



経済産業省



Better Life
with IT

デジタルトランスフォーメーション調査2025 の分析

2025年5月30日

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課

独立行政法人情報処理推進機構

調査のまとめ

- DX銘柄、DX注目企業、DX認定企業は、「デジタルガバナンス・コード 3.0～DX経営による企業価値向上に向けて～」に沿った取組が進んでいる。
- DX銘柄企業とDX認定未取得企業では、「企業間連携」、「DX推進・新たな挑戦を支援する仕組み」や「データ連携・データガバナンス」において大きな差が見られる。
- 一方で、DX銘柄企業でも、「DX推進部署の責任者」や「DX推進を支える人材」において、最も良い選択肢を回答した割合が小さくなっている。
- ROE5%以上の企業について、去年は全ての企業種別において8割以上であったのが、今年は銘柄企業が9割、注目企業が約8割、その他の企業が7割以下になるなど差が見られた。

アンケート概要

デジタルトランスフォーメーション調査2025

- D X 銘柄2025の調査概要は以下の通り。
 - アンケート回答企業=311社

名称	デジタルトランスフォーメーション調査2025 略称：DX調査2025
調査対象	東京証券取引所の国内上場会社 約3,800社 (プライム、スタンダード、グロース)
調査実施期間 (回答受付期間)	2024年 12月 2日 (月) 回答受付開始 2024年 12月 23日 (月) 18時受付終了
調査方法 (WEB受付)	調査項目 (選択式と記述式) に回答。 回答結果を下記のサイトから提出。 DX推進ポータル： https://dx-portal.ipa.go.jp

設問一覧 1/3

<経営ビジョン・ビジネスモデルの策定>

1. データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）も踏まえ、経営方針および経営計画（中期経営計画・統合報告書等）において、DXの推進に向けた経営ビジョンを策定していますか。
2. DXの推進に向けた経営ビジョンを実現するため、適切なビジネスモデルを策定していますか。
3. 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善に DX戦略や施策が大きく寄与していますか。
4. 多様な主体とデジタル技術でつながり、データや知恵などを共有することによって、企業間連携を行い、革新的な価値を創造していますか。
5. 自社にとどまらず、社会や業界の課題解決に向けてDXを牽引しようとしていますか。
6. ビジネスモデルの変革が、経営方針転換やグローバル展開等に迅速に対応できるものとなっていますか。

<DX戦略の策定>

7. 経営者自らが主体的に検討を行い、経営ビジョンを実現する変革シナリオとして、具体的なDX戦略が構築できていますか。
8. 経営陣がデータを様々な部門で価値を生み出すことができる重要な資産の一つとして認識し、データに基づく判断を心掛けるなど、目指すビジネスモデル実現に向けてデータを活用していますか。
9. 企業は、社会の状況変化や課題を迅速に把握・予測し、柔軟に対応するために、自社の保有データを発掘・整理・管理する能力を高めていますか。
10. サプライチェーン内の取引先や多様な企業とのデータ連携を行うとともに、データガバナンスに関する法令やガイドライン等に従っていますか。
11. データとデジタル技術を活用して既存ビジネスの変革を目指す取組（顧客関係やマーケティング、既存の製品やサービス、オペレーション等の変革による満足度向上等）が明示されており、その取組が実施され、効果が出ていますか。
12. データとデジタル技術を活用して新規ビジネス創出を目指す取組が明示されており、その取組が実施され、効果が出ていますか。

<組織づくり>

13. DXを推進するために組織上位置付けられた組織を持っており、その組織は、事業部門と連携・対話することで、全社を巻き込んだDXの推進を行っていますか。
14. DXの推進にあたり、オープンイノベーション、外部アドバイザー・パートナーの活用、スタートアップ企業との協業といった、これまでのIT分野での受発注関係と異なる外部リソースを活用していますか。
15. 外部リソースの活用を含め、知見・経験・スキル・アイデアを獲得するケイパビリティ（組織能力）を有し、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向けた動きができていますか。
16. DX戦略推進のために各人（経営者から現場まで）が主体的に動けるような役割と権限が規定されていますか。
17. DX推進のための予算が他のIT予算と別で管理されており、DX推進のための予算として一定の金額または一定の比率が確保されている。
18. DX推進のための投資等の意思決定において、DXに投じる資金をコストではなく経営にとって必須な投資として位置付け、定量的なリターンの大きさやその確度を求め過ぎず、必要な挑戦を促していますか。
19. 組織カルチャーの変革への取組として、新しい挑戦を促すとともに、継続的にかつ積極的に挑戦していこうとするマインドセット醸成を目指した活動を支援する制度、仕組みが構築されていますか。
20. 社員一人ひとりが、仕事のやり方や行動をどのように変えるべきかが分かるような、経営ビジョンの実現に向けたデータとデジタル技術の活用に関する行動指針を定め、公開していますか。

設問一覧 2/3

21. DX推進部署の責任者としてそれぞれ、DXの推進をミッションとする責任者（Chief Digital Officer）、製品・研究開発など技術の統括責任者（Chief Technology Officer）、ITに関する統括責任者（Chief Information Officer）、データに関する責任者（Chief Data Officer）が、組織上位置付けられ、ミッション・役割を含め明確に定義され任命されていますか（他の役割との兼任でもかまいません）。
22. DX推進部署の責任者が経営者と定期的にコミュニケーションを行うとともに、経営会議等の一員として参加するなど、経営の意思決定に対して一定の権限を持っていますか。
23. 取締役会や経営会議等の場において、経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例に関する情報交換を定期的の実施していますか。
24. 経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例を、自社のDX戦略の推進に活かしていますか。

<デジタル人材の育成・確保>

25. 経営ビジョンと人材戦略を連動させた上で、DX戦略の推進に必要な人材に求めるスキルについて、デジタルスキル標準を参照した上で明確化し、社員のスキル可視化の取組が行われていますか。
26. 経営者を含めた役員や管理職のDXに対する意識を改革するとともに、役員や管理職が積極的に社員のデジタル人材育成に関する取組を推進していますか。
27. 経営者をはじめとした全社員のデジタル・リテラシー向上のため、デジタル技術を抵抗なく活用し、自らの業務を変革していくことを支援する、リスキリングやリカレント教育などの仕組みがありますか。
28. 生成AI等の最新技術の動向も踏まえつつ、DX推進を支える人材として、どのような人材が必要か、が明確になっており、確保のための取組を実施していますか（計画的な育成、中途採用、外部アドバイザー・パートナーの活用、外部からの出向、事業部門・IT担当部門間の人事異動等）。
29. デジタルに関する専門知識を身につけた社員が、その知識の活用や試験・資格をはじめとしたスキル証明により適性評価・処遇される人事制度や、より実践的なスキルを身につけられるような人材配置の仕組みがありますか。
30. スキルを評価する人事制度をはじめ、社員の希望に応じた人事異動や学習機会の提供、ロールモデルの提示といった自律的なキャリア形成支援の取組が行われていますか。

< ITシステム・サイバーセキュリティ>

31. 全社のITシステムがDX戦略実現の足かせとならないように、定期的にビジネス環境や利用状況を踏まえ、ITシステムやデータ等の情報資産の現状を分析・評価し、課題を把握できていますか。
32. Q31で実施した分析・評価の結果を受け、技術的負債（レガシーシステム）が発生しないよう、体制（組織や役割分担）を整え、必要な対策を実施できていますか（再レガシー化を回避する仕組みが確立されていますか）。
33. ITシステムの全社最適を目指し、全社のデータ整合性を確保するとともに、事業部単位での個別最適による複雑化・ブラックボックス化を回避するための仕組みがありますか。
34. ビジネス環境の変化に迅速に対応できるよう、既存のITシステムおよびデータが、新たに導入する最新デジタル技術とスムーズかつ短期間に連携できるとともに、既存データも活用し、経営状況や事業の運営状況を把握できるITシステムがありますか。
35. 全社最適で策定された計画の実行段階においては、各事業部門が自己の利害に固執して全体最適から離れてしまわないよう注意を払いながら、オーナーシップをもって、その完遂に向けて努力していますか。

設問一覧 3/3

- 36. 経営者がサイバーセキュリティリスクを経営リスクの1つとして認識し、CISO等の責任者を任命するなど管理体制を構築するとともに、サイバーセキュリティ対策のためのリソース（予算、人材）を確保していますか。
- 37. サイバーセキュリティリスクとして守るべき情報を特定し、リスクに対応するための計画（システムの・人的）を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築していますか。
- 38. 自社のサイバーセキュリティリスクを評価するために、システム監査やセキュリティ監査など第三者監査を実施していますか。
- 39. サイバーセキュリティリスクに対応できる体制の構築に向けた取組として、情報処理安全確保支援士（登録セキスペ）の取得や外部人材の活用、社員への教育等を企業として進めていますか。
- 40. サイバー攻撃による被害を受けた場合の事業継続計画（BCP）を策定するとともに、経営陣も含めて緊急対応に関する演習・訓練を実施していますか。
- 41. サプライチェーンの保護に向けて、取引先や調達するITサービス等提供事業者のサイバーセキュリティ対策の強化を促しつつ、サプライチェーン全体での付加価値の向上に取り組んでいますか（サプライチェーンに属さない場合は、取引先等に読み替えてください）。

＜成果指標の設定・DX戦略の見直し＞

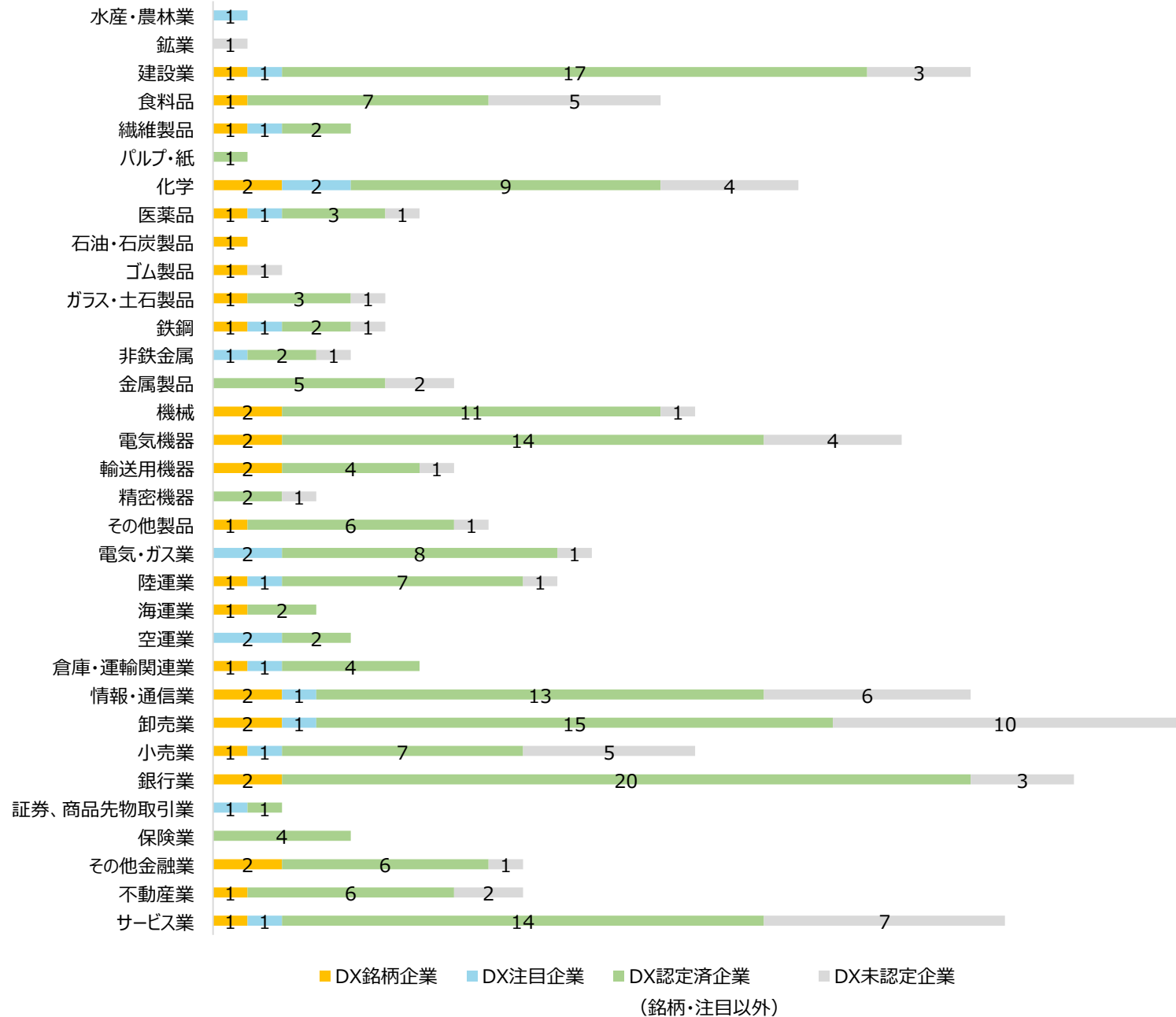
- 42. Q11もしくはQ12において1～3と回答された場合はお答えください。DX戦略・施策の達成度は、実施している全ての取組に定量・定性問わず、KPI（重要な成果指標）を設定し、評価されていますか。
- 43. Q42において1～3と回答された場合はお答えください。KPIとKGI（最終財務成果指標）を連携させており、実際に財務成果をあげていますか。
- 44. 経営・事業レベルのDX戦略の進捗や成果把握を即座に行うことができますか。
- 45. 経営者が事業部門やITシステム部門等と協力しながら、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、DX戦略の見直しに活用していますか。
- 46. 企業価値向上のためのDX推進に関して、取締役会・経営会議で報告・議論されていますか。
- 47. 取締役に対してDXに関する研修等の教育機会を提供し、取締役のモニタリング能力の向上を図っていますか。
- 48. 締役会が経営陣によるDX施策の執行に対して定期的にモニタリングを行うとともに、取締役会の意見を踏まえて経営陣がDX戦略の見直しを行っていますか。

＜ステークホルダーとの対話＞

- 49. 経営者が自身の言葉で経営ビジョンや企業価値向上のためのDX実現のメッセージをステークホルダーに対して、経営方針・経営計画やメディア等で発信していますか。
- 50. ステークホルダーに対し、DX戦略、その実行上の課題、具体的施策について発信し、対話を行っていますか。
- 51. スキルマトリックス等により、経営陣や取締役のデジタルに関係したスキルの項目を作成し、ステークホルダーに向け公表していますか。
- 52. 自社のデジタル人材育成・確保に関する考え方が、自社へ就職を希望する者も含めたステークホルダーに対して、効果的にアピールされていますか。
- 53. サイバーセキュリティリスクの性質・度合いに応じて、サイバーセキュリティ報告書、CSR報告書、サステナビリティレポートや有価証券報告書等への記載を通じて開示を行っていますか。
- 54. KPIやそれを達成するための具体的な取組をステークホルダーに開示していますか。

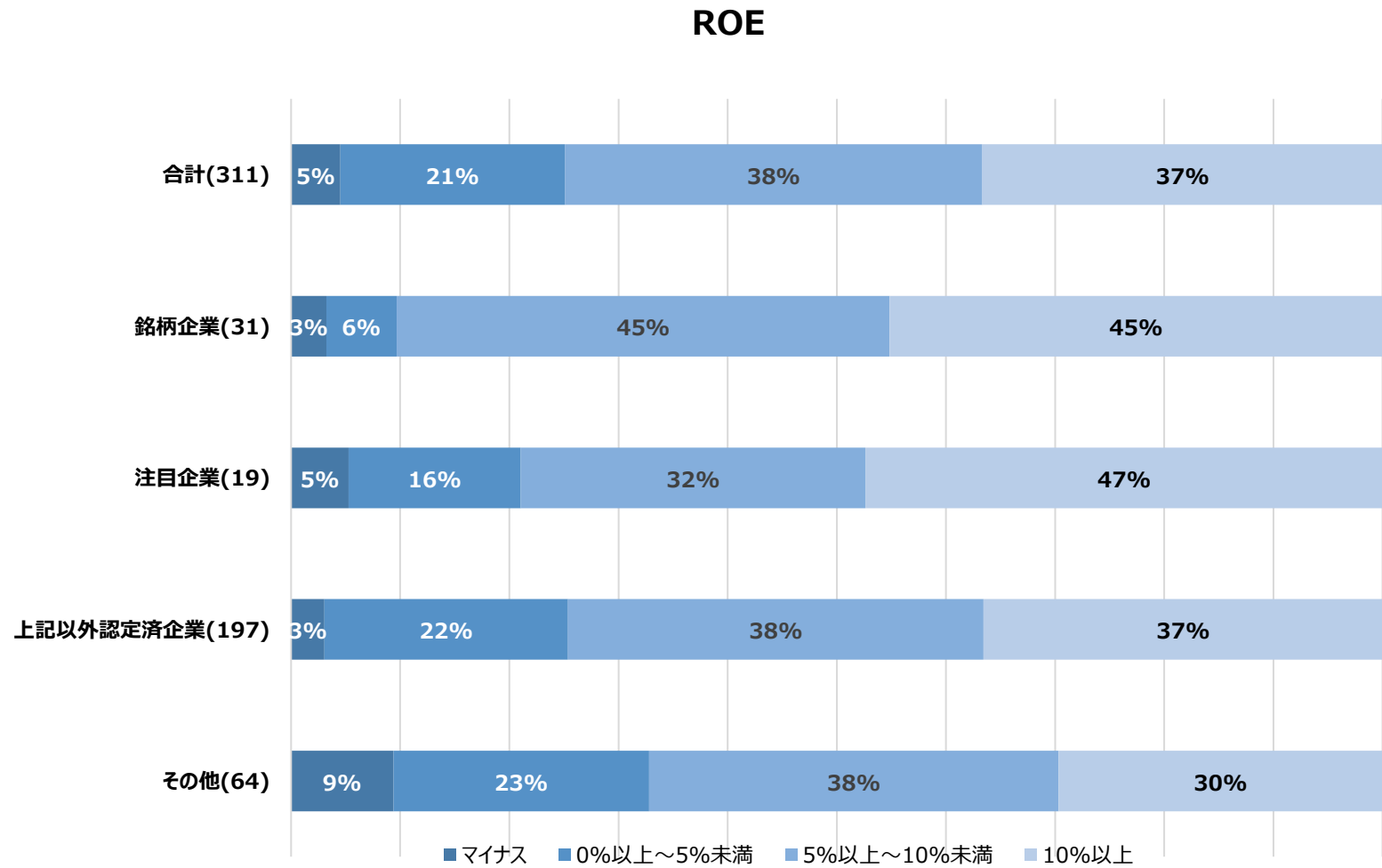
回答企業の概要

回答企業の業種



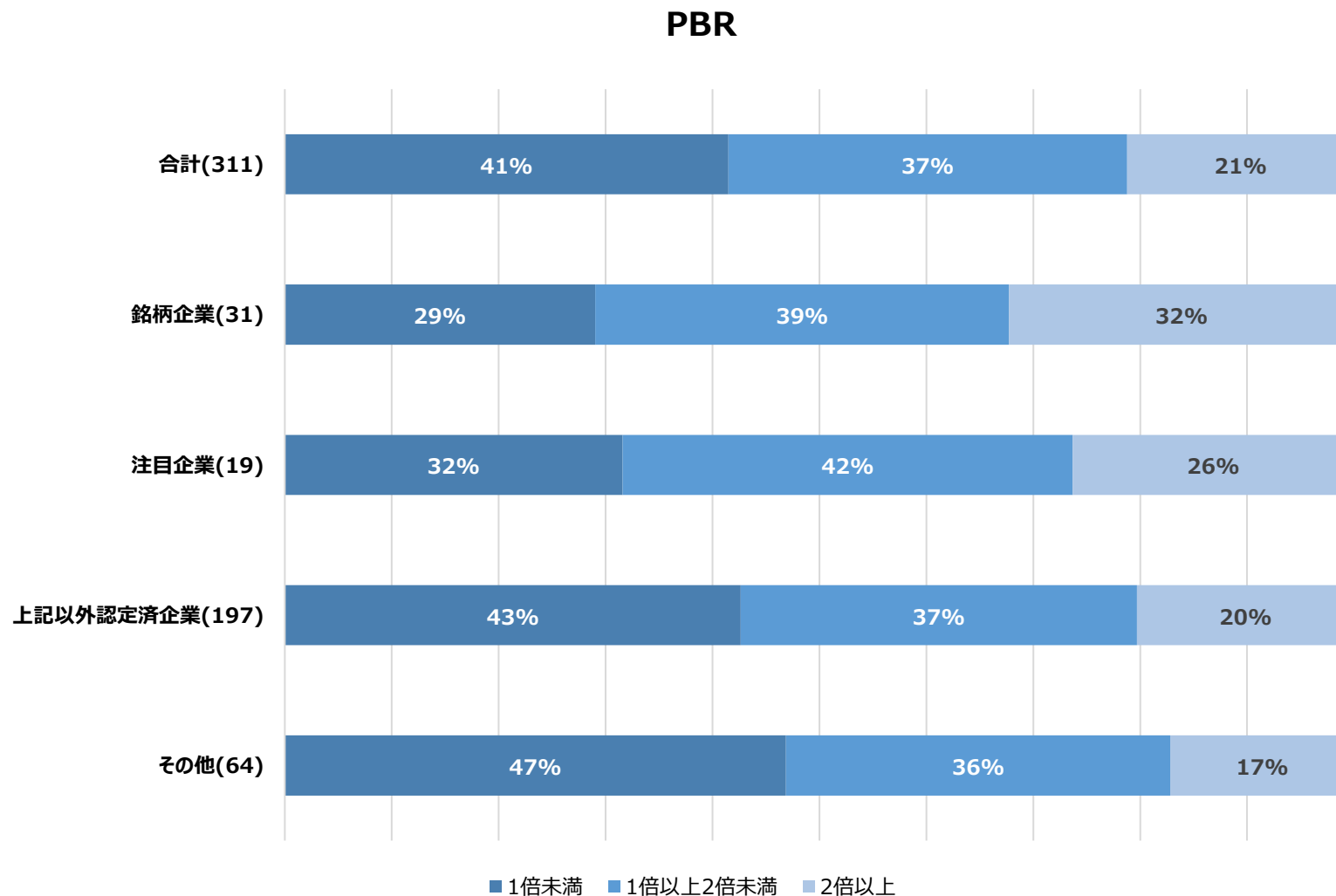
選定種別ごとのROEの傾向

- ROE5%以上の企業について、銘柄企業で 9 割、注目企業で 8 割、その他の企業で 7 割と差が見られる。



選定種別ごとのPBRの傾向

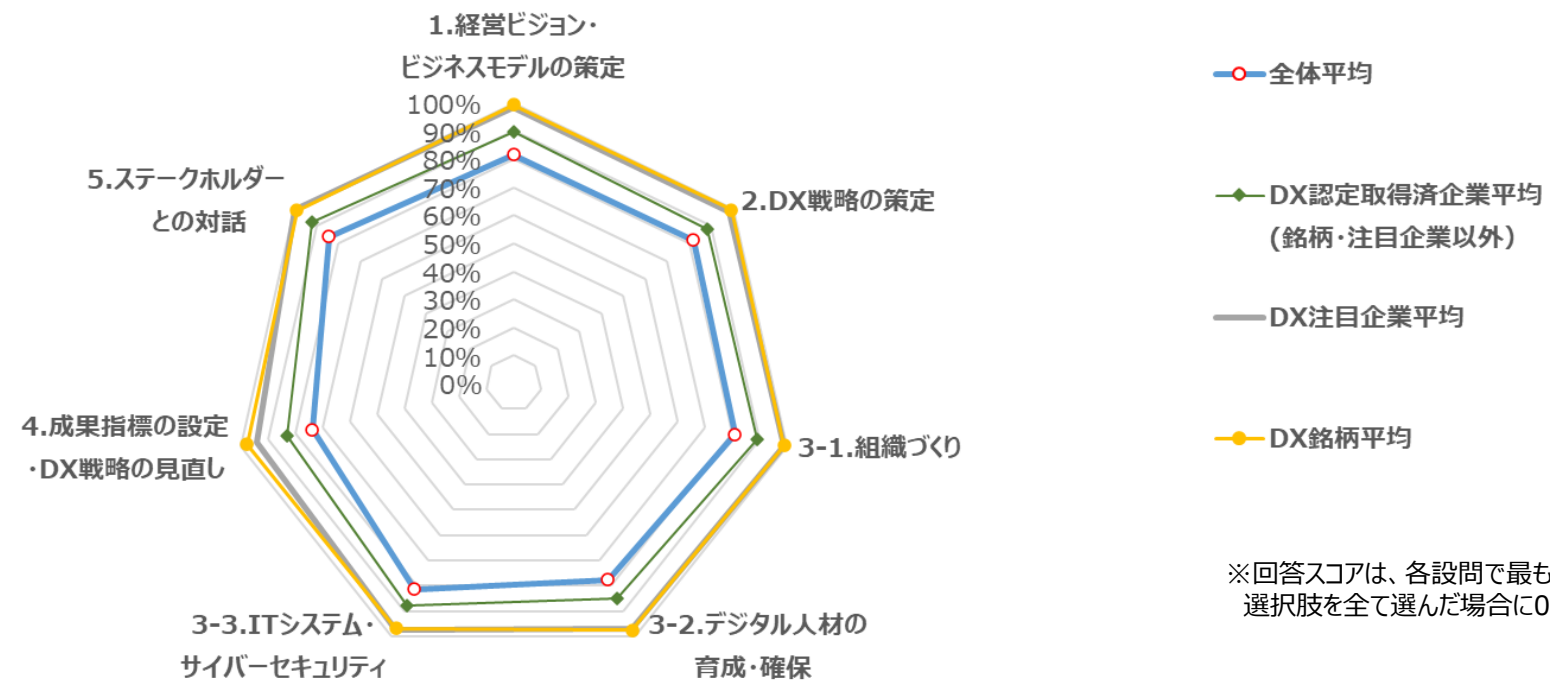
- PBR1倍以上について、DX銘柄・注目企業で 7 割、その他の企業で 5 割と差が見られる。



