



# 日本企業のDX推進実態調査2023

～未来を創る全社DXへの挑戦～



[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)



## 目次

- 1 本レポートの目的・調査概要 .....3
- 2 日本企業におけるDXの現在地 .....6
- 3 DXを加速させるためのキーアジェンダ ..... 15



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

- ・多くの日本企業が、DXを「自社の生き残りをかけた重要アジェンダ」と捉え積極的に取り組んでいる。しかし、欧米をはじめとするグローバル企業と比べてDXの取り組みが遅れており、その成功確率は低い状況である
- ・そこで本レポートでは、足元の日本企業におけるDXの取り組み状況を整理した上で、DXを成功に導くためのキーアジェンダを取り上げ、これからDXに着手する企業や、変革に向けてさらなるアクセルを踏みたいと考えている企業に対して提言を行う

## 調査概要

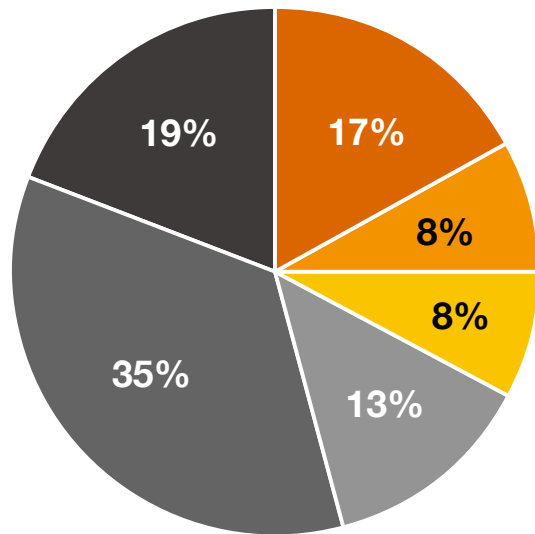
- ・2023年2月、DXを推進している日本企業（売上高10億円以上）管理職以上1,106名に対し、アンケート調査を実施（回答者属性詳細は後述）

---

※四捨五入の関係で、調査結果の総計が100%にならないものがあります。

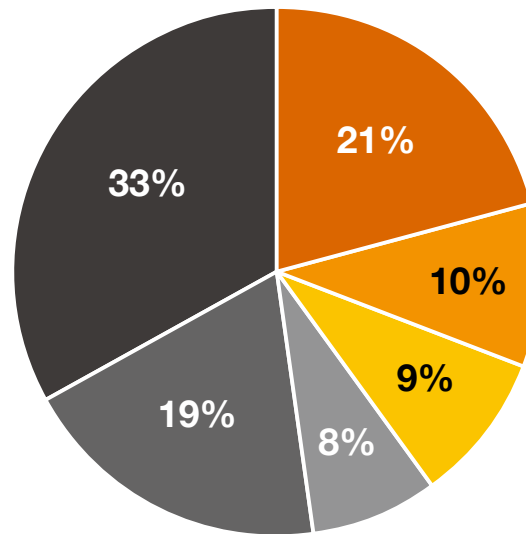
# 調査回答者（回答者所属企業）のセグメント・属性

回答者所属企業の売上高



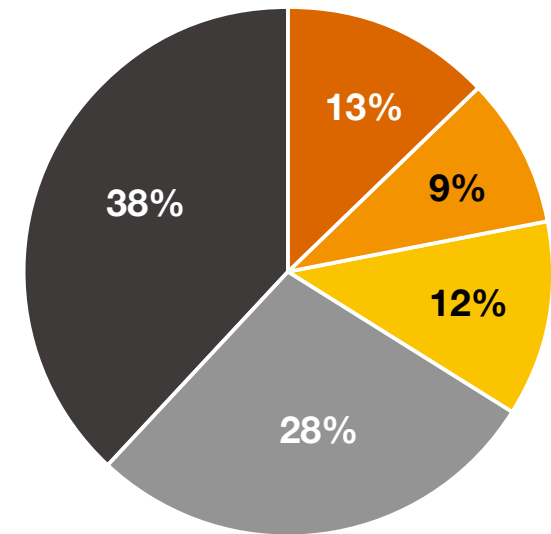
- 1兆円以上
- 5,000億円以上1兆円未満
- 3,000億円以上5,000億円未満
- 1,000億円以上3,000億円未満
- 100億円以上1,000億円未満
- 100億円未満

回答者所属企業の人数規模



- 10,000人以上
- 5,000人～9,999人
- 3,000人～4,999人
- 2,000人～2,999人
- 1,000人～1,999人
- ～999人

回答者所属企業の業種



- 情報・通信
- 小売・卸売・商社
- 金融・保険
- 製造
- サービス・インフラ

設問

- 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。  
 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=1,106)



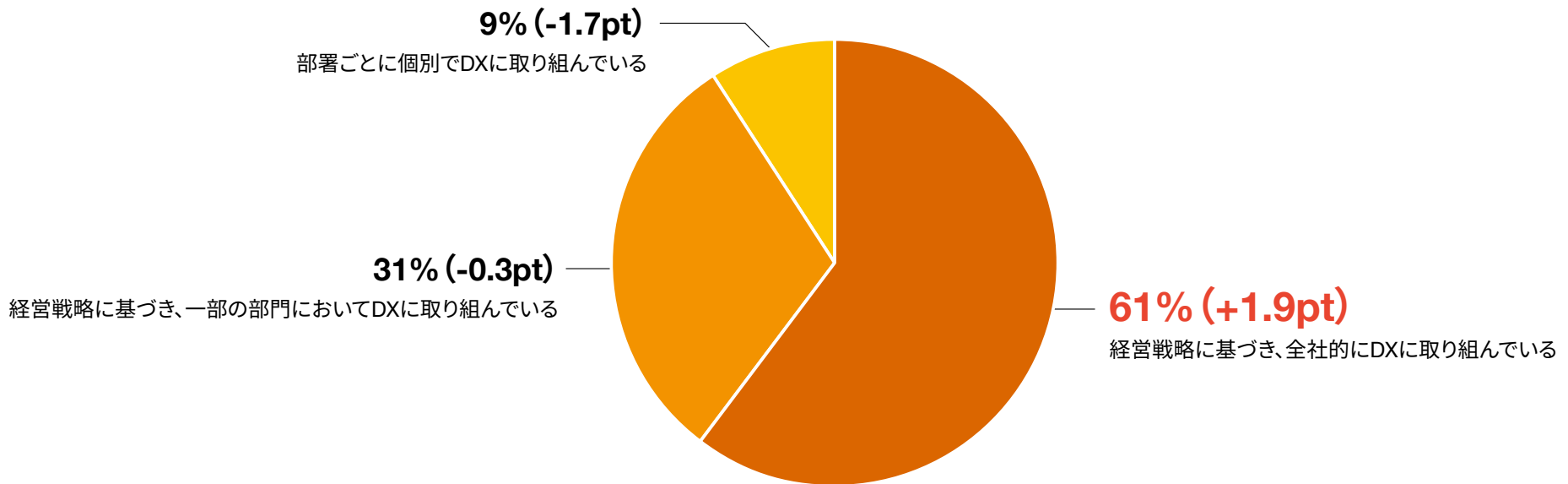
2

日本企業におけるDXの現在地

# DXの取り組み状況

60%強が「経営戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」と回答。  
昨年の結果からもわずかに増加しており、経営アジェンダとしての「全社DX」は引き続き、重要と言える。

DXの取り組み状況



## 設問

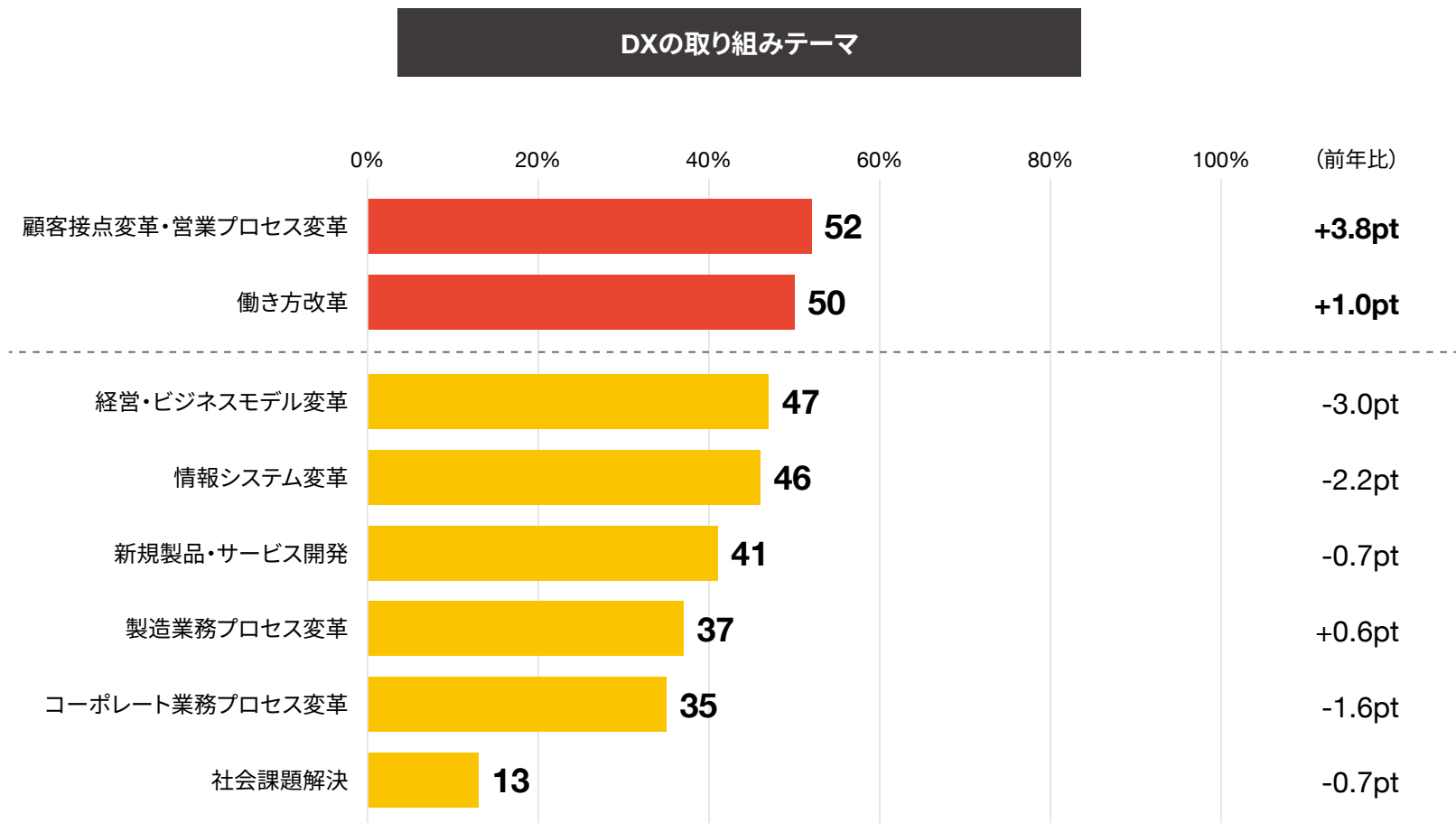
Q. あなたの勤務先企業／団体におけるDXへの取り組み状況について、あてはまるものをお選びください。

(n=1,106)

