

「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」を読み解く

ことし4月に経済産業省から発表された、中小企業のDX推進に向けた手引書である「デジタルガバナンス・コード 実践の手引き」。内容の紹介とともに、中小企業のDX推進のポイントを解説します。

社・本郷 ITコンサルティング株式会社
DXバックオフィス事業部コンサルタント

佐藤 大樹



DXとは何か

最近よく耳にする「DX（デジタルトランスフォーメーション）」という言葉ですが、一体どのような意味を持つのでしょうか。

経済産業省は「DX推進ガイドライン」（2018年）のなかで、以下のように定義しています。

「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」

つまり、DXとはデジタル技術を活用してビジネスモデルや企業そのものを変革し、企業の競争力向上を図っていく取組みのことをいいます。

デジタルガバナンス・コードとは何か

経済産業省は2020年に、あらゆる産業でデジタル技術の活用が加速する時代変化のなかで、持

続的な企業価値の向上を図っていくために経営者が実践すべき事項を「デジタルガバナンス・コード」として取りまとめました。

具体的には、

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 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

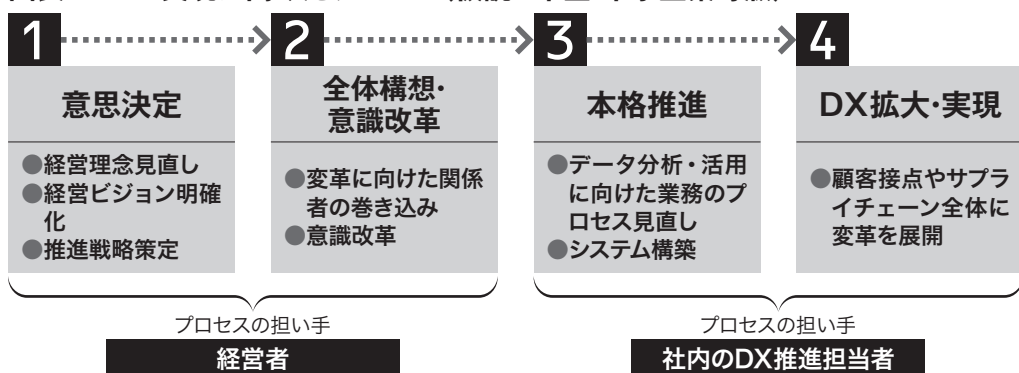
③ 必要な改革を行なうため、IT部門、DX部門、事業部門、経営企画部門など組織横断的に取り組むこと

が不可欠であるとしています。

経済産業省としては、企業がDXの取組みを自主的・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、企業のあらゆる利害関係者との対話を捉え、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方針です。

ただし、デジタルガバナンス・コードは大企業向けられたものであり、中小企業等がDXに向けたアプローチを考える際には参考

図表1 DX実現に向けたプロセス(仮説: 中堅・中小企業等版)



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(要約版)より抜粋

にしにくいと考えられます
そこで、中小企業等がデジタル
ガバナンス・コードに沿ってDX
推進の取り組みを実践する際、その
手助けとなるよう作成されたの

が、ことし4月に経済産業省から
発表された「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」(以下「実践
の手引き」)です。

中小企業の DXの進め方

それでは中小企業では、どのよ
うにDXを推進すればよいのでし
ょうか。

「実践の手引き」では、以下の
4つのプロセスを紹介しています
(図表1)。

① 意思決定

大企業とは違い、中堅・中小企
業等は、経営者の一声で企業全体
の業務プロセスを大きく変化させ
ることができま。DXを推進す
るうえで重要な要素となる現場の
従業員との距離も近いのが中小企
業の特徴です。

