

企業IT動向調査 報告書 2026

ユーザー企業のIT投資・活用の最新動向
(2025年度調査)

目次

はじめに.....	vii
分析・執筆協力	viii
調査の概要	ix

調査結果

第1章 企業プロフィール	3
1.1 アンケート回答企業の概要	4
1.2 企業の成長・成熟・グローバル化の視点に立ったアプローチ	26
第2章 IT 予算・投資マネジメント	35
2.1 IT 予算の現状と今後の見通し.....	36
2.2 IT 予算の重点領域.....	54
2.3 IT 予算・投資マネジメントの手法	58
第3章 DX	63
3.1 DX の現状	64
3.2 DX 推進に求められる活動	74
第4章 データ活用	81
4.1 データ活用への取組み状況.....	82
4.2 データドリブン経営の推進状況.....	87
4.3 データ活用における課題	89
4.4 データマネジメントの整備状況.....	93
第5章 情報セキュリティ.....	97
5.1 情報セキュリティ関連費用	98
5.2 情報セキュリティ施策.....	104
5.3 情報セキュリティインシデント.....	106
5.4 情報セキュリティ人材の状況.....	109
5.5 生成 AIと情報セキュリティ	116

第6章 IT組織・人材.....	127
6.1 IT組織の役割貢献状況.....	128
6.2 IT人材の増減動向と充足状況.....	130
6.3 IT組織の機能・能力の充足状況.....	132
6.4 IT人材不足の現状と課題.....	139
6.5 生成AIに対するIT部門の役割.....	143
第7章 システム開発.....	147
7.1 システム開発におけるQCD(品質・予算・工期).....	148
7.2 システム開発の内製/外部委託.....	158
第8章 未来に向けたテクノロジー活用.....	167
8.1 新規テクノロジーやフレームワーク等の導入状況.....	168
8.2 新規テクノロジーの導入により改善を図りたい課題.....	176
8.3 生成AIやAIエージェントの導入状況.....	178
第9章 総括と提言.....	189
9.1 総括.....	190
9.2 提言.....	195

アンケート調査票

本書の内容は、万全を期して作成しておりますが、もし発行後に誤りが見つかった場合は、以下の日本情報システム・ユーザー協会の Web サイトで訂正後の情報をご提供します。本報告書のデータをご活用する前に、ご確認ください。

<https://juas.or.jp/>

はじめに

世界的な地政学リスクの懸念が継続するなか、国内では長引く円安や物価・人件費の高騰が続き、クラウドサービスのランニングコスト上昇などと相まって、企業のIT予算に大きな影響を与えています。また、労働人口の減少に伴うIT人材やDX人材の不足はさらに深刻化しており、多くの企業にとって引き続き重い経営課題となっています。さらに、高度化・複雑化するランサムウェアなどのサイバー攻撃への対応や、増大するサプライチェーンリスクへの対応など、企業が取り組むべき情報セキュリティ対策も増加の一途をたどっています。一方で生成AIの進化と普及はめざましく、言語系のみならず画像やコード生成、さらにはAIエージェントへと活用範囲が急速に広がり、ビジネスのあり方や企業のオペレーションを根本から変えようとしています。

こうした激動の環境下において、企業のIT予算は高水準を維持しています。コスト上昇といった不可避な要因への対応に加え、AI領域への積極的な投資意欲もうかがえます。また、DXの取り組みも着実な浸透と広がりを見せており、生成AIは一部の先進企業にとどまらず、現場の業務改善からビジネスモデル変革に至るまで全社的な価値創出の中核となりつつあります。詳細につきましては、本報告書「企業IT動向調査 2026」をご覧くださいと思います。

24年度調査では、『今こそ問われるIT部門の真価と進化』をテーマに掲げ、対応領域が格段に広がるIT部門が、業務を効率化・高度化しながら新たな価値を生み出す組織へ進化するために必要な要素を探りました。そして25年度となる本調査では、『人とAIで未来を創る、新時代のIT部門像』を重点テーマとして掲げました。DXの推進を通じて変革の能力を磨いてきたIT部門が、急速に普及する生成AIを強力な武器としてどのように業務に組み込み、AIとの協働を通じて企業全体の変革を持続的にけん引していくのかを問う内容となっています。IT部門が単なる技術導入の専門集団にとどまらず、事業部門や経営層と一体となってAI時代の変革リーダーへと飛躍していく姿を、本調査を通じて探っていきます。本調査が皆様の参考になれば幸いです。

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会(略称:JUAS)は本調査のほかにも、その時々々の要請に応じた各種調査を実施しています。また、会員活動における率直な情報交換を通じて浮かびあがってきたユーザー企業の生の声やノウハウに根差した、実践的なテーマの研修や活動の場も提供しています。ぜひ、各社の競争力向上のために併せてご活用ください。

最後に、本調査実施にあたり、監修していただいた経済産業省商務情報政策局、調査票の設計や分析、執筆をいただいた協会の調査委員会と調査部会各位、そして膨大なアンケートやインタビューに回答してくださったユーザー企業のIT部門の皆様へ、この場をお借りして改めて厚く御礼申し上げます。

2026年4月

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
専務理事 島 健夫

企業 IT 動向調査報告書 2026 分析・執筆協力

調査委員会		(敬称略・企業名五十音順 所属・役職は 2025 年 12 月現在)
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
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
委員	野中 淳	株式会社 NTT データ経営研究所 執行役員 マネージングディレクター ／立教大学 ビジネスデザイン研究科 客員教授
委員	向 正道	開志専門職大学 事業創造学部 教授
委員	川村 博昭	サントリーホールディングス株式会社 情報システム部長
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
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
委員	小田島 潤	株式会社野村総合研究所 執行役員 CCSO(Chief Cyber Security Officer) 品質監理本部副本部長
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

調査部会		(敬称略・企業名五十音順 所属・役職は 2026 年 3 月現在)
部会長	向 正道	開志専門職大学 事業創造学部 教授
副部会長	野中 淳	株式会社 NTT データ経営研究所 執行役員 マネージングディレクター ／立教大学 ビジネスデザイン研究科 客員教授
委員	大内 紀知	青山学院大学 教授
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 ディレクター
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
委員	山本 和仁	サントリーホールディングス株式会社 情報システム部 部長
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
委員	花田 隆仁	東京海上日動火災保険株式会社 IT 企画部 リスク管理グループ マネージャー
委員	齋藤 達也	日揮ホールディングス株式会社 デジタル戦略・IT 統括ユニット 部長代行
委員	清水 美早	株式会社野村総合研究所 金融 IT インフラ企画部 エキスパート
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
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 デジタルストラテジー推進ユニット チーフ
委員	瀬川 将義	KPMG コンサルティング株式会社 執行役員 パートナー
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
アドバイザー	大熊 眞次郎	シフト&シナジー

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 事務局

	島 健夫	一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 専務理事
	佐藤 亘	一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 事務局長
	松田 英一郎	一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 シニアマネージャー
	青方 卓	調査協力

調査概要

日本情報システム・ユーザー協会(略称:JUAS)は、IT ユーザー企業の IT 動向を把握するための「企業 IT 動向調査」を 1994 年度より実施しており、今回(25 年度)の調査は 32 回目にあたる。10 年度までは経済産業省の委託事業であったが、11 年度からは経済産業省商務情報政策局の監修のもと、JUAS の公益目的支出計画実施事業の一環として調査を実施している。

本調査では、企業の IT 予算、IT 投資、IT 活用や IT 人材などについて経年調査するとともに、その年度におけるユーザー企業の重要課題を「重点テーマ」と位置付けて、さらに掘り下げた調査を実施し、その解決に向けた指針を提言することを目的としている。

24 年度調査では『今こそ問われる IT 部門の真価と進化』をテーマに掲げた。そこでは、IT 部門の真価は、AI とそれを支える企業の IT システム全体を深く理解するプロフェッショナルであり、AI 時代の変革推進リーダーとなるべき存在であると説いた。今必要とされる大変革は、業務・事業変革に加え、AI 時代の人材の在り方・スキル・意識の変革まで企業全体に及ぶ。この大変革を、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となることを示した。

25 年度調査は『人と AI で未来を創る、新時代の IT 部門像』をテーマに実施する。経済産業省の DX レポートで「2025 年の崖」とされていた 2025 年が到来し、ますます複雑化する情報システムへの対応に苦戦する企業も多数ある。一方で、生成 AI は日々進化を続け、日々の仕事の在り方にも大きな変化をもたらしているだけでなく、企業の競争力の優劣に影響を及ぼす可能性を秘めている。AI が急速に進化している今、AI を自社の競争力に結びつけ、組織を変革していく IT 人材に求められる能力とは何であろうか。そして「進化系の企業リーダー」の中心的存在である IT 部門は、新時代にどういった姿を目指していく必要があるのだろうか。本調査では AI 時代における IT 部門・IT 人材の姿について、その方向性を明らかにする。

調査の実施においては、アンケート調査およびインタビュー調査の二つの方式を採用した。アンケート調査では、重点テーマはもちろんのこと、企業における IT 予算、IT 投資、IT 活用や IT 人材などについて、現状と経年変化の把握、課題抽出を軸に広範囲かつ俯瞰的に調査を行った。また、インタビュー調査では、ユーザー企業の IT 部門長 12 名(8 社)を 2 グループに分け、オンラインにてグループインタビューを行った。

アンケート調査およびグループインタビューの概要

アンケート調査は 2025 年 9 月 5 日から 10 月 24 日の期間に実施した。調査対象は東証上場企業とそれに準じる企業の計 4500 社で、ユーザー企業の IT 部門長に対し、郵送で依頼後、WEB によるアンケートの回答を依頼した。25 年度の回収数(回答数)は 957 社(有効回答率:21.3%)となった。24 年度:981 社(有効回答率:21.8%)と同水準であり、回答企業の業種グループ構成比についても全体として大きな相違はみられなかった。また、アンケート調査結果をもとにグループインタビュー調査を 2025 年 12 月中旬に実施し、その内容の一部を調査結果の考察に反映した。

調査結果

第1章 企業プロフィール

第2章 IT予算・投資マネジメント

第3章 DX

第4章 データ活用

第5章 情報セキュリティ

第6章 IT組織・人材

第7章 システム開発

第8章 未来に向けたテクノロジー活用

第9章 総括と提言

第 1 章

企業プロフィール

1.1 アンケート回答企業の概要

- (1) 回答企業の基礎情報

1.2 企業の成長・成熟・グローバル化の視点に立ったアプローチ

- (1) 回答企業の事業継続年数
- (2) 回答企業の売上高成長率
- (3) 回答企業の海外売上高成長率
- (4) 経営戦略とIT戦略との関係性

1 企業プロフィール

本章では、25年度のアンケート調査に回答いただいた957社の企業プロフィール情報をもとに、回答企業の全体構成や経営環境の変化などを分析する。

1.1 アンケート回答企業の概要

(1) 回答企業の基礎情報

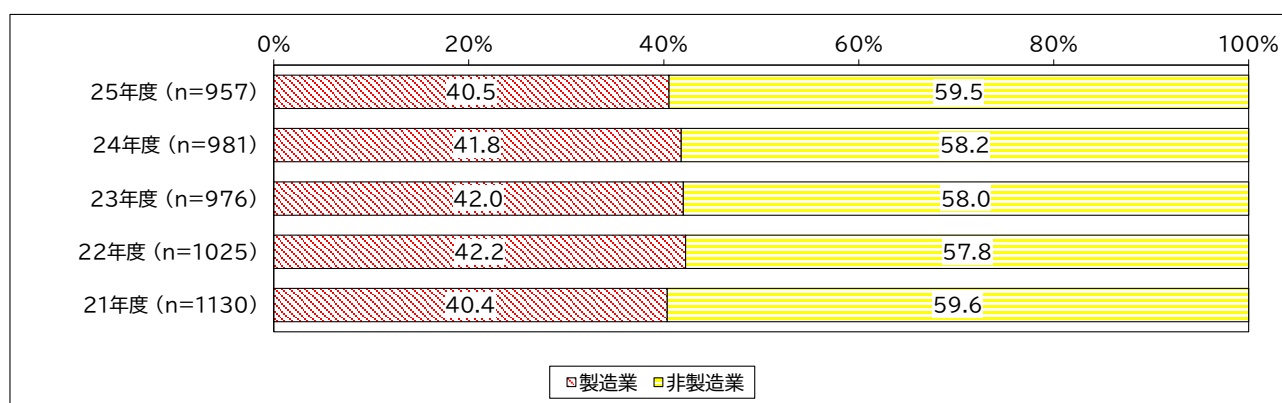
① 業種詳細区分は28区分、業種グループは10グループに分類

回答企業の業種詳細区分は、10年度から日本標準産業分類(2007年11月改定)を参考に定めており、同分類が2013年10月に再改定されたことを踏まえ、21年度から業種詳細区分を27区分から28区分に変更し、各業種の名称についてもこの産業分類に合わせている。さらに「業種グループ」についても、22年度からはそれまでの7業種グループから10業種グループの分類に見直している。

② 製造業／非製造業の構成比

回答企業の業種を製造業／非製造業に分け、その構成比の21～25年度の推移を図表1-1-1に示す。25年度は、回答企業の40.5%が「製造業」、59.5%が「非製造業」となっており、その構成比は過年度と比べて大きな変化はない。

図表1-1-1 年度別 製造業／非製造業の構成比



③ 業種詳細区分の構成比

製造業／非製造業の内訳を構成する 28 業種の業種詳細区分と、回答企業数および各々の割合(22～25 年度)を図表 1-1-2 に示す。25 年度の回答企業数および割合は、過年度と比較すると業種によって多少の変動はあるが特筆すべき変化はない。

図表 1-1-2 業種詳細区分(28 区分)

	25年度		24年度		23年度		22年度		
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	
製造業	1. 食料品・飲料・たばこ・飼料製造業	43	4.5%	38	3.9%	37	3.8%	48	4.7%
	2. 繊維製品製造業	8	0.8%	9	0.9%	10	1.0%	9	0.9%
	3. パルプ・紙・その他紙製品製造業	8	0.8%	10	1.0%	5	0.5%	10	1.0%
	4. 化学・医薬品製造業	69	7.2%	65	6.6%	71	7.3%	75	7.3%
	5. 石油・石炭・プラスチック・ゴム製品製造業	13	1.4%	13	1.3%	13	1.3%	10	1.0%
	6. 窯業・土石製品製造業	10	1.0%	11	1.1%	13	1.3%	11	1.1%
	7. 鉄鋼業	9	0.9%	15	1.5%	13	1.3%	13	1.3%
	8. 非鉄金属・金属製品製造業	36	3.8%	31	3.2%	35	3.6%	30	2.9%
	9. 機械製造業	49	5.1%	55	5.6%	54	5.5%	56	5.5%
	10. 電気機器製造業	51	5.3%	52	5.3%	51	5.2%	46	4.5%
	11. 輸送用機器製造業	35	3.7%	37	3.8%	38	3.9%	37	3.6%
	12. 精密機器製造業	12	1.3%	14	1.4%	10	1.0%	18	1.8%
	13. その他製品製造業	45	4.7%	60	6.1%	60	6.1%	70	6.8%
非製造業	14. 水産・農林業、同協同組合、鉱業	1	0.1%	1	0.1%	4	0.4%	4	0.4%
	15. 建設業	73	7.6%	66	6.7%	58	5.9%	73	7.1%
	16. 電力、ガス、水道、その他熱供給	14	1.5%	14	1.4%	14	1.4%	15	1.5%
	17. 運輸業・倉庫業・郵便業	53	5.5%	48	4.9%	54	5.5%	58	5.7%
	18. 通信、放送、映像・音声情報制作	5	0.5%	5	0.5%	11	1.1%	8	0.8%
	19. 新聞・通信社、出版	2	0.2%	3	0.3%	4	0.4%	4	0.4%
	20. 情報処理・ソフト開発、その他情報通信業	45	4.7%	50	5.1%	37	3.8%	37	3.6%
	21. 卸売業	93	9.7%	95	9.7%	97	9.9%	98	9.6%
	22. 小売業、外食	75	7.8%	89	9.1%	82	8.4%	96	9.4%
	23. 金融・保険業	43	4.5%	49	5.0%	47	4.8%	42	4.1%
	24. 不動産業	27	2.8%	30	3.1%	26	2.7%	31	3.0%
	25. 宿泊、旅行、娯楽産業	13	1.4%	12	1.2%	12	1.2%	13	1.3%
	26. 医療・福祉業	15	1.6%	13	1.3%	19	1.9%	17	1.7%
	27. 教育、学習支援	6	0.6%	1	0.1%	4	0.4%	4	0.4%
	28. その他サービス業、その他非製造業	104	10.9%	95	9.7%	97	9.9%	92	9.0%
全体	957	100.0%	981	100.0%	976	100.0%	1025	100.0%	

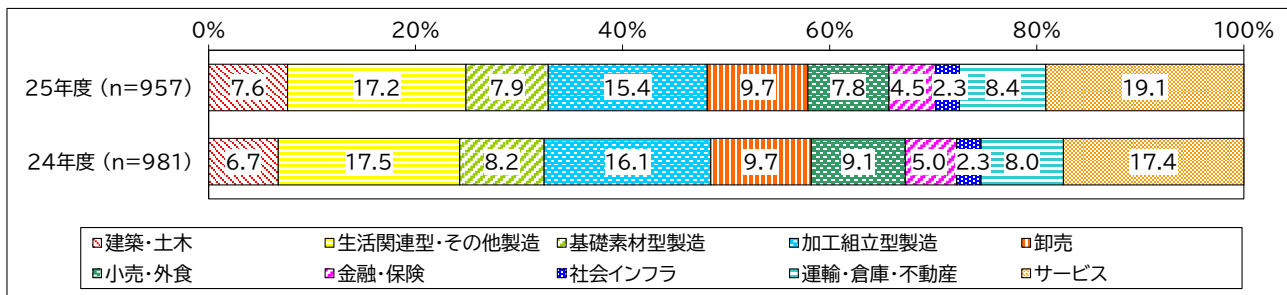
④ 業種グループの構成比

本調査で分析軸の一つとして用いている 10 業種グループの回答企業数とその割合(24、25 年度)、および各業種グループに属する業種一覧を図表 1-1-3 に、また業種グループの構成比を図表 1-1-4 に示す。業種グループの構成比は 24 年度と 25 年度を比較しても、全体として大きな変化はみられない。一方で、製造業関連の業種グループ(生活関連型・その他製造、基礎素材型製造、加工組立型製造)は回答企業数が減少している。これに対し、サービスの回答企業数は 171 社から 183 社へ増加している。さらに同業種グループの業種詳細区分をみると、特に「28.その他サービス業、その他非製造業」の回答企業数が増加している。

図表 1-1-3 業種グループに属する業種

業種グループ	25年度		24年度		属する業種
	件数	割合	件数	割合	
建築・土木	73	7.6%	66	6.7%	15. 建設業
生活関連型・その他製造	165	17.2%	172	17.5%	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	76	7.9%	80	8.2%	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	147	15.4%	158	16.1%	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	93	9.7%	95	9.7%	21. 卸売業
小売・外食	75	7.8%	89	9.1%	22. 小売業、外食
金融・保険	43	4.5%	49	5.0%	23. 金融・保険業
社会インフラ	22	2.3%	23	2.3%	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	80	8.4%	78	8.0%	17. 運輸業・倉庫業・郵便業 24. 不動産業
サービス	183	19.1%	171	17.4%	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	957	100.0%	981	100.0%	

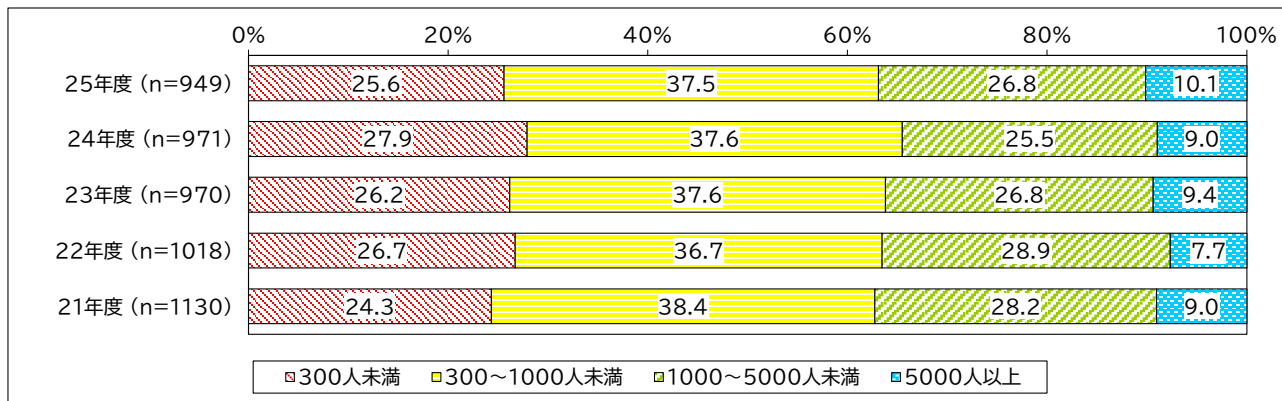
図表 1-1-4 年度別 業種グループの構成比



⑤ 従業員数(単体)

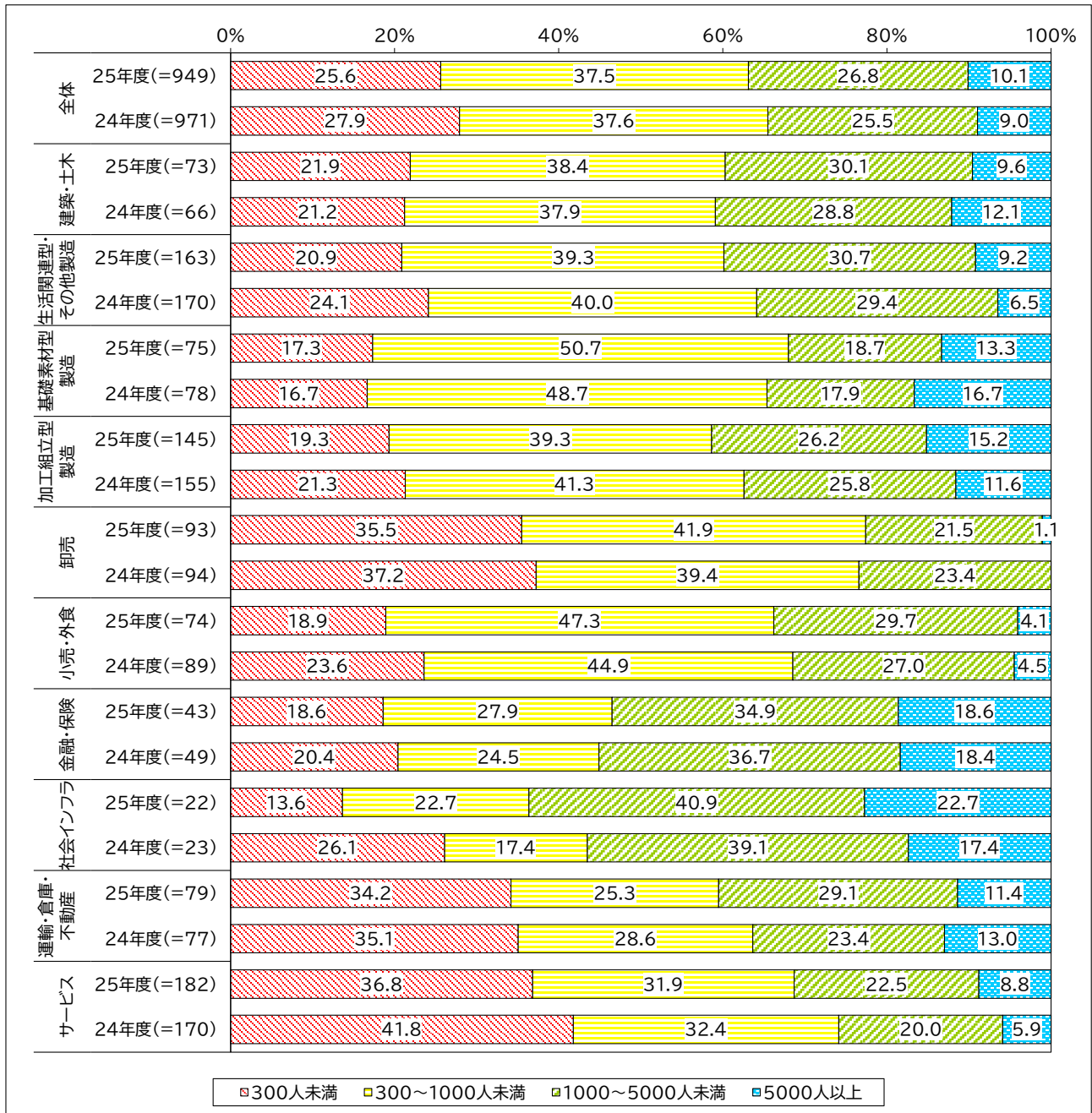
回答企業の従業員数(単体)について 21~25 年度の推移を図表 1-1-5 に示す。1000 人未満の企業が約 3 分の 2、1000 人以上の企業が約 3 分の 1 を占める傾向は、21~25 年度で変化はみられない。

図表 1-1-5 年度別 従業員数(単体)



次に、従業員数(単体)について 24、25 年度を業種グループ別に比較し、図表 1-1-6 に示す。従業員数「1000 人以上」の企業の割合が高い業種グループは金融・保険(53.5%)、社会インフラ(63.6%)であり、過年度と同じく他の業種グループより突出している。一方で、従業員数「300 人未満」の企業の割合が高い業種グループは卸売(35.5%)、サービス(36.8%)になる。

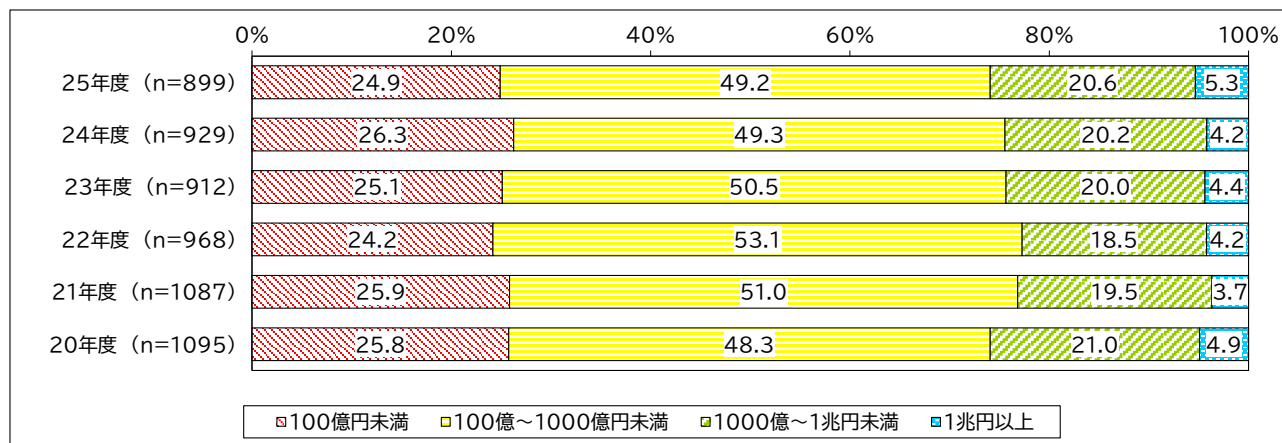
図表 1-1-6 業種グループ別 従業員数



⑥ 売上高(単体)

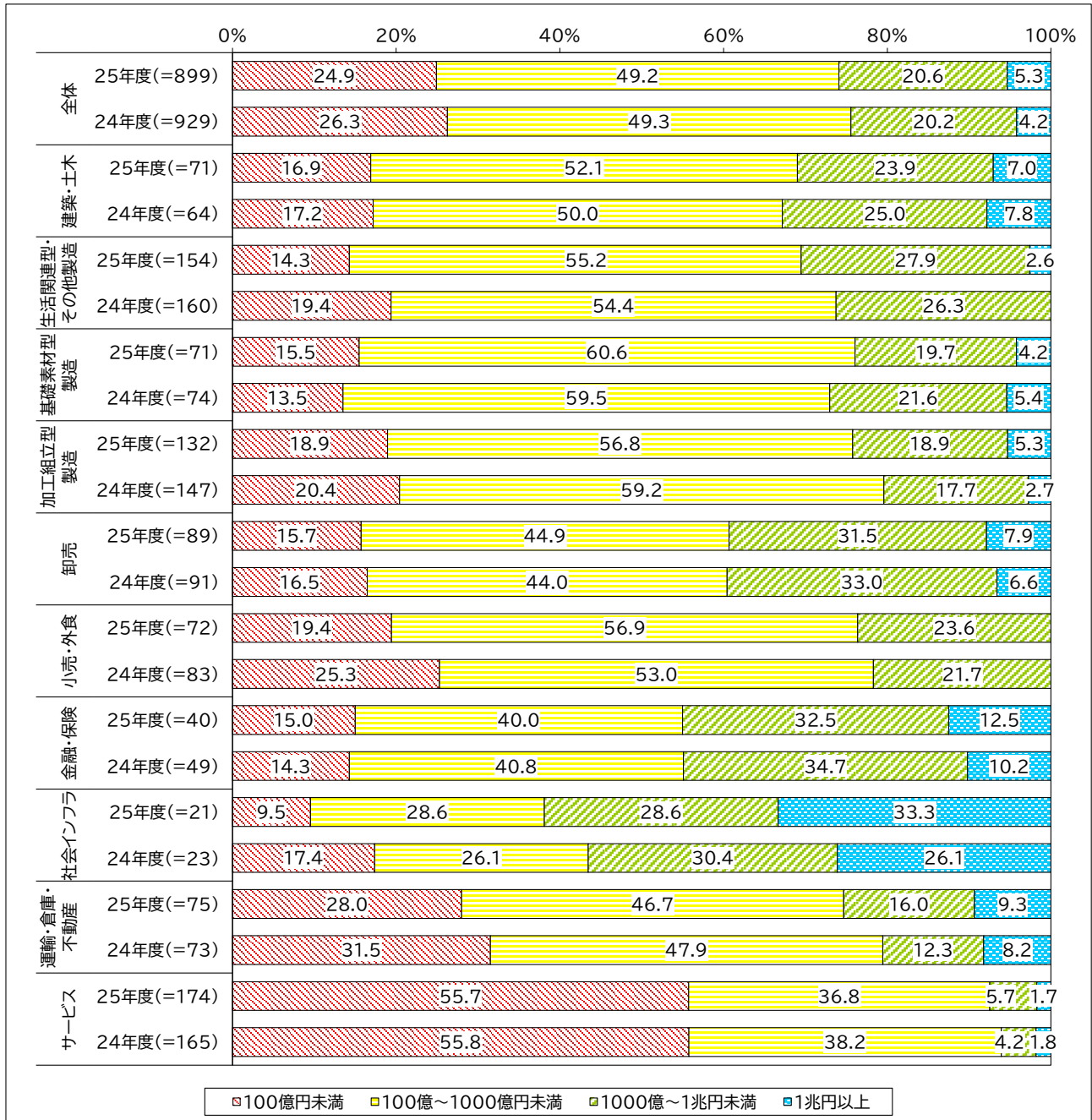
回答企業の売上高(単体)について 20～25 年度の推移を図表 1-1-7 に示す。25 年度の売上高区分による構成比は過年度と比べて大きな変化はない。

図表 1-1-7 年度別 売上高(単体)



売上高(単体)を業種グループ別に比較し図表 1-1-8 に示す。25 年度も過年度と大きな変化はないが、社会インフラでは売上高「1 兆円以上」の企業の割合が 33.3%と高く、サービスでは売上高「100 億円未満」の企業の割合が 55.7%と他の業種グループと比べて高い。

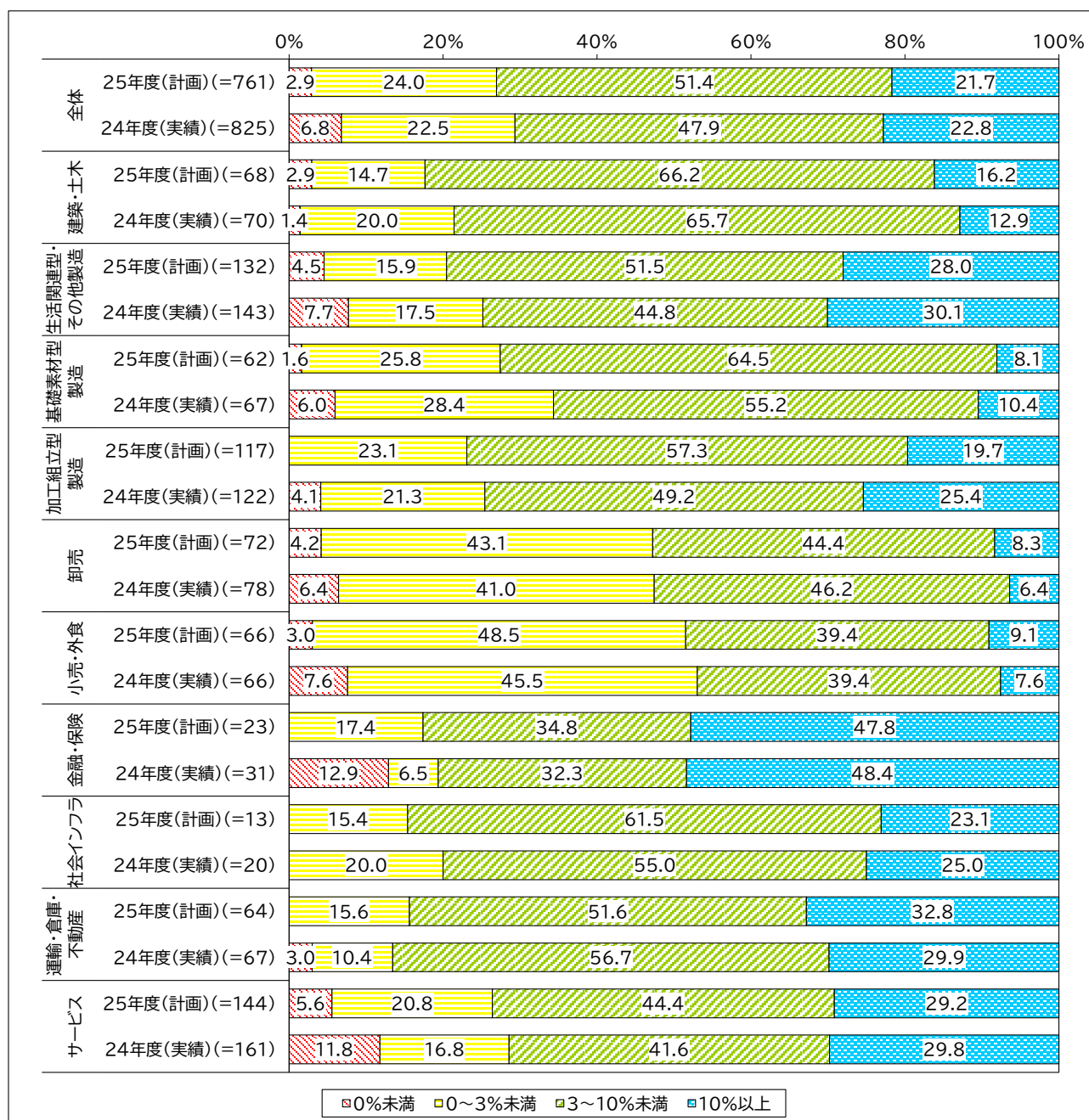
図表 1-1-8 業種グループ別 売上高(単体)



⑦ 営業利益率(単体)

回答企業の営業利益率(単体)の24年度実績、25年度計画を業種グループ別に比較し図表1-1-9に示す。24年度実績と25年度計画を比較すると、全体では年間営業利益率「0%未満」の企業の割合が6.8%から2.9%へ減少し、年間営業利益率「3%以上」の企業の割合が70.7%から73.1%に増加した。25年度は回答企業の業績が緩やかな回復基調にあることがうかがえる。

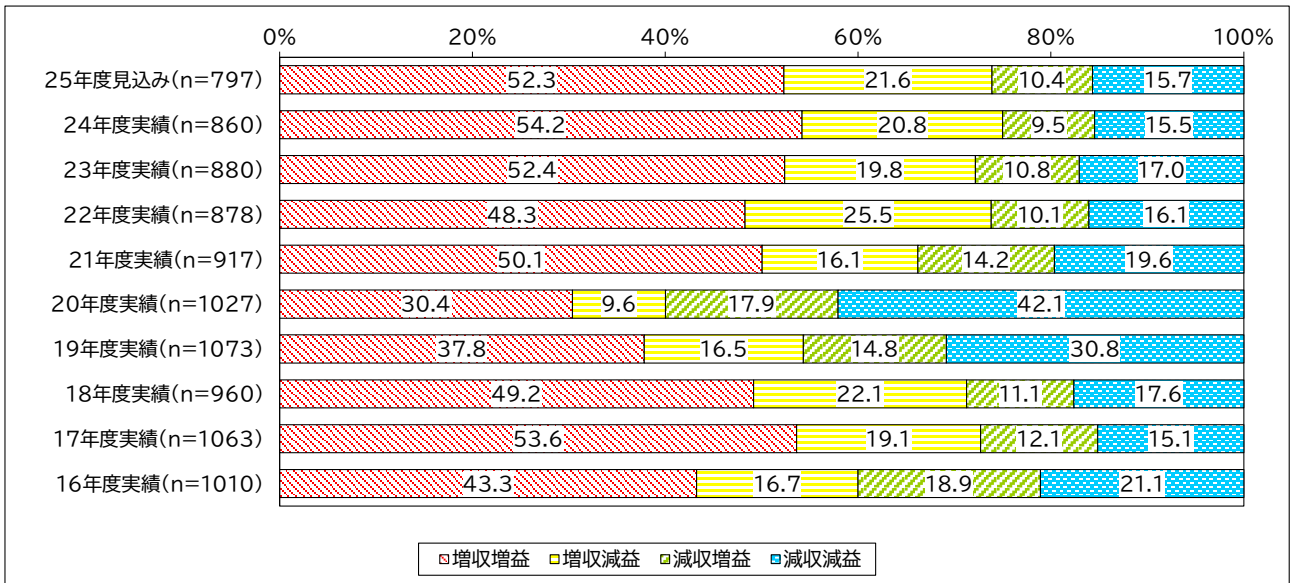
図表1-1-9 業種グループ別 年間営業利益率(単体 25年度計画、24年度実績)



⑧ 企業業績(実績と見込み)

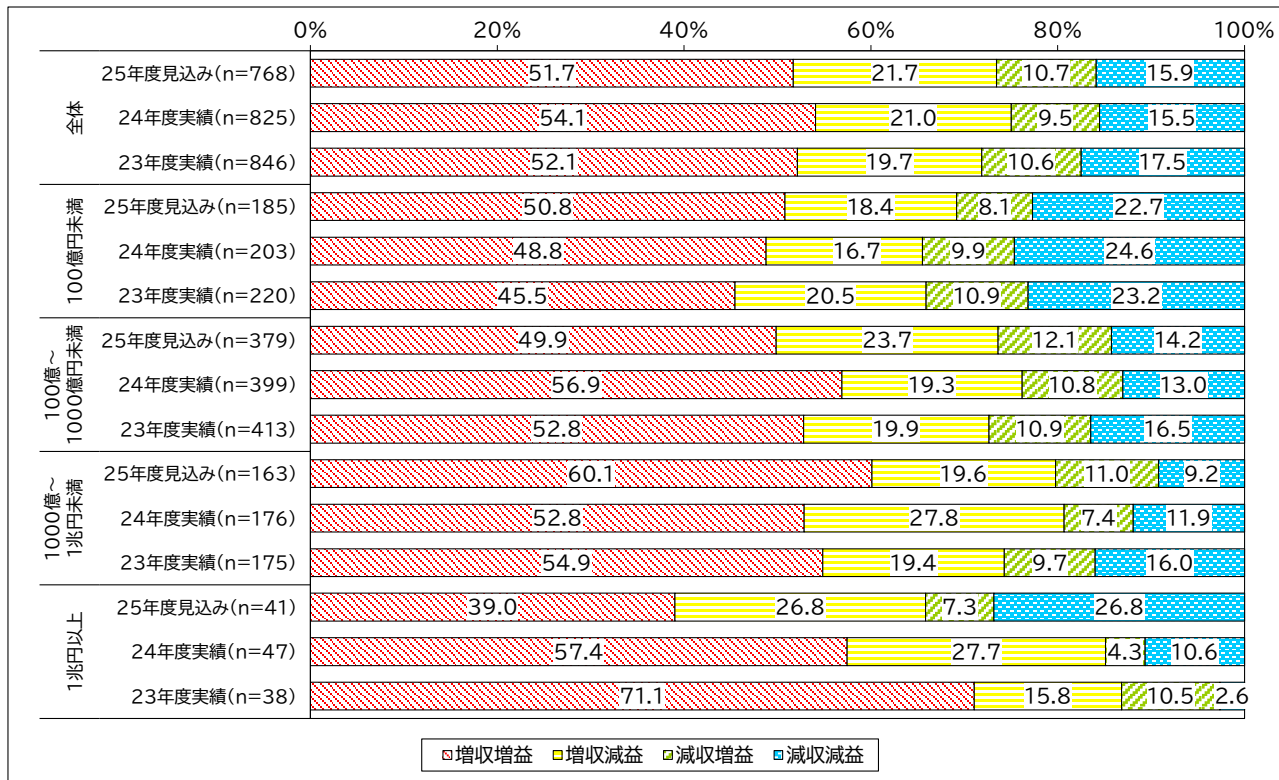
回答企業の業績(16～24 年度実績、25 年度見込み)について図表 1-1-10 に示す(ここでの業績とは、売上と利益の増減で「増収増益」「増収減益」「減収増益」「減収減益」のどれに該当するかを指す)。「増収増益」の企業の割合は20 年度を底に上昇傾向にあったが、25 年度見込み(52.3%)は24 年度実績(54.2%)から 1.9 ポイント低下した。しかし半数以上が「増収増益」を見込んでおり、緩やかな回復基調にあることには変わりない。

図表 1-1-10 年度別 業績(実績と見込み)



次に、回答企業の業績(23、24 年度実績、25 年度見込み)を売上高別に比較し図表 1-1-11 に示す。売上高「1 兆円以上」の企業では、「増収増益」を見込む企業の割合が 71.1%(23 年度)→57.4%(24 年度)→39.0%(25 年度)と毎年大きく減少している。売上高が 1 兆円を超える企業では 25 年度の業績を慎重に見込んでいることがうかがえる。

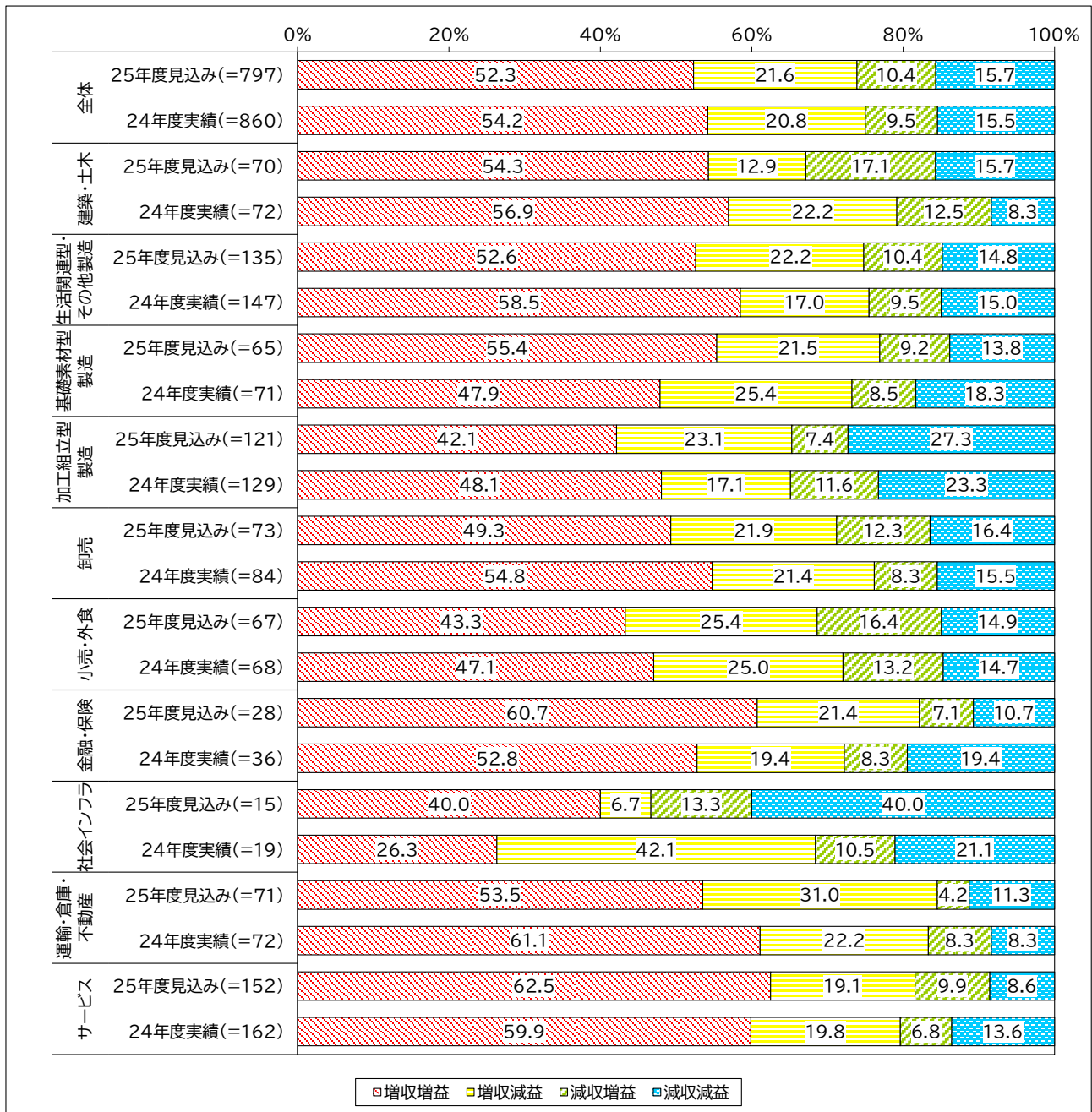
図表 1-1-11 売上高別 業績(実績と見込み)



回答企業の業績(24年度実績、25年度見込み)を業種グループ別に比較し図表 1-1-12 に示す。24年度から25年度に「増収増益」の割合が大きく増加している業種グループは基礎素材型製造(47.9%→55.4%)、金融・保険(52.8%→60.7%)、社会インフラ(26.3%→40.0%)となった。

一方で、25年度に「減収減益」の割合が大きく増加している業種グループも社会インフラ(21.1%→40.0%)であり、社会インフラを構成する4業種で、業種の違いにより業績見通しが異なる可能性もあるが、社会インフラは回答企業数も少ないため分析は難しい。

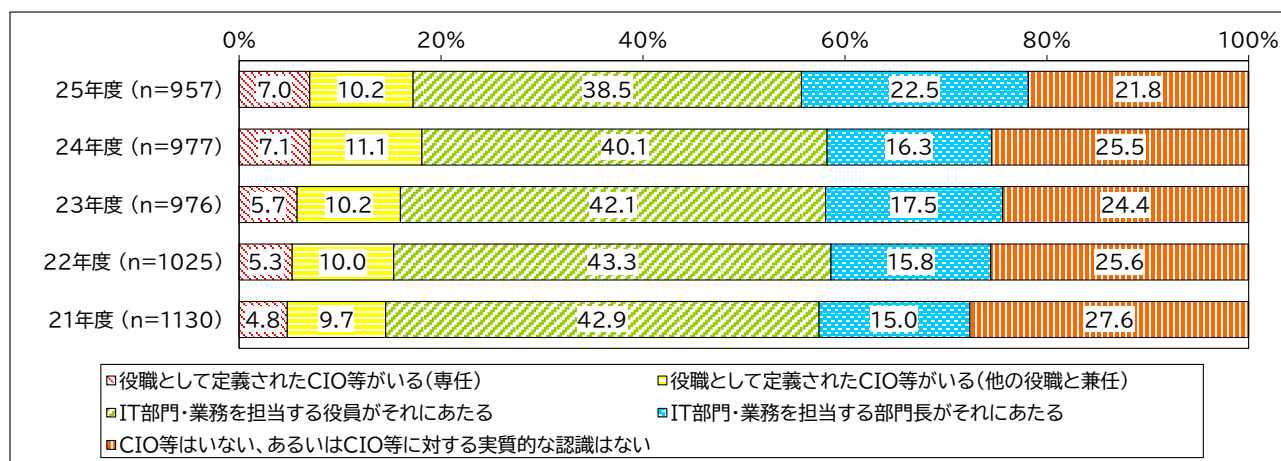
図表 1-1-12 業種グループ別 業績(実績と見込み)



⑨ CIO(最高情報責任者)の設置状況

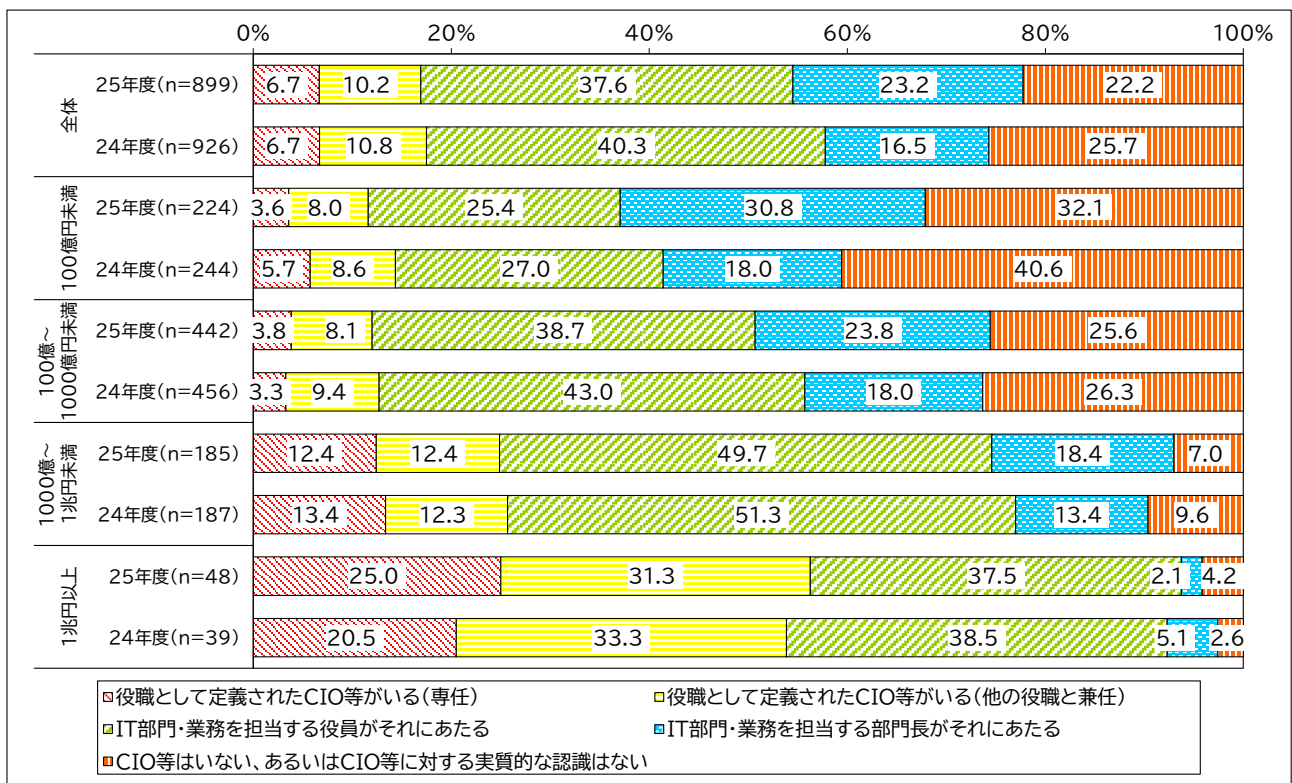
CIOの設置状況について21～25年度の推移を図表1-1-13に示す。「役職として定義されたCIO等がいる(専任)」と「役職として定義されたCIO等がいる(他の役職と兼任)」の合計値は、ここ数年間で緩やかながら増加傾向にある。25年度は24年度と比べ「IT部門・業務を担当する部門長がそれにあたる」企業の割合が6.2ポイント(16.3%→22.5%)増加しているところが目を引くが、継続的な変化なのか今後の動向を注視したい。

図表 1-1-13 年度別 CIO(最高情報責任者)の設置状況



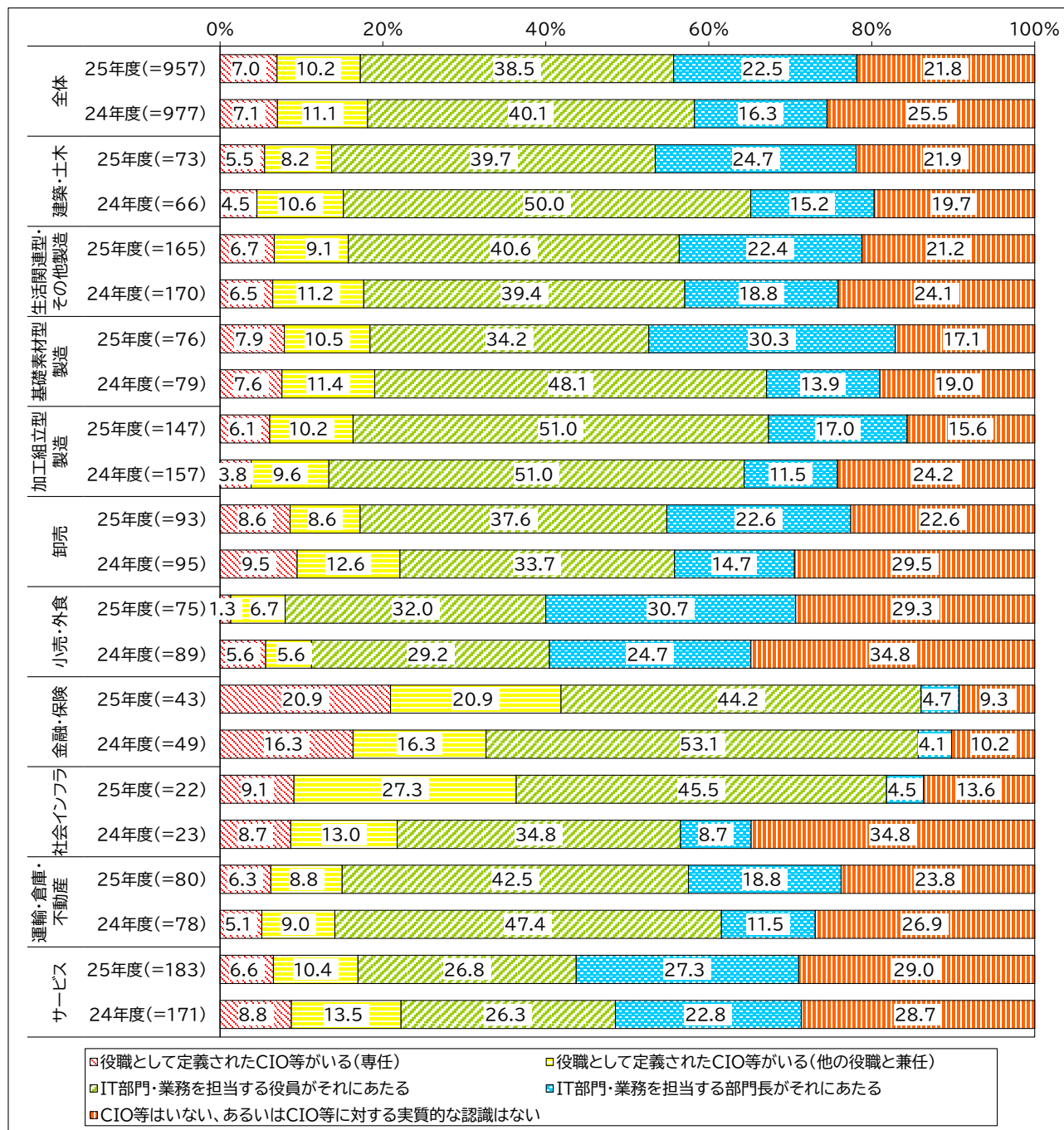
CIO の設置状況(24、25 年度)を売上高別に比較し図表 1-1-14 に示す。売上高「1 兆円以上」の企業では「役職として定義された CIO 等がいる(専任)」割合が 4.5 ポイント(20.5%→25.0%)増加しているが、「役職として定義された CIO 等がいる(専任)」と「役職として定義された CIO 等がいる(他の役職と兼任)」の合計値で見るとあまり変化がない(53.8%→56.3%)。売上高「1000 億～1 兆円未満」「100 億～1000 億円未満」の企業も合計値では同様である。売上高「100 億円未満」の企業では「IT 部門・業務を担当する部門長がそれにあたる」割合が 12.8 ポイント(18.0%→30.8%)と大きく増加し、「CIO 等はいない、あるいは CIO 等に対する実質的な認識はない」割合が 8.5 ポイント(40.6%→32.1%)減少している。規模の小さな企業でも IT を統括して経営を補佐する役割を明確にし、IT をより有効に役立てようとする動きが感じられる。

図表 1-1-14 売上高別 CIO(最高情報責任者)の設置状況



CIO の設置状況(24、25 年度)を業種グループ別に比較し、図表 1-1-15 に示す。「役職として定義された CIO 等がいる(専任)」「役職として定義された CIO 等がいる(他の役職と兼任)」「IT 部門・業務を担当する役員がそれにあたる」の合計値では金融・保険が 85.7%(24 年度)→86.0%(25 年度)と突出している。社会インフラも 56.5%(24 年度)→81.9%(25 年度)と大きく増加した。

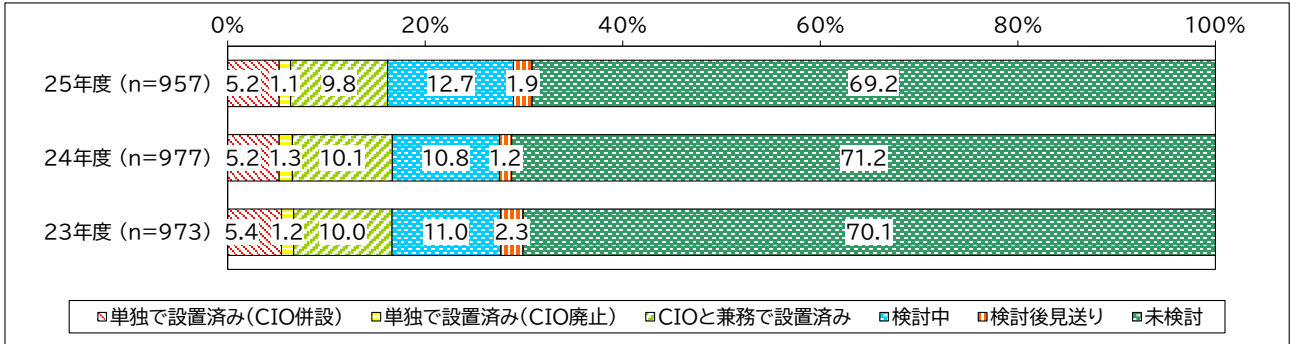
図表 1-1-15 業種グループ別 CIO(最高情報責任者)の設置状況



⑩ CDO(デジタル担当役員)の設置状況

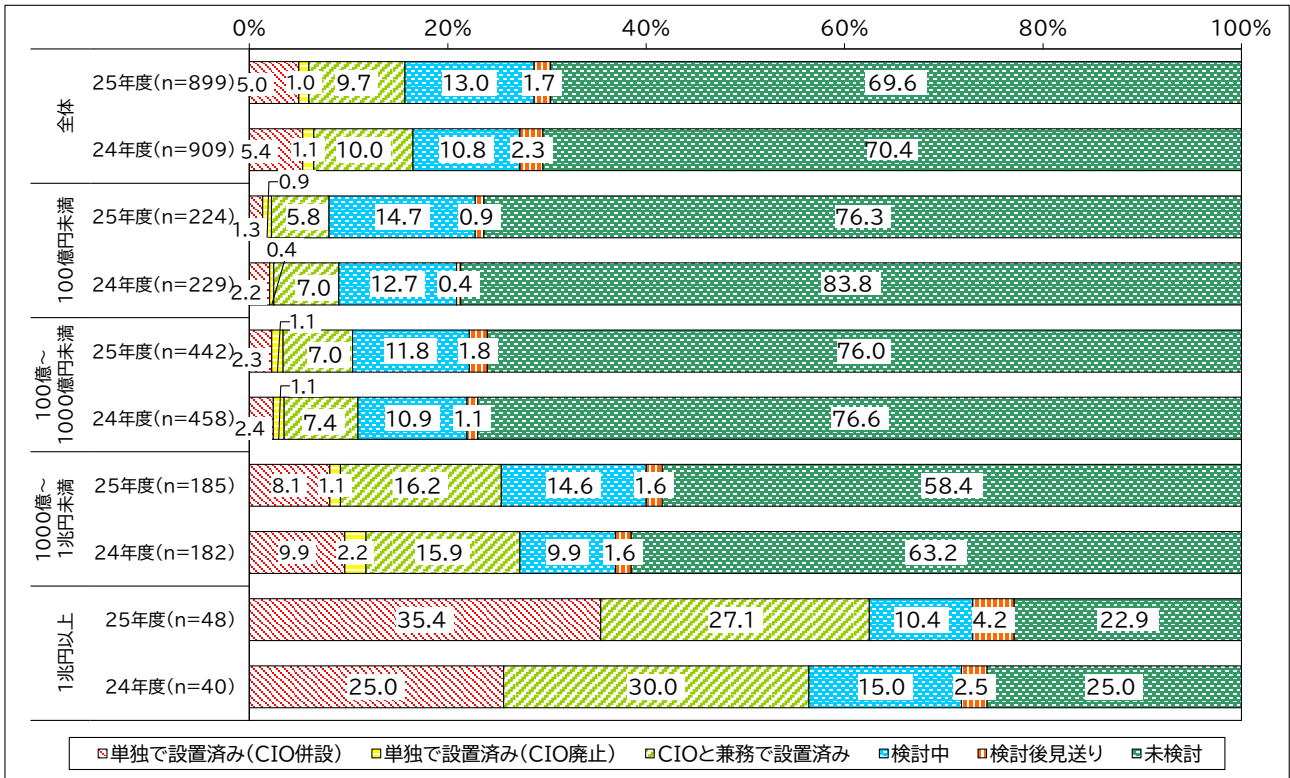
CDO の設置状況について、23～25 年度の推移を図表 1-1-16 に示す。CDO を「設置済み」とする企業の割合に大きな変化はみられない。

図表 1-1-16 年度別 CDO(デジタル担当役員)の設置状況



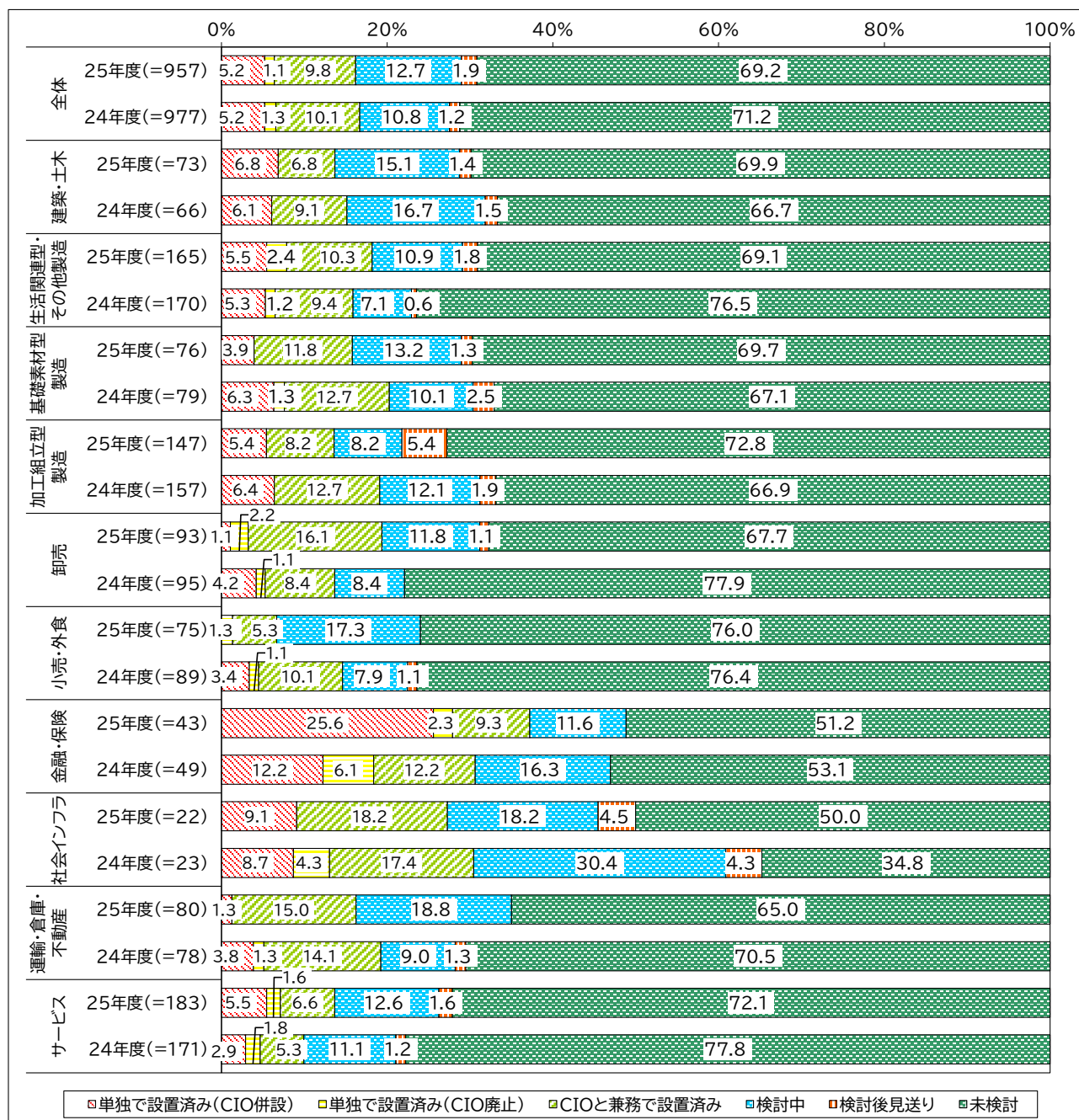
CDO の設置状況(24、25 年度)を売上高別に比較し図表 1-1-17 に示す。売上高「1 兆円未満」の企業では 24 年度と 25 年度で大きな変化はみられないが、売上高「1 兆円以上」の企業では「単独で設置済み (CIO 併設)」「単独で設置済み(CIO 廃止)」「CIO と兼務で設置済み」の合計値は 55.0%(24 年度)→62.5%(25 年度)と増加している。

図表 1-1-17 売上高別 CDO(デジタル担当役員)の設置状況



CDO の設置状況(24、25 年度)を業種グループ別に比較し図表 1-1-18 に示す。25 年度に「単独で設置済み(CIO 併設)」「単独で設置済み(CIO 廃止)」「CIO と兼務で設置済み」の合計値が高かった金融・保険(37.2%)および社会インフラ(27.3%)をみると、金融・保険は「単独で設置済み(CIO 併設)」の割合も 12.2%(24 年度)→25.6%(25 年度)へ増加しており、DX 推進に向けた体制の強化がうかがえる。一方で社会インフラは 24 年度から大きな変化はない。

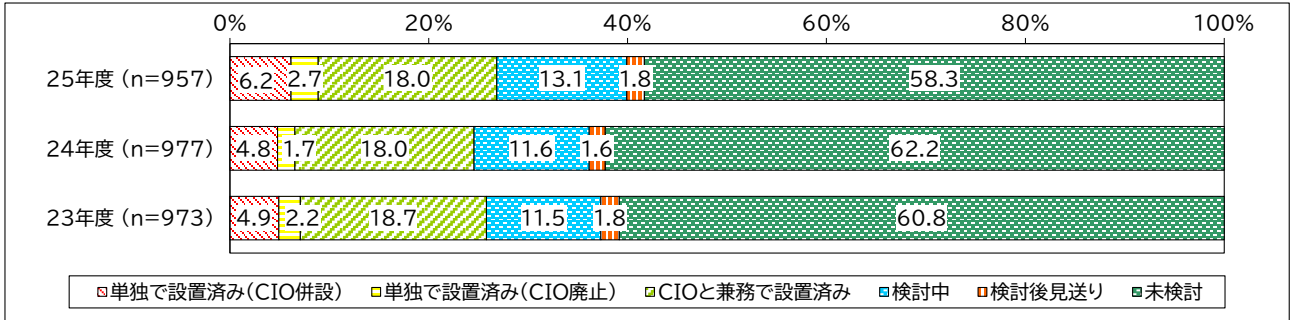
図表 1-1-18 業種グループ別 CDO(デジタル担当役員)の設置状況



⑪ CISO(セキュリティ担当役員)の設置状況

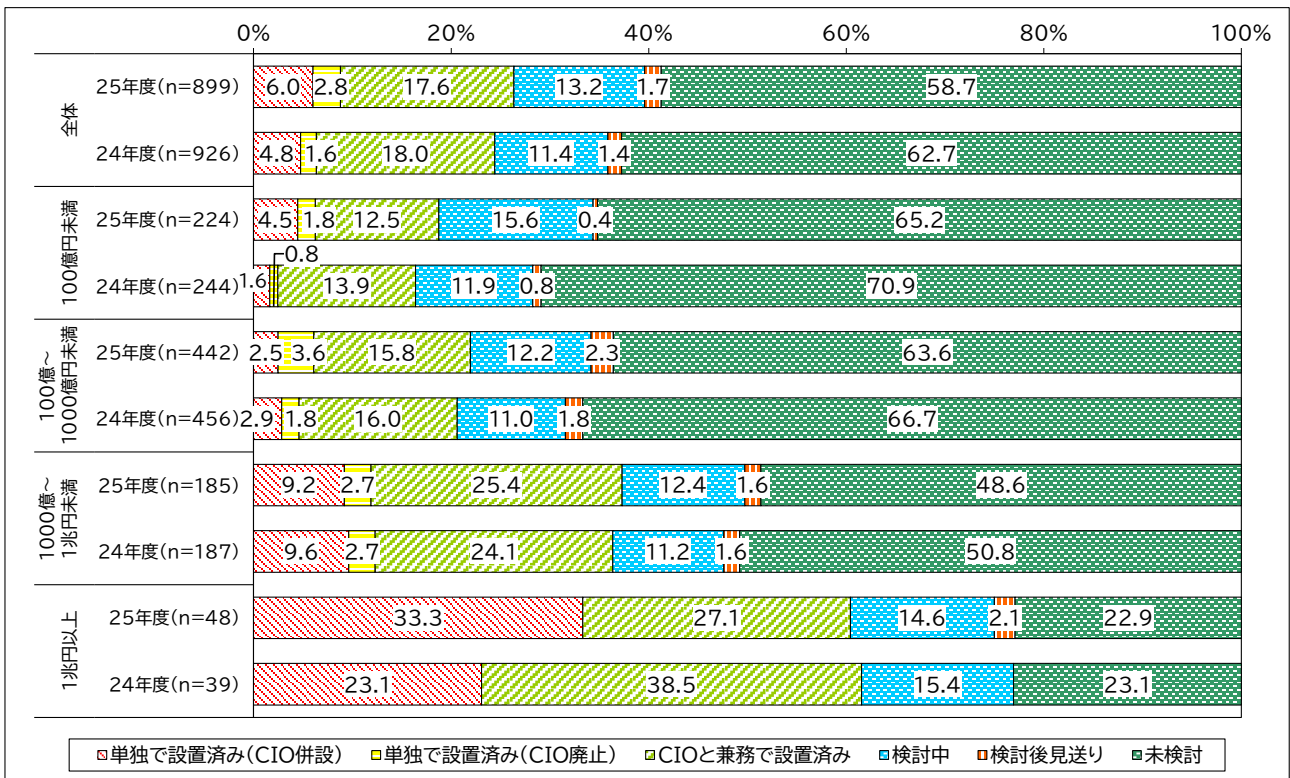
CISO の設置状況について 23～25 年度の推移を図表 1-1-19 に示す。CISO を「設置済み」「検討中」の企業の割合は、25 年度はそれぞれ 26.9%(24 年度比+2.4 ポイント)、13.1%(同+1.5 ポイント)とわずかに増加した。

図表 1-1-19 年度別 CISO(セキュリティ担当役員)の設置状況



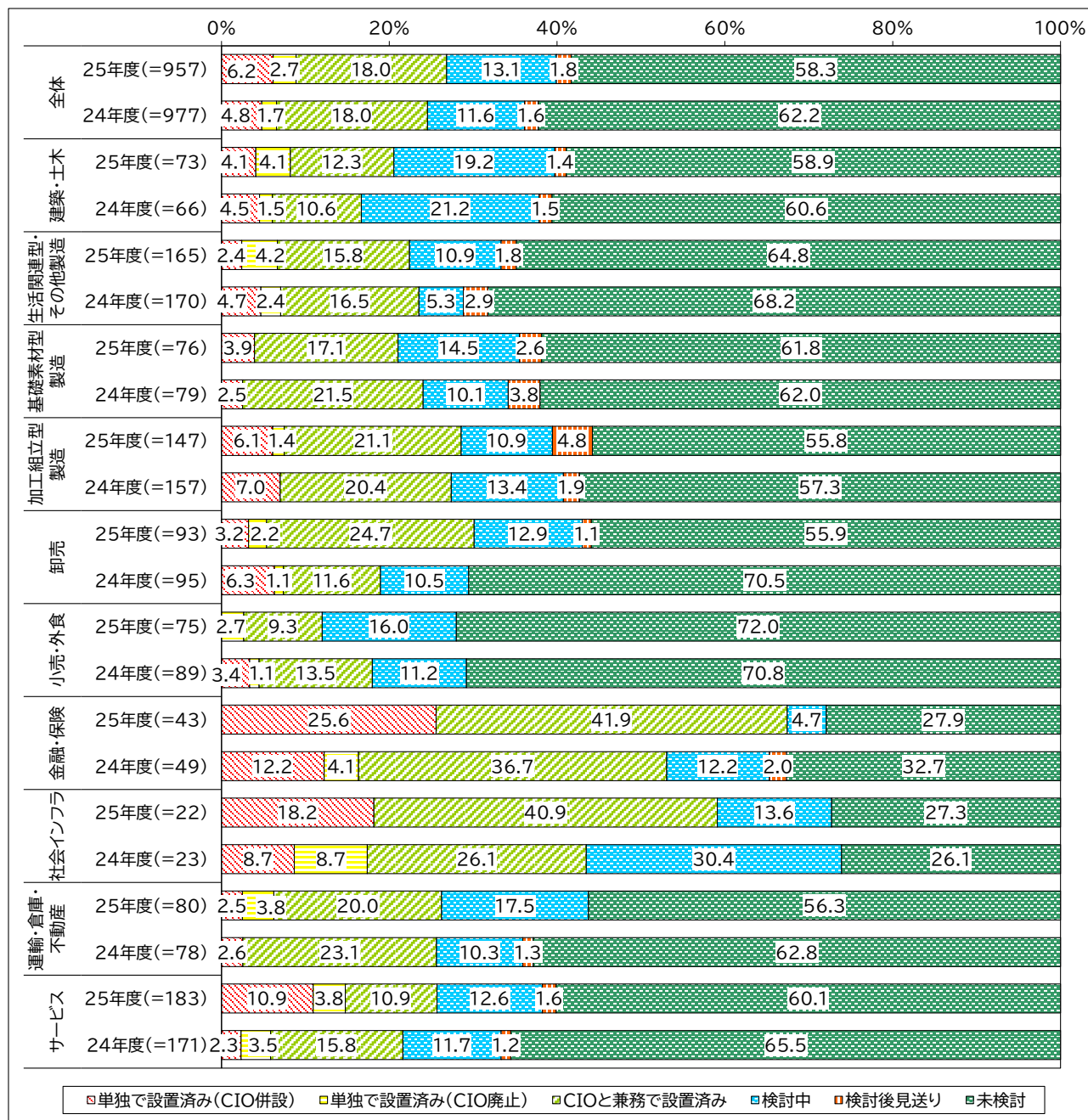
CISO の設置状況(24、25 年度)を売上高別に比較し図表 1-1-20 に示す。売上高「1 兆円以上」の企業では「単独で設置済み(CIO 併設)」が 10.2 ポイント(23.1%→33.3%)増加し、「CIO と兼務で設置済み」が 11.4 ポイント(38.5%→27.1%)減少した。CISO の役割が以前にも増して重要視されることになった結果、売上高「1 兆円以上」の大企業では CISO を CIO との兼務ではなく、CIO とは別に配置する企業が増えたことがうかがえる。

図表 1-1-20 売上高別 CISO(セキュリティ担当役員)の設置状況



CISOの設置状況(24、25年度)について業種グループ別に比較し図表1-1-21に示す。「単独で設置済み(CIO併設)」「単独で設置済み(CIO廃止)」「CIOと兼務で設置済み」の合計値は、金融・保険で53.0%(24年度)→67.5%(25年度)、社会インフラで43.5%(24年度)→59.1%(25年度)と高く、かつ増加している。

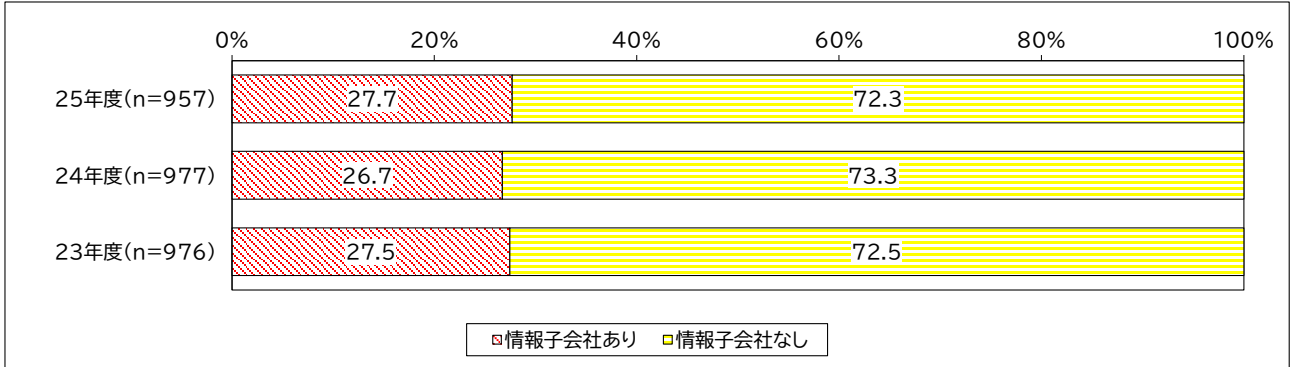
図表1-1-21 業種グループ別 CISO(情報セキュリティ担当役員)の設置状況



⑫ 情報子会社の保有状況

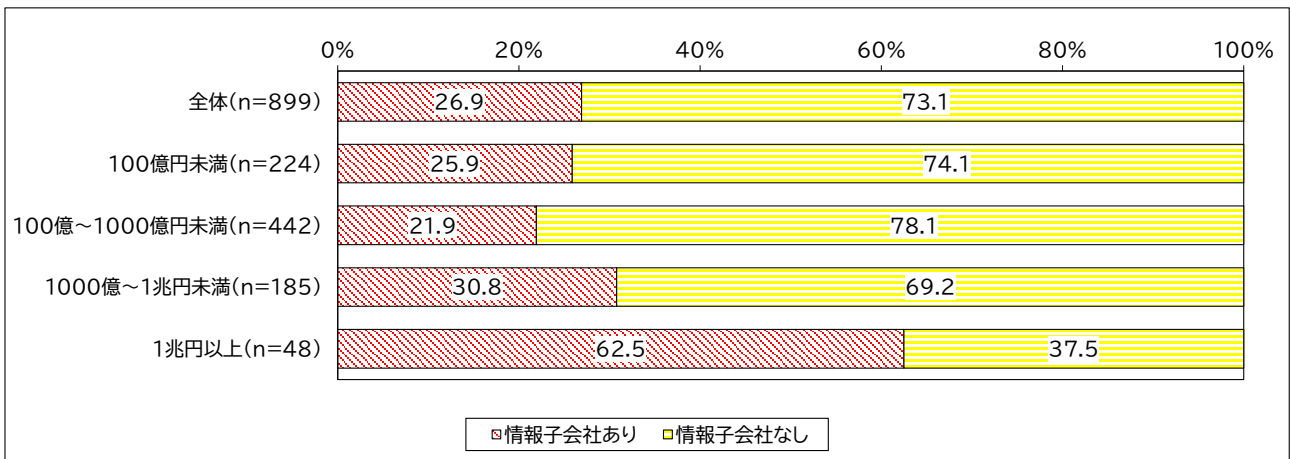
情報子会社の保有状況について 23～25 年度の推移を図表 1-1-22 に示す。情報子会社を保有している企業の割合は 23～25 年度で大きな変化はみられない。

図表 1-1-22 年度別 情報子会社の保有状況



情報子会社の保有状況(25 年度)を売上高別に比較し図表 1-1-23 に示す。売上高「1 兆円以上」の企業では「情報子会社あり」の割合が 62.5%であり、売上高「1 兆円未満」の 21.9～30.8%と比較すると大幅に高い。

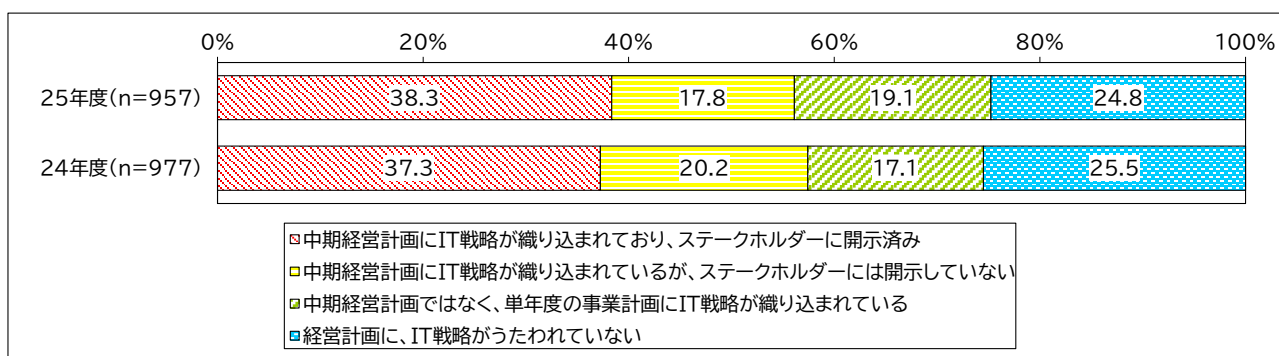
図表 1-1-23 売上高別 情報子会社の保有状況(25 年度)



⑬ 経営戦略(中期経営計画・事業計画)と IT 戦略の関係性

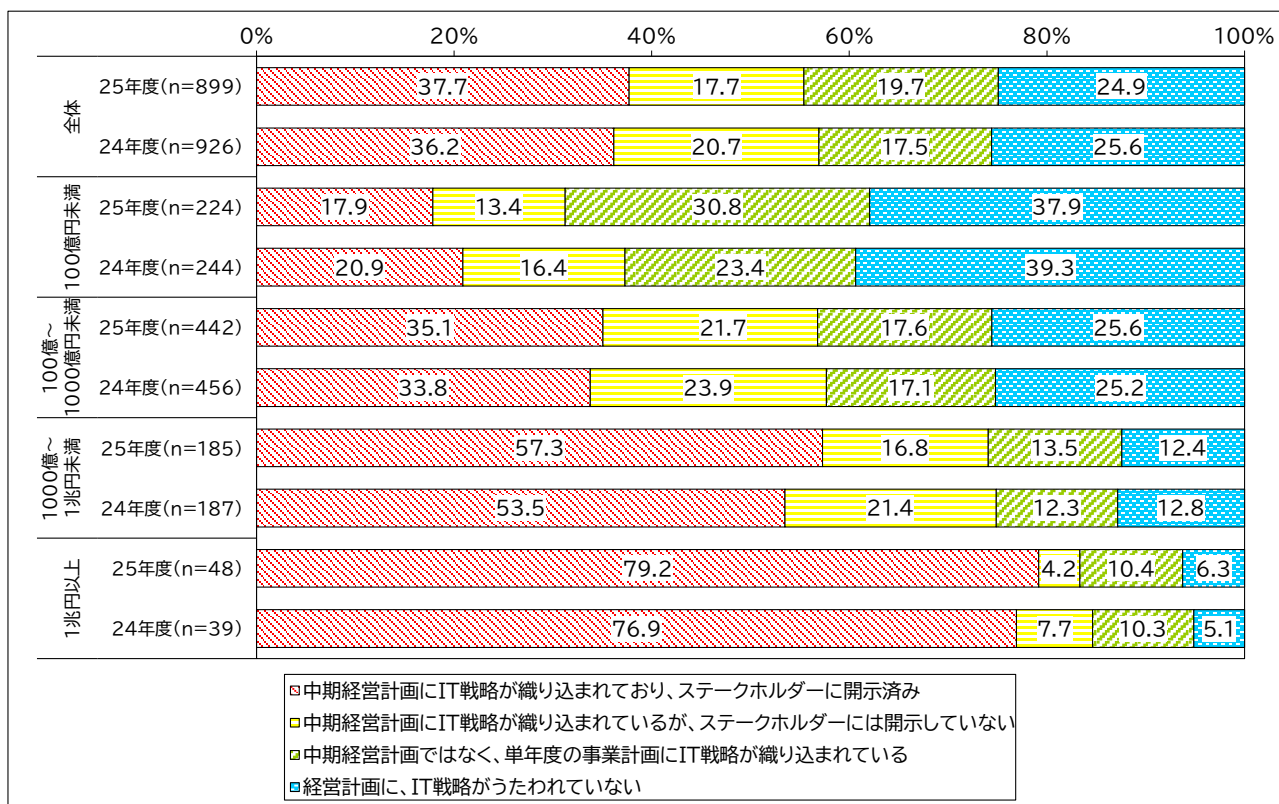
経営戦略と IT 戦略の関係性について 24、25 年度を比較し図表 1-1-24 に示す。25 年度「中期経営計画に IT 戦略が織り込まれており、ステークホルダーに開示済み」と「中期経営計画に IT 戦略が織り込まれているが、ステークホルダーには開示していない」の合計値(中期経営計画に IT 戦略が織り込まれている企業の割合)は 56.1%で、そのうちの約 3 分の 2 である 38.3%の企業が IT 戦略をステークホルダーに開示している。また、「中期経営計画ではなく、単年度の事業計画に IT 戦略が織り込まれている」企業は 19.1%で、合わせると 75.2%の企業が経営／事業計画に IT 戦略を織り込んでいる。この状況は 24 年度と 25 年度で大きな変化はない。

図表 1-1-24 年度別 経営戦略と IT 戦略の関係性



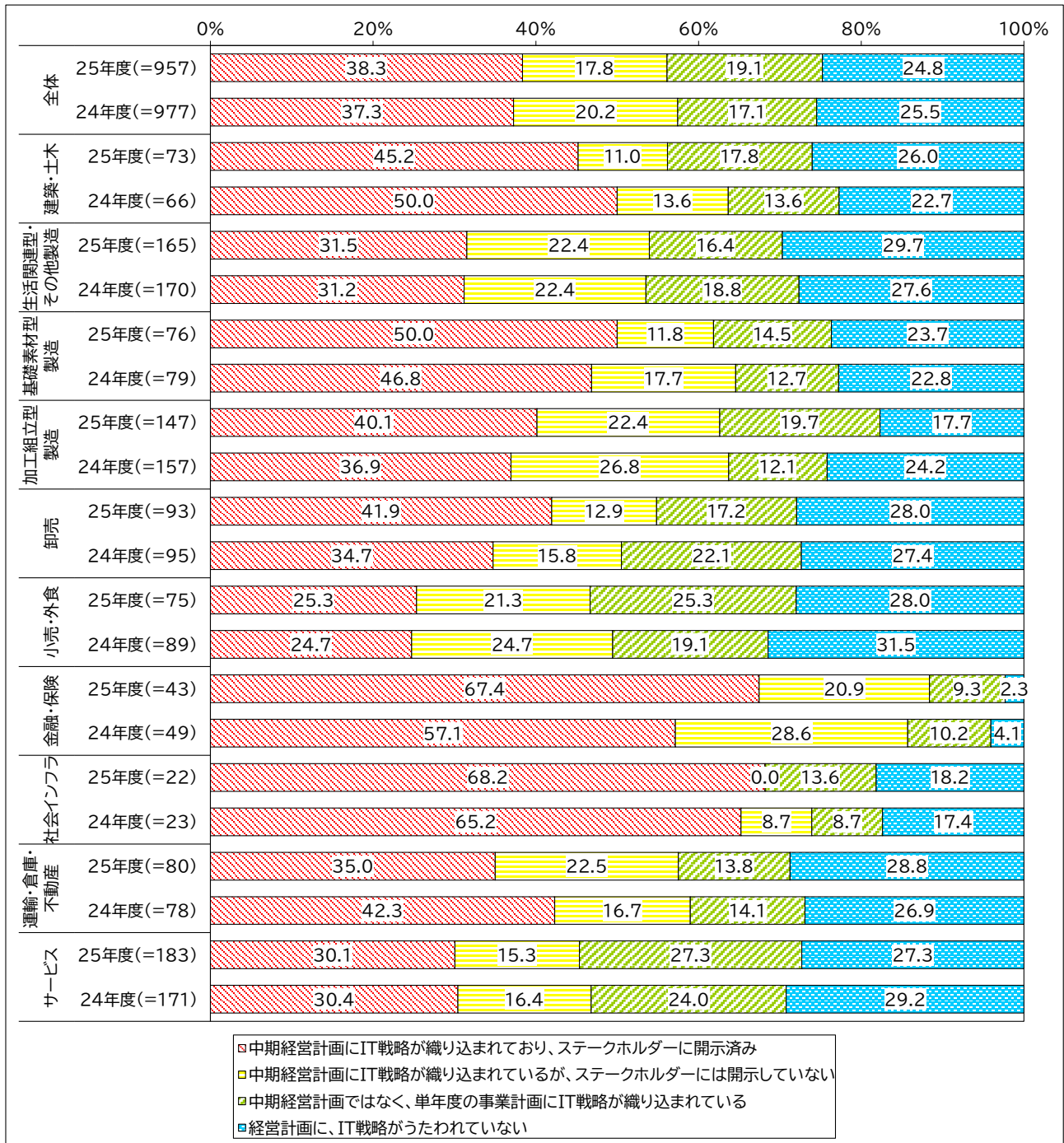
経営戦略と IT 戦略の関係性(24、25 年度)を売上高別に比較し、図表 1-1-25 に示す。売上高の大きい企業ほど中期経営計画に IT 戦略が織り込まれている企業の割合が高く、特に売上高「1 兆円以上」の企業では 25 年度は 83.4%の企業が中期経営計画に IT 戦略が織り込まれている。この状況も 24 年度と 25 年度で大きな変化はない。

図表 1-1-25 売上高別 経営戦略と IT 戦略の関係性



経営戦略とIT戦略の関係性(24、25年度)を業種グループ別に比較し図表1-1-26に示す。中期経営計画にIT戦略が織り込まれている割合は、金融・保険が88.3%と高く、ステークホルダーに開示している割合も67.4%と高い。次いで社会インフラが68.2%と高く、そのすべてがステークホルダーに開示している。業種グループごとの経営戦略とIT戦略の関係性の状況は、24年度と25年度で大きな変化はない。

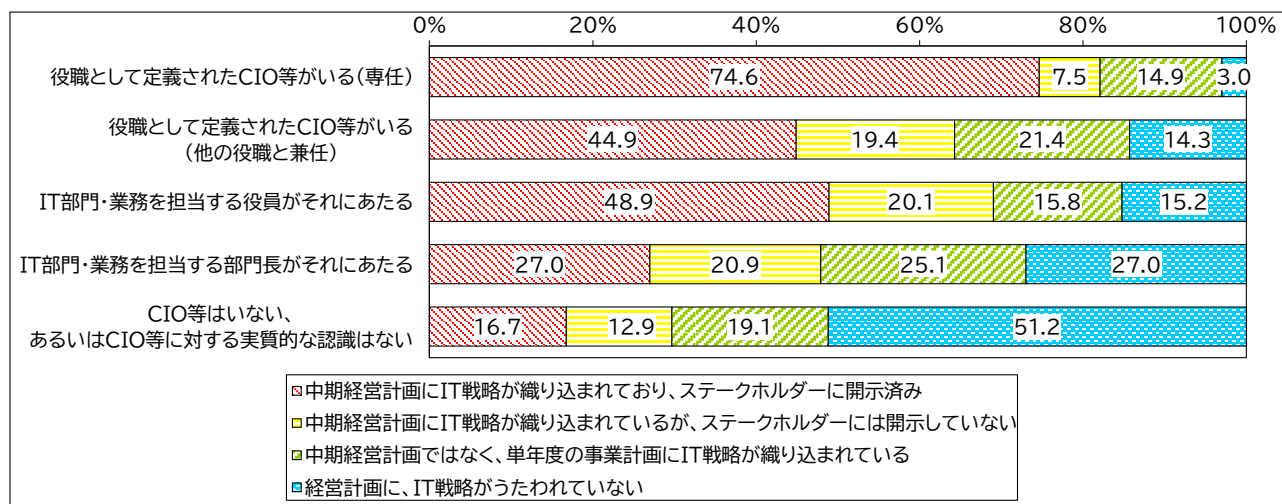
図表 1-1-26 業種グループ別 経営戦略とIT戦略の関係性



⑭ CIO は IT 戦略を経営戦略に織り込む

経営戦略と IT 戦略の関係性(25 年度)を CIO の設置状況別に比較し図表 1-1-27 に示す。「役職として定義された CIO 等がいる(専任)」企業では「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」の割合は 74.6%と各段に高く、「役職として定義された CIO 等がいる(他の役職と兼任)」または「IT 部門・業務を担当する役員がそれにあたる」企業でも、それぞれ 44.9%、48.9%と高い。CIO の設置は、IT 戦略を経営戦略に織り込むうえでたいへん有効である。

図表 1-1-27 CIO の設置状況別 経営戦略と IT 戦略の関係性



1.2 企業の成長・成熟・グローバル化の視点に立ったアプローチ

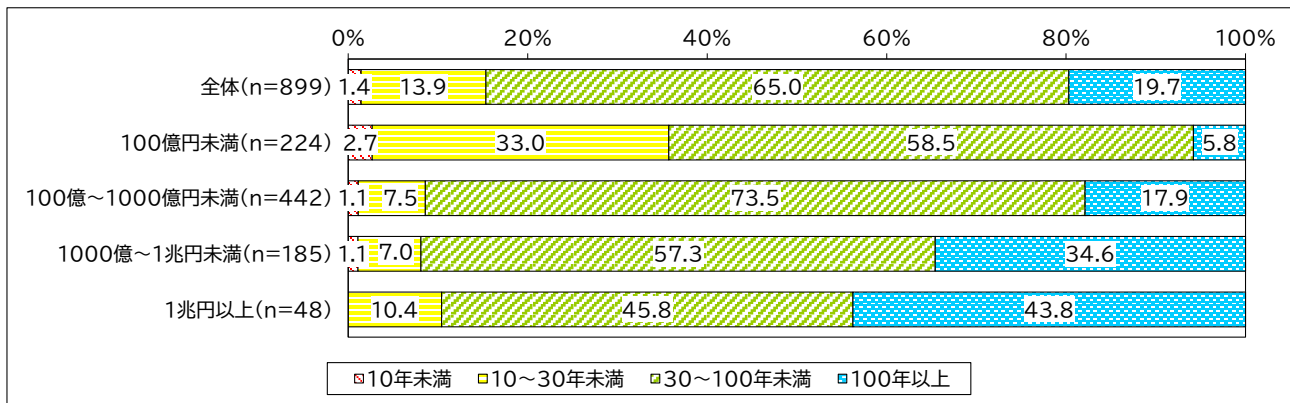
(1) 回答企業の事業継続年数

① 売上高 1 兆円以上の企業は、約 85%が事業継続年数 30 年以上の成熟企業

回答企業の事業継続年数を売上高別に比較し図表 1-2-1 に示す。アンケート調査では回答選択肢として「5 年未満」と「5～10 年未満」を分けていたが、回答数が少ないため両者を合わせ「10 年未満」として分析した。

全体では事業継続年数「30～100 年未満」と「100 年以上」の合計値は 84.7%であり、回答企業の大多数が成熟企業であることが分かる。また売上高が大きい企業ほど事業継続年数「100 年以上」の割合は高くなり、売上高「1 兆円以上」の企業では事業継続年数「100 年以上」の割合は 43.8%となる。一方で売上高「1 兆円以上」の企業のなかにも事業継続年数「10～30 年未満」の企業が 10.4%(5 社)含まれている。

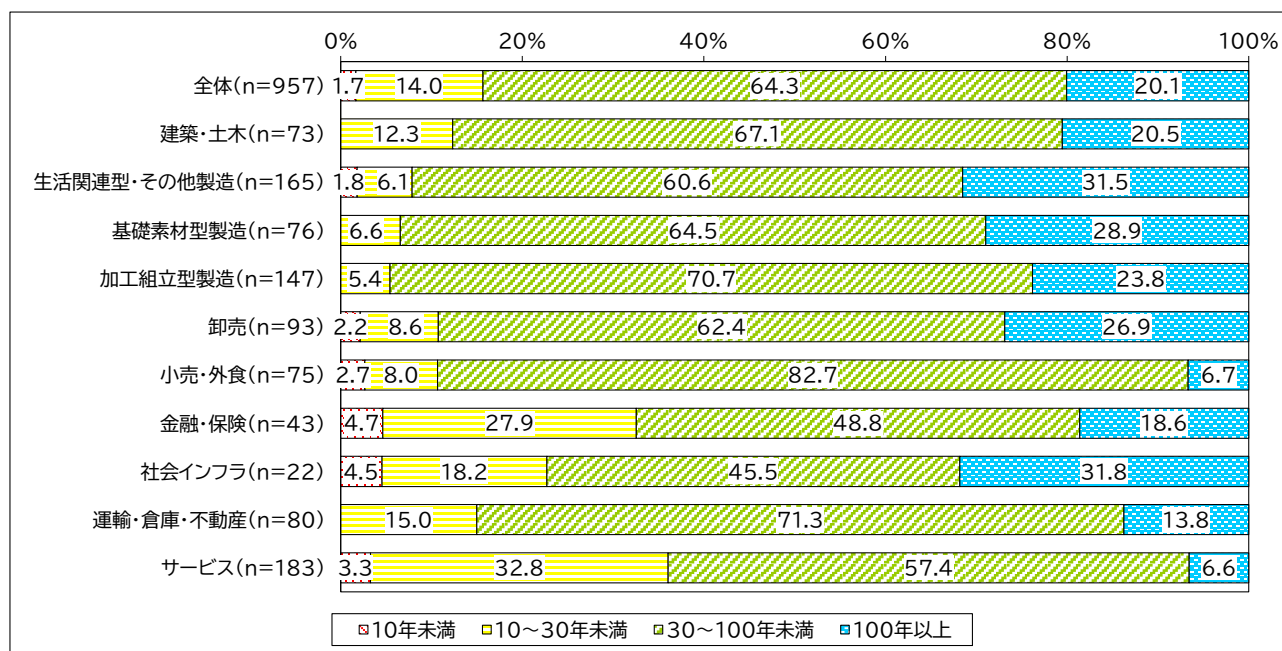
図表 1-2-1 売上高別 事業継続年数(5 年未満を 10 年未満に含める)



