

事務局説明資料(第1回)

商務情報政策局 情報技術利用促進課 2023年11月29日

本検討会にて中堅・中小企業等のDX支援の在り方を議論する狙い

中堅·中小企業等

(全体構造)

日本企業全体の多くを占め※、その企業価値の向上は、 地域経済の活性化、ひいては我が国のGDP拡大に とって重要

(※企業数ベース 約99.7%、従業員ベース約68.8%)

(環境変化)

- デジタル技術の台頭で、生活に身近な商売でも、ビジネス 環境は大きく変化しており、またデータ・デジタル技術の 活用により、企業変革を通じた企業価値向上を行うDX の取組は有益
- 一方、人材、情報、資金の不足が課題で、自社のみでの DX推進は困難であり、外部の支援機関の活用が必要 不可欠



地域の支援機関

(中堅・中小企業等との関係)

- 普段から経営に近い立場で関与することが多く、中堅・ 中小企業等から信頼される存在
- 地域において、中堅・中小企業等と物理的に近い距離で 活動しており、普段から接しやすい身近な存在

(環境変化)

- 支援機関側も、顧客ニーズの多様化や人口減少等に より、従来のビジネスだけでは立ち行かない局面にあり、 事業変革や、新たなビジネスモデルの確立が必要
- DX支援を通じて、取引先との関係強化、支援機関自身 の成長や価値向上につながる新しいビジネス機会となる ことを期待

(検討会開催の狙い)

- 中堅・中小企業等のDXには、直接的アプローチに加え、支援機関を通じたアプローチ(新しいアプローチ)も有効ではないか
- 中堅・中小企業等のDX支援を全国規模で拡大することは、中堅・中小企業等のみならず、支援機関にとってもメリットの多い 取組となり、結果として地域全体の利益創出と中長期的で持続可能な成長に資する取り組みになるのではないか
- このため、地域で活動する様々な支援機関を念頭に、中堅・中小企業等のDX支援に関する議論を通じて以下を検討
- ①中堅・中小企業等のDX支援の推進が関係者全ての利益につながるという共通理解の醸成
 - ②具体的なDX支援の在り方(支援ガイダンスの作成等)

- 1 中堅・中小企業等及び 支援機関を取り巻く環境・現状理解
- 2. 各支援機関の課題

目次 Agenda

3. DX支援の在り方を検討する際の主要論点

4. 全体のスケジュール・今後の進め方

参考資料集

- 中堅・中小企業等及び 支援機関を取り巻く環境・現状理解
- 2. 各支援機関の課題

3. DX支援の在り方を検討する際の主要論点

4. 全体のスケジュール・今後の進め方

参考資料集

現状:東京圏と地方圏の労働生産性及び就業者数の推移

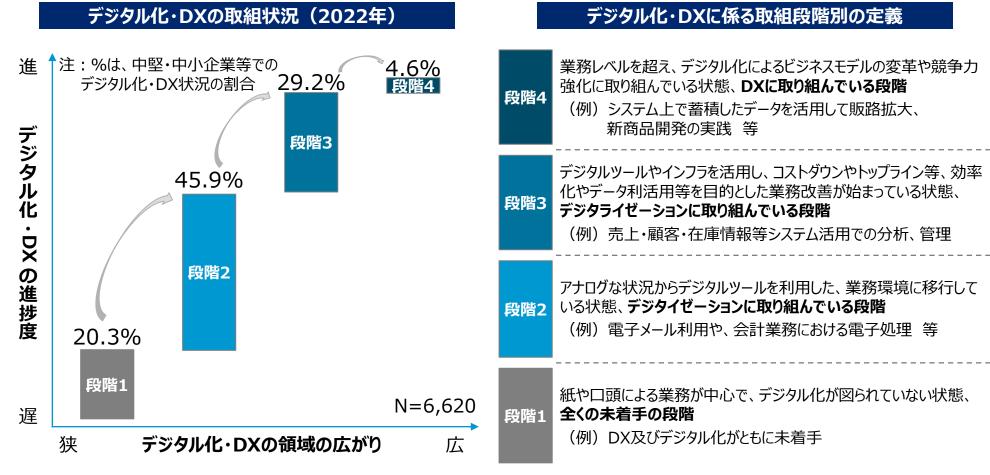
● 東京圏は就業者数が長期的には上昇傾向にある一方、地方圏においては、就業者数が伸び悩んでおり、その中で労働生産性は上昇傾向にあるものの、水準は東京圏と比べて低位で推移。



(注) 労働生産性 = 県内総生産(名目・年度)/就業者数(年度)。東京圏は東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県の1都3県。地方圏は東京圏以外の全43道府県。 県内総生産及び就業者数について、2011年度までは「2008SNA・平成23年基準」、2011年度以降は「2008SNA・平成27年基準」を使用。 (出所) 内閣府「県民経済計算」(2023年11月27日時点)を基に作成。

現状:中小企業におけるデジタル化·DXの取組状況

デジタル化・DXの取組状況は、漸進的な進展が見られる一方、2022年時点においても、<u>6割強の中小企業はデジタル化・DXが全くの未着手、もしくは一部業務のデジタル化にとどまっており</u>、DXだけではなく、その前段階であるデジタル化も道半ば。

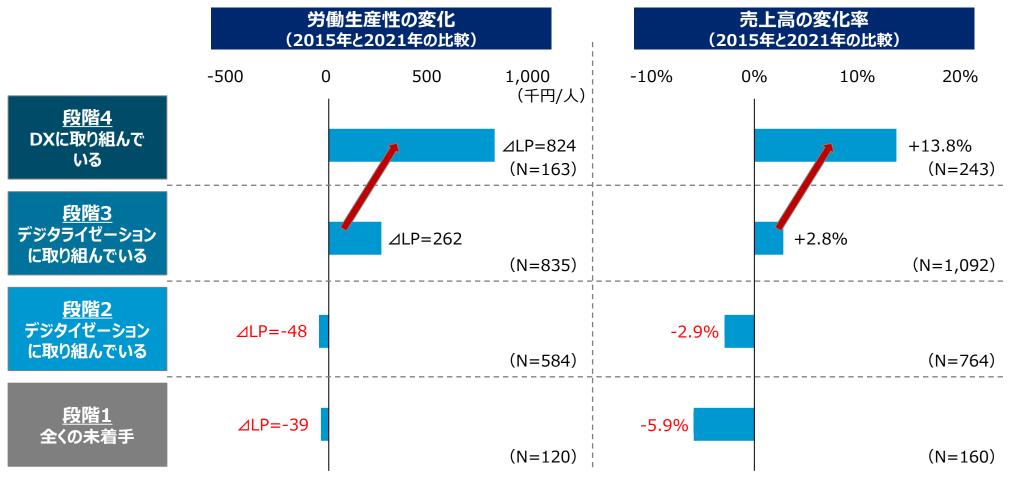


(注) デジタル化・DXの取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

(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」を基に作成。

現状:中小企業におけるデジタル化·DXの段階と労働生産性・売上高の変化

 デジタル化・DXの段階別で労働生産性の変化及び売上高の変化率を見ると、デジタル化・DX の段階が高い中小企業の方が双方において有意に伸長しており、デジタル化・DXを通じて企業 はより成長するものであると考えられる。

