

ITCちば経営応援隊
2024年度テーマ研究

【テーマ研究報告書】

ITCによる中堅・中小企業に対する DX支援コンサルティング手法の研究 ～DX認定取得へ向けた支援～

2024年3月31日

特定非営利活動法人ITCちば経営応援隊
テーマ研究 チーム

内容

第1章 研究・調査概要	2
I 背景・課題認識	2
II 目的・ねらい	2
III 取り組みのポイント	2
第2章 DXとDX認定について	3
I DXについて	3
II DX認定制度について	3
III DX認定制度の対象について	3
IV DX認定制度を受けるメリット	3
V 中小企業・小規模企業・個人事業主の認定件数	3
VI DX認定取得に向けたプロセス	4
第3章 DX認定取得の具体的な手法について	7
I 概要	7
II 経営ビジョンやビジネスモデルの策定	7
1. 現在の自社のビジネス状況、経営環境の整理	8
2. データ活用・デジタル技術を想定した外部環境の分析	8
3. 経営ビジョンの検討	8
4. ビジネスモデル方向性の検討	8
5. 成果物	8
III DX戦略の策定	9
1. DX戦略の策定	9
2. 体制・組織及び人材の育成・確保	10
3. ITシステム環境の整備に向けた方策	12
4. 成果物	12
第5章 まとめ	13

第1章 研究・調査概要

I 背景・課題認識

DXについて大企業向けはすすんでいるが、なかなか中堅・中小企業向けにはすすんでいない現実がある。その理由はいろいろあるが、資金面、人材面、ITリテラシー面等経営資源が不足している。中堅・中小企業がかかえている問題点が多く、大企業向けのこれまでの手法では、DXはそぐわない面が多い。

II 目的・ねらい

中堅・中小企業 特に従業員4～5人から100人前後の会社に向けて、DXのサポートをして成功していくには、企業文化を変えるほどのDXは、企業の体力的に無理な場合が多い。

現在ITCが、中堅・中小企業のDX実現のサポートをするには、個々のコンサルティングの手法で行い、その手法はバラバラで基本形が定まっていない。そこで、どのような内容をヒアリングしてすすめていくか、その後のサポートの基本形を形成することにより、コンサルティングがしやすくなり、成功に導きやすくなる。

特に中堅・中小企業はDXの中でも、身近なIT化で生産性を上げることをまず取り組んでいくことも基本の手法に考慮していくことが、経産省のガイダンスで示された。

III 取り組みのポイント

中堅・中小企業が成功したDX導入事例調査と導入支援ツール類の評価をする。評価を通じてこの研究会では特に中堅・中小企業向けに基本的な導入支援フォームを作り、中小企業にDX実現をサポートするITCが使えるツールと手法として使えるものを整備していきたい。

中堅・中小企業が成功したDXの事例としてDX認定の取得が想定される。DX認定の取得に向けて、経営ビジョンやビジネスモデルの明確化、業務の整理、組織体制や人材の確保など中堅・中小企業が対応すべき課題が整理される。

そこで、今回の研究・調査では、ITCがDX認定の取得を支援する手法の確立を目指す。

この手法を用いることで、ITCが中堅・中小企業のDX実現に向けた一歩を踏み出せるよう支援できるようになることを目的とする。

DX認定の実現についてのプロセスのうち今回はプロセスの(1)経営ビジネスモデル策定(2)DX戦略について

次回以降 (3)DX達成度指標 (4)経営者による「DX戦略」の推進状況等の対外発信(5)DX推進指標等の自己分析(6)サイバーセキュリティを整備拡充していく。

第2章 DXとDX認定について

I DXについて

DX(デジタルトランスフォーメーション)については、さまざまな定義が存在するがここでは、DX認定制度で採用されているデジタルガバナンス・コード2.0における定義¹をDXの定義とする。

