

実務執行総括責任者が参加する理事会にて承認済み

# DX推進戦略（2026-2028）

デジタルの力で札幌の産業と地域社会を未来へつなぐ

～デジタル技術を活かし、企業の経営力と札幌の魅力を高め、次世代に選ばれるまちを育てる推進役となる～

2026年1月30日

札幌商工会議所

実務執行総括責任者：事務局長\_石本 茂史

所内デジタル化・DX推進作業チーム

※2026年4月1日補記：札幌商工会議所の代表は会頭 安田光春であるが、当所会員事業者を代表する立場である。  
当所DX推進については、当所が雇用する職員で構成される事務局体制に関する取り組みであるため、事務局DX推進における決裁権及び経営者と同等の権限・責任を有する事務局長 石本茂史を実務執行総括責任者としている

- **企業経営の方向性及び情報処理技術の活用の方向性の決定**  
経営ビジョン・ビジネスモデルの策定とDX推進の全体像
- **企業経営及び情報処理技術の活用の具体的な方策（戦略）の決定**  
DX戦略の策定とその実行計画
- **戦略を効果的に進めるための体制の提示**  
DX戦略の推進\_組織づくり
- **戦略を効果的に進めるための体制の提示**  
DX戦略の推進\_デジタル人材の育成・確保
- **最新の情報処理技術を活用するための環境整備の具体的方策の提示**  
DX戦略の推進\_ITシステム環境 及び ITシステム環境整備計画
- **戦略の達成状況に係る指標の決定**  
成果指標の設定・DX戦略の見直し
- **サイバーセキュリティに関する対策の的確な策定及び実施**  
DX戦略の推進\_サイバーセキュリティ

# 企業経営の方向性及び情報処理技術活用の方向性の決定

## 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定 と DX推進の全体像



## 経営理念

**地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、兼ねて社会一般の福祉の増進に資する**

※商工会議所法第六条より抜粋

## 経営ビジョン

**Forward！～ 企業と共に札幌の成長を目指す ～**

※札幌商工会議所第39期スローガン

私たちは、中小企業が主役となり、経営力向上を実現するため、経営支援・人手不足対策・人材育成・生産性向上支援といった実務的な支援を面で展開します。また、産官学や企業間連携を通じてイノベーション創出や地域活性化を進め持続可能な成長基盤を整えます。

札幌の将来像と政策提言の道標として策定した「ビジョン2035」に基づき、ひと・まち・しごと・くらしの面から札幌の競争力強化・魅力度向上を進めます。地域の中小企業の皆さまや行政・各支援機関と共創し、地域の成長と新たな価値創造を実現していきます。

