

## 第1回中堅・中小企業等のDX促進に向けた検討会 議事要旨

### 1. 会議の概要

日時：令和4年1月28日（金） 15時30分～17時30分

場所：WEB開催

### 2. 議事要旨

#### (1) 討議

#### ○ 中堅・中小企業等のDX促進に関すること

- ・ 中堅・中小企業のDXが進まないと、大手だけが頑張ってもなかなか日本経済が良くなっていかない。圧倒的多数の中堅・中小企業が成長することが、喫緊の日本経済の課題である。
- ・ 中小企業のデジタル技術の活用実態についての共通認識を持つべきである。また、「DXの定義」も語る人によってバラバラなので、揃える必要がある。
- ・ デジタル技術を経営の力にするためのステップ、すなわち「個別最適→全体最適→価値向上」を考えるべきである。いきなりビジネスモデルの変革を目指すというのは難しい。中小企業の8割は個別最適の状況ではないか。
- ・ 経営者が課題を認識できていないことが多い。特に受発注については、入口がFAX・紙で来て、売掛の消込に時間がかかるという実態があるにも関わらず、国の調査に対しては「特に課題はない」と回答していたりする。財務会計領域にしかIT導入が進んでいないというのが実態、という認識も持つべきである。生産や物流、在庫管理といった事業部分のIT化が進んでいない。
- ・ 中小企業の経営体制について、一般論では、中規模企業約53万者のうち従業員数が150人くらいの会社だとIT部門が必要とされる。150人未満だとIT担当者は1人か2人の場合が多い。さらに、80人未満だとほとんどいないので、そういった規模の事業者には、金の支援よりも人の支援を考えるべきである。
- ・ 部分最適の状態から全体最適へのトランスフォームが重要で、このトランスフォームの壁を乗り越えるのが難しい。そこで大事なのがビジョンである。お客様は誰で、どんな価値を提供したいのか。
- ・ 冒頭から我々も認識しないといけないと思うのは、DXとは何なのかということ。IT、デジタル技術と来て、今度はDX。中堅・中小企業にとっては、何が違うのか、どうすればいいのかという発想となる。
- ・ 経産省のDX推進ガイドラインを見れば、DXというのは企業の付加価値を生み出して、経営を良くするためのツールとしてデータや技術を使おう、ということが書かれている。取り入れたものをいかに使っているか、それは古い技術でも、その使い方次第では大きな付加価値を生むこともある。

- ・ 中堅・中小企業に対しては、「DXを進めないはずい」と危機感を煽るよりも、アドバンテージ、チャンスであるというメッセージを前面に出してほしい。
- ・ 中堅・中小企業は経営者が変われば全部変わる。そもそもレガシーシステムも何もない企業も多い。そういう意味では変えようと思えば一気に変えられる、というトーンを打ち出していった方が良い。
- ・ 全体最適を目指そうという話について、特に自治体では、自分たちの業務がいかに効率化できるか、成果が出せるかという視野にとどまっていることが多いように思う。そうではなくて、自治体全体の取組を変えるために、例えばグループウェアをきちんと使うといったような考え方の転換が必要。
- ・ 中堅・中小企業では、「やり方を変えてはいけない」「今まで通りが正しい」という考えが強くなりがち。「変わってもいい」という一言がキーワードになっている。その自己変革を要求しているのが、部分最適から全体最適へのトランスフォームである。個々の業務は必要だが、それで全体の生産性が上がっているのかどうかを見る必要がある。
- ・ 全体感を捉えられるように経営者自身もマインドセットを変える必要がある。DXのきっかけを従業員に説明しながら、自己変革が会社の変革につながるということを伝えることが重要だと考えている。
- ・ IT担当者がいる、いないという声もあるが、どのような企業であれ、現場から提案自体は上がってきているはず。それに対して経営者がキャッチアップできていない場合が多いのではないか。
- ・ 従業員数150人ちょっとの企業で高度な技術を持っている技術者を数十人も抱えているというのは、社長のリーダーシップが大きいと思われる。人材投資がきちんとできる経営者はIT投資もできると考えている。どちらもすぐには効果が現れないが、そこに投資しないと未来はない。
- ・ 技術力が生産性向上の大前提と考えており、わが社の場合は自社にとって初めての専門知識を備える人材のヘッドハンティングから始め、そこから内製化した。足りない技術力、知識は、買ってでも内製化するということが一つ大きなポイント。
- ・ 全国の自治体等でアドバイスなどを行っているが、地域性を気にしたことはない。悩んでいることも皆同じである。DX云々ではなく、前例がないから意思決定ができない。
- ・ 費用対効果をどう見るとか質問を受けることがあるが、費用対効果を気にしたら何もできないので、レクリエーションだと思って、楽しんで気軽にやりましょうと呼び掛けている。昔の高額なデジタルのイメージがあり、そのパラダイムシフトが起こっていることに気がついていない人は多い。
- ・ 中堅・中小企業も意欲はあるが、自分事としては捉えていない。誰かにやらせようという感じである。経営者が旗を振って先導しているところは上手く進んでおり、地方だとか、規模等に関係ないと思っている。

