

2023年4月5日

株式会社電通デジタル

DX 着手企業は 84%に達し「全社変革期」へ -電通デジタル、6 回目の DX 調査 2022 年度版を発表 8 つの KSF を提言-

株式会社電通デジタル（本社：東京都港区 代表取締役社長執行役員：瀧本 恒 以下、電通デジタル）は、株式会社日経 BP コンサルティングに委託し、「日本における企業のデジタルトランスフォーメーション調査（2022年度）」を実施しました。本調査は2017年以降、経年で調査を続け、今回で6回目の実施となります。

新型コロナウイルス感染症や戦争による地政学リスクなどによって、企業をとりまく環境が不安定さを増す中、企業におけるデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）が新たな局面を迎えつつあります。今回は、これまでの定量調査に加え、DX 先進企業へのインタビューも同時に実施しました。今後日本企業が DX における成果を創出し、持続的な成長を実現するためには何が必要となるのか、本調査の一部結果を発表します。

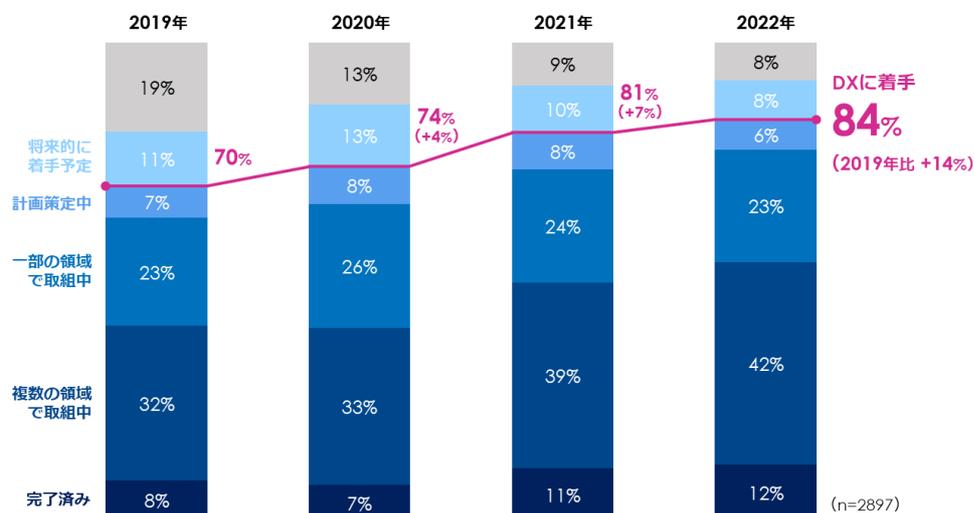
<本調査結果のポイント>

- DX に着手している企業は 84%。DX を推進する上での障壁も減少傾向にあり、DX 推進は 3 年間のコロナ禍を経て、定着・一般化
- DX のフェーズは、組織/企業文化/人材といった基盤領域も含めた「全社変革期」へ
- 過去 6 年にわたる調査結果から、DX 成果創出と持続的成長に向けた 8 つの KSF（Key Success Factor：重要成功要因）を導出