デジタルトランスフォーメーション。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。

II DX認定制度について

DX認定制度とは、国が策定した指針を踏まえて、DX推進において優良な取り組みを行う事業者を、申請に基づいて認定する制度である。

III DX認定制度の対象について

DX認定制度の対象となる企業は、**全事業者が対象**であり、その中でも「これからDXに取り組む体制を整備している企業」が対象²となる。

IV DX認定制度を受けるメリット

DX認定制度を受けることにより、中小企業等には以下のメリットがある。

1. DX認定制度ロゴマークを利用できる
2. DX投資促進税制による支援措置を受けられる
3. 中小企業を対象とした金融による支援措置を受けられる

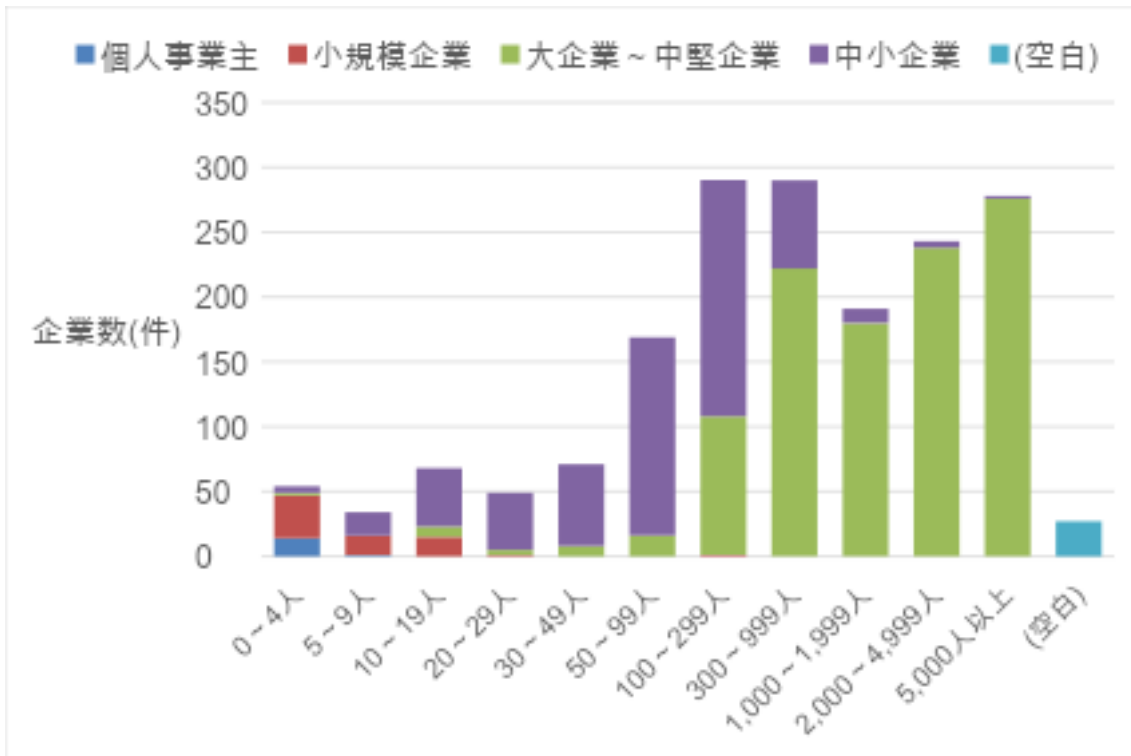
特に、中小企業においてはDX推進を含む企業経営における戦略的利用のために必要な設備資金等について、民間金融機関から基準利率より低い利率で融資や、信用保証枠の拡大を受けられる。

V 中小企業・小規模企業・個人事業主の認定件数

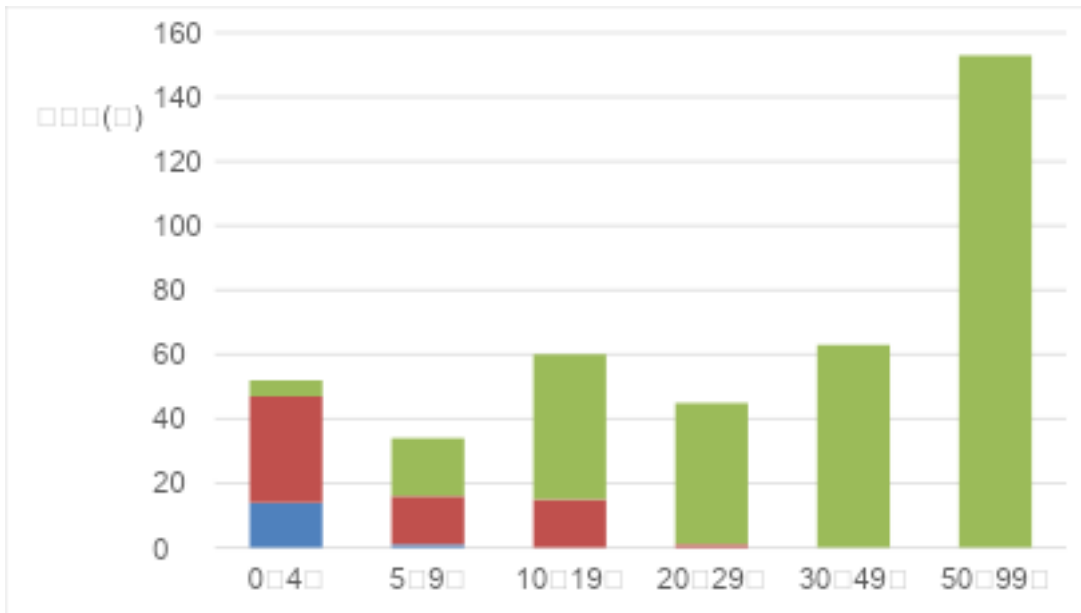
DX認定は1,764社(2024年11月時点)が認定されており(図表 2-1 DX認定取得企業の従業員・企業規模件数)、従業員数が100名未満の中小企業・小規模企業・個人事業主(以下、中小企業等とする)は407社であった(図表 2-2 100名未満の中小企業等におけるDX認定の認定状況)。