### 経営ビジョンを実現するために掲げる「DXビジョン」

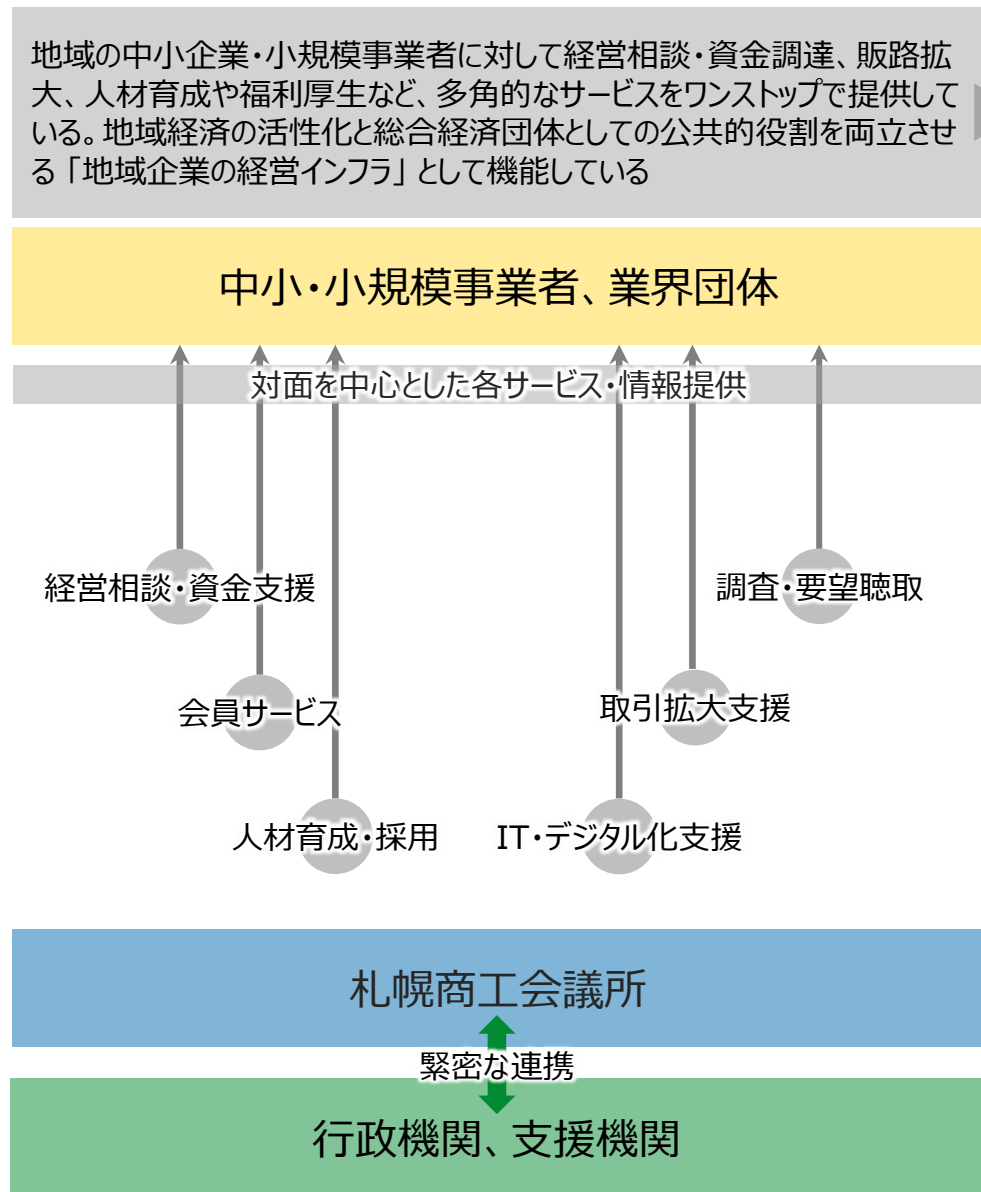
**デジタルの力で札幌の産業と地域社会を未来へつなぐ**

**～ デジタル技術を活かし、企業の経営力と札幌の魅力を高め、次世代に選ばれるまちを育てる推進役となる ～**

#### DXビジョンにこめた思い

今、世界は急速にデジタル化し、地域間競争が激化しています。だからこそ「デジタルの力で札幌の産業と地域社会を未来へつなぐ」ことは、単なるスローガンではなく、私たちの責務です。地域企業と共に、ICT、AI、データ活用といったデジタル技術を率先して取り入れ、企業の経営力強化を支援することで、企業一社一社を強くする。それが札幌全体の魅力向上にもつながると信じています。単なる支援組織ではなく、「未来への橋渡し役」として、会員企業を牽引するデジタル化・DXの推進、地域間連携の促進を通じて、世代を超えて選ばれ続ける札幌をつくります。

## これまでのビジネスモデル



## DXによるビジネスモデルの発展的継続と変革

当所のDXを推進

そのためにDXを手段として解決すべき当所内部の課題（※）

- 従来の縦型組織文化に起因する業務プロセスの非標準化と属人化

- DX施策における具体的な指針や評価基準の不足

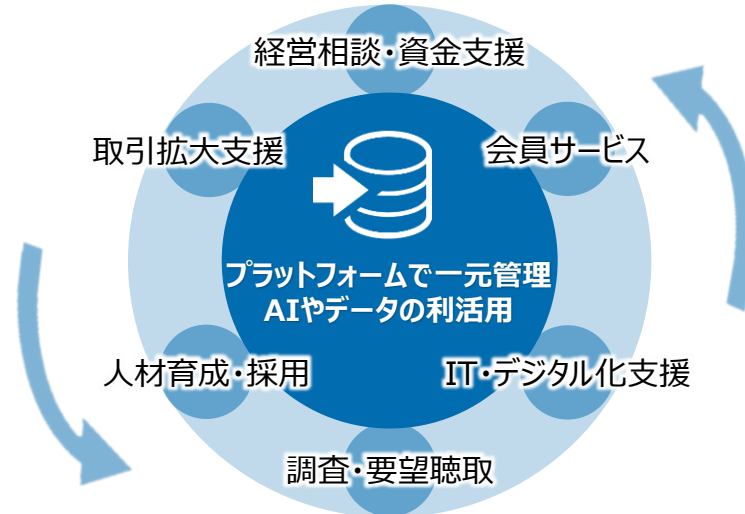
- デジタル人材不足とデジタル基盤更新の遅延による実施体制不備

## 経営・DXビジョンを実現するためのビジネスモデル

DXを通じて「制度やサービスを仲介する拠点」から、「地域の情報と資源を結集し、循環させる中核的なプラットフォーム」へと進化する。従来の相談窓口・支援提供型モデルを超えて、会員事業者や地域全体のデータ・知見を蓄積し、相互に活かし合う仕組みを整えることで、地域経済の持続的発展を支える「地域プラットフォーム」としての役割を担っていく

