

事務局説明資料

本検討会の背景・検討事項

- 2020年11月にデジタルガバナンス・コードを公表し、これに基づきDX銘柄やDX認定制度の実施を通じて、DXに向けた企業経営のあり方を発信してきたところ。
- 特に、同コードの「望ましい方向性」や「取組例」は、DX銘柄の選定基準としても用いられているため、実際に多くの上場企業がこれに基づきDXの取組を推進していることに加え、DX銘柄等に選定された企業の好事例の公表を通じて、DXに取り組む多くの企業に対して更なる取組の推進に向けた知見を提供している。
- 一方、非上場企業は、社外株主の不在等の所有と経営の関係や中堅・中小企業がほとんどである企業規模等、上場企業とは異なる性質をもち、必ずしも上場企業とはDXに向けた取組のアプローチが異なる可能性もあると考えられるが、具体的な方向性や取組例は示しておらず、これらの参考となる優良事例の選定やその公表を行っていない。

そのため本調査では、以下の事項について検討いただく

- (1) 非上場企業（とりわけ中堅・中小企業等）を主な対象に、デジタルガバナンス・コードに基づく経営の実践の参考となるよう、実際の事例や考え方を記した手引きの作成について。
- (2) 具体的な取組事例を示し、他の企業のモデルケースとするべく実施する優良事例の選定方法、およびその選定基準の策定について。

デジタルガバナンス・コードの実践における上場企業・非上場企業の比較

	上場企業	非上場企業	非上場企業の 企業経営における傾向 (上場企業との比較)
規模	大企業が多い	中堅～中小企業が多い	DXの取組状況の状況は比較的進んでおらず、掲げている目標も高くない。
所有	所有と経営は分離	所有と経営が分離していない場合も。 e.g.オーナー経営者	オーナー経営は、経営者としての在任期間が長い ため、長期的な目線で経営に取り組むことにプラス に作用。 反面、経営計画の策定や取締役会の開催等には 取り組みにくいというマイナスの関係。

企業規模別のDX推進状況（数値はDX推進指標）

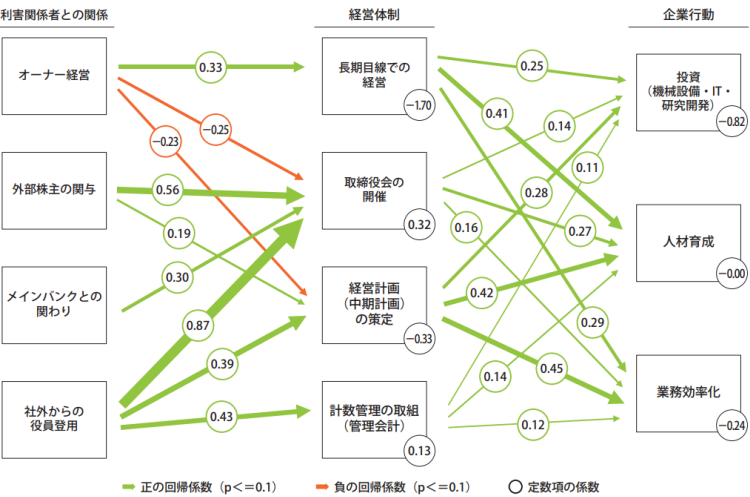
企業種別	数	現在値の平均			目標値の平均		
		全指標	経営視点指標 (定性)	IT視点指標 (定性)	全指標	経営視点指標 (定性)	IT視点指標 (定性)
大規模企業	141	1.98	1.92	2.05	3.57	3.56	3.58
中規模企業	112	1.39	1.27	1.54	3.00	2.93	3.08
小規模企業	52	1.02	0.92	1.14	2.69	2.61	2.78

表 3-3 企業規模別における現在値の平均と目標値の平均

(出典) DX 推進指標 自己診断結果 分析レポート (2020 年版) /IPA

企業の統治構造と企業行動の関連性

第 1-4-2 図 構造方程式モデリングによる、企業の統治構造と企業行動の関連性



資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」（2017年11月）

(注)1. 数値は係数の大きさを示す。また、小数点以下3桁を四捨五入している。

2. 推定結果の図上、誤差項は省略している。

3. 変数、推定結果の詳細については付注1-4-1を参照。

(出典) 2018年版 中小企業白書

I . 手引きの作成

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（仮）

- 「デジタルガバナンス・コード」は、対象を「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」とするもの。
- 他方、非上場企業は、所有と経営の関係や企業規模等、上場企業とは異なる点もあるため、上場企業を対象とするDX銘柄の選定基準ともなっている「望ましい方向性」や「取組例」については、そのまま参考とすることが難しい場合もある。
- そのため、非上場企業の中でも特に上場企業と性質の異なる部分が多いと考えられる中堅・中小企業等を対象に、「デジタルガバナンス・コード」に基づく経営の実践の参考となるよう、考え方や実際の事例を記した手引きを作成する。
- なお、手引きは、手引き本体（50P程度）に加え、概要版（1枚裏表）、要約版（数ページ程度）の3種類を作成する。