② 製造業は事業継続年数 30 年以上の企業が多い

回答企業の事業継続年数を業種グループ別に比較し図表 1-2-2 に示す。すべての業種グループで事業継続年数「30～100 年未満」および「100 年以上」の企業が大多数を占めている。なかでも製造業(生活関連型・その他製造、基礎素材型製造、加工組立型製造)では、30 年以上継続している企業の割合がいずれの業種グループも 90%を超えている。一方で、金融・保険およびサービスは 30 年未満の企業の割合が相対的に高い。

図表 1-2-2 業種グループ別 事業継続年数(5 年未満を 10 年未満に含める)



(2) 回答企業の売上高成長率

① 事業継続年数 10 年未満の企業は、平均的には 10 年以上の企業よりも成長率が低い

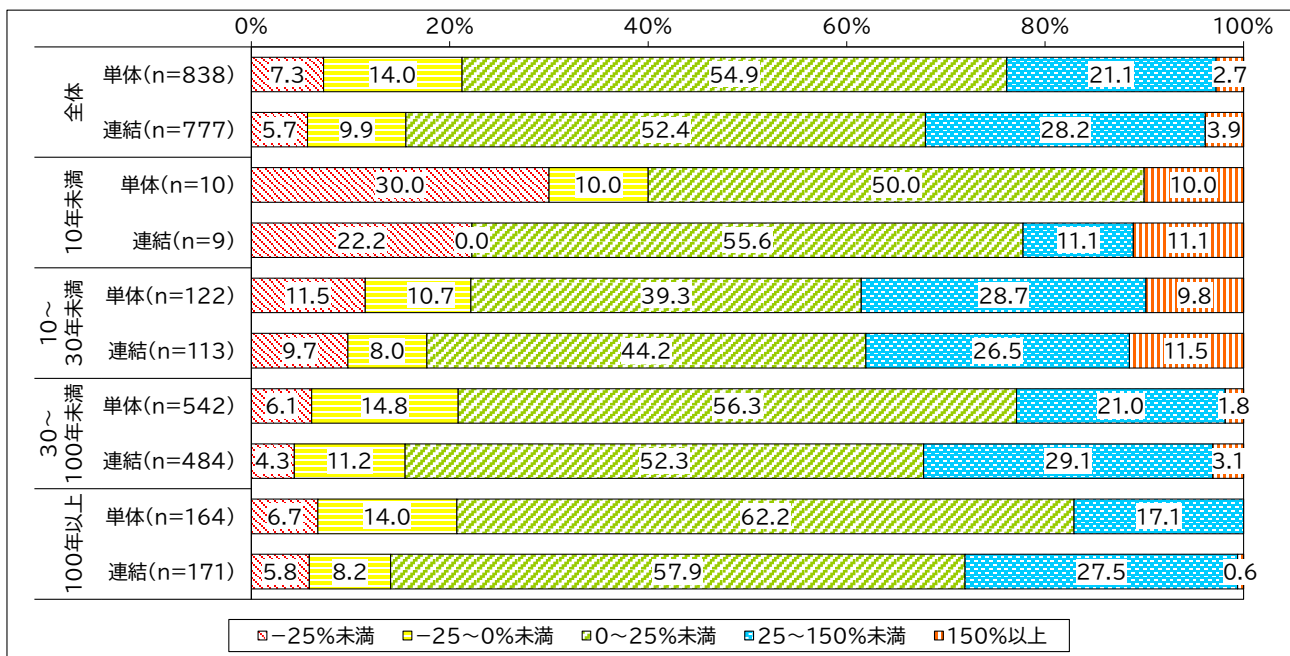
ここでは、企業の売上高成長率を次のように定義する。

$$5 \text{ 年間の売上高成長率} = (24 \text{ 年度売上高} - 19 \text{ 年度売上高}) \div 19 \text{ 年度売上高}$$

※創業から 5 年未満の場合は、19 年度を創業年度に置き替えて算出

回答企業の売上高成長率(単体、連結)を事業継続年数別に比較し図表 1-2-3 に示す。事業継続年数の区分ごとに単体と連結の売上高成長率の分布を比較すると全体として大きな差はない。「全体」では売上高成長率が「-25%未満」の企業が単体で 7.3%、連結で 5.7%であることから、事業継続年数が長くなるほど売上高成長率が高く、かつ安定する傾向にあることがうかがえる。

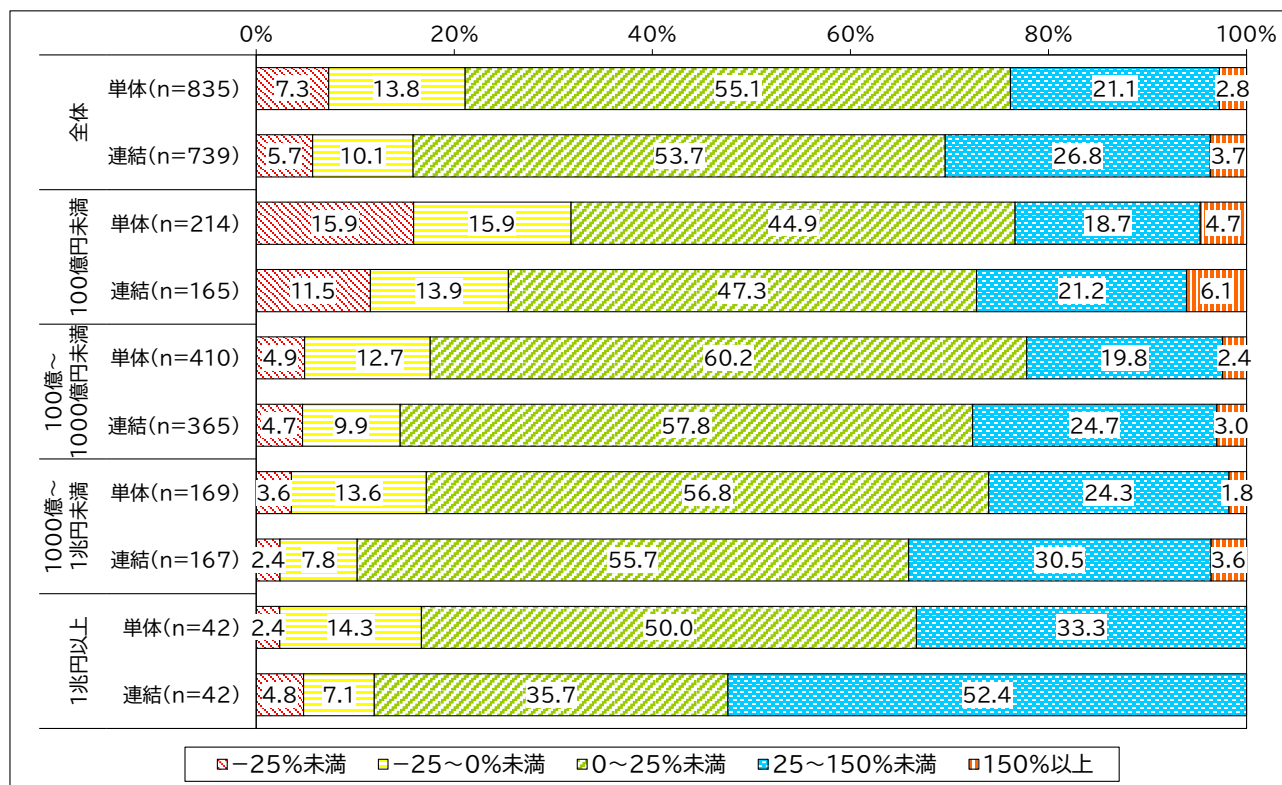
図表 1-2-3 事業継続年数別 売上高成長率(単体、連結)



② 売上高にかかわらず、グループ経営を業績の安定と成長に結び付けている

回答企業の売上高成長率(単体、連結)を売上高別に比較し図表 1-2-4 に示す。売上高区分ごとに単体と連結の売上高成長率の分布を比較すると、売上高「1兆円以上」の企業では売上高成長率 25%以上の割合は単体 33.3%、連結 52.4%で、連結のほうが 19.1 ポイント高い。また全体でも、連結のほうが単体よりも「-25%未満」および「-25~0%未満」の割合が低く、「25~150%未満」および「150%以上」の割合が高い。

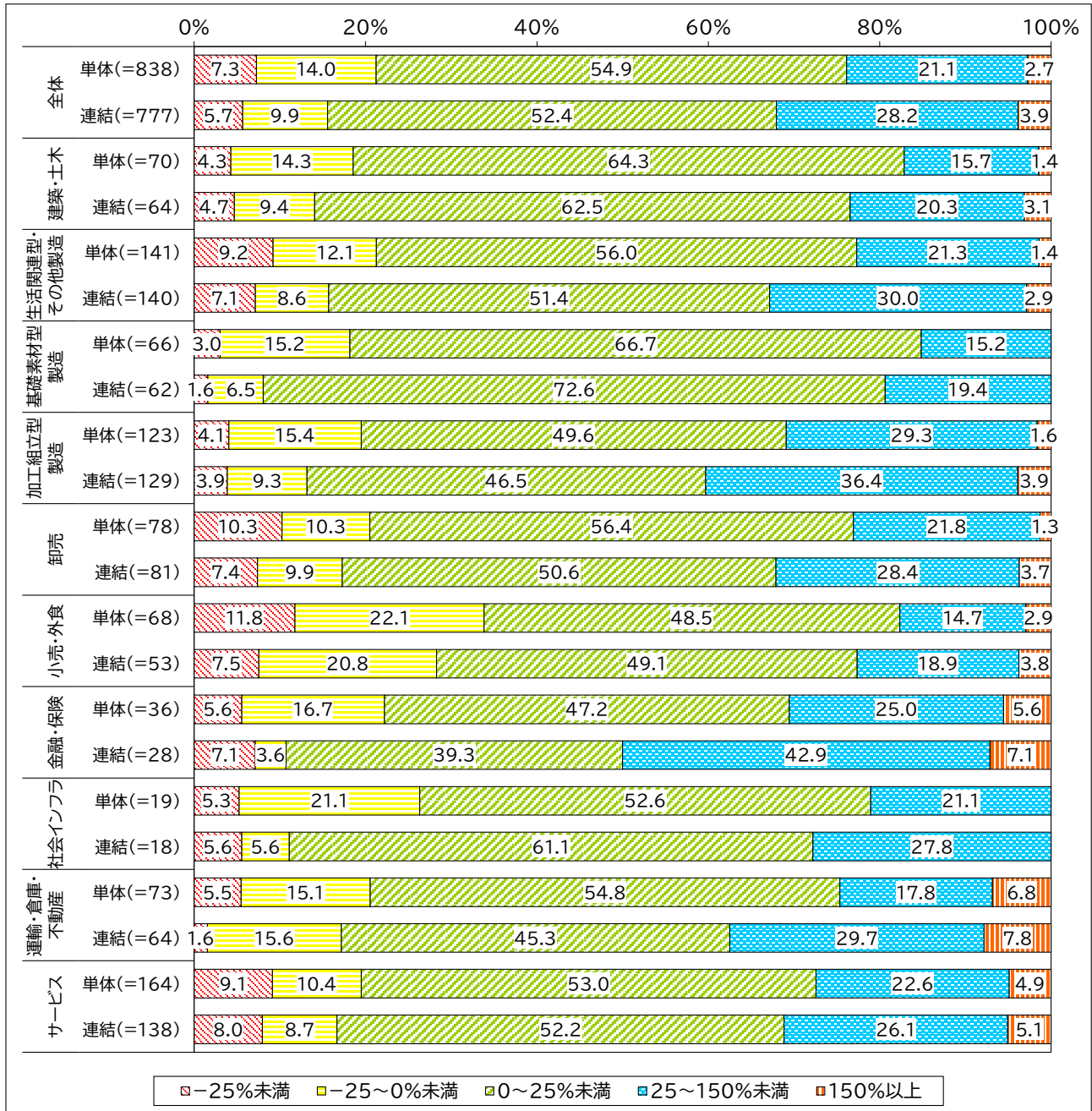
図表 1-2-4 売上高別 売上高成長率(単体、連結)



③ 業種グループにかかわらず、グループ経営を業績の安定と成長に結び付けている

売上高成長率(単体、連結)を業種グループ別に比較し図表 1-2-5 に示す。単体と連結を比較すると、すべての業種グループで連結のほうが単体より「-25%未満」および「-25~0%未満」の割合が低く、「25~150%未満」および「150%以上」の割合が高い。

図表 1-2-5 業種グループ別 売上高成長率(単体、連結)

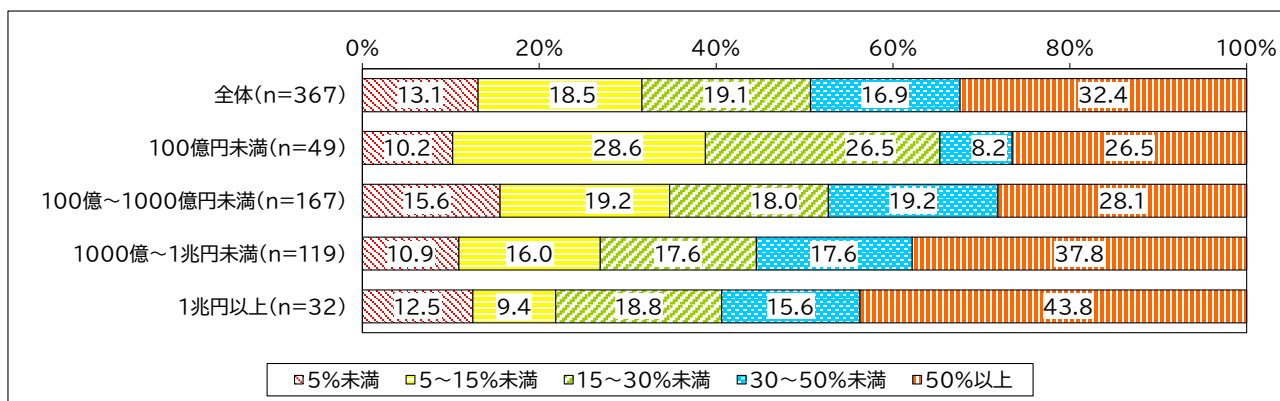


(3) 回答企業の海外売上高成長率

① 売上高が大きい企業では、海外売上高比率が高くなる傾向

回答企業の海外売上高比率を売上高別に比較し図表 1-2-6 に示す。売上高の増加に応じて海外売上高比率「50%以上」の割合も増加し、売上高「1兆円以上」では43.8%を占めている。

図表 1-2-6 売上高別 海外売上高比率

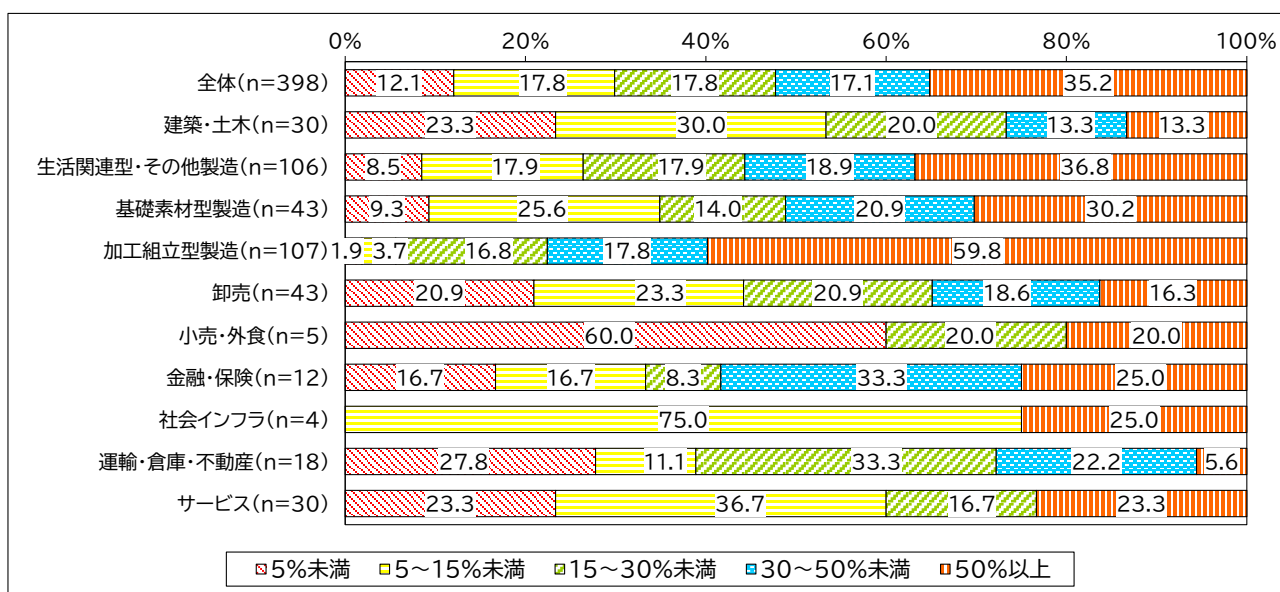


② 製造業系の業種グループは海外売上高比率が高い

海外売上高比率を業種グループ別に比較し図表 1-2-7 に示す。この設問では製造業と非製造業の回答率に大きな差がある。回答社数は「製造業」が256社(回答率66.0%)であるのに対し、「非製造業」が142社(回答率25.0%)と回答企業数も割合も少ないことから、分析にあたっては留意が必要である。

「製造業」は、いずれも海外売上高比率「30～50%未満」と「50%以上」の合計値は高く、生活関連型・その他製造が55.7%、基礎素材型製造が51.1%、加工組立型製造が77.6%である。

図表 1-2-7 業種グループ別 海外売上高比率



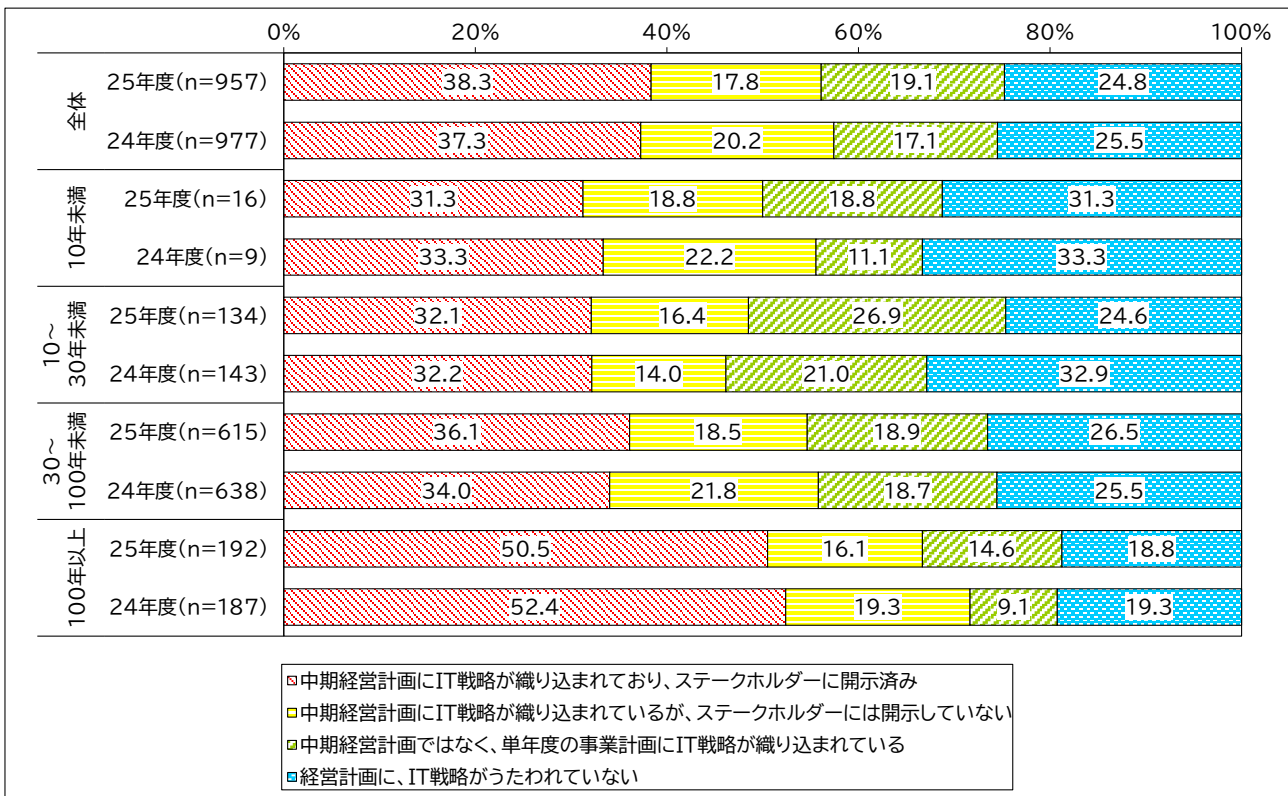
(4) 経営戦略と IT 戦略との関係性

① 事業継続年数が 100 年を超える企業は、IT 戦略の開示率が高い

経営戦略と IT 戦略の関係性を事業継続年数別に比較し図表 1-2-8 に示す。事業継続年数「100 年以上」の企業では、「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」の割合は 52.4% (24 年度)、50.5% (25 年度) と比較的高い。一方で、事業継続年数が 100 年未満では大きな差はみられず、24 年度と 25 年度の違いもほとんどない。

事業継続年数「100 年以上」の企業では売上高が 1000 億円以上の企業が 48.0% を占めている (図表 1-2-1 参照)。大企業は上場率が高く、上場会社には市場から経営戦略の開示が強く求められるため、結果的に IT 戦略の開示率も高くなると考えられる。

図表 1-2-8 事業継続年数別 経営戦略と IT 戦略の関係性

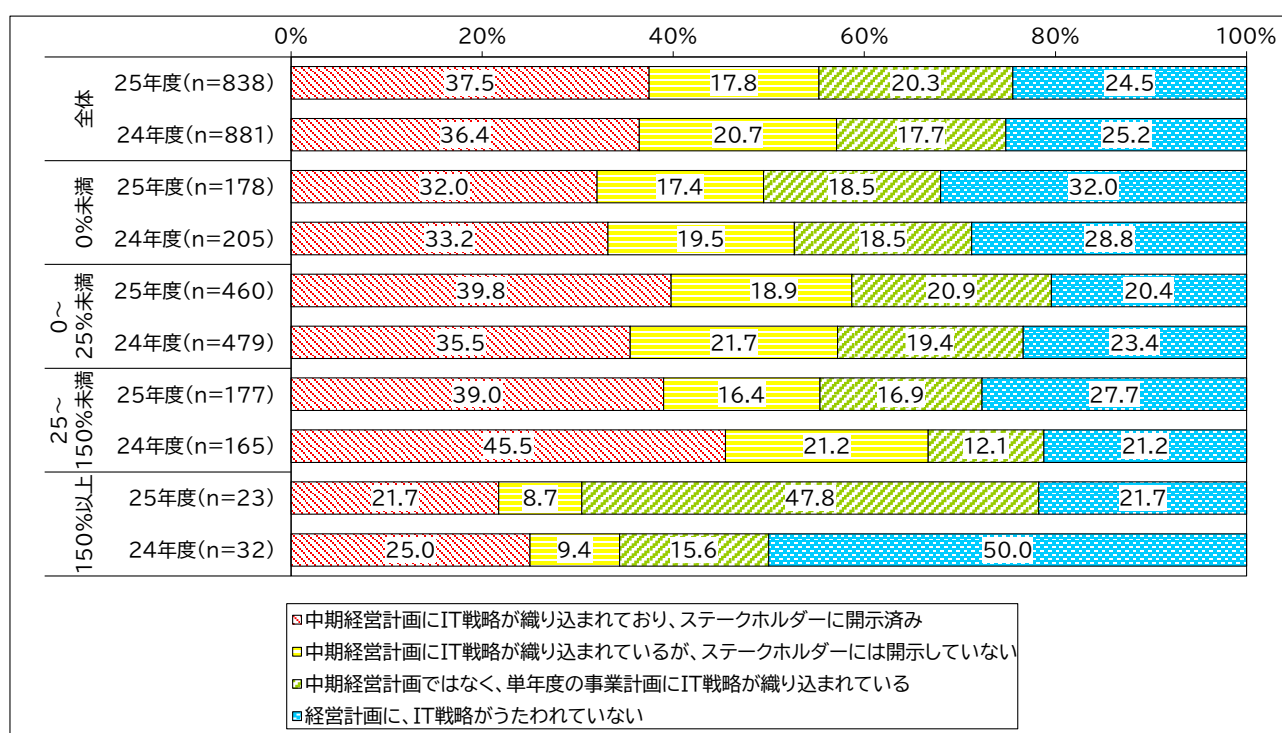


② 売上高成長率 150%以上の企業は、単年度の事業計画に IT 戦略が織り込む企業が多い

経営戦略と IT 戦略の関係性を売上高成長率別に比較し図表 1-2-9 に示す。売上高成長率「150%以上」の企業は、回答数が 23 と少ないため留意する必要があるが、「経営戦略に、IT 戦略がうたわれていない」企業の割合が 50.0%(24 年度)→21.7%(25 年度)と大きく減少する一方、「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」企業の割合は 15.6%(24 年度)→47.8%(25 年度)へと大きく増加した。

売上高が急速に拡大している企業では、市場の変化を的確に捉えて IT を柔軟に活用するため、IT 戦略は中期経営計画ではなく、単年度の事業計画に織り込んでいると考えられる。

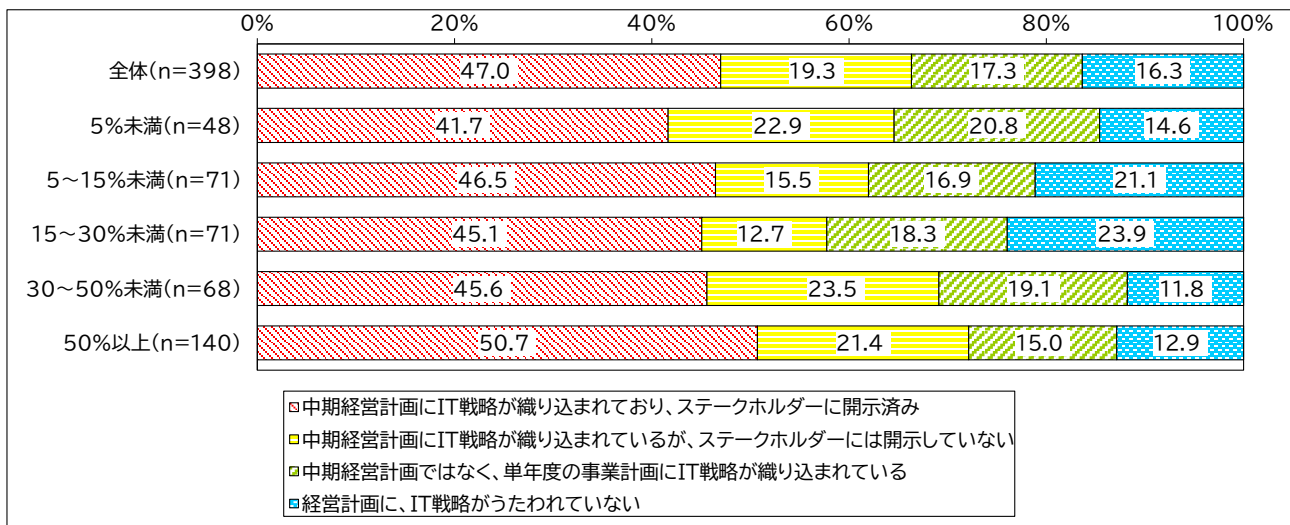
図表 1-2-9 売上高成長率別 経営戦略と IT 戦略の関係性



③ IT 戦略の開示率は、海外売上高比率にかかわらず同じ傾向を示している

経営戦略と IT 戦略の関係性(25 年度)を海外売上高比率別に比較し図表 1-2-10 に示す。海外売上高比率にかかわらず、「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」と回答した企業が半数を占めている。回答企業全体(図表 1-1-24 参照)では、「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」(38.3%)、「経営計画に、IT 戦略がうたわれていない」(24.8%)であり、海外売上高比率を回答した(把握している)企業では、「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」は 8.7 ポイント高く、「経営計画に、IT 戦略がうたわれていない」は 8.5 ポイント低い。

図表 1-2-10 海外売上高比率別 経営戦略と IT 戦略の関係性(25 年度)



第 2 章

IT予算・投資マネジメント

2.1 IT予算の現状と今後の見通し

- (1) IT予算の現状と今後の見通し
- (2) 業種グループ別でのIT予算の増減
- (3) 売上高のIT予算の増減
- (4) IT予算の配分
- (5) IT予算の売上高に対する比率

2.2 IT予算の重点領域

- (1) 全体での重点投資領域
- (2) 業種グループ別での重点投資領域
- (3) 売上高別での重点投資領域
- (4) CIOの設置状況別での重点投資領域

2.3 IT予算・投資マネジメントの手法

- (1) IT投資効果の評価状況

2 IT 予算・投資マネジメント

本章では、各企業における IT 予算・投資マネジメントの状況を過去の調査結果とも比較しながら確認する。事業の維持もしくは新たな成長に向けて、各企業はどのような方向に進んでいるのか。IT 投資で解決したい経営課題の傾向や IT 予算・投資マネジメント手法などについて分析する。

2.1 IT 予算の現状と今後の見通し

本調査の IT 予算は、当該年度に支出予定の金額(キャッシュベース)を基本とし、償却費などの金銭的な支出を伴わない費用は除外している。

IT 予算の 26 年度予測は、予算が確定していないなどの理由から回答が難しい企業が多いため、増減傾向のみを質問した。IT 予算の増加と減少の割合を指数化した 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)の経年的な変化を中心に、各企業の動向を分析する。なお、IT 予算の DI 値は少なからずアンケート実施時の経済情勢の影響を受け、とくに予測値はその影響を受ける傾向にある。

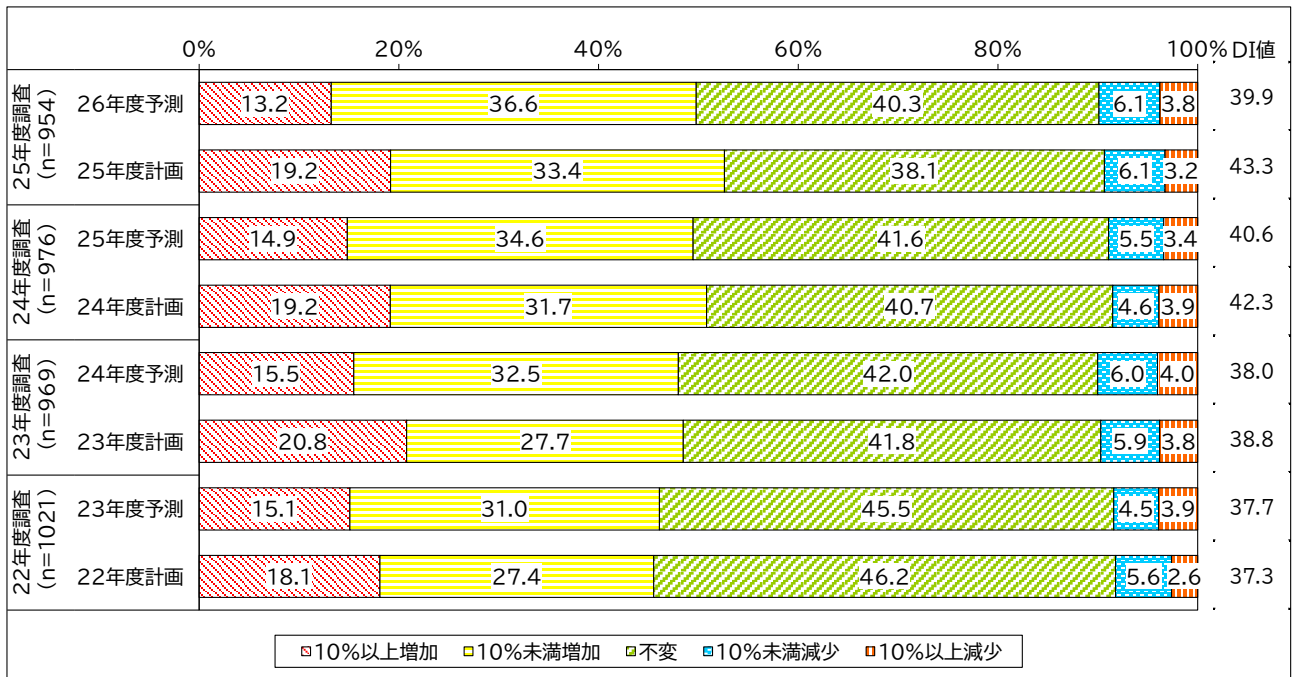
(1) IT 予算の現状と今後の見通し

① 25 年度の IT 予算 DI 値は 12 年度以降で 4 年連続の最高値 26 年度予想も高水準

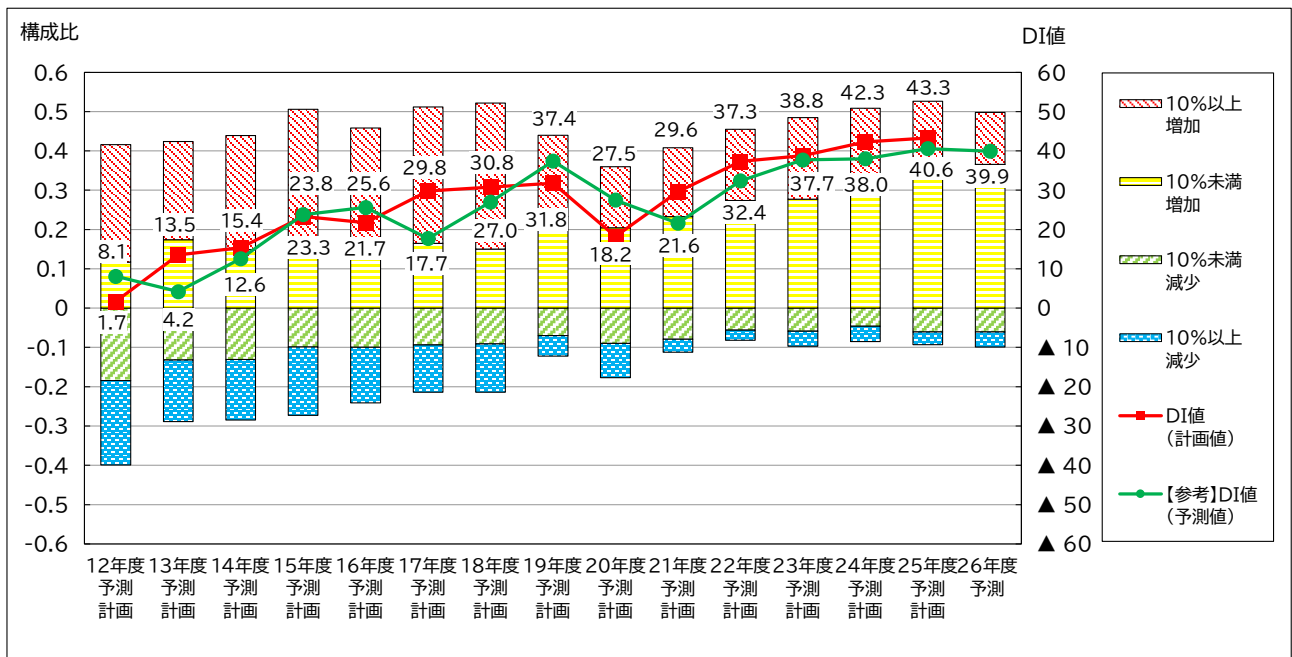
IT 予算の増減について、22～25 年度調査における当年度計画と次年度予測を図表 2-1-1 に、12 年度からの当年度計画と次年度予測の DI 値の推移を図表 2-1-2 に示す。

IT 予算の 25 年度計画は、24 年度と比較し「増加した」(「10%以上増加」「10%未満増加」の合計)が 52.6%、「減少した」(「10%未満減少」「10%以上減少」の合計)が 9.3%となった。25 年度計画の DI 値は 43.3 ポイントとなり、24 年度(42.3 ポイント)から 1.0 ポイント上がり、12 年度以降で最高値となった。4 年連続で前年度を上回る。なお、24 年度調査における 25 年度予測は 40.6 ポイントだったが、25 年度調査では 25 年度計画(43.3 ポイント)はその予測を上回る値となった。また、26 年度予測は 39.9 ポイントとなり 25 年度計画と比べ、3.4 ポイント減少となっているが、予測の DI 値としては 12 年度以降で過去 2 番目に高い値になる。26 年度も引き続き高い水準で IT 予算が上昇すると予想される。

図表 2-1-1 年度別 IT 予算の増減



図表 2-1-2 IT 予算 DI 値の推移



② 増加理由は「既存システム・基盤の刷新・更新・増強」が最も高い 26 年度は AI 関連が増加

IT 予算が増加する理由について、23～25 年度計画、26 年度予測を比較し図表 2-1-3 に示す。

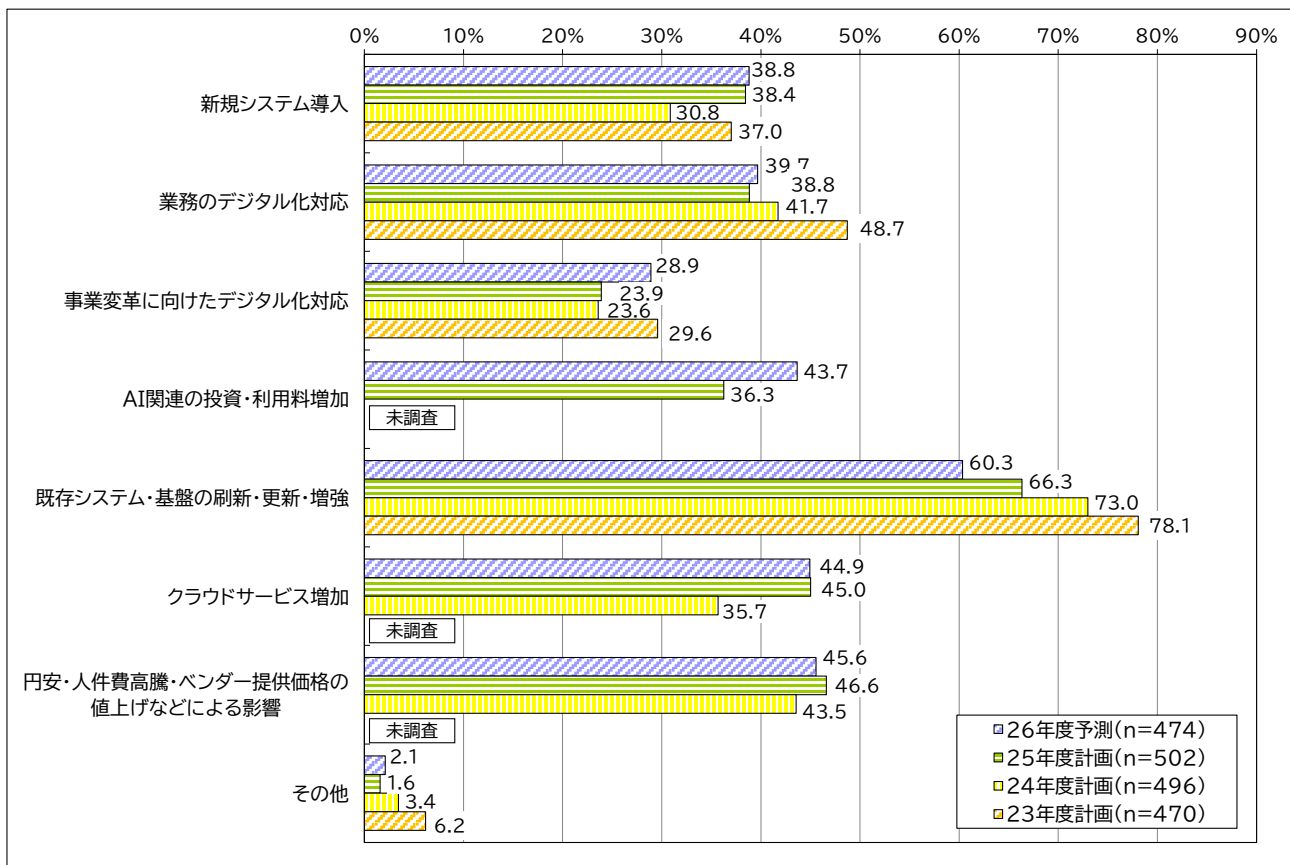
24 年度調査では「クラウド化によるランニングコストの上昇」と「円安・人件費高騰・ベンダー提供価格の値上げなどによる影響」の 2 項目を追加したが、25 年度調査では「AI 関連の投資・利用料増加」を追加し、「基幹システムの刷新」「既存システム(基幹システム以外)の刷新」「基盤整備・増強」の 3 項目を「既存システム・基盤の刷新・更新・増強」に集約した。そのため図表 2-1-3 の 23 年度計画値、24 年度計画値では、

「基幹システムの刷新」「既存システム(基幹システム以外)の刷新」「基盤整備・増強」のいずれか一つ以上を回答した企業の割合を「既存システム・基盤の刷新・更新・増強」として集計している。

25年度計画、26年度予測ともに増加理由の上位3位までの順位は変わらず、1位は「既存システム・基盤の刷新・更新・増強」(25年度計画66.3%、26年度予測60.3%)、2位は「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」(25年度計画46.6%、26年度予測45.6%)、3位は「クラウドサービス増加」(25年度計画45.0%、26年度予測44.9%)となった。24年度と同様に、既存システムの増強、円安や値上げやクラウド化によるランニングコストの上昇などの不可避的な理由がIT予算の増加に大きな影響を与えている。

新規項目である「AI関連の投資・利用料増加」は、26年度予測で43.7%(4位)と高い値になり、IT予算の増加理由の観点からも近年のAI投資の意欲がうかがえる結果となった。また、25年度計画(36.3%)と26年度予測(43.7%)で差が+7.4ポイントと最も伸びが大きな項目となった。

図表 2-1-3 IT 予算の増加理由



③ 主な減少理由は前年からの反動と予算削減要請

IT 予算が減少する理由について 23～25 年度計画、26 年度予測を比較し図表 2-1-4 に示す。

25 年度調査では、「予算削減要請」を「損益改善・コスト削減を目的とした予算削減要請」と「地政学上のリスクに備えた予算削減要請」の 2 項目に分けた。

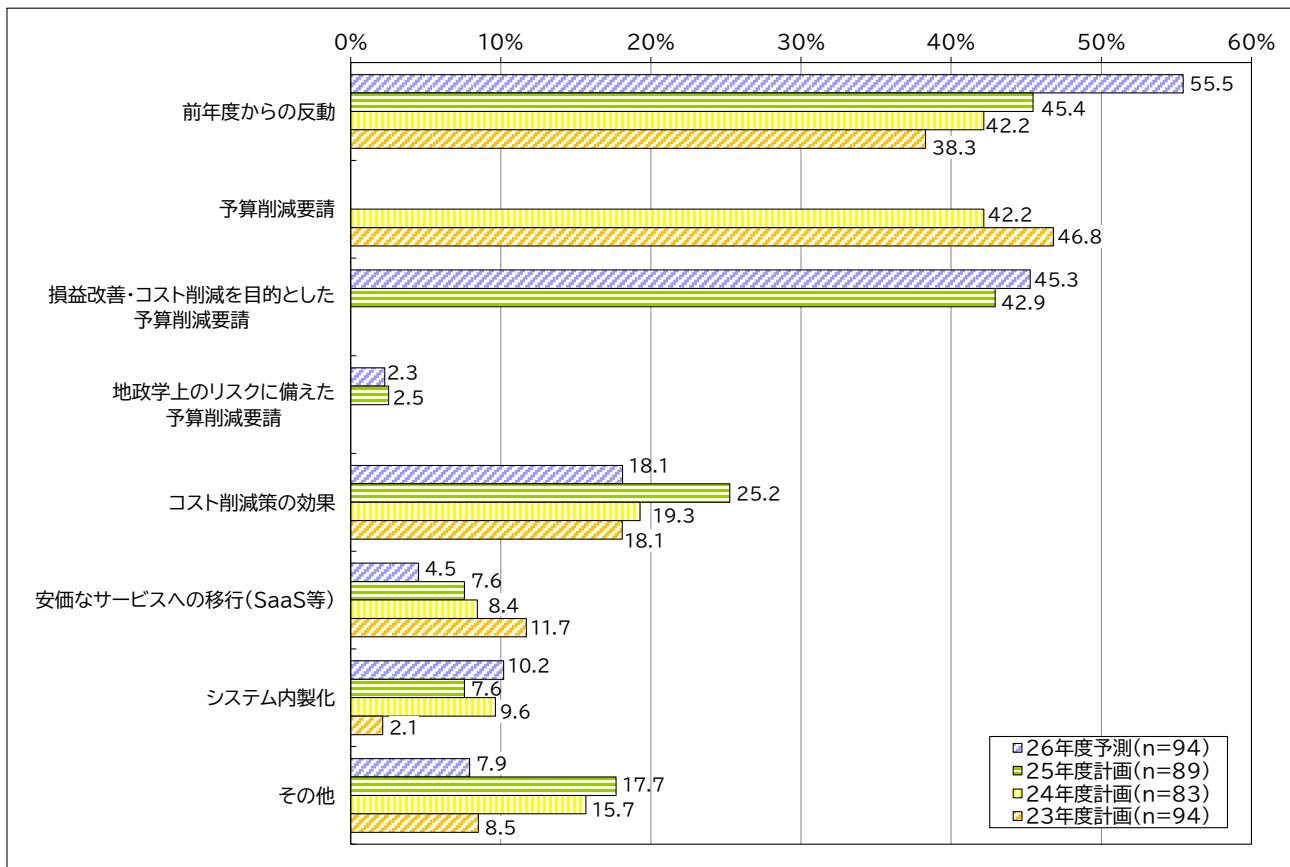
25 年度計画と 26 年度予測ともに、「前年度からの反動」が最も高い割合となった(25 年度計画 45.4%、26 年度予測 55.5%)。また 25 年度計画から 26 年度予測への伸びも最も大きい(+10.1 ポイント)。

24、25 年度計画を比較すると、「コスト削減策の効果」が伸びが最も大きい(+5.9 ポイント、24 年度計画 19.3%、25 年度計画 25.2%)。近年の IT 関連の価格も上がるなかで削減施策に積極的に取り組み効果をあげている企業が増えたとみることができる。

25 年度に項目を追加した「地政学上のリスクに備えた予算削減要請」は、25 年度計画 2.5%、26 年度予測 2.3%と低く、地政学上のリスクは IT 支出削減にほとんど影響がないようである。

また、グループインタビュー調査では、「経営層から特にランザビジネス領域における予算削減の要請が来ている」というコメントがあり、ランニングコスト削減施策の実施や大規模な基盤刷新のリリースを段階的に行いコストの発生タイミングの平準化などを進めている実態が分かった。

図表 2-1-4 IT 予算の減少理由



④ IT 予算増減における DX 推進状況別の差は縮小傾向

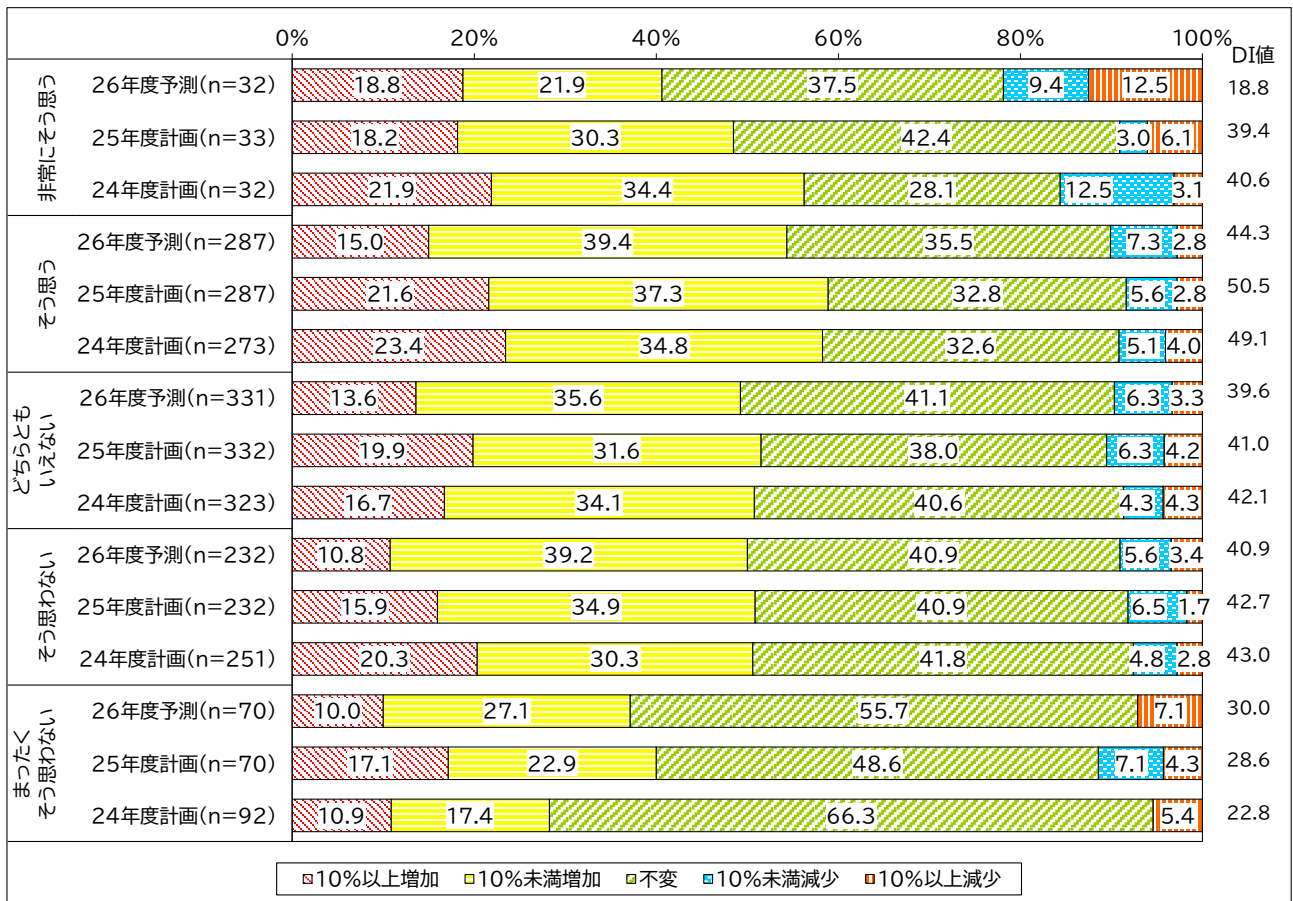
IT 予算の増減(24、25 年度計画、26 年度予測)を DX 推進状況別に比較し図表 2-1-5 に示す。DX 推進状況とは、「DX を推進できていると思うか」の設問に対する回答選択肢(「非常にそう思う」「そう思う」「どちらともいえない」「そう思わない」「まったくそう思わない」)で区分している。

25年度計画と26年度予測でのIT予算のDI値を比較すると、DX推進状況が「非常にそう思う」企業が最も下がり幅が大きく(-20.6ポイント、25年度計画39.4ポイント、26年度予測18.8ポイント)、また、26年度予測でDX推進状況が「非常にそう思う」以外の企業と比較して、「10%未満減少」「10%以上減少」の割合も大きい。24年度調査では「DXを推進できている企業ほどIT予算増に慎重な姿勢を強めている」と報告したが、25年度も同様の状況であり、DXやIT投資を進めるなかで一時的に膨らんだIT予算の反動ともみえるが、DXが進むにつれベンダーへの支払い、サービスの利用料、抱えるIT人材が増加するため、より一層予算削減などのIT予算コントロールが求められていると考えられる。

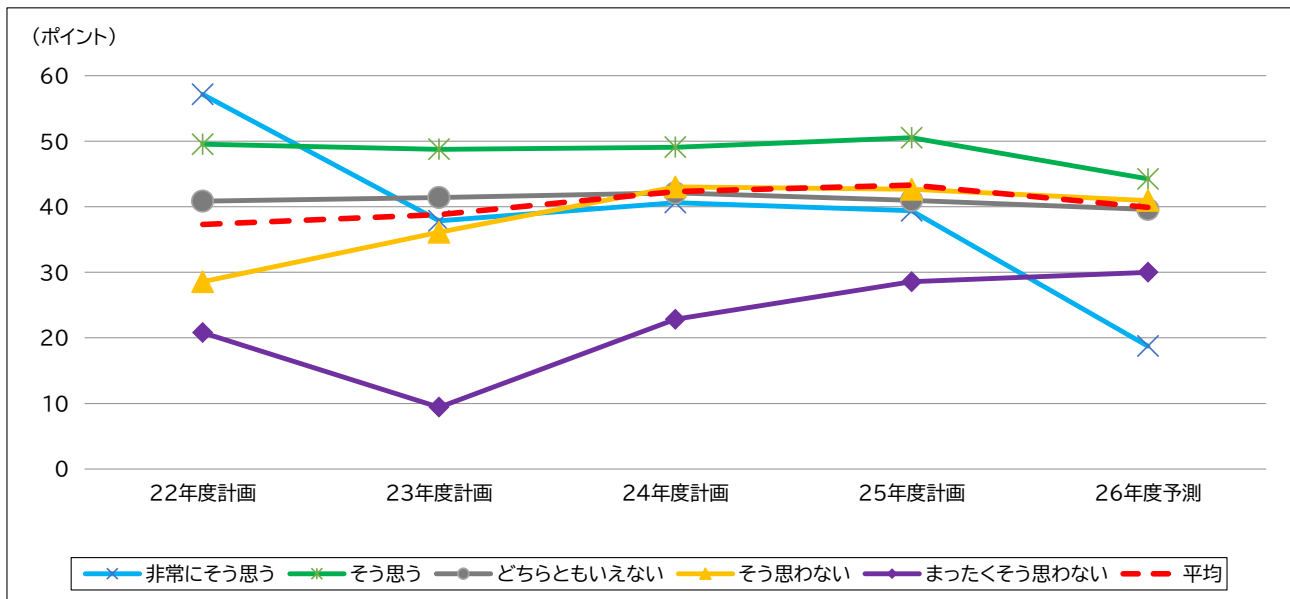
22~25年度計画、26年度予測におけるIT予算DI値の推移をDX推進状況別に比較し図表2-1-6に示す。

22年計画では、DXを推進できている企業ほどDI値が高い傾向にあるが、25年度計画、26年度予測では、「まったくそう思わない」企業のDI値が伸び、DX推進状況別でのDI値の差が縮小している。企業の投資意欲に依存しない円安・人件費高騰・価格改定による値上げなど不可避的な上昇理由により、IT予算が増加しているため、DX推進状況別でのDIの差が縮小していると推察される。

図表2-1-5 DX推進状況別 IT予算の増減



図表 2-1-6 DX 推進状況別 IT 予算 DI 値の推移



(2) 業種グループ別での IT 予算の増減

① 22 年度以降、DI 値は「建築・土木」が最も高く、堅調に IT 投資を増加

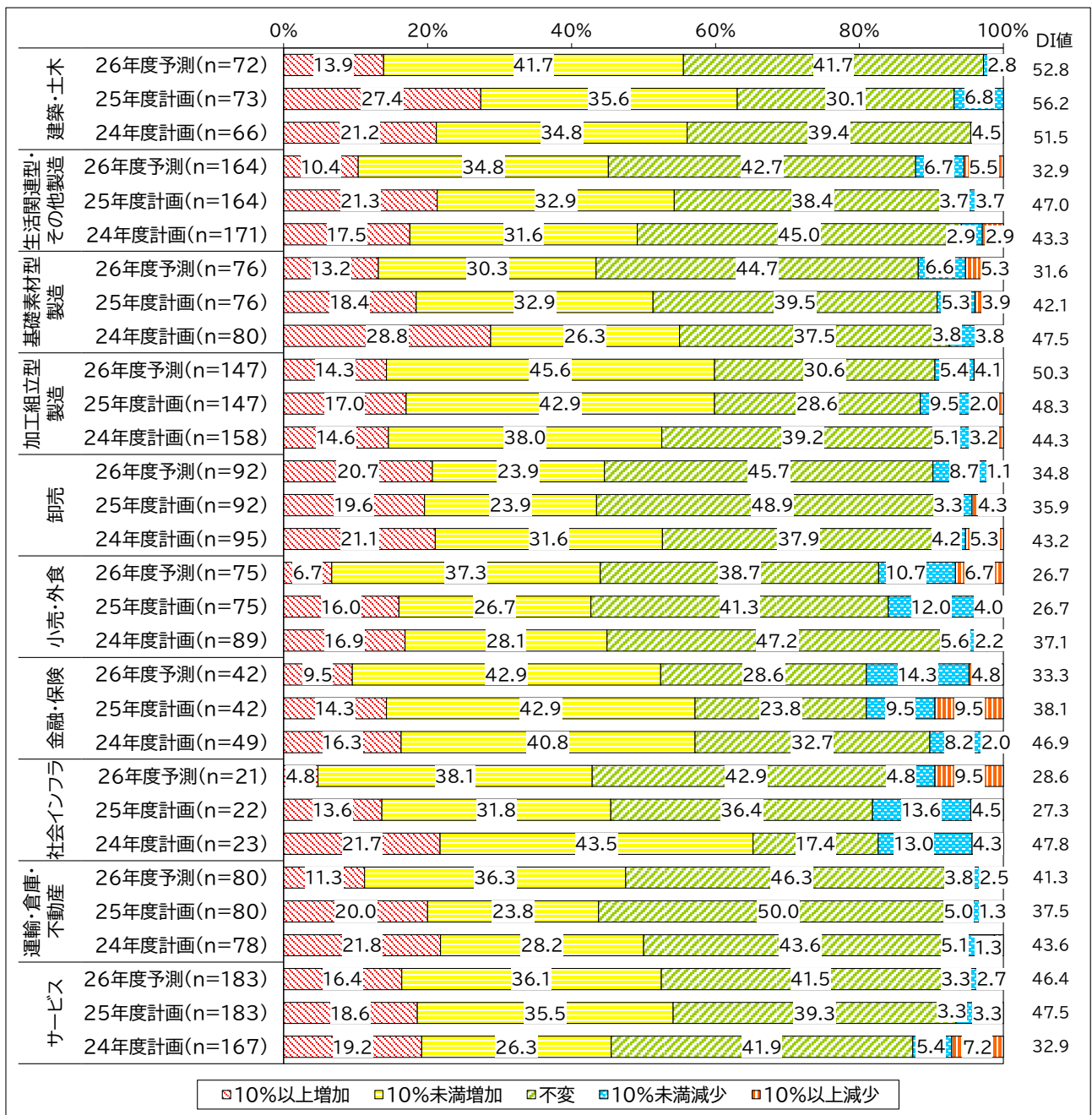
IT 予算の増減(24、25 年度計画、26 年度予測)を業種グループ別に比較し図表 2-1-7 に示す。

業種グループで 25 年度計画、26 年度予測の DI 値の上位は、建築・土木(25 年度計画 56.2 ポイント、26 年度予測 52.8 ポイント)、加工組立型製造(25 年度計画 48.3 ポイント、26 年度予測 50.3 ポイント)、サービス(25 年度計画 47.5 ポイント、26 年度予測 46.4 ポイント)と続く。特にサービスは 24 年度計画と 25 年度計画で DI の伸びが +14.6 ポイントと 24 年度から最も DI 値を伸ばした業種グループとなった。

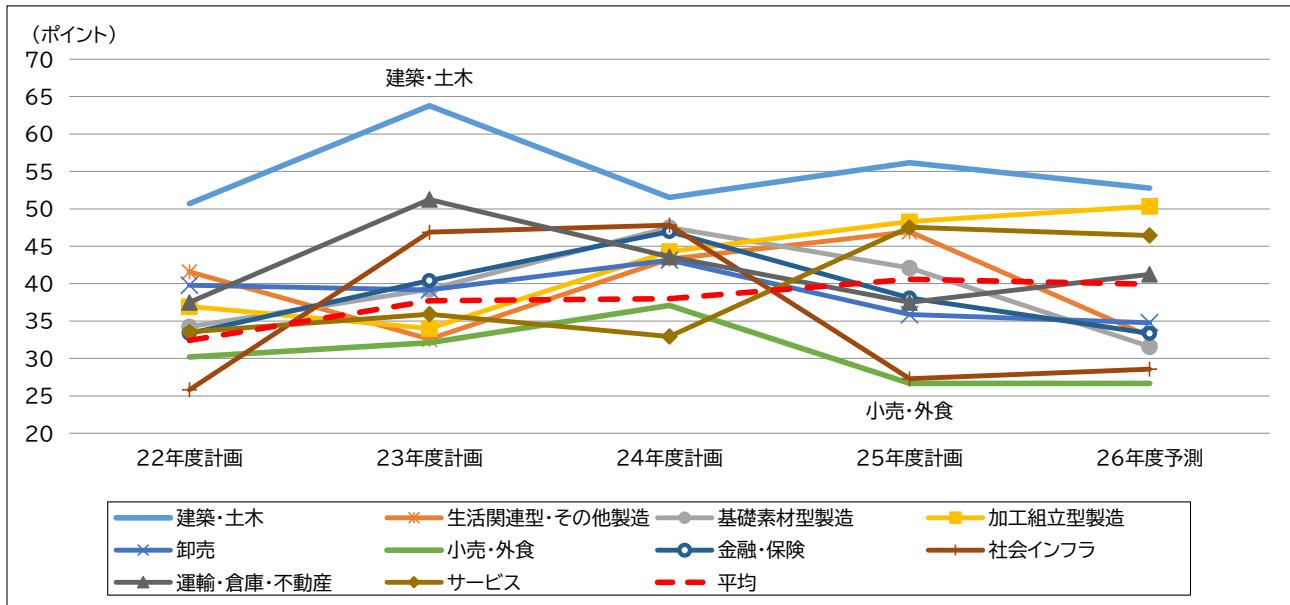
22～25 年度計画、26 年度予測における IT 予算 DI 値の推移を業種グループ別に比較し図表 2-1-8 に示す。

22～25 年度計画、26 年度予測のすべての期間において、建築・土木は全業種グループのなかで最も高い IT 予算 DI 値を維持した。建築・土木は、人手不足が社会課題となっている背景から、IT 予算を積極的に増やしている。一方、小売・外食は 22～25 年度計画、26 年度予測において、最も低いもしくは下から 2 番目となっており、他の業種グループと比較して IT 予算の増加のペースが緩やかである状況が分かる。

図表 2-1-7 業種グループ別 IT 予算の増減



図表 2-1-8 業種グループ別 IT 予算 DI 値の推移



② 業種グループ問わず既存システム更新・増強や値上げの影響大

次に、IT 予算の増加理由(25 年度計画)について業種グループ別に比較し図表 2-1-9 に示す。

すべての業種グループにおいて「既存システム・基盤の刷新・更新・増強」が最も高く、また「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」もサービスを除くすべての業種グループで、業種グループごとの平均を上回る結果となった。既存システムの増強、円安や値上げによるランニングコストの上昇等の不可避的な要因が、業種グループ問わず IT 予算増加に影響していることが分かる。

また、図表 2-1-9 に示した IT 予算の増加理由(25 年度計画)を、理由ごとの全体平均に対する差分をとり図表 2-1-10 に示す。

金融・保険では、「新規システム導入」(全体比+15.7 ポイント)や「業務のデジタル化対応」(全体比+11.2 ポイント)、「事業変革に向けたデジタル化対応」(全体比+17.8 ポイント)、「AI 関連の投資・利用料増加」(全体比+13.7 ポイント)と、いずれも 10 ポイント以上の値になっており、IT 予算の増加は新規の IT 投資や DX による影響が大きいと考えられる。

図表 2-1-9 業種グループ別 IT 予算の増加理由(25 年度計画)

	回答者数	新規システム導入	業務のデジタル化対応	事業変革に向けたデジタル化対応	AI関連の投資・利用料増加	既存システム・基盤の刷新・更新・増強	クラウドサービス増加	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	その他	その他を除く平均
全体	502	38.4	38.8	23.9	36.3	66.3	45.0	46.6	1.6	42.2
建築・土木	46	28.3	32.6	17.4	34.8	63.0	52.2	39.1	0.0	38.2
生活関連型・その他製造	89	40.4	34.8	16.9	27.0	69.7	43.8	50.6	3.4	40.4
基礎素材型製造	39	30.8	48.7	25.6	35.9	64.1	38.5	41.0	0.0	40.7
加工組立型製造	88	37.5	42.0	27.3	40.9	67.0	45.5	53.4	1.1	44.8
卸売	40	40.0	42.5	22.5	40.0	80.0	47.5	50.0	2.5	46.1
小売・外食	32	34.4	37.5	25.0	21.9	68.8	31.3	37.5	0.0	36.6
金融・保険	24	54.2	50.0	41.7	50.0	70.8	41.7	58.3	0.0	52.4
社会インフラ	10	30.0	30.0	40.0	30.0	70.0	30.0	50.0	10.0	40.0
運輸・倉庫・不動産	35	40.0	45.7	31.4	31.4	65.7	42.9	45.7	2.9	43.3
サービス	99	42.4	33.3	21.2	43.4	57.6	51.5	41.4	1.0	41.6

※業種グループでの「その他」を除く回答を平均と比較し高い場合、太字、網掛け

図表 2-1-10 業種グループ別 IT 予算の増加理由(25 年度計画 理由別全体平均との差)

	回答者数	新規システム導入	業務のデジタル化対応	事業変革に向けたデジタル化対応	AI関連の投資・利用料増加	既存システム・基盤の刷新・更新・増強	クラウドサービス増加	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
全体	502	38.4%	38.8%	23.9%	36.3%	66.3%	45.0%	46.6%
建築・土木	46	-10.2	-6.2	-6.5	-1.5	-3.3	7.2	-7.5
生活関連型・その他製造	89	2.0	-4.0	-7.1	-9.3	3.3	-1.2	3.9
基礎素材型製造	39	-7.7	9.9	1.7	-0.4	-2.2	-6.6	-5.6
加工組立型製造	88	-0.9	3.2	3.4	4.7	0.7	0.4	6.8
卸売	40	1.6	3.7	-1.4	3.7	13.7	2.5	3.4
小売・外食	32	-4.1	-1.3	1.1	-14.4	2.4	-13.8	-9.1
金融・保険	24	15.7	11.2	17.8	13.7	4.5	-3.4	11.7
社会インフラ	10	-8.4	-8.8	16.1	-6.3	3.7	-15.0	3.4
運輸・倉庫・不動産	35	1.6	6.9	7.5	-4.8	-0.6	-2.2	-0.9
サービス	99	4.0	-5.5	-2.7	7.2	-8.8	6.5	-5.2

※理由ごとに全体値と業種グループでの値を比較し、10 ポイント以上もしくは-10 ポイント以下の場合、太字、網掛け

次に、IT 予算の増加理由(26 年度予測)について業種グループ別に比較し図表 2-1-11 に示す。

25 年度計画と同様、26 年度予測においても「既存システム・基盤の刷新・更新・増強」が業種グループを問わず高い。25 年度計画では「既存システム・基盤の刷新・更新・増強」がすべての業種グループで最も高かったが、26 年度予測では、建築・土木は「クラウドサービス増加」(62.5%)、基礎素材型製造は「業務のデジタル化対応」(51.5%)が最も高くなった。

図表 2-1-11 業種グループ別 IT 予算の増加理由(26 年度予測)

	回答者数	新規システム導入	業務のデジタル化対応	事業変革に向けたデジタル化対応	AI関連の投資・利用料増加	既存システム・基盤の刷新・更新・増強	クラウドサービス増加	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	その他	その他を除く平均
全体	474	38.8	39.7	28.9	43.7	60.3	44.9	45.6	2.1	43.1
建築・土木	40	35.0	42.5	25.0	47.5	57.5	62.5	45.0	2.5	45.0
生活関連型・その他製造	74	36.5	39.2	29.7	39.2	68.9	47.3	48.6	1.4	44.2
基礎素材型製造	33	30.3	51.5	24.2	36.4	42.4	45.5	36.4	0.0	38.1
加工組立型製造	88	38.6	40.9	29.5	42.0	65.9	47.7	50.0	1.1	45.0
卸売	41	41.5	36.6	31.7	46.3	63.4	41.5	51.2	2.4	44.6
小売・外食	33	39.4	27.3	24.2	30.3	60.6	39.4	24.2	3.0	35.1
金融・保険	22	45.5	36.4	40.9	31.8	59.1	31.8	50.0	4.5	42.2
社会インフラ	9	11.1	44.4	33.3	33.3	66.7	22.2	44.4	11.1	36.5
運輸・倉庫・不動産	38	39.5	50.0	39.5	50.0	55.3	42.1	52.6	7.9	47.0
サービス	96	44.8	35.4	24.0	54.2	56.3	42.7	43.8	0.0	43.0

※業種グループでの「その他」を除く回答を平均と比較し高い場合、太字、網掛け

(3) 売上高の IT 予算の増減

① 売上高が大きいほど IT 予算の DI 値は高くなる傾向

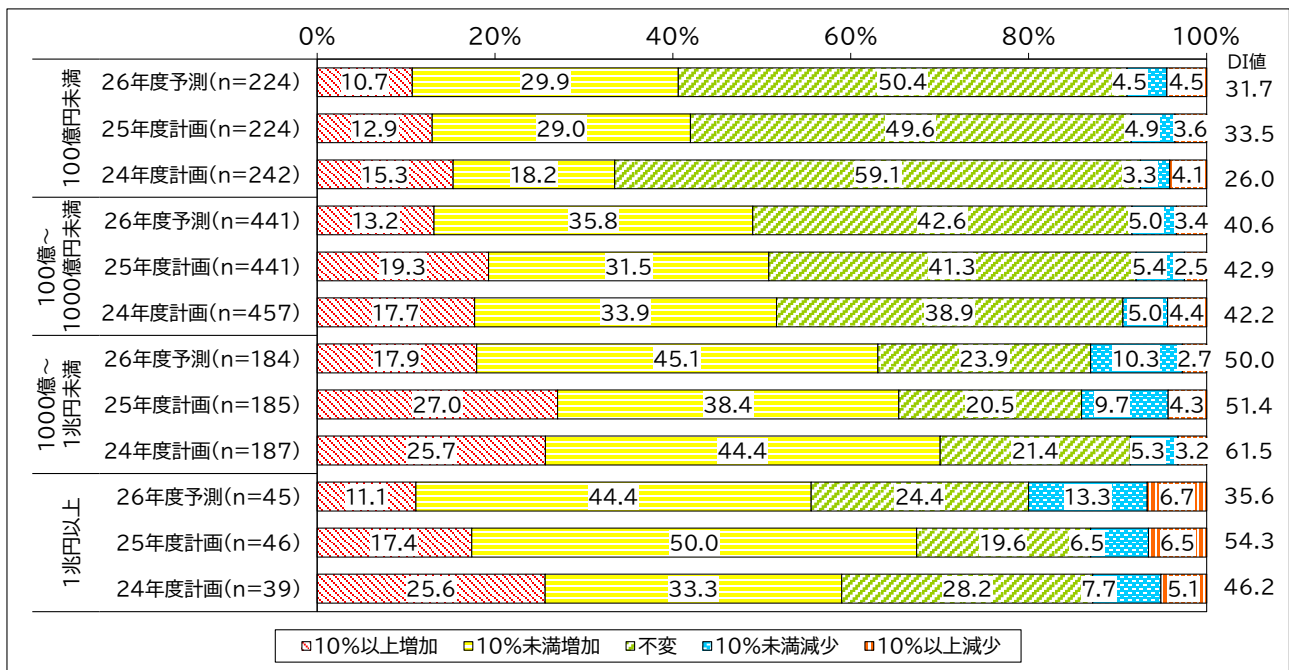
IT 予算の増減(24、25 年度計画、26 年度予測)を売上高別に比較し図表 2-1-12 に示す。

25 年度計画の DI 値は「1 兆円以上」(54.3 ポイント)、26 年度予測の DI 値は「1000 億～1 兆円未満」(50.0 ポイント)が最も高くなった。売上高が大きいほど DI 値も高くなる傾向がある。

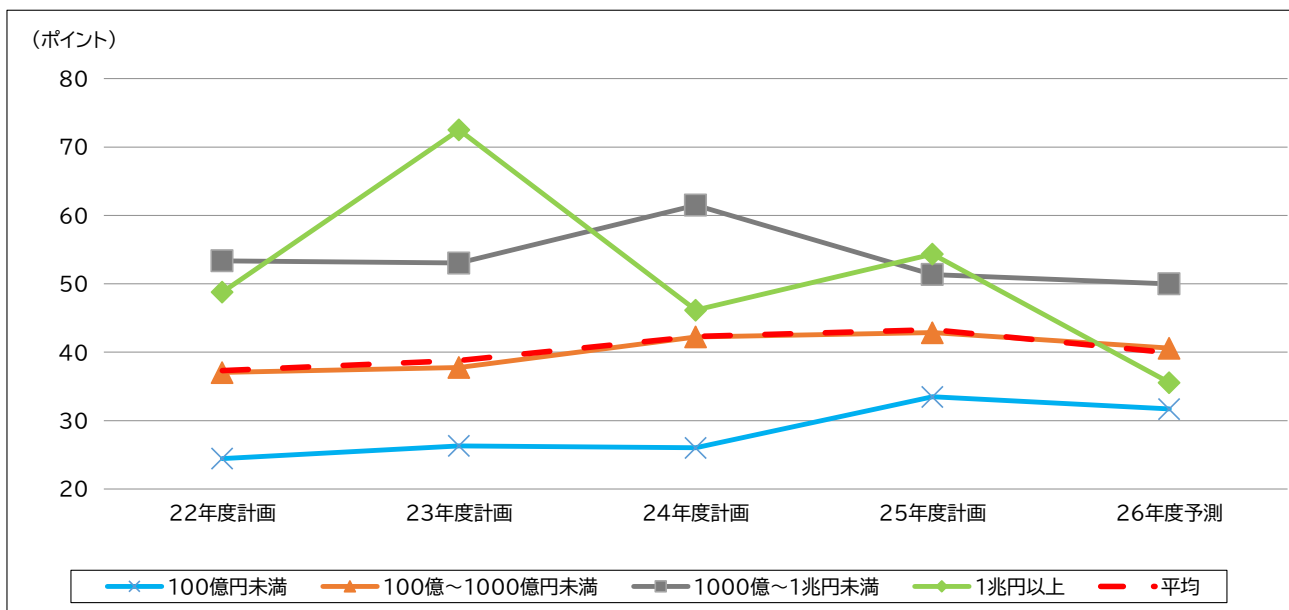
22～25 年度計画、26 年度予測における IT 予算 DI 値の推移を売上高別に比較し図表 2-1-13 に示す。

22～25 年度計画、26 年度予測において、売上高が大きい企業ほど DI 値が高い傾向にあるが、25 年度計画、26 年度予測では、「100 億円未満」の DI 値が伸び、売上高別での DI 値の差が縮小している。円安・人件費高騰・価格改定による値上げなど売上規模によらない不可避的な理由により、IT 予算が増加しているため、売上高別 DI の差が縮小していると推察される。DI 値の差の縮小は、図表 2-1-6(DX 推進状況別 IT 予算 DI 値の推移)でも同様にみられる。

図表 2-1-12 売上高別 IT 予算の増減



図表 2-1-13 売上高別 IT 予算 DI 値の推移



② 売上高が大きいほど、多種の増加要因に影響される傾向あり

IT 予算(25 年度計画、26 年度予測)の増加理由を売上高別に比較し、25 年度計画について図表 2-1-14、26 年度予測について図表 2-1-15 に示す。

25 年度計画、26 年度予測ともに、すべての売上高区分で「既存システム・基盤の刷新・更新・増強」が売上高別の「その他を除く平均」よりも高くなった。また「その他を除く平均」を売上高別に比べると、25 年度計画、26 年度予測ともに売上高が大きくなるにつれて高くなり、売上高が大きい企業ほど IT 予算がよりさまざまな増加要因に影響される傾向にあることがうかがえる。

また、図表 2-1-14、2-1-15 に示した IT 予算の増加理由を、理由ごとの全体平均に対する差分をとり、25 年度計画について図表 2-1-16、26 年度予測について図表 2-1-17 に示す。

「新規システム導入」や「既存システム・基盤の刷新・更新・増強」は売上高による差は小さい。一方、「事業変革に向けたデジタル化対応」「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」は、売上高が大きいほど高くなった。特に売上高「1 兆円以上」では、理由ごとの全体平均と比較し 25 年度計画、26 年度予測ともに「事業変革に向けたデジタル化対応」(25 年度計画+34.2 ポイント、26 年度予測+35.1 ポイント)、「AI 関連の投資・利用料増加」(25 年度計画+28.2 ポイント、26 年度予測+20.3 ポイント)、「業務のデジタル化対応」(25 年度計画+22.5 ポイント、26 年度予測+12.3 ポイント)と差分値は高く、DX や AI への投資を進めていく姿勢が見受けられる。

図表 2-1-14 売上高別 IT 予算の増加理由(25 年度計画)

	回答者数	新規システム導入	業務のデジタル化対応	事業変革に向けたデジタル化対応	AI関連の投資・利用料増加	既存システム・基盤の刷新・更新・増強	クラウドサービス増加	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	その他	その他を除く平均
全体	502	38.4	38.8	23.9	36.3	66.3	45.0	46.6	1.6	42.2
100億円未満	94	33.0	36.2	17.0	37.2	66.0	42.6	33.0	2.1	37.8
100億～1000億円未満	224	41.1	37.1	16.1	28.1	60.3	45.5	42.4	0.9	38.6
1000億～1兆円未満	121	37.2	38.8	33.1	41.3	75.2	43.0	56.2	1.7	46.4
1兆円以上	31	45.2	61.3	58.1	64.5	74.2	61.3	71.0	6.5	62.2

※売上高別での「その他」を除く回答を平均と比較し高い場合、太字、網掛け

図表 2-1-15 売上高別 IT 予算の増加理由(26 年度予測)

	回答者数	新規システム導入	業務のデジタル化対応	事業変革に向けたデジタル化対応	AI関連の投資・利用料増加	既存システム・基盤の刷新・更新・増強	クラウドサービス増加	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	その他	その他を除く平均
全体	474	38.8	39.7	28.9	43.7	60.3	44.9	45.6	2.1	43.1
100億円未満	91	39.6	44.0	18.7	45.1	57.1	37.4	38.5	1.1	40.0
100億～1000億円未満	216	40.3	36.6	23.1	39.4	55.1	47.7	39.8	1.4	40.3
1000億～1兆円未満	116	37.1	39.7	38.8	44.8	71.6	43.1	55.2	3.4	47.2
1兆円以上	25	32.0	52.0	64.0	64.0	64.0	60.0	72.0	8.0	58.3

※売上高別での「その他」を除く回答を平均と比較し高い場合、太字、網掛け

図表 2-1-16 売上高別 IT 予算の増加理由(25 年度計画 理由別全体平均との差)

	回答者数	新規システム導入	業務のデジタル化対応	事業変革に向けたデジタル化対応	AI関連の投資・利用料増加	既存システム・基盤の刷新・更新・増強	クラウドサービス増加	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
全体	502	38.4%	38.8%	23.9%	36.3%	66.3%	45.0%	46.6%
100億円未満	94	-5.5	-2.7	-6.9	1.0	-0.4	-2.5	-13.6
100億～1000億円未満	224	2.6	-1.8	-7.8	-8.1	-6.1	0.5	-4.2
1000億～1兆円未満	121	-1.3	0.0	9.2	5.1	8.9	-2.0	9.6
1兆円以上	31	6.7	22.4	34.2	28.3	7.9	16.3	24.4

※理由ごとに全体値と売上高別での値を比較し、10ポイント以上もしくは-10ポイント以下の場合、太字、網掛け

図表 2-1-17 売上高別 IT 予算の増加理由(26 年度予測 理由別全体平均との差)

	回答者数	新規システム導入	業務のデジタル化対応	事業変革に向けたデジタル化対応	AI関連の投資・利用料増加	既存システム・基盤の刷新・更新・増強	クラウドサービス増加	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
全体	502	38.8%	39.7%	28.9%	43.7%	60.3%	44.9%	45.6%
100億円未満	94	0.7	4.3	-10.2	1.4	-3.2	-7.6	-7.1
100億～1000億円未満	224	1.5	-3.1	-5.8	-4.3	-5.2	2.7	-5.8
1000億～1兆円未満	121	-1.7	0.0	9.9	1.2	11.2	-1.8	9.6
1兆円以上	31	-6.8	12.3	35.1	20.3	3.7	15.1	26.4

※理由ごとに全体値と売上高別での値を比較し、10ポイント以上もしくは-10ポイント以下の場合、太字、網掛け

(4) IT 予算の配分

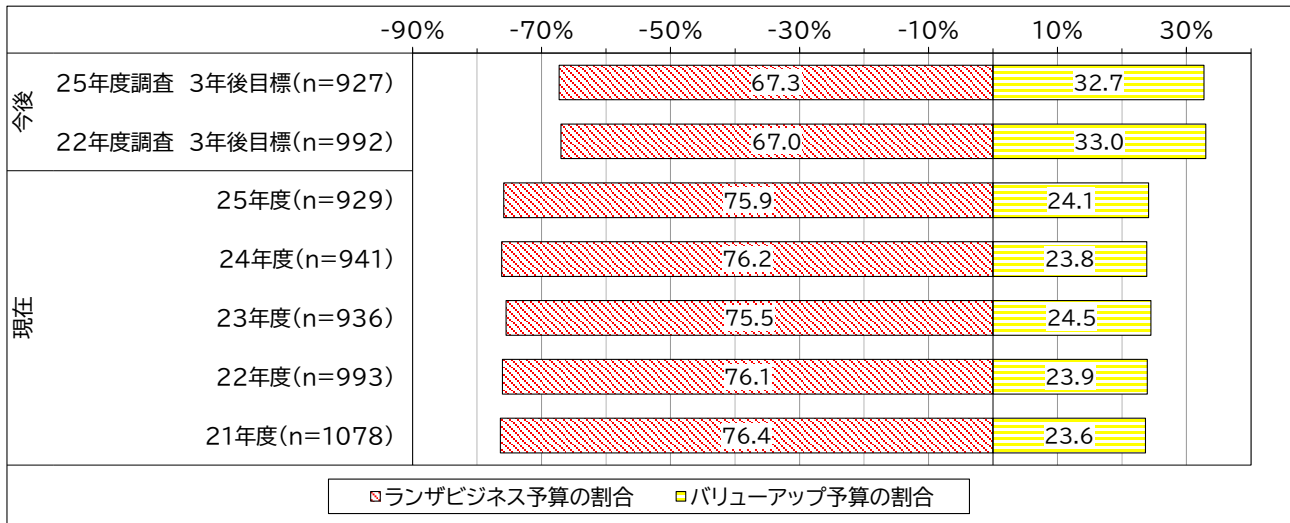
① ランザビジネス予算の増加が影響してか、バリューアップ予算比率は横ばい

本調査ではランザビジネス予算を「現行ビジネスの維持・運営」、バリューアップ予算を「ビジネスの新しい施策展開」と定義し、IT 予算の配分(ランザビジネス予算対バリューアップ予算)について 20 年度を除き継続的に調査を行ってきた。IT 予算の配分について 21～25 年度の推移に 22、25 年度調査における 3 年後の目標を加え図表 2-1-18 に示す。

25 年度の IT 予算の配分は 75.9 対 24.1 となった。バリューアップ予算比率は、21 年度から 24%前後で推移しており大きな変動はみられない。一方、25 年度調査での 3 年後の目標のバリューアップ予算比率は、32.7%(25 年度比率差+8.6 ポイント)であり、バリューアップ予算比率を高めたいとの方向性はうかがえる。グループインタビュー調査においても「上昇する IT コストに対し、ランザビジネス予算を減らし、バリューアップ予算の比重を高められるよう経営からの指示が出ている」旨のコメントもあった。

25 年度の 3 年前にあたる 22 年度調査での 3 年後の目標でもバリューアップ予算比率は 33.0%(25 年度比率差+8.9 ポイント)と、過去からバリューアップ予算へのシフトを目指す調査結果となっているが、実態として比率は上がっていない。

図表 2-1-18 年度別 IT 予算配分



② 「基礎素材型製造」・「運輸・倉庫・不動産」でバリューアップ予算比率が増加

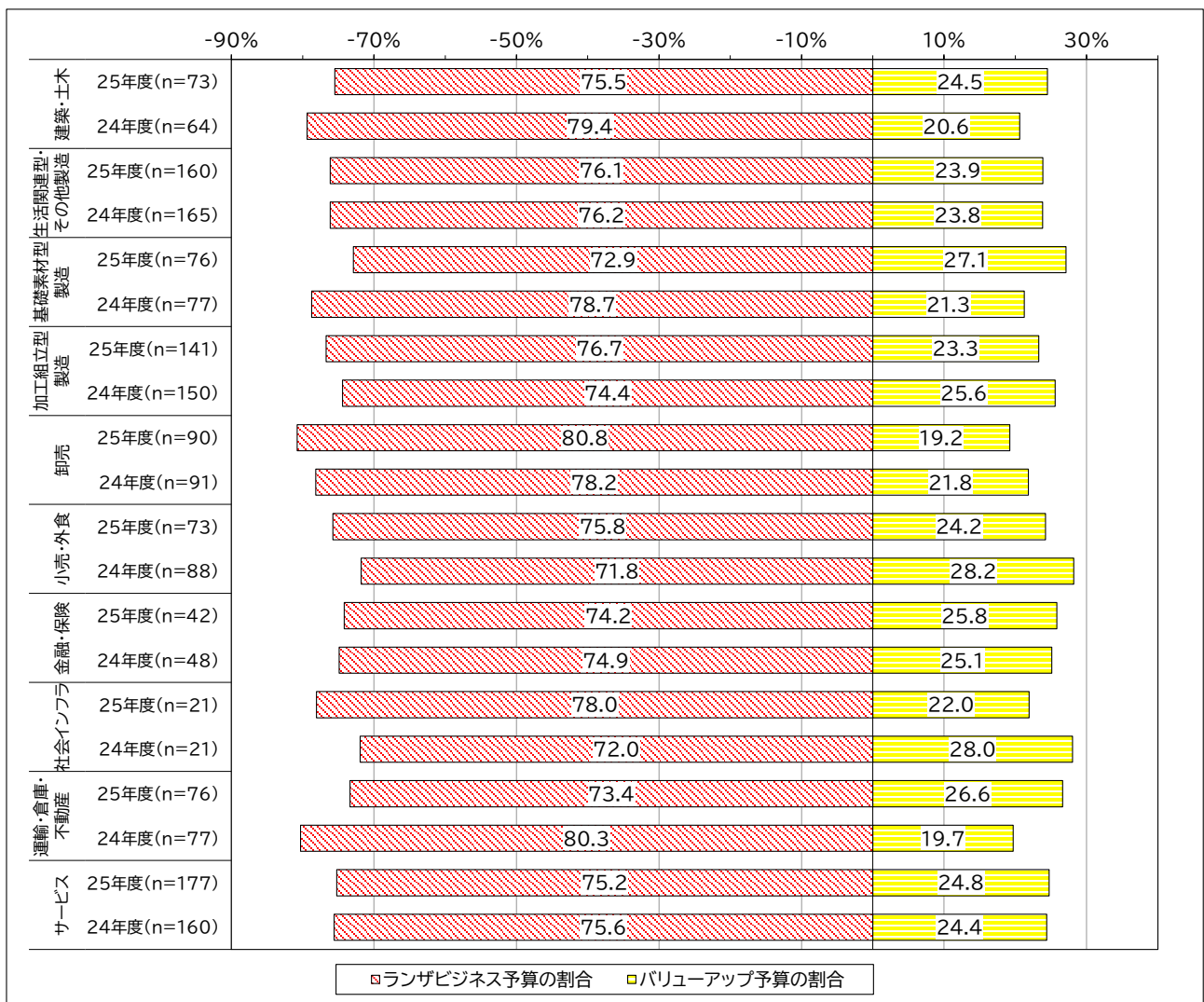
現在の IT 予算配分(24、25 年度)について業種グループ別に比較し図表 2-1-19 に示す。

業種グループ別で 25 年度のバリューアップ予算比率が高い順にみると、基礎素材型製造(24 年度 21.3%、25 年度 27.1%、+5.8 ポイント)、運輸・倉庫・不動産(24 年度 19.7%、25 年度 26.6%、+6.9 ポイント)であり、どちらの業種グループも 24 年度から 5 ポイント以上上昇した。一方、24 年度に上位であった小売・外食(24 年度 28.2%、25 年度 24.2%、-4.0 ポイント)、社会インフラ(24 年度 28.0%、25 年度 22.0%、-6.0 ポイント)は、25 年度は 24 年度比で最も下がった業種グループとなった。

また、22～25 年度のバリューアップ予算割合の推移を業種グループ別に比較し図表 2-1-20 に示す。

22～25 年度のバリューアップ予算割合の平均を業種グループ別に比べると、卸売(21.6%)が最も低く、サービス(25.3%)が最も高い。しかし 22～25 年度で常に上位 3 業種グループもしくは下位 3 業種グループに入っている業種グループはなく、単年では業種グループにより 8 ポイント以上差が出る年もあるが、22～25 年度平均では業種グループによる差は小さい。IT 予算配分の業種グループによる差は、単年度では多少のゆらぎはあるものの中期的には小さい。

図表 2-1-19 業種グループ別 IT 予算配分(現在)



図表 2-1-20 業種グループ別 バリューアップ予算割合の推移

	22年度	23年度	24年度	25年度	22~25年度平均 (%)
全体	23.9	24.5	23.8	24.1	24.1
建築・土木	21.9	22.4	20.6	24.5	22.4
生活関連型・その他製造	25.1	25.0	23.8	23.9	24.5
基礎素材型製造	24.5	23.9	21.3	27.1	24.2
加工組立型製造	24.5	25.7	25.6	23.3	24.8
卸売	23.1	22.3	21.8	19.2	21.6
小売・外食	22.6	22.8	28.2	24.2	24.5
金融・保険	22.9	26.9	25.1	25.8	25.2
社会インフラ	19.6	24.3	28.0	22.0	23.5
運輸・倉庫・不動産	22.6	22.1	19.7	26.6	22.8
サービス	25.7	26.4	24.4	24.8	25.3

※上位 3 業種グループは太字・網掛け、下位 3 業種グループは太字・下線

③ 売上が大きい・営業利益率が高い企業ほどバリューアップ予算比率は増加

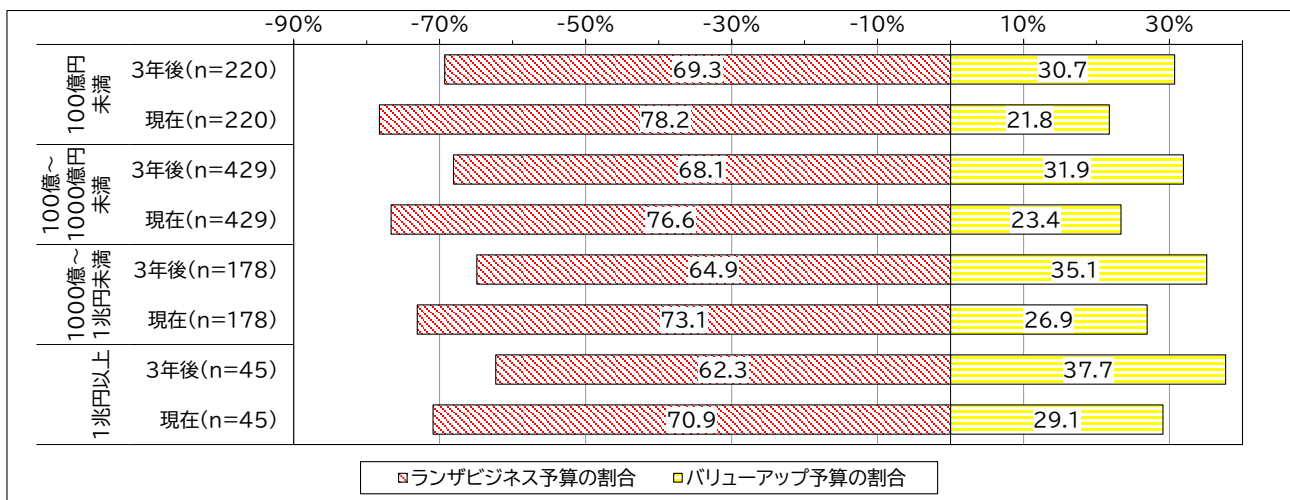
IT 予算配分(25年度の現在と3年後の目標)を売上高別に比較し図表 2-1-21 に示す。

売上が大きい企業ほどバリューアップ予算比率(現在/3年後の目標)が高くなる傾向がある。一般的に資金に余裕があると思われる売上が大きい企業ほど、バリューアップにつながる積極的な IT 投資ができると考えられる。25年度現在と3年後の目標のバリューアップ予算比率を比較すると、いずれの売上高区分でも3年後の目標が上回り、その差はほぼ同じになった(売上高100億円未満 8.9ポイント、「100億~1000億円未満」8.5ポイント、「1000億~1兆円未満」8.2ポイント、「1兆円以上」8.6ポイント)。すでにバリューアップ予算比率の高い「1兆円以上」の企業でも、バリューアップ予算比率をより高めていきたい意欲を有している。

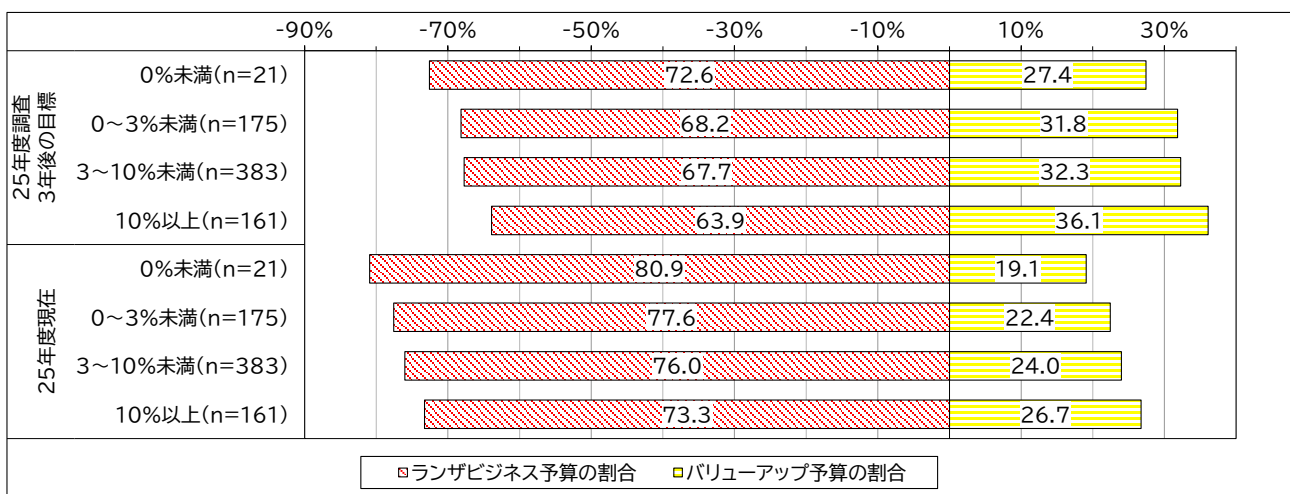
次に、IT 予算配分(25年度の現在と3年後の目標)を営業利益率別に比較し図表 2-1-22 に示す。

営業利益率が高い企業ほどバリューアップ予算比率(現在/3年後の目標)が高くなる傾向がある。

図表 2-1-21 売上高別 IT 予算の配分



図表 2-1-22 営業利益率別 IT 予算配分(平均割合)

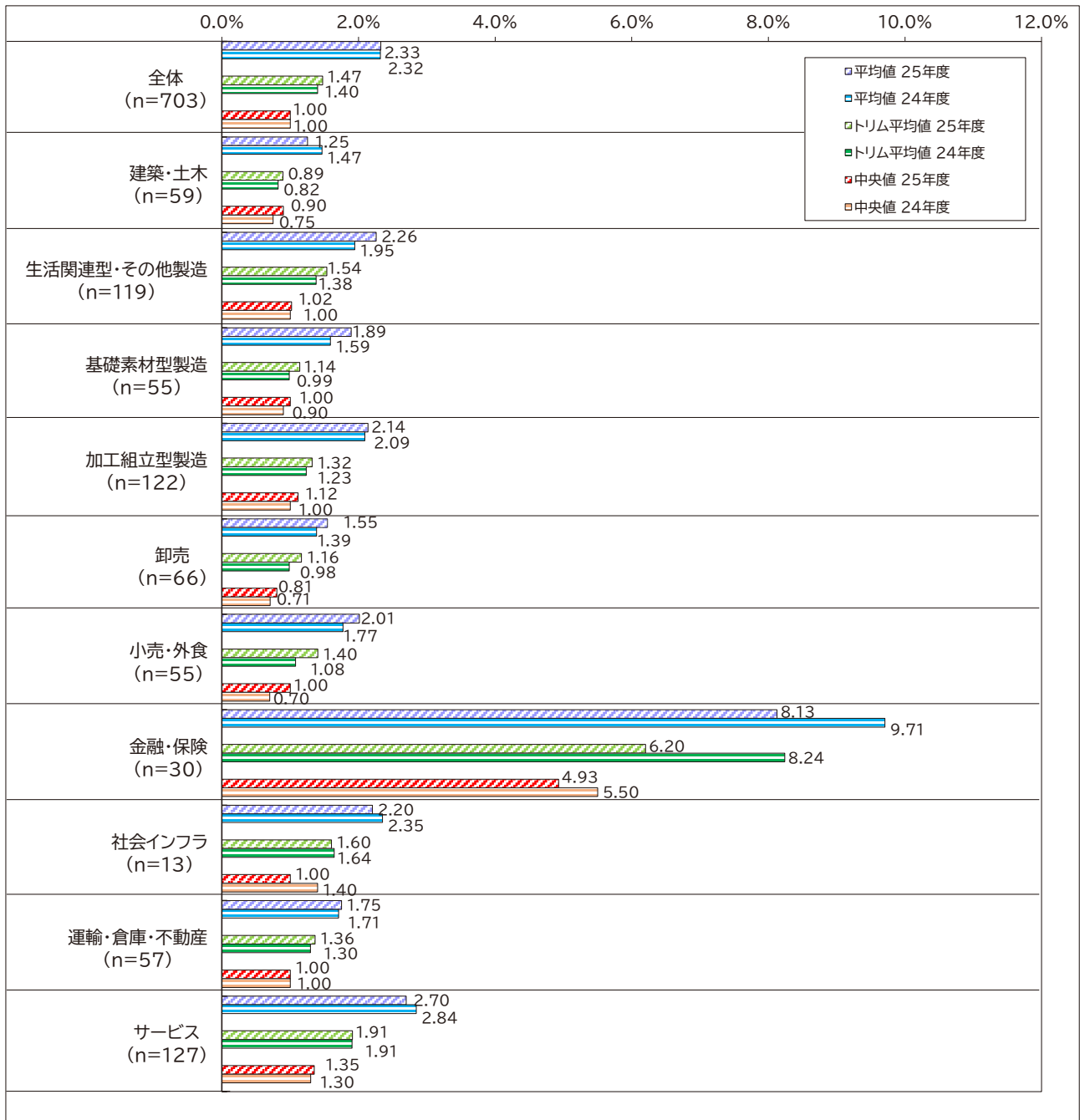


(5) IT 予算の売上高に対する比率

24、25 年度の売上高に占める IT 予算の比率(以下「IT 予算比率」とする)を、全体と業種グループ別に図表 2-1-23 に示す。ここでは、IT 予算比率の実態をより明確に把握するために、平均値に加え、トリム平均値、中央値を算出している。「トリム平均値」とは、異常値によって平均値が引きずられるのを排除するため、データの最大値と最小値付近の値を平均値の計算から除外する手法である。本調査では、最大値から 10%と最小値から 10%の回答を排除し、残りの 80%の回答で平均値を計算した。本調査では、このトリム平均値を、平均値よりも実態に近い数値としてとらえている。また過去の調査と同様に、IT 予算比率の高さは平均値>トリム平均値>中央値の順であり、一部の IT 予算比率が高い企業によって、平均値が引き上げられている状況がみられる。

