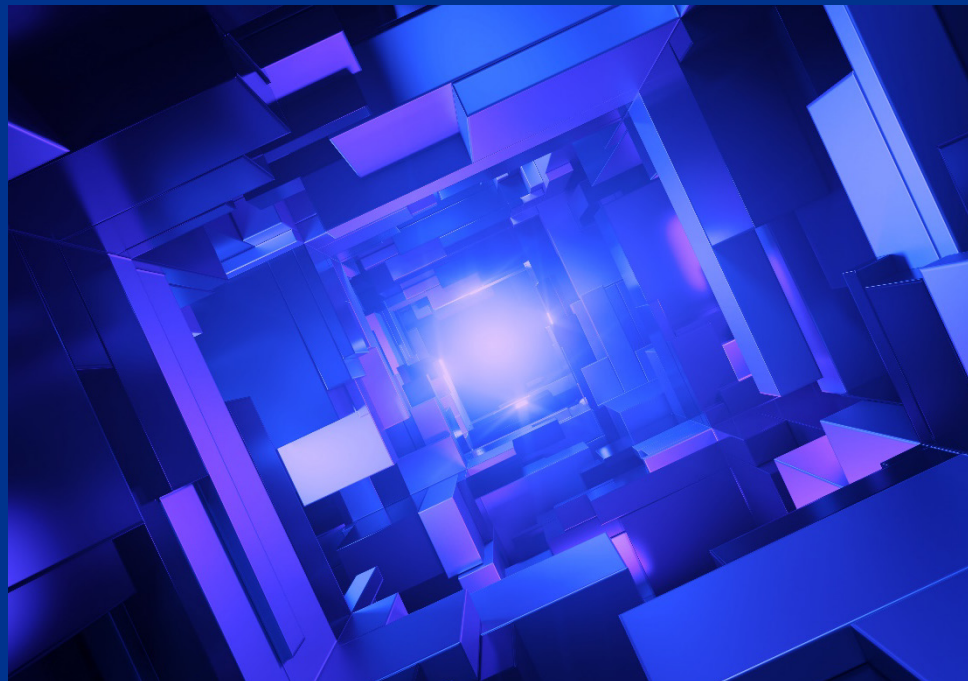


# DX推進 アンケート 2023



2023年7月

# Contents

**Introduction** **03**

**Executive summary** **04**

**Highlights** **05**

**Category report** **06**

- ▽ 分析の切り口
- ▽ カテゴリ共通
- ▽ Strategy
- ▽ Governance
- ▽ Trust
- ▽ People
- ▽ Process
- ▽ Analytics & Insights
- ▽ Data
- ▽ Technology

**Outline** **34**

- ▽ アンケートの概要
- ▽ Digital advisory framework



# Introduction

デジタル技術の進展により、ビジネス環境は大きく変化しています。多くの日本企業において、データやデジタル技術を活用したデジタルトランスフォーメーション（以後、DX）が経営アジェンダとして取り上げられるようになってきました。

このたび、あずさ監査法人では、DXを推進されている責任者（CDO、CIO、情報システム部門長、デジタル推進部門長等）に対して、DX推進の実態やDXを推進するうえでの課題をお伺いするアンケートを実施し、その結果をまとめました。ご協力いただいた皆様に、心より御礼申し上げます。

調査の結果、DXを推進していると回答した企業は8割に及び、多くの企業でDXが推進されている状況にはあるものの、各企業の目指すDXの姿はさまざまであることがわかりました。DXの意味する範囲は幅広く、紙情報のデジタル化や業務の自動化・効率化を指す場合もあれば、新たなビジネスモデルの創出や企業文化の変革を指す場合もあります。

自動化・効率化もDXの重要な要素ですが、データを利活用できる環境を整備して定量的に分析し、分析結果を経営判断に活かすように業務を高度化することも重要です。自動化と効率化と高度化をバランスよく推進することが、DX成功の鍵といえます。

あずさ監査法人においても、会計監査のDXに向けて、監査の効率化・見える化・高度化を推進しています。会計監査のDXを進めるためには、クライアントによるデータ利活用環境の整備が必要不可欠であることから、会計監査のDXとクライアントのDXは強く連携しています。あずさ監査法人は、クライアントのDXを支援する過程で、クライアントが直面する課題をともに乗り越えてきました。

そして本年、あずさ監査法人はデジタル・アドバイザリー事業部を立ち上げました。あずさ監査法人が長年培ってきた先端テクノロジーのナレッジと、多くのクライアントへの支援実績にもとづくノウハウを、デジタルアドバイザリーサービスに活かしていきます。

本レポートでは、今までの支援経験を踏まえてアンケート結果を分析し、DX推進に資するインサイトを提供します。

本レポートが、貴社のDX推進を加速させるための一助となることを願っております。

有限責任 あずさ監査法人  
Digital Innovation本部長

丸田 健太郎



# Executive summary

## DXを成功へ導くための環境

本調査に協力頂いた企業の8割がDXを推進していると回答しましたが、その取組事項、目指すべき姿はさまざまです。DXを成功へ導くための正解はあるのでしょうか？

回答結果を読み解くと、DXの最終的なゴールである新規ビジネスの創出や企業文化・価値観の変革に一律の正解はないものの、成功へ導きやすくする環境の整備や、世の中の傾向を踏まえた変革の方向性には、一定の解が存在することが見えてきます。

ストラテジー領域では、DXが十分に推進できていると回答した企業（以後、DX先進企業）の9割が、経営ビジョンと整合したDX推進戦略を立てていることが分かりました。マネジメント層がDX推進戦略を明確にし、構成員がそれを理解していることが、他の各領域での課題感を低減することも読み取れます。あずさ監査法人が実施している企業とのデジタルセッションにおいても、DXを推進していくにあたって組織を超えた協力体制が必要であるという意見は多く、その解決手段として、DX推進戦略の定義、態勢構築は重要です。

## コーポレート部門のDX推進が経営高度化への鍵

ガバナンス領域においては、DX先進企業の8割が社内にDX推進のための専任組織を設置していることが分かりました。DXをデータとテクノロジーの活用と定義すると、主にテクノロジー領域を担うIT部門だけではDXは成し得ず、データオーナーである各業務部門との連携が重要で、従来の組織にはなかった横断的な枠組みの組織が必要です。

また、DXの目的の1つであるデータドリブンな経営意思決定まで到達している企業は、販売やマーケティング等、従来からDXが先行している部門だけでなく、財務経理や人事等のコーポレート部門のDXが推進されていることも読み取れます。全領域にデジタル化が浸透してこそ、全社的なデータ活用ができるので、当然ともいえます。

一方で、ERP導入等でシステムが統一化されているか否かで、データ活用の進捗に差異はみられませんでした。システム統一にはコストも時間もかかりますが、DXの推進は待ったなしです。現行システム構成内で臨機応変に社内外のデータを取得・利活用する仕組みを整え、ビジネス戦略に反映させる仕組みを整えることも重要です。

さらに、データの利活用をグループ会社横断的に進めること、ESG等の非財務データを活用することも、今後の課題です。

## DX推進に必要なスキルは企画力とプロジェクトマネジメント力

人材領域においては、ほぼすべての企業でDX人材が不足しているとの回答が得られました。DX人材がマーケット全体で不足するなか、外部からの人材確保は困難です。DX先進企業は社内の人材育成に取り組んでおり、主な施策としてDX人材のスキル定義の明確化や、リスクリングのための時間確保が挙げられました。また、DX人材に求められるスキルについては、統計学のようなデータサイエンススキルより、企画力やプロジェクトマネジメント力が不足しているとの回答が圧倒的に多い結果となりました。



価値観が急速に変化していく現代社会において、もはや企業は利潤だけを追求する組織でなく、多様なステークホルダーのさまざまな要求に対処し、社会的にも価値のある存在とならなければいけません。そのような環境で、新しい価値観に対応した経営戦略・デジタル戦略を明らかにし、データとデジタルテクノロジーを活用できる施策を整備していくことが不可欠といえるでしょう。



# Highlights

## Strategy



経営ビジョンと整合した  
DX推進戦略の策定

DX先進企業の**93%**が、  
DX戦略を策定し、経営ビジョンの柱  
の1つとして掲げている

## Governance



DX専門組織による  
推進

DX先進企業の**80%**が、  
DX推進のための専任組織を  
設置している

## Trust



先端テクノロジーの  
リスク管理施策

AIなど先端テクノロジーに関する  
リスク管理を重点施策としている企業  
は、全体の**27%**にとどまっている。  
生成AI等の普及により、今後は対応の  
必要性が高まると考えられる

## People



人材育成の第一関門は  
スキル定義

DX始動企業の**61%**が、  
DX推進に必要なスキル定義が  
人材育成の障壁になっていると  
回答している

## Process



データドリブン経営には  
コーポレート業務のDXが重要

DX先進企業の**73%**は、  
経営意思決定プロセスのDXに注力し  
ている。さらに、コーポレート業務  
(財務経理・人事・リスクマネジメント  
部門等)のDXに注力している割合が  
高い

## Analytics & Insight



データ活用目的の  
明確化

全体の**69%**の企業が、データ活用  
に取り組んでいる。DX推進中企業や  
DX始動企業に比して、DX先進企業  
はデータ活用の目的が明確になって  
おり、DXにはデータ活用目的の明確  
化が必要であると考えられる

## Data



データ活用に  
システム統合は必須ではない

**70%**の企業が、  
システムは分散しているが、ツール  
活用等によってデータを活用できる  
仕組みがあると回答している

## Technology



AIの活用が注目領域

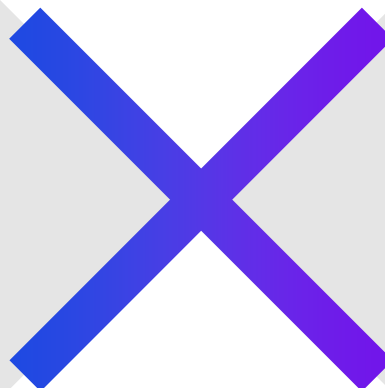
全体の**80%**の企業が、  
DX推進のためにはAIの活用が重要と  
回答している

# 分析の切り口

## 領域

<b>Strategy</b>	DX推進戦略の策定状況
<b>Governance</b>	DX推進体制、DX推進状況のモニタリング体制
<b>Trust</b>	デジタルリスクマネジメントに関する重点施策
<b>People</b>	人材確保の施策、人材育成の施策、人材育成の障壁
<b>Process</b>	DXで注力している業務領域
<b>Analytics &amp; Insights</b>	データ分析に対する取組状況、データ分析の目的
<b>Data</b>	データにアクセスする仕組みの整備状況
<b>Technology</b>	DXのために重視するデジタルテクノロジー

アンケート結果を、  
8つの領域とDXの推進段階  
ごとに分析しています



推進段階ごとの取組みの違いや  
抱える課題を明らかにすることによって  
DX成功のためのヒントを導き出します

## DXステージ

### DX先進企業

情報のデジタル化や業務の効率化・標準化だけでなく、経営意思決定のためのデータ活用やビジネスモデルの変革にも取り組んでいる企業



7%

### DX推進中企業

情報のデジタル化を経て、業務全体の自動化・効率化・標準化に取り組んでいる企業



69%

### DX始動企業

主に情報のデジタル化や局所的なデジタル技術の活用に取り組んでいる企業



17%

DXの推進状況 (P.8参照)  
出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

# カテゴリ共通

## Overview

DXに対する  
経営陣の理解を  
課題と感じている  
企業の割合

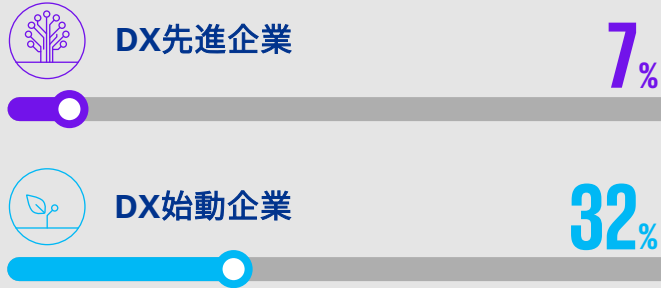
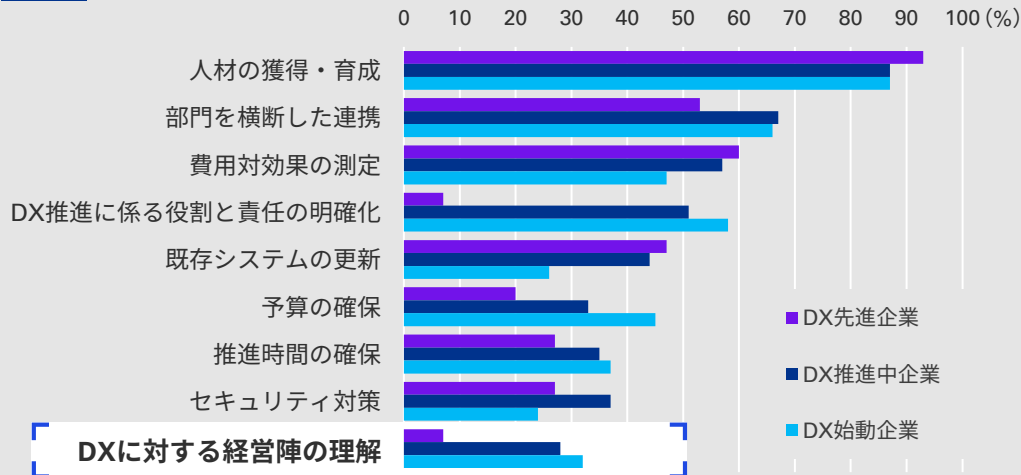


