経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課
（ITイノベーション課）御中

令和５年度我が国におけるデジタル社会の形成に向けた基盤整備
（中堅・中小企業等のＤＸの更なる加速に向けた調査）

報告書（公表版）

2024年3月

Building a better working world

目次

1. 背景及び目的

1.1 本事業の背景 P.3

1.2 本事業の目的 P.6

1.3 本事業の全体像 P.8

2. 事業内容（支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を加速させるための調査およびガイダンスの整備）

2.1 事業概要 P.12

2.2 検討会の事務局運営 P.14

2.3 DX支援ガイダンス P.19

2.4 DX支援ガイダンス（別冊事例集） P.28

3. 事業内容（中堅・中小企業等の優良事例の選定（「DXセレクション」）・公表及び「中堅・中小企業等『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」（「手引き」）の改訂）

3.1 事業概要 P.30

3.2 検討会の事務局運営 P.32

3.3 表彰式の事務局運営 P.37

3.4デジタルガバナンス・コードの改訂を受けた「手引き」の改訂 P.40

3. 今後の政策への提言 P.42

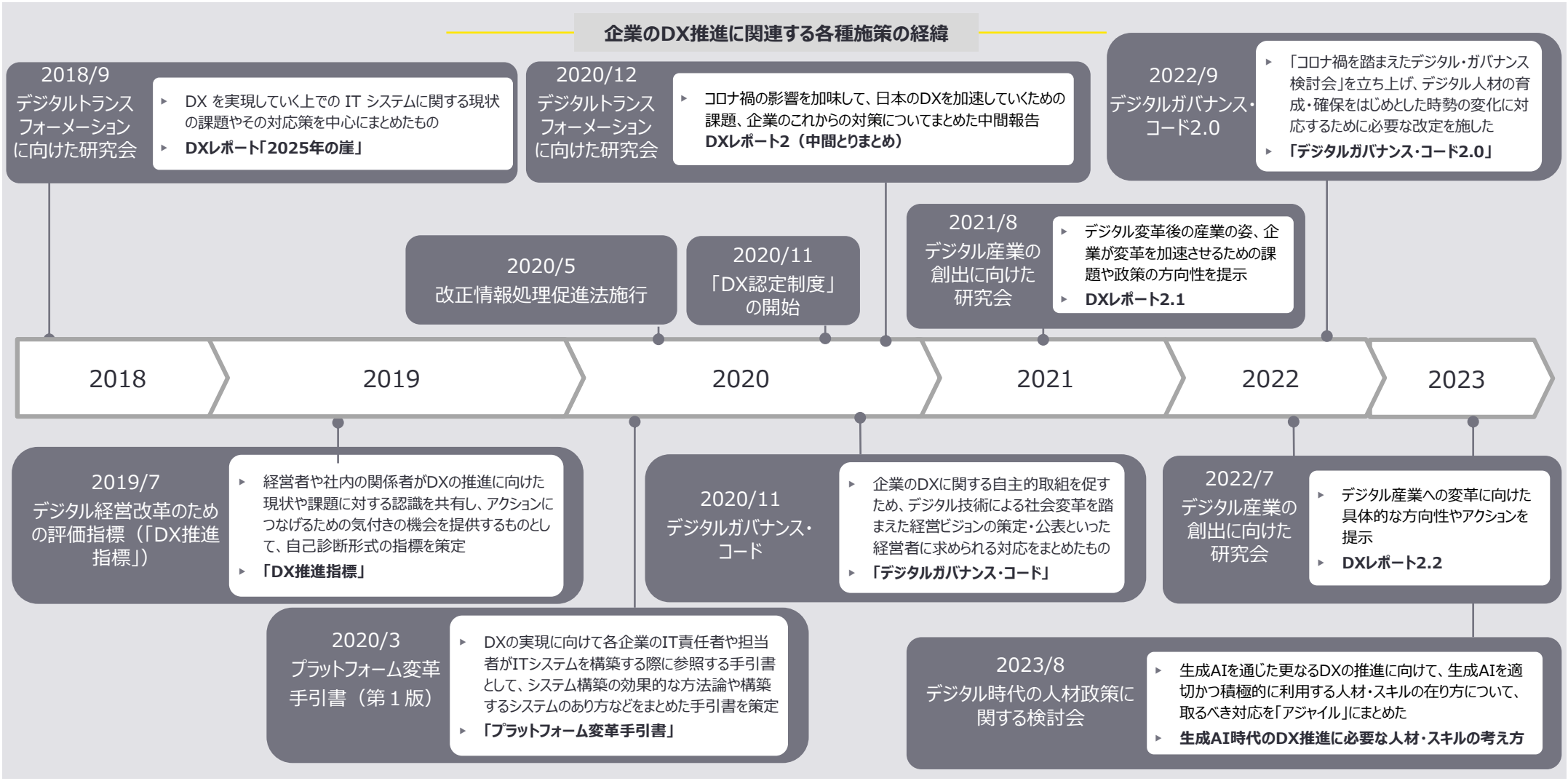
4. Appendix P.45

1. 背景及び目的

1.1 本事業の背景

1.1 本事業の背景

- DX推進に関する各種施策はここ数年で拡大、直近では、DXレポート2.2において、デジタル産業への変革に向けた具体的な方向性やアクションを提示している



1.1 本事業の背景

- 取り組み事例の整備、DX導入に係る補助金、企業内の人材育成支援等の中小企業に注力した支援は拡充している傾向、一方でDX推進機関支援は現状僅少にとどまる

年度	事業	内容	主体者
H28	スマートものづくり応援隊事業	製造現場の経験が豊富な企業OBやIoT・ロボットに知見を有する人材などを製造業などの中小企業者の現場へ派遣し、企業の生産性向上や新規事業開拓を支援・促進する	経済産業省(補助事業)
R2	ミラサポ専門家派遣制度（現：中小企業119）	よろず支援拠点や地域プラットフォームが個々の中小企業者の経営課題に応じた専門家を派遣し、ITを活用した経営戦略の策定からIT導入に至るまでを専門的見地から支援する	中小企業庁
R2	中小企業デジタル化応援隊事業	IT専門家（フリーランスや兼業・副業人材を含む）とDX推進に向けた支援を希望する中小企業をマッチングさせ、デジタル化・IT活用に取り組む	中小企業庁
R4	地域DX促進活動支援事業	地域の産学官金が参画するしDX支援コミュニティを立ち上げ、地域企業のDX実現に向けたサポート（課題分析・戦略策定の伴走型支援、地域企業とITベンダーなどのマッチング）を実施する	経済産業省
R5	サービス等生産性向上IT導入支援事業（IT導入補助金2023）	ITツール導入による業務効率化などを支援し、インボイス制度への対応も見据えつつ、企業間取引のデジタル化を推進する	経済産業省
R5	中小企業地域経済政策推進事業費補助金（地域DX促進環境整備事業）	➢ 地域DX支援活動型 地域の主力産業・業種が抱える課題に精通した産学官金の関係者が一体となった支援コミュニティを整備し、経営・デジタルに関する専門的知見やノウハウを補完する。 ➢ 地域デジタルイノベーション実証型 地域の特性や強みとデジタル技術をかけあわせ（X-Tech）、新たなビジネスモデルの構築に向けて地域企業などが行う実証事業に要する費用を補助する	経済産業省

過去の事業を踏まえた本事業の意義

- ➢ 中堅・中小企業のDXにおける伴走支援機関に着目した機能向上、中堅・中小企業支援を加速させるための、現状課題や打ち手の方向性を導くこと
- ➢ 中堅・中小企業のDX成功事例を啓蒙し、そのノウハウを横展開し実効性をもたせること

1. 背景及び目的

1.2 本事業の目的

1.2 本事業の目的

- 既存のビジネスモデル変革が起きるなかで、中堅・中小企業のDX化に重要な要素である伴走支援機関に係る調査・ガイダンス整備と、DX優良事例の公表と実践の手引きを改訂した

本事業の背景

- 「Society 5.0」に向けて、既存のビジネスモデルや産業構造を根底から覆し、破壊する事例（デジタルディスラプション）が出現、DXは中長期的な企業価値向上において、一層重要な要素となりつつある
- 中堅・中小企業がデジタルの力を活用し、業務効率化をはじめ既存事業の成長や新事業・サービスの創出による企業価値向上が、地域経済活性化、ひいては我が国のGDPの拡大にとって大変重要である
- 一方で、我が国企業での本格的なDXの取組は遅れており、中堅・中小企業に対する、直接的なDX支援やDX推進の政策が十分に波及していない現状がある
- **そのため、DXの伴走支援機関の取組を加速することや、中堅・中小企業のDXの好事例を横展開していくことが重要である**

本事業の実施目的・基本方針

- 事業内容及びポイントとしては、以下の二点について実施した

（１）支援機関の中堅・中小企業などのDX支援を加速させるための調査およびガイダンスの整備

①実効性のあるガイダンス作成に向けた取組の提案および円滑な検討会事務局の運営

（２）中堅・中小企業等の優良事例の選定・公表及び「中堅・中小企業等『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」の改訂を実施する

②「DXセレクション」の円滑な事務局運営および効果的な「優良事例選定企業の取組レポート」の作成

1. 背景及び目的

1.3 本事業の全体像

1.3 本事業の全体像

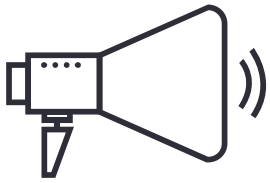
- 地銀、商工会議所等の支援機関に係る支援手法・人材育成等を整備したガイダンスを作成。加えて、中堅・中小企業等のDXに係る優良事例を選定（DXセレクション）

（１）支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を加速させるための調査およびガイダンスの整備



① 検討会事務局運営及びガイダンス整備

- 支援機関による支援手法、支援人材の育成等を整理したガイダンスを作成
- ガイダンス作成に向け、検討会事務局運営を実施



② 本ガイダンスの普及に向けた取組の提案及び実施

- 本ガイダンスに周知に向け、事業期間内に既に繋がりのある範囲内において広報を実施

（達成上重要なポイント）

■ 支援機関の課題・実態を明確にした上で、一足飛びにDX支援ではなく、中小企業毎に異なるDXの成熟度に即したガイダンス整備

（２）中堅・中小企業等の優良事例の選定（「DXセレクション」）・公表及び「中堅・中小企業等『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」の改訂



① 対象企業の公募、有識者審査による選定のための事務局運営

- 中小企業のDX優良事例の選定に向けて、有識者委員会の事務局運営を実施



② 優良事例選定企業の取組レポートの取りまとめ及び公表

- 優良事例として選定した企業をレポートとして、整理・公表
- 選定結果等を公表する選定企業発表会を実施

（達成上重要なポイント）

■ レポートが他の中小企業がDXを推進する上で、1つの指針となるように、DX推進体制・元々抱えていた課題等を記載し、共通部分を明確にし、実用的な手引きに仕上げる

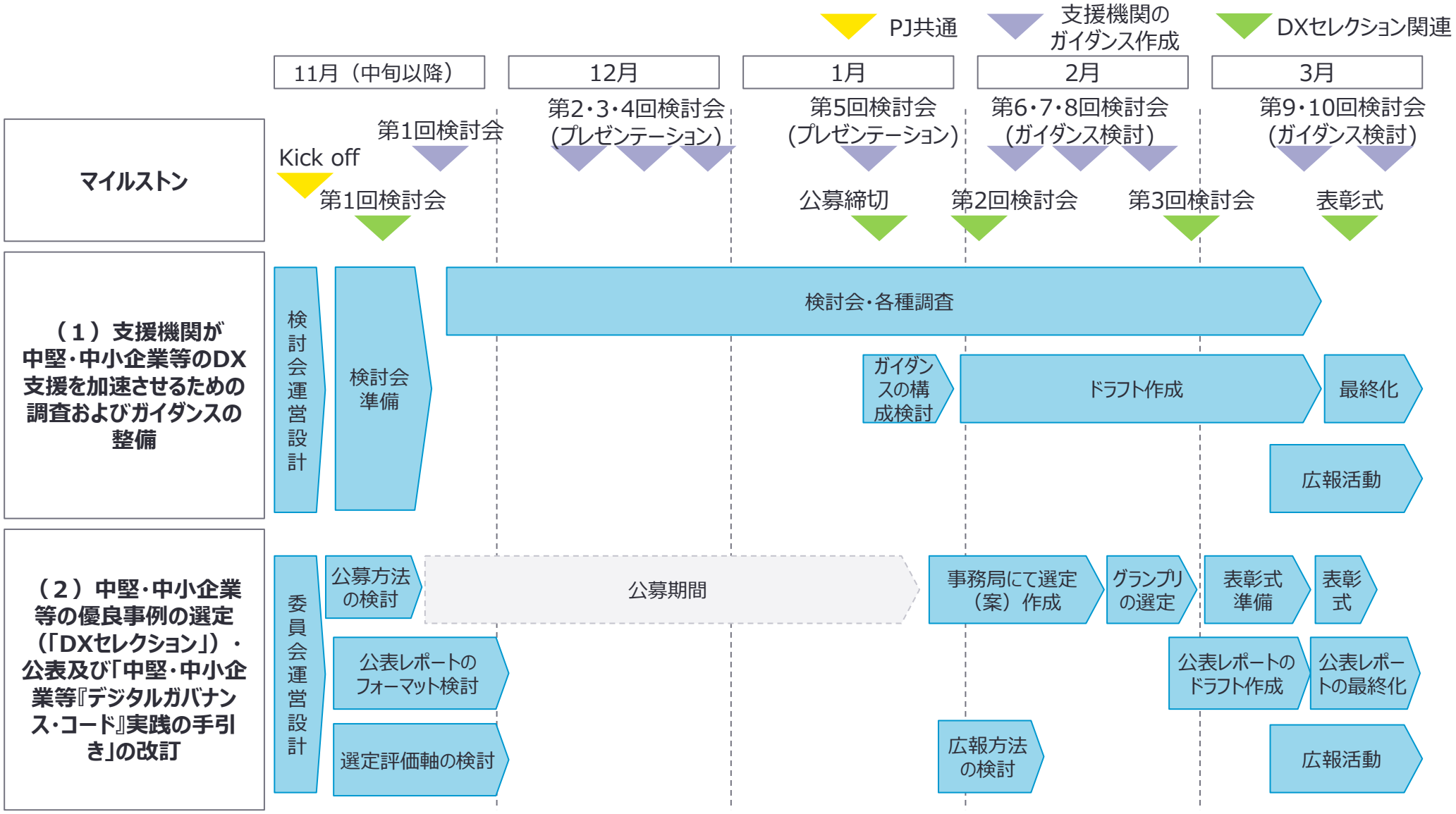
1.3 本事業の全体像

- 中堅・中小企業等のDX推進・加速に向け、支援機関のDX支援に係る手法等をガイダンスで整備。DXに係る取組みについて優良事例を選定、DXセレクションとして公表

タスク（概要）		小タスク	実施内容（概要）	ポイント（創意工夫）
（１）支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を加速させるための調査およびガイダンスの整備	①検討会事務局運営及びガイダンス整備	【1-1】 検討会準備	■ 各委員との検討会内容等の摺合せを実施 ■ 検討会に向けた討議資料の作成 ■ 各検討会の議題設定、進行準備等を実施	■ 検討会前後に委員の意見を刈り取り、効率的に検討会を運営 ■ 支援機関のDX支援に係る課題をベースにした支援方法を検討 ■ 中小企業のDX推進レベルに合わせたガイダンスを作成
		【1-2】 検討会の実施	■ 各委員から、支援機関の課題、支援方法等を抽出 ■ 上記で準備した議題に沿って、会議を推進	
		【1-3】 ガイダンス作成	■ 検討会の内容を取り纏め、「DX支援に取り組むための支援方法」、「DX伴走支援人材の育成」等を整理したガイダンスを作成	
	②本ガイダンスの普及に向けた取組の提案及び実施	【1-4】 ガイダンスの普及	■ 既存の弊社ネットワーク等を活用して、中小企業、業界団体等へ本ガイダンスを周知	
（２）中堅・中小企業等の優良事例の選定（「DXセレクション」）・公表及び「中堅・中小企業等『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」（「手引き」）の改訂	①対象企業の公募、有識者審査による選定のための事務局運営	【2-1】 検討会準備	■ 各委員との検討会内容等の摺合せを実施 ■ 検討会に向けた討議資料の作成 ■ 各検討会の議題設定、進行準備等を実施	■ 実用性を強く意識した、他中小企業が活用しやすいレポート作成 ■ 有識者委員会前に事務局にてに初期的に審査し、効率的に委員会を運営
		【2-2】 検討会の実施	■ 選定軸、公募方法・選定プロセス、グランプリの選定等に係る議論 ■ 上記で準備した議題に沿って、会議を推進	
	②優良事例選定企業の取組レポートの取りまとめ及び公表	【2-3】 取組みレポート作成	■ 優良事例として選定した企業の事例をまとめたレポートを作成	
		【2-4】 選定企業発表会の実施	■ 選定企業の公表、パネルディスカッション等を行う選定企業発表会を実施 ■ 当日の議題作成、司会進行等を実施	

1.3 本事業の全体像

- ガイダンス作成は検討会を調査のメインとしつつ、年明けから作成に着手。
  DXセレクションは、PJ開始直後に公募方法・評価軸を決め、3月中旬グランプリを選定



2. 事業内容

（支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を加速させるための調査およびガイダンスの整備）

2.1 事業概要

2.1 事業概要

- 支援機関のガイダンスの整備は、検討会運営及びガイダンス作成が主なタスクであった。

タスク（概要）		小タスク	実施内容（概要）	ポイント（創意工夫）
（１）支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を加速させるための調査およびガイダンスの整備	①検討会事務局運営及びガイダンス整備	【1-1】 検討会準備	■ 各委員との検討会内容等の摺合せを実施 ■ 検討会に向けた討議資料の作成 ■ 各検討会の議題設定、進行準備等を実施	■ 検討会前後に委員の意見を刈り取り、効率的に検討会を運営 ■ 支援機関のDX支援に係る課題をベースにした支援方法を検討 ■ 中小企業のDX推進レベルに合わせたガイダンスを作成
		【1-2】 検討会の実施	■ 各委員から、支援機関の課題、支援方法等を抽出 ■ 上記で準備した議題に沿って、会議を推進	
		【1-3】 ガイダンス作成	■ 検討会の内容を取り纏め、「DX支援に取り組むための支援方法」、「DX伴走支援人材の育成」等を整理したガイダンスを作成	
	②本ガイダンスの普及に向けた取組の提案及び実施	【1-4】 ガイダンスの普及	■ 既存の弊社ネットワーク等を活用して、中小企業、業界団体等へ本ガイダンスを周知	
（２）中堅・中小企業等の優良事例の選定（「DXセレクション」）・公表及び「中堅・中小企業等『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」（「手引き」）の改訂	①対象企業の公募、有識者審査による選定のための事務局運営	【2-1】 検討会準備	■ 各委員との検討会内容等の摺合せを実施 ■ 検討会に向けた討議資料の作成 ■ 各検討会の議題設定、進行準備等を実施	■ 実用性を強く意識した、他中小企業が活用しやすいレポート作成 ■ 有識者委員会前に事務局にてに初期的に審査し、効率的に委員会を運営
		【2-2】 検討会の実施	■ 選定軸、公募方法・選定プロセス、グランプリの選定等に係る議論 ■ 上記で準備した議題に沿って、会議を推進	
	②優良事例選定企業の取組レポートの取りまとめ及び公表	【2-3】 取組みレポート作成	■ 優良事例として選定した企業の事例をまとめたレポートを作成	
		【2-4】 選定企業発表会の実施	■ 選定企業の公表、パネルディスカッション等を行う選定企業発表会を実施 ■ 当日の議題作成、司会進行等を実施	

2. 事業内容

（支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を加速させるための調査およびガイダンスの整備）

2.2 検討会の事務局運営

2.2 検討会の事務局運営

- 検討会は全10回実施、序盤は支援機関の支援実態、課題等の整理を行い、中盤から支援手法、人材育成等を議論し、終盤ではガイダンスについて議論した。

	議題
【第1回】 2023年11月29日	■ DX支援の在り方を検討する際の主要論点（総論）に関する討議 ー支援者・被支援者の課題や周囲の環境について共通認識を持ち、DX支援の在り方に係る主要論点を議論
【第2回】 2023年12月13日	■ 支援機関によるプレゼンテーション：山上聰氏（NTTデータ経営研究所）、ITコーディネータ協会、常陽銀行 ー有識者、コンサルタント、地域金融機関の目線で、DX支援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を紹介
【第3回】 2023年12月18日	■ 支援機関によるプレゼンテーション：NTTDXパートナー、FCCテクノ、サイボウズ ーコンサルタント、ITベンダー、SaaS事業者の目線で、DX支援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を紹介
【第4回】 2023年12月21日	■ 支援機関によるプレゼンテーション：釧路市DX推進ラボ、東京商工会議所、マネーフォワード ーDX推進ラボ、商工会議所、SaaS事業者の目線で、DX支援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を紹介
【第5回】 2024年1月15日	■ 支援機関によるプレゼンテーション：埼玉縣信用金庫、岡山大学、ソフトピアジャパン ー地域金融機関、教育機関、公益財団法人の目線で、DX支援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を紹介
【第6回】 2024年2月6日	■ DX支援の在り方を検討する際の主要論点（各論）の深掘り ー「DX支援の基本的考え」及び「DX支援の考え方・方法論」について議論を実施
【第7回】 2024年2月15日	■ DX支援の在り方を検討する際の主要論点（各論）の深掘り ー「支援機関同士の連携」及び「DX支援人材の在り方」について議論を実施
【第8回】 2024年2月26日	■ 検討会報告書（=DX支援ガイダンス）の草案に関する討議 ー過去検討会での議論を取りまとめた検討会報告書について、各委員によるコメント・議論を実施
【第9回】 2024年3月15日	■ 検討会報告書の草案に関する討議 ■ ガイダンスの周知方法、DX支援の推進についての今後の検討課題に関する議論
【第10回】 2024年3月22日	■ 検討会報告書の最終化に関する討議 ー検討会報告書について、各委員の総括、残論点について議論し、座長一任にて取りまとめを実施

2.2 検討会の事務局運営

- 有識者7名に委員として参加いただき、ガイダンスの取り纏めに向けた議論を実施した。

【委員一覧】

（座長）

三谷　慶一郎	㈱エヌ・ティ・ティデータ経営研究所　主席研究員 エグゼクティブ・コンサルタント

（委員）

井川　浩二	㈱ふくおかフィナンシャルグループ　ソリューション事業本部副本部長
岡田　浩一	明治大学経営学部　教授
田口　潤	㈱インプレス　編集主幹 兼 IT　Leadersプロデューサー
中尾　克代	㈱DX経営研究所　代表取締役
宮村　和谷	PwC Japan有限責任監査法人　執行役
武藤　元美	㈱福岡情報ビジネスセンター　代表取締役

（氏名五十音順　敬称略）

2.2 検討会の事務局運営

- 検討会の運営に際し、以下の資料を作成した。

#	成果物	概要
1	**DX支援ガイダンス（本編）**	▸ 中堅・中小企業等へのDX支援に向けた手引きとして、「企業DXの考え方及び現状」を解説した上で、「DX支援の考え方・方法論」、「支援機関同士の連携」、「DX支援人材の在り方」の内容を記載 ▸ 支援機関の中で「中堅・中小企業等の企業価値が向上し、支援機関自身にも様々な利益が生まれる」との共通認識が醸成され、「本業支援」としてのDX支援が定着し、地域経済の持続的な発展をけん引していくことを期待
2	**DX支援ガイダンス（別冊事例集）**	▸ DX支援に積極的な全国各地の支援機関の取組を、「DX支援の取組」「支援機関同士の連携」「DX支援人材」の観点で記載 ▸ 後発の支援機関が実際にDX支援を実施するにあたって、参考として活用してもらうことを期待
3	**DX支援ガイダンス（概要版）**	▸ DX支援ガイダンス本編について、図表を中心にエッセンスを凝縮し、内容を要約 ▸ 本編よりも手に取りやすく、ガイダンスの啓発やイベントでの活用等、様々な用途での使用することを期待
4	**DX支援ガイダンス（サマリー）**	▸ DX支援ガイダンス本編について、概要版から更に内容を絞り込み、一枚紙で資料の大枠を記載 ▸ 時間のない読者、DXへの関心が低い層等にも内容を把握してもらうことを期待
5	**ガイダンス検討会議事要旨**	▸ 検討会の会議について、大枠の流れを示しつつ、要約した内容を記載 ▸ 取り扱った論点ごとに、議論のポイントを記載

2.2 検討会の事務局運営

- 検討会の運営に際し、以下の資料を作成した。

#	成果物	概要
6	**ガイダンス検討会 議事次第**	▸ 検討会の開催日時、開催場所、進行のプログラム、配布資料について記載
7	**ガイダンス検討会 委員等名簿**	▸ 検討会に参加する座長/委員とオブザーバーについて記載
8	**ガイダンス検討会 会議の公開等について**	▸ 検討会での議論内容、議事要旨、配布資料の取扱い方について規定を記載
9	**ガイダンス検討会 事務局説明資料**	▸ 各検討会で取り扱うコンテンツを記載 ▸ 過去検討会の振り返り、議論したい論点、今後のスケジュール等を記載
10	**ガイダンス検討会 ト書き**	▸ 検討会の進行手順を記載 ▸ 会議のタイムラインの他、冒頭で説明する運営ルールや終了時の伝達事項等を記載

2. 事業内容

（支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を加速させるための調査およびガイダンスの整備）

2.3 DX支援ガイダンス

2.3 DX支援ガイダンス

- ガイダンスは、支援機関が実際の現状で利活用可能な位置づけとし、背景、課題、今後の期待等を整理した詳細版及びポイントを整理した概要版、要約版の3つを作成。

ガイダンスの位置づけ

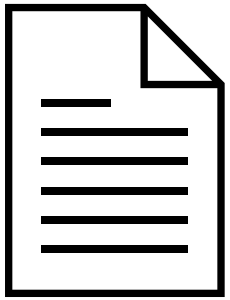
■ 位置づけ
- ✓ 支援機関が**現場・中小企業の担当者とDX推進、DX制度利用等の会議時に利活用可能**なもの

■ 資料構成
- ✓ 本ガイダンスの背景、支援機関の課題等の**詳細を取り纏めた本編**及び、現場での**実用性を踏まえ、ポイントのみを抽出した概要版、要約版（PowerPoint想定）**の3つで構成

（デジタルガバナンスコードと同様に本編、簡易版を使い分けるイメージ）



概要版資料（現場用）



レポート型式（詳細版）

ガイダンスの章・項		各章概要
1. 本ガイダンス策定の背景・目的	（本ガイダンス策定の背景・目的）	■ 中堅・中小企業等を取り巻く環境、本ガイダンスの策定の狙いを記載
2. 企業DXの考え方及び現状	2.1 DXとは何か	■ DXの定義と目指すべき姿、デジタル活用段階の4フェーズについて記載 ■ 中堅・中小企業等のDXの取組状況、課題等について詳細に記載
	2.2 中堅・中小企業等のDXの現状	
3. DX支援の考え方・方法論	3.1 DX支援の重要性	■ DX支援の重要性に加え、DX支援機関の種類、支援機関が支援に際して抱える課題等について記載 ■ その上で、支援者として取るべきスタンスや、支援に際して取り組むべき具体的なプロセスを詳細に記載
	3.2 支援機関のDX支援の現状	
	3.3 DX支援の基本的なアプローチ	
	3.4 DX支援において想定される主な支援機関	
	3.5 DX支援へのコミットメント	
	3.6 DX支援のアプローチの拡大に向けた考え方	
	3.7 DX支援の具体的な方法論	
	3.8 DX支援の機能と実践に対する考え方	
4. 支援機関同士の連携	4.1 DX支援における支援機関同士の連携の意義	■ DX支援に際して、支援機関同士で連携することのメリットを記載 ■ 連携する際の課題やそれを乗り越える際に意識すべきポイントを記載
	4.2 支援機関同士の連携に関する考え方	
5. DX支援人材の在り方	5.1 DX支援人材に関する基本的な考え方	■ DX支援人材の定義や支援人材に必要な要素、人材育成に伴う支援機関側のメリットを記載 ■ 必要なマインド・スキルセットの詳細や、それを身につけるための育成の方法論を詳細に記載
	5.2 DX支援人材のマインドセット	
	5.3 DX支援人材のスキルセット	
	5.4 DX支援人材の育成	
6. DXに関連する中長期的な検討課題	（DXに関連する中長期的な検討課題）	■ ガイダンス公表後の啓発・活用方法についての検討内容を記載
7. おわりに	（おわりに）	■ DXによる経営変革の重要性と、今後支援機関へ期待する取組を記載

2.3 DX支援ガイダンス

- 1章は中堅・中小企業等を取り巻く環境、本ガイダンスの策定の狙いを記載。

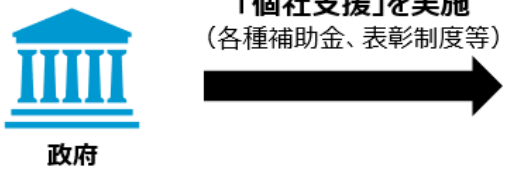
本ガイダンス策定の背景・目的

- これまで政府として「個社支援」に取り組んできているが、中堅・中小企業等は特に人材・情報が不足しており、独力でのDX推進は困難であるため、支援機関を通じてDX支援をする「新たなアプローチ」も必要。
- 本ガイダンスが**DX支援に取り組む支援機関にとって、「有益な参考書」**となることを期待。

企業DX政策の方向性

- 東京圏と地方圏は**労働生産性・就業者数に差異**がある（2020年度）
  - **労働生産性**（単位：万円/人）
    （東京圏）947　（地方圏）**809**
  - **就業者数**（2006年度を100とした時の割合）
    （東京圏）109　（地方圏）**99**
- これまで政府として**「個社支援」**に取り組んできているが、中堅・中小企業等においては、特に**人材・情報の不足**から、独力でDXを推進することは難しい
- 地域の伴走役たる支援機関を通じて中堅・中小企業のDXを支援する**「新たなアプローチ」による政策推進も必要**

これまでの企業DX推進施策



（出所）内閣府「県民経済計算」（2023年11月27日時点）を基に作成。

支援機関としてDX支援に取り組むべき理由

- 例えば、**地域金融機関・地域ITベンダー・地域のコンサルタント**はDX支援に取り組む理由が存在

地域金融機関
- 経営者・経営層に接する機会が多く、非常に高い信頼を得ている存在であり、**中堅・中小企業等や地域経済と運命共同体**
- 優良な中堅・中小企業等が**事業承継できず廃業してしまう**、という課題に対応することも必要
- 銀行法等の一部改正により、銀行本体の付随業務として、**コンサルティング業務が可能**に

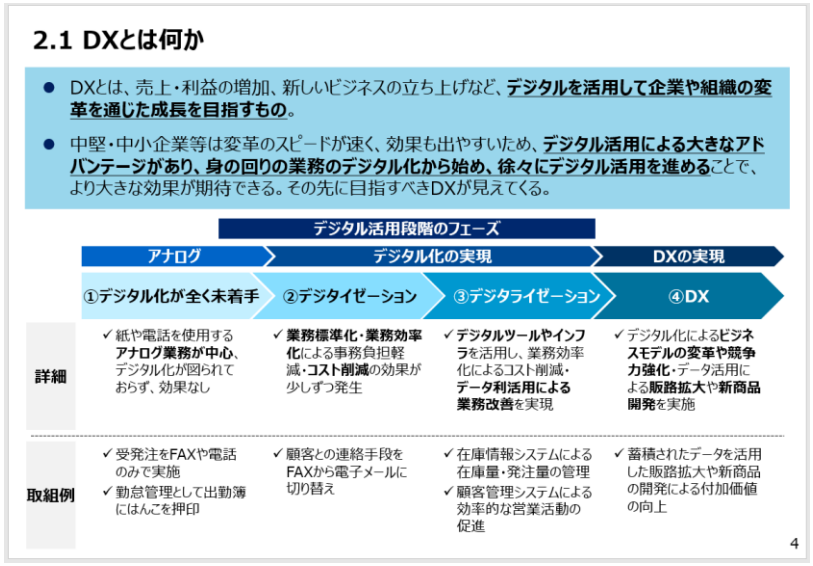
地域ITベンダー
- 今後、システム開発のあり方は大きく変化し**従来のビジネスモデルでは立ちゆかなくなる恐れ**
- デジタルを活用して地域のために働くことで、従業員の継続的なスキルアップや優秀な従業員の定着に向けて良い効果をもたらす

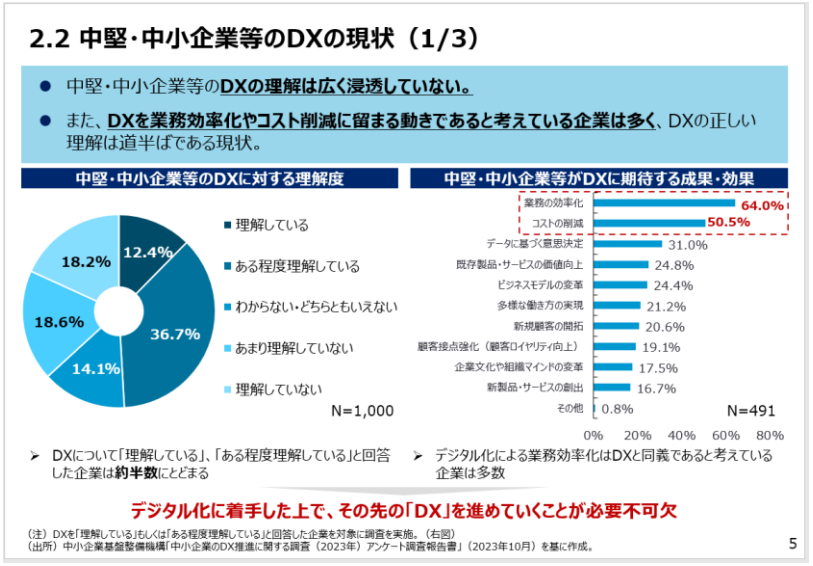
地域のコンサルタント
- **本業支援の一つ**としてDX支援に取り組むべき

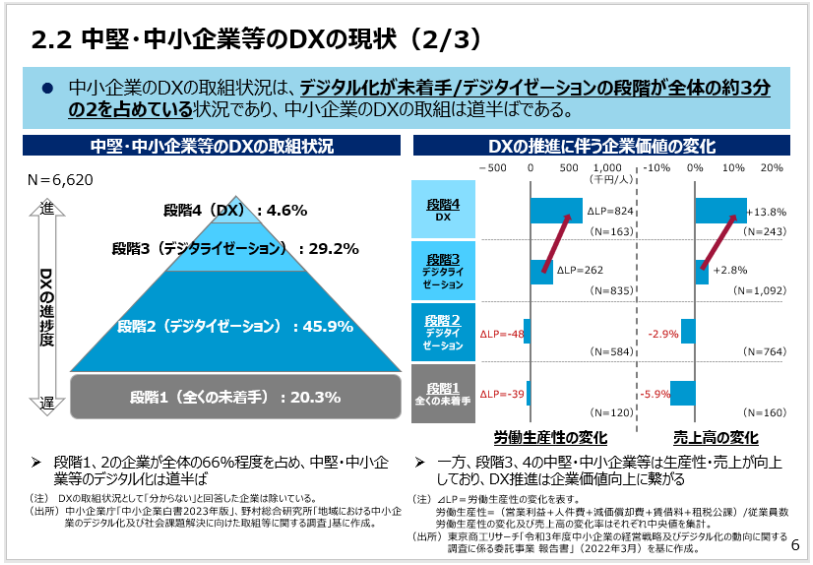
2

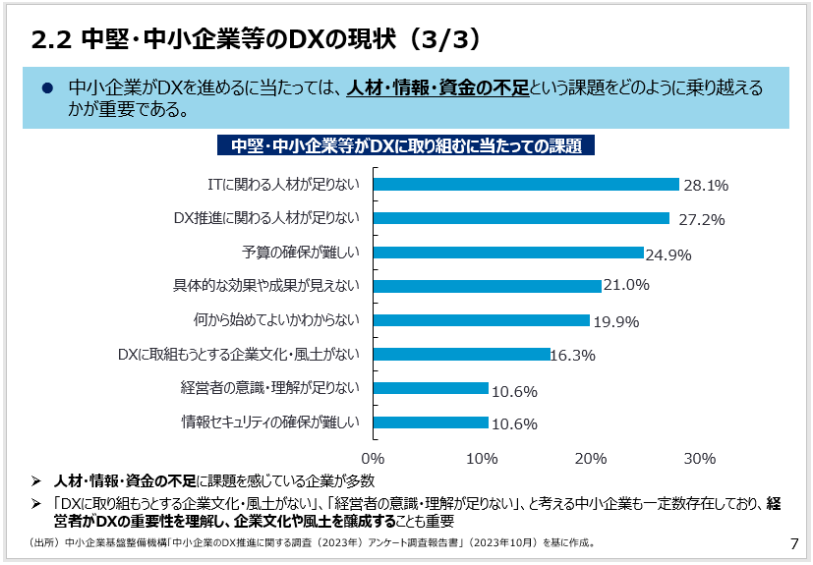
2.3　DX支援ガイダンス

- 2章はDXの定義と目指すべき姿、デジタル活用段階の4フェーズについて記載。
  中堅・中小企業等のDXの取組状況、課題等についても詳細に記載。



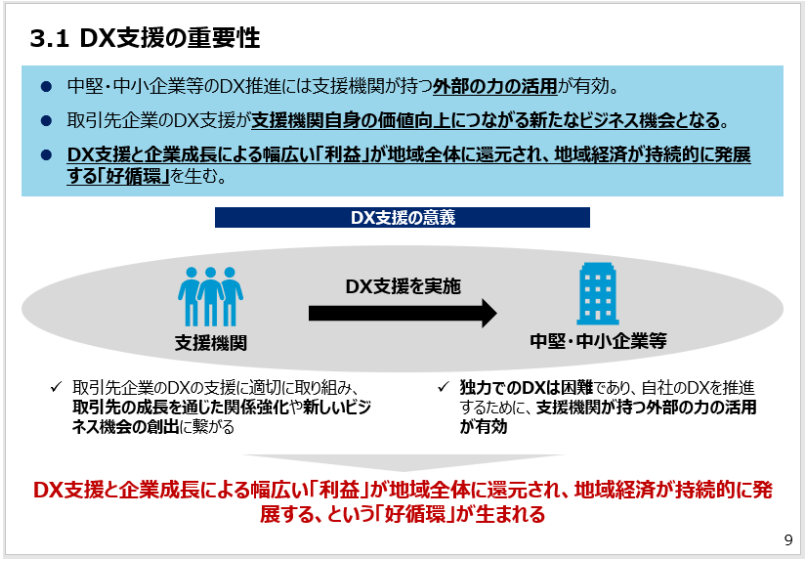


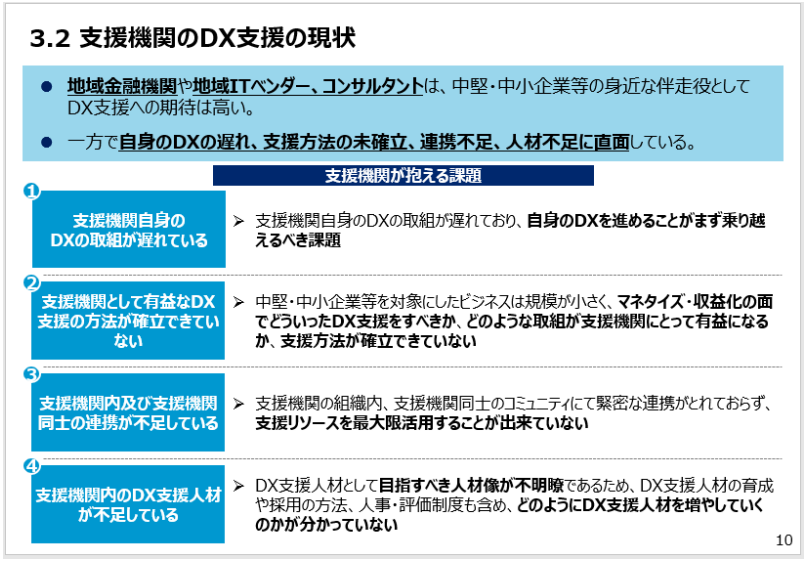


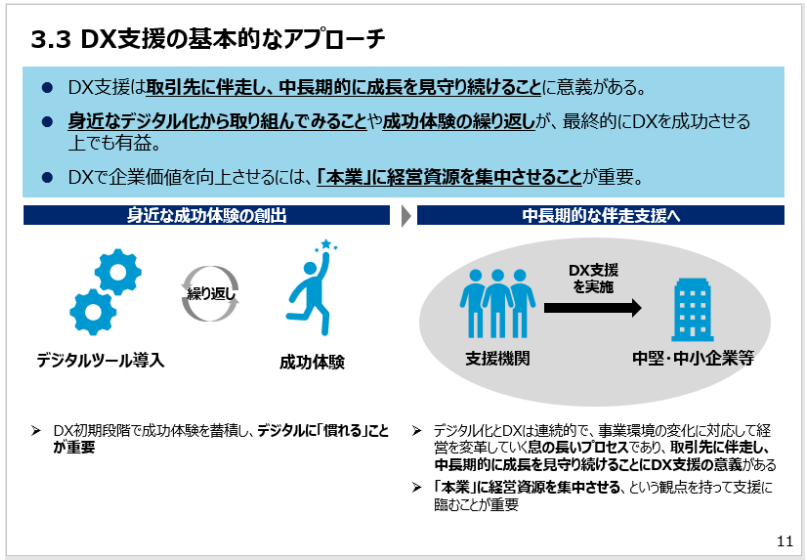


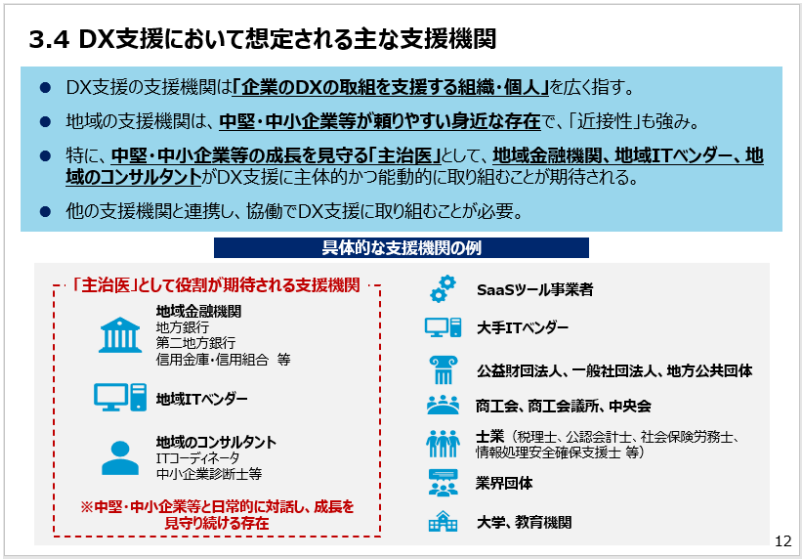
2.3　DX支援ガイダンス

- 3章はDX支援の重要性に加え、支援機関の種類、支援機関側の課題について記載。
  その上で、支援機関として取るべきスタンスや、取り組むべき具体的なプロセスを記載。







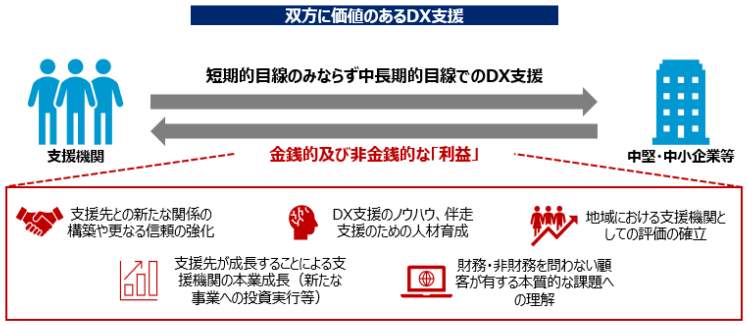


2.3　DX支援ガイダンス

- 3章はDX支援の重要性に加え、支援機関の種類、支援機関側の課題について記載。
  その上で、支援機関として取るべきスタンスや、取り組むべき具体的なプロセスを記載。

3.5 DX支援へのコミットメント

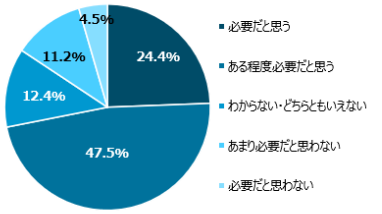
- 短期的な目線だけでなく、**中長期的な目線から、金銭的・非金銭的な「利益」を合わせた企業成長**の果実が生まれ、それが地域経済の持続的な発展に繋がる好循環を目指す。
- 支援機関の経営者はDX支援を**中長期的な「利益」を生む取組として認識し、組織としてDX支援へのコミットメントを表明し、体制整備を実施する**。



3.6 DX支援のアプローチ拡大に向けた考え方（1/2）

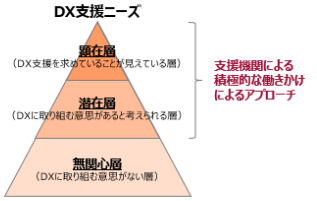
- DX支援は**更なる需要の掘り起こしが期待される大きな潜在ニーズ**がある。
- 支援機関が積極的かつ主体的に企業に対して働きかけ、**DX支援ニーズの顕在層・潜在層から優先的に取り組む**。

中堅・中小企業等のDXへの意識



- 中堅・中小企業等のうち、DXの必要性を感じている割合は**約7割**
- 独力でDXに取り組むことが困難な中堅・中小企業等も一定数存在し、**DX支援は需要の掘り起こしが期待される**取組

DX支援需要を開拓する上での企業層とアプローチ



- DX支援については、ニーズが顕在化している層、支援の可能性が潜在的にある層、支援に無関心な層が存在
- 支援リソースは有限であり、**顕在層・潜在層に向けた支援を優先して実施**していくことが重要

（出所）中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）アンケート調査報告書」（2023年10月）を基に作成。

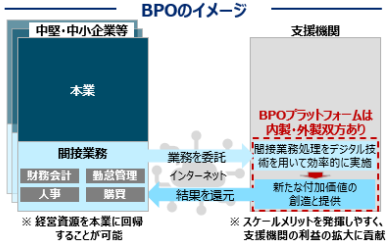
3.6 DX支援のアプローチ拡大に向けた考え方（2/2）

- **直接収益を生まない業務（間接業務）に積極的にデジタルツールを活用して省力化を推進**。
- 地域金融機関や地域ITベンダー、システム開発能力のある企業が連携して、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のような**「間接業務の共通化・標準化のアプローチ」を積極的に追求**

間接業務における省力化の推進

- 中堅・中小企業等の**限られた経営資源を競争領域に集中させる**ことにより、DXを推進
- 地域金融機関や地域ITベンダー、システム開発能力のある企業が連携して、**BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のような「間接業務の共通化・標準化のアプローチ」を積極的に追求していく**べき

BPOのイメージ



双方のメリット

中堅・中小企業等が享受するメリット

- 限られた予算・人材等を非競争領域から**「本業」に注力できる体制構築**
- **間接業務の業務の属人化の解消**・生産性向上
- サイバーセキュリティの強化
- 社内の**レガシーシステム脱却**による柔軟な業務発展のための基盤整備
- データ分析による**新ビジネス、新商品開発**の促進

支援機関が享受するメリット

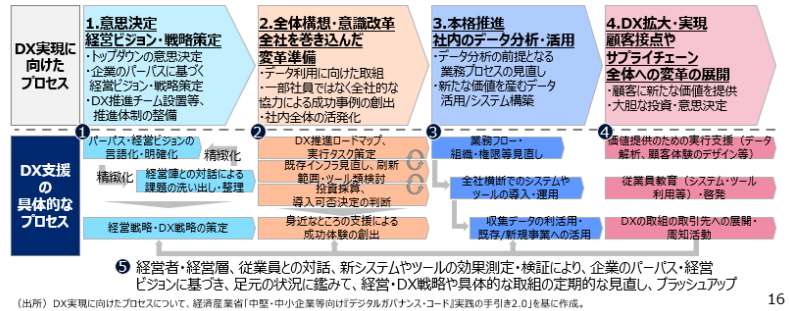
- 支援対象企業の数が増加するに応じて**スケールメリットを発揮**しやすい取組
- **DXに取り組む意思がない企業**（DX支援ニーズ無関心層）**に対してもアプローチ**が可能
- 取引先のDXと金融機関の収益向上やデータ利活用の促進が可能
- 支援対象企業の本質的な企業経営データにアクセスし、そのデータ分析による**中堅・中小企業等に対する更なる付加価値の提供**

3.7 DX支援の具体的な方法論（1/2）

- 支援対象企業を見極め、最終的に**支援対象企業を自走させる**ことを目指す。
- 「企業のDX実現に向けたプロセス」は**「意思決定」、「全体構想・意識変革」、「本格推進」、「DX拡大・実現」**であり、単独ですべてを実施しようとせず、他の支援機関と連携する。

DX支援に際しての留意点

- DX支援を顧客の本業支援の一環として捉え実施する
- 支援対象企業がどの段階にあるのか、DX支援を受け入れる意思があるのか、を見極める
- 支援先の企業風土を**見極め**、最終的には**企業が自走できるようなDX支援を心掛ける**



（出所）DX実現に向けたプロセスについて、経済産業省「中堅・中小企業等向け「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き2.0」を基に作成。

2.3　DX支援ガイダンス

- 3章はDX支援の重要性に加え、支援機関の種類、支援機関側の課題について記載。
  その上で、支援機関として取るべきスタンスや、取り組むべき具体的なプロセスを記載。

3.7 DX支援の具体的な方法論（2/2）

- DX支援に**DX推進指標やDX認定制度等**の有益な政策ツールを活用する。

DX支援を実施するために有益な政策ツール

	概要	活用の仕方
① デジタルガバナンス・コード	✓経営者が**DXによる企業価値向上を推進するために実践すべき事項（ビジョン・戦略等）**を取りまとめたコンテンツ ※「**中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き**」：デジタルガバナンス・コードの考えに基づき、実際にDXに取り組むための具体的な行動を示すコンテンツ	✓DXに取り組む際に**実際に企業が実施すべき事項を参照する**観点から有益 ※「**中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き**」：DXの必要性や進め方や、DXに取り組んで成果を出している**中堅・中小企業等の先進事例を参照する**観点から有益
② DX推進指標	✓経営者等がDXの推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための**気付きの機会を提供する、自己診断のツール**	✓DXの取組を始めるにあたって、まず**自社のDXの取組の現状や課題を把握**することや、**定期的な取組の見直し**のために活用することが有益
③ DX認定制度	✓企業がデジタルによって、自らの**ビジネスを変革するためのビジョン・戦略・体制等が整った企業等を認定**する制度	✓DXの取組を本格的に始める企業にとって、**「最初に目指すべき、無理のないゴール」**として活用することが有益

17

3.8 DX支援の機能と実践に向けた考え方

- 支援機関としてDX支援を効果的に実施するために、**組織としてDX支援へのコミットメントを表明**し、**体制整備を実施する組織体制を整備する**。

支援機関が実践すべき取組の例

DX支援へのコミットメント表明
DX支援について中長期的な「利益」を生み出す「本業支援」である認識を持った上でDX支援のコミットメントを表明

実体験に基づくDX支援
支援機関自身もDXに取り組み、失敗例も含め、自組織の実際のDX体験に基づいたDX支援を実施

専門組織の立ち上げ
組織内にDX支援の専門組織を立ち上げ、常に企業と近い距離で接する者と協働してDX支援を実施

社内外の専門的人材の活用
社内外の専門的人材を積極的に活用し、密なコミュニケーションを普段から実施

支援機関との連携
様々な支援機関と連携し、情報共有や相互補完的なDX支援を実施する体制を構築

DX支援人材の育成及び確保
人材育成及び確保により、従業員がDX支援に関連するスキルを保持し、支援の質が一定水準以上になるように担保

18

2.3　DX支援ガイダンス

- 4章はDX支援に際して、支援機関同士で連携することのメリットを記載。
  加えて連携する際の課題やそれを乗り越える際に意識すべきポイントも記載。

4.1 DX支援における支援機関同士の連携の意義

- **支援先の課題の多様化・複雑化に対応する**ため「連携」が有効。
- 連携を通じて**「強み・弱みの相互補完」、「情報共有」**を実現。
- **地域毎に適した役割分担**を見つける。

支援機関同士の連携の意義



支援機関それぞれが持つ強み・弱みの相互補完
支援機関同士のネットワーク内での情報共有

複雑な課題の解決による更なるDXの推進

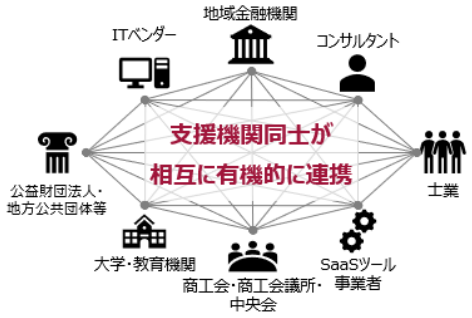
- **地域全体の更なる活性化や地域経済の拡大を実現**
- 地域のみならず、**バリューチェーンやサプライチェーン全体にまでDXの取組が浸透**することで、多くの企業の価値向上が実現

4.2 支援機関同士の連携に関する考え方

- **「主治医」としての役割が期待される支援機関**が主体性をもって能動的に連携を追求。
- 連携に際して、**「強み・弱みの相互補完」、「情報共有」**を意識。
- **「地域DX推進ラボ」**は、連携を促す**地域のファシリテーター**として積極的に活動。

支援機関同士の連携のイメージ

- **「主治医」としての役割が期待される支援機関**が主体性を持って能動的に、かつ、有機的に連携を追求



- **「地域DX推進ラボ」**には**地域のファシリテーター**として積極的な活動を期待

各支援機関が意識すべきポイント

強み・弱みの相互補完

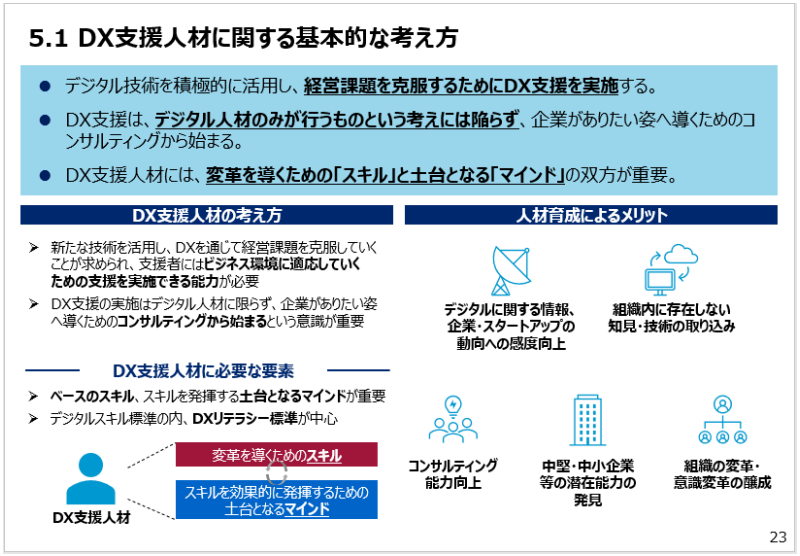
- 自組織が持つ専門領域・リソース・ネットワークの再確認に伴う、**自組織の強み・弱みの把握**
  - ✓ DX支援を実施するに当たり、自社に何が欠けているか、を特定すべき
- 各支援機関の能力の把握及び**能動的な協働**
  - ✓ 他の支援機関の能力を積極的に活用してDX支援を実施すべき
  - ✓ 支援機関同士が対等なパートナーとして連携すべき

ネットワーク内での情報共有

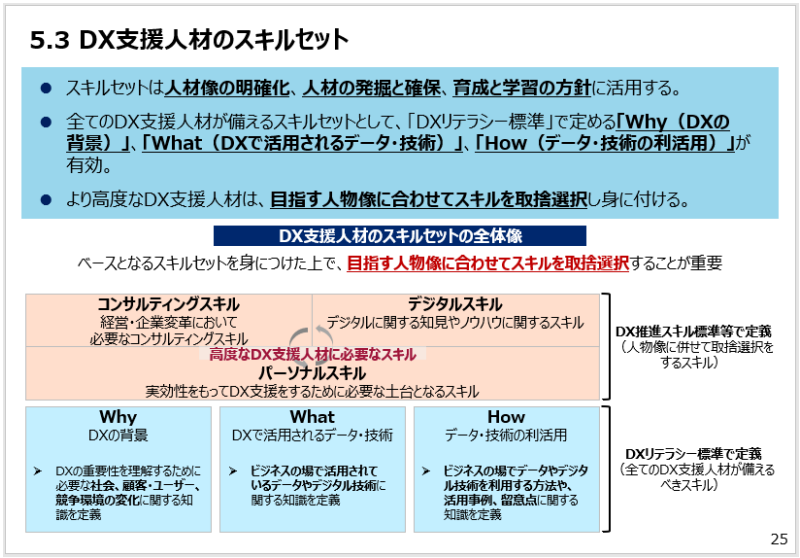
- 適切な情報管理・ルールを設定した上で**事例・ノウハウの共有**
  - ✓ 適切な情報管理やルールを設け、業界の動向やソリューション、地域の連携のノウハウなど、共有が可能な範囲から少しずつ連携を行うべき
- 定期的な情報共有、**事例・気づきのシェアの場の構築及び活用**
  - ✓ 他の支援機関との接点を広げ、日常的に関係性を構築し、情報共有を定期的に実施するなど、他の支援機関の持つ能力を活用すべき

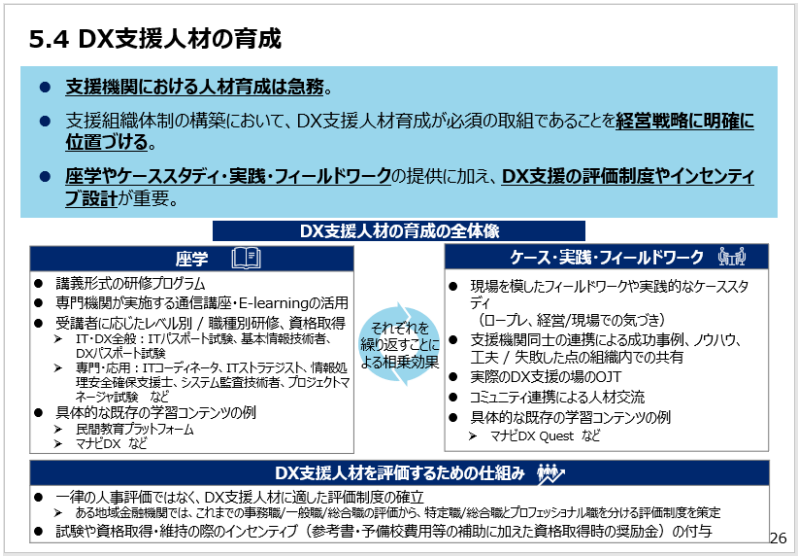
2.3　DX支援ガイダンス

- 5章はDX支援人材の定義や必要な要素、人材育成に伴う支援機関側のメリットを記載。
  また必要なマインド・スキルセットや、それを身につけるための育成の方法論を詳細に記載。









2. 事業内容

（支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を加速させるための調査およびガイダンスの整備）

2.4　DX支援ガイダンス（別冊事例集）

2.4　DX支援ガイダンス（別冊事例集）

- 別冊事例集については、積極的にDX支援に取り組む支援機関に対し、書面ベースで調査を実施した。

【調査対象の支援機関】

調査内容：DX支援の取組事例、支援機関同士の連携事例、DX支援人材の育成事例

#	支援機関名	支援機関の属性	掲載事例の関連地域
1	滋賀銀行	地域金融機関	滋賀県
2	十八親和銀行	地域金融機関	長崎県
3	常陽銀行	地域金融機関	茨城県
4	千葉銀行	地域金融機関	千葉県
5	島田掛川信用金庫	地域金融機関	静岡県
6	福岡情報ビジネスセンター	地域ITベンダー	福岡県
7	長野県ITコーディネータ協議会	地域のコンサルタント	長野県
8	DX経営研究所	地域のコンサルタント	福岡県 他
9	NTT DXパートナー	地域のコンサルタント	山梨県
10	サイボウズ	SaaSツール事業者	鳥取県 他
11	マネーフォワード	SaaSツール事業者	日本全国
12	ソフトピアジャパン	公益財団法人	岐阜県
13	釧路地域DX推進協会	一般社団法人	北海道
14	堺DX推進ラボ	地方公共団体	大阪府
15	東京商工会議所	商工会議所	東京都
16	岡山大学	大学・教育機関	岡山県

3. 事業内容

（中堅・中小企業等の優良事例の選定（「DXセレクション」）・公表及び「中堅・中小企業等『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」（「手引き」）の改訂）

3.1 事業概要

3.1 事業概要

- DXセレクションは、検討会、取組みレポート作成、選定企業発表会が主なタスクであった。

タスク（概要）		小タスク	実施内容（概要） ※詳細は後述	ポイント（創意工夫）
（１）支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を加速させるための調査およびガイダンスの整備	①検討会事務局運営及びガイダンス整備	【1-1】検討会準備	■ 各委員との検討会内容等の摺合せを実施 ■ 検討会に向けた討議資料の作成 ■ 各検討会の議題設定、進行準備等を実施	■ 検討会前後に委員の意見を刈り取り、効率的に検討会を運営 ■ 支援機関のDX支援に係る課題をベースにした支援方法を検討 ■ 中小企業のDX推進レベルに合わせたガイダンスを作成
		【1-2】検討会の実施	■ 各委員から、支援機関の課題、支援方法等を抽出 ■ 上記で準備した議題に沿って、会議を推進	
		【1-3】ガイダンス作成	■ 検討会の内容を取り纏め、「DX支援に取り組むための支援方法」、「DX伴走支援人材の育成」等を整理したガイダンスを作成	
	②本ガイダンスの普及に向けた取組の提案及び実施	【1-4】ガイダンスの普及	■ 既存の弊社ネットワーク等を活用して、中小企業、業界団体等へ本ガイダンスを周知	
（２）中堅・中小企業等の優良事例の選定（「DXセレクション」）・公表及び「中堅・中小企業等『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」（「手引き」）の改訂	①対象企業の公募、有識者審査による選定のための事務局運営	【2-1】検討会準備	■ 各委員との検討会内容等の摺合せを実施 ■ 検討会に向けた討議資料の作成 ■ 各検討会の議題設定、進行準備等を実施	■ 実用性を強く意識した、他中小企業が活用しやすいレポート作成 ■ 有識者委員会前に事務局にてに初期的に審査し、効率的に委員会を運営
		【2-2】検討会の実施	■ 選定軸、公募方法・選定プロセス、グランプリの選定等に係る議論 ■ 上記で準備した議題に沿って、会議を推進	
	②優良事例選定企業の取組レポートの取りまとめ及び公表	【2-3】取組みレポート作成	■ 優良事例として選定した企業の事例をまとめたレポートを作成	
		【2-4】選定企業発表会の実施	■ 選定企業の公表、パネルディスカッション等を行う選定企業発表会を実施 ■ 当日の議題作成、司会進行等を実施	

3. 事業内容

（中堅・中小企業等の優良事例の選定（「DXセレクション」）・公表及び「中堅・中小企業等『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」（「手引き」）の改訂）

3.2 検討会の事務局運営

3.2 検討会の事務局運営

- 検討会は全3回実施、第1～2回は選定プロセス等を議論し、第3回では
  グランプリ・準グランプリ・優良事例企業を選定した。

	議題
【第1回】 2023年11月1日	■「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き2.0」の改訂に係る討議 –**「手引き2.0の改定方針」、「DX取組事例集の追加方針」**について議論 ■ DXセレクション2024の実施に係る討議 –**「選考プロセスの概要」、「評価項目・選定基準」**について議論
【第2回】 2023年2月1日	■「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き2.0」の改訂に係る討議 –**「事例更新・拡充による手引き2.1への改定」、「時勢に合わせた更新」**について議論 ■ DXセレクション2024の実施・公表に係る討議 –**「2次スクリーニングの実施」「選定企業の公表方針」**について議論
【第3回】 2023年2月26日	■「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き2.0」の改訂に係る討議 –**「手引き2.1への改定に向けた更新内容の共有」**について議論 ■ DXセレクション2024の公表に係る討議 –**「グランプリ・準グランプリの選定」「今後のスケジュール」**について議論

3.2 検討会の事務局運営

- 有識者4名に委員として参加いただき、企業選出に向けた議論を実施した。

【委員一覧】

（座長）

岡田　浩一	明治大学経営学部　教授

（委員）

澁谷　裕以	株式会社　DX経営研究所　代表取締役
髙橋　邦夫	合同会社　KUコンサルティング　代表社員
藤林　潤	日本政策金融公庫　中小企業事業本部　事業企画部 DX推進グループ　グループ長

（氏名五十音順　敬称略）

3.2 検討会の事務局運営

- 検討会の運営に際し、以下の資料を作成した。

#	成果物	概要
1	**中堅・中小企業等向け「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き2.1**	▸ 令和５年４月に公表された「デジタルガバナンス・」コード実践の手引き2.0を、しっかりと事業者へ広げていくため、事例を更新・拡充することで「2.1」（増補版）として改訂し、広報等に注力。
2	**中堅・中小企業等向け「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き2.1（概要版）**	▸ 「デジタルガバナンス・」コード実践の手引き2.1のポイントを記載し、事業者にとって読みやすく要点を捉えやすくなるよう概要版を作成。
3	**「DXセレクション2024」選定レポート**	▸ DXセレクション2024にてグランプリ・準グランプリ・優良事例に選出された企業の、DX取組状況をわかりやすく取りまとめた。
4	**セレクション検討会議事要旨**	▸ 検討会の会議について、大枠の流れを示しつつ、要約した内容を記載。 ▸ 取り扱った論点ごとに、議論のポイントを記載。
5	**セレクション検討会議事次第**	▸ 検討会の開催日時、開催場所、進行のプログラム、配布資料について記載。

3.2 検討会の事務局運営

- 検討会の運営に際し、以下の資料を作成した。

#	成果物	概要
6	**セレクション検討会 委員等名簿**	▸ 検討会に参加する座長/委員について記載
7	**セレクション検討会 会議等の公開について**	▸ 検討会での議論内容、議事要旨、配布資料の取扱い方について規定を記載
8	**セレクション検討会 事務局説明資料**	▸ 各検討会で取り扱うコンテンツを記載 ▸ 各検討会で議論したい論点、今後のスケジュール等を記載
9	**「デジタルガバナンス・コード」 実践の手引き2.1 改訂時の 企業インタビュー資料**	▸ 「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き2.1に事例を新規掲載する企業へのインタビュー時の質問内容を記載
10	**「DXセレクション2024」 表彰式資料一式**	▸ 「DXセレクション2024」表彰式にて使用した各種資料（企業への表彰状や写真撮影時の背景スライド等）を掲載。

3. 事業内容

（中堅・中小企業等の優良事例の選定（「DXセレクション」）・公表及び「中堅・中小企業等『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」（「手引き」）の改訂）

3.3 表彰式の事務局運営

3.3 表彰式の事務局運営

- DXセレクション2024表彰式は、リアルとオンラインのハイブリッド形式で実施した。

【DXセレクション2024表彰式】：3/19(火) 13:00-15:00

進行プログラム	タイムライン	概要
開会/開会のご挨拶	13:00-13:05	▸ 牛山大臣官房審議官（IT戦略担当）による開会の挨拶を実施 ▸ 参加人数、Youtube Liveで配信している旨を共有
経産省からの施策全体像紹介	13:05-13:10	▸ 中堅・中小企業等のDX推進施策について、商務情報政策局より全体像を紹介
委員紹介	13:10-13:13	▸ DXセレクション2024の選考を担当した「令和５年度中堅・中小企業等のDX促進に向けた検討会」の各委員（岡田座長、澁谷委員、髙橋委員、藤林委員）を紹介
セレクション企業発表	13:13-13:35	▸ グランプリ・準グランプリ・優良事例企業を発表し、各社には表彰状を贈呈 ▸ 表彰状贈呈後、岡田座長・牛山審議官との写真撮影を実施
座長による講評	13:35-13:41	▸ 岡田座長によりDXセレクション2024の総括を実施
グランプリ/準グランプリ企業の取組紹介	13:41-14:30	▸ グランプリ・準グランプリの5社（浜松倉庫、リノメタル、トーシンパートナーズホールディングス、西原商事ホールディングス、山口産業）より、各社のDX支援の取組や将来の展望についてプレゼンテーションを実施
「中堅・中小企業等のDX促進に向けた検討会」の委員によるパネルディスカッション	14:30-14:58	▸ 「令和５年度中堅・中小企業等のDX促進に向けた検討会」の各委員により、「DXとは何か」という内容をはじめとして、中堅・中小企業等のDXに係るディスカッションを実施
閉会	14:58-15:00	▸ 事務局より、受賞企業に今後期待する役割について所感を表明

3.3 表彰式の事務局運営

- 表彰式には32社が参加。また委員4名も参加いただき、選出企業を表彰した。

【参加企業】

グランプリ：1社
浜松倉庫
準グランプリ：4社
リノメタル、トーシンパートナーズホールディングス、西原商事ホールディングス、山口産業
優良事例認定：27社
高山、ASAHI Accounting Robot研究所、髙梨製作所、福島コンピューターシステム、永井製作所、田島石油、鶴見製紙、ヒカリシステム、旭工業、ダブルスタンダード（オンライン参加）、NISSYO、武州工業、Jマテ.カッパープロダクツ、疋田産業、ヤマサ、協和工業、三共電機、IXホールディングス、ゑびや、コムデック、東邦電気産業、日本ツクリダス、ミヨシテック、エヌエスケーケー、オカネツ工業、広島メタルワーク、福岡運輸

（社名五十音順　敬称略）

【（再掲）参加委員一覧】

（座長）

岡田　浩一	明治大学経営学部　教授

（委員）

澁谷　裕以	株式会社　DX経営研究所　代表取締役
髙橋　邦夫	合同会社　KUコンサルティング　代表社員
藤林　潤	日本政策金融公庫　中小企業事業本部　事業企画部　DX推進グループ　グループ長

（氏名五十音順　敬称略）

3. 事業内容

（中堅・中小企業等の優良事例の選定（「DXセレクション」）・公表及び「中堅・中小企業等『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」（「手引き」）の改訂）

3.4 デジタルガバナンス・コードの改訂を受けた「手引き」の改訂

3.4 デジタルガバナンス・コードの改訂を受けた「手引き」の改訂

- 「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」について、ＤＸ取組事例集について、更新・充実を図った。

変更箇所	変更・追記内容
取組事例1～8	▸ 新規掲載として、DXセレクション2023および2024でグランプリ・準グランプリを受賞した企業8者の取り組み事例を掲載
取組例C	▸ 掲載後の取組等の情報を更新 ▸ 取り組み例A及びBについては、変更なし。

4. 今後の政策への提言

4 今後の政策への提言（1/2）

● ガイダンス・セレクションともに、事務局として一定の成果をあげた。

タスク（概要）		成果	今後の政策への提言
（１）支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を加速させるための調査およびガイダンスの整備	①検討会事務局運営及びガイダンス整備	■ **DX/経営変革の実態と理想像を意識した事務局運営** ➢ 短期間で効率的な検討会の実施（計10回）により、デジタルガバナンス・コードに沿って戦略・プロセス・人材のあるべき姿等について定義。 ➢ また、中堅・中小企業等の実務的課題やファクトの裏付けを念頭に、DX支援機関側および支援される企業側双方の立場に立った、実用的かつ汎用的なガイダンスの策定を行った。	■ **KPI・管理手法面におけるガイダンス情報及び項目のさらなる充実** ➢ DXのさらなる展開に向け、支援機関の目指す姿やKPI・経営管理手法等を補足し、支援機関同士の情報連携や共有を促し、本ガイダンスをアップデートしていく余地があると思料する。 ■ **支援機関側の認定制度導入** ➢ 本件でのガイダンス発出後のさらなるDX推進施策として、中堅・中小企業等がDX支援機関を選定する際に、自社の目的に沿った支援を受けられような環境構築が重要と思料する。 ➢ 例：地域企業のDX支援に取り組む支援機関を、国がこれまでの実績等をもとに優良支援機関として認定を行うことで、支援を受ける中堅・中小企業等とDX支援機関側のミスマッチ等を低減させることで、両者の信頼を構築し、地域におけるDXを促進。
	②本ガイダンスの普及に向けた取組の提案及び実施	■ **読み手・中堅・中小企業等の属性に配慮した広報かつ啓発活動** ➢ 経済産業省の各種SNSや広報、EYが持つネットワークを駆使してWEB媒体でのプレスリリースや監査法人・税理士法人経由、対外メディア等への各種周知施策も実施した。	
（２）中堅・中小企業等の優良事例の選定（「DXセレクション」）・公表及び「中堅・中小企業等『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」（「手引き」）の改訂	①対象企業の公募、有識者審査による選定のための事務局運営	■ **定量/定性情報のバランスに配慮した先進企業の選出** ➢ 計3回の検討会を行い、前回の基準に加え財務指標の活用等、選定基準をより厳格/明確化した。 ➢ 上記に基づき、計32の企業を選出、いずれもDX導入・浸透の難しさをはじめ、工夫点や他企業の模範となる事例でありかつ実務面においても応用可能な示唆を盛り込んだ。	■ **DXを通じた経営変革・企業価値向上を加速するための企業間連携** ➢ 今後、前年度選出企業と本年度選出される企業が密に連携可能な体制構築が有効と思料する。 ➢ 例：DXにおける成功事例だけではなく、現状では取り組めていない内容や失敗談等が連携可能なプラットフォームを構築、各地域のラボ等を通じて、全国の中堅・中小企業等に浸透することによって、DXをより身近に自分事化する取組みを行う。 ➢ 上記取組によって、実態に即した事例や課題を企業側およびDX支援機関側双方が持つことができると思料する。 ■ **DXセレクション選出企業の先駆者的な活動の側面的支援** ➢ 選出企業においては、1年間のDXセレクション選出企業としてのミッションを担い、他の企業を牽引する存在として活動することを期待 ➢ 企業の啓発・広報活動や、DXのその後を適切なタイミングでアップデートしていくことで、次回DXセレクションの応募数増加、ブランド価値向上につなげることが望ましいと思料する。
	②優良事例選定企業の取組レポートの取りまとめ及び公表	■ **支援機関/中堅・中小企業等が常に手元で活用可能なレポート作成** ➢ 中堅・中小企業等が持つ、DXへの心理的抵抗感を極力軽減するために事例の書き方やDX展開のフェーズを意識し、豊富な事例を盛り込んだガイダンス・レポートの策定を行った。 ■ **DXを通じた経営変革・企業価値向上を象徴した表彰式の運営** ➢ YouTube Liveやオンサイト実施等、ハイブリットでの開催により、選出企業をはじめ、メディアも含んだ形での開催により本改訂の重要性やDXセレクション2024のさらなる啓発を促進した。	

4 今後の政策への提言（2/2）

● 各企業価値向上のために「X」を促すよう、DX・CX・SX/GXの政策連携が重要と思料

タスク（概要）	成果	今後の政策への提言
共通	■ **DXにとどまらない企業変革（X）の意義に対する課題提起** ➢ 本件ではDXは企業変革の一環であり、単なるデジタル・DXのサービスの取り込みに限らず、企業変革（X）に寄与するきっかけや、企業価値向上に資するさらなる経営の高度化に向けた、CX・GX/SXとの接続や、中長期に取り組むことの重要さを今後意識させる方向性も初期的に一定提示を行った。	■ **我が国の企業価値向上のための足掛かりにDX政策を活用** ➢ 我が国の企業価値向上のためには、DXを基軸としてSX/GXも含め企業変革（X）を中長期的に進め、CXやSX/GXとの相互循環につなげていくことが重要と思料する。 ➢ これまで、欧米各国の取り組みを参考としながら規範整備や体系化は進められてきており、本件でのガイダンスや各種関連政策（デジタルガバナンス・コードやコーポレートガバナンス・コード、伊藤レポート）も含め、ガイダンスの整備は進んできている。 ➢ 一方、我が国企業の各種取組においては、CXやDX、SX/GXの相互循環や各政策の連携については、補足の余地があると思料。 ➢ 例：企業変革（X）を基軸としたCX・DX・SX/GXの相互循環に関する事例の調査、各政策間連携や全体像の提示、事例集作成。 ➢ 次年度以降の取組においては、企業へのインタビュー時に、CX・DX・SX/GX の共通点や、企業変革（X）の入り口としてDXに取り組み、CX・SX/GXにどのようにつなげているか等、政策間連携に繋がるファクト集めを行うことが重要と思料する。

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

DX 支援ガイダンス

― デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ ―

令和 6 年 3 月 27 日

経済産業省

商務情報政策局 情報技術利用促進課

はじめに

デジタル化とか DX と聞くと、苦手意識を持つ人は少なくありません。中には嫌悪感を抱く方さえいるかもしれません。

過去にも同じようなことがありました。機械化や OA（オフィスオートメーション）化、IT 化です。FAX や複合機、パソコンなどにより、手書きや紙で行っていた業務が機械化されました。駅の自動改札、銀行の ATM や店舗の POS レジも同じです。当時、仕事が奪われる、目に見える紙の方が便利、パソコンは操作が難しい、といった不安の声がたくさんありました。

現在、機械化や OA 化といった言葉は死語となりました。今や、機械化や OA 化、IT 化は「当たり前」のこととして広く浸透し、ATM や複合機、パソコンのない状況は考えられません。当たり前だから、ことさら取り上げる必要のない言葉になったのです。この過程で、機械化や OA 化、IT 化に乗り遅れたり、避け続けたりした企業が、淘汰されてしまったこともあります。

一方、いわゆる「Z 世代」の若者は、機械化や OA 化といった言葉を知りません。物心がついた時からスマートフォンやタブレットを使いこなし、買い物もコミュニケーションもそれらで行います。Z 世代にとってデジタルは空気のようなもの。つまり当たり前のものなのです。スマートフォンひとつで、コンビニでの支払いや切符の購入、ネットショッピング、旅行の予約、情報収集、オンライン学習、家族や友人との連絡、近況の告知など、生活の多くのことをこなします。DX がもたらした「新しい当たり前」です。もっと前に生まれ育った企業の経営者や業務担当者はデジタル化や DX に苦手意識を持っているかもしれません。冒頭に指摘した、昔の人達が、機械化や OA 化、IT 化を嫌っていたのと同じ構図があります。

これをどう捉えれば良いでしょうか？過去に学べば、新しい当たり前に乗り遅れると淘汰されてしまいます。そしてその確率は、機械化よりもはるかに大きいと言っても過言ではありません。理由は 3 つあります。第 1 にデジタル化がとても安価で効果が大きいこと。少しの知識さえあれば、格安で使えるサービスや機器がたくさんあります。第 2 がデジタル化しないと若手人材を採用できなくなること。Z 世代にとってデジタルは当たり前ですから、それがない企業で働く動機がないのです。そして第 3 は大手企業を中心に、一部の先進的な中堅・中小企業等にもデジタル技術の有用性が浸透しつつあること。うまくデジタル化を進めた企業とそうでない企業には大きな差が生じます。

幸いなことに、ここ数年デジタル技術の進化は目覚ましく、スマートフォンやパソコンとインターネット接続さえあれば、これまでは費用がかかりすぎて無理だったことの多くが、安価なサービスとして利用できるようになりました。それは財務会計や在庫管理、従業員の採用といった間接業務から日常のコミュニケーション、顧客対応、工場や店舗、倉庫のモニタリングといったフロント業務まで、企業が日々行っているあらゆる業務に及びます。例えば会計をデジタル化すれば社長はどこにいても、いつでも現在の売上高を把握できますし、営業をデジタル化すれば見込客数や現時点の成約額を知ることができます。高額の費用をかけずに、経営者はもちろん従業員も、そして顧客も満足という、「三方よし」を実現できるのです。

ところが残念なことに、デジタル技術を活用する利点やデジタル化の容易さを知らない、気付いていない企業が多数存在します。あるいはデジタル化の有用性には気付いているものの、進め方が分からずに足踏みしている企業も少なくありません。

国では、これまでデジタル化を自走して進める企業に対して種々の施策を用意してきましたが、基本的に企業が自ら取り組むことを前提とした施策だったため、周知が広がらず、活用もあまりされてきませんでした。今回の「DX 支援ガイダンス」は、最初の一歩を踏み出せない地域の中堅・中小企業等に対してデジタル化を支援する機関向けの施策であることが特徴です。どのように支援していくべきか、あるべき姿や方法論をガイダンスとしてまとめることとし、検討会を重ねてきました。

国のガイダンスとしてまとめていますので、どうしても固い文章で綴られていますが、随所に脚注での説明や、コラムも折り込み、わかりやすく記述しています。また、記載している内容は、支援の「あるべき姿」であり、唯一の正解とかやるべき事を記載しているわけではありません。支援機関の皆さまが「あるべき姿」を理解して、皆さんができる範囲での支援を行っていただきたいと願っています。そして、不得手な領域は他の支援機関と連携し合って、地域の中堅・中小企業等のデジタル化を支援して行くべきだと思います。

是非、先ずは支援のあるべき姿として、ご一読をお願いいたします。

経済産業省　支援機関を通じた中堅・中小企業等の DX 支援の在り方に関する検討会

座長	三谷　慶一郎
委員	井川　浩二
	岡田　浩一
	田口　潤
	中尾　克代
	宮村　和谷
	武藤　元美

目次

第 1 章　本ガイダンス策定の背景・目的 5

第 2 章　企業 DX の考え方及び現状 8

2.1.　DX とは何か 8

2.2.　中堅・中小企業等の DX の現状 9

第 3 章　DX 支援の考え方・方法論 15

3.1.　DX 支援の重要性 15

3.2.　支援機関の DX 支援の現状 15

3.2.1.　支援機関自身の DX の取組が遅れている 16

3.2.2.　支援機関として有益な DX 支援の方法が確立できていない 16

3.2.3.　支援機関内及び支援機関同士の連携が不足している 16

3.2.4.　支援機関内の DX 支援人材が不足している 17

3.3.　DX 支援の基本的なアプローチ 17

3.4.　DX 支援において想定される主な支援機関 18

3.5.　DX 支援へのコミットメント 25

3.6.　DX 支援のアプローチ拡大に向けた考え方 26

3.6.1.　支援機関の積極的な働きかけによる DX 支援のアプローチ拡大 26

3.6.2.　間接業務の共通化・標準化を通じた DX 支援のアプローチ拡大 27

3.7.　DX 支援の具体的な方法論 32

3.7.1.　DX 支援に取り組むに当たっての留意点 32

3.7.2.　DX 支援の具体的なプロセス 32

3.7.3.　DX 支援を実施するために有益な政策ツール 36

3.8.　DX 支援の機能と実践に対する考え方 39

第 4 章　支援機関同士の連携 42

4.1.　DX 支援における支援機関同士の連携の意義 42

4.2.　支援機関同士の連携に関する考え方 43

4.2.1.　支援機関同士の連携に関する課題 43

4.2.2.　支援機関同士の連携のあるべき姿 44

第 5 章　DX 支援人材の在り方 48

5.1.　DX 支援人材に関する基本的な考え方 48

5.2.　DX 支援人材のマインドセット 49

5.3.　DX 支援人材のスキルセット 51

5.4.　DX 支援人材の育成 51

第 6 章　DX 支援に関連する中長期的な検討課題 55

第 7 章　おわりに 56

別紙 1：DX 支援人材のスキルに関する具体的な考え方・スキルセットの全体像 57

別紙 2：企業 DX に関連する政策一覧（2024 年 3 月時点） 63

別紙 3：支援機関を通じた中堅・中小企業等の DX 支援の在り方に関する検討会　委員等名簿 67

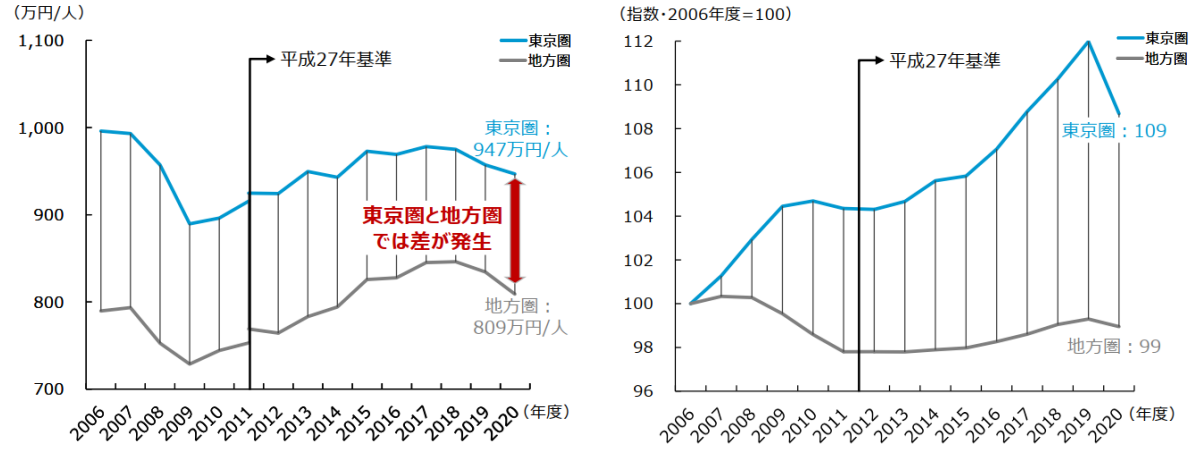
別紙 4：支援機関を通じた中堅・中小企業等の DX 支援の在り方に関する検討会　各回概要 68

第1章 本ガイダンス策定の背景・目的

あらゆる要素がデジタル化され、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）が高度に融合する Society5.0 の時代に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革し、新たな成長を実現する企業が現れてきている。我が国においても、2018 年に経済産業省より「DX レポート～IT システム「2025 年の崖」の克服と DX の本格的な展開～」が公表されて以来、デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」という。）はその有用性が広く知られるようになり、多くの企業が DX に取り組むようになってきている。

デジタル技術を活用した経営変革の取組である DX は、企業規模や業種・業界にかかわらず、全ての企業の課題である。デジタル技術はイノベーションの源泉であり、実際に DX に取り組んでいる中小企業は取り組んでいない中小企業と比べ、労働生産性や売上高が大きく向上している[1]。日本経済を支えているのは国内企業数の 99.7%、雇用の約 70%、付加価値額の 50%以上[2]を占める中堅・中小企業等[3]であり、これら企業の存続、持続的成長において DX は必要不可欠な取組であるといえる。

これら中堅・中小企業等は、特に地方において、労働人口の減少や市場の縮小といった厳しい環境に直面している。実際、労働生産性や就業者数は地域によって大きな開きがあり、特に東京圏（東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県）と地方圏とでは大きな差となっている。



（注）労働生産性＝県内総生産（名目・年度）/就業者数（年度）。東京圏は東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県の1都3県。地方圏は東京圏以外の全43道府県。
県内総生産及び就業者数について、2011年度までは「2008SNA・平成23年基準」、2011年度以降は「2008SNA・平成27年基準」を使用。
（出所）内閣府「県民経済計算」（2023年11月27日時点）を基に作成。

図 1 東京圏と地方圏の労働生産性および就業者数の推移（2006～2020 年度）

[1] 詳細は本ガイダンス「図 5 DX への取組段階と労働生産性・売上高の変化（2015 年と 2021 年対比）」にて言及している。

[2] 総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス-活動調査」を基にした調査では、中小企業の付加価値は全体の 52.9%を占める。

[3] 「中小企業白書 2023 年度版」（中小企業庁）における調査では、企業数ベース：約 99.7%、従業員数ベース：約 68.8%である。

DX は日本全体で見れば着実に進んできているものの、レガシーシステム[4]がいまだ足かせとなっている企業や、企業変革の入り口で足踏みしている企業も多く、特に中小企業においては、DX に全くの未着手である企業、もしくは一部業務のデジタル化に留まっている企業が半数以上を占めている状況[5]である。

政府としてもこうした現状を踏まえ、様々な企業 DX 推進政策に取り組んできており、中堅・中小企業等に対しても、各種補助金や税制による金銭的支援、認定や表彰制度の活用を通じた促進策等の「個社支援」[6]に取り組んできている。

しかし、大企業であれば豊富な経営資源を活用して DX に取り組むことができる一方、中堅・中小企業等においては特に人材・情報・資金が不足しており、独力で DX を推進することは難しい。そのため、従来の「個社支援」政策に加えて、いわば中堅・中小企業等の伴走役たる支援機関（「企業の DX を支援する組織・個人」を指す。）を通じて中堅・中小企業等の DX を支援する「新しいアプローチ」による政策展開が有効と考えられる。実際、こうした取組が全国各地で起きつつある[7]。

この「新しいアプローチ」を通じて、中堅・中小企業等の DX 推進のみならず、中堅・中小企業等の成長の果実が支援機関を含む地域全体に還元され、地域経済の拡大、ひいては我が国の GDP 拡大に繋がることが期待される。

例えば、中堅・中小企業等の伴走役の一つとして考えられる地域金融機関は、支援機関の中でも特に中堅・中小企業等の経営者・経営層に接する機会が多く、高い信頼を得ている存在である。顧客たる中堅・中小企業等の成長のみならず、事業承継や事業継続の支援によって優良な取引先企業の廃業を回避することは地域金融機関の重要な課題である。そのため、地域金融機関は、中堅・中小企業等や地域経済と密接不可分であり、運命共同体の関係にあるとも言える。地域金融機関は銀行法等が一部改正[8]されたことにより、銀行本体の付随業務として、企業のデジタル化や地方創生等に資する業務（地域活性化等支援業務）が追加され、コンサルティング業務が可能になっており、今後、地域金融機関が本業支援[9]に積極的に取り組んでいく上でも、取引先の中堅・中小企業等の DX 支援にトップランナーとして取り組んでいくことが不可欠である。

また、地域のデジタル化を支える地域 IT ベンダーの多くは、これまで受託型ビジネス、とりわけ多重下請け構造の中でビジネスを展開しており、足下では事業が安定しているように見える。しかし、今後は生成 AI のようなデジタル技術が急速に発展するに伴い、システム開発のあり方は大きく変化し、最新技術にキャッチアップできない従来のビジネスモデルでは立ちゆかなくなるおそれがある。こうした危機意識に基づけば、今こそ地域 IT ベンダーとして地元のクライアントに目を向

---

[4] 技術面の老朽化、システムの肥大化・複雑化、ブラックボックス化等の問題があり、その結果として経営・事業戦略上の足かせ、高コスト構造の原因となっているシステムを指す（経済産業省「DX レポート～IT システム「2025 年の崖」の克服と DX の本格的な展開～」6 頁）。

[5] 詳細は本ガイダンス「図 4　中小企業における DX の取組状況」にて言及している。

[6] 政府による企業 DX に関連する政策については、別紙 2「企業 DX に関連する政策一覧」を参照。

[7] 日本銀行金融機構局金融高度化センター「地域 DX 支援の取組みに関するワークショップ」（2023 年 1 月）（https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/aft230131a.htm）などで紹介されている通り、地域金融機関による DX 支援の取組は既に多数存在しており、金融機関の関心も高まっている。

[8] 2021 年の銀行法等の一部改正により、銀行本体の付随業務として、企業のデジタル化や地方創生等に資する業務（地域活性化等支援業務）を追加した。

[9] 後述のコラム「地域金融機関の本業支援に関する金融庁の取組」を参照。

け、デジタル技術の使い手として中堅・中小企業等の DX 支援に正面から取り組む最後の機会ではないか。デジタル技術を活用して地域のために働くことは、顧客に対する提案力や開発力を今より強化する必要があるが、従業員の継続的なスキルアップや優秀な従業員の定着に向けて良い効果をもたらす。本格的なデジタル社会の到来に向けて、地域でデジタル活用の担い手を確保し続けるためにも、地域 IT ベンダーには地元の DX ニーズに目を向けることが強く期待される。そしてそれは、中堅・中小企業等の経営支援を主で行う地域のコンサルタントについても同様であり、企業経営にデジタルの活用が不可欠である現代において、本業支援の中核として DX 支援に取り組むべきである。

このような背景を踏まえ、令和 5 年 11 月より経済産業省において、「支援機関を通じた中堅・中小企業等の DX 支援の在り方に関する検討会」（座長：三谷慶一郎　株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所　主席研究員　エグゼクティブ・コンサルタント、以下「本検討会」という。）を開催し、中堅・中小企業等に対する DX 支援の在り方について、全国各地域において実際に DX 支援に取り組む様々な支援機関のヒアリングも含め、全 10 回の有識者による議論を重ねてきた。そしてこの議論をとりまとめることにより、支援機関が中堅・中小企業等に対して DX 支援を実施する際に考慮すべき事項について解説した、「DX 支援ガイダンス」（以下「本ガイダンス」という。）を策定するものである。

本ガイダンスがこれから DX 支援に取り組む支援機関にとって有益な参考書となり、中堅・中小企業等の DX が加速し、中堅・中小企業等の成長の果実が地域に還元されることによって、地域全体の持続的な成長を実現することが期待される。

第2章 企業 DX の考え方及び現状

2.1. DX とは何か

「DX」と聞くと、「大企業の話で、中小企業の自分には関係ない」と思われがちである。しかし、経営規模が小さく経営者の判断が迅速な中堅・中小企業等の方が、新たな取組を行いやすく、変革のスピードが速く、効果も出やすいことから、実際には、中堅・中小企業等はデジタル活用による大きなアドバンテージがある。

今日では、スマートフォンやパソコンとインターネット接続さえあれば、簡単に、安く使えるツールが増えている。これは 10 年前には考えられなかった状況である。こうしたツールは、中堅・中小企業等の現場で日々課題となっている財務会計、勤怠・スケジュール管理、在庫管理、顧客対応、工場や店舗のモニタリングまで、人手不足に直面する現場業務の大きな効率化に繋がる。また、多くの企業の経営課題となっている事業継続においても、こうしたデジタルツールが役立つ。

まずは自分にできる身の回りの業務のデジタル化から始め、改善効果を感じながら、徐々にデジタル活用を進めることで、より大きな効果が期待できる。そしてその先に、企業は売上・利益の増加、新しいビジネスの立ち上げなど、デジタルを活用して企業の成長を目指すことができる。これが DX の目指すところである。

デジタル活用の段階は、下記の通り4段階のフェーズがある。

① デジタル化が全く未着手の段階 （段階 1）

- ✓ いまだに紙や電話のような口頭による業務が中心で、従来のアナログな状況の中で業務が進められており、デジタル化が図られていない状態。
- ✓ 例えば、受発注を FAX や電話のみで実施する、勤怠管理として出勤簿に判子を押印している状態。

② デジタイゼーションの段階 （段階 2）

- ✓ 従来のアナログな状況から、デジタルツールを利用した業務環境へ移行しており、業務標準化や業務効率化による、事務負担の軽減やコスト削減といった効果が表れはじめる状態。
- ✓ 例えば、顧客との連絡手段であれば、従来では FAX を利用しているところを、電子メールの利用に切り替えるといった取組。

③ デジタライゼーションの段階 （段階 3）

- ✓ デジタルツールやインフラを活用することで、更なる業務効率化によるコスト削減や、新たな効果として、データ利活用による業務改善を実現することができている状態。
- ✓ 例えば、職人技術のデータ化、在庫情報システムによる在庫量の管理や適切な発注量の管理、顧客管理システムによる効率的な営業活動の促進等。

④ **DX の段階 （段階 4）**

- ✓ 業務レベルを超え、デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組み、企業の「トランスフォーメーション」を進めている状態。
- ✓ 例えば、蓄積されたデータを活用した販路拡大や新商品の開発による付加価値の向上、自社の経営改善のために開発したデジタルツールの外販による新事業の創出等（例：有限会社ゑびや・株式会社 EBILAB の事例[10]）。

本ガイダンスでは、中堅・中小企業等の DX 推進を目的としつつ、それ以前の段階（デジタイゼーション及びデジタライゼーション）を「デジタル化」とし、DX に進むための重要なステップとして取り上げることとする。

