



令和5年度中堅・中小企業等のDX促進に向けた検討会 第2回事務局説明資料

経済産業省 情報技術利用促進課
2024年2月1日

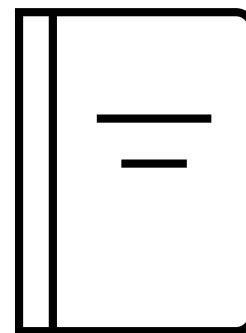
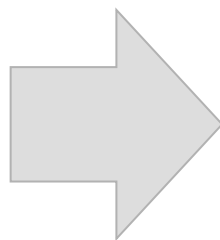
本日、ご議論いただきたいこと

- 手引き（改訂案）について
- DXセレクション2024の公表について
 - ・公表および表彰式の具体的な実施方法

I 手引き（改訂方針）について

手引き2.0の改訂方針 第1回検討会での議論事項

- 本手引きについては、2022年9月の「デジタルガバナンス・コード2.0」への改訂内容に合わせ、本検討会での綿密な議論を経て大幅に内容を更新したところであり、今年度は改定した現在の手引きの内容をしっかりと事業者へ広げていくことが重要と思料
- 具体的には、事例を更新・拡充することで「2.1」（増補版）として改訂し、広報等に注力
- 加えて、時勢にあわせた軽微な更新を適宜実施



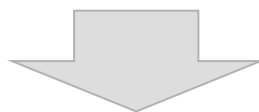
デジタルガバナンス・コード
実践の手引き2.1（本体）



要約版
（図表中心にエッセンスを凝縮）

手引き2.0の改訂方針 <事例の更新について>

- 第1回検討会においては、「DXの取組として、わかりやすい好事例を掲載すること」、とりわけDXセレクション2023と2024（GP＋準GP2者）の事例を掲載することを確認
- 本手引きにおいて伝えるべきメッセージは、「DXとはなにか」という点および「デジタルガバナンス・コードに倣って取り組みを進めることでDXが実現する」という点であり、読者が自分ごと化できる内容として改訂するべきと思料



【今後の方向性】

上記の点を考慮しつつ、次項の候補企業を対象にデジタルガバナンス・コードに沿って企業の取組を解説することで、中堅・中小企業等の好事例の横展開を図っていきます。

今後は、対象企業についてインタビューを進めるとともに見せ方の工夫を実施し、次回検討会において具体案をご確認いただけますと幸いです。

手引き2.0の改訂方針 <内容の更新について>

- デジタルガバナンス・コードの更新がない今回は最小限の改訂にとどめる
- 第1回検討会において確認した論点は以下の通り
 - － ①冒頭の「DXとは何か」という項目に、「DXはIoTの延長線上にはない」というメッセージを打ち出すべき
 - － ②コロナがDXに取り組まなければならない最たる理由であるとは捉えられないよう、時勢を踏まえた改訂が必要
- 上記に加えて、事務局としては以下の点について更新すべきと考えています
 - － ③「デジタル時代の人材政策に関する検討会」の議論の反映
 - － ④「支援機関を通じた中堅・中小企業等のDX支援の在り方に関する検討会」の議論の反映

手引き2.0の改訂方針 <内容の更新について> 1/4

- ①：冒頭の「DXとは何か」という項目に、「DXはIoTの延長線上にはない」というメッセージを打ち出すべき
- 「DXは単にデジタル技術やツールを導入すること自体ではなく、企業経営の変革そのもの」であることを冒頭で強調

手引き2.0 P2

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。



①：今後の方向性

「DXとはなにか」について、メッセージを整理して更新
DXは「単にデジタル技術やツールを導入すること自体ではなく、企業経営の変革そのもの」であることを冒頭で強調

手引き2.0の改訂方針 <内容の更新について> 2/4

- ②：コロナがDXに取り組まなければならない最たる理由であるとは捉えられないよう、時勢を踏まえた改訂が必要

手引き2.0 P18

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入者が登場し、ゲームチェンジ(※)が起きつつある。こうした中で、各企業は、競争力維持・強化のために、デジタルトランスフォーメーション (DX) をスピーディに進めていくことが求められている。

※「ゲームチェンジ」：ビジネスの従来の枠組み・ルールが崩壊し、新たなものに切り替わることを意味する。

以下の街の書店や CD・レコードショップ、スマホカメラもこの一例といえる。

○身近に起きるデジタル技術による「ゲームチェンジ」の例

上記の「ゲームチェンジ」は、大企業のビジネスや最先端技術領域等の場に限ることなく、私達の生活や、地域のビジネスの場等の身近なところでも起こっています。

例えばネット通販や動画配信サービスの台頭により、街の書店や CD・レコードショップ等は大きくその数を減らしました。また、フィルムカメラの需要を激減させたデジカメも、近年では、スマートフォンのカメラの高性能化により使われる機会が減少する一方、スマートフォンで撮った写真や動画データを利用した多数の新しいサービスが日々生まれています。

