

第1回 企業価値向上に向けた デジタル・ガバナンス検討会

令和 6 年 6 月
商務情報政策局

本検討会の目的

- 経済産業省は2020年11月に、顧客や投資家等の視点にも留意しつつ、経営者がITシステムとビジネスを一体的に捉え、持続的な企業価値の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」として公表。
- デジタルガバナンス・コードの基本的事項は、情報処理促進法（以下「情促法」という。）を踏まえて定められており、特に、その柱となる考え方は、情促法に基づく指針（＝経済産業大臣告示）と対応。
- 当該指針は、情促法において、「経済産業大臣は、おおむね2年ごとに指針に検討を加え、必要があると認めるときは、これを変更するものとする。」とされている。
- 2022年には、デジタル人材の育成・確保やSX/GXとの関わり等の新たなトピックを踏まえ、「デジタルガバナンス・コード2.0」として企業のDXの更なる促進に向けたメッセージを発信。
- 前回の改訂から2年が経過する本年、その変更の要否について検討するとともに、時勢の変化を踏まえて企業DXをより一層加速させるために、新たに付け加える事項等について、有識者の皆様に御議論いただきたい。

デジタルガバナンス・コードの全体像

- DX時代の経営の要諦集として、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（以下参照）。
- 2022年に改訂を行い、デジタル人材育成・確保の重要性、DXを通じた稼ぐ力強化等の重要性を強調。
- また、2021年には、コーポレートガバナンス・コードに紐付く「投資家と企業の対話ガイドライン」においてもDXの進展が経営戦略・経営計画等に反映されているか、の観点が増加されるなど、重要性も高まっている。

デジタルガバナンス・コードの全体構成

(1) 基本的事項

① 柱となる考え方

② 認定基準

DX認定の基準

1. ビジョン・ビジネスモデル

- 企業は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を踏まえた経営ビジョンの策定及び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

2. 戦略

- 企業は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

2-1. 組織作り・人材・企業文化に関する方策

- 企業は、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
- 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

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

3. 成果と重要な成果指標

- 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

4. ガバナンスシステム

- 経営者は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
- 経営者はデジタル技術の動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を、戦略の見直しに反映していくべき

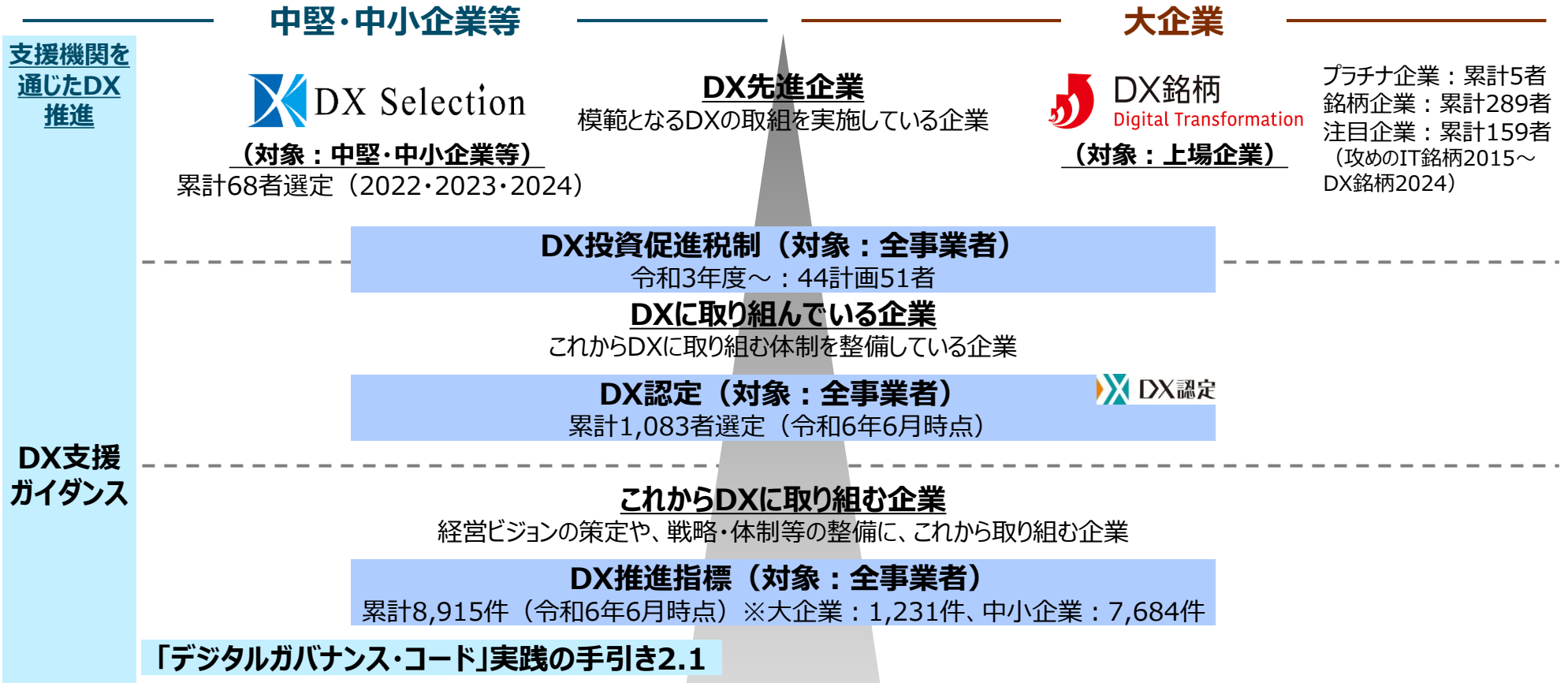
(2) 望ましい方向性

(3) 取組例

DX銘柄の評価・選定基準

企業DX推進施策の全体像（企業規模別）

- 企業DX推進を目的として、企業のDXレベルに合わせ、認定や優良企業選定などの施策を提供。



“デジタルガバナンス・コード2.0”

✓ デジタルを活用した企業価値向上に向け、経営者が実践すべき事項や情報開示を取りまとめたもの（DX時代の経営の要諦集）

① ビジョン・ビジネスモデル ② 戦略 ③ 成果と重要な成果指標 ④ ガバナンスシステム

デジタル化支援施策

IT導入補助金 みらいデジ

「デジタルガバナンス・コード2.0」改訂（2022年9月）のポイント

1. デジタル人材の育成・確保

- ✓ デジタル人材の育成・確保をDX認定の認定基準に追加
- ✓ 経営戦略と人材戦略を連動させた上でのデジタル人材の育成・確保の重要性を明記（「人材版伊藤レポート2.0」との連携）

2. SX/GX

- ✓ DXとSX/GXとの関係性を整理

3. 「DXレポート2.2」の議論の反映

- ✓ 企業の稼ぐ力を強化するためのデジタル活用の重要性を指摘
- ✓ 経営ビジョン実現に向けたデジタル活用の行動指針を策定する必要性を記載

4. 「DX推進ガイドライン」との統合

- ✓ DX推進施策体系を「デジタルガバナンス・コード」に一本化。これまでガイドラインに紐づけていたDX推進指標は、新たにコードに紐づけ

御議論いただきたいこと

- 改訂に当たっては、情報処理促進法に基づく指針の改正に至るほどの大幅な変更は行わないものの、積極的な情報開示やデジタル人材の育成・確保等を強調し、DXによる更なる企業価値向上についてメッセージを発信したい。
- 以下の論点等を踏まえ、「デジタルガバナンス・コード3.0」にどのような内容をどの程度盛り込むか、有識者の皆様に御議論いただきたい。

事務局が想定している論点

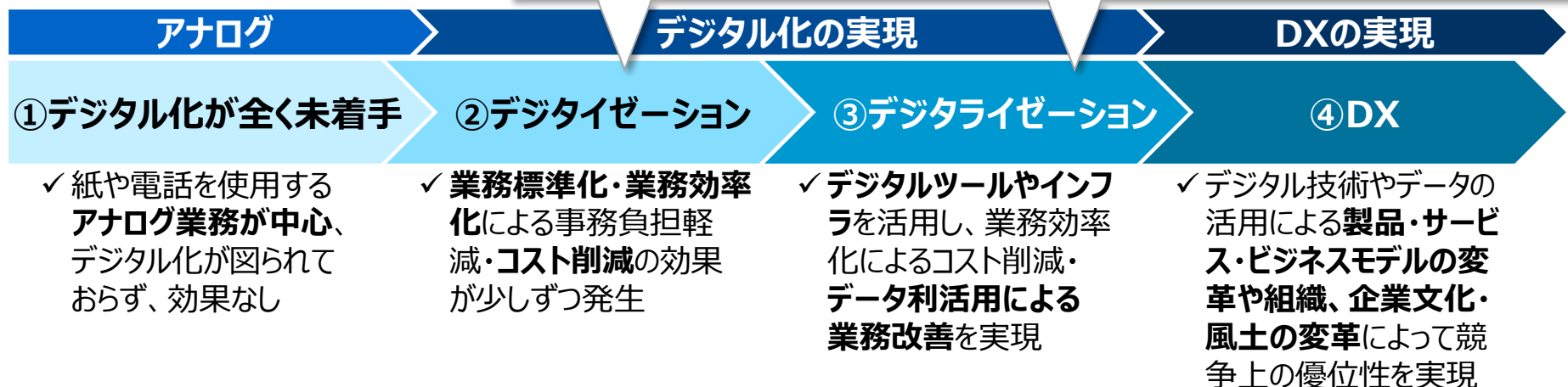
1. 付加価値を生み出すためのDXの強調について
2. コードに沿った内容の開示、上場企業に限定した対応策について
3. 企業におけるデジタル人材の更なる育成・確保について
4. コード自体の認知度向上について
5. その他