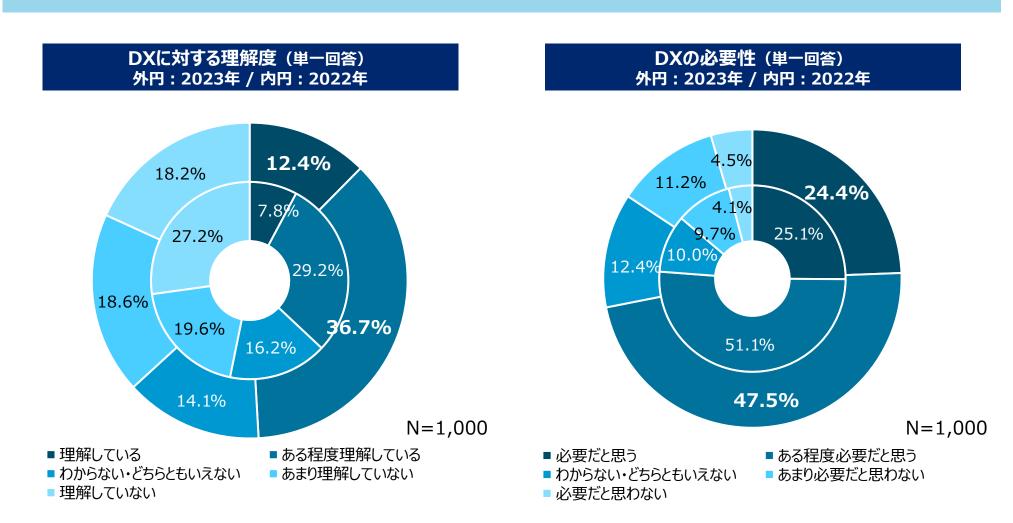


⁽注) △LP=労働生産性の変化、を表す。労働生産性=(営業利益+人件費+減価償却費+賃借料+租税公課)÷従業員数。 労働生産性の変化及び売上高の変化率はそれぞれ中央値を集計。

(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。

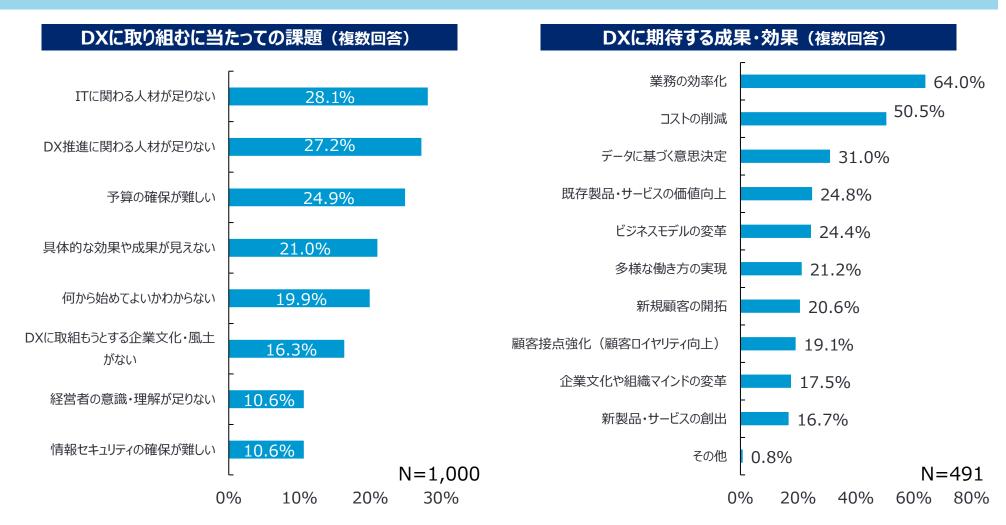
現状:中小企業におけるDXの理解度・必要性

● 2023年において、中小企業のうちDXを理解している企業の割合は半数弱であり、DXの必要性を感じていない企業も約28%程度存在し、DXの進捗は道半ば。



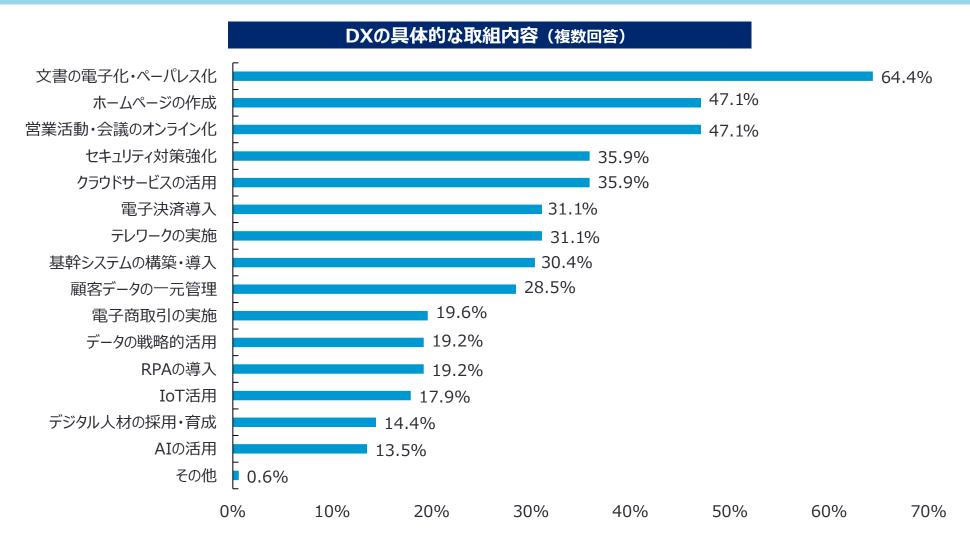
現状:中小企業がDXに期待する成果·効果及び課題

- DXに取り組むに当たっての課題は、人材不足が最も多く、次いで予算、効果・成果があげられる。
- DXへの期待としては、業務効率化、コスト削減とデジタル化による得られる成果・効果が多い。



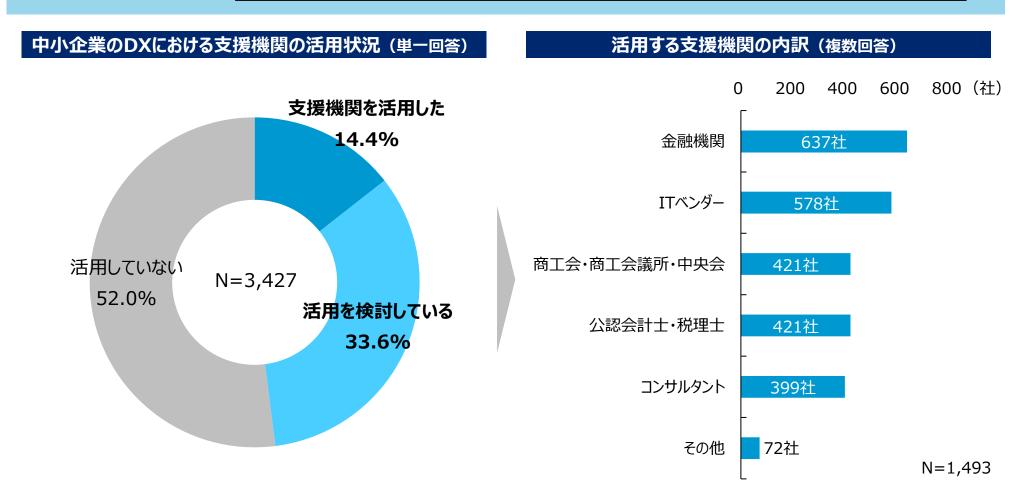
現状:中小企業のDXにおける具体的な取組内容

● 中小企業のDXに関する具体的な取組として、ペーパーレス化、ホームページ作成等のデジタル化に 関する取組が多い。



現状:中小企業のDXにおける支援機関の活用状況

- DXに取り組む意欲のある中小企業のうち、約半数が支援機関を活用した経験がある、もしくは 支援機関の活用を検討していると回答。
- また、中小企業はDXの支援機関として金融機関の活用を考えている企業の割合が一番多い。



(注) DXに取り組んでいる、もしくは取り組んでいないが、必要性を感じている企業に対してアンケート調査を実施。資本金1億円未満の企業の回答について記載。 (出所) 東京商工リサーチ「2023年「DXに関するアンケート」調査」 (2023年8月) を基に作成。

現状:支援機関における活動(ヒアリング結果・1/2)

● 主な支援機関に対してヒアリングを実施したところ、それぞれ下記の活動状況が聞かれた。

地域 金融機関

■ 中堅・中小企業等に対する活動・支援の実績

- ✓ 数が多い中堅・中小企業等に対して、商工会議所や自治体と事業を通じて連携している
- ✓ 金融機関間の情報共有は、現状プレスリリースをベースに行っている
- ✓ 有償契約のコンサルティングサービス提供及び、子会社経由の支援を企業によって棲み分けしている
- ✓ 潜在的課題を営業が吸い上げてアドバイザーが整理、コンサル部門にトスアップしている

