

# 日本企業の“攻めのDX”実態調査

2021年6月



Build Beyond As One.

# 日本企業の“攻めのDX” 実態把握のためのサーベイを実施

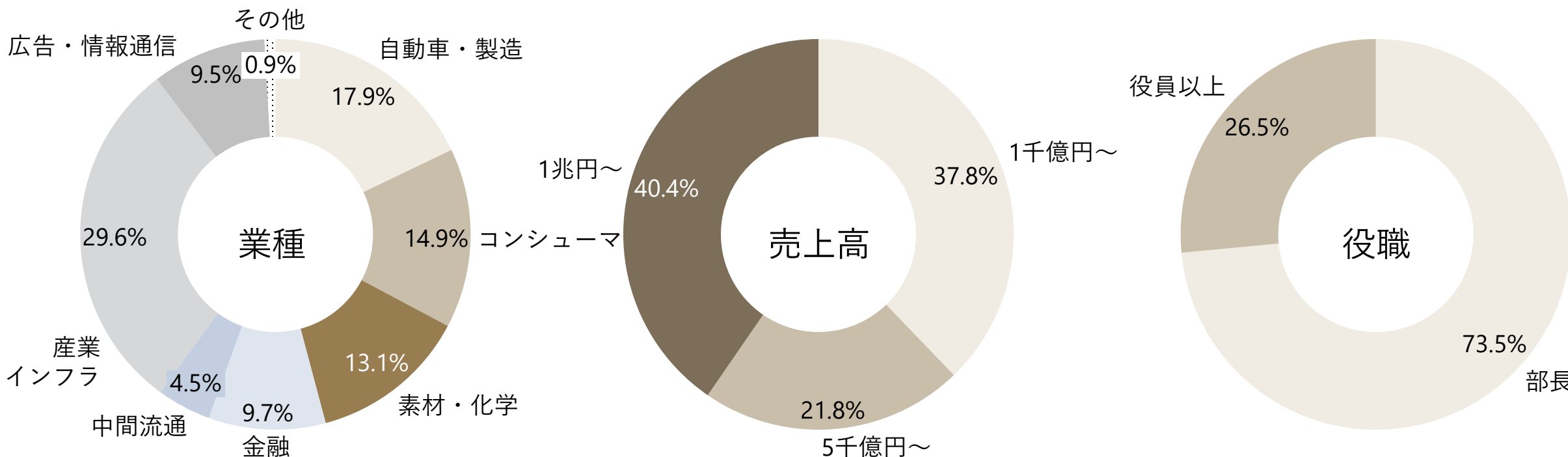
## DXサーベイの目的

- 日本企業の“攻めのDX” の取り組みトレンドの把握
- 成功と失敗の分岐点を特定

調査対象者：年間売上高 1千億円以上の企業に所属し、DXの意思決定に関与したことがある部長職以上（1,030名）

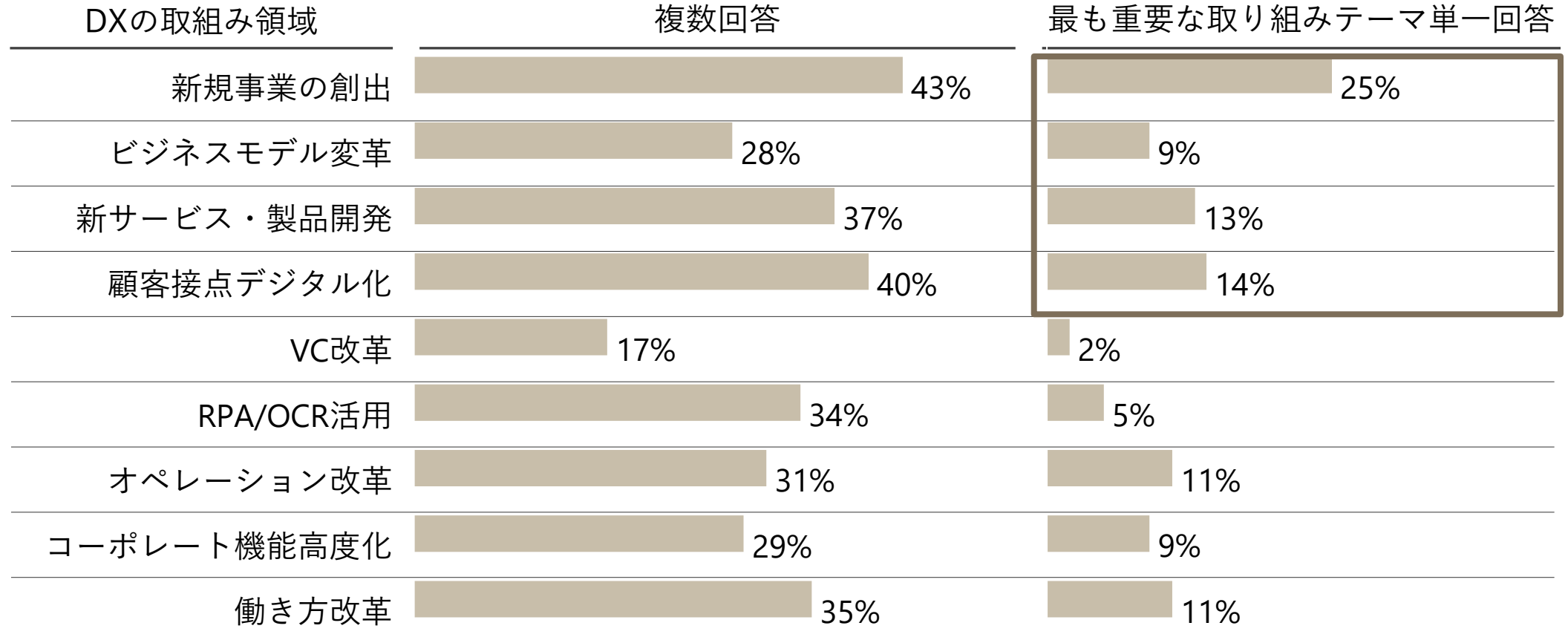
調査期間：2021年6月2日～6月5日

## 回答者の属性（N = 1,030）



## 2020.11月調査 | 約6割が“攻めのDX”のテーマが最も重要な取り組みと回答

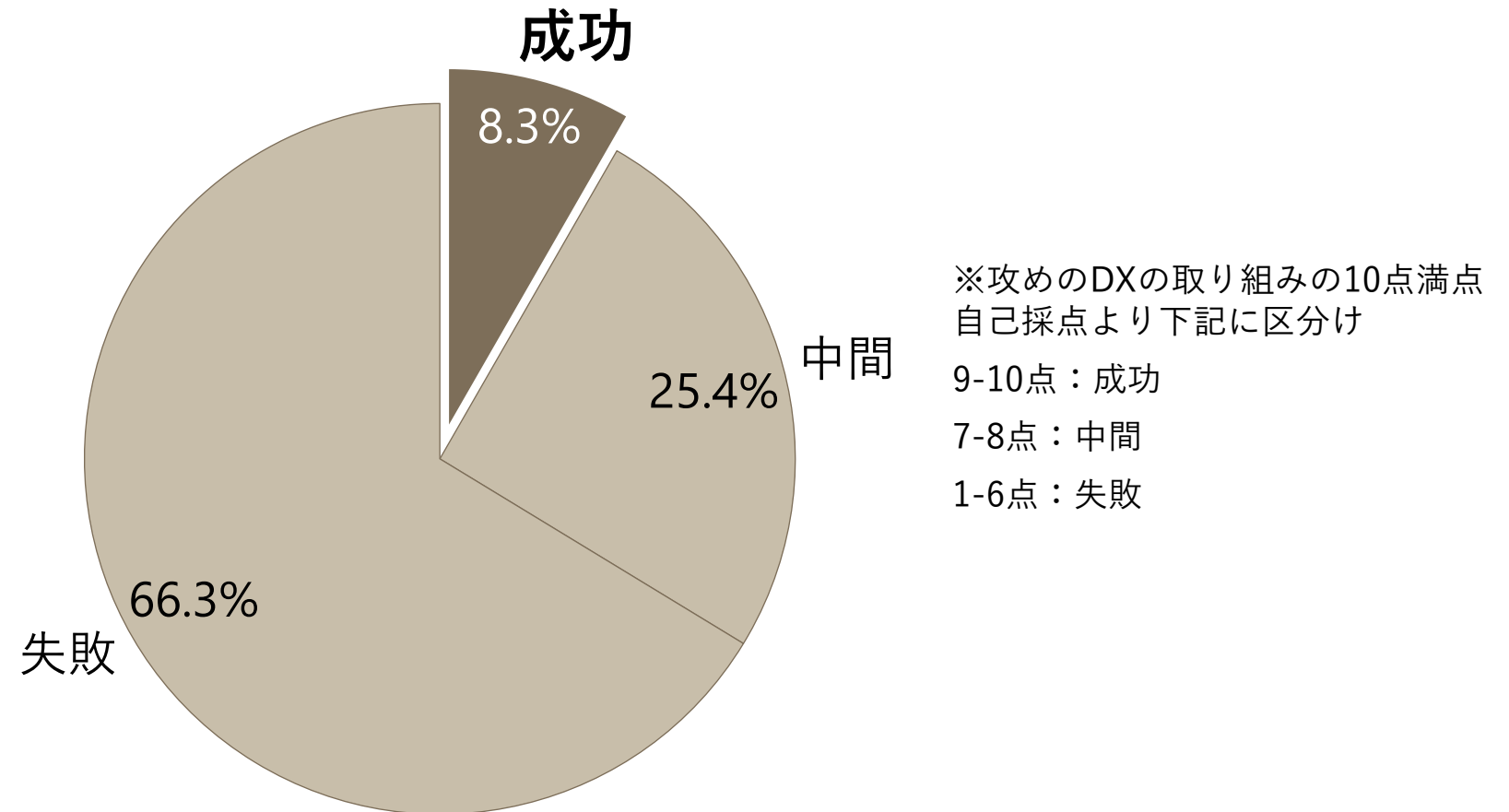
質問：DXの取り組みテーマとして何に取り組んでいますか？当てはまるものお答えください（複数回答可）。  
上記質問のうち、最も規模が大きい、対象会社にとって最も影響が大きいものを一つお答えください。