IT 予算比率(全体)でみると、25 年度のトリム平均値は 1.47%で 0.07 ポイント上昇した。業種グループ別のトリム平均値は、金融・保険、社会インフラ、サービスを除くすべての業種グループで上昇した。

図表 2-1-23 業種グループ別 売上高に占める IT 予算比率(数字を精査し、平均値とトリム値を算出)



2.2 IT 予算の重点領域

経営環境が目まぐるしく変化するなかで、事業の維持もしくは新たな成長のため各企業はどのような方向に進んでいるのか。IT 投資で解決したい経営課題や、どの課題に実際に IT 予算を振り向けているのかについて明らかにする。なお、24 年度までは「短期的な経営課題」と「中期的な経営課題」に分けて調査したが、25 年度は「現在直面している経営課題」のみを調査した。また 25 年度は、回答項目（選択肢）を 16 項目から 10 項目に集約した。新旧の項目対比を図表 2-2-1 に示す。

図表 2-2-1 IT 投資で解決したい経営課題の回答項目 新旧対比

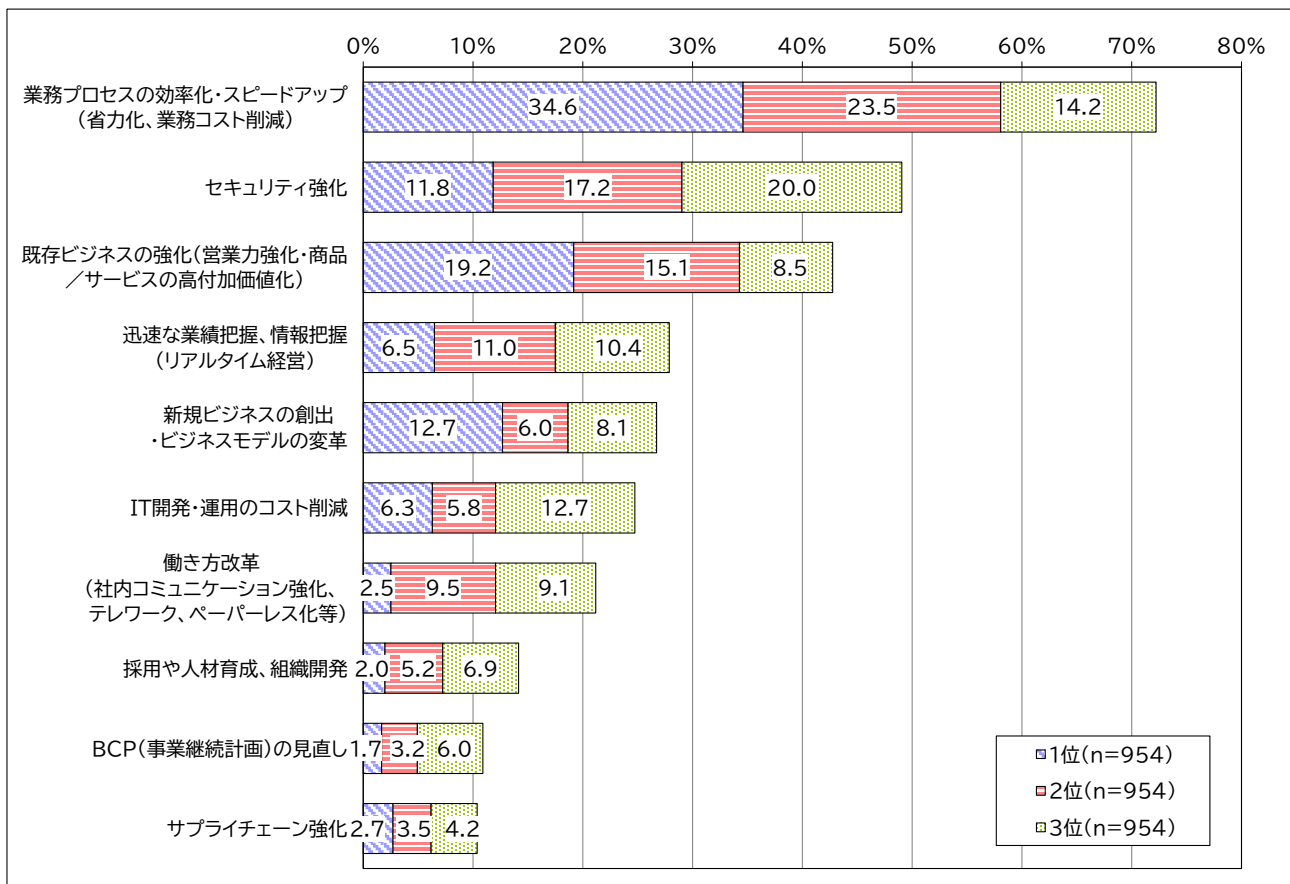
分類	24年度調査以前項目(16項目)	25年度調査項目(10項目)
事業のデジタル化	次世代新規ビジネスの創出	新規ビジネスの創出・ビジネスモデルの変革
	ビジネスモデルの変革	
	顧客重視の経営	既存ビジネスの強化 (営業力強化・商品／サービスの高付加価値化)
	販売チャネル・営業力の強化	
	商品・サービスの差別化・高付加価値化	
	グローバル化への対応	
サプライチェーン間の情報連携強化	サプライチェーン強化	
業務のデジタル化	業務プロセスの効率化(省力化、業務コスト削減)	業務プロセスの効率化・スピードアップ (省力化、業務コスト削減)
	業務プロセスのスピードアップ(リードタイム短縮等)	
	迅速な業績把握、情報把握(リアルタイム経営)	迅速な業績把握、情報把握(リアルタイム経営)
基盤整備・増強	採用や人材育成、組織開発	採用や人材育成、組織開発
	社内コミュニケーションの強化	働き方改革 (社内コミュニケーション強化、テレワーク、 ペーパーレス化等)
	働き方改革(テレワーク、ペーパーレス化等)	
	IT開発・運用のコスト削減	IT開発・運用のコスト削減
	BCP(事業継続計画)の見直し	BCP(事業継続計画)の見直し
	セキュリティ強化	セキュリティ強化

(1) 全体での重点投資領域

企業が IT 投資で解決したい現在直面している経営課題(1~3 位)について調査した結果を図表 2-2-2 に示す。

IT 投資で解決したい現在直面している経営課題として、1 位にあがった項目の上位は、「業務プロセスの効率化・スピードアップ(省力化、業務コスト削減)」(34.6%)、「既存ビジネスの強化(営業力強化・商品／サービスの高付加価値化)」(19.2%)、「新規ビジネスの創出・ビジネスモデルの変革」(12.7%)となった。次に、1~3 位の合計値では「業務プロセスの効率化・スピードアップ(省力化、業務コスト削減)」(72.3%)、「セキュリティ強化」(49.0%)、「既存ビジネスの強化(営業力強化・商品／サービスの高付加価値化)」(42.8%)となった。グループインタビュー調査においても「IT コストが上昇するなかで、業務効率化や DX、AI の導入に関するコスト上昇については経営層から理解が得られている」とのコメントもあり、企業は省力化やビジネスの創出、強化など、「攻め」の IT 投資に期待している結果となった。一方、近年社会問題となったサイバー攻撃に備えた「セキュリティ強化」も高い割合となった。

図表 2-2-2 IT 投資で解決したい現在直面している経営課題(1～3 位)



(2) 業種グループ別での重点投資領域

IT 投資で解決したい現在直面している経営課題(1 位)を業種グループ別に比較し図表 2-2-3 に示す。

23、24 年度は、すべての業種グループにおいて「業務プロセスの効率化・スピードアップ(省力化、業務コスト削減)」が 1 位であったが、25 年度は金融・保険を除くすべての業種グループで「業務プロセスの効率化・スピードアップ(省力化、業務コスト削減)」が 1 位となった(金融・保険では 4 位)。ほとんどの業種グループで IT を活用した業務効率化への課題感が引き続き強いことが示された。

金融・保険では、「既存ビジネスの強化(営業力強化・商品／サービスの高付加価値化)」(28.6%)、「新規ビジネスの創出・ビジネスモデルの変革」(26.2%)と「事業のデジタル化」に分類される項目が上位になった。図表 2-1-23(業種グループ別 売上高に占める IT 予算比率)でも示したとおり、金融・保険は売上高に占める IT 予算比率が高く、ある程度業務のデジタル化は進んでおり、次のフェーズとしてビジネスの強化・変革が求められていると推察される。

労働者不足が喫緊の課題とされる建築・土木は「業務プロセスの効率化・スピードアップ(省力化、業務コスト削減)」(49.3%)が突出している。また「働き方改革(社内コミュニケーション強化、テレワーク、ペーパーレス化等)」(9.6%)も相対的には他の業種グループ(全体平均 2.5%)と比べて高く、業務効率化・長時間労働対策へ取り組む姿勢が見受けられる。

項目別でみると「既存ビジネスの強化(営業力強化・商品/サービスの高付加価値化)」は、建築・土木で11.0%、製造業(生活関連型・その他製造、基礎素材型製造、加工組立型製造)では10.9~18.4%となった。一方、それ以外の業種グループは18.6~30.7%であり、これらの間では差が出ている。製造業に関しては、取り扱う商品がモノであるため、商品の高付加価値化に情報システム的なIT投資が活用されにくいと考えられる。小売・外食は30.7%と業種グループの中で最も高くなった。

図表 2-2-3 業種グループ別 IT投資で解決したい現在直面している経営課題(1位)

(%)

	全体	建築・土木 (n=73)	生活関連型 ・その他製造 (n=164)	基礎素材型 製造 (n=76)	加工組立型 製造 (n=147)	卸売 (n=92)	小売・外食 (n=75)	金融・保険 (n=42)	社会インフラ (n=22)	運輸・倉庫・ 不動産 (n=80)	サービス (n=183)
事業のデジタル化	34.6	17.8	34.8	28.9	32.7	34.8	41.3	57.1	45.5	37.5	34.4
新規ビジネスの創出・ビジネスモデルの変革	12.7	6.8	11.6	6.6	15.6	9.8	9.3	26.2	18.2	11.3	15.8
既存ビジネスの強化 (営業力強化・商品/サービスの高付加価値化)	19.2	11.0	17.1	18.4	10.9	25.0	30.7	28.6	22.7	25.0	18.6
サプライチェーン強化	2.7	0.0	6.1	3.9	6.1	0.0	1.3	2.4	4.5	1.3	0.0
業務のデジタル化	41.1	54.8	39.0	47.4	49.7	39.1	33.3	14.3	36.4	40.0	39.3
業務プロセスの効率化・スピードアップ (省力化、業務コスト削減)	34.6	49.3	29.3	38.2	39.5	29.3	32.0	14.3	31.8	37.5	35.5
迅速な業績把握、情報把握 (リアルタイム経営)	6.5	5.5	9.8	9.2	10.2	9.8	1.3	0.0	4.5	2.5	3.8
基盤整備・増強	24.3	27.4	26.2	23.7	17.7	26.1	25.3	28.6	18.2	22.5	26.2
採用や人材育成、組織開発	2.0	1.4	1.8	2.6	0.7	1.1	1.3	2.4	0.0	2.5	3.8
働き方改革(社内コミュニケーション強化、 テレワーク、バーバーレス化等)	2.5	9.6	0.6	1.3	2.0	3.3	4.0	0.0	0.0	3.8	1.6
IT開発・運用のコスト削減	6.3	4.1	4.9	5.3	4.1	5.4	5.3	16.7	13.6	6.3	8.2
BCP(事業継続計画)の見直し	1.7	1.4	2.4	2.6	0.0	3.3	1.3	0.0	0.0	1.3	2.2
セキュリティ強化	11.8	11.0	16.5	11.8	10.9	13.0	13.3	9.5	4.5	8.8	10.4

(3) 売上高別での重点投資領域

IT投資で解決したい現在直面している経営課題(1位)を売上高別に比較し図表 2-2-4 に示す。

売上高が大きくなるにつれ、「事業のデジタル化」に分類されている項目が高く、売上高が小さくなるにつれて、「基盤整備・増強」に分類される項目が高くなっている。

特に売上高「1兆円以上」の企業では、「新規ビジネスの創出・ビジネスモデルの変革」(30.4%)が高くなっており、既存のビジネスモデルにとらわれないイノベーションに挑む姿勢が強くなる結果となった。

「セキュリティ強化」は売上高が小さい企業で課題として高く、セキュリティ対策の整備が十分でない状況がうかがえる。一方「1兆円以上」の企業では、近年サイバー攻撃による被害が多く報道されているなかでも、IT投資で解決したい経営課題として、新規ビジネス創出や効率化の優先度が高い。

図表 2-2-4 売上高別 IT 投資で解決したい現在直面している経営課題(1位)

	(%)			
	100億円未満 (n=224)	100億～ 1000億円未満 (n=441)	1000億～ 1兆円未満 (n=185)	1兆円以上 (n=46)
事業のデジタル化	29.5	31.1	41.6	54.3
新規ビジネスの創出・ビジネスモデルの変革	10.7	10.2	11.9	30.4
既存ビジネスの強化(営業力強化・商品/サービスの高付加価値化)	17.0	19.3	24.3	17.4
サプライチェーン強化	1.8	1.6	5.4	6.5
業務のデジタル化	40.6	45.8	37.8	26.1
業務プロセスの効率化・スピードアップ(省力化、業務コスト削減)	32.6	41.3	28.1	23.9
迅速な業績把握、情報把握(リアルタイム経営)	8.0	4.5	9.7	2.2
基盤整備・増強	29.9	23.1	20.5	19.6
採用や人材育成、組織開発	2.7	1.8	2.2	0.0
働き方改革(社内コミュニケーション強化、テレワーク、ペーパーレス化等)	4.5	2.3	1.6	2.2
IT開発・運用のコスト削減	6.7	5.9	5.9	10.9
BCP(事業継続計画)の見直し	1.8	1.8	1.6	2.2
セキュリティ強化	14.3	11.3	9.2	4.3

(4) CIO の設置状況別での重点投資領域

IT 投資で解決したい現在直面している経営課題(1位)を CIO の設置状況別に比較し図表 2-2-5 に示す。

IT 投資で解決したい経営課題の分類で比較すると、「役職として定義された CIO 等がいる(専任)」企業では「事業のデジタル化」に分類されている項目が高く、事業のデジタル化を実現する推進役のため CIO を設置している状況がわかる。一方、「CIO 等はいない、あるいは CIO 等に対する実質的な認識はない」企業では、「事業のデジタル化」に分類されている項目が低く「基盤整備・増強」に分類されている項目が高い、従来型の IT 部門の役割に沿った課題認識の傾向がみられた。

図表 2-2-5 CIO の設置状況別 IT 投資で解決したい現在直面している経営課題(1 位)

(%)

	役職として定義されたCIO等がいる(専任) (n=66)	役職として定義されたCIO等がいる(他の役職と兼任) (n=97)	IT部門・業務を担当する役員がそれにあたる (n=367)	IT部門・業務を担当する部門長がそれにあたる (n=215)	CIO等はいない、あるいはCIO等に対する実質的な認識はない(n=209)
事業のデジタル化	40.9	45.4	35.1	34.0	27.3
新規ビジネスの創出・ビジネスモデルの変革	19.7	17.5	12.0	13.0	9.1
既存ビジネスの強化(営業力強化・商品/サービスの高付加価値化)	18.2	24.7	20.2	18.6	15.8
サプライチェーン強化	3.0	3.1	3.0	2.3	2.4
業務のデジタル化	37.9	34.0	42.2	41.9	42.6
業務プロセスの効率化・スピードアップ(省力化、業務コスト削減)	27.3	27.8	35.7	35.3	37.3
迅速な業績把握、情報把握(リアルタイム経営)	10.6	6.2	6.5	6.5	5.3
基盤整備・増強	21.2	20.6	22.6	24.2	30.1
採用や人材育成、組織開発	3.0	0.0	2.2	2.3	1.9
働き方改革(社内コミュニケーション強化、テレワーク、ペーパーレス化等)	1.5	2.1	2.5	2.3	3.3
IT開発・運用のコスト削減	6.1	7.2	5.7	7.9	5.3
BCP(事業継続計画)の見直し	0.0	0.0	1.9	1.9	2.4
セキュリティ強化	10.6	11.3	10.4	9.8	17.2

2.3 IT 予算・投資マネジメントの手法

経営環境が目まぐるしく変化するなか、IT 予算・投資マネジメントの視点で、事業の維持もしくは新たな成長のため、各企業がどのような方向に進んでいるかについて明らかにする。

(1) IT 投資効果の評価状況

① IT 投資効果の評価の実施割合は増加 一方、2～3 割の企業は未実施

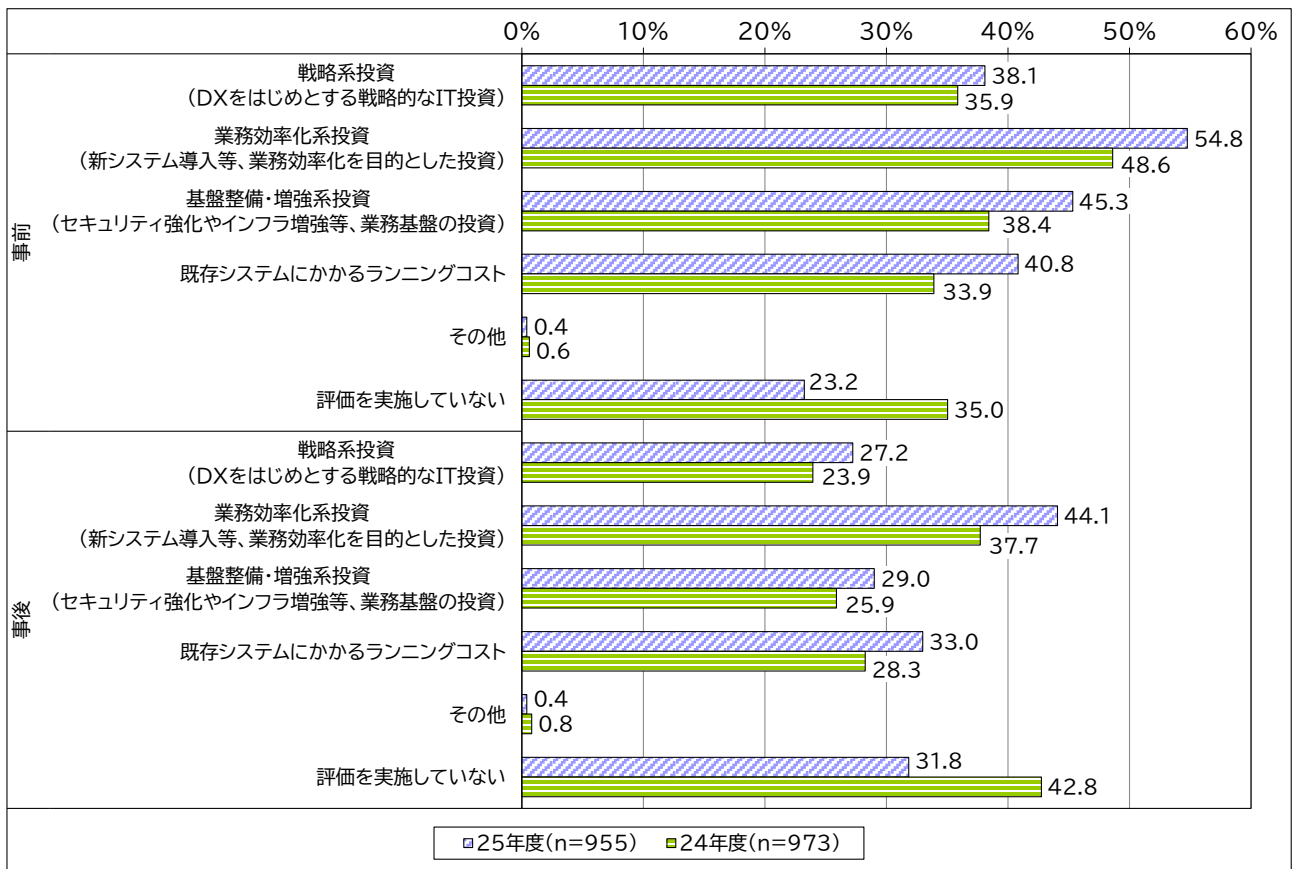
IT 投資の事前評価、事後評価の評価項目ごとの実施状況(24、25 年度)を図表 2-3-1 に示す。

いずれの評価項目についても、事後評価よりも事前評価を実施する企業の割合が高い。25 年度「評価を実施していない」割合は事前評価で 23.2%、事後評価で 31.8%と、約 2～3 割の企業で IT 投資の評価が未実施であった。

項目別では定量効果の測定が比較的容易と考えられる「業務効率化系投資」が 25 年度は事前評価(54.8%)、事後評価(44.1%)ともに最も実施率が高くなった。

24、25 年度の「評価を実施していない」の割合を比較すると、事前評価(-11.8 ポイント、24 年度 35.0%、25 年度 23.2%)、事後評価(-11.0 ポイント、24 年度 42.8%、25 年度 31.8%)とどちらも 10 ポイント以上減少した。IT 予算が増加していくなかで、企業は費用対効果のある投資を見極め、案件の厳選を進めていると推察される。グループインタビュー調査においても、「IT コストの上昇に伴い、今まで以上に案件の精査が必要」とのコメントを得ており、多くの企業で IT 投資の効果測定の実施が進んでいる実態が分かった。

図表 2-3-1 評価項目別 IT 投資の事前評価・事後評価実施状況



② CIO 設置企業は評価実施割合が高い傾向

IT 投資の事前評価、事後評価の評価項目ごとの実施状況を CIO の設置状況別に比較し図表 2-3-2 に示す。

CIO を専任で設置している企業は IT 投資評価の実施率が高く、CIO の設置がない企業は評価を行っていない割合が高い。

図表 2-3-2 CIO 設置状況別 IT 投資の事前評価・事後評価実施状況

		CIO 設置状況別 (%)				
		専任 (n=66)	兼任 (n=98)	IT部門・業務を担当する役員がそれにあたる (n=367)	IT部門・業務を担当する部門長がそれにあたる (n=215)	CIO等はいない、あるいはCIO等に対する実質的な認識はない (n=209)
事前	戦略系投資 (DXをはじめとする戦略的なIT投資)	69.7	44.9	42.5	37.7	17.7
	業務効率化系投資 (新システム導入等、業務効率化を目的とした投資)	80.3	61.2	62.4	50.2	34.9
	基盤整備・増強系投資 (セキュリティ強化やインフラ増強等、業務基盤の投資)	69.7	46.9	54.2	39.1	27.8
	既存システムにかかるランニングコスト	57.6	43.9	44.7	40.0	28.2
	その他	0.0	1.0	0.5	0.5	0.0
	評価を実施していない	3.0	18.4	17.2	21.9	44.0
事後	戦略系投資 (DXをはじめとする戦略的なIT投資)	48.5	30.6	28.3	28.4	15.8
	業務効率化系投資 (新システム導入等、業務効率化を目的とした投資)	62.1	56.1	48.2	40.9	28.7
	基盤整備・増強系投資 (セキュリティ強化やインフラ増強等、業務基盤の投資)	40.9	35.7	31.9	29.8	16.3
	既存システムにかかるランニングコスト	50.0	35.7	34.6	31.6	24.9
	その他	1.5	0.0	0.5	0.5	0.0
	評価を実施していない	15.2	30.6	26.7	29.8	48.8

③ 業種グループ別では運輸・倉庫・不動産の実施率が低い

IT 投資の事前評価、事後評価で「評価を実施していない」割合を業種グループ別に比較し図表 2-3-3 に示す。

「評価を実施していない」割合を業種グループ別で比べると運輸・倉庫・不動産(事前評価 36.3%、事後評価 40.0%)が最も高く、売上に対する IT 予算の比率が高い金融・保険(事前評価 14.0%、事後評価 18.6%)では低い。

図表 2-3-3 業種グループ別 IT 投資の事前評価・事後評価実施状況(評価を実施していない割合)



まとめ

IT 予算は 25 年度計画の DI 値が 12 年度以降で最高値となり、26 年度予測の DI 値も高水準となった。IT 予算増加の背景は、新規システム導入・DX 推進を代表とする「合理化・省力化」や「ビジネス強化・創出」といった付加価値志向の投資・施策に加え、既存システムの刷新・更新や円安・値上げ・クラウド化によるランニングコスト増加といった不可避的な要因の影響も大きい。26 年度予測では「AI 関連の投資・利用料増加」も増加理由として上位になり、近年の AI 投資意欲の高まりを感じさせる。従来、IT 予算は DX を推進できている企業や売上高が大きい企業で DI 値が高い傾向にあったが、ここ数年その差は縮小している。不可避的な要因は各企業におしなべて影響するため、上記の傾向が打ち消されているようだ。業種グループ別では建築・土木が引き続き最も高い DI 値を維持している。

IT 予算の配分は経年での変化はみられない。バリューアップ予算比率の上昇を目指すなかで、ランザビジネス予算の増加が影響してバリューアップ予算比率が横ばいとなっている。いかにランニングコストの上昇を抑えてバリューアップ予算へシフトし、企業の成長の原動力として IT を活用できるかが、引き続き課題である。

IT 投資で解決したい経営課題では、「業務プロセスの効率化・スピードアップ(省力化、業務コスト削減)」の割合が最も高い。「既存ビジネスの強化(営業力強化・商品／サービスの高付加価値化)」「新規ビジネスの創出・ビジネスモデルの変革」と続いており、IT による省力化やビジネスの創出、強化などのニーズが根強いことを示す結果となった。

IT 投資効果の評価を実施している企業の割合については、25 年度は大幅な改善がみられた。IT 投資の増大に伴い、優先順位付けや費用対効果の確認を徹底する動きが広がっている。

既存システムの更新や円安・値上げなどによるコスト上昇が進む一方で、企業には AI 活用や DX 推進による事業変革・収益向上が求められている。IT 部門は、増加しがちなランザビジネス予算を適正化し、AI をはじめとする技術革新への対応を加速するため、バリューアップ予算の比率を高めるといった難しい IT 予算のかじ取りを迫られている。

第 3 章

DX

3.1 DXの現状

- (1) 業種・企業規模からみたDX推進状況
- (2) DX推進の目的と課題

3.2 DX推進に求められる活動

- (1) DX推進に求められる経営行動
- (2) DX効果を最大化する活動
- (3) DX推進課題に対する活動

3 DX

本章では、24 年度に続き DX の推進状況について調査・分析する。25 年度調査では、特に DX の目的や効果の達成状況の分析から、DX が「守り」から「攻め」へ移りつつある過年度にはなかった動きがみられた。さらに、DX の効果最大化に向けた施策や DX を推進するうえでの課題解決に向けた施策の具体例を収集、分析し、今後の DX 推進に向けた示唆を提供する。

3.1 DX の現状

(1) 業種・企業規模からみた DX 推進状況

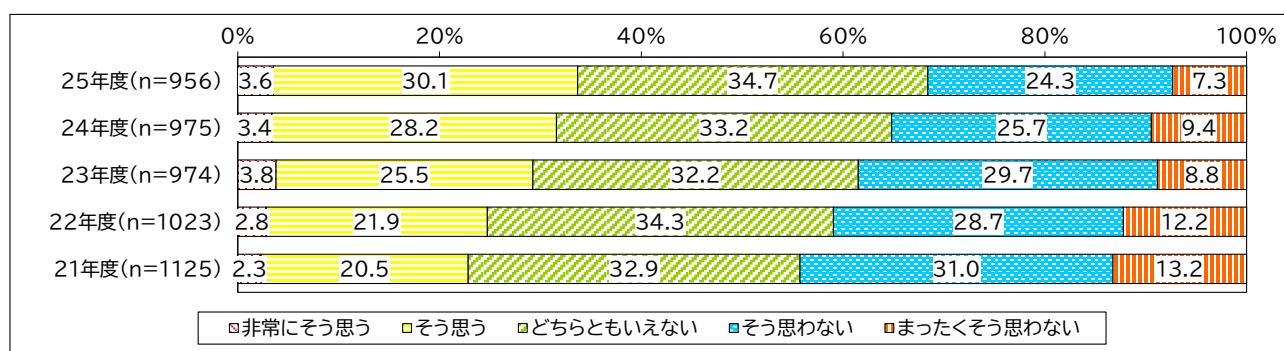
① DX 推進は着実な浸透フェーズに

DX 推進状況について 21～25 年度を比較し、図表 3-1-1 に示す。DX 推進状況とは、「DX を推進できていると思うか」との設問に対する回答選択肢（「非常にそう思う」「そう思う」「どちらともいえない」「そう思わない」「まったくそう思わない」の 5 段階）で区分している。

25 年度は、「非常にそう思う」が 3.6%（24 年度比+0.2 ポイント）、「そう思う」が 30.1%（同+1.9 ポイント）となり、合計値は 33.7%（同+2.1 ポイント）となった。DX を推進できている企業の割合は年々増加しており、各企業で継続的に DX 推進に取り組んでいる結果と推測される。

ただし、肯定的回答である「非常にそう思う」と「そう思う」に対し、中間的回答の「どちらともいえない」が 34.7%、否定的回答である「そう思わない」と「まったくそう思わない」の合計値が 31.6%であることから、これらの和に相当する 66.3%の企業が DX 推進に対して何らかの課題を抱えている可能性がある。

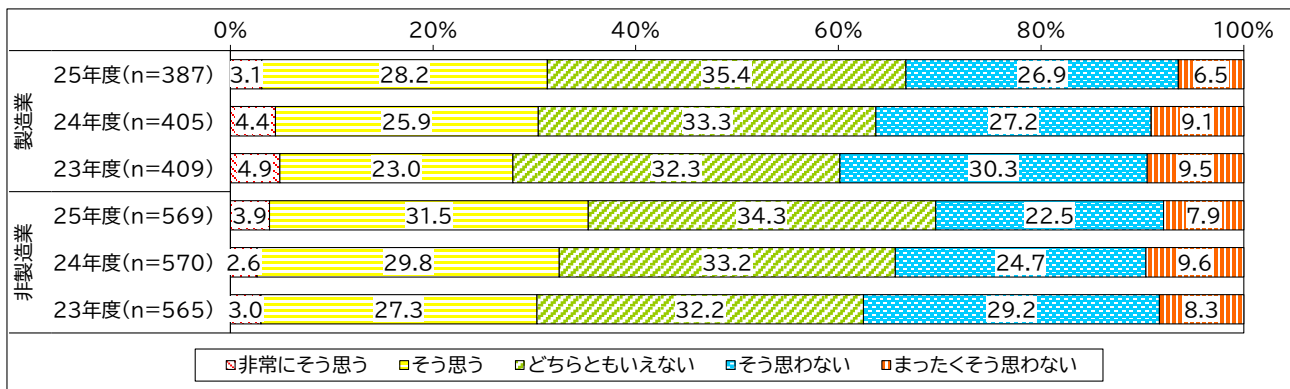
図表 3-1-1 DX 推進状況



DX 推進状況を製造業／非製造業別に比較し、図表 3-1-2 に示す。「非常にそう思う」「そう思う」の合計値は、25 年度は製造業で 31.3%（24 年度比+1.0 ポイント）、非製造業で 35.4%（同+3.0 ポイント）であった。製造業、非製造業ともに DX を推進できている企業の割合は増加している。

なお、製造業と非製造業を比べると非製造業の伸びがやや大きいのが、これについては次項の業種グループ別の分析で考察する。

図表 3-1-2 製造業/非製造業別 DX 推進状況



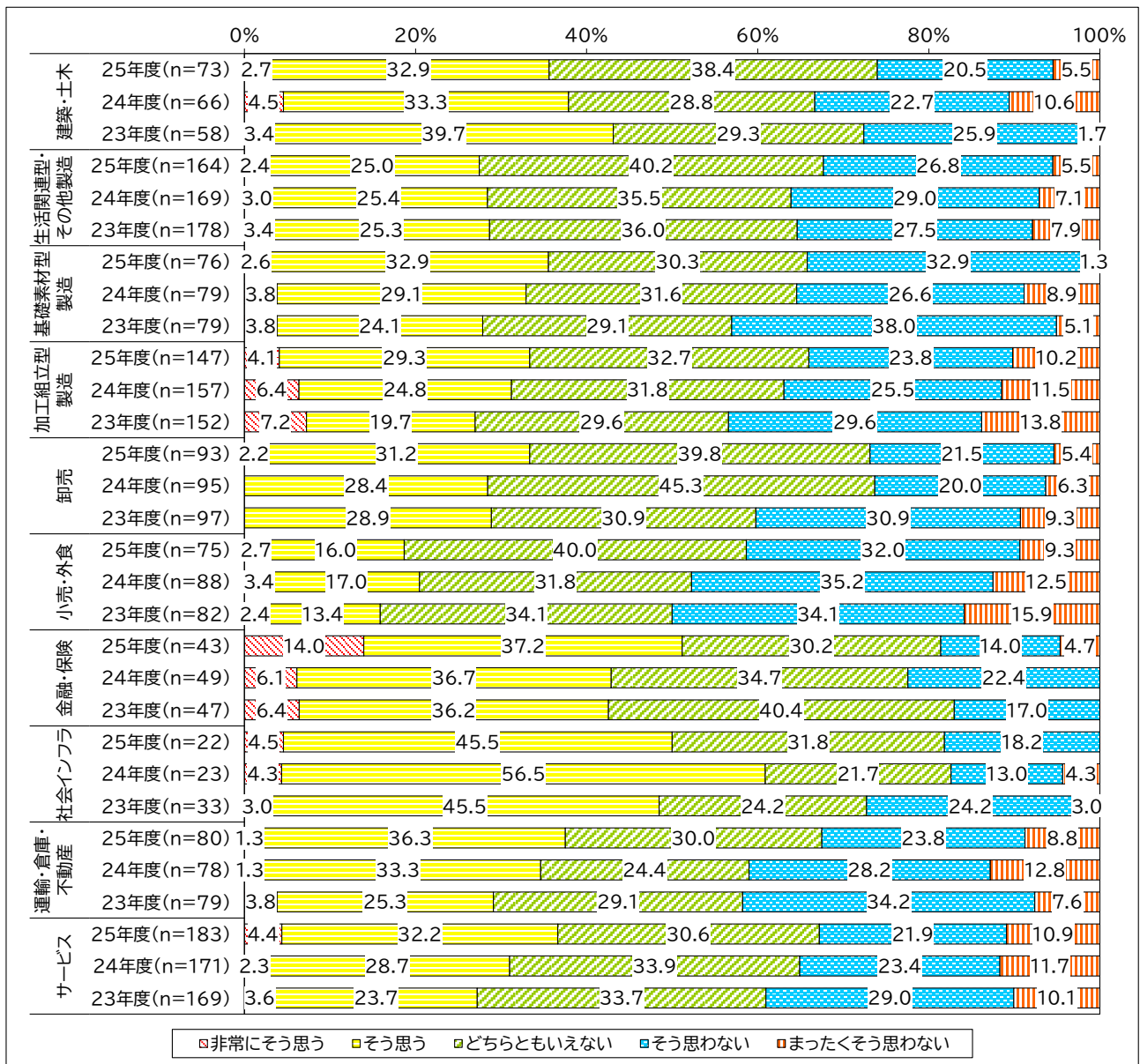
② 業種グループにより DX 推進状況に大きな差

DX 推進状況を業種グループ別に比較し、図表 3-1-3 に示す。

25 年度の「非常にそう思う」「そう思う」の合計値が 24 年度より伸びた業種グループは、金融・保険 (51.2%、24 年度比+8.4 ポイント)、サービス (36.6%、同+5.6 ポイント)、卸売 (33.4%、同+5.0 ポイント)、運輸・倉庫・不動産 (37.6%、同+3.0 ポイント)、基礎素材型製造 (35.5%、同+2.6 ポイント)、加工組立型製造 (33.4%、同+2.2 ポイント)であった。非製造業に属する業種グループが伸び幅で上位を占めるが、非製造業は一般消費者を対象とするサービスが多く、こうした領域での DX 推進が比較的進めやすい環境が整ってきたことによるとみられる。

また 25 年度の「非常にそう思う」「そう思う」の合計値は、金融・保険 (51.2%) と社会インフラ (50.0%) が高い。どちらも消費者向けの顧客接点のデジタル化が進んでおり、さらに投資規模が大きい業種グループになる。こうしたビジネス環境や投資規模の差が、図表 3-1-3 にみられる業種グループによる DX 推進状況の差を生んでいると考えられる。

図表 3-1-3 業種グループ別 DX 推進状況

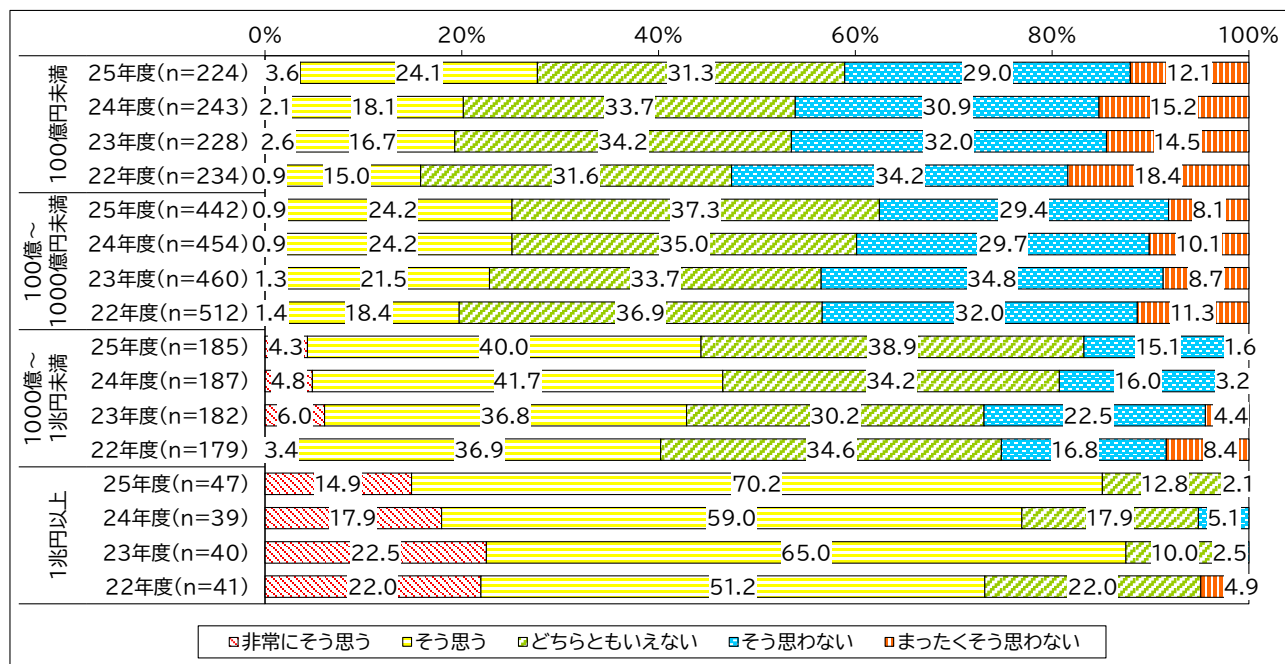


③ 企業の売上規模が大きいほど DX が推進できている割合が高い

DX 推進状況を売上高別に比較し、図表 3-1-4 に示す。

売上高の大きい企業ほど DX を推進できている企業の割合が高い傾向は 22 年度から変わっていない。「非常にそう思う」「そう思う」の合計値について 24 年度と 25 年度の差をみると、売上高「100 億円未満」では 20.2%→27.7%(+7.5 ポイント)、売上高「100 億～1000 億円未満」の企業では 25.1%→25.1%(±0.0 ポイント)、売上高「1000 億～1 兆円未満」の企業では 46.5%→44.3%(−2.2 ポイント)、売上高「1 兆円以上」では 76.9%→85.1%(+8.2 ポイント)となっている。売上高「100 億円未満」の企業では着実に DX を推進できている企業の割合が伸びている一方で、売上高「100 億～1 兆円未満」の企業では停滞している。売上高「1 兆円以上」の企業では大きく伸びているものの、「非常にそう思う」割合は 17.9%→14.9%(−3.0 ポイント)と減少しており、DX は推進できているものの、新たな課題も生まれ、思うような展開に至っていない状況も一部にある可能性がある。

図表 3-1-4 売上高別 DX 推進状況

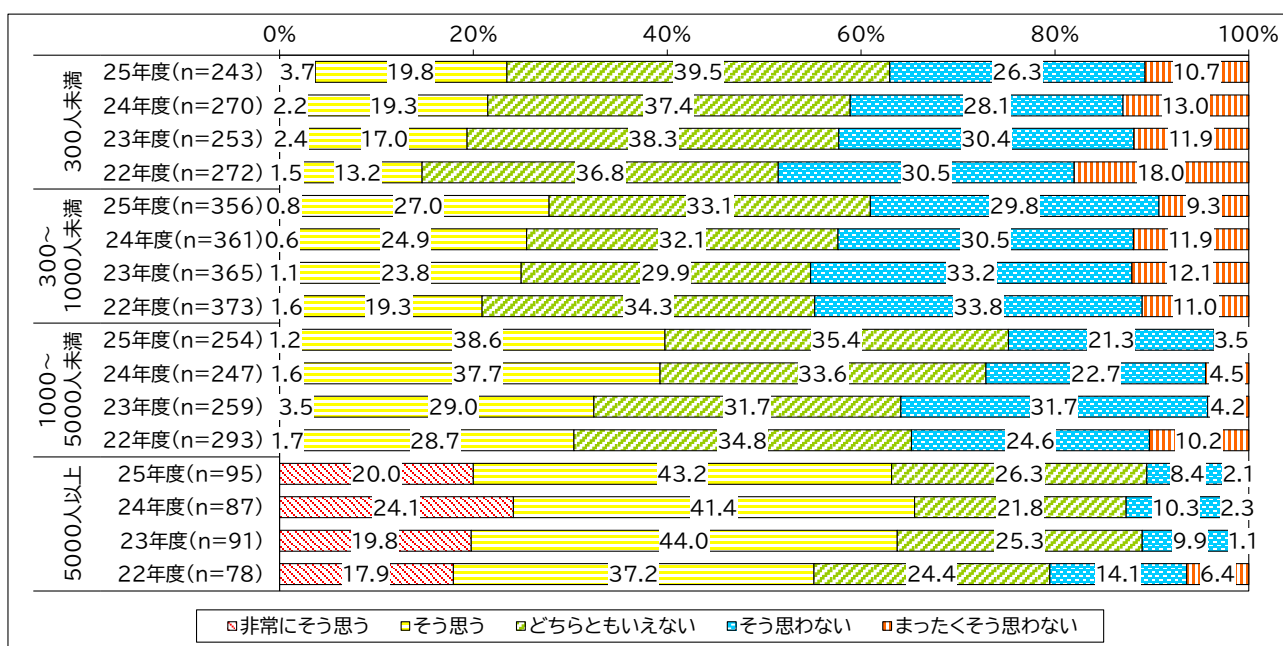


また、DX 推進状況を従業員数別に比較し、図表 3-1-5 に示す。

従業員数が多い企業ほど DX を推進できている企業の割合が高い傾向は変わっていない。しかし、5000 人以上の企業では、「非常にそう思う」「そう思う」の合計値が 24 年度と 25 年度の比較で 65.5%→63.2% (-2.3 ポイント)となり、22 年度からの調査で初めて前年度を下回る結果となった。大企業では DX 推進を早くから立ち上げてきたところが多くあり、直近は実行段階の課題が顕在化していることなどが要因と考えられる。

以上のとおり、売上高と従業員数は企業規模が大きいほど DX を推進できている傾向にある。さらに、業種グループによる違いがあるため、自社の DX 推進状況を他社と比較する際は、業種グループや企業規模を勘案して比較する必要がある。

図表 3-1-5 従業員数別 DX 推進状況



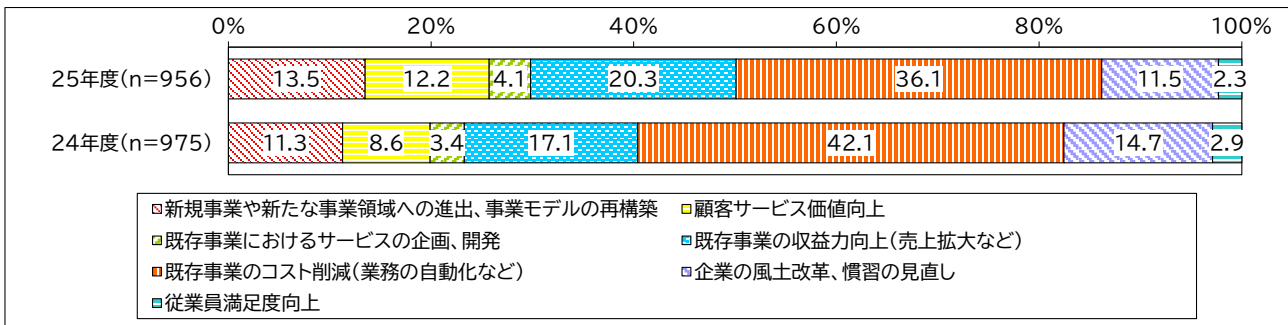
(2) DX 推進の目的と課題

① DX 推進の目的は「守りのDX」から「攻めのDX」へ推移

DX 推進の目的について 24、25 年度を比較し、図表 3-1-6 に示す。

DX の目的で 24 年度最も割合の高かった「既存事業のコスト削減」は、25 年度も最も高くなったが、42.1%→36.1%と 6.0 ポイント減らした。それに対し、「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」11.3%→13.5%(+2.2 ポイント)、「顧客サービス価値向上」8.6%→12.2%(+3.6 ポイント)、「既存事業の収益力向上(売上拡大など)」17.1%→20.3%(+3.2 ポイント)とそれぞれ 25 年度は 24 年度から割合が伸びる結果となった。DX に取り組む企業の目的が、業務効率化やコスト削減といった「守りのDX」から、新規事業や新しい収益源の創出を目指す「攻めのDX」へと推移しつつあることが読み取れる。

図表 3-1-6 DX 推進の目的

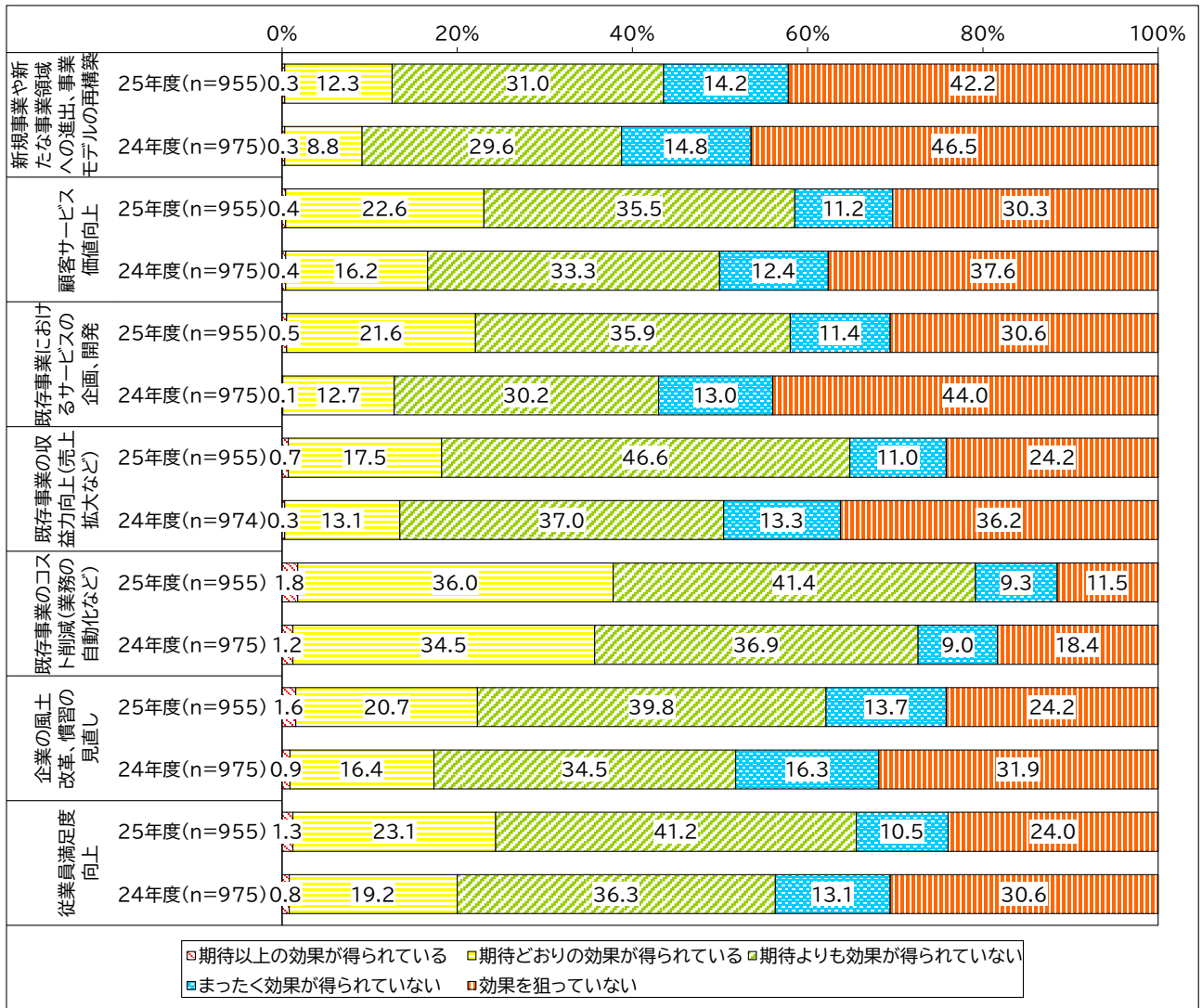


次に、DX 推進の効果レベルを DX 推進の目的別に比較し、図表 3-1-7 に示す。また分析のため、「効果を狙っていない」企業を除いて割合を算出し直し、図表 3-1-8 に示す。

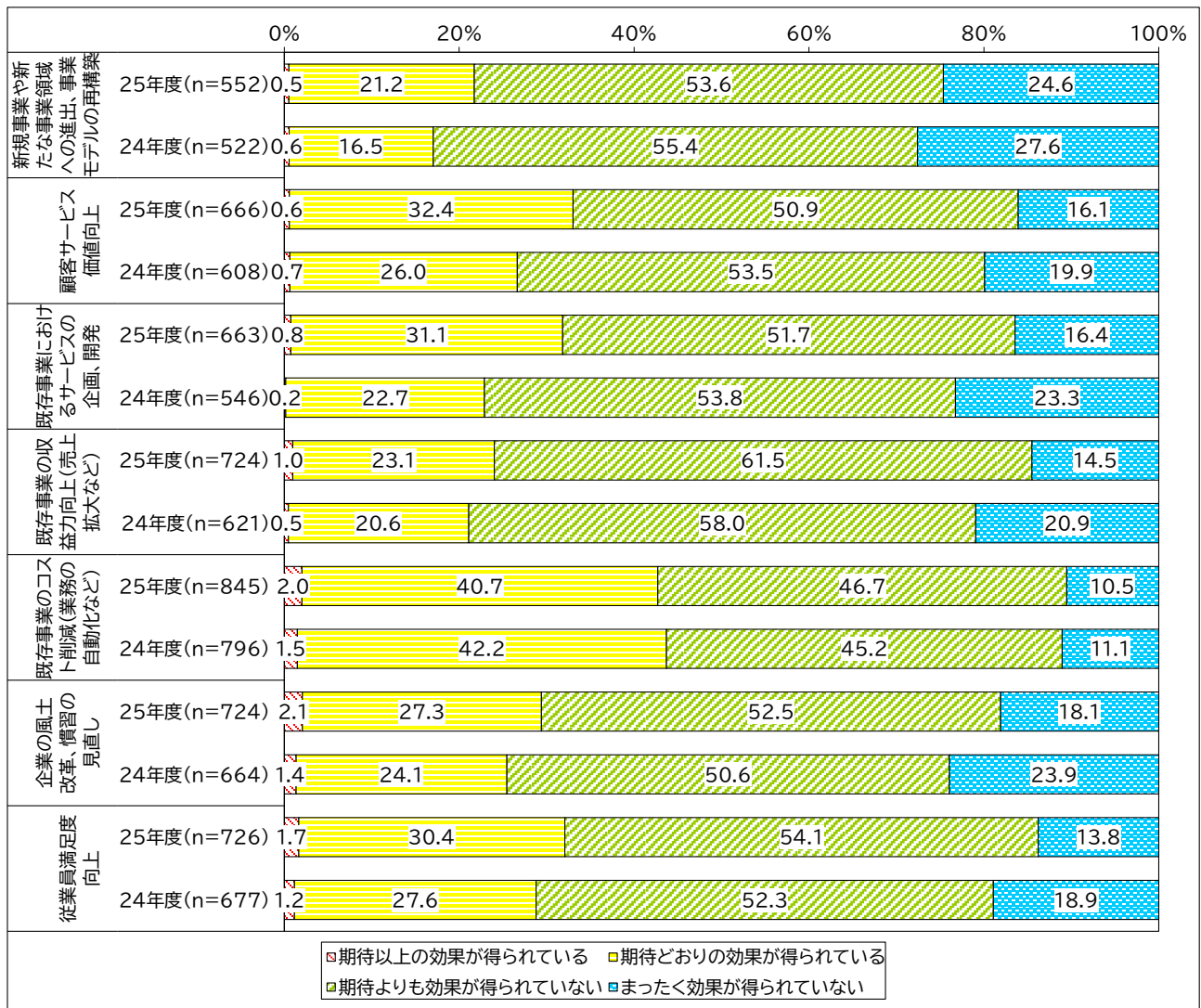
図表 3-1-8 において、「期待以上の効果が得られている」と「期待どおりの効果が得られている」の合計値を 24、25 年度で比較すると、ほとんどの目的で増加したが、唯一「既存事業のコスト削減(業務の自動化など)」のみが 43.7%→42.7%(−1.0 ポイント)と減少した。「既存事業のコスト削減(業務の自動化など)」は各企業が先行して取り組んできたため、効果レベルが一定の水準に達して変化が小さくなっていると考えられる。

また、図表 3-1-7 において、「効果を狙っていない」に着目して 24、25 年度を比較すると、すべての目的で 25 年度は下がっており、企業はより多様な効果を狙って DX を推進するようになっている。さらに図表 3-1-8 において、「期待以上の効果が得られている」と「期待どおりの効果が得られている」の合計値を 24、25 年度で比較すると、「既存事業におけるサービスの企画、開発」22.9%→31.9%(+9.0 ポイント)、「顧客サービス価値向上」26.7%→33.0%(+6.3 ポイント)、「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」17.1%→21.7%(+4.6 ポイント)が特に増加している。このように効果を狙う企業の割合が増えるなかにおいても、攻めに関連する目標で効果を得る企業の割合が伸びていることから、各企業の目的が「攻めのDX」へと移りつつあり、その推進が着実に効果に結びついていることが示唆される。

図表 3-1-7 DX 推進の目的別 効果レベルの状況



図表 3-1-8 DX 推進の目的別 効果レベルの状況(「効果を狙っていない」を除く)



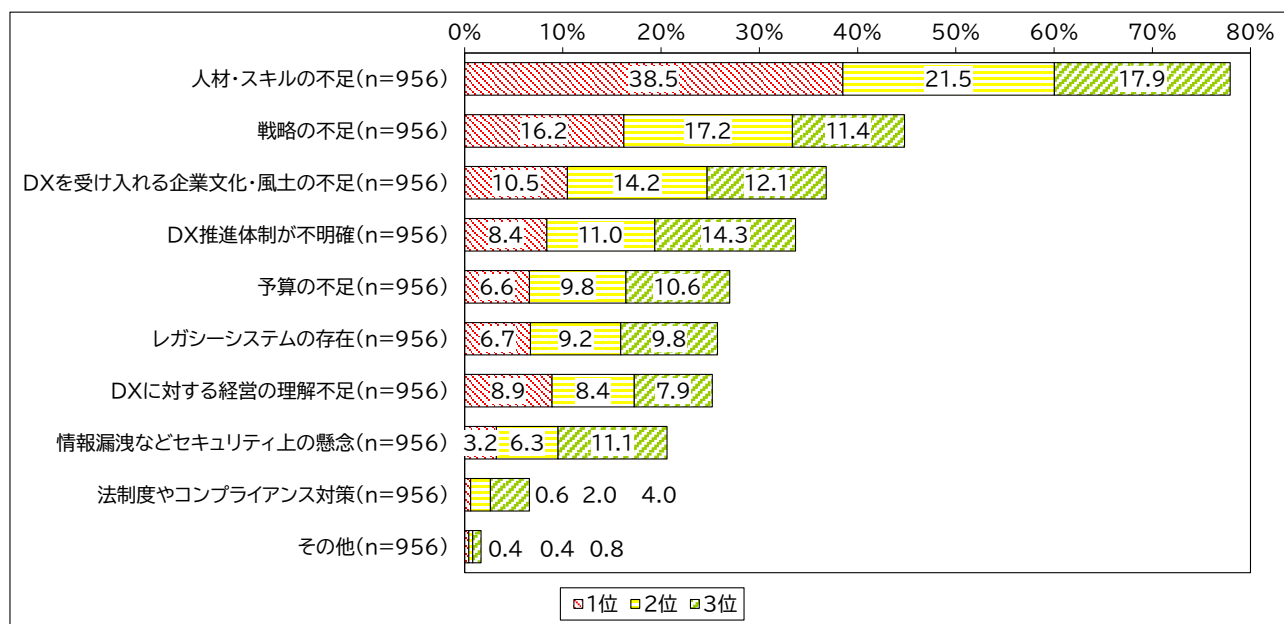
② 人材・スキル不足、戦略不足、企業文化・風土不足が三大課題

DXを推進するうえでの課題についての調査結果を図表3-1-9に示す。25年度は「その他」を含め10項目の課題(選択肢)の中から、1~3位をそれぞれ選択してもらった。

1~3位の合計値は「人材・スキルの不足」が77.9%と最も高く、次いで「戦略の不足」44.8%、「DXを受け入れる企業文化・風土の不足」36.8%となった。調査方法が異なるため図表では示さなかったが、23、24年度調査でも「人材・スキルの不足」は他項目を大きく上回る課題となっており、依然として多くの企業が抱える主要な課題であることが分かる。

なお、「DXに対する経営の理解不足」は、1~3位の合計値では7番目になるが、1位だけで比較すると4番目になる。24年度調査でDXに対する経営の理解は逐次進んでいることを報告したが、一部の企業では未だ理解が十分ではなく、そうした企業では最重要課題となりやすい。

図表 3-1-9 DXを推進するうえでの課題(1~3位)



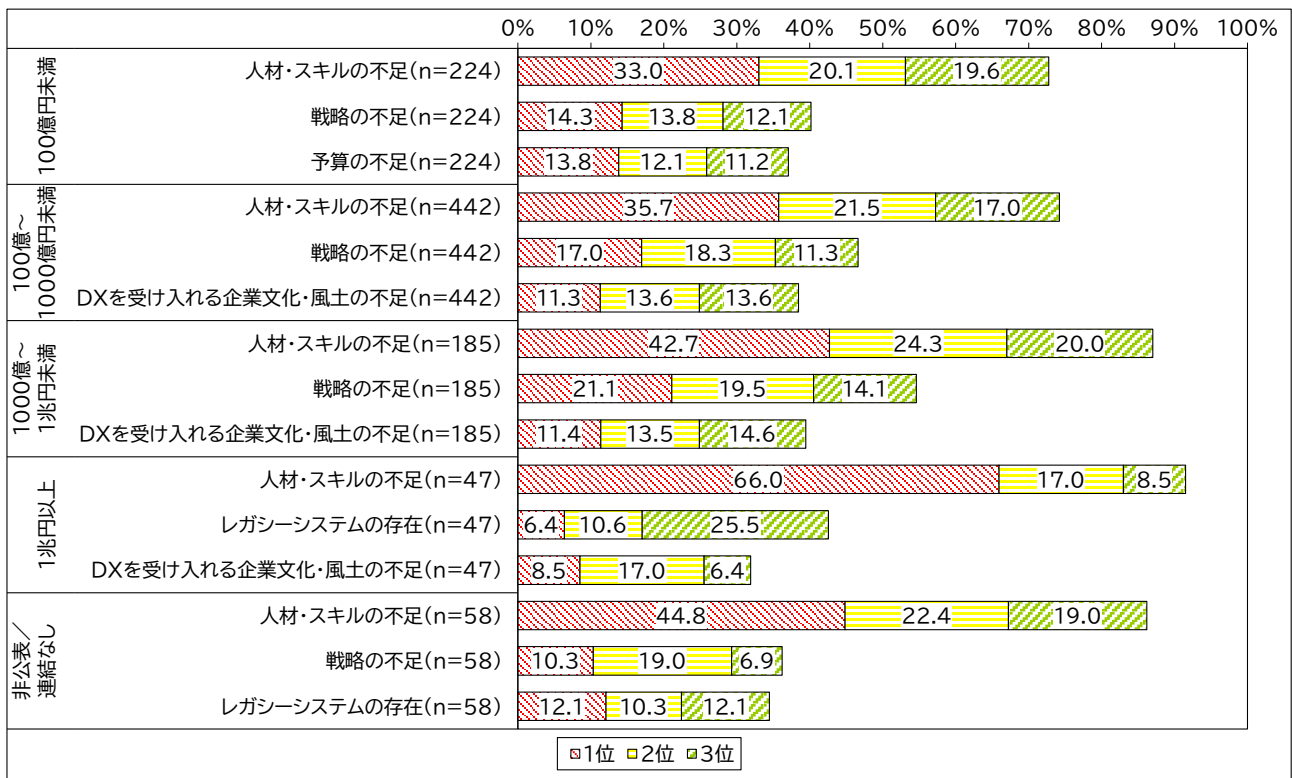
次に、DXを推進するうえでの課題(1~3位)を売上高別に比較し、各上位3課題を図表3-1-10に示す。

DXを推進するうえでの課題は、売上高にかかわらず全ての売上高区分で「人材・スキルの不足」が2位以下に大きく差をつけて高くなった。人材面の不足が、企業の規模に関係なく最も大きな課題になっていることが明確である。

また、売上高「100億円未満」の企業のみ上位3課題のなかに「予算の不足」37.1%があがっており、売上規模が比較的小さい企業では、DX推進に対する投資予算獲得に苦慮している状況がうかがえる。

一方、売上高「1兆円以上」の企業では、「レガシーシステムの存在」42.5%があがっている点が特徴的である。売上規模が大きい企業では保有するシステムも大きいため更新の難易度が高く、上位の課題となる傾向がある。

図表 3-1-10 売上高別 DXを推進するうえでの課題(1~3位)



3.2 DX 推進に求められる活動

(1) DX 推進に求められる経営行動

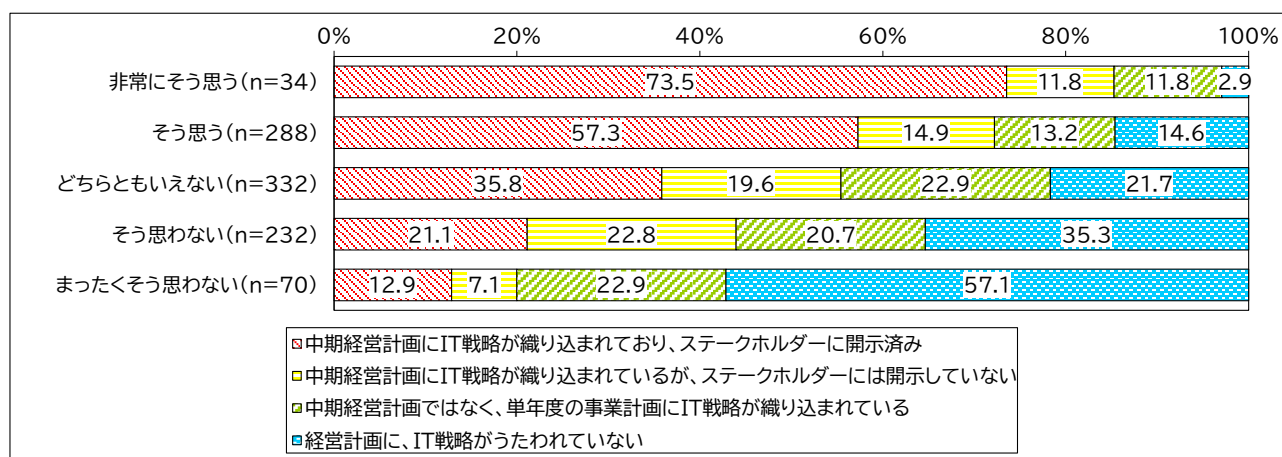
① DX を推進できている企業では IT 戦略立案、ステークホルダー開示が高い比率でなされている

経営戦略と IT 戦略の関係性について、DX 推進状況別に比較し図表 3-2-1 に示す。

DX 推進状況が「非常にそう思う」企業では、「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」の割合は 73.5%と高く、DX 推進状況が「そう思う」企業では 57.3%と次いで高い。一方で、DX 推進状況が「まったくそう思わない」企業では、「経営計画に、IT 戦略がうたわれていない」割合が 57.1%と高く、DX 推進状況が「そう思わない」企業では 35.3%と次いで高くなった。

これらの結果から、IT 戦略の立案とステークホルダーへの開示は、DX を推進できている企業と密接に関係する経営行動であるといえる。

図表 3-2-1 DX 推進状況別 経営戦略と IT 戦略の関係性

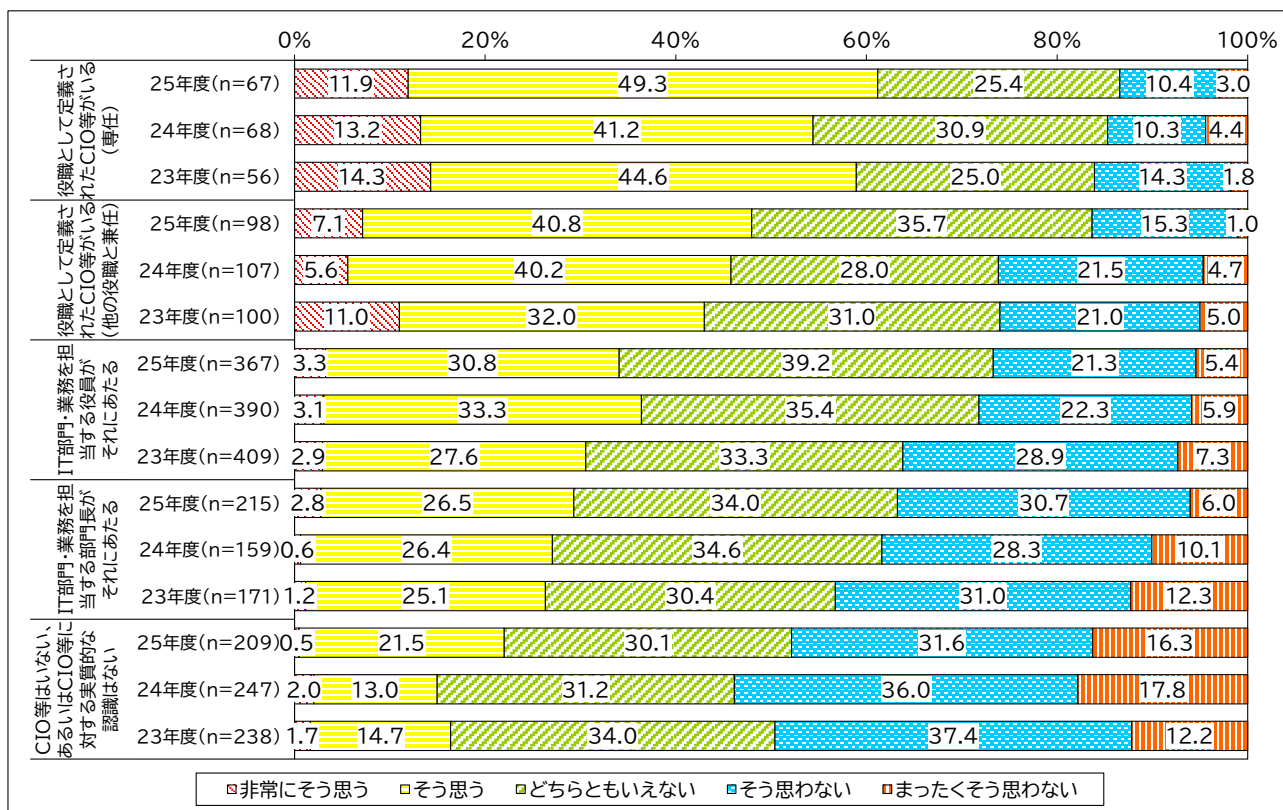


② ITにかかわる役員が上位職・専任になるほどDXを推進できている割合が高い

DX 推進状況(23~25 年度)について CIO の設置状況別に比較し図表 3-2-2 に示す。

DX 推進状況が「非常にそう思う」「そう思う」合計値は、23~25 年度を通じて、「役職として定義された CIO 等がいる(専任)」が最も高く(54.4~61.2%)、「役職として定義された CIO 等がいる(他の役職と兼任)」(43.0~47.9%)が続いており、CIO を設置する企業で DX を推進できている割合が高い。全体として、ITにかかわる役員や組織が上位職・専任になる企業ほど、DX を推進できている割合は高くなる。CIO を設置することで IT 戦略を経営戦略に織り込みやすくなり、DX の推進に結び付くと考えられる。

図表 3-2-2 CIO 設置状況別 DX 推進状況

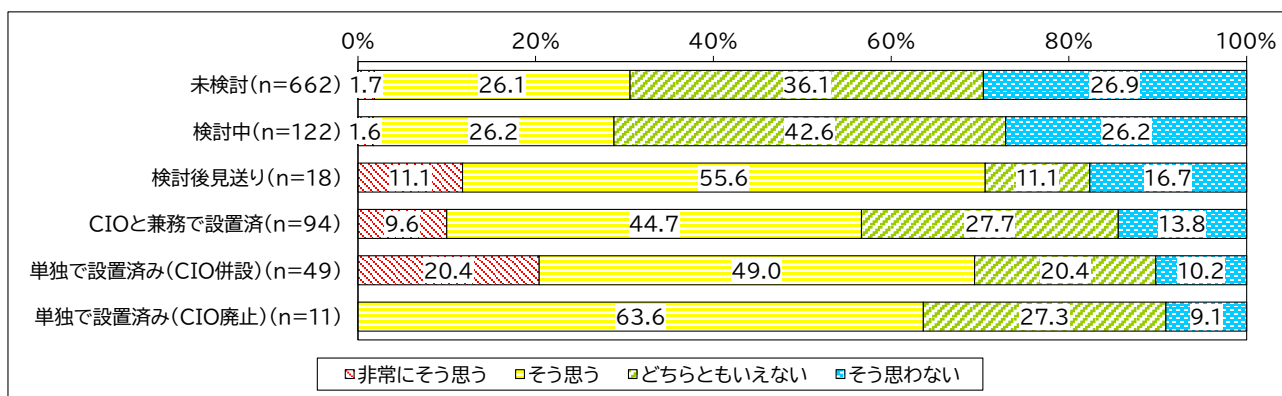


③ CDO の設置、検討のプロセスが有効

次に DX 推進状況を CDO(Chief Digital Officer)の設置状況別に比較し図表 3-2-3 に示す。

DX 推進状況が「非常にそう思う」「そう思う」合計値は、「単独で設置済み(CIO 併設)」69.4%、「単独で設置済み(CIO 廃止)」63.6%、「CIO と兼務で設置済」54.3%で高い値となっている。逆に、CDO の設置が「未検討」27.8%、「検討中」27.8%の企業は低い値となっており、CDO 設置についても CIO 設置と同様に DX の推進に寄与する経営行動となる。

図表 3-2-3 CDO 設置状況別 DX 推進状況



(2) DX 効果を最大化する活動

① 効果を最大化する重要施策

DX の推進について各企業の具体的な取組みから改善のヒントを得るため、「DX の効果を最大化するために実施した重要な施策」について、自由記述で回答を求めた。その結果(抜粋した施策の具体例)を図表 3-2-4 に示す。

回答(施策の具体例)は件数の多い順に「テクノロジー活用・自動化」「デジタル基盤・システム刷新」「経営・推進体制の強化」「業務プロセス改革・標準化」「働き方改革・文化醸成」「人材育成・リテラシー向上」の 6 つに分類した。

「テクノロジー活用・自動化」(64 社)では、生成 AI・RPA・電子承認などテクノロジーという“道具の導入”により現場の業務を迅速に効率化させた事例が多くあがり、特に生成 AI の活用をあげた企業が多かった。また、新たなテクノロジーを適用する場合は PoC(実証)から段階的に適用範囲を広げるアプローチで効果を実現させている。

「デジタル基盤・システム刷新」(46 社)では、クラウド移行や ERP 更新、データ基盤整備など、全社 DX を支える“土台づくり”が主軸となっている。長期かつ巨額の投資になる難易度の高い施策であり、ロードマップの策定や成果(KPI)設計と費用対効果検証により施策の継続性を高めていると思われる。

「経営・推進体制の強化」(41 社)では、CDO の設置、CoE(Center of Excellence)設立、経営層のコミットなど、全社で DX を進めるための意思決定と推進力を整える施策があがっている。IT・DX 部門の単独実施ではなく事業部門との横断プロジェクトなどにより事業側を巻き込むことが有効策になる。

「業務プロセス改革・標準化」(38社)では、スモールスタート&クイックウィン、Fit-to-Standardなど、当初は成果創出よりもスピードに着目することや、属人化を減らしてデジタル適用しやすい状態をつくる標準化が効果的である。また、顧客接点におけるDXの取組みは成果が大きいとの回答が多くあった。

「働き方改革・文化醸成」(28社)では、クラウドツールやスマートデバイスの活用というツール面の施策と、表彰制度やディスカッションというコミュニケーション面での施策があがった。

「人材育成・リテラシー向上」(25社)では、IT/DX人材の育成・採用、コミュニティ運営などがあがった。

図表 3-2-4 DXの効果最大化に向けた施策

施策の分類	具体例(抜粋)	回答数
テクノロジー活用・自動化	<ul style="list-style-type: none"> ・ AI・生成AI導入と活用 ・ RPAによる業務自動化やノーコード/ローコードツール活用 ・ 電子承認・電子請求書などペーパーレス化 ・ 新テクノロジーのPoCから実業務への段階適用 	64社
デジタル基盤・システム刷新	<ul style="list-style-type: none"> ・ クラウド移行を含む基幹システムの刷新・ERP更新 ・ データ活用基盤整備とデータの一元化・見える化 ・ パッケージ導入・クラウドサービスの活用 ・ 独自システムの開発 	46社
経営・推進体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ CDO設置や役員・管理職へのDX研修など経営層のコミットメント ・ DX推進組織・専門部署・CoE(Center of Excellence)の新設 ・ 事業部門との横断プロジェクトの実施 ・ トップダウンによる全社推進 	41社
業務プロセス改革・標準化	<ul style="list-style-type: none"> ・ スモールスタート&クイックウィンによる改革の定着化 ・ Fit-to-Standardによる既存プロセスの見直し ・ 顧客接点・会員情報のDX化、オムニチャネル、営業バックオフィス化 ・ 業務の定型化・汎用化による属人化解消 	38社
働き方改革・文化醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレワーク、クラウドオフィススイート(Microsoft365)導入 ・ スマートフォンなどモバイルデバイスの支給 ・ DXコンテストや表彰制度によるDX改革文化の浸透 ・ 社内コミュニケーションの刷新(ツール導入、定期ディスカッション) 	28社
人材育成・リテラシー向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存社員のリスキリング(全社員対象化、生成AI活用、市民開発) ・ IT・DX専門人材の新規採用 ・ エバンジェリスト育成による全社展開 ・ DXコミュニティ形成、内製教材による学習促進 	25社

(3) DX 推進課題に対する活動

① 課題に対する打ち手

次に「DX 推進において直面した課題に対する効果的だった具体的施策」について自由記述で回答を求めた。その結果(抜粋した施策例)を図表 3-2-5 に示す。

回答(具体的施策)は、「図表 3-1-9 DX を推進するうえでの課題に対する施策」で示した課題により分類した。

「人材・スキルの不足」に対する施策(47 社)としては、既存人材のスキル不足に対して、教育や採用だけでなく、社内コミュニティや外部リソース活用で継続的なスキル強化を行っている回答が多かった。事業を含めた総合的な体制の検討と長期的な育成計画が重要であることがわかる。

「戦略の不足」に対する施策(38 社)では、経営層からの宣言と進捗管理体制を整備することが課題解決の鍵となる。さらに、実施判定や効果測定の基準を設けることは自社の DX の方向性をそろえる働きになる。

「予算の不足」に対する施策(19 社)では、DX に対して中長期の投資計画を策定して経営層に投資効果を示すことが重要である。また、DX 投資と IT 投資を明確に分けることで確実に DX 予算を確保する方法や、逆に IT 老朽化対策の費用の一環に組み込むことで必要コストの一部として DX 予算を確保する方法など、各企業の創意工夫が回答に表れた。

「DX に対する経営の理解不足」に対する施策(46 社)では、社外コンサルや役員合宿、役員インタビューを通じて経営層の意識改革を促すことが重要である。また、定期報告会を実施して現場担当者との会話や成果事例の報告を行うことで経営層の理解を維持することが有効である。

「DX を受け入れる企業文化・風土の不足」に対する施策(34 社)では、課題の背景にある現場の抵抗や既存業務優先の文化を打ち消す施策が有効である。トップダウン(経営層が強い意思を示し、会社全体として DX を推し進める体制をつくる)とボトムアップ(現場同士の連携を深め、アンケートやディスカッションを通じて現場の声を拾い、浸透させていく)の両方向のアプローチがあがっている。

「DX 推進体制が不明確」に対する施策(50 社)では、責任者・責任部署を明確にするために専任部署を新設させることや、経営層が責任を負う取組みにする必要がある。また、IT 部門と事業部門との責任を明確にするために、「事業が DX 推進の主体であり IT は支援」という役割分担の定義を全社ルールとする企業もあった。

「レガシーシステムの存在」に対する施策(14 社)では、脱レガシー対応の高額な改修コストと長期化に対して愚直に取り組む回答が多かった。これには段階的なモダナイゼーションとクラウド移行計画の立案が有効である。SaaS やペーパーレス化を利用して対応の早期化・デジタル化を進めるという回答もみられた。

図表 3-2-5 DX を推進するうえでの課題に対する施策

課題	効果的な施策例(抜粋)	回答数
人材・スキルの不足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員の教育・リスキリング、新規人材採用 ・ DXコミュニティの開設、定期的スキル可視化 ・ 事業部門を交えたワークショップ開催、環境整備(生成AI・IoT等) ・ 子会社業務移管による工数創出、外部コンサル活用 	47社
戦略の不足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営層含めたDX推進部署の新設、CoE組織の設立、IT部門再編 ・ 経営方針、経営ビジョンとして経営層から社内外に宣言 ・ DX案件実施判定基準や効果測定基準の策定 ・ スモールスタートによる成功事例の他部署展開 	38社
予算の不足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営層への投資対効果の説明 ・ 中長期の投資計画策定(IT戦略と連動させる) ・ DX投資とIT投資を別予算枠化 ・ 老朽化対策費用の一環としてDX費用を追加計上 	19社
DXに対する経営の理解不足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営層への教育(役員合宿・コンサルによる研修会) ・ 定期報告会の実施、現場担当者と経営層との直接打ち合わせ ・ 具体的事例と効果についての説明、役員インタビュー 	46社
DXを受け入れる企業文化・風土の不足	<ul style="list-style-type: none"> ・ DX活動の社内外への情報発信、トップダウンによる強制力 ・ IT部門主導による部署間の連携推進、IT・事業の横串組織の新設 ・ 現場へのアンケート調査、ディスカッションによる水平拡大 	34社
DX推進体制が不明確	<ul style="list-style-type: none"> ・ DX専門部署の新設、DX予算の策定、DX人員の拡充 ・ 経営トップのプロジェクト参加、経営層を巻き込んだ推進 ・ 事業がDX推進の主体でありITは支援の立場という役割徹底 	50社
レガシーシステムの存在	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基幹システムのクラウド化、ホストのモダナイゼーション ・ SaaSの導入、紙媒体で管理されている情報の電子化 ・ 紙申請をワークフロー化・電子化したことによる業務効率向上 	14社
情報漏洩などセキュリティ上の懸念	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報セキュリティ規定を見直しルールとして社内促進 	1社

まとめ

DX 推進は毎年着実に広がりつつあるものの、「DX を推進できている」と回答した企業は全体の約 3 分の 1 にとどまっている。相当数の企業が依然として DX 推進に対して課題を抱えている状況も見取れる。業種間では非製造業の伸びが目立ち、顧客接点を持つ業種グループは DX 推進に取り組みやすい傾向がある。製造業でも伸びはみられるが、非製造業ほどではなく、分野によって推進状況に差が生じている。

企業規模による違いもみられ、売上高 100 億円未満の企業は DX を推進できている割合が増加している一方、売上高 100 億～1000 億円未満および 1000 億～1 兆円未満の企業では大きな変化がみられず、状況は横ばいである。売上高 1 兆円以上の企業では DX が推進できている企業の割合は高いものの、一部では成果への期待値が高まるなかで、実感できる効果が限定的になりつつある兆しもうかがえる。

DX 推進の目的については、従来の業務効率化やコスト削減といった「守り」の視点に加え、新規事業の創出やサービス価値向上といった「攻め」の領域に企業の意識が移りつつある。特に「攻め」の取り組みでは、効果を得る企業の割合が高まっており、企業の成長戦略における DX の位置付けは高まっている。

一方で、DX 推進上の課題は依然として明確であり、人材・スキルの不足が最も大きな障壁となっている。これに加え、戦略の不明確さや企業文化の問題など、組織的・構造的な課題が多くの企業で共通している。また、企業規模により異なる課題もあり、小規模企業では投資面の制約が、大規模企業では複雑なレガシーシステムが上位の課題となっている。

DX を推進できている企業に共通する特徴として、経営層の強い関与があげられる。DX を推進できている企業では、経営計画に IT 戦略が明確に盛り込まれ、組織の内外に対してその方針が示されている割合が高い。さらに、CIO や CDO といった役割を明確に設置し、専任として責任を持たせている企業では、DX を推進できている割合が高いことが確認された。こうした体制整備は、企業が本腰を入れて DX に取り組んでいる証であり、成果にも結びつきやすい。

DX の効果を高めている企業の取り組みでは、テクノロジーの活用、デジタル基盤の整備、業務プロセス改革、人材育成など、多面的なアプローチが実施されている。特に近年では生成 AI の活用をあげる企業が増えており、新技術を段階的に導入しながら効果を検証する取り組みが進んでいる。また、文化や働き方に関する改革も施策として欠かせないものとなっている。

総じて、DX は企業の内部変革と成長戦略の双方にかかわる広範な取り組みであり、推進状況・課題・施策には企業ごとの差異が大きいものの、成功している企業に共通する要素も明確にある。今後も、経営のコミットメント、人材確保、基盤整備、文化の醸成といったテーマが中心的な鍵となると思われる。

第4章

データ活用

4.1 データ活用への取組み状況

- (1) 組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している企業は増加傾向
- (2) CIO、CDOが設置されている企業はデータ活用が進んでいる
- (3) データ活用への取組みは業種ごとに増減を繰り返しながらも、前進している
- (4) 売上高1兆円以上の企業において組織横断的なデータ活用に取り組む企業が増加
- (5) DXを推進できている企業は、組織横断的なデータ活用も推進している

4.2 データドリブン経営の推進状況

- (1) データドリブンでの意思決定は、経営企画、営業、生産領域での活用割合が高い
- (2) 経営企画、営業領域は、どの業種グループでもデータドリブン経営を推進、他の領域はばらつきあり
- (3) 半分以上の企業がデータドリブンでの意思決定の効果を享受

4.3 データ活用における課題

- (1) 最たる課題はデータ活用に関する人材の「質的不足」
- (2) データ活用への取組み状況別にみると課題感に違いがある

4.4 データマネジメントの整備状況

- (1) データマネジメント整備における取組みは、規制(個人情報保護等)への対応が最も進んでいる
- (2) データ活用への取組みが進んでいる企業は最適なシステム基盤の選定・運用がなされている

4 データ活用

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進において、データ活用が重要と言われて久しい。また近年、急速に進化する ChatGPT や Gemini などの生成 AI を企業の競争力に直結させるには、自社独自のデータを収集、蓄積して、活用する必要がある。

本章では、24 年度に引き続きデータ活用への取組み状況、データドリブン経営の推進状況、データ活用における課題などについて調査結果を基に分析する。また 25 年度調査では、データ活用に欠かせないデータマネジメント整備について関連する取組みの状況を新たに調査した。

4.1 データ活用への取組み状況

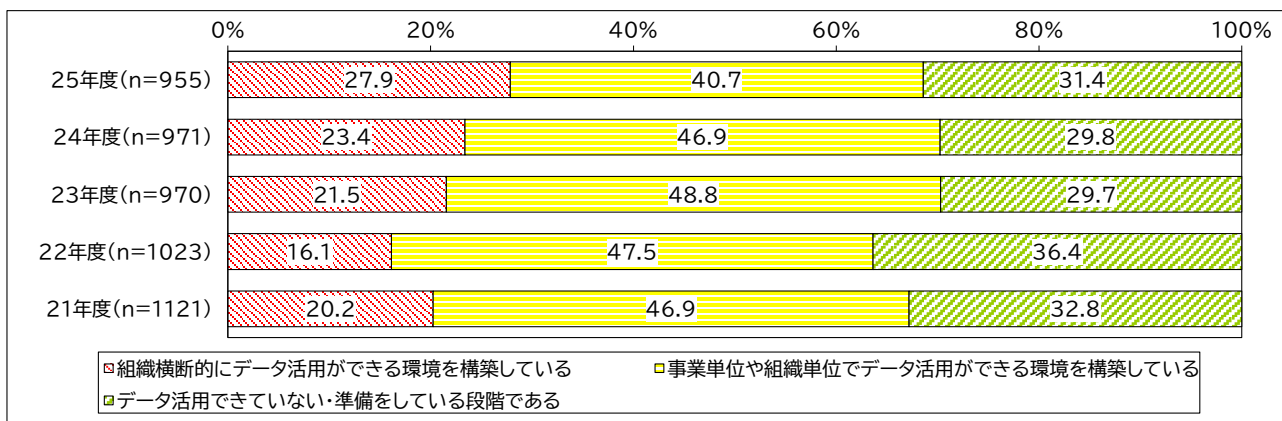
(1) 組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している企業は増加傾向

データ活用への取組み状況(21~25 年度の推移)を図表 4-1-1 に示す。24 年度調査までの回答選択肢は、「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築し、ユーザーが利用している」「一部の事業や組織でデータ活用できる環境を構築している」「データ活用の準備に取り組んでいる」「データ活用に取り組んでいない」の 4 つであったが、25 年度調査では「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」「事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している」「データ活用できていない・準備をしている段階である」の 3 つに変更した。なお図表 4-1-1 では、24 年度までの「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築し、ユーザーが利用している」を「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」、「一部の事業や組織でデータ活用できる環境を構築している」を「事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している」とし、「データ活用の準備に取り組んでいる」と「データ活用に取り組んでいない」の合計値を「データ活用できていない・準備をしている段階である」として表している。

「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」企業の割合は 23.4%(24 年度)→27.9%(25 年度)と 4.5 ポイント上がった。5 年間の推移では、22 年度は減少しているものの、それ以外は増加傾向にある。一方、「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」と「事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している」の合計値は、70.3%(24 年度)→68.6%(25 年度)と 1.7 ポイント減少しており、5 年間の推移からは明確に増加傾向にあるとはいえない。「データ活用できていない・準備をしている段階である」企業の割合は 25 年度は 31.4%であり、5 年間をみても 3 割程度で大きな変化はない。

「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」企業の割合は着実に増加しているが、「データ活用できていない・準備をしている段階である」も一定数存在し、その中間の「事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している」企業の割合が、減る傾向にある。

図表 4-1-1 年度別 データ活用への取組み状況



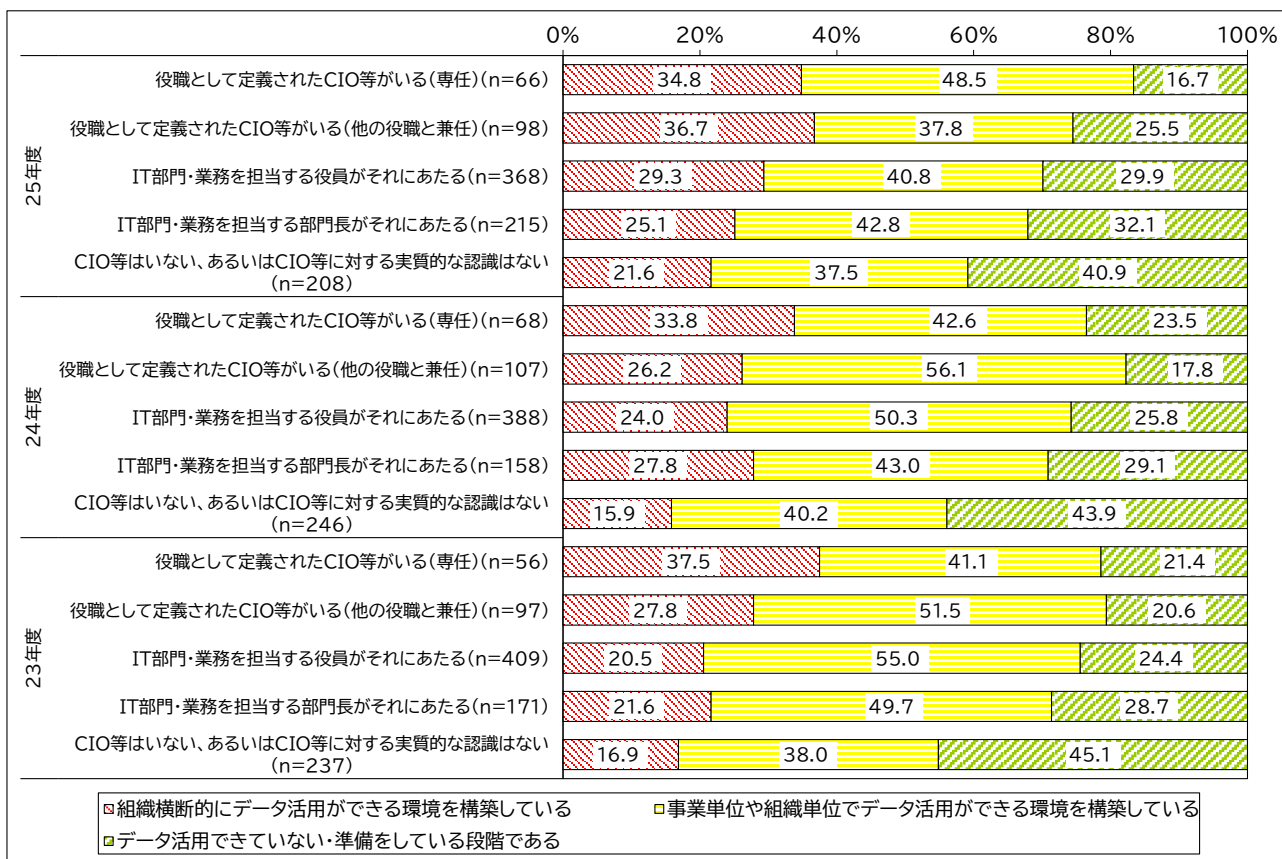
(2) CIO、CDO が設置されている企業はデータ活用が進んでいる

データ活用への取組み状況(23～25 年度)について CIO の設置状況別に比較し、図表 4-1-2 に示す。

25 年度「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」割合は、「役職として定義された CIO 等がいる(専任)」企業で 34.8%、「役職として定義された CIO 等がいる(他の役職と兼任)」企業で 36.7%と、他と比較して高い。

23、24 年度「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」割合は、「役職として定義された CIO 等がいる(専任)」企業でのみ高くなっていたが、25 年度は CIO が兼任の場合も高いことが変化点になる。

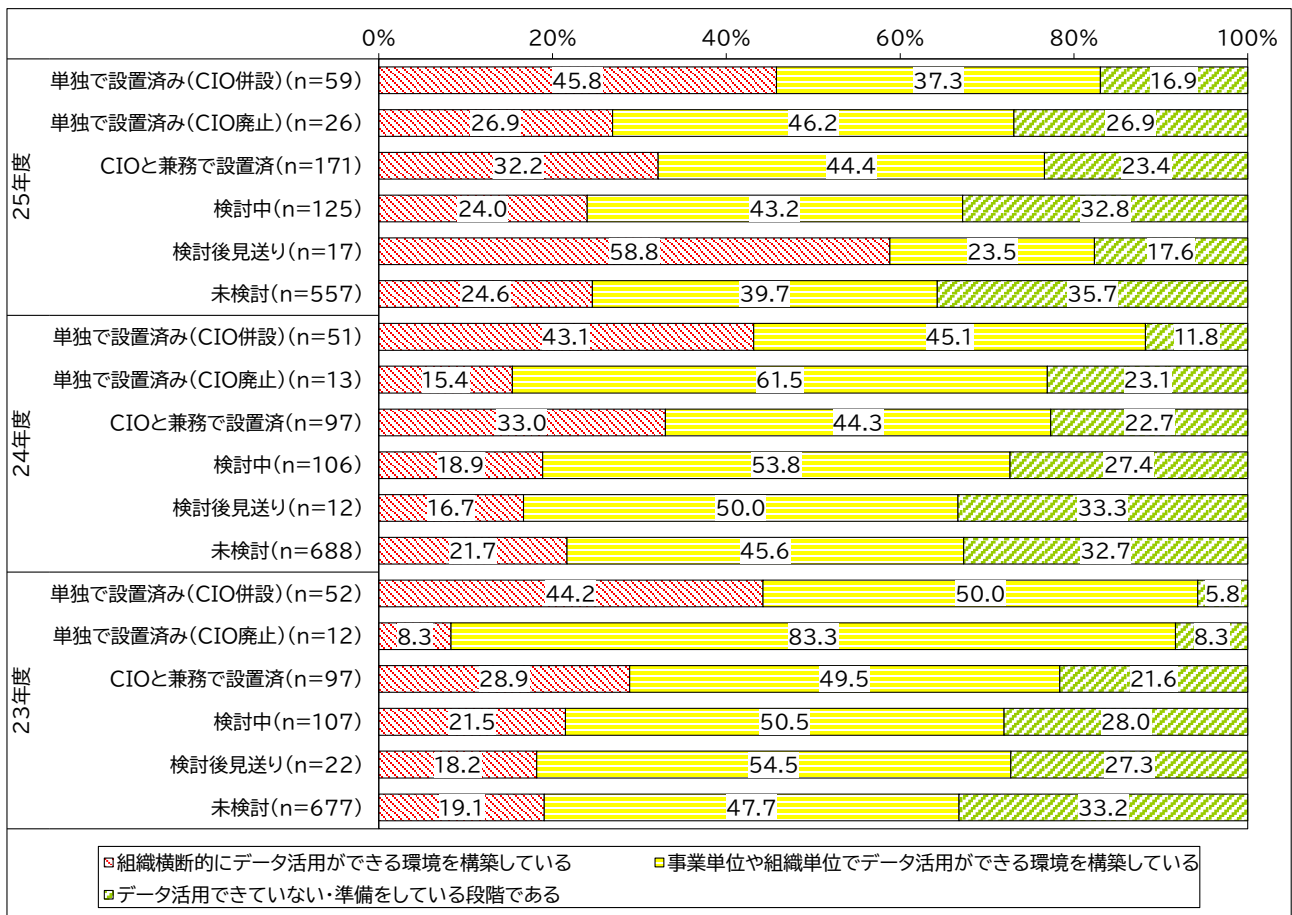
図表 4-1-2 CIO の設置状況別 データ活用への取組み状況



次に、データ活用への取組み状況(23～25 年度)について CDO の設置状況別に比較し図表 4-1-3 に示す。

25 年度「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」割合は、CDO を「単独で設置済み(CIO併設)」の企業で 45.8%、「CIO と兼務で設置済み」の企業で 32.2%と高くなった。CDO が設置されている企業では、設置していない企業と比較して組織横断的なデータ活用への取組みが進む傾向にある。

図表 4-1-3 CDO の設置状況別 データ活用への取組み状況



(3) データ活用への取組みは業種ごとに増減を繰り返しながらも、前進している

データ活用への取組み状況(23～25 年度)を業種グループ別に比較し図表 4-1-4 に示す。

「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」企業の割合は、社会インフラが 17.4%(24 年度)→50.0%(25 年度)と 32.6 ポイント増加し、次いで生活関連型・その他製造で、21.4%(24 年度)→33.9%(25 年度)と 12.5 ポイント増加した。

