

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

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は変化はないものの、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きました。
- ・ 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

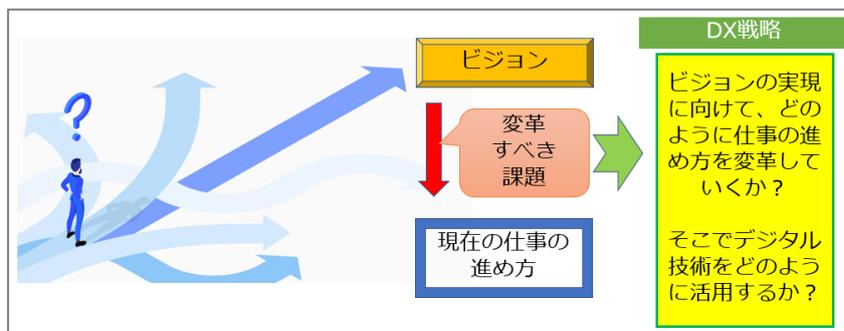
『DX 推進指標』とそのガイダンス（2019 年、経済産業省）においては、よりシンプルに以下のように述べられています。

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りたいか）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」をしっかりと描き、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りたいのかという「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。

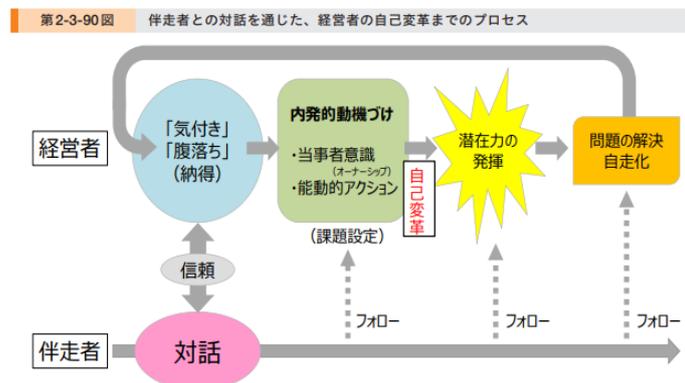


パーパスに基づいてビジョン・戦略を策定するイメージ

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、ぜひ参考にさせていただきたいと思えます。

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、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、数年をかけて叢びやの取組は進化していった。

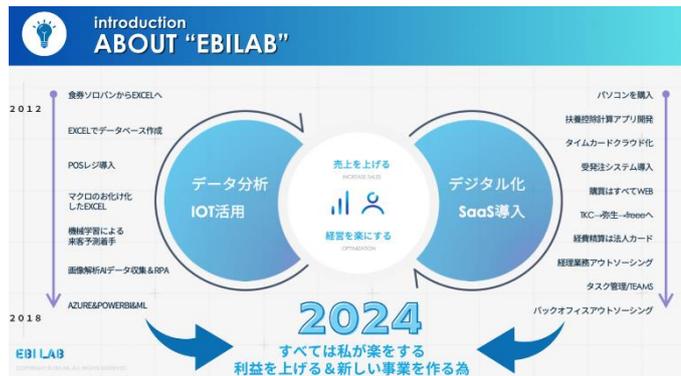
デジタル技術やツールが先にあったのではなく、変革への強い思いと地道な取組により、その手段は少しずつ洗練され、適切なツールに置き換わっていった。店舗や自社の現在の状況も把握できず、そろばんと食券だった会計管理や、勘と経験に頼っていた店舗運営は、自社開発したAIによる来客予測や、画像解析によるデータ収集、いつでも簡単に必要な情報が可視化できる BI ツール等へと変革していった。

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。

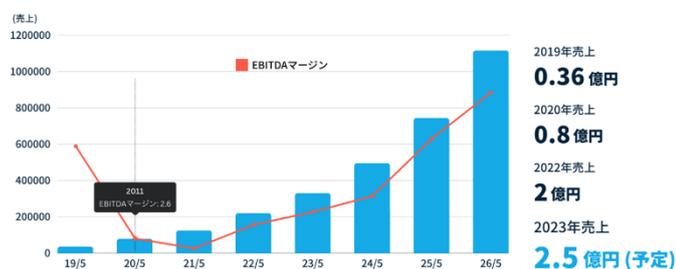
－自社向けに開発したデジタルツールを他者向けに展開する別会社を設立。コロナ禍においても飲食事業の売上減を補う売上。

勤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。



データ分析/AI企業について

ミドルステージのスタートアップで事業拡大のフェーズ・毎年180%以上の売上成長を目指している



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 EBIYA」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 を体験できる遊びのボードゲーム、「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：マツモトプレジジョン株式会社

企業概要

法人名	マツモトプレジジョン株式会社
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、マツモトプレジ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で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組む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 年を超える会社においては、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、Sler 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会社では、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勞も生じたが、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事は、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け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

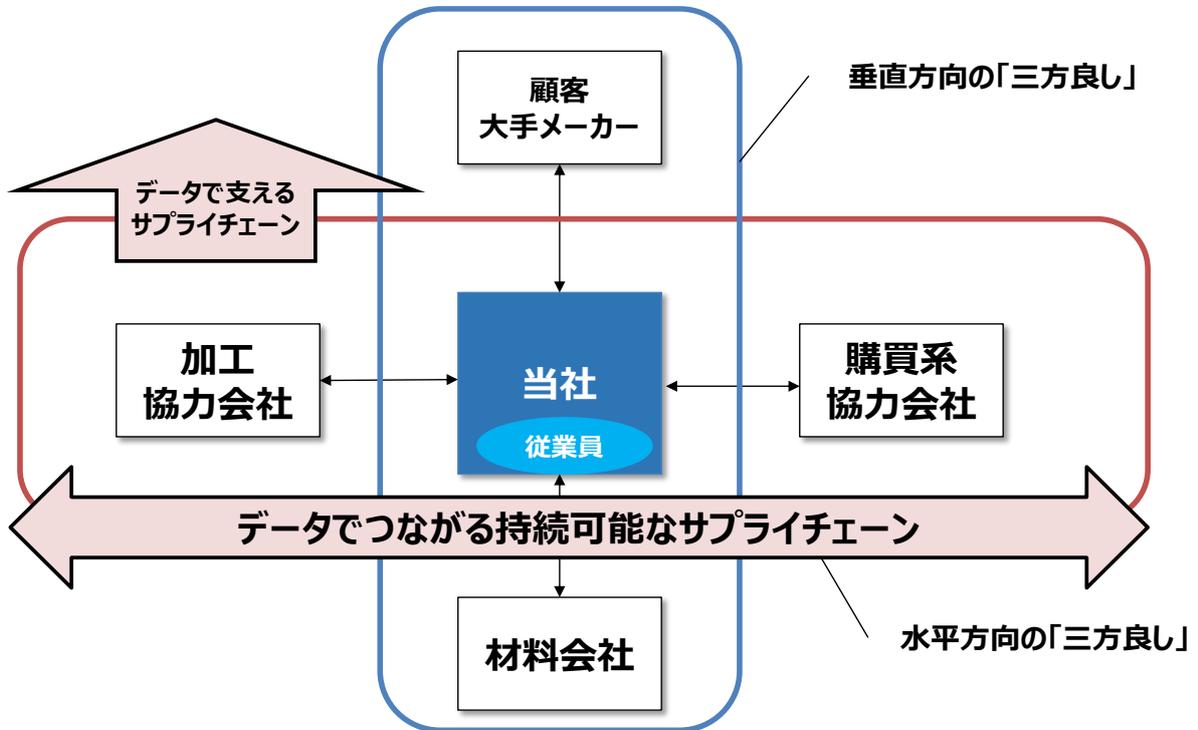
基幹システムの入替、CMEs の導入はあくまで変革に向けた始まりであり、継続的な変革の推進のためには、人材の確保・育成や外部の関係者との連携が必須となる。同社では、前出の「会津産業ネットワークフォーラム」を中心とした外部の関係者との連携のみならず、社内でも従業員に対して勉強の機会を積極的に与えることにより、技能士資格（特級～3 級）を有する職員も延べ 99 名抱えている。また、大胆な変革に当たっては自社内で足りない知識は買ってでも確保すべきであると考え、外部からのヘッドハンティングも含めてその確保に取り組んできた。これらの取組はいずれも、「とりあえず DX が大事だから IT に詳しい人を連れてこよう」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」

