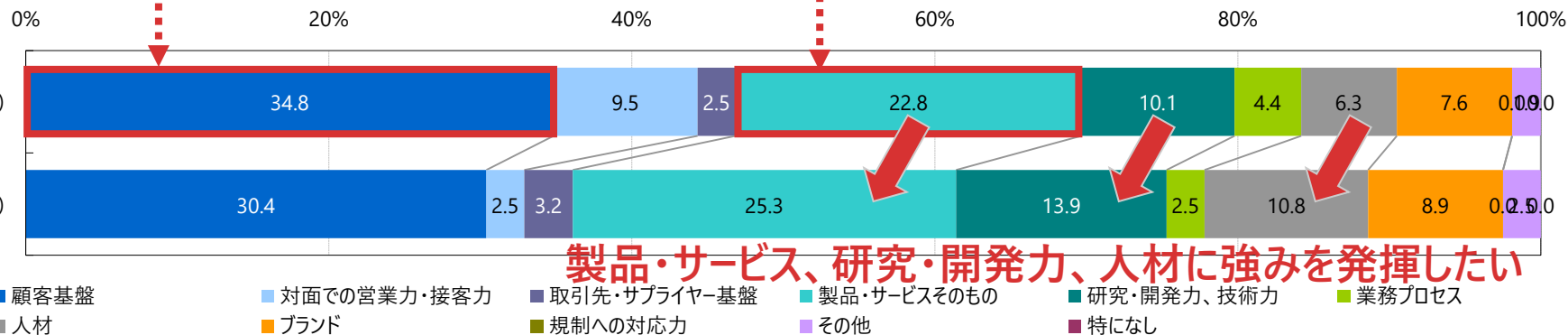
Q6S3：新たな競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。



強みは、昨年度と変わらず

## 2019年度

Q6S2：競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。



製品・サービス、研究・開発力、人材に強みを発揮したい

現在 その他（自由回答）

- ・事業会社の意向に沿った対応ができること
- ・制度的に独自のポジションを有している
- ・提供価格

将来 その他（自由回答）

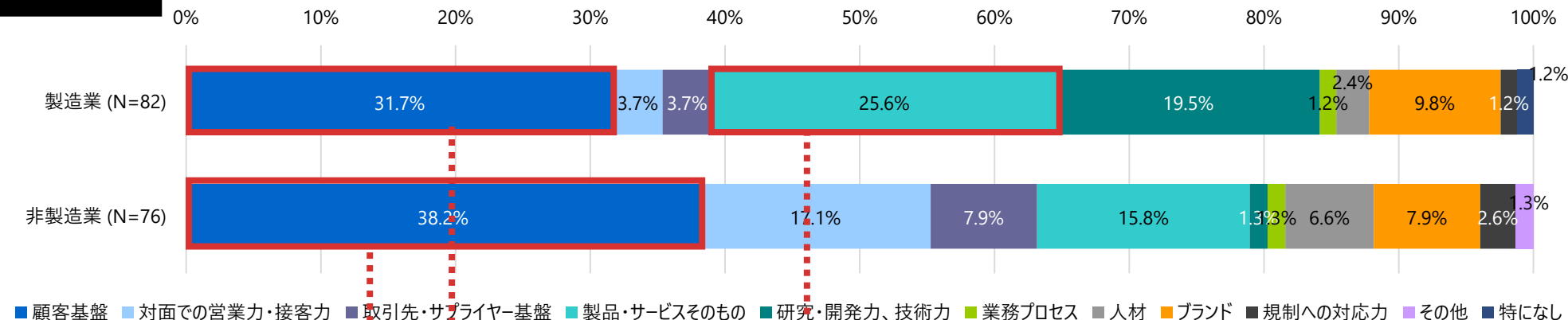
- ・フィジカルに家庭・世帯にリーチできるネットワーク
- ・現場の人間力
- ・デジタルを活用したSCM機能、データ分析機能
- ・提供価格

製造業は自社の強みを顧客基盤から製品・サービスにシフトさせてきている一方、非製造業では顧客基盤を強みと捉える割合がより増大している。

製造業：建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業：商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

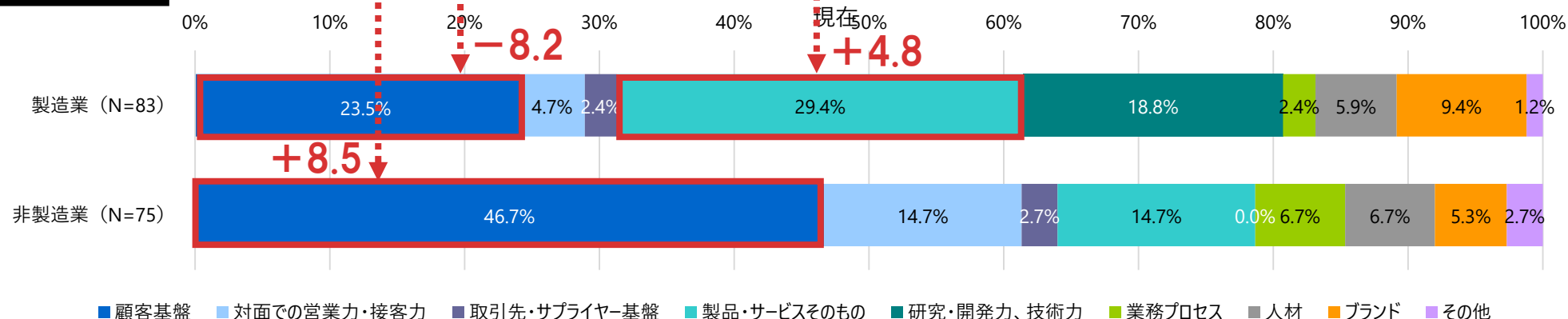
## 2018年度

Q6S3：新たな競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。・現在



## 2019年度

Q6S2：新たな競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。・

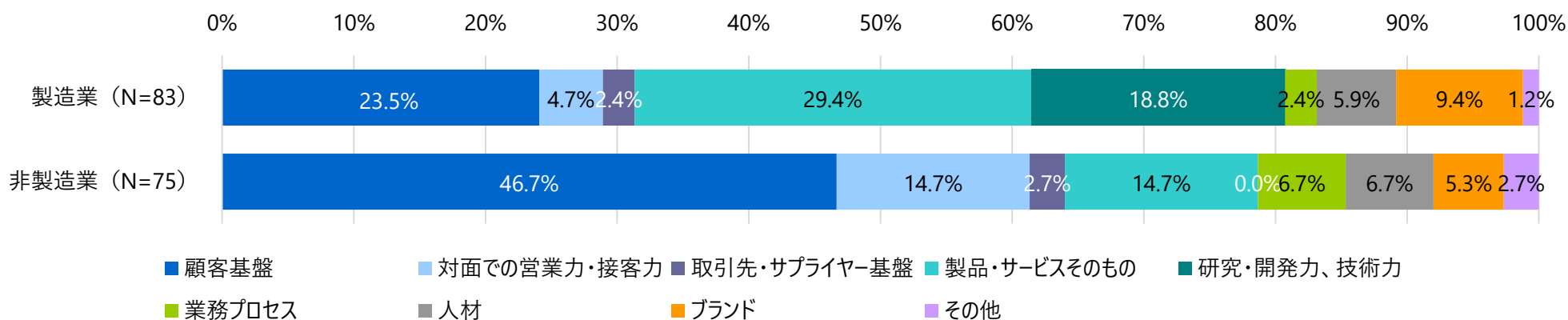


## 【ご参考】 製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
 非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

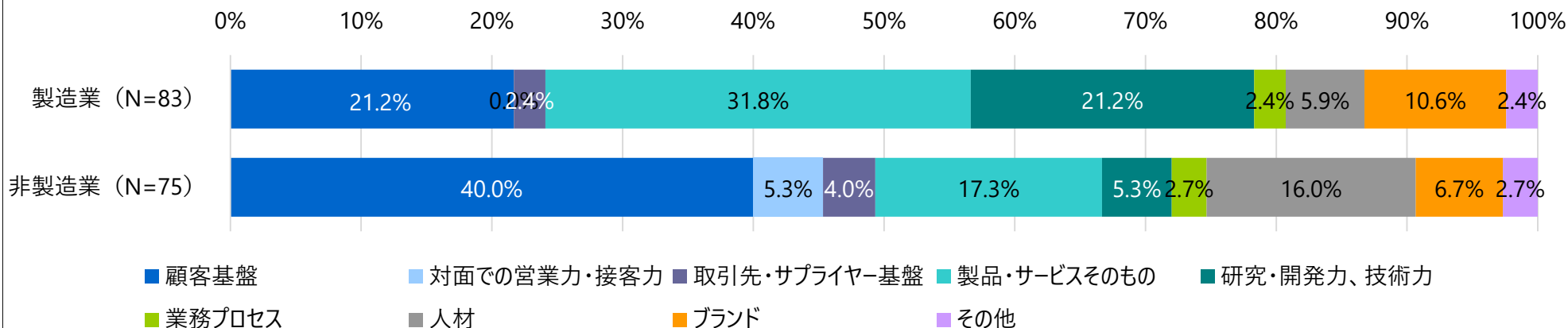
## 現在

Q6S2：新たな競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。・現在



## 将来

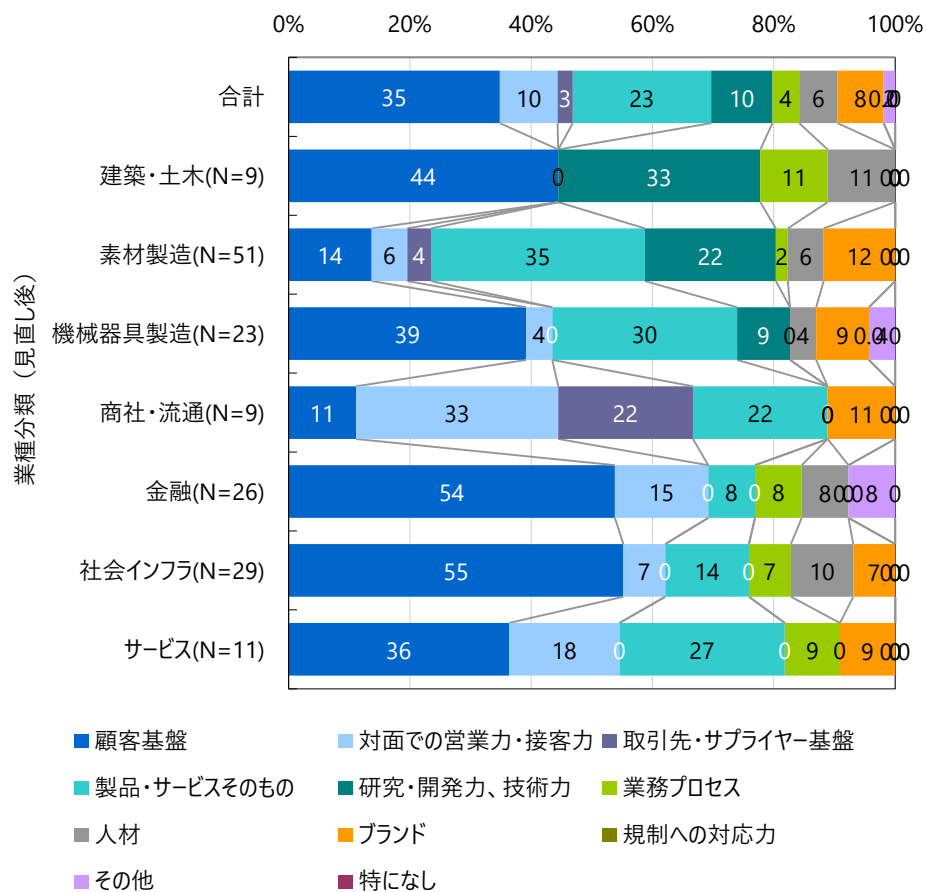
Q6S2：新たな競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。・将来



## 【ご参考】 業種別

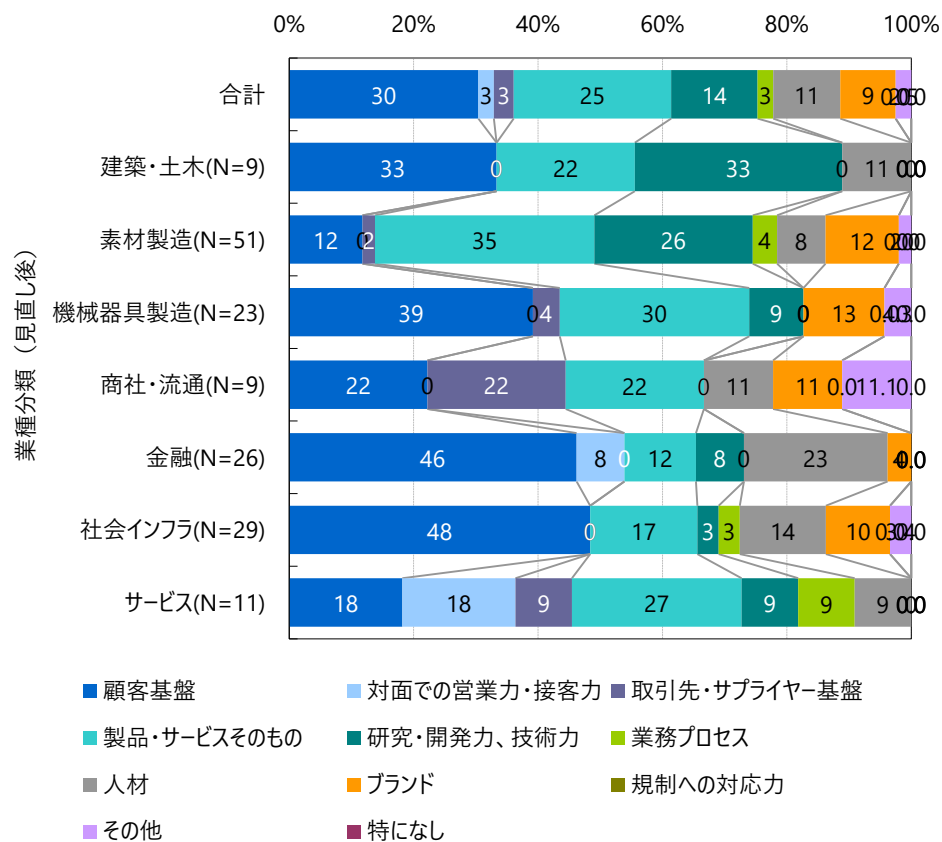
## 現在

Q6S2：競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。・現在



## 将来

Q6S2：競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。・将来（5年後）

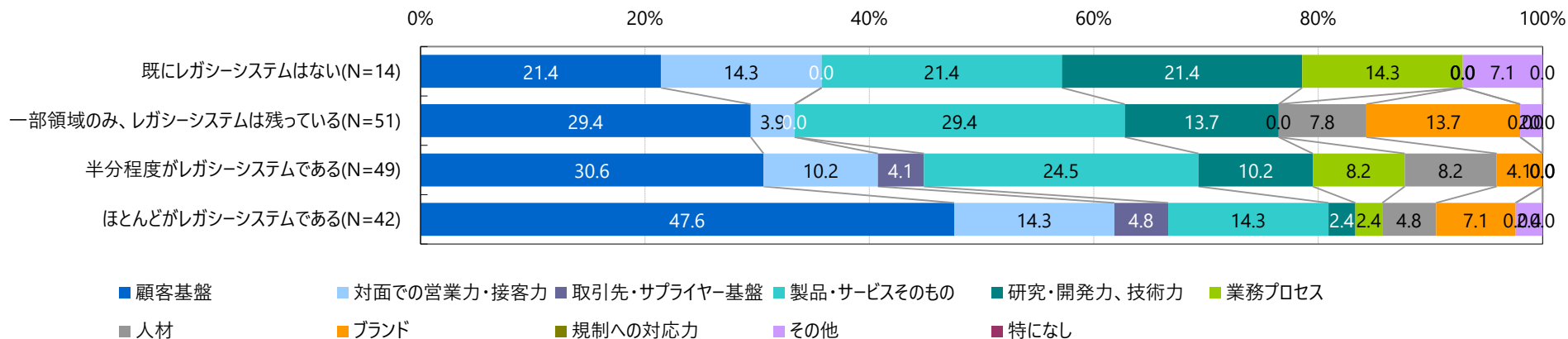


## 【ご参考】

## 現在

Q6S2：競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。・現在

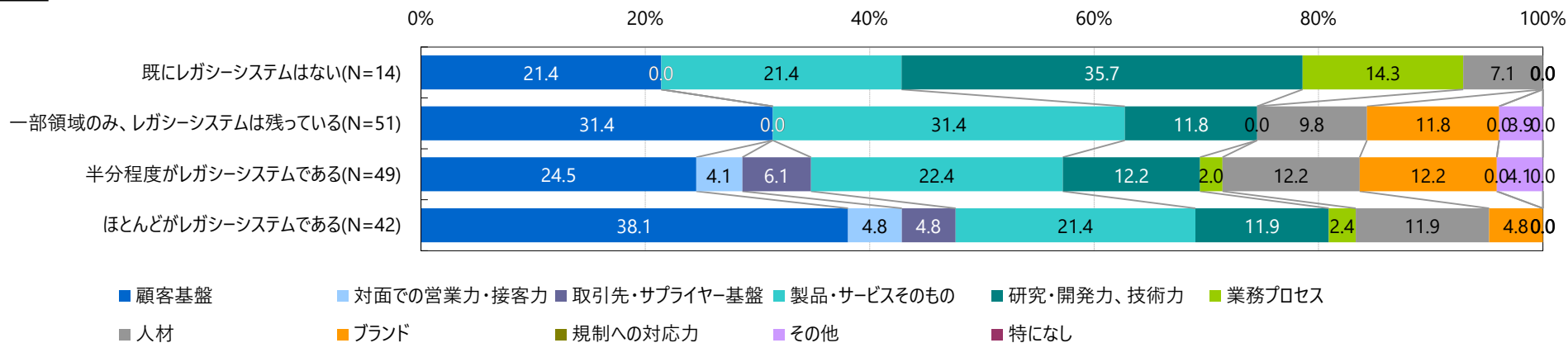
Q25\_レガシーシステムの状況



## 将来

Q6S2：競合に対し、もっとも貴社の強みとお考えの事項を、現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。・将来（5年後）

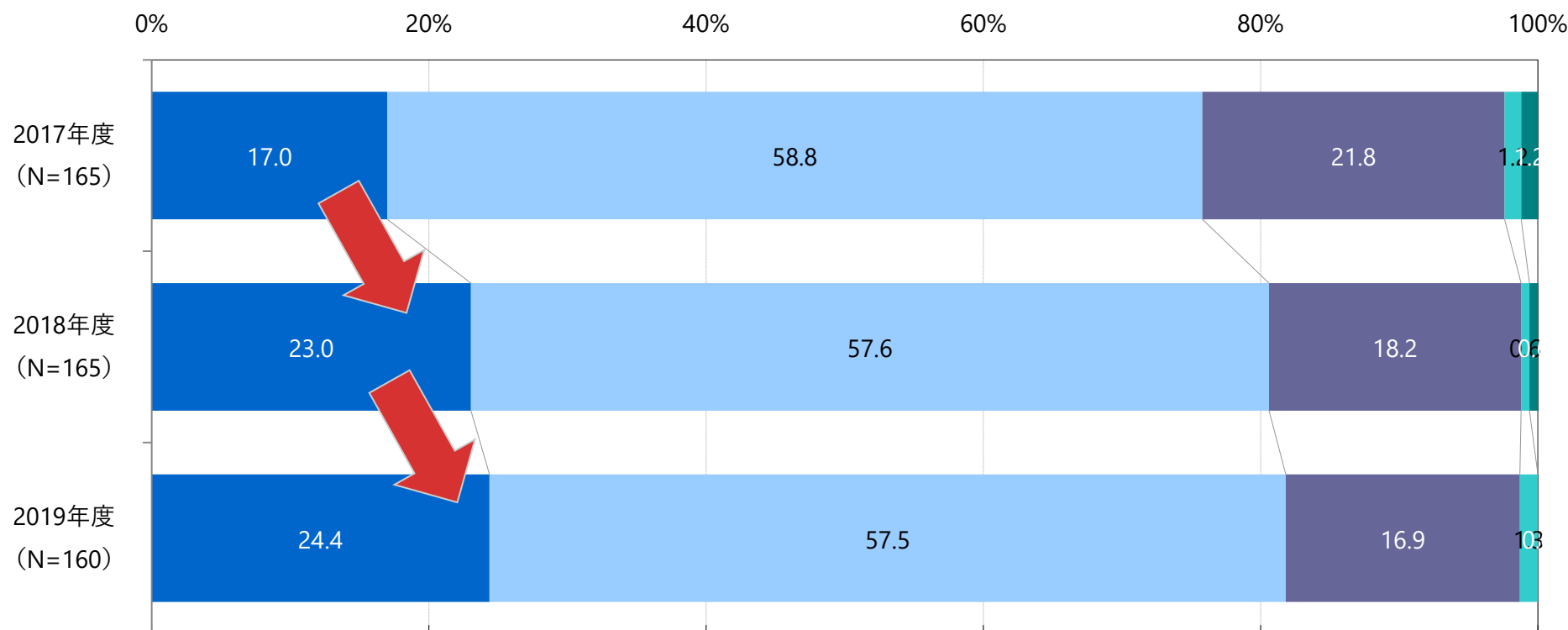
Q25\_レガシーシステムの状況



経営・事業部門による、デジタル化の進展が与える影響の理解と、全社への影響度の共有が、年々進展している。

Q7：貴社の経営・事業部門はデジタル化の進展が与える影響を理解し、全社でその影響度を共有していますか。

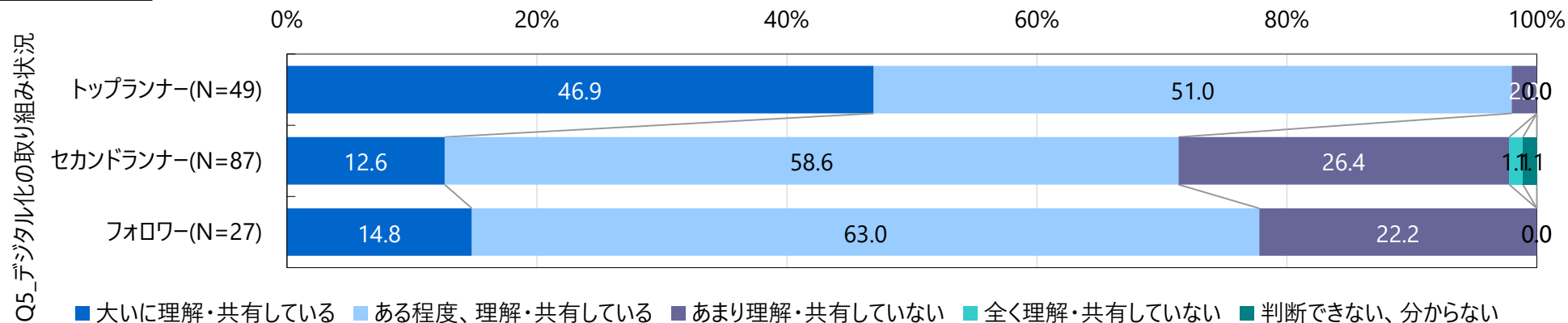
(N=160)



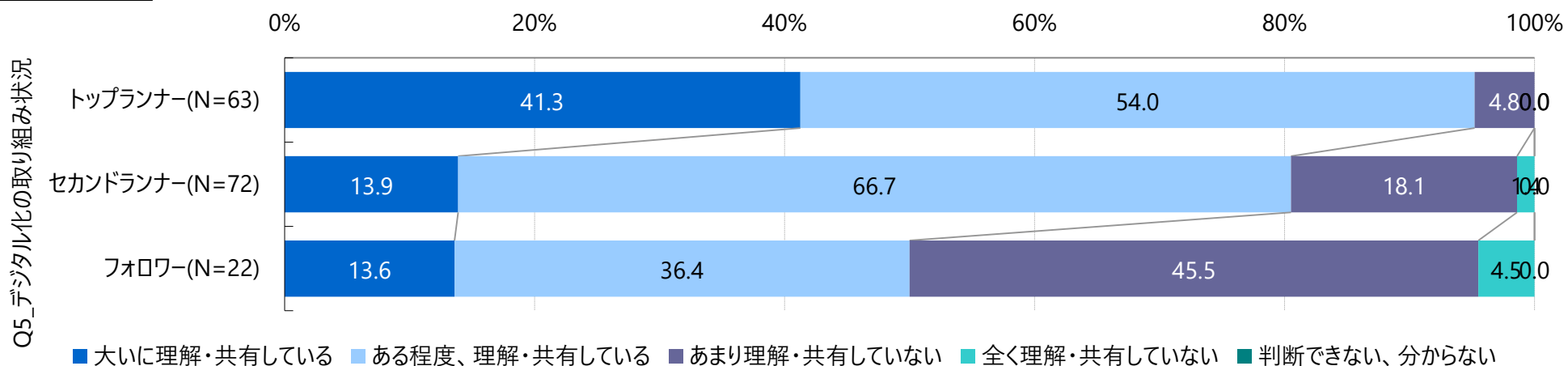
■ 大いに理解・共有している ■ ある程度、理解・共有している ■ あまり理解・共有していない ■ 全く理解・共有していない ■ 判断できない、分からない

## 【ご参考】デジタル化の取組み状況別

2018年度 Q7：貴社の経営・事業部門はデジタル化の進展が与える影響を理解し、全社でその影響度を共有していますか。



2019年度 Q7：貴社の経営・事業部門はデジタル化の進展が与える影響を理解し、全社でその影響度を共有していますか。

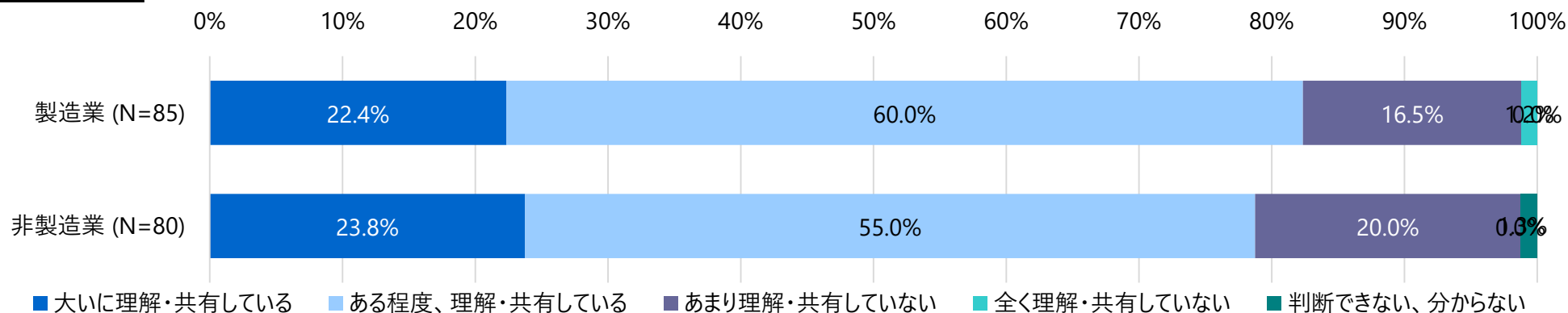


## 【ご参考】 製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

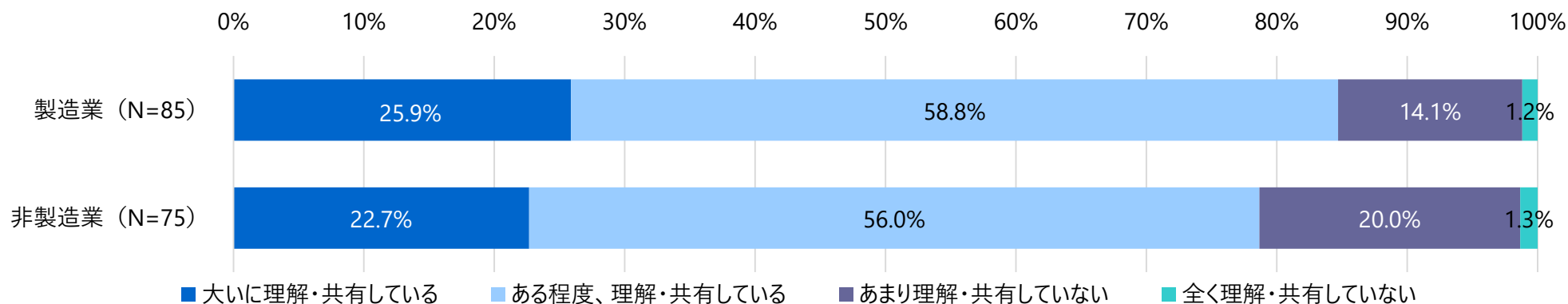
## 2018年度

Q7：貴社の経営・事業部門はデジタル化の進展が与える影響を理解し、全社でその影響度を共有していますか。



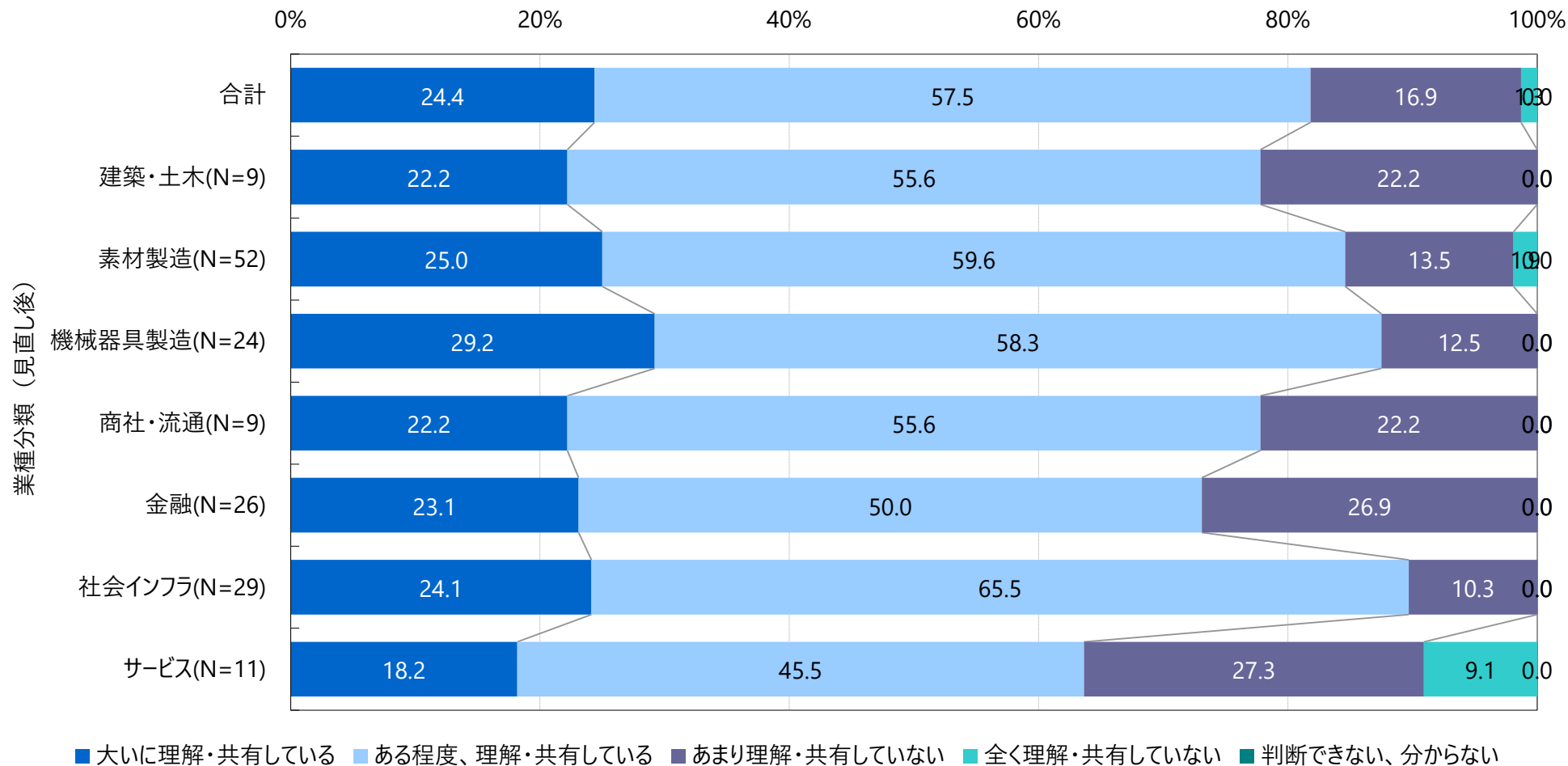
## 2019年度

Q7：貴社の経営・事業部門はデジタル化の進展が与える影響を理解し、全社でその影響度を共有していますか。



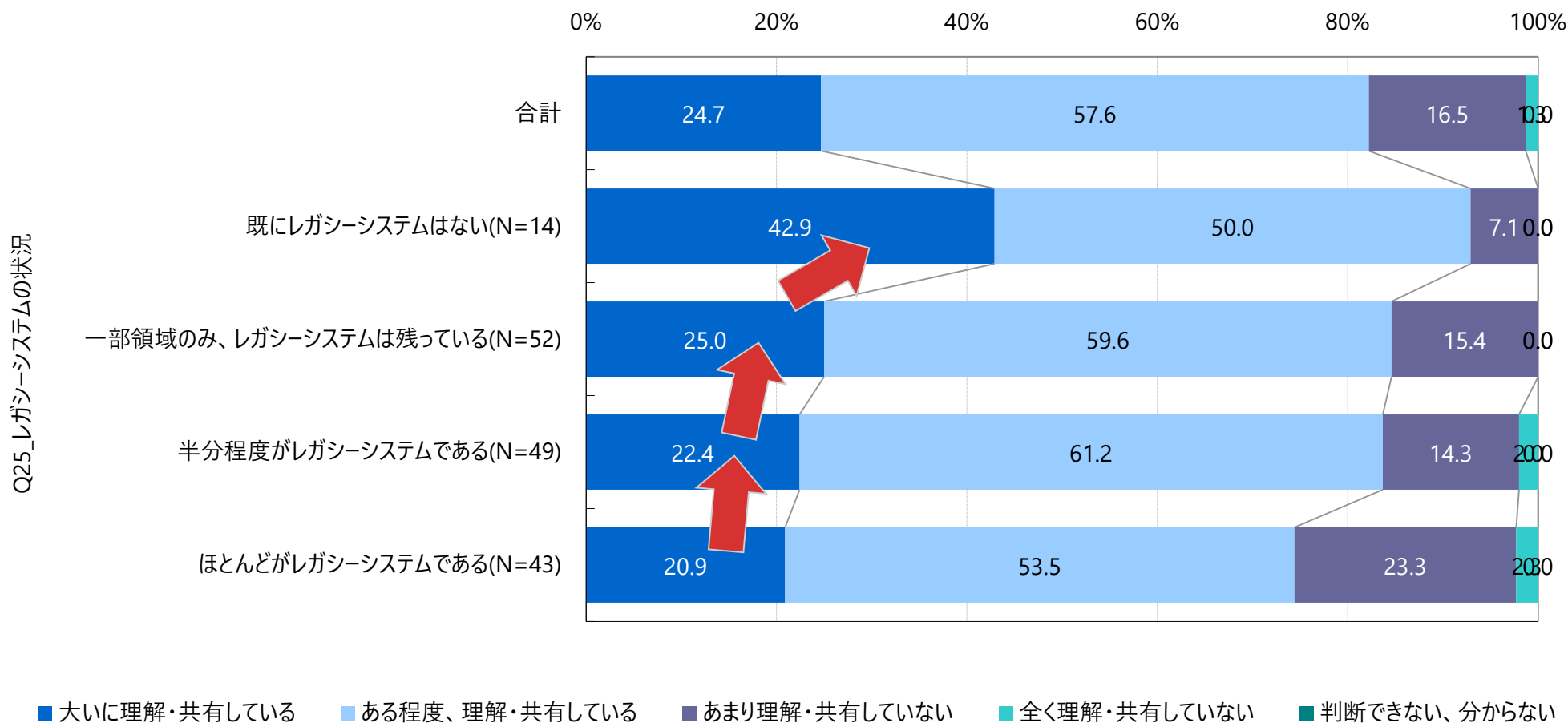
## 【ご参考】 業種別

Q7：貴社の経営・事業部門はデジタル化の進展が与える影響を理解し、全社でその影響度を共有していますか。



レガシーシステムが少ないほど、デジタル化の進展が与える影響を大いに理解・共有している企業が多い。

Q7：貴社の経営・事業部門はデジタル化の進展が与える影響を理解し、全社でその影響度を共有していますか。



## アンケート結果の考察 1      (デジタルビジネスに関する認識)      (1 / 2)

### ■デジタル化の取り組み状況

1. トップランナーの割合が39.4%となり、前年度よりも約10ポイント増加。業種別でみると、建築・土木業と社会インフラ業の増加度合いが顕著。

### ■既存ビジネスの優位性・永続性

1. デジタル化の進展が自社の既存ビジネスの優位性・永続性に対して「既に影響が出ている」と考える企業の割合が、製造業では前年度より8.2ポイント減少し、9.4%となった。一方、非製造業では6.2ポイント増加して20.0%となっており、製造業と非製造業で顕著な差がみられた。

### ■デジタルビジネスの方向性

1. 9割以上の企業が、新しいビジネスモデルの開拓、抜本的なビジネスモデルの変革、及び新しいビジネスモデル創造の必要性を感じている。
  - 既存のビジネスを継続しつつ、新しいビジネスモデルの開拓を検討する企業が75%。
  - 抜本的なビジネスモデルの変革や、新しいビジネスモデル創造の必要性を感じている企業が16%。

## アンケート結果の考察 1 （デジタルビジネスに関する認識） （2 / 2）

### ■デジタル化の進展における競合と自社の強み

1. 過去2年と同様、「顧客基盤」「製品・サービスそのもの」の2つが、自社の強みとしての過半を占める。
2. 製造業は自社の強みを顧客基盤から製品・サービスにシフトさせてきている一方、非製造業では顧客基盤を強みと捉える割合がより増大している。

### ■デジタル化の進展が与える影響度の共有

1. 年々、経営・事業部門におけるデジタル化進展の影響の理解度は高まっている。
2. 前年と同様、トップランナーとセカンドランナーとの差が顕著に出ている。デジタル化の取り組み状況が他社より進んでいると考える企業では、経営・事業部門における影響の理解度が高い。
3. レガシーシステムが少ないほど、デジタル化の進展が与える影響を大いに理解・共有している企業が多い。（但しレガシーシステムだけが要因ではないと拝察）

## デジタル関連の戦略策定と施策推進

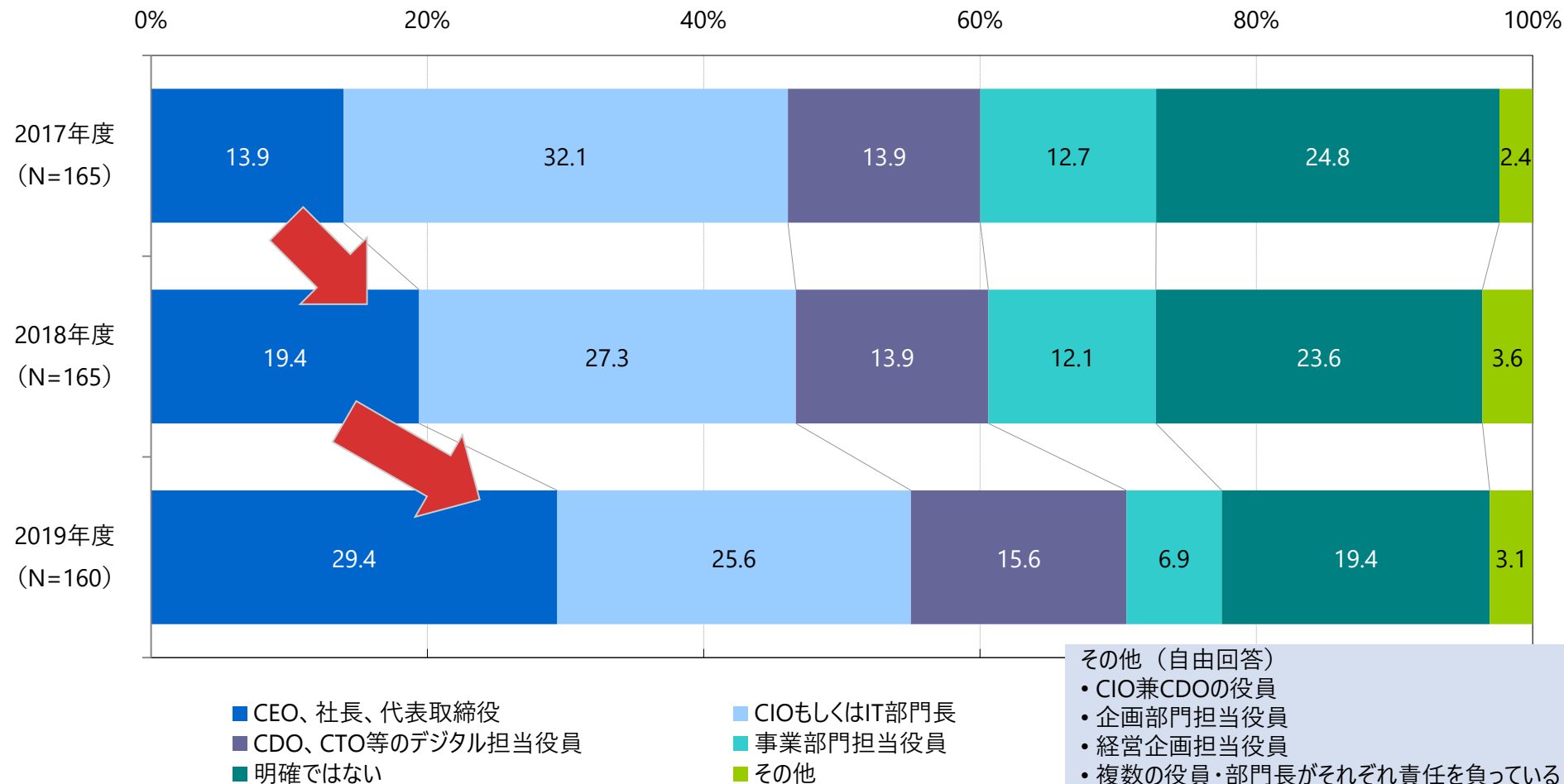
---

本調査におけるデジタル関係の戦略策定と施策推進の組織の定義

|              | (1) 経営企画部門<br>中心    | (2) 事業部門中心          | (3) IT部門中心          | (4) デジタル化推進部<br>門中心             | (5) 情報子会社中心          | (6) デジタル専門会社<br>中心 |
|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------|
| 概要           | 経営企画部門の中で<br>デジタル推進 | 事業部門別にデジタル機<br>能を配置 | IT部門内にデジタル機能を<br>配置 | 経営直下に全社横断して<br>デジタル化推進部門を配<br>置 | 情報子会社内にデジタ<br>ル機能を配置 | デジタル専門会社を設立        |
| 組織形態<br>イメージ |                     |                     |                     |                                 |                      |                    |

CEO、社長、代表取締役がデジタル化の責任を担う企業の割合は、年々増えてきている。

Q8：現在、デジタル化推進の責任を誰が負っていますか。(N=160)

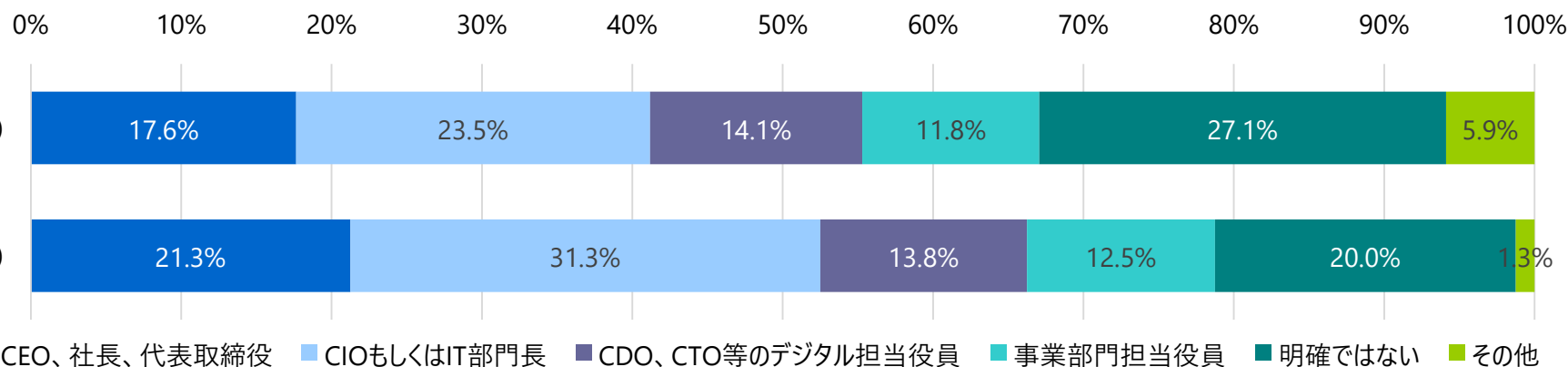


## 【ご参考】 製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

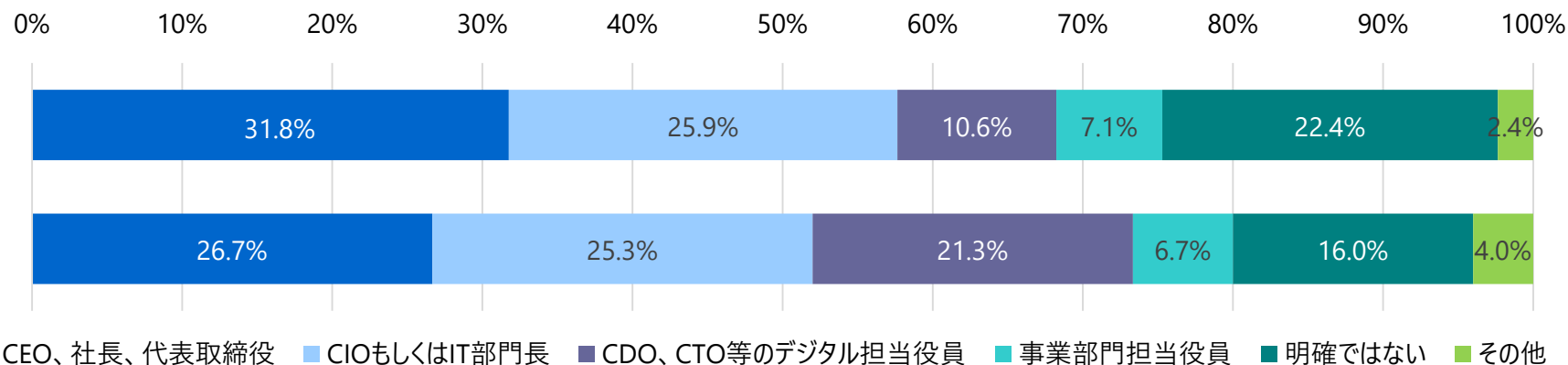
### 2018年度

Q8：現在、デジタル化推進の責任を誰が負っていますか。



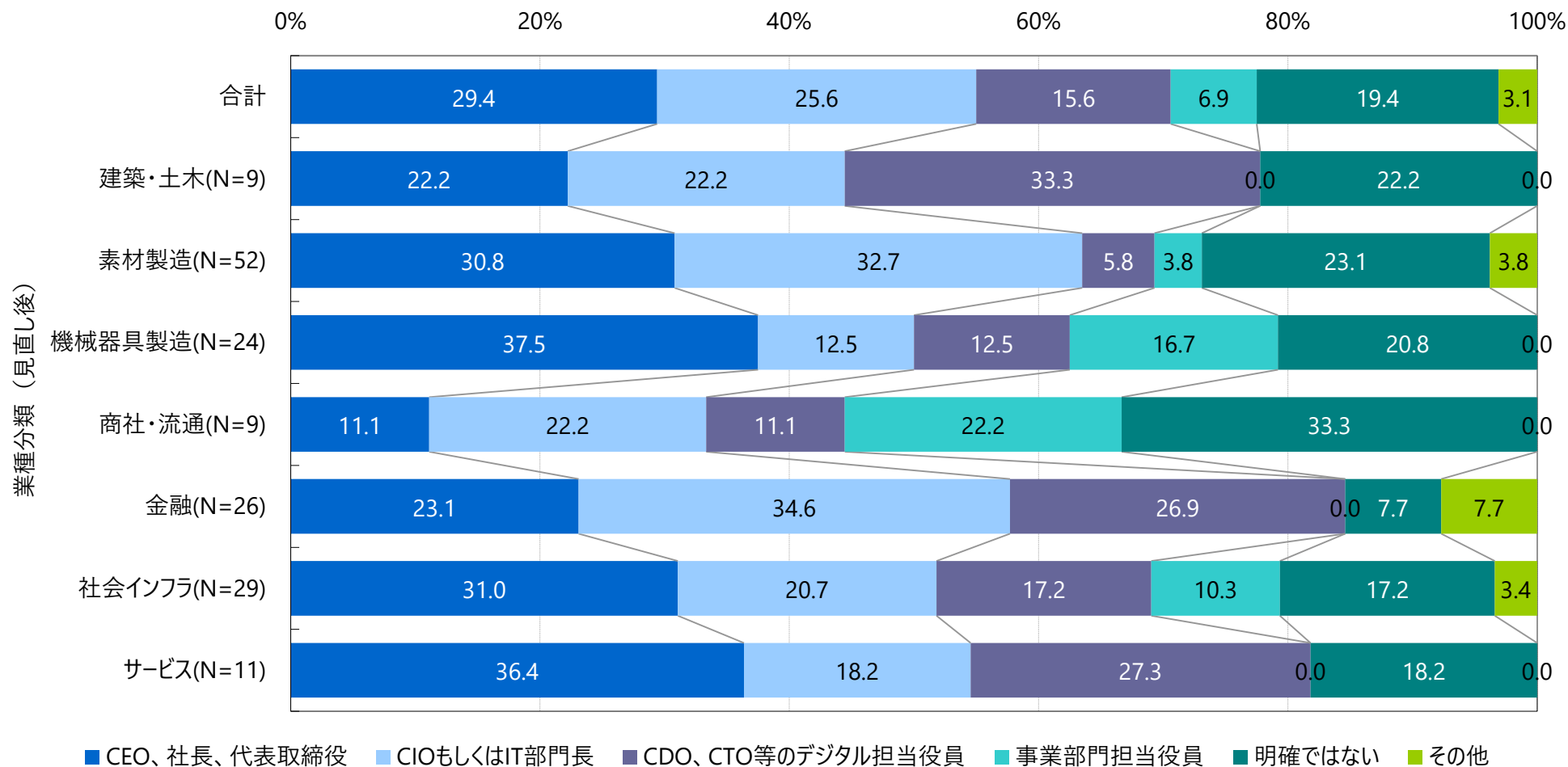
### 2019年度

Q8：現在、デジタル化推進の責任を誰が負っていますか。

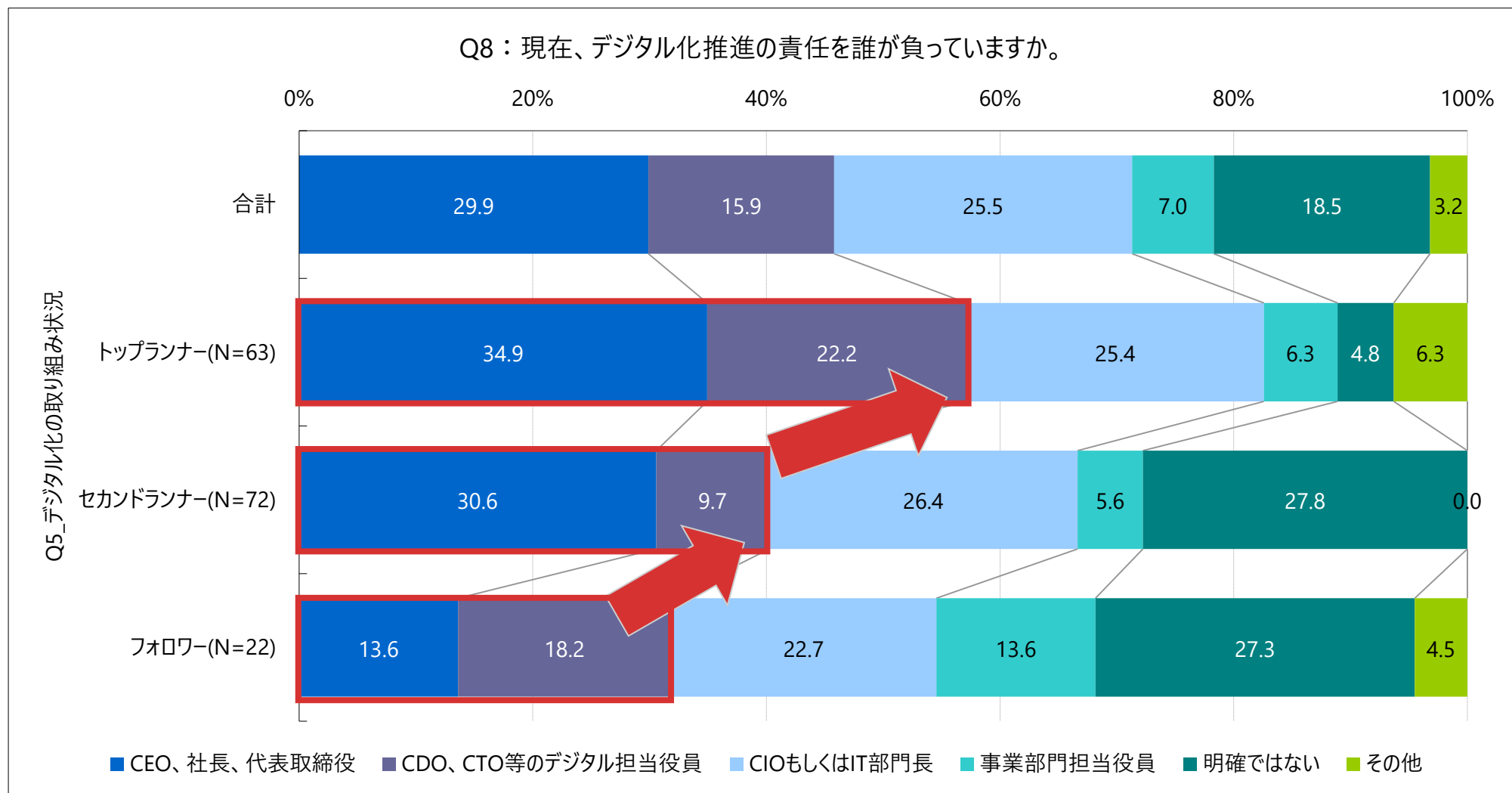


【ご参考】 業種別

Q8：現在、デジタル化推進の責任を誰が負っていますか。

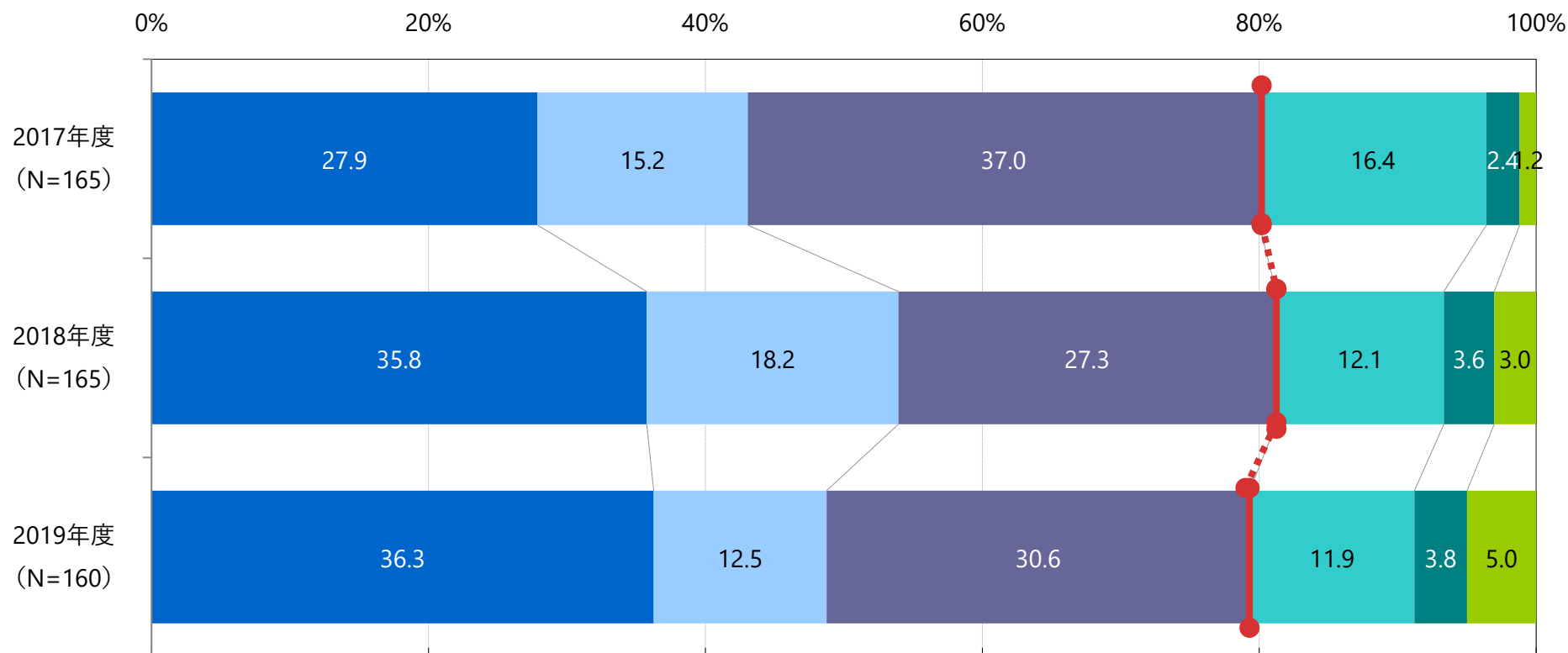


トップランナーは、CEO、CDOがデジタル化の責任を負っている割合が高い。



デジタル化に向けて戦略を実行中、策定済みまたは策定中とする企業の割合は変わらない。

Q9：デジタルビジネスに関わる戦略を策定していますか。(N=160)