図1 DXを推進するにあたり課題と感じていること（複数選択）



## Insight

### DXの成功の鍵は、経営陣がDXを理解し、推進者の役割と責任を明確化すること

DX先進企業とDX始動企業を比較すると、「DX推進に係る役割と責任の明確化」、「DXに対する経営陣の理解」、「予算の確保」といった、経営陣が担う役割に関する課題認識に大きな差がみられます。DXを推進するためには経営陣の理解のもと、DXを推進するための予算が確保され、DX推進者に役割と責任を与えることが必要であり、これらがDX推進の第一関門であるといえます。

第二関門としては「部門を横断した連携」が挙げられます。DX実行段階の初期においては全社的なタスクフォース等が設立され、プロジェクト化されることが多いですが、その枠組みが確立するまでの期間では組織間の連携や役割と責任の明確化が大きなテーマとなり、この段階では経営者がDXプロジェクトをしっかりサポートして組織に浸透させることが重要です。

そして、どの段階においても常に課題になってくるのが人材です。デジタル人材に必要なスキルは多岐にわたり、テクノロジーのスキルに留まりません。技術的にDX推進の環境が整ったとしても、組織を動かすのは人間ですので、デジタルリテラシーの高いプロジェクトマネジメント力や企画力を備えた人材が必要になってきます。一朝一夕には解決が難しいですが、リスキリングや適切な人事制度設計により、長期的には確実に前進できると考えられます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

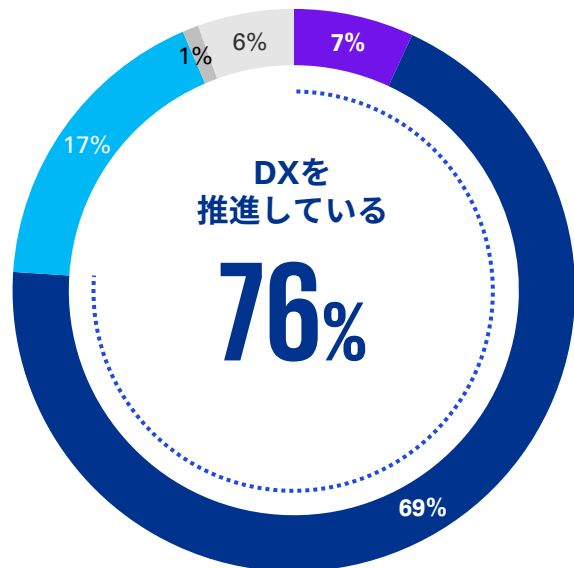
Analytics & Insights

Data

Technology

Q1-1

DXの推進状況について最も近いものをお答えください。  
(単一選択)

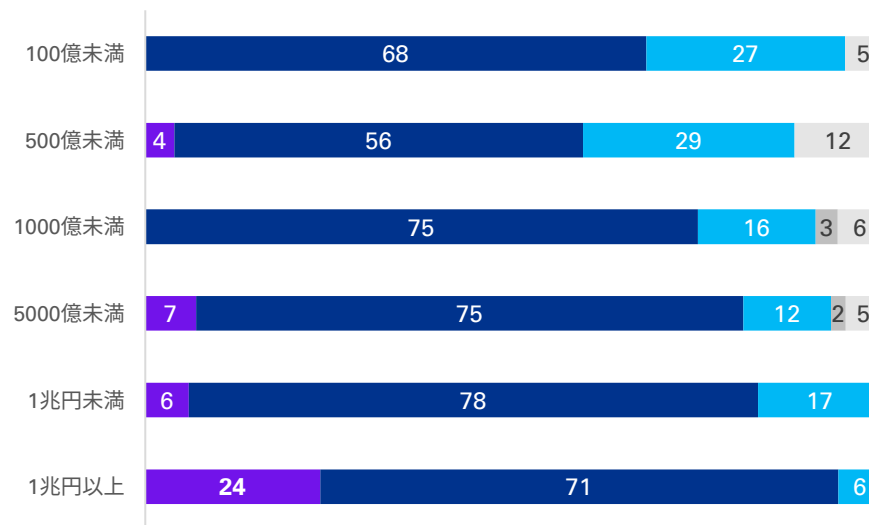


- 十分に推進できている
- 十分とはいえないが推進できている
- 推進できていない
- わからない
- その他

出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

売上高（単体）別の内訳

単位：%



- 十分に推進できている
- 十分とはいえないが推進できている
- 推進できていない
- わからない
- その他

出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

カテゴリ共通

- Strategy
- Governance
- Trust
- People
- Process
- Analytics & Insights
- Data
- Technology

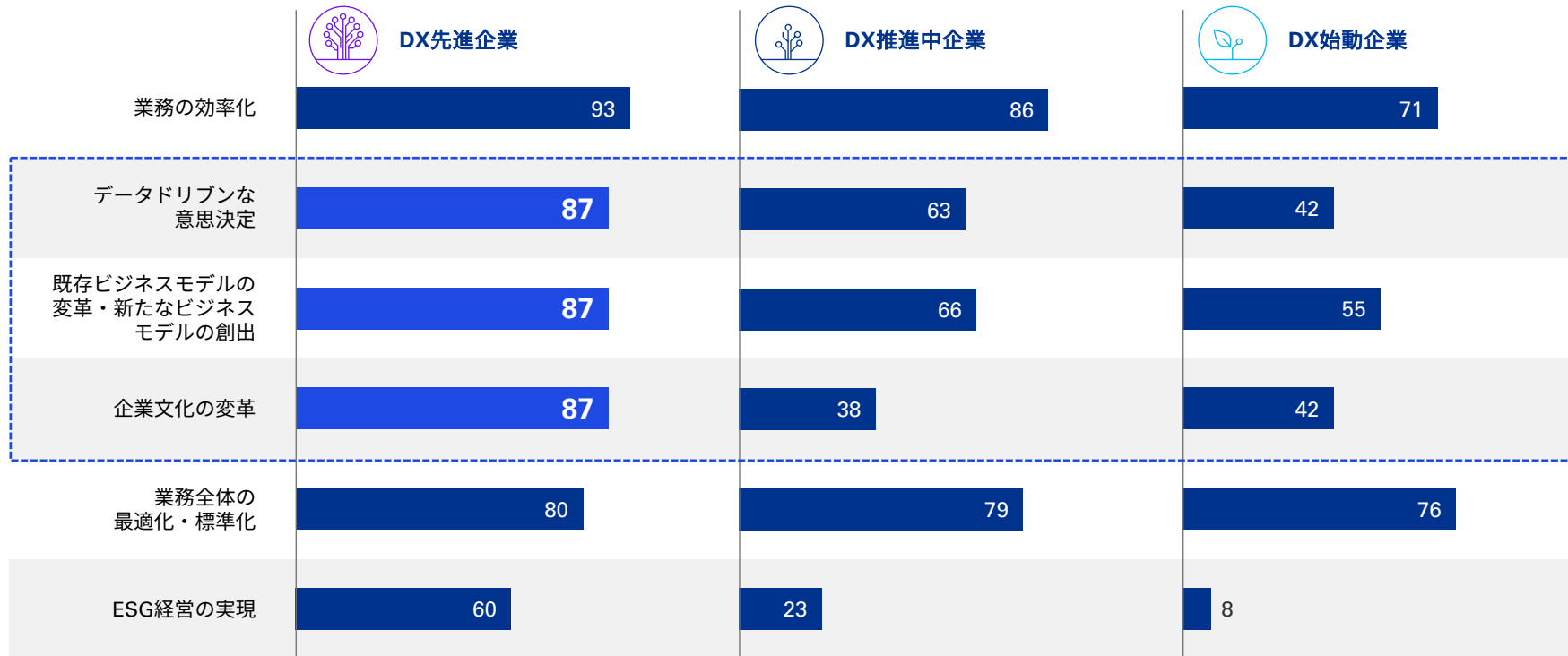
DXの推進状況について、売上規模別では、売上高1兆円以上の企業が、DXを十分に推進できていると回答した割合が最も高い結果となりました。ただし

全体の24%にとどまっており、多くの企業が推進途中であるといえるでしょう。



**Q1-2** DX推進の目的をお答えください。  
(複数選択)

単位：%



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

DX推進の目的については、DX先進企業が、高い割合でデータドリブな経営意思決定やビジネスモデルの創出、企業文化の変革を目指している一方、DX推進中企業では業務全体の自動化・効率化・標準化までを目的としている割合

が高いといえます。またDX始動企業は回答の割合にバラつきがあり、DX推進の目的を明確にできていないことがうかがえます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics & Insights

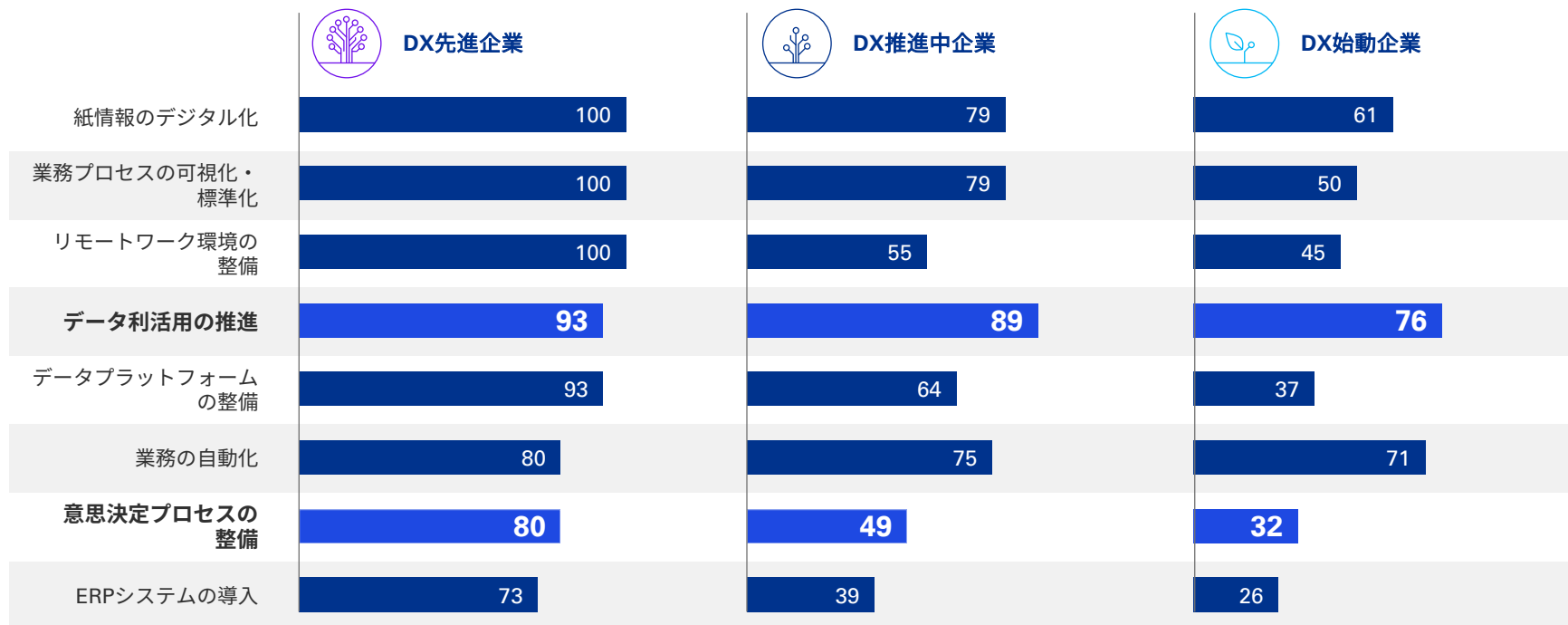
Data

Technology

Q1-3

DX推進に取り組んでいる、またはこれから取り組もうとしている領域  
(複数選択)

単位：%



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

DX推進に取り組んでいる、またはこれから取り組もうとしている領域については、DX推進の目的と同様、DX先進企業がより高い割合で意思決定プロセスの整備に取り組んでいることが確認できました。一方、DX推進中企業では業務の自動化・標準化に取り組んでいるものの、意思決定プロセスの整備など、高付加価値業務への変革につながるような取組みに着手している企業は多く

ないといえます。それ以外の項目もDX先進企業が高い割合で取り組んでいることがわかりました。ただし、すべての企業において「データ利活用の推進」を選択した割合は高く、データ活用およびそれを支えるデータ活用基盤の整備は企業活動に欠かせないことが読み取れます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