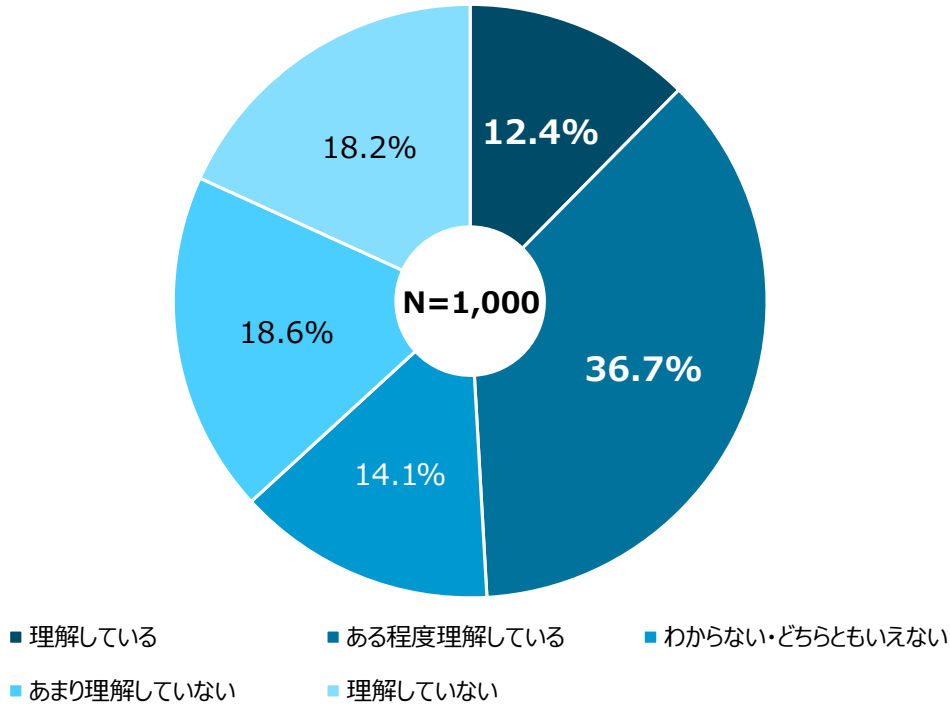
（参考：地域の伴走役とともに実現したい未来を描き、DX を進めている企業事例（株式会社ヒサノ））

- ➢ 熊本県において半導体製造装置等、様々な精密機械を輸送・搬入・設置する運送業を営む株式会社ヒサノでは、業務の属人化やブラックボックス化に課題意識を持ちつつも、その言語化ができていなかったが、ITコーディネータとの対話を通じて、5 年後の経営ビジョンを明確化。
- ➢ ITコーディネータとの対話により明確になった経営ビジョンの実現は、現在の業務の延長線上にはないことに気付き、業務プロセス全体の紙からクラウドシステムでの管理への切替えを実施。
- ➢ これらの取組により、受注がスムーズになるとともに、複数拠点間の融通も含め、全社的な業務最適化を実現し、新倉庫の建設、ホームページのリニューアルや積極的な外部への発信により、世界最大の半導体メーカー新規案件の問い合わせが以前よりも増加し、受注増を実現。

2.2. 中堅・中小企業等の DX の現状

未だ、中堅・中小企業等には DX が広く浸透しておらず、特に中小企業の場合、2023 年において、DX を「理解している」または「ある程度理解している」と回答した中小企業は約半数程度である。

[10] 詳細な取組については、経済産業省「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」を参照。

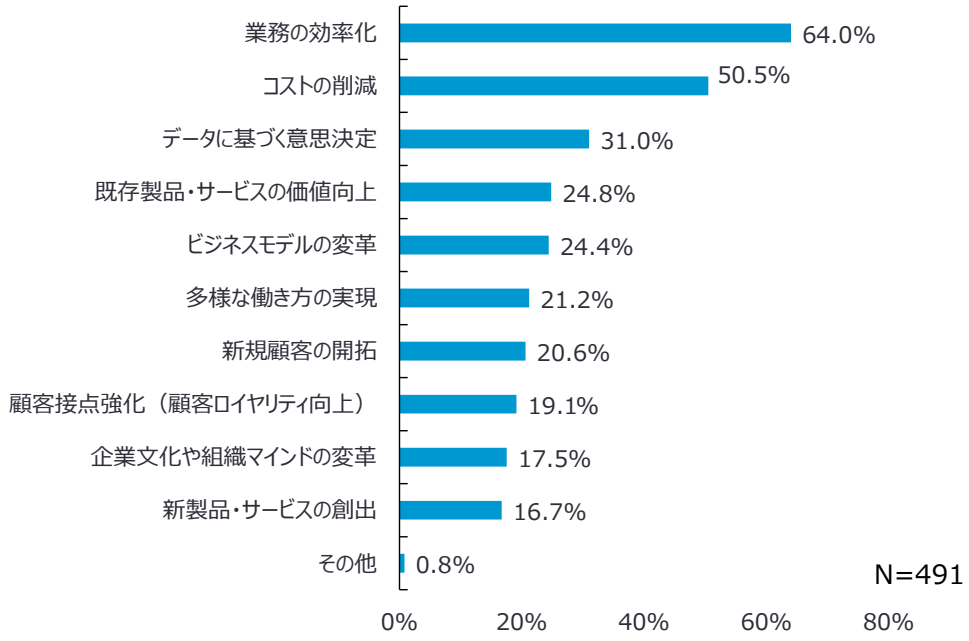


（出所）中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）アンケート調査報告書」（2023年10月）を基に作成。

図 2 DX に対する理解度（単一回答・2023 年）

また、上記アンケートにおいて、DX を「理解している」または「ある程度理解している」と回答した企業のうち、DX に期待する成果・効果として、「業務の効率化」、「コストの削減」と回答した企業が多くを占めており、DX を業務効率化やコスト削減にとどまる動きであると考えている企業も相当数存在している。

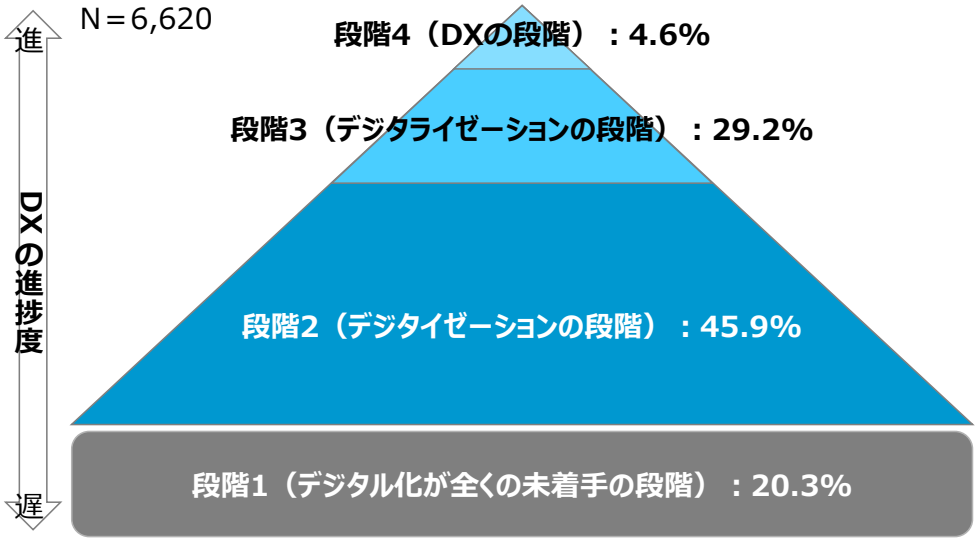
DX を「理解している」または「ある程度理解している」と考えている企業においても、相当数はデジタル化を DX と同義であると考えている企業も多く、こうしたデータを踏まえると、DX の正しい理解は進んでいないと考えられる。



（注）DXを「理解している」もしくは「ある程度理解している」と回答した企業を対象に調査を実施。
（出所）中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）アンケート調査報告書」（2023年10月）を基に作成。

図 3 DX に期待する成果・効果（複数回答）

また、特に中小企業における DX の取組状況としては、段階 1（デジタル化が全くの未着手の段階）、もしくは段階 2（デジタイゼーションの段階）[11]が全体の約 3 分の 2 を占めている状況であり、中小企業における DX の取組は道半ばである。

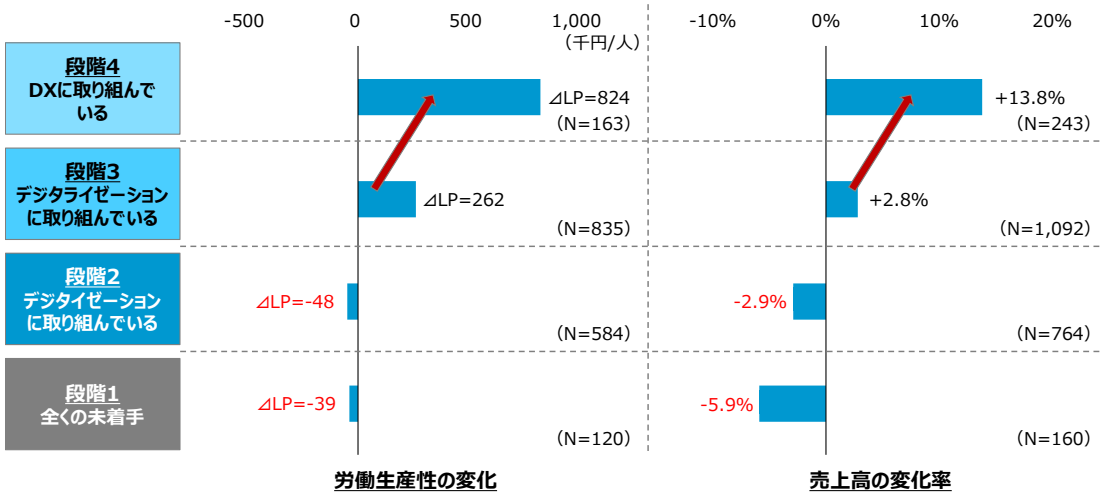


（注） DXの取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
（出所）中小企業庁「中小企業白書2023年版」、野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」基に作成。

図 4 中小企業における DX の取組状況（単一回答）

[11] 各段階の詳細な説明は、本ガイダンス「2.1. DX とは何か」を参照。

一方で、DX への取組段階と労働生産性・売上高の変化の調査によれば、特に段階 3（デジタライゼーションの段階）及び段階 4（DX に取り組んでいる段階）の中小企業は、着実に労働生産性や売上高を伸ばしており、高度なデジタル化や DX に取り組むことは、企業価値向上に直結するものであることが分かる[12]。



（注）⊿LP＝労働生産性の変化、を表す。労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。
労働生産性の変化及び売上高の変化率はそれぞれ中央値を集計。
（出所）東京商工リサーチ「令和3年度中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査に係る委託事業 報告書」（2022年3月）を基に作成。

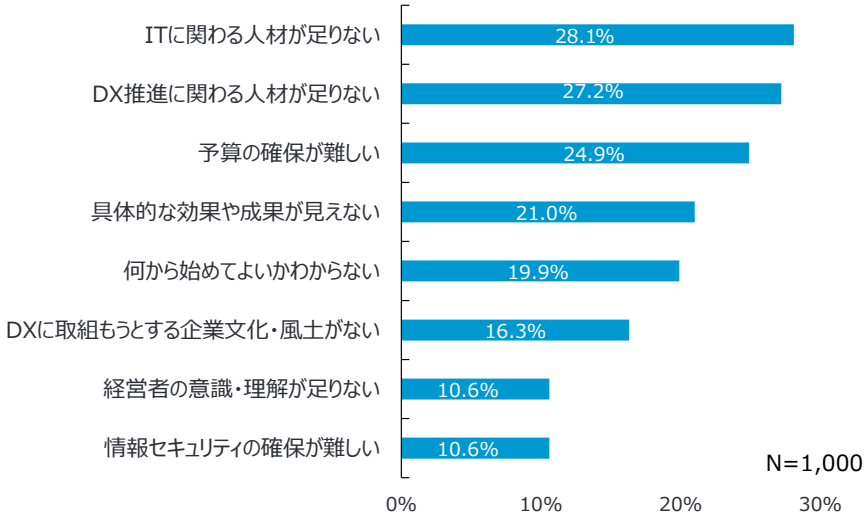
図 5 DX への取組段階と労働生産性・売上高の変化（2015 年と 2021 年の対比）

このように DX に取り組むメリットは明らかであるが、中小企業が DX に取り組むに当たっての課題として、特に「IT に関わる人材が足りない」、「DX 推進に関わる人材が少ない」、「予算の確保が難しい」、「具体的な効果や成果が見えない」、「何から始めてよいかわからない」と考える企業が多い。

中小企業が DX を進めるに当たっては、人材・情報・資金の不足が課題として捉えられるが、特に資金に関しては、費用負担が少なく、簡単に利用することのできるデジタルツールも登場しており、こうしたツールも積極的に活用していくことが重要である。

また、「DX に取り組もうとする企業文化・風土がない」、「経営者の意識・理解が足りない」、と考える中小企業も一定数存在しており、経営者が DX の重要性を理解し、企業文化や風土を醸成することも重要である。

[12] なお、実際に企業の労働生産性や売上高を向上させる DX の具体的な取組として、例えば下記が挙げられる。
- グループウェアを導入し、全社員のスケジュール調整や勤怠管理のコストを削減する
- 散逸した Excel の帳票をクラウドデータベース化し、見つけたいときにデータが見つかるようにする
- 紙の契約書を廃止し、電子契約を導入して、受発注データのやり取りをデジタル化する
- 取引先を含めた社内外の関係者がデータを活用するためのプラットフォームを整備する
- タブレット端末を従業員に配布し、データベースに現場から直接アクセスすることを可能にする
- SaaS ツール、ノーコードツールを活用して基幹データベースを構築し、属人化していた作業を自動化する
- これまで蓄積した見積もりデータを活用し、新たに自動見積もりサービスのアプリを開発する



（出所）中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）アンケート調査報告書」（2023年10月）を基に作成。

図 6 DX に取り組むに当たっての課題（複数回答）

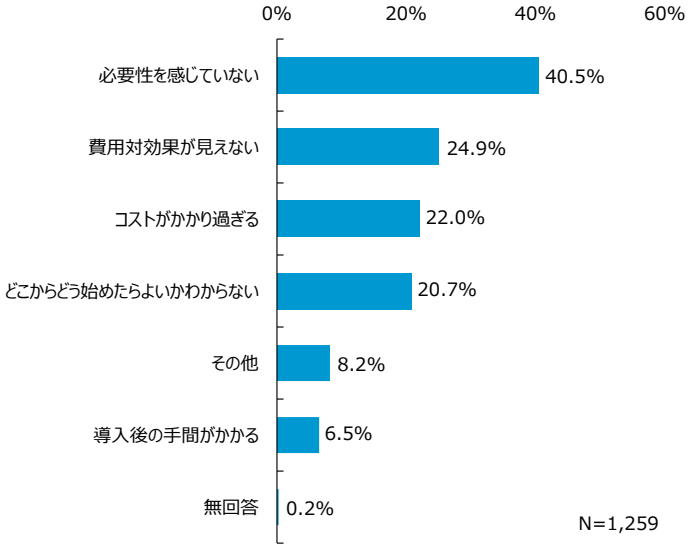
（コラム：サイバーセキュリティの重要性）

DX やデジタル化において、経営者の意識やセキュリティの確保は重要な一要素であり、特にサイバーセキュリティについては、中小企業のうち、過去 3 年間、全くセキュリティ投資をしていないと回答する企業が 3 割[13]に上り、このうち、4 割の企業が「必要性を感じない」と回答するなど意識が低い。

他方、サイバー攻撃は高度化しており、例えば、テレワーク環境等で利用する VPN（バーチャル・プライベート・ネットワーク）機器等のぜい弱性が原因となり、強度の弱い認証情報等が利用され、ランサムウェア[14]による被害が発生しているが、その報告件数の半数以上が中小企業からの報告であるなど被害も増加傾向にある。こうしたサイバー攻撃による被害はシステムの停止や業務自体の停止、それに伴う金銭的損害等をもたらすものであり、個社のみならず、取引先、ひいてはサプライチェーン全体にも影響する。

そのため、DX を進める企業においては、サイバーセキュリティが事業リスクであることを経営者が意識しつつ、セキュリティも確保しながらデジタル技術を活用することが重要であり、支援機関においても DX 支援にこの点を組み入れることを意識する必要がある。

デジタル技術の活用の際の具体的なセキュリティ確保については、例えば、テレワークを利用する際に端末のハードディスクなどの暗号化や無線 LAN ルーターのファームウェアの最新化を実施する、クラウドサービスを利用する際に管理担当者や利用者の範囲等を適切に決めつつ認証機能を強化する、などの対策を実施することが挙げられる[15]。



（注）直近過去3期において、情報セキュリティ対策投資をしていない、と回答した企業を対象に調査を実施。
（出所）独立行政法人情報処理推進機構「2021年度中小企業における情報セキュリティ対策に関する実態調査」（2022年5月）を基に作成。

図 7 セキュリティ対策を行わなかった理由（複数回答）

[13] 詳細は独立行政法人情報処理推進機構「2021 年度中小企業における情報セキュリティ対策に関する実態調査」（2022 年 5 月）を参照。

[14] ランサムウェアとは、「Ransom（身代金）」と「Software（ソフトウェア）」を組み合わせた造語であり、感染したパソコンのデータを暗号化するなど使用不可能にし、その解除と引き換えに金銭を要求するものである。データの復旧に対する金銭要求に加え、窃取したデータを公開しない見返りの金銭要求も行うなど、二重の脅迫を行う場合もある。

[15] 具体的な中小企業等における具体的な情報セキュリティ対策の検討には、独立行政法人情報処理推進機構「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」（https://www.ipa.go.jp/security/guide/sme/about.html）を参照。

第3章 DX 支援の考え方・方法論

3.1. DX 支援の重要性

（ポイント）
- 中堅・中小企業等の DX 推進には支援機関が持つ外部の力の活用が有効
- 取引先企業の DX 支援が支援機関自身の価値向上につながる新しいビジネス機会となる
- DX 支援と企業成長による幅広い「利益」が地域全体に還元され、地域経済が持続的に発展する「好循環」を生む

デジタル技術の急速な発展によりビジネス環境は常に変化しており、この変化への対応は中堅・中小企業等にとっても避けられない課題である。DX は大きな生産性・売上高の向上や企業成長をもたらすが、中堅・中小企業等が DX に取り組むにあたり、人材・情報・資金不足によるデジタル技術やその活用への理解の欠如がボトルネックとなり、独力での DX は困難であることもまた事実である。そのため、中堅・中小企業等が DX を推進するには、支援機関が持つ外部の力の活用が有効である。

その一方で、支援機関自身も、顧客ニーズの多様化、人口減少による市場の縮小、デジタル化の影響により、既存のビジネスだけでは立ちゆかなくなる局面にあり、支援機関自身が事業変革や新たなビジネスに取り組むことが必要となっている。こうした状況において、取引先企業の DX の支援に適切に取り組めば、取引先の成長を通じた関係強化や支援機関自身の価値向上につながる新しいビジネス機会となり得る。

以上により、中堅・中小企業等の DX 支援は、中堅・中小企業等の持続的成長、支援機関にとっては取引先の成長を通じた本業へのリターンや新たなビジネス機会につながる、双方にとって Win-Win となる取組であり、こうした取組が増えることで、ひいては DX 支援と企業成長による幅広い「利益」が地域全体に還元され、地域経済が持続的に発展する「好循環」が生まれる有益な取組である。

3.2. 支援機関の DX 支援の現状

（ポイント）
- 地域金融機関や地域 IT ベンダー、地域のコンサルタントは、中堅・中小企業等の身近な伴走役として DX 支援への期待は高い
- 一方で自身の DX の遅れ、支援方法の未確立、連携不足、人材不足に直面している

前述の通り、DX 支援は地域経済が持続的に発展する有益な取組であり、特に取引先企業や地域経済と運命共同体の関係にある地域金融機関、今後の新たなビジネスモデルの確立の

重要性が高い地域 IT ベンダー、企業経営にデジタルの活用が不可欠である現代において本業支援の中核として DX 支援に取り組むべきである地域のコンサルタントは、いずれも中堅・中小企業等の身近な伴走役として DX 支援への期待が高い。一方で、支援機関側も DX 支援に向けた様々な課題（DX の遅れ、支援方法の未確立、連携不足、人材不足等）が存在しているのが現状であり、支援機関自身の課題解決が急がれる。

3.2.1. 支援機関自身の DX の取組が遅れている

支援機関として DX 支援を実施する以前に、支援機関自身の DX の取組が遅れており、自身の DX を進めることが、支援機関としてまず乗り越えるべき課題である。

（本課題に関連するヒアリングや本検討会での議論内容）

- 特に金融機関の社内のコミュニケーションツールはアナログなものが多い
- 自身で SaaS ツールを使用していなければ、中小企業に対して自信をもって紹介することが難しい
- 地域 IT ベンダーは同族経営である場合が多く、IT ベンダー自身が保守的
- 銀行の行内にデジタルについて知見のある人材がおらず、DX についての理解が乏しい状況
- IT ベンダーはレガシーシステム対応で足元のビジネスが成り立っており、変革の必要性を感じておらず、危機感が薄いため、DX が遅れているのは IT 業界自身にも原因がある

3.2.2. 支援機関として有益な DX 支援の方法が確立できていない

特に中堅・中小企業等を対象にしたビジネスは規模が小さくなり、マネタイズ・収益化の面から、支援機関としてどういった DX 支援をすべきか、どのような取組であれば支援機関にとっても有益な取組になるのか、といった DX 支援の方法論が確立できていない。

（本課題に関連するヒアリングや本検討会での議論内容）

- 継続的な DX 支援には、マネタイズが最重要であると考えているが、その道筋が見えない
- 有償コンサルティングサービスを始めたが、ビジネス化には至らず、対象企業も少ない
- 中小企業の課題は個別性が高く、企業数も非常に多く、かつ、その解決策には時間を要するため、綿密なコンサルティングによる DX 支援は難易度が高く、これに見合う対価が得られるかが課題

3.2.3. 支援機関内及び支援機関同士の連携が不足している

支援機関の組織内において、一部の専門部署が DX 支援に取り組んでいるものの、自社内やグループ会社間での連携が取れておらず、組織のリソースを最大限活用することができていない。

また、支援機関同士の連携においても、同じ地域の中で情報や知識の共有、実際の DX 支援における緊密な連携が取れておらず、支援機関が単独で DX 支援に取り組まざるを得なくなっている。

（本課題に関連するヒアリングや本検討会での議論内容）

- デジタルに関することは、グループ内の IT 戦略部門の専管事項である、という認識があり、連携が取れていない
- 県とは事業を通じて連携しているが、他の支援機関との連携はなく、同じグループの金融機関とも DX 支援では連携していない
- 銀行の支援だけでは追いつかないが、他の中小企業の支援機関は DX が分からないことが多く、連携した DX 支援体制がとられていない

3.2.4. 支援機関内の DX 支援人材が不足している

支援機関として、これまで DX 支援の取組や実績が少なく、DX 支援に関わる人材（以下「DX 支援人材」という。）が非常に少ない。

また、DX 支援人材として目指すべき人材像が定まっておらず、不明瞭であるため、DX 支援人材の育成や採用の方法、人事・評価制度も含めて、どのようにして DX 支援人材を増やしていくのか、が分からない。

（本課題に関連するヒアリングや本検討会での議論内容）

- デジタル・DX に係る最新動向やトレンドを常にウォッチしつつ、営業先の経営層などに理解できる形で言語化できる人材は少ない
- 若手社員をコンサルタントとして育成し、クライアント課題のデジタル活用による解決を目指すが、人材が圧倒的に少ない
- 時代に合っていない、古いシステムに依存する IT コーディネータがいるのも事実、各地の IT コーディネータ団体の新陳代謝も含めて、リスキリングを今後進めていく必要がある
- 資格や勉強、リスキリングの補助制度がなく、自費で勉強が必要であり、かつ、一緒に勉強をする仲間がいない

3.3. DX 支援の基本的なアプローチ

（ポイント）

- DX 支援は取引先に伴走し、中長期的に成長を見守り続けることに意義がある
- まずは身近なデジタル化から取り組んでみることや成功体験の繰り返しが、最終的に DX を成功させる上でも有益
- DX で企業価値を向上させるには、「本業」に経営資源を集中させることが重要

企業が DX を進めるに当たっては、まずは身近なところ、例えば個別業務等のデジタル化や既存・公表データの活用から着手し、伴走支援しながら徐々に取組を拡大していくことにより、「デジタルに慣れる」ことが必要である。

その上で、DX において本来あるべき「既存ビジネスの成長や新規ビジネスの構築による企業価値の向上」を目指すことが重要である。

また、DX は、何らかのデジタルツールを導入したら終わりではなく、デジタル化を通じて業務改善、効率化、生産性向上、売上増といった段階を踏みながら、企業として成長を追い続けるものである。すなわち、デジタル化と DX は連続的で、事業環境の変化に対応して経営を変革していく息の長いプロセスである。そのため、取引先に伴走し、中長期的に成長を見守り続けることに DX 支援の意義がある。

したがって、DX 支援の対象範囲として、まずデジタル化に着手し、DX に取り組むための第一歩を踏み出すこと、そこから、中長期的に DX の実現を目指すことが重要である。「まずは身近なデジタル化から取り組んでみる」という意識と、そこで得られた成功体験の繰り返しが、最終的に DX を成功させる上でも有益である[16]。

なお、企業価値を向上させるために、特に人材・情報・資金といった経営資源が特に不足する中堅・中小企業等において、真に企業価値に直結する「本業」に経営資源を集中させることは、中堅・中小企業等の DX において重要な考え方であり、DX 支援においてもこうした観点を考慮することが望ましい[17]。

3.4. DX 支援において想定される主な支援機関

（ポイント）

- DX 支援における支援機関は「企業のDXの取組を支援する組織・個人」を広く指す
- 地域の支援機関は、中堅・中小企業等が頼りやすい身近な存在で、「近接性」も強み
- 特に、中堅・中小企業等の成長を見守り続ける「主治医」として、地域金融機関、地域 IT ベンダー、地域のコンサルタントが DX 支援に主体的かつ能動的に取り組むことが期待される
- 他の支援機関と連携し、協働で DX 支援に取り組むことが必要

本ガイダンスにおいて、支援機関は「企業の DX の取組を支援する組織・個人」を広く指すものである。

具体的な支援機関の例は下記の通りである。

[16] 経済産業省「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」においても、DX 成功のポイントの 1 つとして、「まずは身近なところから」を挙げ、例として個別業務等のデジタル化や、既存データないし公表データの活用から着手することを述べている。

[17] 詳細は、本ガイダンス「3.6.2. 間接業務の共通化・標準化を通じた DX 支援アプローチの拡大」にて言及している。

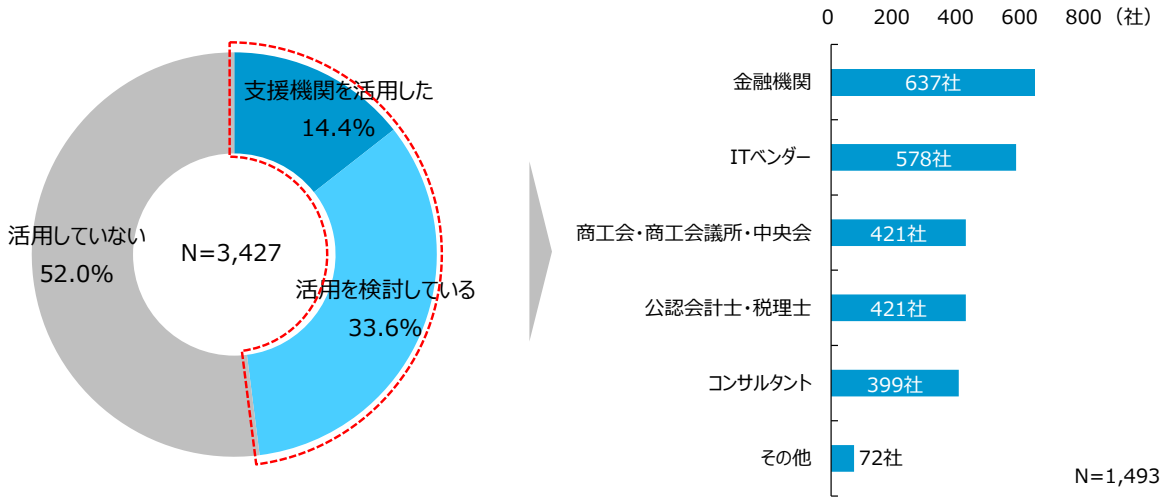
➢ **具体的な支援機関の例**

- 地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合　など）
- 地域 IT ベンダー
- 地域のコンサルタント（IT コーディネータ、中小企業診断士　など）
- SaaS ツール事業者
- 大手 IT ベンダー
- 公益財団法人、一般社団法人、地方公共団体
- 商工会、商工会議所、中央会
- 士業等（税理士、公認会計士、社会保険労務士、情報処理安全確保支援士　等）
- 各業界団体
- 大学・教育機関

（参考：中小企業の DX における支援機関の活用状況）

特に DX の取組に積極的な中小企業に対するアンケート調査においては、中小企業の DX の取組について、既に活用している中小企業を含め約半数の中小企業が支援機関の活用を検討している。

また、特に金融機関や IT ベンダーが DX の支援機関として認知されている。



中小企業における支援機関の活用状況（単一回答）　　**活用する支援機関の内訳（複数回答）**

（注）資本金1億円未満の企業の回答について記載。
（出所）東京商工リサーチ「2023年「DXに関するアンケート」調査」（2023年8月）を基に作成。

図 8　中小企業における支援機関の活用状況及び活用する支援機関の内訳

特に地域の支援機関は、普段から中堅・中小企業等の経営者に接する機会が多く、経営者からの信頼を得ており、物理的に近い距離にもいるため、中堅・中小企業等が何かと頼りやすい身近な存在である。また、DX 自体は一過性ではない持続的な経営変革の活動であり、支援対象企業の活動を日常的に把握し伴走支援を続ける上で、デジタル技術やインターネットが普及した今日においても、「近接性」は重要な要素であり、地域の支援機関の強みである。

こうした支援機関となり得る主体は様々存在しており、その能力や活動の種類は様々である。地域の支援機関の役割は、地域にかかわらず普遍的なものであるといえる。それは、例えて言うならば、中堅・中小企業等と普段から日常的に対話を重ね、企業の一番近くで支援し、成長を見守り続ける中堅・中小企業等の「主治医」にあたる存在である。

特に、支援対象企業や地域経済と運命共同体の関係にある地域金融機関、地域のデジタル化を支える地域 IT ベンダー、企業経営にデジタルの活用が不可欠である今日において本業支援の有力な手段として DX 支援に取り組むべき地域のコンサルタントが、中堅・中小企業等の「主治医」として、特に DX 支援に主体的かつ能動的に取り組むことが期待される。

（コラム１：地域金融機関の本業支援に関する金融庁の取組）

金融庁は、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」において、地域密着型金融の目指すべき方向の一つとして「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」を掲げ[18]、地域金融機関に対し、資金供給者としての役割にとどまらず、地域の中小企業等への経営支援や地域経済の活性化に積極的に貢献するよう促してきた。

また、金融機関がこうした役割を十分に果たすことができるよう、2021 年銀行法等の一部改正により、銀行本体の付随業務として、企業のデジタル化や地方創生等に資する業務（地域活性化等支援業務）を追加した。

さらには、地域金融機関において取引先企業へのデジタル化支援が広がりを見せていることを踏まえ、金融機関の支援内容、支援体制及び足元の課題等について実態把握を行い、「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」の中で取りまとめている[19]。

地域金融機関においては、引き続き、営業基盤となる地域の企業・経済の持続的成長に資するよう、デジタル化・DX 支援など取引先企業の本業支援を行うことを通じて、地域の企業が抱える様々な経営課題に向き合っていくことが重要である[20]。

[18] 詳細は、金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針　Ⅱ－５－２」を参照。

[19] 詳細は、金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」2022 年 6 月版及び 2023 年 6 月版を参照。

[20] その他、日本銀行金融機構局金融高度化センターでは、地域金融機関による DX 支援への期待から、地域金融機関が具体的に DX 支援の取組を進めていく際の参考になることを目的として、地域 DX 支援の取組みに関するワークショップを 2024 年 3 月末時点で、3 回開催。また、本ガイダンスの検討に当たっても、同センターの協力を得た。

（コラム 2：地域 IT ベンダーからのメッセージ）

地方 IT ベンダーとしての当社の課題

当社は、1962 年に福岡電子計算センターとして設立された。創業が IT 産業黎明期であったこともあり、事業のピークは 2000 年前後に到来し、以後、当時受託した案件から抜け出せず、売上も従業員数も右肩下がりが続き、2020 年には、全盛期の半分以下の売上となった。更には、業績低迷への対応に追われ、新技術への投資、新規顧客への営業活動もままならない状況に陥り、窮余の一策を打つ余力すら無かった。

こうした状況下において、旧経営陣は、抜本的な事業承継を行った。社内からのプロパーでマネジメントを固めずに、外部から株主・経営陣を招聘し、2021 年より新体制を発足させ、抜本的な事業転換を開始した。

新経営陣による改革では、自身の効率化や費用圧縮を目的とせず、一時的に投資が嵩むとしても徹底してあるべき姿を追求した。私たちが事業継続するためにも、自身を徹底して変革することが重要であったが、それ以上に、ここで変革を遂行した経験が、同じような状況にある地方の中堅・中小企業の共感を得ることができ、そのことが何よりの商材となると考えたためである。

変革の方向性

承継初日から、あらゆる変革を行い、年功序列・中央集権的な制度から、新しい時代・技術に適合しうる若手の力を最大限活用し、自律分散的で外部人材と会社を超えた連携ができる組織への転換を図った。具体的には、経営陣が使う言葉、業績測定に用いる指標（KPI）の転換から始まり、重視すべき組織風土の在り方、職員の行動様式、社内ルール、管理会計の在り方・人事評価制度、所在地に至るまで、社名以外全ての変革を行った。

この際には、改革派・保守派でのつばぜり合いに明け暮れることがないように、社内でなぜ我々自身が DX を行うのか、どのレベルを目指すのか、その理由は何かを繰り返し説いた。この際、マネジメント自身が自らの言葉で改革の意義や目的を説いた。更にマネジメントも自らが全員、プレイヤーとして変革に参画していくことで、改革当初はトップダウンでの変革を狙い、ある程度地ならしができた段階で、抜本的権限委譲を行い、変革が維持できるように、体制変更を行い、2 年に渡る変革を行った。

変革の結果と地方 IT ベンダーの今後

結果として、既存事業の業務フロー見直し・人員配置見直し等を含め収益性が大幅に改善したほか、外部人材・若手人材を率先して活用したことにより、新規事業も立ち上がった。結果として、減少し続けていた売上高・営業利益共に改革前を大幅に上回ることができたほか、当社の経験を交えたリアルな提案が可能となった。

振り返ってみると、変革において最も効果があったのは、人材採用レベルが大きく向上したことではないかと考える。クライアントの DX を支援するには、IT の理解・経営変革の経験を有する人材の採用が欠かせない。従前の当社であれば到底採用できなかったが、変革が進むにつ

れ、多様な人材採用が可能となった。また、変革前から在籍する職員のエンゲージメントも大幅に高まり、新たな業務・新規事業に対して、前向きな行動をとるようになった。

当社に起きたことは特別なことではない。既存クライアントからの受託開発・保守運用を生業としている企業において今後必ず起きうる事態であろう。安定した事業を営んでいる会社こそ、私たちがそうであったように、現行踏襲に舵をきりがちである。

私たちが属する情報通信業は、あたかも先端企業である印象を持たれがちである。だが、当社が 63 年に渡り、事業を営んでいることからしても、実態はインフラ企業に近く、保守的・安定志向を持ちがちだ。気が付かないうちに、クライアントまたは同業他社が先んじて DX に取り組むことで、既に深刻な地盤沈下を招いているおそれすらある。今後、地方で IT ベンダーとして営んでいくには、まずは自身の抜本的変革が不可避であり、その行動こそが、DX 支援機関としての付加価値を生み、新規事業を生む。

当社の変革もまだ途上ではあるが、今後も DX を推進していきたい。

（㈱FCC テクノ代表取締役　西村秀星）

（コラム 3：IT コーディネータ協会からのメッセージ）

IT コーディネータこそがDX支援機関の一翼を担う存在である

IT コーディネータ資格制度は 2001 年 2 月の創設以来、IT 経営を実現するプロフェッショナルとして、主に中小企業の IT 経営を推進・支援していく人材を輩出し続けている。資格者の延べ総数は 2023 年度末で 15,000 人を超え、現在でも 7,000 人を超える人材が、企業内の経営者・推進者や外部の支援者として存在しているが、実際に中堅・中小企業等の支援者として活動している人材は半数にも満たない状況である。

今回の検討会で、DX を支援していく人材の必要性が顕在化したが、支援ができる人材はまだまだ足りないのが現状である。

IT コーディネータのスキルの特徴は、「経営者と対話を繰り返しながら経営課題がどこにあるかを整理し、変革へのストーリーづくりを行い、どこでどのようにデジタルを活用することが効果的なのかを一緒に考えていく」という点にある。もちろん、その後工程であるデジタルの利活用や改善まで伴走支援し、これはデジタルスキル標準のビジネスアーキテクトのスキルそのものであり、DX 支援人材の育成と極めて適合性が高い。

経営の視点から IT 化･デジタル化、さらには DX に至るまで、全てを取引先の本業を支援する手段として、その利活用を指南する IT コーディネータは、デジタル無くして経営ができない現在、最も求められる支援人材であり、特に取引先の本業支援に軸足を移した地域金融機関にとっては必要不可欠なスキルであると断言できる。

また、特に一部の地域金融機関では、中堅・中小企業の本業を支援するにはデジタルを手段として用いるのが効率的であり、経営者とその企業のあるべき姿を語り、計画的に DX 支援の伴走ができる人材を育成するには IT コーディネータ制度を活用するのがベストプラクティスだと信じて取り組んでいる。

我々も地域金融機関をはじめとした支援機関に対して、IT コーディネータこそが、中堅・中小企業に対してデジタルを武器に経営支援が行える人材を育成する最善の方策であることを広く発信し、取引先の本業を支援する人材へとリスキリングしていくことを本気でサポートして行くこととする。

なお、IT コーディネータのバイブルである「プロセスガイドライン」を、デジタル社会を理解し、存在価値を考え抜く「デジタル経営」の要素をより濃くしたものに改訂中であり、2024 年 3 月末に β（ベータ）版を無償公開する予定としている。

中小企業及び支援機関の方々にもこの ITC プロセスを理解していただくべく、これからは地域で活躍している IT コーディネータと連携して、地域に根差した伴走支援スキームを形成していく。

今後は、中堅・中小企業の本業支援に本気で取り組みたい地域金融機関をはじめとした支援機関の方々に、我々の制度を活用いただくべく、積極的に情宣活動を行う所存である。

（IT コーディネータ協会会長　野村真実）

3.5. DX 支援へのコミットメント

（ポイント）

- 短期的な目線だけでなく、中長期的な目線から、金銭的・非金銭的な「利益」による企業成長の果実が生まれ、それが地域経済の持続的な発展に繋がる好循環を目指す
- 支援機関の経営者は DX 支援を中長期的な「利益」を生む取組として認識し、組織として DX 支援へのコミットメントを表明し、体制整備を実施する

DX は経営者がリードして、全社的に取り組む中長期的な経営変革であることから、DX 支援は支援機関にとって短期的には必ずしも支援機関の収益に繋がらないことも想定される。

DX 支援においては、短期的な目線でコンサルティングフィーなどの対価を受け取ることだけでなく、中長期的な視点から、支援対象企業の企業価値向上を目指して取り組むことが重要である。すなわち、金銭的な「利益」のみならず、支援先との新たな関係構築や更なる信頼関係の強化、DX 支援を通じて習得する支援ノウハウ等の非金銭的な「利益」も含めて、DX 支援に取り組む意義を考えるべきである。そうした DX 支援を通じて、企業の成長から果実が生まれ、それが地域全体に還元され、地域経済が持続的に発展する、という好循環を目指すことが、支援機関による DX 支援の本質的な意義である。

中長期的な DX 支援により、支援機関が実際に得ることのできる「利益」として、例えば下記が考えられる。

- **<u>中長期的な DX 支援により、支援機関が実際に得ることのできる「利益」の具体的な例</u>**
  - 支援先（顧客）との新たな関係の構築や更なる信頼の強化
  - 支援先（顧客）が成長することによる支援機関の本業成長（コンサルティングフィーの増加、サービス導入の増加、新たな事業展開への投資実行　など）
  - コンサルティング能力[21]の向上や伴走支援ノウハウの蓄積
  - 地域における支援機関としての評価の確立
  - 財務・非財務を問わない顧客が有する本質的な課題への理解

こうした考えの下、支援機関の経営者は DX 支援を中長期的な「利益」を生む取組として認識し、組織として DX 支援へのコミットメントを表明すること、そして、支援機関として DX 支援を効果的に実施するために、経営者を中心に、トップダウンで支援機関の組織全体の体制整備を実施することが重要である。

また、企業の DX を支援するために、支援機関自身の DX が遅れている場合、組織として自らの DX にコミットして取り組むべきである。

[21] これをスキルとして一般化したものは、本ガイダンス「5.3. DX 支援人材のスキルセット」及び別紙 1「DX 支援人材のスキルに関する具体的な考え方・スキルセットの全体像」にて言及している。

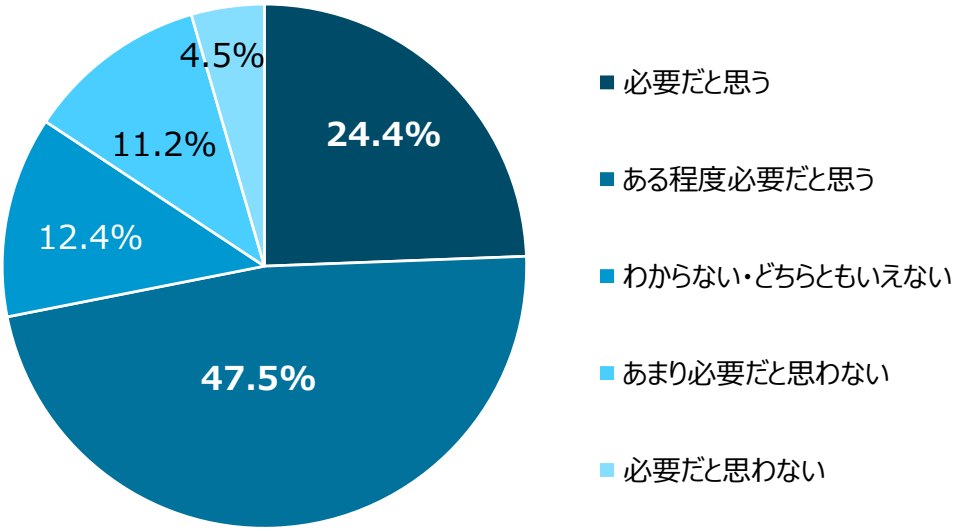
3.6. DX 支援のアプローチ拡大に向けた考え方

（ポイント）

- DX 支援は更なる需要の掘り起こしが期待される大きな潜在ニーズがある
- 支援機関が積極的かつ主体的に企業に対して働きかけ、DX 支援ニーズの顕在層・潜在層から優先的に取り組む
- 直接収益を生まない業務（間接業務）に積極的にデジタルツールを活用して省力化を推進
- 地域金融機関や地域 IT ベンダー、システム開発能力のある企業が連携して、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のような「間接業務の共通化・標準化のアプローチ」を積極的に追求

中堅・中小企業等のうち、DX の必要性を感じている割合は約 7 割存在しており、特に人材・情報等の制約条件から独力で DX に取り組むことが困難と諦めている企業も含め、DX 支援の可能性は多く存在しているものと考えられる。そのため、DX 支援は各地で更なる需要の掘り起こしが期待される取組である。

そして、DX 支援のアプローチ拡大に向けては、「支援機関による積極的な働きかけ」、「間接業務の共通化・標準化」が有効である。



（出所）中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）アンケート調査報告書」（2023年10月）を基に作成。

図 9 中堅・中小企業等における DX の必要性に関するアンケート結果（2023 年・単一回答）

3.6.1. 支援機関の積極的な働きかけによる DX 支援のアプローチ拡大

例えば地域金融機関であればコンサルティング業務が認可されるなど、支援機関をとりまくビジネス環境が大きく変化している。このため、新しいビジネス機会として支援機関が積極的かつ主体的に企業に対して働きかけ、中堅・中小企業等が直面する経営上の課題、及び、それを解決するための DX 支援ニーズを掘り起こすことは重要である。

一方で、全ての中堅・中小企業等に対して DX 支援に向けたアプローチを行うことは非現実的である。そのため、DX 支援のニーズが既に顕在化している企業（DX 支援ニーズの顕在層）及び DX 支援の可能性が潜在的にある企業（DX 支援ニーズの潜在層）を見極め、優先的に取り組むことが必要である。

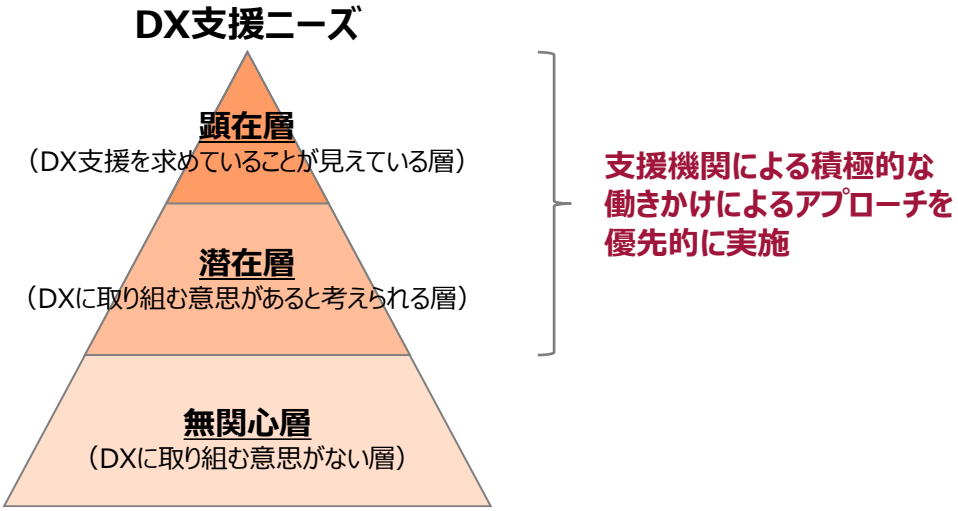


図 10 DX 支援需要を開拓する上での企業層とアプローチ

3.6.2. 間接業務の共通化・標準化を通じた DX 支援のアプローチ拡大

大企業と異なり、特に人材・情報・資金といった経営資源が不足する中堅・中小企業等においては、全ての業務にリソースを使うことは困難である。そのため、限られた経営資源は、真に企業価値に直結する「本業」に集中させる必要がある。

特に、多くの中堅・中小企業等にとって直接収益を生まない、勤怠管理や財務会計のようないわゆる間接業務[22]は、限られた社員を充てることも、人手不足の中で新たに採用することも難しく、事業継続の不安も抱えながら、深刻な経営課題となっている。

間接業務の効率化・省力化は、デジタル活用の第一歩として有効である。今日では、スマートフォンやパソコンとインターネット接続さえあれば、簡単に、安く使えるツールが増えている。常に多忙な経営者や従業員を間接業務から解放し、企業の経営資源を本来注力すべき競争力の源泉となる本業に集中させることは、中堅・中小企業等のデジタル化や DX において重要な考え方である。そのため、DX 支援においても、間接業務の効率化・省力化を考慮することが望ましい。

なお、企業の業務を本業と間接業務に切り分けること、また、デジタル活用をしながら自社が真に投資すべき業務を明らかにすることは DX のプロセスそのものとも言える。

その上で、支援側・支援先双方のメリットを更に拡大する新しい手法として、地域金融機関や地域ITベンダー、システム開発能力のある企業が連携して、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）[23]のような「間接業務の共通化・標準化のアプローチ」を積極的に追求していくべ

[22] 間接業務として具体的には、勤怠管理・経理・人事・購買等が挙げられる。

[23] BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）とは、企業が社内の特定業務やプロセスを外部のサービスプロバイダーに委託することを指し、業務の効率化やコスト削減が見込まれる。具体例としては、給与計算・カスタマーサポート・データ管理等が挙げられる。

きである。これは、間接業務を共同で外注する仕組みであり、こうしたサービスの提供側にとっても、企業ごとのカスタマイズが不要となり、個社支援が点から面へとスケールする有効な手法である。

間接業務の BPO は既に実績があり、そこでは、単なる業務の外注・受注ではなく、受注側が発注側（ここでは中堅・中小企業等）の業務の見える化・標準化・クラウド化によって業務フローの見直しをサポートするとともに、そうした業務手順についてマニュアル整備をすることで業務自体の効率化・収益化を実現している。こうした取組がビジネスの拡大を目指す上で重要である（コラム参照）。

なお、こうしたアプローチは間接業務にとどまらず、人手不足に悩む中堅・中小企業等のルート営業など、より広範な業務の共同アウトソーシング（＝本業における外部スキルの活用）として発展させることが可能な、デジタル時代ならではの取組である。

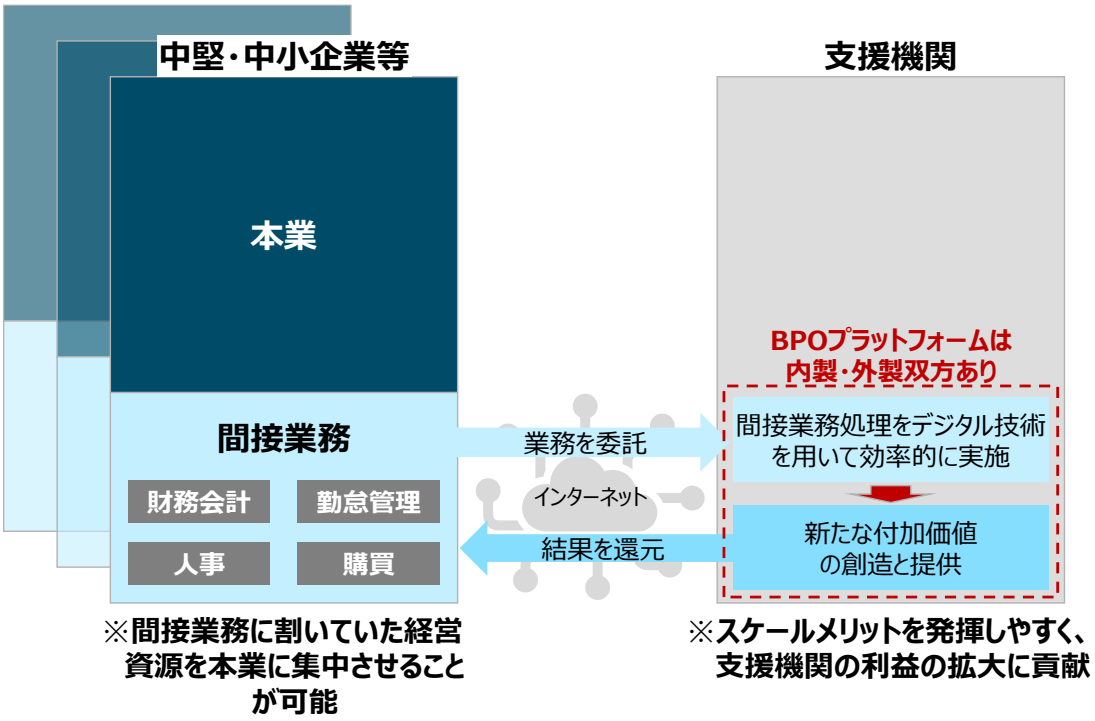


図 11 間接業務の BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のイメージ

間接業務の共通化・標準化のメリットはそれぞれ以下の通りである。

- **中堅・中小企業等が享受するメリット**
  - 限られた人材・資金等を間接業務から本業に注力できる体制構築
  - 間接業務の業務の属人化の解消・生産性向上
  - サイバーセキュリティの強化
  - 社内のレガシーシステム脱却による柔軟な業務発展のための基盤整備
  - データ分析による新ビジネス・新商品開発の促進
- **支援機関が享受するメリット**

- 支援対象企業の数が増加するに応じてスケールメリットを発揮しやすい取組
- DX に取り組む意思がない企業（DX 支援ニーズ無関心層）に対しても「業務効率化」という提案でアプローチが可能
- アナログな伝票類の電子化も含めた BPO サービスにより、取引先の DX と支援機関の収益向上やデータ利活用の促進が可能
- 支援対象企業の本質的な企業経営データにアクセスし、そのデータ分析による中堅・中小企業等に対する更なる付加価値の提供

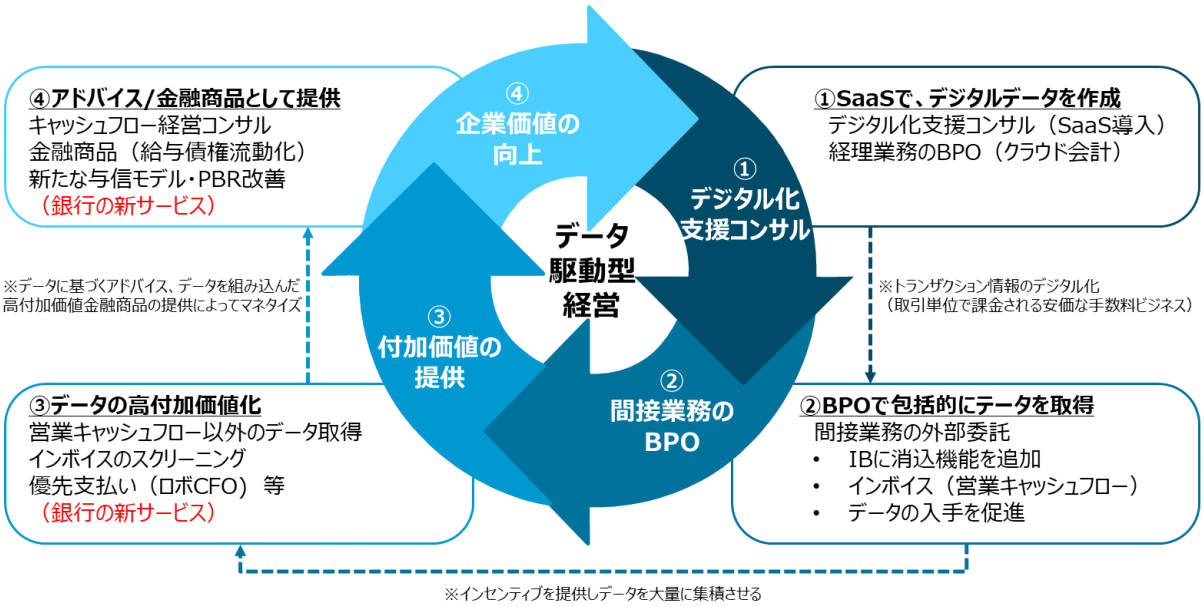


図 12 金融機関が BPO を通じて実現可能なデータ駆動型経営
（NTT データ経営研究所山上氏プレゼンテーション資料を基に作成）[24]

[24] 第 2 回「支援機関を通じた中堅・中小企業等の DX 支援の在り方に関する検討会」（2023 年 12 月 13 日）における株式会社 NTT データ経営研究所　山上聰氏プレゼンテーション資料 19 頁を基に作成。

（コラム：オンライン型経理 BPO の取組）

背景

中小企業経営者の方々から頻繁に寄せられるのは、人材不足という深刻な経営課題です。人材確保の難しさは、企業の直接的な利益に影響を及ぼし、経営者にとって常に頭を悩ませる問題となっています。この人材不足の課題に対処するため、私たちはアウトソーシングのサービスを検討し、その中でオンライン型の経理 BPO が新たな可能性を切り開く手段となると考えサービスの提供を開始しました。

オンライン型の経理 BPO の概要

（業務フローの構築）

オンライン型の経理 BPO を行うには、業務の「見える化」「標準化」「クラウド化」の 3 つのステップが重要です。これにより、既存の業務フローを見直し、業務の属人化を解消し、シンプルで効率的な業務フローを構築することが可能となります。経理全般の業務改善が同時に進むことで、人材不足への対応がより確実になります。

（初期設定と運用サポート）

初期設定と運用サポートは作業効率に直接影響を及ぼす重要な要素です。組織に合ったシステムの選定と徹底的な初期設定により、余計なチェック業務や作業工数の増加を防ぎ、業務フローのスムーズな運用を確保します。マニュアルを活用した適切な運用サポートにより、オンライン型経理 BPO の効果を最大限に引き出すことができます。

（ビジネスとしての BPO）

こうした取組の結果、2 年半で累計約 300 件超の BPO を受託し、そのうち 3 分の 2 の企業は伴走支援を経て自走化に移行し、新たな改善支援を行っています。なお、本事業は収益化が図れており事業の柱として体制も確立することができています。

生産性向上の取組

生産性を上げて高単価を実現するには、業務手順を細分化しマニュアルを整備することが成功のカギとなります。従業員が明確な手順に基づいて作業すれば、エラーの発生リスクが著しく低減し、やり直しの作業が無くなり大幅な時間短縮が望めます。この効果が生産性向上につながっています。

また、マニュアル整備により、効率的なトレーニングが可能となり、新規メンバーがスムーズに業務を覚え、迅速な組織への適応が可能になります。これにより育成期間の短縮が達成できます。具体的で分かりやすいマニュアルと、定期的な更新を行うことで、ビジネス環境が変化していく中での柔軟な対応を可能にし、持続的な成果と効率的な業務遂行を両立させ、高単価のサービスを実現しています。

中小企業の最適な伴走者

中小企業には、人材・情報・資金の 3 つの面で不足が生じることがあります。特に人材不足は深刻であり、今後さらに悪化する可能性があります。この人材不足を解決するには、金融機

関からの直接的な支援が不可欠です。金融機関は、中小企業が不足しがちな3つの要素の支援体制を有しており、多様な人材、広範な情報アクセス、そして必要な資金提供を通じて、健全な企業経営を支援し、持続的な成長を促進します。そのため金融機関は中小企業の最も身近な伴走者であるといえます。地域金融機関自体が BPO を受託し中小企業経営者が本業に特化できる支援を行うことも可能性が高いと思っており、弊社もその体制を実現する手助けを行っていきたいと思います。

　中小企業にとって最適な伴走者である金融機関と連携しながら課題を解決し、中小企業のさらなる成長を今後も支援してまいります。

（株式会社エスアンドシー代表取締役　相良義則）

3.7. DX 支援の具体的な方法論

（ポイント）
- 支援対象企業を見極め、最終的に支援対象企業を自走させることを目指す
- 「企業の DX 実現に向けたプロセス」は「意思決定」、「全体構想・意識変革」、「本格推進」、「DX 拡大・実現」であり、単独ですべてを実施しようとせず、他の支援機関とも連携する
- DX 支援に DX 推進指標や DX 認定制度等の有益な政策ツールを活用する

3.7.1. DX 支援に取り組むに当たっての留意点

最終的に目指すべき DX は企業の経営変革そのものであり、支援機関は DX 支援を顧客の本業支援の一環として捉え、実施することが重要である。

支援機関は、効果的かつ効率的に DX 支援を実施するために、下記のようなポイントを考慮しながら、支援対象企業がどの段階にあるのか、また、DX 支援を受け入れる意思があるか、を見極める必要がある。

- **支援機関が DX 支援を実施するに際して考慮すべきポイント**
  - DX が全社的な変革になることを特に経営者・経営層が理解し、DX に取り組む意欲があるか
  - DX 支援が中長期にわたるものであっても、企業に取り組む土壌があるか
  - DX を通じて最終的には企業の価値向上を目指していくことに、企業が意欲を持っているか
  - 経営者・経営層がデジタル技術の活用に関し、サイバーリスク等の事業リスクを考慮しているか

DX 支援を、単純にデジタル化又はデジタル技術の導入と捉えてしまうと、本来 DX が目的としている経営変革に至らない。また、あくまでも DX 推進の主役は企業であり、支援機関は、企業の DX が経営ビジョンに照らして適切であるかを第三者としてアドバイスする役割もある。

そのため、目指すべき理想像と現状のギャップを認識した上で、そのギャップを埋める一手段としてデジタル技術を利用するという考えを支援対象企業及び支援機関双方が認識すること、また最終的には、企業が自走できるような DX 支援を心掛けることが重要である。

3.7.2. DX 支援の具体的なプロセス

DX 支援は企業の DX 実現に向けて実施する支援である。そのため、デジタルガバナンス・コードにおいて提示している考え方[25]から作成された「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナ

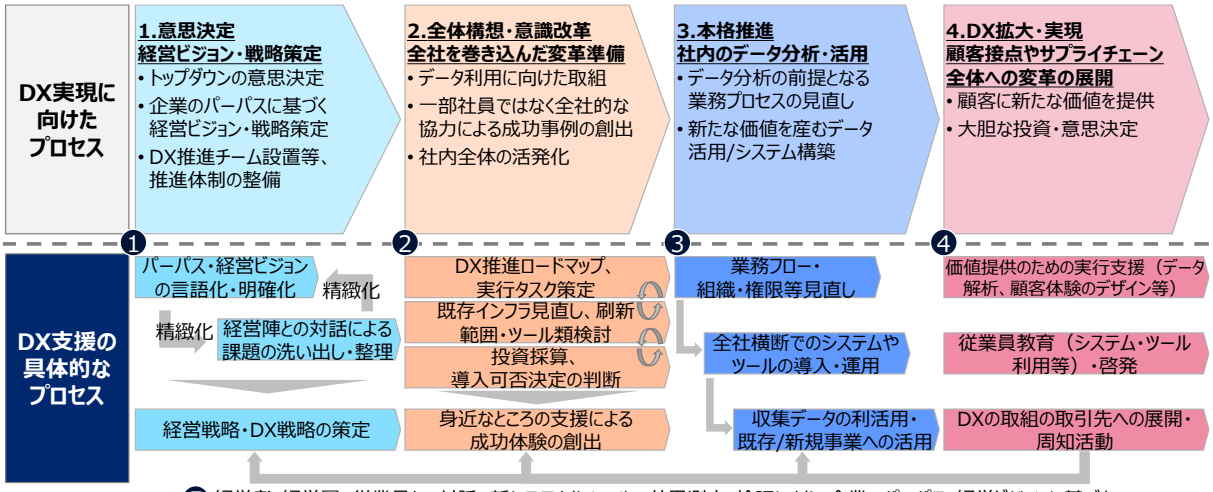
[25] 経済産業省「デジタルガバナンス・コード」において提示している柱立て及び柱となる考え方については、本ガイダンス「3.7.3. DX 支援を実施するために有益な政策ツール」を参照。

ンス・コード』実践の手引き」にて提示されている「企業の DX 実現に向けたプロセス」に基づき、具体的には「DX 支援の具体的なプロセス」に従って DX 支援を行うことが有益である。

なお、実際に DX 支援を実施する際には、全てのプロセスを一つの支援機関が単独で実施する必要はなく、あくまで支援機関として実施することのできる領域や、支援対象企業のニーズの観点から、必要に応じて他の支援機関と連携[26]して DX 支援を実施することが重要である。

また、デジタルの有用性を理解していない企業に対しては、「DX 支援の具体的なプロセス」に入る前に、身近なデジタルツールを試行的に活用し、デジタルの有用性を実感してもらうことが有益である。

こうした考えの下、DX 支援の具体的なプロセスとして、それぞれ下記の通り整理することができる。



（出所）DX実現に向けたプロセスについて、経済産業省「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き2.0」を基に作成。

図 13 DX 支援の具体的なプロセス

① **意思決定**（経営ビジョン・戦略策定）

（DX 実現に向けた企業のプロセス）

- トップダウンの意思決定
- 企業のパーパス（存在意義）に基づく経営ビジョン及び戦略の策定
- DX 推進チームの設置等の推進体制の整備

（DX 支援の具体的な方法論）

- 経営層との対話による課題の洗い出しや整理及び、パーパスや経営ビジョンの言語化及び明確化を繰り返し実施することによって、精緻化
- その上で、それを実現するための経営戦略・DX 戦略を策定

[26] 支援機関同士の連携については、本ガイダンス第 4 章を参照。

経営者はその企業や組織の社会における役割や存在意義（パーパス）を描き、長期的に企業として実現したい将来の姿（経営ビジョン）やその実現のために解決すべき課題を明確にすること、また、これらの課題解決のための仕事のあり方や組織文化を変革するための道筋（経営戦略）や、特にデジタル技術をどのように活用していくのか、という戦略（DX 戦略）をそれぞれ組み立てることが必要である。

支援機関として、支援対象企業の経営者の描くパーパスや経営ビジョンを明確に言語化することを支援するとともに、現状とのギャップを埋めるために、どのように DX を実施し、経営変革を成し遂げていくか、という戦略を立案し、納得を得てから DX を推進することが重要である。特に「パーパス」は企業活動の根本となるものであり、DX 推進の判断軸である、と考えるべきである。

この段階での課題として、例えば以下が考えられる。

- 経営者がそもそもパーパスを言語化できていない
- パーパスと経営ビジョン、及び戦略が紐づいていない
- 経営ビジョンを実現するための戦略に具体性がない

このため、支援機関は経営者・経営層との対話を重ね、支援対象企業が抱える課題の洗い出しや整理を行い、パーパスや経営ビジョンを精緻化していくこと、その上で、具体的な経営戦略や DX 戦略に落とし込んでいくことが必要である。

② **全体構想・意識変革**（全社を巻き込んだ変革準備）

（DX 実現に向けた企業のプロセス）

- データ利用に向けた取組
- 一部社員ではなく全社的な協力による成功事例の創出
- 社内全体の活発化

（DX 支援の具体的な方法論）

- 「DX 推進のロードマップや実行タスクの策定」、「既存インフラの見直し及び刷新範囲や新規導入ツールの検討」、「投資採算やツール導入可否決定の判断」をそれぞれ相互に行き来しながら検討を重ね、実施
- はじめの一歩として、身近なところの支援による成功体験を創出

パーパスや経営ビジョン、そのための経営戦略・DX 戦略の実現には、経営者・経営層のみならず、従業員も含めて、全社的な取組とすることが重要であり、支援機関として、全社を巻き込みながら DX 支援を実施することが不可欠である。

そのため、DX 戦略に基づいた DX 推進のためのロードマップや実行タスクの策定を通じて、DX 推進の方向性を策定することがまず重要である。

並行して、セキュリティも確保しながら、既存インフラの見直しやインフラを刷新する範囲、新規に導入するシステムやツールの検討、投資採算検証、導入可否の決断について、相互に行き来しながら検討を重ね、実施していくことが必要である。

その際、より現状に即した計画へ着地できるよう、経営者・経営層のみならず、従業員とも密にコミュニケーションを取りながら進めることに留意すべきである。

その上で、実際に全社的に DX を進めるためのはじめの一歩として、身近なところ（個別業務のデジタル化　など）から支援し、成功体験を創出することが望ましく、その上で戦略を見直しながら組織全体の変革へと取組を拡大することが重要である。

③ **本格推進**（社内データ分析・活用）

（DX 実現に向けた企業のプロセス）

- データ分析の前提となる業務プロセスの見直し
- 新たな価値を生み出すデータの活用及びシステムの構築

（DX 支援の具体的な方法論）

- 業務フロー・組織・権限等の見直し
- 全社横断での導入ツールの運用
- 収集したデータの利活用及び既存・新規事業へ活用

企業として本格的に社内に DX の取組を広げるためには、これまでの業務フローを見直すとともに、企業価値向上の実現のために、デジタルによって収集したデータをどのように活用していくか、を検討する必要がある。

そのため、支援機関としては、DX 推進のためのロードマップに基づいて導入を決定したシステムやツールの運用を本格化するため、現状の業務フロー・組織権限等の見直しを行い、全社横断でのシステムやツールの導入運用[27]を実施する。

こうして導入した新システムやツールの稼働により、企業の業務効率化のみならず、データを収集する。その上で、集約されたデータを利用し、既存事業や新規事業への活用が期待されるが、収集したデータを上手く活用できない場合も非常に多い。そのため、セキュリティを確保しながら、データをどのように既存事業や新規事業への活用に繋げていくか、を企業とともに検討することが重要である。

④ **DX 拡大・実現**（顧客接点やサプライチェーン全体への変革の展開）

（DX 実現に向けた企業のプロセス）

- 顧客に新たな価値を提供
- 大胆な投資・意思決定

（DX 支援の具体的な方法論）

- 価値提供のための実行支援（データ解析、顧客体験のデザイン等）
- 従業員への教育（システム・ツール利用等）・啓発

[27] 特に間接業務における全社横断の導入ツールの運用の詳細は、本ガイダンス「3.6.2. 間接業務の共通化・標準化を通じた DX 支援のアプローチの拡大」にて言及している。

- DX の取組の取引先への展開・周知活動

新システムやツール導入後、実際に企業が新たな価値を提供するためには、データ収集のみならず、そのデータの解析や顧客体験の向上が必要であり、そのための支援が重要である。

また、全社的に DX の取組を拡大させるには、従業員それぞれが課題を認識し、自分ごと化して日々の業務に取り組むことが重要であるため、新システムやツールの利用等、新たな業務における各種トレーニングを支援対象企業の従業員に対して実施し、従来のやり方に慣れている従業員の考えや行動の変容を促すことが重要である。

そして、従業員に対してのみならず、取引先への展開・周知活動を実施することで、サプライチェーンや業界全体への変革を促進することも企業にとっては重要であり、支援機関としてこうした取組をサポートすることが重要である。

⑤ それぞれの取組の定期的な見直し・ブラッシュアップ

（DX 実現に向けた企業のプロセス）

- 自社のパーパスや経営ビジョンに基づき、それぞれの取組を定期的に見直し、ブラッシュアップ

（DX 支援の具体的な方法論）

- 経営者・経営層、従業員との対話
- 新システム・ツールの効果測定・検証
- 経営/DX 戦略や具体的な取組の定期的な見直し、ブラッシュアップ

DX の取組は意思決定から DX 拡大・実現までのプロセスを通じて、計画的に実施することが望ましいが、計画通りに進まないことも非常に多い。そのため、支援機関として、DX の取組を地道に浸透させていくことだけでなく、足元の状況を把握するために、経営者・経営層、多くの従業員との対話や、新システムやツールの効果測定・検証を行い、実際の取組が業務の効率化や既存・新規事業による付加価値の創出に繋がっているか、を定期的に評価することが重要である。

こうして、DX の進捗や課題を把握した上で、企業のパーパスや経営ビジョンに基づき、足元の状況に鑑みて、経営・DX 戦略や具体的な取組（①～④それぞれのプロセスの取組）を定期的に見直し、ブラッシュアップを行っていくことが重要である。

3.7.3. DX 支援を実施するために有益な政策ツール

上記のプロセスにしたがって DX 支援を実施する際、既に存在する下記の政策を活用し、DX 支援に取り組むことが有益である。

① デジタルガバナンス・コード

「デジタルガバナンス・コード[28]」は、経営者が DX による企業価値向上の推進のために実践することが必要な事項（ビジョン・戦略等）を取りまとめたものであり、DX に取り組む際に実際に企業が実施すべき事項を参照する観点から有益である。

（参考：デジタルガバナンス・コードの柱立て及び柱となる考え方）

1. ビジョン・ビジネスモデル

- 企業は、ビジネスと IT システムを一体的に捉え、デジタル技術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）を踏まえた、経営ビジョンの策定及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していくべきである。

2. 戦略

- 企業は、社会及び競争環境の変化を踏まえて目指すビジネスモデルを実現するための方策としてデジタル技術を活用する戦略を策定し、ステークホルダーに示していくべきである。

2－1. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策

- 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、人材の育成・確保や外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えるべきである。

2－2. IT システム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策

- 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な IT システム・デジタル技術活用環境の整備に向けたプロジェクトやマネジメント方策、利用する技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画等を明確化し、ステークホルダーに示していくべきである。

3. 成果と重要な成果指標

- 企業は、デジタル技術を活用する戦略の達成度を測る指標を定め、ステークホルダーに対し、指標に基づく成果についての自己評価を示すべきである。

4. ガバナンスシステム

- 経営者は、デジタル技術を活用する戦略の実施に当たり、ステークホルダーへの情報発信を含め、リーダーシップを発揮するべきである。
- 経営者は、事業部門（担当）や IT システム部門（担当）等とも協力し、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、戦略の見直しに反映していくべきである。また、経営者は、事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスク等に対しても適切に対応を行うべきである。

また、特に中堅・中小企業等に向けては、デジタルガバナンス・コードの考えに基づき、実際に DX に取り組むための具体的な行動を示した「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナ

[28] 経済産業省が 2020 年に策定した後、2022 年に改訂し、現在は「デジタルガバナンス・コード 2.0」となっている。

ンス・コード』実践の手引き」を整備している。この手引きでは、DX の必要性や進め方、実際に DX に取り組んで成果を出している中堅・中小企業等の事例を数多く紹介しているため、適宜活用ありたい。

② DX 推進指標

「DX 推進指標」は、経営者や社内の関係者が DX の推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための気付きの機会を提供する、自己診断のツールである。

デジタルガバナンス・コードに基づいた自己診断により DX の進展度合いを把握することができるため、DX の取組を始めるにあたって、まず、自社の DX の取組の現状や課題を把握すること、また、定期的な取組の見直しのために活用することが有益である。

③ DX 認定制度

「DX 認定制度」は、企業がデジタル技術の活用によって、自らのビジネスを変革するためのビジョン・戦略・体制等が整った企業等を認定する制度である。

本制度は、認定を取得する時点において、具体的な成果までは体現できていなくとも、DX に取り組む体制が整っていることを認定するものであり、企業規模に関わらず、DX に本格的に取り組んでいく熱意のある全ての企業が DX 認定取得を目指すことができる。そのため、DX の取組を本格的に始める企業、特に中堅・中小企業等にとって、「最初に目指すべき、無理のないゴール」として活用することが有益である。

実際に DX 認定制度の認定事業者を対象としたアンケートでは、約 80%の DX 認定を取得した企業等が DX 戦略の推進に効果があったと考えており、DX 認定を取得したことによるメリットとして、実際に DX 認定を取得した事業者からは例えば下記のような前向きな声がある。

- DX 認定を取得するためのプロセスは、自社を見直す大変良い機会となった
- 経営層との対話の機会を多く得られ、経営方針の決定に役立った
- 新規営業において、お客さまからの反応が良くなり、売上増につながった
- デジタル人材の応募が増え、実際に人材確保につながった

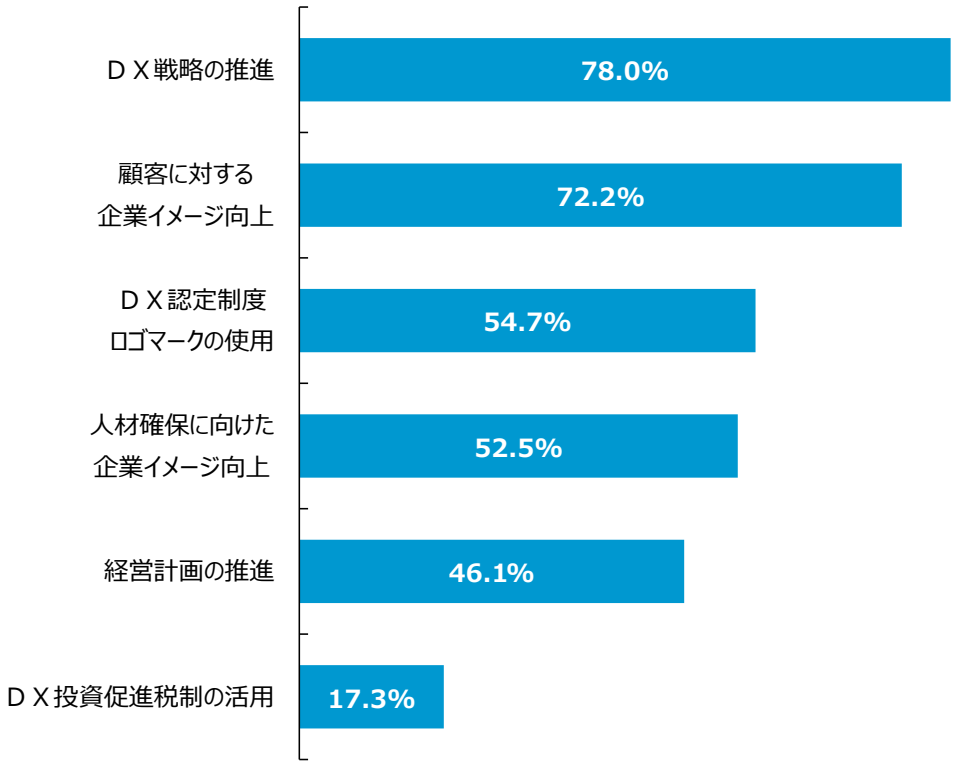


図　14　DX 認定を取得したことによるメリット
（DX 認定を取得した企業等に対するアンケート結果）

3.8.　DX 支援の機能と実践に対する考え方

（ポイント）
- 支援機関として DX 支援を効果的に実施するために、組織として DX 支援へのコミットメントを表明し、体制整備を実施する組織体制を整備する

支援機関として DX 支援を効果的に実施するためには、そのための組織体制を整備することが必要であり、例えば下記の取組を支援機関として実践することが有益である。

➢ **支援機関として実践すべき取組の例**
- 支援機関の経営者は、DX 支援が中長期的な「利益」を生み出す、「本業支援」である認識を持って取り組むことを認識し、DX 支援のコミットメントを表明する
- 支援機関自身も DX に取り組み、失敗例も含め、自組織の実際の DX 体験に基づいた DX 支援を実施する
- 組織内に DX 支援の専門組織を立ち上げ、常に企業と近い距離で接する者と協働して DX 支援を実施する（なお、DX 支援組織は社内のシステム部門等が兼任するものではない）
- 社内・外の専門的人材を積極的に活用し、密なコミュニケーションを普段から実施する

- 様々な支援機関と連携し、情報共有や相互補完的な DX 支援を実施する体制を構築する
- DX 支援人材の育成及び確保により、従業員が広く DX 支援に関連するスキルを保持し、提供する DX 支援の質を一定の水準以上になるように担保する

（コラム：金融機関に共通する組織体制）

組織体制の先行事例として、例えば金融機関においては以下の役割に応じた体制整備の事例がある。

- 法人営業担当者：普段から密に中堅・中小企業等の経営者・経営層や現場担当者と接し、DX 支援ニーズを広く拾い上げる役割
- 金融機関本体・関連会社の DX 支援担当部署：法人営業担当者が広く拾い上げた DX 支援ニーズに対応し、DX 支援を中心となって実施する役割

また、DX 支援を実際に行うための業務フローは、下記の流れであることが非常に多く、シームレスに DX 支援を実施することができる下記のような流れを採ることが非常に多い。

① 法人営業担当者による、企業の DX 支援ニーズを拾い上げ
② 法人営業担当者から、金融機関本体・関連会社の DX 支援担当部署へ DX 支援ニーズを共有（トスアップ）
③ 企業課題に応じて社内・外の専門家人材をアサインすることで、DX 支援を一体となって実施

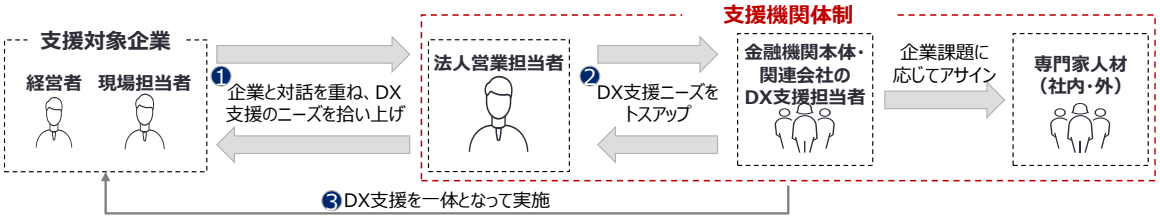


図 15 金融機関に共通する組織体制及びフローのイメージ

（例：七十七銀行）

七十七銀行の場合、DX に向けた取組を伴走支援する専門組織として七十七デジタルソリューションズを立ち上げ、提携先も含めて一体となって連携して DX 支援を実施。

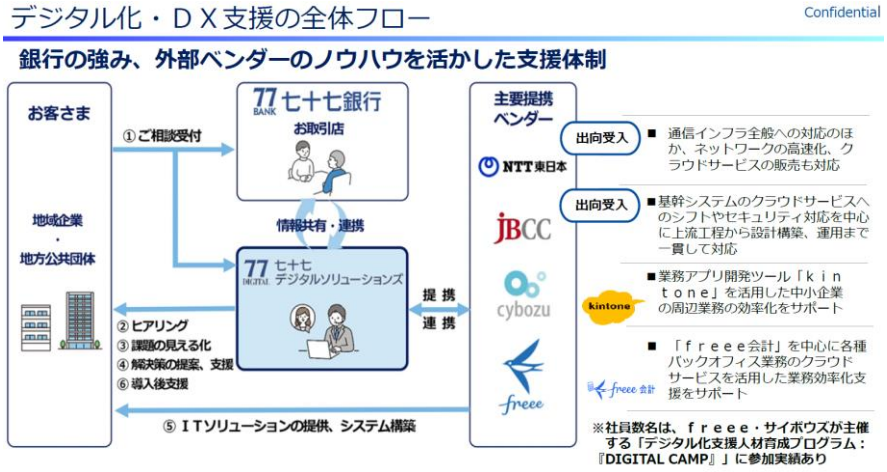


図 16 七十七銀行における DX 支援の全体フロー[29]

[29] 七十七デジタルソリューションズ「中小企業の DX 推進における障壁への対応～DX 推進の課題を跳ね返す「新しい IT のリーダーズ」を目指して～」（2024 年 1 月 25 日）（https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft240201a3.pdf）より抜粋。

第4章 支援機関同士の連携

4.1. DX 支援における支援機関同士の連携の意義

（ポイント）
- 支援先の課題の多様化・複雑化に対応するため「連携」が有効
- 連携を通じて「強み・弱みの相互補完」、「情報共有」を実現
- 地域毎に適した役割分担を見つける

中堅・中小企業等が抱える課題の多様化・複雑化、生成 AI の登場などに見られるデジタル技術の急速な発展により、DX 支援において、支援機関単体での対応が難しいケースも増えてきている。

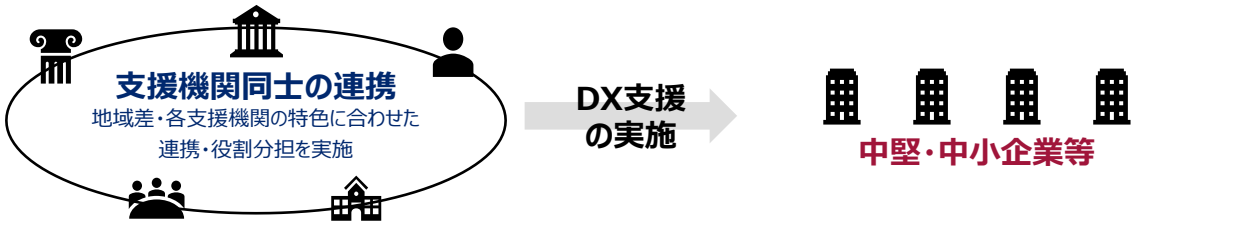
そこで、支援機関は下記のメリットを得る点から支援機関同士の連携が有効であると考えられる。

① **支援機関それぞれが持つ強み・弱みの相互補完**
- 各支援機関の特徴はその強み・弱みも含めてそれぞれ異なることから、案件に応じた支援機関同士の連携により、各支援機関の強みを活かすとともに、弱みを相互に補完し合い、より効果的な支援範囲の分担や DX 支援が可能となる。
- 支援機関同士が連携することで、各支援機関がより多くの企業に対して、より幅広い DX 支援を実施することが可能となる。

② **支援機関同士のネットワーク内での情報共有**
- 支援機関同士で連携を実施することで、支援機関間のネットワークが構築される。
- DX 支援の事例・ノウハウや水平展開に向けた気づき、課題感や解決策のアイデアを共有することが可能となり、DX 支援に活用することが可能となる。

また、中堅・中小企業等にとっても、支援機関同士が連携することにより、多様化・複雑化する企業の課題に対して、デジタル活用と経営変革の双方におけるきめ細やかな戦略・実行支援を受け、企業価値向上の実現可能性を高めることができる。これは、地域における DX 支援の面的拡大を志向する上でも不可欠なアプローチである。支援機関同士の積極的連携によって、地域のバリューチェーンやサプライチェーン全体へと DX の取組が浸透する可能性が高まる。

なお、地域によって支援機関の数や特色は異なるため、本ガイダンスの連携の在り方を活用しつつ、最適な役割分担での連携を地域毎に進めていく必要がある。



- **地域全体の更なる活性化や地域経済の拡大を実現**
- 地域のみならず、**バリューチェーンやサプライチェーン全体にまでDXの取組が浸透**することで、多くの企業の価値向上が実現

図 17 支援機関同士の連携の意義

4.2. 支援機関同士の連携に関する考え方

（ポイント）

- 「主治医」としての役割が期待される支援機関が主体性をもって能動的に連携を追求
- 連携に際して、「強み・弱みの相互補完」、「情報共有」を意識
- 「地域 DX 推進ラボ」は、連携を促す地域のファシリテーターとして積極的に活動

4.2.1. 支援機関同士の連携に関する課題

支援機関同士の連携は積極的に進めていくべきであるが、実際に連携をするに当たり、現状では下記の通り複数の課題を抱えている。

① **自社の強み・弱みを把握及び言語化しておらず、かつ、双方の担当・連絡窓口も知らない等、支援機関同士の関係性が弱く、連携するための動きにならない**

（支援機関に対する主なヒアリング内容）

- 自社が抱える課題が何かすら明確ではない（地域金融機関）
- 他の支援機関との連携がなく、DX 支援に関しての役割分担がうまくできていない（地域金融機関）

② **相互にそれぞれの強み・弱みを補完して、合同で DX 支援に取り組む考えがなく、それぞれの支援機関が協働せずにそれぞれ単独で DX 支援を実施している**

（支援機関に対する主なヒアリング内容）

- 自前主義が強く、他機関との連携に抵抗がある(地域金融機関)
- 他地域の金融機関と同じグループを形成しているが、地域を跨ぐこともあり、DX 支援において同グループの金融機関とは特段連携は行っていない（地域金融機関）

③ **金融機関の守秘義務等、業種や業態によっては情報開示・共有に消極的で、相互の情報共有の動きに繋がらない**

（支援機関に対する主なヒアリング内容）

- 守秘義務等の背景もあり、情報連携の風通しに問題がある（地域金融機関）
- 顧客損失リスクが懸念されるために連携に消極的（地域金融機関）
- 連携によるメリットが不明、連携の成果が見えない（地域金融機関）

④ **日頃から支援機関同士で関係性を構築することが重要だが、地域によっては他の支援機関との接点となる機会がなく、案件によって連携することはあるものの、日常的な情報共有・交流が希薄であり、他の支援機関の動向や考えを把握することができていない**

（支援機関に対する主なヒアリング内容）

- 連携を講じている経営者はいるが、巻き込むプレイヤーそれぞれに対し、網羅的に関係を構築することは難しい（コンサルタント）
- よろず支援拠点や IT コーディネータ協会などと 1 年に 1 回程度の情報交換はしているが、定期的にはできていない（地域金融機関）

4.2.2. 支援機関同士の連携のあるべき姿

DX 支援を効果的に実施するため、支援機関同士が、中でも「主治医」としての役割が期待される支援機関（詳細については、「3.4. DX 支援において想定される主な支援機関」を参照）が、主体性をもって能動的に、かつ、有機的に連携する形を追求すべきである。

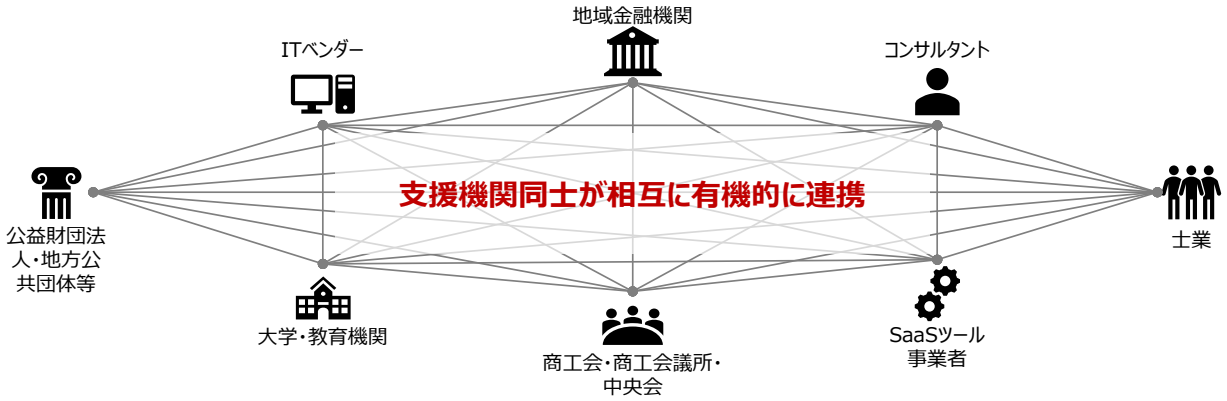


図 18 支援機関同士の連携イメージ

この際、特に「主治医」となる支援機関は、連携の効果を最大限に発揮するために、支援する企業の了解を得た上で、当該企業の情報を共有するとともに、支援状況やその成果についても支援機関間で共有・把握することが必要である。

地域により、支援機関の特色や最適な連携の形は異なるが、各支援機関が連携を生み出すためのポイントは地域に関わらず共通している。具体的には、支援機関同士の連携によるメリットである、①支援機関それぞれが持つ強み・弱みの相互補完、及び、②支援機関同士のネットワーク内での情報共有、の2つの観点から下記のポイントを意識すべきである。

① **支援機関それぞれが持つ強み・弱みの相互補完の観点から意識すべきポイント**

- *自組織が持つ専門領域・リソース・ネットワークの再確認による、自組織の強み・弱みの把握*
  - 社内外問わず、自組織が持つコネクションやネットワークがないかなどを再確認の上で、DX 支援を実施するに当たり、自社に何が欠けているか、を特定すべきである。

- *各支援機関の能力の把握及び能動的な協働*
  - 各支援機関がどういった強み・弱みを持ち合わせているのか、を把握し、案件に応じて自社の弱みを補完できる支援機関に対して能動的に協働を持ち掛けるなど、他の支援機関の能力を積極的に活用して DX 支援を実施すべきである。
  - また、実際に連携する際には、支援対象企業の成長を追い続けることにコミットする支援機関が主になる従属関係ではなく、支援機関同士が対等なパートナーとして連携すべきである。

② **支援機関同士のネットワーク内での情報共有の観点から意識すべきポイント**

- *適切な情報管理・ルールを設定した上での事例・ノウハウの共有*
  - 個社名や特定に繋がる情報の扱いには注意しつつ、NDA（秘密保持契約）の締結など、企業が安心して支援機関に対して情報共有できるための適切な情報管理やルールを設け、その上で、業界の動向やソリューション、地域の連携のノウハウなど、共有が可能な範囲から少しずつ連携を行うべきである。

- *定期的な情報共有や事例・気づきのシェアの場の構築及び活用*
  - 積極的に他の支援機関と対話を行い、意見交換を定期的に直接行うなど、他の支援機関との接点を広げ、日常的に関係性を構築し、DX 支援の事例・ノウハウ、課題感や解決策といった情報共有を定期的に実施するなど、他の支援機関の持つ能力を活用すべきである。

こうした連携の姿を実現した事例として、例えば下記が存在している[30]。

- 福岡銀行では、古賀製茶本舗（八女茶の加工及び卸売・小売を手掛ける企業）への DX 支援において、システムの入れ替え支援とともに、古賀製茶本舗の経営者とパーパスの設定から取り組み、外部の IT コーディネータの力を借りながら、DX 認定の取得に至った。また、現在は海外への進出も視野に市場を拡大するなど、企業価値向上に向けた取組を実施している。
- 青梅商工会議所では、IT コーディネータが IoT 推進事業と DX 事業を 2020 年から連携して実施し、DX に興味のある企業が 20 社ほど参加。その中から 3 社が DX 認定を取得し、デジタル化を進めるとともに、その先の DX 推進の体制を整備している。

[30] 具体的な連携の在り方の事例は、本ガイダンス別冊事例集を参照。

また、支援機関同士がコミュニティを形成することも連携の姿として有効な方向性であるが、コミュニティ形成の一例として「地域 DX 推進ラボ」が存在している。

様々な地域機関の連携によって構成された「地域 DX 推進ラボ」に対しては、本検討会の目的を踏まえ、支援機関同士の交流・学び・助け合いや情報発信・情報共有の場としての機能強化を通じて、支援機関の連携を促す地域のファシリテーターとして積極的な活動を期待するものである。

（コラム：支援機関の連携を促す「地域 DX 推進ラボ」の取組）

経済産業省及び IPA（独立行政法人情報処理推進機構）では、地域社会全体での DX への取組をさらに加速し、地域の経済発展とウェルビーイング向上を実現する取組を支援するべく、「地域 DX 推進ラボ」として、全国 38 地域（2024 年 3 月現在）を選定している。

なお、選定の審査にあたっては、下記のあるべき姿に加え、オープンデータを積極的に活用する取組、デジタル推進人材を育成・確保する取組なども配慮している。

- **地域 DX 推進ラボに求める「あるべき姿」**（2024 年 3 月現在）

① 方向性
- DX の推進に向けたビジョン、実施計画、進捗状況を測るための指標が明確である

② 地域性
- 地域の経済発展とウェルビーイングの向上を目指す下記のいずれか又は両方に該当する取組を行っている
  1）地域課題の解決や地域産業の競争優位性の確立等を目指す取組を行っている
  2）地域企業の競争優位性の確立等を目指す取組を行っている

③ 変革
- 顧客や社会のニーズを基に、地域産業・企業の従来モデルの変革を目指す取組を行っている

④ 自治体連携
- 自治体が積極的に運営・協力しており、反復継続を意図した取組を行っている
- 経済的にも自立し、リターンを産むことができる取組を行っている
- 「地域 DX 推進ラボ」を適切かつ創造的に運営し、発展することができる人材が存在している

⑤ 多様性・一体感
- 自地域の特徴ある多様な機関（地域の公的機関、大学・各種学校、研究機関、企業・事業者、事業者団体、投資家、ベンチャーファンド、金融機関、市民団体等）が連携または参加している取組を行っている

第5章 DX 支援人材の在り方

5.1. DX 支援人材に関する基本的な考え方

（ポイント）
- デジタル技術を積極的に活用し、経営課題を克服するために DX 支援を実施する
- DX 支援は、デジタル人材のみが行うものという考えには陥らず、企業がありたい姿へ導くためのコンサルティングから始まる
- DX 支援人材には、変革を導くための「スキル」と土台となる「マインド」の双方が重要

どのような組織もその維持・発展のための人材投資は不可欠である。今日、構造的な人口減少や経済環境の変化を背景に、人材不足で新規・中途の採用が困難になっている。特にデジタル人材は流動性が高く、採用がより困難になっている。

人材不足が続く状況では人材の内製化は不可欠となるが、人材育成を組織的に取り組むことは組織力の強化に繋がるだけでなく、積極的に人材投資を行う組織、時代の変革に前向きに対応する組織としてのポジティブな外向けの発信にも繋がる。冒頭に述べたとおり、「新しい当たり前」に乗り遅れないためにも、取引先企業の DX 支援を行う組織能力開発として、DX 支援人材の育成・確保に取り組むことが不可欠である。これは、若者の採用機会も含めて、組織に下記のような良い効果をもたらす。

- デジタル技術・活用に関する様々な情報、企業・スタートアップの動向に関する感度向上
- 組織内に存在しない新たな知見や技術の取り込み
- コンサルティング能力の向上
- 中堅・中小企業等の潜在的な能力の発見
- 組織自体の変革や意識変革の醸成
- 変革に前向きに対応する組織というポジティブな発信、若者の採用機会の拡大

ここで、DX 支援はデジタル人材のみが行うものという考えに陥らず、全ては、支援対象企業の経営課題を把握し、ありたい姿を示し、導くためのコンサルティングから始まるものと考えることが重要である。コンサルティングにおいて適切にデジタル技術の活用をアドバイスできれば、目的とする業務の効率化や生産性向上、さらには経営変革を速やかに実現できる。だからこそ、DX 支援人材が DX の本質を理解した上で、デジタル技術やデータ活用のスキルを身に付けることが有益である。

企業の DX を支援するためには、デジタルの力を活用して組織の変革を導くためのスキルが必要であるが、同時に、スキルを効果的に発揮するためには、その土台となるマインドが重要である。本ガイダンスでは、経済産業省及び IPA（独立行政法人情報処理推進機構）が策定した

