

レポート

2025年の崖を迎えた中小企業のDX推進状況と課題

業務ITコンサルティング部 マネージャー 見澤博樹

概要

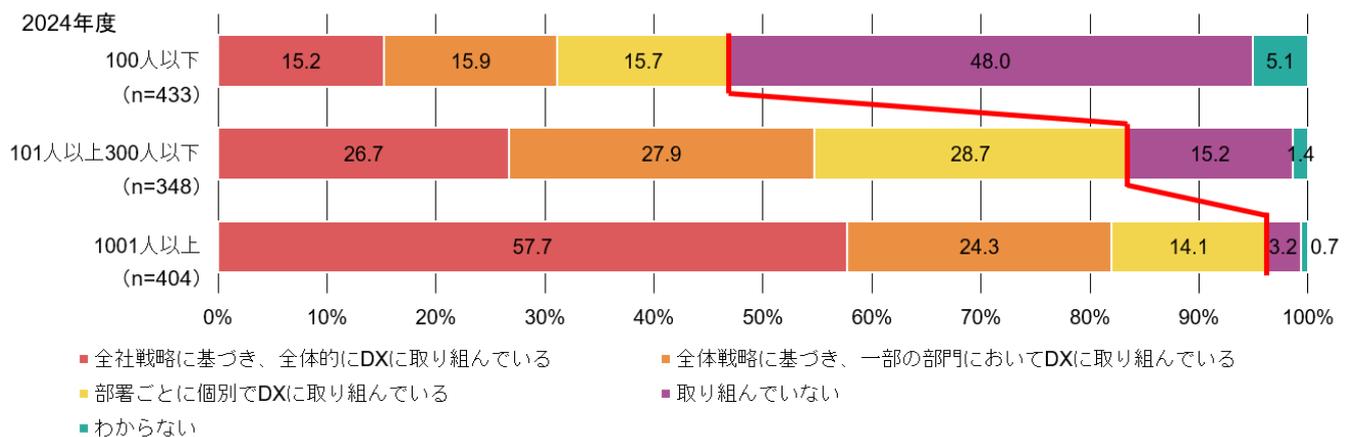
経済産業省が2018年に発表した「DXレポート」で「2025年の崖」として日本企業への警告が示されてから約8年が経過し、2026年を迎えた。この間、大企業ではDX推進が着実に進み、成果も出始めている。一方、中小企業では人材不足や組織文化、業務の属人化などが障壁となり、大企業と比較すると停滞している。そこで本稿では、中小企業のDX停滞の要因とその対策、今後DXを成功させるためのポイントについて解説する。

1. 2025年の崖とDXの取り組み状況

「2025年の崖」は、経済産業省が2018年に発表した「DXレポート」で指摘された、日本企業が直面するITシステムの大きなリスクや課題を指す言葉だ。同レポートでは、日本企業が抱えるレガシーシステムの老朽化やIT人材不足などを放置すると、2025年以降に日本企業全体で最大年間12兆円規模の経済損失が発生する可能性があるという警告している。この発表以降、「2025年の崖」という言葉は、ビジネスの共通課題として定着した。

その後の8年間で、日本のDXはどのように進展したのか。結論から述べれば、企業規模によって取り組み状況に差があり、中小企業のDX推進は大企業と比較して停滞している。IPA(独立行政法人情報処理推進機構)の「DX動向2025」によると、従業員数1001人以上の企業におけるDX着手率は96.1%に達している。一方で、従業員数101人以上300人以下の企業では着手率が83.3%、従業員数100人以下の企業では46.8%と半数を下回っており、従業員規模が小さい企業ほどDXの着手が遅れている状況が浮き彫りになっている(図表1)。

図表1 DXの取り組み状況(従業員規模別)



(出所)IPA(独立行政法人情報処理推進機構)「DX動向2025」(2025年7月9日)を基に当社作成

2. 中小企業における DX 停滞を生む要因

中小企業の DX が大企業と比較して進んでいない理由は複合的である。中でも筆者が深刻だと考える「人材不足」、「DX を敬遠する組織文化」、「業務環境の未整備」の 3 点について、実態や対策を述べる。