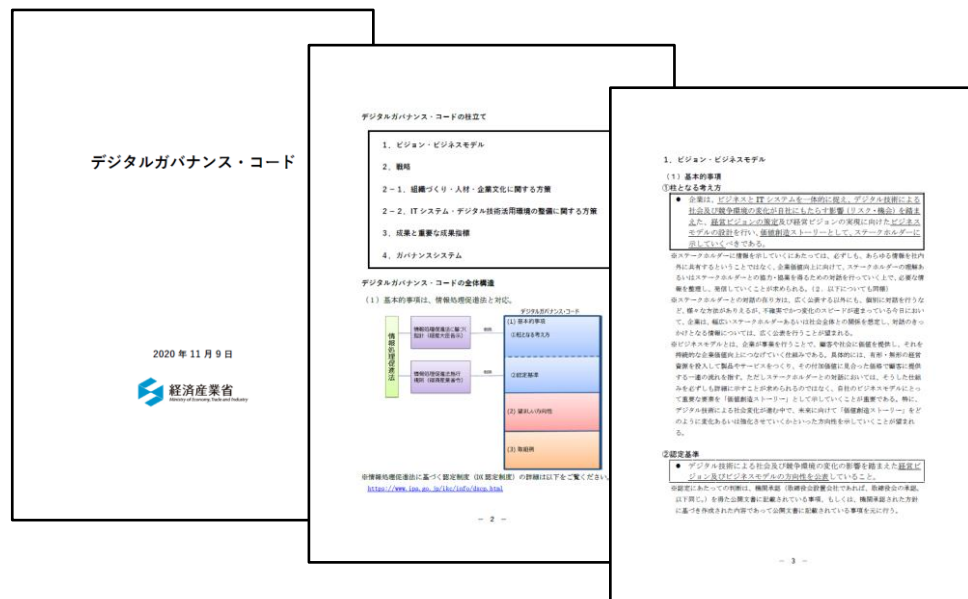
手引きの構成（ページ数は目安）

1. 中堅・中小企業等におけるDXの意義（20p）

- （1）手引きの使い方、DXとは
- （2）DXの意義
- （3）DXの成功パターン
- （4）取組・成果事例

2. DX実現に向けた具体的取組事例

- （1）デジタルガバナンス・コードの中堅・中小企業等向けの書き下し（15p）
- （2）DXの準備・実現に必要な具体的取組例（15p）

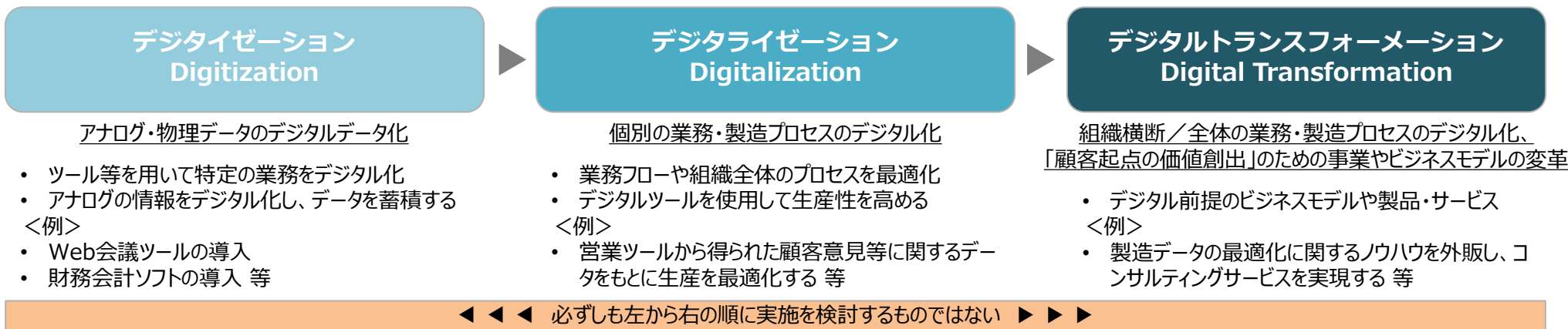


1. (1) 手引きの使い方、DXとは

- 手引きの概要や使い方、DXの定義（＝DXとは何か）やプロセスについて説明。
- なお、定義については、中堅・中小企業等の目線でイメージがしやすい事例等を踏まえた記載とする。

DXの定義

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。（経済産業省「DX推進ガイドライン」H30.12）



「DXレポート2 中間とりまとめ」（経済産業省）をもとに作成
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation_kasoku/20201228_report.html

1. (2) DXの意義

- 事例を交えながら、中堅・中小企業等や幅広い業種に対して有効な記載とする。
- なぜDXが重要なのか、経営においてどのような効果が見込まれるのか。
※中堅・中小企業等の視点、より身近に感じられる事例・表現とする

【危機感】「デジタル前提」のビジネスが、既存のビジネスを駆逐しつつある。

ex. ネット通販の台頭により、街の書店のビジネスが立ち行かなくなる（CD・レコードショップ等も同様）
携帯・スマホゲームが主流になり、街のゲームセンターが消えるだけでなく、ゲーム専用機のビジネスにも影響

