



日本企業のDX推進実態調査2022

——1割のDX成功企業から見てきたDXMOの役割とは？





目次

目次	2
本レポートの目的・調査概要	3
日本企業におけるDXの取り組み概況	6
DXを成功に導くキーアジェンダ	10
DXを推進する全社横断組織 (DXMO) の重要性	20
お問い合わせ先	27

1

本レポートの目的・
調査概要

本レポートの目的・調査概要

本レポートの目的

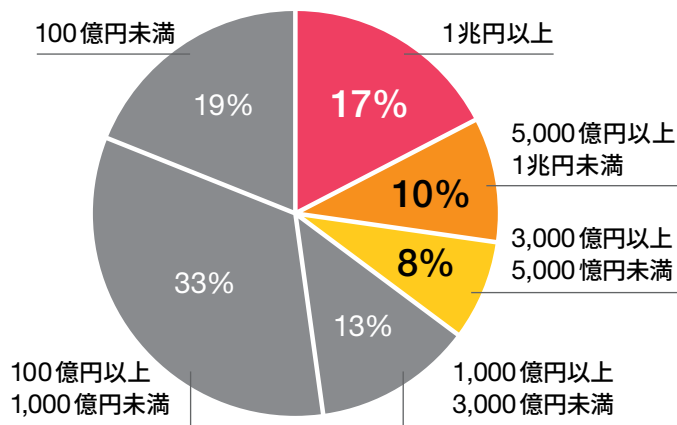
- DX(デジタルトランスフォーメーション)が注目を浴びて久しいが、日本企業においては試行錯誤が続いている状態である。そこで、本レポートでは、十分なDX成果を上げている企業を詳細に分析することで、DXを成功に導くキーアジェンダを解明する(多くの日本企業におけるDXが掛け声倒れに終わってしまう、真の原因や課題を明らかにする)。
- また、上記キーアジェンダの実現を支えるDX専任組織(DXMO)の重要性や役割について、当社の視点を交えながら提言する。

調査概要

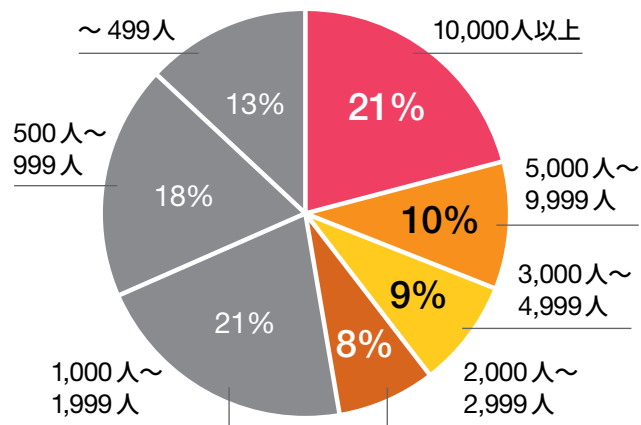
- 2022年1月、DXを推進している日本企業(売上高10億円以上)の管理職以上1,103名に対し、アンケート調査を実施(回答者属性詳細は後述)

調査回答者（回答者所属企業）のセグメント・属性

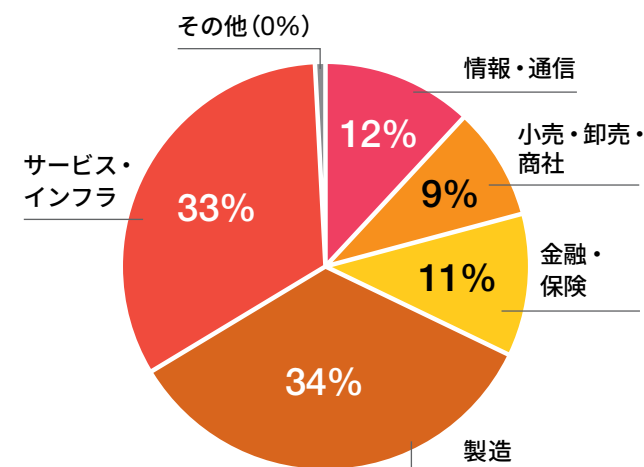
回答者所属企業の売上高



回答者所属企業の人数規模



回答者所属企業の業種



Q. あなたの勤務先企業／団体の売上高（直近の単体決算）をお聞かせください。ただし、勤務先企業が持株会社の場合は、直近の連結決算の売上高をお聞かせください。

※副業で複数の企業／団体に所属している場合は、本業（就業時間が最も長いもの）についてお答えください。以降の設問についても、本業の勤務先企業／団体についてお答えください。

