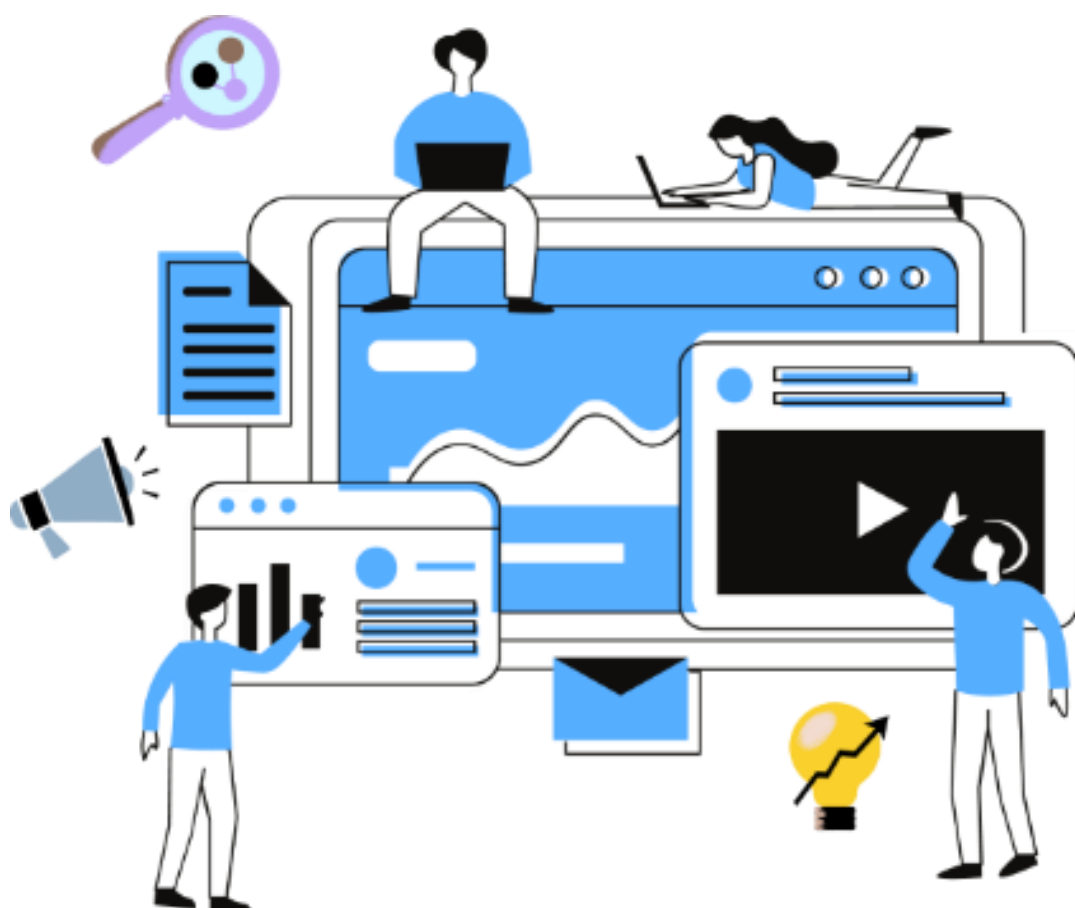


中堅・中小企業等向け

Digital Governance Code 2.0

デジタルガバナンス・コード
実践の手引き2.0



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

目次

はじめに.....	1
1. DX とは何か、その可能性と進め方.....	2
1.1. そもそも DX とは何か.....	2
1.2. DX 推進の意義と中堅・中小企業等における可能性.....	18
1.3. DX の進め方.....	19
1.4. DX の成功のポイント.....	21
2. デジタルガバナンス・コードの実践に向けて.....	24
2.1 デジタルガバナンス・コードとは？.....	24
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.....	27
取組例 A：有限会社あびや・株式会社 EBILAB（エビラボ）.....	4
取組例 B：マツモトプレジジョン株式会社.....	8
取組例 C：株式会社ヒサノ.....	12
中堅・中小企業等における DX 取組事例集.....	35
事例 1 株式会社山本金属製作所【DX セレクション 2022 グランプリ】.....	37
事例 2 株式会社リョーワ【DX セレクション 2022 準グランプリ】.....	40
事例 3 株式会社樋口製作所【DX セレクション 2022】.....	43
事例 4 西機電装株式会社【DX セレクション 2022】.....	47
事例 5 株式会社常陽銀行【伴走支援】.....	50
事例 6 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ【伴走支援】.....	53
事例 7 株式会社 NISSYO【伴走支援】.....	57
事例 8 株式会社みらい蔵【伴走支援】.....	61
デジタルガバナンス・コード実践の手引き 1.0 DX 取組事例集.....	64
DX セレクション 2022 選定企業の経営者からのメッセージ.....	65
経営支援等に関する相談先.....	74

はじめに

本手引き作成の趣旨

- ・ 2000 年に「IT 革命」が流行語大賞を受賞してから 20 年強の間に、デジタル技術やモバイル技術の進展により、私達の生活やビジネス環境は大きく変化してきました。
- ・ 一方で、顧客や社会のニーズに対応して価値を提供するというビジネスの本質に変化はないものの、変化の速い社会の中において、企業が顧客視点で新たな価値を創出し続けるためには、日々発展するデジタル技術の活用が強く求められるようになっていきます。
- ・ このような状況の中で、デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」という。）の推進は、企業にとって不可欠となっており、経済産業省は経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を「デジタルガバナンス・コード」（※）として取りまとめています。
（※）「デジタルガバナンス・コード 2.0」（2022 年改訂、経済産業省）
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc.html
- ・ 本手引きは、特に中堅・中小企業等の経営者の方々が実際にデジタルガバナンス・コードに沿って自社の DX の推進に取り組む際、または、支援機関の方がこれらの企業の支援に取り組む際、その参考となるよう作成しました。

本手引きの構成

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

「手引き」の使い方

- ・ 「1. DX とは何か、その可能性と進め方」の解説を読むことで、DX とは何か、また、そのメリットや DX の進め方、成功のポイント等、DX についての理解を深めることができるようになっていきます。
- ・ 「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

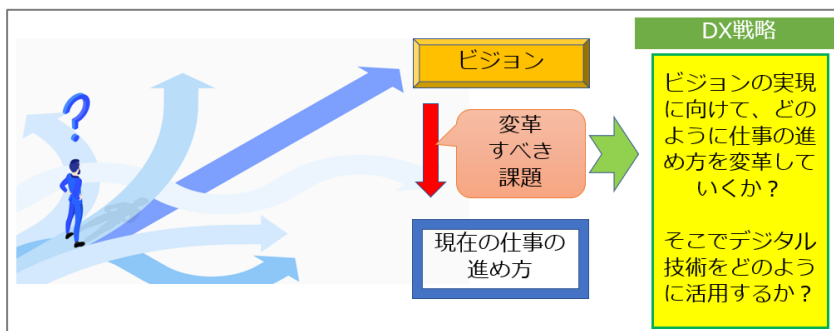
『DX 推進指標』とそのガイダンス（2019 年、経済産業省）においては、よりシンプルに以下のように述べられています。

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すが、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。

【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っていきたいのかという「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、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。

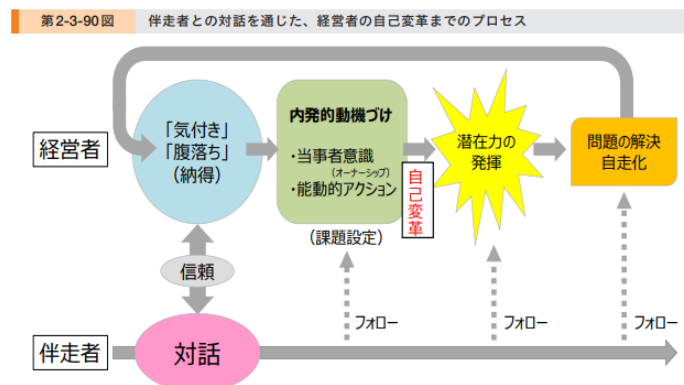


パーパスに基づいてビジョン・戦略を策定するイメージ

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います。

早速、次頁から実際の事例を紹介します。

取組例 A：有限会社ゑびや・株式会社 EBILAB（エビラボ）

企業概要

法人名	有限会社ゑびや 株式会社 EBILAB（エビラボ）
本社所在地	三重県伊勢市
業種	ゑびや：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。

小田島春樹という人間の思考



Copyright © 2021 EBILAB Inc. All Rights Reserved



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、数年をかけてゑびやの取組は進化していった。

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

経営者は、経営者にしかできないことを

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

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

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

ゑびやという伊勢の老舗飲食店/お土産店について



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。

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



エビラボというデータ分析/AI企業について

ミドルステージのスタートアップであり、現在は事業拡大のフェーズである。
毎年180%以上の売上成長を目標としている。



2019年
売上0.36億円

2020年
売上0.8億円

2021年
売上1.25億円

Copyright © 2021 EBILAB Inc. All Rights Reserved

EBILAB

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 E B I L A B」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：マツモトプレシジョン株式会社

企業概要

法人名	マツモトプレシジョン株式会社
本社所在地	福島県喜多方市
業種	精密機械部品加工
設立年	1948 年
従業員数	157 名
関連 URL	http://www.matsumoto-pre.co.jp

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



同社の製品（空気圧制御部品）



同社の外観

従業員を守り、選ばれる会社を目指して

同社は 1948 年創業、福島県喜多方市の精密機械部品メーカー。現社長は、2014 年事業承継を機に、異業種から転職し、同社に入社。2017 年に社長に就任した（婿養子として 2020 年に養子縁組）。社長が入社してすぐに経営課題として感じたのは、約 150 名の従業員規模に応じた収益が上がっておらず、皆、残業や休日出勤は当たり前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 ダイという強烈的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 年を超える同社においては、それぞれの部門ごとに、これまでの仕事のやり方が確立されていた。歴史のある企業であればあるほど、長年培ってきた技術や業務ノウハウが価値であるとし、これまでのやり方を変えることをためらう傾向にあると考えられるが、社長は経営理念として「変革と成長＝盤石な経営基盤の構築」を掲げ、変化し、成長し続けられる組織づくりに取り組んだ。

社長は、はじめに「会津産業ネットワークフォーラム」等で大学や地域企業、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同社では、様々な検討を経た上で、痒いところに手が届く自社に合わせた ERP パッケージではなく、既製品のシステムに自社の事業を合わせることが求められるこの「CMEs」を導入することを決め、2021 年にいち早く導入にこぎつけた。当然、これまでの自社の業務に合わせてシステムが導入されるような場合とは異なり、既製品に合わせる苦労も生じたが、導入に向けて社員の中に変革を受け入れる雰囲気を醸成するため企業文化の変革に取り組んできたことが功を奏した。

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

「CMEs」導入により生まれた変化

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

中長期的な変革・生産性向上に向けた取組を支える人材育成

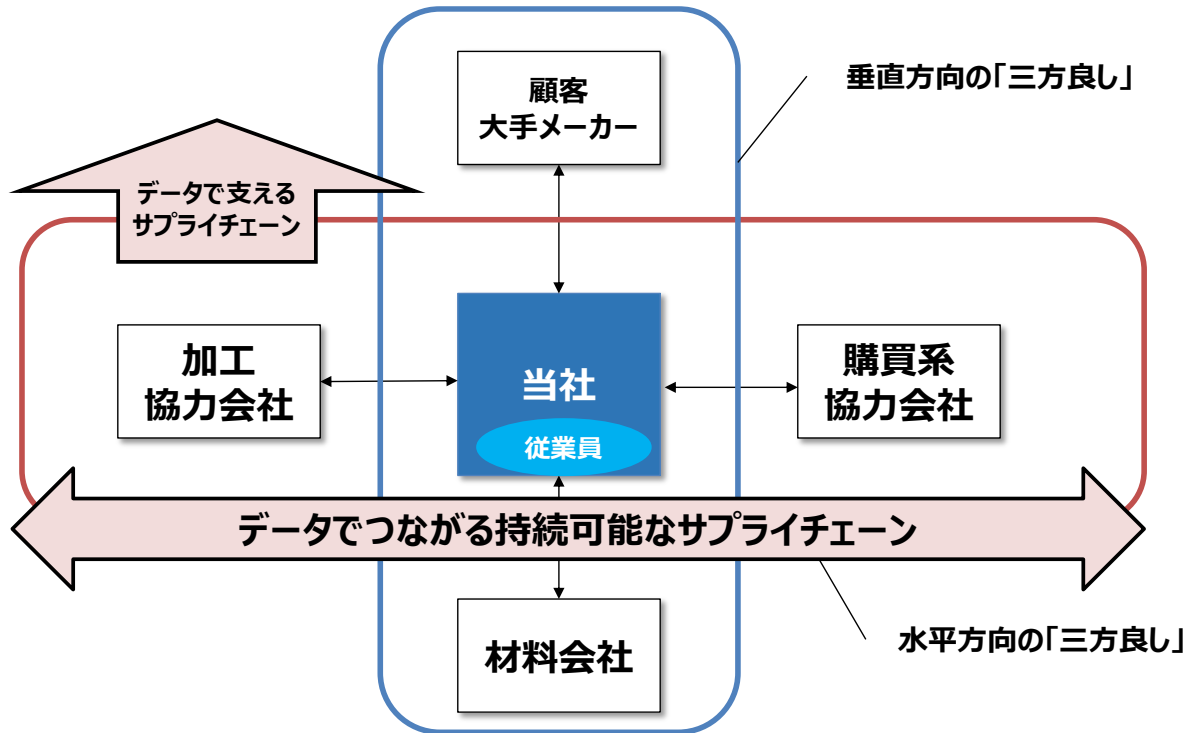
基幹システムの入替え、CMEs の導入はあくまで変革に向けた始まりであり、継続的な変革の推進のためには、人材の確保・育成や外部の関係者との連携が必須となる。同社では、前出の「会津産業ネットワークフォーラム」を中心とした外部の関係者との連携のみならず、社内でも従業員に対して勉強の機会を積極的に与えることにより、技能士資格（特級～3 級）を有する職員も延べ 99 名抱えている。また、大胆な変革に当たっては自社内で足りない知識は買ってでも確保すべきであると考え、外部からのヘッドハンティングも含めてその確保に取り組んできた。これらの取組はいずれも、「とりあえず DX が大事だから IT に詳しい人を連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

今後の展望

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

「サプライチェーン（供給体制）のハブという考え」

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



取組例 C：株式会社ヒサノ

企業概要

法人名	株式会社ヒサノ
本社所在地	熊本県熊本市
業種	一般貨物自動車運送事業・機械器具設置工事業
設立年	1935 年
従業員数	88 名
関連 URL	https://www.kk-hisano.co.jp/dx-strategy/