中小・小規模事業者、業界団体、スタートアップ

デジタル技術を活用した多角的サービス・情報提供



札幌商工会議所

緊密な連携

行政機関、支援機関、教育機関、他会議所、SIer



**企業経営及び情報処理技術の活用の具体的な方策（戦略）の決定**

**DX戦略の策定とその実行計画**

段階的なステップアップ

		定義			一言で
		範囲	考え方	深さ (DX種類=得られる成果)	
デジタル トランスフォーメーション	レベル7 社会の変革	社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者行動、業界内外の構造、労働構造などの所内の行動や構造が変革される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>隣接市場、新規事業展開</li> <li>プラットフォームビジネス展開</li> </ul>	社会を変えた
	レベル6 市場での立ち位置の変革	市場 ※自所の立ち位置	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界内の構造や市場が変革される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新収益源/サービス、製品の創出</li> <li>成果分配型事業展開</li> </ul>	市場を変えた
	事業 レベル5 市場での競争力の変革	競争力 ※事業成長力	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供価値が向上する</li> <li>価値向上により、当該企業の市場での競争力が変革される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新収益源/サービス、製品の創出</li> </ul>	競争力を変えた
デジタル オペティマイゼーション	変革 レベル4 顧客体験の変革	顧客体験 ※取引先等も含む	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな提供価値を生み出す</li> <li>取引先、顧客などの当該企業外のプレイヤーの体験が変革される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客体験高度化</li> <li>在庫と収益のバランス最適化</li> </ul>	売り物の価値を高めた
	レベル3 取引先も含めた業務改革	取引先も含めた 組織全体の業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織内に限らず、取引先を含めたサプライチェーンが変革される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部（取引先）を巻き込んだサプライチェーンの変革</li> </ul>	サプライチェーンを変えた
	レベル2 企業全体の業務改革	組織全体の業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数業務、部門を跨った業務が変革される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性改善、既存売上改善</li> <li>生産設備等の最適化</li> <li>財務の最適化</li> </ul>	業務を変えた
	レベル1 一部の業務改革	ある特定部門の業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>個々の業務、部門の業務が変革される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上原価削減</li> <li>販管費削減</li> </ul>	一部業務を変えた

- 以下の 3つのDX戦略を掲げ、組織全体のデジタル活用を加速します
- DX戦略は、2026年～2028年の3年間で実行するものとして策定します



### ● 会員企業を牽引する所内デジタル化・DX推進

- 業務プロセス、セキュリティ、情報基盤、人材育成を一体的に強化する所内デジタル化・DXを推進し、組織として持続的にデジタル活用を推進できる体制の確立とともに会員企業のデジタル化を牽引する

### ● 会員接点の「見える化」と個別最適化（“会員360°”）

- 会員企業との接点（対応記録・仕掛中の案件・実績・参加履歴などの情報）を部署横断的に統合し、組織全体で共有・活用できる仕組み「会員360°」を構築し、会員満足度向上や情報発信力強化を実現する

### ● 地域の共創を生み出す「デジタルプラットフォーム」の実装

- 地域の企業・行政・金融機関・教育機関などが連携し、課題共有・マッチング・共創を進めるための情報基盤である「デジタルプラットフォーム」を構築し、新たな価値の創出や地域活性化に寄与する

- 「業務の再設計」「サービス変革」「価値提供モデルの変革」「地域の共創創出」を変革の軸として戦略を策定します（=DXの“X”）
- 2026年から2028年までの3年間における実行計画の詳細は、以下の方針で進めてまいります