■ DXコンサルティングの取組に対する今後の方向性

- ✓ DXコンサルティング≒経営コンサルティングであり、DXのみならず、SDGsでもパートナーとして、経営全般を支援する存在になりたい
- 中堅・中小企業等の実態
 - ✓ 経営者にやる気があっても、現場の従業員は目の前の本業が忙しく、かつ、現状の業務フローに慣れていることもあり、経営者とDXに対する熱量が異なっている場合が多く、結果として現場が動かずにDXが進まないケースも多い

■ 中堅・中小企業等に対する活動・支援の実績

✓ デジタル導入支援ではなく、経営支援を行い、経営をともに行う考えで支援をしている

■ 金融機関との連携

- ✓ DX支援における金融機関との連携に加えて、金融機関に不足しているDX支援の人材育成をサポートしている
- ✓ 金融機関はブランド力や地域関係性において圧倒的であり、地域ならではの連携には地域金融機関が有力だと 感じ、連携を強化している

■ DXコンサルティングの取組に対する今後の方向性

✓ システム切り替えやスクラッチ更新だけでは、ニーズはあるが、企業経営に関わる付加価値や、モノ売りが終われば 関係が終わってしまう。財務面や中長期的な価値などの助言もできるとよいと思っている

■ 中堅・中小企業等の実態

✓ DXについての知識や理解不足により、自社のDXを考え、推進することの出来る人材が少ない

ITベンダー・ SaaSツール 事業者

現状:支援機関における活動(ヒアリング結果・2/2)

コンサルタント (ITコーディ ネータ等)

■ 中堅・中小企業等に対する活動・支援の実績

- ✓ 社員をDXアドバイザーとして育成し、伴走型支援を掲げて支援に当たっている
- ✓ 伴走型支援に際し、支援以後もクライアントに自走させることを重点に置きながら、日々支援に当たっている
- ✓ コンサルが課題ドリブンである一方、**ITコーディネータは企業のビジョンを大事に活動し、違う視点で支援**している

■ 中堅・中小企業等の実態

✓ デジタル化も出来ていない自らの現状との乖離が大きいため、DXという言葉を聞くと、とたんに敬遠をしてしまう場合が多いのが、特に地方の中堅・中小企業の現状だと思う

商工会・ 商工会議所

■ 他の支援機関との連携・役割分担

- ✓ 商工会議所の経営指導員は、小規模事業者や中小企業向けの経営指導が中心である
- ✓ 経営の支援機関でもあり、経営支援という切り口から、支援のアドバイスの1つの手段としてデジタルを活用しての助言が増えている
- ✓ 企業DXの、特に入り口の捌きを担うイメージであり、具体的な支援はITベンダーやITコーディネータ、金融機関 を紹介して進めるケースが多い、役割分担を意識している

■ 中堅・中小企業等の実態

✓ 特に小規模事業者の場合、自社のDXも自らの取組によるものだけではなく、取引先や身近な関係者に影響を 及ぼされる場合が多い

一般社団 法人・ 公益財団 法人

■ 中堅・中小企業等に対する活動・支援の実績

- ✓ 協同体で13社の支援を3人くらいで実施した、 棲み分けはあると思うが、 支援機関同士の協力が必要であり、 良い支援の手法は公開していくべき
- ✓ 中小企業向けに、DXの前提となるデジタル化のセミナーを開催している
- ✓ 自分ごと化されていない企業が非常に多く集客について、特に潜在的な企業(経営者)に対して、きっかけを どのように作るか悩みながらも実施している

■ 中堅・中小企業等の実態

✓ DXの前提となるデジタル化がそもそも進んでおらず、DXを自分ごと化していない企業が非常に多いと感じる

(参考) 地域金融機関を取り巻く環境

- マイナス金利政策や企業の資金需要の低下、地方経済の縮小等の要因から、日本経済の回復に反して地方銀行は減益基調が継続。
- 一方で、銀行法等の改正による業務範囲規制の見直しにより、現在では、貸出業務等の従来の 銀行業務以外にも幅広い事業を展開することが可能に。

(億円) 16,000 2016年2月 マイナス金利政策 14,000 12,000 8,000 6,000 4,000 2,000

2015

2014

2013

2016

2018

2017

2019

2020

2021

地方銀行の経常利益の推移

(注) 地方銀行62行の単体ベースの合計値を記載。 (出所) 全国銀行協会のデータを基に作成。

銀行の業務範囲規制の見直し(2021年)の概要

▶ 持続可能な社会の構築(デジタル化や地方創生等) に資する業務を追加

銀行本体

自行アプリやIT システム販売 登録型人材 派遣

具体例

見守りサービス

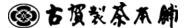
データ分析・マー ケティング・公告 コンサルティング・ ビジネスマッチング

銀行業 高度化等 会社 (子 会社·兄弟 会社)

Z0Z (年度)

- 持続可能な社会の構築の業務として幅広い業務
- 個別列挙がなく、銀行の創意工夫次第で幅広い業務が可能であり、かつ、認可を条件にして全ての 従属業務を収入依存度規制なしに営むことが可能
- ▶ 通常の子会社・兄弟会社はフィンテック、地域商社、 自行アプリやITシステムの販売等を認可を受けることに より営むことが可能
- (注)銀行業高度化等会社:情報通信技術その他の技術を活用した銀行業の高度化も しくは当該銀行の利用者の利便の向上に資する業務または資すると見込まれる業務を 営む会社。
- (出所) 金融庁資料を基に作成。

中堅·中小企業等DX事例:古賀製茶本舗(福岡県)



- 八女茶の加工及び卸売・小売を手掛ける古賀製茶本舗は従来の基幹システムベンダーが廃業したことを契機に福岡銀行に伴走支援を依頼。
- 福岡銀行による伴走支援を通じて、DX戦略策定等のDXの推進のみならず、企業のパーパスや経営ビジョンを見直すとともに、自社製品の八女茶を海外展開するなど、販路の拡大を実施。

As Is

▶ 長年取引をしていた地域のシステムベンダーが代表者の逝去に伴って廃業してしまったことにより、今後のシステムのアップデート等の対応を鑑み、販売管理

伴走支援を依頼

DXに取り 組む契機

DXに 取り組むに 当たっての 課題

▶ 現状把握を実施した結果、業務フローは既存 ベンダーが開発したシステムに依存しており、ベンダー ロックイン状態(情報システムなどの中核部分に特定 の企業の製品やサービスなどを組み込んだ構成になっ ており、切り替えが困難になる状態)になっていた

システムの入替を決定したことを受けて、福岡銀行に

▶ また、DXを進める過程において経営の目的が明確に 言語化出来ていないことに課題を感じ、抜本的に 会社を変革する必要性を感じていた

新システム の稼働

パーパス・ 経営ビショ ン・DX戦略 の策定

To Be

- ▶ ITコーディネータ資格を持った行員により支援され、 IT導入補助金への対応が出来る新たな販売管理 システムの導入が決定し、新システムを稼働
- ▶ DXを進める過程において、DX認定制度を通じて、 DX認定を取得するとともに「DX戦略書」を作成の上 で公表
- ▶ また、DX戦略のみならず、企業のパーパスや経営 ビジョンを見直し、再定義



DX戦略書の策定

――経営ビジョン実現に向けた3ステップ (DX戦略)

フェーズ1 フェーズ2 フェーズ3 情報のデジタル化 業務プロセスのデジタル化 ビジネスのデジタル化

海外への販路の拡大

▶ 自社の製品である製茶の強みを整理し、海外市場に 販路を拡大することを決定

(出所)会社公表資料等を基に作成。

中堅·中小企業等DX事例:土屋合成(群馬県)