Q. あなたの勤務先企業／団体の従業員数（単体）をお聞かせください。ただし、勤務先企業が持株会社の場合は、連結での従業員数をお聞かせください。

Q. あなたの勤務先企業／団体の業種（主な事業内容）として、以下のうち、もっとも近いものを1つお聞かせください。（n=1,103）

2

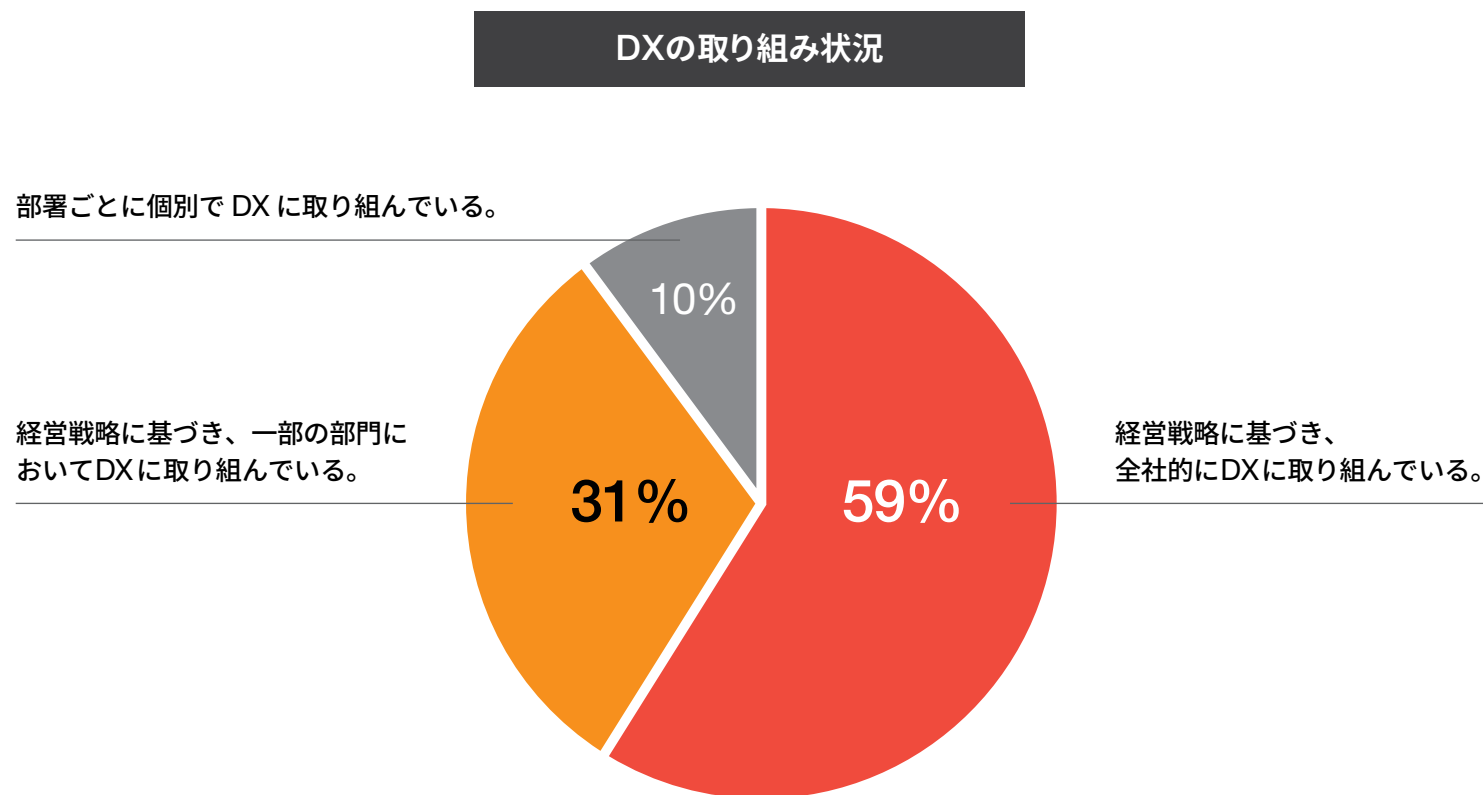
日本企業における

DXの取り組み概況

DXの取り組み状況

59%が「経営戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」と回答。

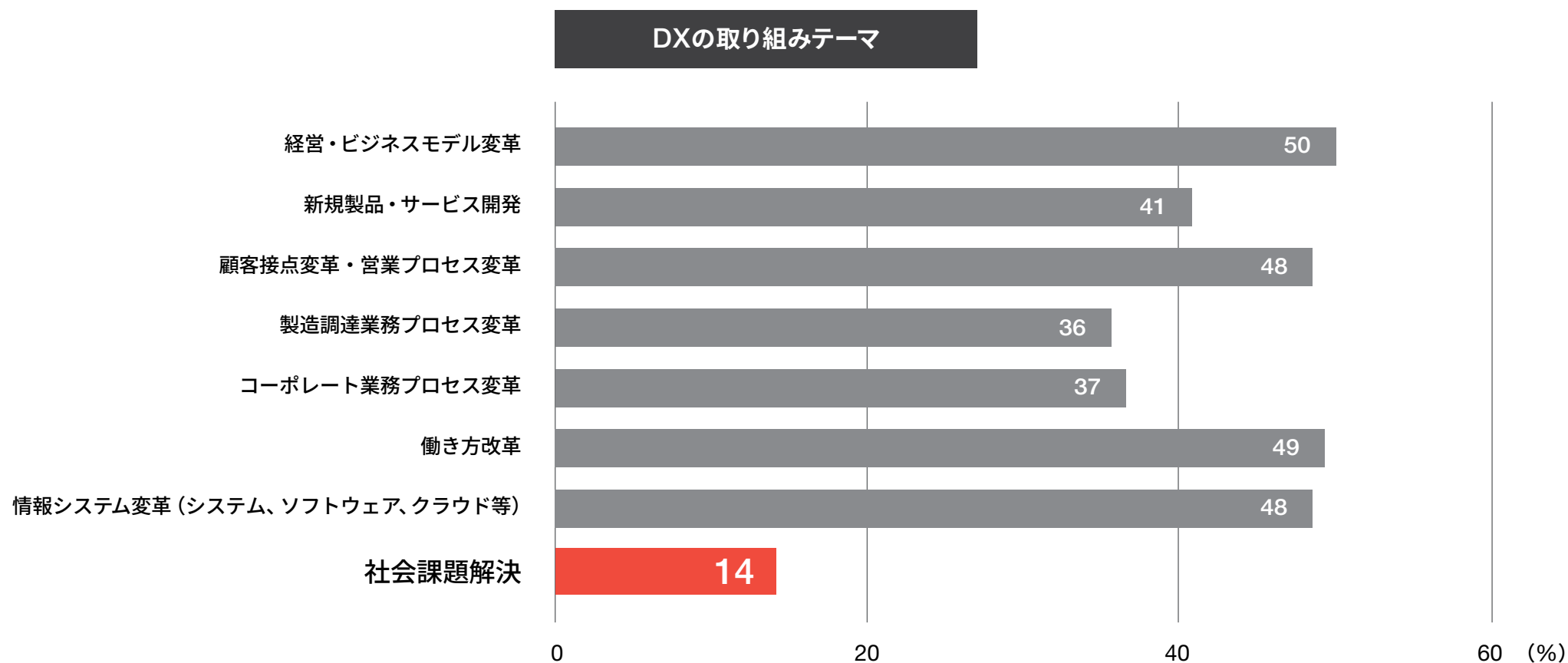
日本では、「全社DX」が経営における重要なアジェンダとして一般化していると言える。



