

第1回中堅・中小企業等のDX促進に 向けた検討会 事務局説明資料

2024年10月

経済産業省 商務情報政策局
情報技術利用促進課

目次

1. 本検討会の目的及び議論の対象について
2. DXセレクション2025について
3. 「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」について

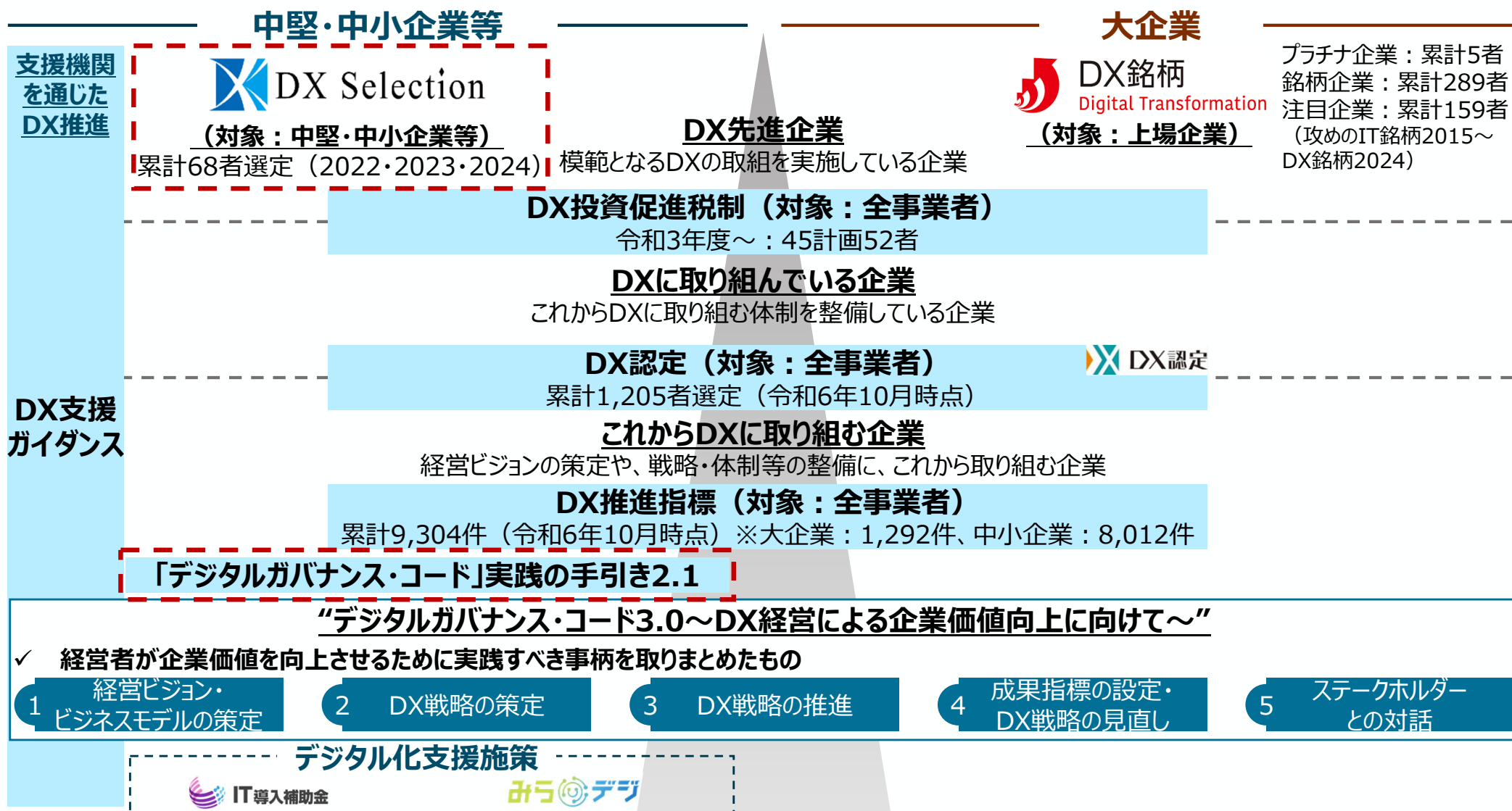
1. 本検討会の目的及び議論の対象について

本検討会の目的及び議論の対象

- 経済産業省では、2020年11月に、企業のDXに関する自主的取組を促すため、デジタル技術による社会変革を踏まえた経営ビジョンの策定・公表といった経営者に求められる対応を「**デジタルガバナンス・コード**」として取りまとめた。
- 前回の改訂から2年が経過したことを受けて、見直しを行い、2024年9月に「**デジタルガバナンス・コード3.0～DX経営による企業価値向上に向けて～**」を新たに取りまとめた。
- 本検討会では、デジタルガバナンス・コードをもとに、中堅・中小企業等のDX促進に向けた政策を検討していくものである。
- 具体的には、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「**DXセレクション2025**」の**実施**及び中堅・中小企業等の経営者が実際にデジタルガバナンス・コードに沿って自社のDXに取り組むための参考となるような「**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**」の方向性についてご議論いただきたい。

企業DX推進施策の全体像

- 企業のDXの進捗に合わせ、認定制度や優良企業選定などの施策を提供。



デジタルガバナンス・コード主な改訂のポイント

- 今回はより経営者がDXに取り組むことを推進するため、**DX推進による企業価値向上に焦点を当てた改訂**を実施。

<名称>

- デジタルガバナンス・コードの目的である「**DX経営による企業価値向上**」を強調する副題を新たに記載

<序文>

- DXの推進による企業価値向上に焦点を当てた経営者向けのメッセージを追加するなど、**序文を大幅に見直し**
- 「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」の3つの視点と整合する、「DX経営に求められる3つの視点」を追加し、**デジタルガバナンス・コードの全体像を「DX経営に求められる3つの視点・5つの柱」と新たに整理**

<本文>

- 経営者への伝わりやすさを重視し、**柱立ての名称・構成を大幅に見直し**
- デジタルガバナンス・コード2.0において「取組例」として設けていた内容を「**望ましい方向性**」に統合し、より簡潔で分かりやすい内容に変更
- データが企業の成長に欠かせない要素になってきていることを踏まえ、**経営におけるデータ活用やデータ連携の重要性を強調**
- **DXを推進していく上で最大の課題であるデジタル人材の育成・確保**について、デジタルスキル標準を参照した社員のスキル可視化や経営者を含めた役員・管理職の意識改革、キャリア形成支援等の**重要性を強調**
- **サイバーセキュリティリスク**について、第三者監査やサプライチェーン保護に向けた対策等の**重要性を強調**
- その他、取締役会の役割等、**各項目において必要な見直しを実施**

