

企業IT動向調査2025(2024年度調査)

～データで探るユーザー企業のIT動向～

2025年4月10日

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会

24年度調査委員会(全体的な方針等を審議)

※敬称略、企業名五十音順
(2025年3月現在)

1	委員長	村野 剛太	東京海上日動火災保険株式会社 理事 IT企画部 部長 / 東京海上日動システムズ株式会社 エグゼクティブオフィサー デジタルイノベーション本部長
2	委員	三谷 慶一郎	株式会社NTTデータ経営研究所 主席研究員 エグゼクティブ・コンサルタント
3	委員	日野 泰成	株式会社大林組 DX本部本部長室 部長
4	委員	向 正道	開志専門職大学 事業創造学部 教授 / 日鉄ソリューションズ株式会社 人事本部 採用・人材開発センター プロフェッショナル
5	委員	大熊 眞次郎	カシオ計算機株式会社 デジタルイノベーション本部 エンタープライズシステム部 データマネジメントグループ マスター
6	委員	大橋 陽子	株式会社東レシステムセンター 取締役 大阪事業所長
7	委員	鈴木 貴雄	中外製薬株式会社 参与 デジタルトランスフォーメーションユニット長
8	委員	澤木 章人	日揮ホールディングス株式会社 執行役員 CIO
9	委員	鈴木 啓介	日本航空株式会社 執行役員 デジタルテクノロジー本部長
10	委員	竹本 具城	株式会社野村総合研究所 顧問
11	委員	足澤 篤史	株式会社リコー デジタル戦略部 プロセス・IT・データ統括 OPEX企画室 室長

24年度調査部会(分析・執筆を担当)

※敬称略、企業名五十音順
(2025年3月現在)

1	部会長	大熊 眞次郎	カシオ計算機株式会社 デジタルイノベーション本部 エンタープライズシステム部 データマネジメントグループ マスター
2	副部会長	日野 泰成	株式会社大林組 DX本部本部長室 部長
3	副部会長	向 正道	開志専門職大学 事業創造学部 教授 / 日鉄ソリューションズ株式会社 人事本部 採用・人材開発センター プロフェッショナル
4	副部会長	大橋 陽子	株式会社東レシステムセンター 取締役 大阪事業所長
5	委員	大内 紀知	青山学院大学 教授
6	委員	野中 淳	株式会社NTTデータ経営研究所 執行役員 パートナー / 立教大学 ビジネスデザイン研究科 客員教授
7	委員	木村 俊一	株式会社NTTデータ経営研究所 ソーシャル・デジタル戦略ユニット パートナー
8	委員	伊藤 貴博	株式会社NTTデータ経営研究所 ソーシャル・デジタル戦略ユニット アソシエイトパートナー
9	委員	後藤 裕貴	株式会社NTTデータ経営研究所 ソーシャル・デジタル戦略ユニット マネージャー
10	委員	瀬川 将義	デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 執行役員 パートナー
11	委員	部坂 太士	株式会社電通コーポレートワン テクノロジーオフィス プラットフォームシステム開発部 ディレクター
12	委員	平澤 諒	株式会社電通コーポレートワン テクノロジーオフィス 業務統括部 スペシャリスト
13	委員	河端 克幸	東京海上日動火災保険株式会社 IT企画部 ビジネスプロセスデザイングループ マネージャー
14	委員	長堀 大道	株式会社野村総合研究所 金融デジタルビジネス推進部 エキスパートシステムコンサルタント
15	委員	唐門 準	東日本旅客鉄道株式会社 イノベーション戦略本部 システムマネジメントユニット マネージャー
16	委員	中村 大介	東日本旅客鉄道株式会社 イノベーション戦略本部 デジタルビジネスユニット 副長
17	リサーチフェロー	志村 近史	東京科学大学大学院 非常勤講師 / 元 株式会社野村総合研究所

事務局: 中島 昭能
鈴木 絵理子

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 専務理事
一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 マネージャー

企業IT動向調査2025(24年度調査)の概要

24年度の重点テーマ

今こそ問われるIT部門の真価と進化

当調査の特徴

- 94年度以来継続して実施し今回で31回目、ユーザー企業中心の動向調査
- 経年変化をふまえた分析と、定量・定性調査を用いて多面的に分析
- 年度別のトピックを重点テーマとして設定

アンケート調査

調査期間	2024年9月6日(金)～10月28日(月)
実施形態	郵送で依頼後、Webで回収
調査対象	東証上場企業とそれに準じる企業
回収	配布数:4500件 回収数:981社

グループインタビュー調査

実施時期	2024年12月中旬に実施
実施形態	オンライングループインタビュー
調査対象	ユーザー企業のIT部門長の方
グループ数	2グループ実施(9社9名)

個別インタビュー

実施時期	2025年1月～2月に実施
実施形態	対面 オンラインインタビュー
調査対象	• DX成熟度セルフチェックの結果高得点企業 • IT人材に関する取り組みをお話しいただける方

調査委員会、調査部会 による分析

調査報告
2025年4月発表

経済産業省監修

企業IT動向調査2025 重点テーマ

『今こそ問われるIT部門の真価と進化』

経済産業省のDXレポートで「2025年の崖」とされていた2025年が間近に迫るなか、IT部門の対応領域は年々複雑かつ高度になると同時に、多くの課題が新しく生まれている。DXという言葉が生まれ、多くの企業でDX推進が謳われ始めたのち、20年度には新型コロナ禍の影響で多くの企業がテレワークを導入し、23年度には生成AIが多くの企業で導入された。それらに伴うサイバーセキュリティでの課題も山積しているが、人材の育成・獲得難易度も増す一方である。また、円安の影響を受けるなど、ITコスト構造の変化も著しい。ここ数年で、IT部門のおかれる環境や経営からの期待が大きく変化し、DX推進の難易度は一層上がってきているといえる。

23年度調査では『転換期に挑み輝くIT部門の役割』をテーマに掲げ、複雑かつ不可逆的な変化をもたらす要因となった新型コロナ禍を踏まえ、その前後で企業やIT部門がどのように変わったのかを振り返りつつ、未来に向けてIT部門のこれからのあり方を考えた。調査の末尾では、組織横断でのDXをさらに加速させるためには、AIのサポートを受けてIT部門自体の業務をさらに効率化・高度化しながら、経営層、ビジネス部門との協業により多くの時間をあてがい、企業風土の変革を経営層とともに進めることが必要であると説いた。

24年度調査では『今こそ問われるIT部門の真価と進化』をテーマに実施する。IT部門の対応領域が格段に増えるなか真価を発揮し、IT部門の業務をより効率化・高度化しながら、新たなことを生み出せる組織に進化するためにはどのようなことが必要であろうか。IT部門に期待される役割を果たすために必要なケイパビリティはどのようなものであるかを確認しながら、日本のIT部門が一層邁進し、各社が思い描くDXを実現できるよう、ヒントを探る。

企業IT動向調査2025 調査結果

主な調査結果



1. 業績とIT予算

- 企業プロフィール
- IT予算・投資マネジメント

2. DXの取組みと成果

- DX
- データ活用
- 未来に向けたテクノロジー活用

3. システム開発とセキュリティ

- システム開発・IT基盤
- 情報セキュリティ

4. 人材不足への課題

- IT組織
- IT人材

5. 総括と提言

企業プロフィール

- アンケート調査は4500社を対象に実施し、981社から回答を得た。回答企業を10組の業種グループに分け、分析と考察を実施
- 24年度の企業業績については、「増収増益」とする割合が59.1%、「減収減益」とする割合が14.8%となっており、日本経済は20年度を底に、回復基調が続いている
- 「経営戦略」と「IT戦略」の関係性については、どの業種グループにおいても「IT戦略」を「中期経営計画」または「単年度の事業計画」に織り込み、積極的にステークホルダーに開示していこうとする流れがある。近年は、上場企業に対して、資本コストや株価を意識した持続的な成長実現に向けた戦略と取組み状況を開示せよ、というステークホルダーからの要請が強まっており、本調査結果も、その流れを反映していると考えられる

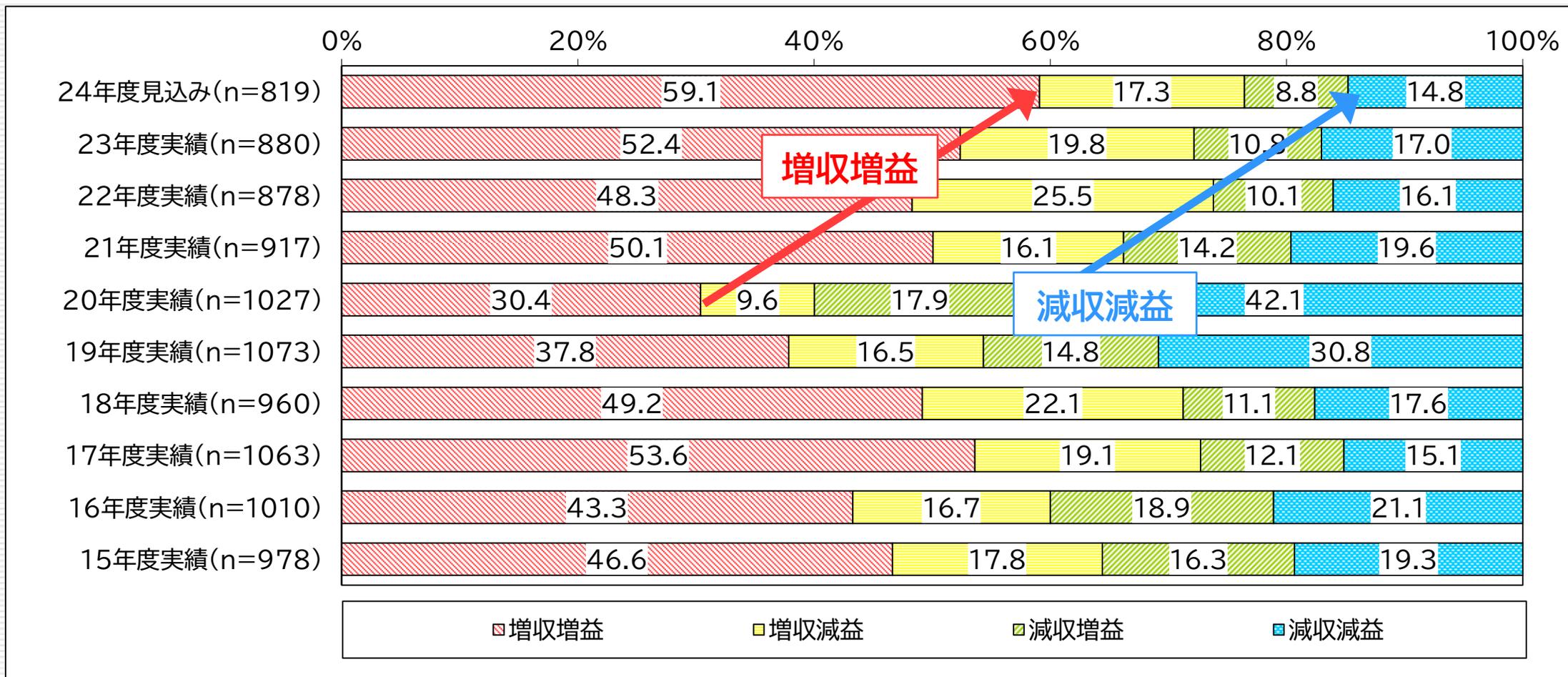
24年度の調査分析では、回答企業981社を10組の業種グループに分けて実施 全体の構成比は過年度と大きく変わらず、安定した経年変化が追える調査内容となっている

各業種グループ に属する業種

業種グループ	24年度		23年度		属する業種
	件数	割合	件数	割合	
建築・土木	66	6.7%	58	5.9%	15. 建設業
生活関連型・その他製造	172	17.5%	178	18.2%	1. 食料品・飲料・たばこ・飼料製造業 2. 繊維製品製造業 4. 化学・医薬品製造業 13. その他製品製造業
基礎素材型製造	80	8.2%	79	8.1%	3. パルプ・紙・その他紙製品製造業 5. 石油・石炭・プラスチック・ゴム製品製造業 6. 窯業・土石製品製造業 7. 鉄鋼業 8. 非鉄金属・金属製品製造業
加工組立型製造	158	16.1%	153	15.7%	9. 機械製造業 10. 電気機器製造業 11. 輸送用機器製造業 12. 精密機器製造業
卸売	95	9.7%	97	9.9%	21. 卸売業
小売・外食	89	9.1%	82	8.4%	22. 小売業、外食
金融・保険	49	5.0%	47	4.8%	23. 金融・保険業
社会インフラ	23	2.3%	33	3.4%	14. 水産・農林業、同協同組合、鉱業 16. 電力、ガス、水道、その他熱供給 18. 通信、放送、映像・音声情報制作 19. 新聞・通信社、出版
運輸・倉庫・不動産	78	8.0%	80	8.2%	17. 運輸業・倉庫業・郵便業 24. 不動産業
サービス	171	17.4%	169	17.3%	20. 情報処理・ソフト開発、その他情報通信業 25. 宿泊、旅行、娯楽産業 26. 医療・福祉業 27. 教育、学習支援 28. その他サービス業、その他非製造業
全体	981	100.0%	976	100.0%	

企業業績について、24年度「増収増益」の割合が59.1%に増加、「減収減益」の割合は14.8%に減少しており、日本経済は20年度を底に回復基調が続いていることがうかがえる

年度別 業績(実績と見込み)

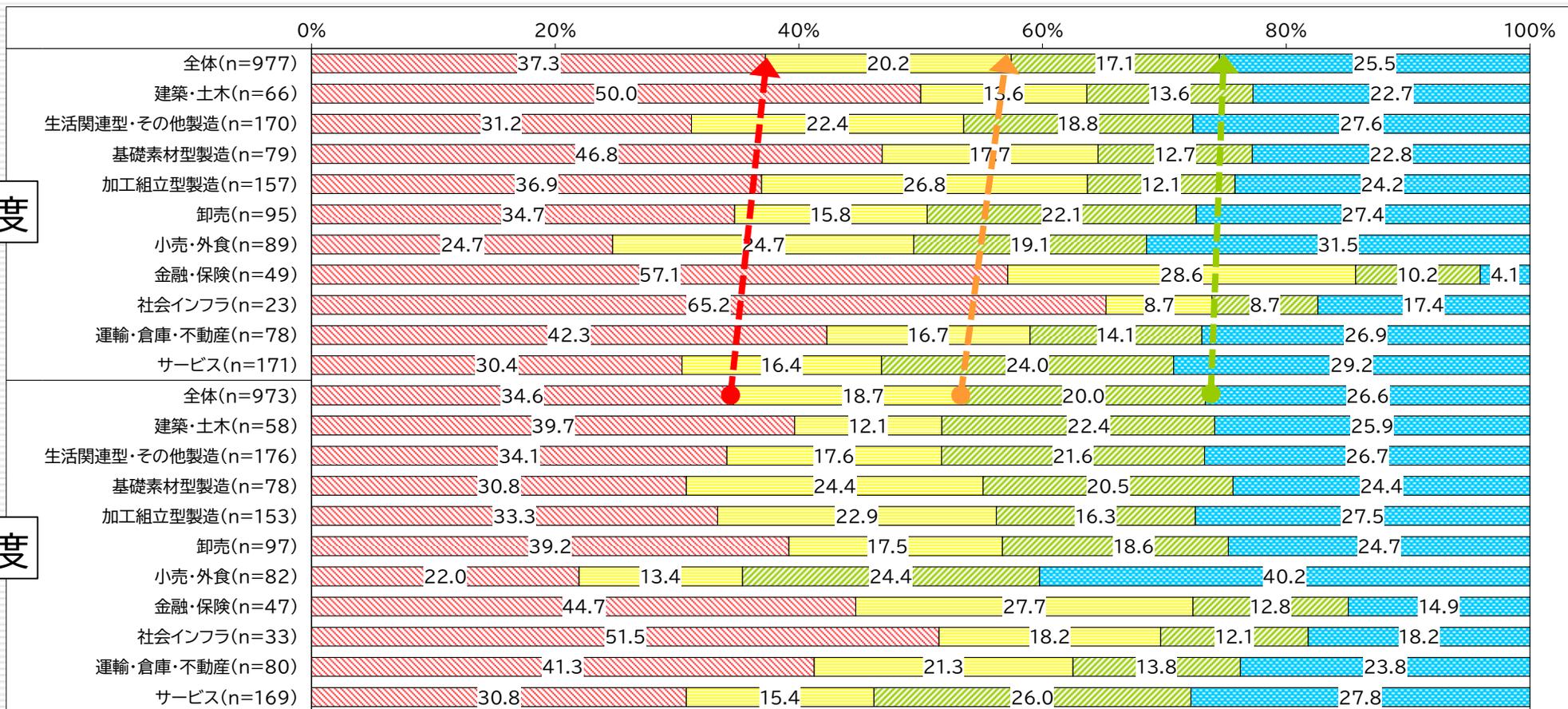


「IT戦略」については、多くの業種グループで「単年度の事業計画」より「中期経営計画」に織り込み、かつステークホルダーに開示していかうとする流れがみられる

業種グループ別 経営戦略とIT戦略の関係性

24年度

23年度



IT戦略が中期経営計画に織り込まれており、ステークホルダーに開示済み

IT戦略が中期経営計画に織り込まれているが、ステークホルダーには開示していない

IT戦略が単年度の事業計画に織り込まれている

IT戦略が経営計画に織り込まれていない

■ 中期経営計画にIT戦略が織り込まれており、ステークホルダーに開示済み
■ 中期経営計画にIT戦略が織り込まれているが、ステークホルダーには開示していない
■ 中期経営計画ではなく、単年度の事業計画にIT戦略が織り込まれている
■ 経営計画に、IT戦略がうたわれていない

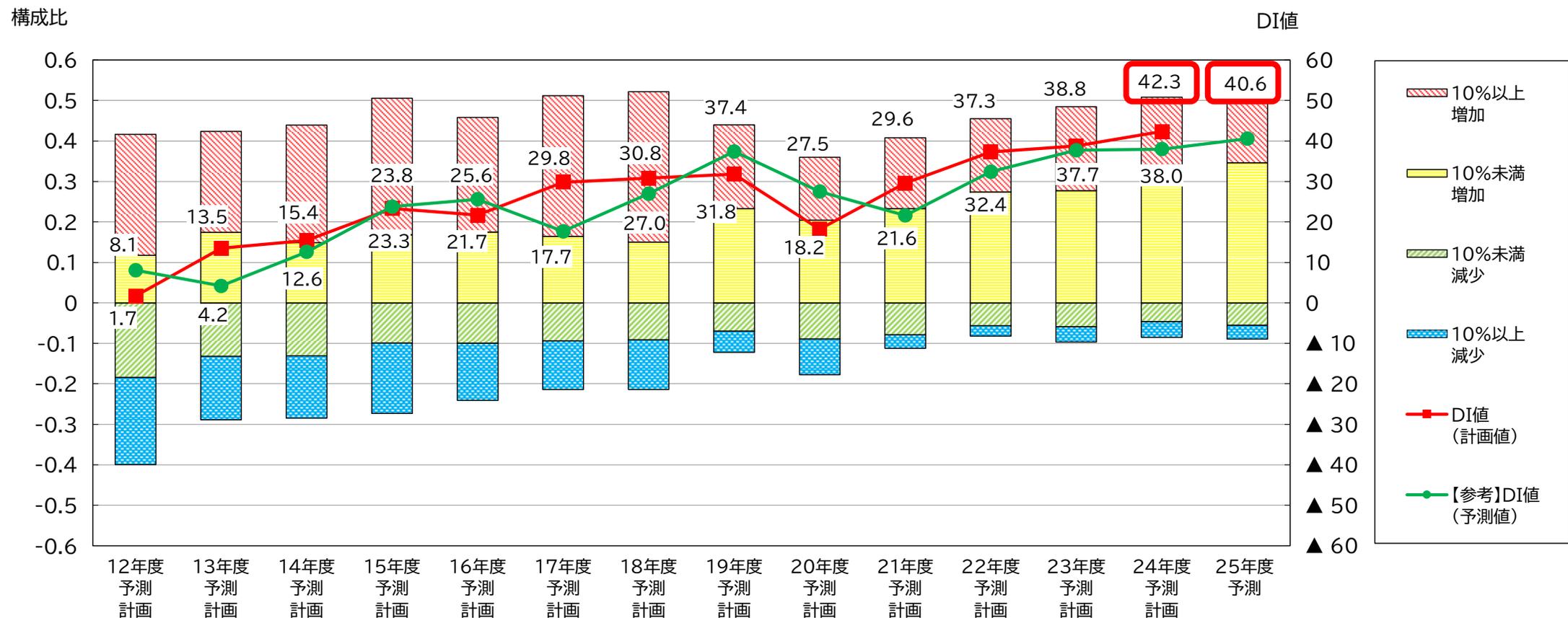


IT予算・投資マネジメント

- IT予算のDI値は、24年度計画では42.3ポイントを示し、計画値としては過去10年間で最高値。25年度予測も40.6ポイントと高い水準を維持
- 24年度計画でのIT予算の増加理由は「円安・人件費高騰・ベンダー提供価格の値上げなどによる影響」がトップ
- 物価高やサイバーセキュリティリスク増加に伴う対策の強化等によるランザビジネス予算の増加が影響してか、バリューアップ予算比率が横ばい
- 4割近い企業でIT投資の評価を”未実施”。既存システムにかかるランニングコストの評価実施率は3割程度に留まる