デジタルスキル標準[31]のうち DX リテラシー標準[32]を用いつつ、特に DX 支援に必要となるマインドセットの要素を新たに加えている。

5.2. DX 支援人材のマインドセット

（ポイント）

- DX でビジネスが変わる過程を受け入れる、変革に向けたマインド・スタンスが重要
- 「デジタル活用への強い信念」と「顧客支援への思い」が最も重要であり、加えて、「DX リテラシー標準」で定めるマインド・スタンスも求められる

企業の DX を進めることは、デジタル化及び DX によってビジネスが変わる過程を受け入れることにほかならず、変革に向けたマインド・スタンスを持つことが重要であり、それは DX 支援人材であっても変わるものではない。

ここで紹介するマインド・スタンスは、社会変化の中で新たな価値を生み出すために必要な意識・姿勢・行動を定義したものであるが、特に DX 支援機関が「主治医」としての役割を果たすには、「デジタル活用への強い信念」及び「顧客支援への思い」が重要である。

また、DX 支援人材がデジタル技術の力を活用して組織の変革を導くためのスキルとして、「DX リテラシー標準」で定めるマインド・スタンスも当然に求められる。

以上から、DX 支援人材のマインドセットは下記の通り整理することができる。

DX 支援人材のマインドセットの全体像

項目	内容
デジタル活用への強い信念	• デジタル活用の効果を自ら経験し、これまでできなかったことができるようになる、不便が便利になる、という実感を持っている • デジタルを活用することで、企業経営の改善及び企業価値向上を実現することができる、という信念を常に持っている • データ連携により、個社を超えた、地域・産業の価値向上を実現することができると考えている

[31] 「デジタルスキル標準」は、ビジネスパーソン全体が DX に関する基礎的な知識やスキル・マインドを身につけるための指針である「DX リテラシー標準」、及び、企業が DX を推進する専門性を持った人材を育成・採用するための指針である「DX 推進スキル標準」の 2 種類で構成されている。

[32] 「DX リテラシー標準」は、「ビジネスパーソン一人ひとりが DX に関するリテラシーを身につけることで、DX を自分ごとと捉え、変革に向けて行動できるようになる」ことを目的に策定したスキルセットであり、デジタル人材かどうかを問わず、「デジタル時代における社会人の基礎スキル」と考えて良い。こうしたスキルの習得に向けては、多種多様な民間の学習コンテンツ、従業員教育プログラム、IPA の IT パスポート試験を始めとする官民の試験・検定など、現在では様々な機会が提供されている。

項目	内容
顧客支援への思い	• 自らの役割やスキルに強い誇りを持ち、社会的な責任を自覚している • 日常的に企業に寄り添う相談相手となり成長を見守り続ける • ありたい姿を共有し、成功に向けて伴走する • 企業の成長と地域貢献への思いを持ち合わせている • 短期的な目線と中長期的な目線を持ち合わせ、支援を実施する • デジタルツールのもの売りではなく、企業の成長を追い続け、DX を実現する、という強い信念を持っている
DX リテラシー標準におけるマインド・スタンス	
変化への適応	• 環境や仕事・働き方の変化を受け入れ、適応するために自ら主体的に学んでいる • 自身や組織が持つ既存の価値観の尊重すべき点を認識しつつ、環境変化に応じた新たな価値観、行動様式、知識、スキルを身につけている
コラボレーション	• 価値創造のためには、様々な専門性を持った人と社内・社外問わずに協働することが重要であることを理解し、多様性を尊重している
顧客・ユーザーへの共感	• 顧客・ユーザーに寄り添い、顧客・ユーザーの立場に立ってニーズや課題を発見しようとしている
常識にとらわれない発想	• 顧客・ユーザーのニーズや課題に対応するためのアイデアを、既存の概念・価値観にとらわれずに考えている • 従来の物事の進め方の理由を自ら問い、より良い進め方がないか考えている
反復的なアプローチ	• 新しい取組みや改善を、失敗を許容できる範囲の小さいサイクルで行い、顧客・ユーザーのフィードバックを得て反復的に改善している • 失敗したとしてもその都度軌道修正し、学びを得ることができれば「成果」であると認識している
柔軟な意思決定	• 既存の価値観に基づく判断が難しい状況においても、価値創造に向けて必要であれば、臨機応変に意思決定を行っている

項目		内容
	事実に基づく判断	• 勘や経験のみではなく、客観的な事実やデータに基づいて、物事を見たり、判断したりしている • 適切なデータを用いることにより、事実やデータに基づく判断が有効になることを理解し、適切なデータの入力を意識して行っている

5.3. DX 支援人材のスキルセット

（ポイント）

- スキルセットは人材像の明確化、人材の発掘と確保、育成と学習の方針に活用する
- 全ての支援人材が備えるスキルセットとして、「DX リテラシー標準」で定める「Why（DX の背景）」、「What（DX で活用されるデータ・技術）」、「How（データ・技術の利活用）」が有効
- より高度な支援人材には、目指す人物像に合わせてスキルを取捨選択して身に付ける

スキルセットは、それを定義することによって、必要な人材像が明確となり、そうした人材の発掘、外部からの人材確保、人材育成や学習の方針を定めることに役立つ。

特に DX 支援人材として備えるべきスキルセットとしては、経営層を含む全てのビジネスパーソンが身に付けるべき能力・スキルを定義している「DX リテラシー標準」で定める、「Why（DX の背景）」、「What（DX で活用されるデータ・技術）」、「How（データ・技術の利活用）」のスキルセットが有効である。

更に実効性をもって企業の DX 支援を実施するため、より高度な DX 支援人材を目指すことも有益であるが、それぞれの支援機関が育成・確保を目指す人物像に合わせて、取捨選択してスキルを身に付けていくことが重要である。

なお、DX 支援人材としてのスキルセットに関する具体的な考え方やスキルセットの全体像については、別紙「DX 支援人材のスキルに関する考え方・スキルセットの全体像」を参照されたい。

5.4. DX 支援人材の育成

（ポイント）

- 支援機関における DX 支援人材育成は急務
- 支援組織体制の構築において、DX 支援人材育成が必須の取組であることを経営戦略に明確に位置づける

- 座学やケーススタディ・実践・フィールドワークの提供に加え、DX 支援の評価制度やインセンティブ設計が重要

DX 支援人材の不足は支援機関側の大きな課題の一つであり、外部からの人材確保のみならず、社内での人材育成が急務である。

DX 支援人材の育成のためには、DX 支援の支援機関として、必要な人材像及びスキルを明確化した上で、DX 支援人材候補への座学及びケーススタディや実践をそれぞれ繰り返し実施し、相乗効果を生み出すとともに、人材を有効に活用するために、DX 支援人材を適切に評価する人事制度やインセンティブ設計が重要である。

そして、それらの前提として、支援機関としてのコミットメントが出発点となる。支援機関は組織として DX 支援に取り組むことを明らかにし、支援組織体制の構築とともに人材育成も必須の取組であることを経営戦略に明確に位置づけるべきである。

具体的には、DX 支援の支援機関として必要な人材像及びスキルの明確化をした上で、それぞれについて下記の方針で進めることが有益であると考えられる。

- **座学**
  - まず育成・研修プログラム等について、DX とは何か、経営変革とは何か、ビジョンとは何か、企業の課題をどのように発見するのかという上段の部分から教える必要があり、そのためのマインド・研修プログラムを用意することが求められる。
  - 組織内の DX 支援経験者が講義形式で研修を行うほか、企業の経営者による事例紹介や IT コーディネータや IT ベンダーなど外部人材の活用も有効である。
  - また、受講者のレベルに応じたレベル別・職種別研修や試験・資格の活用（例：IT・DX 全般であれば、IT パスポート[33]、基本情報技術者、DX 推進パスポート[34] など、専門・応用であれば、IT コーディネータ、IT ストラテジスト、情報処理安全確保支援士、システム監査技術者、プロジェクトマネージャ試験 など）も有効と考えられる。

- **ケース・実践・フィールドワーク**
  - 実際に DX 支援を推進するためには、現場を模したフィールドワークや実践的なケーススタディを行う必要がある。例えば IT コーディネータにはケース研修が義務付けられているほか、実践的な DX 推進プロジェクトを体験できるマナビ DX クエストなど、既存研修・プログラムの活用が有効と考えられる。

[33] 全てのビジネスパーソンが備えておくべきデジタルに関する基礎的知識を測るための試験。昨今の DX 推進のための社員のリテラシー向上を背景に、近年、応募者数が急増。特に非 IT 系企業において応募者数が急増しており、中でも金融・保険業においてその傾向が顕著である。

[34] 民間の試験・検定として、デジタルリテラシー協議会（IPA、日本ディープラーニング協会、データサイエンティスト協会）が推進する「DX 推進パスポート」では、「IT パスポート試験」「G 検定」「データサイエンティスト検定」の 3 試験の合格数に応じて 3 種類のデジタルバッジを発行している。

- 本ガイダンス第 4 章で述べた、コミュニティを活かした支援機関同士の連携によって成功事例が共有された場合、そのノウハウを体系化し、組織内で共有した上で、連結化を行い、知見を内面化する試みも効果的である。
- また組織内で既に DX 支援が実施されている場合は、OJT のような形で実践の場に人材を派遣し、現場の中でマインドやスキルを磨くことも重要である。

➢ **DX 支援人材を評価するための仕組み**

- 支援機関の人材が DX 支援人材を目指す動機付けのためには、DX 支援人材として適切に DX 支援の取組が評価されるための評価制度も整える必要がある。
- そのため、試験・資格のインセンティブ（参考書・学校費用等の補助に加えた試験合格・資格取得時の奨励金　等）を与えることも検討すべきである。
- また、DX 支援に必要なスキルの定着や、その実行強度などをモニタリングする仕組みを作り、DX 支援人材が支援機関において継続的に評価され、育つ組織を目指す必要がある。

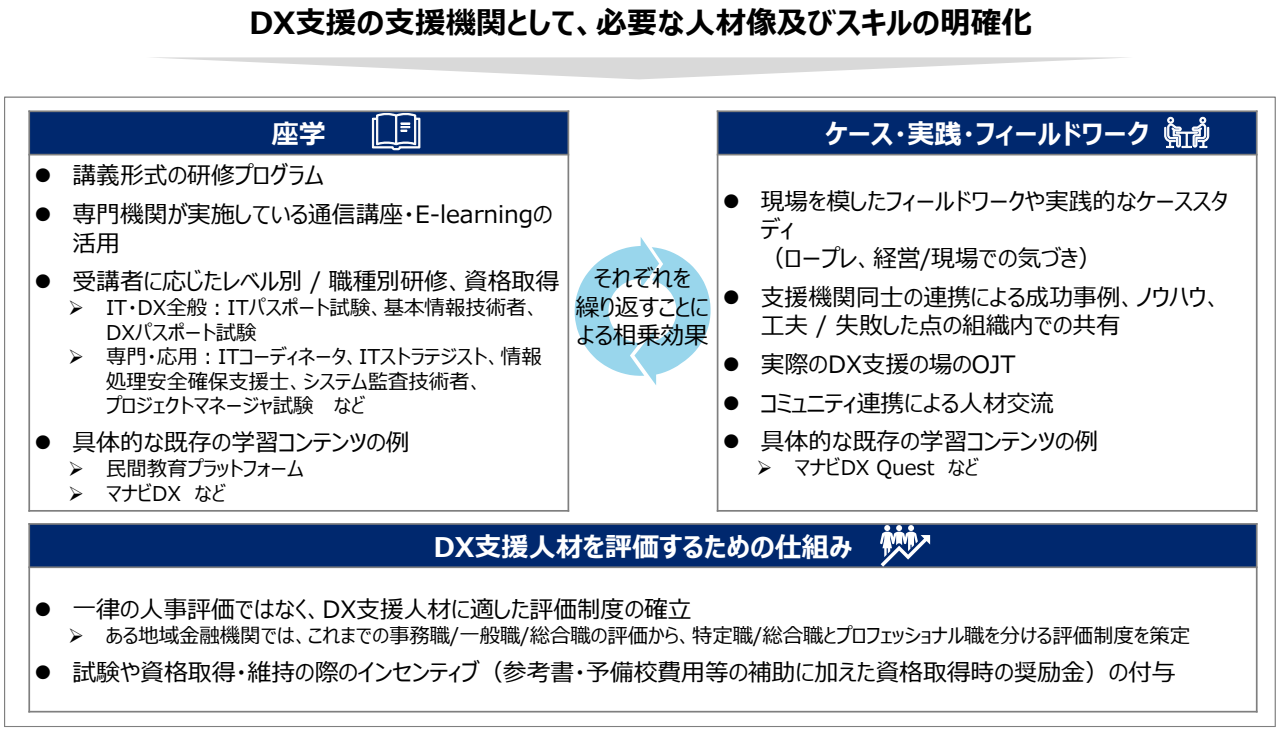


図 19 DX 支援人材の育成の全体像

また、こうした人材育成のために、将来的には、人材育成プログラムの内製化を目指しつつ、既に様々な教育コンテンツが存在していることから、例えば下記の教育コンテンツの活用を検討すべきである。

➢ 豊富な民間コンテンツ、民間教育プラットフォーム（日本リスキリングコンソーシアム等）

- 経済産業省のデジタル人材育成プラットフォーム[35]（「マナビ DX」（デジタルスキル標準（DSS）に紐付けた民間・大学等のコンテンツ・講座のカタログ化）、「マナビ DX Quest」（企業における DX を推進する変革の考え方やプロセスが学べるデジタル推進人材育成プログラム））
- 文部科学省のリカレント教育支援ポータルサイト「マナパス」（大学・高専等の社会人向け講座のカタログ化）

（参考：実際に DX 支援人材の育成を実施している事例（延岡信用金庫））

- 延岡信用金庫では、宮崎県延岡地域の企業の DX 推進に向け、経産省の「地域企業協働プログラム」の案件組成事業に参画したことをきっかけとして、独自に中堅・中小企業等の経営者に対し、経営課題やデータの整理に関するセミナーを開催。
- セミナーには大学講師や AI 人材を招き、統計基礎やデータサイエンスの講義、業務プロセス見える化のワークショップ、サポートを実施。
- 案件組成事業では、DX に関する課題提供企業を発掘するとともに、プログラム参加の受講生チームと発掘した企業との協働に対する伴走支援を実施。

[35] 特に DX 人材育成であればデジタルスキル標準（DSS）に即したコンテンツ・講座を推奨しており、プラットフォームにおいて事業者やコンテンツ等を比較検討し、選定することが可能となっている。

第6章 DX 支援に関連する中長期的な検討課題

- 本ガイダンスは支援機関が中堅・中小企業等に対して DX 支援を実施する際に考慮すべき事項について解説したものであるが、全国各地の支援機関が本ガイダンスの内容を理解し、活用することによって、DX 支援の取組を拡大することが重要であるため、本ガイダンスの活用促進に向けた取組を実施する。
- 具体的には、本検討会においてオブザーバー参加している各団体を中心として協力して支援機関として想定される先に対する周知を実施するとともに、全国各地における DX 支援の取組を推進する。
- 本ガイダンスが「DX 支援に取り組む支援機関にとって有益な参考書」として活用されるために、地域おける DX 支援の進展、新たに生じる情勢（生成 AI 等の新しい技術の普及等）を踏まえつつ、本ガイダンスを見直していく。
- また、DX 支援の進捗度を測る指標（DX推進指標やDX認定数の推移、アンケート調査等）を定期的に公表し、支援機関の取組の参考とする。
- 支援機関同士の連携促進に向けて、具体的な政策支援の在り方（地域 DX 推進ラボの更なる充実等）についても検討する。
- DX 支援人材について、最適な人材育成の方法を官民一体となって具体的に検討していく。

第7章 おわりに

デジタル化の波は不可逆なものであり、DX は規模や業種・業界に関わらず全ての企業が取り組むべき課題である。2022 年末から始まった、ChatGPT を始めとする生成 AI の実用化で、デジタル技術の活用や DX が遅れていた企業であっても、少しのアイデアと行動によって様々な業務や事業の変革が可能となる技術の民主化が起きている。

データやデジタル技術の活用は、特に地方においては、労働人口の減少や市場の縮小といった厳しい環境にある中堅・中小企業等の生産性を向上させ、企業価値を向上させるために、その他に選択肢がないと言えるほど有効である。そうした中堅・中小企業等は地域経済全体を成長させるエンジンであり、DX の推進は企業のみならず、地域全体の経済成長にも大きく繋がるものとして期待されている。

ここで、特に人材・情報・資金が大きく不足する中堅・中小企業等は独力での DX は困難である。そのため、地域の支援機関による DX 支援の更なる広がりが必要とされている。

当の支援機関においても、既存のビジネスモデルは大きな転換点を迎えており、支援機関自身が事業変革や新たなビジネスに取り組むことが必要となっている。こうした状況において、顧客たる取引先企業のデジタル化や DX の支援に適切に取り組むことは、取引先の成長を通じた関係強化のみならず、支援機関自身の成長や価値向上に確実につながり、新しいビジネス機会となるものである。

また、DX は本質的には経営変革そのものであり、普段から中堅・中小企業等の経営層に対して経営に関する支援を行っている支援機関からすれば、DX 支援は本業支援と何ら変わりのあるものではなく、支援機関として当然に取り組むべき支援の要素の一つである。

本ガイダンスは、支援機関が中堅・中小企業等の DX 支援に取り組むに当たっての大原則を初めて取りまとめたものである。ガイダンスでは、人手不足に悩む中堅・中小企業等の間接業務の省力化のアプローチ、支援機関同士の連携、人材育成の重要性等を示している。

全国の支援機関には、本ガイダンスを通じて DX 支援により中堅・中小企業等の企業価値を向上させるとともに、支援機関自身にも様々な利益が生まれるとの共通認識が醸成され、「本業支援」としての DX 支援が定着し、地域経済の持続的な発展をけん引していくことを強く期待している。

以上

別紙 1：DX 支援人材のスキルに関する具体的な考え方・スキルセットの全体像

DX 支援人材のスキルセットとしては、①全てのDX支援人材が備えるべきスキルセット、及び②より高度なDX支援人材の目標となるスキルセット、の大きく 2 類型に大別することができ、本紙ではそれぞれのスキルセットについて詳説する。

① 全ての DX 支援人材が備えるべきスキルセット

DX 支援人材として、経営層を含む全てのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルを定義している「DX リテラシー標準」で定める、「Why（DX の背景）」、「What（DX で活用されるデータ・技術）、「How（データ・技術の利活用）」のスキルセットが極めて有効である。

全ての DX 支援人材が備えるべきスキルセットの全体像（DX リテラシー標準における Why・What・How）

項目	内容
Why：DX の重要性を理解するために必要な、社会、顧客・ユーザー、競争環境の変化に関する知識を定義	
社会の変化	• 世界や日本社会におきている変化を理解し、変化の中で人々の暮らしをよりよくし、社会課題を解決するためにデータやデジタル技術の活用が有用であることを知っている
顧客価値の変化	• 顧客価値の概念を理解し、顧客・ユーザーがデジタル技術の発展によりどのように変わってきたか（情報や製品・サービスへのアクセスの多様化、人それぞれのニーズを満たすことへの欲求の高まり）を知っている
競争環境の変化	• データ・デジタル技術の進展や、社会・顧客の変化によって、既存ビジネスにおける競争力の源泉が変わったり、従来の業種や国境の垣根を超えたビジネスが広がったりしていることを知っている
What：ビジネスの場で活用されているデータやデジタル技術に関する知識を定義	
社会におけるデータ	• 「データ」には数値だけでなく、文字・画像・音声等様々な種類があることや、それらがどのように蓄積され、社会で活用されているか知っている
データを読む・説明する	• データの分析手法や結果の読み取り方を理解している • データの分析結果の意味合いを見抜き、分析の目的や受け取り手に応じて、適切に説明する方法を理解している
データを扱う	• デジタル技術・サービスに活用しやすいデータの入力や整備の手法を理解している • データ利用には、データ抽出・加工に関する様々な手法やデータベース等の技術が欠かせない場面があることを理解している

項目	内容
データによって判断する	• 業務・事業の構造、分析の目的を理解し、データを分析・利用するためのアプローチを知っている • 期待していた結果とは異なる分析結果が出たとしても、それ自体が重要な知見となることを理解している • 分析の結果から、経営や業務に対する改善のアクションを見出し、アクションの結果どうなったかモニタリングする手法を理解している • 適切なデータを用いることで、データに基づく判断が有効となることを理解している
AI	• AI が生まれた背景や、急速に広まった理由を知っている • AI の仕組みを理解し、AI ができること、できないことを知っている • AI 活用の可能性を理解し、精度を高めるためのポイントを知っている • 組織/社会でよく使われている AI の動向を知っている
クラウド	• クラウドの仕組みを理解し、クラウドとオンプレミスの違いを知っている • クラウドサービスの提供形態を知っている
ハードウェア・ソフトウェア	• コンピュータやスマートフォンなどが動作する仕組みを知っている • 社内システムなどがどのように作られているかを知っている
ネットワーク	• ネットワークの基礎的な仕組みを知っている • インターネットの仕組みや代表的なインターネットサービスを知っている
How:ビジネスの場でデータやデジタル技術を利用する方法や、活用事例、留意点に関する知識を定義	
データ・デジタル技術の活用事例	• ビジネスにおけるデータ・デジタル技術の活用事例を知っている • データ・デジタル技術が様々な業務で利用できることを理解し、自身の業務への適用場面を想像できる
ツール利用	• ツールの利用方法に関する知識を持ち、日々の業務において、状況に合わせて適切なツールを選択できる
セキュリティ	• セキュリティ技術の仕組みと個人がとるべき対策に関する知識を持ち、安心してデータやデジタル技術を利用できる
モラル	• 個人がインターネット上で自由に情報のやり取りができる時代において求められるモラルを持ち、インターネット上で適切にコミュニケーションできる

項目		内容
		• 捏造、改ざん、盗用などのデータ分析における禁止事項を知り、適切にデータを利用できる • データ流出の危険性や影響を想像できる
	コンプライアンス	• プライバシー、知的財産権、著作権の示すものや、その保護のための法律、諸外国におけるデータ規制等について知っている • 実際の業務でデータや技術を利用するときに、自身の業務が法規制や利用規約に照らして問題ないか確認できる

② より高度な DX 支援人材の目標となるスキルセット（取捨選択可）

既に DX 支援が順調に進展し、支援対象企業の更なる価値向上を目指すフェーズにおいては、DX 支援人材もより高度なスキルセットの習得に努めることが有益である。

ここでは、データやデジタル技術を活用して競争力を向上しようとする企業・組織が社内で必要となる DX 推進人材のスキルセットである「DX 推進スキル標準」の中から、DX 支援をより実効的に進めるための土台となる「パーソナルスキル」、経営・企業変革において必要な「コンサルティングスキル」、専門的なデジタルに関する知見やノウハウに関する「デジタルスキル」を紹介する。これらのスキルは、「DX 推進スキル標準」に定める、「共通スキルセット」をベースとして抽出・整理している。

なお、これらスキルの全てを習得することは必須ではなく、DX 支援のニーズや支援機関が考える DX 支援人材の人物像に合わせて、取捨選択して利用できることに留意すべきである。また、不足するスキルを相互補完することもまた DX 支援においては重要であり、そのためにも、支援機関の連携を通じてスキルを補完し合うことが重要である。

上記の整理から、DX 支援人材のスキルセットの全体像は下記の通りである。

- **パーソナルスキル：実効性を持って支援をするために必要な、土台となるスキル**
  - ✧ 「DX 推進スキル標準」の共通スキルリストにおける、「ヒューマンスキル」・「コンセプチュアルスキル」（以上、パーソナルスキル）に当たるスキル

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
パーソナルスキル	ヒューマンスキル	リーダーシップ
		コラボレーション
	コンセプチュアルスキル	ゴール設定
		創造的な問題解決
		批判的思考
		適応力

- **コンサルティングスキル：経営・企業変革において必要なコンサルティングスキル**
  - ✧ 「DX 推進スキル標準」の共通スキルリストにおける、「戦略・マネジメント・システム」・「ビジネスモデル・プロセス」・「デザイン」（以上、ビジネス変革）に当たるスキル

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
ビジネス変革	戦略・マネジメント・システム	ビジネス戦略策定・実行
		プロダクトマネジメント
		変革マネジメント
		システムズエンジニアリング
		エンタープライズアーキクチャ
		プロジェクトマネジメント
	ビジネスモデル・プロセス	ビジネス調査
		ビジネスモデル設計

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
		ビジネスアナリシス
		検証（ビジネス視点）
		マーケティング
		ブランディング
	デザイン	顧客・ユーザー理解
		価値発見・定義
		設計
		検証（顧客・ユーザー視点）
		その他デザイン技術

✧ 経営者の意思や従業員の考えを引き出して、言語化するスキル

- **<u>デジタルスキル：デジタル技術・活用に関する知見やノウハウに関するスキル</u>**
  - ✧ 「DX 推進スキル標準」の共通スキルリストにおける、「データ・AI の戦略的活用」・「AI・データサイエンス」・「データエンジニアリング」（以上、データ活用）、「ソフトウェア開発」・「デジタルテクノロジー」（以上、テクノロジー）、「セキュリティマネジメント」・「セキュリティ技術」（以上、セキュリティ）に当たるスキル

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
データ活用	データ・AI の戦略的活用	データ理解・活用
		データ・AI 活用戦略
		データ・AI 活用業務の設計・事業実装・評価
	AI・データサイエンス	数理統計・多変量解析・データ可視化
		機械学習・深層学習
	データエンジニアリング	データ活用基盤設計
		データ活用基盤実装・運用
テクノロジー	ソフトウェア開発	コンピュータサイエンス
		チーム開発
		ソフトウェア設計手法
		ソフトウェア開発プロセス
		Web アプリケーション基本技術
		フロントエンドシステム開発
		バックエンドシステム開発
		クラウドインフラ活用
		SRE プロセス

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
		サービス活用
	デジタルテクノロジー	フィジカルコンピューティング
		その他先端技術
		テクノロジートレンド
セキュリティ	セキュリティマネジメント	セキュリティ体制構築・運営
		セキュリティマネジメント
		インシデント対応と事業継続
		プライバシー保護
	セキュリティ技術	セキュア設計・開発・構築
		セキュリティ運用・保守・監視

別紙 2：企業 DX に関連する政策一覧（2024 年 3 月時点）

中堅・中小企業等のデジタル化・DX 推進に活用することのできる主な政策として下記を掲載している。支援機関として、DX 支援の中で目的に応じて活用されたい。

① デジタルガバナンス・コード

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	経営者が DX による企業価値向上の推進のために実践することが必要な事項（ビジョン・戦略等）をとりまとめた DX 時代の経営の要諦集。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc2.pdf

② 中堅・中小企業等向け「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中堅・中小企業等
概要	デジタルガバナンス・コードの考えに基づき、実際に DX に取り組むための具体的な行動を示したもの。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/contents.html

③ DX 推進指標

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	経営者や社内の関係者が DX の推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための気付きの機会を提供する指標。 DX の取組状況について、各企業が簡易な自己診断を行うことが可能。
参考 URL	https://www.ipa.go.jp/digital/dx-suishin/about.html

④ DX 認定制度

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	「これから DX に取り組んでいく体制が整備できた企業」を国が認定する制度。 ロゴマークを活用した広報が可能になるほか、税制優遇や助成金等の支援措置も活用可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html

⑤ DX セレクション

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中堅・中小企業等
概要	中堅・中小企業等のモデルケースとなるような優良事例を選定する制度。 デジタルガバナンス・コードを通じた DX の取組で成果を残している企業を確認できるほか、選定された優良企業は自社の取組について広報することが可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-selection/dx-selection.html

⑥ DX 投資促進税制

担当省庁等	経済産業省
支援対象	青色申告書を提出する法人
概要	成長性の高い海外市場の獲得を含めた売上上昇につながる「攻め」のデジタル投資に対する税制優遇措置。 納付すべき法人税額から、税額控除（5%/3%）又は、特別償却 30%として認められる額を直接控除することが可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/economy/kyosoryoku_kyoka/nintei_dx.html

⑦ デジタルスキル標準（DSS）

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	DX に関して全てのビジネスパーソンが身に付けるべき知識・スキルと DX を推進する人材類型の役割（ロール）や習得すべきスキルをとりまとめたもの。 デジタル時代に求められる人材像について把握することが可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/main.html

⑧ デジタル人材育成プラットフォーム

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	デジタルスキルを身につける講座を紹介するポータルサイト「マナビ DX（デラックス）」を通じた学習コンテンツの提供と実践的なケーススタディ教育プログラム「マナビ DX Quest」を通じた実践的な学びの場の提供。 デジタルに関する知識・能力を身につけることが可能。

参考 URL	マナビ DX（デラックス） https://manabi-dx.ipa.go.jp/what マナビ DX Quest https://dxq.manabi-dx.ipa.go.jp/

⑨ みらデジ

担当省庁等	経済産業省　中小企業庁
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	デジタル化による経営課題の解決を目指す中小企業・小規模事業者と、同事業者の取組を支援する各種機関の双方をサポートするポータルサイト。 「みらデジ経営チェック」を通じた自社のデジタル化への取組状況の可視化や情報収集が可能。
参考 URL	https://www.miradigi.go.jp/

⑩ IT 導入補助金

担当省庁等	経済産業省　中小企業庁、独立行政法人中小企業基盤整備機構
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	労働生産性の向上を目的として、業務効率化や DX の推進、サイバーセキュリティ対策、インボイス制度への対応等に向けた IT ツール（ソフトウェア、サービス等）の導入を支援する補助金。
参考 URL	https://it-shien.smrj.go.jp/

⑪ 中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	情報セキュリティ対策に取り組む際の、経営者が認識し実施すべき指針、社内において対策を実践する際の手順や手法をまとめたもの。
参考 URL	https://www.ipa.go.jp/security/guide/sme/about.html

⑫ SECURITY ACTION

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	中小企業自らが、情報セキュリティ対策に取組むことを自己宣言する制度。ロゴマークを活用した広報が可能になるほか、補助金・助成金等の支援措置も活用可能。
参考 URL	https://www.ipa.go.jp/security/security-action/index.html

⑬ 地域デジタル化支援促進事業

担当省庁等	内閣府、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局
支援対象	地域金融機関等
概要	日常的に地域企業と強固な関係性を持ち、地域企業の事業課題や業務の実態を把握している地域金融機関等が行うデジタル化促進のための伴走支援事業に対して支援を行うもの。
参考 URL	https://dx-support-improvement.jp/

⑭ ものづくり補助金

担当省庁等	経済産業省　中小企業庁
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	中小企業等が行う、革新的な製品・サービスの開発、生産プロセス等の省力化に必要な設備投資等を支援する。
参考 URL	https://portal.monodukuri-hojo.jp/index.html

⑮ 中堅・中小成長投資補助金

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中堅・中小企業
概要	中堅・中小企業が、足元の人手不足に対応した省力化等による労働生産性の抜本的な向上と事業規模の拡大を図るために行う、工場等の拠点新設や大規模な設備投資に対して補助を行う。
参考 URL	https://seichotoushi-hojo.jp/

⑯ 中小企業経営強化税制

担当省庁等	経済産業省　中小企業庁
支援対象	中小企業
概要	経営力向上計画の認定を受けた事業者は、計画実行のための支援措置（税制措置、金融支援、法的支援）を受けることができる。
参考 URL	https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/

別紙 3：支援機関を通じた中堅・中小企業等の DX 支援の在り方に関する検討会

委員等名簿

（敬称略）

＜座長＞

三谷　慶一郎　㈱エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所　主席研究員　エグゼクティブ・コンサルタント

＜委員＞ ※50 音順

井川　浩二　㈱ふくおかフィナンシャルグループ　ソリューション事業本部副本部長
岡田　浩一　明治大学経営学部　教授
田口　潤　㈱インプレス　編集主幹　兼　IT　Leadersプロデューサー
中尾　克代　㈱DX 経営研究所　代表取締役
宮村　和谷　PwC Japan 有限責任監査法人　執行役
武藤　元美　㈱福岡情報ビジネスセンター　代表取締役

＜オブザーバー＞

一般社団法人　全国銀行協会
一般社団法人　全国地方銀行協会
一般社団法人　第二地方銀行協会
一般社団法人　全国信用金庫協会
一般社団法人　全国信用組合中央協会
一般社団法人　金融財政事情研究会
一般社団法人　情報サービス産業協会
一般社団法人　ソフトウェア協会
全国商工会連合会
日本商工会議所
特定非営利活動法人　IT コーディネータ協会
独立行政法人　情報処理推進機構
独立行政法人　中小企業基盤整備機構
金融庁　監督局
中小企業庁
内閣官房　デジタル田園都市国家構想実現会議事務局

＜事務局＞

経済産業省　商務情報政策局　情報技術利用促進課（IT イノベーション課）
（協力：EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社）

別紙 4：支援機関を通じた中堅・中小企業等の DX 支援の在り方に関する検討会

各回概要

検討会日程	議題及び会議要旨
第 1 回 （2023 年 11 月 29 日）	**【議題】** DX の支援の在り方を検討する際の主要論点（総論）に関する議論 **【会議要旨】** DX 推進に伴う中堅・中小企業等の企業価値向上が地域全体の活性化に繋がるという考えの下、中堅・中小企業等と DX 支援機関を取り巻く環境と各支援機関が抱える課題について共通認識を得た上で、DX 支援の在り方を検討する際の主要論点を議論。
第 2 回 （2023 年 12 月 13 日）	**【議題】** プレゼンテーション：山上聰氏（NTT データ経営研究所）、IT コーディネータ協会、常陽銀行 **【会議要旨】** DX 支援の課題感や在り方を検討する際のアイデアを共有することを目的として、有識者、コンサルタント、地域金融機関の目線で、DX 支援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を中心としたプレゼンテーションを実施。
第 3 回 （2023 年 12 月 18 日）	**【議題】** プレゼンテーション：NTTDX パートナー、FCC テクノ、サイボウズ **【会議要旨】** DX 支援の課題感や在り方を検討する際のアイデアを共有することを目的として、コンサルタント、IT ベンダー、SaaS 事業者の目線で、DX 支援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を中心としたプレゼンテーションを実施。
第 4 回 （2023 年 12 月 21 日）	**【議題】** プレゼンテーション：釧路市 DX 推進ラボ、東京商工会議所、マネーフォワード **【会議要旨】** DX 支援の課題感や在り方を検討する際のアイデアを共有することを目的として、DX 推進ラボ、商工会議所、SaaS 事業者目線で、DX 支

	援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を中心としたプレゼンテーションを実施。
第 5 回 （2024 年 1 月 15 日）	**【議題】** プレゼンテーション：埼玉縣信用金庫、岡山大学、ソフトピアジャパン **【会議要旨】** DX 支援の課題感や在り方を検討する際のアイデアを共有することを目的として、地域金融機関、教育機関、公益財団法人の目線で、DX 支援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を中心としたプレゼンテーションを実施。
第 6 回 （2024 年 2 月 6 日）	**【議題】** DX 支援の在り方を検討する際の主要論点（各論）の深掘り **【会議要旨】** 「DX 支援の基本的考え」及び「DX 支援の考え方・方法論」について議論を実施。
第 7 回 （2024 年 2 月 15 日）	**【議題】** DX 支援の在り方を検討する際の主要論点（各論）の深掘り **【会議要旨】** 「支援機関同士の連携」及び「DX 支援人材の在り方」について議論を実施。
第 8 回 （2024 年 2 月 26 日）	**【議題】** 検討会報告書（=DX 支援ガイダンス）の草案に関する議論 **【会議要旨】** 検討会報告書について、議論を実施。
第 9 回 （2024 年 3 月 15 日）	**【議題】** 検討会報告書の草案に関する議論 ガイダンスの周知方法、DX 支援の推進についての今後の検討課題に関する議論 **【会議要旨】** 検討会報告書について、また、DX 支援の推進に向けた今後の検討課題や方向性について議論を実施。
第 10 回 （2024 年 3 月 22 日）	**【議題】** 検討会報告書の最終化に関する議論

	【会議要旨】 検討会報告書について、最終化に関する議論を実施し、座長一任にて取りまとめを実施。

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

DX 支援ガイダンス　別冊事例集

令和 6 年 3 月 27 日

経済産業省

商務情報政策局　情報技術利用促進課

目次

1. 滋賀銀行（地域金融機関） 4
1.1. DX 支援の取組 4
1.2. 支援機関同士の連携 6
1.3. DX 支援人材 6
1.4. 支援機関に向けたメッセージ 7
2. 十八親和銀行（地域金融機関） 8
2.1. DX 支援の取組 8
2.2. 支援機関同士の連携 10
2.3. DX 支援人材 11
2.4. 支援機関に向けたメッセージ 12
3. 常陽銀行（地域金融機関） 13
3.1. DX 支援の取組 13
3.2. 支援機関同士の連携 15
3.3. DX 支援人材 16
3.4. 支援機関に向けたメッセージ 17
4. 千葉銀行（地域金融機関） 18
4.1. DX 支援の取組 18
4.2. 支援機関同士の連携 19
4.3. DX 支援人材 21
4.4. 支援機関に向けたメッセージ 22
5. 島田掛川信用金庫（地域金融機関） 23
5.1. DX 支援の取組 23
5.2. 支援機関同士の連携 25
5.3. DX 支援人材 26
5.4. 支援機関に向けたメッセージ 26
6. 福岡情報ビジネスセンター（地域 IT ベンダー） 28
6.1. DX 支援の取組 28
6.2. 支援機関同士の連携 32
6.3. DX 支援人材 34
6.4. 支援機関に向けたメッセージ 35
7. 長野県 IT コーディネータ協議会（コンサルタント） 37
7.1. DX 支援の取組 37
7.2. 支援機関同士の連携 39
7.3. DX 支援人材 40
7.4. 支援機関に向けたメッセージ 41
8. DX 経営研究所（コンサルタント） 42

8.1. DX 支援の取組 42
8.2. 支援機関同士の連携 45
8.3. DX 支援人材 46
8.4. 支援機関に向けたメッセージ 47
9. NTT DX パートナー（コンサルタント） 48
9.1. DX 支援の取組 48
9.2. 支援機関同士の連携 49
9.3. DX 支援人材 51
9.4. 支援機関に向けたメッセージ 52
10. サイボウズ（SaaS ツール事業者） 53
10.1. DX 支援の取組 53
10.2. 支援機関同士の連携 54
10.3. DX 支援人材 56
10.4. 支援機関に向けたメッセージ 57
11. マネーフォワード（SaaS ツール事業者） 58
11.1. DX 支援の取組 58
11.2. 支援機関同士の連携 59
11.3. DX 支援人材 60
11.4. 支援機関に向けたメッセージ 61
12. ソフトピアジャパン（公益財団法人） 62
12.1. DX 支援の取組 62
12.2. 支援機関同士の連携 66
12.3. DX 支援人材 68
12.4. 支援機関に向けたメッセージ 69
13. 釧路地域 DX 推進協会（一般社団法人） 70
13.1. DX 支援の取組 70
13.2. 支援機関同士の連携 71
13.3. DX 支援人材 72
13.4. 支援機関に向けたメッセージ 73
14. 堺 DX 推進ラボ（地方自治体） 74
14.1. DX 支援の取組 74
14.2. 支援機関同士の連携 75
14.3. DX 支援人材 76
14.4. 支援機関に向けたメッセージ 76
15. 東京商工会議所（商工会議所） 78
15.1. DX 支援の取組 78
15.2. 支援機関同士の連携 79
15.3. DX 支援人材 80

15.4. 支援機関に向けたメッセージ 81
16. 岡山大学（大学・教育機関） 82
16.1. DX 支援の取組 82
16.2. 支援機関同士の連携 83
16.3. DX 支援人材 85
16.4. 支援機関に向けたメッセージ 86

1. 滋賀銀行（地域金融機関）

1.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 地域社会の持続可能な発展に貢献する鍵となる取組の一つが「地域のデジタル化」であると考え、2020 年 10 月に「デジタル推進室」を設置し、取引先企業の生産性向上や業務効率化を支援する「IT ビジネスサポート」を開始した。 • IT ベンダー等との接点が無い中堅・中小企業等は業務改革に際して具体的な解決方法を見出しにくいため、経営者と日頃接点の多い地域金融機関こそが地域社会のデジタル化支援を行う最適な存在となり得ると判断し、支援に向けたサービスを提供している。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• 取引先企業のデジタル化推進は当行としても未踏領域であり、必要となるスキルセット、マインドセットなどの獲得や人材の確保に苦労した。 • デジタル化推進が目的となり、取引先企業の本質的な課題が捉えられていないケースがあった。 • また DX 支援は相応の期間と工数が必要となる業務である一方で、当行として「やってこなかった業務」であり十分なニーズの把握と見合った対価の見積りが出来ず、採算性確保の点で課題を抱えていた。 • 現在は必要なスキルセット等も整理し、提供価値の高度化により収益拡大することで、採算性向上に取り組んでいる。
DX 支援へのコミットメント	• 中期経営計画において、取引先企業の持続可能な発展に貢献するための DX 支援の実施を表明している。 • また半期毎に経営陣向けに取組実績及び中長期的な取組方針を報告し、DX 支援の高度化に向けた全社的な取組を行っている。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• 当行単独での DX 支援は限界があることから、外部企業（国内大手 SIer、地元スタートアップ企業等）との協業を通じて、本部推進担当者へのスキルトランスファーを出向や駐在の形で行っている。 • 取引先企業への DX 支援の傾向として、単発の支援ではなく継続的な支援へとシフトしている。結果として、取引先企業の

	顕在化した課題のみではなく、潜在的な課題の抽出を進めており、支援難易度は高まるが、DX 支援の収益性を向上する取組として挑戦するとともに、取引先企業の成長支援を意識した取組（全社 DX 戦略策定、業務改革、データ利活用等）を実践している。 • また、IT コーディネータ資格の取得は体系的な DX 支援に有効であると考え、本部推進担当者には取得をしてもらう予定。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 建設業の西村建設株式会社に対し、DX 戦略の策定、業務改革をともなうバックオフィス業務のデジタル化、SFA 構築支援を通じた営業活動データの利活用の支援を実施（進行中案件、国内大手 SIer と連携した取組）。 • 業務改革については、デジタル化とあわせて部門単位に分散していたバックオフィス業務及び人員の集約化を行うことにより、余剰人員捻出を実現。同時に属人化の解消を図るため、従業員の多能化に取り組んだ。
DX 支援の実施内容	• 営業店から本部に向けて、クライアントに DX 支援ニーズがあるという報告があった。それを契機として、取引先企業へのヒアリング（課題の深堀り、業務内容の概要把握）や支援内容を整理し、顧客に対して提案を実施。 • 成約後は、全社 DX 戦略の策定（経営陣、部門別ヒアリング等）を実施。DX 戦略を踏まえた業務改革支援については、業務フローやプロセスの詳細把握や業務担当者へのヒアリングを重ね、システム導入や集中化を支援。 • 営業活動データの利活用については、経営方針に基づく営業戦略との整合性を担保し、実効性のある取組につなげるための支援を実施。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	• 業務フローやプロセスの全体を把握している取引先企業担当者の不在（業務の属人化）。 • デジタルツール（手段）から検討を進める傾向があり、目的などを踏まえた取組へ修正していくことへの苦労。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• 取引先企業の経営者だけではなく、業務担当者も含めて面談を重ね、取引先企業として本質的な課題や目的を全社共有化したこと。

DX 支援による成果	• これまでのアプローチでは実現できなかった顧客熟知とリレーション強化。 • 一例として、これまで融資取引のなかった取引先企業で、DX 支援を契機に新たな融資取引につながった先が 5 社あり。

1.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• 国内大手 SIer や地元スタートアップ企業との連携。
連携先となった 支援機関及び求めた 機能	• 国内大手 SIer とは、顧客へのソリューション提供、データ利活用支援のノウハウ、地域金融機関の DX 支援の高度化に向けたグランドデザインの策定の観点から連携を実施。 • 地元スタートアップ企業とは、地域に根ざしつつ、生成 AI など先進的な技術を活用した DX 支援実現への協業、スタートアップ企業の持つスキルやマインドセットの移転を通じた人材育成を実施。
連携に至る経緯	• 実際に DX 支援を行っていくにあたっては当行のみのノウハウやスキルでは十分に取引先企業のニーズに応えていけないと感じたため、国内大手 SIer や地元スタートアップ企業と連携を実施。
連携を生み出すに 当たっての苦労	• 支援機関と連携を行っていく上では、地域 DX の支援について当行として将来的にどのようビジョンを持っているかを示し、共感を得なければ難しいと感じている。
連携を実施するために 意識したポイント	• 当行では地域 DX 支援の中期的なグランドデザインを策定し、支援機関と認識を合わせながら取組を進めている。

1.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• 単なるデジタル化にとどまるのではなく、変革に向けた意識の醸成や先導していくためのマインド • 当行内外の様々なパートナーと関係を構築するコラボレーションスキルやリーダーシップ、適応力
スキルセット	• 取引先企業の業務及びシステムに関する理解 • アーキテクチャ、技術、代表的なプロダクト、開発／導入／運用プロセス、プロジェクト管理に関する知識、経験 • ファシリテーション等のコンサルティングスキル

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• 階層別研修や行内セミナーの実施。 • 全行員を対象に IT パスポート試験の取得推奨。
ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• 外部企業（国内大手 SIer、地元スタートアップ企業等）との協業を通じて、本部推進担当者へのスキルトランスファーを出向や駐在の形で行っている。

1.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 地域の取引先企業において、地域金融機関が果たせる役割は大きいと考えています。他方で地域金融機関が取組んだことの無い業務であることから、様々な外部企業との連携を通じてレベルアップを果たしていくことが極めて重要です。短期的には銀行の収益に直結するものではありませんが、長期的には銀行、取引先企業にも新たな価値を生み出すものであり、取引先企業を中心に捉え、様々な支援機関と連携しながら DX 支援を進めてまいりたいと思います。

2. 十八親和銀行（地域金融機関）

2.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 中堅・中小企業等には、DX 人材がいない、身近に相談できる相手がいない、コストがかかる、といった多くの問題を抱えておりデジタル化が進んでいない状況であった。 • 長崎県にはその課題を解決してくれる支援者が少なかった。（IT コーディネータは県内に 10 人程度） • であれば、日頃から中小企業とのリレーションが深い銀行がやらなければという思いから、デジタル化支援サービスを開始した。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• デジタル化支援を開始した当初は、行内にデジタル化を支援できる人材が少なく、どのような方向性でサービスを展開していくのか見当がつかない状況だった。 • デジタル化支援の経験がなく IT リテラシーも低い、解決手段を知らない銀行員がどのような形であれば支援可能か模索した。
DX 支援へのコミットメント	• 行内外に向け、デジタルの力を活用した、お客さまの課題起点による伴走型課題解決コンサルティングを行い、課題解決を目指していく旨を公表した。 • 事業性評価の一つの手段として、課題解決を図るコンサルティング機能を備え、DX 推進にも重点的取組みとして注力する旨を盛り込んだ中期経営計画を公表した。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• クラウドサービスが発達した現代では、デジタルの「活用方法」を知る人材であれば中小企業のデジタル化を支援できると思い、SaaS ツール事業者と提携しデジタルの活用方法を学んだ。 • モノ売りではなく課題解決型の支援を共通のマインド・プロセスとするため、経済産業省推進資格の IT コーディネータをデジタル化支援チーム全員で取得した。 • 中堅・中小企業等への DX 支援は当行だけで進められるものではないと考え、地域全体で取り組める仕掛けを構築するため、自治体、商工会議所や商工会、地元のシステム会社などへアプローチを行った。

	• 行内外の DX 支援に関する情報・ニーズを集約し、顧客の生産性向上につながる DX 支援を加速させる目的で、「デジタル化支援グループ」から「デジタル化推進室」、「デジタル化推進部」へ組織を格上げしていった。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 従業員 20 名規模の建築業 RIZEN 株式会社に対し、現状業務のヒアリングを行い、課題解決に向けた計画策定とデジタルツールの導入・運用サポートの支援を実施した。 • 業務改善ツールを採用し、社内の受注状況などが把握出来る環境を整えた。 • デジタルツール導入後、受注件数増加、売上増加、休暇取得日数増加といった成果を上げた。
DX 支援の実施内容	• 対象企業より営業店行員へ社内の情報共有で悩んでいると相談あり。現状業務やありたい姿のヒアリングを実施した。 • その時点では、受注状況が見える化できておらず、社員の業務量の把握まで至っていなかった。これにより、受注抑制傾向となり、売上拡大が図れない状況であった。 • そこから計 3 回課題解決に向けた計画策定を行い、有償のコンサルティング支援に発展。社長配偶者や現場本部長が中心となり、デジタルツールの導入・運用を行った。 • デジタルツールは「kintone」を導入し、初期設定やデータ利活用、社員向け研修会などの支援を実施した。 • 導入後は、社員の予定や工事スケジュールなどの情報をデジタルツールで共有することで、社内の状況把握が出来る環境を整えた。 • また、勤怠管理や希望休申請をデジタルツールで行うことで、集計が自動化され、業務効率化を実現した。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	• デジタルツールの利用料やデジタル化支援のコンサル費用など、金銭面の負担が気になり、デジタルツール導入の決断に二の足を踏んでいた経営者の理解を得ることに苦労した。 • 社内に IT 人材がおらず、パソコンやデジタルツールの操作方法を細かく丁寧に教える必要があった。 • DX は経営者や管理職のみならず、全社的に進める必要があるが、現場仕事で社員が集まる機会がないため、社員向け研

	修会が出来ず、管理者のみの運用から広がりを作れずにいた。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• 中小企業診断士と連携し、補助金活用の支援やデジタルツールを導入・運用を進める目的を整理するとともに、補助金活用を促すことで金銭面の負担を軽減し、経営者の理解を得た。 • 定期的な対面による支援に加え、電話やメールなど多岐に渡るサポートを実施した。 • 社長へ働きかけを行い、日時調整と全社員が集まる機会を設けた。社員向け研修会を実施し、導入の目的や操作方法を伝えた。
DX 支援による成果	• DX 支援を通じて企業のありたい姿が実現し、受注件数や売上の増加、休暇取得日数の増加に見られる働き方の変革（＝企業の成長）につなげられることを行員が実感できた。 • 支援先企業がデジタルツールを導入したことで DX につながる効果が生まれたことを行内で共有し、特に同業種向け支援の横展開のきっかけとなった。

2.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• 「よろず支援拠点」スタッフの中小企業診断士と共に、現状のヒアリングやデジタルツール導入・運用を進める目的、新事業の展望などを整理。 • 「よろず支援拠点」は、経済産業省が実施している中小企業支援制度で、地域を支える中小企業・小規模事業者の業績改善を通じて地域活性化を目指す、無料で長期的な相談窓口。
連携先となった支援機関及び求めた機能	• 補助金活用の支援や事業計画の策定を目的に「よろず支援拠点」と連携を実施。 • 「よろず支援拠点」には様々なスキルを保有している専門家が在籍しているため、企業の売上拡大・長期的成長に向けた相談窓口として活用している。
連携に至る経緯	• 補助金検討のため、行政の担当部署へ連絡した際、担当者から紹介を受け、「よろず支援拠点」と初めて接点を持った。 • そこから、「よろず支援拠点」スタッフの中小企業診断士と面談を重ね、連携に向けた議論を実施した。

	• その後、現状のヒアリングやデジタルツール導入・運用を進める目的、新事業の展望などを整理。中小企業診断士が補助金書類作成支援を行い、申請と報告を実施した。
連携を生み出すに当たっての苦労	• 「よろず支援拠点」スタッフの中小企業診断士はデジタルツールについて詳しくなかったため、デジタルツールの概要や導入効果、デジタル化支援内容の共有が難しかった。
連携を実施するために意識したポイント	• 何度も連絡を取り、デジタルツールや今回の取組みについての認識合わせを行った。 • RIZEN 株式会社と中小企業診断士の面談に同席し、具体的なデジタル化支援内容やデジタルツール利活用方法などを説明した。
連携により実施した取組と成果	• 補助金採択となり、金銭面の負担が軽減されたことで、RIZEN 株式会社はデジタルツール導入を決断することが出来た。 • デジタルツール導入費用だけでなく、新事業で利用する設備費用も同時に補助金採択となり、新事業に着手しやすくなった。 • 「よろず支援拠点」との連携により、対象地域の企業へ支援することが出来る範囲が広がった。

2.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• IT 技術の発展や進化への探究心 • 経営と IT の橋渡し役を担うことに対して前向きな姿勢　等
スキルセット	• IT と経営に関する総合的な知識 • 現状を分析し、目的や課題を明らかにするスキル • 経営に役立つIT利活用を実現するスキル　等

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• IT パスポートの資格取得に行内全体で取り組んだ。また、特に DX 支援を担当する人材については、経済産業省推進資格である IT コーディネータの資格取得の推進も行っている。 • DX リテラシー向上と習熟度の可視化を目的に、オンライン教育プログラムや適性評価を実施している。

ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• DX の必要性や課題抽出をテーマにしたワークショップを開催している。 • 実際に DX 支援をイメージすることができるよう、営業店行員へ向けた取組事例の報告会や、デジタルツールを操作する実践的な研修を実施している。 • デジタルニュースの発信や人材交流を通して、IT リテラシーや DX 支援意欲の向上を図っている。
DX 支援人材を評価するための仕組み	• 資格の奨励金を設定し、各種資格の取得を推進している。 • 社内公募制度を採用し、DX 支援に意欲のある人材を担当にすることで、優秀な人材の確保に加え、行員のキャリアを広げる環境づくりを行っている。 • 提携先と意見交換や情報収集を行い、新たな知見を得ることで、アップデートを実施している。

2.4. 支援機関に向けたメッセージ

- DX 支援は、中堅・中小企業等の業務効率化・生産性向上に貢献することができる取組みであると実感しています。また、DX 支援を通じて、真の経営課題を知ることで事業サポートの起点になります。
- 「デジタルの導入」はひとつの手段であり、それ自体が目的ではありません。企業の課題を明らかにして、ロードマップを描き、改善に向けた提案やサポートを継続的に行いながらその企業の成長を追うことが DX 支援の在り方だと考えます。
- デジタルツールを商品という「モノ」で提案するのではなく、業務効率化・生産性向上に寄与する「コト(機能)」として提案し、DX 支援を行うことで、お客さまと共に経営基盤を安定させ、事業継続と更なる成長を目指しましょう。

3. 常陽銀行（地域金融機関）

3.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 地域企業との取引において、DX に向けた支援の取組は必須のテーマとなっている。その中で、取引先へのコンサルティング営業に注力している弊行としては最優先事項として認識していた。 • 地域金融機関は、取引先に寄り添い、経営者との対話の中で様々な相談を受けるという信頼関係が構築されているポジションとなっている。その役割として DX 支援を行うべきと感じたことから 2022 年 1 月より専門人材の育成等の準備を行い、2022 年 4 月より本格的に取組を開始した。 • 取引先企業において、経営者は取組の必要性を認識しているが、具体的な取組方法や体制整備が出来ていないのが現状である。加えて、現場側の認識が薄く、日々の業務に追われている状況にあるなどギャップが生じている。また、取組を進めている企業でも、IT 導入が目的化しており、十分な効果が得られない状況にある。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• 行内における DX 取組は一定の進捗はしているが、取引先に対する DX 支援については、IT 事業者や IT ツールの紹介レベルにとどまっていた。 • 一方で支援機関として DX 支援を進めるには、提携先企業や IT 商材・サービスの単なる紹介では、求められる役割が果たせないため、IT デジタルの視点を有するコンサルティングをスタートすることが必要であった。 • コンサルティングという視点では、専門人材育成、専門スキルの蓄積がされていない。 • 地域金融機関が取り組むには、相応の期間を要して現場のヒアリングや調査等を行う必要があり負担が大きい。また手離れの悪い業務であることから、行内での評価が難しい業務というイメージが強い。
DX 支援へのコミットメント	• 中期経営計画において、取引先企業の課題解決に向けたコンサルティング営業の展開と IT 人材育成を掲げている。

	• 経営会議では、定期的にIT・デジタル化コンサルティングの活動状況を報告している。 • DX 推進の体制が整備されていることを表明するため、めぶきフィナンシャルグループおよび常陽銀行、足利銀行においてDX 認定を取得した。 • 中堅・中小企業等向けデジタルガバナンス・コード実践の手引き（常陽銀行取組みの事例紹介）において、地域 DX 促進に向けた取組について表明している。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• 取引先に対する DX 支援をスタートさせるにあたり、専門的な知見やスキルを習得するためにIT 事業者へトレーニーとして派遣。トレーニー先の選定にあたっても、大手のコンサル企業、先進的なIT 企業、フィンテック企業、地元IT 企業等、バリエーションを富ませて人材育成を実践。 • 現在は様々なニーズや課題に対して、各メンバーのノウハウを組み合わせて、柔軟に対応できる体制となっている。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 運送業の A 社に対し、課題抽出から戦略策定、ソリューション導入の支援を実施（進行中案件）。 • ソリューションとして、自社に適合した自動配車システム、輸配送管理システムを採用し、デジタル化および業務効率化を実現。 • 今後は「物流の 2024 年問題」を抱えている中で、デジタル化したデータに基づく事業戦略を推進。
DX 支援の実施内容	• 営業店からの相談をきっかけとして、取引先とディスカッションを重ねて、有償コンサルティングに発展。 • 従業員インタビューや業務フロー確認を通じて、課題を抽出。また、取引先企業が目指す姿を軸に、システムの要求定義を整理し、適合性が高いシステムを選定。 • 導入フェーズにおいても、スムーズに稼働させるためにベンダーとのミーティングにも参加し、業務フローの整理やルールの制定などを支援。 • 物流の 2024 年問題や改正される改善基準告示への対応策として、協力会社の安定確保に向けた戦略を策定。

DX 支援を実施するに当たっての苦労	• 取引先従業員の業務が繁忙であり、プロジェクトを進行させるためのリソースの捻出。 • 従前、特段システムを活用していなかったため、導入後のメリット（どのように業務が効率化できるかなど）を感じ、取組みに対する意識醸成。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• 取引先企業の社内に入り込み、必要に応じて一緒に作業を実施。 • 外部からのアドバイスだけではなく、一体となったプロジェクト推進を行うことで当事者意識を喚起。
DX 支援による成果	• 現在、システム導入中であるが、本プロジェクトにより業務効率化が図れ、生産性向上が見込まれる。また、データが整備され原価把握が容易になり、スピーディーに事業戦略を立てられる体制を構築。

3.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• Ibaraki DX Community（茨城県経営者協会・IT コーディネータ茨城・いばらき中小企業グローバル推進機構・当行）により結成。 • 茨城県経営者協会が主体となり、産学官金の関係各者が一体となる支援コミュニティを形成。 • セミナーや簡易事業ドメインワークショップの共催を実施。
連携先となった支援機関及び求めた機能	• 連携先： 茨城県経営者協会／IT コーディネータ茨城／いばらき中小企業グローバル推進機構 • 地域の DX 促進のため、セミナーの共催やワークショップへの勧誘等を実施。
連携に至る経緯	• 経済産業省 R4 年地域 DX 促進活動支援事業に参加。（実施主体：IT コーディネータ協会（以下 ITCA））。茨城県と長野県において、地域の DX を促進する事業。 • ITCA と当行は 2020 年に包括的業務提携を締結。地域の活性化に金融機関は不可欠とのことから、上記事業に対して参加要請があった。

	• 令和 4 年度の地域 DX 促進活動支援事業を踏まえて、本年度は Ibaraki DX Community を創設し、自走により当該事業を継続。
連携を生み出すに当たっての苦労	• セミナーについては当行を含む各支援機関からの案内により、集客は問題ないが、ワークショップなど実際に自社の対策方法の検討となると、参加者が少なくなり、自分ごととして検討される企業が多くない。 • まだ、DX に対して様子見の状況で情報を収集段階にある企業が多いと感じている。
連携を実施するために意識したポイント	• 様子見が多い中、継続して実施することが重要との認識のもと、令和 6 年度に向けて、既に事業ドメインワークショップの参加募集を始めている。 • 支援活動を止めることなく、継続し続けることを意識。
連携により実施した取組と成果	• 事業ドメインワークショップ開催にあたり、当行からの勧誘で 1 社参加（参加企業 4 社）。4 名の従業員が参加され、今まで持っていなかった視点で、当社の状況を考えるきっかけを与えることができた。

3.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• 顧客の潜在的な IT・デジタル化ニーズに対応できる人材を育成するために、「DX アドバイザー制度」を創設。 • DX アドバイザー資格認定者については、顧客の抱える課題に対して最適な IT デジタルソリューションを提案できる人材と定義。 • 最上位資格である「DX シニアアドバイザー」認定者は、IT コンサル営業に取り組めることに加えて、地域における DX 推進リーダーとして、周囲を指導できる人材と定義。
スキルセット	• 行内外資格の取得等、IT デジタルに関する知識 • 取引先の経営課題を分析・整理し、変革ビジョンの策定、全体を俯瞰した総合的な解決策提案（企画書作成を含む）を単独で実践するための、ヒアリングスキル、提案スキル

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• IT 人材育成のため必要な知識取得の基準として、行員全員を対象に IT パスポートの取得を推奨（2023 年 12 月末時点：約 2,000 名取得）。 • 各エリア/ブロック、営業店での勉強会開催。
ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• 行内 DX アドバイザー資格の上位資格者向けの IT デジタル実践研修（コンサルティングの基礎研修）。 • 茨城県、金融機関、ITC 茨城、地元 IT 事業者等が構成メンバーとなっている茨城県リスキリング協議会において、地元中小企業の DX 人材育成のため、デジタルリテラシー実践講座（経営課題解決のデジタル化計画策定）を開催。 • 本部専門 IT コンサルティング人材の掘り起し、育成を図るため、コンサルティング営業部における 6 ケ月トレーニー制度を設定。
DX 支援人材を評価するための仕組み	• IT 関連の外部資格に対して報奨金を支給、および人事考課（自己啓発ポイント）の対象資格としても設定。 • 社内の DX 推進資格として、DX アドバイザー制度を設定し、取引先と直接接触する営業行員の IT スキル向上を後押ししている。DX アドバイザー制度は、資格と営業活動実績が認定要件となっている。

3.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 中堅・中小企業の DX を促進するためには、各企業が抱えている様々な事情、課題・ニーズを理解したうえで、最適なサポートをしていく必要があると考えます。その取組みにあたっては、一つの支援機関ではカバーできないことも想定されることから、様々な得意分野や経験を有する支援機関が連携し、スキルやサービスをうまく組み合わせて支援することが有効だと考えております。

4. 千葉銀行（地域金融機関）

4.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 2018 年 11 月より弊行は事業者向けアドバイザリー業務を開始し、銀行が主契約である経営コンサルティング業務を開始。その後コロナ禍においても、様々なお客さまと対話を重ねたところ、中小企業においてデジタル化の機運が高まってきたことを受け、地域金融機関としてお客さまのデジタル化支援を行う ICT コンサルティング業務を 2021 年 4 月に開始した。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• 社内で中小企業の DX 支援を行う人材がいなかったことから、業務開始にあわせて外部のコンサルティング会社や IT 事業者に行員を出向させて業務理解を深めた。
DX 支援へのコミットメント	• 地域企業の「経営の補佐役」となり、あらゆる経営課題を解決していくことを目指すと行内外で表明しており、IR など決算説明会資料等においても ICT コンサルティング業務について公表している。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• 行内の法人営業全般を所管する法人営業部内にアドバイザリーG を 2019 年 4 月に新設。そして 2021 年 7 月に ICT コンサルティングチームを発足させて体制を構築した。 • お客さまと面識のある営業店法人担当者を全ての起点として、当該担当者がニーズ発掘できるパンフレットやお客さまが閲覧可能な動画を作成した。 • また行内研修などを通じて外部連携コンサルティング会社のコンサルタントを講師に招いたり、業績表彰上の評価項目に ICT コンサルティング業務の具体的な案件トスアップの行動プロセスを評価する仕組みを導入したりした。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 地域の道路貨物運送業の A 社に対し、時間外労働時間の上限規制（2024 年問題）への対応として、デジタコと連動した勤怠管理システムの導入支援を実施した。
DX 支援の実施内容	• 日々の営業活動の中で信頼関係が醸成されている営業店が経営コンサル機能を発揮し、社会問題化している運送業者の 2024 年問題に起因する、外部環境の変化を踏まえた今後の事業展開について経営者と対話を重ねた。

	• 数多くの課題の中から、自社の運送業務従事者の勤務時間管理の徹底が最優先課題を認識したことから、新たなシステム導入による効率的な勤怠管理の実現に向けた機運が高まった。 • デジタコと連動した勤怠管理システムの導入に加えて、給与明細の電子化についてもサポートを行った。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	• A 社は様々なITシステム事業者から提案を受けたものの、自社に合うシステム選定に苦慮していた。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• 最適なシステム選定にはまず、A 社の業務フローの可視化が必要であったため、ヒアリングを通じた現状分析支援や要件定義を行った上で、当社の立場に立ったシステム選定を行った。 • 経営者と現場担当者、IT事業者の立場の異なる3者の目線をあわせ、共通言語で各関係者間の意思疎通を図った。
DX 支援による成果	• タイムカードによる勤怠管理から脱却することで、100 名分のデータを月末に集中して転記する入力作業負担が軽減された。 • ドライバーの時間外労働時間以外に待機時間や拘束時間、休憩時間など様々な時間管理がリアルタイムで可能となったことで、各制限時間を超過する前に未然にドライバーへ労働時間管理のアナウンスをすることができるようになった。 • 本件取組による成功体験を通じて、社内の IT リテラシーが向上。当初予定していなかった給与明細の電子化についても進めることとなった。

4.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• 地域の中堅・中小企業へのデジタル化支援を目的にグループ会社であるちばぎんコンピューターサービス、ちばぎん総合研究所と連携しつつ、ICT コンサルティング業務を実践している。 • グループ内リソースが不足する場合は、外部コンサル会社や IT 事業者とも連携し、対応している。例えば、BPR 部分の業務課題の洗い出しからシステム選定支援までを千葉銀行（およびグループ会社）で実施し、その後のシステム開発を外部

	連携パートナーに依頼するプロジェクトフォーメーションとなるケースもある。 • また弊行 ICT コンサルティング業務従事者の育成の観点から、外部連携パートナーに銀行からの出向を受け入れて頂いている。
連携先となった 支援機関及び求めた 機能	• 弊行が契約主体となって地域の中堅・中小企業へ提供する ICT コンサルティング業務の業務委託先としての連携に加えて、本部専門人員のスキルアップを目的とした出向受入機能を求めている。 • 外部連携先が弊行の本部専門人員のリスキリングをサポートして頂くことで、銀行の ICT コンサルティング業務の取組が拡大し、結果として業務委託先である外部連携パートナーとのビジネスも拡充していく WIN-WIN の関係構築を目指している。
連携に至る経緯	• 2018 年 11 月より経営コンサル機能の発揮を目的に開始した事業者向けアドバイザリー業務を展開しているなか、外部コンサルティング会社との連携を加速させていたことから、そうしたパートナー企業の中から弊行の取組に賛同し、体制が構築されていた企業に ICT コンサルでの連携についても声掛けをした。 • 上記の連携コンサルティング会社を拡充する過程においては HP や新聞、展示会等の様々な媒体を通じて弊行内で調査をした上で、銀行側から地道に電話等でアプローチを行い、面談の機会を頂きながら訪問し、自社の取組を説明して賛同いただけるコンサルティング会社との協業を増やしていった。
連携を生み出すに 当たっての苦労	• 事業者向けアドバイザリーグループ発足から 5 年経過したが、発足当初より外部コンサルティング会社などとの協業を前提としたビジネスモデルを掲げていたため、常に外部パートナー探しをするマインドが根付いており、大きな苦労は感じていない。 • 一方で連携開始した後に当該コンサルティング会社の担当者の離職問題は避けて通れないため、その点を意識しながら有事の際においても業務を完遂できる補完シナリオを作っておく必要はある。

連携を実施するために意識したポイント	• 弊行の ICT コンサルティング業務における取組スタンスや考え方などを外部連携先にもしっかりと理解してもらう必要がある。 • 関係当事者が多くなるとコミュニケーションコストが増加し、役割と責任があいまいになるケースがあるため、縦割りではなく、相互に補完し合いながら PJ を進めていくといった認識を共有できるよう努めていく必要がある。
連携により実施した取組と成果	• 外部コンサルティング会社や外部IT事業者を頻繁に活用することで、グループ会社の意識改革につながったほか、外部機関への出向に伴い、グループ全体での経験値の蓄積を実現。 • 従来はグループ会社のノウハウではできなかったことも外部連携パートナーと取引先企業の課題解決に繋がるソリューションが提供できることで、弊行の取引先企業の思いの実現につながるとともに、グループ会社においてもそうした外部のノウハウを吸収しようと変化がみられている。

4.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• 「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」といったパーパスに則り、お客さまに寄り添う姿勢 • デジタル化は現場改革そのものであり、経営者へ自己変革を促すことができる胆力
スキルセット	• 潜在的な経営課題の発掘力 • 様々なステークホルダーと共通言語で話すコミュニケーション力とプロジェクトマネジメント力

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• 法人営業担当者のスキルレベル別研修における ICT コンサルティングの業務紹介と事例案内。 • 行内で休日に開催する自己啓発セミナー（ホリデーカレッジ）における ICT コンサルティング業務の紹介。また外部連携パートナーのコンサルタントを招聘し、中小企業のデジタル化コンサルティングにおける旬なトレンド事例の紹介を実施。

	• 【参考】行内全体へのデジタル人材育成 ITパスポート資格取得推奨ならびEラーニングコンテンツによるITリテラシーの向上。
ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• 研修において事例紹介を行うほか、簡易的なケーススタディを用いて潜在的なニーズの発掘方法や仮説立案方法についてレクチャーを行った。 • グループシステム子会社を招き、ローコードツールである「kintone」を用いた簡易アプリ作成を研修出席者に体験させた。
DX 支援人材を評価するための仕組み	• ICT コンサルティング業務の契約実績に応じて DX スコア（「実績」）認定を行っている。

4.4. 支援機関に向けたメッセージ

• 中小企業が抱える DX の問題として、①経営者による自己変革意欲の欠如、②DX は現場改革であるという現場の認識不足、③企業経営者との通訳人材不足により投資検証が困難、④一度導入したシステムは万能であるという誤解の4つが課題であると考えている。デジタル化、DX は資金をかけてシステム投資をすればすぐに実現できるものではなく、こうした企業に眠る内なる課題を1つずつ丁寧に解きほぐすことなくしては、社内改革が成功することはないと改めて肝に銘じることが重要であると考える。

5. 島田掛川信用金庫（地域金融機関）

5.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 新型コロナ感染拡大を受け、WEB を活用したミーティングや商談の機会が急増し、社会変革の波を感じていた。 • 中堅・中小企業等のビジネスモデルや業務等はこれを機会に大きく変革するだろうという認識を有した。 • このような中、中小企業庁が「みらデジ経営チェック」の展開を検討していることを把握し、地域全体を巻き込んだスキームを構築できないか思案していた。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• DX が中堅・中小企業等の変革に重要であると認識していたが、中堅・中小企業等は、「DX といっても何から手を付けていいかわからない」、「自社に最適なデジタルツールがわからない」、「逆にデジタル化しないほうが業務は円滑に進むし、早い」といった意見が多く、DX 化への意識は極めて低いため、その意識変革が課題であると認識した。 • 当金庫では、平成 25 年頃から事業承継や M&A 支援が重要であるとの危機感を有し、支援体制を整備したものの、中堅・中小企業等の事業承継に関する意識は低いものであった。そのため、当金庫は職員の研修や中堅・中小企業等向け事業承継アンケートを活用し、事業承継や M&A の啓発に注力しつつ、職員や中堅・中小企業等の意識改革に努めた結果、平成 30 年以降は事業承継や M&A 支援の成果に結びつくこととなった。 • こういった経緯を踏まえ、中堅・中小企業等や職員に対する DX の重要性等の啓発に努めることとした。
DX 支援へのコミットメント	• 当金庫第 2 次中期経営計画（2023-2025 年度）において、地域産業の持続的発展への支援として、市町と連携した中小企業への DX 支援や高校生等の DX アイディア発表会の取組を行うことをコミットしている。 • 加えて、金庫として営業面、内部効率面の業務 DX 化を強化していくことも中期経営計画において明記している。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• 令和 4 年 7 月に地域中小企業 DX 推進プロジェクトを立ち上げ、地域を巻き込んだ啓発活動をスタートさせた。

	• 同プロジェクトの参加者は、掛川市、島田市等の行政機関、掛川商工会議所、島田商工会議所等商工団体等であり、プロジェクト参加者が同じ目線を有し、地域の中堅・中小企業等へDX に関する啓発活動ならびに支援を展開していくことを共有した。 • 中小企業庁「みらデジ経営チェック」を活用した現状認識、課題抽出に取り組む。 • システム導入支援にあたっては、リコージャパンと提携し、具体的な支援を外部リソースで補完した。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 総合工事業（鉄塔管理等）X 社に対して、「みらデジ経営チェック」を提案・実施した結果、X 社の経営課題を認識。その解決策として、X 社に適したシステム導入を実現した。結果的に、原価管理にとどまらず、勤怠管理、工程管理、インボイス等のシステムの一元化が実現。
DX 支援の実施内容	• 営業店が「みらデジ経営チェック」を実施し、課題抽出・共有化。X 社は、原価管理等に課題があることを認識した。 • 「みらデジ経営チェック」により、経営課題の共有・抽出を実施した後は、リコージャパンを紹介しソリューション導入を実践するという形で、X 社に向けた伴走支援を展開している。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	• X 社は、一般的な総合工事業ではなく、鉄塔管理等のニッチな業種であり、汎用システムが不向きであった。 • 金庫職員の DX 知識、ノウハウはなく、ソリューション提供力が弱い。 • クライアントも職員も専門的知識がない状況での支援を実施している。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• リコージャパンの専門担当者と伴走し、クライアントと職員の理解を得ながら、支援を展開した。 • リコージャパンが X 社に適したシステムを複数選定し、デモを実施し、クライアントが使い勝手の良いシステムを選択できるよう環境を整備した。その過程で、当金庫の営業店職員はクライアント側に立ってクライアントのニーズや社内のシステムを把握し、リコージャパンとの協議の際には窓口としてサポートを実施した。

DX 支援による成果	• 原価管理にとどまらず、勤怠管理、工程管理、インボイス等のシステムの一元化が実現した。今後の生産性向上が期待できる。 • 加えて、経営審査申請がワンタッチで実現した。 • IT導入補助金申請し、採択されたことで、イニシャルコスト低減を図ることができた。

5.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• リコージャパンと連携し、取引先企業の相談を受けてから 3 ヶ月で、システムの導入・稼働を実現した。 • 行政、商工団体等と DX 支援に際した目線合わせを行い、協業体制の構築を実現した。
連携先となった 支援機関及び求めた機能	• リコージャパン：システムソリューション提供/導入支援。 • 行政、商工団体：DX の重要性周知/啓発。
連携に至る経緯	• リコージャパン：地域サポート部企業支援担当者が DX 支援を中堅・中小企業者向けに展開するにあたり、内部のリソースだけでは限界があるため、協業できる団体や企業について、信金中央金庫等に照会するなど探索をしたところ、支援実績が豊富な同社との連携を決定した。 • 行政、商工団体：当金庫から DX 支援の取組について協力要請を実施。
連携を生み出すに 当たっての苦労	• 当金庫は、従来から企業連携、行政・商工団体連携による課題解決支援を強みとしており、連携に際しての苦労は特段なかった。
連携を実施するために 意識したポイント	• 連携は一過性になることがあるため、継続した取組となるよう意識している。 • 具体的には、令和 6 年 4 月 19 日に当金庫とリコージャパンと連携し、JR 新幹線掛川駅前に竣工した当金庫ビル「SK しんきんプラザ」にて「DX 展」を開催する。生成 AI 等のセミナーをはじめ業種別 DX 展示ブースを設置し、中堅・中小企業の多様化する課題に対応する。 • こういったセミナーや展示会を定期的に開催することで、連携強化を図ることができ、かつ支援の実効性を確保することを狙っている。

連携により実施した取組と成果	• リコージャパンとの連携に伴う伴走支援: 6 件（令和 5 年 12 月末） • みらデジ経営チェック: 292 件（令和 5 年 12 月末） • 令和 5 年度は、掛川市、島田市、御前崎市と連携し、「みらデジ体験会」を 3 回開催しました。3 市合計で中堅・中小企業の経営者・経理担当者等 44 名が参加した。

5.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• 当金庫の庫是は、「道徳を根とし　仁義を幹とし　公利を花とし私利を実とす」であり、地域や顧客ファーストの理念を第一に考え、中堅・中小企業の伴走支援が重要であると認識しており、その支援をしていく人材を育成することが肝要であると認識している。
スキルセット	• ITパスポート取得

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• 近代セールス社の「業種別・顧客別のDX支援に強くなる講座」コンテンツの提供 • ITパスポート取得
ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• 「みらデジ経営チェック」相談会への同席 • リコージャパン担当者との同行訪問
DX 支援人材を評価するための仕組み	• DX等課題解決支援に対する個人営業実績評価 • DX等課題解決支援に対する営業店業績評価

5.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 中堅・中小企業等の DX 支援を展開していくためには、中堅・中小企業等が抱える課題を俯瞰して把握する必要があります。中小企業庁が提供している「みらデジ経営チェック」は中堅・中小企業等の経営者が自らチェックし、かつ金融機関職員も経営課題を把握することができる簡便なツールですので、対話のきっかけとして積極的に活用することを推奨します。
- ソリューションや経営支援ノウハウが金融機関になければ、外部のリソースを調達することが近道ですが、「丸投げ」とならないよう外部専門機関と同行訪問するなど伴走支援

に努めてください。また、同行することにより、外部専門機関の知見やノウハウを吸収する良い機会となりますので、DX を含めて積極的な課題解決支援に注力していただければ幸いです。

6. 福岡情報ビジネスセンター（地域 IT ベンダー）

6.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• DX レポートについて理解できないでいる企業が大半だったため、IT ベンダーとして支援する必要を強く感じた。 • 弊社主催の先進的な DX の事例セミナーに参加した企業が自社の遅れに気づき、大変な危機感を抱いたことを理由に支援の依頼が来た。 • IT リテラシーの向上が必要だが、クライアント側の人材不足のために支援が必要だと感じた。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• クライアントの経営層の意識として、DX は単なる IT 化でなく、企業文化風土とサービスを創造する将来の投資である、と考えていただくまでに時間を要した。 • 当初は、弊社社内に DX を支援できる人材が少なく、サービスの品質を担保するのが難しかった。 • 殆どの業務が紙、Excel、手入力等アナログなため、部分最適にならないように全ての業務プロセスを棚卸する必要があった。 • ベテラン層がデジタルに疎いため、DX に関する取組について上層部に理解いただくことが難しい場面があった。 • DX 支援はテクノロジーの知見だけでなく、経営を知る必要がある点が敷居の高さの一因である。 • 経営者へのアプローチにおいて、信頼はもとより尊敬を得る存在であると一層進む。
DX 支援へのコミットメント	• セミナーや講演及びコーポレートサイトにて社内外に向け、経営的目線で中堅・中小企業に向けた DX の実現に伴走支援を実施していく旨を表明した。 • グループ経営戦略にて、お客様の DX 支援を実施していく旨を記載し、公表した。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• DX 支援の前に経営支援の立ち位置で、事業の全体構想を提案し、お客様の事業の AsIs(現状)とデジタルを活用した ToBe(あるべき姿)を明確にした。

	• 全体構想の実現に必要なベンダーをお客様と共に選定し、導入局面ではお客様とベンダーを繋ぐ PMO として伴走した。 • DX についての社内で説明会を実施した。同じく支援希望のクライアントの全社員向けに説明会を実施した。 • クライアント企業の各部署から、30 代～40 代の次世代を担うデジタルに興味のある若手リーダーを選出して事務局を組織し、そのチームが主体となって各部へのヒアリング及び全体俯瞰した課題の抽出を行った。 • クライアント自身がシステム専門の会社を立ち上げ、業界のプラットフォーマーとしての再構築プロジェクト専任者を採用し、再構築プロジェクトに従事させた。 • プロジェクトのリーダーとしてクライアント企業側の社長に参画してもらい、常に会議の場に出席してもらうことで、現場の意見、経営層の意見をシステムに反映させていった。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 建築資材卸業の株式会社 LTU と、業界のプラットフォームと専門家教育システムサービスを共創開発し、横展開をしている。 • 製造業の大陽製粉株式会社に向け、全体構想に伴う課題抽出、解決策・ロードマップ策定を実施した上で、ロードマップ遂行の伴走支援により DX を推進している。
DX 支援の実施内容	（株式会社 LTU 事例） • 自社のレガシーシステムを刷新するだけでなく、業界のプラットフォーマーとしての SaaS サービス開発におけるシステムの構想～設計～開発～展開の共創をさせていただいた。 （大陽製粉株式会社事例） • 経営のコンサルティング支援として企業の存在意義、ミッション、経営ビジョン、提供価値の言語化、経営理念の浸透、管理会計の考え方、経営ダッシュボード、公明正大な人事評価制度構築などの支援をした。 • 全社ヒアリングにより課題/要望を抽出し、主要課題に着目して、まずはデジタイゼーションを目指した。デジタル化し、各業務システムを全体で繋げ、データを共有し横串で見られる仕組みにした。

	• コミュニケーションツールを活用し、リアルデータの共有することで社員同士のエンゲージメントを高めた。 • PMO として、事務局と伴走しながら支援した。 （共通） • 事務局と伴走しながら、自社の課題を解決しつつ、自社の社員のエンゲージメントを高め、今後の事業経営に必要とされるシステム刷新を構想し、システム設計～開発～運用～保守のサービス提供を実施した。ベテラン社員も含めて IT の活用スキルの向上の支援をした。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	（株式会社 LTU 事例） • クライアントの業界特有の柔軟な運用のため、システムに要求される仕様が複雑であり、理解するために時間を要した。 • 遠距離のクライアント企業につき、直接のコミュニケーションがとりづらかったため、オンラインツールを駆使した。 • アジャイル開発につき、作業の範囲が不明確で当初全体の構築フェーズの見積もりができなかった。 （大陽製粉株式会社事例） • 業務フローを可視化し、真因に迫る問いを立てるには業務知識が求められるため、現場を観察し明文化しづらい暗黙知も含めて理解する必要があった。 （共通） • 常に弊社担当スタッフの意識を、従前の単なる請負のシステム開発としての任務ではなく、デジタルによるクライアントの事業変革と社員の幸福を成し遂げる DX チームとしての意識合わせを喚起し維持していくことに支援側として注力する必要がある。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	（株式会社 LTU 事例） • アジャイル開発による工数見積もりができないことを了承いただき、準委任の時間契約を了承いただいた。 （大陽製粉株式会社事例） • 各部署へのヒアリングの際は謙虚・素直・誠実を貫き、クライアントのためになりたいと感じられるスタンスで仕事を教わるようにインタビューを重ねていった。

	• クライアントの業務理解のみならず、現場社員の信用を得るために現場調査に時間をかけた。 • 経営層と現場層の DX に対する思いが乖離しないように、全体構想を常に中心に置いた。 • クライアントの幹部には、傾聴のテクニックであるコーチングの研修を受けていただいた。 （共通） • 経営改革を伴う DX 支援において、前提として経営者同士の信頼関係を築いておかなければ、推進するチームの実現をなしえない。クライアント側の仕様策定者と密に連携をとり、コミュニケーションツールである ZOOM、チャットワーク、Backlog などを使い、齟齬の無いように仕様策定をすすめた。
DX 支援による成果	（株式会社 LTU 事例） • 4 年間の DX 伴走支援をした結果、一人当たりの生産性が 3 倍となり、売上は 1.5 倍、売上総利益は 1.3 倍になった。採用応募が増え、離職率も下がった。業界のプラットフォーマーとしてシステム(Stance)の外販を展開し、システムの利用料収入も 2 年目に数百万から今期数千万円となり、今後も収益に大いに貢献していく。 • クライアントの業界で解決困難だと思われた仕組みがされて社内コストが削減でき、さらに同業種からプラットフォームの利用希望の依頼が続いて収益が増加し、弊社も横展開のために支援し共に収益が向上した。 • 開発した業界教育システム(NOGAZO)のサービス開始にともない、社内教育工数軽減と習熟度がアップした。 • 業界でのプラットフォーマーとしてのブランディングができ、年間の会社見学社数 60 社を超え、採用面においても新卒 1 次面接受験者がそれまでと比較して圧倒的に多い 81 名（ほとんど他県から）となった。 （大陽製粉株式会社事例） • 3 年間の DX 伴走支援をした結果、生産性が著しく向上し、年間休日を 12 日増やしたにもかかわらず、営業利益は 13 倍になった。 • クライアントの企業内での部門主義が解消し、社員のエンゲージメントが向上した。助け合い、切磋琢磨する社内風土が醸

	成され、明るい職場になったと同時に離職率が大幅に低下した。 • 業績向上に伴い、社員の平均年収が 10%程のアップとなった。 （共通） • 社員のエンゲージメントが高まり、離職率が低下したと同時に、デジタルを使う文化が定着し生産性が向上した。 • クライアントと弊社に向けて、DX 推進の事例として、講演依頼が増加し、社会的認知度アップにつながった。

6.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• バックオフィス系のシステムについては入荷管理システム（OLIVE）との API 連携を実施した。 • デジタル面では既存ベンダーとも打ち合わせを重ね、伴走者として意見・要望を提示しつつ、ベンダーに必要な情報提供をし、クライアントに依頼する仲介役として機能した。 • またデジタル以外の面でも社員エンゲージメントを高める手法を持つコンサルタントを紹介し社長、管理職が研修を通して身に着け実践を行っている。 • 人財開発では、コーチング研修企業、IT 研修企業と連携した。
連携先となった 支援機関及び求めた機能	（OLIVE との連携事例） • 入荷管理システム（OLIVE）との API 連携を実施し、入荷・検品処理の現場の作業時間を圧縮した。 （既存ベンダーとの連携事例） • クライアントと契約している既存のベンダーとの協業を推進し、クライアントに向けた DX 支援の機能を充実させた。 • OBC 奉行シリーズ、大臣シリーズ、Kintone、Desknet’s、楽々販売との API 連携やノンコードでの開発により、システム構築の工数をかけずスピード感を得ると同時に、リスクとクライアントの費用を削減した。 • IBM、Google、AWS、さくらインターネットとのクラウドベンダーとの連携でインフラの構築工数とリスクを削減した。結果、弊社の SaaSBank のポータルに展開に至った。

	（コンサルタントとの連携事例） • コーチングによる経営幹部人財育成
連携に至る経緯	（OLIVE との連携事例） • クライアント側で選定された業者と連携した。 （既存ベンダーとの連携事例） • クライアントから既存ベンダーを紹介していただいた。 （コンサルタントとの連携事例） • 社員エンゲージメント向上を目的に、コンサルタントと連携した。
連携を生み出すに当たっての苦労	（OLIVE との連携事例） • API 連携の仕様の理解に時間を要した。 （既存ベンダーとの連携事例） • 特に苦労すること無く連携できた。 （コンサルタントとの連携事例） • 取引に当たり、口座開設の手続きに時間を要した。
連携を実施するために意識したポイント	（共通） • クライアントと連携先と自社が共に Win-Win-Win の三方良しとなる連携ができるサービスモデルであり、企業文化であることを確認した。 • 特に意識したことは担当者の誠実な人間性。 • 担当者同士の相性も非常に大切な要素。 • 本気で会社を変えようとしている人が居て、その実現に力を貸してほしいと言う姿勢が大切。
連携により実施した取組と成果	（OLIVE との連携事例） • 入荷検品処理の迅速かつミスのない運用と作業時間の効率化を実現した。 （既存ベンダーとの連携事例） • 既存ベンダーに全体構想の共有をし協業してクライアントを支援していただき DX 化に加速がついた。 （コンサルタントとの連携事例） • 連携の成功事例として公表した。

	• 人財育成の協業をした。 • 思い描いた課題解決の具体的な実装を実現した。 • 社長と社員、社員同士の会話の機会を創出した。 • 共同セミナーの開催と共同で提案活動の実施をした。 • お互いの顧客へのサービスの紹介をした。 • 連携の成功事例として公表した。

6.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• クライアントの事業に興味を抱く志向 • クライアントの社員という気持ちで DX の責任者の意識で取り組む姿勢 • テクノジーに興味があり経営目線で見る姿勢 • 物事を探求する姿勢 • 常に明るく前向きでコミュケーション好きな傾向 • 緻密さと大胆さを併せ持つ性格 • 利他の心で喜ばせ屋であること • 思いやりの心で、素直で正直で誠実であること • 相談しやすい人柄であること
スキルセット	• 経営スキル • コミュニケーションスキル • プレゼンテーションスキル • デジタルスキル • デザインスキル • コンサルティングスキル • ファシリテーションスキル • 業務フロー及び課題真因可視化のための構造化スキル

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• 経営塾で理念の浸透、管理会計の仕組み、人事評価構築が企業の基盤であることを学ぶ。

	• IT ソリューション勉強会でデジタルテクノロジーを学ぶ。 • BooK ラーニングで業種業務を学ぶ。 • 社内勉強会で知見の共有を実施。 • e ラーニングで深めたい領域を動画で学ぶ機会を提供。
ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• 経営塾で経営そのものの体験発表を視聴し、経営の要諦を学び、かつ経営者との対話の修練をしている。 • 幹部育成塾でマネジメント能力を養っている。 • マネジメントゲーム研修を実施している。 • コーチングの研修機関と提携してワークショップを実施している。 • IT のコミュニティに加盟し幹部役を担ってリーダーシップを養うようにしている。 • 社内改善をテーマにデザインシンキングを実施している。 • 社内で木鶏会を月に 2 回開催し、言葉と感情を豊かにする勉強会をやっている。 • 社内でフィロソフィ勉強会を週に 1 回開催し、正しい判断基準を養っている。
DX 支援人材を評価するための仕組み	• 各種資格の表彰と褒賞制度を実施、資格の取得を推奨している。 • 人事評価制度を相対評価から絶対評価に改訂し、DX に求められる多様性を評価する仕組みにして特質を伸ばす文化風土に変えた。

6.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 日本の経済を支えているのは、企業の 99.7%におよぶ中堅・中小企業と言えます。中堅・中小企業の経営においては、大半がファミリービジネスであり、経営者も高齢化傾向で事業承継問題と共に、DX への意識の差が顕在化してきました。企業規模も売上数億円～数十億円規模で、稀に利益率が高いものの、おおよそは経常利益が 5%未満で、借入金で運転資金や設備資金を補っています。否応なしに経営者も現場も保守的な傾向が窺えます。
- 2018 年以来 DX レポートをはじめ、デジタル敗者に陥らないようにと、2025 年の崖と称して、レガシーシステムの刷新を内製化して実現し、DX の実現を促してきましたが、現状で 25%の企業が無事に乗り越えた程度です。企業の経営力向上を狙い DX を加速さ

せるには、支援機関自身の DX が求められると同時に、積極的な中堅・中小企業へのアプローチと、経営に及ぶまでの支援が必須と考えます。

- 労働人口減少で採用難、並びに、資本政策や賃金競争力の弱者である中堅・中小企業においては、属人化した仕組みに依存していたビジネスモデルをデジタルによるビジネスモデルへと変革し、変化に俊敏に対応できる事業基盤づくりをしていくことが必要不可欠です。特に地方においては、地場の中堅・中小企業の業績に地方の経済力が決定され、それに相応しい若者の定着が推測され、地方自治の存在に影響を及ぼします。今まさに、企業の DX により地域社会が再興されると考えます。その中堅・中小企業の DX の実現においては、支援機関のみなさんのお力添えによる経営レベルでの伴走が必要とされています。
- 地域の支援機関がそれぞれの強みを生かし連携しながら、求心力をもつ地域 DX のハブとなり、経営レベルで中堅・中小企業に寄り添い、共に変革を成し遂げ、既存領域での生産性の向上と共に、デジタルを活用した新たな領域への挑戦を促して欲しいと願っています。さらに、DX を実現した企業が DX 支援機関となって、等比級数的な連鎖が広がり、遠心力をつけて地域全体の DX の拡大を推進することができると考えています。
- 支援機関の連携で地域全体の DX を促し、創造的な仕事の喜びと、収益の向上による全従業員の物心両面の幸福を追求し、地域全体の経済の活性化を呼び起こすことを必ず成しえることができると信じています。
- 最後に、DX 支援には確かにテクノロジーの知見が必要ですが、中堅・中小企業の DX を伴走し、生涯のビジネスパートナーとして信じあえる存在になるために、最も大切だと感じたことは、信頼以上の尊敬を得るリーダーの育成に全力を尽くすことでした。企業の成長に戦略戦術は功を奏しますが、人をつくることが企業経営の真の目的だと、DX 支援を通じてあらためて確信しました。

7. 長野県 IT コーディネータ協議会（コンサルタント）

7.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• デジタルガバナンス・コードが公表された時、IT コーディネータのバイブルであるプロセスガイドラインと同じ組み立てであることに気づき、DX 推進支援の役割は IT コーディネータが担うべきと考えた。 • 地域の支援機関は単独で DX 支援を行うノウハウや人材が不足しているので、地域の産官学金の関係支援機関がコミュニティを組成して支援し、その中心としての役割が長野県 IT コーディネータ協議会（以下、ITC 長野）に求められているということを自覚して取組を開始した。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• DX を伴走支援できる人材が少なく、やり方や品質もバラツキがあった。 • ITC 長野の知名度が低く、DX 支援を求めている企業との出会いの場も少なかった。
DX 支援へのコミットメント	• 毎年開催している「IT 経営カンファレンス」で、DX 支援に重点を置いて取り組んでいることを発表した。 • 商工団体などのセミナー等に積極的に講師を派遣し、DX 支援の取組を発表した。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• ITC 茨城と協働で、DX 推進計画策定支援のプログラムを策定し、それに基づく研修を行い、支援ノウハウを共有することで均質化を図った。 • 県内の経済団体・金融機関等と支援コミュニティを組成し、DX 支援を求めている企業を公募した。 • DX 伴走支援をトレーナーとトレーニーがペアになって支援する体制として、支援できる人材の育成に努めた。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 令和 4 年度地域 DX 促進活動支援事業の中で、長野県内の産官学金の機関を構成員とする支援コミュニティを組成して、県内 3 社の DX 推進計画策定の伴走支援を実施した。うち 2 社が DX 認定を取得した。 • 本稿では、建材卸業の Y 社について記述する。

	• 人事・経理等の共通機能の業務システムはパッケージ利用、業務システムは内製を基本とした推進計画に基づき、順次開発を進めている。 • 内製で開発したプロトタイプを外販できるシステムとして汎用化開発するベンダーとのマッチング支援を引き続き行っている。 • DX 認定、DX セレクションの応募書類の作成も支援した。
DX 支援の実施内容	• 伴走支援の前段階として、企業に DX 推進指標の自己診断を実施してもらい、結果について経営者と面談して、企業として目指すべき方向についてのアドバイスを実施した。当社は既に独自目線で業務システムの開発を進めていたが、このアドバイスを通じてデジタルガバナンス・コードに添った体系的な DX 推進の必要性に気づいていただき、DX 推進計画策定を支援することになった。 • 10 回の伴走支援を実施し、DX 推進計画を策定した。 • 伴走支援では、企業の経営理念・ミッションの確認、事業ドメイン分析による 5 年後・10 年後の企業のありたい姿(目指す姿)の構想に時間をとり、競争上の優位性をどう確立するかに重点をおいた。 • 伴走支援には、会社側は社長以下経営層とシステム担当者の 5 名、支援側は IT コーディネータ 2 名と取引銀行の担当者が全回参加した。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	• 全社員が一体となって DX に取り組む風土の醸成に力を置き、グループウエアを活用した情報の共有化、各部門へのプロジェクト状況の説明を丁寧に行ってもらった。 • 取締役会では、デジタルに対して後ろ向きだった一部の役員への説明に苦労されたが、社長以下プロジェクトメンバーが熱意をもって説明し、承諾をもらった。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• 経営層とのコミュニケーションを緊密に取り、全社一丸となって取り組む企業風土の醸成に取り組んだ。 • メインバンクの担当者が伴走支援に参加することにより、伴走支援への信頼感が増した。
DX 支援による成果	• システムの内製により開発費は 85%削減、開発工数は 75%削減という成果が出ている。

	• 以下のような受賞により DX 先進企業としての社内外の評価が高まり、社員のモチベーション向上、システム要員の応募が増えるなどの成果がでている。 ① DX 認定の取得 ② DX セレクション 2024 の優良事例 ③ 松本市「デジタルシティ松本推進企業認定」3 つ星（最優秀賞）認定 ④ IT コーディネータ協会表彰（IT コーディネータ A 会長賞）受賞 ⑤ IT コーディネータ協会機関誌への掲載