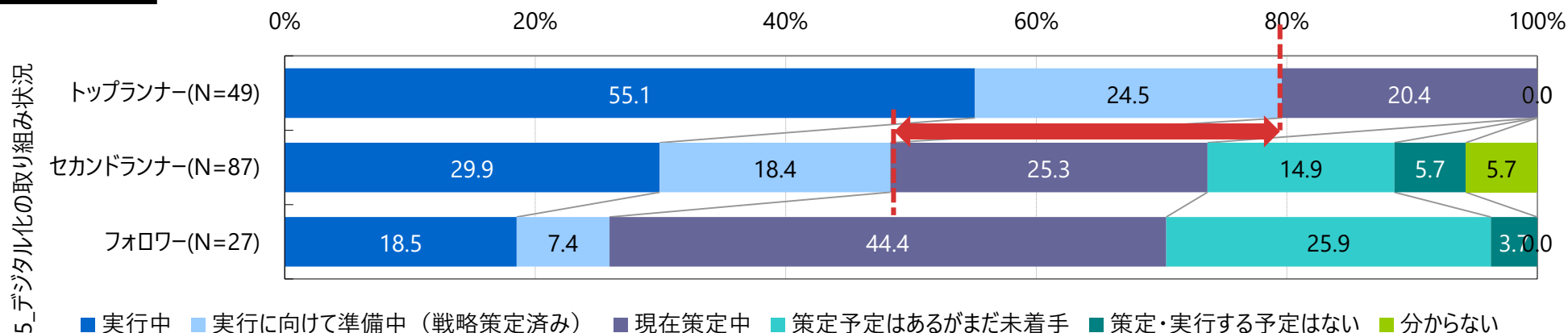


■ 実行中 ■ 実行に向けて準備中（戦略策定済み） ■ 現在策定中 ■ 策定予定はあるがまだ未着手 ■ 策定・実行する予定はない ■ 分からない

戦略の策定済み状況をみると、トップランナーと、セカンドランナーおよびフォロワーで、昨年度よりも差が広がった。

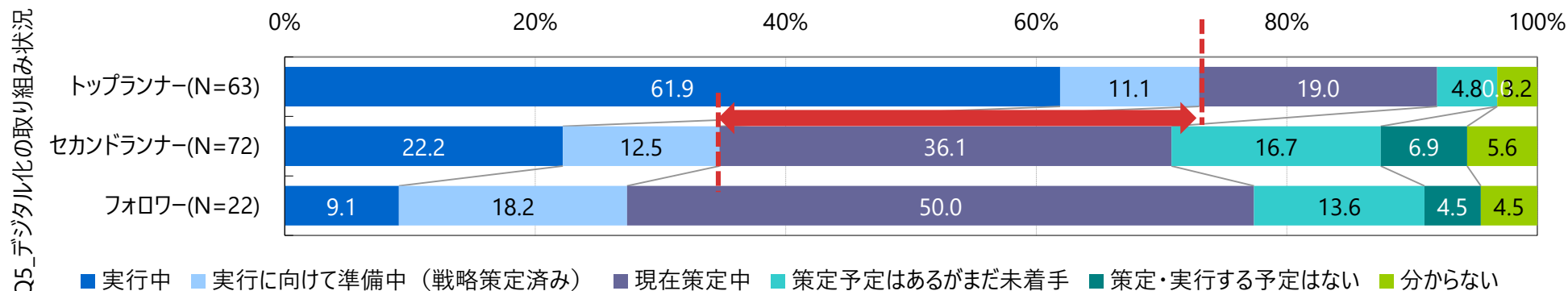
## 2018年度

Q9：デジタルビジネスやデジタル化の進展への対応に向けた戦略を策定していますか。



## 2019年度

Q9：デジタルビジネスに関わる戦略を策定していますか。



- ① デジタル戦略の策定について、40%超の企業で経営企画部門が関わっている。
- ② 50%超の企業で複数組織が関わり策定している。

デジタルビジネスに関わる戦略を策定する役割

|         | 経営企画部門が関わる | 経営企画部門が関わらない                                                           | 合計      |
|---------|------------|------------------------------------------------------------------------|---------|
| 単独で策定   | (A) 8.2%   | (B) 36.3%                                                              | 44.5%   |
| 複数組織が策定 | (C) 34.3%  | (D) 21.2%<br>(※) 事業部門とIT部門が担っている企業では、デジタル戦略を別々に策定している割合が他のパターンと比較して多い。 | ② 55.5% |
| ① 合計    | 42.5%      | 57.5%                                                                  |         |

【ご参考】デジタル戦略を策定する役割の分布

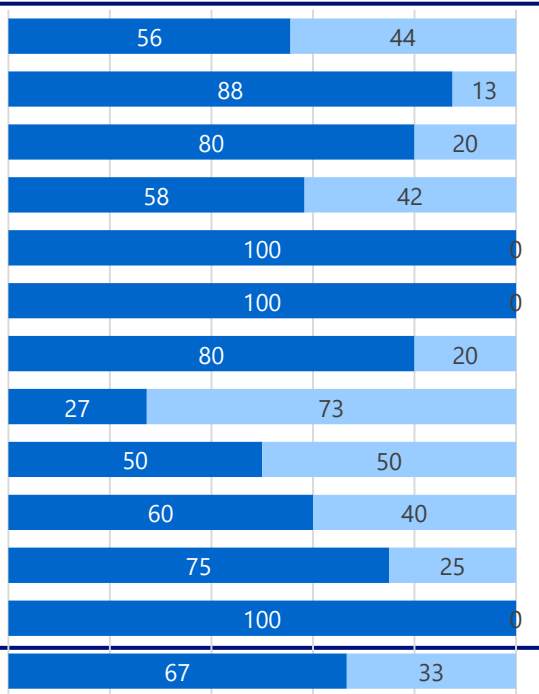
Q9S1：デジタルビジネスに関わる戦略を策定する役割は、どの組織が担っていますか。  
図を参照のうえ、複数の組織が担っている場合は、あてはまる組織をすべてご選択ください。(N=146)

(※) その他の単独17.8%のうち、  
デジタル化推進部門が14.4%。  
また、その他の複数33.6%(=51.4-17.8)のうち、  
デジタル化推進部門が関わる企業が22.6%

|                          |           | 経営企画部門 | 事業部門  | IT部門  | その他 (※) |
|--------------------------|-----------|--------|-------|-------|---------|
| 単独<br>(N=65)<br>44.5%    | 8.2% (A)  | ●      |       |       |         |
|                          | 7.5%      |        | ●     |       |         |
|                          | 11.0% (B) |        |       | ●     |         |
|                          | 17.8%     |        |       |       | ●       |
| 複数の組織<br>(N=81)<br>55.5% | 6.2%      | ●      | ●     |       |         |
|                          | 5.5%      | ●      |       | ●     |         |
|                          | 3.4%      | ●      |       |       | ●       |
|                          | 8.2% (C)  | ●      | ●     | ●     | ●       |
|                          | 6.2%      | ●      | ●     | ●     |         |
|                          | 1.4%      | ●      | ●     |       | ●       |
|                          | 3.4%      | ●      |       | ●     | ●       |
|                          | 7.5%      |        | ●     | ●     | ●       |
|                          | 4.1%      |        | ●     | ●     |         |
|                          | 3.4% (D)  |        | ●     |       | ●       |
|                          | 5.5%      |        |       | ●     | ●       |
|                          | 0.7%      |        |       |       | ●       |
| 合計                       | 100.0%    | 42.5%  | 44.5% | 51.4% | 51.4%   |

Q9S2：複数の組織は、共同チームでデジタルビジネスに関わる戦略を策定していますか。(N=81)

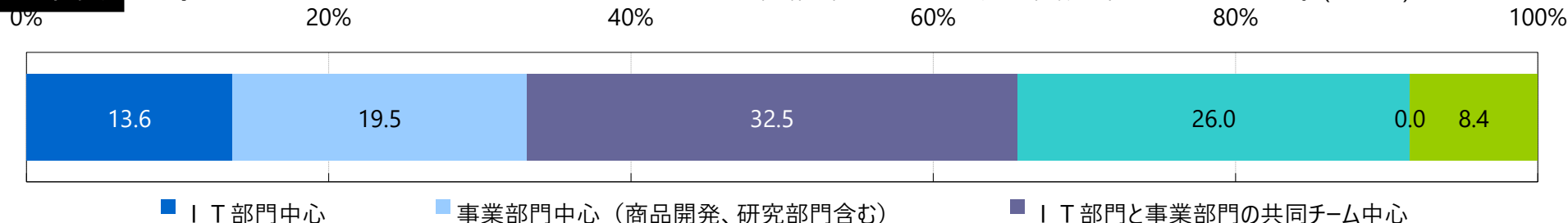
■ 共同で策定    ■ 別々に策定



## 【ご参考】昨年度との比較

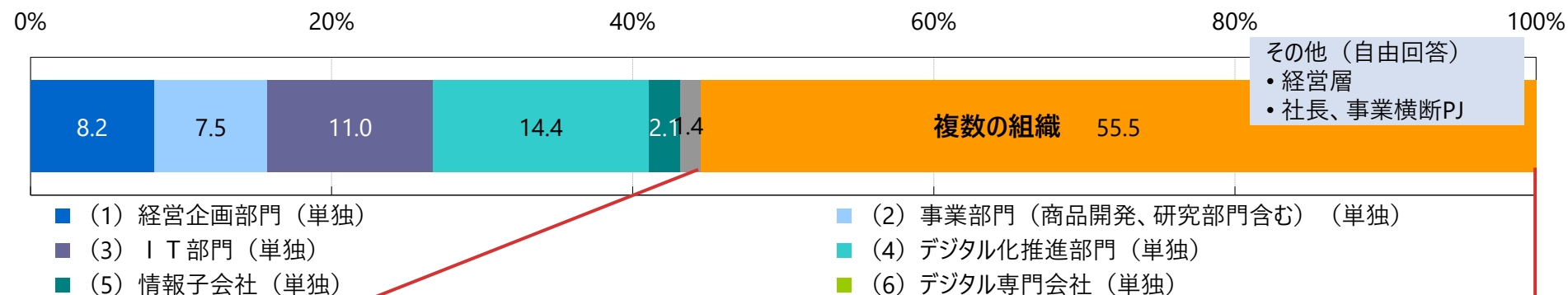
2018年度

Q9S1：デジタルビジネスやデジタル化の進展への対応に向けた戦略を策定する役割は、どの組織が中心に担っていますか。(N=154)

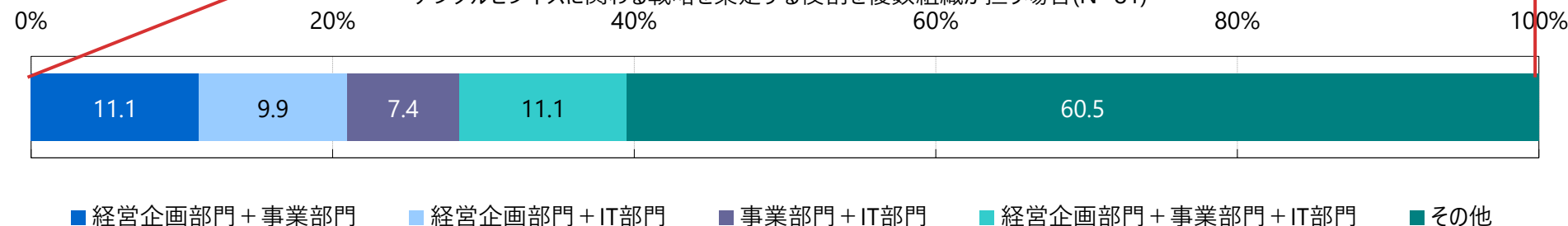


2019年度

Q9S1：デジタルビジネスに関わる戦略を策定する役割は、どの組織が担っていますか。  
図を参照のうえ、複数の組織が担っている場合は、あてはまる組織をすべてご選択ください。(N=146)



デジタルビジネスに関わる戦略を策定する役割を複数組織が担う場合(N=81)



①デジタル施策の推進は、事業部門やIT部門が中心となって担っている。

②3割程度の企業ではデジタル化推進部門も関わっている。

デジタル施策を推進する役割

|                             | 事業部門またはIT部門<br>が関わる | 事業部門もIT部門<br>も関わらない | 合計      |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------|
| デジタル化<br>推進部門<br>が関わる       | (A) 20.6%           | (B) 11.9%           | ② 32.5% |
| デジタル化<br>推進部門<br>が関わら<br>ない | (C) 58.7%           | (D) 8.8%            | 67.5%   |
| ① 合計                        | 79.3%               | 20.7%               |         |

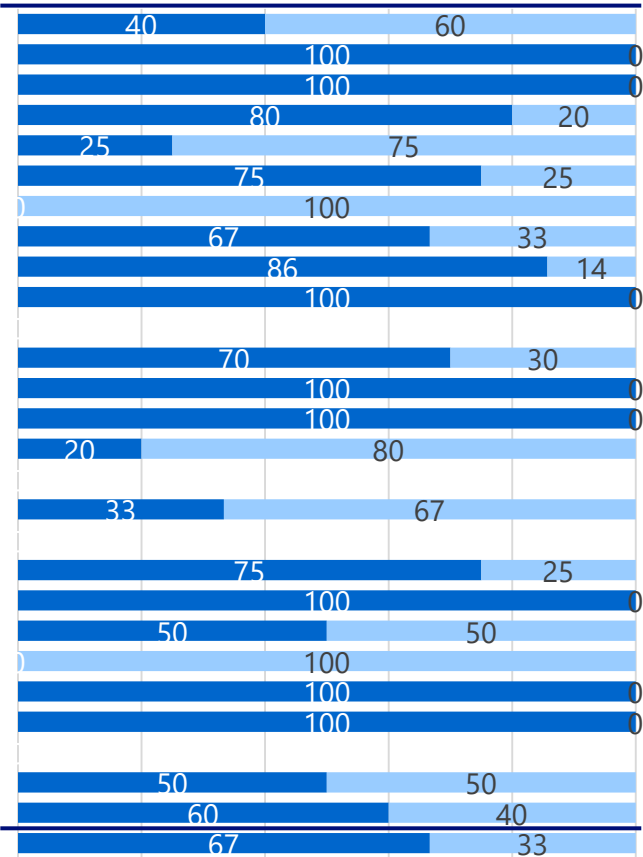
【ご参考】デジタル施策を推進する役割の分布

Q10：デジタルビジネスに関わる施策を推進する役割は、どの組織が担っていますか。複数の組織が担っている、または担う予定の場合は、あてはまる組織をすべてご選択ください。（現在）（N=160）

| 現在                       |        | 経営企画部門 | 事業部門  | I T 部門 | デジタル化推進部門 | その他   |
|--------------------------|--------|--------|-------|--------|-----------|-------|
| 単独<br>(N=67)<br>41.9%    | 7.5%   | ●      |       |        |           |       |
|                          | 11.3%  |        | ●     |        |           |       |
|                          | 13.1%  |        |       | ●      |           |       |
|                          | 9.4%   |        |       |        | ●         |       |
|                          | 0.6%   |        |       |        |           | ●     |
| 複数の組織<br>(N=93)<br>58.1% | 3.1%   | ●      | ●     |        |           |       |
|                          | 3.8%   | ●      |       | ●      |           |       |
|                          | 1.9%   | ●      |       |        | ●         |       |
|                          | 6.3%   |        | ●     | ●      |           |       |
|                          | 2.5%   |        | ●     |        | ●         |       |
|                          | 2.5%   |        |       | ●      | ●         |       |
|                          | 0.6%   | ●      |       |        |           | ●     |
|                          | 1.9%   |        | ●     |        |           | ●     |
|                          | 4.4%   |        |       | ●      |           | ●     |
|                          | 0.6%   |        |       |        | ●         | ●     |
|                          | 0.0%   |        |       |        |           | ●     |
|                          | 6.3%   | ●      | ●     | ●      |           |       |
|                          | 0.6%   | ●      | ●     |        | ●         |       |
|                          | 0.6%   | ●      |       | ●      | ●         |       |
|                          | 3.1%   |        | ●     | ●      | ●         |       |
|                          | 0.0%   | ●      | ●     |        |           | ●     |
|                          | 1.9%   | ●      |       | ●      |           | ●     |
|                          | 0.0%   | ●      |       |        | ●         | ●     |
|                          | 5.0%   |        | ●     | ●      |           | ●     |
|                          | 1.3%   |        | ●     |        | ●         | ●     |
|                          | 1.3%   |        |       | ●      | ●         | ●     |
|                          | 1.3%   | ●      | ●     | ●      | ●         |       |
|                          | 1.9%   | ●      | ●     | ●      |           | ●     |
|                          | 0.6%   | ●      | ●     |        | ●         | ●     |
|                          | 0.0%   | ●      |       | ●      | ●         | ●     |
|                          | 3.8%   |        | ●     | ●      | ●         | ●     |
|                          | 3.1%   | ●      | ●     | ●      | ●         | ●     |
| 合計                       | 100.0% | 33.1%  | 51.9% | 58.1%  | 32.5%     | 26.9% |

Q10S2：複数の組織は、共同チームでデジタルビジネスを推進していますか。（N=93）

■ 共同で推進      ■ 別々に推進



将来的なデジタル施策の推進の担い手は、デジタル化推進部門とする企業が増加。

デジタル施策を推進する役割

| 現在                              |                     |                     | 将来（5年後）   |                                 |                     |                     |           |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|-----------|---------------------------------|---------------------|---------------------|-----------|
|                                 | 事業部門または<br>IT部門が関わる | 事業部門もIT部<br>門も関わらない | 合<br>計    |                                 | 事業部門または<br>IT部門が関わる | 事業部門もIT部<br>門も関わらない | 合<br>計    |
| デジタル<br>化推進<br>部門が<br>関わる       | (A) 20.6%           | (B) 11.9%           | 32.5<br>% | デジタル<br>化推進<br>部門が<br>関わる       | (A) 30.0%           | (B) 20.0%           | 50.0<br>% |
| デジタル<br>化推進<br>部門が<br>関わら<br>ない | (C) 58.7%           | (D) 8.8%            | 67.5<br>% | デジタル<br>化推進<br>部門が<br>関わら<br>ない | (C) 45.0%           | (D) 5.0%            | 50.0<br>% |
| 合計                              | 79.3%               | 20.7%               |           | 合計                              | 75.0%               | 25.0%               |           |

【ご参考】

Q10：デジタルビジネスに関わる施策を推進する役割は、どの組織が担っていますか。  
複数の組織が担っている、または担う予定の場合は、あてはまる組織をすべてご選択ください。(N=160)

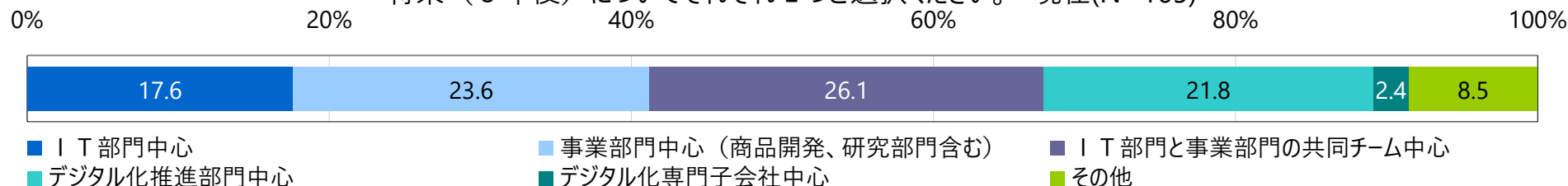
| 現在                       |        | 経営企画<br>部門 | 事業部門  | I T 部門 | デジタル化<br>推進部門 | その他   |
|--------------------------|--------|------------|-------|--------|---------------|-------|
| 単独<br>(N=67)<br>41.9%    | 7.5%   | ●          |       |        |               |       |
|                          | 11.3%  |            | ●     |        |               |       |
|                          | 13.1%  |            |       | ●      |               |       |
|                          | 9.4%   |            |       |        | ●             |       |
|                          | 0.6%   |            |       |        |               | ●     |
| 複数の組織<br>(N=93)<br>58.1% | 3.1%   | ●          | ●     |        |               |       |
|                          | 3.8%   | ●          |       | ●      |               |       |
|                          | 1.9%   | ●          |       |        | ●             |       |
|                          | 6.3%   |            | ●     | ●      |               |       |
|                          | 2.5%   |            | ●     |        | ●             |       |
|                          | 2.5%   |            |       | ●      | ●             |       |
|                          | 0.6%   | ●          |       |        |               | ●     |
|                          | 1.9%   |            | ●     |        |               | ●     |
|                          | 4.4%   |            |       | ●      |               | ●     |
|                          | 0.6%   |            |       |        | ●             | ●     |
|                          | 0.0%   |            |       |        |               | ●     |
|                          | 6.3%   | ●          | ●     | ●      |               |       |
|                          | 0.6%   | ●          | ●     |        | ●             |       |
|                          | 0.6%   | ●          |       | ●      | ●             |       |
|                          | 3.1%   |            | ●     | ●      | ●             |       |
|                          | 0.0%   | ●          | ●     |        |               | ●     |
|                          | 1.9%   | ●          |       | ●      |               | ●     |
|                          | 0.0%   | ●          |       |        | ●             | ●     |
|                          | 5.0%   |            | ●     | ●      |               | ●     |
|                          | 1.3%   |            | ●     |        | ●             | ●     |
|                          | 1.3%   |            |       | ●      | ●             | ●     |
|                          | 1.3%   | ●          | ●     | ●      | ●             |       |
|                          | 1.9%   | ●          | ●     | ●      |               | ●     |
|                          | 0.6%   | ●          | ●     |        | ●             | ●     |
|                          | 0.0%   | ●          |       | ●      | ●             | ●     |
|                          | 3.8%   |            | ●     | ●      | ●             | ●     |
|                          | 3.1%   | ●          | ●     | ●      | ●             | ●     |
| 合計(現在)                   | 100.0% | 33.1%      | 51.9% | 58.1%  | 32.5%         | 26.9% |

| 将来（5年後）                   |        | 経営企画<br>部門 | 事業部門  | I T 部門 | デジタル化<br>推進部門 | その他   |
|---------------------------|--------|------------|-------|--------|---------------|-------|
| 単独<br>(N=60)<br>37.5%     | 1.9%   | ●          |       |        |               |       |
|                           | 11.3%  |            | ●     |        |               |       |
|                           | 6.3%   |            |       | ●      |               |       |
|                           | 15.6%  |            |       |        | ●             |       |
|                           | 2.5%   |            |       |        |               | ●     |
| 複数の組織<br>(N=100)<br>62.5% | 1.9%   | ●          | ●     |        |               |       |
|                           | 1.3%   | ●          |       | ●      |               |       |
|                           | 1.9%   | ●          |       |        | ●             |       |
|                           | 6.3%   |            | ●     | ●      |               |       |
|                           | 2.5%   |            | ●     |        | ●             |       |
|                           | 4.4%   |            |       | ●      | ●             |       |
|                           | 0.6%   | ●          |       |        |               | ●     |
|                           | 2.5%   |            | ●     |        |               | ●     |
|                           | 1.9%   |            |       | ●      |               | ●     |
|                           | 2.5%   |            |       |        | ●             | ●     |
|                           | 0.0%   |            |       |        |               | ●     |
|                           | 1.9%   | ●          | ●     | ●      |               |       |
|                           | 0.0%   | ●          | ●     |        | ●             |       |
|                           | 0.6%   | ●          |       | ●      | ●             |       |
|                           | 8.1%   |            | ●     | ●      | ●             |       |
|                           | 0.0%   | ●          | ●     |        |               | ●     |
|                           | 0.6%   | ●          |       | ●      |               | ●     |
|                           | 0.0%   | ●          |       |        | ●             | ●     |
|                           | 8.1%   |            | ●     | ●      |               | ●     |
|                           | 1.3%   |            | ●     |        | ●             | ●     |
|                           | 1.3%   |            |       | ●      | ●             | ●     |
|                           | 1.9%   | ●          | ●     | ●      | ●             |       |
|                           | 3.1%   | ●          | ●     | ●      |               | ●     |
|                           | 0.6%   | ●          | ●     |        | ●             | ●     |
|                           | 0.0%   | ●          |       | ●      | ●             | ●     |
|                           | 7.5%   |            | ●     | ●      | ●             | ●     |
|                           | 1.9%   | ●          | ●     | ●      | ●             | ●     |
| 合計(将来)                    | 100.0% | 18.1%      | 58.8% | 55.0%  | 50.0%         | 34.4% |

## 【ご参考】昨年度との比較

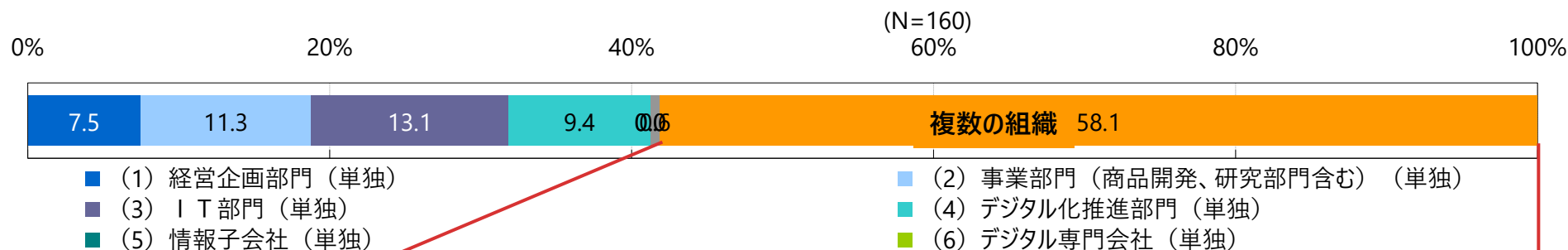
2018年度

Q10：デジタルビジネスおよびデジタル化施策を推進する役割は、どの組織が中心に担っていますか。現在、および、将来（5年後）についてそれぞれ1つご選択ください。・現在(N=165)



2019年度

Q10：デジタルビジネスに関わる施策を推進する役割は、どの組織が担っていますか。また、担う予定ですか。現在、および、将来（5年後）についてご選択ください。複数の組織が担っている、または担う予定の場合は、あてはまる組織をすべてご選択ください。（現在）



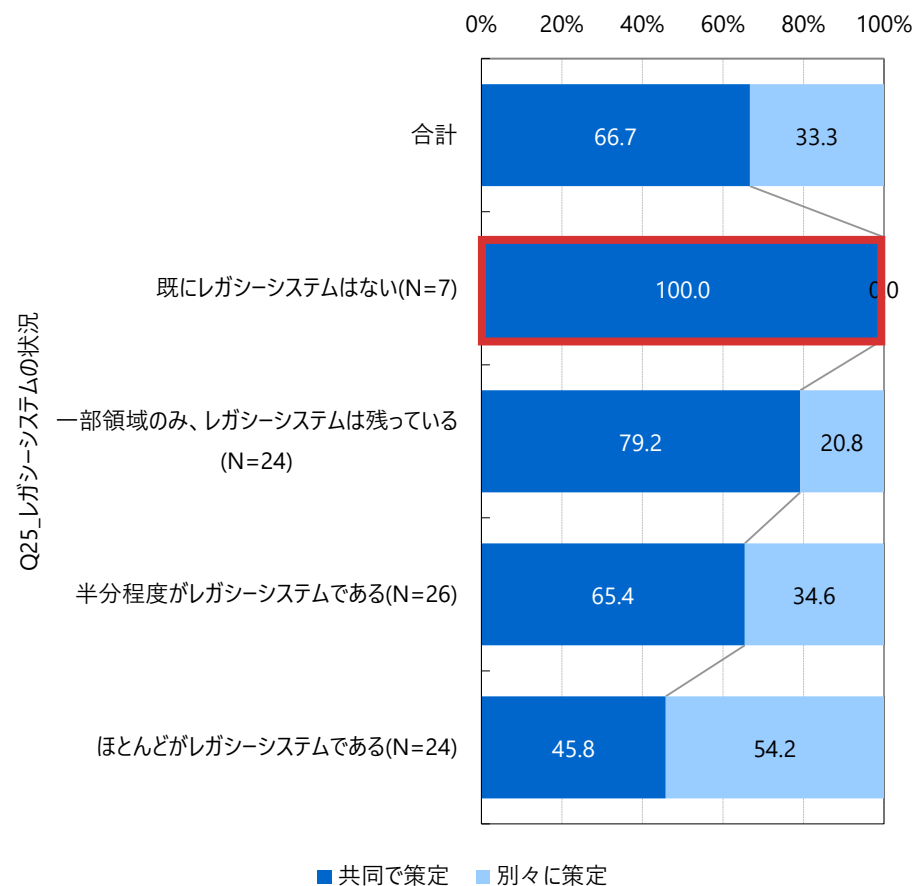
デジタルビジネスに関わる戦略を推進する役割を 複数の組織 が担う場合(N=93)



【ご参考】レガシーシステムがない企業は、デジタル戦略の策定とデジタル施策の推進のいずれにおいても、共同で実施する割合が高い。

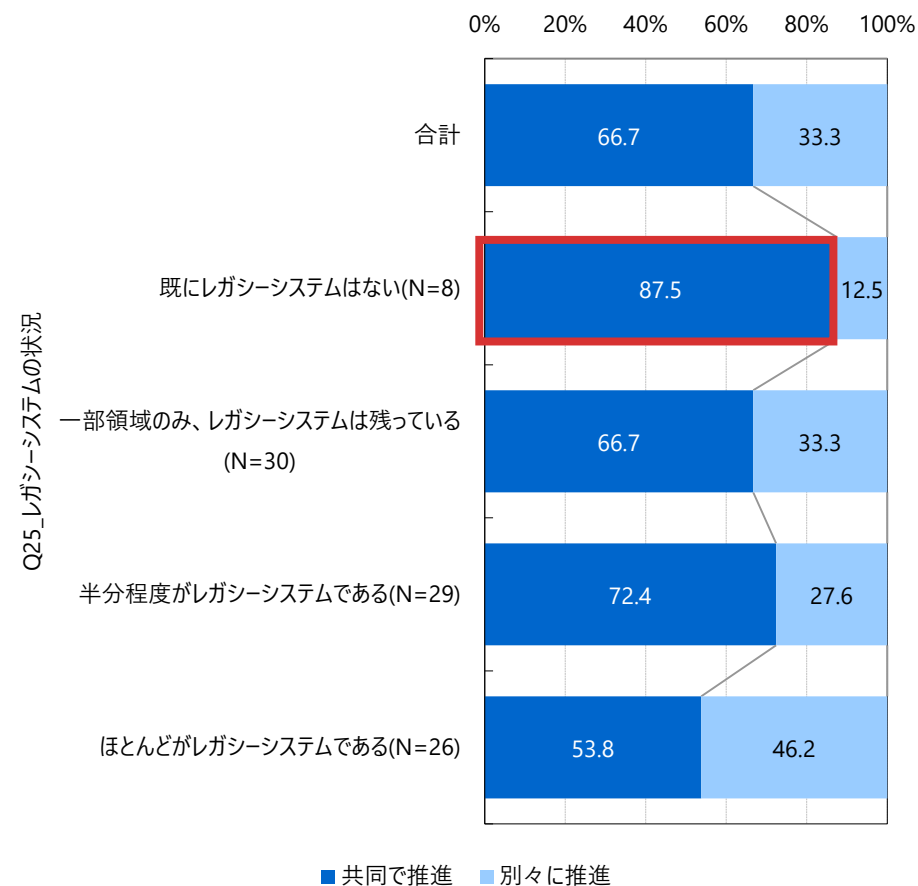
## 戦略策定

Q9S2：前問で選択された複数の組織は、共同チームでデジタルビジネスに関わる戦略を策定していますか。



## 施策推進

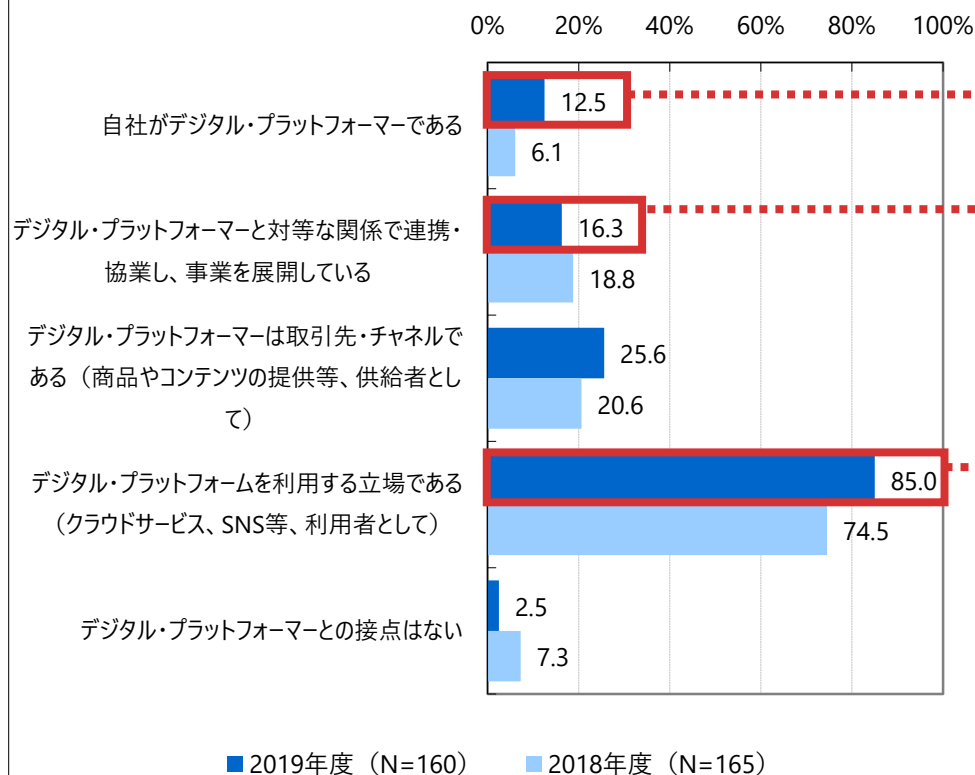
Q10S2：Q10の現在で選択された複数の組織は、共同チームでデジタルビジネスを推進していますか。



将来的に、デジタルプラットフォームを利用する立場から、デジタルプラットフォームを目指す企業や、それと対等な関係での連携・協業を目指す企業が増えてくると予想される。

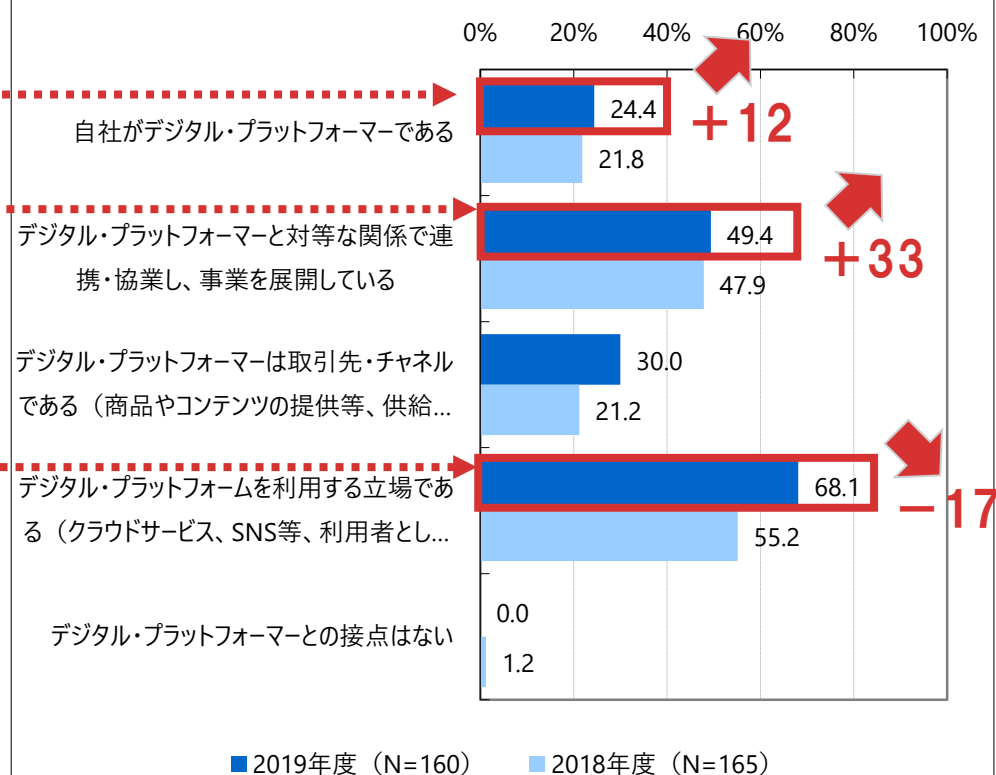
## 現在

Q11：デジタル・プラットフォーム（オンライン・プラットフォーム）を運営・提供する事業者（デジタル・プラットフォーマー）との関わりについて、現在の自社の立ち位置と、将来（５年後）の目標について、どのようにお考えですか。（現在の自社の立ち位置）（N=160）



## 将来

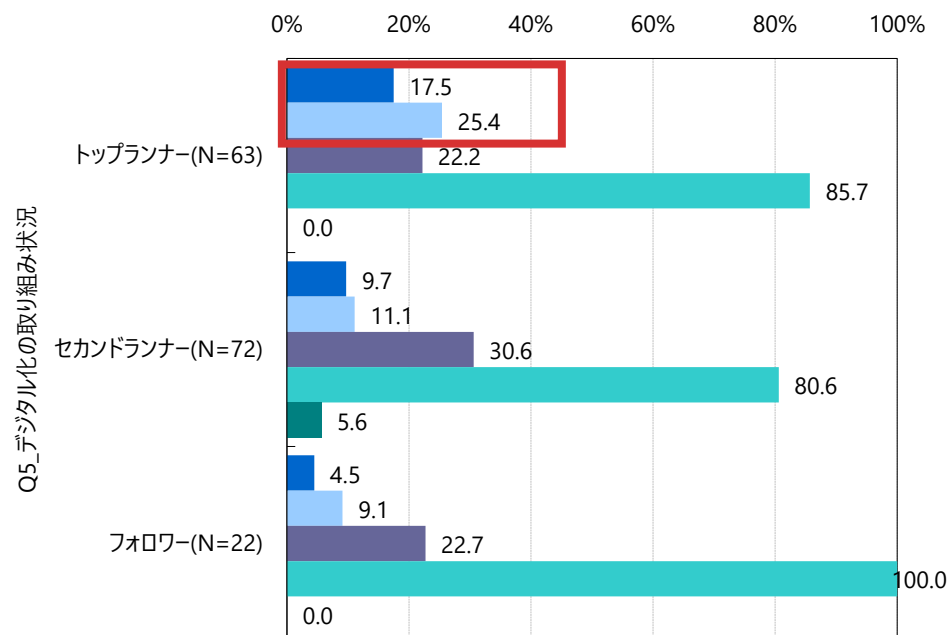
Q11：デジタル・プラットフォーム（オンライン・プラットフォーム）を運営・提供する事業者（デジタル・プラットフォーマー）との関わりについて、現在の自社の立ち位置と、将来（５年後）の目標について、どのようにお考えですか。（将来（５年後）の自社の立ち位置の目標）（N=160）



トップランナーは、現在・将来共に、セカンドランナー、フォロワーと比較して、自身がデジタル・プラットフォームを目指す、あるいは、対等な関係で連携・協業を目指す割合が高い。

## 現在

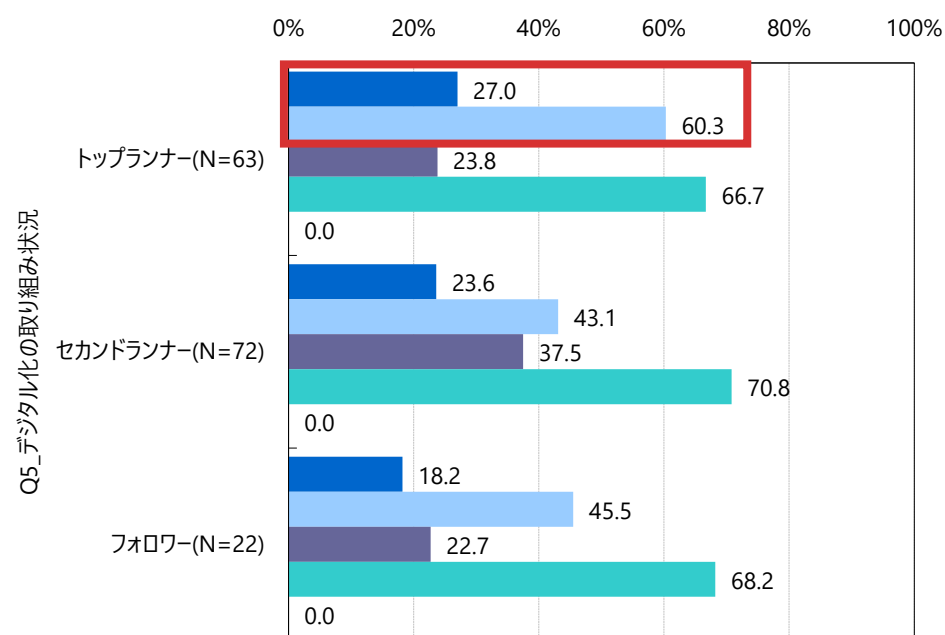
Q11：デジタル・プラットフォーム（オンライン・プラットフォーム）を運営・提供する事業者（デジタル・プラットフォーム）との関わりについて、現在の自社の立ち位置と、将来（5年後）の目標について、どのようにお考えですか。（現在の自社の立ち位置）



- 自社がデジタル・プラットフォームである
- デジタル・プラットフォームと対等な関係で連携・協業し、事業を展開している
- デジタル・プラットフォームは取引先・チャネルである（商品やコンテンツの提供等、供給者として）
- デジタル・プラットフォームを利用する立場である（クラウドサービス、SNS等、利用者として）
- デジタル・プラットフォームとの接点はない

## 将来（5年後）

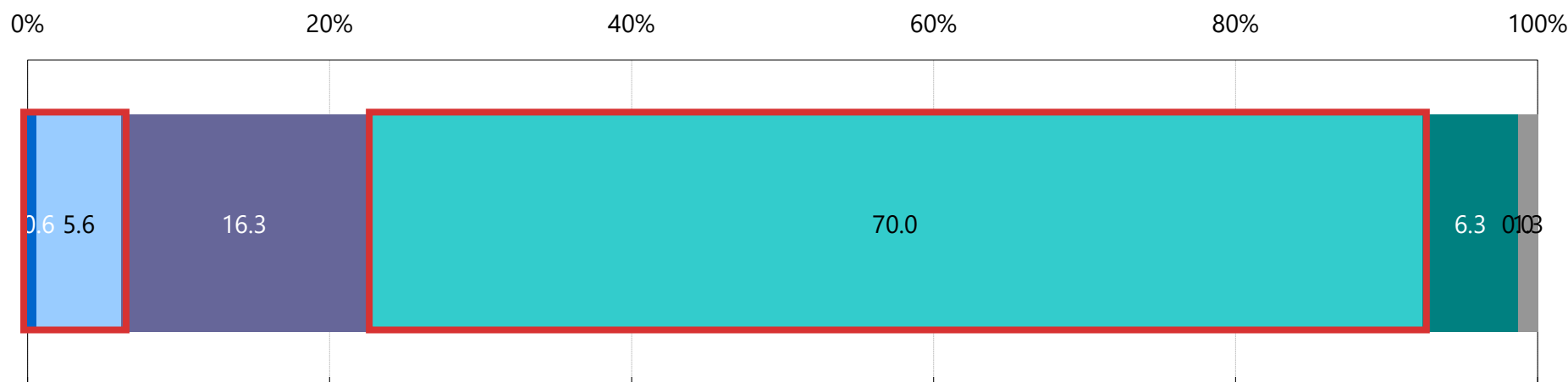
Q11：デジタル・プラットフォーム（オンライン・プラットフォーム）を運営・提供する事業者（デジタル・プラットフォーム）との関わりについて、現在の自社の立ち位置と、将来（5年後）の目標について、どのようにお考えですか。（将来（5年後）の自社の立ち位置の目標）



- 自社がデジタル・プラットフォームである
- デジタル・プラットフォームと対等な関係で連携・協業し、事業を展開している
- デジタル・プラットフォームは取引先・チャネルである（商品やコンテンツの提供等、供給者として）
- デジタル・プラットフォームを利用する立場である（クラウドサービス、SNS等、利用者として）
- デジタル・プラットフォームとの接点はない

あらゆるデータを分析し、経営判断に活用している企業は6.2%に留まっている。  
70%は、部分的なデータ分析で、その結果を部分的に経営判断に活用している。

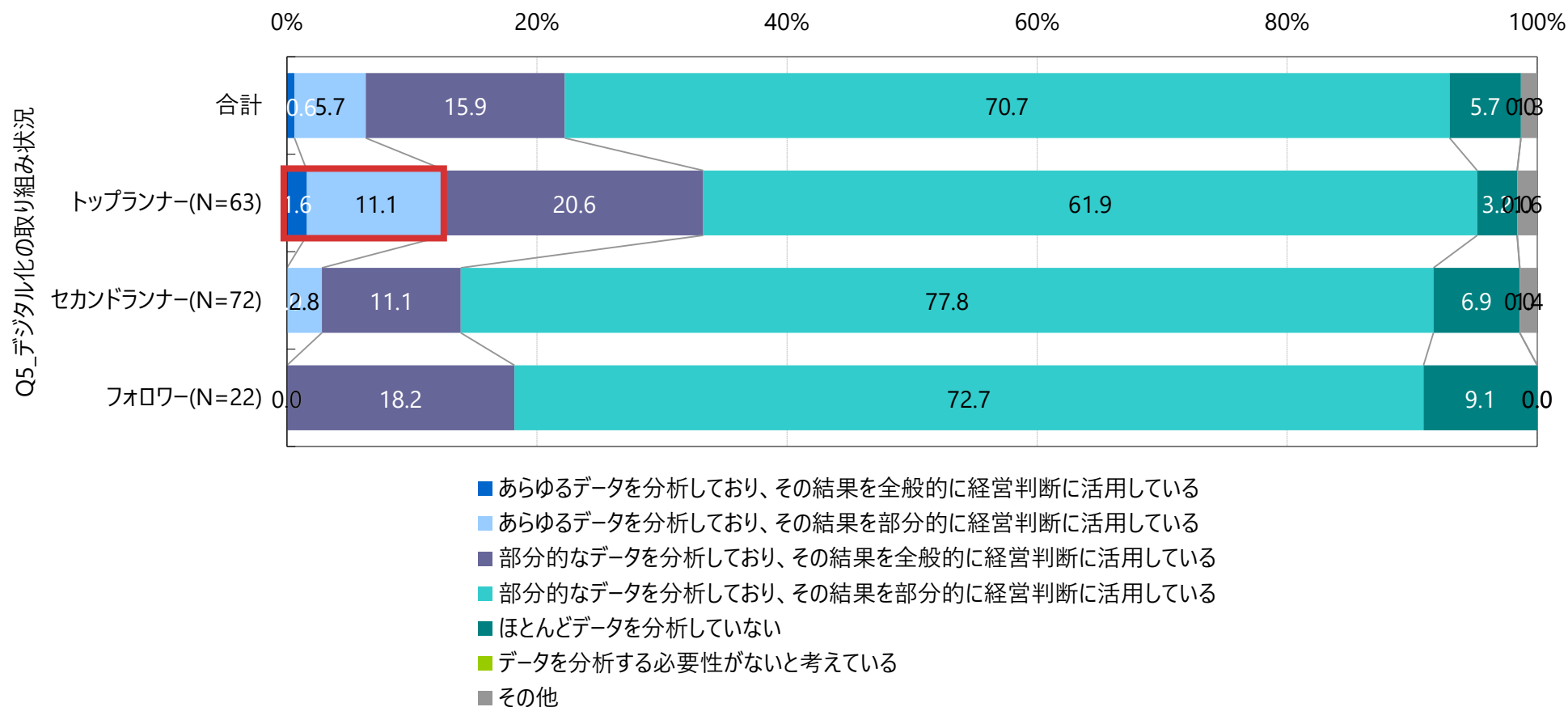
Q13：売上データ・マーケティングデータ・生産管理データなどの経営に関わるデータ分析および分析結果に基づく行動をどのようにしていますか。(N=160)



- あらゆるデータを分析しており、その結果を全般的に経営判断に活用している
- あらゆるデータを分析しており、その結果を部分的に経営判断に活用している
- 部分的なデータを分析しており、その結果を全般的に経営判断に活用している
- 部分的なデータを分析しており、その結果を部分的に経営判断に活用している
- ほとんどデータを分析していない
- データを分析する必要性がないと考えている
- その他

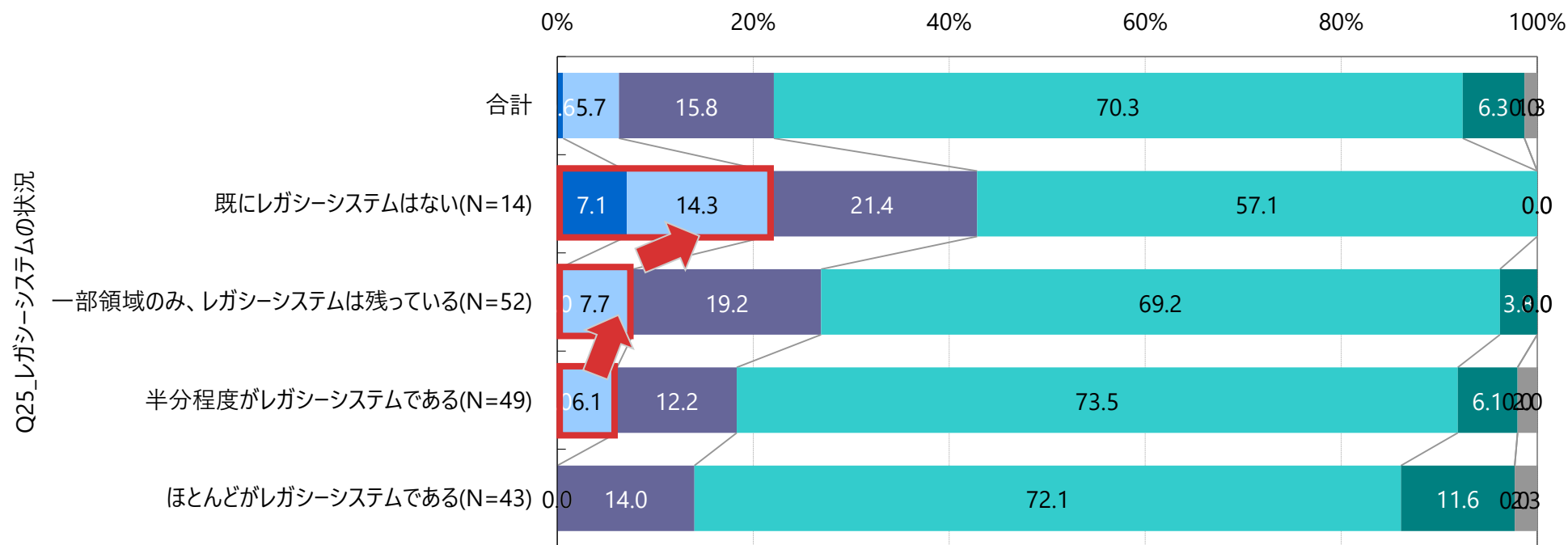
あらゆるデータを分析し、経営判断に活用しているのは、トップランナーの一部にとどまる。

Q13：売上データ・マーケティングデータ・生産管理データなどの経営に関わるデータ分析および分析結果に基づく行動をどのようにしていますか。



レガシーシステムが少ないほど、あらゆるデータを分析し、経営判断に活用している企業が多い。

Q13：売上データ・マーケティングデータ・生産管理データなどの経営に関わるデータ分析および分析結果に基づく行動をどのようにしていますか。



- あらゆるデータを分析しており、その結果を全般的に経営判断に活用している
- 部分的なデータを分析しており、その結果を全般的に経営判断に活用している
- ほとんどデータを分析していない
- その他

- あらゆるデータを分析しており、その結果を部分的に経営判断に活用している
- 部分的なデータを分析しており、その結果を部分的に経営判断に活用している
- データを分析する必要性がないと考えている

## アンケート結果の考察 2 （デジタル化の推進） （1 / 2）

### ■デジタル化推進の責任者

1. デジタル化の責任をCEOが担う企業は年々増加しており、前年度から10ポイント増加し29.4%となった。
2. トップランナーでは、95%の企業でデジタル化推進の責任が明確となっている。一方、セカンドランナーとフォロワーでは、約30%の企業が明確ではない。

### ■デジタル戦略の策定

1. 40%超の企業で経営企画部門が関わっており、トップの意を受けた経営企画部門が、他部門の参画を得て戦略を取りまとめていると推察される。
2. 経営企画部門が関わらず事業部門とIT部門が策定を担う企業では、比較的、デジタル戦略が別々に作成されている割合が多い。

### ■デジタル化施策の推進

1. 施策推進の段階に移ると、事業部門やIT部門がリーダーシップを持ち進めようとしている。事業部門が関わる企業は戦略策定時より7.4ポイント増、IT部門が関わる企業は6.7ポイント増。

## アンケート結果の考察 2 （デジタル化の推進） （2 / 2）

### ■デジタルプラットフォームとの関わり

1. 特にトップランナーは、自身がデジタルプラットフォームを目指す、あるいは、対等な関係での連携・協業を目指しており、将来、そのような企業が増えてくると予想される。