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

IT ベンダの言葉は「ピーヒャラヒャラ」

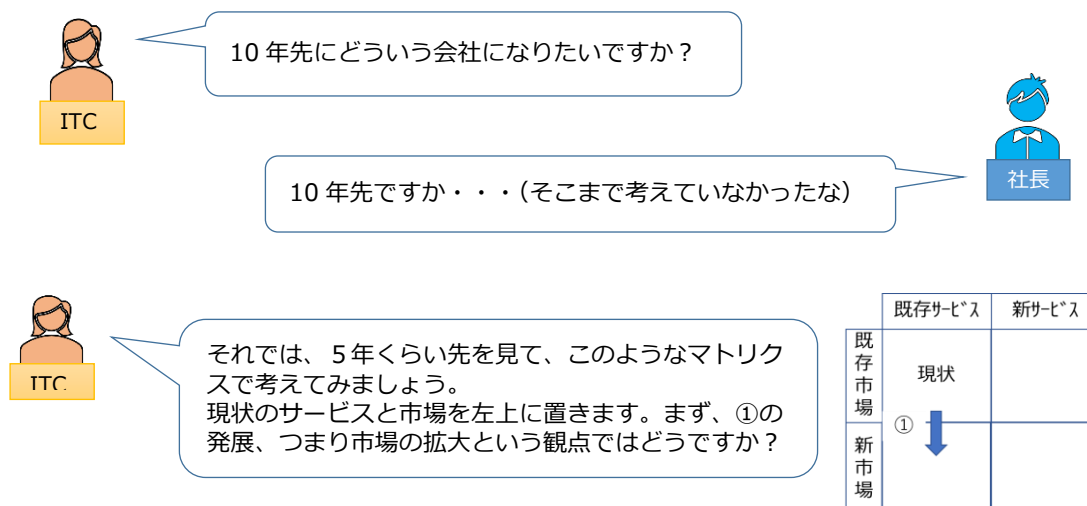
同社は、半導体製造装置や PCR 検査機器等様々な精密機械を輸送・搬入・設置する運送業者。2008 年に就任した現社長は、社長就任後 10 年が経った 2017 年頃から、事業を進める中で漠然と「このままではいけない」「属人化・ブラックボックス化した業務を改善しなければならない」という思いを抱いていた。しかし、具体的に何から始めればよいのか、明確なアイデアがあるわけでもない。とりあえず IT 化をしなければと頼った IT ベンダの担当者の言葉は横文字が多く難解で、まるで FAX を受信する際の電子音「ピーヒャラヒャラ」のように聞こえた。



アイティ経営研究所 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りたいですね。



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？

アイティ経営研究所 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。

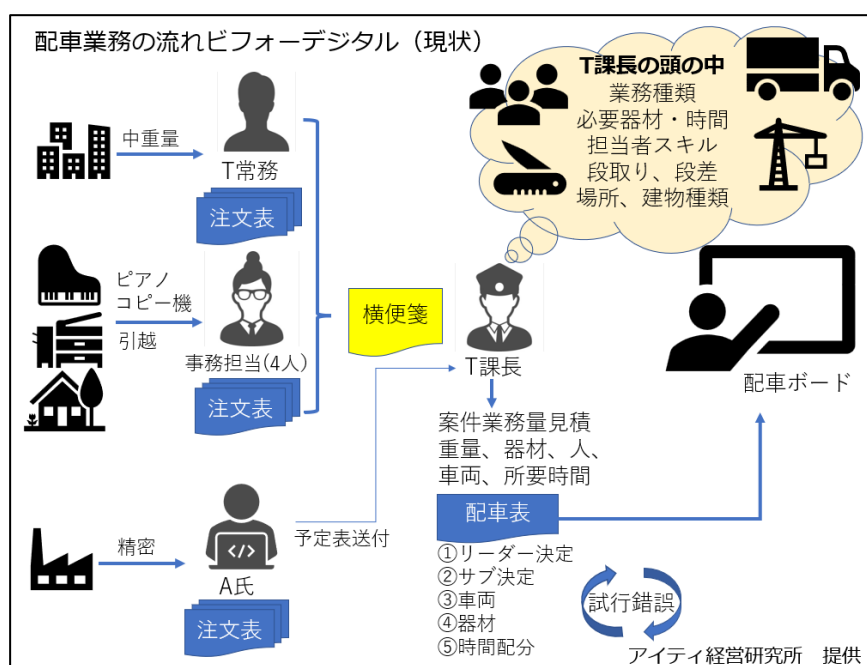
ITコーディネータによる従業員へのインタビューを通じてそれまでの仕事の進め方を「見える化」したところ、同社のビジネスの中核である運送トラックの配車プロセスに、大きな改善の余地があることがわかった。取り扱う案件の性質上、作業に必要な人員（スキル・ノウハウや免許・資格）や設備機器（トラック等）を細かく管理し、具体的な配車スケジューリングにつなげる必要がある。従来は「横便箋」という紙の台帳に全ての情報を手書きし、それを基にトラックや運転手の振り分けを行っていた。しかし紙の管理では、特に繁忙期等においてオーバーブッキングが発生したり、急な大型案件で人員確保が難しくなったりするなど、トラブルも多く発生し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

課題解決のための DX

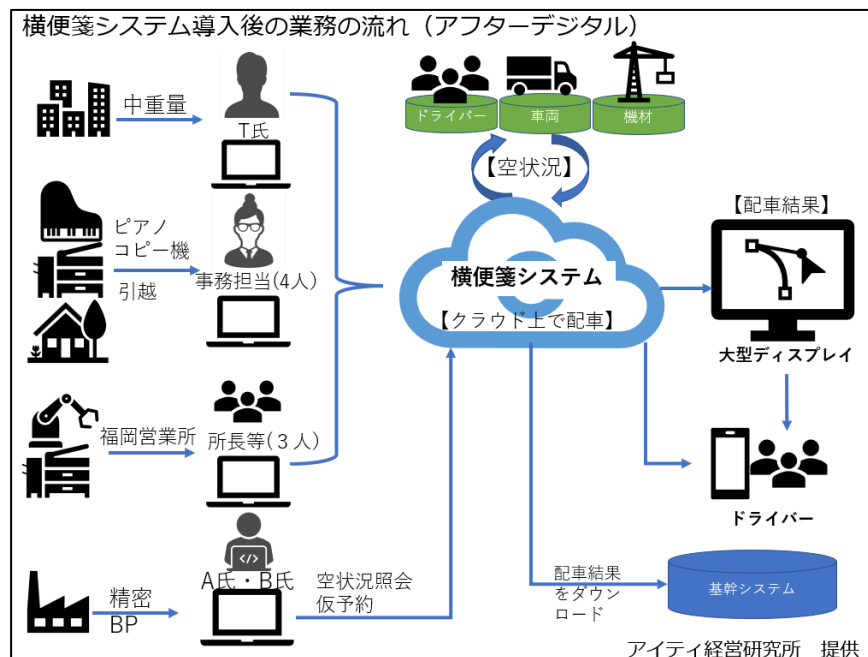
上記課題は、社長同席の下、伴走支援者である IT コーディネータが各部門のキーパーソンにインタビューをする中で、浮き彫りとなった。これを受け、同社はビジネスのコア部分である「横便箋」を、それまでの紙での管理からクラウドシステムとして構築し直すことを決断する。2020 年 11 月に開発に着手したシステムは、2021 年 7 月に開発を完了し、稼働を開始した。

こうして導入された「横便箋システム」は、どの担当者がいつ、どの車両で、どのような作業をするかが一覧で確認できるものとなった。また、熊本と福岡の事業所で同じデータベースを参照していることから、業務の繁閑により拠点間での人員の融通なども可能となった。



従来の配車業務（紙による情報共有）

この開発過程において、上記課題を解決できるようなシステムを構築するため、IT コーディネータは同社と IT ベンダの間に立って通訳のような役割を果たした。社長にとって、FAX の「ピーヒャラヒャラ」に聞こえていた IT ベンダの言葉は、いつしか自分事として捉えられるようになっていた。



横便箋システム（配車自動化）

ゼロ→イチの一步を踏み出すこと、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 コーディネータという伴走支援者に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いないよなあ」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

DX 認定から約 1 年半のヒサノの 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、カッコよくて、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。

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ると、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。

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、Web メディア（PPC 広告、SNS 広告、ランディングページ等）を用いた施策も強化している。

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加しています。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。

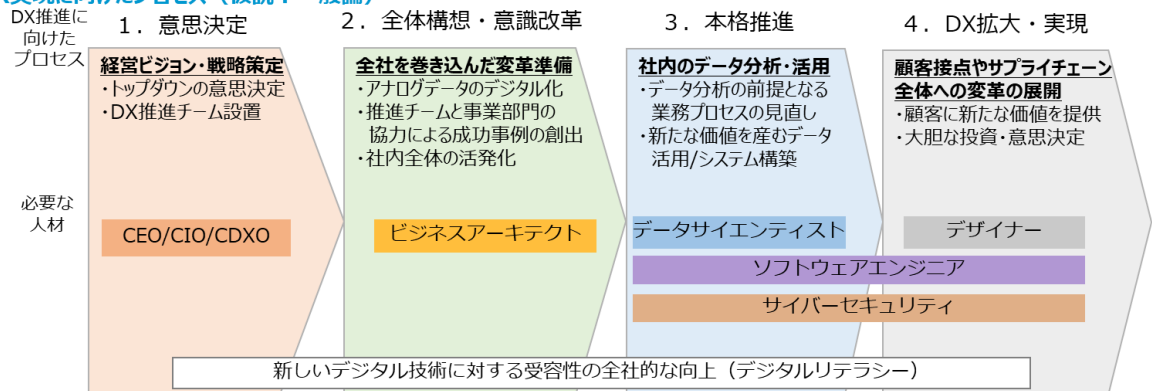
○DX 推進における中堅・中小企業等のアドバンテージ

また、2020 年初頭から続く新型コロナウイルス禍は、リモート会議やテレワークの普及、非接触決済の増加等、企業の事業環境を大幅に変化させました。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。

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）
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

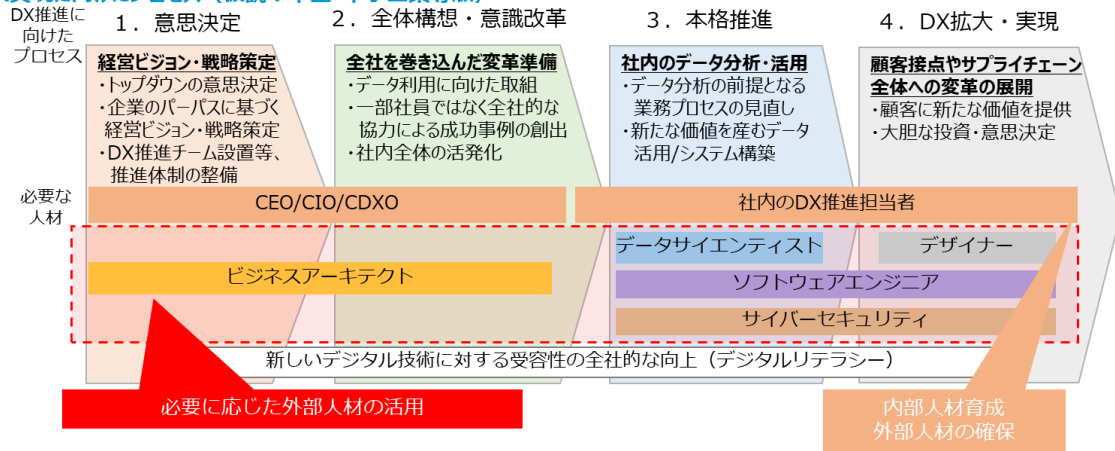
経済産業省「デジタル時代の人材政策に関する検討会」第2回実践的な学びの場ワーキンググループでは、企業のDX推進プロセスの仮説として、上記のような4段階のプロセスとそれぞれのプロセスの推進に必要な人材を示しました。この図に記載された4段階のプロセスは、大企業や上場企業等も含めた多くの企業を対象に一般論として提示されたものですが、中堅・中小企業等がDX推進に取り組む際においても、根本から大きく異なるものではないと考えられます。

ただし、中堅・中小企業等の場合は、上記のプロセス図に示したようなそれぞれの専門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、外部の専門家の支援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、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。

DX実現に向けたプロセス（仮説：中堅・中小企業等版）



○中堅・中小企業等における DX 実現プロセスにおける経営者の役割

実際にこのプロセスに沿って DX の取組を推進する際には、パーパス（存在意義）を明確にした上で、5 年後・10 年後どのような企業を目指すか（経営ビジョン）を描き、現状との差を埋めるための課題を整理し、これらの課題解決に向けて社内外の関係者を巻き込みながら DX 実現に向けた経営の仕組みを構築していくことが求められます。

特に、実現したい未来＝経営ビジョンから逆算しながら、デジタル技術の活用によって、どのように現状の課題を解決し、組織やビジネスモデルを変革していくのか、顧客に対して新たな価値を提供していくのかを明確にしなければ、デジタル技術導入のためのデジタル技術導入になってしまったり、単に「AI を使って何か新しいことができないか」といった発想に陥ったり、単なる経営者の号令で終わったりしてしまうことも想定されます。

経営者に求められるのは、DX という言葉を一人歩きさせ、目的や全体の取組との関係が不明確なままにとりあえず AI やクラウドサービス等のデジタル技術を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.35～）にも記載がありますので、そちらも併せてご覧ください。

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 コーディネータ等外部の機関の支援を上手く活用することにより、必要に応じて外部の視点や、社内に足りないノウハウ・スキルの確保を図っているケースが多くみられました。

デジタル人材の確保は容易ではなく、人材育成にも時間がかかりますが、上手に外部の力を活用することによって取組を推進しつつ、その過程を通じて社内にノウハウ・スキルを蓄積し、中長期的な目線で人材育成に取り組んでいくことも重要です。

【コラム】デジタル人材の育成・確保 ～自社に必要な人材とは～

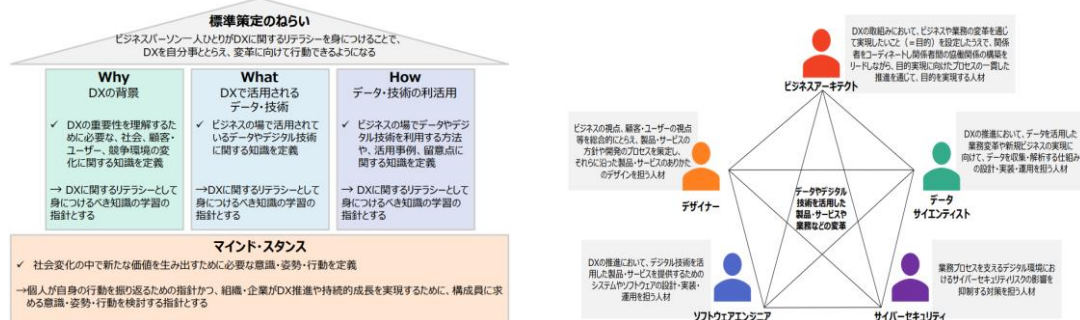
「DX」と「デジタル人材」は切っても切り離せない関係です。デジタル人材がいないと企業や組織のDXは進まないと言われる一方で、DXに取り組んでいない企業にデジタル人材が自ずと集まることを期待するのは難しいでしょう。両者は、まさに車の両輪であるといえます。

では、昨今しきりにその重要性が叫ばれる「デジタル人材」とは一体何なのか。経済産業省が2022年12月に取りまとめた「デジタルスキル標準（DSS）」では、「デジタル技術を活用して競争力を向上させる企業等に所属する人材」を想定した議論が行われています。