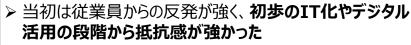
15

- 群馬県にある精密機構部品・時計の外装部品等の製造を行うプラスチック射出成形品加工メーカーである土屋合成では、これまでに地道なデジタル化・DXを実施し、生産体制の効率化を実現。
- また、余剰リソースを新製品の試作や量産化に回すことによって付加価値の高い製品の生産へシ フトし、**生産量の拡大や高付加価値製品の生産により足下で過去最高の売上高を記録**。

As Is

DXに取り 組む契機

▶ 現社長就任後、従来の一般的な町工場で見られる人力中心の製造現場であったことに危機感を感じ、デジタル化・DXに着手



▶ 業務プロセスの変化により、新たな仕事が増えるのか、 仕事が無くなるのではないか、という懸念もあり、それを 払拭するための理解と納得の獲得に苦戦していた

DXに取り 組むに当 たっての 課題

以前の工場風景

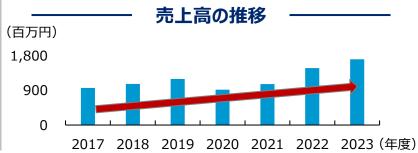


To Be

生産体制 の強化

- ♪ 小さな改善活動から始める、デジタル化により生まれた 余力は改善や付加価値の高い生産へシフトする等により、 地道に時間を掛けて従業員の理解を獲得
- ➢ 結果としてwebシステムの管理・運用により、24時間 365日ノンストップで稼働する工場を稼働させた
- ▶ また、余剰リソースを新製品の試作や量産化に回し、 付加価値の高い製品の生産へシフト
- ▶ 産学官金のコンソーシアムによる支援を得て、DXに 関する事業計画を策定
- ▶ 生産量の拡大及び高付加価値製品の生産により、売上 高は着実に拡大、2022年度の売上高は過去最高額に

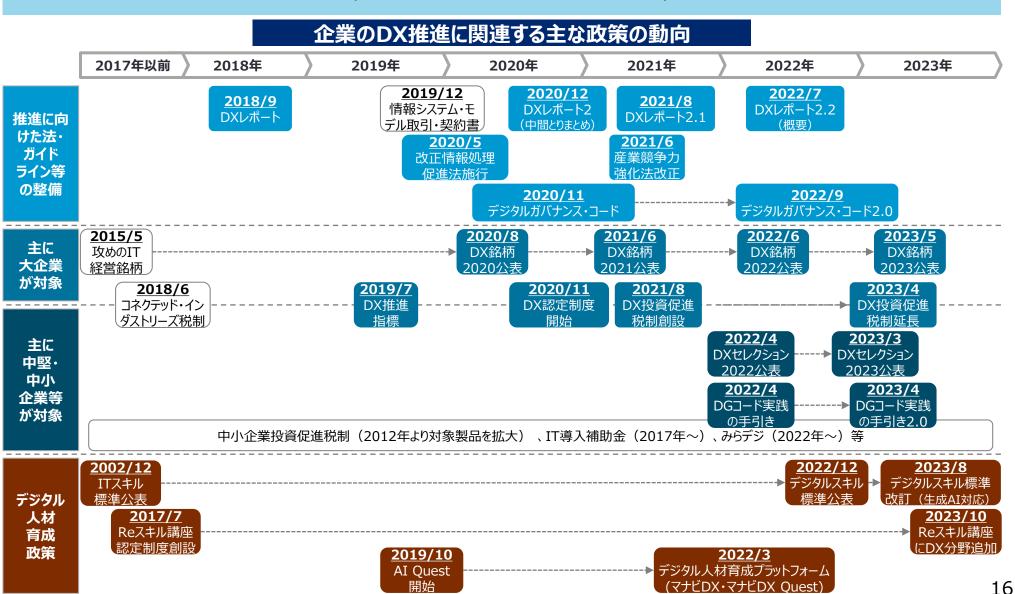
戦略の 策定・ 売上高の 拡大



(出所)会社公表資料等を基に作成。

DX推進政策の変遷

●2018年のDXレポート以降、企業個社がDXに取り組むための施策を中心に展開し、実施している。



企業DX推進施策の全体像(企業規模別)

● 企業のDXレベルに応じた各種施策を実施しているところ、本検討会では新たに支援機関に着目。



DX先進企業

各業種や地域において、他の企業の模範となるような企業

一 中堅・中小企業等



(対象:中堅·中小企業等)

累計36者選定(2022:2023)

大企業



DX銘柄

Digital Transformation

(対象:上場企業)

累計394者選定(攻めのIT銘柄を含む)

「新たなアプローチ」 (支援機関を通じた DX推進)を検討

DXに取り組んでいる企業

これからDXに取り組んでいく体制 が整備できた企業

DX投資促進税制(対象:全ての事業者)

旧制度(令和3~4年度): 43計画50者

新制度(令和5年度~):1計画1者(令和5年11月時点)



(対象:すべての事業者)

累計858者選定(令和5年11月時点)

これからDXに取り組む企業

ビジョンの策定や、戦略・体制等の整備に、これから取り組む企業

DX推進指標(対象:全ての事業者)

累計8,034件(令和5年11月時点)

※大企業:1,120件、中小企業:6,914件

中堅・中小企業等「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き2.0

デジタルガバナンス・コード2.0

持続的な企業価値の向上を図るため経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を取りまとめたもの(DX時代の経営の要諦集)

1) ビジョン・ビジネスモデル

2

戦略

③成果と重要な成果指標

4) ガバナンスシステム

デジタライゼーション・ デジタイゼーション



1. 中堅·中小企業等及び 支援機関を取り巻く環境·現状理解

2. 各支援機関の課題

目次 Agenda

3. DX支援の在り方を検討する際の主要論点

4. 全体のスケジュール・今後の進め方

参考資料集

ヒアリング等から考えられる各支援機関の課題の仮説(1/2)

主な課題

1

支援機関 としての ビジネス・ 事業戦略

- 事業・ビジネス機会の考え方に関し、 経営・現場での認識相違が発生
- マネタイズ・収益化との関連から、DX支援としてどういったことをすべきであるか、が定まっていない

2

組織内外 における 連携

- 自社の別組織・グループ会社間での連携が取れておらず、自社・グループとして最大限のリソースを活用することが出来ていない
- 他の支援機関との連携がなく、DX支援に 関しての役割分担がうまく出来ていない
- 地域を跨いだ、同業種の支援機関との 連携もなく、知識の共有が出来ていない
- DX支援に関する知見やノウハウを共有する場がなく、社外の知見やノウハウを吸収し、自らのDX支援に活かすことが出来ない

課題に係る主なヒアリング結果

- 継続的なDX支援には、**マネタイズが最重要であるができていない** (地方銀行)
- 有償コンサルティングサービスをやってはいるが、ビジネス化はまだで、 対象となる企業も僅少(地方銀行)
- コンサルティングは最初、部署立ち上げまでは良いが、途中で頓挫する ケースも存在(メガバンク)
- <u>システム保守料で稼ぐビジネスとコンサルで稼ぐビジネス</u>でマネタイズ が出来ないか、検討中(地方銀行)
- デジタル系ビジネスマッチングは、収益化が課題(地方銀行)
- ITベンダーとして今後、システムを更新する機能ではなく、SaaSツールも活用し、クライアントに半内製化させていくのが大事と考えている (ITベンダー)
- 県とは事業を通じて連携しているが、他の支援機関とはなく、 同じグループの金融機関ともDX支援では連携していない (地方銀行)
- 役割分担の定義は整理も必要だが、支援機関同士の協力が必要、 まず**圧倒的に人の数が足りない**(公益財団)
- 銀行の支援だけでは追いつかないが、他の中小企業の相談先はDX が分からないことが多く、DX支援体制がとられていない (地方銀行)
- 他の支援機関とは特段連携をしていない、また同じグループの金融 機関ともDX支援では連携していない</u>(地方銀行)
- **社内イントラが複雑かつ、アップデートが見えにくい**ため、効率的に DXの自己学習を行うことが難しいのではないか(コンサルタント)

ヒアリング等から考えられる各支援機関の課題の仮説(2/2)

