

# 攻めのDX実態調査2025

変革進行も内製化にジレンマ。  
人材不足・認識ギャップ・実行の課題が鮮明に

2025年4月24日 株式会社メンバーズ



# 目次

調査概要	3
調査結果からの提言	4
サマリー	5
エグゼクティブサマリー	
「攻めのDX実態調査」の結果に見る4つのポイント	
「攻めのDX実態調査」工程別の実態サマリー	
結果詳細	10
攻めのDXの関与状況	
DX投資の優先度	
攻めのDXの重視度と達成度	
①攻めのDXにおける「重視度」	
②攻めのDXにおける「重視度と達成度」	
③役職別の「重視度」	
④役職別の「達成度」	
攻めのDXの人材の状況	
①人材の充足度合	
②工程ごとに必要なスキル	
攻めのDXの内製化と外部委託	
①内製と外部委託の実態	
②外部委託の理想と意向	
③内製と外部委託の達成度	
④外部委託先	
⑤外部委託選定時の重視点（全体）	
⑥外部委託選定時の重視点（外部委託意向別）	
⑦外部委託の満足度（全体）	
⑧外部委託の満足度（外部委託状況別）	
回答者属性	26

■ 調査方法	: アンケート調査
■ 調査対象	: 従業員数1,000人以上の大手企業において、攻めのDX推進に関与している経営者・役員、管理者層(本部長・部長、課長・主任/係長)
■ サンプル数	: 301名
■ 配信期間	: 2025年3月10日(月)～3月13日(木)
■ 調査	: 株式会社メンバーズ
■ 分析・レポート作成	: 株式会社メンバーズ ポップインサイトカンパニー
■ 定義	

攻めのDX	守りのDX
<p>データやデジタル技術を用いた以下の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業開発</li> <li>・ビジネス変革</li> <li>・CX（顧客体験）向上</li> <li>・大規模生産性向上</li> </ul>	<p>データやデジタル技術を用いた以下の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・システム開発</li> <li>・コスト削減 など</li> </ul>

## ■ 工程

戦略工程	企画工程	実行工程
<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状分析</li> <li>・ビジョン策定</li> <li>・ロードマップ策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・要件定義</li> <li>・ソリューション選定</li> <li>・アイデア創出</li> <li>・PoC（概念実証）</li> <li>・実行計画策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発・実装</li> <li>・導入・展開</li> <li>・継続的改善・グロース</li> </ul>

## ■ セグメント

属性	外部委託の現状
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営層：「経営者」「役員クラス」を選択した人</li> <li>・部長層：「本部長クラス」「部長クラス」を選択した人</li> <li>・課長・主任層：「課長クラス」「主任／係長クラス」を選択した人</li> <li>・※Q4「あなたの役職をお答えください。」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部委託が多い：「外部委託が多い」「ほぼすべて外部委託している」を選択した人</li> <li>・半分ずつ：「外部委託と内製が半分ずつくらい」を選択した人</li> <li>・内製が多い：「内製が多い」「ほぼすべて内製している」を選択した人</li> <li>・※Q11「お勤め先では攻めのDXの以下の工程ごとに外部委託を行っていますか」</li> </ul>

# 「攻めのDX実態調査」結果からの提言

本調査では、多くの企業においてDXの軸足がビジネスモデル変革や新規事業といった攻めのDXへ移行しつつあり、戦略・企画・実行の全工程で取り組みが進んでいることが明らかになりました。

一方で、攻めのDX推進において、ボトルネックとなりうるいくつかの課題が明確になっています。

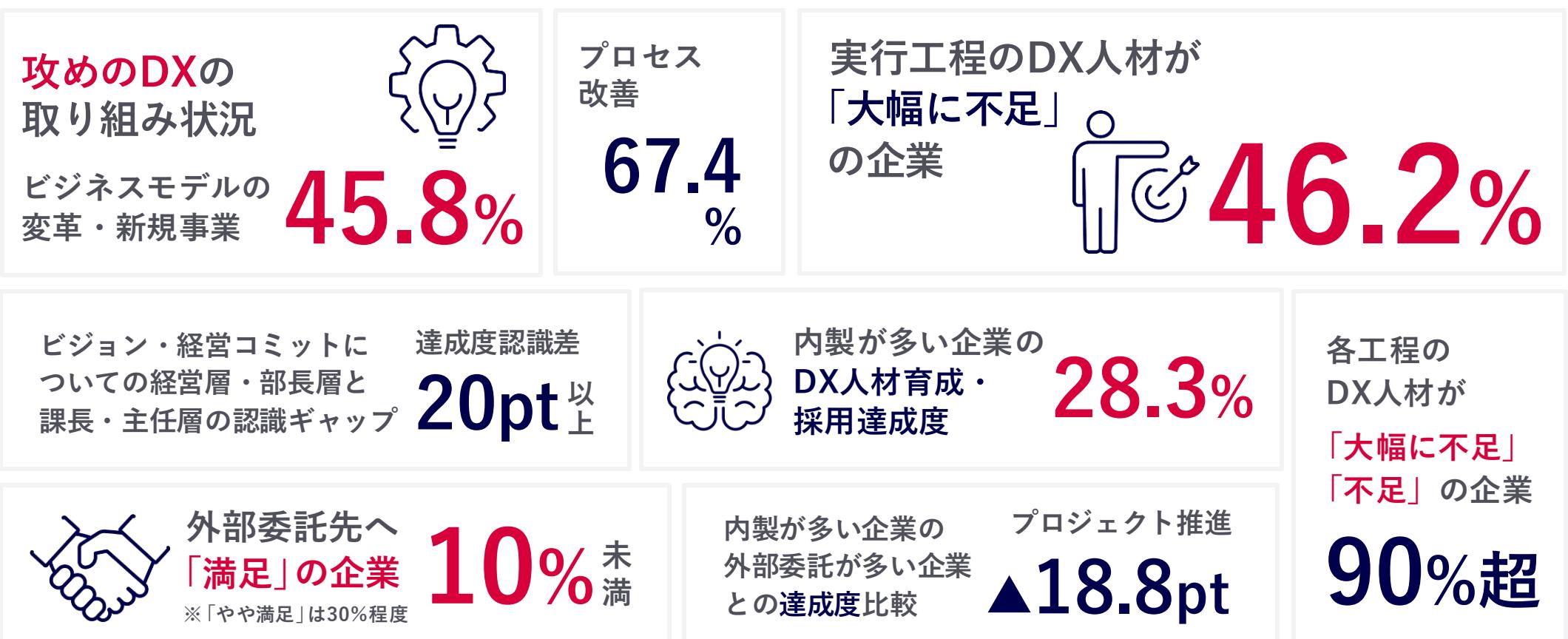
9割超の企業で、全工程におけるDX人材が不足しており、特に実行工程では「大幅に不足」が約5割と他工程より多く深刻です。

また、DX推進の重視点や達成度について、役職間で認識ギャップが生じています。重視点を見ると、経営層はビジョンと技術、部長層は人材、現場層はボトムアップ型推進と役職間の違いが顕著になっています。さらに現場層はビジョンや人材育成への達成感が経営層より20pt以上低く、経営・部長層間では達成度の評価差も存在します。長期的で難易度が高く迅速な推進が求められる攻めのDXにおいて、このような組織内の認識ギャップは大きな障壁となります。

多くの企業で内製化が進んでいますが、内製が多い企業ではDX達成度が外部委託が多い企業より相対的に低くなっています。また外部委託を必要に応じて活用する企業においては、長期的視点やノウハウ蓄積など、委託先への満足度は総じて低く、内製体制への貢献に対する期待も浮かび上がっています。

深刻なDX人材不足の中、多くの企業で攻めのDXは着実に進捗していますが、大きな成果創出に至っていない企業もあることがうかがえます。今後さらに攻めのDXによる事業成長を加速させていくためには、内製体制の充実を図りつつ、その内製体制と一体となり中長期的に伴走支援する外部委託先との共創を模索していくことが重要となるでしょう。

2025年4月 株式会社メンバーズ



# 「攻めのDX実態調査」の結果に見る4つのポイント

1

DXは「ビジネスモデルの変革・新規事業（45.8%）」など攻めのDXが進行中。  
一方、経営、部長、現場の認識ギャップや、組織変革・実行工程の課題も露呈

- 「ビジネスモデルの変革・新規事業（45.8%）」など、攻めのDXに積極的な企業が見られる。
- DX推進の重視項目上位である「人材育成・採用」と「変革に適した組織や文化の構築」の達成度は、35.6%、42.8%と最も低い。
- 「迅速で柔軟なプロジェクト推進・アジャイル開発(43.5%)」も達成度は低く、中長期的に成果を生み出すための体制・文化の構築に課題が生じている。
- DX推進の重視点は、経営層は「ビジョンと技術」、責任者を担う部長層は「人材リソース」、課長・主任層は現場主体でのDX推進に重要な「継続的な変化やプロジェクト推進」となっており、役職別の違いが顕著となっている。
- 達成度では、「ビジョン」「経営コミットメント」「人材育成」への現場である課長・主任層の達成度が低く、経営・部長層と認識ギャップが生じている（ビジョンは20pt以上の差）。「組織文化の構築」は全役職で達成度が低い。
- 経営層と部長層のDX達成度の認識傾向は近いが、総じて部長層の方が達成度の認識が高く、評価にギャップが生じている。

人材育成・採用や組織文化構築、実行工程におけるプロジェクト推進などに課題が生じている。また、経営層、DX推進責任者である部長層、現場リーダー層の間でDX推進の重視点や達成度に認識ギャップが存在する。DX推進のボトルネックとなっている可能性があり、早急な解消が求められる。

2

90%超の企業で全工程におけるDX人材が不足。特に実行工程は「大幅に不足」が46.2%と他工程より多く深刻

- 90%超の企業がDX推進の全工程で人材不足を認識。特に実行工程では「大幅に不足（46.2%）」が他工程に比べて多く、不足感が強い。
- 工程ごとに求められるスキルが異なり、実行工程では技術理解（46.5%）、アジャイル開発(37.9%)、効果測定力(37.2%)などの専門性がより重視される。