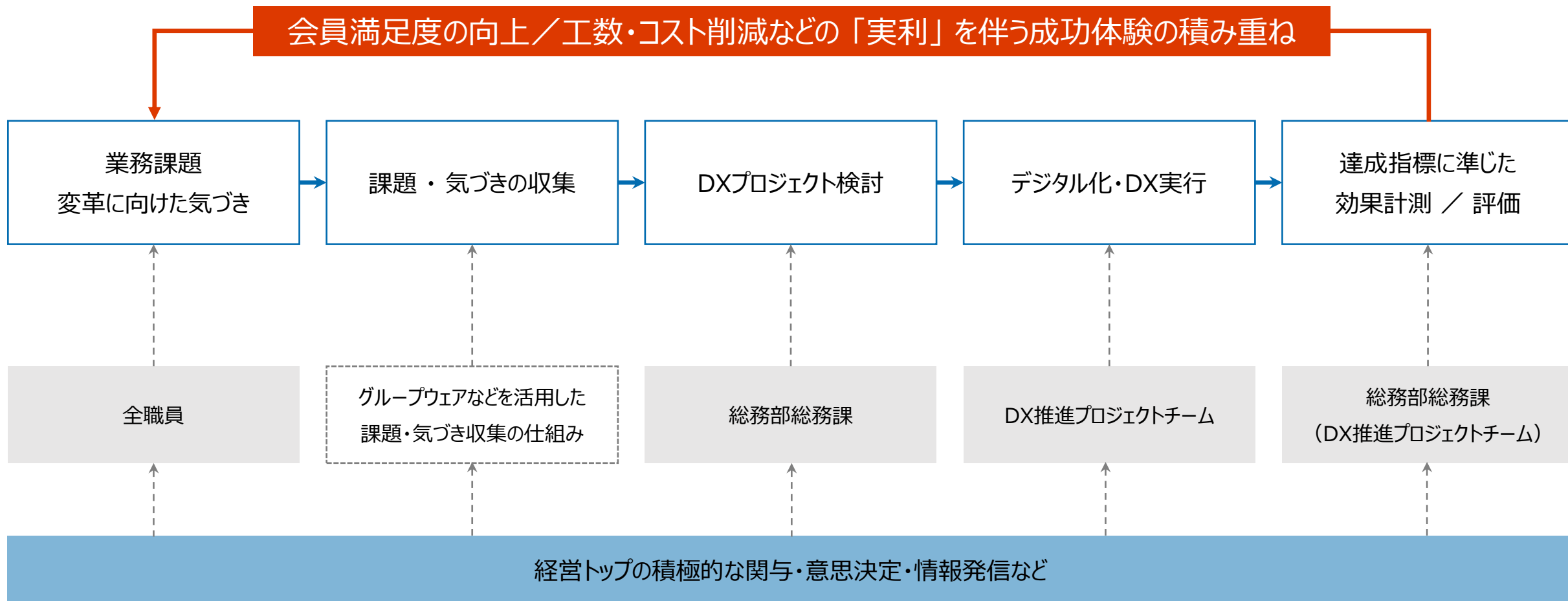
戦略テーマ	2026年の実施内容	2027年の実施内容	2028年の実施内容
会員企業を牽引する 所内デジタル化・DX 推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>• クラウド・モバイル前提の業務運営に向けた移行計画を策定</li> <li>• 業務プロセスを抜本的に見直し、紙・旧来型フローを廃止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業務の完全ペーパーレス化</li> <li>• 情報資産管理を本格化し、業務標準化を全所で実現</li> <li>• 職員のデジタルスキル及びITリテラシー研修を体系化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• デジタル対応力の成熟</li> <li>• 度を可視化し、標準運営モデルとして定着</li> <li>• 会員企業のデジタル化模範モデルとして对外発信</li> </ul>
会員接点の「見える化」と個別最適化 （“会員360°”）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会員情報を統合した接点管理を開始し、企業属性に応じた価値提供を試行</li> <li>• 参加履歴や相談履歴にもとづく課題抽出フローを確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会員サービスや共済、経営支援など、管理対象範囲を拡張し、横断的に会員動向を把握できるデータ管理を実行</li> <li>• 未接触層へのアプローチを自動化し、職員の接触状況を可視化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• データ分析に基づき、会員行動や課題に応じた自動レコメンド提案を実装</li> <li>• 蓄積データを施策立案や政策提言に活用する運用体制を確立</li> </ul>
地域の共創を生み出すデジタルプラットフォームの実装	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会員企業同士の共創につながるコミュニティ機能を備えた小規模プラットフォームを立ち上げ、ノウハウ循環を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 外部支援機関、行政・金融機関・大学・VCなどの連携を常設化し、プラットフォームの利用範囲を拡大</li> <li>• 複数の共創/連携プロジェクトを同時並行で展開し、マッチング件数・参画企業数などのKPIを設定して運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成功事例データベースを整備し、スポンサー・手数料など収入などに基づく自走モデルを確立</li> <li>• プラットフォーム上のデータを蓄積し、AIを活用した政策提言活動や所内戦略策定に活用するループを完成</li> </ul>