### ■経営に関わるデータ分析結果に基づく行動

1. トップランナーを中心に、売上・生産管理などの経営に関わるあらゆるデータ分析をしている企業はあるものの、現状では全体の約6%に留まっている。

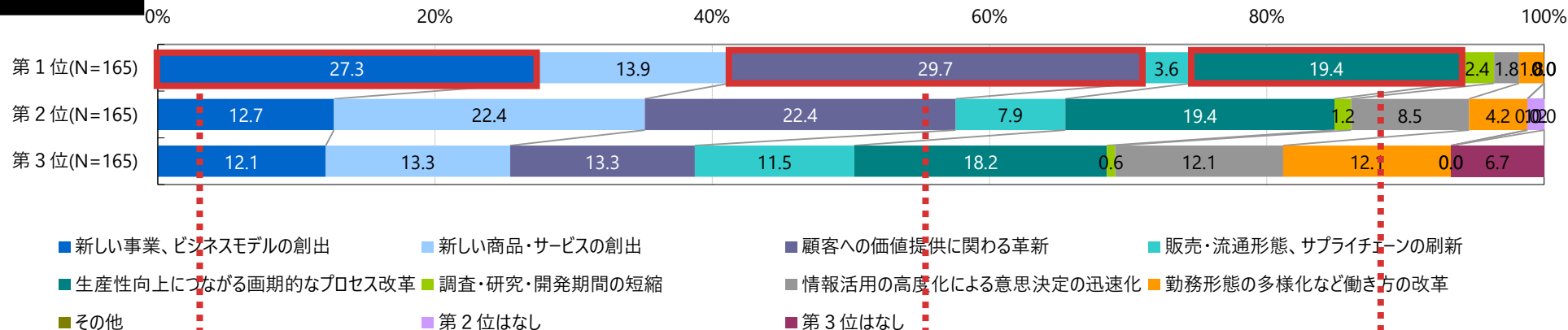
## デジタル化の課題や解決の工夫

---

デジタル化への対応により解決したい課題は、昨年度と同様、「顧客への価値提供の革新」、「新ビジネス創出」、「生産性向上に繋がるプロセス改革」が上位を占める。

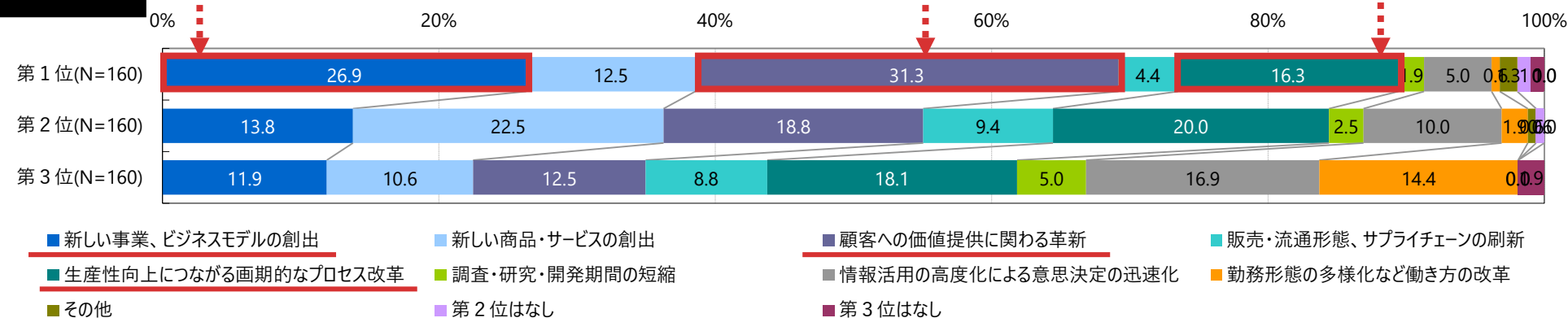
## 2018年度

Q13：デジタル化への対応により解決したい課題をご選択ください。解決したい順に1位～3位までご選択ください。



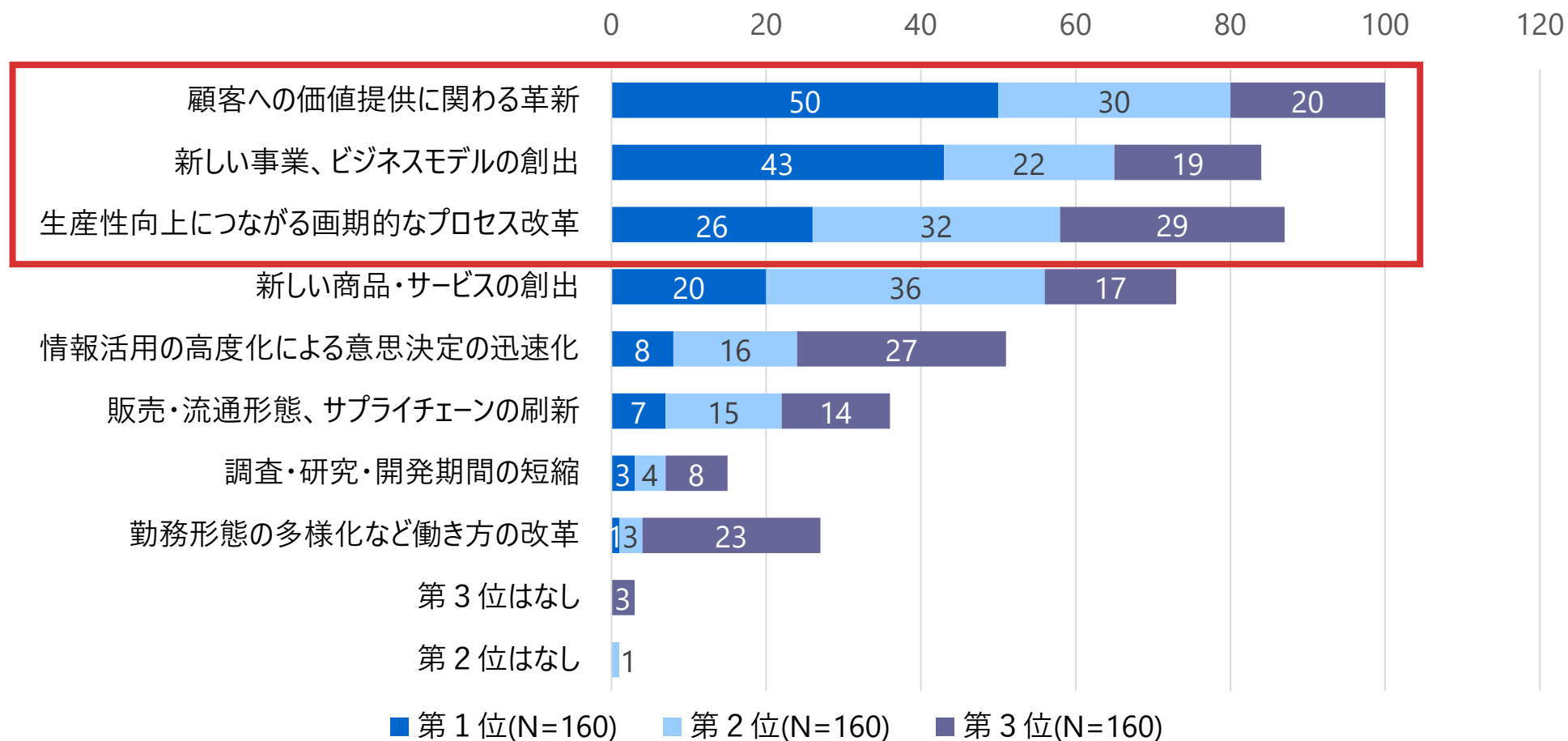
## 2019年度

Q14：デジタル化への対応により解決したい課題をご選択ください。解決したい順に1位～3位までご選択ください。



デジタル化への対応により解決したい課題は、昨年度と同様、「顧客への価値提供の革新」、「新ビジネス創出」、「生産性向上に繋がるプロセス改革」が上位を占める。

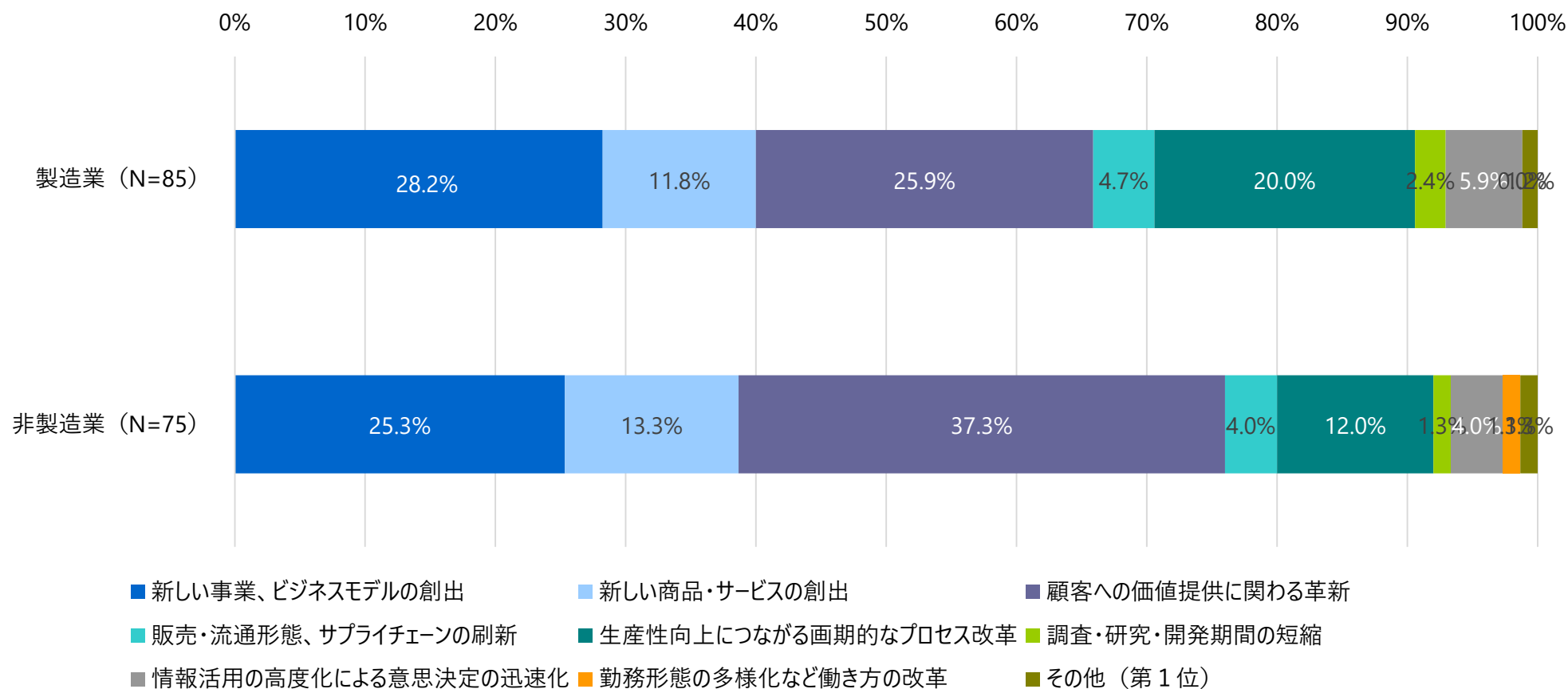
デジタル化への対応により解決したい課題（第1位、第2位、第3位の合算）



## 【ご参考】 製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

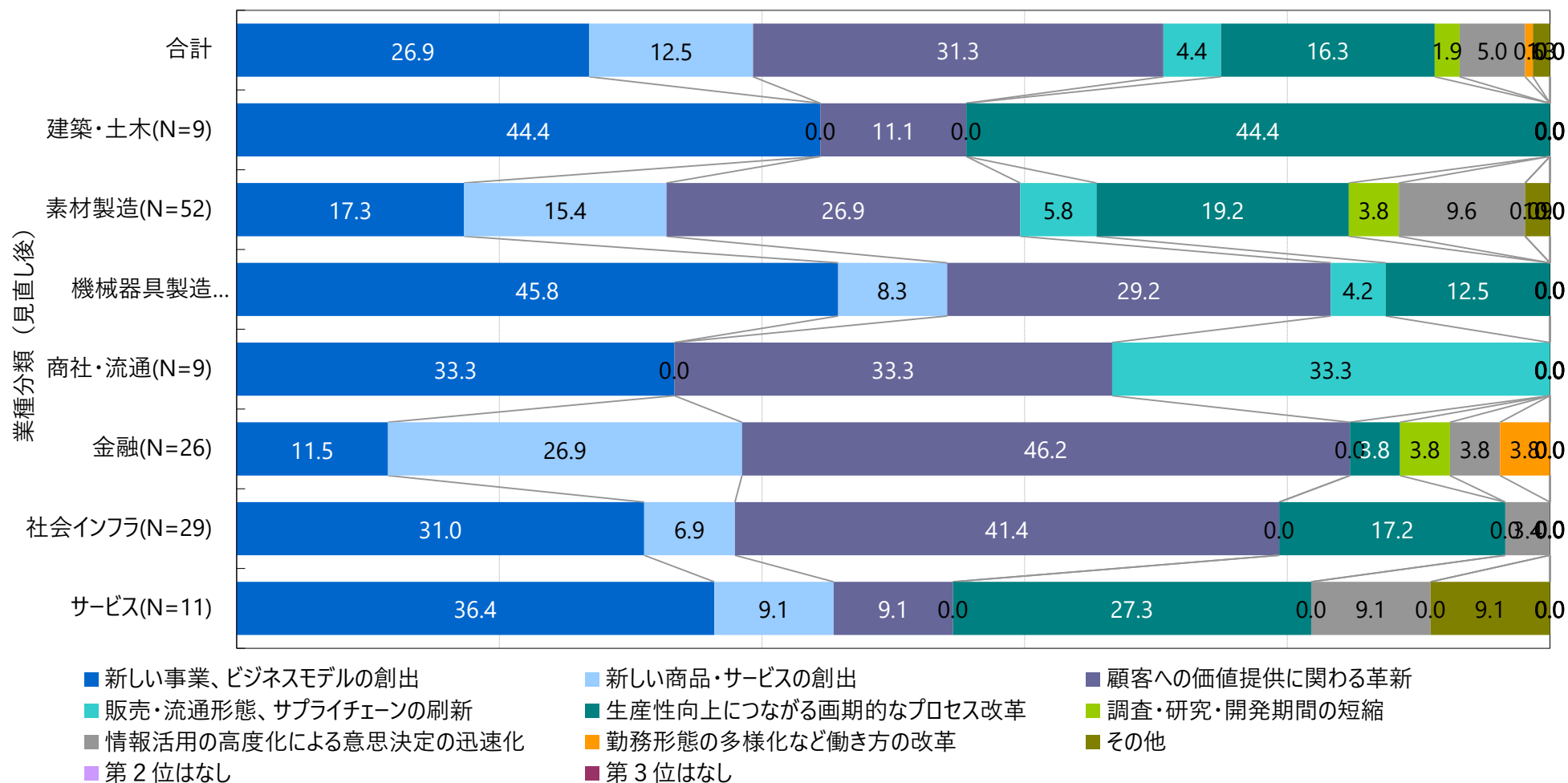
Q14：デジタル化への対応により解決したい課題をご選択ください。解決したい順に1位～3位までご選択ください。・第1位



## 【ご参考】 業種別

Q14：デジタル化への対応により解決したい課題をご選択ください。解決したい順に1位～3位までご選択ください。（第1位）

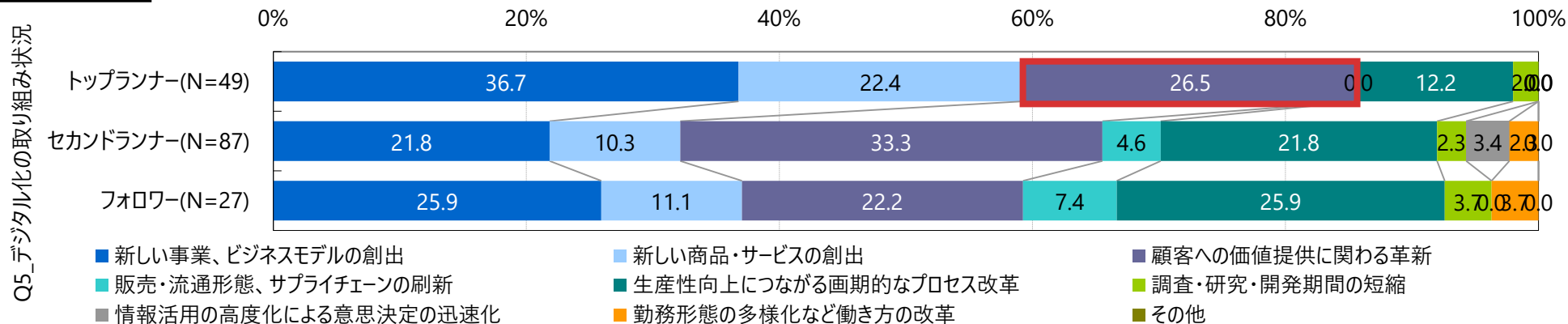
0% 20% 40% 60% 80% 100%



トップランナーでは、「顧客への価値提供に関わる革新」が課題として重視されるようになった。

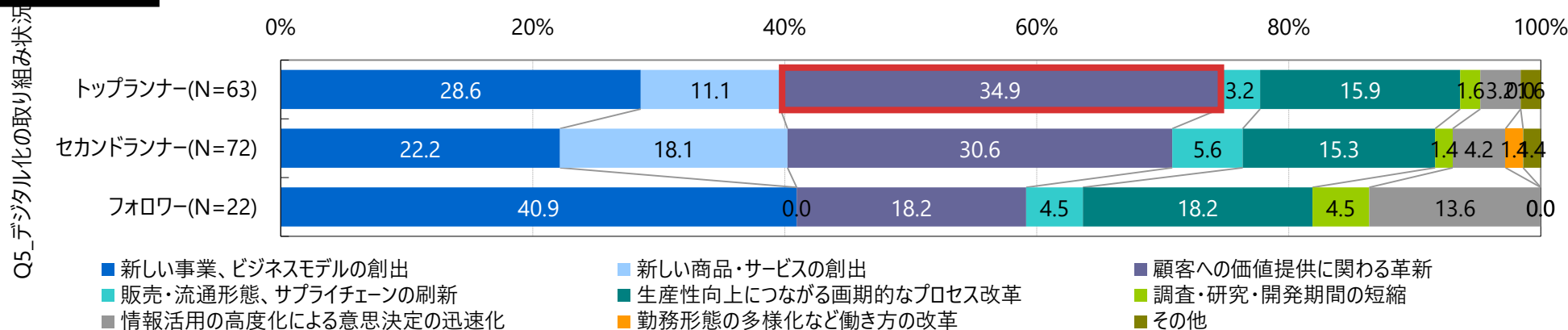
## 2018年度

Q13：デジタル化への対応により解決したい課題をご選択ください。解決したい順に1位～3位までご選択ください。（第1位）



## 2019年度

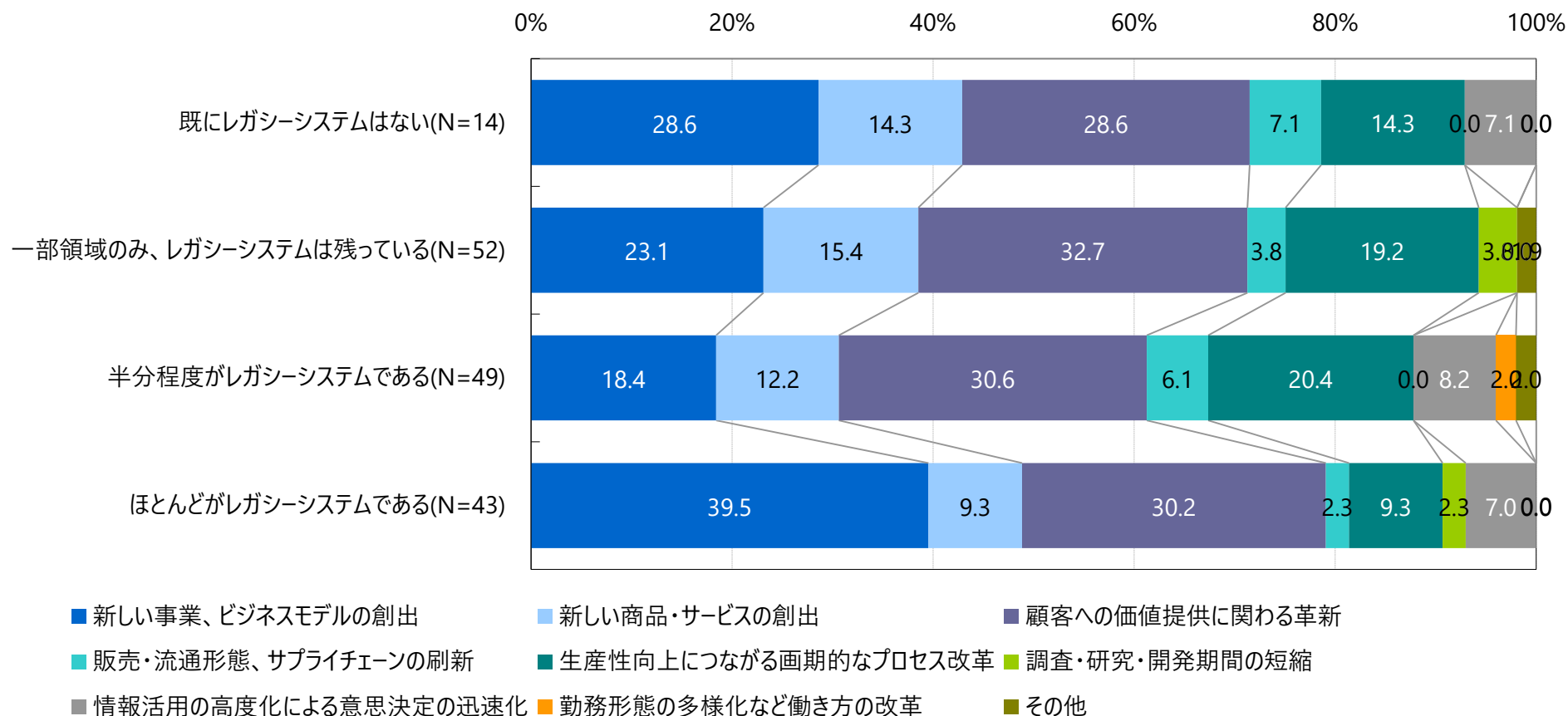
Q14：デジタル化への対応により解決したい課題をご選択ください。解決したい順に1位～3位までご選択ください。（第1位）



## 【ご参考】

Q14：デジタル化への対応により解決したい課題をご選択ください。解決したい順に1位～3位までご選択ください。（第1位）

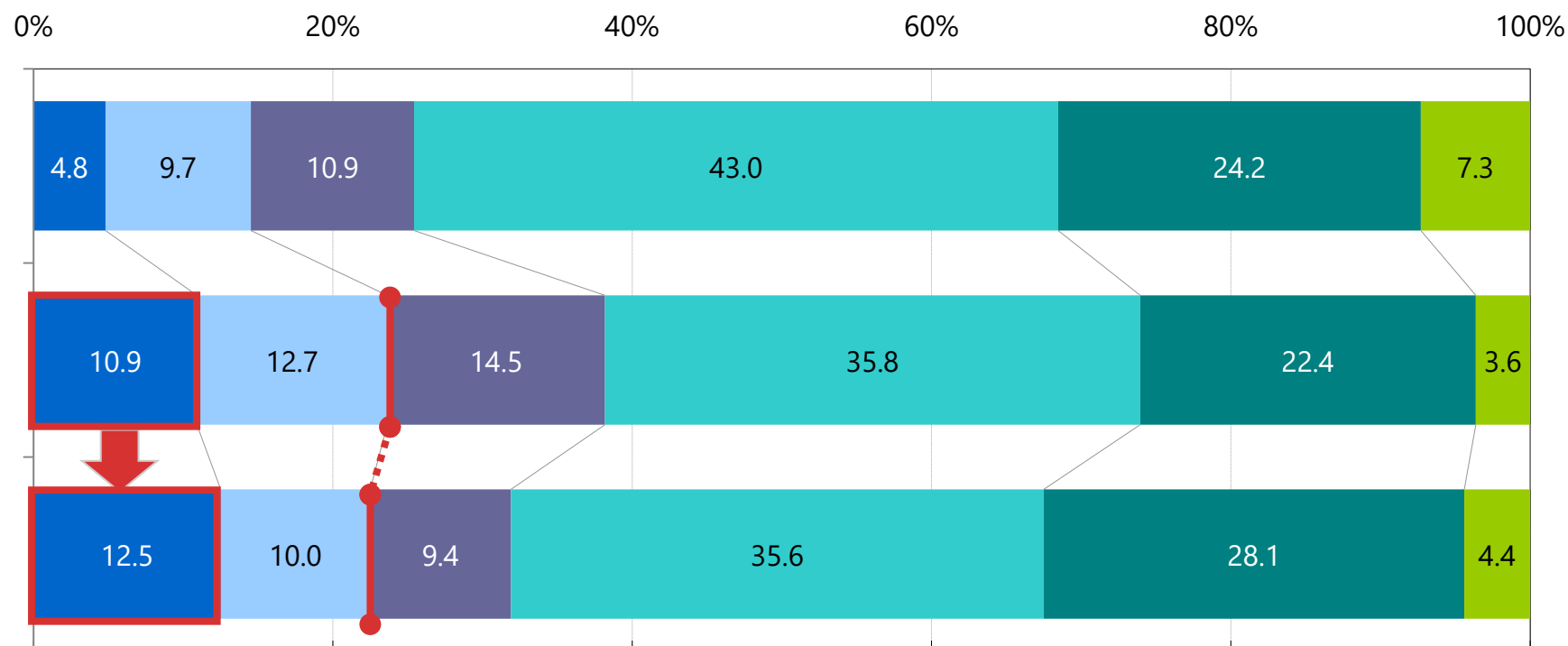
Q25\_レガシーシステムの状況



最も解決したい課題に対して、施策を実施済みの企業の割合も、施策を実施済みで既に成果が出ているとする企業の割合も、昨年度と同程度。

Q14S2：解決したい課題の第1位「（Q14代入 第1位の回答結果）」について、検討・進捗状況を1つご選択ください。

(N=160)



【実施済み】

■ 成果が出ている ■ 成果はまだ出ていない（今後期待している）

【試行中】

■ 成果が出ている ■ 成果はまだ出ていない（今後期待している）

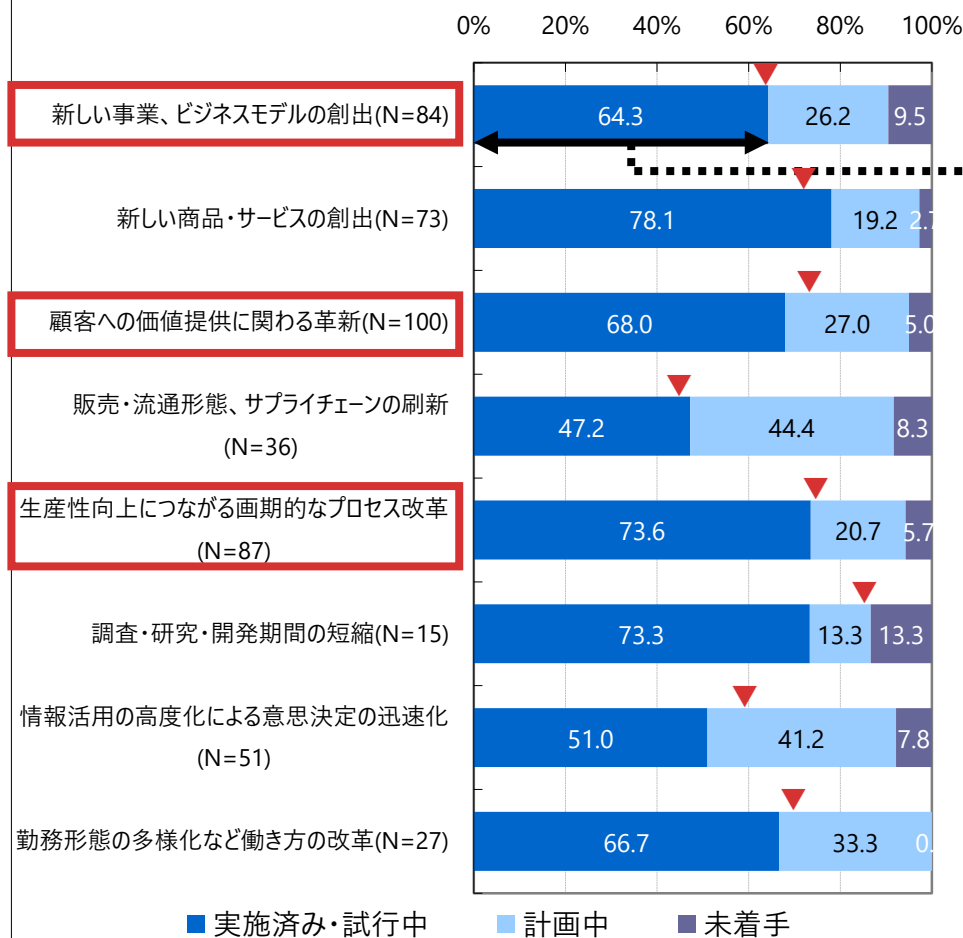
■ 計画中 ■ 未着手

デジタル化の課題や解決の工夫      デジタル化への対応により解決したい課題（第1～3位合算の実施状況と成果有無）

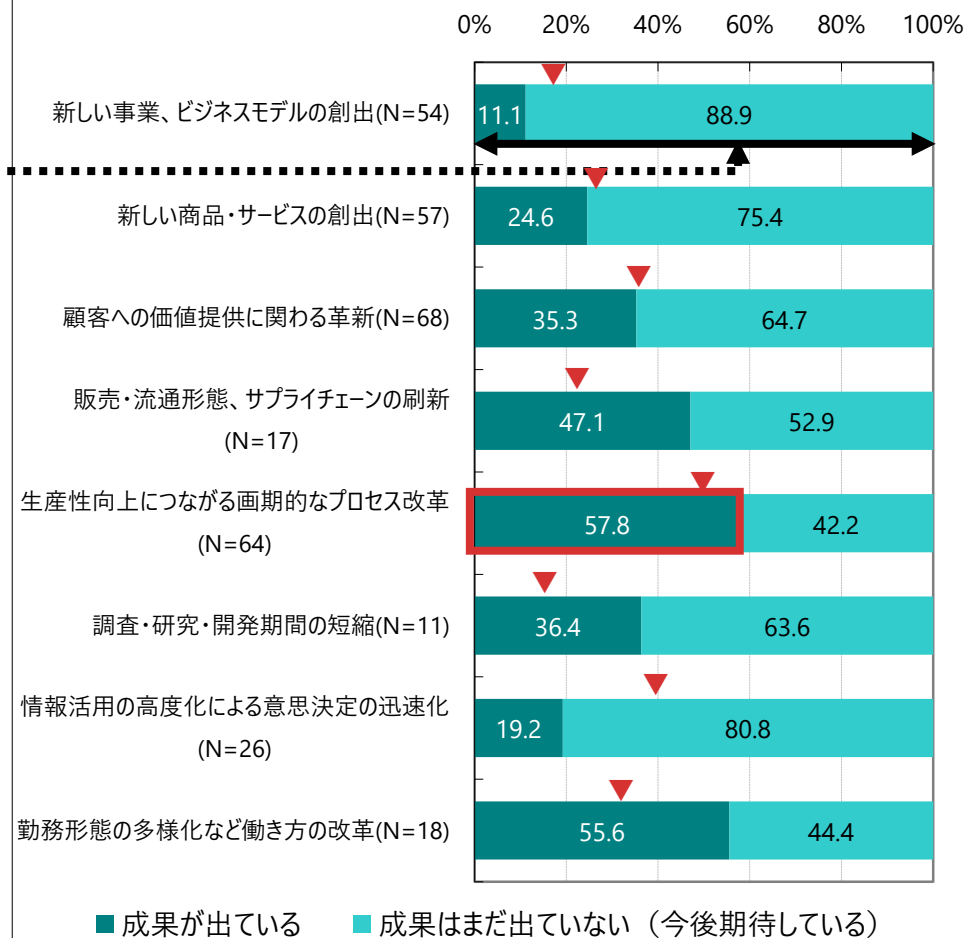
解決したい上位課題において、既に成果が出ているとする企業は一部に留まっているが、その中でも、生産性向上に繋がる画期的なプロセス改革の課題について成果が出ているとする企業の割合が高い。

▼：2018年度の割合

デジタル化への対応により解決したい課題1～3位合算の検討・進捗状況



実施済み・試行中の課題についての成果の有無



## 【ご参考】 解決したい課題ごとにみた、重視する効果指標の割合

- ① 顧客への価値提供に関わる革新を課題と考える企業は、顧客の満足度や行動に関わる指標を最も重視する。
- ② 新しい事業・ビジネスモデルの創出を課題と考える企業は、財務的な指標や、顧客の満足度や行動に関わる指標を重視する。

凡例

50%以上

40%以上

30%以上

20%以上

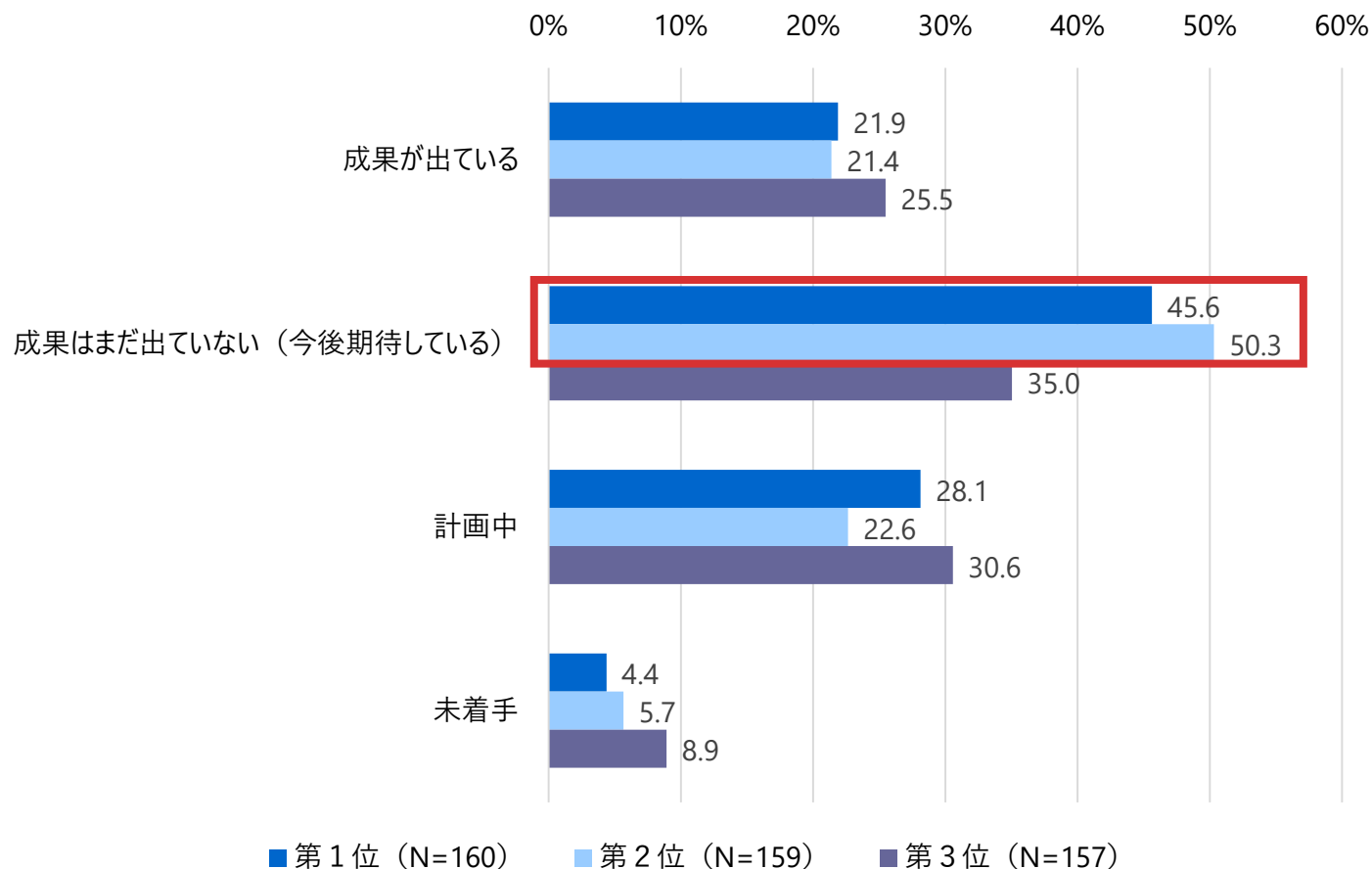
10%以上

課題解決において最も重視する効果指標(第1位)

|                  |                                | 課題解決において最も重視する効果指標(第1位)  |                 |             |        |                      |                              |             |       |        |
|------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|-------------|--------|----------------------|------------------------------|-------------|-------|--------|
|                  |                                | 財務的な指標<br>(売上、利益、コスト削減等) | 顧客の満足度や行動に関わる指標 | ビジネスサイクルの短縮 | 業務の効率化 | 従業員の変化<br>(能力・意識向上等) | 品質・安全性の改善<br>(事故、ダウンタイム等の減少) | 明確には設定していない | その他   | 総計     |
| 解決したい課題<br>(第1位) | 新しい事業、ビジネスモデルの創出<br>(N=43)     | 46.5%                    | 44.2%           | 0.0%        | 0.0%   | 0.0%                 | 0.0%                         | 7.0%        | 2.3%  | 100.0% |
|                  | 新しい商品・サービスの創出<br>(N=20)        | 30.0%                    | 45.0%           | 10.0%       | 0.0%   | 5.0%                 | 0.0%                         | 10.0%       | 0.0%  | 100.0% |
|                  | 顧客への価値提供に関わる革新<br>(N=50)       | 14.0%                    | 72.0%           | 2.0%        | 0.0%   | 0.0%                 | 4.0%                         | 6.0%        | 2.0%  | 100.0% |
|                  | 販売・流通形態、サプライチェーンの刷新<br>(N=7)   | 42.9%                    | 28.6%           | 0.0%        | 28.6%  | 0.0%                 | 0.0%                         | 0.0%        | 0.0%  | 100.0% |
|                  | 生産性向上につながる画期的なプロセス改革<br>(N=26) | 11.5%                    | 0.0%            | 15.4%       | 46.2%  | 3.8%                 | 11.5%                        | 0.0%        | 11.5% | 100.0% |
|                  | 調査・研究・開発期間の短縮<br>(N=3)         | 0.0%                     | 0.0%            | 33.3%       | 33.3%  | 0.0%                 | 0.0%                         | 0.0%        | 33.3% | 100.0% |
|                  | 情報活用的高度化による意思決定の迅速化<br>(N=8)   | 50.0%                    | 0.0%            | 0.0%        | 25.0%  | 12.5%                | 0.0%                         | 12.5%       | 0.0%  | 100.0% |
|                  | 勤務形態の多様化など働き方の改革<br>(N=1)      | 0.0%                     | 0.0%            | 0.0%        | 0.0%   | 100.0%               | 0.0%                         | 0.0%        | 0.0%  | 100.0% |
|                  | 総計                             | 26.9%                    | 41.3%           | 5.0%        | 10.6%  | 2.5%                 | 3.1%                         | 6.3%        | 4.4%  | 100.0% |

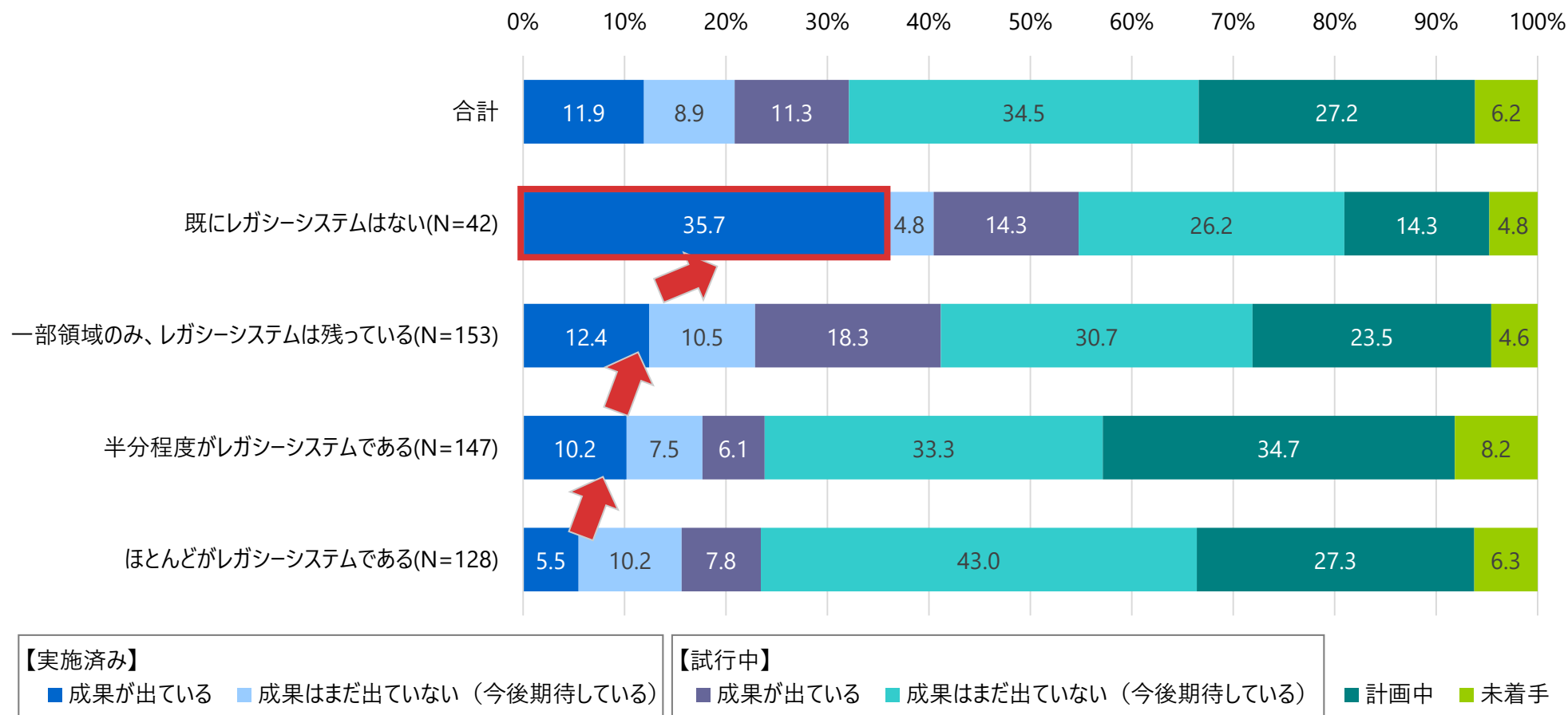
優先度第1～2位の課題に対する施策については既に実施中または施行中とする割合が大きい。但し、成果を出すにはまだ至っていない企業が多い。

解決したい課題の検討・進捗状況（第1位、第2位、第3位）



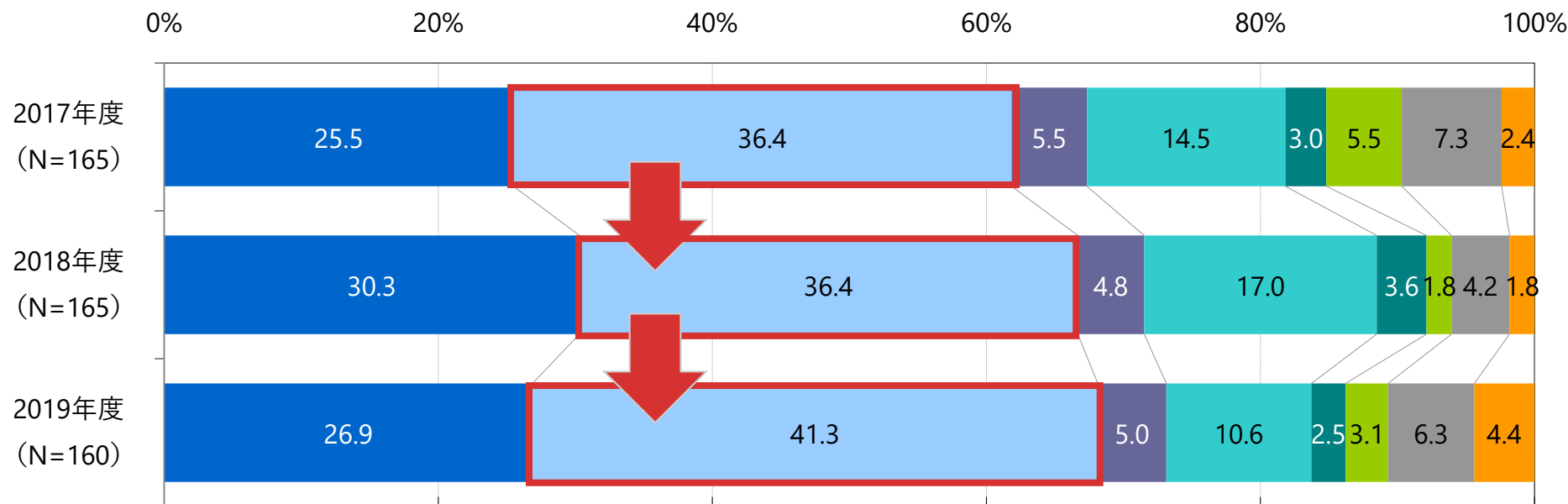
レガシーシステムが少ないほど、解決したい課題に対して、施策を実施済みで既に成果が出ているとする企業が多い。

デジタル化への対応により解決したい課題1～3位合算の検討・進捗状況



最も解決したいデジタル化の課題における効果指標として、従来と同様、顧客の満足度や行動に関わる指標を重要視する企業が多い。

Q14S1：解決したい課題の第1位「（Q14代入 第1位の回答結果）」について、もっとも重視する効果指標を1つご選択ください。（N=160）



- 財務的な指標（売上、利益、コスト削減等）
- 顧客の満足度や行動に関わる指標（顧客体験（CX）、双方向コミュニケーション等）
- ビジネスサイクルの短縮
- 業務の効率化
- 従業員の変化（能力・意識向上等）
- 品質・安全性の改善（事故、ダウンタイム等の減少）
- 明確には設定していない
- その他

その他回答（2019年度）：

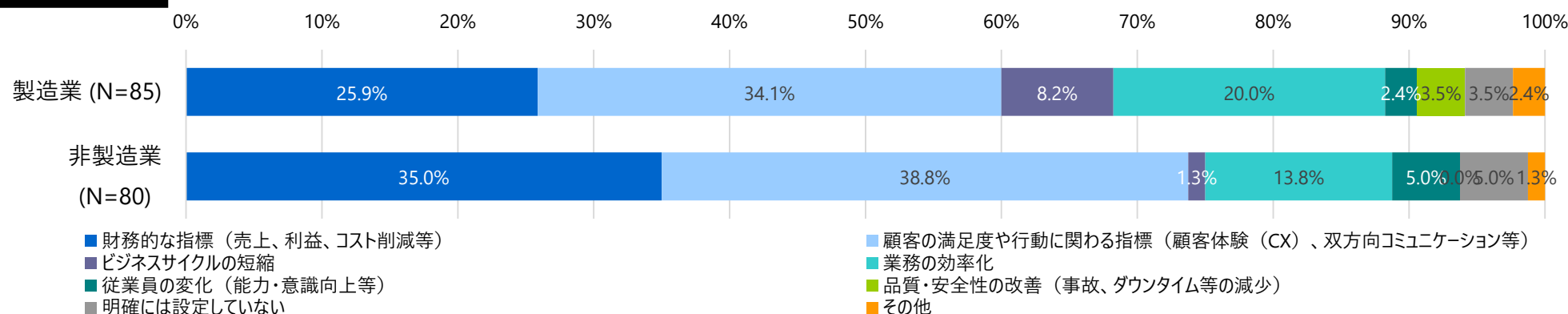
- ・親会社事業における導入・定着に依存
- ・顧客自身がわかってないニーズに対する提案
- ・対応可能要員数
- ・グループ・ガバナンスの強化
- ・新素材開発期間の短縮
- ・生産性向上とコストダウン
- ・労働力不足への対応と建設作業フィールドの安全性向上

## 【ご参考】 製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
 非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

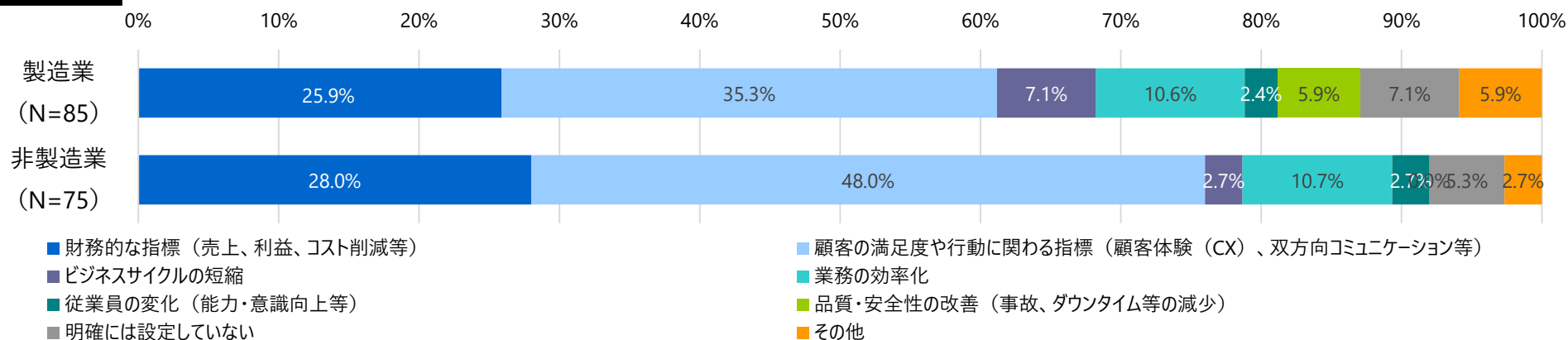
## 2018年度

Q13S2：解決したい課題の第1位「（Q13代入 第1位の回答結果）」について、もっとも重視する効果指標を1つご選択ください。



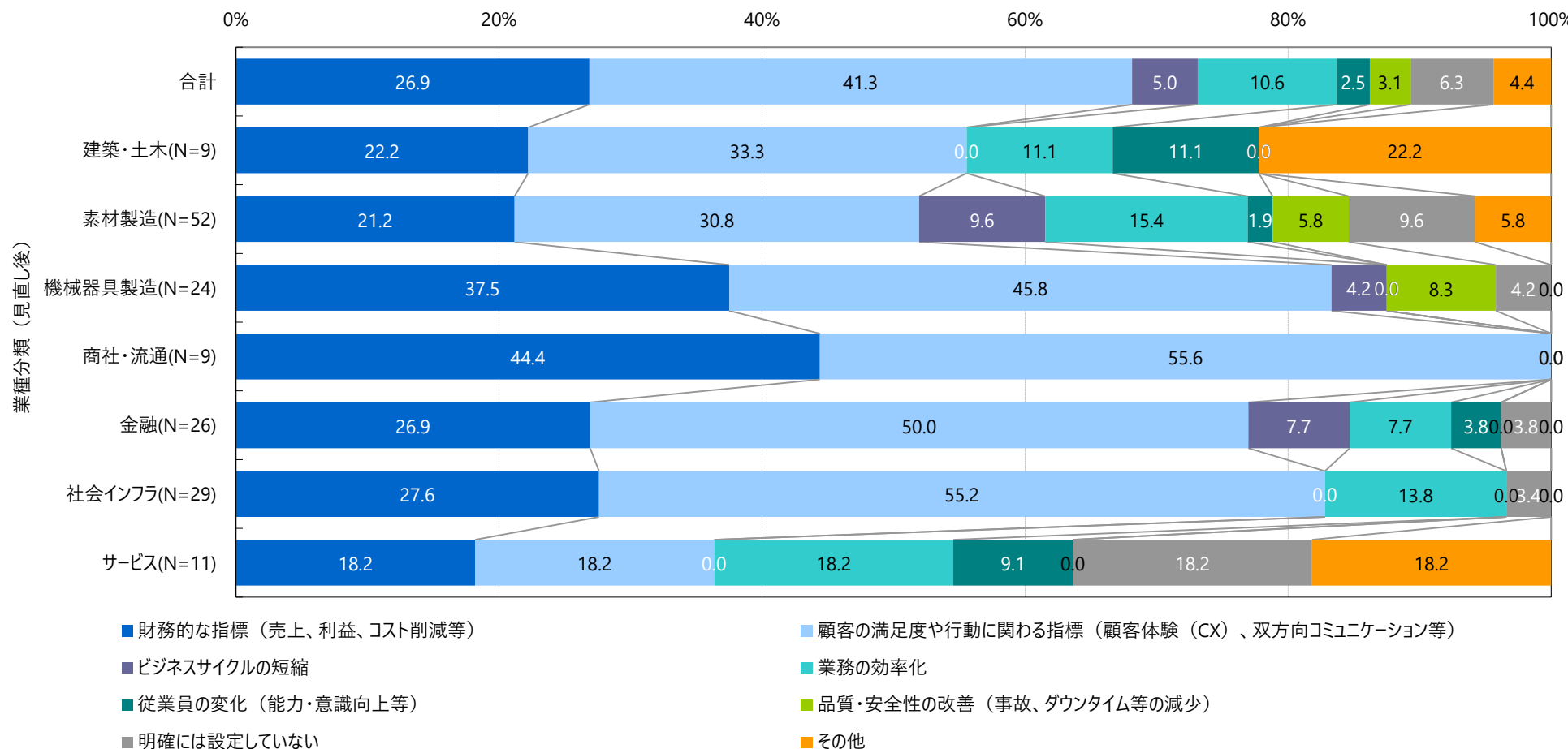
## 2019年度

Q14S1：解決したい課題の第1位「（Q13代入 第1位の回答結果）」について、もっとも重視する効果指標を1つご選択ください。



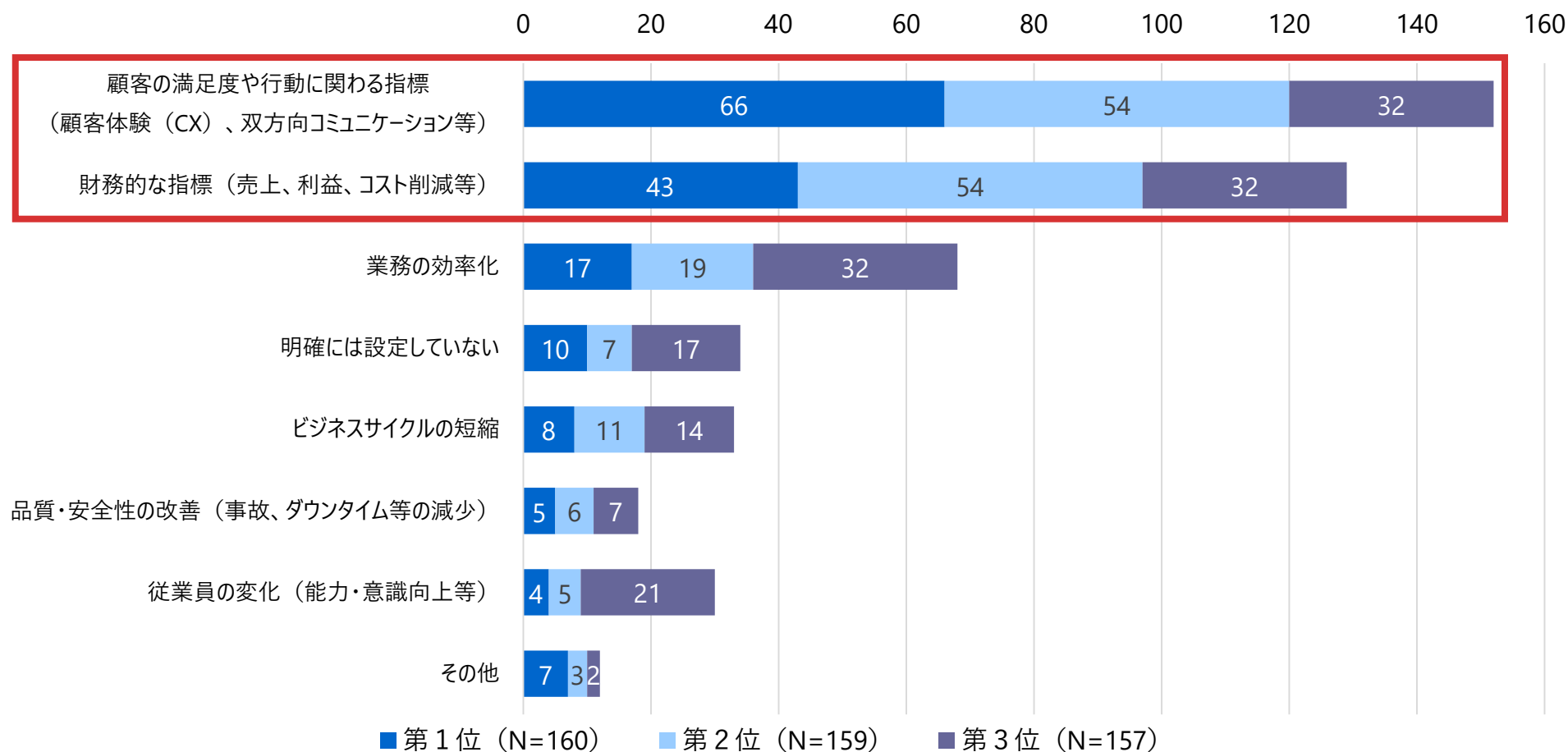
## 【ご参考】 業種別

Q14S1：解決したい課題の第1位「（Q14代入 第1位の回答結果）」について、もっとも重視する効果指標を1つご選択ください。



解決したいデジタル化の課題の効果指標に関し、第1位～第3位合算をみると、昨年度と同様、顧客の満足度や行動に関わる指標と、財務的な指標を重要視する企業が多い。

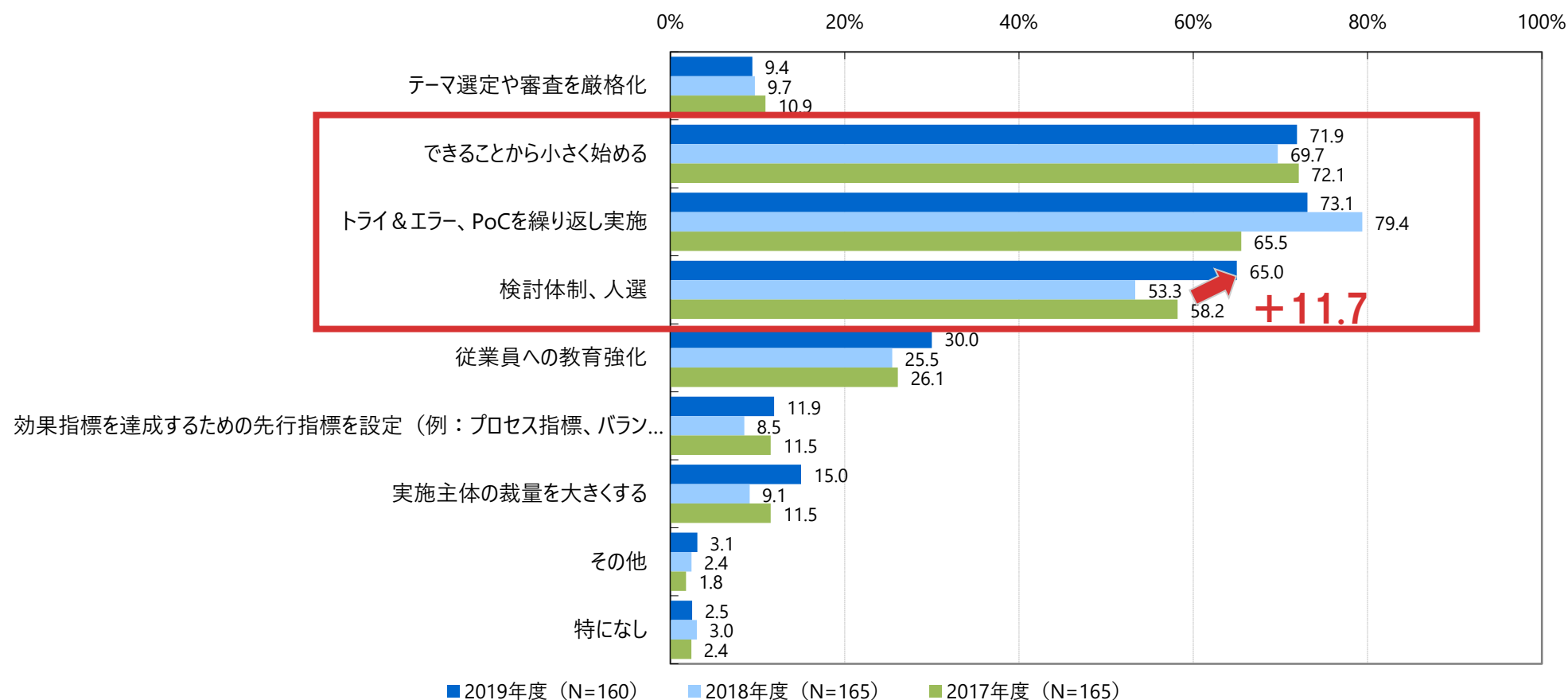
課題解決において最も重視する指標（第1位、第2位、第3位の合算）



デジタル化の課題解決に向けた工夫の傾向についてみると、従来と同様、「トライ＆エラー」「小さくはじめる」「検討体制、人選」が上位を占める。その中で、検討体制、人選を行う企業が昨年より増加。