論点①：付加価値を生み出すためのDXの強調について

- DXの目的として企業価値向上を掲げているが、「企業価値を上げるべきである」と直接的に記載している箇所は少なく、「企業価値を向上させる」ということについて具体的な言及に乏しい。
- 既存ビジネス深化や新規ビジネス創出の面だけでなく、DXを推進していく中で得られる従業員のエンゲージメントや生産性の向上等が自社の人的資本価値拡大に結び付くなど、DXと企業価値向上の相関関係を多面的に伝え、DXが企業価値の向上に繋がる、中心的な取組であることをさらに強く打ち出すのはどうか。
- また、DXとSX/GXの関係性について、より詳細に整理すべきか。

デジタル活用段階のフェーズ

デジタルツールを活用した業務効率化や柔軟な働き方による、従業員のエンゲージメントや生産性の向上等についても、DX推進の中で得られる企業価値向上の一つとして強調し、企業が積極的にDXに取り組む方向に促せないか。



(参考) デジタルガバナンス・コード2.0 (企業価値抜粋)

デジタルガバナンス・コードについて (冒頭)

- 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。
- 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。

1.ビジョン・ビジネスモデル

(1) 基本的事項

① 柱となる考え方

- 企業は、ビジネスと IT システムを一体的に捉え、デジタル技術による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響 (リスク・機会) を踏まえた、経営ビジョンの策定及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していくべきである。
- ※ ステークホルダーに情報を示していくにあたっては、必ずしも、あらゆる情報を社内外に共有するということではなく、**企業価値向上**に向けて、ステークホルダーの理解あるいはステークホルダーとの協力・協業を得るための対話を行っていく上で、必要な情報を整理し、発信していくことが求められる。
- ※ ビジネスモデルとは、企業が事業を行うことで、顧客や社会に価値を提供し、それを持続的な**企業価値向上**につなげていく仕組みである。具体的には、有形・無形の経営資源を投入して製品やサービスをつくり、その付加価値に見合った価格で顧客に提供する一連の流れを指す。

(参考) デジタルガバナンス・コード2.0 (SX/GX部分抜粋)

DXとSX/GXの関係性

近年その重要性が指摘されているSX (※1) やGX (※2) については、これらをさらに効果的かつ迅速に推進していくために、DXと一体的に取り組んでいくことが望まれる。

(※1) SX

「『サステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) 』(企業の稼ぐ力の持続的向上に向けた「長期の時間軸」を前提にした経営、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの時間軸を同期化し、社会課題を企業経営に時間軸を踏まえて取り込んでいく取組、不確実性に備えるため企業と投資家と継続的な対話によるレジリエンスの強化等)」(経済産業省「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会 (SX研究会) について」)

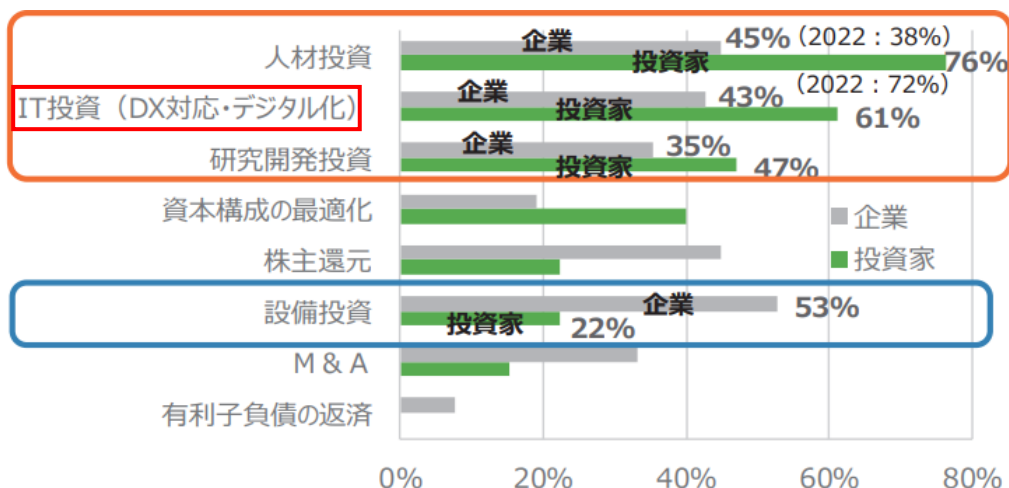
(※2) GX

「我が国がカーボンニュートラルを実現し、さらに世界全体のカーボンニュートラル実現にも貢献しながら、そのための対応を成長の機会として捉え、産業競争力を高めていくためには、カーボンニュートラルにいち早く移行するための挑戦を行い、国際ビジネスで勝てるような『企業群』が、自ら以外のステークホルダーも含めた経済社会システム全体の変革 (GX : グリーン・トランスフォーメーション) を牽引していくことが重要である。」(経済産業省「GXリーグ基本構想」)

論点②：コードに沿った内容の開示、上場企業に限定した対応策について

- 「コンプライ・オア・エクスプレイン」の原則に基づくコーポレートガバナンス・コード（上場企業を対象）と異なり、企業規模に関わらず、広く一般の事業者を対象としているため、広く一般的な開示を求めることが難しいものになっている。
- コードに沿った開示をより強く求める記載とすることで、企業のDXの取組を投資判断に組み込むことを期待できるのではないか。また、企業全体に求めることは困難であっても、上場企業に限定し、「特に上場企業の場合は開示を積極的に行うことが望ましい」といった文言を入れることや、それぞれの取組例について「特に上場企業の場合は～」と加筆するのはどうか。

中長期的な投資・財務戦略において重視しているもの／重視すべきだと考えるもの（企業・投資家）



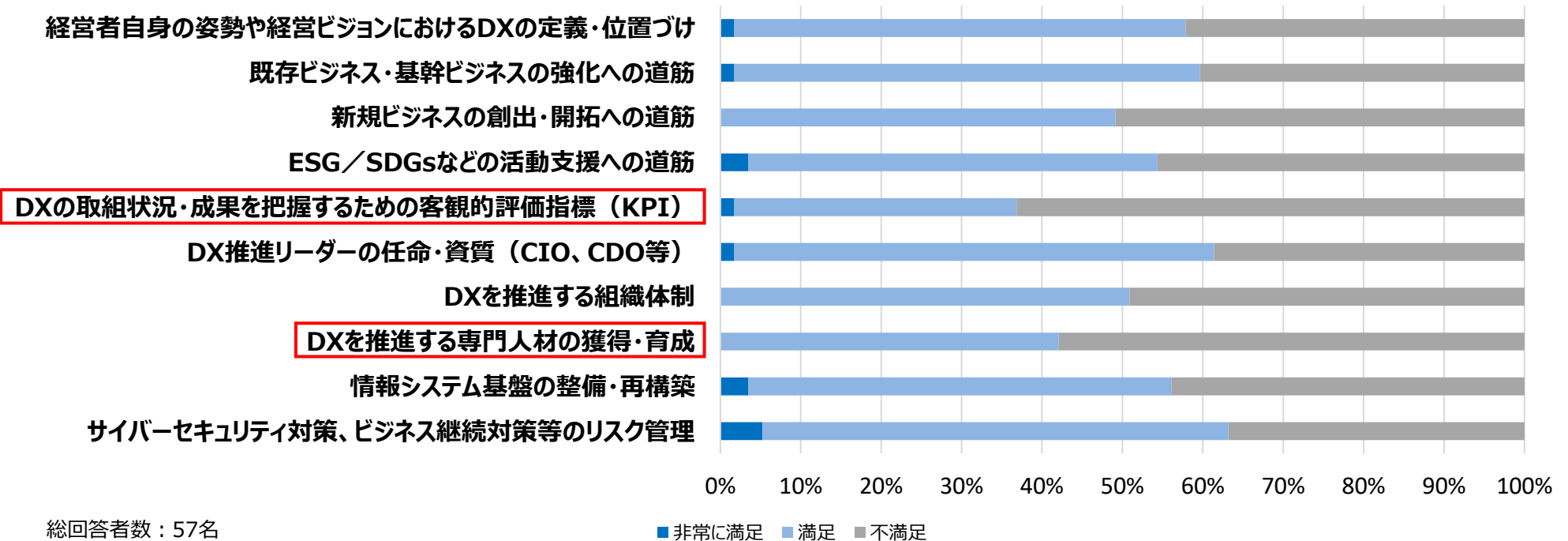
中長期的な投資・財務戦略において、企業は「設備投資」を重視する一方、投資家は「人材投資」を最も重視し、その他にも「IT投資」「研究開発投資」といった無形資産を含む投資を重視