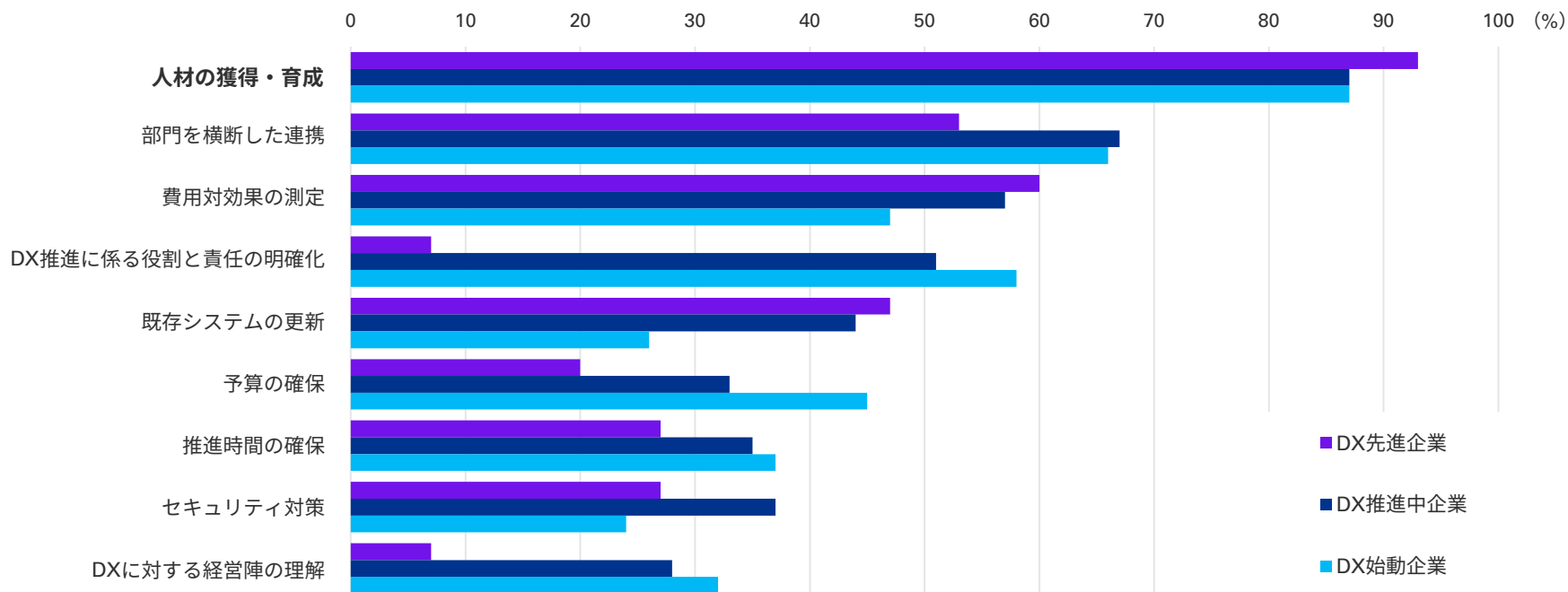
Analytics & Insights

Data

Technology

## Q1-4

DXを推進するにあたり課題と感じていることについて、該当するものをお答えください。  
(複数選択)



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

DX推進の進捗に関わらず、約90%の企業が、DX推進の課題として「人材の獲得・育成」と回答しています。人材の問題はDXに限定されず、マーケット全体の課題といえるでしょう。

また、DX先進企業は課題として、「人材の獲得・育成」の次に、「費用対

効果の測定」、「既存システムの更新」、「部門を横断した連携」を挙げています。予算の問題、人材の問題など、これらの解決には時間がかかるため、さらなるDX推進の足かせとなっているといえるでしょう。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics & Insights

Data

Technology

## Overview

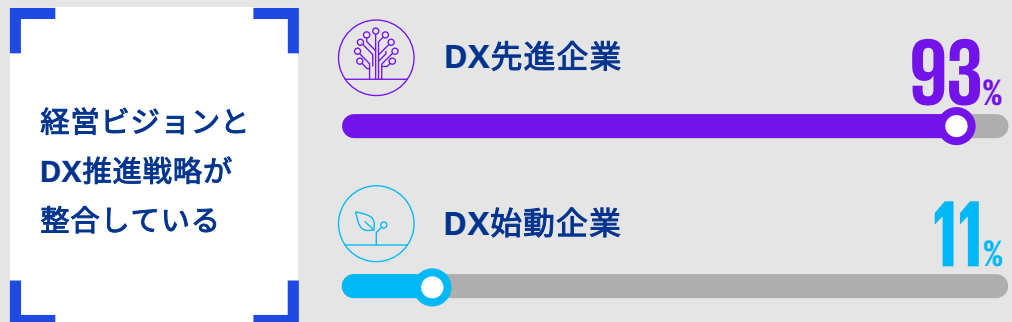
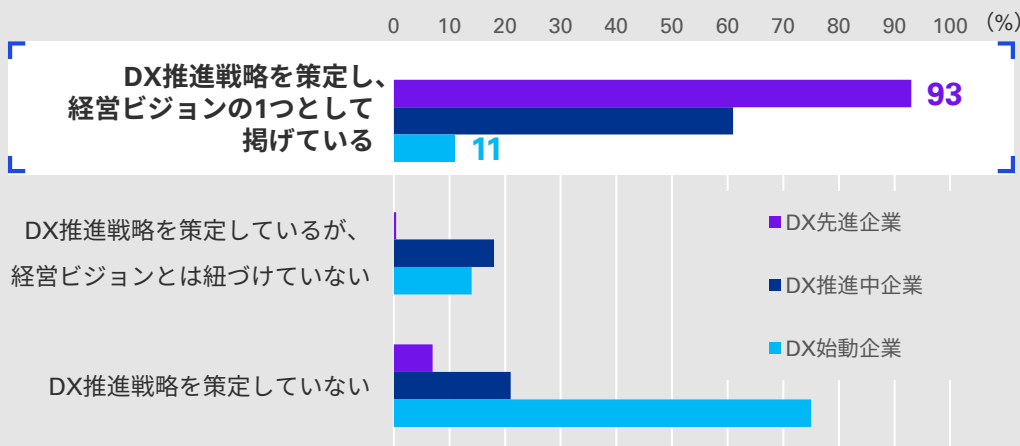


図2 DX推進のための戦略と経営ビジョンの関連性（単一選択）



## Insight

### DX推進戦略を策定し、経営ビジョンの1つとして推進することがDX成功の鍵

DX先進企業の93%は、DX推進戦略を策定し、経営ビジョンの1つとして掲げています。これは、DX成功のための必須条件であるといえます。

DX推進戦略を策定して経営ビジョンの柱とすることにより、DXに対して経営陣の描くビジョンが一致し、DX予算の確保や部門を横断した全社的な取組みを後押しすることとなり、結果としてDXの成功に近づくものと考えられます。

経営陣のバックアップのもと全社的なDX推進プロジェクトが進んでくると、各部門の役割と責任が徐々に明確になってくる一方で、それぞれの達成度を測定する指標の設定が課題になってきます。DX推進の施策は戦略に応じて変化するため、その変化に合わせて測定指標を見直すことが重要です。

また、DXを通して企業文化の変革を実現するためには、新しい視点での指標や分析結果をもとに戦略へ落とし込むことも重要です。従来の利益を中心とした指標から、ESG等の新しいデータ活用を通し、社会からの新たな要請に対応する企業戦略や測定指標で、企業の方向性を舵取りしていくことが求められています。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

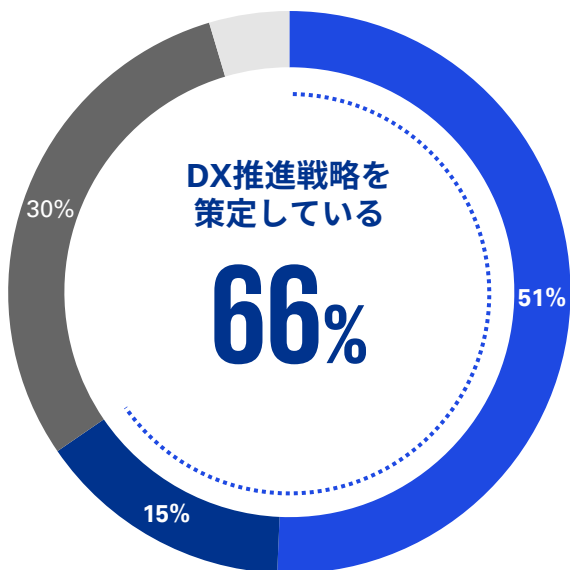
Analytics & Insights

Data

Technology

Q2-1

DX推進のための戦略と貴社の経営ビジョンの関連性についてお答えください。  
(単一選択)



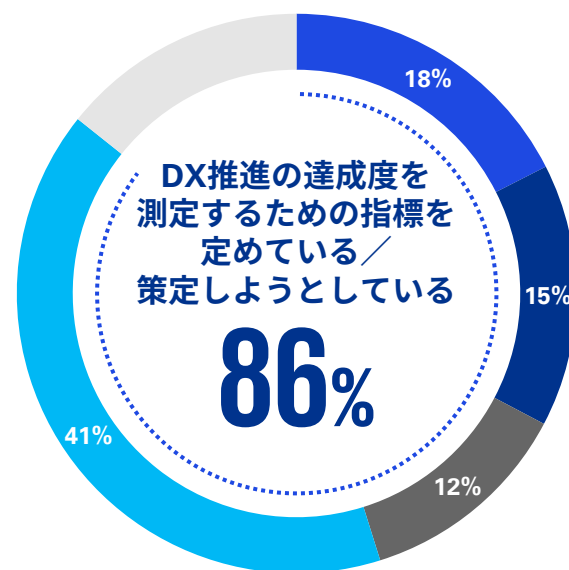
- DX推進戦略を策定し、経営ビジョンの柱の1つとして掲げている
- DX推進戦略を策定しているが、経営ビジョンとは紐づけていない
- DX推進戦略を策定していない
- その他

出典：「DX推進アンケート2023」 あずさ監査法人

全体の66%の企業がDX推進戦略を策定しており、そのうちDX推進戦略を経営ビジョンの柱の1つとして掲げている企業が、全体の50%超を占めています。

Q2-2

DX推進の達成度を測定するための指標についてお答えください。  
(単一選択)



- 全社的にDX推進の達成度を測る指標を定めている
- 一部の部門でDX推進の達成度を測る指標を定めている
- 策定中
- DX推進の達成度を測る指標は定めていないが、今後定める予定がある
- その他

出典：「DX推進アンケート2023」 あずさ監査法人

全体の86%の企業が、DX推進の達成度を測定するための指標を定めている、もしくは策定しようとしており、多くの企業が必要性を感じているといえます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics & Insights

Data

Technology

## Overview

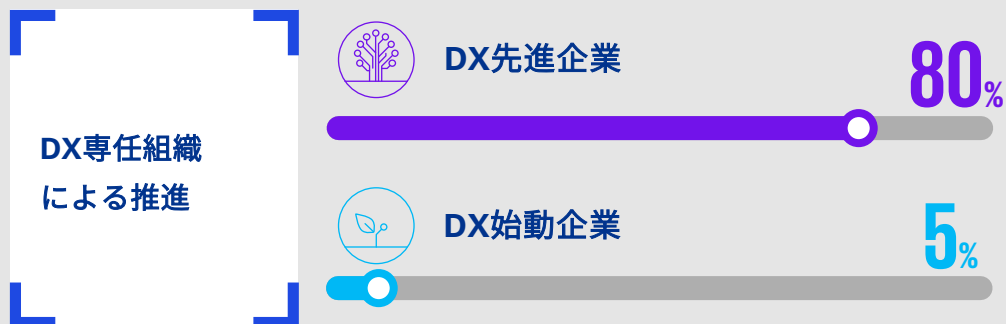
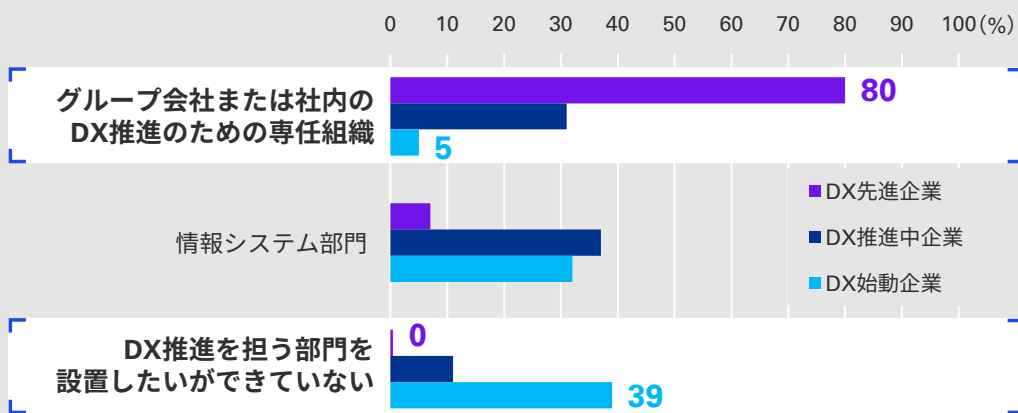


図3 DX推進を統括している部門（単一選択）



## Insight

## DX推進のための専任組織の設置がDX成功の鍵

DX始動企業では、DX推進を担う部門を設置できていない割合が約4割にのびます。DX推進には専任組織が必要であることは多くの企業の共通認識ではあるものの、実現が難しい課題であるといえます。

DXは全社横断的に取り組むべきであり、推進には強い権限が必要となります。一方で、多くの日本企業は経営層の直下に事業部門やコーポレート機能を配置する、いわゆる縦割り構造となっており、部門横断的な活動の責任の所在が明確になりづらく、全社的なDXを推進する際の障壁となっています。複雑に絡み合う組織をまとめてDXを成功に導くためには、経営層から任命されたDX推進のための専任組織が必要です。そして、DX推進が軌道にのり、権限と役割が組織に浸透するまでは、経営者からの全面サポートが必要です。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