▶ 今まで当たり前だったビジネスが成立しなくなる。

【期待感】一方で、「デジタル前提」の考え方により、業態を変え爆発的にビジネスを拡大する例も。

（例）

株式会社TSON（愛知県名古屋市）

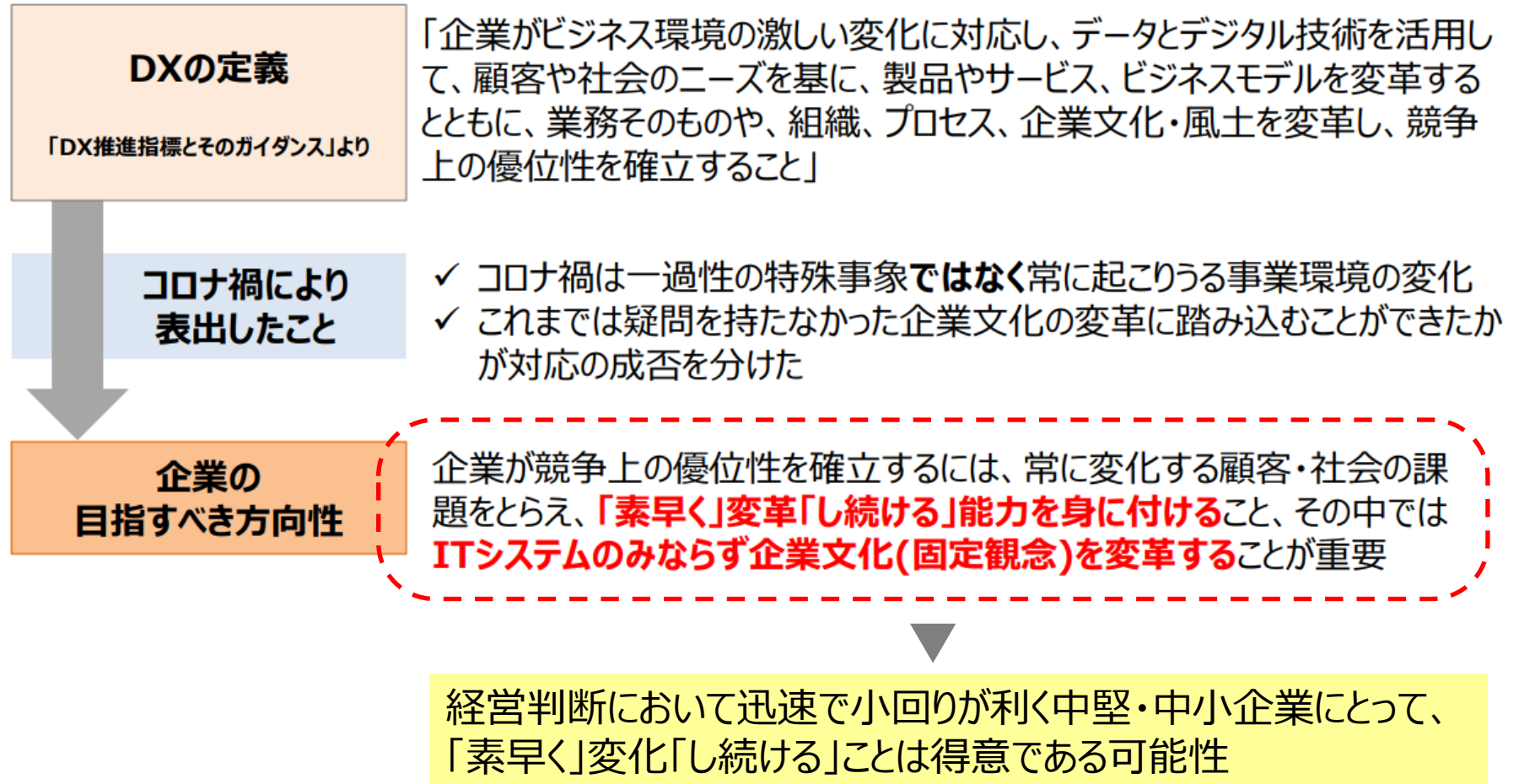
もとは戸建住宅や賃貸住宅の市場分析調査・建築・販売を実施。2014年から自社で不動産や住宅に関するデータ収集を開始し、2019年に収集したデータを活用した、住宅不動産需要の予測システムを開発して販売を開始。

有限会社あびや（三重県伊勢市）

創業 100 年の歴史を誇る観光客向け食堂の老舗。データ活用・AI 活用を進め、従業員 1 人あたりの売上高を 6 年間で約 4 倍にまで拡大させることに成功し、大幅な業績拡大を実現した。また、同店で成果をあげた AI を活用したデータ解析ツールを、同業の飲食業者にクラウドサービスで提供するため、株式会社 EBILAB を設立した。