企業内の「IT投資」の重要性を高め、投資家に積極的に情報を開示することが重要

(参考) 企業から提示されるDX情報の満足度 (投資家に対するアンケート)

- 全体として、機関投資家が重視しているDX情報に対して3割～6割が不満足と回答。
- 特に「DXの評価指標 (KPI) 及び「DX専門人材の獲得・育成」の情報に関する満足度が低い。

投資家が、企業のDXの取組状況・成果を投資判断材料にするにあたり、企業から提示される情報にどの程度満足しているか



<その他の開示が不足している情報 (不満足) >

- DX戦略開示のあり方
- 海外人材の活用
- 一人当たり研修時間・費用
- IT投資予算の拡充

(出典) 経済産業省が実施した投資対象企業のDXの取組に関する機関投資家向けのアンケート・ヒアリング調査より (2022年9月～11月)

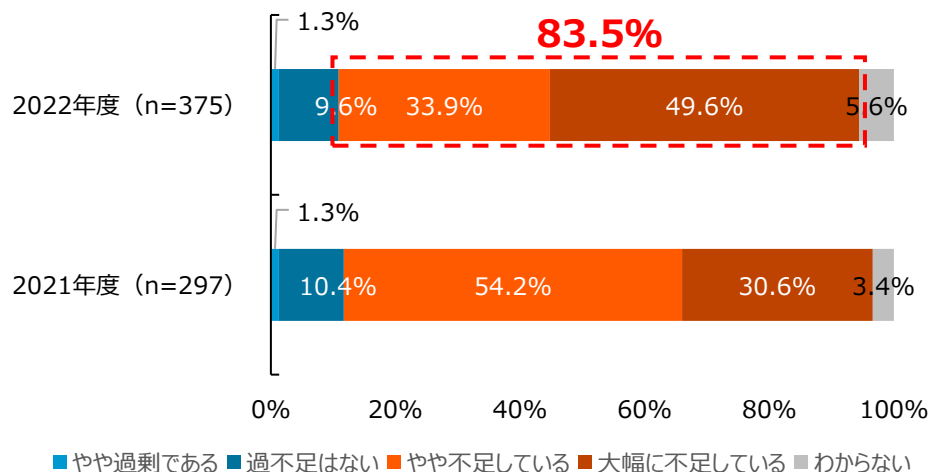
(参考) 企業から提示されるDXに関する情報の要望や改善点について (投資家に対するヒアリング)

- DXの目的や期待される成果を企業戦略と紐づけて開示ができていないか注視している。
- 統合報告書においてDXの取組がストーリーとして語っておらず、短編小説化のケースが多い。企業戦略の中で、DX戦略や人材育成方針等が、どのように企業価値向上に繋がると考えているのかという問いに対して明確な回答を期待している。
- DXに関する開示のボリュームが足りていない。
- 人的資本の開示が不十分であり、改善する余地がある。
- 投資家サイドの課題として、人的資本についてどのように開示すれば企業価値に結び付くのか定量的に測定できていない。例えば、気候変動に関する開示については、ある程度明確な基準があることとの違いがある。
- 将来の売上とか競争力に結び付くと思われるKPIの開示を期待している (ITの内製化率、クラウド比率、AI人材の比率等)。
- IT企業に対しては、コンサル人員数、クラウド比率、セキュリティ関連の売上比率等の開示を期待している。当該開示によって、公平性をもって企業間比較が可能となる。

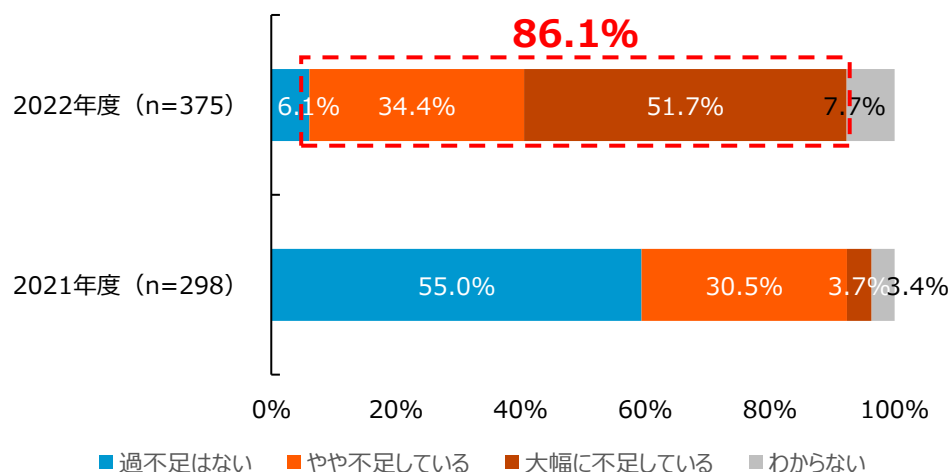
論点③-1：企業におけるデジタル人材の更なる育成・確保について（全体）

- 2022年の民間調査によると、DX推進の課題として、**DX推進に関わる人材が不足している**と回答する企業が**8割もあり、今やデジタル人材の育成・確保が最大の課題**。
- デジタル人材の育成・確保を更に推進するため、デジタル人材の育成・確保も含めた人的資本に関連する戦略や目標、デジタル人材に求めるスキルについて、**人材育成方針策定やキャリアパス開発等を通して可視化し、開示する重要性**を記載すべきではないか。
- また、コード内の人材育成・確保部分の記載内容を更に厚くし、重要性を強調するためには、その他にどのような論点があるか。

DXを推進する人材の「量」の確保



DXを推進する人材の「質」の確保



(参考) デジタルガバナンス・コード2.0 (人材部分抜粋)

2-1. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策

(1) 基本的事項

① 柱となる考え方

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

② 認定基準

- デジタル技術を活用する戦略において、特に、戦略の推進に必要な体制・組織及び人材の育成・確保に関する事項を示していること。

(2) 望ましい方向性

- デジタル戦略推進のために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・確保について、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

- DX 推進を支える人材として、どのような人材が必要かが明確になっており、確保のための取組を実施している（計画的な育成、中途採用、外部からの出向、事業部門・IT 担当部門間の人事異動等）。
- 全社員が、デジタル技術を抵抗なく活用し、自らの業務を変革していくことを支援する仕組み（教育・人事評価制度等）がある。
- デジタルに関する専門知識を身につけた社員が、その知識を活用し、より実践的なスキルを身につけられるような人材配置の仕組みがある。
- 自社のデジタル人材育成・確保に関する考え方が、外部に対しても効果的にアピールされている。
- 社員一人ひとりが、仕事のやり方や行動をどのように変えるべきかが分かるような、経営ビジョンの実現に向けたデジタル活用の行動指針を定め、公開している。

(参考) デジタルスキル標準 (DSS) (令和4年12月策定、令和5年8月改訂)

- 企業のデジタル化の担い手のIT人材からDX人材への変化を踏まえ、DX時代の人材像をデジタルスキル標準 (DSS) として整理し、公表。個人の学習や企業の人材確保・育成の指針に。
- 同標準の活用を通じ、全員がDX推進を自分事にとらえ、企業全体として変革への受容性を高める。
- 生成AIの登場を踏まえて、指示 (プロンプト) の習熟等の必要性をデジタルスキル標準に反映。

全てのビジネスパーソン (経営層含む)