## “攻めのDX“で成功段階にたどり着いているのはわずか8.3%

質問：攻めのDXにおける自社の成功度合を10段階で自己採点してください。

攻めのDX成功確率

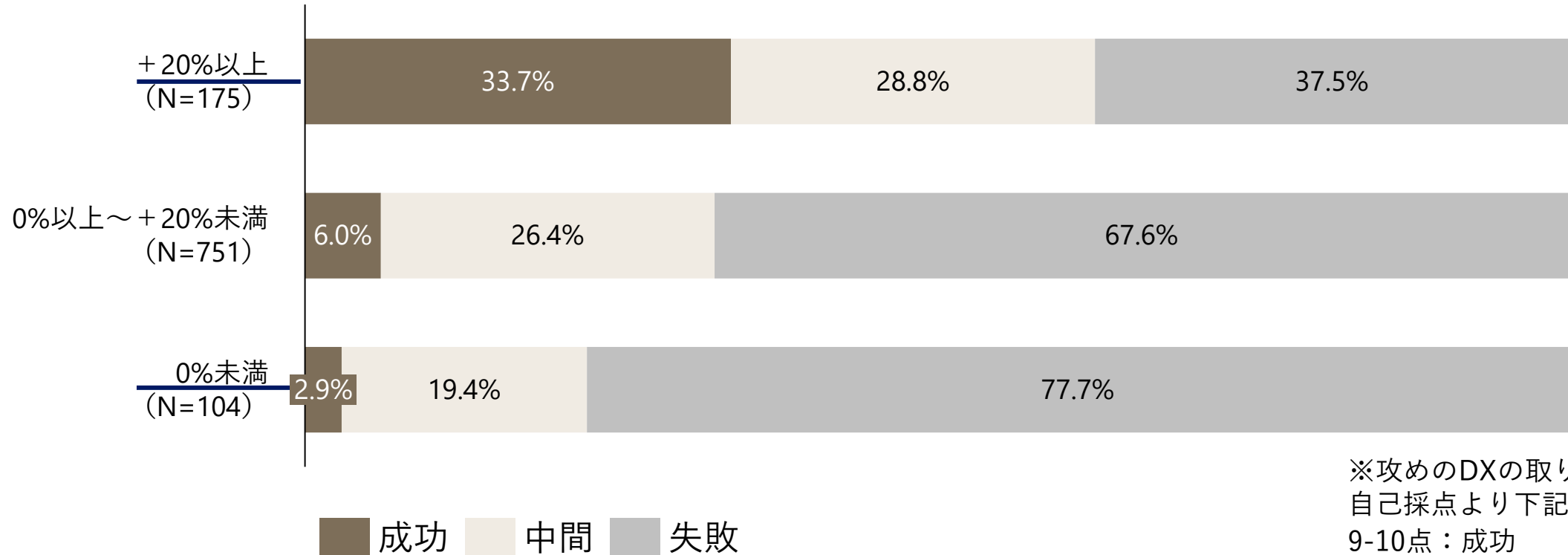


# 売上高の成長率と“攻めのDX”の成功確率には相関が見られる

質問：直近5年間の売上実績の年平均成長率をお答えください。

：攻めのDXにおける自社の成功度合を10段階で自己採点してください。

過去5年間の売上高CAGR（年平均成長率）別のDX成功割合

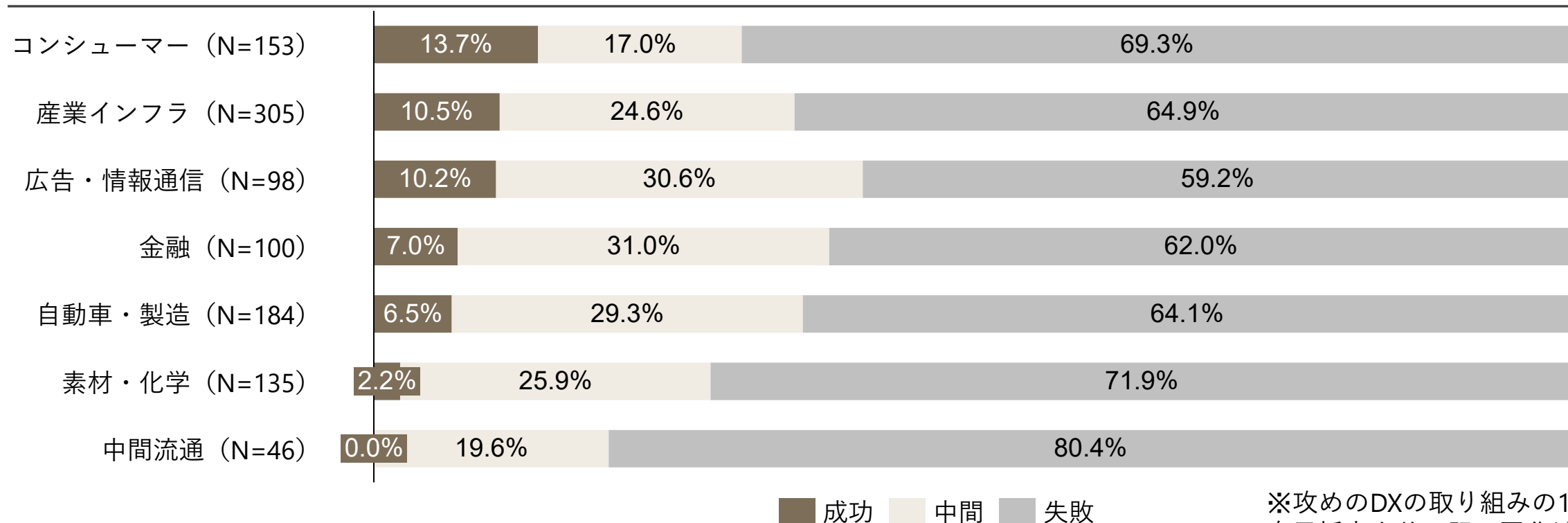


※攻めのDXの取り組みの10点満点  
自己採点より下記に区分け  
9-10点：成功  
7-8点：中間  
1-6点：失敗

# 消費者、産業インフラ、広告・情報通信は善戦するも 素材・化学、中間流通は苦戦

質問：攻めのDXにおける自社の成功度合を10段階で自己採点してください。

業種別の攻めのDX成功確率\*



※攻めのDXの取り組みの10点満点  
自己採点より下記に区分け  
9-10点：成功  
7-8点：中間  
1-6点：失敗

