

# 「DX が導くハピネス・ドリブン・エコノミーの未来」

## ～「e-Kansai レポート 2025」より～

### 調査結果概要（KIIS フォーラム公開版）

#### 目次

本稿について .....	1
1.調査趣旨.....	1
2.調査結果.....	2
2.1 アンケート調査 .....	2
2.2 ヒアリング調査 .....	5
3.まとめ.....	6
3.1 DX が進展した企業に見られる共通の特徴とは .....	6
3.2 DX が企業内で広がるプロセスとその体制 .....	7
3.3 DX が導くハピネス・ドリブン・エコノミーの未来.....	7

本調査結果概要は、2026 年 1 月発刊の機関紙「KIIS VISION」掲載記事を、WEB 公開用に一部編集したものととなります。

イノベーション創出支援グループ

主任研究員 渡邊智子

## 本稿について

一般財団法人関西情報センターでは、2005 年度より、関西地域における情報化の動向を多角的に捉え分析することで、関西の情報化の問題点や課題を明らかにし、その解決策を提案する調査研究事業「e-Kansai レポート」を実施しています。

デジタル技術の活用は、それ自体が目的ではなく、各企業が自社のありたい姿に近づくための一つの手段と捉え、企業の目指すべき“姿”や提供する“価値”など、多種多様な企業がある中で、全体が「新たな価値創出」に向けて進むための共通となる指針、「方向性」について検討してきたところ、それは「人々の幸せの実現を達成すること」、つまり、新たなビジネス領域の可能性とは、「幸せ」を追求する方向にあるのではないかと考え、取組を進めてきました。「個々人や社会全体の「幸せ（ハピネス）」を志向した製品・サービスの創出・提供を、デジタル技術を用いて、加速度的に推進し、世界のマーケットシーンを先導する」という考え方のもと、このような新たな経済社会を「ハピネス・ドリブン・エコノミー」と名付け、当該社会の実現に向けて、考察や支援活動を進め、本調査研究を継続しています。本稿では、調査結果概要について紹介します。

## 1.調査趣旨

昨今、私たちの社会生活において、デジタル・トランスフォーメーション（以下、DX）という言葉が身近なものとなり、様々な業務の中で浸透しつつあります。2020 年の新型コロナウイルスの感染拡大が一つのきっかけとなり、在宅勤務の普及やデジタル化が一気に加速し、その後も、オンライン会議が通常の業務においても定着し、様々なデジタル化の進展、AI の台頭により、作業効率化、生産性の向上がもたらされ、企業における働き方も大きく変わってきました。

こうした中、2023 年度は、「ハピネス・ドリブン・エコノミーの担い手と DX の役割」と題し、前年度調査（2022 年度調査）において明らかになった、DX と「ハピネス・ドリブン・エコノミー」との関係をより明確に示すとともに、その「ハピネス・ドリブン・エコノミー」の担い手となる企業像や、企業内での主要なプレイヤー像について調査を進めました。また、「幸せ（ハピネス）」を追求・実現するために、DX はどのように重視されているのか、具体的にどのような役割を果たしているのかという実態について調査し、「ハピネス・ドリブン・エコノミー」の担い手として重要な位置づけで活躍する「コア中間層」という存在にたどり着いたところです。

これを踏まえ、2024 年度は、「DX が導くハピネス・ドリブン・エコノミーの未来」と題し、前年度調査（2023 年度）において提唱した、「ハピネス・ドリブン・エコノミーの担い手」となる「コア中間層」の組織・体制の具体像等、詳細について、成功に導く汎用性の高い具体的な方法論をできるだけ多く収集することとし、DX による成果を最大限に引き出すことができる組織のあり方を見出すこととしました。具体的には、DX 推進に関する各企業の現状や課題、具体的な取組内容等について把握するために、文献調査、アンケート調査、

ヒアリング調査を行い、この調査結果とともに、企業や学識経験者等をメンバーとする「e-Kansai レポート委員会」（主査：原田勉・神戸大学大学院経営学研究科教授）において議論を行い、調査報告書を取りまとめました。

表1 2024年度 e-Kansai レポート 調査委員会（順不同、役職・組織名等は 2025年3 月末時点）

主 査	神戸大学大学院 経営学研究科 教授	原田 勉
副主査	近畿大学 経営学部 教授	布施 匡章
委 員	神戸国際大学 経済学部 経済経営学科 教授	松崎 太亮
委 員	一般財団法人日本情報経済社会推進協会 常務理事・電子情報利活用研究部部長	坂下 哲也
委 員	住友電気工業株式会社 執行役員・情報システム部長	高橋 覚
委 員	株式会社日本総合研究所 調査部長 チーフエコノミスト	石川 智久
事務局	一般財団法人関西情報センター イノベーション創出支援グループ	