結果概要

全体的な回答傾向

- DX銘柄等は、全体平均と比べると、回答スコアが総じて高く、「デジタルガバナンス・コード」を実践している企業と考えられる。



※回答スコアは、各設問で最も良い選択肢を全て選んだ場合に100%、最も悪い選択肢を全て選んだ場合に0%となるような配点とし、設問毎の平均点を記載

	1.経営ビジョン・ ビジネスモデルの策定	2.DX戦略の策定	3-1.組織づくり	3-2.デジタル人材の 育成・確保	3-3.ITシステム・ サイバーセキュリティ	4.成果指標の設定 ・DX戦略の見直し	5.ステークホルダー との対話
全体平均	81.6%	81.9%	81.0%	77.6%	81.4%	73.7%	84.1%
DX認定取得済企業平均 (銘柄・注目企業以外)	89.9%	88.3%	89.2%	85.1%	87.9%	82.8%	92.2%
DX注目企業平均	98.5%	98.5%	98.9%	97.1%	97.3%	93.7%	99.7%
DX銘柄平均	99.5%	99.2%	99.0%	97.7%	96.9%	97.6%	98.9%

DX銘柄企業の特徴

- DX銘柄企業とDX認定未取得企業では、「企業間連携」、「DX推進・新たな挑戦を支援する仕組み」や「データ連携・データガバナンス」において大きな差が見られる。
- 一方で、DX銘柄企業でも、「DX推進部署の責任者」や「DX推進を支える人材」において、最も良い選択肢を回答した割合が小さくなっている。

	経営ビジョン・ビジネスモデルの策定	DX戦略の策定	組織づくり	デジタル人材の育成・確保	ITシステム・サイバーセキュリティ	成果指標の設定・DX戦略の見直し	ステークホルダーとの対話
DX銘柄企業とDX認定未取得企業との取組の差が特に大きいと思われる項目（※1）	Q4 企業間連携 (89) Q6 経営方針転換やグローバル展開等への迅速な対応 (83)	Q10 データ連携・データガバナンス (86) Q12 新規ビジネス創出 (86)	Q19 DX推進・新たな挑戦を支援する仕組み (87)	Q25 デジタルスキル標準を参照した社員のスキル可視化 (83)		Q42 DX推進における各種取組のKPIの設定・評価 (83) Q43 KPI・KGIの連携と財務成果 (81) Q44 DX戦略の進捗や成果の把握 (81) Q47 取締役会への教育機会の提供 (82)	Q52 デジタル人材の育成・確保に関するアピール (81)
アンケートの各設問において「DX銘柄企業が最も良い選択肢を回答した割合」が80%以下の項目			Q21 DX推進部署の責任者 (74%)	Q28 DX推進を支える人材 (77%)			

※ 1 アンケートの各設問において「DX銘柄企業が最も良い選択肢を回答した割合－DX認定未取得企業が最もよい選択肢を回答した割合」の差分が80ポイント以上の項目を記載（各項目末尾（ ）内の数字は差分のポイント数）

結果詳細

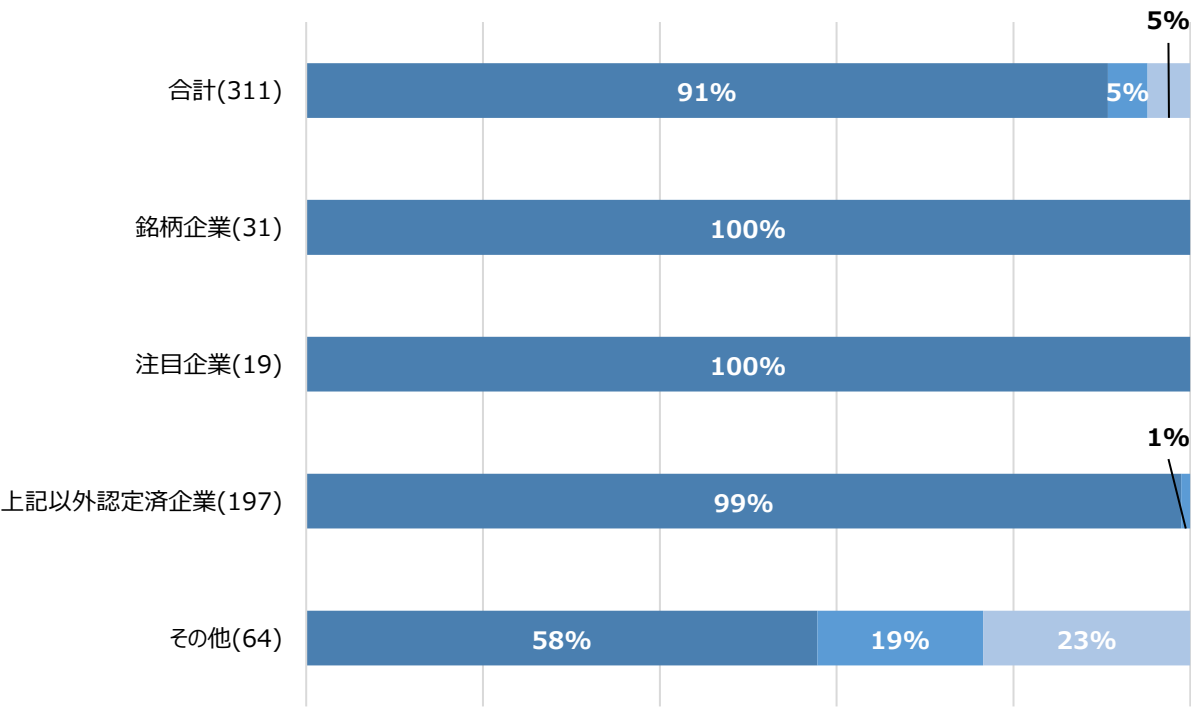
※一部回答対象に条件あり（Q42、Q43）

※構成比は端数調整の都合上合計が必ずしも100%とはならない

1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定①

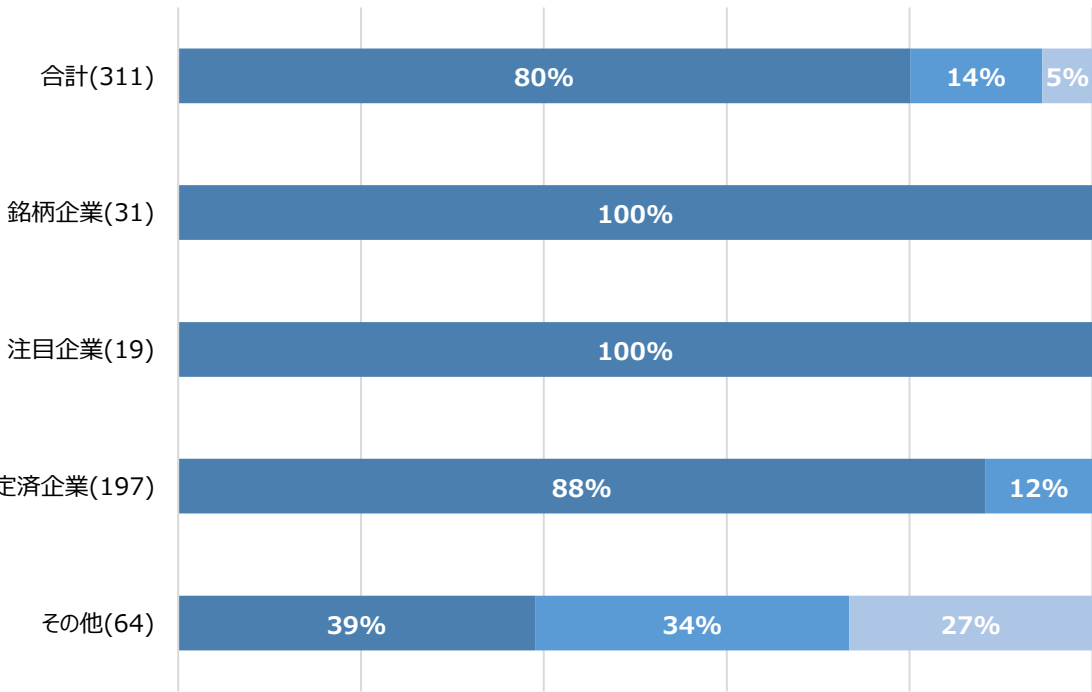
- 全てのDX銘柄・注目企業がデジタル技術の進化等を考慮したDX推進にむけた経営ビジョンを策定し、その実現に向けたビジネスモデルを設計している。

Q1.データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）も踏まえ、経営方針および経営計画（中期経営計画・統合報告書等）において、DXの推進に向けた経営ビジョンを策定していますか。



- データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）も踏まえ、DX推進に向けた経営ビジョンを策定している
- DXの推進に向けた経営ビジョンを策定しているが、デジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）は考慮していない
- DXの推進に向けた経営ビジョンを策定していない

Q2.DXの推進に向けた経営ビジョンを実現するため、適切なビジネスモデルを策定していますか。

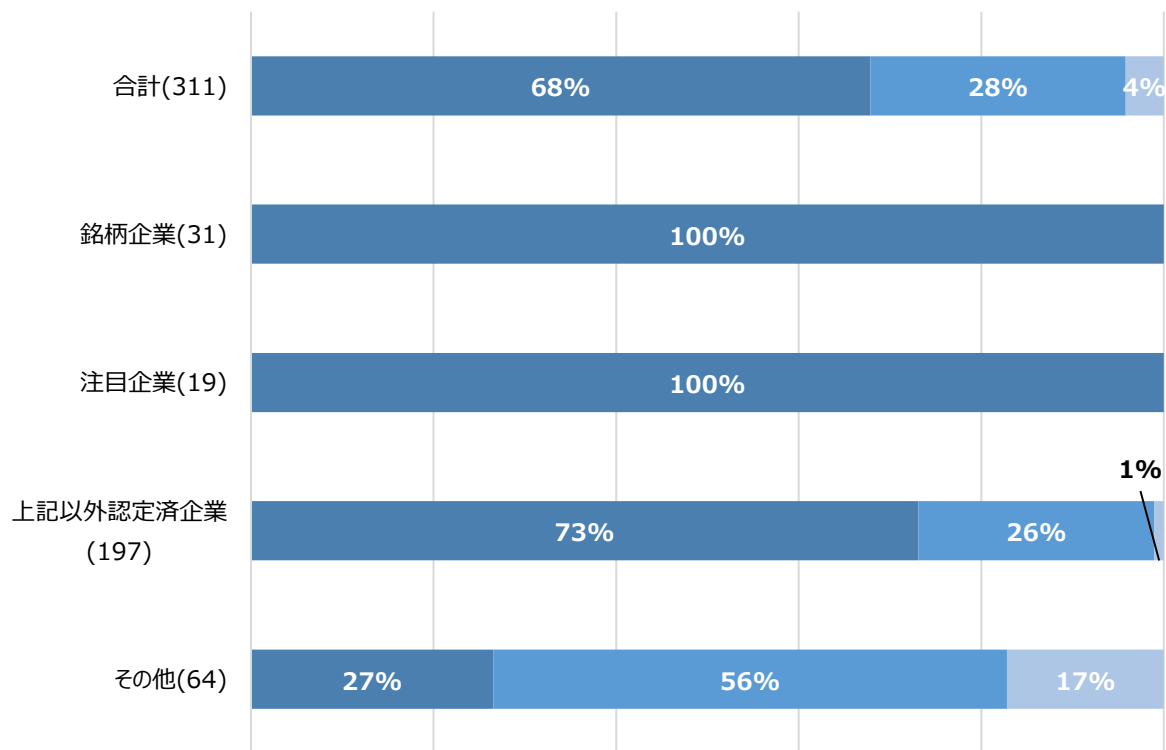


- DXの推進に向けた経営ビジョンと密接に連動したビジネスモデルを策定済みである
- DXの推進に向けたビジョンと密接に連動したビジネスモデルを策定中である
- DXの推進を踏まえたビジネスモデル設計を行っていない

1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定②

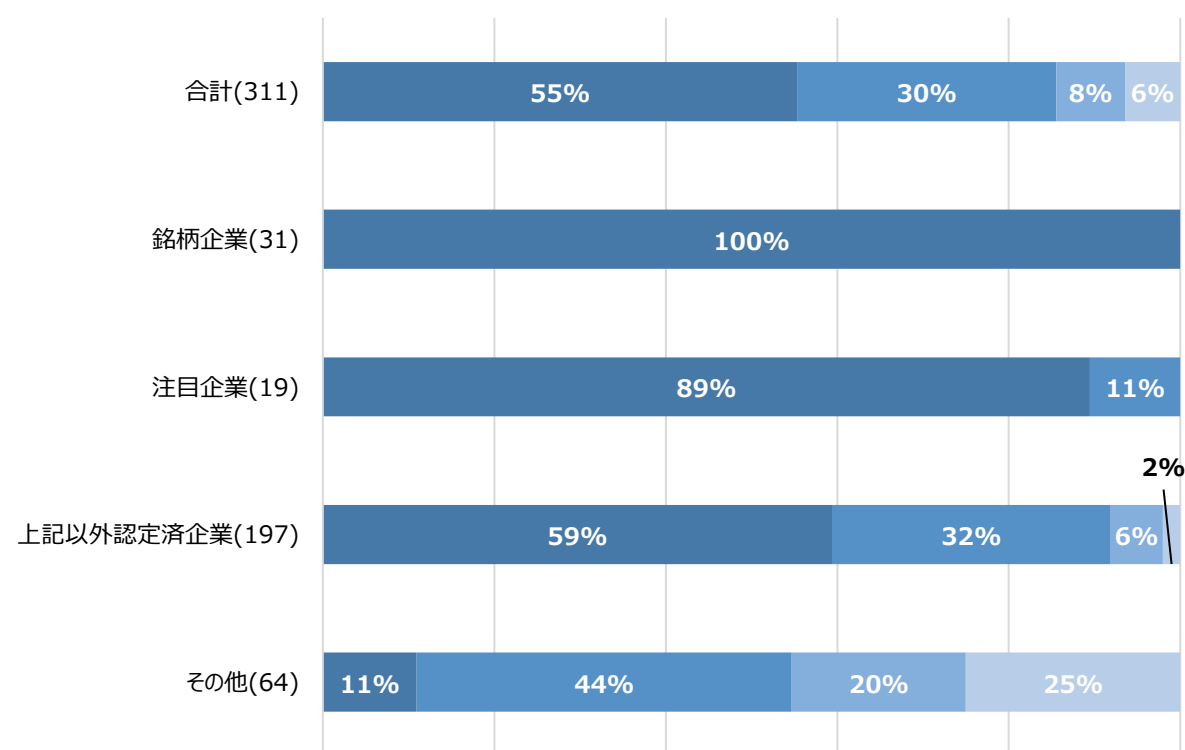
- 全てのDX銘柄・注目企業が「既存ビジネスモデルの強化・改善」を図るとともに、ほとんどのDX銘柄・注目企業が「企業間連携」を行い、革新的な価値を創造している。

Q3. 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善に DX戦略や施策が大きく寄与していますか。



- 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善に DX戦略や施策が大きく寄与している
- 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善に DX戦略や施策が一定程度寄与している
- 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化になっていない

Q4. 多様な主体とデジタル技術でつながり、データや知恵などを共有することによって、企業間連携を行い、革新的な価値を創造していますか。

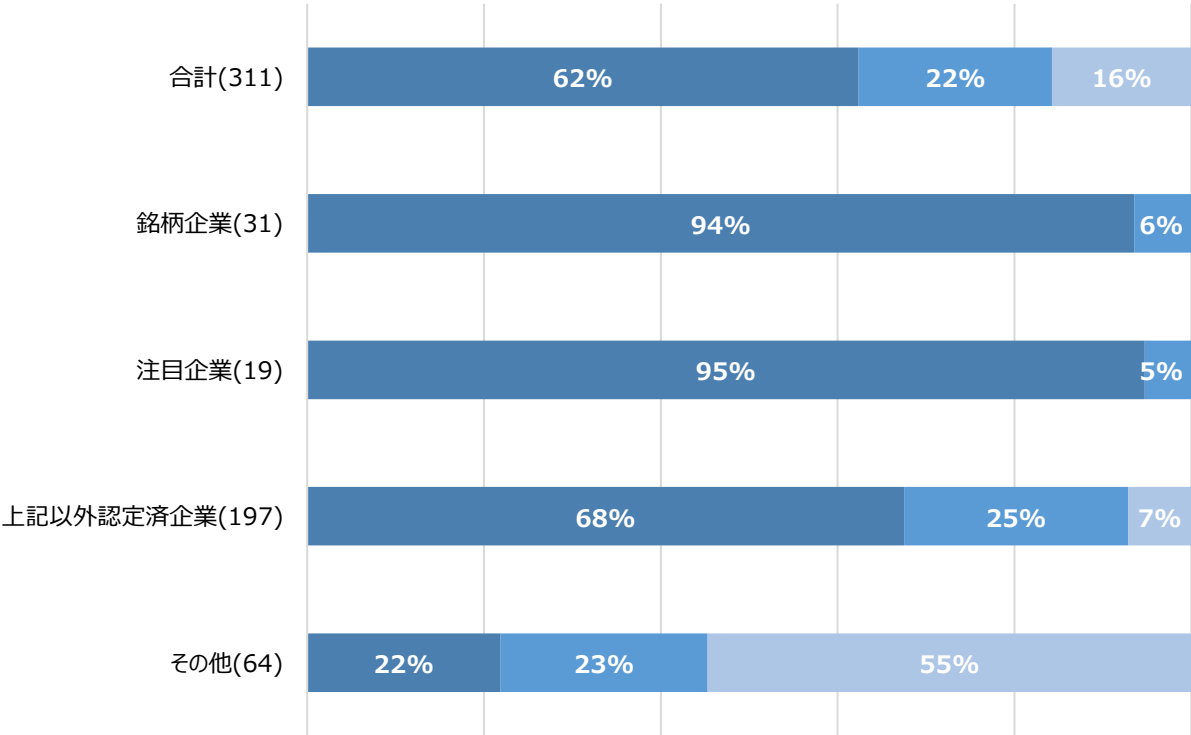


- 企業間連携を行い、革新的な価値を創造している
- 企業間連携を行い、一定の価値を創造できている
- 企業間連携を行うことを計画している
- 企業間連携の予定・計画がない

1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定③

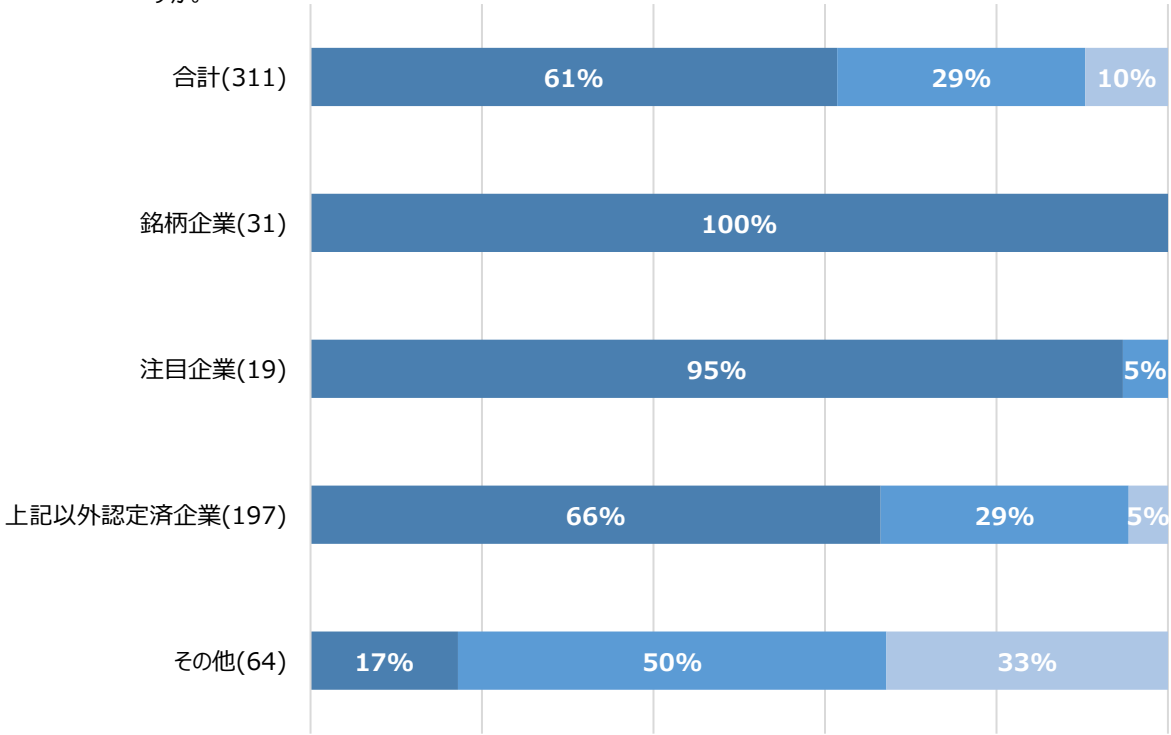
- ほとんどのDX銘柄・注目企業は、社会や業界の課題解決につながるDXを牽引しており、ビジネスモデルの変革が経営方針転換やグローバル展開等に迅速に対応できるものとなっている。