# “攻めのDX”の成功と失敗の3つの分岐点



データ/ITアーキテクト



DXマネジメント



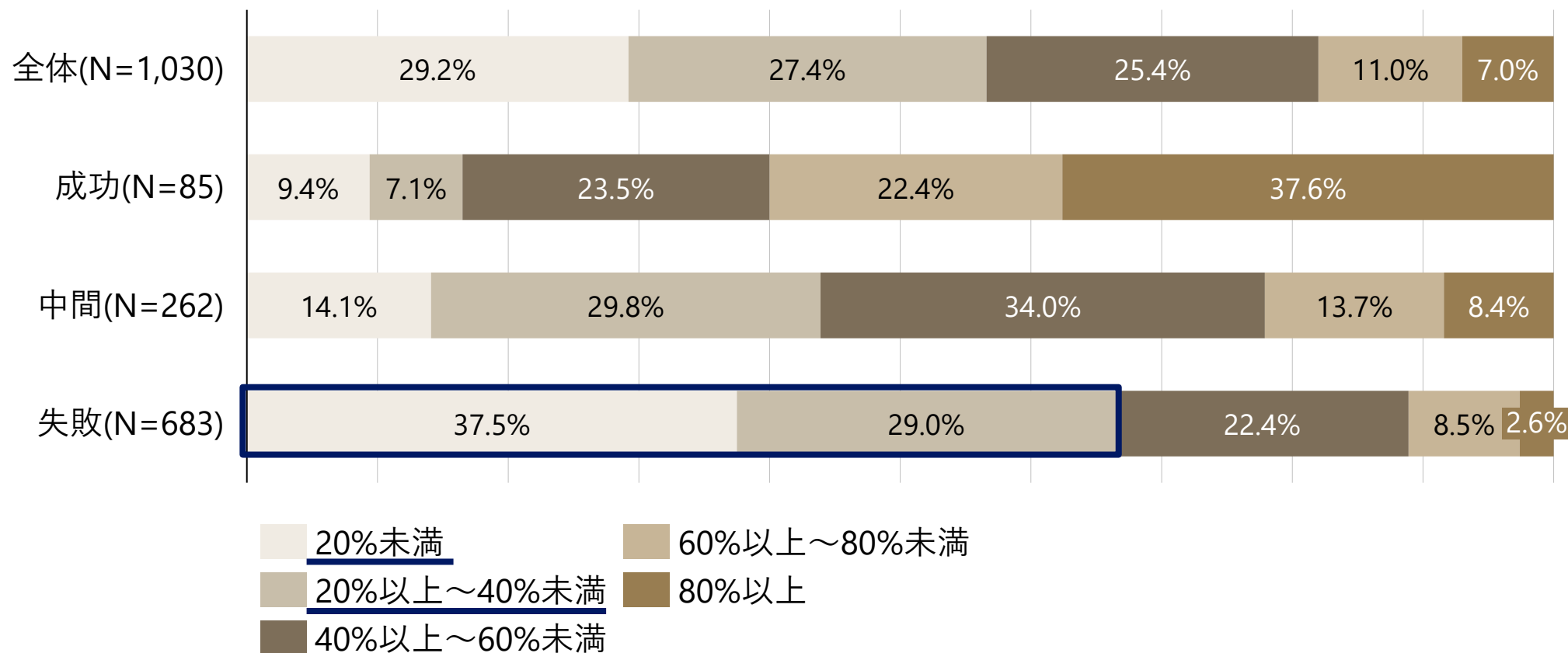
DX人材の確保・育成

Rank	攻めのDXの構成要素	自己採点		スコアGAP
		成功グループ	失敗グループ	
1	DX戦略に基づく必要な <b>人的リソースの確保</b>	71.2	40.4	30.7
2	<b>データマネジメント</b>	86.3	58.5	27.8
3	DX <b>人材モデル</b> に基づく育成	85.0	57.3	27.7
4	DXに適切な <b>組織の責任・権限</b> を定義	80.9	53.3	27.6
5	柔軟なDX <b>計画</b> マネジメント	80.9	53.3	27.6
6	シームレスな <b>ITアーキテクチャー</b>	85.9	58.8	27.1
7	<b>トライ&amp;エラー</b> を許容する <b>組織風土</b>	83.2	58.2	25.1
8	変化を見据えた <b>ビジョン・戦略策定</b>	80.9	57.0	23.9
9	<b>セキュリティ</b>	86.2	63.1	23.0
10	<b>経営チームのDXリテラシー</b>	78.4	55.6	22.8