「デジタルスキル標準」（経済産業省）

このDSSは、全てのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルをまとめた「DXリテラシー標準」と、専門性を持ってDXの取組を推進する人材の役割や習得すべきスキルをまとめた「DX推進スキル標準」の2つから構成されています。



「DXリテラシー標準」（左）と「DX推進スキル標準」（右）（経済産業省）

DSSは、働き手一人ひとりがDXを“自分事”として捉えるとともに、自社や組織に必要な人材像を明確にし、DXを具体的に推進していくことをねらいとして策定されたものです。特に「DXリテラシー標準」は、中堅・中小企業等の皆様にもぜひ押さえていただきたいテキストです。他方で、「DX推進スキル標準」では、高度な知識を有する人材として「ビジネスアーキテクト」や「データサイエンティスト」などの5類型を定めていますが、全ての企業が自社内でこれらの人材を揃えなければならないというわけではありません。中堅・中小企業等でDXを進めるに当たって特に重要なのは、そこで働く人々のマインドセット（考え方や習慣）を変えることです。「デジタルやITは情報システム部の仕事」と切り離すのではなく、DXを“自分事”として捉え、自らの業務とデジタル技術をつなぐことで新たな付加価値を生み出していこうとする姿勢が求められているといえます。

豊富な現場経験を有する人材がちょっとしたデジタルの知識を身に着けることによって、劇的に業務や組織の改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多く紹介していきます。

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）。

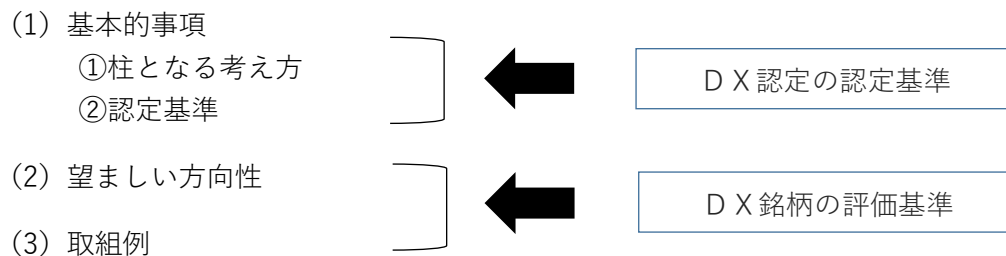
企業が DX の取組を自主的・自発的に進めることを促すとともに、特に経営者の主要な役割として、幅広い関係者との対話を重視し、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず、広く一般の事業者を対象とするものとして策定されています。

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

(1) 基本的事項	① 柱となる考え方 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> ② 認定基準 <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>
(2) 望ましい方向性	・ 経営者として世の中のデジタル化が自社の事業に及ぼす影響（機会と脅威）について明確なシナリオを描いている。 ・ 経営ビジョンの柱の一つにデジタル戦略を掲げている。 ・ 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善にデジタル戦略・施策が大きく寄与している。 ・ 事業リスク・シナリオに則った新しいビジネスモデルの創出をデジタル戦略が支援している。 ・ デジタルにより、他社と比較して持続的な強みを発揮している。 ・ 多様な主体がデジタル技術でつながり、データや知恵などを共有することによって、様々な形で協創（単なる企業提携・業務提携を超えた生活者視点での価値提供や社会課題の解決に立脚した、今までとは異次元の提携）し、革新的な価値を創造している。
(3) 取組例	○実践のポイント（例） ・ 経営者が、「何年後どういう会社になりたいか」等、経営ビジョンを具体的に描いており、役員・従業員のみならず顧客や社外の関係者等に示している。また、そのビジョンを自社の強みを活かし、より価値を高めるものとしている。 ・ ビジネスモデルやビジネスプロセスをどのように変革すれば経営ビジョンが達成できるかを検討した上で、経営ビジョンを策定している。 ・ 新たなビジネスモデルの創出やビジネスプロセスの変革に向けて、デジタル技術をどのように活用すべきかを明確にしている。 ・ DX の取組が自社内にとどまらず、地域や社会等、外部にも影響を与えるものになっている。 ○事例：株式会社ヒサノの場合 ・ 伴走支援者との対話を通じて、「5 年後に総合物流業者として九州全域をカバーする」という経営ビジョンを具体化。 ・ ビジョン実現に向けて必要なデジタル戦略を構築。 ・ 現在のビジネスモデルの強み・弱みと目指すべき将来のビジョンの差を埋めるため、「横便箋システム」の導入を起点に、デジタル戦略を推進している。 ・ 「横便箋システム」の導入により、将来の経営ビジョン実現に向けた組織変革が進みつつある。

2. 戦略

(1) 基本的事項	① 柱となる考え方
	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、ステークホルダーに示していくべきである。</u>
	② 認定基準 デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえて設計したビジネスモデルを実現するための方策として、<u>デジタル技術を活用する戦略を公表していること。</u>
(2) 望ましい方向性	・ 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。
(3) 取組例	○実践のポイント（例） ・ 経営ビジョンやビジネスモデルの実現に向けた戦略として、DX を推進する戦略を具体化している。 ・ 経営状況や事業運営状況等をデータで把握し、分析した結果にもとづいて戦略を策定している。 ・ 戦略において、デジタル技術やデジタル人材の育成等の中長期的な取組に、継続的な投資計画等によって裏付けをもたせている。 ○事例：有限会社ふびやの場合 ・ 飲食店という業態を考え、達成すべき課題として生産性の向上の実現を設定。 ・ さらに、生産性向上を実現するために必要な要素を分解し、実現に向けた戦略として、粗利を増やすための付加価値の向上、新規ビジネスモデルの開発及び従業員の労働時間等のコスト削減（効率性向上）に取り組むこととした。 ・ 上記戦略に従い、勘と経験に基づくやり方から、クラウドツールの活用にはじまり、必要な投資を行いながら自社開発した AI による来客予測や、画像解析によるデータ収集、いつでも簡単に必要な情報が可視化された BI ツール等を活用し、データに基づいた経営に取り組んでいる。

2-1. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策

(1) 基本的事項	① 柱となる考え方 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、<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> ② 認定基準 デジタル技術を活用する戦略において、特に、戦略の推進に必要な体制・組織及び人材の育成・確保に関する事項を示していること。
(2) 望ましい方向性	・ デジタル戦略推進のために各人（経営層から現場まで）が主体的に動けるような役割と権限が規定されている。 ・ 社外リソースを含め知見・経験・スキル・アイデアを獲得するケイパビリティ（組織能力）を有しており、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向かった動きができています。 ・ 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。
(3) 取組例	○実践のポイント（例） ・ DX 推進に向けて自社に必要な人材やスキルを棚卸しした上で整理し、これまでの受発注関係と異なる外部の人材や企業の活用も含めて、継続的な人材の確保・育成に向けた計画を策定する。 ・ 経営者が自ら率先して DX を推進する姿勢を示した上で、DX 推進を主たる目的とする部署や担当者を明確にし、DX 推進の観点からの部門横断的な権限を与えるなど、必要な体制を構築する。 ・ 全社員が DX を自分事として捉え、継続的・積極的に挑戦しながら変革を推進していけるような行動指針等を定めている。必要な投資があれば適切に実施できる仕組み・体制づくりを経営者が率先して行う。 ・ デジタルに関する知識を身につけた社員が活躍できる人材配置の仕組みがある。

	○事例：有限会社糸びやの場合 ・ 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

(1) 基本的事項	① 柱となる考え方 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な <u>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</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。 ② 認定基準 デジタル技術を活用する戦略において、特に、IT システム・デジタル技術活用環境の整備に向けた方策を示していること。
(2) 望ましい方向性	・レガシーシステム（技術的負債）の最適化（IT 負債に限らず、包括的な負債の最適化）が実現できている。 ・先進テクノロジ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はなく、デベロッパー・エクスペリエンス（開発者体験）の向上やガバナンスの結果として IT システム・デジタル技術活用環境が実現できている。 ・DX 推進のための投資等の意思決定において、コストのみではなくビジネスに与えるインパクトを勘案すると同時に、定量的なリターンの大きさやその確度を求めすぎず、必要な挑戦を促進している。
(3) 取組例	○実践のポイント（例） ・既存の IT システムが部門ごとの個別最適に陥っていないか、老朽化・複雑化して「技術的負債」化していないか、DX の推進基盤に求められる次のような要件を満たしているかどうか等につき、経営者自ら検証する。 ①データを、必要な時に、部門を超えて、全社最適で活用できる。 ②ビジョンの実現に向けた変革に対して、IT システム及び IT システム部門・担当者が迅速かつ的確に対応できる。 ③IT システム担当者だけではなく、業務に精通している担当者がしっかりとオーナーシップをもってプロジェクトに参画している。 ・DX 戦略の推進に向けて、IT システムの導入、あるいは刷新に向けたロードマップを策定する。 ○事例：マツモトプレジジョン株式会社の場合 ・社長は自ら「会津産業ネットワークフォーラム」に参加し、システムベンダーやコンサルティング会社や会津大学といった幅広い主体が連携しながら、地域の生産性向上のため、議論をし、基幹システム刷新性の必要性や知識を身につけた。 ・同フォーラムに参画していた同社では、基幹システムを刷新して同フォーラムで議論の議論を経て構築した中小企業向け共通業務システムプラットフォーム（「CMEs」(Connected Manufacturing Enterprises)）を導入することを決め、2021 年にいち早く導入にこぎつけた。 ・「CMEs」の導入に当たっては、既製品に合わせるための苦労も生じたが、これまで社内で「変革を受け入れる雰囲気醸成する」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	・ 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。															
	○実践のポイント（例）															
	・ 自社の DX 戦略の進捗状況を把握し、管理するため、自社に適した定量指標及び定性指標を策定し、それに基づく自己評価を実施し、役員・従業員、顧客や社外の関係者等に適切に開示する。															
	○事例：株式会社ヒサノの場合															
	・ 2026 年までに九州全域の輸配送網を構築し、売上 9 億 1,000 万円を目指す（KGI）。また、人・組織や営業、IT 及び DX、セキュリティ・BCP それぞれに重点取組事項を設け、以下のように KPI（2024 年度の目標値）を設定している。															
	<table><tr><td>重点事項</td><td>取組項目</td><td>KPI（目標値）2024 年</td></tr><tr><td>人・組織</td><td>・ 働きやすい職場づくり ・ 従業員教育体制 ・ 採用計画</td><td>一人ひとりの能力を引き出すことができている。 ■社員一人当たりの付加価値額の向上（2024 年に、2022 年比 3.6%増）</td></tr><tr><td>営業</td><td>・ 既存のお客様への新提案 ・ 倉庫業務の新規取引先獲得 ・ WEB による新規顧客獲得</td><td>■売上高の向上 （2024 年に、2022 年比 7%増）</td></tr><tr><td>IT/DX</td><td>・ 業務プロセスの IT 化 ・ 労務管理の IT 化 ・ データを活用した新サービス企画、ビジネスモデル創出</td><td>IT 導入により業務効率が向上している。 ■業務・労務システム開発 2 件 ■コンバージョン率 10% ■ウェブ経由お問合せ数 20 件／年</td></tr><tr><td>セキュリティ・BCP</td><td>・ 情報システム保護体制整備 ・ 緊急事態への体制整備 ・ 情報セキュリティ体制構築</td><td>■情報漏洩事故 0 件 ■セキュリティマニュアル構築 5 件 ■セキュリティ教育受講率 100%</td></tr></table>	重点事項	取組項目	KPI（目標値）2024 年	人・組織	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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%
	重点事項	取組項目	KPI（目標値）2024 年													
	人・組織	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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

(1) 基本的事項	① 柱となる考え方 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 認定基準 経営ビジョンやデジタル技術を活用する戦略について、経営者が自ら対外的にメッセージの発信を行っていること。 経営者のリーダーシップの下で、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題の把握を行っていること。 戦略の実施の前提となるサイバーセキュリティ対策を推進していること。
(2) 望ましい方向性	・経営者が自身の言葉でそのビジョンの実現を社内外のステークホルダーに発信し、コミットしている。 ・経営・事業レベルの戦略の進捗・成果把握が即座に行える。 ・戦略変更・調整が生じた際、必要に応じて、デジタル戦略・施策の軌道修正が即座に実行されている。 ・企業レベルのリスク管理と整合したデジタル・セキュリティ対策、個人情報保護対策やシステム障害対策を組織・規範・技術など全方位的に打っている。
(3) 取組例	○実践のポイント（例） ・経営者が、関係者に対してDX推進に向けたメッセージを発しており、DX推進担当部署・担当者と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。 ○事例：マツモトプレシジョン株式会社の場合 ・社長自ら内外に対して変革に向けたメッセージを発し、自社の変革のみならず、フロントランナーとして、その成功事例をオープンにしながら、会津地域及びものづくり業界の生産性向上に貢献していくことを目指している。 ・中小企業がほとんどを占めるものづくり産業において、サプライチェーンの中核を担う中小企業が、データ連携のハブとなって生産性向上を果たし、地域社会や従業員、顧客・協力会社それぞれが必要な利益を確保し、満足できるような経営に取り組んでいる。

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2022
— 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。

機械加工というものづくりプロセスから新たな価値を創造する

事例 1 | 株式会社山本金属製作所【DX セレクション 2022 グランプリ】

社員 24 名の「油圧の修理屋」が AI 企業へ変貌を遂げるストーリー

事例 2 | 株式会社リョーフ【DX セレクション 2022 準グランプリ】

IT 技術を活用して現場の困りごとを解決するブリッジエンジニアの活躍

事例 3 | 株式会社樋口製作所【DX セレクション 2022】

なぜ製造業が kintone ビジネスを立ち上げたか

事例 4 | 西機電装株式会社【DX セレクション 2022】

DX 実現に向け、経営者との対話を通じた地元企業の課題整理・解決からサポート

事例 5 | 株式会社常陽銀行【伴走支援】

お客様の本業の課題解決のために「経営と IT の橋渡し役」として、デジタル化を支援

事例 6 | 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ【伴走支援】

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 7 | 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 8 | 株式会社みらい蔵【伴走支援】

機械加工というものづくりプロセスから新たな価値を創造する

事例 1 | 株式会社山本金属製作所【DX セレクション 2022 グランプリ】

【トピック】

- ・機械加工現場にイノベーションを起こす！！
- ・わくわくする機械加工を目指して
- ・デジタル推進室の役割は「橋渡し」
- ・デジタルツインのものづくり
- ・LAS 機械加工最適化支援サービス

企業概要

法人名	株式会社山本金属製作所
本社所在地	大阪府大阪市
業種	製造業
設立年	1965 年
従業員数	グループ総従業員数 300 名
関連 URL	https://yama-kin.co.jp

