

DX支援ガイドンス

- デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ -

概要版

経済産業省

商務情報政策局 情報技術利用促進課

第1章：本ガイダンス策定の背景・目的

本ガイドンス策定の背景・目的

- これまで政府として「個社支援」に取り組んできているが、中堅・中小企業等は特に人材・情報が不足しており、独力でのDX推進は困難であるため、支援機関を通じてDX支援をする「新たなアプローチ」も有効。
- 本ガイドンスがDX支援に取り組む支援機関にとって、「有益な参考書」となることを期待。

企業DX政策の方向性

- 東京圏と地方圏は**労働生産性・就業者数に差異**がある（2020年度）
 - **労働生産性**（単位：万円/人）
（東京圏）947 （地方圏）**809**
 - **就業者数**（2006年度を100とした時の割合）
（東京圏）109 （地方圏）**99**
- これまで政府として「**個社支援**」に取り組んできているが、中堅・中小企業等においては、特に**人材・情報の不足**から、独力でDXを推進することは難しい
- 地域の伴走役たる支援機関を通じて中堅・中小企業のDXを支援する「**新たなアプローチ**」による政策展開が有効

これまでの企業DX推進施策

「**個社支援**」を実施
（各種補助金、表彰制度等）



政府



中堅・中小企業等

（出所）内閣府「県民経済計算」（2023年11月27日時点）を基に作成。

支援機関としてDX支援に取り組むべき理由

- 例えば、**地域金融機関・地域ITベンダー・地域のコンサルタント**はDX支援に取り組む理由が存在

地域金融機関

- 経営者・経営層に接する機会が多く、非常に高い信頼を得ている存在であり、**中堅・中小企業等や地域経済と運命共同体**
- 優良な中堅・中小企業等が**事業承継できず廃業してしまう**、という課題に対応することも必要
- 銀行法等の一部改正により、銀行本体の付随業務として、**コンサルティング業務が可能**に

地域ITベンダー

- 今後、システム開発のあり方は大きく変化し**従来のビジネスモデルでは立ちゆかなくなる恐れ**
- デジタルを活用して地域のために働くことで、従業員の継続的なスキルアップや優秀な従業員の定着に向けて良い効果をもたらす

