

2026年7月13日
ゴウリカ株式会社

日本の大企業のDX・AI活用実態調査
DXは内製だけでは回らない
DX導入企業の9割が内製志向も、現場では32.7%が負担増の現実
非導入企業の30.6%は外注志向、二極化するDX活用スタンス

人手不足を背景に、製造・物流業界では業務効率化が喫緊の経営課題となっています。「人に寄りそう合理化で、世界をもっと自由に、もっとゆたかに。」をビジョンに、日本のビジネス界の生産性向上に取り組むゴウリカ株式会社（本社：東京都渋谷区、代表取締役：岡本 賢祐、以下ゴウリカ）は、日本の大企業のビジネスパーソン（企業規模1,000人以上）を対象に、「業務時間の使い方と生産性に関する調査」を実施しました。

調査の結果、DXツールの活用をめぐり、「仕組み化・外部活用を志向する意識」と「内製前提の運用」との間にギャップが生じていることが明らかになりました。「専門的定型業務」の解決策としては、「システム・AIの導入」78.0%、「外部委託」63.3%と高水準で、企業は仕組みや外部リソースによる解決を志向しています。DXツールの導入も62.1%と6割を超え、取り組みは広く進んでいます。

一方で、DX導入企業の32.7%が業務負担の増加を実感しており、「ツールの学習」（46.4%）など運用面の負担が顕在化しています。さらに、DX導入時には約9割が内製化を志向し、外部委託は10.5%にとどまるなど、自社内に寄る傾向が見られます。導入企業の外部委託は6.2%にとどまる一方、非導入検討層では30.6%と高く、対照的な傾向も確認されました。また、外部委託は有効と認識されている（63.3%）にもかかわらず、実際の活用は限定的であり、認識と実行のギャップが存在していることがうかがえます。

これらの結果から、企業は外部活用の必要性を認識しつつも、実際の運用では内製前提にとどまる傾向があり、こうした構造がDX推進の難しさに影響している可能性が示唆されます。

本調査結果のサマリー

・DXの解決策として「仕組み化・外部活用」志向が強い

専門的定型業務の解決策として、「AI・システム導入」が78.0%、「外部委託」が63.3%と高水準となり、単なる人員追加ではなく、仕組みや外部リソースによる解決を志向する傾向が明らかになった。

・DX導入でも負担軽減は限定的、学習・運用負荷が顕在化

DX導入企業の32.7%が「負担増」を実感し、「負担減少」（21.5%）を上回った。さらに45.8%が「変わらない」と回答しており、導入が必ずしも業務効率化に直結していない実態が見られる。こうした背景には、「ツールの学習」（46.4%）をはじめ、「ツールの使い分け」や「システム連携」など、運用・管理に関する新たな負担の発生があると考えられる。

・DX導入企業は、内製志向が強く、外部活用は限定的

DX導入にあたっては約9割が内製化を志向し、「外部委託」は10.5%にとどまった。導入企業における外部委託も6.2%と低く、企業全体として自社で抱え込む傾向が強い。

・導入企業と非導入企業で活用スタンスが二極化

導入企業では内製前提が主流である一方、非導入検討層では外部委託志向が30.6%と高く、「導入企

業は内製依存で負担増、非導入企業は外部前提で導入が進まない」構造が明らかになった。

今回の結果から、企業は仕組み化や外部活用の必要性を認識している一方で、実際の運用では内製前提の傾向が続いており、認識と実行の間にギャップが存在していることが示唆されました。DX推進においては、内製に加えて外部リソースの活用も含めた運用の在り方を検討していくことが重要と考えられます。