## 2.調査結果

### 2.1 アンケート調査

「DX 推進と求められるキーパーソン・組織に関する調査」と題し、全国の企業従事者で、社内の DX 推進：中心的な立場の方を対象としてウェブ調査を実施し、デジタル化・DX に関する取組や成果等に関する調査を実施することにより、DX の進展状況を広く把握することとしました。

表2 アンケート実施概要

項目	内容
対象企業数	関東、関西の企業に所属する 500 名 (スクリーニング 5,000ss まで)
実施方法	WEB アンケート(委託)
実査期間	2025 年 3 月 14 日～3 月 17 日
回収数/回収率	452 件

#### (1) DX 推進の進捗状況

DX 推進の進捗状況については、「おおむね順調に推進している」が全体の 56%と最も多く、全体の 68%が順調に DX を推進できているとしています。一方、「停滞している」(25%) 「まったく進んでいない」(7%) など、全体の 32%が DX 推進が芳しくない状況にあることも判明しました。

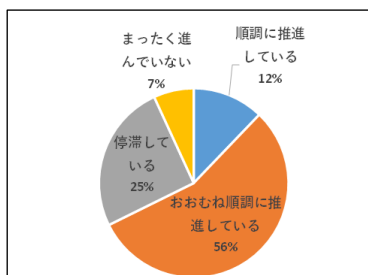


図 2-1 DX 推進の進捗状況

## (2) (回答者の所属企業における) DX 推進のための組織や体制

DX 推進のための組織や体制についての調査結果では「部門横断型プロジェクトを組成」しているケースが 22%、「DX 推進のための専門部署・人材を設置」しているケースが 17%と DX 推進を目的とする組織やプロジェクトを組成しているケースが 39%ありました。一方で「総務企画部等、既存の部署で推進」しているケースが 19%、「各部門に DX 人材を設置もしくは既存の人材をもとに、各部門の裁量で推進」しているケースが 15%と、全体の 34%が既存業務内において DX を推進している状況も浮かび上がりました。DX の推進体制については、「DX 専門の体制を新たに設けるケースと、「既存業務スキーム」の中で DX を進めるケース、2つの種類があることが示されました。

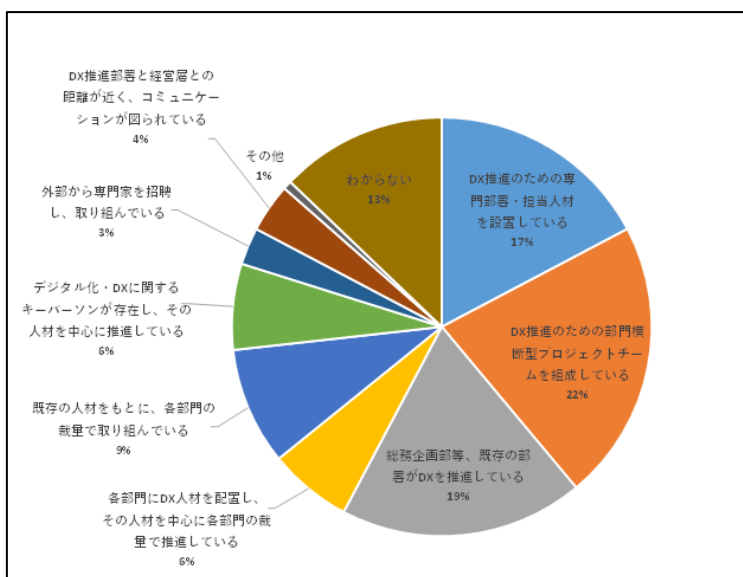


図 2-2-1 デジタル化・DX の推進体制

また、DX の合意形成・意思決定については、「経営層と推進部門」で実施しているケースが 32%と最も多く、次いで「経営層、推進部門、事業部門」が実施しているケースが 30%と、全体の約 62%が DX の意思決定・合意形成を、「経営層」と「推進部門」共同で実施している状況が明らかとなりました。一方で「経営者単独」あるいは「経営層」が実施しているケースも 10%前後見られました。