# 「攻めのDX実態調査」の結果に見る4つのポイント

3

## 内製化が進む中、内製が多い企業では人材育成（達成度28.3%）などDX達成度が相対的に低い

- 戦略・企画工程では、50%近くが内製が多くなっており内製化が進んでいる。一方、実行工程では、他工程より外部委託割合が高い。
- 理想より外部委託が多い層は、43.9%と内製志向が強い。一方、内製が多い層では「理想通り」が最多の37.2%ながら、「理想より内製が多い」が約半数の49.6%となっており、「戦略的内製化層」と「自前主義層」が混在していることがうかがえる。今後については、外部委託を増やしたい意向が内製を増やしたい意向を上回っており、必要に応じて外部委託を活用する現実的意向がうかがえる。
- 内製が多い企業は、DXの達成度が低い傾向にあり、特に人材育成（28.3%）やプロジェクト推進（36.3%）に課題。
- 外部委託が多い企業は、プロジェクト推進などに加え、人材育成や組織・文化の構築といった内部組織改善に関しても、内製が多い企業より達成度が高い。

今後は、内部の組織変革支援や人材育成も視野に入れた外部委託先の活用が、攻めのDX成功の鍵となる。

4

## 外部委託への満足は長期的視点やノウハウ蓄積が30%未満と低め。 内製を増やしたい企業を含め共創型支援へニーズ

- 外部委託選定時の重視点では、全工程において投資対効果の最大化を図るための「費用対効果」が最も高い。工程ごとを見るとニーズが異なっており、特に実行工程では共創につながる「伴走支援」や「ハンズオン支援」が重視されている。
- 内製を増やしたい企業では、外部委託先の常駐や伴走支援、ノウハウ蓄積への期待が高くなっている。
- 外部委託先への満足度は、ほとんどの項目で4割に満たず相対的に低い。満足度上位は「常駐・密なコミュニケーション(44.9%)」「AIなど最新技術活用支援(39.3%)」「伴走支援(39.2%)」などで、逆に「組織連携・変革への支援(24.5%)」「知見・ノウハウの蓄積(24.6%)」は満足度が低い（不満足度が高い）。

委託先へはより一体となった取り組み推進や人材育成への支援を求める傾向があり、組織変革や、人材へのノウハウ蓄積やスキルトランスマスターなどを適切に支援する外部委託を活用し、より成功につながる攻めのDXの推進へつなげていくことも重要といえる。

# 「攻めのDX実態調査」工程別の実態サマリー

	戦略工程	企画工程	実行工程
投資優先度	・攻めのDX投資は全工程で <b>投資優先度が高い</b>		
関与者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>経営層の8割</b>が、マネジメント・統括の立場で関与</li> <li>・経営層の関与の高さがうかがえる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画工程までは、<b>経営層・部長層</b>の関与が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>課長・主任層の約8割</b>が検討・実行を主導・推進する立場で関与</li> </ul>
重視度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジョン・経営コミットメントといった<b>組織の意思統一</b>や、変革に適した<b>組織・文化の構築</b>を重視</li> <li>・<b>役職別に認識ギャップ</b>があり、DX推進における課題となっている可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営：トップダウンによるビジョンと技術革新重視</li> <li>・部長層：人材リソースの確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課長・主任層：ボトムアップによる継続的な改善を志向</li> </ul>
達成度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セキュリティ対策、ビジョン・経営コミットといった<b>組織の意思統一</b>は進捗</li> <li>・一方、<b>人材育成・採用</b>と、変化に適した<b>組織・文化の構築</b>に課題 ※組織・文化の構築は重視度上位</li> <li>・経営層・部長層より<b>課長・主任層</b>の、ビジョン・経営コミットメントの<b>達成度認識が低い。20pt以上の差</b>がありギャップが大きい</li> <li>・経営層と部長層は達成度の認識傾向が比較的近いが、部長層の方が達成度の認識が高く、評価にギャップが生じている</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・AIなど最新技術やデータ活用も進捗</li> <li>・ビジョン・経営コミットメント・人材育成の現場の達成感が低く、経営・部長層と乖離</li> </ul>
DX人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>9割超</b>の企業で不足</li> <li>・必要スキル： 戦略的思考力、ビジネス理解力、リーダーシップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>9割超</b>の企業で不足</li> <li>・必要スキル： 戦略的思考力、ビジネス理解力、リーダーシップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>9割超</b>の企業で不足</li> <li>・大幅に不足が<b>46.2%</b>と他工程より高い</li> <li>・必要スキル： 技術理解やアジャイル開発力、効果測定力といった専門スキルを必要とする割合が、他工程より高い</li> </ul>

調査概要

調査結果からの提言

サマリー

結果詳細

回答者属性

# 「攻めのDX実態調査」工程別の実態サマリー

調査概要

調査結果からの  
提言

サマリー

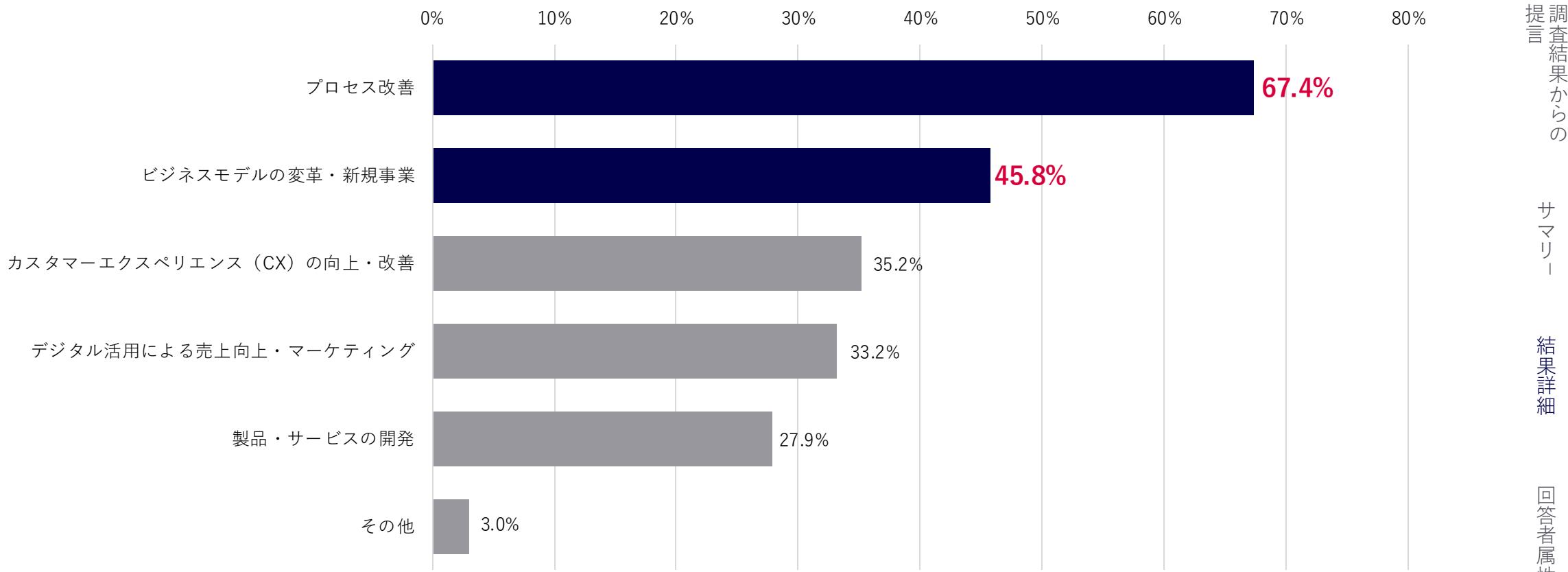
結果詳細

回答者属性

		戦略工程	企画工程	実行工程
外部委託・内製化	(実態)	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略・企画工程では「内製が多い」が50%近い。外部委託は25%程度。内製化が進む</li> </ul>		
	(達成度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>内製が進む（内製が多い49.5%）</li> <li>内製が進む（内製が多い46.8%）</li> <li>内製志向は強いが、実際は外部委託を必要に応じて活用する現実的な意向</li> <li>内製が多い企業には、「戦略的内製化層」と「自前主義層」が混在している可能性</li> <li>内製が多い企業では、人材育成・採用などDX達成度が低い</li> <li>外部委託が多い企業では、内部組織改善も含めた取り組みが進捗</li> </ul>		
	(委託先)	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルティング企業への委託割合が高い(57.1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託先は、コンサルティング企業(47.5%)、システム開発会社・Sler(42.9%)と割合が近い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内製が多い企業は、外部委託が多い企業と比較すると、プロジェクト推進や顧客志向、AIなど最新技術活用の達成に遅れ</li> </ul>
	(重視点)	<ul style="list-style-type: none"> <li>全工程で、費用対効果、伴走支援を重視</li> <li>内製を増やしたい企業を見ると、伴走やノウハウ蓄積などを重視しており、委託先と一体となった取り組み推進を求める傾向</li> </ul>		
	(満足度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略・企画工程は、長期的視点や一貫支援など中長期的支援を重視する傾向</li> <li>実行工程は、共創につながる伴走・ハンズオン支援を重視</li> <li>最も高い項目である「満足」はいずれの項目も10%に満たない</li> <li>特に、費用対効果、顧客体験の重視、長期的視点への満足度が低い</li> <li>内製が多い企業では、特に一貫支援や伴走支援に不満</li> </ul>		

