中堅・中小企業等向け

Digital
Governance
Code 2.1





実践の手引き2.1

(要約版)





## 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°レシシ\*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

## <u>よくあるDXが進まないパターン:</u>



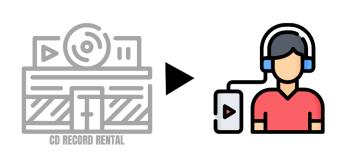


・号令はかかるが、DXを実現するための経営としての仕組みの構築が伴っていない Ex.社長「明日からDXだ」部長「うちの部門は関係ない」現場「あー忙しい」(誰も変革に着手しない)

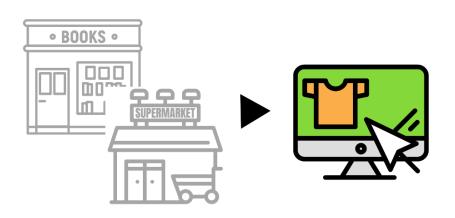
## 中堅·中小企業等におけるDXの必要性と可能性

- 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

- ・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

#### 5~10年後に どんな会社でありたいか

- ・「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

#### 理想と現状の差分は何か どう解消するか

- 「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

#### 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

- ・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

- ・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

#### 5~10年後に どんな会社でありたいか

- ・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

#### 理想と現状の差分は何か どう解消するか

- ・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

#### 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

- ・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



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。

(※) CMEs (Connected Manufacturing Enterprises)

同社社屋 いずれもマツモトプレシジョン(株) 提供

## 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

- ・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

#### 5~10年後に どんな会社でありたいか

- ・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

#### 理想と現状の差分は何か どう解消するか

- ・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

#### 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

・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

<u>顧客接点や</u> 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 I T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 マッチトプ・レシシ・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 <u>ヒサノ</u> 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 <u>ゑびや/EBILAB</u> 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

## 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

④DXのプロセスを通じたという、ネスモテ、ル・組織文化の変革

## 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 ☆ **マツモトプレシジョンの場合** 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

⑤中長期的な取組の推進

## 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

⑥伴走支援の重要性 と効果的な支援のポイント

## 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

#### ☆マツモトプレシジョンの場合

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フ

(④DXのプロセスを通じた) ビジネスモデル・組織文化 の変革

④DXのプロセスを通じた ビジネスモデル・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。

☆マツモトプレシジョンの場合

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 ②まずは身近なところから

⑤中長期的な取組の推進

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。

③外部の視点、 デジタル人材の確保

⑥伴走支援の重要性 と効果的な支援のポイント

<u>⑥伴走支援の重要性</u> 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

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

#### ☆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

・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。



#### 5~10年後に どんな会社でありたいか

・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。

#### 理想と現状の差分は何か どう解消するか

- ・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。

# 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

・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。

## 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、新たなど 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 たな什組みを構築。



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。



#### 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

・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。



#### 5~10年後に どんな会社でありたいか

- ・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。

#### 理想と現状の差分は何か どう解消するか

- ・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。

# 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

・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。

(※) 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。

浜松倉庫株式会社 提供 12

## 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

- ・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



「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

#### 5~10年後に どんな会社でありたいか

- 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。

#### 理想と現状の差分は何か どう解消するか

- ・「未来はますます明るくな・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1、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。

#### 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

・製造現場では「モノづ くり補助金 I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。

(※) 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

・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。



株式会社トーシンパートナーズホールディングス 提供

#### 5~10年後に どんな会社でありたいか

・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。

#### 理想と現状の差分は何か どう解消するか

- ・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。

# 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

- ・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。

(※) 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。

14

## 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

・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。

#### 5~10年後に どんな会社でありたいか

・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。

#### 理想と現状の差分は何か どう解消するか

- ・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。

# 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

・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。



(※) 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

・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。



#### 5~10年後に どんな会社でありたいか

・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。

#### 理想と現状の差分は何か どう解消するか

- ・『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。

# 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 16

## 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

- ・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。

#### 5~10年後に どんな会社でありたいか

- ・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。

#### 理想と現状の差分は何か どう解消するか

- ・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。

#### 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

- ・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。



株式会社みらい蔵 提供

#### 5~10年後に どんな会社でありたいか

- ・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。

#### 理想と現状の差分は何か どう解消するか

- ・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。

#### 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。

#### ○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。