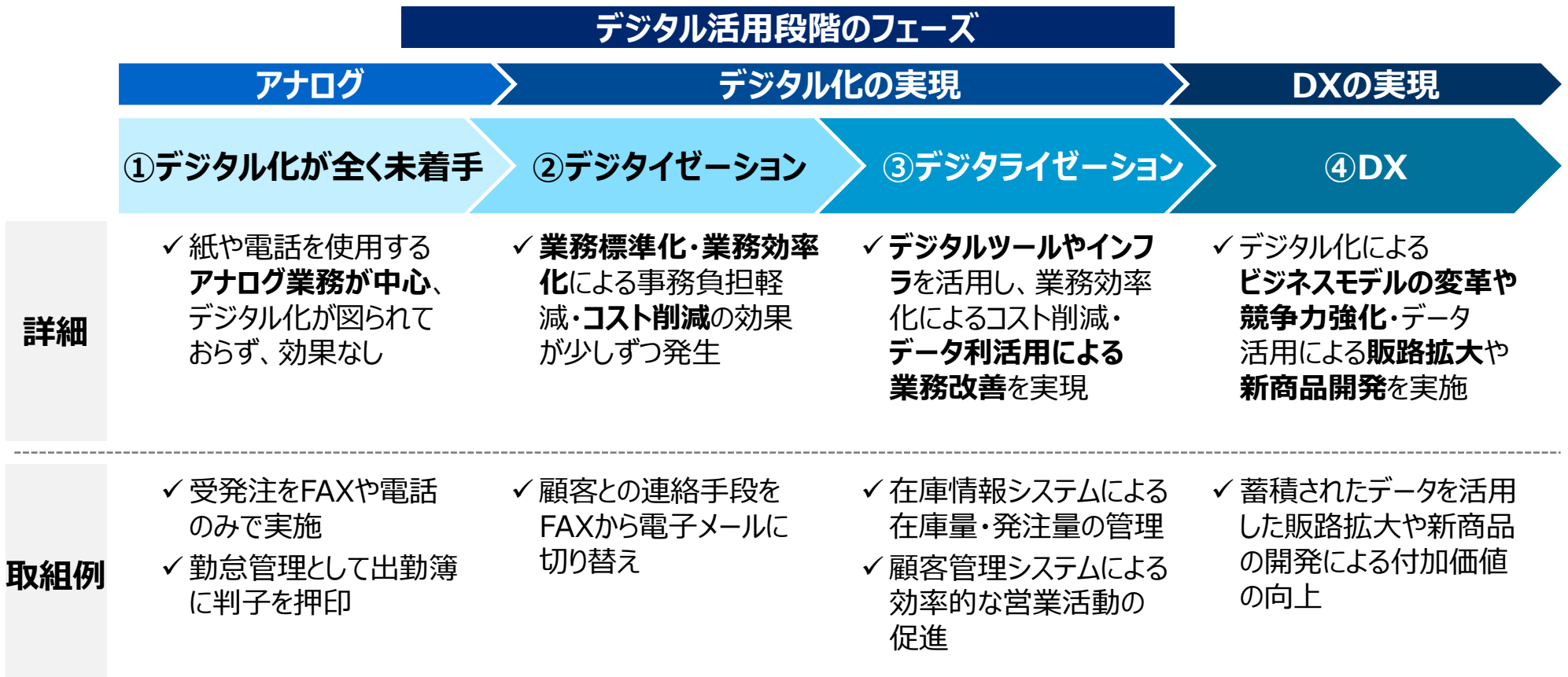
地域のコンサルタント

- **本業支援の一つとしてDX支援に取り組むべき**

第2章：企業DXの考え方及び現状

2.1 DXとは何か

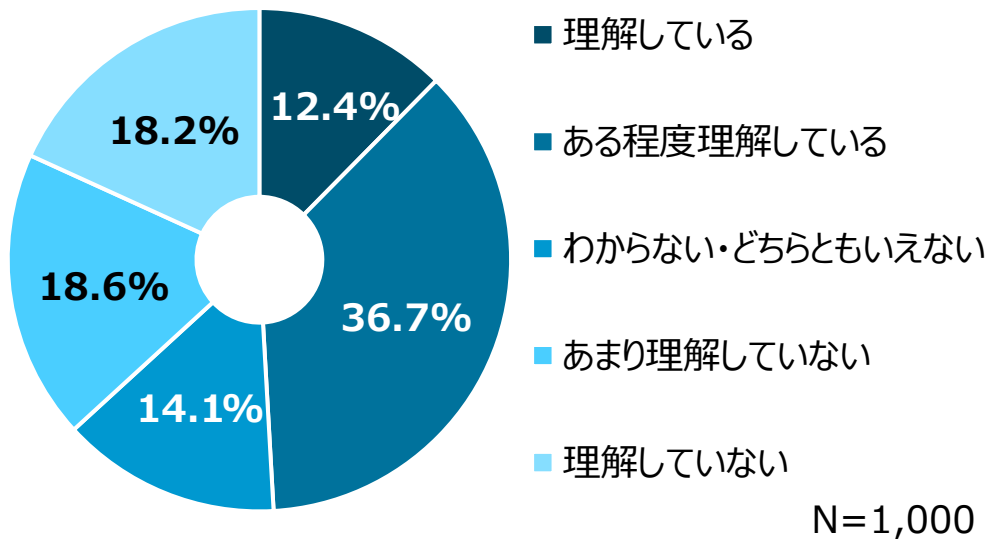
- DXとは、売上・利益の増加、新しいビジネスの立ち上げなど、デジタルを活用して企業や組織の変革を通じた成長を目指すもの。
- 中堅・中小企業等は変革のスピードが速く、効果も出やすいため、デジタル活用による大きなアドバンテージがあり、身の回りの業務のデジタル化から始め、徐々にデジタル活用を進めることで、より大きな効果が期待できる。その先に目指すべきDXが見えてくる。



2.2 中堅・中小企業等のDXの現状（1/3）

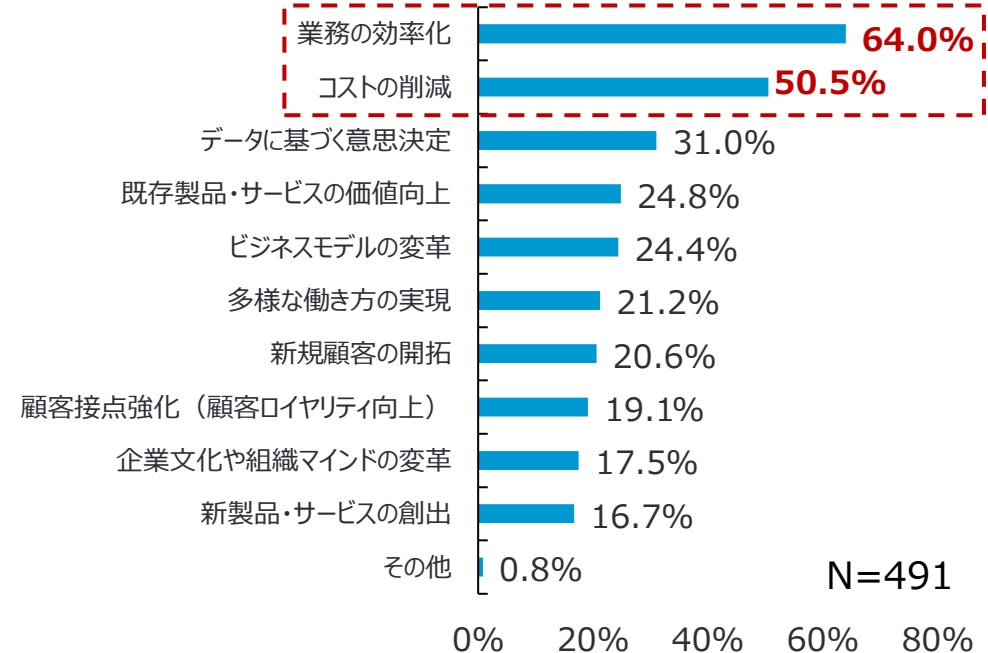
- 中堅・中小企業等のDXの理解は広く浸透していない。
- また、DXを業務効率化やコスト削減に留まる動きであると考えている企業は多く、DXの正しい理解は道半ばである現状。

中堅・中小企業等のDXに対する理解度



- DXについて「理解している」、「ある程度理解している」と回答した企業は約半数にとどまる

中堅・中小企業等がDXに期待する成果・効果



- デジタル化による業務効率化はDXと同義であると考えている企業は多数

デジタル化に着手した上で、その先の「DX」を進めていくことが必要不可欠

（注）DXを「理解している」もしくは「ある程度理解している」と回答した企業を対象に調査を実施（右図）。

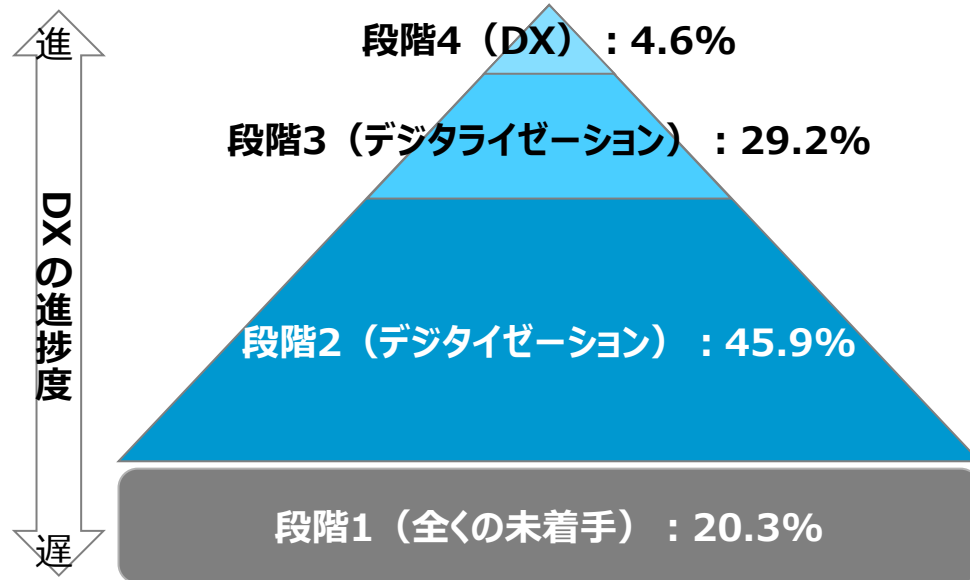
（出所）中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）アンケート調査報告書」（2023年10月）を基に作成。