Q. あなたの勤務先企業／団体におけるデジタルトランスフォーメーションへの取り組み状況について、あてはまるものをお選びください。(n=1,103)

DXの取り組みテーマ

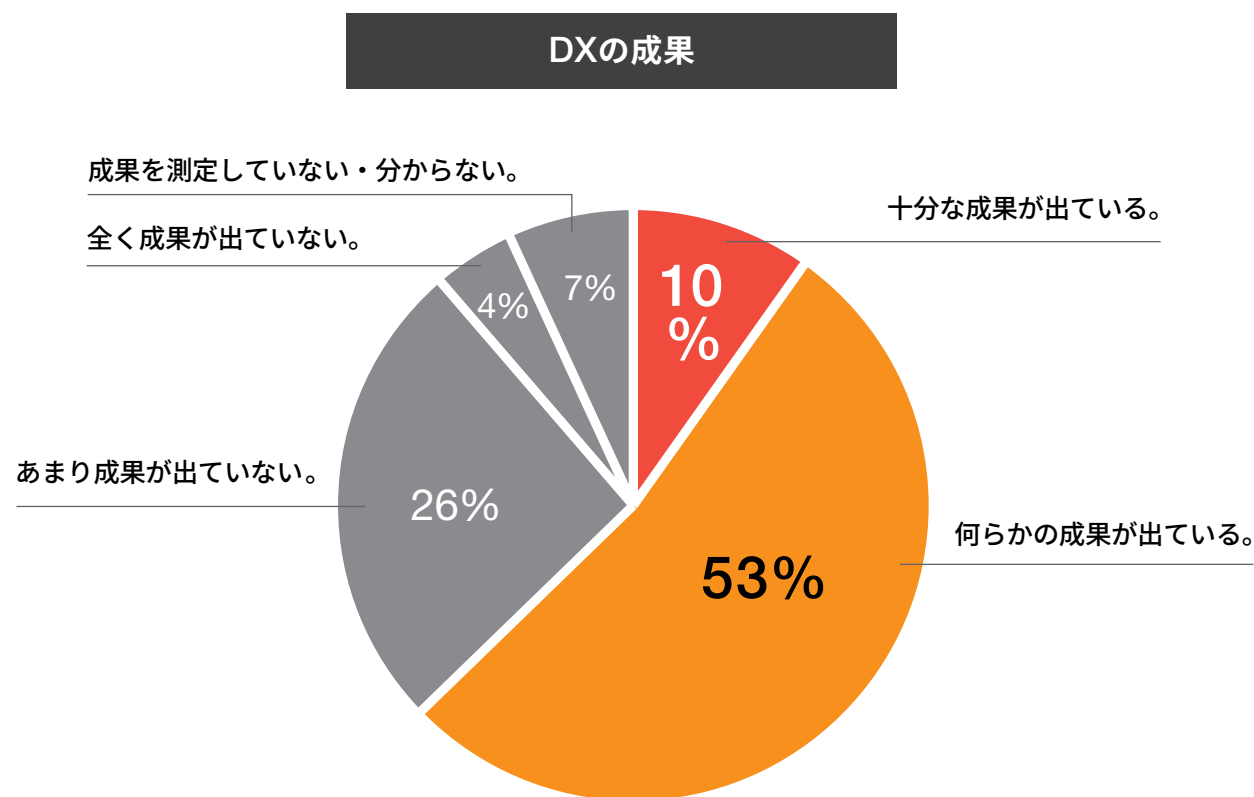
各社は幅広いDXテーマに取り組んでおり、自社のトランスフォーメーションにとどまらず、社会課題解決とDXを結び付ける企業(回答者)も一定数存在する。



Q. あなたの会社が DX のテーマとして取り組んでいる領域を全てお選びください。(n=1,103)

DXの成果創出状況

DXに対して十分な成果を上げた企業(回答者)は10%だが、半数は何かしらの成果を実感しつつある。
つまり、全社変革に向けた取り組みは道半ばであるものの、DXが単なる掛け声・画餅ではなくなりつつあると言える。