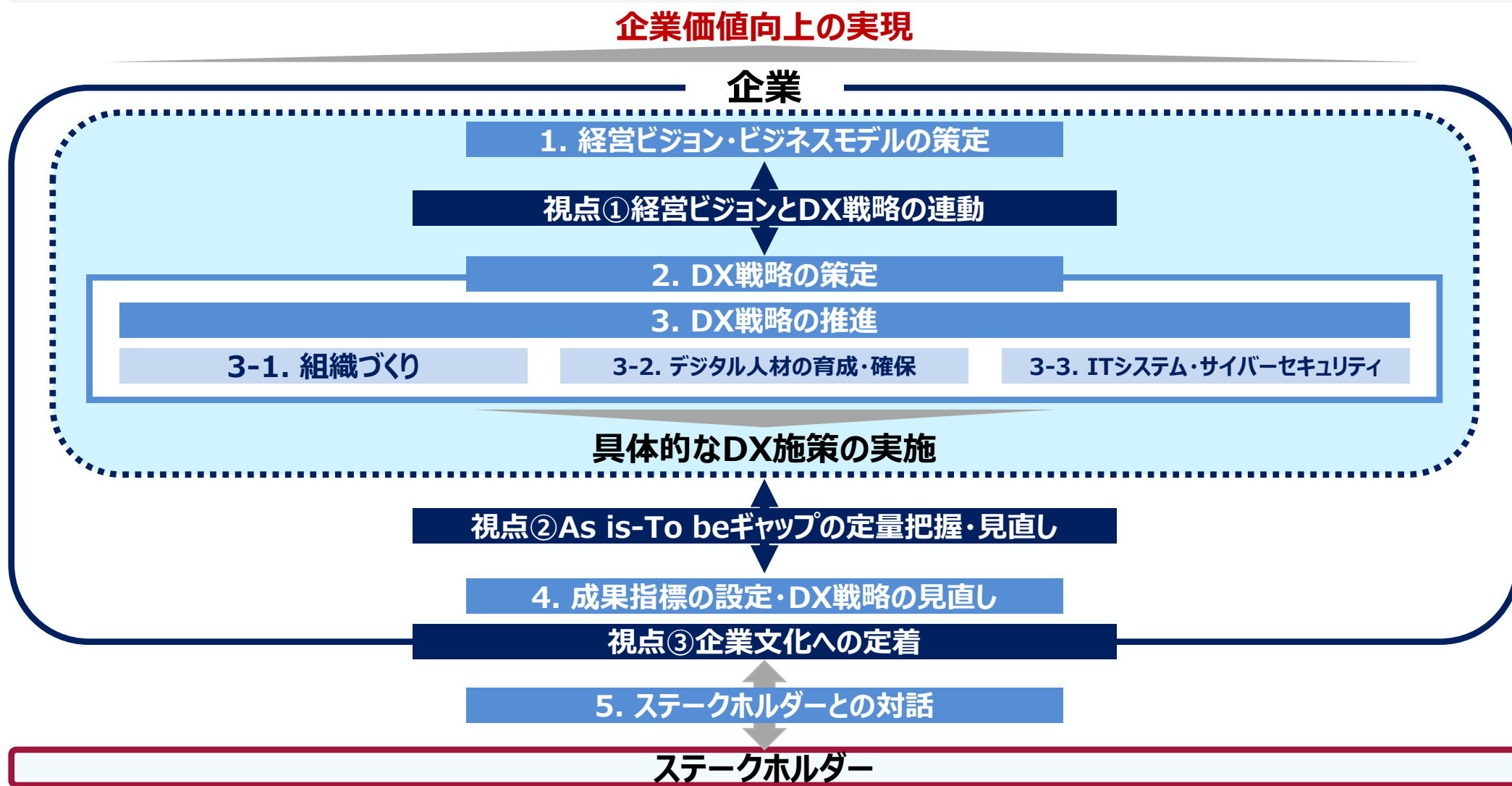
デジタルガバナンス・コード3.0の全体像

- 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をとりまとめ。
- 改訂版では、①DX経営による企業価値向上に焦点を当てた経営者へのメッセージとDX経営に求められる3つの視点を追加するとともに、②データ活用・連携、デジタル人材の育成・確保、サイバーセキュリティ等の論点を反映しつつ、**柱立ての名称・構成を大幅に見直し**。

柱立て	柱となる考え方（概要）
1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定	➤ データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響も踏まえて、経営ビジョン及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルを策定する。
2. DX戦略の策定	➤ データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化も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DX戦略を策定する。
3. DX戦略の推進	
3-1. 組織づくり	➤ DX戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、外部組織との関係構築・協業も含め、組織設計・運営の在り方を定める。
3-2. デジタル人材の育成・確保	➤ DX戦略の推進に必要なデジタル人材の育成・確保の方策を定める。
3-3. ITシステム・サイバーセキュリティ	➤ DX戦略の推進に必要なITシステム環境の整備に向けたプロジェクト等を明確化する。 ➤ 事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスクに対して適切な対応を行う。
4. 成果指標の設定・DX戦略の見直し	➤ DX戦略の達成度を測る指標を定め、指標に基づく成果についての自己評価を行う。 ➤ 事業部門や ITシステム部門等とも協力し、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、DX戦略の見直しに反映する。
5. ステークホルダーとの対話	➤ 経営ビジョンやビジネスモデル、DX戦略等について、「価値創造ストーリー」として投資家をはじめとした適切なステークホルダーに示す。 ➤ DX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