※カッコ内は前年比

# DXの取り組みテーマ

顧客接点や従業員変革の一環として、日本企業の半数超が「顧客接点変革・営業プロセス変革」や「働き方改革」に取り組んでいる。



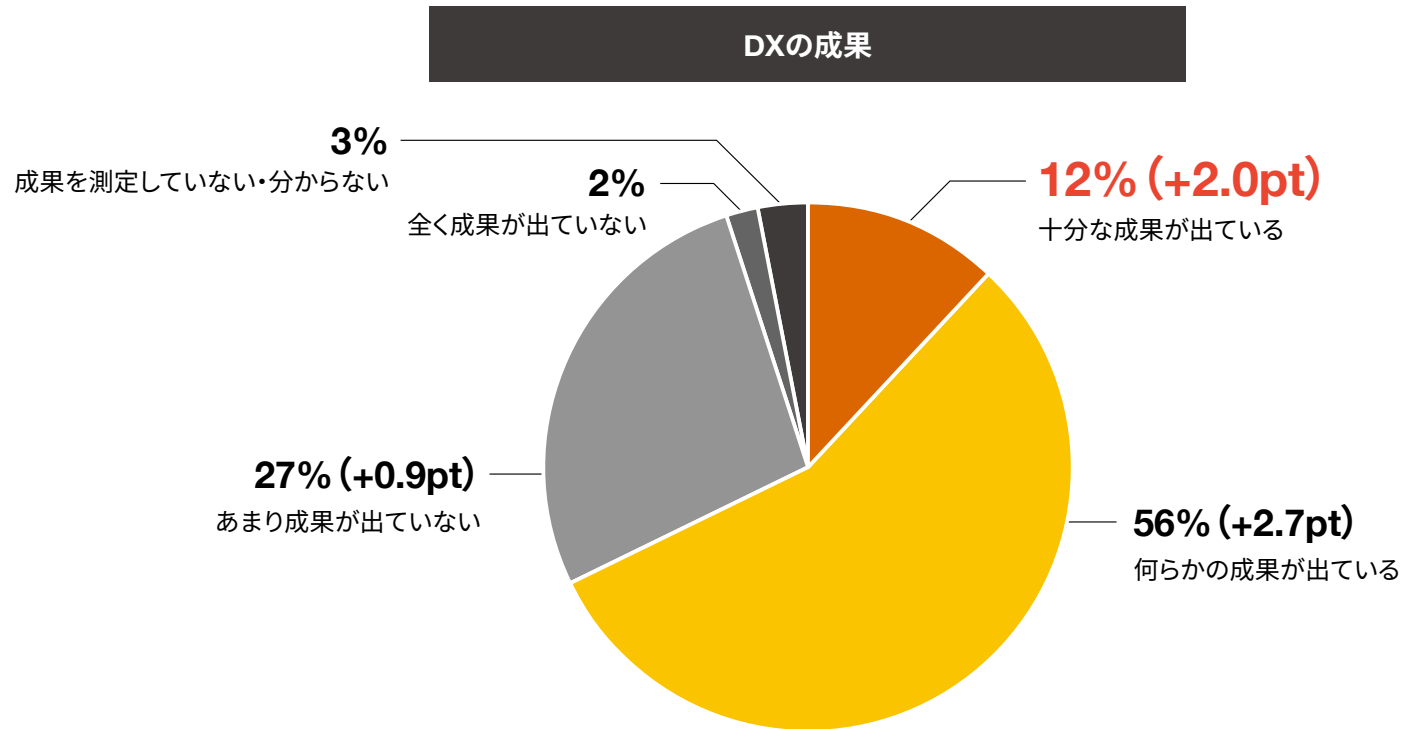
## 設問

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=1,106)



# DXの成果創出状況

日本企業が取り組む全社DXに関して、「十分な成果が出ている」と答える企業は約12%と、昨年同時期に比べて微増。「何らかの成果が出ている」の回答率を合計すると、約70%の企業がDXの取り組みに関して成果を獲得。



## 設問

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。

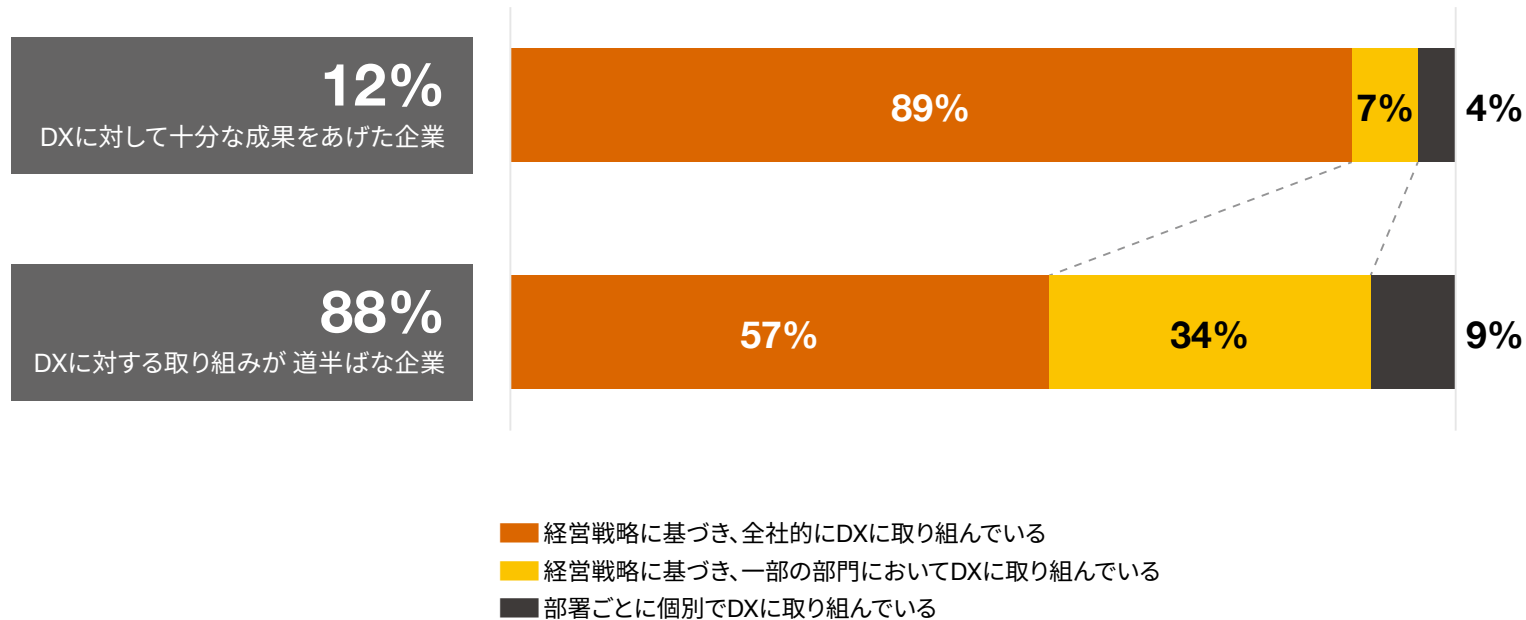
(n=1,106)

※ カッコ内は前年比

# DXの成果創出とDXの取り組み状況の関係

DXに対して十分な成果をあげたDX先行企業ほど、経営戦略に基づいた全社DXに仕立てている。  
いかにして、一部門が取り組むDXという状況を脱するかがカギ。

## DXの取り組み状況

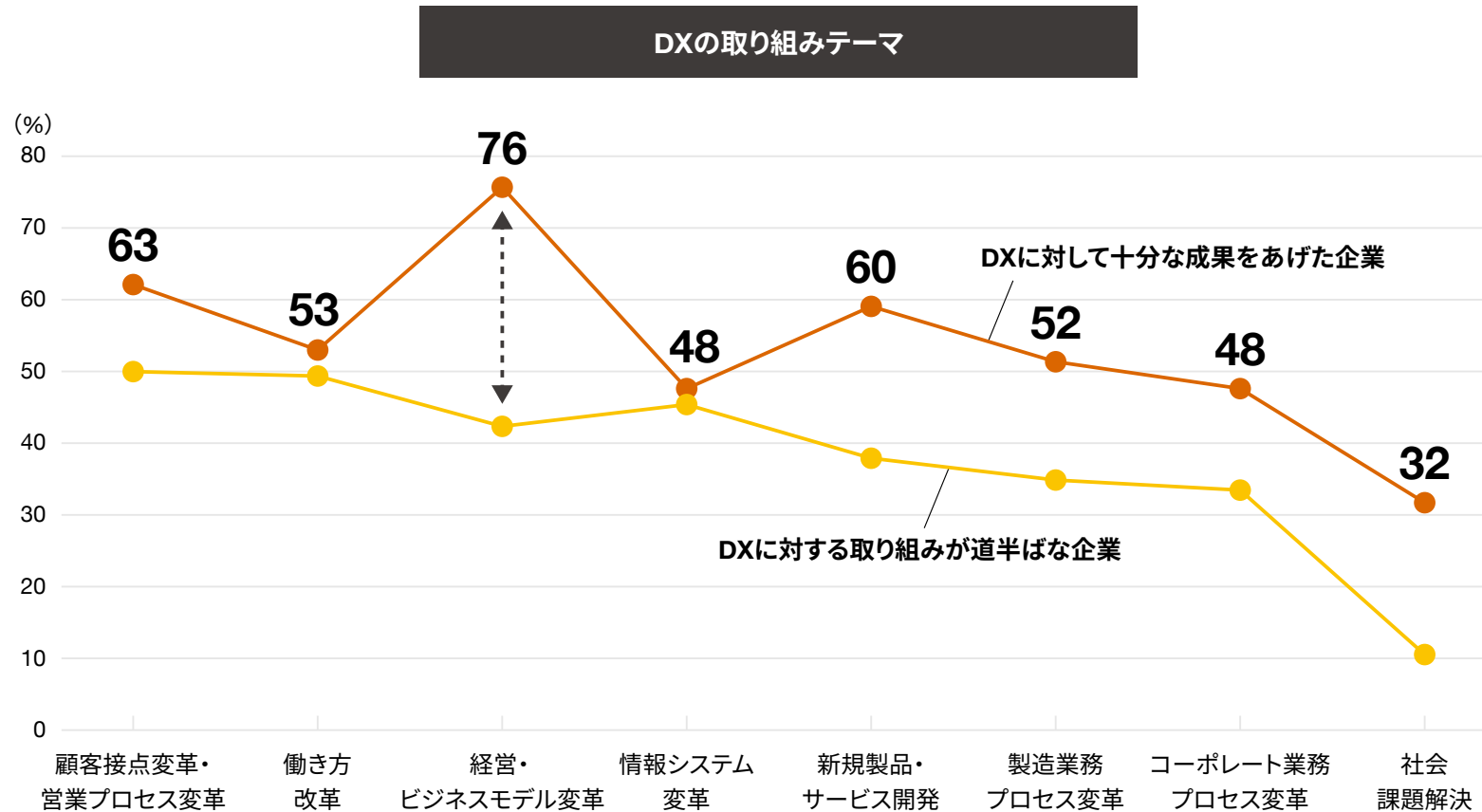


### 設問

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=1,106)

# DXの成果創出とDXの取り組みテーマの関係

また、DXに対して十分な成果をあげている企業は取り組むDXテーマが幅広く、DXを自社変革活動そのものと位置づけている様子。特に、経営・ビジネスモデル変革を重要な課題ととらえ実践している。