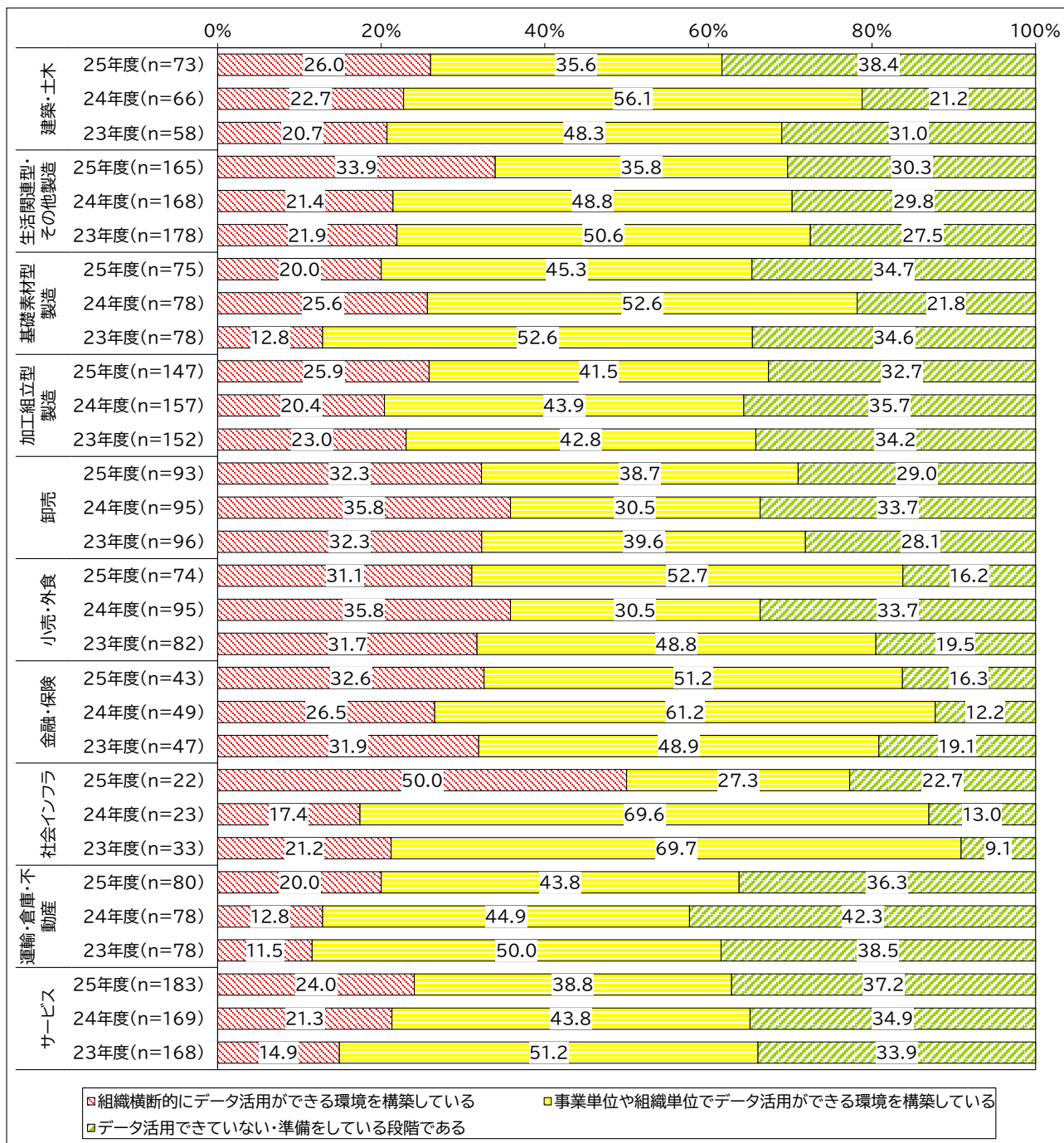
「事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している」企業の割合は、25 年度多くの業種グループで減少し、社会インフラで 42.3 ポイント減、建築・土木で 20.5 ポイント減となった。

多くの業種グループで、「事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している」割合が下がり、「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」割合が上がっており、図表 4-1-1 で考察した事業・組織単位での活用から横断的な活用へと徐々に進む流れがみられる。一方で「データ活用できていない・準備

備をしている段階である」の割合が増えた業種グループも過半数ある。

また、「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」割合が 23～25 年で連続して上がった業種グループは建築・土木、運輸・倉庫・不動産、サービスの 3 つのみで、他の業種グループでは年度ごとに上がり下がりがみられる。データ活用では、環境を整備しても直ちに効果が出ないため、整備後に活用を進めて効果を得たのちに、そこで得た経験や知見から次の整備を進めるスパイラルの流れがあり、こうした特徴が影響している可能性がある。

図表 4-1-4 業種グループ別 データ活用への取組み状況



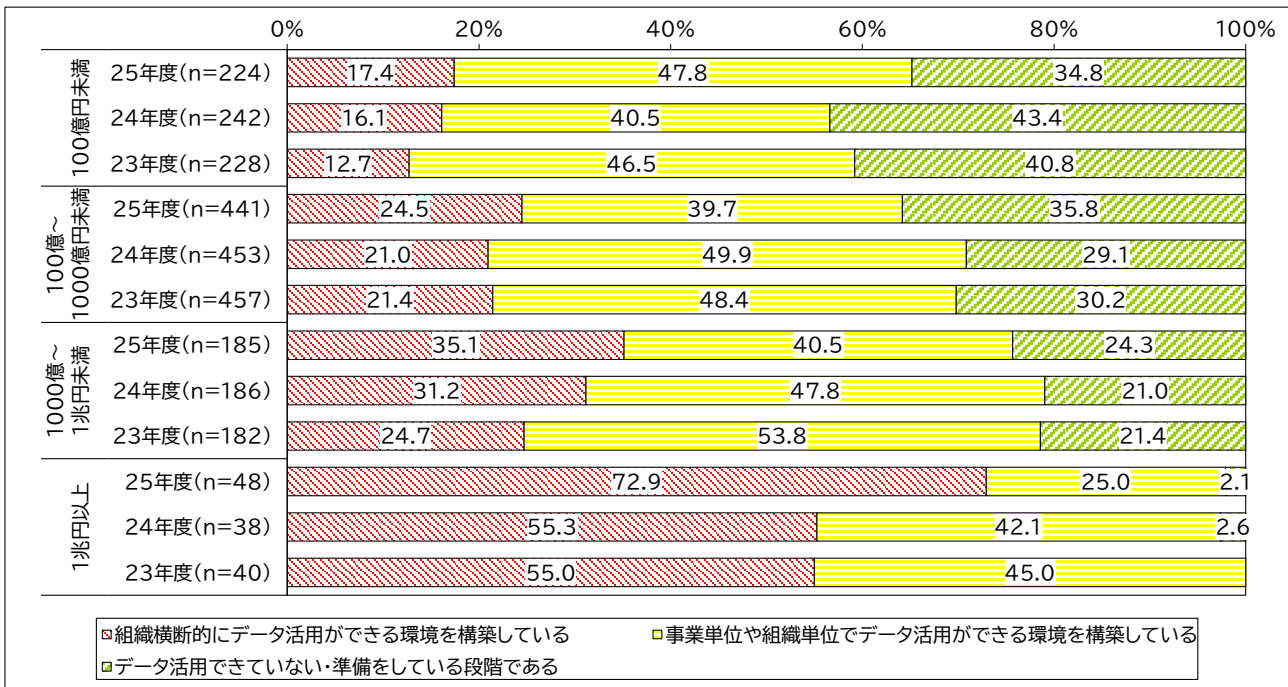
(4) 売上高 1 兆円以上の企業において組織横断的なデータ活用に取り組む企業が増加

データ活用への取組み状況(23～25 年度)を売上高別に比較し図表 4-1-5 に示す。

「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」割合は売上高「1 兆円以上」企業では 55.3% (24 年度)→72.9%(25 年度)で 17.6 ポイントと大きく上がった。また売上高「1000 億～1 兆円未満」で 35.1%(24 年度比+3.9 ポイント)、「100 億～1000 億円未満」で 24.5%(同+3.5 ポイント)、「100 億円未満」で 17.4%(同+1.3 ポイント)といずれも上がっている。

ただ、売上高「1000 億～1 兆円未満」「100 億～1000 億円未満」の企業では「データ活用できていない・準備をしている段階である」割合も増加しており、データ活用特有の上がり下がりなのか、中期的な増加傾向なのか今後の動向を注視したい。

図表 4-1-5 売上高別 データ活用への取組み状況

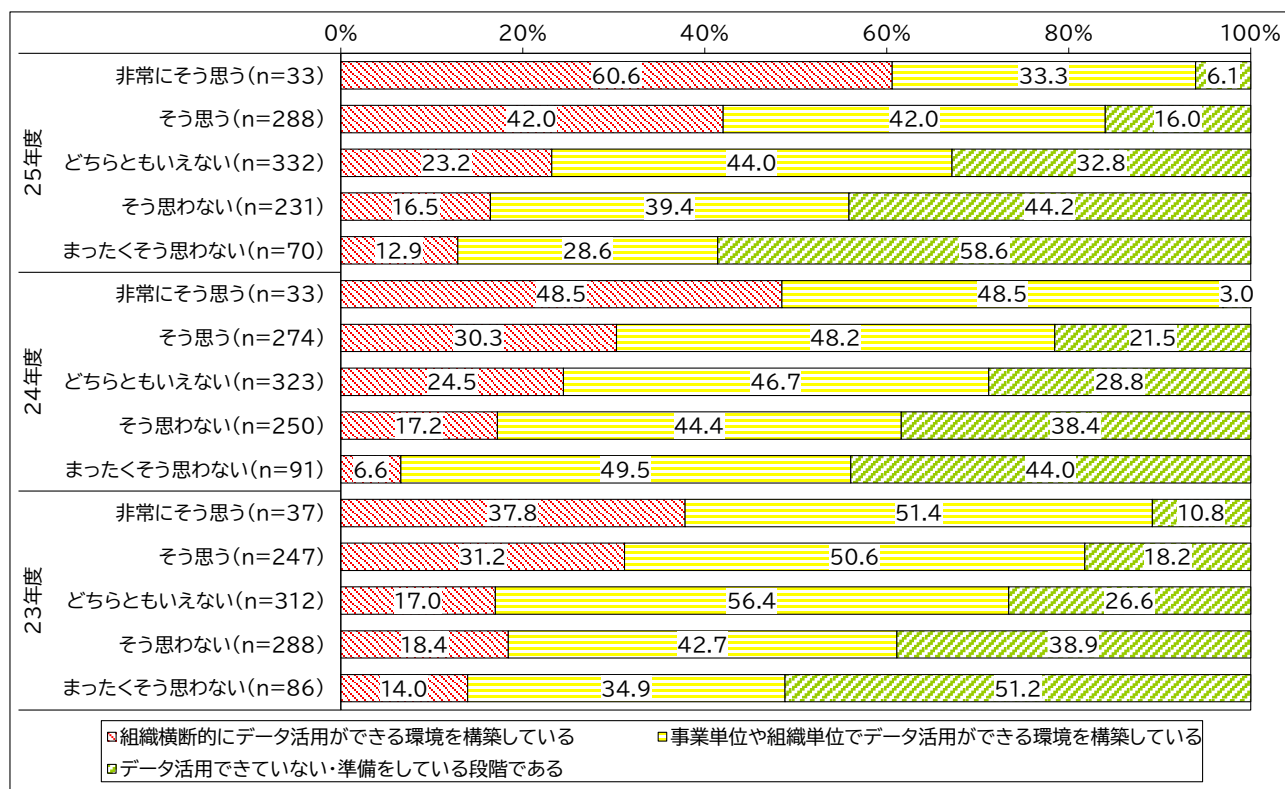


(5) DX を推進できている企業は、組織横断的なデータ活用も推進している

データ活用への取組み状況(23～25 年度)について DX 推進状況別に比較し図表 4-1-6 に示す。DX 推進状況とは、「DX を推進できているか」との設問に対する回答選択肢(「非常にそう思う」「そう思う」「どちらともいえない」「そう思わない」「まったくそう思わない」)で区分している。

過年度より「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」割合は、DX を推進できている企業ほど高くなる傾向にあるが、25 年度も同様に DX 推進状況が「非常にそう思う」企業では 60.6%(24 年度比+12.1 ポイント)、「そう思う」企業では 42.0%(同+11.7 ポイント)と高くなり、25 年度の調査でその傾向がより鮮明になってきている。

図表 4-1-6 DX 推進状況別 データ活用への取組み状況



4.2 データドリブン経営の推進状況

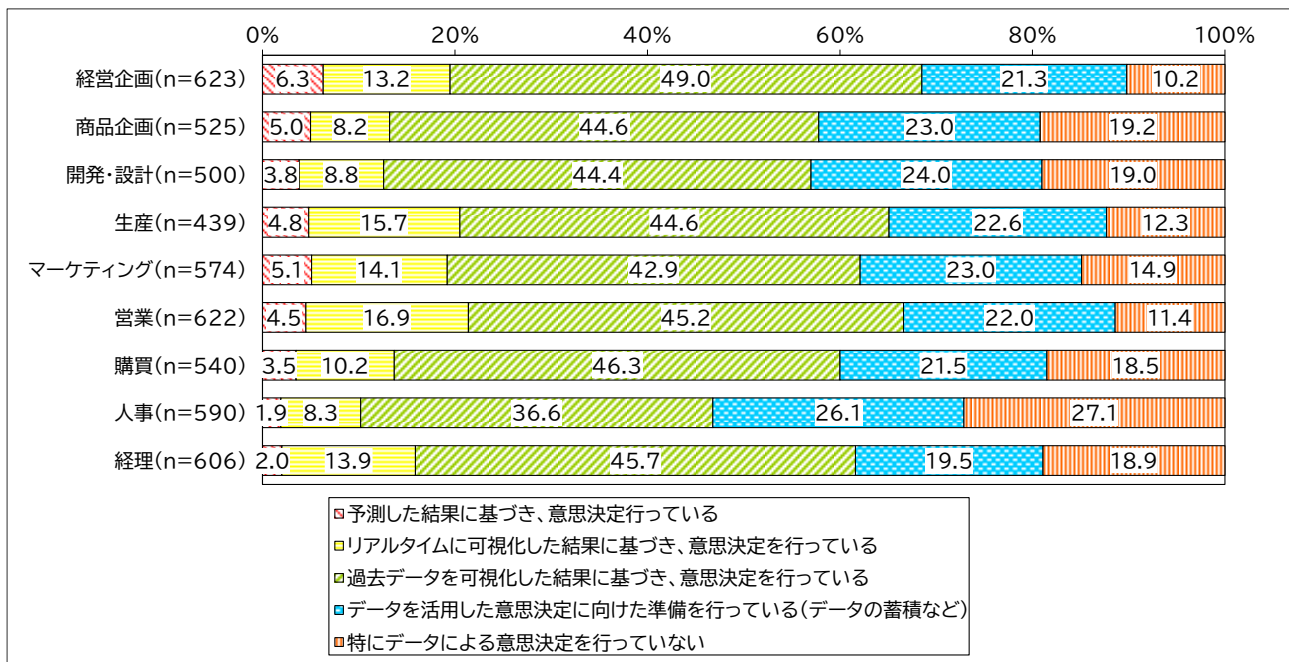
(1) データドリブンでの意思決定は、経営企画、営業、生産領域での活用割合が高い

25年度調査では、データを活用して意思決定を行うデータドリブン経営について新たに調査した。本調査ではデータドリブン経営の意思決定の状態を「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なっている」「特にデータによる意思決定を行っていない」の5段階で定義し、「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」「事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している」企業に対し9つの業務領域別に回答を求めた。結果(データドリブン経営の推進状況)を業務領域別に比較し図表4-2-1に示す。

データを意思決定に活用している企業の割合(「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」の合計値)は、経営企画が68.5%で最も高く、次いで営業の66.6%、生産の65.1%であった。

過去データ活用の域を超えた「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」企業の合計値は、営業が最も高く21.4%、次いで生産の20.5%、経営企画の19.5%となった。営業や生産の領域では、より先をみたデータを活用した結果に基づく意思決定が行われている。

図表 4-2-1 業務領域別 データドリブン経営の推進状況



(2) 経営企画、営業領域は、どの業種グループでもデータドリブン経営を推進、他の領域はばらつきあり

9つの業務領域におけるデータドリブン経営の推進状況を業種グループ別に比較し図表 4-2-2 に示す。この表では、データを意思決定に活用している企業の割合(「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」の合計値)を比較している。また業種グループごとに上位3つの業務機能を網掛けで示している。

各業種グループとも、経営企画、営業領域でデータドリブン経営を推進する企業の割合が高い傾向にある。業種グループによる差もあり、製造業(生活関連型・その他製造、基礎素材型製造、加工組立型製造)では生産での取組み割合が高く、小売・外食、金融・保険、社会インフラでは、マーケティングでの取組み割合が高い。

図表 4-2-2 業種グループ別 データドリブン経営の推進状況

業種	業務機能 (%)								
	経営企画	商品企画	開発・設計	生産	マーケティング	営業	購買	人事	経理
建築・土木(n=45)	64.4	35.6	51.1	40.0	37.8	53.3	62.2	44.4	64.4
生活関連型・その他製造(n=115)	64.3	51.3	48.7	65.2	58.3	71.3	57.4	35.7	59.1
基礎素材型製造(n=49)	59.2	40.8	49.0	71.4	38.8	63.3	55.1	40.8	61.2
加工組立型製造(n=99)	58.6	47.5	55.6	62.6	51.5	58.6	58.6	42.4	60.6
卸売(n=66)	66.7	36.4	25.8	22.7	50.0	63.6	53.0	34.8	47.0
小売・外食(n=62)	74.2	62.9	43.5	37.1	75.8	64.5	48.4	41.9	53.2
金融・保険(n=36)	63.9	66.7	38.9	19.4	63.9	63.9	27.8	38.9	47.2
社会インフラ(n=17)	58.8	52.9	35.3	41.2	64.7	70.6	64.7	41.2	52.9
運輸・倉庫・不動産(n=51)	70.6	35.3	33.3	23.5	49.0	60.8	33.3	52.9	60.8
サービス(n=115)	67.0	40.9	40.0	27.8	54.8	61.7	36.5	48.7	56.5

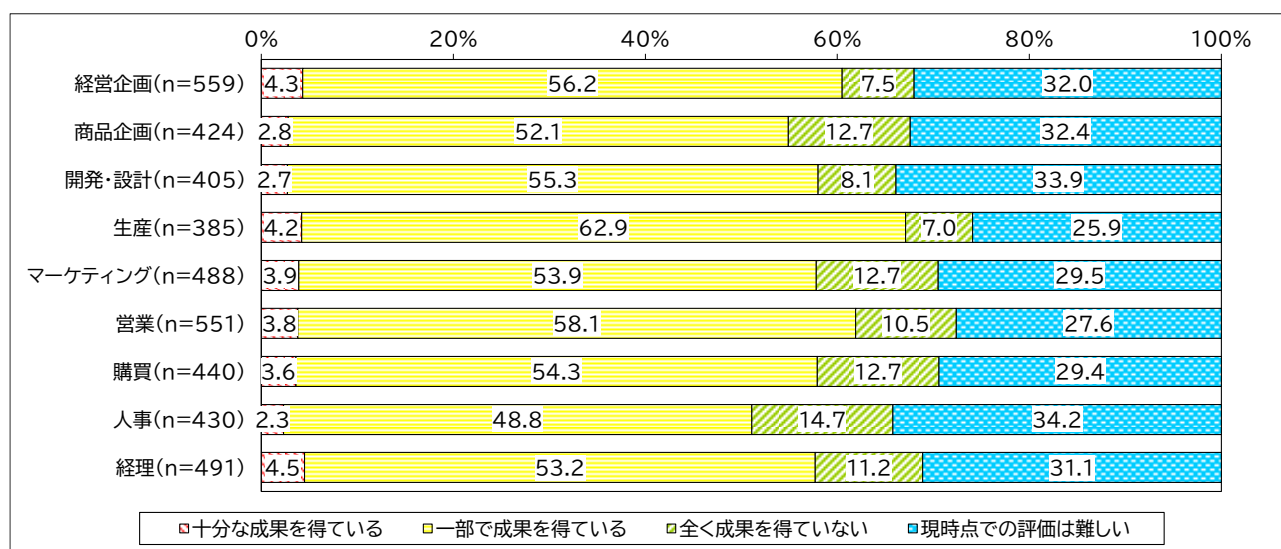
(3) 半分以上の企業がデータドリブンでの意思決定の効果を楽しむ

図表 4-2-1 に関する調査で「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)」と回答した企業に対し、同じく 9 つの業務領域についてデータドリブン経営の効果を調査した結果を図表 4-2-3 に示す。

「十分な成果を得ている」「一部で成果を得ている」割合の合計値は、いずれの業務領域でも 5 割を超え、特に生産(67.1%)、営業(61.9%)、経営企画(60.5%)で高い。営業、経営企画は、データドリブンでの意思決定に取り組む企業の割合が高いため、成果を得ている割合も高くなる。生産は、主に製造業での取組みが多かったが、成果を得やすい領域といえる。

逆に「全く成果を得ていない」「現時点での評価は難しい」割合の合計値は、人事(48.9%)、商品企画(45.1%)で相対的に高い。

図表 4-2-3 データドリブン経営の効果



4.3 データ活用における課題

(1) 最たる課題はデータ活用に関する人材の「質的不足」

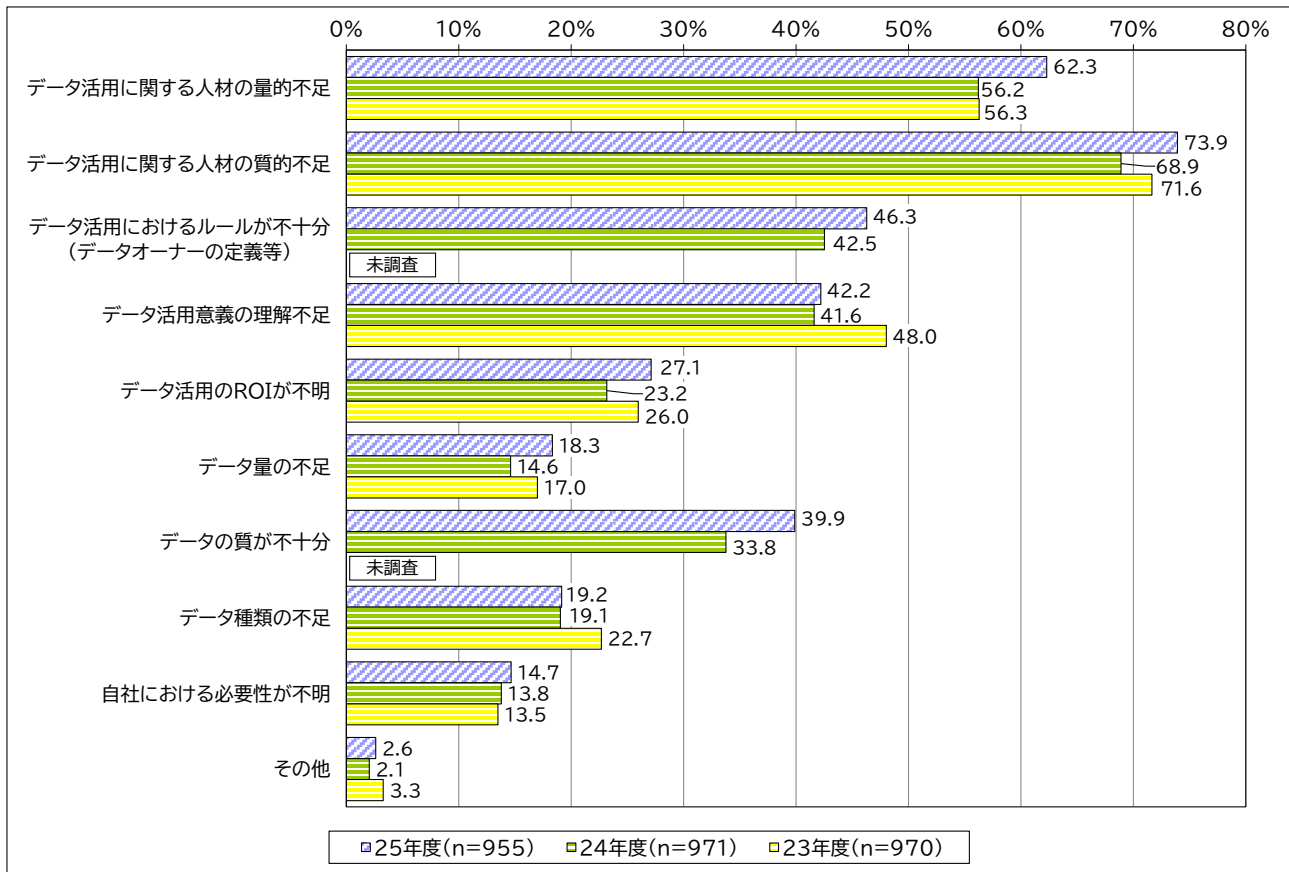
データ活用における課題(23~25年度)について調査した結果を図表 4-3-1 に示す。

25年度は、「データ活用に関する人材の質的不足」73.9%が最も高く、次いで「データ活用に関する人材の量的不足」62.3%、「データ活用におけるルールが不十分(データオーナーの定義等)46.3%となった。「データ活用に関する人材の質的不足」は24年度も第1位であった。この「質」とは、実際にデータ分析の結果をビジネスに適用して、成果に結びつける人材のリテラシーであることが24年度のグループインタビューで確認できている。

24年度と比較して、課題と回答した企業の割合が特に大きくなっているのは、「データ活用に関する人材の量的不足」(25年度 62.3%、24年度 56.2%)と「データの質が不十分」(25年度 39.9%、24年度 33.8%)は共に 6.1ポイント増、次いで「データ活用に関する人材の質的不足」(25年度 73.9%、24年度

68.9%)が5.0ポイント増となった。

図表 4-3-1 年度別 データ活用における課題



(2) データ活用への取組み状況別にみると課題感到いがある

データ活用における課題をデータ活用への取組み状況別に比較し図表 4-3-2 に示す。

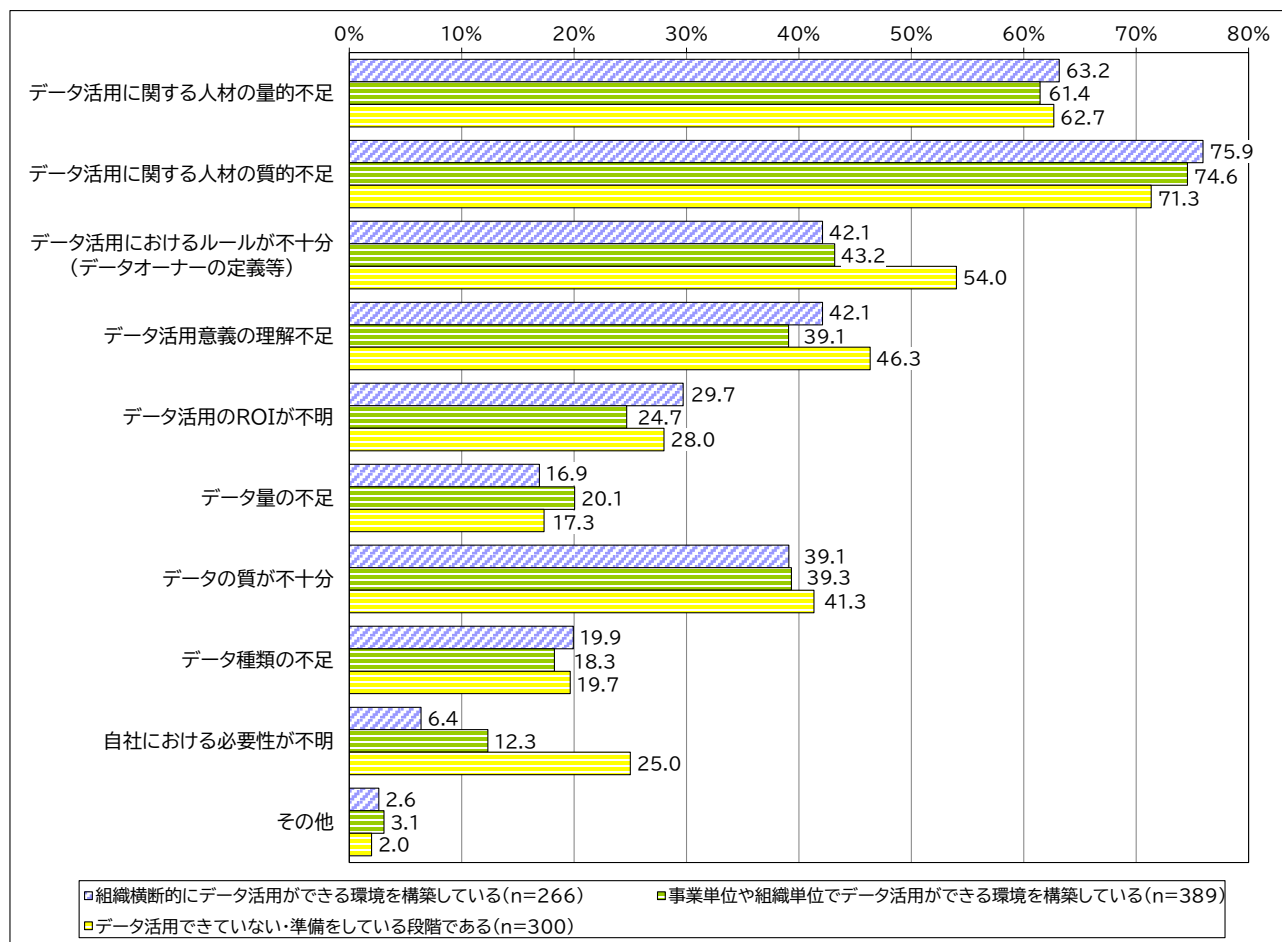
「データ活用に関する人材の質的不足」は、「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」企業で 75.9%、「事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している」企業で 74.6%、「データ活用できていない・準備をしている段階である」企業で 71.3%となった。「データ活用に関する人材の量的不足」は、「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」企業で 63.2%、「事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している」企業で 61.4%、「データ活用できていない・準備をしている段階である」企業で 62.7%となった。人材の量的不足はデータ活用への取組みの違いによる差はほとんどないが、人材の質的不足では少し差があり、データ活用への取組みが進んでいる企業の方がより人材の質を求める傾向がややみられる。

「データ活用できていない・準備をしている段階である」企業では、「データ活用におけるルールが不十分(データオーナーの定義等)」(54.0%)、「データ活用意義の理解不足」(46.3%)、「自社における必要性が不明」(25.0%)の 3 つの課題で、「データ活用ができる環境を構築している」企業と比べて高く、違いがみられた。「データ活用できていない・準備をしている段階である」企業は、活用の必要性、意義の明確化、活用に向けたルール整備で悩んでおり、データ活用に関する経営層の巻き込み、推進組織の整備などが重要になる。「デー

「データ活用意義の理解不足」の具体的な内容として、25年度のグループインタビュー調査では、データ活用に関して、「何をしたいかが明確にならず、どのようなデータが必要か分からない」「AIで活用するためには、どのようなデータを、どのように蓄積すべきかが分からない」といった課題があがっていた。

24年度と比較して、課題と回答した企業の割合が、特に大きくなっている課題の一つである「データの質が不十分」は、図表4-3-1で24年度から25年度への伸びが最も大きい課題であるが、図表4-3-2から「データ活用できていない・準備をしている段階である」企業の割合は41.3%と高い。データ活用の準備をして、初めてデータ品質の問題に気づくことも多い。

図表 4-3-2 データ活用への取組み状況別 データ活用における課題



これらのデータ活用における課題に対してどのような具体的対応をとっているか、実施／予定している施策について自由記述により調査した。得た回答を図表4-3-1で用いた課題から分類し、図表4-3-3に示す。データ活用における課題に対して、様々な対応がとられている。

図表 4-3-3 データ活用における課題への具体的な対応(自由回答から抜粋)

課題	具体的な対応
<p>データ活用に関する人材の量的不足／質的不足</p>	<p>【事業部と連携しての育成推進・伴走支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業部からエース級の人材を選出し、DX 人材として育成。IT 知識の教育ではなく、業務課題によるデータ改善、およびその効果を検討する方法の教育を主眼とする。 ● データによる解決アプローチを模索している現場部門に対する伴走支援活動。 <p>【研修の拡充】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● データがそろえばデータドリブンになると安易に考えるのではなく、課題の解決に必要なデータ、およびデータ分析を検討できる人材を育成する。 ● 社内全社員へのデータ利活用環境の提供と、全社員のデータ活用リテラシーを底上げする施策を実施する。 ● データ活用人材のスキルアップのための研修、資格取得の支援を実施。 <p>【コミュニティ運営、交流の拡充】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 具体的には、コミュニティ運営、研修制度、カルチャー醸成等。 ● 各事業会社に分散するデータサイエンティスト間のノウハウ共有・人事交流を推進する。
<p>データ活用におけるルールが不十分(データオーナーの定義等)</p>	<p>【データ活用、管理ルールの策定】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● データがオーナーごとに分散管理されているため、データの粒度、質に一貫性がない状態で活用するため、データ変換を実施。 ● 海外、国内含めたグループ会社のデータ集約および管理・活用ルールの策定。 ● グループ内各社で利用可能な標準的・共通的なデータを既設のデータマネジメント基盤に取り込み。 ● データの精度を上げるルール作りに着手(データ入力の期限、再鑑等)。 ● 法務や知財の観点で、社内でデータ流通させてよい範囲の整理を継続している。 ● グループ各社で管理するデータの標準化推進を実施。 <p>【データガバナンス委員会の設置】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● データガバナンス委員会を設置して、全社的にデータに対するガバナンスを確保。
<p>データ活用意義の理解不足</p>	<p>【データ活用の実績を創出、訴求】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● データ利活用文化を定着させるため、特定部門と協力して実績を作ることを優先する。実績を、経営陣を含めた社内全体に訴求して理解を促す。 <p>【エンドユーザーに対する講習】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● データ活用の理解を深めるセミナーを開催している。 ● エンドユーザーに対して、過去実績データの活用方法等を説明する。
<p>データ活用の ROI が不明</p>	<p>【分析の効率化による ROI の底上げ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 分析を効率化するため、プロセスを可視化できるツールを導入する。 ● データ分析の高度化・省力化のためのデータ分析基盤を整備する。 ● 業務部門と IT 部門によるワークショップとアジャイル型でのダッシュボードで分析を効率化する。 <p>【データ分析にかかる費用分担の明確化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● データ利用費用の事業部負担を明確化する。 <p>【大きなリターンの創出】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● AI を活用した既存データによる新規ビジネス開発の試行

	<p>【効果測定等の標準化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● クラウドサービスや AI 関連システムの効果測定および PDCA プロセスの標準化。
データ量の不足／データ種類の不足	<p>【デジタル化の推進】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● データ収集方法を見直し。アンケート葉書を、Web アンケートに変更、電子データを収集する方式に変更した。 <p>【データ蓄積に関する目標の明確化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 活用可能なテーブル数を目標値としてデータ整備を実施し、数千テーブルのデータが、データ基盤に蓄積された(ただし、今後、より使いやすいデータへの整備が必要)。 <p>【AI への活用を見越した対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 今後の AI 技術の進歩により、統一的なフォーマットでなくても活用できる環境を構築することで、蓄積可能なデータ種類・量を増やす。 ● AI で活用可能な、非定型データ等の整理。
データの質が不十分	<p>【マスターデータ整備】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 分散して管理されているマスターデータの再定義を実施。 <p>【データカタログ・メタデータ整備の拡充】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 生成 AI を活用するために必要となる、メタデータ整備を拡充する。 ● データの活用が進めば、データカタログ導入を検討する予定。 ● 活用に向けたデータカタログが弱いため、整備する。 ● データの質を向上するため、データの源泉である業務システムの有識者と共にメタデータの拡充に取り組んでいる。 <p>【データの源泉から見直し】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 業務プロセスの中で正確なデータが残るような仕組みづくりを実施している。 ● データの精度が粗いため、入力方法の標準化を進めている。 ● データクレンジングの自動化を試行している。 <p>【データ仮想化・データファブリックの導入】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● データマート提供速度を速めるためのデータファブリック導入を検討している。 ● データの仮想統合技術の採用によるサイロ化の解消

4.4 データマネジメントの整備状況

(1) データマネジメント整備における取組みは、規制(個人情報保護等)への対応が最も進んでいる

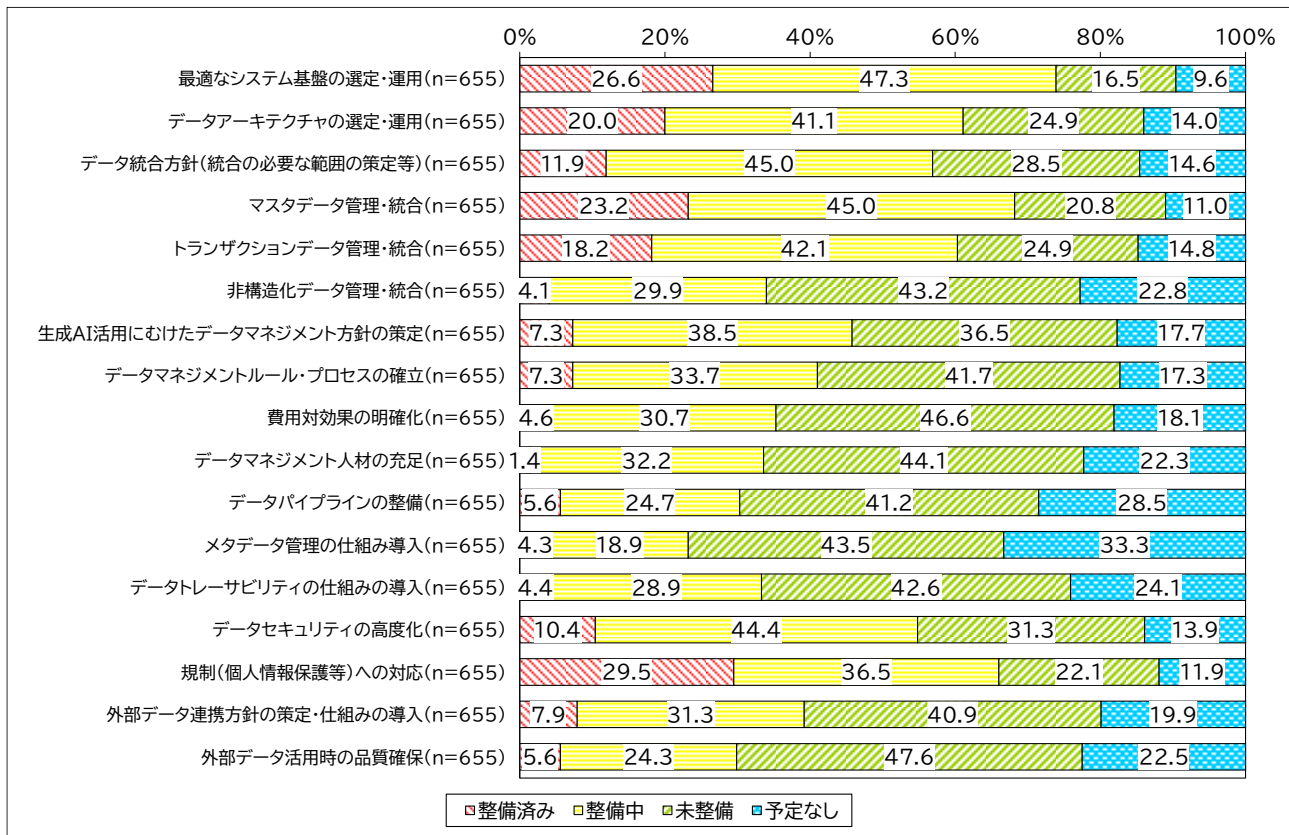
25 年度は、新たにデータマネジメント整備における取組みへの対応状況(以下、「データマネジメントの整備状況」と略す)について調査した。整備における取組みとして 17 項目をあげ、その対応状況を「整備済み」「整備中」「未整備」「予定なし」から回答してもらった。調査結果を図表 4-4-1 に示す。

データマネジメント整備における取組みで「整備済み」の割合が最も高かったのは「規制(個人情報保護等)への対応」(29.5%)、次いで「最適なシステム基盤の選定・運用」(26.6%)、「マスターデータ管理・統合」(23.2%)となった。

「未整備」と「予定なし」の合計値では、「メタデータ管理の仕組み導入」(76.8%)が最も高く、次いで「外

部データ活用時の品質確保」(70.1%)、「データパイプラインの整備」(69.7%)となった。

図表 4-4-1 データマネジメントの整備状況



(2) データ活用への取組みが進んでいる企業は最適なシステム基盤の選定・運用がなされている

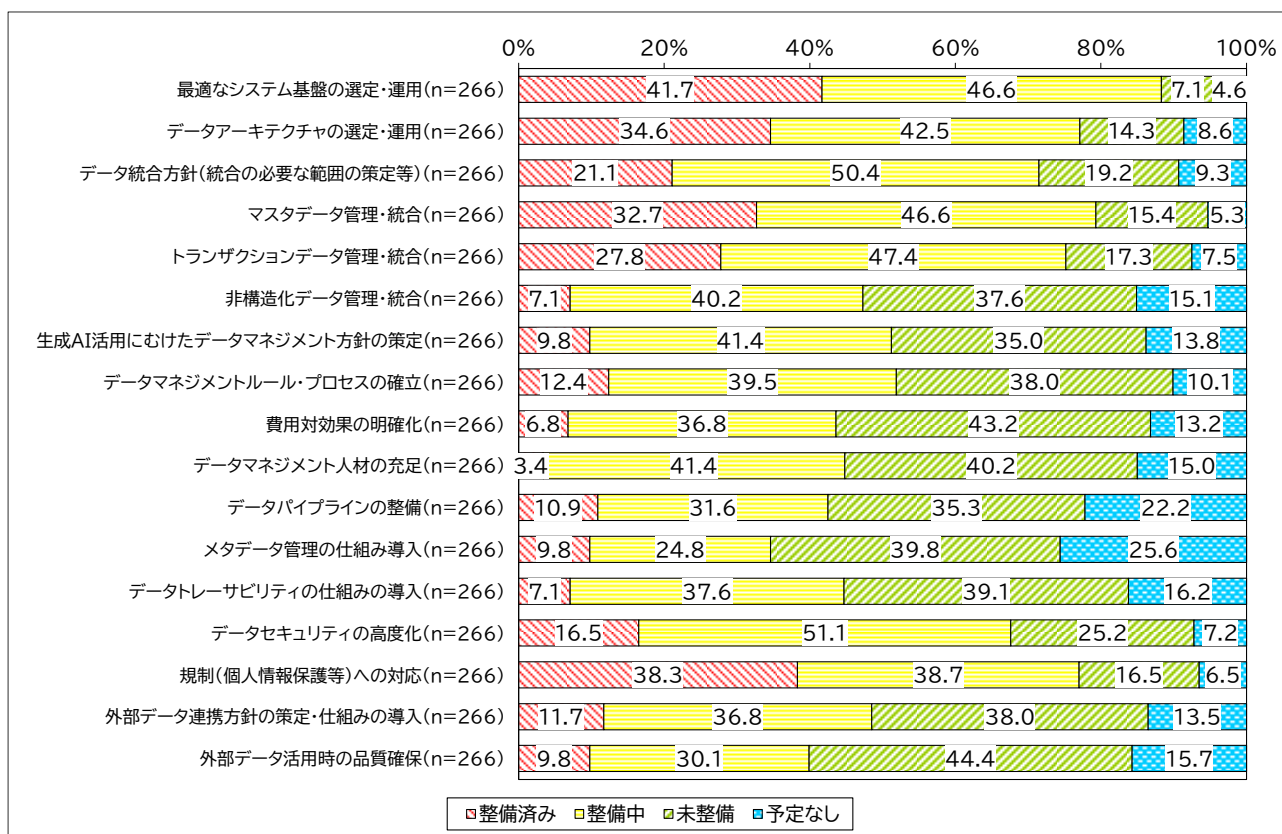
続いて、データマネジメントの整備状況をデータ活用への取組み状況別に比較し、「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」企業について図表 4-4-2 に、「事業単位や組織単位でデータ活用できる環境を構築している」企業について図表 4-4-3 にそれぞれ示す。

図表 4-4-2 では、データマネジメント整備における取組みで「整備済み」の企業の割合は、「最適なシステム基盤の選定・運用」(41.7%)が最も高く、次いで「規制(個人情報保護等)への対応」(38.3%)、「データアーキテクチャの選定・運用」(34.6%)となった。

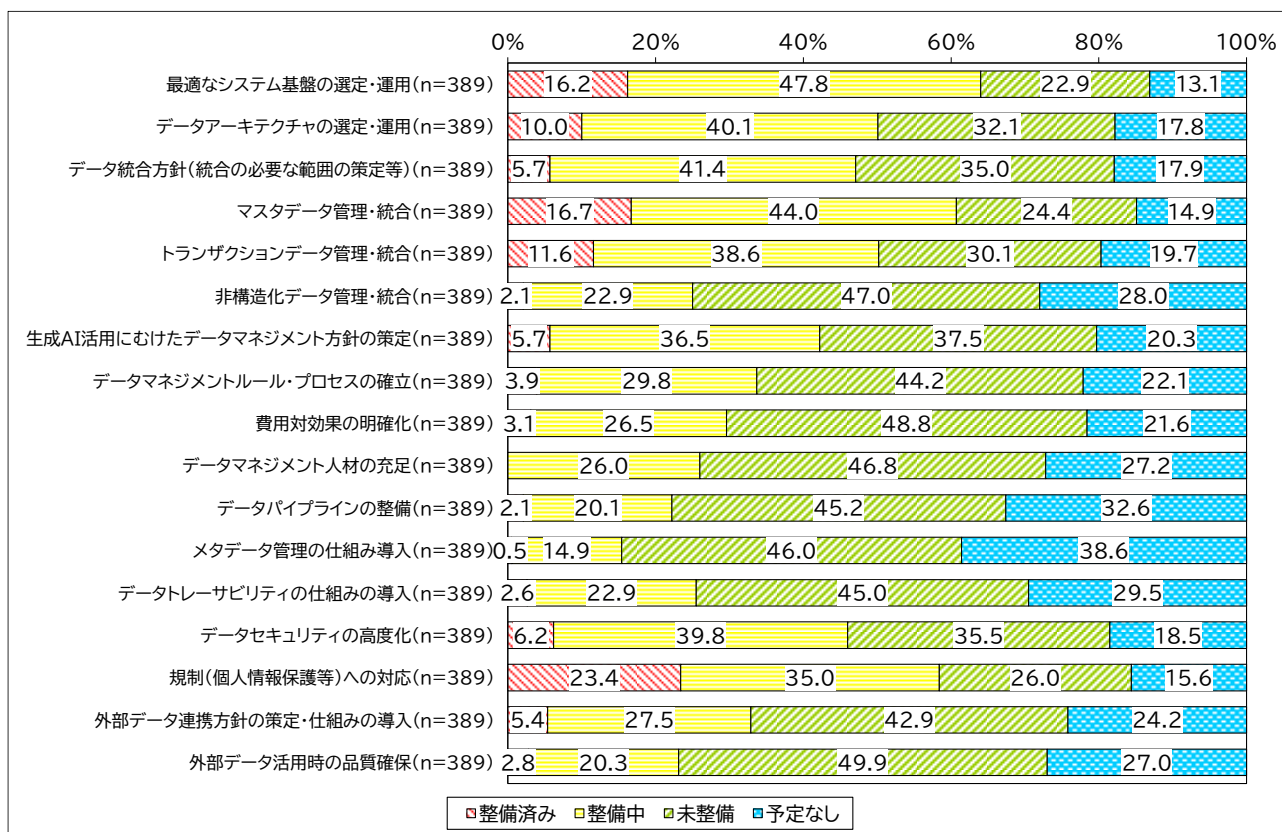
図表 4-4-3 では、データマネジメント整備における取組みで「整備済み」の企業の割合は、「規制(個人情報保護等)への対応」(23.4%)が最も高く、次いで「マスターデータ管理・統合」(16.7%)、「最適なシステム基盤の選定・運用」(16.2%)となった。

図表 4-4-2 を図表 4-4-3 と比べると、図表 4-4-2 の方が 17 項目すべてで「整備済み」の割合が高く、データ活用への取組みが進んでいる企業ではデータマネジメントの整備も進んでいる。また「整備済み」の割合の違いから、データマネジメントの整備は、まず規制への対応、マスターデータ管理・統合、システム基盤の整備を行い、その後にデータアーキテクチャの選定に進む順序がうかがえる。

図表 4-4-2 データマネジメントの整備状況(組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している)



図表 4-4-3 データマネジメントの整備状況(事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している)



まとめ

データ活用への取組み状況は、25 年度も「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」企業の割合は増加した。売上高 1 兆円以上の企業、業種グループ別では社会インフラ、生活関連型・その他製造で伸びが大きい。CIO、CDO を設置している企業で高い傾向も 24 年度に引き続きみられた。データ活用ができる環境を構築している企業では、事業／組織単位での活用から組織横断的な活動へ徐々に進む流れがみられる。

一方で「データ活用できていない・準備をしている段階である」割合が増えている業種グループも過半数あり、21 年度から 25 年度の推移において、多くの業種グループで「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」企業の割合は年度ごとに上がり下がりがみられる。データ活用では、環境を整備しても直ちに効果が出ず、整備後に活用を進めて効果を得たのちに、次の整備を進めるスパイラルの流れがあるため、「データ活用ができる環境を構築している」企業の割合は業種ごとに上がり下がりを経験しながら徐々に増加していくと推測される。

「データ活用ができる環境を構築している」企業に対し、データを活用して意思決定を行うデータドリブン経営について新たに行った調査結果では、業務領域別にみて経営企画、営業、生産領域でデータドリブン経営に取り組んでいる企業の割合が比較的高い。いずれの業務領域でも「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」割合は 4 割程度と高いが、その先にある「リアルタイムに可視化した結果」や「予測した結果」に基づき意思決定している企業の割合は、おおむね 2 割以下になる。またデータドリブン経営を推進している企業では、どの業務領域でも半数以上が「成果を得ている」と回答しており、「過去データを可視化した結果に基づく意思決定」であっても、相応の成果が得られていると考えられる。

データ活用における課題は、25 年度も「データ活用に関する人材の質的不足」「データ活用に関する人材の量的不足」をあげる企業の割合が非常に高い。また「データを活用できていない・準備をしている段階である」企業では「自社における必要性が不明」「データ活用におけるルールが不十分(データオーナーの定義等)」を課題とする割合が「データ活用ができる環境を構築している」企業と比べて高い。

また 25 年度はデータマネジメントの整備状況についても新たに調査したが、「規制(個人情報保護等)への対応」「最適なシステム基盤の選定・運用」「マスターデータ管理・統合」は「整備済み」の割合が 2 割台と高い。反対に「未整備」と「予定なし」の合計値では、「メタデータ管理の仕組み導入」が最も高く、データ品質の向上に関する取組み(項目)が多い。「データの質が不十分」はデータ活用における課題でも、「データ活用に関する質的不足」と並んで 24 年度から 25 年度への伸びが最も大きい課題であり、今後データ活用を進めるうえでデータ品質の向上に関する取組みの重要性は高まってくると考えられる。

第 5 章

情報セキュリティ

5.1 情報セキュリティ関連費用

- (1) IT予算に占める情報セキュリティ関連費用
- (2) 今後(3年後)の情報セキュリティ関連費用

5.2 情報セキュリティ施策

- (1) 見直し・強化した情報セキュリティ施策

5.3 情報セキュリティインシデント

- (1) 情報セキュリティインシデントの発生状況
- (2) 情報セキュリティインシデントへの対策状況

5.4 情報セキュリティ人材の状況

- (1) 人材不足の状況
- (2) 人材不足への対策

5.5 生成AIと情報セキュリティ

- (1) 生成AI活用におけるリスクへの対策
- (2) 生成AIの情報セキュリティへの活用

5 情報セキュリティ

情報システムを狙ったサイバー攻撃は年々高度化・複雑化しており、毎年多数の被害が発生している。25年度も、国内複数企業への DDoS 攻撃、証券業界の顧客向けインターネットサービスへの不正アクセス、製造業・流通業におけるランサムウェア事案などが発生しており、また、その影響はより広範化、甚大化している。

政府も NCO(国家サイバー統括室)にて経済安全保障や能動的サイバー防御に関する法整備を進め、重要インフラ事業者を中心に対処事項を提示するなど、国家的な観点での対策強化を図るほか、生成 AI をはじめとする新たな技術の活用推進に伴う情報セキュリティ対策も求めるなど、企業が対応すべき課題は増加の一途をたどっている。

本章ではこうした背景に基づき、情報セキュリティ関連費用や施策の推移、情報セキュリティインシデントや人材不足への対応、生成 AI の活用に伴う情報セキュリティ対策および生成 AI の情報セキュリティへの活用状況などについて 24 年度に続き調査した。なお、本調査は 2025 年 10 月 6 日を回答期限としていたことから、同時期に複数の国内大手企業で発生したランサムウェア攻撃事案を踏まえた結果は反映されていないため、留意されたい。

5.1 情報セキュリティ関連費用

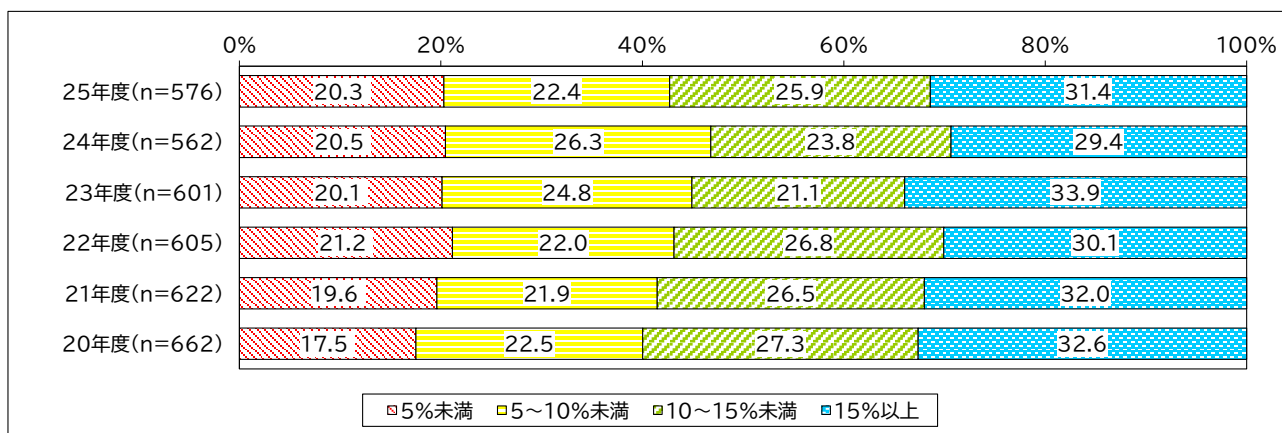
(1) IT 予算に占める情報セキュリティ関連費用

① 「10～15%未満」、「15%以上」の割合が増加し、IT 予算に占める費用の割合は増加に転じた

IT 予算に占める情報セキュリティ関連費用の割合について 20～25 年度の推移を図表 5-1-1 に示す。25 年度の情報セキュリティ関連費用の割合は、24 年度と比べて「5～10%未満」で -3.9 ポイントと下がり、「10～15%未満」で +2.1 ポイント、「15%以上」で +2.0 ポイントと上がったため、「10%以上」の割合が増加した。各企業は情報セキュリティを引き続き重要課題としてとらえており、IT 予算に占める割合が上がった企業が増えた。

25 年は国内でもランサムウェア攻撃をはじめ、過年度に続き複数の国内企業でサイバー攻撃事案が発生しており、それを受けて各企業の対策も継続的に行われている。

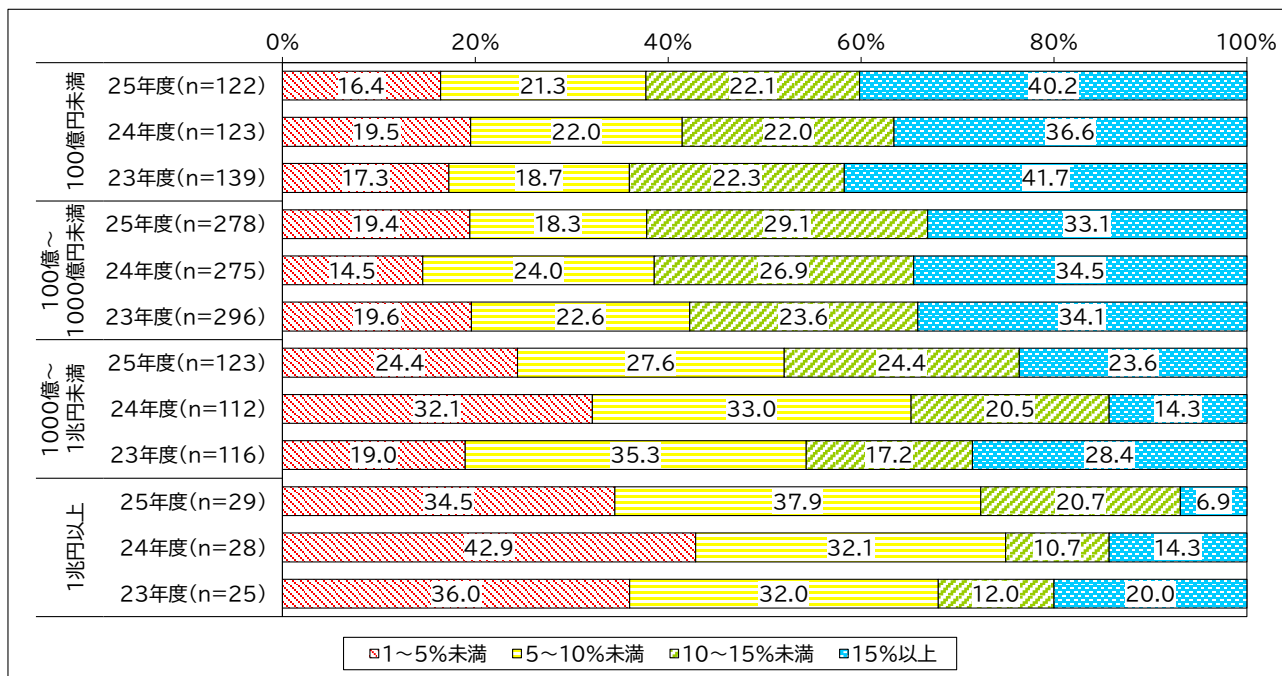
図表 5-1-1 年度別 IT 予算に占める情報セキュリティ関連費用の割合



② 売上高の小さい企業ほどセキュリティ関連費用の割合が高い傾向は続く

IT 予算に占める情報セキュリティ関連費用の割合(23~25 年度)を売上高別に比較し図表 5-1-2 に示す。IT 予算に占める情報セキュリティ関連費用の割合は、過年度より売上高が小さい企業ほど高くなる傾向があり、25 年度も売上高「100 億円未満」の企業では「15%以上」の割合は 40.2%と、売上高「100 億円以上」の企業と比べて高い。またいずれの売上高区分でも「10~15%未満」と「15%以上」の合計値は 24 年度より上がっており、セキュリティ関連費用の割合は増加傾向にある。

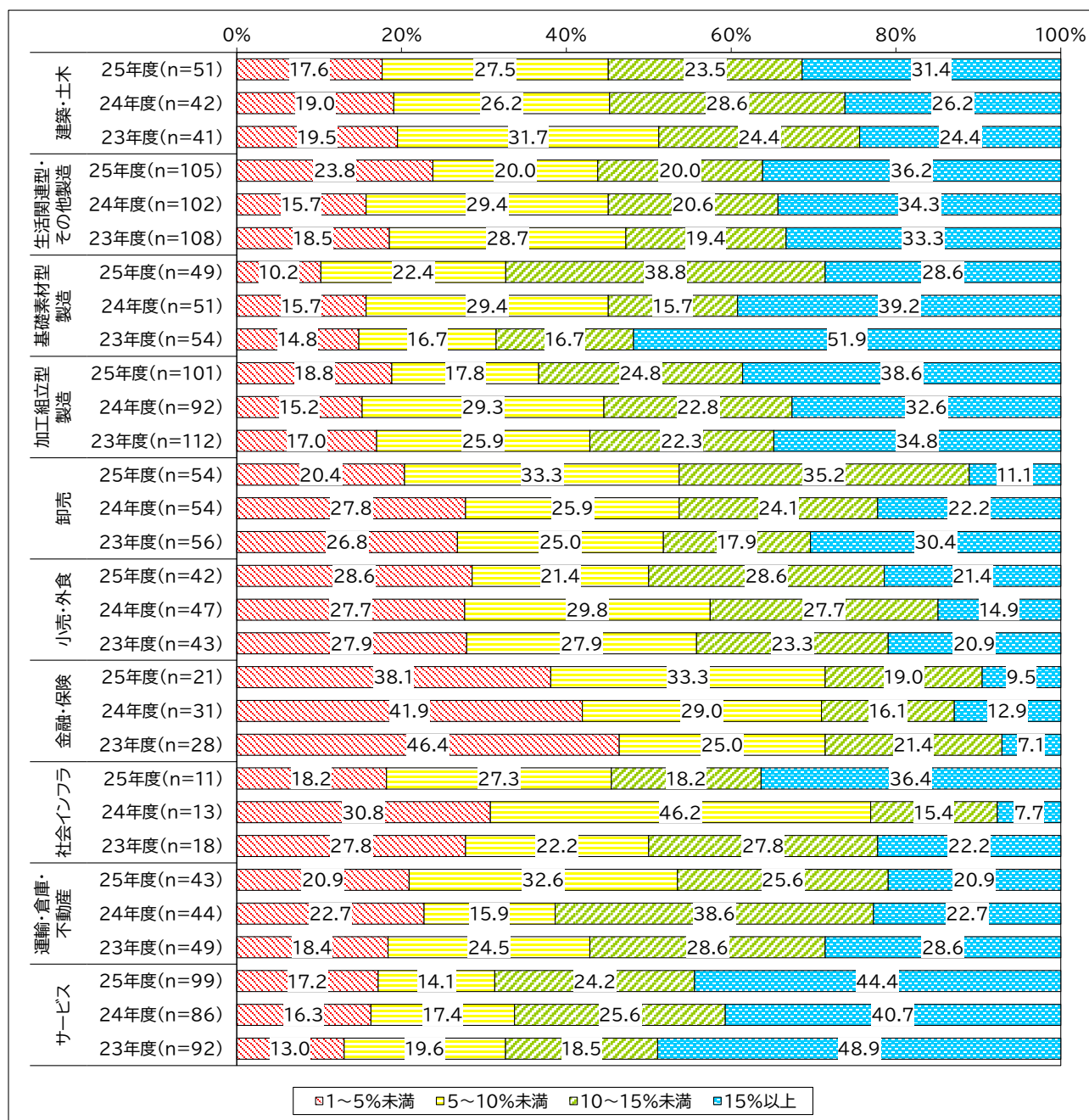
図表 5-1-2 売上高別 IT 予算に占める情報セキュリティ関連費用の割合



③ 10%以上を占める割合が最も高いのはサービス、24年度対比では基礎素材型製造、社会インフラの増加が目立つ

IT 予算に占める情報セキュリティ関連費用の割合(24～25年度)を業種グループ別に比較し図表 5-1-3 に示す。25年度「10～15%未満」と「15%以上」の合計値が最も高いのはサービス(68.6%)で、24年度に続き情報セキュリティに関する取組みを積極的に行っている。基礎素材型製造は、合計値は24年度比 +12.5ポイントと上がっているものの、「15%以上」が-10.6ポイントと下がり、「10～15%未満」が+23.1ポイントと大きく上がっており、情報セキュリティ投資に関する姿勢が業種グループで均質化してきたとも考えられる。社会インフラも合計値で24年度比+31.5ポイントと大きく伸びている。

図表 5-1-3 業種グループ別 IT 予算に占める情報セキュリティ関連費用

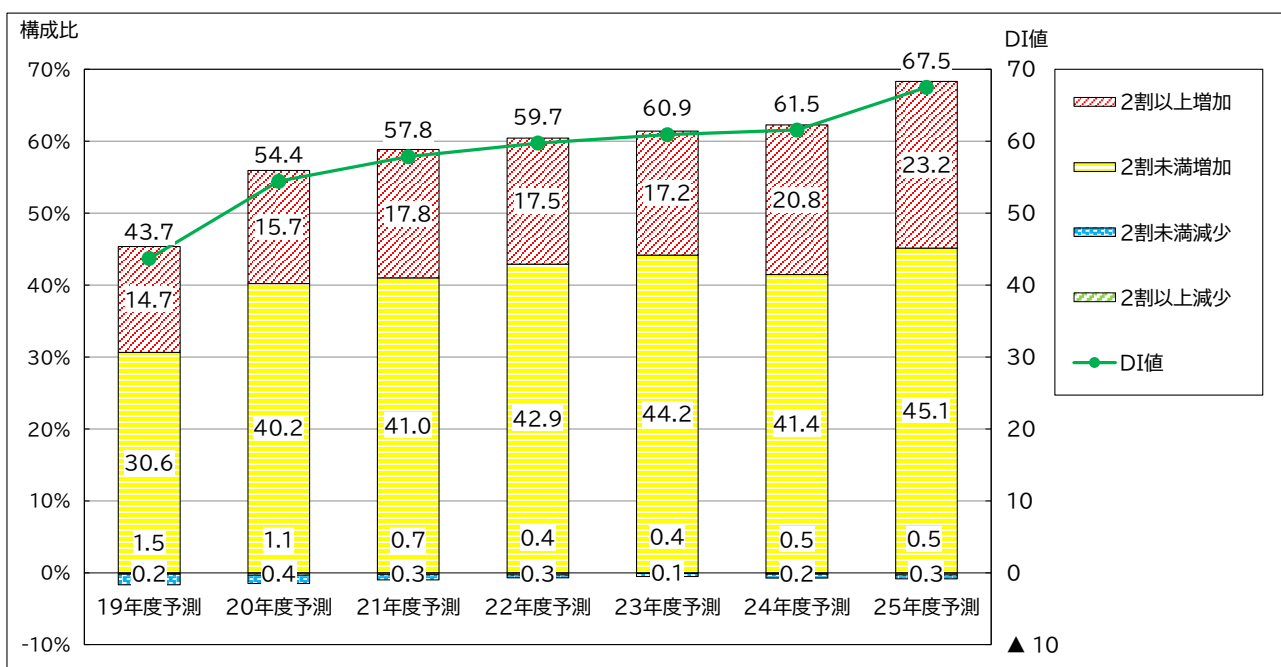


(2) 今後(3年後)の情報セキュリティ関連費用

① 今後(3年後)の情報セキュリティ関連費用のDI値は増加

今後(3年後)の情報セキュリティ関連費用の増減予測と、DI値(「増加する割合」から「減少する割合」を引いた値)の19～25年度の推移を図表5-1-4に示す。DI値は19年度から上昇が続いており、25年度は24年度から+6.0ポイント上昇し、最近5年間では最も大きな伸びとなった。昨今のサイバー攻撃事案を踏まえて情報セキュリティの重要度が上がり、予算も増加傾向とする企業が増えていると思われる。グループインタビュー調査においても、「既に中期的なセキュリティ強化のロードマップを策定し、計画的に予算を確保して強化する予定」との回答を受けており、このように裏付けとなる取組みを踏まえて増加傾向とする企業も確認できている。

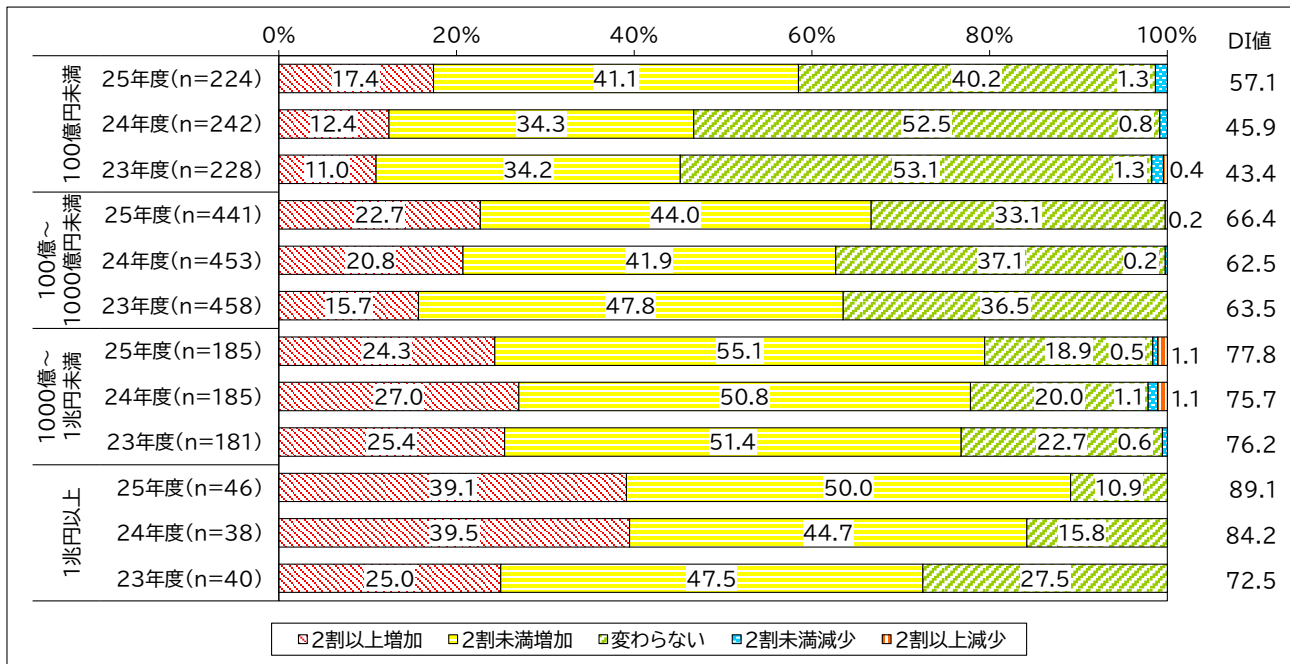
図表5-1-4 今後(3年後)の情報セキュリティ関連費用の増減予測におけるDI値の推移



② 売上高にかかわらず情報セキュリティ費用が「2割未満増加」の企業の割合が増加

今後(3年後)の情報セキュリティ関連費用の増減予測(23~25年度)を売上高別に比較し図表 5-1-5 に示す。今後(3年後)の情報セキュリティ関連費用は、どの売上高区分でも「2割以上増加」、「2割未満増加」「変わらない」の合計値は9割を超えており、24年度と同じく25年度も売上高にかかわらず情報セキュリティ関連費用が増加する予測となった。また、いずれの売上高区分でも、24年度比で「変わらない」割合が減少し、「2割未満増加」の割合が上がっており、各企業は情報セキュリティについて新たな脅威への対策や新技術の活用などを図り、継続的に取り組む必要性を認識していると想定される。

図表 5-1-5 売上高別 今後(3年後)の情報セキュリティ関連費用の増減予測

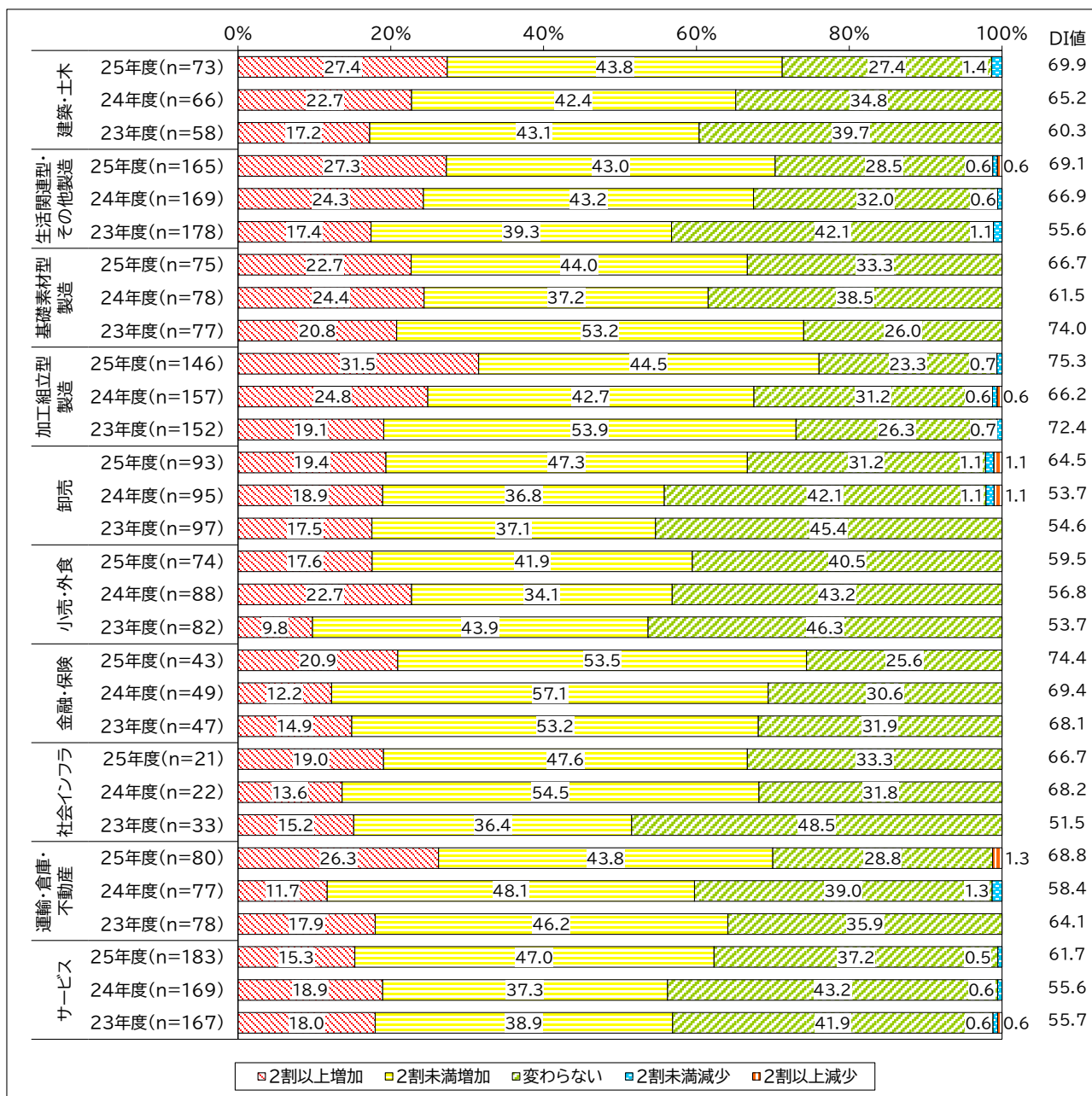


③ 卸売、運輸・倉庫・不動産はDI値が大きく上昇

今後(3年後)の情報セキュリティ関連費用の増減予測(23~25年度)を業種グループ別に比較し図表 5-1-6 に示す。いずれの業種グループにおいてもDI値は50ポイントを超えて高く、減少(DI値がマイナス)の業種グループはない。

社会インフラを除くすべての業種グループで24年度比でDI値は上昇しており、上がり幅は卸売(+10.8ポイント)、運輸・倉庫・不動産(+10.4ポイント)は10ポイントを超える。24年度におけるDI値の変化(23年度からの上がり幅)は、卸売(-0.9ポイント)、運輸・倉庫・不動産(-5.7ポイント)であり、これら業種グループにおいて対応すべき新たな課題が発見された、または情報セキュリティ対策への意識が強化されたなど、情報セキュリティの取組みを中期的に強化する変化があったと推測される。社会インフラのみ25年度DI値(66.7ポイント、24年度比-1.5ポイント)と下がったが、一部企業で「2割未満増加」から「変わらない」に転じたことが要因であり、「減少」を回答した企業はない。いずれの業種グループにおいても、引き続き情報セキュリティの取組みの実施、強化は必要と認識している。

図表 5-1-6 業種グループ別 今後(3年後)の情報セキュリティ関連費用の増減予測



5.2 情報セキュリティ施策

(1) 見直し・強化した情報セキュリティ施策

① 引き続き体制面の対策や人的要素の対策で見直し・強化が進む

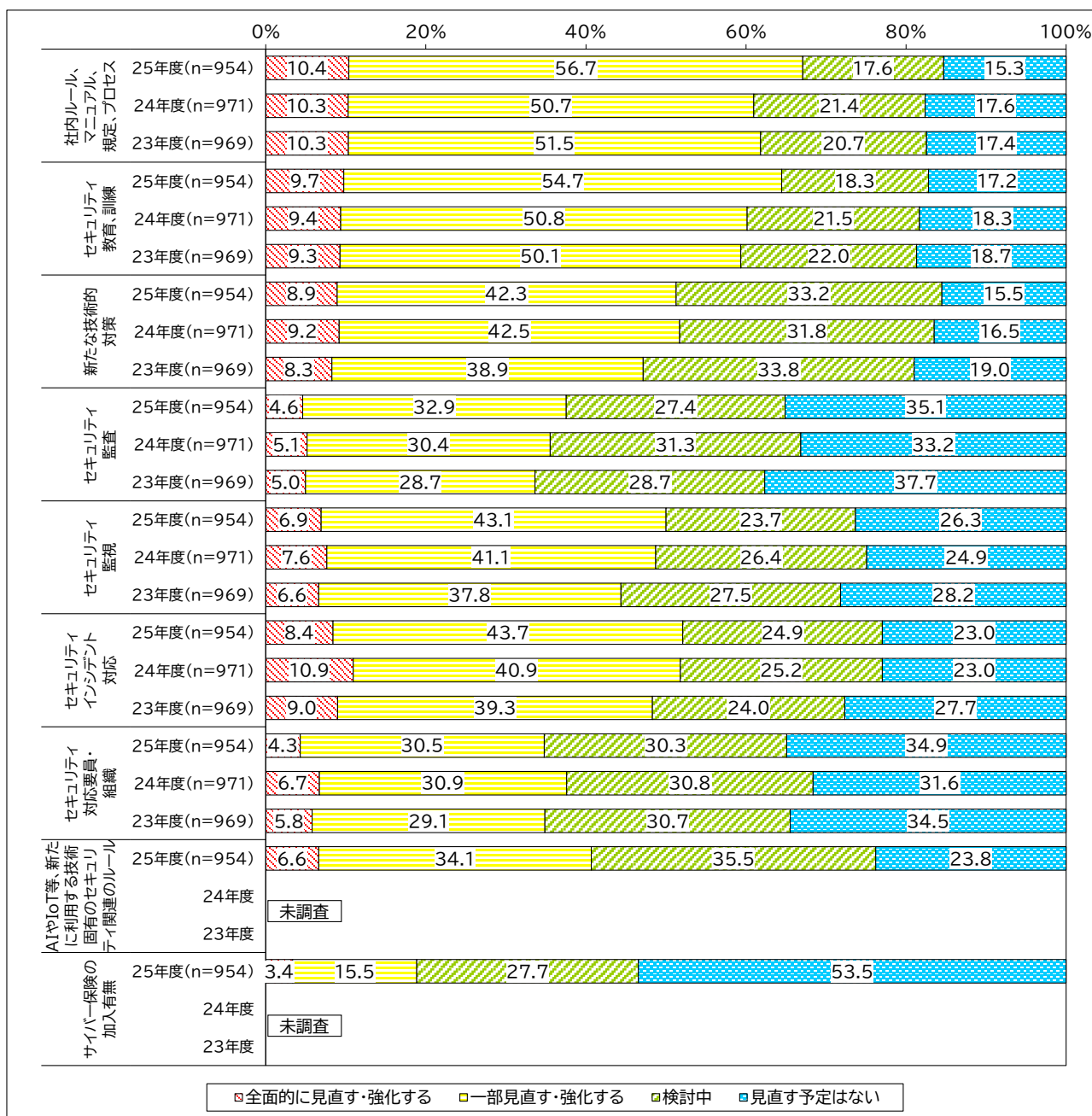
情報セキュリティ施策について見直しや強化の状況(23~25年度)を図表 5-2-1 に示す。25年度は「AI や IoT 等、新たに利用する技術固有のセキュリティ関連のルール」、「サイバー保険の加入有無」を新たに加え、9 施策について回答を求めた。

「全面的に見直す・強化する」と「一部見直す・強化する」の合計値は、「社内ルール、マニュアル、規定、プロセス」(67.1%、24 年度比+6.1 ポイント)、「セキュリティ教育、訓練」(64.4%、同+4.2 ポイント)と、どちらも 60%を超えて高い。情報セキュリティにおいては、技術的な対策のみならずルール、マニュアルなどの体制面の対策、教育、訓練などの人的要素の対策も重要であり、また昨今は生成 AI の導入に伴って利用者が順守すべきルールの制定やその教育が新たに必要となっており、これらの施策に取り組む企業が増えている。

「見直す予定はない」企業の割合は、24 年度比で「セキュリティ監査」が+1.9 ポイント、「セキュリティ監視」が+1.4 ポイント、「セキュリティ対応要員・組織」が+3.3 ポイント増加した。いずれの施策も IT 部門や監査部門など、組織内の特定の組織が担う取組みであることから、これまで構築した態勢の中で継続しつつ、リソースをプロセス整備や教育等、一般社員向けの取組みに割いていると考えられる。

なお 25 年度に追加した「サイバー保険の加入有無」では「見直す予定はない」が 53.5%と高くなった。現状、各企業はリスク低減の取組みが中心となっており、リスク移転の検討に至っていない、または一度サイバー保険に関する方針を決定した後は見直していない企業が多いと想定される。

図表 5-2-1 情報セキュリティの各種施策の見直しや強化



5.3 情報セキュリティインシデント

(1) 情報セキュリティインシデントの発生状況

① 「内部不正や不注意による情報漏洩」は横ばい、「標的型攻撃による被害」・「ランサムウェア攻撃」は減少傾向

情報セキュリティインシデントの発生状況について、23～25年度を比較し図表 5-3-1 に示す。25年度は「フィッシングサイト等、自社になりすましたサイトの出現」「システムの設定不備を悪用された不正アクセス」の2項目を新たに追加した。

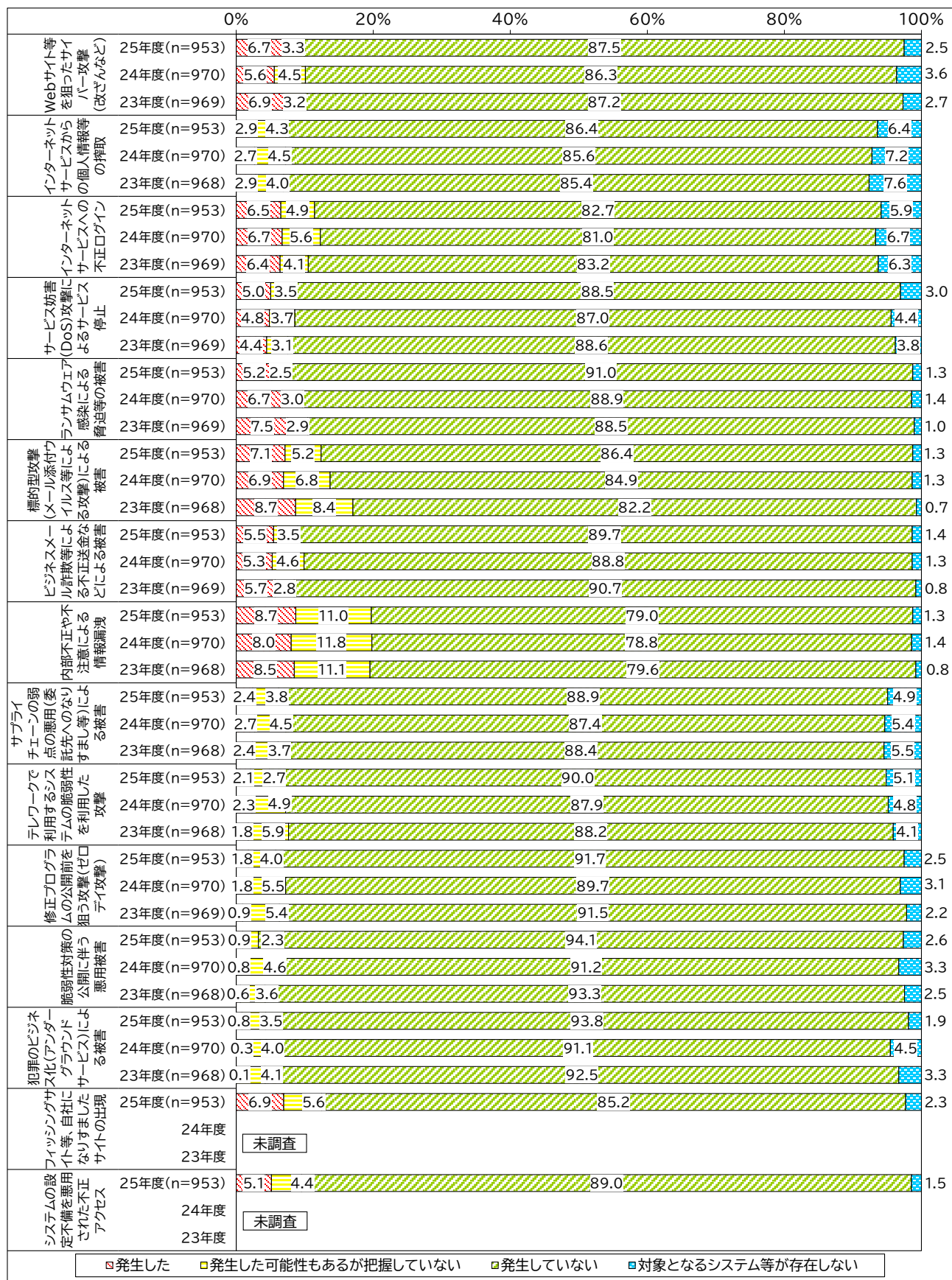
「発生した」と「発生した可能性もあるが把握していない」の合計値では、「内部不正や不注意による情報漏洩」が19.7%と最も高く、24年度とほぼ同水準である。24年度比で「発生した」が+0.7ポイント、「発生した可能性もあるが把握していない」が-0.8ポイントとなっており、わずかな変化ではあるが、事象の発生を検知する対策が進み発覚に至った企業の割合が増えた可能性がある。当該リスクには、技術的対策だけでなく不正のトライアングル(「動機」「機会」「正当化」)が発生しないように職場環境の改善、社内ルールの見直し、情報セキュリティ教育や訓練を並行して実施していくことが引き続き重要である。

「発生した」と「発生した可能性もあるが把握していない」の合計値では、「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」(12.3%)も高い。ただし、24年度比で-1.4ポイントと24年度に続き下がっており、標的型攻撃への教育や訓練、アンチウイルスソフトをはじめとしたセキュリティ対策の導入などの対策が進んだことから、攻撃が成功するリスクが低減し、発生した企業の割合も減少したと考えられる。

「ランサムウェア感染による脅迫等の被害」は25年度も国内企業で発生したケースが多数報道されているが、「発生した」と「発生した可能性もあるが把握していない」の合計値は7.7%で、24年度比-2.0ポイントとなった。企業の割合としては減少したが、ランサムウェア感染による被害はそれだけでは測りきれないところも多く、システム停止の長期化に伴う業務停止、暫定策の継続に伴う影響や、インシデント調査・システム復旧にかかる費用、メディア報道に伴うレピュテーションリスクなど大きな影響が生じる可能性がある。業態や企業の規模に関係なく、対策の不備があればそれを突いて攻撃を受ける可能性があり、かつ被害が発生した際には自社や顧客のみではなく協業先などサプライチェーンにかかわる企業にも多大な影響が生じることから、引き続き最大限の注意が必要になる。

25年度新たに追加した「フィッシングサイト等、自社になりすましたサイトの出現」は、「発生した」と「発生した可能性もあるが把握していない」の合計値で12.5%と2番目に高くなった。フィッシング対策協議会によると、25年上半期におけるフィッシング報告件数は119万6314件で、右肩上がりの増加が続いている。足元のフィッシングサイトによるリスクの状況は、調査結果として把握できたので、今後の動向に注視したい。

図表 5-3-1 年度別 情報セキュリティインシデントの発生状況



(2) 情報セキュリティインシデントへの対策状況

① インシデントの特徴に応じ訓練の実施や監視体制の強化など対策の内容を使い分けしている

図表 5-3-1 で発生状況を確認した情報セキュリティインシデント(15 項目)に関する対策の実施・見直し状況(24、25 年度)を図表 5-3-2 に示す。「特に対策を実施・見直ししていない」割合は、「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」で 22.5%、「ランサムウェア感染による脅迫等の被害」で 26.5%と他の項目と比べて低く、対策を実施している企業の割合が高いことから、24 年度に続き企業の注目度が高い項目と考えられる。

このうち「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」への対策では、「想定訓練の実施」が 44.3%と最も高い。標的型攻撃が発生した場合には、システムへの調査や対応、復旧に至るまで、IT 部門単独ではなく複数の部門で様々な対応プロセスを経る必要があり、その実効性を担保すべく訓練を行う割合が高いと考えられる。

他方で、「ランサムウェア感染による脅迫等の被害」への対策では、「監視体制の強化」が 32.1%と最も高い。攻撃の発生を検知し速やかに対処する体制の整備に取り組む企業が多い状況である。また、「復旧手順明確化」が 21.7%(24 年度比+4.6 ポイント)と大きく伸びている。ランサムウェアに感染した場合、バックアップを用いてシステム復旧を行うことが基本的な対応方針となるが、グループインタビュー調査では「バックアップは取っているものの、実際にバックアップを用いた復旧方法を整備できていない」あるいは「整備しているが訓練できていない点に問題認識を持っている」旨の意見を聴取した。同様な認識を持ち、体制整備や訓練に取り組む企業が増えている可能性もある。

図表 5-3-1 で「発生した」と「発生した可能性もあるが把握していない」の合計値が最も高かった「内部不正や不注意による情報漏洩」への対策では、「監視体制の強化」が 32.3%と最も高くなった。先に述べたように、監視体制が強化されたことにより検知した企業の割合が増加したと思われる。「内部不正や不注意による情報漏洩」は、特にクラウドサービスの利用拡大などにより情報持ち出しの経路が増えるリスクもあることから、監視に注力している企業が多い可能性がある。

図表 5-3-2 情報セキュリティインシデント 対策の実施・見直し状況(過去 1 年間)

(%)

	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
Webサイト等を狙ったサイバー攻撃(改ざんなど)	929	27.4	30.5	12.9	7.5	11.3	39.4
インターネットサービスからの個人情報等の搾取	892	23.4	31.1	8.5	8.2	14.0	39.7
インターネットサービスへの不正ログイン	897	25.8	34.7	7.8	6.9	11.0	37.2
サービス妨害(DoS)攻撃によるサービス停止	924	22.2	33.2	11.9	4.9	7.7	43.7
ランサムウェア感染による脅迫等の被害	941	31.9	32.1	21.7	7.7	27.0	26.5
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	941	25.8	28.5	12.2	6.6	44.3	22.5
ビジネスメール詐欺等による不正送金などによる被害	940	17.3	23.5	7.4	9.8	34.3	34.3
内部不正や不注意による情報漏洩	941	18.0	32.3	7.0	16.3	17.1	34.2
サプライチェーンの弱点の悪用(委託先へのなりすまし等)による被害	906	13.2	21.5	5.7	11.3	12.7	52.1
テレワークで利用するシステムの脆弱性を利用した攻撃	904	23.9	30.6	6.0	6.9	8.7	44.0
修正プログラムの公開前を狙う攻撃(ゼロデイ攻撃)	929	20.5	30.6	6.6	8.1	5.7	47.0
脆弱性対策の公開に伴う悪用被害	928	19.0	28.9	6.4	7.5	5.6	48.5
犯罪のビジネス化(アンダーグラウンドサービス)による被害	935	12.3	23.1	5.3	4.8	7.6	59.5
フィッシングサイト等、自社になりすましたサイトの出現	931	14.3	28.6	5.6	5.7	13.9	49.7
システムの設定不備を悪用された不正アクセス	939	22.2	34.4	8.2	7.2	7.3	43.2

5.4 情報セキュリティ人材の状況

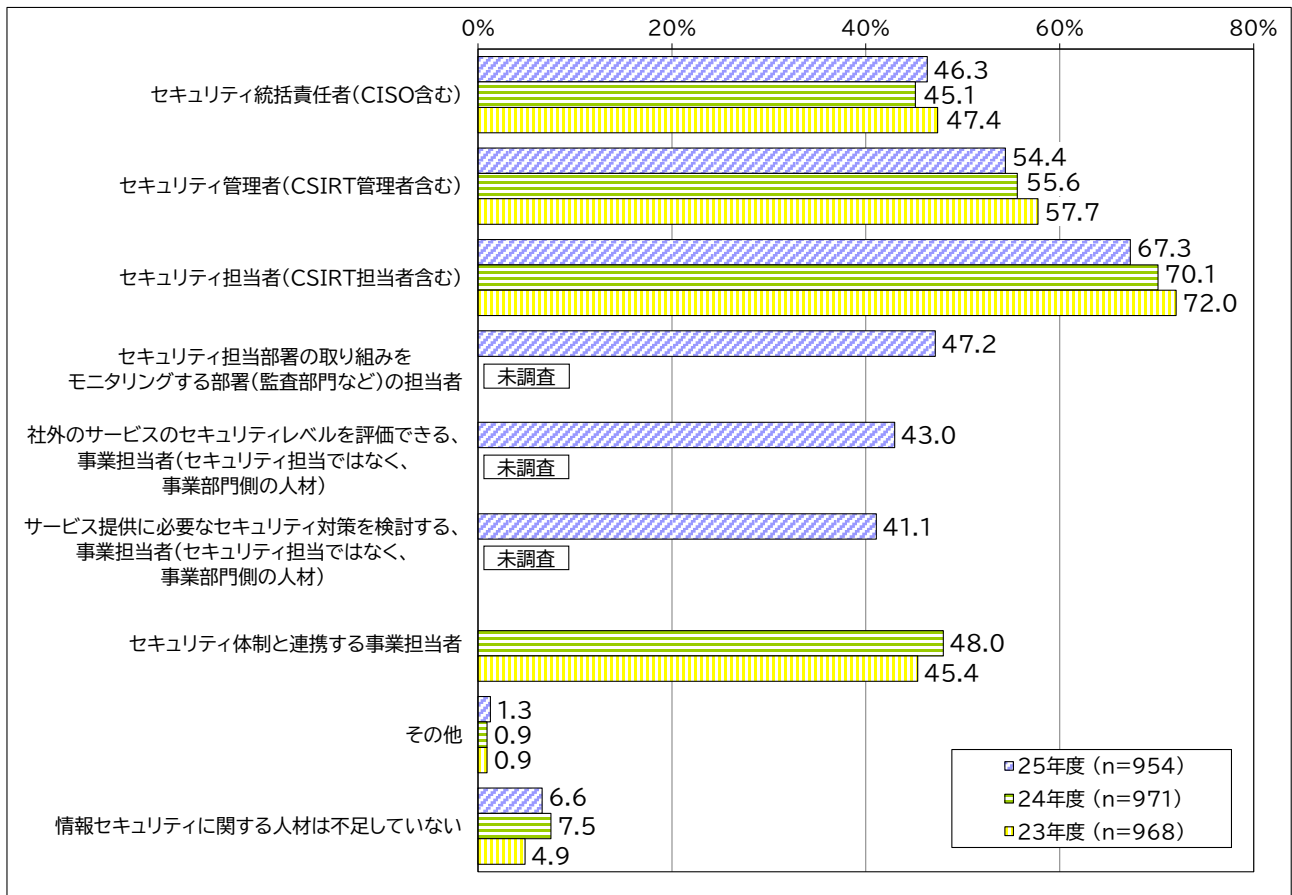
(1) 人材不足の状況

① 人材不足の状況は徐々に改善傾向にあるが、全体的に解消できている状況ではない

情報セキュリティ人材の不足状況(どのような職種の人材が不足しているか)を 23～25 年度で比較し、図表 5-4-1 に示す。25 年度はこれまであった「セキュリティ体制と連携する事業担当者」を除き、代わりに「セキュリティ担当部署の取組みをモニタリングする部署(監査部門など)の担当者」「社外のサービスのセキュリティレベルを評価できる、事業担当者(セキュリティ担当ではなく、事業部門側の人材)」「サービス提供に必要なセキュリティ対策を検討する、事業担当者(セキュリティ担当ではなく、事業部門側の人材)」の3つの人材(職種)を追加した。

「人材が不足している」割合は、「セキュリティ担当者(CSIRT 担当者含む)」が 67.3%と最も高い。24 年度比で-2.8 ポイントと 23 年度以降減少傾向にあるが、依然として多くの企業においてセキュリティ担当者の確保が課題となっている。他の 5 つの人材(職種)についても、「人材が不足している」割合はいずれも 40%を超えており、「セキュリティ統括責任者(CISO 含む)」と「セキュリティ管理者(CSIRT 管理者含む)」は過年度からあまり改善していないことから、全体的に人材不足を解消できている状況ではない。グループインタビュー調査においても、情報セキュリティ人材不足の理由として「そもそも IT 部門自体が人材不足であるため、情報セキュリティを担当する人材の確保も難しい。加えて、セキュリティ担当者には IT の基本的な知識とセキュリティに関する理解、さらにセキュリティ施策は全社に影響が生じるために関係部門と円滑にコミュニケーションがとれるという、求められるスキルが多く、その分獲得のハードルも高くなる」という意見も聴取しており、こうした点も担当者層の不足の要因である。