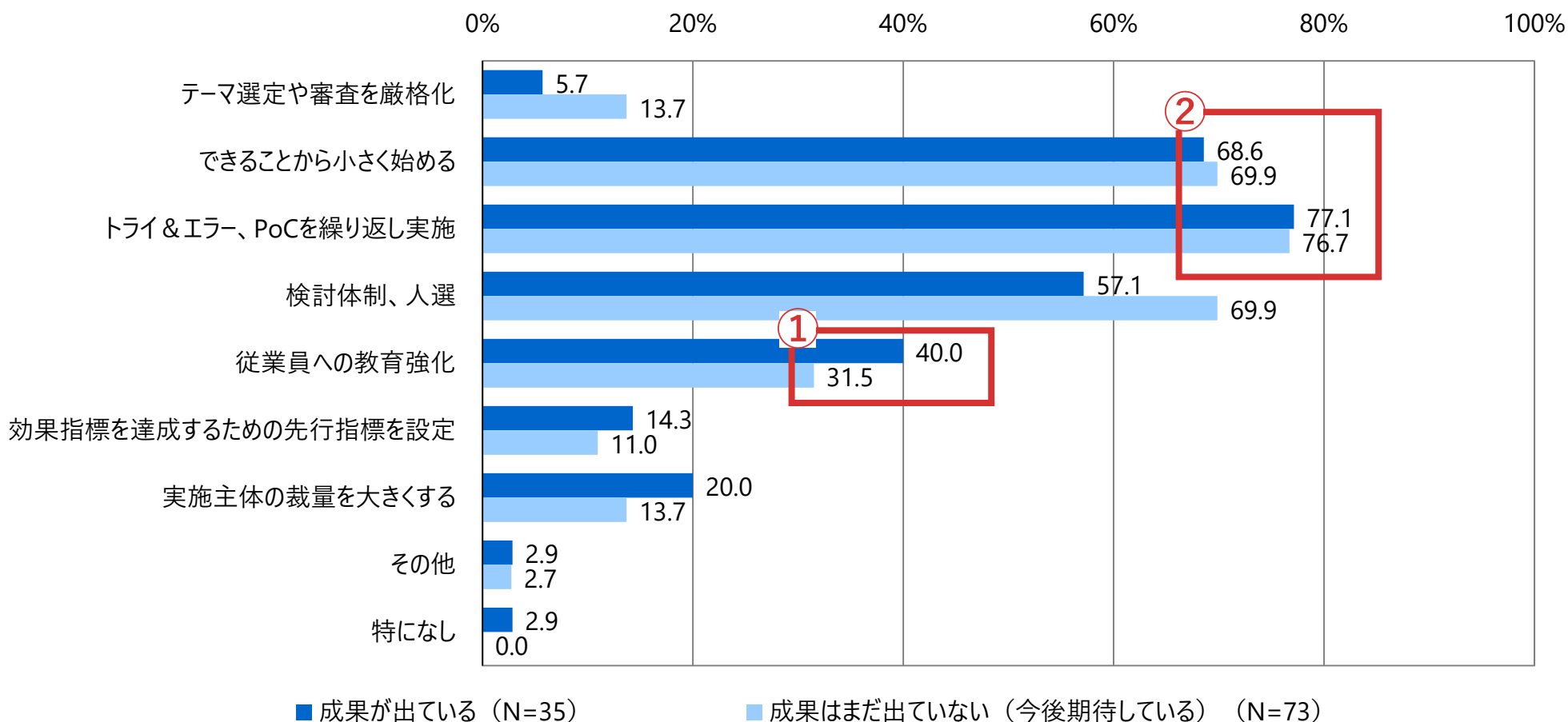
Q14S7：デジタル化への対応により解決したい課題の1位～3位について、課題解決に向け、どのような工夫をしていますか。

(複数選択可) (N=160)



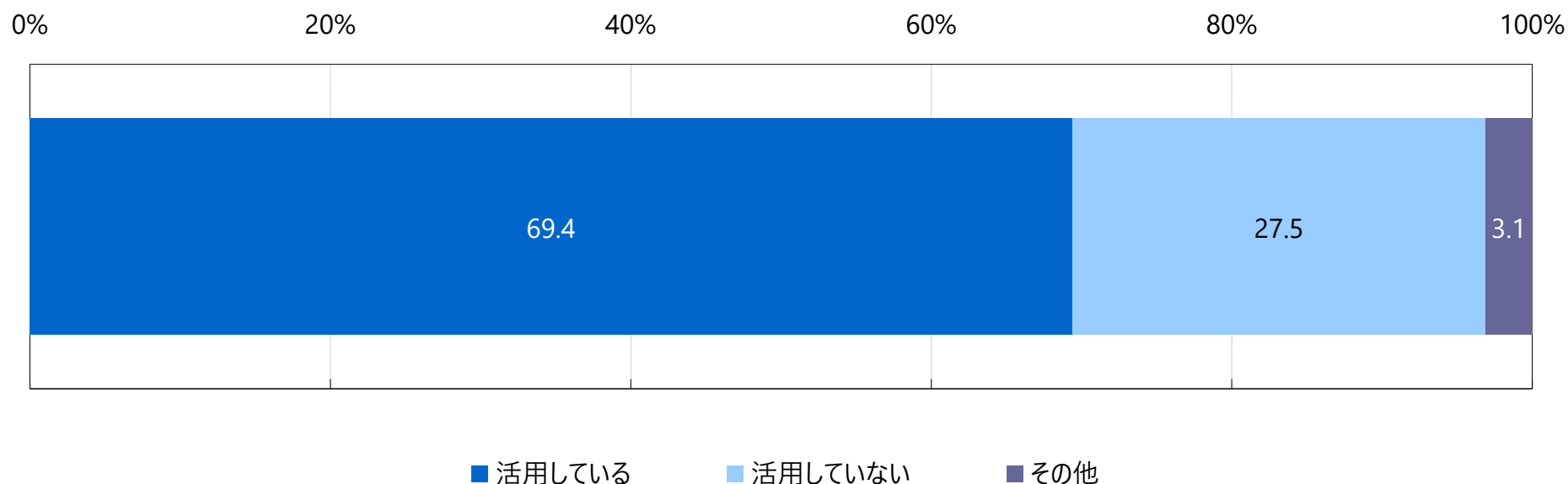
- ①従業員への教育強化を工夫している企業で成果が出ている。
- ②課題解決にあたり、成果が出ている企業では「できることから小さく始める」、「トライ＆エラー」の工夫を実施している。但し、成果が出ていないとする企業も多い。

デジタル化への対応による課題解決にあたり、工夫している点  
（Q14S2で回答した第1位の課題に対する成果の有無とQ14S7のクロス集計）



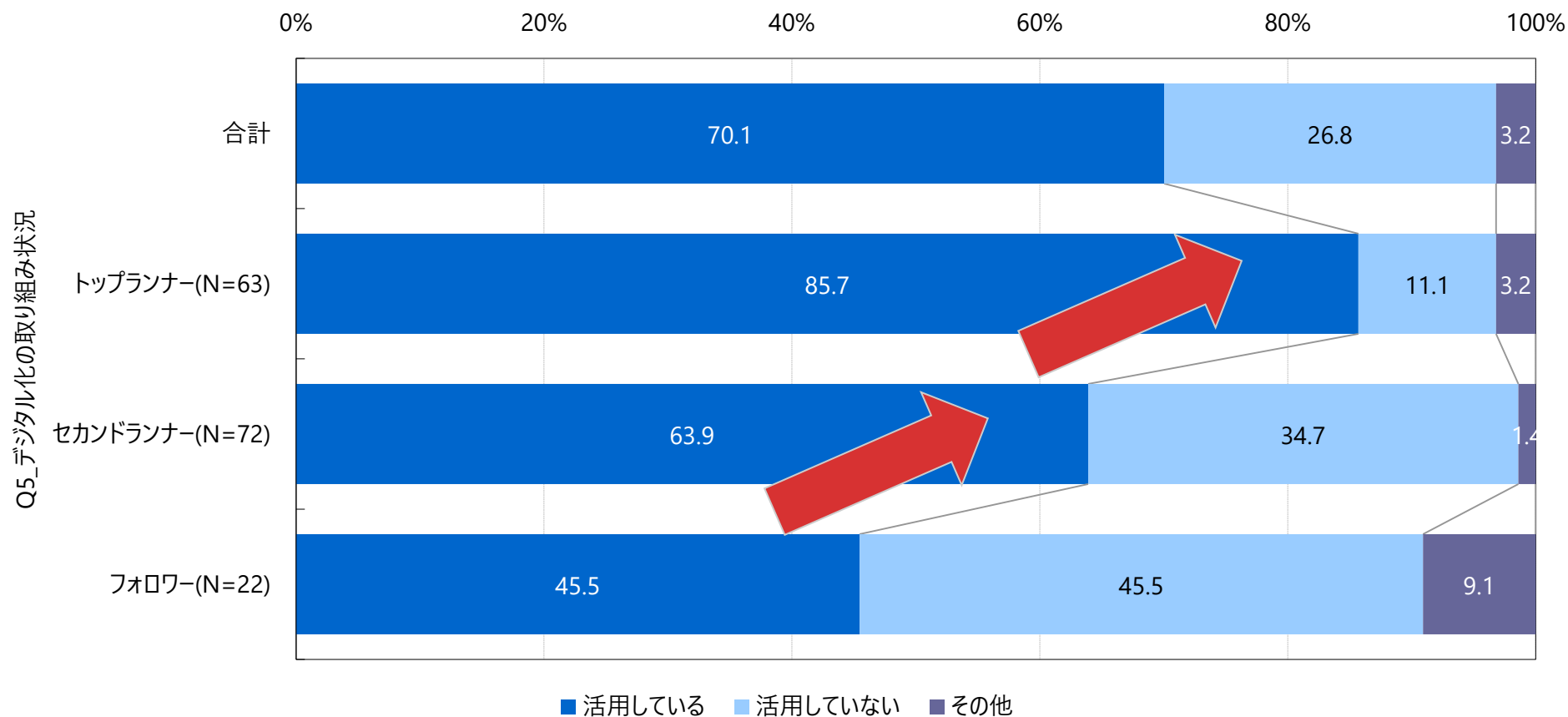
7割の企業が、PoCのために短期的な効果を求めない予算を活用している。

Q14S8：PoCの実施促進のため、収益増大やコスト削減等の短期的な効果を求めない予算（研究開発費等）を活用していますか。(N=160)



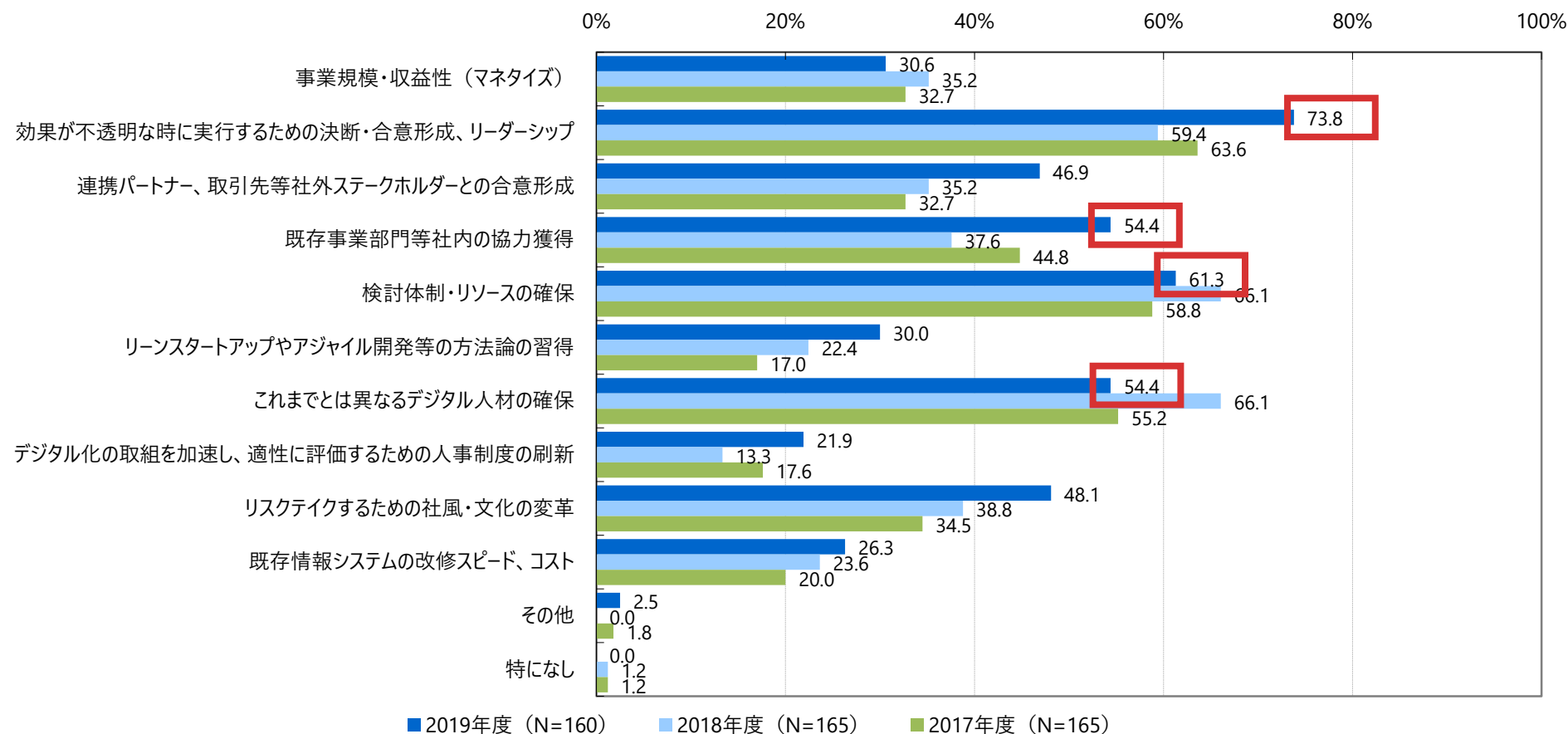
トッランナーにいくほど、PoCのために短期的な効果を求めない予算を活用している。

Q14S8：PoCの実施促進のため、収益増大やコスト削減等の短期的な効果を求めない予算（研究開発費等）を活用していますか。



課題としては、「決断・リーダーシップ」「検討体制・リソース確保」「社内の協力獲得」「デジタル人材確保」が上位を占める。

Q14S9：デジタル化を推進する上で、重要と考えている要因は何であると考えていますか。（複数選択可）（N=160）



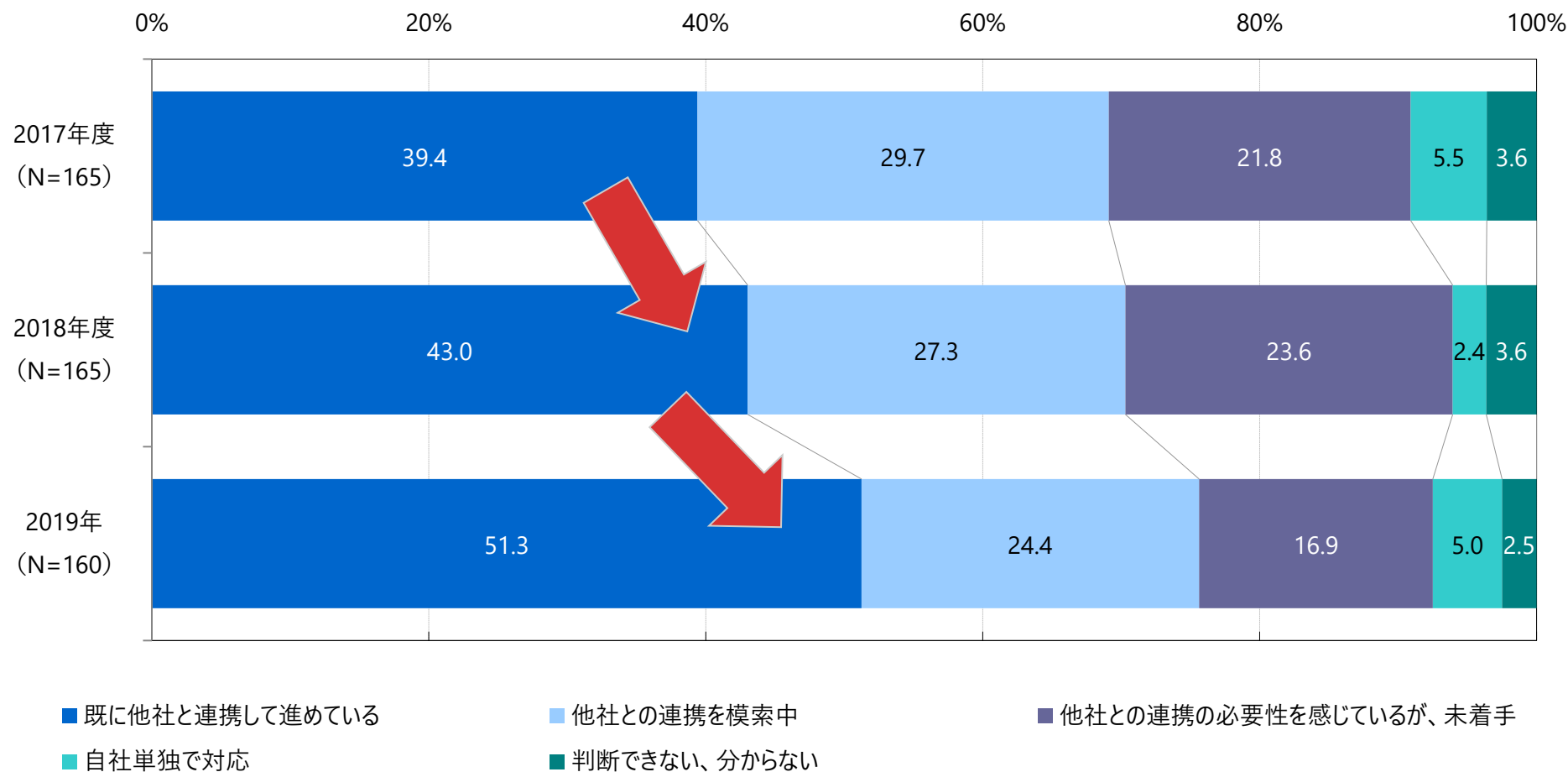
※2019年度は、設問を「デジタル化を推進する中での課題」から、「デジタル化を推進する上で重要と考えている要因」として変更。

## デジタル化の進展に向けた協業・連携

---

デジタルビジネスを推進するにあたり、他社と連携して進める企業は増加し続けている。

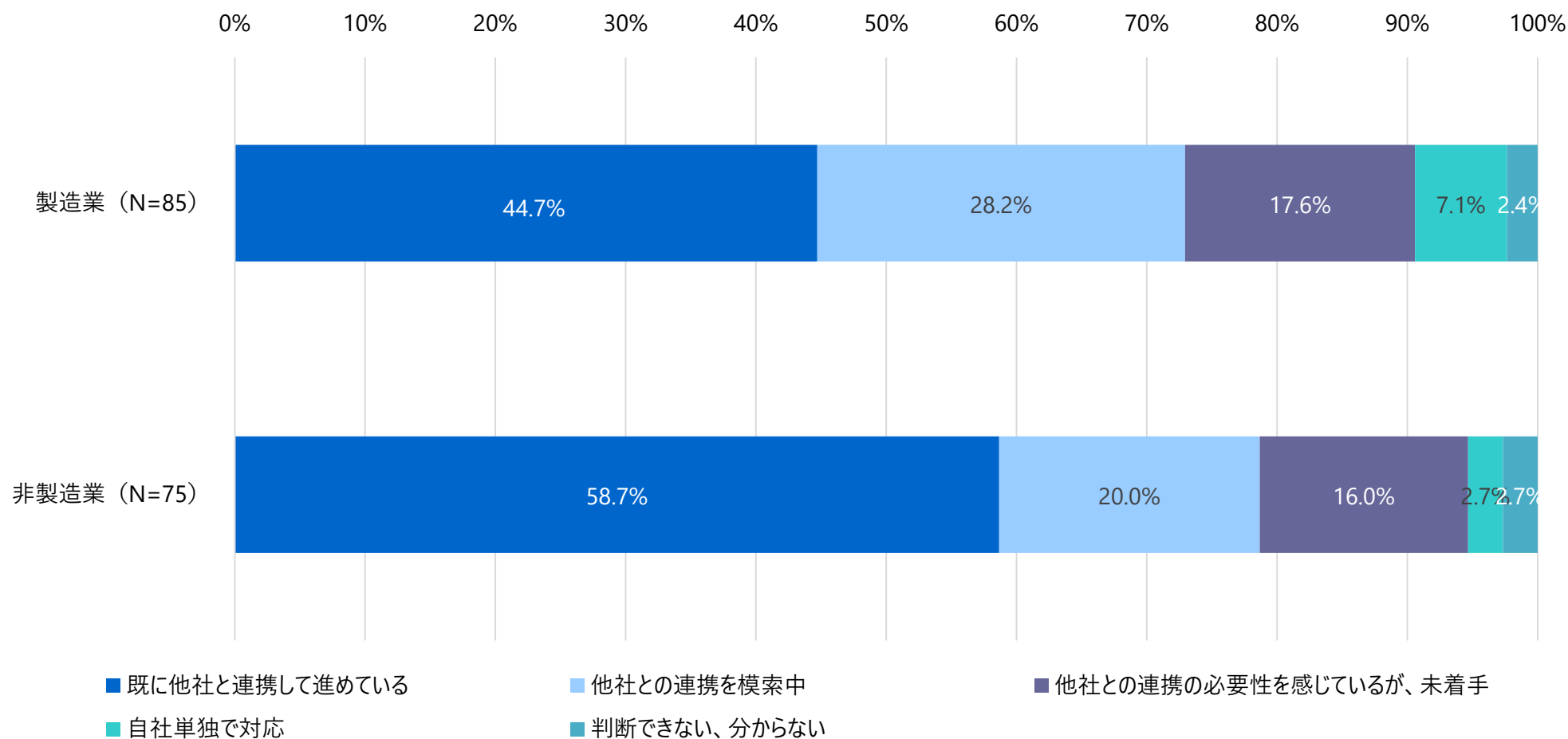
Q15：デジタルビジネスを推進するにあたり、他社との連携の必要性を感じますか。(N=160)



## 【ご参考】 製造業・非製造業別

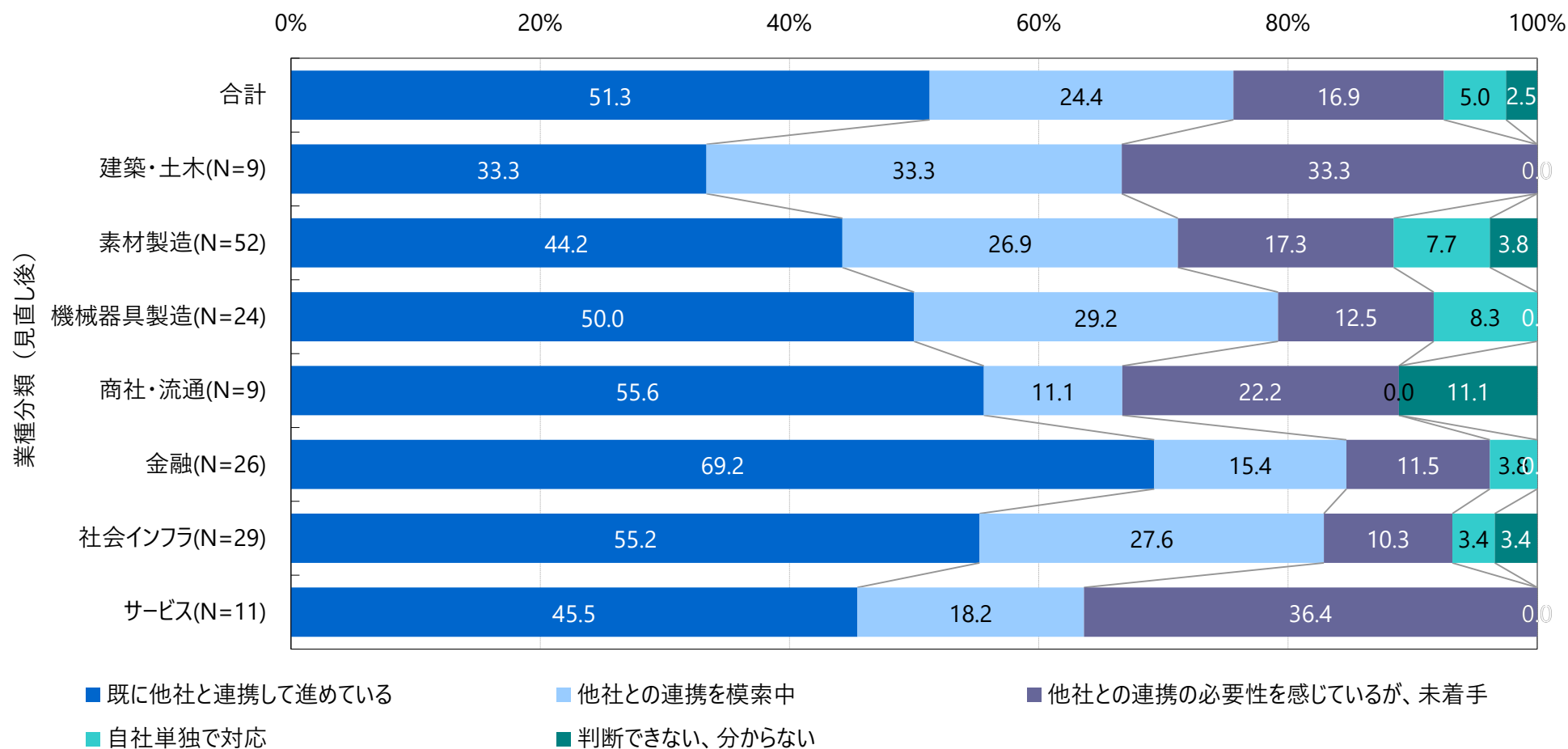
製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

Q15：デジタルビジネスを推進するにあたり、他社との連携の必要性を感じますか。



【ご参考】 業種別

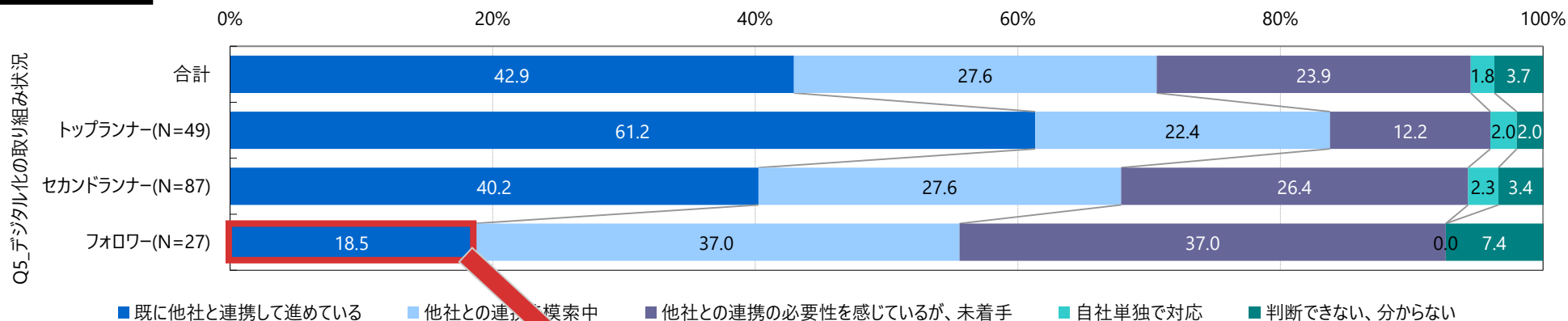
Q15：デジタルビジネスを推進するにあたり、他社との連携の必要性を感じますか。



## フォロワーの他社連携が大きく進行した。

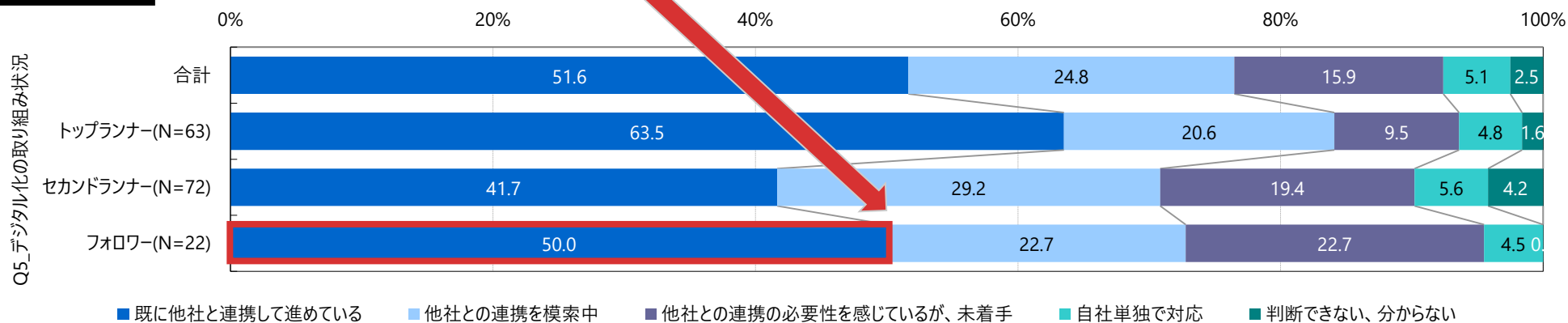
### 2018年度

Q14：デジタルビジネスを推進するにあたり、他社との連携の必要性を感じますか。



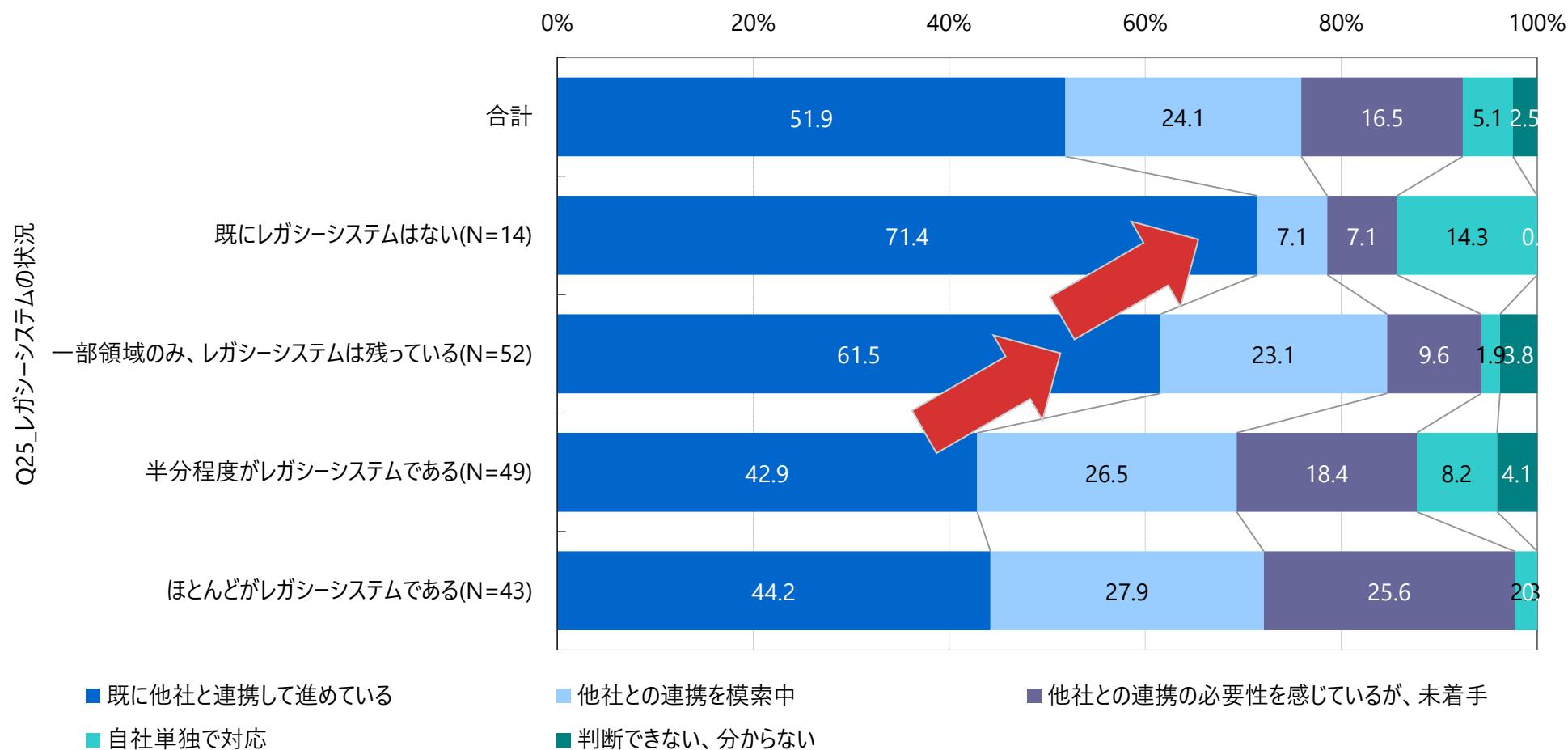
### 2019年度

Q15：デジタルビジネスを推進するにあたり、他社との連携の必要性を感じますか。



昨年度と同様に、レガシーシステムの少ない企業ほど、他社と連携を進めている。

Q15：デジタルビジネスを推進するにあたり、他社との連携の必要性を感じますか。

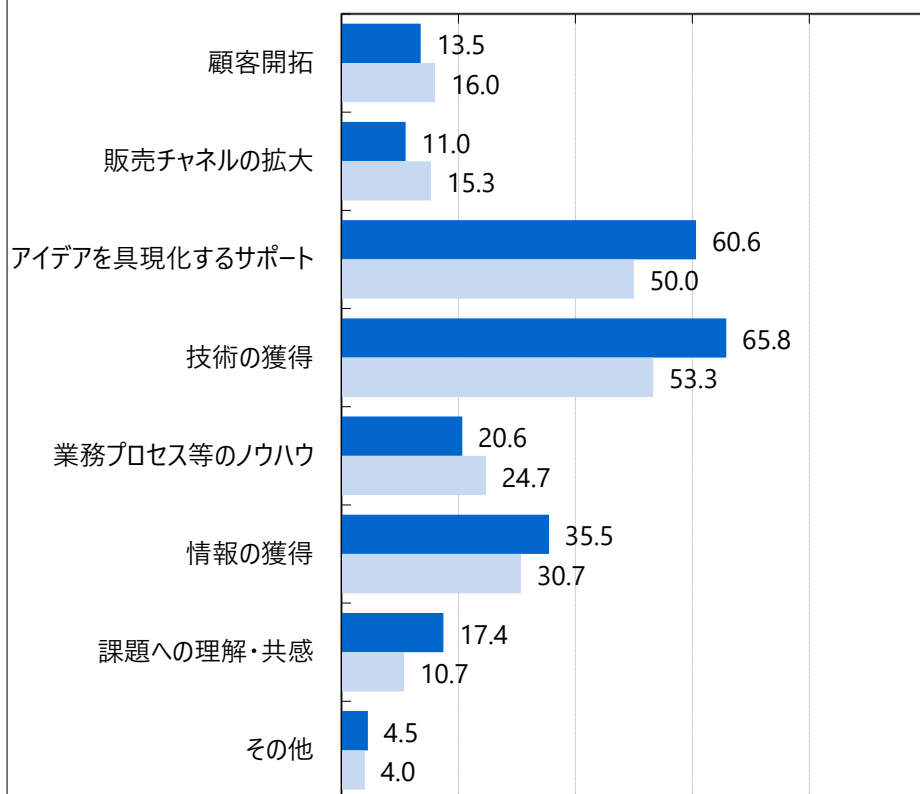


他業界の企業との連携については、昨年度と同じく、アイデアを具現化するサポートと、技術の獲得を重要視されている。また、事業連携・協業（エコシステム）も重要視されている。

2017年度  
2018年度

Q14S2：連携が重要と考える相手先として、第1位「（Q14S1 第1位の回答結果）」を選択した理由をご選択ください。（複数選択可）（N=155）

0% 20% 40% 60% 80% 100%

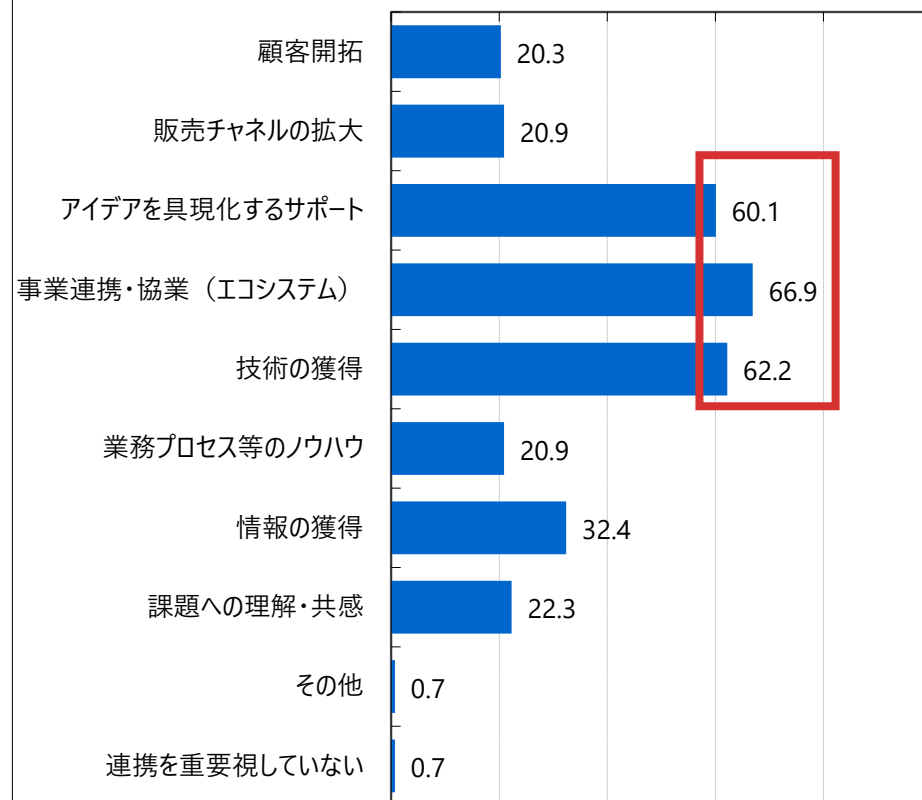


■ 2018年度 (N=155) ■ 2017年度 (N=150)

2019年度

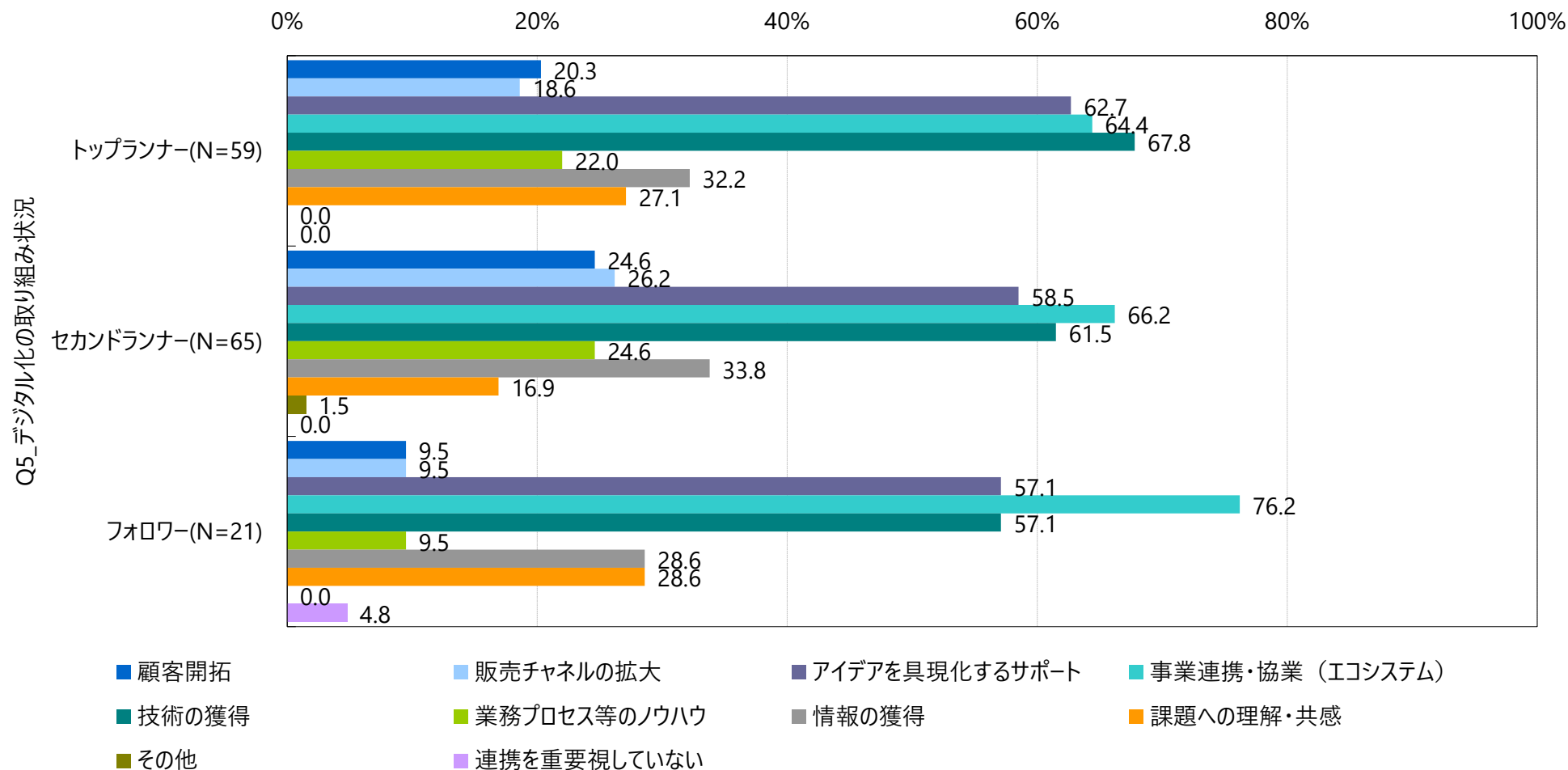
Q15S1：「他業界の企業」との連携について、何を重要視するかをご選択ください。（複数選択可）（N=148）

0% 20% 40% 60% 80% 100%



## 【ご参考】デジタル化の取り組み別

Q15S1：「他業界の企業」との連携について、何を重要視するかをご選択ください。（複数選択可）



## アンケート結果の考察 3 （デジタル化を推進する上での課題や解決の工夫）（1 / 2）

### ■デジタル化の課題

1. 解決したい課題としては、昨年度と同様、「顧客への価値提供の革新」、「新ビジネス創出」、「生産性向上に繋がるプロセス改革」を挙げる割合が高い。
2. 解決したい上位課題において、既に成果が出ているとする企業は一部に留まっているが、その中でも、生産性向上に繋がる画期的なプロセス改革の課題について成果が出ているとする企業の割合が高い。
3. レガシーシステムが少ないほど、解決したい課題に対して、施策を実施済みで既に成果が出ているとする企業が多い。（但しレガシーシステムだけが要因ではないと拝察）
4. 解決したいデジタル化の課題の効果指標について、昨年度と同様、顧客の満足度や行動に関わる指標と、財務的な指標を重要視する企業が多い。
5. デジタル化の課題解決に向けた工夫の傾向についてみると、従来と同様、「トライ＆エラー」「小さくはじめる」「検討体制、人選」が上位を占める。その中でも、検討体制、人選を行う企業が昨年より約12ポイント増加し65%（第3位）。
6. デジタル化の取り組みが進んでいる企業ほど、PoCのために短期的な効果を求めない予算を活用しており、トップランナーでは約9割が活用している。
7. デジタル化を推進する上での課題としては、課題としては、「決断・リーダーシップ」「検討体制・リソース確保」「社内の協力獲得」「デジタル人材確保」が上位を占める。

## アンケート結果の考察 3 （デジタル化を推進する上での課題や解決の工夫）（2 / 2）

### ■デジタル化の進展に向けた協業・連携

1. デジタルビジネスを推進するにあたり、他社と連携して進める企業は、昨年より約8ポイント増加して51%になった。その主な要因はフォロワーの変化であり、昨年より31ポイント増加。
2. 他社と連携する主な理由として、事業連携・協業（エコシステム）、技術獲得、およびアイデア具現化が挙げられている。

# デジタルIT投資

---

## 本調査におけるデジタルIT投資、および攻め／守りのIT投資の定義

### デジタルIT投資

以下のようなIoT (Internet of Things) 関連、AI（人工知能）、ロボットなどのデジタル技術に対するIT投資。

IoT (Internet of Things) 関連

AI（人工知能）

ブロックチェーン、仮想通貨

X-Tech（FinTech、HealthTechなど）

VR（仮想現実）／AR（拡張現実）／MR(複合現実)

ウェアラブルコンピューティング

ロボット、RPA（Robotic Process Automation）

5G

### 攻めのIT投資・守りのIT投資

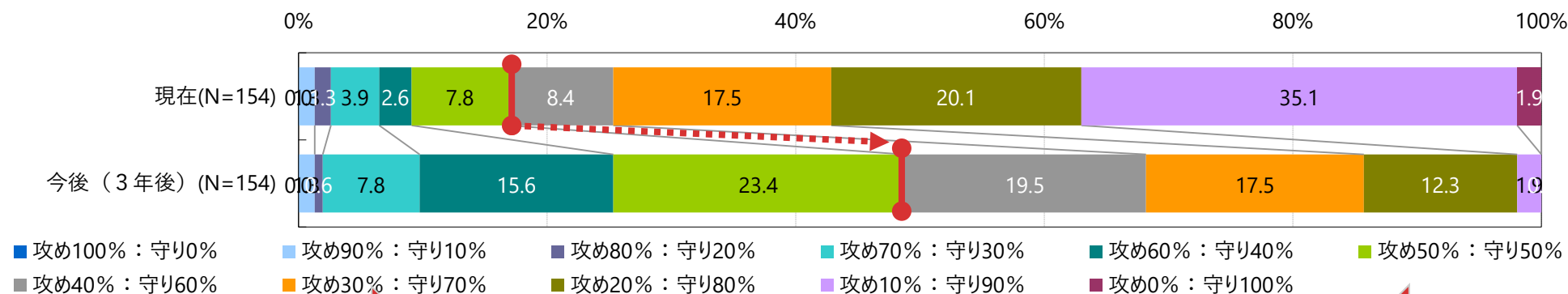
攻めのIT投資：ビジネスにおける新しい施策を展開するためのIT投資

守りのIT投資：現行ビジネスを維持・運営するためのIT投資

昨年度と同様に、攻めのIT投資の意欲は高く、今後は増やす傾向。  
足許では守りのIT投資の割合が増えており、レガシー対応が認知された現れと考えられる。

## 2018年度

Q15：IT投資における予算配分についてお尋ねします。攻めのIT投資と守りのIT投資のおおよその比率（キャッシュベース）について、現在、および、今後（3年後）の目標それぞれに対し、ご選択ください。

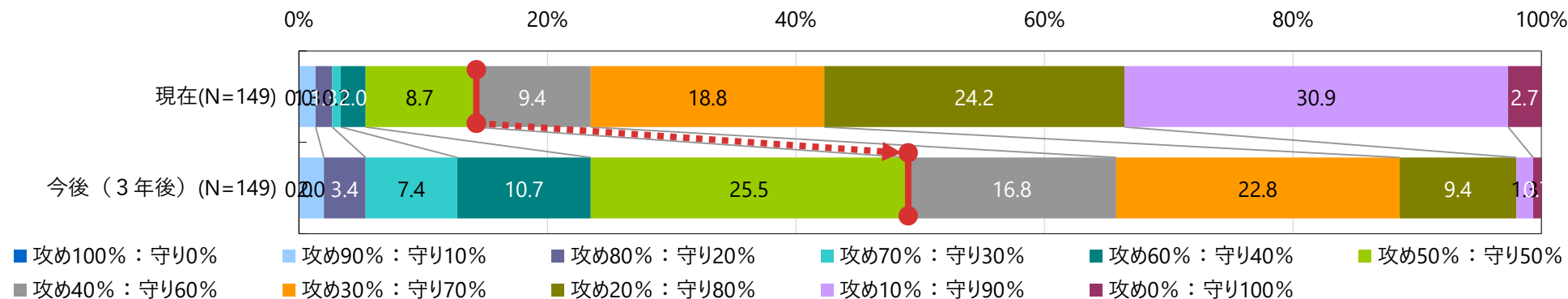


攻め

守り

## 2019年度

Q16：IT投資における予算配分についてお尋ねします。攻めのIT投資と守りのIT投資のおおよその比率（キャッシュベース）について、現在、および、今後（3年後）の目標それぞれに対し、ご選択ください。



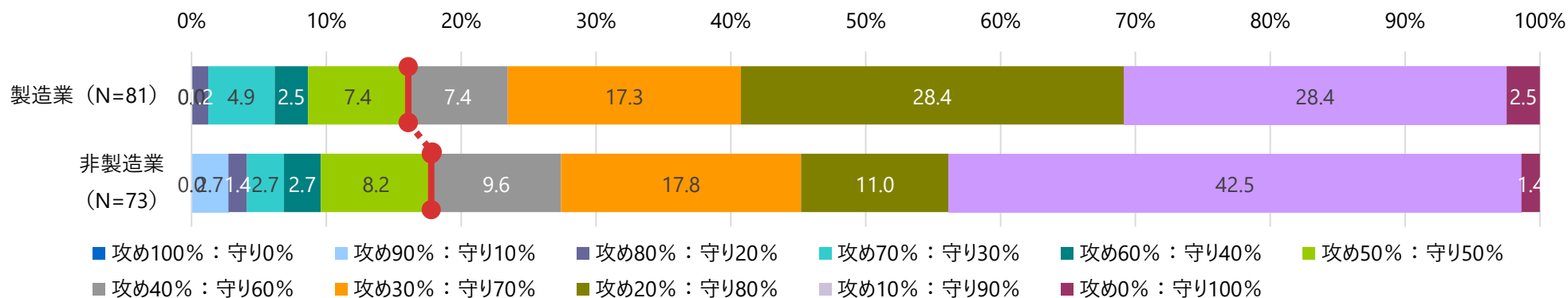
※「わからない」の回答を除外

## 【ご参考】 製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
 非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

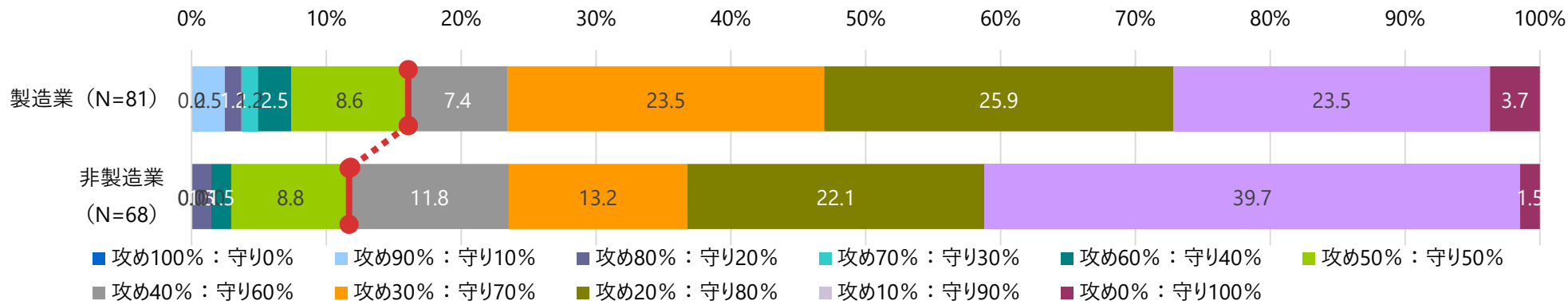
## 2018年度

Q15：IT投資における予算配分についてお尋ねします。攻めのIT投資と守りのIT投資のおおよその比率（キャッシュベース）について、現在、および、今後（3年後）の目標それぞれに対し、ご選択ください。・現在



## 2019年度

Q16：IT投資における予算配分についてお尋ねします。攻めのIT投資と守りのIT投資のおおよその比率（キャッシュベース）について、現在、および、今後（3年後）の目標それぞれに対し、ご選択ください。・現在