¹ https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc2.pdf

² DX認定制度申請要項.pdf(P.11)



図表 2-1 DX認定取得企業の従業員・企業規模件数



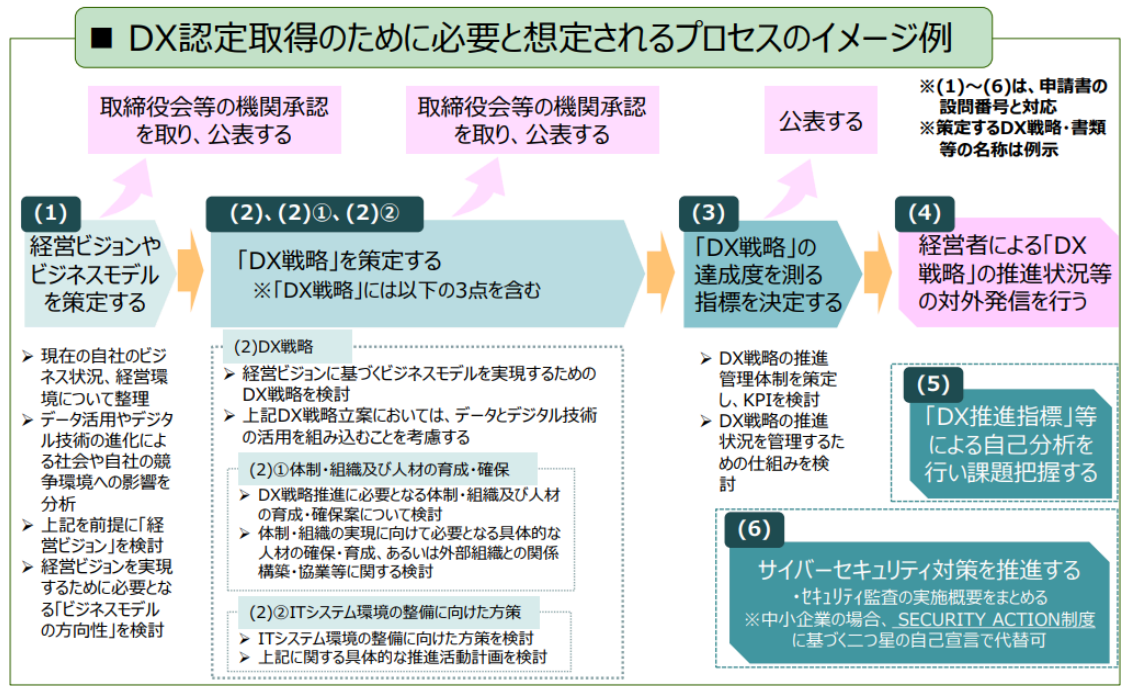
図表 2-2 100名未満の中小企業等におけるDX認定の認定状況

VI DX認定取得に向けたプロセス

DX認定取得に向けたプロセスは以下の通りとなる³(図表 2-3 DX認定制度 申請要項

³ DX認定制度 申請要項 (申請のガイダンス) P.23

(申請のガイダンスP.23))。



図表 2-3 DX認定制度 申請要項(申請のガイダンスP.23)

DX認定取得のために必要と想定されるプロセスは以下の通りとなる。

1. 経営ビジョンやビジネスモデルを策定する【申請書設問番号(1)】
 - 1 現在の自社のビジネス状況、経営環境について整理
 - 2 データ活用やデジタル技術の進化による社会や自社の競争環境への影響を分析
 - 3 上記(イ)を前提に「経営ビジョン」を検討
 - 4 経営ビジョンを実現するために必要となる「ビジネスモデルの方向性」を検討
2. 「DX戦略」を策定する【申請書設問番号(2)】
 - 1 経営ビジョンに基づくビジネスモデルを実現するためのDX戦略を検討
 - 2 上記(ア)DX戦略立案においては、データとデジタル技術の活用を組み込むことを考慮する
 - 3 体制・組織及び人材の育成・確保
 - ・ DX戦略推進に必要となる体制・組織及び人材の育成・確保について検討
 - ・ 体制・組織の実現に向けて必要となる具体的な人材の確保・育成、あるいは外部組織との関係構築・協業等に関する検討
 - 4 ITシステム環境の整備に向けた方策
 - ・ ITシステム環境の整備に向けた方策を検討
 - ・ 上記に関する具体的な推進活動計画を検討
3. 「DX戦略」の達成度を測る指標を決定する【申請書設問番号(3)】

DX戦略の推進管理体制を策定し、KPIを検討、ならびにDX戦略の推進状況を管理するための仕組みを検討する。

具体的な指標については、以下の3つが想定される。

(1) 企業価値創造に係る指標(企業が目標設定に用いるあるいはDX戦略的なモニタリング対象とする財務指標)