<主な調査結果>

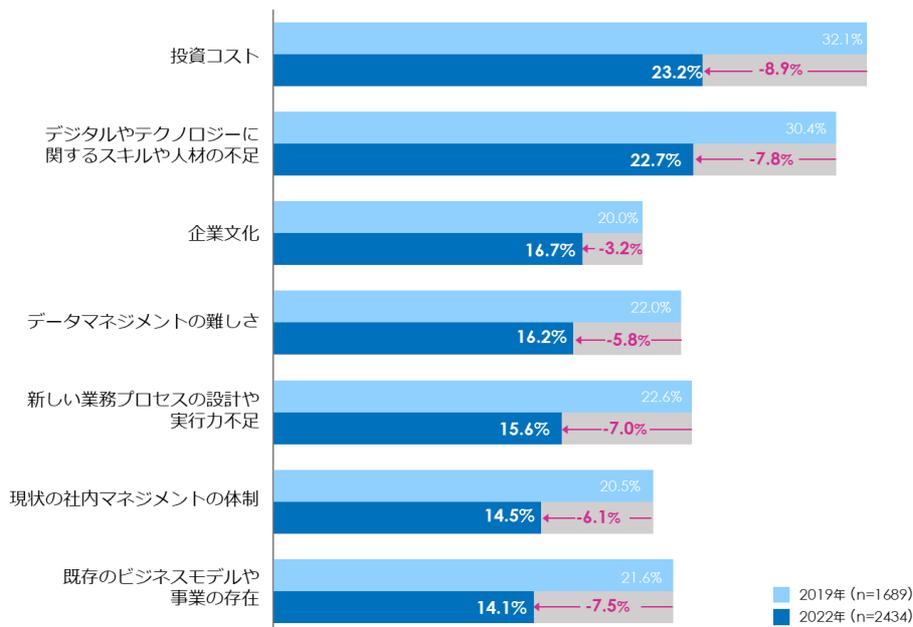
① DX に着手している企業は 84%、2021 年から 3%微増

Q. DX の取り組み状況



② DX を推進する上での障壁は全体的に減少傾向。コロナ禍を経て、DX 推進環境が整ってきた状況。'既存事業の壁'も低下

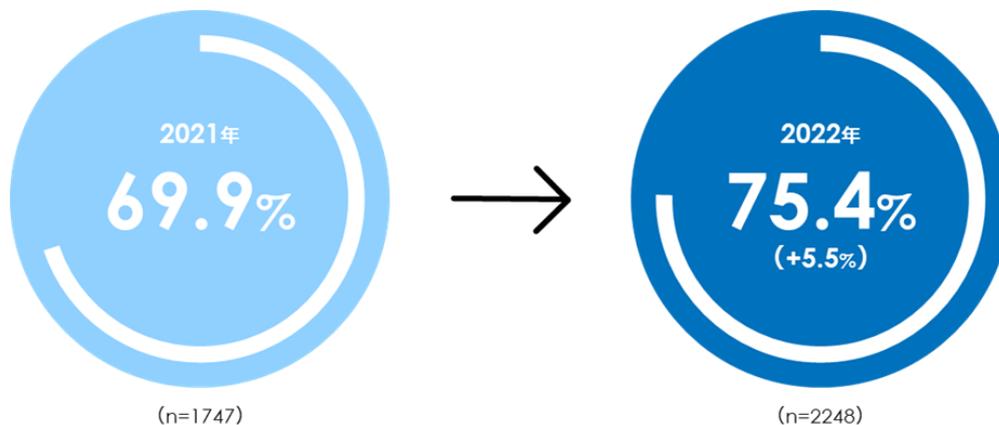
Q. DX を推進する上での障壁



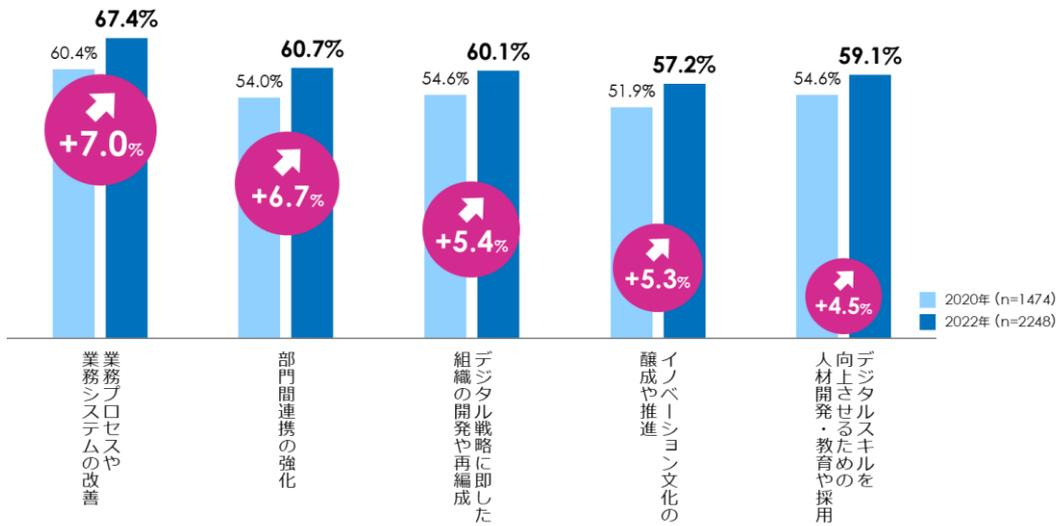
③ DX の成果が出ている企業は 75.4%、2021 年から 5.5%増

DX の成果創出領域は、「業務プロセス/業務システムの改善」といった従来からの改善領域に加え、「部門間連携の強化」「デジタル戦略に即した組織開発・再編成」「イノベーション文化の醸成や推進」「デジタルスキルを向上させるための人材開発・教育・採用」など、組織/企業文化/人材といった基盤領域の伸びが高い