Q. あなたの会社が取り組んでいるDXの全体的な成果として、あてはまるものをお選びください。(n=1,103)

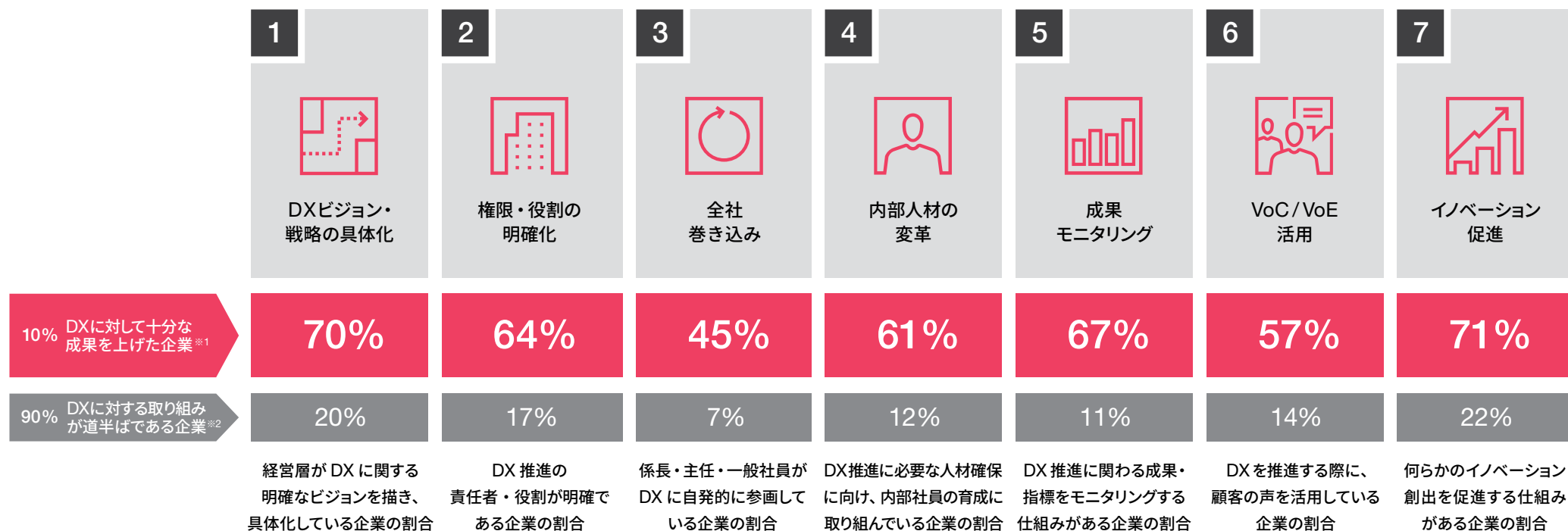
3

DXを成功に導く

キーアジェンダ

DXを成功に導く7つのキーアジェンダ

十分なDX成果を創出している企業(回答者)とそれ以外を比較・分析し、DXを成功に導く7つのキーアジェンダを導出した。



※1：DXの全体的な成果について、「十分な成果が出ている」と答えた回答者の所属する企業

※2：DXの全体的な成果について、「十分な成果が出ている」以外を答えた回答者の所属する企業

1. DXビジョン・戦略の具体化

経営層自身がデジタルへの理解を深めてDXビジョンを明確化すること、
また、具体性・実効性のある戦略に落とし込むことが重要となる。



経営層によるDXビジョン具体化

経営層によるDXビジョン具体化に取り組んでいる、
DXに対して十分な成果を上げた企業において、

10% | DXに対して十分な
成果を上げた企業

70%

90% | DXに対する取り組み
が道半ばである企業

20%

うち
78%

DXビジョンに紐づいた具体性・実効性のある
DX戦略が策定されている。

うち
79%

経営層自らが新しいテクノロジーをよく理解した上で、
DXビジョンおよびDX戦略を策定している。

DXに対して十分な成果を上げた企業のうち、**70%**の企業で経営層が
DXに関する明確なビジョンを描いており、ビジョンが具体化している。

Q. 経営層がDXに関する明確なビジョンを描き、ビジョンが具体化している

Q. DXビジョンに紐づいた具体性・実効性のあるDX戦略が策定されている

Q. 経営層自らが新しいテクノロジーをよく理解した上で、DXビジョンおよびDX戦略を策定している (n=1,103)

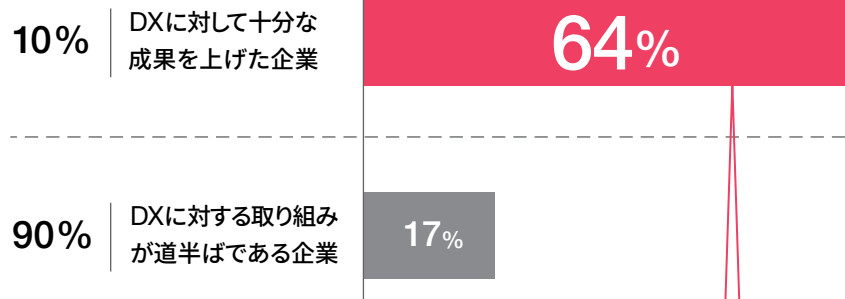
2. 権限・役割の明確化

DXの推進における権限・役割を明確化するとともに、
全社視点でDXに取り組む権限と責任を有するCxOの設置が重要である。



権限・役割の明確化

権限・役割の明確化に取り組んでいる、
DXに対して十分な成果を上げた企業において、



うち
89%

全社におけるDX推進を統括し、
責任を有するCxOを設置している。

DXに対して十分な成果を上げた企業のうち、**64%**の企業で
DX推進の権限・役割が明確化されている。

Q. DX推進の責任者・役割が明確である

Q. あなたの会社は、全社におけるDX推進を統括し、責任を有するCxO※を設置していますか？

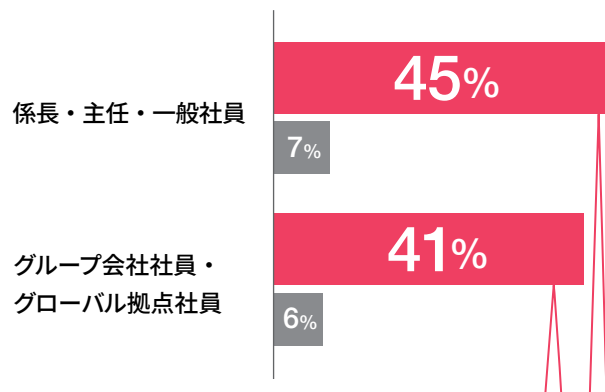
※CxO：経営者の視点で特定領域における責任を負い、意思決定を行う最終責任者（n=1,103）

3. 全社巻き込み

DXに取り組む以上、特定メンバーのみの活動では不十分である。行動変容を促すためのカルチャー変革に取り組み、一般社員やグループ会社・海外拠点に在籍する社員まで巻き込んだ、「自発的 DX」に仕立てることが重要となる。



社員役職別のDXへの自発的な参画度合い



係長・主任・一般社員／グループ会社社員がDXに自発的に参画している、DXに対して十分な成果を上げた企業において、

うち
78%

DXの推進に向けて企業カルチャー変革に取り組んでいる。

うち
75%

カルチャー変革に向け、
役職に応じた画一的でない施策を実行している。

DXに対して十分な成果を上げた企業のうち、

45%の企業で係長・主任・一般社員が、**41%**の企業でグループ会社社員が自発的にDXに参画・推進している。

- 10%：DX に対して十分な成果を上げた企業
- 90%：DX に対する取り組みが道半ばである企業

- Q. ほぼ全ての社員が自発的に DX を推進している（執行役員／係長・主任・一般社員／グループ会社社員）
- Q. DX の推進に向けて企業カルチャー変革に取り組んでいる
- Q. カルチャー変革に向け、役職に応じた画一的でない施策を実行している（n=1,103）

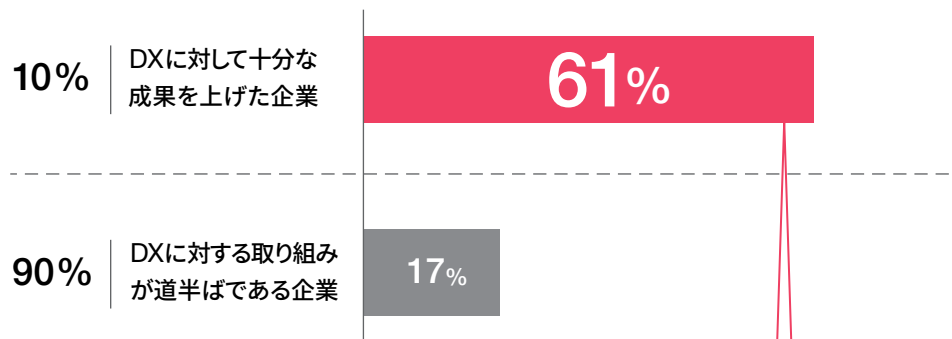
4. 内部人材の変革

DX人材(担い手)を外部採用のみに依存することは非現実的であり、既存社員のアップスキリングに取り組むことが重要である。

また、研修などの整備にとどまらず、DX人材の定義や評価制度改革にも取り組む必要がある。



内部社員の変革への取り組み



DXに対して十分な成果を上げた企業のうち、**61%**の企業がDX推進に必要な人材の確保に向け、内部社員の育成に取り組んでいる。

内部社員の変革に取り組んでいる、DXに対して十分な成果を上げた企業において、

- うち **77%** DX推進にするにあたり
目指すべき人材像・スキルを定義している。
- うち **74%** 目指すべき人材像に応じた育成計画・研修制度を整備している。
- うち **85%** DX人材に対する通常の社員とは異なる評価制度を導入している。

- Q. DX 推進に必要な人材の確保に向け、内部社員の育成に取り組んでいる
- Q. DX 推進にするにあたり目指すべき人材像・スキルを定義している
- Q. 目指すべき人材像に応じた育成計画・研修制度を整備している
- Q. DX 人材に対する通常の社員とは異なる評価制度を導入している (n=1,103)