各業務の定義（本調査における区分）

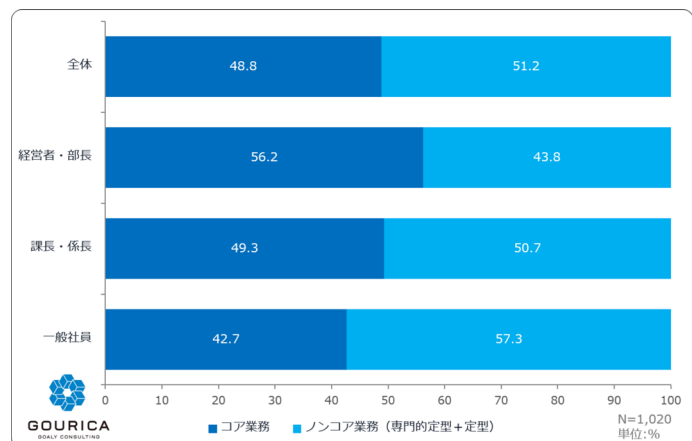
区分	定義	具体例
コア業務	企業の価値創出に直結する業務。高度な判断・創造性・戦略性が求められる	企画立案、重要な意思決定、顧客との商談
専門的定型業務	専門性を要するが手順が定型化された業務。判断を伴うが繰り返し発生する。	承認・決裁の確認作業、進捗管理、データ集計・統合、報告書作成、社内調整 ● 販促業務であれば、印刷・販促に関する深く広い知識 ● 人事業務であれば、採用に関する深く広い知識 ● DX業務であれば、プログラミングやシステムに関する深く広い知識 ● 経理業務であれば、会計に関する深く広い知識
定型業務	専門知識や高度な判断が不要で、手順どおりに進められる業務	データ入力、書類整理・発送、経費精算、勤怠入力

【1】コア業務48.8%、ノンコア業務51.2%就業時間の半分以上が“本業以外”に費やされる実態

ビジネスパーソンの業務時間の構成を分析したところ、「コア業務」は48.8%にとどまり、「専門的定型業務」が25.7%、「定型業務」が25.5%という結果となりました。「専門的定型業務」と「定型業務」を合わせたノンコア業務は全体の51.2%を占めており、就業時間の約半分以上が、本来注力すべき付加価値の高い業務以外に費やされている実態が明らかになりました。

役職別に見ると、役職が下がるほどノンコア業務の割合が高まる傾向が確認されました。経営者・部長クラスでは「コア業務」が56.2%を占め、ノンコア業務は43.8%にとどまる一方で、課長・係長クラスではノンコア業務が50.7%と過半数に達し、一般社員では57.3%まで増加しています。

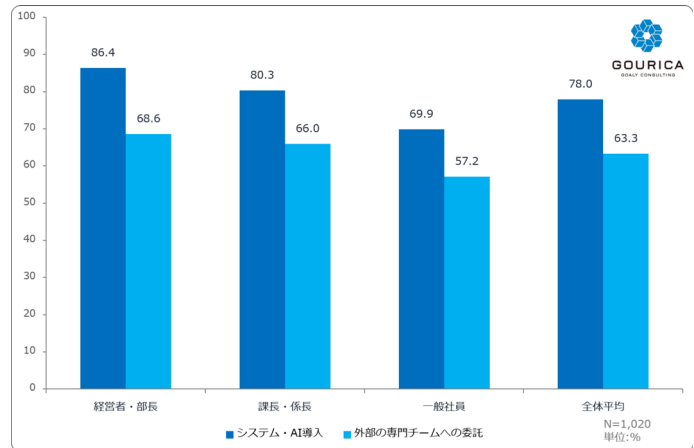
これらの結果から、現場に近い立場ほどノンコア業務の比重が大きくなり、専門性や付加価値を発揮しにくい業務構造が常態化していることが示唆されます。



【2】「専門的定型業務」の解決策、AI導入78.0%、外部委託63.3%と人手より仕組み志向37(NQ13_T2B)

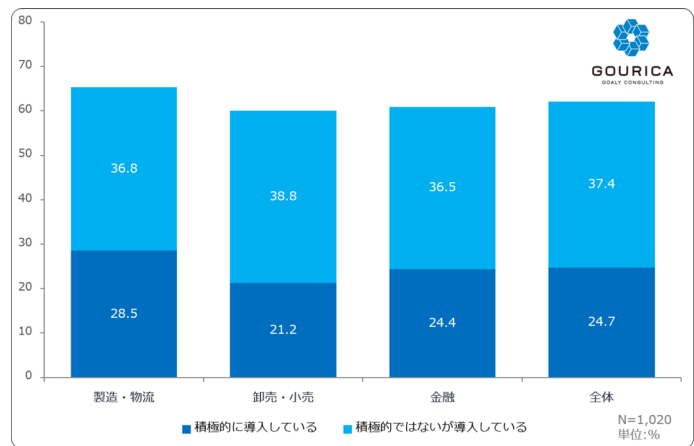
「専門的定型業務」の解決策として最も有効と考えられているのは「システム・AIの導入」（78.0%）で、次いで「外部の専門チームへの委託」（63.3%）となりました。一方で、「残業で対応」（50.4%）や「派遣・アルバイトの活用」（43.5%）は相対的に低く、単なる人員の追加では十分な解決につながらないと認識されていることがうかがえます。