(参考) DX経営に求められる3つの視点・5つの柱

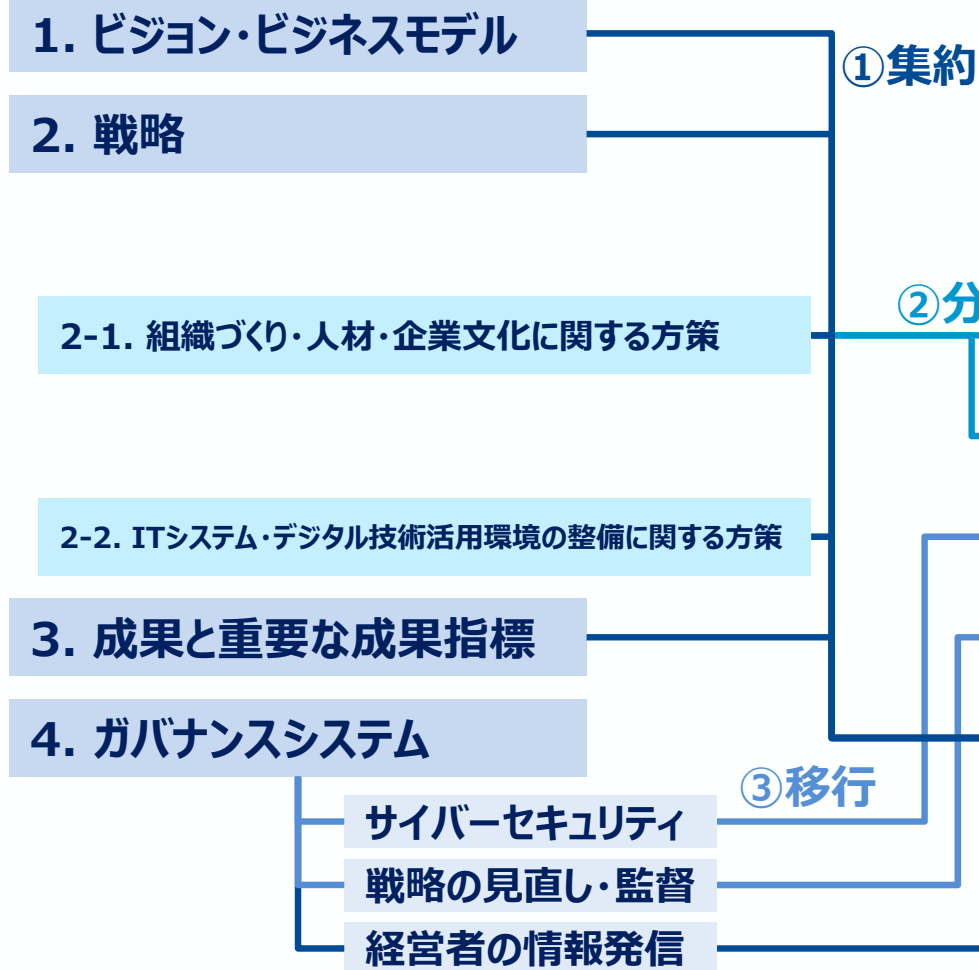
- デジタルガバナンス・コード3.0の全体像（DX経営に求められる3つの視点・5つの柱）を以下のとおり整理。