1. (2) DXの意義

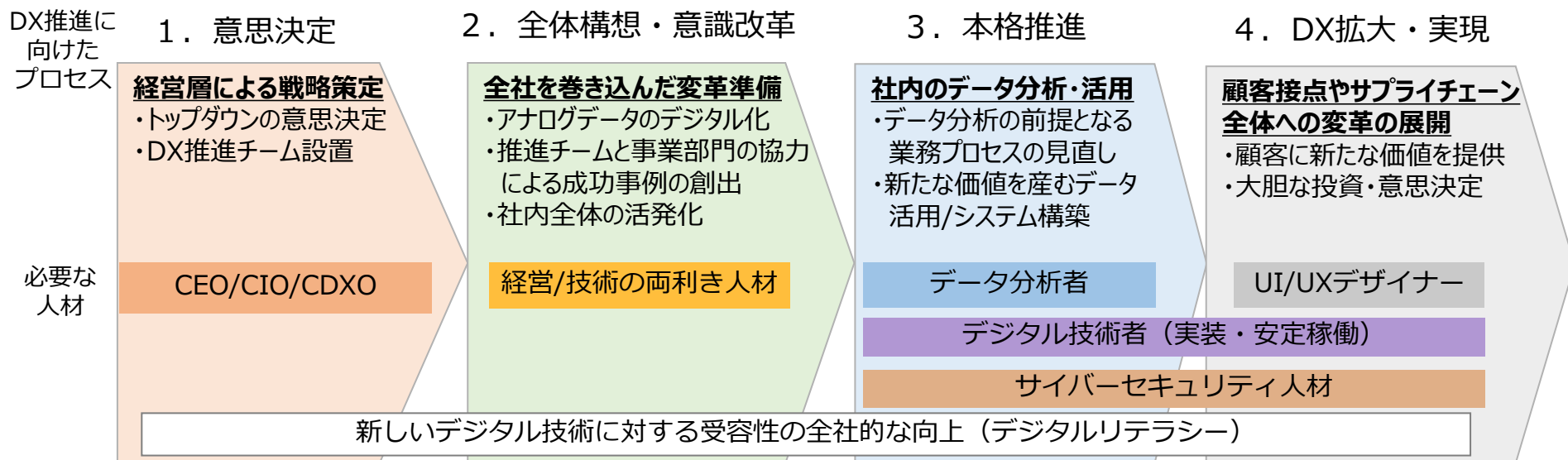
中堅・中小企業だからこそできること



1. (3) DXの成功パターン

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



中堅・中小企業等の状況を踏まえたDX実現に向けたプロセスがどのように考えられるか？

論点（案）

- ・「1. 意思決定」「2. 全体構想・意識改革」「3. 本格推進」「4. DX拡大・実現」の大きなプロセスは中小企業であっても変わらないのではないか。
- ・各プロセスでどのような活動を行うかについて、中堅・中小企業等向けにどのように翻訳できるか。（例：「DX推進チームの設置は必須ではない、など」）
- ・DXに必要な人材像（役割）は変わらないが、誰が担うか。中堅・中小企業等ではそれらを一人が何役も担うことが想定される。
 - ▶ 適切な支援者、外部の力を借りることがポイントになるのではないか。

など

1. (3) DXの成功パターン

・調査事例から、DXの成功に寄与した要因を抽出。共通点を見出し、いくつかのパターンに分類し、各事例での具体的な活動内容と合わせて整理する

できるところからスタートする/ 小さく始めて素早く結果を確認し、 改善していく	(最終的なゴールイメージは描きつつ) まず低予算で定型業務等の変革からはじめ、成功体験を積み重ね、ステップアップしていく 【事例●】 【事例▲】 【事例■】
適切な支援者・協力者との連携 (座組)	自社課題を理解し、並走・伴走型でサポートしてくれる支援者・協力者との出会いと、協力体制の構築 【事例▲】 【事例■】
経営者の強い思い	経営者が自社の課題を適切に理解し、解決に向けた強い思いを持っているかどうか 【事例●】 【事例▲】 【事例■】
...	以降、調査結果を踏まえ項目を追加していく。

1. (4) 取組・成果事例

ヒアリングを実施した具体例を読み物風に掲載。

紙面サンプル

注: 本欄一歩の出題によって出題が容易になる。【出題例】

2016 年 12 月 12 日 星期一

[illegible]

「我係一個好容易滿足嘅人，好容易滿足自己嘅生活。」「你係好容易滿足自己嘅生活，好容易滿足自己嘅生活，好容易滿足自己嘅生活。」「你係好容易滿足自己嘅生活，好容易滿足自己嘅生活，好容易滿足自己嘅生活。」

... (faint text) ...

2017年12月31日 12:18 星期三

100%

2019年12月15日

● 2019年12月10日

...



10

10

© 2015 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved.

● 2019年12月10日，中国银保监会发布《关于规范商业银行代理销售业务的通知》，自2020年1月1日起施行。通知要求，商业银行代理销售业务应当符合以下要求：(1) 商业银行应当建立健全代理销售业务管理制度和内部控制，明确代理销售业务准入、销售、信息披露、投诉处理、风险监测等各个环节的要求。(2) 商业银行应当建立代理销售业务准入制度，明确代理销售业务的准入条件、程序、标准和流程。(3) 商业银行应当建立代理销售业务销售管理制度，明确销售人员的准入条件、培训、考核、激励和约束机制。(4) 商业银行应当建立代理销售业务信息披露制度，明确信息披露的内容、方式、频率和渠道。(5) 商业银行应当建立代理销售业务投诉处理制度，明确投诉处理的原则、程序、时限和渠道。(6) 商业银行应当建立代理销售业务风险监测制度，明确风险监测的内容、方式、频率和渠道。

10. 2017年12月31日，甲公司“应付账款”科目所属各明细科目期末贷方余额如下表所示：甲公司2017年12月31日“应付账款”科目所属各明细科目期末贷方余额表

© 2008 Pearson Education, Inc. All rights reserved. This publication is protected by copyright. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system, without permission in writing from Pearson Education, Inc.