## DXは「ビジネスモデルの変革・新規事業 (45.8%)」など攻めのDXが進行中

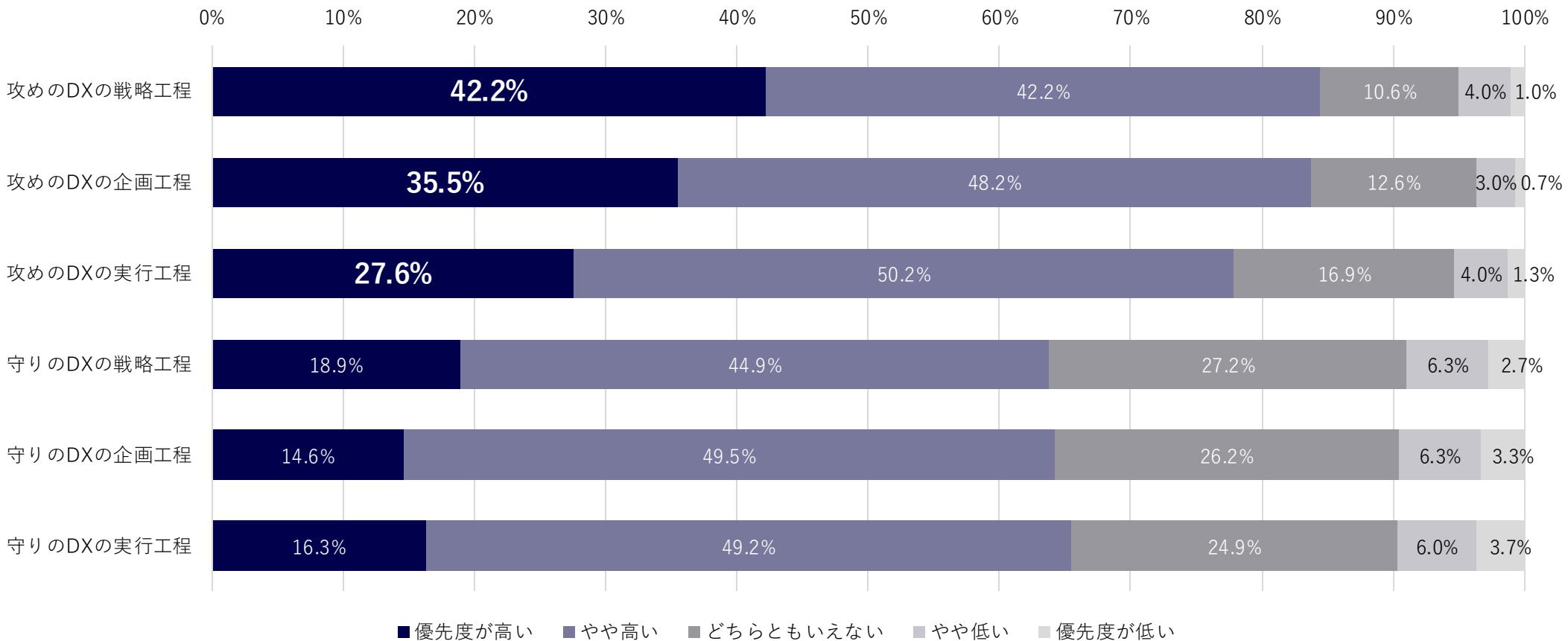
- 「プロセス改善(67.4%)」、「ビジネスモデルの変革・新規事業(45.8%)」に関与している人が多い。
- 内部効率化などDX導入効果を実感しやすい分野に取り組む一方で、DXを活用して新たな市場機会や収益源を模索する企業が増加していると推察される。



Q6, あなたがお勤め先で関わっているのは以下のどの攻めのDX推進ですか。 (複数)  
n=301

## 攻めのDX全工程への投資優先度が高まっている

- 攻めのDXの投資優先度は、全工程「優先度が高い」「やや高い」が80%前後で、守りのDXより高い。（戦略84.4%、企画83.7%、実行77.8%）

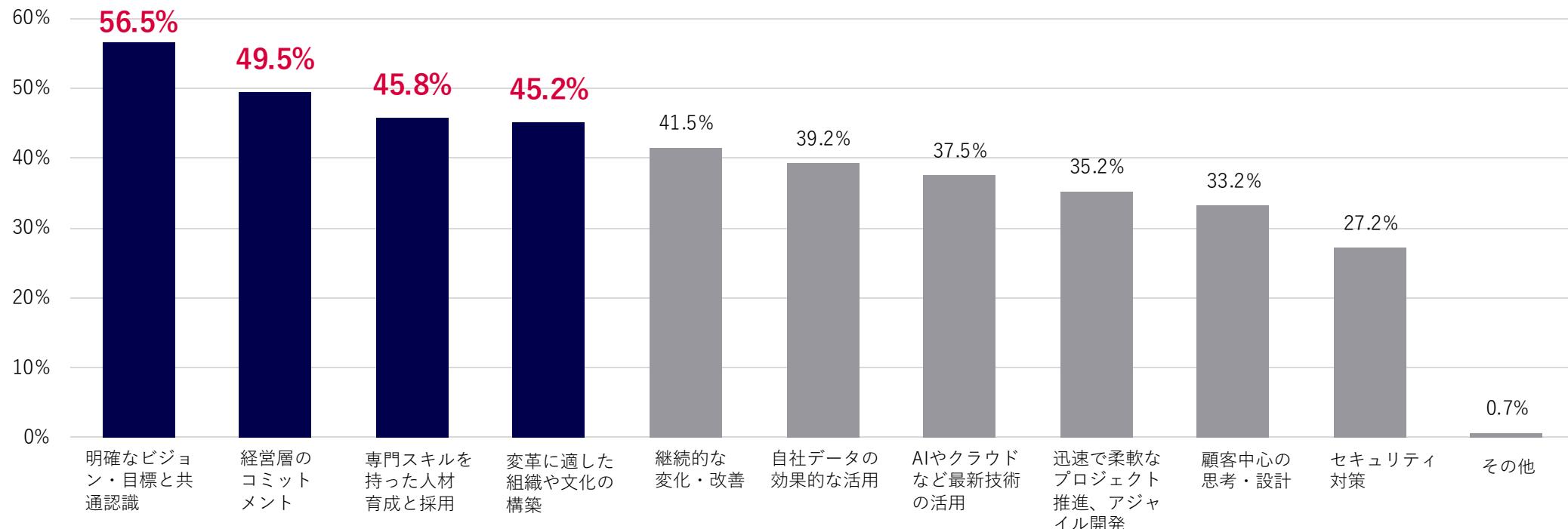


Q8. お勤め先のDX投資における現在の優先度を教えてください。（択一）  
n=301

## 1 攻めのDXにおける「重視度」

### AIなど最新技術導入よりも、組織の意思統一や内部体制の構築を重視

- 新規性・難易度の高い攻めのDXにおいて、組織をまとめ強く推進し続けるための「明確なビジョン・目標と共通認識（56.5%）」や「経営層のコミットメント（49.5%）」が重視されている。
- 続いて「専門スキルを持った人材育成と採用（45.8%）」、「変革に適した組織や文化の構築（45.2%）」のような内部の実行体制・文化の構築が、各種の技術導入よりも重視されている。

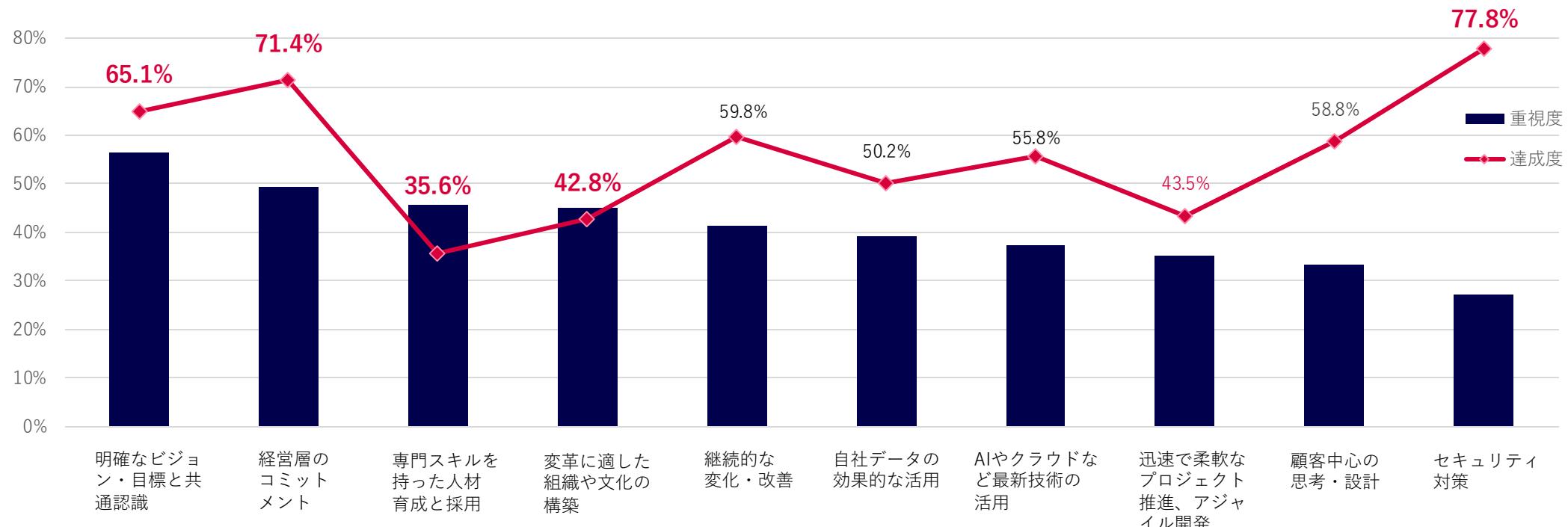


Q9, あなたが、攻めのDXを成功させるために、重要と考えるものはどれですか。 (複数)  
n=301

## 2 攻めのDXにおける「重視度と達成度」

### 人材育成と中長期に成果を創出する体制・文化の構築に課題

- 達成度の上位は①「セキュリティ対策(77.8%)」、②「経営層のコミットメント(71.4%)」、③「明確なビジョン・目標と共通認識(65.1%)」。
- 一方で重視項目の上位である「専門スキルを持った人材育成・採用(35.6%)」と「変革に適した組織・文化の構築(42.8%)」の達成度は最も低い。また「迅速で柔軟なプロジェクト推進、アジャイル開発(43.5%)」は50%未満で達成度が低い。
- 攻めのDXで中長期的に成果を生み出すための体制・文化の構築について課題が生じており、DX推進のボトルネックとなっている可能性がある。

