

事務局説明資料（第6回）

商務情報政策局 情報技術利用促進課

2024年2月6日

1. これまでの検討会の振り返り・今後の検討の方向性

2. DX支援の基本的な考え

3. DX支援の考え方・方法論

4. 今後のスケジュール・進め方

目次

Agenda

1. これまでの検討会の振り返り・今後の検討の方向性

2. DX支援の基本的な考え

3. DX支援の考え方・方法論

4. 今後のスケジュール・進め方

目次

Agenda

主要論点（総論）の振り返り

第1回検討会
(2023年11月29日)
事務局資料より抜粋

● 第1回検討会は、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した。

中堅・中小企業等のDXにおいて目指すべき姿（初期仮説）



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



DX支援



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

（地域における有機的な連携）

- 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

（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

これまでの検討会要旨（1/7）

- これまでに開催された本検討会にて、以下の点についてそれぞれ議論された。

カテゴリー	これまでの検討会での議論内容
DX支援の対象範囲	■ <u>DX支援のメインスコープ</u> ✓ 「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 ✓ 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 ✓ 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（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）は、その先に期待するデジタライゼーションに向けてのDXのステップ ✓ まずは経営管理高度化のためのデジタ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組として重要
支援機関の類型	■ <u>支援機関の類型整理</u> ✓ 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ある ✓ 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といえる ✓ 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

これまでの検討会要旨（2/7）

カテゴリー	これまでの検討会での議論内容
中堅・中小企業等におけるDXの現状と課題	■ 中堅・中小企業等のDXの現状と課題 ✓ 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 ✓ 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 ✓ 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る ✓ 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
支援機関を通じたDX支援の現状と課題	■ 支援機関自身のDXの遅れ ✓ 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 ✓ ITベンダーは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 ✓ 金融機関の社内のコミュニケーション等における現場ツールは相対的にアナログなものが多い印象 ✓ 自身が実際に現場で使用するSaaSツールを使用していない場合は、中堅・中小企業等に対して自信をもって紹介することが難しいのではないかと ■ 支援機関の「DX支援機関」としての取組の差・支援体力の不足 ✓ 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への支援はあまり儲からず、ITベンダー・システム会社はなかなか着手できていない ✓ 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化してきており、今後、「業者」としての目線からの脱却が必要 ✓ DX支援を中小企業1社1社に対して取り組むには限界、業種毎にまとまりをもって取り組む必要がある ✓ 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、綿密なコンサルティングによるDX支援は難易度が高く、手間暇もかかる。これに見合う対価が得られるかが課題

これまでの検討会要旨（3/7）

カテゴリー	これまでの検討会での議論内容
DX支援への コミットメント	■ 支援機関がDX支援に対して持つべき心構え ✓ 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 ✓ ビジネスの生涯パートナーという意識で伴走支援を行い、大上段に構えず、中堅・中小企業等に寄り添う姿勢を見せることで共感を呼び、支援が進みやすくなる考える ✓ 単発ではなく継続的な支援提供を行う意思表示が必要 ✓ 地域内の中堅・中小企業等の活性化は、支援機関自身の利益に直結するという関係性を認知することが肝要
DX支援のアプ ローチの拡大	■ DX支援の拡大に対する考え方 ✓ 支援機関のスキルを上げて、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ることが必要 ✓ 無料のDX支援を受けることが一般的な中堅・中小企業等にとっては、コンサルティングといった無形サービスへの投資に抵抗感があり、DX支援需要を創出するための工夫が必要 ■ 企業側でDX支援の依頼をするための障壁 ✓ 中堅・中小企業等にとっては支援機関に相談すること自体、障壁が高い ■ DX支援の拡大や顧客獲得に関する支援機関としての取組 ✓ 支援する中堅・中小企業等について、真に変革の意思がある企業と優先的に話を進めているところ ✓ 1回目のDX支援で補助金等を活用し、無償・少額で支援することにより、DXの効果を実感してもらうことも一案。効果を実感し、2回目以降の投資に対する抵抗感が減少し、継続的な支援を実施できる可能性がある

