

第1回 支援機関を通じた中堅・中小企業等のDX支援の在り方に関する検討会

議事要旨

【開催日時】2023年11月29日(水) 10:00~12:00

【開催場所】経済産業省会議室及びオンラインによるハイブリッド会議(Teams)

【委員出席状況】

出席者(敬称略)	所属	備考
三谷 慶一郎(座長)	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 主席研究員 エグゼクティブ・コンサルタント	現地参加
井川 浩二	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ ソリューション事業本部 副本部長	現地参加
岡田 浩一	明治大学経営学部 教授	現地参加
田口 潤	株式会社インプレス 編集主幹 兼 IT Leaders プロデューサー	現地参加
宮村 和谷	PwC あらた有限責任監査法人 執行役	Teams 参加
武藤 元美	株式会社福岡情報ビジネスセンター 代表取締役	現地参加

【議題】

1. 開会
2. 開会挨拶
3. 出席者紹介、座長選出
4. 座長・各委員挨拶
5. 事務局説明
6. 自由討議
7. 諸連絡・閉会

【配布資料】

- | | |
|-----|------------|
| 資料1 | 議事次第 |
| 資料2 | 委員等名簿 |
| 資料3 | 会議の公開等について |
| 資料4 | 事務局説明資料 |

【議事要旨】

1. 開会

- 事務局より出席者・注意事項確認及び運営ルールの説明

2. 開会挨拶

- 野原 経済産業省商務情報政策局局長より開会の挨拶

3. 出席者紹介、座長選出

- 主席者紹介
- 座長(三谷座長)選出

4. 座長・各委員挨拶

- 三谷座長より挨拶
- 各委員より挨拶

5. 事務局説明

- 資料 4「事務局説明資料」に基づき事務局より説明

6. 自由討議

- 中堅・中小企業等及び支援機関の現状及び各支援機関の課題の仮説に関して
 - 中堅・中小企業等の DX 推進に関連する現状と課題
 - ・ 日本の中堅・中小企業等の労働生産性が低い中で、業績が上向かず、事業継承もできずに廃業してしまう下げ止まらない現状。これは支援機関・金融機関にとっても他人事ではなく、彼らの存続意義にも関わる問題ではないか。
 - ・ 事業承継と DX 推進をセットで考えるべきであり、ヒトがいなくなれば業務が止まってしまうリスクもある。企業における DX の担い手の不足があるが、バックオフィス関連の負荷を中堅・中小企業等から取り除き、担い手にその効果が見えるか、がポイント。
 - ・ 中堅・中小企業等は DX のゴールがかなり先にあることは認識しているが、手前で改革が止まっているため、先に進むことが出来ない状況。
 - ・ 中堅・中小企業等のシステムでは、IoT やデータ分析などが関連する現場系のシステムの導入や運営のハードルが高くなく、現場のエンジニアは意外にもすぐに馴染む傾向。
 - ・ 何年も業務に取り組んでいる従業員を DX による効率化に伴い解雇しなければいけないかもしれない、という不安が DX のブレーキになっている場合があり、そこを乗り越えるには外部のアドバイザーの力が必要。
 - ・ DX に取り組みたい経営者は多いが、総務・経理担当は 1-2 人しかおらず、目先の業務繁忙で、既存の業務プロセスを見直す余裕がないのが実態。
 - 支援機関の DX 推進に関連する現状と課題