7.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• DX 推進支援を目的に IT コーディネータ届出組織が連携し、DX 推進計画策定のプログラムを策定するとともに、それに基づく伴走支援の進捗状況をリーダー会議で共有しアドバイスする取組を行っている。 • 長野県内の産官学金の支援機関が DX 推進コミュニティを組成し、その事務局として取り組んでいる。同じ枠組みでサイバーセキュリティ対策支援にも取り組んでいる。
連携先となった支援機関及び求めた機能	• DX 推進支援を目的に IT コーディネータ協会、ITC 茨城と「茨城・長野 DX 推進コミュニティ」として連携し、DX 推進計画策定支援プログラムを策定し、実証することにより、IT コーディネータによる DX 推進支援のモデルとして確立すること。 • 長野県内企業のデジタル化推進支援を目的に八十二銀行と連携し、銀行職員のデジタル化相談への対応力向上のための研修を実施するとともに、個別企業の支援にも連携して取り組んでいる。
連携に至る経緯	• これまでも様々な場面で連携関係にあり、目指す方向が一致し信頼関係があった。
連携を実施するために意識したポイント	• 目指す方向が一致していることと信頼関係が一番。 • 地域の商工団体等が開催するイベントには積極的に参加、相談員を派遣するなど交流実績を積み重ねた。
連携により実施した取組と成果	• IT コーディネータ協会・ITC 茨城との連携では、計 10 社の伴走支援を実施し、うち 2 社が DX 認定を取得した。

	• DX 推進計画策定支援プログラムは、他地域の IT コーディネータ届出組織でも採用の予定。 • 八十二銀行との連携では、4 回の職員研修を実施し 100 名以上が受講。IT コーディネータケース研修受講者も 70 名。

7.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• クライアントの経営者の想いに寄り添う姿勢 • 5 年度・10 年後の「ありたい姿」を一緒に描ける構想力 • 社内外の環境変化を読み取る力
スキルセット	• IT コーディネータのプロセスガイドラインに準拠した支援ができること（itc.or.jp） ① 変革認識 ② 変革マネジメント ③ 持続的成長認識 ④ 経営戦略 ⑤ 業務改革 ⑥ IT 戦略 ⑦ IT 利活用 ⑧ プロジェクトマネジメント ⑨ モニタリング＆コントロール ⑩ コミュニケーション

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• IT コーディネータ資格取得のためのケース研修を年 4 回開催し(うち 2 回は特定企業向け)、DX 支援できる人材の育成に努めている。 • 会員に対しては、勉強会で支援事例を共有して、スキル向上を図っている。 • 地域企業に向けては、IT 経営カンファレンスなどセミナーの開催や、企業内研修への講師派遣などを通じて啓蒙、意識醸成を図っている。

ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• 経験豊富なベテラン IT コーディネータと若手 IT コーディネータがペアで支援する体制として、支援現場での OJT を実施している。
DX 支援人材を評価するための仕組み	• 会員の経験、得意分野、スキルなどを見える化し、企業等に最適の IT コーディネータをアサインしている。

7.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 地域の DX 推進に取り組む意欲のある中小企業は支援機関からの支援を求めています。クライアントの 5 年後・10 年後の目指す姿を一緒に描き、支援することはやりがいのある仕事であるとともに、支援機関をアピールする機会です。
- 特に中小企業にとって、金融機関と IT コーディネータの連携で支援することへの期待が大きいと感じています。

8. DX 経営研究所（コンサルタント）

8.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	（中尾代表） • 2008 年に IT コーディネータになった際「IT 経営」に出会い、熊本や大分で経済産業省主催の中小企業 IT 経営力大賞の支援を実施。 • 2018 年の DX レポートを読んで、IT 経営の発展形として DX があり、「DX 支援」することの重要性に気づいた。 （澁谷代表） • 2018 年の DX レポート策定委員会に参加し、これまでとは違う経営目線でのデジタル技術への向き合い方に共感を覚え、今後の中小企業の発展の鍵だと認識した。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• デジタル技術の導入が DX のゴールであると考えている事業者が多く、なかなか DX の本質が伝わらない。 • DX は時代の変化へ対応し続ける長い旅のようなものであり、デジタル技術の導入は投資だということを経営者に理解してもらうことが難しい。
DX 支援へのコミットメント	• 弊社は、2023 年 4 月に「大きな夢をもつ経営者の伴走支援者となることを目指して誕生」し、以下のような設立趣旨を HP に掲載し、DX 支援にコミットしている。 「企業が、長年にわたって成長し続けるためには、常に時代環境やお客様の変化に合わせて自社の価値を問い直し、デジタル技術も生かして新たな価値を創出し、変革し続けていく必要があります。私たちは、経営者の思いや夢に共感しつつ、外部からの視点で冷静なアドバイスをおこなって経営者と対話を繰り返し、一緒に道を切り開いていく伴走型の支援者です。」
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• お客様企業に対して、DX の実践を促進するために、デジタルガバナンス・コード等の紹介や DX 認定の支援を実施し、現在 36 社の支援を行っており、DX セレクション 2024 優良事例、認定事業者 25 社（2024 年 3 月 1 日現在）。 • 九州財務局（熊本・宮崎・鹿児島）、日本政策金融公庫、農水省、JA 中央会等の中小企業及び農業者向けのセミナーに登壇し、DX の推進を啓発。

	• 福岡銀行、あきた企業活性化センター、青梅商工会議所、6次産業化中央サポートセンター、熊本 JA 中央会等の支援機関と連携し、事業者に対する DX 支援（認定含む）を実施。 • 熊本市商工会議所主催の「くまもと DX アワード」審査員として地域企業の DX 事例の掘り起こしと評価を実施。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 株式会社ヒサノ：熊本の輸送会社。半導体製造装置を搬出・保管・設置まで総合的に行う高度物流サービスを展開。2020年より DX 支援に着手。ドライバーの手配のための「横便箋システム」の要件定義から開発運用まで支援。 当該システムは「経営革新計画」の認定を受け、「ものづくり補助金」に採択される等資金面での支援も実施。令和 3 年度 ITコーディネータ協会表彰（以下、ITCA 表彰） 最優秀賞（経済産業省商務情報政策局長賞）。 • 株式会社みらい蔵：大分の農業資材販売会社。土壌診断施肥設計システム「ソイルマン」に AI 機能を搭載し、農業のデジタル化を推進。令和 4 年度 ITCA 表彰最優秀賞（経済産業省商務情報政策局長賞）。 • セイブ管工土木株式会社：熊本の管工事会社。排水管のつまりを AI で診断する「パイプケア」サービスを開始。令和 3 年度 ITCA 表彰優秀賞（IPA 賞）。 • 株式会社 NISSYO：東京・羽村の半導体製造装置、トランス製造会社。「アスヨク DX」を中心にデータポータルを構築。令和 4 年度 ITCA 表彰優秀賞（IPA 賞）。DX セレクション 2024 優良事例。 • 武州工業株式会社：東京・青梅のパイプ製造会社。デジタル技術を駆使し、徹底的なムダ・ムラ・ムリの排除によりトップクラスの生産性を実現。令和 5 年度 ITCA 表彰 最優秀賞（経済産業省 商務情報政策局長賞）。DX セレクション 2024 優良事例。 • 鶴見製紙株式会社：廃棄書類・機密文書を回収溶解して、再生紙 100%のトイレットペーパーとしてお客様にお届けする「鶴見製紙の循環の輪」を時代に先駆けて作ってきた埼玉県川口市の会社。デジタル技術を効果的に用いて「循環の輪」を

	さらに広げ、循環型社会の構築に寄与する新たなモデルを提案。DX セレクション 2024 優良事例。 • 株式会社ロジックスサービス：仙台・青森・盛岡に拠点を置く BPO 事業者。デジタルツールを駆使し全国顧客のバックヤードを最も迅速で、正確、安全かつ柔軟に支えている。2023 年 5 月 DX 認定。 • 株式会社田代製作所（あきた企業活性化センタープロジェクト）：東日本最大の木製ドアメーカー。従来から生産性向上のためにデジタル技術を積極的に利用。支援者として 2040 年には住宅着工戸数も、住宅建設技能者数も現在の 6 割になるという予測を示し、経営者とともに、最終ユーザーからも、建設技能者からも積極的に選ばれる企業を目指して DX 戦略を立案した。 • 宮腰精機（あきた企業活性化センタープロジェクト）：秋田の印刷機製造会社。世界初の損紙低減システムである yalessAI を開発、印刷先進地である欧州でも好評。DX 認定支援を通じて、存在意義＞経営ビジョン＞戦略を文書化し取締役会でも議論を重ねたことにより、「顧客視点で新たな価値を創出する」という DX の本質について、ミヤコシグループ全体での認識が高まり、他のグループ会社での DX への取組みも始まった。
DX 支援の実施内容	• 経営者と対話しながら、経営者が腹落ちするまで「存在意義」＞「経営ビジョン」＞「戦略」を練り上げる。 • 経営者と一緒に「DX 推進指標」自己診断フォーマットに基づいて、現状把握及び将来構想を描く。 • 「DX 認定制度」に基づき、申請を実施する。
DX 支援を実施するに当たって工夫した	• 事前準備（HP、経営者の思い、過去の実績、新聞等の掲載記事を読み込み論点の絞り込みを行う） • 最初に経営者の将来ビジョンのヒアリングを実施し、訪問前の仮説と照らして、言語化されていない部分も含めて、経営者が腹おちするまで対話を繰り返し文書化する。 • 生産現場、店舗、バックヤード等を必ず視察する。その際に素早く、強みや良い点、弱みや改善点を把握し提案に活かす。書面だけでなく、現場、現物、現実を重要視。

	• 情報収集が終わった段階で、スピード感をもって DX 戦略のたたき台を提示し、方向性を示すようにしている。
DX 支援による成果	• 各会社において、経営者が思い描く「存在意義」>「経営ビジョン」>「戦略」が明確に文書化され、経営者の目線が上がって一段と高いレベルでの経営が推進されるようになったこと。 • 「DX 推進指標」自己診断フォーマット及び戦略策定により、将来目指すべき状態が明確になったこと。 • DX 認定によって、経営者及び従業員のモチベーションが向上し、更なる DX 推進ができるようになったこと。 • DX 戦略の公表により取引先からの評価が高まったこと。 • DX 認定事業者一覧に掲載されたことによって認知度が向上し、取引先からの評価の向上、マスコミからの取材等が増えてブランド価値が向上したこと。

8.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• 地域金融機関（福岡銀行） • 地域支援機関（あきた企業活性化センター） • 商工会議所（青梅商工会議所）
連携先となった 支援機関及び求めた 機能	• 福岡銀行 • あきた企業活性化センター • 青梅商工会議所
連携に至る経緯	• 福岡銀行のデジタル化支援の専門家として研修講師、コンサルティング支援、DX 認定支援に参画。 • あきた企業活性化センターとは、DX 勉強会の委託を受けて、秋田県内のモデル企業の DX 支援を実施。 • 青梅商工会議所とは、IoT 推進のころから連携して、研修講師をつとめ、現在は DX 認定支援を実施。
連携を生み出すに 当たっての苦労	• すべて連携先の依頼に基づいてスタートしたため、苦労はあまりないが、RFPに基づきシステム開発をするITベンダーを選定する際に、なかなか思うような開発企業が見つからずに苦労した。 • SaaS ツールについては、実際に使い出すと様々な課題が出てくるが、オンライン相談の場合が多く、本当の意味での課題

	解決ができない場合が多い。利用者の事情に応じて支援してほしいと思う場面が多かった。
連携を実施するために意識したポイント	• 連携先の DX 支援の目的などを把握し、意向に沿うような連携を意識した。また、連携先の顧客の情報を扱うために、特に機密保持に配慮した。 • 連携先の担当者とのコミュニケーションを密に行うことを意識した。その際、チャットツール等が有効だった。 • 公式な会議のほか、支援先の経営者も含めた懇親の場づくり、本音を話せるような工夫も意識した。
連携により実施した取組と成果	• 福岡銀行：DX 認定。令和 4 年度 ITCA 表彰受賞。 • あきた企業活性化センター：DX 認定申請 3 件（上記 2 社の他、個別支援 1 社）。 • 青梅商工会議所：青梅地区企業、DX 認定 3 社。

8.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• 支援企業の経営者、従業員のもつ強みを引き出す。 • 第三者として、外部環境変化（機会・脅威、顧客・社会ニーズ）を客観的に伝え、変革の必要性を伝える。 • 伴走者として、タイミングを見ながら、必要な情報や支援を提示する。 • 支援企業の成功を一緒になって喜べる。
スキルセット	• プロとしてのコンサルティング力 • システム・デザイン、マネジメント力（全体俯瞰） • ファシリテーション力 • マーケティング

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関外部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• デジタルガバナンス・コード、実践の手引きの研修。 • DX 推進指標　自己診断フォーマット作成の研修。 • 経営者が思い描く「存在意義」＞「経営ビジョン」＞「戦略」研修。 • DX 認定企業経営者による DX 戦略事例の研修。

ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• IT コーディネータのケース研修。 • 地域のモデル企業における DX 認定支援。 • 地域の DX 認定企業同士の企業訪問、質疑応答。
DX 支援人材を評価するための仕組み	• OJT で学んだことを、実際の支援の場でできるかどうかを確認し、フォローするしくみ。また、DX 支援機関内に諮問機関を設けて、DX 支援内容を検証する。

8.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 支援機関が DX 支援に挑戦するために、畳水練（畳の上で水泳の練習）ばかりしていても、なかなか中堅・中小企業の経営者の心をつかむことができません。しかしながら、いきなり大海に泳ぎだしても、これまたうまくいきません。
- その際に有効なのは、「守・破・離」の法則だと思います。よいお手本に学び、まずは、型通りにやってみて自分の中に暗黙知となるまで試行錯誤して体得し、組織全体で共有し、磨き上げていき、自分たちなりの新しい道筋を見出していくことです。
- そういう意味での「お手本」が、本ガイダンスだと思います。まずは、しっかりと読んでいただき、マインド・スタンス・先行事例などをお手本通りに「型」や「態勢」を実践（守）してみてください。試行錯誤しながら「型」の体得に努める過程（破）で、それぞれの支援機関なりの DX 支援の新しい「型」が生まれてくる（離）ことでしょう。
- そうなった頃には独自の方法論が生まれ、支援先の経営者から選ばれ、頼られる、なくてはならない支援機関になっていると思います。
- 地域を元気に、経営者と夢をともに語れる存在として、これを機に張り切って DX 支援に踏み出していただくことを期待します。是非、お声がけください。

9. NTT DX パートナー（コンサルタント）

9.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 中堅企業から、当社がDX支援パートナーとして選ばれた理由として、「IT導入支援」だけではなく、経営変革とデジタル技術やデータ利活用を一体的に支援できる「経営変革のパートナー」として認められたからと言われた経験がある。そこで市場では真にDX支援を必要としている企業がいて、DX支援企業がまだまだ少ないことを知ったため。 • 国際的なサプライチェーンの中にいる中小企業から、デジタル化の推進はもとより、DX を進めないと生き残れないと相談を受けたため。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• DX 推進を掲げる支援先企業において、経営課題、または事業の課題が明確化されておらず、IT ツール導入のみに検討が留まり、DX が進まない。 • 経営層と中間管理職、従業員での DX に対する認識の違いや、意識レベルの分断が、企業で DX が進まない最初の壁として存在している。
DX 支援へのコミットメント	• 特に DX が遅れている、自治体、中小企業の DX 支援に対して精力的に取り組むために、「株式会社 NTT DX パートナー」を新会社として立ち上げた。 • 2022 年 7 月に、山梨県において「山梨 DX 推進支援コミュニティ」を立ち上げ、地域企業の DX 推進に関わる相談受付から実装まで一気通貫で支援する旨を表明した。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• 自治体様とも連携し、地域企業の DX マインドを醸成する研修、および地域企業の社員がリスキリングする講座をつくり、実務に沿った実践型の DX 研修を年間 100 回以上実施した。 • 支援先企業の社内での DX の浸透と推進、および社外への宣言などに取り組む「DX 認定」は DX 推進に有効であると捉え、金融機関と連携し、「DX 認定」の取得を支援した。 • BtoB 事業を展開してきた中小製造業（国広産業株式会社様）の長年の技術を応用した DtoC 事業の本格的な立ち上げ、DX 支援を実施し、売上拡大に貢献した。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 株式会社昭栄精機様に対し、地域金融機関と連携して「DX 認定」取得を支援した。
DX 支援の実施内容	• 「DX 認定」取得に向けて、昭栄精機様社内のプロジェクトを立ち上げ、NTT DX パートナーや地域金融機関等が連携して支援開始。 • 昭栄精機様の経営ビジョンを整理し、全従業員が理解し実現に向けて取組みができるよう支援。 • 策定した経営戦略をもとにデジタルを活用して実施する取組を整理し、具体的なスケジュール、KPI を設定。 • 「DX 認定」取得に向けた取組を昭栄精機様ホームページ等で発信。 • 「DX 認定」の取得に向けた申請等を支援。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	• DX の成功は、経営層だけでなく、全社員が必要性を理解し、内発的に行動することがポイントと捉えているため、経営層だけで方針等を決定するのではなく、従業員を巻き込み理解を得ることに苦労した。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• 経営層との密なコミュニケーションを取り、従業員とのディスカッションを重ねることで従業員からの理解を得られるようにした。 • 取組の実現性を高めるために、計画策定においては、業務に携わっている従業員からの信頼獲得を意識しながらヒアリングを重ねた。また、計画については、従業員に伝わりやすい言葉を意識して策定した。
DX 支援による成果	• 昭栄精機様の「DX 認定」取得と、同社が DX 推進によりモノづくり技術を向上させ、顧客への事業を支える価値創造型企業へと事業拡大していくことを宣言したこと。 • 地域金融機関と連携して地域企業の「DX 認定」取得を伴走支援したことにより、他の地域企業のへの同様の支援の拡大が容易になったこと。

9.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• 山梨県にて産官学金が連携したコンソーシアムを立ち上げ、県内企業の DX 推進を支援。【やまなし DX 推進支援コミュニティ（https://yamanashi-dx.jp/）】

	• 山梨県と連携して、山梨県内の企業、県民への DX マインドを醸成する研修の実施。【山梨マインド醸成研修（https://www.pref.yamanashi.jp/jouho/dx_mind.html）】 • 山梨県と連携して、山梨県内企業の DX 推進をはじめとする実践型人材育成プログラムの実施。【やまなしキャリアアップ・ユニバーシティ（https://yamanashi-cuu.jp/）】
連携先となった支援機関及び求めた機能	• やまなし DX 推進支援コミュニティは、山梨県支援機関（やまなし産業支援機構）、教育機関（山梨県立大学）、金融機関（山梨中央銀行）、経済団体（商工会議所、商工会、経済同友会等）、地域 IT 企業（YCC、ウィンテックコミュニケーション等）１４団体で構成。 • 上記コミュニティの各組織の機能は、NTT DX パートナーが事務局を担い、経済団体が広報・告知等、金融機関や地域 IT 企業、NTT DX パートナーが地域企業の課題を特定し、DX コンサルティングや各種ソリューションを提供している。
連携に至る経緯	• NTT DX パートナーが NTT 東日本　山梨支店とともに山梨県内の IT 企業、金融機関等へコンソーシアム（支援機関同士のコミュニティ）結成の必要性や具体的アイディアを持ちかけ、賛同を得た。
連携を生み出すに当たっての苦労	• IT 企業、DX 支援機関同士は、協力関係かつ競合関係でもあるため、各社どこまで自社のチャネルを活用するか、ノウハウを共有するか、初期段階では躊躇する場面もあり、苦労した。現在は、地域企業の DX 推進支援によって県全体の産業振興を目指すという共通のゴール設定が、結果として自社のメリットにもつながるということが、実績を通じて理解され始めたため、支援機関同士でチャネル活用やノウハウ共有が円滑に進んでいる。
連携を実施するために意識したポイント	• リーダー企業である NTT DX パートナーが率先して DX 支援のノウハウ共有を図った。 • 毎月１回以上の定例イベント開催と開催後の振り返り、および月１回の定例会等の運用方法、個別案件の課題解決を組み込んだ年間計画を策定し、合意を図り、着実に遂行している。 • 個別案件の DX 支援において、その相談内容に応じて適任となる支援機関複数社でタッグを組んでノウハウを共有しながら伴走支援を実施した。

連携により実施した取組と成果	• 個社別相談案件 47 件。 • 個社別支援案件 11 件（「DX 認定」取得支援 3 件、デジタルツールを活用した売上拡大支援 3 件、DX ロードマップ等の策定支援 3 件、IT ツール導入伴走支援 2 件）

9.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• 中堅、中小企業の変革や再生への志 • 顧客とともに DX により経営変革を実現したいという強い思い
スキルセット	• 生成 AI 等、様々なデジタル技術を素早く柔軟に受け入れ、支援先企業の状況に応じて適切な活用方法を提案するスキル • 支援先企業の経営パートナーとなり、経営理念や経営戦略の策定支援から、DX 計画策定、実装まで伴走支援するための、コンサルスキルからデジタル実装スキルまで幅広いスキル（経営コンサル、ビジネスアーキテクト、デザイナー、データサイエンティスト、ソフトウェアエンジニア、サイバーセキュリティ人材、システムアーキテクト、ネットワークエンジニア等）

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• DX の背景、目的や意義等を理解するための研修コンテンツやメイン講師や伴走支援者を育成するプログラムを社内および外部の支援機関向けに提供している。 • 業界ごとのユースケースや実例をもとにした、業界別 DX 研修、支援機関ごとのご要望に応じて作る、カスタマイズ型の支援機関向け DX 研修を提供している。
ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• 実践型 DX 研修において、社内および外部の支援機関の社員がプロジェクトの推進役として参画し、実際の DX 支援を OJT 的に体得できる環境を整えている。 • DX 研修講師用のマニュアルを用意し、提供している。
DX 支援人材を評価するための仕組み	• NTT 東日本グループにおいては、DX アカデミーというプログラムを NTT DX パートナー等が企画・運営し、DX 支援の実績やスキルレベルに応じて支援人材を認定する取組を実施。

9.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 日本の中堅・中小企業こそが DX により経営変革を進めることで、日本に明るい未来が拓けると考えています。デジタル化や SaaS 導入は大前提として進めつつも、本来の DX 推進、経営変革に取り組まなければ、失われた 30 年がこの先も続くことになってしまいます。しかし、中堅・中小企業の DX の道のりには非常に多くの、多岐にわたる課題があります。その多岐にわたる課題を解決しながら進むためには、中堅・中小企業の最後の成功まで寄り添える伴走支援者が必要です。目先のデジタル化や SaaS 導入支援に留まることなく、中長期的な時間軸で DX 支援に取り組んで頂ける支援機関の皆様と、支援機関同士も学び合いながらタッグを組んで、一緒に中堅・中小企業の DX 支援に取り組んでいきたいと考えております。

10. サイボウズ（SaaS ツール事業者）

10.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 人口減少など衰退していく地域において、今後はデジタルを活用し生産性向上の取組が必要と感じたため。 • 金融機関として非金融サービスを拡充し、より幅広い分野でお客様をサポートする必要があった。 • デジタルツールの進化に伴い、より多くの企業がデジタル活用から DX チャレンジをできる時代になってきたため。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• デジタル化支援コンサルティングの作り方と進め方が難しいと感じる支援機関が多かった。 • デジタル化支援コンサルティングの必要性/実行性について、金融機関内外、問わず合意形成が難しかった。
DX 支援へのコミットメント	• 中長期的な目線で、より良い企業体質を目指し、伴走的に支援を行うと表明した。 • 地域企業の生産性向上を目指して活動するということを表明した。 • 中期経営計画など社内外へ強く発信を行った。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• デジタル化支援コンサルティングを行う「専門チーム」を設置した。 • 支援機関に対して集合研修などを行い、より幅広いスキルを身に付けた。 • エリア毎にデジタル知識が高いメンバーを配置した。

② 具体的な DX 支援事例 （※金融機関が支援者となり DX 支援した事例）

事例概要	• サイボウズと鳥取銀行が連携し、公共事業においての建設/工事業の企業に対して、課題抽出と解決策の立案、および自走化に向けた人材教育を実施した。 • ベテラン/若手問わずデジタルを使うことで、生産性高く社内の業務を実施できるようになった。
DX 支援の実施内容	• クライアント社内では「情報の見える化」が実現できておらず、生産性が低いという課題があった。そこで、経営サポートを実施した上で、課題解決に向けた解決策を提案。社内で情報共

	有をすることで、効率的に人員確保や案件把握をできるようにした。 • サイボウズと鳥取銀行で連携し、支援先の地域企業に向けて「kintone」を導入した。 • 「kintone」の導入後は、クライアントに向けて「kintone」活用に向けた教育、アプリケーションの内製を目的とした管理者教育を実施し、自走を促した。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	• ベテラン社員のデジタル苦手意識を払拭すること。 • 社内の DX に向けての意識の低さ。 • DX を推進する旗振り役がいなかった。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• 意図的に若手/ベテラン社員の混合プロジェクトチームを設置。オーナーを若手社員が担うことで、より前向きにプロジェクトが進むようにした。 • 社長自ら全社員に向けて DX ビジョンを発信する重要性を伝え、実際に全社員へメッセージを発信いただいた。
DX 支援による成果	• ツール導入後に人員確保を効率的に行うことができるようになった。 • 社内コミュニケーションが活発化し、企業内風土が良くなった。 • デジタル活用が自走化でき、自社で業務改善ができる土壌が出来上がった。

10.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	（サイボウズと金融機関の連携事例） • 「kintone」をはじめとするデジタルソリューションを提供するサイボウズと、地域企業と深いつながりをもつ地域金融機関が連携。金融機関が各企業に寄り添い、サイボウズのソリューション各企業に合わせて導入することで、クライアント各社にとって最適な支援を実現。 • 連携に伴い、サイボウズ側から金融機関に向けて、DX 支援人材育成のコンテンツを提供。 （サイボウズが仲介役となり金融機関と他支援機関との連携を推進した事例） • 金融機関による中小企業のニーズのすくい上げや生産性向上を目指し、「kintone」のカスタマイズを実施するための連携

	ツールのメーカーや SI 企業と、金融機関との面談をサイボウズ主導で実施。 • 金融機関の支援者としての立場から、自治体・商工会議所などと金融機関の連携を補助。
連携先となった 支援機関及び求めた 機能	（サイボウズと金融機関の連携事例） • 鳥取銀行との連携を実施し、鳥取銀行をメインバンクとする中堅・中小企業等との接点を求めた。 （サイボウズが仲介役となり他支援機関との連携を推進した事例） • サイボウズ主導で地域金融機関のコミュニティを運営しており、そのコミュニティに参加いただくことで、情報交換や最新情報を習得いただいた。 • 自治体・商工会議所などとの連携を促し、中小企業が利用できる補助金の策定やセミナー等による啓蒙場所の提供を一緒に求めた。
連携に至る経緯	（サイボウズと金融機関の連携事例） • 中堅・中小企業等へ DX を広げるために、企業と信頼関係のある金融機関へ連携依頼を実施。 • 金融機関から中堅・中小企業等の生産性向上と非金融サービスの向上を目指して問い合わせがあり、対応した。 （サイボウズが仲介役となり金融機関と他支援機関との連携を推進した事例） • サイボウズ主導のイベントへ参加いただき、「kintone」のカスタマイズを実施するための連携ツールメーカーとの接点を持っていただいた。 • 支援案件毎に打ち合わせを実施し、状況に合わせたパートナー企業の紹介や、より高い価値提案を一緒に実施した。
連携を生み出すに 当たっての苦労	（サイボウズと金融機関の連携事例） • ビジネスマッチングではなく、金融機関が主体となってデジタル化支援コンサルティングを行うことが必要だとご理解いただくことに尽力した。 （サイボウズが仲介役となり、金融機関と他支援機関との連携を推進した事例）

	• 金融機関のコンサルティングサービスの重要性を他支援機関も理解し、協力いただくように丁寧な説明を実施した。
連携を実施するために意識したポイント	（サイボウズと金融機関の連携事例） • 「モノ」の販売ではなく、コンサルティングという「コト」の販売の重要性を意識していただけるように尽力した。 （サイボウズが仲介役となり、金融機関と他支援機関との連携を推進した事例） • 金融機関／弊社／他支援機関の 3 者がそれぞれどのような役割を担うのか、をしっかりと認識合わせをしながら協業するようにした。
連携により実施した取組と成果	（サイボウズと金融機関の連携事例） • （2024/03 時点） 20 社以上の金融機関と連携し 500 社以上の地域企業へ、デジタル化を含む DX 支援を実施。 • 支援者のスキルアップに向けて、数回に渡って研修を実施した。 • 「kintone」導入と活用によって、経営変革まで行なっている企業も増えている。 （サイボウズが仲介役となり金融機関と他支援機関との連携を推進した事例） • 連携をすることで、単一業務だけでなく、業務全体のフローを見直すことができた。 • 一部のユーザーでデジタル活用していたものが、全社で利用するデジタルプラットフォームとして活用していただくことができた。

10.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• 数十年後も魅力ある地域で、魅力ある企業が存続できるように支援が必要という「地域愛」が最も大事である。 • 企業規模に関わらず DX 支援の必要性と実行性の考え。 • デジタルツールの「モノ」売りではなく「コト」を提供し企業体質を良くすることが重要。
スキルセット	• 経営目線×業務目線の両軸でお客様を支援する力

	• デジタル活用事例の認知 • 現状分析力と課題設定力

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関外部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• 弊社が提供する金融機関向けの集合研修に参加をいただいている。
ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• 仮説提案を行うためのワークショップ研修を実施。 • ツール習熟のための実践的な研修を実施。 • 提案ロールプレイング研修を実施。 • デジタル化支援事例を共有し知識向上を図っている。 ※上記コンテンツは元々サイボウズ社内向けで実践されており、効果が出たコンテンツとして外部に提供を実施
DX 支援人材を評価するための仕組み	• 資格取得と実績の両軸で評価を実施する仕組みの導入を提案。 • 顧客のニーズをキャッチして、行内のデジタル専門部署に取次ぎをした件数を評価する、トスアップ評価制度導入の提案を実施。

10.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 地域に根強く、中小企業とも信頼関係を築けている金融機関だからこそ、デジタル化支援サービスを行うべきです。
- 数十年後も魅力あふれる地域で、魅力ある企業が存続しているように一緒に中小企業を支援していきましょう。
- 共に「今」を大事に。「今」を楽しく。やりましょう！

11. マネーフォワード（SaaS ツール事業者）

11.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 高機能なビジネス SaaS が機能過多もしくは導入ハードルが高いと感じている中小企業が相応に存在。 • 簡単かつ程よい機能を具備したバックオフィス業務効率化に資する SaaS が存在しない。 • 地方においては、テックタッチではなく、リアルでの DX 支援が必須で、その最適な担い手が地域金融機関であると感じ、地域金融機関と連携した Mikatano シリーズを企画した。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• 弊社の想定以上に、デジタル化のハードルが高いと感じる事業者が多い。 • デジタルに対するアレルギーの強い事業者が一定数存在し、前向きに検討いただけない。 • 地域金融機関自体の DX が進んでおらず、職員が事業者に対して、適切なフォローができていない。
DX 支援へのコミットメント	• 地方の実情に最適化したデジタルサービスや DX のノウハウを地域金融機関に提供し、地域の DX および地域活性化を実現する。 • 地域金融機関内部の DX を実現し、Fintech サービスが地方でも利活用される世界を実現する。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• Mikatano サービスを全国 37 の地域金融機関に導入し、地域金融機関の行職員とともに、地域の中小企業に提案活動を実施。 • 地域金融機関の行職員に対して、DX 勉強会・セミナーを 300 回以上実施。 • 地域の中小企業 2,000 社以上に現状の DX 取組状況をヒアリング。その結果を基にプロダクトを開発。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• Mikatano シリーズの展開 ① Mikatano 資金管理（資金の見える化サービス） ② Mikatano インボイス管理（受発注の見える化サービス）

	③　Mikatano ワークス（業務の見える化サービス） 全体コンセプトとして、IT が不慣れな事業者でも使い易いものにしている。地域金融機関と提携し、金融機関名を冠したサービス展開が特徴。基本的に、地域金融機関の行職員が事業者へサービス内容をご紹介・ご案内することで間接業務の効率化を実現。
DX 支援の実施内容	• Mikatano シリーズ導入企業向けのオンボーディング（使いはじめのサポート）。 • Mikatano シリーズ採用金融機関向けの本部・営業店行職員を対象にした研修や帯同訪問等の実践的な支援。 • 電話対応窓口を設置し不明点の早期解消支援。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	• サービスを導入したものの DX への抵抗感が依然強い。 • 地域金融機関によるサービスご紹介・ご案内が充分でない場合は、折角ご導入いただいた事業者の解約率が悪化傾向にあり、継続利用いただくことに苦労している。 • Mikatano サービス利用以前に、事業者の IT 利用・操作に関する課題が少なくない。（そもそも PC にログインできないなど）
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• 事業者と一対一の個別面談を実施。 • 簡単な UI（ユーザーインターフェース）/UX（ユーザーエクスペリエンス）を追求。 • 地域金融機関によるフォローを実施する、という啓蒙活動。
DX 支援による成果	• 実際に利活用している企業の生産性は向上している（ペーパーレス化や作業時間の短縮などの実績が上がっている）。 • 業務効率化の結果、販売活動により一層リソースを投入できるため業績向上にもつながっている。

11.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• Mikatano 採用の地域金融機関を集めたユーザー会を定期的に開催し、金融機関同士で取組内容等を情報交換。
連携先となった支援機関及び求めた機能	• 地域金融機関との連携により、地域事業者への SaaS ツールへの周知とフォローを求めた。

連携に至る経緯	• 事業者にとって一番身近にいる存在である地域金融機関とともに、全国の事業者の DX 推進に取り組むことが、最も有効な手段であると確信。 • 電子決済等代行業として、全国の金融機関と連携を進める中で、多くの地域金融機関で「地域 DX 推進」を課題になっており、弊社がこれまで取り組んできた取組を活かして、地域金融機関向けにサービス提供を始めた。
連携を生み出すに当たっての苦労	• 本業外という認識が強く、後回しになるケースが少なくない。 • ノウハウが不足しており、積極的な推進に至らないケースがある。 • 地域の DX 推進、中小企業の DX 支援の取組意義が浸透していない。
連携を実施するために意識したポイント	• 地域金融機関に過度の業務負担にならないような諸施策（弊社側にて導入後フォローアップ態勢の整備、電話相談窓口の設置等）。
連携により実施した取組と成果	• 金融機関職員とともに顧客への同行訪問を 2,000 社以上実施。 • 各金融機関職員に対する研修、勉強会を 300 回以上実施。 • １年程度経過した金融機関は安定した運営に至っている。 • 推進目標設定と業績評価連動により、軌道に乗るまでの期間は短縮される。

11.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• 物売りではなく、事業者の課題やニーズに合わせて、解決策を提示できる。 • 常に新しいテクノロジーやサービスに興味を持つ。
スキルセット	• 本人自身が日常業務や日常生活で、積極的にデジタルツールを駆使している。 • 本人自身が DX によるメリットを実感している。

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関外部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• Mikatano シリーズに関して、地域金融機関の行職員向け研修を用意している。

	• DX 研修動画を作成しオンラインでも支援している。 • パートナー企業と連携して研修事業を開始した。 • （※社内向けの育成施策） 弊社従業員の育成としては、セールスイネーブルメントに強みを持つパートナー企業をコンサル依頼し、営業組織のマインド、KPI 設計、アプローチ方法の型化を実施している。
ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• バックオフィスの基本的な知識を習得。 • ワークショップの実施。 • DX 動画および実践研修の実施。
DX 支援人材を評価するための仕組み	• 資格試験を検討していたが実現に至らず。

11.4. 支援機関に向けたメッセージ

• 情報格差が急速に拡大していく中で、特に地方では、DX から取り残される人たちが今後ますます増えてくることが予想されます。まずはデジタル化の一歩目を踏み出していただけるように、スピード感を持って、一緒に取り組んでいければと思っています。 • また、地域の事業者に先駆けて、金融機関自身が DX を推進し、モデルケースになっていただくよう、弊社が支援してまいります。

12. ソフトピアジャパン（公益財団法人）

12.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 商工会議所、商工会などとの連携セミナーの開催などを通じて、個別具体的なデジタル化の相談をいただいたが、部分最適につながる可能性が高く、診断や業務分析の上、全体のあるべき姿を描くことの重要性に気づいた。 • また、デジタル技術を活用し、企業自体を変革しようとするアトツギなど意欲的な若手経営者から相談を受けることが増え、その対応が必要になっていた。 • さらに、平成 28 年度から計 4 年間、経済産業省「スマートものづくり応援隊」事業をその一拠点として実施した。その中で、IT・IoT を活用した中小企業の生産性向上の支援を行ったが、そこで業務分析と変革、全体最適化の必要性に気づいた。その上で、デジタル技術を活用した課題解決、業務変革などに取り組んだが、その繰り返しの中で得られた支援のスタイルこそが今の DX 支援のベースになっている。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• 経営者の思いを支援機関で深堀するとともに、支援機関同士で共通の理解にすることに苦慮した。 • 当初は、専門家の人数も少なく、また、その得意分野が企業側の課題に対応しきれておらず、職員のスキルも伴っていなかった。特に、相談企業の業務や課題を理解すること、多岐にわたる相談内容に対し、横断的な対応をすることが困難であった。 • さらに、具体的な事例がなく、対象となる中小企業に対し、DX の推進イメージを伝えることができなかった。
DX 支援へのコミットメント	• 方針の策定、組織化と人、モノ、金などの資源の手当を行っている。 • 年度を超え、IT・IoT などの導入はもちろん、収集したデータを活用した現場の改善、経営力の強化など、経営に効果がみられるまで、伴走型で支援することを表明している。 • そのために個社支援はもちろん、面的支援、プラットフォーム構築・運用支援など、様々なメニューを用意して、様々なステージの企業の支援ができるようにしている。

効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• 課題が整理されていない、優先順位が不明確な企業に対しては、中小企業基盤整備機構 中部本部と連携し、「IT経営簡易診断」を実施した。事業終了後も、当財団で同様の診断を独自に実施している。診断結果をもとに、専門家「スマート経営アドバイザー」の派遣を通じて、具体的なITツールの導入や業務改善を支援している。 • 伴走型の DX 支援を実施するに当たっては、経営者への詳細なヒアリングを実施し、中期的な支援計画を策定している。 • 当財団では、担当する職員とともに、約 70 名の専門家が一体となり、伴走型で DX 支援を行っている。さらに、専門家からの提案の実現にあたっては、地元の IT ベンダー等の協力を得ることが多く、DX の地産地消を推進している。 • 専門家からの提案をスモールスタート的に実践したり、実証を行うために「スマート経営実践補助金」を創設し、資金面でも支援したりしている。また、IT・IoTシステムの導入後も、現場改善や経営に役立つところまでフォローをしている。 • 当財団が事務局を担当する「岐阜県 DX 推進コンソーシアム」では、「ワーキンググループ事業費補助金」の交付を通じて、複数者によるグループでの共同研究、実証事業を支援している。また、グループの組成や運営についても、コーディネートを行っている。 • 当コンソーシアムでは、会員企業にアンケート調査を実施し、ニーズを把握するとともに、デジタル化が浸透する企業とそうではない企業との変化の違い等について調査を行っている。 • また、企業同士が共に学び合う先進事例調査（現地見学会）、セミナー、研修等を企画・実施している。さらに、地域未来牽引企業など地域の中核的な企業が情報交換を行い、学び合う場として「DX 懇談会」を開催している。 • 企業内の DX 人材を育成するため、集合型の DX・IT 研修、オーダーメイド型の実践研修を実施している。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 不燃材等を加工するトマト工業に対し、課題のヒアリングからロボット・IoT 活用、DX 推進戦略のブラッシュアップまで支援を実施した。

	• LP ガス容器の検査を行う笠原商事に対し、IT 経営簡易診断から戦略策定、ノーコードツール及び IoT システムの導入、人材育成、データ利活用までの支援を実施した。
DX 支援の実施内容	（トマト工業） • 岐阜県内の自治体と連携して IoT セミナーを開催した際、実施したアンケート調査で個別の支援の要請を受けた。 • そこから職員が訪問し、課題のヒアリングを実施した。導入済みのロボットや 3D CAD ソフトの有効活用が課題であり、情報提供を行うとともに、専門家を 3 回派遣した。 • 地元の FA ロボット SIer とも連携しつつ、少量多品種に対応でき、ユーザーフレンドリーな操作パネルとシステムを導入した。 • 導入後、特定のサイズにしか対応できなかったロボットは、様々なサイズに柔軟に対応でき、設備が有効活用されるようになった。 • また、その後も IoT や PLC、DX に関する当財団の研修やセミナー・研修に参加される中で、相談を受け、訪問して個別に支援を行ったが、その中で、その背景・目的、将来ビジョンについて傾聴し、対話を重ねた。 • 壁打ち相手となり、適宜、必要な情報提供を行ったが、経営者は、これまでの取組や今後の展開について言語化する形で整理し、DX 推進戦略をブラッシュアップしていった。 （笠原商事） • 美濃商工会議所と連携して DX セミナーを開催した際、実施したアンケート調査で個別の支援の要請を受けた。 • 課題が多岐にわたり、優先順位等が不明確であったため、IT 経営簡易診断を実施した。そこで、将来の企業のあるべき姿、現状とのギャップ、最適なシステム構成、取組の優先順位・スケジュール等を明確にした。 • その後、専門家を 6 回派遣し、IT ツールの導入を支援した。さらに、商工会議所の制度を活用し、専門家を派遣したり、当財団のオーダーメイド型の研修を実施し、デジタル人材の育成等、データを活用した業務改善や経営改革の社内への定着を図ったりした。

	• IT ツール導入・活用後、社内の生産性が高まるとともに、顧客対応力が向上し、売上が 3 倍になった取引先もみられた。 • さらに、RFID（IC タグを活用した自動認識技術）を活用し、LP ガス容器を管理する実証事業を支援した。実証事業は、自社の管理の効率化はもちろん、災害時の被害の防止という社会問題の解決にもつながるため、産学官が連携し、取り組まれたが、資金面、運営面、両面で支援を行った。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	（トマト工業） • 経営者のマーケティング、販売スキルが高く、魅力的な企業経営を行っている。そのため、若い人材が活躍できる環境を有しており、また、改革意識も高く、実行力がある。一方で、設備やシステムへの投資判断が早く、導入後、十分に活用しきれていない状況に陥る場合もあった。導入前の相談に比べて、ヒアリングに多くの時間を使い、実施可能な提案をする必要があった。 （笠原商事） • 紙ベースで管理されている情報が多く、また、高齢な職員も存在するため、デジタル化、データに基づく業務の実施に不安があった。 • 社会問題の解決にあたっては、産官学連携に向けた組織化が不可欠であった。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	（トマト工業） • 専門家とともに、丁寧なヒアリングや調査を通じて、業務プロセスや目指す姿、現状の設備・システムへの理解を深めた。さらに、現場で設備・システムが現場で有効活用されるようユーザーフレンドリーな設計を心掛けた。 • できるだけ構想段階から、傾聴し、対話を繰り返しながら、対応するように心掛けた。 （笠原商事） • 専門家が中心となり、経営者、リーダーを中心にプロジェクトが進行できるような体制設計を行った。また、オーダーメイド型の研修を実施し、全員がデータを入力し、活用できるように人材育成を行った。

	• 社会課題の解決にあたっても、専門家を中心に産学官のチームをコーディネートし、定期的なミーティングで進捗管理を行いながら、実証事業が実施された。
DX 支援による成果	（トマト工業） • 現場の作業者によってユーザーフレンドリーな工場になったことで、設備が有効活用され、生産性が向上。 • 傾聴と対話を繰り返す中で、経営者の DX 推進ビジョンの解像度が高まった。 （笠原商事） • リアルタイムな情報共有により、生産性が向上。また、急な変更も含め、顧客対応力が向上。 • リーダーを中心に社員全員がデータ化・活用できるとともに、同じデータで業務に取り組むという意識からチーム力が向上。 • 社会課題の解決に向けた先進的な取組は、業界にとどまらず社会的な関心を高めた。

12.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	（広域連携） • 地域企業のデジタル化・DX をさらに推進するため、中部地域の産学官が協働する「中部 DX 推進コミュニティ」が 2022 年 3 月に発足し、その一員としてコミュニティに参画した。コミュニティでは DX 推進イメージの情報発信、支援メニューの体系的な整理、協働に向けた対話などの取組が行われている。 （地域内連携） • 地域の中小企業等への DX 推進の普及、伴走型の DX 支援を目的に地域の商工会議所・商工会、中小企業団体中央会、信用保証協会等との連携事業を実施。セミナーの共催、訪問支援などを行っている。
連携先となった 支援機関及び求めた 機能	（広域連携） • 特に、DX 推進のステージが高い企業に対し、当財団の支援メニューでは対応しきれない場合、事務局の中部経済産業局及び構成団体である大学等の人材育成プログラムなどの提供機能を活用している。また、専門家派遣や補助金事業の運用

	にあたり、構成団体である支援機関の制度設計機能を活用し、参考にしている。 （地域内連携） • 地域の中小企業に対し、IT経営や DX 推進を普及するにあたり、商工会議所・商工会のセミナーなど普及啓発機能を活用している。また、個別の相談窓口・対応機能を活用し、DX に着手する企業を発掘している。さらに、IT 企業やツールの情報収集機能を持ち寄り、県内中小企業等に提供している。
連携に至る経緯	（広域連携） • 発足前に事務局である中部経済産業局から案内があり、以降、参画し続けており、その中で事務局や支援機関、大学と連携を行っている。 （地域内連携） • 各支援機関を訪問し、DX 支援における連携の可能性を探った。その中で、セミナーの共催やその後の企業に対するフォローアップなどを提案し、連携につなげた。 • また、経営指導員向けの DX 勉強会を開催し、当財団の DX 支援への理解を深めてもらい、個別具体的な相談への対応や職員向け OJT 研修につながった。
連携を生み出すに当たっての苦労	（広域連携） • 各機関が対象としている企業の規模感や DX 推進のステージが異なるため、具体的な連携までに至らないことが多い。一方で、交流の中で有益な情報・ノウハウを得られることが多い。 （地域内連携） • 支援機関、職員ごとの温度差、スタンスの違いが大きく、連携をうまく図れないことがある。一緒に伴走できる場合もある一方で、事業を紹介しあうだけで途切れてしまう場合もある。
連携を実施するために意識したポイント	（広域連携） • 情報提供を行う際には、抽象的ではなく、具体的な事例を、また、成功だけでなく、失敗の経験も伝えるように心掛けている。また、モデル化したり、オープンにノウハウを共有したりするようにしている。 （地域内連携）

	• 一過性の連携で終わらないように、連携するイメージやメリットを感じてもらえるように心掛けている。
連携により実施した取組と成果	（広域連携） • 当財団の伴走型支援をはじめ、DX 支援に関する事業を客観的に評価することができた。 （地域内連携） • 年間 10 回程度以上の連携セミナーの開催につながるとともに、個別の相談の大半が支援機関経由であり、DX 推進に着手する企業の掘り起こしにつながっている。

12.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• 地域企業の成長への貢献 • 教えるから一緒に考える • 傾聴と対話を繰り返す壁打ち相手 • 相談の奥にあるもの、先にあるものを探求する • 悩みに寄り添い、課題解決まで粘り強くフォロー • 初動対応時に支援シナリオ（方針・戦略・組織化）を描く • シナリオを実行できる土壌（専門家、IT ベンダー、支援機関等との関係性）をつくっておく • 受動から能動への転換 • アトツギなど志の高い経営者とのネットワーク
スキルセット	• ファシリテーション • コーディネート • 業務分析スキル • 課題やあるべき姿の言語化、可視化スキル • デジタル技術に関する情報収集スキル

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• 企業向けのセミナーや研修を企画・実施する中で、自らもスキルを習得している。AIなどの先端的技術については、当財団での活用も想定し、企画している。

ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• 先進事例については、積極的に現場を見学し、経営者から取組について学ぶようにしている。 • 相談企業に対し、伴走型支援を実施する際、経験年数が異なる複数の職員で訪問し、スキルの伝承・向上に努めている。 • また、専門家を派遣するにあたっては、職員がコーディネートを行いながら、毎回、同席し、一体となって支援を行うとともに、専門家からノウハウを吸収するようにしている。 • 支援中の企業については担当部署で情報共有を行い、最適な方法を検討するとともに、成功事例については、組織内で共有している。
DX 支援人材を評価するための仕組み	• 当財団の中長期計画の中で、伴走型支援に関する全体の目標があり、そこから担当者ごとに目標を設定し、実績に基づく人事評価を行っている。

12.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 成り立ちや役割、位置づけが他の支援機関とは異なる点が多いためか、当財団の支援のアプローチを参考にできない、人的リソースが足りないという声をしばしばいただきます。しかし、当財団が長年の活動の積み重ねから獲得した経験やスキルは、決して特殊なものではなく、他の支援機関に移転可能な基本的なものがほとんどであると思われます。特に、当財団では、専門家と一体となった伴走型の DX 支援を行ったり、地元の IT ベンダーを活用したりし、人的リソースが制約要因にならないような体制づくりを心掛けてまいりました。
- 以上のような弊財団のアプローチを、固有性と時間の 2 軸でマッピングした資料等もありますので、ぜひ参考にしていただきたいと思います。また、必要があれば、面談等でご説明をさせていただきますので、お問い合わせいただけますと幸いです。
- また、当財団内で DX 支援に取り組む意義としては、「受動から能動へと転換」できたことを挙げることができます。これまでも、職員が主体性・専門性を発揮して、事業を実施してまいりましたが、中小企業の業務やビジネスモデルの変革に関わる中で、能動性をより一層高めるができました。そうした姿勢は、アトツギ経営者などを惹きつけるようになり、「新しい経営の中心に DX を置く」という共通認識のもと、伴走型支援に取り組むことができるようになっています。

13. 釧路地域 DX 推進協会（一般社団法人）

13.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 地域の中堅・中小企業等の中で、デジタル化/DX 化の温度差がかなり大きい。 • どの地域も同様かと思いますが、DX 支援についてどこから手を付けてよいか分からない、また、それを行える人材が身近にいないという話を良く聞くことから、DX 支援の重要性に気が付いた。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• 経営者層のデジタル化/DX 化に向けた取組意識が低い。 • 各支援機関においては、DX 支援に関する情報・ノウハウが不足していた。 • 特に零細企業が多い地域のため、社内人材に限りがあり、推進体制が築きづらい。
DX 支援へのコミットメント	• 地域 DX 推進を行うことを目的に、伴走型で地域の中堅・中小企業等の支援を行うことを事業計画で表明している。 • 会員企業(支援機関)および地域企業の DX 人材育成を行うことを事業計画で表明している。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• デジタル化/DX 化に関する展示会を開催し、各ソリューションについて、参加者とベンダーとが対話できる機会を設けた。 • コミュニティ内での情報共有を積極的に実施し、支援機関同士の有機的な連携を促進。 • 地域で DX を推進している経営者の講演会の場を設け、参加企業のデジタル化/DX 化の意欲を高める取組を行った。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 地域の金融機関と連携し、金融機関では解決できないデジタル化に関する問い合わせを当組織に繋いでいただくことで、数社への経営相談を実施した。
DX 支援の実施内容	• 特に SNS を活用した情報発信や EC(Electronic Commerce)に係る問い合わせが複数社あったので、中小基盤整備機構の事業メニューを活用し、セミナーを開催した。

	• SNS で使える写真撮影法等、情報発信のノウハウについてもフォローした。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	• 相談自体がボランティアになってしまっており、マネタイズの手法が確立できていない（現在も検討中）。 • 企業ごとに様々な課題があり、課題に対応する専門人材が地方にはいないケースもある。 • 組織が立ち上がってから 1 年未満と日が浅く、支援機関としてのノウハウの蓄積や実績が十分ではなかった。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• 今後も継続的に支援を実施していくため、主要メンバー（数名）は本業と並行して精力的に支援活動に取り組み、組織としての実績を積み重ねることに尽力している。
DX 支援による成果	• 複数回の経営相談の実施に伴い、支援機関として EC 関連のノウハウの入口が理解できたので、同様の相談に対しては、今後 DX につながる支援が可能となった。 • SNS での写真等、情報発信のノウハウ共有は好評。

13.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• 当協会を中心として釧路市 DX 推進ラボを設立。 地域企業の DX 推進伴走型支援とデジタル技術を活用した地域課題解決に関する事業を推進し、デジタル人材育成についても積極的に取り組んでいる。
連携先となった支援機関及び求めた機能	• 連携先： 地域金融機関、商工会議所、地域産業支援機関、地域高等教育機関、IT コーディネータ協議会　等 • 求めた機能： デジタル/DX 等に関する情報共有、情報提供、ワンストップでの相談対応等の機能
連携に至る経緯	• 前身の釧路 IT クラスター推進協会から地域の支援機関には会員になっていただいていた。 • それまでは産学官金の金が欠けていたので、新たに地域金融機関に会員になっていただき、会員間の連携強化を実現すると共に、コミュニティとしての支援能力の向上を図った。
連携を生み出すに当たっての苦労	• 連携の必要性を各機関に理解いただいた上で、継続的にコミュニケーションをとることに苦心した。

連携を実施するために意識したポイント	• 日頃より情報共有を心掛けており、コミュニティ内でセミナー情報、イベント/展示会情報、補助金等の情報、各支援機関の取組紹介等を実施している。 • 協会への入会(=連携)にあたっては、双方にメリットが生じることを意識している。例えば、セミナー開催をする際は参加者を集める等の機能をコミュニティとして提供する一方で、セミナーでの知見を組織として蓄積するというような形で、Win-Win の関係を目指している。
連携により実施した取組と成果	• 地域金融機関との連携により、デジタル化に関する相談対応を数件行った。 • 産業支援機関との連携により、当協会会員の DX スキル向上セミナーを開催した。 • 各支援機関との連携により、展示会”くしろデジタル EXPO2024”の開催を行うことが出来た。

13.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• 地域企業の取組を支援する姿勢 • 生産性向上を見据えたデジタル化支援の提案力
スキルセット	• デジタルリテラシー • ビジネススキル • IT コーディネータのスキル

② DX 支援人材の育成のための施策(支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策)

座学	• DX の概要や本質を知るためのセミナーを経営者層向けに実施することを計画中。 • 社内でデジタル人材を育成するセミナーを実施することを計画中。
ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• 社内人材向けに、データの分析や活用等に関するワークショップ開催を計画中。

13.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 地方ではデジタル/DX に関する相談窓口がないことが現状かと思います。地域にある様々な企業や団体が連携することで、地域を下支えする中小企業のデジタル化/DX 化を支援して参りたいと思っております。
- 当地域では、各機関とのデジタル/DX に関する連携を一般社団化した団体が担っております。

14. 堺 DX 推進ラボ（地方自治体）

14.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 堺市基本計画 2025 の示す将来像実現に向けた本市産業政策の方向性を示すものとして「堺産業戦略」を策定。 • 市内産業の重要な両輪である製造業・サービス業のさらなる生産性・付加価値向上が課題と認識し、付加価値の源泉となる DX や人材への投資を後押しすることで、市内産業の基盤強化に着実に取り組むことを方針とした。 • 上記方針のもと「事業環境を整備し地域経済を底上げする」ことを戦略の柱の一つとして、その実現のための取組の一つとして市内企業の DX 推進を位置づけることで、その重要性を認識した。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• DX に取り組むことの優先度が低い企業が多いため、その必要性を感じるきっかけ作りをする必要があった。 • 補助金やコンサルティング支援、セミナー等の支援施策を実施しても、ホームページ掲載やメルマガ配信等の従来の情報発信だけでは、それらの情報が市内企業に広く関心を持って受け取ってもらえないという課題があった。
DX 支援へのコミットメント	• 「堺産業戦略」を本市ホームページに掲載して本市の産業政策の方向性を公表した。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• 市内企業が自社のデジタル化・DX の進捗状況や課題を手軽にオンラインで自己診断できるデジタル経営診断ツール「堺 DX 診断」を構築・公表。 • 市内企業に関わりの多い支援機関から、堺 DX 診断をはじめとした DX 推進支援情報を伝えていただけるように、「堺 DX 推進ラボ」として、地域ぐるみで DX 推進を支援するネットワークを構築。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 市内製造業 S 社の、製造ラインにデジタル記録計を新たに設置し、生産状況の見える化やデータ分析・活用する取組への支援を実施した。

DX 支援の実施内容	• 堺市産業振興センターに設置されている「産業 DX 支援センター」によるコンサルティング支援により、デジタルツール導入・活用等のロードマップを策定した。 • その支援の際、堺 DX 診断を用いて、S 社の DX 推進の体制や実施状況、課題の見える化をした。 • 「堺市中小企業デジタル化促進補助金」を活用して、デジタル記録計の購入費やシステム構築費を助成した。
DX 支援による成果	• 操業記録がデジタル化され、過去のデータ検索が容易となったことで、データの分析・活用が行える環境が整備できた。 • 副次的効果として、作業者の負荷軽減、環境負荷軽減にも寄与する仕組みを作ることができた。

14.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• 堺 DX 診断を起点として、市内の公的支援機関や金融機関、IT 企業等と連携して地域ぐるみで市内企業の DX 推進を支援する連携体制を「堺 DX 推進ラボ」を構築。経産省及び IPA から地域 DX 推進ラボとして認定を受けた。 • このラボでは、DX 推進支援施策等の情報共有や、参画機関同士が連携して個別相談会等のイベントを開催するなど、それぞれの機関の強みを持ち寄って支援を行っている。
連携先となった 支援機関及び求めた 機能	• 公的支援機関: 中小企業の支援拠点としてコンサルティング支援やセミナー等の実施。 • 金融機関: 市内企業との接点が多く支援情報を広く案内できることや、資金面での支援機能。 • IT企業: 多くの市内企業が有する経営課題への具体的な解決策やデジタルツールの提案や案内。
連携に至る経緯	• 堺 DX 推進ラボの事務局を務める堺市から、公的支援機関や金融機関等に協力依頼や連携のご提案を行った。 • それぞれの機関が持つ DX 推進支援における強みを持ち寄り、市内企業の課題解決を目指す。

連携を生み出すに当たっての苦労	• 連携機関ごとに、営業範囲・支援範囲が異なるため、堺市内の企業だけを対象とした支援施策の周知等において、連携方法の調整が難しい場面があった。 • 連携機関の本部だけでなく、支店等の現場の方にも協力・連携していただけるように、働きかけの必要があった。
連携を実施するために意識したポイント	• 堺 DX 推進ラボにおいて複数の機関と連携する際、一律の連携方法を定めるのではなく、各機関の持つ強みを活かして、セミナー形式や個別相談会、情報発信など、柔軟に連携する内容を検討するようにしている。
連携により実施した取組と成果	• 堺 DX 診断について参画機関と連携して市内企業に周知・利用の勧奨をしたことで、令和 5 年 7 月から開始して令和 6 年 2 月末までに診断件数が 900 件を超えた。 診断後は、適宜アフターフォローを実施し、市内企業のニーズ発掘やソリューション提案を行うなど、DX 推進支援を行っている。 • また同じラボに参画している機関として、参画機関同士の担当者が顔でつながり、新たな連携を生み出しやすい環境ができた。

14.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• 地域産業の持続的発展のためには、DX 推進が必要であるという共通認識にかかる合意形成を行政がハブになって行うこと • DX 推進の連携を作りだすためにも、他機関のことを知り、自身の思いや構想をしっかり伝える熱意
スキルセット	• 他の支援機関と DX 推進支援について協議できるレベルの知識と理解力 • 自身と他機関の立場や強み等を考慮に入れたうえで、連携の手法を検討できる発想力と、その考えを相手に伝える説明力

14.4. 支援機関に向けたメッセージ

• 多くの支援機関で既にそれぞれの DX 推進支援をされていますが、支援機関同士のネットワーク等が形成されていない場合が多々あります。そうした場合、公的な機関、特に

その地域の自治体が、連携を呼び掛けて、つながりを生み出すことで、地域ぐるみで面的な支援ができるようになると思います。

15. 東京商工会議所（商工会議所）

15.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 当所調査などからも中小企業・小規模事業者は、生産性向上が大きな課題となっており、IT・デジタル技術を積極的に活用し、業務効率化や新事業・新サービス創出など付加価値向上に向けた取組が急務との認識により、支援をスタート。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• 支援を担う職員・経営指導員の IT リテラシー不足、経営課題解決手段としての有効性の認識不足。 • サービス提供企業（IT ベンダー）、教育機関の中小企業に対する理解不足。 • 支援機関の支援策の重複（中小企業にとってのわかりにくさ）。
DX 支援へのコミットメント	• 2019 年 11 月、中小企業の生産性向上の近道としてのIT活用を促進し、経営課題の解決を図るための「はじめてIT活用」1 万社プロジェクトをスタート。のべ 1 万社の支援を目標に IT 活用相談、セミナー等の各種情報提供を実施（3 年間でのべ 15,100 社に対し支援）。 • 2022 年 11 月、上記プロジェクトの後継事業として、「デジタルシフト推進サポート」（ぴったり DX）事業を開始（詳細は②に記載）。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• 様々な規模・業種の事業者で構成される団体の特性を生かした、会員相互の連携によるデジタルシフト・DX の推進（IT ベンダー、教育機関のノウハウ・サービスの有効活用）。 • 長年実施してきた中小企業の経営支援（経営相談等）のノウハウや関係機関・専門家とのネットワークを生かした、個社支援（伴走支援）。 • 国や自治体による支援策の情報提供・活用推進。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	※後述する「デジタルシフト推進サポート」（ぴったり DX）事業メニューを面的に提供している。 ※当所支援を受けたか否かに限らず、都内中小企業のデジタルシフト・DX の取組好事例をウェブサイトで発信。

	https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1010789
DX 支援の実施内容	• 以下、参考として「デジタルシフト推進サポート」（ぴったり DX）事業構成を記載。 ①デジタル人材育成に向けた支援（東商会員優待でのリスキリング支援サービス提供、研修講座等） ②デジタルツール・サービス導入・活用に向けた支援（東商会員優待でのサービス提供、社内デジタル化やツール・サービス導入の相談窓口、中小企業と IT ベンダーとの対面型商談・相談会等） ③サイバーセキュリティ対策（関連サービス提供） ④情報提供（オンラインセミナー、好事例紹介、SNS・メールマガジン等）
DX 支援を実施するに当たっての苦労	• 支援策の周知、PR（セミナーやイベント等の集客）→民間企業や他機関等が展開している支援策が多数ある中で、どのように中小企業・小規模事業者に関心を示していただくか、に苦労している。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• （上記の通り）いまだ乗り越えられていない状況。
DX 支援による成果	• （当所の成果）これまで接点の薄かった IT ベンダー・サービス提供企業との接点強化につながった。

15.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• 商工会議所との連携： 商工会議所間でのネットワークを生かし、大都市商工会議所を中心に DX 支援に関する情報交換やセミナーの共催などを実施。 • 2024 年 4 月以降、大都市商工会議所間でコンソーシアムを組成し、DX・デジタルに関する連携イベントの開催や、DX 支援の横展開、定期的な情報交換などを行っていく予定 • IT ベンダーとの連携： IT ベンダー情報交換会（IT ベンダー同士の情報共有、横連携の促進）、中小企業と IT ベンダーの商談会 • 教育機関との連携（IT と企業経営の両方を教えるカリキュラムを持つ教育機関と連携）：

	教育機関情報交換会（教育機関同士の情報共有、横連携の促進）、中小企業と教育機関との意見交換会（相互理解促進）
連携先となった支援機関及び求めた機能	• 札幌商工会議所、仙台商工会議所、千葉商工会議所、名古屋商工会議所、京都商工会議所、大阪商工会議所、神戸商工会議所、広島商工会議所、福岡商工会議所 • サービス提供者となるITベンダー • IT と企業経営の両方を教えるカリキュラムを持つ教育機関 • （求めた機能→連携の狙い）： 当所も含めてそれぞれの商工会議所が実施している DX 支援策を相互の会員企業も対象として展開することで、サービス提供企業（IT ベンダー）、利用企業（各地会員企業）のメリット創出につなげる。あわせて各地商工会議所事務局の DX 支援策の企画運営業務の効率化につなげることを狙って実施。
連携に至る経緯	• 当所からの声掛けにより個別に打ち合わせ、情報交換を実施。 • DX 支援策を展開するには商工会議所単体では限界があることを感じ、上記記載の「狙い」（目的）の通り、各地に声を掛け、実施。
連携を生み出すに当たっての苦労	• 中小企業の DX 支援に対する地域ごとの温度差。
連携を実施するために意識したポイント	• 各地商工会議所にとって負担にならないこと。 • お互い Win-Win になる連携内容。
連携により実施した取組と成果	• 各地商工会議所とのオンラインセミナーの共催（YouTube 限定公開型のオンラインセミナーの共有）。 • 東京商工会議所の会員優待付き IT ツール・サービスの各地商工会議所での展開。

15.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット・スキルセット	• 支援人材に対するスキルセットが定義できていない。

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• 経営指導員向けの研修において専門家からIT・デジタル活用の最新トレンド・支援のコツなどを解説。

15.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 各支援機関が独自の取組を講じることで、支援を受ける側の選択肢が増える一方、支援策の重複・乱立による、中小企業にとってのわかりにくさ解消も課題となるのではないか。
- 支援機関同士、エリアや職種等の垣根を超えた横連携を強化することで、より効果的・効率的なDX支援ができるものと思われる。

16. 岡山大学（大学・教育機関）

16.1. DX 支援の取組

① DX 支援に対する考え方

DX 支援の重要性に気が付いたきっかけ	• 岡山大学はこれまで、デジタル人材育成、企業と研究者・学生との共創の場の構築、AI・データサイエンス研究拠点の整備など、数々の DX 推進活動を行ってきた。 • その経験から大学が有する機能や共創の場が中小企業におけるデジタル技術習得、実証に有効であることを確認できた一方で、大学を利活用している企業の数は県内企業のわずか1%未満であった。 • また、企業の DX 推進活動は現場目線の部分最適に陥るケースが多く、技術力を活かしたビジョンやビジネスモデルが何より重要であることを感じていた。 • ビジョン駆動の DX 推進活動として拡大、発展させるためには、大学以外の組織との連携が不可欠であることから、県内支援機関と連携して DX 支援コミュニティ「DX サンライズおかやま（DXSUN）」を発足した。
DX 支援を推進する中で直面した課題	• DXSUN による支援先企業を募集する過程で、思いの外企業から手が挙がらず、支援先を選定するまでに時間を要した。これは、外部の力を借りてでも会社を変革したいという覚悟を持った企業が少ないことの証左であると認識している。 • 大学として支援機関と連携して中小企業への支援を行うのは初めての試みであったため、支援者としての役割が不明確なまま支援をスタートした。
DX 支援へのコミットメント	• 産学官金 11 機関による DX 支援コミュニティである DXSUN のプロジェクトリーダーとして、岡山大学が地域の DX 支援を牽引することを決意表明した。
効果的な DX 支援を実施するために実践した取組	• DX はあくまで手段であり、目的はビジョンの実現という共通認識のもと、まずは解像度の高いビジョン作りを支援するスタンスで支援を実施した。 • DXSUN 構成員で伴走支援チームを組成し、コンサルティング支援、ICT 導入支援、サイバーセキュリティ対策支援とそれぞれの長所を組み合わせることで、ビジョン作りからロードマップ策定までの総合的な DX 支援体制を構築した。

② 具体的な DX 支援事例

事例概要	• 建築・土木資材の販売施工や山林業、不動産運営などの複数事業を営む H 社に対し、課題抽出から戦略策定、ソリューション導入からデータ利活用までの支援を実施した。 • 各事業について課題抽出、目指す姿を可視化し特に山林事業については会社としての成長と地域への貢献という両面から重点的に取り組む領域として検討を深堀した。
DX 支援の実施内容	• 以下の 4 フェーズに区切り、DX ビジョン及びロードマップ策定までの支援を実施した。 Phase1：経営アジェンダ・課題ヒアリング Phase2：目指す姿検討・可視化 Phase3：DX に向けた打ち手検討 Phase4：DX ロードマップ策定 • これにより、概ね 5 年後の DX ビジョン及びロードマップを策定した。
DX 支援を実施するに当たっての苦労	• 複数の事業を営んでいるため、事業毎に DX に向けたデジタル化領域が異なり、部分最適に陥らないための打ち手の検討が難しかった。
苦労を乗り越えるために工夫したポイント	• 山林事業にフォーカスして議論をすることで、解像度の高いビジョンを構築できた。
DX 支援による成果	• 5 年後の DX ビジョン・ロードマップを可視化できたことにより、経営陣と従業員で目指すべき方向を統一することができた。 • 現在は策定した DX ビジョン・ロードマップに基づき、岡山大学をはじめとする DXSUN 伴走支援チームと共に山林業 DX に向けた実証実験に取り掛かっている。

16.2. 支援機関同士の連携

連携の概要	• DXSUN は岡山大学、中国銀行、岡山県、商工団体、IT ベンダー、コンサルティング会社による産学官金 11 機関による支援コミュニティであるが、岡山大学をリーダーに置き、構成員は全て地場の支援機関である点が特徴。 • 中立な立場である岡山大学がリーダーを務めることで支援機関の間での利害の対立などは生まれず、有機的な連携体制を構築できている。

連携先となった支援機関及び求めた機能	• DX 伴走支援を行うために必要となる機能を以下の通り設定。 ①コンサルティング機能 ②ICT 導入支援機能 ③サイバーセキュリティ支援機能 • ①を（株）C キューブ・コンサルティング、②を（株）両備システムズ・（株）システムズナカシマ、③を岡山大学が担うことで支援体制を構築した。
連携に至る経緯	• 令和 3 年に締結した岡山大学と中国銀行による連携協定「おかやま未来共創アライアンス」のもと、互いの情報やノウハウを共有しながら地域の発展に貢献・未来を共創していくために議論を重ねていた。その中で中小企業への DX 支援について強力に推し進めていくことで合意し、岡山大学、中国銀行、岡山経済研究所が核となり、岡山県、地場の IT ベンダー、商工団体等の支援機関へ声掛けを行い、支援コミュニティの形成を進めた。 • その後経済産業省「地域 DX 促進環境整備事業」へのエントリーに向けてチーム一丸となり、無事採択されたため正式に令和 5 年 7 月に DXSUN として発足した。 • 補助事業期間が終了した現在は、自走化に向けてコミュニティを拡大しつつ、県内市町村との連携も視野に活動を進めている。
連携を生み出すに当たっての苦労	• 県内の支援機関がどのような DX 支援をしているのか、まとまった情報源が無かったため、まずは支援機関を渡り歩いて情報収集を行った。
連携を実施するために意識したポイント	• 県内支援機関の DX 支援状況を踏まえ、DX 支援コミュニティとしてのミッション、ビジョン、バリューを言語化し、それぞれの支援機関にとってコミュニティに参画する意義を明確にできるよう心掛けた。 • 時には中国経済産業局に間に入っていただき、連携候補先と粘り強く対話を行った。 • 不偏不党である大学が旗振りをしたからこそ、立場が異なる支援機関同士がまとまりやすかったと感じている。
連携により実施した取組と成果	• これまで DX ビジョン・ロードマップ策定のための伴走支援を 6 社（内地域未来牽引企業 3 社）、ワークショップ形式での支援を 1 社実施した。

	• また、支援機関のスキルアップのために DXSUN 構成員による支援ノウハウ、支援事例共有のための勉強会等を実施した。

16.3. DX 支援人材

① DX 支援人材として目指すべき姿の定義

マインドセット	• DX は手段であり、目的はビジョンの実現であるという認識 • 支援先企業に寄り添い、相手の立場に立ってニーズや課題を発見しようとする姿勢 • 既存の概念・価値観にとらわれない柔軟な考え方　等
スキルセット	（ヒューマンスキル） • 支援先企業との良好な人間関係を構築し、円滑なコミュニケーションを行うための能力　等 （コンサルティングスキル） • 経営者の意思や従業員の考えを引き出して、言語化・図示化する能力 • 難しい IT 用語を使わずなるべくわかりやすい言葉で伝える能力　等 （デジタルスキル） • 「データ・AI の戦略的活用」・「AI・データサイエンス」・「データエンジニアリング」・「ソフトウェア開発」・「デジタルテクノロジー」・「セキュリティマネジメント」・「セキュリティ技術」 等 ※これらのスキルセットを支援機関同士の連携により補完し合うことが理想的

② DX 支援人材の育成のための施策（支援機関内部に向けた DX 支援人材育成施策）

座学	• おかやま IoT・AI・セキュリティ講座を設置し、動画配信の教材による WEB 講義（20 を超える科目）及びデバイスやプログラミングを用いた実践的・課題解決型の演習を実施した。
ケーススタディ・実践・フィールドワーク	• 学生、社会人の実践的な学びの場として、デジタル技術を活用した様々なテーマでハッカソン、ワークショップ、勉強会等を実施した。（総務省事業「Web × IoT　メイカーズチャレンジ」等）

16.4. 支援機関に向けたメッセージ

- 大学を含む支援機関と中小企業は運命共同体であるという認識のもと、DX 支援活動を進めています。地域経済の持続的な発展のためのエコシステム構築を目指して、互いの支援リソースを持ち寄り、支援内容の高度化を図るためにはどのように連携すべきかについて、支援機関と日々対話しながら試行錯誤をしています。
- DX 支援を行う前提として、支援先の社長をはじめとした経営層が、外部の力を借りてでも会社を変革する覚悟を持たない限り、支援を通じて良いビジョンは描けないため、DX 支援以前に変革への動機付けがまずは大事です。そのためには、企業との信頼関係の構築や、身近な DX 推進事例に触れる機会を増やす必要があり、日頃企業と接している地場の支援機関との連携は欠かせません。
- また、大学として中小企業への DX 支援を始めたばかりですが、DX 支援において大学として貢献できる領域は決してデジタル人材育成だけではなく、産学連携の加速や研究力の強化にも資すると感じています。それは、大学が企業のビジョンを共に描き、ビジョン実現のために強力なパートナーシップのもとで研究開発等を行うことで、中長期的に研究力強化と企業の成長の両方を実現できるのではないかということです。
- ビジョン・ドリブンの産学連携の必要性が問われている今、大学自らが企業のビジョン形成に関わり、それを広く発信していくことで、ビジョンへの共感⇒共鳴⇒共創という業種や地域を超えた価値創造サイクルへと繋がっていくものと信じています。
- 支援機関と大学との関係性は地域によって様々かと存じますが、弊学の取組が少しでも参考になれば幸いです。

以上

経済産業省

DX支援ガイダンス

- デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ -

概要版

経済産業省
商務情報政策局　情報技術利用促進課

第1章：本ガイダンス策定の背景･目的

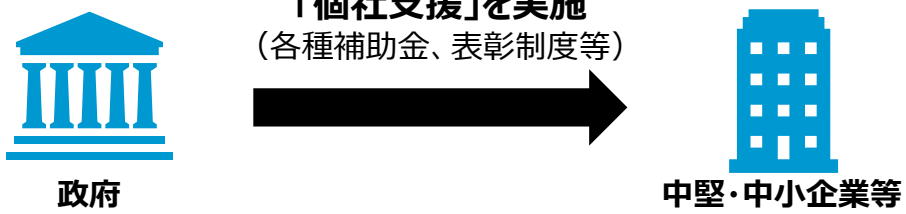
本ガイダンス策定の背景・目的

- これまで政府として「個社支援」に取り組んできているが、中堅・中小企業等は特に人材・情報が不足しており、独力でのDX推進は困難であるため、**支援機関を通じてDX支援をする「新たなアプローチ」も有効**。
- 本ガイダンスが**DX支援に取り組む支援機関にとって、「有益な参考書」**となることを期待。

企業DX政策の方向性

- 東京圏と地方圏は**労働生産性・就業者数に差異**がある（2020年度）
  - **労働生産性**（単位：万円/人）
    （東京圏）947　（地方圏）**809**
  - **就業者数**（2006年度を100とした時の割合）
    （東京圏）109　（地方圏）**99**
- これまで政府として**「個社支援」**に取り組んできているが、中堅・中小企業等においては、特に**人材・情報の不足**から、独力でDXを推進することは難しい
- 地域の伴走役たる支援機関を通じて中堅・中小企業のDXを支援する**「新たなアプローチ」による政策展開が有効**

これまでの企業DX推進施策



（出所）内閣府「県民経済計算」（2023年11月27日時点）を基に作成。

支援機関としてDX支援に取り組むべき理由

- 例えば、**地域金融機関・地域ITベンダー・地域のコンサルタント**はDX支援に取り組む理由が存在

地域金融機関

- 経営者・経営層に接する機会が多く、非常に高い信頼を得ている存在であり、**中堅・中小企業等や地域経済と運命共同体**
- 優良な中堅・中小企業等が**事業承継できず廃業してしまう**、という課題に対応することも必要
- 銀行法等の一部改正により、銀行本体の付随業務として、**コンサルティング業務が可能**に

地域ITベンダー

- 今後、システム開発のあり方は大きく変化し**従来のビジネスモデルでは立ちゆかなくなる恐れ**
- デジタルを活用して地域のために働くことで、従業員の継続的なスキルアップや優秀な従業員の定着に向けて良い効果をもたらす

地域のコンサルタント

- **本業支援の一つ**としてDX支援に取り組むべき

第2章：企業DXの考え方及び現状

2.1 DXとは何か

- DXとは、売上・利益の増加、新しいビジネスの立ち上げなど、**デジタルを活用して企業や組織の変革を通じた成長を目指すもの**。
- 中堅・中小企業等は変革のスピードが速く、効果も出やすいため、**デジタル活用による大きなアドバンテージがあり、身の回りの業務のデジタル化から始め、徐々にデジタル活用を進める**ことで、より大きな効果が期待できる。その先に目指すべきDXが見えてくる。

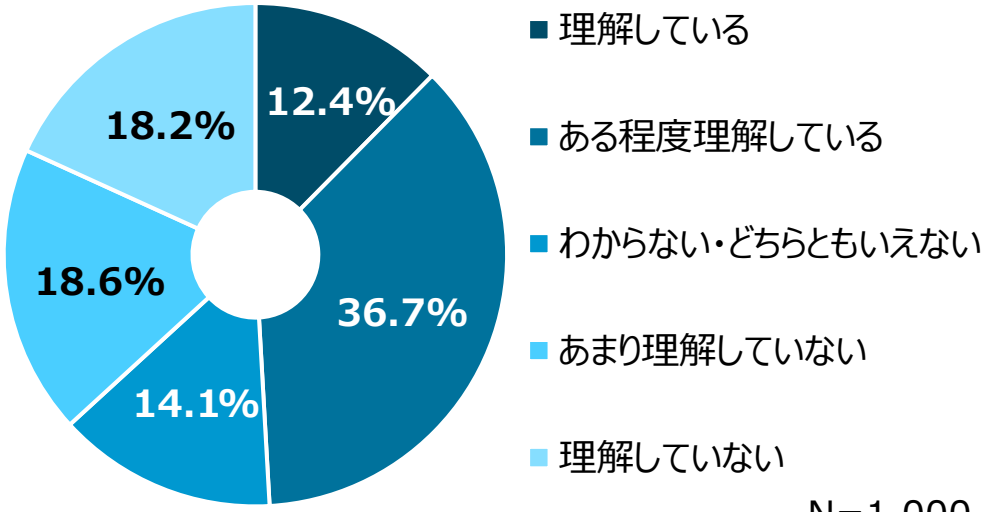
デジタル活用段階のフェーズ

	アナログ	デジタル化の実現		DXの実現
	①デジタル化が全く未着手	②デジタイゼーション	③デジタライゼーション	④DX
詳細	✓紙や電話を使用する**アナログ業務が中心**、デジタル化が図られておらず、効果なし	✓**業務標準化・業務効率化**による事務負担軽減・**コスト削減**の効果が少しずつ発生	✓**デジタルツールやインフラ**を活用し、業務効率化によるコスト削減・**データ利活用による業務改善**を実現	✓デジタル化による**ビジネスモデルの変革や競争力強化**・データ活用による**販路拡大**や**新商品開発**を実施
取組例	✓受発注をFAXや電話のみで実施 ✓勤怠管理として出勤簿に判子を押印	✓顧客との連絡手段をFAXから電子メールに切り替え	✓在庫情報システムによる在庫量・発注量の管理 ✓顧客管理システムによる効率的な営業活動の促進	✓蓄積されたデータを活用した販路拡大や新商品の開発による付加価値の向上

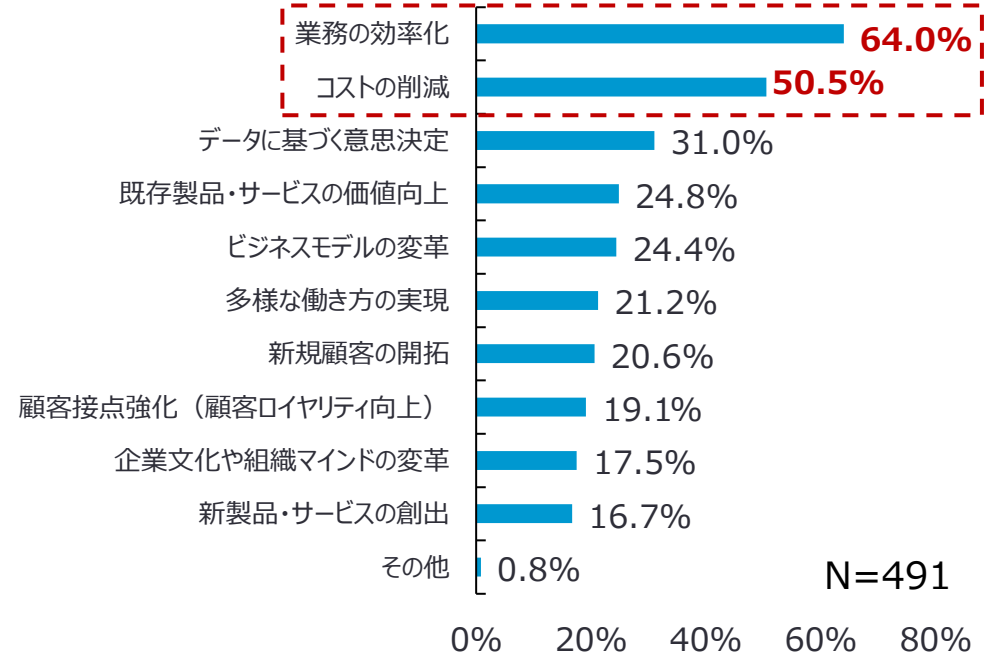
2.2 中堅・中小企業等のDXの現状（1/3）

- 中堅・中小企業等の**DXの理解は広く浸透していない。**
- また、**DXを業務効率化やコスト削減に留まる動きであると考えている企業は多く**、DXの正しい理解は道半ばである現状。

中堅・中小企業等のDXに対する理解度



中堅・中小企業等がDXに期待する成果・効果



- DXについて「理解している」、「ある程度理解している」と回答した企業は**約半数**にとどまる
- デジタル化による業務効率化はDXと同義であると考えている企業は多数

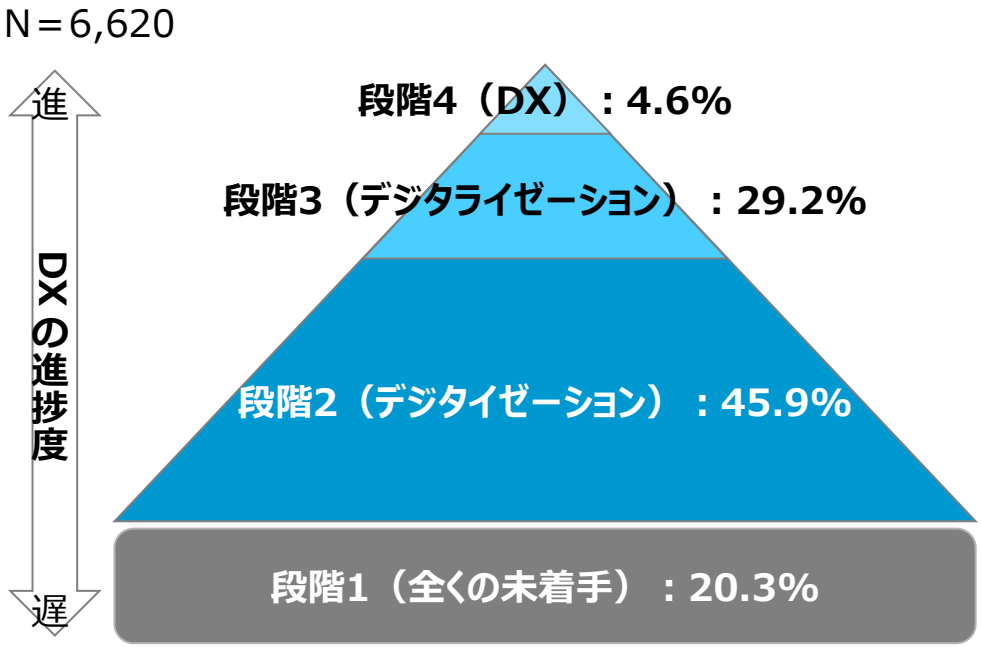
デジタル化に着手した上で、その先の「DX」を進めていくことが必要不可欠

（注）DXを「理解している」もしくは「ある程度理解している」と回答した企業を対象に調査を実施（右図）。
（出所）中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）アンケート調査報告書」（2023年10月）を基に作成。

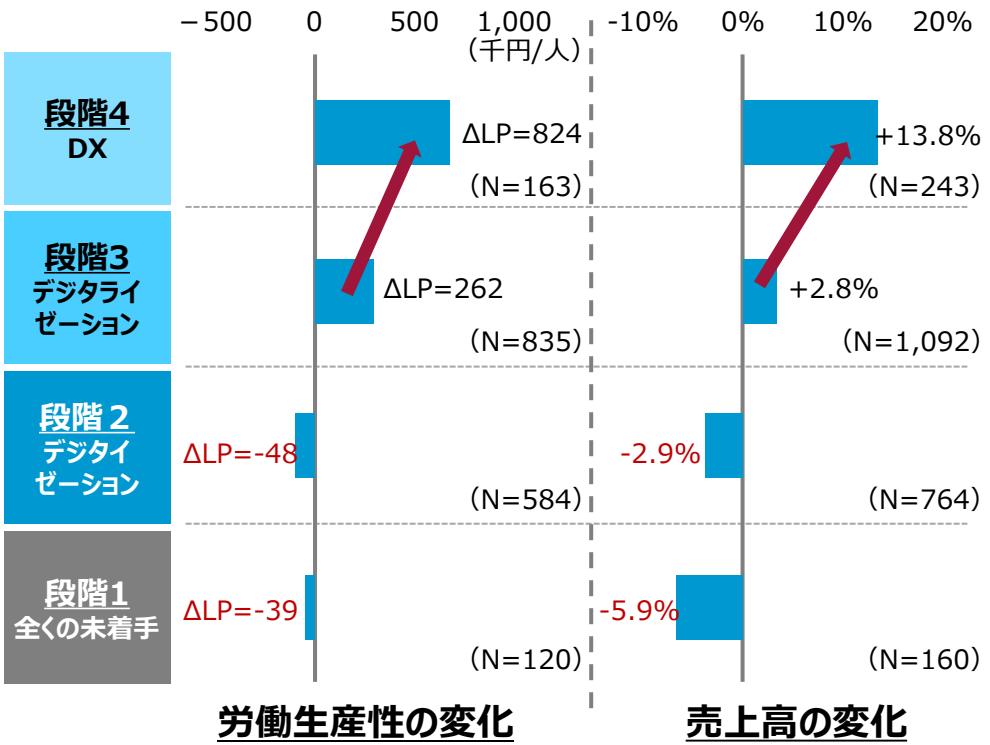
2.2 中堅・中小企業等のDXの現状（2/3）

- 中小企業のDXの取組状況は、**デジタル化が未着手/デジタイゼーションの段階が全体の約3分の2を占めている**状況であり、中小企業のDXの取組は道半ばである。

中堅・中小企業等のDXの取組状況



DXの推進に伴う企業価値の変化



➢ 段階1、2の企業が全体の66%程度を占め、中堅・中小企業等のデジタル化は道半ば

（注） DXの取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
（出所） 中小企業庁「中小企業白書2023年版」、野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」基に作成。

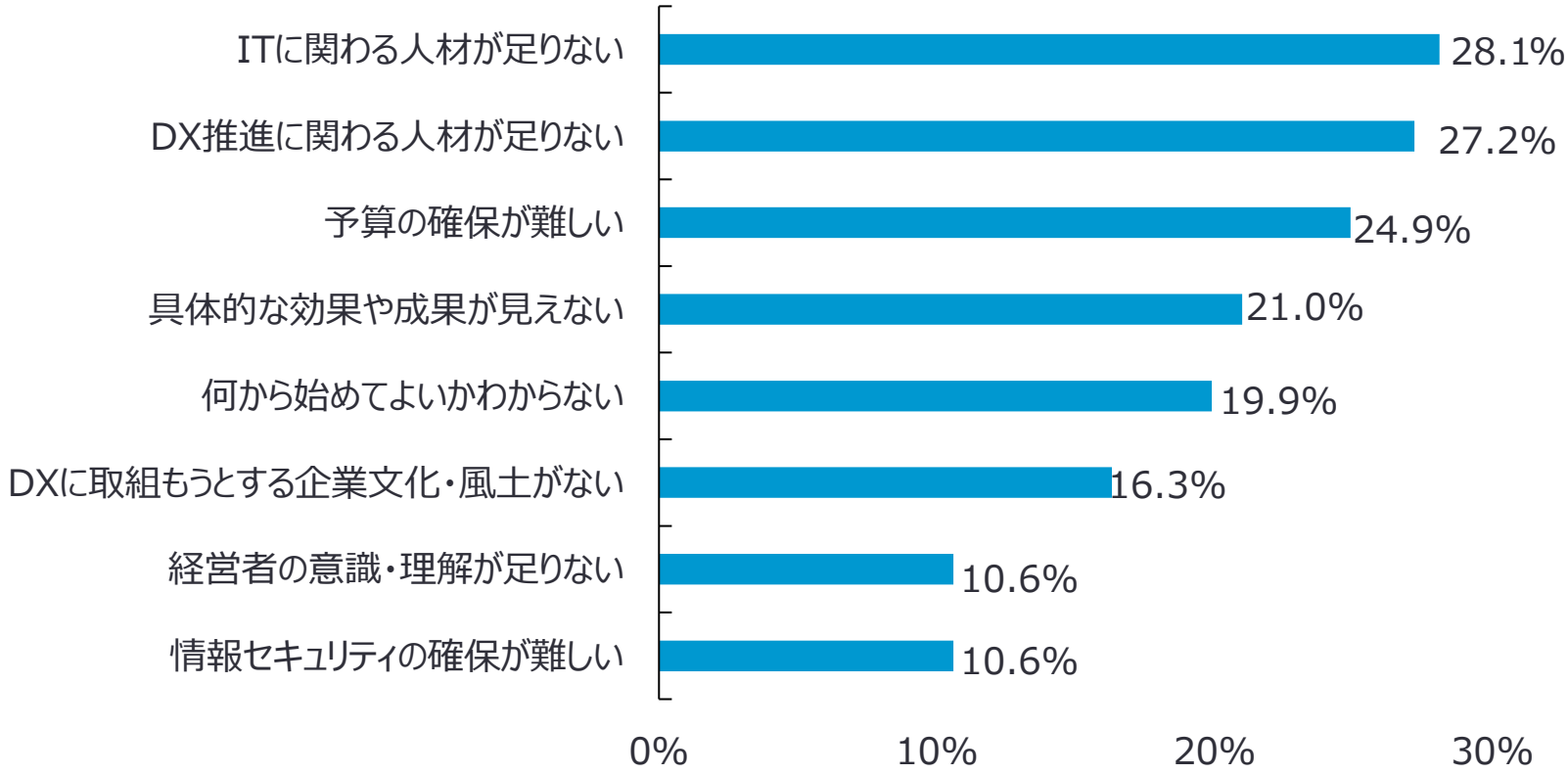
➢ 一方、段階3、4の中堅・中小企業等は生産性・売上が向上しており、DX推進は企業価値向上に繋がる

（注）⊿LP＝労働生産性の変化を表す。
労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）/従業員数
労働生産性の変化及び売上高の変化率はそれぞれ中央値を集計。
（出所） 東京商工リサーチ「令和3年度中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査に係る委託事業 報告書」（2022年3月）を基に作成。

2.2 中堅・中小企業等のDXの現状（3/3）

- 中小企業がDXを進めるに当たっては、**人材・情報・資金の不足**という課題をどのように乗り越えるかが重要である。

中堅・中小企業等がDXに取り組むに当たっての課題



- **人材・情報・資金の不足**に課題を感じている企業が多数
- 「DXに取り組もうとする企業文化・風土がない」、「経営者の意識・理解が足りない」、と考える中小企業も一定数存在しており、**経営者がDXの重要性を理解し、企業文化や風土を醸成する**ことも重要

（出所）中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）アンケート調査報告書」（2023年10月）を基に作成。

第3章：DX支援の考え方･方法論

3.1 DX支援の重要性

- 中堅・中小企業等のDX推進には支援機関が持つ**外部の力の活用**が有効。
- 取引先企業のDX支援が**支援機関自身の価値向上につながる新たなビジネス機会となる**。
- **DX支援と企業成長による幅広い「利益」が地域全体に還元され、地域経済が持続的に発展する「好循環」**を生む。

DX支援の意義



- ✓ 取引先企業のDXの支援に適切に取り組み、**取引先の成長を通じた関係強化**や**新しいビジネス機会の創出**に繋がる
- ✓ **独力でのDXは困難**であり、自社のDXを推進するために、**支援機関が持つ外部の力の活用が有効**

DX支援と企業成長による幅広い「利益」が地域全体に還元され、地域経済が持続的に発展する、という「好循環」が生まれる

3.2 支援機関のDX支援の現状

- **地域金融機関**や**地域ITベンダー、地域のコンサルタント**は、中堅・中小企業等の身近な伴走役としてDX支援への期待は高い。
- 一方で**自身のDXの遅れ、支援方法の未確立、連携不足、人材不足に直面**している。

支援機関が抱える課題

① **支援機関自身のDXの取組が遅れている**	➢ 支援機関自身のDXの取組が遅れており、**自身のDXを進めることがまず乗り越えるべき課題**
② **支援機関として有益なDX支援の方法が確立できていない**	➢ 中堅・中小企業等を対象にしたビジネスは規模が小さく、**マネタイズ・収益化の面でどういったDX支援をすべきか、どのような取組が支援機関にとって有益になるか、支援方法が確立できていない**
③ **支援機関内及び支援機関同士の連携が不足している**	➢ 支援機関の組織内、支援機関同士のコミュニティにて緊密な連携が取れておらず、**支援リソースを最大限活用することが出来ていない**
④ **支援機関内のDX支援人材が不足している**	➢ DX支援人材として**目指すべき人材像が不明瞭**であるため、DX支援人材の育成や採用の方法、人事・評価制度も含め、**どのようにDX支援人材を増やしていくのかが分かっていない**

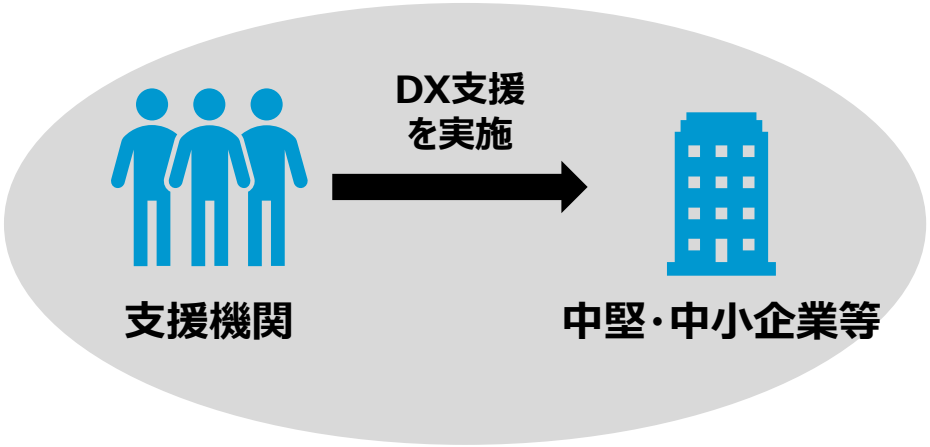
3.3 DX支援の基本的なアプローチ

- DX支援は**取引先に伴走し、中長期的に成長を見守り続けること**に意義がある。
- **まずは身近なデジタル化から取り組んでみること**や**成功体験の繰り返し**が、最終的にDXを成功させる上でも有益。
- DXで企業価値を向上させるには、**「本業」に経営資源を集中させること**が重要。