機械加工現場にイノベーションを起こす！！

株式会社山本金属製作所は、大阪府大阪市に本社を置き、「機械加工現場にイノベーションを起こす」を同社の存在意義に位置付け、

- ・精密加工技術
- ・ロボットシステムインテグレーション
- ・センシング制御・計測評価

の 3 つのコア技術を活かし、機械加工というものづくりの現場から新たな価値の創造に取り組んでいる企業である。



株式会社山本金属製作所 提供

わくわくする機械加工を目指して

2008 年の米金融危機による景気の落ち込みで受注が半減した。これを受けた同社の社長は、これまでの機械加工を続けていては、会社として存続できないという強い危機感から、受注を待つのみではなく、自ら市場を開拓できるビジネスモデルへの転換に取り掛かった。

変革に向けた最初の取組として、自分達の強みを把握するために機械加工の様々なプロセスや作業内容のデータを計測することにした。具体的には、機械加工を行う刃先にデータを計測するセンサーをつけ、加工データをリアルタイムで計測することに取り組んでいった。

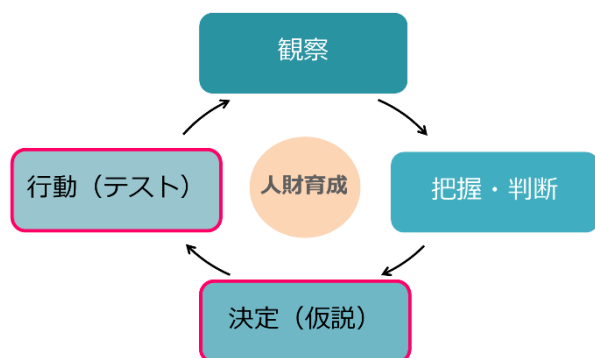
計測した機械加工プロセスのデータから価値あるデータを武器に技術を作り込むことで、加工ソリューション事業などの新たな事業展開につながった。



株式会社山本金属製作所 提供

同社には、「仮説を立てずにとりあえずやってみることを良しとしない企業文化がある。属人化した既存の業務を、見える化、デジタル化するためには、観察、把握・判断、決定（仮説）、行動（テスト）のプロセスが必要不可欠であり、その中でも、仮説を立てて検証するプロセスを非常に大事にしている。チャレンジし、失敗を重ねることは重要であるが、初めに立てた仮説について行動・観察・把握を通じて検証していくサイクルを回さなければ、チャレンジを重ねても変革につながらないと考えためである。

同社の社長は、「これまでのやり方を変えて、面白い、ワクワクする機械加工をしたい」という強い思いを繰り返し従業員に伝え、継続して変革のプロセスを回してきた結果が新たな事業展開の拡大につながっているという。



デジタル推進室の役割は「橋渡し」

同社では、外注に頼り切るのではなく、社内の人材が担い手となって DX の取組を推進しており、必要な人材を積極的に採用している。様々なチャネルを活用して採用活動を行っており、特に新入社員の採用に当たっては、SNS を通じた同社の「面白い取組」の発信、HP 等でのアピール、工場見学による実際の現場体験等、必要なコストをかけながら積極的に取り組んでいる。

一方、取組によっては自社に閉じることなく、外部機関・人材とも積極的に連携し、その知見を活用している。例えば、大学・研究機関と連携して共同研究を実施しながら、新技術や商品の開発に取り組んでいる。

DX の取組を進めるに当たって、現場では、従業員の間に、「IT ベンダーの言葉がわからない」「IT ベンダーはものづくりの現場のことを知らない」といった摩擦がどうしても生じる。そのため、デジタル技術と現場をどちらもある程度理解している「橋渡し」できる人材の存在が非常に重要となるが、同社ではデジタル推進室がその役割を担うことで、取組の推進に貢献している。

デジタルツインのものづくり

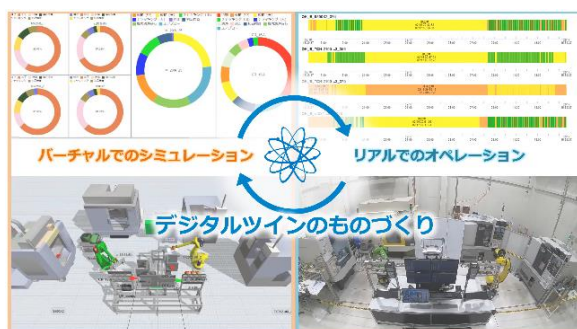
また、同社は、岡山研究開発センターにおいて、設備を自動制御させながら稼働データを自動フィードバックして予知・予兆保全まで行える、日々進化する工場「Learning Factory」の実現に取り組んでいる。

3D モデルによるシミュレーションで徹底的に過去のデータを活用して事前予測や計測を行った上で、IoT デバイスによる実機モニタリングを行いながら、完全に無人化した機械加工プロセスを目指している。

同社におけるデジタルツインの開発は、多

品種少量生産についてシミュレーションを行い、類似製品の生産可能性が事前に検証できるようにすることをコンセプトとしている。

非常に難易度が高い開発ではあるが、仮説検証を繰り返すことが重要という同社の企業文化に沿って、その実現に向けた取組が進められている。



株式会社山本金属製作所 提供



株式会社山本金属製作所 提供

LAS 機械加工最適化支援サービス

LAS とは「Learning」「Advanced」「Support」の略で、単に計測機器を開発・販売するのではなく、機械加工の課題を解決する総合サービスである。



株式会社山本金属製作所 提供

具体的には、機械加工の現場における生産性の向上や品質改善、データをベースにした生産技術を担う人材の育成などの課題に対して、各種デバイス、AI、ソフトウェアなどを用いて分析し、最適な機械加工を提供している。

サービスの中でも、FSW（Friction Stir Welding：摩擦攪拌接合）に関する課題解決サービスが大きく伸びてきている。接合中のツールの温度や力をリアルタイムにモニタリングすることが可能なデバイスを使い、データを蓄積、分析・解析しフィードバックすることで課題を解決していく内容となっている。



株式会社山本金属製作所 提供

同社の社長は、「このままでは、日本の機械加工の進歩が止まり、人材もいなくなり、今後の日本のものづくりが継続できなくなるのではないか」という強い危機感を抱いている。だからこそ、「LASサービスの本当のねらいは、日本のものづくりを担う人材を自社及びお客様の現場で育てていくことである」と語る。

機械加工における様々な課題に対して、科学的なアプローチで解決する。面白いことに取り組むことで新たな価値を創造する。LASサービスは、日本のものづくりに貢献していきたいという同社の思いが込められたプロジェクトである。

社員 24 名の「油圧の修理屋」が AI 企業へ変貌を遂げるストーリー

事例 2 | 株式会社リョーワ【DX セレクション 2022 準グランプリ】

【トピック】

- ・油圧の修理屋から AI 企業へ
- ・事業変革するために必要な資金と人材の確保
- ・中小企業でも導入できる低価格なクラウド AI 外観検査システム
- ・遠隔メンテナンスサービスの開発
- ・経営者のマインドセットが最も大事

企業概要

法人名	株式会社リョーワ
本社所在地	福岡県北九州市
業種	油圧メンテナンス事業及び外観検査システム事業
設立年	1968 年
従業員数	24 名
関連 URL	https://e-ryowa.com/

油圧の修理屋から AI 企業へ

株式会社リョーワは、福岡県北九州市において油圧装置のメンテナンス事業と外観検査システム事業を行っている会社である。

九州はシリコンアイランドと称されるほど半導体産業が盛んであり、生産設備において油圧駆動方式の機械が多く使われていた。この地に位置する同社は、創業以来、主に大手企業相手とする油圧装置のメンテナンス事業を手掛けていた。

2 代目である現社長は、1997 年にある大手顧客から「今後、油圧の機械はなくなるから」と言われ衝撃を受けた。また、東日本大震災によって製造業大手の生産拠点の海外移管が急速に進んだことを受け、大胆に事業を変革しなければ油圧事業を守れないという危機感を強く持った。

2003 年に社長に就任すると、油圧メンテナンス事業から機械全体のメンテナンス事業へ

の転換推進に取り組むために 2 名の中途社員を採用。この中途社員が中心となり 2014 年に外観検査装置事業を立ち上げた。当該事業への参入のねらいは、部品の製造機械が油圧駆動方式から電気駆動方式に替わっても、部品製造には、後工程の検査システムが必ず必要であり、外観検査システムのニーズがあり続けると確信したからである。

現社長は、日本の中小企業再生のカギは（同じものづくりに基盤を置く）ドイツのインダストリー4.0にあると考え、MBA で学ぶとともにドイツでの現地調査を行い、外観検査システムの発展形として AI による画像処理技術に注力していく決断をした。

「祖業の油圧メンテナンス事業を守るために、油圧の修理屋から AI 企業になるんだ」と経営者自身がマインドセットを変革し、新しいビジネスの実現に取り組んでいる。

事業変革に必要な資金・人材の確保

事業変革のために必要な資金については、本業である油圧メンテナンス事業で稼いだ利益を新規事業である外観検査システム事業の開発資金に充てることで対応した。具体的には、油圧メンテナンス事業の売上の10%を常に新規事業に投資した。これを実現するためには、本業において継続して利益を出すことが必要となったことから、油圧事業においてもデジタル技術を活用して生産性の向上を実現していった。

人材については、大学との連携や弁護士、知財の専門家など外部人材を積極的に活用している。特に AI・デジタル人材は日本において採用するのが難しく、タイの大学と MOU を結び、インダストリー4.0 を勉強しながらシステムも理解している大学生をインターンシップで受け入れ、AI による画像処理の技術者としての採用につなげている。



タイ人 IT 技術者

株式会社リョーワ 提供

AI 外観検査システムを開発している R-Vision 事業部の英語によるコミュニケーション、失敗容認の文化に対し、既存のメンテナンス事業部は正反対で、安全第一、職人気質、現場優先、失敗不可といった文化となっている。今後予定している遠隔メンテナンスのサービスでは、現場を持つ既存のメンテナンス

事業と AI 画像処理などの開発とを掛け合わせることを目指しており、それぞれの異なる文化をどのように融合していくか、同社の真価が問われることになる。

	メンテナンス 事業	外観検査 システム事業
キーワード	安全第一	たのしく
立地	工業地帯	都市部
社内コミュニケーション	日本語	英語
失敗の許容	失敗不可	失敗容認
仕事の進め方	徹底した事前検討	アジャイル

組織文化の変化

株式会社リョーワ 提供

そして、事業変革を着実に実行していくためには、経営課題を明らかにし、その解決のためにデジタルツールをどのように活用していくのかを明らかにすることが重要と判断し、DX の長期ロードマップを策定し、取組を推進している。

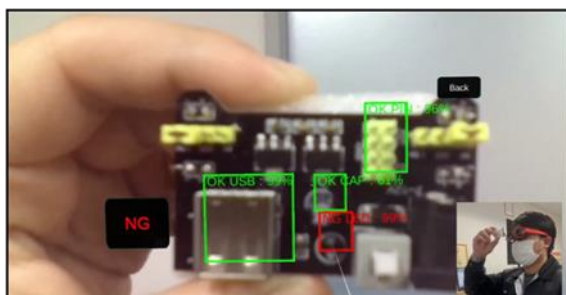
中小企業でも導入できる低価格なクラウド AI 外観検査システム

中小企業は、日本の製造業を部品供給によって支えており、技術力を維持していく必要がある。しかしながら、労働人口の減少によって人材が集まらず、結果として製品の良品率が下がってしまうため、製品検査の質を高めていくことが重要と考えている。

我が国では大手・中堅企業を中心に米国製の AI 外観検査システムが導入されているが、中小企業にとっては高額で導入することが難しい。そのため、中小企業でも導入ができる、コストを抑えた自社オリジナルの AI 外観検査システム「CLAVI」の開発に取り組んでいる。

CLAVI はスマートフォンや MR（複合現実）

ガラスを使った外観検査システムであり、大きな設備投資は必要なく、低価格なサブスクリプション型のサービスとしている。現在は大学と連携し、システムのバージョンアップや複数の実証実験を進めている。中小製造業の外観検査のデジタル化に貢献することが同社の存在意義であるとして、価値創造に取り組んでいる。



MR（複合現実）を活用した部品検査
株式会社リョーワ 提供

遠隔メンテナンスサービスの開発

既存の油圧メンテナンス事業と、AI 外観検査システム事業は独立した事業となっている。しかしながら、新たに開発を進めている遠隔メンテナンスサービスでは、両者のシナジー効果を生み出すことができると現社長は考えている。

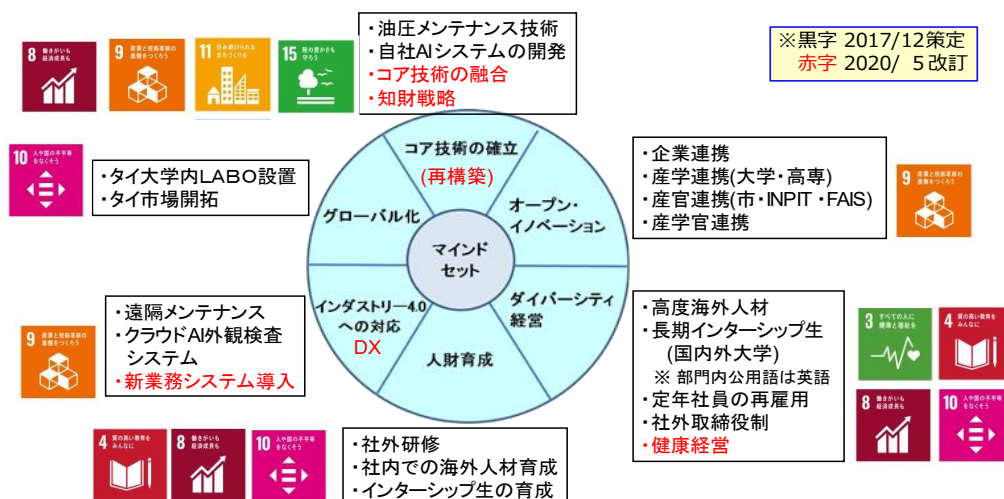
メンテナンス事業における難易度が高い故

障診断は熟練工が行うのが効果的であるが、そのリソースには限界がある。この点、スマートグラスをかけた現地の作業員が遠隔で熟練工から指示を受けて故障診断を行うことができれば、多くの故障診断を効果的・効率的に行うことが可能となる。また、デジタルデータを蓄積することで、若手社員の人材育成にも資すると期待されている。

経営者のマインドセットが最も大事

「中小企業において事業変革を行う上では、経営者のマインドセット、そしてマインドリセットが最も大事である」と現社長はいう。それは、次の発言に端的に表れている。「当社は日本最古の企業である建築の金剛組のような存在でありたい。油圧メンテナンス事業は、日本に油圧の機械がゼロになるまで決してやめない。油圧メンテナンス事業が赤字になっても、それを支える新たな事業（外観検査システム事業）を収益の柱に据え、油圧屋の気概をもって全力で取り組んでいく。」

このメッセージに従業員に繰り返し伝えていくことで、現時点では収益性が低い外観検査システム事業への投資を継続することに理解を得られていると実感している。現社長の挑戦はこれからも続く。