これまでの検討会要旨（4/7）

カテゴリー	これまでの検討会での議論内容
共通課題の標準化 （面の課題解決）	■ 非競争領域の課題に対する共通化・標準化の意義 ✓ 従前の DX 支援は一对一の個社支援だが、各社共通課題への面的支援が出来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 ✓ 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 ✓ 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り、中堅・中小企業等の業務負荷を取り除く考え方で支援することが必要 ✓ 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を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 ✓ 現状、中堅・中小企業等におけるバックオフィス業務の BPO ニーズが高まっていると感じる ✓ 地域の金融機関等が中堅・中小企業等のバックオフィス業務を巻き取り、BPO 支援を通じ蓄積したデータを活かしてコンサルティングに繋げるという仕組みの構築が、現実味を帯びていると考える ■ 具体的な共通化・標準化の今後の方向性 ✓ 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・促進している ✓ 中堅・中小企業等はバックオフィス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 ✓ 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。ユーザーには何が協調領域なのかを分類することができないので、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

これまでの検討会要旨（5/7）

カテゴリー	これまでの検討会での議論内容
DX支援のプロセス	■ <u>経営変革・DX推進のプロセス・方法論</u> (DX支援の方法における現状課題) ✓ デジタルガバナンス・コードに沿った取組は、パーパスマネジメントに直結するため、その啓蒙や浸透がさらに必要だが、中堅・中小企業等には対応が難しい現状がある ✓ DXのスタートは、まず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一方、企業側は目の前の問題解決を望むが、その先の企業変革の話をするとう夢物語に聞こえがち ✓ 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であり、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となる (プロセス・方法論) ✓ 経営者自身が描くビジョンに基づき、現場一体となり支援策を提示することで、場当たりの支援ではなく、一貫性があり中長期的にDX推進を支援することが可能 ✓ デジタル経営成長サイクルに応じ、デジタルと価値実現サイクルの概念を取り入れた反復型プロセスを実施 ✓ 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 ✓ 中堅・中小企業等が変革に踏み出さない理由として危機感の醸成不足があり、支援当初はレガシーシステムの刷新等に寄り添い伴走するが、信頼関係を築くにつれて課題のレイヤーを上げて、より抜本的な経営課題への取組へつなげる ✓ DXは難しいという思い込みを解消することが必要であり、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がある

これまでの検討会要旨（6/7）

カテゴリー	これまでの検討会での議論内容
支援機関による 連携の意義	■ 支援機関がDX支援において連携をする意義 ✓ 一時的な連携ではなく支援機関間のコミュニティを組成する形で継続的な連携体制を採用することで、支援機関間でノウハウを共有することが可能 ✓ 面での支援を1社で実現することは困難であるため、支援機関同士の連携が効果的 ✓ 支援先企業が抱える課題は複合化。人的資源の不足等により、支援機関の独自支援はハードルが高い ✓ 支援機関同士の連携によりネットワークを強化することで相互補完し、支援機関側が提供可能なサービスの範囲拡大および質向上を目指すのが有効
同地域内の支援 機関同士の連携	■ 地域内の支援機関同士の連携の在り方 ✓ 支援側がネットワークを持ち、面で支援することが重要。ワンストップ支援の地域コミュニティの形成が効果的 ✓ 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 ✓ 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ことが必要 ✓ 「デジタル化の地産地消」の考え方で、課題を持つ企業と近接する支援機関のマッチングも一つの形 ✓ 山梨県の事例では、県内の金融機関や経済団体、教育機関、IT関連企業等でコミュニティを結成し、県内企業のDX推進を支援 ✓ コミュニティ維持という観点からは、中堅・中小企業等ではなく、支援機関側が参加費を払う立て付けが適切ではないか ✓ 面的支援のハブとしての中央会は、地域によって影響力が異なっており、県内の大きな投資情報を持っており、かつ様々な団体の取りまとめを行っている地域もあれば、連携がうまくいっていない地域もある ✓ 面で行う支援にはコミュニティの開設が不可欠。コミュニティには DXに関心がある中堅・中小企業に加え、地域金融機関、商工会議所等の支援機関、大学、IT企業等が参画している。立ち上げ時、支援機関側の参加者は各組織の上位役職層が中心となっていた点が特徴的