图 1-1-1 所示为某企业 2015 年 12 月 31 日资产负债表的部分数据。

[illegible]

© 2006 Blackwell Publishing Ltd, *Journal of Internal Medicine* 260: 197–208

1. 在下列各题中，选择正确的答案，并填入括号内。

PL

Figure 1. The relationship between the number of children and the number of parents. The number of children is on the x-axis and the number of parents is on the y-axis. The relationship is shown as a line graph with a positive slope, indicating that as the number of children increases, the number of parents also increases.

【例 1】某企业 2019 年 12 月 31 日应收账款账面余额为 1000 万元，已计提坏账准备 100 万元。2020 年 1 月 1 日，该企业应收账款账面余额为 1200 万元，已计提坏账准备 120 万元。2020 年 1 月 1 日，该企业应收账款账面余额为 1200 万元，已计提坏账准备 120 万元。2020 年 1 月 1 日，该企业应收账款账面余额为 1200 万元，已计提坏账准备 120 万元。

100 2000000000

[illegible]

本圖係以2011年之人口資料為基礎，根據各鄉鎮人口數與總人口之比例，以面積大小表示之。圖中顏色之深淺代表人口密度之高低，顏色越深代表人口密度越高。

2. DX実現に向けた具体的取組事例

- 以下の2パートに分けて記載。
 - （1）デジタルガバナンス・コードの中堅・中小企業等向けの書き下し（15p）
 - （2）DXの準備・実現に必要な具体的取組例（15p）

2. (1) デジタルガバナンス・コードの中堅・中小企業等向けの書き下し

(1) デジタルガバナンス・コードの中堅・中小企業等向けの書き下し (15p)

中堅・中小企業等の特性を踏まえて、デジタルガバナンス・コードの内容（「(1) 基本的事項」の部分）と、それぞれの要素を満たすために必要となる考え方を解説する。

(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	②認定基準
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。	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。



※事例調査結果を踏まえ、先進事例の特徴や共通点等に応じた書き下し文を記載。
分かりづらい用語には特に注意。ex. ステークホルダー、価値創造ストーリー 等。

2. （2）DXの準備・実現に必要な具体的取組例

（2）DXの準備・実現に必要な具体的取組例（15p）

デジタルガバナンス・コードにおける（2）望ましい方向性、及び（3）取組例について、それぞれの項目の例を示す。

（例）1. ビジョン・ビジネスモデル

（2）望ましい方向性	（3）取組例
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IT/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IT/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IT/デジタル戦略が支援している。	
...	

(参考) 企業ヒアリングについて (ヒアリング先一覧)

- 下記の13の企業を対象に、ヒアリングによる調査を実施。
- 幅広い業種・地域を対象とすることで、広範な事業者の参考となり得るよう好事例と成功のポイントを調査する。

調査対象企業

※2022/1/28時点

NO.	業種	業態詳細	製品等	所在地	企業名	調査実施
1	食料品	酒類製造	ワイン、ビール等	北海道小樽市	A社	済
2	食料品	酒類製造	清酒・リキュール等	岩手県二戸市	B社	済
3	建設業	塗装工事	金属塗装	茨城県東海村	C社	済
4	金融業		銀行業等	石川県金沢市	D社	済
5	宿泊業、飲食サービス業		宿泊施設運営、宿泊コンサルティング、ヘルスケア・食事業等	静岡市清水区	E社	済
6	製造業	工業炉及び熱処理	真空炉、電気炉、燃焼炉及び附帯機械設備等	愛知県あま市	F社	
7	サービス業	衣服再生	衣服再生産業	京都府宇治市	G社	
8	技術サービス業	建設業DX支援	建設業特化型ITサービス開発提供、Webサイト制作	岡山県岡山市	H社	済
9	製造及び技術サービス業	各種設備工事、システム導入提案	自動車用製品、オートバイ用製品等	広島県広島市	I社	済
10	廃棄物処理業		一般廃棄物収集運搬等	広島県府中市	J社	済
11	製造業		各種産業用締結ねじ部品・精密機能部品の設計、製造、販売	香川県高松市	K社	済
12	製造業	輸送用機械器具製造業	自動車部品、住宅部品、建材部品等	福岡県北九州市	L社	
13	運送業		精密機器、中重量、引越	熊本県熊本市	M社	済

(参考) 企業ヒアリングについて (ヒアリング事項)