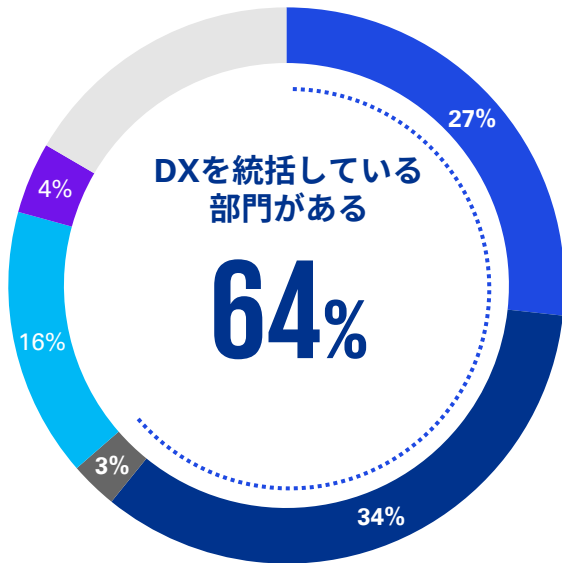
Process

Analytics &amp; Insights

Data

Technology

**Q3-1** DX推進を統括している部門をお答えください。  
(単一選択)

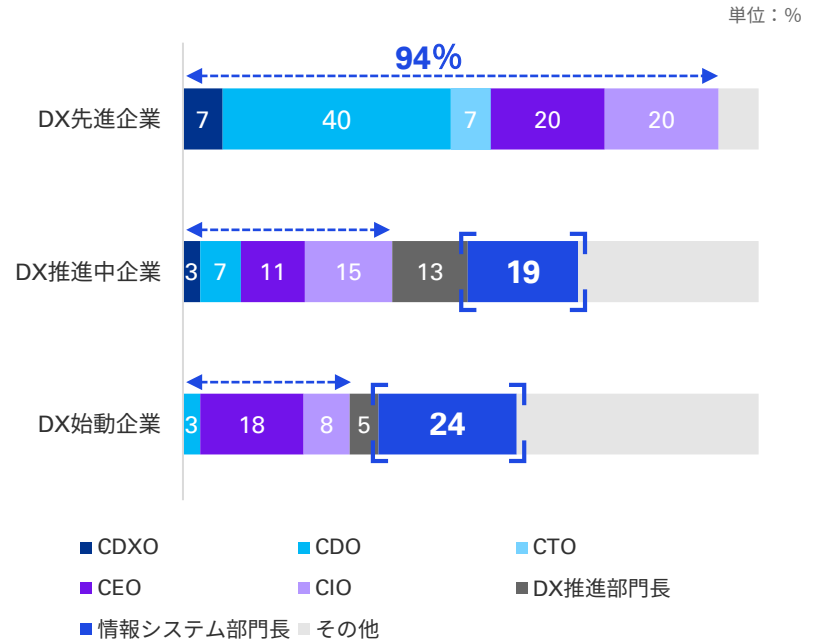


- 社内のDX推進のための専任組織
- 情報システム部門
- グループ会社（もしくはHD）のDX専任組織
- なし（DX推進を担う部門を設置したいができていない）
- なし（DX推進を担う部門を設置する必要性を感じていない）
- その他

出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

DXを統括している部門がある企業が全体の64%、DX推進を担う部門を設置したいができていない企業が16%を占めていることから、専任組織の必要性は十分認知されているといえます。

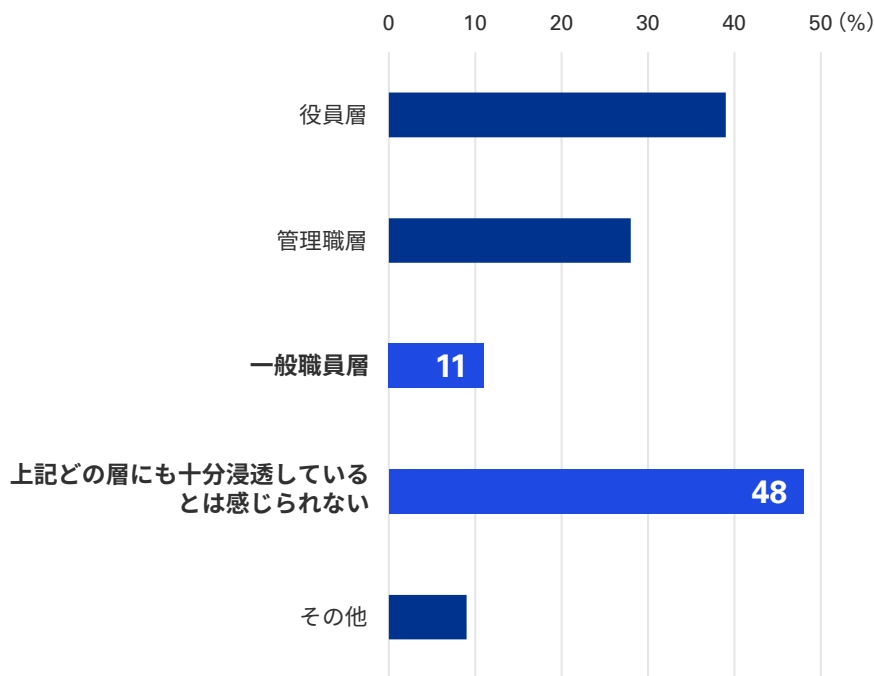
**Q3-2** DX推進の責任者をお答えください。  
(単一選択)



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

DX先進企業においては、CxOを責任者と回答した割合が94%と高い一方で、情報システム部門長が責任者と回答した企業はありませんでした。DX推進中企業、DX始動企業においては情報システム部門長と回答した割合が高い傾向があり、DX推進のためにCxOがリードする重要性が読み取れます。

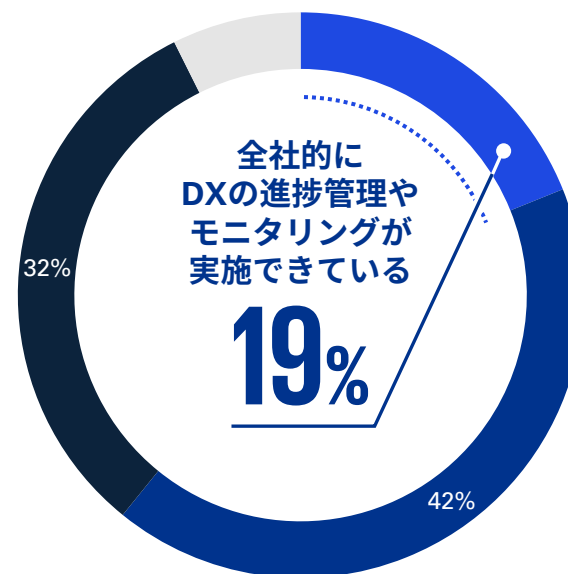
**Q3-3** DX戦略や施策について、社内で十分浸透していると感じられている範囲に当てはまるものをお答えください。  
(複数選択)



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

全体の48%の企業が、どの層にも十分浸透しているとは感じられないと回答しており、DX戦略や施策の社内の浸透度は総じて低いといえます。特に、一般職員層への浸透度合いが11%と低くとどまっていることが特徴的です。全社的なDX推進のためには、社内にDX戦略を浸透させ、従業員一人ひとりがデジタルテクノロジーを活用することが必要です。

**Q3-4** DX推進に関する進捗管理についてお答えください。  
(単一選択)



- 全社的なDXの進捗管理やモニタリングができていない
- 一部の業務領域についてDXの進捗管理やモニタリングができていない
- DXの進捗管理やモニタリングはできていない
- その他

出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

全社的にDXの進捗管理やモニタリングが実施できている企業は、全体の19%にとどまります。全社的なDX推進には、全社の統一的な管理が必要です。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics & Insights

Data

Technology



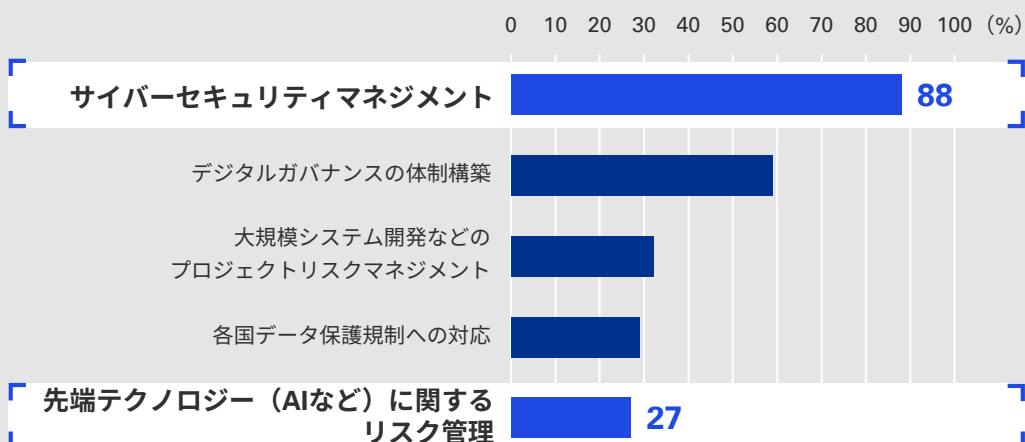
## Overview

AIなど  
先端テクノロジー  
に関する  
リスク管理が  
重点施策

全体

27%

図4 デジタルリスクマネジメントに関する重点施策（複数選択）



## Insight

## AIなど、先端テクノロジーに関する リスク管理の必要性が高まる

デジタルリスクマネジメントに関する重点施策では、先端テクノロジー（AIなど）に関するリスク管理が最も低い結果になっています。Technologyの領域（P.32参照）でAI、ChatGPTへの注目度が高まっていますが、リスク管理に取り組んでいる企業はまだ少ない状況です。AIの安全性・信頼性の確保は大きなテーマとなっており、今後AIのリスク管理の必要性が高まってくると予想されます。

一方、最も多くの企業が重点施策であると回答したのは、サイバーセキュリティマネジメントでした。データが加速度的に増加し、テクノロジーが急速に進化するなかで、サイバーセキュリティリスクは増大する一方で、今後も引き続き、十分な対応をする必要があります。また、このリスクは単独で存在するものではなく、製品の完全性、顧客経験、規制遵守に大きな影響があるため、その対策は、ビジネスとテクノロジーの関連を意識して進める必要があります。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

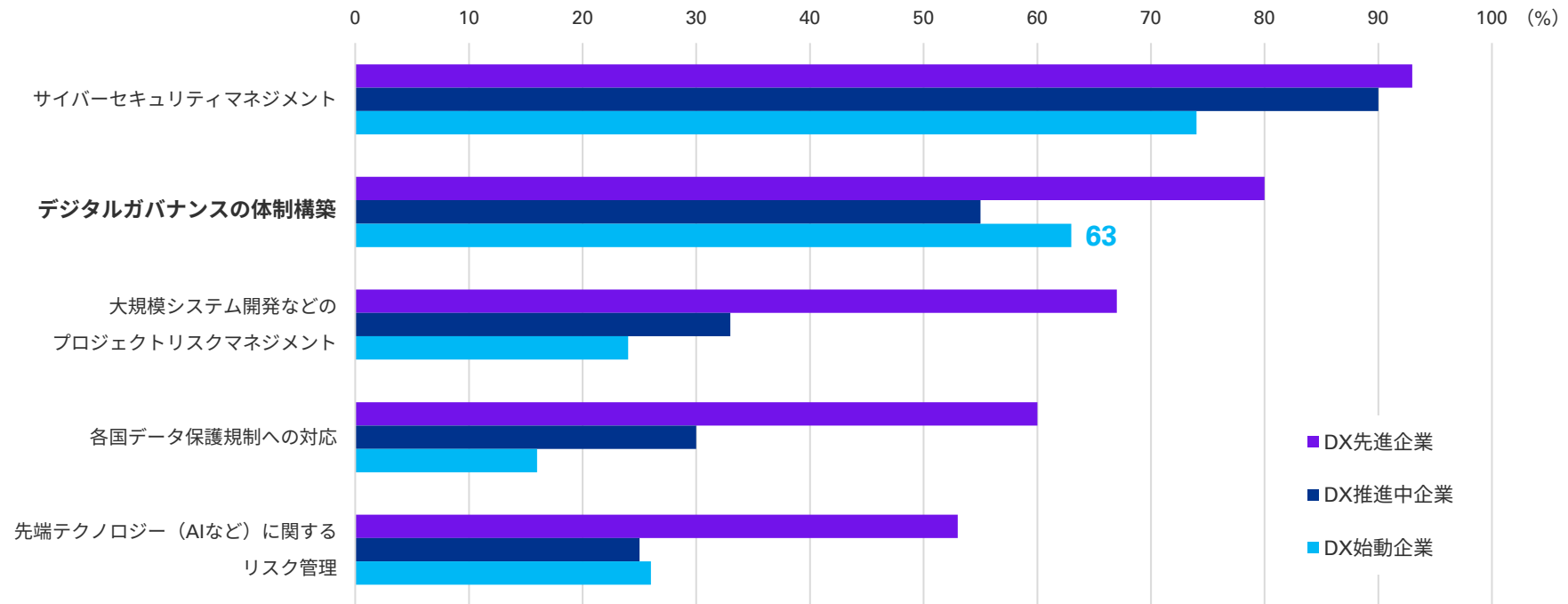
Analytics &  
Insights

Data

Technology

Q4-1

デジタルリスクマネジメントに関する重点施策をお答えください。  
(複数選択)



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics & Insights

Data

Technology

DXの進捗に合わせてリスクが顕在化するため、全体としてDX先進企業がより多くの項目に対する対応の必要性を感じている一方、DX始動企業では、デジタルガバナンスの体制構築が重点施策であると回答した割合が高いのが特徴的です。

DX推進の初期段階においては組織間の連携が不可欠であり、そのためには

まずトップダウンで施策の設定や組織体制の構築が必要であることが、ここからも読み取れます。また、DX先進企業には売上高の大きい企業が多く含まれていることが、大規模システム開発などのプロジェクトリスクマネジメントや各国データ保護規制への対応の必要性が高い理由の1つといえるでしょう。