身近な成功体験の創出



中長期的な伴走支援へ



- DX初期段階で成功体験を蓄積し、**デジタルに「慣れる」ことが重要**

- デジタル化とDXは連続的で、事業環境の変化に対応して経営を変革していく**息の長いプロセス**であり、**取引先に伴走し、中長期的に成長を見守り続けることにDX支援の意義**がある
- **「本業」に経営資源を集中させる**、という観点を持って支援に臨むことが重要

3.4 DX支援において想定される主な支援機関

- DX支援の支援機関は**「企業のDXの取組を支援する組織・個人」**を広く指す。
- 地域の支援機関は、**中堅・中小企業等が頼りやすい身近な存在**で、「近接性」も強み。
- 特に、**中堅・中小企業等の成長を見守り続ける「主治医」**として、**地域金融機関、地域ITベンダー、地域のコンサルタント**がDX支援に主体的かつ能動的に取り組むことが期待される。
- 他の支援機関と連携し、協働でDX支援に取り組むことが必要。

具体的な支援機関の例

「主治医」として役割が期待される支援機関

地域金融機関
地方銀行
第二地方銀行
信用金庫・信用組合　など

地域ITベンダー

地域のコンサルタント
ITコーディネータ
中小企業診断士　など

※中堅・中小企業等と日常的に対話し、成長を見守り続ける存在

SaaSツール事業者

大手ITベンダー

公益財団法人、一般社団法人、地方公共団体

商工会、商工会議所、中央会

士業（税理士、公認会計士、社会保険労務士、情報処理安全確保支援士 等）

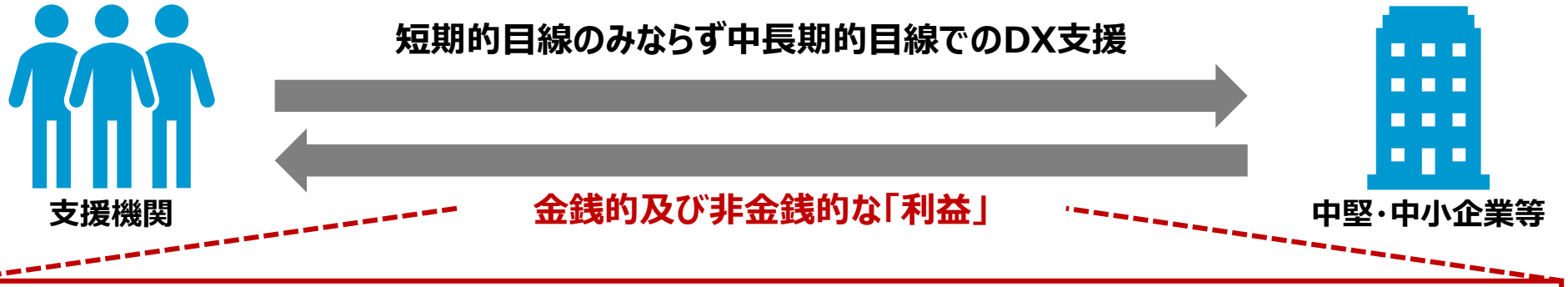
業界団体

大学、教育機関

3.5 DX支援へのコミットメント

- 短期的な目線だけでなく、**中長期的な目線から、金銭的・非金銭的な「利益」を合わせた企業成長**の果実が生まれ、それが地域経済の持続的な発展に繋がる好循環を目指す。
- 支援機関の経営者はDX支援を**中長期的な「利益」を生む取組として認識し、組織としてDX支援へのコミットメントを表明し、体制整備を実施する**。

双方に価値のあるDX支援

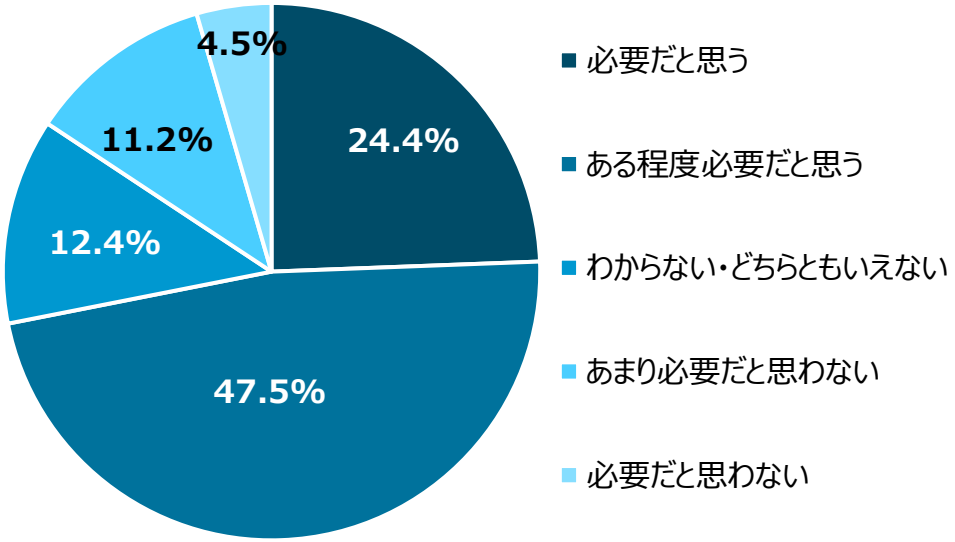


- 支援先との新たな関係の構築や更なる信頼の強化
- コンサルティング能力の向上、伴走支援ノウハウの蓄積
- 地域における支援機関としての評価の確立
- 支援先が成長することによる支援機関の本業成長（新たな事業への投資実行　など）
- 財務・非財務を問わない顧客が有する本質的な課題への理解

3.6 DX支援のアプローチ拡大に向けた考え方（1/2）

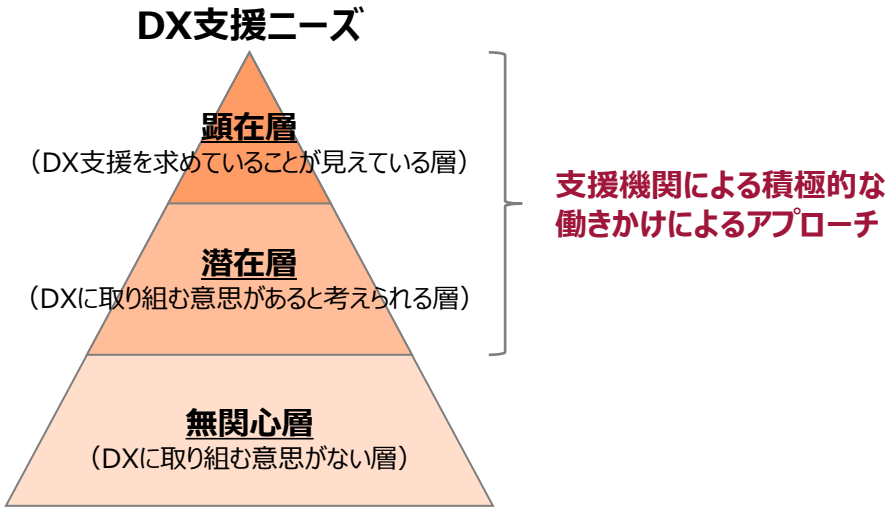
- DX支援は**更なる需要の掘り起こしが期待される大きな潜在ニーズ**がある。
- 支援機関が積極的かつ主体的に企業に対して働きかけ、**DX支援ニーズの顕在層・潜在層から優先的に取り組む**。

中堅・中小企業等のDXへの意識



- 中堅・中小企業等のうち、DXの必要性を感じている割合は**約7割**
- 独力でDXに取り組むことが困難な中堅・中小企業等も一定数存在し、**DX支援は需要の掘り起こしが期待される**取組

DX支援需要を開拓する上での企業層とアプローチ



- DX支援については、ニーズが顕在化している層、支援の可能性が潜在的にある層、支援に無関心な層が存在
- 支援リソースは有限であり、**顕在層・潜在層に向けた支援を優先して実施**していくことが重要

（出所）中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）アンケート調査報告書」（2023年10月）を基に作成。

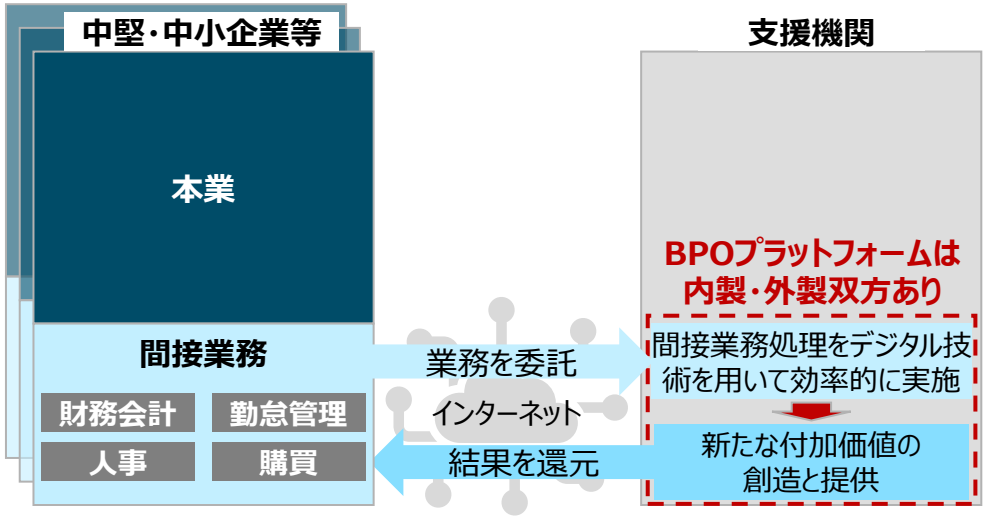
3.6 DX支援のアプローチ拡大に向けた考え方（2/2）

- **直接収益を生まない業務（間接業務）に積極的にデジタルツールを活用して省力化を推進。**
- 地域金融機関や地域ITベンダー、システム開発能力のある企業が連携して、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のような**「間接業務の共通化・標準化のアプローチ」を積極的に追求。**

間接業務における省力化の推進

- 中堅・中小企業等の**限られた経営資源を競争領域に集中させる**ことにより、DXを推進
- 地域金融機関や地域ITベンダー、システム開発能力のある企業が連携して、**BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のような「間接業務の共通化・標準化のアプローチ」を積極的に追求していく**べき

BPOのイメージ



※ 経営資源を本業に回帰することが可能

※ スケールメリットを発揮しやすく、支援機関の利益の拡大に貢献

双方のメリット

中堅・中小企業等が享受するメリット

- 限られた人材・資金等を間接業務から**本業に注力できる体制構築**
- **間接業務の業務の属人化の解消**・生産性向上
- サイバーセキュリティの強化
- 社内の**レガシーシステム脱却**による柔軟な業務発展のための基盤整備
- データ分析による**新ビジネス・新商品開発**の促進

支援機関が享受するメリット

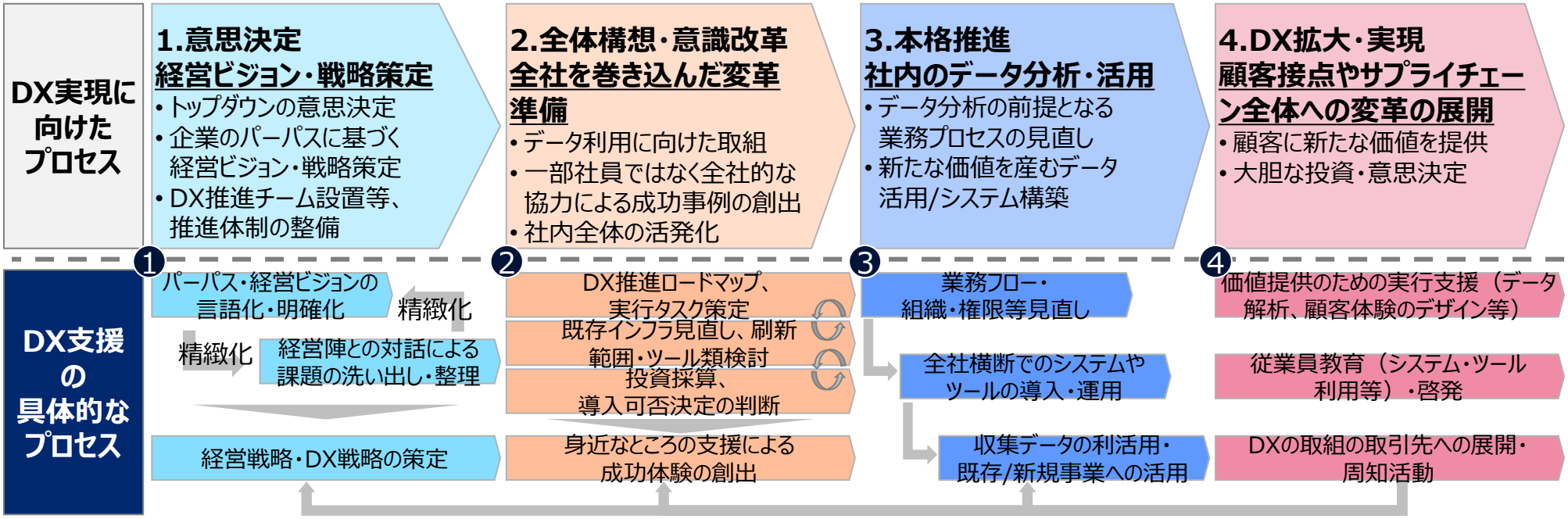
- 支援対象企業の数が増加するに応じて**スケールメリットを発揮**しやすい取組
- **DXに取り組む意思がない企業**（DX支援ニーズ無関心層）**に対しても「業務効率化」という提案でアプローチ**が可能
- アナログな伝票類の電子化も含めたBPOサービスにより、**取引先のDXと支援機関の収益向上やデータ利活用の促進が可能**
- 企業の本質的な企業経営データにアクセスし、**そのデータ分析による更なる付加価値の提供**

3.7 DX支援の具体的な方法論（1/2）

- 支援対象企業を見極め、最終的に**支援対象企業を自走させる**ことを目指す。
- 「企業のDX実現に向けたプロセス」は「**意思決定」、「全体構想・意識変革」、「本格推進」、「DX拡大・実現」**であり、単独ですべてを実施しようとせず、他の支援機関と連携する。

DX支援に際しての留意点

- DX支援を顧客の本業支援の一環として捉え実施する
- 支援対象企業がどの段階にあるのか、DX支援を受け入れる意思があるのか、を見極める
- 支援先の企業風土を**見極め**、最終的には**企業が自走できるようなDX支援を心掛ける**



（出所）DX実現に向けたプロセスについて、経済産業省「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き2.0」を基に作成。

3.7 DX支援の具体的な方法論（2/2）

- DX支援に**DX推進指標やDX認定制度等**の有益な政策ツールを活用する。

DX支援を実施するために有益な政策ツール

	概要	活用の仕方
① **デジタルガバナンス・コード**	✓ 経営者が**DXによる企業価値向上を推進するために実践すべき事項（ビジョン・戦略等）**を取りまとめたコンテンツ ※ 「**中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き**」：デジタルガバナンス・コードの考えに基づき、実際にDXに取り組むための具体的な行動を示すコンテンツ	✓ DXに取り組む際に**実際に企業が実施すべき事項を参照する**観点から有益 ※ 「**中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き**」：DXの必要性や進め方や、DXに取り組んで成果を出している**中堅・中小企業等の先進事例を参照する**観点から有益
② **DX推進指標**	✓ 経営者等がDXの推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための**気付きの機会を提供する、自己診断のツール**	✓ DXの取組を始めるにあたって、まず**自社のDXの取組の現状や課題を把握**することや、**定期的な取組の見直し**のために活用することが有益
③ **DX認定制度**	✓ 企業がデジタルによって、自らの**ビジネスを変革するためのビジョン・戦略・体制等が整った企業等を認定**する制度	✓ DXの取組を本格的に始める企業にとって、**「最初に目指すべき、無理のないゴール」**として活用することが有益

3.8 DX支援の機能と実践に向けた考え方

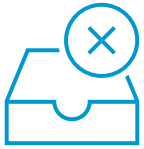
- 支援機関としてDX支援を効果的に実施するために、**組織としてDX支援へのコミットメントを表明**し、**体制整備を実施する組織体制を整備する**。

支援機関が実践すべき取組の例



DX支援へのコミットメント表明

DX支援について中長期的な「利益」を生み出す「本業支援」である認識を持った上でDX支援のコミットメントを表明



実体験に基づくDX支援

支援機関自身もDXに取り組み、失敗例も含め、自組織の実際のDX体験に基づいたDX支援を実施



専門組織の立ち上げ

組織内にDX支援の専門組織を立ち上げ、常に企業と近い距離で接する者と協働してDX支援を実施



社内外の専門的人材の活用

社内外の専門的人材を積極的に活用し、密なコミュニケーションを普段から実施



支援機関との連携

様々な支援機関と連携し、情報共有や相互補完的なDX支援を実施する体制を構築



DX支援人材の育成及び確保

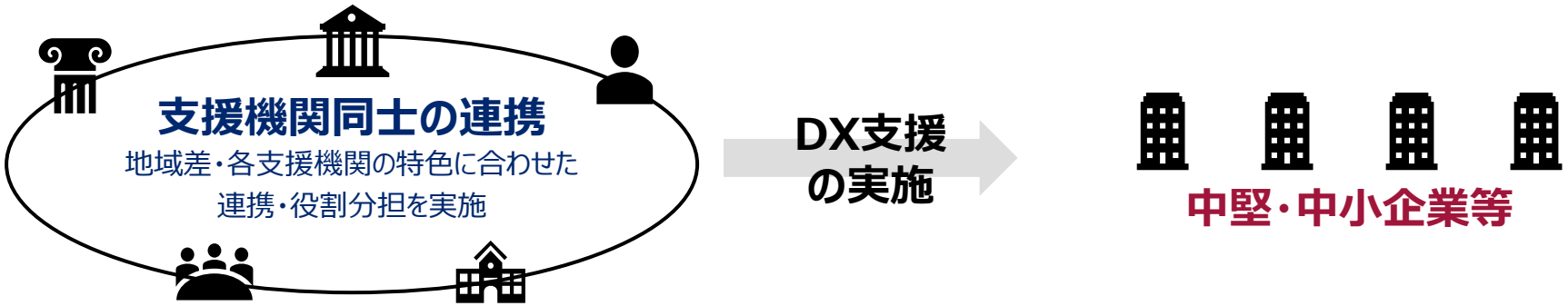
人材育成及び確保により、従業員がDX支援に関連するスキルを保持し、支援の質が一定水準以上になるように担保

第4章：支援機関同士の連携

4.1 DX支援における支援機関同士の連携の意義

- **支援先の課題の多様化・複雑化に対応**するため「連携」が有効。
- 連携を通じて**「強み・弱みの相互補完」、「情報共有」**を実現。
- **地域毎に適した役割分担**を見つける。

支援機関同士の連携の意義



支援機関それぞれが持つ強み・弱みの相互補完
支援機関同士のネットワーク内での情報共有

複雑な課題の解決による更なるDXの推進

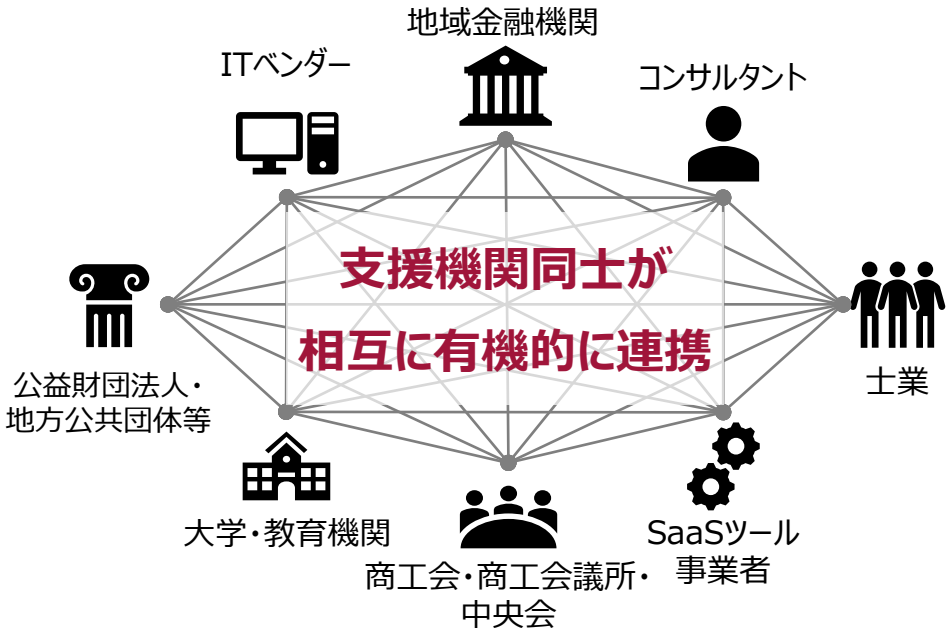
- **地域全体の更なる活性化や地域経済の拡大を実現**
- 地域のみならず、**バリューチェーンやサプライチェーン全体にまでDXの取組が浸透**することで、多くの企業の価値向上が実現

4.2 支援機関同士の連携に関する考え方

- **「主治医」としての役割が期待される支援機関**が主体性をもって能動的に連携を追求。
- 連携に際して、**「強み・弱みの相互補完」、「情報共有」**を意識。
- **「地域DX推進ラボ」**は、連携を促す**地域のファシリテーター**として積極的に活動。

支援機関同士の連携のイメージ

➢ **「主治医」としての役割が期待される支援機関**が主体性を持って能動的に、かつ、有機的に連携を追求



➢ **「地域DX推進ラボ」**には**地域のファシリテーター**として積極的な活動を期待

各支援機関が意識すべきポイント

強み・弱みの相互補完

➢ 自組織が持つ専門領域・リソース・ネットワークの再確認に伴う、**自組織の強み・弱みの把握**
- ✓ DX支援を実施するに当たり、自社に何が欠けているか、を特定すべき

➢ 各支援機関の能力の把握及び**能動的な協働**
- ✓ 他の支援機関の能力を積極的に活用してDX支援を実施すべき
- ✓ 支援機関同士が対等なパートナーとして連携すべき

ネットワーク内での情報共有

➢ 適切な情報管理・ルールを設定した上で**事例・ノウハウの共有**
- ✓ 適切な情報管理やルールを設け、業界の動向やソリューション、地域の連携のノウハウなど、共有が可能な範囲から少しずつ連携を行うべき

➢ 定期的な情報共有、**事例・気づきのシェアの場の構築及び活用**
- ✓ 他の支援機関との接点を広げ、日常的に関係性を構築し、情報共有を定期的に実施するなど、他の支援機関の持つ能力を活用すべき

第5章：DX支援人材の在り方

5.1 DX支援人材に関する基本的な考え方

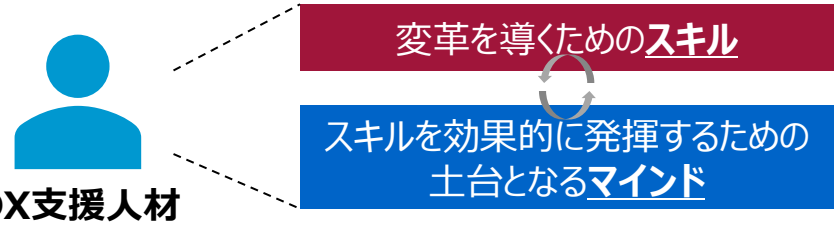
- デジタル技術を積極的に活用し、**経営課題を克服するためにDX支援を実施**する。
- DX支援は、**デジタル人材のみが行うものという考えには陥らず**、企業がありたい姿へ導くためのコンサルティングから始まる。
- DX支援人材には、**変革を導くための「スキル」と土台となる「マインド」**の双方が重要。

DX支援人材の考え方

- DX支援の実施はデジタル人材に限らず、企業がありたい姿へ導くための**コンサルティングから始まる**という意識が重要
- **DX支援人材がDXの本質を理解した上で**、デジタル技術やデータ活用のスキルを身に付けることが有益

DX支援人材に必要な要素

- **変革に導くためのスキル**、スキルを発揮する**土台となるマインド**が重要
- デジタルスキル標準の内、**DXリテラシー標準**が中心



人材育成によるメリット



デジタルに関する情報、企業・スタートアップの動向への感度向上



組織内に存在しない知見・技術の取り込み



コンサルティング能力向上



中堅・中小企業等の潜在能力の発見



組織の変革・意識変革の醸成

5.2 DX支援人材のマインドセット

- DXでビジネスが変わる過程を受け入れる、**変革に向けたマインド・スタンス**が重要。
- **「デジタル活用への強い信念」**と**「顧客支援への思い」**が最も重要であり、加えて、**「DXリテラシー標準」で定めるマインド・スタンス**も求められる

DX支援人材に必要なマインドセットの全体像

青字：DXリテラシー標準にて定義されるマインド・スタンス



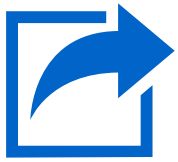
デジタル活用への強い信念

デジタルの効果を実感し、デジタル活用により企業価値向上を実現できる、という信念



顧客支援への思い

日常的に企業に寄り添う相談相手となり、成長を見守り続ける



変化への適応

環境の変化を受け入れ、主体的に価値観、行動様式、知識、スキルを学習



コラボレーション

価値創造に向けて様々な専門性を持つ人材と交流し、多様性を尊重



顧客・ユーザーへの共感

顧客・ユーザーに寄り添い、顧客・ユーザーの立場に立ってニーズや課題を発見



常識にとらわれない発想

顧客・ユーザーのニーズや課題に対応するためのアイデアを、既存の概念・価値観にとらわれずに思考



反復的なアプローチ

新しい取組や改善を小さいサイクルで行い、顧客・ユーザーのフィードバックを得て反復的に改善



柔軟な意思決定

既存の価値観に基づく判断が難しい状況でも、臨機応変に意思決定を実施



事実に基づく判断

勘や経験のみではなく、客観的な事実やデータに基づいて、物事を判断

5.3 DX支援人材のスキルセット

- スキルセットは**人材像の明確化**、**人材の発掘と確保**、**育成と学習の方針**に活用する。
- 全てのDX支援人材が備えるスキルセットとして、「DXリテラシー標準」で定める**「Why（DXの背景）」**、**「What（DXで活用されるデータ・技術）」**、**「How（データ・技術の利活用）」**が有効。
- より高度な支援人材には、**目指す人物像に合わせてスキルを取捨選択**して身に付ける。

DX支援人材のスキルセットの全体像

ベースとなるスキルセットを身につけた上で、**目指す人物像に合わせてスキルを取捨選択**することが重要

コンサルティングスキル
経営・企業変革において必要なコンサルティングスキル

デジタルスキル
デジタルに関する知見やノウハウに関するスキル

高度なDX支援人材に必要なスキル

パーソナルスキル
実効性をもってDX支援をするために必要な土台となるスキル

DX推進スキル標準等で定義
（人物像に合わせて取捨選択をするスキル）

Why
DXの背景

- DXの重要性を理解するために必要な**社会、顧客・ユーザー、競争環境の変化**に関する知識を定義

What
DXで活用されるデータ・技術

- **ビジネスの場で活用されているデータやデジタル技術**に関する知識を定義

How
データ・技術の利活用

- **ビジネスの場でデータやデジタル技術を利用する方法や、活用事例、留意点**に関する知識を定義

DXリテラシー標準で定義
（全てのDX支援人材が備えるべきスキル）

5.4 DX支援人材の育成

- **支援機関におけるDX支援人材育成は急務**。
- 支援組織体制の構築において、DX支援人材育成が必須の取組であることを**経営戦略に明確に位置づける**。
- **座学やケーススタディ・実践・フィールドワーク**の提供に加え、**DX支援の評価制度やインセンティブ設計**が重要。

DX支援人材の育成の全体像

座学

- 講義形式の研修プログラム
- 専門機関が実施する通信講座・E-learningの活用
- 受講者に応じたレベル別 / 職種別研修、資格取得
  - IT・DX全般：ITパスポート試験、基本情報技術者、DXパスポート試験
  - 専門・応用：ITコーディネータ、ITストラテジスト、情報処理安全確保支援士、システム監査技術者、プロジェクトマネージャ試験　など
- 具体的な既存の学習コンテンツの例
  - 民間教育プラットフォーム
  - マナビDX　など

それぞれを繰り返すことによる相乗効果

ケース・実践・フィールドワーク

- 現場を模したフィールドワークや実践的なケーススタディ（ロープレ、経営/現場での気づき）
- 支援機関同士の連携による成功事例、ノウハウ、工夫 / 失敗した点の組織内での共有
- 実際のDX支援の場のOJT
- コミュニティ連携による人材交流
- 具体的な既存の学習コンテンツの例
  - マナビDX Quest　など

DX支援人材を評価するための仕組み

- 一律の人事評価ではなく、DX支援人材に適した評価制度の確立
  - ある地域金融機関では、これまでの事務職/一般職/総合職の評価から、特定職/総合職とプロフェッショナル職を分ける評価制度を策定
- 試験や資格取得・維持の際のインセンティブ（参考書・予備校費用等の補助に加えた資格取得時の奨励金）の付与

DX支援ガイダンス -デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ- ＜サマリー＞

● 支援機関が中堅・中小企業等に対してDX支援を実施する「新しいアプローチ」の意義、DX支援の方法論、支援機関の連携、人材育成のあり方を解説。

ガイダンス検討の背景・目的と課題

検討の背景

- 今日、簡単に安く使えるデジタルツールが増えているにもかかわらず、大企業に比べて**中小企業のDXは大きな遅れ**
- 実際にDXに取り組んでいる中小企業は、**労働生産性や売上高が大きく向上**している

ガイダンスの目的

- 人材・情報・資金が不足する中堅・中小企業等は独力のDX推進が困難であり、「個社支援」に加え、**地域の伴走役たる支援機関によるDX支援の「新しいアプローチ」を追求**
- DX支援により中堅・中小企業等のDXが加速し、中堅・中小企業等の成長の果実が地域に還元されることによって、**地域全体の持続的な成長を実現**

支援機関が抱える課題

- ✓ 支援機関自身の**DXの取組が遅れている**
- ✓ 支援機関として有益な**DX支援の方法が確立できていない**
- ✓ 支援機関内及び支援機関同士の**連携が不足している**
- ✓ 支援機関内の**DX支援人材が不足している**

支援機関としての望ましい主な取組

DX支援の考え方・方法論（第3章）

- ➢ **身近なデジタル化から成功体験の繰り返し**が、最終的にDXを成功させる上でも有益
- ➢ 地域の支援機関の中でも特に、**企業の成長を見守る「主治医」**として、**地域金融機関、地域ITベンダー、地域のコンサルタント**の主体的取組に期待
- ➢ DX支援は**中長期的な金銭的・非金銭的な「利益」**が生まれる取組
- ➢ 企業経営の負担となっている**間接業務**は、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のような**共通化・標準化のアプローチ**を積極的に追求

支援機関同士の連携（第4章）

- ➢ 支援先の課題の多様化・複雑化に対応するため支援機関同士の**「連携」により、「強み・弱みの相互補完」、「情報共有」を実現**
- ➢ **「主治医」としての役割が期待される支援機関**が主体性をもって能動的に連携を追求

DX支援人材の在り方（第5章）

- ➢ DX支援人材には、変革を導くための**「スキル」と土台となる「マインド」が重要**であり、「DXリテラシー標準」と特にDX支援に必要となるマインドから構成
- ➢ 人材育成は**座学**や**ケーススタディ・実践・フィールドワークの提供**に加え、**DX支援の評価制度やインセンティブ設計**が重要

中堅・中小企業等向け

Digital Governance Code 2.1

デジタルガバナンス・コード
実践の手引き2.1



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

目次

はじめに 1

1. DX とは何か、その可能性と進め方 2

1.1. そもそも DX とは何か 2

取組例 A：有限会社ゑびや・株式会社 EBILAB（エビラボ） 4

取組例 B：マツモトプレシジョン株式会社 8

取組例 C：株式会社ヒサノ 12

1.2. DX 推進の意義と中堅・中小企業等における可能性 19

1.3. DX の進め方 21

1.4. DX の成功のポイント 24

2. デジタルガバナンス・コードの実践に向けて 27

2.1 デジタルガバナンス・コードとは？ 27

2.2. デジタルガバナンス・コード実践のポイント及び企業における取組例 30

中堅・中小企業等における DX 取組事例集 38

事例 1｜株式会社フジワラテクノアート【DX セレクション 2023 グランプリ】 40

事例 2｜株式会社土屋合成【DX セレクション 2023 準グランプリ】 43

事例 3｜グランド印刷株式会社【DX セレクション 2023 準グランプリ】 46

事例 4｜浜松倉庫株式会社【DX セレクション 2024 グランプリ】 49

事例 5｜株式会社リノメタル【DX セレクション 2024 準グランプリ】 53

事例 6｜株式会社トーシンパートナーズホールディングス【DX セレクション 2024 準グランプリ】 56

事例 7｜株式会社西原商事ホールディングス【DX セレクション 2024 準グランプリ】 59

事例 8｜山口産業株式会社【DX セレクション 2024 準グランプリ】 62

事例 9｜株式会社 NISSYO【伴走支援】 65

事例 10｜株式会社みらい蔵【伴走支援】 69

過去の「デジタルガバナンス・コード実践の手引き」における DX 取組事例集 72

企業 DX に関連する政策一覧（2024 年 3 月時点） 73

はじめに

本手引き作成の趣旨

- 2000 年に「IT 革命」が流行語大賞を受賞してから 20 年強の間に、デジタル技術やモバイル技術の進展により、私達の生活やビジネス環境は大きく変化してきました。
- 一方で、顧客や社会のニーズに対応して価値を提供するというビジネスの本質に変化はないものの、変化の速い社会の中において、企業が顧客視点で新たな価値を創出し続けるためには、日々発展するデジタル技術の活用が強く求められるようになっています。
- このような状況の中で、デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」という。）の推進は、企業にとって不可欠となっており、経済産業省は経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を「デジタルガバナンス・コード」（※）として取りまとめています。

  （※）「デジタルガバナンス・コード 2.0」（2022 年改訂、経済産業省）
  https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc.html
- 本手引きは、特に中堅・中小企業等の経営者の方々が実際にデジタルガバナンス・コードに沿って自社の DX の推進に取り組む際、または、支援機関の方がこれらの企業の支援に取り組む際、その参考となるよう作成しました。

本手引きの構成

- 本手引きは 2 章構成となっており、「1. DX とは何か、その可能性と進め方」においては、DX とは何か、なぜ DX に取り組む必要があるのか、また、DX に取り組む上での成功パターンや実現のポイント等について、事例も含め記述しており、DX の概要を解説した章となっています。
- 「2. デジタルガバナンス・コードの実践に向けて」においては、デジタルガバナンス・コードの実践に向けて、各項目について、DX に取り組む企業の事例を参照しながら、その趣旨や取組方をわかりやすく解説しています。

「手引き」の使い方

- 「1. DX とは何か、その可能性と進め方」の解説を読むことで、DX とは何か、また、そのメリットや DX の進め方、成功のポイント等、DX についての理解を深めることができるようになっています。
- 「2. デジタルガバナンス・コードの実践に向けて」においては、デジタルガバナンス・コードにはどのようなことが書いてあるか、そして、デジタルガバナンス・コードの実践にはどのような観点が必要か、事例を交えて解説をしており、実際の取組の参考となるようになっています。

1. DX とは何か、その可能性と進め方

1.1. そもそも DX とは何か

「デジタルガバナンス・コード」において、「DX」は、以下のように定義されています。

> **DX：企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること**

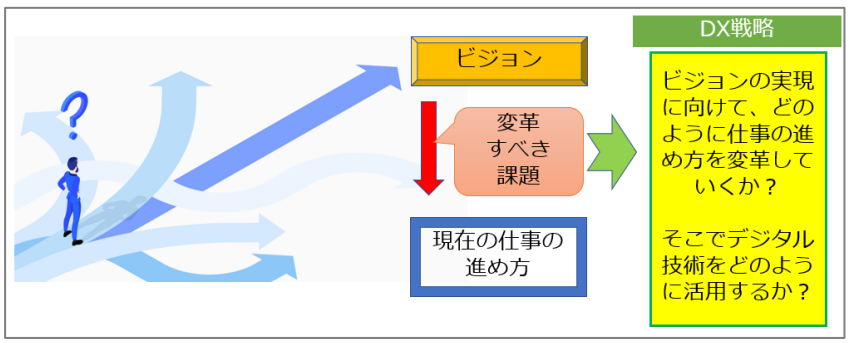
「『DX 推進指標』とそのガイダンス」（2019 年、経済産業省）においては、よりシンプルに以下のように述べられています。

> **DX** は、本来、**データやデジタル技術を使って、顧客視点で新たな価値を創出していくこと**である、そのために、**ビジネスモデルや企業文化などの変革**が求められる。

一方で、同ガイダンスの中では、DX 推進に取り組むに当たっての課題として、下記のようなことも指摘されています。

> ・**どんな価値を創出するかではなく、「AI を使って何かできないか」**といった発想になりがち
> ・将来に対する**危機感が共有されておらず**、変革に対する関係者の理解が得られない
> ・号令はかかるが、DX を実現するための**経営としての仕組みの構築が伴っていない**

つまり、DX とは、**顧客視点で新たな価値を創出していくために、ビジネスモデルや企業文化の変革に取り組むこと**であり、**単にデジタル技術やツールを導入すること自体ではなく、企業経営の変革そのもの**です。そのためには、**はじめに経営者が自社の理念やパーパス（存在意義）を明確にした上で**、**実現したい未来＝経営ビジョン（5 年後・10 年後にどんな会社になっていたいか）をしっかりと描き**、その実現に向けて関係者を巻き込みながら、**現在の状況と目指すべき状況の差を埋めるために解決すべき課題を整理し**、デジタル技術を活用しながらこれらの課題解決を通じて、**ビジネスモデルや組織・企業文化等の変革に戦略的に取り組んでいく**ことが求められます。



IT コーディネータ協会　提供

【コラム】DX とパーパス・ビジョンとの関係は？

本書でも繰り返し触れていますが、DX の要諦はただデジタル技術を導入することではなく、自社の将来に向けた「ビジョン」をしっかり描き、それを実現するための「戦略」を打ち立てるところにあります。そして、このビジョンや戦略の出発点となるのが、「そもそも自分達の会社は何のためにあるのか」という存在意義≒「パーパス」なのです。

「パーパス（purpose)」は、一般に「目的」や「目標」などと訳されますが、ビジネスの文脈においては、その企業や組織の社会における役割や存在意義といった意味を持っています。

そして、「ビジョン」は、パーパスに基づき、数年後にどんな会社になっていたいのかという「実現したい将来の姿」（≒ビジネスモデル）を指します。パーパスだけでは具体的な戦略が描きにくいため、パーパスに基づいて数年後にどのような会社になりたいのか、というビジョンを具体化することが大切です。

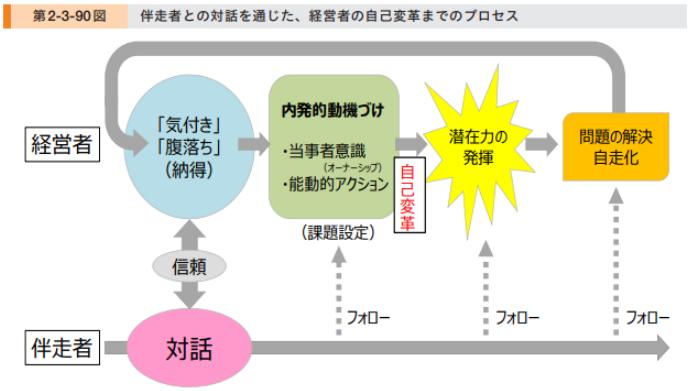


パーパスに基づいてビジョン・戦略を策定するイメージ

改まって「DX をするならまずは『パーパス』『ビジョン』だ」と言われると、ハードルが高く感じられるかも知れませんが、変革に取り組むためには、その変革を通じて何をしたいのか、会社を通じてどのような価値を顧客や社会に提供したいのか、といういわば「経営の原点に一度立ち返って整理してみよう」という話であると捉えるとよいかもしれません。

とはいえ、いきなり「パーパス」「ビジョン」と横文字を並べたてられても、多忙な中小企業の経営者が独力で最適解にたどり着くことは難しい場合が多いのも事実です。また、カタカナ言葉が先走っても、現場が変わらないことには効果がありません。

そういった際には、経営者の壁打ち相手になるような「伴走支援者」の助けを借りることも有効です。彼らとの対話を繰り返しながら、経営者が自ら「腹落ち」することが重要であり、こうしたやり取りの過程で「パーパス」や「ビジョン」を整理しながら、経営者だけでなく社員にも考え方を浸透させていくことで、DX（変革）が進められると考えられます。



「中小企業白書 2022」（中小企業庁）

本書では、経営者・支援者それぞれの目線から好事例の紹介もしていますので、「何から始めたらよいのか」と戸惑っておられる経営者におかれては、ぜひ参考にしていただきたいと思います。

早速、次頁から実際の事例を紹介します。

取組例 A：有限会社ゑびや・株式会社 EBILAB（エビラボ）

企業概要

法人名	有限会社ゑびや 株式会社 EBILAB（エビラボ）
本社所在地	三重県伊勢市
業種	ゑびや：小売業・飲食業 EBILAB：情報システム開発販売業
設立年	ゑびや：（記録が残っている限りでは）1912 年 EBILAB：2018 年
従業員数	50 名
関連 URL	ゑびや　https://www.ise-ebiya.com/ EBILAB　https://ebilab.jp/

創業約 150 年の老舗が、「世界一 IT 化された食堂」に

三重県伊勢市に本店を構えるゑびやは、記録上は 1912 年創業の老舗飲食店で（実際にはその数十年前から同地で事業を展開していたという）、現社長は配偶者の実家である同社に 2012 年に入社した。

当時、同社は伊勢神宮の近くという立地にたよって営業をしており、提供メニューは独自性のないカレーやうどんがメインで客単価は 800 円、毎日の売上管理は手切りの食券と手書きの記帳、計算はそろばんという状況でデータ活用や DX とはほど遠く、グルメサイトでの評価も 2.86 しかなかった。

しかし、「経営者が儲かるために当たり前のことをすればもっと儲かることができるはず」という社長の思いと一台の PC からデータ活用による経営改革の取組を推進し、7 年後には売り上げが 5 倍、利益は 50 倍となり、「世界一 IT 化された食堂」と呼ばれるに至った。

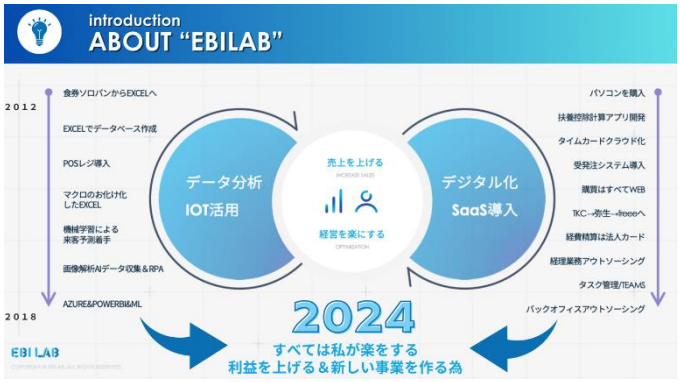
「当たり前」のことをすれば儲かるはず

社長は、飲食店という業態を考えた際に取り組むべき「当たり前」の課題として生産性の向上が必須であると考え、生産性向上に必要な要素を分解した。具体的には、粗利を増やすための付加価値向上、新規ビジネスモデルの開発及び従業員の労働時間等のコスト削減（効率性向上）に取り組むことが必須と整理した。



これらの「当たり前」のことに、「当たり前」に取り組むためには、まず、自社の状況の正確な把握が必要だと考えたが、当時は会計や経理から受発注まで全てが紙や口頭で行われており、その把握のために必要な客観的なデータは全く無い状況であった。

勘と経験に頼ってきた商いに革命を起こす



そのため、エクセルを利用して社長自ら、手作業で地道なデータ記録から始めた。

特殊なデータではなく、天気・気温・各メニューの売上・グルメサイトのアクセス数・近隣の宿泊者予約数等の身近なデータを、時間をかけてエクセルに打ち込みながら、少しずつデータの種類を増やしていった。

その過程で、よく言われる「伊勢神宮への参詣客は、午前中は近隣の関西圏からが多く、午後になると遠方の関東圏に移行する」という勘と経験が、データを見れば全くそんな法則性がないことに気づき、スタッフ皆で驚き笑ったこともあった。このようにして、勘と経験に頼っていた商いをデータに基づく店舗運営に置き換えていった。

なんでも試行錯誤をしながら前に進める

もちろん、データをエクセルに入力することによって一足飛びに経営が好転したのではなく、収集に時間をかけたデータの中には、参考にならないデータが含まれていたり、得られたデータに基づいて試した施策が外れたこともあった。しかし、これらを単なる失敗と捉えて一喜一憂せずに、着実に経営に資するデータ収集、分析方法を模索し続けながら、数年をかけてゑびやの取組は進化していった。

デジタル技術やツールが先にあったのではなく、変革への強い思いと地道な取組により、その手段は少しずつ洗練され、適切なツールに置き換わっていった。店舗や自社の現在の状況も把握できず、そろばんと食券だった会計管理や、勘と経験に頼っていた店舗運営は、自社開発した AI による来客予測や、画像解析によるデータ収集、いつでも簡単に必要な情報が可視化できる BI ツール等へと変革していった。

経営者は、経営者にしかできないことを

また、社長は、「経営者は、経営者にしかできないことに取り組むことが必要である」と考え、経理や労務管理など、あらゆるバックオフィス業務を外注やクラウドサービスの活用により処理することにした。

これらにより、社長が、経営者の役割である付加価値の向上や新規ビジネスモデルの検討に専念できるような体制にすることができた。

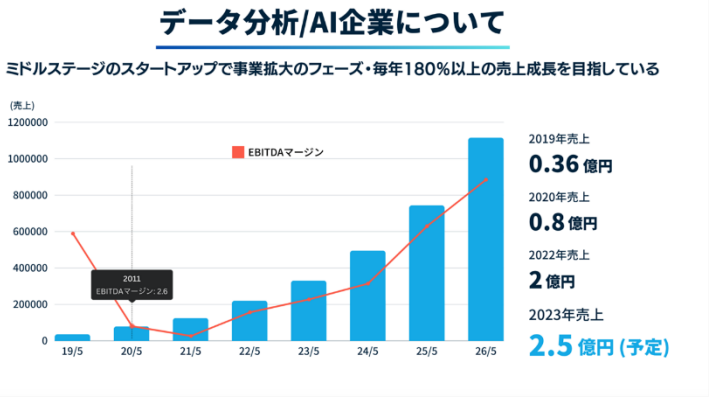
結果、伊勢産食材を活用したブランディング、提供メニューの高付加価値化による客単価の向上や、店舗前に設置した屋台での海鮮類の販売等、従来業務の改善に加えて、90%以上の精度を誇る来客数の AI 予測ツールをはじめ、自社の経営改善のために開発したデジタルツールの他者への提供という新事業の創出につながった。

人材確保、人を育てる重要性

また、老舗の飲食店に自社でのデジタルツールの開発ができる人材が初めから居たわけではなく、デジタル技術を扱える人材の確保・育成にも時間をかけて取り組んでいった。

社長自身が DX に取り組む中で関係を深めたコミュニティを通じて様々な形で人材を確保したのみならず、コロナ禍での客数減を踏まえて自ら希望した店舗のホールスタッフに、現場の業務から離れて数か月みっちりと勉強のみに専念させることで、デジタル人材へとリスキルさせたこともあった。

世界一 IT 化された食堂



これらの取組によって、同社では以下のような効果があり、世界一 IT 化された食堂と呼ばれるようになった。

- 客単価は 800 円から 2,800 円へと 3.5 倍に、売上高は 5 倍に（グルメサイトの評価も 3.5 超に）。
- 来客数の AI 予測により、毎日 6 升炊いて余らせていた米が 2 升になるなど廃棄ロスを大幅に（70%以上）削減するとともに、炊きたてのご飯を提供できるように。
- 従業員の残業ゼロ、完全週休 2 日を達成。
- 自社向けに開発したデジタルツールを他者向けに展開する別会社を設立。コロナ禍においても飲食事業の売上減を補う売上。

勘と経験に頼った従来のやり方を踏襲するのではなく、データを活用することで新たなビジネスモデルをつくり、付加価値と効率を高めていくこと、そして経営者が取り組むべきこれらの課題解決に取り組むこと。いずれも当たり前のことだが、一朝一夕に変革や成果が出るものではない。経営者が、取り組むべき課題を整理した上で、データの地道な収集から始め、全社を巻き込みながら試行錯誤を繰り返してよりよいやり方を模索し続けていくことの重要性がわかる事例である。





世界一 IT を駆使した食堂のノウハウが詰まった DX 経営を学ぶボードゲームの製造・販売開始

社長は、経営危機の食堂を立て直した経験をベースに上記のような店舗改善やデータ活用・DX を積極的に取り入れた「株式会社ＥＢＩＬＡＢ」を創設した。同社では、自社のノウハウを広め、新たなソリューションを開発することに取り組んでいる。その中の新たな取組として、店舗経営のＤＸを体験できるゑびやのボードゲーム、「wyEBIYA THE BOARD GAME」を開発した。ゲームで遊びながら店舗経営の DX ノウハウを学ぶことができるボードゲームであり、「若い世代から起業家が生まれるきっかけになれば」と社長は語っている。

【このゲームで学べること】
・ゲームで遊びながら店舗経営のＤＸノウハウ全てが学べる
・店舗運営のシミュレーションができる
・店舗のマネジメントが学べる
・リスクマネジメント（最適な人員配置や在庫管理等）も体験できるため予期せぬ事態の対応力も身に着く





取組例 B：マツモトプレシジョン株式会社

企業概要

法人名	マツモトプレシジョン株式会社
本社所在地	福島県喜多方市
業種	精密機械部品加工
設立年	1948 年
従業員数	140 名
関連 URL	https:// matsumoto-pre.co.jp

多くの経営者に話を聞くと、誰しもが自社の経営に対する漠然とした危機感を持ち、日々経営に当たっていることが多い。これらの危機感を、少しのきっかけから「正しい危機感」に昇華したことから、マツモトプレシジョン株式会社の変革に向けた取組が始まった。社長は、経営者が「正しい危機感」を抱き、変革に向けた決断をすることが地域の産業を守り発展させていく上で重要なことだと語る。



同社の製品（空気圧制御部品）



同社の外観

従業員を守り、選ばれる会社を目指して

同社は 1948 年創業、福島県喜多方市の精密機械部品メーカー。現社長は、2014 年事業承継を機に、異業種から転職し、同社に入社。2017 年に社長に就任した（婿養子として 2020 年に養子縁組）。社長が入社してすぐに経営課題として感じたのは、約 150 名の従業員規模に応じた収益が上がっておらず、皆、残業や休日出勤は当たり前に忙しく働いているものの、なぜか儲かっておらず十分な給与を支払えていないということだった。このため、収益を増やして従業員の給与を上げるため、抜本的な生産性向上に取り組む必要がある。そして、従業員の可処分所得を 3%向上するためには、生産性を 130%に高めることが必要と考え、その達成を通じて、地域や顧客、従業員から選ばれる会社になることを目標とした。

「正しい危機感」を抱くきっかけとなる講演との出会い、「デジタル or ダイ」の衝撃

目標の実現に向け、漠然とした危機感を抱いていた社長が、DX に向けた取組を決意することとなったきっかけは一つの講演だった。会津地域の企業が共同で経営力向上や企業成長に向けた

取組を推進する「会津産業ネットワークフォーラム」の講演を通じて、アクセンチュア株式会社福島イノベーションセンター長（当時）と出会った。センター長からは、経済産業省から出されたばかりの「DX レポート」を紹介され、読むと同時に、「2025 年の崖」、デジタル or ダイという強烈な言葉に強く危機感を持った。これらの出会いを機に、社長は DX を強く意識し、生産性を向上して賃金を上げるためには、中長期的な目線で時間と資本を投入しながら DX に取り組んでいかなければいけない、という「正しい危機感」を抱くようになった。社長は、この講演から 3 年程度の準備を経て、組織の変革の準備に取り組むとともに、同社の営業利益から成長に向けた IT 投資に捻出できる金額を算出し、15%程度という大きな金額を投じて抜本的な変革に取り掛かることを決断するに至る。

創業 70 年以上の老舗企業に芽生えた「変わっていいのだ」という意識

ただし、当然ながら、きっかけと決断があれば一足飛びに DX が進むわけではない。創業 70 年を超える同社においては、それぞれの部門ごとに、これまでの仕事のやり方が確立されていた。歴史のある企業であればあるほど、長年培ってきた技術や業務ノウハウが価値であるとし、これまでのやり方を変えることをためらう傾向にあると考えられるが、社長は経営理念として「変革と成長＝盤石な経営基盤の構築」を掲げ、変化し、成長し続けられる組織づくりに取り組んだ。

社長は、はじめに「会津産業ネットワークフォーラム」等で大学や地域企業、SIer 等、多くの人が集まる場所での地域の生産性向上に向けた議論を通じて、自らが経営者としてシステム刷新の必要性についての知識を身に着けた。その上で、さらに役員や IT 担当の社員に対して自身のビジョンと DX 推進の必要性を自分の言葉で説いていった。このプロセスには 1 年半から 2 年の時間をかけ、粘り強く取り組んでいった。こうして徐々に、老舗企業の社内に「変わっていいのだ」という雰囲気が芽生えていった。

変革に向けたシステム導入の道のり～「CMEs」の導入～

会津産業ネットワークフォーラムでは、システムベンダやコンサルティング会社や会津大学といった幅広い社が連携しながら、地域の生産性向上のため、中小企業向け共通業務システムプラットフォーム「CMEs（Connected Manufacturing Enterprises）」（※）を構築していた。同フォーラムでの議論に参画していた同社では、様々な検討を経た上で、痒いところに手が届く自社に合わせた ERP パッケージではなく、既製品のシステムに自社の事業を合わせることが求められるこの「CMEs」を導入することを決め、2021 年にいち早く導入にこぎつけた。当然、これまでの自社の業務に合わせてシステムが導入されるような場合とは異なり、既製品に合わせる苦労も生じたが、導入に向けて社員の中に変革を受け入れる雰囲気を醸成するため企業文化の変革に取り組んできたことが功を奏した。

（※）「CMEs（Connected Manufacturing Enterprises）」とは、会津産業ネットワークフォーラム、アクセンチュア株式会社及び SAP ジャパン株式会社が共同で構築した、共通業務システムプラットフォーム。「コネクテッド マニファクチャリング エンタープライゼス（CMEs）」

「CMEs」導入により生まれた変化

長年の業務を支えた基幹システムを刷新するということは、すなわち業務のあり方を見直すことであった。自社の業務プロセスに基づくこれまでのシステムではなく、敢えて既製品の CMEs を導入したことにより、CMEs に合わせる形で業務プロセスの見直しが必要となったが、このプロセス見直しの過程で今まで気づかなかった無駄な業務や、無理な計画等が明らかになったことは CMEs の導入成果だといえる。また、データにより各部門がつながったことにより、他部門に正しいデータを流さなければいけないという意識が生まれてきており、各部署がそれぞれ自分のことのみを考えていた状態から、全社で「正しいデータ」を集める意識が醸成されるなど、企業文化の変革にも効果が出始めている。

中長期的な変革・生産性向上に向けた取組を支える人材育成

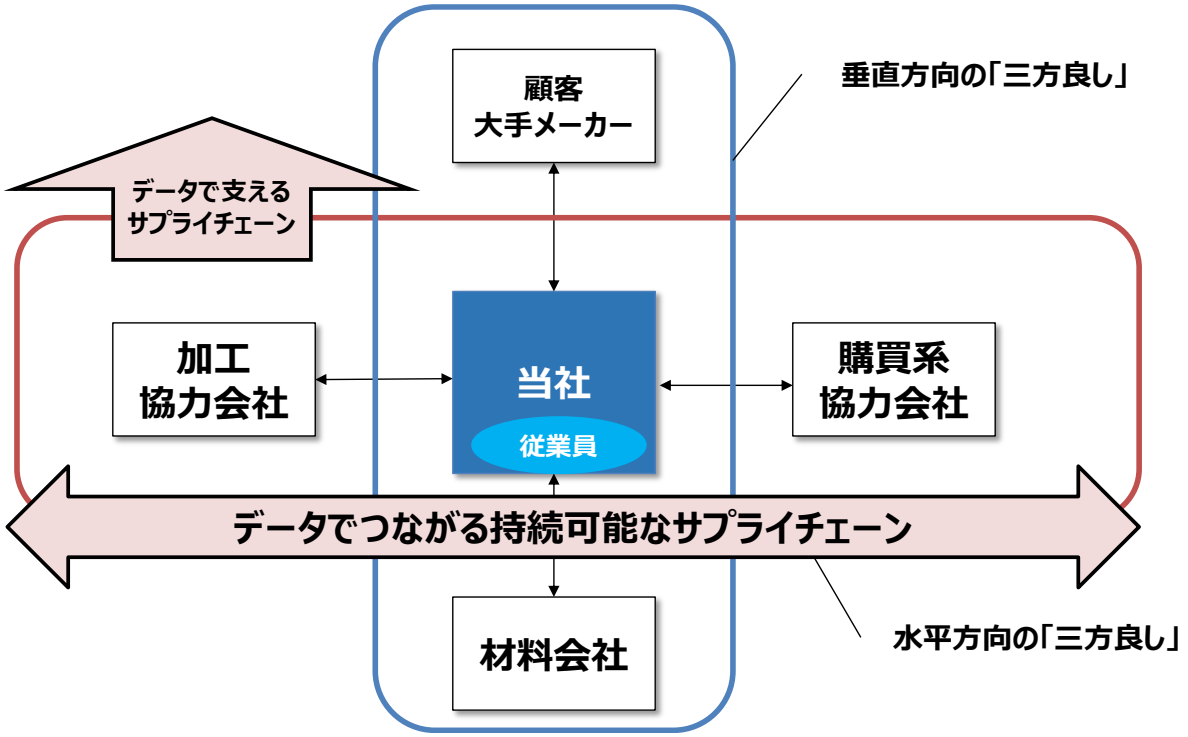
基幹システムの入れ替え、CMEs の導入はあくまで変革に向けた始まりであり、継続的な変革の推進のためには、人材の確保・育成や外部の関係者との連携が必須となる。同社では、前出の「会津産業ネットワークフォーラム」を中心とした外部の関係者との連携のみならず、社内でも従業員に対して勉強の機会を積極的に与えることにより、技能士資格（特級～3 級）を有する職員も延べ 99 名抱えている。また、大胆な変革に当たっては自社内で足りない知識は買ってでも確保すべきであると考え、外部からのヘッドハンティングも含めてその確保に取り組んできた。これらの取組はいずれも、「とりあえず DX が大事だから IT に詳しい人を連れてこよう」というような考えではなく、自社の掲げるビジョンから逆算して変革に必要な技術やノウハウを人材の確保によって補うという明確な戦略の一環として取り組んでいることに留意が必要だ。同社は、これらの取組によって継続的な変革と生産性向上による成長を持続していくことを目指している。

今後の展望

いち早く CMEs を導入し、変革に取り組む同社は、自社の変革のみならず、フロントランナーとして、その成功事例をオープンにしながら、会津地域の、そしてものづくり業界の生産性向上に貢献していきたいと考えている。中小企業がほとんどを占めるものづくり産業において、サプライチェーンの中核を担う中小企業がデータ連携のハブとなって生産性向上を果たすことにより、地域社会や従業員をはじめ、顧客・協力会社それぞれが必要な利益を確保し満足できるよう、三方よしの精神での経営が必要だと考えている。この精神で経営、変革に取り組んでいくことこそが、サステナブル経営（長期で利益を出し続けるために、リソース配分を行う経営）の本質的なビジョンではないだろうか。（イメージ図は、次頁参照）

「サプライチェーン（供給体制）のハブという考え」

　データ連携のハブとなり生産性を向上、地域社会（従業員）をはじめ、顧客・協力会社それぞれが適切な利益を確保し満足できるようでありたい。



取組例 C：株式会社ヒサノ

企業概要

法人名	株式会社ヒサノ
本社所在地	熊本県熊本市
業種	一般貨物自動車運送事業・機械器具設置工事業
設立年	1935 年
従業員数	71 名
関連 URL	https://www.kk-hisano.co.jp/dx-strategy/

「大変魅力的な経営ビジョンですが、今の仕事の延長線上でそのビジョンが実現できますか？」熊本で運送業を営む株式会社ヒサノの社長が DX に取り組むきっかけとなった一言だ。

IT ベンダの言葉は「ピーヒャラヒャラ」

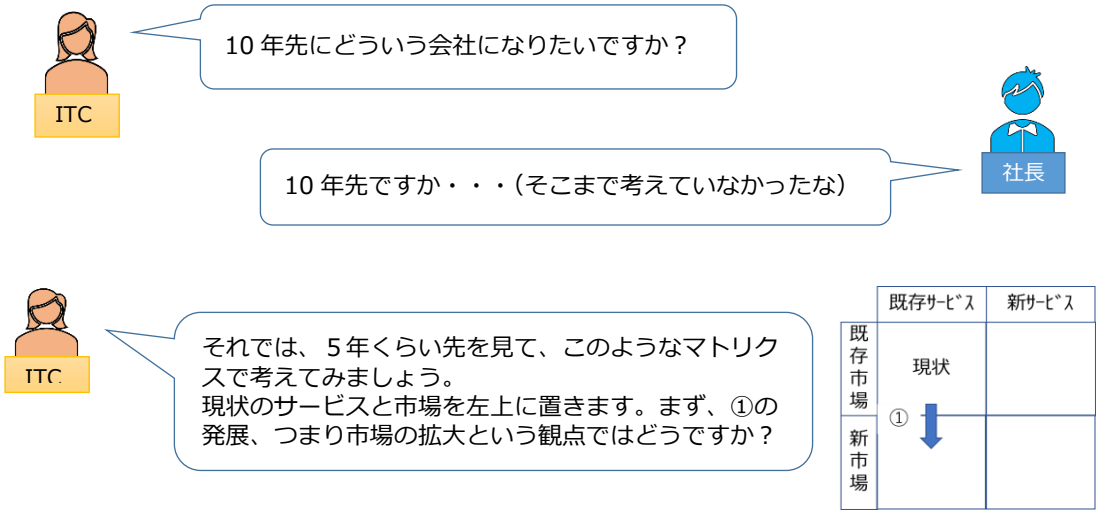
同社は、半導体製造装置や PCR 検査機器等様々な精密機械を輸送・搬入・設置する運送業者。2008 年に就任した現社長は、社長就任後 10 年が経った 2017 年頃から、事業を進める中で漠然と「このままではいけない」「属人化・ブラックボックス化した業務を改善しなければならない」という思いを抱いていた。しかし、具体的に何から始めればよいのか、明確なアイデアがあるわけでもない。とりあえず IT 化をしなければと頼った IT ベンダの担当者の言葉は横文字が多く難解で、まるで FAX を受信する際の電子音「ピーヒャラヒャラ」のように聞こえた。

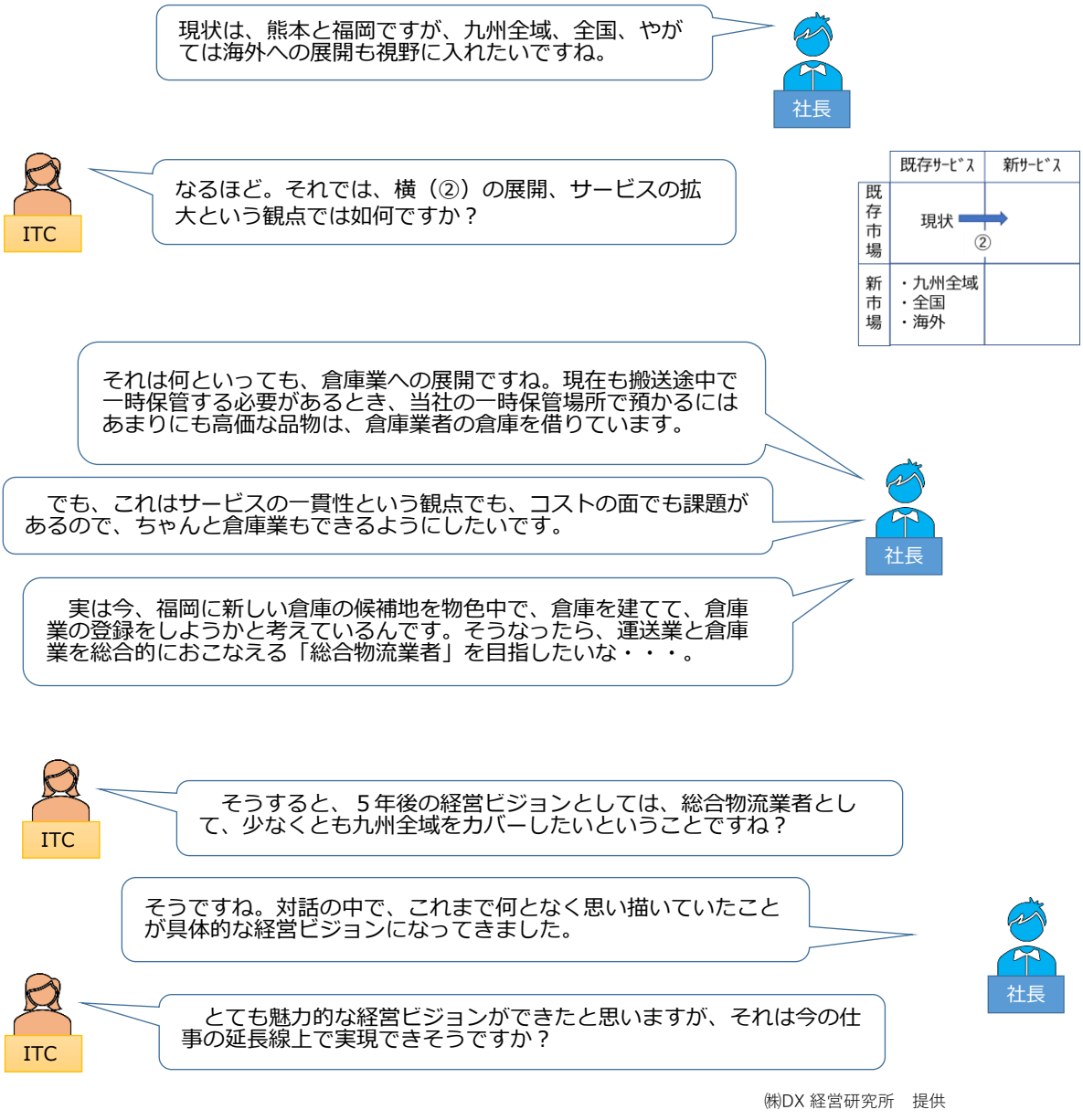


㈱DX 経営研究所　提供

伴走支援者との出会いと対話

転機は、2019 年に地元で開催された IT 経営セミナーだった。同セミナーで出会った IT コーディネータと会話を重ねる中で、徐々にやりたいこと＝会社のビジョンが見えてきたという。





㈱DX 経営研究所　提供

ここで社長は冒頭の気づきに至る。伴走支援者との対話を重ねる中で経営ビジョンが具体化し、「現状のやり方を続けていてはそのビジョンを実現することはできない」ということに気づいたのだ。

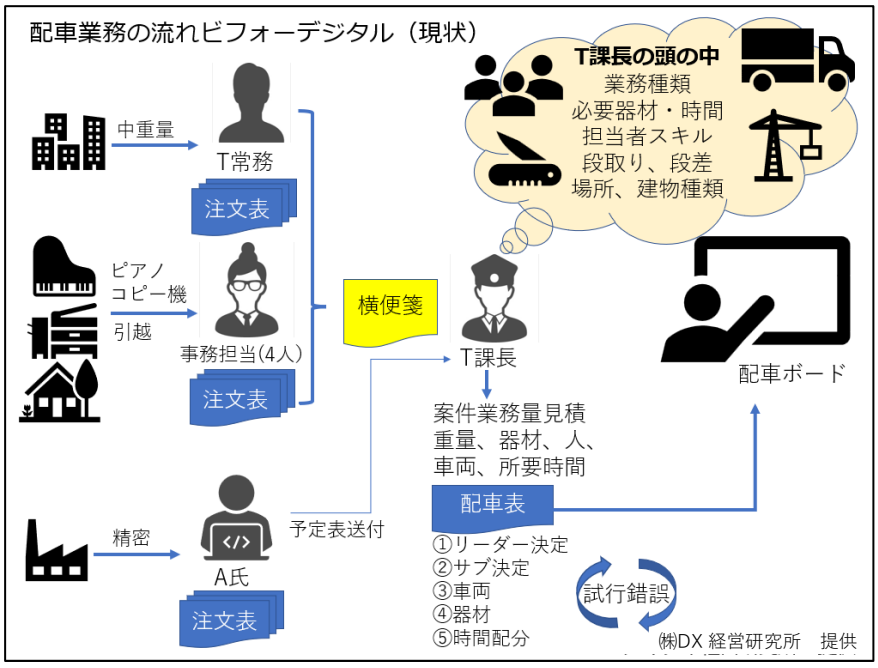
IT コーディネータによる従業員へのインタビューを通じてそれまでの仕事の進め方を「見える化」したところ、同社のビジネスの中核である運送トラックの配車プロセスに、大きな改善の余地があることがわかった。取り扱う案件の性質上、作業に必要となる人員（スキル・ノウハウや免許・資格）や設備機器（トラック等）を細かく管理し、具体的な配車スケジューリングにつなげる必要がある。従来は「横便箋」という紙の台帳に全ての情報を手書きし、それを基にトラックや運転手の振り分けを行っていた。しかし紙の管理では、特に繁忙期等においてオーバーブッキングが発生したり、急な大型案件で人員確保が難しくなったりするなど、トラブルも多く発生していた。また、「横便箋」を用いたスケジューリングは相当のノウハウが必要であり、特定の

配車担当者に業務が集中してしまう傾向もあった。今後の人手不足の状況を考えると、同社にとっては大きなリスク要因となりうるものであった。

課題解決のための DX

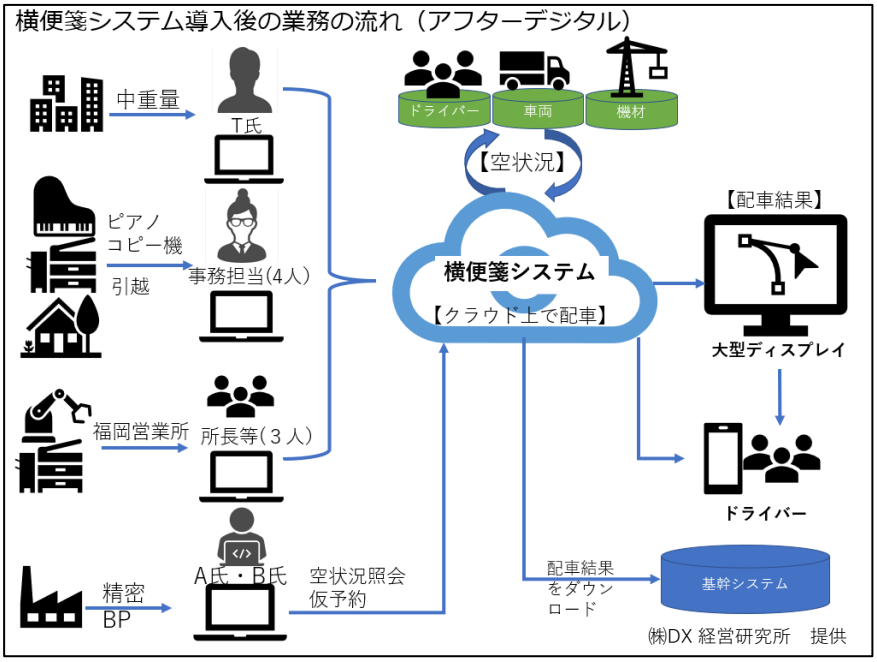
上記課題は、社長同席の下、伴走支援者である IT コーディネータが各部門のキーパーソンにインタビューをする中で、浮き彫りとなった。これを受け、同社はビジネスのコア部分である「横便箋」を、それまでの紙での管理からクラウドシステムとして構築し直すことを決断する。2020 年 11 月に開発に着手したシステムは、2021 年 7 月に開発を完了し、稼働を開始した。

こうして導入された「横便箋システム」は、どの担当者がいつ、どの車両で、どのような作業をするかが一覧で確認できるものとなった。また、熊本と福岡の事業所で同じデータベースを参照していることから、業務の繁閑により拠点間での人員の融通なども可能となった。



従来の配車業務（紙による情報共有）

この開発過程において、上記課題を解決できるようなシステムを構築するため、IT コーディネータは同社と IT ベンダの間に立って通訳のような役割を果たした。社長にとって、FAX の「ピーヒャラヒャラ」に聞こえていた IT ベンダの言葉は、いつしか自分事として捉えられるようになっていた。



横便箋システム（配車自動化）

ゼロ→イチの一歩を踏み出すこと、長い時間をかけて変革を続けていくこと

株式会社ヒサノの場合は、IT コーディネータという伴走支援者に出会い対話を繰り返す中で、経営者自身が冒頭の気づきを得るに至った。同社の取組は、ともすると「これまでアナログだった仕事にシステムを導入したら、見事に課題を解決した」という短絡的なストーリーで捉えられがちだが、決してそのような単純なものではない。

現状の作業を次々とフローに落としていき、担当者の頭の中だけで回していた業務の内容を見える化することにより、ボトルネックが何かを突き止める。すると、経営者が「どうも上手くいってないよなあ」と感じていた原因が、はっきりと掴めるようになる。しかし、この地道な作業には長い時間がかかる。伴走支援者への支払いもタダではない。それでも、こうした痛みを伴いながら、経営者が思い描いたビジョンを実現するために変革のための一歩（ゼロ→イチ）を踏み出したからこそ、同社の現在があるといえる。

同社にとって、横便箋システムの導入は大きな一歩であったとともに、新たな始まりでもあった。この一歩を踏み出したことによって、それ以外の業務の効率化や、HP のあり方、あるいは採用活動に至るまで、社内の様々な課題が見えてきたという。

自社にとってのビジョンが何なのかを明確にし、今の仕事のやり方のままでそのビジョンが実現できるかを考える。今のままではビジョン実現が難しいとなれば、どうすれば実現できるようになるか、現状を把握し、課題を設定し、解決策を考える。この過程こそが、DX 実現に向けた一歩となる。経営層が気づきを得て、現場を巻き込みながら、時に外部支援者の力も借りて、自社の掲げるビジョン実現のために DX を推進してきた同社の事例は、業種や規模を問わず、多くの中堅・中小企業等の参考になるところである。

（社長のマインド変革）ヒサノの DX その後、社長メッセージに込められた思い

はじめての DX 認定更新をおこなったヒサノの DX の取組について記述する。ヒサノの DX で特筆すべきは、経営者自身のデジタル化への意識変革である。DX 戦略の公表を機に既に 7 回もの「実務執行総括責任者（同社社長）」による情報発信が行われている。第 1 回目は 2021 年 7 月。「私達の DX は、クールで、かっこよくて、スマート…という一般的な DX のイメージとは違って、いつも、とても騒がしいです。私達経営者を中心に、ヒサノの従業員、ITC の先生方、IT ベンダさん、専門家の方々が入り乱れて熱く話し合います。DX なのに凄く人間味あふれています」と DX に取り組む意気込みがいきいきと記載されている。

また、経営者自身の意識変革はさらに行動にもつながり、通信制の大学院に進学し経営学を学ぶことにも至った。そこで学んだダイナミック・ケイパビリティ理論での「環境の変化に合わせて推進する自己変革」を、「働くことを幸せにつなげる」というヒサノのパーパス（存在意義）に基づく一貫した思いとともに実践している。





DX 認定の取得後、DX 戦略に基づいた新倉庫稼働やウェブ解析、勤怠管理、採用活動等の着実な実施を、動画やマスコミの記事を含めて丁寧に公表している。これらの発信内容を読んでいくと、いかに経営者が DX を自分事化し、社内外の利害関係者に自社のデジタル化への取組を積極的に発信することが重要であるか、そして経営者の未来への意気込みにつながるかがよくわかる。

経営者の熱き思いは地元紙も注目するところとなり、ついには紙面に社長のコラムが連載されることとなった。そのコラムにおいて、社長は自社の DX の取組の紹介をするのみならず、地方の中小企業がデジタル化に踏み出すことの意義や効果について、事例を交えながら伝えている。その反響は大きく、DX に関する講演の依頼も増えているという。以前は IT ベンダの話が「ピーヒャラヒャラ」にしか聞こえていなかった社長が、ここ数年の DX の取組を通じて自分自身も劇的にトランスフォームしたことを表している。DX の推進には、経営者のやる気、モチベーションアップが肝要であることがよくわかる。



2022 年 6 月稼働の福岡県古賀倉庫

（デジタル化）横便箋システムの改訂、産学官共同プロジェクト、ウェブメディア

ヒサノのデジタル化の新たな動きとしては、新倉庫は 2022 年 6 月に正式に稼働を開始し、受入からロケーション、出庫、請求まで管理できる「倉庫管理システム」が順調に動いている。

業務の受注から配車を行う「横便箋システム」は現場の意見を反映して改良を進め、ドライバーのスマホで配車情報や仕様書の確認が可能となり、倉庫管理システムとの連動も完了した。倉庫管理システムと配車管理システムが連携されることにより、熊本本社と福岡古賀倉庫との拠点間の情報共有が格段に向上した。しかしながら、依然として人手不足は大きな課題であるため、福岡県古賀市、福岡工業大学と産学官共同プロジェクトを進めており、倉庫内作業の負担軽減を行政や学術機関と連携しながらシステム工学的に解決する取組を行っている。学生にヒサノが抱える具体的な経営課題を提示し、人材採用改善案や重量物運搬の省力化案を提案してもらった。学生からの提案を真摯に受け止めることで、多くの示唆を獲得し内容を精査した上で実現に向けてヒサノ社内で本格的に検討が進んでいる。「引き続き前向きな学生たちや地域との連携を進め、ゆくゆくは思いを持った学生の採用にも繋げていきたい」と社長は語る。

また、ホームページのリニューアルにより、ページビューは以前の 2 倍以上に増え、新規案件の問合せも増加している。外部専門家のスキルを活用しながら、課題である求人強化について、大手 SNS をはじめとする各種 Web メディア（PPC 広告、SNS 広告、ランディングページ等）上での採用に関する宣伝を実施。人材採用を強化している。

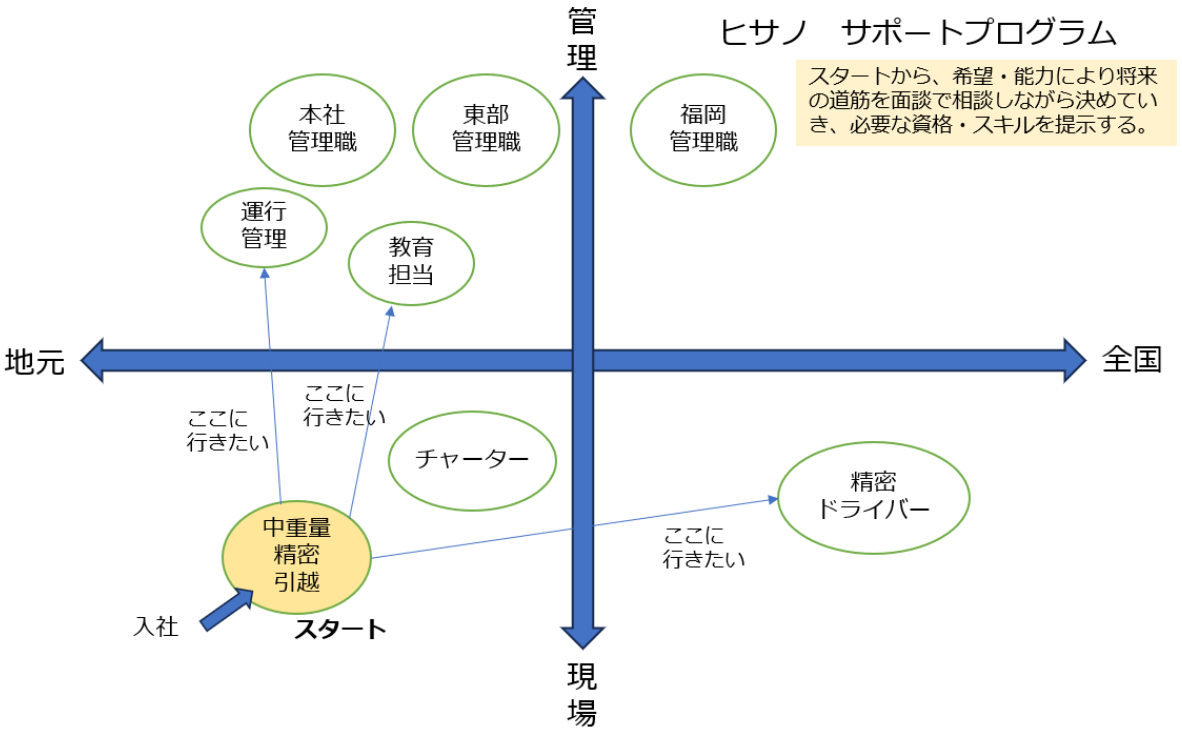
合わせて人材育成の取組も加速している。社員教育を新入社員への教育、中堅社員のキャリア形成、ベテラン社員のさらなる能力活用の三段階に分けて、「ヒサノサポートプログラム」と題した育成制度を策定した。

「DX に限らず会社全体のトランスフォーメーションを進めたい」と語る社長の表情からは、これまでの取組から得た確かな自信と、これからの挑戦に対する強い意気込みを感じる。

人材育成を目的とした「ヒサノサポートプログラム」

ヒサノで活躍していただくために３つのフェーズに分けてサポートします

ビギナーズサポート	ヒサノに入社してから仕事に慣れるまでのサポートプログラム
キャリアサポート	各人の技能レベル、適性、希望に合わせた活躍の幅を広げるためのサポートプログラム
ライフサポート	個人的な都合などによりこれまでの業務に従事するのは難しいが継続してヒサノで働きたい人のためのサポートプログラム



ヒサノサポートプログラム

株式会社ヒサノ　提供

1.2. DX 推進の意義と中堅・中小企業等における可能性

「DX レポート」（2018 年、経済産業省）においては、DX の必要性について、以下のように記載されています。

あらゆる産業において、新たなデジタル技術を利用してこれまでにないビジネスモデルを展開する新規参入者が登場し、ゲームチェンジ（※）が起きつつある。こうした中で、各企業は、競争力維持・強化のために、デジタルトランスフォーメーション（DX）をスピーディに進めていくことが求められている。

※「ゲームチェンジ」：**ビジネスの従来の枠組み・ルールが崩壊し、新たなものに切り替わること**を意味する。
以下の街の書店や CD・レコードショップ、スマホカメラもこの一例といえる。

○身近に起きるデジタル技術による「ゲームチェンジ」の例

上記の「ゲームチェンジ」は、大企業のビジネスや最先端技術領域等の場に限ることなく、私達の生活や、地域のビジネスの場等の身近なところでも起こっています。

例えばネット通販や動画配信サービスの台頭により、街の書店や CD・レコードショップ等は大きくその数を減らしました。また、フィルムカメラの需要を激減させたデジカメも、近年では、スマートフォンのカメラの高性能化により使われる機会が減少する一方、スマートフォンで撮った写真や動画データを利用した多数の新しいサービスが日々生まれています。

○中堅・中小企業等におけるデジタル技術活用の可能性

こういったデジタル技術を活用した新しいサービスは、一見、一部の先行者や大企業にばかりメリットが多いようにも見えます。しかし、後発企業は、先行者のやり方を参考にして取組を素早く的確に進めやすいことや、先行者により整備されたプラットフォームを利用して新たなビジネスに取り組むことができること等のメリットもあります。

例えば、大手インターネット通販サイトの台頭は、人々がネット経由でものを買うことを当たり前のことにしました。これにより開拓された市場には、今では企業の規模を問わず多くの企業が参入しています。特に多くの中堅・中小企業等は、EC（電子商取引）を活用することにより、実店舗等の対面のみではアプローチのできなかった顧客と接点を持てるようになりました。

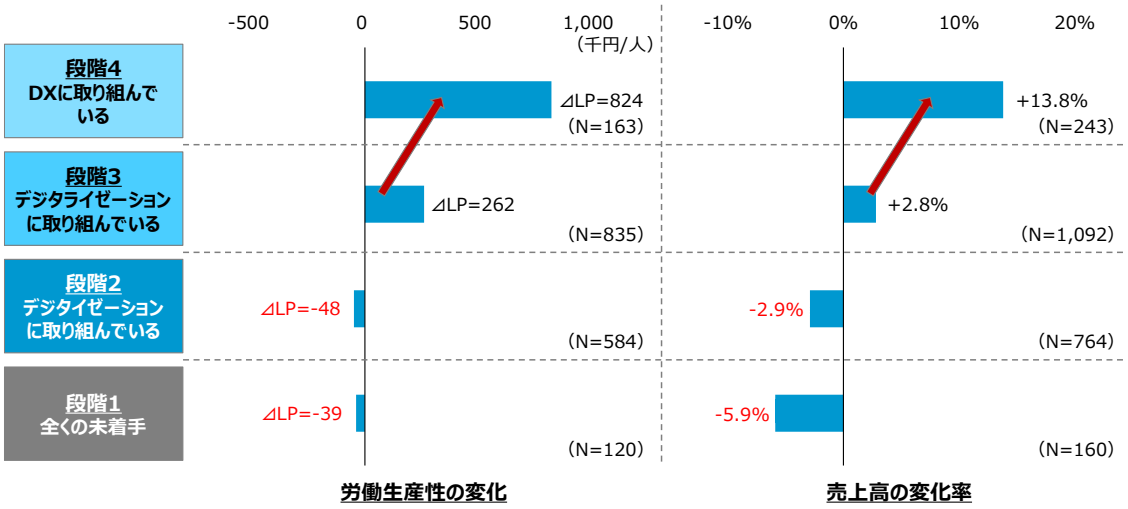
○DX 推進における中堅・中小企業等のアドバンテージ

また、新型コロナウイルスの拡大に伴うリモート会議やテレワークの普及、非接触決済等の増加にとどまらず、今日では生成 AI をはじめとする最先端技術の台頭により、企業の事業環境は大幅に変化しています。変化する環境に対応するには、固定観念を振り払い、新しい挑戦によって自らを変革していくことが求められます。

このような状況において、経営者が即断・即決することで新たな取組を行いやすい中堅・中小企業等は、巨大な組織や人員・従来のビジネスモデルを抱える大企業に比べて、その変革のスピ

ードの点において、大きなアドバンテージを持ち得ると考えられます。

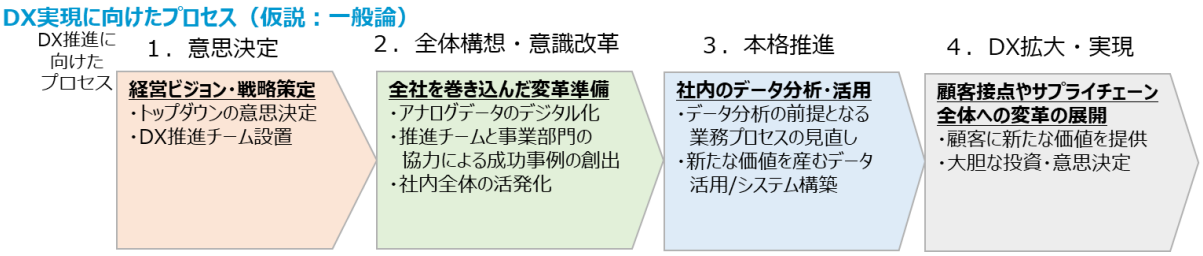
デジタル技術はイノベーションの源泉であり、実際に DX に取り組んでいる中小企業は取り組んでいない中小企業と比べ、労働生産性や売上高が大きく向上しています 。そのため、全ての中堅・中小企業等にとって、DX に取り組むことは企業を存続させ、持続的に成長させるために必要不可欠な取組であるといえると同時に、大きな企業成長の余地を秘めたチャンスであるといえます。



（注）⊿LP＝労働生産性の変化、を表す。労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。
労働生産性の変化及び売上高の変化率はそれぞれ中央値を集計。
（出所）東京商工リサーチ「令和3年度中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査に係る委託事業 報告書」（2022年3月）を基に作成。

DX への取組段階と労働生産性・売上高の変化（2015 年と 2021 年の対比

1.3. DX の進め方



「デジタル時代の人材政策に関する検討会」第 2 回実践的な学びの場ワーキンググループ（経済産業省）を基に作成
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_jinzai/jissenteki_manabi_wg/002.html

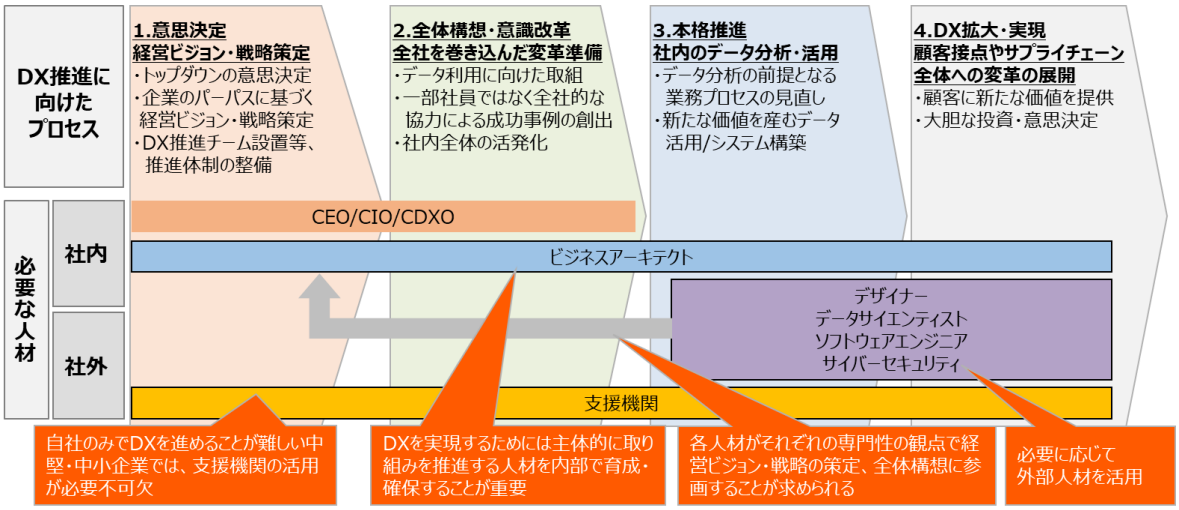
○DX 実現に向けたプロセス

経済産業省「デジタル時代の人材政策に関する検討会」第 2 回実践的な学びの場ワーキンググループでは、企業の DX 推進プロセスの仮説として、上記のような 4 段階のプロセスを示しました。この図に記載された 4 段階のプロセスは、大企業や上場企業等も含めた多くの企業を対象に一般論として提示されたものですが、中堅・中小企業等が DX 推進に取り組む際においても、根本から大きく異なるものではないと考えられます。

ただし、中堅・中小企業等の場合は、上記のプロセスを推進する人材を内部で雇用することが困難な場合も多くあると考えられます。そのため、中堅・中小企業等においては、経営者や従業員が一人で多くの役割を担ったり、外部の支援機関を適切に活用したりすることで必要な人材を確保することが求められます。

さらに、これらの取組は一度行えば終わるものではなく、中長期的な目線で継続的に変革を続けていくことが必要なため、これらの取組を支える内部人材の育成や、変革を受け入れる組織文化の醸成等についても、戦略的に取り組んでいくことが求められます。

これらの点を踏まえて、中堅・中小企業等においては、DX の実現に向けたプロセスは、それぞれのプロセスの推進に必要な人材も併せて、次頁のように書き表すことができるのではないかと考えられます。



○中堅・中小企業等における DX 実現プロセスにおける経営者の役割

実際にこのプロセスに沿って DX の取組を推進する際には、パーパス（存在意義）を明確にした上で、5 年後・10 年後どのような企業を目指すか（経営ビジョン）を描き、現状との差を埋めるための課題を整理し、これらの課題解決に向けて社内外の関係者を巻き込みながら DX 実現に向けた経営の仕組みを構築していくことが求められます。

特に、実現したい未来＝経営ビジョンから逆算しながら、デジタル技術の活用によって、どのように現状の課題を解決し、組織やビジネスモデルを変革していくのか、顧客に対して新たな価値を提供していくのかを明確にしなければ、デジタル技術導入のためのデジタル技術導入になってしまったり、単に「AI を使って何か新しいことができないか」といった発想に陥ったり、単なる経営者の号令で終わったりしてしまうことも想定されます。

経営者に求められるのは、DX という言葉を一人歩きさせ、目的や全体の取組との関係が不明確なままに AI やクラウドサービス等のデジタル技術をとりあえず導入することではありません。目指すべき将来を描き、その実現のために解決すべき課題は何かを明確にし、これらの課題解決のためにはどのように仕事のあり方や組織文化を変革していくのか、そのためにどのようにデジタル技術を活用していくかという観点から、中長期的な目線で実現に向けた戦略を組み立て、外部の力の活用も含め、その推進に必要な人材の確保・育成に取り組んでいくことが必要になります。

> 実際に DX の推進に取り組んだ企業の事例については、本書後半（p.38～）にも記載がありますので、そちらも併せてご覧ください。

○中堅・中小企業等における DX 実現プロセスにおける支援機関の役割

大企業であれば自社の持つ豊富な経営資源を活用して独力で DX に取り組むことが出来る一方で、特に中堅・中小企業等においては、予算・人材・情報が不足しているため、独力で DX を推進することは容易ではありません。そのため、中堅・中小企業等が DX を推進するには、身近な伴走役たる外部の支援機関の活用が有効です。

DX の支援は、それによって中堅・中小企業等の持続的成長が実現され、企業成長が支援機関にも利益をもたらし、「好循環」を生み出すものだと捉えています。デジタル化やインターネットが普及した今日においても、「近接性」は重要な要素であり、物理的に近い距離にいて普段から企業経営に関係する存在、具体的には支援対象企業や地域経済と運命共同体の関係にある地域金融機関、地域のデジタル化を支える地域 IT ベンダー、企業経営にデジタルの活用が不可欠である今日において本業支援の有力な手段として DX 支援に取り組むべき地域のコンサルタントを積極的に活用することがＤＸを加速させるうえで有効になるでしょう。

経済産業省では、令和 5 年 11 月より、「支援機関を通じた中堅・中小企業等の DX 支援の在り方に関する検討会」を開催し、有識者による議論を重ね、「DX 支援ガイダンス- デジタル化から始まる中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ -」をとりまとめました。本ガイダンスでは、支援機関の方々が DX 支援を行うにあたって、考慮すべき事項を解説しているもので、DX 支援によって最終的に地域全体の持続的な成長が実現されることを期待しています。

※「DX 支援ガイダンス:デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ」を策定しました （METI/経済産業省）

1.4. DX の成功のポイント

また、DX に取り組む企業の事例から、いくつかの成功に向けたポイントを紹介します。

（1）気づき・きっかけと経営者のリーダーシップ【意思決定】

特に中堅・中小企業等においては、経営者がリーダーシップを発揮することにより、大企業に比べて、スピード感を持って変革の取組を推進しやすい可能性があることは前述のとおりです。

そのため、DX の推進に当たって、経営者による明確なビジョン策定や、強いリーダーシップが必要となることはもちろんですが、外部の視点の導入や、適切な支援者との出会いや、セミナー等での情報収集、業種や地域におけるコミュニティでの活動等により、経営者が変革に取り組むきっかけとなる気づきを得られる機会をいかに持てるかということも、DX 推進に向けた重要な要素の一つとなっているのかもしれません。

（2）まずは身近なところから【全体構想・意識改革】

実際に DX に取り組む企業の事例を見ると、まずは、身近なところ、取りかかりやすいところから、例えば個別業務等のデジタル化や、既存データないし公表データの活用から着手し、ノウハウ蓄積や人材確保・育成を進めながら徐々に取組を拡大していく企業が多くみられます。こうして、身近で小さな取組を契機として、その試行錯誤の中で知見を得ながら、業務プロセス全体やビジネスモデルの見直しに向けた戦略の修正等を行いながら、組織全体の変革へと取組を拡大していく等、徐々にステップアップしていくやり方が多いようです。

（3）外部の視点・デジタル人材の確保【DX 実現プロセスの全般】

経営課題の解決や組織・ビジネスモデルの変革にデジタル技術を活用するに当たっては、経営や自社事業への理解はもちろん、デジタル技術に関する理解が必要となります。

しかし、こうした人材を社内で確保・育成したり、DX の専門部署を設けたりするといったことについて、初めから全てを自前で確保しようとすると、特に中小企業にとっては高いハードルとなります。