注: 約20の項目から上位10位を表示

# 失敗グループの約2/3は必要な人的リソースを40%も確保できていない

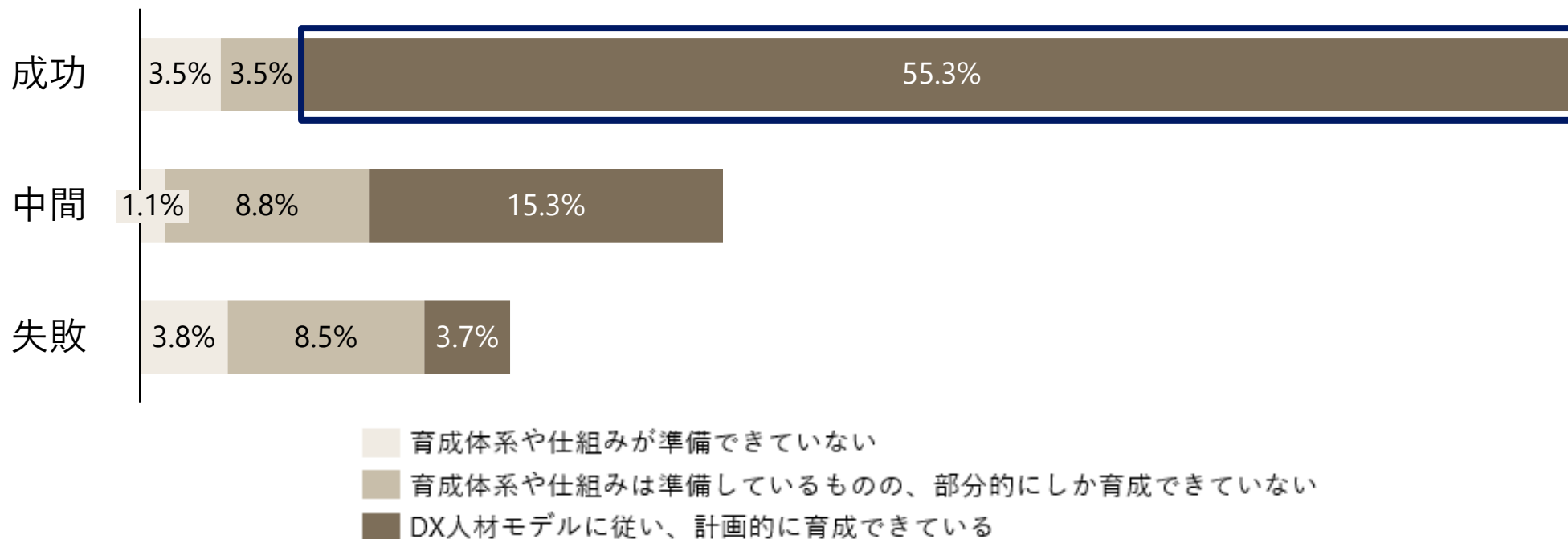
質問：デジタル戦略実現に向けた計画・ロードマップに照らして、必要な人的リソースはどの程度確保できていますか？（方針レベルではなく、人材の質・量の充足に向けた具体的な手立てと見通しの有無でお答えください）