Q5. 自社にとどまらず、社会や業界の課題解決に向けてDXを牽引しようとしていますか。



- 社会や業界の課題解決に貢献しており、既に牽引しているといえる
- 自社の外に対する成果が出始めている
- DXの取組は自社にとどまっている

Q6. ビジネスモデルの変革が、経営方針転換やグローバル展開等に迅速に対応できるものとなっていますか。

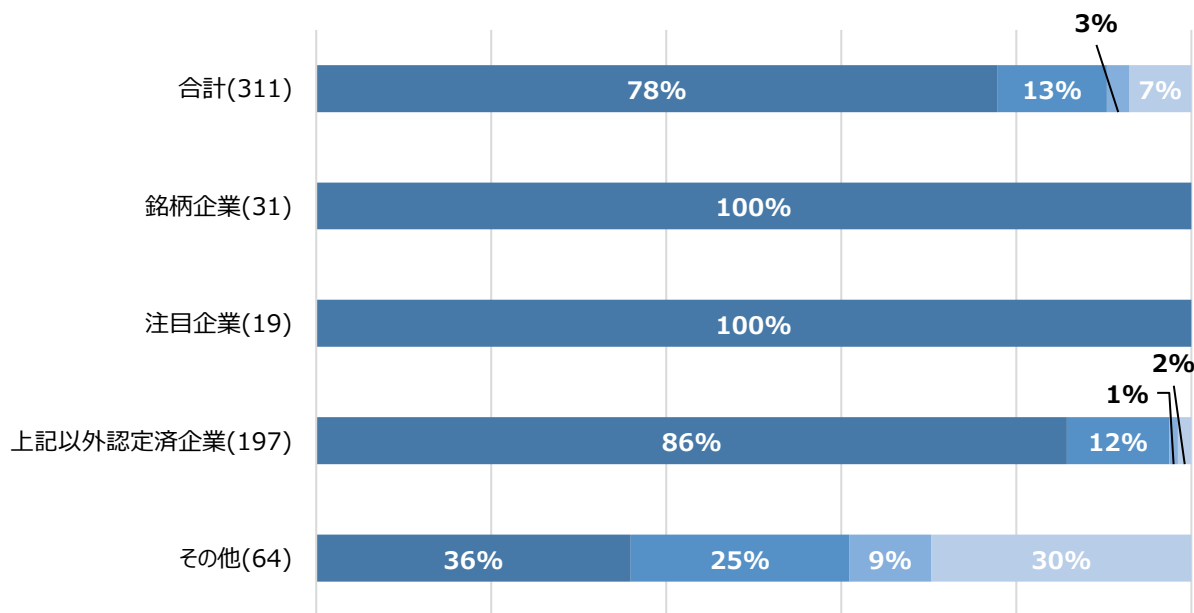


- 迅速に対応できるものになっている
- 即時性はないものの、対応できるものにはなっている
- 対応できるものになっていない

2. DX戦略の策定①

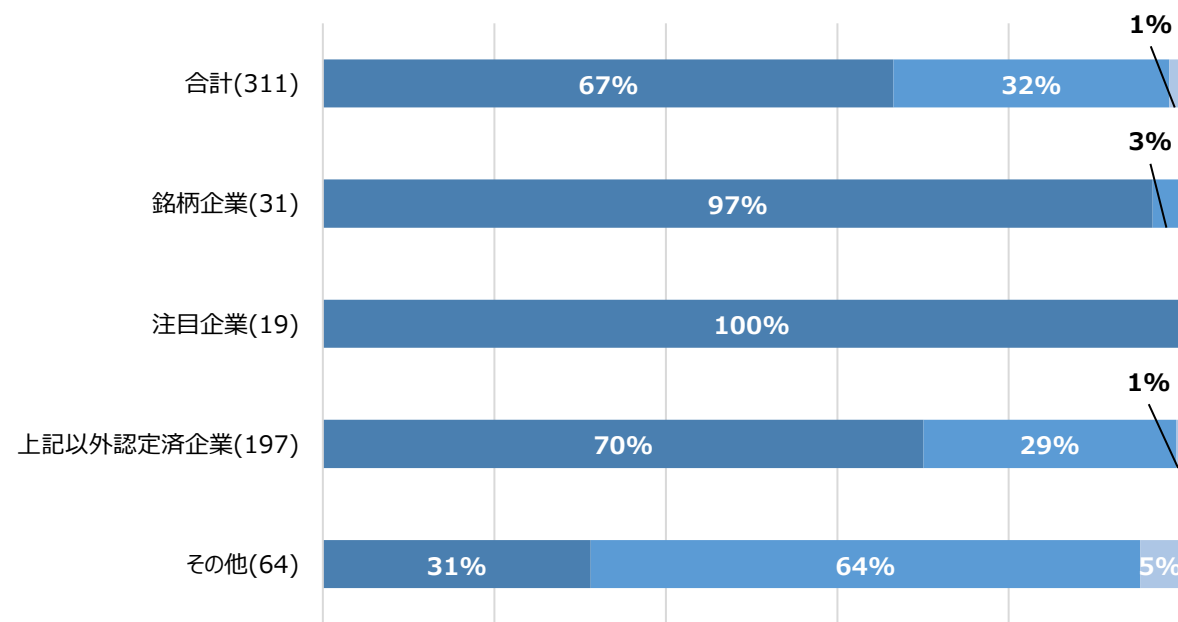
- 全てのDX銘柄・注目企業が具体化されたDX戦略の策定を行っている。また、ほとんどのDX銘柄・注目企業がデータを重要な資産として認識し、全社的にデータを活用している。

Q7. 経営者自らが主体的に検討を行い、経営ビジョンを実現する変革シナリオとして、具体的なDX戦略が構築できていますか。



- DXを推進するためのビジョン・ビジネスモデルを実現するためのDX戦略について、経営者自らが主体的に検討を行い、策定済みである。DX戦略の中では、DXを推進するための組織・制度やデジタル技術の活用等について具体的な言及がなされ、スケジュールについても明確になっている
- DXを推進するためのビジョン・ビジネスモデルを実現するためのDX戦略について、経営者自らが主体的に検討を行い、策定済みである。DXを推進するための組織・制度やデジタル技術の活用等についての具体的な記載や、スケジュールについては今後の課題である
- DXを推進するためのビジョン・ビジネスモデルを実現するためのDX戦略について、経営者自らが主体的に検討を行い、策定中である
- DXを推進するためのビジョン・ビジネスモデルを実現するためのDX戦略の策定はこれからの課題である

Q8. 経営陣がデータを様々な部門で価値を生み出すことができる重要な資産の一つとして認識し、データに基づく判断を心掛けるなど、目指すビジネスモデル実現に向けてデータを活用していますか。

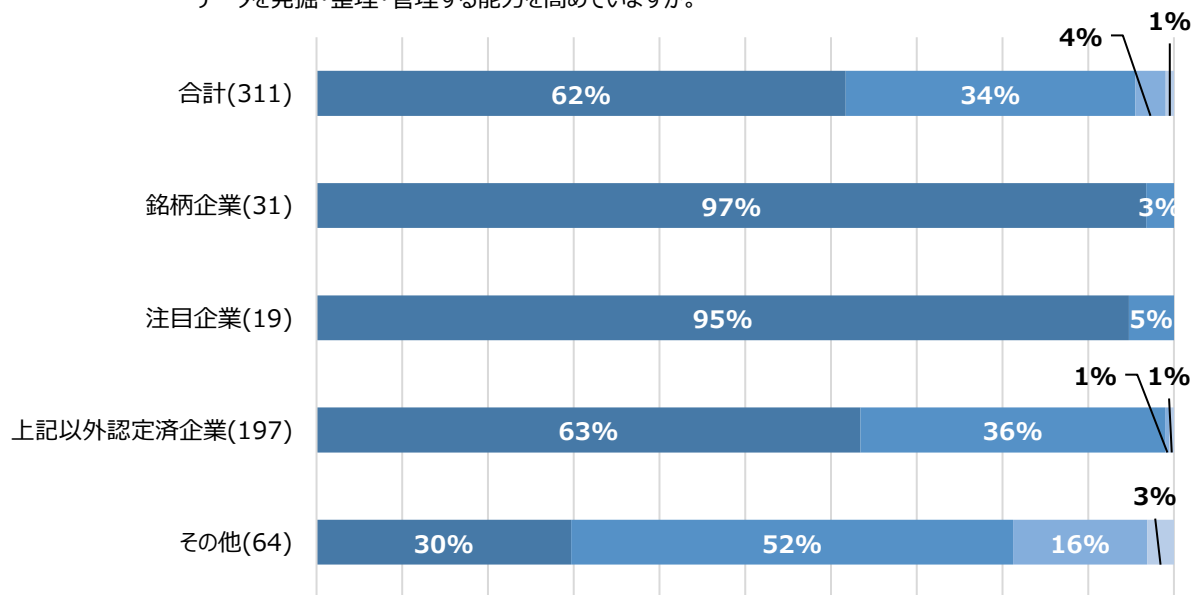


- 経営陣がデータを重要な資産として認識し、データを活用する仕組みを整備したうえで、目指すビジネスモデル実現に向けて全社的な取組として積極的にデータを活用している
- 経営陣がデータを重要な資産と認識しており、データを利活用する仕組みが整備され、一部の事業部門で活用が進められている
- 経営陣がデータを重要な資産として認識していない

2. DX戦略の策定②

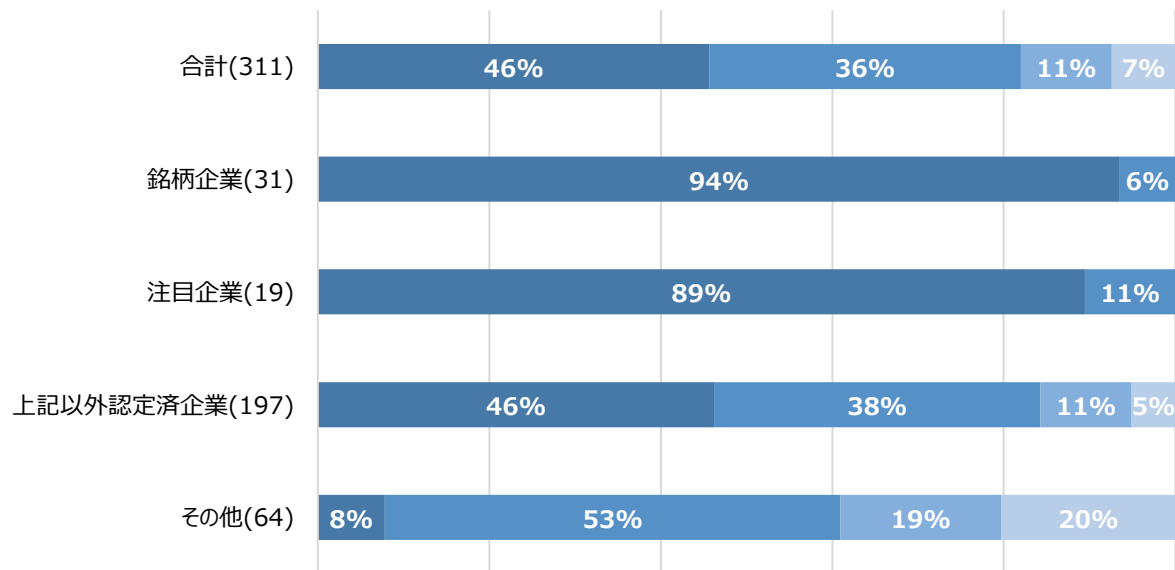
- ほとんどのDX銘柄・注目企業は、データの発掘・整理・管理の能力を高め、社会の状況変化や課題を迅速に把握・予測し、柔軟に対応している。また、データ連携を行い、連携による成果・実績が大きく出ている。

Q9.企業は、社会の状況変化や課題を迅速に把握・予測し、柔軟に対応するために、自社の保有データを発掘・整理・管理する能力を高めていますか。



- データを発掘・整理・管理する能力を高め、社会の状況変化や課題を迅速に把握・予測し、柔軟に対応している
- データを発掘・整理・管理する能力を高めているが、社会の状況変化や課題を迅速に把握・予測し、柔軟に対応はできていない
- データを発掘・整理・管理しているが、高めようとはしていない
- データを発掘・整理・管理していない

Q10.サプライチェーン内の取引先や多様な企業とのデータ連携を行うとともに、データガバナンスに関する法令やガイドライン等に従っていますか。

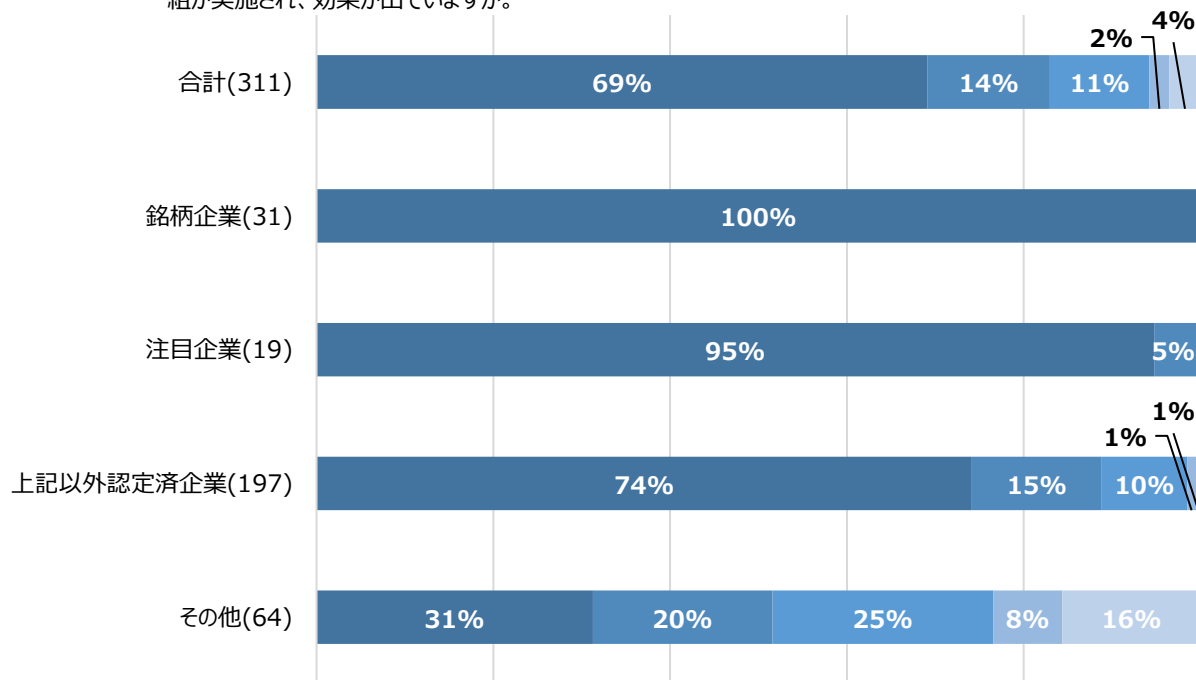


- データガバナンスに関する法令やガイドライン等に従って、データ連携を行い、連携による成果・実績が大きく出ている
- データガバナンスに関する法令やガイドライン等に従って、データ連携を行い、連携による成果・実績が一定程度出ている
- データガバナンスに関する法令やガイドライン等に従って、データ連携を行っているが、連携による成果・実績はまだ出ていない
- データ連携を行っていない

2. DX戦略の策定③

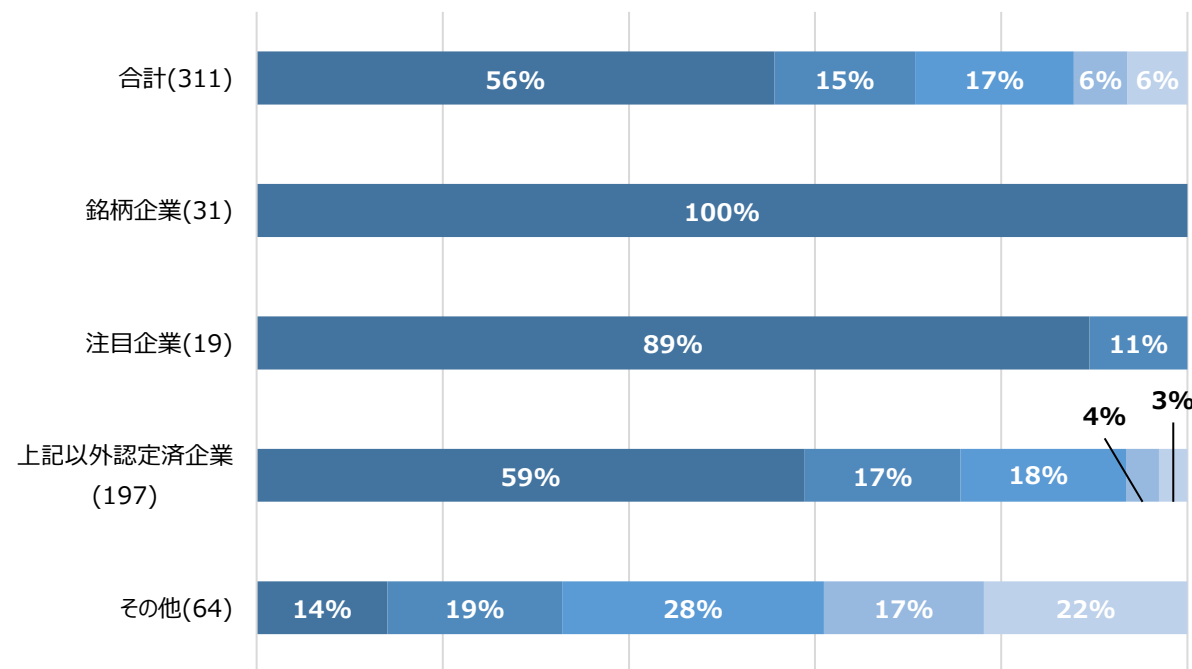
- ほとんどのDX銘柄・注目企業は、既存ビジネスの変革や新規ビジネス創出の取組による効果が出ている。

Q11.データとデジタル技術を活用して既存ビジネスの変革を目指す取組（顧客関係やマーケティング、既存の製品やサービス、オペレーション等の変革による満足度向上等）が明示されており、その取組が実施され、効果が出ていますか。



- 全社的に実施しており効果が出ている
- 全社的に実施しはじめたが、効果はまだわからない
- 一部で実施している
- 経営戦略に定められているが、まだ実施していない（3年以内に実施予定）
- 経営戦略に定められていない

Q12.データとデジタル技術を活用して新規ビジネス創出を目指す取組が明示されており、その取組が実施され、効果が出ていますか。

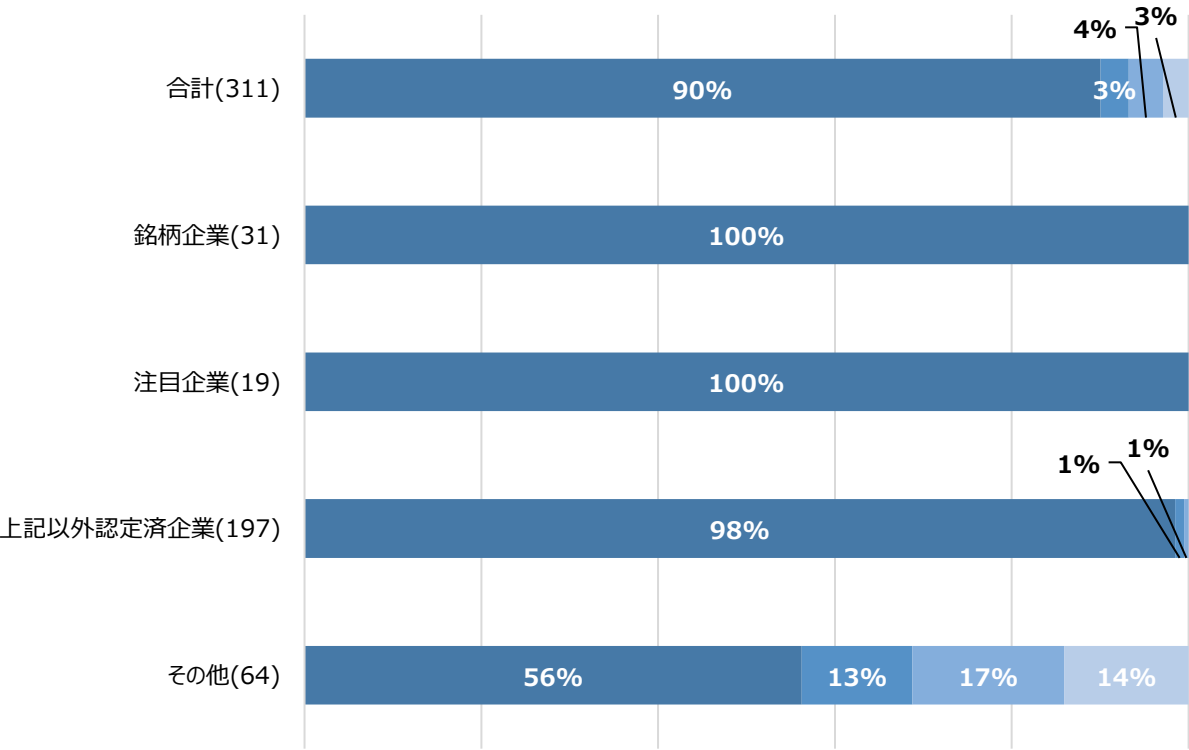


- 全社的に実施しており効果が出ている
- 全社的に実施しはじめたが、効果はまだわからない
- 一部で実施している
- 経営戦略に定められているが、まだ実施していない（3年以内に実施予定）
- 経営戦略に定められていない

3-1. 組織づくり①

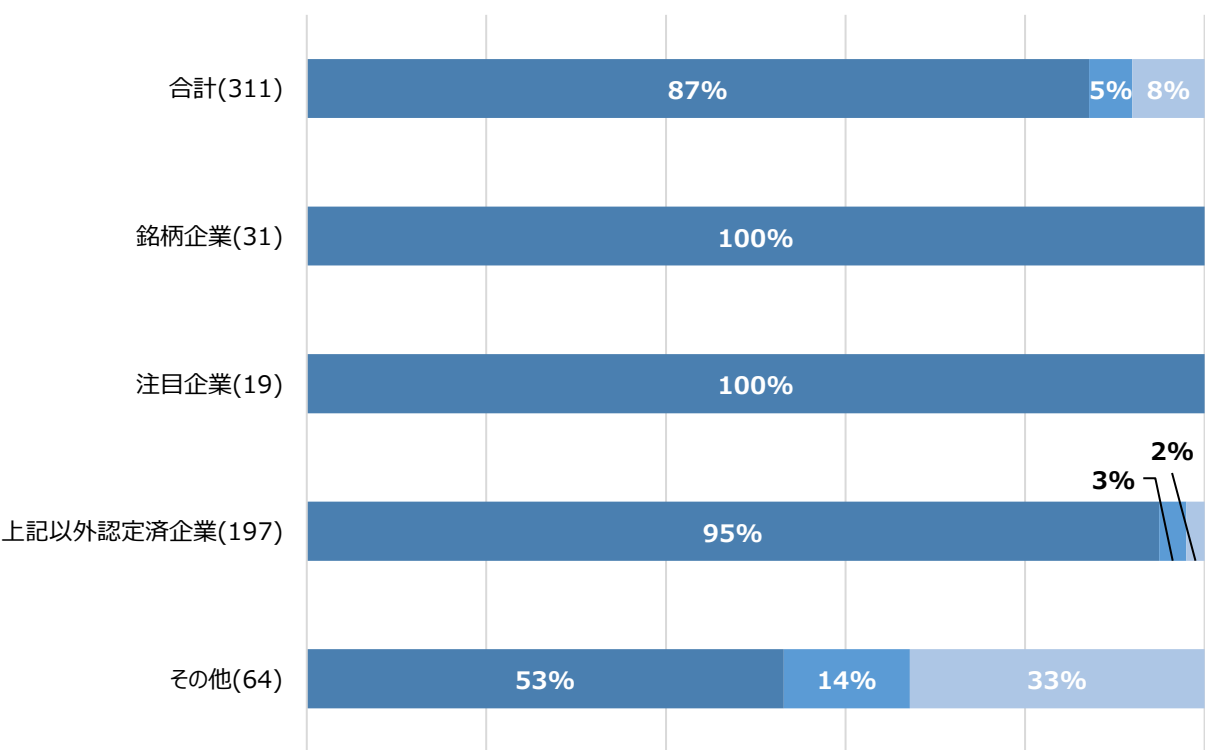
- 全てのDX銘柄・注目企業は、DXを推進するための組織上位置付けられた組織があり、全社を巻き込んだDXの推進を行っている。また、外部リソースの活用を実施している。

Q13.DXを推進するために組織上位置付けられた組織を持っており、その組織は、事業部門と連携・対話することで、全社を巻き込んだDXの推進を行っていますか。



- 組織上位置付けられた組織があり、全社を巻き込んだDXの推進を行っている
- 組織上位置付けられた組織はあるが、全社を巻き込んだDXの推進を行っていない
- 事業部門が必要に応じて独自に企画・推進している
- 事業部門の要望によりIT部門・デジタル技術担当者が都度対応している

Q14.DXの推進にあたり、オープンイノベーション、外部アドバイザー・パートナーの活用、スタートアップ企業との協業といった、これまでのIT分野での受発注関係と異なる外部リソースを活用していますか。