2.2 中堅・中小企業等のDXの現状（2/3）

- 中小企業のDXの取組状況は、デジタル化が未着手/デジタイゼーションの段階が全体の約3分の2を占めている状況であり、中小企業のDXの取組は道半ばである。

中堅・中小企業等のDXの取組状況

N = 6,620

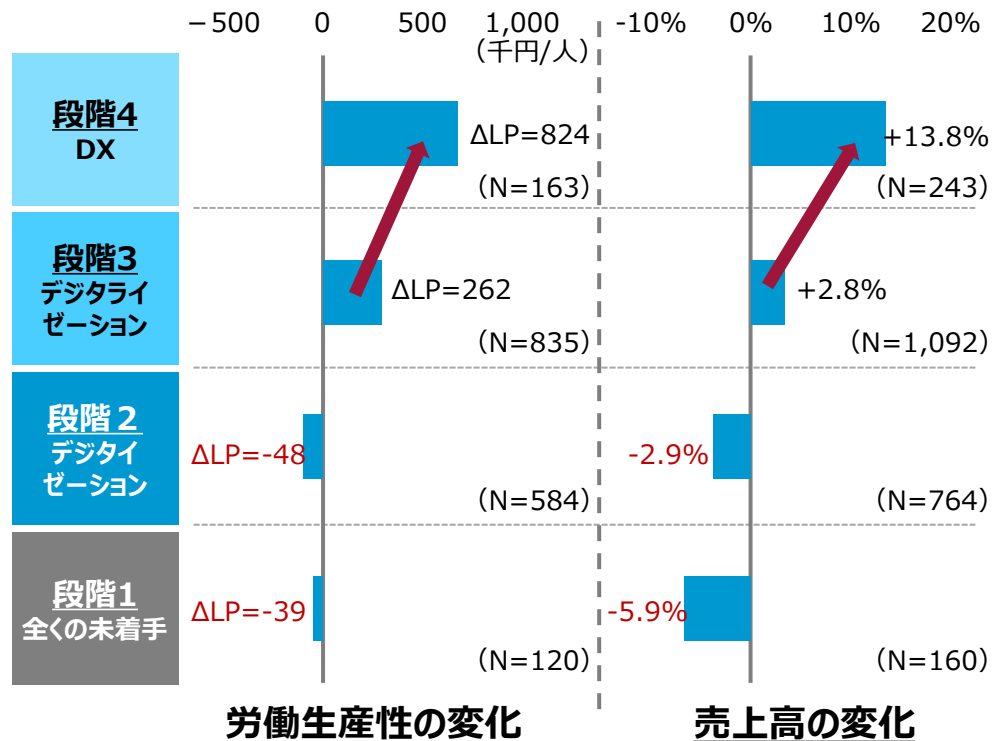


- 段階1、2の企業が全体の66%程度を占め、中堅・中小企業等のデジタル化は道半ば

(注) DXの取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

(出所) 中小企業庁「中小企業白書2023年版」、野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」基に作成。

DXの推進に伴う企業価値の変化



- 一方、段階3、4の中堅・中小企業等は生産性・売上が向上しており、DX推進は企業価値向上に繋がる

(注) ΔLP = 労働生産性の変化を表す。

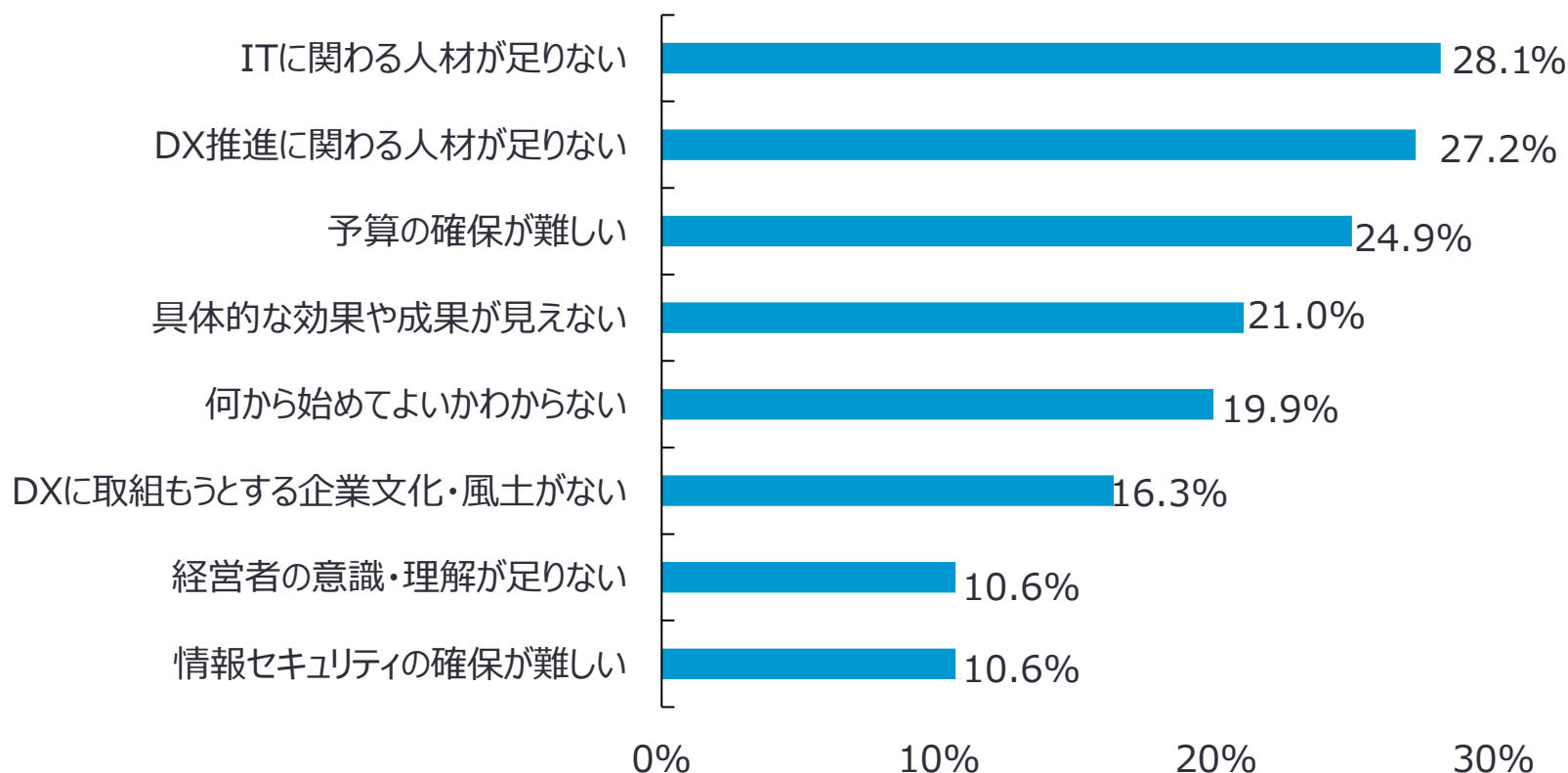
労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) / 従業員数
労働生産性の変化及び売上高の変化率はそれぞれ中央値を集計。