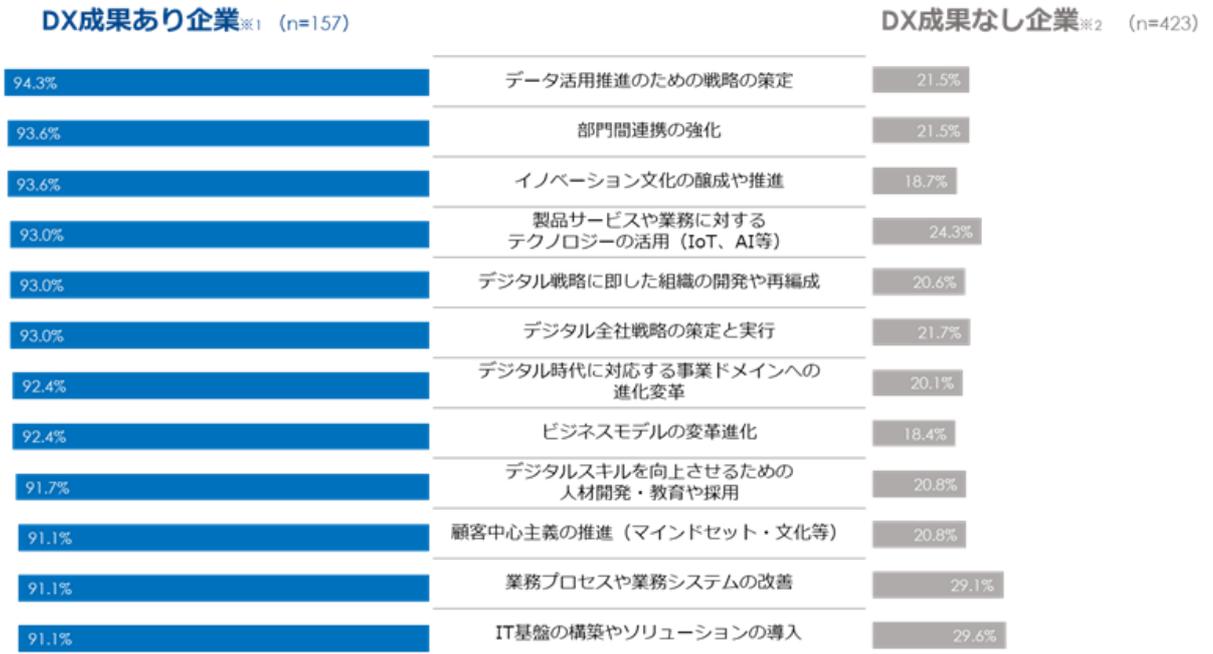
Q. DX の成果度合い



Q. 成果の出ている領域（2020年からの伸び率が高い領域上位5位）



Q. 成果の出ている領域（成果が出ている企業、出していない企業での比較）



※1 DXの成果の有無に関して「非常に成果が出ている」と回答した企業

※2 DXの成果の有無に関して「あまり成果が出ていない」「まったく成果がでていない」と回答した企業

④ 「ミッション・パーパス」の具体化/実体化が進展している企業ほど DX の成果が出ている

Q 「ミッション・パーパス」の実践度合い



⑤ 過去6年にわたる調査結果から、これからのDX成果創出と持続的成長に向けた8つのKSFを導出

DX 成果創出と持続的成長に向けた 8 つの KSF

2017年から継続してきたDX調査の結果に加えて、今年もDXの成果が出ている企業へ具体的な取り組みについてインタビューを実施しました。その結果、成果創出のためには部分最適ではなく、全社変革に取り組む必要性があることが改めて浮き彫りとなりました。

■ 社内体制

- ① ミッションやパーパスなどの経営ビジョンに基づき社員が行動
- ② 組織・人事の変革が行われDX専門組織を起点に社内の部門間連携が円滑

■ 指標

- ③ DXによるビジネスインパクトは中長期視点で管理
- ④ 顧客と従業員の満足度は同等に重要視
- ⑤ 社会課題解決は自社の重要課題と位置付け事業として取り組む