- ・ 守りだけではなく、攻めの DX(デジタル・トランスフォーメーション)につなげていく支援が必要だが、支援される企業側も守り(コストダウン)がゴールになっている。デジタル技術の活用が企業の成長や発展につながっていない。
 - ・ これまでの IT 化と DX が違うという共通認識と、それを出発点にした議論が大切。一方で、その違いを理解して支援を行う素晴らしい組織・団体もあるため、支援機関を取り巻く環境や根本的な意識の差もあるのではないか。
 - ・ 地域の IT ベンダーはファミリービジネスである場合が多く、ITベンダー自身が保守的で、事業承継もままならない企業もある。
 - ・ IT ベンダーは「業者」として扱われてきた歴史があり、これまでユーザーのパートナーではなかったが、今はユーザーを支援する立場へと変わってきている。これまで、発注先との請負契約書に関して「言った言わない」の議論から、準委任の曖昧さの中でいわゆる人材派遣型の契約へシフトした流れがある。今後、「業者」としての目線からの脱却が必要。
 - ・ レガシーシステム対応で足元のビジネスが成り立ってしまう背景があり、DX が遅れているのは IT 業界自身にも原因があると考えられる。
 - ・ 経産省 DX レポートが出た後、様々なフォーラムを開催してきた。レポートの趣旨に多くの企業は賛同するものの、その実践まで行くケースは少なく、結果として IT ベンダー側の改革が思うように進んでいない。
 - ・ 中堅 IT ベンダーはコーディネータ型ビジネスとして、どのようなサービスが顧客の目的を実現するかに取り組むため、システム開発よりクライアントと向き合う時間を優先すべき。
 - ・ DX 支援を中小企業 1 社 1 社に対して取り組むには限界があり、業種毎にある程度のまとまりをもって取り組む必要がある。
- 支援機関でのマネタイズに対する認識
- ・ 支援機関には金融機関や地域 DX 推進ラボなど様々あるが、特に IT ベンダーはソリューション提供の対価を得る必要がある中で、地域貢献の観点と経済合理性の間にいる。一方で、金融機関は地元の中堅・中小企業等の活性化が利益に直結するが、地域経済の縮小に伴い、融資先が限定されている現状にあり、企業が栄えてこそ金融機関の収益が得られるという意味で金融機関と企業は運命共同体。貸し付けなどの既存業務を超えて企業成長に必要なことを実施すれば、中小企業も受け入れやすく、金融機関にとっても大きなメリットになるのではないか。
 - ・ デジタル化に未着手の企業やデジタイゼーションに道半ばの企業を中心に支援をしているが、この層向けの支援はあまり儲からないために、IT ベンダー・システム会社はなかなか着手できていない。まずは一歩目のデジタル化の支援をするところで銀行がお手伝いしているのが現状。こうした支援を続けることで、行員のスキルが上がり経験が蓄積されていくとともに、収益化も見えてきた段階。
 - ・ 最初からマネタイズを重視しすぎると、なかなか上手くいかないのではないか。長期的には必要なことだが、短期的には「損して得取れ」の考えが必要になる。地域の企業が成長しないと支援機関、特に金融機関も先細っていく。例えば Open AI は大きな赤字ながらも投資を

やめていない。デジタル投資にはそういった側面がある。経営者の方々がこれを理解して取り組んでいけると良いが、どのように理解してもらうかという仕組みも検討会で議論していきたい。

- ・ 中堅・中小企業等の課題には個別性が高く、企業数も非常に多いため、DX 支援で綿密なコンサルティングは難易度が高く、手間暇もかかる。これに見合う対価が得られるかが課題。

➤ DX 支援の望ましい在り方を検討する際の主要論点

- 前提となる DX・デジタル化の定義、及び DX のメリットについての理解醸成・啓蒙
 - ・ IT とデジタル化に関して、デジタルは相対的に見て、圧倒的に簡単であり、例えば現代において Chat GPT やスマートフォンを使えない人は少ない。中小企業が行っている本業に比べて圧倒的に簡単だが、彼らはデジタルや DX に無意識に身構え、難しく考えがち。デジタルソリューションが手軽になってきている点をガイダンス等で示せると良い。
 - ・ 「DX は自社にとってものすごくハードルが高い」との声もあり、「まずは出来るところから始める」という意識付けが重要。
 - ・ DX は難しいという思い込みを解消しないといけない。上手くいっている他のやり方を積極的に横展開していく必要。例えば、中堅・中小企業等の協調領域の統合化、地域におけるシェアードサービス構想等の成功事例を指針等で示していくべき。
 - ・ DX に期待する成果・効果として、一般に認識されている業務プロセスの最適化に加え、従業員満足度を向上させることが顧客接点強化、顧客体験・価値の向上に寄与する。
- DX を通じた中長期的な企業価値向上に向けた DX 支援の在り方
 - ・ 支援機関のスキルを上げて、それを活かす場面が無いと意味がなく、DX 支援のマーケットを作っていくことが必要。
 - ・ 従前の DX 支援は一對一の個社支援だが、各社共通課題への面的支援が出きると状況は大きく変わるのではないか。例えば、バックオフィス業務の共同アウトソーシングのように、従来のコンサルティングモデルの枠組みを超えた支援の在り方も検討すべき。
 - ・ 支援側もネットワークを持ち、面で支援することが重要であり、ワンストップで支援できる地域コミュニティの形成が効果的。中小企業の立場でも、突然知らない人に支援してもらうより、地域で何らかの付き合いがある信頼できる主体がコミュニティを形成し、伴走してもらえば、安心して DX に取り組むことができる。
 - ・ 単なる IT の延長ではなく、トランスフォーメーションを進めるには、面での取組の広がりを考える必要がある。サプライチェーンは 1 つの切り口であり、EDI(電子データ交換)の例では、一社だけ導入しても意味はなく、取引先全体に普及することが重要。IT ベンダーを中心として設立された「つなぐ IT コンソーシアム」のように、支援する側も「面」で考えるとよいのではないか。
 - ・ 企業側は目の前の問題解決を望むが、その先の企業変革(トランスフォーメーション)の話をすると夢物語に聞こえるという。DX のスタートは、企業理念のもとで企業としてあるべき姿や目指す姿を明確にすることである。