主な課題

3

- DX支援をすることが出来る人材 (DX支援人材)が少ない
- DX支援人材としての要件が定まって おらず、どのようなDX支援人材が望ましい か、が不明瞭である

人材· 組織

- 人材戦略において、DX支援人材の質的・ 量的な採用や育成開発の計画が定まって おらず、DX支援人材の採用・育成・開発 制度と仕組みが整っていない
- 人事・評価制度とDX支援が連動せず、 現場においてDX支援における優先度が 低くなっている

課題に係る主なヒアリング結果

- デジタル・DXに係る最新動向やトレンドを常にウォッチしつつ、 営業先の経営層等に理解できる形に言語化できる</u>人材は少ない (コンサルタント)
- 人材をベース・ミドル・コアの3層構造で整理、**コア人材をどう定義 するかは悩ましい**(地方銀行)
- 若手行員をコンサルタントとして育成し、クライアント課題のデジタル 活用による解決を目指すが、**人材が圧倒的に少ない**(地方銀行)
- 時代に合っていない、古いシステムに依存するコーディネータがいるのも 事実、組織の新陳代謝も含めて、リスキリングを今後進めていく 必要がある(ITコーディネータ協会)
- 昇進時の必要要件として定められている場合は、DXの検定やコーディネータ資格を取得しようとしているが、通常業務ではインセンティブが ないとなかなか積極的に行えない(地方銀行)
- <u>資格や勉強、リスキリングの補助制度がなく、</u>自費で勉強が必要であり、一緒に勉強をする仲間がいないとなかなか取組ができない (地方銀行)
- <u>必要な知識やスキルを実務を通じて身につけていくような、仕組み</u> 作りが今後必要(地方銀行)

- 1. 中堅・中小企業等及び 支援機関を取り巻く環境・現状理解
- 2. 各支援機関の課題

目次 Agenda

3. DX支援の在り方を検討する際の主要論点

4. 全体のスケジュール・今後の進め方

参考資料集

DX支援の在り方を検討する際の主要論点(総論)

● DX支援の在り方の検討には、中堅・中小企業等のDXにおいて目指すべき姿を総論的に検討する必要があるのではないか。第1回検討会において特に集中的にご議論頂きたい。

中堅・中小企業等のDXにおいて目指すべき姿(初期仮説)

用 中堅·中小企業等

(DXの更なる進展)

- 協調領域(バックオフィス業務等)は支援機関と共 に積極的にクラウドツールを活用し、簡素化
- 自社の競争領域(本業のビジネス)に資源を集中 させることで、**DXにより企業価値を向上させ、更な** る成長を実現

(支援機関と協働したDX推進)

■ 自社の不足しているリソースをカバーするために 支援機関を積極的に活用し、DXを推進

(地域におけるDX推進の牽引役)

■ DXを推進し、地域の他企業の模範となる

企業成長による幅広い利益 好循環

----- 地域の支援機関

(DX支援に対する捉え方)

- DX支援を企業課題がより深く把握することが出来る 機会と捉え、DXを通じて企業が成長し、自らにも 利益が生まれる、前向きな機会と捉えている
- 短期的のみならず、中長期的な利益にも着目

<u>(地域における有機的な連携)</u>

- 支援機関同士がそれぞれの特色を生かしながら 連携をし、一体となって企業のDX支援を実施
- 各地域の支援機関がその地域において中堅・中小 企業等のDX支援を行い、成長の果実が地域に還 元され、地域の新たな成長に繋がる世界を実現

DX推進により、中堅・中小企業等の企業価値向上の実現が地域全体の利益となり、地域全体が持続的に発展する姿を実現

DX支援

(主要論点案 (総論))

- 中堅・中小企業等のDX推進に対して、支援機関はどのような役割を果たすべきか
- 特に中堅・中小企業等のDXにおいて、企業として、支援機関として目指すべき姿は何か
- 中堅・中小企業等のDX推進により、地域全体の利益となり、地域が発展するための経路をどのように考えるか

DX支援の在り方(方法論)を検討する際の主要論点(各論)

- DX支援の在り方(方法論)を具体的に検討する上での主要論点としては以下。
- **第2回検討会以降**、第1回検討会で議論した「総論」や外部有識者・支援機関のプレゼンテーションを念頭に置きながらご議論頂きたい。

DX支援の在り方(方法論)を検討する際の主要論点案(各論)

- 中堅・中小企業等の範囲は非常に広く、小規模事業者から地域で中核を担う中堅企業まで様々存在、支援対象となり得る中堅・中小企業等(要件、考え方等)をどう考えるか、定義すべきか否か
- DXは経営改革そのもの/企業価値を向上させるための取組と考えるべきだが、デジタイゼーション、 デジタライゼーションの段階の中堅・中小企業等も多いところ、どこまでを支援のスコープとすべきか
- 支援機関となり得る地域の実施主体をどのように定義するか、実施主体ごとにどのような課題があるか
- DX支援を後押しするための政策をどのように考えるか(例:DX支援の在り方に関するガイダンスの整備、ガイダンス活用の普及、情報発信、好事例の共有、支援機関間の連携促進等)
- DX支援を組織のミッションとして位置づけるための経営者のコミットメントをどのように実現するか
- 支援機関が企業のDX支援の需要を開拓するための方法をどのように考えるか
- DX支援の具体的なプロセスについてどのように考えるか
- 支援機関間の連携の意義、連携促進の方策、より広域な地域・自治体との連携についてどのように 考えるか
- DX支援人材に必要なスキル、資格、育成・確保の手法、をどのように考えるか
- DX認定、DXセレクション等の好事例やデータをどのように活用するべきか

- 1. 中堅·中小企業等及び 支援機関を取り巻く環境·現状理解
- 2. 各支援機関の課題

3. DX支援の在り方を検討する際の主要論点

4. 全体のスケジュール・今後の進め方

参考資料集

検討会全体での想定スケジュール・議題(案)

● 本検討会全体のスケジュールおよび議題は下記を想定している。

想定議題(案)

【第1回】 2023年11月29日 (本日)

DX支援の在り方を検討する際の主要論点(総論)に関する議論

【第2·3·4回】 2023年12月 上旬~下旬

- 支援機関や有識者による、DX支援の現状の取組や課題、今後の方向性等に関するプレゼンテーション
- 主要論点(総論)のうち、積み残しとなっている論点の議論

【第5·6回】 2024年1月 中旬~2月上旬

- DX支援の在り方(方法論)を検討する際の主要論点(各論)に関する議論
 - ✓ 具体的なDX支援のプロセス
 - ✓ 支援機関同士の連携
 - ✓ DX支援人材像の定義·育成 等

【第7回】 2024年2月下旬

検討会報告書(=DX支援の在り方に関するガイダンス)の草案に関する議論

【第8回】 2024年3月中旬

- 検討会報告書の最終化について
- ガイダンスの周知方法に関する議論

第2回以降におけるプレゼンテーション概要(案)

● 支援機関や有識者の目線で、DX支援の現状取組、課題、今後の方向性や、取組事例を中心としたプレゼンテーションを実施し、DX支援の課題感や在り方を検討する際のアイデアを共有することを目的として開催予定。

プレゼンテーションの 目的・実施概要

- **目的**: DX支援の在り方に関する総論的な論点を踏まえ、支援機関や有識者としての視点から、DX支援における現状の取組、課題、今後の方向性や取組事例を中心にプレゼンテーションを頂くことで、検討会としてDX支援の在り方を検討する際のアイデアを共有すること
- 実施概要:12月中に3回に分けて実施を予定

主な想定プレゼン テーション項目・ 登壇者(予定)

■ 主な想定プレゼンテーション項目

- ▶ 各支援機関概要、これまでの支援機関の取組の紹介
- > 現状の課題・今後の方向性や取組の事例
- ▶ 本検討会に期待すること等

■ 登壇者(確定していらっしゃる方のみ記載)

第2回検討会(2023年12月13日)

- ➤ 山上聰氏(NTTデータ経営研究所)、ITコーディネータ協会、常陽銀行 第3回検討会(2023年12月18日)
- ▶ NTTDXパートナー、FCCテクノ、サイボウズ