## Overview

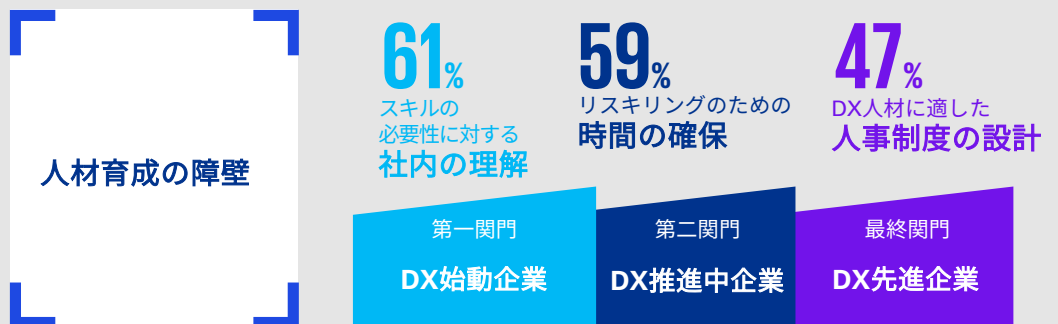
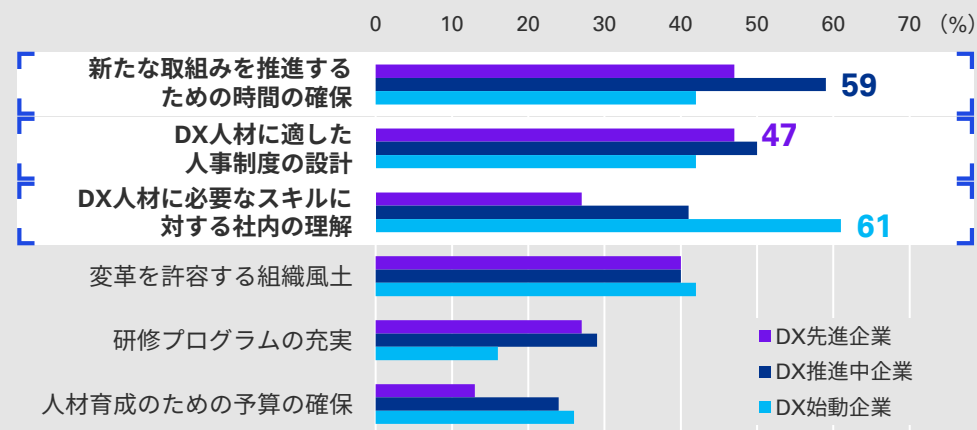


図5 DX人材育成の障壁（複数選択）



## Insight

## 人材育成の障壁はステージにより変化、障壁打破にはDX戦略の組織浸透が鍵

DX人材育成の障壁については、DX推進状況によって回答に違いがありました。DX始動企業は「スキルの必要性に対する社内の理解」、DX推進中企業は「リスキリングのための時間の確保」、DX先進企業では「人事制度の設計」、「組織風土」が人材育成の障壁となっています。新たなスキルを習得しても、業務変革を許容しない組織風土ではDX人材が活躍する場が提供されず、さらなる変革が進められません。学びや業務機会の提供と、変革を推進できるスキルが評価される新しい仕組みが必要といえます。

また、DX推進の課題として経営陣の理解がないと回答している企業は、経営陣の理解があると回答した企業より、DX人材育成の障壁を高い割合で回答している傾向がありました（Q5-4参照）。人材育成の障壁を打破するためには、経営陣が自らDX推進戦略を組織全体に浸透させることにより、社員一人ひとりの積極的な取組みを後押しする必要があるといえます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

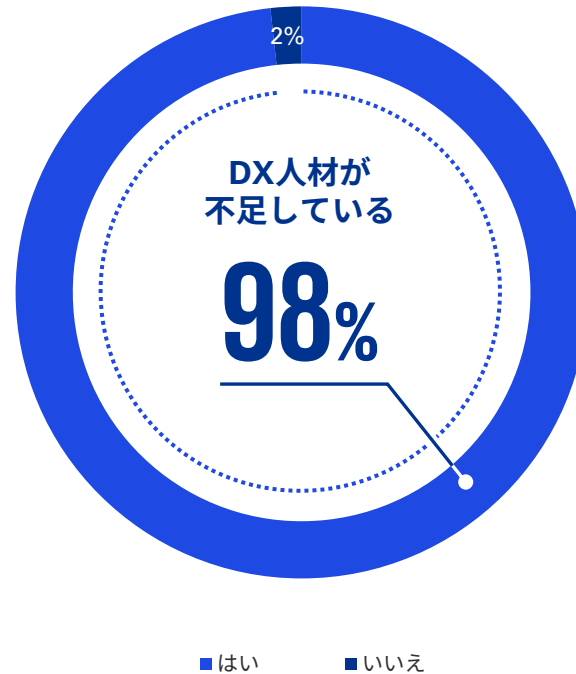
Analytics &amp; Insights

Data

Technology

Q5-1

DXを推進するために必要な人材（以後、DX人材）が不足していると感じていますか。  
（単一選択）



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

全体の98%の企業が、DX人材が不足していると回答しています。  
人材の確保は、DXに限定されず、マーケット全体の課題といえます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

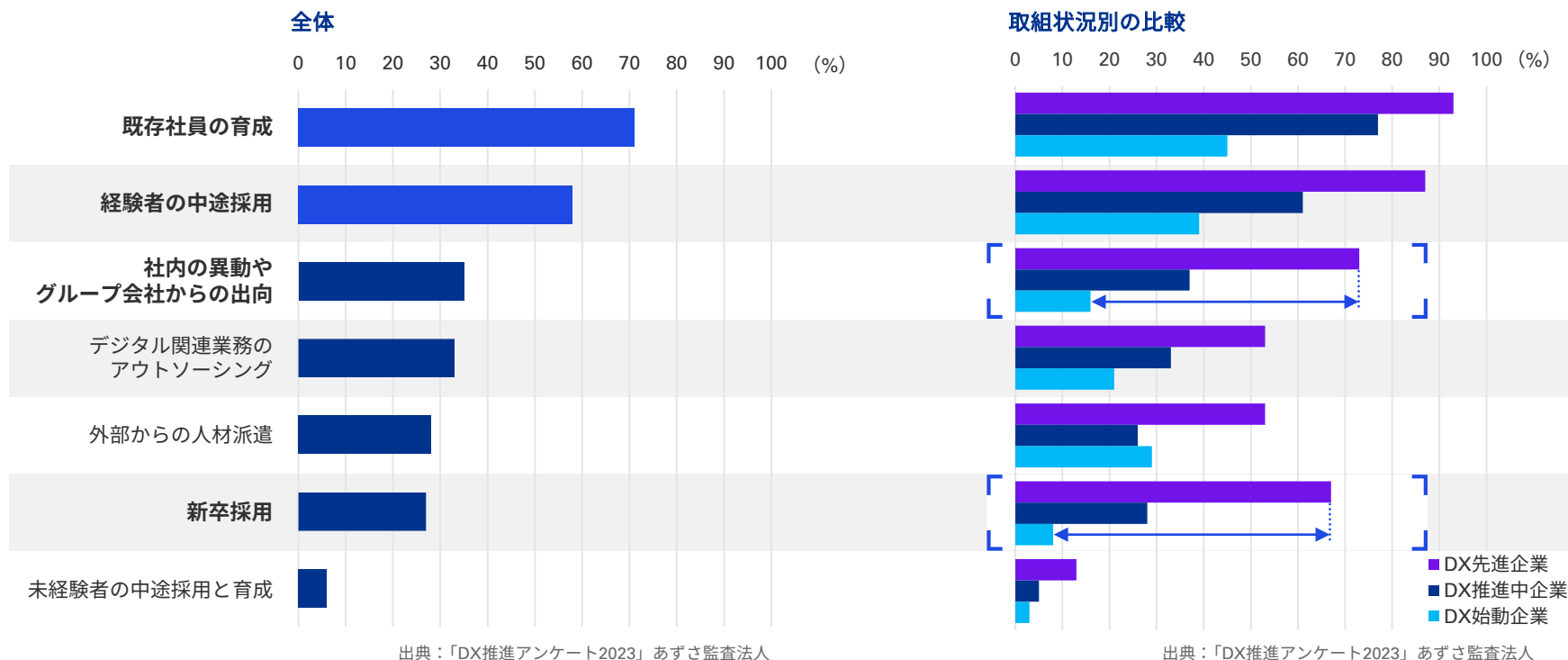
Analytics &  
Insights

Data

Technology

Q5-2

DX人材を確保するために既に取り組まれたこと、もしくは現在取り組まれていることをお答えください。  
(複数選択)



カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics & Insights

Data

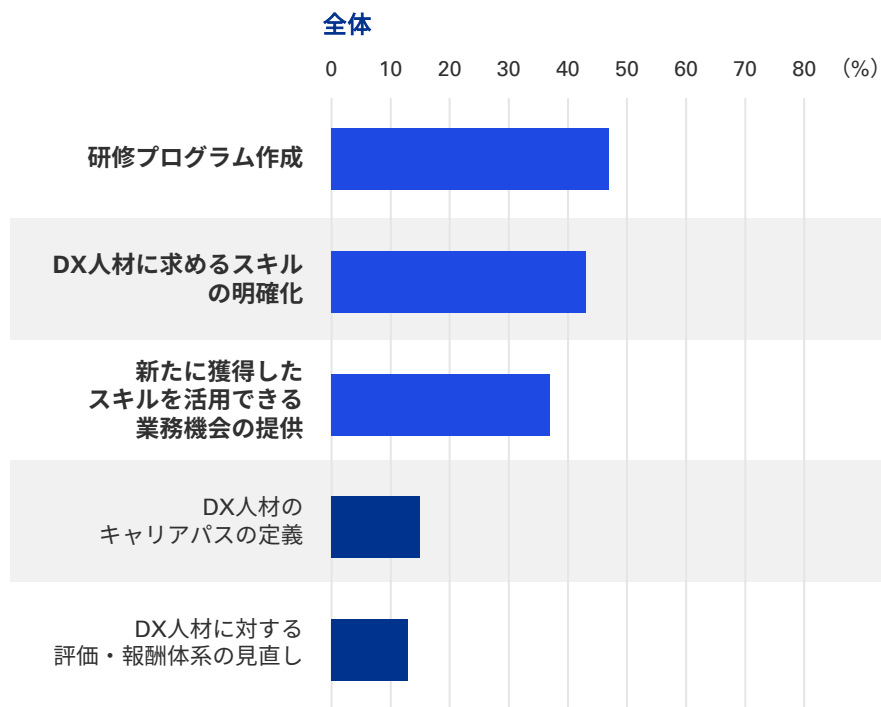
Technology

DX人材確保への取組みとしては、「既存社員の育成」と「経験者の中途採用」を行っている企業の割合が高い結果となりました。DX人材がマーケット全体で不足しているため、各企業はさまざまな取組みを行っており、人材獲得に苦慮していることが表れています。  
また、DX先進企業はすべての選択肢において高い割合となっており、多様な

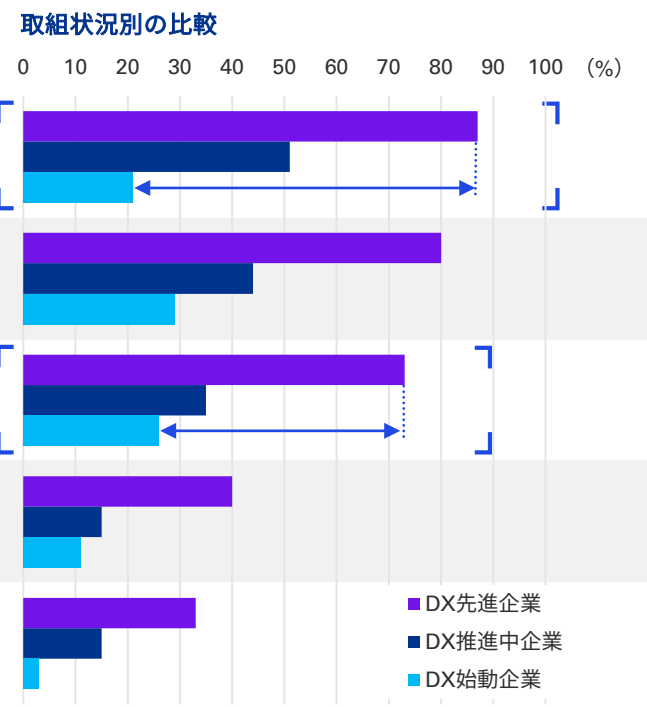
手段で人材確保のために積極的に取り組んでいることがわかります。特に「社内の異動やグループ会社からの出向」や「新卒採用」と回答した割合に差が出ていることから、組織全体の内部人材活用の仕組みの構築と育成が人材確保への取組みのヒントとなるといえるでしょう。

Q5-3

DX人材を育成するために既に取り組まれたこと、もしくは現在取り組まれていることをお答えください。  
(複数選択)



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

DX先進企業では「研修プログラム作成」、「スキルの明確化」、「新たに獲得したスキルを活用できる業務機会の提供」に取り組んでおり、DX人材育成には、必要なスキルを明確にした上で学びや実践の機会を提供すること、また評価や報酬の制度を構築することが重要であるといえます。

一方、DX始動企業は「研修プログラム作成」、「新たに獲得したスキルを活用できる業務機会の提供」に取り組めていないことが読み取れます。これは、予算や時間の確保ができていないことに起因していると想定され、経営陣の理解やDX戦略の浸透が不可欠であるといえるでしょう。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