- ・ デジタルマーケティングであれば売上高の増加等
- ・ 社内のデジタル化であれば、ひとりあたり人件費、付加価値率等

(2) DX戦略実施により生じた効果を評価する指標

- ・ デジタルマーケティングではページアクセス数などコンバージョンレート等
- ・ 社内のデジタル化は、労働時間等

(3) DX戦略に定められた計画の進捗を評価する指標

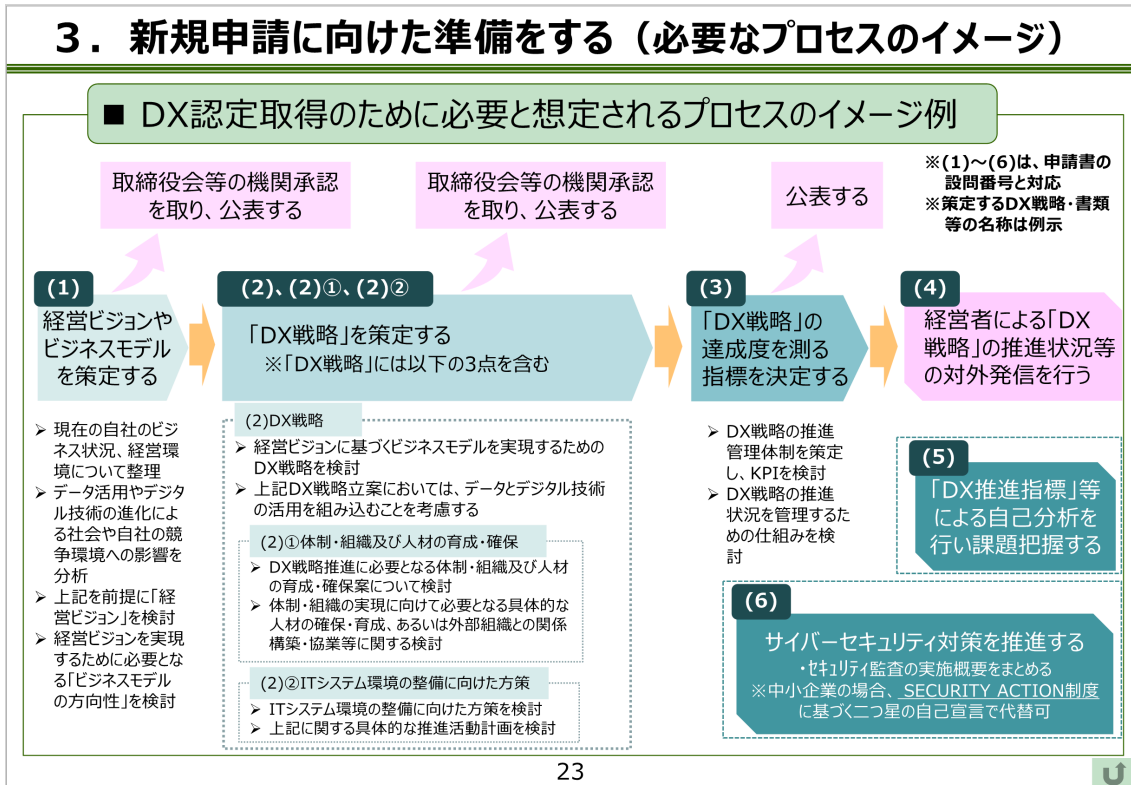
4. 経営者による「DX戦略」の推進状況等の対外発信を行う【申請書設問番号【申請書設問番号(4)】
経営ビジョンやビジネスモデル、DX戦略、DX戦略の推進に必要な各方策、成果指標に基づく成果について、「価値創造ストーリー」としてホームページ等で情報発信を行う。
5. 「DX推進指標⁴」等による自己分析を行い課題把握する【申請書設問番号(5)】
6. サイバーセキュリティ対策を推進する【申請書設問番号(6)】
セキュリティ監査の実施概要を取りまとめる、またはSECURITY ACTION制度 に基づく二つ星の自己宣言を実施する。

⁴ DX推進指標について <https://www.ipa.go.jp/digital/dx-suishin/about.html>

第3章 DX認定取得の具体的な手法について

I 概要

ここでは、DX認定取得(新規申請)に向けた必要なプロセスイメージ(図表 4-1 DX認定制度申請要項 新規申請に向けた準備をする)をもとに、ITコーディネータプロセスガイドラインVer4.0⁵(以下PGL4とする)を活用してDX認定取得に向けた具体的な手法についてまとめる。