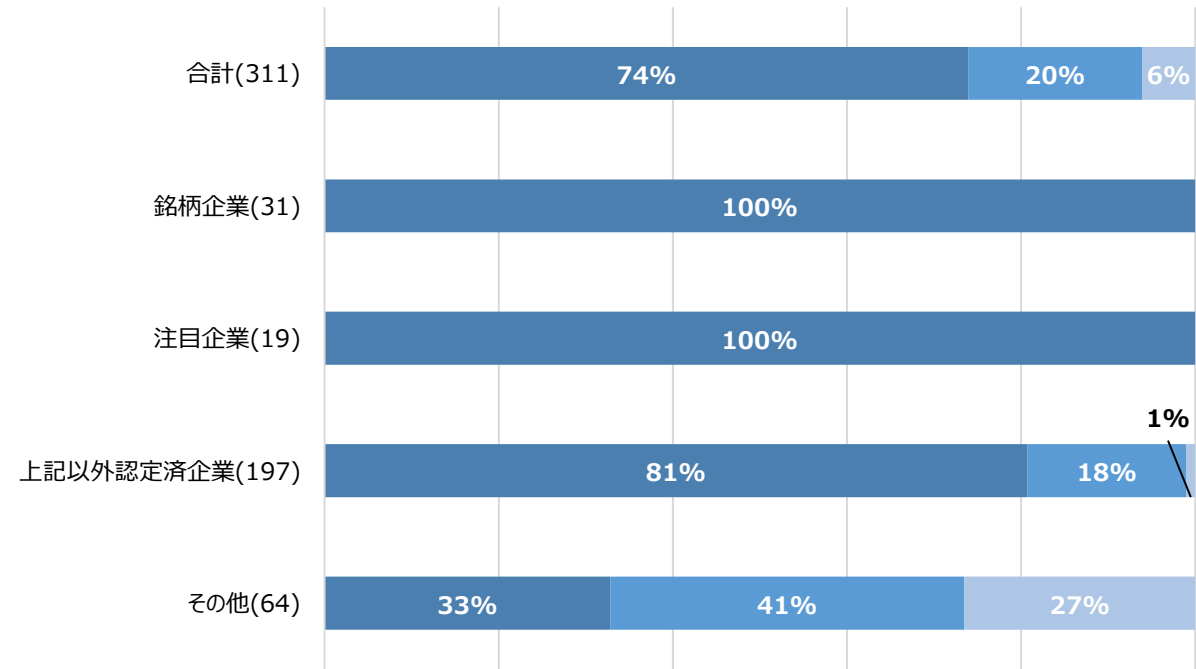


- これまでと異なる外部リソースの活用を実施している
- 実施を具体的に計画している
- 予定・計画はない

3-1. 組織づくり②

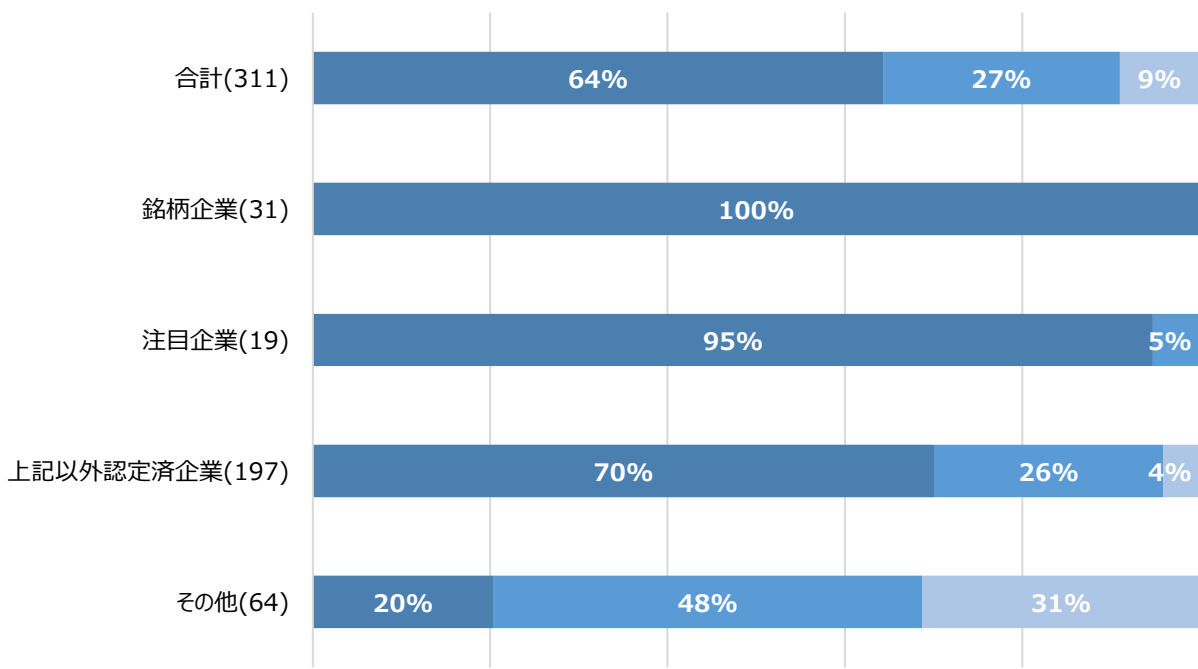
- 全てのDX銘柄・注目企業は、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向けた動きができている。また、ほとんどのDX銘柄・注目企業は、各人に対しDX戦略推進のための役割・権限が規定されている。

Q15.外部リソースの活用を含め、知見・経験・スキル・アイデアを獲得するケイパビリティ（組織能力）を有し、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向けた動きができていますか。



- ケイパビリティを活かしながら、組織として事業化に向けた動きができています
- ケイパビリティを有しているものの、事業化に向けた動きまでは出来ていない
- ケイパビリティを有していない

Q16.DX戦略推進のために各人（経営者から現場まで）が主体的に動けるような役割と権限が規定されていますか。

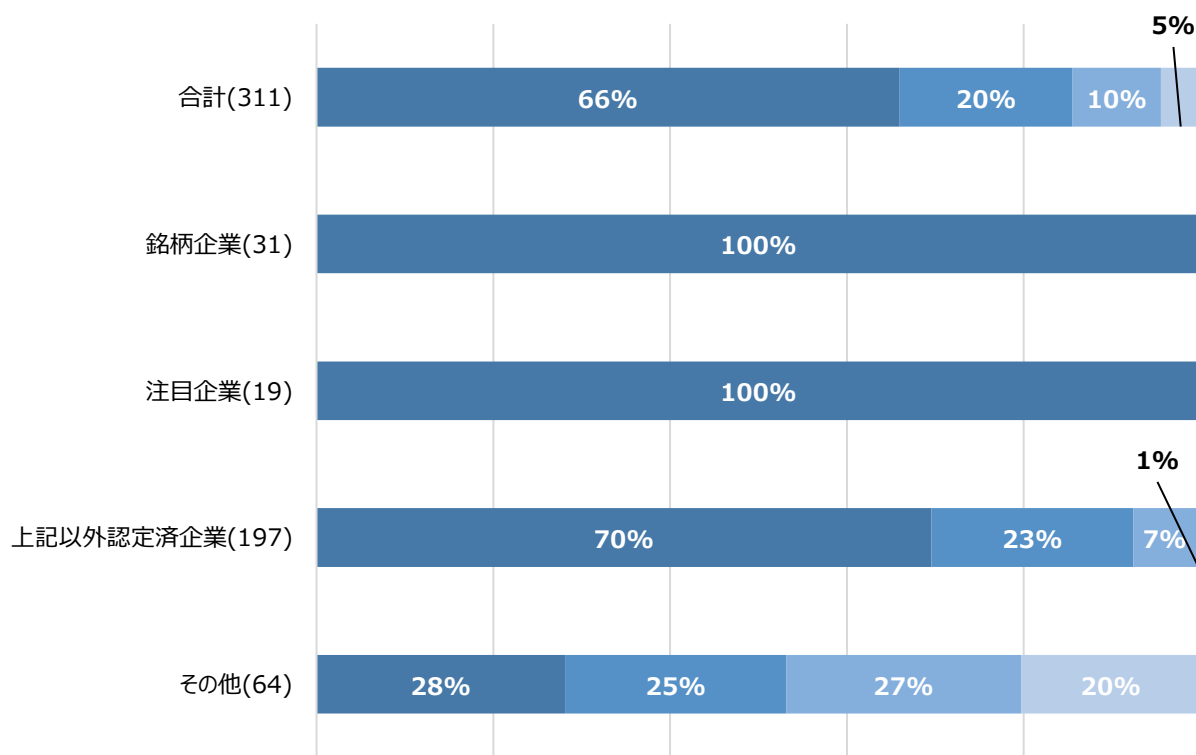


- 各人（経営者から現場まで）が主体的に動けるような役割と権限が規定されている
- 一部の社員について、主体的に動けるような役割と権限が規定されている
- 規定されていない

3-1. 組織づくり③

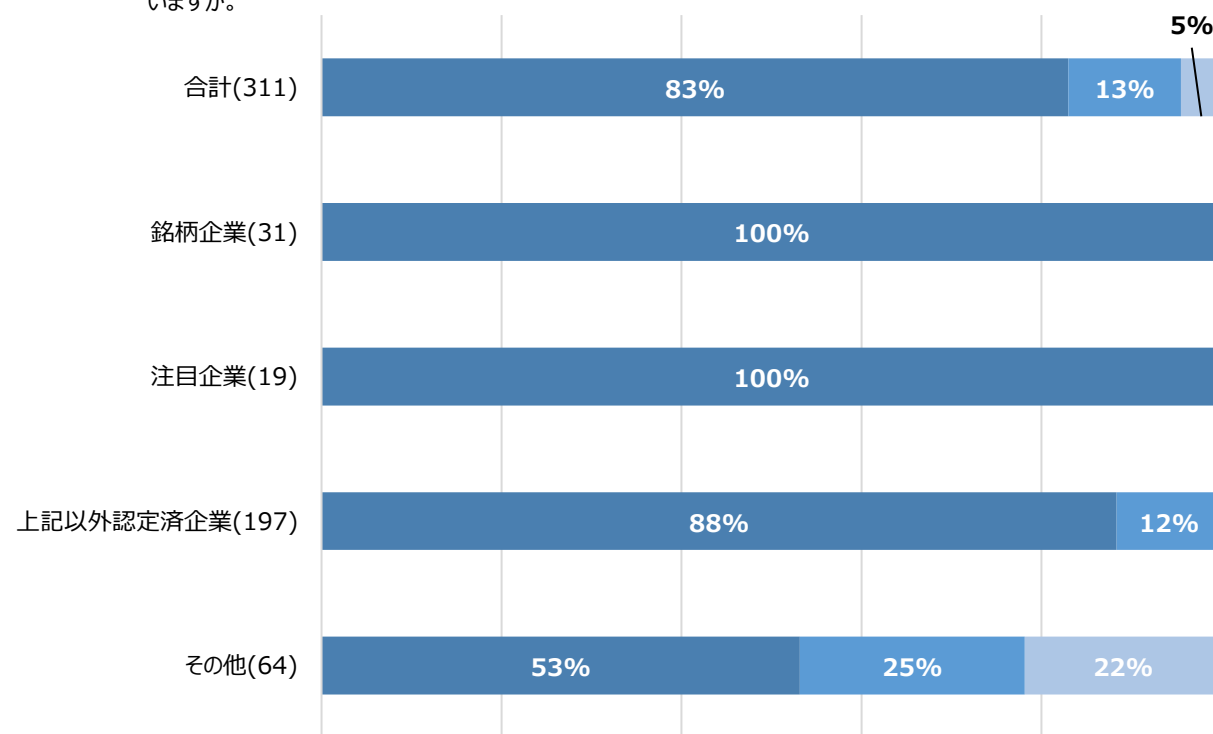
- 全てのDX銘柄・注目企業は、DX推進のための予算枠を確保している。また、中長期的な視点を常に持って、必要な挑戦を促している。

Q17.DX推進のための予算が他のIT予算と別で管理されており、DX推進のための予算として一定の金額または一定の比率が確保されている。



- DX推進のための予算が他のIT予算と別で管理されており、DX推進として一定の予算枠を確保している
- DX推進のための予算が他のIT予算と一緒に管理しているが、全体として一定の予算枠を確保している
- 一定予算枠はないが、年度予算ごとに確保している
- 特段確保していない

Q18.DX推進のための投資等の意思決定において、DXに投じる資金をコストではなく経営にとって必須な投資として位置付け、定量的なリターンの大きさやその確度を求め過ぎず、必要な挑戦を促していますか。

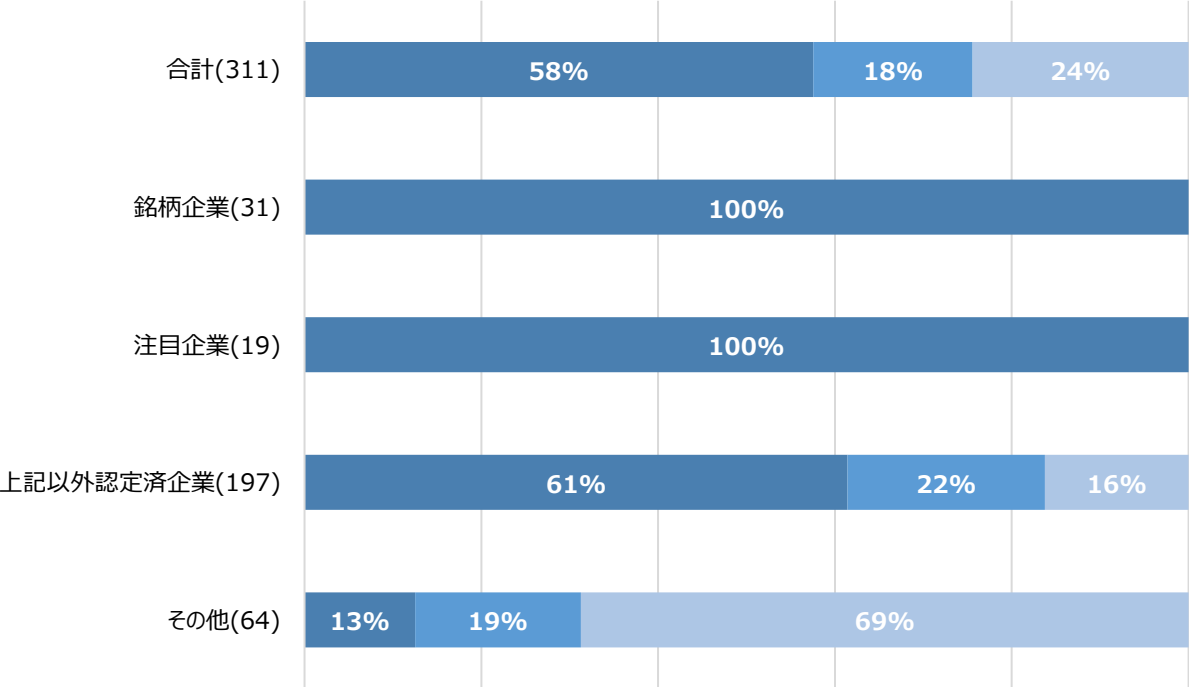


- DXに投じる資金を経営にとって必須な投資として位置付け、短期的なリターンを求め過ぎずに中長期的な視点を常に持って、必要な挑戦を促している
- DXに投じる資金を経営にとって必須な投資として位置付けているが、短期的なリターンを求めてしまい、中長期的な挑戦を促すことができていないことがある
- 挑戦を促すようなDX推進のための投資等ができていない

3-1. 組織づくり④

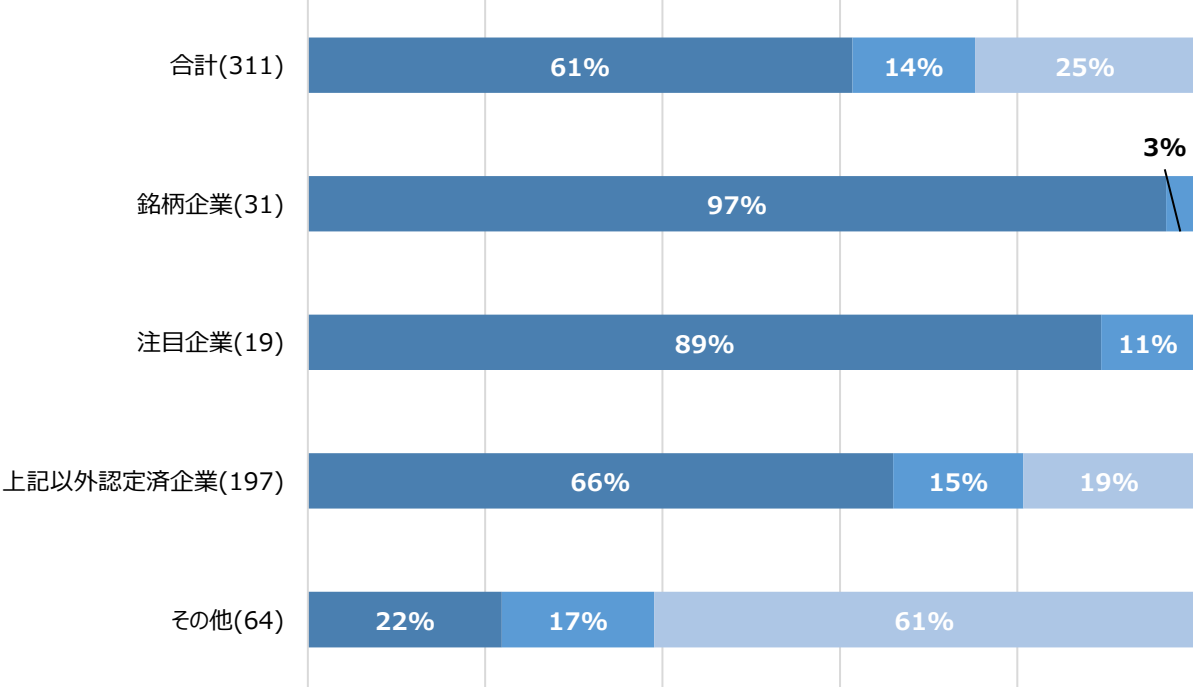
- 全てのDX銘柄・注目企業は、新たな挑戦への支援があり、ビジネス展開につなげる仕組みを構築している。また、データとデジタル技術の活用に関する行動指針を定めている。

Q19.組織カルチャーの変革への取組として、新しい挑戦を促すとともに、継続的にかつ積極的に挑戦していこうとするマインドセット醸成を目指した活動を支援する制度、仕組みが構築されていますか。



- トライアル（POC）・リーンスタートアップ等を促進する制度・仕組み（評価制度等）があり、ビジネス展開につなげるための仕組みも構築している
- トライアル（POC）のための制度・仕組みがあり積極的に取り組んでいる
- 必用に応じ稟議を経て承認する

Q20.社員一人ひとりが、仕事のやり方や行動をどのように変えるべきかが分かるような、経営ビジョンの実現に向けたデータとデジタル技術の活用に関する行動指針を定め、公開していますか。

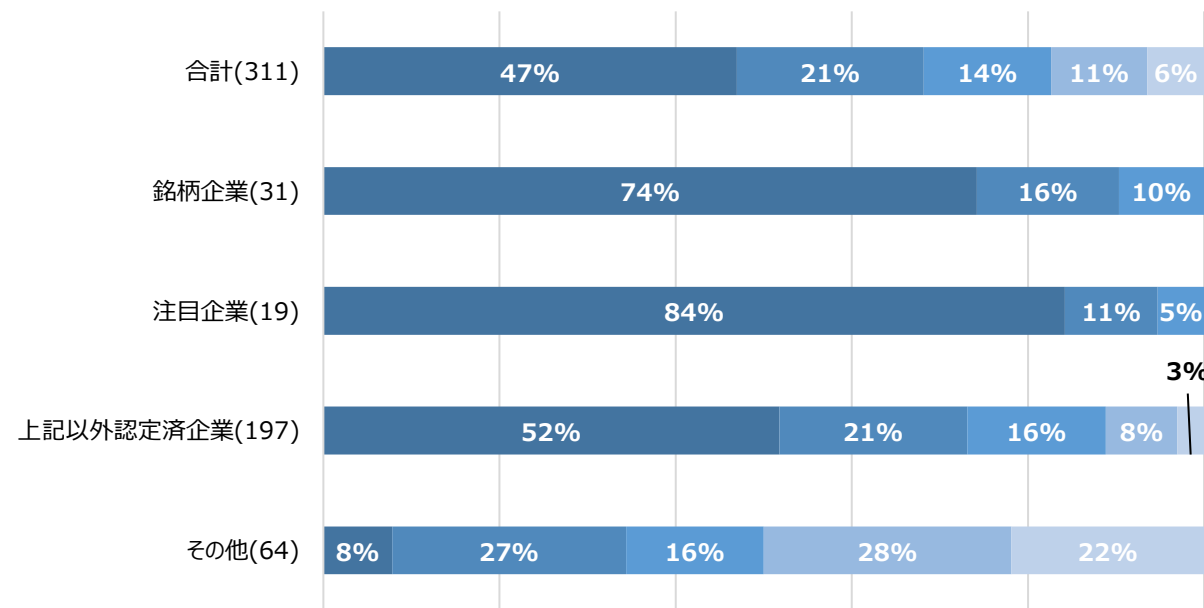


- 行動指針を定め、既に公開している
- 行動指針を定めているが、公開はしていない
- 行動指針を定めていない

3-1. 組織づくり⑤

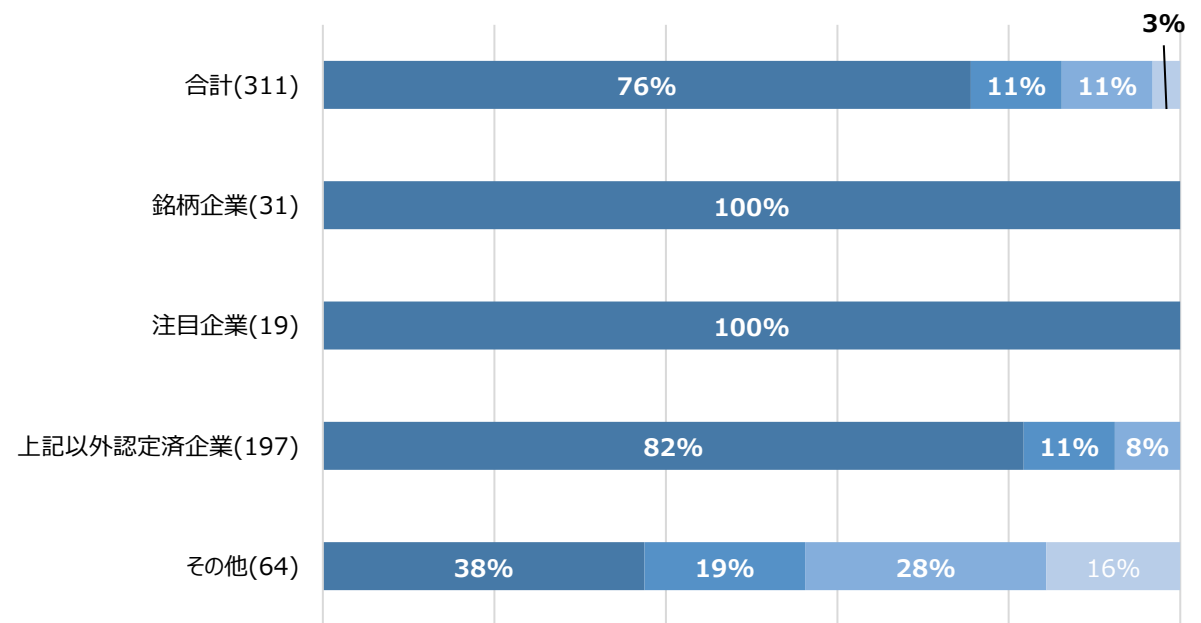
- DX銘柄・注目企業は、DXを推進する役員を多く配置している。また、DX推進部署の責任者が経営者と定期的にコミュニケーションし、意思決定に対して一定の権限を持っている。

Q21.DX推進部署の責任者としてそれぞれ、DXの推進をミッションとする責任者（Chief Digital Officer）、製品・研究開発など技術の統括責任者（Chief Technology Officer）、ITに関する統括責任者（Chief Information Officer）、データに関する責任者（Chief Data Officer）が、組織上位置付けられ、ミッション・役割を含め明確に定義され任命されていますか（他の役割との兼任でもかまいません）。



- いずれも組織上明確に位置付けられ、ミッション・役割が定義されている
- 4つの役割のうち3つは位置付けられている
- 4つの役割のうち2つは位置付けられている
- 4つの役割のうち1つは位置付けられている
- いずれも認識されていない、該当する人はいない

Q22.DX推進部署の責任者が経営者と定期的にコミュニケーションを行うとともに、経営会議等の一員として参加するなど、経営の意思決定に対して一定の権限を持っていますか。