**戦略を効果的に進めるための体制の提示**

**DX戦略の推進\_組織づくり**

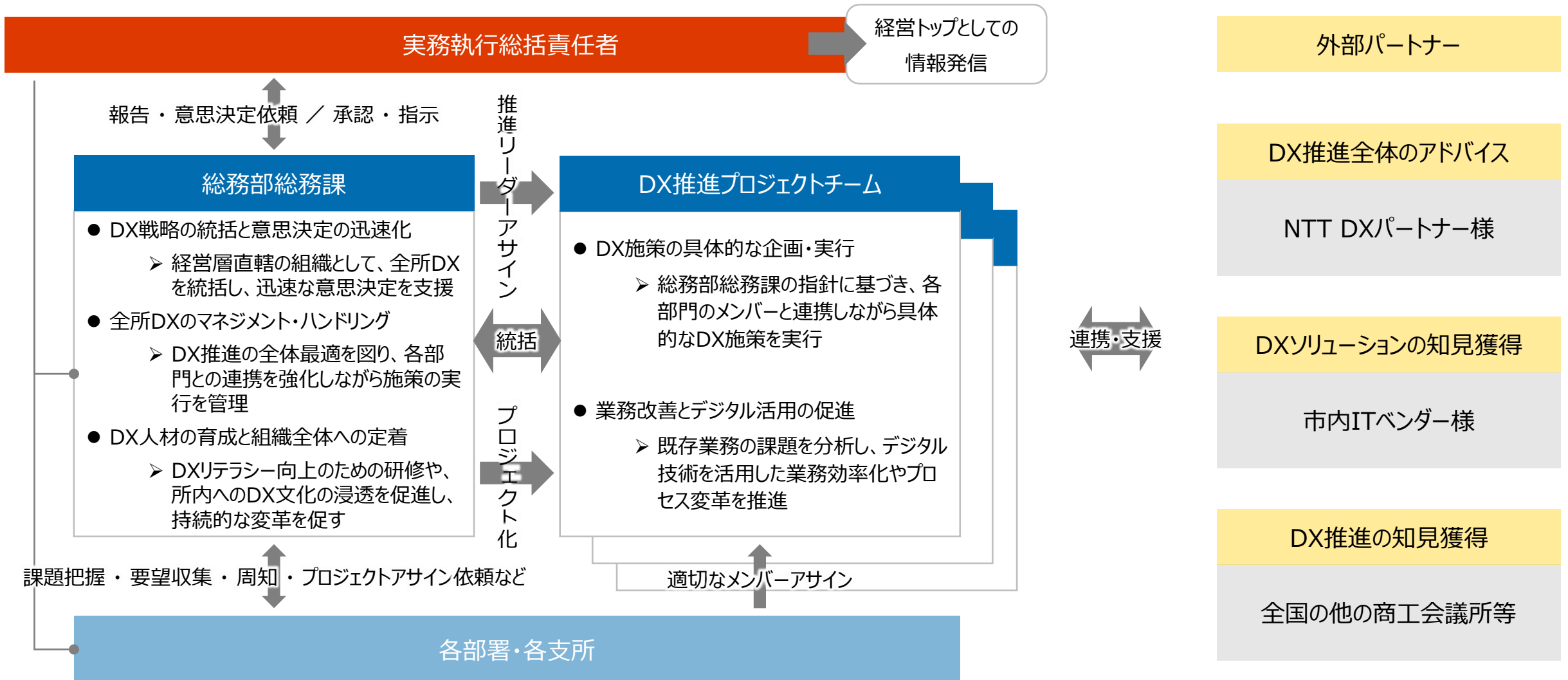
## 持続的なDX推進サイクルについて

- 会員満足度向上／工数・コスト削減など、**「実利」を伴う成功体験**を重ねつつサイクルを回すことで、持続可能なDX推進を目指します



## DX戦略の推進に必要な体制・組織について

- 「実務執行総括責任者：事務局長」の監督・指示の下、「総務部総務課」に全所的なDXをマネジメント・ハンドリングする役割を持たせております  
※新たなDX専門部署を設立するよりも、経営層を含めた意思決定スピード及び所内影響力などを考慮して、実態にフィットしており、円滑にDXが推進できると判断しました
- DX戦略及びDX推進計画を基にDX推進プロジェクトを複数立ち上げつつ、実務を担う現場からのメンバーアサインをした上で全所を巻き込んで推進していく体制といたします



**戦略を効果的に進めるための体制の提示**

**DX戦略の推進\_デジタル人材の育成・確保**

- 以下の 3つのデジタル人材の育成・確保戦略を掲げ、組織全体のデジタル活用を加速します
- デジタル人材の育成・確保戦略は、2026年～2028年の3年間で実行するものとして策定します



- **各部署の業務デジタル化を牽引する「デジタル化リード人材」の育成**
- **会員への価値提供を高度化する「データ利活用人材」の育成**
- **地域の共創を生み出す「プラットフォーム運営人材」の育成・確保**

## デジタル人材の育成・確保戦略 \_ 実行計画

- 2026年から2028年までの3年間における実行計画の詳細は、以下の方針で進めてまいります
- 「人材活用ガイドライン」の考え方を十分に取り込み策定しています。特に、「**中核人材育成型**」「**業務人材育成**」の考え方を重要視して策定しました

実施概要	2026年の実施内容	2027年の実施内容	2028年の実施内容
各部署の業務デジタル化を牽引する「デジタル化リード人材」の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>「デジタル化リード人材」の要件を定義</li> <li>候補者で「DX推進プロジェクトチーム」を構成</li> <li>OJT：業務デジタル化、業務プロセス改善に関する研修をメンバーに参画させ経験学習</li> <li>Off-JT：「デジタル基礎」「文書管理・情報管理」研修を全職員へ実施</li> <li>業務マニュアルの電子化／標準化に向け、業務分解を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全所的ペーパーレス化を目指す業務標準化、マニュアルの整備</li> <li>OJT：部門ごとにリード人材主導の基、業務改善サイクルを回す</li> <li>Off-JT：リード人材に対して、セキュリティ・BCP・ITリテラシーの専門研修を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化リード人材が部門横断で改善を推進する体制を確立</li> <li>DXスキル成熟度モデルを導入し、職員のデジタル対応スキルを定義</li> <li>デジタル化成功事例を外部発信できる人材を育成</li> </ul>
会員への価値提供を高度化する「データ利活用人材」の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客データ（面談・参加履歴・相談履歴）を扱う「データ担当者」を部署ごとに選出</li> <li>Off-JT：データリテラシー初級（Excel基礎、データの見方）を実施</li> <li>OJT：顧客情報統合・利活用に若手職員をアサインし、実務で学ぶ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会員動向分析ダッシュボードの利用研修</li> <li>部署横断プロジェクトで「データにもとづく課題抽出→提案」の一連プロセスをOJT化</li> <li>セグメント配信を運用する「デジタルマーケティング担当者」を育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スコアリングモデルを運用できる「データ活用人材」を育成</li> <li>「会員支援データアナリスト」を定義・認定</li> <li>データに基づく事業立案・政策提言を行う人材を育成</li> </ul>
地域の共創を生み出す「プラットフォーム運営人材」の育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラットフォーム運営職員を選定</li> <li>Off-JT：オンライン特有のコミュニティ運営スキルの研修</li> <li>OJT：会員企業同士の小さなコミュニティを立ち上げ、運営スキルを獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政・金融機関・大学等との外部連携に関する勉強会を実施</li> <li>運営職員はプロジェクトを担当しOJTで成長</li> <li>プラットフォームを活用した事業立案の研修を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成功事例データベースを運用し、事業化検討・改善を行う人材を育成</li> <li>AI・データ分析を活用しマッチング候補を抽出できるスキルを習得</li> <li>プラットフォームを活用した収益化事業に関する研修を実施</li> </ul>