図表 4-1 DX認定制度申請要項 新規申請に向けた準備をする

以下では、図表 4-1 DX認定制度申請要項 新規申請に向けた準備をするにある以下の項目についてそれぞれまとめる。

- (1) 経営ビジョンやビジネスモデルを策定する
- (2) 「DX戦略」を策定する
- (3) 「DX戦略」の達成度を測る指標を決定する
- (4) 経営者による「DX戦略」の推進状況等の対外発信を行う
- (5) 「DX推進指標」等による自己分析を行い課題把握する
- (6) サイバーセキュリティ対策を推進する

II 経営ビジョンやビジネスモデルの策定

経営陣と経営デザインシートを作成するため、経営ビジョンやビジネスモデルの策定を行う。

経営ビジョンやビジネスモデルの策定は、PGLにおけるC1: デジタル経営成長サイクル(P1: 変革・成長プロセス、P2: デジタル経営戦略プロセス)に該当するが、今回は独

⁵ https://www.itc.or.jp/news/pgl_v4.html

自の手法により実現する。

1. 事前調査項目

経営陣と経営デザインシートを作成するための基本情報を訪問前に事前に調べておきたい。企業の基本情報は、企業情報、事業状況、IT環境、想定される経営課題と思われる。これら案を以下に示す。

企業情報

1. 会社名称
2. 経営理念・経営ビジョン
3. 経営方針
4. 設立年月日
5. 代表者名
6. 所在地
7. 沿革
8. 資本金
9. 売上
10. 組織
11. 従業員数
12. 企業ドメイン

(図表3. 1 企業情報)

事業状況

1. 提供する商品・サービス
2. 対象顧客
3. 強み
4. 最近の売上状況
5. 競合状況

(図表3. 2 事業状況)

IT環境

1. ハードウェア環境
2. 利用しているソフトウェア・クラウドサービス

(図表3. 3 IT環境)

想定される経営課題

1. 経営者の将来への考え方・思い
2. 自社の課題

(図表3. 4 想定される経営課題)

2. ヒアリングシート作成

事前情報をもとにヒアリングシートを作成する。中小企業の各種経営の基本を考慮して、主として 売上と利益の問題、資金繰りの問題、人の問題、経営者の将来の考え方・思い・事業継続 の項目を取り上げいかに示す。

売り上げと利益の問題

- 売上直近3年比較
- 利益直近3年比較
- 売上増、減の原因
- 利益増、減の理由
- 人件費増、減の理由
- 商品とサービスの競争力（位置づけ）
- 強味弱み（特許、製造・生産技術、販売先、人脈）

(図表3. 5 売上と利益の問題)

<p>資金繰りの問題</p> <ul style="list-style-type: none">・ 借入内容・ 資金繰りは大変、まあまあ、問題なし・ 取引銀行・ 資金繰り大変な理由 <p>例：売上増だが支払いも増え支払サイトが短いため コロナ借入の支払いが始まった、売上減であるが、固定費が支払が大変</p>

(図表3. 6 資金繰りの問題)

<p>人の問題</p> <ul style="list-style-type: none">・ 求人中・ 求人方法・ 人員構成(社員/パート/アルバイト/嘱託/派遣の構成割合)・ 人手不足・ 高齢化・ 強み弱み (特殊技能、資格、人材育成)
--

(図表3. 7人の問題)

<p>経営者の将来への考え方・思い・事業継続</p> <ul style="list-style-type: none">● 自社の課題● 上記またはその他の問題で社長の悩みで● まず最初に解決したいこと● 事業承継で資産以外も考慮する● 解決方法

(図表3. 8 経営者の将来への考え方・思い・事業承継)

3. 具体的な専門事例案

具体的に質門事例をいかに示す。これは飲食業の新規展開時の例。

No.	項目 (機能種類等)	主要部門	改善したい業務機能(業務内容)	定性効果・メモ
1	人(組織)	人事部	作業人員は?足りていますか? 業務内容に対応可能な人員ですか? 組織構造は、機能、機能ガバナンス構造は、将来展開は? 会社の場所は、	
2	もの	製造部	当面購入する機器は 近未来に購入するものは、	
3	カネ	経理部	資金繰りは(これから数年間うまくいきそうですか?) 助成金のめどは	
4	製品、サービス、商品	送品 企画部	その商品を どんな形にセミインスタント化し どんな機器でセミインスタント化し 誰に販売し その販売チャンネルの展開はどこに	
5	その他		下記の項目で課題はありませんか? 1) 情報発信力の強化 2) 集客力の強化 3) 予約業務の効率化 4) オーダ業務の効率化と接客サービスの向上 5) レジ会計業務の効率化と決済の多様化 6) レシピ管理による生産性・品質の向上 7) 確実な在庫管理 8) 会計業務の効率化と高度化 9) 勤怠管理対策とシフト管理業務効率化 10) 給与計算業務の効率化	

(図表3.9 飲食業における具体的な質門事例)