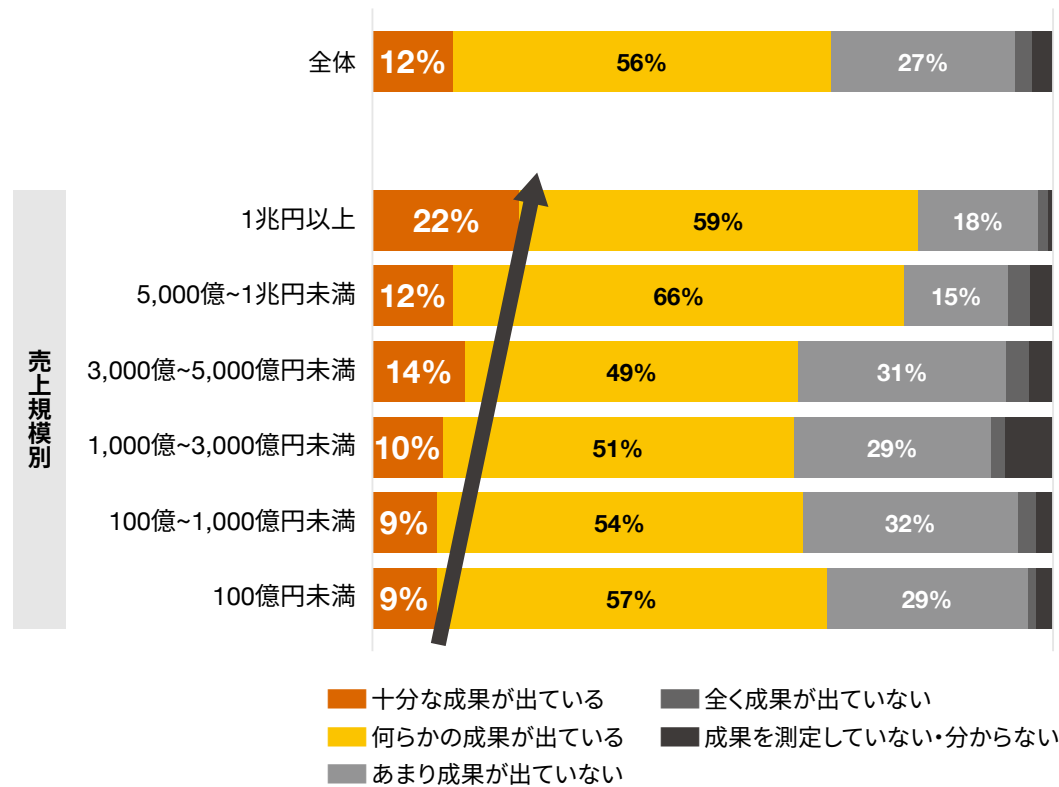
## 設問

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=1,106)

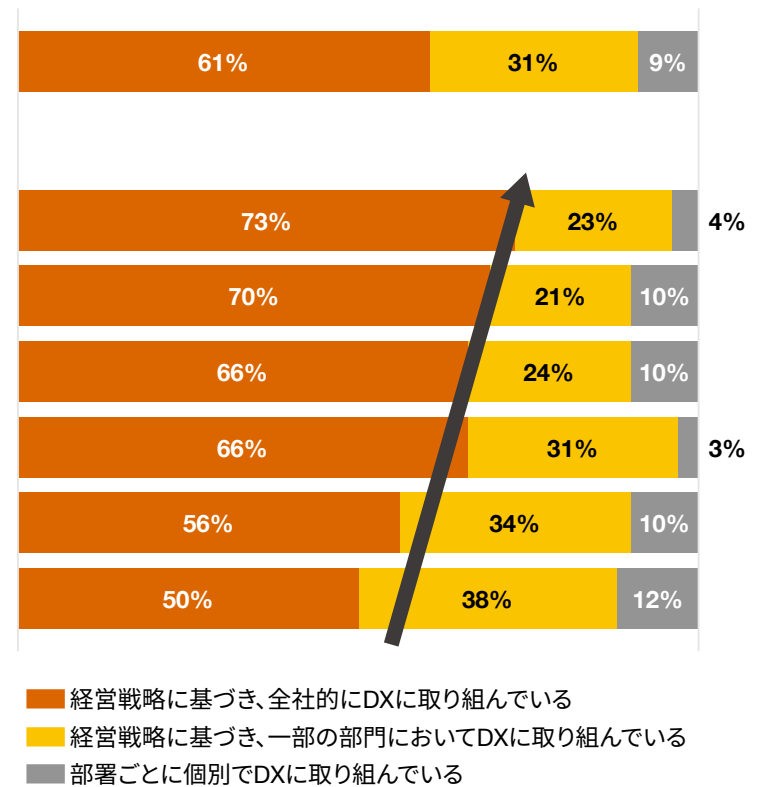
# DXの成果創出と企業規模

企業規模別に見ると、大企業ほど全社をあげたDXを推進しており、結果としてDX成果の獲得につながっている様子。

## DXの成果



## DXの取り組み状況

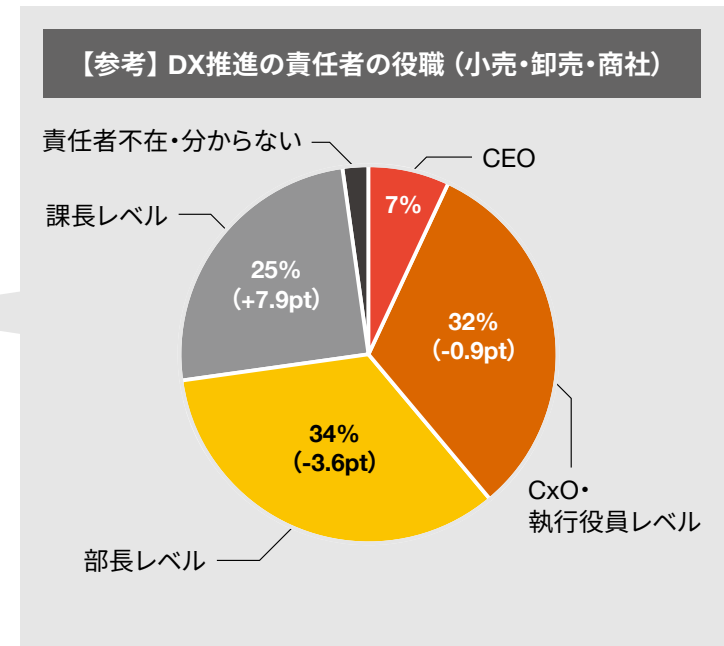
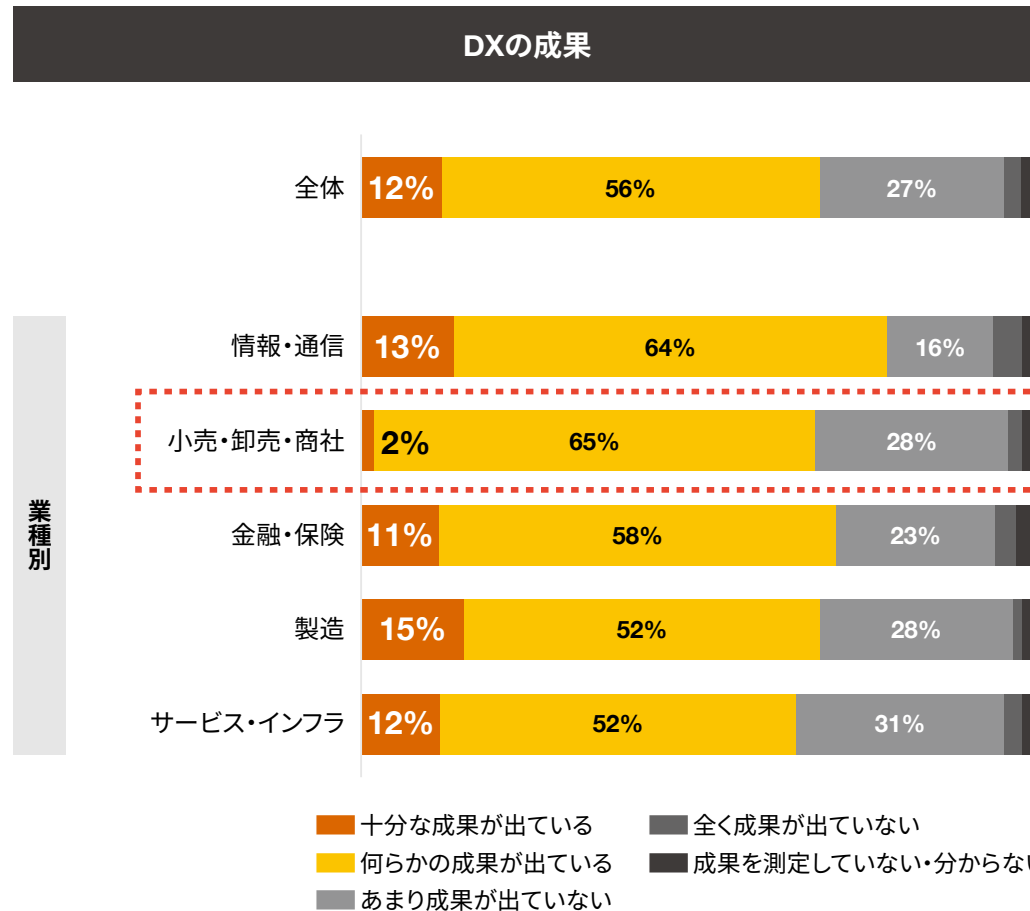


### 設問

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=1,106)

# DXの成果創出と業種間の違い

業種別では、小売・卸売・商社は他業種に比べてDXによる十分な成果が得られていない状況。  
同セグメントはDX推進の責任者が課長クラスに留まっている割合が高く、推進力の観点で他業種と比べ弱い可能性がある。



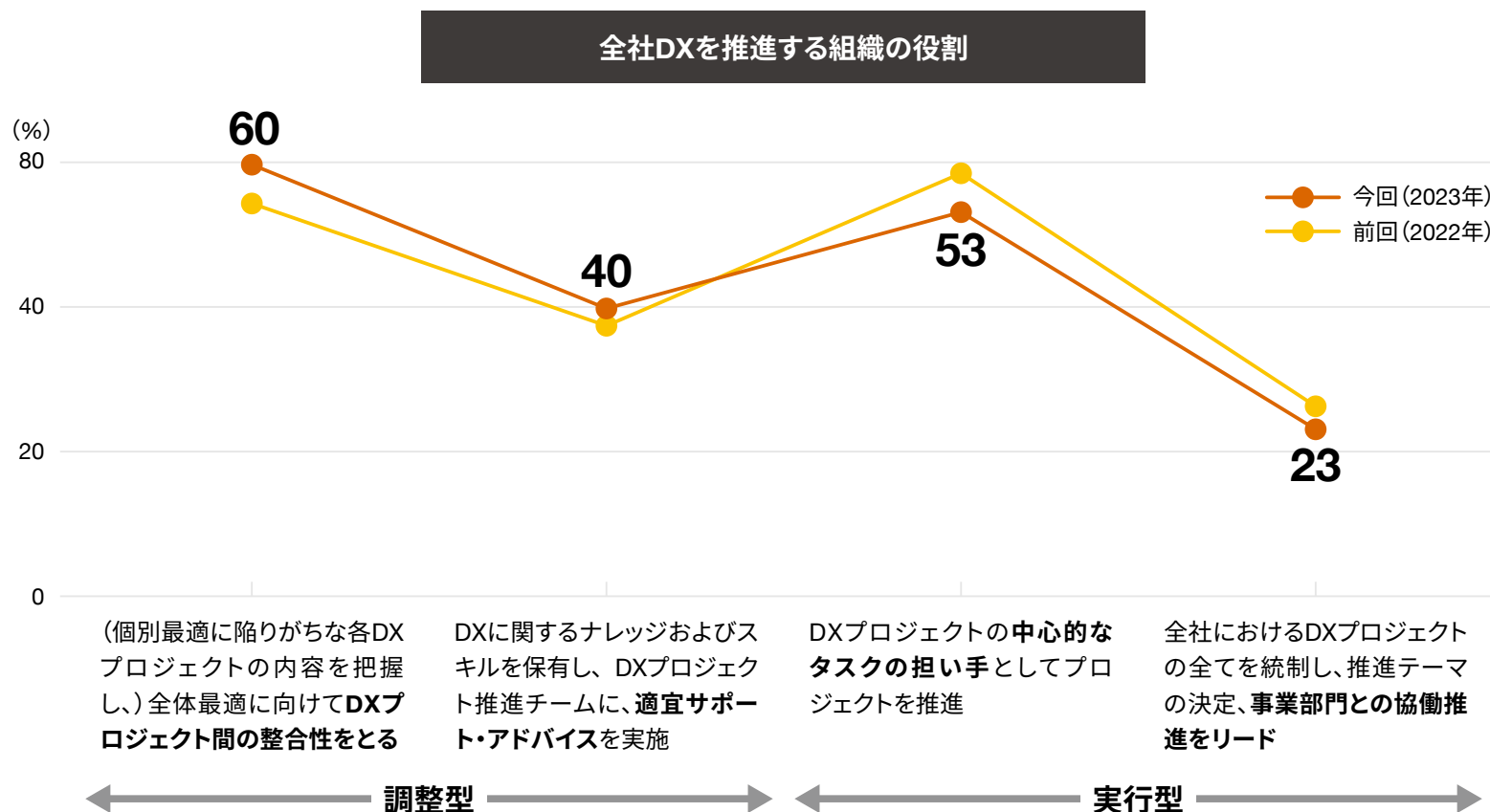
※カッコ内は全体比

## 設問

- 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。
- Q. あなたの会社において、全社におけるDX推進の責任者はどのような役職ですか？ あてはまるものをひとつお選びください。  
(n=1,106)