- 下記の項目を中心に、ヒアリングによる調査を実施。

■ 調査内容

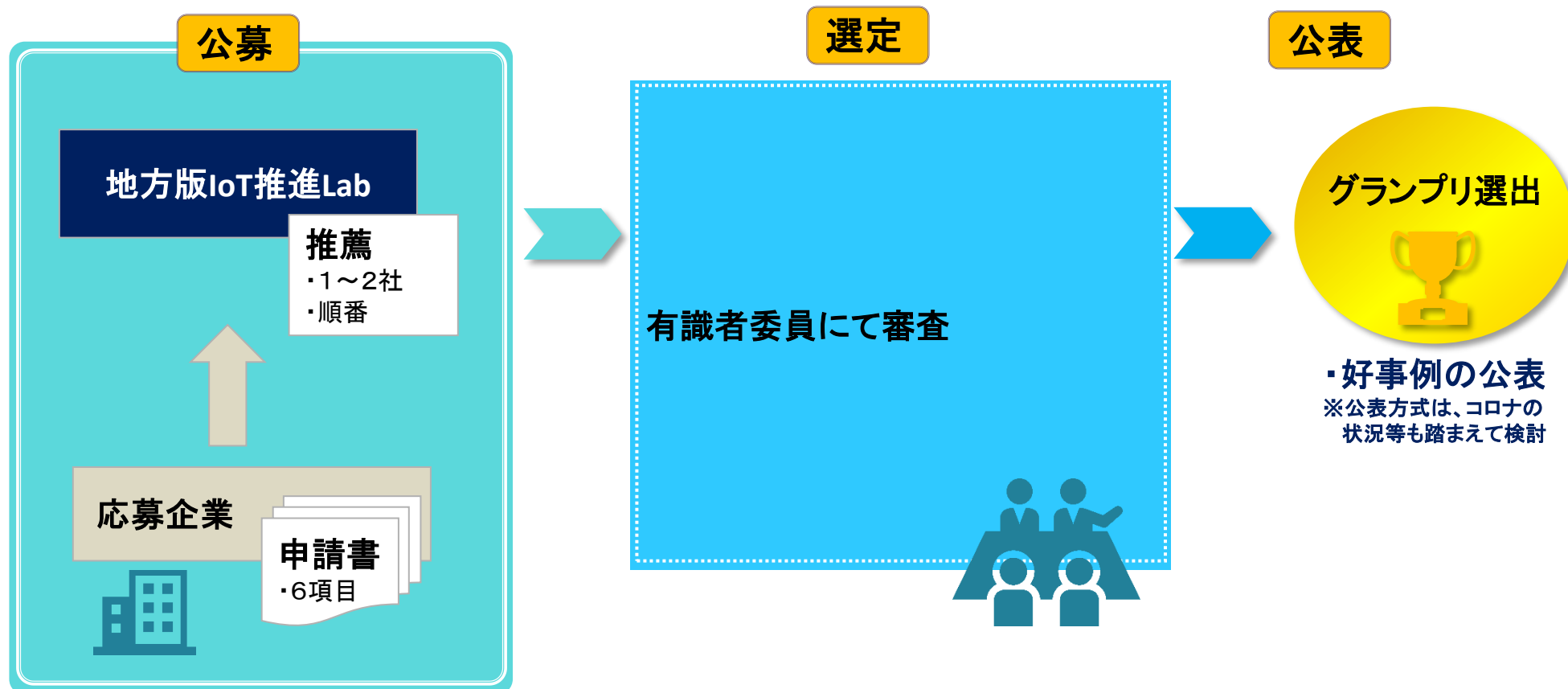
ヒアリング調査では、主に以下の項目について聴取

0	貴社の主な事業概要について。また、御社にとってのデジタルガバナンスコードの意義について。
1	DX推進を含めた、貴社のパーパス（存在意義）、ビジョンについて。
2	貴社がDXを開始したきっかけDXに関する具体的なお取り組みについて。
3	貴社のDXの定義（目指すところ）について。
4	貴社のDX戦略（構築している場合）について。
5	DXを推進する人材の育成・確保について。また、推進に当たっての体制づくりについて。
6	（社内でのDX人材育成に関し）社内での教育体制、DX人材の維持、ノウハウの継承について。
7	DX戦略を進める上で、こういったデータ・デジタル技術を、どのように活用しているか。また、当該技術を活用することとなった検討経緯について。
8	DX戦略を進める上でのK P Iを定めているか。定めている場合、どのような検討を経て、どのような理由で設定されたかについて。
9	経営層のリーダーシップのもとで行われているステークホルダーに対する対外情報発信の方法や、その重要性について。 また、自社の現状分析・課題把握や、戦略を進める上でのサイバーセキュリティ対策の推進をどのようにして検討し、実施しているかについて。
10	DXを推進する過程（比較的前半）で課題となった点、克服された点について。
11	DXを推進する過程（比較的后半）段階で課題となった点、克服された点について。
12	今後、貴社においてDX戦略をさらに進めるためにお考えの内容について。
13	DX戦略の到達点のお考えについて。