第4回検討会(2023年12月21日)

▶ 釧路市DX推進ラボ、東京商工会議所、マネーフォワード その他、各支援機関や有識者の方のプレゼンテーションを調整中

- 1. 中堅·中小企業等及び 支援機関を取り巻く環境·現状理解
- 2. 各支援機関の課題

3. DX支援の在り方を検討する際の主要論点

4. 全体のスケジュール・今後の進め方

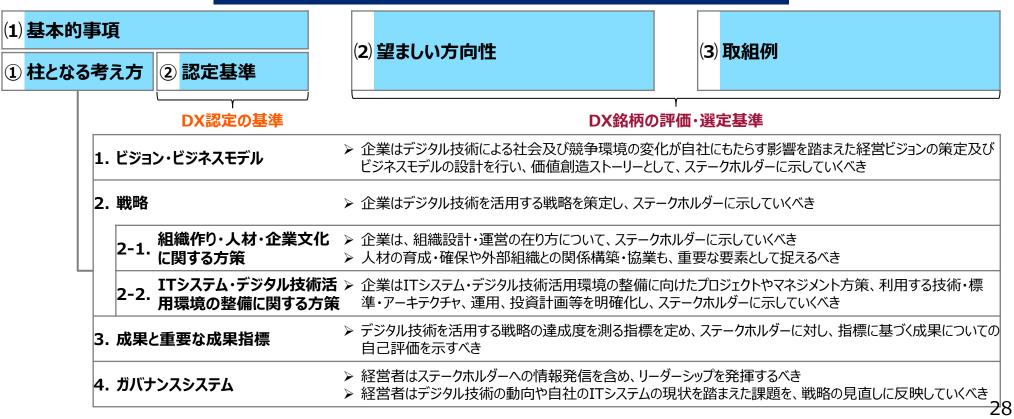
参考資料集

目次 Agenda

デジタルガバナンス・コードの全体像

- <u>DX時代の経営の要諦集として、経営者がDXによる企業価値向上の推進のために実践することが必要な</u> 事項(ビジョン・戦略等)をとりまとめ(以下参照)。
- 昨年、改訂を行い、デジタル人材育成・確保の重要性、DXを通じた稼ぐ力強化等の重要性を強調。
- また、2021年には、<u>コーポレートガバナンス・コードに紐付く「投資家と企業の対話ガイドライン」</u>においても DXの進展が経営戦略・経営計画等に反映されているか、の観点が追加されるなど、重要性も高まっている。

デジタルガバナンス・コードの全体構成



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2.0

- デジタル技術等により我々の生活やビジネス環境の変化は日々加速しており、「顧客や社会のニーズに対応して価値を提供する」というビジネスの本質に変化はないものの、顧客に価値を提供し続けるためにはデジタル技術の活用、DXの推進が必須となっている。
- 特に中堅・中小企業等の経営者の方々が実際にデジタルガバナンス・コードに沿って自社のDX の推進に取り組む際、または、支援機関の方がこれらの企業の支援に取り組む際、その参考と なるよう作成。

本体(約78ページ)



概要版(裏表1枚ビラ)



手引きの構成:2章構成+事例集

DXとは何か、その可能性と進め方

- ・そもそもDXとは何か
- ・DX推進の意義と中堅・中小企業等における可能性
- ・DXの進め方と成功のポイント

デジタルガバナンス・コードの実践に向けて

・「デジタルガバナンス・コード」各項目について、DXに取り組む企業の事例を参照しつつ、趣旨や取り組み方、及び実践のポイントを解説

中堅·中小企業等におけるDX取組事例集

・さまざまな地域や業種におけるDX取組事例11件を掲載

DX推進指標

- DX推進指標は経営・ITの両面でDXの取組状況をチェックできる自己診断指標。
 - 診断項目の例:データとデジタル技術を使って、変化に迅速に対応しつつ、顧客視点でどのような価値を創出するのか、 社内外でビジョンを共有できているか。
- 自己診断結果をIPA(独立行政法人情報処理推進機構)に提出することで、全国や業界内での 位置づけの確認や、DXの先行企業との比較ができる「ベンチマーク」を無償で提供。

DX推進指標の活用方法

わが社はDXできている?できてない?

✓ DX推進指標に回答するために、経営者や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者が集まって議論することで、関係者の間での認識の共有を図り、今後の方向性の議論を活性化



DXの推進に向けて何をしたらよいの?

✓ 自社の現状や課題の認識を共有した上で、あるべき 姿を目指すために次に何をするべきか、アクションにつ いて議論し、実際のアクションにつなげる



去年に比べてわが社のDXは進んだ?

✓ 毎年診断を行ってアクションの達成度合いを継続的 に評価することにより、DXを推進する取組の経年変 化を把握し、自社のDXの取組の進捗を管理する



ベンチマークの活用イメージ



DX推進指標分析レポートの結果

- ●「DX推進指標」の自己診断結果について、2022年1~12月回答(3,956件、2021年は486件)を対象にIPAが分析し、2023年5月30日に分析レポート(2022年版)を公開。
- 分析対象は3,956件と過去4年間で最多となり、前年に回答がなかった水産・農林業や医療・ 福祉業といった業種を含む、全ての業種においてDX推進指標を活用。
- 3年連続と回答している企業は全ての指標において向上しており、継続的に指標を活用し、現状や課題が定期的に把握・共有した上で、着実にDXに取り組むことで成熟度も年々向上。

成熟度レベルの考え方

成熟度レベル		特性	
レベル 0	未着手	経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至ってない	
レベル 1	一部での散発的実施	全社戦略が明確でない中、部門他院にでの試行・実施にとどまっている (例) PoCの実施において、トップの号令があったとしても、全社的な仕組みがない場合は、ただ単に失敗を繰り返すだけになってしまい、失敗から学ぶことができなくなる	
レベル 2	一部での戦略的実施	全社戦略に基づく一部の部門での推進	
レベル3	全社戦略に基づく 部門横断的推進	全社戦略に基づく部門横断的推進 全社取組となっていることが望ましいが、必ずしも全社で画一的な仕組みと することを指しているわけではなく、仕組みが明確化され部門横断的に実 践されていることを指す	
レベル4	全社戦略に基づく持続的実施	定量的な指標などによる持続的な実施 持続的な実施には、同じ組織、やり方を定着させていくということ以外に、 判断が誤っていた場合に積極的に組織、やり方を変えることで、継続的に 改善していくということも含まれる	
レベル 5	グローバル市場におけ るデジタル企業	デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルレベル4における特性を満たした上で、グローバル市場でも存在感を発揮し、競争上の優位性を確立している	

回答企業数(分析対象件数)及び回答業種区分推移

	2019年	2020年	2021年	2022年
回答企業数 (全件)	248	307	486	3,956
回答業種区分 (全17業種)	14	15	15	17

3年連続で提出している企業(50社)の各年における現在値の平均

△₩廷叫	*h	現在値の平均			
企業種別	数	全指標	経営視点指標 (定性)	IT視点指標 (定性)	
2022年(50社)	50	2.75	2.83	2.65	
2021年(50社)	50	2.50 0.25]差	2.54 0.29 1差	2.44 0.21	
2020年(50社)	50	2.08 0.42	2.04 0.50	2.13 0.31	

DX認定制度



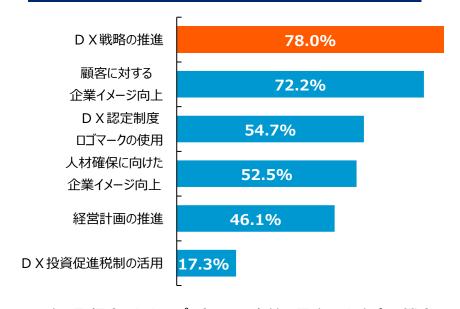
- 情報処理の促進に関する法律第三十一条に基づき、企業がデジタルによって自らのビジネスを 変革するためのビジョン・戦略・体制等が整った事業者を認定。
- 2020年12月以降、858者認定済み(2023年11月時点)。認定取得に当たって、自社の事業戦略を見直す大変良い機会になったとの声が多い。