<DXリテラシー標準>

全てのビジネスパーソンが身につけるべき知識・スキルを定義

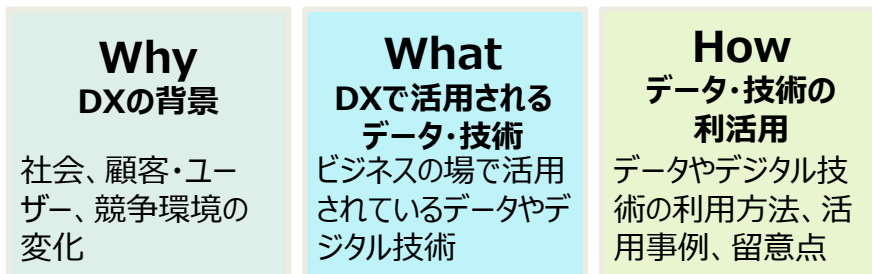
DXを推進する人材

<DX推進スキル標準>

DXを推進する人材タイプの役割や習得すべきスキルを定義

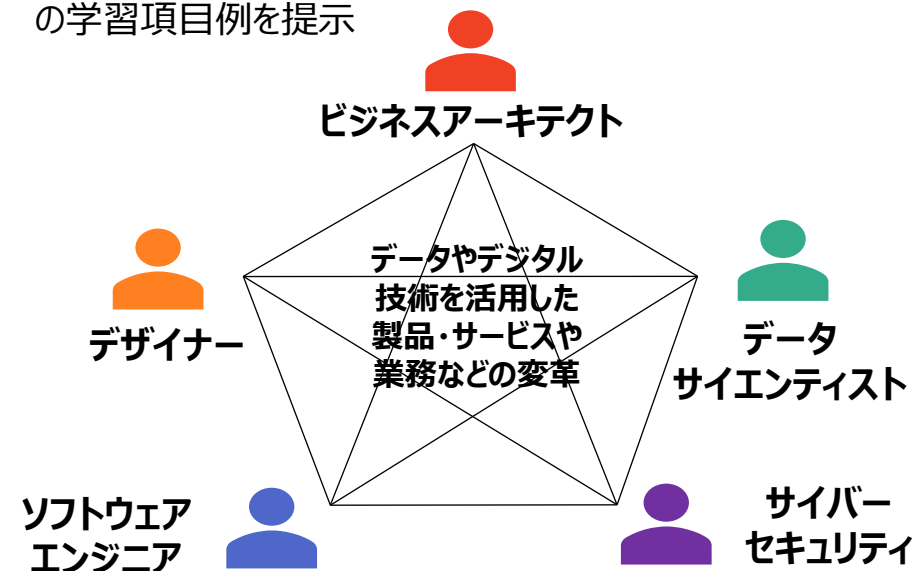
- ビジネスパーソン一人ひとりがDXに参画し、その成果を仕事や生活で役立てる上で必要となるマインド・スタンスや知識・スキル (Why、What、How) を定義し、それらの行動例や学習項目例を提示

- DX推進に主に必要な5つの人材類型、各類型間の連携、役割 (ロール)、必要なスキルと重要度を定義し、各スキルの学習項目例を提示



マインド・スタンス

社会変化の中で新たな価値を生み出すために必要な意識・姿勢・行動



(参考) デジタルスキル標準 (DSS) の活用ステップ

- デジタルスキル標準 (DSS) を活用することで、必要な人材の定義、現状の可視化からの的確な教育の実施まで、計画的な人材育成・開発が可能となる。

<STEP 1>

- 自社のDX戦略を踏まえて、DX推進に必要な人材を分類・定義

- ✓ DX戦略を描いた上で、**必要なDX人材像を検討**
- ✓ DSSをベースに自社のDX**推進に必要な人材を定義**



<STEP2>

- 社内人材の保有スキル、スキルレベルの可視化

- ✓ 人材定義を基にアセスメント等を行い、自社の社員がどのようなデジタルスキルをどの程度持っているかを見える化



<STEP3>

- 人材育成計画に基づいた教育の実施

- ✓ スキル可視化の結果を踏まえ、**人材確保の施策、育成計画を策定**
- ✓ 人材育成計画に基づき、**教育カリキュラムを作成し、教育を実行する**



旭化成株式会社

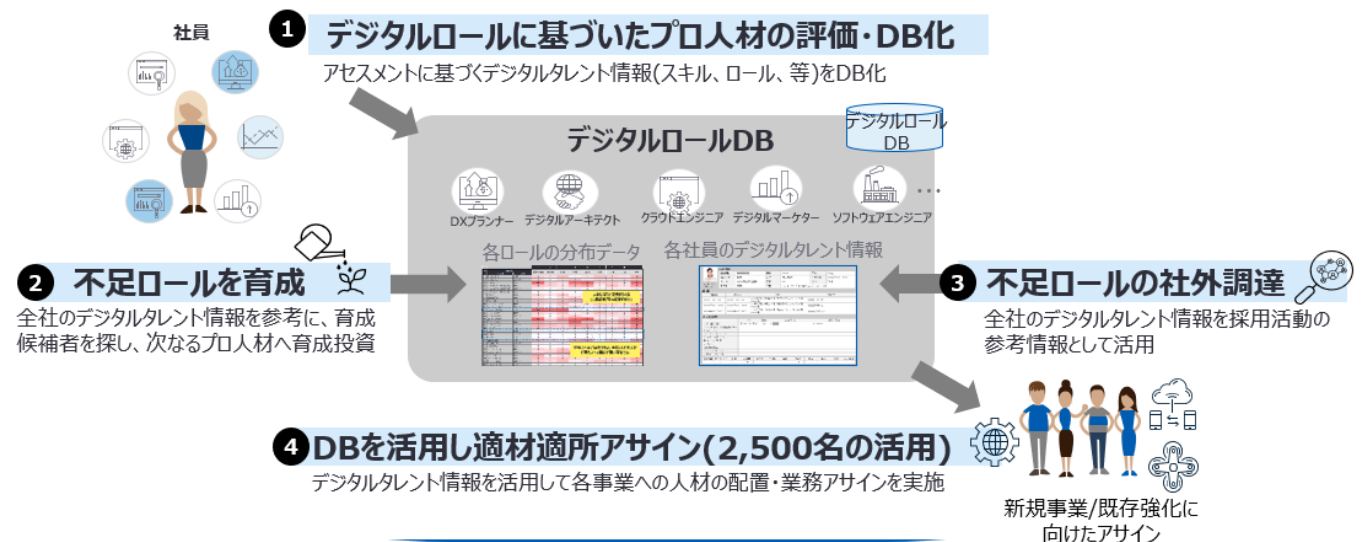
- デジタルノーマル期の到来にむけ、初級レベルからプロフェッショナル人材までを対象とした教育プログラム「旭化成DXオープンバッジ」による人材育成を推進
- DSSを活用したデジタルプロ人材ロール定義による可視化を通じ、個人・組織の成長を狙う
- 人材施策によって全員参加×現場主導のデジタル変革の実現を目指す