Ⅱ．優良事例の選定について

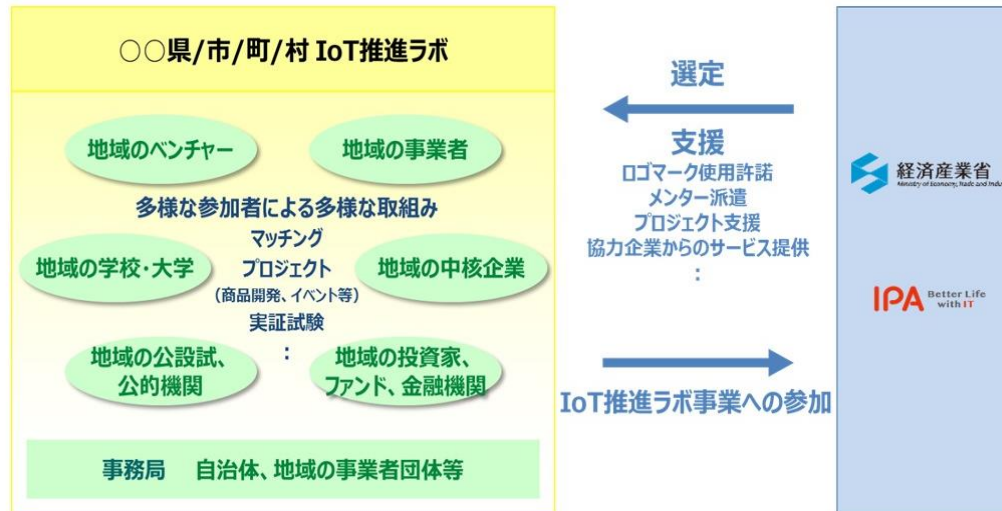
中堅・中小企業等の優良事例の選定スキーム（案）

- 地域でデジタル化に取り組む優良企業を評価する観点から、地方版IoT推進ラボからの推薦企業を募集し、これらの中からグランプリ企業を選出するとともに、これらの事例を公表する。
- DXに取り組む中堅・中小企業等から優良事例を選定する基準については、DX銘柄と同じくデジタルガバナンス・コードに基づいて実施した上で、上場企業を念頭に記載されている「取組例」を中堅・中小企業等の実態に即した形に修正することideいがかか。



『地方版IoT推進ラボ』の設立

- 経済産業省・独立行政法人情報処理推進機構（IPA）は、IoT・ビッグデータ・A I 等の先進技術を活用して効率的かつ効果的に地域課題の解決を図るとともに、地方の経済発展を推進する取組を支援するべく、平成28年6月に『地方版IoT推進ラボ』を設立。
- 下記『地方版IoT推進ラボ3原則』に該当する地域の取組を、地方版IoT推進ラボに選定する。
 1. 地域性（地域の独自性があるか）
 2. 自治体の積極性と継続性（自立化シナリオ、キーパーソンがいるか）
 3. 多様性と一体感（多様な事業主体等が連携し合っているか）



地方版IoT推進ラボに対する主な支援策

- ① 「地方版IoT推進ラボ」マークの使用権付与  認定マーク
- ② メルマガ、ラボイベント等によるIoT推進ラボ会員等への広報
- ③ 地域のプロジェクト・企業等の実現・発展に資するメンターの派遣

※その他、事業の進捗状況に応じて、協力企業による支援や各種助成制度との連携を検討

地方版IoT推進ラボの選定地域（全国105地域）

第1弾	2016年7月	29地域選定	第2弾	2017年3月	24地域選定
第3弾	2017年8月	21地域選定	第4弾	2018年9月	19地域選定
第5弾	2019年9月	8地域選定	第6弾	2021年4月	4地域選定

※丸数字は選定期間

中部経産局管内（17）

- ・富山県①
- ・岐阜県①
- ・豊田市②
- ・富山市⑥
- ・石川県①
- ・郡上市③
- ・幸田町③
- ・桑名市⑥
- ・加賀市①
- ・各務原市③
- ・三重県①
- ・白山市②
- ・愛知県①
- ・能美市④
- ・かほく市③
- ・名古屋市②
- ・木曽岬町⑤

近畿経産局管内（14）

- ・福井県①
- ・京都市①
- ・淡路市③
- ・鯖江市②
- ・大阪府②
- ・奈良県①
- ・永平寺町③
- ・大阪市①
- ・明日香村③
- ・滋賀県②
- ・八尾市④
- ・和歌山県①
- ・米原市④
- ・神戸市①

中国経産局管内（8）

- ・鳥取県③
- ・岡山県③
- ・瀬戸内市③
- ・広島県①
- ・島根県①
- ・山口県②
- ・宇部市⑤
- ・津山市⑥

九州経産局管内（14）

- ・福岡県①
- ・長崎市②
- ・北九州市①
- ・島原市④
- ・福岡市①
- ・南島原市③
- ・嘉飯桂地域②
- ・熊本県①
- ・佐賀県②
- ・宮崎県②
- ・大分県②
- ・鹿児島県①
- ・長崎県②
- ・直方市⑤

四国経産局管内（7）

- ・高知県①
- ・美波町③
- ・新居浜市⑥
- ・徳島県④
- ・神山町④
- ・高松市④
- ・愛媛県⑤

北海道経産局管内（11）

- ・札幌市①
- ・士幌町①
- ・函館市②
- ・猿払村③
- ・釧路市①
- ・室蘭市④
- ・北見市④
- ・稚内市④
- ・長沼町④
- ・東川町④
- ・森町⑤