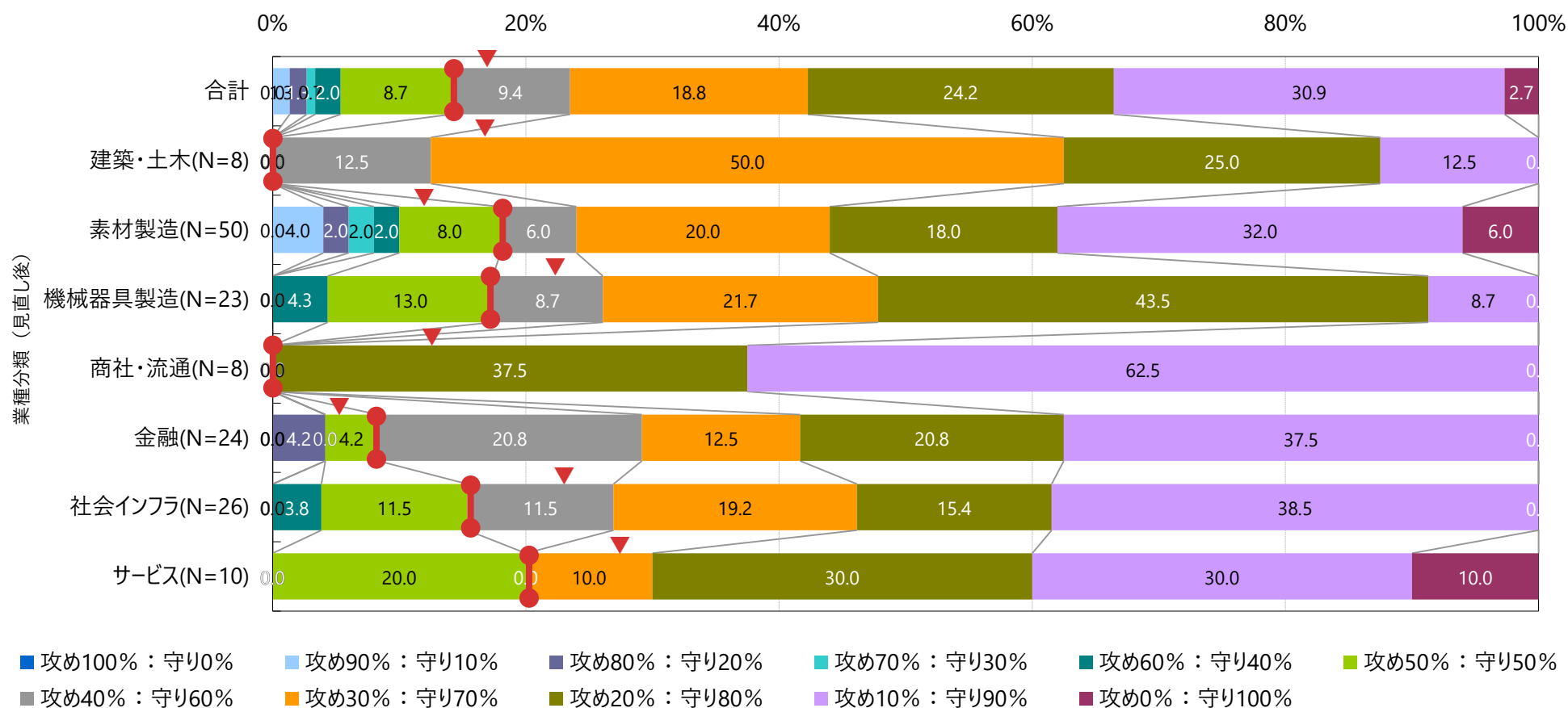


※「わからない」の回答を除外

昨年よりも攻めのIT投資の割合を下げた業界が多い。  
昨年よりも増やした業界は「素材製造」「金融」の2業界のみ。

▼：2018年度の「攻め50%：守り50%」と「攻め40%：守り60%」の境界

Q16：IT投資における予算配分についてお尋ねします。攻めのIT投資と守りのIT投資のおおよその比率（キャッシュベース）について、現在、および、今後（3年後）の目標それぞれに対し、ご選択ください。・現在

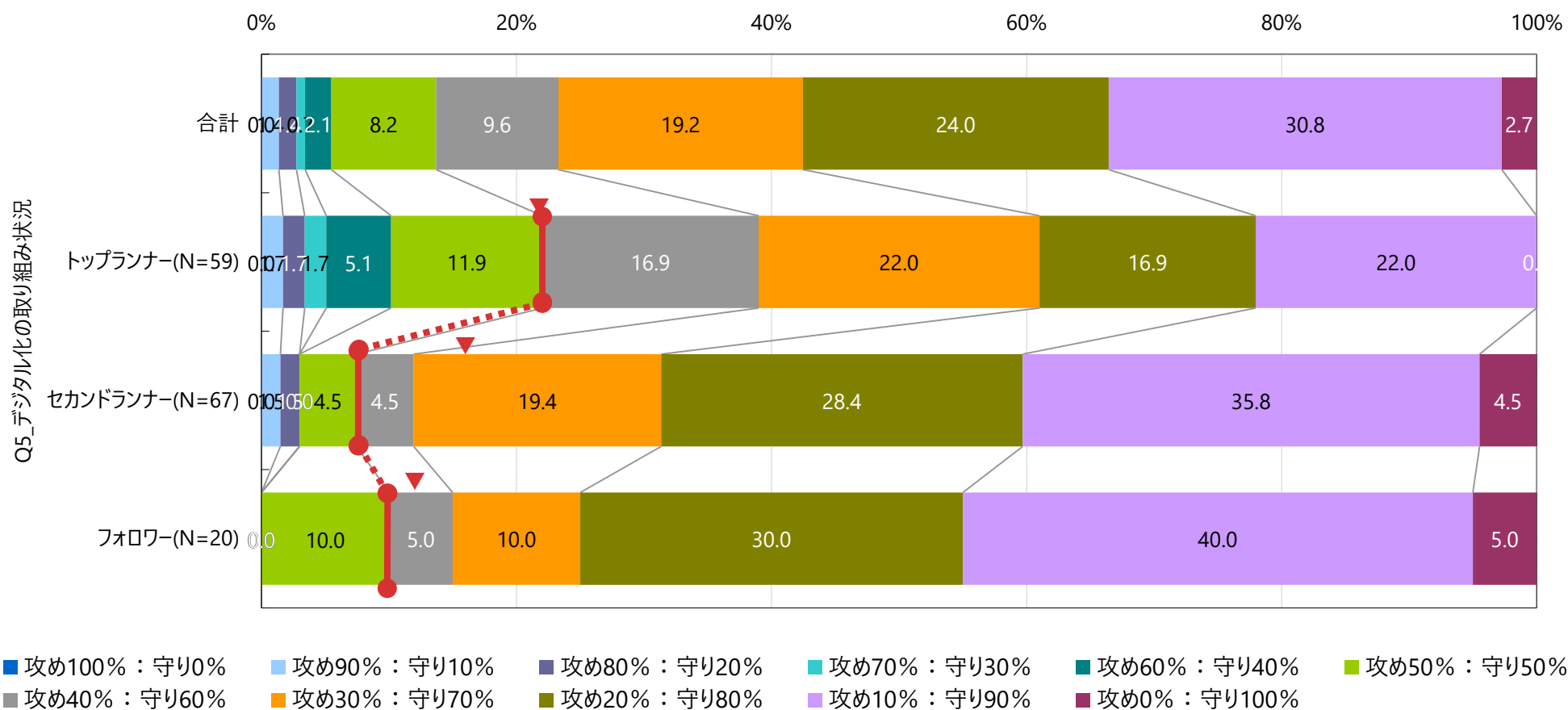


※「わからない」の回答を除外

## 攻めのIT投資の割合はトップランナーでは昨年と変わらない。

▼：2018年度の「攻め50%：守り50%」と「攻め40%：守り60%」の境界

Q16：IT投資における予算配分についてお尋ねします。攻めのIT投資と守りのIT投資のおおよその比率（キャッシュベース）について、現在、および、今後（3年後）の目標それぞれに対し、ご選択ください。・現在

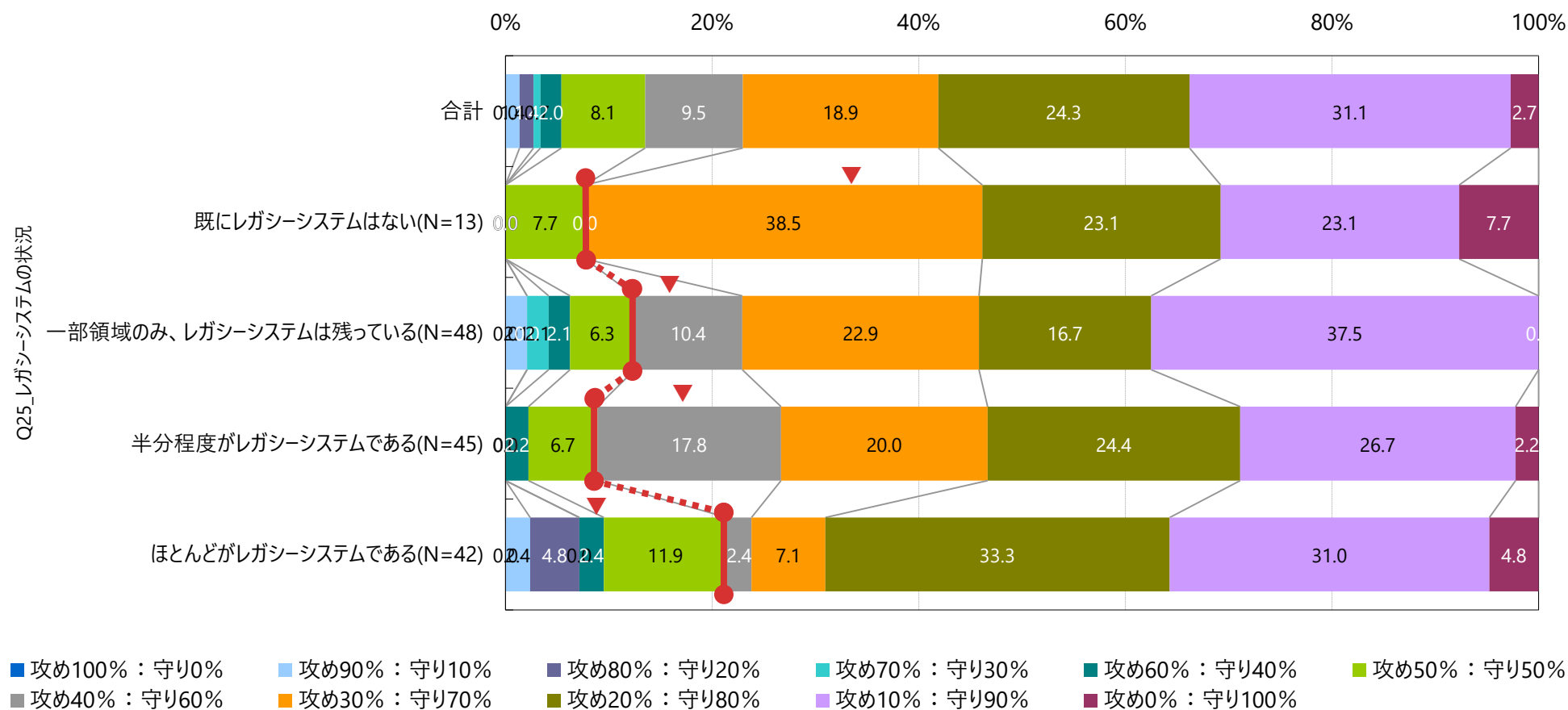


※「わからない」の回答を除外

## 既にレガシーシステムのない企業で、攻めのIT投資の割合が大きく低下。

▼：2018年度の「攻め50%：守り50%」と「攻め40%：守り60%」の境界

Q16：IT投資における予算配分についてお尋ねします。攻めのIT投資と守りのIT投資のおおよその比率（キャッシュベース）について、現在、および、今後（3年後）の目標それぞれに対し、ご選択ください。・現在

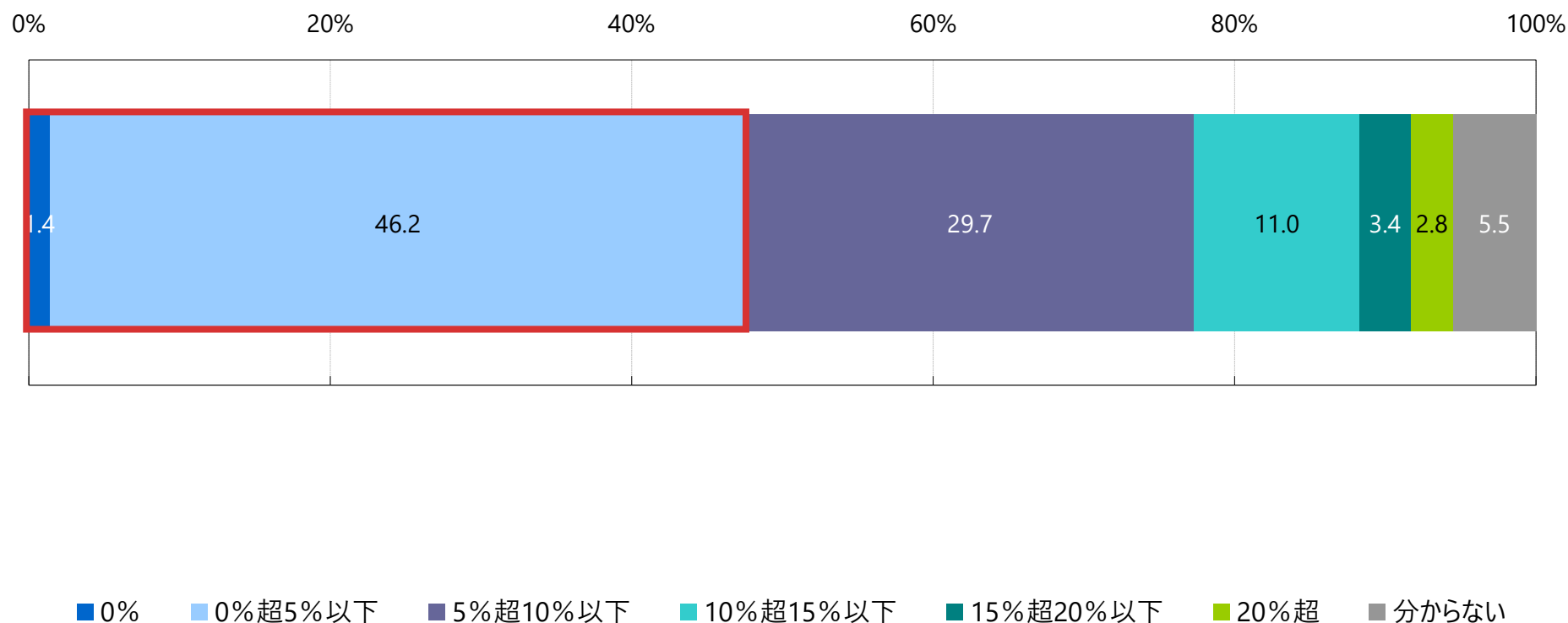


※「わからない」の回答を除外

IT予算全体の内、デジタルIT投資の比率が5%以下とする企業が約5割を占める。

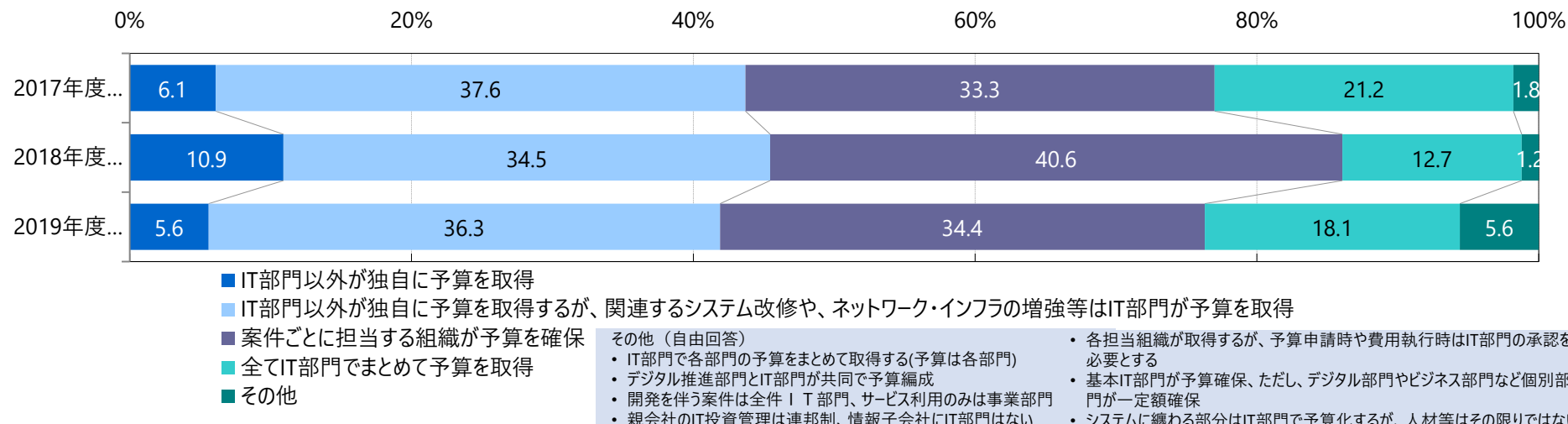
Q16S1：現在のIT予算全体の内、デジタルIT投資のおおよその比率（キャッシュベース）について、请选择ください。

(N=145)

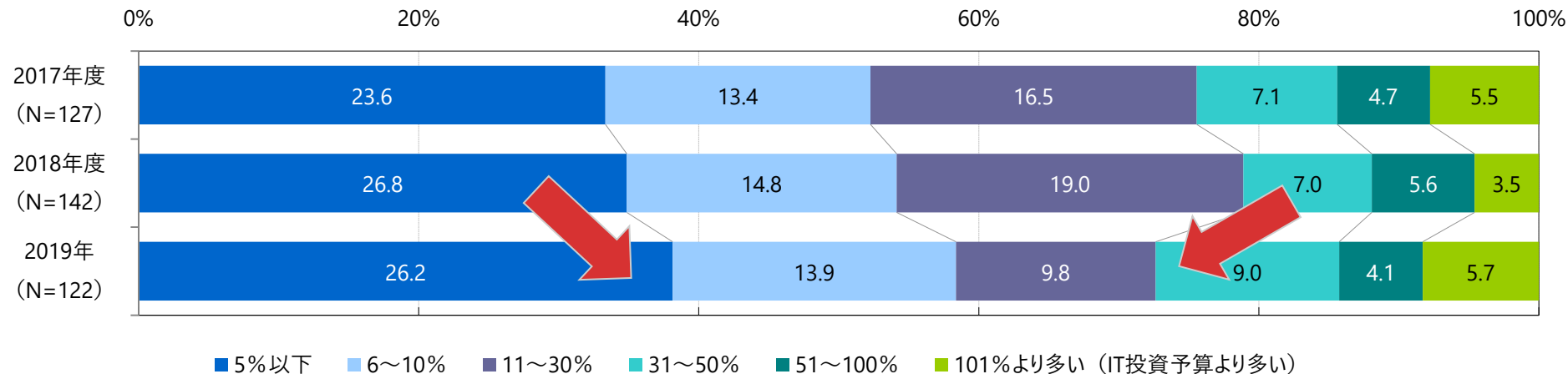


# デジタル化に関わる投資予算について、IT部門にまとめていく傾向と、IT部門以外の予算確保を拡大していく動きが同時に見られる。

Q17：デジタル化に関わる投資はIT部門以外が予算を取得し、実行するケースもあると思います。貴社はどのようにデジタル化投資の予算を取得されていますか。(N=160)



Q17S1：IT部門以外が管理するデジタル化に関わる投資の予算は、IT部門が管理するIT投資予算と対比しておおよその程度の割合が1つご選択ください。(N=122)

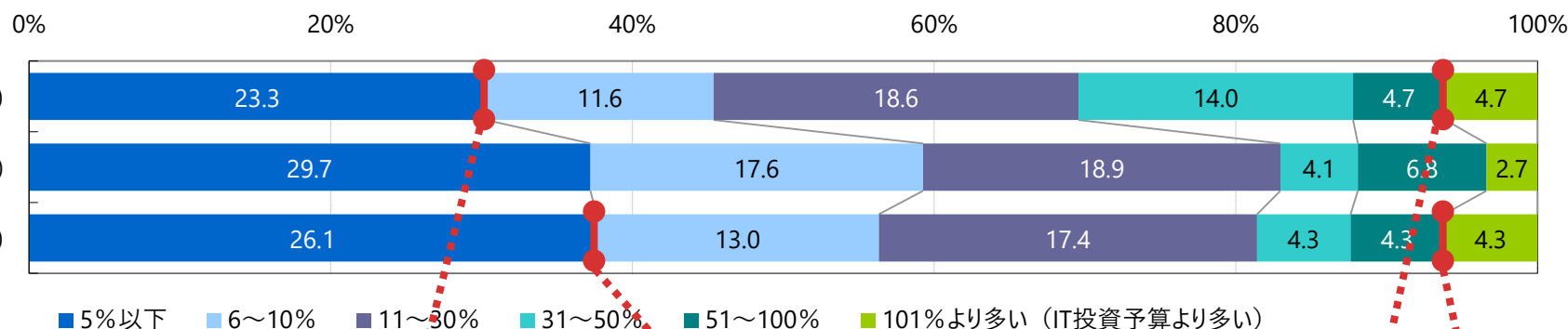


デジタル化に関わる投資について、トップランナーではIT部門以外のIT投資予算を拡大する一方で、フォロワーはIT部門の予算にまとめていく傾向が見られる。

## 2018年度

Q16S1：IT部門以外が管理するデジタル化に関わる投資の予算は、IT部門が管理するIT投資予算と対比しておおよそどの程度の割合か1つご選択ください。

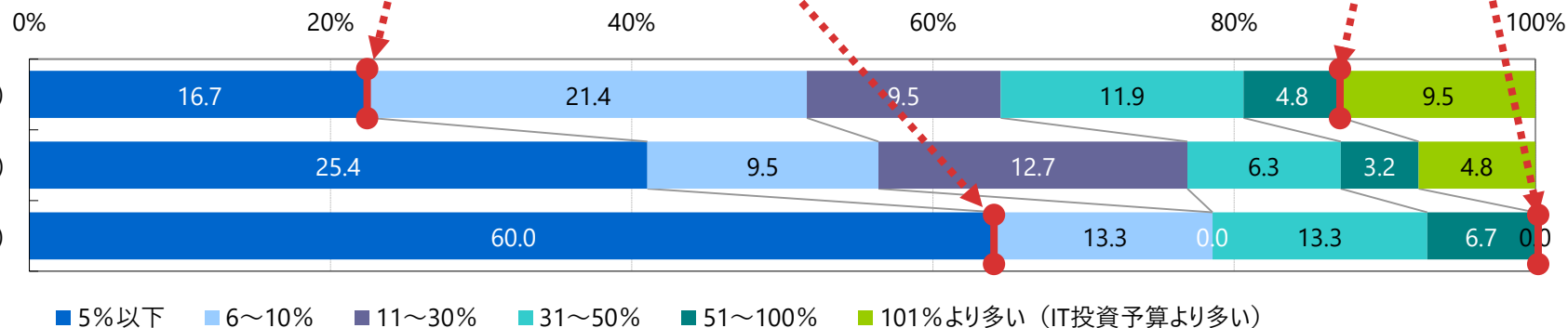
5\_ デジタル化の取り組み状況



## 2019年度

Q17S1：IT部門以外が管理するデジタル化に関わる投資の予算は、IT部門が管理するIT投資予算と対比しておおよそどの程度の割合か1つご選択ください。

5\_ デジタル化の取り組み状況

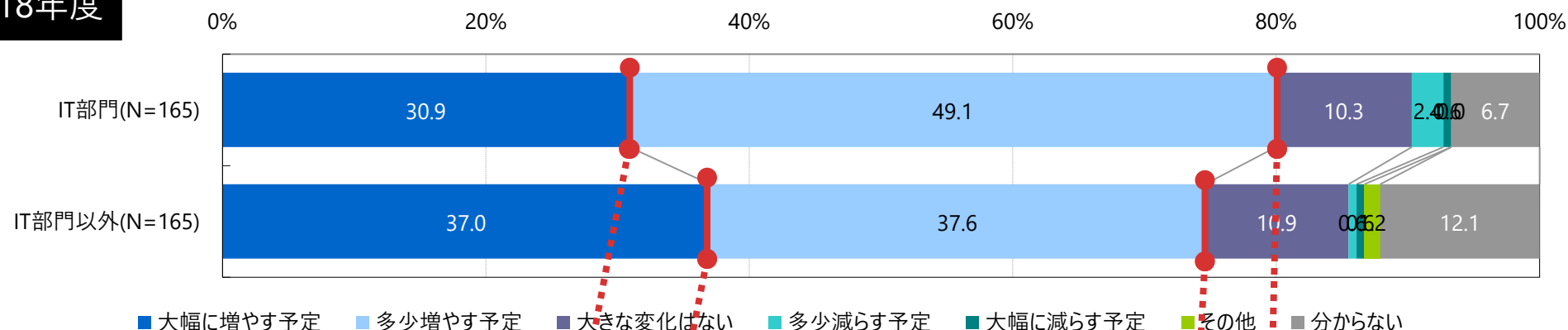


※「わからない」の回答を除外

デジタル化に関わる投資を増やす傾向は昨年から変わらない。  
但し、大幅に増やす予定の企業は減少している。

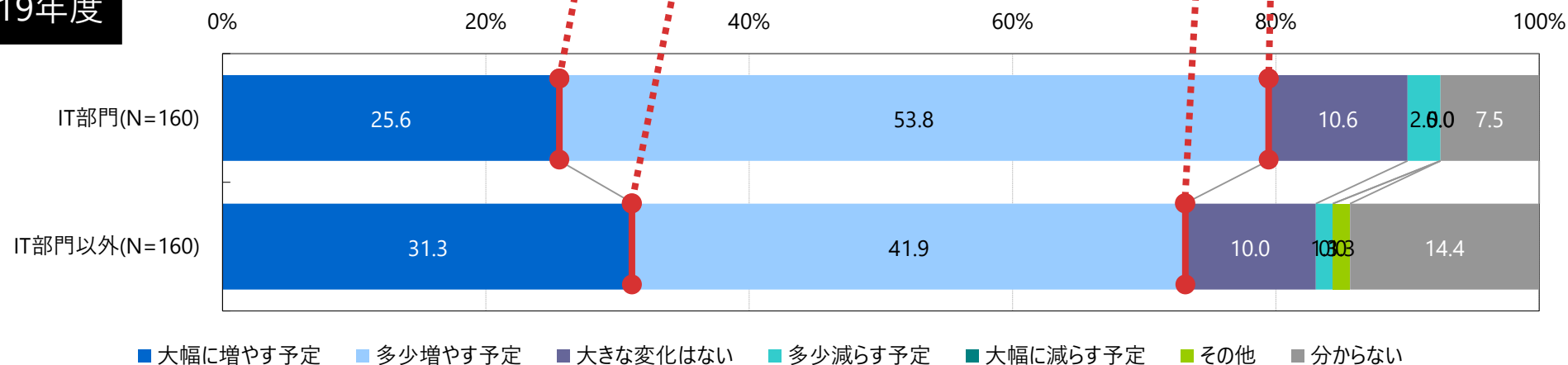
## 2018年度

Q16S2：デジタル化に関わる投資は今後（3年程度）どのように変わるとお考えか、それぞれ1つご選択ください。



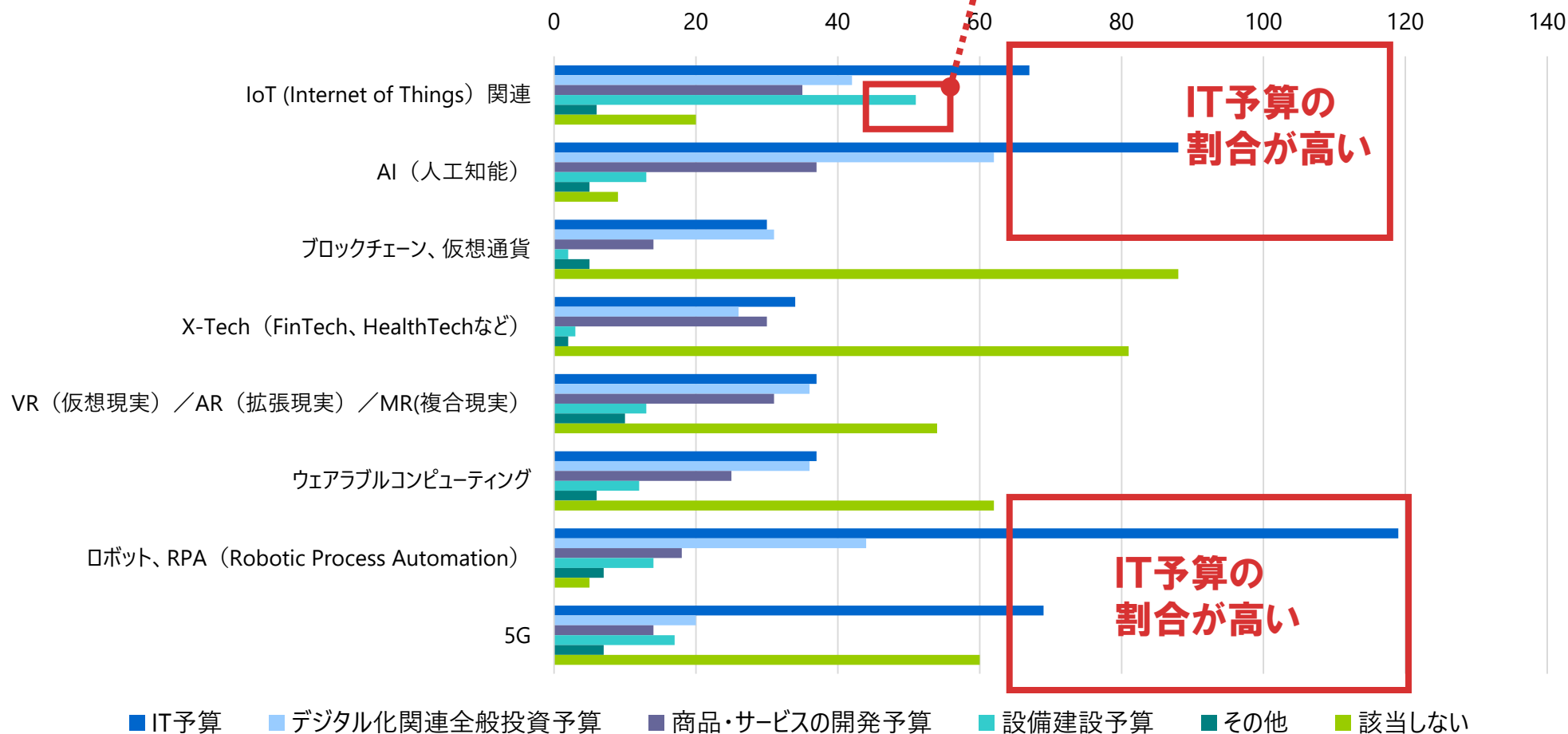
## 2019年度

Q17S2：デジタル化に関わる投資は今後（3年程度）どのように変わるとお考えか、それぞれ1つご選択ください。



IoT、AI、RPA、5Gについては、IT予算として確保する割合が高い。  
一方で、IoTを設備建設予算として考える企業も多い。

設備建設予算の割合が高い  
Q17S4：デジタルIT投資について、どのような予算で確保されていますか。(N=160)



## アンケート結果の考察 4 （デジタルIT投資）

### ■IT投資

1. 昨年度と同様に、攻めのIT投資の意欲は高く、今後、攻めのIT投資比率を増やす傾向が見られる。
2. 一方で足許では、昨年よりも攻めのIT投資の割合を下げた業界が多く、レガシーシステムとのデータ連携等の、守りの予算も持ちながら進めていると考えられる。

### ■デジタルIT投資

1. デジタル化に関わる投資を増やす傾向は昨年から変わらない。但し、大幅に増やす予定の企業は減少している。
2. トップランナーではIT部門以外のIT投資予算を拡大する一方で、フォロワーではIT部門の予算にまともていく傾向が見られる。
3. IT予算全体の内、デジタルIT投資の比率が5%以下とする企業が約5割を占める。

### ■デジタルIT投資の予算分類

1. IoT、AI、RPA、5Gについては、IT予算として確保する割合が高い。一方で、IoTを設備建設予算として考える企業も多い。

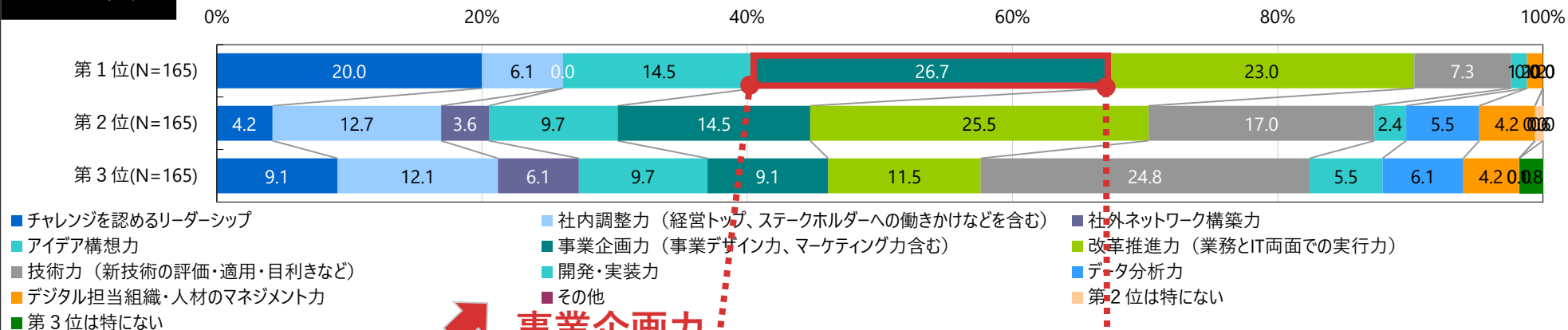
# デジタル人材

---

# デジタル化を企画・推進するには、事業企画力が最も必要と考える企業が増えてきている。

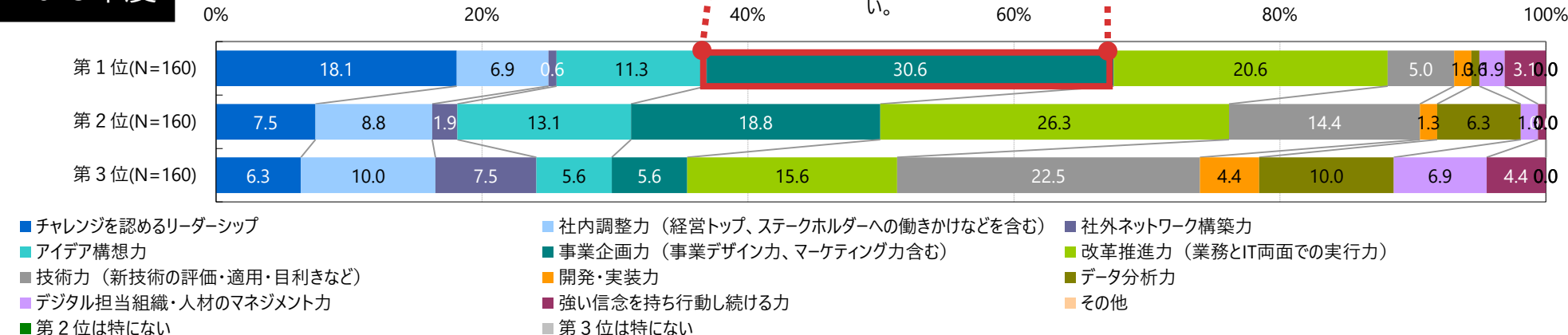
## 2018年度

Q18：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していくために、自社の人材に必要とお考えの能力・スキルは何でしょうか。優先度の高い順に1位～3位までご選択ください。



## 2019年度

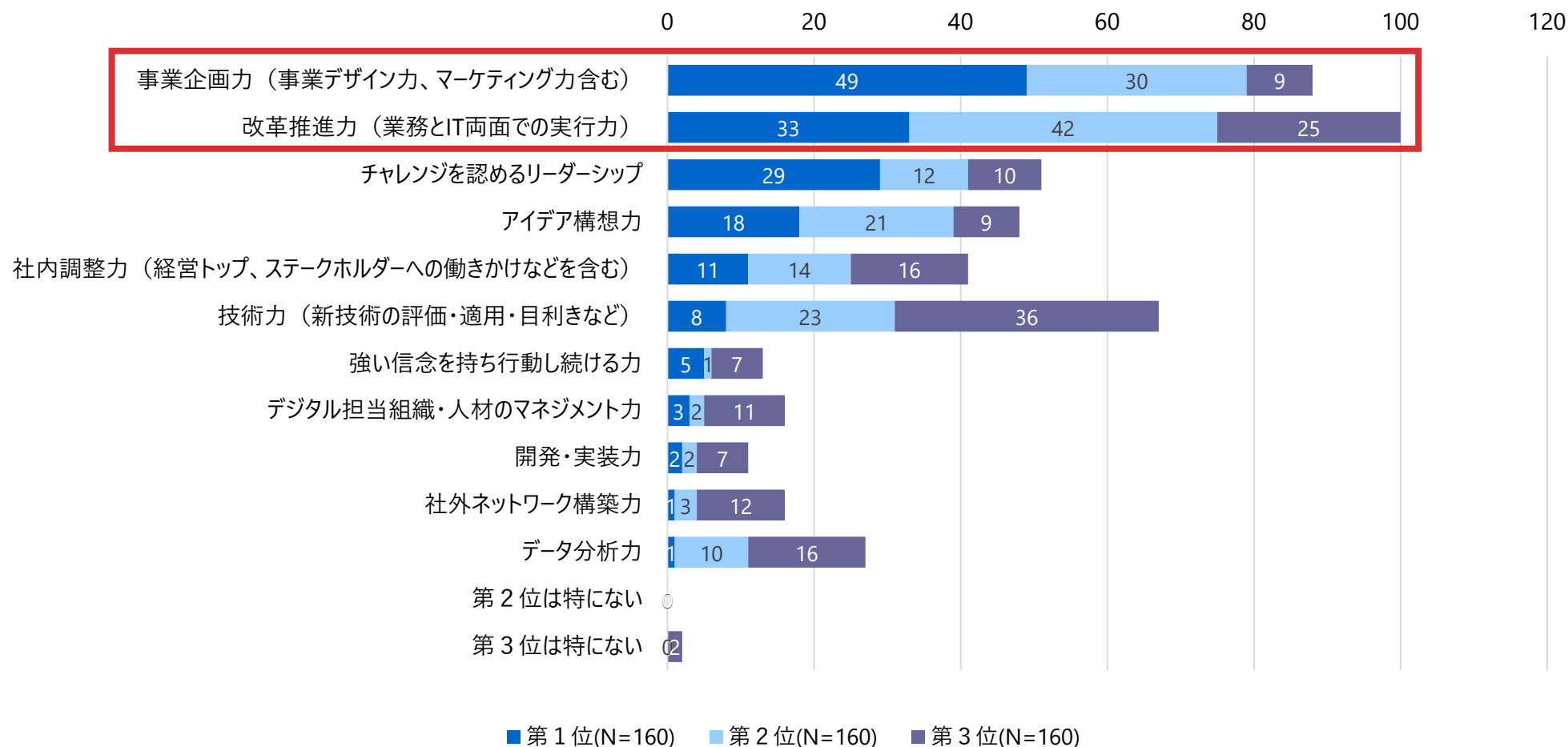
Q19：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していくために、自社の人材に必要とお考えの能力・スキルは何でしょうか。優先度の高い順に1位～3位までご選択ください。



※2019度は、回答選択肢に「強い信念を持ち行動し続ける力」を追加

企業の多くは、デジタル化の企画・推進にあたって、  
事業企画力、改革推進力を必要としている。

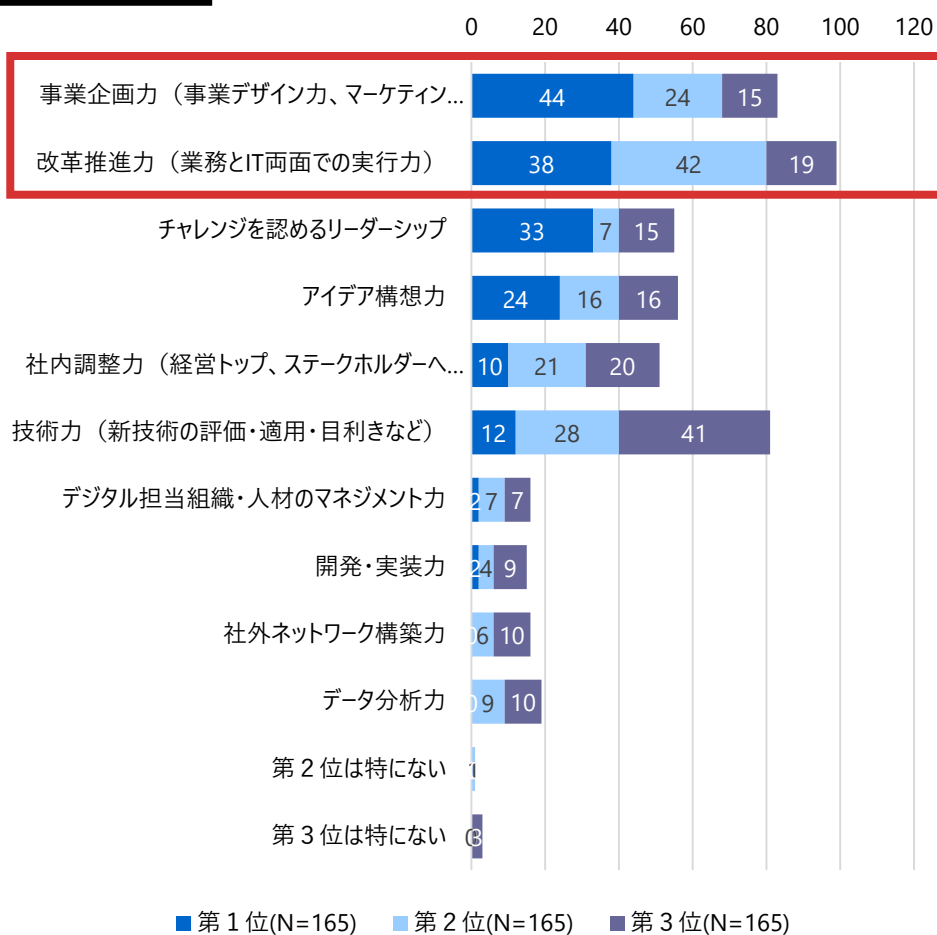
自社の人材に必要なスキル（第1位、第2位、第3位）



## デジタル化の企画・推進にあたり必要なスキルの上位の傾向は昨年度と同様。

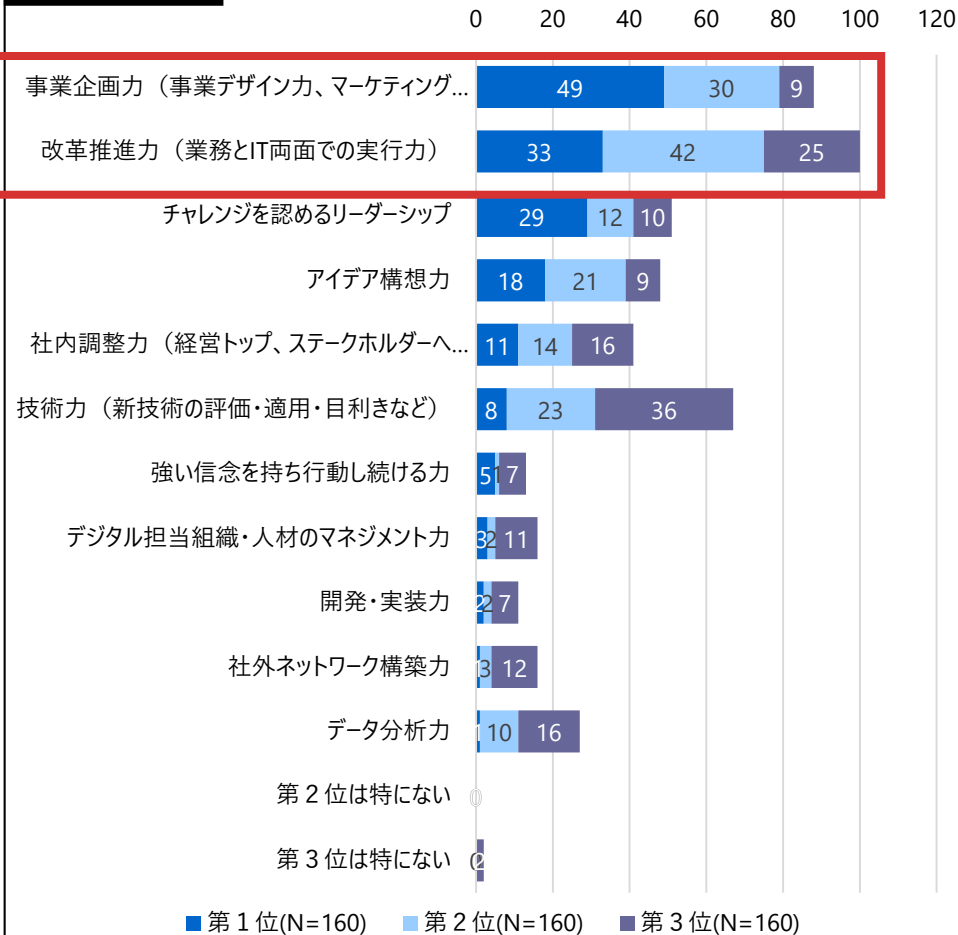
## 2018年度

自社の人材に必要なスキル（第1位、第2位、第3位）



## 2019年度

自社の人材に必要なスキル（第1位、第2位、第3位）



※2019年度は、回答選択肢に「強い信念を持ち行動し続ける力」を追加

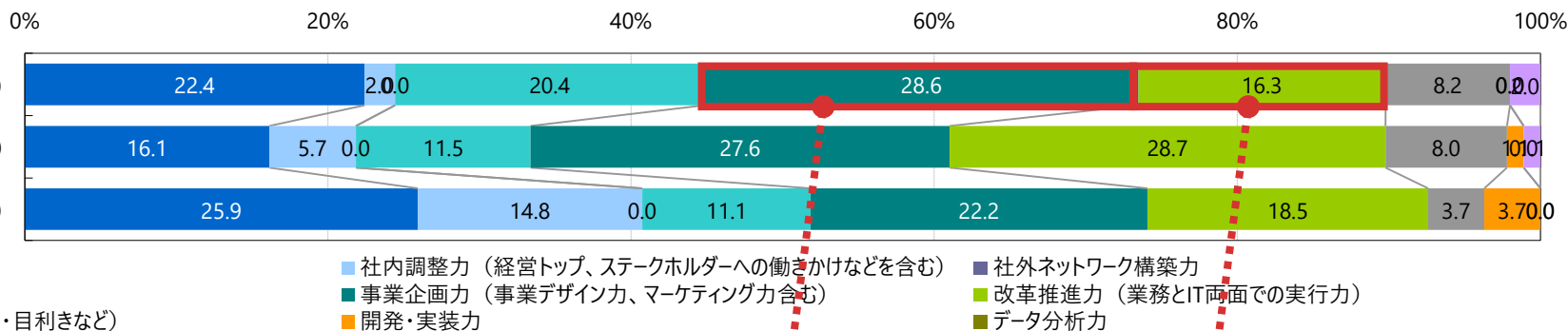
# トップランナーが必要と考える能力・スキルとしては、事業企画力や改革推進力が上位を占める。

2018年度

Q18：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していくために、自社の人材に必要なとお考えの能力・スキルは何でしょうか。優先度の高い順に 1

位～3位までご選択ください。・第1位

Q5\_デジタル化の取り組み状況

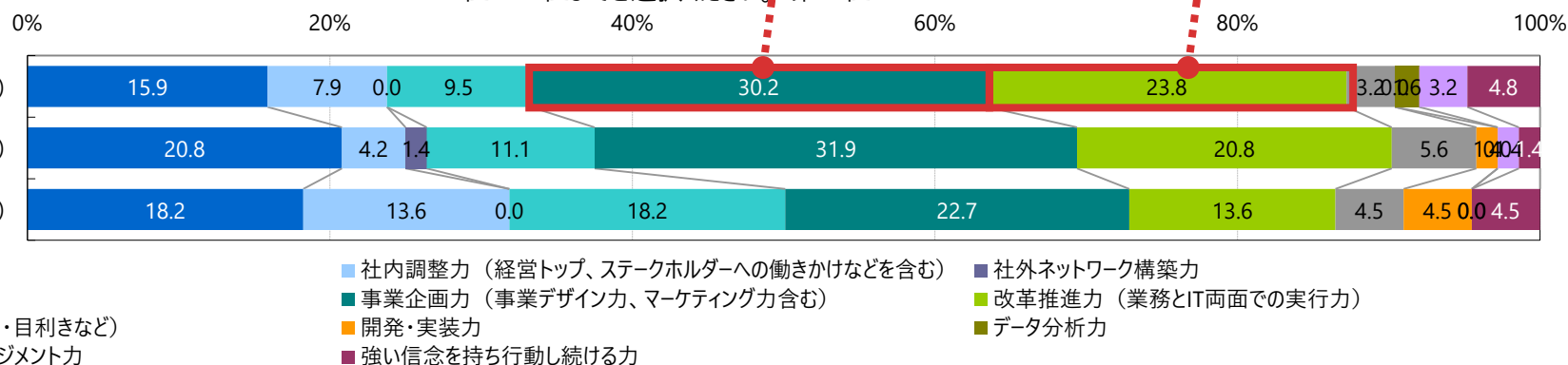


2019年度

Q19：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していくために、自社の人材に必要なとお考えの能力・スキルは何でしょうか。優先度の高い順に 1

位～3位までご選択ください。・第1位

Q5\_デジタル化の取り組み状況



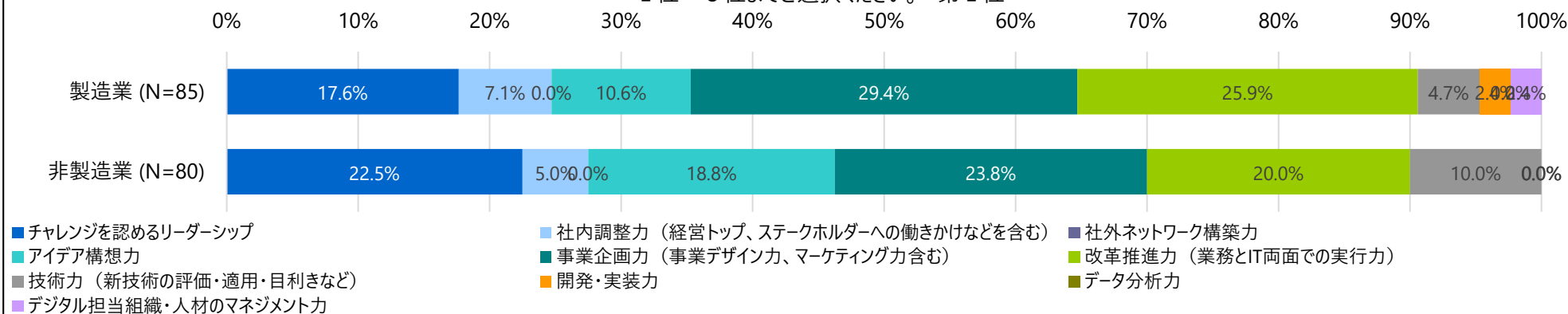
## 【ご参考】 製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

2018年度

Q18：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していくために、自社の人材に必要とお考えの能力・スキルは何でしょうか。優先度の高い順に

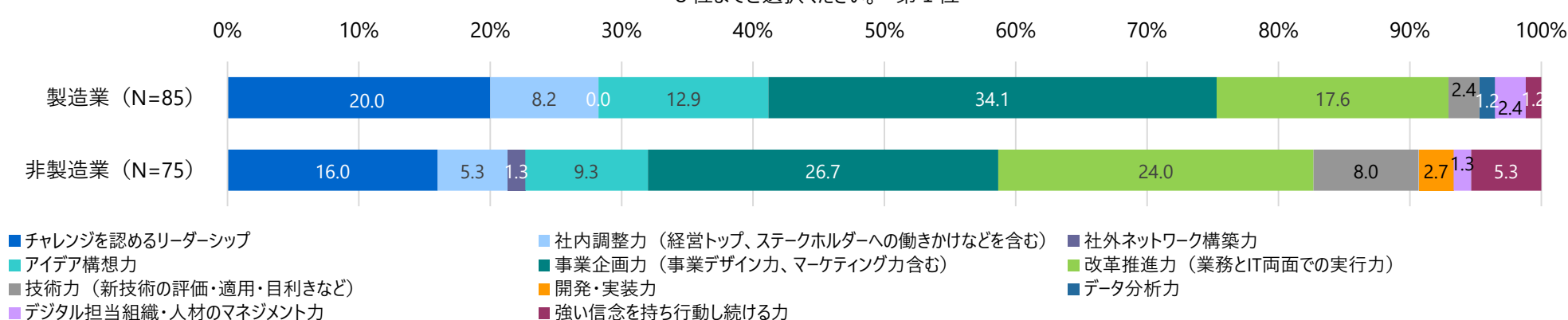
1 位～3 位までご選択ください。・第 1 位



2019年度

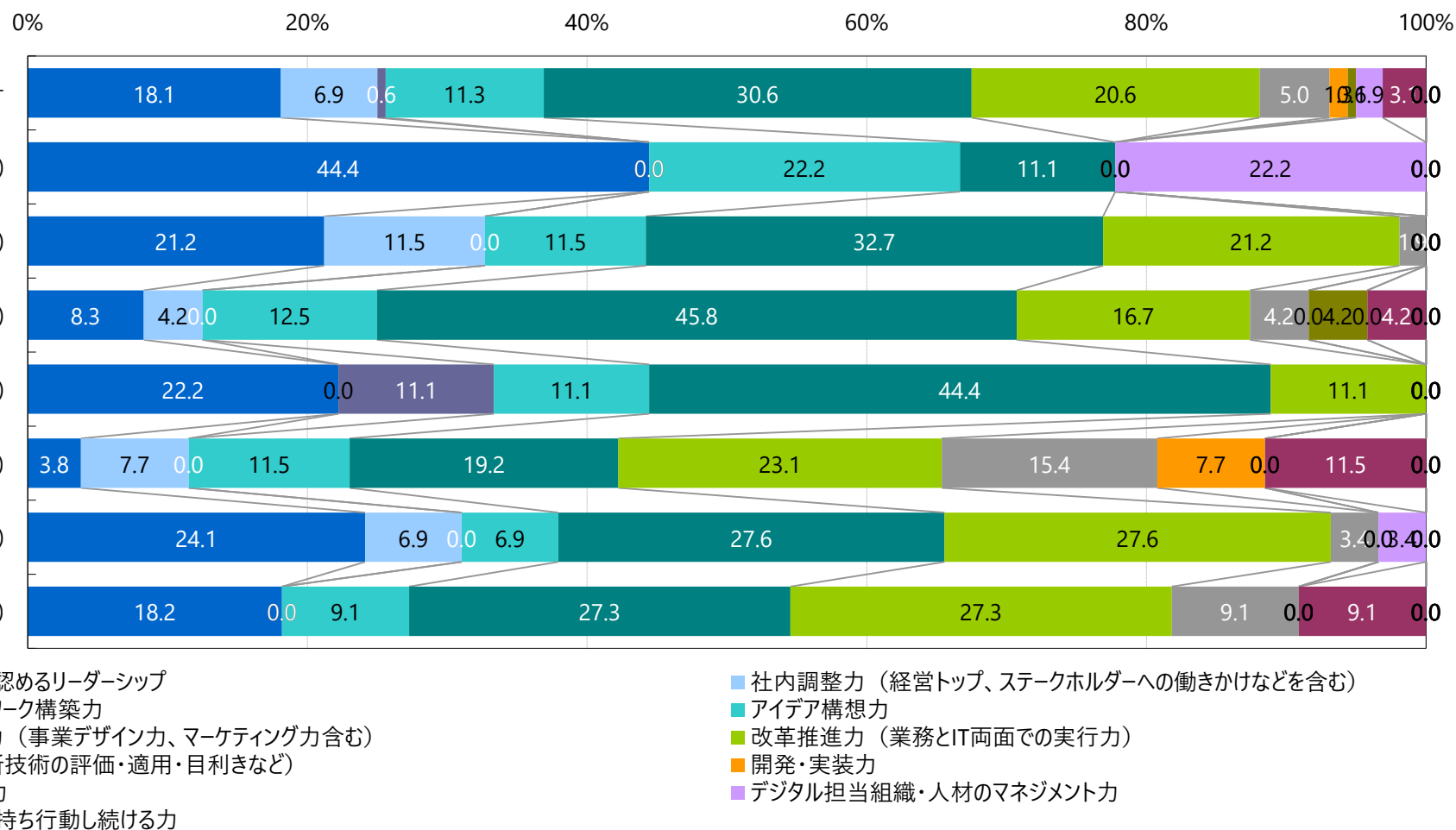
Q19：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していくために、自社の人材に必要とお考えの能力・スキルは何でしょうか。優先度の高い順に1位～

3 位までご選択ください。・第 1 位



## 【ご参考】 業種別

Q19：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していくために、自社の人材に必要なとお考えの能力・スキルは何でしょうか。優先度の高い順に1位～3位までご選択ください。・第1位



## 昨年度同様、デジタル人材を自社内で育成すると考える割合が高い。

Q20：前問で回答いただいた能力・スキルをどのように獲得していく予定ですか。もっともあてはまるものを1つご選択ください。

(N=160)



■ 自社内で独力で育成（事業部門内）

■ 外部のサポートを受けながら、自社で育成（事業部門内）

■ 外部から獲得（中途採用面接）

■ 外部から獲得（M&A、他社に出資等）

■ 10代の若者、学生を早期にスカウト

■ 自社内で独力で育成（IT部門内）

■ 外部のサポートを受けながら、自社で育成（IT部門内）

■ 外部から獲得（他社からスカウト）

■ 大学等の教育機関・研究機関との連携強化

■ その他

その他（自由回答）

- ・ 経営トップが率先垂範
- ・ 自社、外部、教育機関・研究機関との連携強化
- ・ 自社内で独力で育成するが、事業部門／IT部門は問わない
- ・ 様々な手段を使うべきで、特定なものは選択出来ない
- ・ 上記複数の組み合わせ
- ・ 研究機関との連携、自社内で情報系以外から人材発掘