# 全社DXを推進する組織の役割

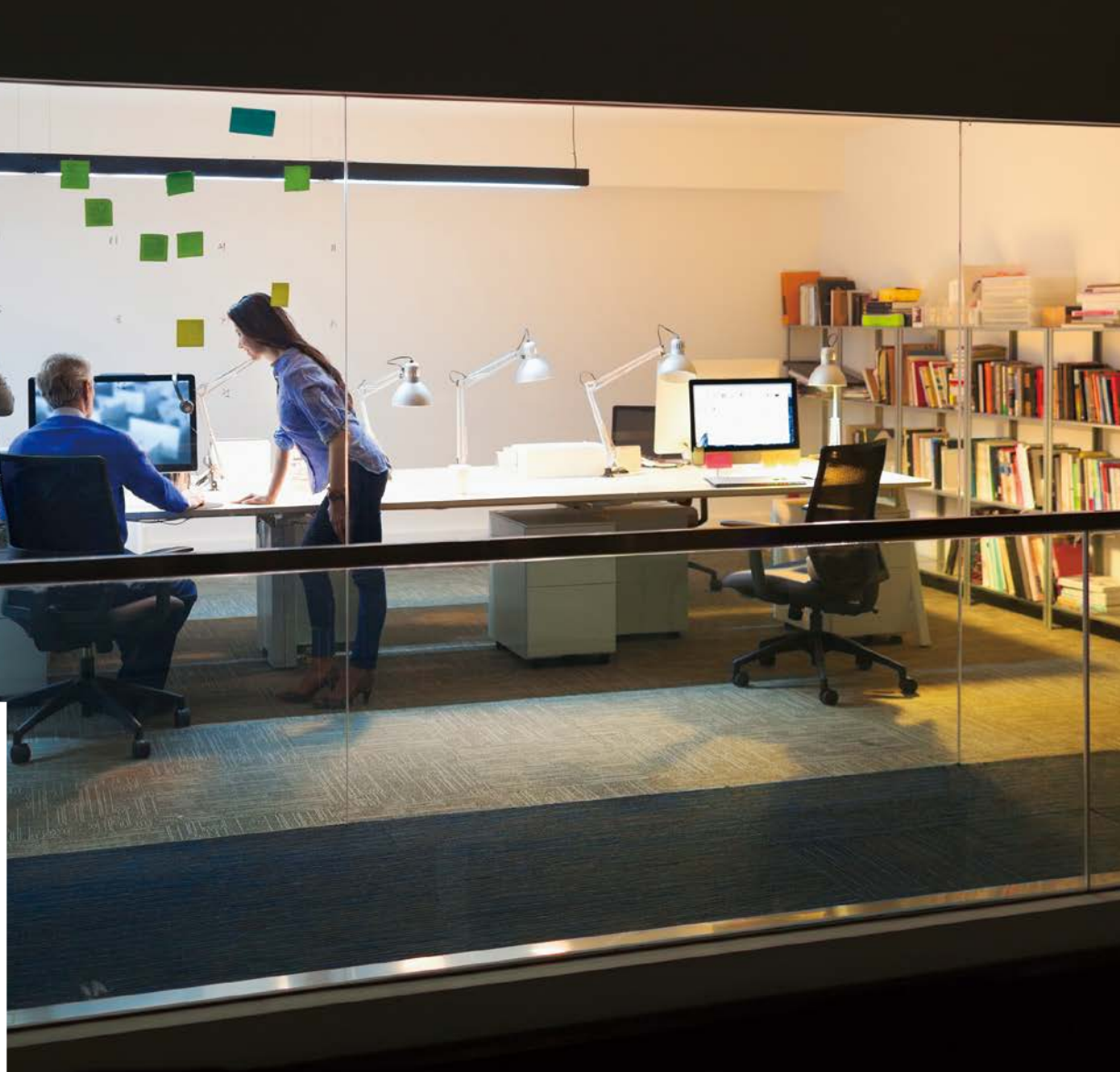
全社DXを推進する組織の役割は、実行型から調整型に移行傾向。DXを推進する専門組織の役割は、「全体最適に向けてDXプロジェクト間の整合性をとる」ことが増加する一方で、「DXプロジェクトの中心的なタスクの担い手としてプロジェクトを推進」や「全社におけるDXプロジェクトの全てを統制し、推進テーマの決定、事業部門との協働推進をリード」は減少。



## 設問

- 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？あてはまるものをひとつお選びください。
- 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=1,106)

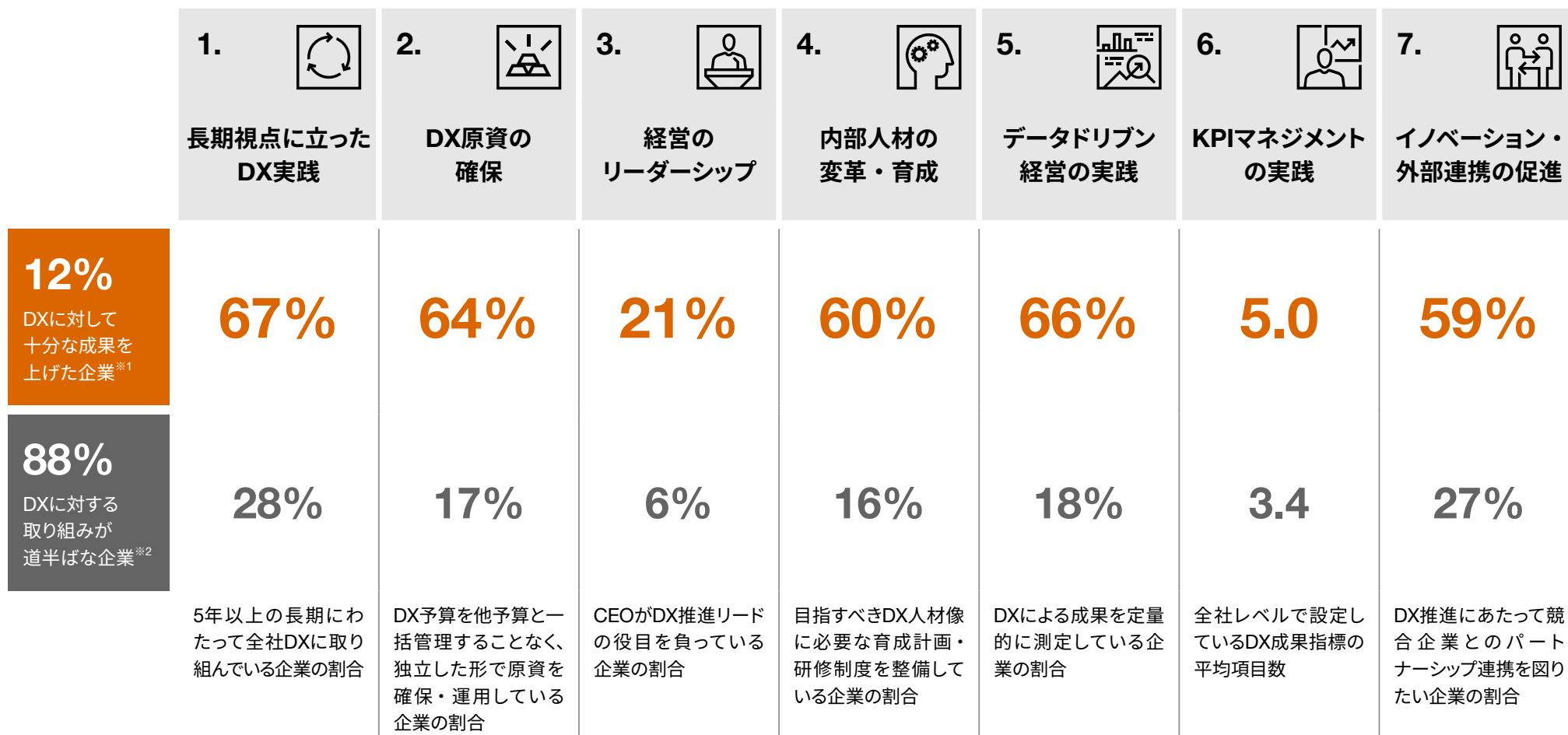
3



DXを加速させるためのキーアジェンダ

# 2023年調査から見た重要なポイント（サマリ）

全社DXに対して十分な成果をあげている企業とそうではない企業の大きな違いは7点。  
今後の全社DX推進力の観点で他業種と比べ弱い可能性がある。



※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

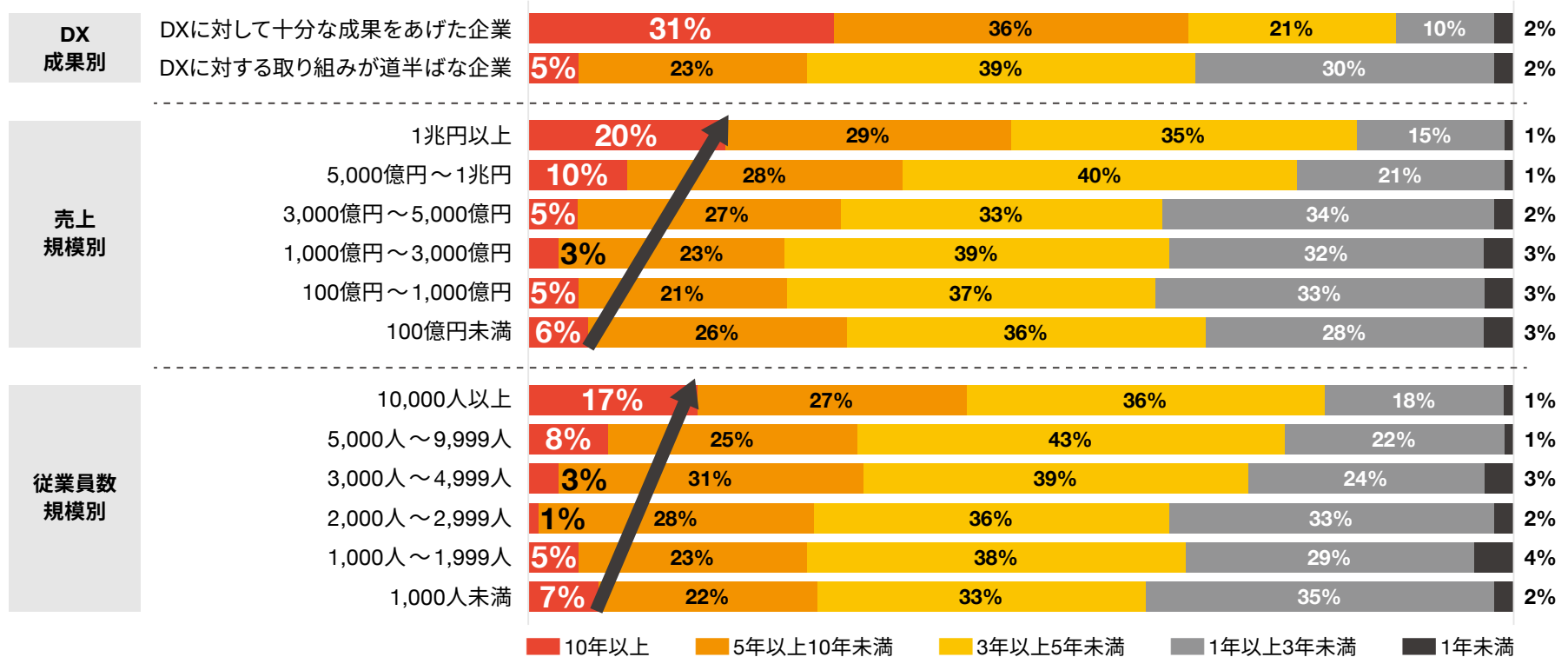


# 1.長期視点に立ったDX実践



DXの成果創出までの道のりは長く、短期的な成功にとらわれず、継続的にDXに取り組むことが重要。また、売上規模や従業員数規模の多い大企業ほど長くDXに取り組んでいる様子。