(出所) 東京商工リサーチ「令和3年度中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査に係る委託事業 報告書」(2022年3月)を基に作成。

2.2 中堅・中小企業等のDXの現状（3/3）

- 中小企業がDXを進めるに当たっては、**人材・情報・資金の不足**という課題をどのように乗り越えるかが重要である。

中堅・中小企業等がDXに取り組むに当たっての課題



- **人材・情報・資金の不足**に課題を感じている企業が多数
- 「DXに取り組もうとする企業文化・風土がない」、「経営者の意識・理解が足りない」、と考える中小企業も一定数存在しており、**経営者がDXの重要性を理解し、企業文化や風土を醸成することも重要**

第3章：DX支援の考え方・方法論

3.1 DX支援の重要性

- 中堅・中小企業等のDX推進には支援機関が持つ外部の力の活用が有効。
- 取引先企業のDX支援が支援機関自身の価値向上につながる新たなビジネス機会となる。
- DX支援と企業成長による幅広い「利益」が地域全体に還元され、地域経済が持続的に発展する「好循環」を生む。

DX支援の意義



✓ 取引先企業のDXの支援に適切に取り組み、取引先の成長を通じた関係強化や新しいビジネス機会の創出に繋がる

✓ 独力でのDXは困難であり、自社のDXを推進するために、支援機関が持つ外部の力の活用が有効

DX支援と企業成長による幅広い「利益」が地域全体に還元され、地域経済が持続的に発展する、という「好循環」が生まれる

3.2 支援機関のDX支援の現状

- 地域金融機関や地域ITベンダー、地域のコンサルタントは、中堅・中小企業等の身近な伴走役としてDX支援への期待は高い。
- 一方で自身のDXの遅れ、支援方法の未確立、連携不足、人材不足に直面している。

支援機関が抱える課題

①

支援機関自身の
DXの取組が遅れている

- 支援機関自身のDXの取組が遅れており、**自身のDXを進めることがまず乗り越えるべき課題**

②

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

- 中堅・中小企業等を対象にしたビジネスは規模が小さく、**マネタイズ・収益化の面でどういったDX支援をすべきか、どのような取組が支援機関にとって有益になるか、支援方法が確立できていない**

③

支援機関内及び支援機関
同士の連携が不足している

- 支援機関の組織内、支援機関同士のコミュニティにて緊密な連携が取れておらず、**支援リソースを最大限活用することが出来ていない**

④

支援機関内のDX支援人材
が不足している

- DX支援人材として**目指すべき人材像が不明瞭**であるため、DX支援人材の育成や採用の方法、人事・評価制度も含め、**どのようにDX支援人材を増やしていくのかが分かっていない**

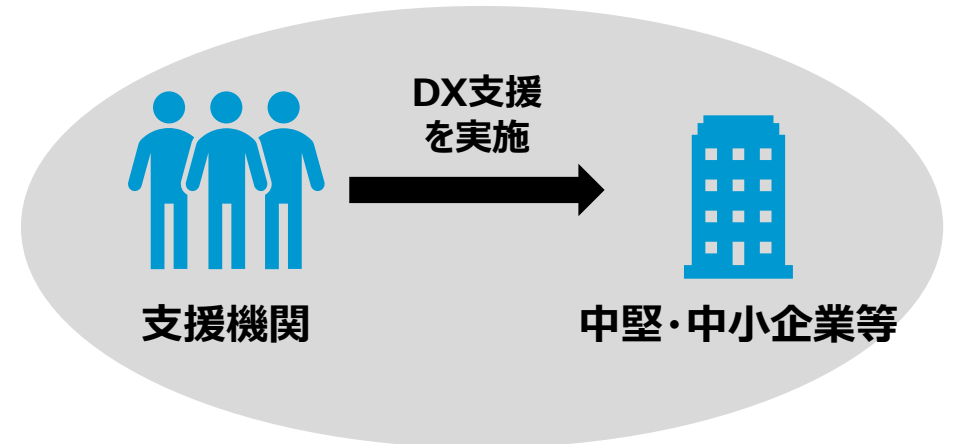
3.3 DX支援の基本的なアプローチ

- DX支援は取引先に伴走し、中長期的に成長を見守り続けることに意義がある。
- まずは身近なデジタル化から取り組んでみることや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。
- DXで企業価値を向上させるには、「本業」に経営資源を集中させることが重要。

身近な成功体験の創出



中長期的な伴走支援へ



➤ DX初期段階で成功体験を蓄積し、**デジタルに「慣れる」ことが重要**

- デジタル化とDXは連続的で、事業環境の変化に対応して経営を変革していく**息の長いプロセス**であり、**取引先に伴走し、中長期的に成長を見守り続けることにDX支援の意義がある**
- 「**本業**」に経営資源を集中させる、という観点を持って支援に臨むことが重要

3.4 DX支援において想定される主な支援機関

- 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

3.5 DX支援へのコミットメント

- 短期的な目線だけでなく、中長期的な目線から、金銭的・非金銭的な「利益」を合わせた企業成長の果実が生まれ、それが地域経済の持続的な発展に繋がる好循環を目指す。
- 支援機関の経営者はDX支援を中長期的な「利益」を生む取組として認識し、組織としてDX支援へのコミットメントを表明し、体制整備を実施する。