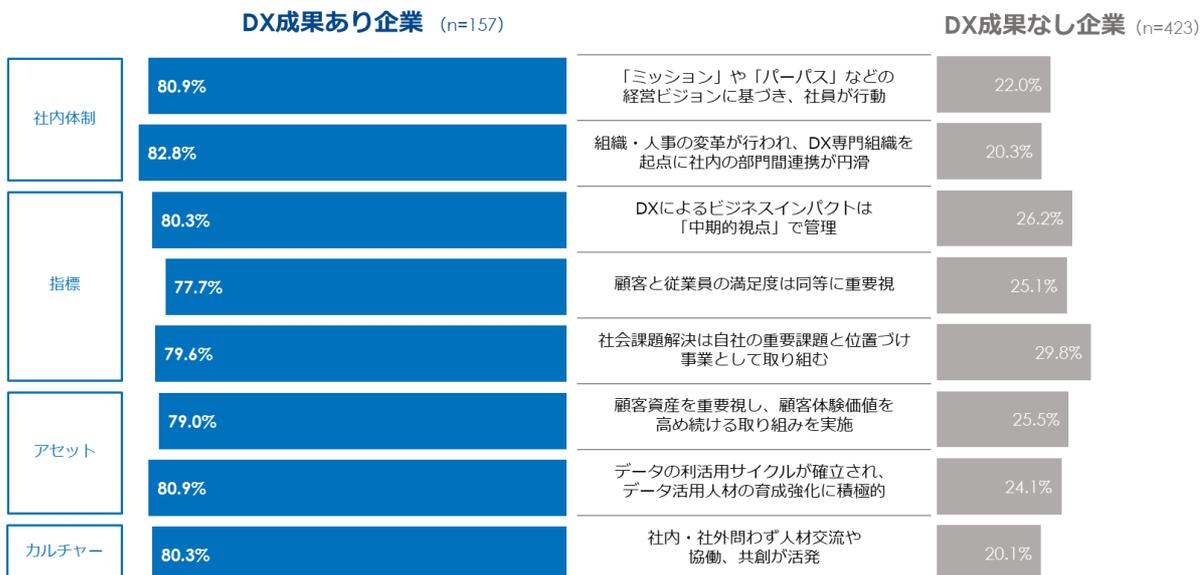
■ アセット

- ⑥ 顧客資産を重要視し、顧客体験価値を高め続ける取り組みを実施
- ⑦ データの利活用サイクルが確立され、データ活用人材の育成強化に積極的

■ カルチャー

- ⑧ 社内・社外問わず人材交流や協働、共創が活発

Q. 8つのKSFの実践度（成果が出ている企業、出ていない企業での比較）



※1 DXの成果の有無に関して「非常に成果が出ている」と回答した企業

※2 DXの成果の有無に関して「あまり成果が出ていない」「まったく成果がでない」と回答した企業

<DX 先進企業のインタビューより抜粋>

● ミッションやパーパスなどの経営ビジョンに基づき社員が行動

「当社は、我々の存在意義として創業者が掲げた理念を脈々と大事にしてきました。私もそうですが、このコアとなる理念に共感して入社した社員も多いと思います。この理念を大事にした上での自律型人材が必要です。そして、目指すべき方向を一致させることが大切だと思います。」

「世の中には、企業理念などに『顧客主義』を掲げながら、『現場はきれいごとでは回らない』と旧来の営業スタイルを推進している企業もあると思います。短期的な数値目標の達成ではなく、事業の持続的成長を実現していく上では、理念や戦略と現場を一致させることが何より大事だと考えています。」

● 組織・人事の変革が行われ DX 専門組織を起点に社内の部門間連携が円滑

「企業風土・人材。やはりこれがDXの1丁目1番地であり、すべての基盤だと思っています」
「各事業部側にDX推進責任者というポジションを作り、全体で取り組むこと、個別で取り組むことを毎月すり合わせしています。また、出てきたテーマごとに分科会を作り、事業の垣根を越えた会議も行うようになりました。これまでの縦割りでは難しかった、ノウハウの共有ができる文化が生まれてきています。」

● データの利活用サイクルが確立され、データ活用人材の育成強化に積極的

「人材不足が顕在化する前に、トップダウンでスピード感を持って人材育成に着手できたことも、DX推進においては大きかった。21年度末に既存社員も含めてデジタル人材1,000人の育成を達成し、23年度末に1,500人の育成を目標に取り組みを進めています。」