旭化成DXオープンバッジ

デジタルプロフェッショナル人材の可視化

デジタルプロフェッショナル人材	レベル5	
	レベル4	
デジタル活用人材	レベル3	
デジタル入門人材	レベル2	
	レベル1	

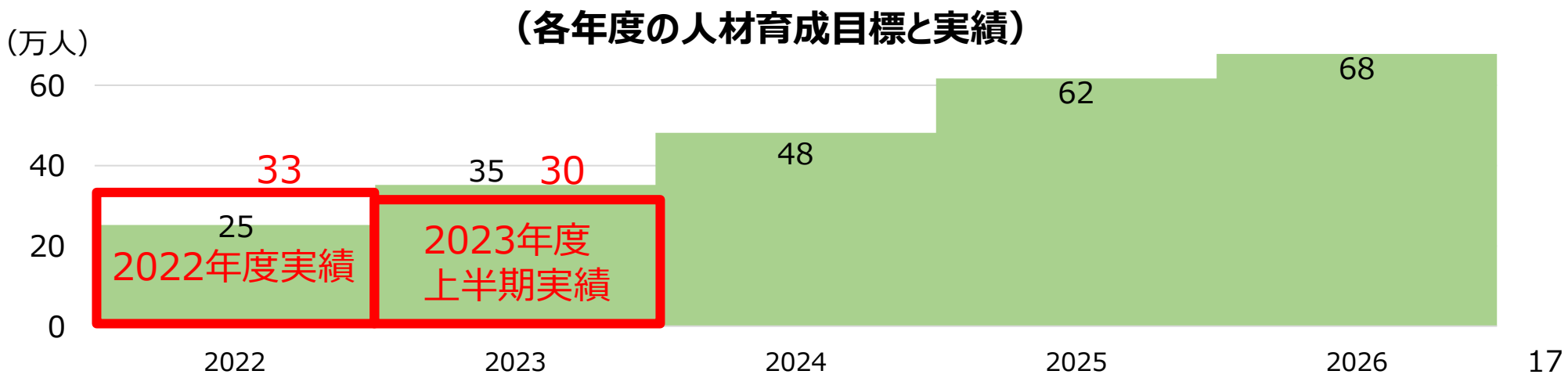
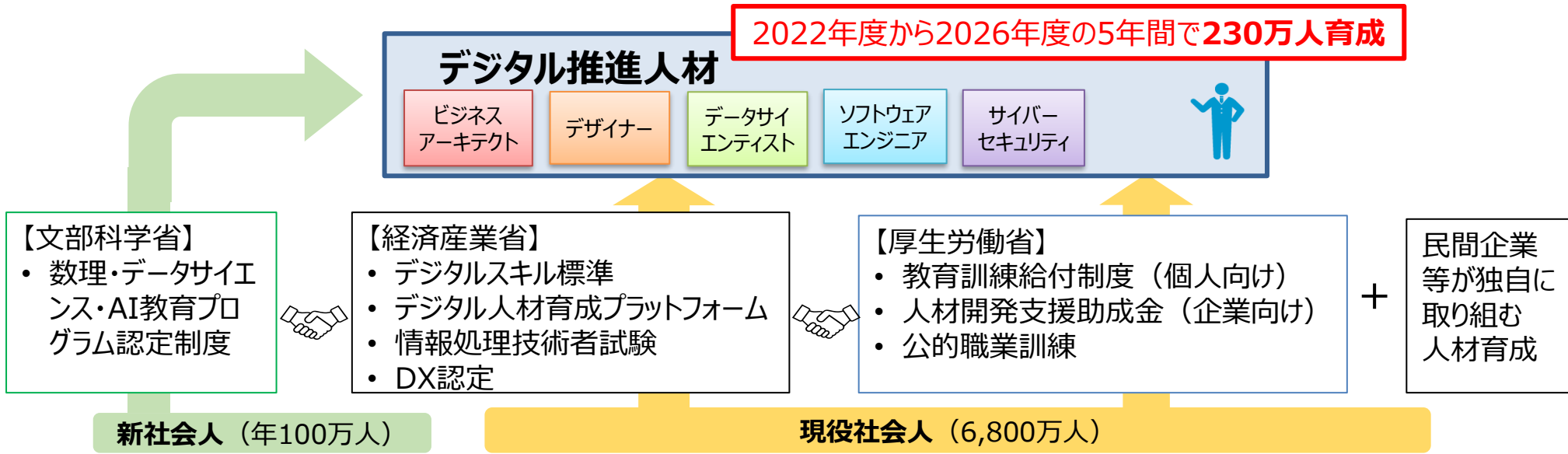
■ デジタル人材ロールを定義し、社員の現状を“見える化”することで、新規事業創出・既存事業強化に寄与するデジタルプロ人材マネジメントを実現する



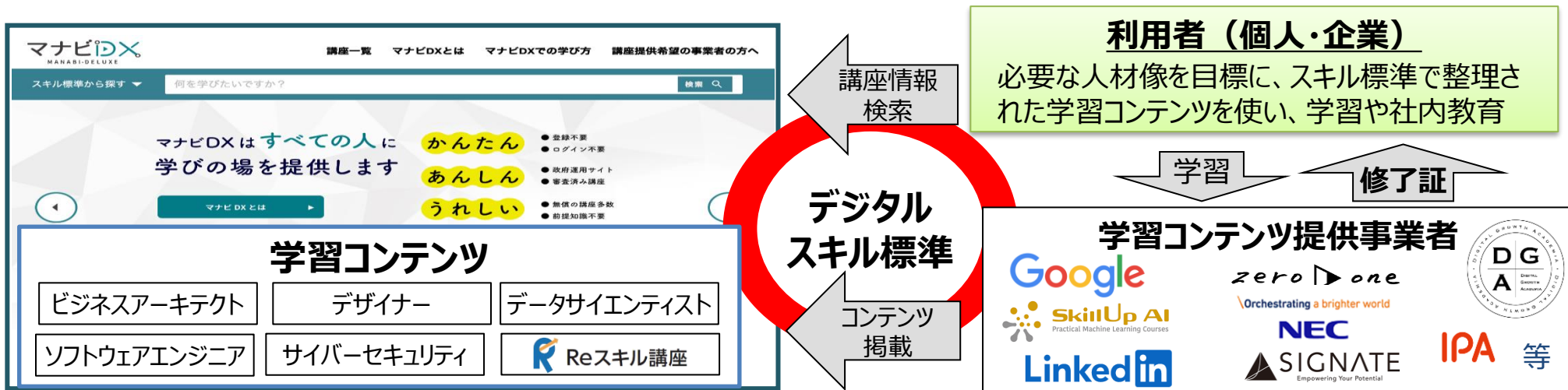
新規事業創出・既存事業強化のためのDXを実現する

(参考) デジタル田園都市国家構想：デジタル人材の育成目標

- 政府全体で2022年度から2026年度までに230万人育成目標を掲げ、関係省庁で取組を実施。
- 2022年度は目標の約25万人に対し、約33万人を育成 (達成率約132%)。



- 民間が提供する講座をスキル標準（スキル・レベル）に紐付け一元的に提示するポータルサイト。204社約660講座。情報処理推進機構が審査・運営。プロンプトエンジニアリング講座等の生成AI関連講座も複数掲載。
- 同サイトで提供する一定レベル以上の認定講座について、厚生労働省が定める要件を満たした場合は、**厚労省の個人向けや企業向けの支援策（専門実践教育訓練給付、人材開発支援助成金）の対象**となる。



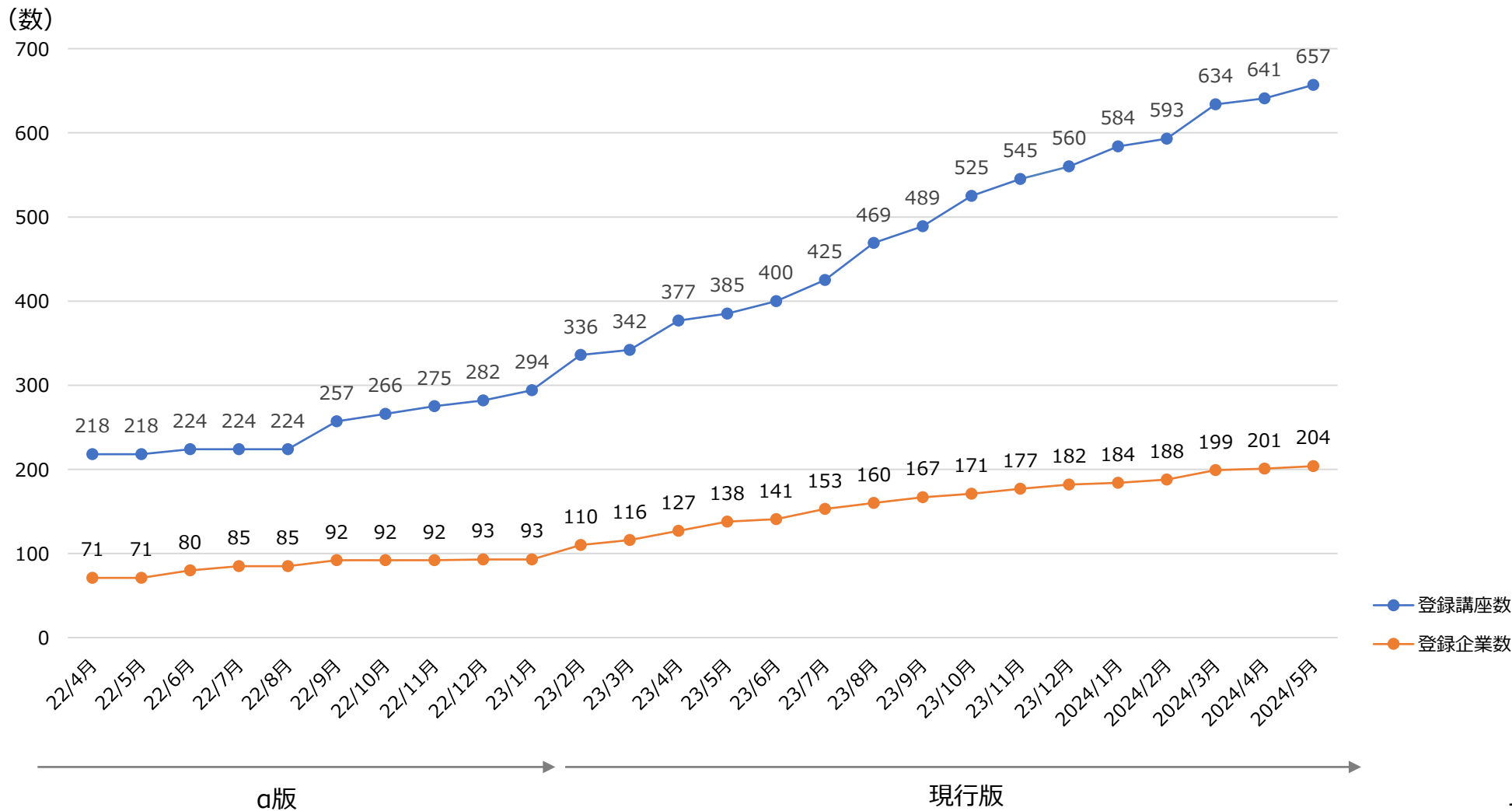
<生成AI関連の講座例（10講座以上）>

AI等トレンド技術

<p>ChatGPT活用コース エンジニア層向け 株式会社キカガク</p> <p>講座レベル2 ITSS ITSS+</p>	<p>ChatGPTビジネス研修 株式会社AVILEN</p> <p>講座レベル1 DXリテラシー標準</p>	<p>ChatGPT法人向け研修【ChatGPTナビ】 株式会社D4cアカデミー</p> <p>講座レベル1 DXリテラシー標準</p>	<p>生成AI・ChatGPTを理解する講座 【法人向け】 株式会社デジタルグロースアカデミア</p> <p>講座レベル1 DXリテラシー標準</p>	<p>非エンジニアのためのChatGPT活用研修 インターネット・アカデミー株式会社</p> <p>講座レベル1 DXリテラシー標準</p>
--	---	--	---	--