IT予算のDI値は、24年度計画では42.3ポイントを示し、計画値としては過去10年間で最高値。25年度予測も40.6ポイントと高い水準を維持

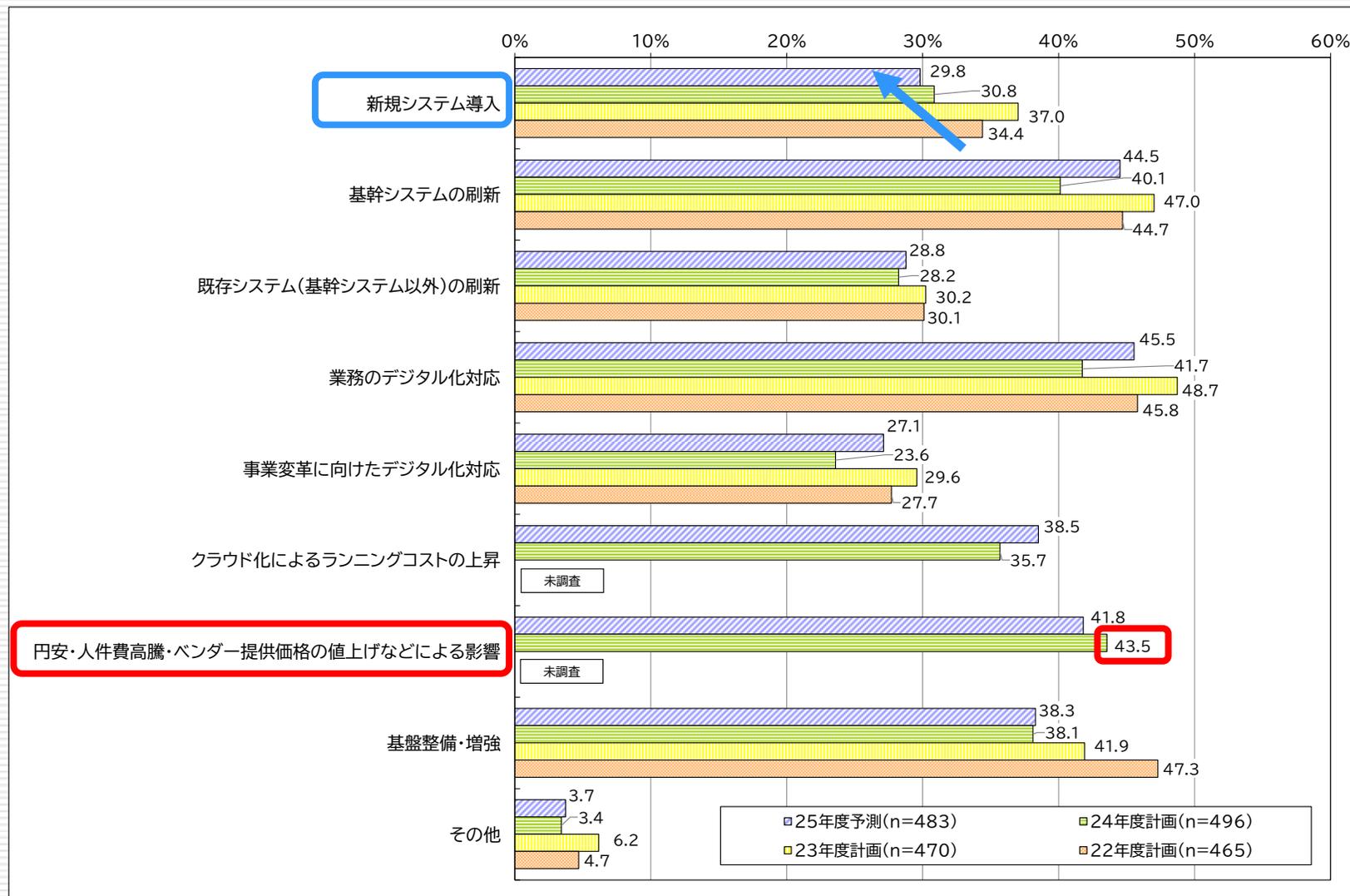
IT予算DI値の推移



※ DI値(Diffusion Index):IT予算を増加する割合から減少する割合を差し引いた値

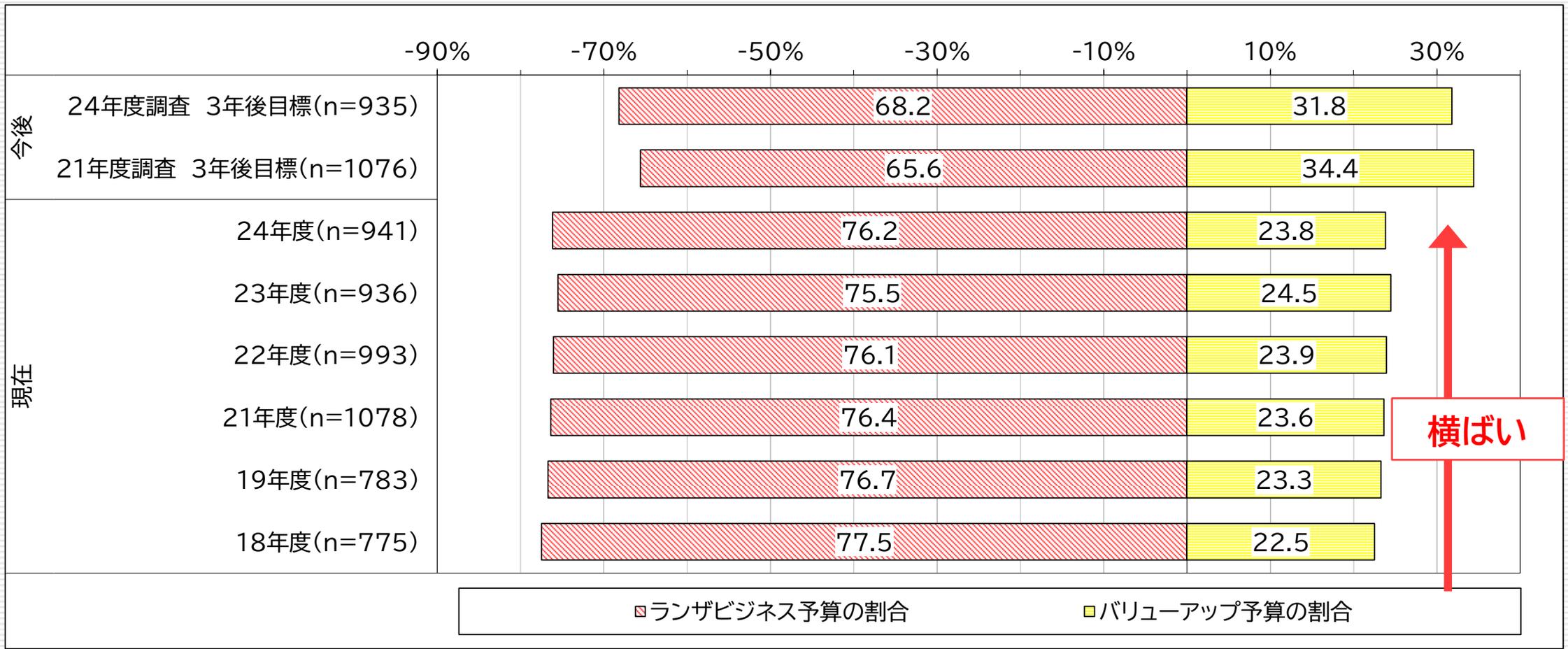
24年度計画でのIT予算の増加理由は「円安・人件費高騰・ベンダー提供価格の値上げなどによる影響」がトップ

IT予算の増加理由



物価高やサイバーセキュリティリスク対策強化費用増の影響等によるランザビジネス予算の増加が影響してか、バリューアップ予算比率は横ばい

ランザビジネス予算:バリューアップ予算のIT予算配分



横ばい

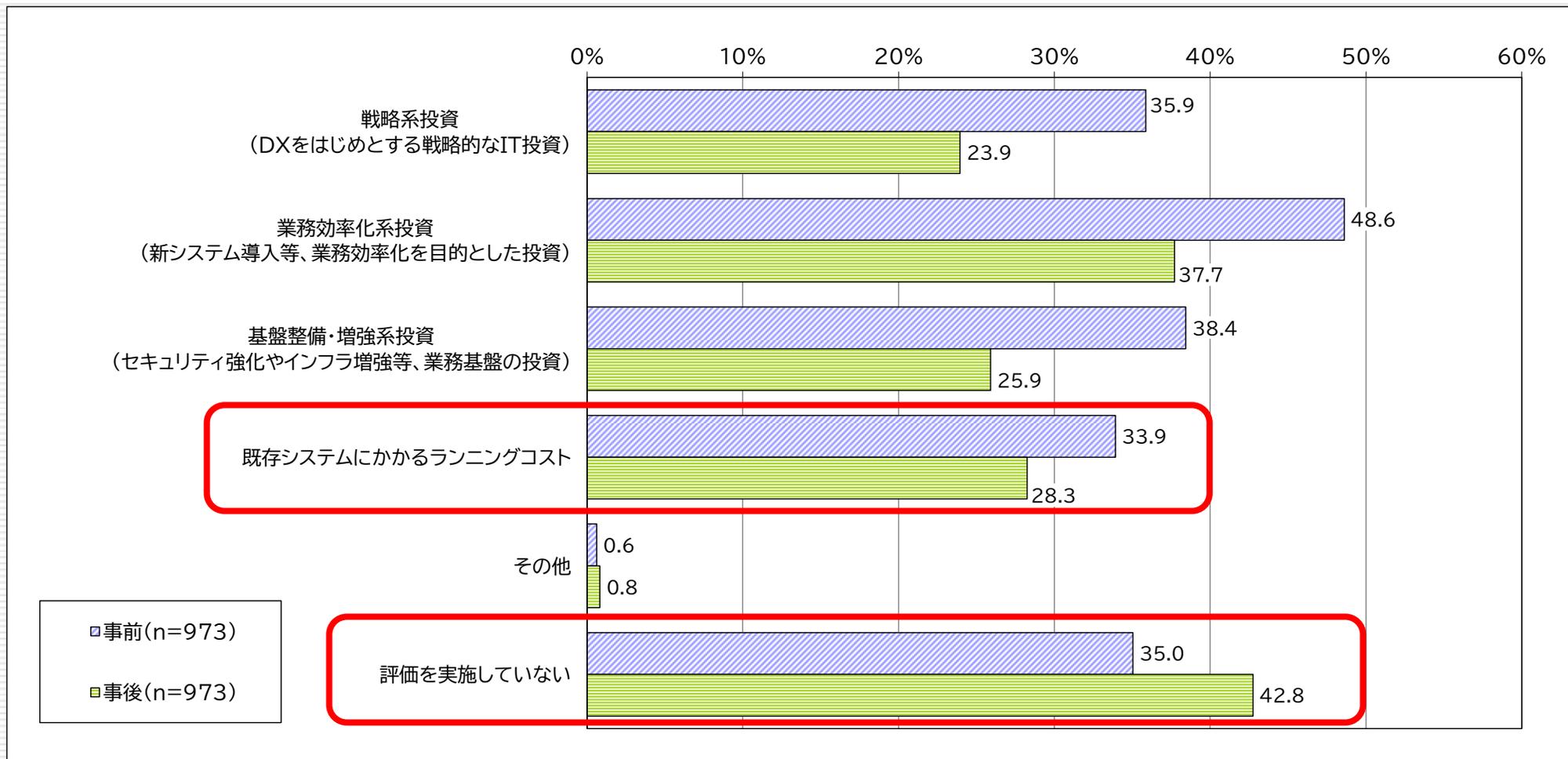


※ ランザビジネス予算: 現行ビジネスの維持・運営 バリューアップ予算: ビジネスの新しい施策展開
 ※ 20年度は調査未実施
 (C)JUAS 2025

4割近い企業でIT投資の評価を”未実施”

既存システムにかかるランニングコストの評価実施率は3割程度にとどまる

評価項目別 IT投資の事前評価・事後評価実施状況



主な調査結果

1. 業績とIT予算

- 企業プロフィール
- IT予算・投資マネジメント



2. DXの取組みと成果

- DX
- データ活用
- 未来に向けたテクノロジー活用

3. システム開発とセキュリティ

- システム開発・IT基盤
- 情報セキュリティ

4. 人材不足への課題

- IT組織
- IT人材

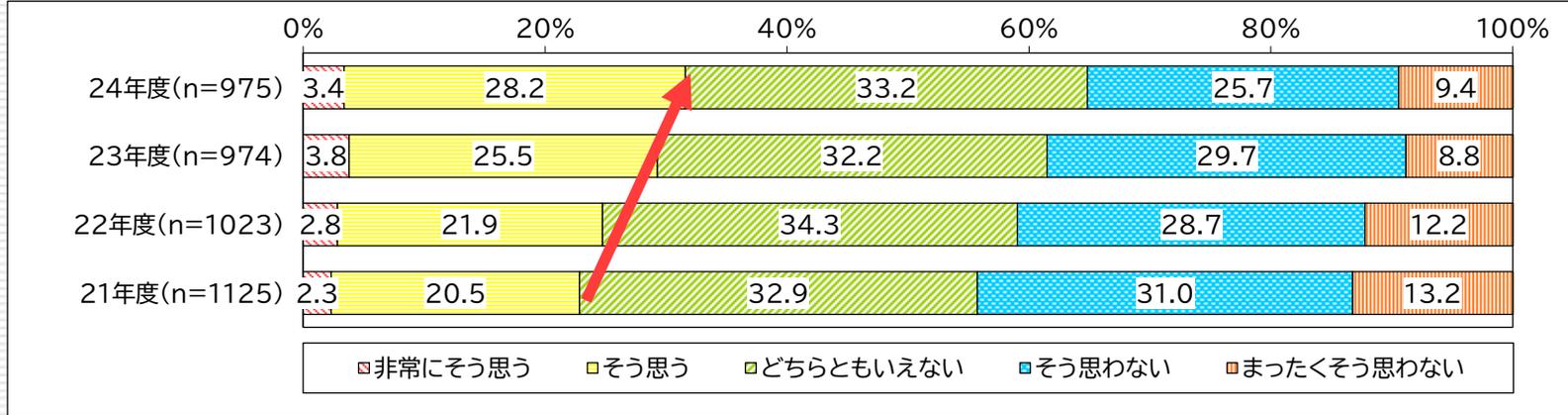
5. 総括と提言

DX

- DXを推進できている企業は緩やかに上昇している。しかし売上高別にみると、売上高1兆円以上の企業では、21年度の調査開始時から初めてDX推進状況の停滞感が見えた
- DX推進の最重要目的を既存事業のコスト削減とする企業が最も多く、1/3以上で効果が得られている。新規領域への展開を掲げる企業はまだ1割程度
- DX推進ができている企業は、IT戦略立案および開示や、DX進捗度を測るためにKPIの設定や評価を実施している。このように指標で捉えて可視化・数値化し、関係者で共有することが、DXを進める上で重要な取組みであろう
- DX推進する上での課題は企業の売上高規模により状況・傾向が異なっている

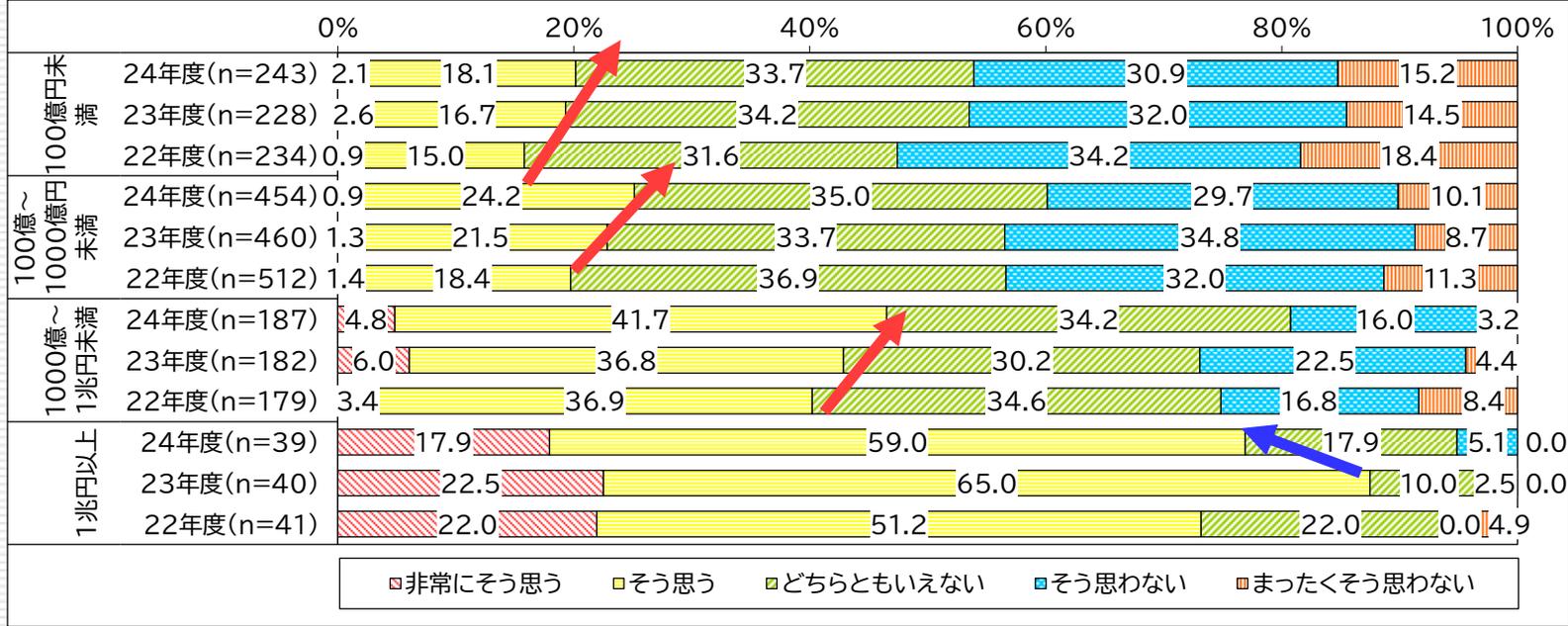
DXを推進できている企業は緩やかに上昇 売上高規模が大きな企業ほどDX推進状況で先行しているが、一部に減少の事例も

DX推進状況



DX推進状況は
緩やかに上昇

売上高別
DX推進状況



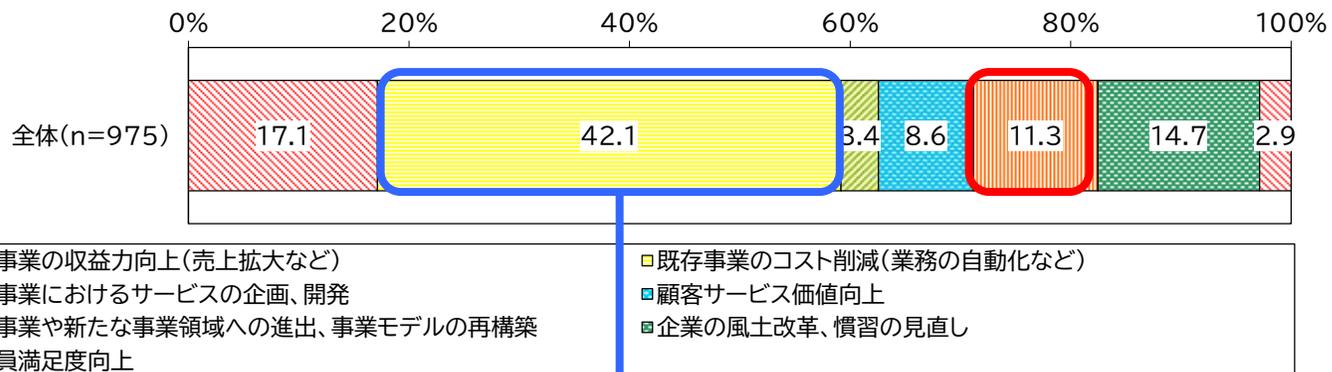
売上高が大きな
企業ほど
推進割合は高い

一部で減少の事例
(売上高1兆円以上)