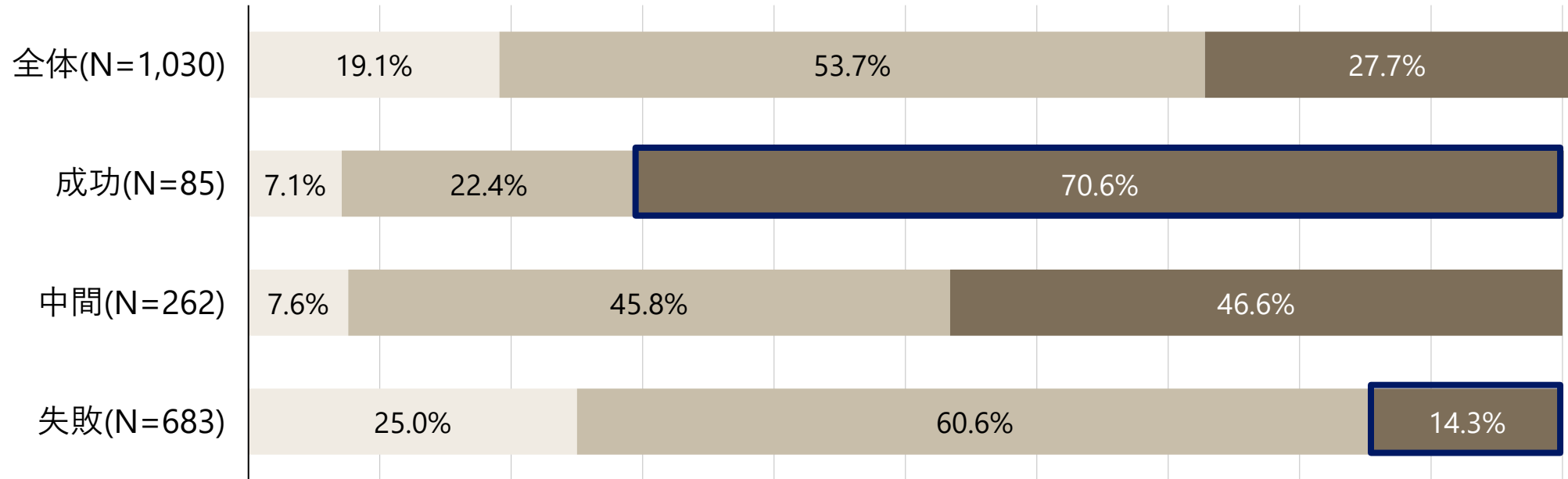
## DX人材が計画的に育成出来ている企業は育成の場を社外にまで求める

前頁の質問回答者が「社外パートナー企業やJV出向による共同ビジネス」に取り組んでいる割合



# 成功グループの約7割は競争力のためのデータマネジメントができています

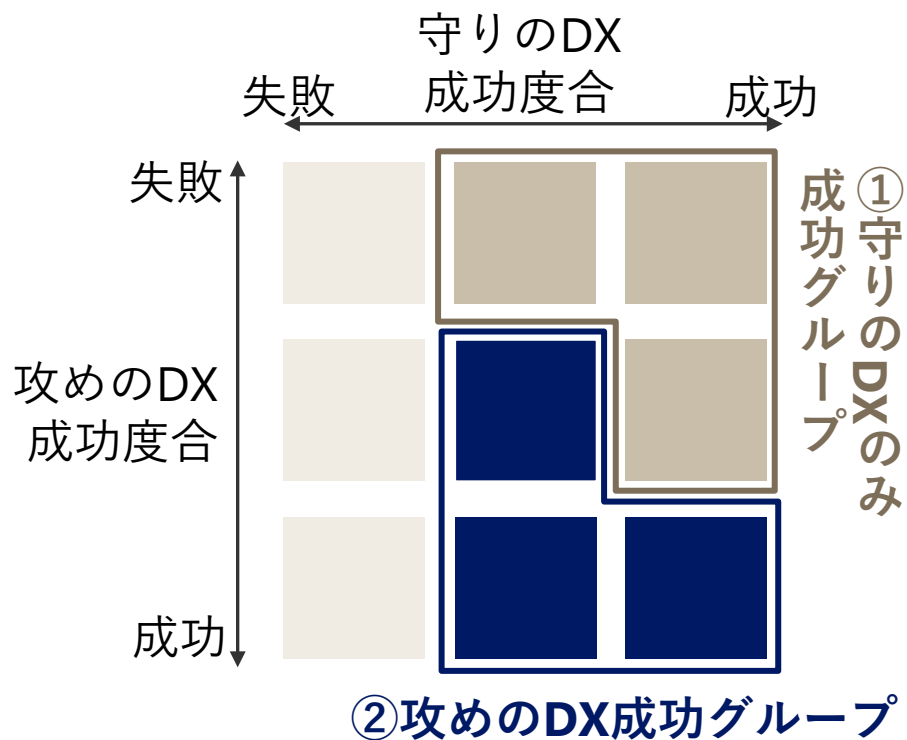
質問：昨今の事業拡大や事業開発において、データ利活用が必須であると考えています。データ利活用及びデータマネジメントがどのように実施されているか、お答えください。



- 既存事業のデータ管理が進んでいない
- 既存事業のデータ管理は進んでいるものの、データ運用のルール・統制が未整備で、効率的に活用できていない
- 既存事業のデータ管理は進んでおり、製品・サービス品質の向上、データ外販など競争力の強化に活用できている

# “守りのDX”に留まるグループは、データ/ITアーキテクトが未整備

攻めと守りのDX成功度合

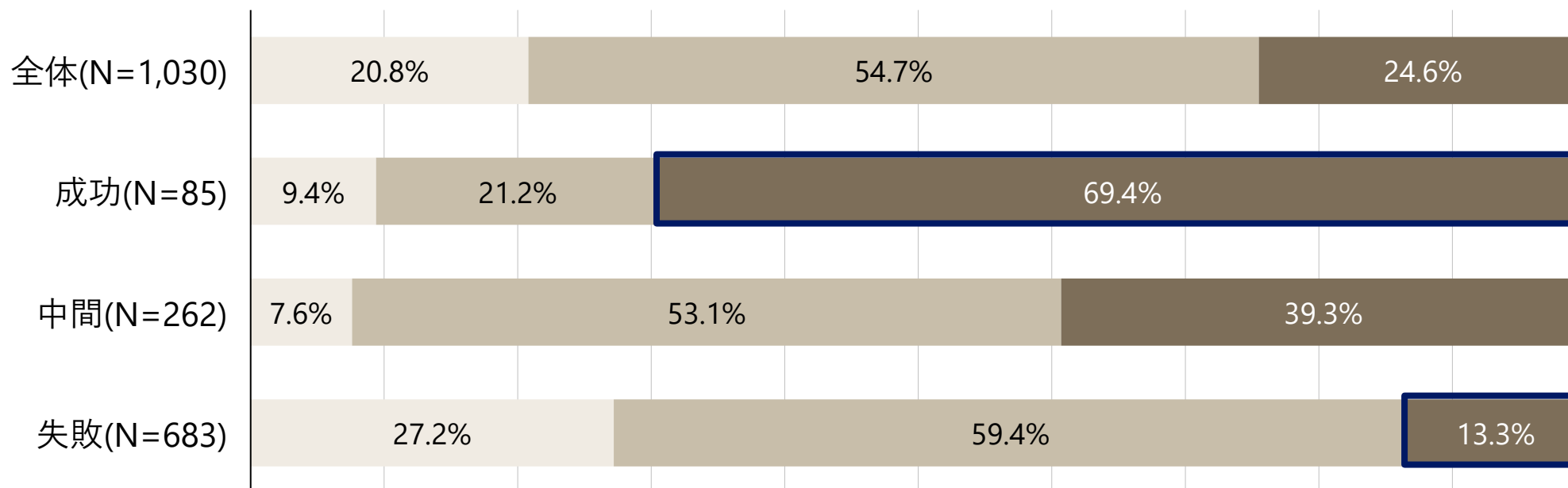


攻めと守りの各グループにおける回答結果の差

質問		②-① (pt.)
データ & テック	データマネジメント	既存事業のデータ管理は進んでおり、製品・サービス品質向上、データ外販など競争力の強化に活用できているか <b>32.9</b>
データ & テック	ITアーキテクト	基幹システム、アジリティ（機動力）が必要なフロントサイドのシステムがシームレスに連携出来ており、最適な状態となっているか <b>30.4</b>
エンジン	DXガバナンス	DX戦略・施策における本社・事業部門の責任・権限を定義しており、適切な統制と権限委譲ができているか 29.8
タレント	DX人材モデルの育成度合	DX人材モデルに従い、計画的に育成できているか 28.2
データ & テック	IT戦略	ビジョン・DXのロードマップに基づき経営トップ関与のもと、意思決定がなされているか 26.7