**People**

Process

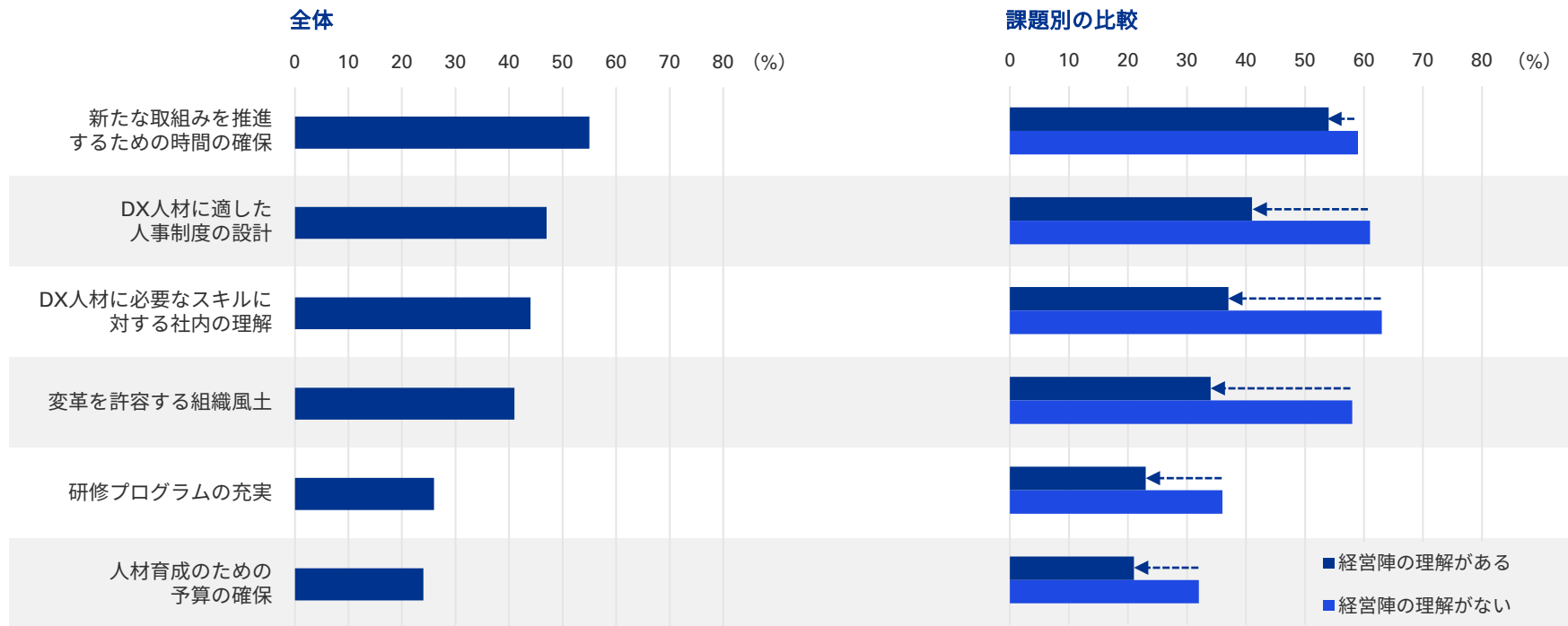
Analytics & Insights

Data

Technology

Q5-4

DX人材育成の障壁になっていると感じていることをお答えください。  
(複数選択)



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

DX推進の課題として経営陣の理解がないと回答した企業は、経営陣の理解があると回答した企業より、DX人材育成の障壁の割合が高い傾向があります。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics & Insights

Data

Technology

Q5-5

DX人材に求められる以下のスキルのうち、不足しているものをお答えください。  
(複数選択)

		全体
ビジネス アーキテクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業変革を主導するプロジェクトマネジメント力</li> <li>DXプロジェクトを生み出す企画力</li> </ul>	88%
データ サイエンティスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>統計に関する知識</li> <li>付加価値の高いデータ分析を行う能力</li> <li>最適なデータ構造を提案できる能力</li> </ul>	69%
ソフトウェア エンジニア	<ul style="list-style-type: none"> <li>機械学習やブロックチェーンなどの先端的な技術に関する知識・能力</li> <li>プログラミングなど、システムの実装を行う能力</li> <li>インフラ構築、保守運用に関する知識・能力</li> </ul>	IT技術関連 55%
デザイナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品やサービスのコンセプトを策定する能力</li> <li>ユーザー向けのUI・UXをデザインする能力</li> </ul>	47%
サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーセキュリティに関する知識・能力</li> </ul>	IT技術関連 28%

出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

DX人材に求めるスキルについては、ソフトウェアエンジニアやサイバーセキュリティといったIT技術関連よりも、プロジェクトマネジメント力や企画力という回答の割合が高い結果となりました。豊富な経験や知見が重視されて

いることが読み取れます。これらのスキルは、リスクリングによりすぐに習得できるものではないため、長期的な視点でのDX人材育成が重要であるといえます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics &  
Insights

Data

Technology



## Overview

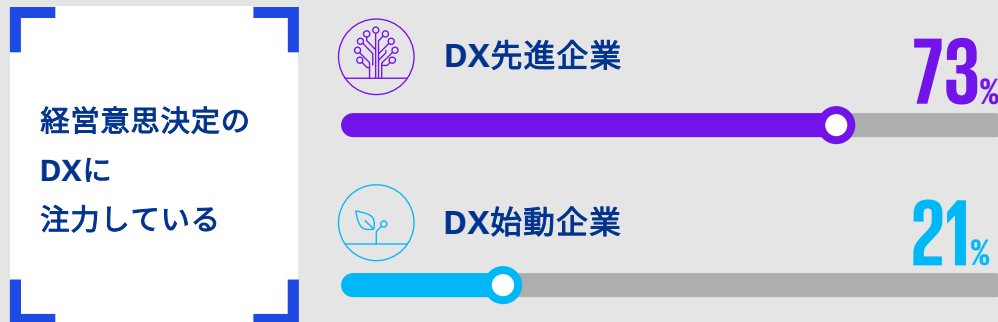
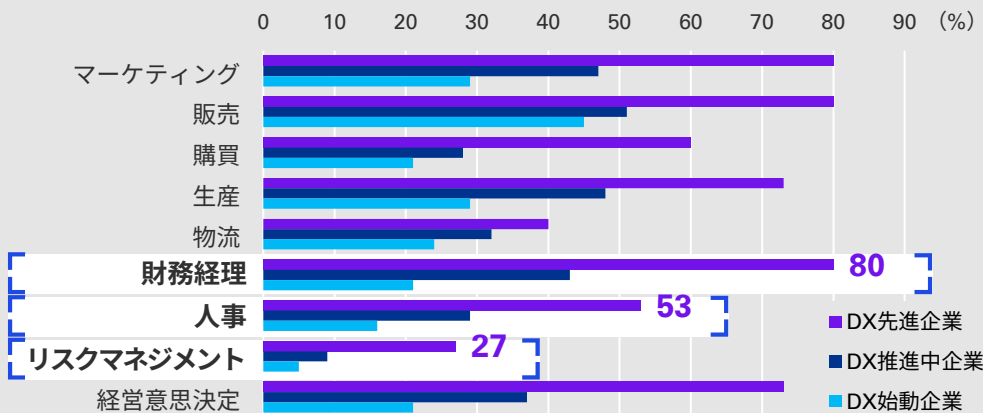


図6 DX推進に注力している業務領域（複数選択）



## Insight

### データドリブンな経営意思決定にはコーポレート業務のDXが重要

DX先進企業の73%は、経営意思決定プロセスのDXに注力していると回答しており、データドリブンな意思決定に取り組んでいることがわかります。経営意思決定にデータを活用できている企業は、経営目的と統合した分析プロセスを確立してそのために必要なデータを取得し、分析を行って獲得したインサイトに基づいて、意思決定を行っています。

それ以外にもDX先進企業では、財務経理部門や、人事、リスクマネジメントといったコーポレート業務に対する取組割合が高い結果となっています。企業全体のデータ活用という視座に立ち返ると、フロント部門のデジタル化はデータの入り口として極めて重要な役割を果たすものの、これ単独では全社的なデータ活用を成し得ないため、コーポレート業務でのDX推進が求められます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

**Process**

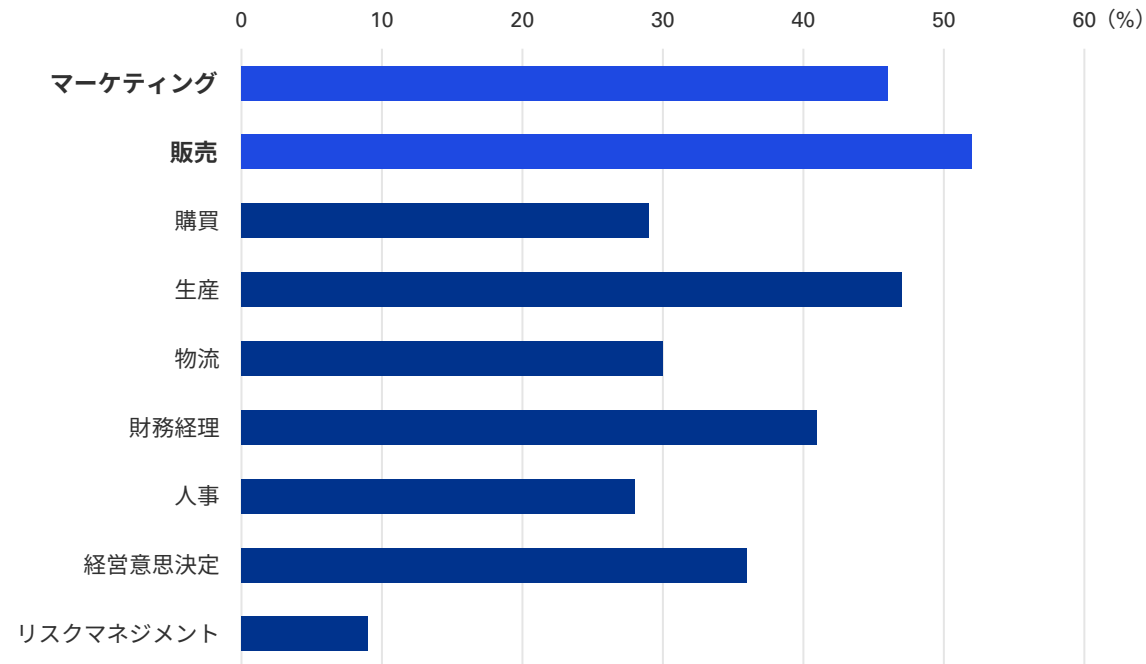
Analytics & Insights

Data

Technology

Q6-1

DX推進に注力している業務領域をお答えください。  
(複数選択)



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

DXに注力している業務領域については、販売やマーケティングといった顧客や取引先に直接コンタクトする、フロント業務の取組割合が高いことがわかります。これらの領域では、早くからデジタル活用ソリューションの選択肢が

充実していることや、投資に対する効果が他領域に比べて定量的に測りやすいことが理由であると考えられます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics & Insights

Data

Technology

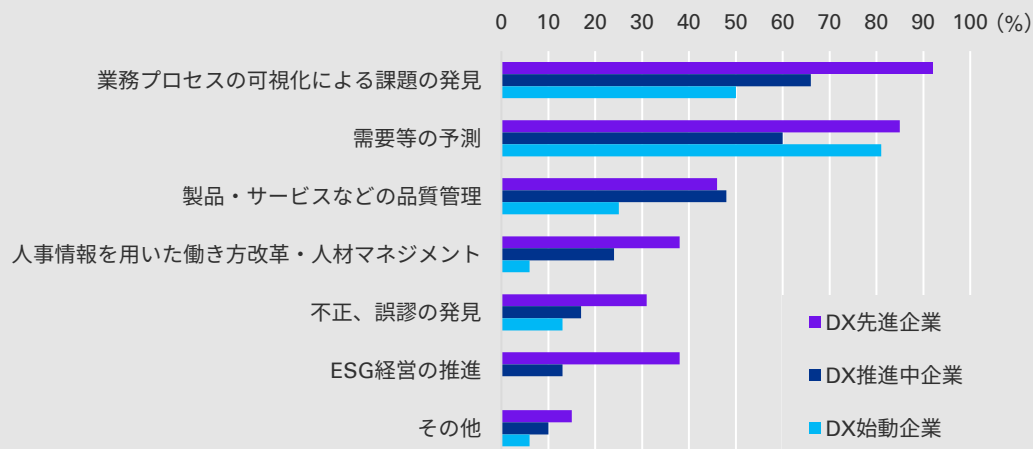
## Overview

データ分析業務に  
注力している

全体

69%

図7 データ分析を行っている場合、分析目的に該当するもの（複数選択）



## Insight

## DX推進にはデータ分析目的の明確化が重要

データ分析の目的を問う質問では、DX先進企業は全体的に、多くの目的をもってデータ分析を行っていることがわかりました。DX先進企業の特徴は、データ分析結果を経営意思決定に活用できているという点ですが、経営目的からどのようなデータ分析が必要かが明確になっている傾向があるといえます。逆に、データ分析を行っているものの、その結果を活用できていない企業の特徴としては、データ分析の目的が明確でないためにPOC（概念実証）で終わっている傾向が多いと考えられます。

調査結果でも、DX始動企業に注目すると、データ分析の目的が明確でないケースが多く、データの分析やデータ利活用の重要性は浸透しているものの、データ分析の着手に至っていない、もしくは目的を明確にできておらずDX推進に効果的な分析結果や洞察は得られていない会社が多いと推察されます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