また、役職別に見ると、経営層ほどAI導入や外部委託の有効性を高く評価する傾向が見られ、特に「システム・AIの導入」は経営者・部長層で86.4%に達しました。これらの結果から、「専門的定型業務」は人手で補うのではなく、仕組み化や外部の専門機能の活用によって解決すべき業務と捉えられている実態が明らかになりました。



【3】DX導入実態：DXツール導入は6割超も、「積極導入」は2割台にとどまる 46 (Q19)

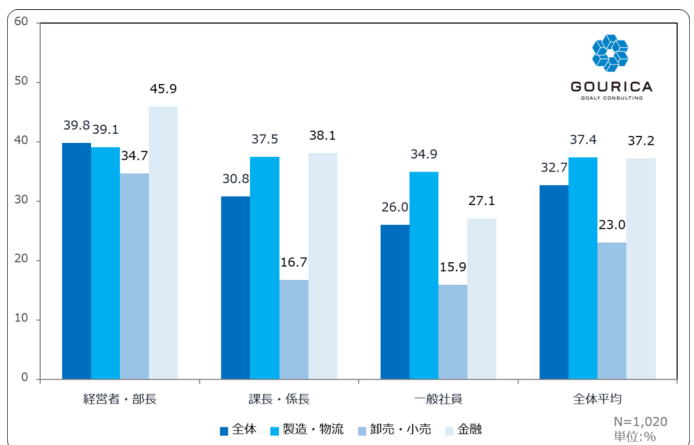
過去3年以内のAI・RPAなどのDXツール導入状況については、全体の62.1%が「導入している」と回答し、すでに6割以上の企業で導入が進んでいることが明らかとなりました。内訳を見ると、「積極的に導入している」は24.7%、「積極的ではないが導入している」は37.4%となっており、本格的な推進段階にある企業は限定的であるものの、実務レベルでの活用は広く浸透している様子がうかがえます。



業界別では、製造・物流が65.3%で最も高く、導入が進んでいる傾向が見られました。一方、卸売・小売（60.0%）、金融（60.9%）はやや慎重で、特に金融では「導入を検討している」が20.6%と高く、関心の高さと導入のハードルが併存している実態がうかがえます。このように、DXツールは多くの企業で導入が進んでいる一方で、業界ごとに導入の積極度や進捗には差が見られ、導入フェーズの違いが浮き彫りとなりました。

【4】「DXで楽になる」は実現せず、32.7%が負担増を実感 54(Q22)

AI・RPAなどのDXツールを導入したことで、「専門的定型業務」の負担が「増加した」「やや増加した」と回答した人は合計32.7%となり、「減少した」「やや減少した」の21.5%を上回りました。一方で、45.8%が「変わらない」と回答しており、DXツールの導入が必ずしも業務負担の軽減に直結していない実態が明らかになりました。



業界別では、製造・物流（37.4%）、金融（37.2%）で負担増の回答が高く、導入効果を実感する前に、現場で新たな対応や運用負荷が生じている可能性がうかがえます。役職別では、経営者・部長層で39.8%と最も高く、現場の変化に加え、導入後のマネジメントや運用面

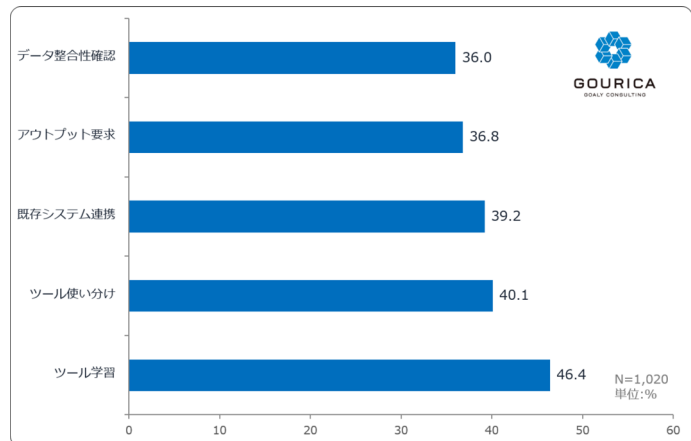
での負荷も強く認識されていることが示されました。

これらの結果から、DXツールは導入するだけで業務負担が軽くなるものではなく、現場で使いこなせる形での運用設計や、業務プロセス全体の見直しが重要であることが示唆されます。