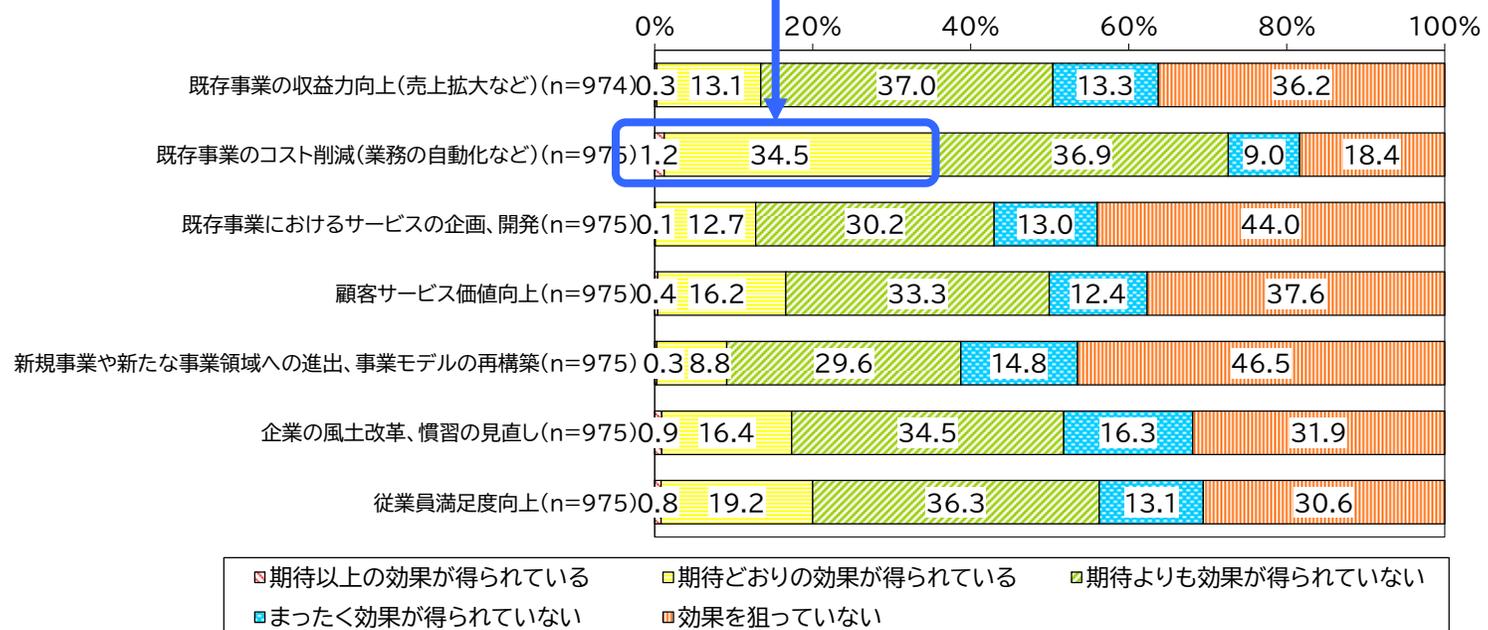


DX推進の目的は「コスト削減」が最も多く、1/3以上の企業で効果が得られている 一方で新規領域への展開を目的と掲げる企業は少なく1割程度。本傾向は23年度と同様

DX推進の目的



DX推進の目的別 効果レベルの状況



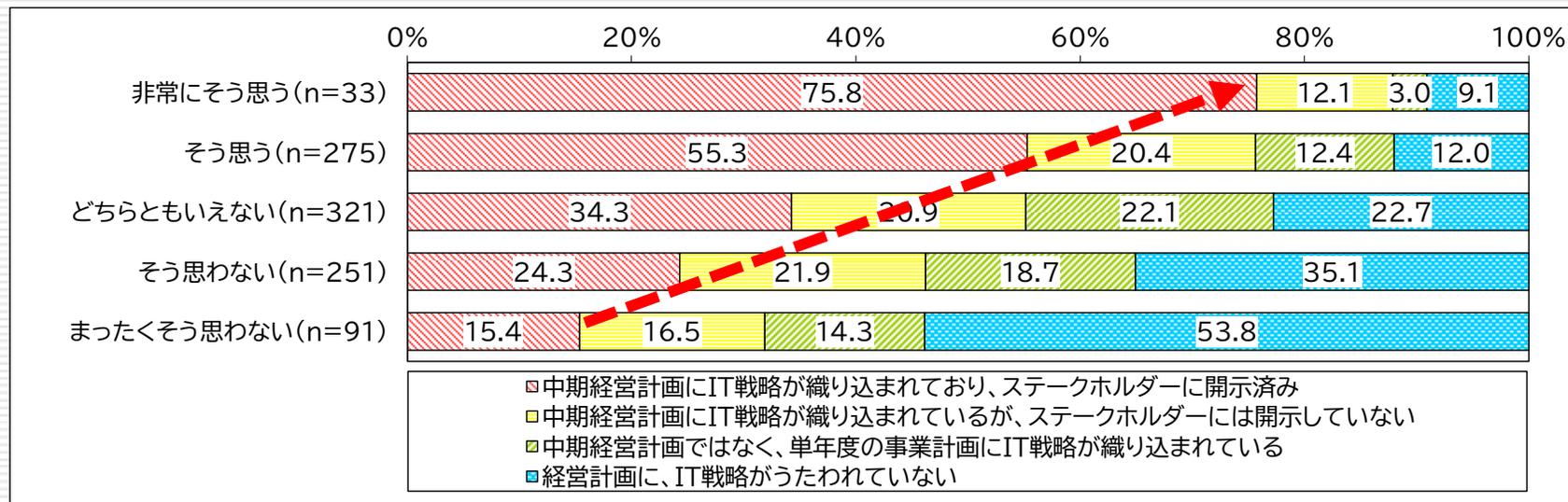
目的として
「既存事業のコスト削減」
が最も多い

「新規事業や新たな事業領域への進出、事業モデルの再構築」は1割程度

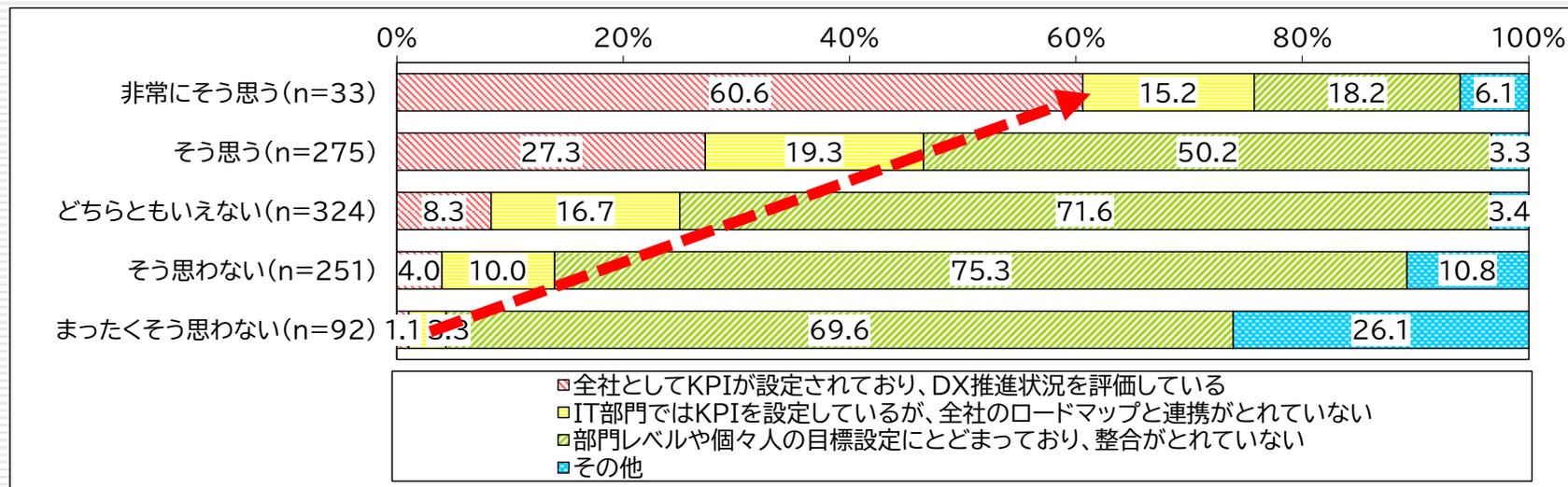
当該目的は
1/3以上で効果有

DXを推進できている企業は、IT戦略立案やKPIの設定、評価を実施 経営やIT組織が可視化・数値化した目標を設定して共有する姿勢が重要

DX推進状況別 経営戦略とIT戦略の関係性



DX推進状況別 DX推進の進捗評価指標



DX推進する上での課題は企業の売上規模により状況・傾向が異なっている

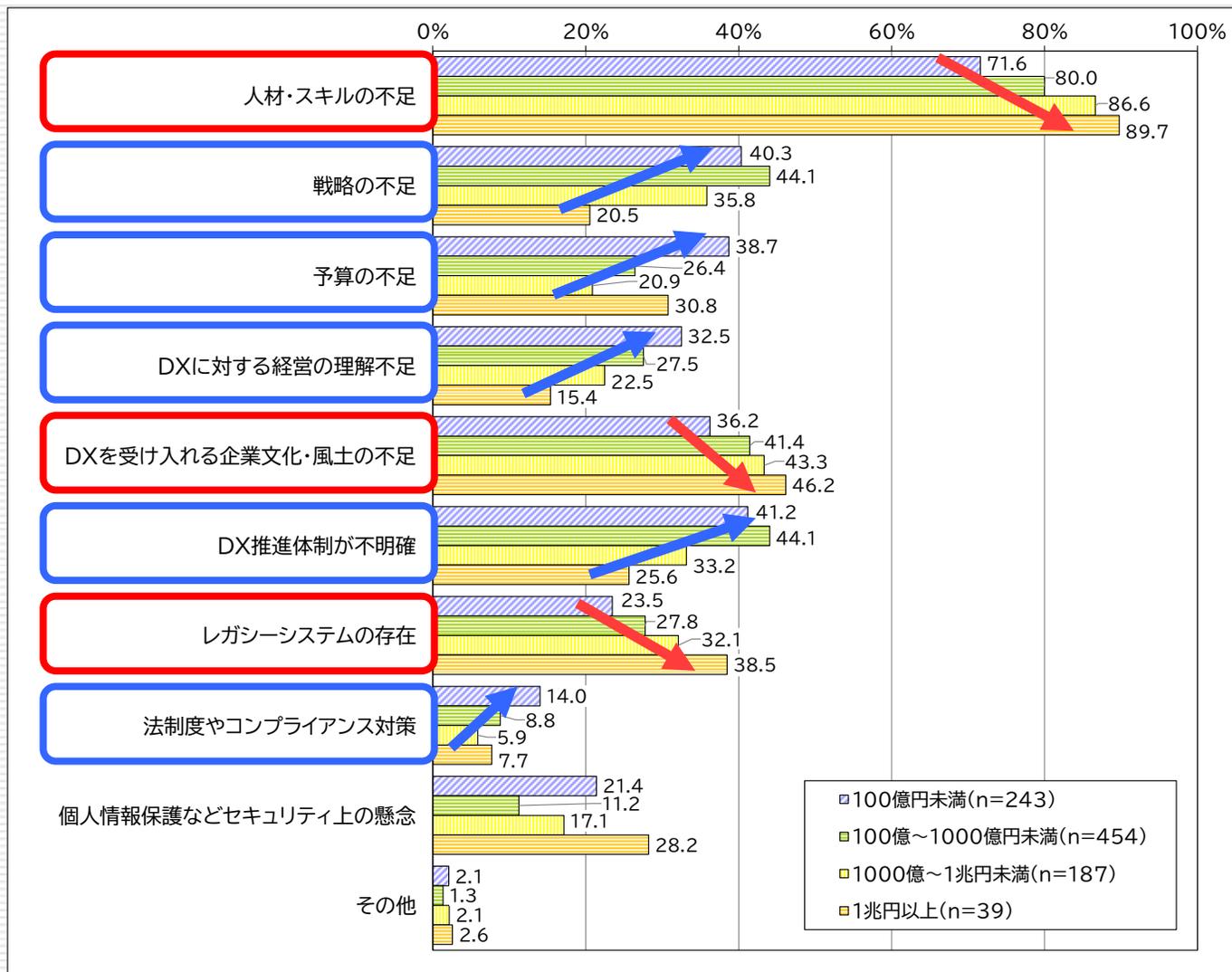
売上高別 DXを推進するうえでの課題

売上高規模が大きい企業(DX推進で先行する企業が多い)では

- 人材・スキルの不足
 - DXを受け入れる企業文化・風土の不足
 - レガシーシステムの存在
- が課題として多くあげられている

売上高規模が小さい企業では

- 戦略の不足
 - 予算の不足
 - DXに対する経営の理解不足
 - DX推進体制が不明確
 - 法制度やコンプライアンス対策
- といった課題が顕著

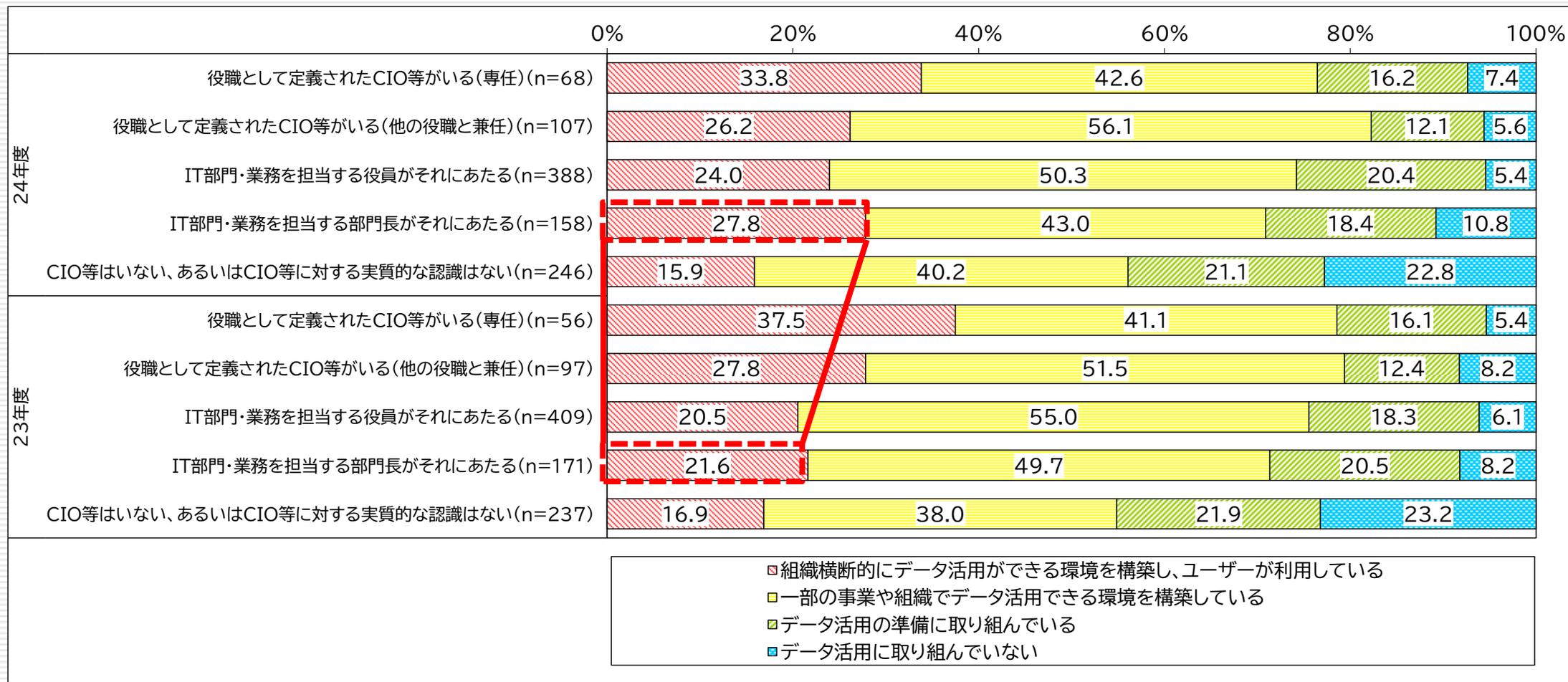


データ活用

- CIOが設置されていない企業でも、横断的なデータ活用を実現する企業の割合は増加しており、データ活用の裾野が広がりにつつある
- データ活用におけるルールが不十分、データの質が不足という課題は、データ活用が準備段階の企業に多く、活用が進むにつれ解消されてゆく
- データ統合が進んでいる業務領域は「購買」、「人事」、「経理」のバックオフィス領域で、「自社事業部内」では4割以上が統合完了
- いずれの業務領域においても50%を超える企業がデータによる意思決定を実施、特に経営企画と営業では70%超え

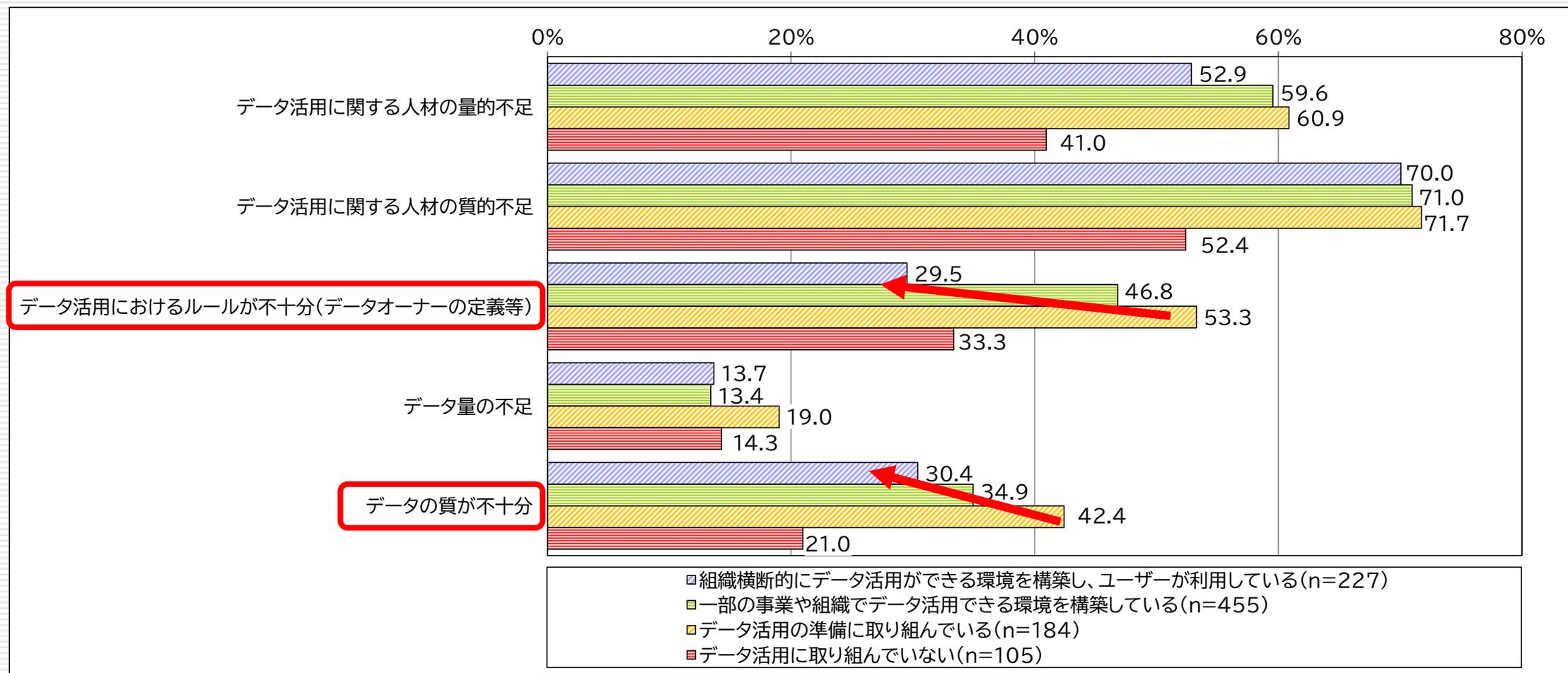
CIOが設置されていない企業でも、横断的なデータ活用を実現する企業の割合は増加しており、データ活用の裾野が広がりつつある