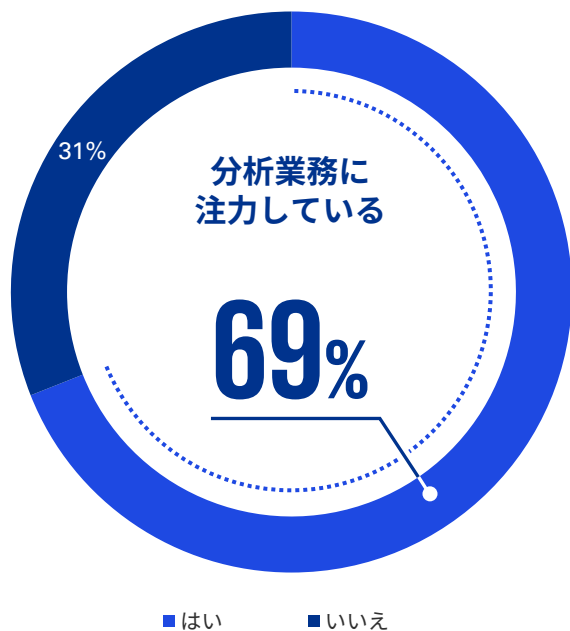
Analytics &amp; Insights

Data

Technology

Q7-1

DX推進の一環としてデータ分析業務に注力していますか。  
(単一選択)

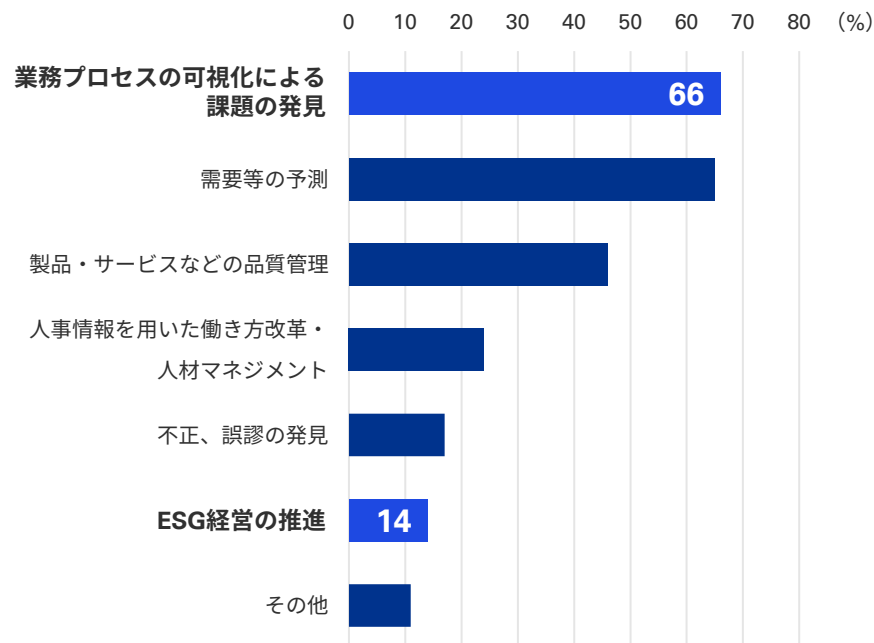


出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

全体の69%の企業が、データ分析業務に注力しています。デジタルガバナンス・コードにおいて、DXは“データとデジタル技術の活用”と定義されていますが、データ活用のアプローチの1つとしてデータ分析業務に注力していることが、調査結果から読み取れます。

Q7-2

データ分析を行っている場合、分析目的に該当するものをお答えください。  
(複数選択)



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

データ分析の目的について、全体の66%が業務プロセスの可視化における課題の発見と回答しており、業務全体の可視化・標準化に取り組んでいると推測されます。一方、ESG経営の推進と回答した企業は全体の14%にとどまります。多くの企業でESG経営が推進されていますが、データ活用までには至っていないことが読み取れます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

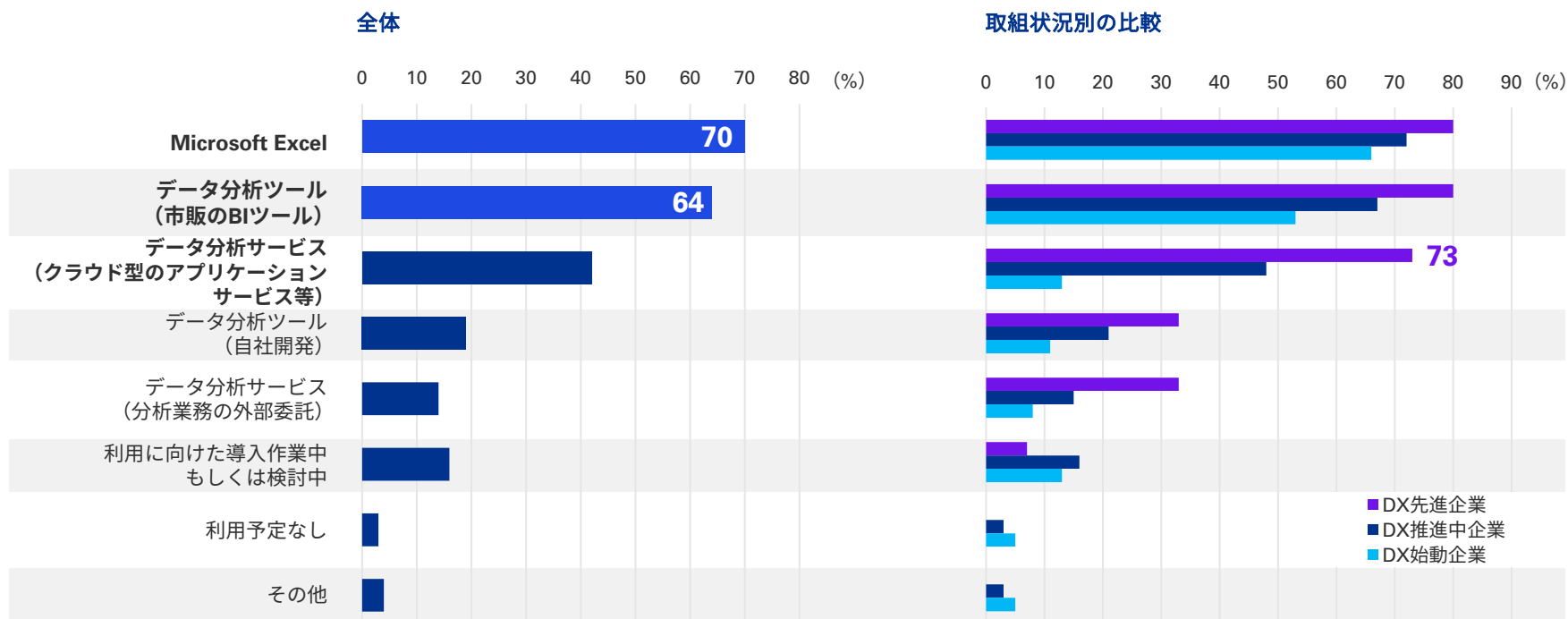
Analytics & Insights

Data

Technology

Q7-3

データ分析のためのツールやサービスについて、利用されているものをお答えください。  
(複数選択)



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

データ分析のために利用しているツールやサービスについては、全体の70%の企業がMicrosoft Excelと回答しています。Excelファイルが乱立すると管理が行き届かず、属人化、サイロ化等の課題につながります。また、市販のビジネスインテリジェンス (BI) ツールを活用している企業の割合も64%で、Microsoft Excelと同程度です。多くの企業で、データ活用は業務の一部として

局所的に浸透しているといえます。

一方、DX先進企業では、Microsoft Excel、市販のBIツールのみならず、クラウド型の分析サービスを利用している割合が高く、組織的に利用可能な分析プラットフォームが整備されていると推測されます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics & Insights

Data

Technology

## Overview

システムは分散しているが、必要なデータにアクセスする仕組みがある

データにアクセス可能な企業のうち

70%

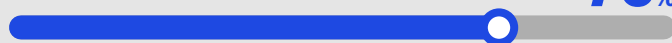
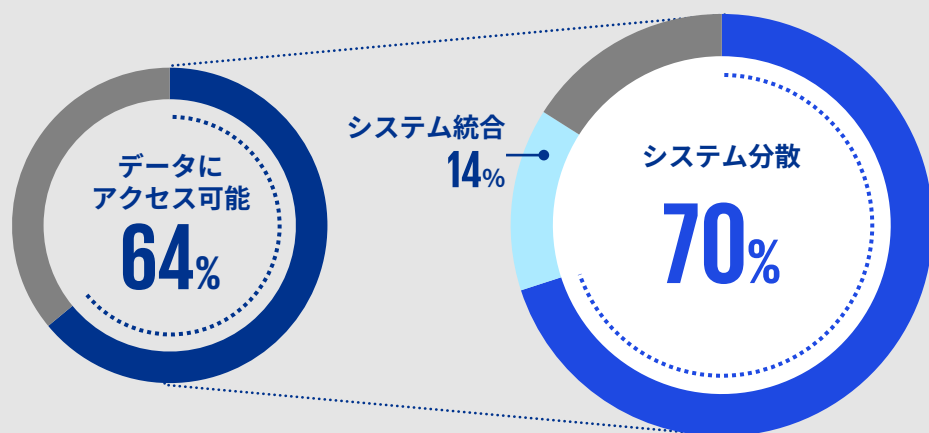


図8 データへのアクセスのしやすさと、アクセスするための仕組みについて（単一選択）



## Insight

### すぐに実施できるデータアクセス手段を整備することが現実的

データ利活用のためには必要なデータにアクセスする仕組みが必要であり、全体の64%の企業は、なんらかの方法で社内の必要なデータにアクセスできる仕組みがあると回答しています。そして、そのうちの70%がシステムは分散しているが、ツール等の活用によりデータにアクセスできる仕組みを構築しており（以後、システム分散企業）、システム統合によりアクセスできる仕組みがあると回答した企業（以後、システム統合企業）は14%にとどまります。また、システム分散企業とシステム統合企業を比較したところ、データ分析にかかわる目的や取組領域に大差はありませんでした。

システム統合には膨大なコストがかかることや、必要なデータがさまざまな領域に拡大している現状を鑑みると、システム統合を視野に入れながらも、すぐに実施できるデータアクセス手段を整備し、今あるデータで分析をしていくことが現実的であるといえます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

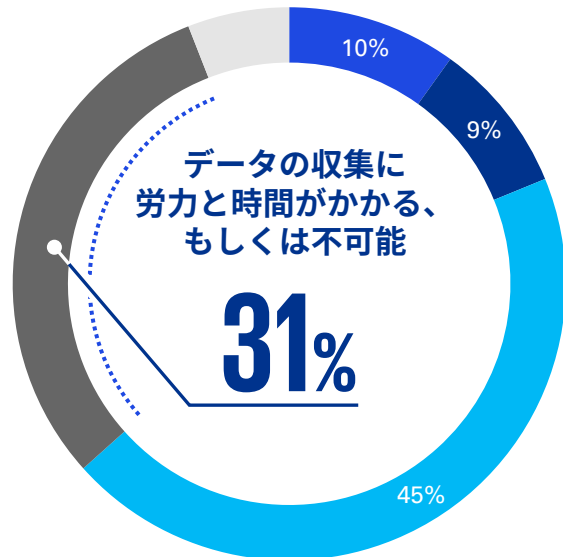
Process

Analytics &amp; Insights

Data

Technology

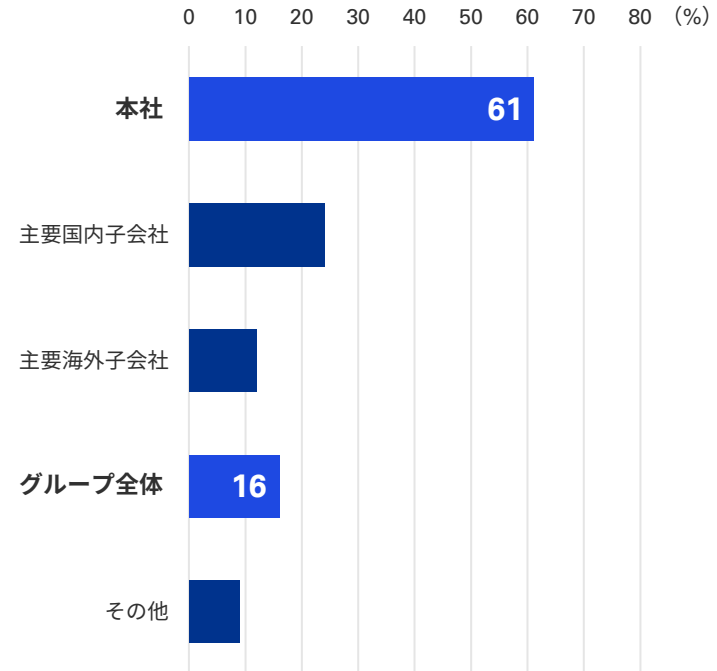
**Q8-1** データへのアクセスのしやすさについてお答えください。  
(単一選択)



- 社内及び社外の必要なデータにアクセスできる仕組みがある
  - システム統合が進んでおり、社内の必要なデータにアクセスできる仕組みがある
  - システムは分散しているが、データウェアハウスやビジネスインテリジェンス (BI) ツール等、社内の必要なデータにアクセスできる仕組みがある
  - システムとデータベースが統合されておらず、データの収集に労力と時間がかかる、もしくは不可能
  - その他
- 出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

データへのアクセスのしやすさについては、システムとデータベースが統合されておらず、データの収集に労力と時間がかかる、もしくは不可能であると回答した企業の割合が31%を占め、データ分析を行うための環境が整備できておらず、苦慮している企業の存在がうかがえます。

**Q8-2** Q8-1において仕組みがあると回答した方について、仕組みを使ってアクセスできるデータの範囲をお答えください。  
(複数選択)



出典：「DX推進アンケート2023」あずさ監査法人

アクセスできるデータの範囲については、本社と回答した割合が全体の61%と一番高く、グループ全体と回答した企業は16%にとどまっています。これはシステムが統合されているか否かで大きな差異は見られませんでした。データを活用する環境の整備は進んでいても、利用範囲が限定されていることは、今後の課題といえるでしょう。