双方に価値のあるDX支援



支援機関

短期的目線のみならず中長期的目線でのDX支援



中堅・中小企業等

金銭的及び非金銭的な「利益」



支援先との新たな関係の構築や更なる信頼の強化



コンサルティング能力の向上、伴走支援ノウハウの蓄積



地域における支援機関としての評価の確立



支援先が成長することによる支援機関の本業成長（新たな事業への投資実行 など）

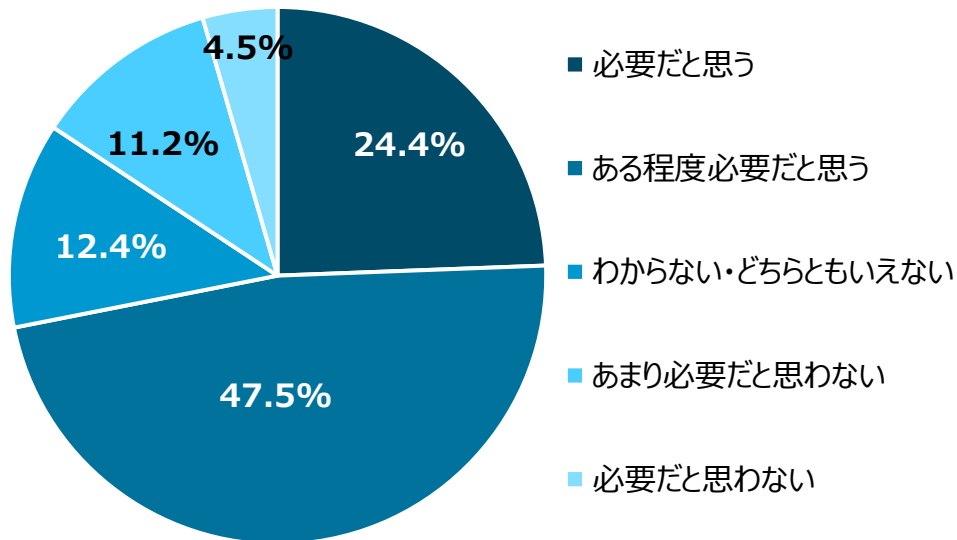


財務・非財務を問わない顧客が有する本質的な課題への理解

3.6 DX支援のアプローチ拡大に向けた考え方（1/2）

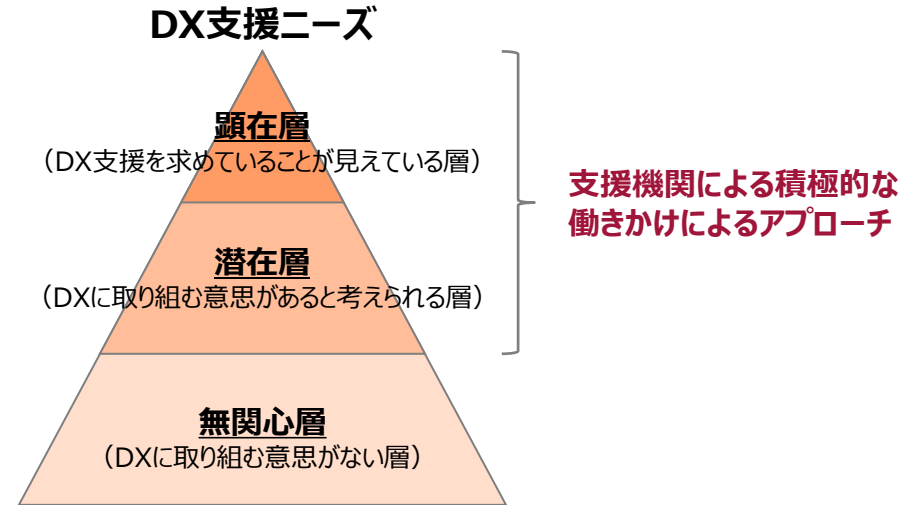
- DX支援は更なる需要の掘り起こしが期待される大きな潜在ニーズがある。
- 支援機関が積極的かつ主体的に企業に対して働きかけ、DX支援ニーズの顕在層・潜在層から優先的に取り組む。

中堅・中小企業等のDXへの意識



- 中堅・中小企業等のうち、DXの必要性を感じている割合は**約7割**
- 独力でDXに取り組むことが困難な中堅・中小企業等も一定数存在し、**DX支援は需要の掘り起こしが期待される**取組

DX支援需要を開拓する上での企業層とアプローチ



- DX支援については、ニーズが顕在化している層、支援の可能性が潜在的にある層、支援に無関心な層が存在
- 支援リソースは有限であり、**顕在層・潜在層に向けた支援を優先して実施**していくことが重要

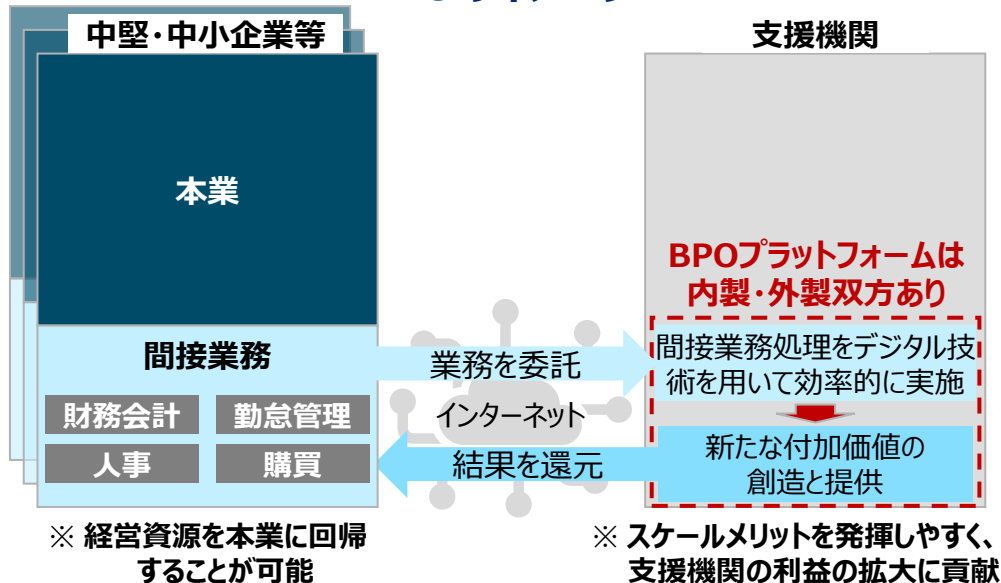
3.6 DX支援のアプローチ拡大に向けた考え方（2/2）

- 直接収益を生まない業務（間接業務）に積極的にデジタルツールを活用して省力化を推進。
- 地域金融機関や地域ITベンダー、システム開発能力のある企業が連携して、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のような「間接業務の共通化・標準化のアプローチ」を積極的に追求。