これまでの検討会要旨（7/7）

カテゴリー	これまでの検討会での議論内容
地域を跨いだ支援機関同士の連携	■ <u>地域を跨いだ支援機関同士の連携の在り方</u> ✓ 他の地域の商工会議所にも参考になる点が多く、支援機関間の役割分担や、DX支援人材のリテラシー向上等の課題を克服し、先進事例の一つとして積極的な活動・発信が必要
DX支援人材としてのマインド・スキルセット	■ <u>DX支援人材としての考えられる要件</u> ✓ 単なるIT知識やスキルだけでなく、中堅・中小企業等のトランスフォームを支援する幅広い知識やスキルであるべきと考える。中堅・中小企業等の競争上の優位性を共に考え、見える化し、実現に向けた手段としてIT技術を有効活用する姿勢が良いのではないかと ✓ DX支援人材の理想像として、ITコーディネータの存在は一つの解だと考える。現状、金融機関やITベンダーにおけるDX支援人材は各分野の専門性を有しているが、今後はさらに経営戦略に係るビジネススキルの向上が求められると感じる
DX支援人材の育成	■ <u>DX支援人材の育成として望ましい在り方</u> ✓ 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、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 ✓ DX支援人材の人事評価には課題を感じる。DXに関する知識だけでなく、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 ✓ また、行員のキャリアパスに設定することで、DX支援人材を志す人が増える仕組み作りが必要 ✓ 例えば金融機関について、既存の営業中心とした評価制度では適切な評価が困難、DX支援人材向けの新たな評価制度が必要
DX支援人材の確保	■ <u>DX支援人材の確保のための方策</u> ✓ 地域内でDX支援人材が不足する場合は、公的制度等を活用し地域外から招待するという選択肢も考え得る。実際に取り組み、結果としてコミュニティ運営に係る意思決定等に際しスピード感のある取組が実現する点で有意義

本検討会で「支援機関を通じた中堅・中小企業等のDX支援」を議論する背景

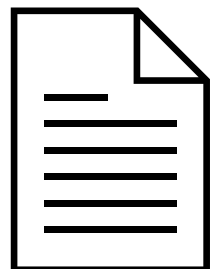
1. 企業の生産性向上に直結するDXは、**企業規模や業種・業界に関わらず、全ての企業が取り組むべき経営課題**。とりわけ、停滞する地域経済の様々な課題に直面する地域の中堅・中小企業等にとって、デジタルの力で経営を変革をしていくことは待ったなしの課題。
2. これまで、中堅・中小企業等のデジタル化に向けて、各種補助金や税制による金銭的支援のみならず、認定や表彰といった「**個社支援**」政策に取り組んできているが、特に中小企業のデジタル化は、**全くの未着手である企業、もしくはデジタイゼーションに一部取り組んでいる企業が半数以上を占めている状況**にあり、これまでとは異なる抜本的な対応策を検討する必要。
3. 中堅・中小企業等は、**予算・人員・情報の経営資源が不足し、独力でDXを推進することは難しい**ため、DXにより企業価値向上に実現するためには、**従来の「個社支援」政策（直接的なアプローチ）に加えて、支援機関を通じて企業のDXを推進する「新しいアプローチ」による政策展開を通じて、地域企業のDXを「点から面」へと発展**させていくことが求められている。
4. 例えば、地域企業と運命共同体である**地域金融機関は、取引先企業の成長を通じて持続可能な地域社会を実現する担い手としての在り方が強く求められており、経営変革の有効な手段であるDX支援を主体的に実施する絶好の機会**である。
5. このため、**支援機関を通じたDX支援アプローチは、地域企業の成長の果実が地域に還元され、支援側も含めた地域の関係者全ての利益に繋がる**という共通理解の醸成、及び、具体的なDX支援の在り方を本検討会において検討するものである。

DX支援の在り方に関するガイダンス構成（案）

- これまでの検討会において議論した点も踏まえつつ、本検討会の議論を踏まえて、「DX支援の在り方に関するガイダンス」を下記の通り整備することが考えられるのではないかな。

ガイダンスの整備方針（案）

- Word形式で本編及び別紙（DX支援事例やDX関連政策等に関するまとめ）の作成を想定
- 支援機関がDX支援を実施するに当たり、現場で活用しやすい、実用的なものにすることを意識



ガイダンス本編



別紙
(DX支援事例集・DX
関連政策一覧等)

1. はじめに

- 1.1 本ガイダンスの目的
- 1.2 DXとは何か
- 1.3 DX支援の意義
- 1.4 本ガイダンスにおけるDX支援の対象範囲
- 1.5 中堅・中小企業等のDX支援の想定される主な支援機関