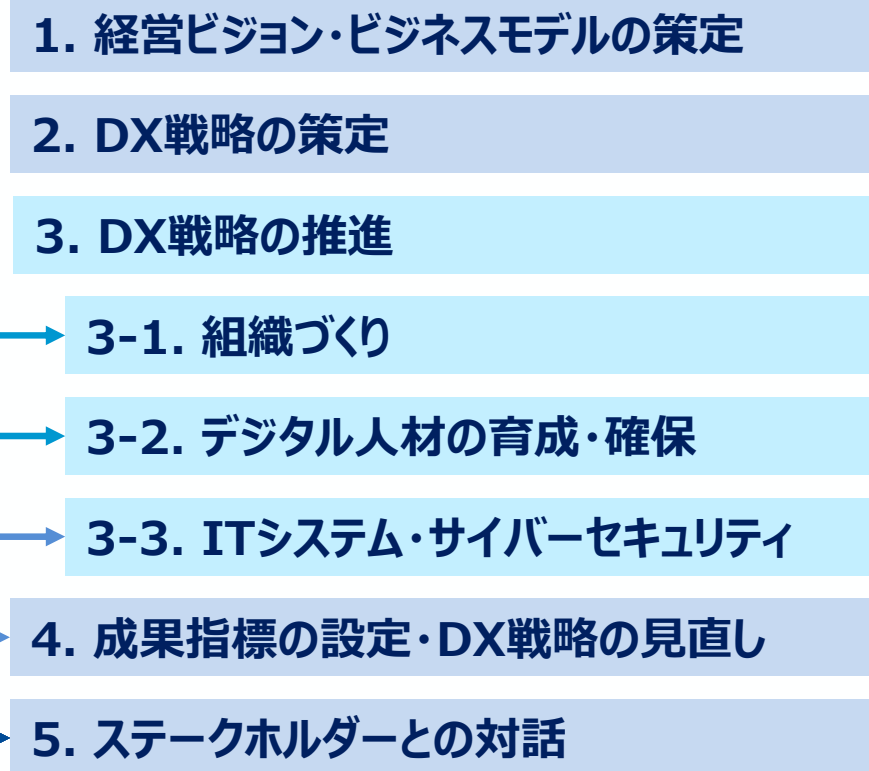
デジタルガバナンス・コードの柱立ての見直し

- ①各柱のステークホルダーへの開示関係を集約、②デジタル人材を新たに柱として記載、③ガバナンスシステムの各項目は関連する柱に移行した上で、各柱の名称を見直し。

改訂前

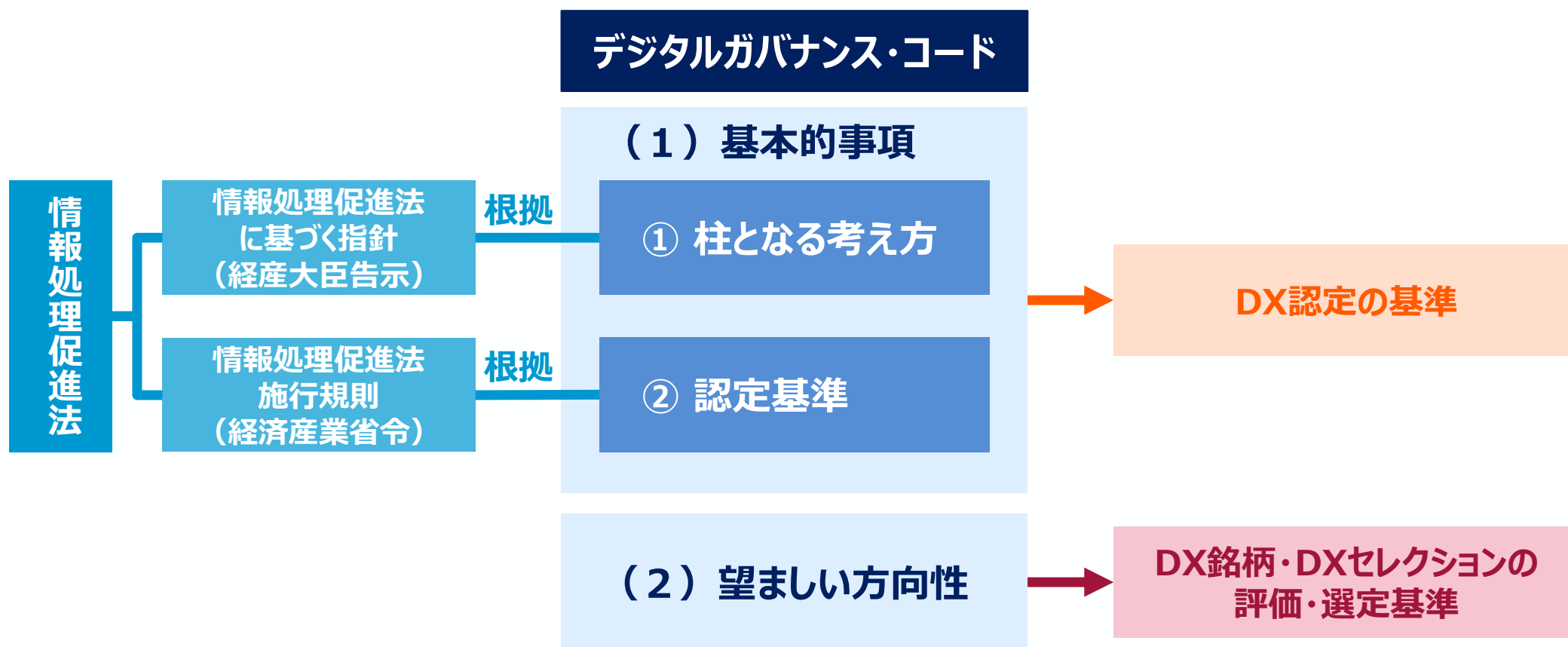


改訂後



デジタルガバナンス・コード3.0の構成

- デジタルガバナンス・コード3.0の(1)基本的事項がDX認定の基準、(2)望ましい方向性が、DXセレクトションの評価・選定基準となっている。



2. DXセレクション2025について

DXセレクション制度のあるべき姿

- DXセレクションは、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、中堅・中小企業等のモデルケースとなる優良事例を選定する表彰制度**である。
- 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を目的**としている。
- DX推進による企業価値向上に向けて、デジタルガバナンス・コードをもとに、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として認定する「**DX認定制度**」を取得した上で、**DXによる企業価値向上を目指していくことが、DXに取り組むステップとして望ましい**。
- DXセレクションは、先進的なDXの取組を表彰する制度であり、経済産業省の政策体系として、DX認定の上位の概念として位置づけているため、**DX認定取得の段階を踏まえた上で、DXセレクションに選定されることがあるべき姿**。

(参考) DX認定制度

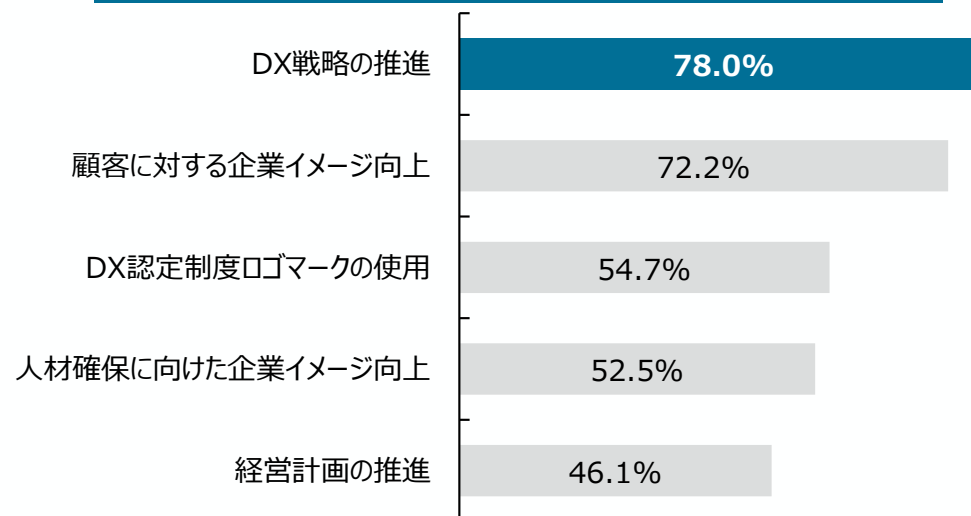
- 「情報処理の促進に関する法律」第31条に基づき、企業がデジタルによって自らのビジネスを変革するためのビジョン・戦略・体制等が整った事業者を認定。2020年12月以降、**1,205者認定済**（2024年10月時点）。

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) 中小企業の地域別DX認定取得状況 (全548者)

地域	DX認定 事業者数	都道府県	DX認定 事業者数	法人数	法人数10,000者 あたりの認定事業 者数 (※少数第三 位以下切り捨て)
北海道	15	北海道	15	88,736	1.69
東北	43	青森県	4	18,074	2.21
		岩手県	4	17,344	2.31
		宮城県	13	33,974	3.83
		秋田県	6	14,700	4.08
		山形県	10	18,001	5.56
		福島県	6	31,584	1.90
関東	197	茨城県	6	39,252	1.53
		栃木県	2	31,526	0.63
		群馬県	4	33,903	1.18
		埼玉県	19	94,831	2.00
		千葉県	9	74,210	1.21
		東京都	142	314,245	4.52
		神奈川県	15	125,416	1.20
中部	101	新潟県	19	37,682	5.04
		富山県	10	18,323	5.46
		石川県	7	21,110	3.32
		福井県	6	15,671	3.83
		山梨県	4	14,561	2.75
		長野県	7	37,413	1.87
		岐阜県	12	34,236	3.51
		静岡県	8	60,139	1.33
		愛知県	28	121,606	2.30

地域	DX認定 事業者数	都道府県	DX認定 事業者数	法人数	法人数10,000者 あたりの認定事業 者数 (※少数第三 位以下切り捨て)
近畿	66	三重県	6	26,443	2.27
		滋賀県	4	20,175	1.98
		京都府	7	44,341	1.58
		大阪府	38	158,863	2.39
		兵庫県	9	75,322	1.19
		奈良県	2	16,526	1.21
		和歌山県	0	14,416	0.00
中国	25	鳥取県	2	8,888	2.25
		島根県	0	11,874	0.00
		岡山県	6	32,882	1.82
		広島県	6	49,105	1.22
		山口県	11	20,939	5.25
四国	29	徳島県	4	13,668	2.93
		香川県	7	18,428	3.80
		愛媛県	11	23,267	4.73
		高知県	7	10,826	6.47
九州	68	福岡県	20	77,378	2.58
		佐賀県	4	11,965	3.34
		長崎県	4	19,598	2.04
		熊本県	32	28,683	11.16
		大分県	6	19,970	3.00
		宮崎県	1	16,985	0.59
		鹿児島県	1	25,645	0.39
沖縄	4	沖縄県	4	18,521	2.16

(注) DX認定事業者数は2024年10月時点。法人数は企業等数の法人数を記載。個人事業主は除く。
(出所) 経済センサス(活動調査)、帝国データバンクを基に作成。

第1回検討会の論点

- 過去3回のDXセレクションの実施を踏まえ、第1回検討会の論点は以下を想定している。

事務局が想定している論点

1. 応募要件（全体の考え方・他薦における推薦機関・その他）
2. 審査プロセス
3. 調査項目の内容（基本的な考え方・各項目）
4. DXセレクションの認知度向上・応募数の増加策

論点1-①：応募要件（全体の考え方）

- DXセレクションに選定される企業は、DX認定取得企業であることが本来的には望ましい。
- 一方、多くの企業に対する認知度を高めるとともに、DX認定取得企業を増やしていくことも必要。そのため、**段階的に応募企業を「DX認定取得企業のみ」とすることはいかがか**（なお、昨年より自薦も認めたことにより、応募企業数は大きく増加）。
- DXセレクション2025は**自薦（DX認定取得企業）と他薦を認めつつ、他薦のDX認定未取得の場合、その期日とともにDX認定取得に関する自己宣言を要件とすることはいかがか**。

