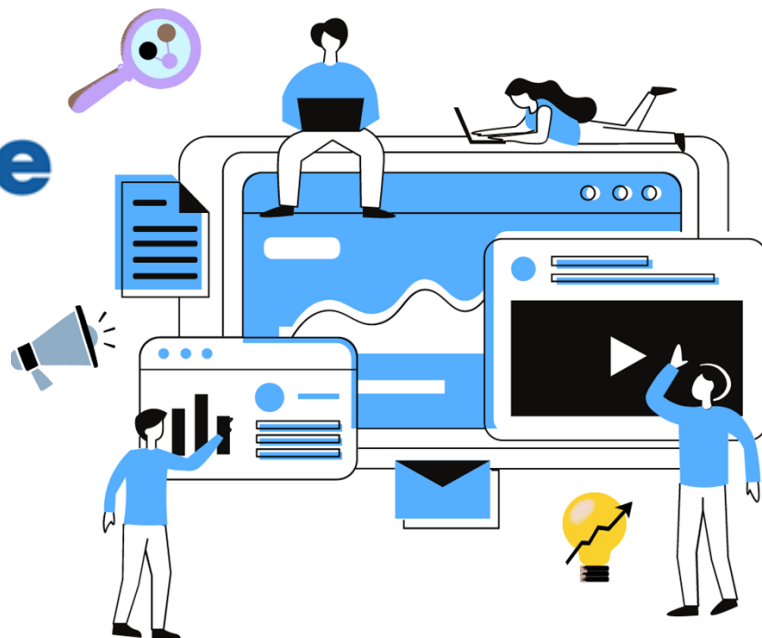


中堅・中小企業等向け

Digital Governance Code



デジタルガバナンス・コード

実践の手引き

(要約版)



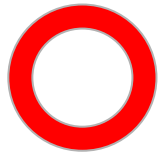
経済産業省

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：



具体例

マツトプレジジョン
(精密機械部品
加工業)
の場合

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

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：

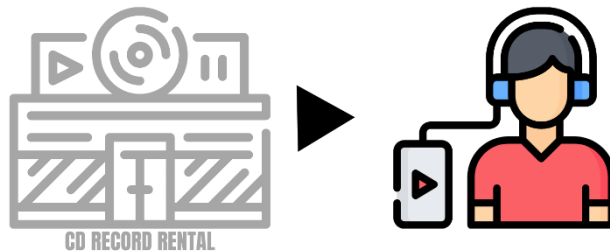


- ・ どんな価値を創出するかではなく、「AIを使って何かできないか」という発想に
Ex.社長「AIやろう！」部長「なんかやるぞ！」現場「見積もりください！」ベンダ「・・・」（丸投げ）
- ・ 号令はかかるが、DXを実現するための経営としての仕組みの構築が伴っていない
Ex.社長「明日からDXだ」部長「うちの部門は関係ない」現場「あー忙しい」（誰も変革に着手しない）

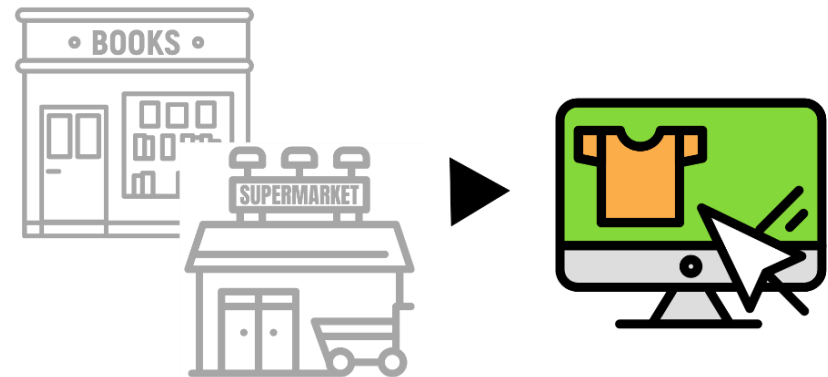
中堅・中小企業等におけるDXの必要性和可能性

- 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には激減



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））

事例① | 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等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等の取組により、「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
- ・取組が進展すると、人材獲得や従業員のリスク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

事例② | マツモトプレジジョン株式会社（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マ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ジジョン(株) 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。

事例③ | 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出来なかった社長は、ITコーディネーターとの対話を通じて、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コーディネーターとの対話を通じて経営ビジョン明確化
- ・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



半導体装置や医療機器、ピアノ等の重くて精密なものの運送・設置を強みとしている

（※）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

経営理念見直し
経営ビジョン明確化
推進戦略策定

2. 全体構想・意識改革

変革に向けた
関係者の巻き込み
意識改革

3. 本格推進

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

4. DX拡大・実現

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コーディネーターとの
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

マツモトプレジジョン

社長がシステム刷新の知
識を得た上で役員・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
を行った上で、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
し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コーディネーター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5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
ビジネスモデル・組織文化
の变革

⑤中長期的な取組の推進

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コーディネーターとの対話を通じて自社の経営ビジョンを明確化

☆マツトプレジジョンの場合

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

- ・ 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

☆あびやの場合

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

☆マツトプレジジョンの場合

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5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
ビジネスモデル・組織文化
の变革

⑤中長期的な取組の推進

④DXのプロセスを通じた ビジネスモデル・組織文化の变革

- ・ 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变革を進め、組織文化自体を变革に強い体質に变革を遂げていくことが重要

☆マツモトプレジジョンの場合

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

☆るびやの場合

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

☆るびやの場合

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