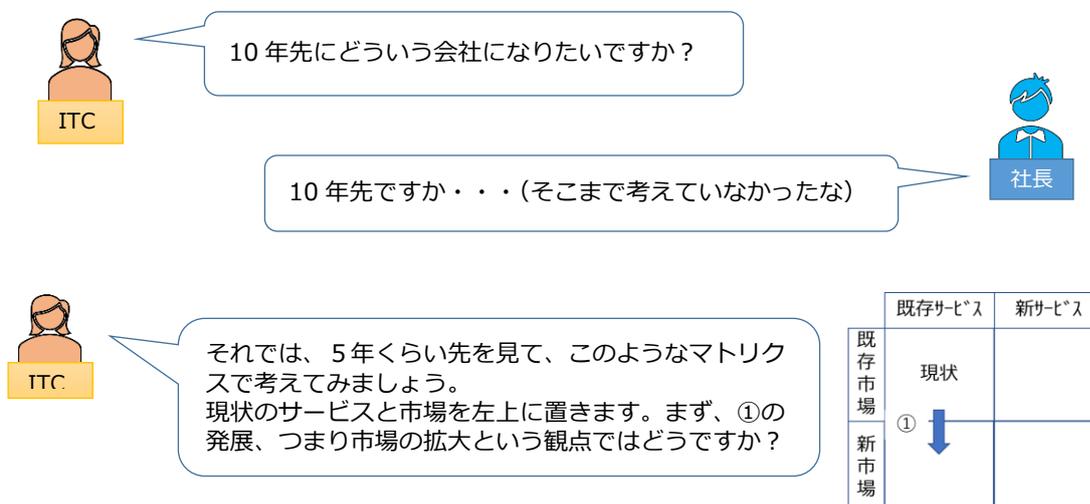
同社は、半導体製造装置や PCR 検査機器等様々な精密機械を輸送・搬入・設置する運送業者。2008 年に就任した現社長は、社長就任後 10 年経った 2017 年頃から、事業を進める中で漠然と「このままではいけない」「属人化・ブラックボックス化した業務を改善しなければならない」という思いを抱いていた。しかし、具体的に何から始めればよいのか、明確なアイデアがあるわけでもない。とりあえず IT 化をしなければと頼った IT ベンダの担当者の言葉は横文字が多く難解で、まるで FAX を受信する際の電子音「ピーヒャラヒャラ」のように聞こえた。



(株)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。



現状は、熊本と福岡ですが、九州全域、全国、やがては海外への展開も視野に入れたいですね。



なるほど。それでは、横（②）の展開、サービスの拡大という観点では如何ですか？

	既存サービス	新サービス
既存市場	現状 →	②
新市場	・九州全域 ・全国 ・海外	

それは何と云っても、倉庫業への展開ですね。現在も搬送途中で一時保管する必要があるとき、当社の一時保管場所で預かるにはあまりにも高価な品物は、倉庫業者の倉庫を借りています。

でも、これはサービスの一貫性という観点でも、コストの面でも課題があるので、ちゃんと倉庫業もできるようにしたいです。



実は今、福岡に新しい倉庫の候補地を物色中で、倉庫を建てて、倉庫業の登録をしようかと考えているんです。そうなったら、運送業と倉庫業を総合的にこなせる「総合物流業者」を目指したいな・・・。