対象企業に関するこれまでと今後の考え方（案）

項目	2022	2023	2024	2025	2026	2027
応募方法	地方版IoT推進ラボの取組に参画している中堅・中小企業等（他薦のみ）		自薦（DX認定企業のみ）及び他薦	自薦（DX認定企業のみ）及び他薦	自薦（DX認定企業のみ）及び他薦	自薦のみ
自薦の要件	—	—	DX認定取得企業	DX認定取得企業	DX認定取得企業	DX認定取得企業
（DX認定未取得企業の場合） 他薦における 応募企業	—	—	DX認定に関する要件なし	DX認定を取得する 自己宣言を要件とする	DX認定を申請中であることを要件とする	—

※具体的には応募状況やDX認定取得状況等も鑑みて決定

(参考) デジタルトランスフォーメーション銘柄 (DX銘柄)

- 経済産業省・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推進体制や優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定。
- 優れたDX事例の波及や経営者がDXに取り組む意識変革の促進が目的。

「DX銘柄2024」選定プロセス

対象企業
上場企業約3,800社

銘柄応募
(「DX調査」への回答) 344社
「DX認定を取得していること」が要件

一次審査
選択項目のスコアによる足切り

二次審査
記述項目を基に委員会で議論

DX銘柄 (25社)
(うち、「DXグランプリ」(3社))

DX注目企業
(21社)

DXプラチナ企業
(2社)

「DX銘柄
2024」評
価委員
会による
審査

「DX銘柄2024」評価委員会

<委員長>

伊藤 邦雄

一橋大学CFO教育研究センター長
一橋大学名誉教授



<委員>

井口 譲二

ニッセイアセットマネジメント(株) 執行役員
運用本部副本部長 チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー

臼井 俊文

(株)ファイブ・シーズ シニア・エグゼクティブ・アドバイザー

内山 悟志

(株)アイ・ティ・アール 会長 エグゼクティブ・アナリスト

片倉 正美

EY新日本有限責任監査法人 理事長

川津 篤子

デロイト・トーマツリスクアドバイザリー合同会社 パートナー

山藤 昌志

(株)三菱総合研究所 政策・経済センター 主席研究員 研究提言チーフ

田口 潤

(株)インプレス 編集主幹 兼 IT Leaders プロデューサー

寺沢 徹

アセットマネジメントOne(株)運用本部 エグゼクティブESGアドバイザー

三谷 慶一郎

(株)NTTデータ経営研究所 主席研究員エグゼクティブ・コンサルタント

山野井 聡

ガートナー・ジャパン(株) リサーチ&アドバイザリー部門 マネージングバイスプレジデント

「DX銘柄2024」における選定プロセスへのPBR指標の追加

- 企業価値向上の実現が重要であるため、高い資本効率・収益性（高いROE）のみならず、社会課題の解決を通じた成長戦略の策定による成長期待（高いPER）を集める企業を評価すべく、**ROEに加え、PBR（ROE×PER）を選定プロセスに活用**

論点1-②：応募要件（他薦における推薦機関）

- DXセレクション2024から推薦機関の間口を広げ、地方版IoT推進ラボに加え、地域DX推進ラボや地方公共団体、金融機関等に拡大した。
- DXセレクション2025においても前回と同様の推薦機関としつつ、以下とするのはいかがか。

事務局案

- DXセレクション2024の推薦機関に加え、支援機関が中堅・中小企業等に対してDX支援を実施する際に考慮すべき事項について解説した「**DX支援ガイドンス**」に記載している、**DX支援において想定される主な支援機関を明示的に追加**することはいかがか。
- 希望のあった推薦機関については、セレクション選定企業の公表時に合わせて推薦機関も公表することはいかがか。

他薦における推薦機関（案）

※推薦者は、DX推進ラボ、地方版IoT推進ラボ、地方公共団体（都道府県、市区町村）、経済団体（全国商工会連合会、商工会連合会、商工会、日本商工会議所、商工会議所、全国中小企業団体中央会、都道府県中小企業団体中央会、全国商店街振興組合連合会、都道府県商店街振興組合連合会）、金融機関（銀行、信用金庫、信用組合、日本政策投資銀行、日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、沖縄振興開発金融公庫、農林中央金庫）、独立行政法人、国立研究開発法人、報道機関、ITベンダー、地域のコンサルタント（ITコーディネータ、中小企業診断士等）、大学、教育機関、その他、被推薦者の地域における事業活動や経営の状況等を把握し、「DXセレクション」として選定されうる事業者を適切に推挙できる者とする。

(参考) DX支援ガイドンスの全体像

- 支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を実施する「新しいアプローチ」の意義、DX支援の方法論、支援機関の連携、人材育成のあり方を解説。

ガイドンス検討の背景・目的と課題

検討の背景

- 今日、簡単に安く使えるデジタルツールが増えているにもかかわらず、大企業に比べて**中小企業のDXは大きな遅れ**
- 実際にDXに取り組んでいる中小企業は、**労働生産性や売上が大きく向上している**

ガイドンスの目的

- 人材・情報・資金が不足する中堅・中小企業等は独力のDX推進が困難であり、「個社支援」に加え、**地域の伴走役たる支援機関等による面的なDX支援の「新しいアプローチ」を追求**
- DX支援により中堅・中小企業等のDXが加速し、中堅・中小企業等の成長の果実が地域に還元されることによって、**地域全体の持続的な成長を実現**

支援機関が抱える課題

- ✓ 支援機関自身のDXの取組が遅れている
- ✓ 支援機関として有益なDX支援の方法が確立できていない
- ✓ 支援機関内及び支援機関同士の連携が不足している
- ✓ 支援機関内のDX支援人材が不足している

支援機関としての望ましい主な取組

DX支援の考え方・方法論(第3章)

- 身近なデジタル化から成功体験の繰り返しが、最終的にDXを成功させる上でも有益
- 地域の支援機関の中でも特に、**企業の成長を見守る「主治医」として、地域金融機関、地域ITベンダー、地域のコンサルタント**の主体的取組に期待
- DX支援は**中長期的な金銭的・非金銭的な「利益」**が生まれる取組
- 企業経営の負担となっている**間接業務**は、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のような**共通化・標準化のアプローチ**を積極的に追求

支援機関同士の連携(第4章)

- 支援先の課題の多様化・複雑化に対応するため支援機関同士の「**連携**」により、「**強み・弱みの相互補完**」、「**情報共有**」を実現
- 「主治医」としての役割が期待される支援機関が主体性をもって能動的に連携を追求

DX支援人材の在り方(第5章)

- DX支援人材には、変革を導くための「**スキル**」と土台となる「**マインド**」が**重要**であり、「DXリテラシー標準」と特にDX支援に必要なマインドから構成
- 人材育成は**座学やケーススタディ・実践・フィールドワークの提供**に加え、**DX支援の評価制度やインセンティブ設計**が重要