申請~認定の流れ



- ✓ 企業の規模や業種を問わず、全ての事業者が対象
- ✓ 認定申請や認定の維持に係る費用は全て無料
- ✓ 1年間いつでもオンライン申請が可能
- ✓ IPAが審査を行い、**経産大臣が認定**
- ✓ 認定事業者については、オンラインで公表・認定事業者の取組の検索が可能

DX認定を取得したことによるメリット (認定事業者アンケート結果)

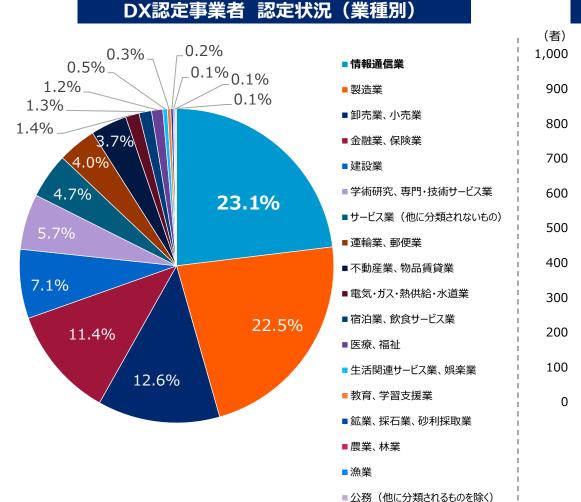


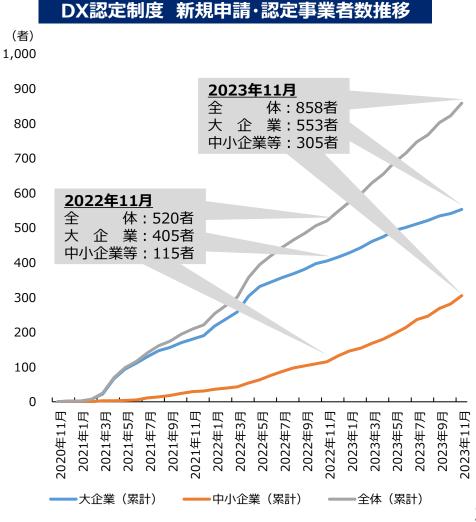
- ✓ DX認定を取得するためのプロセスは、自社を見直す大変良い機会に
- ✓ 経営陣との対話の機会を多く得られ、経営方針の決定に役立った
- ✓ 新規営業において、お客様からの反応が良くなり売上増につながった
- ✓ デジタル人材の**応募が増え**、実際に人材確保につながった

規模別・業種別のDX認定取得状況と認定数の増加率



- 大企業が7割、中小企業が3割程度。業種別では情報通信業や製造業での取得割合が多い。
- 直近1年で、全体の認定数は約1.7倍程度、中小企業の認定数は約2.6倍程度の伸び。





地域別のDX認定取得状況(令和5年11月時点:858者)



地域	DX認定 事業者数	都道府県	DX認定 事業者数	法人数
北海道	12	北海道	12	88,736
		青森県	3	18,074
		岩手県	2	17,344
東北	29	宮城県	11	33,974
米北	29	秋田県	1	14,700
		山形県	8	18,001
		福島県	4	31,584
		茨城県	5	39,252
	484	栃木県	4	31,526
		群馬県	5	33,903
関東		埼玉県	20	94,831
		千葉県	13	74,210
		東京都	414	314,245
		神奈川県	23	125,416
	105	新潟県	13	37,682
		富山県	8	18,323
		石川県	8	21,110
		福井県	3	15,671
中部		山梨県	2	14,561
		長野県	8	37,413
		岐阜県	8	34,236
		静岡県	12	60,139
		愛知県	43	121,606

地域	DX認定 事業者数	都道府県	DX認定 事業者数	法人数
	122	三重県	6	26,443
		滋賀県	4	20,175
		京都府	19	44,341
近畿		大阪府	74	158,863
		兵庫県	15	75,322
		奈良県	1	16,526
		和歌山県	3	14,416
		鳥取県	2	8,888
	27 20	島根県	1	11,874
中国		岡山県	6	32,882
		広島県	8	49,105
		山口県	10	20,939
		徳島県	5	13,668
me		香川県	8	18,428
四国		愛媛県	4	23,267
		高知県	3	10,826
	50	福岡県	19	77,378
		佐賀県	3	11,965
		長崎県	2	19,598
九州		熊本県	13	28,683
		大分県	8	19,970
		宮崎県	2	16,985
		鹿児島県	3	25,645
沖縄	9	沖縄県	9	18,521

⁽注) DX認定事業者数は2023年11月時点。法人数は企業等数の法人数を記載。個人事業主は除く。 (出所) 経済センサス (活動調査)、帝国データバンクを基に作成。

DX認定事業者への各種支援措置

● 認定事業者は、IPAのホームページで公表されると共に、「DXに積極的に取り組んでいる企業」であることをPRするためのロゴマーク提供のほか、以下の各種支援措置を受けることが可能。

1. DX認定制度ロゴマークの使用





ロゴマークのコンセプト

DXのスタートラインに立つ、という企業をイメージしながら、右 方向に進むスタートラインである左端に差し色を入れています。

2. 税制による支援措置 <DX (デジタルトランスフォーメーション) 投資促進税制>

「攻め」のデジタル投資を促すため、DX認定その他要件を満たし、主務大臣が全社レベルのDXに向けた計画において認定したデジタル関連投資に対し、税額控除(3%又は5%) もしくは特別償却30%を措置します。

3. 中小企業者を対象とした金融支援措置

日本政策金融公庫による融資

設備投資等に必要な資金について、基準利率(1.20%) よりも低い特別利率② (0.70%) で融資が受けられます。(注) 利率: いずれも令和5年11月時点。

中小企業信用保険法の特例

設備資金等について、**民間金融機関から融資**を受ける際、信用保証協会による信用保証のうち、**普通保険等とは別枠**での**追加保証や保証枠の拡大**が受けられます。

4. 人材育成の訓練に対する支援措置 <人材開発支援助成金(人への投資促進コース)>

高度デジタル人材訓練の対象事業主としての要件を満たし、<u>訓練経費(最大75%)や訓練期間中の賃金の</u> 一部(最大960円/時間)等について<u>助成</u>を受けることができます。

DXセレクション2023



- 経済産業省が中堅・中小企業等のDX優良事例を発掘・選定する新たな取組として、昨年度 (DXセレクション2022) から実施し、DXセレクション2023は2回目。
- 地域内あるいは業種内での横展開を図り、中堅・中小企業等におけるDX推進並びに各地域で の取組の活性化につなげていくことを目的としている。
- 各地域でIoT推進に取り組む「地方版IoT推進ラボ」の推薦企業等から選定。

公募 Local Lab 地方版IoT推進ラボ 推薦 関係企業



DXセレクション2023 (計20社)

グランプリ (株)フジワラテクノアート (岡山県岡山市)

準グランプリ (株)土屋合成(群馬県富岡市) 準グランプリ グランド印刷(株)(福岡県北九州市)

審査員特別賞 有限会社ゼムケンサービス(福岡県北九州市) その他16社

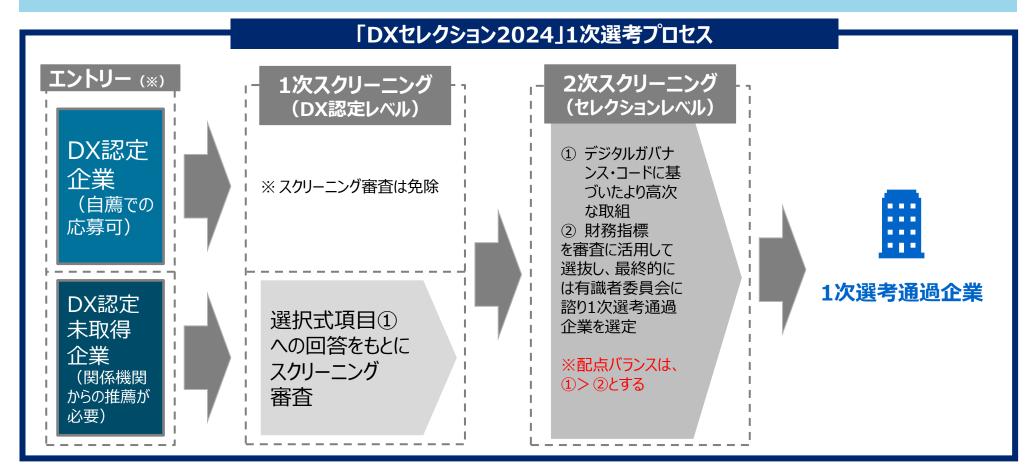
経済産業省HP(選定企業レポート):