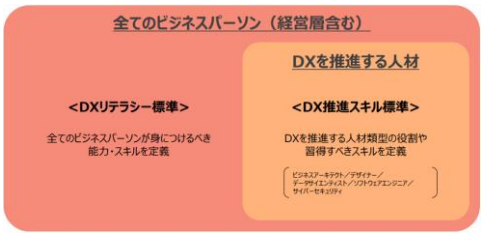
実際に DX に取り組む多くの企業では、IT ベンダや IT コーディネータ等外部の機関の支援を上手く活用することにより、必要に応じて外部の視点や、社内に足りないノウハウ・スキルの確保を図っているケースが多くみられました。

デジタル人材の確保は容易ではなく、人材育成にも時間がかかりますが、上手に外部の力を活用することによって取組を推進しつつ、その過程を通じて社内にノウハウ・スキルを蓄積し、中長期的な目線で人材育成に取り組んでいくことも重要です。

【コラム】デジタル人材の育成・確保　～自社に必要な人材とは～

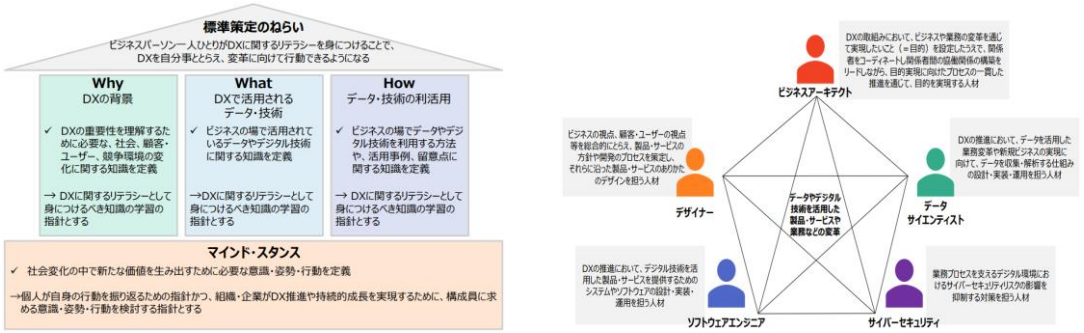
「DX」と「デジタル人材」は切っても切り離せない関係です。デジタル人材がいないと企業や組織の DX は進まないと言われる一方で、DX に取り組んでいない企業にデジタル人材が自ずと集まることを期待するのは難しいでしょう。両者は、まさに車の両輪であるといえます。

では、昨今しきりにその重要性が叫ばれる「デジタル人材」とは一体何なのか。経済産業省が 2022 年 12 月に取りまとめた「デジタルスキル標準（DSS)」では、「デジタル技術を活用して競争力を向上させる企業等に所属する人材」を想定した議論が行われています。



「デジタルスキル標準」（経済産業省）

この DSS は、全てのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルをまとめた「DX リテラシー標準」と、専門性を持って DX の取組を推進する人材の役割や習得すべきスキルをまとめた「DX 推進スキル標準」の 2 つから構成されています。



「DX リテラシー標準」（左）と「DX 推進スキル標準」（右）（経済産業省）

DSS は、働き手一人ひとりが DX を“自分事”として捉えるとともに、自社や組織に必要な人材像を明確にし、DX を具体的に推進していくことをねらいとして策定されたものです。特に「DX リテラシー標準」は、中堅・中小企業等の皆様にもぜひ押さえていただきたいテキストです。他方で、「DX 推進スキル標準」では、高度な知識を有する人材として「ビジネスアーキテクト」や「データサイエンティスト」などの 5 類型を定めていますが、全ての企業が自社内でこれらの人材を揃えなければならないというわけではありません。中堅・中小企業等で DX を進めるに当たって特に重要なのは、そこで働く人々のマインドセット（考え方や習慣）を変えることです。「デジタルや IT は情報システム部の仕事」と切り離すのではなく、DX を“自分事”として捉え、自らの業務とデジタル技術をつなぐことで新たな付加価値を生み出していこうとする姿勢が求められているといえます。

豊富な現場経験を有する人材がちょっとしたデジタルの知識を身に着けることによって、劇的に業務や組織の変革が進む可能性があります。まずは、自社にとって必要な人材はどのようなものなのか、それは自前で育てるべきなのか、それとも外部人材を頼るとよいのか、といったところから整理してみるのもよいかもしれません。

（4）DX のプロセスを通じたビジネスモデルや組織文化の変革【DX 拡大・実現】

DX の目的は、顧客に対して新たな価値を提供することです。その実現のために既存のビジネスモデルや組織の変革に取り組むプロセスを通じて、経営者をはじめ、組織全体としてデジタル技術やデータ活用に関するノウハウ・スキルを高めることで、組織全体が変化に強くなっていきます。このような変化を通じて、中長期的にも社会の変化や顧客のニーズに対応してデジタル技術を活用しながら、素早く変わり続けることができる企業となったといえるケースが見られました。これらは、DX を推進することの大きな意義であるといえるでしょう。

（5）中長期的な取組の推進【DX プロセス全般】

DX とは組織やビジネスモデルの変革であり、これらの取組は、新たなクラウドサービスの導入により立ちどころに業務上の課題が解決するものではなければ、基幹システムを刷新しさえすればそこで完了するものでもありません。

どの企業においても、変革に向けたきっかけや気づきを得た経営者のリーダーシップの下、5 年後、10 年後を見据えた経営ビジョンの策定にはじまり、地道な業務プロセスの洗い出しや基幹システムの棚卸に始まる現状把握、ビジョンに沿った課題の設定、そして解決策の模索から現場の巻き込み、外部の支援者を含めた必要な人材の確保・育成など、長い時間とコストを投じた上で、変革に取り組んでいます。

中長期的（例えば 5 年後、10 年後）にどうなりたいかというビジョンを明確にすることで、経営者として腰を据えて、また、少なくない予算を投じて、ビジョンの実現に向けた変革に取り組むことが可能になるのだと考えられます。

（6）伴走支援の重要性と効果的な支援のポイント

従来の組織やビジネスモデルを変革させていくためには、経営者が「自己変革力」を身に着けていく必要があります。しかし、これを中堅・中小企業等の経営資源だけで独力で行うことは難しい場合があり、このような時に重要となるのが、伴走支援者の存在です。

伴走支援者の役割は、外部の視点から経営者と対話を行い、彼らに気づきを与えることです。経営者は時に孤独であり、自社の経営についてフラットな立場で議論できる壁打ち相手を求めている場合も多くあります。対話を通じて、経営者は自らが抱えている問題意識や課題をあぶり出し、パーパスや経営ビジョンといった会社の根幹及び方向性を明確にしながら、組織の、そして経営者自身の自己変革力を高めていくことが可能となります。その手助けをする伴走支援者には、デジタル（D）と同等かそれ以上に経営変革（X）の知見が強く求められるといえます。

DX の伴走支援というのは、単に最新のシステムを導入させることでありません。経営者自身に会社の未来を考えてもらい、将来のビジョンを実現するために最適なデジタルツールを紹介しながら、会社の変革を手助けすることです。

今回の手引きの中では、伴走支援の先進事例についても紹介していきます。

2. デジタルガバナンス・コードの実践に向けて

2.1 デジタルガバナンス・コードとは？

デジタルガバナンス・コードとは、あらゆる産業でデジタル技術の活用が加速的に進む時代変化の中で、持続的な企業価値の向上を図っていくため経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を取りまとめたものです（次頁に序文・概要を掲載）。

企業が DX の取組を自主的・自発的に進めることを促すとともに、特に経営者の主要な役割として、幅広い関係者との対話を重視し、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず、広く一般の事業者を対象とするものとして策定されています。

また、デジタルガバナンス・コードは「DX 銘柄」や「DX 認定」の評価基準、認定基準ともなっており、同コードに沿った取組を進めることで、DX を推進する体制の整備に取り組めるようなものとなっています。

デジタルガバナンス・コードの柱立ては、

1. ビジョン・ビジネスモデル

2. 戦略

2－1. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策

2－2. IT システム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策

3. 成果と重要な成果指標

4. ガバナンスシステム

となっており、各項目について、以下の事項が示されています。

（1）基本的事項
　①柱となる考え方
　②認定基準
　→ ＤＸ認定の認定基準

（2）望ましい方向性
（3）取組例
　→ ＤＸ銘柄の評価基準

＜「デジタルガバナンス・コード」（2020 年策定・2022 年改訂、経済産業省）序文の抜粋＞

デジタルガバナンス・コードについて

● あらゆる要素がデジタル化されていく Society5.0 に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革（DX：デジタルトランスフォーメーション）し、新たな成長を実現する企業が現れてきている。一方、グローバルな競争の中で、競合する新たなビジネスモデルにより既存ビジネスが破壊される事例（デジタルディスラプション）も現れてきている。

● こうした時代変化の中で、持続的な企業価値の向上を図っていくためには、

① IT システムとビジネスを一体的に捉え、新たな価値創造に向けた戦略を描いていくこと

② デジタルの力を、効率化・省力化を目指した IT による既存ビジネスの改善にとどまらず、新たな収益につながる既存ビジネスの付加価値向上や新規デジタルビジネスの創出に振り向けること

③ ビジネスの持続性確保のため、IT システムについて技術的負債となることを防ぎ、計画的なパフォーマンス向上を図っていくこと

④ 必要な変革を行うため、IT 部門、DX 部門、事業部門、経営企画部門など組織横断的に取り組むこと

が重要であり、企業全体の組織構造や文化の改革、中長期的な投資を行う観点から、経営者の関与が不可欠なものである。

● 一方で、我が国企業で本格的な DX の取組は遅れており、レガシーシステムがいまだ足かせとなっている企業や、ビジネスモデルの変革に取り組むものの、変革の入り口で足踏みしている企業も多い。

● また、企業の DX を進める能力を無形資産と捉えた、経営者とステークホルダーの対話も十分に行われていない。

● こうした背景の中で、経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を「デジタルガバナンス・コード」として取りまとめていくこととする。企業が DX の取組を自主的・自発的に進めることを促すとともに、特に、経営者の主要な役割として、ステークホルダーとの対話を捉え、対話に積極的に取り組んでいる企業に対して、資金や人材、ビジネス機会が集まる環境を整備していく。

● なお、対象は、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず広く一般の事業者とする。また、ステークホルダーという用語は、顧客、投資家、金融機関、エンジニア等の人材、取引先、システム・データ連携による価値協創するパートナー、地域社会等を含む。

＜デジタルガバナンス・コードの柱立てと基本的事項（柱となる考え方）の抜粋＞

1．ビジョン・ビジネスモデル

・企業は、ビジネスと IT システムを一体的に捉え、デジタル技術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）を踏まえた、経営ビジョンの策定及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していくべきである。

2．戦略

・企業は、社会及び競争環境の変化を踏まえて目指すビジネスモデルを実現するための方策としてデジタル技術を活用する戦略を策定し、ステークホルダーに示していくべきである。

2－1．組織づくり・人材・企業文化に関する方策

・企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、人材の育成・確保や外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えるべきである。

2－2．IT システム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策

・企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な IT システム・デジタル技術活用環境の整備に向けたプロジェクトやマネジメント方策、利用する技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画等を明確化し、ステークホルダーに示していくべきである。

3．成果と重要な成果指標

・企業は、デジタル技術を活用する戦略の達成度を測る指標を定め、ステークホルダーに対し、指標に基づく成果についての自己評価を示すべきである。

4．ガバナンスシステム

・経営者は、デジタル技術を活用する戦略の実施に当たり、ステークホルダーへの情報発信を含め、リーダーシップを発揮するべきである。

・経営者は、事業部門（担当）や IT システム部門（担当）等とも協力し、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、戦略の見直しに反映していくべきである。また、経営者は、事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスク等に対しても適切に対応を行うべきである。

[取締役会設置会社の場合]
・取締役会は、経営ビジョンやデジタル技術を活用する戦略の方向性等を示すに当たり、その役割・責務を適切に果たし、また、これらの実現に向けた経営者の取組を適切に監督するべきである。

2.2. デジタルガバナンス・コード実践のポイント及び企業における取組例

本手引きは、中堅・中小企業等の経営者やその支援者が、デジタルガバナンス・コードに沿って DX 推進の取組を実践する際、その手助けとなるよう作られています。

そのため、情報処理の促進に関する法律（以下「情促法」という。）の内容と対応しており、情促法に基づく「DX 認定」制度の認定基準となっている（1）基本的事項、取組の方向性を示した（2）望ましい（取組の）方向性については、デジタルガバナンス・コードの記載内容を引用して紹介しています。

一方、（3）取組例については、デジタルガバナンス・コードの記載を踏まえつつも、より中堅・中小企業等における実践の参考となるよう、今回の中堅・中小企業等における DX 推進に向けた取組の調査や、有識者検討会での議論から得られた知見を基に、①実践のポイント、②DX 推進の取組例の 2 点を記載しています。

〇本パート（2.2）の見方

<table>
<tr><td rowspan="3">（1）
基本的事項</td><td>① 柱となる考え方</td></tr>
<tr><td>デジタルガバナンス・コードの記載</td></tr>
<tr><td>② 認定基準
デジタルガバナンス・コードの記載</td></tr>
<tr><td>（2）
望ましい
方向性</td><td>デジタルガバナンス・コードの記載</td></tr>
<tr><td>（3）
取組例</td><td>① 実践のポイント（例）
中堅・中小企業等向けの実践のポイント
② 事例：〇〇（企業名）の場合
中堅・中小企業等における DX 推進の取組例</td></tr>
</table>

1. ビジョン・ビジネスモデル

（1） 基本的事項	① 柱となる考え方
	企業は、ビジネスと IT システムを一体的に捉え、デジタル技術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）を踏まえた、経営ビジョンの策定及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していくべきである。
	② 認定基準
	デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえた経営ビジョン及びビジネスモデルの方向性を公表していること。
（2） 望ましい 方向性	・経営者として世の中のデジタル化が自社の事業に及ぼす影響（機会と脅威）について明確なシナリオを描いている。 ・経営ビジョンの柱の一つにデジタル戦略を掲げている。 ・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・改善にデジタル戦略・施策が大きく寄与している。 ・事業リスク・シナリオに則った新しいビジネスモデルの創出をデジタル戦略が支援している。 ・デジタルにより、他社と比較して持続的な強みを発揮している。 ・多様な主体が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、様々な形で協創（単なる企業提携・業務提携を超えた生活者視点での価値提供や社会課題の解決に立脚した、今までとは異次元の提携）し、革新的な価値を創造している。
（3） 取組例	○実践のポイント（例） ・経営者が、「何年後どういう会社になりたいか」等、経営ビジョンを具体的に描いており、役員・従業員のみならず顧客や社外の関係者等に示している。また、そのビジョンを自社の強みを活かし、より価値を高めるものとしている。 ・ビジネスモデルやビジネスプロセスをどのように変革すれば経営ビジョンが達成できるかを検討した上で、経営ビジョンを策定している。 ・新たなビジネスモデルの創出やビジネスプロセスの変革に向けて、デジタル技術をどのように活用すべきかを明確にしている。 ・DX の取組が自社内にとどまらず、地域や社会等、外部にも影響を与えるものになっている。 ○事例：株式会社ヒサノの場合 ・伴走支援者との対話を通じて、「5 年後に総合物流業者として九州全域をカバーする」という経営ビジョンを具体化。 ・ビジョン実現に向けて必要なデジタル戦略を構築。 ・現在のビジネスモデルの強み・弱みと目指すべき将来のビジョンの差を埋めるため、「横便箋システム」の導入を起点に、デジタル戦略を推進している。 ・「横便箋システム」の導入により、将来の経営ビジョン実現に向けた組織変革が進みつつある。

2. 戦略

<table>
<tr><td rowspan="3">（1）
基本的事項</td><td>① 柱となる考え方</td></tr>
<tr><td>企業は、社会及び競争環境の変化を踏まえて目指すビジネスモデルを実現するための方策としてデジタル技術を活用する戦略を策定し、ステークホルダーに示していくべきである。</td></tr>
<tr><td>② 認定基準
デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえて設計したビジネスモデルを実現するための方策として、デジタル技術を活用する戦略を公表していること。</td></tr>
<tr><td>（2）
望ましい
方向性</td><td>・経営ビジョンを実現できる変革シナリオとして、戦略が構築できている。
・デジタル戦略・施策のポートフォリオにおいて、合理的かつ合目的的な予算配分がなされている。
・データを重要経営資産の一つとして活用している。</td></tr>
<tr><td>（3）
取組例</td><td>○実践のポイント（例）
・経営ビジョンやビジネスモデルの実現に向けた戦略として、DX を推進する戦略を具体化している。
・経営状況や事業運営状況等をデータで把握し、分析した結果にもとづいて戦略を策定している。
・戦略において、デジタル技術やデジタル人材の育成等の中長期的な取組に、継続的な投資計画等によって裏付けをもたせている。
○事例：有限会社ゑびやの場合
・飲食店という業態を考え、達成すべき課題として生産性の向上の実現を設定。
・さらに、生産性向上を実現するために必要な要素を分解し、実現に向けた戦略として、粗利を増やすための付加価値の向上、新規ビジネスモデルの開発及び従業員の労働時間等のコスト削減（効率性向上）に取り組むこととした。
・上記戦略に従い、勘と経験に基づくやり方から、クラウドツールの活用にはじまり、必要な投資を行いながら自社開発した AI による来客予測や、画像解析によるデータ収集、いつでも簡単に必要な情報が可視化された BI ツール等を活用し、データに基づいた経営に取り組んでいる。</td></tr>
</table>

2-1. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策

（1） 基本的事項	① 柱となる考え方 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、人材の育成・確保や外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えるべきである。 ② 認定基準 デジタル技術を活用する戦略において、特に、戦略の推進に必要な体制・組織及び人材の育成・確保に関する事項を示していること。
（2） 望ましい 方向性	・デジタル戦略推進のために各人（経営層から現場まで）が主体的に動けるような役割と権限が規定されている。 ・社外リソースを含め知見・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）を有しており、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向かった動きができている。 ・デジタル戦略推進のために必要なデジタル人材の定義と、その確保・育成/評価の人事的仕組みが確立されている。 ・人材育成・獲得について、現状のギャップとそれを埋める方策が明確化されている。 ・リスキリングやリカレント教育など、全社員のデジタル・リテラシー向上の施策が打たれている。その中では、全社員が目指すべきリテラシーレベルのスキルと、自社の DX を推進するための戦略を実行する上で必要となるスキルとがしっかりと定義され、それぞれのスキル向上に向けたアプローチが明確化されている。 ・経営トップが最新のデジタル技術や新たな活用事例を得た上で、自社のデジタル戦略の推進に活かしている。組織カルチャーの変革への取組（雇用の流動性、人材の多様性、意思決定の民主化、失敗を許容する文化など）が行われている。 ・経営戦略と人材戦略を連動させた上で、デジタル人材の育成・確保に向けた取組が行われている。
（3） 取組例	○実践のポイント（例） ・DX 推進に向けて自社に必要な人材やスキルを棚卸しした上で整理し、これまでの受発注関係と異なる外部の人材や企業の活用も含めて、継続的な人材の確保・育成に向けた計画を策定する。 ・経営者が自ら率先して DX を推進する姿勢を示した上で、DX 推進を主たる目的とする部署や担当者を明確にし、DX 推進の観点からの部門横断的な権限を与えるなど、必要な体制を構築する。 ・全社員が DX を自分事として捉え、継続的・積極的に挑戦しながら変革を推進していけるような行動指針等を定めている。必要な投資があれば適切に実施できる仕組み・体制づくりを経営者が率先して行う。 ・デジタルに関する知識を身につけた社員が活躍できる人材配置の仕組みがある。

	○事例：有限会社ゑびやの場合 ・自社内にデジタルツールの開発ができる人材は居なかったため、社長が自ら中心となりながら、中長期的な目線で同社のビジョンの実現に必要なデジタル人材の確保・育成に、時間をかけて取り組んでいった。 ・社長自身が DX に取り組む中で関係を深めたコミュニティ経由での人材獲得等、様々な形で外部人材の獲得に取り組んだ。 ・同時に、自ら希望した店舗のホールスタッフに、現場の業務から離れて数か月勉強する機会を与えてリスキルを図るなど、内部の人材育成にも取り組んだ。 ・また、社長自身が DX に取り組む中で、関係を深めたコミュニティを通じて、様々な形での人材確保にも努めた。

2-2. IT システム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策

（1） 基本的事項	① 柱となる考え方
	企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な IT システム・デジタル技術活用環境の整備に向けたプロジェクトやマネジメント方策、利用する技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画等を明確化し、ステークホルダーに示していくべきである。
	② 認定基準
	デジタル技術を活用する戦略において、特に、IT システム・デジタル技術活用環境の整備に向けた方策を示していること。
（2） 望ましい 方向性	・レガシーシステム（技術的負債）の最適化（IT 負債に限らず、包括的な負債の最適化）が実現できている。 ・先進テクノロジの導入と独自の検証を行う仕組みが確立されている。 ・担当者の属人的な努力だけではなく、デベロッパー・エクスペリエンス（開発者体験）の向上やガバナンスの結果として IT システム・デジタル技術活用環境が実現できている。 ・DX 推進のための投資等の意思決定において、コストのみではなくビジネスに与えるインパクトを勘案すると同時に、定量的なリターンの大きさやその確度を求めすぎず、必要な挑戦を促進している。
（3） 取組例	○実践のポイント（例） ・既存の IT システムが部門ごとの個別最適に陥っていないか、老朽化・複雑化して「技術的負債」化していないか、DX の推進基盤に求められる次のような要件を満たせているかどうか等につき、経営者自ら検証する。 ①データを、必要な時に、部門を超えて、全社最適で活用できる。 ②ビジョンの実現に向けた変革に対して、IT システム及び IT システム部門・担当者が迅速かつ的確に対応できる。 ③IT システム担当者だけではなく、業務に精通している担当者がしっかりとオーナーシップをもってプロジェクトに参画している。 ・DX 戦略の推進に向けて、IT システムの導入、あるいは刷新に向けたロードマップを策定する。 ○事例：マツモトプレシジョン株式会社の場合 ・社長は自ら「会津産業ネットワークフォーラム」に参加し、システムベンダやコンサルティング会社や会津大学といった幅広い主体が連携しながら、地域の生産性向上のため、議論をし、基幹システム刷新性の必要性や知識を身につけた。 ・同フォーラムに参画していた同社では、基幹システムを刷新して同フォーラムで議論の議論を経て構築した中小企業向け共通業務システムプラットフォーム（「CMEs」（Connected Manufacturing Enterprises））を導入することを決め、2021 年にいち早く導入にこぎつけた。 ・「CMEs」の導入に当たっては、既製品に合わせるための苦労も生じたが、これまで社内で「変革を受け入れる雰囲気を醸成する」企業文化を育んできたことが功を奏し、比較的スムーズに移行することができた。 ・また、データにより各部門がつながったことにより、全社で「正しいデータ」を集める意識が醸成されるなど、企業文化にも変化が生まれている。

3. 成果と重要な成果指標

<table>
<tr><td rowspan="2">（1）
基本的事項</td><td>① 柱となる考え方</td></tr>
<tr><td>企業は、デジタル技術を活用する戦略の達成度を測る指標を定め、ステークホルダーに対し、指標に基づく成果についての自己評価を示すべきである。</td></tr>
<tr><td></td><td>② 認定基準
デジタル技術を活用する戦略の達成度を測る指標について公表していること。</td></tr>
<tr><td>（2）
望ましい
方向性</td><td>・デジタル戦略・施策の達成度がビジネスの KPI をもって評価されている。またその KPI には目標値設定がされている。
・上記 KPI が最終的に財務成果（KGI）へ帰着するストーリーが明快である。
・実際に、財務成果を上げている。
・デジタル戦略等により、ESG/SDGs に関する取組を行うとともに、成果を上げている。</td></tr>
<tr><td>（3）
取組例</td><td>○実践のポイント（例）
・自社の DX 戦略の進捗状況を把握し、管理するため、自社に適した定量指標及び定性指標を策定し、それに基づく自己評価を実施し、役員・従業員、顧客や社外の関係者等に適切に開示する。
○事例：株式会社ヒサノの場合
・2026 年までに九州全域の輸配送網を構築し、売上 9 億 1,000 万円を目指す（KGI）。また、人・組織や営業、IT 及び DX、セキュリティ・BCP それぞれに重点取組事項を設け、以下のように KPI（2024 年度の目標値）を設定している。
<table>
<tr><th>重点事項</th><th>取組項目</th><th>KPI（目標値）2024 年</th></tr>
<tr><td>人・組織</td><td>・働きやすい職場づくり
・従業員教育体制
・採用計画</td><td>一人ひとりの能力を引き出すことができている。
■社員一人当たりの付加価値額の向上（2024 年に、2022 年比　3.6%増）</td></tr>
<tr><td>営業</td><td>・既存のお客様への新提案
・倉庫業務の新規取引先獲得
・WEB による新規顧客獲得</td><td>■売上高の向上
（2024 年に、2022 年比　7%増）</td></tr>
<tr><td>IT/DX</td><td>・業務プロセスの IT 化
・労務管理の IT 化
・データを活用した新サービス企画、ビジネスモデル創出</td><td>IT 導入により業務効率が向上している。
■業務・労務システム開発 2 件
■コンバージョン率 10%
■ウェブ経由お問合せ数 20 件／年</td></tr>
<tr><td>セキュリティ・BCP</td><td>・情報システム保護体制整備
・緊急事態への体制整備
・情報セキュリティ体制構築</td><td>■情報漏洩事故 0 件
■セキュリティマニュアル構築 5 件
■セキュリティ教育受講率 100%</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

4. ガバナンスシステム

<table>
<tr><td rowspan="2">（1）
基本的事項</td><td>① 柱となる考え方</td></tr>
<tr><td>経営者は、デジタル技術を活用する戦略の実施に当たり、ステークホルダーへの情報発信を含め、リーダーシップを発揮するべきである。
経営者は、事業部門（担当）や IT システム部門（担当）等とも協力し、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、戦略の見直しに反映していくべきである。また、経営者は、事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスク等に対しても適切に対応を行うべきである。
[取締役会設置会社の場合]
取締役会は、経営ビジョンやデジタル技術を活用する戦略の方向性等を示すに当たり、その役割・責務を適切に果たし、また、これらの実現に向けた経営者の取組を適切に監督するべきである。</td></tr>
<tr><td></td><td>② 認定基準</td></tr>
<tr><td></td><td>経営ビジョンやデジタル技術を活用する戦略について、経営者が自ら対外的にメッセージの発信を行っていること。
経営者のリーダーシップの下で、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の把握を行っていること。
戦略の実施の前提となるサイバーセキュリティ対策を推進していること。</td></tr>
<tr><td>（2）
望ましい
方向性</td><td>・経営者が自身の言葉でそのビジョンの実現を社内外のステークホルダーに発信し、コミットしている。
・経営・事業レベルの戦略の進捗・成果把握が即座に行える。
・戦略変更・調整が生じた際、必要に応じて、デジタル戦略・施策の軌道修正が即座に実行されている。
・企業レベルのリスク管理と整合したデジタル・セキュリティ対策、個人情報保護対策やシステム障害対策を組織・規範・技術など全方位的に打っている。</td></tr>
<tr><td>（3）
取組例</td><td>○実践のポイント（例）
・経営者が、関係者に対して DX 推進に向けたメッセージを発しており、DX 推進担当部署・担当者と一体となって変革をリードする。
・DX 推進に向けた IT システム開発・導入において、経営者・事業部門が、IT ベンダに「丸投げ」せずに取り組む。
・DX を推進する際、設備の停止や情報漏洩等の事故を防ぐために不可欠なセキュリティ・プライバシー対策の重要性を経営者自らが正しく認識し、全社的な取組を行う。また、その取組を役員・従業員、顧客や社外の関係者等に開示する。
○事例：マツモトプレシジョン株式会社の場合
・社長自ら内外に対して変革に向けたメッセージを発し、自社の変革のみならず、フロントランナーとして、その成功事例をオープンにしながら、会津地域及びものづくり業界の生産性向上に貢献していくことを目指している。
・中小企業がほとんどを占めるものづくり産業において、サプライチェーンの中核を担う中小企業が、データ連携のハブとなって生産性向上を果たし、地域社会や従業員、顧客・協力会社それぞれが必要な利益を確保し、満足できるような経営に取り組んでいる。</td></tr>
</table>

中堅・中小企業等における DX 取組事例集

DX に取り組まれている企業様の事例を
全国各地からピックアップしてご紹介します！



DX 取組事例集の目次です。

キーメッセージをクリックするとそれぞれの事例をご覧いただけます。

さらなる成長を目指し DX を推進　経営者の葛藤と覚悟

事例 1｜株式会社フジワラテクノアート【 DX セレクション 2023 グランプリ】

ロボットやセンシング技術で新しい製造業の形を創造

事例 2｜土屋合成株式会社【 DX セレクション 2023 準グランプリ】

波乱万丈のデジタル化　～人を育て、新たな価値を創造し続ける体制作り～

事例 3｜グランド印刷株式会社【DX セレクション 2023 準グランプリ】

業界を取り巻く課題解決にむけて「D」を使って「X」に取り組む

事例 4｜浜松倉庫株式会社【 DX セレクション 2024 グランプリ】

働く人と金属加工の可能性を引き出す DX

事例 5｜株式会社リノメタル【DX セレクション 2024 準グランプリ】

仲間作りから始める DX

事例 6｜株式会社トーシンパートナーズホールディングス【DX セレクション 2024 準グランプリ】

廃棄物処理業にデジタルで新しい価値を

事例 7｜株式会社西原商事ホールディングス【DX セレクション 2024 準グランプリ】

デジタルを駆使して取り巻く課題に立ち向かう

事例 8｜山口産業株式会社【DX セレクション 2024 準グランプリ】

IT コーディネータとの対話で明確になった経営課題を解決するための DX 戦略

事例 9｜株式会社 NISSYO【伴走支援】

IT コーディネータによる伴走型支援を通じて、経営理念「農業者への奉仕と提案」を実現

事例 10｜株式会社みらい蔵【伴走支援】

さらなる成長を目指し DX を推進　経営者の葛藤と覚悟

事例 1｜株式会社フジワラテクノアート【DX セレクション 2023 グランプリ】

【トピック】

- **「喜びと感動の価値」提供**
- **会社のさらなる成長のために**
- **「開発ビジョン 2050」**
- **全社的な DX の盛り上がり**
- **業務をシステムに合わせる大変革**
- **これから DX に取り組む企業へ**

企業概要

法人名	株式会社フジワラテクノアート
本社所在地	岡山県岡山市
業種	醸造機械・食品機械・バイオ関連機器製造業
設立年	1933 年
従業員数	145 名
関連 URL	https://www.fujiwara-jp.com/

「喜びと感動の価値」提供

株式会社フジワラテクノアートは、岡山県岡山市に本社を置き、「喜びと感動の価値」提供を企業理念として、醸造機械・食品機械・バイオ関連機器の設計や製造、据え付けまでを行っているプラントメーカーである。

同社は 2018 年に、ビジョンとして 2050 年を見据えた「開発ビジョン 2050」を策定、そのビジョン達成のために「新たな価値を創造する開発体制の強化」と「フルオーダメイドのものづくりの高度化」掲げ、体制強化のための重要手段として DX を位置づけ、取り組んでおり、社内のみならず、協力会社約 120 社のオンライン受発注システム導入を主導、SC 全体でのセキュリティ啓蒙も行い、各社の DX 推進の契機となった。

会社のさらなる成長のために

現副社長で 6 代目の同社は、現社長で業界シェア拡大に成功していた。現副社長が同社に入社した時には競合が少なくなっていたが、シェアが高い状態に満足してしまい技術イノベーションに対する努力を怠ると、会社が衰退するとの思いが強く、今後どのように会社を発展させるか悩んだという。さらなる高みを目指すために、同社のビジョンである「開発ビジョン 2050」が生まれ、そのビジョンを達成する手段として DX に取り組んでいく決意を現副社長は固めた。



株式会社フジワラテクノアート　提供

「開発ビジョン 2050」

現副社長が同社に入社した時、「女性に製造業のトップが担えるはずが無い」との意見もあった。また、子育て中であったこともあり、経営者と母の二足の草鞋を履く生活は重荷であった。様々な葛藤の中で現副社長の覚悟が決まり、社員と対話を重ねていくことで社内の信頼を得ていった。

同社の主要製品である「自動製麹装置（麹造りを自動化した装置）」は製麹能力で国内 8 割のシェアを占めており、世界 27 か国に輸出実績もある。

成長のため、2018 年に 2050 年の未来を見据えて開発ビジョン 2050「醸造を原点に、世界で『微生物インダストリー』を共創する企業」を策定した。

「微生物インダストリー」とは、麹菌などの微生物の潜在能力を引き出して高度に応用利用する産業分野のことであり、微生物の持つ潜在能力を高度に応用する技術を開発し、様々な産業分野に展開を検討している。

開発ビジョン 2050 実現のために、「新たな価値を創造する開発」と「フルオーダメイドのものづくりの高度化」の 2 つの体制強化に向けて取組みを強化している。DX は 2 つの体制強化のための重要な手段と位置付けており、社内のみならず、協力会社約 120 社のオンライン受発注システム導入を主導、サプライチェーン全体でのセキュリティ啓蒙も行い、各社の DX 推進の契機となった。

また、岡山県の DX 推進モデル企業として、セミナーや各企業向けに DX 取組を紹介し、地域企業の DX 推進に貢献している。「新たな価値創造」に向けては、「次世代醸造プラントシステムの開発」の取組みの中で、「酒造りの高度な技術を伝承するための AI」を開発、上市に向けてテストと調整を進めている。



全社的な DX の盛り上がり

2019 年には、具体的な DX 推進体制として全部門横断のＤＸ推進委員会を発足させ、デジタル化推進計画を自社で策定し、中期経営計画でも DX は重要な取組の一つと位置付け、全社で DX を推進している。ＤＸはコストではなく、重要な投資と位置付けており、将来を見据えた投資を行っている。

さらに、当初はトップダウンで進めていたが、現場との丁寧な対話を繰り返しながらDXを推進していく中で従業員のＩＴリテラシーが向上し、委員会メンバー以外からもＤＸに関する提案が出るなど、ＤＸがボトムアップで継続的に推進できる体制に変化した。

デジタル人材も 2018 年には一人であったが、DX を推進する中で従業員が自主的に学習し、

2022 年にはのべ 23 人（IT ストラテジスト、情報処理安全確保支援士、データサイエンティスト、NW スペシャリスト等の資格取得または資格取得に向けて学習中、システム運用、RPA シナリオ作成など実践者）と増加し、デジタル人材の内製化に成功した。

業務をシステムに合わせる大変革

DX 推進委員会では、全業務フロー可視化、課題洗い出しやソリューション検討を行い、同社向けにスクラッチで作りこまれた基幹システムを 2019 年に刷新した。生産管理システムパッケージを中心としたシステム全体計画を描き、パッケージをほぼノンカスタマイズで使い、業務をシステムに合わせることで業務改善を行った。

外部の IT ベンダー等に頼らず、全社最適をキーワードに、あるべき姿に向けて「デジタル化推進計画」を策定し、優先順位、システム選定、導入、活用、全社でのデータ活用を推進し、3 年間で 21 システム・ツールを導入した。



（RFID タグを利用した在庫管理）

これから DX に取り組む企業へ

「デジタルへの投資はもちろんのこと、人への投資も必要。DX に取り組んで良かった点はデジタル人材の内製化が出来た部分。デジタル人材がいないという企業もあるが、色々な業務を従業員にやらせることで、これまで見えていない能力が見えるようになる。」と現副社長は語る。従業員の潜在能力を引き出し、組織力を強化する体制。そして、従業員に色々な経験を積ませることができる体制や理念こそが、同社の強みである。

ロボットやセンシング技術で新しい製造業の形を創造

事例 2｜株式会社土屋合成【DX セレクション 2023 準グランプリ】

【トピック】

- **24 時間停まらない工場**
- **働きたいと思える会社へ**
- **ベテランの技術×データでさらに深い技術へ**
- **「面白い製造業」へ**
- **SIer との共存共栄**
- **地域全体の成長を目指し地元で連携**
- **これから DX に取り組む企業へ**

企業概要

法人名	株式会社土屋合成
本社所在地	群馬県富岡市
業種	製造業
設立年	1972 年
従業員数	82 名
関連 URL	http://www.tsuchiya-gousei.com/

24 時間停まらない工場

株式会社土屋合成は、群馬県富岡市に本社を置き、プラスチック射出成形品加工メーカーとして精密機構部品・時計の外装部品等を発足当初から手掛けている企業である。

同社は、「24 時間停まらない工場」かつ、新たなビジネスモデルの創出に向けて、製品全てのトレーサビリティ（製造情報）をデジタル技術で自動取得する新たな製造の仕組みを構築。また、データを必要な時に、部門を超えて、全社最適で活用可能な体制構築も行っている。

さらに、IT システム及び IT システム部門・担当者が迅速かつ的確に連携できる体制を構築し、変革を可能にした。

働きたいと思える会社へ

現社長が同社を引き継いだ約 30 年前、現社長は、「従業員をこのような会社で働かせたくない」という思いがあった。そこで、従業員にどのように働いてほしいかをベースに投資を実施し、その手段としてデジタルを活用した。

同社は、24 時間 365 日工場が稼働しており「24 時間停まらない工場」が強みだが、夜間休日に生産レベルが下がっていたところ、WEB カメラ等を使って対策を行い始めたことが、DX の原点であった。

また当時は、製造工場の海外進出が一般化し、国内製造業はさらなる生産性の向上が求められたが、現社長は IT 導入によりその問題が解決すると考え、本格的に DX に取り組む

こととなった。

ベテランの技術×データでさらに深い技術へ

同社が DX に取り組むにあたって、ベースにあった考えは業務改善であった。その中で、「工程がデジタル化することで、自分の仕事がなくなってしまうのではないか」という懸念が従業員にあった。現社長は、従業員に対して「どういった仕事が必要なのか」という説明を、経営者・責任者が実施する必要があると考え、丁寧に説明を行った。特にベテランの従業員は感覚で作業を行っている場合が多いため、これまでの感覚で行ってきた仕事を数値化し、そのデータを使ってさらに深い技術にしてほしいとの思いで、説得を行った。

社内には、DX に後ろ向きな従業員が一定数いたが、実際にシステムが入って業務が楽になると実感することで、前向きになることもあった。常に慎重派はいるが、システムが導入されて便利になれば、意見が変わると信じて、粘り強く改革を行った。



官能検査のデジタル化：外観検査装置

「面白い製造業」へ

DX に取り組んで以来、同社のデジタル技術の活用は、改善活動の一環として位置付けられるまでに成長し、全社員がデジタルの知識を自身の仕事に活かす業務環境へと変革した。各部門の若手を選抜して集めた「DX 課」を設立し、実行リーダーに若手を据えることで、新たな感覚でスピード感のある、これまでにないものづくりへと変化している。

また、デジタルの知識が未熟であっても、改善要望を DX 課に提案すれば解決する体制であり、現場での「気付きやアイデア」が価値を生む資源となる「面白い製造業」へと変化した。



改善活動：センシング技術で見える化に向けた DX 課メンバのセンサ設置

SIer との共存共栄

同社は、DX 推進のための自動化システムや IT システムの開発において、独自の「SIer との共存共栄」関係を構築している。自社のシステム開発で得た知見や情報を独占せず、SIer 側も活用できる開発体制がとられているため、カスタマイズ項目が多く、本来であれば開発費が高コストになるようなシステムであっても低コストで効率的に導入できる特徴的な環境が整備されている。また、「自動化の専門家」 ≠「自動化推進の専門家」 と理解し、社内での完全内製化にこだわらない部分が特徴的である。社内では DX 課を中心に、自社の強みを活かすための自動化やデジタル技術を用いた改善へのアイデア出しに注力し、外部の SIer にアイデアを実現する合理的な開発を依頼するなど、効果的に役割分担をしながらシステム運用している点が、同社の DX 推進が成功している大きな要因の一つである。

地域全体の成長を目指し地元で連携

同社は、約 10 年前から地元・群馬県産業技術センターと連携を行っている。同社が行っているプラスチックの成形加工は、材料を溶かして固めるという工程は同じものの、上手く経営が出来ている企業もあれば、出来ていない企業もあった。現社長は、上手く経営が出来ている企業を真似ることで、地域の同業企業が抱えている共通課題を解決していければ良いと考え、地域の共通課題解決という理念で、群馬県産業技術センターと連携を行った。

また、現社長は、人材採用面でも危機感を感じて連携に意味を見出していた。一社だけでの採用活動は限界があり、業種問わず製造業全体で情報共有を行い、地域全体での成長を目指している。



群馬県産業技術センターとの連携：ご紹介いただいた MR 物体認識システム

これから DX に取り組む企業へ

小さな規模の会社でも、地域の会社と協業することで DX は実現できる。中小企業に向けたデジタル支援を志す会社は増えており、製造技術とデジタル技術の融合事例はますます増えてくると思う。外部の企業と協業して、共存共栄の関係を築いていければよいのでは、と現社長は語る。

製造業の中堅・中小企業等においては、確かな技術力があるものの、経営者や企業自体にデジタル技術を持っていない場合が多い。同社の取り組みは、そのような中堅・中小企業等を勇気づけるものである。

波乱万丈のデジタル化　～人を育て、新たな価値を創造し続ける体制作り～

事例 3｜グランド印刷株式会社【DX セレクション 2023 準グランプリ】

【トピック】

- **新たな価値の創造で、世の中を楽しく、豊かにする。**
- **DX のきっかけは東京進出**
- **一筋縄ではいかないデジタル化**
- **50 の事業を創出し、50 人のリーダーを育てる。**
- **DX 推進体制**
- **これから DX に取り組む企業へ**

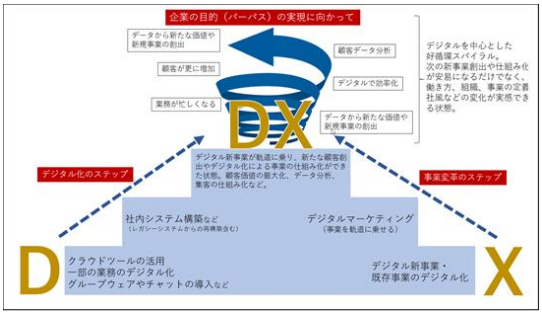
企業概要

法人名	グランド印刷株式会社
本社所在地	福岡県北九州市
業種	印刷業
設立年	1969 年
従業員数	55 名
関連 URL	https://grand-in.co.jp/

新たな価値の創造で、世の中を楽しく、豊かにする。

グランド印刷株式会社は、福岡県北九州市に本社を置き、「新たな価値の創造で、世の中を楽しく、豊かにする。」をミッションとして、シルクスクリーン印刷事業やサイン事業等を行っている印刷企業である。

同社の DX は、2009 年から「デジタル化による業務改善」と「新規デジタルビジネスの創出」を同時に実施。「D（デジタル）」と「X（トランスフォーメーション）」を意識的に分けて取り組んできた。



グランド印刷株式会社　提供

DX のきっかけは東京進出

2009 年の東京進出時、現社長（当時は福岡支店・営業）は、従来のアナログな社内での情報共有方法に直面した。

例えば、紙での情報管理を行っていたため、東京支社で確認したい資料をわざわざ福岡から FAX で貰わなければならなかった。東京で

の業務が忙しくなるにつれて、情報のやり取り自体で業務が増えた。「このままでは会社の成長は無い」、現社長の危機感に応えるように、偶然本屋で買ったビジネス紙にクラウドツールに関する記事が掲載されていた。当時まだリリースされたばかりだったが、「まずはやってみよう！」と思い切って導入。このことが、同社の DX に取り組むきっかけとなった。

また、同時期に起きたリーマンショックにより、広告・販促物の需要が一気に無くなり売上が激減。さらに、拠点が増えた事により業務の煩雑さが露呈。これまでのビジネスモデルや業務のやり方では今後生き残ってはいけないと現社長は痛感し、DX に取り組む事を決意する。

一筋縄ではいかないデジタル化

現社長が入社した当時は、社内にデジタル機器がなく、自身の私物 PC とプリンタを持ち込まなければならないような職場であった。また、本業であるシルクスクリーン印刷市場が縮小していく中で、新たな業務へ拡大していく風土は生まれていたが、デジタルツール導入についてはベテラン世代を中心に抵抗感があった。

現社長は、ベテラン従業員に地道にデジタルツールを導入する目的を伝えた。さらに、まずは出来る限り簡単に導入でき、従業員が手軽に使えるクラウドのカレンダーを使って各従業員の予定共有から始めた。その後、複数のシステム導入を進め、ある程度経験を積んだ段階で基幹システムを従業員自身で考え、実際の画面等を作り上げるまでに至った。

DX への取組開始当時は、DX 推進自体が正しいかわからなかった点で苦労があったと、現社長は語る。取組開始当時は、SNS がまだ発展していない時代で、そのような時代にチャットツールを導入し社内メールを廃止したが、これまでのトップダウン型の情報伝達から、一斉にグループチャットでどの従業員でも同じ情報を得られることが正しいのか、組織を崩してしまわないかとの葛藤があった。

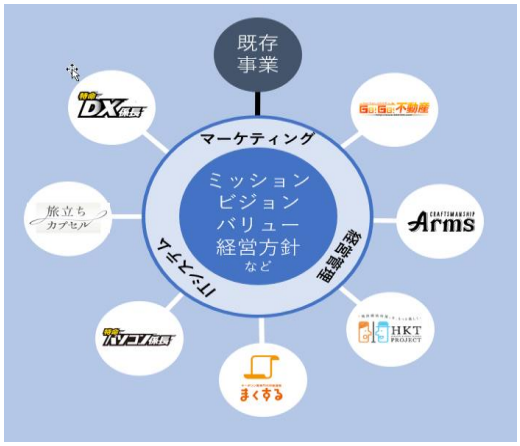
実際、一部のベテラン従業員は、新たな環境に適応できず辞めてしまうこともあった。そのことから、無理に DX 化を進めてベテラン従業員の居場所を奪ってはいけないと現社長は強く意識する。

また、基幹システム開発を依頼したシステム会社が開発後に急な倒産をしたこともあり、バグが発生すれば社の存続にも関わりかねないという状況にも直面した。システム会社に頼り切りになる危険性も身をもって体験した。

50 の事業を創出し、50 人のリーダーを育てる。

同社は、シナジー効果の見込める各事業をデジタルによって１つのグループに統合しており、それぞれの事業が互いに連携し、理念や価値観で繋がった「連邦多角化経営」を目指している。同時に、広く従業員の活躍・成長の場を作り、自己実現に向けて楽しく働ける職場環境と物心共の豊かさも追求している。

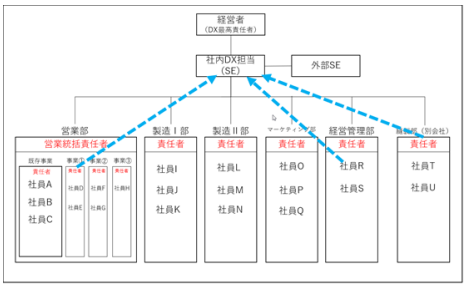
経営ビジョンである連邦多角化経営を実現する為には、時代の変化に素早く対応するだけでなく、新たな価値を創造し続ける体質である必要がある為、事業と経営を切り分け、事業は顧客サービスに専念できる体制を構築。経営理念、方針、価値観などを会社の中枢部分に置き、その周りに①マーケティング機能、②経営管理機能、③IT システムの３つの機能を置いている。



グランド印刷株式会社　提供

DX 推進体制

現社長が DX 最高責任者を担っている一方、従業員は、全員が社内 IT システムを中心に業務を行っており、それぞれが仕事をする中で気付いた改善点を社内 DX 担当（SE）に相談する体制を構築している。提案された改善点についてはどのように解決するのか？システム改修で解決できるのであれば、どのような方法で実現させるのか？他の部署にも影響があるのであれば、関わる部署も含めてオンラインで打合せを行い、改修方法を決定。システム改修の要望は各部署のリーダーからだけではなく、各担当者やパート従業員からも上がってくるような文化になっている。



グランド印刷株式　提供

また、年 1 回 全従業員が集まって開催される「経営方針発表会」にて、現社長から全員に向けてメッセージが発信される。



これから DX に取り組む企業へ

多くの中堅・中小企業等にとって、DX 人材の採用・育成は課題の 1 つであるが、現社長は効果的な人材育成方法に対して、「責任ある部署で裁量を与え、ミスや失敗を許容して経験を積ませる方法が重要」と語る。具体的には、社内でどのようなことを実施したいかについて、自身の目指す姿を経営方針書に記載させるような取組みや、毎月の定例会議において、小さなことでも社員自身が改善していることを発表させる場を作っている。

現社長は DX を「経営そのものであり、人を育てるような明るいポジティブなもの。デジタル化に抵抗がある人やマイナスイメージで捉える人もいるが、継続した取り組みを進めてもらえれば。」とコメントをしている。現社長の挑戦に、これからも目が話せない。

これにより、熟練エンジニアは本来の業務に集中でき、若手エンジニアはシステムにアクセスしさえすれば最新の情報が入手できて、顧客とのコミュニケーションを円滑に進めることが可能となる。

業界を取り巻く課題解決にむけて「D」を使って「X」に取り組む

事例 4｜浜松倉庫株式会社【DX セレクション 2024 グランプリ】

【トピック】

- **正確に　迅速に　親切に**
- **将来を考え「X」に着手**
- **始まりは若手管理職 3 人から**
- **戦略実現におけるシステムとのシームレスな連携を実現**
- **新たな挑戦を支援する仕組み**
- **DX 推進の成果**
- **これから DX に取り組む企業へ**

企業概要

法人名	浜松倉庫株式会社
本社所在地	静岡県浜松市
業種	倉庫業
設立年	1907 年
従業員数	116 名
関連 URL	https://www.hamamatsu-soko.co.jp

正確に　迅速に　親切に

浜松倉庫株式会社は、静岡県浜松市に本社を置き、社訓として「正確に　迅速に　親切に」を掲げ、基幹業務である倉庫・運送事業をベースにした総合物流事業に加えて、駐車場運営、地ビールレストランなど、幅広い事業を展開している企業である。

同社は①ロボット、②AI、③ BI ツール、④新チャレンジ、⑤新倉庫の 5 つを DX 戦略の具体的な行動計画としており、各行動計画は過去の財務状況や各営業所の営業状況から得られたデータから策定、必要な投資・教育に関しては取締役会に常に図ることで継続的かつ迅速に実行される体制を整えている。

将来を考え「X」に着手

同社が DX に取り組み始めたのは 2015 年だが、現社長ははじめから「DX をしよう」と考えていたわけではなかった。物流企業を取り巻く様々な課題に対応するため、会社自体の変革をしなければ生き残れないという思いがあり、X（トランスフォーメーション）が必要と考え取り組んでいた。「X」を進めるにつれて手段として「D(デジタル)」の活用も進めることとなり、2018 年には社内業務のデジタル化の基幹システムとなる WMS（倉庫管理システム）を刷新した。

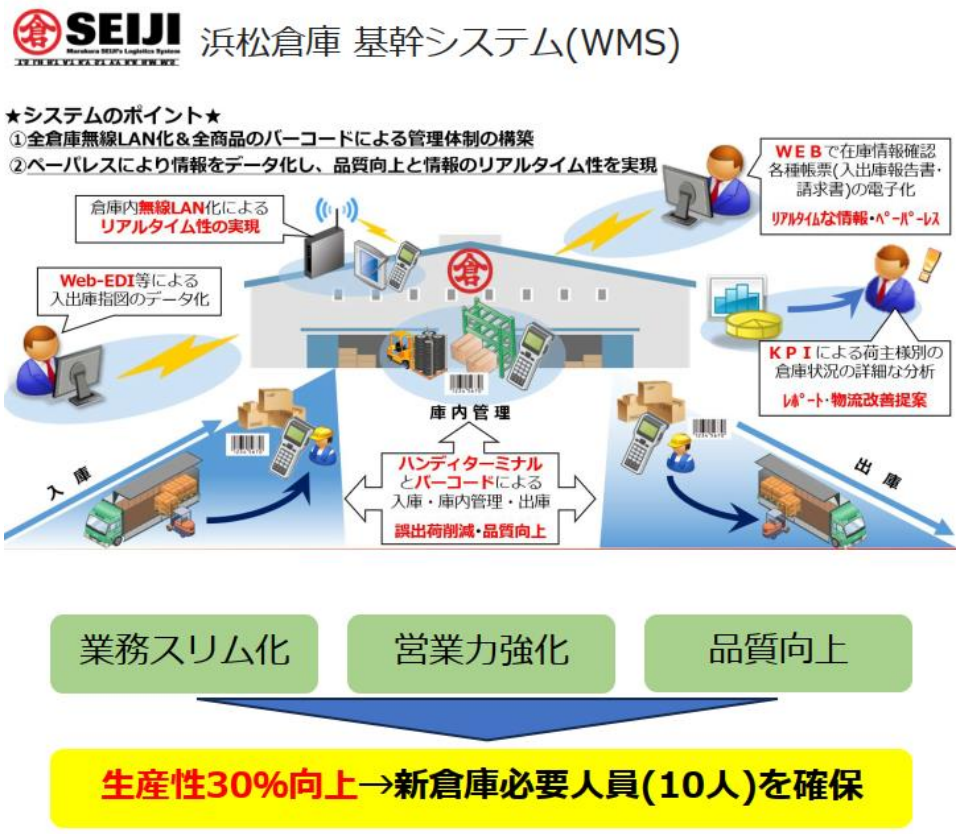
始まりは若手管理職 3 人から

同社は、2015 年 1 月から若手従業員に IT 研修を実施し、デジタルへの抵抗感を無くす教育を行ってきた。同年 8 月に将来を見据えた新しい業務の在り方を若手管理職中心に考え

始めたが、当初は 3 人から始まった。

開始当初は、方向性の検討や問題点の設定を行った後、4 か月後の 12 月からは次のフェーズとして、①業務スリム化、②営業力強化、③品質向上の 3 視点で課題の掘り下げを行い、その段階では 23 人に人員が増えていた。

さらに新システムの検討やベンダー選定段階では、デジタルに抵抗がない若手層をさらに増やし、WMS（倉庫管理システム）を刷新した。社内の DX 化を進めることで生産性の 30％アップ、新規荷主の獲得などの成果を得ることができた。

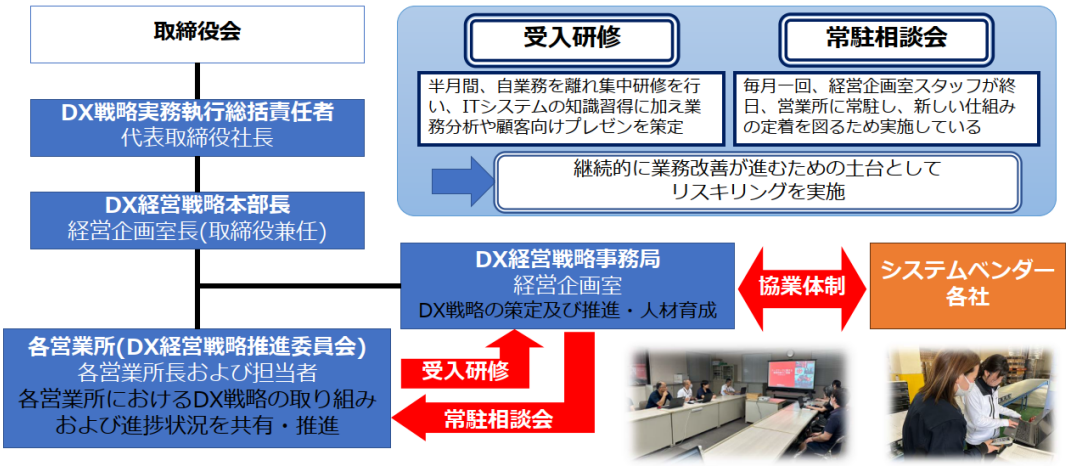


浜松倉庫株式会社　提供

戦略実現におけるシステムとのシームレスな連携を実現

同社は DX 戦略推進のために、DX 経営戦略事務局である経営企画室が社内システムの維持・管理を担当しており、同社の戦略実現手段であるシステムとのシームレスな連携を実現している。さらに、WMS（倉庫管理システム）の開発・運用を行っているベンダーとも協業体制を構築することで、より効果的かつスピーディーなシステム開発を実現している。

また、社内に必要な人材育成に向けた年間計画を立案し、社員教育を継続して実施している。社内教育では、一定期間営業所の業務を離れ集中的に教育を受けることで、より実践的な人材育成を実現しており、経営層自らが戦略の旗振り役となり、本社、営業所含めて連携して取り組む体制を構築している。

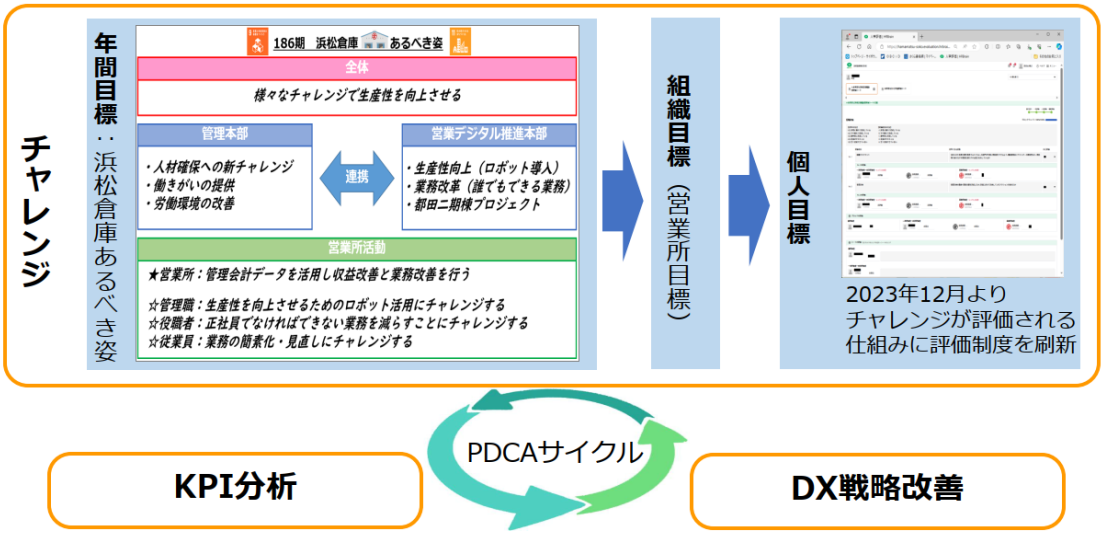


浜松倉庫株式会社　提供

新たな挑戦を支援する仕組み

同社の人材育成・評価の面では、会社目標から営業所目標、そして個人目標とブレイクダウンする目標設定がある中、チャレンジを積極的に推進し、新たな挑戦を評価する仕組みを構築している。

デジタルを活用したチャレンジについては、DX 戦略事務局がバックアップをしてブラッシュアップを行っている。



浜松倉庫株式会社　提供

DX 推進の成果

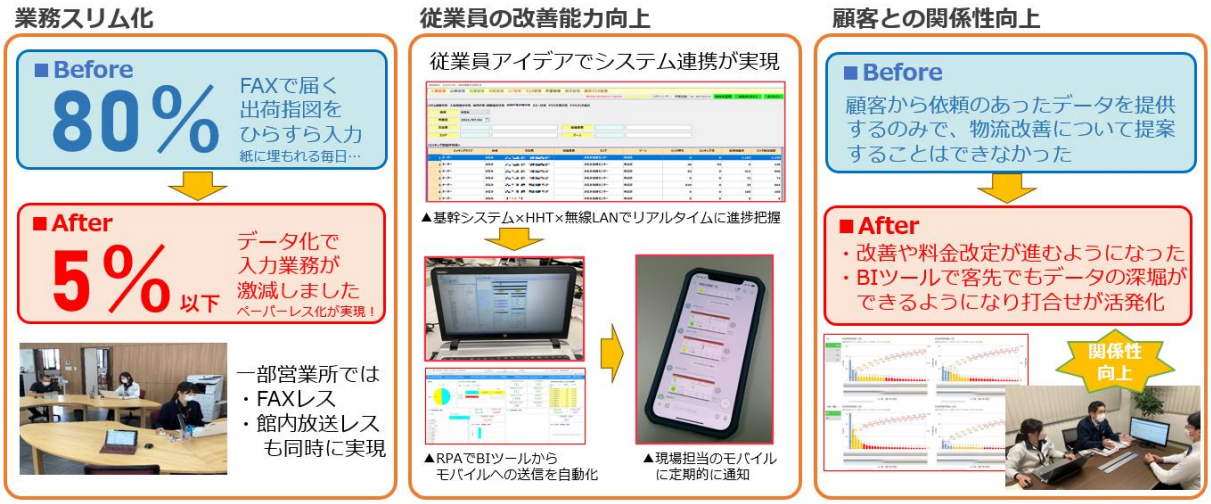
同社は、DX の成果を管理するために各工程において従業員の生産性を算出しており、これを一つの指標として管理している。デジタルをはじめとした業務改善の実現により労働時間等の改善が結果に表れている。

内部

内容	効果
出荷指示情報等のデータ化	データ入力業務削減 事務職のテレワーク化実現 ペーパレス化実現 FAXレス化実現
荷物のABC分析化	出庫効率が向上した
庫内生産性分析	計画的な人員配置の実現
品質向上	誤出荷率の軽減

外部

KPI分析	分析結果を基にした営業が可能 (物流の改善提案→ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟ)
WEBにて情報公開	出荷指示・在庫確認がリアルタイムに可能 請求書・報告書のダウンロードによるペーパレス化の実現



DX 推進の具体的な成果

浜松倉庫株式会社　提供

これから DX に取り組む企業へ

「DX とは経営を含めた改革であり、X（トランスフォーメーション）が主軸で、D（デジタル）はあくまでも手段として考えるべき。DX 人材がいないという意見も聞くが、D 人材がいないのではなく X 人材がいないのではないか。業務改革での余力をどのように使うかまで経営者は考える必要がある。」と現社長は語る。同社のさらなる取り組みはこれからも続く。

DX を加速する組織と人材の力

事例 5｜株式会社リノメタル【DX セレクション 2024 準グランプリ】

【トピック】

- **私たちの未来実現ガイドブック**
- **「会社全体の業務属人化解消のために DX に取り組む**
- **従業員に寄り添った DX**
- **未来からの逆算で描く「私たちの明るい未来設計図」**
- **従業員を巻き込む「みんなで創るデジタル未来図」**
- **5 年間で 28 種類のクラウドサービスを導入**
- **「組織・人の土壌づくり」×「DX 推進」が成功の秘訣**
- **これから DX に取り組む企業へ**

企業概要

法人名	株式会社リノメタル
本社所在地	埼玉県八潮市
業種	製造業
設立年	1955 年
従業員数	101 名
関連 URL	https://rinometal.com

私たちの未来実現ガイドブック

株式会社リノメタルは、埼玉県八潮市に本社を置き、「自分たちの可能性を広げ、金属プレス加工の可能性を広げ、人々がより快適に移動できる未来を支える」を企業理念に、金属プレス加工を中心に金属加工を手がけている企業である。

同社は、長期では「経営ビジョン」、中期では「5 年後に向けた経営戦略」、短期では「3 年後に達成したい状態」をそれぞれビジネスモデルやビジネスプロセスの変革を検討しながら策定をおこなっており、それを実現するためのデジタル技術活用法も明確にしている。

また、同社は「企業理念」や「経営ビジョン」「5 年後に向けた経営戦略」「人事方針」「行動指針」「各部署の使命」「各機能の 3 年後の状態」などを書いた「私たちの未来実現ガイドブック」を、毎年の事業発展計画発表会で内容の説明とともに配布。従業員と社長のアイディアから作り上げた 5 年分の「未来年表」も掲載し、本冊子はステークホルダーにも渡している。



私たちの未来実現ガイドブック
（株式会社フジキンは同社の旧社名）

株式会社リノメタル　提供

会社全体の業務属人化解消のために DX に取り組む

同社が抱える長年の問題は、業務の属人化であった。対応者が固定化されていることで柔軟な職員配置ができず、従業員にとっては

休みたいときに休めない状況や有給休暇取得時は事前に休む日の仕事をすべて終えてからでないと休暇が取得できない状況であった。

従業員に寄り添った DX

同社の DX の特徴は、全社変革である DX を従業員一人一人の思いに寄り添いながら推進している点である。デジタル化となれば、従業員にとっては、今までの仕事はどうなってしまうのか、といった不安がある。同社は経営層が主体となって、従業員へ「DX 推進の目的と目指す未来像を言語化して伝えることを行っており、合わせて、従業員一人ひとりは会社にとって重要な存在であり、従業員の能力や時間を有効活用するために DX を進めたい」との会社の思いを言葉にして繰り返し伝えることを行っている。

未来からの逆算で描く「私たちの明るい未来設計図」

同社が徹底している考えの 1 つが「未来からの逆算で考える」である。例えば、同社では会社組織全体を 14 の機能に分け、それぞれの機能に対し「3 年後に達成したい状態」「現状」「3 年間で挑戦する課題」「今年度の目標」「部署ごとの役割分担」を経営層と部長陣で描き、わかりやすく言語化して「私たちの明るい未来設計図」を作成。半年ごとに見直しを行いつつ、従業員が常に意識できるよう一年を通して社内に掲示している。

なお DX 推進・活用においても「私たちの明るい未来設計図」に具体的に明記。 その際に、まず大切にすることは「純粋に自分たちが目指す未来の姿」を 3 年後の状態として描くこと。なぜなら DX はあくまで自分たちが望む未来に到達するための手段だからである。そうして、未来から逆算して「戦略」「課題」「目標」の中に積極的に DX を取り入れている。

さらに、同社は「3 年後の未来像」はわかりやすく、従業員が共感しやすい形で表現することも大切にしている。そうすることで、従業員への理解を促すことができ、またクラウドサービスの導入に反発が起きた際も担当者が「このシステムを使えば、こんなに明るい未来が待っている！」と思いを伝えながら進めることができている。

従業員を巻き込む「みんなで創るデジタル未来図」

同社は DX 推進に際してユニークな取り組みを行っており、全従業員を対象に「デジタル技術を使ってやってみたいこと」のアイディ募集企画を実施した。同社の狙いは、従業員に DX 推進を「自分ごととして」捉え、楽しく参加してもらうためである。

この企画では、同社の社内掲示板を活用し、どんな些細なものでも従業員自身のアイディアをその場で付箋に書いて貼ってもらったところ、101 名で 129 個ものアイディアが集まった。



株式会社リノメタル　提供

5 年間で 28 種類のクラウドサービスを導入

5 年間で 28 個ものクラウドサービスを導入するなど、「まず活用してみる」姿勢で、様々なツールを業務に活用しており、アクセス権限を付与された従業員であれば誰でもデータを閲覧・活用できる体制を整えている。

さらに、IT ベンダーの力を借りてシステム導入する際には、プロジェクトを立ち上げ、プロジェクトオーナーである社長のもと、プロジェクトリーダーは IT システム部門以外から、メンバーは各部署から選出。各部署のメ

ンバーが実際にシステム利用者の目線で意見や知恵を出し合い、「従業員にとって使いやすいシステム」を一緒に作り上げていくことで各部署のオーナーシップや全体最適の視点も維持できるだけではなく、速やかな導入も実現している。

より効果的な IT システム活用を実現することを目的として設置した「IT システム運用推進委員会」においては、委員長を
社長が担う。各部署からデジタル技術の活用における「困りごと」や「良い事例」を持ち寄って共有し、今後の方向性や対策を決めて実行に移している。上記に述べたように当社では社長自らが DX 推進の旗振りを行なっており、示された要件についても常に実行・検証・見直しを繰り返している。



株式会社リノメタル　提供

「組織・人の土壌づくり」×「DX 推進」が成功の秘訣

同社は、「ヒトづくりをとおしてモノづくり」をしたいという思いから、この 5 年間、DX 推進と並走して「組織・人の土壌づくり」にも力を注いできた。

具体的には「理念・方針・制度などの抜本的な見直し」「行動指針に沿ったユニークな手当の設置」「対人関係能力を中心とした人材育成」「アドラー心理学を活用した様々仕組みづくり」などである。「私たちの未来設計図」もその一環として生まれた。同社では組織やヒトづくりにも注力した結果、DX においても「まずはやってみよう！」となりやすい、上手くいかないときは「うまく進めるためにはどうしようか？」となりやすい、困ったら声をあげやすいなどの環境が生まれ、推進を大きく後押ししている。「組織・人の土壌づくり」と「DX 推進」のかけ合わせが、同社の最大の成功の秘訣である。

これから DX に取り組む企業へ

「私たちがいつも大切にしていることは、「未来はますます明るくなっていく！」と心から信じることです。DX を推進していく中で、もちろん上手く進まないこともあります。それでも、「未来は明るい」と信じきって「どうすると上手くいくのか？」と考える。そうして、不完全である勇気をもって 70 点で動き出し、進めながら考え挑戦を繰り返す。私たちはここまでそうやって進んできました。ともに「未来はますます明るくなる！」と信じて、勇猛果敢に挑戦していきましょう！」と、社長と取締役は語る。

仲間作りから始める DX

事例 6｜株式会社トーシンパートナーズホールディングス【DX セレクション 2024 準グランプリ】

【トピック】

- **不動産×DX の新たな取り組み**
- **ミッション達成手段として DX に注力**
- **DX 推進の仲間作り**
- **DX の社内浸透**
- **DX の本格化**
- **これから DX に取り組む企業へ**

企業概要

法人名	株式会社トーシンパートナーズホールディングス
本社所在地	東京都武蔵野市
業種	不動産業
設立年	2021 年
従業員数	44 名
関連 URL	https://www.tohshin-hd.co.jp/

不動産×DX の新たな取り組み

株式会社トーシンパートナーズホールディングスは、東京都武蔵野市に本社を置き、「不動産の新たな価値を創造し、一人一人の豊かな暮らしと、活力ある社会を実現する」をミッションとして、不動産開発から販売、リーシング等を行っている不動産企業である。

同社は、一部住戸に最新スマートロックの採用、顔認証・静脈認証によりエントランスのオートロックを解錠する次世代ハンズフリーセキュリティシステムを採用し、高い水準の防犯性を維持しながら住宅の IoT 化を推進している。また、保有している物件の入居者並びにオーナー向けの独自アプリを開発し、様々なサポート対応をアプリで行える機能をはじめ、API 連携により他社向けのサービスも提供。管理者側でユーザーのアプリ操作の行動分析を行い、よりユーザーが求めるサービスの提供や情報提供にも繋げている。

ミッション達成手段として DX に注力

同社では、経営層を中心に「自社を取り巻く社会課題やビジネス課題が何か」検討を重ねてきた。その中で、現状のままでは同社のミッションが達成できないことを痛感し、全社的な変革を行うにあたり DX は不可欠との考えに至った。その後、経営層からの「DX でビジネス変革を行う」とのメッセージとともに、2021 年に DX 推進組織である「システム企画課」を情報システム部内に設置した。

DX 推進の仲間作り

同社の DX 推進のために、経営層と現場社員の橋渡しとなったのは、「情報システム部」の現部長である。

以前の情報システム部は同社の基幹システム管理や社内の IT インフラ整備が主なメイン業務であった。しかし、現部長は「DX は企業変革そのものである」という認識から、変革を推進するための仲間作りに着手する。例えば、社内ブログでは DX という言葉をあえて使わずに、社内のキーマンとの対談形式で DX 戦略のビジョンや取り組みを紹介したところ、閲覧数は飛躍的に伸びた。まずは、DX のメリットをきれいな言葉で伝えるよりも、実体験を生々しく表現し直感的に理解してもらうような活動をおこない、これが功を奏した。

システムや組織構造を変えることに伴って感じるストレスを考慮し、組織風土や価値観を醸成していくことを並行して進めてきた中で、最初に損得よりも感情による壁のクリアを優先した結果であった。

変革マインドの社内浸透

同社は、人事評価制度（各自の行動の評価を行う制度）に「実績や結果」だけでなく、挑戦して失敗から学ぶプロセスを評価した項目を定めるなど、会社として「エラー」を恐れず積極的に「挑戦（トライ）」できる環境を整備している。また、DX に取り組むにあたって、経営層自らが全社員に向けた年初朝礼などの場において、DX の必要性を説明している。併せて、人材育成としては、DX 推進戦略の一つである「社員の IT（DX）リテラシー向上」の実現のために、情報システム部のメンバーを中心に DX リテラシー会議で議論を実施した内容をもとに、人材の育成・確保のための計画を策定し、社内の DX に対する意識やスキル向上に向けた施策を実施している。

施策	
①	業務プロセス見直し 業務プロセス見直しとkintoneやRPA・iPaas等のITツールを活用した業務効率化により、社員の生産性向上を図る
②	データ分析による意思決定高度化 全社横断的なCoEデータ分析組織により、現場の感覚にあった分析結果に腹落ち・納得してアクションに移れる体制を構築する
③	ＩＴ投資見直し 両利き経営に向けた、ラン・ザ・ビジネスのためのシステム費用の削減とビジネス拡大のためのバリュー・アップ投資の拡大を図る
④	ゼロトラストセキュリティ クラウドサービスの利用促進による事業の開始・撤退のスピードアップやリモートワークによる生産性の向上を図る
⑤	ITリテラシーの向上 デジタル社会の進展に対応すべく、ビジネス部門でデジタルやITを業務推進に活用し、使いこなすための知識をつける

施策一覧

株式会社トーシンパートナーズホールディングス提供

現在では各部署の DX 推進者を「エバンジェリスト」として定め、「DX 推進スキル標準」項目を中心とした専門的知識のスキル習得研修の実施準備を進めている。

今後の展望として、各部署の「エバンジェリスト」を中心としたビジネス部門の業務知識を活かしつつ、デジタル応用力を育成し、グループ横断のクロスファンクショナルチーム（DX タスクフォース）を立ち上げ、更なる DX の拡大を計画中。

そのほか、事業主体側が積極的に POC に取り組めるよう、POC 費用を DX 推進部門が担う体制を整え挑戦を促している。

全社的なサポートで挑戦を促進

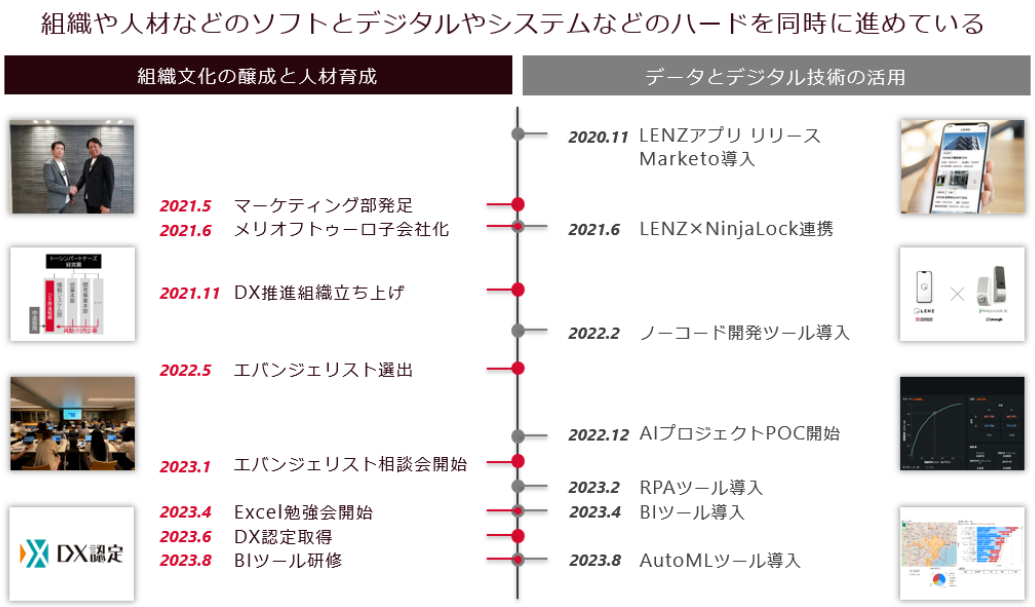
DX 推進戦略「①業務プロセス見直し」、「②データ分析による意思決定高度化」の実現のために、2022 年からグループ全社対象にノーコードで業務アプリが作成でき、且つ WEB データベースとして活用が行えるサイボウズ社の「kintone」、及び Microsoft 社の BI ツール「PowerBI」を導入。これら 2 つのサービスを活用し、社内のあらゆるデータを、必要な時に部門を超えて活用できるよう、データベース一本化の環境を構築中。また、構築と併せて情報システム部門によるサービスの利活

用サポート体制を取りつつ、各部署の DX 推進担当者（エバンジェリスト）を中心とした事業主体側のアプリ作成を推進し、導入 1 年半で kintone アプリ数は 203、kintone 使用前と比較し、業務工数削減時間は年間約 4,840 時間となった。

現在さらなる効果を上げるべく、情報システム部門が旗振り役となり、部署横断的に課題となっている業務プロセスの改善を進めるプロジェクトを各部署のエバンジェリストとともに推進している。

「DX はまだまだ道半ばであるが、これまでを振り返ると、仲間を増やすということが DX に効果的であった。自分は何者で何が出来るのか、組んで良いことは何かを少しずつ対話しながら進めてきたからこそ、途中でくじけなかった。始める前は及び腰になって、課題を想像上で色々と考えてしまうが、初めてみれば想定よりも上手くいくことも多い。まずは自分の味方を増やしつつ取り組んでみることが大事では。」と同社の情報システム部長は語る。

これから DX に取り組む企業へ



同社の DX 推進の歩み

株式会社トーシンパートナーズホールディングス提

廃棄物処理業にデジタルで新しい価値を

事例 7｜株式会社西原商事ホールディングス【DX セレクション 2024 準グランプリ】

【トピック】

- **北九州の『BEETLE』**
- **デジタルを付加価値に**
- **従業員への説明と協力への感謝**
- **廃棄物処理業者の DX 支援**
- **プラスチック資源循環を目指して**
- **人材育成と確保**
- **これから DX に取り組む企業へ**

企業概要

法人名	株式会社西原商事ホールディングス
本社所在地	福岡県北九州市
業種	廃棄物処理業
設立年	1972 年
従業員数	28 名（グループ会社全体：204 名）
関連 URL	https://www.nishihara-corp.jp

北九州の『BEETLE』

株式会社西原商事ホールディングスは、福岡県北九州市に本社を置き、「リサイクル及び環境関連事業を通して、お客様（排出者）・取引業者・地域・社員などのステークホルダーから、環境・経済・社会の三側面における自らの発展に対して パートナーシップを醸成する相手として期待される企業」を経営ビジョンとしている、廃棄物処理業の企業である。同社の特徴は、作業員の制服から工場や収集車輌におけるまで、統一したデザインとしており、『BEETLE』というブランドネームを北部九州に根付かせている。

また、同社は様々なデジタル化への取組を行っており、2012 年には経済産業省から IT 実践企業の認定を受けている。



同社の収集車両

株式会社西原商事ホールディングス提供

デジタルを付加価値に

同社が DX に取り組んだきっかけは、業界の変革によるものだった。

これまで、廃棄物処理事業は自治体による許認可制であり、営業地域拡大は容易ではなかったが、2000 年代に市場の変化により「廃棄物管理業」という新たな形態が出現し、許認可によらず他地域への進出が可能となった。同社が廃棄物管理業への参入を決めた時点で、すでに存在していた同業他社との差別化を行うため、DX に取り組むようになった。

従業員への説明と協力への感謝

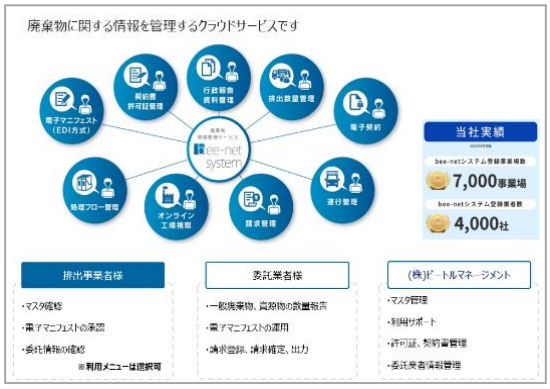
DX への取り組みを始めた頃は、事務員や

現場の従業員から反発や不安の声があった。

不安を払しょくするため、同社の企画部長が中心となって社員 1 人 1 人に説明を行いつつ、年 4 回の社内報で同社が外部機関やコンテストで評価された内容を全社的に周知しており、合わせてそれに携わった従業員ひとりひとりの取組を評価し、もちろん感謝も忘れなかった。当初は理解の得られなかった取組も、次第に DX を推進する機運が社内で高まっていった。

廃棄物処理業者の DX 支援

同社は、廃棄物一元管理システムである「bee-net system」をリリースしており、企業に対してカーボンニュートラルの実現やサーキュラエコノミー実装の支援を行っている。



廃棄物一元管理システム『bee-net』

株式会社西原商事ホールディングス提供

また、廃棄物処理業者の DX 支援のため、新たに一般家庭からの粗大ごみの見積依頼～決済～回収手配を LINE で完結させるアプリケーション『ダストーク』の開発を行っている。



株式会社西原商事ホールディングス提供

粗大ごみ回収という従来からの身近な仕事を、システムの利用によってより簡便に受注・管理できる環境を提供することで、廃棄物処理業者のシステムに対するハードルを下げて DX に向けた足掛かりとする活動を行っており、現在では北九州での運用から始めて、全国への展開を進めるべく機能追加を進めている。

プラスチック資源循環を目指して

2026 年 4 月には、総投資額 60 億円の新工場『プラリー』を開業する。九州のプラスチック資源循環拠点として、全国的に不足しているリサイクラーとしての受け皿となる。

また、単に廃棄プラスチックのリサイクルに関する役割だけではなく、これまで人手不足の中、人の手によって選別により捌いてきた選別工程には AI を活用した自動選別システムを導入することで、大量の処理が可能となる。同時に、人と AI の協働のバランスを取るため選別回収工程の自動化により浮いた人手を設備メンテや安全対策に回すことで工場稼働の安定化も追求する。

これらによりカーボンニュートラルの実現のみならず、技術革新のモデルとして、DX・GX 促進に向けた北九州エコタウン発の新たなシンボル的な存在に成り得る可能性を秘めている。

カーボンニュートラル実現に向けて速度が求められる中、環境未来都市・北九州のエコタウンに象徴的な存在として開業することで、

他都市でも実現可能なモデルとして広報的役割も付帯する。

人材育成と確保

同社の人材育成は、専門知識に加えて新たな知識の習得の機会をつくり、社内における DX・GX・SX 人材を育成し、成長の基盤としている。

またハード的にもオフィスの改修を加速化し、若者・女性の職場満足度を向上させている。

これから DX に取り組む企業へ

「DX 認定の取得や DX セレクションへの応募は、自社の状況が把握できる良い機会と感じる。当社でも、DX セレクションへの応募にあたって、デジタルガバナンス・コードに沿って取組みを整理できたことで、現在の課題や今後進むべき方向性が明確になった」。と同社の企画部長は語る。さらに、「これからの時代は各社の得意分野を活かして協調していかなければならない。色々な企業・団体と関係を持つためにも、まずは取り組んでみることが重要」。と、一歩踏み出すことの大切さを語ってくれた。



デジタルを駆使して取り巻く課題に立ち向かう

事例 8｜山口産業株式会社【DX セレクション 2024 準グランプリ】

【トピック】

- **社会課題に膜構造でチャレンジ**
- **デジタルの力で課題解決を目指す**
- **教科書はベテラン社員**
- **DX の体制構築と人材育成**
- **ビジョン達成の体制**
- **IT システムの整備**
- **これから DX に取り組む企業へ**

企業概要

法人名	山口産業株式会社
本社所在地	佐賀県多久市
業種	製造業
設立年	1976 年
従業員数	130 名
関連 URL	https://membry.jp/

社会課題に膜構造でチャレンジ

山口産業株式会社は、佐賀県多久市に本社を置き、～Wrap The Future～ 『膜で未来を包み、世界を守り、人々と共に進んでいく』を経営ビジョンに、テント倉庫やドームテントなどの膜構造製品の製造に取り組んでいる企業である。

同社は 2029 年度（53 期）をゴールとし、デジタル技術やデータ活用などの多様な DX 推進プロジェクトを実施しており、経営ビジョンの実現を目指している。



－テント倉庫－　　－膜構造畜舎－

デジタルの力で課題解決を目指す

同社はこれまで海外企業との競争激化や人材不足、世界情勢の不安定化による原材料費高騰と利幅減少に悩まされてきた。こうした課題に対応するため、現社長が先頭に立って、デジタル技術に関する情報の収集を積極的に行い、システムの導入を目指すようになった。

教科書はベテラン社員

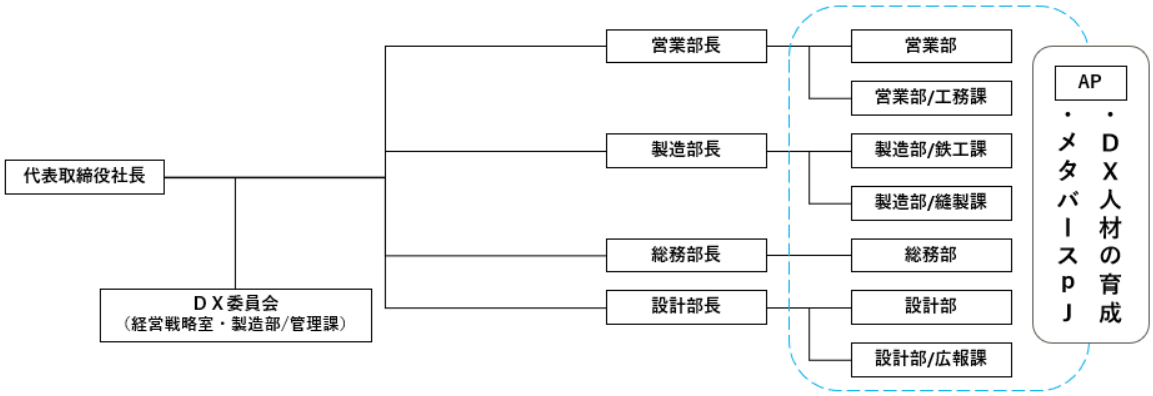
DX を進めるにあたっては、ベテラン従業員はこれまでの業務を変えたくない思いから抵抗感があった。一方、同社は技術の伝承に課題を抱えていた。そこで、ベテラン社員の作業風景を動画にして残すことで技術伝承を行い、同時にベテラン社員の理解促進を図り、巻き込みも行った。

DX の体制構築と人材育成

同社は当初、デジタル技術担当部署にのみデジタル人材が集中しているという体制であ

った。しかし、全社的に進める必要性を感じ、現社長を中心とした DX 委員会を設置。定期的に打合せを行うことで進捗管理を行い、DX 戦略を推進しながら、体制構築と人材育成推進を計画している。

また、人材育成については戦略アクションプランと位置付け、必要なデジタル人材の育成を実施することで、ＤＸを通じた組織力強化も並行して推進している



同社の体制図

山口産業株式会社　提供

ビジョン達成の体制

『山口産業 株式会社 経営ビジョンに基づく DX 計画』では、「ビジョン達成がなぜ必要なのか」、「達成することで何をもたらすのか」を経営層が社内で継続的に発信しており、「ビジョン達成に向けた足下の課題は何なのか」を毎月の経営会議で定期的に議題に挙げることで、問題意識醸成と DX への理解促進を推進している。

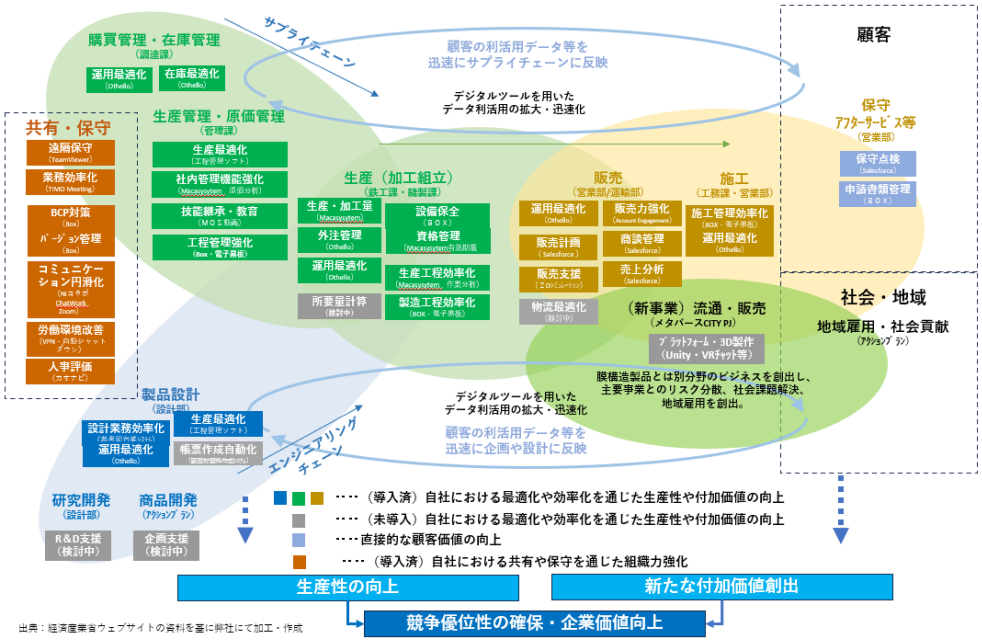
IT システムの整備

同社は自社の情報システムをリストアップして管理し、現状の活用状況と課題点を可視化している。また、社内のオーナーシップを醸成し、部門責任者が自部署内にシステムや運用ルールを共有することで、速やかに社内ルール化を行い、全社員共通認識として実践している。

ノーコードによるアプリ開発や個別事業の活用を奨励しており、好事例は全社的に表彰するだけでなく、地域の IT ベンダーと連携した説明会等で他の事業者へノウハウを広める活動をし、DX 戦略の推進に向けて、IT システムの刷新に向けたロードマップも策定を行う予定である。

これから DX に取り組む企業へ

「DX 推進は生産性向上につながることはもちろん、自社の目的やゴールが何なのか気づくきっかけになる。特に、DX 認定や DX セレクションへの応募では、これまでの取り組みや将来の目標を資料化するため、自社の色々な仕組みを整理するいい機会になった。」と同社の担当者は語る。



出典：経済産業省ウェブサイトの資料を基に弊社にて加工・作成

同社が DX で想定しているソリューションの一覧

山口産業株式会社　提供

IT コーディネータとの対話で明確になった経営課題を解決するための DX 戦略

事例 9｜株式会社 NISSYO【伴走支援】

【トピック】

- **20 年で売上を 10 倍にした「ありえない町工場」が感じた危機感「Change or Die」**
- **ITC との出会いで明確になった 3 つの経営課題**
- **企業理念とビジョン、経営課題を解決するための DX 戦略**
- **DX 認定を 2022 年 6 月 1 日に取得**

企業概要

法人名	株式会社 NISSYO
本社所在地	東京都羽村市
業種	電気機械器具製造業
設立年	1967 年
従業員数	200 名
関連 URL	https://www.nissyo.tokyo/

20 年で売上を 10 倍にした「ありえない町工場」が感じた危機感「Change or Die」

株式会社 NISSYO は、特注トランス、電源機器の開発メーカーとして、20 年で売上を 10 倍にした「ありえない町工場」として有名である。同社は、会社を成長させる仕組みとして、①経営計画をオープンにする、②全員参加の改善大作戦、③納期を他社の 1／3 にする、④外国人の積極的な採用、等の大胆な対策を考案、社長のリーダーシップの下に実現してきた。

また、デジタル化により、60 万枚/年の紙削減を達成し、モバイル技術の導入による顕著な成果が評価され、MCPC（Mobile Computing Promotion Consortium）Award2018 を受賞した。生産管理ソフトウェアメーカーと協力し、Web-EDI（インターネットの Web ブラウザ上で受発注や請求書処理などを行う仕組み）を開発するなど着実に成果を出してきた。



株式会社 NISSYO 提供

しかし、日本のものづくり企業を取り巻く環境変化は激しく、デジタル技術を活かした変革にいち早く取り組んできた同社でさえも、新技術に取り残されていると感じる場面を迎えていた。

「知らない間に NISSYO がなくなってしまうのは嫌だ。もっと早く、もっと確実にデータを日々の仕事に活かして、早く能力を伸ばしたい」と社長は考えるようになった。その

ような時、社長は地元の青梅商工会議所主催のセミナーで IT コーディネータ協会が開発した経営者講座に参加し、DX 認定制度を知ることとなる。その場で、講師を務めていた IT コーディネータ（以下「ITC」という。）に、今後どのように DX を進めていくべきか相談してみようと考えた。

ITC との出会い・対話を通じて３つの経営課題を明確化

ITC と対話をする中で、「数年後にどういう会社になりたいか」という経営ビジョンを実現するために、社長が潜在的/顕在的に認識していた経営課題が明確になった。それは以下の３点である。

① Google Workspace による全社共通ポータルサイト「アスヨク DX」の体系化：
このポータルサイトは、従業員の自主的な取組として開始したが、様々な種類のアプリが混在し、利用頻度もまちまちという状況となっていたため、機能を集約・体系化する必要があった。

② データを生産性向上の取組に結び付ける仕組みの構築：
品質向上やクレーム等の状況は、タブレットや大型ディスプレイで「見える化」していたが、これらのデータが即座に現場の改善に結び付く仕組みがない状態であった。

③ DX 推進に向けた体制確保戦略策定：
最新デジタル技術をどのように取り込み、推進すればよいのか、また必要な人材をどう確保・育成するのかといった体制づくりに関する全社的な戦略の立案が求められていた。

明確になった上記３つの経営課題解決に向けて、これまで作ってきたシステムの活用・発展も含めた DX 戦略を、ITC との対話を繰り返しながら策定していった。



株式会社 NISSYO　提供

“人の手を介するものづくり”を強みとした企業理念とビジョンの策定

NISSYO の経営理念は、「私達はお客様に喜ばれる仕事を通して人材を育成し、広く社会に貢献する」である。同社の製品は乗り物に使用されるトランス（変圧器）や、携帯電話やパソコンに入っている半導体を作る装置であり、情報化社会における人々の生活基盤を支えている。

経営理念を基に文書化した経営ビジョンは、「私達は、“人の手を介するものづくり”を強みとして、世界のインフラを支える唯一無二の企業となり、5 年後に従業員 300人を目指します。」というものである。

経営ビジョンを実現するための行動指針として、「Change(DX) or Die（変わらないと無くなる)」「Fast eats Slow（早いものが、遅いものに勝つ。)」という標語を全社で共有して、新技術に取り残されてしまう危機感を共有し、「留まらず、常にチャレンジする」姿勢を明らかにした。

経営課題を解決するための DX 戦略

また、上記のビジョンを実現するための DX 戦略として、①データドリブン経営の実践②IT 化を進めることによる生産性の向上③バッ

クオフィス業務の最適化、をそれぞれ推進し、毎年売上の 0.3%を DX 推進のために投資している。現在も同社は、経営戦略室や部門型横断組織である DX 委員会を中心として全社一丸で DX に取り組んでいる。

同社の DX 戦略及び目標値は以下のとおりである。

① データドリブン経営の実践

自社制作したクラウド型ポータルサイト「アスヨク DX」によるバックオフィス業務のクラウド化を目指し、2027 年 6月までにデータドリブン経営に必要な BI（ビジネスインテリジェンス：蓄積されたデータを分析し業務や経営意思決定に活用できるようにすること）ツールをアスヨク DX に 50 個作成し、機能を集約する。

② IT 化を進め生産性を向上

一人当たりの粗利益額向上（2027 年 6月までに 1,240 万円）の達成、一人当たり人件費及び労務費の改善（2027 年 6月までに 570 万円）の目標数値を掲げている。

③ バックオフィス業務の最適化

データ分析力の向上のため 20 名のデジタル人材育成を掲げている。

これまで毎年実施している「経営計画発表会」で、企業理念や標語は明示されていたが、DX 認定の取得に伴い「ビジョン」「DX 戦略」「目標値」が明確になった。

これら 3 つの目標を達成するために、各部門作成の「実行計画書」を通じて、「NISSYO PDCA サイクル」を回すことで進捗管理もできるようになった。



株式会社 NISSYO　提供

既に取組を実施し、成果を上げている事業者にとっての伴走支援者の役割

同社では、商工会議所主催のセミナーをきっかけに、経営者が DX に向けたマインドセット変革を行うとともに、伴走支援者である ITC によるサポートが始まった。

それまでの経営においても、同社は自ら生産性向上やデジタル化に積極的に取り組み、成果を上げていた。このような事業者にとって、伴走支援者あるいは外部支援者の役割は、外部の新鮮な目を通じて自社の経営状況を確認しながら将来ビジョンを再構築できるという点に尽きるであろう。