(参考) 3.4 DX支援において想定される主な支援機関

DX支援ガイドンス
(概要版) より抜粋

- DX支援の支援機関は「企業のDXの取組を支援する組織・個人」を広く指す。
- 地域の支援機関は、中堅・中小企業等が頼りやすい身近な存在で、「近接性」も強み。
- 特に、中堅・中小企業等の成長を見守り続ける「主治医」として、地域金融機関、地域ITベンダー、地域のコンサルタントがDX支援に主体的かつ能動的に取り組むことが期待される。
- 他の支援機関と連携し、協働でDX支援に取り組むことが必要。

具体的な支援機関の例

「主治医」として役割が期待される支援機関



地域金融機関

地方銀行
第二地方銀行
信用金庫・信用組合 など



地域ITベンダー



地域のコンサルタント

ITコーディネータ
中小企業診断士 など

※中堅・中小企業等と日常的に対話し、成長を見守り続ける存在



SaaSツール事業者



大手ITベンダー



公益財団法人、一般社団法人、地方公共団体



商工会、商工会議所、中央会



士業（税理士、公認会計士、社会保険労務士、情報処理安全確保支援士 等）



業界団体



大学、教育機関

論点1-③：応募要件（その他）

- その他、中堅・中小企業等の要件、及び再度の応募可否に関して、以下とするのはいかがか。

事務局案

- 産業競争力強化法第二条第24号に基づき、中堅・中小企業等の要件を「**常時使用する従業員の数を二千人以下の法人**」とするのはいかがか。
- DX銘柄と同様に、継続してDXに取り組んでいる企業を選定することで、これらの企業のさらなる活躍が期待される。そのため、**過去にDXセレクションに選定された企業（グランプリ、準グランプリ等を含む）**や**過去に応募された企業の応募を認める（応募要領に記載）**ことはいかがか。

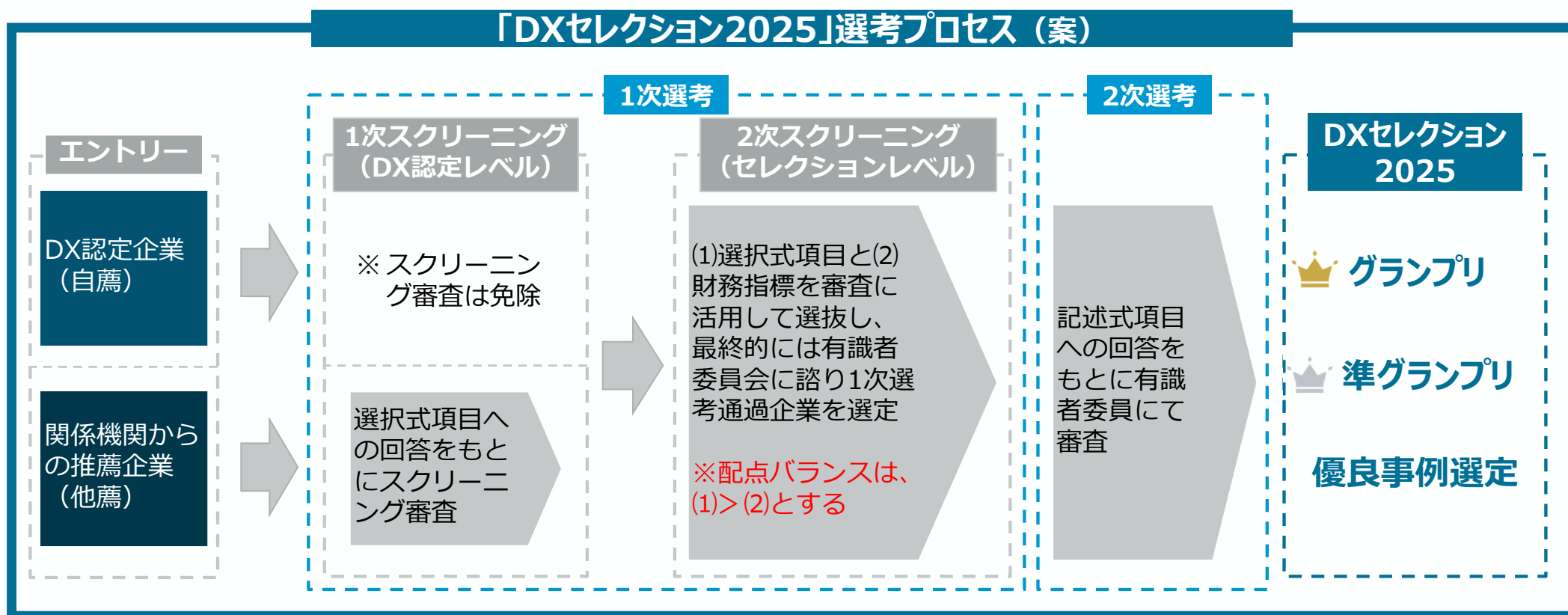
項目	DXセレクション2024	DXセレクション2025
中堅・中小企業等の要件	資本金の額又は出資の総額が10億円未満の法人並びに常時使用する従業員の数が2,000人以下の法人、又は、相当規模の事業者	常時使用する従業員の数を二千人以下の法人
再度の応募可否	過年度の選定企業は選定対象外	DXセレクションに選定された企業（グランプリ、準グランプリ等を含む）や、過去に応募された企業の応募を認める

（参考）産業競争力強化法第二条第24号
この法律において「**中堅企業者**」とは、常時使用する従業員の数が二千人以下の会社及び個人（中小企業者を除く。）という。