5. 成果モニタリング

真のトランスフォーメーションを実現するためには、
高い目標かつ進捗状況が分かる具体的な目標を設定した上で、DX 目標をモニタリングすることが重要である。



DX 成果をモニタリングする仕組みの導入

DX 成果をモニタリングする仕組みを導入している、
DX に対して十分な成果を上げた企業において、

10% DX に対して十分な
成果を上げた企業

67%

90% DX に対する取り組み
が道半ばである企業

11%

DX に対して十分な成果を上げた企業のうち、**67%**の企業で
DX 推進に関わる成果・指標をモニタリングする仕組みがある。

うち
88%

DX 推進において十分に高い目標を設定している。

うち
77%

DX 推進度合いを評価するための適切な指標を設定できている。

Q. DX 推進に関わる成果・指標をモニタリングする仕組みがある

Q. DX 推進において十分に高い目標を設定している

Q. DX 推進度合いを評価するための適切な指標を設定できている (n=1,103)

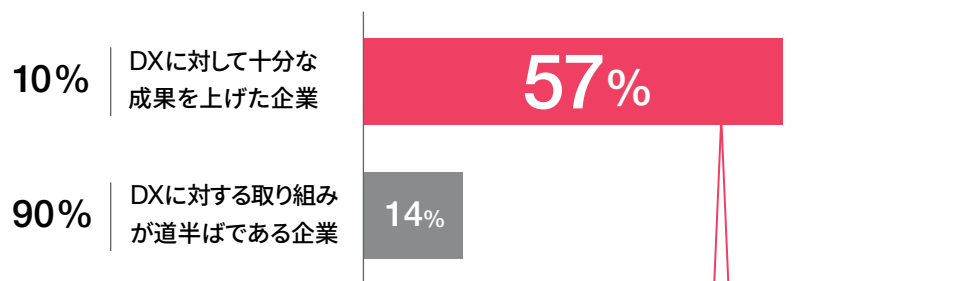
6. VoC／VoE活用

顧客や従業員の声を取り入れて、DX活動をブラッシュアップすることが重要である。

そのためには、顧客や従業員の声を収集・分析し、計画を柔軟に軌道修正するための仕組みづくりが必要となる。

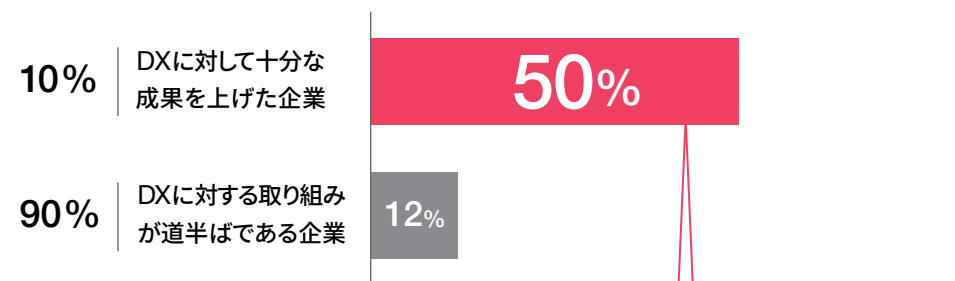


DX推進におけるVoC活用



DXに対して十分な成果を上げた企業のうち、
57%の企業はVoCを積極的に活用してDXを推進している。
また上記企業のうち、
77%はVoCを収集・分析するプロセスを仕組み化している。

DX推進におけるVoE活用



DXに対して十分な成果を上げた企業のうち、
50%の企業はVoEを積極的に活用してDXを推進している。
また上記企業のうち、
75%はVoEを収集・分析するプロセスを仕組み化している。

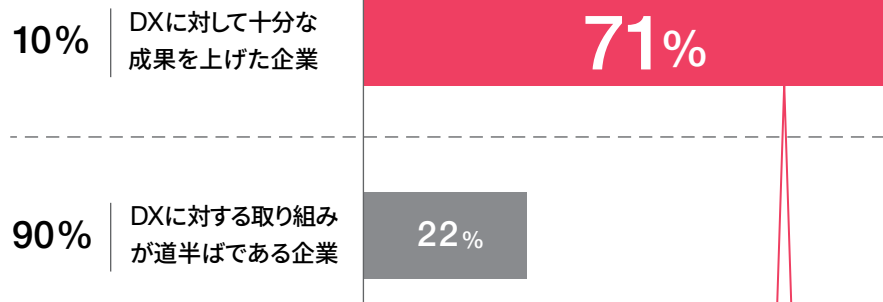
- Q. DXを推進する際に顧客の声を活用している
- Q. 顧客の声を収集・分析するための仕組みがある
- Q. DXを推進する際に従業員の声を活用している
- Q. 従業員の声を収集・分析するための仕組みがある (n=1,103)

7. イノベーション促進 (1/2)

DXが単なる業務改善にとどまらないよう、
社外も巻き込んだイノベーションの仕組み化やデザイン思考の活用が重要である。



イノベーション創出の仕組みがある



DXに対して十分な成果を上げた企業のうち、**71%**の企業において、
イノベーション創出に向けた何らかの仕組みがある。

イノベーション創出の仕組みがある、
DXに対して十分な成果を上げた企業において、

うち
90%

社内起業制度等の、自社社員のアイデアを活かして
イノベーション創出を促進する仕組みがある。

うち
79%

コーポレートベンチャー等の、
他企業と連携してイノベーション創出を促進する仕組みがある。

うち
75%

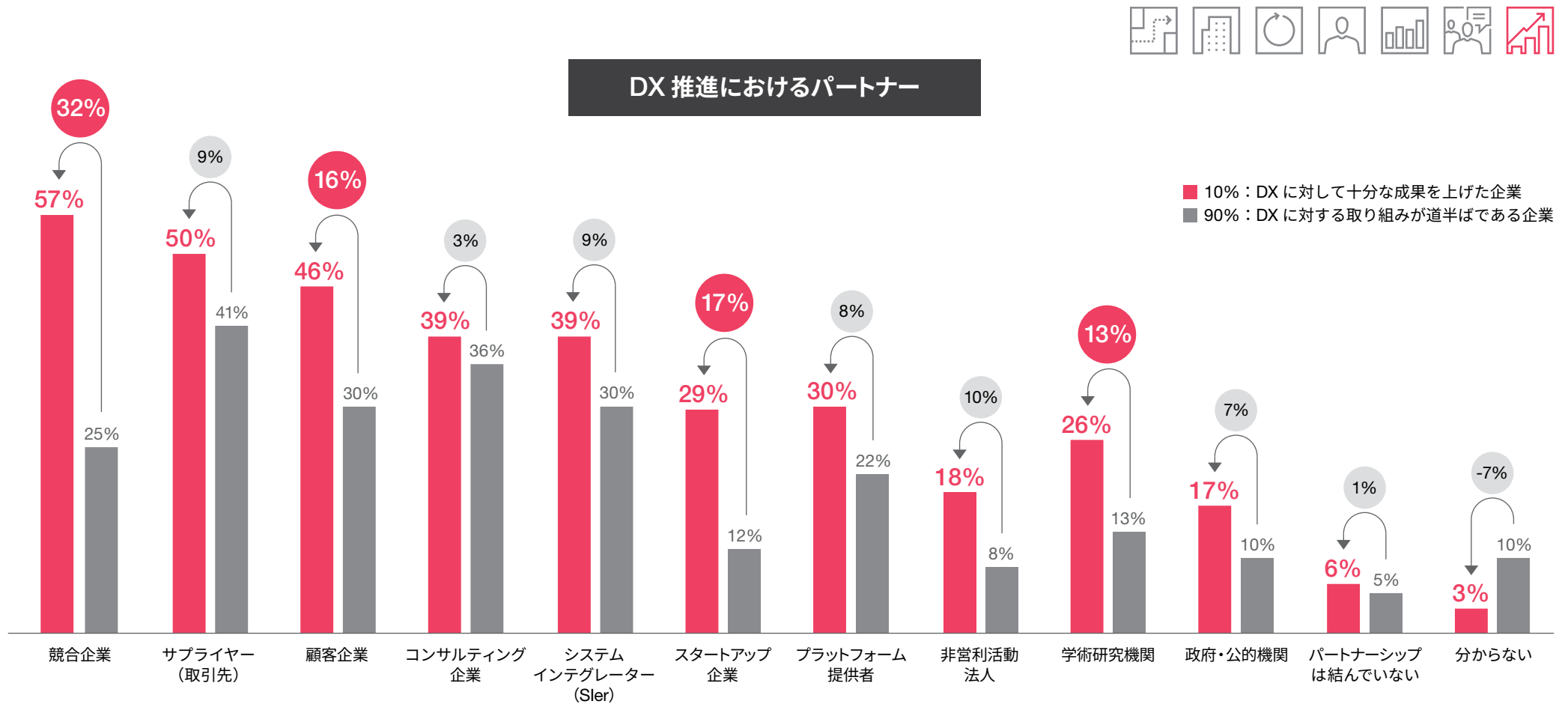
DX推進にデザイン思考※1を活用している。

- Q. 社内起業制度等の、自社社員のアイデアを活かしてイノベーション創出を促進する仕組みがある
- Q. コーポレートベンチャー等の、他企業と連携してイノベーション創出を促進する仕組みがある
- Q. DX推進においてデザイン思考を活用している (n=1,103)