【5】DX導入後の最大負担は「使いこなすための学習」46.4% 53(NQ20_T2B)

AI・RPAなどのDXツール導入に伴う負担については、「ツールを使いこなすための学習」（46.4%）が最も多く、導入後の初期段階において大きなハードルとなっていることが明らかになりました。次いで、「複数ツールの使い分け・通知対応」（40.1%）や「新ツールと既存システムの連携」（39.2%）が続き、単にツールを導入するだけでは業務負担の軽減には直結しない実態がうかがえます。

さらに、「データ整合性のチェック」（36.0%）や「上司・顧客から期待されるアウトプット」（36.8%）も一定の割合を占めており、DX導入後は業務そのものが削減されるのではなく、確認・調整・対応といった新たな業務が増加している可能性が示唆されます。



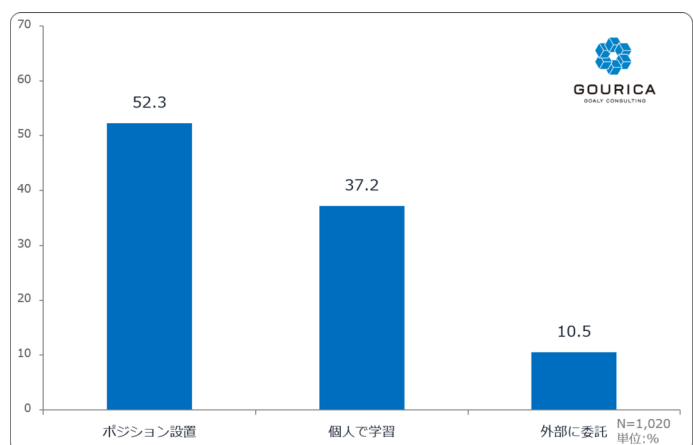
これらの結果から、DXツールの導入においては、単なる導入だけでなく、現場で使いこなすための教育や運用設計、既存業務とのスムーズな連携が重要であることが明らかになりました。

【6】DX導入時の意向：DX活用は内製志向が9割、専任ポジション設置が過半数、外注は1割にとどまる 44Q16

AI・RPAなどのDXツールを使いこなすための対応については、「ツールを使いこなすポジションを作る」が52.3%と最も多く、半数以上が専門的に活用を担う役割の設置を求めていることが明らかになりました。次いで「自身で使い方を学習してもらう」が37.2%となり、DX活用においては個人の習得とあわせて、組織としての体制整備が重視されている様子がうかがえます。

一方で、「外部に委託する」は10.5%にとどまり、DXツールの活用については外部に依存するのではなく、自社内で使いこなすことを前提とした“内製志向”が強い傾向が見られました。実際に別設問でも、DX導入にあたっては約9割が内製化を志向しており、企業全体として外部委託よりも自社内での運用・活用を重視する姿勢が浮き彫りとなっています。

これらの結果から、DXツールの活用においては、外部に任せるのではなく、社内で使いこなすための役割設計や体制構築が重要視されている一方で、それが結果として運用負荷の増加につながる可能性も示唆されます。



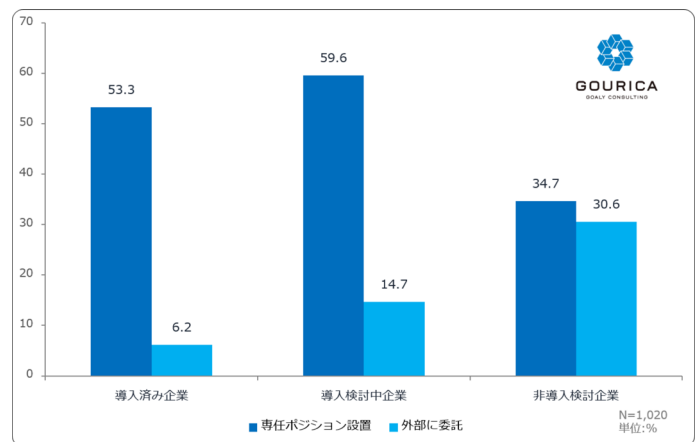
【7】負担増32.7%の導入企業と、外注志向30.6%の非導入企業 DXを阻む“内製前提” 44Q16