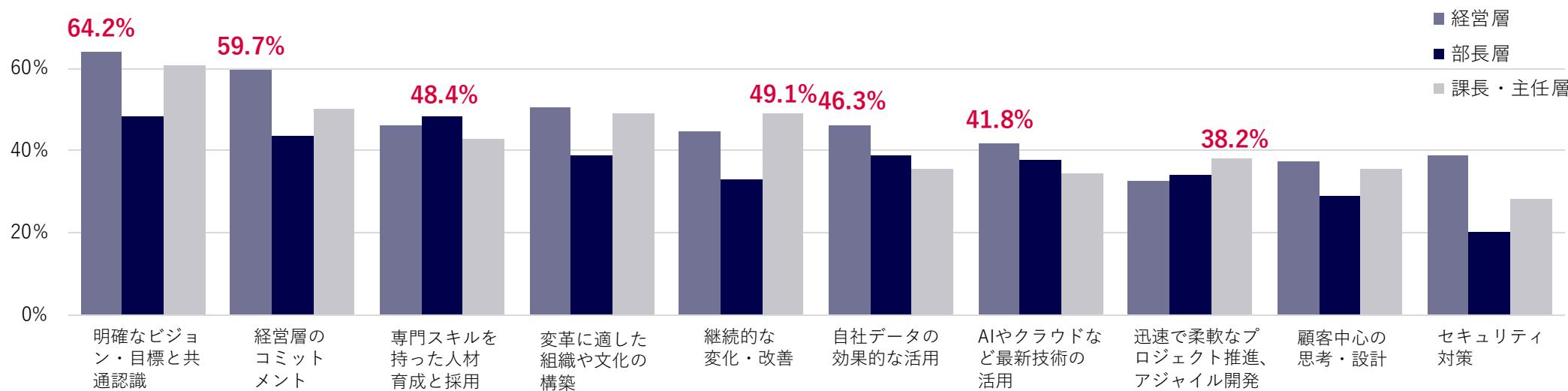


Q10、あなたがかかわっている攻めのDXの現状の達成状況はいかがですか。（択一）  
n=301

## 3 役職別の「重視度」

### 役職で異なる重視度～経営はビジョン・コミットメント・技術、部長は人材、現場はボトムアップ

- 他役職と比較すると、経営層は「明確なビジョン・目標と共通認識(64.2%)」、「経営層のコミットメント(59.7%)」の重視度が高く、「自社データの効果的な活用(46.3%)」や「AIやクラウドなど最新技術の活用(41.8%)」といった技術的な面も他役職層に比べて高い。
- 部長層は、「専門スキルを持った人材育成と採用(48.4%)」への重視度のみが他役職より高く、全項目の中で最も高い（ビジョン・共通認識と同率）。全体的に他の役職者よりも人材育成以外の重視度の低さが目立ち、ギャップが大きい。
- 実行工程への関与が高い課長・主任層は、「継続的な変化・改善(49.1%)」や「迅速で柔軟なプロジェクト推進・アジャイル開発(38.2%)」など現場が主体となってボトムアップ型でDXを推進する際に重要な項目の重視度が他役職より高い。
- 経営層はトップダウンによるビジョンと技術革新を重視する一方、現場の課長・主任層はボトムアップによる継続的な改善を志向する。対照的に、部長層は人材リソースの確保を喫緊の課題と捉える傾向が示唆される。



Q9. あなたが、攻めのDXを成功させるために、重要と考えるものはどれですか。（複数）

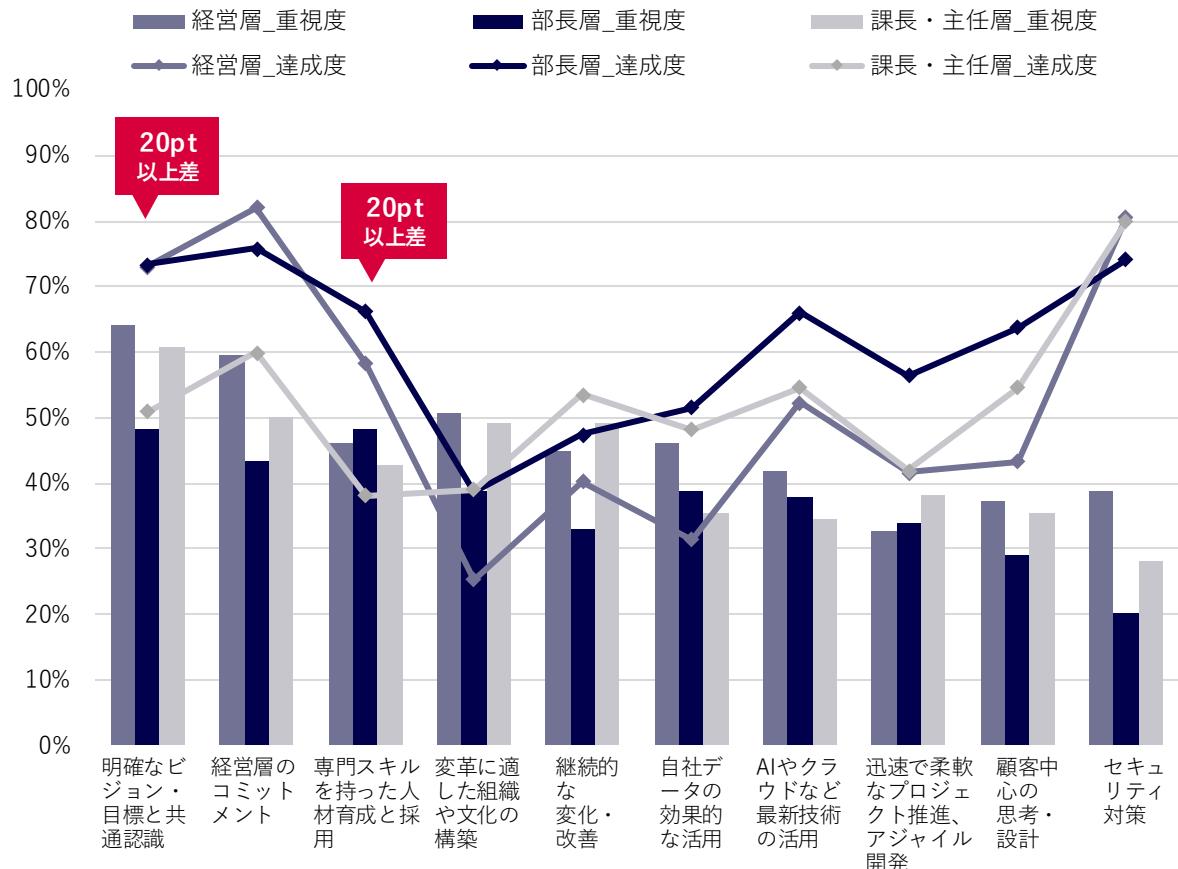
Q10. あなたがかかわっている攻めのDXの現状の達成状況はいかがですか。（択一）

Q4. あなたの役職をお答えください。（択一） 経営層：n=67、部長層：n=124、課長・主任層：n=110

## 4 役職別の「達成度」

### 2つの認識ギャップ：ビジョン・経営コミット・人材について「経営・部長層と現場」、達成度について「経営層と部長層」

- 重視度が最も高い「明確なビジョン・目標と共通認識」の達成度は経営層・部長層で約73%に対し、課長・主任層は50.9%と20pt以上の大きな差がある。また「経営層のコミットメント」も達成度は上位であるが、実行工程を担う層にかけて低下する（経営層82.1%、部長層75.8%、課長・主任層60%）。経営・部長層と現場層で認識ギャップが顕著。
- 同様に重視度が高い「専門スキルを持った人材育成と採用」は、経営層（58.2%）および部長層（66.2%）で一定程度達成の認識であるものの、実行工程を担う課長・主任層では38.2%と20pt以上達成度が低い。
- 役職別傾向では、経営層と部長層は達成度の認識の傾向が比較的近いが、総じて部長層の方が達成度の認識が高く、評価にギャップが生じている。
- 「変革に適した組織や文化の構築」は重視度が高いが、全役職で総じて達成度が低く課題がある（経営層25.4%、部長層38.7%、課長・主任層39.1%）。
- 重視度も含めた認識のギャップが、DXプロジェクト推進における障壁となる可能性について留意する必要がある。



Q9. あなたが、攻めのDXを成功させるために、重要と考えるものはどれですか。（複数）

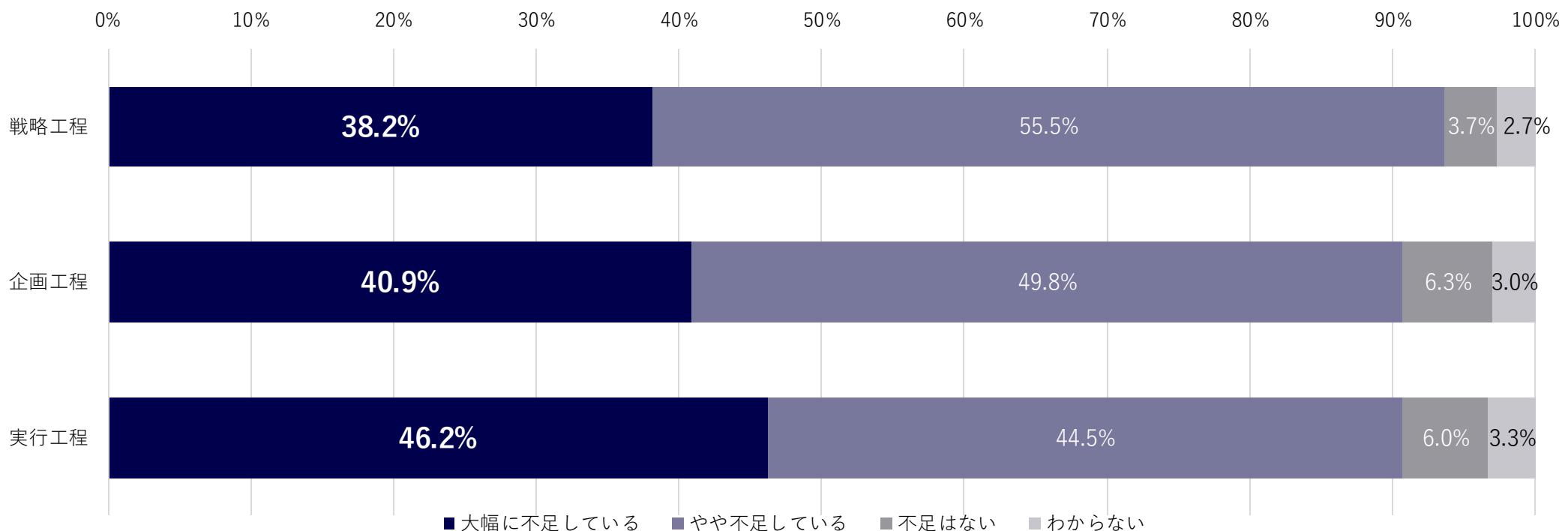
Q10. あなたがかかわっている攻めのDXの現状の達成状況はいかがですか。（択一）