間接業務における省力化の推進

- 中堅・中小企業等の限られた経営資源を競争領域に集中させることにより、DXを推進
- 地域金融機関や地域ITベンダー、システム開発能力のある企業が連携して、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のような「間接業務の共通化・標準化のアプローチ」を積極的に追求していくべき

BPOのイメージ



双方のメリット

中堅・ 中小企業 等が享受 する メリット

- 限られた人材・資金等を間接業務から本業に注力できる体制構築
- 間接業務の業務の属人化の解消・生産性向上
- サイバーセキュリティの強化
- 社内のレガシーシステム脱却による柔軟な業務発展のための基盤整備
- データ分析による新ビジネス・新商品開発の促進

支援機関 が享受 する メリット

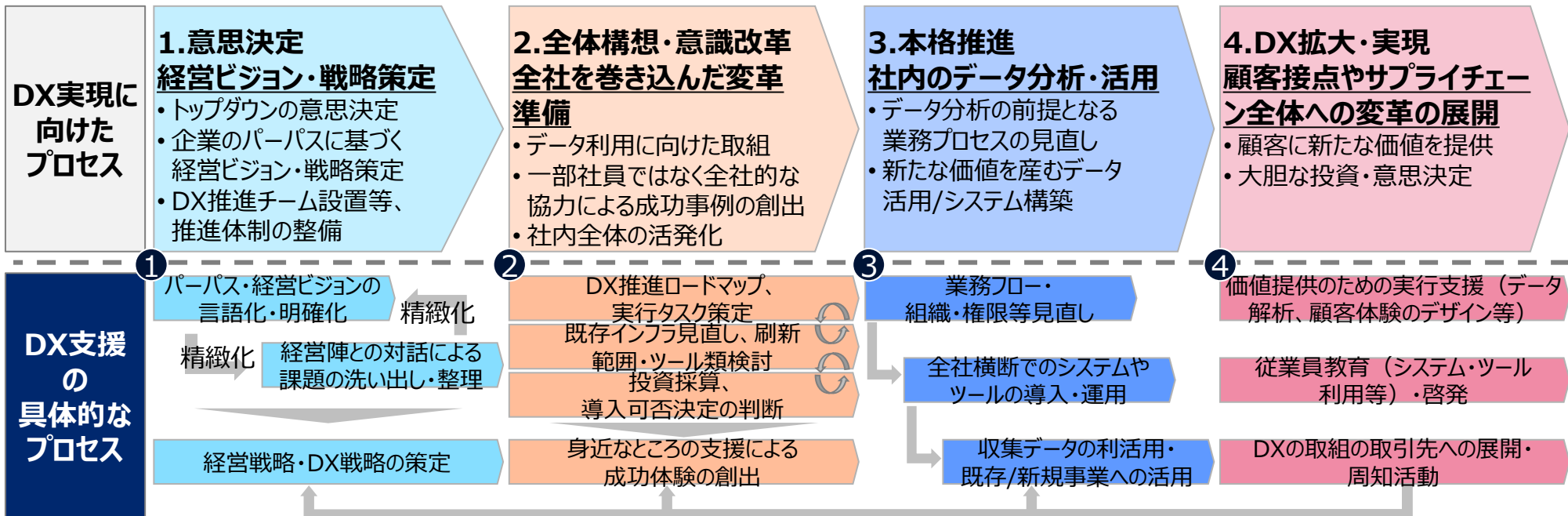
- 支援対象企業の数が増加するに応じてスケールメリットを発揮しやすい取組
- DXに取り組む意思がない企業（DX支援ニーズ無関心層）に対しても「業務効率化」という提案でアプローチが可能
- アナログな伝票類の電子化も含めたBPOサービスにより、取引先のDXと支援機関の収益向上やデータ利活用の促進が可能
- 企業の本質的な企業経営データにアクセスし、そのデータ分析による更なる付加価値の提供

3.7 DX支援の具体的な方法論（1/2）

- 支援対象企業を見極め、最終的に支援対象企業を自走させることを目指す。
- 「企業のDX実現に向けたプロセス」は「意思決定」、「全体構想・意識変革」、「本格推進」、「DX拡大・実現」であり、単独ですべてを実施しようとせず、他の支援機関と連携する。

DX支援に際しての留意点

- DX支援を顧客の本業支援の一環として捉え実施する
- 支援対象企業がどの段階にあるのか、DX支援を受け入れる意思があるのか、を見極める
- 支援先の企業風土を見極め、最終的には企業が自走できるようなDX支援を心掛ける



- ⑤ 経営者・経営層、従業員との対話、新システムやツールの効果測定・検証により、企業のパーパス・経営ビジョンに基づき、足元の状況に鑑みて、経営・DX戦略や具体的な取組の定期的な見直し、ブラッシュアップ

3.7 DX支援の具体的な方法論（2/2）

- DX支援にDX推進指標やDX認定制度等の有益な政策ツールを活用する。

DX支援を実施するために有益な政策ツール

	概要	活用の仕方
① デジタルガバナンス・コード	✓ 経営者がDXによる企業価値向上を推進するために実践すべき事項（ビジョン・戦略等）を取りまとめたコンテンツ ※ 「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」： デジタルガバナンス・コードの考えに基づき、実際にDXに取り組むための具体的な行動を示すコンテンツ	✓ DXに取り組む際に実際に企業が実施すべき事項を参照する観点から有益 ※ 「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」： DXの必要性や進め方や、DXに取り組んで成果を出している中堅・中小企業等の先進事例を参照する観点から有益
② DX推進指標	✓ 経営者等がDXの推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための気づきの機会を提供する、自己診断のツール	✓ DXの取組を始めるにあたって、まず自社のDXの取組の現状や課題を把握することや、定期的な取組の見直しのために活用することが有益
③ DX認定制度	✓ 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・体制等が整った企業等を認定する制度	✓ DXの取組を本格的に始める企業にとって、「最初に目指すべき、無理のないゴール」として活用することが有益