「デジタル人材は、AI やセキュリティ、クラウドなどといった IT 技術を持つ『デジタルエキスパート』と、デジタルを使って事業や顧客の価値創造に貢献する『ビジネスインテグレーター』の 2 つの体系を初めに決めました。 学びのプラットフォームを立ち上げ、全社員のスキル向上と、より専門能力に磨きをかけるための両軸で運営しています。」

●社内・社外問わず人材交流や協働、共創が活発

「当社で大事にしている概念が、『スピードを重視し、自前主義にこだわらず、他社を半歩、一歩リードすること』。技術のコントロールタワーを社内に設立して、社内外の協創によるイノベーション創出を加速した結果、21 年度実績で 122 件の産学連携、7 件の産産連携を実現しています。」

「イノベーションを生み出すのは、コミュニケーションとコラボレーションの掛け算にほかならない。スタートアップ企業などとの協業も価値観をしっかりとすり合わせた上で、積極的に進めています。」

※以上、日経ビジネス電子版 Special に掲載された記事広告より抜粋。禁無断転載©日経 BP

なお、DX 先進企業へのインタビュー記事は、下記からご覧いただけます。

<日経ビジネス電子版 Special 「電通デジタルが訊く～変革文化を生み出す日本流 DX～」>

- ・ダイキン工業：「DX 成功のカギは経営トップの強い意志にある デジタル人材育成に積極投資。『協創』で価値創造に挑む」

<https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/23/dentsudigital0220/>

- ・北國フィナンシャルホールディングス：「顧客起点のビジネスモデルへの転換 組織変革の決め手は『対話』と『インテグリティ』」

<https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/23/dentsudigital0313/>

- ・リコー：「人は人にしかできない創造的な仕事を。リコーの DX で『“はたらく”に歓びを』の実現を目指す」

<https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/23/dentsudigital0328/>

電通デジタルは今後も、既存事業の進化/高度化と自社らしい新規事業創造の「両利きの経営」の実現に向けたイネーブラー（新たな社会を構想し具現化する）集団として、日本企業の DX を支援します。また、人や風土などの基盤領域の全社変革をよりスピーディーに進めるべく、新たなサービスを提供してまいります。

<組織/企業文化/人材といった基盤領域における全社変革支援の新サービス>

- ・個人の意志や熱意を結集させた自律的な組織へと導く「Will-Being プログラム」（2023 年 3 月 30 日発表） <https://www.dentsudigital.co.jp/news/release/services/2023-0330-000081>

本調査の詳細を含む全ての調査結果に関しては、下記までお問い合わせください。

お問い合わせ先：dx_re2022@group.dentsu.co.jp

<調査概要>

- 調査対象者：従業員数 500 人以上の国内企業所属者
- 算出用サンプル数：3,000 サンプル
- 調査対象者の業種：全業種 ※日経 BP グループモニターおよび提携モニターを対象
- 調査対象者の所属：経営・社業全般、経営企画・事業開発、営業/営業企画・販売、カスタマーサービス、製品開発、企画・調査・マーケティング、デジタル統括/推進、IT/情報システム、広報/宣伝
- 調査対象者の役職：経営者・役員クラス、本部長・事業部長/部長クラス、課長クラス、係長・主任クラス
- 調査時期：2022 年 12 月 12 日～12 月 21 日
- 主な調査項目：
 - ・ DX の取り組み状況
 - ・ DX の取り組み領域
 - ・ DX の計画・推進上の障壁・課題
 - ・ DX 人材に関する具体的な課題 など

以 上

<電通デジタルについて> <https://www.dentsudigital.co.jp/>

国内最大規模の総合デジタルファームとして、データとテクノロジーを駆使した次世代マーケティングの戦略策定・実行、その基盤となる IT プラットフォームの設計・構築、クライアントの事業革新を支援する DX コンサルティングなどのサービスを提供。国内外の企業との緊密なパートナーシップのもと、高度な専門性と統合力により、クライアントの事業成長に貢献しています。

【リリースに関する問い合わせ先】

株式会社電通デジタル ブランディング&コミュニケーション部 広報 PR グループ

長田・北川 Email：press@dentsudigital.co.jp

【本調査データに関する問い合わせ先】

株式会社電通デジタル ビジネストラנסフォーメーション部門

CX トランスフォーメーション部門

小橋・栗原・野中 Email：dx_re2022@group.dentsu.co.jp