しかしその反面、明確なビジョ
ンや経営理念がなければ、はじめ
からあらぬ方向にそれてしまう可
能性もあります。

デジタルガバナンス・コードに
あるように、経営者自らが、あら
ゆる利害関係者と対話をし、ま

た、積極的に各種セミナーへ参加
するなどして情報収集を行ないま
しょう。

自社の経営理念を見直し、DX
に向けたビジョンをより明確にす
ることが、経営者の最も重要な仕
事です。

② 全体構想・意識改革

DXと聞くと、社内全体が一気
にデジタル化するようなイメージ
を抱きがちですが、実際の現場は
そうはならないことのほうが多い
でしょう。

経営者がDXに向けてビジョン
を明確にしても「笛吹けど踊ら
ず」、周りの社員がついてこなけ
ればまさに机上の空論に過ぎなく
なります。

経営者がシステム刷新の知識を
得たうえで、担当者に対して時間
をかけて自らの言葉でビジョンと
DX推進の必要性を伝え、社内全
体に変革を受け入れる空気を醸成
し、社員全員の意識を改革するこ
とが重要です。

③ 本格推進

社内全体がDXの実現に向かっ
て進み出したら、現在の業務のプ
ロセスを見直し、新たなシステム

の構築を目指します。

しかし、DXの専門部署を設け
るのは中小企業にはハードルが高
く、経営者自身がすべてを理解す
ることや、その道に精通している
人材を確保することも容易ではな
いでしょう。DXを継続させるに
は社内人材の育成が必要不可欠の
ため、その教育にも時間や労力を
要することになります。

そのため、本格的にDXを推進
するときには、外部機関のサポー
トを受けることで、不足するスキ
ルやノウハウを補いつつ、迅速に
社内体制を構築することができ
ようになります。

また、プロセス①で明確化した
ビジョンや集約した情報をもと
に、より具体的なDX構想を作成
しましょう。

④ DX拡大・実現

冒頭に説明した定義のなかに、
「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」とあるように、DXの
真髄は、顧客への価値提供にあり
ます。

自社のDXを成し遂げられたな
ら、その成功体験を自社だけのも
のとしてはなりません。

自社のDXの過程で得られたデジタルツールを提供し、サプライチェーン全体の変革、さらには自社業界、あるいは他の業界にまでDXを展開していきましょう。

DX推進の取組事例

それでは、「実践の手引き」に取り上げられているDX取組事例について紹介します。

事例1 パソコン1台から始めて7年後に利益が50倍になった老舗飲食店

A社はもともと売上管理は手書きの記帳と手切りの食券、金額計算はそろばんといった、いかにもアナログな飲食店でした。立地のよさで経営こそ不振ではないものの、粗利を増やすための付加価値の向上や、経営作業の効率化など、企業が「当たり前」に取り組むべきことができる状態ではありませんでした。

アナログであるがゆえに、DXの推進に向けて重要となる企業内部の情報が蓄積されておらず、長年の勘と経験に頼ってきたことが最大の問題でした。

そのため、まずはパソコンを1

台購入し、その日の天気や売上等のデータを入力するところから、地道にデータ活用 of 取組みを始めました。その後、徐々に蓄積されていく売上データを分析したり、収集するデータの種類を必要に応じて増やしていきました。

同時に、POSレジや受発注システムの導入、タイムカードのクラウド化など、売上管理にこだわらず、それ以外の周辺作業についての見直しも随時進めていきました。時には、時間をかけて集めたデータが役に立たなかったり、データに基づいた施策がはずれたこともありました。その都度軌道修正をしていき、DXに向けてのサイクルを回していきました。

また、「経営者は、経営者にしかできないことに取り組むことが必要である」というデジタルガバナンス・コードの考えに則り、経理業務や労務管理業務などのバックオフィス業務を外注したり、クラウドサービスの利用を決定しました。

バックオフィス業務から離れることによって、DXを推進すべき人材が業務に専念できるようになり、社内のDXは加速度的に進みました。

その地道な積み重ねと根気が功を奏して、取組みから7年後には売上が5倍、利益は50倍という驚異的な数字をあげることに成功したのです。

事例2 デジタルアレルギーから脱し、支援者のサポートでビジョンが明確に

B社では、過去に一度、とりあえずDXを進めなければと、ITベンダーの担当者に頼ったことがありました。しかし、その担当者の言葉は横文字の専門用語ばかりで、まるでFAXの受信音のような理解不能な音に聞こえたといいます。