図表 5-4-1 情報セキュリティ人材不足の状況

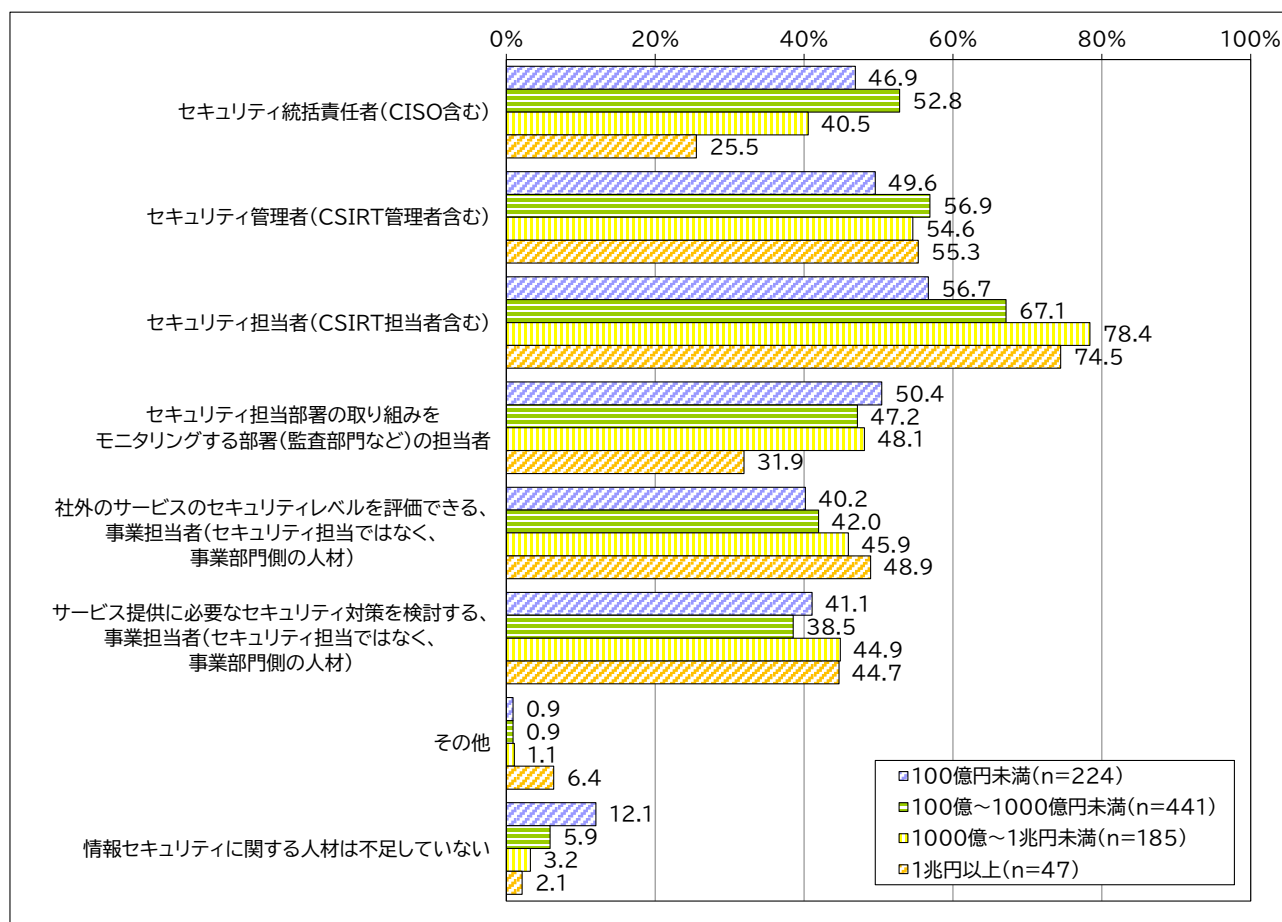


② 売上高「1000億～1兆円未満」の企業では「セキュリティ担当者(CSIRT担当者含む)」が特に不足

情報セキュリティ人材の不足状況について売上高別に比較し図表 5-4-2 に示す。売上高が大きくなるほど「セキュリティ担当者(CSIRT 担当者含む)」が不足する企業の割合は上昇し、売上高「1000億～1兆円未満」の企業で78.4%と最も高い。23、24年度は「1兆円以上」の企業で最も高かったが、25年度は74.5%と高い水準にはあるものの売上高区分で2番手となった。売上高「1000億～1兆円未満」の企業でもセキュリティ対策が増加するフェーズとなり、推進を担う担当者層の人材に不足を感じている企業の割合が増えていると考えられる。

また、「セキュリティ統括責任者(CISO含む)」と「セキュリティ管理者(CSIRT 管理者含む)」では売上高「100億～1000億円未満」の企業で、それぞれ52.8%、56.9%と最も高くなった。売上高区分による差は、ここ数年、年度ごとに変化しているが、25年度は「100億円～1000億円未満」の企業で、これから対応を行う体制強化を図るべく、組織の責任者層の増強が必要となっていると考えられる。

図表 5-4-2 売上高別 情報セキュリティ人材不足の状況

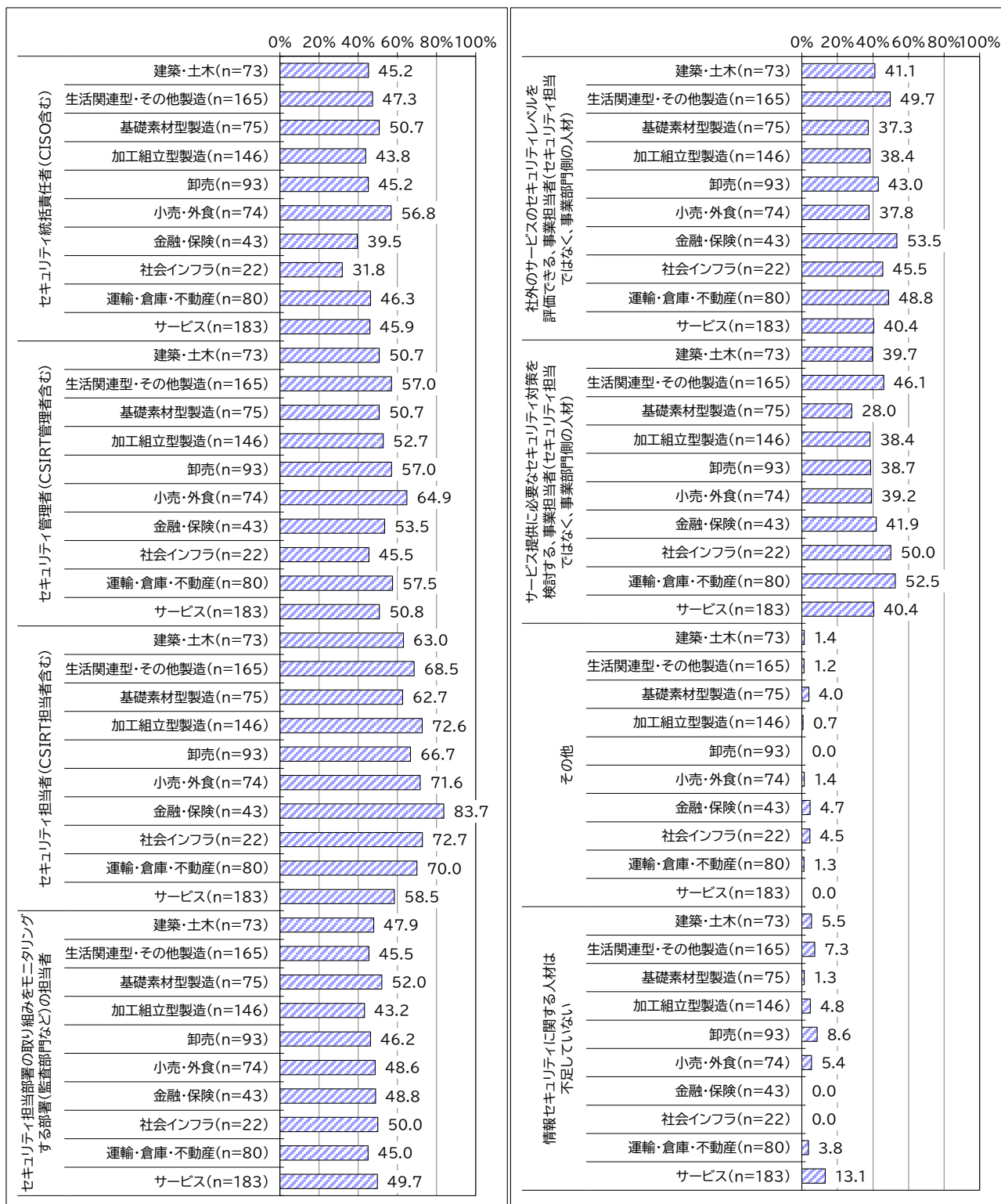


③ セキュリティ担当者は全業種で不足。セキュリティ統括責任者、セキュリティ管理者は小売・外食が最も不足している

情報セキュリティ人材の不足状況について業種グループ別に比較し図表 5-4-3 に示す。24 年度と同じくすべての業種グループにおいて 6 つのセキュリティ人材(職種)のなかで「セキュリティ担当者(CSIRT 担当者含む)」が不足する企業の割合が最も高くなった。業種グループで比較すると、金融・保険(83.7%、24 年度比+4.1 ポイント)で最も高い。金融・保険では「社外のサービスのセキュリティレベルを評価できる、事業担当者(セキュリティ担当ではなく、事業部門側の人材)」も 53.5%と、業種グループの中で不足する割合が最も高くなっており、セキュリティ担当・事業推進担当ともに担当者層の不足が課題となっている。業務の特性上、大量の顧客情報を守る必要があることに加え、決済など社会的にも業務継続が必須の機能を担っていることから、IT 部門・事業部門共にセキュリティへの意識が高いことがうかがえる。なお「セキュリティ担当者(CSIRT 担当者含む)」が不足している割合はサービスを除くいずれの業種グループにおいても 60%を超えており、対策を進めるうえでの大きな課題になっている。

「セキュリティ統括責任者(CISO 含む)」「セキュリティ管理者(CSIRT 管理者含む)」が不足する企業の割合は小売・外食でそれぞれ 56.8%、64.9%と業種グループで最も高くなった。小売・外食は、図表 5-1-3 に示すとおり、IT 予算全体に占める情報セキュリティ関連費用が「1~5%未満」の割合が 28.6%と金融・保険に次いで 2 番目に高く、また図表 5-1-6 に示すとおり、今後(3 年後)の情報セキュリティ関連費用予測で「2 割以上増加」と「2 割未満増加」の合計値が 59.5%と全業種グループの中で最も低い。今後セキュリティ対策を強化するために予算を確保する企業が多く、まずはセキュリティ対策を進める体制を整備し対応計画を策定できるリーダー層を必要としていると考えられる。

図表 5-4-3 業種グループ別 情報セキュリティ人材不足の状況



(2) 人材不足への対策

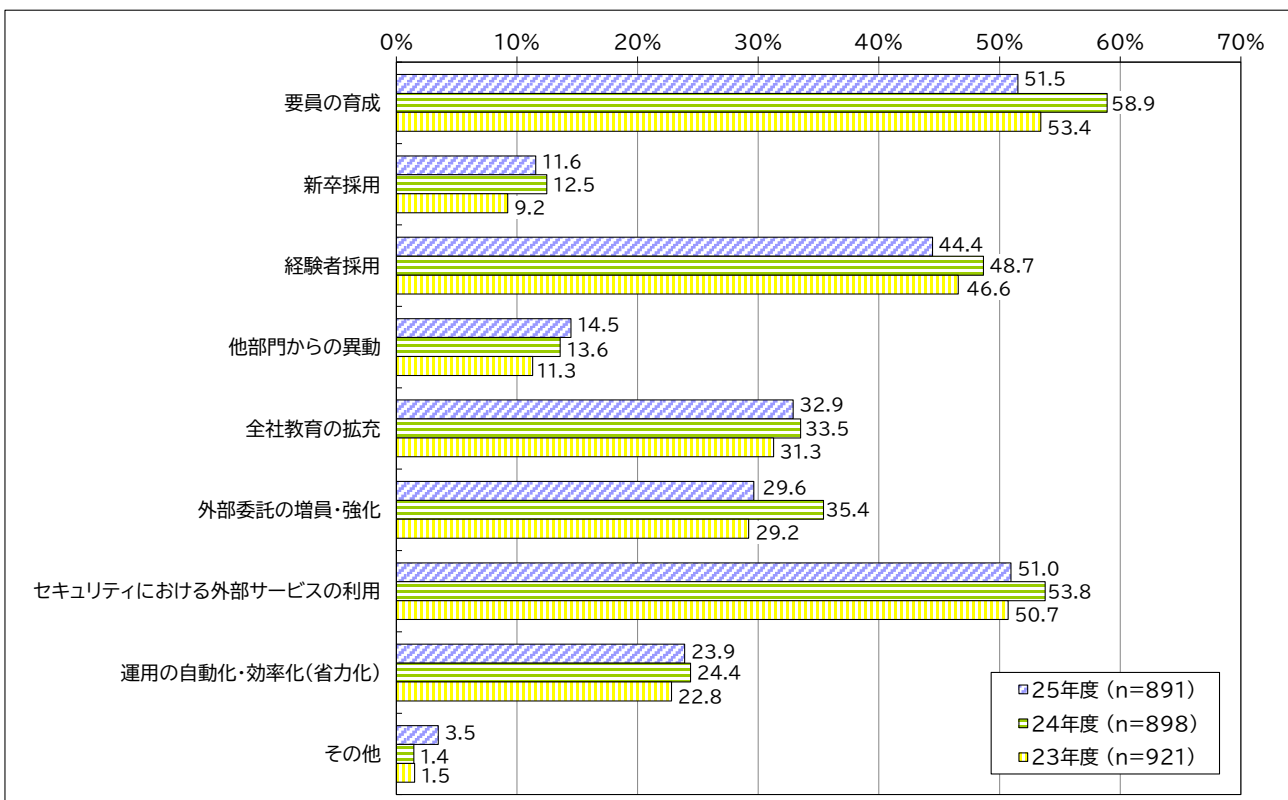
① 情報セキュリティ人材確保、および外部サービスの活用が目立つが、全体的に対策を講じている企業の割合がやや減少

次に、不足していると回答した企業における情報セキュリティ人材不足への対策について 23～25 年度を比較し図表 5-4-4 に示す。

「要員の育成」(51.5%、24 年度比－7.4 ポイント)が 24 年度に続き最も割合の高い対策となった。「経験者採用」(44.4%、同－4.3 ポイント)も高い水準にあるが、他の対策を含め 24 年度比では下がっている項目が多い。図表 5-4-1 などで示したとおり人材不足は解消されていないにもかかわらず、人材不足解消に取り組む企業の割合が減っている。各企業は対策を講じているが、対策として実効性を感じることができていない、または対策の推進にリソースが割かれ、そもそも人材確保に手が回っていないなどが可能性として想定される。

また人材確保以外の対策では、「セキュリティにおける外部サービスの利用」(51.0%、24 年度比－2.8 ポイント)と高い。外部サービスの活用により人材不足を補っている傾向は変わっていない。

図表 5-4-4 情報セキュリティ人材不足の対策

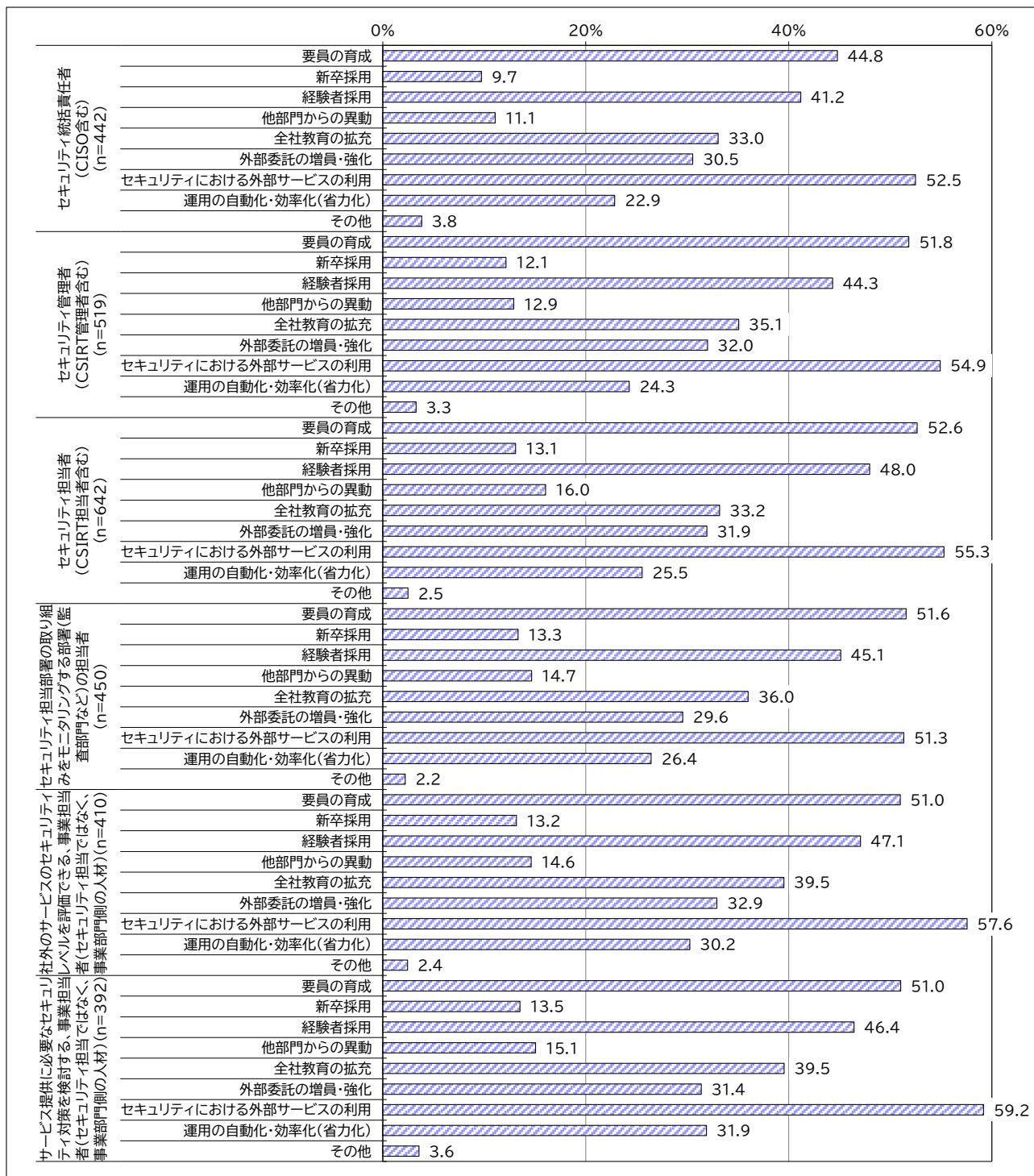


② 事業部門側の人材への対応として教育と外部サービスの利用が進められている

情報セキュリティ人材不足への対策について、不足している人材(職種)別に比較し図表 5-4-5 に示す。いずれの人材(職種)に対しても「要員の育成」「経験者採用」「セキュリティにおける外部サービスの利用」の割合が高く、かつ「セキュリティ担当部署の取組みをモニタリングする部署の担当者」以外の 5 つの人材(職種)で「セキュリティにおける外部サービスの利用」>「要員の育成」>「経験者採用」の順となっている。

事業部門側でセキュリティにかかわる「社外のサービスのセキュリティレベルを評価できる、事業担当者」「サービス提供に必要なセキュリティ対策を検討する、事業担当者」では「全社教育の拡充」と「セキュリティにおける外部サービスの利用」の割合が他の人材と比べて高い傾向がみられる。IT部門以外に所属しておりITやセキュリティに関する知識や経験が少ない人材と想定されることから、教育による知識の強化と外部サービス活用による負担感の軽減を中心に対応を進めているものと思われる。

図表 5-4-5 不足人材別 情報セキュリティ人材不足の対策



5.5 生成 AI と情報セキュリティ

(1) 生成 AI 活用におけるリスクへの対策

世の中で生成 AI の活用が進んでいる一方で、生成 AI には様々なリスクもある。生成 AI 活用において各企業がどのような懸念点を持っており、どのような対策を検討・実施しているのか調査した。

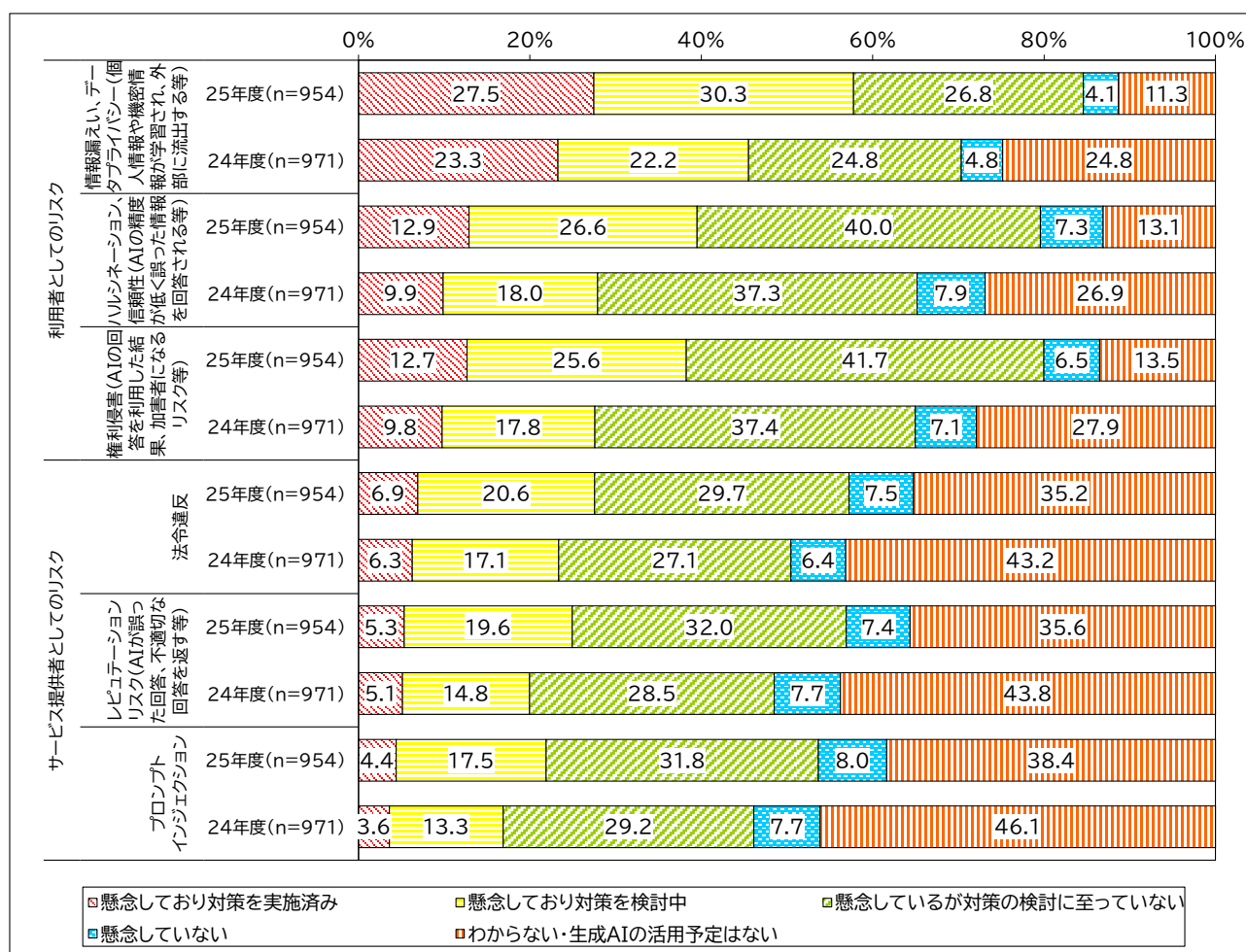
① 情報漏えい、データプライバシーに関するリスクを懸念し、対策を進める企業は増加傾向

生成 AI 活用において懸念するリスクと対策状況について調査した結果(24~25 年度)を図表 5-5-1 に示す。懸念するリスクとして、自社が生成 AI を利用する立場での「利用者としてのリスク」3 項目と、自社が顧客向けに提供するサービスにおいて生成 AI を活用する場合の「サービス提供者としてのリスク」3 項目を設定した。

「利用者としてのリスク」では、「懸念しており対策を実施済み」の割合は「情報漏えい、データプライバシー」(27.5%、24 年度比+4.2 ポイント)が最も高く、「懸念しており対策を検討中」との合計値は 57.8%(24 年度比+12.3 ポイント)となった。過半数の企業が当該対策を実施・検討中であり、まず情報漏えい対策を検討し、対策を講じる企業が多いことがうかがえる。同じく合計値で比較すると、「ハルシネーション、信頼性」は 24 年度比+11.6 ポイント、「権利侵害」は 24 年度比+10.7 ポイントといずれも 24 年度から 10 ポイント以上伸びており、情報漏えい対策のみならず他の課題についても順次着手が進んでいる状況が確認できる。

「サービス提供者としてのリスク」では、「懸念しており対策を実施済み」の割合は「法令違反」(6.9%、24 年度比+0.6 ポイント)が最も高い。「懸念しており対策を検討中」との合計値は 27.5%(24 年度比+4.1 ポイント)と伸びてはいるが、「利用者としてのリスク」の各対策と比較すると完了・着手している割合が低い。一方で「わからない・生成 AI の活用予定はない」(35.2%、24 年度比-8.0 ポイント)と高く、「利用者としてのリスク」の 3 つのどの対策よりも高い値であることから、リスクが分からずに利用している、あるいはそもそも顧客向けサービスに生成 AI を活用していない企業が多いと考えられる。この状況は「レピュテーションリスク」「プロンプトインジェクション」においても同様である。

図表 5-5-1 生成 AI 活用において懸念するリスクと対策状況

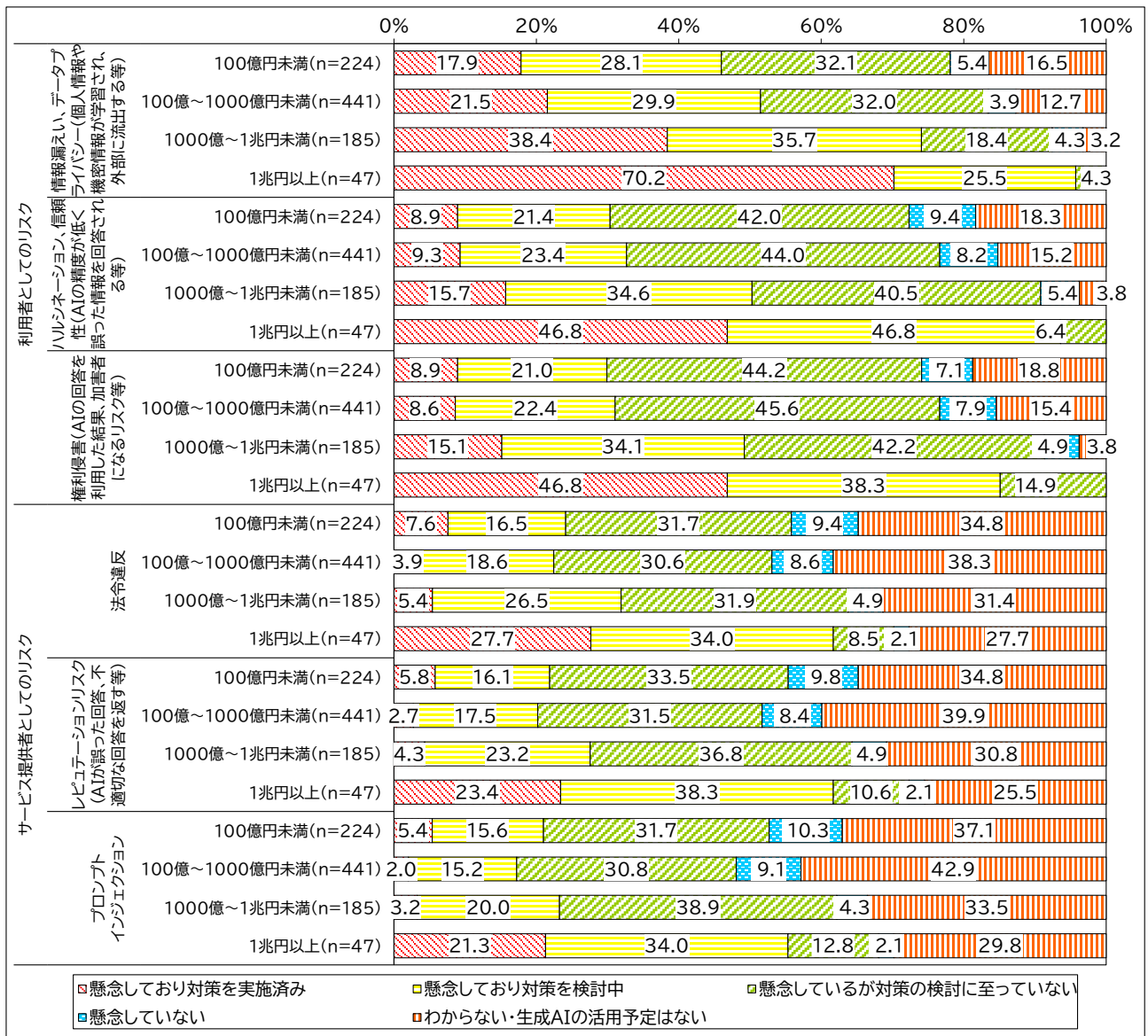


② 生成 AI 活用における各種リスクへの対策状況は、売上高によって大きな差が生じている

生成 AI 活用において懸念するリスクと対策状況について売上高別に比較し図表 5-5-2 に示す。どのリスク項目も、売上高が大きくなるほど「懸念しており対策を実施済み」の割合が高くなる傾向は 24 年度と変わらない。「情報漏えい、データプライバシー」で「懸念しており対策を実施済み」の割合は、売上高「1 兆円以上」の企業は 70.2% (24 年度比 +9.7 ポイント) と 7 割以上の企業が対策を実施済みであるのに対し、売上高「1000 億～1 兆円未満」は 38.4%、「100 億～1000 億円未満」は 21.5%、「100 億円未満」は 17.9% と大きな差がみられる。「ハルシネーション、信頼性」「権利侵害」についても、売上高「1 兆円以上」の企業では 50% 近くが対策を実施済みなのに比べ、「1 兆円未満」の企業ではその半分以下となっている。

売上高「1 兆円以上」の企業では、「利用者としてのリスク」において、「懸念していない」「わからない・生成 AI の活用予定はない」割合は 0.0% であり、生成 AI 活用開始時から活用に伴うリスクを特定し、対策を進めてきたと考えられる。売上高「1 兆円未満」の企業においても「分からない・生成 AI の活用予定はない」割合は 24 年度比で下がっており、例えば「情報漏えい、データプライバシー」について、24 年度比で「1000 億～1 兆円未満」は -3.2 ポイント、「100 億～1000 億円未満」は -13.3 ポイント、「100 億円未満」は -18.0 ポイントとなった。売上高「1 兆円未満」の企業においても各社で生成 AI の活用あるいは利用におけるリスク認識が進んでおり、今後順次対策が進んでいくと思われる。

図表 5-5-2 売上高別 生成 AI 活用において懸念するリスクと対策状況

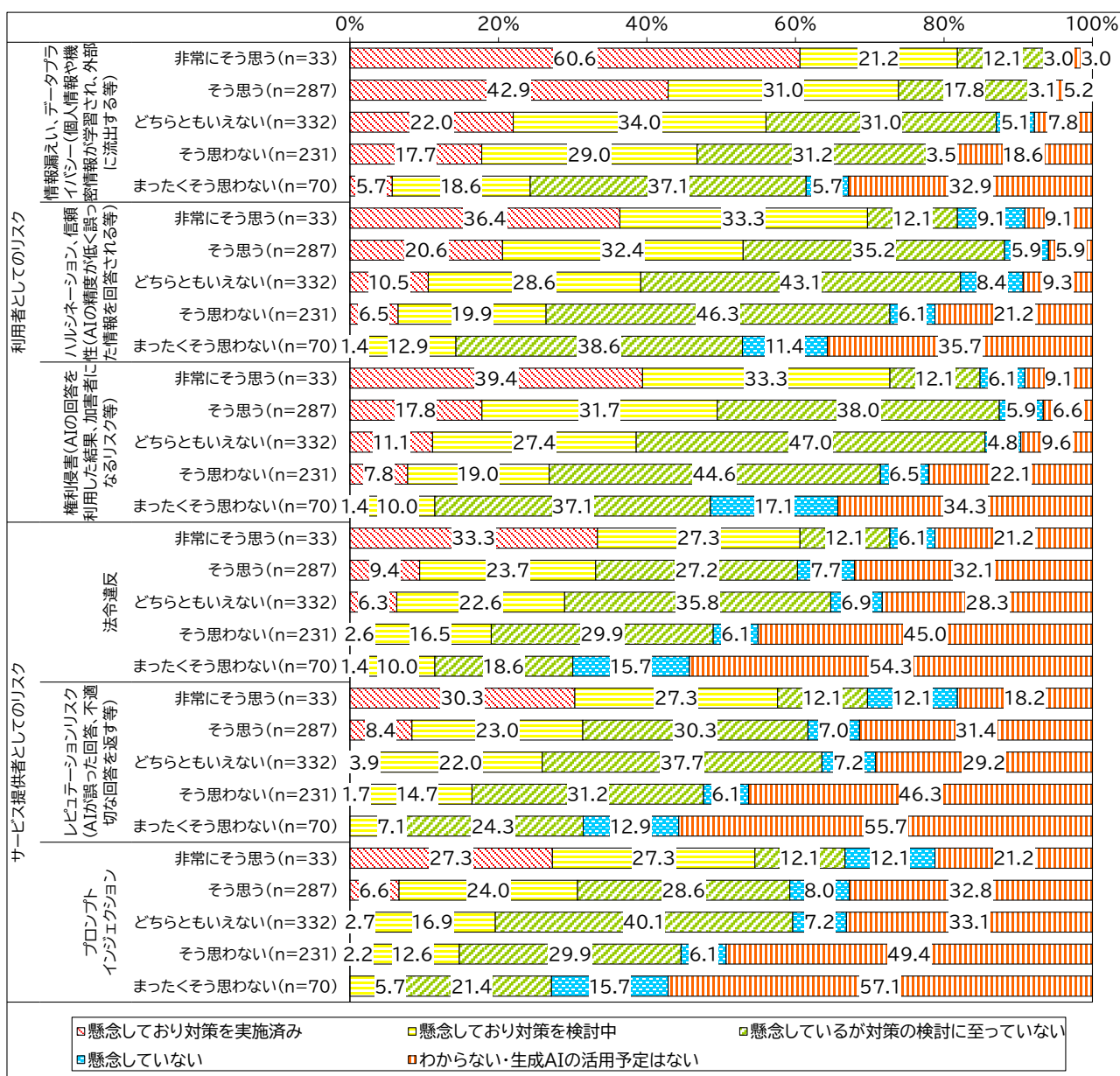


③ DX を推進できている企業ほど、生成 AI 活用に伴うリスクへの対策も進んでいる

生成 AI 活用において懸念するリスクと対策状況を DX 推進状況別に比較し図表 5-5-3 に示す。DX 推進状況とは、「DX を推進できているか」の設問に対する回答選択肢(「非常にそう思う」「そう思う」「どちらともいえない」「そう思わない」「まったくそう思わない」)で区分している。

図表 5-5-3 では、DX を推進できている企業ほど生成 AI 活用に伴うリスクについて「懸念しており対策を実施済み」の割合が高くなる。DX 推進状況が「非常にそう思う」企業は DX 推進状況がそれ以外の企業と比べて各リスクで「懸念しており対策を実施済み」の割合が高いほか、「懸念しており対策を検討中」との合計値ではいずれのリスクにおいても 50% を超える。DX を推進できている企業は、同時に DX 推進に伴い発生するリスクへの対策も進めている状況が確認できる。

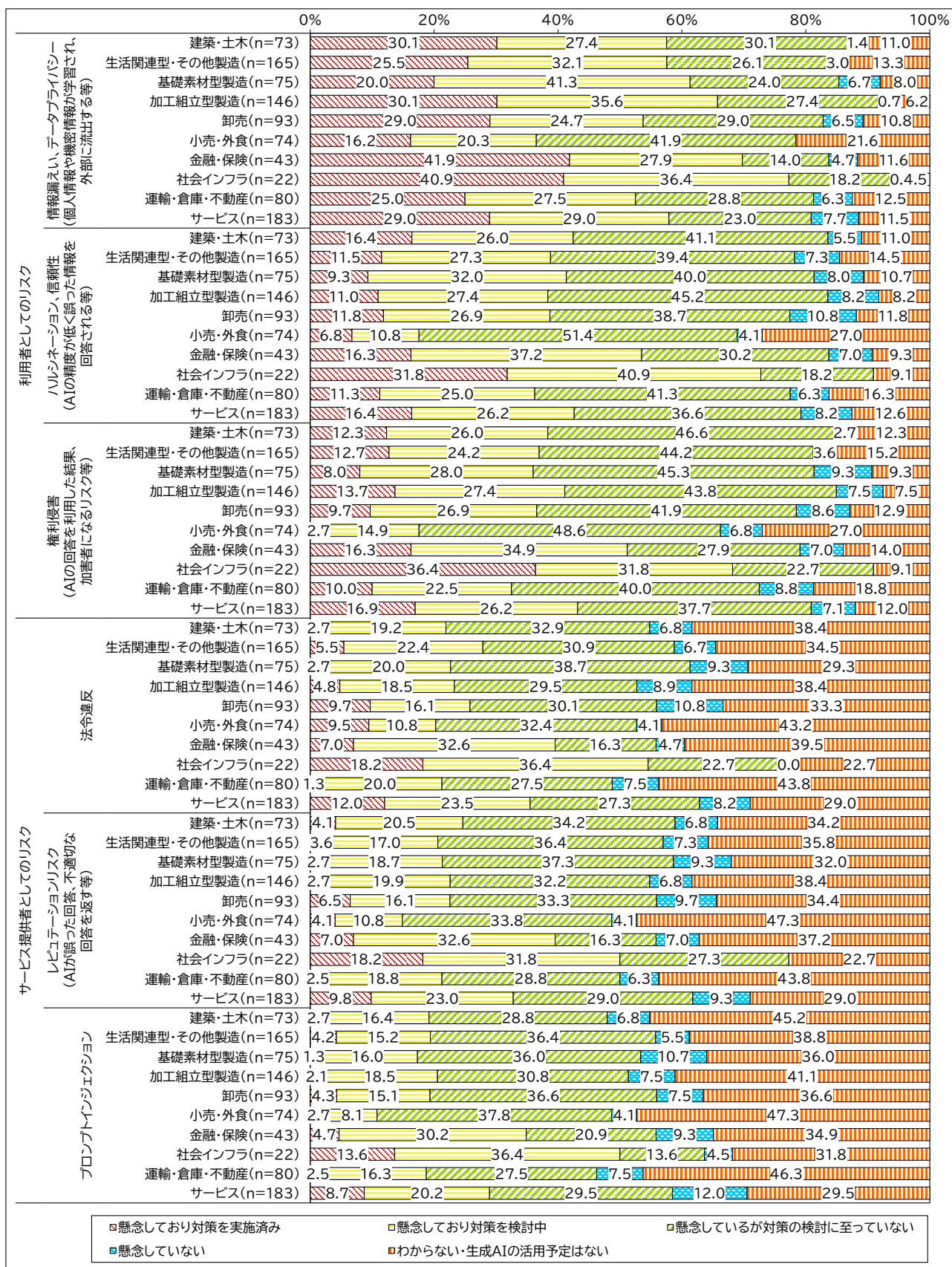
図表 5-5-3 DX 推進状況別 生成 AI 活用において懸念するリスクと対策状況



④ 生成 AI 活用におけるリスクへの対策・検討は、引き続き金融・保険、社会インフラで取組みが進んでいる

生成 AI 活用において懸念するリスクと対策状況について業種グループ別に比較し図表 5-5-4 に示す。「懸念しており対策を実施済み」と「懸念しており対策を検討中」の合計値で比較すると、すべての業種グループで「情報漏えい、データプライバシー」が最も高くなる。金融・保険(69.8%)、社会インフラ(77.3%)では他の業種グループと比べて非常に高い。他のリスクにおいても「懸念しており対策を実施済み」と「懸念しており対策を検討中」の合計値は金融・保険、社会インフラが他の業種グループに比べて高い水準にある。金融・保険、社会インフラともに社会における重要インフラとしての機能を維持するべく、生成 AI 活用を積極的に推進しながら各種リスクへの対策を同時に重視している。

図表 5-5-4 業種グループ別 生成 AI 活用において懸念するリスクと対策状況



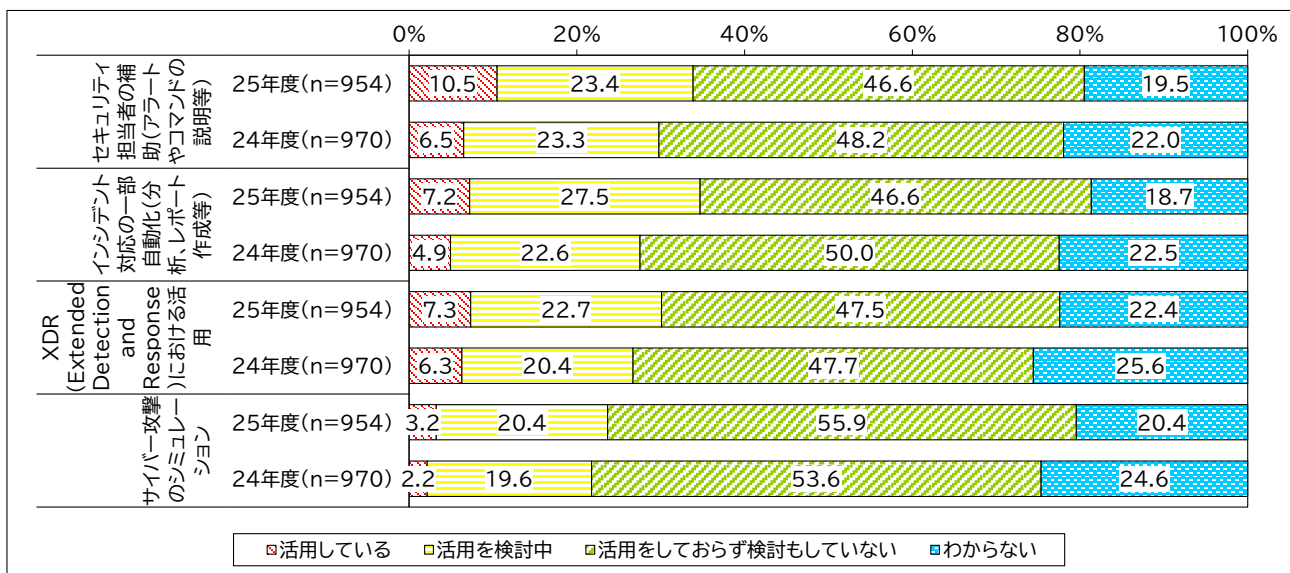
(2) 生成 AI の情報セキュリティへの活用

生成 AI は IT 部門自身の業務効率化・高度化にも寄与する可能性があり、活用事例を目にすることが増えている。ここでは情報セキュリティに関する取組みにおける、生成 AI の活用・検討状況を調査した。

① 割合は少ないが、生成 AI を情報セキュリティに活用している企業は少しずつ増加傾向

IT 組織(IT 部門、情報子会社)における生成 AI の情報セキュリティへの活用・検討状況を図表 5-5-5 に示す。全体として「活用をしておらず検討もしていない」「分からない」の合計値はすべての活用項目で 6 割以上を占め、検討着手に至っていない企業が多い。しかし「活用している」の割合は、「セキュリティ担当者の補助(アラートやコマンドの説明等)」(10.5%、前年比+4.0 ポイント)などいずれの活用項目でも 24 年度から上がっており、セキュリティ担当者が担う業務の効率化から活用が進んでいる。

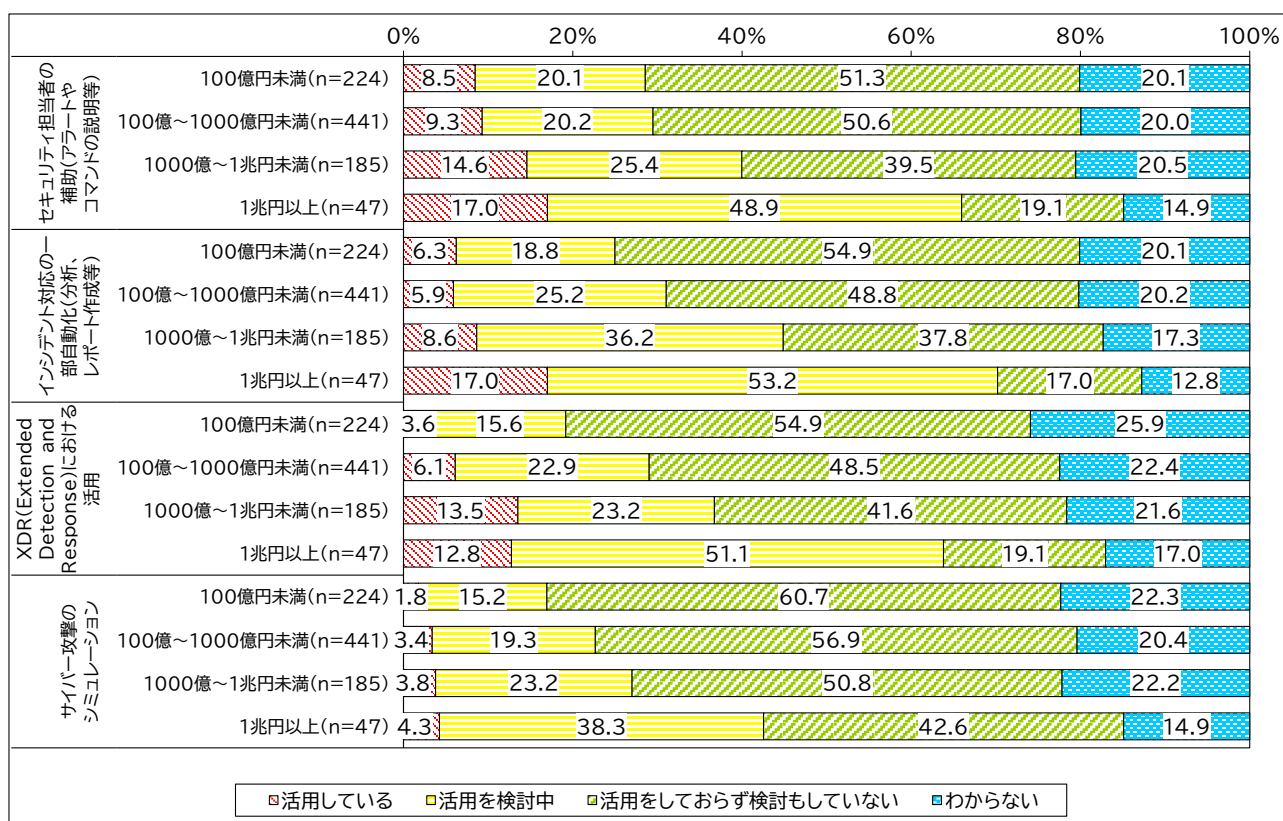
図表 5-5-5 生成 AI の情報セキュリティへの活用



② 売上高が大きい企業ほど、生成 AI の情報セキュリティへの活用が進んでいる

生成 AI の情報セキュリティへの活用・検討状況について売上高別に比較し図表 5-5-6 に示す。24 年度と同じく売上高が大きい企業ほど生成 AI を情報セキュリティに「活用している」「活用を検討中」の割合が高くなる。図表 5-5-2 に示したとおり、売上高が大きくなるほど生成 AI へのリスク対策が進んでいることから、全社的な生成 AI の活用を進めるなかで、情報セキュリティへの活用も進めていると考えられる。

図表 5-5-6 売上高別 生成 AI の情報セキュリティへの活用

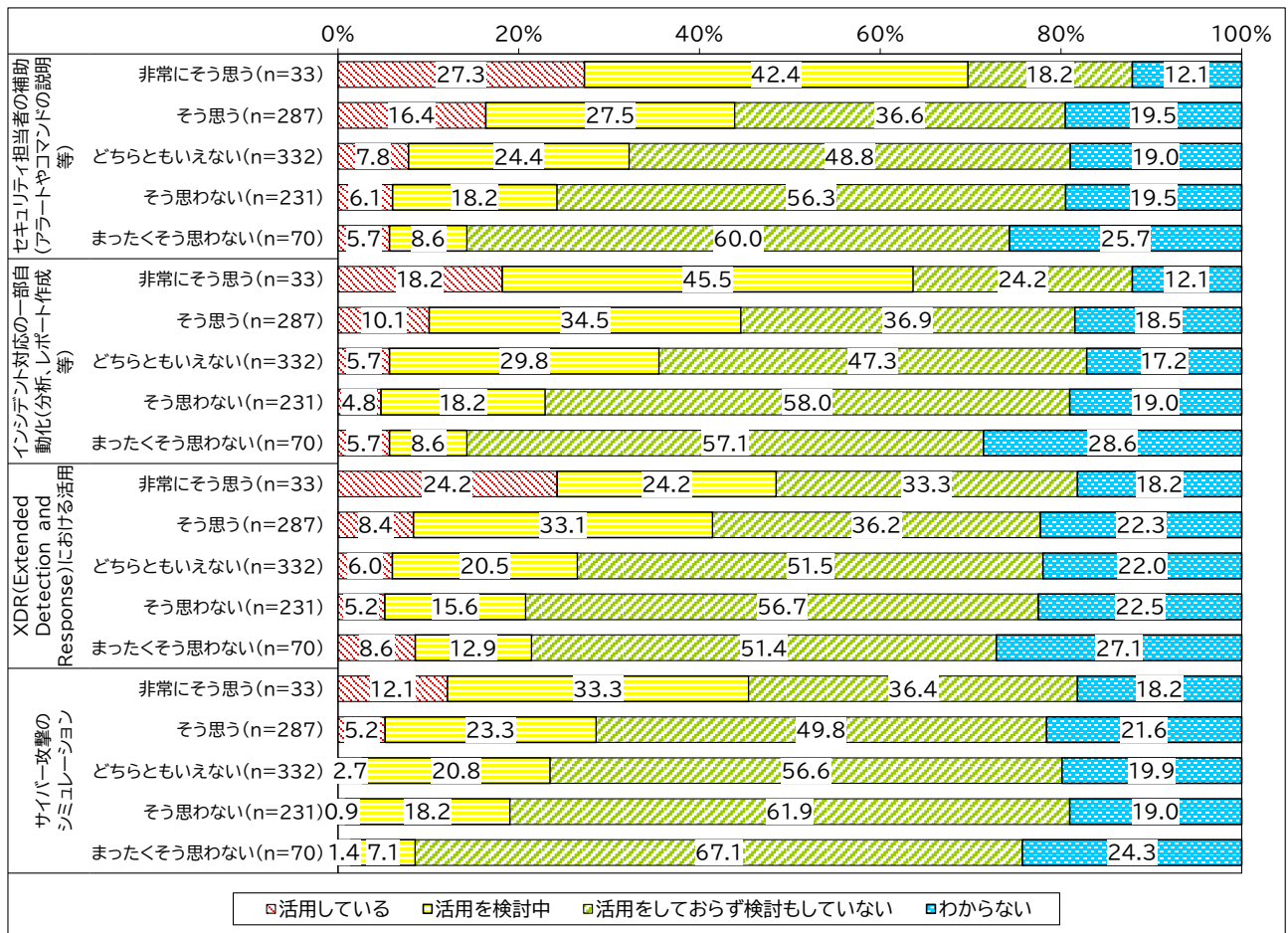


③ DX を推進できている企業では、生成 AI を情報セキュリティにも積極的に活用している

生成 AI の情報セキュリティへの活用・検討状況について DX 推進状況別に比較し図表 5-5-7 に示す。DX 推進状況とは、「DX を推進できているか」の設問に対する回答選択肢(「非常にそう思う」「そう思う」「どちらともいえない」「そう思わない」「まったくそう思わない」)で区分している。

DX 推進状況が「非常にそう思う」企業では、DX 推進状況がそれ以外の企業と比べて各推進項目で「活用している」「活用を検討中」の割合が高い。「活用している」割合は「セキュリティ担当者の補助」(27.3%)、「XDR における活用」(24.2%)では 10 ポイント以上高い結果となった。DX を積極的に推進できている企業では、情報セキュリティへの生成 AI 活用も積極的に進めている。

図表 5-5-7 DX 推進状況別 生成 AI の情報セキュリティへの活用



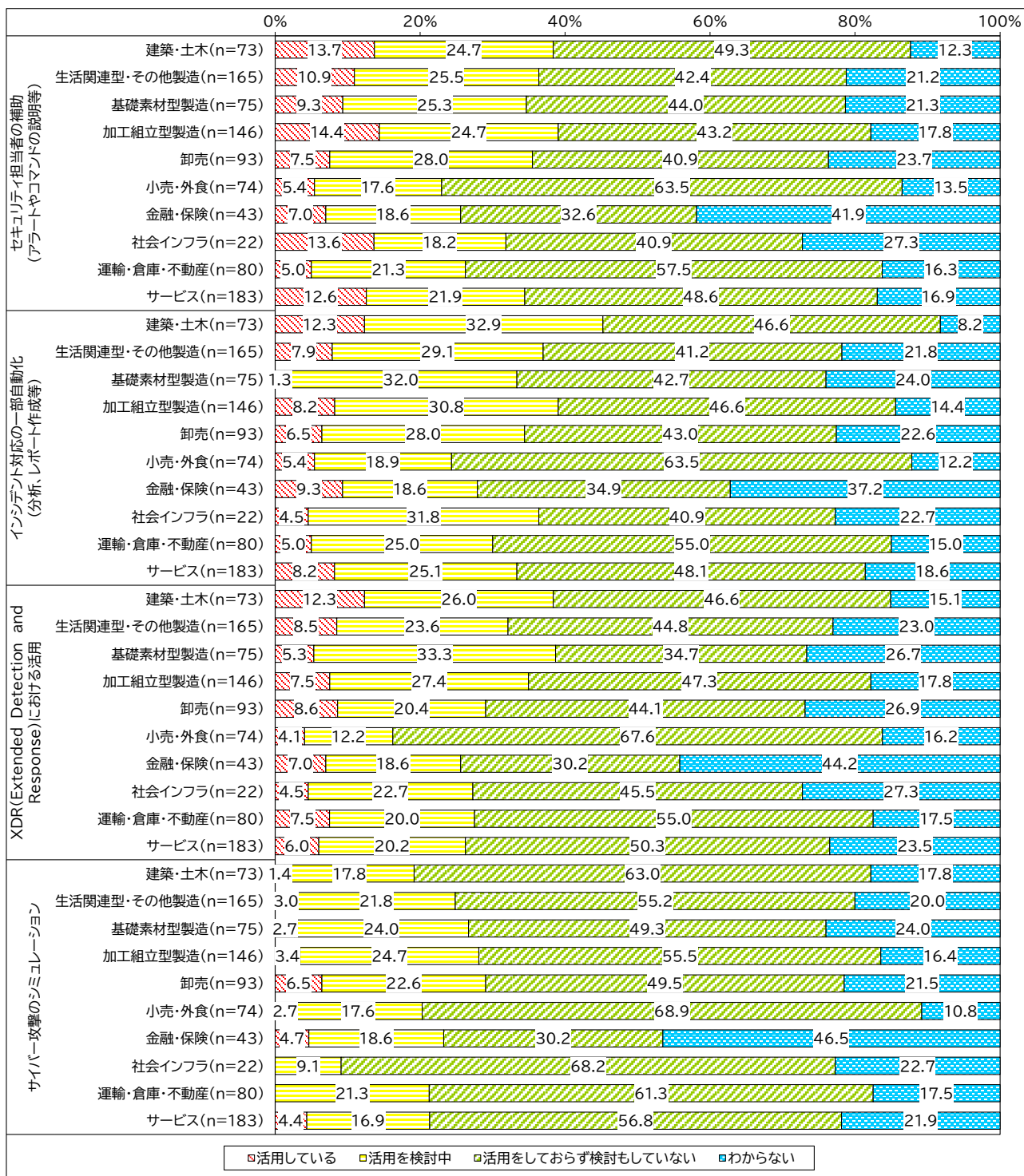
④ 業種グループによって生成 AI 活用の注力分野に差あり、建築・土木は全体的に積極推進

生成 AI の情報セキュリティへの活用・検討状況について業種グループ別に比較し図表 5-5-8 に示す。

いずれの活用項目についても「活用をしておらず検討もしていない」と「わからない」の合計値は、すべての業種グループで 5 割以上となる。。

また、「活用している」と「活用を検討中」の合計値で比べると、24 年度に続き建築・土木は「セキュリティ担当者の補助」(38.4%、24 年度比+0.5 ポイント)、「インシデント対応の一部自動化」(45.2%、同+11.8 ポイント)、「XDR における活用」(38.3%、同+3.5 ポイント)とそれぞれ業種グループの中で最も高いか 2 番目であり、情報セキュリティへの生成 AI 活用を積極的に推進していることがうかがえる。

図表 5-5-8 業種グループ別 生成 AI の情報セキュリティへの活用



まとめ

25年度のIT予算に占める情報セキュリティ関連費用の割合は増加傾向にある。サイバー攻撃は企業の規模や業態に関係なく発生していることや、サプライチェーンリスクの高まりにより委託元／供給先から更なるセキュリティ対策が求められる可能性があること、さらには今後の新たなIT技術の活用に合わせて新たな対策の実施などにより、情報セキュリティ対策にかかる費用は増加する方向にある。

各企業が実施している情報セキュリティ施策については、社内ルール・マニュアルの見直し、教育・訓練の実施など人的要素の強い対策や、インシデント対応時のプロセス整備を優先的に見直し・強化している傾向が23年度から続いている。

各企業で発生している情報セキュリティインシデントは、「発生した」企業の割合が相対的に高い標的型攻撃について、不審メール対応訓練やマルウェア対策などの対策が進んだことで、やや減少に転じつつある。内部不正や不注意による情報漏えいは引き続き高めの水準にあるが、「発生した可能性もあるが把握していない企業」の割合が減り「発生した」割合が増加しており、事象発生を検知する対策が進んだ効果と考えられる。

情報セキュリティ人材の不足は、23年度から徐々に改善しているようにも見えるが、全体的に担当者層を中心に解消できていない状況ではない。業種グループや売上高により若干の差はあるものの、IT人材自体が不足している状況で、さらにセキュリティに関するスキルを持った人材の確保が各社においても課題であり、短期的には外部サービスの活用で対処しながら、長期的には要員の育成を進めている傾向であると推察される。

生成AI活用における情報セキュリティ対策については、まだ生成AI自体の活用を検討中の企業もあるものの、自社内での生成AIの活用を進めている企業が増え、これに伴うリスクとして特に情報漏えい、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。売上高が大きい企業やDXを推進できている企業ほど生成AI活用におけるリスクへの対策が進んでいる。

冒頭にも述べたとおり、情報セキュリティの重要性は年々高まっている。今回の調査では触れなかったが、委託先等のサードパーティにおけるサイバーセキュリティの確保なども議論されており、引き続き各企業では、情報セキュリティ対策の継続的な強化や予算、人材の確保が必要となる。こうした環境変化に対して、情報セキュリティ対策はもはやIT部門だけでなく、企業における事業継続と密接に結びついた経営課題として位置付ける必要があり、技術的対策に限らず人およびガバナンスの観点も踏まえた全社的な態勢の整備が求められる。

第 6 章

IT組織・人材

6.1 IT組織の役割貢献状況

- (1) IT組織の役割貢献状況は微増

6.2 IT人材の増減動向と充足状況

- (1) IT人材数は引き続き増加動向が続く

6.3 IT組織の機能・能力の充足状況

- (1) DX機能はIT部門内に取り込む傾向
- (2) IT組織の機能・能力の充足状況
- (3) IT組織の機能・能力の拡充にはデータ活用に強い意欲

6.4 IT人材不足の現状と課題

- (1) IT人材不足の影響
- (2) 担当業務別に見た採用、育成、流出面の課題
- (3) プロジェクトマネジメント、上流工程担当人材の育成

6.5 生成AIに対するIT部門の役割

6 IT 組織・人材

企業経営の様々な局面で IT への依存度が高まっており、IT 組織の貢献度の向上や IT 人材の確保を経営課題の一つとして考える企業も多い。本章では、IT 組織、IT 人材の現状について調査し、経年変化も含め分析する。特に、昨今の人材不足が経営に対する IT 組織の貢献に影響している状況を踏まえ、IT 人材の採用・育成・流出面に対する課題を掘り下げる。また、多くの企業が生成 AI の導入・活用を進めているなか、生成 AI の活用促進に向けた IT 部門の役割(取組み状況)についても調査した。

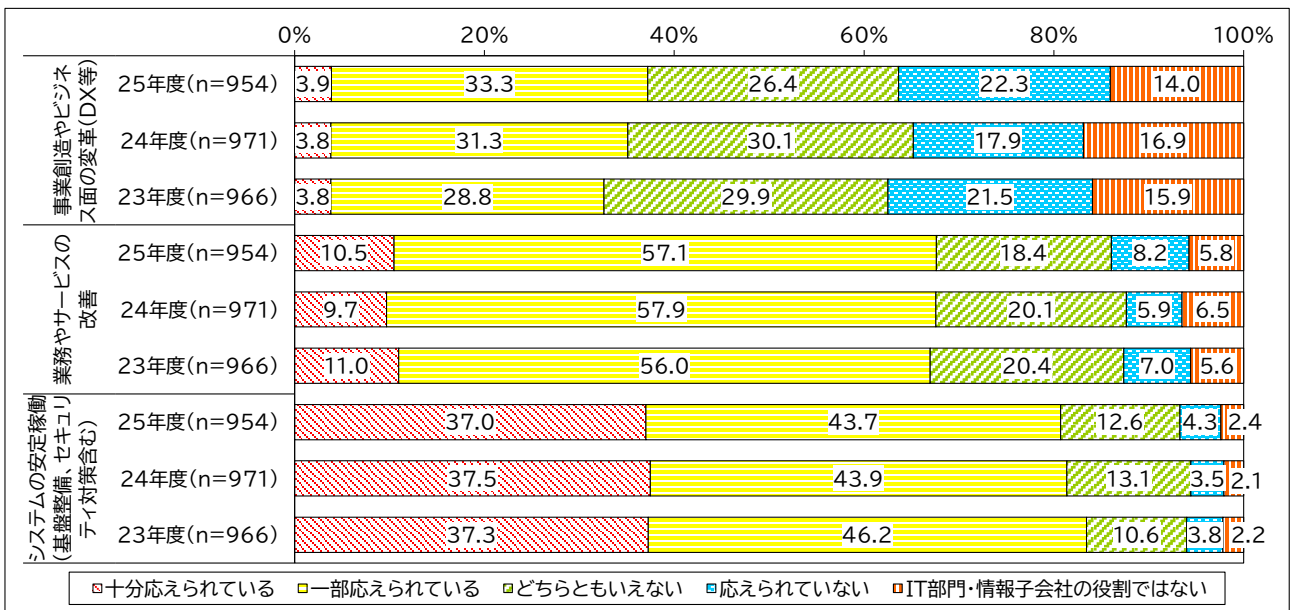
6.1 IT 組織の役割貢献状況

(1) IT 組織の役割貢献状況は微増

経営からみた IT 組織(IT 部門、情報子会社)の役割である「事業創造やビジネス面の変革(DX 等)」「業務やサービスの改善」「システムの安定稼働(基盤整備、セキュリティ対策含む)」の 3 つの側面から、IT 組織の役割貢献状況を調査した。その 3 年間の推移を図表 6-1-1 に示す。

25 年度は、「事業創造やビジネス面の変革(DX 等)」では「十分応えられている」企業が 3.9%、「一部応えられている」企業が 33.3%となり、3 年間で徐々に貢献が進んだ。一方で、「業務やサービスの改善」については、「十分応えられている」と「一部応えられている」の合計で 67.6%となり、3 年間ほぼ横ばい状態。さらに「システムの安定稼働(基盤整備、セキュリティ対策含む)」は合計で 80.7%と高い水準ではあるが、やや低下傾向にある。これは IT 組織の基本的な役割であるが、IT 人材不足だけでなく、昨今の情報システム運用の複雑化やサイバー攻撃の巧妙化など、様々な要因が複合的に関係しているものと考えられる。

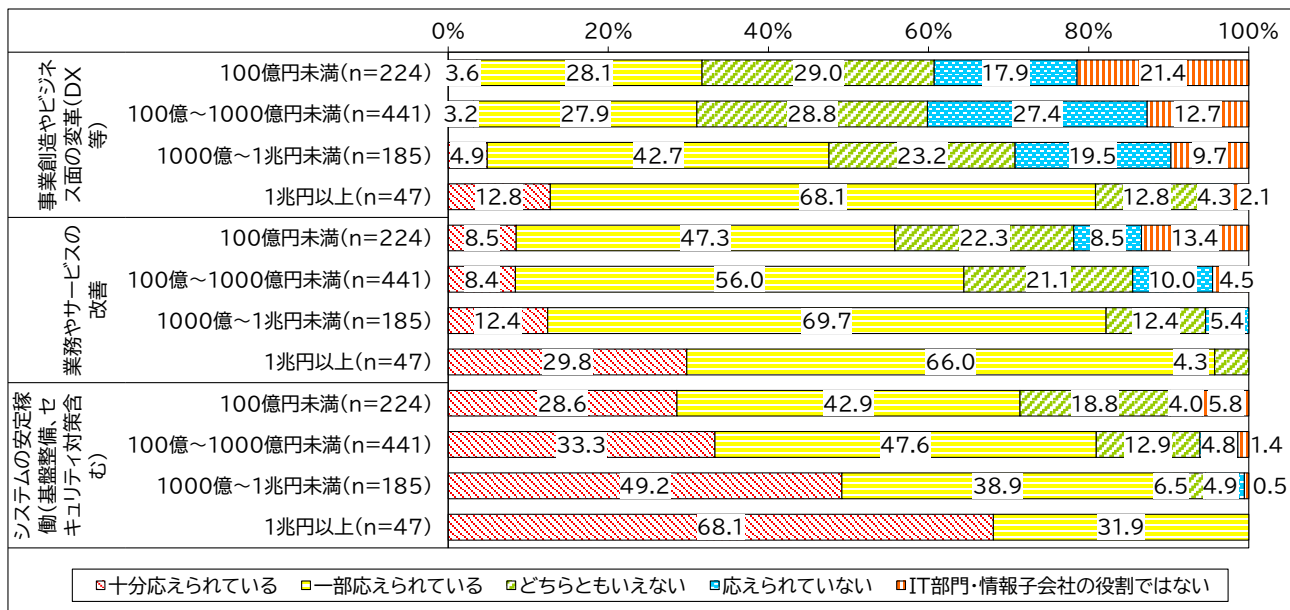
図表 6-1-1 年度別 IT 組織の貢献状況



続いて、IT 組織の役割貢献状況を売上高別に比較し図表 6-1-2 に示す。売上高「1 兆円以上」の企業では、「事業創造やビジネス面の変革(DX 等)」において「十分応えられている」企業が 12.8%、「一部応えられている」企業が 68.1%と、売上高「1 兆円未満」の企業と比べて突出している。また、「業務やサービスの改善」

や「システムの安定稼働(基盤整備、セキュリティ対策含む)」についても、売上高が大きくなるほど貢献できている企業の割合が高くなっており、資金力や人材力のある企業ほど IT 組織の貢献が高くなっている。一方、売上高の小さい企業であっても、IT を競争力につなげている企業が一定割合あり、そうでない企業と二極化している。

図表 6-1-2 売上高別 IT 組織の貢献状況

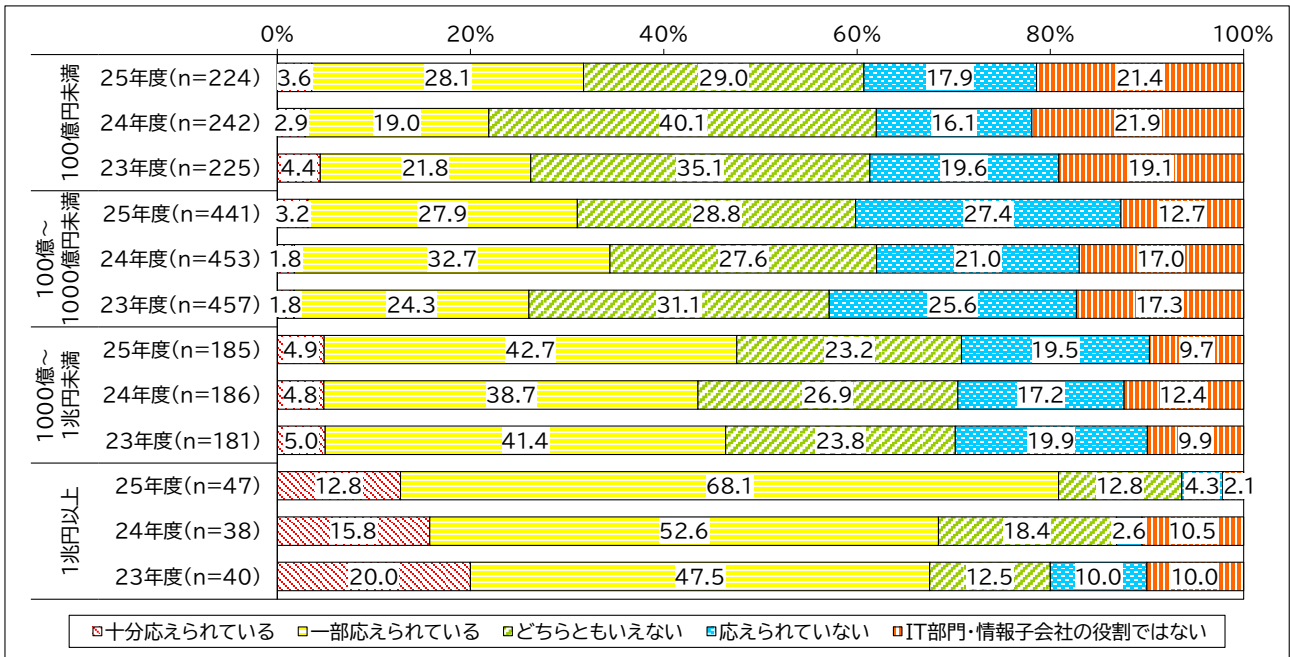


図表 6-1-1 で変化のみられた「事業創造やビジネス面の変革(DX 等)」と「システムの安定稼働(基盤整備、セキュリティ対策含む)」について、それぞれ売上高別 3 年間の推移を図表 6-1-3、6-1-4 に示す。

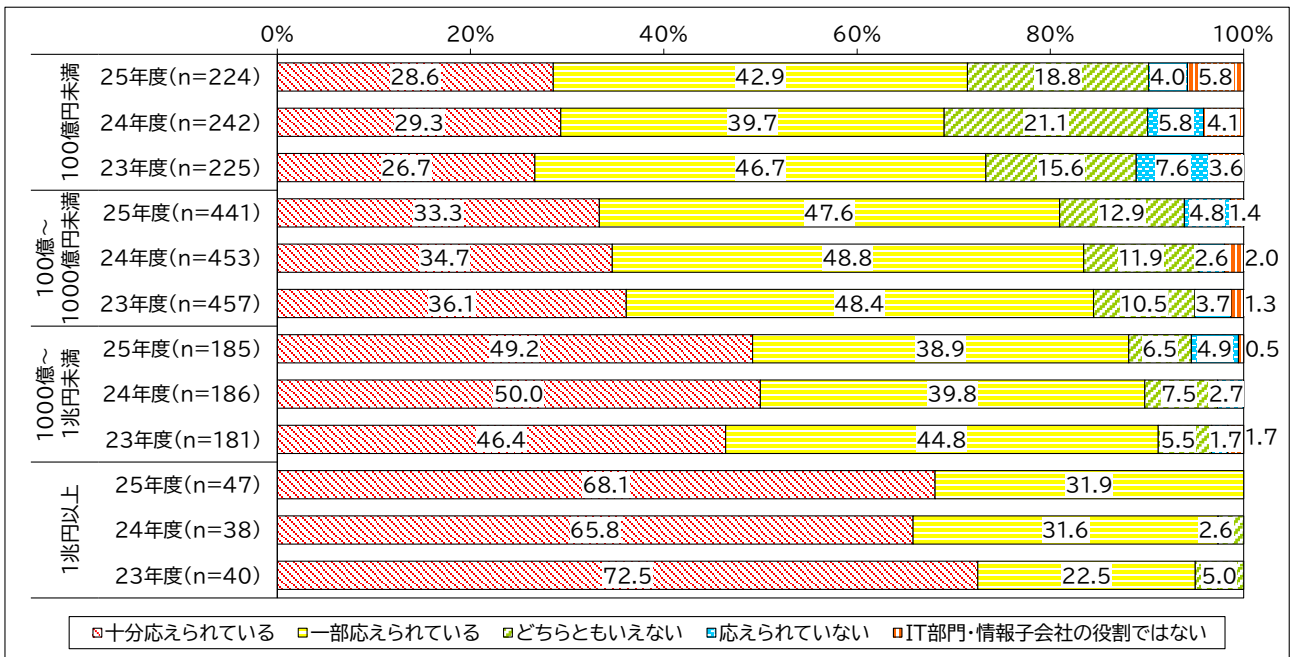
図表 6-1-3 では、売上高「100 億円未満」の企業と「1 兆円以上」の企業において、「一部応えられている」までを含めた貢献度の大きな伸びがみられる。25 年度調査については生成 AI のような、比較的導入しやすい IT の貢献も予想される一方で、3 年間推移で見ると、各年度の変動も大きく、売上高別の分析からトレンドの特定は難しい。

図表 6-1-4 でも同様に、売上高別の分析でトレンドの特定は難しいが、売上高「100 億~1000 億円未満」の企業と売上高「1000 億~1 兆円未満」の企業で低下傾向にあることが見て取れる。

図表 6-1-3 売上高別「事業創造やビジネス面の革新(DX等)」貢献状況の推移



図表 6-1-4 売上高別「システムの安定稼働(基盤整備、セキュリティ対策含む)」貢献状況の推移



6.2 IT人材の増減動向と充足状況

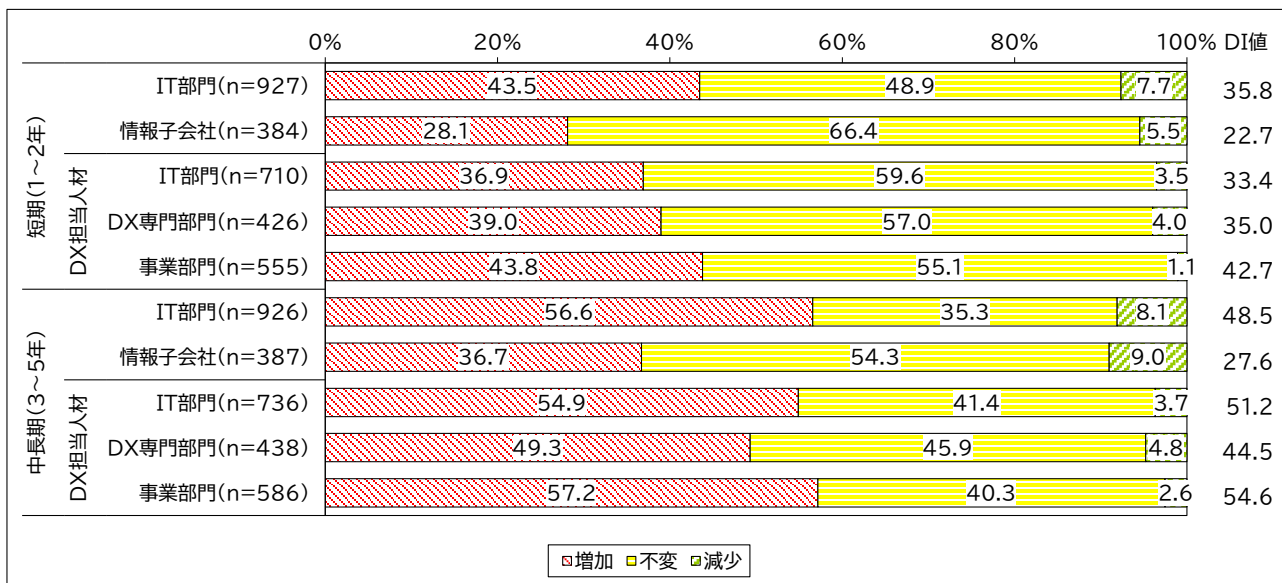
(1) IT人材数は引き続き増加動向が続く

IT部門と情報子会社の人員数、およびIT部門、DX専門部門、事業部門のそれぞれにおけるDX担当人材の人員数の増減について、短期(1~2年)と中長期(3~5年)の動向を調査した結果を図表6-2-1に示す。図表中のDI値とは、「増加」と回答した企業の割合から「減少」と回答した企業の割合を差し引いた値である。

DI 値で見ると、IT 部門では、短期(1~2 年)が 35.8 ポイント、中長期(3~5 年)が 48.5 ポイントと高く、情報子会社では、短期(1~2 年)が 22.7 ポイント、中長期(3~5 年)が 27.6 ポイントとなる。IT 部門、情報子会社ともに人員数増の動向が認められるが、IT 部門の方がその傾向が強い。

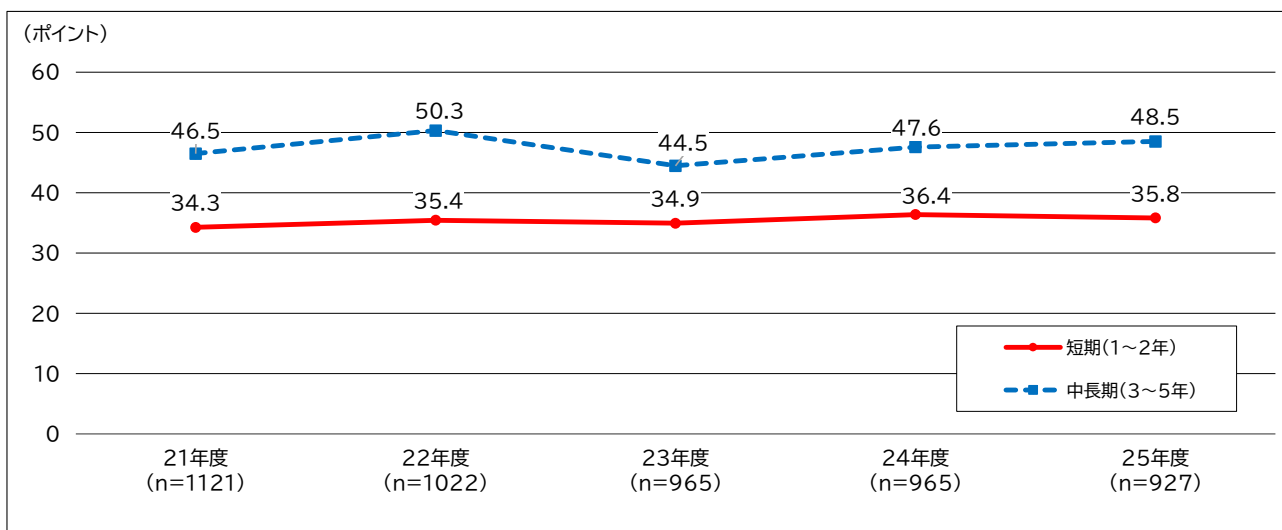
DX 担当人材について同じく DI 値をみると、事業部門が短期(1~2 年)で 42.7 ポイント、中長期(3~5 年)で 54.6 ポイントと最も高い値となっている。事業部門に DX 担当人材を配置している企業に限定されるが、IT 部門だけでなく事業部門においても DX 担当人材を強化する動向が表れている。

図表 6-2-1 組織別 IT 人材増減の動向



IT 部門の人員数の増減傾向について DI 値の 21~25 年度の推移を図表 6-2-2 に示す。21 年度以降、短期の DI 値は 35 ポイント程度の高い水準で横ばいであるが、中長期ではさらに 10 ポイント以上高い水準で推移していることから、IT 人材獲得の要求はさらに強く、難しくなっていくと推察される。

図表 6-2-2 IT 部門の人員数 DI 値の推移



6.3 IT 組織の機能・能力の充足状況

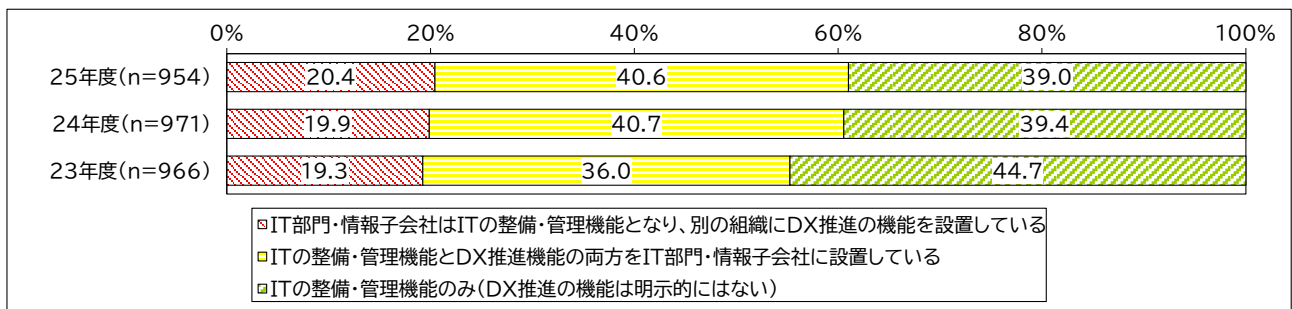
(1) DX 機能は IT 部門内に取り込む傾向

多くの企業において DX の取組みが進んでいることから、DX 機能をどの組織に置くか、推進力や実現性の観点から企業の状況に合わせた対応がとられていると考えられる。IT 組織(IT 部門、情報子会社)と DX 機能の関係について調査結果(23~25 年度)を図表 6-3-1 に示す。また、IT 組織と DX 機能の関係(23~25 年度)を売上高別に比較し図表 6-3-2 に示す。

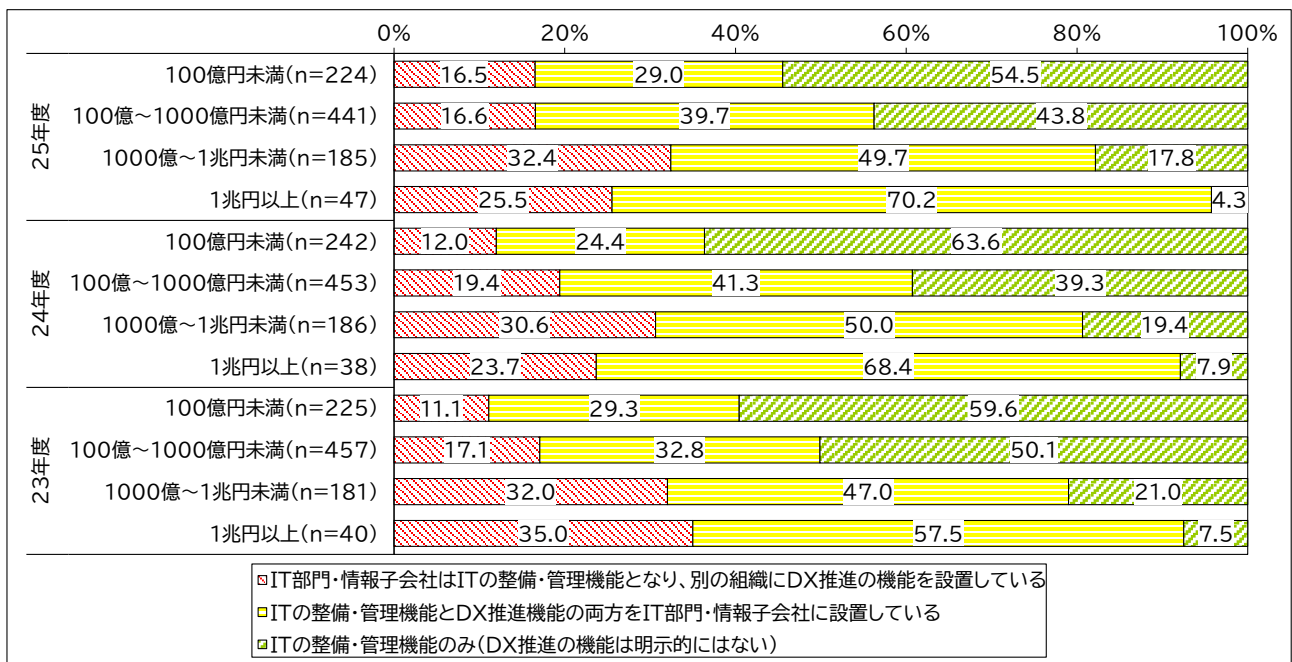
図表 6-3-1 では、25 年度は「IT の整備・管理機能と DX 推進機能の両方を IT 部門・情報子会社に設置している」企業の割合が 40.6%と最も高くなった。一方で、「IT 部門・情報子会社は IT の整備・管理機能となり、別の組織に DX 推進の機能を設置している」は 20.4%と、23 年度から微増傾向にあり、IT の整備・運用機能と DX 推進機能を分ける企業も一定数認められる。

図表 6-3-2 から、売上高「1 兆円以上」の企業で「IT の整備・管理機能と DX 推進機能の両方を IT 部門・情報子会社に設置している」が、57.5%(23 年度)→68.4%(24 年度)→70.2%(25 年度)と大きく伸びている。売上高「1 兆円以上」の企業は DX で先行しており、その効果の実現にあたっては基幹システム等との連携が必要となるため、IT 部門内に DX 推進機能を置く傾向があると推察される。

図表 6-3-1 IT 組織と DX 機能の関係



図表 6-3-2 売上高別 IT 組織と DX 機能の関係

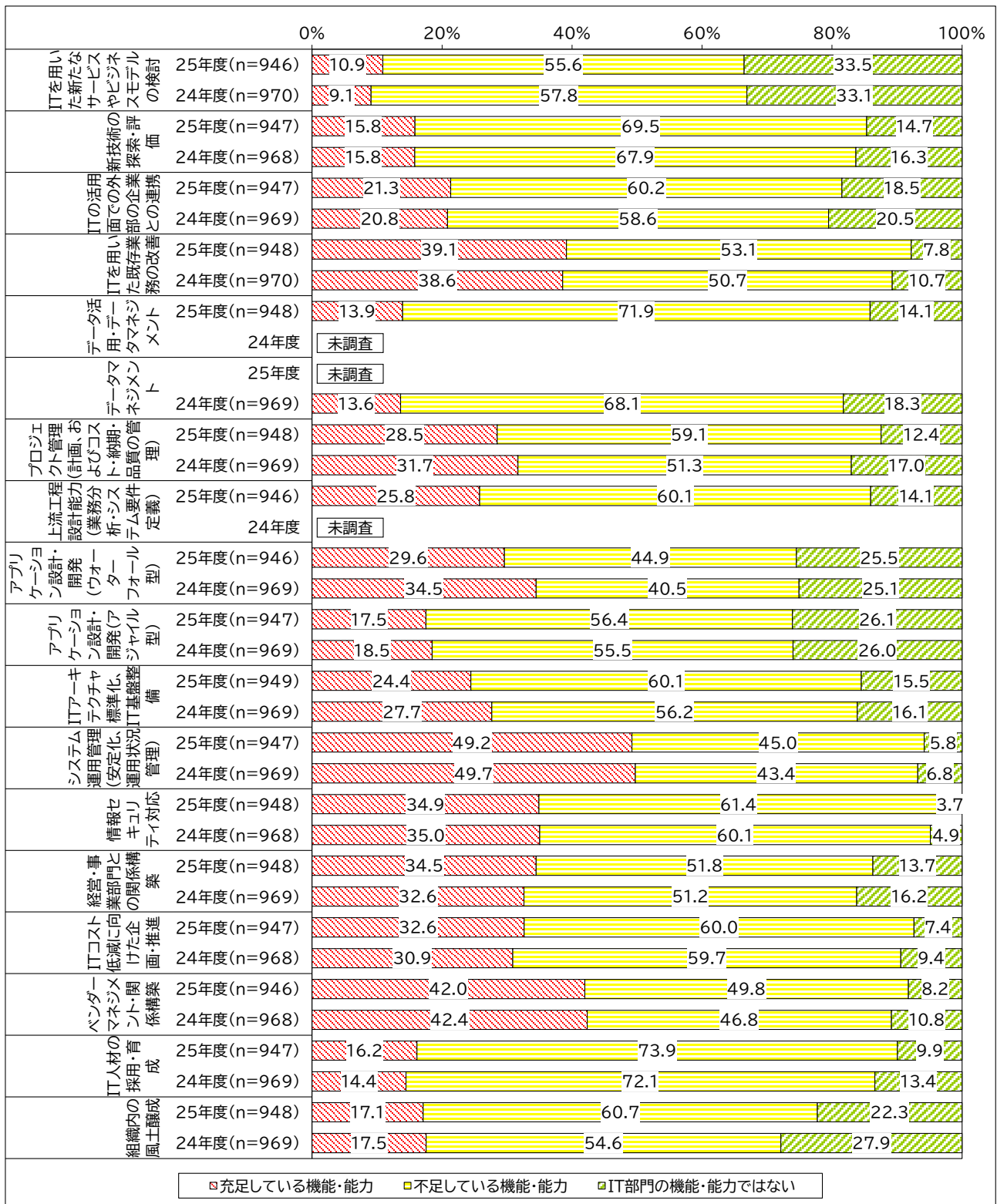


(2) IT組織の機能・能力の充足状況

IT組織の機能・能力17項目の充足状況について調査結果(24、25年度)を図表6-3-3に示す。なお25年度調査では、機能・能力項目として24年度にあった「データマネジメント」を除き、「データ活用・データマネジメント」と「上流工程設計能力(業務分析・システム要件定義)」を新たに追加した。

25年度は、「充足している機能・能力」の高い順に、「システム運用管理(安定化、運用状況管理)」49.2%、「ベンダーマネジメント・関係構築」42.0%、「ITを用いた既存業務の改善」39.1%となった。IT組織の運営や管理にかかわる機能・能力の充足がみられる。一方で、「不足している機能・能力」は高い順に、「IT人材の採用・育成」73.9%、「データ活用・データマネジメント」71.9%、「新技術の探索・評価」69.5%となった。新たな活動でIT組織の貢献度を高めるために必要な3要素(人材、データ、新技術)の不足があがっている。24年度と25年度を比較すると多少の上下はあるが、顕著な割合の増減はないことから、「不足している機能・能力」は短期的な改善が難しい機能・能力といえる。

図表 6-3-3 IT 組織の機能・能力の充足状況

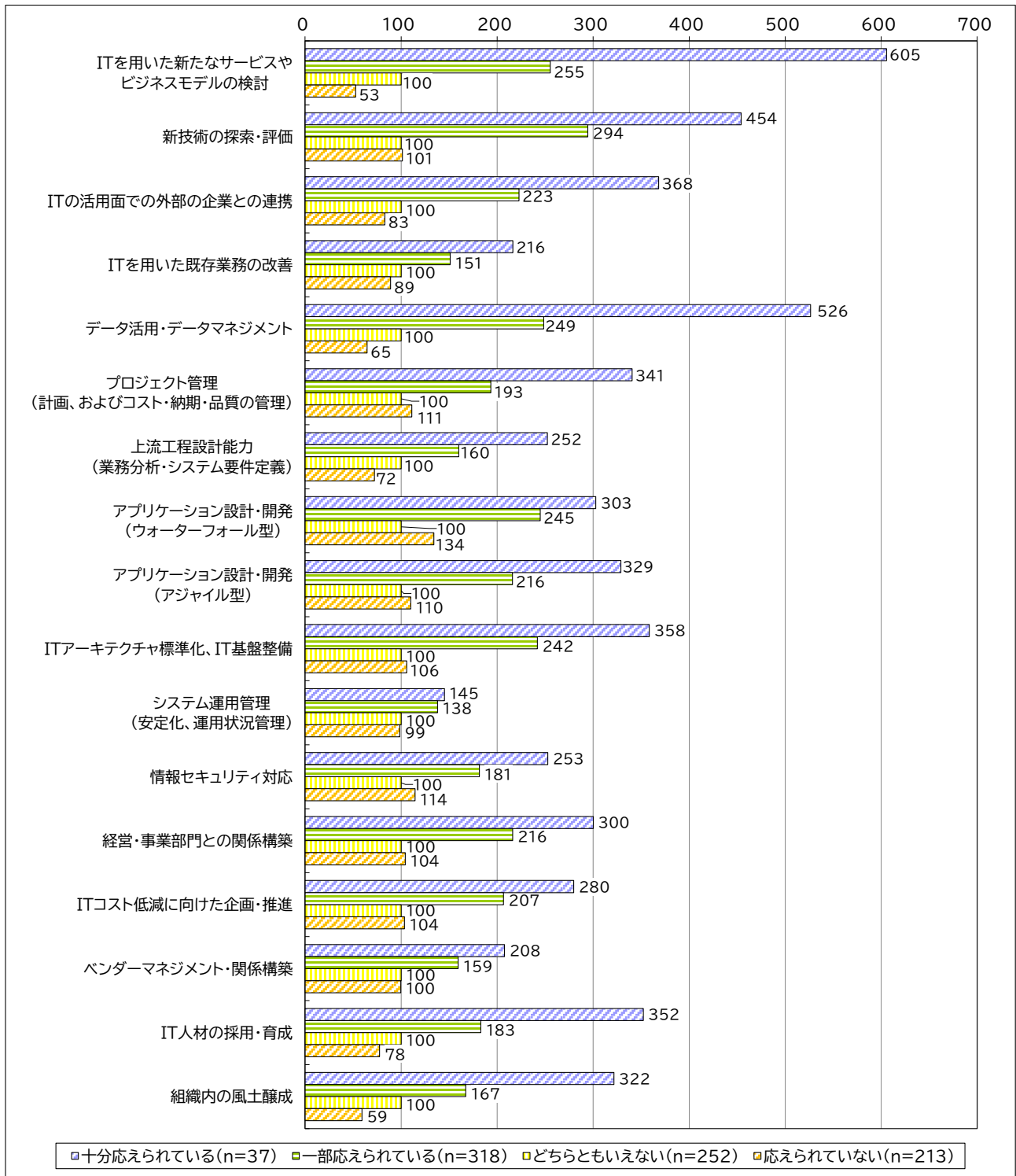


関連して、IT組織の役割貢献の高い企業は、17項目のIT組織の機能・能力のうち、どこが充足できているかを分析する。17項目のIT組織の機能・能力に「充足している」と回答した企業に対し、「事業創造やビジネス面の変革(DX等)」の役割貢献を「どちらともいえない」と回答した企業の比率を100としたときの、それ以外の貢献状況の比率を図表6-3-4に示し、「システムの安定稼働(基盤整備、セキュリティ対策含む)」に対して同様の比較をした結果を図表6-3-5に示す。対象が各機能・能力に「充足している」企業であるため、すべての機能・能力において役割に「十分応えられている」比率が高くなったが、役割ごとに、比率の高い機能・能力(当該役割に必要な機能・能力)に違いがみられた。

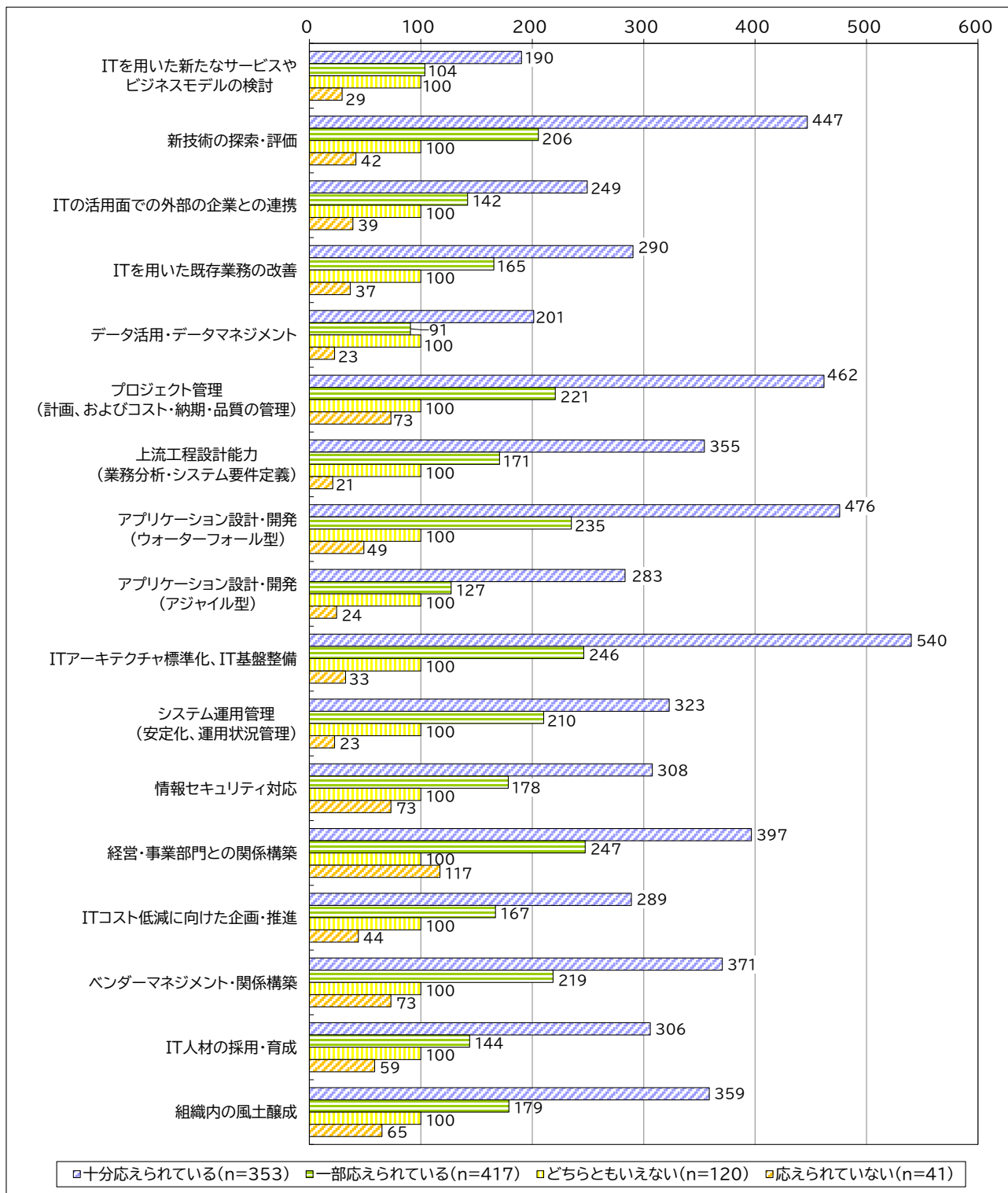
「事業創造やビジネス面の変革(DX等)」では、「ITを用いた新たなサービスやビジネスモデルの検討」(605)、「データ活用・データマネジメント」(526)、「新技術の探索・評価」(454)が、他の役割貢献状況との差が大きくなっている。事業やビジネス面の変革(DX等)で貢献できているIT組織は、データや新たな技術を用いて、新たなサービスやビジネスモデルの検討を行う機能・役割を充足させている様子が見えてくる。

「システムの安定稼働(基盤整備、セキュリティ対策含む)」では、「ITアーキテクチャ標準化、IT基盤整備」(540)、「アプリケーション設計・開発(ウォーターフォール型)」(476)、「プロジェクト管理(計画、およびコスト・納期・品質の管理)」(462)、「新技術の探索・評価」(447)が、他の役割貢献状況との差が大きくなっている。システムの安定稼働で貢献できているIT組織は、プロジェクトのマネジメント能力、IT基盤、アプリケーション開発に優れていることがわかる。

図表 6-3-4 IT 組織の機能・能力に「充足している」企業の「事業創造やビジネス面の変革(DX 等)」への貢献状況(「どちらともいえない」企業の比率を 100 とした場合の比率)



図表 6-3-5 IT組織の機能・能力に「充足している」企業の「システムの安定稼働(基盤整備、セキュリティ対策含む)」への貢献状況(「どちらともいえない」企業の比率を100とした場合の比率)