Q4. あなたの役職をお答えください。（択一） 経営層：n=67、部長層：n=124、課長・主任層：n=110

## 1 人材の充足度合

90%超の企業で全工程において人材不足。特に実行工程は大幅不足が約50%で深刻

- 戦略・企画・実行の全工程において、「大幅に不足している」「やや不足している」が9割を超える。
- 特に実行工程では「大幅に不足している」が46.2%と他工程より割合が多い。

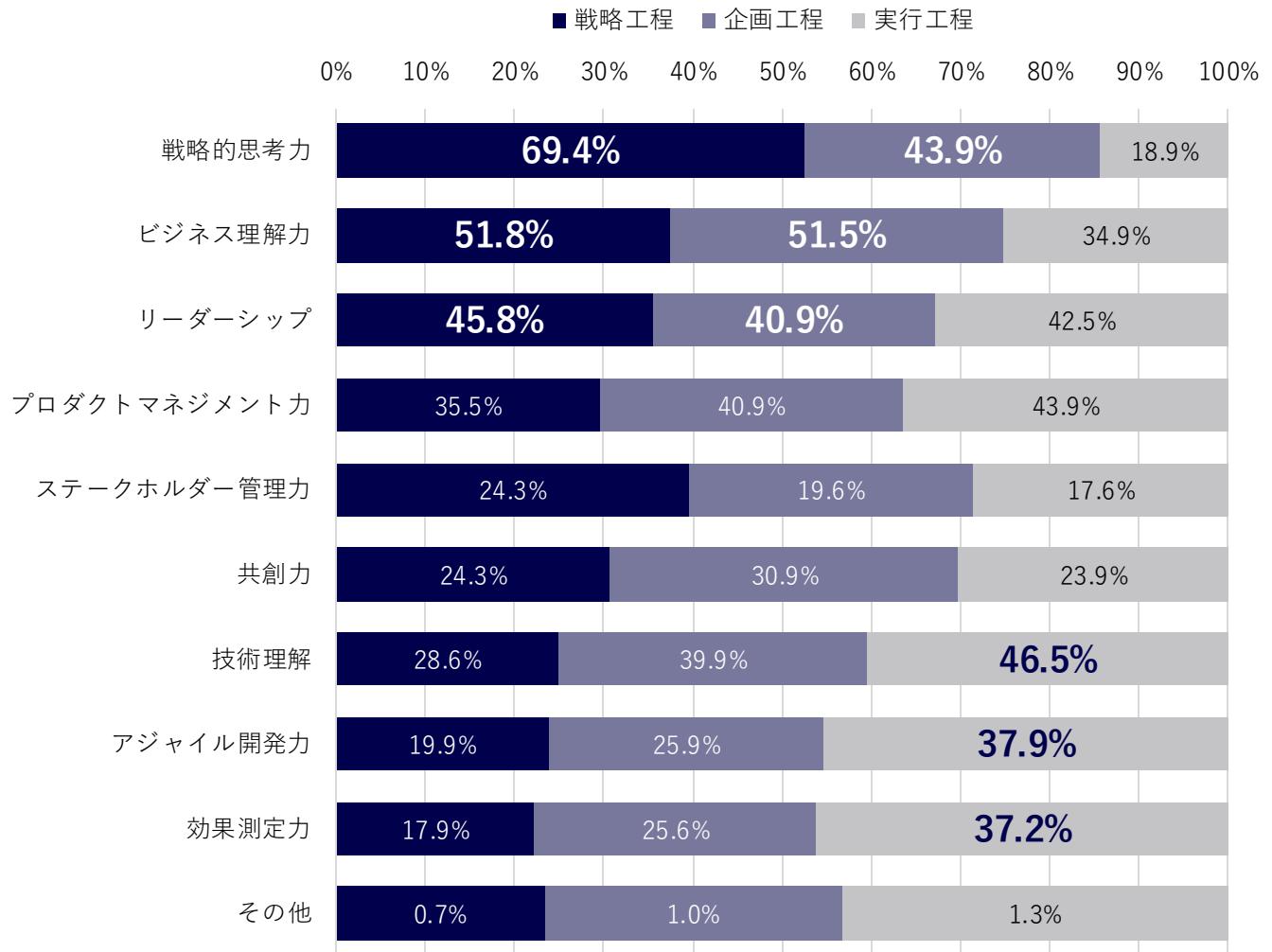


Q16, お勤め先で攻めのDXのそれぞれの工程を担当できる人材は十分にいますか。 (択一)  
n=301

## 2 工程ごとに必要なスキル

### 戦略・企画工程と実行工程で異なるスキル要件

- 戦略・企画工程で必要とされるスキルは、「戦略的思考力(69.4%/43.9%)」、「ビジネス理解力(51.8%/51.5%)」、「リーダーシップ(45.8%/40.9%)」の割合が高い。
- 一方で、実行工程では他の工程より、「技術理解(46.5%)」、「アジャイル開発力(37.9%)」、「効果測定力(37.2%)」といった専門性のあるスキルを必要とする割合が高い。
- 工程ごとに求められるスキルが異なるため、社内での育成・採用だけでなく、外部委託を活用して知見やノウハウを蓄積し、工程やスキルに合わせた人材育成や外部人材の活用を進めることがDXを進展させるといえる。

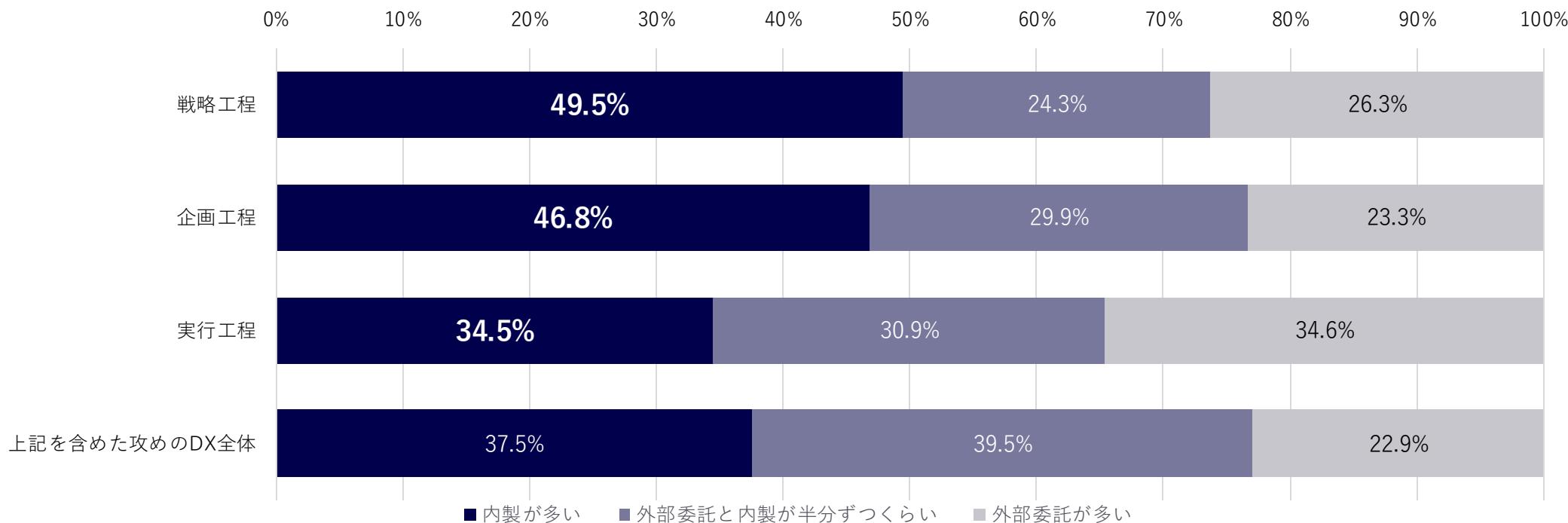


Q17, お勤め先の攻めのDX人材に工程ごとに必要と考えるスキルは何ですか。 (複数)  
n=301

## 1 内製と外部委託の実態

### 戦略・企画工程では内製が進む。実行工程では他工程よりも外部委託割合が高い

- 戦略・企画工程では「内製が多い」が5割近く(49.5%/46.8%)で、「外部委託が多い」は4分の1程度にとどまり(26.3%/23.3%)、内製体制の構築が進んでいる。
- 一方で実行工程においては「内製が多い(34.5%)」、「外部委託が多い(34.6%)」がほぼ同数で、他工程よりも外部委託割合が高くなっている。
- 実行工程では専門性や技術力が求められるため、人材やスキル不足、育成の難しさを背景に外部委託が増える傾向があると推察される。