## 成功グループの約7割は計画的な育成を実施

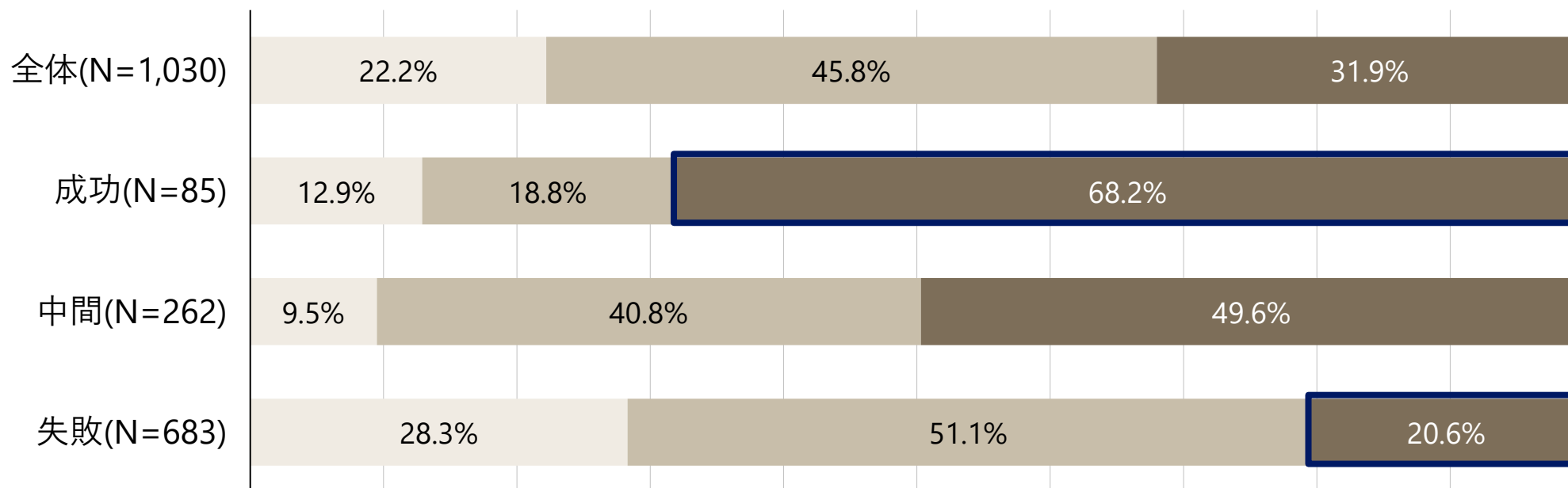
質問：DX人材モデルに従い、どの程度育成ができていますか、お答えください。



- 育成体系や仕組みが準備できていない
- 育成体系や仕組みは準備しているものの、部分的にしか育成できていない
- DX人材モデルに従い、計画的に育成できている

## 本社・事業部それぞれに適切な統制と権限委譲が必要

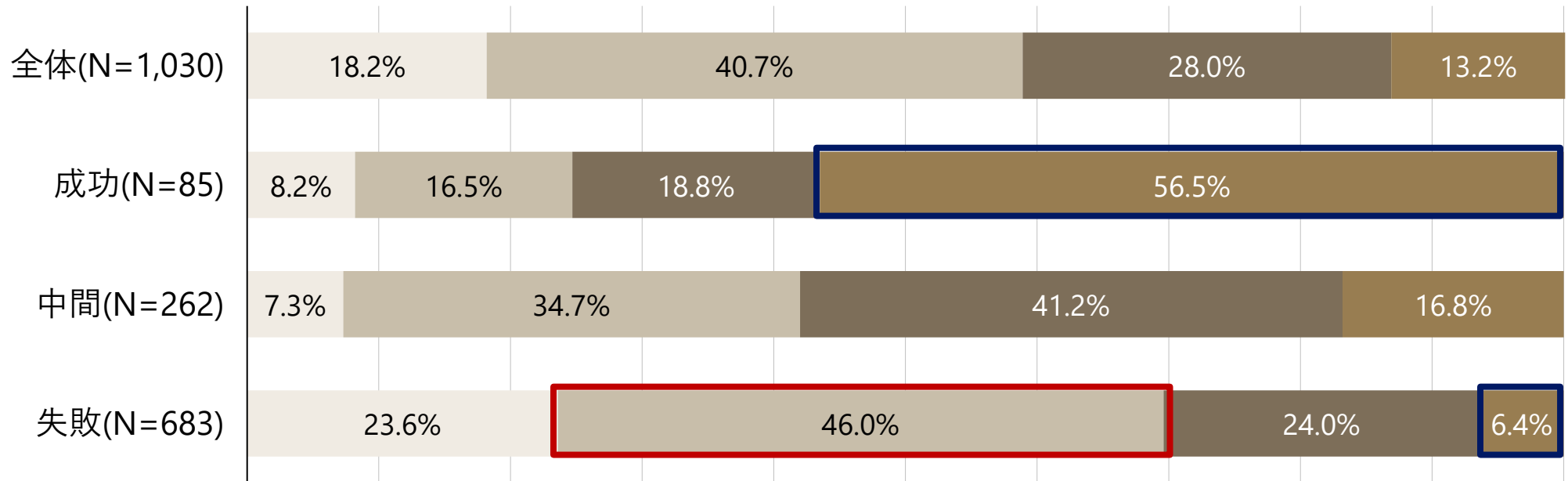
質問：DX戦略・施策を機動的に推進するために、本社による適切な統制・管理と事業部門に対する権限移譲ができていますか？



- DX戦略・施策は各部門が独自に計画・推進しており、全社的な統制はできていない
- DX戦略・施策は本社主導で計画・推進しており、事業部門に対して権限委譲できていない
- DX戦略・施策における本社・事業部門の責任・権限を定義しており、適切な統制と権限委譲ができています

## 計画・ロードマップの可視化だけでなく投資配分含む“柔軟な”コントロールが必要

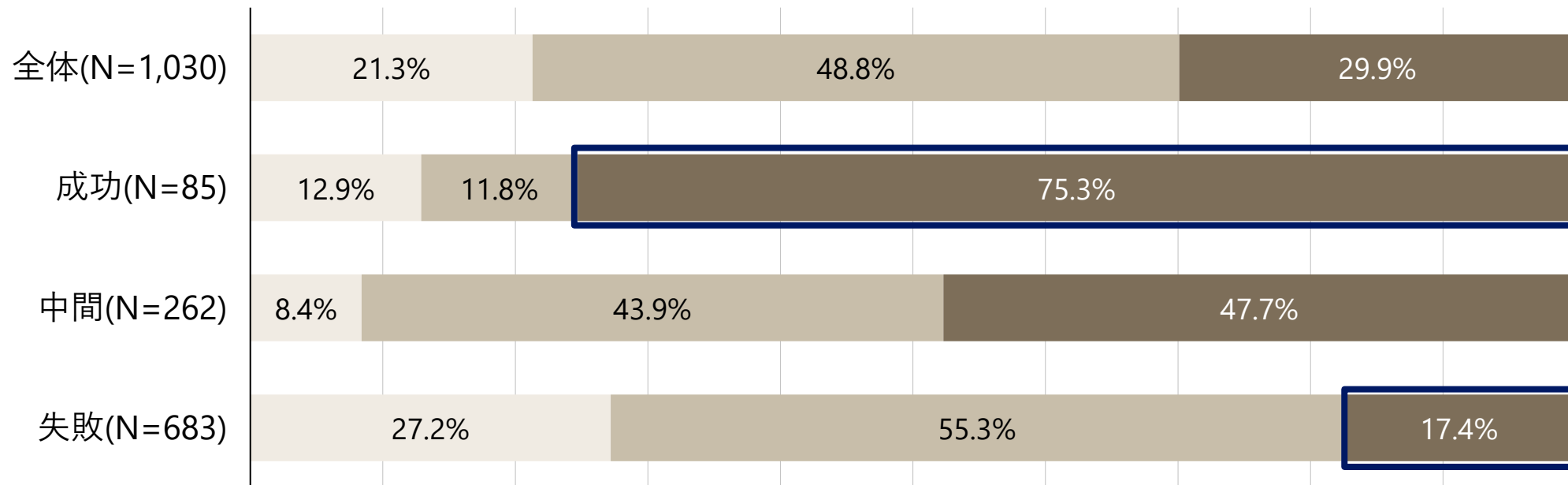
質問：事業部門も含むDX計画・ロードマップ全体が可視化され、全社共通の意思決定基準やガイドラインに従い、投資の優先順位決定、定期的なモニタリング（DX戦略の進捗と成果、重複投資の有無、本社支援の要否等）および軌道修正が実施されていますか？