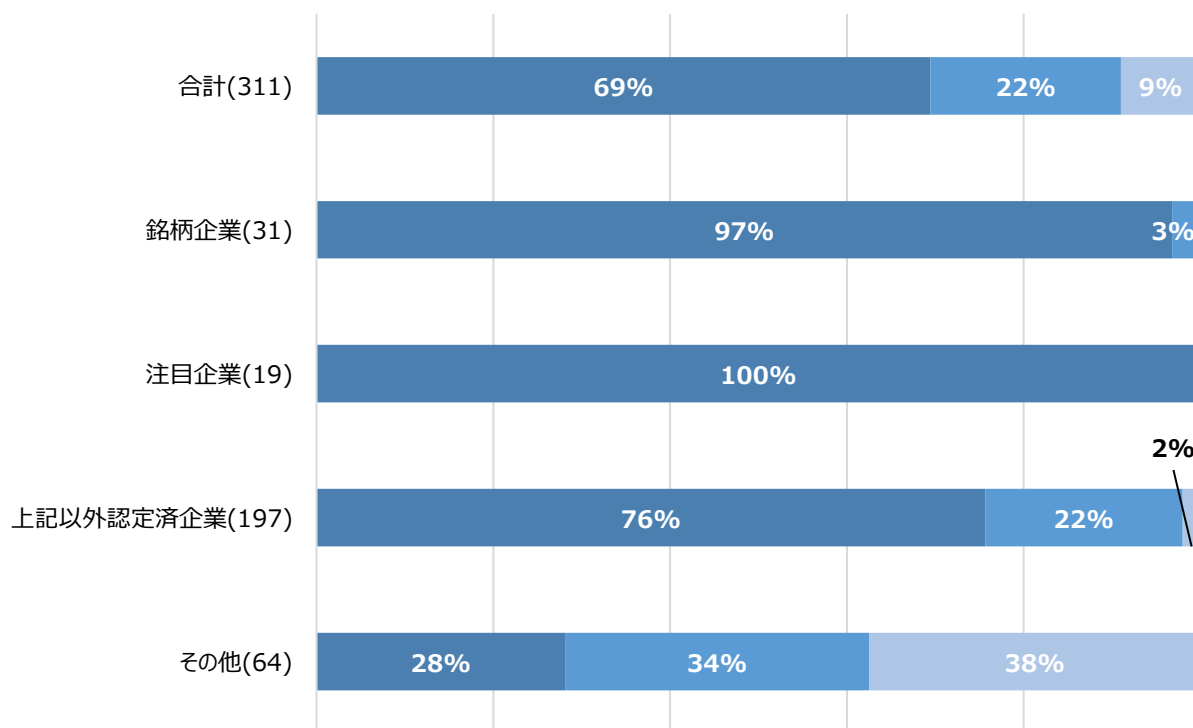


- DX推進を主な目的とし、定期的にコミュニケーションを行うとともに、経営の意思決定に対して一定の権限を持っている
- コミュニケーションを行うのは不定期であるが、経営の意思決定に対して一定の権限を持っている
- 定期的にコミュニケーションを行っているが、経営の意思決定に対して権限を持っていない
- あまりコミュニケーションを行っておらず、経営の意思決定に対しても権限を持っていない

3-1. 組織づくり⑥

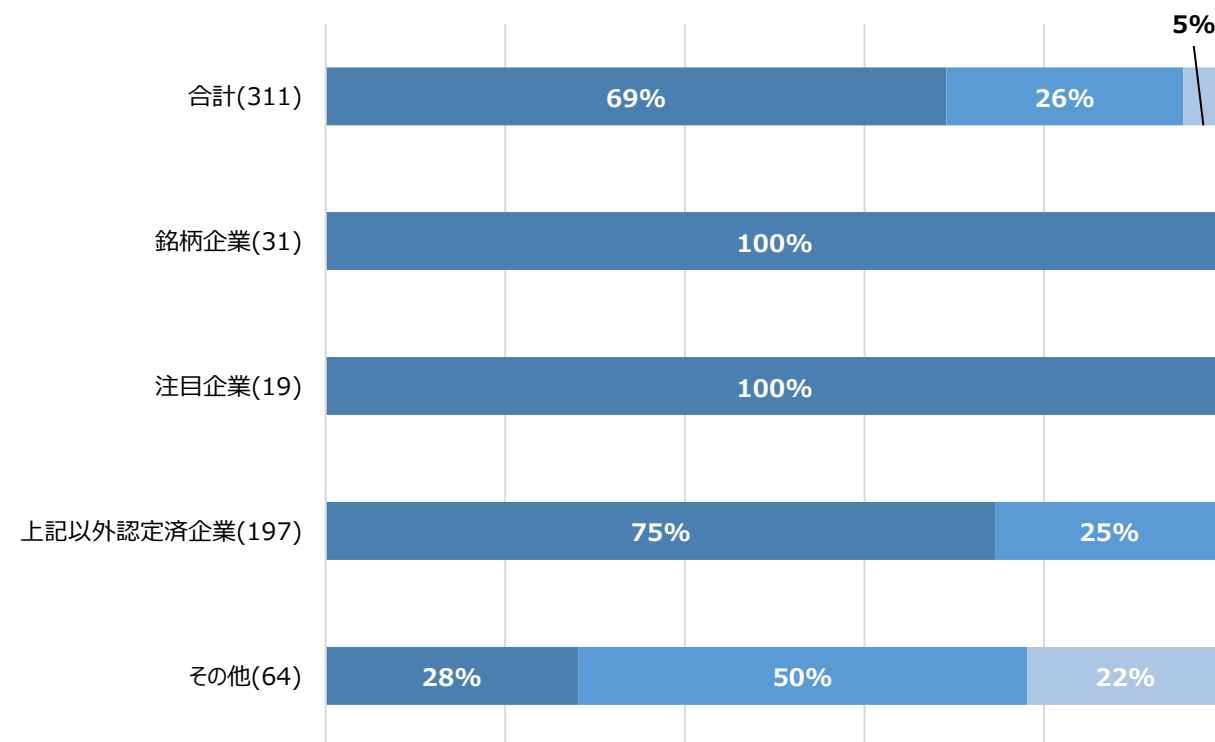
- DX銘柄・注目企業は、経営トップが最新のデジタル技術等に関する情報交換を行っている。また、最新のデジタル技術等を経営者が自社のDX戦略の推進に活かしている。

Q23.取締役会や経営会議等の場において、経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例に関する情報交換を定期的に行っていますか。



- 取締役会等の場において経営トップが最新のデジタル技術等に関する情報交換を定期的に行っている
- 取締役会等の場において経営トップが最新のデジタル技術等に関する情報交換を行っているが、定期的ではない。
- 取締役会等の場において経営トップが最新のデジタル技術等に関する情報交換を定期的に行っていない

Q24.経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例を、自社のDX戦略の推進に活かしていますか。

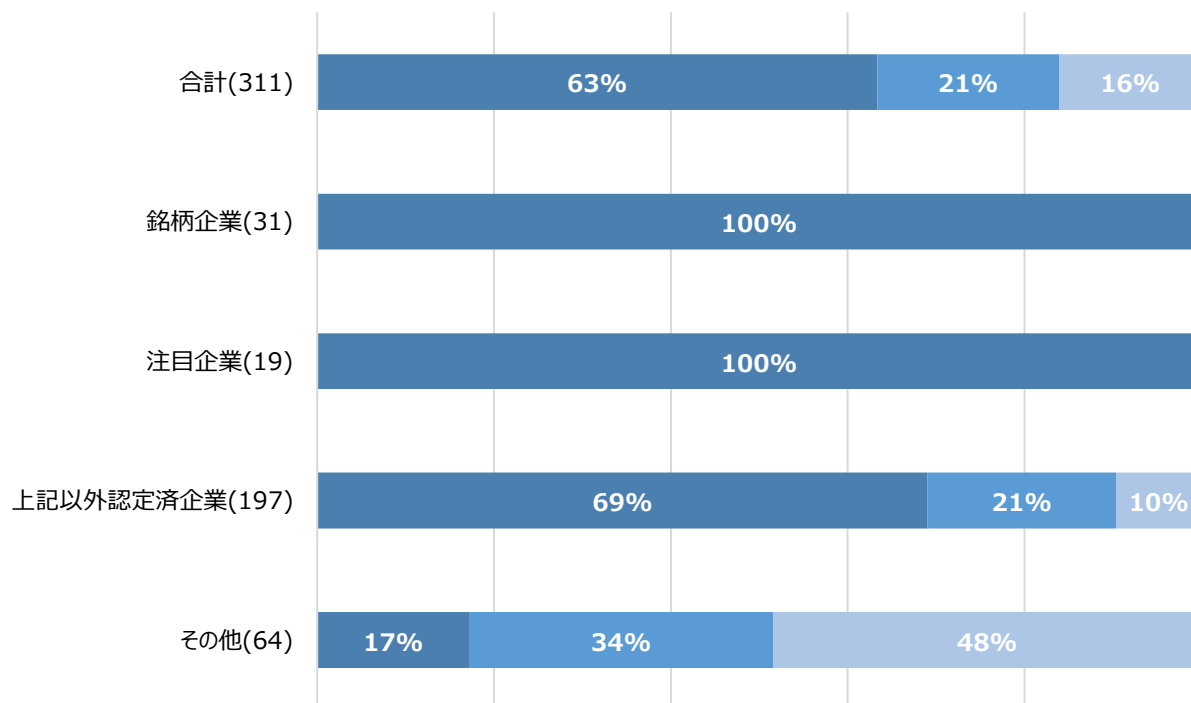


- 経営者が活かしている
- DX担当部署が活かしている
- 活かしていない

3-2. デジタル人材の育成・確保①

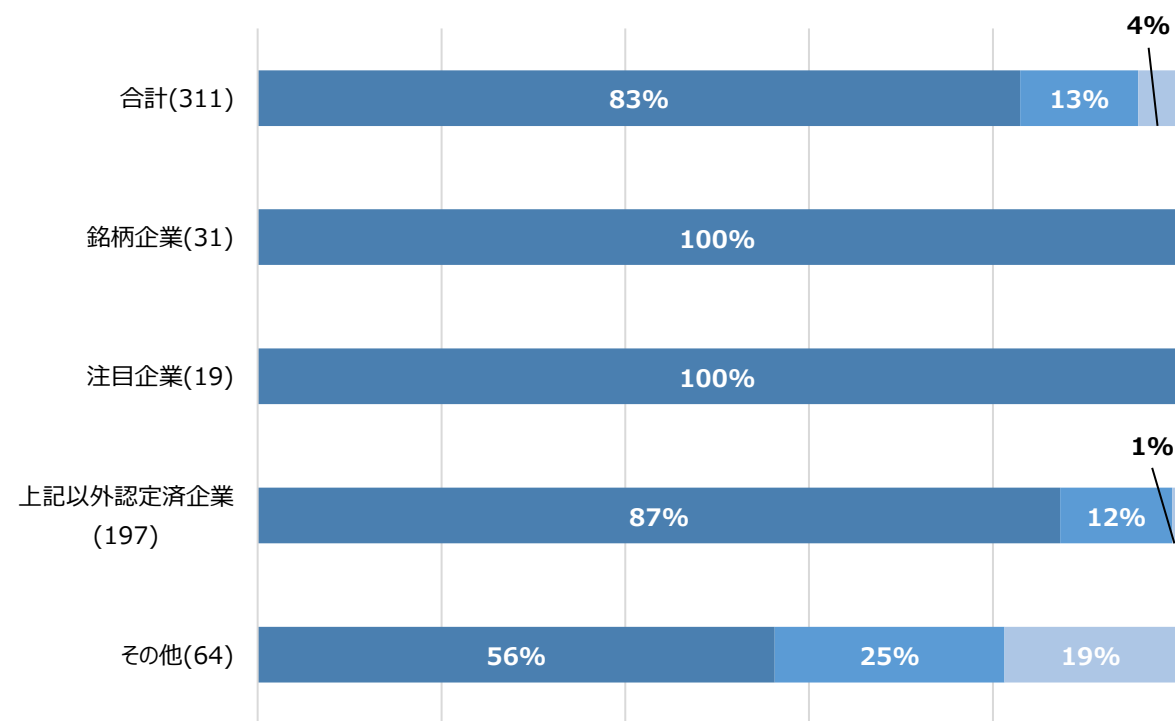
- 全てのDX銘柄・注目企業が、デジタルスキル標準を参照して社員のスキル可視化をしている。また、全社的に社員の人材育成に関する取組を推進している。

Q25.経営ビジョンと人材戦略を連動させた上で、DX戦略の推進に必要な人材に求めるスキルについて、デジタルスキル標準を参照した上で明確化し、社員のスキル可視化の取組が行われていますか。



- デジタルスキル標準を参照した社員のスキル可視化の取組を行っている
- デジタルスキル標準は参照していないが、社員のスキル可視化の取組を行っている
- 社員のスキル可視化の取組を行っていない

Q26.経営者を含めた役員や管理職のDXに対する意識を改革するとともに、役員や管理職が積極的に社員のデジタル人材育成に関する取組を推進していますか。

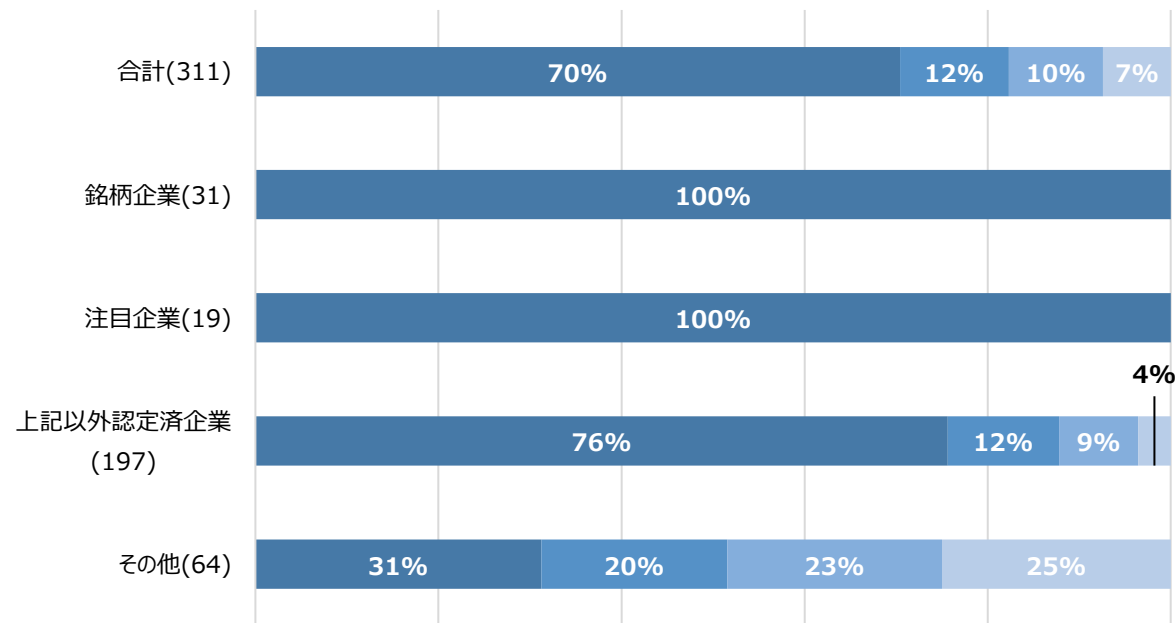


- 経営者を含めた役員や管理職の意識改革に向けた取組を行い、役員や管理職をはじめとして全社的に社員の人材育成に関する取組を推進している
- 経営者を含めた役員や管理職の意識改革が進んでいないため、社員の人材育成は一部の部署が推進している
- 経営者を含めた役員や管理職の意識改革に向けた取組も社員の人材育成の推進も行っていない

3-2. デジタル人材の育成・確保②

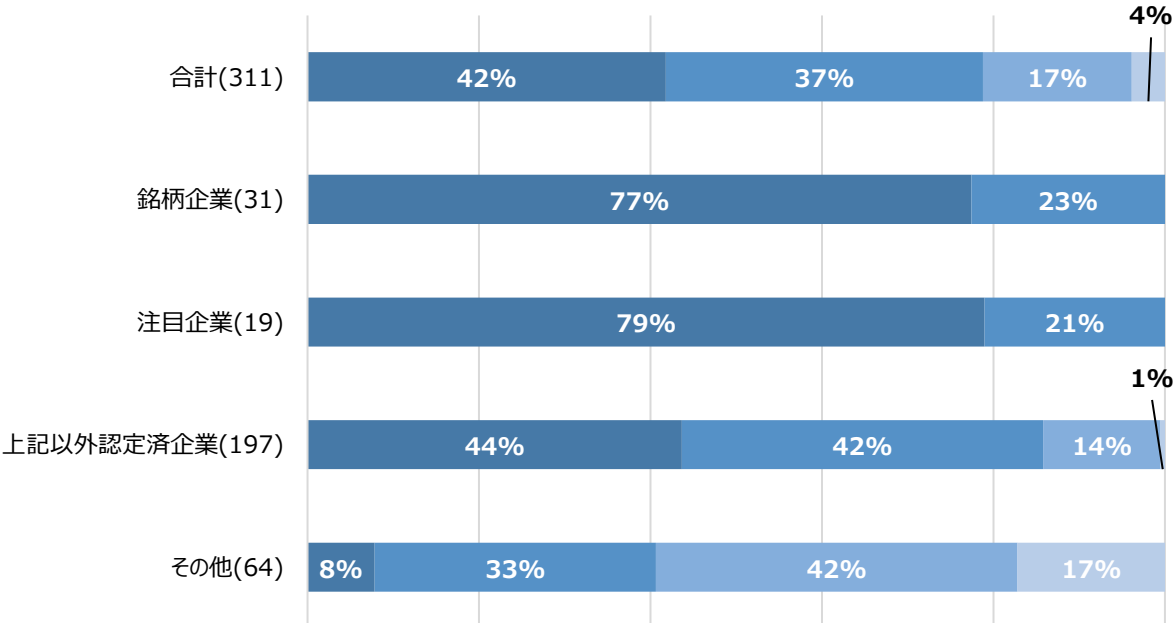
- DX銘柄・注目企業は、経営者をはじめとした全社員を対象としたデジタル・リテラシー向上のための仕組みがある。一方で、DX推進を支える人材は明確ではあるが、確保できているのは8割にとどまる。

Q27.経営者をはじめとした全社員のデジタル・リテラシー向上のため、デジタル技術を抵抗なく活用し、自らの業務を変革していくことを支援する、リスキリングやリカレント教育などの仕組みがありますか。



- 経営者をはじめとした全社員を対象とした仕組みがある
- 全社員（経営者を含まない）を対象とした仕組みがある
- 一部の社員を対象とした仕組みがある
- 現状仕組みはない

Q28.生成AI等の最新技術の動向も踏まえつつ、DX推進を支える人材として、どのような人材が必要か、が明確になっており、確保のための取組を実施していますか（計画的な育成、中途採用、外部アドバイザー・パートナーの活用、外部からの出向、事業部門・IT担当部門間の人事異動等）。

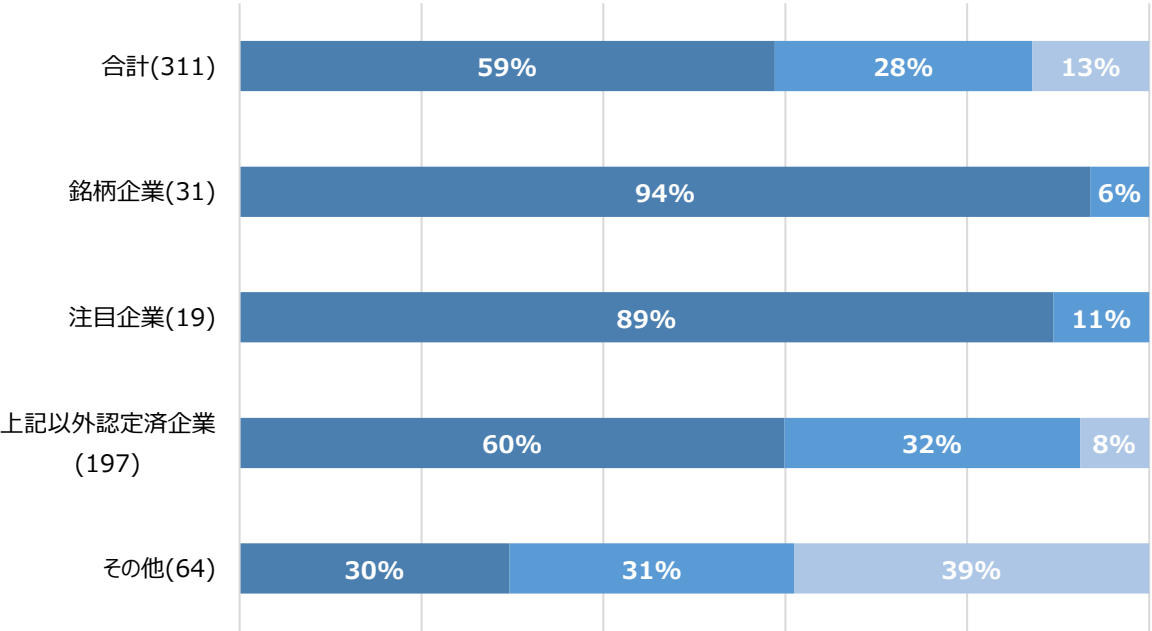


- 明確になっており、現状必要な人材を確保できている
- 明確になっており、確保のために取り組んでいる
- 必ずしも明確ではないが、確保のために取り組んでいる
- 明確になっておらず、確保にも取組めていない

3-2. デジタル人材の育成・確保③

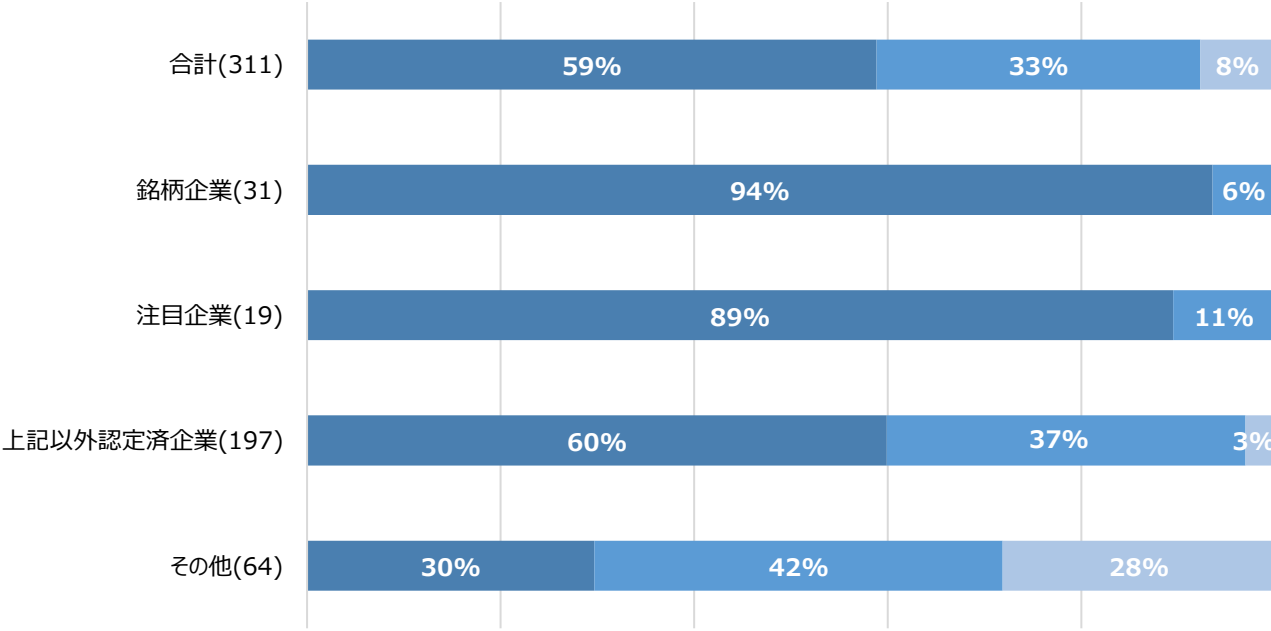
- ほとんどのDX銘柄・注目企業は、デジタルに関する専門知識を身につけた社員への人事制度・人材配置の仕組みがある。また、社員が自律的にキャリア形成できる仕組みを整えている。

Q29. デジタルに関する専門知識を身につけた社員が、その知識の活用や試験・資格をはじめとしたスキル証明により適性評価・処遇される人事制度や、より実践的なスキルを身につけられるような人材配置の仕組みがありますか。



- デジタルに関する専門知識を身につけた社員への適切な人事制度・人材配置の仕組みがある
- デジタルに関する専門知識を身につけた社員への適切な人事制度・人材配置の仕組みを構築しているところである
- デジタルに関する専門知識を身につけた社員への適切な人事制度・人材配置の仕組みはない

Q30. スキルを評価する人事制度をはじめ、社員の希望に応じた人事異動や学習機会の提供、ロールモデルの提示といった自律的なキャリア形成支援の取組が行われていますか。