ウィズコロナ・ポストコロナの経営戦略

株式会社リョーワ 提供

IT 技術を活用して現場の困りごとを解決するブリッジエンジニアの活躍

事例 3 | 株式会社樋口製作所【DX セレクション 2022】

【トピック】

- ・ブリッジエンジニアによる DX の取組
- ・自社でプラットフォームを制作
- ・社内アジャイル開発
- ・DX 事例①：製造設備を制御
- ・DX 事例②：トレーサビリティの強化
- ・DX 事例③：ヒグトレ…金属加工に関する学習コンテンツの提供
- ・DX 事例④：AI を使った技術伝承システムの取組
- ・デジタル人材の育成・確保

企業概要

法人名	株式会社樋口製作所
本社所在地	岐阜県各務原市
業種	輸送用機械器具製造業
設立年	1963 年
従業員数	260 名
関連 URL	https://hig-jp.net/

ブリッジエンジニアによる DX の取組

株式会社樋口製作所は、金属プレス加工技術力・同金型技術力だけでなく、Sler 的生産技術力を社内で保有し、グローバル市場で挑戦している中小金属加工会社である。設計から製造まで社内完結しており、短時間で多様な形状の加工を可能とし、難しい形状や成型素材の加工にもグローバルに対応することができるのが強みである。



株式会社樋口製作所 提供

同社の社長は、「自動車業界は 100 年に一度の大変革期を迎えており、金属加工企業である当社としても変革をしていかなければならない」という強い危機感から DX の取組を始めた。「組織の力を結集し、本業の稼ぐ力を MAX にしたい」、そのためには、DX によって、社内の多様な情報に横串を通して共有することで、パフォーマンス効率を向上させることが必要だと考えたのである。

同社における DX の特徴は、「ブリッジエンジニア」と呼ばれる、製造現場を熟知しているメンバーと IT エンジニアを集めた 4 名のプロジェクトチームを発足させ、その名のとおり「製造現場と IT 技術を“ブリッジ（橋渡し）”する」取組を始めたことである。

今から 4 年前、チームが初めて制作したのは、シングルボードコンピューターを使用

し設備のシグナルタワーの光からデータを取得・見える化するというものだったが、これは工作レベルのものであり、現場からは「使えない」との声が噴出した。製造工程を見える化するだけでは意味がなく、製造現場の困りごとを解決してこそデジタル活用の意義があると捉えなおし、品質と生産性の向上に向けた本格的な DX の取組が始まった。

自社でプラットフォームを制作

同社の社長は、DX を推進していくために、従業員に対して DX 活動のコンセプトを繰り返し伝えた。

- ①IoT・デジタル化は手段であり目的ではないこと
- ②作業の自動化・省力化・効率化を目的として「使いこなす」こと
- ③情報技術を主要技術であるプレス加工技術・生産技術と同様に、社内に技術として確立することが DX 活動のコンセプトであり、本業の稼ぐ力をさらに高めるための新たな価値創造であること

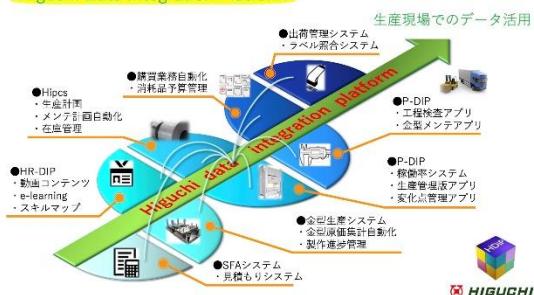
を繰り返し伝えてきた。

当該方針を受けて、各部署で使用している最適なソフトウェアから社内プラットフォーム「Higuchi Data Integration Platform」へデータを集め、全部門で共有できるダッシュボードを自社で製作した。

DX の取り組み

(3) 社内プラットフォーム…全部門とのデータ共有

Higuchi Data Integration Platform



株式会社樋口製作所 提供

この社内プラットフォームを構築することで、部門間でのデータの共有や活用ができるようになった。例えば、製造部で取得した生産時のデータを金型保全部が使用することで、金型段取り後の量産開始時に不良品の発生を抑えることが可能となるなど、品質維持に貢献している。

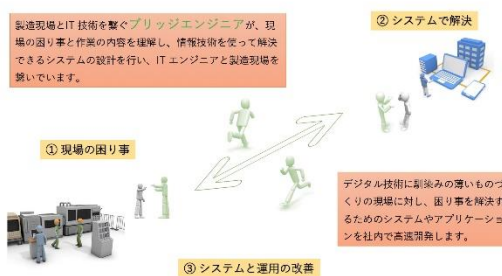
現場の困りごとについてデジタルを活用して解決していく好事例が出てくることで、ブリッジエンジニア以外のメンバーからもアイデアが出てくるようになり、同社の社長は、自社の DX の取組が上手く回り出したと実感するようになった。

社内アジャイル開発

ブリッジエンジニアが現場の困りごとと作業の内容を理解し、IT 技術を使って解決できるシステムの設計を行うことで、IT 技術と製造現場をつないでいる。また、システムをリリースする際には、ブリッジエンジニアは製造現場に常駐して改良を続けるといった、社内におけるアジャイル開発を推進している。

その他取り組み

(2) 社内高速アジャイル開発…スピード感のある業務改革



HIGUCHI

株式会社樋口製作所 提供

DX 事例①：製造設備の制御

同社では、多様な金属加工製品を取り扱っており、製品を製造するために多くの部署間の情報連携を必要としているが、情報連携ミスによる工程の不具合・間違いが発生してい

た。属人的な不具合・間違いを未然に防ぎ、生産性や製品品質の向上、従業員育成を目的に、製造設備をシステムで制御することに取り組んだ。

製造現場で入力されたデータは、基幹システム内のマスターとサーバーで照合を行い、正しい組み合わせの場合のみ、設備が稼働許可となる仕組みを開発した。具体的には、生産指示書に対して、使用する材料・金型は正しいか、作業に対して教育を受けた作業員であるか、設備点検を行ったか、検査が正しく行われているか、等々についてサーバー側で照合を行い、条件が揃わなければ設備の運転許可を出さない「Check Master」という IoT デバイスを開発しその仕組みを構築した。これに付随して、150 本以上の E ラーニングも用意しており、スキルマップと連携させている。スキルを持った作業員でなければ設備を動かすことができないシステムとなっており、ある種の強制力を伴いながら、従業員のスキル向上を図っている。

そして、この「Check Master」の外部への提供に向けた取組も開始している。



DX 事例②：トレーサビリティの強化

製品 1 個単位に ID を付与し、材料から出荷までの工程情報トレースをデジタルで管理している。生産管理システムとの連携により、生産条件や変化点とつながることで製品の生い立ち情報として記録される。

これにより、ものづくりに関するデータを集積することができ、製造工程の生産性が向上したことに加え、不良品が発生した場合でも更なる改善活動に活用できるようになった。

DX 事例③：ヒグトレ…金属加工に関する学習コンテンツの提供

社員のために開発した E ラーニングのコンテンツを活用して、工業高校機械科機械工作教科書に準拠した基礎教育動画コンテンツを 1 本 10 分程度で制作し、150 本程度の学習コンテンツを外部に提供する「ヒグトレ」サービスを展開している。

さらに、製造業各社が外国人を多く採用していることを踏まえ、動画コンテンツについては、多言語対応も実施している（英語・中国語、スペイン語、ポルトガル語、タガログ語、ベトナム語など）。

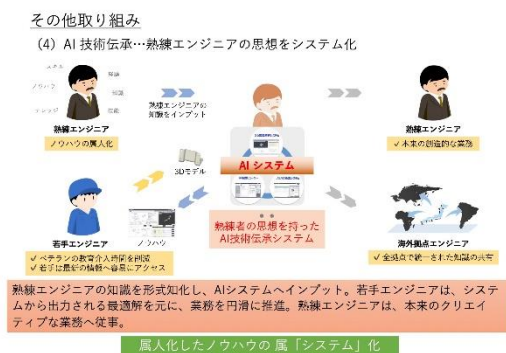


株式会社樋口製作所 提供

DX 事例④：AI を使った技術伝承システムの取組

同社では、熟練エンジニアのノウハウを伝承する AI システムの開発にも取り組んでいる。熟練エンジニアの思考を製品の特徴や形状ごとに AI システムにインプットし、若手エンジニアは、システムから出力される最適解を基に業務が進められるという取組である。

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。



株式会社樋口製作所 提供

やしていくことが、人材育成につながると考えている。

同社の社長は、いわゆるプログラミングを学んでも同社が必要とするブリッジエンジニアは育たないと言い切る。自分達が持っているものをデジタルで学び直すという意識が重要であると考えているからだ。

同社の取組からは、現場の経験や IT 技術の知識のどちらか一方だけでは変革は進まず、これらの知見を統合し、現場レベルで活用して事業に活かしていくことが重要という DX のポイントが、同社において両者をつなぐ「ブリッジ人材」の存在の重要性から学ぶことができる。

デジタル人材の育成・確保

同社では、「本業の稼ぐ力をさらに改善するために IT 技術をツールとして使う」ことがデジタル化であると定義している。

デジタル人材の確保に関しても、ただデジタル知識を持っている人材を採用することはない。同社にとって必要なデジタル人材は、製造現場のモノの流れと作業の詳細までを理解しており、IT 技術を使って何ができるか、課題に対する解決案を提示できる人材だと定義している。つまり、現場に精通しているメンバーがブリッジエンジニアの候補者であり、当該候補者が、日々の業務を通じて、現場の困りごとをデジタル技術で解決する事例を増

なぜ製造業が kintone ビジネスを立ち上げたか

事例 4 | 西機電装株式会社【DX セレクション 2022】

【トピック】

- ・ 製造業の会社が中小企業向けの業務効率化コンサルティングサービスを展開
- ・ DX 推進のきっかけは生産管理システム導入の失敗
- ・ 2017 年 kintone に会う
- ・ DX 推進におけるハードルを下げる取組
- ・ 中小企業におけるデジタル人材
- ・ 業務効率化システムのコンサルティング

企業概要

法人名	西機電装株式会社
本社所在地	愛媛県新居浜市
業種	製造業
設立年	1983 年
従業員数	53 名
関連 URL	https://g-nishioka.co.jp/nishiki/

製造業の会社が中小企業向けの業務効率化コンサルティングサービスを展開

西機電装株式会社は、顧客からの仕様に基づいて、造船所、製鉄所、港湾などで使用される各種大型クレーン等の電気室・制御盤の設計・製作を手掛けている会社である。グループ会社に株式会社西岡鉄工所があり、ユニット型制御盤の設計から製造まで一貫生産している。



ゴライアスクレーン用電気室

西機電装株式会社 提供

いわゆる製造業の会社であるが、あるセミナーでサイボウズ社の kintone に出会ったことがきっかけで、DX の取組を進め、自社の業務改革を行うとともに、中小企業向けの業務効率化コンサルティングサービスを展開するに至っている。



ユニット型制御盤の設計から製造まで、一貫生産

西機電装株式会社 提供

DX 推進のきっかけは生産管理システム導入の失敗

同社が扱っている製品は、大量生産品ではなく顧客ごとにカスタマイズした製造品である。そのため、製造過程において設計変更が

非常に多く、また、製品が完成するまでに多くの関係者と多様なコミュニケーションを必要とすることが業務の特徴である。情報流通経路が多様であることにより、社内において最新情報の抜け漏れや情報共有不足、手戻り作業が多く発生していた。

上記の課題を解決するために生産管理システムパッケージの導入検討に着手した。同社の取締役管理部長は、生産管理システムは量産品との親和性が高いことは知っていたものの、カスタマイズ品でのシステム運用には不安があった。しかし、システムベンダーから「パッケージをカスタマイズすることで対応可能である」と言われ、これを信じ、期待を込めて導入に踏み切った。

結果は大失敗に終わった。

生産管理システムは事前に計画することが前提のシステムであり、計画変更は例外対応として扱われる。一方、多くの設計変更を伴うカスタマイズ品では、計画変更が日常茶飯事であり、都度生産管理システムに最新情報を入力するのは非常に煩雑で、結局は社員の誰もが導入した生産管理システムを使わなくなってしまった。

そんな状況にもかかわらず、これまでの投資を惜しみ、金銭的、精神的、時間的にも投資を続けることが損失につながるということがわかっていながらも投資（効果の小さい改修）がやめられない「コンコルド効果」が発生する事態に陥っていた。

2017 年 kintone に会う

その後、課題を解決するために悩んでいた同社の取締役管理部長は、2017 年にあるセミナーでサイボウズ社の kintone の存在を知り、この kintone を使って自社開発をすれば何とかなるかもしれないと直感した。ただし、生産管理システム投資の失敗直後だったことも

あり、スモールスタートでまずは総務部で使用する人事台帳アプリを作成した。作成してみると、kintone の標準機能だけでは必要とするシステムが実現できず、すぐにカスタマイズの必要性を感じたが、最適なベンダーを見つけることもできず、結局は自社でカスタマイズをすることとした。

◆2017年 kintoneに出会う

kintoneの存在を知り、自社の業務改善のために導入。PCを使うことなく、ICカード（出退勤管理）やQRコード（部材の注文申請）で、簡単にkintoneへアクセス可能なIoTデバイスを自作。



西機電装株式会社 提供

DX 推進におけるハードルを下げる取組

間接系アプリの開発から始めた後は、主たる業務系アプリの開発にも着手し、受注から出荷までの情報共有・管理を行う製番管理台帳の作成に取り組み始めた。

この動きに抵抗を示した社員は少なからずいたが、「生産管理システムで失敗をして、また別のシステムを導入するのか」「現状の仕組み（失敗をした生産管理システム導入前の仕組み）でも不自由（社員個人の視点で不自由は感じていない）はなく、無理してシステムを変える必要はない」等、心理的抵抗が主な要因となっていることがわかった。

そのため、その対応策として、改善意識の高いベテラン社員を味方につけ、操作が簡単で効率アップの効果がわかりやすく、全社員が利用するアプリの開発・運用を通じて、kintone の操作に慣れてもらうこととした。具体的には、弁当発注アプリや体温記録アプリ等の身近でみんなが使う場面のあるもので小さな実績を積み重ね、その効果を体感してもらうことで、心理的抵抗を解消し、自然に kintone に移行してもらうことを目指した。

心理的抵抗要因を取り除く取組を行っていたところ、製造現場において、新システムの利用に当たって、キーボード・マウス・ブラウザの操作が面倒という物理的抵抗が要因となっていることがわかった。

そこで、キーボード操作、マウス操作をすることなく、IC カードや、QR コードを読み取るだけで kintone にアクセスできる IoT デバイスを自社で開発した。これにより、現場社員も注文受付・注文書発行システムに簡単にアクセスすることが可能となった。

これらの地道な取組により、社内での情報共有から、社員間での情報活用の議論も始まり、「こういうアプリを作ったらよいのではないか」といったアイデアがどんどん出てくるようになった。

中小企業におけるデジタル人材の育成

製番管理台帳のアプリを開発したことによりデータがデジタル化され、作業日誌、注文書発行・検品、現金出納も kintone で管理するアイデアが次々と出てきた。現在では、これらのデジタルデータを利用して、製番ごとの損益計算（管理会計）がリアルタイムで把握できるまでに進化を遂げている。