そうすると、5年後の経営ビジョンとしては、総合物流業者として、少なくとも九州全域をカバーしたいということですね？

そうですね。対話の中で、これまで何となく思い描いていたことが具体的な経営ビジョンになってきました。



とても魅力的な経営ビジョンができたと思いますが、それは今の仕事の延長線上で実現できそうですか？

（株）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。

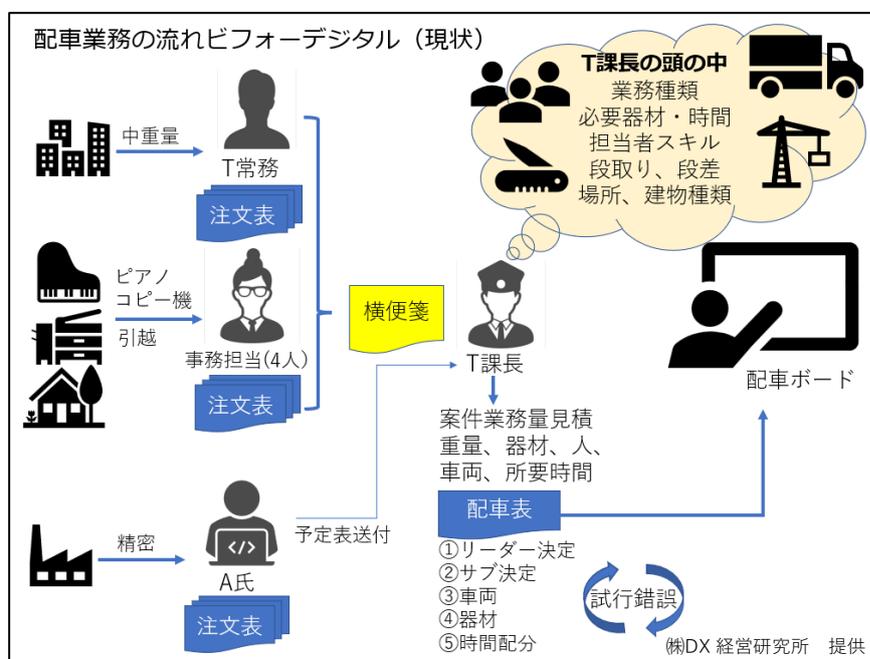
IT コーディネータによる従業員へのインタビューを通じてそれまでの仕事の進め方を「見える化」したところ、同社のビジネスの中核である運送トラックの配車プロセスに、大きな改善の余地があることがわかった。取り扱う案件の性質上、作業に必要な人員（スキル・ノウハウや免許・資格）や設備機器（トラック等）を細かく管理し、具体的な配車スケジューリングにつなげる必要がある。従来は「横便箋」という紙の台帳に全ての情報を手書きし、それを基にトラックや運転手の振り分けを行っていた。しかし紙の管理では、特に繁忙期等においてオーバーブッキングが発生したり、急な大型案件で人員確保が難しくなったりするなど、トラブルも多く発生していた。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、会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

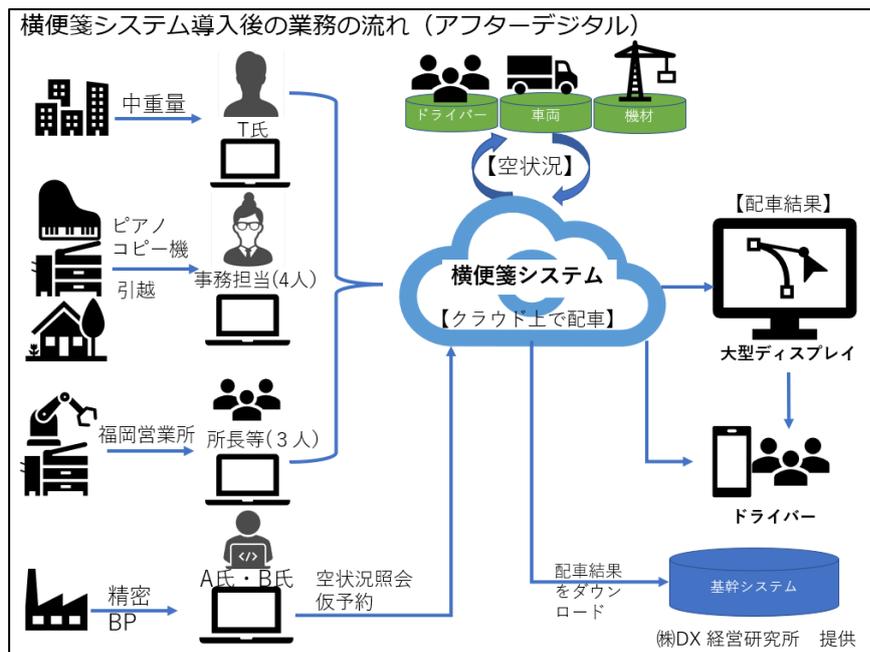
上記課題は、社長同席の下、伴走支援者である IT コーディネータが各部門のキーパーソンにインタビューをする中で、浮き彫りとなった。これを受け、会社はビジネスのコア部分である「横便箋」を、それまでの紙での管理からクラウドシステムとして構築し直すことを決断する。2020年11月に開発に着手したシステムは、2021年7月に開発を完了し、稼働を開始した。

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 コーディネータは会社と 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「ピーチャラヒヤラ」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。



ゼロ→イチの一步を踏み出すこと、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 コーディネーター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。

ヒサノのDX戦略（社長メッセージ）	
2023/02/13	ヒサノDXチャンネル DX戦略（社長メッセージ）第7回（2023.2.13）
2022/11/01	ヒサノDXチャンネル DX戦略（社長メッセージ）第6回（2022.11.1）
2022/07/09	ヒサノDXチャンネル DX戦略（社長メッセージ）第5回（2022.7.9）
2022/03/29	ヒサノDXチャンネル DX戦略（社長メッセージ）第4回（2022.3.29）
2021/12/28	ヒサノDXチャンネル DX戦略（社長メッセージ）第3回（2021.12.28）