(参考) マナビDXへの登録講座数・登録企業者数

- 現行版移行後（2023年2月以降）、登録講座数・登録企業数の増加率が上昇している。



(参考) デジタルスキル情報の蓄積・可視化を通じた継続的な学びの実現

- 生成AI時代には変化をいとわず学び続けることが必要。自身の目標に向けてスキルアップを続けるデジタル人材が一層活躍できる環境を整備する必要。
- そのため、個人のデジタルスキル情報の蓄積・可視化によりデジタル技術の継続的な学びを実現するとともに、スキル情報を広く労働市場で活用するための仕組みを検討。

【個人】スキル情報の蓄積・可視化を通じた
継続的な学びと目的をもったキャリア形成

情報登録

教育・試験

(IPA) デジタル人材育成・DX推進プラットフォーム

- ✓ スキル情報の蓄積・可視化を可能とする個人向けアカウントの立ち上げ
- ✓ デジタルスキル標準の活用推進
- ✓ 情報処理技術者試験、リスキングで得たスキル情報の蓄積と証明
- ✓ スキル情報の分析と共有を通じたリスキング機会の拡大

講座申請・活動報告

スキルトレンド

DX認定申請・活動報告

DX支援サービス

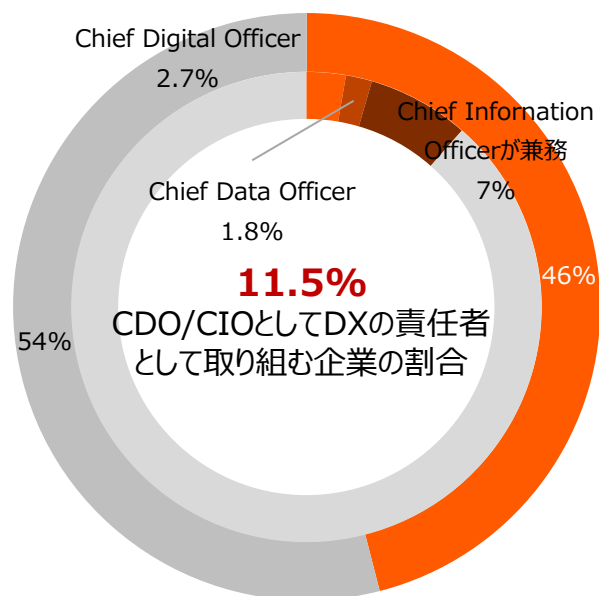
【研修事業者】デジタルスキル標準に
基づくリスキング支援・市場の拡大

【企業】デジタルスキル標準に基づ
く人材育成・人材の確保

論点③-2：企業におけるデジタル人材の更なる育成・確保について（CDO/CIO）

- 2022年の民間調査によると、**CDO/CIOとして「企業におけるDXの責任者」を設置している企業は、11.5%**に過ぎず、経営者側の立場でDXを推進する人材を配置できていない。
- CDO/CIOの人材育成・確保や経営層全体のDXリテラシー向上の必要性を記載し、**DX推進の旗振り役としての経営層の重要性**を伝えていくべきではないか。

企業におけるDXの責任者の設置状況 (2022年時点)



(参考) CDO/CIO 記載箇所抜粋

2-1.組織づくり・人材・企業文化に関する方策

(3) 取組例

- DXの推進をミッションとする責任者（Chief Digital Officerとしての役割）、CTO（科学技術や研究開発などの統括責任者、Chief Technology Officer）、CIO（ITに関する統括責任者、Chief Information Officer）、データに関する責任者（Chief Data Officer）が、組織上位置付けられ、ミッション・役割を含め明確に定義され任命されている（他の役割との兼任も含む）。

4.ガバナンス

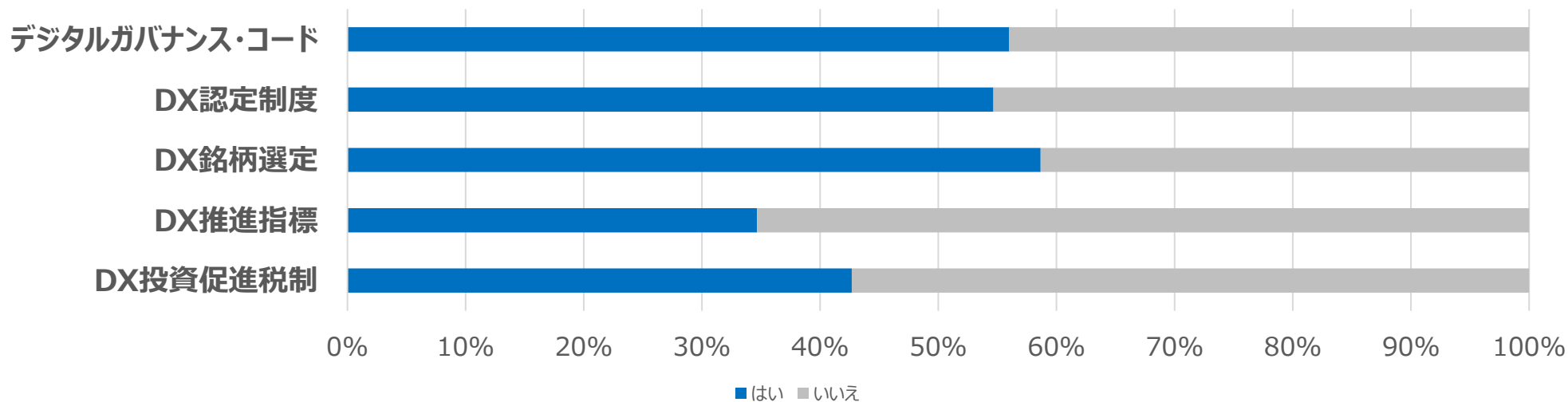
(3) 取組例

- 経営トップとDX推進部署の責任者（CDO・CTO・CIO・CDXO等）が定期的にコミュニケーションを取っている。

論点④：コード自体の認知度向上について

- デジタルガバナンス・コードは、投資家からの認知度も決して高くないため、特に上場企業について、コーポレートガバナンスで期待しているような、投資家による外圧の機能を果たしていない。
- コード自体の認知度向上を図るため、より効果的な周知方法としてどういった取組が考えられるか（英語版作成等）。
- コードの認知度を向上させるためには、その他にどのような取組が求められるか。

経済産業省のDX取組促進制度に関する投資家の認知度



論点⑤：その他

- その他想定される論点については、どのようなものがあるか。

想定される論点の例

- コード冒頭の書きぶりについて、日本のDXが遅れている状況等のネガティブな表現ではなく、**DXがいかに企業価値につながるかなど、ポジティブな表現**にすべきではないか。
- 企業のDXに関する計画について、**より実効性を持たせるにはどのような対応が必要か**。
- 企業の壁を越えて共創していくために、**企業間連携の重要性**について、コードで強調することができるか。
- **生成AIなどの最新技術**について、コードにおいてどのように扱うべきか。

(参考) 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

- デジタル技術等により我々の生活やビジネス環境の変化は日々加速しており、「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、顧客に価値を提供し続けるためにはデジタル技術の活用、DXの推進が必須となっている。
- 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。