最初は小さな範囲からでもデータのデジタル化を進めると、範囲が広がっていき、新たなアイデアが社員から生まれるようになった好事例である。

同社の取締役管理部長は、中小企業においては、一般的に定義されているデータサイエンティストなど高度なデジタル人材は必要ではなく、「自分のわかる範囲内で新たなアイデアを出せること」こそがデジタル人材に求められるスキルだと語っている。

社員から生まれたアイデアを自社で実現で

きれば、さらにアイデアが生まれる好循環となり、結果、デジタル人材の育成にもつながっている事例といえる。



社員が主体的に実施している DX 会議の様子

西機電装株式会社 提供

業務効率化システムのコンサルティング

同社では、DX の成功事例を地域の製造業者に知ってもらいたいと考え、新居浜市 IoT 推進ラボ及びサイボウズ社と共催の形で DX セミナーを開催したところ、コンサルティング・システム開発業務の依頼があった。現在では、DX の推進、あるいは、kintone の導入を検討している中小企業向けに、kintone 導入コンサルティングやシステム開発、標準開発教育、カスタマイズ教育を展開している。

中小企業同士が、お互いの悩みを共有・共感しつつ、地域で助け合って DX を進めること、つまり、地域で助け合う地域自己解決型の DX 推進が必要と考えている。そのサポートを、同社は積極的に取り組んでいる。



DX セミナーで事例発表する取締役管理部長

◆2021年～ kintoneビジネスを事業化

kintoneのSI・コンサルティングを事業化。製造業のノウハウや地域ネットワークも生かしながら、自社で培ってきたkintoneを利用したDX、IoTによる業務効率化を、他社へ展開中。

経済産業省「DX Selection2022」に選出！

西機電装株式会社 提供

DX 実現に向け、経営者との対話を通じた地元企業の課題整理・解決からサポート

事例 5 | 株式会社常陽銀行【伴走支援】

【トピック】

- ・コンサルティング営業部によるデジタル化を視野に入れた支援体制の構築
- ・ビジネスマッチングから、顧客の本当の DX につながるコンサルティングへ
- ・DX 成功事例①：紙中心の業務プロセスの見直し
- ・DX 成功事例②：情報の共有化、働き方改革
- ・「現実」と「目指す姿」、「経営」と「現場」の2つのギャップ
- ・常陽銀行流・DX 支援の5つのポイント

企業概要

法人名	株式会社常陽銀行
本社所在地	茨城県水戸市
業種	銀行業
設立年	1935 年
従業員数	3,185 名
関連 URL	https://www.joyobank.co.jp/

コンサルティング営業部によるデジタル化を視野に入れた支援体制の構築

株式会社常陽銀行では、地域とともに成長するビジネスモデルの構築及び組織力強化の一環として、2020 年 6 月にコンサルティング営業部を発足させた。

同部署は、総勢約 100 名の大きな組織で、リサーチ＆コンサルティング、ファイナンス、アドバイザリー、公務室の 4 つのグループから構成されており、お客様の課題解決や持続的な成長の実現に向けた支援に日々邁進している。

このうち、リサーチ＆コンサルティンググループに IT デジタル推進チームがあり、地域企業のデジタル化を支援している。また、全社的にも行内資格制度である「DX アドバイザー制度」を創設し、「DX サポーター」「DX ア

ドバイザー」「DX シニアアドバイザー」と三段階の施策を設け、デジタル技術を活用した取引先の支援に取り組んでいる。

ビジネスマッチングから、顧客の本当の DX につながるコンサルティングへ

同行は、取引先にきめ細かく寄り添い、経営者との対話の中で様々な相談を受けるパートナーであることが地銀の役割であると捉え、こうして構築した企業経営者との関係基盤が、デジタル化支援をする上での自らの強みであると考えている。

実際の DX 施策検討のサポートにおいても、経営者との対話から、企業単独では解決困難な課題や悩みを特定し、その上で、現場の業務の見える化や課題の整理を行っている。

地元企業の課題解決が目的であるという視点から、特定の商品・サービスありきではな

く、フラットな立場で施策の検討をサポートすることも大きな特長である。

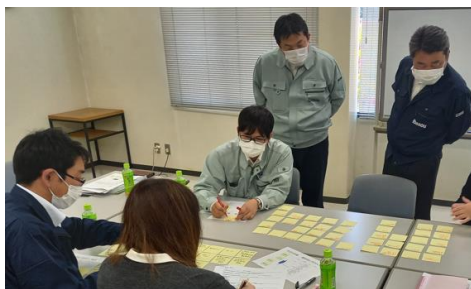
特定の商品・サービスありきで取引先に IT ツールを紹介する従来のビジネスマッチング形式の方が、銀行の営業活動としては効率的であるが、同行は、顧客の成長を後押しするために本当の DX につながるコンサルティングを目指している。

DX 成功事例①：紙中心の業務プロセスの見直し

業績が良く経営基盤も確立されているものの、先を見据えた業務の見直しには手をつけられておらず、紙中心で非効率な業務プロセスで運用していた企業の DX 成功事例である。今後の環境変化に耐え得る体制づくりを目指し、第三者の目を入れた業務改革プロジェクトをスタートさせた。

従来は、各部門でシステムを導入していても、全体最適化されておらず、全ての正式書類（台帳・会議資料）を手書きで作成していたり、必要のない照合作業等が点在するなど、課題のある業務が多い状態であった。

支援に当たっては、まず各部の業務を見える化し、全体最適の視点からプロセスを改善することから取り掛かった。保存された帳票を分別し、保管理由や利用目的を整理した上で、電子化やプロセス変更、作業の廃止などの改善策を提案した。



株式会社常陽銀行 提供

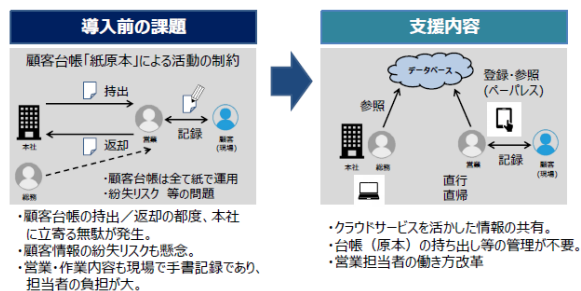
結果、最低限の IT ツールの導入により非効率業務を改善させることができた。

DX 成功事例②：情報の共有化、働き方改革

次に、部署間の情報連携が紙ベースで行われていた企業の DX 成功事例では、デジタル化により情報の共有を図る支援を行った。

この会社では、顧客台帳が全て紙で運用されていたため、台帳の持出／返却のための本社への移動や、営業・作業内容を現場で手書きしないといけないことなどにより、担当者の負担が大きくなっていた。また、台帳紛失による顧客情報の流出も懸念された。

支援に当たっては、クラウドサービスを活かした情報の共有、ペーパーレス化を提案した。これにより、台帳（原本）の持出/返却の管理が不要となり、手書き記録の電子化による担当者の負担軽減が進み、営業担当者の働き方改革につながった。また、顧客情報の紛失・流出リスクも低減された。



株式会社常陽銀行 提供

「現実」と「目指す姿」、「経営」と「現場」の2つのギャップ

これまでの支援の中では、成功事例だけでなく失敗といえるような事例もあった。DXの必要性は理解して取り組んだが、課題が解決できていない、むしろツールを入れたことで負担が大きくなりプロジェクトが上手く進まない、といったこともあった。

上手く進まないのは、「現実」と「目指す姿」、「経営」と「現場」の2つのギャップがあることが要因である。

デジタル化によって「現実」から一足とびに目指す姿に変わることは難しく、現場への負担が大きい。まずは現状を把握した上で、「目指す姿」に向けて、実現可能なステップを踏んでギャップを埋めていくことが必要である。

また、「経営」サイドの意向で、現場に相談なく一方的に高機能なツールを導入したりすると、「現場」にはプロジェクトの趣旨が理解されなかったり、リテラシー不足やシステムのオーバースペックにより現場の負荷が大きくなり、反発を招いて定着しないこともある。

このような場合は、社内に業務改革で何が見えてくるのかしっかりと理解してもらうことや、現場担当者をプロジェクトに関与させるなど、現場の協力体制を構築することが重要であると考えている。

常陽銀行流・DX支援の5つのポイント

同行では、これまでの支援実績から、DXを進めるに当たり5つのポイントがあると考えている

- ① 経営者のトップダウンが、意外に落とし穴
→経営者のリーダーシップはもちろん重要だが、現場の巻き込み・意識改革が必須である。
- ② 高品質のソリューションが必ずしも最適なものではない
→現場にあったレベルでないと使われにくく、運用面を想像した設計が重要である。
- ③ 色々な会社で共通する課題も解決方法は共通ではない
→経理帳票のデジタル化など色々な会社で共通している課題でも、その解決方法は会社の状況により異なる。同じツールを導入すれば全て解決するわけではない。
- ④ 業績がよいからDXをするわけではない
→DXのきっかけには「課題」がある。業

績がよいから余力でデジタル投資をするのではなく、「課題」を抱えているからこそ、会社の将来を考え、課題解決の有効な手段としてデジタル投資に取り組む企業も多い。

⑤ 自社の取組だけでは解決できない

→取引先など、相手の状況の確認が必要である。

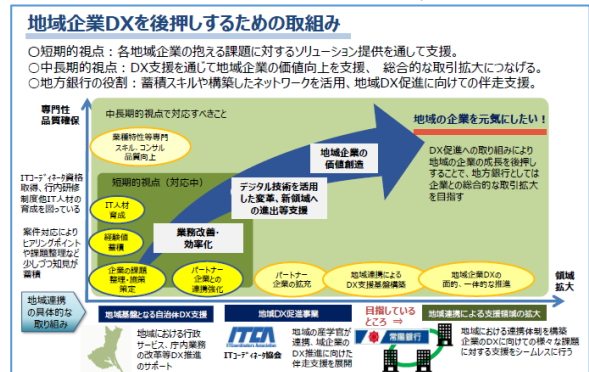
これらのポイントを踏まえ、DXを進めるには外部の力を巻き込んで、様々なギャップを埋めていくことが大事であると考えている。

地域企業DXを後押しするための取組

同行では、地域の企業の成長と発展に貢献するために、地銀の役割を踏まえ、中長期的にDXの後押しを進めていく方針である。

短期的視点では、各地域企業の抱える課題に対するソリューションとして、業務改善や効率化の支援に取り組んでいる。

中長期的視点では、デジタル化技術を活用した変革や、新領域への進出等の支援など、地域企業の価値創造・向上を支援し、総合的な取引拡大につなげることを目標としている。



株式会社常陽銀行 提供

これらを果たすために、地銀の役割として、蓄積したスキルや構築したネットワークを活用し、地域DX促進に向けての伴走支援を行うことが重要であると考え、社内のIT人材の育成や地域との連携による支援領域の拡大を目指している。

「経営と IT の橋渡し役」として、お客様の本業の課題解決のためにデジタル化を支援

事例 6 | 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ【伴走支援】

【トピック】

- ・ デジタル化支援の背景と取組内容
- ・ IT コーディネータの資格を取得したデジタル化支援メンバーが中心となり支援
- ・ 「経営と IT の橋渡し役」として、お客様の本業の課題解決のためにデジタル化を支援
- ・ 支援事例：株式会社古賀製茶本舗
- ・ ITC 銀行員という新たな存在と伴走者から見た支援

企業概要

法人名	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ
本社所在地	福岡県福岡市
業種	金融持株会社
設立年	2007 年
従業員数	連結：7,850 名（2022 年 9 月末日）
関連 URL	https://www.fukuoka-fg.com/

デジタル化支援の背景と取組内容

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ（FFG）では、十八銀行と親和銀行の経営統合を契機に、両行の取引先中小企業を対象にデジタル化を支援することとし、2019 年 4 月から活動を開始した。

IT コーディネータの資格取得者が多数在籍するデジタル化支援メンバーが支援

FFG では、グループの 3 銀行にあるデジタル化支援チームにより中小企業のデジタル化を推進している。

デジタル化支援のメンバーのうち、32 名が IT コーディネータの資格を取得しており、IT の利活用ノウハウが不足している「中小企業経営者」と、経営者の課題に関する情報が不足している「IT ベンダー」の間で経営と IT の橋渡しをする役割を担っている。

「経営と IT の橋渡し役」として、お客様の本業の課題解決のためにデジタル化を支援

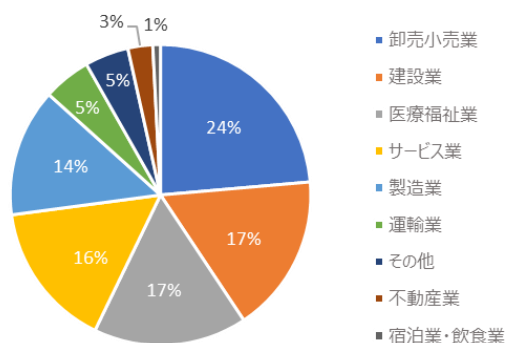
FFG は支援に際して、特定の IT ツールの押し売りは行わず、IT ベンダーの代理店の役割を担うわけでもない。デジタル化支援の目的は、あくまでもお客様の本業の課題解決を支援することであると捉え、「経営と IT の橋渡し役」として、お客様と一緒に「現状」から「あるべき姿」への最適なデジタル化計画の策定、伴走・支援していくことを重視している。

FFG では、企業をデジタル化の成熟度により 3 つに分類し、一番成熟度が低い、間接業務のデジタル化が進んでいない企業に対し、ハードルが低い安価なクラウドサービスを活用するなどして効率化支援を進めている。

FFG3 行で展開を始めた 2021 年 10 月から

2022 年 9 月までの 1 年間に 974 件の案件が発生。従業員 100 名以下の企業を中心に、様々な業種のお客様に対して、デジタル化支援を提供している。

< FFG 支援先の業種属性（2022 年 9 月末） >



※ 対象期間：2021 年 10 月～2022 年 9 月末

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ 提供

支援事例：株式会社古賀製茶本舗

支援のきっかけは、基幹システムベンダー廃業

株式会社古賀製茶本舗は、福岡県八女市に本社を置く、創業 200 年超の地場老舗の製茶業者である。

同社は主に、原料茶を細断・ブレンド、袋詰めした後に卸小売するほか、本社併設店舗や沖縄のデパートで販売を行っている。長年取引があった基幹システムベンダーが突然廃業したため、販売管理システムの入替をすることになり、FFG がシステム再構築支援をすることになった。



株式会社古賀製茶本舗 提供

現状把握であぶり出されたベンダーロックインを解決するために販売管理システムのクラウドツール導入を支援

同社への支援は、業務の流れを可視化して問題点を洗い出す現状把握から行ったが、業務フローは既存ベンダーが開発したシステムに依存しており、変更が困難なベンダーロックインされた状態であることがわかった。

この課題を解決するため、販売部部長（社長の長女）が IT 経営推進者として、販売管理システムのクラウド化を推進していくこととなった。FFG は、ベンダーに対する提案依頼書の草案作成や、候補先決定のサポート等を実施した。

その結果、会社の要望に柔軟に対応でき、IT 導入補助金への対応ができる新たな販売管理システムの導入を決定した。

新システムの導入後のトラブルとそれを乗り越えた先の悩み

2022 年春から新システム本稼働の予定だったが、業務多忙や新型コロナウイルスの感染拡大などで運用が進まなかった。また、申請した IT 導入補助金の申請が形式不備で不採択になるなどトラブルが続いた。