3.8 DX支援の機能と実践に向けた考え方

- 支援機関としてDX支援を効果的に実施するために、組織としてDX支援へのコミットメントを表明し、体制整備を実施する組織体制を整備する。

支援機関が実践すべき取組の例



DX支援への コミットメント表明

DX支援について中長期的な「利益」を生み出す「本業支援」である認識を持った上でDX支援のコミットメントを表明



実体験に基づく DX支援

支援機関自身もDXに取り組み、失敗例も含め、自組織の実際のDX体験に基づいたDX支援を実施



専門組織の 立ち上げ

組織内にDX支援の専門組織を立ち上げ、常に企業と近い距離で接する者と協働してDX支援を実施



社内外の専門的 人材の活用

社内外の専門的人材を積極的に活用し、密なコミュニケーションを普段から実施



支援機関との連携

様々な支援機関と連携し、情報共有や相互補完的なDX支援を実施する体制を構築



DX支援人材の 育成及び確保

人材育成及び確保により、従業員がDX支援に関連するスキルを保持し、支援の質が一定水準以上になるように担保

第4章：支援機関同士の連携

4.1 DX支援における支援機関同士の連携の意義

- 支援先の課題の多様化・複雑化に対応するため「連携」が有効。
- 連携を通じて「強み・弱みの相互補完」、「情報共有」を実現。
- 地域毎に適した役割分担を見つける。

支援機関同士の連携の意義



DX支援
の実施



支援機関それぞれが持つ強み・弱みの相互補完
支援機関同士のネットワーク内での情報共有

複雑な課題の解決による更なるDXの推進

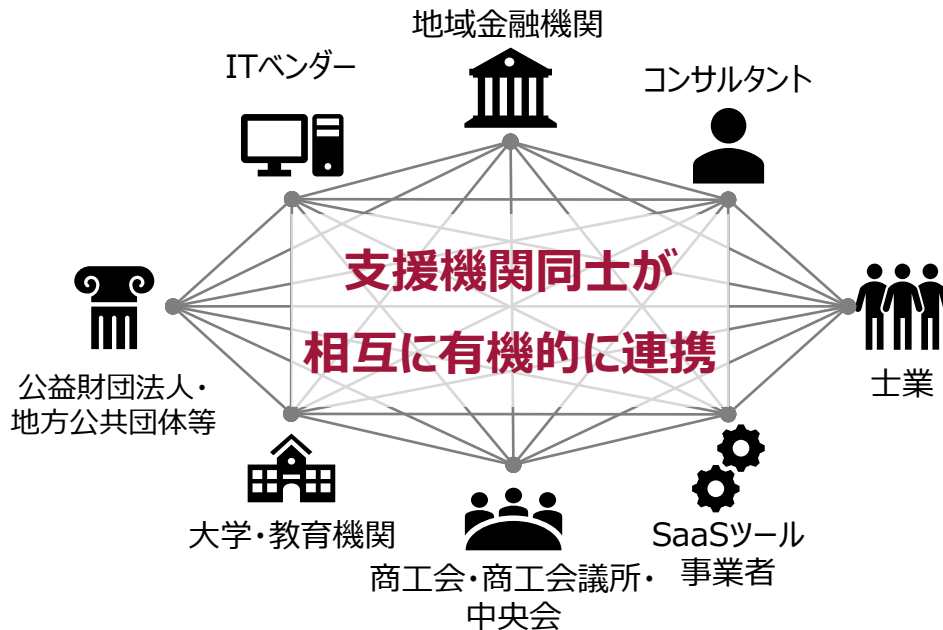
- 地域全体の更なる活性化や地域経済の拡大を実現
- 地域のみならず、バリューチェーンやサプライチェーン全体にまでDXの取組が浸透することで、多くの企業の価値向上が実現

4.2 支援機関同士の連携に関する考え方

- 「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。
- 連携に際して、「強み・弱みの相互補完」、「情報共有」を意識。
- 「地域DX推進ラボ」は、連携を促す地域のファシリテーターとして積極的に活動。

支援機関同士の連携のイメージ

- **「主治医」としての役割が期待される支援機関**が主体性を持って能動的に、かつ、有機的に連携を追求



- **「地域DX推進ラボ」**には**地域のファシリテーター**として積極的な活動を期待

各支援機関が意識すべきポイント

強み・弱みの相互補完

- 自組織が持つ専門領域・リソース・ネットワークの再確認に伴う、**自組織の強み・弱みの把握**
 - ✓ DX支援を実施するに当たり、自社に何が欠けているか、を特定すべき
- 各支援機関の能力の把握及び**能動的な協働**
 - ✓ 他の支援機関の能力を積極的に活用してDX支援を実施すべき
 - ✓ 支援機関同士が対等なパートナーとして連携すべき

ネットワーク内での情報共有

- 適切な情報管理・ルールを設定した上で**事例・ノウハウの共有**
 - ✓ 適切な情報管理やルールを設け、業界の動向やソリューション、地域の連携のノウハウなど、共有が可能な範囲から少しずつ連携を行うべき
- 定期的な情報共有、**事例・気づきのシェアの場の構築及び活用**
 - ✓ 他の支援機関との接点を広げ、日常的に関係性を構築し、情報共有を定期的実施するなど、他の支援機関の持つ能力を活用すべき

第5章：DX支援人材の在り方

5.1 DX支援人材に関する基本的な考え方

- デジタル技術を積極的に活用し、経営課題を克服するためにDX支援を実施する。
- DX支援は、デジタル人材のみが行うものという考えには陥らず、企業がありたい姿へ導くためのコンサルティングから始まる。
- 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」の双方が重要。

DX支援人材の考え方

- DX支援の実施はデジタル人材に限らず、企業がありたい姿へ導くためのコンサルティングから始まるという意識が重要
- **DX支援人材がDXの本質を理解した上で**、デジタル技術やデータ活用のスキルを身に付けることが有益

DX支援人材に必要な要素

- **変革を導くためのスキル**、スキルを発揮する**土台となるマインド**が重要
- デジタルスキル標準の内、**DXリテラシー標準**が中心



変革を導くための**スキル**

スキルを効果的に発揮するための
土台となる**マインド**

人材育成によるメリット



デジタルに関する情報、
企業・スタートアップの
動向への感度向上



組織内に存在しない
知見・技術の取り込み



コンサルティング
能力向上



中堅・中小企業
等の潜在能力の
発見



組織の変革・
意識変革の醸成

5.2 DX支援人材のマインドセット

- DXでビジネスが変わる過程を受け入れる、**変革に向けたマインド・スタンス**が重要。
- 「**デジタル活用への強い信念**」と「**顧客支援への思い**」が最も重要であり、加えて、「**DXリテラシー標準**」で定めるマインド・スタンスも求められる