CIO 設置状況別 データ活用の取組み状況



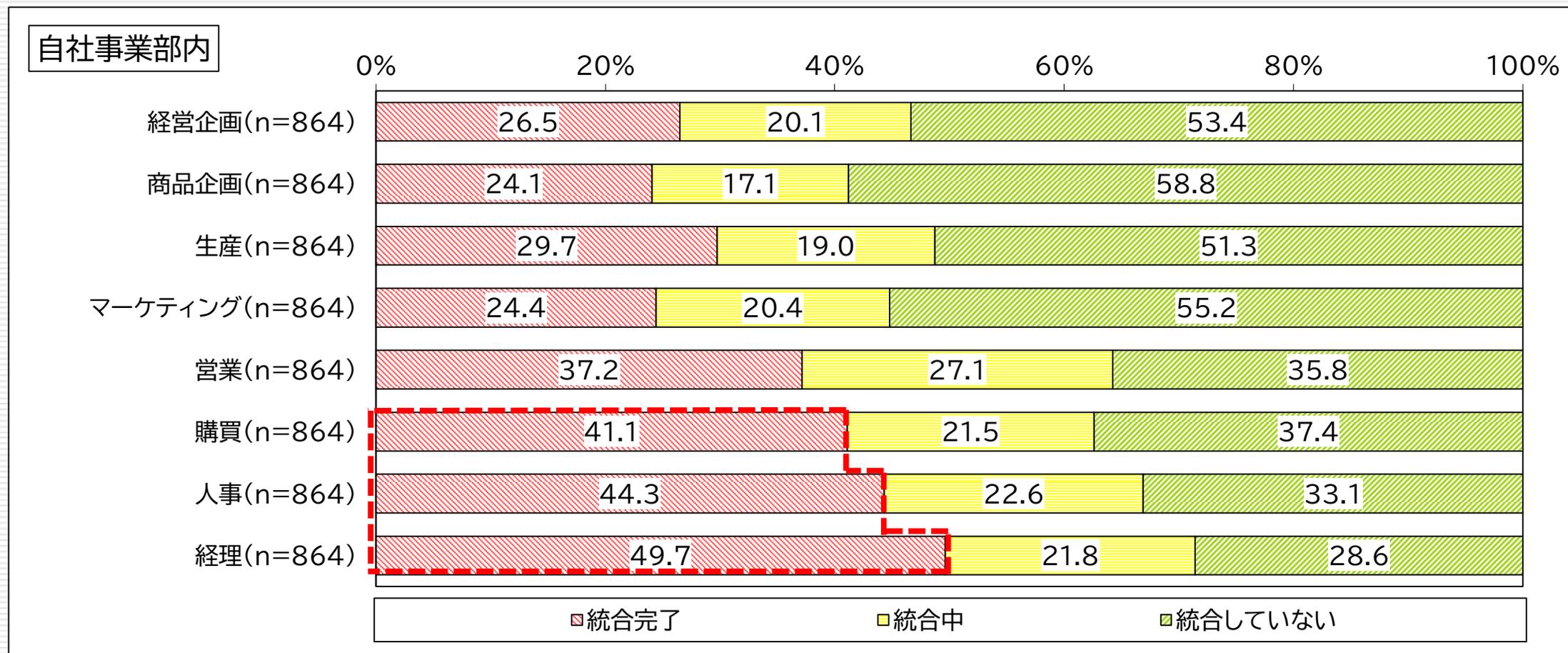
データ活用におけるルールが不十分、データの質が不足という課題は、データ活用が準備段階の企業に多く、活用が進むにつれ解消されてゆく

データ活用の取組み状況別 データ活用における課題(抜粋)



データ統合が進んでいる業務領域は「購買」、「人事」、「経理」のバックオフィス領域で、「自社事業部内」では4割以上が統合完了

範囲別 業務領域データの統合状況 (抜粋)



いずれの業務領域においても50%を超える企業がデータによる意思決定を実施 特に経営企画と営業では70%超え

データドリブン経営の実施状況

	データによる意思決定をおこなっている					特にデータによる意思決定を行っていない
	予測した結果に基づき、意思決定を行っている	リアルタイムに可視化した結果に基づき、意思決定を行っている	過去データを可視化した結果に基づき、意思決定を行っている	データを活用した意思決定に向けた準備を行っている(データの蓄積など)		
経営企画(n=864)	70.5	7.9	8.2	40.3	23.1	29.5
商品企画(n=864)	53.1	5.2	5.0	31.3	17.8	46.9
生産(n=864)	54.3	6.0	9.7	30.0	16.6	45.7
マーケティング(n=864)	60.0	6.1	8.0	32.2	21.2	40.0
営業(n=864)	72.6	7.4	12.7	39.7	24.2	27.4
購買(n=864)	60.4	5.9	9.1	35.6	17.9	39.6
人事(n=864)	55.6	3.6	7.9	29.5	20.5	44.4
経理(n=864)	65.6	6.5	10.2	38.5	19.3	34.4

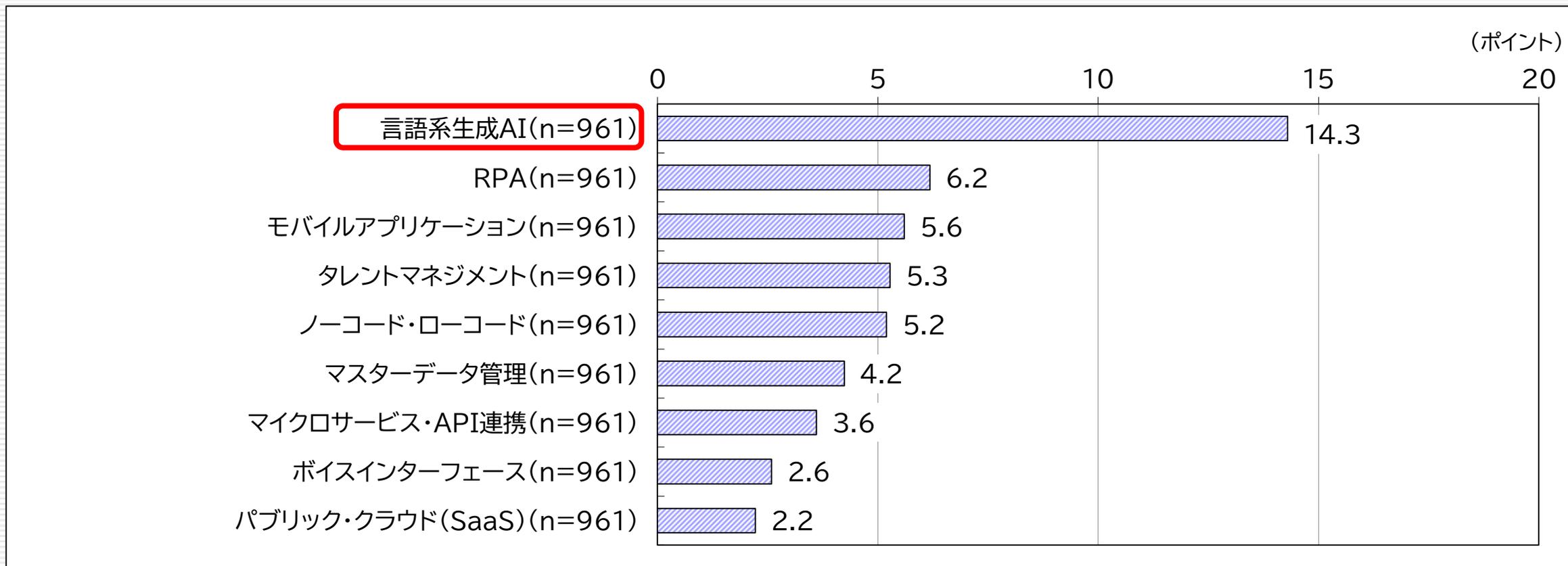
※ 「データによる意思決定をおこなっている」4つの段階のなかで、業務領域別に最も多い割合のものに網掛け

未来に向けたテクノロジー活用

- 23年度から24年度にかけて複数の新規テクノロジーで大きな伸びを示しているなか、最も伸びたテクノロジーは、「言語系生成AI」
- 言語系生成AIは業種グループを問わず「生産性向上(業務改善等)」を目的に導入が進んでいる
- 企業が感じている言語系生成AIの導入時の課題は「機密情報の流出」が1位で、言語系生成AIの活用の広まりに応じてガイドライン等の利用ルールの整備も進んでいる

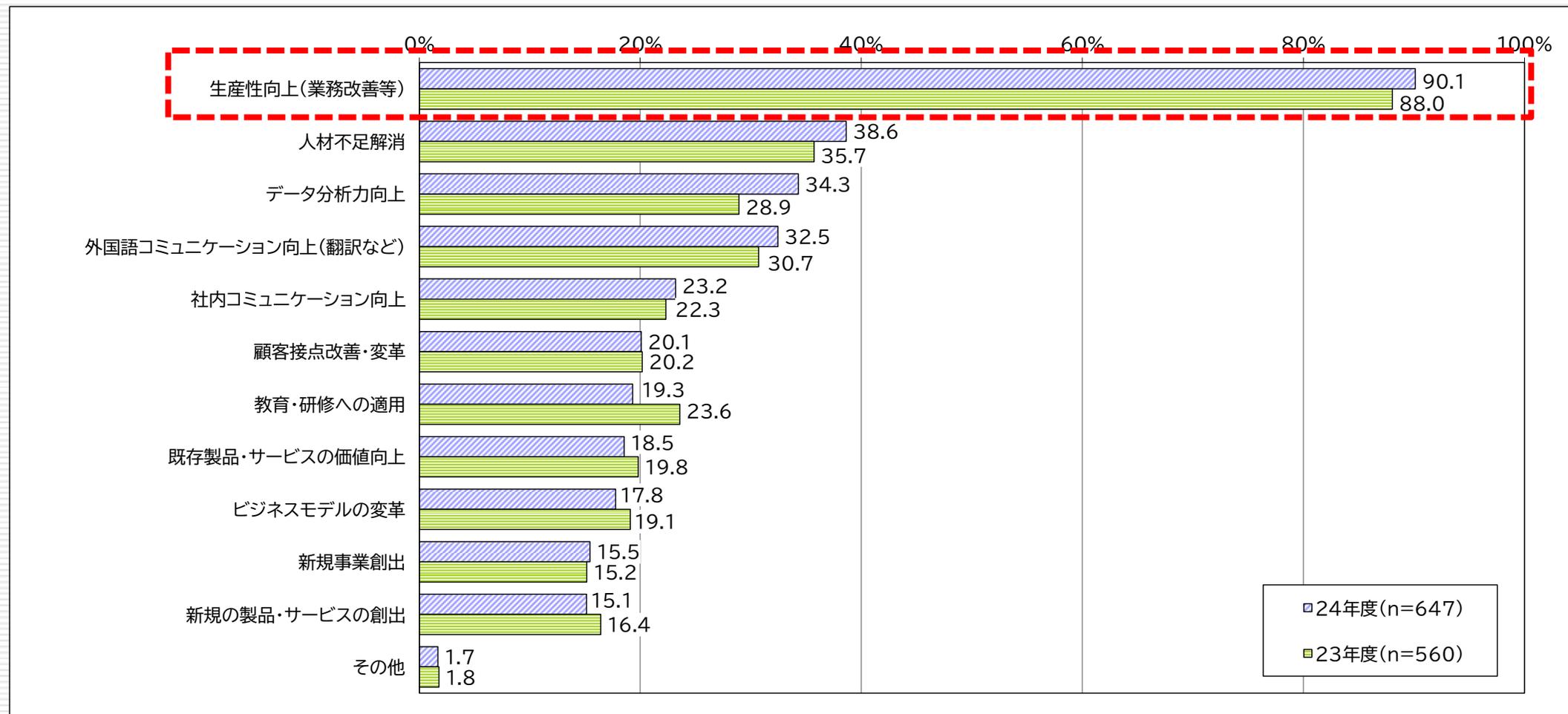
23年度に引き続き、複数の新規テクノロジーで大きな伸びを示しており、特に「言語系生成AI」は顕著な伸びを示している

伸び率順 23年度調査時からの「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」のポイント差



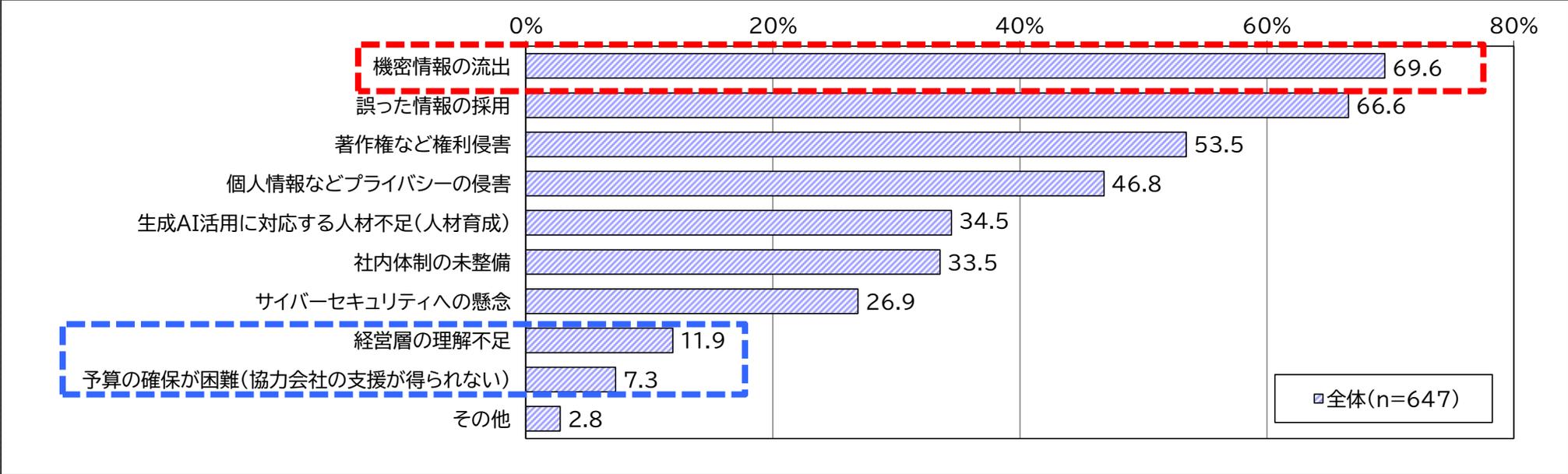
言語系生成AIは業種グループを問わず「生産性向上(業務改善等)」を目的に導入が進んでいる

言語系生成AI導入検討時の利用目的・用途

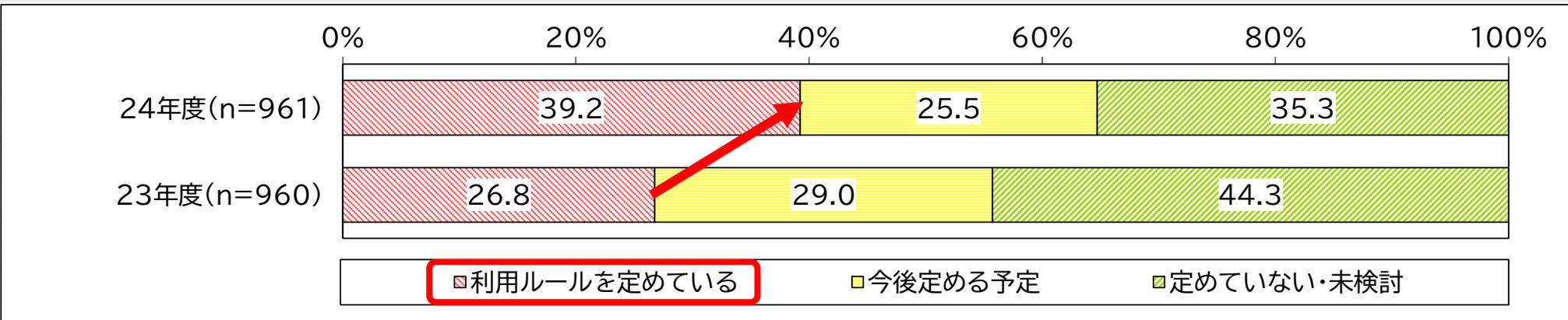


企業が感じている言語系生成AIの導入時の課題は「機密情報の流出」が1位 言語系生成AIの活用の広まりに応じてガイドライン等の利用ルールの整備も進む

言語系生成AI
導入時の課題



言語系生成AI
活用時のガイド
ライン整備状況



主な調査結果

1. 業績とIT予算

- 企業プロフィール
- IT予算・投資マネジメント

2. DXの取組みと成果

- DX
- データ活用
- 未来に向けたテクノロジー活用



3. システム開発とセキュリティ

- システム開発・IT基盤
- 情報セキュリティ

4. 人材不足への課題

- IT組織
- IT人材

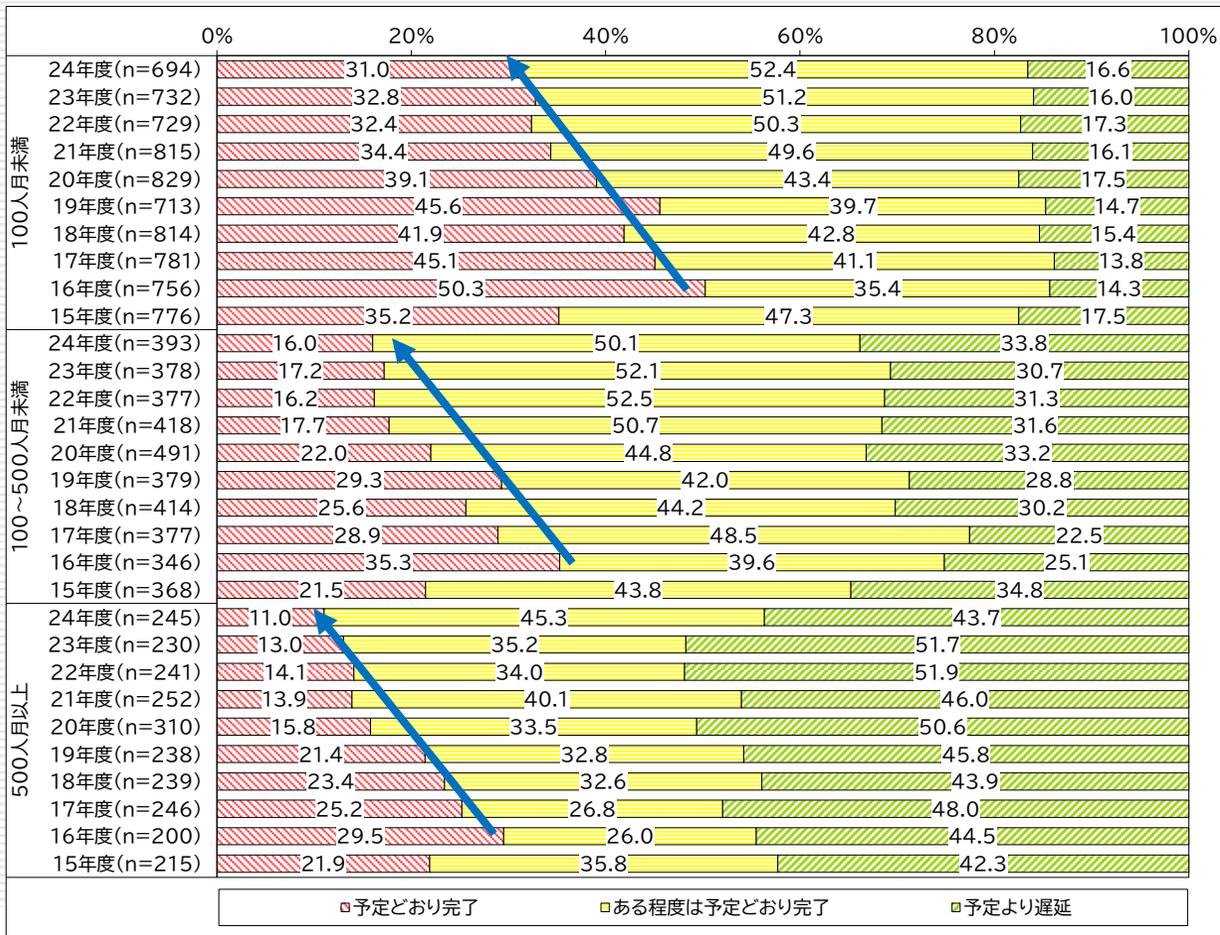
5. 総括と提言

システム開発・IT基盤

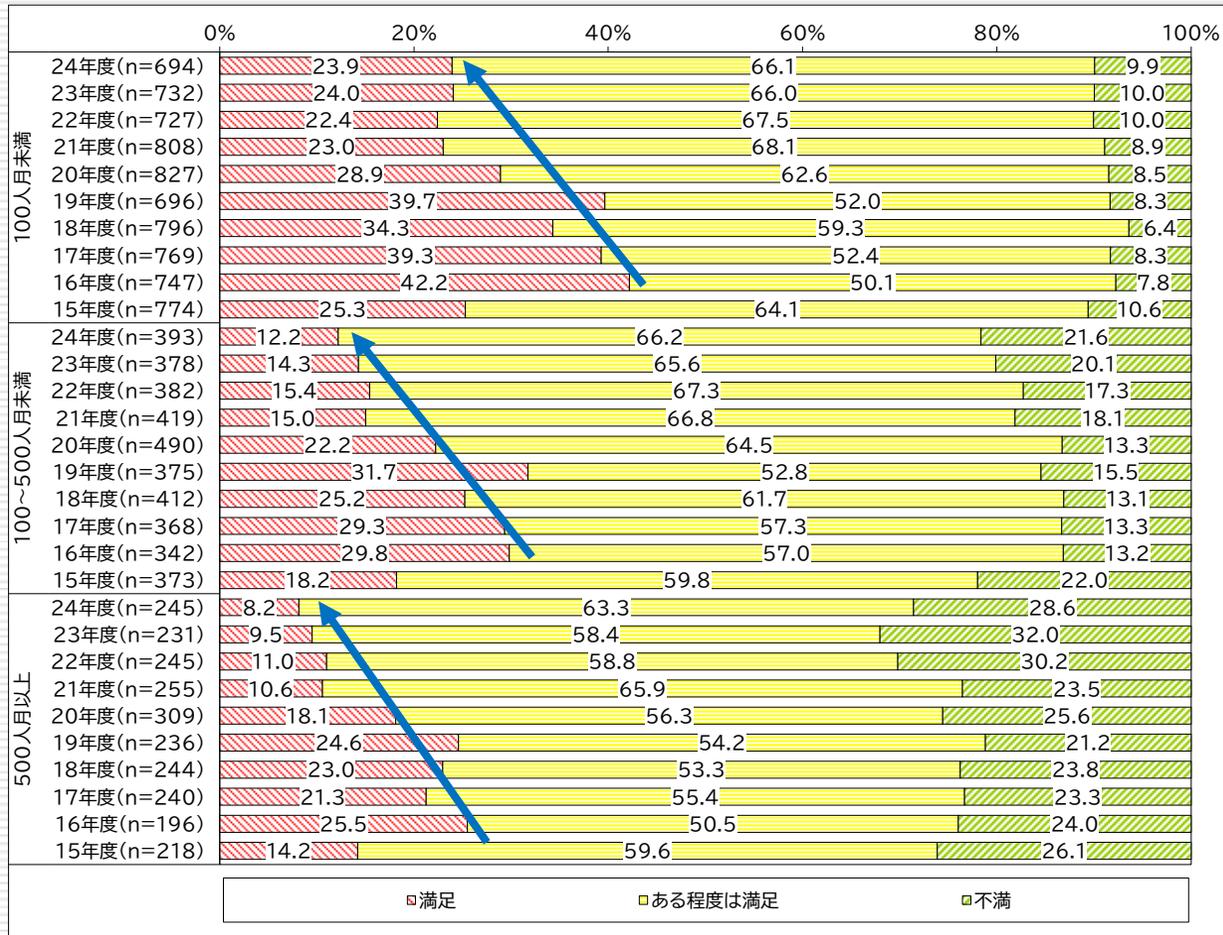
- QCDについて、15年度から24年度までの10年間の推移では、すべてのプロジェクト規模において「予定どおり完了」の割合が低下傾向にある
- システム開発の難易度が上昇するなか、それに対応できる人材を確保することが困難になっており、QCDの悪化に影響を及ぼしている
- 社内にシステム開発のナレッジを蓄積するため、上流工程を中心に内製化を進めたいと考えている一方で、現行業務への理解不足から内製化に踏み切ることができず、ベンダーに依存し続ける結果、ナレッジの蓄積が進まない状況となっている