(1) DX 人材の不足

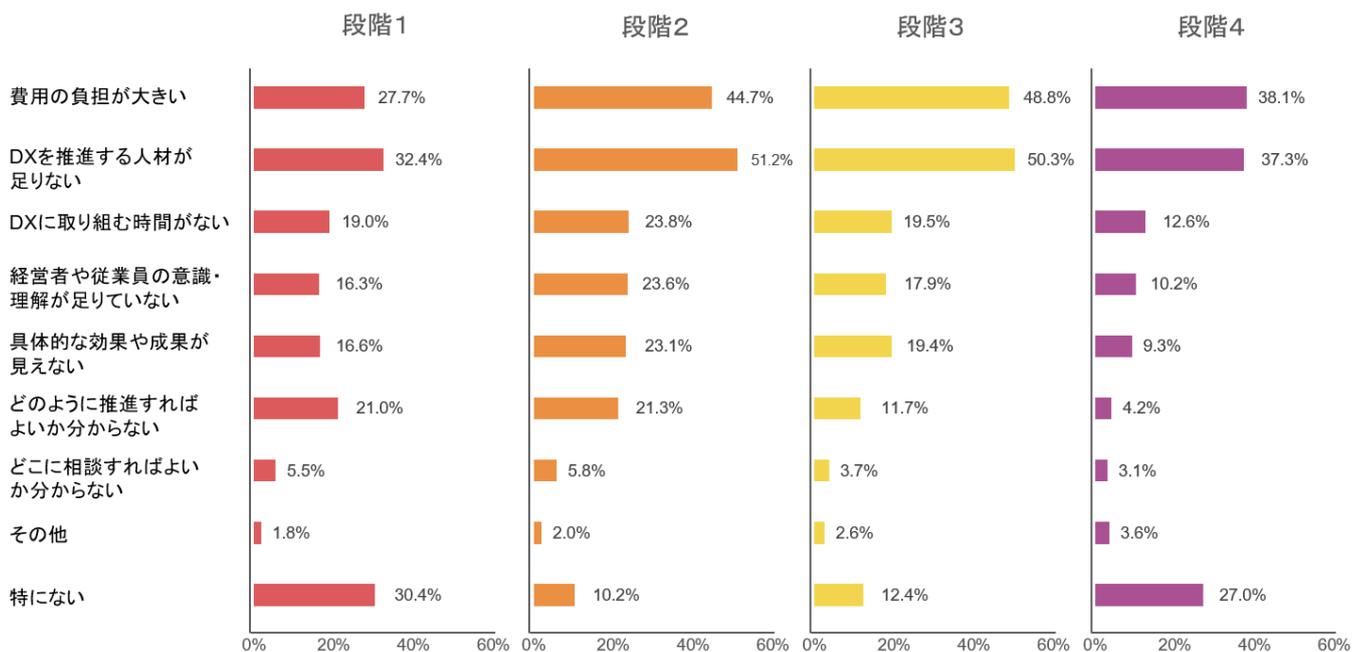
中小企業庁「中小企業白書小規模企業白書 2025」によると、DX に向けた取り組みを進める際の課題を、デジタル化の取り組み段階(注)別に見たところ、「DX を推進する人材が足りない」と回答した企業の割合が、いずれの段階でも高い。特に段階 2(51.2%)、段階 3(50.3%)では、回答割合が半数を超え、最多の課題となっている。DX 推進における人材不足が大きな障壁となっているといえる。一方で、段階 4 では「費用の負担が大きい」が最多であるものの、「DX を推進する人材が足りない」も 37.3%と依然として高水準にある(図表 2)。

大企業も同様の課題を抱えているが、それでも一定数の DX 人材がいるケースが多い。それと異なり、中小企業では DX の企画や要件定義、システム選定といった主体的な判断能力を有する人材が存在しないケースが多く、DX に取り組めない要因の一つとなっている。

DX 人材の採用ニーズは極めて高く、従来の報酬水準では採用できないケースも多い。高度なスキルを持った DX 人材を採用するためには、スキルや実績に見合った報酬体系の構築や、テレワークなどの柔軟な働き方ができる環境の整備も不可欠となる。また、外部の専門家の支援を受けながら DX プロジェクトを推進し、その過程でプロジェクトメンバーである社内従業員を DX 人材に育てていく手法も有効である。

図表 2 中小企業における DX に取り組む際の課題

(段階 1:n=2,836、段階 2:n=11,629、段階 3:n=7,060、段階 4:n=663、複数回答)



(出所) 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2025 年版」を基に当社作成

(注) デジタル化の取組段階については、以下のとおり。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ) コーポレート・コミュニケーション室 E-mail: info@murc.jp

段階 4: デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態

段階 3: デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態

段階 2: アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態

段階 1: 紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

(2) DX を敬遠する組織文化

DX に対する心理的な抵抗感と敬遠する組織文化も、DX 推進を阻む大きな要因である。2020 年に経済産業省が発表した「DX レポート 2(中間とりまとめ)」でも、日本の平均的な企業における経営層の DX に対する危機感・必要性の意識の欠如が指摘されている。

それでは、DX を敬遠する組織文化とはどのようなものか。以下では経営層と現場従業員に分けて具体的に例示する。

<経営層>

- [1] DX の重要性を十分に理解しておらず、IT 部門や現場部門任せとなっている
- [2] 短期的な成果にのみ意識が向いており、成果の見えにくい IT 投資が後回しになる
- [3] これまでの業務オペレーションに自ら深く関わってきた経営層にとって、自らが築き上げたものを変えることへの心理的抵抗や、失敗への恐れがブレーキとなっている