DX支援人材に必要なマインドセットの全体像

青字：DXリテラシー標準にて定義されるマインド・スタンス



デジタル活用への強い信念

デジタルの効果を実感し、デジタル活用により企業価値向上を実現できる、という信念



顧客支援への思い

日常的に企業に寄り添う相談相手となり、成長を見守り続ける



変化への適応

環境の変化を受け入れ、主体的に価値観、行動様式、知識、スキルを学習



コラボレーション

価値創造に向けて様々な専門性を持つ人材と交流し、多様性を尊重



顧客・ユーザーへの共感

顧客・ユーザーに寄り添い、顧客・ユーザーの立場に立ってニーズや課題を発見



常識にとらわれない発想

顧客・ユーザーのニーズや課題に対応するためのアイデアを、既存の概念・価値観にとらわれずに思考



反復的なアプローチ

新しい取組や改善を小さいサイクルで行い、顧客・ユーザーのフィードバックを得て反復的に改善



柔軟な意思決定

既存の価値観に基づく判断が難しい状況でも、臨機応変に意思決定を実施



事実に基づく判断

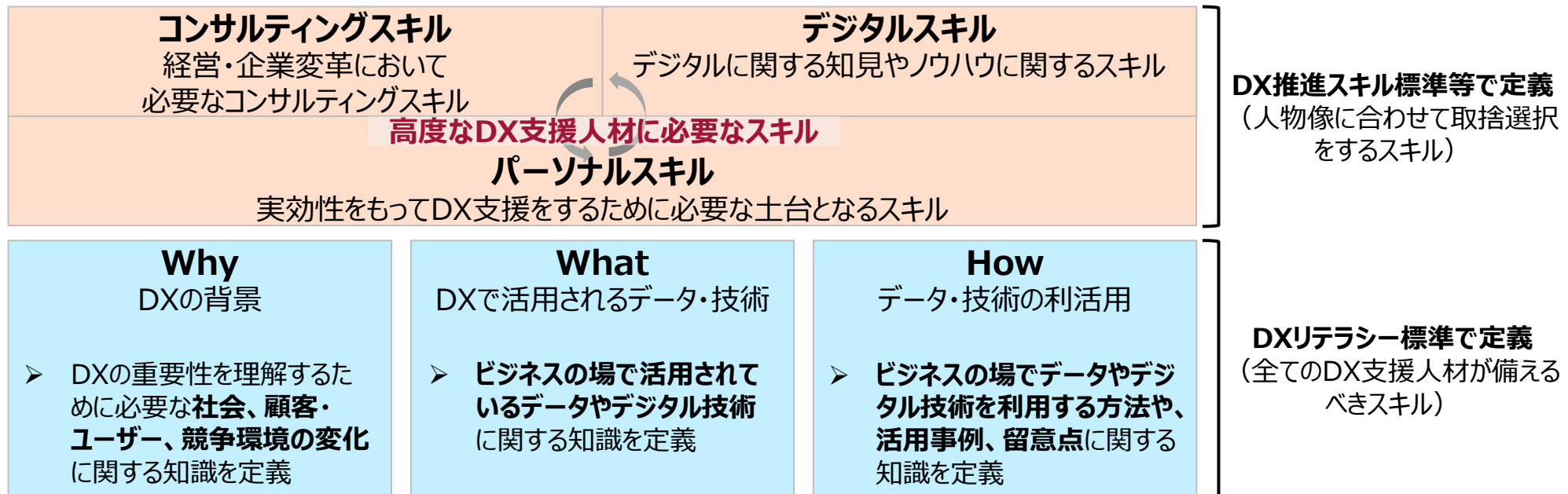
勘や経験のみではなく、客観的な事実やデータに基づいて、物事を判断

5.3 DX支援人材のスキルセット

- スキルセットは人材像の明確化、人材の発掘と確保、育成と学習の方針に活用する。
- 全てのDX支援人材が備えるスキルセットとして、「DXリテラシー標準」で定める「Why（DXの背景）」、「What（DXで活用されるデータ・技術）」、「How（データ・技術の利活用）」が有効。
- より高度な支援人材には、目指す人物像に合わせてスキルを取捨選択して身に付ける。

DX支援人材のスキルセットの全体像

ベースとなるスキルセットを身につけた上で、目指す人物像に合わせてスキルを取捨選択することが重要



5.4 DX支援人材の育成

- 支援機関におけるDX支援人材育成は急務。
- 支援組織体制の構築において、DX支援人材育成が必須の取組であることを経営戦略に明確に位置づける。
- 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。

DX支援人材の育成の全体像

座学



- 講義形式の研修プログラム
- 専門機関が実施する通信講座・E-learningの活用
- 受講者に応じたレベル別 / 職種別研修、資格取得
 - IT・DX全般：ITパスポート試験、基本情報技術者、DXパスポート試験
 - 専門・応用：ITコーディネータ、ITストラテジスト、情報処理安全確保支援士、システム監査技術者、プロジェクトマネージャ試験 など
- 具体的な既存の学習コンテンツの例
 - 民間教育プラットフォーム
 - マナビDX など

それぞれを
繰り返すことによる
相乗効果

ケース・実践・フィールドワーク



- 現場を模したフィールドワークや実践的なケーススタディ
(ロープレ、経営/現場での気づき)
- 支援機関同士の連携による成功事例、ノウハウ、工夫 / 失敗した点の組織内での共有
- 実際のDX支援の場のOJT
- コミュニティ連携による人材交流
- 具体的な既存の学習コンテンツの例
 - マナビDX Quest など

DX支援人材を評価するための仕組み



- 一律の人事評価ではなく、DX支援人材に適した評価制度の確立
 - ある地域金融機関では、これまでの事務職/一般職/総合職の評価から、特定職/総合職とプロフェッショナル職を分ける評価制度を策定
- 試験や資格取得・維持の際のインセンティブ（参考書・予備校費用等の補助に加えた資格取得時の奨励金）の付与