東北経産局管内（10）

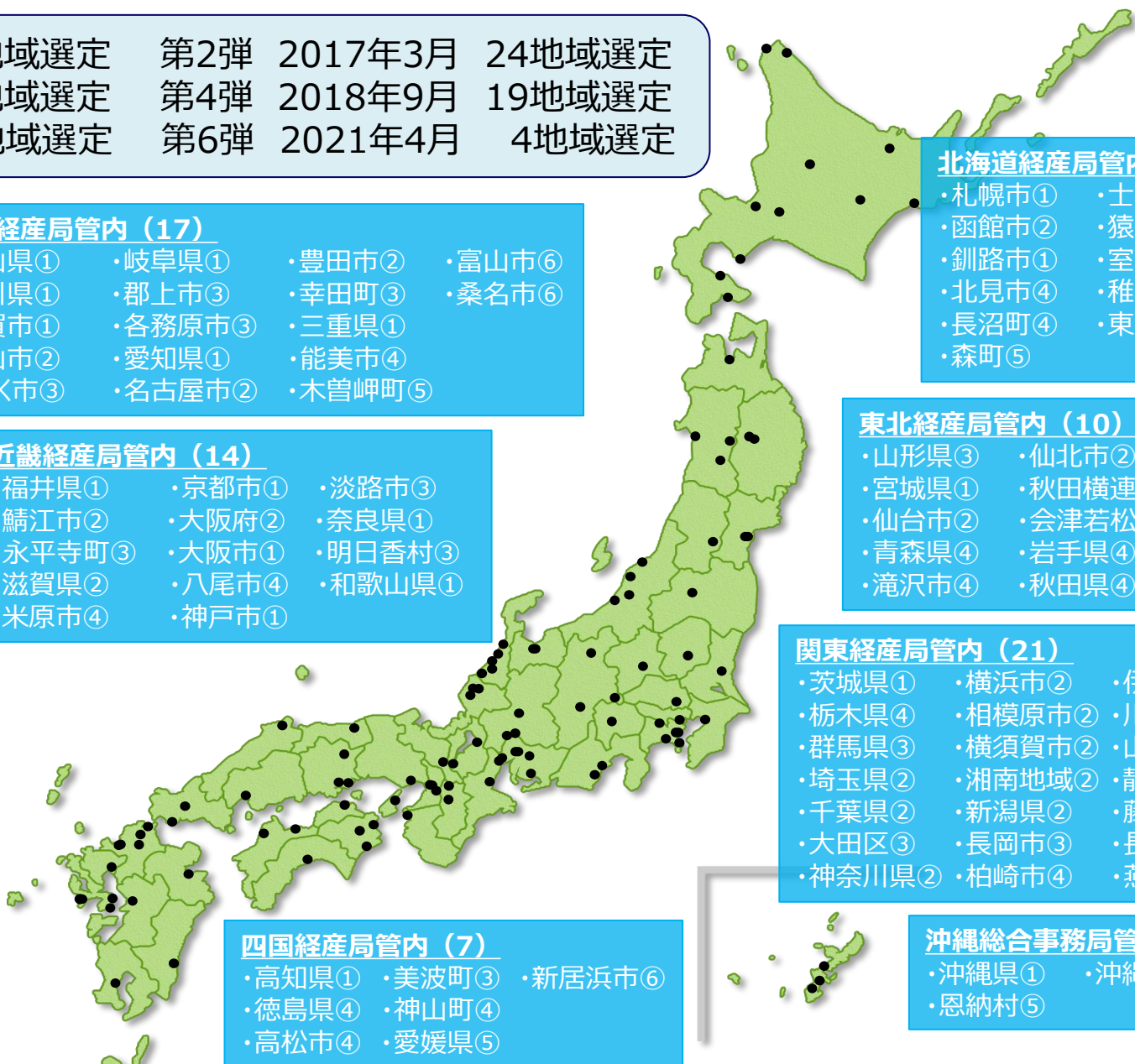
- ・山形県③
- ・仙北市②
- ・宮城県①
- ・秋田横連携③
- ・仙台市②
- ・会津若松市①
- ・青森県④
- ・岩手県④
- ・滝沢市④
- ・秋田県④

関東経産局管内（21）

- ・茨城県①
- ・横浜市②
- ・伊那市①
- ・栃木県④
- ・相模原市②
- ・川上村③
- ・群馬県③
- ・横須賀市②
- ・山梨県③
- ・埼玉県②
- ・湘南地域②
- ・静岡県①
- ・千葉県②
- ・新潟県②
- ・藤枝市③
- ・大田区③
- ・長岡市③
- ・長野県⑤
- ・神奈川県②
- ・柏崎市④
- ・燕市⑤

沖縄総合事務局管内（3）

- ・沖縄県①
- ・沖縄市④
- ・恩納村⑤



Ⅲ. ご議論いただきたいこと

本日、ご議論いただきたいこと

1. 手引きの作成について

- ・構成はこれでよいか
- ・DXの意義について、どのような視点を盛り込むとよいか
- ・DX推進プロセス（成功パターン）を中堅・中小企業等に当てはめる場合のポイントは何か
- ・デジタルガバナンス・コードに基づいた取組例について、留意すべき点は何か

2. 好事例選定スキームについて

- ・地方版IoT推進ラボを対象に好事例を選出するスキームとすることでよいか
- ・デジタルガバナンス・コードに基づいた選定基準とすることでよいか
- ・選定基準の策定の考え方について、留意すべき点は何か
- ・ビジョンや戦略を評価するか、実績まで含めて評価するべきか
- ・その他、選定にあたって留意すべき点は何か
- ・公表・表彰の在り方をどうすべきか