本ガイダンスの目的やDXの定義、支援機関によるDX支援の意義やDX支援の対象範囲を整理

2. 中堅・中小企業等のDX及び支援機関によるDX支援の現在地

- 2.1 中堅・中小企業等のDXの現状と課題
- 2.2 支援機関のDX支援の現状と課題

中堅・中小企業等のDXにおいて、及び支援機関のDX支援に関する現状と課題を整理

3. DX支援の考え方・方法論

- 3.1 DX支援へのコミットメント
- 3.2 DX支援のアプローチの拡大に向けた考え方
- 3.3 DX支援の具体的な方法論
- 3.4 DX支援の機能と実践に対する考え方

支援機関側のDX支援を行う際の心構えやプロセス、支援機関に共通する組織体制、DX支援拡大に関する考え方を整理

4. 支援機関同士の連携

- 4.1 DX支援における支援機関の連携の意義
- 4.2 連携の現状と具体的な方法論

支援機関同士の連携の意義や連携に関する現状や今後の方向性及び連携の在り方について整理

5. DX支援人材の在り方

- 5.1 DX支援人材が備えるべきマインドセット
- 5.2 DX支援人材が備えるべきスキルセット
- 5.3 DX支援人材の育成

DX支援人材が備えるべきマインドセットやスキルセット、DX支援人材へと育成・教育する際のポイントを整理

6. おわりに

DX支援の在り方に関するガイダンスの章・項（案）と対応する論点

- DX支援の在り方に関するガイダンスの章・項と対応する論点として下記が考えられるのではないかな。

青：本日の議論範囲（論点あり） 白：本日の議論範囲（議論済） 灰色：次回以降の議論範囲

ガイダンスの章・項（案）		検討会での論点（これまでに論点に挙がった検討会）
第1章 はじめに	1.1 本ガイダンスの目的	■ 中堅・中小企業等の目指す姿・方向性（第1回）
	1.2 DXとは何か	■ DXの定義（第1回）
	1.3 DX支援の意義	■ DX支援の必要性（第1回）
	1.4 本ガイダンスにおけるDX支援の対象範囲	■ DX支援の対象範囲（第1回、本日）
	1.5 中堅・中小企業等のDX支援機関	■ 想定される主な支援機関（本日）
第2章 DXの現状	2.1 中堅・中小企業等のDXの現状と課題	■ 中堅・中小企業におけるDXの現状と課題（第1回）
	2.2 支援機関のDX支援の現状と課題	■ 支援機関を通じたDX支援の現状と課題（第1回）
第3章 DX支援の考え方・方法論	3.1 DX支援へのコミットメント	■ DX支援へのコミットメントを実現するための心構え（本日）
	3.2 DX支援のアプローチの拡大に向けた考え方	■ DX支援の拡大に向けた考え方（本日） ■ 非競争領域の共通化・標準化の考え方（本日）
	3.3 DX支援の具体的なプロセス・方法論	■ DX支援のプロセス・方法論（本日）
	3.4 DX支援の機能と実践に対する考え方	■ DX支援の機能と実践に対する考え方（本日）
第4章 支援機関同士の連携	4.1 DX支援における支援機関の連携の意義	■ 連携の定義、支援機関による連携の意義
	4.2 連携の現状と具体的な方法論	■ 連携の方法論・考え方
第5章 DX支援人材の在り方	5.1 DX支援人材が備えるべきマインドセット	■ DX支援人材としてのマインドセット
	5.2 DX支援人材が備えるべきスキルセット	■ DX支援人材としてのスキルセット
	5.3 DX支援人材の育成	■ 人材育成・教育等の方法論

本日の議論範囲

次回以降の予定議論範囲

本日特にご議論頂きたい論点

■ 論点①：DX支援の対象範囲

- 「DX支援」として考える支援範囲をどのように考えるか

■ 論点②：想定される主な支援機関

- DX支援において想定される主な支援機関をどのように考えるか
- 支援機関を類型化して整理することが出来るか

■ 論点③：DX支援に対する支援機関のコミットメント

- 支援機関が、DX支援に対して持つべき心構えをどのように考えるか
- 支援機関がDX支援により、特に中長期的な目線から得ることの出来る「利益」をどのように考えるか
- 支援機関としてDX支援へのコミットメントの意思表示をどのように考えるか