## ○ 手引きに関すること

- ・ 当社の地元で80社が参加するものづくりの団体の会員企業に聞くと、DXに関心を持っている会社は20社くらいである。その中で具体的に活動しているのは10社くらいで、全体最適をしているような取組は進んでいない。関心の低い方に聞くと、正しい危機感を持っていない、一方で正しい期待感もない。どうしたらいいのか分からないという声が多分にある。関心を持って取り組んでいる会社には、何かきっかけがあった。この手引きが、そのきっかけになる、各社に浸み込んでいくようなものになることを期待する。
- ・ 専門用語への理解がないと手引きが読めない、ということでは魅力がない。ITなどの知識がない前提の手引きにして欲しい。これを読むことによって高揚感が湧いて、期待が持てるような構成になっていけばと思っている。
- ・ 過去に他省庁の事業でテレワークの手引書を作ったことがあるが、「テレワーク＝在宅勤務ではない」ということや、テレワークのメリットを記載した書物にした。同様に、専門知識がなくても読める手引きを作ってもらいたい。
- ・ 経営者自身が、自分事としてDXに取り組むことが重要である。コンサルと進めることも大事だが、丸投げするような経営者も多いと思われる。社内での取組も陳腐化していくので、そこは手引きでうまく伝えてもらいたい。
- ・ 業種によっても進み方や考え方等も違うと思うので、それぞれが自分事として腹落ちするようなどころを示せるように作ってもらいたい。
- ・ こうした議論を聞くと、なかなか中堅・中小企業に、バズワード的なことで伝えても伝わらないという実態がよく分かる。現場目線の言葉遣いなどが重要。
- ・ 手段を目的化しないことも肝要。「これをしたら良いですよ」と伝えると、それだけすれば良いと思ってしまう人がいる。以前、アプリを入れることがIT経営かによく勘違いされた。何を求めてDXするのか、DXを入れてどう使うのかを考えないといけない。
- ・ 企業が価値創造にチャレンジしていかないといけないということに気付いてもらい、その上でのデータ活用や、経営者が自走できるような手引書になると素晴らしい。
- ・ デジタイゼーション、デジタルライゼーションという言葉は、中小企業とDXを遠ざけるワーディングだと思う。その技術的ステップは、経営者を非常に萎えさせる。やりたいことを実現するための手段がデジタイゼーションでいいと思っている。
- ・ DXを進める上で、人材はとても重要。経営者がウォーターフォール型の発想でしかなく、トライアンドエラーというところまで思いが行かない。体制の面では、すぐに「CIOを招聘すればいい」等、トップ層ばかりを考えがちだが、むしろ底上げが大事であり、良い意見を持っている若い人の言葉をどう吸い上げるか等が重要である。手引きには、そういう内容も入れてもらいたい。

## ○ 優良事例の選定に関すること

- ・ 地方版IoT推進ラボについてはIoTからDXへということでDX推進ラボへ変更

することを検討している。従って、今後は必ずしも製造業だけではなく、各方面、農業や漁業を対象とするような取組が地域で根付いていくのではないかと考えている。

- ・ 順位を付けるのはどうか、エントリーの間口をどうするのか等については検討しないと  
いけない。各ブロックから出してもらう、ということであれば、その段階で表彰の対象とするか。
- ・ 魅力的な賞だと受け取ってもらえるような形で考えていただきたい。皆が憧れると、応募が増えるような形になってほしい。
- ・ 各地方版 I o T 推進ラボから順位付けを行うということだったが、ラボ毎に原則一社でよいのではないか。横展開が狙いであり、自分たちの取組を知らしめる。他の自治体がこんなことをやっているなど、自分たちのラボに伝えるいい機会だと思う。

## (2) 今後の進め方

- ・ 優良事例の選定に当たっては、2月上旬に地方版 I o T 推進ラボに対して事例募集を開始し、2月末に募集を締め切ることとなった。
- ・ 手引きに関しては、次の第2回検討会で初稿をご確認いただいた上で、第3回委員会で最終稿をご確認いただきたい。
- ・ 第2回検討会は3月上旬、第3回検討会は3月中下旬に予定している。
- ・ 各委員からのご意見を踏まえて今後の検討会を運営していくとともに、選定基準の細かい点等については座長一任とさせていただく。

## お問合せ先

商務情報政策局 情報技術利用促進課

電話：03-3501-2646