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。

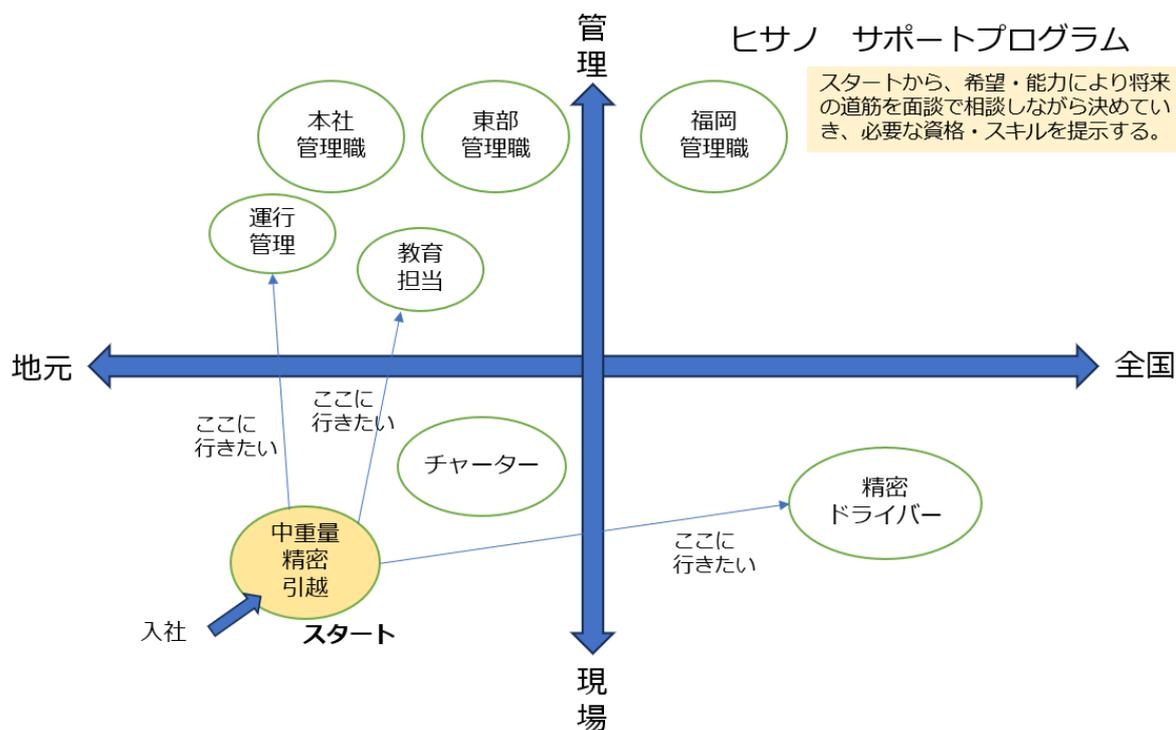
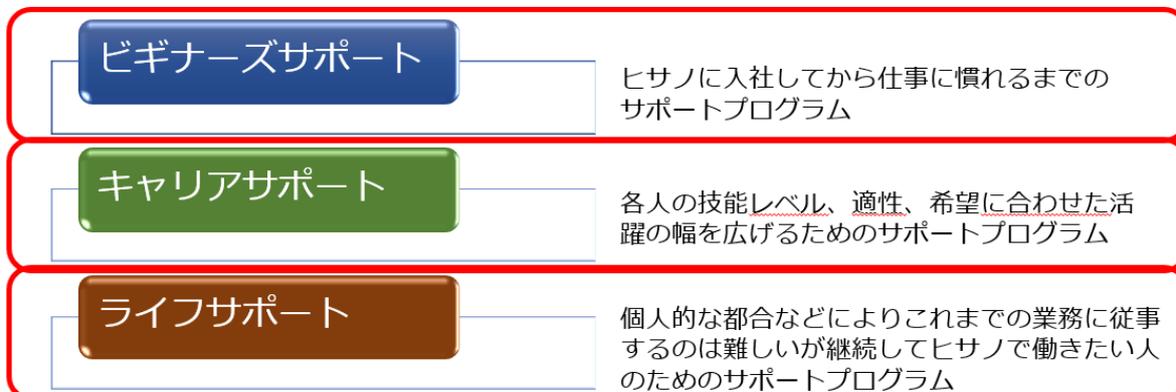
また、ホームページのリニューアルにより、ページビューは以前の2倍以上に増え、新規案件の問合せも増加している。外部専門家のスキルを活用しながら、課題である求人強化について、大手SNSをはじめとする各種Webメディア（PPC広告、SNS広告、ランディングページ等）上での採用に関する宣伝を実施。人材採用を強化している。

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



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加者が登場し、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。

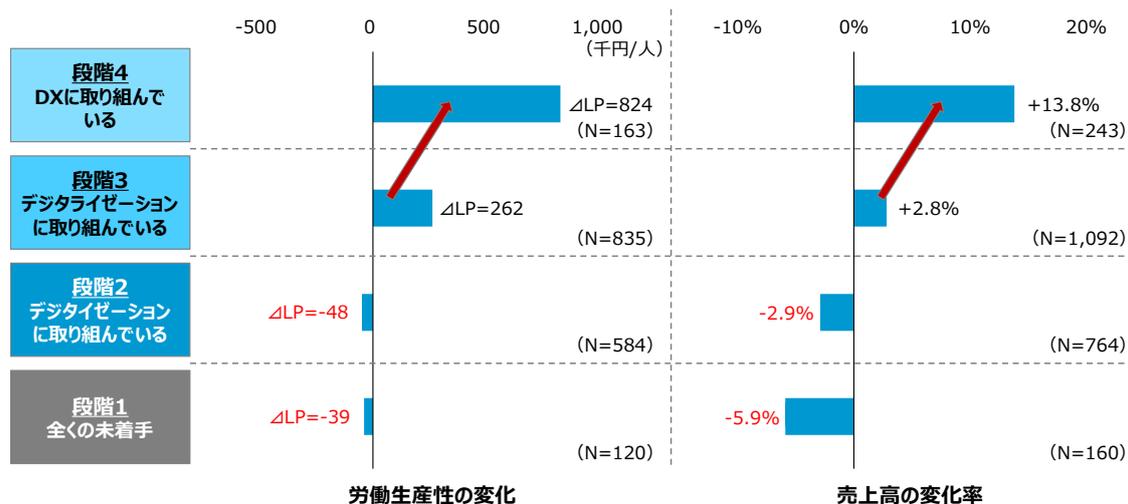
○DX 推進における中堅・中小企業等のアドバンテージ

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。



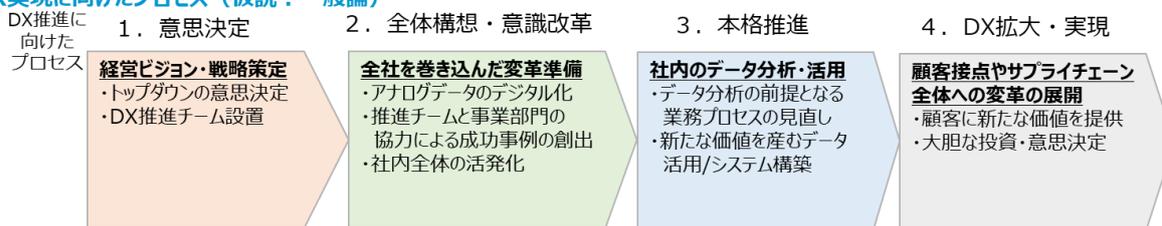
(注) ΔLP=労働生産性の変化、を表す。労働生産性=(営業利益+人件費+減価償却費+賃借料+租税公課)÷従業員数。
労働生産性の変化及び売上高の変化率はそれぞれ中央値を集計。