■ 論点④：DX支援のアプローチの拡大に向けた考え方

- DX支援のアプローチの拡大に向け、支援機関はどういった取組が考えられるか
- 支援機関として、DX支援のアプローチの拡大に向け、支援対象企業の優先順位を付けることについてどのように考えるか
- 特に非競争領域の共通化・標準化の取組についてどのように考えるか

■ 論点⑤：DX支援のプロセス・方法論

- 支援機関がDX支援を実施する際の具体的なプロセスをどのように考えるか

■ 論点⑥：DX支援の機能と実践の考え方

- DX支援の支援機関としての機能発揮を実現するための取組をどのように考えるか

1. これまでの検討会の振り返り・今後の検討の方向性

2. DX支援の基本的な考え

3. DX支援の考え方・方法論

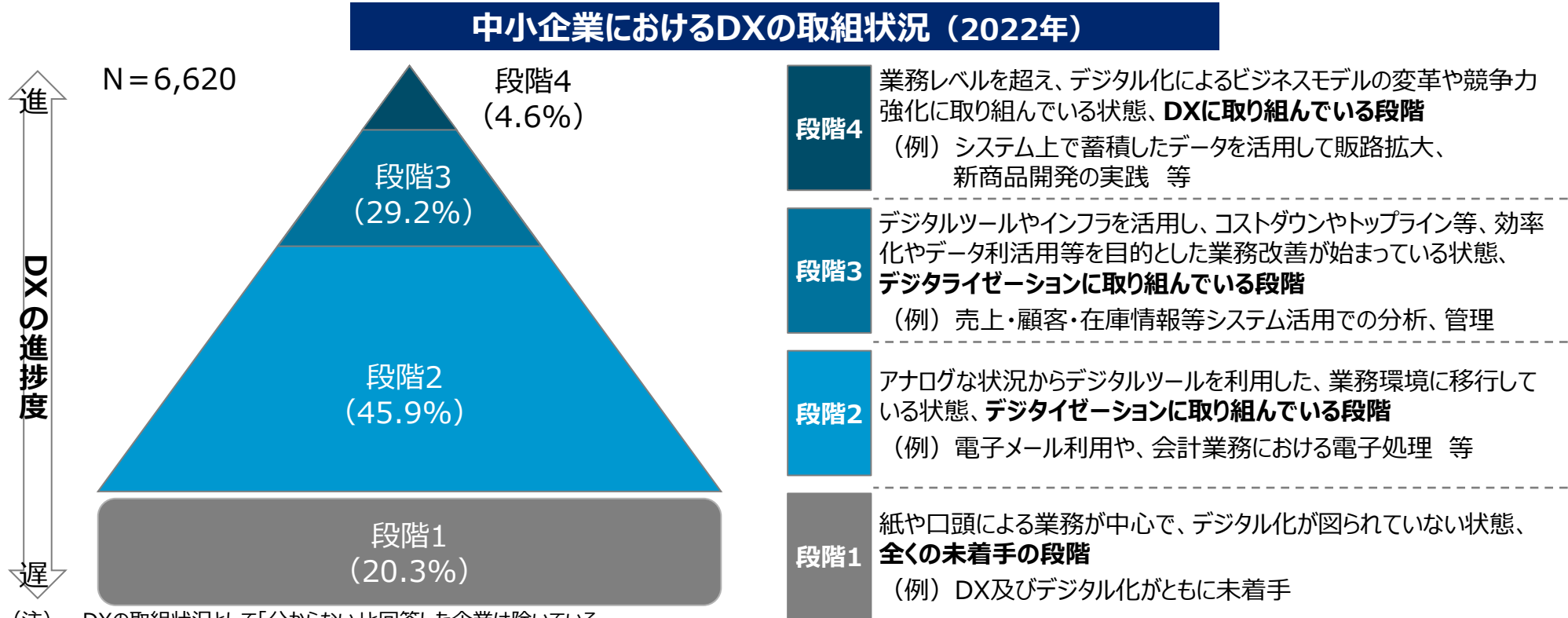
4. 今後のスケジュール・進め方

目次

Agenda

論点①：DX支援の対象範囲

- 特に中堅・中小企業等においてはDXの前段階であるデジタイゼーションやデジタライゼーションの取組に留まっている企業も多く存在しており、DXにおいて本来目指すべき成果である、既存ビジネスの成長や新規ビジネスの開拓による企業価値の向上をすぐに企業に対して求めることは現実的に難しい。
- そのため、デジタイゼーションやデジタライゼーションからその先のDXまでを一貫した取組として捉え、広く「DX支援」の対象範囲として考える必要があるのではないか。