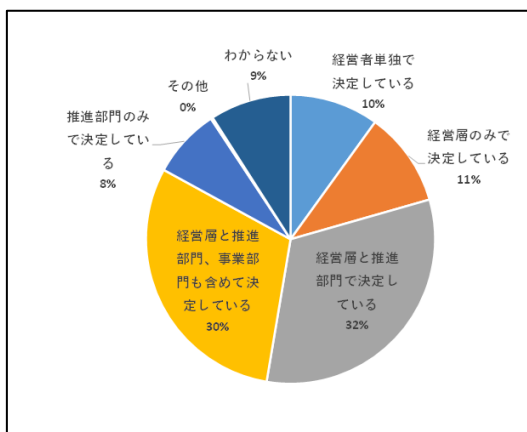


図 2-2-2 デジタル化や DX の取組に関する合意形成・意思決定の体制

### (3) DX 推進のキーパーソンの出身と DX 人材に必要なスキル

DX 推進のキーパーソンについて、「新卒入社社員（プロパー）」が 30%と最も多く、次いで「中途採用者」29%と、全体の約 6 割が企業の直接雇用者をキーパーソンとしてあげられました。一方で、「キーパーソンが誰か知らない、わからない」9%、「知らない、わからない」11%と全体の約 2 割が「DX 推進のキーパーソン」という概念について不明である状況が示され、「外部人材（ITベンダー、コンサルティング、外部の専門家等）」とする回答も 18%あり、外部人材という存在がキーパーソンとして企業の DX 推進に貢献する事例も示されました。

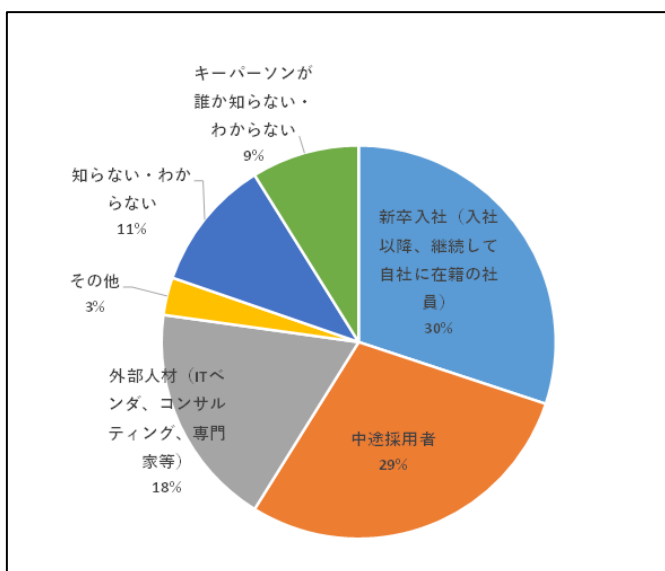


図 2-3-1 DX 推進キーパーソンの出身

また、DX 人材に必要なスキルについて最も多かった回答は「ビジネス・デジタル技術両面への理解」（35%）、次いで「最新のデジタル技術に関する技術力・スキル」（32%）、「基本的な IT リテラシー」（32%）となっており、技術とビジネス両方の知見が必要であるとの

認識が上位を占めました。一方、「他部門との連携・橋渡しができるコミュニケーション力」(29%)、「各部門の業務に対する理解」(29%)、「周りを巻き込みながら推進していくリーダーシップ」(28%) など、組織内で DX を効果的に推進するためのスキルも約 3 割が挙げられました。

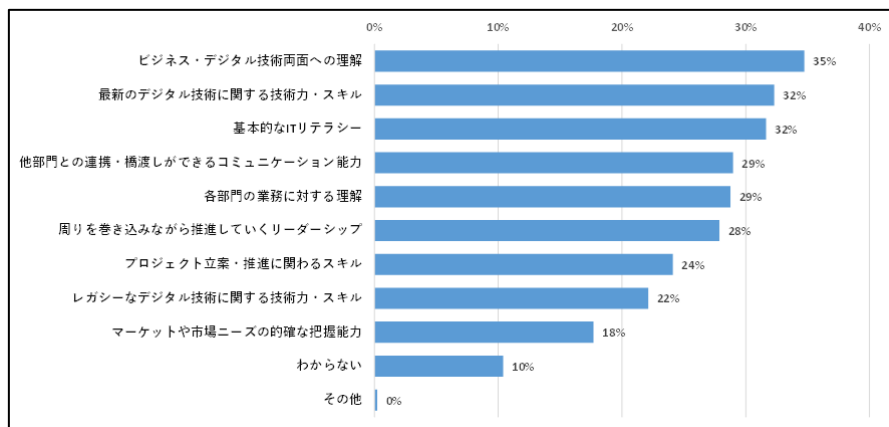


図 2-3-2 DX 人材に必要なスキル

DX 推進体制は、「部門横断型プロジェクト」や「専門部署の設置」が約 4 割、「既存部署内での推進」も約 3 割と、企業によって多様です。意思決定は「経営層と推進部門の共同実施」が主流で、経営層が DX を経営課題として認識していることが示されました。今後の理想像としては、「ネットワーク型組織」「自律分散型組織」といった柔軟な構造が望まれていることも明らかとなりました。