本体



要約版



手引きの構成：2章構成＋事例集

DXとは何か、その可能性と進め方

- ・そもそもDXとは何か
- ・DX推進の意義と中堅・中小企業等における可能性
- ・DXの進め方と成功のポイント

デジタルガバナンス・コードの実践に向けて

- ・「デジタルガバナンス・コード」各項目について、DXに取り組む企業の事例を参照しつつ、趣旨や取り組み方、及び実践のポイントを解説

中堅・中小企業等におけるDX取組事例集

- ・さまざまな地域や業種におけるDX取組事例13件を掲載

(参考) DX推進指標

● DX推進指標は経営・ITの両面でDXの取組状況をチェックできる自己診断指標。

– 診断項目の例：データとデジタル技術を使って、変化に迅速に対応しつつ、顧客視点でどのような価値を創出するのか、社内外でビジョンを共有できているか。

● 自己診断結果をIPA(独立行政法人情報処理推進機構)に提出することで、**全国や業界内での位置づけの確認や、DXの先行企業との比較ができる「ベンチマーク」を無償で提供。**

DX推進指標の活用方法

ベンチマークの活用イメージ

認識共有

わが社はDXできている？できてない？

✓ DX推進指標に回答するために、経営者や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者が集まって議論することで、関係者の間での認識の共有を図り、今後の方向性の議論を活性化



アクション

DXの推進に向けて何をしたらよいの？

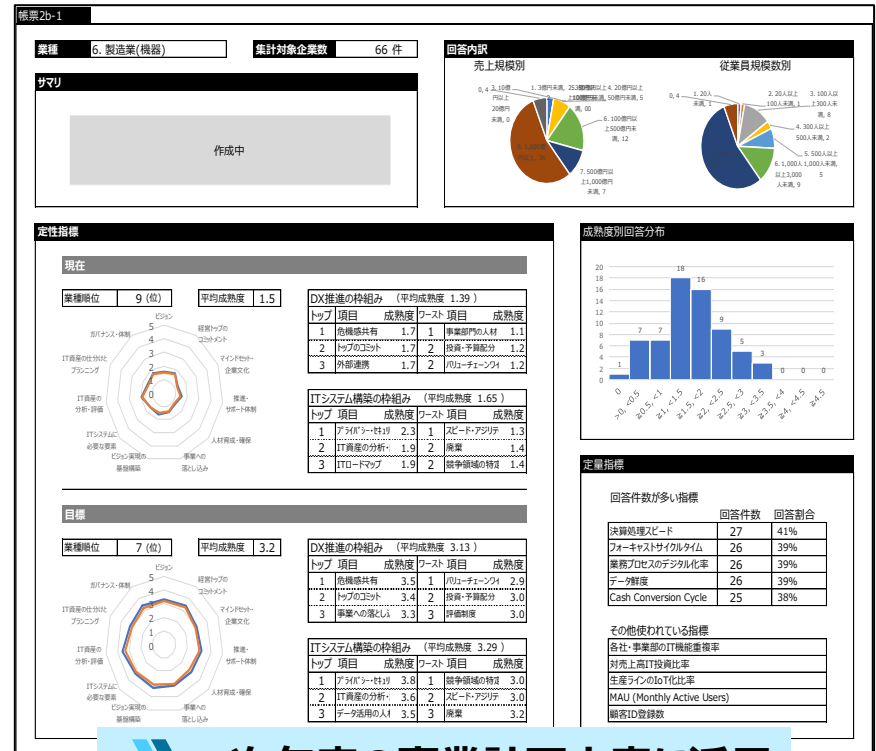
✓ 自社の現状や課題の認識を共有した上で、あるべき姿を目指すために次に何をすべきか、アクションについて議論し、実際のアクションにつなげる



進捗の把握

去年に比べてわが社のDXは進んだ？

✓ 毎年診断を行ってアクションの達成度合いを継続的に評価することにより、DXを推進する取組の経年変化を把握し、自社のDXの取組の進捗を管理する



次年度の事業計画立案に活用

(参考) DX (デジタルトランスフォーメーション) 投資促進税制

- DX推進において課題となっているデジタル人材の育成・確保に取り組むとともに、成長性の高い海外市場の獲得を含めた売上上昇につながる「攻め」のデジタル投資に踏み切る企業を後押しするべく、クラウド技術を活用したデジタル関連投資に対し、税額控除 (5%/3%) 又は、特別償却30%を措置。

【適用期限：令和6年度末まで】

認定要件

デジタル (D) 要件	<ul style="list-style-type: none"> ① データ連携 (他の法人等が有するデータ又は事業者がセンサー等を利用して新たに取得するデータと内部データとを合わせて連携すること) ② クラウド技術の活用 ③ 情報処理推進機構が審査する「DX認定」の取得 (レガシー回避・サイバーセキュリティ等の確保、デジタル人材の育成・確保)
&	
企業変革 (X) 要件	<ul style="list-style-type: none"> ① 全社レベルでの売上上昇が見込まれる ② 成長性の高い海外市場の獲得を図ること ③ 全社の意思決定に基づくもの (取締役会等の決議文書添付等)

税制措置の内容

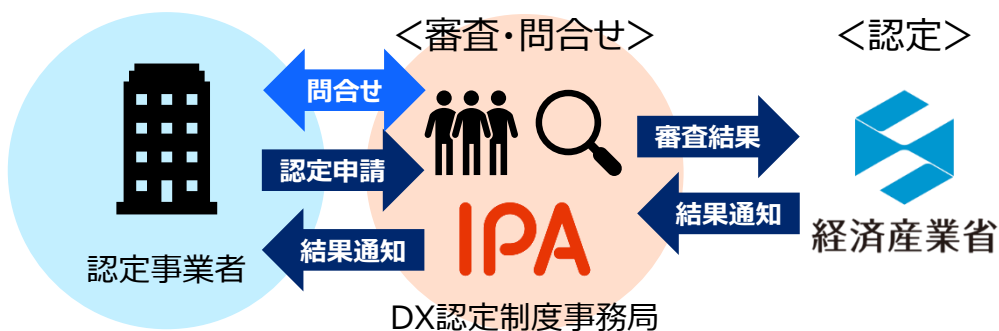
対象設備	税額控除	特別償却
<ul style="list-style-type: none"> ・ ソフトウェア ・ 繰延資産*1 ・ 器具備品*2 ・ 機械装置*2 	3% <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> 5%*3	or 30%
*1 クラウドシステムへの移行に係る初期費用をいう *2 ソフトウェア・繰延資産と連携して使用するものに限る *3 グループ外の他法人ともデータ連携する場合		

- ※ **投資額下限：国内の売上高比0.1%以上**
- ※ **投資額上限：300億円**
(300億円を上回る投資は300億円まで)
- ※ **税額控除上限：「カーボンニュートラル投資促進税制」と合わせて当期法人税額の20%まで**

(参考) DX認定制度

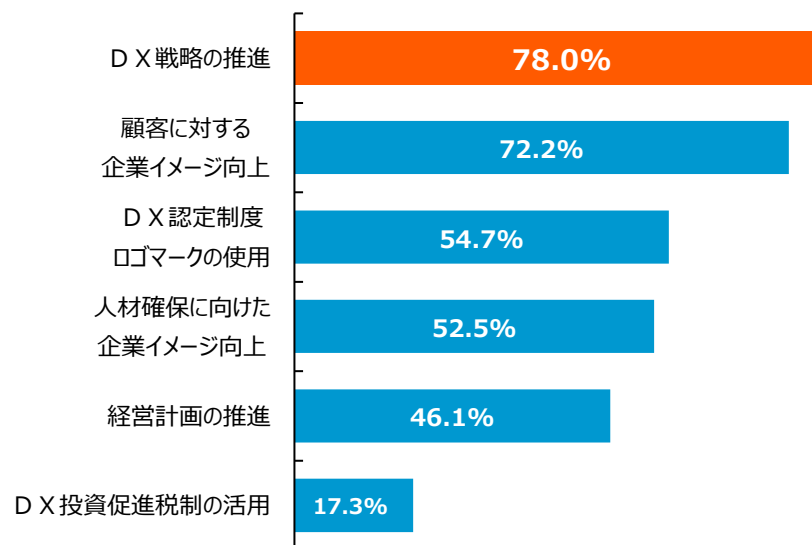
- 情報処理の促進に関する法律第三十一条に基づき、企業がデジタルによって自らのビジネスを変革するためのビジョン・戦略・体制等が整った事業者を認定。
- 2020年12月以降、**1,083者認定済み**（2024年6月時点）。認定取得に当たって、自社の事業戦略を見直す大変良い機会になったとの声が多い。

申請～認定の流れ



- ✓ 企業の規模や業種を問わず、**全ての事業者**が対象
- ✓ 認定申請や認定の維持に係る費用は**全て無料**
- ✓ **1年間いつでもオンライン申請**が可能
- ✓ IPAが審査を行い、**経産大臣が認定**
- ✓ 認定事業者については、**オンラインで公表**・認定事業者の取組の検索が可能

DX認定を取得したことによるメリット (認定事業者アンケート結果)



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

(参考) デジタルトランスフォーメーション銘柄 (DX銘柄)