- ・ デジタルガバナンス・コードは良く練られた方法書であり、これに沿った取り組みはパーパスマネジメントに直結するので、その啓蒙や浸透がもっと必要。一方で、中堅・中小企業等には対応が難しい内容。シンプルにまずどのような企業になりたいのか、そのためには何が必要なのか考えてもらうことが第一歩。その上で、良いものを咀嚼して伝えるために事例も交えて話せる人が支援機関側に必要。
 - ・ 目指すべきグランドデザインやロードマップを描きつつ、業務効率化の支援をすることがポイント。伴走支援の完了後、自走できていないケースが多く、6〜7割にもなる。これは、最初にグランドデザインを描けていないために、目指すべきところに向かっていないのが原因ではないか。
 - ・ 中堅・中小企業等は既存のツールやソリューションを知らないことが多い。ガイダンスでは、DX 成功事例とともに、こうしたツールについても紹介することが有効。
- 持続的な地域社会の発展に向けた、地域における連携
 - ・ 金融機関だけで支援することができる企業の数には限界があるため、商工会議所・自治体といった地域のプレイヤーを巻き込みながら活動している。
 - ・ 地域の大学において、中堅・中小企業等からも参加している夜間大学の活用等を通じて、先進事例や DX の定義、デジタル化のメリット、更には IT コーディネータや IT ベンダー等の地域の主体を活用することの意義を発信・広報することができるのではないかと。
 - ・ 大企業にも同様だが、地域の大学はいわゆるケースメソッドのような形で、アカデミアとして中堅・中小企業等の DX に貢献できるのではないかと。
 - ・ 持続的な地域社会の発展という自治体の立場、自社の発展と事業継続という中堅・中小企業等の立場、双方の視点を踏まえ、そこに DX の視点で相互を持続させるため方法を検討する必要。
 - ・ 「デジタル化の地産地消」という考え方で、課題を持つ企業と近接する支援機関をマッチングさせることも一つの形。ワンショットの支援ではなく、寄り添って伴走していくことを考えれば、企業の近くに支援機関がいることは大変重要。
 - ・ 中堅・中小企業等は成功事例を知りたいが、他地域の事例は参考になりづらい。自社に近いレベル、同じ地域、同業種が参考になる。地域コミュニティ形成においても、同じ地域の人のつながりを重視し、地域間の連携を進めていくことが必要。
- 協調領域（バックオフィス業務等）の標準化
（協調領域の標準化が必要な背景・現状）
 - ・ ビジネスの複雑さが DX 支援のボトルネックになっており、それを標準化していくことが重要。
 - ・ 人材不足が事業継続を拒む要因なら、標準化されたシステムを割り切って活用することで、不足する人材を補完する選択肢もあるのではないかと。
 - ・ 現在では協調領域の業務効率化に有用な様々なソリューションが揃っている。支援機関がコーディネータとなって、中堅・中小企業等の業務負荷を取り除くという考え方で支援していく必要。

(今後の取るべき方向性)

- ・ バックオフィス関連業務の共通課題である勤怠管理やインボイス対応等、企業各社が共通的に解決できる課題については、支援機関がこれを相互に接続して解決する好事例を活用促進できる。既存ソリューションに若干のカスタマイズをしても、大枠では横展開が可能であるはず。中堅・中小企業等はそうした業務を共通化することに割り切りは必要だが、まずは使ってみて効果を実感することが重要。
- ・ IT ベンダーの同業者はコンペティターの関係から、協調する方向に変わりつつある。今後は、同業者でグランドデザインを描いて、中堅・中小企業等向けの価格で提供し、協調領域に SaaS を活用することが必要となってくる。ユーザーには何が協調領域なのかを仕訳けできないので、これは IT ベンダーのような支援機関が棚卸しのお手伝いをするのが有効。
- ・ 事業承継を M&A で解決しても、PMI においてシステム統合ができていない企業がとても多い。まずは中核となる企業の DX から始めて、グループ経営の中で協調領域のプラットフォーム化に取り組む必要がある。

7. 諸連絡・閉会

➤ 事務局より今後の進め方について説明

- ・ 次回以降の検討会の日程は、第 2 回を 12 月 13 日水曜日、第 3 回を 12 月 18 日月曜日、第 4 回を 12 月 21 日木曜日でそれぞれ予定。
- ・ 第 2 回から第 4 回はオンラインにて開催し、各支援機関や有識者の方からのプレゼンテーションを予定。

以上