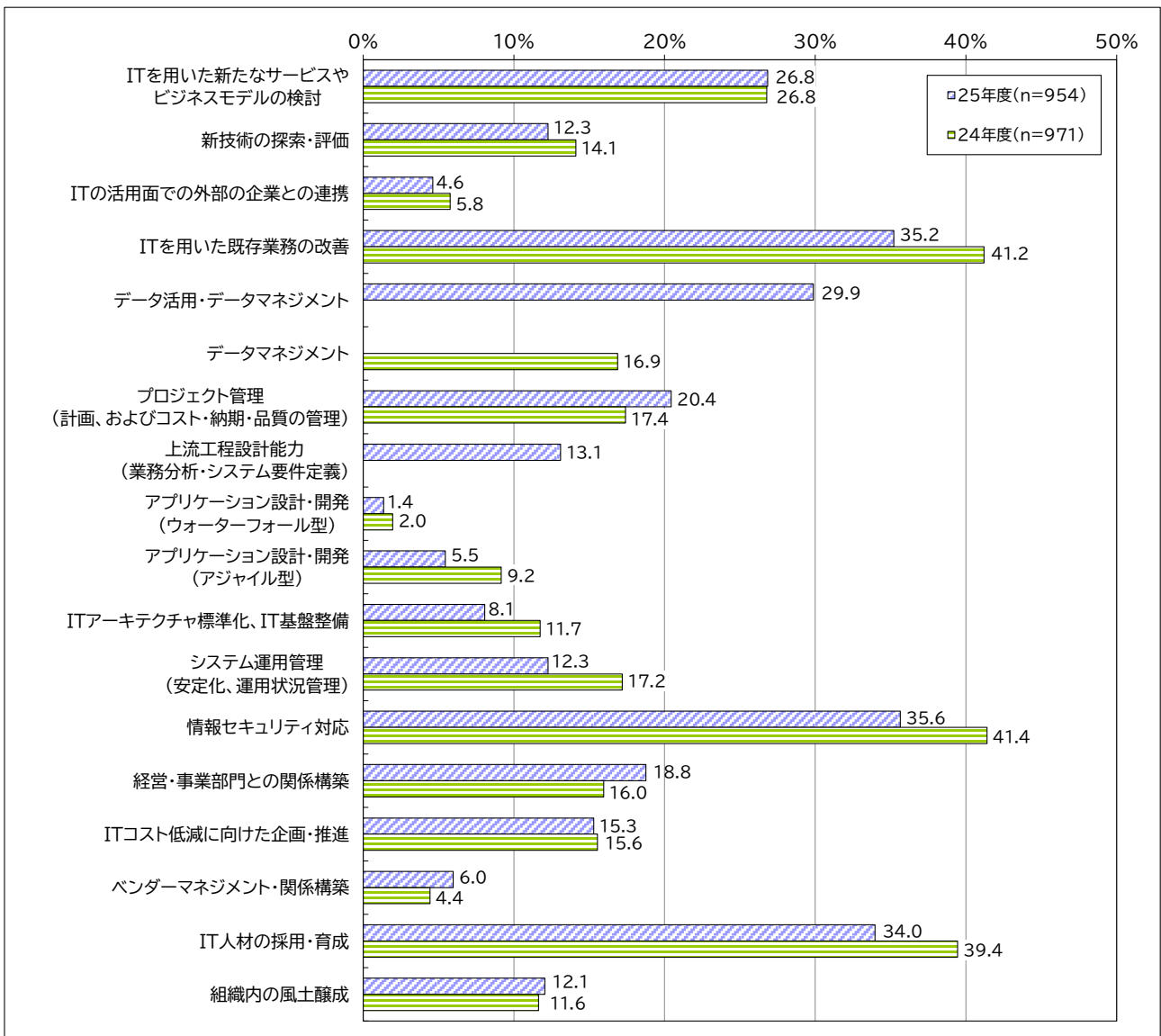


(3) IT 組織の機能・能力の拡充にはデータ活用に強い意欲

最後に、今後重視または高めていきたい IT 組織の機能・能力の調査結果(17 項目の機能・能力の中から 3 つを選択)を図表 6-3-6 に示す。25 年度の上位 3 つは、「情報セキュリティ対応」35.6%、「IT を用いた既存業務の改善」35.2%、「IT 人材の採用・育成」34.0%であり、この順位は 24 年度と変わらない。「IT 人材の採用・育成」は、図表 6-3-3 における「不足している機能・能力」でも 72.1%(24 年度)、73.9%(25 年度)と高くなっており、「IT 人材の採用・育成」は、様々な取組みを強化するための前提と考えられる。また、「情報セキュリティ対応」と「IT を用いた既存業務の改善」は、図 6-3-3 では「充足している機能・能力」とした企業の割合が 35%前後と比較的高く、継続して高いレベルを維持していく必要がある機能・能力と考えられる。

24 年度の「データマネジメント」と 25 年度の「データ活用・データマネジメント」は、単純に比較できないが、図表 6-3-6(今後重視・高めていきたい機能・能力)では 13.0 ポイントの差があり、昨今のデータサイエンスや生成 AI への注目の高さが調査結果に表れているとも考えられる。

図表 6-3-6 今後重視・高めていきたい IT 組織の機能・能力(上位 3 つの合計)



6.4 IT人材不足の現状と課題

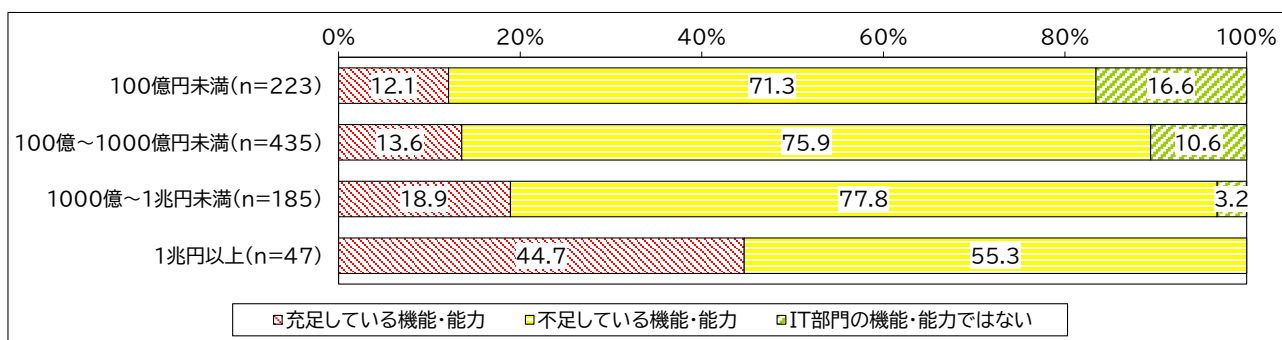
(1) IT人材不足の影響

IT組織の能力を高めるためIT人材の充足は重要な課題となる。「6.2 IT人材の増減動向と充足状況」においてIT人材を増やしたいという企業が多数ある一方で、「6.3 IT組織の機能・能力の充足状況」では、IT人材の採用・育成の機能・能力が十分でないと考える企業は多い。「IT人材の採用・育成」機能・能力の充足状況について、売上高別、業種グループ別に比較し、それぞれ図表6-4-1、6-4-2に示す。

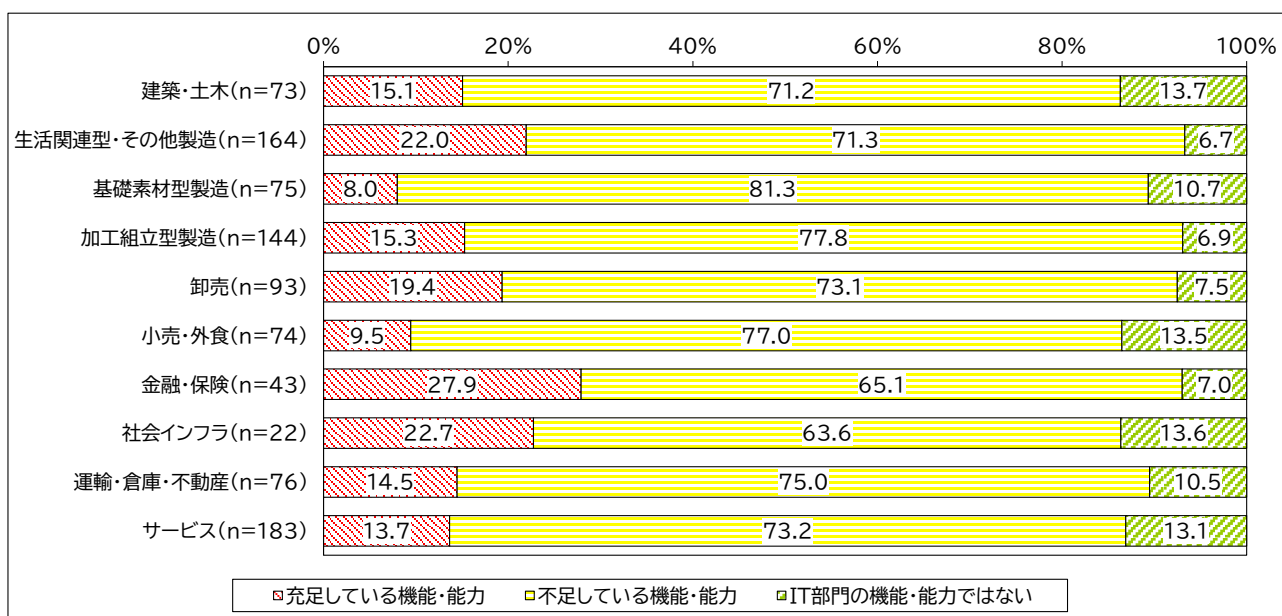
売上高別(図表6-4-1)にみると、「1兆円以上」の企業は「充足している機能・能力」が44.7%と高いものの、半数以上(55.3%)の企業が「不足している機能・能力」としている。また「1兆円未満」の企業では70%以上の企業が「不足している機能・能力」と回答している。

業種グループ別(図表6-4-2)では、「不足している機能・能力」とした企業の割合は、基礎素材型製造81.3%、加工組立型製造77.8%、小売・外食77.0%と高くなっている。また、「充足している機能・能力」の割合は、基礎素材型製造と小売・外食では、それぞれ8.0%、9.5%にとどまっている。

図表6-4-1 売上高別「IT人材の採用・育成」機能・能力の充足状況



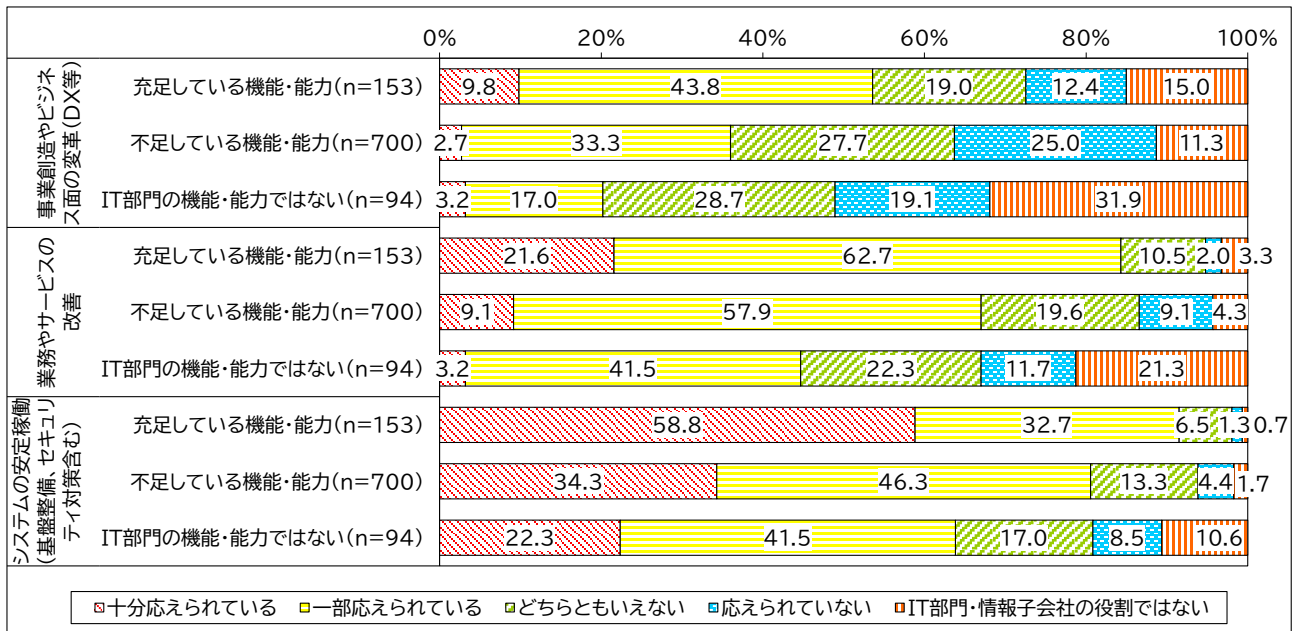
図表6-4-2 業種グループ別「IT人材の採用・育成」機能・能力の充足状況



続いて、3つのIT組織の貢献側面についてIT組織の貢献状況を「IT人材の採用・育成」機能・能力の充足状況別に比較し、図表6-4-3に示す。それぞれの貢献に必要な人材タイプは異なるものの、採用・育

成の機能・能力充足状況により IT 組織の貢献状況に顕著な違いがみられ、IT 人材の採用・育成能力は経営に対する IT 部門の貢献に大きく影響していることが確認できる。

図表 6-4-3 「IT 人材の採用・育成」機能・能力の充足状況別 IT 組織の貢献状況



(2) 担当業務別に見た採用、育成、流出面の課題

次に、IT 人材に関する課題感について担当業務別に調査した結果を図表 6-4-4 に示す。課題感がある場合は、採用面、育成面、流出面のうち主要な一つ、課題感がない場合は「概ね充足している」または「アウトソースしている」のどちらかを選択する形態とした。また図表 6-4-4 の結果から採用面、育成面、流出面それぞれの領域で上位 3 つの担当業務を抜き出し、図表 6-4-5 に示す。なお、24 年度調査では 13 の「人材タイプ」として関連の調査・分析を行ったが、25 年度調査では類型を見直し 12 の「担当業務」として調査を実施した。

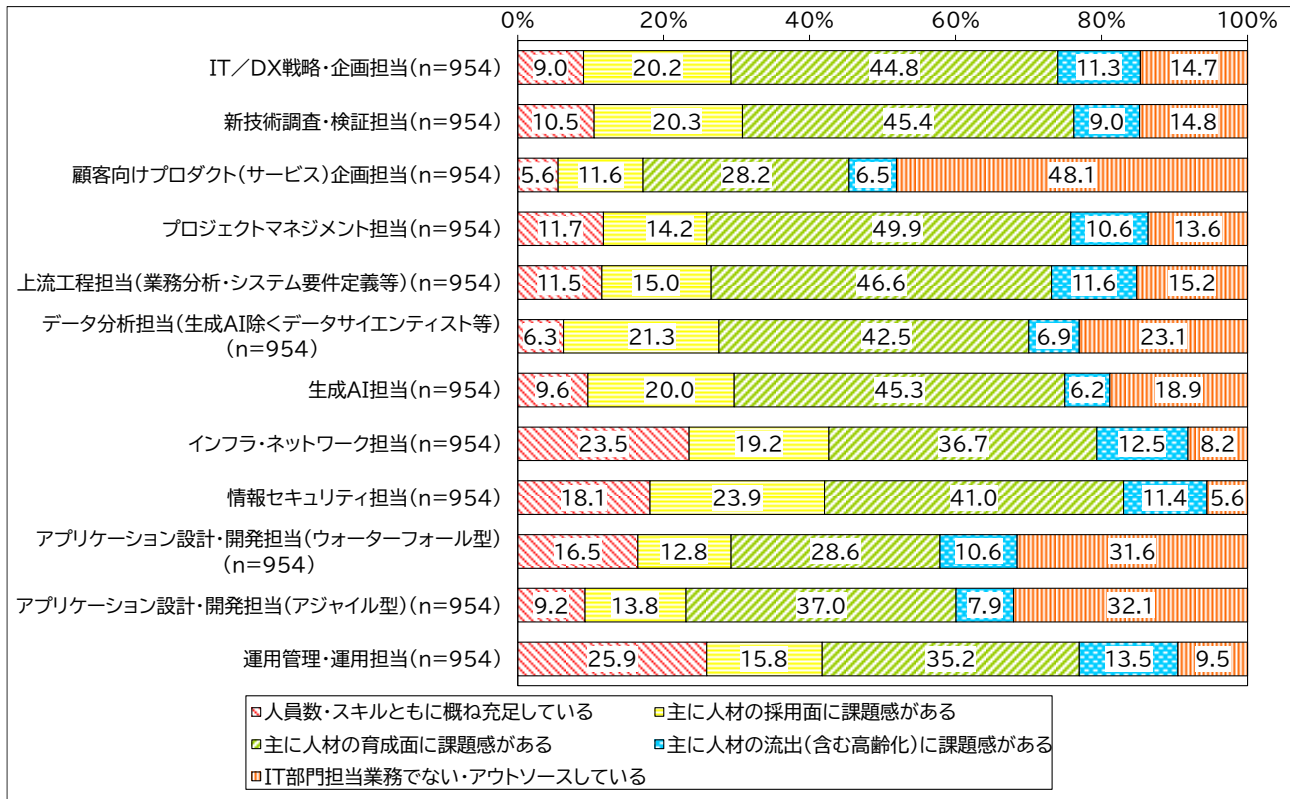
「人員数・スキルともに概ね充足している」担当業務は、高い順に「運用管理・運用担当」25.9%、「インフラ・ネットワーク担当」23.5%、「情報セキュリティ担当」18.1%となった。これは、「図表 6-3-3 IT 組織の機能・能力の充足状況」とも同じ傾向にある。また、「IT 部門担当業務でない・アウトソースしている」では、高い順に「顧客向けプロダクト(サービス)企画担当」48.1%、「アプリケーション設計・開発担当(アジャイル型)」32.1%、「アプリケーション設計・開発担当(ウォーターフォール型)」31.6%となった。

図表 6-4-5 から、「情報セキュリティ担当」は、他の担当業務と比較して人材は充足しているものの、技術が高度化しており採用が難しい人材となっている。「インフラ・ネットワーク担当」も採用面の順位はやや低いが、同様の傾向がみられる。育成面では、「プロジェクトマネジメント担当」と「上流工程担当(業務分析・システム要件定義等)」が、自社員が主体となる業務であることから課題となっている。流出面では、「運用管理・運用担当」「上流工程担当(業務分析・システム要件定義等)担当」が、高齢化等の問題もあり課題となっている。なお、「情報セキュリティ担当」「インフラ・ネットワーク担当」は、業種に依存しない担当業務であるため人材流出も課題となりやすく、採用とのバランスを適切に保つ必要がある。総じて、人材に対する課題は短期的

な対応が難しいため、現在充足していたとしても先々の人員構成を考えた対応が求められる。

また、本調査で注目している「生成 AI 担当」は、比較的新しい技術であることから流出面の課題感は 6.2%と低く、採用面が 20.0%と高くなっている。

図表 6-4-4 担当業務別 IT 人材に関する課題感



図表 6-4-5 採用、育成、流出で課題感の高い担当業務(1~3位)

内容	採用面	育成面	流出面
1位	情報セキュリティ担当 (23.9%)	プロジェクトマネジメント担当 (49.9%)	運用管理・運用担当 (13.5%)
2位	データ分析担当(生成 AI 除くデータサイエンティスト等) (21.3%)	上流工程担当(業務分析・システム要件定義等) (46.6%)	インフラ・ネットワーク担当 (12.5%)
3位	新技術調査・検証担当 (20.3%)	新技術調査・検証担当 (45.4%)	上流工程担当(業務分析・システム要件定義等) (11.6%)

(3) プロジェクトマネジメント、上流工程担当人材の育成

育成面の課題が大きい「プロジェクトマネジメント担当」と「上流工程担当(業務分析・システム要件定義等)」について、人材育成の取組みを自由回答で調査した。「プロジェクトマネジメント担当」育成の取組みを図表 6-4-6 に、「上流工程担当(業務分析・システム要件定義等)」育成の取組みを図表 6-4-7 に示す。

OJT と研修は両人材に共通する取組みであり、組み合わせている企業が多い。OJT については、次世代社員の積極的なプロジェクトアサインやベテランからの支援等、うまく次世代を担う人材に経験を積ませる取

組みも多くみられた。また、OJT を実施するために内製化を推進している企業は多いが、一方で社内で指導できる人材を確保することが難しい企業では外部人材と仕事を並走するなどの工夫もみられた。

担当業務別にみると、「プロジェクトマネジメント担当」は、PMBOKのような標準もあり、それと合わせて体系的な知識・スキルの整理を行っている企業も多い。「上流工程担当(業務分析・システム要件定義等)」は、グループ内、業務部門との人材交流やローテーションの施策がなされている。

図表 6-4-6 プロジェクトマネジメント担当育成の取組み

分類	主な取組み	回答件数
OJT	<ul style="list-style-type: none"> 次世代人材による内製化、実践機会 小さなプロジェクトから順に経験を積ませる 経験者によるレクチャー 	131
研修・資格	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメント研修を社員のレベルに応じて開催 資格やベストプラクティスの学習 研修と同期した OJT の実施 	120
外部人材活用	<ul style="list-style-type: none"> ベンダーとの連携による経験 自社の人員だけでなく PMO としてコンサルタントの支援を受ける 	25
知識・スキル整理	<ul style="list-style-type: none"> PM 標準の制定と教育 PMBOK 等の体系的な知識の習得 	14
採用	<ul style="list-style-type: none"> 即戦力となるキャリア採用 	12
その他	<ul style="list-style-type: none"> 社内・社外の人たちとの交流と情報交換 PMO 設置による対応 	14

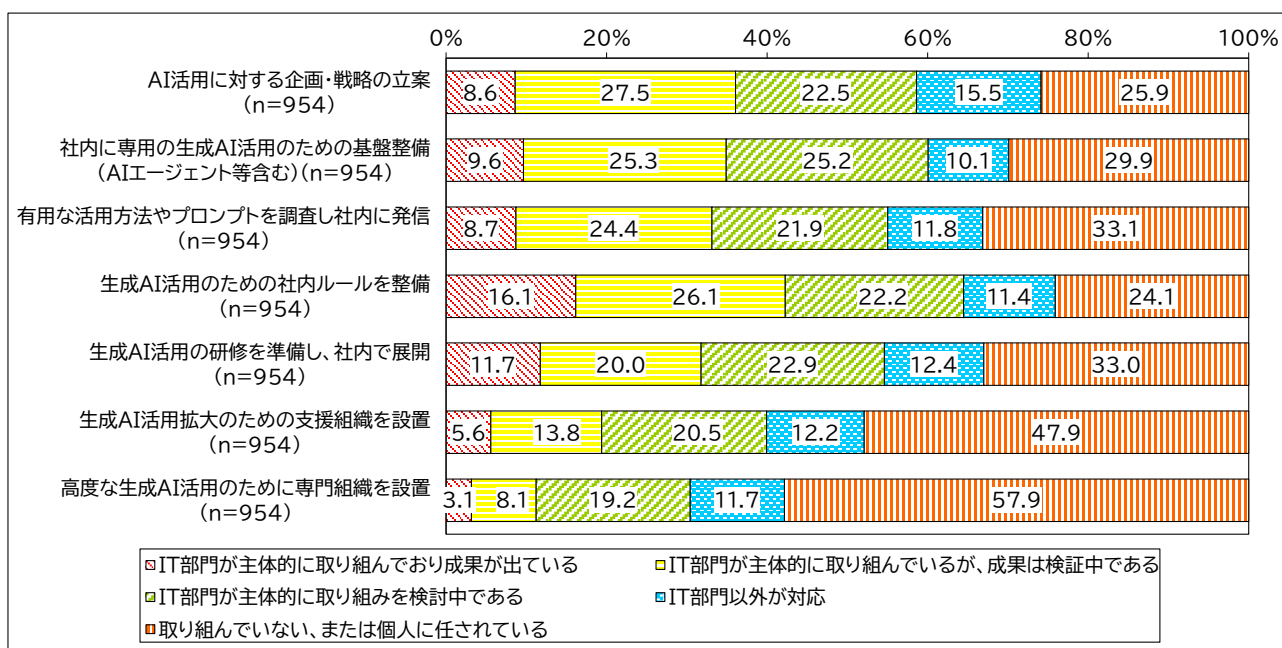
図表 6-4-7 上流工程担当(業務分析・システム要件定義等)育成の取組み

分類	主な取組み	回答件数
OJT	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な次世代人材による内製化 業務を通じて案件の進め方を学ぶ アウトプットへのフィードバックを高頻度で実施 先輩社員・ベテラン(有識者)との活動共有 	121
研修	<ul style="list-style-type: none"> 社内外の研修の活用 社内勉強会 	70
人材交流	<ul style="list-style-type: none"> グループ内の人材交流 業務部門との人材交流 ローテーション制度を活用したメンバーアサイン 異動によるキャリア形成 業務部門経験者の配置 	31
外部活用	<ul style="list-style-type: none"> IT コンサルによる育成支援 外部プロフェッショナル人材との協業 アウトソーシング強化 	20
知識・スキル整理	<ul style="list-style-type: none"> ガイドラインの設定 業務の棚卸 	11
採用	<ul style="list-style-type: none"> 即戦力となるキャリア採用 	9
その他	<ul style="list-style-type: none"> 評価制度 	3

6.5 生成 AI に対する IT 部門の役割

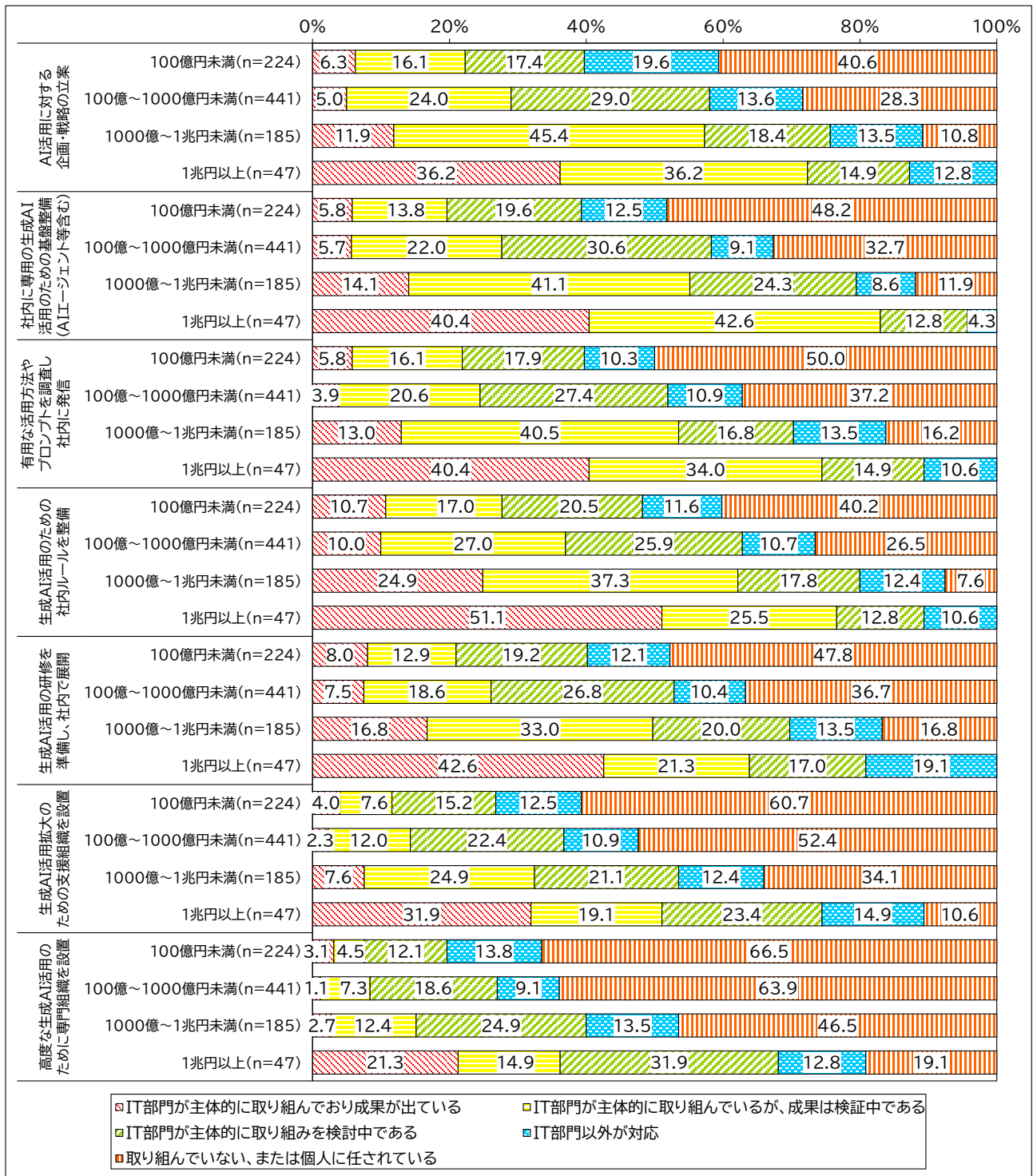
25 年度調査では、新たに生成 AI の活用促進に向けた IT 部門の役割(取組み状況)を調査した。結果を図表 6-5-1 に示す。「生成 AI 活用のための社内ルールを整備」は、「IT 部門が主体的に取り組んでおり成果が出ている」企業が 16.1%と高い。「IT 部門が主体的に取り組んでおり成果が出ている」と「IT 部門が主体的に取り組んでいるが、成果は検証中である」を合わせると、「生成 AI 活用のための社内ルールを整備」が 42.2%、「AI 活用に対する企画・戦略の立案」が 36.1%、「社内に専用の生成 AI 活用のための基盤整備(AI エージェント等含む)」が 34.9%となる。一方で、「生成 AI 活用拡大のための支援組織を設置」や「高度な生成 AI 活用のために専門組織を設置」まで行っている企業の割合は低い。

図表 6-5-1 生成 AI に対する IT 部門の役割(取組み状況)



生成 AI の活用促進に向けた IT 部門の役割(取組み状況)を売上高別に比較し図表 6-5-2 に示す。すべての項目で売上高「1 兆円以上」の企業は、すべての役割で「IT 部門が主体的に取り組んでおり成果が出ている」割合が高くなった。生成 AI のような新たな技術の導入は、IT 人材に余力のある売上高の大きい企業が先行しやすいことが分かる。特に、「高度な生成 AI 活用のために専門組織を設置」については、1 兆円以上の企業とそれ以下の企業で「IT 部門が主体的に取り組んでおり成果が出ている」割合に大きな差が出ている。

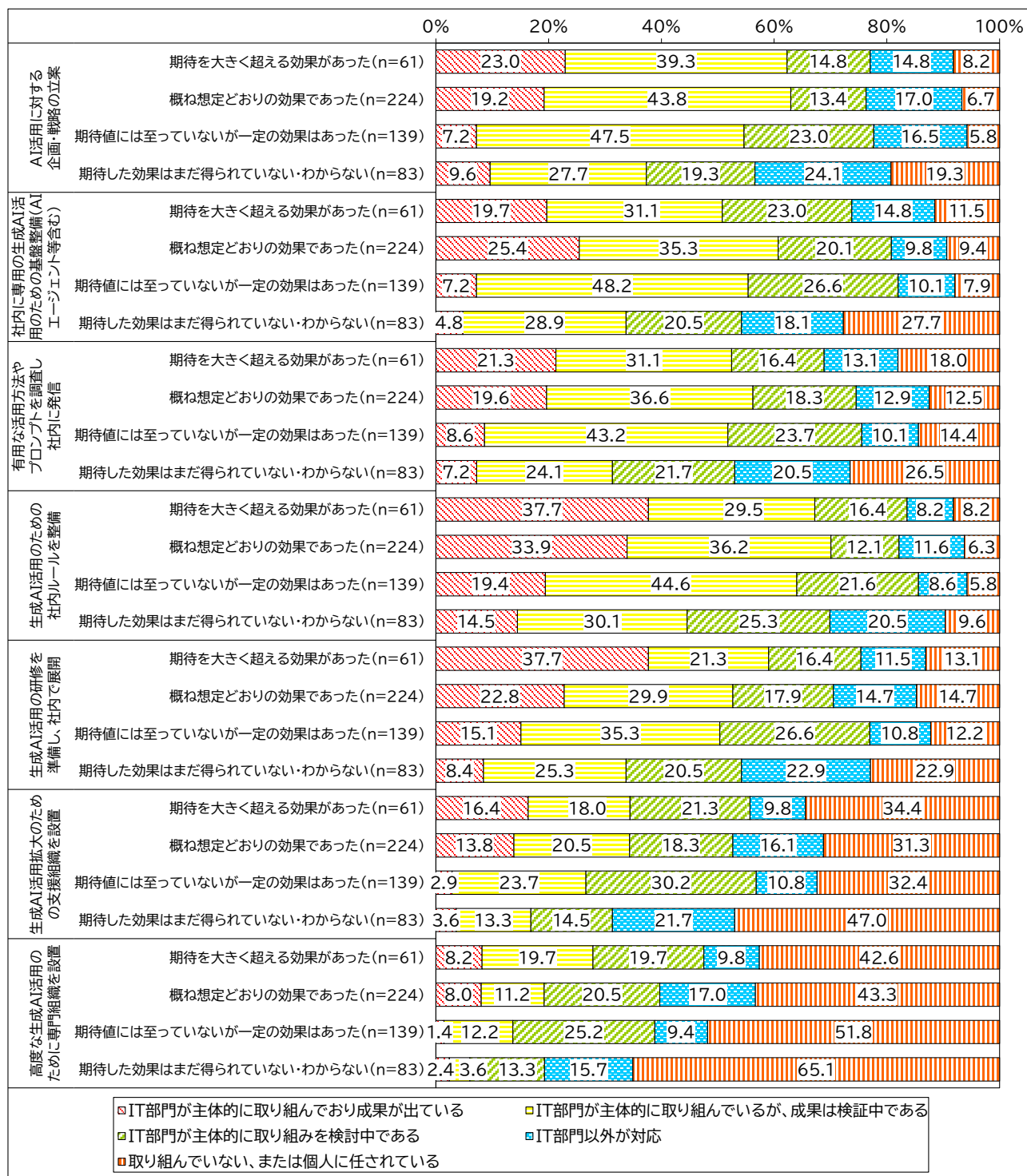
図表 6-5-2 売上高別 生成 AI に対する IT 部門の役割(取組み状況)



次に、生成 AI の活用促進に向けた IT 部門の役割(取組み状況)を、8 章関連で調査した「『言語系生成 AI』導入の効果」別に比較し図表 6-5-3 に示す。ほぼすべての役割で「IT 部門が主体的に取り組んでおり成果が出ている」もしくは「IT 部門が主体的に取り組んでいるが、成果は検証中である」企業では、言語系生成 AI の導入効果で「(何らかの)効果があった」割合が「期待した効果はまだ得られていない・わからない」と比べて高い。一方、「IT 部門以外が対応」している企業では、こうした差がみられないことから、IT 部門の主体的な取り組みは言語系生成 AI の効果発現に有効であることが分かる。言語系生成 AI の導入効果で「期待を大きく超える効果があった」企業では「IT 部門が主体的に取り組んでおり成果が出ている」割合が、特に

「生成 AI 活用のための社内ルールを整備」37.7%、「生成 AI 活用の研修を準備し、社内で展開」37.7%となっており、多くの部門で生成 AI を広く活用を促進する取組みの効果が表れている。

図表 6-5-3 「言語系生成 AI」導入の効果別 生成 AI に対する IT 部門の役割(取組み状況)



まとめ

「事業創造やビジネス面の変革(DX等)」に貢献しているIT組織の割合は、緩やかではあるものの年々増加している。特に、これまで大規模企業中心だったものが、近年では中小規模の企業においても貢献できている企業の割合が増加している。一方で、「システムの安定稼働(基盤整備、セキュリティ対策含む)」については、貢献できている企業の割合は依然として高いものの、その比率はやや低下傾向にある。

これらの貢献状況と関連してIT組織の機能・能力の充足状況をみると、人材、データ、新技術という重要な3要素にかかわる機能・能力が不足していると認識する企業が多数存在する。一方で、「事業創造やビジネス面の変革(DX等)」に貢献できている企業では、「データ活用・マネジメント」や「新技術の探索・評価」に関するIT組織の機能・役割が高い充足状況にあることが確認できた。

なお、データ活用や新技術の採用を推進するうえで、優れた人材の確保は重要な課題である。本調査では、担当業務別にIT人材充足に対する課題について分析を行った結果、担当業務ごとに異なる特徴がみられた。セキュリティおよびインフラ分野では、主に採用面での課題が認められる。一方、プロジェクトマネジメントや上流工程においては、人材育成面での課題が中心となっている。さらに、運用やインフラ領域では、人材流出への対応を課題としてあげる企業の割合が高い。人材の流動化や高齢化といった環境変化が進むなか、企業は中期的な視点からIT組織の役割を維持・強化するため、人材面での対応を強く進めていく必要があることが示唆される。

さらに本調査では、多くの企業で人材育成に課題を持つプロジェクトマネジメントおよび上流工程について、人材育成の取組みを調査した。自由回答による調査結果の分析から、研修とOJTを組み合わせるケースが多いことが確認された。加えて、次世代社員に経験を積ませるための工夫や、内製化の推進、外部人材による育成支援など、様々な取組みが明らかとなった。

最後に、生成AIの活用促進に向けたIT部門の役割(取組み)についても調査した。取組みは売上高の大きい企業が先行しており、利用ルールの整備やAI活用に関する研修を実施している企業では、一定の成果が確認された。一方で、生成AIの高度活用を目的とした専門組織を設置している企業は、依然として限定的である。

第 7 章

システム開発

7.1 システム開発におけるQCD（品質・予算・工期）

- (1) 品質・予算・工期の10年推移
- (2) 品質・予算・工期の悪化原因

7.2 システム開発の内製／外部委託

- (1) 内製／外部委託の方針
- (2) 内製／外部委託の現状
- (3) 内製化への期待と課題

7 システム開発

本章では、企業におけるシステム開発プロジェクトの実施状況や課題について、長期的な QCD(品質・予算・工期)の状況と内製/外部委託の傾向を分析する。

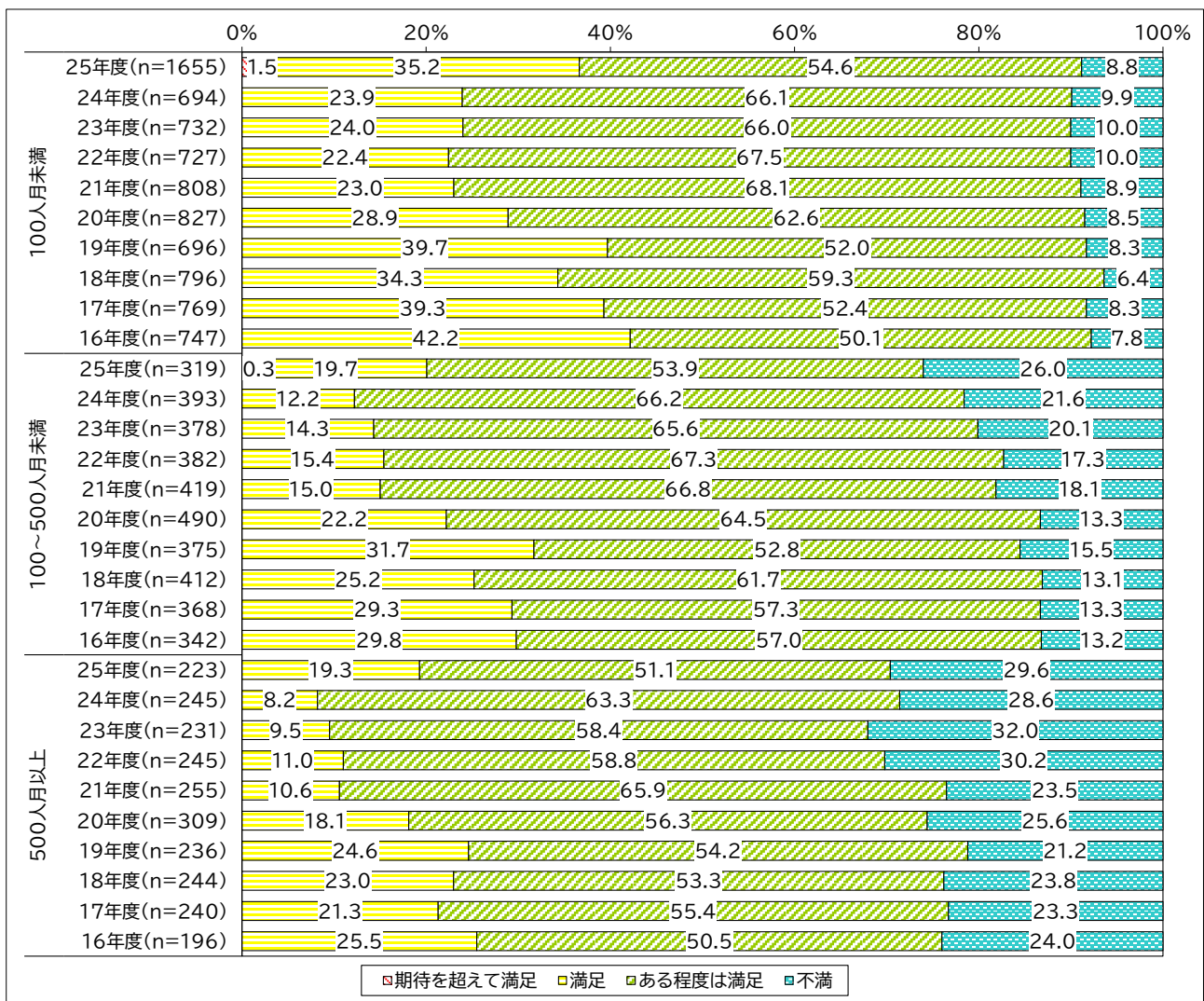
7.1 システム開発における QCD(品質・予算・工期)

(1) 品質・予算・工期の 10 年推移

① QCD に改善の可能性がみられるも、全体の傾向は引き続き悪化・横ばい

10 年間(16~25 年度)のシステム開発における品質遵守状況、予算遵守状況、工期遵守状況をプロジェクト規模別・年度別に比較し、それぞれ図表 7-1-1、7-1-2、7-1-3 に示す。なお、25 年度調査では回答選択肢として、品質で「期待を超えて満足」、予算で「予定より抑えて完了」、工期で「予定より早期に完了」を新たに追加した。

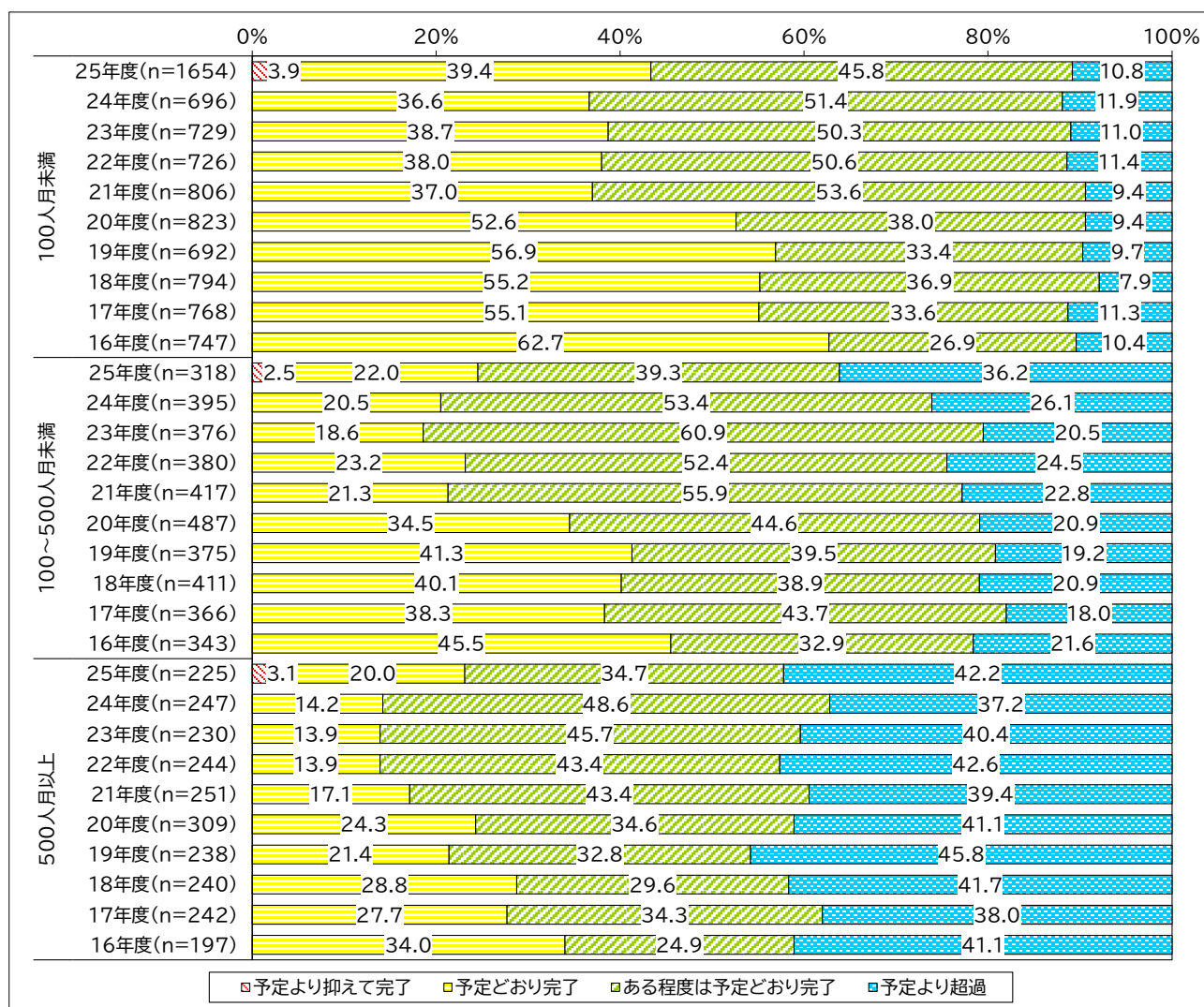
図表 7-1-1 プロジェクト規模別・年度別 システム開発の品質遵守状況



品質については、24年度まではすべてのプロジェクト規模で「満足」の割合が悪化傾向にあったが、25年度はすべてのプロジェクト規模で改善がみられた。一方、「不満」の割合は「100人月未満」のプロジェクトで横ばい、「100～500人月未満」のプロジェクトで引き続き悪化、「500人月以上」のプロジェクトでは24年度3.4ポイントの改善がみられたが25年度は再び1.0ポイント悪化し、10年間では悪化から横ばいの傾向がみられる。

予算については、「予定より抑えて完了」と「予定どおり完了」の合計値の割合が、「100人月未満」のプロジェクトでは横ばいから25年度は6.7ポイント改善、「100～500人月未満」のプロジェクトでは25年度は4.0ポイントの継続的改善、「500人月以上」のプロジェクトでは横ばいから25年度は8.9ポイントの改善がみられた。一方、「予定より超過」の割合は、「100人月未満」のプロジェクトで横ばい、「100～500人月未満」のプロジェクトで25年度は10.1ポイント大きく悪化、「500人月以上」のプロジェクトでは24年度3.2ポイントの改善がみられたが、25年度は再び5.0ポイント悪化し、10年間では横ばいの傾向がみられる。

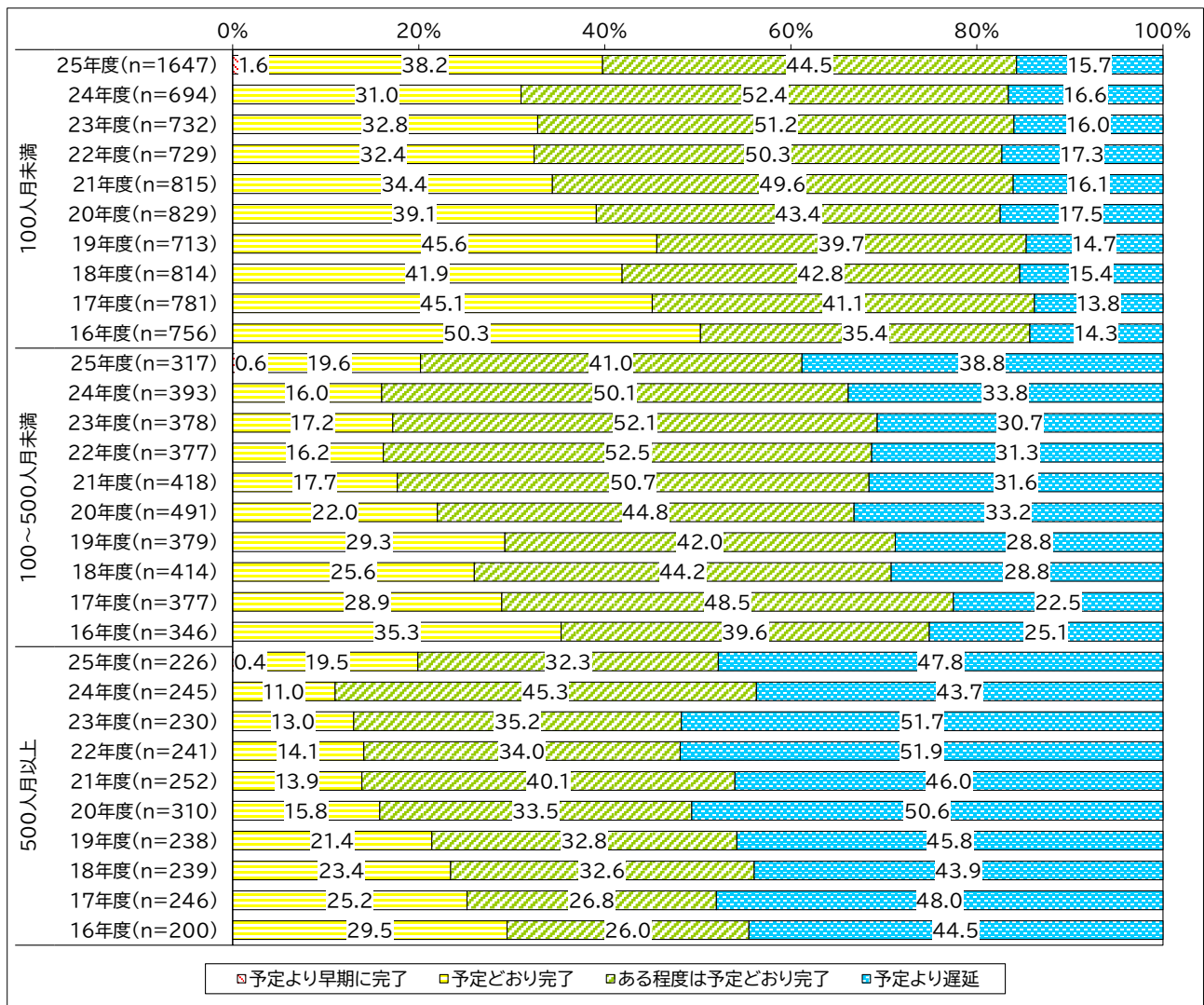
図表 7-1-2 プロジェクト規模別・年度別 システム開発の予算遵守状況



工期については、品質と同様に24年度まではすべてのプロジェクト規模で「予定どおり完了」の割合が悪化傾向にあったが、25年度はすべてのプロジェクト規模で改善がみられた。一方、「予定より遅延」の割合は「100人月未満」のプロジェクトで横ばい、「100～500人月未満」のプロジェクトで引き続き悪化、「500人

月以上」のプロジェクトでは 24 年度 8.0 ポイントの改善がみられたが、25 年度は再び 4.1 ポイント悪化し、10 年間では横ばいの傾向がみられる。

図表 7-1-3 プロジェクト規模別・年度別 システム開発の工期遵守状況



QCD 全体で改善と悪化の両面の事象が起きている。しかし 25 年度調査では改善側で選択肢を一段階増やしており、これによる影響を勘案する必要がある。26 年度以降の調査でも継続的に改善傾向がみられるか注視したい。なお、悪化傾向については後段で言及する。

② プロジェクト規模が大きいほど QCD は不良

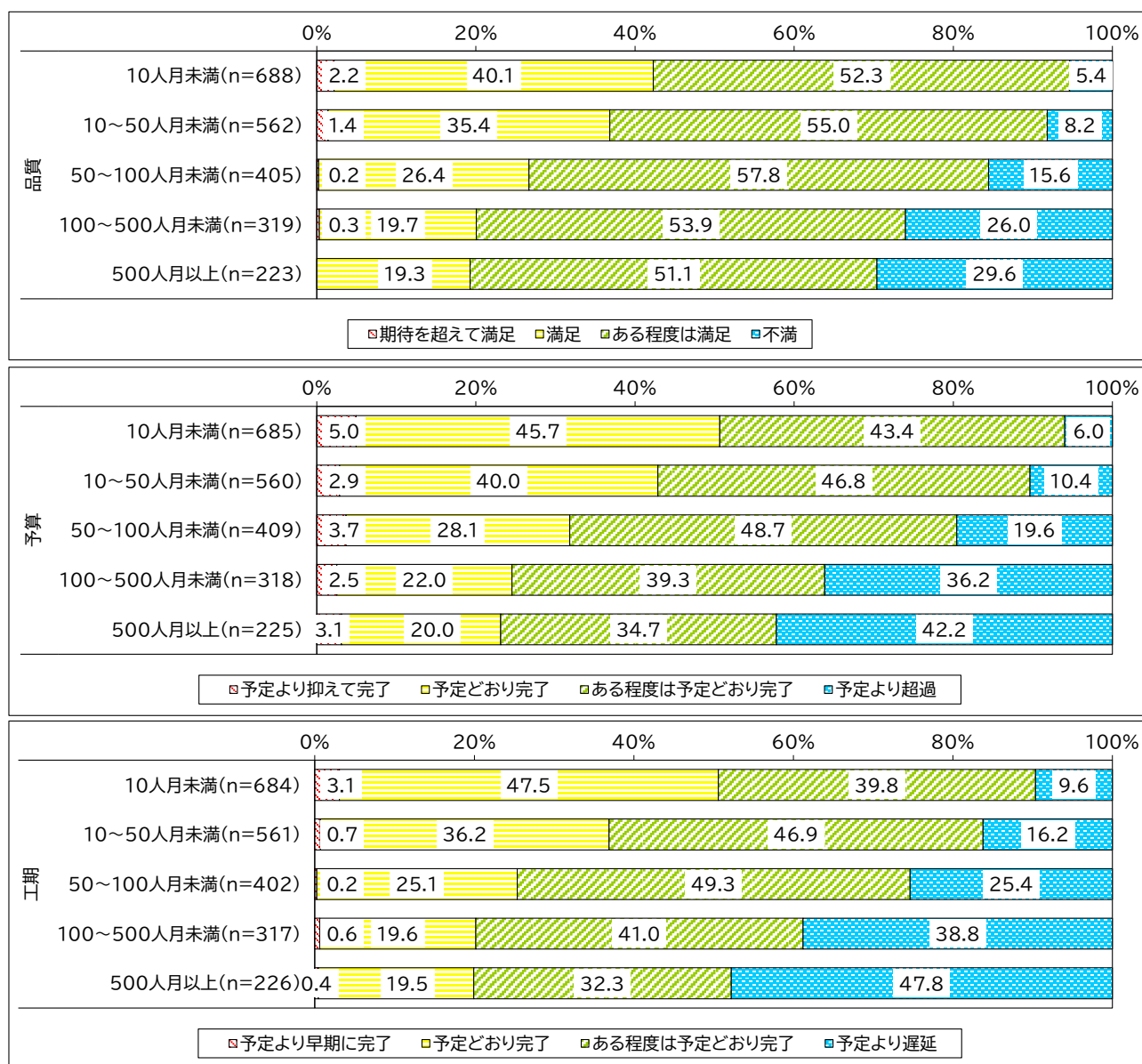
25 年度調査では、システム開発の QCD(品質・予算・工期)遵守状況をより明確にする試みとして、「100 人月未満」のプロジェクト規模を「10 人月未満」「10~50 人月未満」「50~100 人月未満」に新たに細分化して調査した(なお、図表 7-1-1~7-1-3 では、24 年度までの結果との比較のため、細分化した 3 区分の合計値を「100 人月未満」としている)。25 年度のシステム開発 QCD 遵守状況を細分化したプロジェクト規模別に比較し、図表 7-1-4 に示す。

品質では「期待を超えて満足」「満足」、予算では「予定より抑えて完了」「予定どおり完了」、工期では「予定より早期に完了」「予定どおり完了」のそれぞれ合計値(良好な割合)をみると、QCD すべてでプロジェクト規

模が小さいほど良好な割合が高く、プロジェクト規模が大きいほど良好な割合が低い。

また、品質では「不満」、予算では「予定より超過」、工期では「予定より遅延」のそれぞれ不良の割合を比べても、QCD すべてでプロジェクト規模が小さいほど不良の割合が低く、プロジェクト規模が大きいほど不良の割合が高い。不良の割合は、「10 人月未満」のプロジェクト規模では QCD ともに 10.0%を下回っているが、「500 人月以上」のプロジェクト規模では品質で 29.6%、予算で 42.2%、工期で 47.8%と高い。

図表 7-1-4 プロジェクト規模別 システム開発 QCD 遵守状況



③ 売上高の大きい企業の方が QCD が良好な傾向

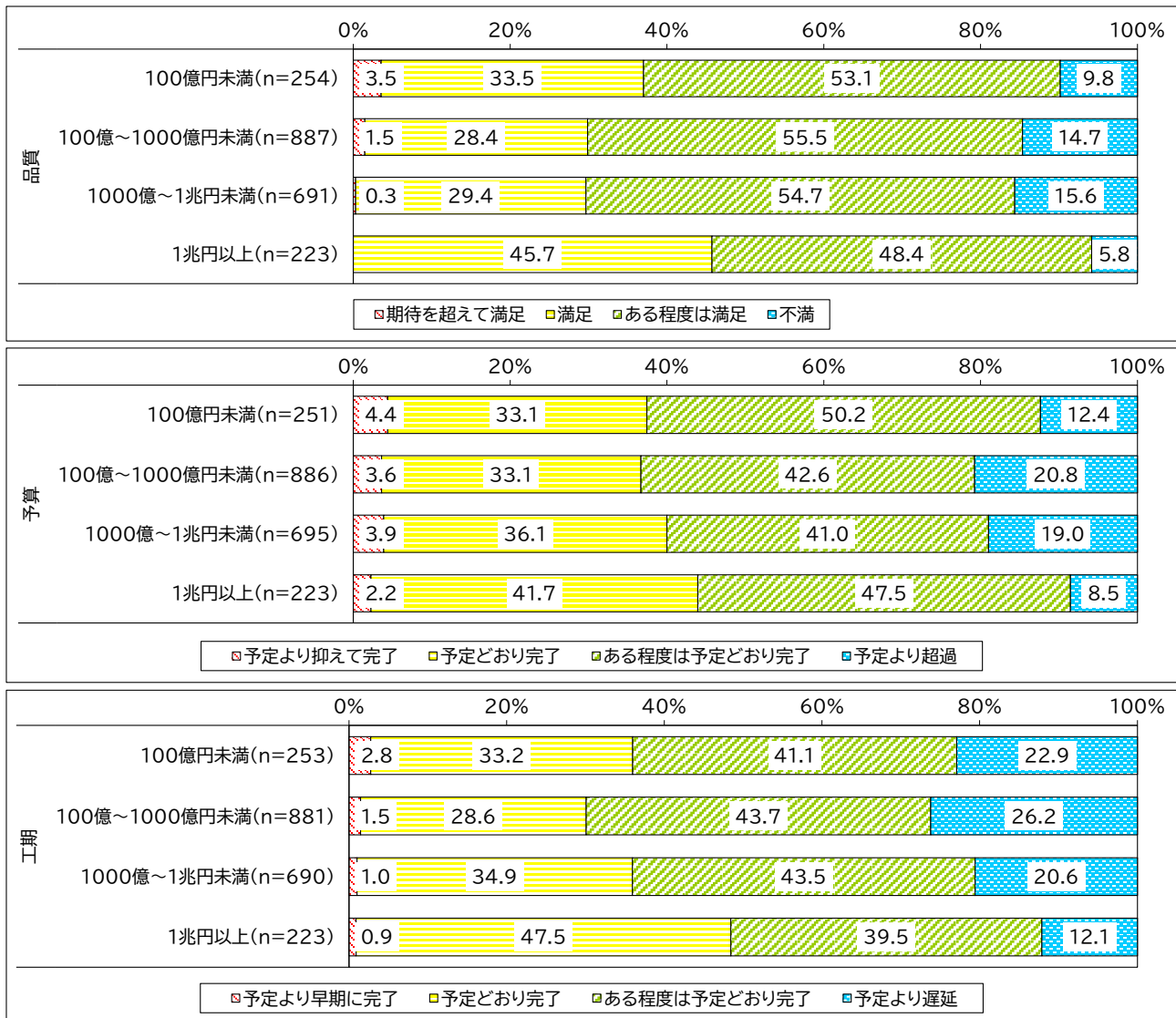
システム開発の QCD(品質・予算・工期)遵守状況について、企業規模ごとの傾向を確認するために売上高別に比較し、図表 7-1-5 に示す。

品質では「期待を超えて満足」「満足」、予算では「予定より抑えて完了」「予定どおり完了」、工期では「予定より早期に完了」「予定どおり完了」のそれぞれ合計値(良好の割合)を比べると、QCD ともに、「売上高 100 億円以上」では売上高が大きい企業ほど良好な割合が高くなるが、売上高「100 億円未満」の企業は「100~

1000 億円未満」の企業よりも良好な割合が高い。

また、品質では「不満」、予算では「予定より超過」、工期では「予定より遅延」のそれぞれ不良の割合をみても、同様に QCD とともに売上高「100 億円以上」では売上高が大きい企業ほど不良の割合が低くなるが、売上高が「100 億円未満」の企業は、「100～1000 億円未満」の企業よりも不良の割合が低い。

図表 7-1-5 売上高別 システム開発 QCD 遵守状況



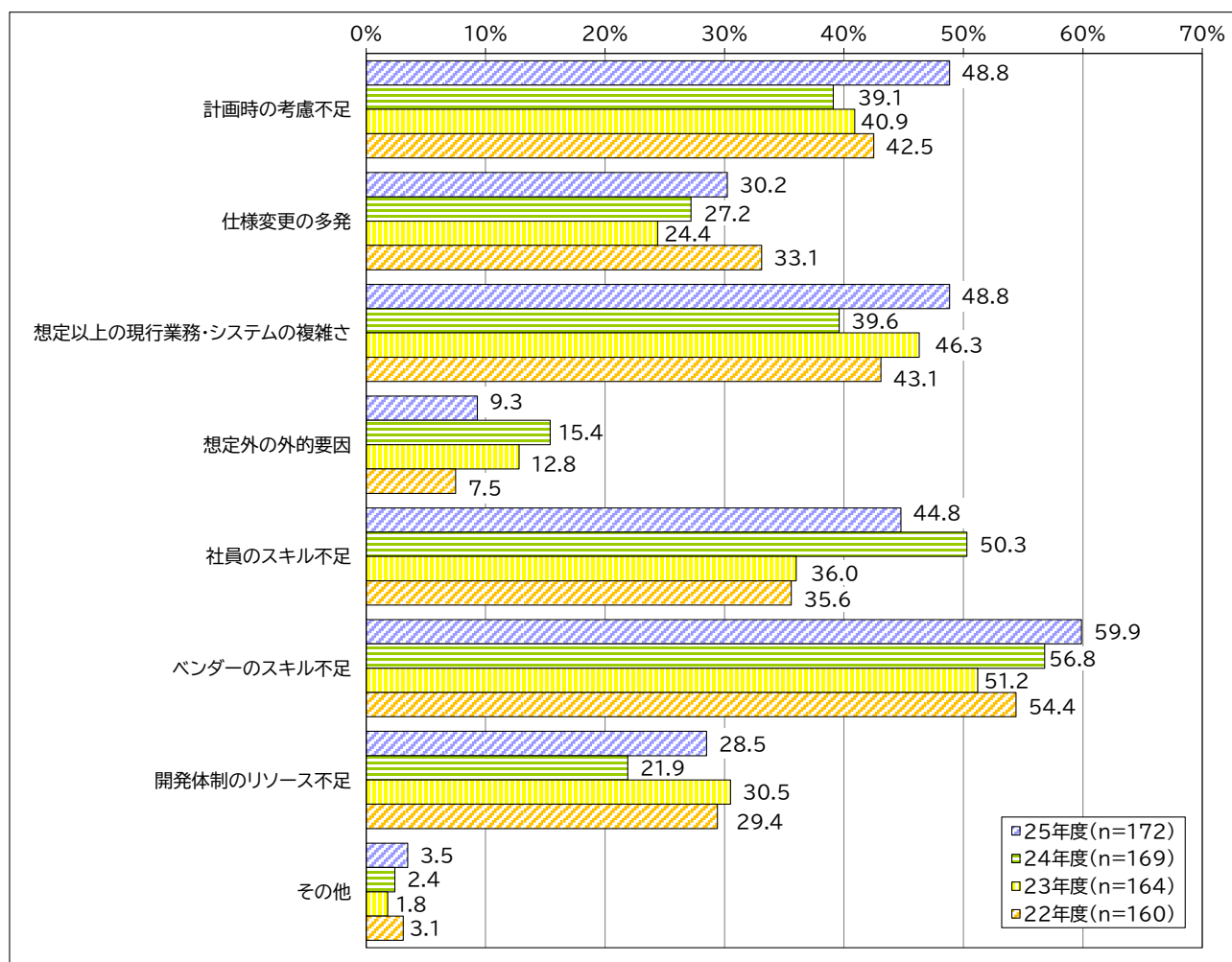
(2) 品質・予算・工期の悪化原因

① 予定どおりにいかない要因は、3 大要因とともにスキル不足の傾向がより顕著に

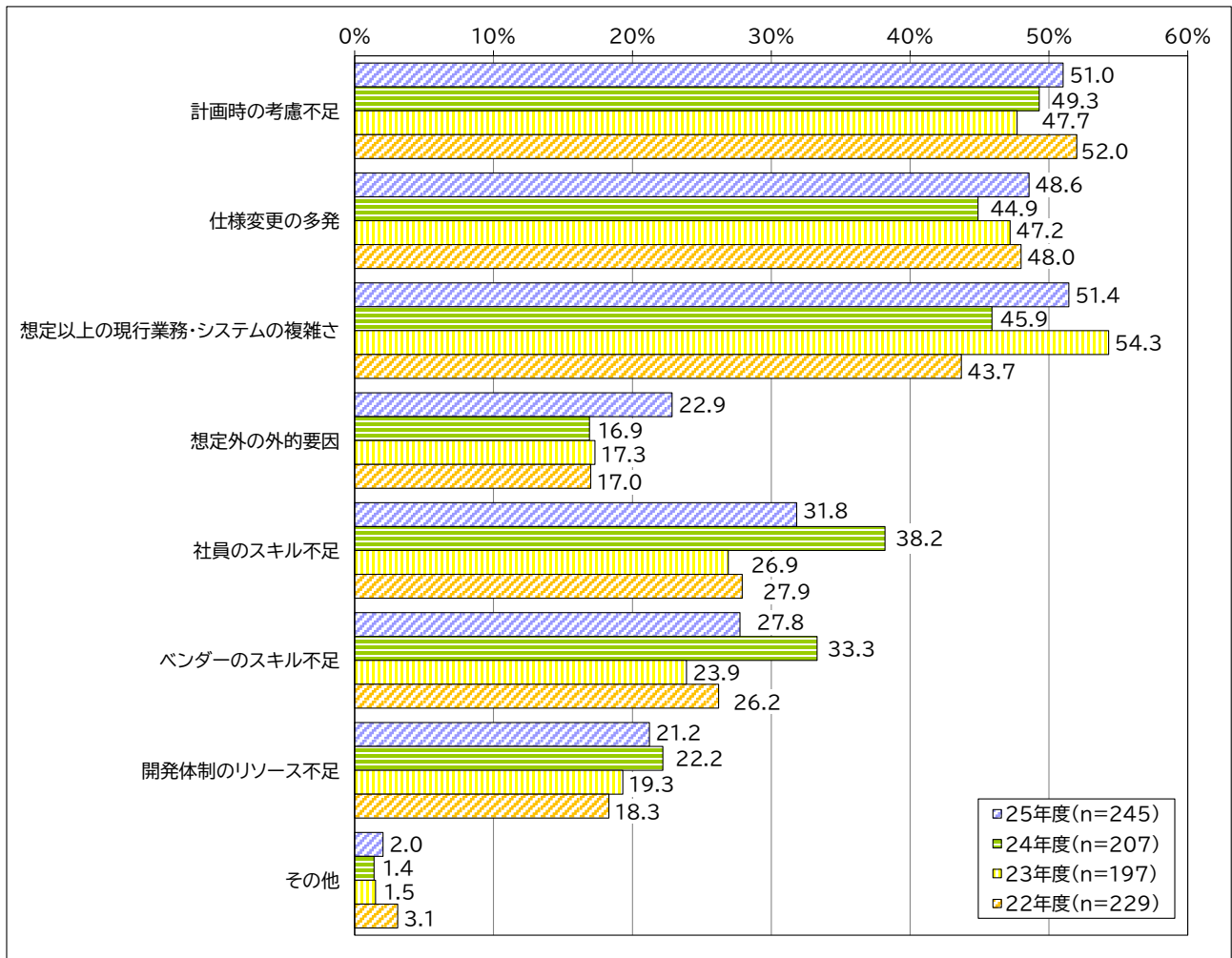
システム開発の長期的な QCD(品質・予算・工期)悪化傾向の原因を明らかにするために、品質で「不満」、予算で「予定より超過」、工期で「予定より遅延」と回答した企業について、システム開発が予定どおりにならなかった要因を調査した。QCD それぞれの結果について 22～25 年度を比較し図表 7-1-6、7-1-7、7-1-8 に示す。

25年度は、24年度に引き続き QCD すべてで「計画時の考慮不足」(Q:48.8%、C:51.0%、D:52.5%)、「想定以上の現行業務・システムの複雑さ」(Q:48.8%、C:51.4%、D:48.8%)、「仕様変更の多発」(Q:30.2%、C:48.6%、D:42.4%)の3項目が高い割合を示し、かつどの項目も24年度調査より1.4~9.7ポイント増加した。「計画時の考慮不足」「想定以上の現行業務・システムの複雑さ」「仕様変更の多発」の3項目は、QCDに共通する悪化要因として依然根強い。また、品質・工期においては「社員のスキル不足」が「仕様変更の多発」を上回る要因になり、品質においては「ベンダーのスキル不足」が59.9%と上記3項目よりも高い要因となった。複雑化した業務およびシステムを扱う社員・ベンダーのスキル不足が、システム開発のQCDに悪影響を与えていると推察する。

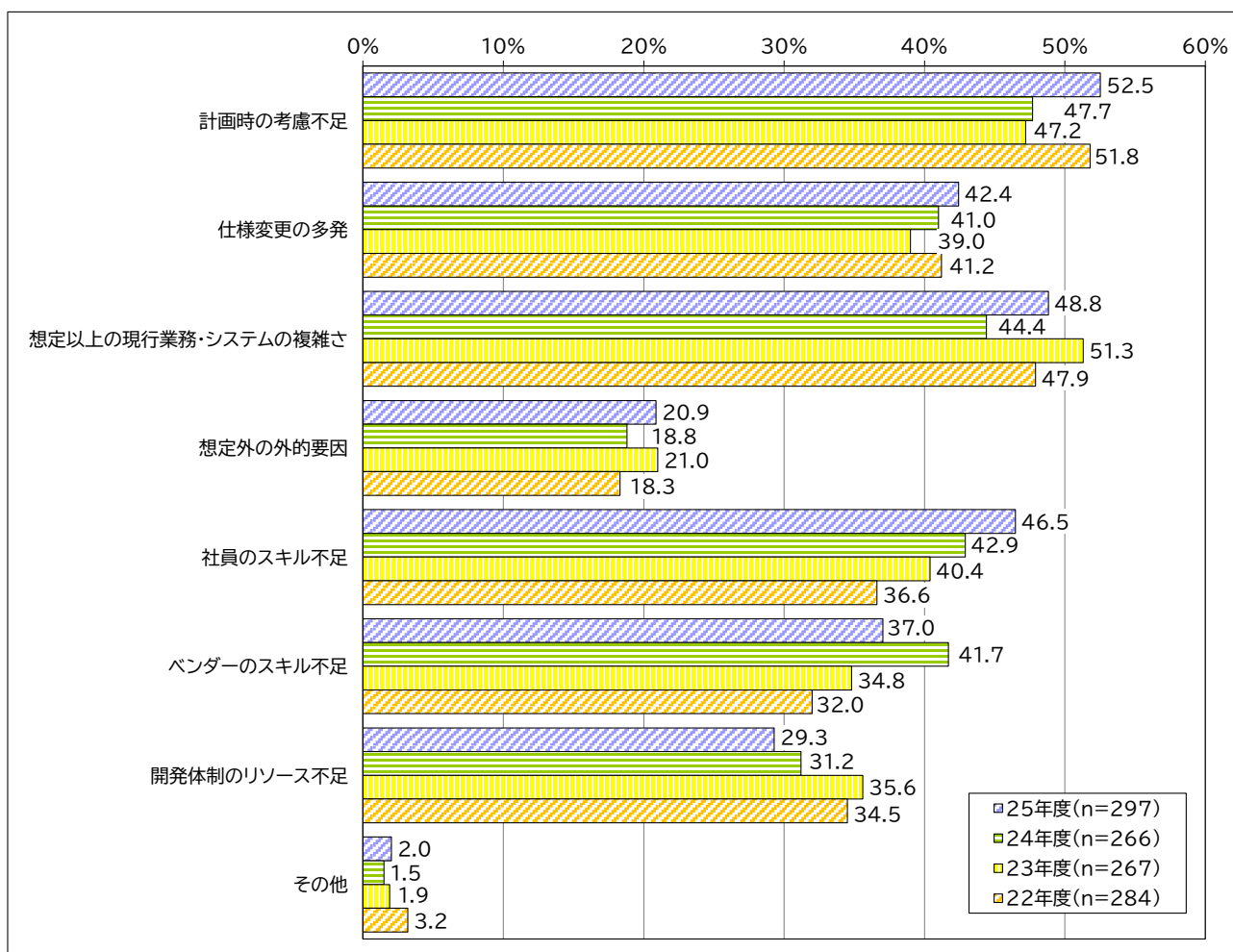
図表 7-1-6 システム開発の品質が予定どおりにならなかった要因(複数回答)



図表 7-1-7 システム開発の予算が予定どおりにならなかった要因(複数回答)



図表 7-1-8 システム開発の工期が予定どおりにならなかった要因(複数回答)



② 社員・ベンダーともにスキル不足、人材確保困難に価格高騰が拍車を

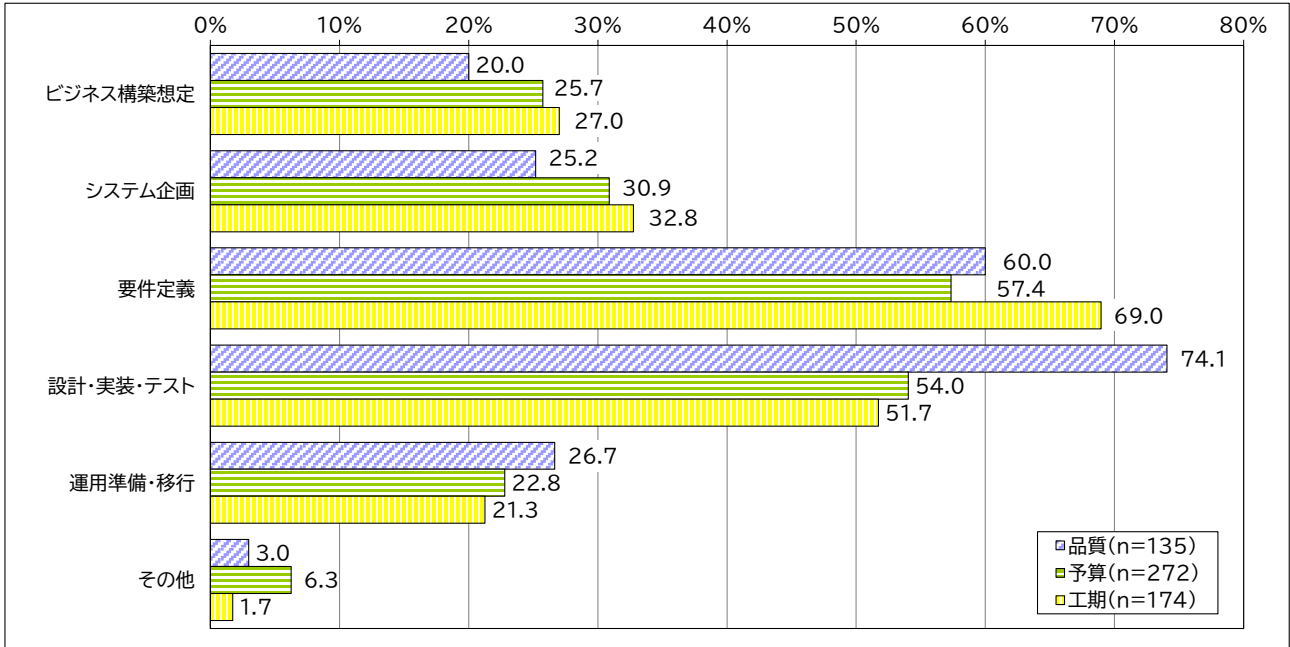
システム開発の長期的なQCD(品質・予算・工期)悪化傾向の原因を明らかにするために、QCD悪化にどの工程が影響を与えているか、また、どのような環境変化(トレンド)の影響により生じているかを24年度に引き続き調査した。QCDの悪化に影響を与えている工程について調査結果を図表7-1-9に、調査結果の24年度との差分を図表7-1-10に、またQCDの悪化に影響を与えているトレンド(環境変化)について調査結果を図表7-1-11に、調査結果の24年度との差分を図表7-1-12にそれぞれ示す。

図表7-1-9において、QCD悪化に影響を与えている工程は、「要件定義」(57.4~69.0%)、「設計・実装・テスト」(51.7~74.1%)の2工程が高い。24年度との差分(図表7-1-10)でも、「要件定義」で工期への悪影響が8.6ポイント増加し、「設計・実装・テスト」で品質への悪影響が11.0ポイント増加している。これらの結果から「要件定義」と「設計・実装・テスト」の2工程がQCDの悪化に大きく影響を与えていると考えられる。さらに、図表7-1-9では「システム企画」「運用準備・移行」の2工程は突出していないものの、24年度との差分(図表7-1-10)をみると、「システム企画」で工期への悪影響が7.6ポイント増加しており、今後の影響の増加が懸念される。逆に「運用準備・移行」工程ではQCDすべてで6.0~8.9ポイント減少しており、今後の改善が期待される。

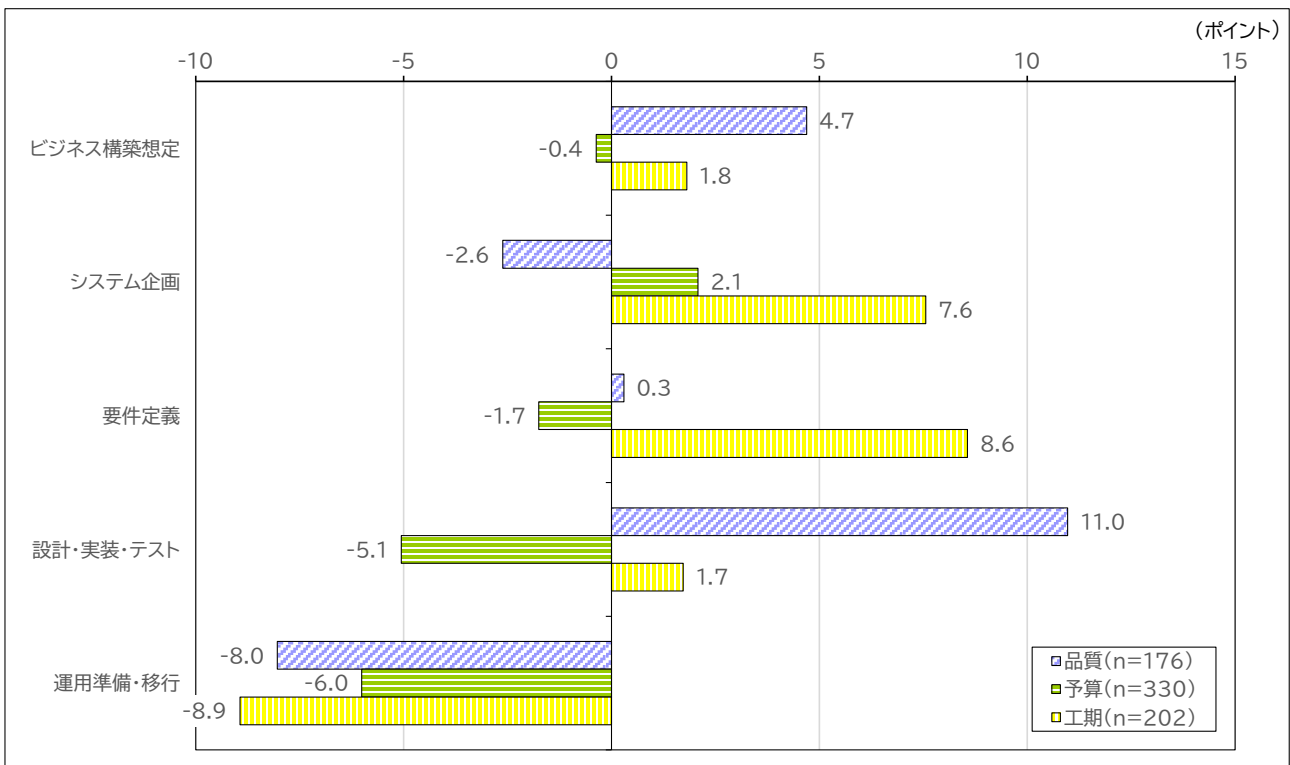
次に図表7-1-11では、QCD悪化に影響を与えているトレンド(環境変化)は「システム影響範囲の拡大」

(43.8~48.9%)、「要件定義の難易度上昇」(40.4~46.6%)の2項目がQCDすべてにおいて高く、次いで「IT人材の新規確保の困難化」(36.8~44.3%)の割合が高い。

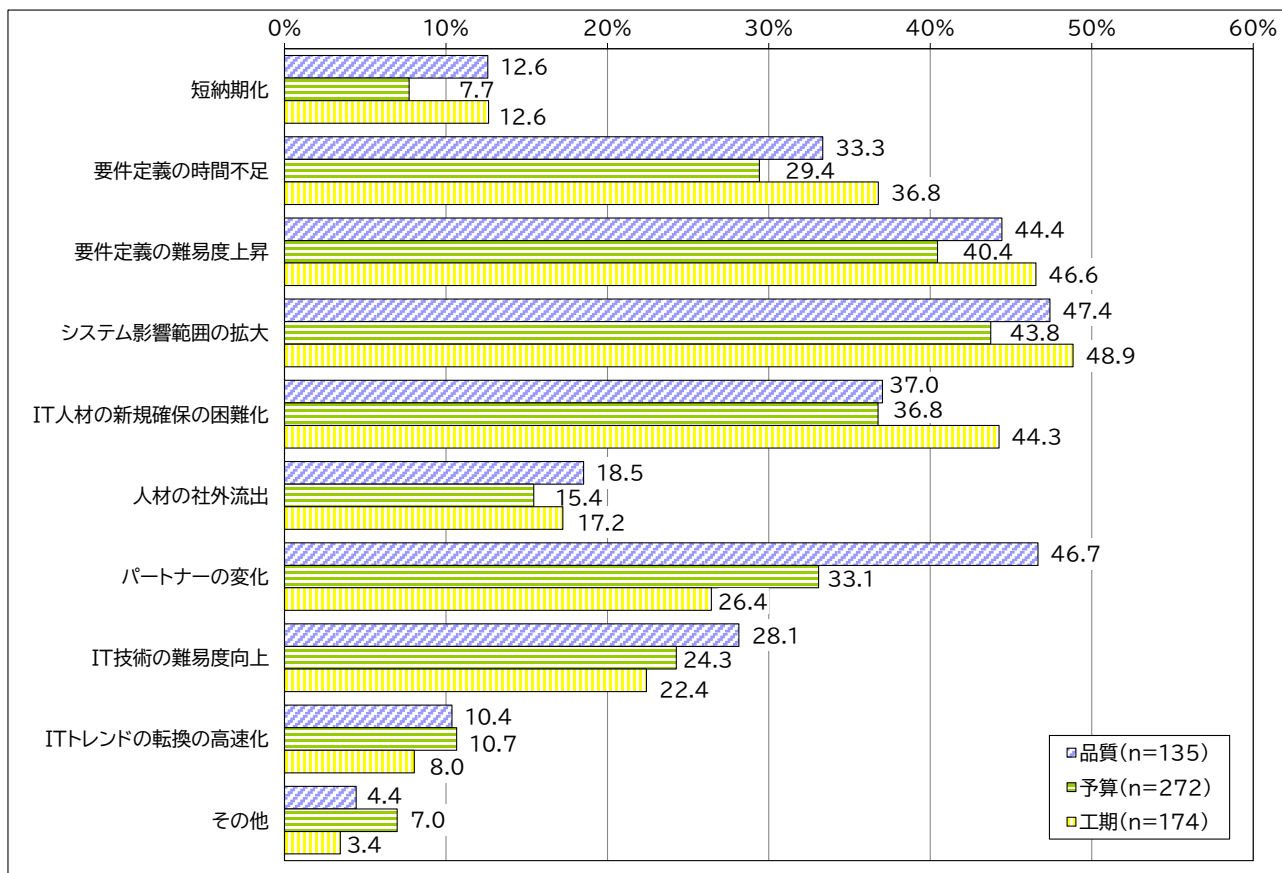
図表 7-1-9 システム開発のQCD悪化に影響を与えている工程(複数回答)



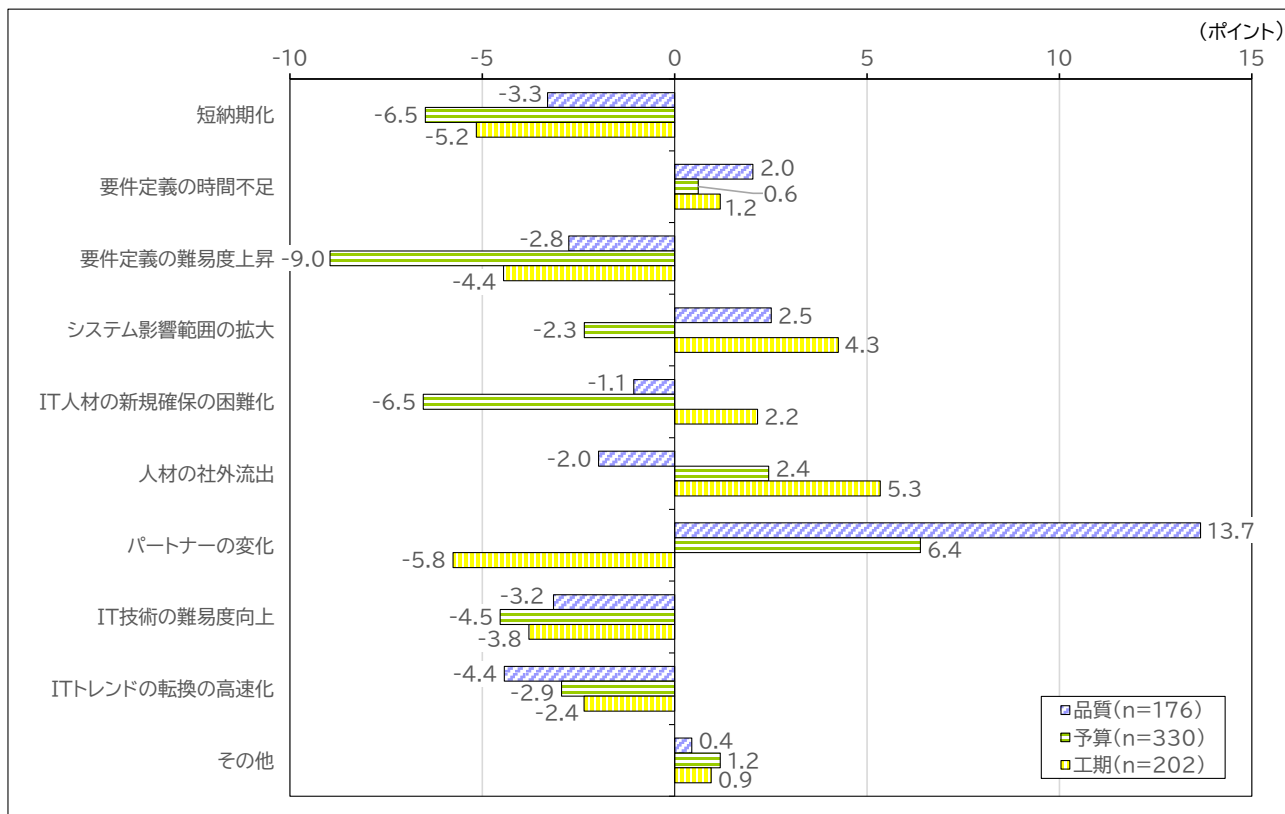
図表 7-1-10 24年度との差分 システム開発のQCD悪化に影響を与えている工程(複数回答)



図表 7-1-11 システム開発の QCD 悪化に影響を与えているトレンド(環境変化)(複数回答)



図表 7-1-12 24年度との差分 システム開発の QCD 悪化に影響を与えているトレンド(環境変化)(複数回答)



また、「パートナーの変化」は品質に対して 46.7%と高く、24 年度との差分(図表 7-1-12)でも 13.7 ポイント増加と突出している。さらに 25 年度調査では、QCD 悪化防止の取組みを自由記述で求めたが、ここではベンダーの価格高騰に関するコメントが複数寄せられた。

以上を総合すると、近年続いている人材確保の困難さに、前項で考察した社員とベンダーのスキル不足が加わり、さらにベンダーの価格高騰がシステム開発の QCD の悪化に拍車をかけていると推察する。

7.2 システム開発の内製／外部委託

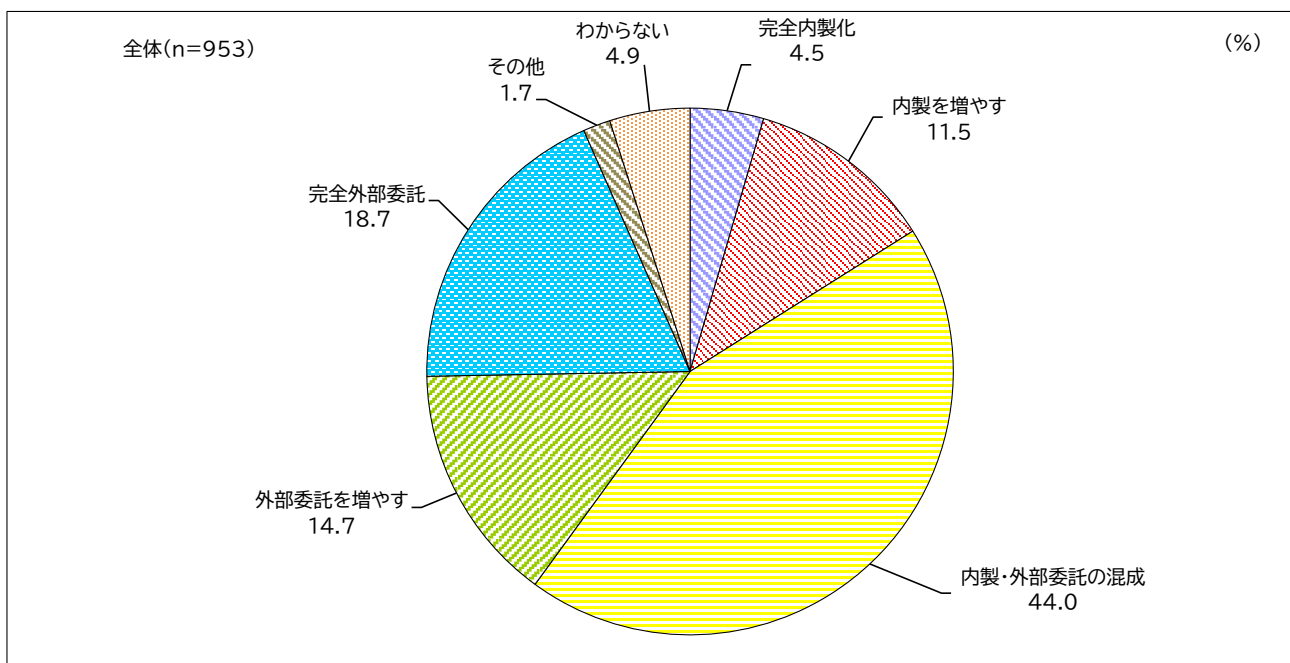
(1) 内製／外部委託の方針

① 主に目指している姿は内製と外部委託の使い分け

システム開発を内製するか外部委託するか、企業が目指している状態を明確にするために内製／外部委託の方針を調査した。結果を図表 7-2-1 に示す。

24 年度調査では、システム開発内製化を増やす企業が増えていることを報告した。25 年度は内製化だけでなく外部委託も含めて調査したところ、図表 7-2-1 のように方針として「内製・外部委託の混成」が 44.0%と最も高く、「完全外部委託」は 18.7%となり、「完全内製化」は 4.5%にとどまった。「内製・外部委託の混成」に「内製を増やす」「外部委託を増やす」を加えると 70.2%となり、内製と外部委託を使い分ける方針の企業が大半を占める。

図表 7-2-1 システム開発の内製／外部委託方針

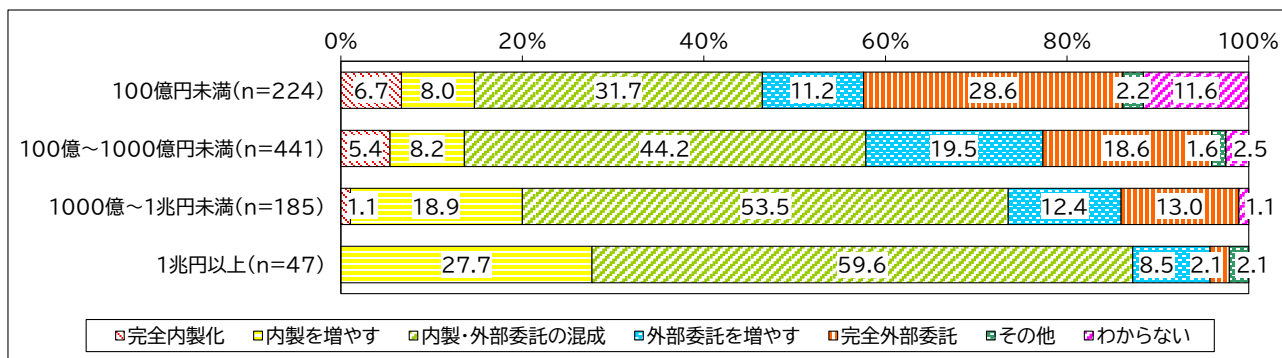


② 売上高の大きい企業ほど内製・外部委託の混成を目指している

システム開発の内製／外部委託方針について、企業規模ごとの傾向を確認するために売上高別に比較し、結果を図表 7-2-2 に示す。

売上高の大きい企業ほど「内製を増やす」と「内製・外部委託の混成」の割合が高くなった。また、売上高「1兆円未満」の企業では、「完全内製化」と「内製を増やす」の合計値よりも、「完全外部委託」と「外部委託を増やす」の合計値が上回っており、外部委託の方向性の方が強い。なお、「完全内製化」あるいは「完全外部委託」に振り切った方針の割合は、売上高の小さい企業ほど高い。

図表 7-2-2 売上高別 システム開発の内製／外部委託方針



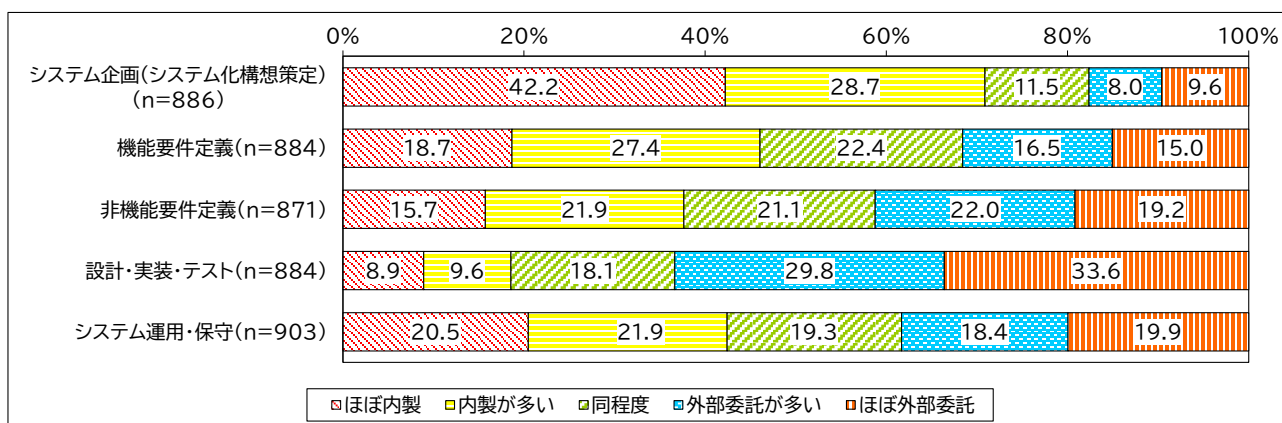
(2) 内製／外部委託の現状

① 上流工程は内製、システムづくりは外部委託が実状

システム開発の内製／外部委託の方針に対する実状を明らかにするために、工程別の内製／外部委託度合いおよび方針別・工程別の内製／外部委託度合いを調査した。結果をそれぞれ図表 7-2-3、7-2-4 に示す。

図表 7-2-3 において、「ほぼ内製」と「内製が多い」の合計値は、「システム企画(システム化構想策定)」で 70.9%、「機能要件定義」で 46.1%と高く、上流工程では外部委託よりも内製が主となっている。一方で、「設計・実装・テスト」では「ほぼ外部委託」と「外部委託が多い」の合計値が 63.4%と高く、ベンダーの力を活用している状況となっている。「システム運用・保守」においては、内製と外部委託の割合は拮抗している。