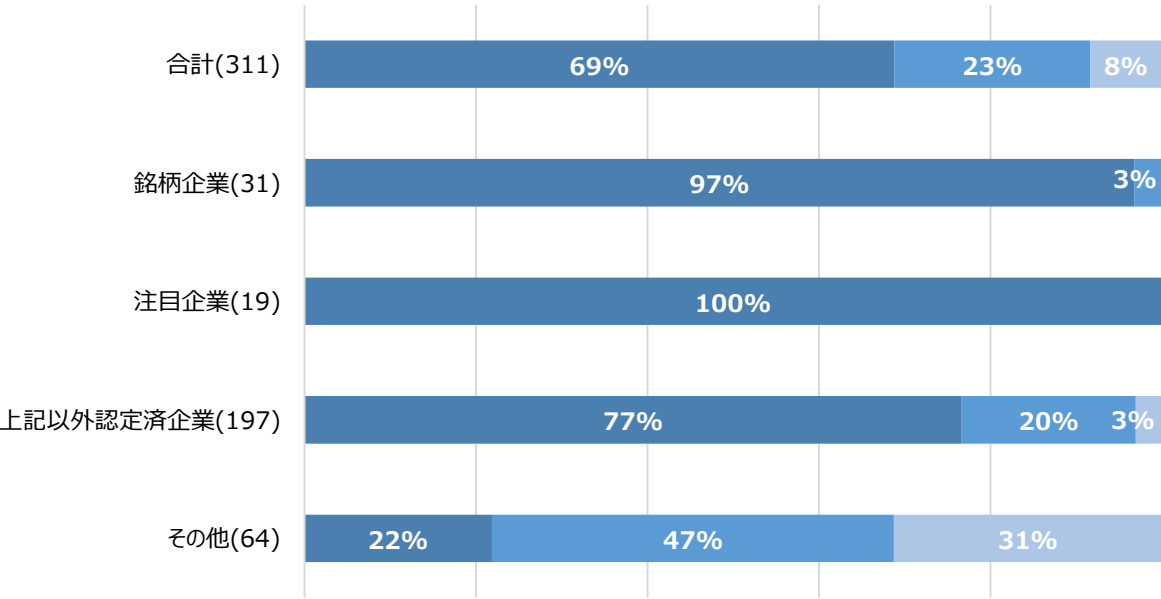


- スキルを評価する人事制度をはじめ、社員の希望に応じた人事異動や学習機会の提供、ロールモデルの提示等を行い、社員が自律的にキャリアを形成できる仕組みを整えている
- スキルを評価する人事制度をはじめ、社員の希望に応じた人事異動や学習機会の提供、ロールモデルの提示等の一部に取り組んでいるが、まだ社員が自律的にキャリアを形成できる仕組みにはなっていない
- 自律的なキャリア形成支援の取組を行っていない

3-3. ITシステム・サイバーセキュリティ①

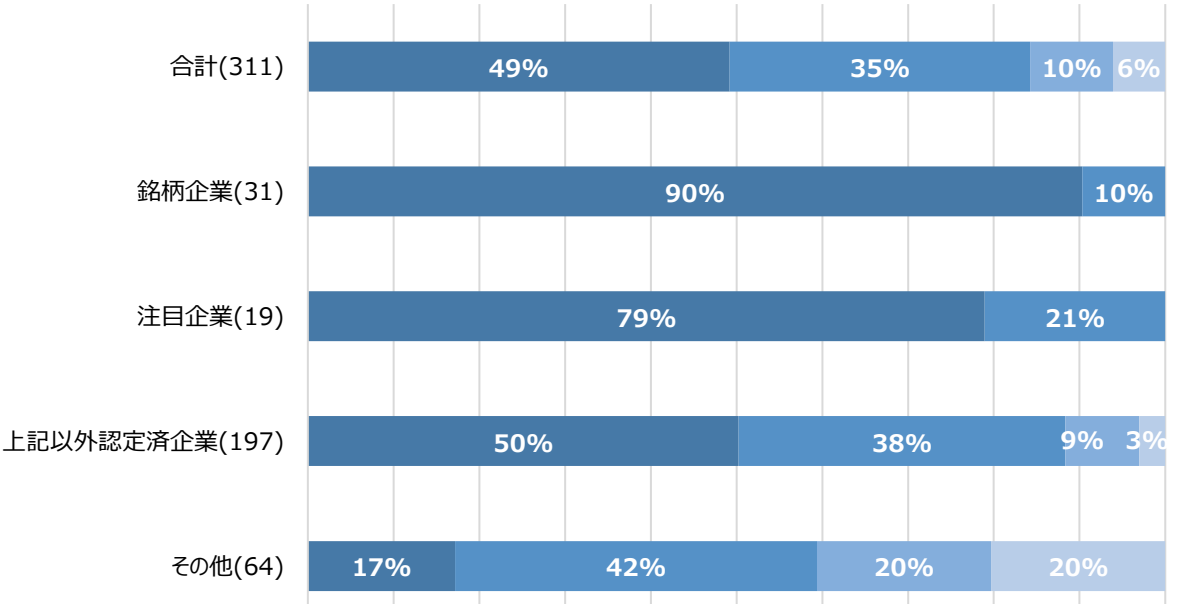
- DX銘柄・注目企業は、定期的に情報資産全体の課題について分析・評価できており、必要な対策が講じられる傾向にある。

Q31. 全社のITシステムがDX戦略実現の足かせとならないように、定期的にビジネス環境や利用状況を踏まえ、ITシステムやデータ等の情報資産の現状を分析・評価し、課題を把握できていますか。



- 定期的（年1〜数回）に、また継続的に、自社グループにおけるITシステムやデータ等の情報資産全体の課題について、分析・評価を実施している
- 定期的（年1〜数回）に、一部の重要なITシステムやデータ等の情報資産については分析・評価を実施している
- 問題が発生したタイミングで調査・分析、対応している

Q32. Q31で実施した分析・評価の結果を受け、技術的負債（レガシーシステム）が発生しないよう、体制（組織や役割分担）を整え、必要な対策を実施できていますか（再レガシー化を回避する仕組みが確立されていますか）。

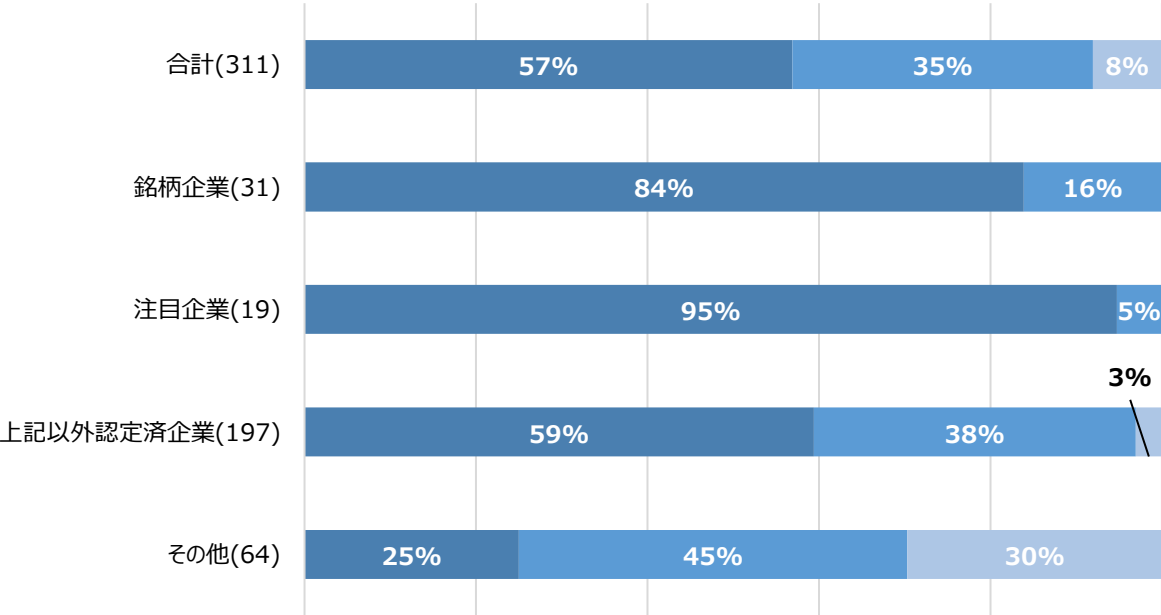


- すでに全社的・抜本的な対策（システム刷新等）を実施済みであり、定期的な評価結果に基づき、継続的に柔軟かつ迅速な対応ができている
- 定期的な評価結果に基づいたアクションプランが立案されており、それを実施するための体制を整備し、計画に沿って実行している
- 評価結果に基づいたアクションプランは立案しているものの、それを実施するための体制までは整備しておらず、今後実施する予定である
- アクションプランは立案しておらず、問題があった場合に都度必要な対策を実施している

3-3. ITシステム・サイバーセキュリティ②

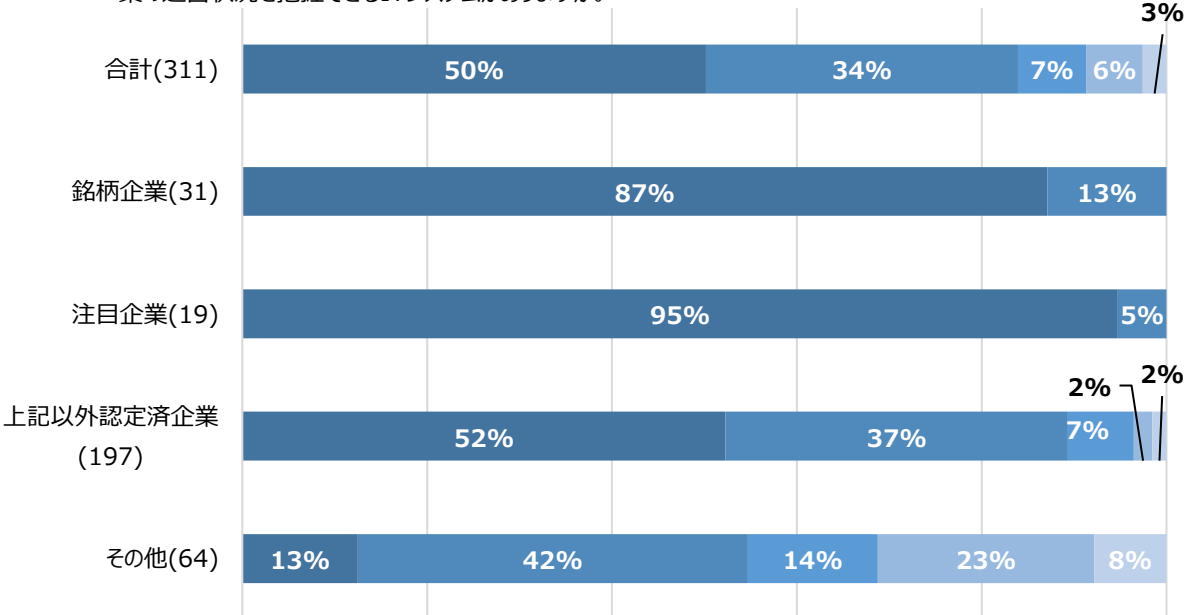
- DX銘柄・注目企業は、全社ITシステムの最適化に関する仕組みがある。また、最新デジタル技術と既存のITシステムとの連携をスムーズかつ短期的に連携できるアーキテクチャーになっている傾向にある。

Q33.ITシステムの全社最適を目指し、全社のデータ整合性を確保するとともに、事業部単位での個別最適による複雑化・ブラックボックス化を回避するための仕組みがありますか。



- 全社ITシステムの最適化を目指し、全社のマスターデータを統合するなど、データの整合性を確保できている。また個別最適を回避するためのシステム構築時の計画確認などの仕組みがある
- 全社データの整合性確保はこれからの取組だが、全社ITシステムの最適化を目指した、個別最適を回避するためのシステム構築時の計画確認などの仕組みがある
- 全社的なITシステムの最適化は確保できていない

Q34.ビジネス環境の変化に迅速に対応できるよう、既存のITシステムおよびデータが、新たに導入する最新デジタル技術とスムーズかつ短期間に連携できるとともに、既存データも活用し、経営状況や事業の運営状況を把握できるITシステムがありますか。

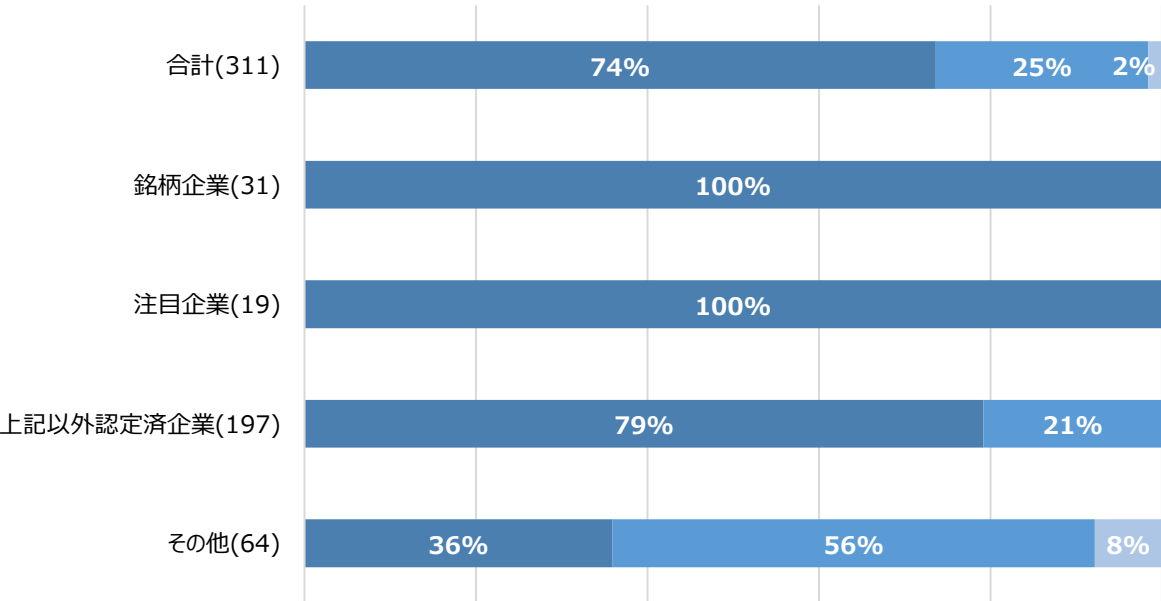


- スムーズかつ短期間に連携できるようなアーキテクチャーとなっており、経営状況や事業の運営状況も把握している
- 既存のITおよびデータをデジタル技術と連携させるための改造に着手している
- 既存のITおよびデータをデジタル技術と連携させるための改造を計画（3年以内）している
- 改造を実施したいが難しい状態である
- 既存のITおよびデータから独立しているので、連携は必要ない

3-3. ITシステム・サイバーセキュリティ③

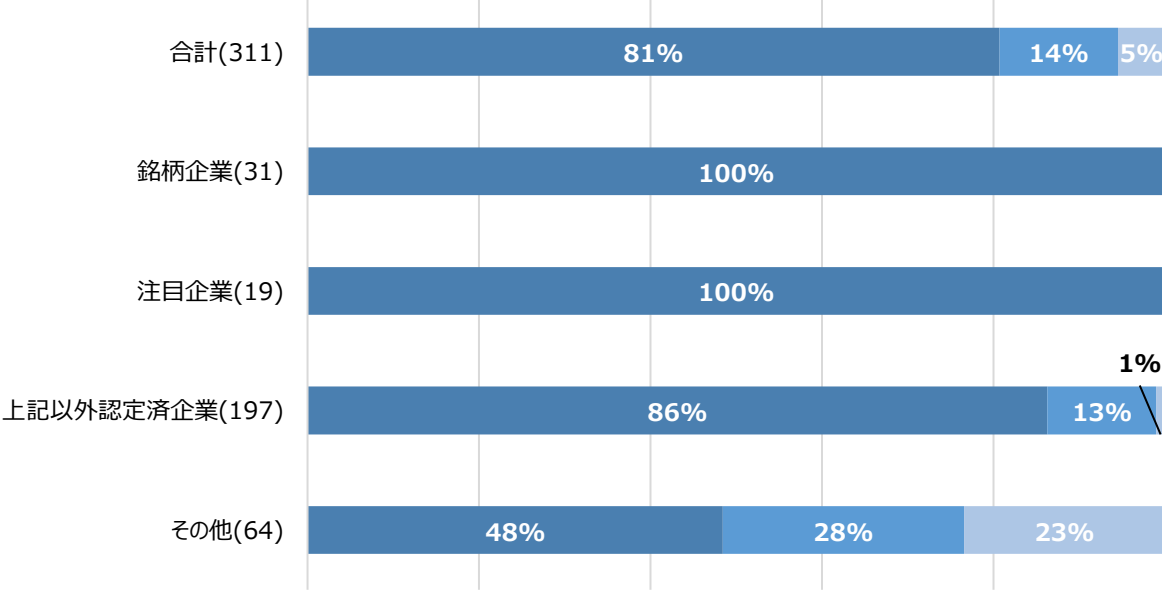
- 全てのDX銘柄・注目企業は、ITシステム等の構築に各事業部門がオーナーシップをもって取り組んでいる。また、経営者がサイバーセキュリティリスクを経営リスクの1つとして認識し、サイバーセキュリティ対策のためのリソース（予算、人材）を確保している。

Q35. 全社最適で策定された計画の実行段階においては、各事業部門が自己の利害に固執して全社最適から離れてしまわないよう注意を払いながら、オーナーシップをもって、その完遂に向けて努力していますか。



- ITシステム等の構築に際して、各事業部門がIT部門に丸投げすることなく、オーナーシップをもって完遂に向けて取り組んでいる
- ITシステム等の構築に際して、各事業部門も一定程度関与している
- ITシステム等の構築はIT部門に一任している

Q36. 経営者がサイバーセキュリティリスクを経営リスクの1つとして認識し、CISO等の責任者を任命するなど管理体制を構築するとともに、サイバーセキュリティ対策のためのリソース（予算、人材）を確保していますか。

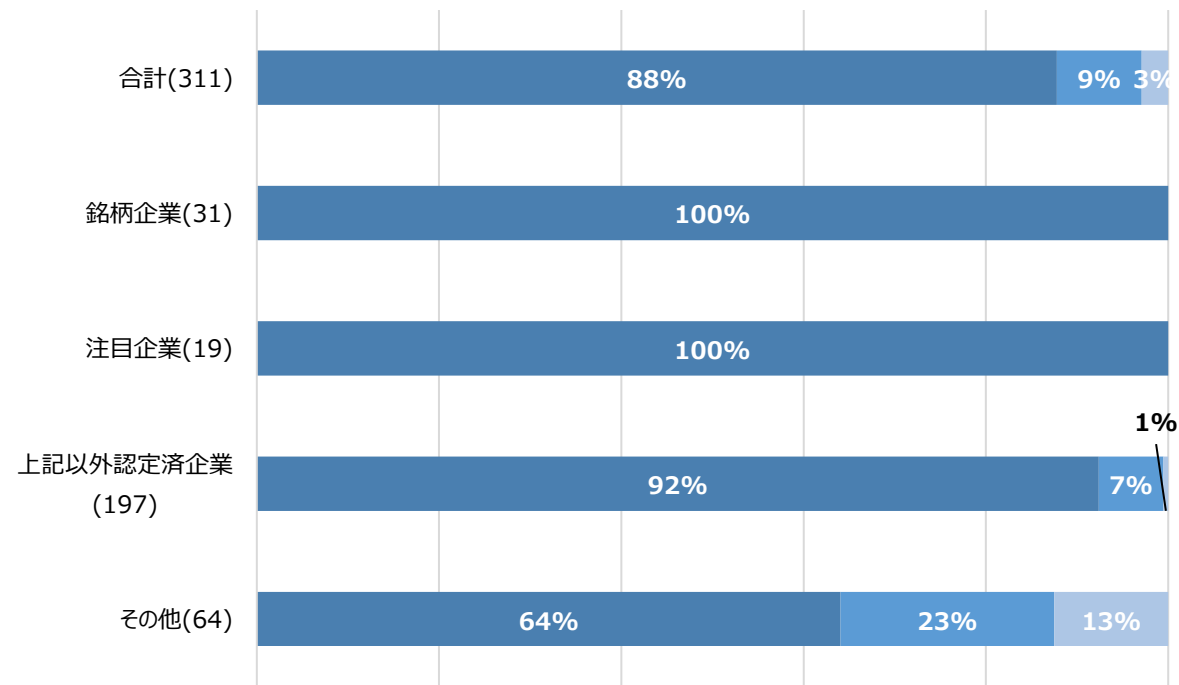


- 経営者がサイバーセキュリティリスクを経営リスクの1つとして認識し、CISO等の責任者を任命するなど管理体制を構築するとともにサイバーセキュリティ対策のためのリソース（予算、人材）を確保している
- サイバーセキュリティリスクを経営リスクの1つとして認識し、CISO等の責任者を任命するなど管理体制を構築しているが、対策のためのリソース確保はこれからの課題である
- 管理体制の構築および対策のための資源確保はこれからの課題である

3-3. ITシステム・サイバーセキュリティ④

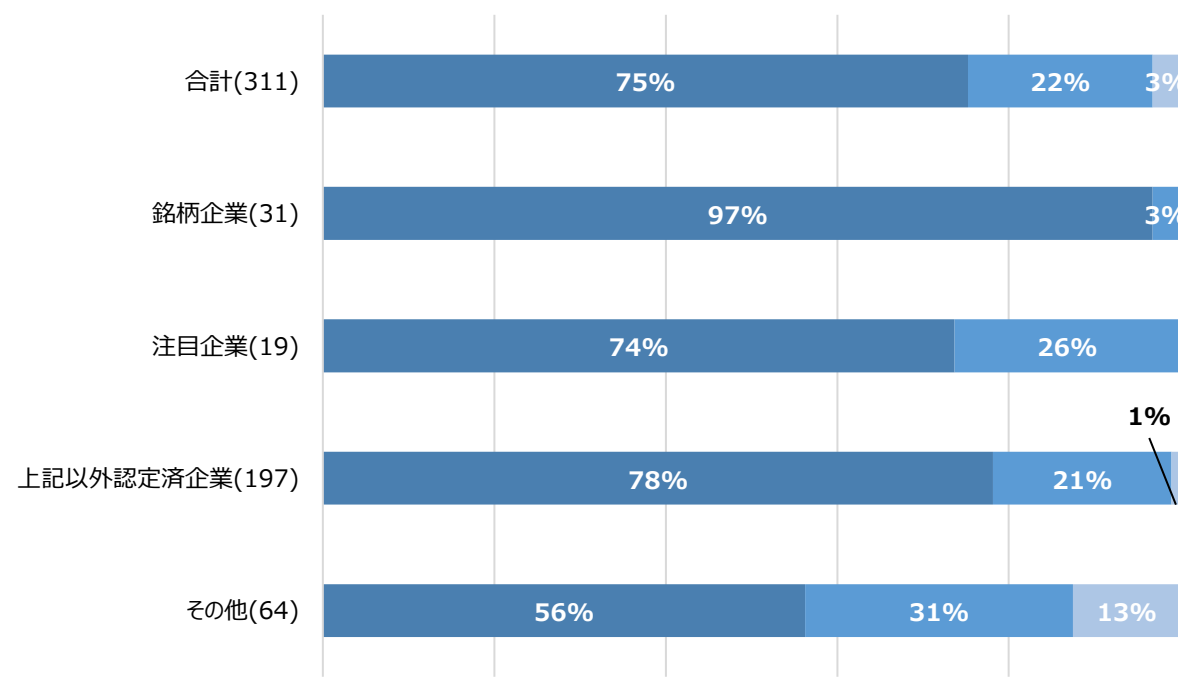
- 全てのDX銘柄・注目企業は、サイバーセキュリティリスクを特定し、リスク対策計画を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築している。また、ほとんどのDX銘柄企業が第三者監査を実施する一方で、注目企業での実施は7割にとどまっている。

Q37.サイバーセキュリティリスクとして守るべき情報を特定し、リスクに対応するための計画（系統的・人的）を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築していますか。



- サイバーセキュリティリスクを特定し、リスク対策計画を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築している
- サイバーセキュリティリスクは特定しているが、仕組み・防御のための体制構築はこれからの課題である
- サイバーセキュリティリスクの明確化はこれからの課題である