論点2：審査プロセス

事務局案

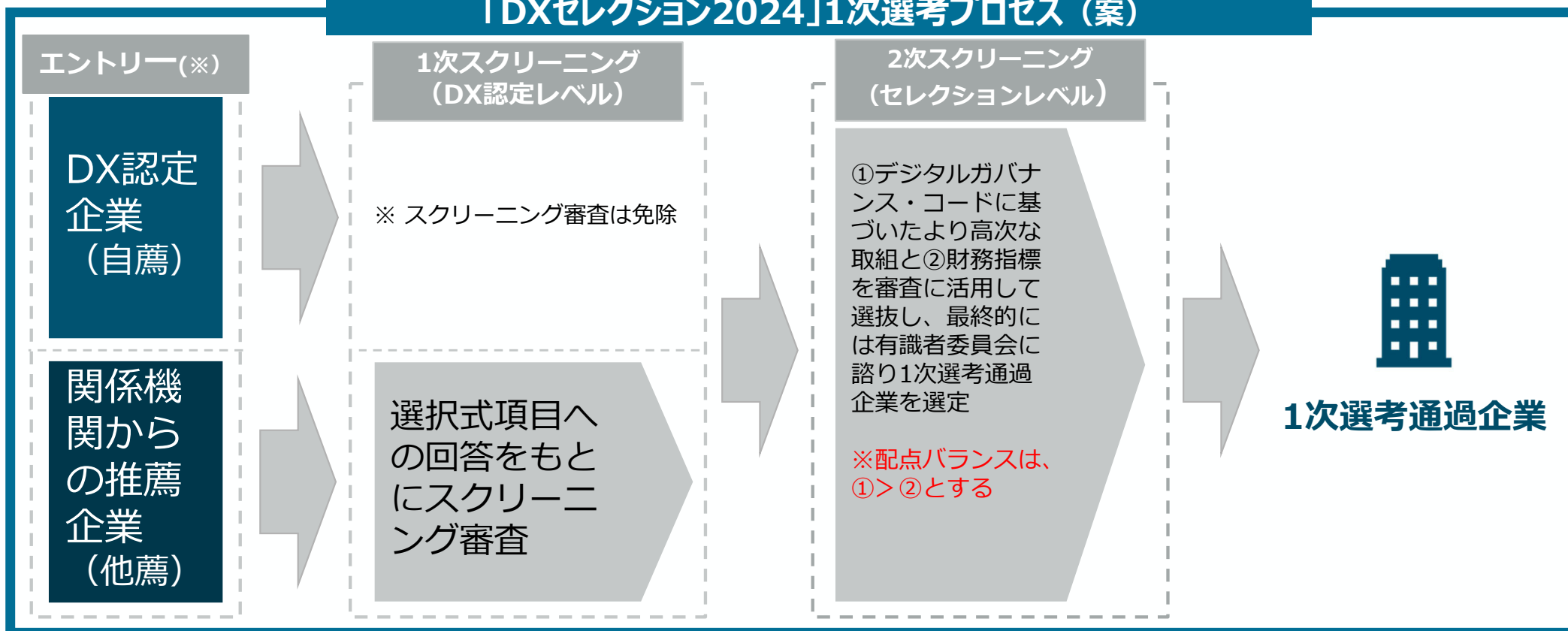
- 昨年度と同様、1次審査でスクリーニングを実施し、有識者委員による審査でセクション企業を選定する審査プロセスでいかがか。



(参考) DXセレクション2024審査フロー（1次選考）

- 1次スクリーニング審査は、DX認定レベルを担保することを目的し、関係機関からの推薦企業のみを対象に実施（※DX認定取得済み企業は免除）
- 2次スクリーニング審査は、1次スクリーニング審査通過企業を対象に、優良事例を選抜するために複数項目から順位付けし、1次選考通過企業を選抜

「DXセレクション2024」1次選考プロセス（案）



(参考) DXセレクション2024審査フロー (最終選考)

- 1次選考通過企業を対象に、**有識者委員会にて最終選考**を実施
- **合議にてセレクション企業を決定**（グランプリ、準グランプリを含む）

「DXセレクション2024」最終選考プロセス

全国の中小企業から選抜された
1次選考通過企業

記述式項目への回答
をもとに**有識者委員
会**にて審査

※1者2人ずつが審査を実施し、それぞれコメント（寸評）を掲載いただく。
当該内容をもとに有識者委員会でご議論いただいた。

DXセレクション2024



グランプリ



準グランプリ

優良事例選定

論点3：調査項目の内容

- 全体の調査項目に関して、以下とするのはいかがか。

事務局案

- 審査プロセスに合わせ、全体の調査項目は前回と同様にすることでいかがか。
 - A) 【選択式項目①】 DX認定レベルを調査。
 - B) 【選択式項目②】 DXセレクションレベルを調査。
 - C) 【財務指標】 調査項目として財務指標を活用。
 - D) 【記述式項目】 委員の皆様による審査において活用。
- デジタルガバナンス・コードの改訂により、柱立ての名称や構成を大きく見直した。また、「取組例」と挙げていた項目を「望ましい方向性」に統合し、より分かりやすい内容に変更された。**同コードの改訂に伴い、DXセレクションにおける調査項目の内容も見直す必要があるのではないか。**
- 経済産業省の政策体系として、**DXセレクションをDX銘柄と同等のレベルとして位置づけている**ため、調査項目についても、**DX銘柄の調査項目として活用している「DX調査」を、DXセレクションの調査項目として活用すべきではないか。**

論点4：DXセレクトションの認知度向上・応募数の増加策

- DXセレクトションは過去3回実施しているが、DX銘柄と比べ、応募企業数は少なく、中堅・中小企業や支援機関等のDXセレクトション自体の認知度は高くないと考えられる。
- 今後、中堅・中小企業等のDXを推進していくには、より多くの企業がDXセレクトションを知ってもらい、地域内や業種内への横展開に繋げることが重要。
- DXセレクトションの認知度向上や応募数増加のための取組として何が考えられるか、ご議論いただきたい。

これまでの取組および今後の取組予定

- 地方経産局と連携し、地方自治体向けに経済産業省の企業DX推進政策説明会を開催し、地方に向けた積極的な広報を実施。
- 講演やセミナー等に数多く登壇し、積極的な広報活動を実施。
- DXセレクトションの応募を開始した際に、経済産業省のネットワーク先（地方自治体、支援機関、業界団体、DX認定企業等）にメールでの案内の送付。

DXセレクション2025選定スケジュール（案）

2024年

10月16日（本日） **第1回検討会（調査項目、審査プロセス等議論）**

11月上旬 DXセレクション応募開始

12月下旬 DXセレクション応募締め切り

2025年

3月中旬頃 選定企業発表会にてDXセレクション2025を公表

3. 「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」について

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

- 特に中堅・中小企業等の経営者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

1. 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

2. 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

手引き作成の背景

- 2020年5月の改正情報処理促進法の施行を踏まえ、同年11月に、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まとめた「デジタルガバナンス・コード」を策定。
- 同コードは企業規模や形態にかかわらず全ての事業者を対象としているが、**中堅・中小企業等向けに、具体的な事例も交えたより理解しやすく、実践しやすい手引きとして、「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」を2022年に策定。**
- 2023年には、デジタルガバナンスコード2.0の改訂に伴い、手引きの内容も更新（2.0）し、2024年3月には、事例を更新した2.1版を公表。

