

## 第2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12月13日(水) 13:00~15:00

【開催場所】オンライン会議(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	
井川 浩二	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	
岡田 浩一	明治大学経営学部教授	
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	途中退席
中尾 克代	DX 経営研究所代表取締役	
宮村 和谷	PwC Japan 有限責任監査法人 執行役	
武藤 元美	福岡情報ビジネスセンター 代表取締役	

#### 【プレゼンター】

出席者(敬称略)	所属	備考
山上 聡	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所	
野村 真実	特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会	
中田 智久	株式会社常陽銀行	

## 【議題】

1. 開会
2. 外部有識者によるプレゼンテーション・質疑応答
3. 討議
4. 閉会

## 【配布資料】

資料 1 議事次第

資料 2 委員等名簿

資料 3 株式会社 NTT データ経営研究所 山上氏 プレゼンテーション資料

資料 4 IT コーディネータ協会 野村氏 プレゼンテーション資料

資料 5 株式会社常陽銀行 中田氏 プレゼンテーション資料

## 【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
- 中尾委員より挨拶

### 2. 外部有識者プレゼンテーション①

資料③に基づき、株式会社 NTT データ経営研究所 山上氏によるプレゼンテーションが行われ、その後、以下のような討議が行われた。

- ・ 支援機関が有償でコンサルティングを提供すると言っても、中堅・中小企業等が自身で手頃なアプリ等を導入するだけで取り組みを済ませてしまう実情を懸念している。
- ・ 伴走型の支援の場合、手離れは良いとは言い難い。間接業務の BPO のように、中堅・中小企業側の人手不足の解決等しながら進める形でなければ、スケールアップは難しいと感じる。
- ・ 間接業務の BPO のように、中堅・中小企業等の人手不足解決も同時に進める形としなければ、スケールアップは難しいと感じる。
- ・ BPO と間接金融だけでなく、直接金融の可能性を検討する余地もある。中堅・中小企業等のもつ給与債権を流動化することにより、銀行からの借入れを返済し、企業価値を高めるという手法も考え得る。
- ・ 有償サービスも企業に利用いただくという点が最も大きなハードルであると推察。最終的には、金融機関の取引先である中堅・中小企業等が利益を得ることにより、結果として預貸率の増加や金融機関の収益向上につながると考える。
- ・ 支援機関にとっての障壁は高いが、中堅・中小企業等のデータを共有して付加価値を生まなければ支援の継続は困難だと思う。
- ・ 中堅・中小企業等の経営管理の高度化や効率化、また自動化に関するデジタイゼーションや

BPO は、その先に期待するデジタルイゼーションに向けての DX のステップである。まずは経営管理高度化のためのデジタルイゼーションに焦点を当てて取り組むことも、DX を進める現実的な取り組みとして重要である。

### 3. 外部有識者プレゼンテーション②

資料④に基づき、IT コーディネータ協会 野村様によるプレゼンテーションが行われ、その後、以下のような討議が行われた。

- ・ DX 事例が中堅・中小企業等の経営者の目に触れるよう整備を進めてきたが、実際経営者に届くことは稀である印象。企業に対して支援側が積極的に事例を提示することが最も効果的と考える。
- ・ 中堅・中小企業等の経営者のつながりを形成することも重要だと考える。
- ・ 経営者はガイドライン等を見る時間がないとよく言われる。今回のガイドラインの整備でも、他の経営者が語る内容には耳を傾けることもあるはずなので、そこに至るまでのプロセスをどう作っていくのか。担い手側とは違う分野だが重要だと思う。そこをなんとか作ってあげればと思う。担い手側も横の繋がりを作っていくべきであり、大切だと感じている。経営者間の連携については、ガイドラインにも取り入れて良いと思う。支援機関が経営者同士をつなげる視点を持つことは効果的だと思う。
- ・ 支援の際は、企業として望ましい姿を描いてから現状の課題を考える順序を踏んでいる。経営者間の連携につき、支援機関が経営者同士の連携を促す視点を持つことは効果的と思料。
- ・ 一般の経営者が集まる場に行って、IT コーディネータとして啓蒙活動をして貰いたい。IT コーディネータ資格があれば、経営者も聞く耳を持つだろう。普通の経営者が参加する場所は、一般社団法人等に集まっている印象である。そこから新たなプラットフォームになれる企業を見つけ、個社の支援から面的な支援に移行してほしいと思う。
- ・ 商工会議所と連携し、地域にどのような経営者がいるか把握している。地域のプレイヤーとどのように関わるか、今後も考えたい。

### 4. 外部有識者プレゼンテーション③

資料⑤に基づき、株式会社常陽銀行 中田様によるプレゼンテーションが行われ、その後、以下のような討議が行われた。

- ・ 新たな業務を行うことによって生じるモチベーションの位置づけや人事評価制度は重要だと考える。既存のシステムインテグレーション企業も同じような課題を抱えていると認識している。受け入れ業務からアジャイル的な準委任や SaaS を使った方法への移行でも同様の状況と推察。個人の人事評価だけでなく、組織の成果評価も関連してくると思われる。
- ・ DX 支援人材の人事評価には課題を感じる。DX に係る知識だけでなく、実践の評価も含めて考えると、従来の営業業務に加えて新たなスキルを獲得することについて IT と DX の観点から評価するのは難しい部分。また、行員のキャリアパスを設定することで、DX 支援人材を志す人が増える仕組み作りが必要だと感じている。支援機関側のトランスフォーメーションという観点では、評価制度が重要だと考える。
- ・ 中堅・中小企業等の課題として、現場とのモチベーションや認識の齟齬がある。その対処方法とし

て、ヒアリングを通じて現場の意見を取り入れるよう努力している。アンケートだけでは従業員の  
本音を引き出すことが難しい場合もあるため、粘り強くヒアリングを行い、現場の意見やその背後  
にある問題を理解すること、そして現場従業員が問題を自分事化して取り組むことが重要である。

- ・ 支援内容にふさわしい正当な対価を求める姿勢を持つことが大切ではないか。

## 5. 自由討議

- ・ コミュニティの重要性、キーパーソン役割を再認識することができた。山上氏からは、金融機関  
を通じた企業 DX 支援の実効性ある推進方法として、金融機関を手掛かりに BPO 展開する手法  
を挙げていただいた。常陽銀行の取り組みは、コミュニティの主要プレイヤーとしての金融機関の  
事例として、多くの支援機関にとって極めて有益な事例となり得ると考える。また、IT コーディネー  
タ協会のように、コミュニティをつなぐキーパーソンとして機能している事例を知ることができた。今  
後のガイドラインに本日のプレゼンテーションの内容を提案及び事例として掲載することで、読み  
手の視野が広がるのではないかと思う。

## 6. 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につき、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。
- ・ いずれもオンラインにて開催し、外部有識者の方からのプレゼンテーションを予定。

以上