Q38.自社のサイバーセキュリティリスクを評価するために、システム監査やセキュリティ監査など第三者監査を実施していますか。

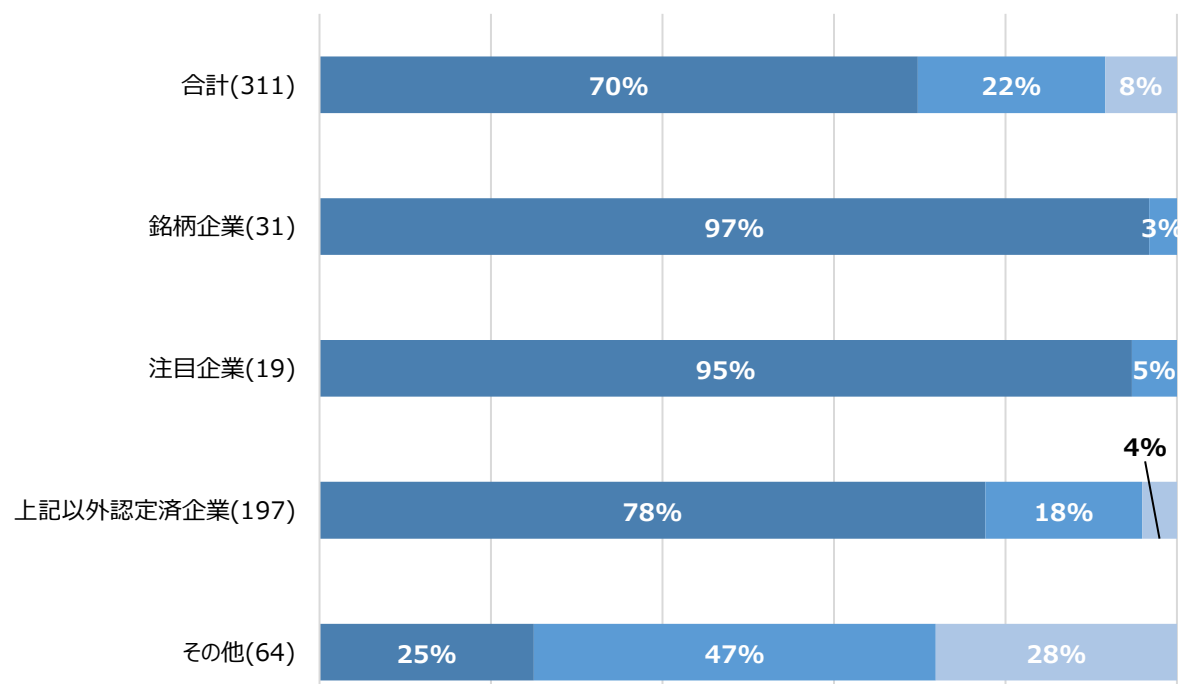


- 第三者監査を実施している
- 第三者監査は実施していないが、自組織で内部監査を実施している
- 第三者監査と内部監査ともに実施していない

3-3. ITシステム・サイバーセキュリティ⑤

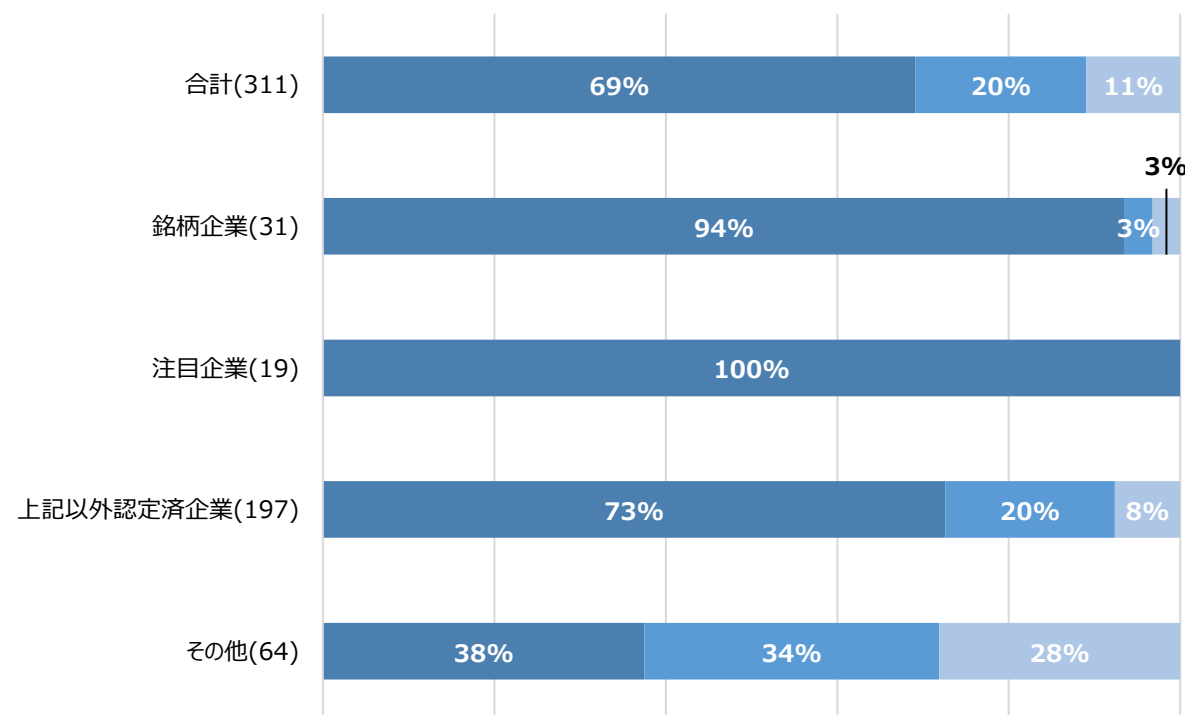
- ほとんどのDX銘柄・注目企業は、サイバーセキュリティリスクに対応できる体制が十分に構築できており、事業継続計画（BCP）を策定するとともに、演習・訓練を実施している。

Q39.サイバーセキュリティリスクに対応できる体制の構築に向けた取組として、情報処理安全確保支援士（登録セキスペ）の取得や外部人材の活用、社員への教育等を企業として進めていますか。



- 情報処理安全確保支援士の取得や外部人材の活用、社員への教育等に積極的に取り組んでおり、サイバーセキュリティリスクに対応できる体制が十分に構築されている
- 情報処理安全確保支援士の取得や外部人材の活用、社員への教育等に取り組んでいるが、まだサイバーセキュリティリスクに対応できる体制の構築を行っている途上である
- 情報処理安全確保支援士の取得や外部人材の活用、社員への教育等に取り組んでいない

Q40.サイバー攻撃による被害を受けた場合の事業継続計画（BCP）を策定するとともに、経営陣も含めて緊急対応に関する演習・訓練を実施していますか。

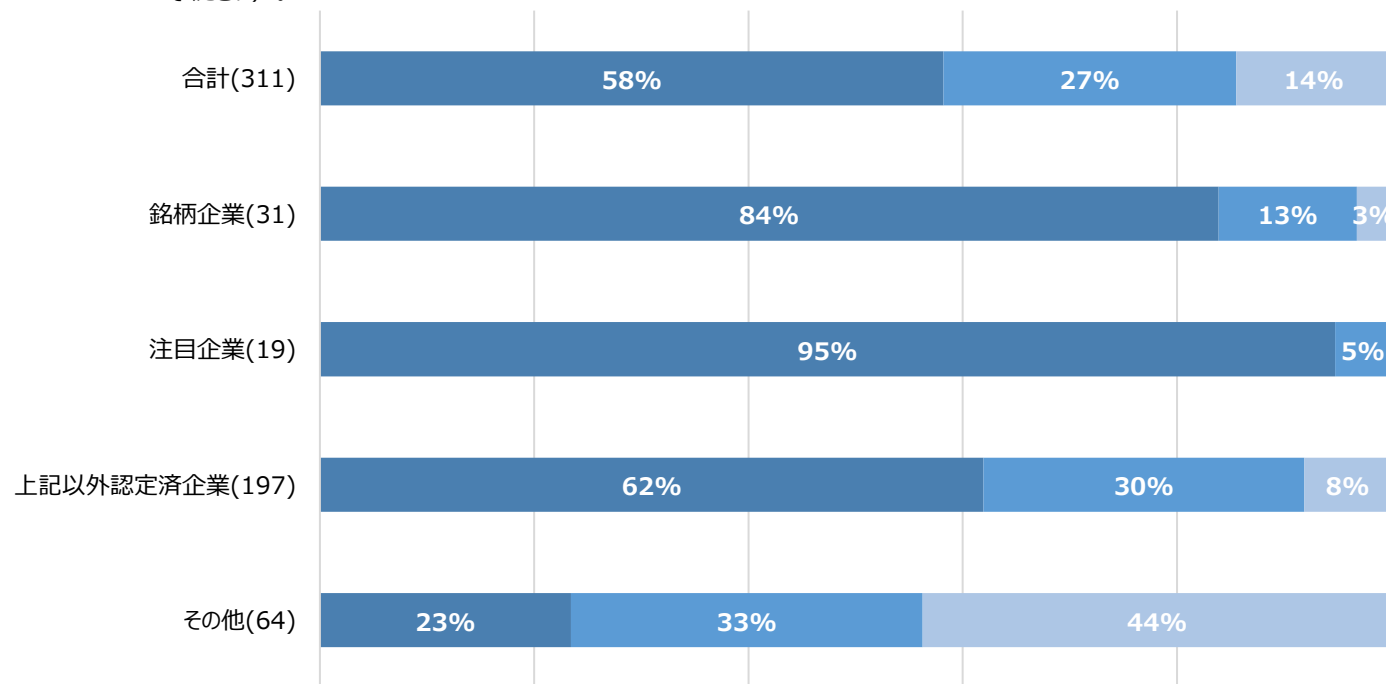


- 事業継続計画（BCP）を策定するとともに、演習・訓練を実施している
- 事業継続計画（BCP）を策定しているが、演習・訓練は実施していない
- 事業継続計画（BCP）を策定していないことに加え、演習・訓練も実施していない

3-3. ITシステム・サイバーセキュリティ⑥

- DX銘柄・注目企業は、取引先や調達するITサービス等提供事業者のサイバーセキュリティ対策の強化を促し、サプライチェーン全体での付加価値の向上に取り組んでいる傾向にある。

Q41. サプライチェーンの保護に向けて、取引先や調達するITサービス等提供事業者のサイバーセキュリティ対策の強化を促しつつ、サプライチェーン全体での付加価値の向上に取り組んでいますか（サプライチェーンに属さない場合は、取引先等に読み替えてください）。



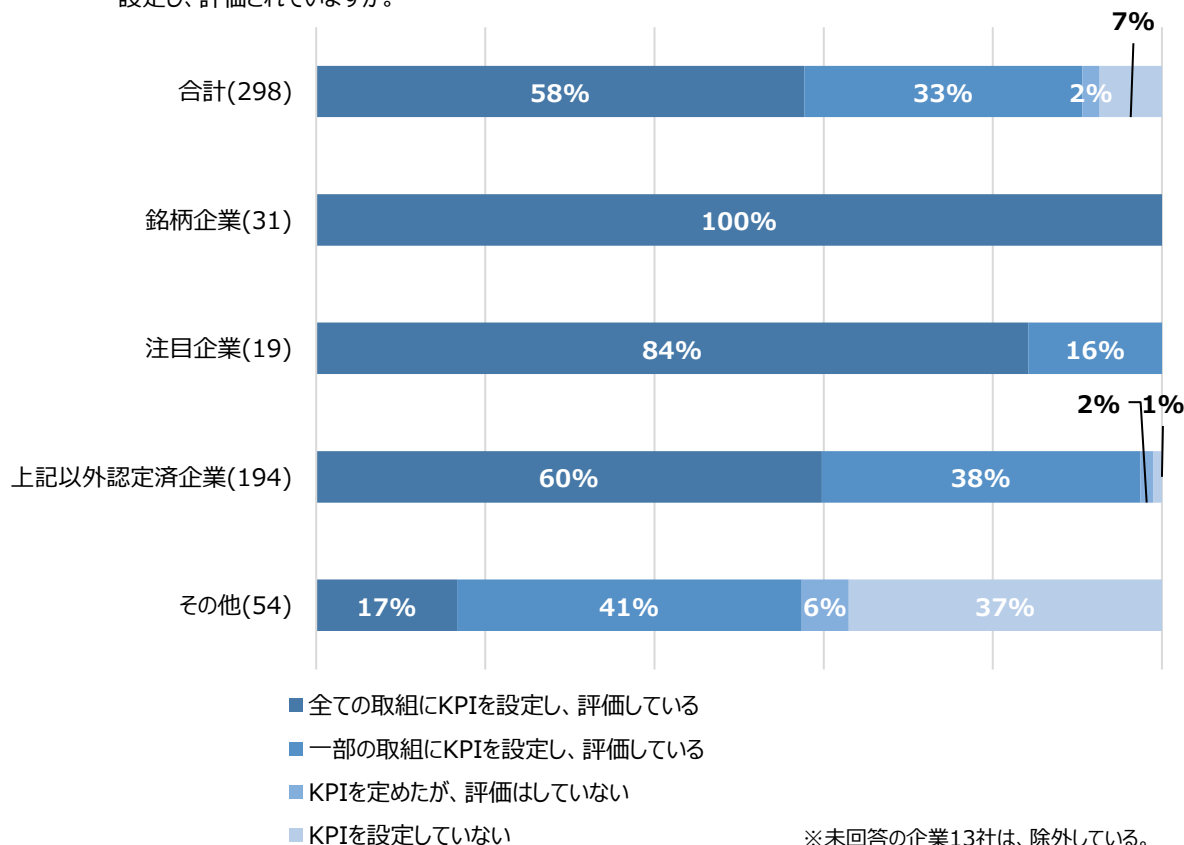
- 取引先や調達するITサービス等提供事業者のサイバーセキュリティ対策の強化を促し、サプライチェーン全体での付加価値の向上に取り組んでいる
- 取引先や調達するITサービス等提供事業者のサイバーセキュリティ対策の強化を促す準備をしている
- 取引先や調達するITサービス等提供事業者のサイバーセキュリティ対策の強化を促していない

4. 成果指標の設定・DX戦略の見直し①

- DX銘柄・注目企業は、DX推進における各種取組のKPIの設定・評価をしている傾向にある。また、全てのKPIへのKGIの連携は、DX銘柄企業はほとんどの企業が実施しているのに対し、DX注目企業は8割にとどまる。

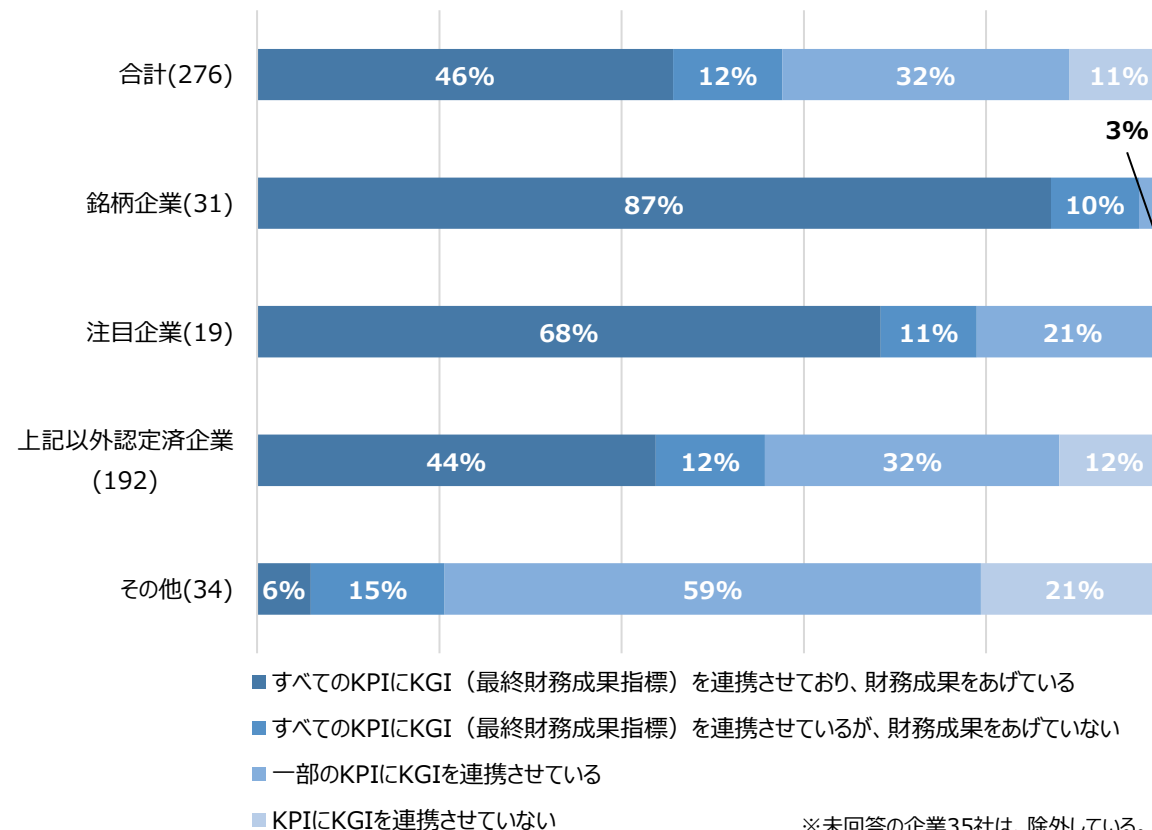
Q42.Q11もしくはQ12において1～3と回答された場合はお答えください。

DX戦略・施策の達成度は、実施している全ての取組に定量・定性問わず、KPI（重要な成果指標）を設定し、評価されていますか。



Q43.Q42において1～3と回答された場合はお答えください。

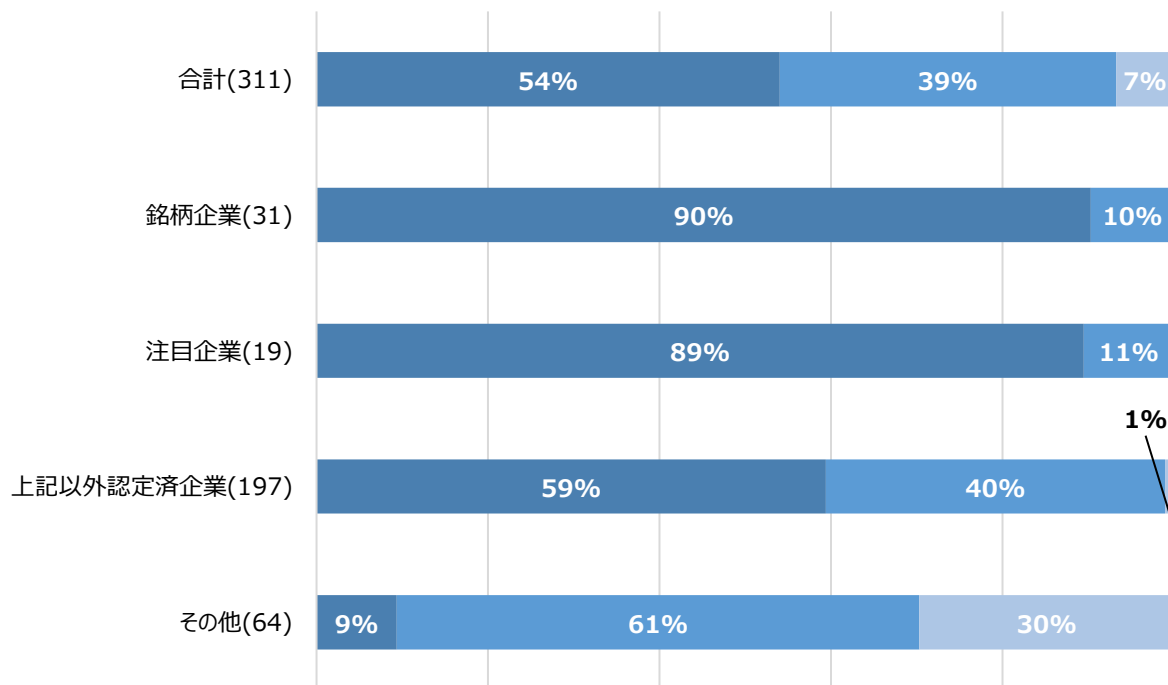
KPIとKGI（最終財務成果指標）を連携させており、実際に財務成果をあげていますか。



4. 成果指標の設定・DX戦略の見直し②

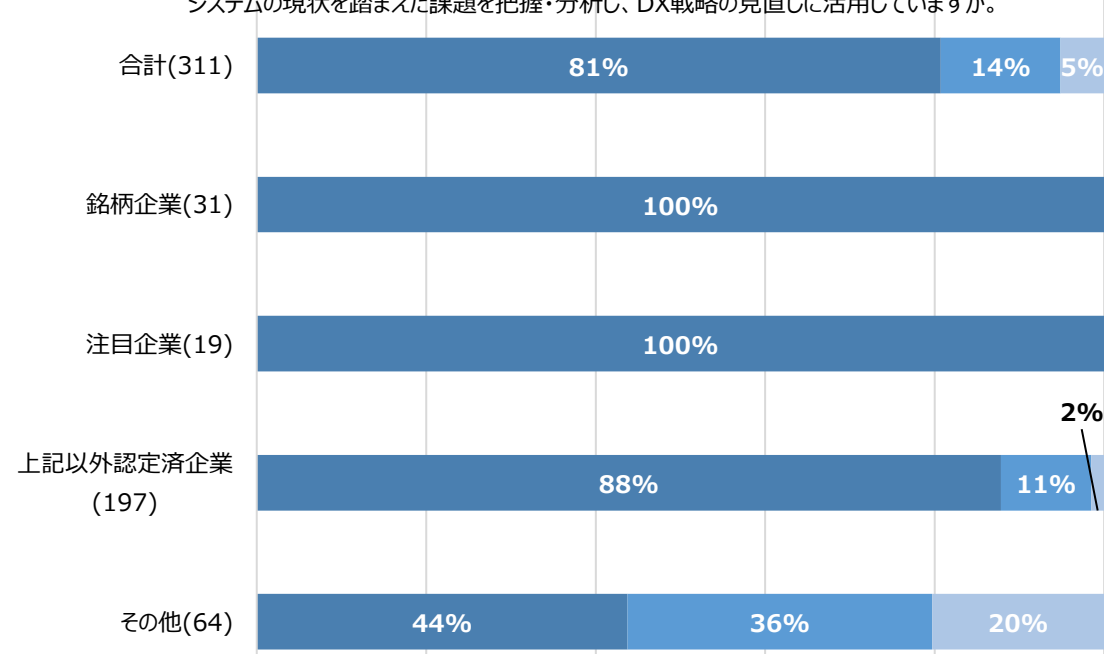
- DX銘柄・注目企業は、DX戦略の進捗や成果把握を即座に行うことができる傾向にある。また、全てのDX銘柄・注目企業は、経営者がデジタル技術に係る動向や自社のITシステムの課題を把握・分析し、DX戦略の見直しに活用している。

Q44.経営・事業レベルのDX戦略の進捗や成果把握を即座に行うことができますか。



- DX戦略の進捗や成果把握を即座に行うことができる
- DX戦略の進捗や成果把握を行っているが、時間がかかる
- DX戦略の進捗や成果把握を行っていない

Q45.経営者が事業部門やITシステム部門等と協力しながら、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、DX戦略の見直しに活用していますか。

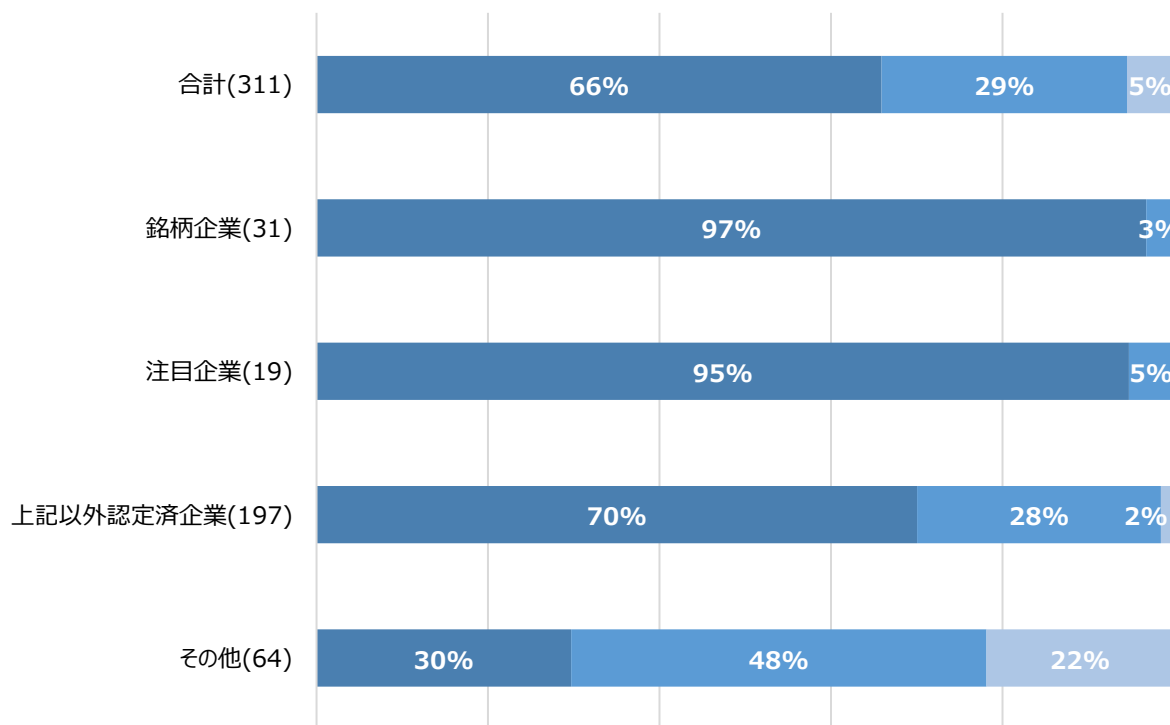


- 経営者がデジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、DX戦略の見直しに活用している。
- 経営者がデジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握しているが、その分析やDX戦略の見直しへには活用していない
- 経営者の関与は少ない