本年9月に、デジタルガバナンス・コードを3.0として改訂したことを踏まえ、手引きも改訂の検討を行うが、作成時からの状況変化を考慮する必要

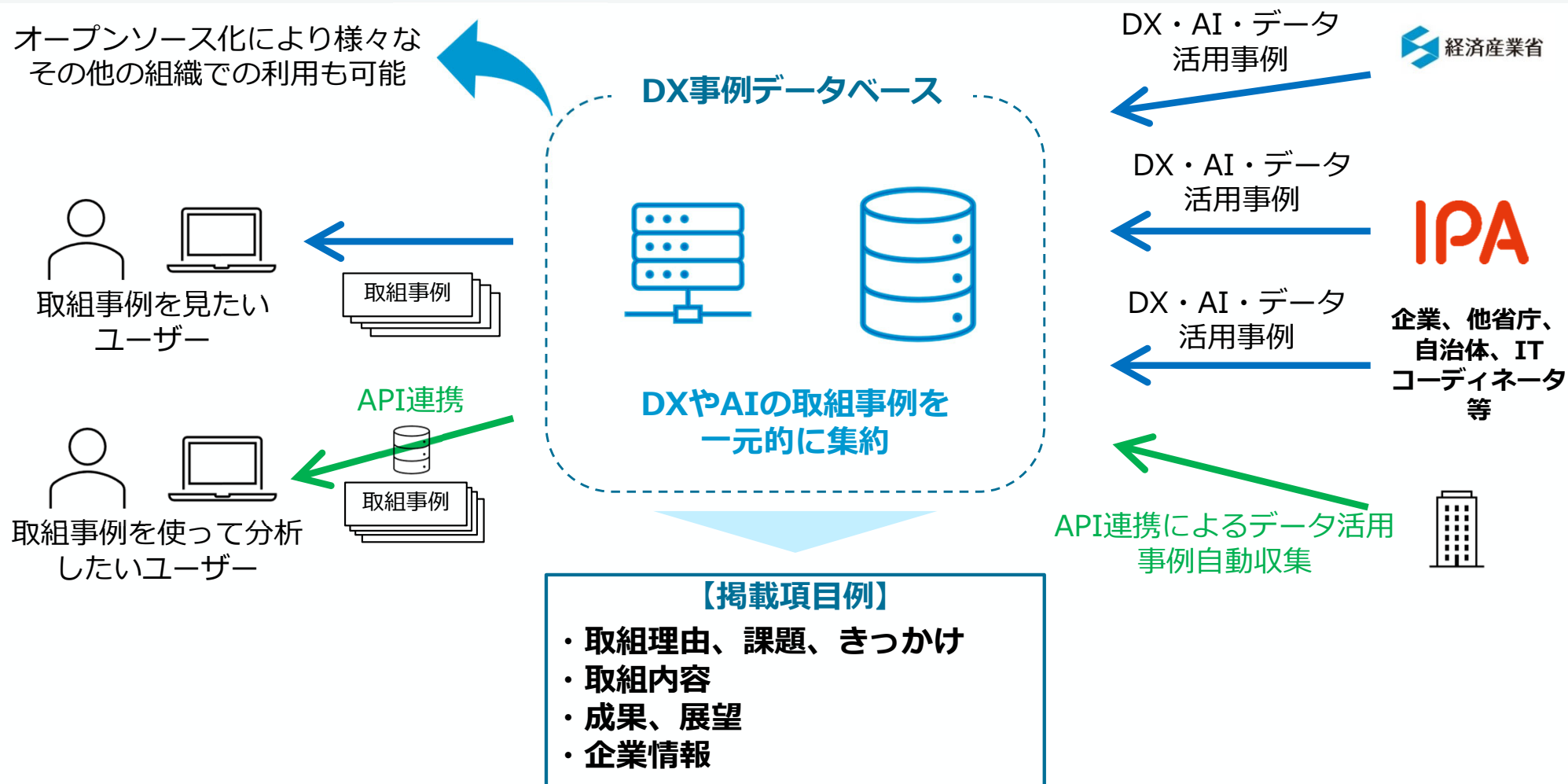
手引き検討に当たっての現状把握

- 手引きの章ごとの概要と現状は以下のとおり。現状を踏まえると不要と思われる部分も多い。

手引きの章立て	概要	現状
1.DXとは何か、その可能性と進め方		
そもそもDXとは何か	優良企業の事例を交えながら、DXについて説明	コード3.0において、DX推進に関する企業向けメッセージをより詳細に記載
DX推進の意義と中堅・中小企業等における可能性	中堅・中小企業等における、DX推進のメリット、具体的なDXの進め方、成功のポイントを説明	コード3.0においても、中堅・中小企業等に特化したメッセージはなく、中堅・中小企業等に対して、DXの進め方について理解を促すものが必要
DXの進め方		
DXの成功のポイント		
2.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・コードとは？	- コード本体の内容を抜粋 - 取組例は、企業の事例を交えながら独自の内容を記載	ほとんどがコード本体の内容を抜粋しただけのものになっている
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		
中堅・中小企業等におけるDX取組事例集		
DXセレクション選定企業等の事例	優良企業の事例紹介	2025年度中にはIPAでDX事例データベースが運用開始 - DXセレクションでも選定企業レポートを作成

(参考) DX事例データベース

- DX事例データベースは、経産省やIPA、様々な団体等が保有する膨大な事例を共通化したフォーマットによる整理や、企業規模や業種、所在地、資本金等の項目での検索機能の実装、API提供等を実施することで、高度かつ持続可能な経験の蓄積と活用の実現を目指す。



(参考) DXセレクション選定企業レポート

- DXセレクション選定企業の「取組概要」や「わが社のDXポイント」を記載したレポートを公表（2025年の記載内容は今後検討）。



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/> 【事業概要】

資本金：54百万円
従業員数：116名
代表者：中山彰人



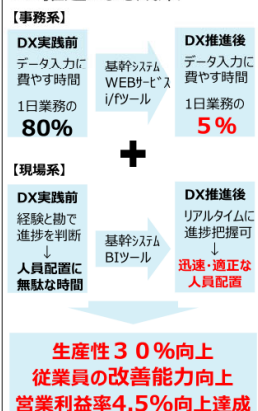
- 倉庫事業、運送事業、駐車場事業等
- 【企業理念】
- 正確に、迅速に、親切に



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



1



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**自分たちでーから考える**：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。

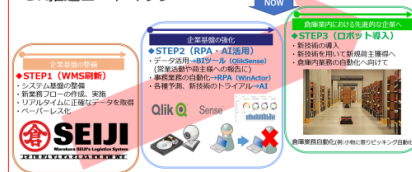
【DXへの取組み時を振り返って】

- 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推進ロードマップ



▲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

2

第1回検討会の論点（手引き）

- コード3.0の改訂において、DX経営による企業価値向上に向けて企業が実施すべき項目や考え方は一定整理している状況や、DX事例データベースの本格稼働を考慮すると、**手引きは現行の章立てではなく、必要な項目に絞り、簡素化した方が良い**のではないかと。
- また、DXの進め方等のポイントだけでは利用されない可能性が高いので、**優良事例を参考にしながら読める冊子が良い**のではないかと。
- 以下の事務局案も踏まえつつ、**中堅・中小企業等にデジタルガバナンス・コードに沿ったDXの推進を行ってもらうために必要な手引きについて、ご議論いただきたい。**

事務局案

- 中堅・中小企業等に対して、**DXの進め方等について理解を促すポイント集をDXセクション選定企業レポートに統合し、ポイントと事例を見比べられるものとして公表**

現行手引きの項目

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

DXの成功のポイント



DXセクション選定企業レポート

※ 記載項目は、コードの項目やDXの進め方、DXの成功のポイントに沿うように今後検討