(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

DX実現に向けたプロセス（仮説：一般論）



「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

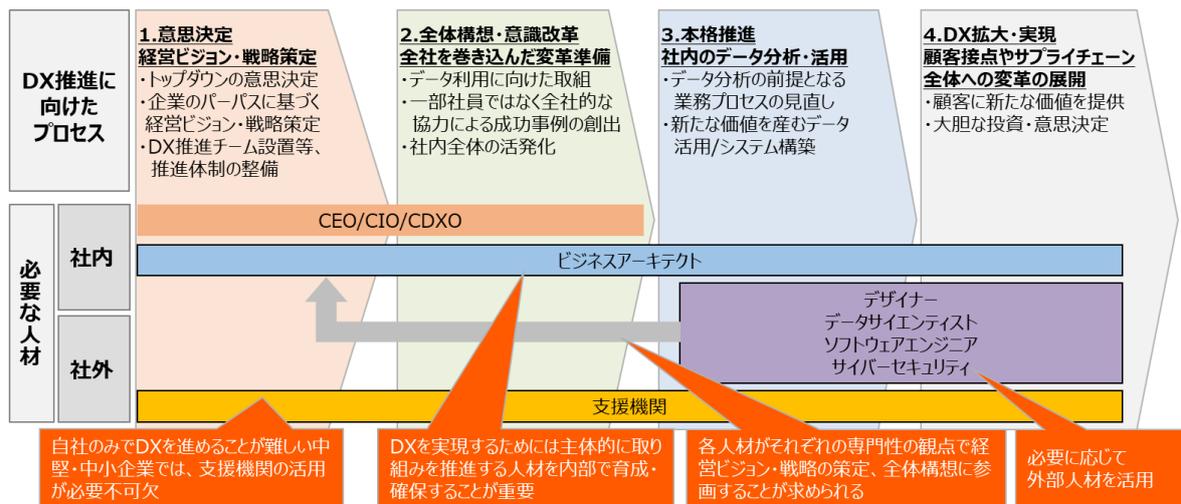
○DX 実現に向けたプロセス

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という言葉を一歩歩きさせ、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取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、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 コーディネーター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～

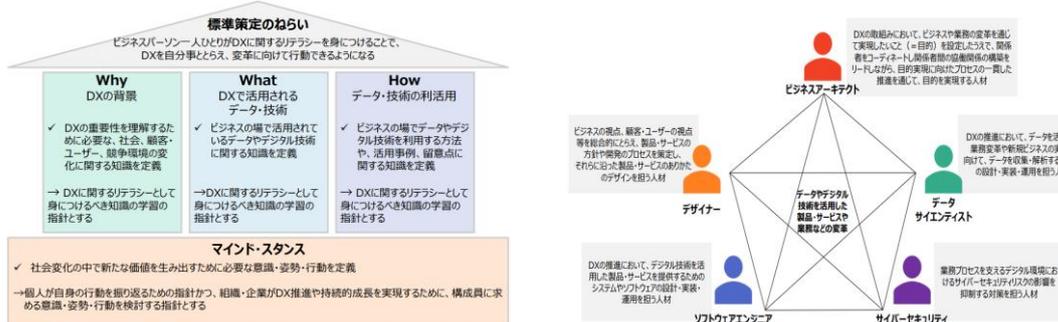
「DX」と「デジタル人材」は切っても切り離せない関係です。デジタル人材がいないと企業や組織のDXは進まないと言われる一方で、DXに取り組んでいない企業にデジタル人材が自ずと集まることを期待するのは難しいでしょう。両者は、まさに車の両輪であるといえます。

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つけることによって、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く、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」を身に付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）。

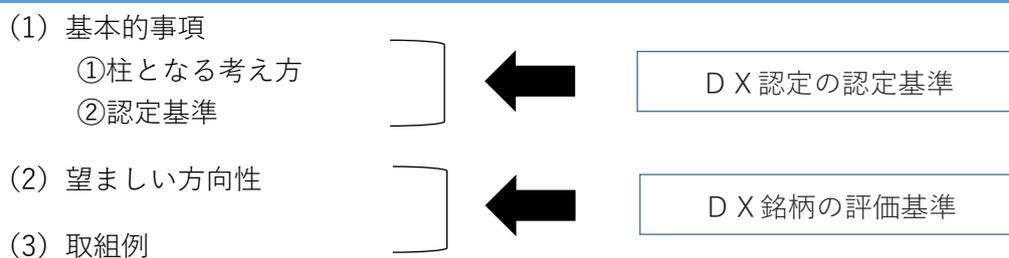
企業が DX の取組を自主的・自発的に進めることを促すとともに、特に経営者の主要な役割として、幅広い関係者との対話を重視し、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず、広く一般の事業者を対象とするものとして策定されています。

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。



< 「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。

○本パート（2.2）の見方

(1) 基本的事項	① 柱となる考え方
	デジタルガバナンス・コードの記載
(2) 望ましい 方向性	② 認定基準
	デジタルガバナンス・コードの記載
(3) 取組例	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

1. ビジョン・ビジネスモデル

<p>(1) 基本的事項</p>	<p>① 柱となる考え方</p> <p>企業は、<u>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</u>を行い、<u>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。</u></p> <p>② 認定基準</p> <p><u>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。</u></p>
<p>(2) 望ましい方向性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。
<p>(3) 取組例</p>	<p>○実践のポイント（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 <p>○事例：株式会社ヒサノの場合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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

<p>(1) 基本的事項</p>	<p>① 柱となる考え方</p> <p>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<u>デジタル技術を活用する戦略を策定し</u>、ステークホルダーに示していくべきである。</p> <p>② 認定基準</p> <p>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、<u>デジタル技術を活用する戦略を公表していること</u>。</p>
<p>(2) 望ましい方向性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。
<p>(3) 取組例</p>	<p>○実践のポイント（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 <p>○事例：有限会社ゑびやの場合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。

2-1. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策

<p>(1) 基本的事項</p>	<p>① 柱となる考え方</p> <p>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、<u>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。</u></p> <p>② 認定基準</p> <p>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。</p>
<p>(2) 望ましい方向性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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ます。 ・ 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。
<p>(3) 取組例</p>	<p>○実践のポイント（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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：有限会社糸びやの場合

- ・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

<p>(1) 基本的事項</p>	<p>① 柱となる考え方</p> <p>企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な <u>IT システム・デジタル技術活用環境の整備</u>に向けたプロジェクトやマネジメント方策、<u>利用する技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画</u>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。</p> <p>② 認定基準</p> <p>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。</p>
<p>(2) 望ましい方向性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・先進テクノロジー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。
<p>(3) 取組例</p>	<p>○実践のポイント（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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しているかどうか等につき、経営者自ら検証する。 <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>○事例：マツモトプレジジョン株式会社の場合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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勞も生じたが、これまで社内で「変革を受け入れる雰囲気醸成する」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