DXの取り組み期間



## 設問

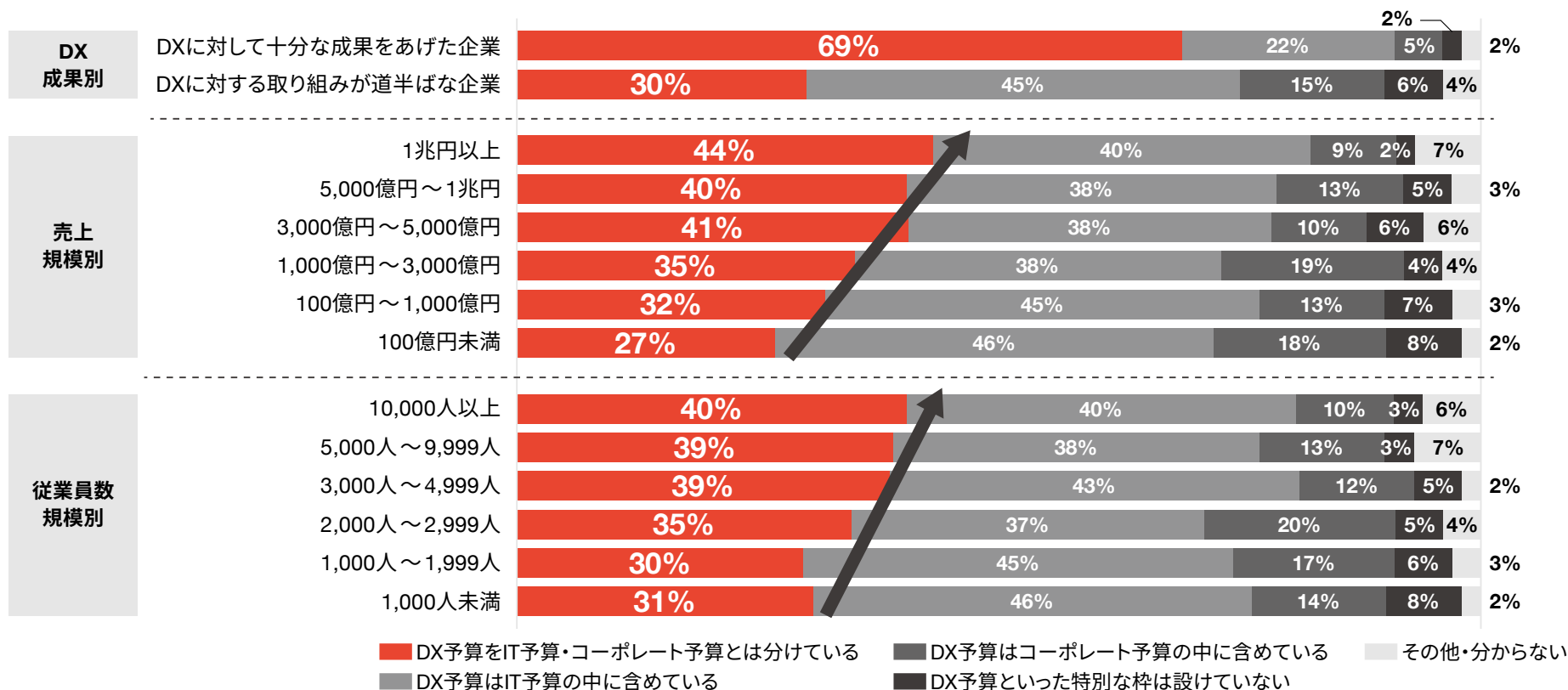
- Q. あなたの会社が取り組んでいるDXの全体的な成果として、あてはまるものをお選びください。
  - Q. あなたの会社では、DXの取り組みをどれくらいの期間推進されていますか？あてはまるものをひとつお選びください。
  - Q. あなたの勤務先企業／団体の売上高（直近の単体決算）をお聞かせください。
  - Q. あなたの勤務先企業／団体の従業員数（単体）をお聞かせください。
- (n=1,106)

## 2. DX原資の確保



DXが長期的な変革プログラムと認識した上で、予算をIT・コーポレートなど他予算と区別し、変革原資として独立確保することが求められる。なお、大企業ほどDX予算を明確に区分している。

DX予算の予算執行



### 設問

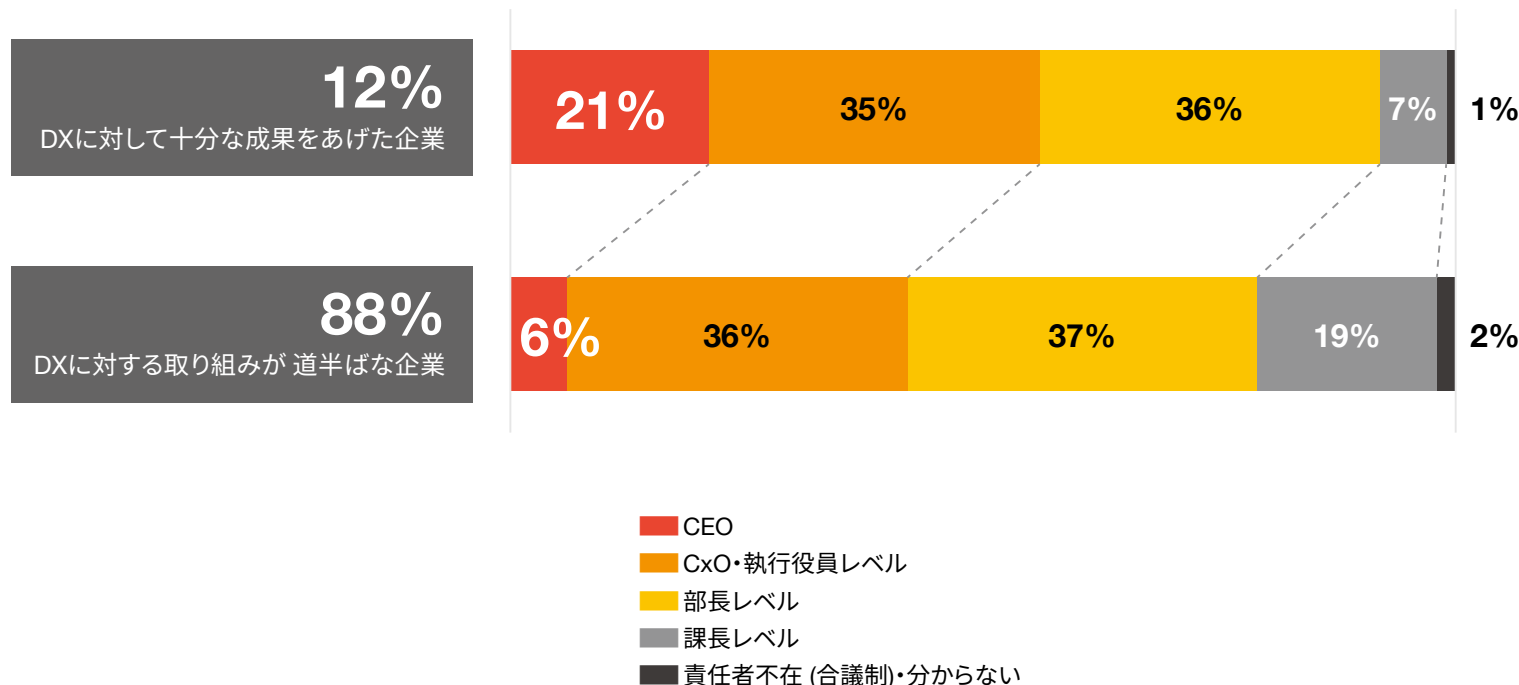
- Q. あなたの会社が取り組んでいるDXの全体的な成果として、あてはまるものをお選びください。
- Q. あなたの会社では、DX予算を、IT予算やコーポレート予算（経営戦略・経理・人事他）などとは分けて予算執行できるようにしていますか？
- Q. あなたの勤務先企業／団体の売上高（直近の単体決算）をお聞かせください。
- Q. あなたの勤務先企業／団体の従業員数（単体）をお聞かせください。

### 3. 経営のリーダーシップ (1/4) : CEOによるDX推進



DXに対して十分な成果をあげた企業ほど、CEOが推進リードの役目を負っている傾向が強い。DX完遂にあたっては経営層としてのコミットメントが求められる。

全社におけるDX推進の責任者の役職



設問

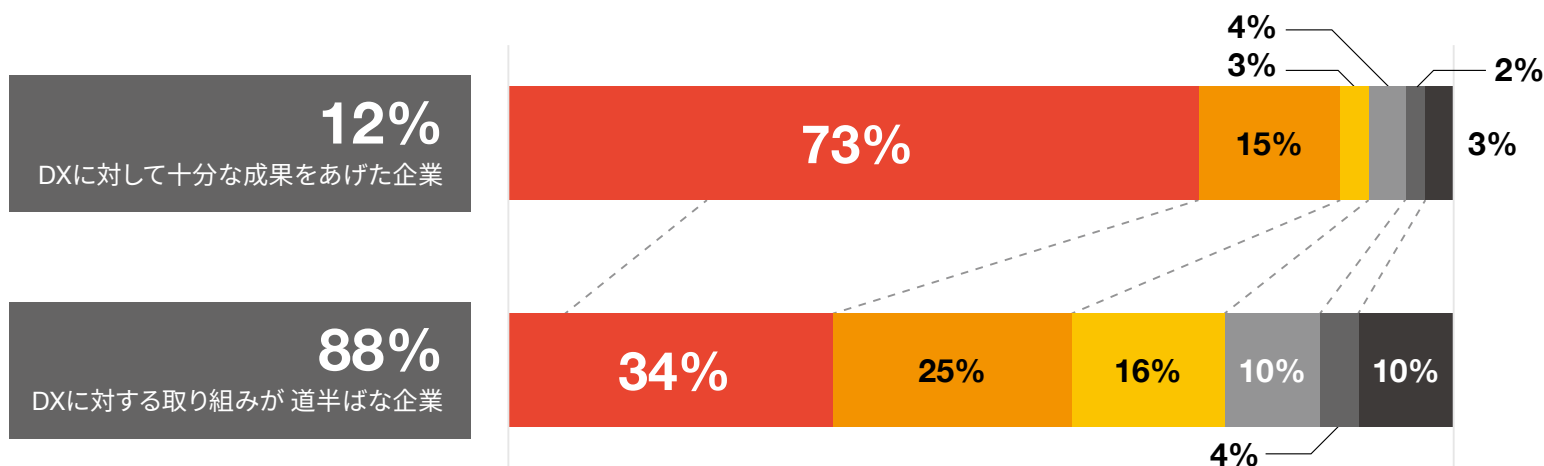
- Q. あなたの会社が取り組んでいるDXの全体的な成果として、あてはまるものをお選びください。
- Q. あなたの会社において、全社におけるDX推進の責任者はどのような役職ですか？あてはまるものをひとつお選びください。(n=1,106)