10年間(15~24年度)の推移では、すべてのプロジェクト規模で「予定どおり完了」の割合が低下傾向にあり、24年度においても改善の兆候は見られない

システム開発の工期遵守状況

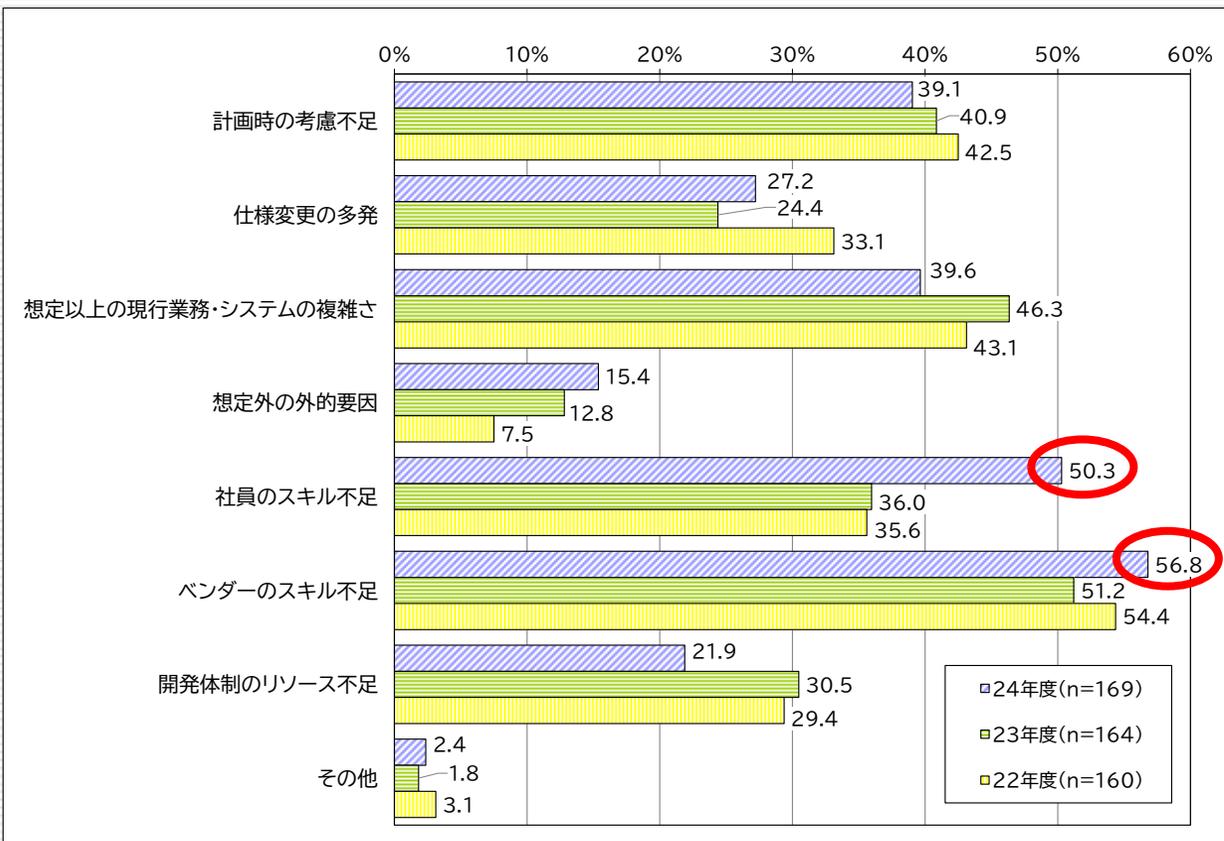


システム開発の品質遵守状況

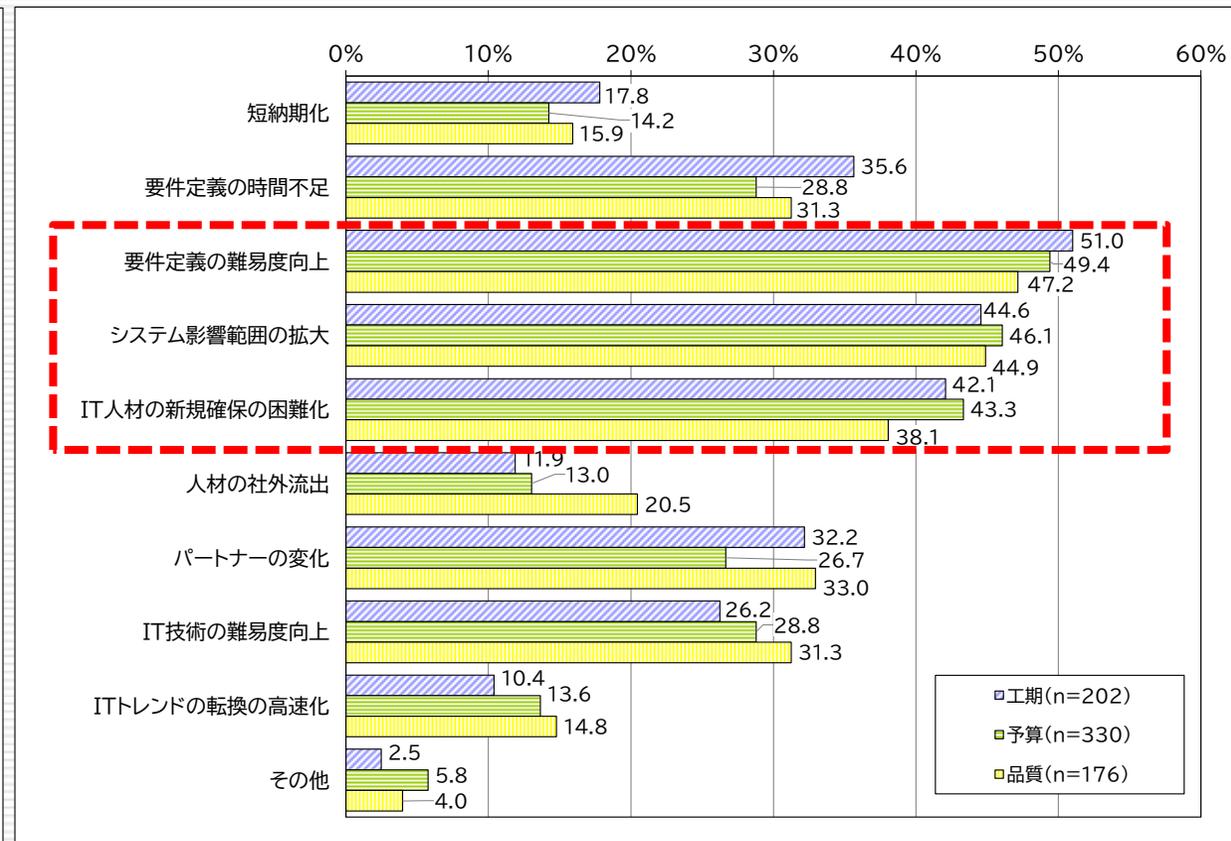


システム開発の難易度が上がるなか、それに追従できる人材を確保することが難しくなっている

年度別 品質が予定どおりにならなかった要因

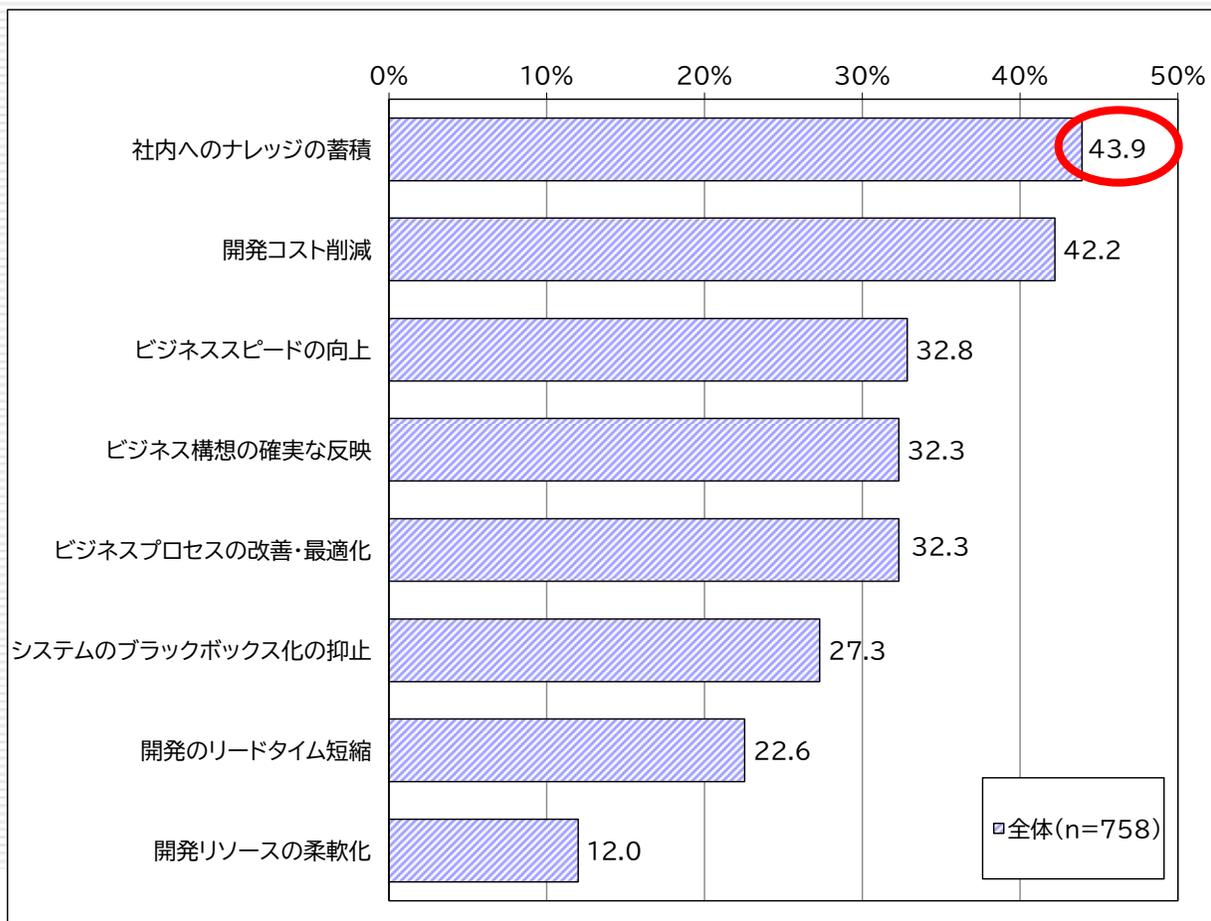


QCD悪化に影響を与えているトレンド

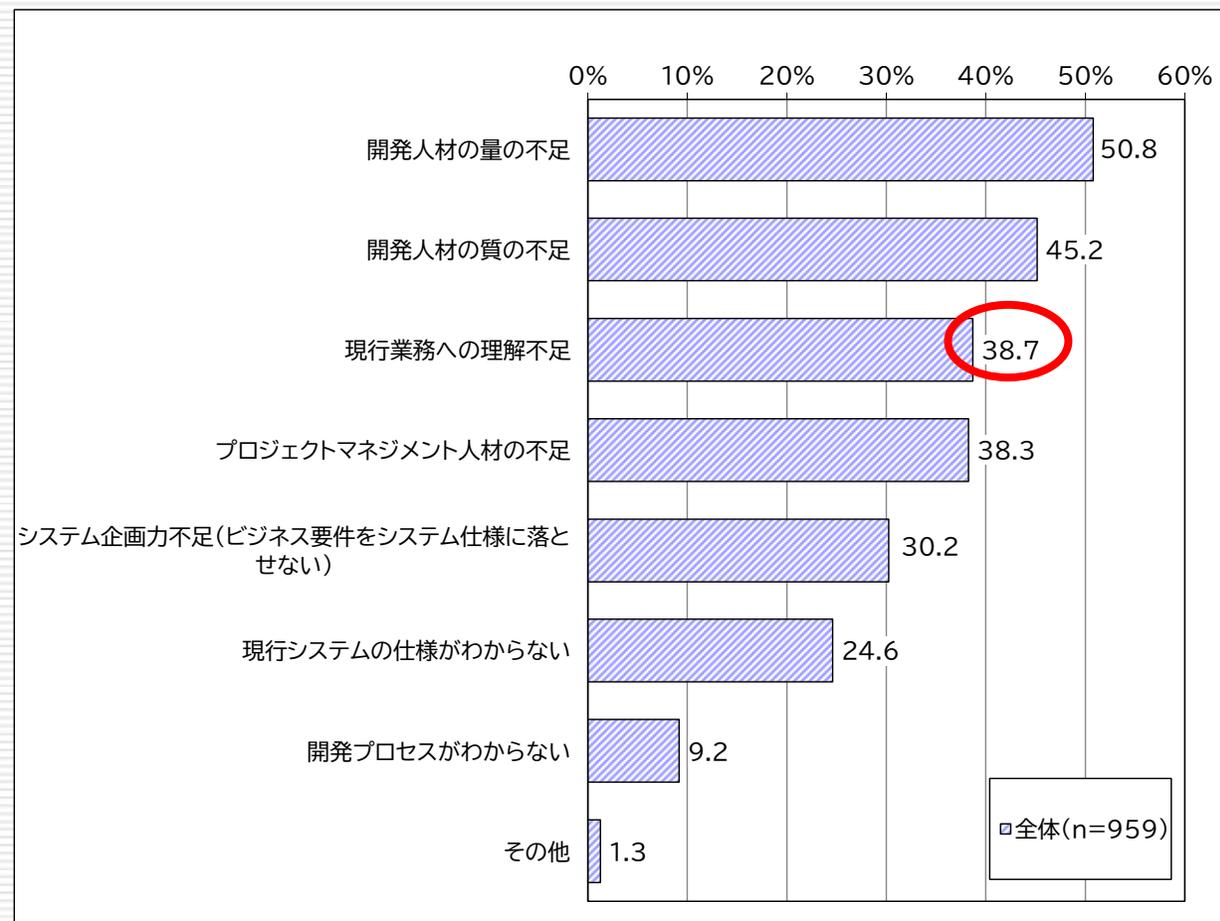


社内へナレッジを蓄積していくために上流工程を中心に内製化を図りたいものの、現 行業務への理解不足から内製化に踏み切れない状況

システム開発内製化の目的



システム開発内製化の阻害要因

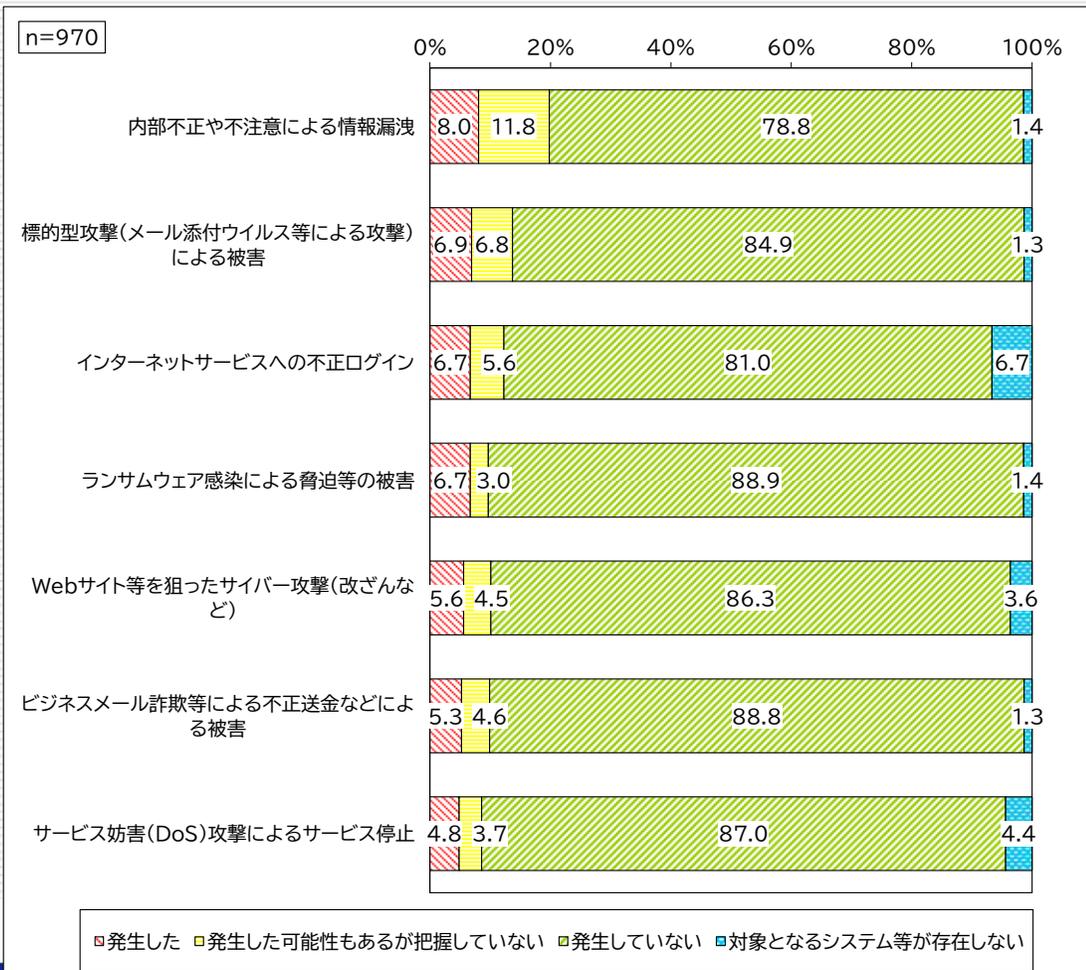


情報セキュリティ

- 24年度も様々な情報セキュリティインシデントが発生している。ランサムウェアやDDoS攻撃など外部からのサイバー攻撃は依然猛威を振るっており、その被害額やレピュテーションリスクは大きな脅威である。また、内部不正や不注意による情報漏えいなど内部の人的要素が強いインシデントも高い水準で発生しており、業務プロセスの見直し、想定訓練・教育などの対策を進める企業が増えている
- 情報セキュリティ人材については、特に実務を担うセキュリティ担当者が不足している状況が続いている。情報セキュリティ要員の育成や経験者採用に加え、外部サービスを利用する企業も増えている
- 生成AI活用における情報セキュリティについては、特に情報漏えい・データプライバシーに関する懸念を持っている企業が多い

外部からの攻撃に加え、内部不正や不注意による情報漏えいも多い 想定訓練実施や業務プロセスの見直しなど人的要素の強い対策も増えている

情報セキュリティインシデントの発生状況(抜粋)