(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。															
(2) 望ましい方向性	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。															
(3) 取組例	<ul style="list-style-type: none"> 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。 															
	<p>○実践のポイント（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>○事例：株式会社ヒサノの場合</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 border="1"> <thead> <tr> <th>重点事項</th> <th>取組項目</th> <th>KPI（目標値）2024 年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人・組織</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 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> <ul style="list-style-type: none"> 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> <ul style="list-style-type: none"> 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> <ul style="list-style-type: none"> 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> </tbody> </table>		重点事項	取組項目	KPI（目標値）2024 年	人・組織	<ul style="list-style-type: none"> 働きやすい職場づくり 従業員教育体制 採用計画 	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）	営業	<ul style="list-style-type: none"> 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 	■売上高の向上 （2024 年に、2022 年比 7%増）	IT/DX	<ul style="list-style-type: none"> 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 	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	セキュリティ・BCP	<ul style="list-style-type: none"> 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
重点事項	取組項目	KPI（目標値）2024 年														
人・組織	<ul style="list-style-type: none"> 働きやすい職場づくり 従業員教育体制 採用計画 	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）														
営業	<ul style="list-style-type: none"> 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 	■売上高の向上 （2024 年に、2022 年比 7%増）														
IT/DX	<ul style="list-style-type: none"> 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 	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														
セキュリティ・BCP	<ul style="list-style-type: none"> 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 	■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%														

4. ガバナンスシステム

<p>(1) 基本的事項</p>	<p>① 柱となる考え方</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>[取締役会設置会社の場合]</p> <p>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。</p> <p>② 認定基準</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
<p>(2) 望ましい方向性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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統合したデジタル・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。
<p>(3) 取組例</p>	<p>○実践のポイント（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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・担当者として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。 <p>○事例：マツモトプレジジョン株式会社の場合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。

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 セレクション
- 伴走支援
- 取組例



DX 取組事例集の目次です。

キーマッセージをクリックするとそれぞれの事例をご覧くださいます。

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「フルオーダー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「自動製麴装置（麴造りを自動化した装置）」は製麴能力で国内 8 割のシェアを占めており、世界 27 各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、麴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「フルオーダー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ら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。デジタル人材がないという企業もあるが、色々な業務に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
- ・ Sler 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 課メンバーのセンサ設置

Sler 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「Sler 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、Sler 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 Sler 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

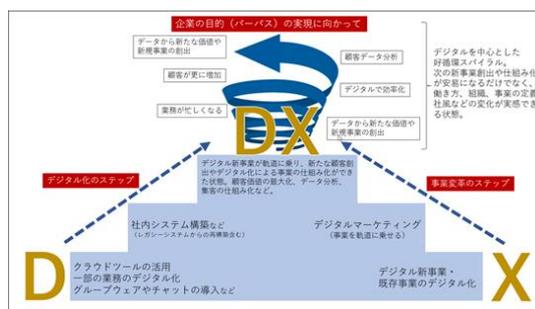
法人名	グランド印刷株式会社
本社所在地	福岡県北九州市
業種	印刷業
設立年	1969 年
従業員数	55 名
関連 URL	https://grand-in.co.jp/

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」、現社長の危機感に伝えるように、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。

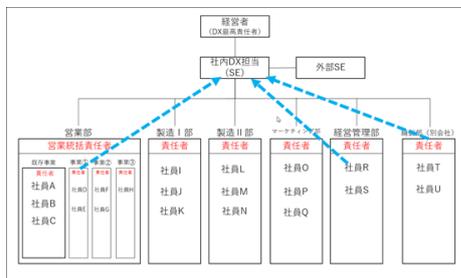
経営ビジョンである連邦多角化経営を実現する為には、時代の変化に素早く対応するだけでなく、新たな価値を創造し続ける体質である必要がある為、事業と経営を切り分け、事業は顧客サービスに専念できる体制を構築。経営理念、方針、価値観などを会社の中核部分に置き、その周りに①マーケティング機能、②経営管理機能、③IT システムの3つの機能を置いている。



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、社内での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。