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/DXselection/DXselection2023report.pdf

DXセレクション2024審査フロー(1次選考)



- 1次スクリーニング審査は、DX認定レベルを担保することを目的し、関係機関からの推薦企業のみを対象に実施(※DX認定取得済み企業は免除)。
- 2次スクリーニング審査は、1次スクリーニング審査通過企業を対象に、優良事例を選抜するために 複数項目から順位付けし、1次選考通過企業を選抜。



DXセレクション2024審査フロー(2次選考)



- 1次選考通過企業を対象に、有識者委員会にて最終選考を実施。
- 合議にてセレクション企業を決定(GP、準GP、審査員特別賞等を含む)。

「DXセレクション2024」最終選考プロセス



記述式項目への回答を もとに**有識者委員会**にて 審査



中小企業デジタル化支援策について

● デジタル化の必要性に関する認知拡大フェーズから、具体的なITツール導入フェーズ、さらには、導入後のフォローアップフェーズに至るまで、一気通買のデジタル化支援を実施。

- フォローアップ
- ITツールの定着支援 (ルール作り、社員向け研修等)
- ITツールの導入支援 (初期設定・使い方解説等)
- ITツールの選定
- 専門家に相談
- 経営指導員に相談
- 認知拡大/啓発



IT導入補助金

ITツール導入費用の補助だけでなく、ITツールの使い方の解説や社員向け研修に要する費用も補助可能。導入後もITベンダーが引き続きサポート。

← 中小企業 119

商工団体窓口での対応が難しい場合は、専門家を派遣。 ITツール導入後のフォローアップも対応可。

商工団体窓口(事業環境変化対応型支援事業)

商工団体窓口にて、経営課題やインボイス・省エネ対策に関する相談に対応。これらの対応としてのデジタル化に当たっては、専門家への相談や専門家派遣も活用しながら、同じ専門家が継続的に伴走支援可能。ITツール導入後のフォローアップも対応可能。

みら()デザ

同業他社比較しながら、経営課題及びデジタル化の状況を見える化。チェック結果は、経営指導員に相談する前のカルテとしても活用可能。インボイス対応状況も確認するため、周知ツールとして活用可能。

地域金融機関のデジタル化支援類型 (「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」2022年6月)

 ● 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」2022年6月版では、業務のIT・ デジタル化に関する地域企業のニーズや地域金融機関の支援状況等を把握の上で、デジタル化 支援の取組の類型を整理。

地域金融機関によるデジタル化支援類型の考え方

	ビジネスマッチング型	ICTコンサルティング型	総合コンサルティング型
概要	● 企業のニーズ・課題に応じて協業先を紹介	● 業務ヒアリングを実施し、最適なICTツール のプランニング及び導入を実施	● ICTコンサルティングサービスに留まらず、 幅広いコンサルティングメニューを提供
主な期待	● 金融機関の実施が容易● 中小企業にとって導入コストが低いサービスが大宗	利用者の課題について、時間をかけてヒアリングするため、顧客満足度が総じて高い導入時における補助金等、周辺環境の整備が進んでいる	● ICTコンサルティングサービスを端緒に、 他のコンサルティングサービスへと展開可能で あり、収益機会が多様化する
主な課題	● 金融機関の収益性が低い● 企業のニーズが不明確な場合、 最適なサービスの紹介が困難	現状工数に比して手数料が低廉なため、 単独では収益化が難しく、顧客の状況に 合わせて協業先の紹介に留めるなどの工夫 も必要金融機関における専門人材の育成にハード ルがある	企業のデジタル化支援においては、 顧客の状況に合わせて協業先の紹介に留めるなどの工夫も必要ICT以外も含めた専門人材の育成にハードルがあり、コンサルティングメニューを幅広く揃えるコストが大きく、質の確保も容易でない
特徴的な 取組事例	● 中小企業のDXの入口となり得る導入コスト の低いサービスを展開	● IT顧問といった契約で定常支援を実施 ● IT企業との連携及び研修プログラムへの 参加等により、ノウハウの蓄積と体制の充実 を図る	● 企業の経営戦略立案を中心としながら、 各種コンサルティングメニューにつなげている

地域金融機関のデジタル化支援体制 (「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」2023年6月)

● 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」2023年6月版では、 地域金融機関や取引先企業へのヒアリングを通じ、デジタル化支援体制の在り方を整理。

地域金融機関によるデジタル化支援体制の整理

組織体制に 拠る分類	デジタル化支援に特化した組織体制	総合的な支援を念頭に置いた組織体制
金融機関の 組織図 イメージ	デジタル戦略部等 デジタル化支援チーム 経営層 コンサルティング部等 コンサルティングチーム	経営層 コンサルティング部等 コンサルティングチーム
概要	● デジタル化に特化した部門を独立して設置	● 総合的にコンサルティング支援を行っている部門の中に、 デジタル化支援を実施するチームを設置
主な特徴	● デジタル化支援を念頭においた取引先企業のコンサルティングを実施● デジタル化案件を数多く扱うため、担当部門の職員の専門性が高まりやすく、必要に応じてその専門性を生かしながら、グループIT子会社等に案件をつなぎやすい	取引先企業の経営課題を解決するための選択肢の一つとして、 デジタル化支援を実施同じ部門内でデジタル化以外の支援にも取り組んでいるため、担当 部門の職員は、デジタル化に留まらない、経営課題の全般にわたる 洗い出しや整理がしやすい
主な課題	取引先企業が抱える課題について、営業店職員がデジタル化支援の要否をある程度判断した上で、担当部門に共有することが求められるデジタル化以外の課題解決の支援は別の部門で実施しているため、担当部門の職員がデジタル化以外の課題に目を向けにくい	● デジタル化支援は一定の専門性が必要なうえ、案件1つあたりの単価も人材マッチング等のデジタル化以外の支援に比して低いため、 支援にかかる専門性や収益性を踏まえると、 担当部門の職員が積極的に取り組むには工夫が必要となる

地域DX支援の取組みに関するワークショップの開催

● 日本銀行金融高度化センターにおいては、地域金融機関が具体的にDX支援の取組みを進めていく際の参考になることを目的として、地域DX支援の取組に関するワークショップを開催。

地域DX支援の取組みに関するワークショップの概要

	第1回(2022年11月29日)	第2回(2023年5月18日)
テーマ	●「地域金融機関における、 地域DX支援への取組みの現状と課題」	●「地域金融機関による中小企業へのDX支援 〜自治体との連携も含めて〜」
プレゼン テーション	 ●日本銀行「地域の環境変化への有力な対応手段ー地域DXー」 ●経済産業省「経済産業省が取り組むデジタル人材育成プラットフォームと地域DX推進のあり方」 ●大垣共立銀行「OKBにおける地域DX支援の取組」 ●肥後銀行「地域金融機関における地域DX支援への取組みの現状と課題」 ●佐賀銀行「地域DX支援の取組みについて」 	 ● 日本銀行「はじめに」 ● 十八親和銀行「地域金融機関における地域DX支援への取り組み」 ● 紀陽銀行「紀陽銀行における地域DX推進の取り組みについて」 ● 島田掛川信用金庫「デジタル化で地域を活性化中小企業DX推進プロジェクト」

(出所)日本銀行HPを基に作成。 42