さらに DX 人材に必要なスキルとしては、「ビジネスとデジタル技術の両面理解」や「最新技術の知識」「コミュニケーション力」「リーダーシップ」などが重視され、技術的専門性に加え、組織を巻き込む推進力が求められていることも明確となりました。

## 2.2 ヒアリング調査

企業の DX 推進の現状を把握するために実施したアンケート調査においては、「(DX を) 経営層と各部署とが連携しながら進めている」が過半数超との結果が得られました。組織において、DX 推進を目指す場合は、経営層と各部署との連携が必要であることが浸透しつつあります。その結果も踏まえ、より具体的かつ詳細な実態を把握することを目的として、以下の 9 社に対してヒアリング調査を行いました。

	ヒアリング企業（業種）
1	A社（製造業）
2	O社（小売業）
3	Z寺（宗教法人）
4	D社（自動車）
5	N社（電気機械器具製造業）
6	N社（小売業）
7	H社（総合物流事業）
8	F社（製造業）
9	Y社（製造業）

表3 ヒアリング調査企業一覧

上記 9 社へのヒアリングを通じ、各企業における DX 推進に関する組織体制や、具体的な取組の先に見据える次の目標、新たな製品・サービス創出に向けた取組等について情報収集しました。今般のヒアリングから得られたポイントは以下の 3 点です。

- (1) DX 推進のキーパーソンが組織内でのムーブメントを起こす
- (2) 従業員満足度の向上が顧客満足度の向上につながり、好循環が次の組織の方向性を醸し出す
- (3) DX 推進が新たなマーケット展開を実現し、価値創造につながっている

今年度調査においては、先進的に DX に取り組む企業において、「組織」「体制」づくりに着目し、重層的に様々な取組を進めた事例について取り上げ、整理しました。

今般のヒアリング調査の結果としては、内在する DX キーパーソンの主導により、新たな組織・体制づくりに向けた取組が進められ、企業活動が拡大し、企業風土の組成、醸成に影響を与えていることが明らかとなりました。

### 3.まとめ

#### 3.1 DX が進展した企業に見られる共通の特徴とは

DX 進展した企業に見られる共通の特徴としては、以下のような点が挙げられます。

- (1) 経営層の理解・コミットメントを得て、DX 戦略を全社取組として捉え、長期ビジョンに設定し、進めている
- (2) 過去に蓄積された顧客データや自社製品データを分析・利活用し、顧客ニーズ実現のために進展させている

- (3) DX 人材育成や外部人材の適材適所での登用、社員のエンゲージメント向上等、体制の整備に投資している

### 3.2 DX が企業内で広がるプロセスとその体制

DX キーパーソンが、組織内の各ポイントにおいて、効果的に活動することで DX 推進の進展が図られます。(1) 個人による推進、(2) チームで推進、(3) 全社的な動きといった、組織内での動き方の特徴と、コアとなる体制について、以下の図にまとめます。