**最新の情報処理技術を活用するための環境整備の具体的方策の提示**

**DX戦略の推進\_ITシステム環境 及び ITシステム環境整備計画**

DX戦略を実現するための、ITシステム環境 及び ITシステム環境整備計画

- ・「データ統合基盤」「クラウド・セキュリティ」「AI分析基盤」「プラットフォーム運営基盤」「データガバナンス」をITシステムの軸として整備します
- ・前項のDX戦略テーマを実現するためのITシステム環境整備計画の詳細は、以下の方針で進めてまいります

戦略テーマ	2026年の実施内容	2027年の実施内容	2028年の実施内容
会員企業を牽引する 所内デジタル化・DX 推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務基盤をクラウド化し、文書・申請・管理をオンライン中心に再設計</li> <li>・ セキュリティポリシー、アクセス管理ルールを統一</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 文書・情報資産の電子化を徹底し、紙運用から完全移行</li> <li>・ 事業継続計画（BCP）と情報セキュリティの定期訓練を実施</li> <li>・ 職員研修・教育管理をオンライン化し、スキルデータを蓄積・可視化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務プロセス・セキュリティ・BCP対応を一元的に把握できる統合管理基盤を構築</li> <li>・ 組織全体のデジタル対応力を可視化し、外部への展開可能な運用モデルとして整理</li> <li>・ 生成AIの活用に関する安全な運用指針を策定し、内部実装を試行</li> </ul>
会員接点の「見える化」と個別最適化 （“会員360°”）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会員情報・面談履歴・参加データを統合管理できる情報基盤を整備し、担当部署における運用開始</li> <li>・ セグメント配信機能（属性に応じた情報発信）を備えた仕組みを導入し、情報提供の精度を高める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 面談記録や外部データとの連携構築を進め、管理対象を拡大</li> <li>・ 会員データを横断的に可視化するダッシュボードを構築し、分析・活用の基盤を整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会員の行動・属性・履歴に基づくスコアリングと施策レコメンドを実装</li> <li>・ データを政策立案や事業戦略策定のエビデンスとして活用する仕組みを確立</li> </ul>
地域の共創を生み出すデジタルプラットフォームの実装	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報共有・案件登録・1対1相談などのコミュニティ機能を備えた、プラットフォーム構築に向けた検討を実施</li> <li>・ スモールスタートでコミュニティを立ち上げる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デジタルプラットフォームの機能強化</li> <li>・ 案件の分類やマッチング候補の抽出にAI・データ分析を活用する機能を試験的に導入</li> <li>・ 外部機関とのデータ連携に向けた検討を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成功事例・補助金・公募情報などを統合したデータベースを構築し、案件提案や地域戦略策定の材料として活用</li> <li>・ プラットフォーム運営を通じた、持続的なデータ活用体制を確立</li> </ul>

# 戦略の達成状況に係る指標の決定 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は、各DX戦略テーマに対して以下のように定めます

実施概要	2026年	2027年	2028年
会員企業を牽引する所内デジタル化・DX推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>用紙利用枚数：2025年比30%削減</li> <li>デジタルツール導入部署：50%</li> <li>業務デジタル化・ツール職員利用率：20%</li> <li>標準システムのクラウド化実現：2件</li> <li>デジタル化研修受講率：全職員の60%</li> <li>外部発信可能なDX活用事例数：年3件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>用紙利用枚数：2025年比70%削減</li> <li>デジタルツール導入部署：80%</li> <li>業務デジタル化・ツール職員利用率：50%</li> <li>セキュリティ・BCP訓練受講率：90%</li> <li>業務標準化達成率：80%</li> <li>外部発信可能なDX活用事例数：年5件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準運営モデルの全所適用率：100%</li> <li>業務デジタル化・ツール職員利用率：80%</li> <li>業務処理時間短縮：▲30%</li> <li>DX推進リーダー配置率：100%（全部署）</li> <li>外部発信可能なDX活用事例数：年10件</li> </ul>
会員接点の「見える化」と個別最適化（“会員360°”）	<ul style="list-style-type: none"> <li>会員情報統合率（主要データの統合）：50%</li> <li>接点データ（面談・参加・相談）の登録率：40%</li> <li>セグメント配信の開封率：30%</li> <li>会員アクション率：5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会員動向データ可視化率：80%</li> <li>未接触層への自動アプローチ開始率：60%</li> <li>会員接触記録の登録率：70%</li> <li>ダッシュボード利用職員率：70%</li> <li>会員アクション率：8%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レコメンド精度（提案→行動につながった比率）：30%</li> <li>スコアリングモデルの活用率：80%</li> <li>会員360°データを活用した施策立案件数：20件/年</li> <li>政策提言に活用したデータ根拠比率：90%</li> </ul>
地域の共創を生み出すデジタルプラットフォームの実装	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業への活用件数：1件</li> <li>参加企業（参加者）数：100名</li> <li>コミュニティ内の相談/案件投稿数：20件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業への活用件数：5件</li> <li>参加企業（参加者）数：500名</li> <li>利用部署：30%</li> <li>コミュニティ内の相談/案件投稿数：100件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部支援機関連携数（行政・金融・大学ほか）：5団体</li> <li>事業への活用件数：20件</li> <li>参加企業（参加者）数：3,000名</li> <li>利用部署：70%</li> <li>コミュニティ内の相談/案件投稿数：500件</li> </ul>