※1：デザイン思考とは、デザイナーやクリエイターが業務で使う思考プロセスを活用し、
前例のない課題や未知の問題に対して最適な解決を図るための思考法

7. イノベーション促進 (2/2)

イノベーション創出には、自前主義を改め、
競合・顧客企業などとのエコシステム形成やオープンイノベーションを引き起こすことが重要である。



Q. DX 推進を強化するにあたりどのような関係者と連携していますか、あてはまるものを全てお選びください。(n=1,103)

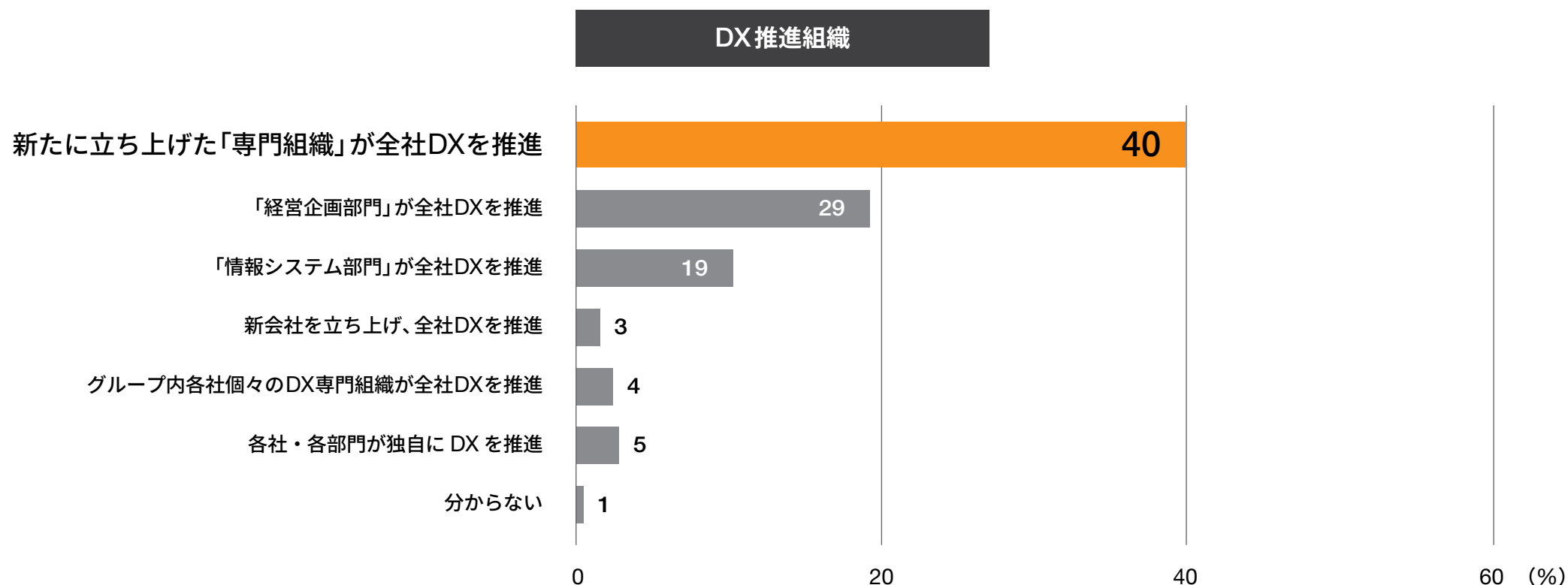
4

DXを推進する

全社横断組織 (DXMO) の
重要性

DX推進組織の存在

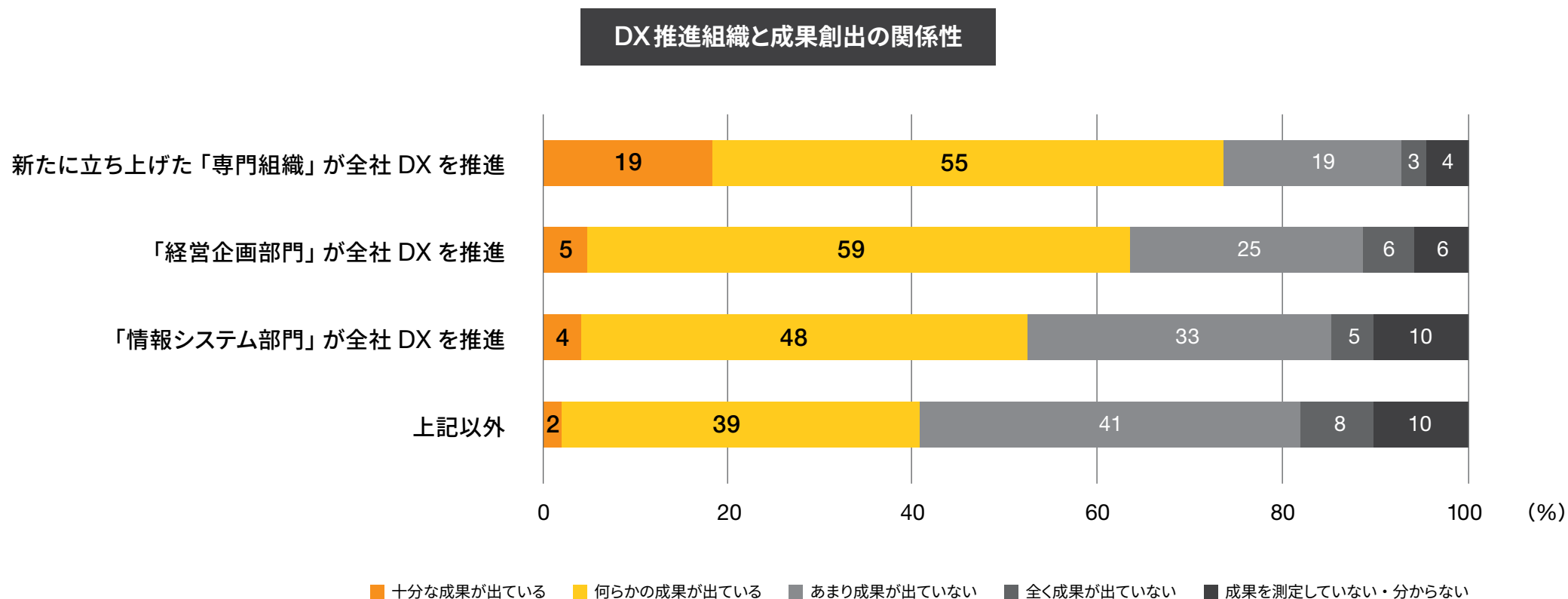
経営企画部門や情報システム部門など既存部門がDXの旗振り役を担う(兼務型)のではなく、「専門組織」を新たに立ち上げて全社DXに取り組む企業(回答者)が多い。