<現場従業員>

- [1] DX による変革で自身の業務や存在価値が失われることへ不安を感じ、現状維持を望み、結果として DX 推進の抵抗勢力となっている
- [2] DX 推進によって新たに生じる業務負荷に対して、ネガティブな印象を持っている
- [3] 失敗を恐れず挑戦できる職場環境やカルチャーがない
- [4] DX のキープレーヤーである IT 部門が、経営層や事業部門と対等な立場で議論できる環境にない

同レポートの発表は 2020 年であるが、現在においても上述した考え方や状況にある企業は少なくない。こうした状況を打破するには、経営層が率先してマインドや環境を刷新したり、社内外に対して変革の必要性を発信し、対話を重ねたりする必要がある。

(3) 業務環境の未整備

中小企業における DX 推進における障壁は複数あるが、中でも大企業と比較すると業務環境の未整備が大きな課題である。具体的には以下 2 点が挙げられる。

- [1] 業務マニュアルなどが存在せず、各現場の業務内容は口頭による伝承や慣習として属人的に定着しており、業務が標準化されていない
- [2] 各業務において判断基準が曖昧であり、各現場従業員の経験と勘で業務が成り立っている

こうした実態がある場合、部分的でも業務のマニュアル化や規定を整備するワーキンググループなどの立ち上げを進め、DX 推進に向けた業務環境の整備に取り組む必要がある。

3. DX 立ち上げ期における成功のポイント

DX を成功させるには立ち上げ期が重要である。DX に着手しても軌道に乗らないケースは、この立ち上げ期の失敗が散見される。そこで本章では DX 立ち上げ期における取り組みのポイントを紹介する。

(1) DX の目的明確化

DX 成功の鍵は、自社における DX の目的を社内で具体化し合意することである。大前提として、DX は経営課題解決に資するという位置づけを社内で明確化することが欠かせない。つまり、「経営課題を解決し、顧客に対して価値を提供するための手段として、DX を推進する」と考える順序が重要となる。そのため、まずは経営層が自ら経営課題や長期的な会社のビジョンを明確に示し、DX を推進する組織がそのビジョン実現に至るまでの具体的なステップを策定し、全社で共有する必要がある。

(2) 適切な体制構築

自社の DX を着実に推進させるために、まず、どのようなスキルやマインドセットを持つ人材が必要なのかを定義し、経営企画、情報システム、主要な現場部門からキーパーソンを登用するのが一般的だ。また、CDO (Chief Digital Officer) のような役職を設置して経営層が深く関わるなど、DX 戦略の立案から実行までをリーダーシップを発揮しながら一貫して行う組織の設置が重要となる。それに加えて、外部の専門家から協力を得られる体制がより望ましい。

このような段階を踏みながら、経営課題解決や経営目線での長期ビジョンを見据えつつ、その実現に向け DX を推進する適切な人員体制を組成していくことが、立ち上げ期のポイントとなる。

4. システム刷新の注意点

中小企業における DX の取り組みとして多く、かつ難易度が高いのが、中核業務を下支えする基幹システムの刷新である。近年は国内の主要ベンダーがメインフレーム関連サービスの終了を公表し、2030 年頃までに基幹システムの刷新を余儀なくされている企業も多い。

一方で、長年稼働してきた主要なシステムを刷新することは、リスクが大きく簡単ではない。本章ではシステム刷新における計画段階と開発段階のギャップやその対策について、JUAS (一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会) の「企業 IT 動向調査報告書 2025」の結果を踏まえつつ、システム刷新プロジェクトを複数経験してきた筆者の視点で分析する。

(1) システム刷新後の QCD (品質、コスト、工期) の実態

上述した JUAS の報告書では、システム開発の実施後に行った工期・予算・品質に対する評価について、経年比較ができる。100 人月未満のシステム開発において、「予定どおり」(工期・予算)または「満足」(品質)と回答した割合(2024 年度)は、工期 31.0%、予算遵守 36.6%、品質 23.9%と、それぞれ低い水準となっている。