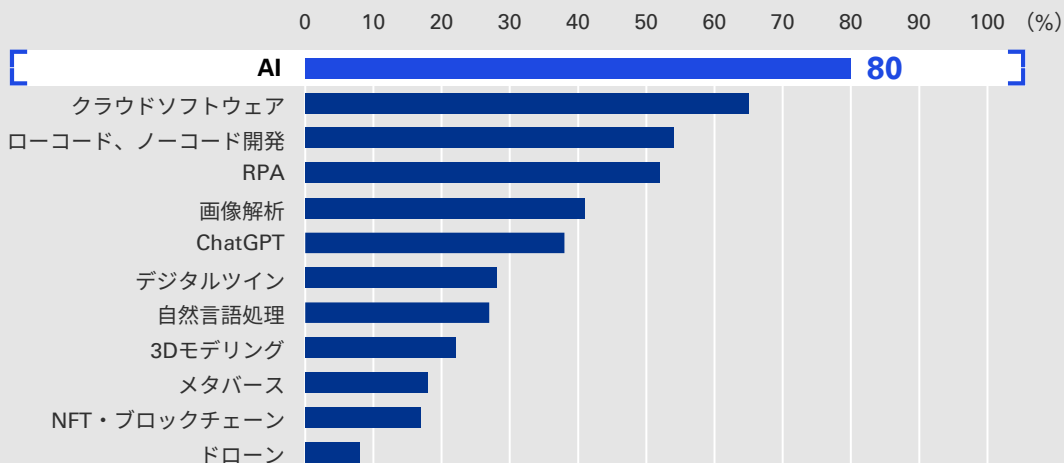
## Overview

AIが重要な  
デジタル技術

全体

80%

図9 DX推進のために重要と考えているデジタル技術（複数選択）



## Insight

## AIの活用が注目領域

DX推進のために重要なデジタル技術では、AIがトップに挙げられました。データ活用や自動化、デジタルテクノロジーを活用した業務改革等の幅広い領域で、AIには高い期待が寄せられています。続いて、クラウドソフトウェア、ローコード・ノーコード開発、RPAについて、回答割合が高い結果となりました。これらは、業務や維持管理コストの効率化に関する技術で、以前から注目度の高い項目です。ChatGPTのような生成AIは、今後重要なデジタル技術としてさらに注目されることが予想されます。

重要視されているデジタル技術からも、業務効率化と、デジタルテクノロジーを活用した業務高度化・業務改革が同時に進められており、両者をあわせて実施することが不可欠であることが読み取れます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics &amp; Insights

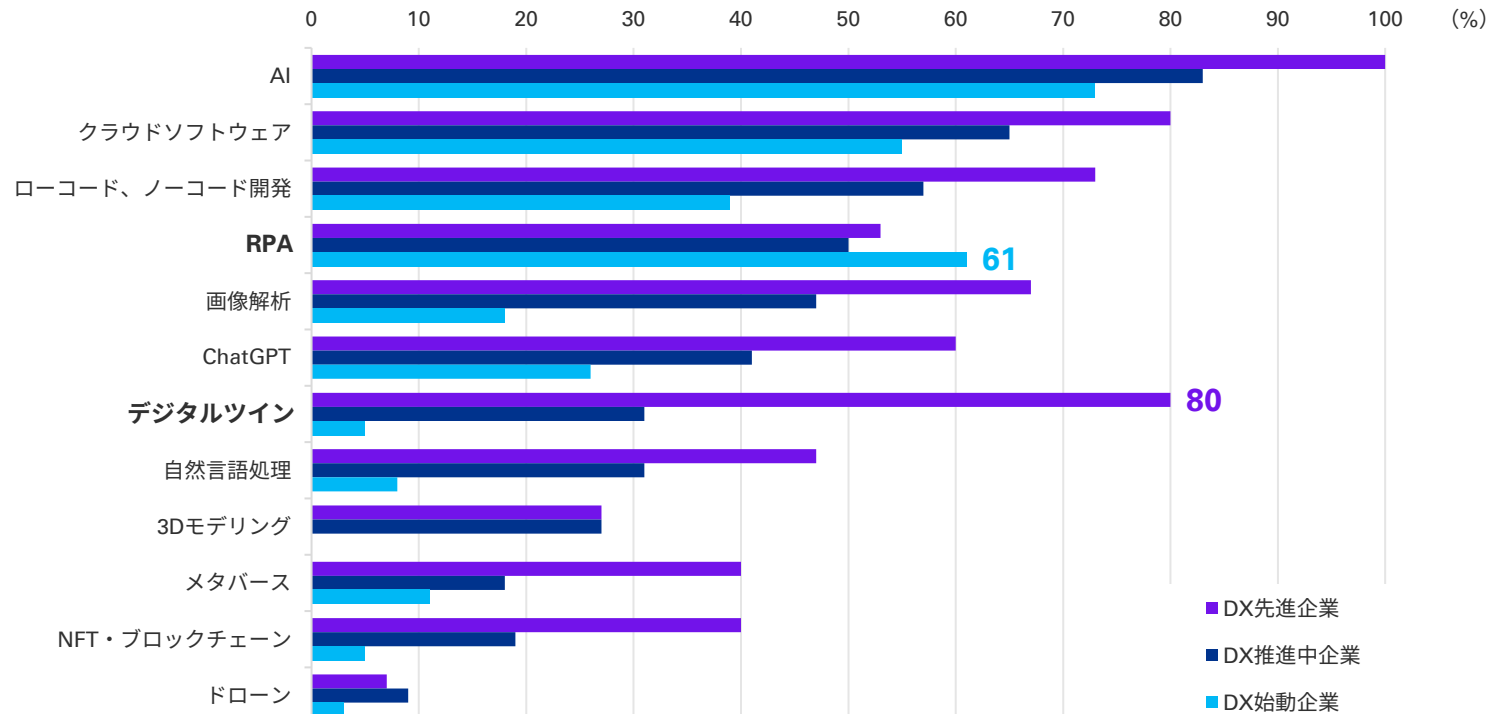
Data

Technology



Q9-1

DX推進のために重要と考えているデジタル技術  
(複数選択)



出典：「DX推進アンケート2023」 あずさ監査法人

DX推進のために重要と考えているデジタル技術については、DX先進企業がデジタルツイン、画像解析、ChatGPTなど、より高度なデジタル技術の活用を重要としている割合が高い点が特徴として挙げられます。特にデジタルツインの

割合は高く、IoT、AI、VR等を用いたデータ活用技術として、今後の利用が期待されているものと推測されます。一方、DX始動企業ではRPAの割合が高く、既存業務の効率化のため重要と評価されていると考えられます。

カテゴリ共通

Strategy

Governance

Trust

People

Process

Analytics & Insights

Data

Technology

# アンケートの概要

## 調査の目的

DXの推進状況および推進上の課題に関する実態調査

## 調査対象

上場企業のDX推進責任者（CDO、CIO、情報システム部門長、デジタル推進部門長等）

## 調査期間

2023年2月～2023年5月

## 調査方法

ウェブアンケートシステムによる回答

## アンケート結果の比率表示

本アンケートの結果の比率は、小数点以下第一位を四捨五入しており、構成比の表示において合計しても100%とならないものがあります。

## 有効回答数

217社

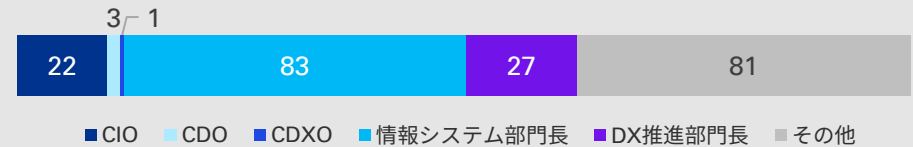
## 売上高（単体）

単位：社



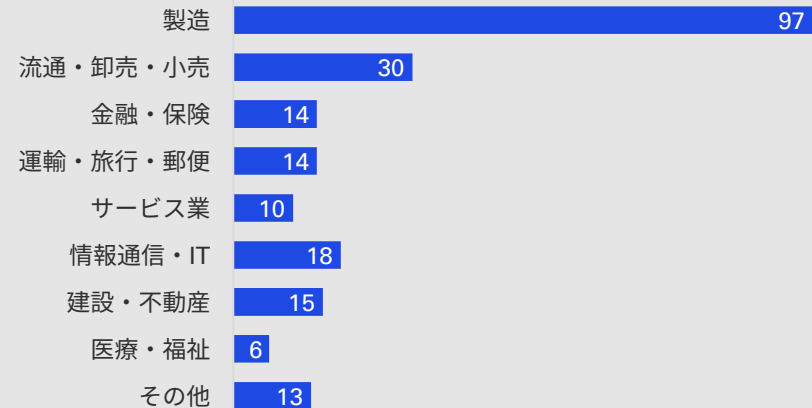
## 回答者の役職

単位：社



## 業種

単位：社

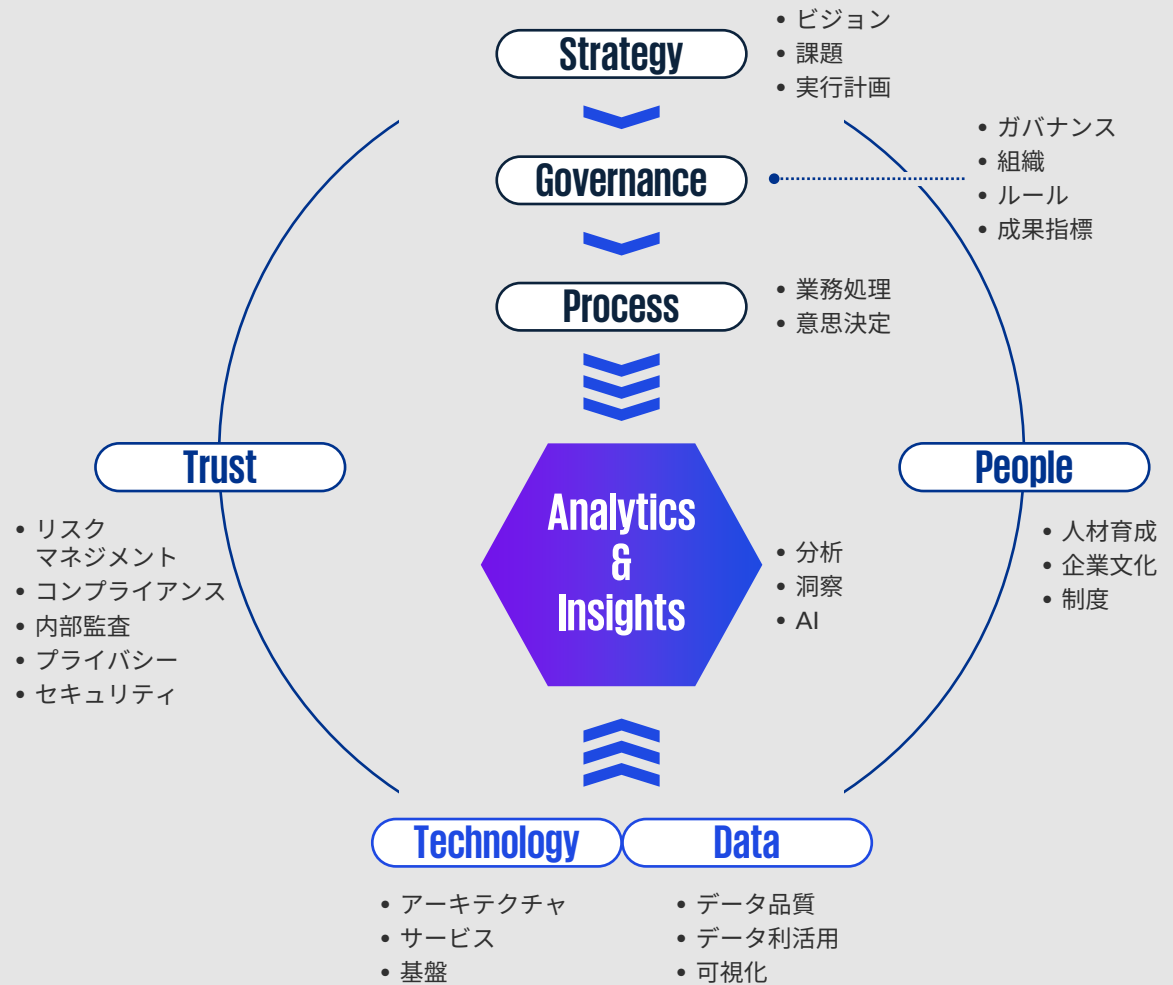


# Digital advisory framework

あずさ監査法人では、戦略からテクノロジーやデータまでを8つの領域に分け、Digital advisory frameworkとして整理しています。

デジタルトランスフォーメーションは、データとデジタル技術を活用して新たな価値を産み出すことと定義されます。当フレームワークでは、その中心にデータ分析を置き、経営戦略や意思決定に資するデータ分析を行うこと、その土台となるデータを利活用できる環境を整備する事を重視しています。

本調査では、この8つの領域ごとに、企業がDXのために取り組んでいる施策や課題を分析しています。





## 有限責任 あずさ監査法人

Digital Innovation事業部

CDO・CIO DXアンケート事務局

E: [azsa-dx-cio-q@jp.kpmg.com](mailto:azsa-dx-cio-q@jp.kpmg.com)



[kpmg.com/jp/socialmedia](https://kpmg.com/jp/socialmedia)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

Microsoft Excelは、マイクロソフト グループの企業の商標です。  
文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 23-1021

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.