また、そのときは将来的なDXのビジョンも描けておらず、かつ明確なアイデアがあるわけでもなかったため、ただ外部に丸投げした状態でした。

企業のDXのような、専門性を要する取組みについて進める際には、その専門性の高さゆえに理解することが難しいことが多々あります。

また、理解しようにも自身の感覚とのギャップが大きすぎると、拒否感さえ覚えてしまう場合もあります。経営者のような中心人物が、その「デジタルアレルギー」

を発症してしまうと、DXはなかなか進みません。

それでも漠然とDXへの思いを抱くなか、地元のIT経営セミナーで、あるITコーディネーター（ITと企業経営両方の知識を持ち、経営者の経営戦略を実現するIT化支援サービスを行なう専門家、もしくはその資格名）と出会い、そのサポートを受けていくことになりました。それが、B社のターニングポイントとなりました。

以前は丸投げになっていたDXも、専門家との対話のなかで徐々に会社としてのビジョンが描かれ、同時に理想と現実のギャップにも気付くことができました。専門用語から入るのではなく、企業の将来像から考えていったため、デジタルアレルギーの発症を抑えられたのです。

また、現状を理解することから、DXのゴールを定めてビジョンを膨らませることにより、従業員も他人事と捉えることなく自身の問題として認識し、最後まで取り組みことができました。

2つの事例とも、DXの実現に向けたプロセスを1つずつ着実に踏んでいることがわかりになるでしょう。

図表2 DXの5つの成功ポイント



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(要約版)より抜粋

図表3 DX推進において経営者が考えるべきこと

- ① 何のために会社があるか〈理念・存在意義〉
- ② 5～10年後にどんな会社でありたいか
- ③ 理想と現状の差分は何か、どう解消するか
- ④ 顧客目線での価値創出のためデータ・技術をどう活用するか

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(要約版)より抜粋

DXの5つの成功ポイント

「実践の手引き」には、事例調査を通じて得られた「5つの成功ポイント」が挙げられています。

① 気づき・きっかけと経営者のリーダーシップ

前述したように、DXの推進に取り組み「きっかけ」や、「気づき」を得る機会をいかにして得られるかが重要です。

施行が近づく「電子帳簿保存

法」をDX推進のきっかけにするのもよいのではないだろうか。

そしてきっかけを得たなら、中堅・中小企業等においては、経営者のリーダーシップが大きな役割を果たします。中小規模だからこそそのネットワーク、風通しのよさがDXに活きるはずですよ。

② まずは身近なところから

まずは身近な業務のデジタル化や、既存データや身近なデータの収集・活用から着手しましょう。

その推進過程で成功体験を得るとともに、ノウハウを蓄積し、DXに必要な人材の確保・育成を手掛けましょう。1つの成功体験が組織全体に拡大していくことはよくあることです。

このくらい……と思わず、まずは始めることが重要です。

③ 外部の視点、デジタル人材の確保

日々進化するデジタル技術を経営の力にするためには、専門的な知見が必須です。

DXの取組みを迅速に推進するため、ITコーディネーターなど外部の人材の力も活用しながら、足りないスキルやノウハウを補うことが重要です。

とが重要です。

④ DXのプロセスを通じたビジネスモデル・組織文化の变革

データやデジタル技術の活用を進めるなかで、ビジネスモデルや組織の变革を進め、企業文化自体を变革に強い体質にしていくことが重要です。

DXを進めるなかで、従来どおりの勘と経験に頼った商習慣からの脱却を図ることが、企業の成長に繋がります。

⑤ 中長期的な取組みの推進

クラウドサービスやAIツールを活用したからといって、短期間でDXを実現することは難しいことです。

5年後・10年後のビジョンの現に向けて、戦略的に投資を行ないながら、地道な試行錯誤に取り組む覚悟が重要です。

最後に「実践の手引き」から「DX推進において経営者が考えるべきこと」(図表3)を挙げておきます。

会社のあるべき姿、未来のビジョンをしっかりと描き、一歩ずつ進んでいくことが大切です。●

さとう だいき 2016年に辻・本郷税理士法人へ入社。2021年より辻・本郷ITコンサルティング株式会社で、会計税務業務で培ったノウハウを活かし、お客様へDX推進サポートを行なう。