- 社内のDX計画・ロードマップが可視化できておらず、全体が把握できていない
- 社内のDX計画・ロードマップは特定できているものの、部分的なモニタリング・軌道修正に留まっている
- 社内のDX計画・ロードマップは可視化できており、定期的に投資配分のコントロールとモニタリングが実施できている
- 社内のDX計画・ロードマップは可視化できており、柔軟な投資配分のコントロールとモニタリングが実施できている

## システムはフロントとバックをシームレスに繋ぐアーキテクトが必要

質問：データマネジメントを実現するには、最適なITシステムのアーキテクチャーが整備されていることが重要になると考えます。自社のアーキテクチャーがどのように整備されているかお答えください。



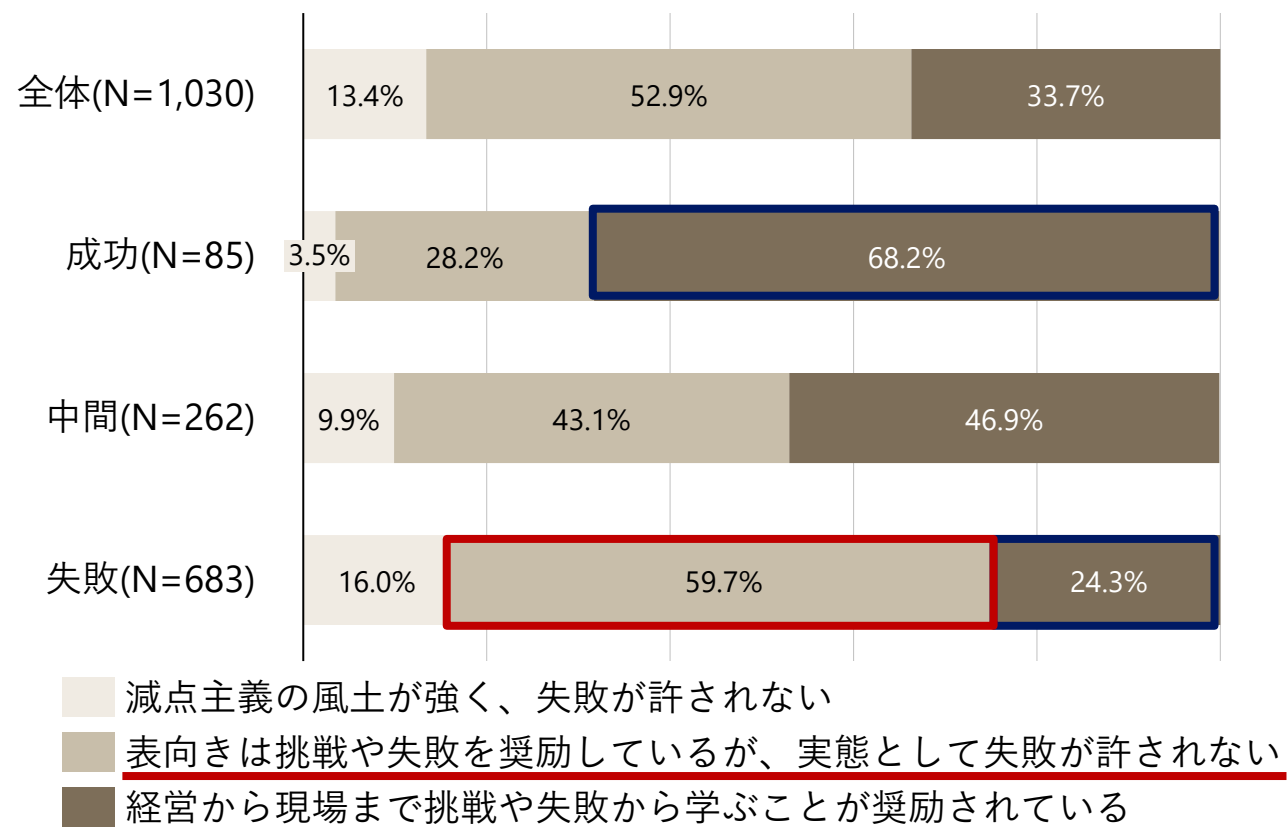
システムが増設続きで最適な状態で整備されていない

基幹システムは整備されているが、アジリティ（機動力）が必要となるフロント再度のシステムと連携ができていない

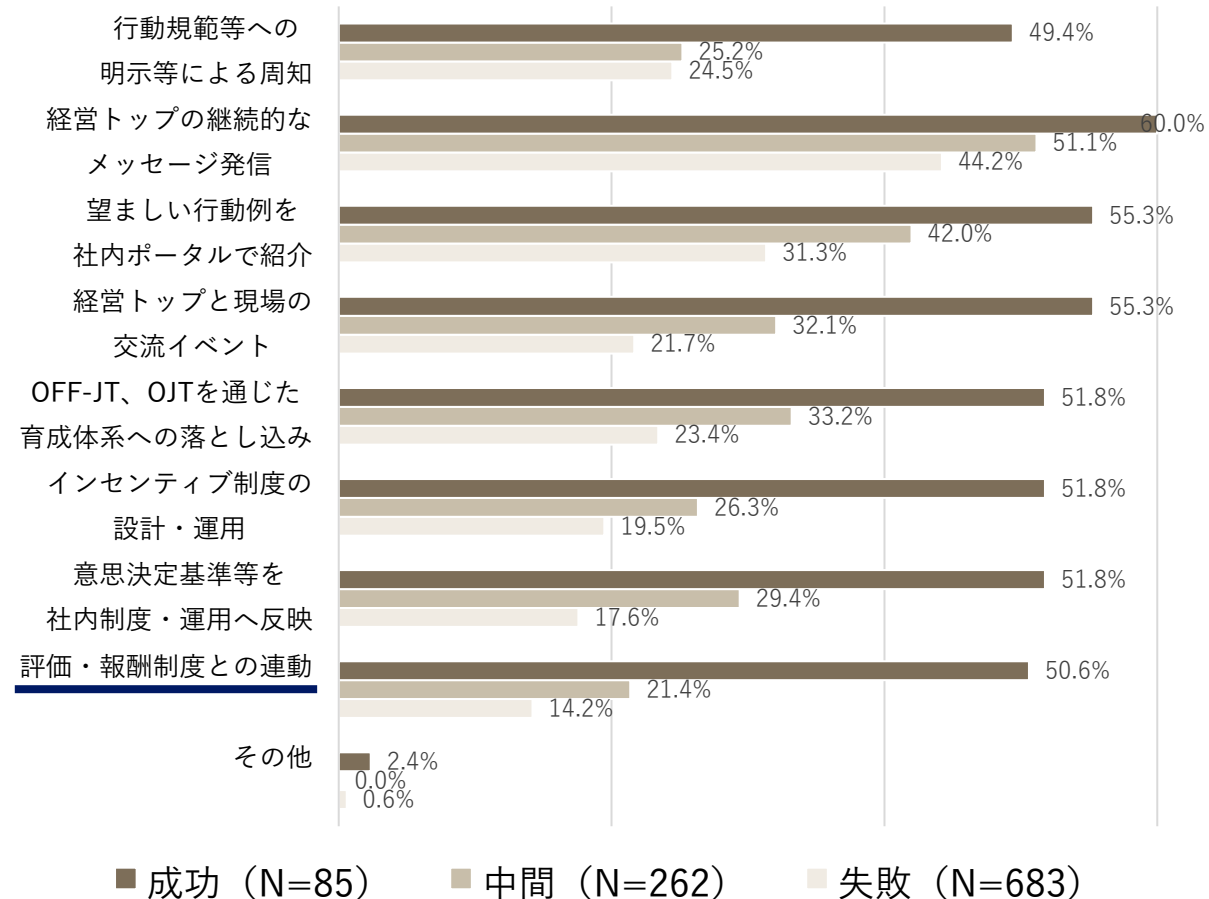
基幹システム、アジリティ（機動力）が必要なフロントサイドのシステムがシームレスに連携出来ており、最適な状態となっている