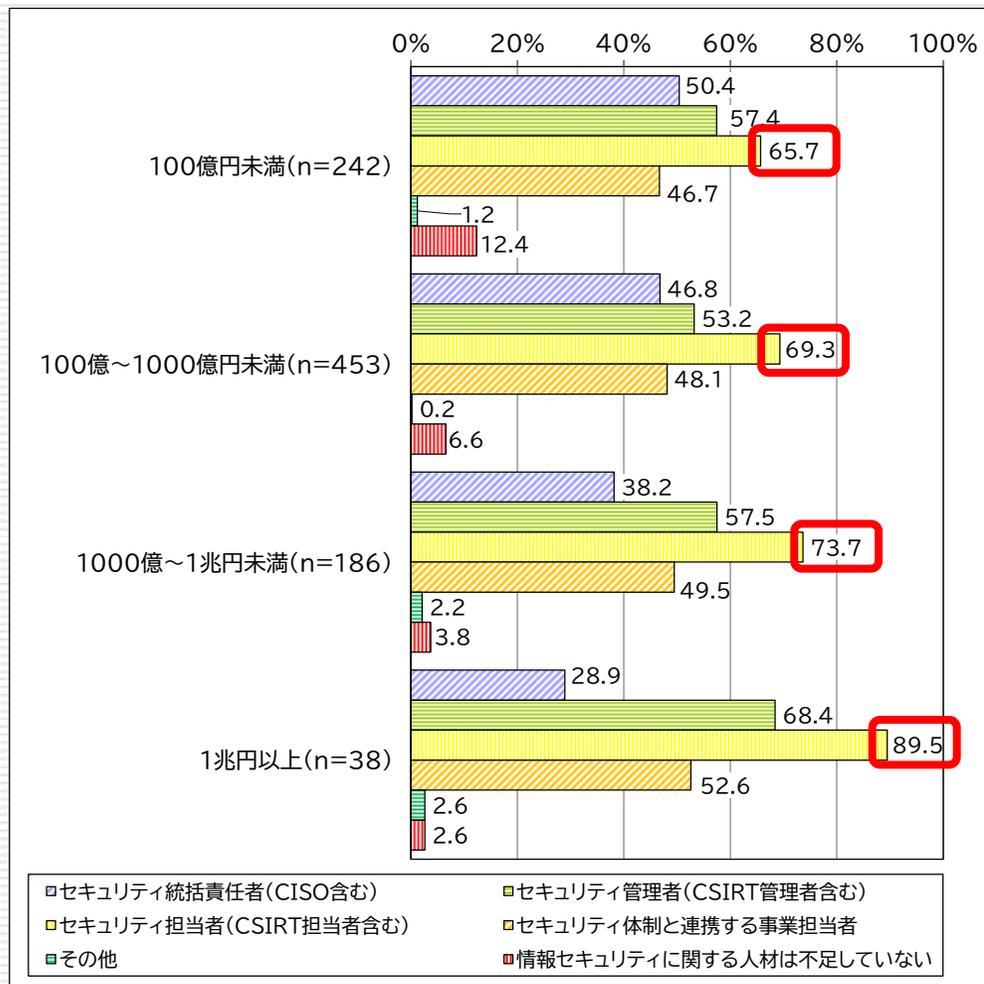
対策の実施・見直し状況(過去1年間・抜粋)

	回答数	セキュリティ商材の追加や強化	監視体制強化	復旧手順明確化	業務プロセスの見直し	想定訓練の実施	特に対策を実施・見直ししていない (%)
内部不正や不注意による情報漏洩	955	17.7	32.9	4.9	13.0	14.9	35.6
標的型攻撃(メール添付ウイルス等による攻撃)による被害	956	26.4	30.0	7.9	4.7	41.6	22.1
インターネットサービスへの不正ログイン	904	25.1	33.1	5.2	6.3	8.2	40.6
ランサムウェア感染による脅迫等の被害	955	33.1	33.1	17.1	6.1	25.0	25.3
Webサイト等を狙ったサイバー攻撃(改ざんなど)	934	25.7	28.7	8.6	5.5	8.7	43.8
ビジネスメール詐欺等による不正送金などによる被害	956	17.1	23.1	5.4	7.4	33.3	34.6
サービス妨害(DoS)攻撃によるサービス停止	926	22.7	31.5	7.7	4.1	6.3	45.1

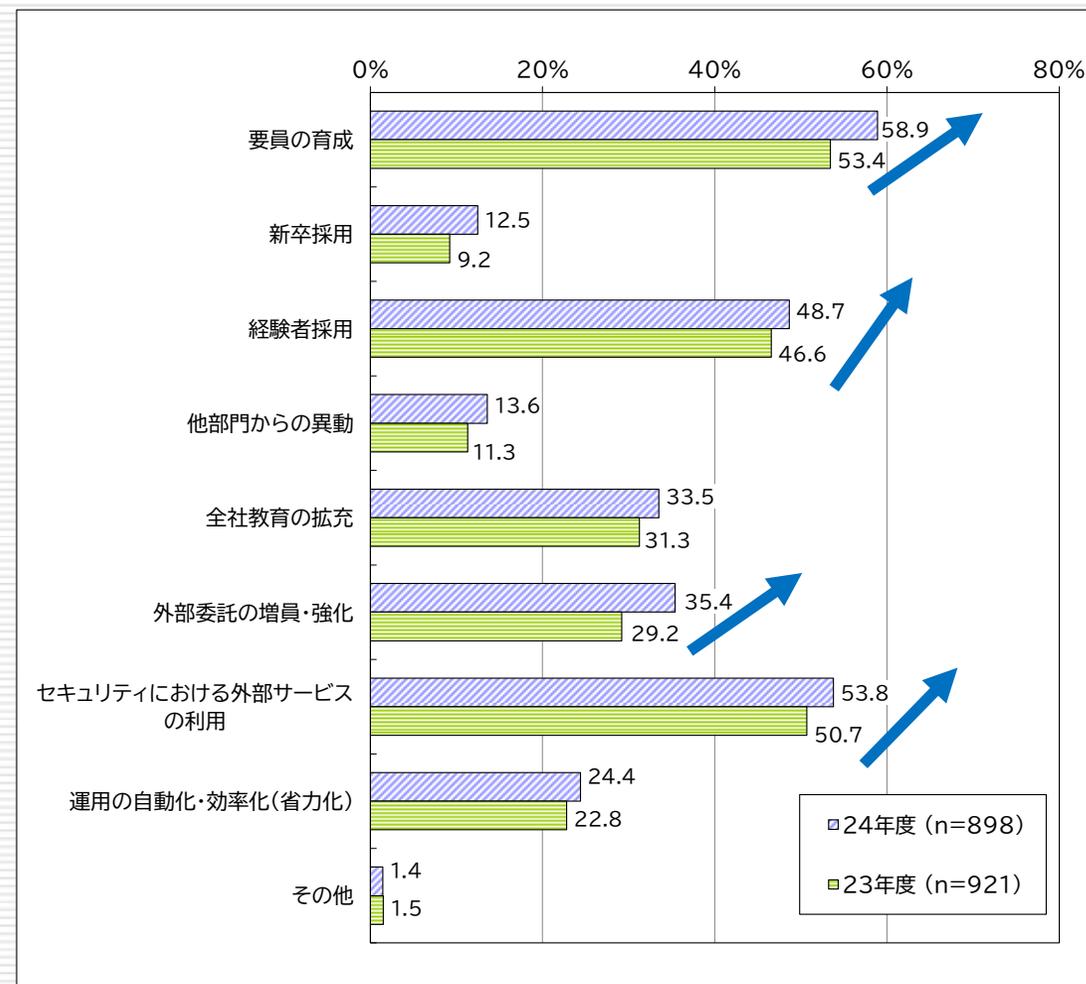
(%)

情報セキュリティ人材不足が続いており、実務を担う担当者不足が顕著 要員育成や経験者採用に加え、外部要員やサービスの利用が増えている

売上高別 情報セキュリティ人材不足の状況

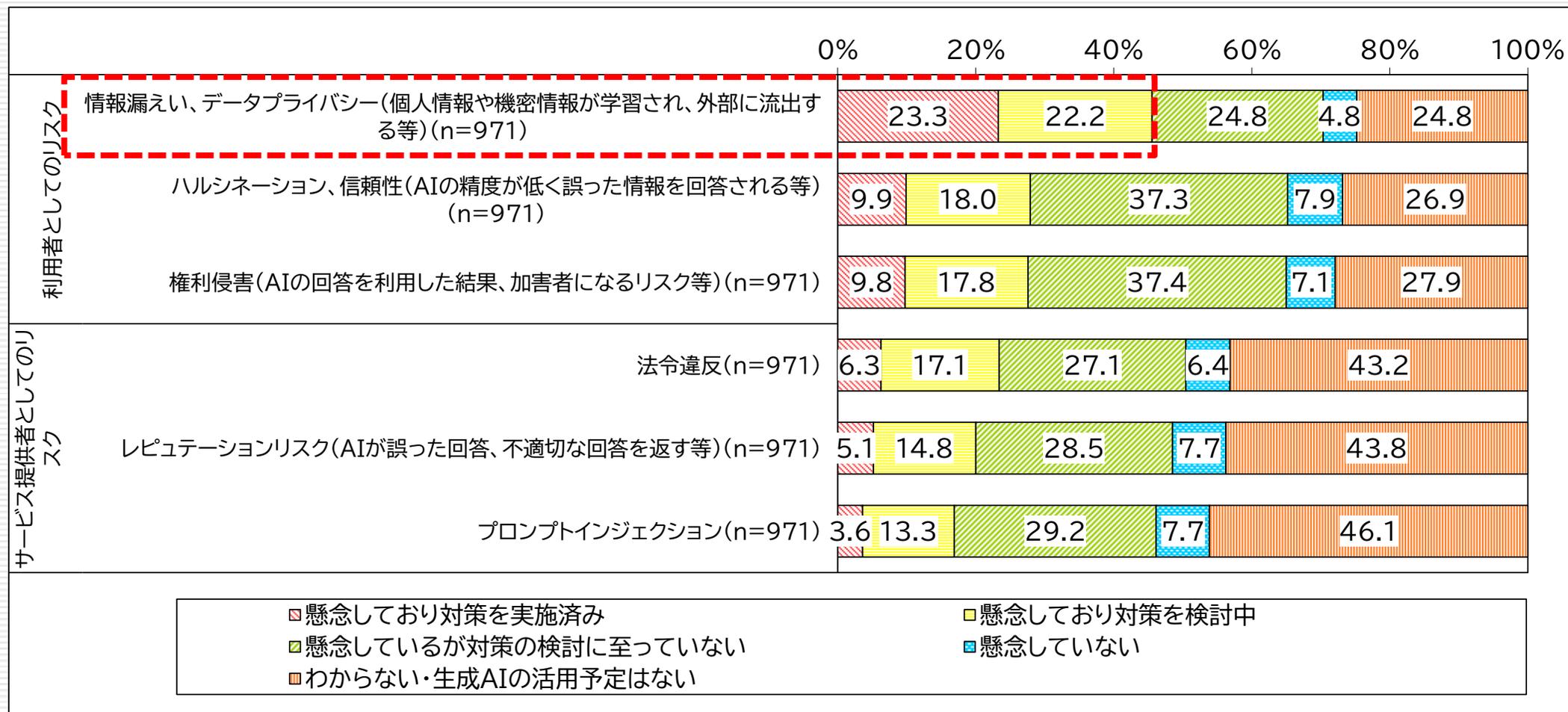


人材不足への対策状況



生成AI活用においては、情報漏えい・データプライバシーに関するリスクを懸念し、対策を進める企業が多い

生成AI活用において懸念するリスクと対策状況



主な調査結果

1. 業績とIT予算

- 企業プロフィール
- IT予算・投資マネジメント

2. DXの取組みと成果

- DX
- データ活用
- 未来に向けたテクノロジー活用

3. システム開発とセキュリティ

- システム開発・IT基盤
- 情報セキュリティ



4. 人材不足への課題

- IT組織
- IT人材

5. 総括と提言

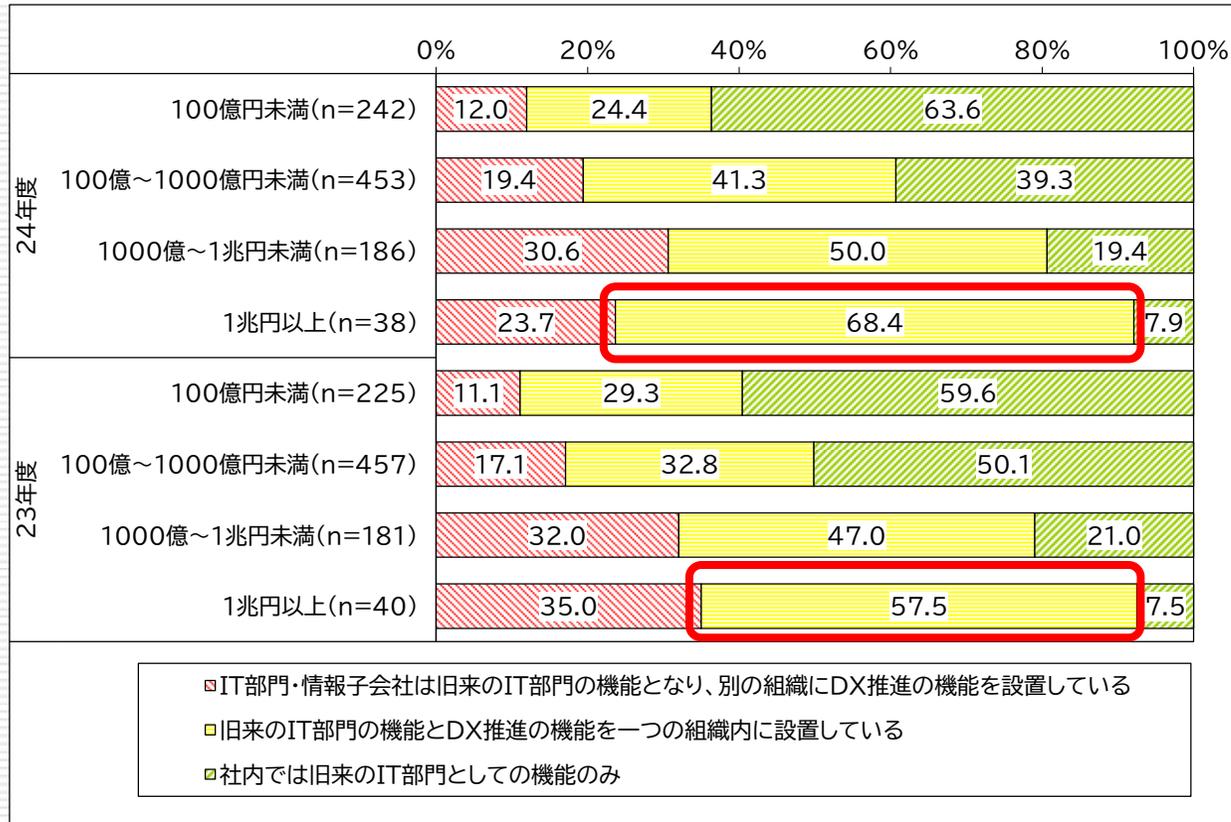
IT組織

- IT組織の事業創造やビジネス面の変革(DX等)への貢献が徐々に向上。特に、貢献が規模の小さい企業にもすそ野が広まりつつある。関連して、DXで先行している企業においては、組織のDX推進機能をIT部門内に配置する傾向がある
- IT組織の個々の機能・役割の充足度が低下している。特に情報セキュリティの低下幅が大きい。IT人材の採用・育成の充足度が低位にあることの影響が予想される
- IT組織のタイプ(組織の役割の型)は、現時点では「ユーザー部門支援型」。今後は「企画・マネジメント型」か「包括型」となるが、業種グループにより目指す方向が異なる
- IT部門と業務部門との協力関係(プロジェクト実行等)において、距離感を縮めるための、キーマンとの人的関係や日々の業務改善への取組みが重要

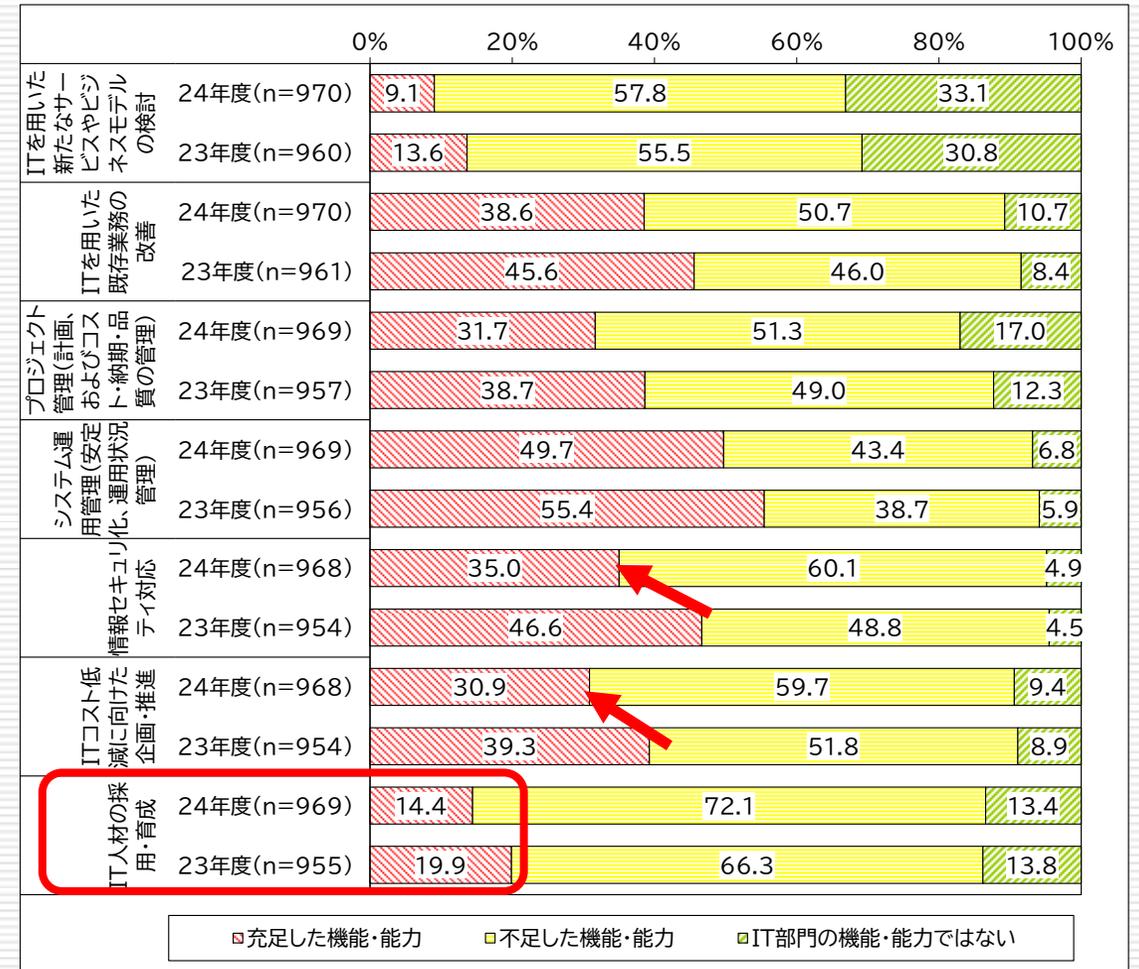
DXへの取り組みは規模の小さな企業にすそ野が広がっており、DXが進んでいる売上高の大きい企業ではDX推進機能をIT部門内に配置する傾向

一方で、IT組織の機能・能力の充足度が低下。IT人材の採用・育成難の影響

売上高別 IT組織とDX機能の関係

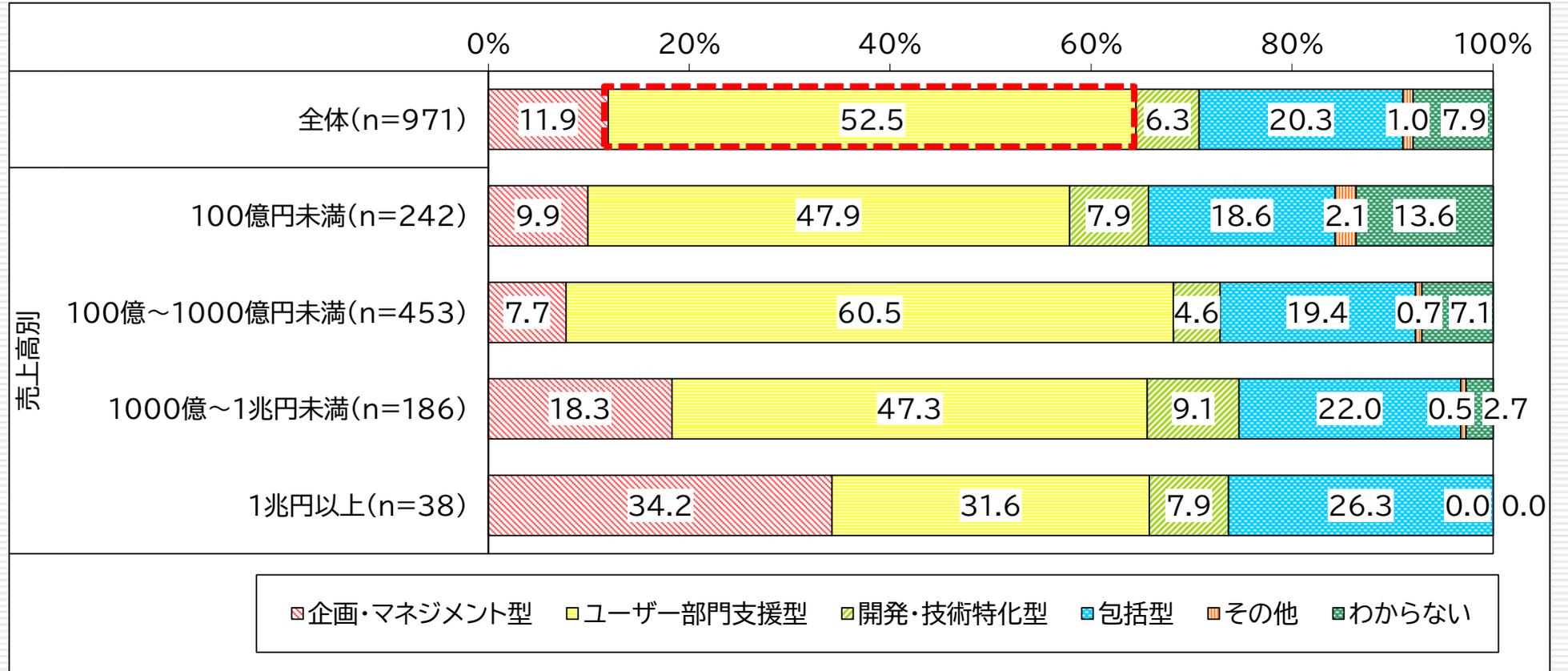


IT組織の機能・能力の充足状況



全体では、IT部門のタイプ(組織の役割の型)は「ユーザー部門支援型」。売上高規模が小さくなるに従い企画面に人員を振り向けられていない企業も多い
 今後については、製造業は「企画・マネジメント型」、金融・保険、社会インフラは「包括型」を目指す