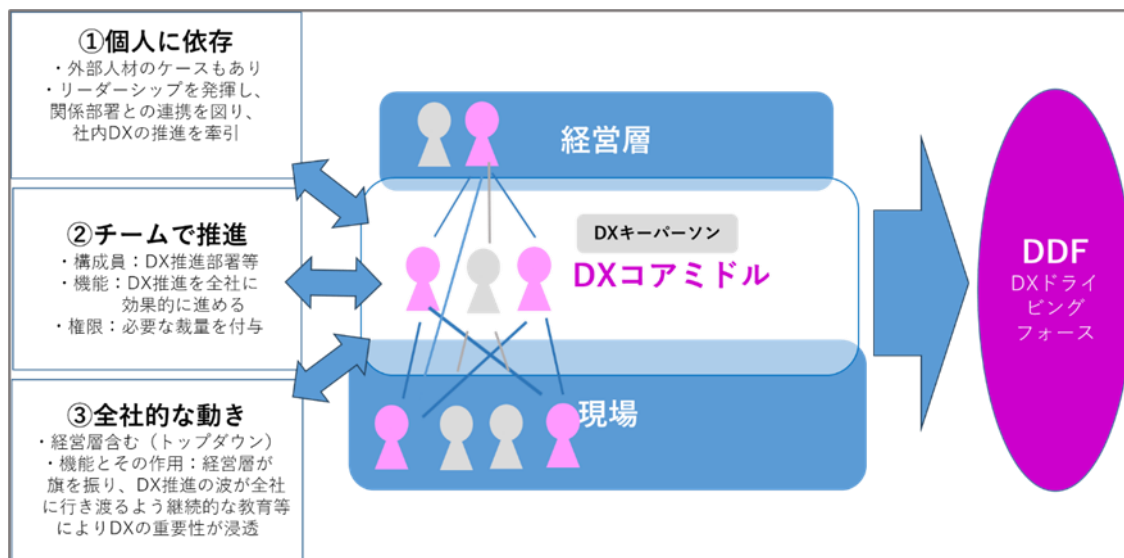


図 3-2-1 DX が企業内で広がるプロセスと体制のイメージ

### 3.3 DX が導くハピネス・ドリブン・エコノミーの未来

これまでの調査結果を踏まえ、我々は、DX が企業等組織を変革し、ハピネス・ドリブン・エコノミーに即した価値創出を生み出す「目指すべき未来の組織像」について仮説を立案しました。組織内での DX を主体的にけん引する、「DDF（DX ドライビングフォース）」です。

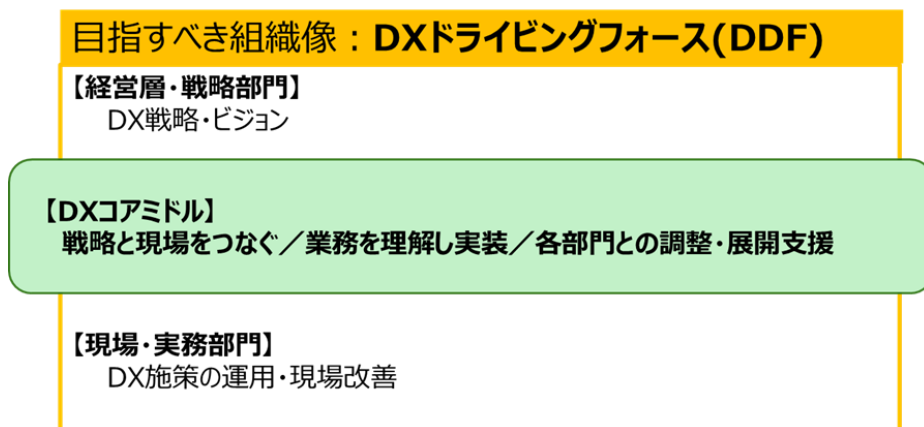


図 3-3 めざすべき組織像：DX ドライビングフォース（DDF）のイメージ




組織体制面で DX 推進の核となるチーム（または個人）を組成（または配置）し、DX キーパーソンである DX コアミドルのメンバーが組織内全体を回遊し、DX に関する全体的な機運を高めることが重要です。DX 推進チームのメンバーにおいては、「ハピネス・ドリブン・エコノミー」の視点を、本来的に持つべきであり、当然ながら経営層とも近く、現場のビジネスにも精通した立場でありながら、社外・顧客との関係を高め（深め）ていける存在であるべきです。

ハピネス・ドリブン・エコノミーの考え方に即し、デジタル社会における組織をいかに効果的・効率的に動かしていくか、未来に向けた DX 牽引機能の考え方が重要となるのです。

本報告書の最後には、未来の DX 牽引組織「DX ドライビングフォース（DDF）」を具体的にイメージするため、生成 AI（ChatGPT-5）を用い、ペルソナ（架空の人物設定）の検討もしました。

■ e-Kansai レポートの詳細はこちらをご覧ください。

 <https://secure.kiis.or.jp/research/e-Kansai/>

## 業務経歴

渡邊 智子

(イノベーション創出支援グループ 主任研究員)

- ・ 地方における男女共同参画施策の方向に関する基礎調査 (2003)
- ・ 地方における女性チャレンジ支援策の実施状況調査 (2004)
- ・ 次世代電子技術・エネルギーシステム産業創出事業 (2010)
- ・ 関西新エネルギービジネス創出ネットワーク事業 (2011)
- ・ 仕事と生活の調和に関する原稿作成業務 (2011 ～ 2014、2020 ～ 2021)
- ・ 令和 3 年度戦略的基盤技術高度化・連携支援事業  
(中堅・中小企業等の DX 実現に向けた優良事例等調査) (2021)
- ・ 令和 5 年度中小企業サイバー攻撃被害事例収集等業務 (2023)
- ・ ICT ビジネスソリューションセミナー (2015 ～ 2020)
- ・ 地方シンクタンク協議会事務局 (2002 ～ )
- ・ プライバシーマーク審査員研修事業 (2010 ～ )
- ・ 未来創造サロン (2021 ～ )
- ・ e-Kansai レポート (2023 ～ )