これまで同社が試行錯誤を重ねながら実践してきたデジタル化の取組を改めてヒアリングし直したことにより、新たな切り口での経営課題の発見につながった。

同社を担当した ITC が伴走支援者として心がけているのは、まず経営者の思いや会社の風土を尊重することである。その上で、第三者的な立場として、言語化が十分にできていない経営ビジョンやビジネスモデルについてディスカッションをすることや、支援制度や事例を紹介するなどのテクニカルな面で新鮮な情報をタイミングよく提示することが大事であると考えている。

これまで社長の頭の中にあり、暗黙知となっていた経営ビジョンやビジネスモデルが文書化され、しかも公表されることにより、社員にも取引先にも改めて周知することができ、これからのデジタル化の道筋、戦略や環境整備、投資額等が明確になった。

こうした取組を経て、同社は 2022 年 6 月 1 日に DX 認定を取得した。



株式会社 NISSYO　提供

DX 認定はゴールではなくスタートであり、同社のユニークなチャレンジはこれからも続く。

社長が外部から多くの刺激を受け、データドリブンによる様々なアイデアを繰り出すことにより、従業員は日々の業務にそれらを活かし、「唯一無二のありえない町工場」として成長し、成果を上げ続けることであろう。

同社のデジタル化による企業変革ストーリーは、青梅 DX モデルとして日本のものづくり企業の模範となる取組といえる。



IT コーディネータ協会 優秀賞

（情報処理推進機構理事長賞）の授賞式にて

ITC 協会　提供

IT コーディネータによる伴走型支援を通じて、経営理念「農業者への奉仕と提案」を実現

事例 10｜株式会社みらい蔵【伴走支援】

【トピック】

・農業経営のデジタル化による大変革の必要性

・「土づくり」に着目し、土壌分析データを活かしたデジタル農業の推進

・データを活かした農業（デジタル農業）を拡大するための DX 戦略

・ITC による経営者への伴走支援とビジョンの深化

企業概要

法人名	株式会社みらい蔵
本社所在地	大分県豊後大野市
業種	農業資材小売業
設立年	1997 年
従業員数	20 名
関連 URL	https://mirai-zou.co.jp/

農業経営のデジタル化大変革の必要性

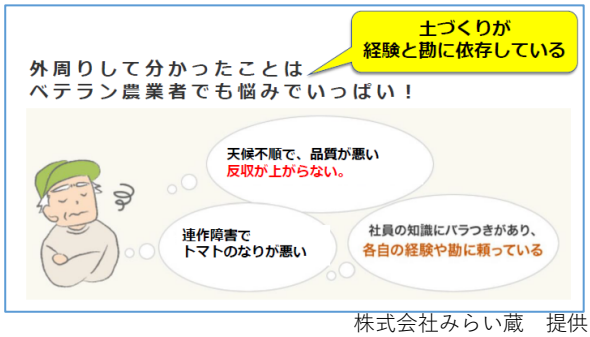
株式会社みらい蔵は大分県豊後大野市で農業資材販売、米穀集荷、農産物検査、土壌分析等の事業を展開している企業である。

同社の顧客である農業者（農家）は、高齢化や人手不足、資材の高騰、多発する自然災害、温暖化による栽培管理の難しさ等、大変厳しい経営環境にさらされている。また、SDGs のような地球環境・社会課題への関心の高まりや、顧客ニーズの多様化、国の有機農業へのシフト宣言等の外的環境変化に対応する観点からもその変革が求められている。

同社では、これらの環境変化に対応するためには、デジタル化による大変革が必要であると考えている。

「土づくり」に着目し、土壌分析データを活かしたデジタル農業の推進

同社は、従来から農業の根本である「土づくり」に着目してきた。多くの農場を訪問してみると、ベテランの農業者であっても、土づくりは経験と勘に依存しており、収穫量や連作障害等に課題があっても、「どのように対策すればいいか」に悩まされていることが分かった。



株式会社みらい蔵　提供

この状況に対応するためには、土の状態を土壌分析によってデータで見える化し、その分析結果にもとづいた施肥設計を行うことが重要と考え、土壌診断施肥設計システム「ソイルマン」を開発し、データに基づく「土づくり」の推進を農業者に提案することにした。



株式会社みらい蔵　提供

土壌診断施肥設計システム「ソイルマン」は、大分県ビジネスプラングランプリの大賞を受賞し、当該補助金を得て開発し、クラウドサービスとして、事業展開を開始した。

現在では、全国から土壌分析の依頼が年間6,000 件、ソイルマンの利用者数が累積 1,000 件のビジネスにまで成長している。

データを活かした農業（デジタル農業）を拡大するための DX 戦略

同社は、2022 年 3 月 31 日に DX 戦略を公開し、7 月 1 日には経済産業省の「DX 認定」を取得した。この DX 戦略は、データを活かした農業（デジタル農業）を 5 年後（2027 年）までに 50 経営体、2,000ha に増やすことを目標に掲げ、毎年売上高の 1 %を IT 化やデジタル化、人材育成への投資に充てるとしている。また、毎年事業計画を立案し、経営方針発表会において DX 推進の進捗を共有し、継続的に改善していくことも定めている。

具体的には以下 2 つの DX 取組を目指している

① 農業者と対話型でオリジナル肥料、栽培ノウハウを提供できる「ソイルマンシステムⅡ」の開発

② 米穀事業で委託契約、集荷、検査、支払、販売までを一貫してつなぎ、スピーディかつ正確で効率的なサービスを提供する「米穀流通システム」の導入。

これらデータを活かした農業（デジタル農業）を推進し、農業の生産性を高め、無駄な肥料を極力抑えつつ、人や環境にやさしく、社会に対して安全で安心な食糧を提供できる次世代型農業の確立を推進するために、社内に DX 推進室を設置し最新情報処理技術の情報収集及び環境整備を進めている。

同社は、「わがみらい蔵の存在は社会にあり、その存在意義は農業経営者への奉仕と提案にある」を経営理念に掲げ、自社の存在意義（パーパス）と自社のお客様は誰なのか、またお客様に提供する価値は何かを整理した上で、それを実現するために DX 戦略を策定している。

ITC による経営者への伴走支援とビジョンの深化

同社の伴走支援を担当した IT コーディネータ（ITC）は前社長の頃（2011 年）より、良き伴走者として経営者に寄り添いながら支援を続けている

伴走に当たり、同 ITC は前社長と対話をくり返しながら、同社の存在意義や経営理念に立ち返って、数年先のあるべき姿であるビジョンを磨き深化させてきた。



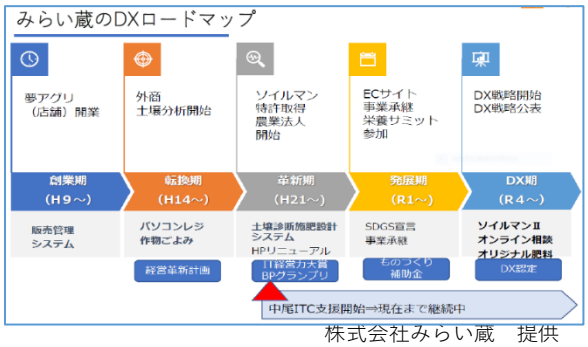
株式会社みらい蔵　提供

また、2020 年の事業承継を機に、改めてデジタルガバナンス・コードに沿って新社長にヒアリングを行い、新社長（現社長）に対して以下のような二つの支援を行った。

一つ目は、新社長が把握した 3 つの経営課題（①日々のデータ分析による商品回転率の

向上及び在庫額の削減、②外部環境の変化による米穀事業、店舗販売等既存ビジネスモデルの再構築の必要性、③営農指導力、技術力の向上の必要性）に対する施策を具体化し、経営会議で今後の方向性を協議するとともに、同社が顧客に提供すべき価値を明確にしてきた。

二つ目は、活動目標を具体化し、「デジタル農業を実施する経営体を 5 年後（2027 年）までに 50 経営体、2,000ha に増やすこと」を KPI として公表するサポートを行った。また、これらの戦略をとりまとめ、DX 認定の申請提案などのサポートを行った。



株式会社みらい蔵　提供

このように、同 ITC は、伴走支援者として経営者の対話の相手となり、外部環境の変化、前社長の知見、デジタル技術の発展、他社事例等も反映しながら、同社がこれから進むべき道としての DX 戦略をまとめ、DX 認定の取得に至るまで支援してきた。

デジタルガバナンス・コードが示す DX の取組のステップに沿いながら文書化することによって、新社長のビジョンや覚悟が明確となり、新体制の基盤がしっかりと構築することが可能となった。同社は、デジタルガバナンス・コードに沿って、自社の状態がどのような段階にあり、目指すべきビジョンに対してどのような課題があり、何をなすべきかということを問い直すことによって、新社長が自社の DX の進め方をしっかり整理することができた。

同社は新社長のリーダーシップの下で ITC の伴走支援を受けながら、着実に DX に向け歩み出している。



（経済産業省商務情報政策局長賞）の授賞式にて

ITC 協会　提供

過去の「デジタルガバナンス・コード実践の手引き」における DX 取組事例集

- デジタルガバナンス・コード実践の手引き 1.0 の DX 取組事例集については**こちら**でご覧いただけます。

- デジタルガバナンス・コード実践の手引き 2.0 の DX 取組事例集および「DX セレクション 2022 選定企業の経営者からのメッセージ」については**こちら**でご覧いただけます。

企業 DX に関連する政策一覧（2024 年 3 月時点）

中堅・中小企業等のデジタル化・DX 推進に活用することのできる主な政策として下記を掲載している。支援機関として、DX 支援の中で目的に応じて活用されたい。

① デジタルガバナンス・コード

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	経営者が DX による企業価値向上の推進のために実践することが必要な事項（ビジョン・戦略等）をとりまとめた DX 時代の経営の要諦集。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc2.pdf

② 中堅・中小企業等向け「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中堅・中小企業等
概要	デジタルガバナンス・コードの考えに基づき、実際に DX に取り組むための具体的な行動を示したもの。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/contents.html

③ DX 推進指標

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	経営者や社内の関係者が DX の推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための気付きの機会を提供する指標。DX の取組状況について、各企業が簡易な自己診断を行うことが可能。
参考 URL	https://www.ipa.go.jp/digital/dx-suishin/about.html

④ DX 認定制度

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	「これから DX に取り組んでいく体制が整備できた企業」を国が認定する制度。 ロゴマークを活用した広報が可能になるほか、税制優遇や助成金等の支援措置も活用可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html

⑤ DX セレクション

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中堅・中小企業等
概要	中堅・中小企業等のモデルケースとなるような優良事例を選定する制度。 デジタルガバナンス・コードを通じた DX の取組で成果を残している企業を確認できるほか、選定された優良企業は自社の取組について広報することが可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-selection/dx-selection.html

⑥ DX 投資促進税制

担当省庁等	経済産業省
支援対象	青色申告書を提出する法人
概要	成長性の高い海外市場の獲得を含めた売上上昇につながる「攻め」のデジタル投 12.0 資に対する税制優遇措置。 納付すべき法人税額から、税額控除（5 %/ 3 %）又は、特別償却 30%として認められる額を直接控除することが可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/economy/kyosoryoku_kyoka/nintei_dx.html

⑦ デジタルスキル標準（DSS）

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	DX に関して全てのビジネスパーソンが身に付けるべき知識・スキルと DX を推進する人材類型の役割（ロール）や習得すべきスキルをとりまとめたもの。デジタル時代に求められる人材像について把握することが可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/main.html

⑧ デジタル人材育成プラットフォーム

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	デジタルスキルを身につける講座を紹介するポータルサイト「マナビ DX（デラックス)」を通じた学習コンテンツの提供と実践的なケーススタディ教育プログラム「マナビ DX Quest」を通じた実践的な学びの場の提供。 デジタルに関する知識・能力を身につけることが可能。
参考 URL	マナビ DX（デラックス） https://manabi-dx.ipa.go.jp/what マナビ DX Quest https://dxq.manabi-dx.ipa.go.jp/

⑨ みらデジ

担当省庁等	経済産業省　中小企業庁
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	デジタル化による経営課題の解決を目指す中小企業・小規模事業者と、同事業者の取組を支援する各種機関の双方をサポートするポータルサイト。 「みらデジ経営チェック」を通じた自社のデジタル化への取組状況の可視化や情報収集が可能。
参考 URL	https://www.miradigi.go.jp/

⑩ IT 導入補助金

担当省庁等	経済産業省　中小企業庁、独立行政法人中小企業基盤整備機構
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	労働生産性の向上を目的として、業務効率化や DX の推進、サイバーセキュリティ対策、インボイス制度への対応等に向けた IT ツール（ソフトウェア、サービス等）の導入を支援する補助金。
参考 URL	https://it-shien.smrj.go.jp/

⑪ 中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	情報セキュリティ対策に取り組む経営者が認識し実施すべき指針、社内において実践する際の手順や手法をまとめたもの。
参考 URL	https://www.ipa.go.jp/security/guide/sme/about.html

⑫ SECURITY ACTION

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	中小企業自らが、情報セキュリティ対策に取組むことを自己宣言する制度。ロゴマークを活用した広報が可能になるほか、補助金・助成金等の支援措置も活用可能。
参考 URL	https://www.ipa.go.jp/security/security-action/index.html

⑬ 地域デジタル化支援促進事業

担当省庁等	内閣府、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局
支援対象	地域金融機関等
概要	日常的に地域企業と強固な関係性を持ち、地域企業の事業課題や業務の実態を把握している地域金融機関等が行うデジタル化促進のための伴走支援事業に対して支援を行うもの。
参考 URL	https://dx-support-improvement.jp/

⑭ ものづくり補助金

担当省庁等	経済産業省　中小企業庁
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	中小企業等が行う、革新的な製品・サービスの開発、生産プロセス等の省力化に必要な設備投資等を支援する。
参考 URL	https://portal.monodukuri-hojo.jp/index.html

⑮ 中堅・中小成長投資補助金

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中堅・中小企業
概要	中堅・中小企業が、足元の人手不足に対応した省力化等による労働生産性の抜本的な向上と事業規模の拡大を図るために行う、工場等の拠点新設や大規模な設備投資に対して補助を行う。
参考 URL	https://seichotoushi-hojo.jp/

⑯ 中小企業経営強化税制

担当省庁等	経済産業省　中小企業庁
支援対象	中小企業
概要	経営力向上計画の認定を受けた事業者は、計画実行のための支援措置 （税制措置、金融支援、法的支援）を受けることができる。
参考 URL	https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/



中堅・中小企業等向け
デジタルガバナンス・コード実践の手引き2.1

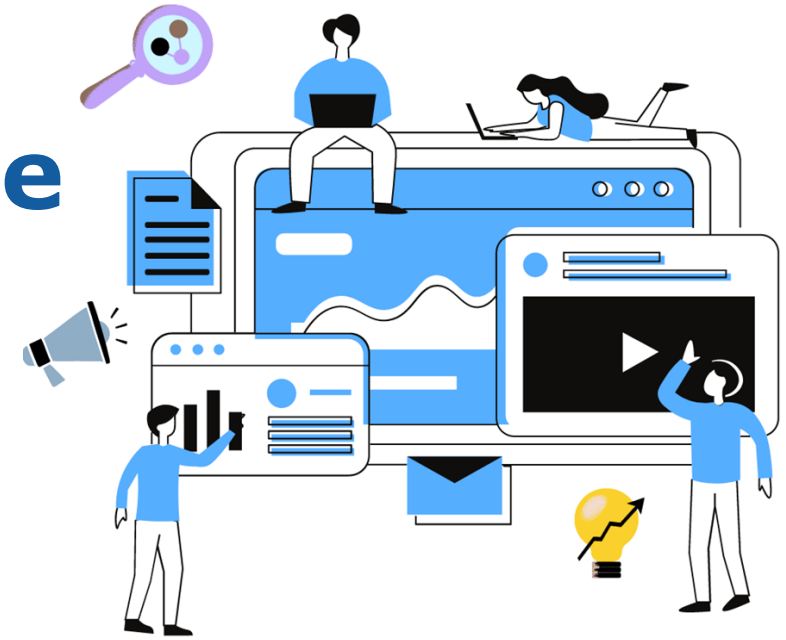
作成
経済産業省　商務情報政策局　情報技術利用促進課

委託先
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

※掲載の情報は令和6年3月29日現在のものです。

中堅・中小企業等向け

Digital Governance Code 2.1



デジタルガバナンス・コード

実践の手引き2.1

（要約版）

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

そもそもDX（デジタルトランスフォーメーション）とは何か

- デジタル技術やツールを導入すること自体ではなく、**データやデジタル技術を使って、顧客目線で新たな価値を創出していくこと**。
- また、そのために**ビジネスモデルや企業文化等の変革に取り組むこと**が重要となる。

DX推進において経営者が考えるべきこと：

○

何のために会社があるか理念・存在意義	5～10年後にどんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何かどう解消するか	顧客目線での価値創出のためデータ・技術をどう活用するか

具体例

マツモトプレシジョン（精密機械部品加工業）の場合

地域・顧客・従業員に選ばれる会社となる	生産性を向上し、従業員の可処分所得を上げる	基幹システムの入れ替えのためにＩＴ投資	サプライチェーン全体のデータ連携の起点となることを目指す

よくあるＤＸが進まないパターン：

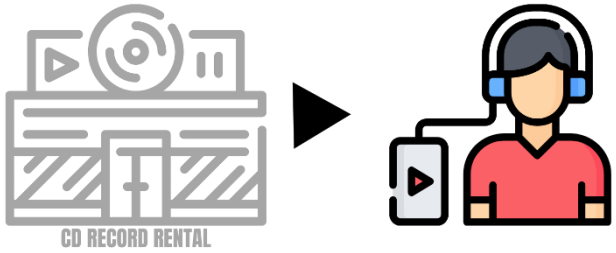
×

- **どんな価値を創出するかではなく、「AIを使って何かできないか」という発想に**
  Ex.社長「AIやろう！」部長「なんかやるぞ！」現場「見積もりください！」ベンダ「・・・」（丸投げ）
- **号令はかかるが、DXを実現するための経営としての仕組みの構築が伴っていない**
  Ex.社長「明日からDXだ」部長「うちの部門は関係ない」現場「あー忙しい」（誰も変革に着手しない）

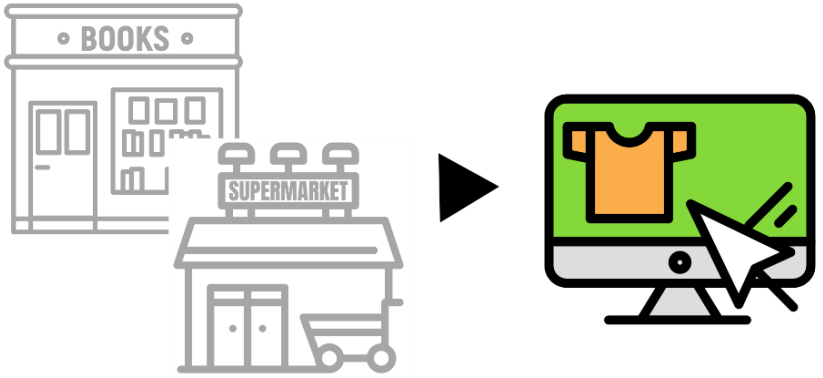
中堅・中小企業等におけるＤＸの必要性と可能性

- デジタル技術を活用して新しいビジネスモデルを展開する新規参入者により、町の商店や本屋・レコード屋等の**生活に身近な商売においても、ビジネス環境は大きく変化**。
- **中小企業は経営者の判断で新たな取り組みを行いやすく**、インターネットを活用した遠隔地域の顧客へのアプローチ等、**チャンスも広がっている**（※）。

デジタル技術による生活に身近な
ビジネスに対する影響の例



ストリーミングサービスの登場で、
まちのレコード屋さんは激減



インターネットによって対面のみではアプローチ
できなかった顧客にアプローチが可能に

※大企業（37.0%）以上に、中小企業（43.2%）の方が国内外の販売で電子商取引（EC）を活用
（2021年度「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（JETRO））

取組例A｜有限会社ゑびや／株式会社EBILAB※（三重県伊勢市・飲食業）

- 創業150年の老舗飲食店が、事業承継を機に１台のPCに手作業で天気や売上などのデータを入力するところから地道にデータ活用の取組を開始。
- 7年間かけてAIによる来客数予測ツールを開発するなどの取組により、「**世界一IT化された食堂**」として生まれ変わり、**客単価3.5倍**、**売上5倍**、**利益50倍**に増加。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・単価は800円、グルメサイト評価は2.86、会計はそろばん・・・ ・経営者が「当たり前」のことをすれば儲かるはずという思いから、経営改革に着手	・「当たり前」に取り組むべき課題として、生産性向上を掲げる ・粗利向上と、労働時間等のコスト削減に取り組むことを目指す	・「勘と経験」に頼った商いから脱却するため、１台のPCで社長自らデータ収集をはじめる ・取組が進展すると、人材獲得や従業員のリスキル等にも試行錯誤しながら取り組む	・AIによる来客数予測や、販売情報等経営データを一覧出来るツールを開発 ・他の事業者の支援にも取り組み、業界全体のDX推進に貢献している



同社開発ツールの利用風景①



同社開発ツールの利用風景②
いずれも（有）ゑびや提供

（※）株式会社EBILAB：
ゑびやでのDXの過程で得られたノウハウと開発したツールを活用して、他の事業者のDXを支援するため設立された会社

取組例B｜マツモトプレシジョン株式会社（福島県喜多方市・精密機械部品加工）

- 現社長は就任時から生産性向上と経営改善の必要性を感じ続けていたが、講演会でDXに触れ、変革を進めることを決断（漠然とした危機感から**「正しい危機感」に**）。
- 従業員の可処分所得向上を目指して、地域の産学官連携で開発したシステムプラットフォームCMEs※を導入し、システムに自社の業務をあわせる形でDX推進に取り組んでいる。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・皆が懸命に働いているが収益が上がらず、賃金が上げられない ・地域や顧客、従業員に選ばれる会社を目指す	・従業員の可処分所得３％向上を目指す ・そのために生産性を130%に高めることを目指す	・講演会でDXに触れ、基幹システムの刷新、業務・組織の変革を決意 ・ヘッドハントによる人材確保も含め、改革に向けた体制整備・意識改革推進	・産学官連携で開発した中小企業向けシステムプラットフォームCMEsを他社に先駆けて導入 ・導入ノウハウ等をオープンにし、地域中堅・中小企業の生産性向上に貢献



同社の製品（空気圧制御部品）
素材調達から加工・販売までを手がける
その他、自動車部品や工業用ミシン部品も製造している



同社社屋
いずれもマツモトプレシジョン㈱　提供

（※）CMEs（Connected Manufacturing Enterprises）
中小企業が非競争領域の共通業務について、低コストで高品質なシステムを利用できるよう開発された共通業務システムプラットフォーム.地域企業間でのデータ基盤共有化により、企業間連携の促進等を目指している。

取組例C｜株式会社ヒサノ
（熊本県熊本市・一般貨物自動車運送事業・機械器具設置工事）

- 業務の属人化やブラックボックス化に課題意識はありつつも、ベンダーの横文字言葉が理解できなかった社長は、**ITコーディネータとの対話を通じて**、**5年後のビジョンを明確化**し、**デジタル技術を活用した業務変革に着手**した。
- 従来紙媒体で管理していた配車等のプロセスを、クラウドシステムでの運用に切り替え※。各業務システムとデータ連携し、会社全体（遠隔拠点含む）で業務最適化。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・属人化やブラックボックス化等、自社の業務に対する漠然とした課題感 ・IT企業に相談しても、横文字ばかりで理解ができなかった	・IT経営の専門家であるITコーディネータとの対話を通じて経営ビジョンを明確化 ・5年後に総合物流業者として九州全域をカバーしていることを目指す	・現状の業務継続の先にビジョンの実現がないと気づく ・基幹の業務プロセス全体の、クラウドシステムによる運用への切り替えに着手	・システム上で人員・機材の配置等が一覧できるようになり、受注のスムーズ化や、複数拠点間の融通も含めて全社的な業務最適化に寄与



2022年6月稼働の福岡県古賀倉庫
倉庫管理システムと横便箋システムが連携され情報共有が格段に向上

（※）同社は、運送の配車や人員配置の管理を従来「横便箋」と呼ばれる紙冊子のみで管理していたが、相当のノウハウが必要なため属人化しており、事業の継続におけるリスク要因ともなり得る状況であった。これを「横便箋システム」として誰もがどこからでも配車や人員配置の状況を確認できるクラウドサービスに再構築した。

DXの進め方

- 中堅・中小企業等がDXを進めるには、適切な**外部人材の活用**や、**経営者・DX担当者が多くの役割を果たす**と同時に、**取組の実施を通じてノウハウを蓄積しながら必要な人材の育成に取り組んでいく**ことが必要。

DX実現に向けたプロセス（仮説：中堅・中小企業等版）

	1．意思決定	2．全体構想・意識改革	3．本格推進	4．DX拡大・実現
	経営理念見直し 経営ビジョン明確化 推進戦略策定	**変革に向けた 関係者の巻き込み 意識改革**	**データ分析・活用 に向けた業務の プロセス見直し システム構築**	**顧客接点や サプライチェーン全体 に変革を展開**
各プロセスの担い手	経営者		社内のDX推進担当者	
企業における取組例	**ヒサノ** **ＩＴコーディネータとの対話を通じて自社の経営ビジョンを明確化 ビジョンと現実の差分を埋めるための戦略を策定**	**ﾏﾂﾓﾄﾌﾟﾚｼｼﾞｮﾝ** **社長がシステム刷新の知識を得たうえで役員・担当者に対して時間をかけて自らの言葉でビジョンとDX推進の必要性を伝え、社内に変革を受け入れる空気を醸成**	**ヒサノ** **徹底的に業務の洗い出しを行ったうえで、基幹業務である配車プロセスを紙ベースから、クラウドシステムでの運用に変更**	**ゑびや/EBILAB** **自社のＤＸ過程で作成いたデジタルツールを他社にも提供し、飲食業界や他業界のDXにも貢献**

必要に応じて経営支援機関やITコーディネータ等の外部人材の活用・内部人材の育成が必要

DXの成功ポイント

- 事例調査を通じて、これらの企業に共通する６つの成功ポイントを紹介。

①気づき・きっかけと経営者のリーダーシップ
②まずは身近なところから
③外部の視点、デジタル人材の確保
④DXのプロセスを通じたﾋﾞｼﾞﾈｽﾓﾃﾞﾙ・組織文化の変革
⑤中長期的な取組の推進
⑥伴走支援の重要性と効果的な支援のポイント

①気づき・きっかけと経営者のリーダーシップ

- 中堅・中小企業等のDXにおいては、経営者のリーダーシップが大きな役割を果たす
- 特に、DXの推進に取り組む「きっかけ」や、「気づき」を得る機会をいかにして得られるかが重要

☆ヒサノの場合
ITコーディネータとの対話を通じて自社の経営ビジョンを明確化

☆ﾏｯﾓﾄﾌﾟﾚｼｼﾞｮﾝの場合
セミナーでの出会いから、DXに取り組むことを決意

②まずは身近なところから

- まずは身近な業務のデジタル化や、既存データや身近なデータの収集・活用に着手
- その推進過程で成功体験を得るとともに、ノウハウ蓄積や人材確保・育成し、組織全体に拡大

☆ゑびやの場合
天気や売上等の身近なデータをPCに入力することからデータ活用、また、バックオフィス業務をクラウドサービス等で省力化

③外部の視点、デジタル人材の確保

- 日々発展するデジタル技術を経営の力にするためには、専門的な知見が必須
- 取組を迅速に推進するため、外部の人材の力を活用しながら不足するスキルやノウハウを補う

☆ﾏｯﾓﾄﾌﾟﾚｼｼﾞｮﾝの場合
外部人材獲得や、地域の産学官連携で外部の視点を蓄積

☆ヒサノの場合
ITコーディネータによる全社ヒアリングで業務プロセスの洗い出し

DXの成功ポイント

- 事例調査を通じて、これらの企業に共通する６つの成功ポイントを紹介。

①気づき・きっかけと経営者のリーダーシップ

②まずは身近なところから

③外部の視点、デジタル人材の確保

④DXのプロセスを通じたﾋﾞｼﾞﾈｽﾓﾃﾞﾙ・組織文化の変革

⑤中長期的な取組の推進

⑥伴走支援の重要性と効果的な支援のポイント

④DXのプロセスを通じたﾋﾞｼﾞﾈｽﾓﾃﾞﾙ・組織文化の変革

- データやデジタル技術の活用を進める中で、ビジネスモデルや組織の変革を進め、組織文化自体を変革に強い体質に変革を遂げていくことが重要。

☆ﾏﾂﾓﾄﾌﾟﾚｼｼﾞｮﾝの場合

データによる部門間の連携により、全社で「正しいデータ」を蓄積する意識が醸成

☆ゑびやの場合

勘と経験に頼った商売がデータに基づく店舗運営に置き換わった

⑤中長期的な取組の推進

- クラウドサービスやAIツールの活用でたちどころにDXを実現した事例は見られなかった。
- 5年後・10年後のビジョンの実現に向けて、戦略的に投資を行いながら地道な試行錯誤に取り組む覚悟が重要。

☆ヒサノの場合

経営ビジョンの明確化により、基幹システム刷新に大胆な投資を実施できた

☆ゑびやの場合

試行錯誤を繰り返しながら取組を推進し、徐々にツールや業務プロセスを洗練

⑥伴走支援の重要性と効果的な支援のポイント

- 伴走支援者が外部の視点から経営者と対話を行うことで、経営者自身がパーパスや経営ビジョンを明確にし、組織や、経営者自身の自己変革力を高めていく手助けとなる。

☆ヒサノの場合

ITコーディネータとの対話を通じて、5年後のビジョンを明確化し、デジタル技術を活用した業務変革に着手

さらなる成長を目指しDXを推進　経営者の葛藤と覚悟

事例1｜株式会社フジワラテクノアート（岡山県岡山市・製造業）【DXセレクション2023グランプリ】

- 2018年に同社のビジョン「開発ビジョン2050」を策定、そのビジョン達成のための体制強化の重要手段としてDXを位置づけ、DX推進に取り組んでいる。
- 業務プロセスと進捗の可視化による効率的な製造、工数・事務作業・ミスの削減、メンテナンス用部品の納期短縮、デジタル人材の育成等多数の成果をあげている。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・同社は業界内でのシェアが高いが、さらなる高みを目指すために、同社のビジョンである「開発ビジョン2050」を策定、その達成のための重要手段としてDXを位置づけ、取り組んでいる。	・開発ビジョン2050実現のために、「新たな価値を創造する開発」と「フルオーダメイドのものづくりの高度化」の２つの体制強化に向けて取組みを強化。	・3年間で21システム・ツールを導入して全工程が進化し、ビジョン実現に向けた新たな価値創造のための業務により時間を費やせるようになった。 ・デジタル人材増加により、スピーディにDXを推進できる体制となり、DXの内製化に成功。	・協力会社約120社のオンライン受発注システム導入を主導、サプライチェーン全体でのセキュリティ啓蒙も行い、各社のDX推進の契機となった。



（※）同社は、生産管理システムパッケージを中心としたシステム全体計画を描き、パッケージをほぼノンカスタマイズで使い、業務をシステムに合わせることで業務改善を行った。

RFIDタグを利用した在庫管理　株式会社フジワラテクノアート　提供

ロボットやセンシング技術で新しい製造業の形を創造

事例2｜株式会社土屋合成（群馬県富岡市・製造業）【DXセレクション2023準グランプリ】

- 同社は、24時間365日工場が稼働しており「24時間停まらない工場」が強みだが、夜間休日に生産レベル低下対策として、WEBカメラ等を使ったことから、DXに取り組む。
- DXによる効率化で生まれた余剰リソースを活かし、新製品の試作・量産化に取り組むことで、付加価値の高い製品の生産へとシフト。

何のために会社があるか 理念・存在意義

・「24時間停まらない工場」かつ、新たなビジネスモデルの創出に向けて、製品全てのトレーサビリティ（製造情報）をデジタル技術で自動取得する新たな仕組みを構築。



官能検査のデジタル化：外観検査装置
株式会社土屋合成　提供

5～10年後に どんな会社でありたいか

・①DXをフル活用し極限まで省力化された新しい仕組み

②ゼロエミッション※への挑戦

③数値化困難な新製品への対応

をビジョンとしている。

理想と現状の差分は何か どう解消するか

・データを必要な時に、部門を超えて全社最適で活用できるような体制を構築。

・ビジョンの実現に向けた変革に対して、ITシステム及びITシステム部門・担当者が迅速かつ的確に対応できる体制を構築。

顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか

・約10年前から、地域の同業企業が抱えている共通課題を解決していければ良いと考え、地域の共通課題解決という理念のもと地元・群馬県産業技術センターと連携を行っている。

（※）ゼロエミッションとは、「廃棄物のエミッション（排出）をゼロにする」という考え方で、ある産業から出た廃棄物を別の産業が再利用することで、廃棄物の埋め立て処分量ゼロを目指している。

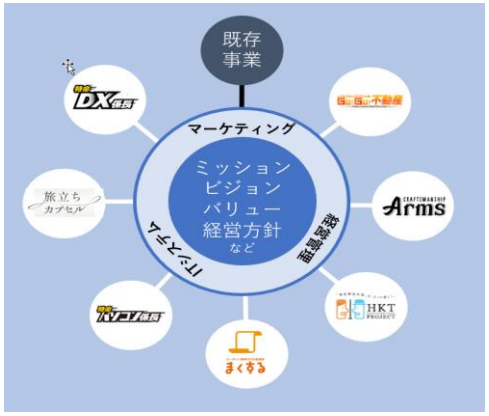
波乱万丈のデジタル化　～人を育て、新たな価値を創造し続ける体制作り～

事例3｜グランド印刷株式会社（福岡県北九州市・印刷業）【DXセレクション2023準グランプリ】

- 2009年から「デジタル化による業務改善」と「新規デジタルビジネスの創出」を同時に実施。「D（デジタル）」と「X（トランスフォーメーション）」を意識的に分けて取り組む。
- コロナ禍でも年間7,000社の顧客を獲得。既存事業の落ち込みを新事業でカバーし、過去最高売上を3年連続更新。

何のために会社があるか 理念・存在意義

・同社の東京進出やリーマンショックにより、これまでのビジネスモデルや業務を変革すべくDXに取り組む。



「連邦多角化経営のイメージ図」 グランド印刷株式会社　提供

5～10年後に どんな会社でありたいか

・シナジー効果の見込める各事業をデジタルによって１つに統合。それぞれの事業が互いに連携し、理念や価値観で繋がった「連邦多角化経営」を目指す。

・従業員が楽しく働ける職場環境と物心共の豊かさを追求。

理想と現状の差分は何か どう解消するか

・社内業務の効率化・省力化や顧客視点でのサービス改善において、自ら問題を見つけ改善案の指示を出せる人材を「DXプロデューサー」と定義し、社内で育成。

顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか

・新たな事業を次々と創出する事で、事業の中心に顧客を置き、その周りに新たな商品やサービスを作ることで、各事業が横に繋がり、シナジーが生まれることで顧客への提供価値が高まる。

（※）同社は、シナジー効果の見込める各事業をデジタルによって１つのグループに統合することで、各事業が互いに連携し、理念や価値観で繋がった状態を「連邦多角化経営」と定義。

業界を取り巻く課題解決にむけて「D」を使って「X」に取り組む

事例4｜浜松倉庫株式会社（静岡県浜松市・倉庫業）【DXセレクション2024グランプリ】

- 物流企業を取り巻く様々な課題に対応するため、会社自体の変革をしなければ生き残れないという思いがあり、X（トランスフォーメーション）が必要と考え取り組んでいた。
- 「X」を進めるにつれて手段として「D(デジタル)」の活用も進めることとなり、2018年には社内業務のデジタル化の基幹システムとなるWMS※（倉庫管理システム）を刷新。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・物流企業を取り巻く課題に対応し企業として生き残るべくX（トランスフォーメーション）が必要と考え取り組み、手段として「D(デジタル)」の活用も進めてきた。	・浜松地域に事業を通じて、賑わいをもたらし、当地域に貢献する。 ・常に時代の先を見据え「変革」しながら持続可能な企業であるよう取り組んでいる。	・これまで「変革」のために、現場での女性採用（2005年～）や業務改革、DX認定取得（2015年～2018年）を実施。 ・2023年からは、人事制度を「変革」し労務改革・子育て応援を実施、2025年からサプライチェーン改革を行う。	・従来は、顧客から依頼のあったデータを提供するのみで、物流改善について提案することはできなかったが、BIツールで客先でもデータの深堀ができるようになり、打合せが活発化。



浜松倉庫株式会社　提供

（※）WMSとは「Warehouse Management System」の略で、入荷・在庫・流通加工・帳票類の発行・出荷・棚卸などを効率化し、一元的に管理するソフトウェアである。

DXを加速する組織と人材の力

事例5｜株式会社リノメタル（埼玉県八潮市・製造業）【DXセレクション2024準グランプリ】

- これまで業務が属人的であり、職員配置ができない点や、従業員にとっては休みたいときに休めない状況であり、デジタルを活用した業務属人化の解消を目指しDXに取り組む。
- ５年間で28個ものクラウドサービスを導入するなど「まずは活用してみる」姿勢で、様々なツールを業務に活用。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・DX推進の目的と目指す未来像を言語化して従業員に伝える。 ・従業員一人ひとりは会社にとって重要な存在であり、従業員の能力や時間を有効活用するためにDXを進める	・「未来はますます明るくなる」と信じて、楽しみながら取り組み活用事例などを世の中に発信。 ・日本の中小企業やモノづくりがより元気になり、働く人たちがより幸せになる未来を描き、勇猛果敢にDXに挑戦。	・長期では「経営ビジョン」、中期では「５年後に向けた経営戦略」、短期では「３年後に達成したい状態」をそれぞれビジネスモデルやビジネスプロセスの変革を検討しながら策定。 ・社長のアイディアと従業員から集めたアイディアをもとに「未来年表」を策定。	・製造現場では「モノづくり補助金」も活用して1億円近い投資を行いデジタル変革を実施「ミスの多発」「ムダな時間・労力の発生」「業務の属人化」脱却し、大型案件受注体制を構築。



「私たちの未来実現ガイドブック」
株式会社リノメタル　提供

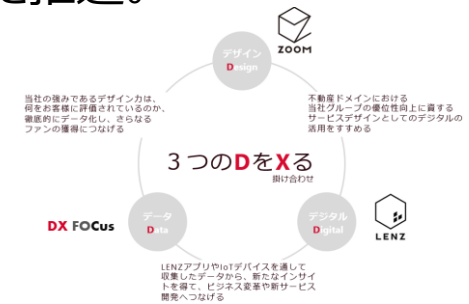
（※）同社では、従業員間の「自己受容」や「他者信頼」を高め合う仕組みも構築しており、オンライングループチャットで「雑談チャンネル」を設ける等、クラウドサービスを活用してコミュニケーションの促進を行っている。

仲間作りから始めるDX

事例6｜株式会社トーシンパートナーズホールディングス（東京都武蔵野市・不動産業）【DXセレクション2024準グランプリ】

- 経営層を中心に自社を取り巻く社会課題やビジネス課題の検討を重ね、現状では同社のミッションが達成できないことを痛感、全社的変革にはDXが不可欠との考えに至る。
- 一部住戸のIoT化を推進しており、保有物件向け独自アプリを開発し、様々なサポート対応をアプリで実施。また、API連携※により他社向けのサービスも提供。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・継続的に成長できる企業へと邁進していくためには、DXによるデジタル技術とデータの活用が急務かつ必須と捉え、本格的にDXを推進。	・ビジョン2025に掲げる「新しい成功のカタチとさらなる安心をつくる」のもと、新領域の探索と既存領域の深耕を目指し、不動産の力で日本を笑顔にしたい。	・デジタル技術やデータの活用によりデータドリブンな組織へと変革し、不動産の新しい価値を創造。 ・各部署1名程度エバンジェリストを選出し、現場との共創を形作る。	・独自アプリの開発並びにIoT技術との連携等、顧客サポートの活性化を推進している。 ・他社向けサービスでは、ユーザーのアプリ操作の行動分析を行うことで情報を提供。



株式会社トーシンパートナーズホールディングス　提供

（※）APIとは、「Application Programming Interface」の略で、主に複数の異なるソフトウェアやプログラム同士をつないでいる技術である。

廃棄物処理業にデジタルで新しい価値を

事例7｜株式会社西原商事ホールディングス（福岡県北九州市・廃棄物処理業）【DXセレクション2024準グランプリ】

- 廃棄物処理法に基づいた処理工程のトレーサビリティの徹底が求められる中、情報の集約化が不可欠となり、2007年に廃棄物管理システムの自社開発をスタート。
- 排出業者向けの廃棄物一元管理システム『bee-net』の普及により、廃棄物削減やリサイクル率向上等の環境負荷低減も実現。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・廃棄物処理法に基づいた処理工程のトレーサビリティの徹底が求められる中、情報の集約化が不可欠となり、2007年に廃棄物管理システムの自社開発をスタートし、現在に至る。	・環境分野において企業と企業が壁を乗り越え協調する『非競争領域の最適化』の仕組みを構築し、デジタルの活用によって環境と経済の良好なバランスを図り、企業の成長を支援する。	・自社及び同業界のDXを推進する為のスキームの構築及び、システムやアプリの開発・運用・外販。 ・既存社員へ新たな知識の習得の機会をつくり、DX・GX・SX※人材の育成。	・排出業者向けのシステム『bee-net』普及で、小売業を中心に全国7,000事業場の情報管理を経て、全国3,000社を超える同業他社とのネットワークを構築。



株式会社西原商事ホールディングス　提供

（※）GXは「Green Transformation」の略で、カーボンニュートラルと経済成長の両立を目指す取り組みを指し、SXは「Sustainability Transformation」の略で、不確実性の高まる環境下において、社会および企業の持続可能性をより重視した経営を行う、という考え方。

デジタルを駆使して取り巻く課題に立ち向かう

事例8｜山口産業株式会社（佐賀県多久市・製造業）【DXセレクション2024準グランプリ】

- 不安定な世界情勢、パンデミックなど時代の変化や突発的な事象による環境の変化に、デジタル技術を駆使して適応してきたことをきっかけに、DXに取り組む。
- 資材高騰を受けて、完成品原価分析システムなどを自社開発し、生産工程効率化を実現している。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・自社を取り巻く環境からの喫緊の課題に対や時代の変化、突発的な事象による課題に対して、デジタル技術の情報収集や早期導入を推進し、DXに取り組んできた。	・ビジネス環境や社会情勢の激しい変化にも柔軟に対応し、顧客や社会のニーズに応え続けるべく、新たなビジネスモデルを確立し、自社製品でもある膜構造物による持続可能な社会を実現する。	・『DX人材育成』を会社の方針として位置づけ、全社を対象とした周知とメンバー募集を実施することで、実行に移しやすい社内体制を構築。 ・DX関連資格習得に応じた人事評価制度・資格取得支援制度も運用を開始。	・自社ホームページ上で製品サイズや仕様を２Ｄでシミュレーションできるシステムを実装し、販売を支援。 ・取引オンライン化、協力会社とのクラウドによる共有など、社外のステークホルダーへの貢献。



（※）過去5年で40種類以上のシステムやツールを導入したことにより、全部門の工程が円滑化し、生産性が大幅に向上している。

山口産業株式会社　提供

ITコーディネータとの対話で明確になった経営課題を解決するためのDX戦略

事例9｜株式会社NISSYO（東京都羽村市・電気機械器具製造業）【伴走支援】

- 同社は、20年で売上を10倍にした「ありえない町工場」として既に多くの取組で成果を出していたが、技術の進化や環境変化の速さに社長は危機感を抱いていた。
- 経営者は商工会議所のセミナーで伴走支援者となるITコーディネータ（ITC）と出会い、対話を繰り返して、経営課題やビジョン、戦略を明確化し、DXの取組を推進している。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・デジタル技術の進化・ものづくりの環境変化の速さに危機感。 ・変化に対する危機感を全社で共有し、さらなる変革に着手。	・ITCとの対話を通じて、自社の課題を明確化。 ・「人の手を介するものづくり」を強みとして、世界のインフラを支える唯一無二の企業となり、従業員300人を目指すという経営ビジョンを策定。	・ビジョン実現に向けた戦略として、データドリブン経営・IT化推進・バックオフィス最適化の３つを明確化。 ・全社横断のDX委員会を中心に毎年売上の0.3%をDXに投資し、全社一丸で取組。	・DX認定取得、ITC協会での優秀賞受賞等を経て、「唯一無二のありえない町工場」として、青梅DXモデルとして、日本のものづくり企業の模範となることを目指す。



株式会社NISSYO 提供

○既に成果を上げている同社のような事業者にとっての伴走支援者の役割

外部の新鮮な目を通じて自社の経営状況を確認し、将来ビジョンを再構築することが可能に。伴走支援者であるITCが経営者の対話相手となることで、対話を通じて、DX推進のための道筋を再整理し、明確化することにつながった。

事業承継を機に、ITCとの対話による経営理念の問い直しとDX戦略の構築

事例10｜株式会社みらい蔵（大分県豊後大野市・農業資材小売業）【伴走支援】

- ITCは前社長の時から、経営理念に基づいたビジネスモデル変革を伴走型で支援し、相互の信頼関係を構築。事業承継を機に新社長と同社のDX戦略を構築した。
- 新社長は伴走者と対話しながら、自社の存在意義を問い直し、数年後のあるべき姿のビジョンを磨き、深化させ、価値創出のために取り組むべき課題及び目標を明確にした。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・農業の環境変化に対応するためデジタル化による変革の必要性。 ・新社長は経営理念「農業経営者への奉仕と提案」とは何か、伴走者との対話で問い直した。	・自社の強みを活かし顧客である農業経営者に価値提供するためのビジョンを構築。 ・デジタル農業を5年後までに、50経営体2,000haに増やす。	・社内にDX推進室を設置し、全社プロジェクトとして「ソイルマンⅡ」の開発を推進。 ・「米穀流通システム」を導入し社内プロセスの改善を実施。	・データに基づく改善提案を行い、農業経営の生産性を向上し、次世代型農業の確立をサポートする。 ・DX戦略に基づく連携先とのデータ分析強化。



株式会社みらい蔵　提供

○事業承継を伴った事業者にとってのDX推進における伴走支援者の役割

同社は、前社長の頃(2011）からITCと対話を繰り返しながら、経営ビジョン・戦略を磨いてきた。2020年の事業承継を機に、ITCはデジタルガバナンス・コードに沿って新社長と対話を行い、自社の存在意義と提供価値を練り直し、DX戦略の具体化をサポート。これにより、同社はDX認定を取得、ITCA表彰で最優秀賞を受賞するとともに、新社長の下での経営ビジョンが明確となり、従業員のやる気も向上し、DXが加速している。

DX Selection 2024

経済産業省

DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

グランプリ

浜松倉庫株式会社（倉庫業）/静岡県浜松市

【企業概要】URL：https://www.hamamatsu-soko.co.jp/
資本金：54百万円
従業員数：116名
代表者：中山彰人



浜松倉庫

【事業概要】
- 倉庫事業、運送事業、駐車場事業等

【企業理念】
- 正確に、迅速に、親切に



取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 2015年より、生産性向上のための将来を見据えた新しい業務の在り方を、**若手管理職を中心とした社内プロジェクトで検討**させた。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 「お客様に対して持続可能で豊かな社会を実現させる物流サービスの提供」を実現させるために「収益力の強化」「高付加価値サービスの提供」「経営基盤の強化」を進める。

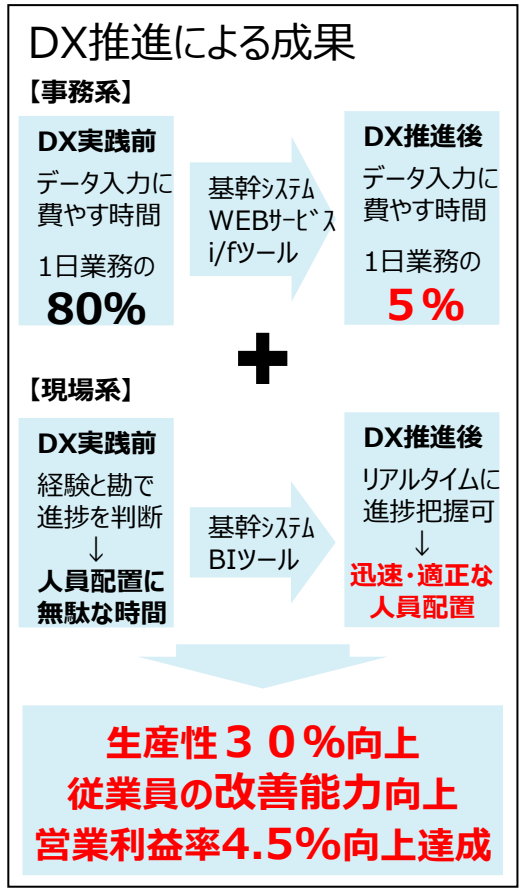
【DXを推進するための戦略】
- **「ロボット」「AI」「BIツール」「新チャレンジ」「新倉庫」を推進**することで、「省力化・省人化の実現」「ステークホルダーとの協業体制」「新分野(医療等)への参画」の実現を目指す。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 集中的に社内システムや業務改善の仕組みを学ぶ研修を行い、人材育成に努めている。
- 毎月DX推進担当が**各営業所を定期訪問**することでDX推進をフォローする体制を整えている。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 「DX戦略実務執行総括責任者（代表取締役社長）」を責任者とし「DX経営戦略事務局」が戦略策定および推進・人材育成とシステム管理・セキュリティの推進を図っている。

【成果】
- **生産性が30%向上**し、新センターに必要な人員(10名)を確保することができた。
- 従業員のマインドチェンジができ、デジタルを活用した**業務改善プランを立案**可能になった。

DX推進による成果



わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- 社内プロジェクト形式で進めたが、特に下記の3点を意識した。
  ①**自分たちで一から考える**：ボトムアップ型のプロジェクト（従業員一人ひとりが脳みそに汗をかく・ゼロベースで業務を考える）
  ②**お客様を巻き込む**：サプライチェーン全体を意識する（顧客アンケートの実施・データ提供いただく手段を複数用意）
  ③**従業員のマインドチェンジ**：小さな施策を複数おこなう（徐々に味方を増やす・PJの達成感を小さなサイクルで実現する）

【DXを進めたことによる具体的な変化】

- 業務改革を踏まえた基幹システム刷新により、**生産性が30%向上**し新センターの必要人員(10名)を確保できた。
- **従業員のDXに対するマインドが向上**し、従業員のアイディアで複数システム連携（WMS × BI × RPA × モバイル）が実現。
- お客様に対して、様々なデータを提示することができるようになり、具体的な改善や料金改定が進み、**打合せの活発化**に繋がった。

【DXへの取組み時を振り返って】

- デジタル化・IT化が目的になりがちであったが**「DXは、あくまで手段であり、目的では無い」を社長自ら積極的に社内発信**していったため、社内変革（X）の積み重ねであることを社員が共通認識として持つことができ、常にブレることなく進めることができた。

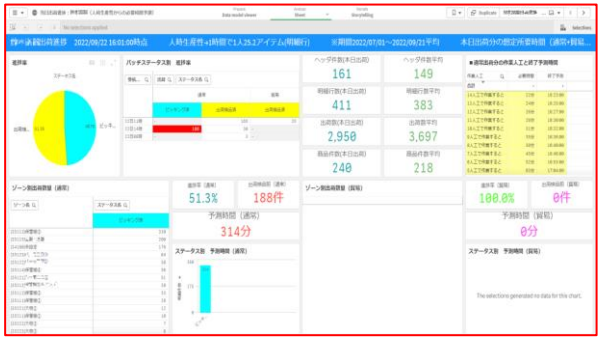
【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

- 現状を分析し、お客様を巻き込んだ業務変革（X）をした結果として、デジタル化（D）を進めるとよい。
- DXにはITベンダーの協力は不可欠ではあるが、任せきりになってしまうと成果が上がらない。**自分たちで汗を流す必要**がある。





▲DX推進担当による現場相談



▲従業員のアイディアから実現した進捗管理

DX Selection 2024

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

準 グランプリ

株式会社リノメタル（金属加工業） /埼玉県八潮市

RINOMETAL

【企業概要】 URL：https://rinometal.com
資本金：1億円
従業員数：101名
代表者：荒金賢治

【事業概要】
- 金属プレス加工・熱処理加工による機能部品の量産　等

【企業理念】
- 自分たちの可能性を広げ、金属プレス加工の可能性を広げ、人々がより快適に移動できる未来を支える

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 「既存顧客への柔軟な対応」「新規顧客開拓」実現のために生産管理業務において**「ミス・ムダ・属人化」**から脱却したかった。
- 製造以外の事務における**「業務の非効率さ」「伝達・連絡ミス」「ノウハウ・データの属人化」**を改善したかった。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- DX推進により、元々掲げている経営ビジョン**「機能部品を作り”世の中にないと困る”と言われる会社」「モノづくりの発展に寄与しながら200年続く会社」「”この会社で働いていて良かった！”と感じる人があふれる会社」**を実現したいと思っている。

【DXを推進するための戦略】（5年後に向けた戦略）
- モノづくりと事務のデジタル変革により**「知識・知恵・情報」をデジタルデータ化しいつでも活用**できるようにする。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- **アドラー心理学**を活用した仕組みづくりを行うことで**チームビルディング**を促進。
- **5年間**で**28個**のクラウドサービスを導入し、**会社をまるごとDX化**。
- 製造現場においては「ものづくり補助金」も活用しながら1億円近くの投資を行って、**生産管理システム**を導入。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- **経営トップ自らが世界中にアンテナを張り**クラウドサービス最新情報の入手、自社の問題分析・課題設定を実施。
- 年に一度の経営計画発表会で経営層が社内外向けに方針や戦略を説明。また**「私たちの明るい未来設計図」**で**「3年後の未来」**や**「戦略」「目標」**などを具体的に描き、社内に掲示することで継続的にメッセージを発信。

【成果】
- 大手自動車部品メーカー様からの**大型案件受注**に成功し、年間売上が**12.7億円**飛躍。
- 全社的に**「業務効率化、ノウハウ蓄積、情報一元管理、コミュニケーション・コンプライアンス・セキュリティレベルの向上」**が前進。

DX推進による成果

〈生産管理業務〉
■工数
月268.6時間 削減

■ミス
358件/月 削減

■ミス処理時間
332時間/月 削減

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 既存業務を新システムに移行する際に反発もあったが**「このシステムを使うとどのような明るい未来が待っているか」**を伝え続けた。
- DXはスピードが重要であるため**「不完全である勇気をもって70点で動き出す」**ことを大切にした。
- **「グローバルでのシステム開発競争には参加しない」**と決め、自社開発は行わず導入したシステムを使い倒すことに専念した。
- **「セルフコーチング日報」「エキスパート手当」**など、DX環境を活かすための制度やIT人材を育成するための制度も作った。

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- 生産管理業務における**600.6時間（3.6人工分）**の工数削減により**「既存顧客への生産計画変更・追加オーダーへの柔軟な対応」**や**「新規顧客開拓」**が可能となっただけではなく、**給料のベースアップ**や**新しい手当の支給**につなげられた。
- 生産管理課の従業員は残業時間が**80%減り**、月1～2日あった休日出勤は**0日**になった。
- DXを開始して5年後に行った「デジタル技術でやってみたいこと」アイディア募集企画では**101名**で**129個**ものアイディアが集まった。
- ビジネスチャットを活用し**「ありがとう発信＆リアクション」**や**「雑談」**できる環境づくりをすることで人間関係を深めることができた。

【DXへの取組み時を振り返って】
- 私たちは2018年から「企業理念、経営ビジョン、人事方針・制度の抜本的見直し」「人事方針に沿ったユニークな手当の設置」「対人関係能力を中心とした人材育成」「アドラー心理学を活用した様々な仕組みづくり」など「組織と人の土壌づくり」に取り組んできました。それにより作られた「まずはやってみよう！」「どのようにしたら上手く進むだろう？」「困ったから助けて」「○○してくれてありがとう」となりやすい環境がDXを進めやすくしてくれ、振り返ると**「DX推進 × 組織・人づくり」が成功の要因**だったと確信しています。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- DXはシステムがメインですが、そのシステムを導入するのも利用するのも「人（従業員）」です。**従業員の心を動かし会社とともに歩んでもらうためには、経営層や担当者の皆さんの中にある「思い」を「言葉」で伝え続けることがとても重要**だと、私たちは考えています。相手の反応に挫けそうになる時もあるかもしれませんが、ともに、未来はますます明るくなると信じて思いを言葉で発信し続けていきましょう！！



DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

準 グランプリ

株式会社トーシンパートナーズホールディングス（不動産業） /東京都武蔵野市



【企業概要】URL：https://www.tohshin-hd.co.jp/
資本金：1億円
従業員数：44名
代表者：千代谷直之

TOHSHIN PARTNERS HOLDINGS
株式会社トーシンパートナーズホールディングス

【事業概要】
- マンションの企画・開発・販売、不動産売買・仲介、賃貸

【企業理念】
- 不動産の新たな価値を創造し、一人一人の豊かな暮らしと、活力ある社会を実現する

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- **当社MISSIONを追及すべく、継続的に成長できる企業へと邁進していく**ためには、DXによるデジタル技術とデータの活用が急務、且つ必須と捉え、本格的にDXの推進を開始。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- ビジョン2025に掲げる「新しい成功のカタチとさらなる安心をつくる」のもと、新領域の探索と既存領域の深耕を目指し、不動産の力で日本を笑顔にしたい。

【DXを推進するための戦略】
- デジタル技術やデータの活用により**データドリブンな組織へと変革し、不動産の新しい価値を創造**する。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 2021年11月に情報システム部内にDX推進組織を設置。社内研修など**社員のDXスキル向上に向けた施策**を推進。
- **AI（モデリングツール）を活用した早期賃貸付けプロジェクトを始動**し、賃貸募集時における適正賃料生成モデルを作成。

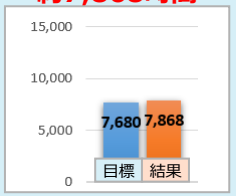
【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 年に数回、全社の情報資産の見直しを実施し、各部署の情報を情報資産台帳としてまとめている。
- 各情報資産に沿ったリスクアセスメントを策定し、毎年社内外にて監査を実施（2021年にISMSを取得）。

【成果】
- **独自アプリの開発並びにIoT技術との連携**等、顧客サポートの活性化を推進。
- ノーコードツール並びにRPAを活用し、グループ全社の**業務効率化によって年間約8,800時間の工数削減**を実現。

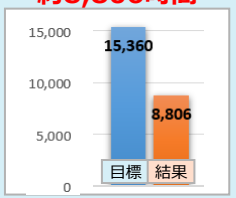
DX推進による成果

DX推進開始
（2021年11月）

2023年累計
業務削減時間
約7,868時間



2024年(現在)累計
業務削減時間
約8,806時間



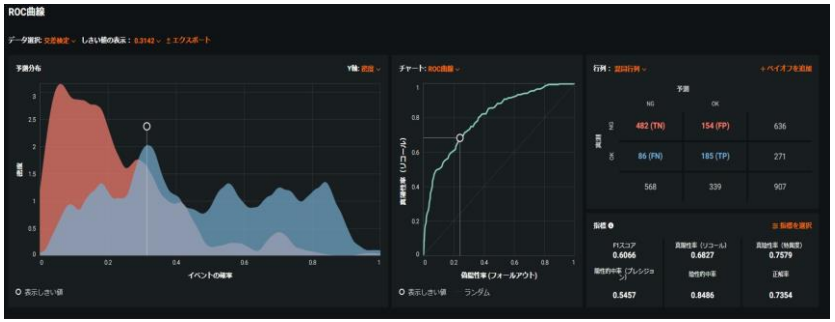
わが社のDXのポイント

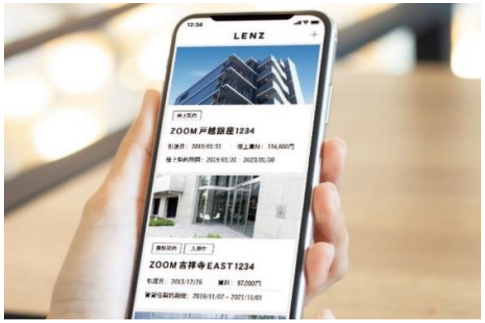
【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- デジタイゼーションからデジタライゼーションへと進めていく上で、成果の不確実性を伴う領域への挑戦が必要となった。そのために挑戦して失敗から学ぶ事を許容するための新たな仕組みを構築した。
- ノーコードツールの全社展開にあたり、情報システム部内のDX推進部署だけではリソース不足であった為、**各部署1名程度エバンジェリストを選出し、現場と情報システム部による共創の形**を作った。
- 社長自ら全社朝礼等でDXの重要性について語ることに加え、企業としてDX認定を取得し、コーポレートサイトやイントラ掲示板、社内ブログなどを利用して広く報知するなど**全社としてDXに取り組んでいくことの本気度を社内外へ示していく**取り組みを行った。
- RPA導入において、現場のスピード感を保ちながらガバナンスを効かせていくにはどうするべきなのか。という壁に当たり、成功事例として運用が定着化している企業へ訪問し、インタビューを行った。

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- AutoMLツールを用いて意思決定プロセスを自動化する中で、これまでの業務知見とは異なるインサイトを得る事ができた。
- ノーコードツールの全社員への展開やエバンジェリストが橋渡し役となることにより、**現場主導での業務改善が進み始めた**。

【DXへの取組み時を振り返って】
- 新たなシステム・ツールを導入していく中で、情報システム部が現場社員のスキルアップに向けた伴走支援をするにあたり「○○相談会」という形で時間枠を設けたことによって、気兼ねなく相談に来る社員が増えてツールの活用が広がった。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- 当社のDXもまだまだ道半ばですが、一歩ずつでも進み始めています。**DXで一緒に日本を笑顔にしていきましょう！**







DX Selection 2024

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

準 グランプリ

株式会社西原商事ホールディングス（廃棄物処理業） /福岡県北九州市

BEETLE ENVIRONMENT MANAGEMENT SYSTEM

【企業概要】URL：https://www.nishihara-corp.jp
資本金：5,000万円
従業員数：28名（グループ会社全体：204名）
代表者：代表取締役社長　西原靖博

【事業概要】
廃棄物収集運搬、リサイクル、システム開発・提供

【企業理念】
廃棄物・リサイクル事業を通じて広く社会に期待される企業

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 廃棄物処理法に基づいた処理工程のトレーサビリティの徹底が求められる中、情報の集約化が不可欠となり、**2007年に廃棄物管理システムの自社開発をスタートし、現在に至る。**
- **結果的に、DXという言葉が普及する以前からデジタル化への移行を始めていた。**

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 多様化する社会課題を抱える企業を支援するため、**環境分野において企業と企業が壁を乗り越え協調する『非競争領域の最適化』の仕組みを構築し、デジタルの活用によって環境と経済の良好なバランスを図り、企業の成長を支援する。**

【DXを推進するための戦略】
- 自社及び同業界のDXを推進する為のスキームの構築及び、システムやアプリの開発・運用・外販。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 既存社員へ新たな知識の習得の機会をつくり、DX・GX・SX人材の育成。
- 訴求力・発信力のあるデザインを制作できる人材の新規採用や学生ビジコン開催による新卒の獲得。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 経営者自ら全社員に向け毎年１月に課題共有及び成長戦略の説明、及び社内報等で定期的な情報発信。
- CISO(情報セキュリティ管理責任者)を配置して情報セキュリティ対策、リテラシー教育を行い、経営層へ定期報告。

【成果】
- 社内業務のDXにより削減された時間を、人材育成や新たな利益創出のための時間に割り当てることが出来た。
- **廃棄物処理の業界全体のDXに繋げている。**

DX推進による成果

廃棄物一元管理 bee-netの 受注件数 （2010年）

600事業場

DX推進

廃棄物一元管理 bee-netの 受注件数 （2024年）

7000事業場

獲得数11倍

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 属人業務、部署内・外で重複する作業等の洗い出し。

➡専属に配置したDXプロジェクトマネージャーによるヒアリングの実施。
- システムやアプリケーションの操作に不慣れな社員(ドライバーや工場作業員)への教育。

➡**直感的に操作できるUI/UXの充実、使用感アンケートを繰り返し実施。**

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- 排出事業者(企業)向けの廃棄物一元管理システム『bee-net』の普及により、企業担当者による廃棄物情報へのアクセスを簡便化し、法令遵守の運用支援とともに、廃棄物削減やリサイクル率向上等の**環境負荷低減**も実現。

➡**小売業を中心に全国7,000事業場の情報管理を経て、全国3,000社を超える同業他社とのネットワークを構築。**
- 廃棄物処理業者向けのアプリケーション『ビートルアシスト』の開発により、ドライバーがスマートフォンからアプリへ入力したデータと、『bee-net』を連携させたことにより、従来ドライバーが持ち帰る伝票を事務員が入力していた作業工程の削減と効率化を実現。

➡**2022年6月より自社内で47名による運用を開始、97%のドライバーが働きやすさが向上したというアンケート結果が出ている。**
- 廃棄物処理業者が『ビートルアシスト』を導入することにより、バックオフィスの支援機能としての役割を担っている。

➡2023年度内に同業他社3社へ導入済。**廃棄物処理業界のデジタル推進に資するため、順次拡大中。**

【DXへの取組み時を振り返って】
- 社内で運用を重ね、検証することで、新たな課題が生まれてくる。
- その課題をクリアするために改修を繰り返したことが、取組みにおいて一番労力かかったが結果的には効果が高いものと感じる。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- 自社開発しているシステム、アプリケーションは**若手社員の柔軟なアイデア**から生まれている。
- このデジタルネイティブ世代の着目点を、中堅社員いわゆるリベラルな価値観を持つミレニアム世代が拾い上げ、**実現に繋げるための社内調整や、部署・人材を横断的に配置・連携させることが出来るかが重要**といえる。

DX Selection 2024

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

準 グランプリ

山口産業株式会社（製造業）/佐賀県多久市

山口産業株式会社 YAMAGUCHI NEW SHELTER INDUSTRY Inc.





【企業概要】URL：https://membry.jp/
資本金：2,000万円
従業員数：138名
代表者：山口篤樹



WRAP THE FUTURE MEMBRANE LAB.

【事業概要】
- 膜構造建築物製造、合成繊維等の製造・販売

【企業理念」
- ~Wrap The Future~
  『膜で未来を包み、世界を守り、人々と共に進んでいく』

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 不安定な世界情勢やパンデミック等の**環境の変化に、デジタル技術を駆使して適応してきた**こと。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- ビジネス環境や**社会情勢の激しい変化にも柔軟に対応し、顧客や社会のニーズに応え続ける**新たなビジネスモデル「デジタル武装された経験と技術による課題解決型のモノづくり 」「需要と課題起点で、新たな価値を創造する変化し続けるProfit Center 」を確立し、膜構造による持続可能な社会を実現する。

【DXを推進するための戦略】
・ ①DX人材教育による組織力強化②情報分析強化による販売力強化③情報共有（デジタルビジョン構想）④DXによる業務効率化と業務プロセスの改革⑤DX推進を保護するセキュリティ改革⑥DXによる従業員満足度向上と働き方改革

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 『DX人材育成』を会社の方針として位置づけ**社内プロジェクト化**。DX関連資格習得に応じた**人事評価制度・資格取得支援制度も運用を開始**。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- **DX推進の課題はどこなのか**月次経営会議で定期議題に挙げ、**問題意識情勢とDXへの理解促進を推進**。
- 部門責任者がシステムや運用ルールを共有・実践することで、**各事業部門毎にオーナーシップを醸成**。

【成果】
- HP上で製品サイズや仕様を２Ｄでシミュレーションできるシステムを実装し、販売支援に繋げている。
- 資材高騰を受けて、**完成品原価分析システムなどを自社開発**し、生産工程効率化を実現。

DX推進による成果

2Dシミュレーションのお問い合わせ数（2023年12月実装 2024年2月現在）

5件

DX推進

2Dシミュレーションの目標受注件数（2024年）

10件

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- **デジタル技術担当部署に人材やスキルが集中**していたため、システム導入の目的の理解とオペレーションの浸透に時間を要した。
- 若手社員、ベテラン社員含め**ITリテラシーが高くなかった**ため、DX委員会を設置し、各部門へのサポートすることで**オーナーシップを醸成**。部門責任者が部門内にシステムや運用ルールを共有し、速やかに社内ルール化後、**全社員共通認識として実践**している。

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- **過去5年で40種類以上のシステムやツールを導入**したことにより、全部門の工程が円滑化し、**生産性が大幅に向上**した。
- DX計画を策定することで、各セクションの目的や課題を整理するきっかけとなった。
- **取引オンライン化、協力会社とのクラウドによる共有**など、社外のステークホルダーへの貢献にも繋がっている。
- ITリテラシーが高まったことで、『メタバースプロジェクト』など**DXを加速させるプロジェクトへの参加希望者が増加**した。



【DXへの取組み時を振り返って】
- DXへの取組み前は、現場サイドの反発があるのではないか想定していたが、現場を巻き込み目的を説明し様々な案を出してもらうなど**主体性を持たせることで変革が加速**している。
  DXへの取り組みは1人で出来ることは限られる。多くの社員のDXに対する意識改革、改革に向けてのモチベーションを如何に上げていくかが最も重要と考えている。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- ＤＸを推進することは、生産性の向上に繋がるだけでなく、**自社の課題や目指すべきゴールに気づくきっかけにもなる**。
- ＤＸ人材育成を推進することで、主幹事業以外の人材発掘に繋がる。DX人材がリーダーシップを発揮することで、**組織力の大幅な向上を実現**できると実感している。







DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

株式会社高山

（DX支援、サイバーセキュリティ対策）/宮城県塩釜市

TAKAYAMA





【企業概要】URL：https://www.tkym.co.jp/
資本金：1,000万円 従業員数：19名
代表者：高山　智壮

【事業概要】DX,サイバーセキュリティ支援、オフィスワンストップソリューション
【企業理念」お客様満足、社員幸福、会社の繁栄を通じ、社会に貢献。

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 旧態ビジネスの文房具業界の衰退やコロナショックを機に「ピンチをチャンスに変える!」と決めて本格挑戦。
- 2022年1月事業承継を機に今後のデジタル時代を見据え、自社もDXノウハウを支援していく業態へ転換。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 日本を、DXで共に働くを幸せに。をビジョンに、自社で徹底したDXの取組をITツールの導入×数多くのDXの障害となるマインド、 IT人財育成、組織変革を、中小企業と共に伴走支援。DX体験ツアー等も実施。

【DXを推進するための戦略】
- **デジタルマーケティング、CRM・SFA、販売管理から会計・給与系、オフィスERP、生成AI、サイバーセキュリティ対策、ハイブリッドワークと一気通貫のデータ経営を自社で徹底して実施。その人材育成、IT基盤の構築、運用方法、組織変革を常に社内にノウハウ蓄積し、伴走支援提供。**

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 社員研修、勉強会を大切にしており、常に共に学ぶ環境を構築。内定者からテレワークアルバイト体制で早期育成、全ての教育コンテンツは社内SNS＆動画にて集約し、各人の学習進捗、スキル状態を見える化。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 会社の基準・ルールを、常にTeamsで社内共有し、いつでも確認できる基盤構築。近年では社内AIが社員のサポート支援。サイバーセキュリティ対策を徹底しており、情報漏洩リスクを極小化している。

【成果】
- **採用応募数　年10名→年120名を超す応募数で、優秀人財採用成功。各DXプロフェッショナル人財を輩出し、人時生産性は毎年120%超で増収増益。弊社支援先も同様に採用力・DXでの生産性アップ。**

DX推進による成果

2019年
採用応募数10名
毎年１名前後採用
売上3.5億
平均残業時間28H

DX推進

2023年
採用応募数125名
毎年３～４名採用
顧客数115%UP
売上５億
平均残業時間15H
給与賞与平均15%UP
⇒人時生産性が
123%前後成長

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- 先代の父、古参の社員の理解を得ること。ITリテラシー格差、反対意見の社内調整に苦労した。
- ほぼ毎日、何のためにDXが必要なのか、具体的にどこをどうしたらいいのか、代表自ら社内にメッセージと方向性を示し続けた。
- 共感する方、前向きな社員とPJを組み、共に各部門DXを推進。最初は１， ２のプロジェクトが現在５つほど同時にPJ推進。

【DXを進めたことによる具体的な変化】

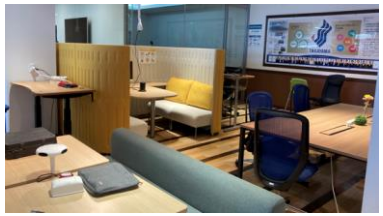
- 社員のご家族で、コロナ、インフルなった時もテレワーク出来る事の有難さを全社員が実感。デジタル化の恩恵を肌で感じた。
- **移動時間、非生産的な時間が削減出来た事で、総労働時間が毎年各人５～10%削減できながら、生産性は120%前後高めることが出来た。それによって、２年連続で給与・賞与を増額でき、社員満足度が非常に高まった。**
- 以前の物売り、営業会社から、自社のDXの歩み・ノウハウの価値を提供していく・支援していくモデルとなり、お客様満足の向上、お客様である中小企業の成長成果に貢献。地元密着型から現在では全国の企業様とオンラインで取引・支援出来るように。
- **働きやすさ、働きがたい両面で向上と、デジタル化で採用力がアップし、優秀な人財採用と育成力が成長。DX取組前と比べて、圧倒的に成長度と幸福度が高めることが出来た。**

【DXへの取組み時を振り返って】

- 経営者のビジョンとコミットメントが、DX成功50%位占めていると思います。 何が何でもやる！やりきる！という想いと具体的で戦略的なDXマップ、アクションプラン、人財採用と育成、ITインフラ基盤の構築、ルール・基準創り、組織浸透が大切です。

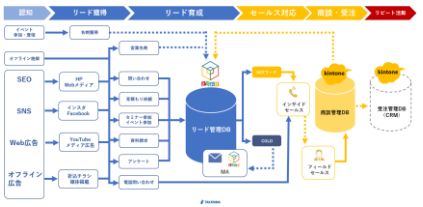
【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

- 始める前は、「本当に出来るだろうか」「反発あるのでは」と色々な懸念事項はあったが、決断して、やりきって本当にDXを通じて**「人も、企業も、いつからでも、どこからでも、必ず良くなれる！」ことを身をもって感じています。DX進めていくと、色々な問題が露呈しますが、それを乗り越えた先に成長と成功があると実感しています！　DXで、共に働く幸せな経営、社会を実現していきましょう！**









株式会社ASAHI Accounting Robot研究所（情報・通信業）/山形県山形市



【企業概要】URL： https://asahi-robo.jp/
資本金：5,000千円
従業員数：18名
代表者：代表取締役CEO　田牧　大祐

【事業概要】
- DX推進支援、AI活用支援

【企業理念」
- ロボットはロボットの得意な業務を、ヒトはヒトにしかできない業務を　ヒトとロボット協働時代を推進する。

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- RPAが、事務部門における人材不足対策と労働生産性の大幅な向上につながるとあさひ会計グループ内の展開で体感・体験・確信してDXを推進。自社だけではなく**日本全国の中小企業にこの技術を広めたい**と強く想い事業化した。

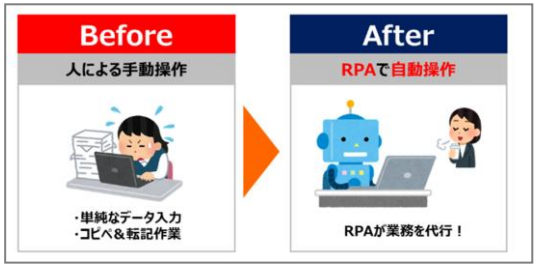
【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 「当社のDXへの取り組みについて」において、社内導入システムをベースに、顧客のDX支援とデジタル人材育成を掲げている。

【DXを推進するための戦略】
- 全国の働く人達の**時間創出支援**と、デジタル人材としての**リスキリング支援**を行うため、自社のDXノウハウをRPA勉強会や無料DXセミナーで積極的に発信し社会に還元する。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- CEOを責任者としてDX推進担当が全社員の意見を集約し最短で報告する体制を整え、社内勉強会・情報共有会・LT会実施と資格取得による継続的な人材育成を行っている。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- DX推進に伴う課題を把握・分析しDX戦略に反映できるよう、1回/月の全体会議で確認し、また、情報セキュリティについて「SECURITY ACTION」二つ星を宣言し公開している。

【成果】
- ＜自社の取組＞ **社内で197のRPAロボット**が社員に変わって業務を行っている。
- ＜他社の支援＞ **全国26都道府県で124社延べ598名にRPAの勉強会を実施。**



RPA勉強会



無料DXセミナー



わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- ボトムアップによる社内展開と、トップダウンによる迅速な意思決定で最短最速で進めることができた。
- RPAツール導入に際してノウハウゼロの状態から自社内製で開発・推進を行った。
- DX推進体制はあえて部署を分けないシンプルな構成とし、積極的なチャレンジと迅速な意思決定を実現した。

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- 煩雑な業務はロボットに任せて、ヒトはヒトでしかできない仕事に注力できるようになった。
- 業務の自動化によりできた余力で資格取得や技術習得を行い、**遊びごころをもって楽しく仕事ができるように**なった。
- 自社のDX推進と**他社へのDX支援にやりがいを感じ、皆が個性を発揮できるように**なった。

【DXへの取組み時を振り返って】
- 社内でRPAを初めて紹介した際、自分の仕事を取られるというような後ろ向きな社員もいたが、**「ご苦労様」という仕事から「ありがとう」と言ってもらえる仕事をしよう**と粘り強く説得し実践を続けたことより、社内の風土を大きく変えることができた。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- 人材不足課題解決のためには、各企業においてDXの強力な推進が急務だが、実際には何を・どこから・どうやって取り組めばよいか悩んでいるという経営者・DX担当者の声をとても多く耳にする。私たちは自社のDX推進経験から、企業のDX推進には現地現物で「デジタル化について広く正しく周知する」ことと「デジタル化のハードルを下げる」ことが欠かせないということを痛感した。つまり、**RPAを“きっかけ”としてDXの一歩を踏み出す**ことにより、RPAがDX推進の基礎となってデジタル化のハードルが下がり、次々にデジタル化に取り組むことで社員の意識が変わり、企業変革（=DX）は実現できます。**私たちと一緒にDXへの道を切り開きましょう。**






DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

株式会社髙梨製作所（製造業）/山形県西村山郡河北町



株式会社髙梨製作所

【企業概要】URL：https://www.takanashiss.com/
資本金：10,000千円
従業員数：20名
代表者：代表取締役　髙梨 健一

【事業概要】
- 熱可塑性および熱硬化性プラスチック射出成形、金型製作

【企業理念】
- 「信頼は無限の資本」

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 山形県の**人口減少は今後深刻化**していく。よって、これまで通りの業務体制では企業として存続することが難しくなると考えたため。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 全社員がデジタル化の重要性を認識し、「人とデジタルの融合」を起こすこと。
- 弊社の取り組みを地元に波及し、**山形県のDX推進**に寄与すること。

【DXを推進するための戦略】
- 弊社の業務部門は大きく分けて「製造」・「生産管理」・「品質管理」・「梱包/出荷」となる。これら部門を**横断的に**利用できるシステムの構築

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 経営層による**全社員へ**のデジタル技術等の紹介や勉強会の開催
- デジタル技術導入時のサポート体制の完備

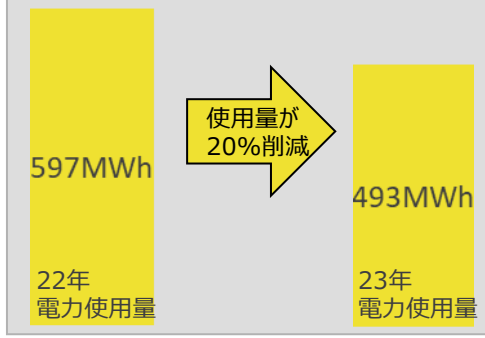
【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- デジタル人材を雇用し、**経営層を中心**としたDX推進部門の発足
- 「DX推進2030」を作成し、**現状の把握と今後の方針を明文化**

【成果】
- 「**24時間無人稼働する工場**」の実現（社外から製造機械の稼働状況等の確認が可能）
- 部門横断的な生産管理システム導入による**データに基づいた**生産活動（歩留まり改善等）
- IoT測定計器の開発により、社内設備の消費電力の解析と**省エネ効果**の対比

生産効率

	2018年	2023年
歩留まり率[%]	99.3	99.8
段取り時間[時間]	12,000	2,900

電力



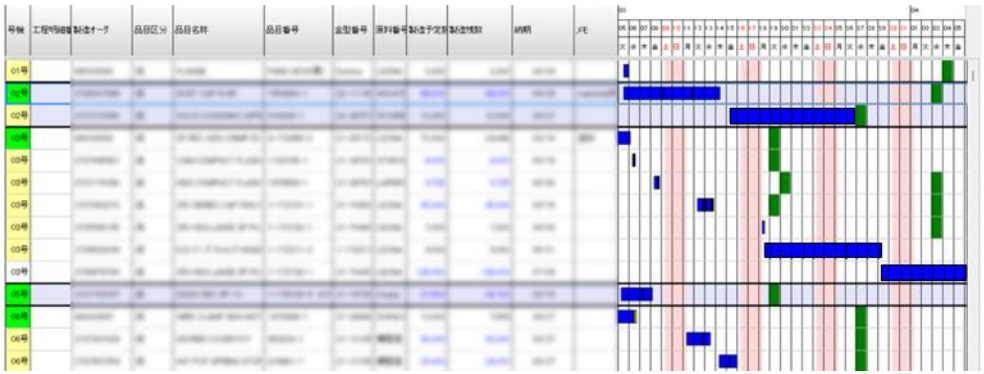
わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 一般的に流通している生産管理システムでは使いづらく、自社用途に合わせたシステムを導入しようとした場合、費用が膨大になってしまう。そこで、必要な機能を**費用対効果等の観点から検証**を行ったこと。

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- これまでは夜間は夜勤者が工場を稼働していたが、現在では夜間は**無人で工場を稼働**することが出来る様になったこと。
- 生産情報のトレースが可能となり、データに基づいた効率の良い生産活動を行える様になった為、**積極的に有給を取得**する事が出来る様になり、「働き方改革」の推進も出来たこと。
- DX推進に着手した当初は、トップダウンで取り組みの提案がされていた。しかし、全社員のDXに対する意識を変えることができたため、**ボトムアップでの取り組みの提案が増えた**こと。

【DXへの取組み時を振り返って】
- DX推進していくにあたり、社内の労働環境は大きく変化した。この変化が全社員に受け入れられなければ効果は得られなかったと思う。改めて、弊社が行ってきた**社員への意識づくり**は間違っていなかったと自負している。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- 「働き方改革」を推進するためにも全社員がDX化に向き合い、いかに「楽をするか」と言う視点から考えて頂ければと思います。
- 「なぜDXを推進しなければならないのか？」・「10年後20年後に自分達はどうなりたいのか？」などを全社員で共有し、**DXを自分事とした意識づくり**が重要であると考えます。





DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

福島コンピューターシステム株式会社（ソフトウェア業）/福島県郡山市

FCS 福島コンピューターシステム

【企業概要】URL：https://www.fcs.co.jp/
資本金：20,000千円
従業員数：319名
代表者：代表取締役社長　渡邊　一夫

【事業概要】
・制御組込からWebシステムまで対応、企業のDXにICTで伴走する
【企業理念」
「持続可能な未来へ向き合う人や企業を、ICTで応援する」



取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- コロナ禍で社員が何日も出社できないような状況になることを想定して、在宅勤務でどう仕事を回すか？**会社を存続するためには、仕事のやりかたをすべて変える**必要があったため

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- デジタル技術を活用して顧客に付加価値を与えられる組織・文化を創り続けること

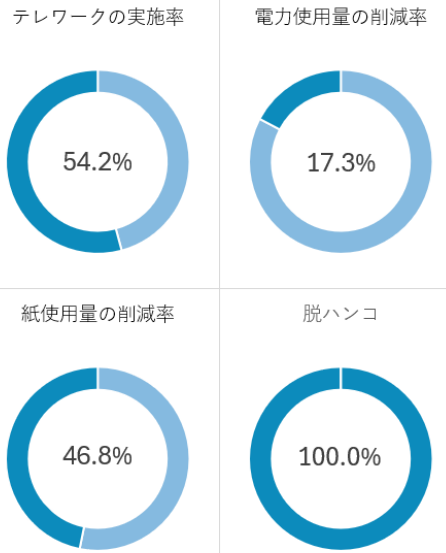
【DXを推進するための戦略】
- デジタル技術による組織生産性の向上、デジタル技術による社内外への発信の強化、デジタル技術を磨く（DX人材の育成、ヒューマンスキルを磨く）

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 2022年度より業務革新センター、PRセンターを新設、ビジネスシーンにおける業務フローや業務プロセスを『継続的』に業務改善するとともに、社内外との関係性を高め、デジタル技術で付加価値を提供

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- プライバシーマーク (JQA-IM0739)、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の認証(第23820018(08))を取得
- サイバーセキュリティインシデントの窓口 (CSIRT)を立ち上げ、サイバーセキュリティに対応

【成果】
- ハンコは不要となり紙の使用量を46.8%削減、電力の使用量を17.3%削減、テレワークに関しては54.2%の社員が行えるようにした。またAI-OCRを用いた新規事業も開始

戦略の達成度
2018年度と2023年度の比較



※脱ハンコに関しては、社外との契約を除く
※紙使用量の削減、電力使用量の削減に関しては、2018年度との比較

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 経営層、管理職およびプロジェクトリーダーにDXリテラシー講座の受講をしてもらいDXの意味や有効性について理解が進んだ結果、社員のDXレベルの均一化を行うことが可能となり、社員同士の情報格差や齟齬が少なくDXの導入が進んだ

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- 企業間の契約書締結、請求書管理、契約書のAI審査、ファックスなど**すべての業務をデジタル化**することで、契約のスピードアップ、押印の手続きや紙の削減が可能となった
- テレワーク100%を目指すという当時の社長の一声からツール選定、機器の導入検討など社員一丸となり対応し、１か月未満での導入が実現、**全従業員のテレワークが可能**になった
- 新規事業としてAI-OCR機能を有するkintoneプラグイン「モジトリ」の販売を開始した
- 福島のDX推進の発信基地として「Microsoft Base Fukushima」を開設、福島のDXをリード

【DXへの取組み時を振り返って】
- コロナ禍当時、**事業が継続できるのか？という圧倒的な危機感**から即断即決でデジタル化の意思決定を行い、矢継ぎ早にSaaS導入を推進して業務プロセスを変えていったが、あの時だからこそ、一気にデジタル化、業務変革が進められたのだと思う

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- 弊社は2023年1月に「DX認定事業者」を取得いたしました。申請プロセスにおいて会社の現状や課題への理解を深めるとともに、各種データの可視化や意識改革の良い機会となり、効果や定義を社員および外部とも共有することができました。その延長として、現在はGXの推進に取り組んでいます。

福島コンピューターシステム本社



Microsoft Base Fukushima の開設



AI-OCR を用いた自社製品の開発、販売

For kintone
モジトリ

有限会社永井製作所（製造業）/ 群馬県邑楽郡邑楽町



【企業概要】URL：https://www.nagaiseisakusyo.com/
資本金：5,500 千円
従業員数：14人
代表者：永井 慎也

【事業概要】
- 金属プレス金型の設計製作

【企業理念」
- 価値をつくる　未来へつなげる

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 【危機感】：急速な社会情勢の変化、現状の延長線上に未来が見えない恐怖
- 【希望】：**㈱土屋合成の土屋社長（DXセレクション2023・準グランプリ）との出会い**
- 【伴走支援】：ぐんまDX推進コミュニティの伴走支援を得られる環境がDX推進を決断

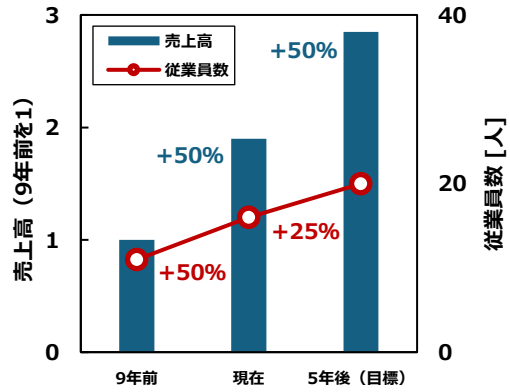
【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 【誰でもできる金型づくり】：デジタル・最新テクノロジーが**属人的体質を抜本的改革**
- 【社会貢献×未経験者】：SDGs等の社会課題解決を**未経験者とデジタルでビジネス化**

【DXを推進するための戦略】
- 【動機付け】：未経験者の新鮮で自然な視点から生まれる改善案をデジタルで具現化
- 【持続化】：**デジタルで楽を得る実感を共有**し全社員の自発的な行動を促進

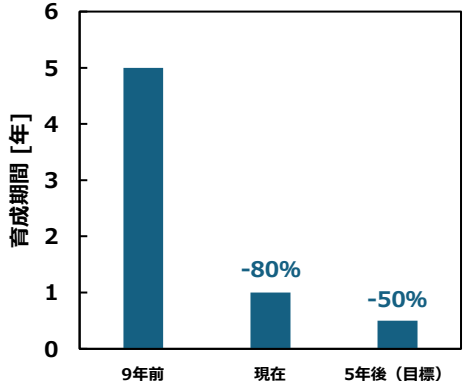
【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 【推進体制】：**DX推進を「必然」**とする各部門のリーダで形成する「業務改善チーム」を設立
- 【人材育成】：社員全員にデジタル教育と獲得したスキルを業務で活かす「機会」を創出

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 【情報発信】：**経営者が社内外にDX推進を表明**し関係者と一体でDX推進を主導
- 【外部活用】：デジタルに精通した**地域DXコミュニティメンバと連携しDX推進を確実化**

【成果】
- 【人材育成】：未経験者の戦力化までの期間を**80%短縮**（5年→1年）
- 【生産性】：年間の金型製作の請負能力を**1.5倍向上**（100型→200型）



売上高・従業員数の成果・目標



未経験者の育成期間の成果・目標

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 【苦労：人的障壁】：**勤続年数が長く経験豊富な社員ほどデジタルへの拒絶反応が高く**、推進の第一歩さえも困難
- 【苦労：人材不足】：デジタルを理解し推進する人材（デジタル人材）がいないため、未知の取組の推進が困難
- 【工夫：トップ主導】：経営者自らがDX推進の強い意志を表明、初期はトップの責任で取組を強制的に主導
- 【工夫：身近なデジタル】：**最新のデジタルツールを積極的に整備**、社員がデジタルを身近なものとして実感し活用する環境整備
- 【工夫：外部活用】：地域DXコミュニティメンバと連携、DX先進企業を見学、**全社員でDXの未来を具体的に創造し共有**

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- 【属人的体質の改革】：**未経験者や外国人材等の多様なメンバー**で、いわゆる熟練者や職人が不在の生産体制を構築
- 【生産性・環境】：**未経験者主体でも生産性向上**、デジタルで業務が見える化され職場環境が改善
- 【機会創出】：既存のビジネスの領域だけでなく、デジタルをキーワードとする**様々な関係者との出会いが劇的に増加**

【DXへの取組み時を振り返って】
- 【初期の苦労】：旧態依然の金型業界に経営の危機感を抱く中、**自社と自身が変化成長するためのDXを必死の覚悟で推進**
- 【成功要因】：**未知のDXの取組への挑戦を「楽しむ」環境づくりが重要**、DX先進企業から学び自社に最適な仕組みが必須

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- 【変化は必須】：DXに取り組まなければいずれは衰退の道、変化を恐れずに変化の先の成長を目指すことが生き残りの道
- 【当社のDXとは】：**デジタル×人間力＝社員の幸せ・企業や地域の持続的な繁栄**、自分と未来を変える最適な取り組みがDX
- 【希望と勇気】：**小規模事業者**でもDXで経営改革と事業成長を実現、この成功を未来につなぐため一緒に頑張りましょう！



成形シミュレーションを用いた成形の教育





MRゴーグルを用いた金型組立作業の教育



誰でもわかる現場の進捗状況の見える化

DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

田島石油株式会社（ガス・エネルギー業）/埼玉県狭山市





【企業概要】URL：https://tajima-sekiyu.com/
資本金：1,000万円
従業員数：50名
代表者：代表取締役社長　田島　洋一

【事業概要】
- 石油製品販売事業・LPG事業を営む総合エネルギー事業

【企業理念】
- 私たちはお客様に信頼されるエネルギーのパートナーを目指します。

取組概要

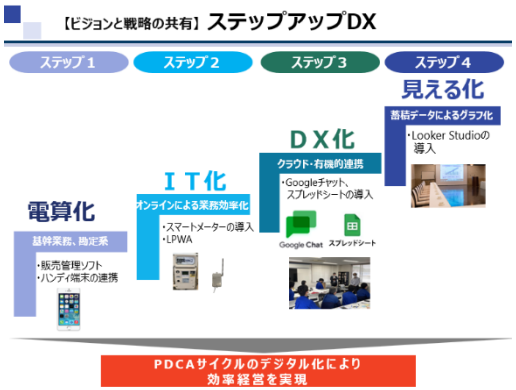
【DXに取り組むきっかけ】
- お客様の時間短縮・お困りごとを解決するために自社でDXに着手。**DXで属人化業務を撤廃し、新たな付加価値を顧客満足度につなげた。**

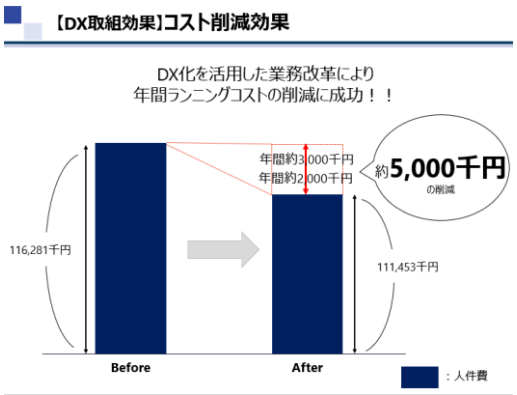
【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- **2025年問題の一つである働き手不足に備えるため、**当社は「業務システムの再構築による社会貢献」という計画書を策定し、**省人化と顧客満足度の向上に努めている。**

【DXを推進するための戦略】
- 経営者がDX推進への取組意義や知識面の統一化を図るため、従業員に対して定期的な意識づけを行っている。また、**DX推進チームを設立し、デジタル技術を活用したDX推進戦略「ステップアップDX」を実施。**

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- AppSheetとGoogleスプレッドシートを連携した在庫発注のアプリ開発や社内情報共有についてもオンライン上で可視化を行い、事業継続力の高い取組を実施している。

【成果】
- スマートメーターで、実施した業務改革により年間約3,000,000円の人件費削減が実現。さらに、スプレッドシートを使用した基幹業務の効率化により年間約2,000,000円のコストカットが実現出来たことから**1年間で約5,000,000円の人件費削減に成功。**





わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- 弊社従業員約50名の内、**約2割が60歳以上**で、**新たな取組みに対して保守的**であった。
- これまでの方法をDXにより新たな方法に変更することで、少なからず抵抗を持つ従業員がいた。そのため、経営者はDXを推進するために何度も従業員に対して、**自分達が置かれている立場を踏まえた「DXの必要性」**について、**腹落ちするまで繰返し説明**し、全社員にマインドセットを行った。

【DXを進めたことによる具体的な変化】

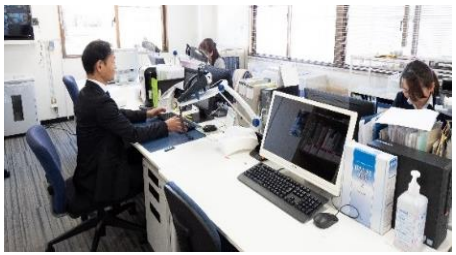
- 我々は**スモールステップ方式**を使って、「**小さな課題を着実にデジタル化して業務改善**」を行った。従業員が**継続的に小さな成功を経験**することで、新たな挑戦に向けた**モチベーションの維持・向上**を図ることが出来た。この取り組みの結果、定期的に開催されている勉強会において、**従業員が自分の業務に関連したテーマに自ら参加し、積極的に発言するようになった。**
- 経営判断に必要なデータは常に現場から収集できるようになったため、常に「見える化（共有）」を行っている。従業員もデータを基に様々な視点から意見を述べることができるようになり、「自分ごと化」がより仕組化された。