- 経産省・東京証券取引所・IPAが共同で、企業価値の向上につながるDX推進体制を構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を、業種ごとに毎年選定。例年グランプリ1~3社を含めて約30社を選定。※2015年「攻めのIT経営銘柄」開始、2020年「DX銘柄」改称
- AI活用も含めた優れたDX事例を広く波及させるとともに、経営者がDXに取り組むための意識変革を促すことが目的。更に、ステークホルダーにも広く知らせ、企業DXの更なる促進を図る。

「DX銘柄2024」選定プロセス



- ※ DX銘柄2024からは、資本効率と株価を意識した企業経営が求められている状況を鑑み、PBRを選定プロセスにおいて活用
- ※ DX銘柄2022からは、銘柄に選定されるためにはDX認定（情促法による認定）が必要

DX銘柄2024企業一覧

- ビジネスモデル等を抜本的に変革し、新たな成長・競争力強化につなげていく「DX」に取り組む企業を、DX銘柄として25社選定（3社がグランプリ）。

#	東証業種分類	法人名
1	食料品	株式会社ニチレイ
2	繊維製品	株式会社ワコールホールディングス
3	化学	旭化成株式会社
4	医薬品	第一三共株式会社
5	ゴム製品	株式会社ブリヂストン
6	ガラス・土石製品	A G C 株式会社
7	鉄鋼	J F E ホールディングス株式会社
8	金属製品	株式会社 L I X I L （グランプリ）
9	機械	ダイキン工業株式会社
10	機械	三菱重工業株式会社 （グランプリ）
11	電気機器	オムロン株式会社
12	電気機器	横河電機株式会社
13	輸送用機器	株式会社アイシン

#	東証業種分類	法人名
14	その他製品	株式会社アシックス （グランプリ）
15	陸運業	S G ホールディングス株式会社
16	海運業	日本郵船株式会社
17	空運業	日本航空株式会社
18	倉庫・運輸関連業	三菱倉庫株式会社
19	情報・通信業	ソフトバンク株式会社
20	卸売業	マクニカホールディングス株式会社
21	小売業	アスクル株式会社
22	銀行業	株式会社三井住友フィナンシャルグループ
23	証券、商品先物取引業	株式会社大和証券グループ本社
24	その他金融業	株式会社クレディセゾン
25	サービス業	H. U. グループホールディングス株式会社

- デジタルガバナンス・コードに沿った取組を通じてDXで成果を残している、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もの。
- 優良事例として地域内や業種内での横展開を図り、中堅・中小企業等におけるDX推進及び各地域での取組の活性化につなげていくことが目的。
- 2024年においてはグランプリ・準グランプリ含めた32社を新たに選出。これまでに累計68社を選定。

「DXセレクション2024」

グランプリ

浜松倉庫株式会社



■ 取組概要

- データ入力業務、紙媒体での事務作業の改善に向け、デジタルツールの導入を実施
- 営業所単位の管理会計化と業務省力化・省人化を目指し、RPA導入を実施
- 既存業務の高度化を経て、「管理医療機器販売業」許可を取得し、新分野（医療機器の取扱）への参画を推進し、AI・RPA・ロボットを活用した新倉庫を建設

準グランプリ



- ・株式会社トーシンパートナーズホールディングス
- ・山口産業株式会社
- ・株式会社リノメタル
- ・株式会社西原商事ホールディングス

中堅・中小企業等のDX促進に向けた検討会委員

〈座長〉

岡田 浩一 明治大学 経営学部 教授

〈委員〉

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



DXセレクション2024表彰式の様子

グランプリ

浜松倉庫株式会社（倉庫業） / 静岡県浜松市

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

資本金 : 54百万円

従業員数 : 116名

代表者 : 中山彰人



浜松倉庫

【事業概要】

- 倉庫事業、運送事業、駐車場事業等

【企業理念】

- 正確に、迅速に、親切に



取組概要

【DXに取り組むきっかけ】

- 2015年より、生産性向上のための将来を見据えた新しい業務の在り方を、**若手管理職を中心とした社内プロジェクトで検討**させた。

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】

- 「お客様に対して持続可能で豊かな社会を実現させる物流サービスの提供」を実現させるために「収益力の強化」「高付加価値サービスの提供」「経営基盤の強化」を進める。

【DXを推進するための戦略】

- 「**ロボット」「AI」「BIツール」「新チャレンジ」「新倉庫**」を推進することで、「省力化・省人化の実現」「ステークホルダーとの協業体制」「新分野(医療等)への参画」の実現を目指す。

【組織づくり・人材確保の取組み】【デジタル技術活用の取組】

- 集中的に社内システムや業務改善の仕組みを学ぶ研修を行い、人材育成に努めている。
- 毎月DX推進担当が**各営業所を定期訪問**することでDX推進をフォローする体制を整えている。

【DX推進に向けたガバナンスシステム】

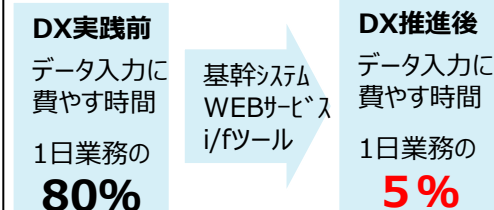
- 「DX戦略実務執行総括責任者（代表取締役社長）」を責任者とし「DX経営戦略事務局」が戦略策定および推進・人材育成とシステム管理・セキュリティの推進を図っている。

【成果】

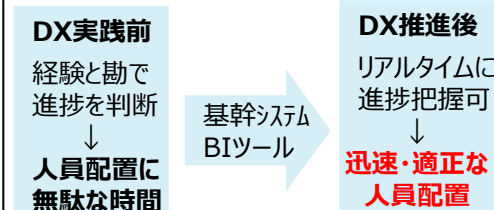
- 生産性が30%向上**し、新センターに必要な人員(10名)を確保することができた。
- 従業員のマインドチェンジができ、デジタルを活用した**業務改善プランを立案**可能になった。

DX推進による成果

【事務系】



【現場系】



生産性 30% 向上
従業員の改善能力 向上
営業利益率 4.5% 向上 達成

わが社のDXのポイント

【DXを進める上での苦労や行った工夫】

- 社内プロジェクト形式で進めたが、特に下記の3点を意識した。
 - ①自分たちで一から考える**：ボトムアップ型のプロジェクト（従業員一人ひとりが脳みそに汗をかく・ゼロベースで業務を考える）
 - ②お客様を巻き込む**：サプライチェーン全体を意識する（顧客アンケートの実施・データ提供いただく手段を複数用意）
 - ③従業員のマインドチェンジ**：小さな施策を複数おこなう（徐々に味方を増やす・PJの達成感を小さなサイクルで実現する）

【DXを進めたことによる具体的な変化】

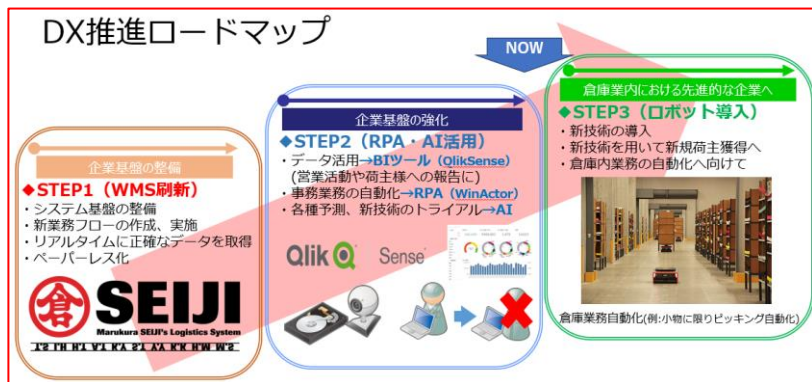
- 業務改革を踏まえた基幹システム刷新により、**生産性が30%向上**し新センターの必要人員(10名)を確保できた。
- 従業員のDXに対するマインドが向上**し、従業員のアイデアで複数システム連携（WMS × BI × RPA × モバイル）が実現。
- お客様に対して、様々なデータを提示することができるようになり、具体的な改善や料金改定が進み、**打合せの活発化**に繋がった。

【DXへの取組み時を振り返って】

- デジタル化・IT化が目的になりがちであったが「**DXは、あくまで手段であり、目的では無い**」を社長自ら積極的に社内発信していったため、社内変革（X）の積み重ねであることを社員が共通認識として持つことができ、常にブレることなく進めることができた。

【これからDXに取り組もうとする企業へのメッセージ】

- 現状を分析し、お客様を巻き込んだ業務変革（X）をした結果として、デジタル化（D）を進めるとよい。
- DXにはITベンダーの協力は不可欠ではあるが、任せきりになってしまうと成果が上がらない。**自分たちで汗を流す必要がある**。



▲DX推進担当による現場相談



▲従業員のアイデアから実現した進捗管理