Q. あなたの会社では、あなたの会社におけるDXを推進する専門組織が設置されていますか？あてはまるものを1つお選びください。(n=1,103)

DX推進組織と成果創出の関係性

DXの成功確度を高めるためには、全社横断型DX専門組織を新たに立ち上げ、全社的な活動として推進することが重要である。

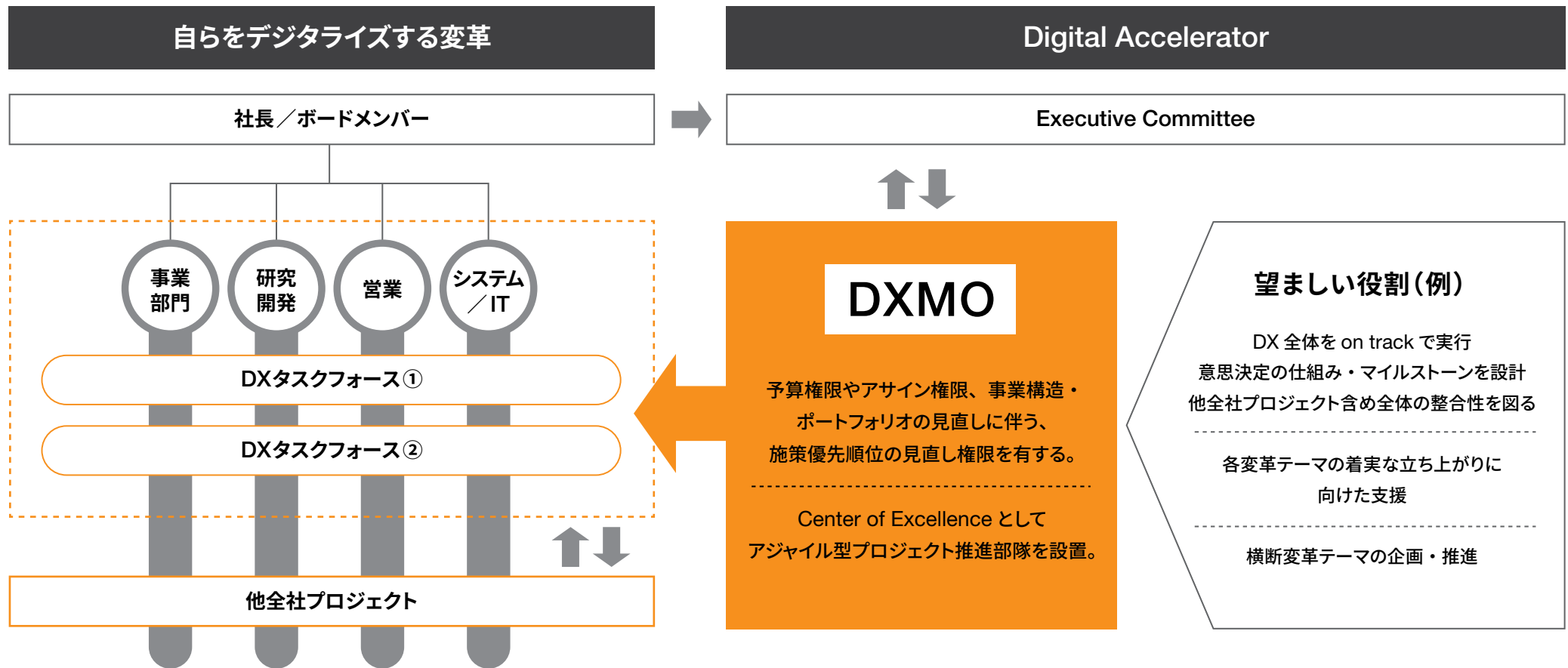


Q. あなたの会社では、あなたの会社における DX を推進する専門組織が設置されていますか？あてはまるものを 1 つお選びください。

Q. あなたの会社が取り組んでいる DX の全体的な成果として、あてはまるものをお選びください。(n=1,103)

全社DX／企業変革を成功に導くDXMOの存在

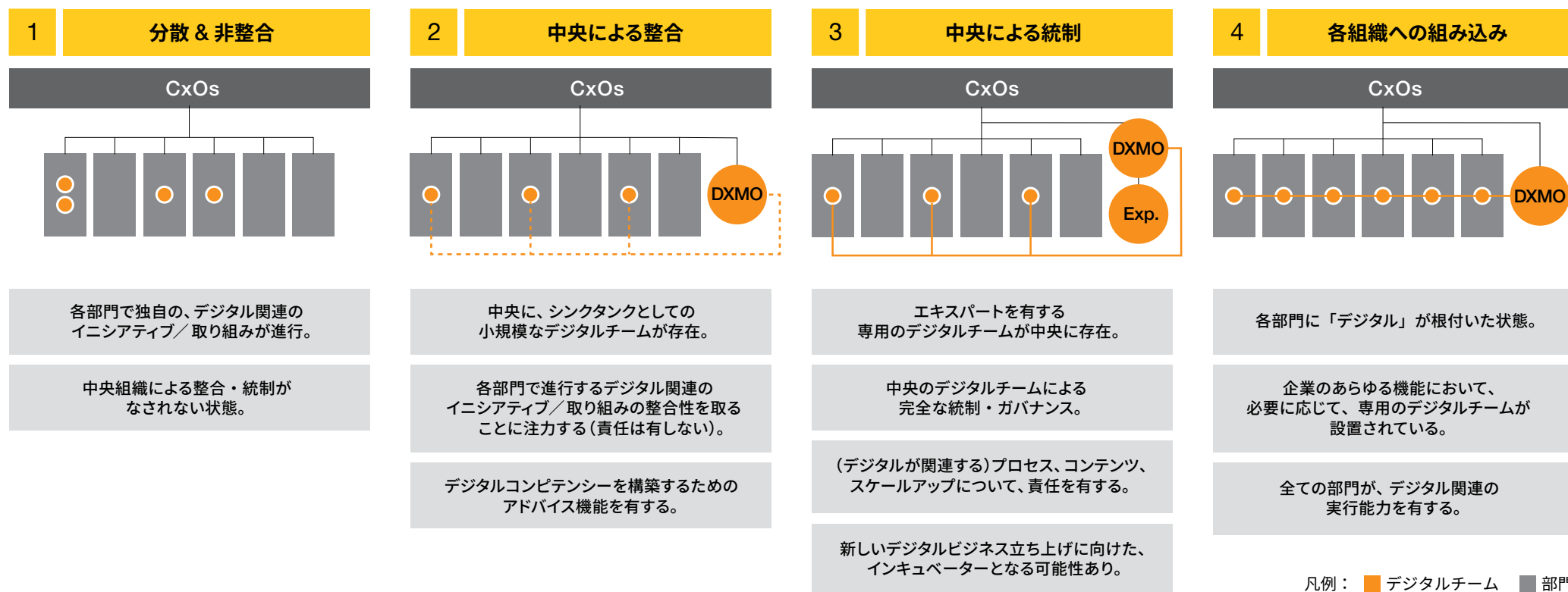
PwCでは、DXの司令塔を担う専門組織を「DXMO (Digital Transformation Management Office)」と定義している。DXMOは、さまざまな制約や経験不足などを解消し、全社DXを成功に導くために、アクティブかつ強力に変革を推進する役割を担う。