4. 課題の明示

社長へのヒアリングと事業部門のヒアリングからギャップを明確にして課題を明示します。

5. 進むべき方向性(解決策)の検討

事例等を用いて進むべき方向性を明示します。

6. 経営デザインシートの策定

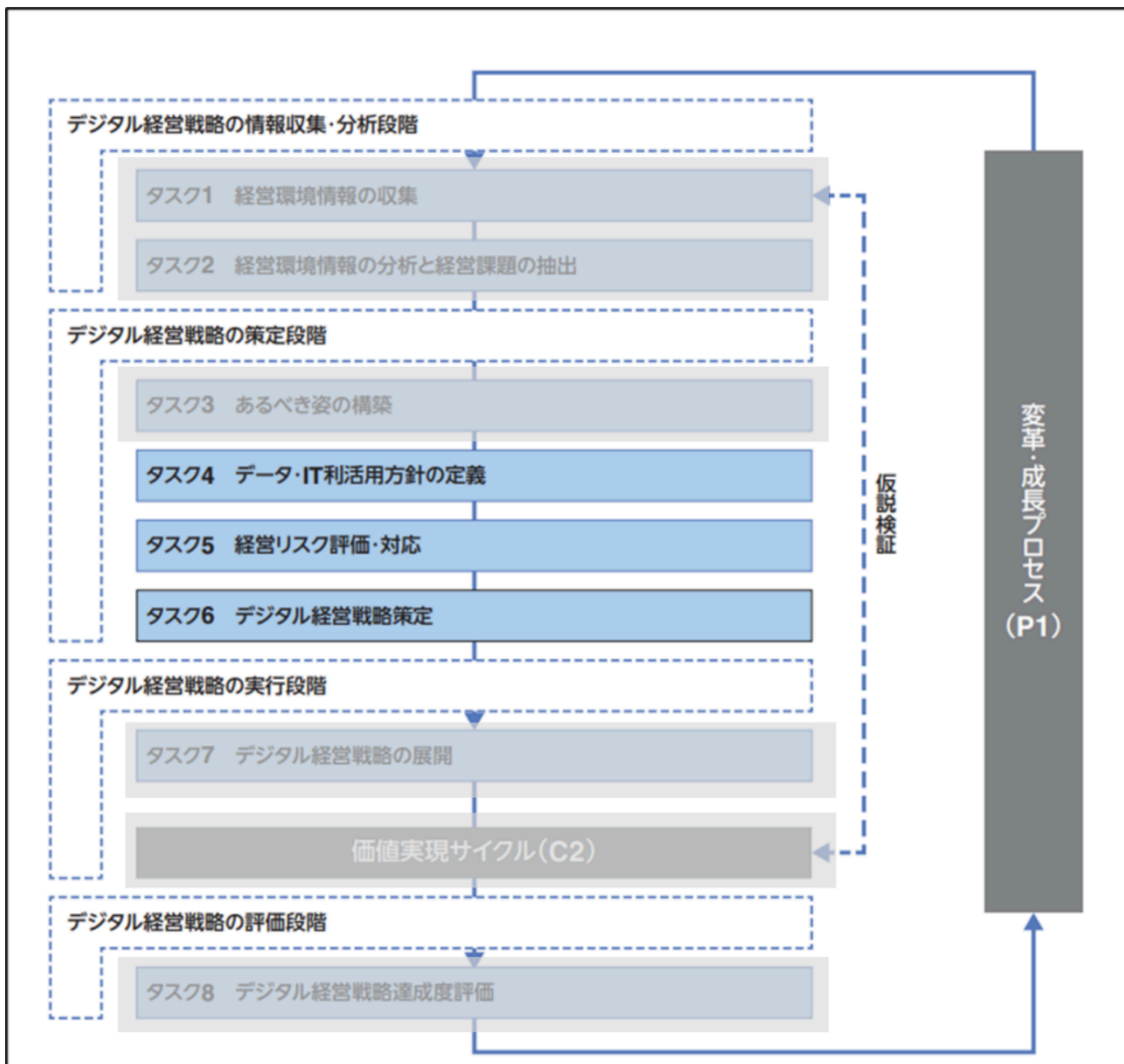
上記の情報で経営デザインシートを策定する。

内閣府 知的財産戦略推進事務局 経営デザインシート

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/pdf/siryou01_shoki_design.pdf

II DX戦略の策定

DX戦略の策定は、I 経営ビジョンやビジネスモデルの策定において定めた内容をデジタル技術の活用により実現するために実施する。これはPGL4におけるP2:デジタル経営戦略プロセスに該当する(図表 4-1 デジタル経営戦略プロセス(P2)の進め方)。



図表 4-4 デジタル経営戦略プロセス(P2)の進め方

1. DX戦略の策定

DX戦略を実現するため業務プロセスやシステムの目指す姿を定義する。それにあたり、以下の3項目を実施し、経営デザインシートの資源・ビジネスモデル・価値について「これまで」と「これから」の内容を精緻化する。同時に、デジタル経営戦略企画書を策定し経営デザインシートと併せてDX戦略の基本資料とする。