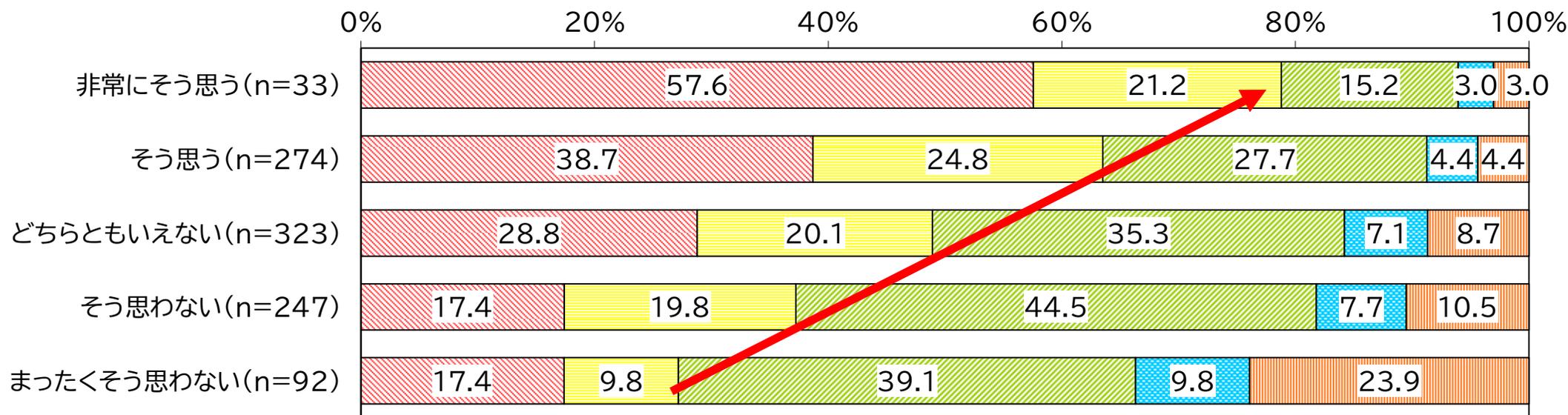
売上高別
IT部門のタイプ
(現在)



IT部門のタイプ	企画・マネジメント型	アウトソーシング等を活用しつつ、DX等をリード型
	ユーザー部門支援型	業務部門が行う業務変革・改善の支援型
	開発・技術特化型	IT基盤や特定情報システム等への特化型
	包括型	マネジメント、構築、運用まで役割包括型(上記3タイプを包括)

DXの進んでいる企業において、IT部門は多くの業務部門とプロジェクトを協力して進めることができる関係にある。キーマンとの関係、業務改善の支援等が重要

DX推進状況別 IT部門と業務部門の関係



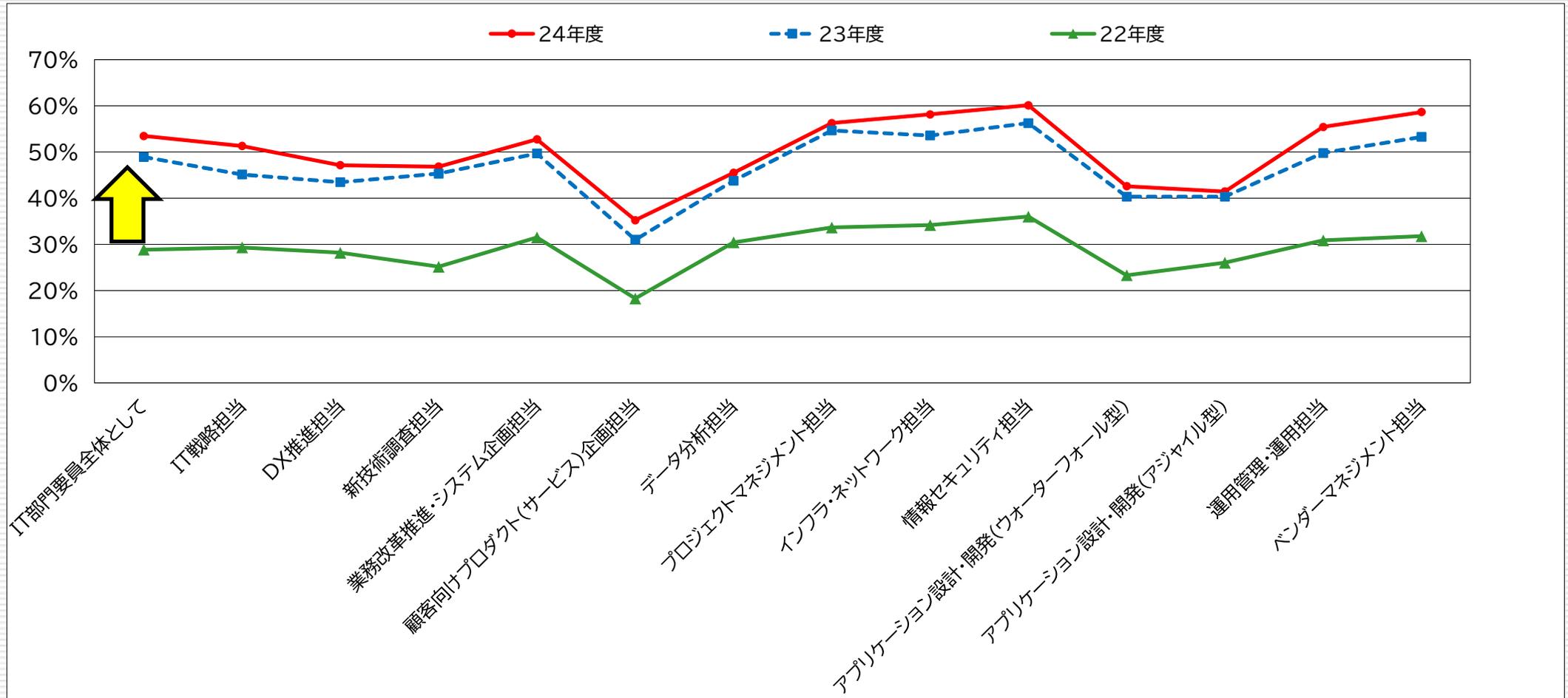
- 多くの業務部門と企画段階から共同のプロジェクトを推進できる関係にある
- 特定の業務部門とは企画段階から共同のプロジェクトを推進できる関係にある
- 業務部門と会話の場を持っており、現場の要望等に対応している
- 社内の定期的な会議体でお互いの進捗等を報告するレベルにある
- 業務部門と会話する機会は少ない

IT人材

- 人材不足への対応策では、「既存社員のスキルアップ」が最も高く、22年度から23年度にかけて大きく上昇し、24年度もさらに上がっていることから、各企業では「不足スキルをもった人材の採用」に苦戦し、既存社員のスキルアップがより重視されるようになったと思われる
- スキルアップの課題対応策の具体例を11社の協力を得て、個別・グループインタビュー調査した。年代が高くなるほど難しくなる「本人の動機付け」においては、さまざまな工夫があるなか、特に動機付けの根っこになるのは「必要とされること」ととらえ、個人との対話や経営層や業務部門からの期待を直接届ける活動を重視した動機付けを行っていることが分かった
- 年代にかかわらず共通の課題である「時間の捻出」においては、業務時間内にスキルアップに取り組む事例、業務領域の絞り込みや継続的な業務効率化で無駄をなくす事例があった。また「従業員の可処分時間は増えており、優先順位の問題」との意見もあり、時間の捻出においても「本人の動機付け」が不可欠
- 20代、30代で課題となっている「実践の場」においては、「ローテーション」先として事業部門や情報子会社を活用することや、「プロジェクト案件へのアサイン」を若手のときから実践させて長い目でみること、「全員参加の技術発表会」を継続開催して若手にとって魅力ある「実践の場」とする取組み事例が紹介された

人材不足への対応策では、どの人材タイプでも「既存社員のスキルアップ」が最も高く、22年度から23年度にかけて大きく上昇し、24年度もさらに上がっている

人材不足への対応策(抜粋) 「既存社員のスキルアップ」経年変化



スキルアップの課題は、年代にかかわらず共通の課題は「時間の捻出」であること、20代、30代では「実践の場」が課題となっていること、年代が高くなると「本人の動機付け」が難しくなることである

年代別 IT組織の既存社員のスキルアップの課題

		回答者数	本人の動機付け	時間の捻出	教育費用の捻出	適切な教育コンテンツ	実践の場	その他
(IT部門)	20代	588	47.3	39.5	17.3	45.2	54.3	1.2
	30代	644	43.0	58.2	16.5	41.1	48.6	0.9
	40代	606	46.7	61.1	16.5	34.3	31.2	0.8
	50代以上	432	54.4	50.7	15.7	32.6	24.3	0.7
情報子会社	20代	155	42.6	49.7	20.0	35.5	49.0	0.6
	30代	156	39.7	61.5	19.2	32.1	42.9	0.6
	40代	146	40.4	71.9	20.5	30.1	30.8	0.7
	50代以上	116	50.9	56.0	20.7	26.7	25.0	0.0

各社では既存社員のスキルアップの課題にどのように対応しているか、個別インタビュー調査(6社)、グループインタビュー調査(5社)を行った

【参考】インタビュー対象者属性

売上高	100億円未満	100億～ 1000億円未満	1000億～ 1兆円未満	1兆円以上
	1社	2社	4社	4社
従業員数	300人未満	300～ 1000人未満	1000～ 5000人未満	5000人以上
	1社	2社	2社	6社
業種グループ	生活関連型・その他製造、基礎素材型製造、加工組立型製造、社会インフラ、運輸・倉庫・不動産、サービス			

スキルアップの課題対応策の具体例（本人の動機付け）

分類		具体例
本人の動機付け	人事制度改良、報奨金	<ul style="list-style-type: none"> ・ スキルを可視化し、キャリアパスを描ける制度へ改良 ・ 上司推薦だけでなく自己申告して、資格試験などの基準に合格したらポイントがつく仕組み ・ 中堅には、キャリアの方向性を選択(スペシャリストかマネジメントか)させて必要スキルを獲得することを動機付ける ・ IT人材向けの別会社を設立し、6か月おきにスキル獲得の結果を基本給に反映する制度を導入 ・ IT部門に限らず、全社的に指定した資格取得をすると給与に反映する制度があり、それを活用する ・ 全社的なデジタル人材教育カリキュラムを設定し、安価、または無償での受講ができる。さらに期間限定で奨励金を出している
	経営層、業務部門からの期待	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営層からの期待の声がIT部門に届くようにしかける ・ IT部門のチームが業務部門の現場へ入り込む機会をつくり、現場からの期待が直接届くようにする
	社内外からの刺激	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社外との接点を増やす ・ 経験者採用した社員の専門性や存在感を活用して、切磋琢磨を促す
	本人志向に応じたアサインメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ スキルアップにつながる仕事にアサインする ・ 新しい業務分野や技術に対する意欲を持つ人、従来型の業務継続を希望する人、それぞれの志向に応じて役割を設定 ・ 従来型業務に強いメンバーの力を新技術検討に活かす、巻き込みを実施
	1on1	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全社的に毎月1on1を実施、やりたい仕事につけるようにし、モチベーションの低下があればフォローする ・ 直属上司との定例の場に加え、IT部門責任者が年に一度行う機会を設ける ・ 会社が向かっている方向性と担当させる業務との関係を説明する ・ 今は望まない仕事を担当していても、次につながることを示す
	2025年の崖対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2025年の崖対応のため、ベテランと若手の混成ワーキングチームを編成。ベテラン、ミドル、若手それぞれの役割を与え、チームとして成果を出すことを動機付ける

スキルアップの課題対応策の具体例（時間の捻出、実践の場）

分類		具体例
時間の捻出	業務時間内にスキルアップに取り組む	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務時間内にアップスキリングプログラムやPoCを行う時間を設ける ・ 教育参加を義務付けて、出欠をとる ・ 週次で時間外手当付きの勉強会を開催 ・ Udemyなど活用し、指定した技術習得を業務時間内に行わせ、レポートさせる ・ システム刷新などスキルアップが必要になる機会をとらえてチーム全員で取り組む時間を確保
	注力する業務領域の絞り込み	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT部門や情報子会社が注力する業務領域を絞り込み、それ以外の業務は外部委託を進める ・ 業務部門のリーダーが現場への落とし込みを担当し、IT部門は事業部門横断の情報交換を促すことに専念
	業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・ ヘルプデスク業務は拠点分散型から本社集中型へ変更して効率化 ・ 全体的な業務効率化を継続して無駄な仕事をなくす
実践の場	ローテーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ ローテーション先として、事業部門へ数年預ける、情報子会社を活用するなどして実践の場を獲得する ・ 本社、カンパニー、情報子会社全体で、人事系メンバーを入れたローテーション会議を持ち、次年度計画を策定している
	プロジェクト案件へのアサイン	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトの機会をとらえて、獲得したスキルを実践させる ・ 要員数に対して案件が多く、若手のときから実践せざるを得ない。保有スキルとのミスマッチもあるが、長い目でみる
	CoE	<ul style="list-style-type: none"> ・ CoE(Center of Excellence)チームをつくり、新技術に取り組ませる
	全員参加の技術発表会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自由にテーマ選定し、所定の工数・予算内で準備する技術発表会を定期開催。全員が参加、投票で順位を決定、そこから新規採用技術を選定する。予選を通過した者には顧客への発表の機会を与える

(C)JUAS 2025

主な調査結果

1. 業績とIT予算

- 企業プロフィール
- IT予算・投資マネジメント

2. DXの取組みと成果

- DX
- データ活用
- 未来に向けたテクノロジー活用

3. システム開発とセキュリティ

- システム開発・IT基盤
- 情報セキュリティ

4. 人材不足への課題

- IT組織
- IT人材

5. 総括と提言

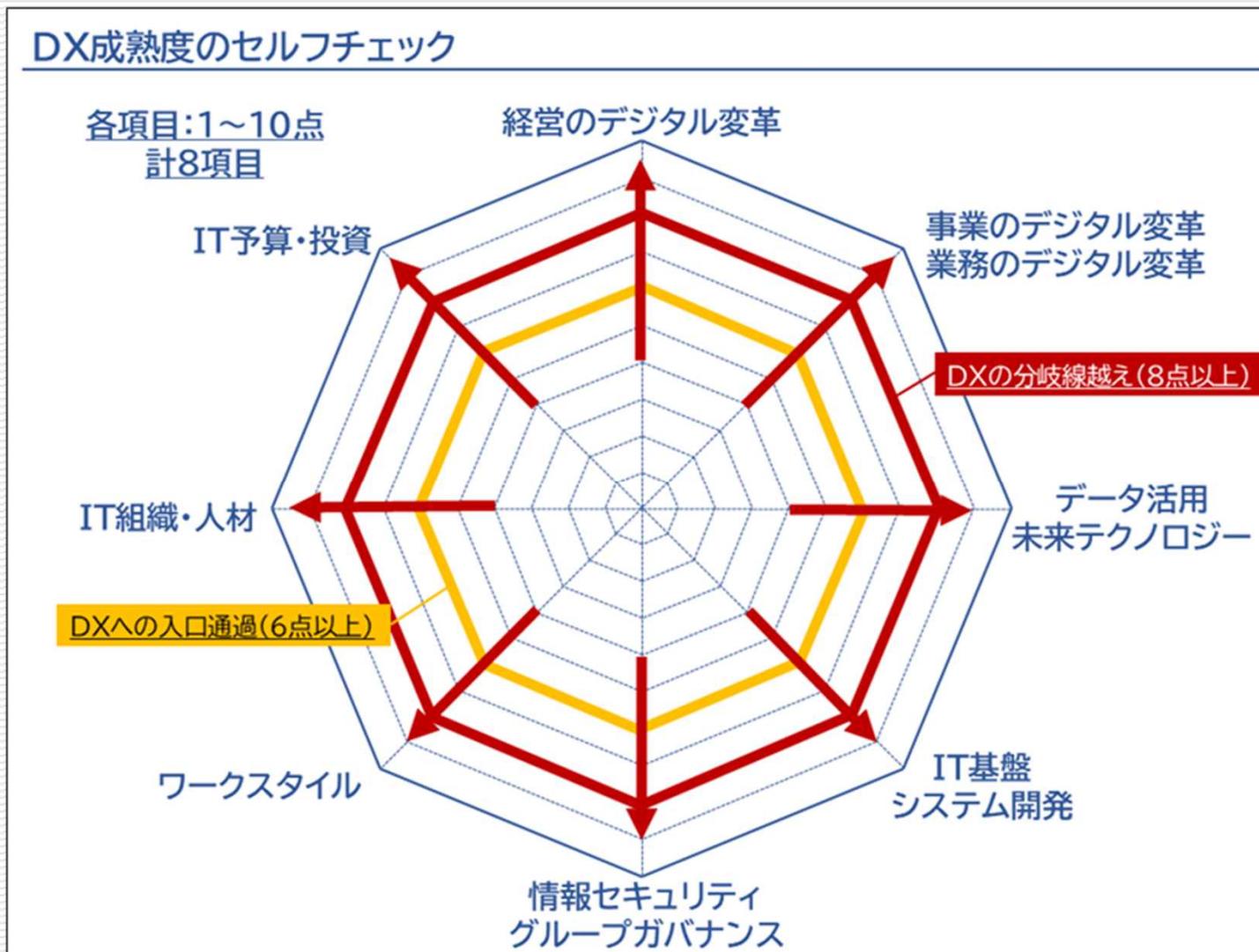


総括と提言

- IT予算は依然高水準を維持しているが、円安・価格・人件費高騰、クラウドランニングコスト上昇などが大きく影響したものとみられる
- DX先行企業の一部では持続的に変革を行う安定化した動きがみられ、さらなる難度の高い課題解決に向けた踊り場の兆しを感じられた
- 生成AIは4割の企業で「導入済み」「試験導入中・導入準備中」(売上高1兆円以上では9割以上)と急速に普及し、企業のオペレーション・仕事の在り方の大変革が予想される
- AI時代の大変革においては、IT部門はこれまで培ってきた真価をベースに、経営層・事業部門・人事部門などとお互いの領域に踏み込みながらお互いに進化し、一体となり変革をリードすることを期待する