Q11. お勤め先では攻めのDXの以下の工程ごとに外部委託を行っていますか。 (択一)  
n=301

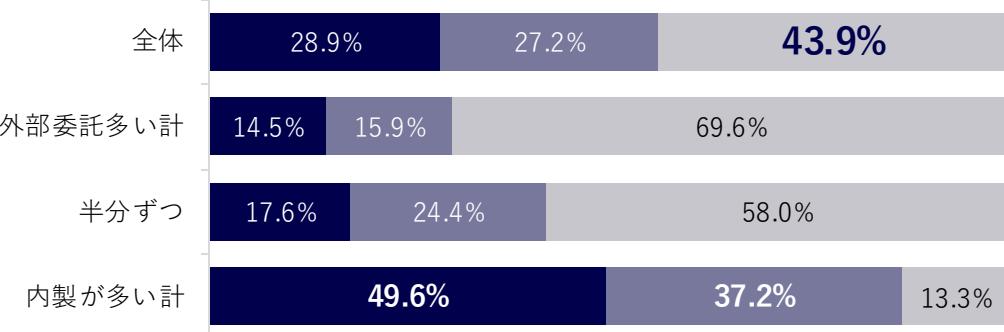
## 2 外部委託の理想と意向

### 内製志向は強いが、実際は外部委託を必要に応じて活用する現実的な意向

- 理想より外部委託が多い層は43.9%であり、内製志向がうかがえる。
- 内訳を見ると、内製が多い層では「理想通り」が37.2%と他の層と比較し最も多いため、「理想よりも内製が多い」は49.6%と約半数を占めている。
- 自由回答では理想よりも内製が多い理由として、「費用・セキュリティへの懸念」、「内製志向の企業風土」、「外注活用ノウハウの不足」などが外部委託活用の障壁となっているとの意見が挙げられた。戦略的に内製化を進めたわけではないケースがあると推測され、内製が多い層には「戦略的内製化層」と「自前主義層」が混在していることがうかがえる。
- 今後の外部委託の意向として、外部委託を増やしたい層(35.5%)が内製を増やしたい層(21.9%)よりも多く、現状の外部委託状況にかかわらず全ての層で外部委託を増やしたい割合が高い。特に外部委託が多い層は、「理想より外部委託が多い」が69.6%であるが、「外部委託を増やしたい」は52.2%と約半数が外部委託を増やす意向がある。
- 一方で内製が多い層では、「外部委託を増やしていきたい」は31.9%であるが、「このままの比率にしたい」「内製を増やしていきたい」の合計は68.1%であり、内製意向が強い傾向がある。
- 攻めのDXにおいて内製志向・理想は強い傾向があるが、実際には必要に応じて外部委託を活用していく現実的な意向が見受けられる。

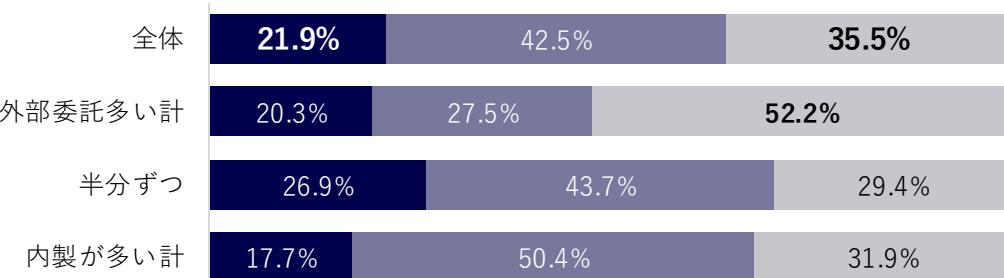
#### 理想の内製/外部委託比率

■ 理想よりも内製が多い ■ 理想通り ■ 理想よりも外部委託が多い



#### 内製/外部委託の意向

■ 内製を増やしていきたい ■ このままの比率にしたい ■ 外部委託を増やしていきたい



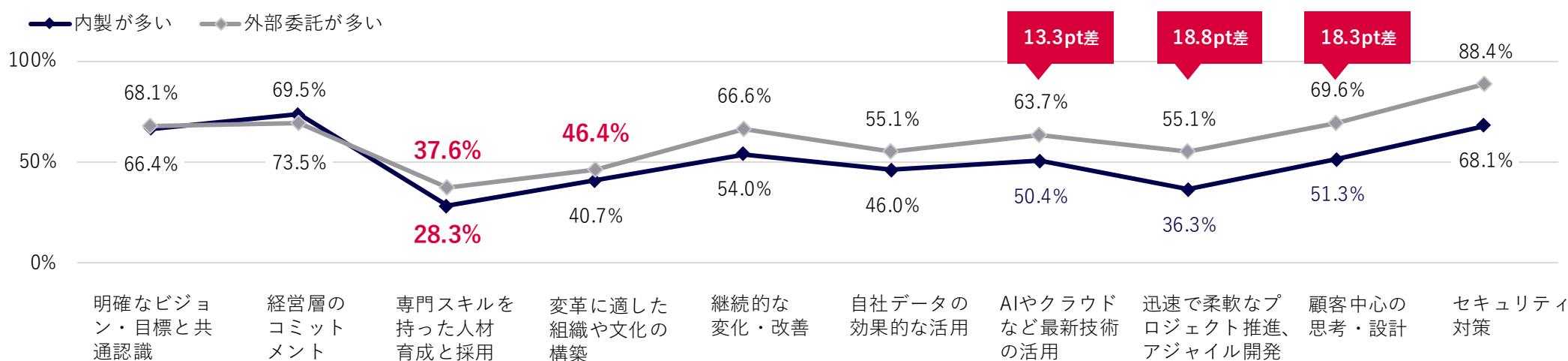
Q12. お勤め先の攻めのDX推進について、今後外部委託を増やす、もしくは内製を増やす考えはありますか。（択一）

Q13. 現在の攻めのDX推進の外部委託・内製の比率は理想の比率と比べてどうですか。（択一） 外部委託が多い：n=69、半分ずつ：n=119、内製が多い：n=113

## 3 内製と外部委託の達成度

内製が多い企業はDX達成に遅れ。外部委託が多い企業は、外部委託を活用し内部組織改善なども含んだ取り組みを加速

- 内製が多い層は、外部委託が多い層より達成度が低い。特に「専門スキルを持った人材育成と採用（28.3%）」の達成度が低い。
- 外部委託が多い層と達成度を比較すると、内製が多い層では「迅速で柔軟なプロジェクト推進、アジャイル開発（▲18.8pt）」、「顧客中心の思考・設計（▲18.3pt）」、「AIやクラウドなど最新技術の活用（▲13.3pt）」といった実行工程に関する項目で達成に遅れが生じている。
- 外部委託が多い層では、プロジェクト推進など実行工程に関する項目に加えて、攻めのDXにおいて重視度が高い「専門スキルを持った人材育成と採用（37.6%）」や「変革に適した組織や文化の構築（46.4%）」といった内部体制・組織に関しても、内製が多い層より達成度が高い。
- 具体的な成果創出や現場レベルでの作業工程において課題を抱えている可能性があり、これらの課題を解消するためには適切な外部委託先との連携が効果的であると推測される。



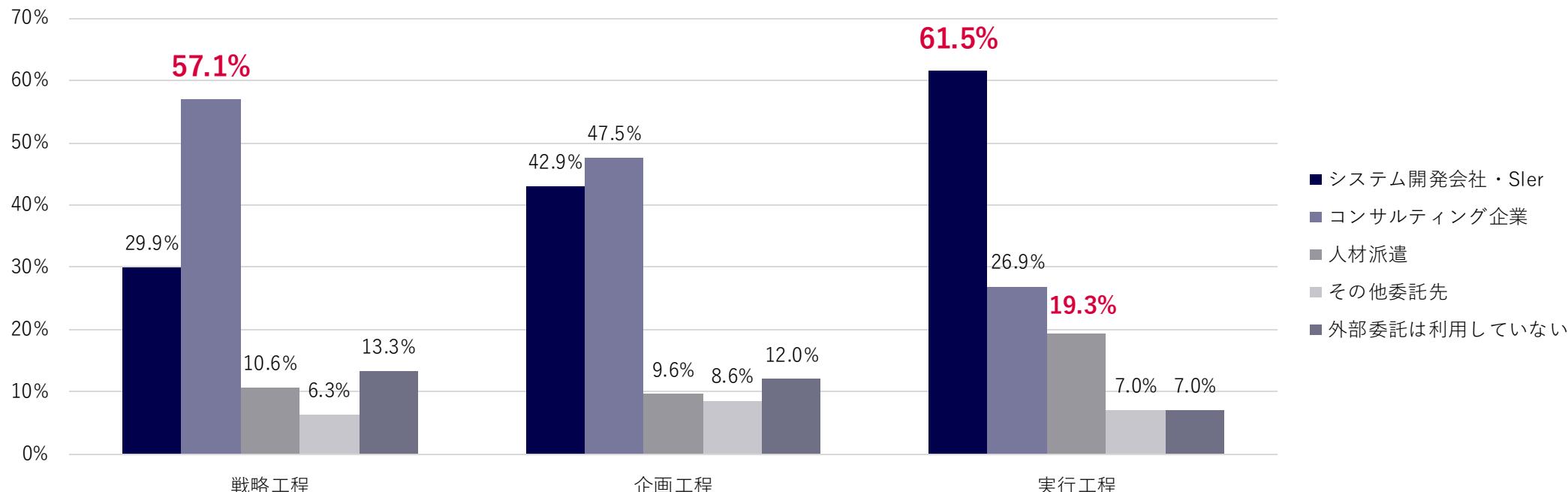
Q10. あなたがかかわっている攻めのDXの現状の達成状況はいかがですか。 (択一)

Q11. お勤め先では攻めのDXの以下の工程ごとに外部委託を行っていますか。 (択一) 外部委託が多い：n=104、内製が多い：n=104

## 4 外部委託先

### 戦略はコンサルティング企業、実行はシステム開発会社・Sler

- 外部委託先として、戦略工程ではコンサルティング企業が57.1%、実行工程ではシステム開発会社・Slerが61.5%と割合が多い。
- 実行工程では、人材派遣に外部委託している割合が19.3%と他の工程より約10pt高い。
- 全体的に上流工程ではコンサルティング企業、実行工程ではシステム・Slerに外部委託をしている傾向がある。