# 表向きだけでないトライ＆エラーを許容する組織風土が成功には欠かせない

質問：不確実な環境下でDX施策を後押しするためには、挑戦を奨励し、失敗から学ぶことが必要と考えています。貴社ではトライ＆エラーを許容する組織風土が醸成されているかお答えください。



質問：トライ＆エラーを許容する組織風土を醸成するために、どのような取り組みが行われているか、お答えください。(複数回答)





# まとめ | 日本企業の“攻めのDX”の実態、成功と失敗の分岐点

## “攻めのDX”の実態

- “攻めのDX”で成功段階にたどり着いているのはわずか8%
- 成長している企業は“攻めのDX”の成功確率が高い

## “攻めのDX”成功と失敗の分岐点

### データ/ITアーキテクト

- 守り⇒攻めに転じるためには、データマネジメント・ITアーキテクチャ（基幹システムとフロントサイドのシステムのシームレスな連携）・セキュリティの整備が必要

### DXマネジメント

- 変化を見据えたビジョン・戦略策定することや、DX計画を一度作るだけでなく柔軟に投資をコントロールすることが必要
- 本社・事業部門の責任・権限を定義することが必要

### DX人材の確保・育成

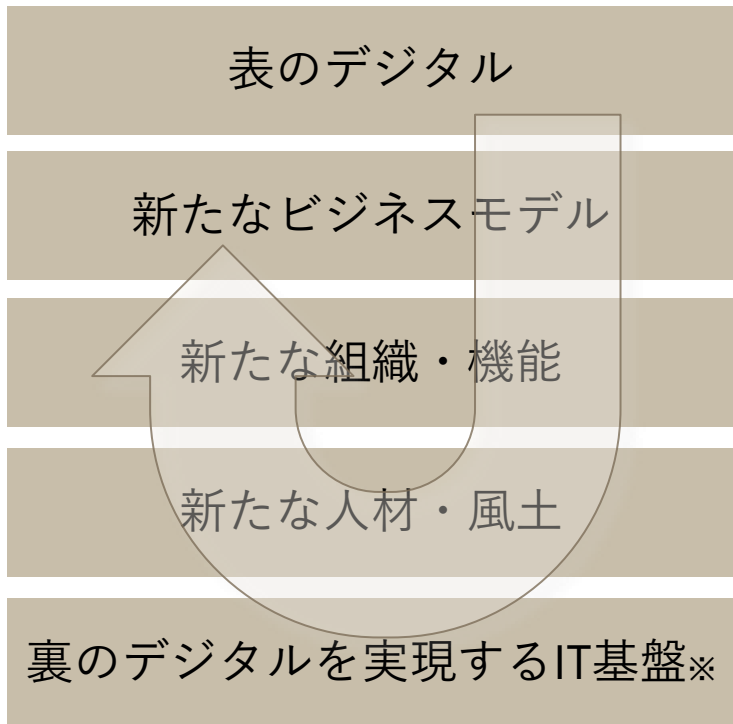
- 社外パートナーやJVなど活用し、DX人材を確保・育成していることや、トライ&エラーを許容する組織風土、経営チームのDXスキルを向上させることが必要

# デジタル変革実現に向けた3つの提言

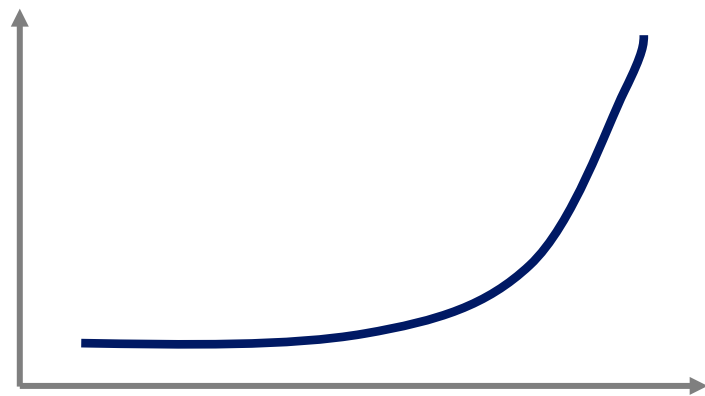
裏のデジタル活用に踏み込んだ  
本質的なデジタル変革

指数関数成長  
(デジタルの収穫逡増の世界)

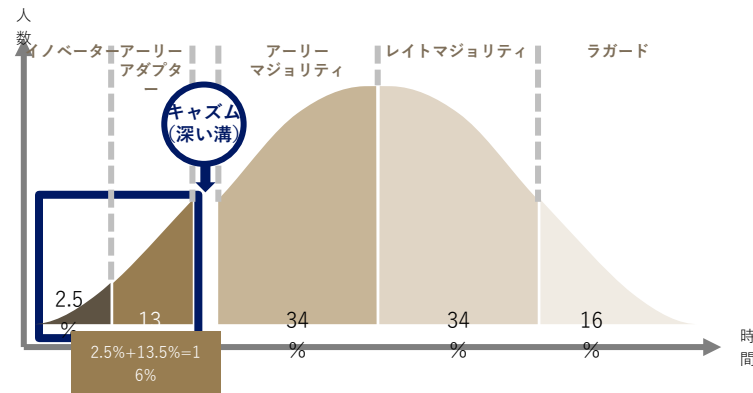
戦略的に16%という数字を創り出し、  
挑戦風土を浸透させていく



※外部データ活用のためのAPI整備含む



- ✓ 不確実性が高い
- ✓ 時価総額ベース
- ✓ バックキャスト
- ✓ 「変曲点 (スケールポイント)」重視



※ジェフリー・ムーア氏が提唱したキャズム理論より

① 裏のデジタルを活用した  
価値創出組織・機能の整備

② 未来起点マネジメント手法  
の磨き上げ

③ 挑戦風土への経営陣とミドル  
の役割アップデート



アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。  
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。 ©2022 ABeam Consulting Ltd.



Build Beyond As One.