○中堅・中小企業等におけるデジタル技術活用の可能性

こういったデジタル技術を活用した新しいサービスは、一見、一部の先行者や大企業にばかりメリットが多いようにも見えます。しかし、後発企業は、先行者のやり方を参考にして取組を素早く的確に進めやすいことや、先行者により整備されたプラットフォームを利用して新たなビジネスに取り組むことができること等のメリットもあります。

例えば、大手インターネット通販サイトの台頭は、人々がネット経由でものを買うことを当たり前のことにしました。これにより開拓された市場には、今では企業の規模を問わず多くの企業が参入しています。特に多くの中堅・中小企業等は、EC (電子商取引) を活用することにより、実店舗等の対面のみではアプローチのできなかった顧客と接点を持つようになりました。

○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。

②：今後の方向性

最先端技術の台頭等、企業を取り巻く環境が大きく変化しているなか、DXが不可欠であり、中堅・中小企業等にアドバンテージがある点を追記

手引き2.0の改訂方針 <内容の更新について> 3/4

- ③「デジタル時代の人材政策に関する検討会」の議論の反映
- 生成AIをはじめとする最先端技術の台頭を踏まえ、DX実現に向けたプロセスにおける必要な人材像の在り方について更新

手引き2.0 P19、20

1.3. DX の進め方



「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/mano_info/service/digital_jinza/issenteki_manabi_wg/002.html

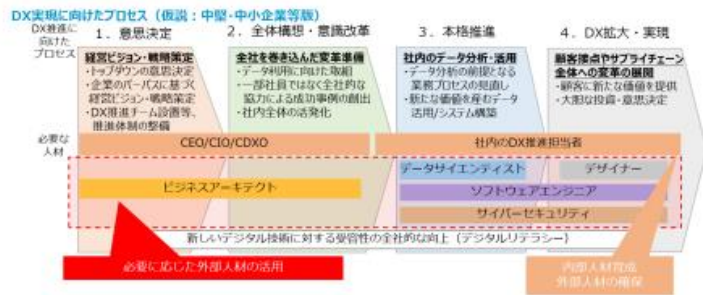
○DX 実現に向けたプロセス

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、中長期的な目標で継続的に変革を続けていくことが必要のため、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。



③：今後の方向性

DXの進め方自体は変わらないものの、「必要な人材」については現在も「デジタル時代の人材政策に関する検討会」について継続議論しているところであり、最新の議論について更新していく

手引き2.0の改訂方針 <内容の更新について> 4/4

● ④：「支援機関を通じた中堅・中小企業等のDX支援の在り方に関する検討会」の議論の反映

手引き2.0 P20

○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。

④：今後の方向性

経営者の役割を示している項目に引き続いて、「支援機関の役割」についても検討会での議論の内容を記載していく

Ⅱ DXセレクション2024の公表について

<参考> DXセクションについて

- 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
- 優良事例の選定・公表を通じて、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を目的として、2022 年より開始
- 日本全国の中堅企業・中小企業等が対象

<公表までのスケジュール>

- 令和5年11月21日（火）～令和6年1月19日（金）

：優良事例の募集【済】



- 令和6年3月上旬：グランプリ・優良事例の選定



- 令和6年3月中旬：グランプリ・優良事例の公表



DXセクション2024の公表について①

- DXセクションの公表にあたって、選定された事業者について、その一覧及び各事業者のホームページ・事業概要等の基本情報を経済産業省ウェブサイトにて公表
- 昨年度に引き続き、今年度はDXセクション2024選定企業の取組をレポート形式で公表

掲載イメージ

①優良事例選定事業者一覧

都道府県	事業者名	業種
〇〇	事業者A	〇〇業
△△	事業者B	△△業
□□	事業者C	□□業



②優良事例選定事業者の紹介

事業者A

- 業種：〇〇業
- 所在地：〇〇県〇〇市
- HPのURL（追加）
- 企業概要、取組概要：400字程度

事業に関する画像①

DXセクション2024の公表について②

- DXセクションの表彰式の実施にあたって、リアル会場とWeb配信のハイブリッド開催することとし、一般の方にも視聴いただける形式で実施
- 座長から選定事業者を発表していただくとともに、全体講評及びグランプリ事業者についての講評を行っていただいた上で、グランプリ事業者等から取組概要に関して発表していただく形式を想定
- また、委員を交えながら、企業DXの意義や地域、支援機関との連携の重要性をテーマとしたパネルディスカッションを実施

<開催概要（案）>

■ **開催時期：令和6年3月中旬**

■ **実施方法：ハイブリッド開催**

■ **主なプログラム：**

- ・選定事業者の発表及び委員による講評
- ・グランプリ事業者による取組概要の発表
- ・パネルディスカッション



※表彰式開催にあたっての周知は、経済産業省ウェブサイトで実施予定