販売部部長は「忙しさを理由に先延ばししては、いつまでも変革できない」ことに気づいた。一念発起し、全社にシステム稼働の必要性について本気度を伝え、2022 年 9 月に無事稼働することができた。

また、壁にぶつかっても、社長が「これからを担う若い世代が思うとおりに変えていくように」と変革を応援してくれたことも大きく、トラブルを乗り越えることができた。

一方で、販売部部長は、この件を通じてツール利活用は目的ではなく手段に過ぎないと感じた。経営の目的を明確に言語化できてい

ないことが課題であり、抜本的に会社を変革していく必要性を感じていた。

FFG に紹介された DX 認定の申請を通じ、会社の将来を考える場に出会う

そんな時、伴走支援者である FFG の ITC 銀行員より DX 認定制度を紹介された。

DX 認定の申請に向け、社長と販売部部長、そして伴走支援者である ITC 銀行員で外部環境の変化や会社の未来についてディスカッションを行った。その中で、企業の存在意義（パーパス）や経営ビジョンを整理することの大切さ、DXを進める目的を改めて考えることができることに気が付いた。

「誰をどう幸せにしたいのか」を見つめ直し、パーパス「八女茶の体験を世界の生活者へ」と経営ビジョン「お茶と技術が親和することで再構築される新たな喫茶体験の提供者となる」を策定した。

日本茶業界は、新型コロナウイルスによる接触機会減少により国内需要が減退した一方で、ティーバッグによる喫茶需要が高まっており、海外では日本製茶葉に対する注目が高まっているなど大きな変化が起きている。

古賀製茶本舗では、このような外部環境の変化を踏まえ、銘茶として名高い八女茶を「安心安全な日本製茶葉」として、また、食品の製造工程における品質管理システムである HACCP（ハサップ）認証を取得した工場で製造した安全で利便性の高い「ティーバッグ」で、新しい喫茶体験を海外市場に向けて提供していくことを目指すこととした。

そして、経営ビジョン実現のために①情報のデジタル化、②業務プロセスのデジタル化、③ビジネスのデジタル化という 3 段階に分けた DX 戦略を立案し、2022 年 8 月に「DX 戦略書」として HP で公表した。

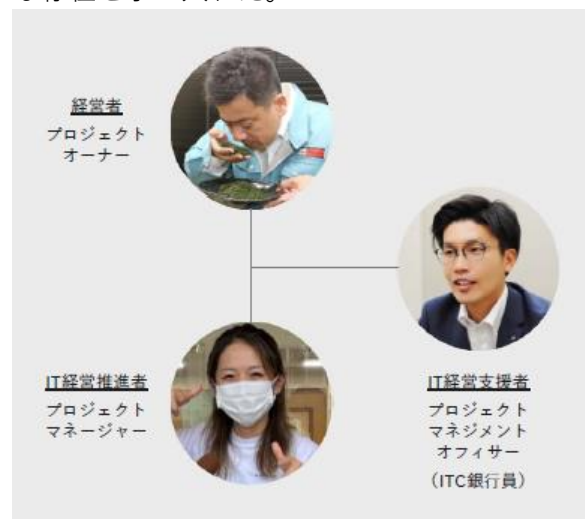
FFG の ITC 銀行員が作成した DX 戦略書の

草案を、3 人で話し合いながら磨いていくことで全体像が言語化できるようになった。

そして、戦略策定のわずか 1 か月後の 2022 年 9 月 1 日に DX 認定を取得し、DX-Ready 企業となった。

ITC 銀行員という新たな存在と伴走者から見た支援

このプロジェクトを通じて、古賀製茶本舗は IT 経営支援者として ITC 銀行員という新たな存在を手に入れた。



「プロジェクトを進めていく上で、いくつかの壁にぶつかりました。そんな時、ITC 銀行員の方は冷静に問題点を整理して、解決に向けた選択肢を我々にご提示いただき、着実に成功まで導いてくださいました。」

「この経験を通して、DXを進めていくには、経営者と推進者だけではなく、支援者の存在が必要であると気づきました。」

「そして、弊社の事業を良く理解し、何とんでも信頼できる銀行の方が支援者になっていただけることは我々にとってもありがたいです。」

同社で IT 経営推進の旗を振った販売部部長は、IT 経営支援者である ITC 銀行員の存在の大切さを訴える。

ヒト・モノに関する2つの補助金制度の採択を支援

FFG は以下の2つの支援制度の申請もサポートし、中小企業で不足しがちなヒト・モノの観点でも会社を支援した。

① デジタル化応援隊事業（ヒト）

中小企業・小規模事業者のデジタル化・IT 活用のサポートのため、フリーランスや兼業・副業人材等を含めた IT 専門家を「中小企業デジタル化応援隊」として選定・支援する取組。

② IT 導入補助金（モノ）

中小企業・小規模事業者が IT ツール導入に活用できる補助金。

伴走支援者から見た DX 支援の方法、活動の要点

本件を担当した FFG の ITC 銀行員は、DX を進めていく上で「会社が DX を自分事化して、オーナーシップを発揮してもらうことが大事」と考えている。「中小企業は変革に必要なオーナーシップを有していることが多く、実は自分事化と親和性は高い。一方で、客観的にファシリテートしてくれる伴走者が不足していることが多いため、その点を支援することが重要」と語る。

伴走支援者としては、会社が変革に向けて自発的に行動できるようにファシリテートを行い、今置かれている外部環境とその変化を理解してもらうことの重要性を伝える。

その上で、会社が DX を人任せにせず、経営者自身に会社の未来について考えてもらい、パーパスや経営ビジョン、戦略を言語化するために、（答えを全て教えるのではなく）問いかけや選択肢を提示するなど、「ナッジ（ちょっとしたきっかけを提供して自発的な行動変容を促す手法）」の活用を心掛けているという。

また、同行員は、支援者目線で DX 活動全体を振り返り、以下の点が重要であると語る。

- ① 外部環境の変化に目を向けて、その変化に対応すること。（上位目的である外部環境の変化への対応を出発点に考える）
- ② 誰をどう幸せにしたいのか考えて、その体験を提供すること。（「人々の生活を豊かにする」という生活者起点で、あらゆるシーンごとの成功体験を横断的に捉える）
- ③ DX プロジェクト遂行には支援者の存在が必須、事業理解があり信頼できる銀行の IT コーディネータは◎（信頼できる IT 経営支援者として、ITC 銀行員はピッタリ）

古賀製茶本舗は、今後もいちばん身近な、いちばん頼れる、いちばん先に行く、ITC 銀行員に支援者として伴走をお願いしていく予定だ。



IT コーディネータ協会 会長賞の授賞式にて

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 7 | 株式会社 NISSYO【伴走支援】

【トピック】

- ・ 20 年で売上を 10 倍にした「ありえない町工場」が感じた危機感「Change or Die」
- ・ ITC との出会いで明確になった 3 つの経営課題
- ・ 企業理念とビジョン、経営課題を解決するための DX 戦略
- ・ DX 認定を 2022 年 6 月 1 日に取得

企業概要

法人名	株式会社 NISSYO
本社所在地	東京都羽村市
業種	電気機械器具製造業
設立年	1967 年
従業員数	200 名
関連 URL	https://www.nissyo.tokyo/

20 年で売上を 10 倍にした「ありえない町工場」が感じた危機感「Change or Die」

株式会社 NISSYO は、特注トランス、電源機器の開発メーカーとして、20 年で売上を 10 倍にした「ありえない町工場」として有名である。同社は、会社を成長させる仕組みとして、①経営計画をオープンにする、②全員参加の改善大作戦、③納期を他社の 1 / 3 にする、④外国人の積極的な採用、等の大胆な対策を考案、社長のリーダーシップの下に実現してきた。

また、デジタル化により、60 万枚/年の紙削減を達成し、モバイル技術の導入による顕著な成果が評価され、MCPC（Mobile Computing Promotion Consortium）Award2018 を受賞した。生産管理ソフトウェアメーカーと協力し、Web-EDI（インターネットの Web ブラウザ上で受発注や請求書処理

などを行う仕組み）を開発するなど着実に成果を出してきた。

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）



株式会社 NISSYO 提供

しかし、日本のものづくり企業を取り巻く環境変化は激しく、デジタル技術を活かした変革にいち早く取り組んできた同社でさえも、新技術に取り残されていると感じる場面を迎えていた。

「知らない間に NISSYO がなくなってしまうのは嫌だ。もっと早く、もっと確実にデータを日々の仕事に活かして、早く能力を伸ばしたい」と社長は考えるようになった。その

ような時、社長は地元の青梅商工会議所主催のセミナーで IT コーディネータ協会が開発した経営者講座に参加し、DX 認定制度を知ることとなる。その場で、講師を務めていた IT コーディネータ（以下「ITC」という。）に、今後どのように DX を進めていくべきか相談してみようと考えた。

ITC との出会い・対話を通じて3つの経営課題を明確化

ITC と対話をする中で、「数年後にどういう会社になりたいか」という経営ビジョンを実現するために、社長が潜在的/顕在的に認識していた経営課題が明確になった。それは以下の3点である。

- ① Google Workspace による全社共通ポータルサイト「アスヨク DX」の体系化：
このポータルサイトは、従業員の自主的な取組として開始したが、様々な種類のアプリが混在し、利用頻度もまちまちという状況となっていたため、機能を集約・体系化する必要があった。
- ② データを生産性向上の取組に結び付ける仕組みの構築：
品質向上やクレーム等の状況は、タブレットや大型ディスプレイで「見える化」していたが、これらのデータが即座に現場の改善に結びつ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、新技術に取り残されてしまう危機感を共有し、「留まらず、常にチャレンジする」姿勢を明らかにした。

経営課題を解決するための DX 戦略

また、上記のビジョンを実現するための DX 戦略として、①データドリブン経営の実践②IT 化を進めることによる生産性の向上③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にかけているのは、まず経営者の思いや会社の風土を尊重することである。その上で、第三者的な立場として、言語化が十分にできていない経営ビジョンやビジネスモデルについてディスカッションをすることや、支援制度や事例を紹介するなどのテクニカルな面で新鮮な情報をタイミングよく提示することが大事であると考えている。

これまで社長の頭の中にあり、暗黙知となっていた経営ビジョンやビジネスモデルが文書化され、しかも公表されることにより、社員にも取引先にも改めて周知することができ、これからのデジタル化の道筋、戦略や環境整備、投資額等が明確になった。

こうした取組を経て、同社は 2022 年 6 月 1 日に DX 認定を取得した。



株式会社 NISSYO 提供

DX 認定はゴールではなくスタートであり、同社のユニークなチャレンジはこれからも続く。

社長が外部から多くの刺激を受け、データドリブンによる様々なアイデアを繰り出すことにより、従業員は日々の業務にそれらを活かし、「唯一無二のありえない町工場」として成長し、成果を上げ続けることであろう。

同社のデジタル化による企業変革ストーリーは、青梅 DX モデルとして日本のものづくり企業の模範となる取組といえる。



IT コーディネータ協会 優秀賞
(情報処理推進機構理事長賞) の授賞式にて

ITC 協会 提供

IT コーディネータによる伴走型支援を通じて、経営理念「農業者への奉仕と提案」を実現

事例 8 | 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。

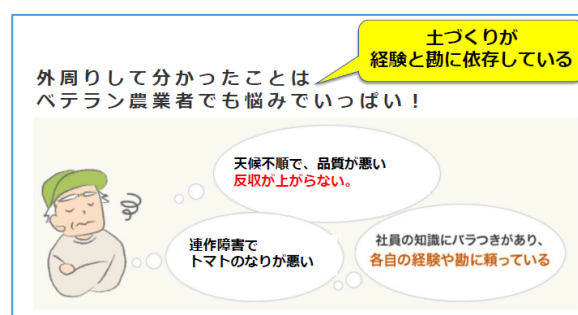
同社の顧客である農業者（農家）は、高齢化や人手不足、資材の高騰、多発する自然災害、温暖化による栽培管理の難しさ等、大変厳しい経営環境にさらされている。また、SDGs のような地球環境・社会課題への関心の高まりや、顧客ニーズの多様化、国の有機農業へのシフト宣言等の外的環境変化に対応する観点からもその変革が求められている。

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

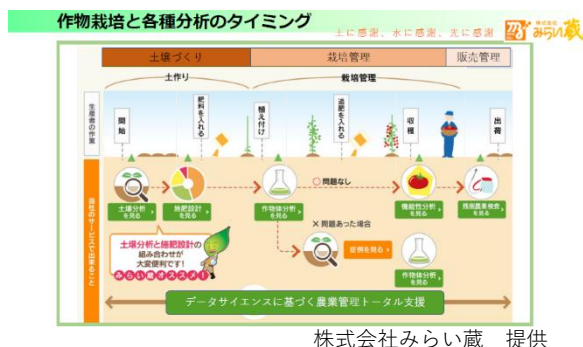
同社は、従来から農業の根本である「土づ

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。



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、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。



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。



ITコーディネータ協会 最優秀賞
（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

デジタルガバナンス・コード実践の手引き 1.0 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。

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 2022 選定企業の経営者からのメッセージ

DX セレクション 2022 選定企業の経営者の方々から、それぞれの企業が DX を進めていく上で重要とされる「パーパス」や「ビジョン」、経営者の考えをどのようにして現場の社員に伝えていけばよいか等、これから DX に取り組んでいく中堅・中小企業等の皆様へのメッセージを寄せていただきました。

DX セレクション 2022 グランプリ



株式会社山本金属製作所

(製造業／八尾ローカルナレッジシェア推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://yama-kin.co.jp/>

所在地：大阪府大阪市

資本金：215 百万円

グループ総従業員数：300 名

金属切削加工業を生業とし、精密加工技術、ロボットシステムインテグレーション及びセンシング制御・計測評価の 3 つのコア技術を活かし、機械加工というものづくりプロセスから新たな価値の創造に取り組んでいる。

【経営者からのメッセージ】



株式会社山本金属製作所

代表取締役社長

山本 憲吾

DX という言葉に惑わされず、自社の 5 年先を見据えた“経営課題とは何か”を経営者自らが考え、優先順位を決め、会社全体で共有することを勧めます。

明確な課題さえ示すことが出来れば、おのずと解決方法として、デジタル技術を活用する機会と向き合えます。日常のオペレーション業務で特に時間のかかっている仕事、属人的になっている仕事、長年ルーティン化した仕事にヒントが隠れているはずです。

“小さな変革を繰り返し実行する”ことが重要と考えます。

DX セレクション 2022 準グランプリ



株式会社日東電機製作所

(電気機械器具製造業／群馬県 IoT・AI 推進研究会推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://www.nitto-e2.co.jp/>

所在地：群馬県太田市

資本金：80 百万円

従業員数：145 名

国内電力会社や大手重電メーカー向けに「配電盤」と呼ばれる電力制御装置を設計開発から一貫生産。電線加工ロボットの開発や社内アプリ開発など自分達で作って自分達で使う DX に取り組んでいる。