### 3. 経営のリーダーシップ (2/4) : 現場任せではないDX推進



DXに対して十分な成果をあげた企業ほど、従業員任せ一辺倒のDX推進ではなく、CxO・執行役員がDX戦略を理解した上で自ら参画・リードしている状況。

CxO・執行役員レベルのDX戦略への理解・参画度合い



- ほぼ全てのCxO・執行役員が理解して参画している
- 多くのCxO・執行役員が理解して参画している
- ある程度のCxO・執行役員が理解して参画している
- 一部のCxO・執行役員が理解して参画している
- CxO・執行役員が理解も参画もしていない
- 分からない

設問

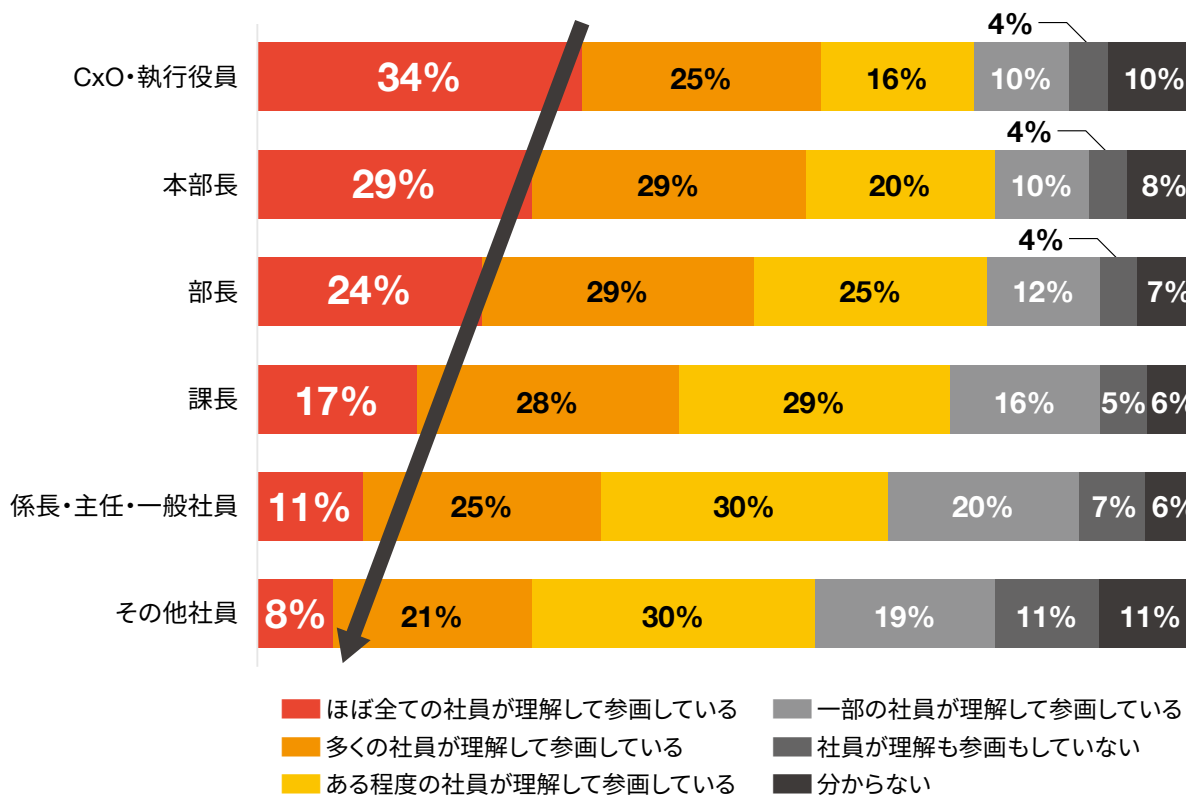
- Q. あなたの会社が取り組んでいるDXの全体的な成果として、あてはまるものをお選びください。
- Q. 全社のDX戦略・計画に対する理解や、DXへの参画度合いについて、役職レベル別にあてはまるものをお選びください。  
(n=1,106)

### 3. 経営のリーダーシップ (3/4) : 現場によるDX実践の重要性



DXに対して十分な成果があげられていない企業ほど、現場（課長以下）のDXに対する理解度や参画度が落ち込む傾向があり、現場の巻き込み施策も合わせて検討することが重要。

DXに対する取り組みが道半ばな企業におけるDX戦略への理解・参画度合い(役職別)



設問

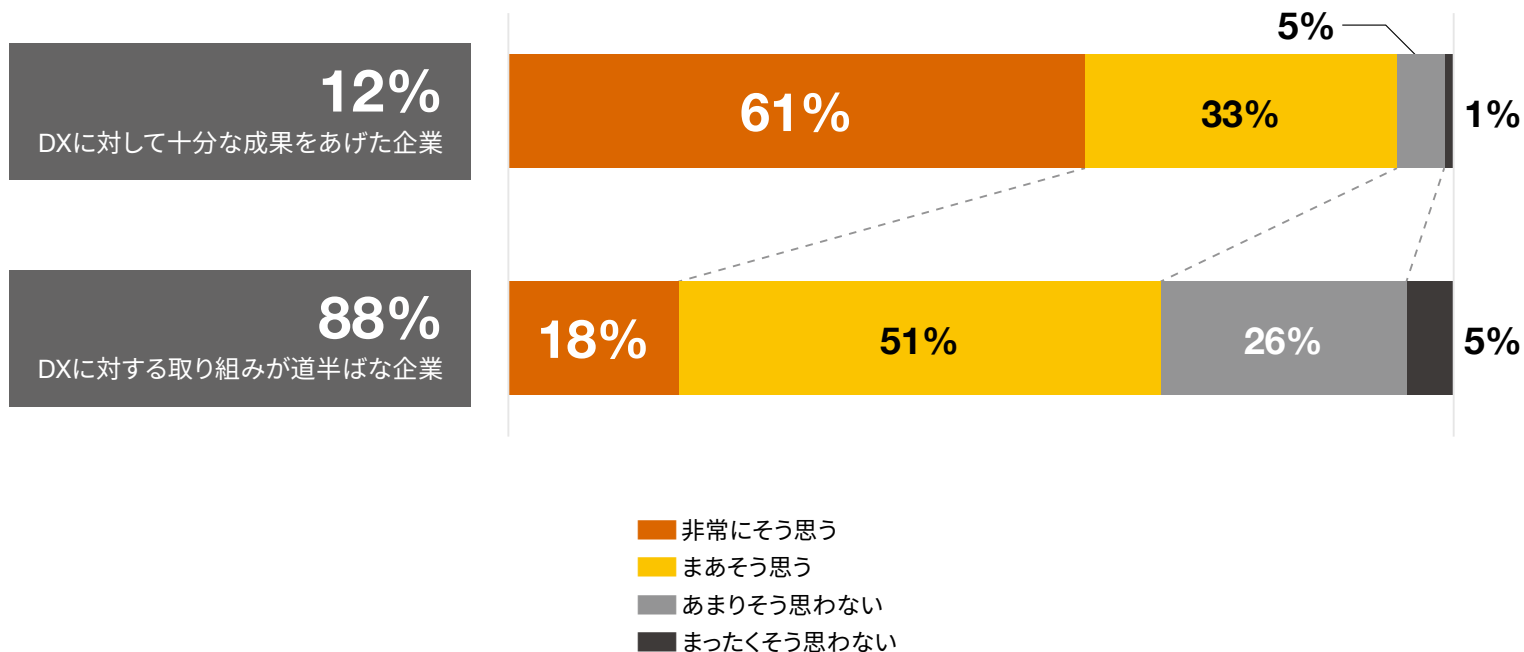
- Q. あなたの会社が取り組んでいるDXの全体的な成果として、あてはまるものをお選びください。
- Q. 全社のDX戦略・計画に対する理解や、DXへの参画度合いについて、役職レベル別にあてはまるものをお選びください。  
(n=1,106)

### 3. 経営のリーダーシップ (4/4) : 現場と経営層とのコミュニケーションの重要性



DXに対する取り組みが道半ばな企業ほど、経営層からDXビジョンおよびDX戦略が全社員向けに十分に発信されていない割合が高い。現場が納得してDXに取り組むためには、経営層からの情報発信が必要不可欠。

経営層からDXビジョンおよびDX戦略が全社員向けに十分に発信されているか？



- 非常にそう思う
- まあそう思う
- あまりそう思わない
- まったくそう思わない

設問

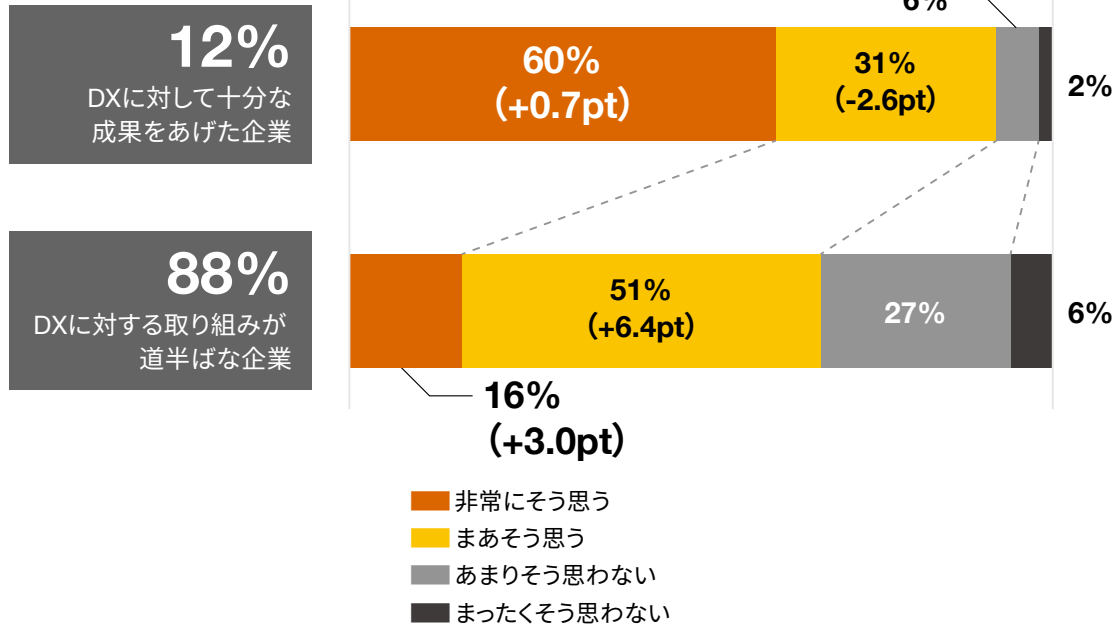
- Q. あなたの会社が取り組んでいるDXの全体的な成果として、あてはまるものをお選びください。
- Q. DX推進に関する以下の項目について、あなたの会社にあてはまるものをお選びください。  
(n=1,106)