DX成熟度セルフチェックの結果から

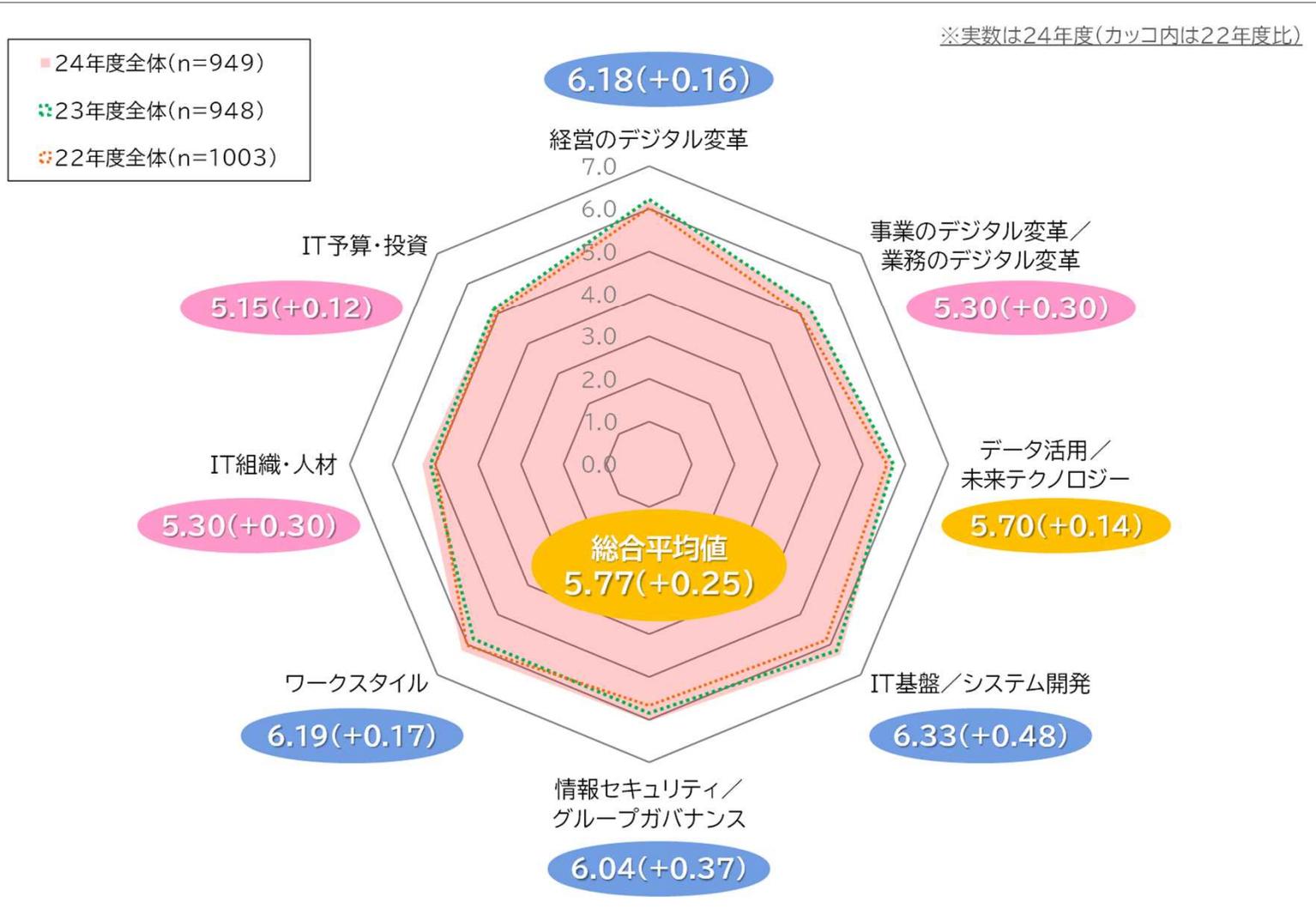
長年にわたる『企業IT動向調査報告書』での洞察を踏まえ、企業のDX成熟度を上げるために重要と思われる項目を、8つの評価軸(3問ずつ)で自己診断することを目的に作成した簡易的なKPIツール



DX成熟度セルフチェックの結果から

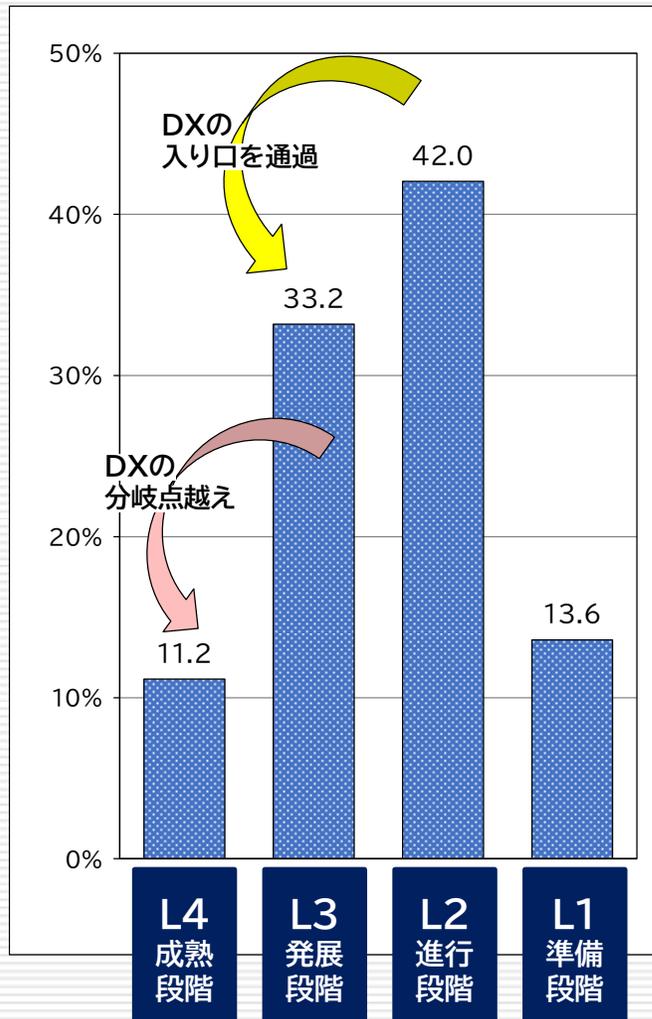
総合平均値は5.52点(22年度)から5.77点(24年度)へとアップし、IT基盤の整備、テレワーク定着、経営層の意識、セキュリティの重要性認識など、攻守両面でDXを推進する要件が確実に整ってきた

24年度成熟度スコア
全体平均点
(カッコ内は対22年度)

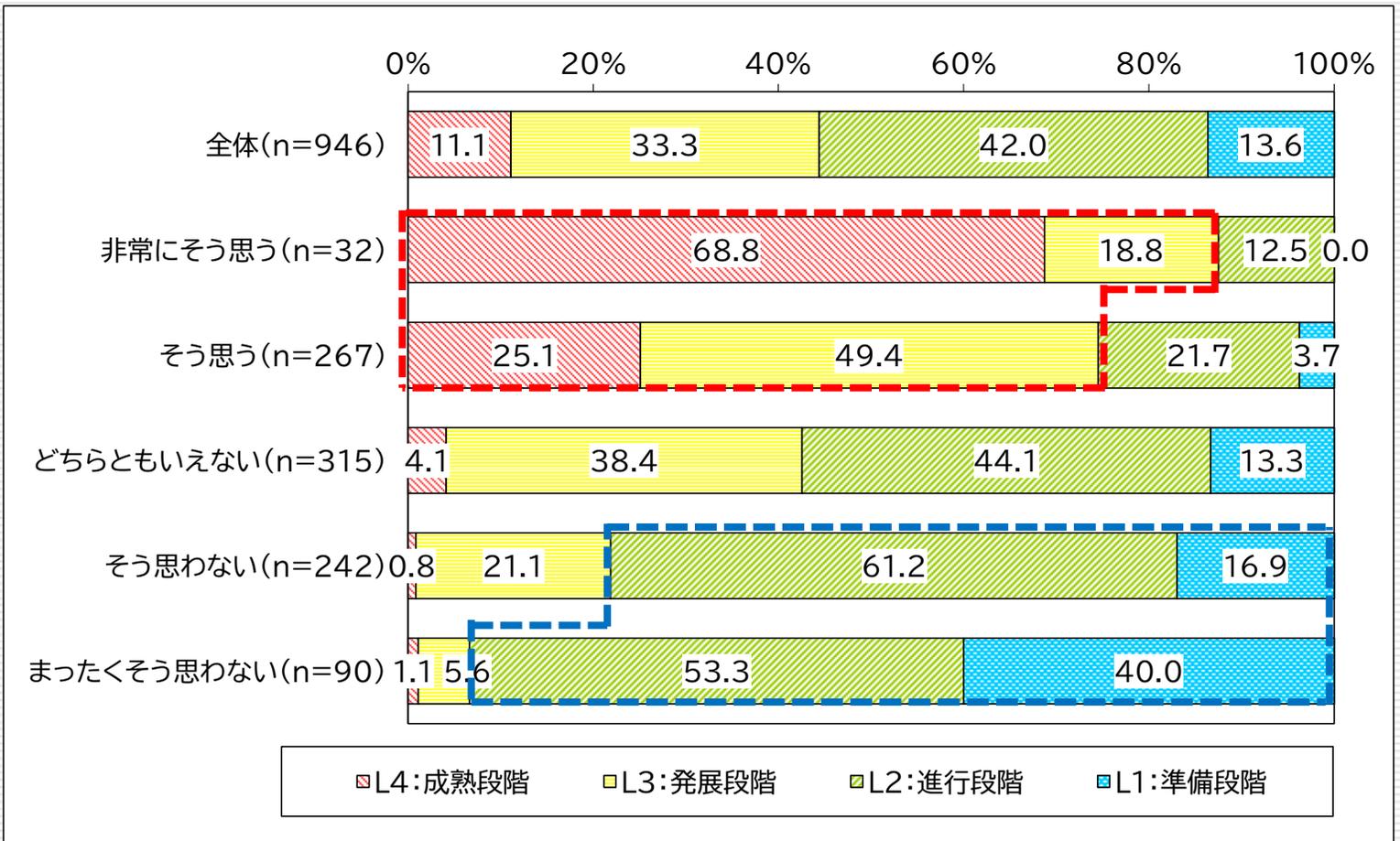


8軸の総合平均値を4つの段階レベル(※)で分類、「DX推進状況」<「(非常に)そう思う」「(まったく)そう思わない」>とDX成熟度スコアとの明確な関連性を確認

4段階のDX成熟度レベル



DX推進状況別 DX成熟度レベル



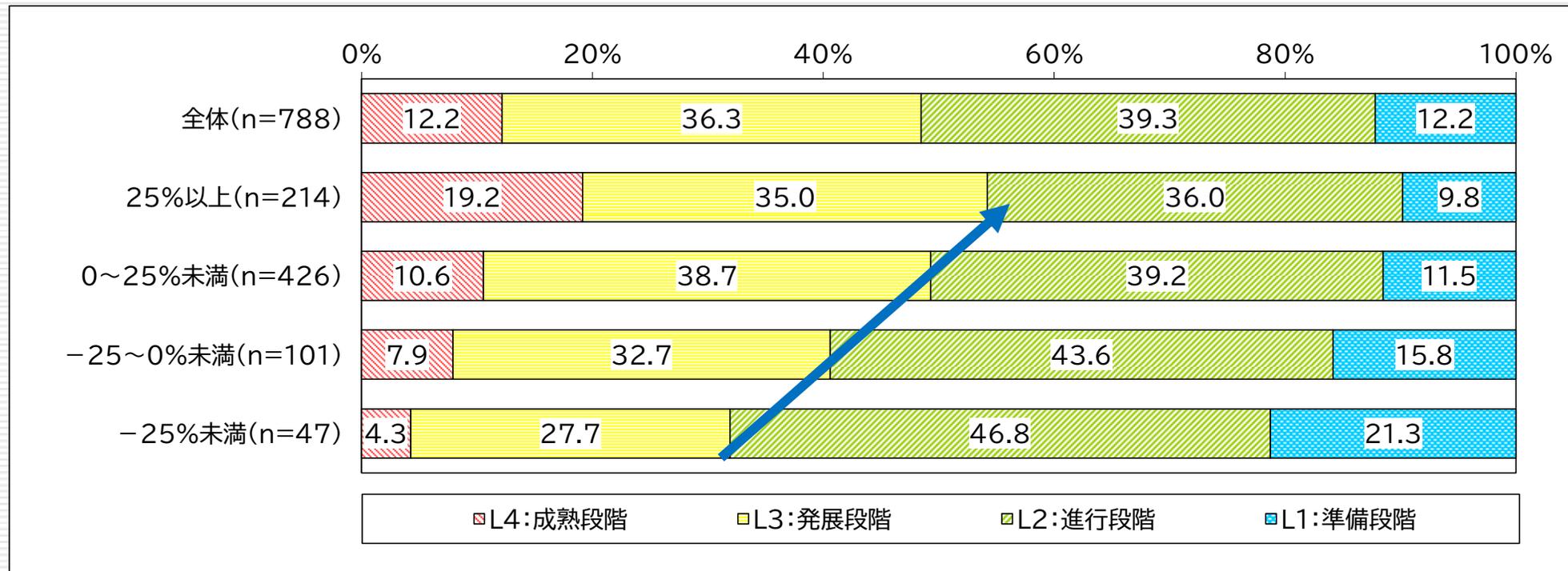
※ L4:10~8点、L3:7~6点、L2:5~4点、L1:4点未満



DX成熟度セルフチェックの結果から

DX成熟度の段階レベルと他章の質問との関係も考察。売上高成長・IT予算の伸び・データ活用・IT組織／人材強化など、**企業価値向上などに関わるさまざまな要素との間に一定の関係性が認められることを確認**

① 売上高成長率	② 海外売上高比率	③ 営業利益率	④ IT予算の増減
⑤ データ活用の取組み状況	⑥ IT組織の貢献状況	⑦ 社員エンゲージメント向上施策	⑧ 言語系生成AI導入の効果



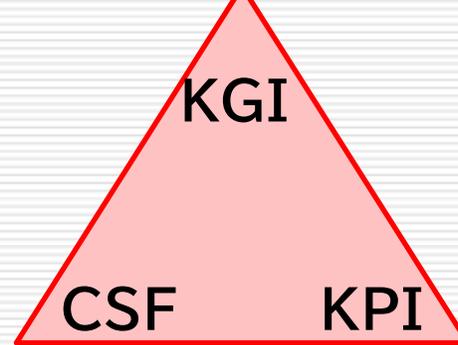
DX先進企業(分岐点越え)の共通項をDXの要諦と捉え、企業価値向上に必要な主要成功要因の方向感と進捗を測る羅針盤(現在地を知り目的地を定める)として、DX成熟度スコアを有効活用いただきたい

個別ヒアリングから抽出したDXの要諦

(3年間で計8社の中堅・中小企業)

- 1) 経営とITの距離感が非常に近く、
データを活用した経営の変革を目指している
- 2) 単純な効率化に留まらず、意識改革と共に
業務プロセス見直しや新たな事業創造に挑んでいる
- 3) クラウド環境、新技術の積極採用など、競争力と
生産性の向上に必要な武器を整備している
- 4) 実行するためのリソース(予算や体制)を確保し
フルに活用する姿勢や信念をもっている

企業価値向上



DX成熟度スコアを活用し自己点検

- 1) これまでに取り組んできたことを振り返り
進捗できたことを確認する
- 2) 取組みの具体的な内容や効果について振り返ることで
モチベーションを高める
- 3) 一方で、取組みが道半ば、あるいは取り組めていない
ことも客観的に確認する
- 4) なぜ取組みが進んでいないのか、この部分は進んでいる
など具体的に深掘りする
- 5) 8つの評価軸について理想の状態は何かを具体的に
イメージする
- 6) そのうえで、どうすれば今よりもスコアが上がるのか、
点数を含めゴール設定する
- 7) 設定したゴールに対して、どのようなアクションが必要か
計画を立て実行していく

先行してDXを推進してきた企業の一部では持続的に変革を行う安定化した動きがみえてきており、さらなる難度の高い課題解決に向けた踊り場の兆しを感じた。それらの課題解決に大きく貢献することが期待される生成AIの急速な普及もみられた

1

依然として高水準が続くIT予算

- ・ 円安・価格・人件費高騰、クラウド費用などが大きく影響
- ・ コスト削減に向けて案件の厳選も必要で、IT投資管理の重要性は高まるが難度は向上

2

DXは引き続き進んでいるが、先行企業の一部に踊り場の兆し

- ・ DX先行企業の多い業種や売上高の大きい企業では踊り場感
- ・ 「既存事業のコスト削減」4割の企業で効果を実感しており、より難度の高い課題解決に向けた踊り場か
- ・ 初期段階のDX推進体制も一段落

3

急速な普及が進む生成AI

- ・ 言語系生成AIは4割が導入・試験導入中・導入準備中(売上高1兆円以上では9割以上)と急速普及
- ・ 効果も多くの企業が実感、成功事例もいくつも公開

4

ますます重要性が高まる情報セキュリティ対策

- ・ セキュリティ人材は依然不足。セキュリティ対策への生成AI活用はまだ進んでいないが、今後の動向に注目
- ・ 生成AI活用におけるセキュリティリスク対策は、情報漏えい・プライバシーは対策されているものの、ハルシネーション・信頼性・権利侵害についての対策は不十分

5

広がるIT組織の役割 ～技術導入のみならずプロセス・人の抜本的変革へ

- ・ システムの安定稼働、業務やサービスの改善のみならず、事業創造やビジネス面の変革(DX等)に対する貢献も徐々に進展
- ・ DX機能を独立組織からIT部門に戻す動きも

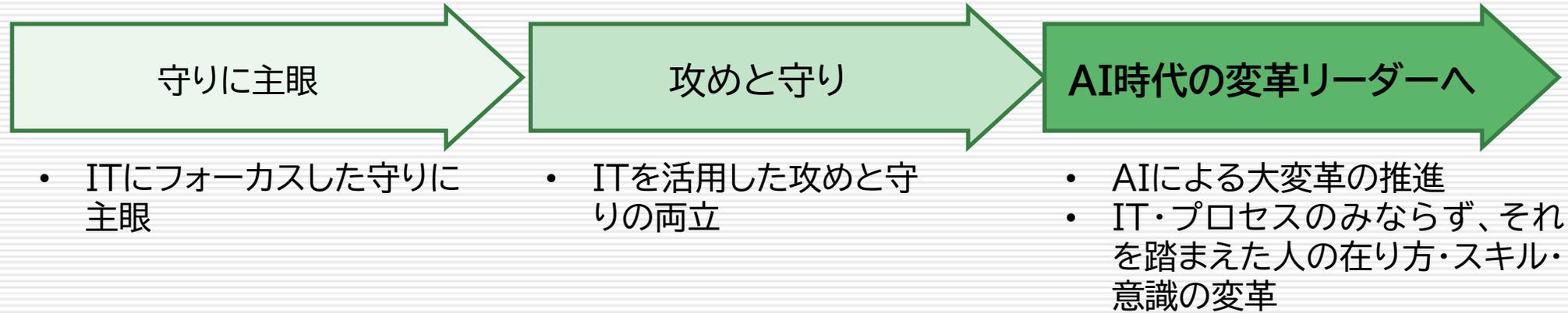
6

依然、目立つIT人材問題と重視される人材育成

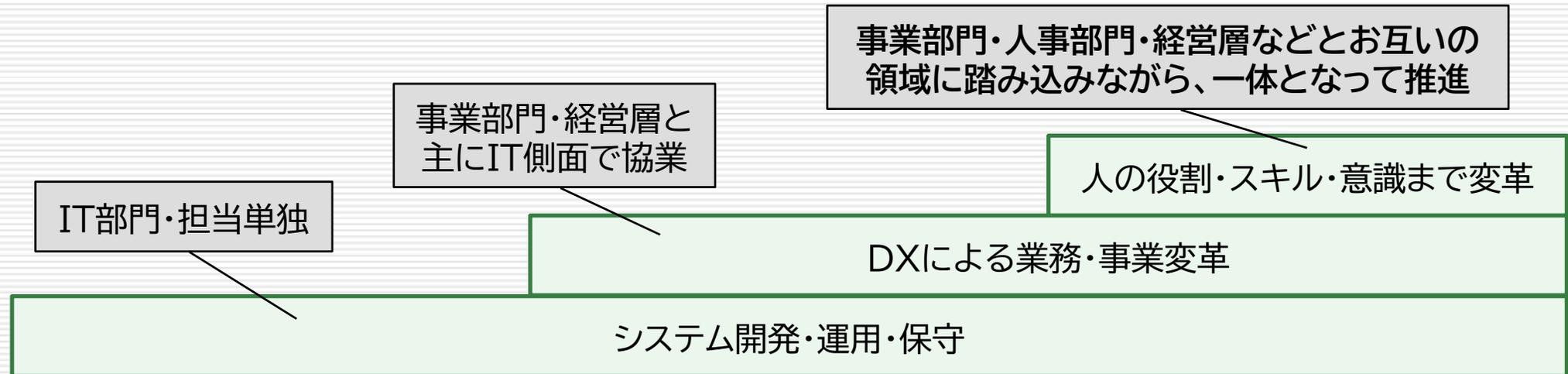
- ・ システムがより複雑になり、製品やSaaSの活用も増え、一人でカバーすることが困難
- ・ スキルアップ時間の捻出施策としては、運用の効率化、外部活用、eラーニングなどが、意識付け施策としては、1on1、スキル可視化、資格取得支援など

IT部門はAI時代の変革推進リーダーとなるべき存在。これまで培ったシステム開発・運用力、ITを活用した業務・事業変革力に加え、AI時代の人材の在り方・スキル・意識の変革までの大変革は企業全体におよぶ。経営層・他部門と一体となって先導する「進化系の企業リーダー」を体現していくことが重要

IT部門の役割の進化



IT部門の真価



調査報告書は2025年4月下旬一般公開予定です



＼ 過年度データもこちらから ＼



ご清聴ありがとうございました

本調査に関するお問い合わせ

(一社)日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)

担当:鈴木

E-mail:itdoukou@juas.or.jp