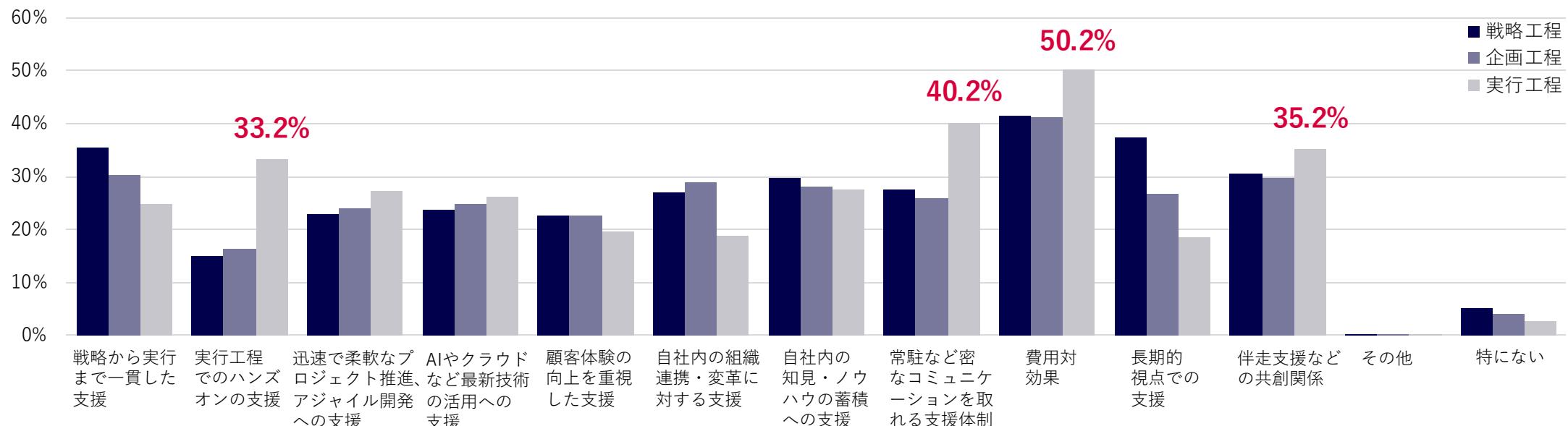


Q14、お勤め先では攻めのDX推進の以下の工程ごとにどのような委託先を利用していますか。（複数）  
n=301

## 5 外部委託選定時の重視点（全体）

### 工程ごとに異なる外部委託ニーズ。実行工程では共創につながる伴走・ハンズオン支援を重視

- 「費用対効果」と「伴走支援」は、全工程において共通して重視されている。
- 戦略・企画工程では、長期的視点や一貫支援など中長期的な支援を重視する傾向。
- 実行工程では、①「費用対効果(50.2%)」、②「常駐など密なコミュニケーションを取れる支援体制(40.2%)」、③「伴走支援などの共創関係(35.2%)」、④「実行工程でのハンズオンの支援(33.2%)」が重視。実行工程では、費用対効果の重視割合が他工程より高く、よりコストに見合った具体的な成果が求められている。
- 工程ごとにニーズが異なり、実行工程では、常駐や伴走、ハンズオン支援など、変化する状況に対応し、共に取り組むような支援を求めるニーズがあると推測される。

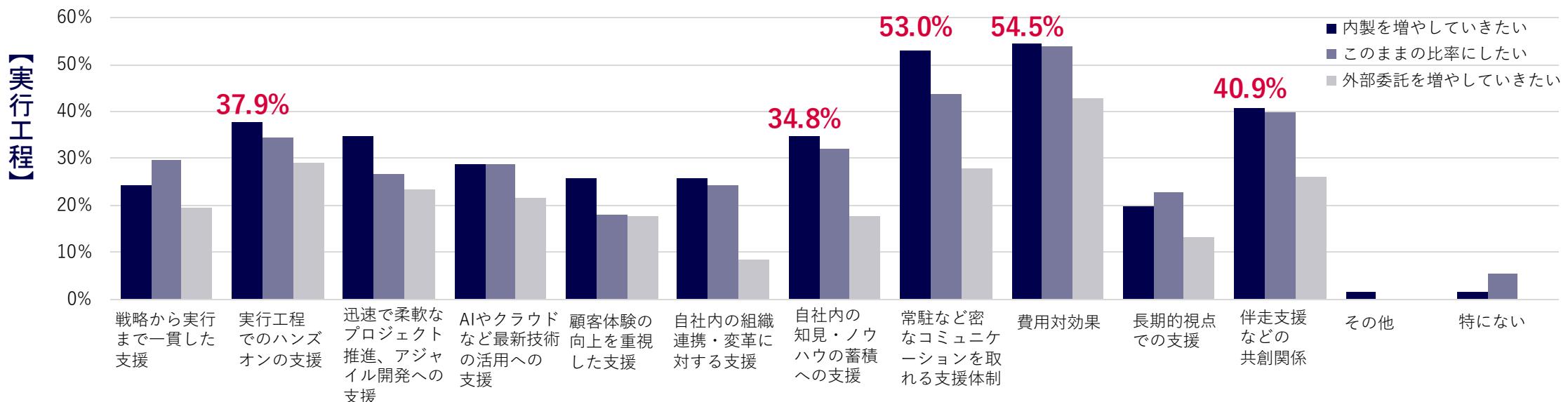


Q18、工程ごとに、お勤め先の攻めのDX推進を支援する外部委託企業を選定するときに、あなたが重視することは何ですか。（複数）  
n=301

## 6 外部委託選定時の重視点（外部委託意向別）

### 内製を増やしたい企業、外部委託先の常駐や伴走支援、ノウハウ蓄積に期待

- 内製を増やしたい層が、外部委託選定時に重視する項目では、全工程でコストに見合う成果を求める「費用対効果」が最も高い。（戦略43.0%、企画53.9%、実行54.5%）
- 「常駐など密なコミュニケーションを取れる支援体制」、「伴走支援などの共創関係」、「自社内の知見・ノウハウの蓄積への支援」も全工程で比較的重視度が高い傾向がある。
- 内製を増やしたい層は、実行工程では「常駐など密なコミュニケーションをとれる支援体制(53.0%)」、「伴走支援などの共創関係(40.9%)」、「実行工程でのハンズオンの支援(37.9%)」、「自社内の知見・ノウハウの蓄積への支援(34.8%)」を重視している。
- 内製志向・理想は高いが、必要に応じて外部委託を活用している状況の中、委託先へは一体となった取り組み推進を求める傾向がある。



Q18. 工程ごとに、お勤め先の攻めのDX推進を支援する外部委託企業を選定するときに、あなたが重視することは何ですか。（複数）

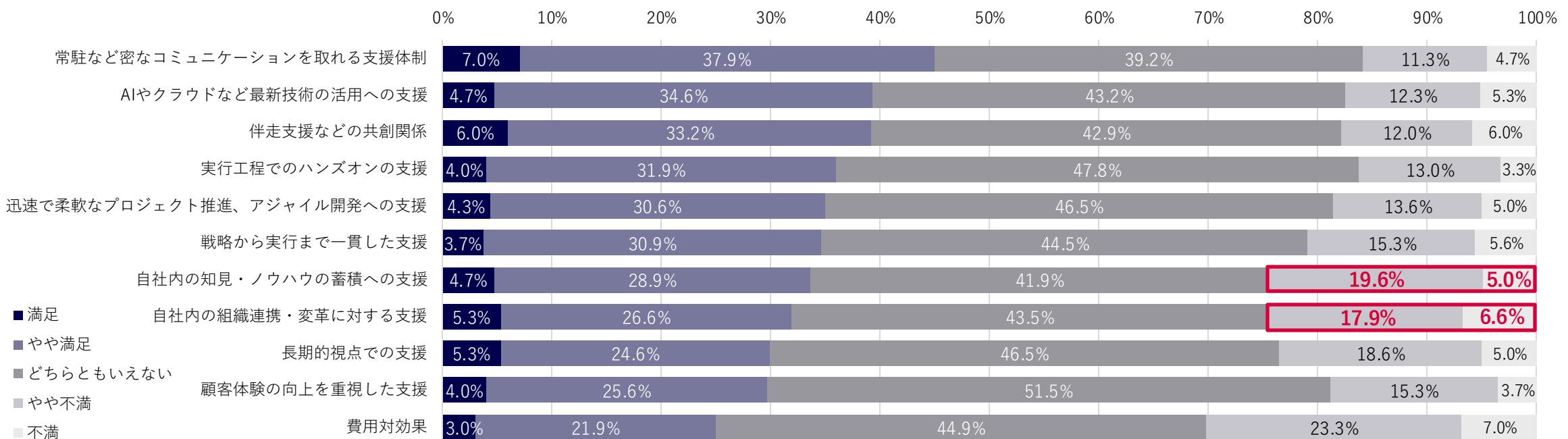
Q12. お勤め先の攻めのDX推進について、今後外部委託を増やす、もしくは内製を増やす考えはありますか。（択一）

内製を増やしていきたい：n=66、このままの比率にしたい：n=128、外部委託を増やしていきたい：n=107

## 7 外部委託の満足度（全体）

### 長期的視点・ノウハウ蓄積など総じて低い委託先への満足度と、内部体制への貢献に対する期待

- 満足度（満足 + やや満足）上位は、①「常駐など密なコミュニケーションを取れる支援体制（44.9%）」、②「AIやクラウドなど最新技術の活用への支援（39.3%）」、③「伴走支援などの共創関係（39.2%）」。
- 最上位の「常駐」以外は、やや満足を含めてもいずれも4割に満たない。また5段階において最も高い「満足」は、いずれの項目でも10%に満たない。
- DXにおいて重視度が高い「費用対効果」の満足度は24.9%と最も低く、不満足度（不満+やや不満）も30.3%と全項目の中で最も高い。
- 費用対効果以外で不満度が高い項目は、「自社内の知見・ノウハウの蓄積への支援(24.6%)」、「自社内の組織連携・変革に対する支援(24.5%)」。内製体制への貢献も求められていることがうかがえる。