(1) データ・IT利活用方針の定義

データとITの利活用を全社的に推進するため、以下の方針を定義する。

1 IT全体方針

ITをはじめとするデジタル技術が、中長期的に経営や事業にどのように貢献するか、目指す姿や目標を検討する。経営ビジョン(案)やビジネスモデ

ル(案)との整合性を取り、全社的なデータ利活用の方針、必要なデータ基盤整備や IT アーキテクチャの方針も併せて検討する。IT アーキテクチャには、IT システムの統合と標準化の方針、クラウドとオンプレミスのバランス、IT コンプライアンス、セキュリティ等が含まれる。

2 ITマネジメント方針

デジタル経営戦略を推進するにあたって、IT に関する推進体制や、IT ガバナンス、投資・コスト管理の方針を検討する。

(2) 経営リスク評価・対応

経営ビジョン(案)とそれを実現するためのビジネスモデル(案)の実現に向けて、想定される経営リスクを事前に予測し、予防策や戦略の優先順位等を明らかにする。

(3) デジタル経営戦略の策定

経営ビジョンを実現し、「企業のあるべき姿」に到達するための CSF と戦略シナリオを策定し、デジタル経営戦略企画書を作成する。

- 1 経営ビジョン、ビジネスモデルと CSF の決定
- 2 デジタル経営戦略目標の決定
- 3 ロードマップの作成
- 4 デジタル経営戦略実行の組織体制の設定
- 5 デジタル経営戦略の策定

2. 体制・組織及び人材の育成・確保

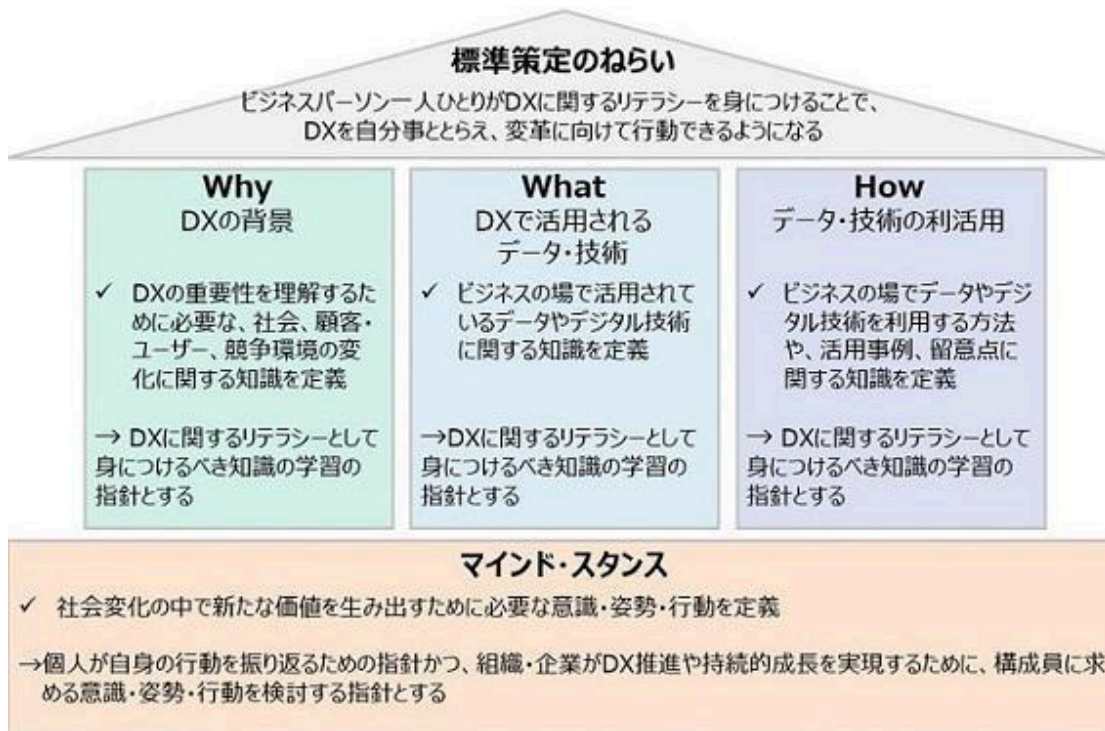
DX戦略の検討を行うため、体制・組織の確立、人材の育成・確保についてDXリテラシー標準(DSS-L⁶)に準拠した人材の育成(図表 4-6 「DXリテラシー標準」の全体像)とDXスキル標準(DSS-P⁷)に準拠した人材(図表 4-7 「DX推進スキル標準」人材類型の定義)の育成及び確保のため、以下の事項を実施し、**組織図やデジタル経営戦略企画書へ反映する。**