図表 7-2-3 工程別 システム開発の内製／外部委託度合い



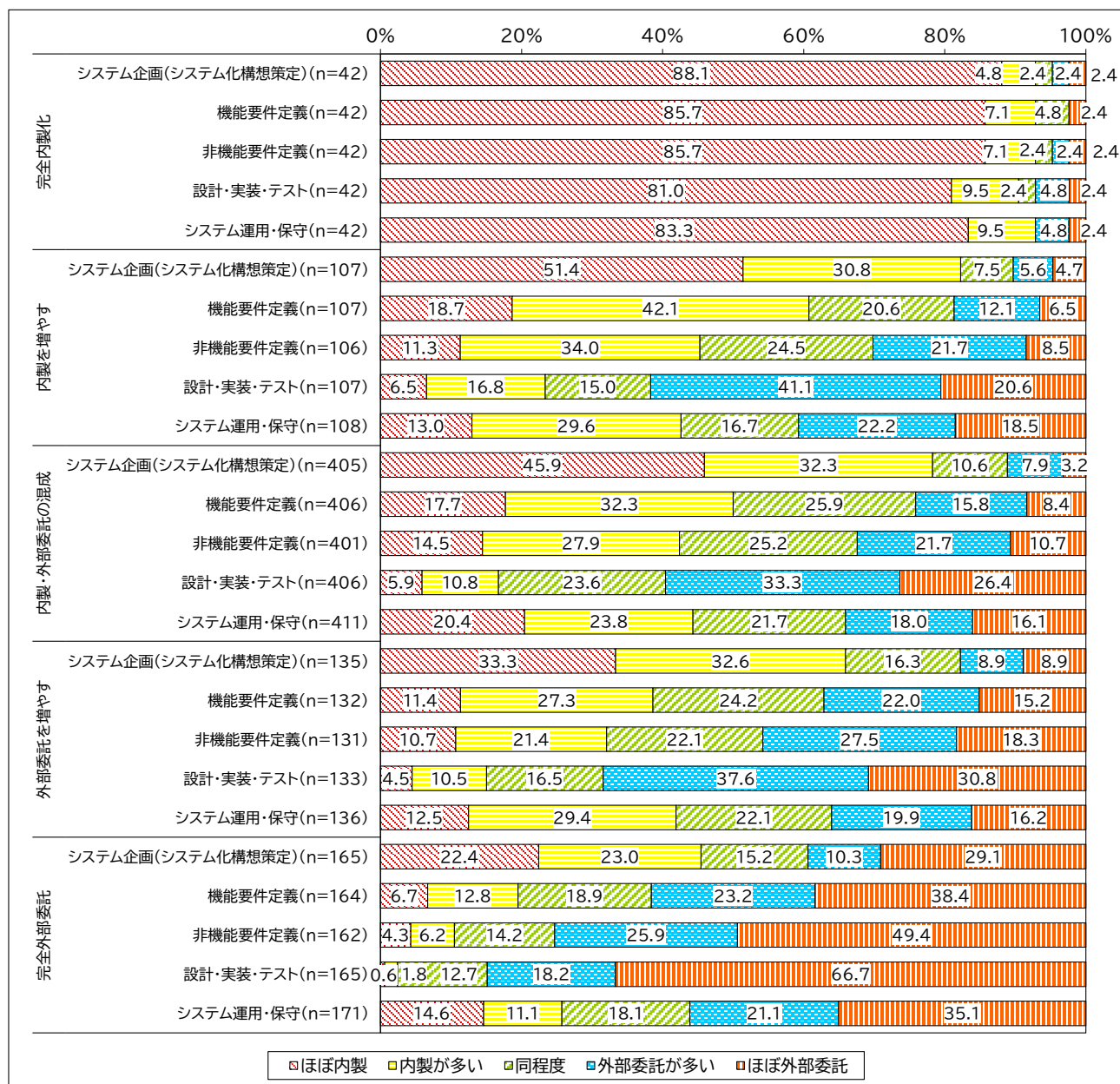
図表 7-2-4 から、「内製を増やす」「内製・外部委託の混成」を方針とする企業では、「ほぼ内製」と「内製が多い」の合計値は「システム企画(システム化構想策定)」で 78.2~82.2%、「機能要件定義」で 50.0~60.8%、「システム運用・保守」で 42.6~44.2%と高い。一方、「ほぼ外部委託」と「外部委託が多い」の合計値は「機能要件定義」で 18.6~24.2%、「設計・実装・テスト」で 59.7~61.7%、「システム運用・保守」で 34.1~40.7%と高くなっている。上流工程は内製主体で行われており、システムづくりにおいては約 6 割の企業がベンダー主体で進めている。

次に「外部委託を増やす」方針の企業では、「ほぼ内製」と「内製が多い」の合計値が「システム企画(システム化構想策定)」で 65.9%、「機能要件定義」で 38.7%、「システム運用・保守」で計 41.9%であり、「ほぼ外部委託」と「外部委託が多い」の合計値が「機能要件定義」で 37.2%、「設計・実装・テスト」で 68.4%、「システム運用・保守」で 36.1%となっている。外部委託を増やす方針の企業であっても、上流工程では高い割合で内製されている。

また、「完全外部委託」方針の企業における「ほぼ内製」と「内製が多い」の合計値は、「システム企画(システム化構想策定)」で 45.4%、「機能要件定義」で 19.5%、「システム運用・保守」で 25.7%となっており、「ほぼ外部委託」と「外部委託が多い」の合計値が「機能要件定義」で 61.6%、「設計・実装・テスト」で 84.9%、「システム運用・保守」で 56.2%となっている。完全外部委託を目指す企業でも、上流工程のシステム企画では内製の割合が高い。なお、「完全内製化」方針の企業では、どの工程においても「ほぼ内製」と「内製が多い」の合計値が 90%を超えており、方針どおりに高い割合で内製している。

これらの結果から、方針により程度の差はあるものの、上流工程では内製が主体となり、「完全内製化」方針以外の企業ではシステムづくりは外部委託が主となっている。

図表 7-2-4 方針別・工程別 システム開発の内製／外部委託度合い

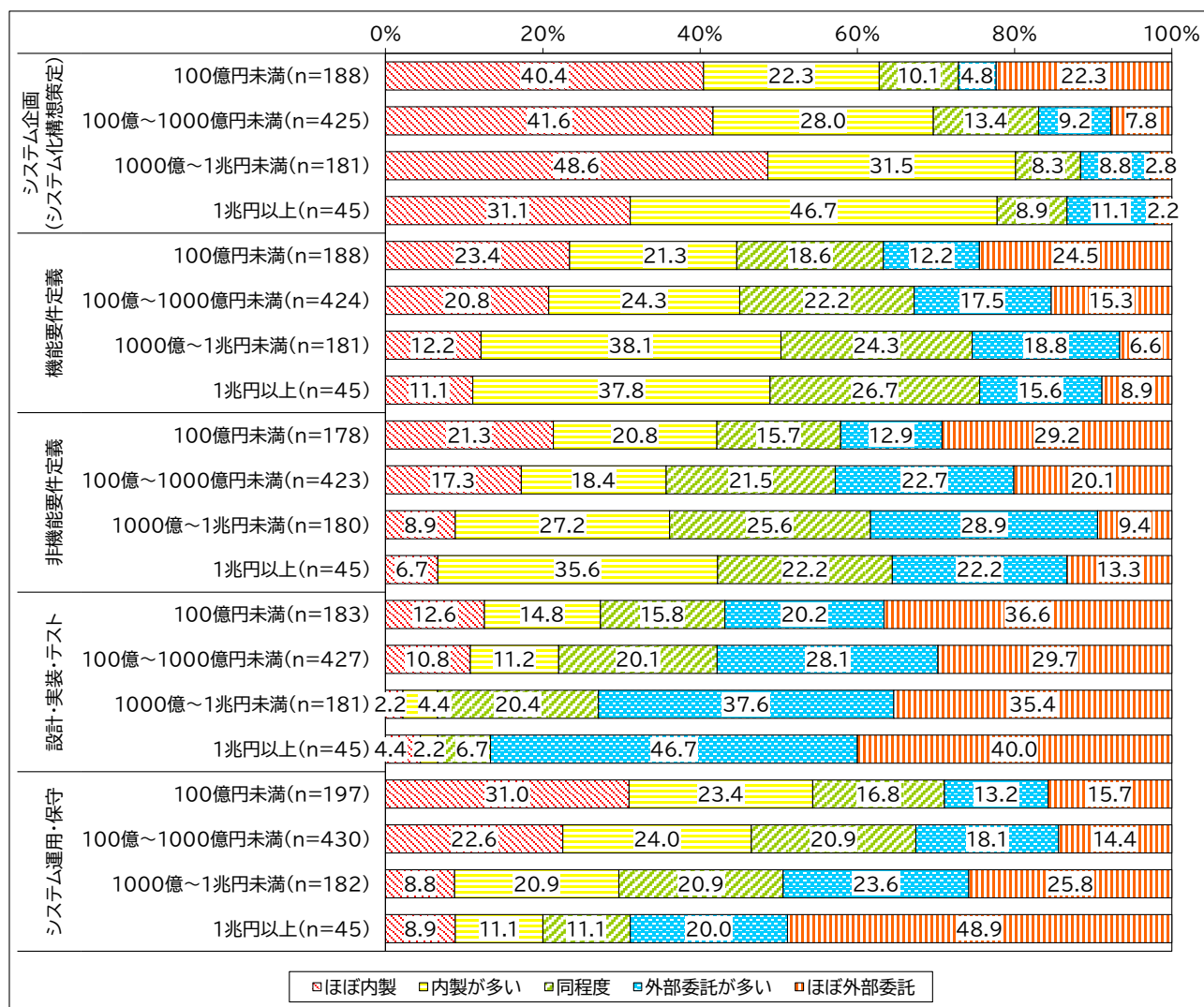


② 売上高の大きい企業ほど上流工程を内製、システムづくりを外部委託

工程別のシステム開発の内製／外部委託の度合い(実状)について、企業規模ごとの傾向を確認するために売上高別に比較した。結果を図表 7-2-5 に示す。

いずれの売上高区分でも上流工程は内製の割合は高いが、売上高の大きい企業の方がより内製の割合が高くなっている。また、いずれの売上高区分でも「設計・実装・テスト」は外部委託の割合は高いが、売上高の大きい企業の方がより外部委託の割合が高くなっている。この結果は、前項で考察した「売上高の大きい企業ほど内製・外部委託の混成を目指している」傾向とも合致している。なお、「システム運用・保守」は、売上高の小さい企業ほど内製の割合が高く、売上高の大きい企業ほどより外部委託の割合が高い。

図表 7-2-5 工程別・売上高別 システム開発の内製／外部委託度合い



(3) 内製化への期待と課題

① 内製化の最大の期待効果は開発コスト削減に

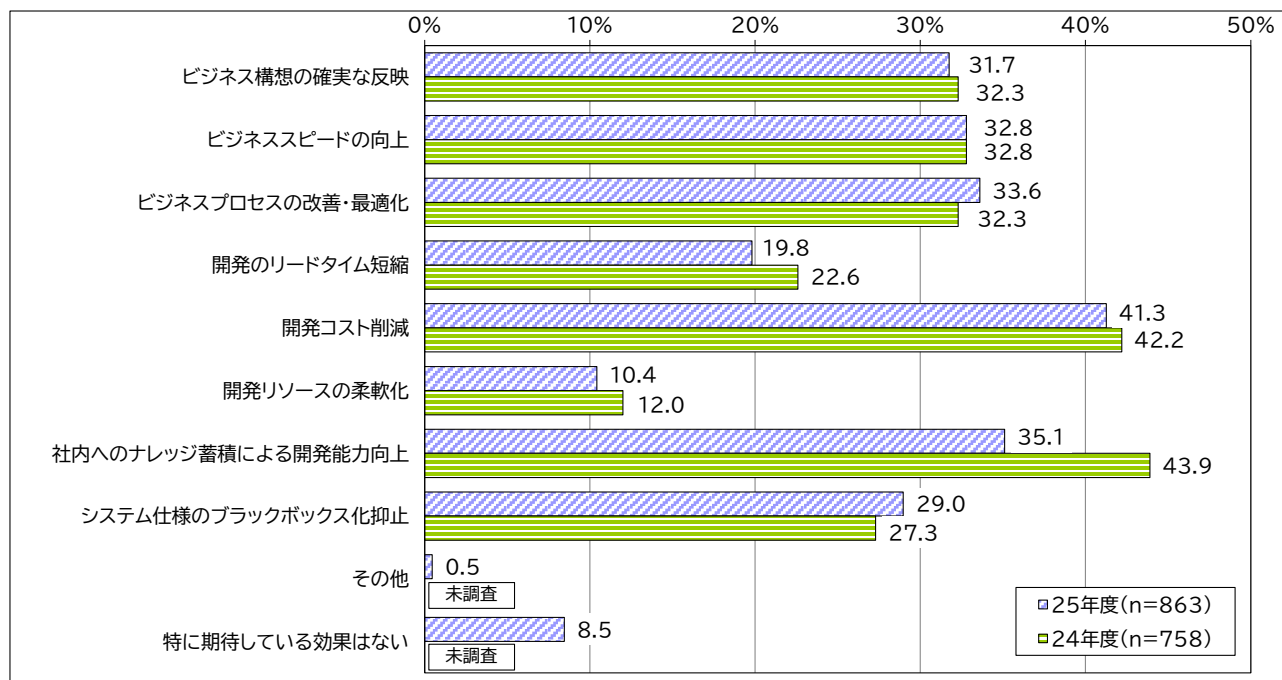
システム開発の内製化に期待している効果について調査した結果を図表 7-2-6 に示す。

内製化に期待している効果は、25 年度は「開発コスト削減」(41.3%)が最も高く、24 年度に最も高かった「社内へのナレッジ蓄積による開発能力向上」(35.1%、24 年度比-8.8 ポイント)を上回った。「社内へのナレッジ蓄積による開発能力向上」の低下も目立つが、期待している効果は「開発コスト削減」に絞られてきた。

前節で述べた著しいベンダーの価格高騰の影響を受け、ナレッジの蓄積による中長期的な能力強化よりも目の前のコスト削減の優先度が急速に高まったと推察する。

それ以外の期待効果で 25 年度に 1 ポイント以上増えた項目としては、「ビジネスプロセスの改善・最適化」(32.3%→33.6%、+1.3 ポイント)、「システム仕様のブラックボックス化抑止」(27.3%→29.0%、+1.7 ポイント)がある。DX 推進や基幹システムの更新に関する項目であり、これらの期待効果の推移も来年以降注視していきたい。

図表 7-2-6 システム開発の内製化に期待する効果(複数回答)



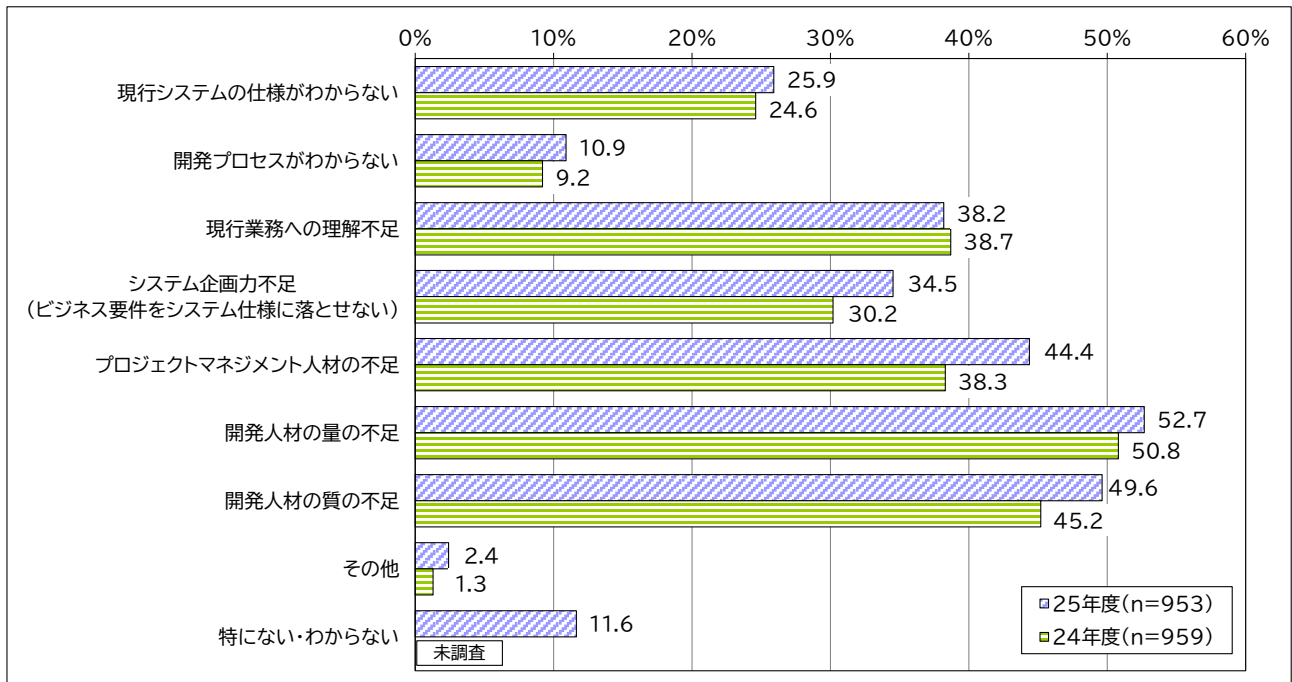
② 課題は開発人材・プロジェクトマネジメント人材の不足

内製化を進めるうえでの課題について調査した結果を図表 7-2-7 に示す。

課題は、24 年度と同じく「開発人材の量の不足」(52.7%、24 年度比+1.9 ポイント)、「開発人材の質の不足」(49.6%、同+4.4 ポイント)、「プロジェクトマネジメント人材の不足」(44.4%、同+6.1 ポイント)が高くなった。いずれも 24 年度比で増加しており、これら 3 項目の人材に関する課題がさらにクローズアップされている。

業務・システムが複雑化するなか、主に上流工程を内製する社員には企画・計画力、要件定義力が求められるが、システム開発の多くの工程を長らくベンダーに依存してきたユーザー企業においては、業務を理解しシステムに落とし込む上流工程の能力やプロジェクトマネジメント能力が育成できておらず、思うように進まない状況であると推察する。

図表 7-2-7 システム開発の内製化を進めるうえでの課題(複数回答)



まとめ

システム開発の QCD(品質・予算・工期)の遵守状況では、プロジェクト規模にかかわらず QCD の改善と悪化の両面の傾向が表れている。ただし、全体では引き続き悪化傾向にあり、その要因として社員およびベンダーのスキル不足がより顕著になってきている。複雑化した業務およびシステムを扱うスキルを持った IT 人材の確保がますます難しくなっており、さらにベンダーの価格高騰がシステム開発の QCD の悪化に拍車をかけている。グループインタビュー調査でも、特に大きなプロジェクトでの QCD 超過の発生や、社員およびベンダーのスキル低下が著しいといったアンケート調査結果を裏付けるコメントを頂いている。DX が進むなかシステム開発の QCD の確保は難易度を上げており、改善に向けた取組みがさらに求められる課題である。

システム開発の内製／外部委託について、約 7 割の企業が方針として内製と外部委託を使い分ける姿を目指している。実状もシステム企画や機能要件定義といった上流工程は内製の割合が高く、設計・実装・テストといったシステムづくりは外部委託の割合が高い。内製を増やす方針の企業はもちろん、完全外部委託を目指す企業でも上流工程では内製の割合が高い。完全内製化ができていない企業は限られており、完全外部委託方針の企業も含めて大半の企業が内製と外部委託の混成の最適化を求めている。

25 年度調査ではユーザー企業が内製化に期待する効果は、ナレッジの蓄積よりもコスト削減が上位になった。著しいベンダーの価格高騰の影響を受け、ナレッジの蓄積による中長期的な能力強化以上に目の前のコスト削減の優先度が急速に高まっていると推察する。内製を進めるうえでの課題では、開発人材の量的・質的不足、プロジェクトマネジメント人材の不足が上位にあがり、ここでも人材のスキルに関する課題がクローズアップされた。

システムの影響範囲の拡大、要件定義の難易度上昇によって、より内製割合の高い上流工程で QCD の確保が難しくなっている。業務・システムが複雑化するなかで主に上流工程を内製するユーザー企業の IT 人材には、高い QCD 水準でシステム企画・要件定義を遂行できるスキル、ベンダー任せではなく自分事・自社事としてのプロジェクトマネジメントのスキルが求められるが、システム開発の多くの工程を長らくベンダーに依存してきたユーザー企業においては、業務を理解しシステムに落とし込む能力や取組みをマネジメントする能力を十分に育成・留保できておらず、思うように内製が進まずコスト削減に至らない、システム開発の QCD 改善が進まないといった状況もあると推察する。

ビジネススキルやデータ活用、AI などの新たなテクノロジーの知見など、IT 人材に求められるスキルは拡大の一途である。システム開発による貢献を高めるためには、ユーザー企業ごとに内製と外部委託の最適な混成を目指すなかで、ユーザー企業の IT 人材、ベンダーの IT 人材それぞれに求められるスキルを精査し、求められるスキルにフォーカスして加速した人材育成が必要と考える。

第 8 章

未来に向けたテクノロジー活用

8.1 新規テクノロジーやフレームワーク等の導入状況

- (1) 新規テクノロジーの動向
- (2) 業種グループ別の新規テクノロジー導入状況

8.2 新規テクノロジーの導入により改善を図りたい課題

- (1) 新規テクノロジーの導入により改善を図りたい課題の変化
- (2) 業種グループ別にみた新規テクノロジーの導入により改善を図りたい課題

8.3 生成AIやAIエージェントの導入状況

- (1) AIの導入状況
- (2) 業種グループ別の「言語系生成AI」の導入状況
- (3) 「言語系生成AI」や「AIエージェント」のツールの利用状況
- (4) 「言語系生成AI」と「AIエージェント」を利用している業務領域
- (5) 「言語系生成AI」と「AIエージェント」の利用目的・用途
- (6) 組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している企業は、各種AI導入済みの割合が高い
- (7) 「言語系生成AI」の導入効果

8 未来に向けたテクノロジー活用

本章では、新規テクノロジーやフレームワークの導入に関する企業の動向について分析する。新型コロナ禍以降働き方が大きく変化するとともに、社会のデジタル化が加速したが、近年では生成 AI の企業での活用が急速に広がっている。そこで、1 節では、各企業における新規テクノロジーの導入状況について分析する。2 節では、24 年度に引き続き、新規テクノロジーで各企業が解決しようとしている課題を分析する。3 節では「言語系生成 AI」や「AI エージェント」の導入状況について分析する。「AI エージェント」は、各企業で導入され始めていることから、25 年度に設問を新たに追加した。

なお本章において各 AI サービスを以下のとおり定義することとする。

- ・ 言語系生成 AI：テキストをベースとした生成 AI のサービス(チャット、RAG など)
- ・ 画像および動画系生成 AI：画像や動画を生成するサービス
- ・ コード系生成 AI：システム開発などでプログラムのコードを生成するサービス
- ・ その他の生成 AI：音声のみなど、特定の分野に特化した生成 AI のサービス
- ・ AI エージェント：与えられた目標に従って、複数の AI 機能を組み合わせ、自律的にタスクを実行することで、特定の業務を人間に代わって処理するシステム。なお、ChatGPT をはじめとする Deep Research のようなチャットベースのエージェントは「言語系生成 AI」に、GitHub Copilot をはじめとするコード系の AI エージェントは「コード系生成 AI」に含める。

8.1 新規テクノロジーやフレームワーク等の導入状況

(1) 新規テクノロジーの動向

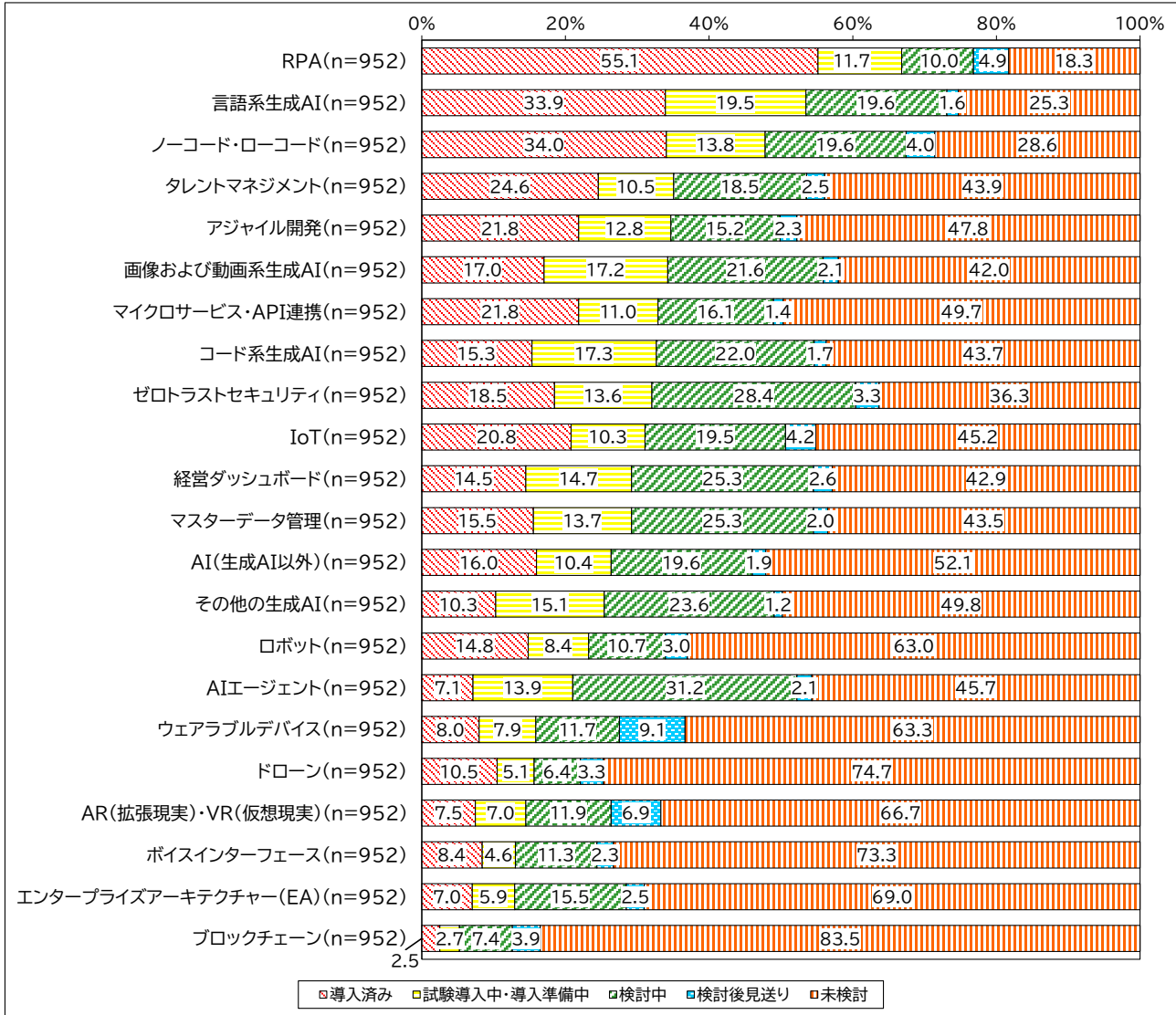
22 項目の新規テクノロジーやフレームワーク等について導入状況を調査した結果を図表 8-1-1 に示す。25 年度調査では、24 年度までの調査結果を踏まえ、多くの企業に普及した「プライベート・クラウド」「パブリック・クラウド(IaaS、PaaS)」「パブリック・クラウド(SaaS)」「モバイルデバイスマネジメント」「ビッグデータ」「ビジネスチャット」「SDx(SDN、SDS など)」「5G の活用」「モバイルアプリケーション」の 9 項目を調査項目から外すとともに、「AI エージェント」を新たに調査項目に追加した。

「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値は、25 年度は 1 位が「RPA」(66.8%)、2 位が「言語系生成 AI」(53.4%)、3 位が「ノーコード・ローコード」(47.8%)となった。これらは、24 年度の調査では、25 年度に外した調査項目を除きそれぞれ 1 位、3 位、2 位であった。25 年度は、順位の変動はあったものの上位 3 つの調査項目は 24 年度と変わっておらず、各企業でデジタルツールを活用した業務効率化や内製化を模索する動きが継続していると考えられる。2 位の「言語系生成 AI」は、24 年度の 41.2%(3 位)から +12.3 ポイント伸びた。24 年度の伸びは +14.3 ポイントだったので伸び幅はやや鈍化しているが、引き続き各企業で業務効率化等を目的に、言語系生成 AI を活用する動きがみられる。

生成 AI の活用は言語系以外の生成 AI でも引き続き拡大している。「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値は、「画像および動画系生成 AI」は 34.2%(6 位)、24 年度比 +12.4 ポイント、「コード系生

成 AI」は 32.6%(8 位)、同+11.9 ポイント、「その他の生成 AI」は 25.4%(14 位)、同+10.0 ポイントと、それぞれ 24 年度から大きく伸びている。また、「AI エージェント」は 21.0%で、各生成 AIと比較して値は低いものの、一部の企業で「AI エージェント」の活用が進み始めていることがうかがえる。

図表 8-1-1 新規テクノロジーやフレームワーク等の導入状況



次に、「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値が 24 年度から増加した 10 項目を取り上げ、その伸び幅を図表 8-1-2 に示す。

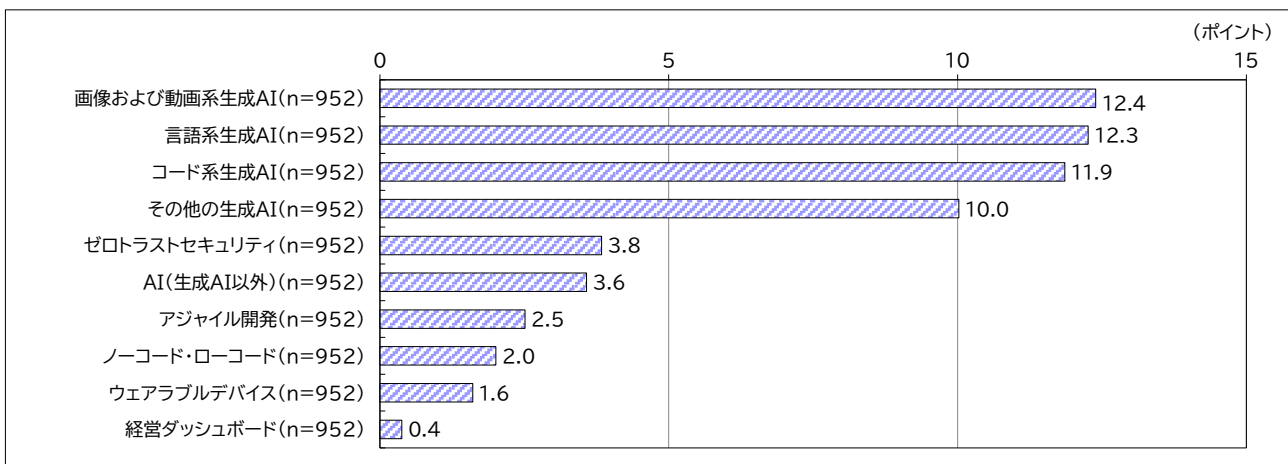
25 年度は、24 年度に引き続き複数の新規テクノロジーで大きな伸びがみられた。24 年度は 9 項目が増加し、うち「言語系生成 AI」のみが伸び幅 10 ポイントを超えたが、25 年度は 10 項目が増加し、うち「画像および動画系生成 AI」「言語系生成 AI」「コード系生成 AI」「その他の生成 AI」の 4 項目が伸び幅 10 ポイントを超えた。この結果は、昨今の労働力不足対策の一環として、あるいは企業活動の生産性向上のために、生成 AI に対する期待の高さと、積極的に活用しようという動きととらえることができる。

24 年度からの伸び幅は、1 位が「画像および動画系生成 AI」(+12.4 ポイント)、2 位が「言語系生成 AI」(+12.3 ポイント)、3 位が「コード系生成 AI」(+11.9 ポイント)、4 位が「その他の生成 AI」(+10.0 ポイン

ト)となり、すべて生成 AI となった。「画像および動画系生成 AI」「コード系生成 AI」は 24 年度より調査項目に加わったため、伸び幅を過年度と比べることはできないが、生成 AI の活用が、「言語系生成 AI」だけでなく、動画系、画像系、コード系等にも広がっており、企業活動において言語系生成 AI のみならず、生成 AI を様々な領域で活用することが一般的になりつつある。

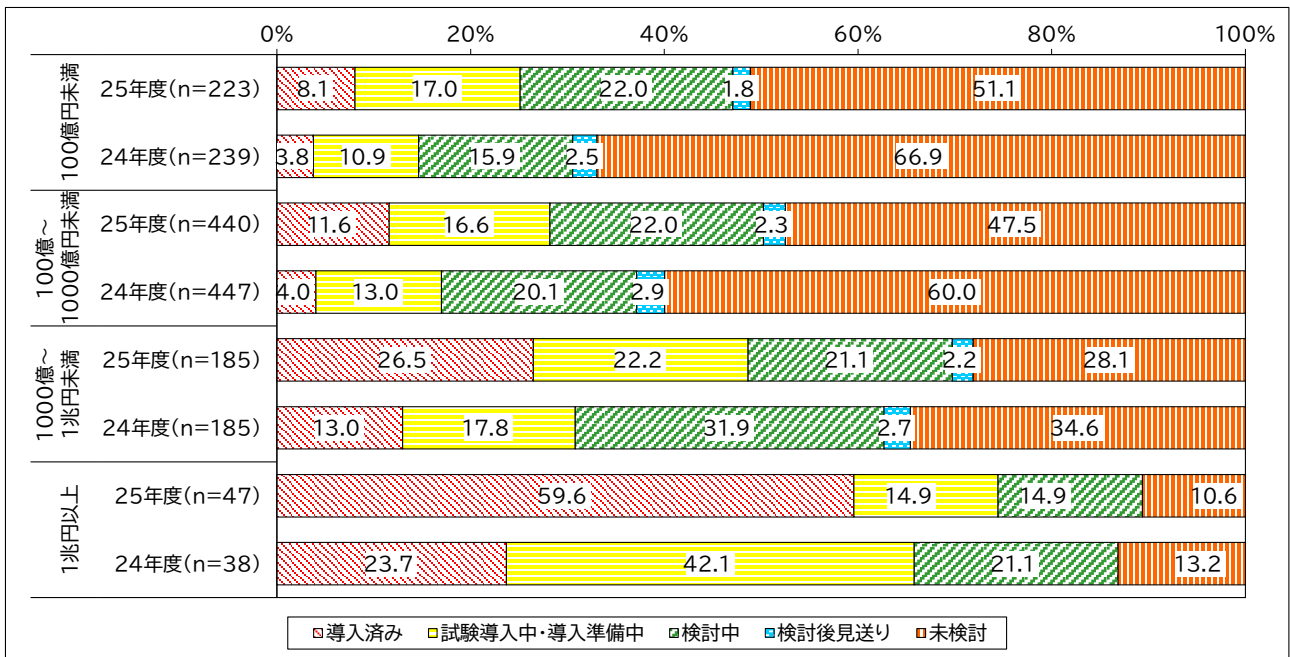
続いて、図表 8-1-2 で 5 位は「ゼロトラストセキュリティ」(+3.8 ポイント)となった。これは、昨今ランサムウェアをはじめとするマルウェアの感染により企業活動の継続性に大きな影響を与える事象が相次いで発生しており、サイバー攻撃や内部不正などの様々な脅威に対処するセキュリティ対策に関心が集まっていることによる。7 位の「アジャイル開発」(+2.5 ポイント)や 8 位の「ノーコード・ローコード」(+2.0 ポイント)は、企業活動のなかで新たな開発手法を取り入れた DX 推進による生産性向上や業務効率化、顧客満足度の向上等への取組みが引き続き進んでいることによると考えられる。

図表 8-1-2 24 年度から「導入済み」「試験導入中・導入準備中」の合計値が増加した新規テクノロジー



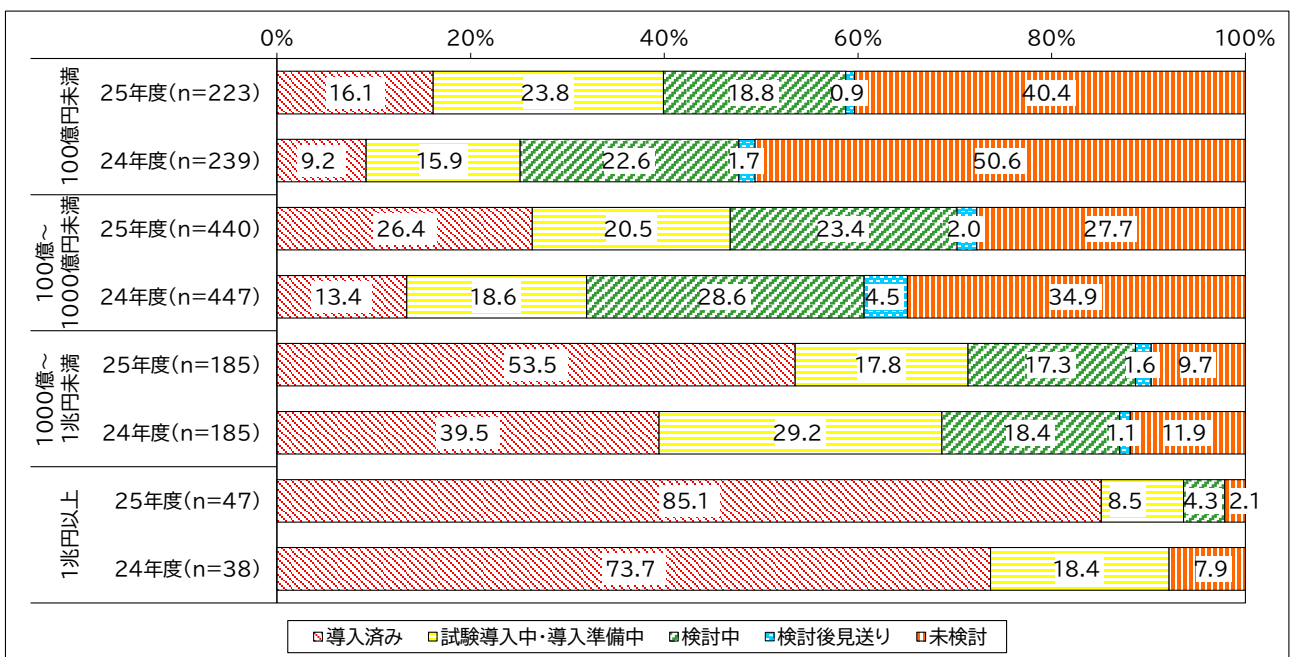
1~3 位の 3 項目について、企業の売上高別にもう少し掘り下げる。まず、「画像および動画系生成 AI」の導入状況(24、25 年度)について売上高別に比較し図表 8-1-3 に示す。「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値は、すべての売上高区分で 25 年度は 24 年度から伸びている。特に売上高「1 兆円以上」の企業では、25 年度の「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値は 74.5%と非常に高く、「導入済み」に限っても 59.6%と高い。「試験導入中・導入準備中」は 24 年度の 42.1%から、25 年度の 14.9%に大幅に減少しており、売上高「1 兆円以上」の企業では、「画像および動画系生成 AI」は試行・検討フェーズから本格導入に移行し、企業活動に欠かせないデジタルツールの一つになっている。この傾向は、次年度以降、売上高「1 兆円未満」の企業にも波及するか注視したい。

図表 8-1-3 売上高別「画像および動画系生成 AI」の導入状況



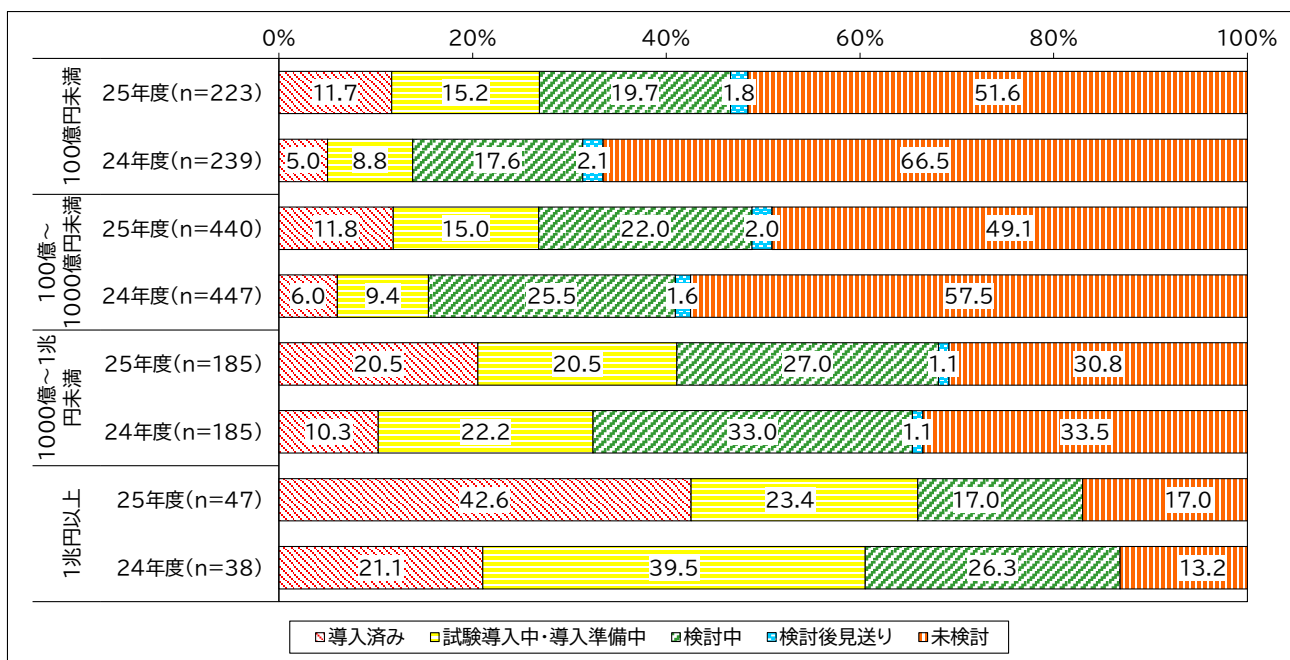
次に、伸び幅で2位となった「言語系生成 AI」の導入状況(24、25 年度)について売上高別に比較し図表 8-1-4 に示す。「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値は、すべての売上高区分で 25 年度は 24 年度から伸びており、特に売上高「1 兆円以上」の企業では、25 年度は 93.6%とほぼすべての企業で、「導入済み」もしくは「試験導入中・導入準備中」の状態にある。「導入済み」に限っても 85.1%と非常に高く、売上高「1 兆円以上」の企業では、「言語系生成 AI」の導入が一巡し、言語系生成 AI を活用した業務の効率化は当たり前になったといえる。売上高「1000 億~1 兆円未満」の企業でも、25 年度「導入済み」の企業は 53.5%と、半数以上の企業が「言語系生成 AI」を導入しており、企業活動における言語系生成 AI の活用は広く普及している。この傾向は今後、売上高「1000 億円未満」の企業にも広がるであろう。

図表 8-1-4 売上高別「言語系生成 AI」の導入状況



最後に、伸び幅で3位の「コード系生成 AI」の導入状況(24、25年度)について売上高別に比較し図表 8-1-5 に示す。「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値は、すべての売上高区分で25年度は24年度から伸びており、特に売上高「1兆円以上」の企業においては「導入済み」が25年度は21.5ポイント増加する一方で、「試験導入中・導入準備中」は16.1ポイント減少した。このことから、売上高「1兆円以上」の企業では導入検討を行ったうえで、コード系生成 AI の本格導入に踏み切った企業が多いことが分かる。7章の「7.2 システム開発の内製/外部委託」では、「売上高が大きい企業では、内製化を増やす方針の割合が高いが、実状は上流工程を内製化し、「設計・実装・テスト」など「コード系生成 AI」を最も活用できるシステムづくりの工程では外部委託が多い」と分析している。したがって、当面大企業で「コード系生成 AI」が活用される場面は、アプリ開発など小規模な内製開発や今後のシステム開発へのコード系生成 AI 活用に向けた実証などが中心と推定される。一方で、グループインタビュー調査では「コード系生成 AI を AI 駆動型開発で活用している」「システム更新の際のプログラム言語の変更に活用している」などの事例も紹介されており、システム開発において「コード系生成 AI」を活用する動きは徐々に広まっていると感じられた。今後、「コード系生成 AI」がどのような領域で活用されていくか、次年度以降の展開に注目したい。

図表 8-1-5 売上高別「コード系生成 AI」の導入状況

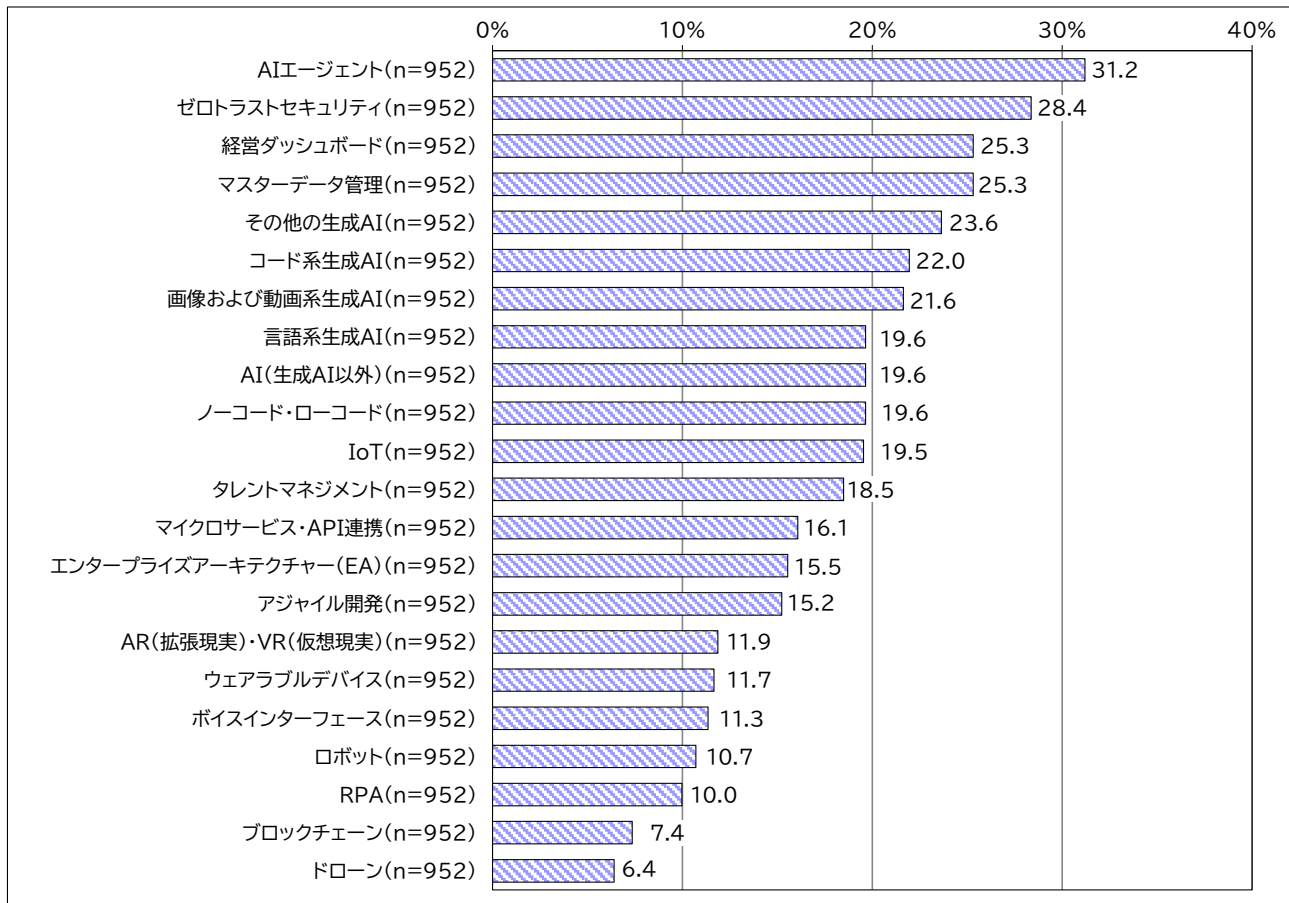


新規テクノロジーやフレームワーク等の導入状況について、「検討中」と回答した企業の割合が高い順に並べ図表 8-1-6 に示す。1位は「AI エージェント」(31.2%)となった。生成 AI の活用は言語系生成 AI を中心に企業活動に行き渡りつつあり、自律的に動作する AI である「AI エージェント」へ関心がシフトしていると考えられる。

2位の「ゼロトラストセキュリティ」(28.4%)は、22~24年度は継続して1位であり、引き続き高い関心がうかがえる。テレワークが一般化し従来の社内/社外という境界がなくなったことや、企業システムのパブリック・クラウドへのシフトが進んでいること、ランサムウェアをはじめとするサイバー攻撃が昨今増加していることなどから、企業の情報システムにより高度なセキュリティ対策が求められており、多くの企業で引き続き導入が検討されていると考えられる。

3位の「経営ダッシュボード」(25.3%)、「マスターデータ管理」(25.3%)、5位の「その他生成 AI」(23.6%)、6位の「コード系生成 AI」(22.0%)、7位の「画像および動画系生成 AI」(21.6%)は、24年度もそれぞれ4位、2位、7位、5位、8位となっており、各企業で関心の高い新規テクノロジーは24年度から大きな変化がなく、引き続き生成 AI 全般に関する関心の高さがみてとれる。なお「生成 AI」の活用状況については、3節にて詳説する。

図表 8-1-6 「検討中」の新規テクノロジーやフレームワーク等の状況



(2) 業種グループ別の新規テクノロジー導入状況

① 社会インフラが16項目で導入状況1位となり引き続き新規テクノロジーの積極的な導入が進む

22項目のテクノロジーについて「導入済み」の割合を業種グループ別に比較し、図表 8-1-7 に示す。図表 8-1-7 では項目ごとに導入状況を比較し、1位の業種グループに❶、2位の業種グループに❷を付している。

24年度は、社会インフラが30項目中17項目で導入状況1位となり、新規テクノロジーの導入が最も進んだ業種グループであったが、25年度も引き続き22項目中16項目で1位、5項目で2位となり、積極的に新規テクノロジーの導入を進めている。社会インフラは、企業規模が大きい企業が多く、新規テクノロジーを導入しやすい環境にあると考えられる。社会インフラで特に「導入済み」の割合が高かったテクノロジーは「RPA」「言語系生成 AI」「ノーコード・ローコード」「AI(生成 AI 以外)」であった。「RPA」や「ノーコード・ローコード」を活用したアプリの内製開発や自動化による業務効率化、生成 AI を活用した業務やサービスの効率化、省力化などに取り組む動きが見て取れる。

昨年度は2位であった金融・保険は、25年度も引き続き2位となり、22項目中3項目で1位、8項目で2位で、引き続き高い導入姿勢を維持している。金融・保険は、25年度は「ブロックチェーン」「エンタープライズアーキテクチャー(EA)」「マイクロサービス・API連携」で1位となった。「エンタープライズアーキテクチャー(EA)」「マイクロサービス・API連携」など、システム刷新にかかわる項目で1位となっていることが特筆される。金融機関を中心に従来の店舗型の業務から、モバイルによる顧客へのパーソナライズしたサービス提供、様々なソリューション、アプリへの金融・決済機能の提供など機能強化を進めており、そのためにシステムを刷新し、新たなデジタルサービスにスピーディーに対応できるようにする動きが推察される。

建築・土木は、25年度は24年度に引き続き、「AR(拡張現実)・VR(仮想現実)」「ドローン」で1位となった。昨今の人手不足を反映し、各社が新規テクノロジーを導入することで現地に赴くことなく調査をできるようにするなど、効率的な設計や現地調査の効率化を図っていると考えられる。

図表 8-1-7 業種グループ別「導入済み」の割合

	(%)									
	建築・土木 (n=73)	生活関連型・ その他製造 (n=165)	基礎素材型 製造 (n=75)	加工組立型 製造 (n=145)	卸売 (n=93)	小売・外食 (n=74)	金融・保険 (n=43)	社会インフラ (n=22)	運輸・倉庫・ 不動産 (n=80)	サービス (n=182)
IoT	23.3	22.4	30.7	② 42.1	10.8	6.8	7.0	① 45.5	17.5	9.9
AR(拡張現実)・VR(仮想現実)	① 19.2	4.8	9.3	12.4	3.2	0.0	7.0	② 18.2	8.8	3.8
ウェアラブルデバイス	② 16.4	4.2	10.7	9.7	2.2	2.7	9.3	① 31.8	16.3	3.8
言語系生成AI	37.0	34.5	34.7	40.7	34.4	13.5	② 41.9	① 63.6	22.5	34.1
画像および動画系生成AI	20.5	15.8	10.7	② 21.4	20.4	9.5	11.6	① 40.9	10.0	18.7
コード系生成AI	15.1	15.8	6.7	② 24.1	10.8	5.4	9.3	① 31.8	7.5	20.9
その他の生成AI	12.3	12.1	6.7	② 15.2	3.2	4.1	7.0	① 18.2	2.5	14.8
AI(生成AI以外)	17.8	13.3	20.0	22.1	10.8	5.4	② 25.6	① 50.0	8.8	14.8
AIエージェント	5.5	7.3	9.3	8.3	4.3	2.7	② 11.6	① 18.2	1.3	9.3
ロボット	13.7	17.6	② 25.3	① 26.2	6.5	2.7	7.0	18.2	15.0	9.9
ドローン	① 38.4	6.1	16.0	7.6	2.2	0.0	4.7	② 31.8	12.5	9.9
ブロックチェーン	2.7	1.8	0.0	3.4	1.1	0.0	① 14.0	② 13.6	2.5	1.1
タレントマネジメント	② 28.8	27.9	25.3	31.7	19.4	12.2	23.3	① 45.5	18.8	22.0
経営ダッシュボード	17.8	13.3	8.0	19.3	16.1	5.4	② 25.6	① 40.9	10.0	12.1
マスターデータ管理	17.8	18.2	14.7	19.3	② 21.5	10.8	20.9	① 27.3	5.0	10.4
RPA	50.7	54.5	60.0	64.8	64.5	40.5	② 72.1	① 72.7	51.3	44.5
ボイスインターフェース	11.0	6.7	9.3	8.3	6.5	0.0	② 23.3	① 31.8	8.8	6.6
エンタープライズアーキテクチャー(EA)	8.2	9.1	5.3	5.5	5.4	1.4	① 30.2	② 22.7	3.8	3.8
マイクロサービス・API連携	26.0	15.8	13.3	20.7	17.2	9.5	① 60.5	② 40.9	25.0	24.7
ゼロトラストセキュリティ	24.7	16.4	18.7	22.8	12.9	9.5	② 27.9	① 31.8	13.8	19.2
アジャイル開発	23.3	18.8	17.3	28.3	17.2	5.4	② 34.9	① 45.5	22.5	23.6
ノーコード・ローコード	② 39.7	33.9	32.0	42.1	30.1	17.6	34.9	① 59.1	33.8	31.9

※①は1位を、②は2位を示す

② 社会インフラで特に導入が進んでいる項目の業種グループ別比較

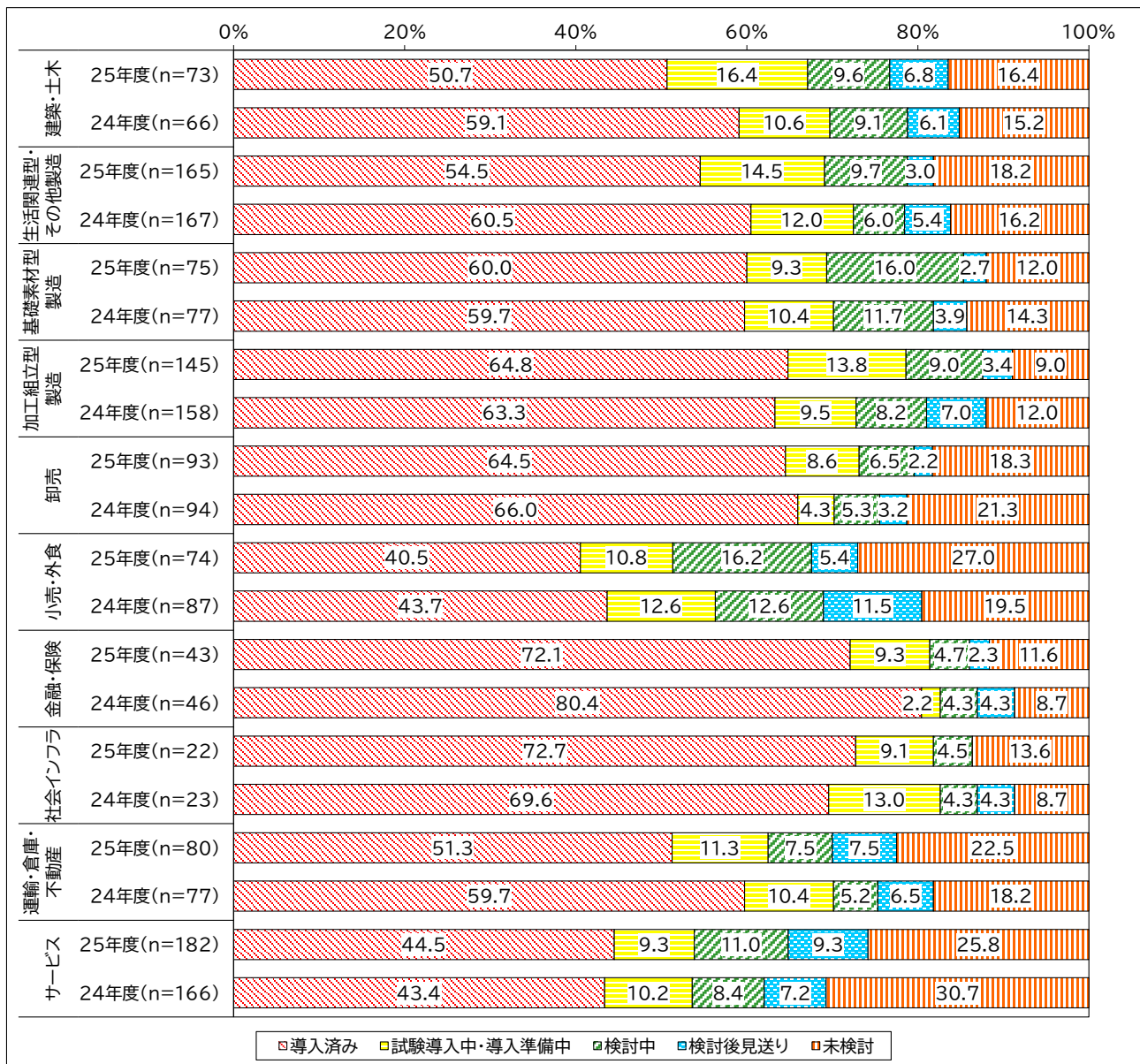
25年度は、図表 8-1-7 に示した業種グループ別の新規テクノロジー導入状況の比較で社会インフラが引き続き1位となったことを踏まえ、社会インフラで「導入済み」の割合が50%を超えている4項目のうち、3節で詳説する「言語系生成AI」および「AI(生成AI以外)」を除いた「RPA」と「ノーコード・ローコード」の2項目について分析する。「RPA」と「ノーコード・ローコード」の導入状況(24、25年度)を業種グループ別に比較し、それぞれ図表 8-1-8、8-1-9 に示す。

「RPA」の25年度の「導入済み」の割合は、社会インフラは72.7%(24年度比+3.1ポイント)で、金

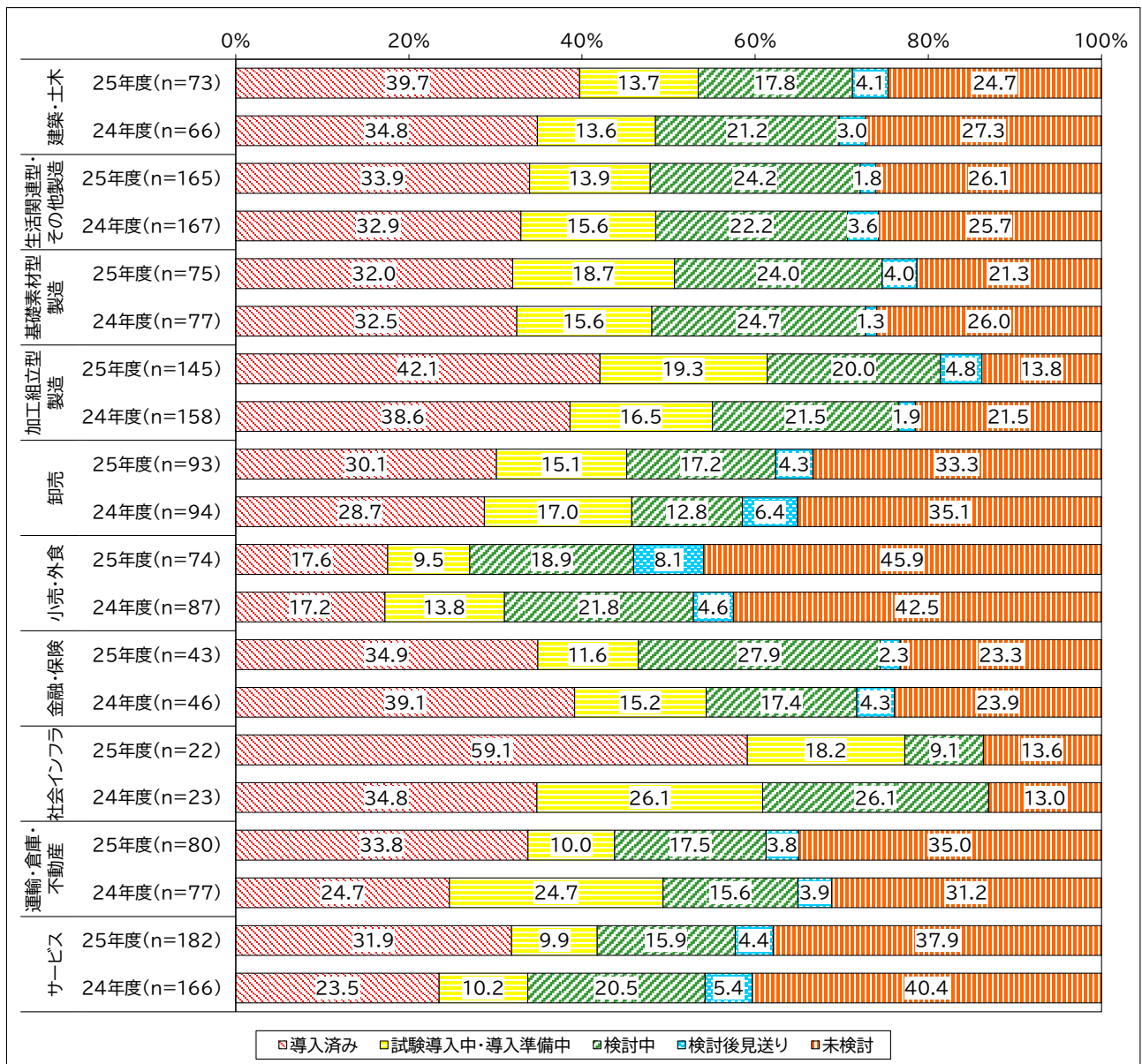
融・保険は 72.1%(同-8.3 ポイント)となった。その他の業種グループでは、25 年度の「導入済み」の割合はおおむね 40~60%であるが、24 年度比で数ポイント~10 ポイント程度の低下がみられる。これは、「RPA」が、ある程度普及し、昨今 AI エージェントなどの「RPA」の代わりとなる新たなツールも登場していることから、「RPA」から別のツールによる業務効率化を模索する動きによると推察される。

「ノーコード・ローコード」の 25 年度の「導入済み」の割合は、社会インフラは 59.1%(24 年度比+24.3 ポイント)と大きく上昇した。一方で、社会インフラ以外の業種グループでは多くが数ポイントの増加となった。社会インフラでは積極的な導入が進んでいるが、それ以外の業種グループの動きを踏まえると、「ノーコード・ローコード」は、アプリケーション作成の自由度に制約があるものの、コーディングスキル等、アプリケーション開発に関する専門的な知識がない社員でも短期間でアプリケーション開発ができる内製化ツールとして活用が広まってきたが、近年、コード系生成 AI など新たなツールも登場しており、「ノーコード・ローコード」の導入に一服感が出てきているとも考えられる。

図表 8-1-8 業種グループ別「RPA」の導入状況



図表 8-1-9 業種グループ別「ノーコード・ローコード」の導入状況



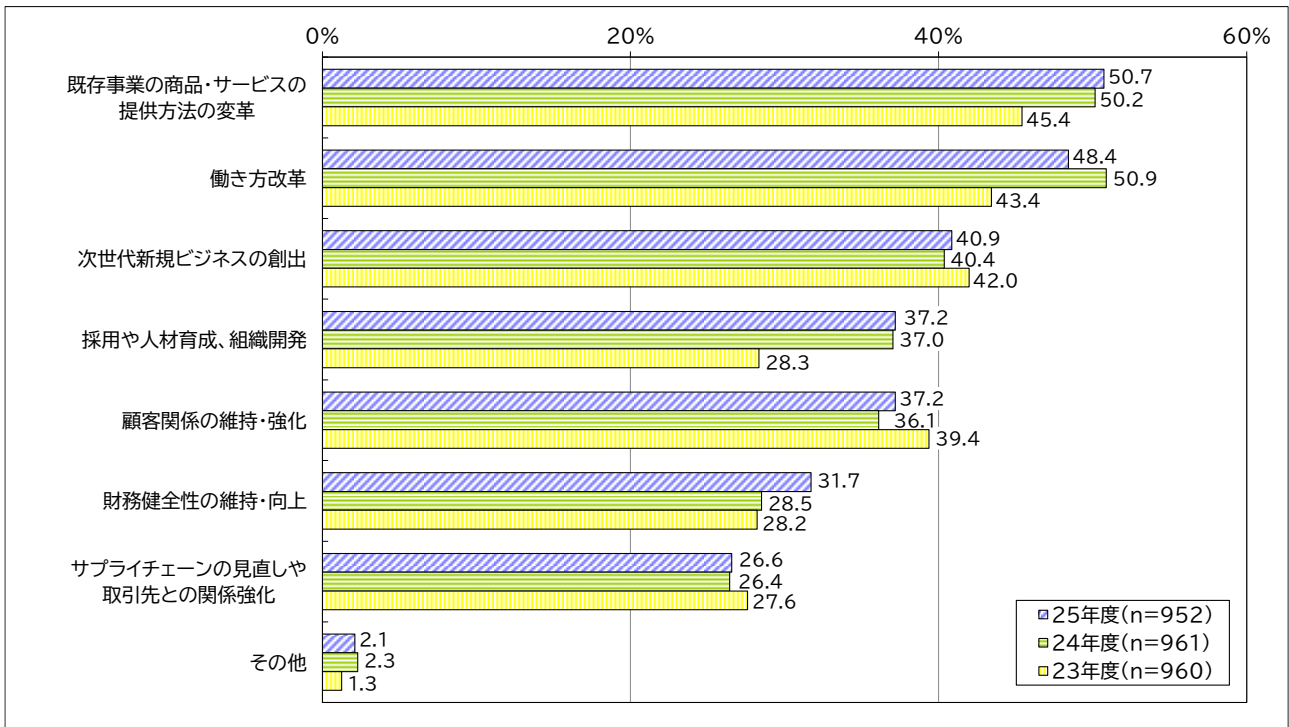
8.2 新規テクノロジーの導入により改善を図りたい課題

(1) 新規テクノロジーの導入により改善を図りたい課題の変化

新規テクノロジーの導入により改善を図りたい課題について、24、25年度を比較し、図表 8-2-1 に示す。

25年度、1位の「既存事業の商品・サービスの提供方法の変革」と2位の「働き方改革」は、24年度から順位が入れ替わるとともに、「既存事業の商品・サービスの提供方法の変革」は24年度から0.5ポイント上昇し、「働き方改革」は24年度から2.5ポイント低下した。3位以下の順位は、24年度と25年度で変わっていない。企業は「働き方改革」など業務面と、「既存事業の商品・サービスの提供方法の変革」などサービス面の双方で、新規テクノロジーを活用して変革を図ろうとしている。

図表 8-2-1 新規テクノロジーの導入により改善を図りたい課題



(2) 業種グループ別にみた新規テクノロジーの導入により改善を図りたい課題

新規テクノロジーの導入により改善を図りたい課題について業種グループ別に比較し図表 8-2-2 に示す。図表 8-2-2 では業種グループごとに課題を比較し、1 位の課題に①、2 位の課題に②を付している。

業種グループ別に改善を図りたい課題をみると、「働き方改革」は 24 年度、建築・土木や製造業等を中心に 5 つの業種グループで 1 位であったが、25 年度も、建築・土木、生活関連型・その他製造、基礎素材型製造、卸売の 4 業種グループで引き続き 1 位となった。建築・土木や製造業等の業種グループでは、昨今、長時間労働に関する規制や、人手不足が課題となっており、こうした事情から、新規テクノロジーを活用して「働き方改革」を進めたいと考える企業が多いとみられる。一方で、先に述べた 4 業種グループ以外では、24 年度からあまり変化なく「既存事業の商品・サービスの提供方法の変革」が 1 位となっており、新規テクノロジーを用いて既存業務の効率化につなげたいと考える企業が多い。

図表 8-2-2 業種グループ別「改善を図りたい課題」の割合

	業種グループ別 (%)									
	建築・土木 (n=73)	生活関連型・その他製造 (n=165)	基礎素材型製造 (n=75)	加工組立型製造 (n=145)	卸売 (n=93)	小売・外食 (n=74)	金融・保険 (n=43)	社会インフラ (n=22)	運輸・倉庫・不動産 (n=80)	サービス (n=182)
財務健全性の維持・向上	37.0	35.2	28.0	42.1	26.9	21.6	27.9	36.4	33.8	25.8
顧客関係の維持・強化	31.5	38.2	25.3	29.0	② 43.0	① 50.0	② 60.5	54.5	33.8	35.7
既存事業の商品・サービスの提供方法の変革	② 45.2	② 48.5	41.3	① 51.7	② 43.0	① 50.0	① 69.8	① 72.7	① 58.8	① 51.6
サプライチェーンの見直しや取引先との関係強化	26.0	34.5	26.7	35.2	26.9	28.4	16.3	31.8	20.0	16.5
次世代新規ビジネスの創出	42.5	36.4	28.0	40.0	40.9	33.8	55.8	② 68.2	43.8	② 45.1
採用や人材育成、組織開発	43.8	31.5	② 46.7	36.6	35.5	31.1	37.2	27.3	42.5	38.5
働き方改革	① 56.2	① 50.3	① 61.3	② 46.2	① 48.4	36.5	46.5	36.4	② 52.5	② 45.1

※①は 1 位を、②は 2 位を示す

8.3 生成 AI や AI エージェントの導入状況

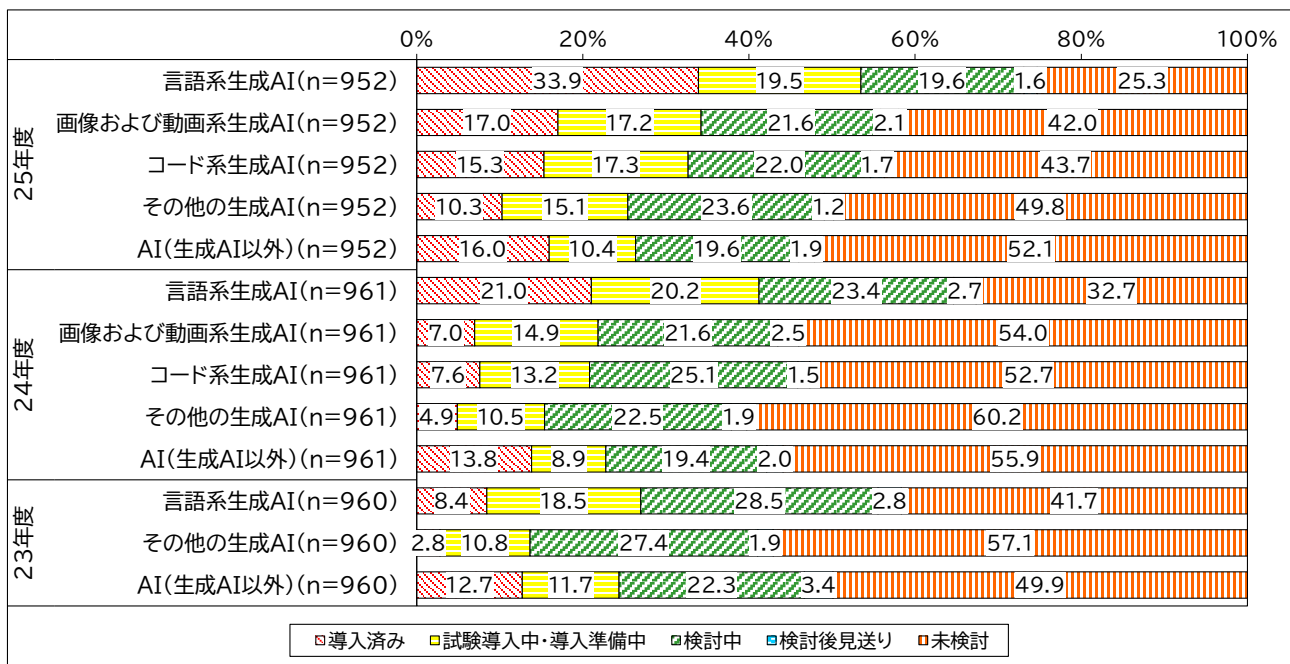
(1) AI の導入状況

生成 AI への関心、活用の急速な高まりに合わせて、本章調査では 23 年度にそれまで「AI」として調査していた項目を「言語系生成 AI」「その他の生成 AI」「AI(生成 AI 以外)」の 3 項目に分割し調査を実施した。翌 24 年度には、さらに「画像および動画系生成 AI」「コード系生成 AI」を追加し調査を実施した。25 年度は、企業活動において生成 AI の活用が当たり前になりつつあり、自律的に動作する「AI エージェント」の活用も広まりつつあることから、調査項目としてさらに「AI エージェント」を追加し、その導入状況等について新たに調査、分析した。

まず「AI エージェント」を除く 5 つの AI(「言語系生成 AI」「画像および動画系生成 AI」「コード系生成 AI」「その他の生成 AI」「AI(生成 AI 以外)」)の導入状況(23 年度は 3 項目、24、25 年度は 5 項目)について調査結果を図表 8-3-1 に示す。

「言語系生成 AI」の「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値は、24 年度は 41.2%であったが、25 年度は 53.4%と、24 年度に引き続き上昇した。「言語系生成 AI」の精度が向上するとともに新たなサービスが提供されており、企業でも業務に生成 AI を取り入れる動きが進んだ結果といえる。また、「画像および動画系生成 AI」や「コード系生成 AI」について「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値は、24 年度はそれぞれ、21.9%、20.8%であったが、25 年度はそれぞれ 34.2%、32.6%となり、ともに 10 ポイント以上の伸びをみせた。各企業で「言語系生成 AI」の普及が進んだ結果、次のステップとして「画像および動画系生成 AI」や「コード系生成 AI」の導入が進んでいることがわかる。これらの状況を踏まえ、以降では、各企業で最も導入が進んでいる「言語系生成 AI」に焦点をあてて、その導入状況を詳細に分析する。

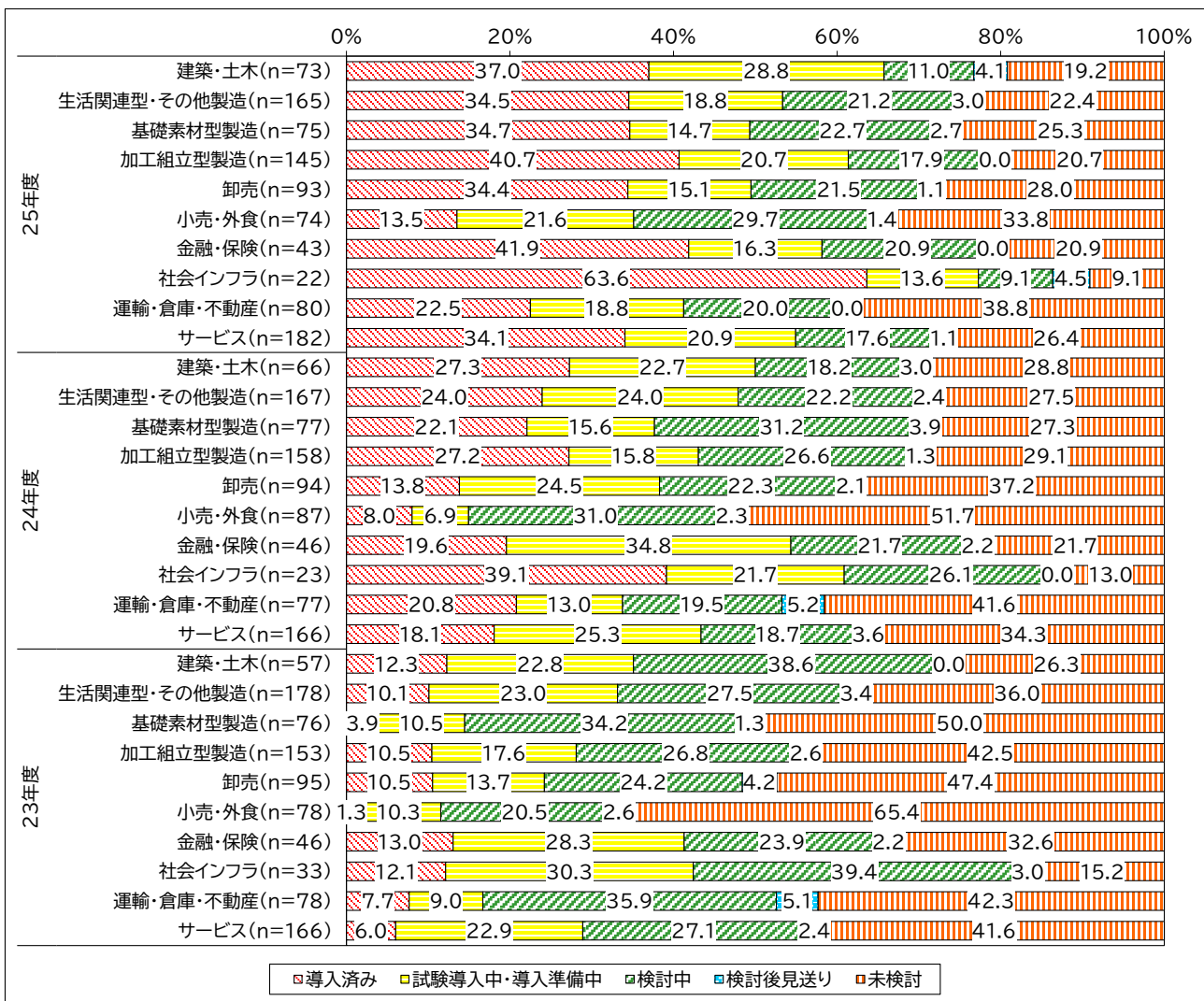
図表 8-3-1 「AI」の導入状況



(2) 業種グループ別の「言語系生成 AI」の導入状況

「言語系生成 AI」の導入状況(23～25 年度)を業種グループ別に比較し、図表 8-3-2 に示す。「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値は、新規テクノロジー導入で先行している社会インフラと建築・土木が、それぞれ 1 位(77.2%)と 2 位(65.8%)となった。24 年度は 1 位が社会インフラ(60.8%)、2 位が金融・保険(54.4%)、3 位が建築・土木(50.0%)であり、建築・土木は 24 年度比で+15.8 ポイントと大きく伸びた。昨今の建築・土木業界の人手不足の課題に対して、言語系生成 AI をはじめとするテクノロジーを活用して解決を図ろうとする動きの一つと考えられる。また、25 年度は、その他のすべての業種グループで「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値が 30%以上であり、業種グループを問わず「言語系生成 AI」の導入やその導入検討が進んでいる。24 年度 14.9%と全業種グループのなかで最も低かった小売・外食においても、25 年度は、35.1%と 24 年度比で+20.2 ポイントの伸びを示しており、言語系生成 AI の普及が進みつつあることが分かる。

図表 8-3-2 業種グループ別「言語系生成 AI」の導入状況

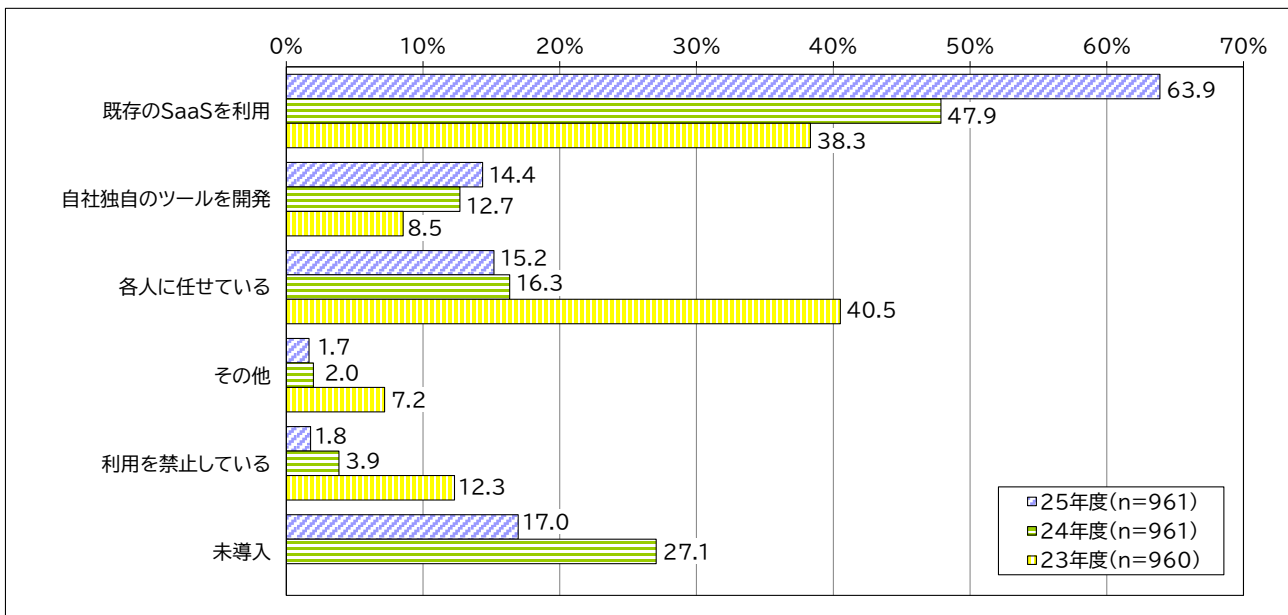


(3) 「言語系生成 AI」や「AI エージェント」のツールの利用状況

次に、「言語系生成 AI」や「AI エージェント」活用のために利用しているツールの利用状況について分析する。

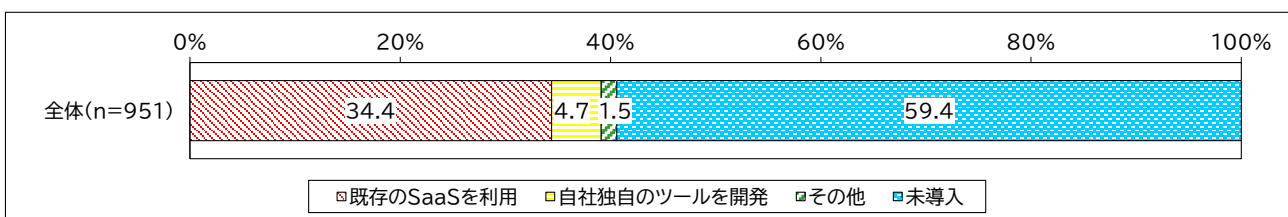
まず、各企業で利用している「言語系生成 AI」のツールの調査結果を図表 8-3-3 に示す。24 年度は、1 位は「既存の SaaS を利用」(47.9%)、2 位は「未導入」(27.1%)、3 位は「各人に任せている」(16.3%)であったが、25 年度も、1 位は「既存の SaaS を利用」(63.9%)、2 位は「未導入」(17.0%)、3 位は「各人に任せている」(15.2%)との順位となった。しかし 1 位の「既存の SaaS を利用」が24年度比で 16.0 ポイント上昇している一方で、2 位の「未導入」は、10.1 ポイント低下しており、既存の SaaS サービスを利用して言語系生成 AI を企業活動で活用しようという動きが続いている。3 位以内には入らなかったが、「自社独自のツールを開発」(14.4%)も、23 年度から徐々に伸びており、既存のサービスを利用するだけでなく、自社に特化した言語系生成 AI ツールを活用しようという動きも見て取れる。

図表 8-3-3 利用している「言語系生成 AI」のツール



次に、各企業で利用している「AI エージェント」のツールの調査結果を図表 8-3-4 に示す。AI エージェントのツールは、「未導入」(59.4%)とした企業が最も多いものの、AI エージェントを導入している企業のなかでは、「既存の SaaS を利用」(34.4%)が最も多く、「自社独自のツールを開発」(4.7%)している企業は「言語系生成 AI」と比較して少ない。AI エージェントはまだ黎明期にあり、既存の SaaS サービスを利用することで「AI エージェント」を活用していこうとする段階にある。26 年度以降どのような傾向になるか、引き続き注視したい。

図表 8-3-4 利用している「AI エージェント」のツール

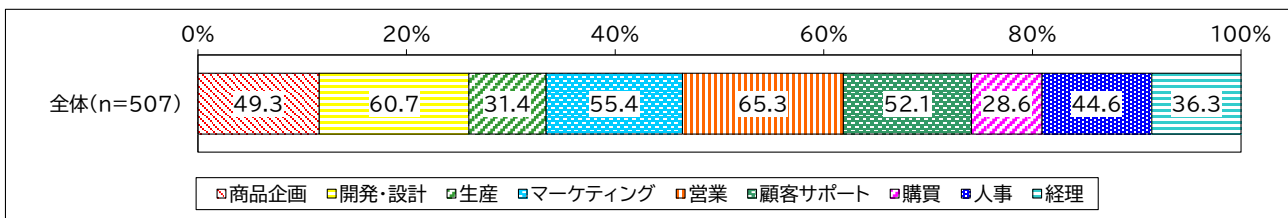


(4) 「言語系生成 AI」と「AI エージェント」を利用している業務領域

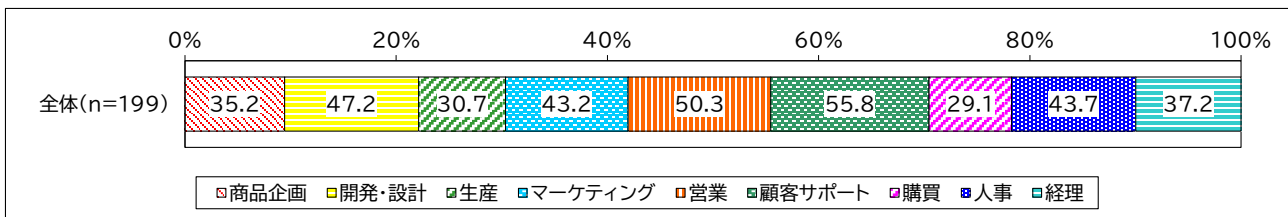
ここでは「言語系生成 AI」および「AI エージェント」を利用しようと考えている、もしくは利用している業務領域について分析する。「言語系生成 AI」を利用している業務領域の調査結果を図表 8-3-5 に、「AI エージェント」を利用している業務領域の調査結果を図表 8-3-6 にそれぞれ示す。

「言語系生成 AI」「AI エージェント」どちらも、企業活動の様々な領域で活用されている。「言語系生成 AI」では、「開発・設計」や「営業」「マーケティング」「顧客サポート」領域で 50%を超えており、アイデア出し、文章校正、記事作成など、言語系生成 AI が得意とする領域での活用が目立っている。また「AI エージェント」は、活用企業数は「言語系生成 AI」と比べて少ないが、「営業」「顧客サポート」領域で 50%を超えており、顧客分析や、顧客からの問い合わせの 1 次対応の自動化など、AI エージェントの得意とする領域で活用が期待されていると推察される。

図表 8-3-5 「言語系生成 AI」を利用している業務領域の割合



図表 8-3-6 「AI エージェント」を利用している業務領域の割合



(5) 「言語系生成 AI」と「AI エージェント」の利用目的・用途

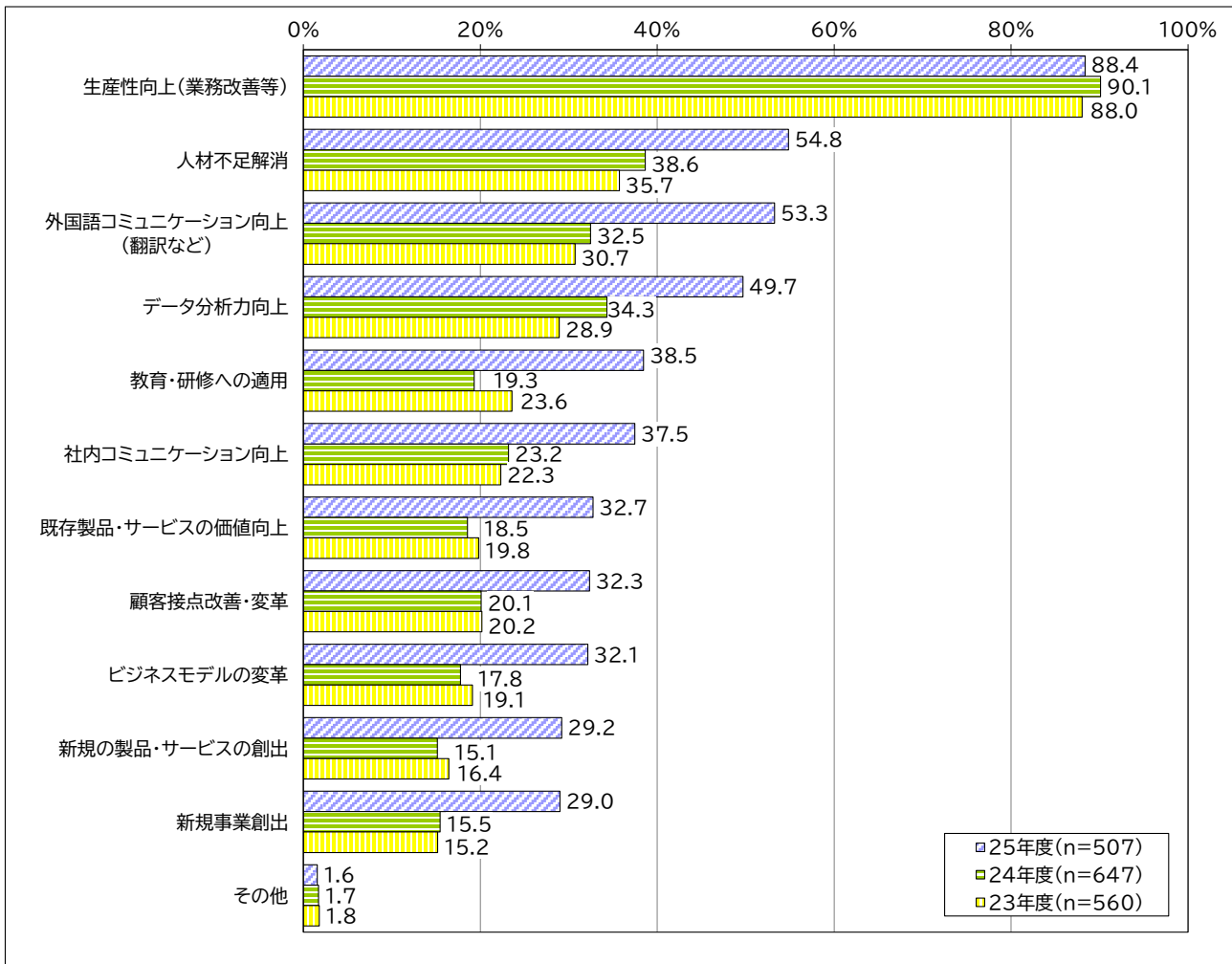
次に、「言語系生成 AI」の利用目的・用途について分析する。「言語系生成 AI」導入検討時の利用目的・用途の調査結果を図表 8-3-7 に示す。また「言語系生成 AI」導入検討時の利用目的・用途を業種グループ別に比較し図表 8-3-8 に示す。図表 8-3-8 では業種グループごとに利用目的・用途を比較し、1 位の利用目的・用途に①、2 位の利用目的・用途に②を付している。

利用目的・用途の 1 位は、24 年度に引き続き「生産性向上(業務改善等)」(88.4%)であった。2 位以下は 24 年度からほとんど順位は変わらないものの、各項目とも 10 ポイント以上の上昇をみせた。特に 3 位の「外国語コミュニケーション向上(翻訳など)」は 20.8 ポイント上昇した。言語系生成 AI は、様々なサービスが登場するなかで回答精度も向上しつつあり、各企業とも活用領域を広げて積極的に活用していこうとする姿勢が見て取れる。一方で、これまで 3 年間、言語系生成 AI の利用目的を調査してきたが、一貫して「生産性向上(業務改善等)」をはじめとする「守りの DX」としての活用が主であり、「ビジネスモデルの変革」や「新規の製品・サービスの創出」などの「攻めの DX」としての活用は、24 年度比でそれぞれ 10 ポイント以上伸びたものの、25 年度でも 30%前後とまだまだ伸びしろがある。多くの企業では、「言語系生成 AI」を既存ビジネスのサポートツールとしての活用を期待していると考えられるが、今後、「攻めの DX」としての活用がどの

程度伸びていくのか注視したい。

業種グループ別の利用目的・用途をみると、各業種グループともに、昨今の人手不足を反映して、「生産性向上(業務改善等)」や「人材不足解消」が主な目的となっている。ただし、加工組立型製造は「外国語コミュニケーション向上(翻訳など)」が77.3%と他の業種グループと比較して特に高くなっている。これは、加工組立型製造は海外からの部品調達や、現地での組み立て製造などを行う業種グループであり、海外とのやり取りに言語系生成 AI を活用していることによると推察される。

図表 8-3-7 「言語系生成 AI」導入検討時の利用目的・用途



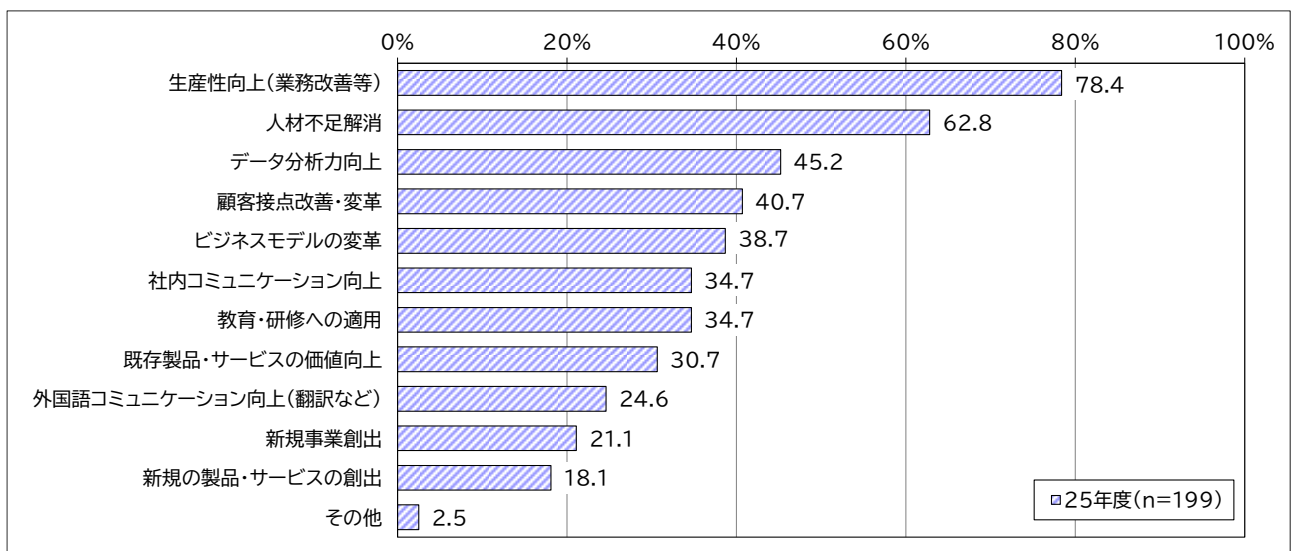
図表 8-3-8 業種グループ別「言語系生成 AI」導入検討時の利用目的・用途

	建築・土木 (n=47)	生活関連型・ その他製造 (n=88)	基礎素材型 製造 (n=37)	加工組立型 製造 (n=88)	卸売 (n=46)	小売・外食 (n=26)	金融・保険 (n=25)	社会インフラ (n=17)	運輸・倉庫・ 不動産 (n=33)	サービス (n=100)
生産性向上(業務改善等)	① 83.0	① 85.2	① 86.5	① 89.8	① 82.6	① 84.6	① 88.0	① 94.1	① 90.9	① 95.0
人材不足解消	② 55.3	53.4	② 54.1	60.2	41.3	② 53.8	② 76.0	② 64.7	② 54.5	② 51.0
新規事業創出	29.8	23.9	13.5	34.1	19.6	23.1	36.0	35.3	30.3	37.0
顧客接点改善・変革	21.3	31.8	27.0	34.1	26.1	15.4	60.0	47.1	36.4	35.0
社内コミュニケーション向上	38.3	31.8	32.4	48.9	41.3	30.8	44.0	47.1	30.3	33.0
外国語コミュニケーション向上(翻訳など)	53.2	② 63.6	43.2	② 77.3	② 47.8	34.6	56.0	41.2	33.3	42.0
既存製品・サービスの価値向上	21.3	31.8	27.0	39.8	21.7	26.9	52.0	58.8	33.3	32.0
新規の製品・サービスの創出	19.1	26.1	16.2	35.2	28.3	19.2	48.0	52.9	27.3	31.0
ビジネスモデルの変革	29.8	30.7	18.9	40.9	15.2	34.6	48.0	58.8	36.4	29.0
データ分析力向上	38.3	55.7	45.9	61.4	39.1	38.5	56.0	52.9	48.5	47.0
教育・研修への適用	42.6	35.2	29.7	46.6	32.6	30.8	44.0	58.8	39.4	35.0
その他	2.1	1.1	2.7	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0

※①は1位を、②は2位を示す

「AI エージェント」の利用目的・用途についても分析した。「AI エージェント」導入検討時の利用目的・用途の調査結果を図表 8-3-9 に示す。「言語系生成 AI」と同様に1位は「生産性向上(業務改善等)」(78.4%)であった。2位以下の順位もおおむね「言語系生成 AI」と変わらないが、「人材不足解消」は「言語系生成 AI」と比較して8.0ポイント高くなった。AI エージェントは自律的に動作する AI であり、人手不足や採用の難易度の高まりを反映し、これらの解決に AI エージェントを活用しようという意向が表れている。ただし、グループインタビュー調査では、「プロセスの自動化は AI エージェントだけでは実現できず、RPA などと組み合わせ活用している」という事例も浮かかった。AI エージェントはまだ発展途上にあり、その活用には課題が多い。今後 AI エージェントの活用がどのように進んでいくか特に注視したい。