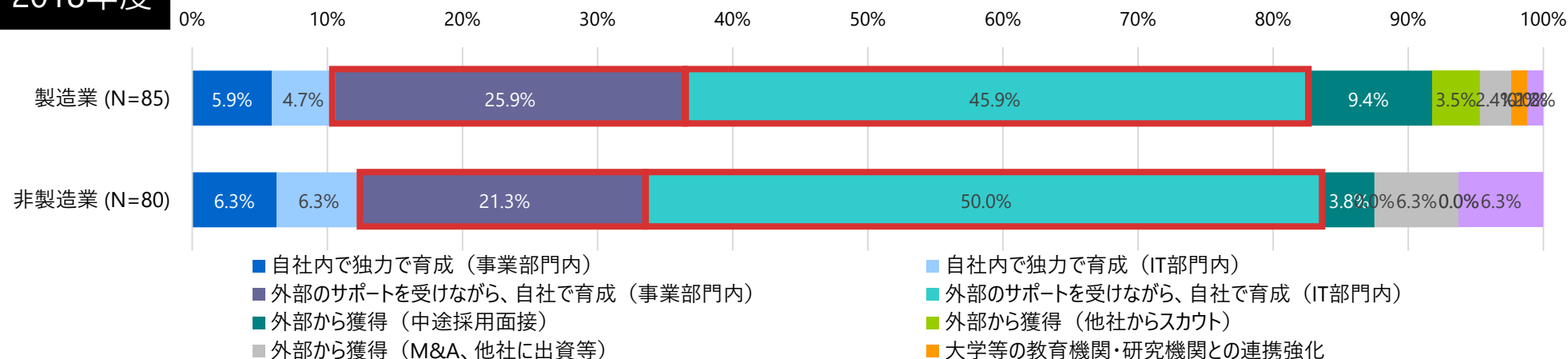
事業部門内で外部のサポートを受けながら自社での育成を考える企業が増加。

この傾向は製造業・非製造業ともに同様。

製造業：建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業：商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

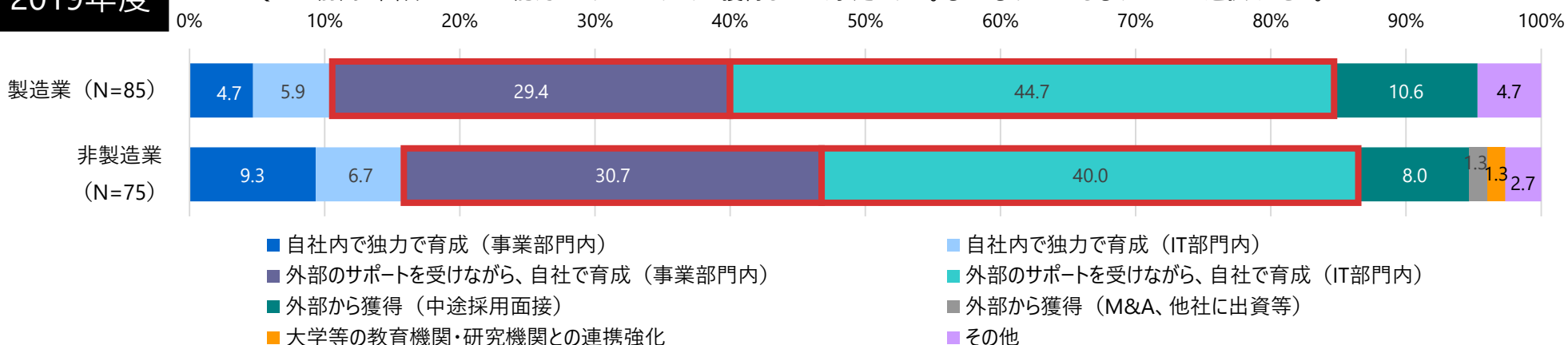
## 2018年度

Q19：前問で回答いただいた能力・スキルをどのように獲得していく予定ですか。もっともあてはまるものを1つご選択ください。



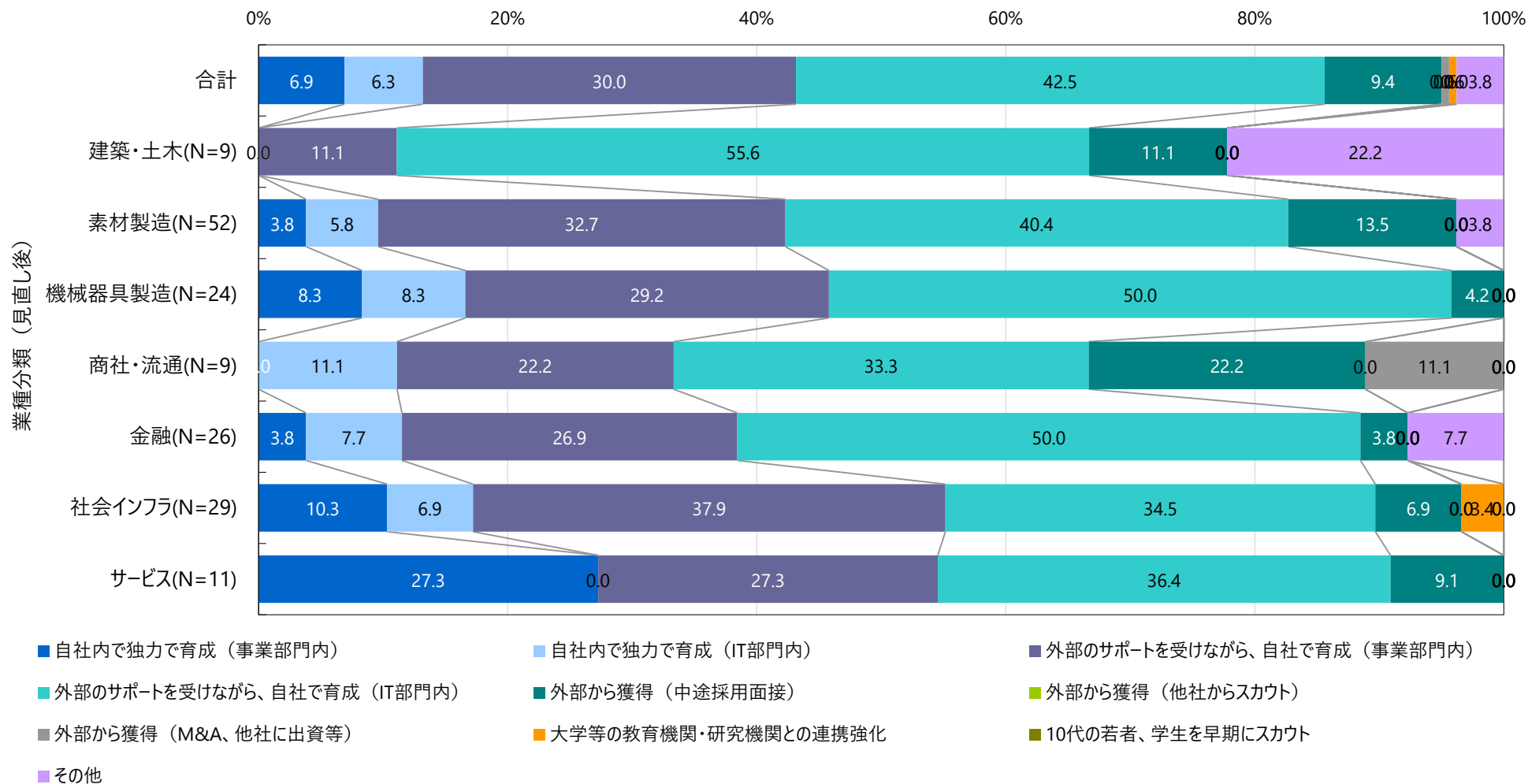
## 2019年度

Q20：前問で回答いただいた能力・スキルをどのように獲得していく予定ですか。もっともあてはまるものを1つご選択ください。



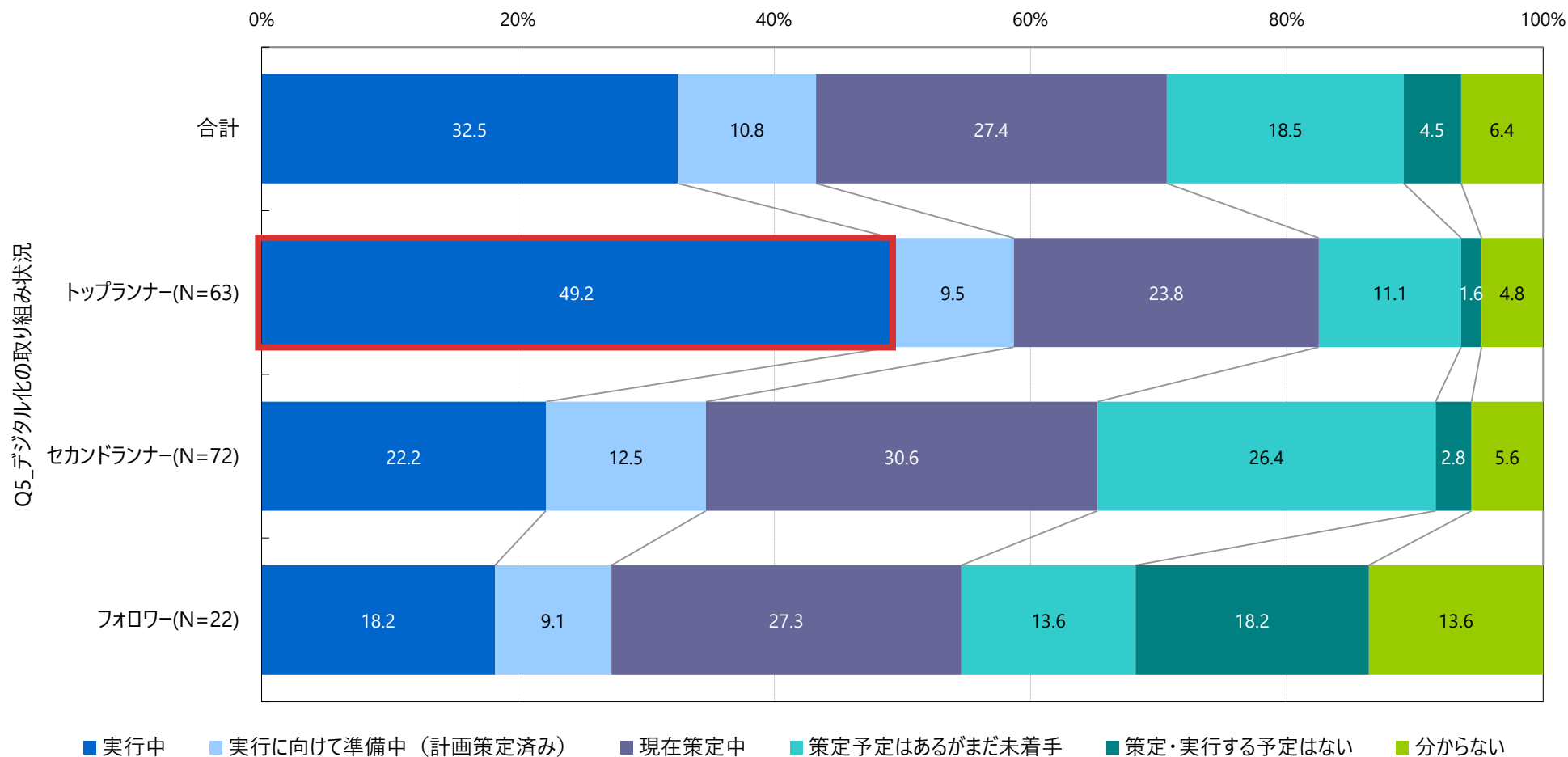
## 【ご参考】 業種別

Q20：前問で回答いただいた能力・スキルをどのように獲得していく予定ですか。もっともあてはまるものを1つご選択ください。



トッランナーの約5割がデジタル人材の具体的な採用・育成計画の実行段階にある。

Q21：デジタルビジネスやデジタル化を企画・推進していく人材の確保に向け、具体的な採用・育成計画を策定していますか。



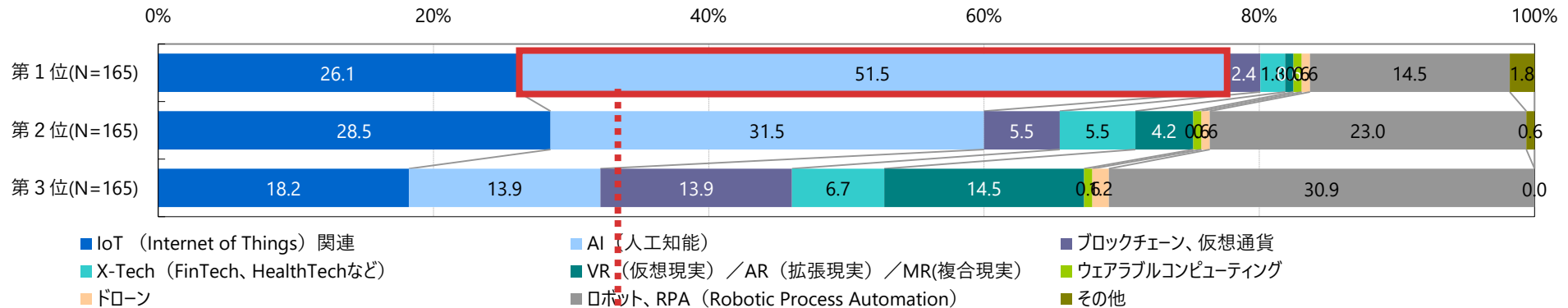
# デジタル技術

---

昨年度と同様、AIを新技術として着目する割合が最も大きい。

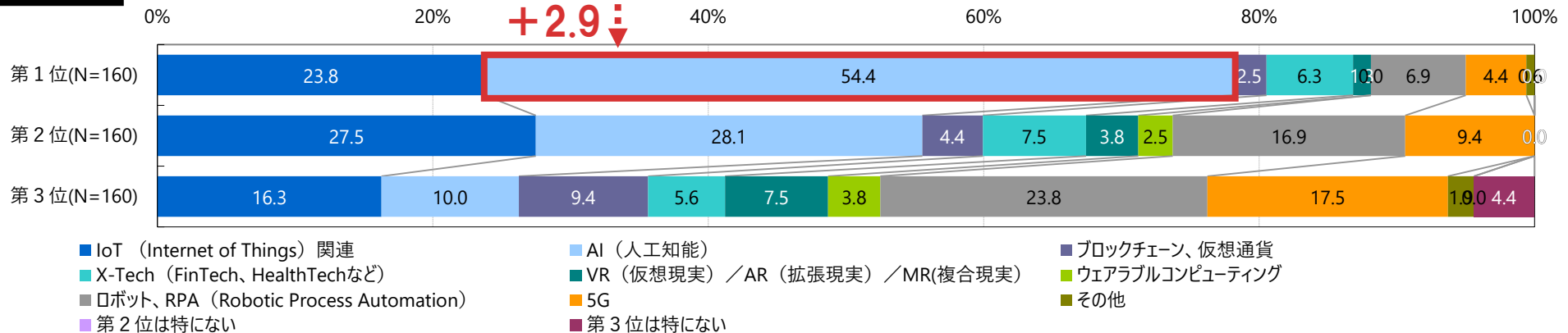
## 2018年度

Q20：デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて、どのような新技術領域に着目していますか。着目順に1位～3位までご選択ください。



## 2019年度

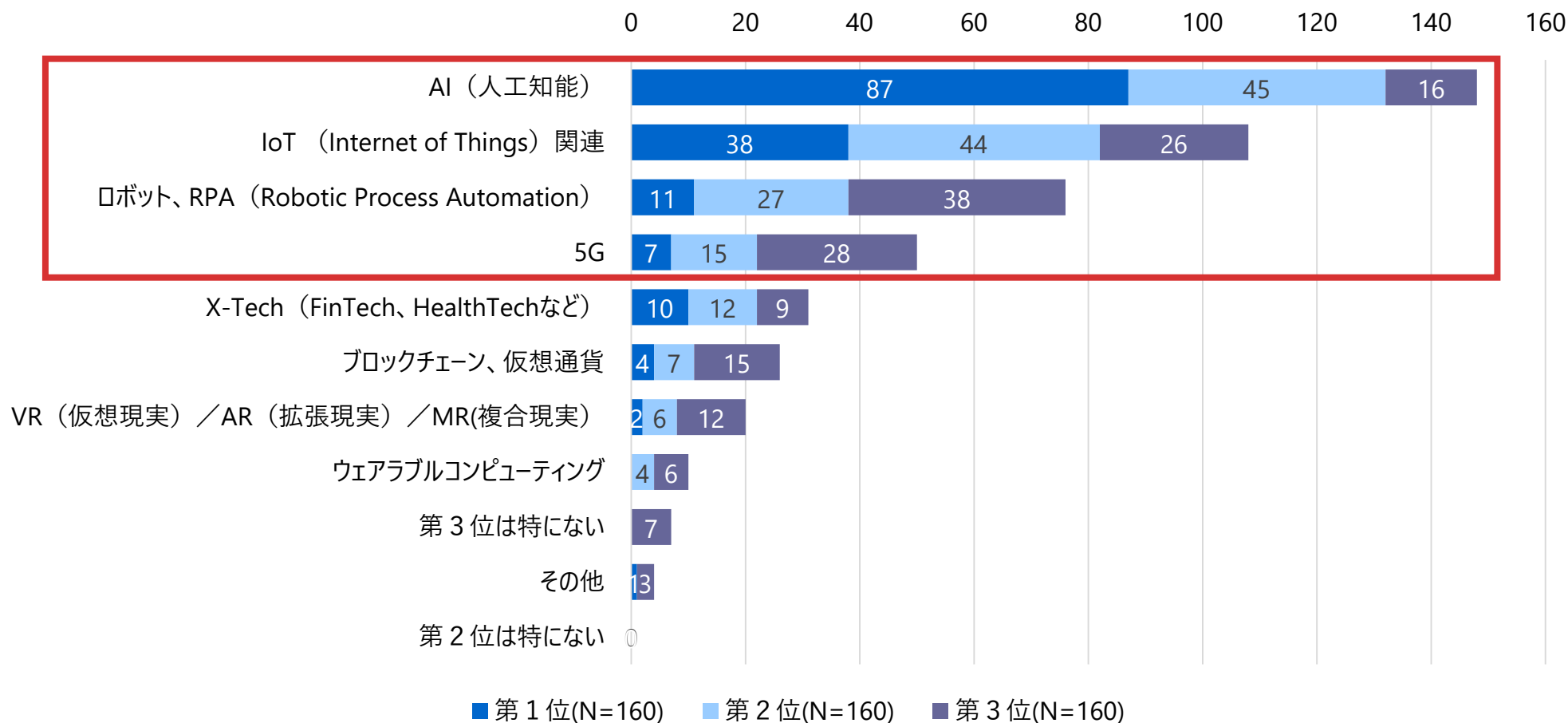
Q22：デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて、どのような新技術領域に着目していますか。着目順に1位～3位までご選択ください。



※2019年度は、回答選択肢から「ドローン」を削除し、「5G」を追加

着目している新技術領域については、AI、IoTが突出している。  
第3位まで含めると、次いで、ロボット、RPA、5Gが着目されている。

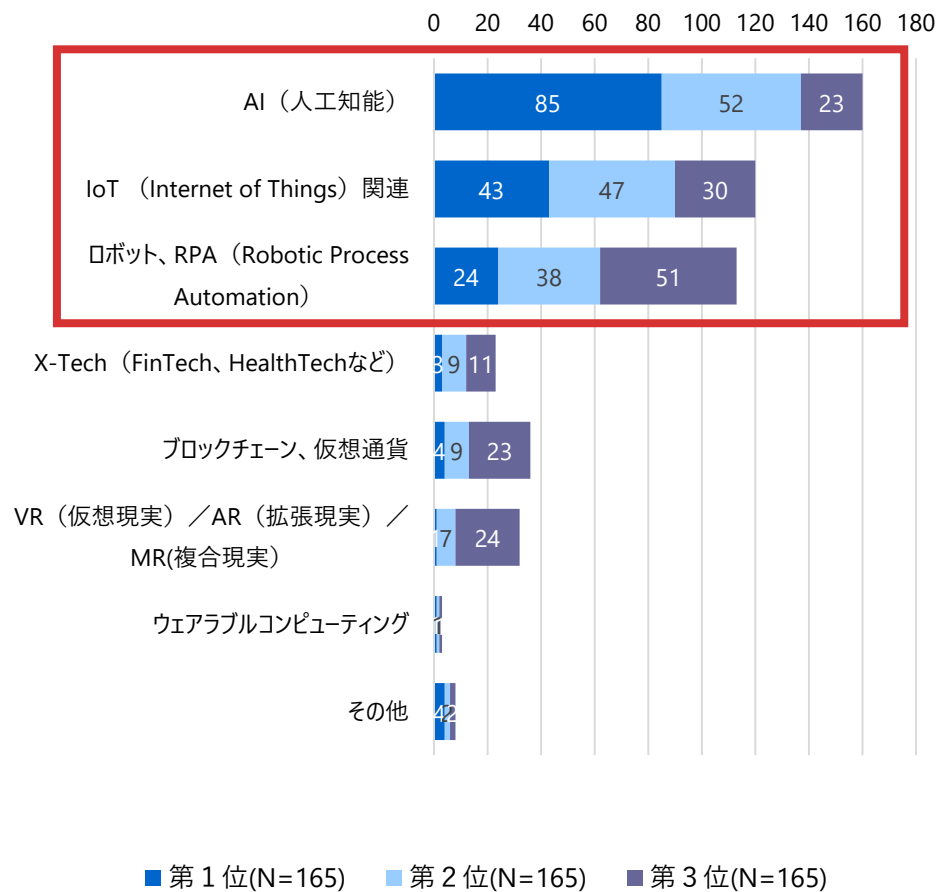
デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて着目している新技術領域（第1位、第2位、第3位）



## 着目している新技術の上位はAI、IoT、ロボット。昨年度と変わらず。

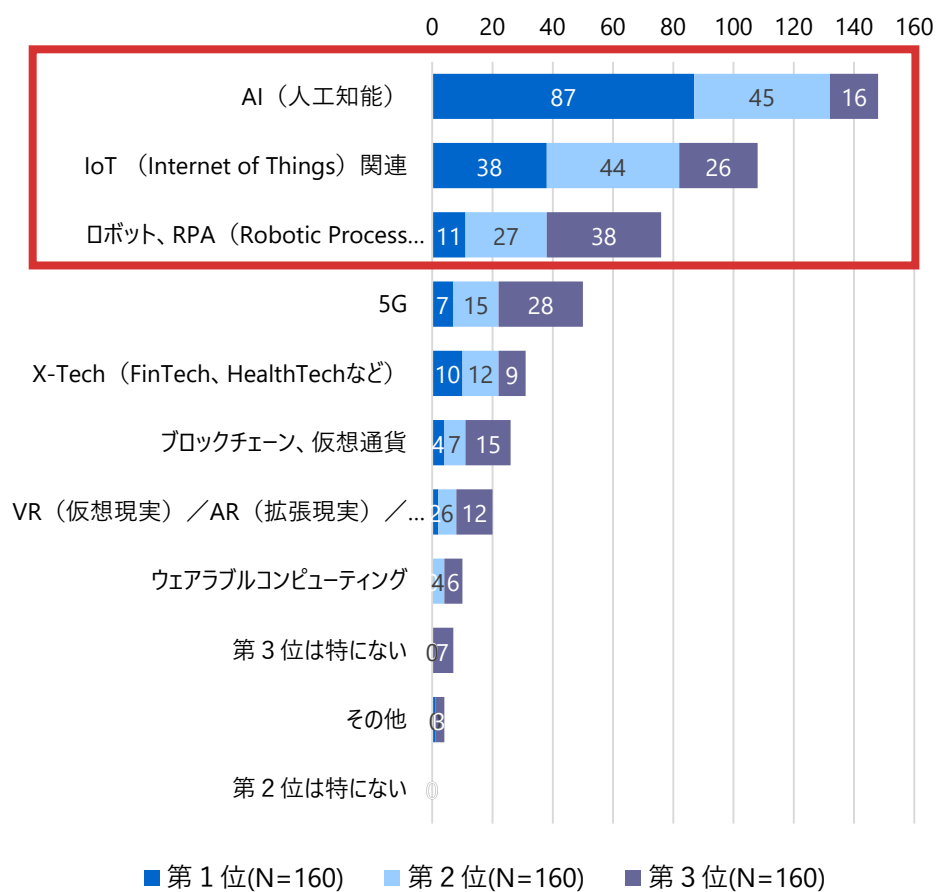
### 2018年度

デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて着目している新技術領域（第1位、第2位、第3位）



### 2019年度

デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて着目している新技術領域（第1位、第2位、第3位）

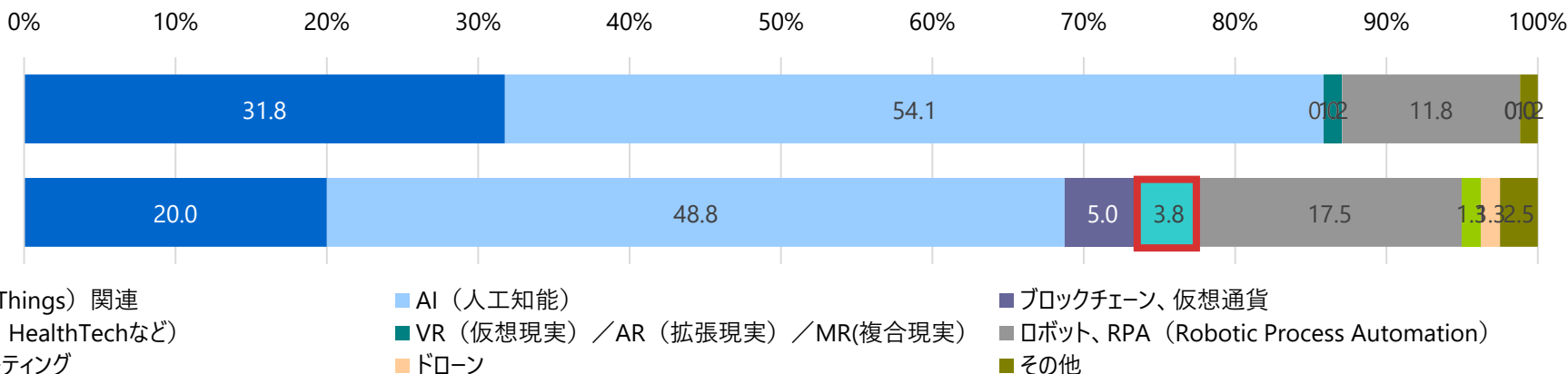


※2019年度は、回答選択肢から「ドローン」を削除し、「5G」を追加

## 非製造業（特に金融）でX-Tecへの注目度が増している

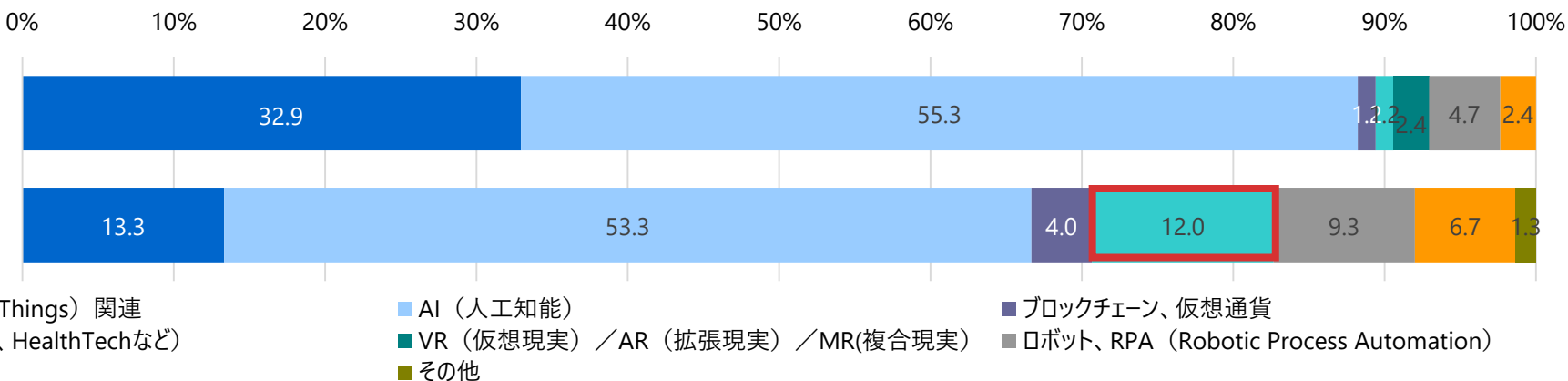
### 2018年度

Q20：デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて、どのような新技術領域に着目していますか。着目順に1位～3位までご選択ください。・第1位



### 2019年度

Q22：デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて、どのような新技術領域に着目していますか。着目順に1位～3位までご選択ください。・第1位

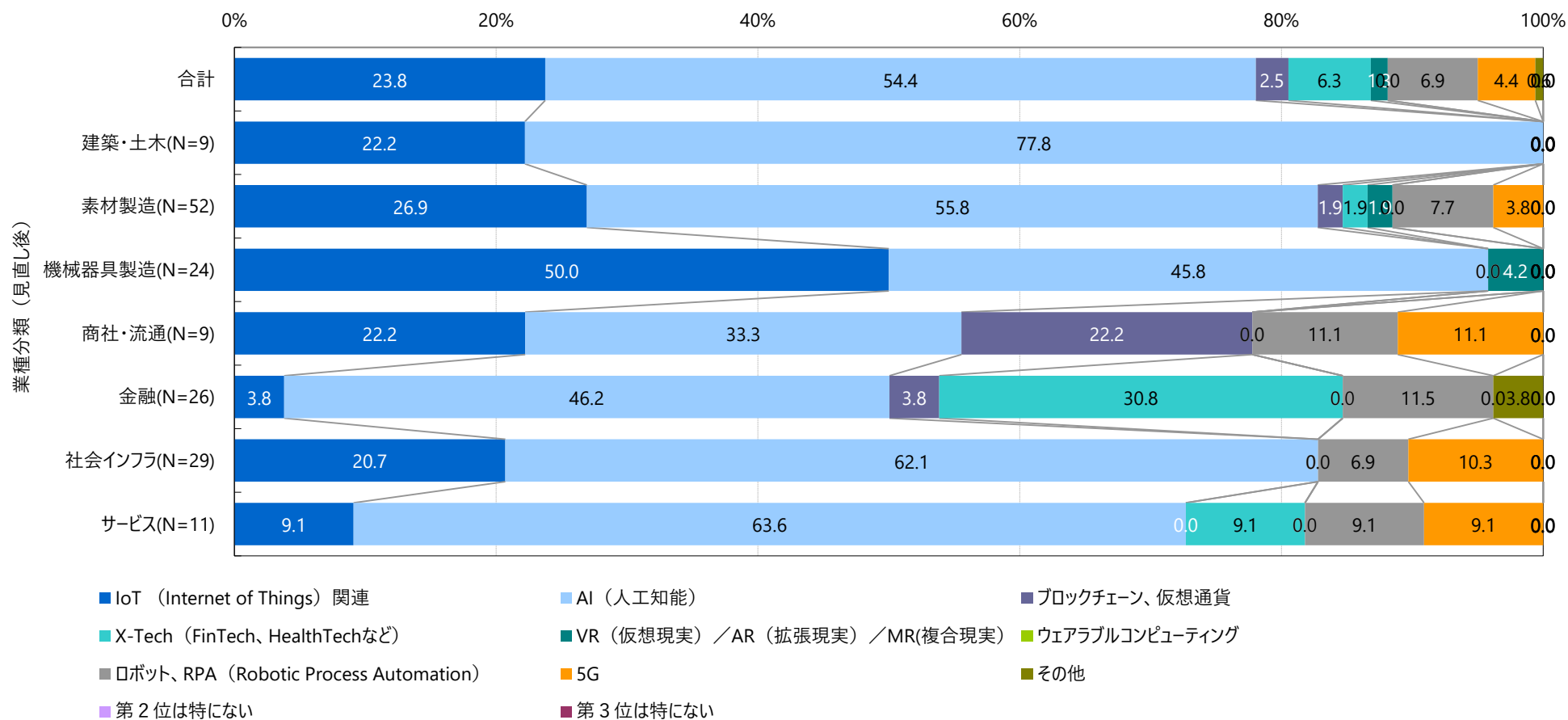


※2019年度は、回答選択肢から「ドローン」を削除し、「5G」を追加

## 【ご参考】 業種別

Q22：デジタルビジネスおよびデジタル化への対応に向けて、どのような新技術領域に着目していますか。着目順に1位～3位までご選択ください。

い。・第1位



※2019年度は、回答選択肢から「ドローン」を削除し、「5G」を追加

## 【ご参考】 着目する技術の1位～3位

## 2018年度

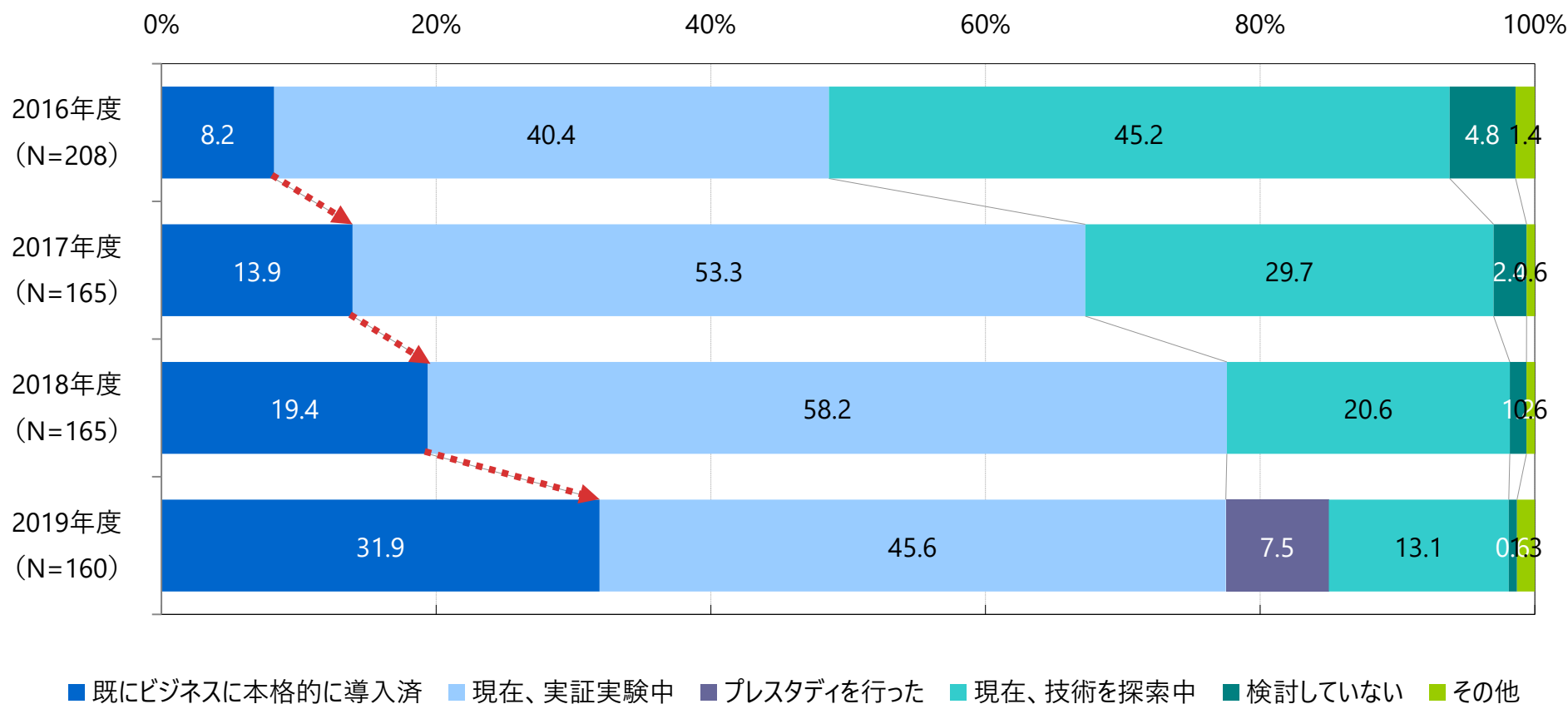
| 業種分類   | 第1位 | 第2位      | 第3位             |
|--------|-----|----------|-----------------|
| 建築・土木  | IoT | AI       | ロボット、RPA        |
| 素材製造   | AI  | IoT      | ロボット、RPA        |
| 機械器具製造 | AI  | IoT      | ロボット、RPA        |
| 商社・流通  | AI  | ブロックチェーン | IoT<br>ロボット、RPA |
| 金融     | AI  | ロボット、RPA | X-Tech          |
| 社会インフラ | AI  | IoT      | ロボット、RPA        |
| サービス   | AI  | ロボット、RPA | IoT             |

## 2019年度

| 業種分類   | 第1位 | 第2位                             | 第3位      |
|--------|-----|---------------------------------|----------|
| 建築・土木  | AI  | IoT                             |          |
| 素材製造   | AI  | IoT                             | ロボット、RPA |
| 機械器具製造 | IoT | AI                              | VR/AR    |
| 商社・流通  | AI  | IoT<br>ロボット、RPA                 |          |
| 金融     | AI  | X-Tech                          | ロボット、RPA |
| 社会インフラ | AI  | IoT                             | 5G       |
| サービス   | AI  | IoT<br>X-Tech<br>ロボット、RPA<br>5G |          |

着目している新技術に対して「導入済」とする企業が、2016年度から増加し続けている。  
昨年と比較して12.5ポイント増加。

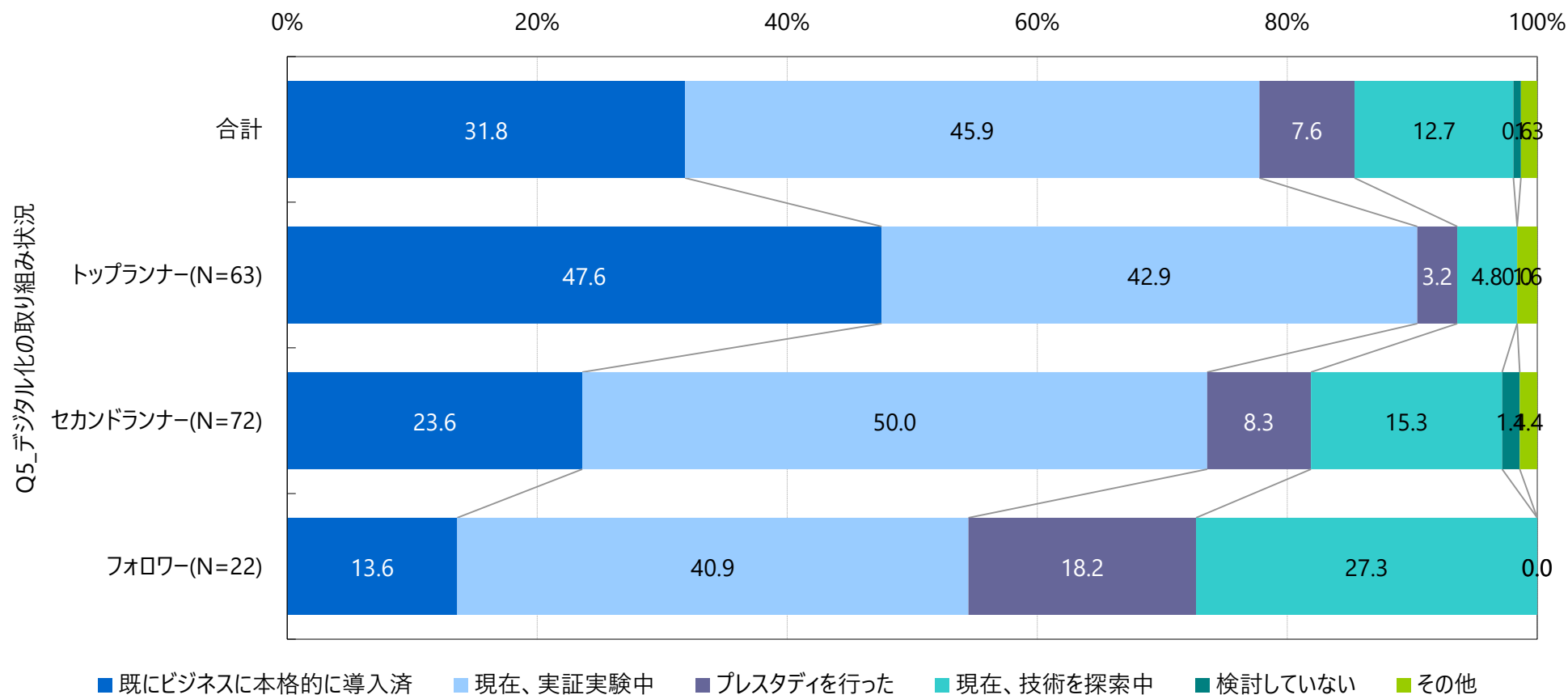
Q23：前問で、貴社が最も着目しているとお回答いただいた「Q22の第1位の回答表示」の新技術について、検討・導入状況をご選択ください。(N=160)



※2019年度は、回答選択肢に「プレスタディを行った」を追加

## 【ご参考】デジタル化の取組み別

Q23：前問で、貴社が最も着目しているとお回答いただいた「Q22の第1位の回答表示」の新技術について、検討・導入状況をご選択ください。[SA]



※2019年度は、回答選択肢に「プレスタディを行った」を追加

## アンケート結果の考察 5 （デジタル化を推進する人材と活用技術）

### ■デジタル人材

1. 企業の多くは、デジタル化の企画・推進にあたって、事業企画力、改革推進力を必要としている。
2. 昨年度同様、デジタル人材を自社内で育成すると考える割合が高い。  
事業部門内で外部のサポートを受けながら自社での育成を考える企業が増加傾向。
3. トップランナーの約5割がデジタル人材の具体的な採用・育成計画の実行段階にある。

### ■活用技術

1. 昨年度と変わらず、着目している新技術領域については、IoT、AIが突出している。  
次いで、ロボット、RPA、5Gが着目されている。
2. 着目している新技術に対して「導入済」とする企業が、2016年度から増加し続けている。

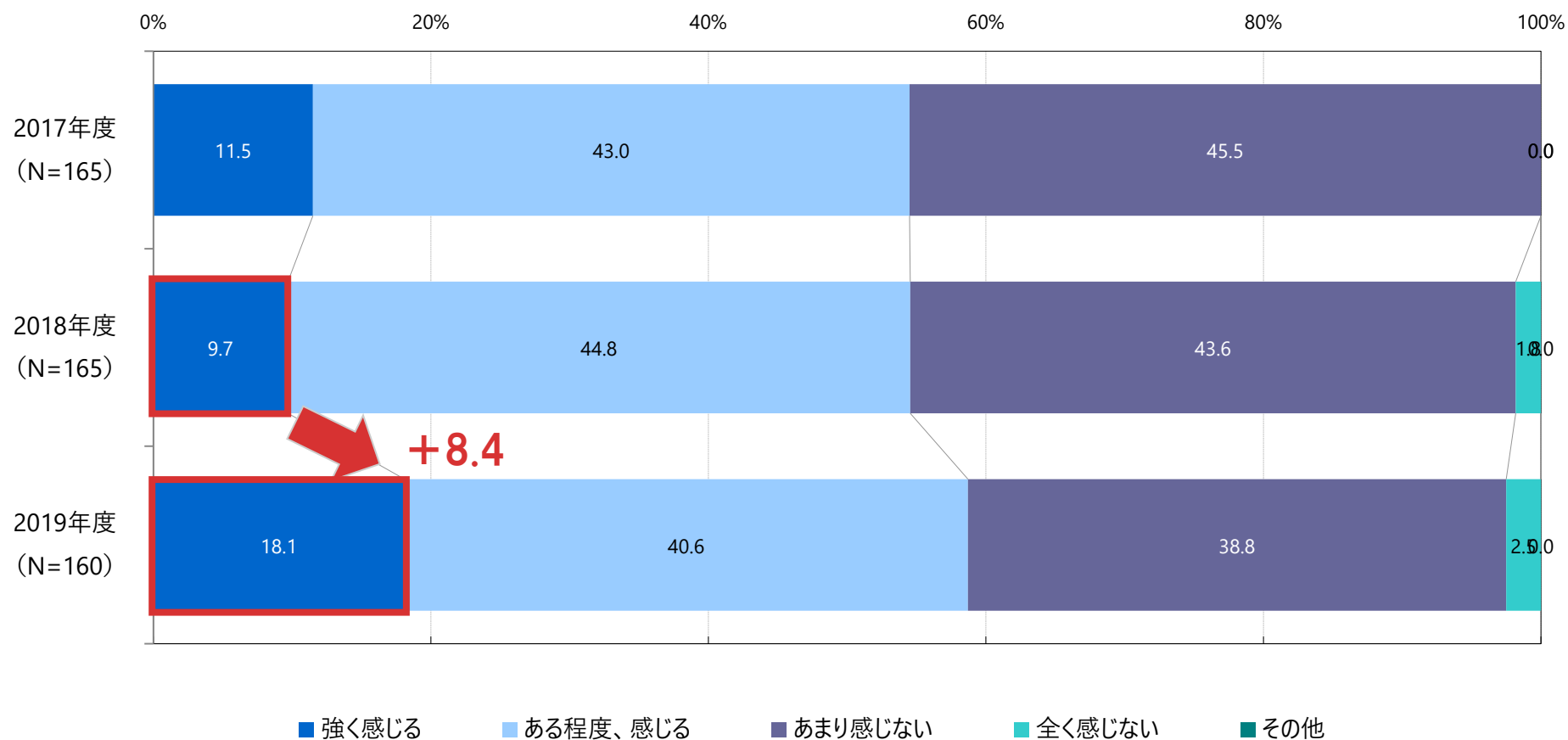
## 法的規制や商習慣の弊害

---

## 法的規制や商習慣を弊害と強く感じる企業が増えている。

Q24：デジタルビジネスやデジタル化への対応を推進するにあたり、法的規制や商習慣が障害になっているとお考えですか。

(N=160)

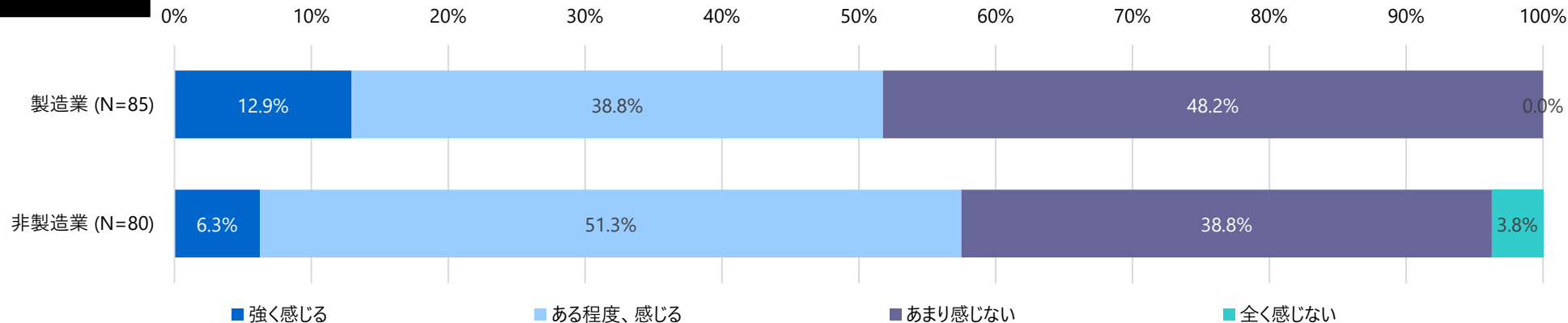


## 【ご参考】 製造業・非製造業別

製造業 : 建築・土木、素材製造、機械器具製造  
非製造業 : 商社・流通、金融、社会インフラ、サービス

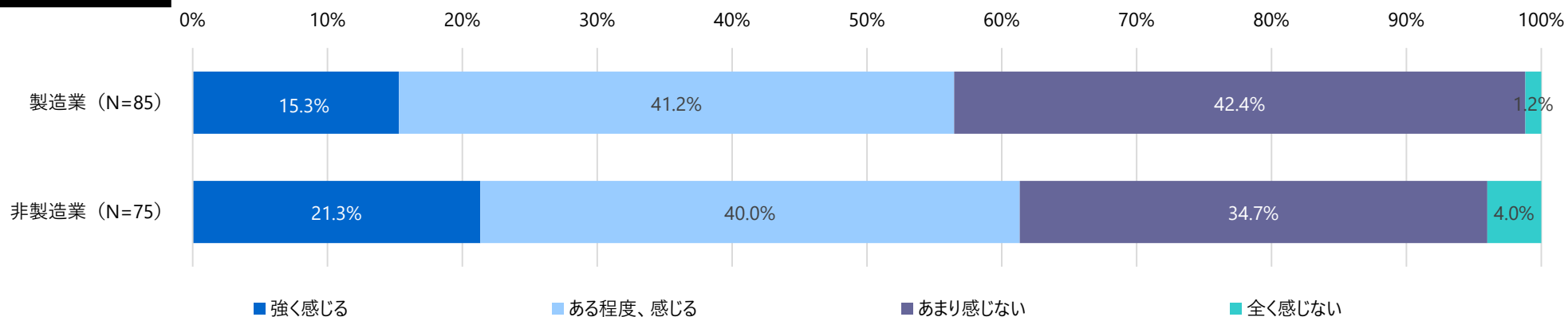
### 2018年度

Q22：デジタルビジネスやデジタル化への対応を推進するにあたり、法的規制や商習慣が障害になっているとお考えですか。



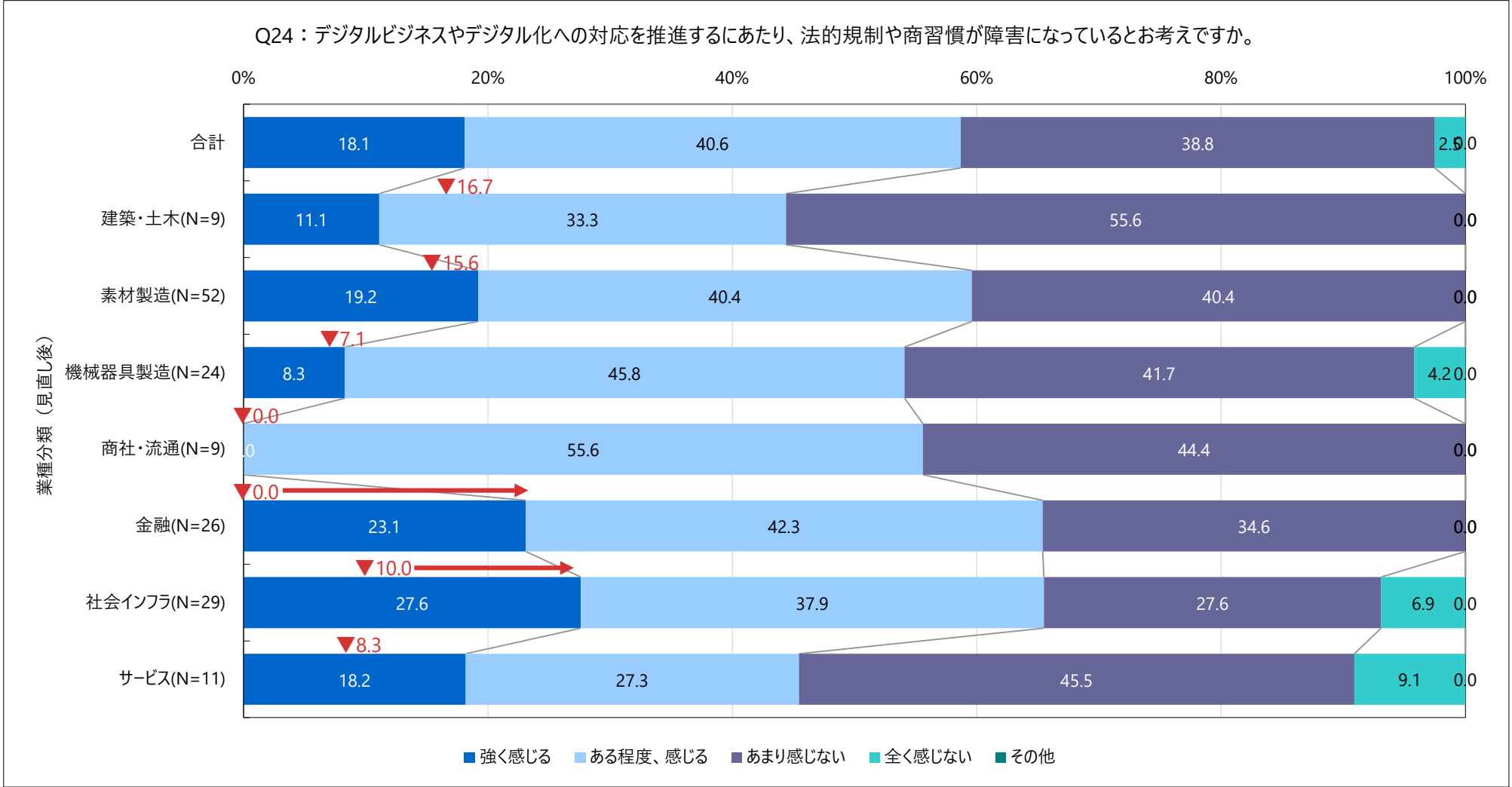
### 2019年度

Q24：デジタルビジネスやデジタル化への対応を推進するにあたり、法的規制や商習慣が障害になっているとお考えですか。



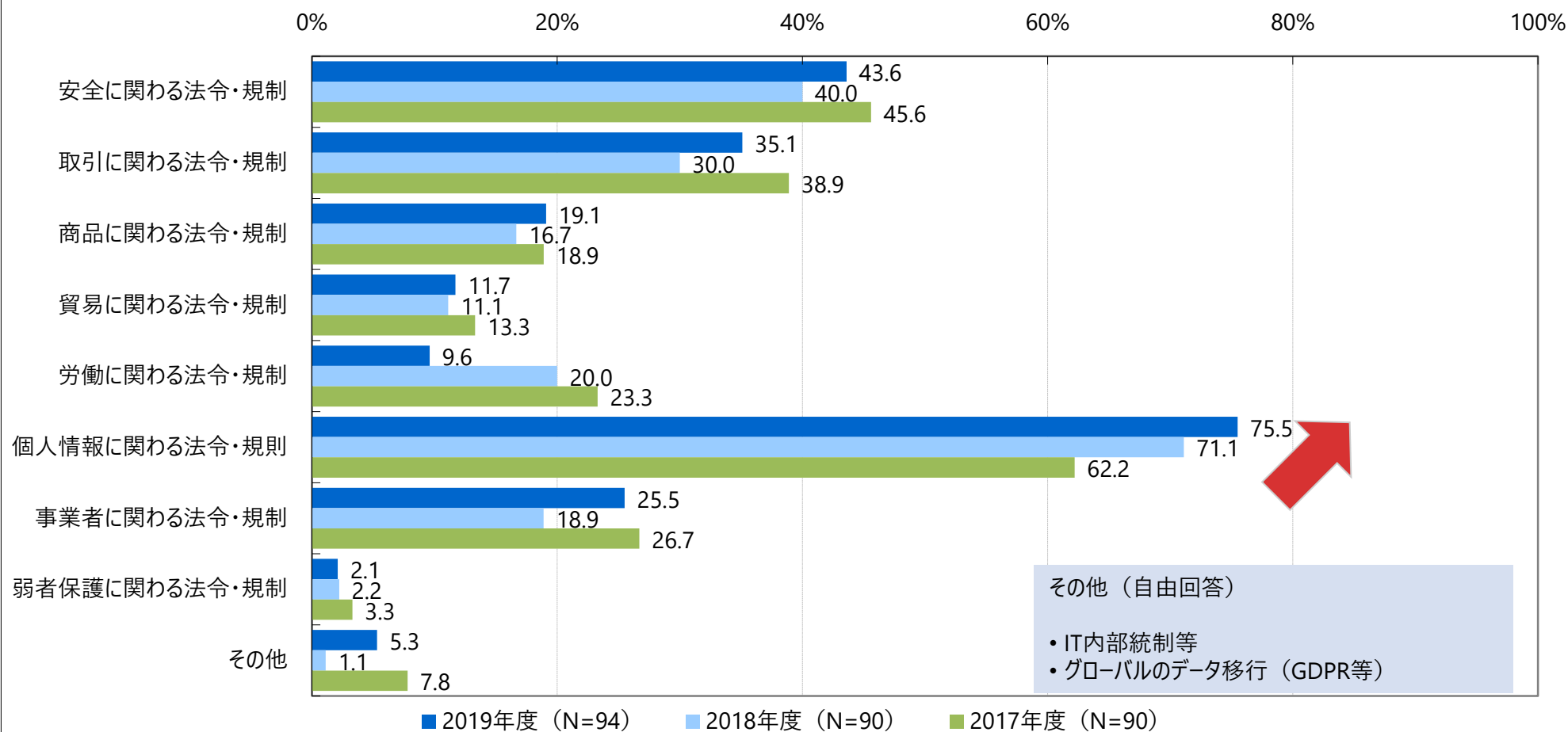
【ご参考】 業種別

▼：2018年度の「強く感じる」割合



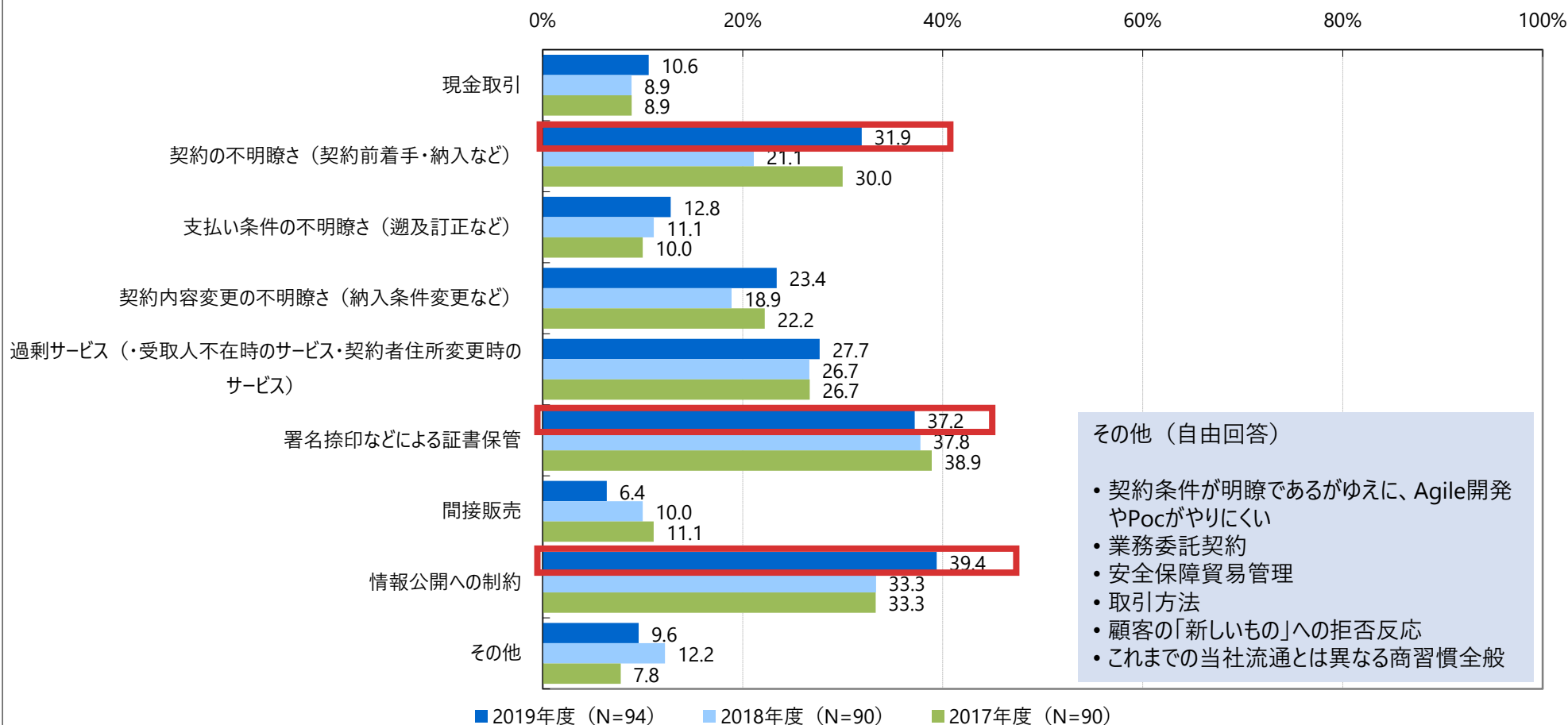
障害と考える法的規制は「個人情報に関わる法令・規則」が最多で、2年続けて割合が高まっている。