⁶ DXリテラシー標準(DSS-L)概要

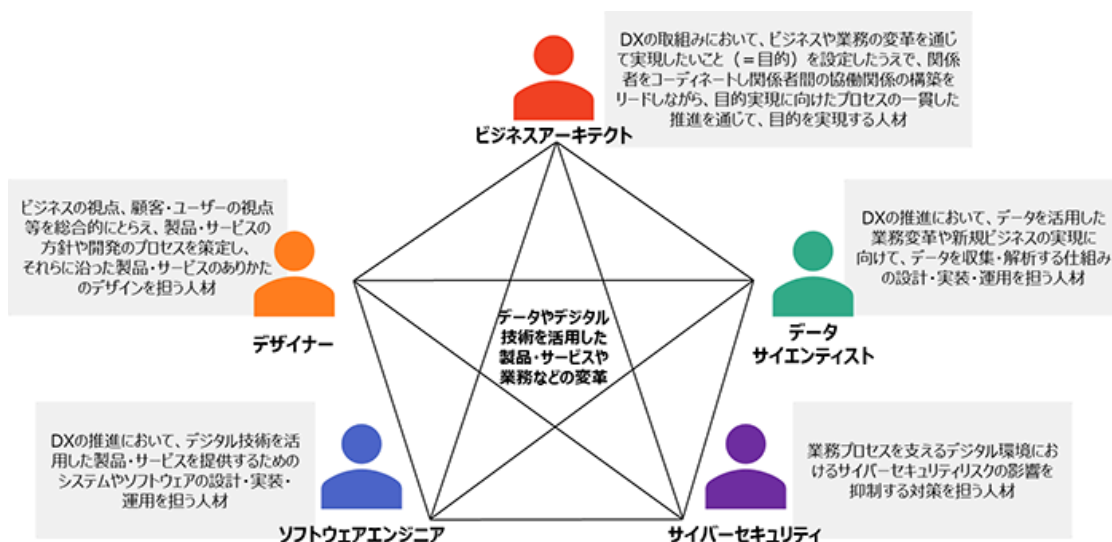
https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/about_dss-l.html

⁷ DX推進スキル標準(DSS-P)概要

https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/about_dss-p.html



図表 4-5 「DXリテラシー標準」の全体像



図表 4-6 「DX推進スキル標準」人材類型の定義

(1) 体制・組織の確立

1 DX戦略を推進する組織と責任者の決定

DX戦略を推進する組織(DX推進組織)と責任者(DX推進責任者)を決定する。この組織と責任者は兼務でよく、DX戦略の推進を中心的に実施する。

2 DX推進組織の役割の明確化

DX推進組織の役割は、DX戦略の具体化を行うため必要な人材を社内外から確保することである。このとき、DSS-Pにおける人材類型において、ビジネスアーキテクトは社内でも育成することが望ましく、それ以外は社外からの

確保でもよい。

(2) 人材の育成・確保

1 経営ビジョンや自社の存在意義について社内への浸透を図るための取り組みを行う。

2 DSS-Lで定義されるDXに関するリテラシーを身につけるため、研修等を実施する。

3 組織カルチャーの変革への取り組みとして、新しい挑戦を促すと共に継続的にかつ積極的に挑戦していこうとするマインドセットを醸成する仕組み作りを行う。

4 DSS-Pにおける人材類型において、ビジネスアーキテクトは社内で育成し、それ以外は社外から確保することを検討する。

3. ITシステム環境の整備に向けた方策

情報収集のためRFI(Request For Information)等を作成し、ITベンダー等から情報を収集する。このプロセスは第4章II 1. (4)データ・IT利活用方針の定義の内容を実施する。

4. 成果物

DX戦略の策定では以下の成果物を作成する。

- (1) 経営デザインシート(内容の精緻化)
- (2) 組織図
- (3) 期待効果がわかる資料
- (4) デジタル経営戦略企画書

(デジタル経営戦略企画書:デジタル経営戦略の検討において、決定した経営ビジョン、ビジネスモデル、CSF、データ・IT利活用方針、デジタル経営戦略目標、ロードマップ等の内容を取りまとめ、「デジタル経営戦略企画書」を策定する。複数事業の場合は事業ごとの戦略と、それを集約した全社レベルの戦略として作成する。)

第5章 まとめ

ここまでDX認定の取得をゴールとしたDX推進に関する手法をまとめた。DX認定の実績からも、DXの対象が大企業に限らず中小企業においても適用可能であることは明白である。

日本の人口動態から、人口減少に伴う人手不足は明確である。人手不足を補うための手段としてデジタル技術の活用は喫緊の課題となっている。

私たちITコーディネータが対象とする中小企業においても、DX認定という明確なゴール(実際にはDXの第一歩であるが)を示すことで、取り組みを進めやすいのではないかと考える。

本手法により中小企業のDXが進むことを期待する。

次回以降 モデル企業を選定しこの手法を利用して、DX化について取り組みをすすめていく予定である。

メンバー

浅井鉄夫 高山和子 早田和男 田島彰二 真鍋 洋一郎

米澤國雄