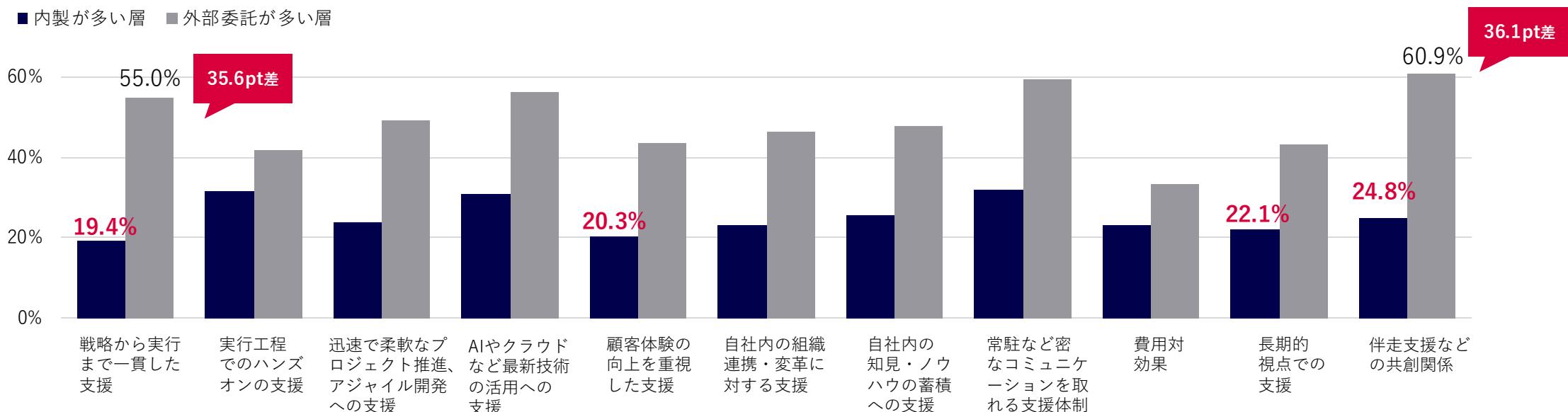


Q15. お勤め先の攻めのDX推進で外部委託をしているときのそれぞれの満足度を教えてください。 (複数)  
n=301

## 8 外部委託の満足度（外部委託状況別）

外部委託が多い企業と内製が多い企業で満足度に大きなギャップ。内製志向の企業は総じて低く、一貫・伴走支援に特に不満

- 攻めのDX全体で内製が多い層は「戦略から実行まで一貫した支援（19.4%）」、「顧客体験の向上を重視した支援（20.3%）」「長期的視点での支援（22.1%）」の満足度が低い。
- 内製が多い層は外部委託が多い層より全体的に満足度が低く、特に「一貫支援」では35.6pt、「伴走支援」では36.1pt、外部委託が多い層より満足度が低い。
- 戦略的に内製化を進めたわけではない「自前主義的内製層」は外部パートナーの活用に課題がある可能性があり、「戦略的内製化層」は外部パートナーへの期待が高い可能性がある。



Q15. お勤め先の攻めのDX推進で外部委託をしているときのそれぞれの満足度を教えてください。 (複数)

Q11. お勤め先では攻めのDXの以下の工程ごとに外部委託を行っていますか。 (複数)

n=301

# 回答者属性

調査概要

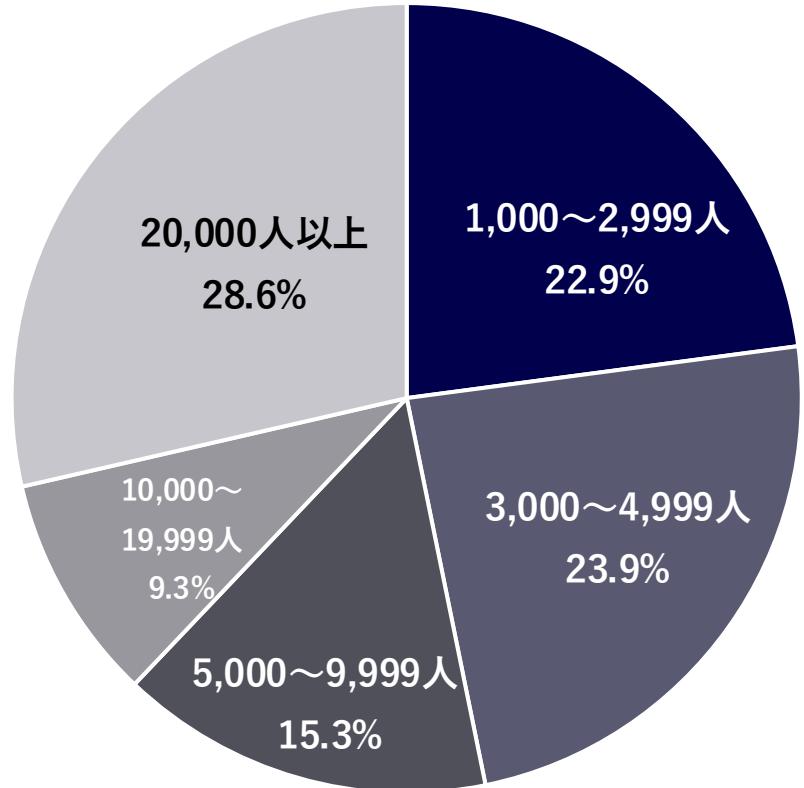
調査結果からの  
提言

サマリー

結果詳細

回答者属性

## 従業員規模



Q2, あなたの会社の従業員規模をお答えください。 (択一)  
n=301

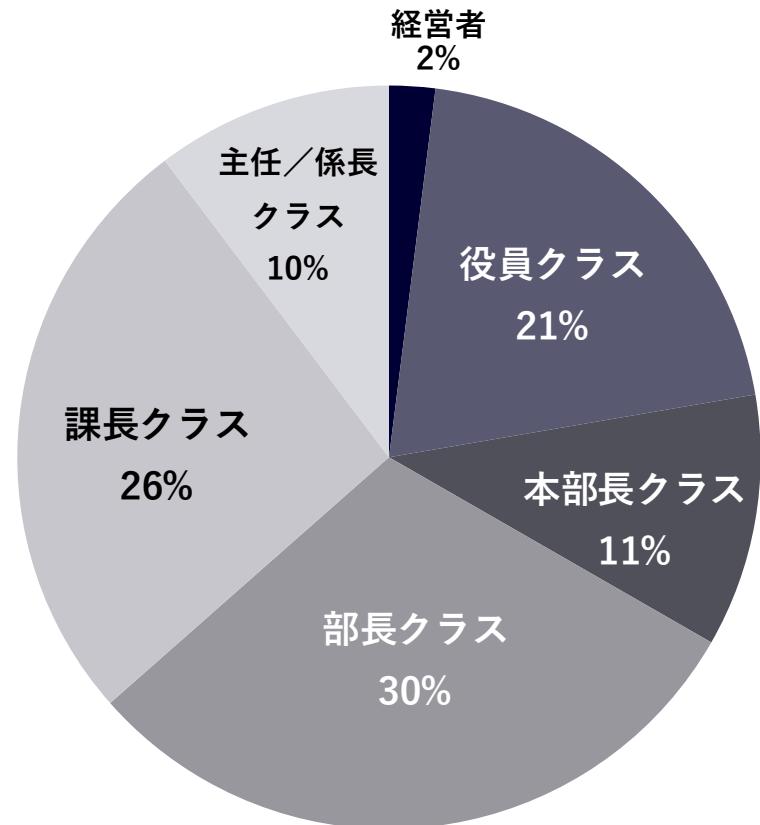
## 業種

業種	構成比(%)
全体	100%
金融・証券・保険	15.9%
電気、電子機器	14.3%
食品、医薬、化粧品	11.0%
卸売・小売業・商業（商社含む）	10.6%
その他製造	6.3%
建設	5.3%
機械、重電	4.7%
通信サービス	4.7%
自動車、輸送機器	3.7%
素材	3.3%
エネルギー	3.3%
運輸	3.3%
不動産	3.0%
医療	2.7%
教育・教育学習支援関係	1.3%
介護・福祉	1.3%
放送・広告・出版・マスコミ	0.7%
飲食店・宿泊	0.7%
農林水産・鉱業	0.0%
情報処理、S I、ソフトウェア	0.0%
コンサル・会計・法律関連	0.0%
公務員（教員を除く）	0.0%
人材サービス	0.0%
旅行	0.0%
その他	4.0%

Q3, あなたの会社の業種をお答えください。 (択一)  
n=301

## 役職

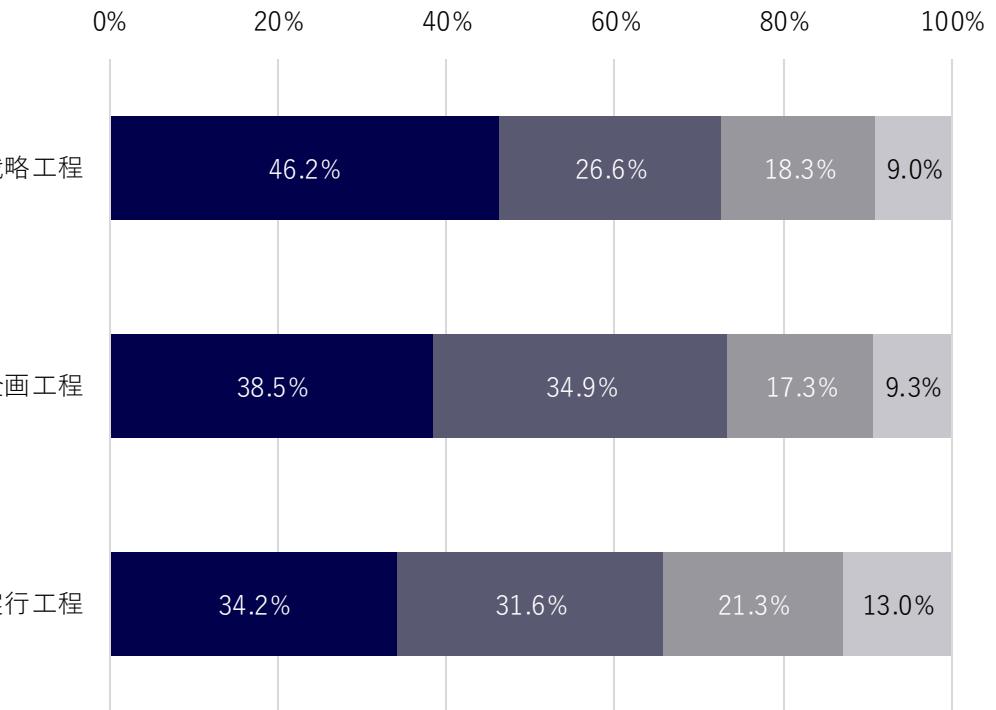
- ・経営層：「経営者」「役員クラス」を選択した人
- ・部長層：「本部長クラス」「部長クラス」を選択した人
- ・課長・主任層：「課長クラス」「主任／係長クラス」を選択した人



Q4, あなたの役職をお答えください。 (択一)  
n=301

## 関わっている工程

- マネジメント・統括する役割
- 検討・実行を主導する役割 (リーダーなど)
- 検討・実行を推進する役割
- 関わっていない



Q7, あなたは攻めのDX推進の以下のそれぞれの工程に関わっていますか。 (択一)  
n=301



DX現場支援で  
顧客と共に社会変革をリードする

株式会社メンバーズ

<https://www.members.co.jp/>

お問い合わせ先：広報・ブランディング室 press@members.co.jp