【DXへの取組み時を振り返って】

- **「2024年問題」**や**「脱炭素化」**に対して、**エネルギー業界ではデジタル技術による貢献が少ない実態がある**。弊社では、様々なデジタル技術を活用し、社会問題解決をビジネスチャンスと考えている。弊社が設置しているスマートメーター（ガスメーター）とNCU機器は、リアルタイムでガスの使用データを共有できる。**自社の使用量や利用パターンを把握することで、省エネの機会を増やすことが可能だ。また、数値化（可視化）されることで、省エネに取り組む従業員の意識変化が促進される。**さらに、省エネや再エネに取り組んだ結果がどれだけガス使用量に反映されたのかも検証できる。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

- DX化が求められる中で、新たな取組に対して逡巡している企業が大半であると考えられる。そのような企業に対しては、今後どのような取組がデジタル化で可能か精査することが求められている。**田島石油株式会社は、社内の生産性向上だけではなく、「DXで社会課題を解決する」ことをビジネスチャンスと考え、挑戦を続けていきます。**









DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

鶴見製紙株式会社（製造業）/埼玉県川口市

TSURUMI PAPER

【企業概要】URL：https://tsurumipaper.co.jp/
資本金：1,502万円
従業員数：158名
代表者：里和　永一

【事業概要】
トイレットペーパーの製造・販売
【企業理念】
わが社はリサイクルを通して　お客様の満足を追求すると同時に
社員全員の物心両面の幸せを追求し　循環型社会の創造と
地球環境の保全に貢献し続けます



取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 従来より情報システムのリソースは充実を図ってきたが、一部の部門ではなく全社展開が必要だと感じDX化の取り組みを決意した。
- 再生紙トイレットペーパーという商品のみならず、地球環境に貢献できる事業してビジネスモデルの価値を高めることを決意した。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- トイレットペーパーの原材料となる古紙原料の安定確保、機密書類溶解サービスの安定的な数量伸長。
- 製造工程管理、品質管理データの電子化を行い、必要な集計分析、迅速な意思決定が行われる土壌づくり。
- 「鶴見製紙の循環の輪」というビジネスモデルの価値を高め、またお客様・協力会社・その他関係者に広く周知していく。

【DXを推進するための戦略】
- 各部門に1名以上のDX委員会を任命し、DXに関する課題管理を部門横断で行った。
- 必要なリソースが効率的に配分できるように経営者は売り上げの1パーセントを目途に予算を配分する。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 部門横断のDX委員会を実施し、各所の課題をヒアリングする仕組みを構築。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 経営計画にDX戦略を盛り込み、社長主催の勉強会や経営計画発表会などで理解を徹底する。
- ITツールに関する勉強会を全社員向けに実施し、周知を実施する。

【成果】
- 業務プロセス改善により属人化の解消、進捗が可視化され、効率的な生産管理が可能になった。
- お客様からの品質管理要求が年々厳格になる中、すべての点検データを電子化してすぐ確認することで品質向上へ寄与している。
- SNSやホームページなどで若手社員を中心にコンテンツを発信し、「鶴見製紙の循環の輪」を周知するきっかけを与えられた。

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 「鶴見製紙の循環の輪」というキーワードで製販ビジネスより一つ上の付加価値のあるビジネスモデルのストーリー策定に時間がかかった
- 製造部オペレーターが確実にツールを使用できるように、ツールの勉強会を毎週実施した
- SNSやホームページ、社内ブログは20代の若手社員を中心にコンテンツを構築し委員会形式で取り組んだ

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- 10年間で全ての紙の点検表や伝票の大部分を電子化したことにより、集計効率やサービスの提供スピードが向上した
- 原材料トラック（機密書類）の受入れは10年前と比較しておよそ倍の受入が可能になり、バックヤード効率化がコスト削減に貢献している
- 収集した電子データはBIツールで効率的な分析が出来るようになり、分析の量と質が向上、迅速な意思決定が出来るようになった

【DXへの取組み時を振り返って】
- 製造部門を中心にスマートフォンやタブレットに不慣れだったため、必要な入力項目の漏れなどが多かった
- 開発、リリース以降のフォローや要件に対するヒアリングが不十分で、逆に運用が混乱する場面も多かった
- SNSはアカウントだけとりあえず作った状態でしばらく放置されているという状態が続いてしまった

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- 優秀なITツールを入れても実際に操作するのは人なので、ツールだけではなく、要件や使用部門へのヒアリングを大事にしてほしい
- 部分最適なツールは逆に会社が混乱することになってしまうので、全体最適なツールを意識してもらいたい







株式会社ヒカリシステム（サービス業）/千葉県千葉市

【企業概要】URL：https://haps.co.jp/
資本金：5000万
従業員数：312
代表者：金光　淳用

【事業概要】遊技場経営・温浴施設経営
デイサービス事業・Google正規代理店事業
ITコンサルティング

【企業理念】
私たちHIKARIグループは
ココロとカラダの元気を支える応援団です

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 競争環境が激化する中、デジタル技術を活用して方針共有、戦略決定・実行の迅速化、顧客への付加価値向上の必要性を感じた為

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 「組織学習によるイノベーションを積み重ね、100年経っても笑顔を生み出すチームを目指す。」

【DXを推進するための戦略】
- **全社共通の情報ツールを現場のサービススタッフまで使いこなすことで、システム構築力よりも活用力を重視することを基本戦略とする。**

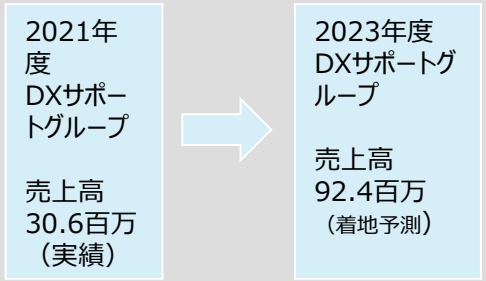
【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 現場担当者は社内研修で、開発担当者は外部研修で、ITツール知識を蓄える。
- 現場で起きた事例を題材に、ITツールを活用してロールプレイとフィードバックを行う。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 毎週および月に2度のトップと幹部参加の経営会議や報告会にてDX推進に関する情報共有と戦略のブラッシュアップが定期的に行っている

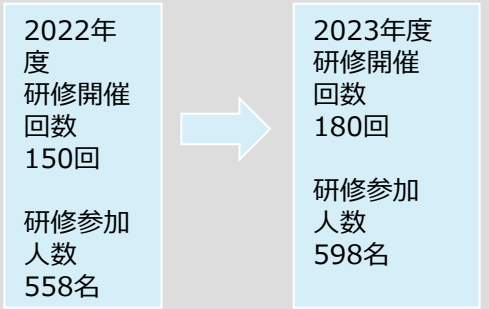
【成果】
- コロナ禍の影響を受ける事業形態で当然影響を受けたが、それを乗り越えコロナ禍前の利益水準に戻し、新事業であるITコンサルティング事業のスタートや温浴事業においては過去最高益を達成している

成果のグラフ・図

DX支援事業の売上が
3年間で約3倍に



研修開催回数昨年対比107%増
研修参加人数昨年対比120%増



わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 業務負担増に対する不安、システムの変更などに伴う慣れなどに起因するロスと抵抗感
- 評価システムなどとの連動により社員のモチベーションを喚起しながら推進した
- DXサポートグループという専門部署を立ち上げプログラミングなどの内製化を進めるとともに部門長など組織内での発言力、指導力のある人間をまず動かしつつ浸透を行った

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- **社内の浸透が進んだことにより、PDCAサイクルが戦略の決定と実行のスピードでが早まり、お客様へ提供する付加価値（MQ）に向けた取り組みが増えてきている**
- **外部パートナー企業と連携して、オリジナル＆OEMセミナー商品と継続サポート商品の開発と販売を開始**

【DXへの取組み時を振り返って】
- 現場からの抵抗は正直あまり多くなかった。
  それは過去から組織改革を続けてきており、変化に対して受け入れる素地と組織実務実行力を高めてきていた流れがあったからと理解している

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- 「DX人材の育成」が中核であると考えます
  現実・現場を知る人間が取り組むことで変わります
- 共通の道具に資源を集中
  作る人は少数精鋭・専門化、使う人は多数育成・共通化
- 「早く」「小さく」「軽く」
  今やっている事のデジタル化、自動処理化で管理業務の「整理」
  社内に点在する情報を「整頓」することで死に時間を活き時間へ

DX Selection 2024

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

旭工業株式会社（精密板金業）/本社：東京都荒川区、工場：埼玉県上尾市、岩手県花巻市

【企業概要】URL：https://asahi-ind.co.jp/
資本金：10,000千円
従業員数：62名
代表者：代表取締役　橋本 明秀

【企業理念】
- 大切にしたいものを、守り、支え、今日も、明日も、未来を照らす

【事業概要】
- 液晶半導体機器、電力インフラ機器、食品機器、水インフラ機器、医療機器業界の精密板金部品の製造







取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- **お客様の事業課題を解決**するパートナーとしてご期待に応える為に、**市場で生き残り、事業を成長させていく為**に、業務最適化を図る手法として、**DXが必要**であると考えた。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 経営ビジョンを「製造技術の可能性を追求し、お客様から感謝され、周りから憧れられ、家族に誇れる会社を作る」とし、全従業員で共有している。

【DXを推進するための戦略】
- 自社の情報処理環境整備に取り組み、情報を整理する事で効率化を図り、**だれでも「見りゃわかる」情報の見える化を推進**した。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 18年分の生産データで、**成果(工数)の見える化に伴うモチベーションアップによる生産性の向上に取り組み**。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 経営者が主導し「DX戦略会議」を開催、毎週DXの取り組みの進捗と新たな問題点について活動を推進した。

【成果】
- **見える化により従業員のモチベーションがUPした。**（溶接出来高工数31%UP、組立目標工数達成率80%UP）
- 数字的根拠の無い感情論から、**数字的根拠の有る情報を見える化**して共有する事で、**QCDが良くなり、**大手上場企業のお客様より、取引企業における最優秀企業賞を受ける事ができ、**売り上げが増加**した。

売上476,642千円
平成17年

IT推進

3拠点VPN回線接続による生産管理システムを構築

売上942,374千円
平成30年
49%UP

DX推進

売上1,209,704千円
令和5年
22%UP

わが社のDXのポイント

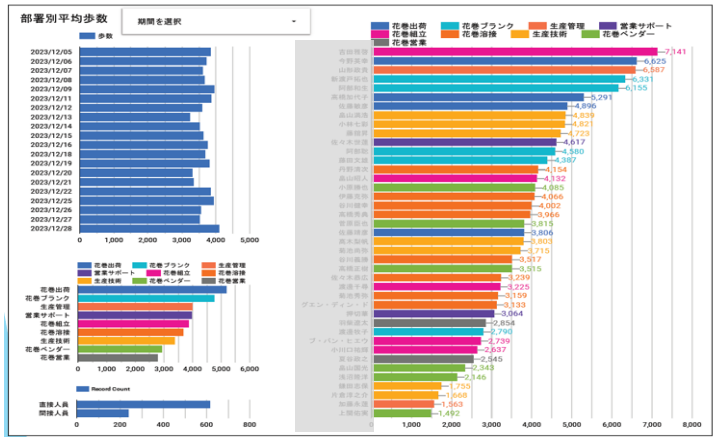
【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- **「DX戦略会議」グループを新設**、クラウドでデータを共有し、**改善の見える化**を行う事で、**課題解決を実現できる体制を構築**。
- 社内業務全てでDXを推進し、効率化、省力化を図る事で時間を捻出、新たな取り組みを行うサイクルを回した。
- 3拠点VPN回線で接続されている基幹ソフトの生産管理システム（19年前から）とGoogleドライブ及び社内構築ソフト、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)会社、税理士、社労士とクラウドで連携し、効率化を行った。

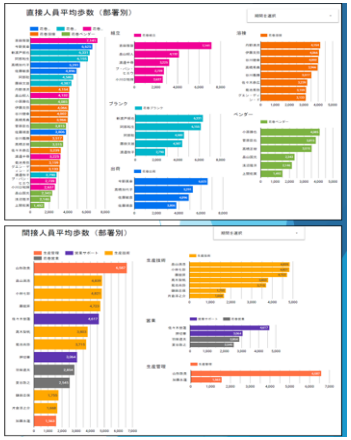
【DXを進めたことによる具体的な変化】
- どんどん**見える化を進め**、結果が出ている事をマネする仲間が増えて行き、効率が良くなり、**数字として表れていった**。
- 若い人は覚えが早く、それなりの年齢の人も、自分が楽になる事が分かるので理解しようとする為、DXに関して興味を持ってもらえるようになった。

【DXへの取組み時を振り返って】
- **何も「見えていない」状態から、「いつでも見える」「自分の成長も見える」ようになった**。
- **みんなが楽に仕事が出来るようになり、新たな付加価値創造につながった**。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- DXの操作技術「作り方」はもちろんですが、**DXの利用技術「使い方」による小さな積み重ねが大切**であると考えます。







株式会社ダブルスタンダード（情報・通信業/東京都港区）

Double Standard

【企業概要】URL：https://double-std.com/
資本金：263百万円
従業員数：64名
代表者：代表取締役　清水 康裕
【事業概要】企業向けビッグデータの生成や提供、データ生成過程で培った技術を活用したサービス企画及びシステム開発
【企業理念】市場、技術の変化に先んじて、常識と非常識（ダブルスタンダード）から世に有益な新しい常識を創る



取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- DX化を推進するソリューションを顧客企業に提供している当社では、顧客企業への提案をより効果的に行うため、自社でDXを推進し、その成果を具体的に示すことが重要と判断した。
- 人材確保が難しくなっている中で、限られた人員で業務の安定化・自動化を図りつつ、生産性の向上を伴う効率的な業務推進をと現場から声が挙がった。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- DX×DS vision 2024を立案し、既成概念にとらわれない、企業の業務効率化支援を目指す。

【DXを推進するための戦略】
- DX×DS vision 2024を遂行するため、行動規範に基づき、独自のデータクレンジング基盤技術やAI-OCR活用サービスを生かした企業づくりに取り組む。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- あらゆる業界に対応できる技術基盤を構築し、改良を重ね、多種多様なサービスを展開している。
- 事業拡大のための成長投資を減らすことなく、社員の個性と能力が最大限に発揮され、活躍できる環境を整備している。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 経営陣を中心に、小規模組織の優位性を十分に生かしたスピード感あるビジネス変革や社内ITセキュリティ教育を実践。
- 社内の業務効率化・ペーパーレス化・見える化をより一層図ることで、DX導入の積極的な推進を行っている。

【成果】
- DXを活用した事業の**売上高は前年度比30%増**、DXを活用した**業務プロセスの自動化率は前年度比20%増**、DXを活用した**顧客満足度の向上率は前年度比60%増**と、いずれも目標を達成している。

DX推進による成果

D-Confia*を導入された某地方自治体の事例
*** eKYC対応デジタル身分証システム**
（2022年導入前）
審査時間:50時間/月
クレーム件数:10件/月

D X 推 進

（2023年導入後）
審査時間:2時間/月
クレーム件数:1件/月

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- **既存社員のDX推進に対する理解不足**や**部門間の連携不足**。DX推進に必要な情報が共有されるまでに時間を要した。
- 専門知識を持つ**人材確保や投資効果の明確化に難航**した。
- DX人材発掘プロジェクトを社内で立ち上げ、**DX推進に関する情報共有の場を定期的に設けた**。
- 社内勉強会やOJTによる**自主的な学習促進、オンライン研修を積極的に取り入れた**。

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- DX推進に関する情報共有の場ができたことで、**社内コミュニケーションが活発に行われる**ようになった。
- 目標を立てて、施策を考えたり、達成したりすることで、**既存社員が知識と成功体験を積み重ねられた**。
- 成果を社内共有することで、既存社員がモチベーションを高められるようになった。

【DXへの取組み時を振り返って】
- 商材を社内に導入することは容易だと過信していた。しかし、慣れ親しんだ業務方法を変えることに抵抗を感じる社員も一定数おり、フォローする必要があった。結果、密に話し合いの機会を持つことができた。
- 長期的な視点で、「どのようにDX推進を図ることがわが社にとって理想なのか」と模索する日々であった。進化し続けるDXといかに共存共栄できるかは未知数であるが、初心を忘れずに取り組んでいきたい。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- DXに取り組むことは、工数削減や人件費削減といった業務効率化、コスト削減や収益向上などの経費削減の面で有効である。

請求書OCRのソリューション事例







株式会社NISSYO（製造業）/東京都羽村市

NISSYO

【企業概要】
URL：https://www.nissyo.tokyo/
資本金：20,000千円
従業員数：200名
代表者：久保　寛一

【事業概要】
産業用トランス・リアクトル・制御盤の設計・製造
【企業理念】
私達はお客様に喜ばれる仕事を通して
人材を育成し、広く社会に貢献する



取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 2015年、IT化の進んでいる他社を見学して「このまま井の中の蛙でいるとうちの会社はなくなってしまうんじゃないか？」と危機感を覚えたことがきっかけ。当時はDXとは言わずIT化と言っていた。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- NISSYOの製品は皆さんの生活基盤を支えている。私たちは、“人の手を介するものづくり”を強みとしデジタル技術も最大限に活用し、世界のインフラを支える唯一無二の企業を目指していく。

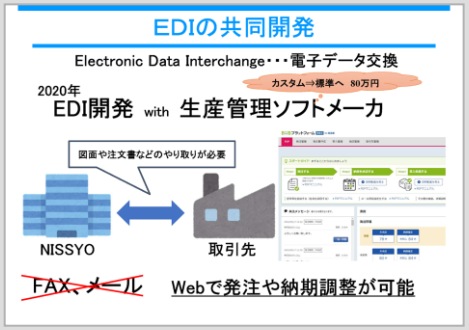
【DXを推進するための戦略】
- 戦略①データドリブン経営の実践（自社ポータルサイト（アスヨクDX）へのデータ集約）
- 戦略②IT化を進め生産性を向上させる（iPadを全従業員に配布して積極的に利用）

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 毎年売上の0.3%をDX推進のために投資し、経営戦略室、DX委員会を中心としてNISSYO PDCAサイクルに沿ってビジネス環境の変化に迅速に対応していく。

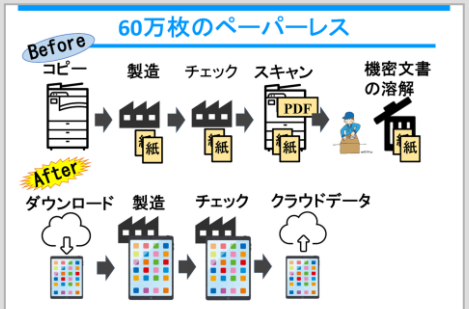
【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- セキュリティアクション二つ星宣言の他、情報セキュリティ基本方針の公表、ISO9001認証取得
- NISSYO PDCAサイクル（日、週、月、半年、年のサイクルで高速に回すシステム）

【成果】
- DXの取組により、サプライチェーン全体でのEDI利用率が87%となった。
- タブレット導入により設計図面の電子化を進め、社内のペーパーレス化60万枚／年を達成。

サプライチェーン全体のEDI導入率87%



タブレットを活用したペーパーレス



わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- 楽しくデジタル技術に取組めるように**「アスヨクDX」という弊社オリジナルのポータルサイト**を作り上げた
（全従業員にタブレットを配布して、品質管理、勤怠管理まで含めて30以上のアプリケーションが利用できる環境が整備されている）
- セキュリティに配慮しつつ、各種のクラウドシステムを駆使して、誰でも、いつでもデータにアクセスできるような環境を整備した。
- サプライチェーンにおけるEDI導入では、協力工場への勉強会や支援体制を整備し時間をかけて理解や協力を得ながら進めた。

【DXを進めたことによる具体的な変化】

- 高齢の従業員、パートアルバイト従業員、外国人従業員もデジタルリテラシーが向上し、自らシステムを作って会社へ積極的な提案ができるようになった。また、弊社のDXの取組に興味を示す新卒者も増加しており、優秀な人材確保ができるようになってきた。
- 不良率、ロス率、ロスコスト、稼働率等がリアルタイムにデジタルサイネージで見ることができるため、品質会議の質が向上している。
- 協力工場の管理について、納品の受け入れ不良率がデータで把握できるため、仕入れ先選定等の経営判断につながっている。

【DXへの取組み時を振り返って】

- DXに取り組んだきっかけは、「留まる事を選択すればいつの間にか時代に追いつかれ、追い越され、気が付けばわが社は一人取り残されてしまう」という強烈な危機感だった。しかし、実際にタブレットを導入することでペーパーレスが進み、従業員がデジタル技術やデータに触れる機会が増えることで、会社全体のデジタルリテラシーが向上してきた。また、私たちの製造するトランスは、すべての装置の心臓部分であり、決して止まってはならない重要な製品であることへの自覚が根付き、データに基づく日々の生産活動がスムーズに行えるようになった。このようにして、最小限の資源で、最高の品質を提供することへの喜びにつながった。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

- 私たちは、身近なデジタル化からDXに取り組み始めた。最初は、「私はアナログ人間」と言っていた83歳の従業員も今ではタブレットで図面を基に、製造、記録を行っている。経営者がDXで目指すべき方向性をしっかりと全従業員に示し「デジタル技術を活かして日々の仕事の生産性をどう高めるか」に全社を挙げて取り組むことで、必ず前に進んでいくと信じている。まずはDXリテラシーを高めて下さい。









DX Selection 2024　DX認定　BUSYU　経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

武州工業株式会社（製造業）/東京都青梅市



【企業概要】URL：https://www.busyu.co.jp/
資本金：4,000万円
従業員数：150人
代表者：林　英徳

【事業概要】
医療・自動車用金属パイプ部品、半導体装置の板金・組込、自動制御機械の製作

【企業理念」
モノづくりで世の中の課題にチャレンジし続ける会社

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 国内で地域雇用を守り、安い海外部品に対抗するため
- ビジョン『**誰もやっていないことを具現化する**』ため

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- お客様企業のお悩みや課題をお聞きし、整理整頓したうえで、武州工業のモノづくり・ノウハウ・システムを駆使して全体最適の解決を提供するサービスを**「武州テック」**として事業化する。

【DXを推進するための戦略】
- 戦略①**「よい設計、よい流れ」**を核にすえたお客様サービス＆製品の提供
- 戦略②社内システム統合による業務改善

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- パートの正社員化・給与体系の見える化・**利益の半分を働く人に**
- 多能工化、一個流し生産・改善提案活動・自社設備開発
- デジタル人材の育成

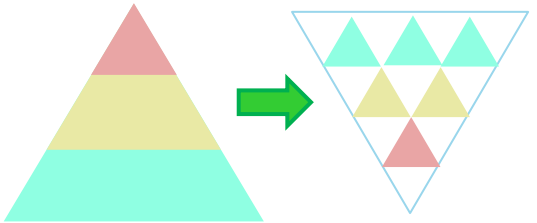
【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 「モノづくりで世の中の課題にチャレンジし続ける」を実現するために組織として取り組む
- 経営者・事業部門は、ITベンダーに「丸投げ」せず**システム部門で内製化**を中心に進める

【成果】
- 社内レガシーシステムの見直し及び統合を進めている。
- パソコン→タブレット→スマホと**システムの利便性**を高めている。

情報化システム
「BIMMS」



ヒエラルキーのない
組織にフラット化



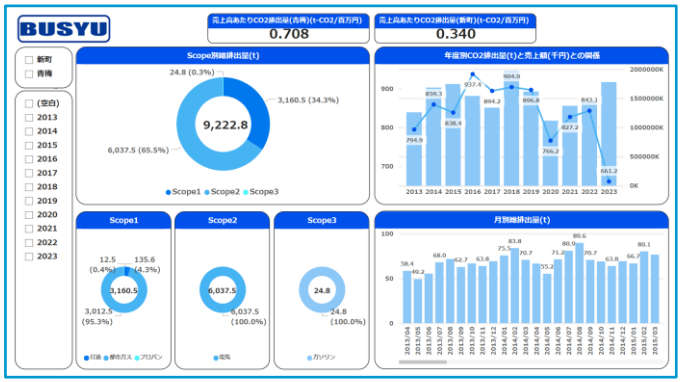
わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- ミッションとして「環境・地球・人に優しい**３００年続くモノづくりの会社**」を掲げ、私たちは、モノづくりという武州工業のDNAを大切にしながら、将来を見据えて世の中の課題をE（環境）S（社会）G（ガバナンス）の３つの面で解決する企業として掲げて全員参加の活動を目指した。

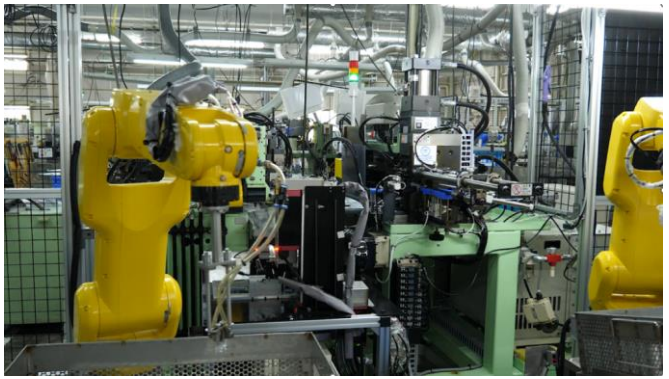
【DXを進めたことによる具体的な変化】
- 独自の**生産管理システムBIMMS**の導入によって、リアルタイムに現場の４M（人man：作業時間等、設備machine：稼働状況等、材料material：材料ロット等、方法method：加工手順等）の状況を把握することによって**「ムリ・ムダ・ムラ」**を発見し、改善を繰り返すことで「良い設計・良い流れ」が生まれ、生産性を向上させることができた。

【DXへの取組み時を振り返って】
- **1996年**の取り組み開始から当時はプラットフォームが無かったので**WEB化対応**をスクラッチで製作したため時間がかかった。
- IT人財育成を現場の経験者から育てたことにより、必要なものを必要なだけ作る発想が現場のIT化とともにIT人財育成もできた。
- **AI画像検査機研究開発**に取り組み、Python、C++、OpenCVでカメラ制御、PLC機器の開発をPOCから現場投入まで実施することが出来た。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- DXを何のためにやるかを考えるために**「パーパス・ビジョン・ミッション・バリュー」を関係者全員で考え**て、その実現のためにITを利用するという方針を明確にしてから進めると必要な事が見えて来る。
- 社内で要求仕様書が書ける、IT事業者と情報交換が出来る、スキルのある人材は必須（ITパスポート等）



GHGプロトコルによるCFP表示（BIツール利用）



ロボット利用した「一個流し」５時間連続運転

Ｊマテ.カッパープロダクツ株式会社（製造業）/新潟県上越市





【企業概要】URL：https://www.jcp.joemate.co.jp/
資 本 金 ：1億円　【事業概要】非鉄金属製品製造業
従業員数：305名　【企業理念】循環型社会の責任ある担い手として、限られた資源の有効活用を通じ、持続可能な社会の実現に貢献します
代 表 者 ：山本耕治

取組概要

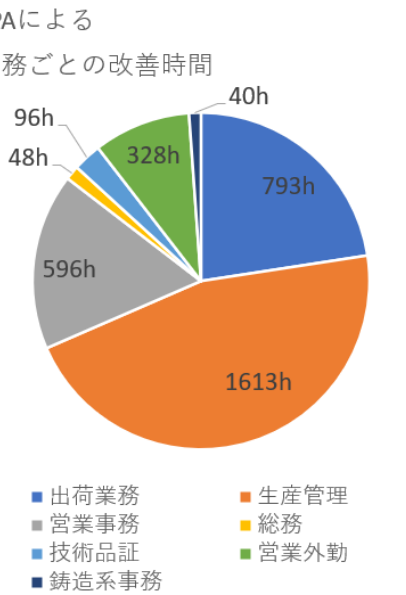
【DXに取り組むきっかけ】
- **地方での労働生産人口減少に対する危機感**、働き方改革や労働環境改善への対応
- 企業、学校、行政、金融と**地域間連携の強化による新しい価値感**、DXモデルの創出

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- RPA推進による生産性向上と自動化、**人でしか出来ない**業務プロセスの改善、効率化
- ビックデータの活用を通じた意思決定プロセスの迅速化

【DXを推進するための戦略】
- **スモールスタートとアジャイル開発**による柔軟な仕組み作り、デジタルスキル向上による組織強化
- データ分析とAI技術の活用による意思決定の高度化

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- **経営のトップダウンと小集団活動・チームのボトムアップによる**定期的なフィードバック
- 全体最適の考え方による改善活動、営業・製造・間接部門の全体統制、システムの選定

【成果】
- RPAによる業務自動化で**年間累計3000時間の業務削減**の達成
- 社内の**DX推進マスコット**（地域にゆかりのあるキャラクター『カッパ×copper（銅）』）の導入とRPA業務、広報活動、プロジェクト管理などグループウェアによるDX業務の見える化と意識啓発
- ダッシュボード導入による生産性37%向上（出来高6.4個→8.8個/時間あたり）
- DX認定取得後から**52社が来社、年18件のメディア掲載**による企業ブランドの向上





DX推進キャラクターJマテ.ロボカッパー®

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- 地元に進出したITベンダー、県内のDXに積極的な地域企業との連携強化にて**知見の共有や専門性の補完**を積極的に行った。
- **改善活動とDX推進の両立**にて、まずDXとなる全体設計を行い、**業務を改善し最後にシステムの導入**を行い投資リスクを抑えつつ効果を検証、最後はトップダウンによる意思決定でのDX推進を進めた。
- **企業に加え、大学・高専、行政、金融（地方銀行＝地域）を加えた産学官金の連携を深める**ことで、外部の知見やリソースを活用し地産地消の考えのもとDX推進の加速を図った。

【DXを進めたことによる具体的な変化】

- 企業知名度の向上、地域への貢献、社内ではRPAに対する理解や社内外の情報共有が促進され、DX推進の全社的な理解と支持を得た。**見学、セミナーが増え、地域のDXに対する理解の促進や実例、意見交換**など産学官金の協力関係が構築された。
- RPAによる業務の自動化、製造予測AI、現場のダッシュボードによる見える化によりデータ活用が促進され、小集団による改善活動、業務効率化の実現、作業効率の向上につながった。

【DXへの取組み時を振り返って】

- プロジェクトは各部署選出で総勢24名にて活発な意見、市や県のセミナー講演による社外、地域での発表機会など**自分のDX改善を自分の口で話すこと**が増えた。教育、育成を継続的に行いDX推進の理解を深め、技術の進化に合わせたスキルアップが不可欠となり、**自分の職場の身近な改善、DXによる大きな改善、社外の知見や技術を積極的に取り入れる風土**が構築された。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

- 小さく始めて徐々に拡大していくアプローチが重要。**経営のトップダウンと推進者のボトムアップの両面が必要**であり、外部の知見、技術を積極的に活用していくことが重要であり、今後現場が少ない人員でも同じ仕事ができるような戦略的投資が欠かせない。





データを活用した
社内打合せ



タブレットを活用したものづくりDX検証



産学官金『地域とともに進めるDX』セミナーの主催

DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

疋田産業株式会社（工業製品卸売商社）/石川県金沢市

【企業概要】　URL：http://www.hikida.jp
資本金：4,500万円
従業員数：64名
代表者：代表取締役社長　疋田弘一

【事業概要】
機械部品・工作機械・工業用資材の専門商社

【企業理念】
社業を通しての人造り
(社員一人一人の成長が、企業、そして社会も豊かにする)

白山本社



取組概要

【ＤＸに取り組むきっかけ】
- 2019年業務効率化改善チームが発足し、**部署毎の事務改善への取り組みがスタート。**

【ＤＸによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- DXの取り組みが社内のみならず社外にも効果をもたらす様、新たな付加価値の提供に挑戦。取引先への自動化、効率化を通じ、「モノづくりを支える力」を発揮する事が目標。

【ＤＸを推進するための戦略】
- 2021年に発足した、**組織を横断した人員で構成された「ＤＸ推進チーム」が中心で活動。**社内ＤＸについては、テーマ別にグループを設定し（①営業ＤＸ②業務ＤＸ③総務経理ＤＸ④倉庫ＤＸ）活動状況をTeams内に掲載、**社内での取り組みを見える化。**

【組織づくり・人材確保の取り組み】
- **ＤＸ推進チームのメンバーは定期的に入替し、現在は女性も2名参加。**

【デジタル技術活用の取り組み】
- **システム・ツールを積極的に導入し、導入後もバージョンアップを繰り返し。**

【ＤＸ推進に向けたガバナンスシステム】
- 業務管理部情報システムグループが、システムマップやIT環境調査シートを随時更新。
- **システム導入検討時には別途プロジェクトメンバーを選任し、経営者と協議。**

【成果】
- RPA稼働シナリオ数7件、AI-OCR稼働件数25%増、売上高5.98%増（2023年度）
- **システム・ツール積極的導入による業務効率改善（**基幹システム、CRMシステム更新等）
  金沢ロボットセンター開設後の自動化・省力化相談件数増加

金沢ロボットセンター
（2023年新設）



北陸初　マルチブランドのロボット展示場
・自動化、省力化のご相談に対応
・産業用ロボット7台、AGVシステム1台展示
・特別安全教育プログラムも実施

2023年度DX取り組みによる成果

RPA 稼働シナリオ数	7件まで増加
AI-OCR 稼働件数	前年比25%増
売上高増加率	前年比5.98%増

わが社のDXのポイント

【ＤＸを進める上での苦労や行った工夫】
- **業務効率化改善チーム発足時は、取り組みの意図が社内に浸透しなかった。**
- 既存の業務プロセスを「変える」事に対する抵抗が強い社員が多かった。
- 受発注業務の改善については、社内で完結しない課題が多かった。⇒**成功事例を共有しながら、対応策を検討し地道に取り組み。**

【ＤＸを進めたことによる具体的な変化】
- 各種外部研修への参加について、指名しなくても自主的に手を挙げる社員が増加。
- **ロボットセンター開設後は、営業担当の自動化・省力化の提案件数が増加。**
- **office365を活用し、各自の作業をオンプレからクラウド化、**個人が管理する情報を集約した事で、**作業効率が向上。**

【ＤＸへの取り組み時を振り返って】
- 数多くのシステム・ツールを積極的に導入し、導入後もバージョンアップを繰り返し実施。
  「一度取り組んでみよう！」「ダメならやり直そう！」という考えで、取り組んだ事が良かった。

【これからＤＸに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- **変化する事に対して臆病にならず、変わる事が出来る企業が生き残る企業であると信じてDXに取り組んで下さい。**

疋田産業のＤＸ

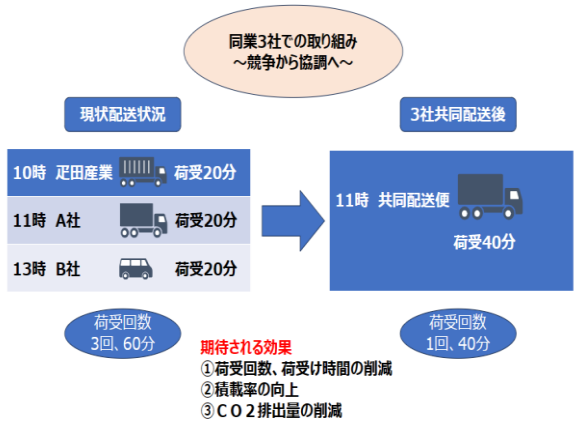
社内ＤＸ

営業ＤＸ	SFA導入・活用促進 データ活用した営業体制の構築
業務ＤＸ	AI-OCR導入促進、RPA活用促進
倉庫ＤＸ	倉庫内自動化計画検討
総務経理ＤＸ	ペーパレス化、業務効率化 集金廃止、でんさい切替交渉

社外ＤＸ

パッケージ納入	製造ライン毎商品仕分け納入、生産効率向上に貢献 ⇒ 付加価値の提供
ロボットセンター活用	取引先の自動化、省力化提案強化
同業者間 共同配送の研究	配送先の荷受回数、時間削減、ＣＯ２排出量削減 ⇒ 物流2024年問題対策

同業者間共同配送の研究




石産第1307号
採択決定通知書
疋田産業株式会社
代表取締役社長　疋田　弘一　殿
提案のあった研究テーマ「石川県内の製造業向け共同配送モデルの構築～競争から協調へ～」を令和5年度自社変革モデル創出支援事業【連携Ⅰ型支援】として採択しましたので通知いたします
令和5年12月1日
石川県産業創出支援機構
理事長　田中新太郎

株式会社ヤマサ（製造業・卸売業/長野県松本市）





【企業概要】URL：https://www.s-yamasa.co.jp/
資本金：68,500千円
従業員数：80名（グループ会社含む）
代表者：北爪　寛孝
【事業概要】建設関連事業・燃料事業・食糧事業・
ドライアイス事業・通販事業・デジタル事業

【企業理念】 足元から“世界”を照らす
01.一人ひとりが仕事のプロになる
02.コミュニケーションを大切にする
03.飾り気のないリーディング・カンパニーを目指す

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- ITベンダー頼りとなっており、価格交渉力の低下、スピード低下の状況を変える必要があった。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 事業活動から発生する各種データの統合・利活用により、皆が同等の業務遂行を可能とする**業務標準化**を図る。
- 業務標準化で業務の再現性を高めるとともに、IoTによる省人化で、将来の**生産労働人口減少に備える**。

【DXを推進するための戦略】
- IT人材を採用し、DXの**内製化体制を構築**した。
- DX推進方針を共通業務、固有業務、研究開発、知財化の４領域に整理し、社内外に公表している。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- IT人材の受け皿となる**デジタル推進課を新設**し、事業部横断でデジタルによる業務改善を推進する体制を整えた。
- 各事業がデータにより可視化され、業務効率化や生産性向上に大きく寄与した。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 代表取締役は、経営方針としてデジタル化推進や研究・開発への継続投資を掲げ、社内外に向け発信している。
- 一方で、その活動を下支えする情報セキュリティ対策やルールを策定している。

【成果】
- **開発費を削減**。各事業部の事務処理業務負荷が削減。
- 建設関連事業や産学官連携の研究開発において、**特許を取得**し、知財化に成功した。

①営業部門の事務処理時間（2018年月平均）42.44時間
②燃料配達の日報処理時間（2020年月平均）30時間

DX推進

①営業部門の事務処理時間（2024年月平均）25.42時間
40%削減
②燃料配達の日報処理時間（2024年月平均）5時間
85%削減

わが社のDXのポイント

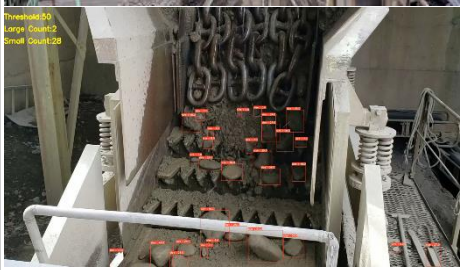
【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 内製化を実現するための体制構築は、その構想から、ITエンジニアの求人、雇用条件、専門性の評価指標の整備など、枠組みづくりに時間を要した。
- 社内にデジタルへの苦手意識がある中、その意義、必要性を説き、実践をベースに全社員へのビジョン浸透を図った。結果**「習うより慣れろ」ができる環境づくり**へとつながった。

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- ITベンダーへの外注と違い、事業部とIT開発の距離が近く、**現場ニーズに合ったシステム開発がスピーディかつ想定外注費より安価に実行**され、高い費用対効果をもたらしている。
- 社員の高齢化による人員減が、システム開発により、補充なしで解決した。
- 特許取得等により、様々なメディアで取り上げられ、**企業価値が向上**した。

【DXへの取組み時を振り返って】
- 内製化について周囲から様々なアドバイスを受けるも、ネガティブな反応も多かったが、とにかく第一歩を踏み出し、小さいながらもなんとか体制を整えた。
- 国内外の状況を比較し、進んでいる国を参考にしながら、行動することで道が開けた。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- デジタル化による変革・改善が必然という認識を持ち、**小さな一歩から実行**することが大切です。また、日本では変化を恐れずに「未来の当たり前」をイメージすることが図らずもDXにつながります。

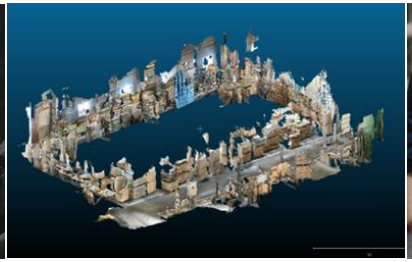




特許第7012402号：砂利生産管理方法及び砂利生産管理用コンピュータプログラム









産学官連携プロジェクト　特許第7445909号：害獣駆除システムおよび害獣駆除プログラム



燃料配送管理システム

DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

協和工業株式会社（製造業）/愛知県大府市



DEVELOP YOUR ORIGINALITY THROUGH UNIVERSAL JOINTS
KYOWA KOGYO CO., LTD.



【企業概要】URL：https://www.kyowa-uj.com/
資本金：20,000千円
従業員数：132名
代表者：鬼頭 佑治

【事業概要】
ユニバーサルジョイント製造販売
【企業理念」
よろこびと生きがいの実現

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 基幹システムが陳腐化し、システム外で各社員が個別に情報管理をし始めた事で、業務の属人化、情報の非共有化が進み、問い合わせ等**価値を生まない作業がまん延していた。**

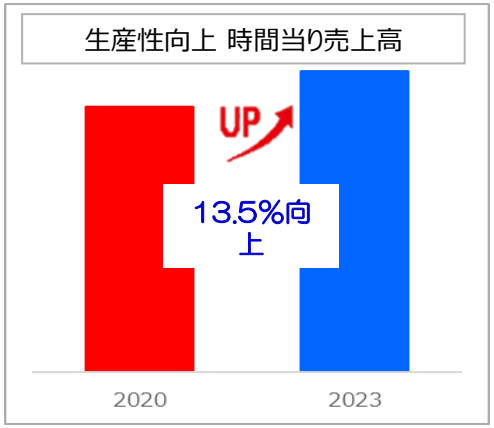
【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 協和DXビジョンを策定し、**「NKS全体最適化 ～入口から出口まで～」**を活動基本方針とし、DXにより「企業競争力向上」「変革への対応力」「高い技術と柔軟性」の実現を目指す。

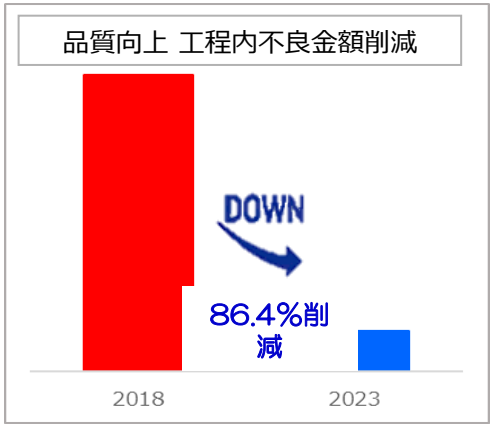
【DXを推進するための戦略】
- 単なるデジタル化ではなく、「**リードタイム**＝業務は標準化され、リードタイムの限りなき追及を目指しているか。」「**リアルタイム**＝正しい情報をリアルタイムに処理・共有できているか。」「**異常と正常**＝目的・出口（結果）を意識した業務か。部分最適に陥っていないか。」をキーワードとした上でデジタル・IoTを活用した業務改革を進めている。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- システム内製化を目指し**全体最適化を理解しプログラミングできる人材の育成**を実施。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 外部伴走支援機関である有限会社ユニバーサル・シェル・プログラミング研究所（USP）、一般社団法人持続可能なモノづくり・人づくり支援協会（ESD21）と毎月意見交換会を開催し、経営者自らがあるべき姿を提示し、推進内容の整合を図っている。

【成果】
- **生産性向上** 時間当り売上高 13.5%増 ・ **品質向上** 工程内不良金額 86.4%減 他





わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- ①業務の棚卸 （ 異常と正常の見極め ） を行い、デジタル化・自動化をする前にまずは業務をシンプルにし、異常をシステムとしてデジタル化・自動化しない事、また②標準化（属人化の排除）を行い、標準化された業務をシステムとしてデジタル化・自動化する事、この2点を大前提とし、その際の全社共通の判断基準を**「機能しない事はやめる！」「価値を生まない事はやめる！」**とした。

【DXを進めたことによる具体的な変化】

- 製造部門・間接部門いずれに対しても、リアルタイムに取得されたデータを必要な時に最適な内容で自動で見える化する事によって、改善に向けた気付きのきっかけを適時提供する事ができるようになったのと同時に、従来記入・集計・分析作業、問い合わせ・調べ作業等にかけていた工数がほぼゼロになり、それらの時間を課題解決に向けた活動に充てる事ができるようになった。
- 「NKS全体最適化 ～入口から出口まで～」を理解し、気づく人材、目的と手段を理解し、自ら考え実践できる人材が少しずつではあるが若手の中からも育ってきている。

【DXへの取組み時を振り返って】

- 担当部署・担当者が従来の業務が全体最適の観点からは「異常」であると自ら気付き、「正常」な業務に自ら変えていく事は非常に困難で時間もかかる。**抽象的なあるべき姿の提示だけではなく、ある程度具体的な形や見える化までは経営層、DX推進チームで進めていく必要があった。**

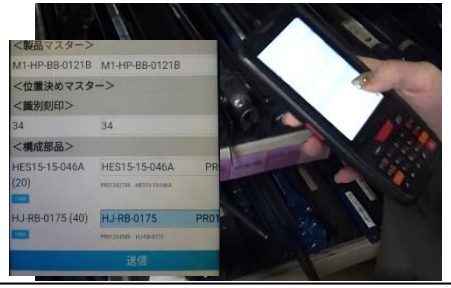
【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

- しくみを変革する事は容易ではありません。D＝デジタルとX＝トランスフォーメーション。
  皆さんが目指すところは明確になっていますでしょうか？

現場モニタで経営者自ら人材育成



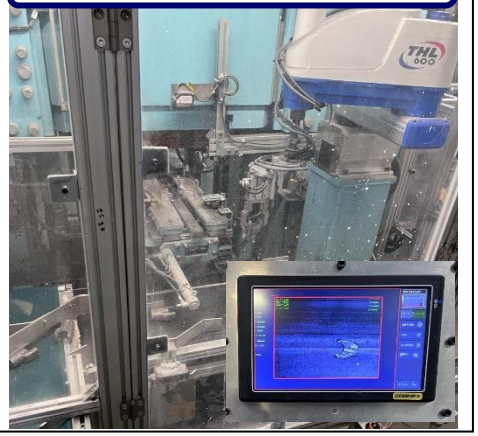
デジタル品質チェックシート



画像AI外観検査装置



からくり＆画像認識＆ロボット搬送



DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

三共電機株式会社（製造業）/愛知県稲沢市

【企業概要】
URL：https://3kyodenki.com/
資本金：1,000万円
従業員数：58名
代表者：三橋　進

【事業概要】
- 制御盤設計・製作、機器部品販売、電気工事

【企業理念」
- 品質向上のための努力を怠らない





取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 従業員の年収向上のためにはDXによる業務効率の抜本的改革と、付加価値の向上が必要不可欠だったため。「中小企業でも、社員年収700万円」を目標として掲げている。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- デジタル技術を積極活用し、でんき（電気・電機）分野をビジネスドメインとし、纏わる様々な業務の効率化・最適化を目指す。
- 持続可能なサプライチェーン創造のための**中小製造業のデジタルツイン**を実現する。

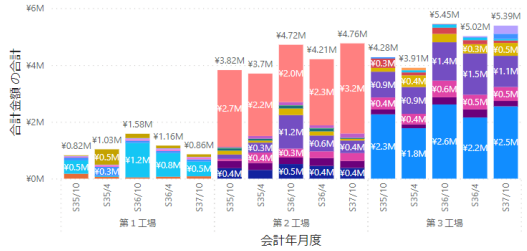
【DXを推進するための戦略】
- 製造・販売業務は、AI, クラウド技術の活用により「ものづくり力／商品提案力」の向上。
- 間接業務は、**ローコード・ノーコードアプリの活用**により、生産性・品質向上を実現。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- DX推進の体制を社長直轄とし、クラウドサービスを積極的に使用できる環境整備を行っている。これにより、各部門が自らの課題解決に直結したDXを実現できる。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- ローコードアプリ、クラウドフローによる自動化は、**完全に自社開発**であるため、ベンダーには一切頼らない独自の仕組みを構築している。

【成果】
- クラウドフローにより間接業務を**90%自動化**。経営情報の自動化により**日次決算の仕組み構築**。 残業時間の大幅削減（平均19時間/月）。有給休暇取得率**80%達成**。

在庫部材　棚卸業務のＤＸ



作業時間削減　１週間　⇒　**半日**
在庫部品の**１００%**　見える化達成

勤怠管理業務のＤＸ



有給取得率　**８０%達成**
管理業務　**９０%削減**

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- 制御盤の設計・製造業務はとても煩雑であり、「THE町工場」だった当社の従来業務手順は、すべてにおいて属人化されており、かつアナログ的な作業が溢れていた。そのため、DX化の第一歩は業務の棚卸から始まった。 デジタル化・DX化が社内に浸透するために、かなりの時間を要した。
- 既存業務の傍ら様々な社内業務の自動化・アプリ化を進める必要があった。そのため、**ローコードアプリ**開発技術の台頭は、独自アプリ開発が非常に容易であり、コツコツ地道に進めることができた。

【DXを進めたことによる具体的な変化】

- 2018年頃より、社長の三橋が独学で始めたローコードアプリ開発によるDX化は、継続的に様々な業務改善によって、社内のデジタル化に対する意識・期待を高めた。 ITリテラシが低い従業員や、デジタル化に消極的な従業員の中にも、少しずつ「自分オリジナルのアプリを開発したい。」「どのようにデータを持てば自動化ができるか。」という**改善意識が芽生えた**。
- 2023年までに間接業務の自動化がおよそ完成したため、製造業のデジタルツイン実現への投資が始まっている。

【DXへの取組み時を振り返って】

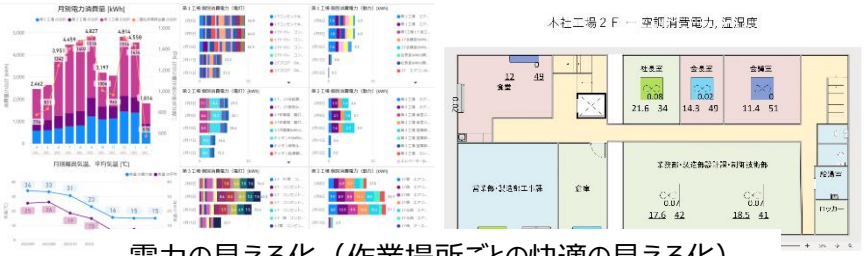
- アプリ開発当初は、参考になる文献も少なく、試行錯誤による挑戦が続いた。せっかく作ったアプリもなかなか浸透せず、業務改善効果が顕著になるまで、多くの時間を要した。
- 成功事例を多数作った結果、リスキリングの重要性が徐々に伝わり、従業員各自のスキルに合わせた努力も見られるようになってきた。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

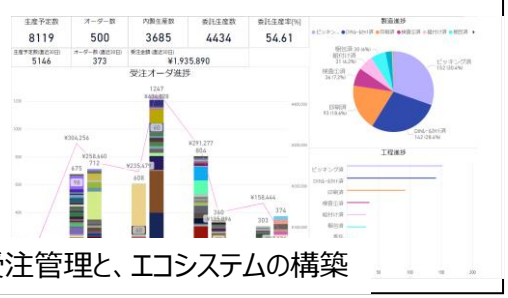
- ローコード・ノーコードアプリを活用したDXは、ベンダー任せにならず、担当者**業務直結型のスピード感**を持った改善を実現できる。
- 継続的なリスキリングが必要だが、デジタル化の先に**「経営の見える化・最適化」**があるため、根気も非常に重要。


在庫管理アプリ




電力の見える化（作業場所ごとの快適の見える化）




製造の受注管理と、エコシステムの構築

IXホールディングス株式会社（持株会社）/三重県伊勢市

【企業概要】URL：https://ix-holdings.jp/
資本金：6,000万円
従業員数：21人
代表者：浜田 吉司

【事業概要】
- 菓子製造を中核として酒類製造、介護事業、ホテル、ブライダル、商社、旅行業など多種多様な事業を展開

【企業理念」
- 一番大切な人に届けたい"本物"をつくる
- 仕事を通して人生の幸福を追求する
- 地域社会の豊かさづくりに貢献する



取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 2019年ごろから、グループ内のコミュニケーション基盤を構築するなど、DX推進に積極的に取り組み始めました。しかし、その取り組みが本格化し加速するきっかけとなったのは、コロナ禍の到来でした。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 経営ビジョン**「持続可能な未来を創造する、統合的なデジタルエコシステム」**を策定しました。内部のシステム統合と業務効率化、外部とのオープンイノベーション、そして地域社会との持続可能な共生を目指します。

【DXを推進するための戦略】
- **シェアードサービス**：グループ内のバックオフィス機能を統合し、効率的な業務運営とコスト削減を実現する。
- **オープンイノベーション**：新技術の共創を通じて、地域社会に貢献し新たな価値を創造する。
- **デジタルリテラシー向上**：従業員全員がデジタル技術を理解し、活用する能力を高める。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- DX推進の牽引役としてCIOを設置し、ホールディングス内にデジタル事業本部を立ち上げました。
- 高スキルのデジタル人材を確保すべく副業者・兼業者とのマッチングイベントに複数回参加し、成果を得ています。
- Slack、Zoom/ZoomPhone等を積極的に活用して強固なコミュニケーション基盤を構築しています。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 経営層とDX推進の進捗を共有すべくデジタル事業本部 報連相会議を月次で実施しています。

【成果】
- 県外のスタートアップ企業と資本提携を結ぶなどDXへの投資も積極的に行い、**画像解析AIプラットフォームを活用した「マスヤメソッド」**を確立し全国の中小製造業向けに提供を予定している。

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- DX推進に向けて必要な人材やスキルを棚卸しするため、エクサウィザーズ社の「DXアセスメント&ラーニング」を全事業会社の役員及び主要管理職（計30名）で受講しました。
- オンプレミスの既存システムをSaaSへ移行していく際には、**業務にシステムを合わせるのではなく、システムに業務に合わせていく**ことを意識するように心がけました。

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- 「おにぎりせんべい」を製造販売する（株）マスヤの生産現場ではIoTの技術を使ってセンサーから情報を見える化したり、i-Reporterを活用して日々の生産日報を電子化することで生産性向上、ロスの削減に大きく貢献しました。
- 様々なツールを活用してコミュニケーション基盤を強化したことで、グループ全体の風通しが良くなり、職種によっては場所を選ばずに効率的に仕事ができるようになりました。

【DXへの取組み時を振り返って】
- 未だ道半ばであることは大前提として、**苦労や失敗を経験しつつも取り組んできたことで得た経験やスキルは大きい**と思います。
- 地方だから情報もリソースもないという時代ではなく、**地方だからこそ出来ることが増えた**と確信しています。
- 新しい取り組みを始める際に関係者全員の意識レベルを合わせることは困難でしたが**根気強く伴走すること**が大切だと学びました。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- DXへの取り組みは未来への投資だと思っています。チャンスを逃さず、共に挑戦しましょう。






DX Selection 2024

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

有限会社ゑびや（飲食・小売サービス業）/三重県伊勢市



【企業概要】URL：https://www.ise-ebiya.com
資本金：500万円
従業員数：52名（パート・アルバイト含む）
代表者：小田島春樹

【事業概要】
- 伊勢神宮参拝観光客への飲食提供
- お土産物販売

【企業理念】
- おかわりしたくなる、伊勢の国のおもてなし

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 2012年、小田島が入社した際、人員不足や独自性の欠如などから、事業縮小が検討された。そろばんや手切りの食券など、効率が悪く、人手不足も問題であった。従業員は十分な休息もとれず、お客様への十分なサービスも提供できず、この**状況を脱却するため**DXに取り組む。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 多様なDXツールを駆使し、データ分析と今後更なる発展が見込まれる生成AIという強みを活かして、「**経営や運営をどうより効率的にするか**」に取り組んでいる。

【DXを推進するための戦略】
- 様々なDXツールを経営層自らが進んで導入し、組織にフィットするものを選定し浸透させる。
- データの有効活用を通じて「**最も売れる商品・サービス**」の開発に積極的に取り組む。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- DX担当スタッフは元々ITの知識があったわけではなく、勤務時間を全て勉強に充てて教育。
- 飲食担当スタッフでもITやDXに興味があれば**ジョブチェンジを推奨**し、ゼロの知識からでもプロのIT担当へ教育。

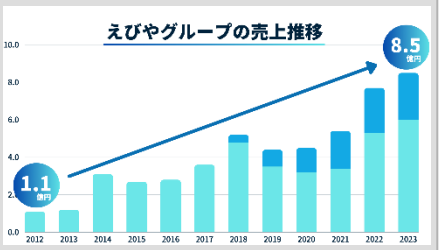
【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 「**社内でDXを推進するためにはトップダウンのアプローチが必要である**」との考えを示し、最初に経営トップや幹部が率先してDXツールを活用し、徐々に社内全体に浸透させている。

【成果】
- **自社開発の来客予測・店舗分析システムである「TOUCH POINT BI」**を販売活用や商品開発、マーケティングなどに活用し売上高向上に寄与。

成果のグラフ・図



成果のグラフ・図



わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 現状のままを好む従業員も多くいるなか、DXを推進するのは社員の反対もあった。
- 経営層が自らデジタルを利用し、トップダウン方式で全社員に浸透させてゆく対策を取った。
- 年齢層の高い現場スタッフにも**抵抗なくデジタルやデータ活用を身近なものにして働いていただくため**にきめ細かくサポート。

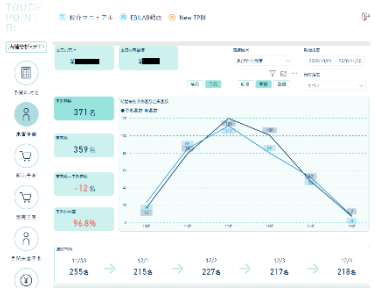
【DXを進めたことによる具体的な変化】
- 今までは**勘や経験に頼っていた意思決定をデータの力でより簡単に**、的確に行うことができた。
- **DX導入により業務が楽になり**、これまで様々な作業に取られていた時間を、お客様にとってもっと快適にお店で過ごしていただくことを考える時間に充てたり、もっと喜んでいただける商品を開発する時間に充てることができた。

【DXへの取組み時を振り返って】
- デジタルを活用することで人材採用を地域に限定することなく、様々なスキルをもった人材を日本だけでなく世界からも採用して**場所にかかわらずに働ける環境を整える**ことができた。
- 全てのDXツールが当社にマッチしたというわけではなく、いろいろ試し取捨選択をして**ベストな環境に近づける努力を続けている**。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- 当社はかつて、年商1億円で、パートタイムを含む従業員は42名だった。しかしながら、直近の決算ではグループ全体で年商が8.5億円に増加したが、従業員数はほぼ変わらず52名。この成果は、**データ活用とDXを通じて、経営を効率化し、売上を伸ばすために日々試行錯誤を重ねた努力の結果**であると感じている。私たちは日々の挑戦と変革を続ける企業であり、**デジタル化された会社の未来は明るい**というメッセージを皆様にお伝えしたい。







DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

株式会社コムデック（情報通信業）/三重県伊勢市

COMDEC

【企業概要】URL：https://www.comdec.jp/
資本金：1,000万円
従業員数：15人
代表者：生田智之

【事業概要】
kintoneをはじめとするクラウドサービスの導入・構築・活用の伴走支援
【企業理念」
伊勢からITで日本を元気にする

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- ノーコードやローコードツールの台頭により、システム開発やツール導入支援の価値は相対的に低下していく中、ビジネスモデルの変革が必要になることが予見できる状況となったため。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 「伊勢からITで日本を元気にする」組織になることを経営ビジョンと定め、**「顧客企業とひとつのチームとなり、経営課題を共に考え、事業成長に必要なIT活用力の向上を支援する」**ための組織作りや、**WEBマーケティングを中心としたビジネスモデルの変革**に取り組んでいる。

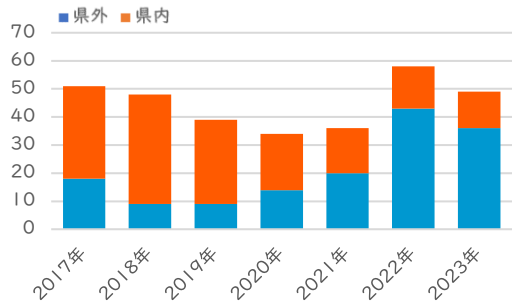
【DXを推進するための戦略】
- 「IT活用企業」から、ITを経営の軸として経営革新を実践する**「経営革新企業」**への転換

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- DX推進に向けて必要な組織能力を「OODAループを実践する力」だと考えており、その能力を養うために社員の成長プロセスをそれを活用した採用・教育や評価制度に力を入れている。

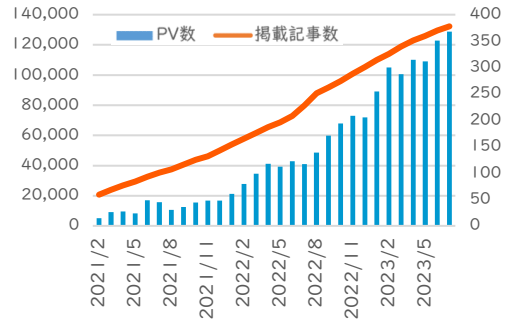
【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 経営者から今後の方針や目標を直接全社員に伝える**四半期発表会を三か月に一回開催**。
- ゼロトラスト・セキュリティに基づき情報セキュリティガイドラインを策定し、対策を実施。

【成果】
- 年間の新規顧客数　2020年約30社→2022年約60社
- **オウンドメディアPV数　2021年8月約2万→2023年6月約13万**

年間新規顧客増数



オウンドメディア記事掲載数とPV数



わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- DXに取り組むうえでの指針となる自社の「ありたい姿」を言語化し、そのありたい姿の根幹を為す「経営革新企業」の定義や、ありたい姿を実現するために必要な組織能力を明らかにするまでの過程に時間を要した。
- 社内でDXに関する様々なプロジェクトチームを立ち上げ、それぞれにKGIやKPIを設けて週次・月次でPDCAを回すことで改善のスピードと質を高めた。3か月に一度の四半期発表会で各プロジェクトチームからの発表を行うことで取り組みを全社に共有・推進した。

【DXを進めたことによる具体的な変化】

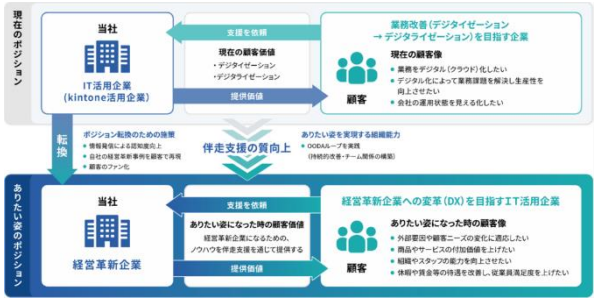
- **WEBマーケティングを中心とした新たなビジネスモデルの確立により、年間の問い合わせ数、新規顧客獲得数が増加**した。
- ただツールを導入するだけではなく、**お客様の経営課題の解決のために共に考え実行する「伴走支援」が組織に定着**した。
- 各プロジェクトや会社全体の**KGIやKPI、それに対する進捗がkintone上でリアルタイムに可視化**されており、**戦略の進捗状況が誰でも把握できる**ようになっている。

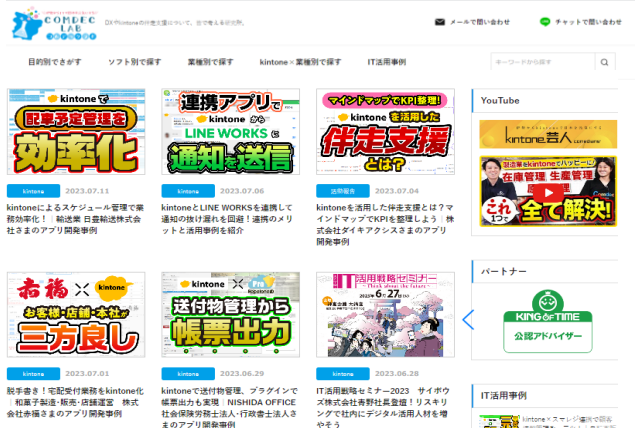
【DXへの取組み時を振り返って】

- 少人数のプロジェクト型で小さくスタートすること、個別に目標を定めて、短いスパンで施策の検討・実行・振り返りを繰り返したことが有効だった。
- **全てを自社人材で賄うのではなく、専門知識のない部分は信頼できる外部のパートナーを見つけることが重要**。
- DXに取り組む中で経営品質賞の申請にも挑戦し、自社の特徴やありたい姿が言語化され、取り組みが整理されたことは有意義だった。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

- **デジタル化や生産性向上はDXのスタートライン**であり、あくまで社内的な変化が大きいが、**DXとして目指すべきところは「お客様にどう新しい価値を提供するか」**である。
- DXによって**自社がどうなりたいのかを明らかにするところからスタートする**のが有効。





東邦電気産業株式会社（建築設備の設計･施工）/京都府京都市



【企業概要】URL：https://www.toho-denki.co.jp
資本金：35,500千円
従業員数：117名
代表者：代表取締役社長　佐伯祐左

【事業概要】
- 工場、学校等、大型施設への建築設備の設計･施工

【企業理念」
- 豊かな社会づくりをう～んと下から支える仕事

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 深刻な担い手不足の一方、長時間労働解消や高度に多様化した顧客ニーズへの対応。
- これを解決するためにはデジタル技術の活用が不可欠と判断した。

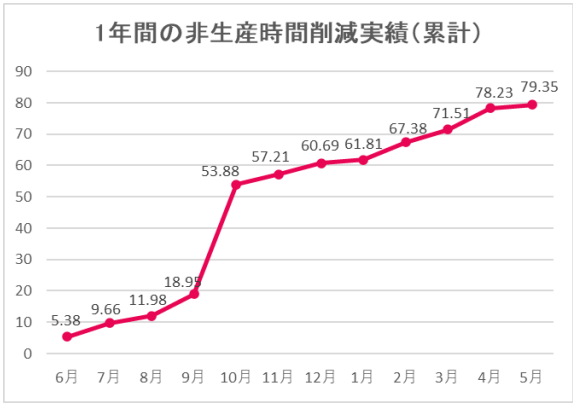
【DXによって実現したい経営ビジョン･ビジネスモデル】
- 業務の省力化と高速化を行い、**お客様への価値提供の質的向上とスピードアップを図る。**
- 担い手不足の影響を受けずに、**持続可能な価値提供を続ける。**
- 新たなサービス開発につなげ、**従来の工事業になかった新たな雇用の創出を推進する。**

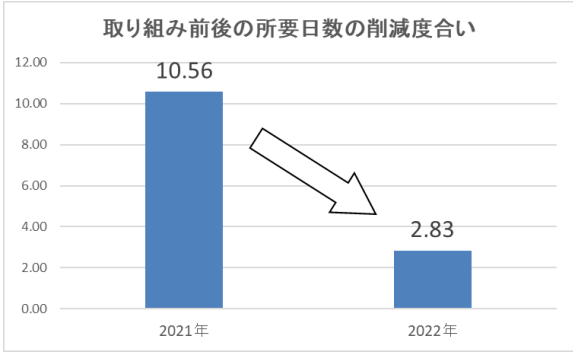
【DXを推進するための戦略】
- 設計･見積内容、工事実績をデータベース化することで、設計･見積時間の短縮等、関連作業の省力化。蓄積したデジタルデータを活用したシステム間連携で、更なる省力化。

【組織づくり･人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 社長直轄の『付加価値開発室』において、トップ自らが先導役となって推進している。
- 社員のIT基礎力を測る仕組み、デジタル技術力の向上を図る補助金制度。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 各部門のDX事例の共有、社内横断チームによる活動等、社員による主体的な取り組み。
- Security Action制度の導入、独自のセキュリティハンドブックの作成と、その定期教育。

【成果】
- 顧客の設備情報デジタル化による顧客への応答速度の短縮と時間外労働の削減。
- 現場作成書類作業の自動化による生産性向上の結果、工事希望納期の達成率上昇。





わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 現状調査やそのデータ化など、成果を出せる状態にまで初期データを整備することに時間とパワーがかかる。
- 一方、建設業界が長い人たちにとって、**“データ化”や“データ整備”の作業は、その目的や、その先に何があるのか理解しにくい。**
- 日常業務に対し“追加業務”となることも加えて、**周囲の協力が得にくい。**（結果、担当者が孤軍奮闘することになりやすい。）
- 初期データの整備後に必要となる最新状態への維持作業も現場にとっては“追加作業”となるため、“忘れ”や“遅れ”が発生する。
- 普段の工事で必要な正確性・整合性と異なり、**データ整備作業で必要な正確性・整合性は緻密すぎて理解が得られにくい。**
- “作業のルール化“についても、日常工事とデータ整備作業では、**対象や正確性が異なり過ぎるため、理解が得られにくい。**
- これらを解消するために、**現地メンバーとは異なる、デジタルに強いメンバーで構成するDX部隊を編成し、投入**した。
- “忘れ”、“遅れ”が発生しないよう、**進捗管理もすべてDX部隊で行う**こととした。
- **効果の見える化を徹底**して行い、都度**共有することを粘り強く続け、周囲の理解を得る努力**を続けた。

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- 現場に行く回数が大幅に減り、時間外労働の削減を実現。
- **目に見えなかった無駄が数値化された**結果、時間のロスがとても大きかったことが明確になり、**徐々に賛同者が増えていった。**
- **現場とＤＸ部隊のコミュニケーションが増えることで、**現場で困っていることが吸い上げやすくなり、**当初想定していなかった業務改善にもつながった。**

【DXへの取組み時を振り返って】
- 取り組みを開始した時点では、効果がなかなか表面に出てこず、周囲の協力も得にくかったため、モチベーションを維持することが難しかった。しかしトップの強力な牽引もあって続けてきた結果、「お客様の問合せへ回答が瞬時にできるようになった」や、「移動時間が大幅に削減できた」などの数字だけでない**喜びの声を聞くと、くじけずにやってきて良かったという実感がわいた。**（担当者談）

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- やることはデジタルですが、過程では泥くさい作業と関係者とのすり合わせの連続で、極めてアナログです。
- その間ブレないように、明確なゴールイメージと、そこまでのストーリーを作ることをお勧めします。

日本ツクリダス株式会社（金属加工業）/大阪府堺市

日本ツクリダス



【企業概要】URL：https://www.netkojo.jp/
資本金：3,330千円
従業員数：24名
代表者：代表取締役　角野 嘉一

【事業概要】
- 「ものづくりサービス業」として4つの事業を展開
  ・金属加工　・生産管理システム開発/販売　・デザイン　・コンサルティング

【企業理念】
- すべてを楽しむ心。その心に光が集まる。

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 職人や熟練事務員の退職等をきっかけに「業務の属人化」脱却を目指すようになった。
  納期・進捗管理の難しさ、情報共有等、**自社を含めた町工場が持つ課題を解決すべく、生産管理ソフト「エムネットくらうど」の開発と導入、外販に挑戦**した。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- エムネットくらうどの外販や、DX推進のノウハウ提供を通じ、町工場同士のつながりを作りだし、**町工場の受発注プラットフォームを構築**し、**製造業全体でのDXに貢献**することを目指す。

【DXを推進するための戦略】
- エムネットくらうど等のデジタルツールを活用して、製造現場の業務効率化を進め、その現場をモデルルームとすることで同システムを具体的にPR、新規ユーザー獲得につなげる。
  このように**金属加工とシステム開発/販売等の事業を組み合わて、競争力向上**に取り組む。

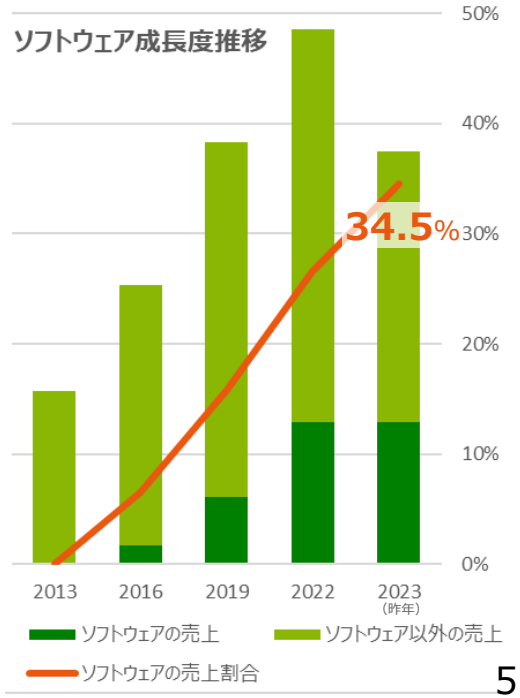
【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 少しずつデジタル化を進めることで、社員がデジタルツール活用の成功体験を重ねた。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 製造現場からのフィードバックをもとに、生産管理システムをブラッシュアップできる体制を構築。

【成果】
- 業務の属人化からの脱却や効率化により、売上向上や完全週休二日制の実現等ができた。
- **エムネットくらうどの外販等が事業の柱の一つになり、ストック型ビジネスを実現**できた。



FIVE Star FACTORY NIHON TSUKURIDASU



わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- システム販売のノウハウを持っていなかったこともあり、エムネットくらうどは2014年のリリース後2年間は導入実績０の状態が続いた。
- お客様への訪問を重ねる中で、システムの機能を説明するだけでなく、お客様の悩みを解決する寄り添い型の営業スタイルへと変化していったことで、システムの有用性が伝わるようになった。その結果、着実に販売実績を伸ばし、2024年2月末時点で**導入企業は160社を超えており、2年目以降の継続利用率は99.8%**となっている。
- 社長が率先してデジタルツール導入・活用に取り組み、従業員もそれを使用することで、「デジタルを使った方が便利だ」という認識を共有し、「デジタルを使うのが当たり前、変化に抵抗はない」という組織文化を醸成することに取組んでいる。

【DXを進めたことによる具体的な変化】

- 生産管理システムを導入したことで、図面や指示書等の探し物をする時間・手間が劇的に削減され、業務効率化ができた。
- 進捗を共有するレスポンスの早さが向上したことで、クライアントの信用度のアップにつながった。
- デジタルを活用した働き方、会社の雰囲気や文化などをHPや人材採用サイト等で積極的に発信することで、多様な人材、優秀な人材が入社してくれるようになった。

【DXへの取組み時を振り返って】

- DXは入力作業やルール作り、社内への浸透など、大変な作業を伴うが、実現した後の便利さ・快適さは計り知れない。数か月、数年スパンでの作業の総量を考えて、**「ずっと続く苦労」より、「一瞬の苦労」を選択することが大切**だと思われる。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

- 経営者がDXを考え始めると急にストイックになり、いきなり大きなことをする必要があると思いがちですが、「理想が高すぎて実現できない」ということがないように、**「小さな課題を少し克服し、できるデジタル化を小さく積み上げていく」**という考え方で取り組むと良いと思います。









DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

株式会社ミヨシテック（建築業）/大阪府　寝屋川市

株式会社ミヨシテック MIYOSHI TECHNICAL ENGINEERING CO.,LTD.

【企業概要】URL：https://miyoshitec.co.jp/
資本金：4,000万円
従業員数：101名（パート・アルバイト含む）
代表者：代表取締役社長　永谷 顕

【事業概要】
- 建築設備工事、住宅設備工事、ガス工事、給排水工事

【企業理念】
- 我が社と関わるすべての人を幸せにする企業になる

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- サーバーの更新をきっかけに基幹となるデータシステムの**クラウド化**を推進。
- ローコードツール**「kintone」を導入**、経営者が先頭に立ち、アジャイル開発を推進。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- **顧客情報の一元管理を実現**し、迅速な状況把握、柔軟な対応、詳細な情報共有を行っているクラウドデータベースを元に社員が一丸となって**お客様に「感動」を与える**企業となる。

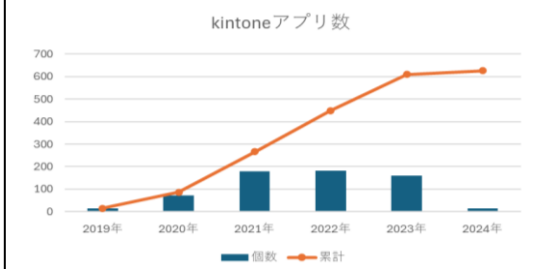
【DXを推進するための戦略】
- デジタルデータに基づき、最適時期に顧客への提案営業を行い、地域顧客への特性を活かし「アナログ型」ショールーム展開と営業担当者の**きめ細かい訪問営業**につなげる。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 全社員を対象としてiPad、iPhone等のデジタル機器を貸与し環境を整備。
- 各部門方針にて人事育成計画の策定および実施、「**全社DX発表会**」の開催。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- システムプロジェクト会議（週１回）実施、部門会議にて問題定義。
  定例取締役会（月１回）にて報告、検討を行っている。

【成果】
- ローコードツールの**kintoneを中心にRPAを活用**しクラウド上にデータを集約すること、社員全体で情報を入力、共有、活用することが可能となった。
- DX化推進中の会社へコンサルタント、**会社見学会等**を行っている。（38社141名参加）







わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- 初めはDX推進におけるメリットや必要性が**社員に受け入れられず、あまり協力的ではなかった**ため、**浸透に時間がかかって**しまった。
- 元々がIT専任業務でなかったため、知識や技術の習得が難しかったこと。
- そのために各種セミナーを受講し、スキル向上に努め、社内での**説明会・勉強会を何度も開催**することで**社内浸透の促進**を図った。
- また、**社内でDXの発表会を行い、部署間の横展開を図った。**

【DXを進めたことによる具体的な変化】

- これまで複数のシステムやファイルにまたがっていた**情報を一元管理**でき、分析等データ活用が可能になった。
- 情報の一元化や自動化により**削減した業務時間を「人」でしか行えない業務に活用**できるようになった。

【DXへの取組み時を振り返って】

- コロナがきっかけで社内でのDX化が急速に推進されました。
  コロナの自粛期間中にリモートでの**ウェビナーに数多く参加し、多くの情報を集めた**こと、いち早く**DXに力を入れると決断した**ことで他社の一歩先を行くDXの体制をとることができたと思います。
- クラウド化への取り組みで、**在宅勤務の体制を強化**し、コロナ自粛期間だけでなく、家族・子供の看病時等多様なケースの在宅勤務が可能となった。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

- 労働人口減少に伴い人材確保が難しく、より生産性の高い仕事が求められている為、DX化への取り組みが必要となっています。
  専門的な知識を持った人材を確保することが難しい中、全てを外部ベンダーに依存せず、**ノーコード・ローコードのツールを用い社員を育成し内製化に努めることで上記の費用面や業務の理解度はもちろんのこと、スピード対応が可能となり、経営判断のスピードや正確性も向上します。**
  今後はDXに乗り遅れた企業は自然淘汰されていく時代が来ると思います。
  弊社でも以前は難しいと思っていたことがどんどん自らの力で実現できるようになってきています。
  これからDXに取り組まれる方に向けた会社見学会やITコンサルを行っております。ご参加頂き、参考にして頂ければと思います。

株式会社エヌエスケーケー（情報通信業）/兵庫県神戸市



【企業概要】URL：https://nskk.ne.jp/
資本金：1,000万円
従業員数：58名
代表者：玉田宗彦

【事業概要】auショップの運営、法人向けビジネスコミュニケーションツールのコンサルタント、電解無塩型次亜塩素酸水の販売
【企業理念】1.我々は、業界へ新価値提案し続けます
2.我々は、社員の豊かな心と生活を実現します
3.我々は、どうすれば喜んでいただけるかを考え行動しつづけます

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 経営者同士の交流の中でDX認定を知り、定期的に情報交換しながら挑戦することになった.
- DXへの取り組みは必須と感じ、より早く取り組んだ方が市場での優位性が生まれると確信した。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- お客様に新たな価値の提供や提案を行い、満足度を向上させ、他社との差別化を図る。
- DXの取り組みを通じてワークライフバランスの向上にもつなげ、従業員の満足度を高める。

【DXを推進するための戦略】
- お客様と直接関わるフロント業務は、アナログの対応にこだわりながら、差別化を図ることを重視。
- 一方で、バックヤード業務においては、徹底的なデジタル化とBPOの活用による効率化を図る。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 方針や計画を共有するために活用していた**「経営計画書」**にDXに関する方針を追記し、勉強会で解説。また、DX推進の実行計画を基に、社内DXスクールやレガシーシステムの見直しを実施。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- DX推進のための実行計画を作成し、計画的に実行、定期的なチェック・見直しを行っている。
- 情報セキュリティについては、半年に1回、全員が受講する研修を行い周知徹底を行っている。

【成果】
- 社内でのコミュニケーションツールとして感謝の気持ちを手書きで送り合う「サンクスカード」をデジタル化。その後サービスとして**「サンクスカードアプリ」**をリリースした。
- デジタルツールを活用によりしたことで導入前と比較し**2285.5時間の効率化**が進んだ。またシステム担当だけでなく一般のスタッフもデジタルを活用した効率化を実践できるようになってきている。

サンクスカードアプリ

2020年12月データ		2024年2月データ
契約社数 114社	契約社数 178%UP	契約社数 204社
ユーザー数 11,951		ユーザー数 20,000

バックオフィス、全社の業務効率化

削減項目	削減時間
RPA	1,080時間/年
タスク管理システム	300時間/年
見積書システム	270時間/年
	etc
合計	2285.5時間/年 削減

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 長年取り組んでいる**「環境整備」**という仕事の進め方とDXの取り組みとの関連性を説明することで、理解度が飛躍的に向上した。
- DXに取り組む契機となった3社の担当者が定期的に情報交換を実施。この取り組みはスキルアップとモチベーション向上に貢献。
- デジタルのスキル習得を段階的に実施。また、現場でデジタルの改善を実行するための時間を設け、業務を圧迫しないよう工夫した。
- 他社の成功事例をそのまま真似することが、改善のスピードアップにつながった。

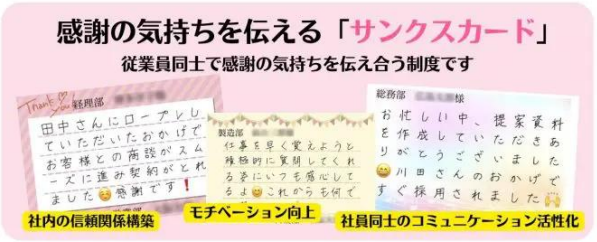
【DXを進めたことによる具体的な変化】
- 毎日行っている現場の改善活動において、デジタルツールを活用した改善の数が増加。以前よりも業務の効率化が進んでいる。
- DXの取り組みにおいて、人に依存していた業務が均一化され、業務の平準化に貢献している。
- BIツールの活用により、スタッフ個人の業績がリアルタイムで集計・分析され、モチベーションが向上している。また、個人の業績を分析することで、得意な業務を割り振り、業績向上につなげている。その結果、運営するショップ2店舗が最高ランクの評価を受けた。
- 会社見学会を開催し、**お客様に自社のDXの取り組み事例を紹介**。通信デバイスの販売と活用サポートの依頼が増加し、関西の販売店でトップの実績を残すことができた。

【DXへの取組み時を振り返って】
- 最初は普段の業務に加えてDXの取り組みが加わると捉えていたが、仕事そのもののやり方が進化しているだけという認識に変わった。
- **環境整備とDXの取り組みが同じ考え方に基づくもの**だと認識してから、スムーズに進むようになった。
- DXセレクションの取り組みを通じて、長期的な自社の立ち位置や取り組みのレベルを振り返ることができた。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- DXの取り組みは、自社だけで進めるのではなく**一緒に取り組む仲間**を見つけ、他社を積極的に見ることでスピードが上がると感じました。興味をお持ちでしたらぜひ弊社にもお越しください。







オカネツ工業株式会社（産業機械、農業機械製造業）/岡山県岡山市

【企業概要】URL：https://okanetsu.co.jp/
資本金：70,000千円
従業員数：258人
代表者：代表取締役 和田俊博



【事業概要】
動力伝達装置の開発・製造技術を基軸として、ビジネスチャンスへの探究と挑戦しています。
【企業理念」
社是「誠実 、実行、人格」

取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 少子高齢化による労働力不足で除草作業の負担が重くなっており、**スマート農業**分野にビジネスチャンスを見出し、従来の草刈り機の安全面や作業負担の課題解決を目指す。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- **AI搭載型草刈り機**の自社開発と**社内のDX**による生産体制の確立を目指す。「作る側のDX」と「使う側のDX」により、社会全体の**デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション**を促す。

【DXを推進するための戦略】
- 岡山大学、岡山理科大学、スタートアップ等との産学オープンイノベーションにより、AI搭載、無線操縦を可能とするラジコン型草刈り機の製品化を目指す。また、デジタルツールを用いた生産、受発注の効率化により「はたらくことへの満足度」を高める。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- 代表取締役が毎月の改善実行計画フォロー会を開催。全社員に変革の方向性を導きながら、ITパスポート等のデジタル資格の取得を促し、人材のパフォーマンスを最大に引き出す。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 経営戦略部システム課が中心となり、Q：属人性の排除、C：効率化による工数削減、D：情報の一元化と共有、について部署横断的に実現すべきこととして認識を共有。

【成果】
- **「ラジコン型草刈り機」**の量産化に向けて、設備の段取り時間、加工時間、設備異常による停止時間から稼働率を正確に把握し、**効率的な生産体制を確立**。



大学等と共同開発したラジコン型草刈機

DX推進による成果

ラジコン型草刈り機の受注見込み件数（2023年度1～3月）24件

DX推進

ラジコン型草刈り機の受注件数（2024年度）144件
150%UP

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- 自社開発製品の販売戦略、ビジネスモデル検討については知見に乏しかったため、外部の支援機関（DXサンライズおかやま）へ積極的に相談することで課題とロードマップを整理することができた。
- 工場内設備には新旧さまざまな工作機械が存在する為、パトライトにセンサを取付し、**稼働状況のデータ収集**を行った。
- これまで加工終了時のみのデータを入力していたが、タブレット端末とQRコードを利用し、加工の開始も入力するようになり、入力作業に慣れるまで時間を要した。また事前に要素作業分析した内容と異なるイレギュラが現場では多発しており、対抗に苦労した。

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- IoTデータ（FAデータ）とBI（Business Intelligence）ツールであるデジタルダッシュボードを連携することにより稼働状況がビジュアル的に表現でき機械別の稼動率や前工程の在庫状況が容易に把握できるようになった。
- デジタルツインで加工状況が**「見える化」**し、進捗管理が出来るようになった。

【DXへの取組み時を振り返って】
- 「見える化」により現場の作業者も一緒にモニタを確認しながら進捗管理や問題点の改善が行えるようになった。（下写真中央）
- 機械の異常をリアルタイムで検出するため、即座に対応することで**生産性（稼働時間）の向上**に役立っている。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- データの扱い方がDXの鍵となる。適切なデータ収集、分析、活用により迅速かつ正確な意思決定が可能となる。
- DXを推進するためには企業文化の変革が必要。経営陣からの強力なコミットメントと支援がなければ、従業員や関係者が変化に適応することは難しく、積極的な姿勢と持続的な努力が求められる。







DX Selection 2024

株式会社 広島メタルワーク Hiroshima Metal work

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

株式会社広島メタルワーク（精密板金加工・ステンレス加工・アルミ加工業）/広島県広島市

【企業概要】URL：http://h-metal.co.jp
資本金：1,000万円
従業員数：47人（正社員）
代表者：前田　啓太郎

【事業概要】
食品機械・半導体製造装置・医療機器等の部品の製作
【企業理念】
私たちはモノ作りを通して社会に貢献し、明るく楽しく元気の良い企業を目指します



取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
・ 機械の性能が上がり、誰でも同じモノづくりができるようになれば、QCDの管理力が勝負所となる。まさに ”DX or Die” 。**デジタルを活用しなければ生き残れないという強い危機感**を抱いた。

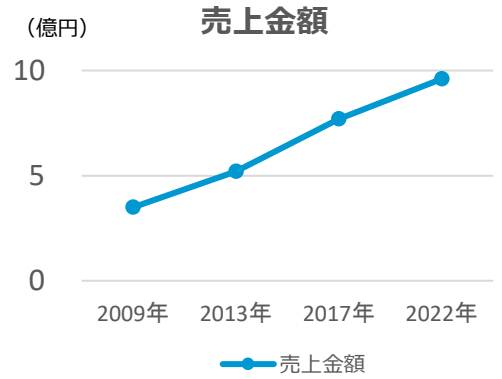
【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
・ デジタル技術を駆使して、さまざまなプロセスのデジタル化・自動化を行い、生産性向上や業務の効率化を実現。**データドリブン経営で、新たな付加価値を創造し、企業競争力を強化**する。

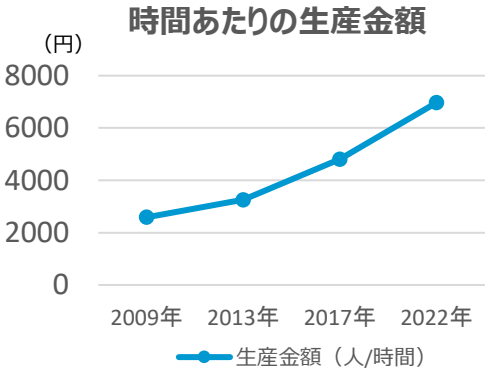
【DXを推進するための戦略】
・ **デジタル技術で工場の全体最適化を図り、生産効率と安定品質に資する高付加価値なモノづくりを実現。**生産性の向上により創出した経営資源は製品開発や新規ビジネスへシフト。**連携協業するプロフェクト（株）の総合生産管理システムTEDで全国の中小製造業のDXに貢献。**

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
・ **社長自らがDXの導入目的を明確にし、強いリーダーシップで従業員のデジタル意識を醸成**した。従業員にはITスキルを向上させるサポートを行うとともに、変革に前向きな姿勢を推奨した。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
・ DXの目的と方向性を明確にし、ビジョンを全社で共有。**DXは技術だけでなく、組織文化の変革も伴うので、全社でイノベーション、チャレンジ精神を重視する企業文化を育む**ことに努めた。

【成果】
・ DX推進効果で、**最新決算期において売上高23%、営業利益19%増加**させる成長を達成した。**不良率についても、現在の生産管理システムTEDの導入前後では90%以上削減**できた。





わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- 当初IT化を進めていたのは社長と１名の従業員のみで、あとは全部敵とも言える状況であった。新たな負担に事務員が泣き出す、数少ないコンピュータを取り合う等々、数々の事件が現場では起こった。しかし、**社長自ら強いリーダーシップを発揮して根気強くDXの必要性、意義を説き、何もしないでは会社の存続はないという危機感を訴え続けるとともに、従業員のスキル向上のサポートを継続**した結果、次第に理解者が増え、DXを自分ごとと捉える従業員が大勢を占めるようになっていった。

【DXを進めたことによる具体的な変化】

- かつてはどちらかと言えば職人集団で仕事が属人化していたが、**DXの推進により、仕事の見える化、データ化が実現し、暗黙知の形式知化**が進んだ。生産性の向上、ムダの排除によるQCDの改善という直接的効果の他に、間接的効果として、**従業員にデジタル重視の価値観が確立し、変化にチャレンジする精神、チーム協力とコラボレーションの意識が育まれ、オープンなコミュニケーションが実現**した。今後の企業経営にとって、これらの間接的効果は直接的効果に劣らず大きな役割を果たすと期待している。

【DXへの取組み時を振り返って】

- **中小製造業のDXの第一歩は生産管理システムの活用にあり**と考える。弊社の生産管理の履歴は、「手書きでの指示書」→「Accessによる自作ソフト」→「大手板金企業のA商品」→「同企業のB商品」→「連携協業しているプロフェクト（株）のTED」となる。**かつてはごく限られた端末であったが現在は50台の端末が工場で稼働している。１人１台の端末導入で、全員がリアルタイムに正確な進捗データを取得、手元で図面、情報の共有などの操作が非常に簡単にできる**ようになり効果を上げている。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

- 生産管理システムの導入により、従業員の仕事が変わることに対する抵抗は自然な反応。「自分達には必要ない」、「自分の仕事がなくなる」、「導入賛成組が勝つか負けるか様子見だ」、「口ではYESだが実行はしない」等の従業員の意識、態度は当然のこと。**業務プロセスが変わって一時的に現場の負担が増えるかもしれないが、従業員に導入の目的とそれによって実現されるメリットを社長自らが自分の言葉で伝える**ことが重要。従業員がなぜ協力すべきかを理解できるようになるまで繰り返し訴えることである。







DX Selection 2024　DX認定

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

福岡運輸株式会社（運輸業）/福岡県福岡市

【企業概要】URL：https://www.fukuokaunyu.co.jp/
資本金：100,000千円
従業員数：541名
代表者：代表取締役社長
富永　泰輔



【事業概要】
全国に冷凍冷蔵倉庫を併設した事業所を展開し、冷凍・冷蔵の貸切/小口輸送ならびに倉庫事業を提供する定温物流企業
【企業理念」
物流を通して社会のお役に立ち、社会をよくする



取組概要

【DXに取り組むきっかけ】
- 人材不足や物流2024年問題などへの対応と同時に、企業の更なる成長を図るにはDXの取組みが不可欠であった。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】
- 「企業基盤の強化」と「競争力・共創力の強化」を柱として、**「物流」×「テクノロジー」で社会および物流に関係する全ての人々に向けた、デジタル時代の新たな物流イノベーションを創出**する。

【DXを推進するための戦略】
- 『スマート物流による全体最適化』『物流情報プラットフォーム「TUNAGU」による付加価値創出』『DX促進のための組織構築・人材育成』の３軸で展開している。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】
- ＤＸ推進プロジェクトとして**各部門の次世代リーダーを中心とした8つのワーキンググループを立ち上げた**。
- SaaSサービスの活用やシステム間連携を強化することで、**配送業務や教育・研修分野でデジタル化を図ると共に、業務の自動化やデータ利活用環境が整備され、業務変革を実現**した。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】
- 経営者が社内外に向けてメッセージを定期的に発信すると共に、外部専門家と連携し、情報セキュリティの維持・改善を実施。

【成果】
- **業務プロセスと進捗の可視化**による効率的な輸配送の実現、**業務のデジタル化やデータ連携**による業務プロセスの改善、**プロジェクトを通したデジタル人材の育成**など、多方面で継続的な成果をあげている。

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】
- DXに取り組む機運を作り出すために**全社横断のDX推進プロジェクト(T-プロジェクト)を立ち上げ、**ビジョンや戦略を社内共有
- 必要最低限の機能に絞り込み評価・改善を繰返し、**効率化の手ごたえと成功体験を共有し業務プロセスの改善に繋げた**。

【DXを進めたことによる具体的な変化】
- AI-OCRを利用した受注入力システムにより、FAXで受信した**発注書の入力作業での属人化の解消と工数・ミスを削減**した。
- 自社開発のバース予約・受付システムにより、**受付・作業状況の可視化と状況に即したバース運用を実現**し、効率化に繋がった。
- **隙間時間**にスマートフォンアプリで1～5分程度の動画視聴とテストを行うことで、法定12項目を含む**幅広い教育・研修を実現**。
- 動態管理システムは導入率が70%に達したことで、**集配業務のデジタル化とプロセスの可視化・共有化が全社的に進んでいる**。
- 紙出力をPDFでの運用に変更、FAX配信もデータのメール配信に切替えるなど、**デジタルありきの運用に移行**した。(12帳票)
- 複合機でスキャンした**受領書をクラウド型文書管理システムに取込み、保管状況の可視化や検索の効率化を実現**した。
- 構築したシステムやデジタルツールと基幹システムを連携することで、情報集約を効率化し、データ分析・判断を迅速化した。
- T-プロジェクトで各部門のメンバーが業務変革に取り組むことで、DXの取組みが会社全体の取組みに発展した。

【DXへの取組み時を振り返って】
- T-プロジェクトによる**全社横断体制での取組み**は、ITリテラシーの向上やDX人材の育成に有効であったため継続していく。
- **企業・業務の垣根を越えた幅広いデータ連携**ができるか不安はあったが、各社の協力によって良い結果が出せた。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】
- 現在は様々なツールがあり容易に始めることができるため、**まずは導入し運用の中で評価・改善に取り組むことを推奨する**。
- DX人材の育成や社内の機運醸成を図るにあたり、**全社横断的なプロジェクトを立ち上げ多様な人材が活動の中でスキルアップしていく形が非常に有効**であった。

スマート物流による全体最適化の実現

TUNAGUを中核とした付加価値創出

ＤＸを実現できる組織と人材の育成