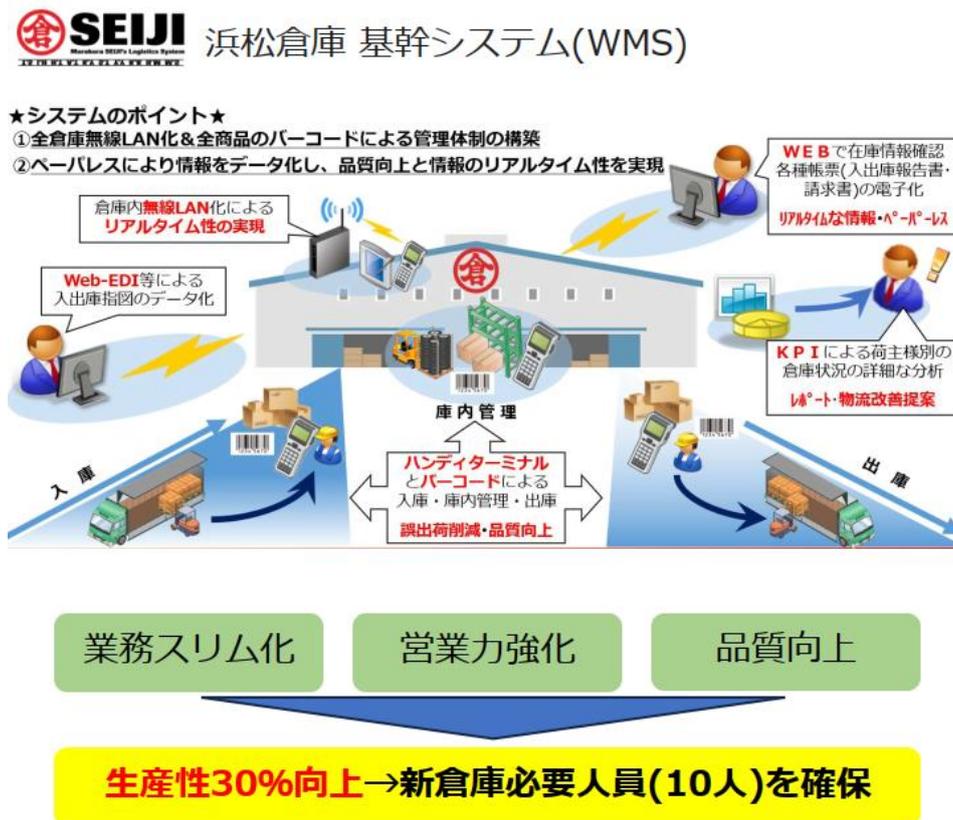
始まりは若手管理職 3 人から

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

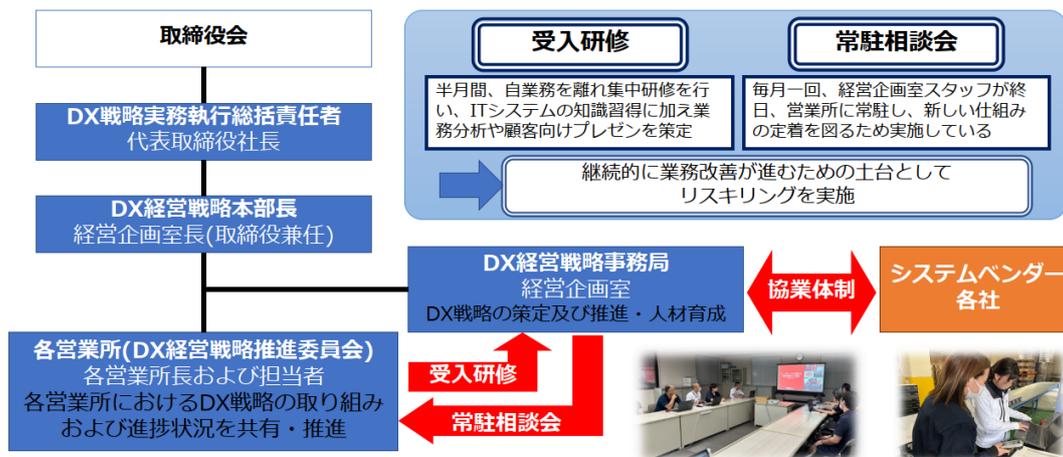
戦略実現におけるシステムとのシームレスな連携を実現

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。



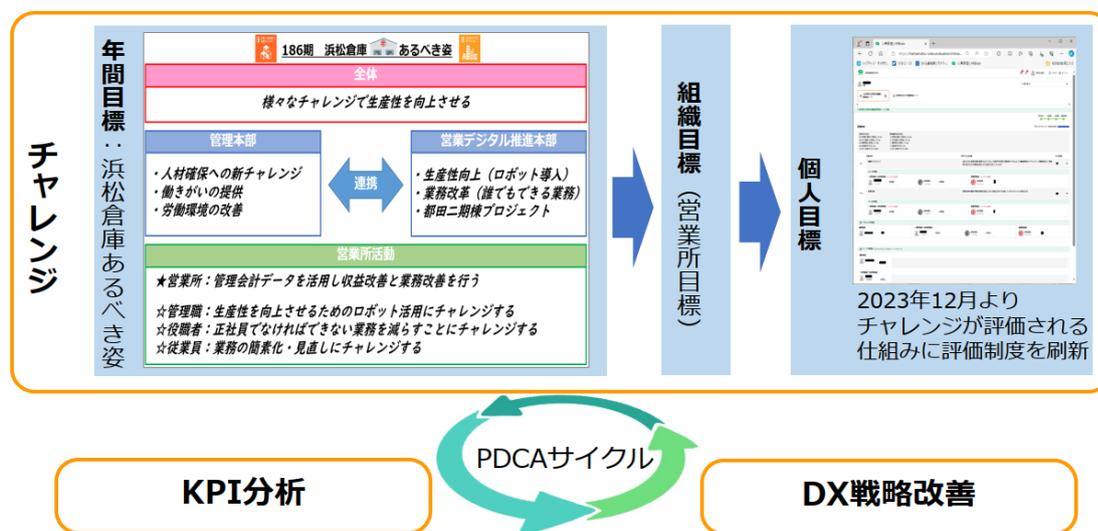
浜松倉庫株式会社 提供

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 ペーパーレス化実現 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→パートナーシップ)
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ーレス化の実現

業務スリム化

■ Before
80%
FAXで届く出荷指図をひらすら入力紙に埋もれる毎日…

↓

■ After
5% 以下
データ化で入力業務が激減しましたペーパーレス化が実現!

一部営業所では
・ FAXレス
・ 館内放送レスも同時に実現



従業員の改善能力向上

従業員アイデアでシステム連携が実現



▲ 基幹システム×HHT×無線LANでリアルタイムに進捗把握

↓



▲ RPAでBIツールからモバイルへの送信を自動化

▲ 現場担当のモバイルに定期的に通知

顧客との関係性向上

■ Before
顧客から依頼のあったデータを提供のみで、物流改善について提案することはできなかった

↓

■ After
・ 改善や料金改定が進むようになった
・ 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

関係性向上



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 人材がないという意見も聞くが、D 人材

がないのではなく X 人材がないのではないか。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、従業員一人ひとりに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「純粹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」のアイデア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

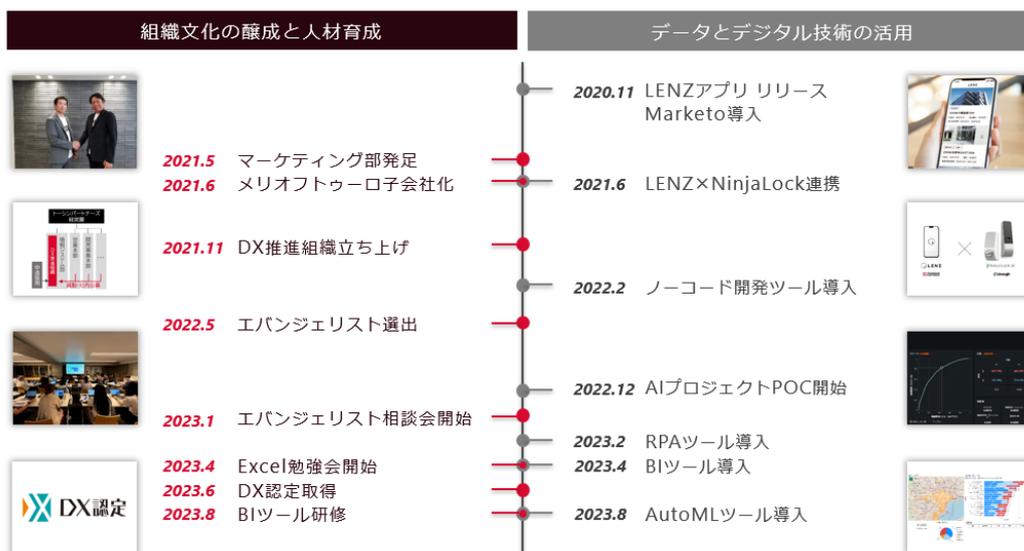
用サポート体制を取りつつ、各部署の DX 推進担当者（エバンジェリスト）を中心とした事業主体側のアプリ作成を推進し、導入 1 年半で kintone アプリ数は 203、kintone 使用前と比較し、業務工数削減時間は年間約 4,840 時間となった。

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のが大事では。」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

組織や人材などのソフトとデジタルやシステムなどのハードを同時に進めている



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輛におけるまで、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