図表 8-3-9 「AI エージェント」導入検討時の利用目的・用途



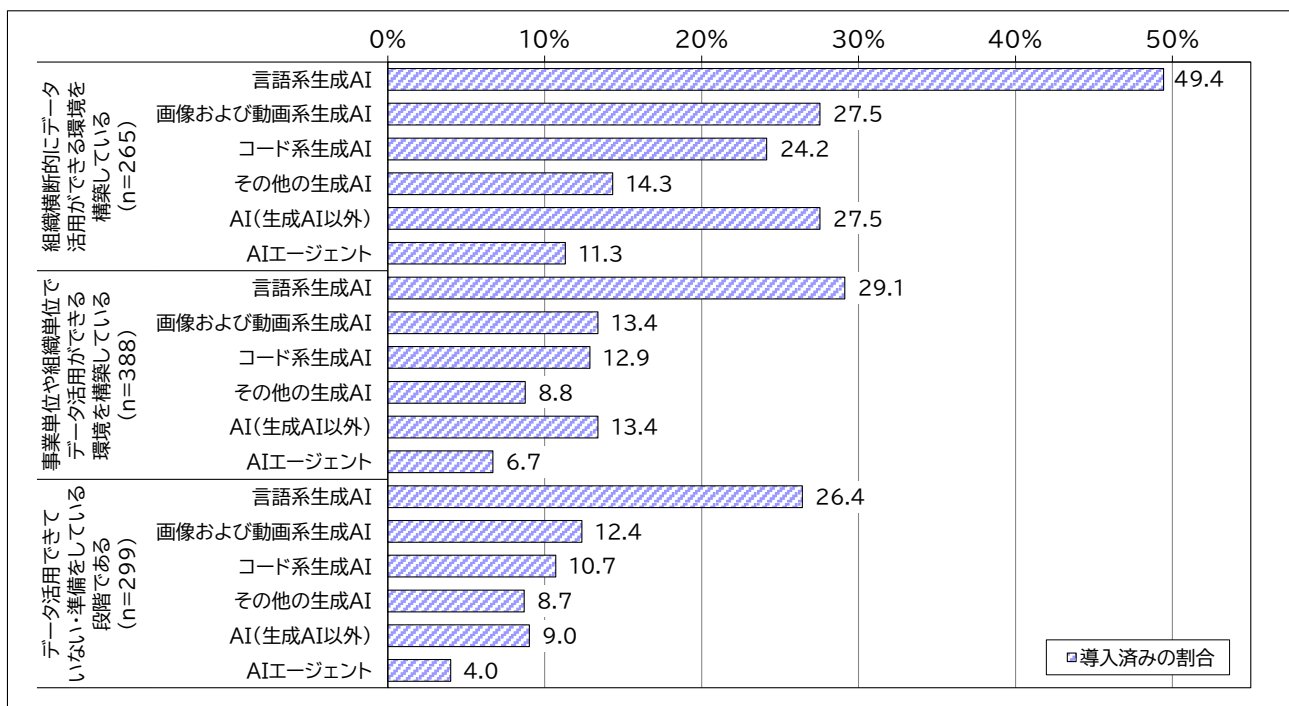
(6) 組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している企業は、各種 AI 導入済みの割合が高い

AI を活用するためにはデータを活用するための環境整備が必要となるため、データ活用への取組み状況と各 AI の導入状況の関係について分析した。「AI エージェント」を含む 6 種の AI の「導入済み」の割合を

データ活用への取組み状況別に比較し図表 8-3-10 に示す。

「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している」企業は「言語系生成 AI」「画像および動画系生成 AI」「コード系生成 AI」「その他の生成 AI」「AI(生成 AI 以外)」「AI エージェント」を「導入済み」の割合がそれぞれ、49.4%、27.5%、24.2%、14.3%、27.5%、11.3%となっており、「事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している」「データ活用できていない・準備をしている段階である」企業と比べていずれも高い値となっている。組織的にデータ活用に取り組んでいる企業は、言語系生成 AI のみならずいずれの AI についても導入が進んでいるが、これは新技術に対する感度の高さに加え、組織横断的なデータの整備が生成 AI 等の活用促進や効果を高めることによると考えられる。

図表 8-3-10 データ活用の取組状況別 各種 AI の「導入済み」の割合



(7) 「言語系生成 AI」の導入効果

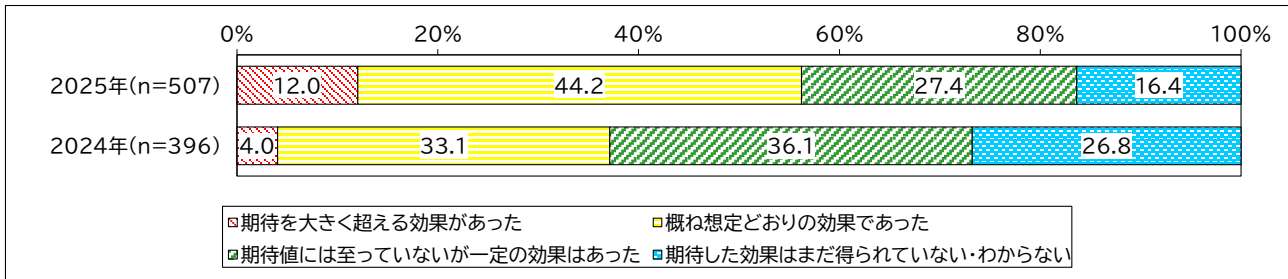
最後に「言語系生成 AI」の導入効果について分析する。まず、「言語系生成 AI」の導入状況で「導入済み」または「試験導入中・導入準備中」と回答した企業に対して「言語系生成 AI」導入による効果(想定との比較)を調査した結果を図表 8-3-11 に、また業種グループ別に比較し図表 8-3-12 に示す。

導入前に想定した利用目的・効果が得られたかについては、25 年度は「期待を大きく超える効果があった」(12.0%)、「概ね想定どおりの効果であった」(44.2%)、「期待値には至っていないが一定の効果はあった」(27.4%)と合計で 83.6%となり、多くの企業で少なくとも一定の効果を実感している。24 年度の同合計値は 73.2%であり、25 年度は 10.4 ポイント上昇している。「言語系生成 AI」の回答精度はこの 1 年間でも大きく上がっており、こうした現状も反映したものとみられる。

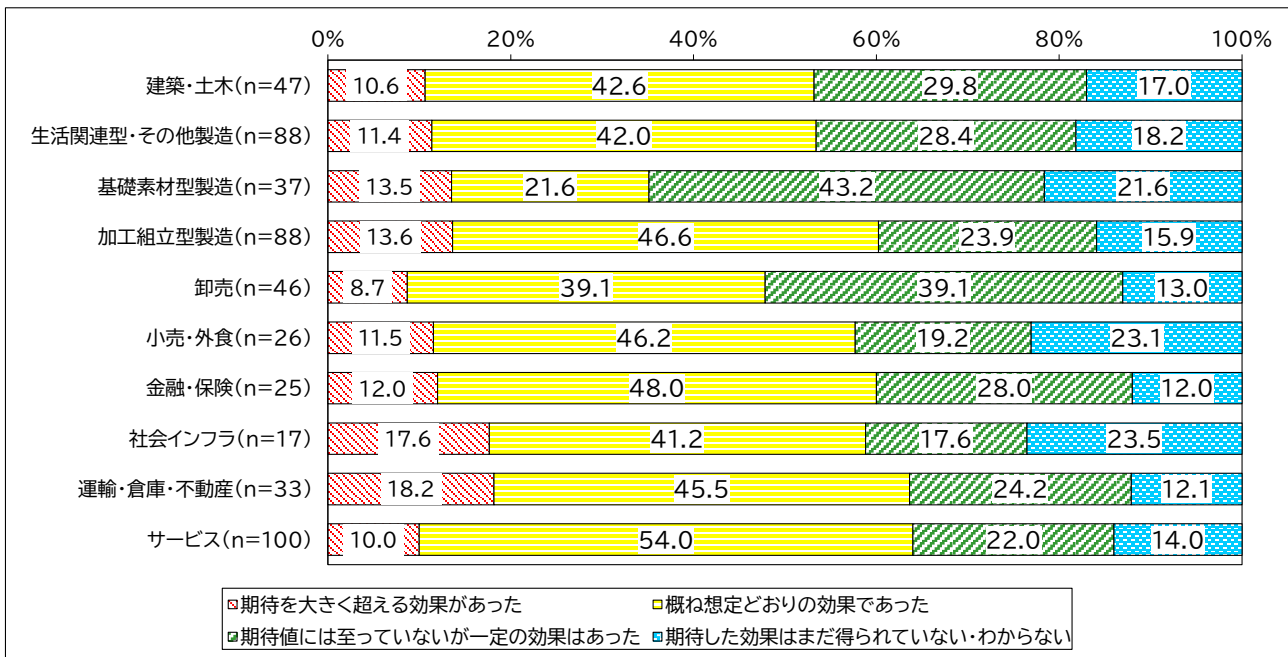
図表 8-3-12 では、いずれの業種グループも、「期待を大きく超える効果があった」、「概ね想定どおりの効果であった」「期待値には至っていないが一定の効果はあった」の合計値は 80%前後となっており、業種グループによる導入効果の実感に大きな違いはみられない。言語系生成 AI の導入はどの業種グループにおいて

も、一定の効果をもたらしているといえる。

図表 8-3-11 「言語系生成 AI」導入の効果(想定との比較)



図表 8-3-12 業種グループ別「言語系生成 AI」導入の効果(想定との比較)

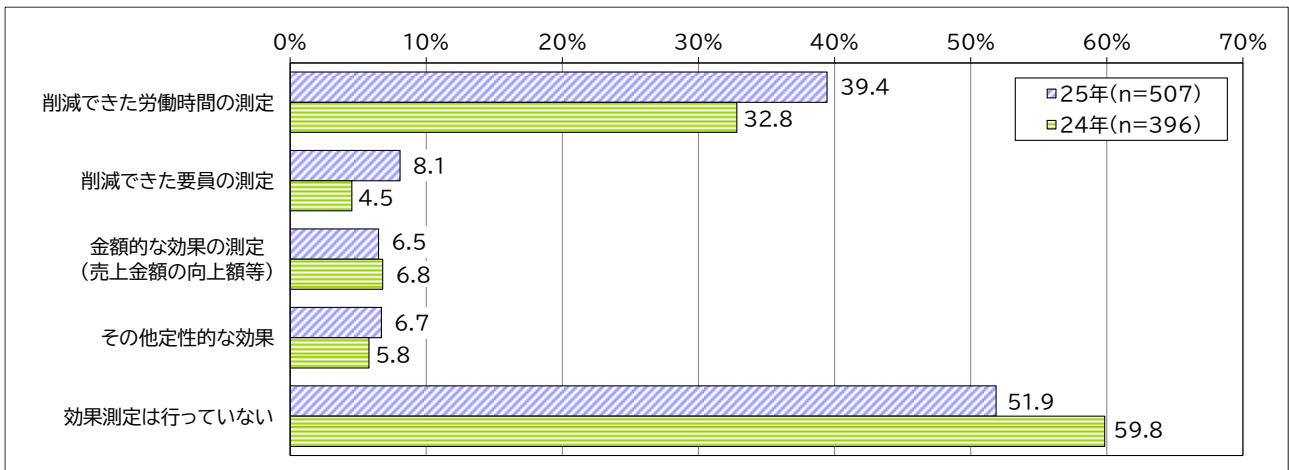


続いて、言語系生成 AI 導入時にどのような効果測定を行っているかについて分析する。「言語系生成 AI」の導入状況で「導入済み」または「試験導入中・導入準備中」と回答した企業に対して「言語系生成 AI」導入時の効果測定について調査した結果を図表 8-3-13 に、また業種グループ別に比較し図表 8-3-14 に示す。図表 8-3-14 では業種グループごとに効果測定項目を比較し、1 位の項目に①、2 位の項目に②を付している。

25 年度の導入時の効果測定は、1 位が「効果測定は行っていない」(51.9%)、2 位が「削減できた労働時間の測定」(39.4%)となった。24 年度は、1 位が「効果測定は行っていない」(59.8%)、2 位が「削減できた労働時間の測定」(32.8%)であったことを踏まえると、言語系生成 AI の導入が進むにつれ、「削減できた労働時間の測定」を行う企業の割合が上がっている。グループインタビュー調査でも、「調査等に生成 AI を活用することで、実際に労働時間削減効果が出ている」との事例もうかがった。一方で「効果測定は行っていない」がまだ半数以上を占めており、言語系生成 AI の効果測定は手探りの状態であるといえる。

業種グループ別にみても、この傾向は変わらなかったが、金融・保険では「削減できた労働時間の測定」が 68.0%となり 1 位となった。金融・保険は言語系生成 AI の導入が進んでいる業種グループであり、すでに言語系生成 AI の活用が実務ベースで進むなかで、効果の測定も定着していると考えられる。

図表 8-3-13 「言語系生成 AI」導入時の効果測定



図表 8-3-14 業種グループ別「言語系生成 AI」導入時の効果測定

	建築・土木 (n=47)	生活関連型・ その他製造 (n=88)	基礎素材型 製造 (n=37)	加工組立型 製造 (n=88)	卸売 (n=46)	小売・外食 (n=26)	金融・保険 (n=25)	社会インフラ (n=17)	運輸・倉庫・ 不動産 (n=33)	サービス (n=100)
削減できた労働時間の測定	② 36.2	② 40.9	② 45.9	② 44.3	② 39.1	② 34.6	① 68.0	② 23.5	② 27.3	② 34.0
削減できた要員の測定	10.6	5.7	2.7	4.5	6.5	7.7	8.0	5.9	15.2	13.0
金銭的な効果の測定(売上金額の向上額等)	8.5	6.8	0.0	5.7	0.0	3.8	8.0	5.9	3.0	13.0
その他定性的な効果	4.3	5.7	0.0	11.4	4.3	0.0	12.0	5.9	12.1	7.0
効果測定は行っていない	① 55.3	① 54.5	① 51.4	① 46.6	① 56.5	① 57.7	② 28.0	① 70.6	① 54.5	① 51.0

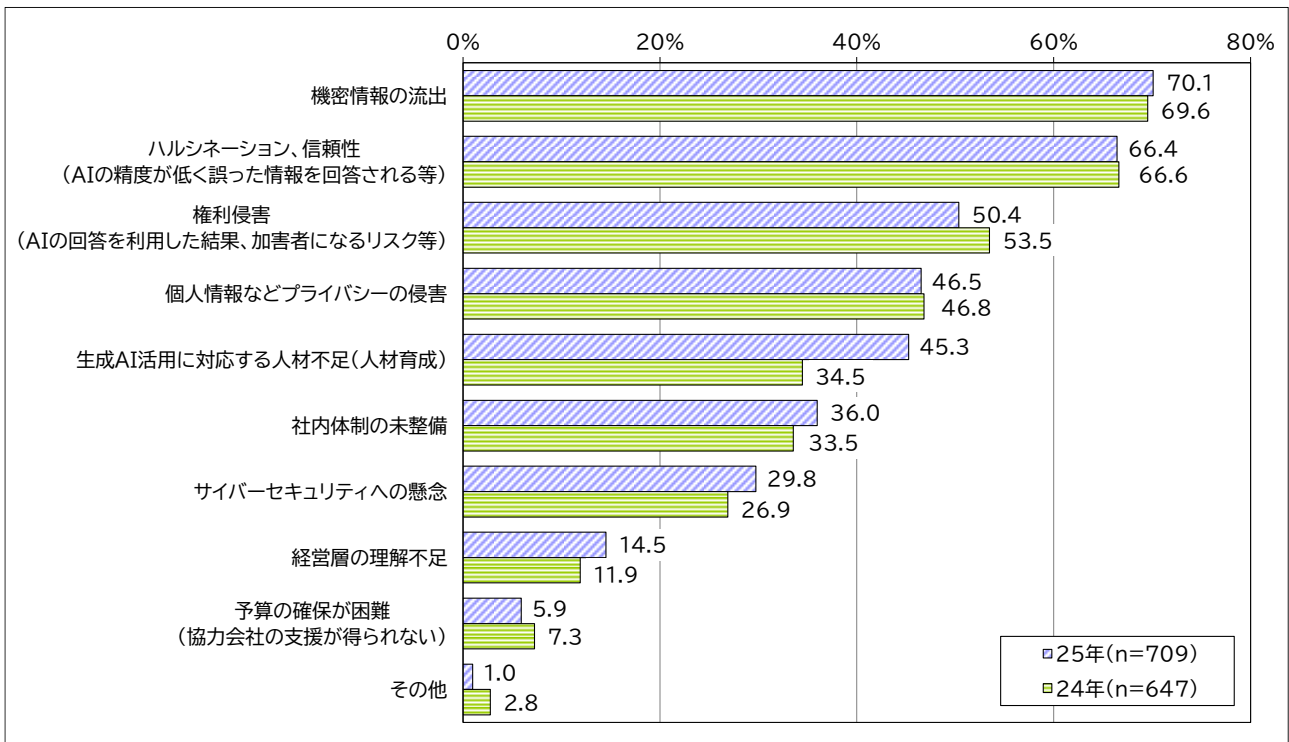
※①は1位を、②は2位を示す

最後に、言語系生成 AI 導入時の課題について分析する。「言語系生成 AI」の導入状況が「未検討」以外の選択肢(4つ)を回答した企業に対して「言語系生成 AI」導入時の課題を調査した結果を図表 8-3-15 に、さらに「言語系生成 AI」導入時の課題を導入状況別に比較し、図表 8-3-16 に示す。図表 8-3-16 では導入状況ごとに課題を比較し、1位の課題に①、2位の課題に②を付している。

図表 8-3-15 において、25 年度、課題は 1 位が「機密情報の流出」(70.1%)、2 位が「ハルシネーション、信頼性(AI の精度が低く誤った情報を回答される等)」(66.4%)となった。生成 AI ツールの種類によっては入力内容を学習する仕組みを有しているため、安易に社内の情報を入力すると、その情報が外部に漏れる可能性がある。そのため、データ保護の仕組みのない言語系生成 AI を通じて企業の機密情報が流出することに大きな懸念を抱いていることが分かる。また、言語系生成 AI から得られた情報は正確性が担保されたものではないため、これによる誤情報が企業活動に悪影響を与えるのではないかとこの懸念を持つ企業が多いと思われる。一方で「経営層の理解不足」(14.5%)や「予算の確保が困難(協力会社の支援が得られない)」(5.9%)の順位は低く、業務での言語系生成 AI の活用は、経営課題として一定の認識が得られているといえる。

「言語系生成 AI」導入状況別にみても(図表 8-3-16)傾向は変わらなかったが、「検討後見送り」の企業では「経営層の理解不足」(26.7%)や「予算の確保が困難(協力会社の支援が得られない)」(13.3%)が、「導入済み」「試験導入中・導入準備中」「検討中」の企業と比較して相対的に高い。

図表 8-3-15 「言語系生成 AI」導入時の課題



図表 8-3-16 「言語系生成 AI」導入状況別 導入時の課題

	ハルシネーション、信頼性(AIの精度が低く誤った情報を回答される等)	権利侵害(AIの回答を利用した結果、加害者になるリスク等)	個人情報などプライバシーの侵害	機密情報の流出	サイバーセキュリティへの懸念	生成AI活用に対応する人材不足(人材育成)	経営層の理解不足	社内体制の未整備	予算の確保が困難(協力会社の支援が得られない)	その他
導入済み(n=322)	② 75.2	56.8	① 75.5	31.7	49.1	47.2	14.0	28.3	6.2	0.9
試験導入中・導入準備中(n=185)	② 62.7	40.0	① 64.9	24.3	41.1	43.2	9.7	37.8	3.8	1.1
検討中(n=187)	② 56.7	50.3	① 67.4	33.2	47.6	43.9	19.3	47.6	7.0	1.1
検討後見送り(n=15)	② 46.7	40.0	① 53.3	13.3	46.7	46.7	26.7	33.3	13.3	0.0

※①は1位を、②は2位を示す

まとめ

25 年度調査では、昨年度に引き続き新規テクノロジーの積極的な導入が進んでいることが確認された。25 年度に「導入済み」と「試験導入中・導入準備中」の合計値が大きく伸びたテクノロジーは、「画像および動画系生成 AI」「言語系生成 AI」「コード系生成 AI」「その他生成 AI」の 4 つで、すべて生成 AI が占め、生成 AI への高い関心を示す結果となった。一方で、これまで内製化に貢献してきた「RPA」や「ノーコード・ローコード」は、一部の業種グループでは減少に転じるなど、内製化ツールに対する関心は「AI エージェント」や「コード系生成 AI」等にシフトしている傾向もみられた。

「言語系生成 AI」は、売上高 1 兆円以上の大企業では 85.1%が「導入済み」と回答しており、これらの企業では「言語系生成 AI」は企業活動における必須のツールになっている。「言語系生成 AI」の普及と足並みをそろえて、「画像および動画系生成 AI」や「コード系生成 AI」の導入も急速に進んでおり、売上高 1 兆円以上の大企業では約半数が「導入済み」と回答している。今後は、大企業のみならず多くの企業で各種生成 AI の活用・定着が進んでいくと考えられる。

業種グループ別では、導入状況が 1 位となった新規テクノロジー項目数が最も多い業種グループは、24 年度に引き続き「社会インフラ」となった。金融・保険は 24 年度に引き続き 2 位となっており、この結果は過年度と変わっておらず、これらの業種グループが日本の新規テクノロジー導入をけん引している状況は変わらない。また、新規テクノロジー導入により改善を図りたい課題は、1 位が「既存事業の商品・サービスの提供方法の変革」、2 位が「働き方改革」となり、24 年度から順位は入れ替わったものの、生産年齢人口の減少により働き手の確保が困難になるなか、各企業が業務面、サービス面の双方で新規テクノロジーによる効率化を進めようとする姿勢に変化はない。

「言語系生成 AI」については、企業の大きな期待が集まっていることから、24 年度より、「言語系生成 AI」の導入効果などに関する調査を行っている。生成 AI の導入も急速に進んでいることから、25 年度は、「AI エージェント」の導入状況等に関する設問も新たに追加して調査を行った。「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)」を目的として導入が進んでいる。特に、売上高の大きな企業ほど積極的に導入している。生成 AI については、言語系以外にもコード系、画像および動画系など複数の生成 AI があるが、これらも導入が進んでいることから、今後も生成 AI の利用形態は広がっていくと考えられる。一方で、生成 AI の活用を通じた機密情報の流出への懸念は依然として高く、データ保護のある有償サービスを利用することや、プロンプトに機密情報を入力しないようにする教育、生成 AI 活用のガイドラインを定めるなど、生成 AI を企業活動において安全に利用するためのガバナンス面の取組みは、情報システム部門の役割として求められることであろう。

AI エージェントについては、まだ黎明期にあり、導入は小幅にとどまっているが、生成 AI の普及スピードを考えれば、今後急速に利用が広まっていくものと考えられる。

第9章

総括と提言

9.1 総括

- (1) 着実に浸透が進むDX
- (2) 業務変革の基盤となりつつある生成AI
- (3) ランザビジネスとバリューアップの投資の両立
- (4) 重要性を増すセキュリティ対策と、問われる事業継続性
- (5) QCD改善へ求められる人材戦略

9.2 提言

提言1：DX・生成AI時代の来るべき企業変革をリードする存在

提言2：コスト・データ・人の最適化をリードする存在

提言3：事業レジリエンス強化をリードする存在

9 総括と提言

本章では、25 年度調査の重点テーマである「人と AI で未来を創る、新時代の IT 部門像」の視点から調査結果を俯瞰的に読み解き、総括と提言を述べる。

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、新型コロナ禍を契機とした企業や IT 部門の変化を振り返り、未来に向けた IT 部門の在り方を考察した。24 年度調査では、「今こそ問われる IT 部門の真価と進化」をテーマに掲げ、IT 部門の対応領域が拡大するなかでその真価を見極め、業務の効率化・高度化と新たな価値創出を両立させるために必要な要素を探った。

25 年度は、生成 AI の進化と普及が、企業活動のあらゆる領域に急速に浸透した年となった。生成 AI はもはや一部の先進企業や IT 部門だけのものではなく、現場の業務改善から経営判断、さらには新規事業創出やビジネスモデル変革に至るまで、全社的な価値創出の中核となりつつある。20 年代に入り DX の取組みを推進し、その能力を磨いてきた IT 部門にとっては、生成 AI という強力な武器を携え、その真価を発揮する千載一遇のチャンスが巡ってきたともいえる。25 年度調査のテーマ「人と AI で未来を創る、新時代の IT 部門像」は、こうした IT 部門への高まる期待に応えるために、IT 部門はどのように進化し AI との協働をけん引していくかを問うものである。

本調査はアンケート調査が主軸であるが、それを正しく読み解き、これからあるべき姿を考えるために、一部の企業様にご協力いただき、グループインタビュー調査も行っている。そして、これらの調査結果を基に調査部会および委員会にて複数回にわたる熱い議論を交わした。こうした議論を踏まえ、この総括と提言を執筆する。

9.1 総括

(1) 着実に浸透が進む DX

25 年度調査では、DX を推進できていると評価する企業が 33.7%となり、21 年度の調査開始以来最も高くなった。特に、売上高 1 兆円以上の企業では推進できている割合が 80%を超え、売上高 100 億円未満の企業でも推進できている割合が 24 年度比で伸びるなど、DX の取組みは着実に広がりを見せている。一方で、年々減りつつはあるものの、いまだ多くの企業が DX 推進に課題を抱えている状況もあり、DX の展開は新たな局面を迎えている。

DX 推進の目的は、従来中心であった業務効率化やコスト削減に加え、新規事業の展開、顧客価値の向上、既存事業の収益力強化といった「攻め」の領域に視点に移りつつある。これら「攻め」の目的において効果を実感している企業の割合は、なお 1~2割であるが 24 年度比で 3~6 ポイント伸びており、DX が効率化の枠を超え、新たな価値創出や収益拡大に寄与し始めている。

DX を推進するうえでの課題は、経営層の理解や企業文化・風土も引き続き重要であるものの、人材・スキルの不足は依然として企業規模を問わず最大の課題となっている。企業規模により異なる側面もあり、小規模企業では投資面の制約が、大規模企業では複雑なレガシーシステムが上位の課題となっている。

18年に経済産業省がDXレポートを公表して以降、日本企業は「2025年の崖」への対応や新型コロナ禍による行動変容など、急速に変化する環境への対応を迫られてきた。DXの取組みは、現時点で成熟しているとはいえないが、これまでの取組みを通じて浸透の段階へ移行しつつあるととらえられる。

(2) 業務変革の基盤となりつつある生成 AI

生成 AI の活用は、試行段階を経て企業活動に組み込まれつつある。25年度調査では、導入済みまたは試験導入中とする企業の割合は24年度比で大幅に増加しており、とりわけ大企業では、言語系生成 AI が日常的な業務ツールとして定着し始めている。営業、生産、管理部門など幅広い業務領域で同時並行的に活用が進む点は、従来のデジタル技術とは異なる特徴であり、今後生成 AI が企業活動全体に影響を及ぼしていくことを示唆している。

また、「言語系生成 AI」を導入済みまたは試験導入中の企業の8割超が一定の効果を実感していることから、生成 AI は単なる実験的技術ではなく、実務上の有効性を伴う手段として現場に受け入れられていると評価できる。活用目的も生産性向上にとどまらず、人材不足への対応、外国語コミュニケーション向上、データ分析力向上などへ広がりを見せており、企業活動全体の強化につながる汎用的な技術として位置付けられる。加えて、AI エージェントへの関心の高まりは、生成 AI 活用が次の段階へ進もうとしている兆しと見て取れる。

一方で、個人情報・機密情報の漏洩、ハルシネーション、権利侵害といったリスクが、生成 AI の本格導入に対する大きな懸念として顕在化している。規模が大きい企業や DX を推進できている企業では、同時にこれらリスクへの対策も進めており、生成 AI の活用に向けては、活用促進と並行して他の情報セキュリティと同じくガバナンス、ルール整備、人材育成を含む包括的なリスク対策を講じることが求められる。

生成 AI は、現場での導入が急速に進み、効果の実感度が高い点に特徴がある。これは、近年導入が進んだ他の新技術とは異なるように思われる。着実に浸透しつつある DX の核として、生成 AI は企業の業務変革における中核的な役割を担う存在となり得るだろう。

(3) ランザビジネスとバリューアップの投資の両立

企業の IT 予算は引き続き拡大基調にある。近年、IT 予算(計画値)の DI 値は12年度以降で最高値を更新し続けており、先行きについても高水準が見込まれる。

IT 予算増加の理由では、既存システムの更新・維持や円安・人件費高騰による値上げといった不可避的な要因をあげる企業の割合が高い。グループインタビューにおいても、為替変動や人件費、外部委託費の上昇に加え、セキュリティ対策費用の増加も重なり、経営層からランザビジネス領域におけるコスト抑制の要請が強まっているとの声も聞かれた。

一方、ビジネス成長を目的とするバリューアップ予算の比率は、足元では横ばいにとどまっているものの、各社が中長期的には引き上げを志向している。外部要因によるコスト増の中にあっても、付加価値創出に向けた投資意欲そのものは維持されていると評価できる。

こうした状況を受けて、案件精査を始めとした IT 予算・投資マネジメントの重要性が高まっている。IT 投資の事前・事後評価を実施する企業の割合は着実に増加しており、特に比較的定量評価しやすい業務効率化投

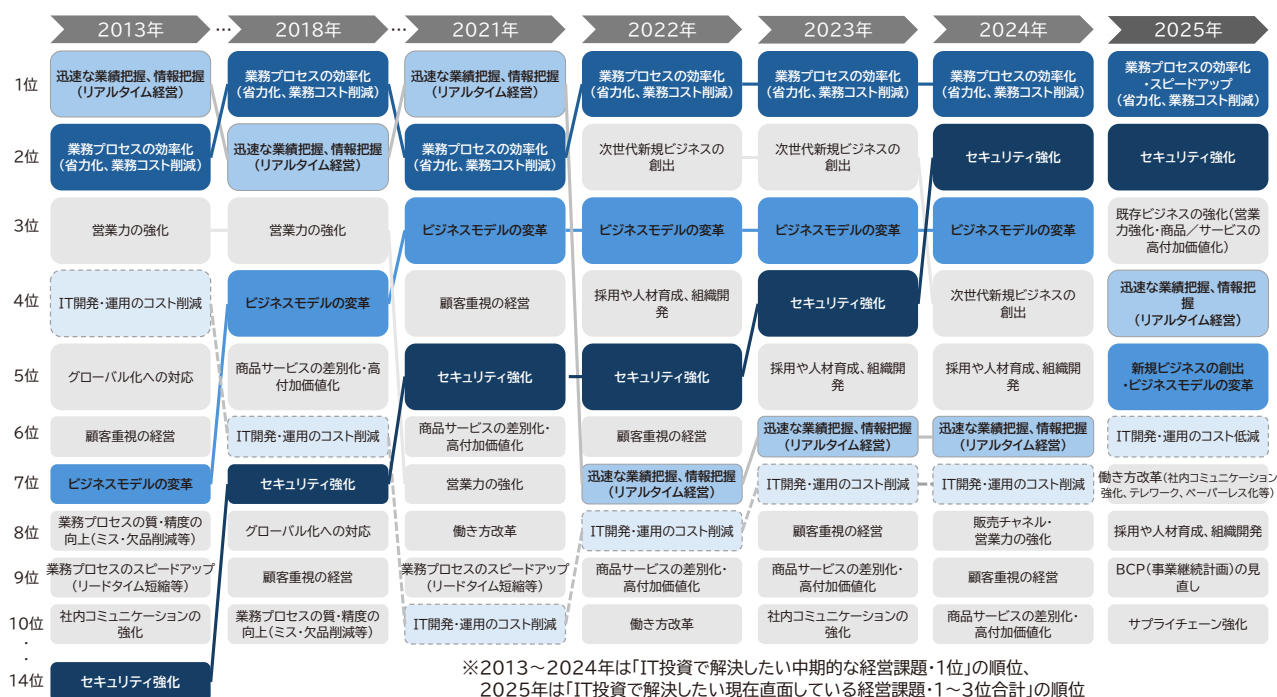
資では約5割の企業で評価を実施している。

企業は、不可避的なコスト増に対応しつつ、成長につながる投資を見極める視点を一層強化するという難しい取組みに迫られている。IT 投資の質を高め、持続的な企業価値向上につなげていくためには、戦略的な予算配分と実効性ある効果検証の両輪を着実に回していくことが求められる。

(4) 重要性を増すセキュリティ対策と、問われる事業継続性

企業におけるセキュリティ強化への認識は、年々高まりを見せている。IT 投資を通じて解決すべき経営課題としての重要度は 2013 年の調査以来、過去 12 年間で着実に上昇しており、かつては相対的に優先度の低かった分野であったセキュリティ強化が、現在では業務プロセスの効率化や既存ビジネスの強化と並ぶ経営上の主要課題の一つとして位置付けられている。(図表 9-1-1 参照)本調査は、実施時期の関係上 25 年 9~10月に複数の国内大手企業で発生したランサムウェア攻撃事案が反映されていないが、それでも上位となっており、情報セキュリティの経営課題としての重要性が一過性ではないことを示している。

図表 9-1-1 IT 投資で解決したい過去 12 年間の中期的な経営課題と 25 年に直面している経営課題



情報セキュリティ関連費用が 25 年度 IT 予算に占める割合は増加傾向にあり、今後(3 年後)も高い水準で増加すると予測される。サイバー攻撃が年々高度化・複雑化するなかで、サプライチェーンリスクへの対応や、生成 AI をはじめとした新たな IT 技術の活用に合わせて対応など、セキュリティ対策がこれまで以上に重視されているものと考えられる。

一方、実際の取組み内容を見ると、脅威の発生を抑制するためのセキュリティ機器の設置や、従業員研修といった対策が中心となっており、インシデント発生を前提とした復旧手順の整備や想定訓練といった取組は、十分に浸透しているとは言い難い。グループインタビュー調査では、「バックアップは取っているものの、復旧作業の訓練ができていない」といった問題意識についてのコメントも聴取した。

また、セキュリティ対策を支える人材の不足は依然として大きな課題である。責任者、管理者、担当者とい

った役割を問わず、多くの企業が人材不足を認識しており、体制整備の難しさが浮き彫りとなっている。育成や経験者採用による対応と共に、外部サービスの活用が広がっている点は、限られた内部リソースを補完する現実的な対応であると想定される。

さらに、人材不足が深刻化するなかで、生成 AI をアラートやコマンドの説明やインシデント対応の一部自動化などの用途で、セキュリティ担当者の補助として活用しようとする動きも徐々に広がりつつある。現時点では検討段階にとどまる企業が多いものの、規模の大きい企業ほど活用に向けた検討が進んでおり、テクノロジーを組み合わせながら対策水準の維持・向上を図ろうとする姿勢がうかがえる。

近年、セキュリティ事案が相次いで発生したことにより、その重要性は改めて強く認識されている。生成 AI の普及に伴う情報漏えいリスクへの対応に加え、巧妙化・高度化する攻撃への備えとして、発生自体の抑止と被害発生時の業務への影響低減・復旧の双方を視野に入れた対策が求められている。こうした状況を踏まえれば、セキュリティ対策はもはや IT 部門に限定された課題ではなく、業務の持続性、更には企業の競争力自体を左右する経営レベルでの課題として捉える必要がある。

(5) QCD 改善へ求められる人材戦略

システム開発における品質・コスト・納期(QCD)の遵守度については、今年度は設問項目が変わり、単純な経年比較は判断が難しいものの、過去 10 年間にわたっては概ね下落傾向となっている。プロジェクト規模別に見ると、小規模な案件では比較的良好な傾向がある一方、500 人月以上のプロジェクトでは、品質・予算・工期のいずれについても 3~5 割がネガティブな評価となっており、大規模案件を中心に QCD を順守することが難しい状況が続いている。

QCD 悪化の要因はそれぞれ類似しているが、25 年度に 1 位にあがったのは、Q では「ベンダーのスキル不足」、C では「仕様変更の多発」、D では「計画時の考慮不足」となった。クラウドとオンプレミス、スクラッチとパッケージ・SaaS といった構成の多様化やシステム間連携の増加により、アーキテクチャがより複雑化している状況に起因すると考えられる。悪化要因として社員およびベンダーのスキル不足を指摘する割合はここ数年上がっており、Q では、ベンダーのスキル不足を課題として挙げる企業が 6 割に達している。さらにベンダーの人件費やライセンス等の価格高騰が拍車をかけている。

こうした状況のなかで、約 6 割の企業がシステム開発の一部をもしくは全部を内製化し、内製と外部委託を使いわけようとしている。内製化の対象は、システム企画や要件定義といった上流工程が中心となっており、特に売上高 1 兆円以上の企業では、その傾向がより強く示されている。一方で、内製化を進めるうえでの最大の課題は人材の充足であり、開発人材の量・質の不足に加え、要件定義やプロジェクトマネジメントを担う人材の不足が顕在化している。

IT 人材の数自体は増加傾向にあるものの、増員意向を示す DI 値は引き続き高水準にあり、IT 人材獲得の要求はさらに強く難しくなっていると推察される。また、上流工程を担う IT・DX 戦略企画担当やプロジェクトマネジメント人材については、4 割以上の企業が育成面に課題を認識している。QCD の遵守に強く関連する上流工程の内製化を進めるためには、育成や採用を通じて自社人材を計画的に充足していく取組みが欠かせない。

企業における IT プロジェクトは今後も増加していくことが見込まれるなかで、ますます複雑化するシステム開発において品質・コスト・納期の遵守度を左右する上流工程の重要性が一層高まっていくであろう。そうした状況のなか、企画や要件定義といった上流工程を担う人材については、企業規模にかかわらずその重要性が増していくと考えられる。

業界全体で IT 人材の不足が続くなか、すべての領域において一様に人材確保を進めることは困難な状況といえる。IT 部門は、自らがどの領域で価値を発揮すべきかを見定め、必要となる人材像を整理し、最適な人材ポートフォリオを描き、戦略的かつ効率的に人材の採用・育成・流出の低減といった人材充足に向けた取り組みを進めていくことが求められる。

9.2 提言

総括で述べたように DX の浸透および生成 AI の普及により、近年 IT 部門を取り巻く環境に変化の兆しが見られたが、25 年度の調査では、その変化がより明瞭かつ具体的な形で確認された。業務のデジタル化が進展し、生成 AI 活用に対する関心が組織内で広がるなか、IT 部門に期待される役割は、従来に比べて多面的かつ高度なものへと変わりつつある。

人と AI が協働する新しい時代において、IT 部門は、単なるシステムの構築・運用主体ではなく、変革を自ら体現しつつ、経営と現場をつないで変革と安定の両立を支える戦略的な機能として位置付けられる。IT 部門には、自らが経営と共に変革を推進するという目線で改めて役割や機能を見つめ直し、その位置付けに応じた価値を発揮できるよう進化していくことが求められる。

こうした認識の下、「人と AI で未来を創る、新時代の IT 部門像」について 3 つの提言を行う。

提言1：DX・生成 AI 時代の来るべき企業変革をリードする存在

第一に、IT 部門は引き続き、DX・生成 AI による企業変革の推進リーダーとしての役割を担うことが求められる。DX の浸透により、業務改善やデジタル技術の活用への関心は組織内で徐々に広がりを見せており、生成 AI の普及は、こうした動きをさらに後押しする原動力となり得る。IT 部門には、各部門の取組みが企業全体の方向性と整合するよう留意しながら、その実効性を高め、企業活動全体としての成果へと結び付けていく役割が期待される。

同時に、IT 部門自身の在り方も問われている。変革を支える立場として、自らが業務の DX、とりわけ生成 AI を活用した業務変革に積極的に取り組む必要がある。システムの開発・維持・運用は、生成 AI の活用により生産性や品質面での向上が期待される領域であり、そこで自ら変革を実践することは、社内における変革の具体的な参照事例となり得る。IT 部門は、その姿を通じて変革リーダーとしての役割を企業全体へより明確に示していくことが期待される。

24 年度報告書の総括では、生成 AI が普及するなかで、IT 部門が IT システム全体を深く理解するプロフェッショナルであること、またシステム導入にとどまらず業務プロセス変革や企業全体のデジタルリテラシー向上をけん引する存在であることが、IT 部門の真価であると整理した。こうした方向性は変わらないものの、今後は役割の「質」が変化していくことが想定される。すなわち、IT 部門は単なる技術導入の専門集団ではなく、現場とともに企業変革を持続的に推進する存在として、デジタル施策を成功に導く役割へと、その機能を拡張していくことが求められる。

提言2：コスト・データ・人の最適化をリードする存在

第二に、IT 部門は DX・生成 AI 活用における経営資源の最適配分を図り、マネジメントする役割を担うことが求められる。外部環境の変化によりランザビジネス関連コストが増加するなかで、個別施策の是非にとどまらず、企業全体の IT プロジェクトを俯瞰し中長期的な視点で IT 投資を最適化することが求められている。IT 部門には技術的観点に加えて、事業戦略や投資効果を踏まえながら IT 投資全般を見渡し、経営の意思

決定を支える判断軸を提示する役割が期待される。

また、生成 AI を活用するためのシステム・データ基盤のマネジメントも引き続き重要な役割の一つとなる。生成 AI 活用を前提としたシステムアーキテクチャの整備、データマネジメントの高度化など基盤となる領域について、相互の関係性を踏まえつつ段階的かつ体系的に整備・高度化して行くことが求められる。

さらに、現場発の IT プロジェクトが増加するなかでは、QCD(品質・コスト・納期)の確保がこれまで以上に重要となる。技術が多様化しシステムが複雑化するなかで、QCD を担保しプロジェクトの成功確率を高めることは、IT 部門が果たすべき重要な役割であり、そのためには、プロジェクトマネジメントや要件定義など上流工程を担える人材の育成も重要となる。

現場における生成 AI の活用が進展する中、その成果を全社的な価値へと確実につなげるため、IT 部門には、現場の創意工夫を尊重しつつ、コスト・データ・人といった要素を横断的にとらえ全社的な視点から適切にマネジメントしていくことが重要な役割として求められる。

提言3：事業レジリエンス強化をリードする存在

第三に、IT 部門は、セキュリティ対策を個別施策としてではなく全社の業務継続の観点でとらえ、経営とともに企業活動の安定性を支える役割が期待される。セキュリティ強化に関しては、グループやサプライチェーンも視野に入れた取組みの必要性が高まっている。従来のように事案発生を抑止を主眼とする対応に加え、発生を前提として影響を抑え、業務を安定的に再開できる体制を整備していくことが求められつつある。

また、生成 AI の現場活用が進むなかで、適切なセキュリティ対策を講じる必要性も急速に高まっている。特に、機密情報の管理、ハルシネーションへの対応、権利侵害といった生成 AI 特有のリスクは、ひとたび顕在化した場合には企業の信用を大きく損なう恐れがある。これらのリスクが十分に低減できていないと活用そのものを躊躇させる要因となり、結果として変革の足かせとなる。このため、IT 部門には、テクノロジーの特性やリスクを正確に理解したうえで、現場の活用の動きに後れを取ることなく、実効性のある対応によりリスクを着実に低減する役割が求められる。

参考資料

アンケート調査票

企業IT動向調査2026 ご回答のお願い

■本調査に関するお知らせと注意事項

1	本調査は、経済産業省商務情報政策局の監修を受け、一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)が調査を実施しています。
2	ご回答いただいた情報は機密を厳守し、企業IT動向調査委員会、調査部会、事務局にて分析し、統計的に処理した調査結果を公表します。個票データが会社名およびご回答者名とリンクして開示されることは一切ございません。また、調査部会のメンバーならびに調査部会に關係する大学研究室により、会社名、ご回答者名がわからない状態のデータを学術研究・個人研究に用い、対外発表をする可能性がございます。いずれも多くの皆様に役立つデータをお届けできるよう尽力いたします。
3	回答にあたっては、貴社のIT部門のお立場から回答をお願いいたします。
4	アンケートは、「1. 企業プロフィール」～「8. 未来に向けたテクノロジー活用」までの8章構成となっております。
5	回答は途中で保存することが可能です。「回答を保存して次へ」ボタンを押した段階の情報が保存され、次回ログイン時にその状態から回答を始めることが可能です。各章の途中で回答を一時中断する場合は必ず「回答を保存して次へ」ボタンを押下した後に、ブラウザを閉じてください。 回答途中で前問の内容を修正される場合は、「前のページに戻る」ボタンで戻り修正をお願いいたします。
6	各章は並行して回答いただくことが可能ですが、同じ章の複数人同時回答は出来ませんのでご注意ください。
7	各章毎の最後に、回答いただいた内容の一覧が表示されます。回答した内容を後日確認されたい場合は、必要に応じて回答内容一覧ページを印刷・画面を保存するなどの対応をお願いいたします。また、回答内容一覧ページにて「回答を確定する」ボタンを押下しますと、その章が【回答済み(編集可)】となります。後述の「完了報告」の回答完了までは回答内容の変更・閲覧が可能です。 ※回答内容の変更を行った際は、再度回答内容一覧ページまで進み、必ず「回答を確定する」ボタンを押下してください。 ※「回答を確定する」ボタンを押下いただけなかった場合、その章の回答状況が【回答途中】に戻ります。
8	回答可能な全ての章の回答が完了されましたら、下に表示されている「完了報告」ボタンを押して「ご回答者の情報記入画面」へとお進みください。こちらの項目に記入いただくと「企業IT動向調査2026」の回答が完了となります。報告完了後は、未回答・回答途中・回答済み(編集可)の章を含む全ての章が【回答済み】になり再回答ができなくなりますので、再度、各章の回答状況をご確認の上、ご記入ください。
9	調査票は当画面下段のダウンロードボタンより事前に確認していただけます。

誠に勝手ながら

2025年10月6日(月)17:00

までに回答の完了をお願い申し上げます。

【調査内容に関するお問い合わせ先】

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)
 担当: 古屋
 メール: itdoukou@juas.or.jp
 電話: 03-6264-1312

■調査票の構成

1. 企業プロフィール
 2. IT予算・投資マネジメント
 3. DX
 4. データ活用
 5. 情報セキュリティ
 6. IT組織・人材
 7. システム開発
 8. 未来に向けたテクノロジー活用
- 回答者情報記入欄

【ご回答者情報について】

ご記入いただいた個人情報は、本調査に関するお問合せや謝礼および速報等のご連絡ならびに、次年度の調査依頼に利用いたします。またJUASの各種案内(ご希望者のみ)のために利用いたします。上記利用目的達成のため一部業務を委託する場合があります。個人情報のご記入は任意です。以上にご同意いただける場合は、個人情報記入欄にご記入をお願いいたします。

■お問合せ先: 個人情報保護管理者 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 事務局長 (03-6264-1312)

企業IT動向調査2026 調査票
1.企業プロフィール

Q1_1 貴社の業種(複数の事業を行っている場合は、主となる業種)は次のどれに該当しますか。

- 1 食料品・飲料・たばこ・飼料製造業
- 2 繊維製品製造業
- 3 パルプ・紙・その他紙製品製造業
- 4 化学・医薬品製造業
- 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
- 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
- 13 その他製品製造業
- 14 水産・農林業、同協同組合、鉱業
- 15 建設業
- 16 電力、ガス、水道、その他熱供給
- 17 運輸業・倉庫業・郵便業
- 18 通信、放送、映像・音声情報制作
- 19 新聞・通信社、出版
- 20 情報処理・ソフト開発、その他情報通信業
- 21 卸売業
- 22 小売業、外食
- 23 金融・保険業
- 24 不動産業
- 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

Q1_2 貴社創立からの事業継続年数をお選びください。

- 1 5年未満
- 2 5~10年未満
- 3 10~30年未満
- 4 30~100年未満
- 5 100年以上

Q1_3 年間売上高についてお聞きします。
年間売上高(2024年度)を単体、連結ベースそれぞれお選びください。
※銀行は経常収益高、保険は収入保険料又は正味保険料、証券は営業収入高を基準とします。

	1	2	3	4	5
回答方向 ⇒	100億円 未満	100億~ 1000億 円未満	1000億 ~1兆円 未満	1兆円以 上	非公表/ 連結なし
Q1_3_1 単体の年間売上高	1	2	3	4	5
Q1_3_2 連結の年間売上高	1	2	3	4	5

Q1_4 貴社または貴社グループにおける、2024年度の海外売上高のおよその比率(%)をご記入ください。

※「0(海外進出していない)」の場合は数字の0、わからない・答えられない場合も数字の0をご記入ください。

1 約 %

Q1_5 貴社の5年間の売上高成長率をそれぞれお選びください。
売上高成長率:(2024年度売上高-2019年度売上高)÷2019年度売上高

※創業が5年未満の場合は、2019年度を創業年度として読みかえてください。

	1	2	3	4	5	6	7
回答方向 ⇒	-25% 未満	-25~ 0%未満	0~ 25%未 満	25~ 150%未 満	150~ 500%未 満	500% 以上	非公表/ 連結なし
Q1_5_1 5年前からの売上高成長率(単体)	1	2	3	4	5	6	7
Q1_5_2 5年前からの売上高成長率(連結)	1	2	3	4	5	6	7
【参考】 年平均成長率	-5%未満	-5~0% 未満	0~5% 未満	5~20% 未満	20~ 43%未満	43%以上	

Q1_6 年間の営業利益率についてお聞きします。
年間の売上高(単体)に占める営業利益の割合をお選びください。

		1	2	3	4	5
回答方向 ⇒		0%未満	0~3%未満	3~10%未満	10%以上	非公表
Q1_6_1	2024年度(実績)	1	2	3	4	5
Q1_6_2	2025年度(計画)	1	2	3	4	5

Q1_7 貴社の業績をお聞きします。
2024年度の業績結果と、2024年度の業績見込みとあてはまるものをお選びください。

		1	2	3	4	5
回答方向 ⇒		増収増益	増収減益	減収増益	減収減益	非公表
Q1_7_1	2024年度(2023年度と比較)の業績	1	2	3	4	5
Q1_7_2	2025年度(2024年度と比較)の業績見込み	1	2	3	4	5

Q1_8 従業員の状況についてお聞きします。
貴社(単体)の従業員数(正社員)の人数をお選びください。

- 1 300人未満
- 2 300~1000人未満
- 3 1000~5000人未満
- 4 5000人以上
- 5 非公表

Q1_9 情報子会社についてお聞きします。
主要な情報子会社の有無・経営権(※)について、あてはまる選択肢をお選びください。

※「経営権」は過半数の株を保有している、あるいは実質的な経営権を保有している状況を指すものとします

- 1 ある(経営権を持つ)
- 2 ある(経営権は他社)
- 3 ない

Q1_10 現在時点の、IT関連の社員数について、整数でご記入ください。※概数で結構です

※「0(なし)」の場合は数字の0、わからない・答えられない場合も数字の0をご記入ください。

- 1 IT部門の社員数 約 人
- 2 情報子会社の自社向け業務を担当している社員数※ 約 人

※Q1_10で1または2と回答した方のみ

Q1_11 貴社のCIO(最高情報責任者)など、情報関連の責任者についてお聞きします。
情報関連の責任者(CIOもしくはCTOなど)に該当する方はいますか。

- 1 役職として定義されたCIO等がいる(専任)
- 2 役職として定義されたCIO等がいる(他の役職と兼任)
- 3 IT部門・業務を担当する役員がそれにあたる
- 4 IT部門・業務を担当する部門長がそれにあたる
- 5 CIO等はいない、あるいはCIO等に対する実質的な認識はない

Q1_12 以下の専任者の設置状況として、それぞれあてはまる選択肢をお選びください。

		1	2	3	4	5	6
回答方向 ⇒		単独で設置済み(CIO併設)	単独で設置済み(CIO廃止)	CIOと兼務で設置済	検討中	検討後見送り	未検討
Q1_12_1	CISO(情報セキュリティ担当役員等)	1	2	3	4	5	6
Q1_12_2	CDO(デジタル担当役員等)	1	2	3	4	5	6

Q1_13 経営戦略(企業・事業戦略)とIT戦略の関係性について、貴社の状況に最もあてはまる選択肢をお選びください。

- 1 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
- 2 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
- 3 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
- 4 経営計画に、IT戦略がうたわれていない

企業IT動向調査2026 調査票

2.IT予算・投資マネジメント

Q2_1 貴社のIT予算(支出予定のキャッシュベース金額。金銭的支出を伴わない償却費等は除外してください。)についてお聞きします。2024～2025年度のIT予算額をご記入ください。また、貴社売上高(※1)に対する比率(%)を数字(小数第2位まで)でご記入ください。

※1 売上高:銀行は経常収益高、保険は収入保険料または正味保険料、証券は営業収入高を基準とします。
 ※2 「0(なし)」の場合は数字の0、わからない・答えられない場合も数字の0をご記入ください。

【2024年度(実績)】

1 IT予算 百万円

2 売上高に対する比率 (IT予算/売上高)×100(%) %

【2025年度(計画)】

3 IT予算 百万円

4 売上高に対する比率 (IT予算/売上高)×100(%) %

◆企業IT動向調査では、「IT予算」を下記のように定義いたします

IT予算は、当該年度に支出予定の金額(キャッシュベース)を基本とし、償却費等の金銭的な支出を伴わない費用は除外する。
 IT予算には、開発費の(ア)、(イ)と保守運用費の(ウ)～(キ)が含まれる。
 ※広告やマーケティングにかかわる費用は含まない

開発費:

- (ア)ハードウェア費:ハードウェア機器(周辺機器を含む)購入
- (イ)システム開発費:システム開発時(新規、再構築)に発生するソフトウェア・社員人件費・外部委託費、ERPパッケージ、SaaS等の初期費用を含む

保守運用費:

- (ウ)ハードウェア費:ハードウェア機器(周辺機器を含む)購入、IaaS/PaaSの使用料、レンタル・リース料、保守費。減価償却費は除外
- (エ)ソフトウェア費:ソフトウェア購入費、ソフトウェア保守費用、レンタル料、SaaS等のサービス使用料。無形固定資産償却費は除外
- (オ)通信回線費:通信回線使用料、ネットワーク加入・使用料、携帯電話加入・使用料
- (カ)外部委託費:保守、運用、コンサルティング等のアウトソーシング費用
- (キ)その他:上記以外(社員人件費、運転管理費を含む)

DX推進費:

- (ク)DXに必要なコンサルティング・社内教育費・新技術の検証およびPoCにかかわる費用

Q2_2 IT予算額の伸び率(※)について、それぞれあてはまる選択肢をお選びください。

※伸び率:前年度の予算に対する当該年度の予算の伸び率を指します。

	1	2	3	4	5
回答方向 ⇒	10%以上増加	10%未満増加	不変	10%未満減少	10%以上減少
Q2_2_1 2025年度(計画)	1	2	3	4	5
Q2_2_2 2026年度(予測)	1	2	3	4	5

Q2_3 IT予算増加の理由について、あてはまるものをいくつかもお選びください。

	1	2	3	4	5	6	7	8
回答方向 ⇒	新システムの導入	既存システム・基盤の刷新・更新・増強	業務のデジタル化対応	事業変革に向けたデジタル化	クラウドサービス増加	AI関連の投資・利用料増加	円安・人件費高騰・ベンダー提供価格の値上げ	その他(具体的に:)
Q2_3_1 2025年度(計画)	1	2	3	4	5	6	7	8
Q2_3_2 2026年度(予測)	1	2	3	4	5	6	7	8

Q2_4 IT予算減少の理由について、あてはまるものをいくつかもお選びください。

	1	2	3	4	5	6	7
回答方向 ⇒	前年度からの反動	損益改善・コスト削減を目的とした予算削減要請	地政学上のリスクに備えた予算削減要請	コスト削減策の効果	安価なサービスへの移行(SaaS等)	システム内製化	その他(具体的に:)
Q2_4_1 2025年度(計画)	1	2	3	4	5	6	7
Q2_4_2 2026年度(予測)	1	2	3	4	5	6	7

Q2_5 IT予算の配分についてお聞きします。IT施策に要する金額について、キャッシュベースのおよその比率(%)を、現状と今後(3年後)の目標についてそれぞれご記入ください。

	Q2_5A		Q2_5B	
	現状		今後(3年後)の目標	
1 現行ビジネスの維持・運営(ランザビジネス)※1、※2		%		%
2 ビジネスの新しい施策展開(バリューアップ) ※3		%		%
合計	100	%	100	%

- ※1 現行ビジネスを維持、運営するために必要な費用(法制度改定などを含む)
- ※2 新たに起案して予算を確保するものうち、価値は変わらないもの (ライセンス切れや保守切れなども含む)
- ※3 新たに起案して予算を確保するものうち、価値を上げるもの、ビジネスを伸ばす新しい施策の展開

Q2_6 IT投資の重点課題・分野についてお聞きします。IT投資で解決したい現在直面している経営課題を、上位3つお選びください。

	Q2_6A_1	Q2_6A_2	Q2_6A_3
回答方向 ↓	1位	2位	3位
1 新規ビジネスの創出・ビジネスモデルの変革	1	1	1
2 既存ビジネスの強化(営業力強化・商品/サービスの高付加価値化)	2	2	2
3 サプライチェーン強化	3	3	3
4 業務プロセスの効率化・スピードアップ(省力化、業務コスト削減)	4	4	4
5 迅速な業績把握、情報把握(リアルタイム経営)	5	5	5
6 採用や人材育成、組織開発	6	6	6
7 働き方改革(社内コミュニケーション強化、テレワーク、ペーパーレス化等)	7	7	7
8 IT開発・運用のコスト削減	8	8	8
9 BCP(事業継続計画)の見直し	9	9	9
10 セキュリティ強化	10	10	10

Q2_7 IT投資効果評価で見ている項目について、事前評価・事後評価それぞれお選びください。

	1	2	3	4	5	6 排他
回答方向 ⇒	戦略系投資(DXをはじめとする戦略的なIT投資)	業務効率化系投資(新システム導入等、業務効率化を目的とした投資)	基盤整備・増強系投資(セキュリティ強化やインフラ増強等、業務基盤の投資)	既存システムにかかるランニングコスト	その他(具体的に)	評価を実施していない
Q2_7_1 事前評価	1	2	3	4	5	6
Q2_7_2 事後評価	1	2	3	4	5	6

Q2_8 IT投資効果評価を実施していない方にお聞きします。実施していない理由を可能であればお答えください。

1 事前評価

2 事後評価

企業IT動向調査2026 調査票
3.DX

Q3_1 貴社はDXを推進できていると思いますか。

- 1 非常にそう思う
- 2 そう思う
- 3 どちらともいえない
- 4 そう思わない
- 5 まったくそう思わない

Q3_2 それぞれのDX推進の取組ごとに、具体的な実施状況をお選びください。

回答方向 ⇒		1	2	3	4
		具体的に 取り組んでおり成 果が出ている	具体的に 取り組んではい るが成果は これから	具体的 な取組を 検討してい る	具体的 な取組の 予定はない
◆デジタルトランスフォーメーション/創造・革新					
Q3_2_1	お客様への新たな価値創造(新たな顧客サービス、事業分野等)	1	2	3	4
Q3_2_2	ビジネスプロセスの標準化や刷新	1	2	3	4
◆デジタイゼーション/高度化					
Q3_2_3	分散したデータの統合やその戦略的活用	1	2	3	4
Q3_2_4	デジタルツール(AI, RPA, ローコード)による業務オペレーションの高度化	1	2	3	4
◆デジタイゼーション/単純自動化					
Q3_2_5	老朽化したシステムのモダナイゼーション	1	2	3	4
Q3_2_6	ワークスタイルの変化に伴う、コミュニケーションツールの展開	1	2	3	4
Q3_2_7	紙媒体で管理されている情報の電子化	1	2	3	4

Q3_3 DXの推進に必要なそれぞれの施策の実施状況・策定状況をお選びください。

回答方向 ⇒		1	2	3
		実施・策 定してい る	実施・策 定中	実施・策 定する予 定がない
Q3_3_1	DX推進のための投資計画	1	2	3
Q3_3_2	将来的なDX推進のロードマップ	1	2	3
Q3_3_3	DX推進指標による自己診断	1	2	3
Q3_3_4	DXの効果の測定・評価・改善の実施	1	2	3
Q3_3_5	DXに適したプロセスの見直し(予算承認や開発着手のゲート管理等)	1	2	3
Q3_3_6	採用テクノロジーの刷新	1	2	3
Q3_3_7	組織の役割定義の見直し	1	2	3

Q3_4 DX推進の目的として、貴社にとって最も重要度の高いものをお選びください。

- 1 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
- 2 顧客サービス価値向上
- 3 既存事業におけるサービスの企画、開発
- 4 既存事業の収益力向上(売上拡大など)
- 5 既存事業のコスト削減(業務の自動化など)
- 6 企業の風土改革、慣習の見直し
- 7 従業員満足度向上

Q3_5 DX推進によって、貴社が期待する効果を得ることはできていますか。
それぞれの項目について近いものをお選びください。

回答方向 ⇒		1	2	3	4	5
		期待以 上の効果 が得られ ている	期待ど おりの効 果が得ら れている	期待よ りも効果 が得られ ていない	まった く効果が 得られて いない	効果 を狙って いない
Q3_5_1	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	1	2	3	4	5
Q3_5_2	顧客サービス価値向上	1	2	3	4	5
Q3_5_3	既存事業におけるサービスの企画、開発	1	2	3	4	5
Q3_5_4	既存事業の収益力向上(売上拡大など)	1	2	3	4	5
Q3_5_5	既存事業のコスト削減(業務の自動化など)	1	2	3	4	5
Q3_5_6	企業の風土改革、慣習の見直し	1	2	3	4	5
Q3_5_7	従業員満足度向上	1	2	3	4	5

Q3_6 DXの効果最大化するために、貴社が実施した中で特に重要だった施策は何ですか。

1

Q3_7 DXを推進するうえで、現在の課題としてあてはまるもの上位3つをお選びください。

		Q3_7A_1	Q3_7A_2	Q3_7A_3
回答方向 ↓		1位	2位	3位
1	人材・スキルの不足	1	1	1
2	戦略の不足	2	2	2
3	予算の不足	3	3	3
4	DXに対する経営の理解不足	4	4	4
5	DXを受け入れる企業文化・風土の不足	5	5	5
6	DX推進体制が不明確	6	6	6
7	レガシーシステムの存在	7	7	7
8	法制度やコンプライアンス対策	8	8	8
9	情報漏洩などセキュリティ上の懸念	9	9	9
10	その他(具体的に:)	10	10	10

Q3_8 DX推進において直面した課題に対し、効果的だった施策があれば具体的に記載してください。

(例:DX関連コストの予算化、専門部署の新設、経営層への理解促進 等)

1

企業IT動向調査2026 調査票
4. データ活用

Q4_1 貴社におけるデータ活用の取組み状況についてお聞きします。
貴社のデータ活用の現状に最もあてはまるものをお選びください。

- 1 組織横断的にデータ活用ができる環境を構築している
- 2 事業単位や組織単位でデータ活用ができる環境を構築している
- 3 データ活用できていない・準備をしている段階である

Q4_2 データを活用した「データドリブン経営」の推進状況について伺います。
業務領域ごとにおける、データを活用した意思決定の状況についてお答えください。

	1	2	3	4	5	6
回答方向 ⇒	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)	データによる意思決定を行っていない	当該業務領域なし
Q4_2_1 経営企画	1	2	3	4	5	6
Q4_2_2 商品企画	1	2	3	4	5	6
Q4_2_3 開発・設計	1	2	3	4	5	6
Q4_2_4 生産	1	2	3	4	5	6
Q4_2_5 マーケティング	1	2	3	4	5	6
Q4_2_6 営業	1	2	3	4	5	6
Q4_2_7 購買	1	2	3	4	5	6
Q4_2_8 人事	1	2	3	4	5	6
Q4_2_9 経理	1	2	3	4	5	6

Q4_3 データを活用した「データドリブン経営」の効果について伺います。
業務領域ごとにおける、データを活用した意思決定の効果についてお答えください。

	1	2	3	4	5
回答方向 ⇒	十分な成果を得ている	一部で成果を得ている	全く成果を得ていない	現時点での評価は難しい	当該業務領域なし
Q4_3_1 経営企画	1	2	3	4	5
Q4_3_2 商品企画	1	2	3	4	5
Q4_3_3 開発・設計	1	2	3	4	5
Q4_3_4 生産	1	2	3	4	5
Q4_3_5 マーケティング	1	2	3	4	5
Q4_3_6 営業	1	2	3	4	5
Q4_3_7 購買	1	2	3	4	5
Q4_3_8 人事	1	2	3	4	5
Q4_3_9 経理	1	2	3	4	5

Q4_4 「データドリブン経営」における具体的な取組について伺います。
過去1年以内に、効果の得られたデータ活用の取組について、利用データと得られた効果を教えて下さい。
(例: コールセンターへの問い合わせなど、消費者の声に関するデータを活用した需要予測の精度向上 等)

1

Q4_5 貴社のデータ活用における課題をいくつでもお選びください。

- 1 データ活用に関する人材の量的不足
- 2 データ活用に関する人材の質的不足
- 3 データ活用におけるルールが不十分(データオーナーの定義等)
- 4 データ活用意義の理解不足
- 5 データ活用のROIが不明
- 6 データ量の不足
- 7 データの質が不十分
- 8 データ種類の不足
- 9 自社における必要性が不明
- 10 その他(具体的に: _____)

Q4_6 データ活用における課題への具体的な対応について伺います。
データ活用に関する課題に対して、現在実施、もしくは予定している対応施策があれば、教えて下さい。
(例: 活用可能なデータの種類を増やすため、データ収集を目的にあたらぬサービスを展開 等)

1

Q4_7 貴社におけるデータマネジメントの課題について伺います。
データマネジメント整備における各種取り組みへの対応状況として、あてはまるものをそれぞれお選びください。

回答方向 ⇒	1	2	3	4
	整備済み	整備中	未整備	予定なし
Q4_7_1 最適なシステム基盤の選定・運用	1	2	3	4
Q4_7_2 データアーキテクチャの選定・運用	1	2	3	4
Q4_7_3 データ統合方針(統合の必要な範囲の策定等)	1	2	3	4
Q4_7_4 マスタデータ管理・統合	1	2	3	4
Q4_7_5 トランザクションデータ管理・統合	1	2	3	4
Q4_7_6 非構造化データ管理・統合	1	2	3	4
Q4_7_7 生成AI活用に向けたデータマネジメント方針の策定	1	2	3	4
Q4_7_8 データマネジメントルール・プロセスの確立	1	2	3	4
Q4_7_9 データマネジメント人材の充足	1	2	3	4
Q4_7_10 データパイプラインの整備	1	2	3	4
Q4_7_11 メタデータ管理の仕組み導入	1	2	3	4
Q4_7_12 データセキュリティの高度化	1	2	3	4
Q4_7_13 データトレーサビリティの仕組みの導入	1	2	3	4
Q4_7_14 外部データ連携方針の策定・仕組みの導入	1	2	3	4
Q4_7_15 外部データ活用時の品質確保	1	2	3	4
Q4_7_16 費用対効果の明確化	1	2	3	4
Q4_7_17 規制(個人情報保護等)への対応	1	2	3	4
Q4_7_18 特になし	1	2	3	4

- ①データアーキテクチャ：システム全体を俯瞰したデータの配置やフロー、システム設計指針を整備する。
- ②データパイプラインの整備：複数のデータソースからのデータ取り込み、クレンジング、加工など、一連のデータ処理の流れを、自動化ツールなどを用いて構築する
- ③メタデータ管理：データの意味・定義や生成元、処理履歴など属性情報を可視化し、共有する。
- ④データセキュリティ：システムとデータの安全性確保のため、不正アクセス・漏洩・改竄などの脅威から守るためのポリシーや手続きの計画・策定・実行を行う。
- ⑤データトレーサビリティ：データの出所や、加工の状況をトレース、特定する

企業IT動向調査2026 調査票
5.情報セキュリティ

Q5_1 情報セキュリティの概算費用についてお聞きします。
現状のIT予算全体に対する情報セキュリティ関連費用のおよその比率(%)を整数でご記入ください。
※「0(なし)」の場合は数字の0、わからない・答えられない場合も数字の0をご記入ください。

1 約 %

Q5_2 今後(3年後)、情報セキュリティ関連費用(金額ベース)はどのくらい増減すると予測されますか。

- 1 2割以上増加
- 2 2割未満増加
- 3 変わらない
- 4 2割未満減少
- 5 2割以上減少

Q5_3 情報セキュリティの各種施策において、見直しや強化をしていますか。それぞれの施策ごとにお選びください。

	1	2	3	4
回答方向 ⇒	全面的に見直す・強化する	一部見直す・強化する	検討中	見直す予定はない
Q5_3_1 社内ルール、マニュアル、規定、プロセス	1	2	3	4
Q5_3_2 セキュリティ教育、訓練	1	2	3	4
Q5_3_3 新たな技術的対策	1	2	3	4
Q5_3_4 セキュリティ監査	1	2	3	4
Q5_3_5 セキュリティ監視	1	2	3	4
Q5_3_6 セキュリティインシデント対応	1	2	3	4
Q5_3_7 セキュリティ対応要員・組織	1	2	3	4
Q5_3_8 AIやIoT等、新たに利用する技術固有のセキュリティ関連のルール	1	2	3	4
Q5_3_9 サイバー保険の加入有無	1	2	3	4

Q5_4 サイバー攻撃や情報漏洩などのセキュリティインシデントについてお聞きします。
セキュリティインシデントに関して、過去1年間の発生状況をお選びください。

	1	2	3	4
回答方向 ⇒	発生した	発生した可能性もあるが把握していない	発生していない	対象となるシステム等が存在しない
Q5_4_1 Webサイト等を狙ったサイバー攻撃(改ざんなど)	1	2	3	4
Q5_4_2 インターネットサービスからの個人情報等の搾取	1	2	3	4
Q5_4_3 インターネットサービスへの不正ログイン	1	2	3	4
Q5_4_4 サービス妨害(DoS)攻撃によるサービス停止	1	2	3	4
Q5_4_5 ランサムウェア感染による脅迫等の被害	1	2	3	4
Q5_4_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	1	2	3	4
Q5_4_7 ビジネスメール詐欺等による不正送金などによる被害	1	2	3	4
Q5_4_8 内部不正や不注意による情報漏洩	1	2	3	4
Q5_4_9 サプライチェーンの弱点の悪用(委託先へのなりすまし等)による被害	1	2	3	4
Q5_4_10 テレワークで利用するシステムの脆弱性を利用した攻撃	1	2	3	4
Q5_4_11 修正プログラムの公開前を狙う攻撃(ゼロデイ攻撃)	1	2	3	4
Q5_4_12 脆弱性対策の公開に伴う悪用被害	1	2	3	4
Q5_4_13 犯罪のビジネス化(アンダーグラウンドサービス)による被害	1	2	3	4
Q5_4_14 フィッシングサイト等、自社になりましたサイトの出現	1	2	3	4
Q5_4_15 システムの設定不備を悪用された不正アクセス	1	2	3	4

Q5_5 それぞれのセキュリティインシデントに関して、現在の対策の実施・見直し状況をお選びください。

		排他					
		1	2	3	4	5	6
回答方向 ⇒		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	対策を実施・見直していない
Q5_5_1	Webサイト等を狙ったサイバー攻撃(改ざんなど)	1	2	3	4	5	6
Q5_5_2	インターネットサービスからの個人情報等の搾取	1	2	3	4	5	6
Q5_5_3	インターネットサービスへの不正ログイン	1	2	3	4	5	6
Q5_5_4	サービス妨害(DoS)攻撃によるサービス停止	1	2	3	4	5	6
Q5_5_5	ランサムウェア感染による脅迫等の被害	1	2	3	4	5	6
Q5_5_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	1	2	3	4	5	6
Q5_5_7	ビジネスメール詐欺等による不正送金などによる被害	1	2	3	4	5	6
Q5_5_8	内部不正や不注意による情報漏洩	1	2	3	4	5	6
Q5_5_9	サプライチェーンの弱点の悪用(委託先へのなりすまし等)による被害	1	2	3	4	5	6
Q5_5_10	テレワークで利用するシステムの脆弱性を利用した攻撃	1	2	3	4	5	6
Q5_5_11	修正プログラムの公開前を狙う攻撃(ゼロデイ攻撃)	1	2	3	4	5	6
Q5_5_12	脆弱性対策の公開に伴う悪用被害	1	2	3	4	5	6
Q5_5_13	犯罪のビジネス化(アンダーグラウンドサービス)による被害	1	2	3	4	5	6
Q5_5_14	フィッシングサイト等、自社になりすましたサイトの出現	1	2	3	4	5	6
Q5_5_15	システムの設定不備を悪用された不正アクセス	1	2	3	4	5	6

Q5_6 貴社の情報セキュリティに関する人材不足の状況についてお聞きします。どのような人材が不足していますか。いくつでもお選びください。

- 1 セキュリティ統括責任者(CISO含む)
- 2 セキュリティ管理者(CSIRT管理者含む)
- 3 セキュリティ担当者(CSIRT担当者含む)
- 4 セキュリティ担当部署の取り組みをモニタリングする部署(監査部門など)の担当者
- 5 社外のサービスのセキュリティレベルを評価できる、事業担当者(セキュリティ担当ではなく、事業部門側の人材)
- 6 サービス提供に必要なセキュリティ対策を検討する、事業担当者(セキュリティ担当ではなく、事業部門側の人材)
- 7 その他(具体的に:)
- 8 情報セキュリティに関する人材は不足していない

Q5_7 情報セキュリティに関する人材不足の対策として、検討している施策はありますか。いくつでもお選びください。

- 1 要員の育成
- 2 新卒採用
- 3 経験者採用
- 4 他部門からの異動
- 5 全社教育の拡充
- 6 外部委託の増員・強化
- 7 セキュリティにおける外部サービスの利用
- 8 運用の自動化・効率化(省力化)
- 9 その他(具体的に:)

Q5_8 生成AI活用で懸念される各リスクへの対策状況について、貴社の状況に最も近いものをお選びください。

		1	2	3	4	5
回答方向 ⇒		懸念しており対策を実施済み	懸念しており対策を検討中	懸念しているが対策の検討に至っていない	懸念していない	わからない・生成AIの活用予定はない
◆利用者としてのリスク						
Q5_8_1	情報漏えい、データプライバシー(個人情報や機密情報が学習され、外部に流出する等)	1	2	3	4	5
Q5_8_2	ハルシネーション、信頼性(AIの精度が低く誤った情報を回答される等)	1	2	3	4	5
Q5_8_3	権利侵害(AIの回答を利用した結果、加害者になるリスク等)	1	2	3	4	5
◆サービス提供者としてのリスク(自社の顧客向けサービスにおいて生成AIを活用しているケース)						
Q5_8_4	法令違反	1	2	3	4	5
Q5_8_5	レピュテーションリスク(AIが誤った回答、不適切な回答を返す等)	1	2	3	4	5
Q5_8_6	プロンプトインジェクション	1	2	3	4	5

Q5_9 生成AIに関して認識されているリスクへの対策として、導入した取り組みはありますか。いくつでもお選びください。

- 1 安全な生成AIを利用するための、選定ルールの整備
- 2 社内での生成AIの利用時のルールの策定
- 3 社内の生成AI利用者に対する教育
- 4 生成AIにおいて入力/出力された情報の監視
- 5 生成AIに入力された情報について、バンダー側の利用を制限するオプトアウトの実施
- 6 生成AIの不備を確認するテスト(脆弱性診断・ペネトレーションテスト等)の実施
- 7 その他(具体的に:)

Q5_10 貴社IT部門・情報子会社における生成AIの情報セキュリティへの活用について、あてはまるものをそれぞれお選びください。

		1	2	3	4
回答方向 ⇒		活用している	活用を検討中	活用をしておらず検討もしていない	わからない
Q5_10_1	セキュリティ担当者の補助(アラートやコマンドの説明等)	1	2	3	4
Q5_10_2	インシデント対応の一部自動化(分析、レポート作成等)	1	2	3	4
Q5_10_3	XDR(Extended Detection and Response)における活用	1	2	3	4
Q5_10_4	サイバー攻撃のシミュレーション	1	2	3	4

企業IT動向調査2026 調査票
6.IT組織・人材

Q6_1 貴社のIT部門・情報子会社は、経営層から見てそれぞれの役割に充えられているか、最もあてはまるものをお選びください。

	1	2	3	4	5
回答方向 →	十分充えられている	一部充えられている	どちらともいえない	充えられていない	IT部門・情報子会社の役割ではない
Q6_1_1 事業創造やビジネス面の変革(DX等)	1	2	3	4	5
Q6_1_2 業務やサービスの改善	1	2	3	4	5
Q6_1_3 システムの安定稼働(基盤整備、セキュリティ対策含む)	1	2	3	4	5

Q6_2 貴社IT部門・情報子会社はどのような機能配置となっているか、もっとも近いものをお選びください。

- 1 ITの整備・管理機能とDX推進機能の両方をIT組織内に設置している
- 2 IT部門・情報子会社はITの整備・管理機能となり、別の組織にDX推進の機能を設置している
- 3 ITの整備・管理機能のみ(DX推進の機能は明示的ではない)

Q6_3 IT人員数の増減傾向を短期(1~2年)、中長期(3~5年)でそれぞれお選びください。

	1	2
回答方向 ↓	短期(1~2年)	中長期(3~5年)
Q6_3_1 IT部門の人員	▼	▼
Q6_3_2 IT部門におけるDX担当人員	▼	▼
Q6_3_3 DX専門部門の人員(IT部門と別にDX専門部門がある場合)	▼	▼
Q6_3_4 事業部門におけるDX担当人員	▼	▼
Q6_3_5 情報子会社の、自社向け業務担当の人員	▼	▼

- ▼プルダウン選択肢
- 1 増加
 - 2 不変
 - 3 減少
 - 4 該当なし

Q6_4 IT部門・情報子会社の機能・能力についてお聞きします。IT部門・情報子会社の個々の機能・能力について、現在の充足状況をそれぞれお選びください。また、今後重視・高めていきたい機能や能力について上位3つまでお選びください。

回答方向 →	Q6_4_1 現在			Q6_4_2 今後
	充足している機能・能力	不足している機能・能力	IT部門の機能・能力ではない	重視・高めた機能・能力
◆企画・推進力				
1 ITを用いた新たなサービスやビジネスモデルの検討	1	2	3	1
2 新技術の探索・評価	1	2	3	2
3 ITの活用面での外部の企業との連携	1	2	3	3
4 ITを用いた既存業務の改善	1	2	3	4
5 データ活用・データマネジメント	1	2	3	5
◆システム構築・運用力				
6 プロジェクト管理(計画、およびコスト・納期・品質の管理)	1	2	3	6
7 上流工程設計能力(業務分析・システム要件定義)	1	2	3	7
8 アプリケーション設計・開発(ウォーターフォール型)	1	2	3	8
9 アプリケーション設計・開発(アジャイル型)	1	2	3	9
10 ITアーキテクチャ標準化、IT基盤整備	1	2	3	10
11 システム運用管理(安定化、運用状況管理)	1	2	3	11
12 情報セキュリティ対応	1	2	3	12
◆組織マネジメント力				
13 経営・事業部門との関係構築	1	2	3	13
14 ITコスト低減に向けた企画・推進	1	2	3	14
15 パンダーマネジメント・関係構築	1	2	3	15
16 IT人材の採用・育成	1	2	3	16
17 組織内の風土醸成	1	2	3	17
18 その他(具体的に:)				18

Q6_5 IT部門の人員(事業部門のIT人員、デジタル専門部門の人員、情報子会社を除く)の担当業務別の状況についてお聞きします。担当業務ごとに人員数・スキルの充足状況、もしくは課題としてあてはまるものをそれぞれお選びください。

	1	2	3	4	5
回答方向 ⇒	人員数・スキルともに概ね充足している	主に人材の採用面に課題感がある	主に人材の育成面に課題感がある	主に人材の流出(含む高齢化)に課題感がある	IT部門担当業務でないアウトソースしている
Q6_5_1 IT/DX戦略・企画担当	1	2	3	4	5
Q6_5_2 新技術調査・検証担当	1	2	3	4	5
Q6_5_3 顧客向けプロダクト(サービス)企画担当	1	2	3	4	5
Q6_5_4 プロジェクトマネジメント担当	1	2	3	4	5
Q6_5_5 上流工程担当(業務分析・システム要件定義等)	1	2	3	4	5
Q6_5_6 データ分析担当(生成AI除くデータサイエンティスト等)	1	2	3	4	5
Q6_5_7 生成AI担当	1	2	3	4	5
Q6_5_8 インフラ・ネットワーク担当	1	2	3	4	5
Q6_5_9 情報セキュリティ担当	1	2	3	4	5
Q6_5_10 アプリケーション設計・開発担当(ウォーターフォール型)	1	2	3	4	5
Q6_5_11 アプリケーション設計・開発担当(アジャイル型)	1	2	3	4	5
Q6_5_12 運用管理・運用担当	1	2	3	4	5

Q6_6 情報システムの刷新や新たな情報システムの構築に際し、プロジェクトマネジメント、及び上流工程(業務分析・システム要件定義)のスキルが重要となります。社内で、プロジェクトマネジャー、及び上流工程要員を育成している場合、有効な取り組み内容をご回答ください。
例:社外の研修の活用、積極的な次世代人材による内製化

プロジェクトマネジャー 1

上流工程要員(業務分析・システム要件定義) 2

Q6_7 社内で生成AI活用のためにIT部門はどのような役割を担っていますか。取り組み状況を踏まえ、最もあてはまるものをお選び下さい。

	1	2	3	4	5
回答方向 ⇒	IT部門が主体的に取り組みでおり成果が出ている	IT部門が主体的に取り組みしているが、成果は検証中である	IT部門が主体的に取り組みを検討中である	IT部門以外が対応	取り組んでいない、または個人に任されている
Q6_7_1 AI活用に対する企画・戦略の立案	1	2	3	4	5
Q6_7_2 社内に専用の生成AI活用のための基盤整備(AIエージェント等含む)	1	2	3	4	5
Q6_7_3 有用な活用方法やプロンプトを調査し社内に発信	1	2	3	4	5
Q6_7_4 生成AI活用のための社内ルールを整備	1	2	3	4	5
Q6_7_5 生成AI活用の研修を準備し、社内で展開	1	2	3	4	5
Q6_7_6 生成AI活用拡大のための支援組織を設置	1	2	3	4	5
Q6_7_7 高度な生成AI活用のために専門組織を設置	1	2	3	4	5

企業IT動向調査2026 調査票
7.システム開発

Q7_1 最近の貴社のシステム開発における、工期・予算・品質の状況についてお聞きします。
「工期」について、プロジェクトの規模ごとにあてはまるものをお選びください。

	1	2	3	4	5	
回答方向 ⇒	予定より 早期に完 了	予定どお り完了	ある程度 は予定ど おり完了	予定より 遅延	該当プロ ジェクト なし	
Q7_1_1	10人月未満	1	2	3	4	5
Q7_1_2	10~50人月未満	1	2	3	4	5
Q7_1_3	50~100人月未満	1	2	3	4	5
Q7_1_4	100~500人月未満	1	2	3	4	5
Q7_1_5	500人月以上	1	2	3	4	5

Q7_2 「予算」について、プロジェクトの規模ごとにあてはまるものをお選びください。

	1	2	3	4	5	
回答方向 ⇒	予定より 抑えて完 了	予定どお り完了	ある程度 は予定ど おり完了	予定より 超過	該当プロ ジェクト なし	
Q7_2_1	10人月未満	1	2	3	4	5
Q7_2_2	10~50人月未満	1	2	3	4	5
Q7_2_3	50~100人月未満	1	2	3	4	5
Q7_2_4	100~500人月未満	1	2	3	4	5
Q7_2_5	500人月以上	1	2	3	4	5

Q7_3 「品質」について、プロジェクトの規模ごとにあてはまるものをお選びください。

	1	2	3	4	5	
回答方向 ⇒	期待を超 えて満足	満足	ある程度 は満足	不満	該当プロ ジェクト なし	
Q7_3_1	10人月未満	1	2	3	4	5
Q7_3_2	10~50人月未満	1	2	3	4	5
Q7_3_3	50~100人月未満	1	2	3	4	5
Q7_3_4	100~500人月未満	1	2	3	4	5
Q7_3_5	500人月以上	1	2	3	4	5

Q7_4 「工期」「予算」「品質」について、上記Q7.1からQ7.3の回答をした根拠を教えてください。

- 1 主に定量的な把握結果
- 2 主に定性的な調査結果
- 3 主に回答者から見た感覚的傾向
- 4 その他(具体的に:)

Q7_5 工期・予算・品質について「予定より遅延」、「予定より超過」、「不満」とご回答いただいた方にお伺いします。
予定通りとならなかった要因は何でしょうか。いくつでもお選びください。

	1	2	3	4	5	6	7	8	
回答方向 ⇒	計画時の 考慮不足	仕様変更 の多発	想定以上 の現行業 務・シス テムの 複雑さ	想定外の 外的要因	社員のス キル不足	ベンダー のスキル 不足	開発体制 のリソー ス不足	その他	
Q7_5_1	工期	1	2	3	4	5	6	7	8
Q7_5_2	予算	1	2	3	4	5	6	7	8
Q7_5_3	品質	1	2	3	4	5	6	7	8

Q7_6 工期・予算・品質について過去5年の間に変化があったと感じていますか。

	1	2	3	4
回答方向 ⇒	良くなっている	変わらない	悪化している	わからない
Q7_6_1 工期	1	2	3	4
Q7_6_2 予算	1	2	3	4
Q7_6_3 品質	1	2	3	4

Q7_7 工期・予算・品質について「悪化している」とご回答いただいた方にお伺いします。悪化に影響を与えている工程についていくつでもお選びください。

	1	2	3	4	5
回答方向 ⇒	ビジネス構築想定	システム企画	要件定義	設計・実装・テスト	運用準備・移行
Q7_7_1 工期	1	2	3	4	5
Q7_7_2 予算	1	2	3	4	5
Q7_7_3 品質	1	2	3	4	5

Q7_8 工期・予算・品質について「悪化している」とご回答いただいた方にお伺いします。悪化に影響を与えているトレンドについていくつでもお選びください。

回答方向 ⇒	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	ビジネスの高速化	ビジネスの複雑化	システム投資の不足	IT技術の進歩	その他(具体的に:)	短納期化	要件定義の時間不足	要件定義の難易度上昇	システム影響範囲の拡大	IT人材の新規確保の困難化	人材の社外流出	パートナーの変化	IT技術の難易度向上
Q7_8_1 工期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Q7_8_2 予算	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Q7_8_3 品質	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Q7_9 QCDの悪化を防ぐために行っている取り組みなどがあれば教えてください。

1

Q7_10 システム開発のQCD向上のために、AIを活用している分野について、それぞれお選びください。

回答方向 ⇒	導入し、活用している	一部で導入し、成果の検証を進めている	導入していない
Q7_10_1 考えの壁打ち	1	2	3
Q7_10_2 議事録の要約	1	2	3
Q7_10_3 自然言語処理による要件整理	1	2	3
Q7_10_4 データモデリング	1	2	3
Q7_10_5 仕様の自動生成	1	2	3
Q7_10_6 モックの自動生成	1	2	3
Q7_10_7 コード補完・生成	1	2	3
Q7_10_8 コードレビュー	1	2	3
Q7_10_9 テストケース補完・生成	1	2	3
Q7_10_10 テストの実行	1	2	3

Q7_11 貴社のシステム開発における内製/外部委託方針をお選びください。

- 1 完全内製化
- 2 内製を増やす
- 3 内製・外部委託の混成
- 4 外部委託を増やす
- 5 完全外部委託
- 6 その他(具体的に:)
- 7 わからない

Q7_12 現在、貴社が内製化あるいは外部委託している工程ごとの度合いを回答ください。

		1	2	3	4	5	6
回答方向 →		ほぼ内製	内製が多い	同程度	外部委託が多い	ほぼ外部委託	わからない
Q7_12_1	システム企画(システム化構想策定)	1	2	3	4	5	6
Q7_12_2	機能要件定義	1	2	3	4	5	6
Q7_12_3	非機能要件定義	1	2	3	4	5	6
Q7_12_4	設計・実装・テスト	1	2	3	4	5	6
Q7_12_5	業務運用	1	2	3	4	5	6
Q7_12_6	システム運用・保守	1	2	3	4	5	6

Q7_13 現在、貴社が内製化に特に期待している効果について3つお選びください。

- 1 ビジネス構想の確実な反映
- 2 ビジネススピードの向上
- 3 ビジネスプロセスの改善・最適化
- 4 開発のリードタイム短縮
- 5 開発コスト削減
- 6 開発リソースの柔軟化
- 7 社内へのナレッジの蓄積による開発能力向上
- 8 システム仕様のブラックボックス化の抑止
- 9 その他(具体的に:)
- 10 特に期待している効果はない

Q7_14 内製化を進めるうえでの課題について、いくつでもお選びください。

- 1 現行システムの仕様がわからない
- 2 開発プロセスがわからない
- 3 現行業務への理解不足
- 4 システム企画力不足(ビジネス要件をシステム仕様で落とせない)
- 5 プロジェクトマネジメント人材の不足
- 6 開発人材の量の不足
- 7 開発人材の質の不足
- 8 その他(具体的に:)
- 9 特になし・わからない

企業IT動向調査2026 調査票
8.未来に向けたテクノロジー活用

Q8_1 貴社におけるテクノロジーやフレームワーク等の導入状況をお聞かせください。
それぞれの現状としてあてはまる選択肢をお選びください。

◆Q8において、各AIサービスについては以下の定義とします。

- ・言語系生成AI:テキストをベースとした生成AIのサービス(チャット、RAGなど)
- ・画像系および動画系生成AI:画像や動画を生成するサービス
- ・コード系生成AI:システム開発などでプログラムのコードを生成するサービス
- ・その他生成AI:音声のみなど、特定分野に特化した生成AIのサービス
- ・AIエージェント:与えられた目標に従って、複数のAI機能を組み合わせ自律的にタスクを実行して、特定の業務を人間に変わって処理するシステム
※ChatGPTのDeep Researchのようなチャットベースのエージェントは「言語系生成AI」に含みます。
※GitHub Copilotのようなコード系のAIエージェントは「コード系生成AI」に含みます。

回答方向 ⇒	1	2	3	4	5
	導入済み	試験導入 中・導入 準備中	検討中	検討後見 送り	未検討
Q8_1_1 IoT	1	2	3	4	5
Q8_1_2 AR(拡張現実)・VR(仮想現実)	1	2	3	4	5
Q8_1_3 ウェアラブルデバイス	1	2	3	4	5
Q8_1_4 言語系生成AI	1	2	3	4	5
Q8_1_5 画像および動画系生成AI	1	2	3	4	5
Q8_1_6 コード系生成AI	1	2	3	4	5
Q8_1_7 その他の生成AI	1	2	3	4	5
Q8_1_8 AI(生成AI以外)	1	2	3	4	5
Q8_1_9 AIエージェント	1	2	3	4	5
Q8_1_10 ロボット	1	2	3	4	5
Q8_1_11 ドローン	1	2	3	4	5
Q8_1_12 ブロックチェーン	1	2	3	4	5
Q8_1_13 タレントマネジメント	1	2	3	4	5
Q8_1_14 経営ダッシュボード	1	2	3	4	5
Q8_1_15 マスターデータ管理	1	2	3	4	5
Q8_1_16 RPA	1	2	3	4	5
Q8_1_17 ボイスインターフェース	1	2	3	4	5
Q8_1_18 エンタープライズアーキテクチャー(EA)	1	2	3	4	5
Q8_1_19 マイクロサービス・API連携	1	2	3	4	5
Q8_1_20 ゼロトラストセキュリティ	1	2	3	4	5
Q8_1_21 アジャイル開発	1	2	3	4	5
Q8_1_22 ノーコード・ローコード	1	2	3	4	5

Q8_2 今後新しいテクノロジーの導入により、貴社で改善を図りたい課題をいくつかもお選びください。

- 1 財務健全性の維持・向上
- 2 顧客関係の維持・強化
- 3 既存事業の商品・サービスの提供方法の変革
- 4 サプライチェーンの見直しや取引先との関係強化
- 5 次世代新規ビジネスの創出
- 6 採用や人材育成、組織開発
- 7 働き方改革
- 8 その他(具体的に:)

Q8_3 言語系生成AIについてお伺いいたします。
生成AIのツールはどのようなものを利用していますか。

- 1 既存のSaaSを利用
- 2 自社独自のツールを開発
- 3 各人に任せている
- 4 その他(具体的に:)
- 5 利用を禁止している
- 6 未導入

Q8_4 AIエージェントについてお伺いいたします。
AIエージェントのツールはどのようなものを利用していますか。

- 1 既存のSaaSを利用
- 2 自社独自のツールを開発
- 3 その他(具体的に:)
- 4 未導入

Q8_5 AIの適応可能性を評価している、もしくは適応している業務領域をお答えください。

回答方向 ⇒	1	2
	言語系生成AI	AIエージェント
Q8_5_1 商品企画	1	2
Q8_5_2 開発・設計	1	2
Q8_5_3 生産	1	2
Q8_5_4 マーケティング	1	2
Q8_5_5 営業	1	2
Q8_5_6 顧客サポート	1	2
Q8_5_7 購買	1	2
Q8_5_8 人事	1	2
Q8_5_9 経理	1	2

Q8_6 言語系生成AIやAIエージェント導入検討時の利用目的・用途をいくつでもお選びください。

回答方向 ⇒	1	2
	言語系生成AI	AIエージェント
Q8_6_1 生産性向上(業務改善等)	1	2
Q8_6_2 人材不足解消	1	2
Q8_6_3 新規事業創出	1	2
Q8_6_4 顧客接点改善・変革	1	2
Q8_6_5 社内コミュニケーション向上	1	2
Q8_6_6 外国語コミュニケーション向上(翻訳など)	1	2
Q8_6_7 既存製品・サービスの価値向上	1	2
Q8_6_8 新規の製品・サービスの創出	1	2
Q8_6_9 ビジネスモデルの変革	1	2
Q8_6_10 データ分析力向上	1	2
Q8_6_11 教育・研修への適用	1	2
Q8_6_12 その他(具体的に:)	1	2

Q8_7 言語系生成AIを「導入済み」もしくは「試験導入中・導入準備中」の方にお聞きます。導入前に想定した利用目的や用途は想定した効果があったかお答えください。

- 1 期待を大きく超える効果があった
- 2 概ね想定どおりの効果であった
- 3 期待値には至っていないが一定の効果はあった
- 4 期待した効果はまだ得られていない・わからない

Q8_8 言語系生成AIを導入した際に、どのような効果測定を行いましたか。あてはまるものをいくつでもお選びください。

- 1 削減できた労働時間の測定
- 2 削減できた要員の測定
- 3 金額的な効果の測定(売上金額の向上額等)
- 4 その他定性的な効果(具体的に:)
- 5 効果測定は行っていない

Q8_9 言語系生成AI検討・導入において、課題として挙げた(現在課題と考えている)ものを選択してください。すでに導入済の方は検討時の課題を、検討後見送りされた方は、見送りの要因となった懸念・課題をいくつでもお選びください。

- 1 ハルシネーション、信頼性(AIの精度が低く誤った情報を回答される等)
- 2 権利侵害(AIの回答を利用した結果、加害者になるリスク等)
- 3 個人情報などプライバシーの侵害
- 4 機密情報の流出
- 5 サイバーセキュリティへの懸念
- 6 生成AI活用に対応する人材不足(人材育成)
- 7 経営層の理解不足
- 8 社内体制の未整備
- 9 予算の確保が困難(協力会社の支援が得られない)
- 10 その他(具体的に:)

企業IT動向調査2026 回答者情報記入

※調査の最後に、下記の回答者情報をご記入いただけます。

【ご回答者情報について】

ご記入いただいた個人情報は、本調査に関するお問合せや謝礼および速報等のご連絡ならびに、次年度の調査依頼に利用いたします。またJUASの各種案内(ご希望者のみ)のために利用いたします。上記利用目的達成のため一部業務を委託する場合があります。個人情報のご記入は任意です。以上にご同意いただける場合は、個人情報記入欄にご記入をお願いいたします。
 ■お問合せ先: 個人情報保護管理者 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 事務局長 (03-6264-1312)

SQ1 貴社名フリガナ

SQ2 貴社名

SQ3 ご所属部署・お役職

SQ4 ご氏名フリガナ

SQ5 ご氏名

SQ6.1 郵便番号 -

SQ6.2 都道府県

1 北海道	13 東京都	25 滋賀県	37 香川県
2 青森県	14 神奈川県	26 京都府	38 愛媛県
3 岩手県	15 新潟県	27 大阪府	39 高知県
4 宮城県	16 富山県	28 兵庫県	40 福岡県
5 秋田県	17 石川県	29 奈良県	41 佐賀県
6 山形県	18 福井県	30 和歌山県	42 長崎県
7 福島県	19 山梨県	31 鳥取県	43 熊本県
8 茨城県	20 長野県	32 島根県	44 大分県
9 栃木県	21 岐阜県	33 岡山県	45 宮崎県
10 群馬県	22 静岡県	34 広島県	46 鹿児島県
11 埼玉県	23 愛知県	35 山口県	47 沖縄県
12 千葉県	24 三重県	36 徳島県	

SQ6.3 会社住所(市区町村以降のご住所を記入ください)

SQ6.4 建物名・階数

SQ7 TEL - -

SQ8 E-mail
 ※サマリーをメールにてご案内いたしますので、できるだけご記入をお願いします

SQ9 謝礼(発送は11月下旬以降を予定しております)

- Amazonギフトカード希望 → 送付先が上記E-mailと異なる場合のみご記入ください
 (送付先メールアドレス)
- 日本赤十字社へ寄付
- いずれの謝礼も辞退する

※ AmazonギフトカードはAmazon Gift Cards Japan合同会社発行のギフトカードです。
 発行後、Amazon Gift Cards Japanより直接ご本人さまのEメールアドレスにお届けとなります。
 あらかじめご了承ください。

SQ10 ご案内
 ※(一社)日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)からのご案内をお送りします。以下よりご回答ください。

- 企業IT動向調査報告書2025の案内を希望する(2024年12月以降)
- JUASからの案内(イベント、セミナー、研究報告書等の案内)を希望する

SQ11 インタビューのお願い
 当調査全般に関して、インタビューや意見交換会を開催する場合、ご協力いただくことは可能でしょうか。

- 日程・内容を調整の上、協力可能
- 協力不可
- 現時点はわからない

企業IT動向調査報告書 2026

2026年3月31日 初版 第1刷発行

著者・編者・発行 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)
〒104-0045 東京都中央区築地1-13-14
NBF東銀座スクエア2階

制 作 株式会社大應

印刷・製本 株式会社大應

©一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) 2026

本報告書は、経済産業省商務情報政策局の監修により、一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会が調査を実施、分析、執筆いたしました。

※本書ならびにHPにて公開しているPDFデータ等、すべてのコンテンツの著作権および著作権等の各種権利は、当協会および関係する官公庁・団体・企業に属しています。ただし、研究・教育・文化的利用を目的とした非営利の使用を認めます。詳しくは当協会HPをご確認ください。