【経営者からのメッセージ】



株式会社日東電機製作所

取締役社長

青木 孝浩

デジタルトランスフォーメーションが日本全体の課題となっている今、中小企業がDX人材を獲得するのは至難といえます。だからこそ業務を熟知した社員を教育し、デジタルを活用して課題を解決できるようにする取組が必要と考えます。同時に、デジタル化が目的とならないよう常に問題の本質へ立ち返ることも重要です。

DX セレクション 2022 準グランプリ

株式会社リョーワ



(油圧装置メンテナンス業／北九州市 IoT 推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://e-ryowa.com/>

所在地：福岡県北九州市

資本金：20 百万円

従業員数：24 名

本業である油圧装置の販売・修理・メンテナンスのほか、2018 年から AI による外観検査システム開発を手掛け、事業の転換を図っている。

【経営者からのメッセージ】



株式会社リョーワ

代表取締役

田中 裕弓

DX の本質は、デジタル化ではなく変革です。課題解決のためにどんなことがあっても変革しようという経営者の強い意志、マインドセットが不可欠です。めざすビジョンと現状のギャップを課題として抽出し、その解決方法でデジタルツールを利用する。まずやってみて、走りながら修正する。規模の小さい中小・中堅企業だからこそできることだと思います。

DX セレクション 2022 審査員特別賞



MORI・YAMA・EN

もりやま園株式会社

(農業／青森県 IoT 推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://moriyamaen.jp/>

所在地：青森県弘前市

資本金：9 百万円

従業員数：9 名

100 年以上続くりんご農家。農業を成長産業に変え、マイナスをプラスに変え、農業を知的産業に変える、を経営理念に掲げ、果樹に特化したクラウドアプリケーションの開発、摘果りんごを活用したシードル等の加工販売、労働生産性の向上に取り組んでいる。

【経営者からのメッセージ】



もりやま園株式会社

代表取締役

森山 聡彦

皆さん、自分が1時間仕事して、会社にいくら売上をもたらしているか知っていますか？日本の全産業の平均は 5,000 円です。それより上ですか？下ですか？5,000 円未満の産業は淘汰される運命にあります。日本の農業は 1,500 円です。これでは最低賃金すら払えません。今までのやり方はもう終わっているのです。やり方を 180 度変えれば、伸びしろしかないという事でもあります。5,000 円未満の仕事を炙り出し、それ以上の仕事に集中していくためには、作業の見える化が必要なのです。

以下、DX セレクション 2022 優良事例



アイビック食品株式会社

(食料品製造業／札幌市 IoT イノベーション推進コンソーシアム推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://ibic.info/>

所在地：北海道札幌市

資本金：50 百万円

従業員数：50 名

北海道素材を中心に様々なたれ・だし・スープを製造。食に関わる全ての人・企業・地域の HUB となる施設を目指し、北海道・食・DX をテーマとした北海道の食の DX 拠点「GOKAN～北海道みらいキッチン～」を 2021 年 9 月にオープン。

【経営者からのメッセージ】



アイビック食品株式会社

代表取締役

グループ代表 牧野 利春

コロナ禍で周りの環境が変化し続けていく中で、弊社は自社内の設備のデジタル化や DX ではなく、お客様の商品や販売促進への付加価値、販促活動のサポートを行う事が出来る施設として GOKAN を立ち上げました。

弊社のお客様はもちろんのこと、北海道の食に関わる全ての方々がこの施設を HUB としてつながり、一緒に変革していくことを目的としております。

社民と蔵と革新力。

高清水

秋田酒類製造株式会社

(製造業／秋田県 IoT 推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://www.takashimizu.co.jp/>

所在地：秋田県秋田市

資本金：60 百万円

従業員数：114 名

秋田流の酒作りの技法を守る清酒の醸造元であり清酒出荷量は東北最大級。清酒製造における杜氏や蔵人の休日出勤や深夜早朝業務、担い手不足という課題を解決するため、発酵タンクをモニタリングし、生産ラインを遠隔監視できるシステム構築を進めている。

【経営者からのメッセージ】



秋田酒類製造株式会社

社長

平川 順一

弊社「高清水」では、長年の経験を有する蔵人の高齢化のため、若手の蔵人の育成が急務です。IoT はベテランの蔵人の経験や勘を可視化し、酒づくりに情熱をそそぐ若手の蔵人をサポートできるものと考えています。将来的には、IoT を利用して、作業効率の向上や保全管理の強化などの省力化にも努めてまいります。



株式会社丸秀

(輸送機械器具製造業／山形県 IoT 推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://www.k-maruhide.co.jp/>

所在地：本社/東京都大田区
工場/山形県長井市

資本金：80 百万円

従業員数：170 名

トラックの車体部品、乗用車のミッション部品など輸送用板金部品を自社内設備で一貫生産。自動車の EV 化に対応するため、現場情報電子化、稼働状況の見える化、製造設備の自動化など IoT 技術を活用して QCD を大幅に向上することに取り組んでいる。

【経営者からのメッセージ】



株式会社丸秀

代表取締役

小林 隆志

DX を推進するには、実際に使用する現場の協力が必要です。現場の方はやり慣れた作業を変更することに抵抗感があり、稼働状況の見える化は監視されていると感じています。DX の目的を十分に説明し、システムの構築には現場の意見を反映し、効果を実感してもらうこと、やらされ感を無くすことが大事です。

SMART HOTEL SOLUTIONS

株式会社スマートホテルソリューションズ

(宿泊業／白山市 IoT 推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://sh-sol.jp/landing-page/home>

所在地：東京都千代田区

資本金：49 百万円

従業員数：25 名

自社運営のホステル「bnb+」の運営、及び顔認証でチェックインや決済が可能なホテル管理システムの開発・販売。石川県白山市の白峰エリアで現地観光事業者で構成する「エリアプラットフォーム」を構築し、地域（里山）観光モデル化している。

【経営者からのメッセージ】



株式会社スマートホテルソリューションズ

代表取締役社長

高志保 博孝

DX などと大袈裟に言われますが、単に、こんなの出来ないかな？と思ったことをシステムで実現するだけです。エンジニアでなくても、その想像が容易な時代になっています。何ができるか？もはや判断の必要もありません。大体、実現できます。コストハードルも下がってきています。特別な経験や技術がなくとも DX は可能です。



株式会社テック長沢

(機械・部品製造業／柏崎市 IoT 推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://www.tec-naga.com/>

所在地：新潟県柏崎市

資本金：20 百万円

従業員数：180 名

素形材の切削加工をコア技術に、自動車、エネルギー、印刷機、半導体、産業用設備など幅広い産業向けに、高品質な加工部品を提供。DX ビジョンを掲げ「マネジメントの改革」「技術力のダントツ向上」の実現に取り組んでいる。

【経営者からのメッセージ】



株式会社テック長沢

代表取締役

長澤 智信

DX の取組には、企業文化の変革が必要です。トップの強い意志と、その協力者を社内から見つけることが近道になります。デジタル技術で組織をより良くしたいと思っている社員がきっといるはずです。埋もれてしまっている人材を、発掘して、丁寧に支援してみてください。それが切り口となり、DX につながると思います。



株式会社新日本コンサルタント

(建設業／富山市 IoT 推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://www.shinnihon-cst.co.jp/>

所在地：富山県富山市

資本金：80 百万円

従業員数：216 名

重点 3 事業分野（ストックマネジメント、防災・減災、低炭素社会作り）を中心としたコンサルタント事業に加え、次世代型インフラマネジメント事業サービス（DX 事業）の提供や PPP/PFI 事業の創出に取り組む。

【経営者からのメッセージ】



株式会社新日本コンサルタント

代表取締役社長

市森 友明

社会インフラの効率的な維持管理において、DX の導入はそのサステナビリティを高める一助になると考えます。当社の道路維持管理クラウドサービス「みちクラ」は、地方自治体の既存業務にデジタル技術付加することで維持管理サービスの潜在価値を創出し、新たなビジネス領域をつくりだしました。このように DX で創り出した価値は社会インフラ市場において付加価値となります。



株式会社樋口製作所

(輸送用機械器具製造業／各務原市 IoT 推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://hig-jp.net/>

所在地：岐阜県各務原市

資本金：20 百万円

従業員数：260 名

板金プレス加工、金型の製造を行い、深絞り加工や成型加工が主要製品。製品を加工するための金型や溶接治具、生産設備を自社で一括生産できることが強み。ブリッジエンジニアを中心に、生産・管理両面の業務改革とともに、培った IT 技術のサービス化を進めている。

【経営者からのメッセージ】



株式会社樋口製作所

代表取締役社長

樋口 徳室

現場がより便利に確実に使いこなせる DX 活動の取り込みは、企業が生き残るために必要不可欠であると確信しています。「身の丈から始める DX」をキーワードに当社社員が自発的に活動しコツコツ積み上げたこれらの事例が、他社でも使える価値創造ツールとして皆様のご参考になれば幸いです。



西機電装株式会社

(製造業／新居浜市 IoT 推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL:<https://g-nishioka.co.jp/nishiki/>

所在地：愛媛県新居浜市

資本金：10 百万円

従業員数：53 名

造船所、製鉄所、港湾などで使用される各種大型クレーンについて、顧客からの仕様に基づき、筐体の設計から製造、制御盤を製造。また、kintone 導入を検討している中小企業向けに導入コンサルティング、アプリ開発も手掛けている。

【経営者からのメッセージ】



西機電装株式会社

代表取締役社長

西岡 圭

DX を進めるに当たって、弊社のようにスモールサイズ、かつ、簡単なところからデジタル化を始めて、この活動を継続することが大切だと思います。活動を継続することでデータのデジタル化が進めば、それらを組み合わせることで生まれる新たな効率化アイデアが社員から主体的に出るようになると思います。



四国情報管理センター株式会社

(情報通信業／高知県 IoT 推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://www.jokan.co.jp/>

所在地：高知県高知市

資本金：48 百万円

従業員数：144 名

公共・民需・医療の各市場で築いてきたノウハウと日々進化する新しい技術を集結し、システムコンサルティング、システム開発・保守などのソリューションを提供。地方都市が抱える課題を解決するために先進的な技術を社会実装する DX 事業に注力するとともに、多くの顧客企業の業務システムを構築してきた経験を活かし、地域企業の DX 推進支援も行っている。

【経営者からのメッセージ】



四国情報管理センター株式会社

代表取締役社長

中城 一

従来の慣習や前例では、変化が激しい時代を乗り越えることはできません。
経営者は時代の変化に対応するために新たな事業を構築する必要があります。
従業員は事業の変化に対応するために新たな能力を構築する必要があります。
DX は経営者と従業員にとって将来の道標になるものと考えます。



株式会社セイブ

(製造業／佐賀県 IoT 推進ラボ推薦)

【企業概要】 企業 URL: <http://aritaseibu.co.jp/>

所在地：佐賀県西松浦郡有田町	資本金：57 百万円	従業員数：53 名
----------------	------------	-----------

電線とその支持物との間を絶縁するために用いる器具「碍子（がいし）」を製造・販売。AI ロボットを用いた検品工程の自動化、IoT とクラウドを用いたデータに基づく品質管理に取り組み、労働集約型の窯業スタイルから脱却した業界初のスマートファクトリーを目指している。

【経営者からのメッセージ】



株式会社セイブ

代表取締役社長

秋山 二郎

必ずしもデジタルである必要はないですが、限られた時間の中でできるところからデジタルを前提に業務改善することをお勧めします。DX に関する取組は「5S と改善活動」の延長線上にあると思います。そして、社内に潜む IT 好きな従業員の方の発掘と成長がデジタル導入を一過性で終わらせないために重要なことと考えています。



株式会社藤田ワークス

(高精度精密板金加工業／鹿児島県 IoT 推進ラボ推薦)

Fujita Works

【企業概要】 企業 URL: <https://fujitaworks.com/>

所在地：鹿児島県霧島市	資本金：10 百万円	従業員数：133 名
-------------	------------	------------

高度で精密な技術を要求される半導体、液晶製造装置、クロールアルカリ並びに水素生成プラント、車両（新幹線含む）を主体とした高精度精密板金加工に特化。最先端テクノロジーの積極的な導入と独自構築の生産支援システムの相乗効果により高い生産性を上げている。

【経営者からのメッセージ】



株式会社藤田ワークス

代表取締役社長

藤田 幸二

弊社では VUCA 時代を勝ち抜く戦略として最新鋭設備の導入に加え、DX・AI をフル活用した事業展開を進めています。また、人を大切にした「人中心の経営」には人財育成が欠かせません。鹿児島の地の利を活かしグローバルに戦える人を育み、「ダントツ No.1 企業」として健全経営を行い社会貢献につなげて参ります。



株式会社 okicom

(情報通信業／恩納村 IoT 推進協議会推薦)

【企業概要】 企業 URL: <https://www.okicom.co.jp/>

所在地：沖縄県宜野湾市

資本金：50 百万円

従業員数：75 名

建設業向けの IT ソリューションの提供や、自社開発の GIS（地理情報システム）を活用したソフトウェアの自治体への提供など、ソフトウェアの開発やネットワーク構築を行う IT 企業。地域の IT 企業として、自社及び地域商材・地場産業の DX に取り組んでいる。

【経営者からのメッセージ】



株式会社 okicom

代表取締役

小渡 玠

DX は、デジタルとトランスフォーメーション＝変革の 2 つから構成されています。デジタル活用や IT ツールの導入は、社員でも推進できますが、会社を変革して行くことは経営者にしかできません。影響を受けない業界がないほど、テクノロジーの進化は、劇的且つスピーディーに進展しています。経営者は環境適応業です。3 年後、5 年後、成長し続けるには、それを的確に捉え、適応出来る会社であると考えています。デジタルの波を捉え、乗りこなすマインドを持った経営者が増えることを期待しています。

経営支援等に関する相談先

中小企業庁「みらデジ」

みらデジは、まずは「みらデジ経営チェック」を活用することであなたの会社のデジタル化を中心とした経営状態を可視化し、経営に役立つ情報収集や支援機関への実際の支援相談につなげるポータルサイトです。

<https://www.miradigi.go.jp/>

独立行政法人中小企業基盤整備機構「よろず支援拠点」

よろず支援拠点は、中小企業、小規模事業者の皆様からの、経営上のあらゆるご相談にお応えするために、国が全国に設置した無料の経営相談所です。

<https://yorozu.smrj.go.jp/>

独立行政法人中小企業基盤整備機構「IT プラットフォーム」

IT プラットフォームでは、中小企業の皆様の経営課題を IT 導入により解決に導くための IT 化支援策を総合的に発信しています。経営課題や業務課題の整理から課題解決ツールの選定、導入、日常の情報収集まで各段階でご活用いただける 7 つの支援策をご用意しています。

<https://www.smrj.go.jp/tool/itpf/index.html>

独立行政法人中小企業基盤整備機構

中小機構では、経営基盤の強化や新事業の創出、販路開拓、経営相談、事業承継、資金調達など、経営者の様々な課題や悩みに応じた多様な支援メニューをご用意しています。

<https://www.smrj.go.jp/sme/index.html>



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

中堅・中小企業等向け デジタルガバナンス・コード実践の手引き2.0

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

有限責任監査法人トーマツ

※掲載の情報は令和5年3月31日現在のものです。