DX推進のオペレーティングモデルに応じたDXMOの役割

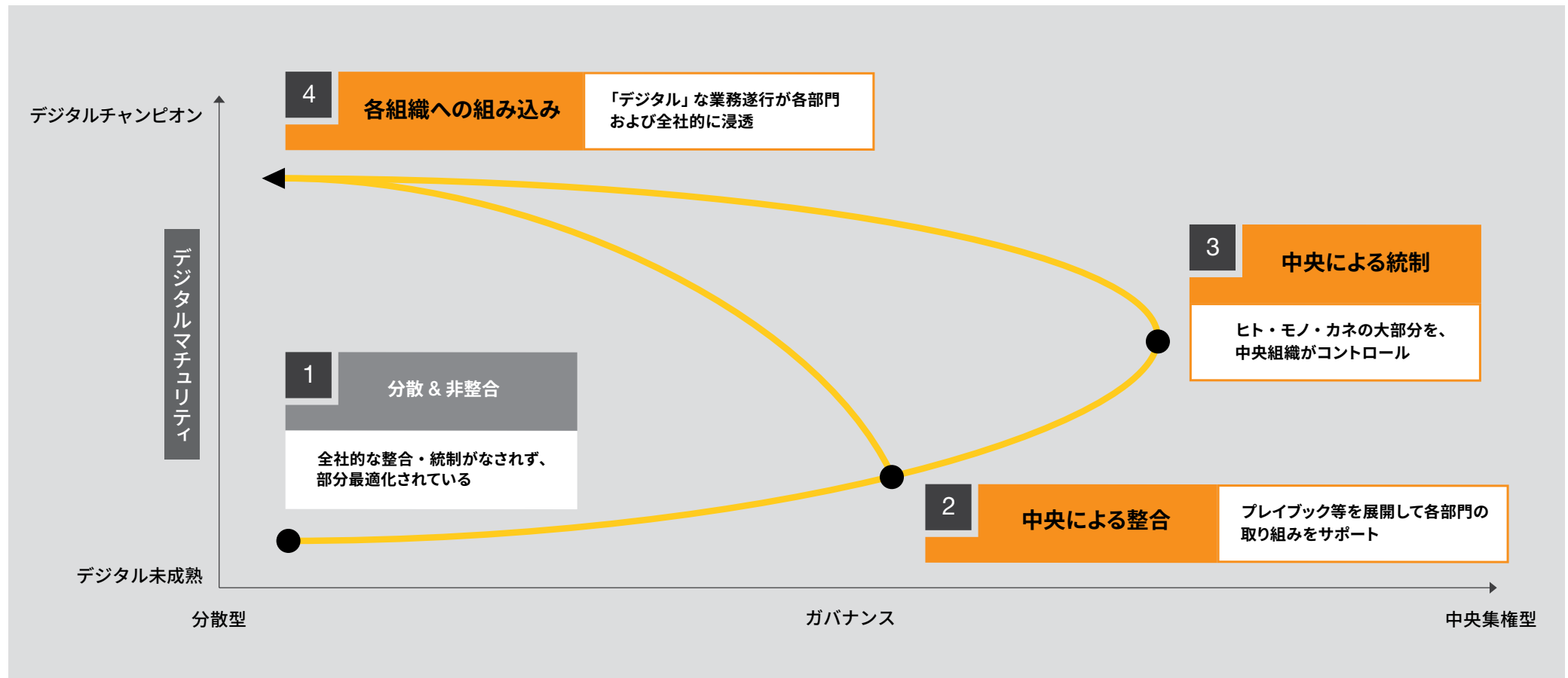
DX推進のオペレーティングモデルは4つのタイプに整理され、タイプに応じてDXMOの果たすべき役割が異なる。
将来的にはDXが各組織に根付いた状態(各組織への組み込み)を目指すべきである。

オペレーティングモデルの4タイプ



オペレーティングモデルの発展ステップ

DXが各組織に根付く(各組織への組み込み)までの間、DXMOは自社の特徴やDX進捗状況等を加味しながら、中央組織として統制を図る、もしくは全体整合を図る役割を選択・構築することが重要である。



【参考】中央統制型DXMOの主な機能

中央統制型DXMOの構築に向け、まずは具備すべき機能・タスクを明確化し、現状のDXMOとのGAPを分析し、不足する機能を拡充していく必要がある。



執筆者

武藤 隆是

Takayuki Muto

PwC コンサルティング合同会社

Transformation Strategy Partner

石浦 大毅

Daiki Ishiura

PwC コンサルティング合同会社

Transformation Strategy Senior Manager

川上 晶子

Akiko Kawakami

PwC コンサルティング合同会社

Transformation Strategy Senior Manager

高野 泰

Yutaka Takano

PwC コンサルティング合同会社

Transformation Strategy Manager

山田 樹

Itsuki Yamada

PwC コンサルティング合同会社

Transformation Strategy Associate

芳賀 琢也

Takuya Haga

PwC コンサルティング合同会社

Transformation Strategy Associate

PwC コンサルティング合同会社 Transformation Strategy

私たちは、製造・自動車・電機・通信・金融・小売・人材派遣など業界横断のサービスラインとして、各インダストリーの‘Strategy through Execution’を担当するプロフェッショナルチームです。CxOをはじめとした企業の変革リーダーとともに、既存の産業・企業の枠組みを超えて、新しい成長アジェンダの創造とサステナビリティの追求を両立させ、デジタルによる‘Disruption’の危機を乗り越えるためのコンサルティングを実践しています。

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/transformation.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japan グループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC あらた有限責任監査法人、PwC 京都監査法人、PwC コンサルティング合同会社、PwC アドバイザリー合同会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japan グループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwC は、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することを Purpose（存在意義）としています。私たちは、世界156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

発刊年月：2022年6月 管理番号：I202201-06

©2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.