Q24S1：障害と考える法的規制をご選択ください。（複数選択可）（N=94）



商習慣の中で「契約の不明瞭さ」「署名捺印などによる証書保管」「情報公開への制約」を障害と考える企業が多い。

Q24S2：障害と考える商習慣をご選択ください。（複数選択可）（N=94）



## アンケート結果の考察 6 （法的規制や商習慣の弊害）

### ■法的規制や商習慣の弊害

1. 法的規制や商習慣を弊害と強く感じる企業が、昨年度から8.4ポイント増加し、約18%。  
製造業よりも非製造業の方が増加割合が多い。  
（製造業：2.4ポイント増、非製造業：15.0ポイント増）
2. 障害と考える法的規制として、「個人情報に関わる法令・規則」が最多（75.5%）で、過去2年続けて割合が高まっている。（2017年度：62%、2018年度：約71%）
3. 障害と考える商習慣として、「契約の不明瞭さ」「署名捺印などによる証書保管」「情報公開への制約」を障害と考える企業が多い。

## レガシーシステムの状況

---

## 本調査におけるレガシーシステムの定義

### ①技術面の老朽化

古い要素技術やパッケージでシステムが構成されており、H/W等が故障すると代替がきかない状況。または、古い要素技術に対応できる技術者の確保が難しい状況

### ②システムの肥大化・複雑化

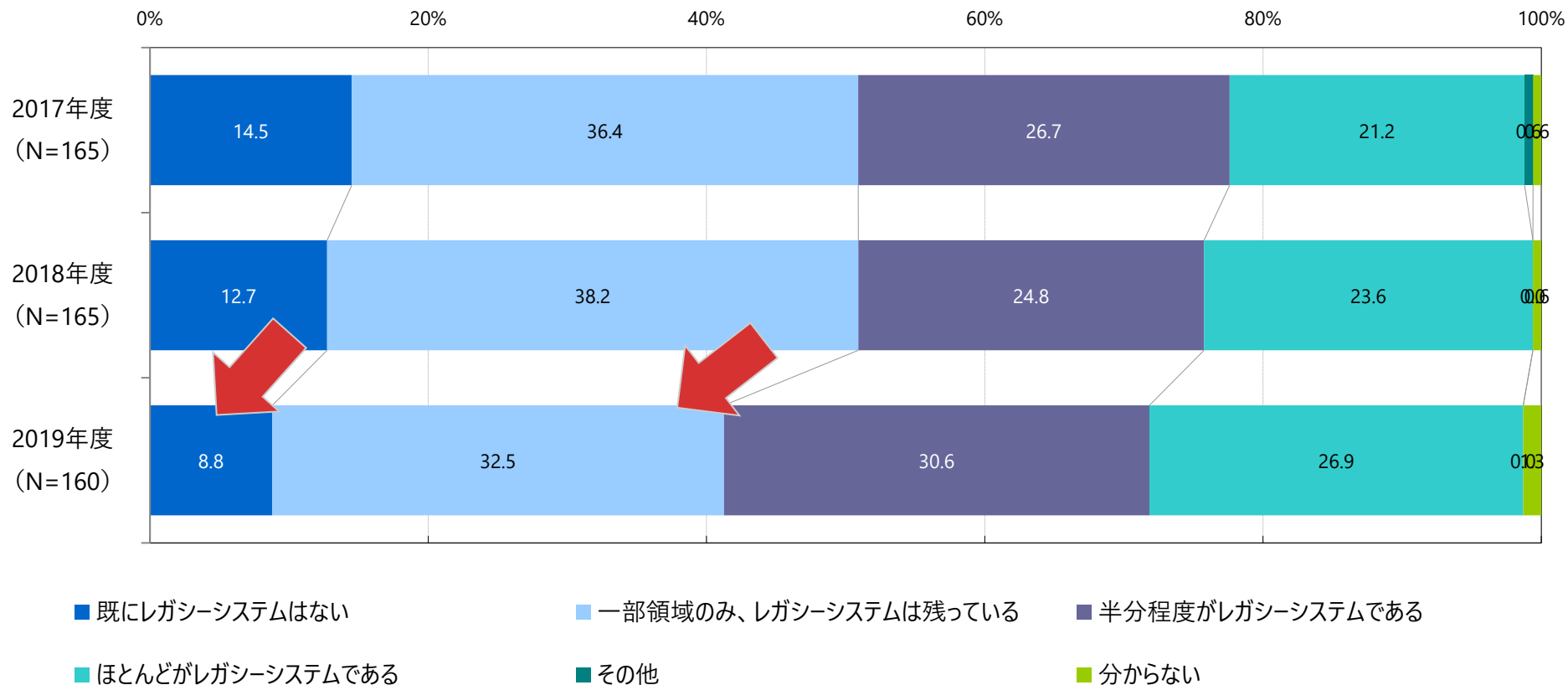
システムが複雑で昨日の追加・変更が困難となり、現行業務の遂行や改善に支障がある状況。システムの変更が難しい耐え、外部に補完機能が増えたり、人が運用をカバーしなくてはならない状況

### ③ブラックボックス化

ドキュメントなどが整備されておらず、属人的な運用・保守状態にあり、障害が発生しても原因がすぐにわからない状況。または、再構築のために現行システムの仕様が再現できない状況

レガシーシステムを撤廃・縮小した企業の割合が減少している。  
レガシーシステムの実態を再認識した企業もあると思料される。

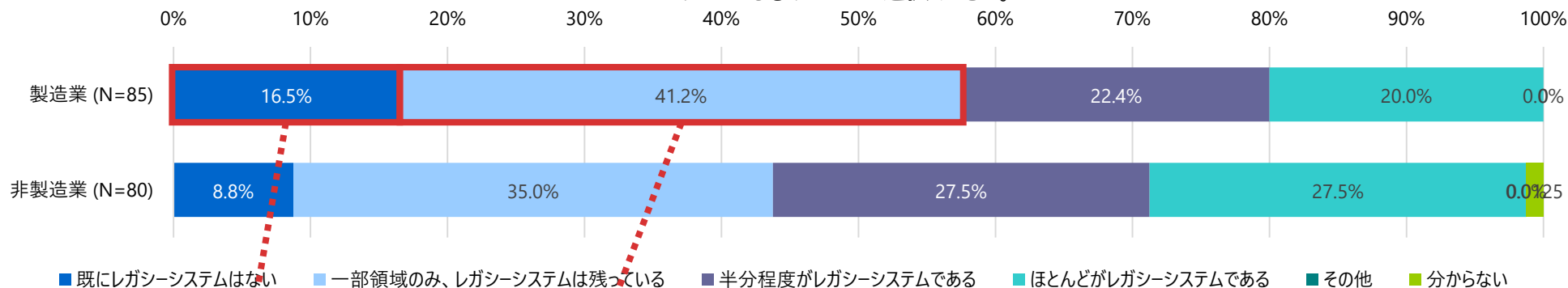
Q25：レガシーシステムの存在が、デジタル化の進展への対応の足かせになる場合がありますが、貴社の既存のレガシーシステムの状況についてあてはまるものを1つご選択ください。(N=160)



## レガシーシステムを撤廃・縮小した企業の割合が製造業で減少している。

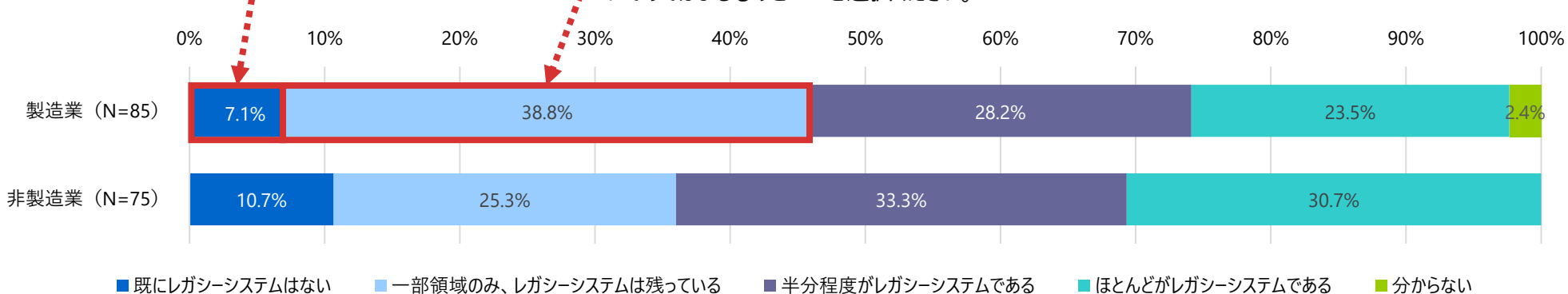
2018年度

Q23：レガシーシステムの存在が、デジタル化の進展への対応の足かせになる場合がありますが、貴社の既存のレガシーシステムの状況についてあてはまるものを1つご選択ください。



2019年度

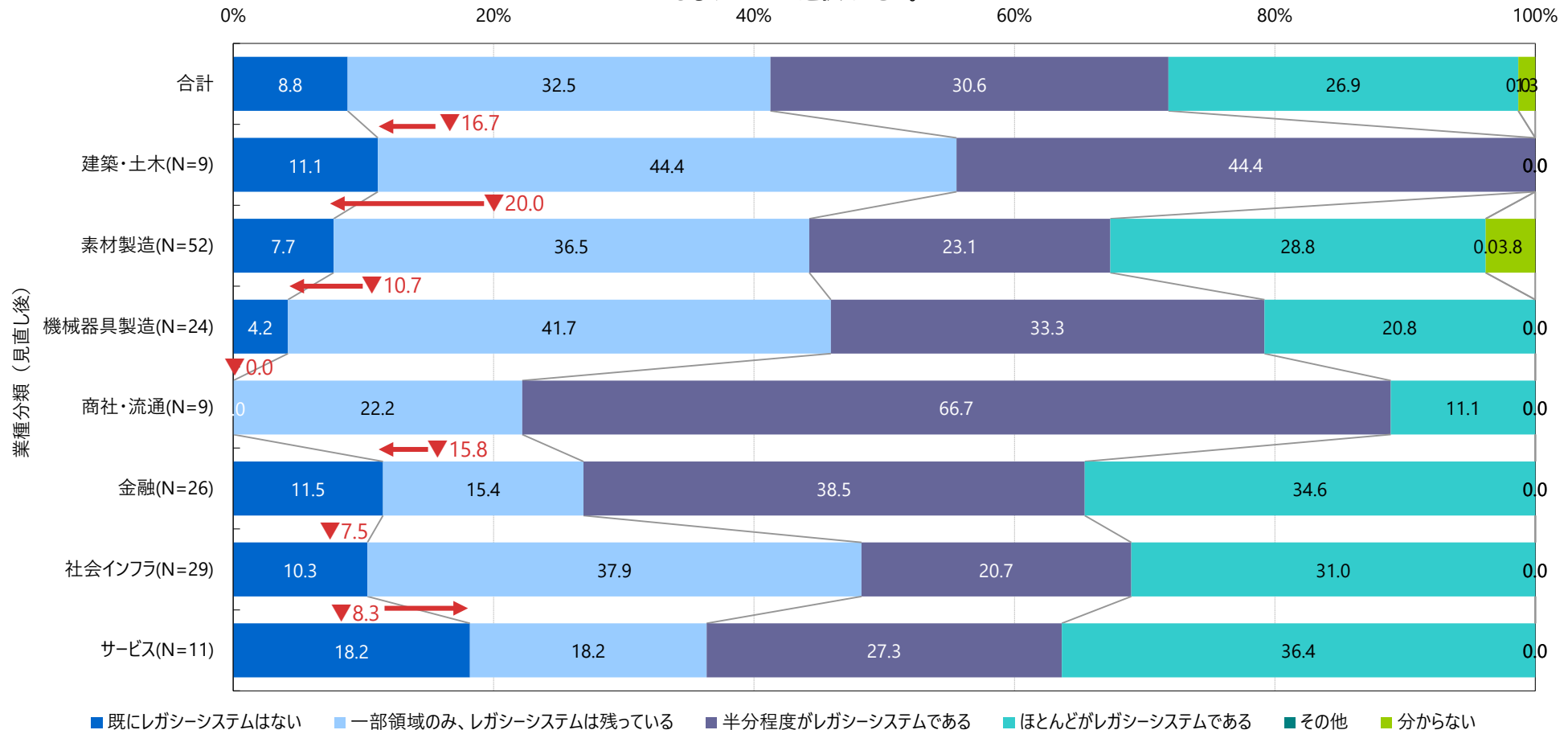
Q25：レガシーシステムの存在が、デジタル化の進展への対応の足かせになる場合がありますが、貴社の既存のレガシーシステムの状況についてあてはまるものを1つご選択ください。



## 【ご参考】 業種別

▼：2018年度の「既にレガシーシステムはない」割合

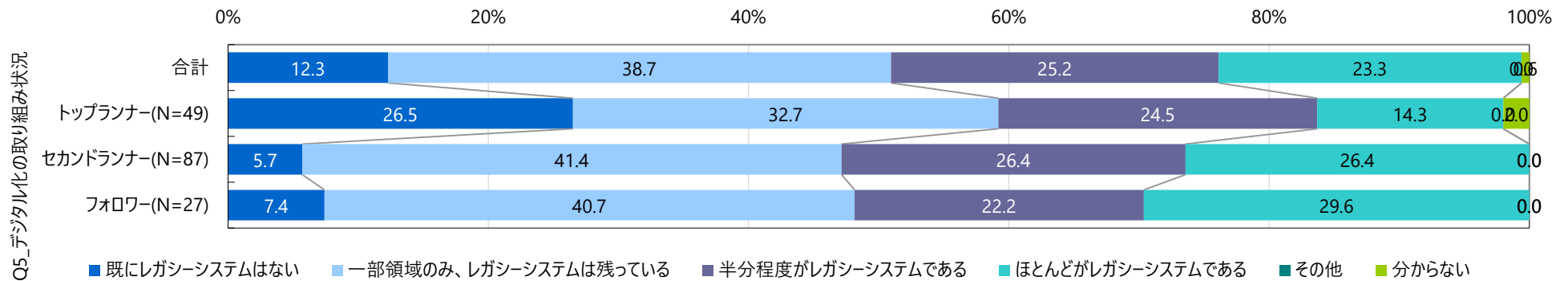
Q25：レガシーシステムの存在が、デジタル化の進展への対応の足かせになる場合がありますが、貴社の既存のレガシーシステムの状況についてあてはまるものを1つご選択ください。



## 【ご参考】 デジタル化の取組み別

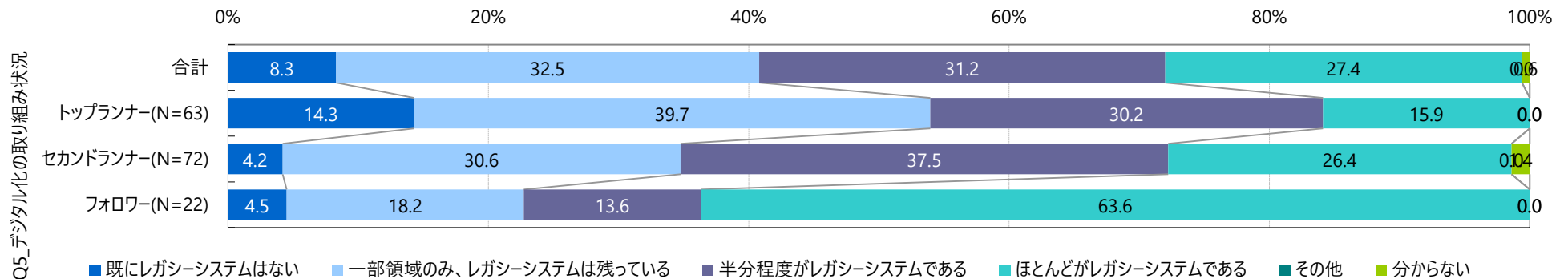
### 2018年度

Q23：レガシーシステムの存在が、デジタル化の進展への対応の足かせになる場合がありますが、貴社の既存のレガシーシステムの状況についてあてはまるものを1つご選択ください。



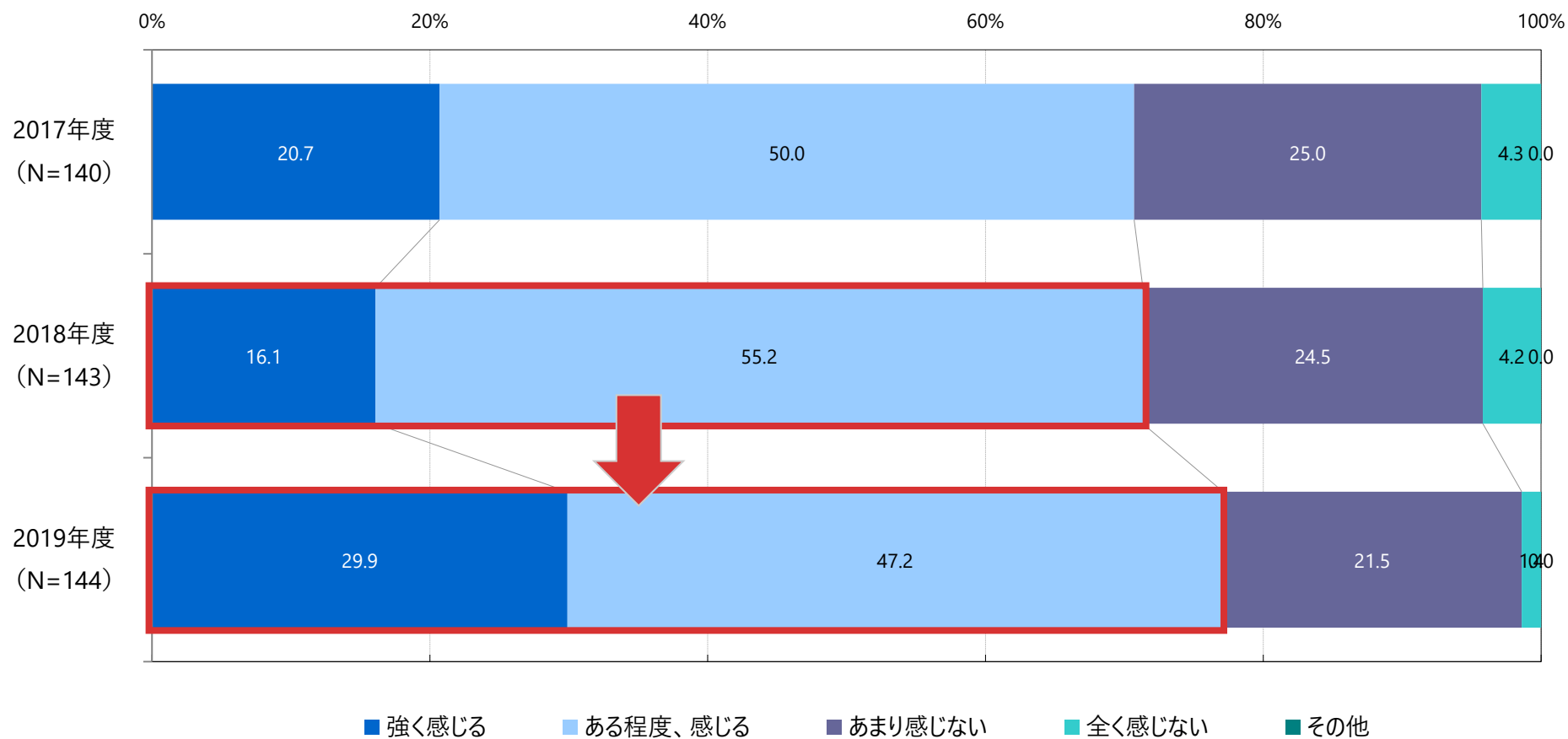
### 2019年度

Q25：レガシーシステムの存在が、デジタル化の進展への対応の足かせになる場合がありますが、貴社の既存のレガシーシステムの状況についてあてはまるものを1つご選択ください。



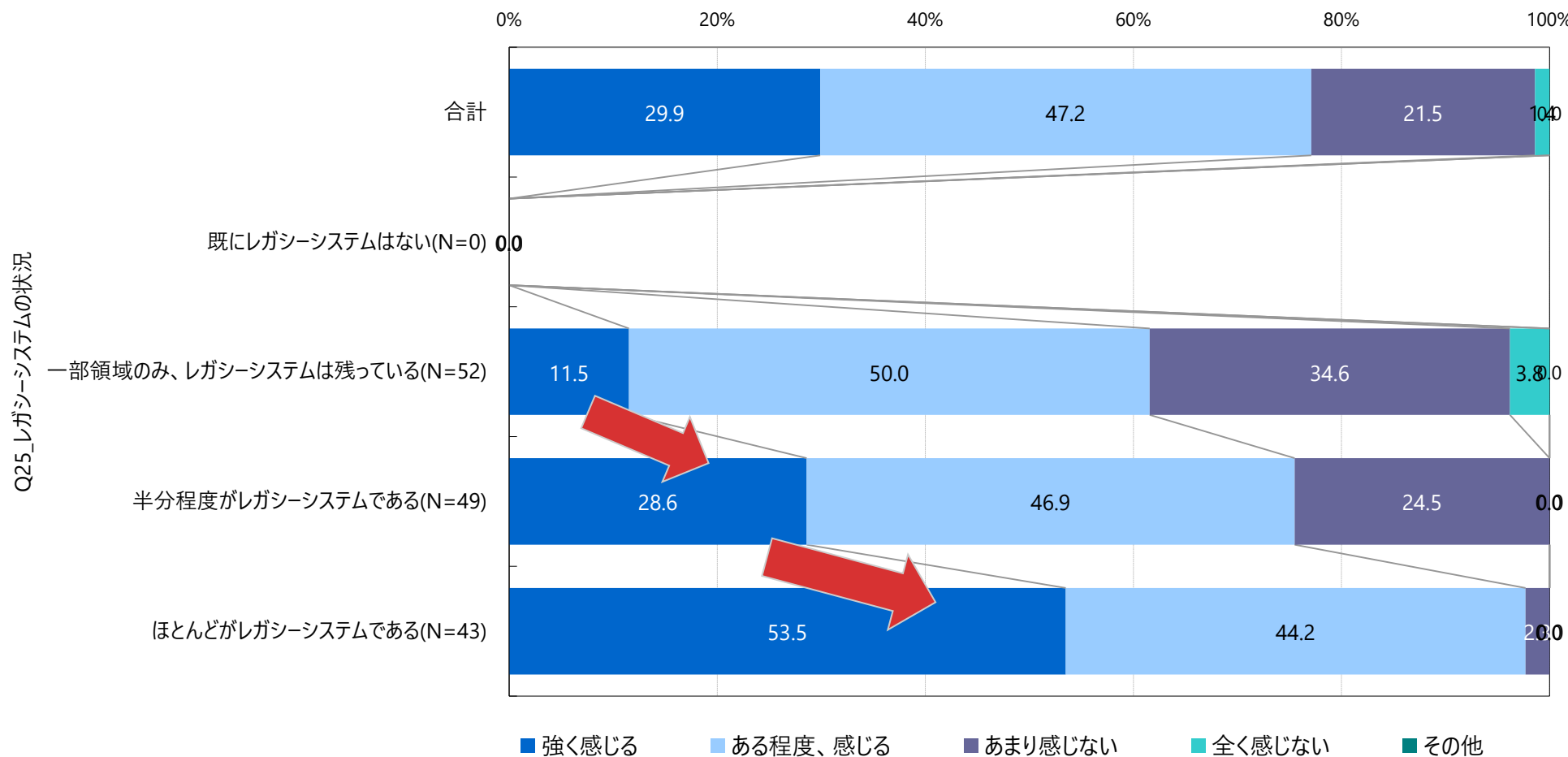
昨年度と同様、レガシーシステムの存在を、デジタル化対応の足かせと感じる企業が多い。

Q25S1：レガシーシステムの存在が、デジタル化の進展への対応の足かせになっていると感じますか。(N=144)



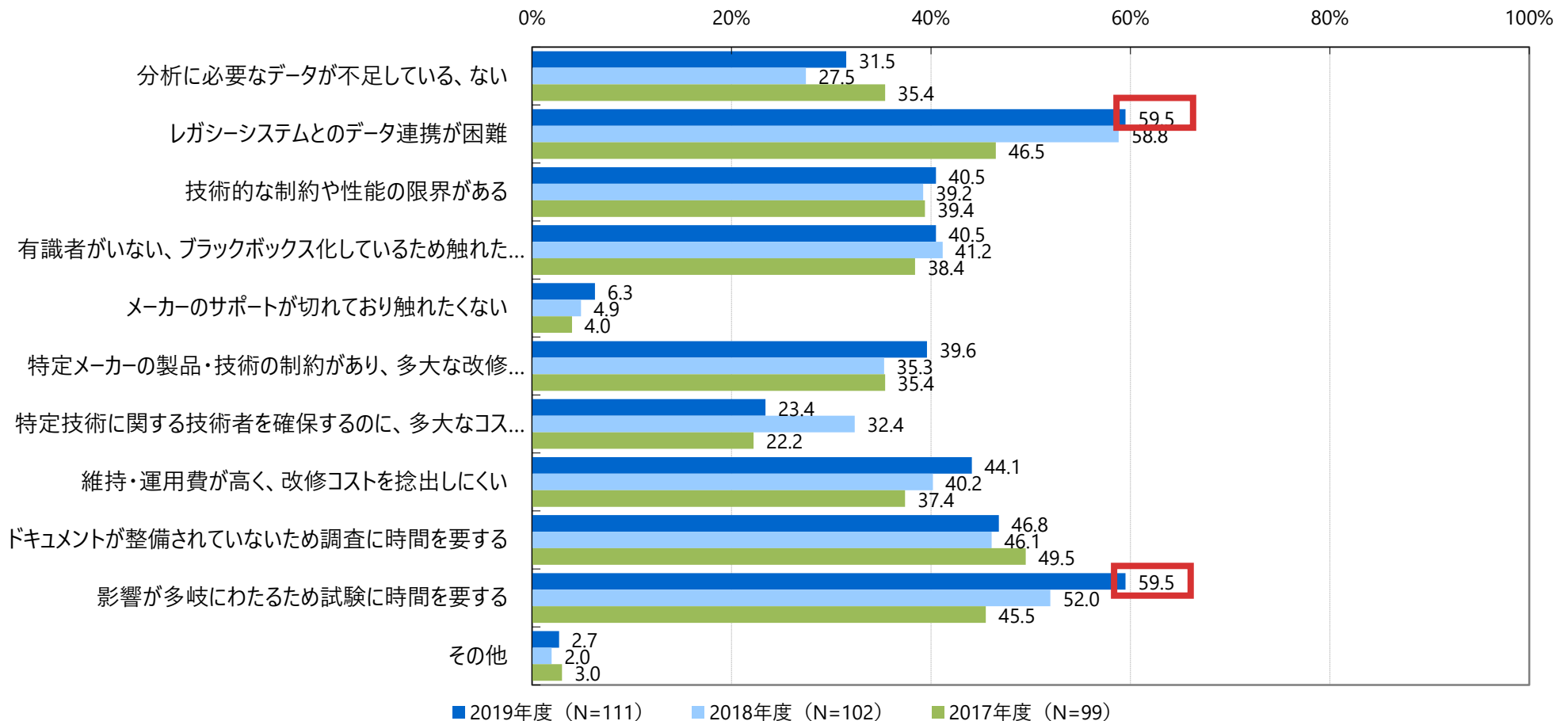
昨年度と同様に、レガシーシステムが多い企業ほど、それらがデジタル化対応の足かせと強く感じる企業が多い。

Q25S1：レガシーシステムの存在が、デジタル化の進展への対応の足かせになっていると感じますか。



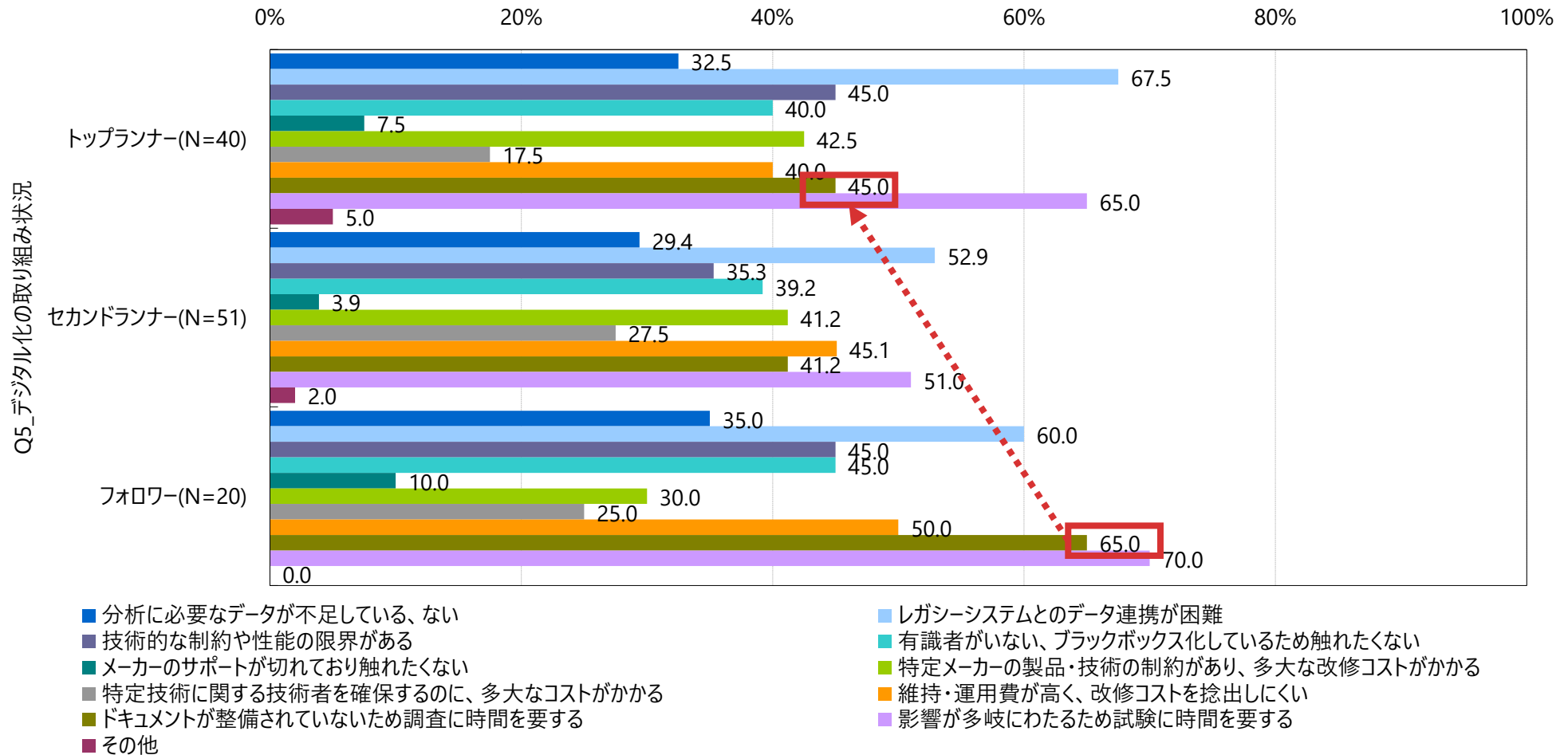
デジタル化の進展が進んできたことから、レガシーシステムにおけるデータ連携の課題や、ビジネスで求められるデリバリー時間に関する課題として認識する割合が大きくなってきている。

Q25S2：足かせになっていると感じる理由をご選択ください。（複数選択可）（N=111）



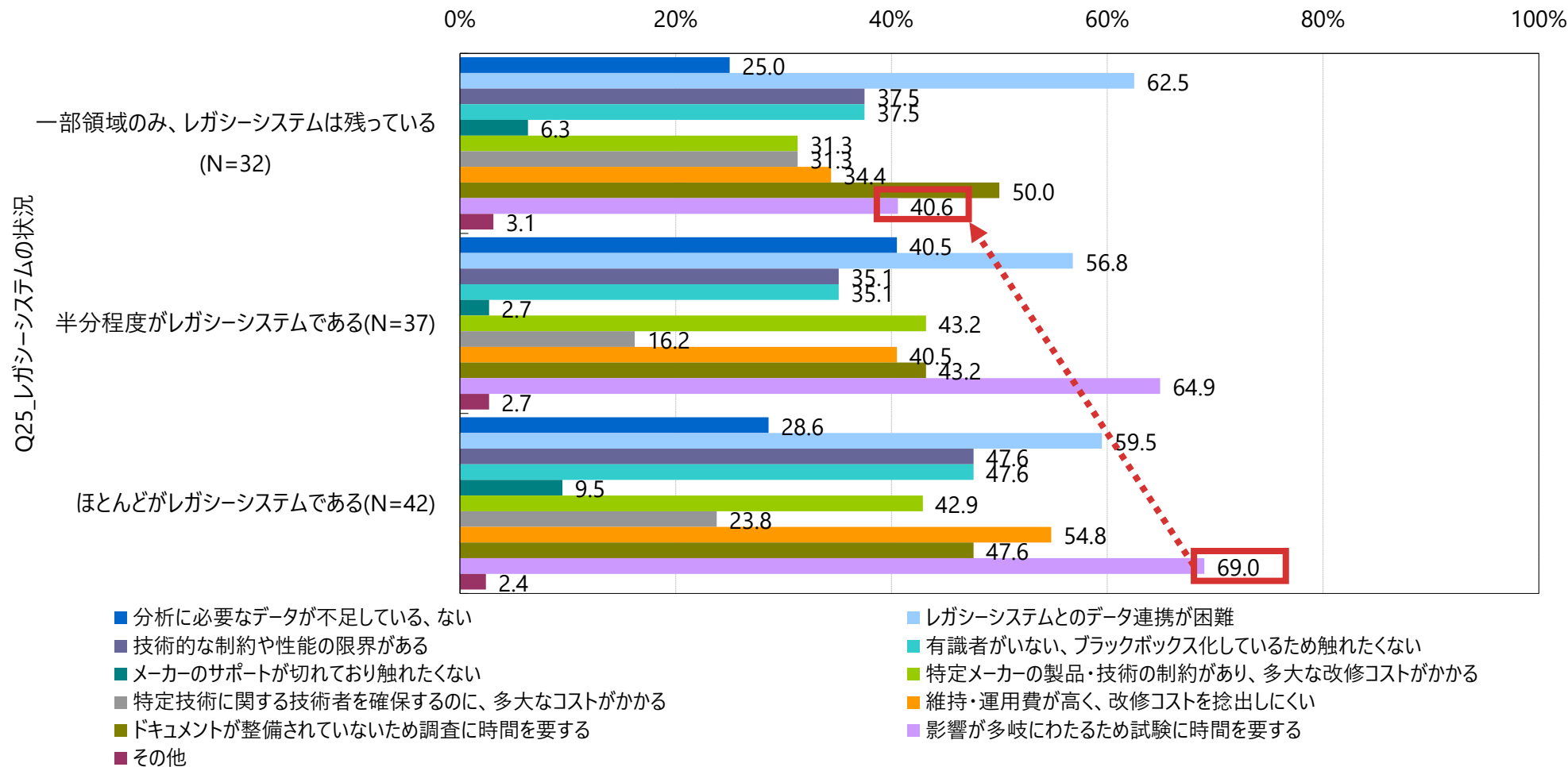
フォロワーは、トップランナーに比べ、ドキュメント未整備が足かせとなっていると感じている企業が多い。

Q25S2：足かせになっていると感じる理由をご選択ください。（複数選択可）



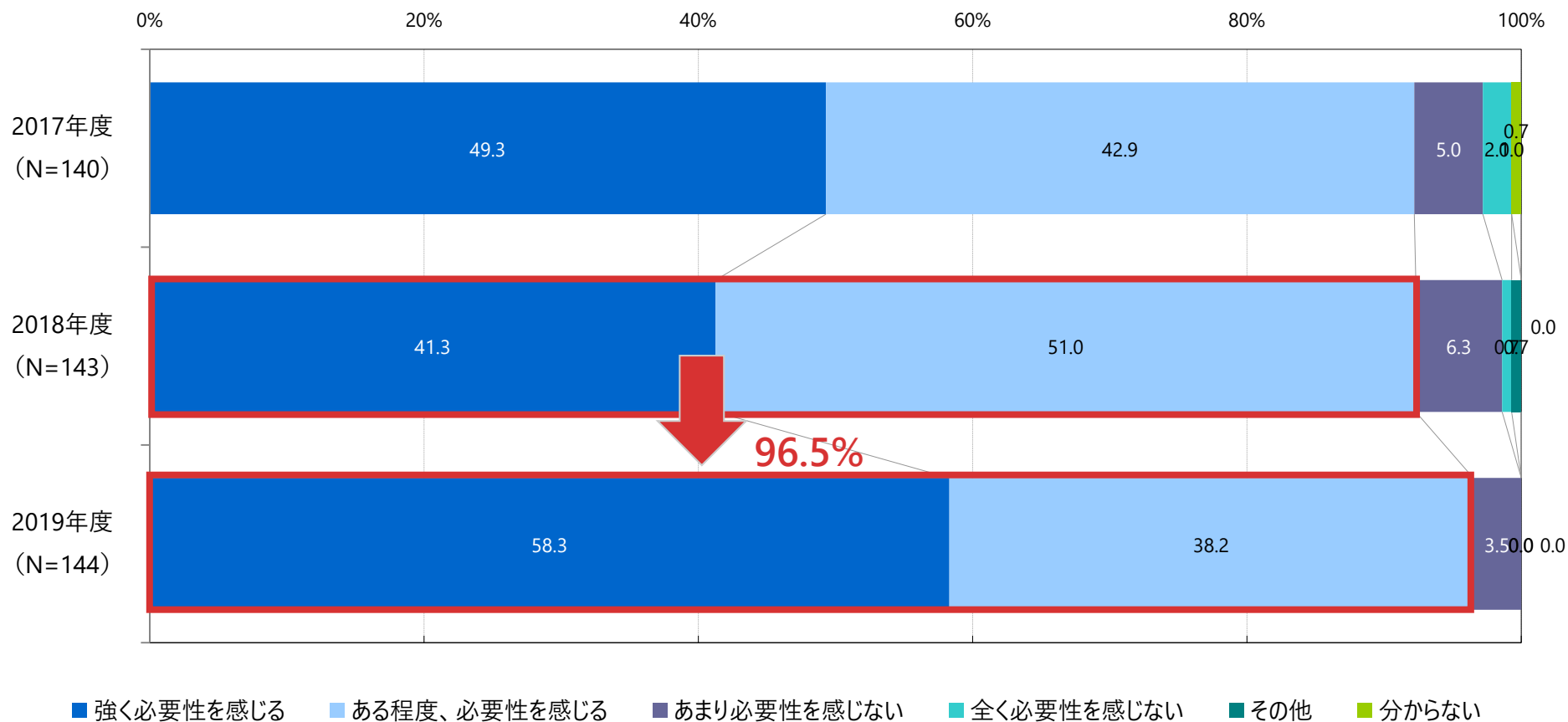
ほとんどがレガシーシステムである企業では、レガシーが一部領域のみの企業と比較して、影響が多岐に渡るため試験に時間を要していることを足かせと感じている企業が多い。

Q25S2：足かせになっていると感じる理由をご選択ください。（複数選択可）



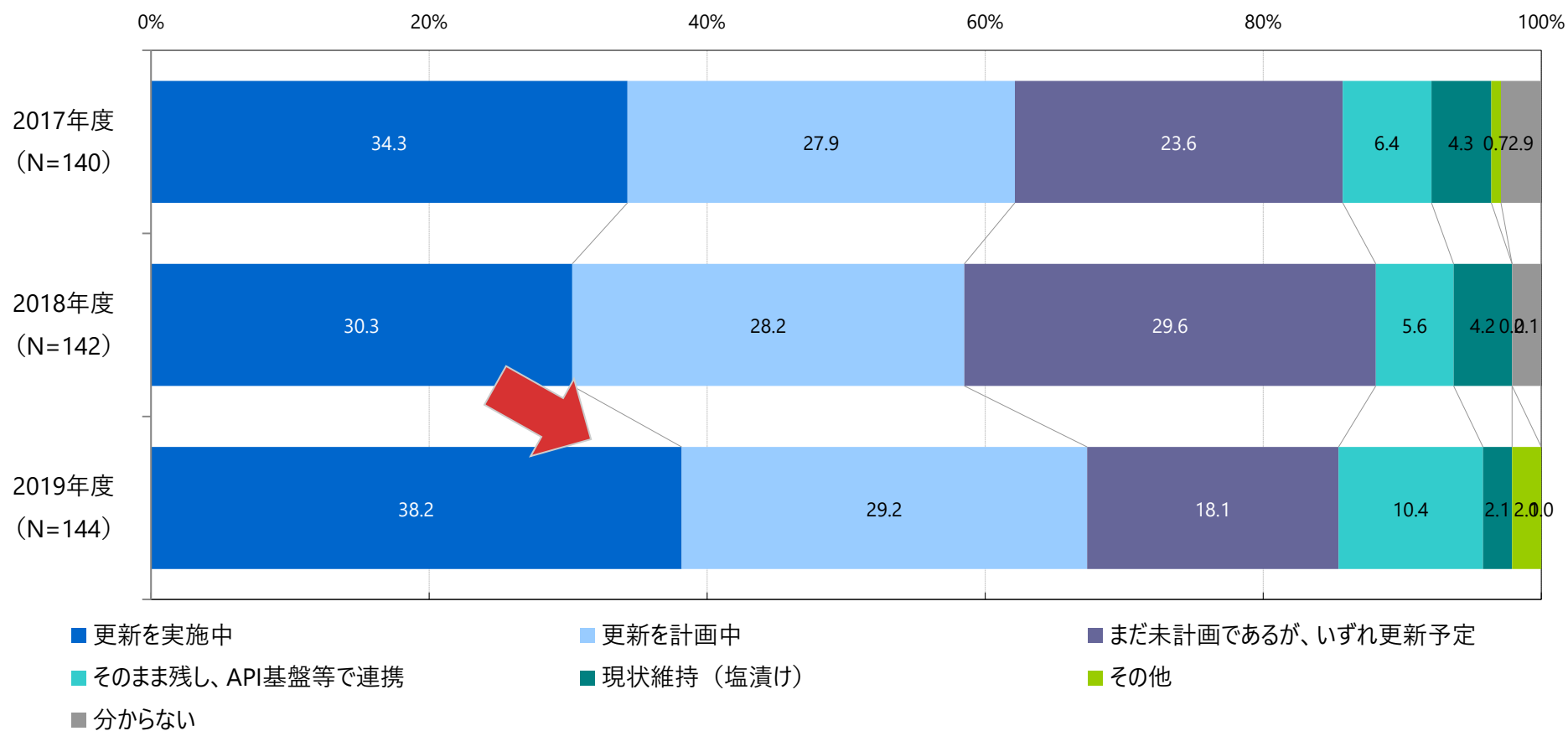
昨年度に引き続き、レガシーシステムからの脱却・更新の必要性を感じている。

Q25S3：レガシーシステムからの脱却・更新の必要性について1つご選択ください。(N=144)



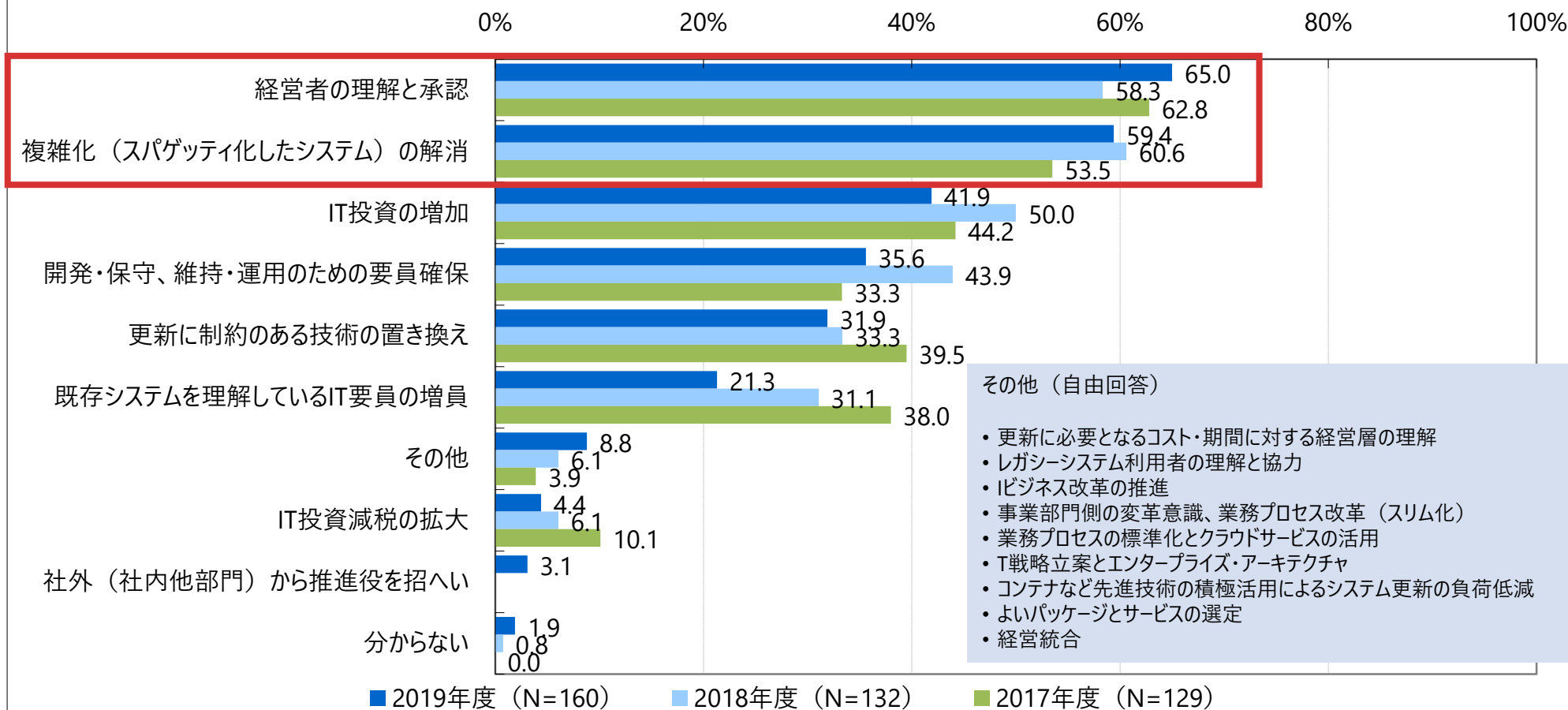
昨年よりもレガシーシステム更新の取り組みが進展している。

Q25S4：今後のレガシーシステムの対応方針について、最もあてはまるものを1つご選択ください。(N=144)



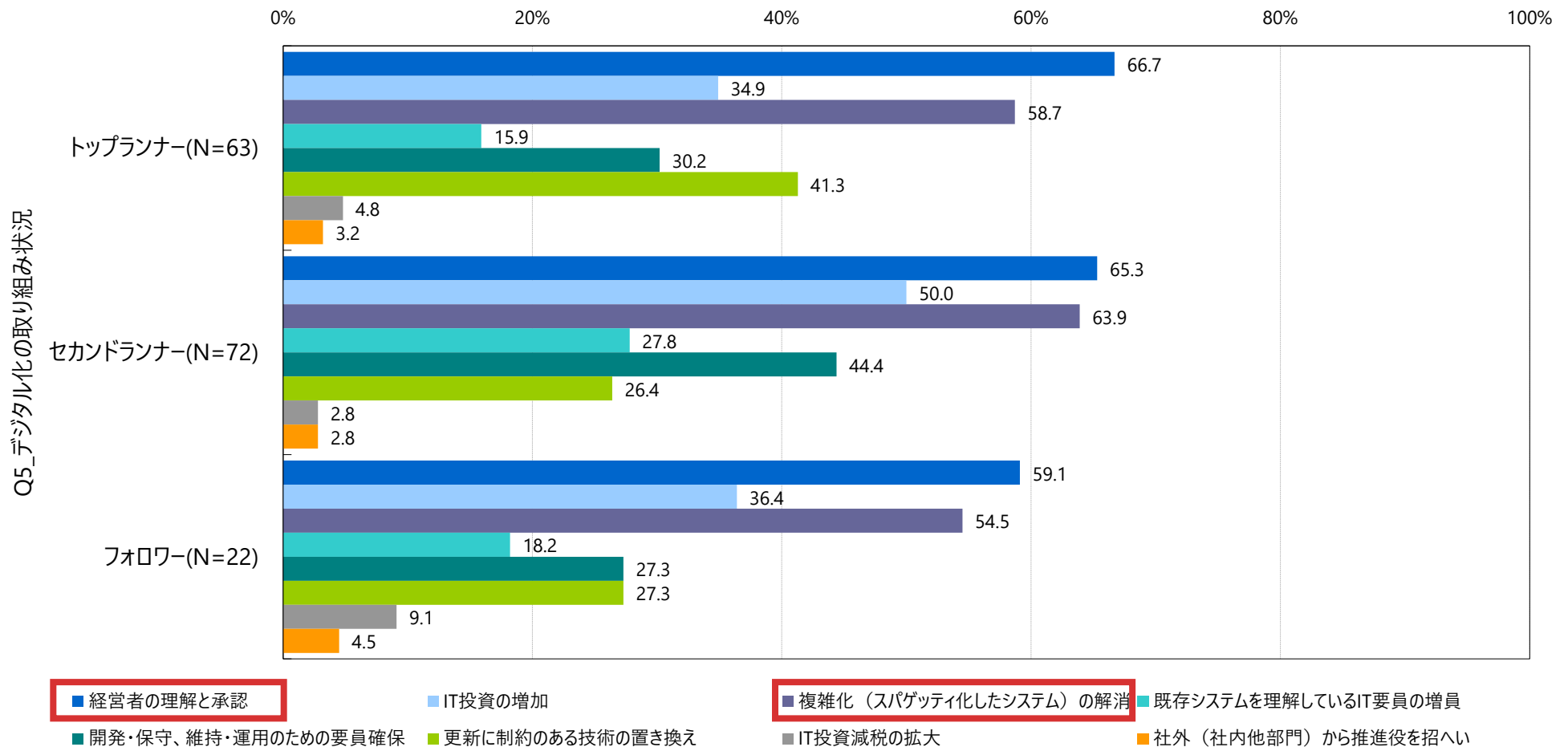
経営者の理解と承認、複雑化の解消が、レガシーシステム脱却に必要な施策と認識されている。

Q25S5：レガシーシステムからの脱却・更新を成功させるための秘訣は何とお考えですか。（複数選択可）（N=160）



## 【ご参考】デジタル化の取り組み別

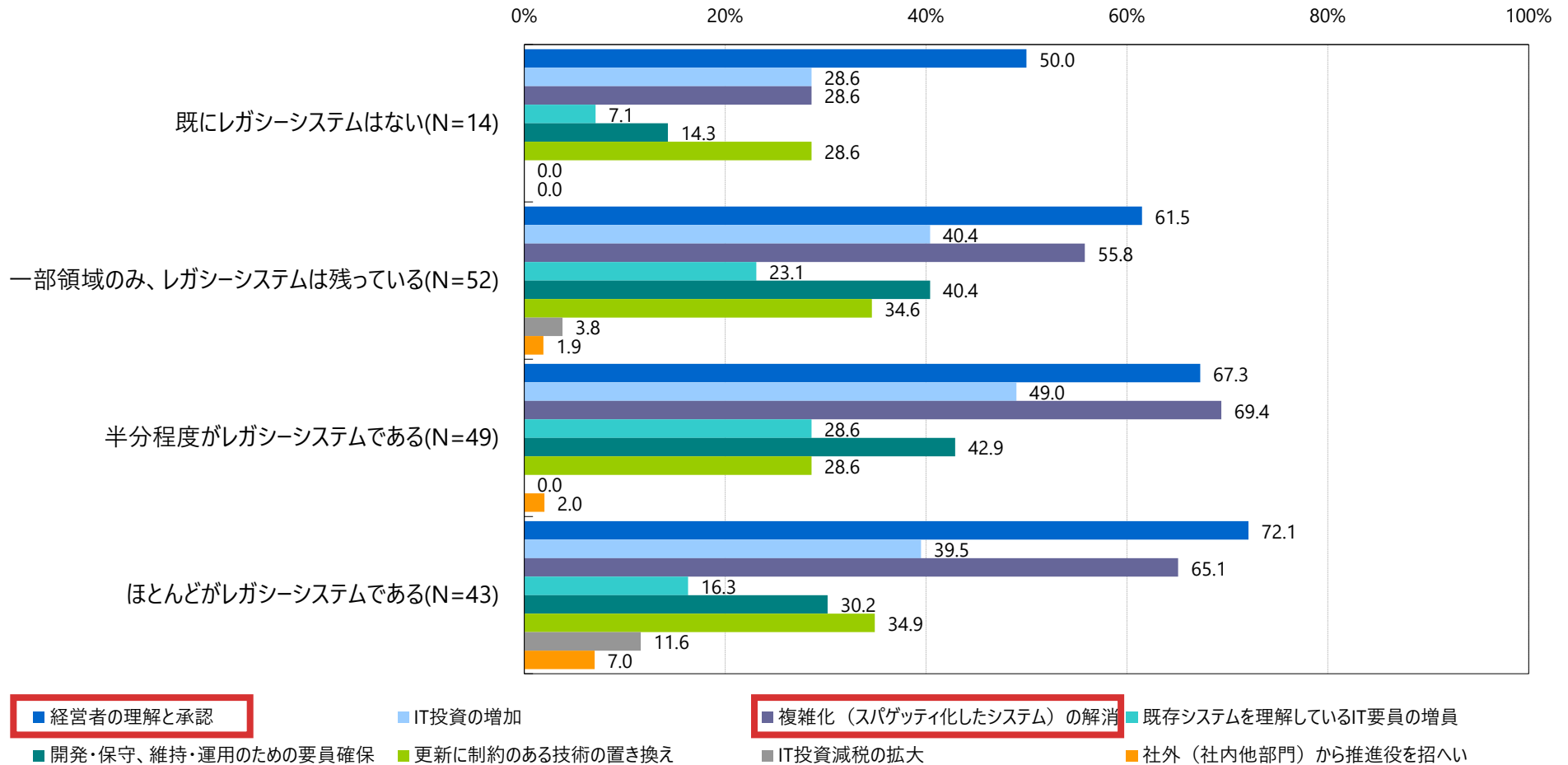
Q25S5：レガシーシステムからの脱却・更新を成功させるための秘訣は何とお考えですか。（複数選択可）