## デジタル人材の育成・確保戦略の達成度を測る指標

- デジタル人材の育成・確保戦略の達成度を測る指標は、各戦略テーマに対して以下のように定めます
- 「人材活用ガイドライン」の考え方を十分に取り込み策定しています。特に、「**中核人材育成型**」「**業務人材育成**」の考え方を重要視して策定しました

実施概要	2026年	2027年	2028年
各部署の業務デジタル化を牽引する「デジタル化リード人材」の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化リード人材候補の選定率：全職員の10%を候補として選定</li> <li>デジタル基礎研修の受講率：全職員の70%以上</li> <li>文書管理・情報管理研修の修了率：対象職員の60%以上</li> <li>業務マニュアル電子化に参画した職員数：全職員の20%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部署におけるデジタル化リード人材の配置率：主要部署の80%以上</li> <li>リード人材が主導する業務改善サイクルの実施部署数：全部署の50%以上</li> <li>リード人材向け専門研修（セキュリティ・BCP・ITリテラシー）の受講率：選定したリード人材の90%以上が受講</li> <li>ペーパーレス化や業務標準化に関する提案を行ったリード人材の割合：リード人材の70%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門横断で改善を推進できるデジタル化リード人材の人数：全所で20名程度を確保</li> <li>DXスキル成熟度モデルで標準レベル以上に到達した職員の割合：全職員の50%以上</li> <li>デジタル化リード人材の継続配置率：前年から継続してリード役を担う職員が80%以上</li> </ul>
会員への価値提供を高度化する「データ利活用人材」の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>部署ごとのデータ担当者の選任：対象とする部署で1名以上を選任</li> <li>データリテラシー初級研修（データの見方など）の受講率：データ担当者若手職員の60%以上が受講</li> <li>顧客情報統合や利活用のOJTに参加した若手職員の人数：全所で5名程度を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データリテラシー初級もしくは中級研修の受講率：データ担当者の90%以上が受講</li> <li>データにもとづく課題抽出と提案のプロジェクト参加職員数：部署横断で20名以上が参加</li> <li>セグメント配信を担当するデジタルマーケティング担当者の人数：全所で5名程度を育成</li> <li>データを活用した提案を年間2件以上行った職員の割合：データ担当者の60%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スコアリングモデルを日常業務で運用できるデータ活用人材である「会員支援データアナリスト」として定義・認定された職員の人数：全所で5名を認定</li> <li>データにもとづく事業立案や政策提言の中心メンバーとして活動する職員の人数：年間で5名以上がプロジェクトに参画</li> <li>データリテラシー中級レベルに到達した職員の割合：全職員の30%以上</li> </ul>
地域の共創を生み出す「プラットフォーム運営人材」の育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラットフォーム運営職員の選定人数：全所で5名程度を選定</li> <li>小規模なオンラインコミュニティの立ち上げと運営に関わった職員の人数：運営職員の80%以上が1件以上の立ち上げを経験</li> <li>オンライン会員交流に月1回以上関わる職員の割合：運営職員の70%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政・金融機関・大学との連携勉強会への参加職員数：年間で延べ30名以上が参加</li> <li>プラットフォームを活用したプロジェクトの担当経験者数：運営職員の70%以上がプロジェクトを担当</li> <li>外部機関との共同プロジェクトで中心的な役割を担う職員の人数：年間で10名以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成功事例データベースの運用と改善に継続的に関わる職員の人数：全所で10名以上</li> <li>AIやデータ分析を活用したマッチング候補の抽出ができる職員の人数：全所で5名程度を育成</li> <li>プラットフォームを活用した新規事業の企画に参加する職員の人数：年間で30名以上</li> </ul>

**サイバーセキュリティに関する対策の的確な策定及び実施**

**DX戦略の推進\_サイバーセキュリティ**

2025年11月01日に制定した、「**情報セキュリティ基本方針**」に基づき、全所で情報・サイバーセキュリティ対策に取り組めます。

## 情報セキュリティ基本方針

### 1. 経営者の責任

当所は、事務局長主導で、組織的かつ継続的に情報セキュリティの改善・向上に努めます。

### 2. 体制の整備

当所は、情報セキュリティの維持および改善のために必要な組織・体制を整備し、情報セキュリティ対策を所内の正式な規程として定め、運用します。

### 3. 職員の取組み

当所の職員は、情報セキュリティに必要な知識と技術を習得し、適切かつ確実な情報セキュリティ対策を実践します。

### 4. 法令・契約の遵守

当所は、情報セキュリティに関わる法令、規制、規範および契約上の義務を遵守するとともに、会員企業や関係者の期待に応えます。

### 5. 違反・事故への対応

当所は、情報セキュリティに関する法令違反、契約違反、事故が発生した場合には迅速かつ適切に対処し、再発防止に努めます。



- 「SECURITY ACTION制度」に基づき、二つ星の宣言をしています。（自己宣言ID取得日：2025年11月12日）
- 情報セキュリティ基本方針は、当所ホームページに公開しています。
  - <https://www.sapporo-cci.or.jp/web/purpose/01/files/74af1ed0ef0e8a02b2a75f1b1f9cee4a902718f8.pdf>