4. 成果指標の設定・DX戦略の見直し③

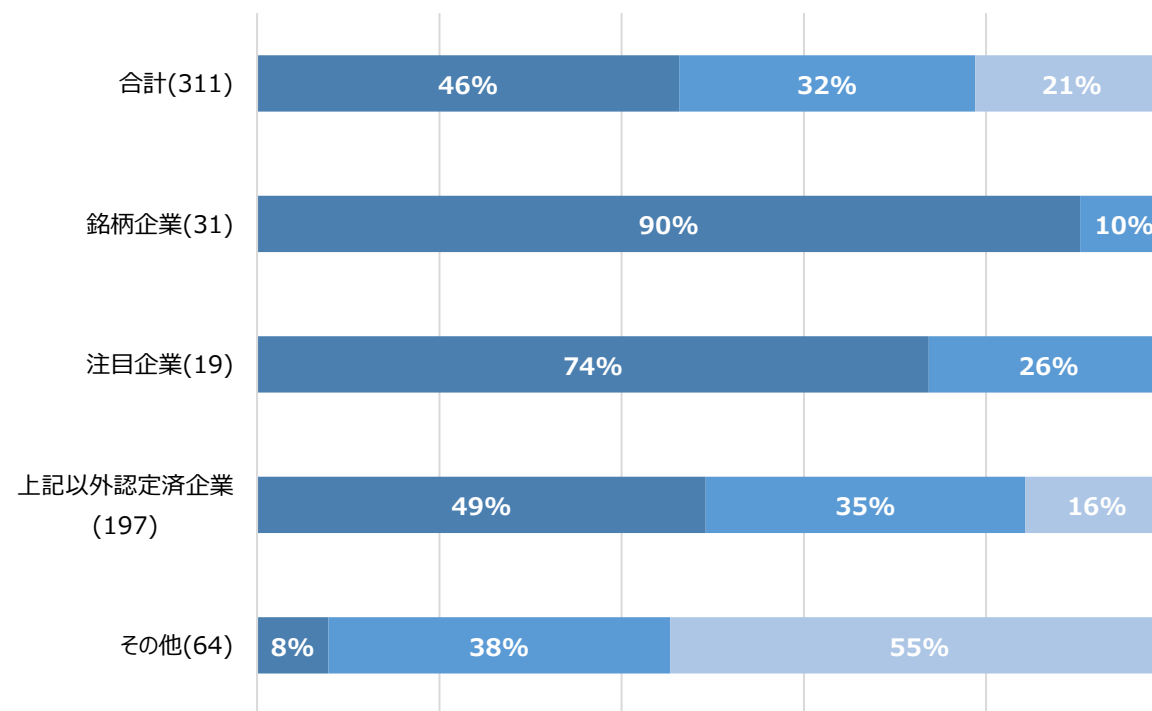
- ほとんどのDX銘柄・注目企業は、DX推進について取締役会・経営会議で頻繁に報告・議論している。また、DX銘柄企業の9割は、取締役に対して定期的に教育機会を提供し、取締役のモニタリング能力の向上を図っている一方、注目企業では7割にとどまる。

Q46.企業価値向上のためのDX推進に関して、取締役会・経営会議で報告・議論されていますか。



- 取締役会・経営会議で頻繁に報告・議論される
- 取締役会・経営会議で報告され議題となることはあるが、年に数回程度である
- 取締役会・経営会議の議題となることはほとんどない

Q47.取締役に対してDXに関する研修等の教育機会を提供し、取締役のモニタリング能力の向上を図っていますか。

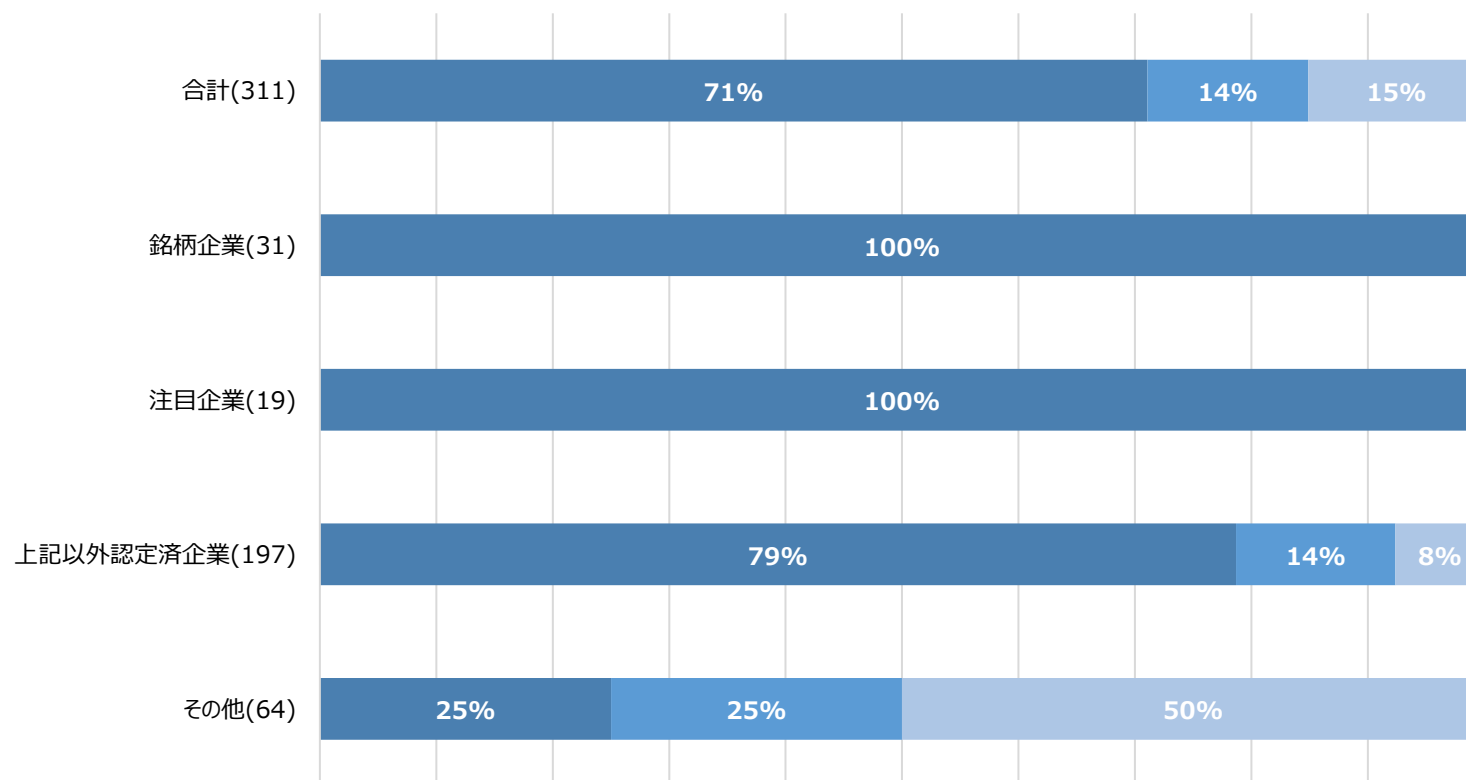


- 定期的に教育機会を提供し、取締役のモニタリング能力の向上を図っている
- 不規則ではあるものの、教育機会を提供し、取締役のモニタリング能力の向上を図っている
- 教育機会を提供し、取締役のモニタリング能力の向上を図っていない

4. 成果指標の設定・DX戦略の見直し④

- 全てのDX銘柄・注目企業は、取締役会が定期的にモニタリングを行い、取締役会の意見を踏まえて経営陣がDX戦略の見直しを行っている。

Q48.取締役会が経営陣によるDX施策の執行に対して定期的にモニタリングを行うとともに、取締役会の意見を踏まえて経営陣がDX戦略の見直しを行っていますか。

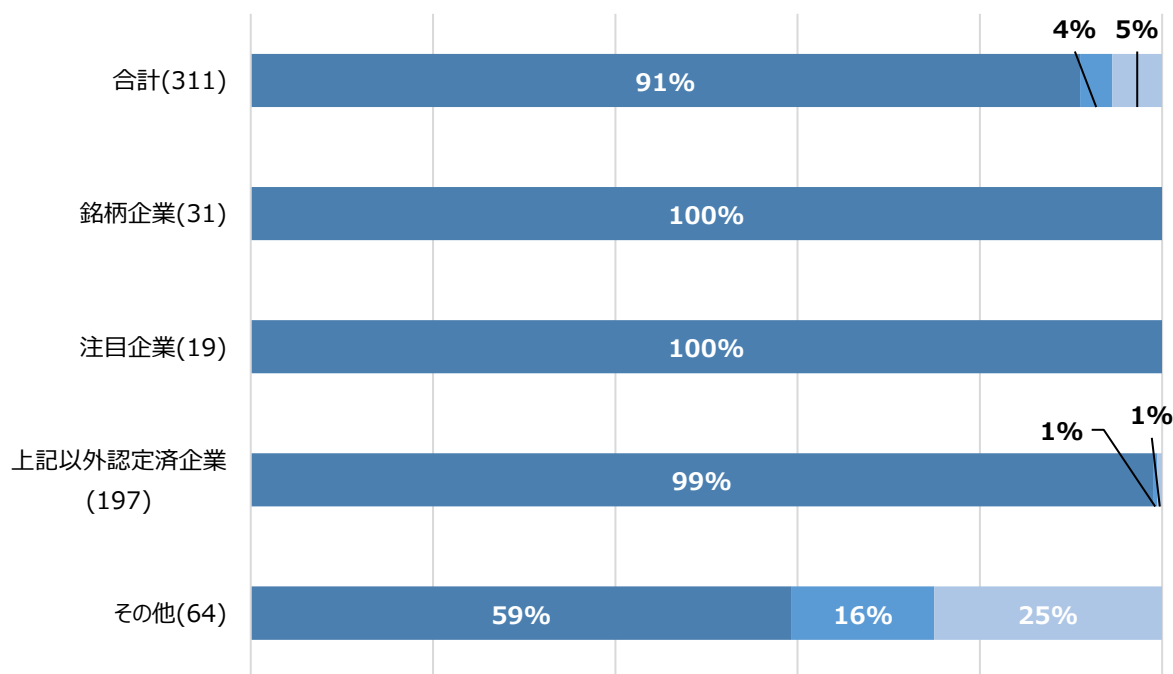


- 取締役会が定期的にモニタリングを行い、取締役会の意見を踏まえて経営陣がDX戦略の見直しを行っている
- 取締役会が定期的にモニタリングを行っているが、DX戦略の見直しに反映できていない
- 取締役会がモニタリングを行っていない

5. ステークホルダーとの対話①

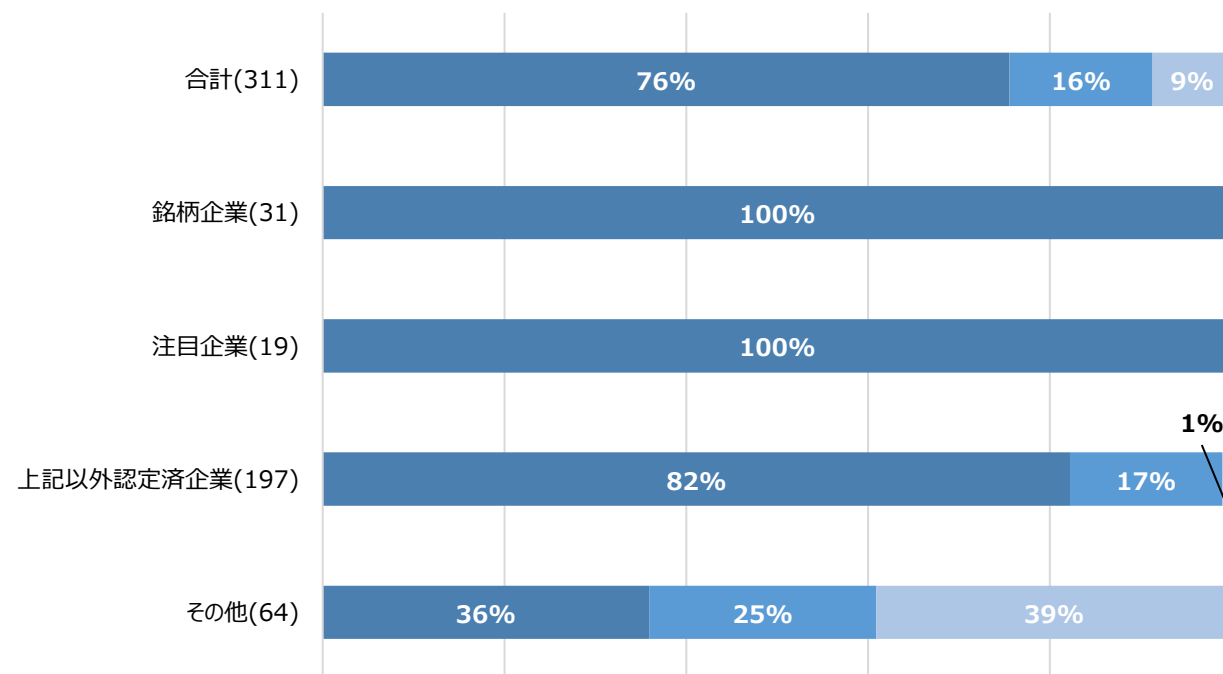
- 全てのDX銘柄・注目企業は、経営者が経営ビジョンやDX実現のメッセージを社内外に発信するとともに、投資家をはじめとした複数のステークホルダーに対してDX戦略に関する発信・対話を行っている。

Q49.経営者が自身の言葉で経営ビジョンや企業価値向上のためのDX実現のメッセージをステークホルダーに対して、経営方針・経営計画やメディア等で発信していますか。



- 経営者が経営ビジョンやDX実現のメッセージを社内外に発信している
- 経営者が経営ビジョンやDX実現のメッセージを社内に発信している
- DX推進について発信していない

Q50.ステークホルダーに対し、DX戦略、その実行上の課題、具体的施策について発信し、対話を行っていますか。

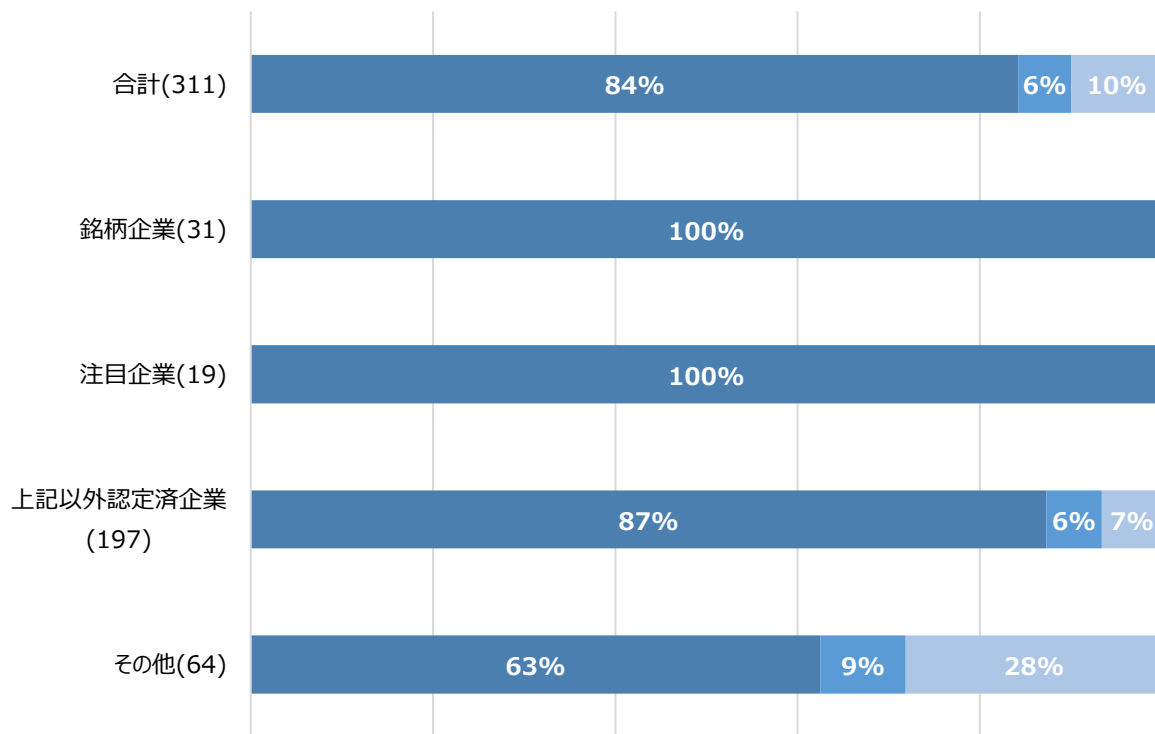


- 投資家をはじめとした複数のステークホルダーに対して、DX戦略、その実行上の課題、具体的施策について発信し、対話を行うなど、多くの機会を活用している
- 一部のステークホルダーに対して、DX戦略、その実行上の課題、具体的施策について発信し、対話を行っている
- 発信・対話を行っていない

5. ステークホルダーとの対話②

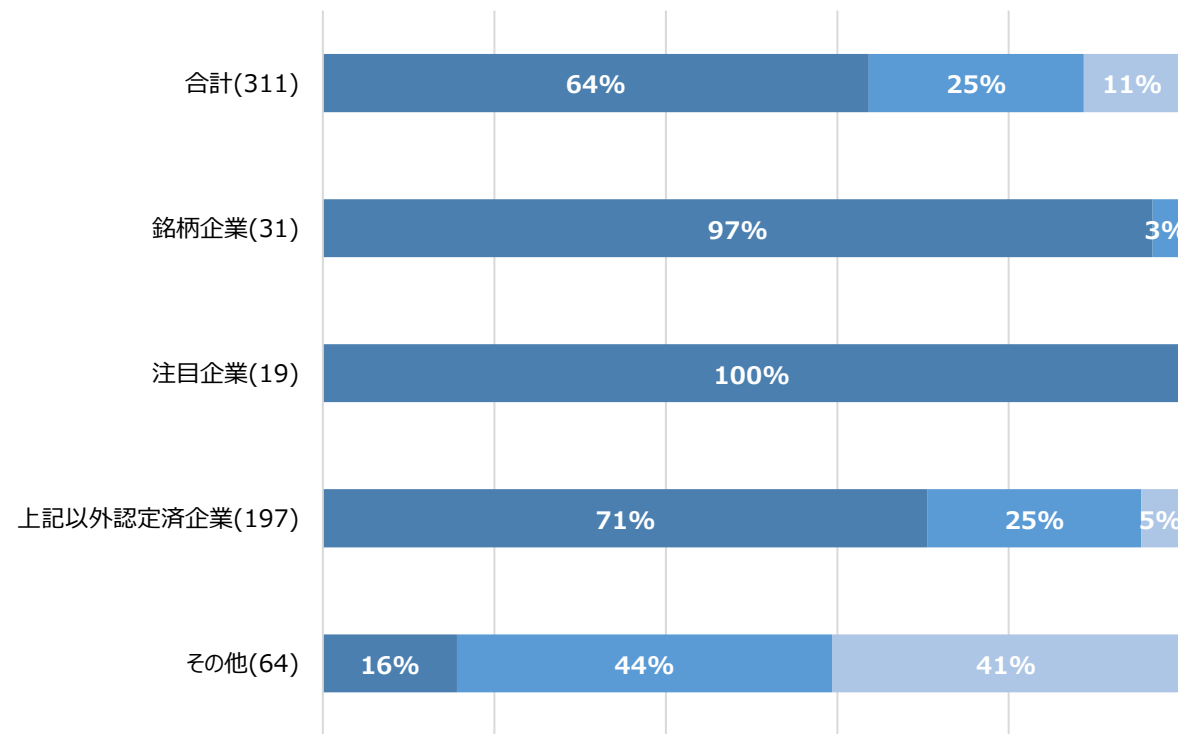
- DX銘柄・注目企業は、経営陣のスキルマトリックス等を公表している。また、デジタル人材の育成・確保に関するアピールを効果的に行い、効果が出ている。

Q51.スキルマトリックス等により、経営陣や取締役のデジタルに関連したスキルの項目を作成し、ステークホルダーに向け公表していますか。



- スキルマトリックス等を作成し、公表している
- スキルマトリックス等の作成に向け準備を進めている
- スキルマトリックス等作成の予定はない

Q52.自社のデジタル人材育成・確保に関する考え方が、自社へ就職を希望する者も含めたステークホルダーに対して、効果的にアピールされていますか。

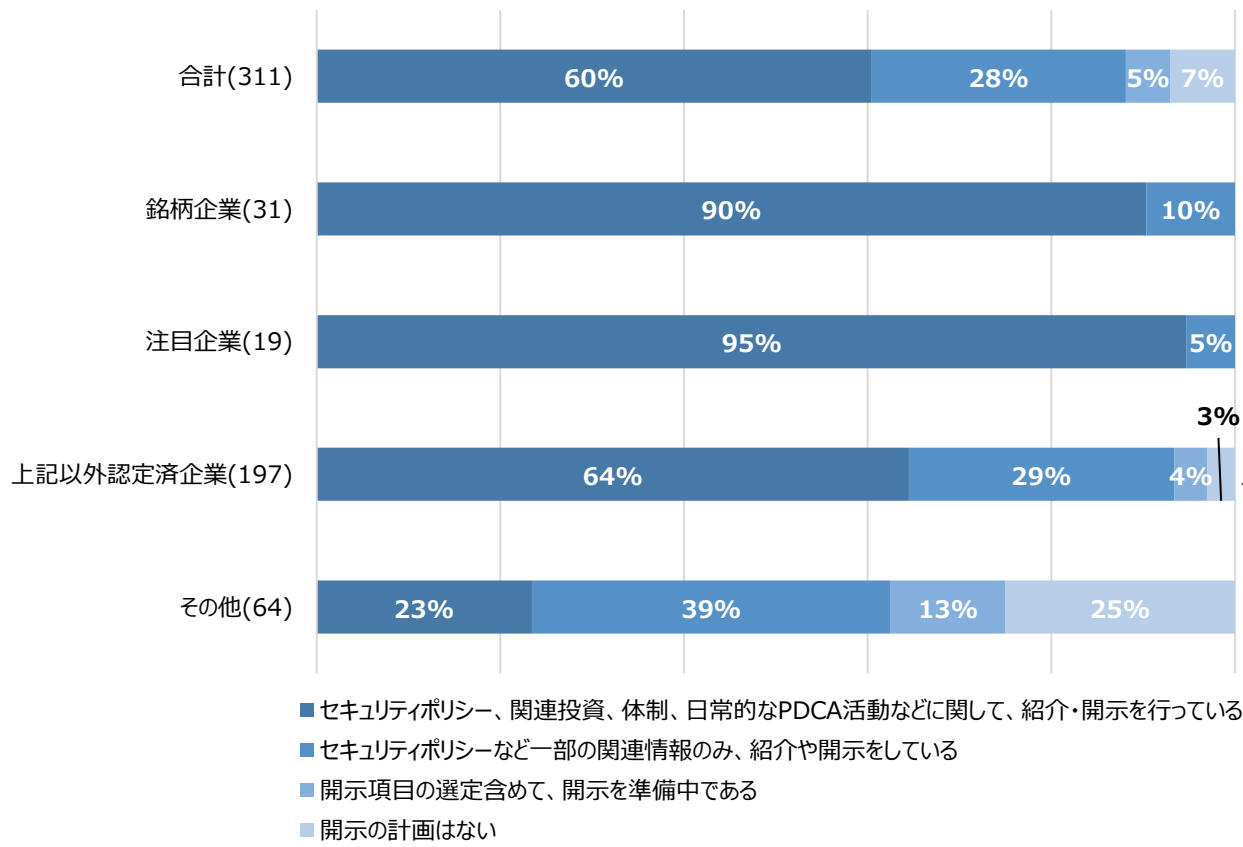


- 効果的にアピールできており、効果が出ている
- アピールに取り組んでいるが、効果はでない
- アピールできていない

5. ステークホルダーとの対話③

- DX銘柄・注目企業は、セキュリティポリシー、関連投資、体制、PDCA活動などのサイバーセキュリティへの取組に関する開示を行っている。また、企業価値向上に関するKPIをステークホルダーに開示してる。

Q53.サイバーセキュリティリスクの性質・度合いに応じて、サイバーセキュリティ報告書、CSR報告書、サステナビリティレポートや有価証券報告書等への記載を通じて開示を行っていますか。



Q54.KPIやそれを達成するための具体的な取組をステークホルダーに開示していますか。