DXツールの活用方針を導入状況別に見ると、企業のスタンスが大きく二極化していることが明らかになりました。すでに導入している企業では、「ツールを使いこなすポジションを作る」が53.3%と過半数を占める一方、「外部に委託する」は6.2%にとどまり、内製前提の運用が主流となっています。しかし、こうした内製偏重の運用は、現場の負担増や“DX疲れ”の一因となっている可能性があります。

一方、未導入だが導入を検討している企業では、「専任ポジションの設置」が59.6%と高水準であると同時に、「外部委託」も14.7%と一定数存在しており、内製だけでは対応しきれない現実を踏まえた模索段階にあることがうかがえます。さらに、導入を検討していない企業（非導入検討層）では、「外部に委託する」が30.6%と最も高く、導入企業とは対照的に、自社での運用に対して一定のハードルを感じている様子が見られます。

また、「専門的定型業務」の解決策としては外部委託が63.3%と高い有効性が認識されている一方で、実際の活用は限定的にとどまっており、外部活用の必要性に対する認識と実行との間にギャップが存在していることがうかがえます。

これらの結果から、企業は仕組み化や外部活用の必要性を認識しながらも、実際の運用では内製前提から脱却できていない可能性が示唆されます。DX推進においては、内製に加え外部リソースの活用も含めた運用の在り方を検討していくことが重要と考えられます。

**コメント：ゴウリカ株式会社 代表取締役 岡本 賢祐**

本調査から、日本の大企業において、DX推進に向けた意識と実態の間にギャップが存在していることが明らかになりました。多くの企業がAI導入や外部活用の有効性を認識する一方で、実際の運用では内製前提の傾向が強く、結果として現場の負担増につながっている状況が見られます。

日本企業は非常に真面目で、与えられた環境の中で最大限成果を出そうとする意識が強い。DXツールの活用においても、約9割が内製化を志向していることが、その姿勢を表しています。

しかし、その真面目さゆえに、本来は外部に任せられる業務まで自社で抱え込み、結果として運用負荷が増加し、DXの効果を十分に引き出せていないケースも少なくありません。率直に言えば、「自社でやり切ろうとする姿勢が、DXの前進を難しくしている」側面があると考えています。

こうした状況を打開するためには、内製にこだわるだけでなく、外部の専門リソースを柔軟に活用していく視点が重要です。外部と連携することで現場の負担を軽減し、本来注力すべきコア業務や付加価値の高い領域にリソースを集中させることが可能になります。

日本企業が持つ高い実行力や改善意識という強みを活かしながら、外部の力も取り入れていくことで、より実効性の高いDX推進と持続的な成長につなげていけると考えています。

【Press Release】



【アンケート概要】

期間：2026年1月下旬

対象：日本の大企業（従業員規模 1,000人以上）のビジネスパーソン1,020人

業種：製造・物流、卸売・小売、金融

職種：営業、マーケティング、企画、人事

役職：経営者、部長、係長・主任、一般社員

【ゴウリカ株式会社について】

会社名：ゴウリカ株式会社

東京本社：東京都渋谷区渋谷1-10-9 MIYAMASU TOWER

関西支社：大阪府大阪市北区大深町6番38号グラングリーン大阪北館JAM BASE 8階

名古屋支社：愛知県名古屋市昭和区鶴舞1丁目2番32号 STATION Ai 内

代表者名：岡本 賢祐

資本金：100百万円

備考：2023年6月にフェムトパートナーズの支援を受けてMBOを実施し、コニカミノルタグループから独立

<https://gourica.co.jp/>

[事業内容]

マーケティング、DX、人事領域における合理化支援。

人手不足や生産性向上といった企業課題に対し、課題分析から改善策の設計・実装・運用までを包括的に支援します。

【本件に関する、報道関係者様お問合せ先】

ゴウリカ株式会社 広報担当（共同ピーアール内：瀬山、伊藤、村上）

MAIL：gourica-pr@kyodo-pr.co.jp