# 4. 内部人材（従業員）の変革・育成

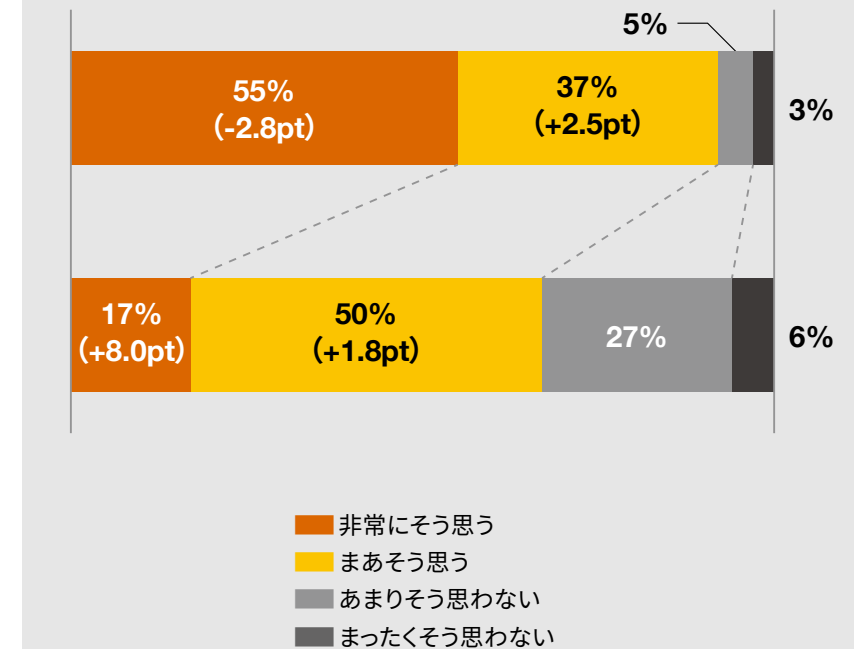


この1年の取り組みの中で、多くの日本企業が、DXの担い手となる従業員の育成に積極的に取り組んできた。一方で、DXに対して十分な成果をあげた企業とそうではない企業とのGAPはまだ大きく、継続的な取り組みが求められる。

## 目指すべきDX人材像に向けた育成計画・研修制度が整備されているか？



## 【参考】目指すべき人材像・スキルの定義が行われているか？



### 設問

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。

Q. DX推進に関する以下の項目について、あなたの会社にあてはまるものをお選びください。

(n=1,106)

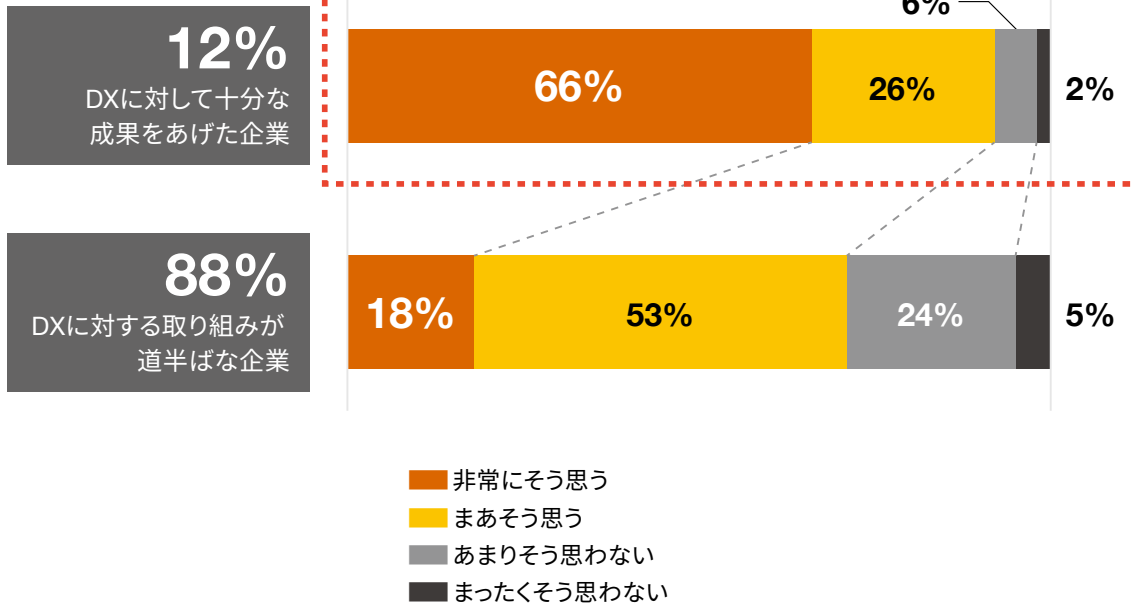
※ カッコ内は前年比

# 5. データドリブン経営の実践 (1/2)

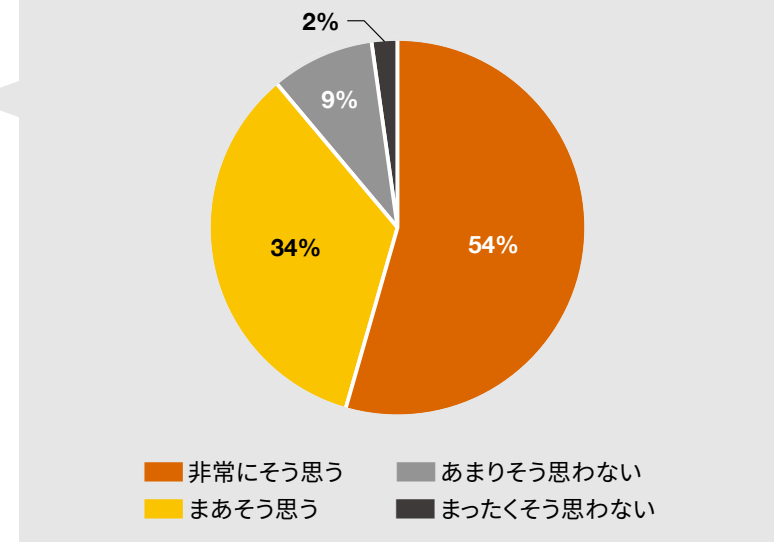


DXに対して十分な成果をあげた企業ほど、「DXによる成果を定量的に測定している」割合が高く、データドリブン経営の重要性を理解した上で取り組んでいる。結果、データ分析による意思決定の高度化を実現。

## DXによる成果を定量的に測定しているか？



## データ分析による意思決定の高度化が実現できているか？



### 設問

- 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。
- Q. あなたの会社において、全社におけるDX推進の責任者はどのような役職ですか？ あてはまるものをひとつお選びください。  
(n=1,106)

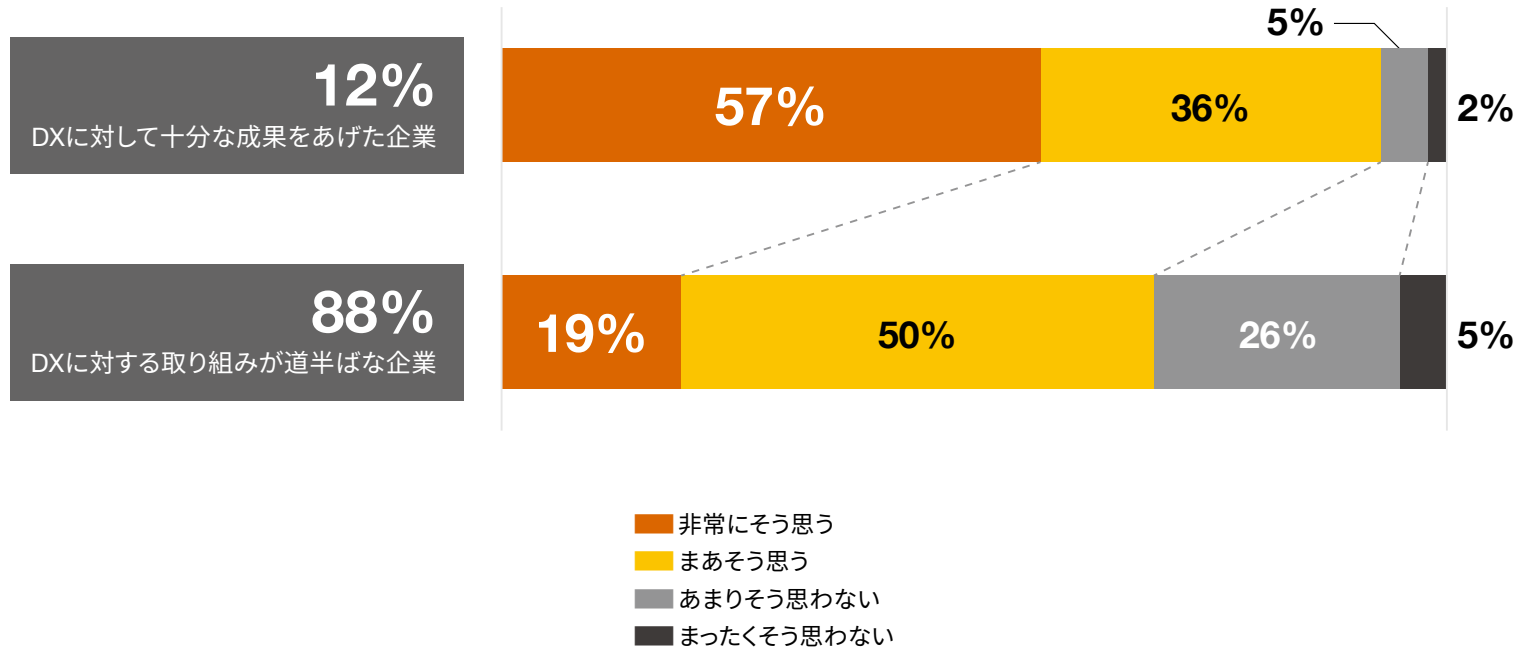


# 5. データドリブン経営の実践(2/2) : 基幹システムの重要性



データ分析による意思決定の高度化を実現するにあたり、DXに対して十分な成果をあげた企業ほど基幹システム（ERP、CRMなど）の導入・刷新やデータおよび活用基盤を整備。全社変革の土台づくりとしての思い切った投資も必要では？