## サイバーセキュリティ対策として策定および実施された内容

- DX推進に伴う情報資産の重要性の高まりを踏まえ、組織的かつ継続的なサイバーセキュリティ対策を経営課題の一つとして位置づけています。以下の通り、「**サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver3.0**」に基づき、対策を策定・実施しています。
  - これらの取り組みにより、札幌商工会議所では、DX推進を支える基盤としてのサイバーセキュリティ対策を、単なる技術対策に留めず、方針・体制・規程・運用を一体として整備・高度化していくことを目指しています。
- 
- まず、情報セキュリティ基本方針を策定・公開し、CISO（情報セキュリティ責任者）を任命するとともに、SECURITY ACTION（二つ星）宣言を実施するなど、全所的なガバナンスの確立を図っています。加えて、サイバー保険への加入や個人情報保護方針の整備など、リスク移転および法令対応も実施済みです。
  - 人的対策としては、全職員を対象とした情報セキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練の実施に向けた準備を進めており、入退所時の手続き、BYOD・物理持ち出しルール、内部不正防止に関するガイドラインの整備を通じて、人に起因するリスク低減を計画的に進めています。
  - 技術的対策については、エンドポイントセキュリティを中心に基盤整備を先行しており、ウイルス対策（EPP）およびEDR/XDRを導入し、マルウェア感染や不審挙動の検知・封じ込め体制を構築しています。無線LANの暗号化やメール暗号化、チャット・会議ツールの利用ルール整備など、日常業務に直結するセキュリティ対策も実施済みです。
  - 一方で、資産管理（ITAM/CMDB）、ID管理（IAM）、ネットワーク防御、ログ監視、脆弱性管理、インシデント対応、バックアップ・BCP、クラウド/SaaSセキュリティ等については、現状把握と方針策定を終え、順次実装・運用フェーズへ移行する段階にあります。特に、情報資産台帳の整備、権限管理・MFA導入、ログ取得方針、インシデント対応計画（IRP）、バックアップ戦略の策定などを重点課題として位置づけています。
  - また、取引先・委託先管理やサプライチェーンリスクについても、契約条項や事前評価、退出時のデータ消去証跡取得に関するルール整備を進めており、当所単独ではなくエコシステム全体でのセキュリティ確保を志向しています。
  - これらの取り組みについては、規程・手順・教育資料・受講記録等の証跡管理を行い、今後は年次活動報告や経営層への定期報告を通じて、継続的改善（PDCA）を回すセキュリティマネジメント体制を確立していく方針です。

## セキュリティ監査について

- デジタル化の進展に伴い、サイバーセキュリティはIT部門に閉じた課題ではなく、組織全体で向き合う経営テーマとなっている。当所では、現状を正しく把握し、今後の改善や意思決定につなげるため、「**サイバーセキュリティ経営可視化ツール**」を活用した内部監査を行っています。

### 1. 監査目的

本監査は、当所におけるDX推進およびサイバーセキュリティ対策の実施状況について、経営層が現状を客観的に把握し、課題および改善の方向性を明確化することを目的として実施しました。特に、「経営視点でのセキュリティ体制整備」「継続的改善（PDCA）」の観点から、方針・体制・運用の整合性および成熟度を確認することを目的としています。

### 2. 監査対象

本監査の対象は、以下の通りです。

- ・ 情報セキュリティに関する体制・規程・ガバナンスの整備状況
- ・ 人的対策（教育、内部不正防止、役割分担等）の実施状況
- ・ IT・デジタル環境におけるサイバーセキュリティ対策の整備・運用状況
- ・ インシデント対応、事業継続、外部委託先管理等の管理プロセス
- ・ 上記に関する記録・証跡の整備状況

### 3. 監査の実施期間（※直近の実施期間）

2025年12月15日 ～ 2026年01月16日

### 4. 監査実施者

本監査は、内部監査として実施しました。総務部総務課デジタル化担当が実施主体を担い、適切に統括管理責任者（総務部長）・事務局長の判断、指示を仰ぎながら進めています。  
※外部の第三者認証・保証を目的とした監査ではなく、経営判断および改善活動に資するための内部監査（自己点検・内部評価の位置付け）として実施しています。

### 5. 採用した監査手続きの概要

本監査では、サイバーセキュリティ経営可視化ツールを用いたチェック方式を採用しました。当該ツールは、経済産業省・IPA等が示すサイバーセキュリティおよびDX推進に関する考え方や、一般的な情報セキュリティ管理フレームワークを参考に構成された設問体系に基づき、以下の手続きにより監査を実施しています。この手法により、形式的なチェックに留まらず、経営視点でサイバーセキュリティ対策の全体像と成熟度を把握する内部監査として実施しています。

- ・ 関連規程、運用ルール、実施状況に関するヒアリングおよび資料確認
- ・ 各対策項目について「実施済／計画中／未実施」の区分による評価
- ・ 評価結果を一覧化・可視化し、現状の到達度および課題を整理
- ・ 今後の対応優先度および改善計画の検討に活用