論点②：想定される主な支援機関

- DX支援においては普段から、企業と物理的に近い距離で活動し、DXも含めて地域の中堅・中小企業等の経営に関して対話をしており、経営変革・DXについて身近な存在と認知されている存在が特に企業に対して直接、DX支援を行う支援機関として考えられるのではないかな。
- また、地域のプラットフォームやハブ機能等として活動する存在や、地域の支援機関と協働する存在、ある特定の専門的知見・ノウハウの提供を協働して行う存在も、DX支援を更に促進させる支援機関として考えられるのではないかな。
- 上記の考えから、下記の通り具体的に類型化・整理することが出来るのではないかな。

支援機関の定義の考え方（案）

企業に直接、DX支援を行う支援機関

（定義）

- 普段から、企業と物理的に近い距離で活動し、DXも含めて地域の中堅・中小企業等の経営に関して対話をしており、経営変革・DXについて身近な存在と認知されている存在

（具体的な支援機関の例）

- 地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫・信用組合 等）
- ITベンダー
- コンサルタント（中小企業診断士、ITコーディネータ、コンサルティングファーム 等）

協働・連携

DX支援を更に促進させる支援機関

（定義）

- 地域のプラットフォームやハブ機能等として活動する存在や、地域の支援機関と協働する存在
- ある特定の専門的知見・ノウハウを以て、左記の支援機関と協働する存在

（具体的な支援機関の例）

- SaaSツール事業者
- 大学・教育機関
- 公益財団法人、一般社団法人、地方公共団体
- 士業（税理士、公認会計士、社会保険労務士 等）
- 商工会、商工会議所、中央会

目次 Agenda

1. これまでの検討会の振り返り・今後の検討の方向性
2. DX支援の基本的な考え
- 3. DX支援の考え方・方法論**
4. 今後のスケジュール・進め方

論点③：DX支援に対する支援機関のコミットメント

- DXは本来、全社的で中長期的な改革であることから、中堅・中小企業等のDX支援は短期的には支援機関の収益に繋がらないことも想定される。
- そのため、支援機関としてDX支援に取り組むに当たり、**短期的な目線**で、企業のDX推進に資するDX支援を実施し、**企業からコンサルティングフィーなどの適切な対価を受け取る**だけでなく、**DXは企業改革そのものであり、DX支援は企業の本業支援の一環**であるため、**中長期的な目線**から、**支援先企業の企業価値向上を目指して取り組むものであり、その結果、支援機関自らにも大きな「利益」が生まれる前向きな取組である**と考えることが必要ではないか。
- 支援機関がDX支援により、**特に中長期的な目線から得ることの出来る「利益」をどのように考えるべきか。**
- **DX支援へのコミットメントの意思表示**を**支援機関の経営者**は対外的に実施すべきではないか。
- また、企業のDXを支援するために、**支援機関自身もDXにコミットして取り組むべき**ではないか。

本論点に関連する支援機関へのヒアリング結果

- 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（地域金融機関）
- 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（ITベンダー）
- 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（地域金融機関）

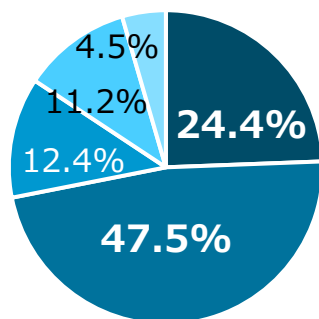
中長期的な目線から、支援機関がDX支援により得ることの出来る「利益」の例

- 顧客からの更なる信頼
- 顧客が成長することによる支援機関の本業収益
- 財務・非財務問わず顧客の本質的な課題に関する情報
- DX支援に伴うコンサルティングフィー