データ利活用に向けた基幹システム(ERP、CRMなど)の導入・刷新をしているか？



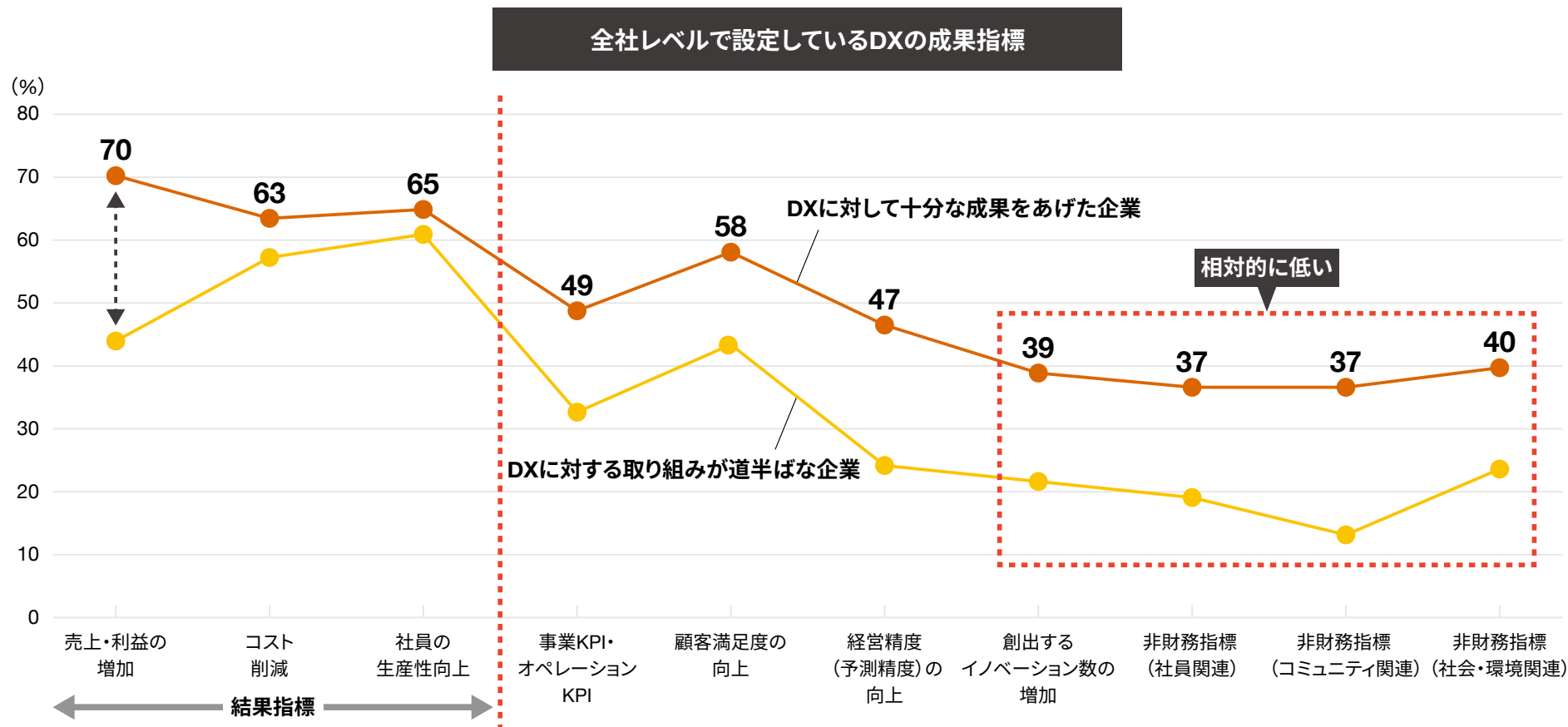
設問

- 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。
- Q. データドリブン経営/経営モニタリングに関する以下の項目について、あなたの会社にあてはまるものをお選びください。(n=1,106)

# 6. KPIマネジメントの実践



売上・利益に代表される結果指標のみならず、先行指標（データドリブンマネジメントにつながる経営・予測精度向上など）をKPIマネジメントの中に組み込むことがDXを成功に導くための要因になっている。ただし、非財務指標やイノベーション創出KPIはDX成果創出状況に関わらず、相対的に低い水準。



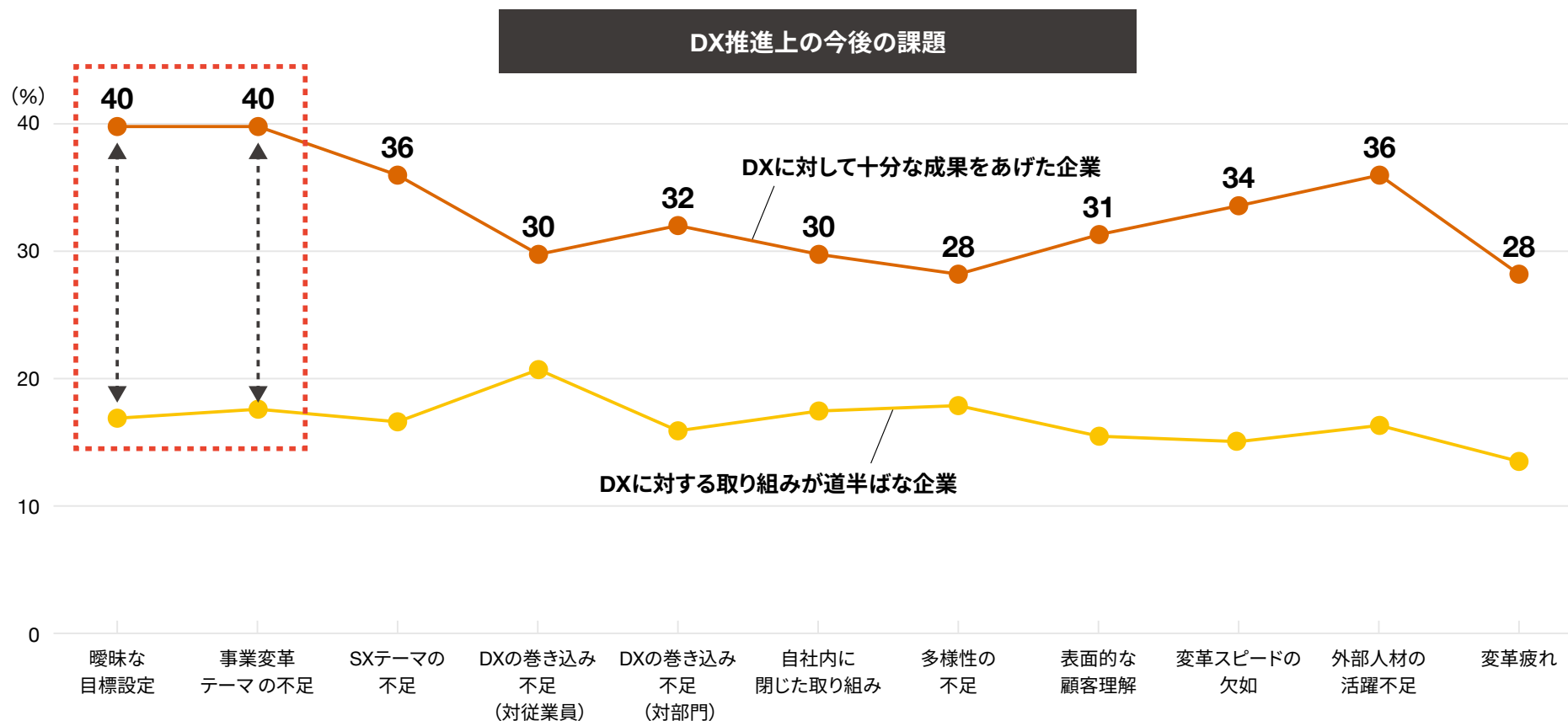
**設問**

- 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。
- Q. あなたの会社では、全社レベルでどのようなDXの成果指標を設定していますか？ あてはまるものを全てお選びください。  
(n=1,106)

# 【参考】DX先行企業の課題



十分なDX成果をあげている企業のほうが総じて課題感が強く、特に曖昧な目標設定や、事業変革につながるテーマ創出が次のステージへの阻害要因になると見ている企業が多い。



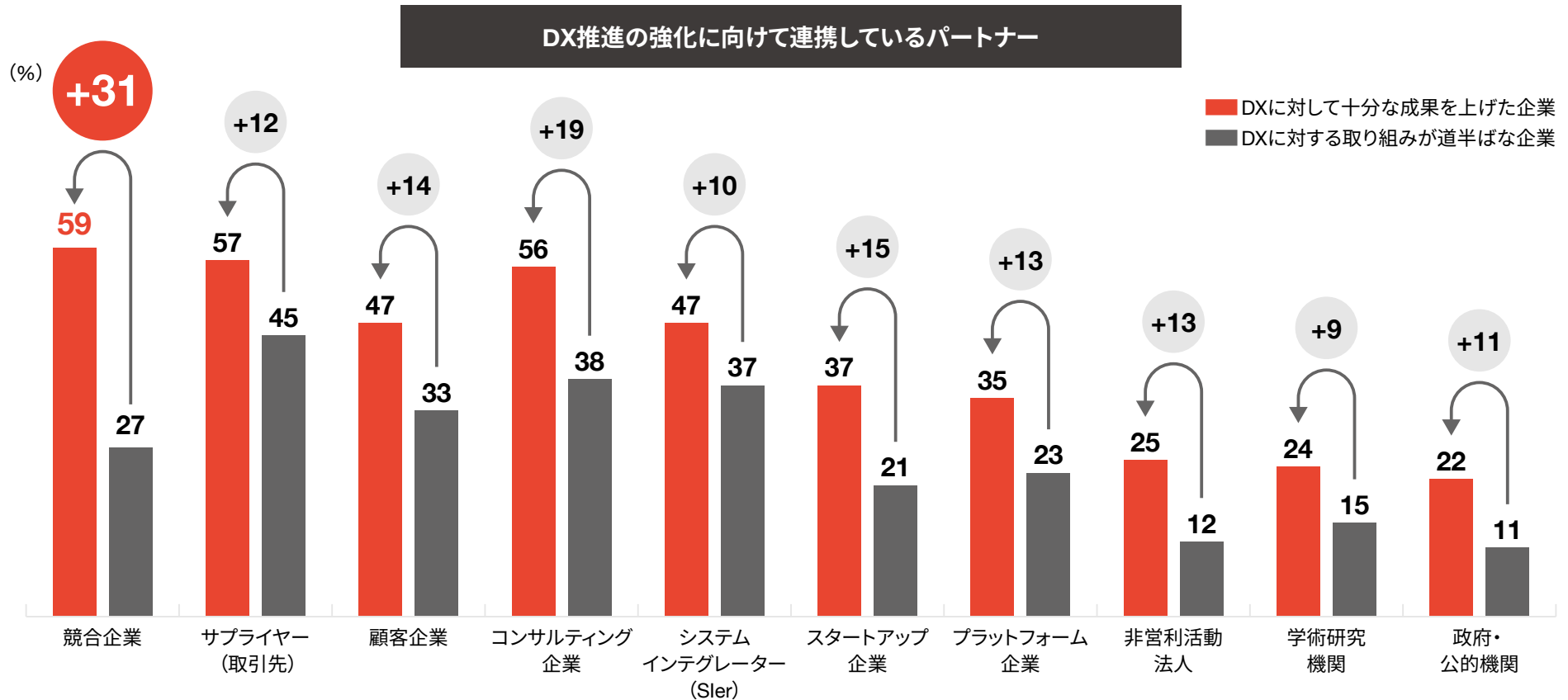
**設問**

- 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。
- Q. DX推進上の今後の課題に関する以下の項目について、あなたの会社にあてはまるものをお選びください。  
(n=1,106)

# 7. イノベーション・外部連携の促進



全体の傾向として、社外も巻き込んだイノベーション創出を促進する仕組み整備が進展。  
十分なDX成果をあげている企業ほど競合企業とのイノベーション創出を進めており、業界横断型DXが見え始めている。



※端数処理の関係上、差分の数字がグラフ上の数字から算出される差分と合致しない場合があります。

**設問**

- 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。
- Q. DX推進を強化するにあたりどのような関係者とパートナーシップ連携をしていますか？あてはまるものを全てお選びください。  
(n=1,106)

## 執筆者紹介

### 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

Practice CoE リサーチチーム Senior Manager

### 秋谷 兼充

Kanemitsu Akiya

PwCコンサルティング合同会社

Transformation Strategy Senior Manager

### 石川 温人

Atsuto Ishikawa

PwCコンサルティング合同会社

Transformation Strategy Manager

### 原田 凌

Ryo Harada

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

主に、製造・ハイテク・通信・金融・サービス業といった業界の大手クライアントを中心に、デジタルトランスフォーメーション（DX）のプロジェクトデザインからその実行を支援

難易度の高い戦略から実行に至るまでを支援し、社会へのインパクトを創出するとともに、PwCグローバルネットワークを含む多様なコンピテンシーとの連携によりリーダーシップを発揮し、トランスフォーメーションリーダーとしての地位を確立

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

# お問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



**[www.pwc.com/jp](http://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10,200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構築し、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152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000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](http://www.pwc.com) をご覧ください。

発刊年月：2023年5月 管理番号：I202301-07

©2023 PwC Consulting LLC., All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network member firms in Japan and/or their specified subsidiaries, and may sometimes refer to the PwC Network. Each member firm is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://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.