【ご参考】

Q25S5：レガシーシステムからの脱却・更新を成功させるための秘訣は何とお考えですか。（複数選択可）

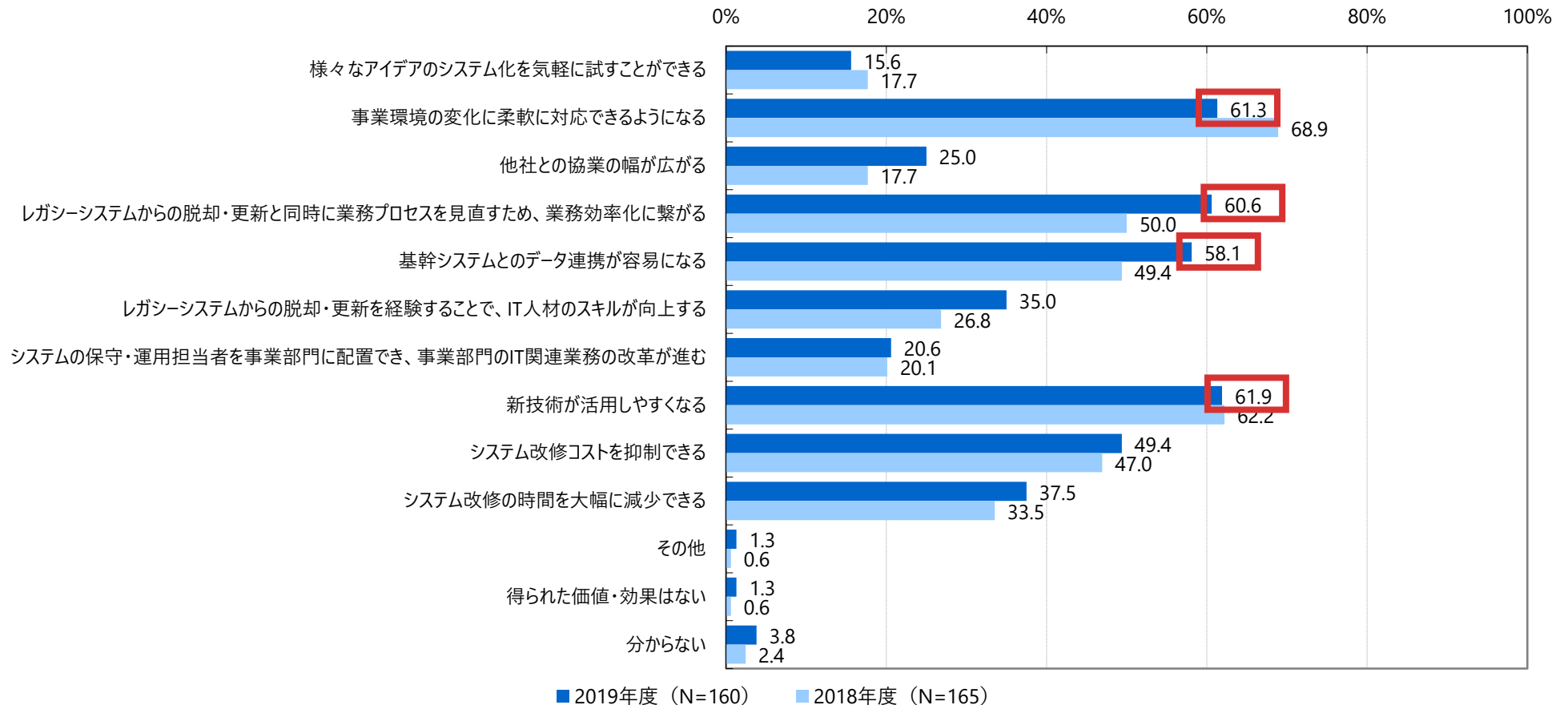
Q25\_レガシーシステムの状況



レガシーシステムからの脱却・更新とデジタル化を進めることで、新技術の活用、環境変化への柔軟な対応、データ連携や業務効率化をはかり価値・効果を得ようとする企業が多い。

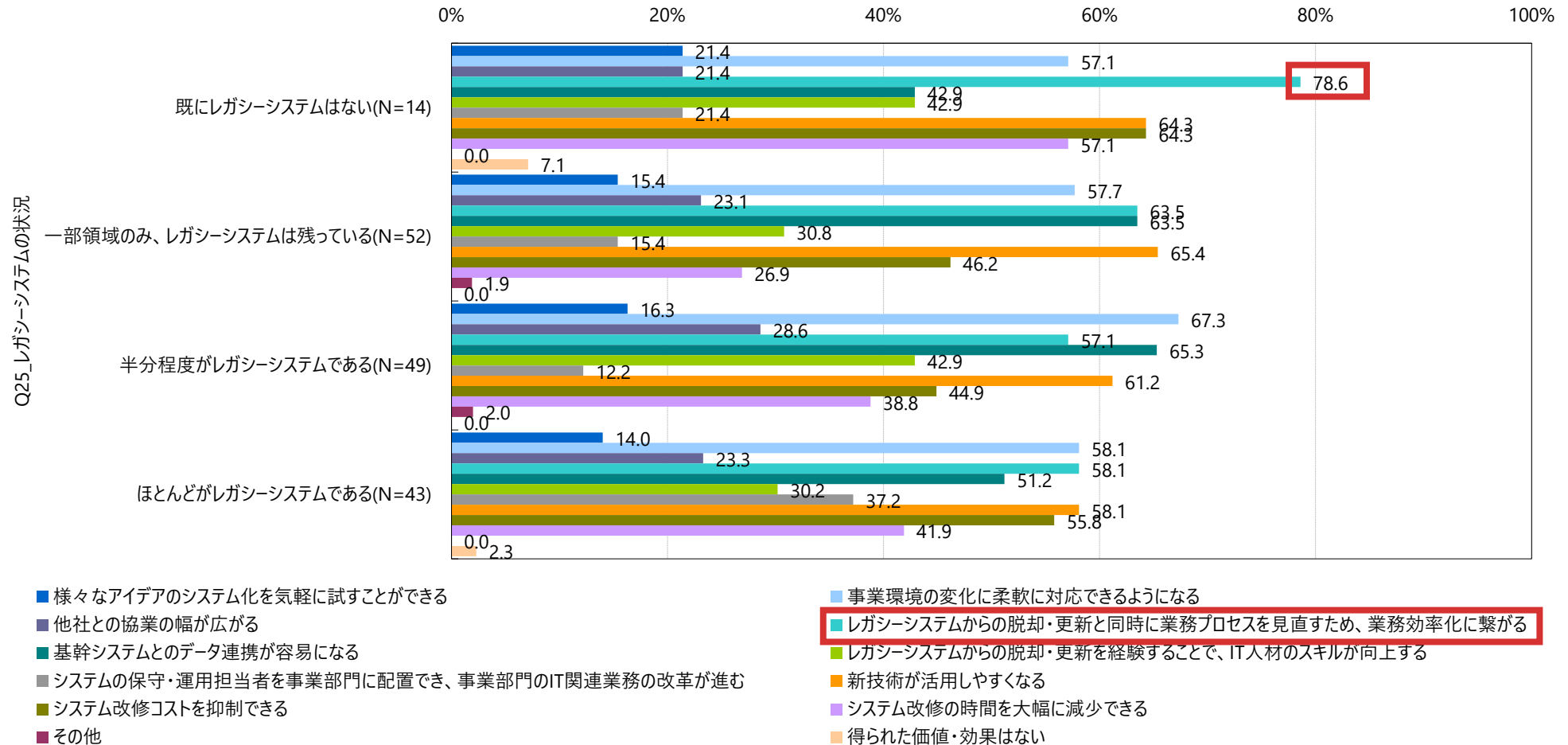
Q26：レガシーシステムからの脱却・更新を完了したことで、得られた価値・効果はどのようなものですか。（複数選択可）

(N=160)



# レガシーシステムからの脱却・更新を行ったことで、デジタル化に資する業務効率化に価値・効果を感じる企業が増えてきた。

Q26：レガシーシステムからの脱却・更新を完了したことで、得られた価値・効果はどのようなものですか。（複数選択可）



## アンケート結果の考察 7 (レガシーシステムの状況)

### ■レガシーシステムの状況

1. レガシーシステムを撤廃・縮小した企業の割合が製造業で減少している。レガシーシステムの実態を再認識した企業もあると思料される。  
(既にレガシーシステムはない企業について、製造業は昨年度から9.4ポイント減の7.1%、非製造業は昨年度から1.9ポイント増の10.7%)
2. 昨年度同様、レガシーシステムの存在をデジタル化対応の足かせと感じる企業 (約77%) が多い。加えて、ほとんどがレガシーシステムである企業では、レガシーが一部領域のみの企業と比較して、影響が多岐に渡るため試験に時間を要していることを足かせと感じている企業が多い。
3. 昨年度に引き続き、レガシーシステムからの脱却・更新の必要性 (約96%) を感じている。

### ■レガシーシステム脱却に向けて

1. 昨年度同様、レガシー脱却・更新のために必要な施策の中で、経営者の理解と承認や、複雑化の解消を考える企業が多い。

### ■レガシーシステム脱却による価値・効果

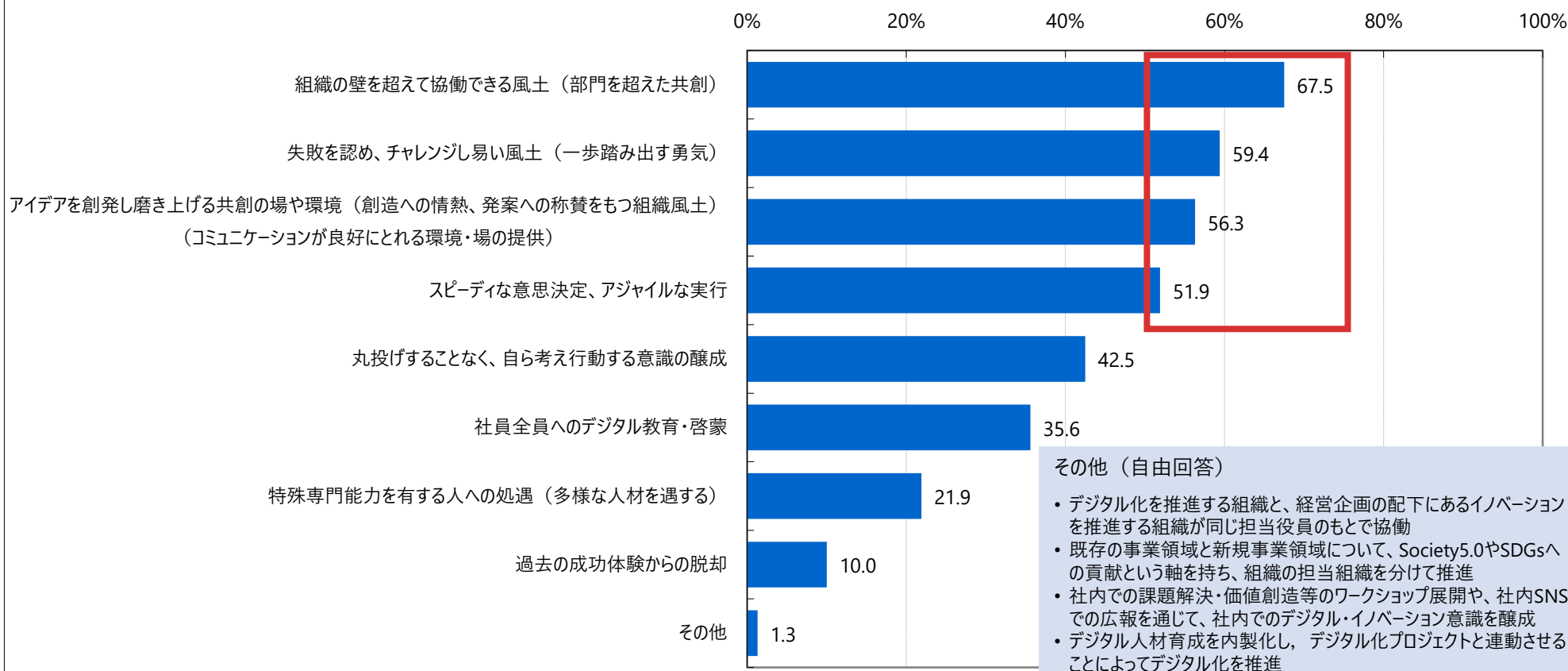
1. レガシーシステムからの脱却・更新とデジタル化を進めることで、新技術の活用、環境変化への柔軟な対応、データ連携や業務効率化をはかり価値・効果を得ようとする企業が多い。

## デジタル化に必要な組織・風土

---

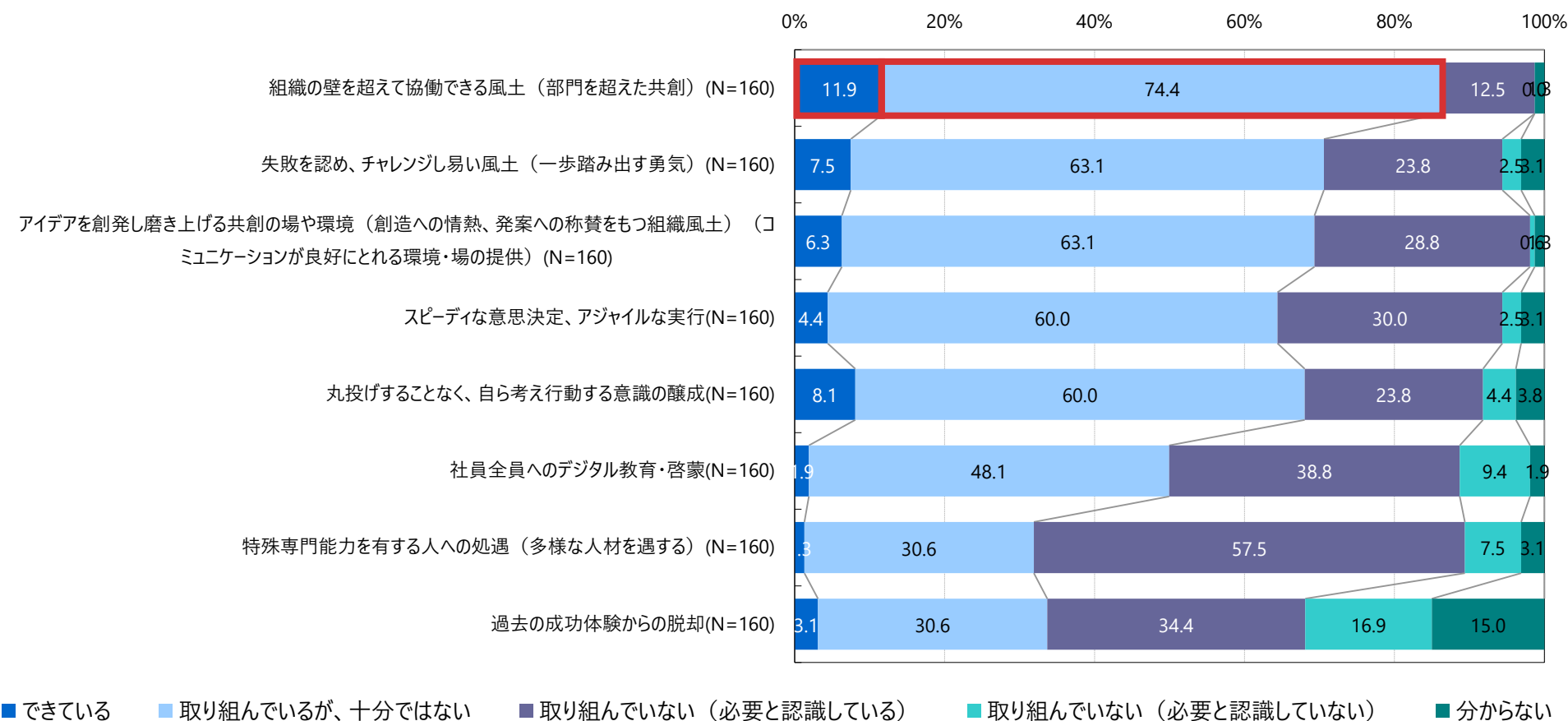
「組織の壁を超え協働できる風土」「チャレンジしやすい風土」「共創の場や環境」「スピーディな意思決定、アジャイルな実行」について、5割以上の企業が、特に重要な取り組みと認識している

Q27S1：前問で特に重要な取り組みと考えておられることは何とお考えですか。また、特徴的な取り組みをされていたら、その他の欄にご記入ください。（複数選択可）（N=160）



「組織の壁を超えて協働できる風土」に向けて取り組む企業が最も多くみられる。しかし、その達成割合でも約12%であり、必ずしも多いとはいえない。

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。

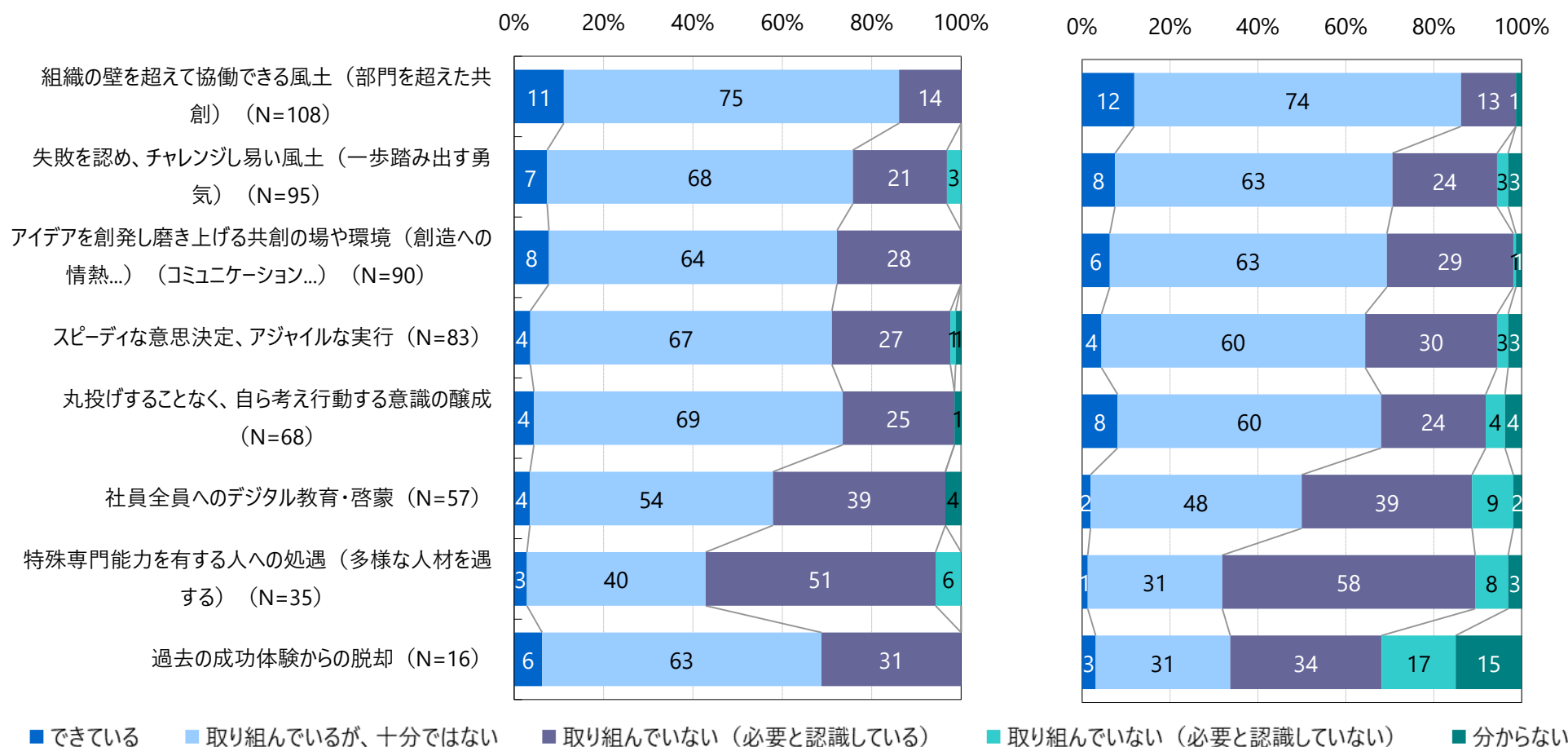


**組織・風土に関し、重要な取り組みと認識されていても、達成できている企業は多くはない。  
組織・風土に対する取り組みの達成するのは容易ではないことが伺える。**

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。

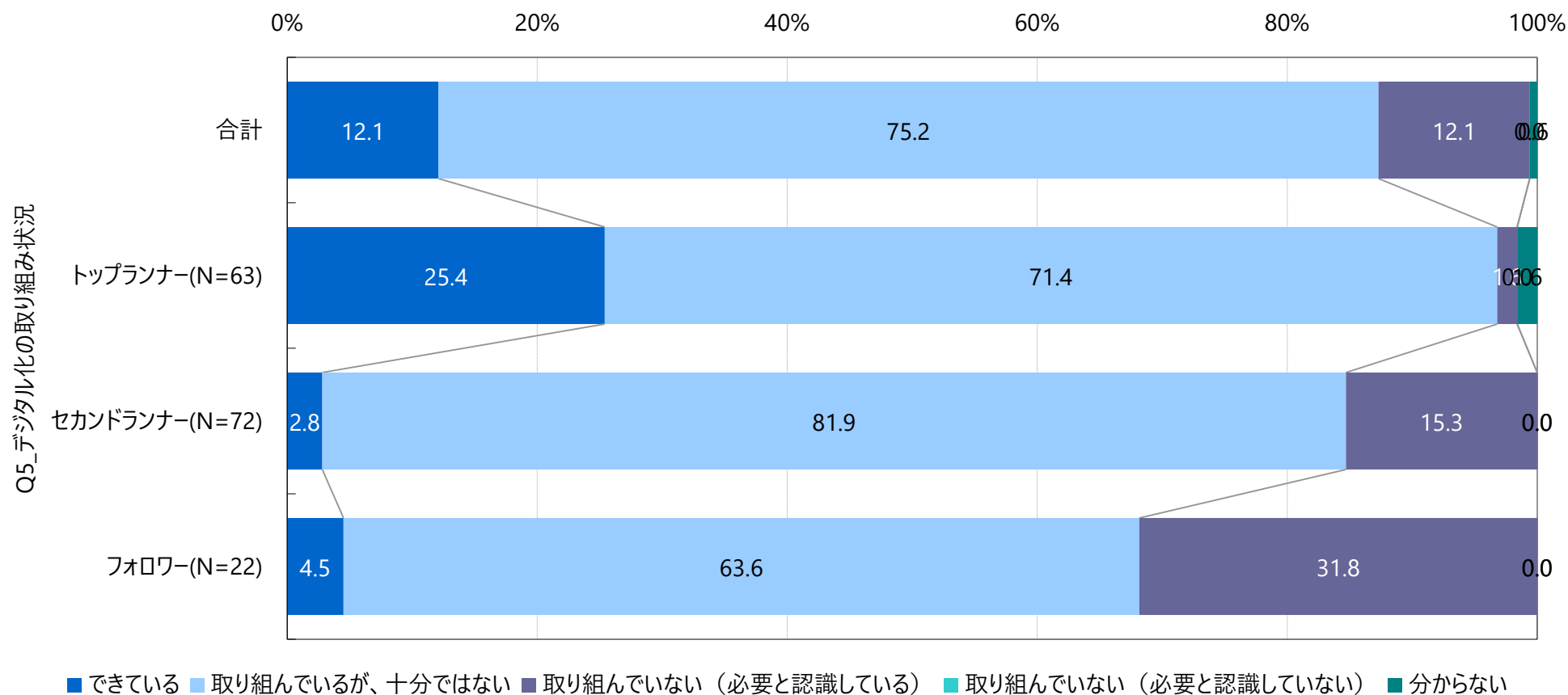
特に重要な取り組みと考えている企業を総数とした割合

全体（N=160）における割合



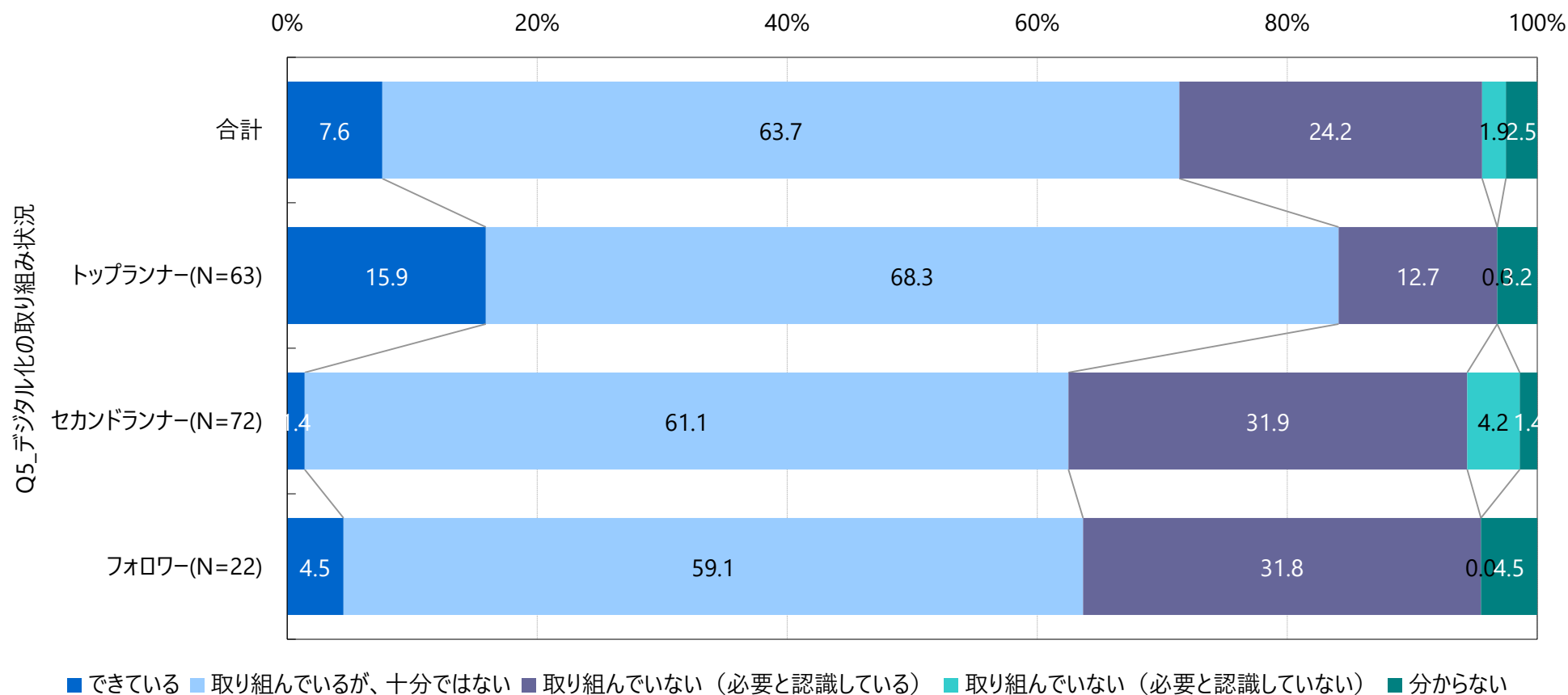
## 【ご参考】組織の壁を超えて協働できる風土（部門を超えた共創）

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。・組織の壁を超えて協働できる風土（部門を超えた共創）



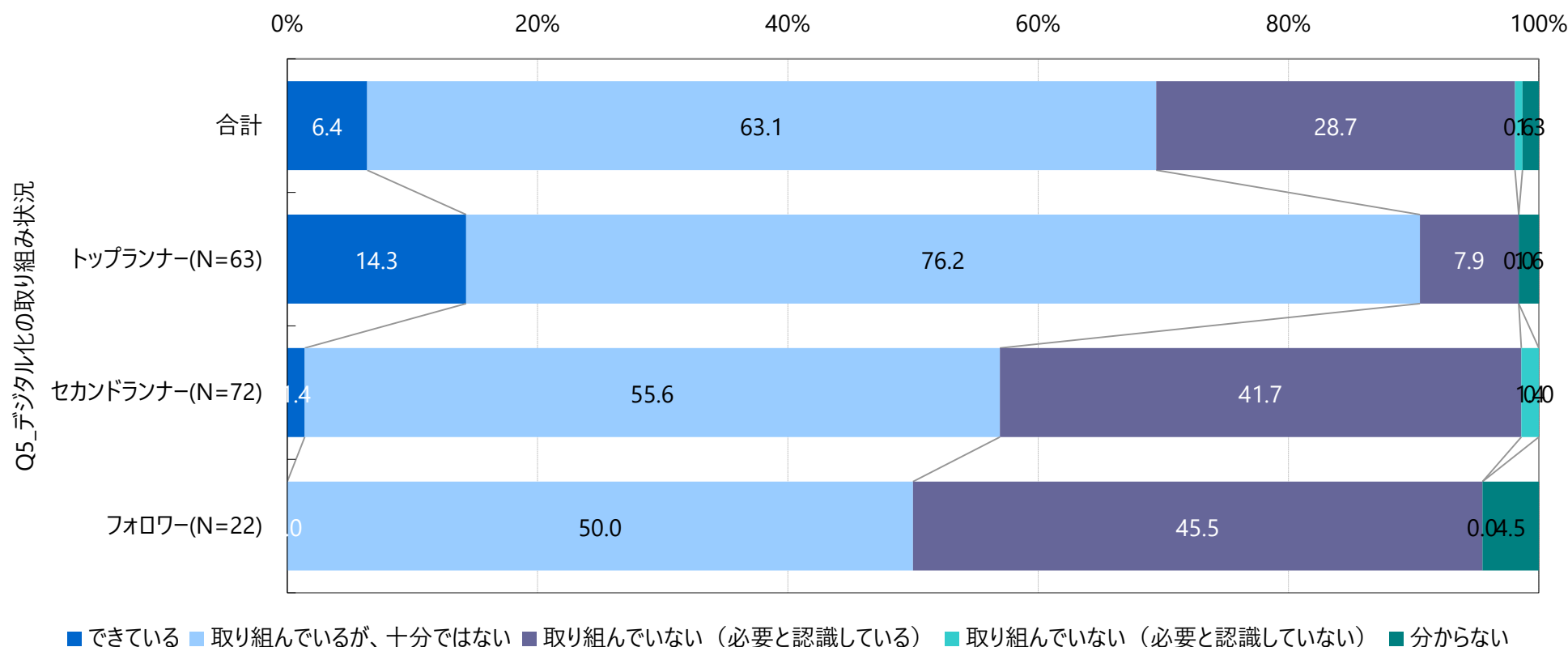
## 【ご参考】失敗を認め、チャレンジしやすい風土（一歩踏み出す勇気）

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。・失敗を認め、チャレンジしやすい風土（一歩踏み出す勇気）



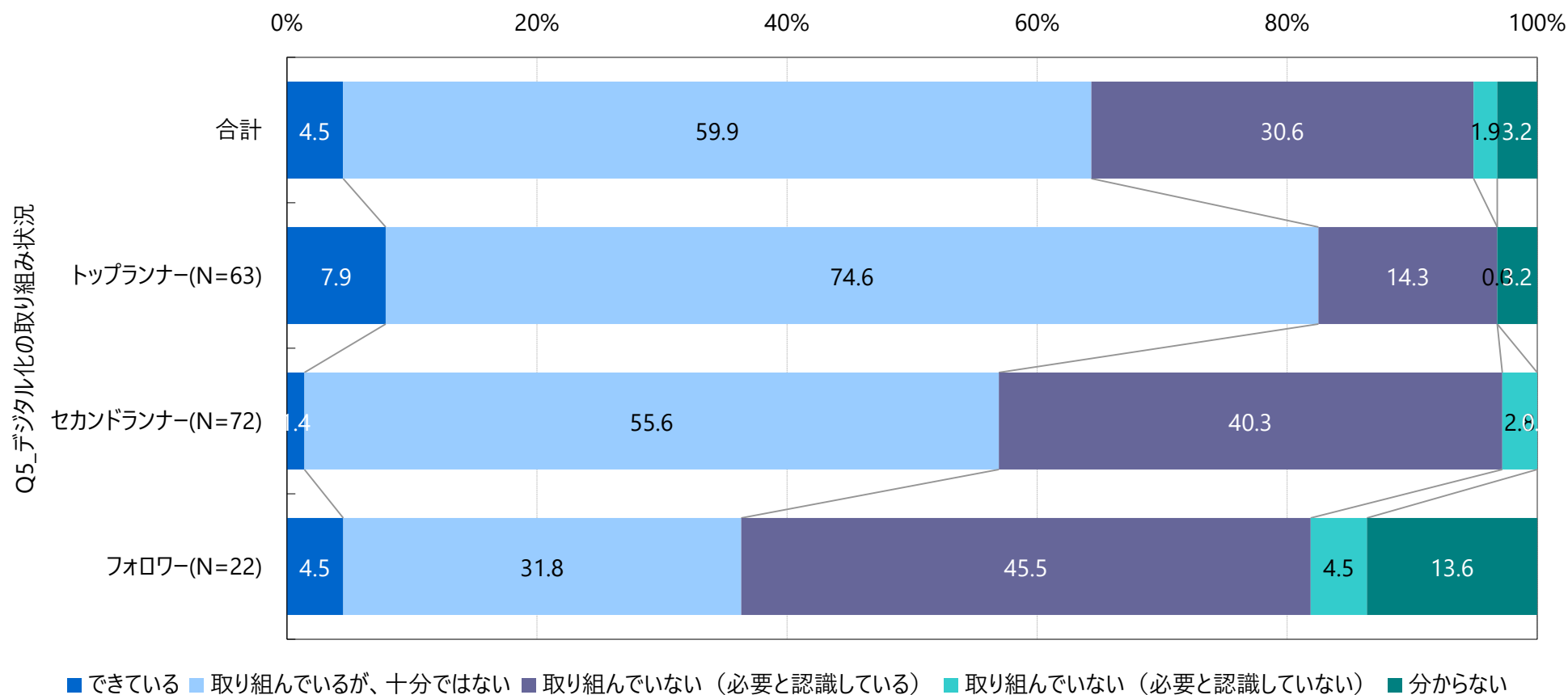
# 【ご参考】アイデアを創発し磨き上げる共創の場や環境（創造への情熱、発案への称賛をもつ組織風土）（コミュニケーションが良好にとれる環境・場の提供）

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。・アイデアを創発し磨き上げる共創の場や環境（創造への情熱、発案への称賛をもつ組織風土）（コミュニケーションが良好にとれる環境・場の提供）



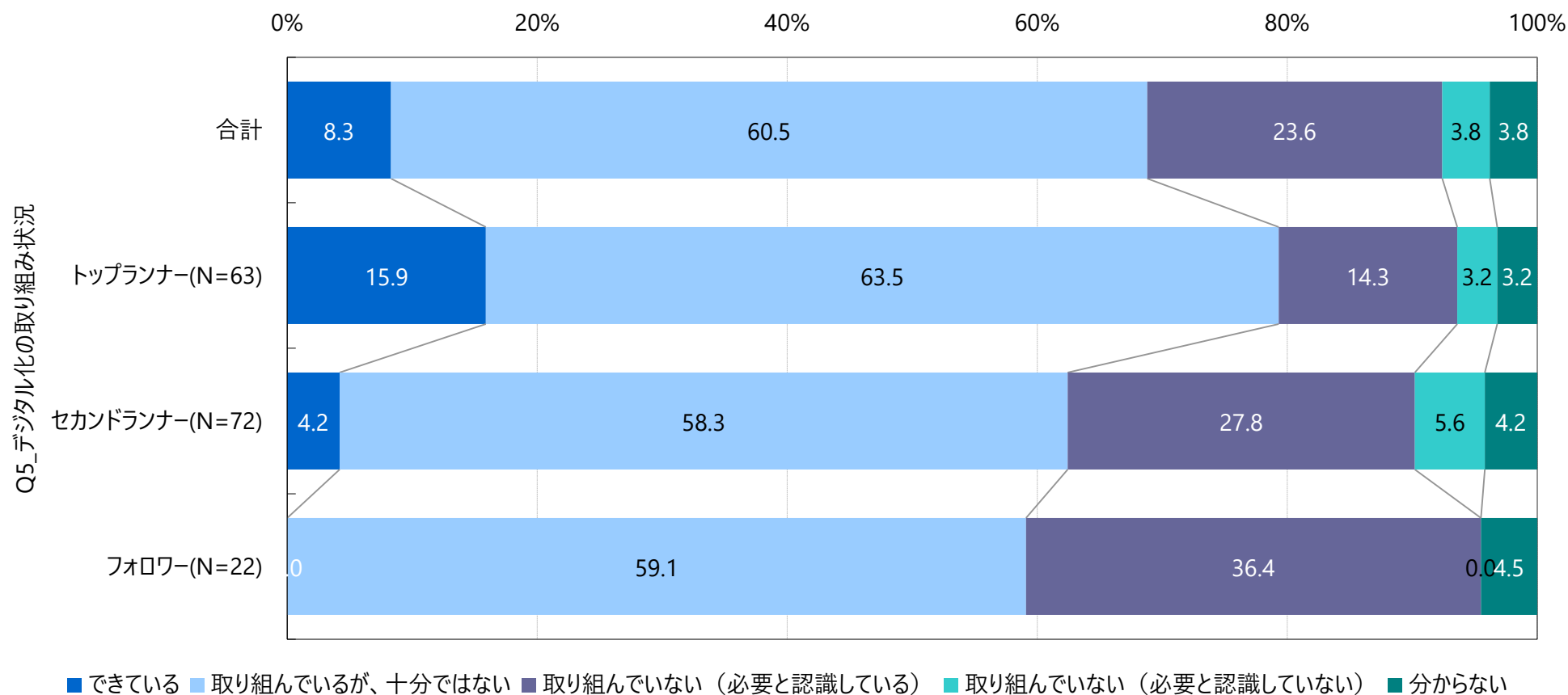
## 【ご参考】スピーディな意思決定、アジャイルな実行

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。・スピーディな意思決定、アジャイルな実行



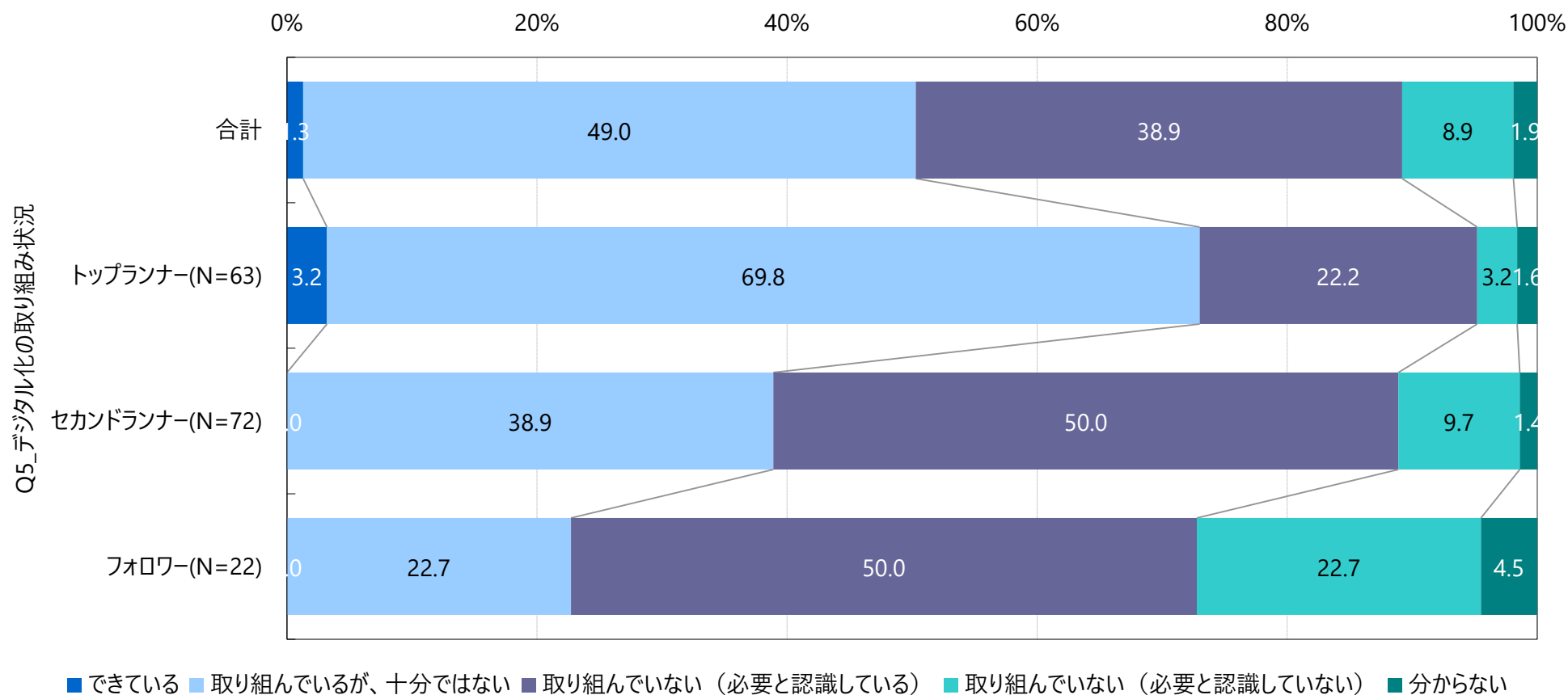
## 【ご参考】丸投げすることなく、自ら考え行動する意識の醸成

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。・丸投げすることなく、自ら考え行動する意識の醸成



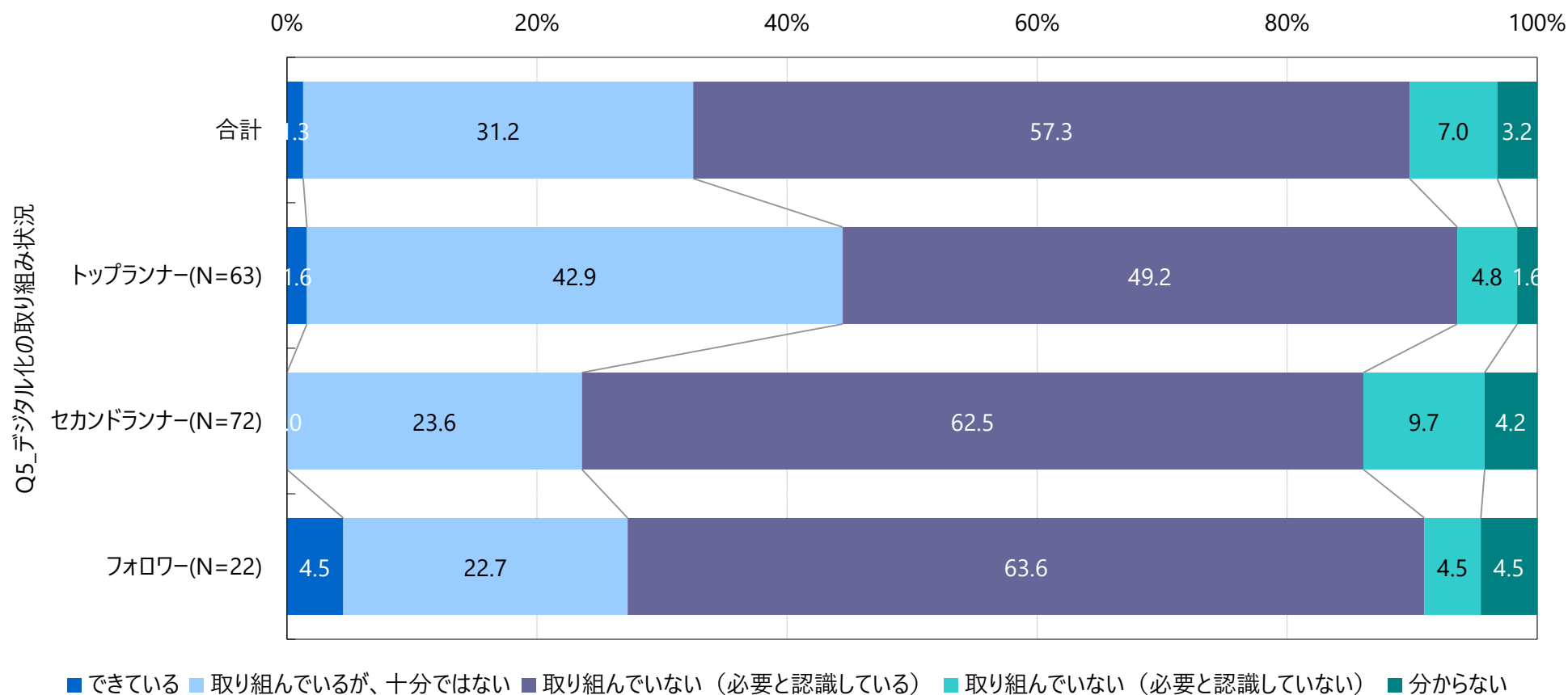
## 【ご参考】社員全員へのデジタル教育・啓蒙

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。・社員全員へのデジタル教育・啓蒙



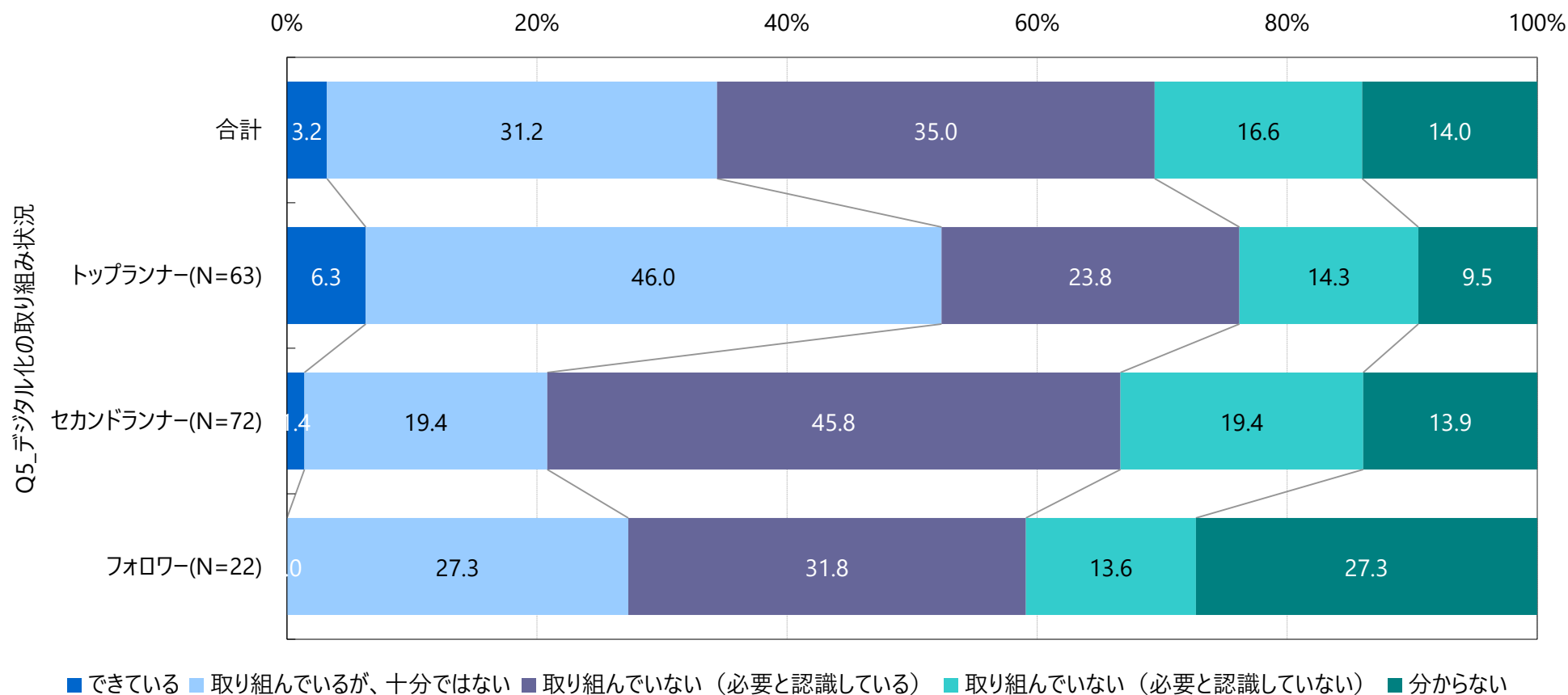
## 【ご参考】特殊専門能力を有する人への処遇（多様な人材を遇する）

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。・特殊専門能力を有する人への処遇（多様な人材を遇する）



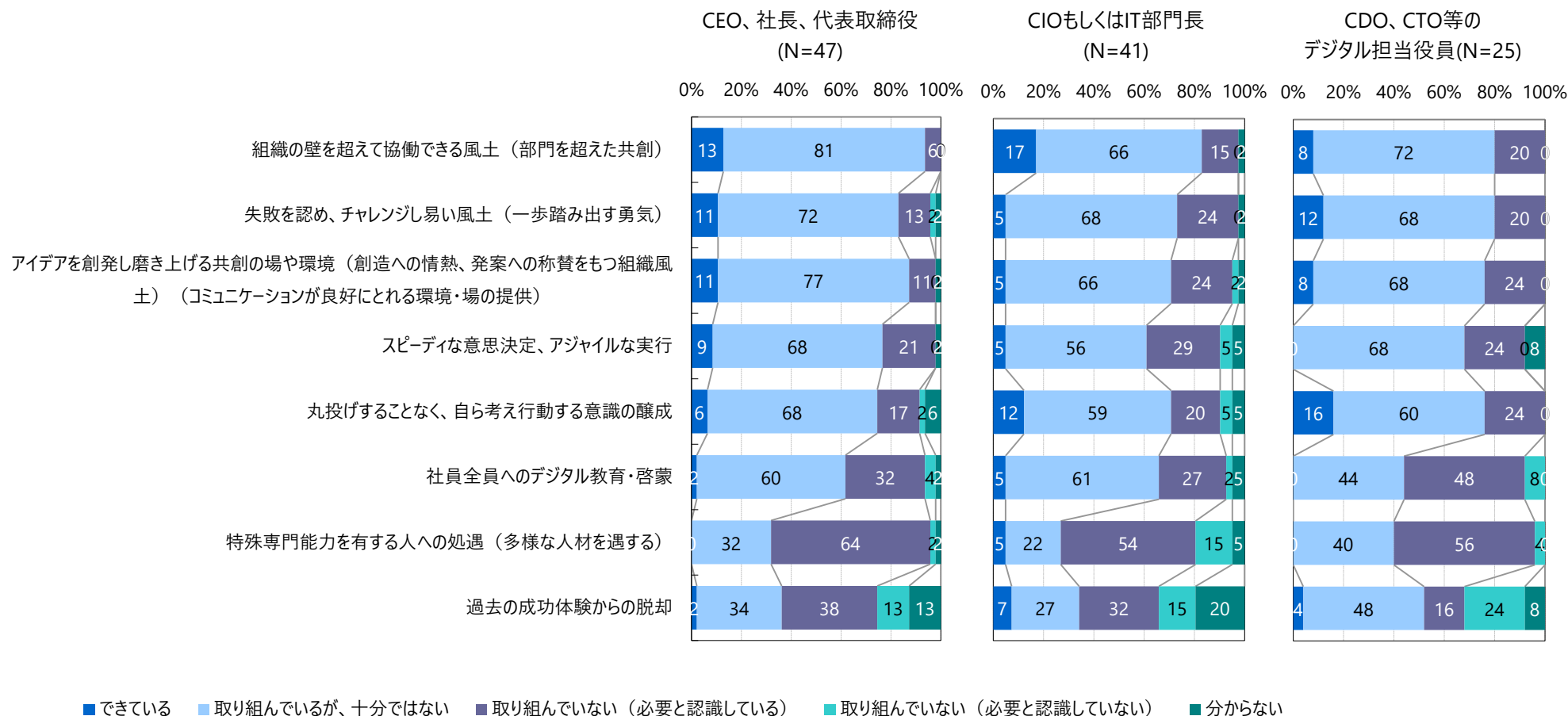
## 【ご参考】過去の成功体験からの脱却

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。・過去の成功体験からの脱却



## 【ご参考】

Q27：デジタル化を推進していく上で、組織・制度・風土・意識の面で必要と考えられる取り組みを以下に挙げました。貴社の取り組み状況をご選択ください。



## アンケート結果の考察 8 (デジタル化に必要な組織・風土)

### ■組織・風土に対する取り組み状況

1. 組織・風土に関しては、重要な取り組みと認識されていても、それを達成できている企業は多くはない。組織・風土に対する取り組みの達成するのは容易ではないことが伺える。
2. その中でも「組織の壁を超えて協働できる風土」に向けて取り組む企業が最も多くみられる。しかし、その達成割合でも約12%であり、必ずしも多いとはいえない。

## まとめ

---

## 「デジタル化の取り組みに関する調査」 まとめ（1／2）

### 1. デジタルビジネスに関する認識

- トップランナーの割合が39.4%となり、前年度よりも約10ポイント増加。
- 製造業は自社の強みを顧客基盤から製品・サービスにシフトさせてきている一方、非製造業では顧客基盤を強みと捉える割合がより増大している。

### 2. デジタル化の推進

- デジタル化の責任をCEOが担う企業は年々増加し、約3割となっている。
- 経営判断も伴うデジタル戦略を立案する上では、経営企画部門の関与が必要と考えられ、4割超の企業で経営企画部門がデジタル戦略策定に関わっている。
- デジタル施策推進は、事業部門やIT部門がリーダーシップを持ち進めようとしている。

### 3. デジタル化の課題や解決の工夫

- 解決したい課題上位の検討・進捗状況は昨年度と同様だが、中でも、生産性向上に繋がるプロセス改革の課題について成果が出ているとする企業の割合が高い。
- デジタルビジネスの推進を他社と連携して進めている企業は51%に増加。

### 4. デジタルIT投資

- 昨年よりも守りのIT投資の割合が増えた業界が多く、レガシー対応が認知された現れと考えられる。今後（3年後）の攻めのIT投資の意欲は高い。
- トップランナーではIT部門以外のデジタル化に関わるIT投資予算を拡大している。

### 5. デジタル化を推進する人材と活用技術

- トップランナーも含め、多くの企業が、デジタル化の企画・推進にあたり、事業企画力や改革推進力を必要としている。
- トップランナーの約5割がデジタル人材の具体的な採用・育成計画の実行段階。
- 新技術領域について、IoT、AI、ロボット、RPA、5Gが着目されている。

## 「デジタル化の取り組みに関する調査」 まとめ（2／2）

### 6. 法的規制や商習慣の弊害

- 法的規制や商習慣を弊害と強く感じる企業が約2割に増加。  
（昨年度から約8ポイント増）
- 障害と考える法的規制として最多は「個人情報に関わる法令・規則」。

### 7. レガシーシステムの状況

- デジタル化の進展が進んできたことで、レガシーシステムにおけるデータ連携の課題や、ビジネスで求められるデリバリー時間に関する課題が足かせと感じられてきている。
- レガシーシステムからの脱却・更新をすることで、新技術の活用、環境変化への柔軟な対応、データ連携や業務効率化を価値・効果として感じる企業が多い。

### 8. デジタル化に必要な組織・風土

- 組織・風土に関しては、重要な取り組みと認識されていても、それを達成できている企業は多くはない。組織・風土に対する取り組みの達成するのは容易ではないことが伺える。

## デジタルビジネス創出に向けた、取り組みの方向性（案）

### デジタル化によって変わる未来・社会

お客様

⑨プラットフォーム化

⑧ビジネスモデルの創出

自社

⑦ビジネスモデルの変革

④デジタル組織  
へのCEOの介在

⑤他社との  
事業連携・協業

⑥事業企画力、  
改革推進力の強化  
(デジタル人材育成)

②PoCの繰り返しとデジタル  
予算の確保

③AI、IoT、RPAの更なる活用

①レガシー脱却、ブラックボックス化の解消、ドキュメント整備

*Fin*