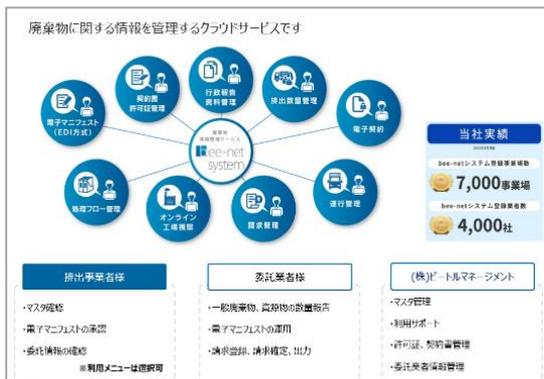
DX への取り組みを始めた頃は、事務員や

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ンツ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も高まっていった。

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、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リック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事が重要」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。

 MEMBRY 産業用 - 農畜産用
FOR INDUSTRY



－ 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

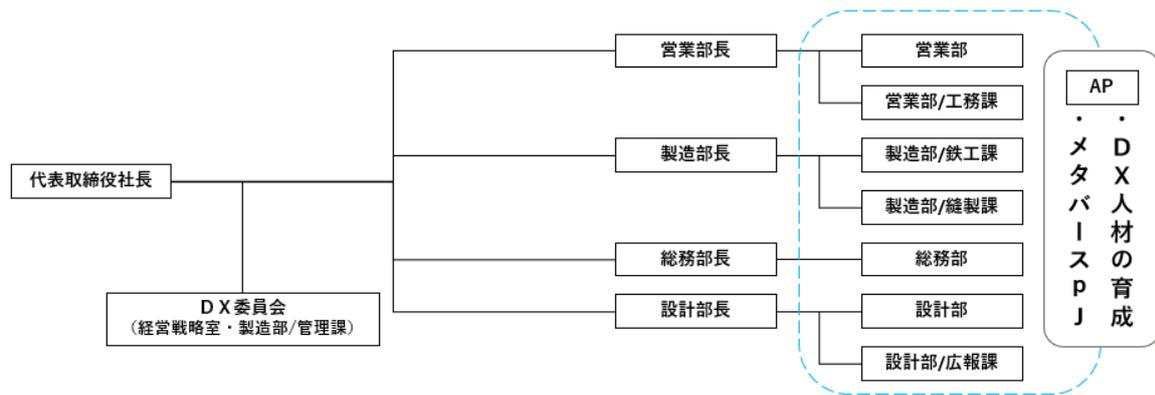
DXを進めるにあたっては、ベテラン従業員はこれまでの業務を変えたくない思いから抵抗感があった。一方、同社は技術の伝承に課題を抱えていた。そこで、ベテラン社員の作業風景を動画にして残すことで技術伝承を行い、同時にベテラン社員の理解促進を図り、巻き込みも行った。

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

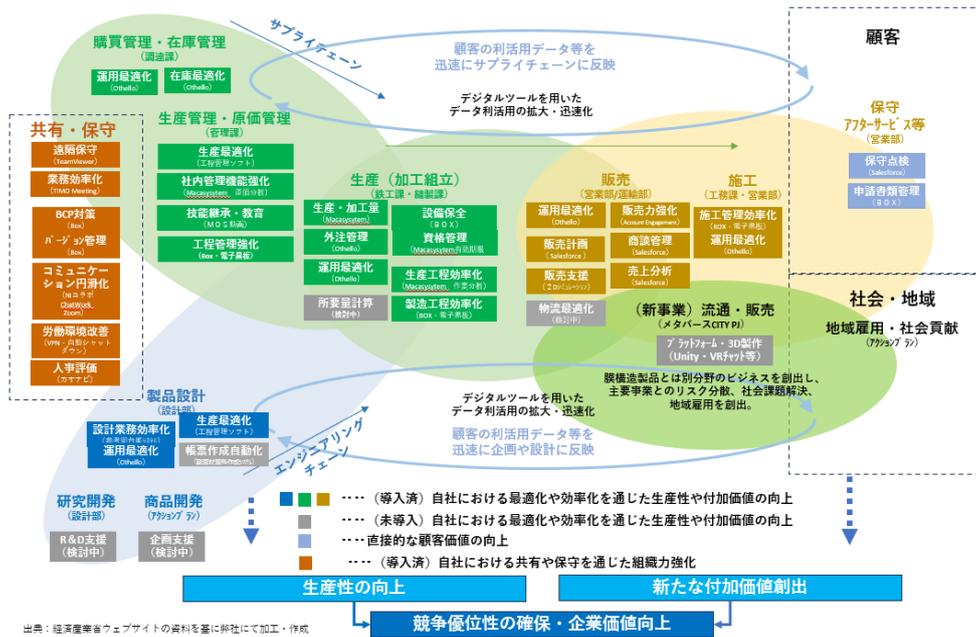
同社は自社の情報システムをリストアップして管理し、現状の活用状況と課題点を可視化している。また、社内のオーナーシップを醸成し、部門責任者が自部署内にシステムや運用ルールを共有することで、速やかに社内ルール化を行い、全社員共通認識として実践

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.nissyto.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。

MCPC Award 2018

モバイルコンピューティングの活用について、さまざまな分野・業界への普及促進に取り組むMCPC(Mobile Computing Promotion Consortium)が、モバイルコンピューティングシステムの導入によりIoT/AI分野での「業績向上」「業務の効率化」「モバイル技術の効果的活用」などの顕著な成果をあげた企業として、NISSYOが選定されました。
ユーザー部門での受賞は、全国で9社のみです。
(受賞企業: みずほ銀行、プリンスホテル、双日etc)



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 がなくなってしまふのは嫌だ。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。

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、「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パッ

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

既に取り組を実施し、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とり、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。

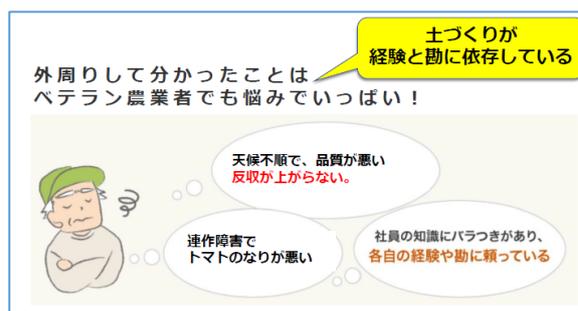
同社の顧客である農業者（農家）は、高齢化や人手不足、資材の高騰、多発する自然災害、温暖化による栽培管理の難しさ等、大変厳しい経営環境にさらされている。また、SDGs のような地球環境・社会課題への関心の高まりや、顧客ニーズの多様化、国の有機農業へのシフト宣言等の外的環境変化に対応する観点からもその変革が求められている。

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り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。