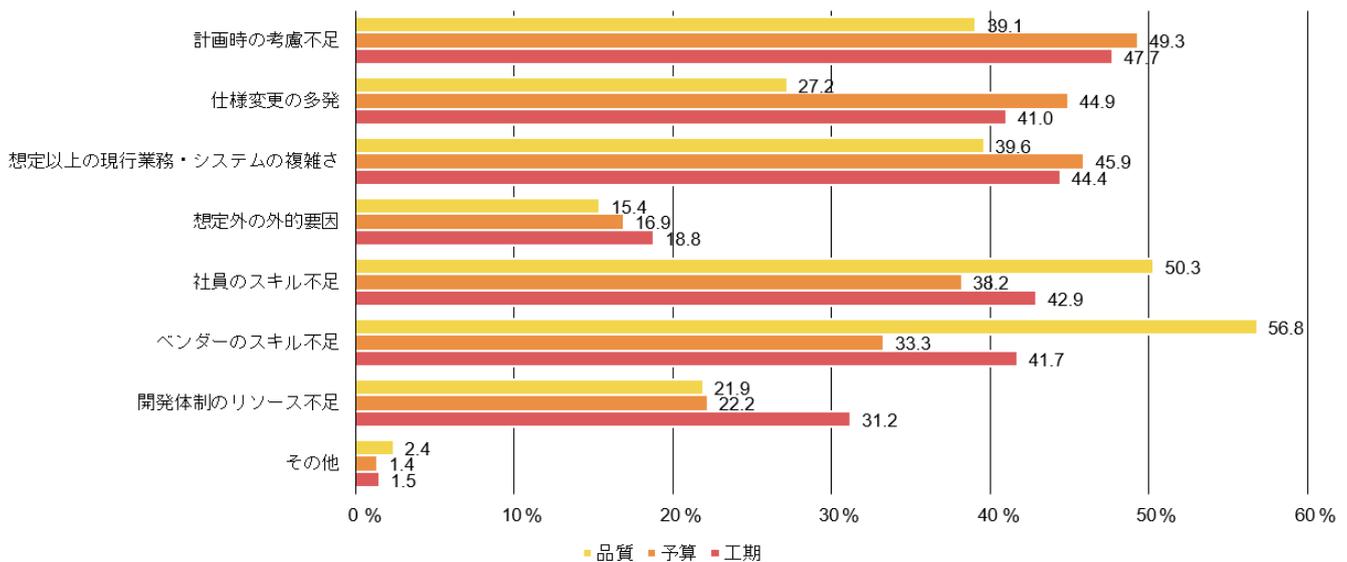
しかも、各指標いずれもこの10年間で工期や予算の遵守状況や品質の満足度は下降傾向となっている。

(2) システム刷新が予定どおりにならなかった要因と対策

同じくJUASの報告書によると、工期、予算、品質の面で予定どおりにならなかった要因として一番多かった回答は、「計画時の考慮不足」であった(図表3)。計画段階で重要なプロセスは、まずは前段でも取り上げたDXの目的の明確化である。その上で、各現場で顕在化している業務課題の整理、対象業務におけるあるべき姿の策定、自社の求める業務を実現するために最適なパッケージシステムやシステム開発ベンダーの選定に進むべきである。

計画段階で必要となるこれらの手順が省略されてしまえば、その後の開発段階にて予期せぬ課題の発生や、理想とする業務と新システムによる業務にギャップが開きすぎてしまう。これによって、想定していた予算や工期を大きく超えてしまったり、品質を妥協せざるを得ない状況に陥ってしまったりする可能性が高い。最悪の場合、システム開発を中止し、数千万円～数億円単位の損失を出すことも珍しくない。

図表3 システム開発が予定どおりにならなかった要因
(n=169(品質)、266(工期)、207(予算)、複数回答)



(出所)JUAS『企業IT動向調査報告書2025』(2025年3月31日)を基に当社作成

対策としては、刷新する対象システムに関する業務に精通している従業員と、同様の刷新プロジェクトの経験を有するDX人材の計画段階からの参画を、必須とすることが挙げられる。また、外部のコンサルティング会社やシステムベンダーといった外部パートナーの協力を得て推進するのも有効である。その際は自社の業務に最適なパッケージを選ぶために、特定のパッケージシステムに依存しないパートナーの選定が望ましい。

5. 中小企業のDXはこれからが本番

日本企業におけるDXの現状は、大企業はデータ活用や業務再設計など変革フェーズに突入した一方で、中小企業は人材・体制・業務といった要因に阻まれ、着手段階にすら到達できていない企業も多い。つまり、中小

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 E-mail: info@murc.jp

企業のDXはこれからが本番という見方もできる。

2025年の崖というキーワードを用いた警鐘は、中小企業にとって、変革に本格的に向き合うための契機でもあった。今後の中小企業のDX推進を支えるために政府も中小企業デジタル化の支援策を拡充しており、制度活用(IT導入補助金、ものづくり補助金など)も中小企業DXにおける重要な手段である。2026年以降における自社の今後の持続的な成長のために、中小企業は改めてDXに早急に向き合う必要がある。

【関連資料】

[店舗型サービス業におけるシステム改革支援例](#)

[製造業におけるシステム刷新・業務改革事例](#)

【関連サービス】

[システム改革\(システム刷新・パッケージ化・クラウド化・ローコード開発など\)](#)

【関連コラム】

[ビジネスにおけるデータ活用の重要性](#)

[2025年の崖を意識したシステム改革](#)

— ご利用に際して —

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。