論点④：DX支援のアプローチの拡大に向けた考え方（1/2）

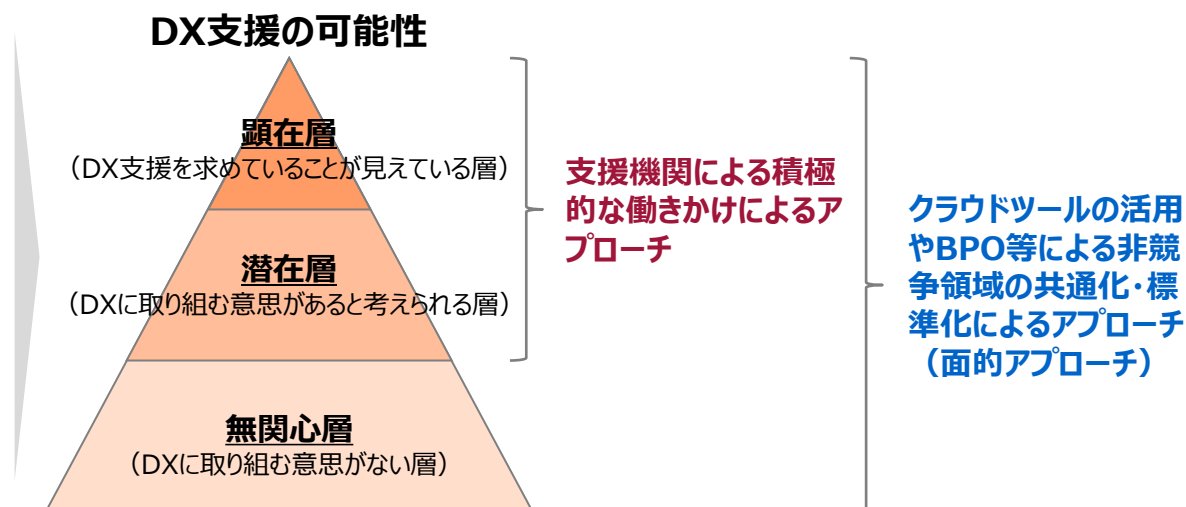
- 中堅・中小企業等のうち、DXの必要性を感じている企業の割合は約7割と、多くの企業がDXに取り組む可能性があるが、人材や予算等の制約条件も大きく、自社のみでDXに取り組むことは困難であり、**DX支援の可能性は顕在化・潜在化しているものを含めて多く存在する**と考えられる。
- そのため、**DX支援**は現状より取り組む企業数が拡大する可能性がある、「**プラスサム**」なものであると考えられるが、DX支援のアプローチの拡大には**①支援機関による積極的な働きかけ、②クラウドツールの活用やBPO等による非競争領域の共通化・標準化**、によるアプローチが考えられるのではないかな。
- また、支援機関として、**DX支援の可能性が潜在的にある企業**及び**顕在化している企業**に対して優先的にDX支援に取り組むことが考えられるのではないかな。

DXの必要性（2023年・単一回答）



- 必要だと思う
- ある程度必要だと思う
- わからない・どちらともいえない
- あまり必要だと思わない
- 必要だと思わない

DX支援の拡大に向けたアプローチと企業層（案）



論点④：DX支援のアプローチの拡大に向けた考え方（2/2）

- バックオフィス業務（労務・勤怠管理や会計等の社内業務）は中堅・中小企業等にとって大きなコストであり、非競争領域でもあるため、特にこうした領域においては、広くクラウドツール等のデジタルツールの導入を推進することにより共通化・標準化することで、中堅・中小企業等にとっては、企業が競争領域に注力する体制の構築や非競争領域の属人化の解消等のメリットがある取組であり、DX支援のアプローチの拡大に繋がると考えられるのではないかな。
- また、支援機関の有効な取組の一つとして、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）による非競争領域の共通化・標準化についてどのように考えるか。
- 支援機関にとっても非競争領域の共通化・標準化は地域企業のDXを「点から面」へと発展させるアプローチであり、スケールメリットのある取組であるとともに、企業の本質的な企業経営データにアクセス出来る可能性のある取組と考えられるのではないかな。

非競争領域の共通化・標準化によるDX支援の拡大

クラウドツールの活用やBPOによる非競争領域であるバックオフィス業務の共通化・標準化

中堅・中小企業等

- 競争領域に人員・予算等を注力させる体制構築
- 非競争領域の業務の属人化の解消
- サイバーセキュリティの強化
- 社内のレガシーシステム脱却による柔軟な業務発展のための基盤整備

地域の支援機関

- 支援対象企業の数が増加するに応じてスケールメリットを発揮しやすい取組
- 支援対象企業の本質的な企業経営データにアクセス出来る可能性

(参考) NTTデータ経営研究所・山上様プレゼンテーション資料 (第2回検討会) 抜粋

データに付加価値をつけてコンサルのマネタイズ

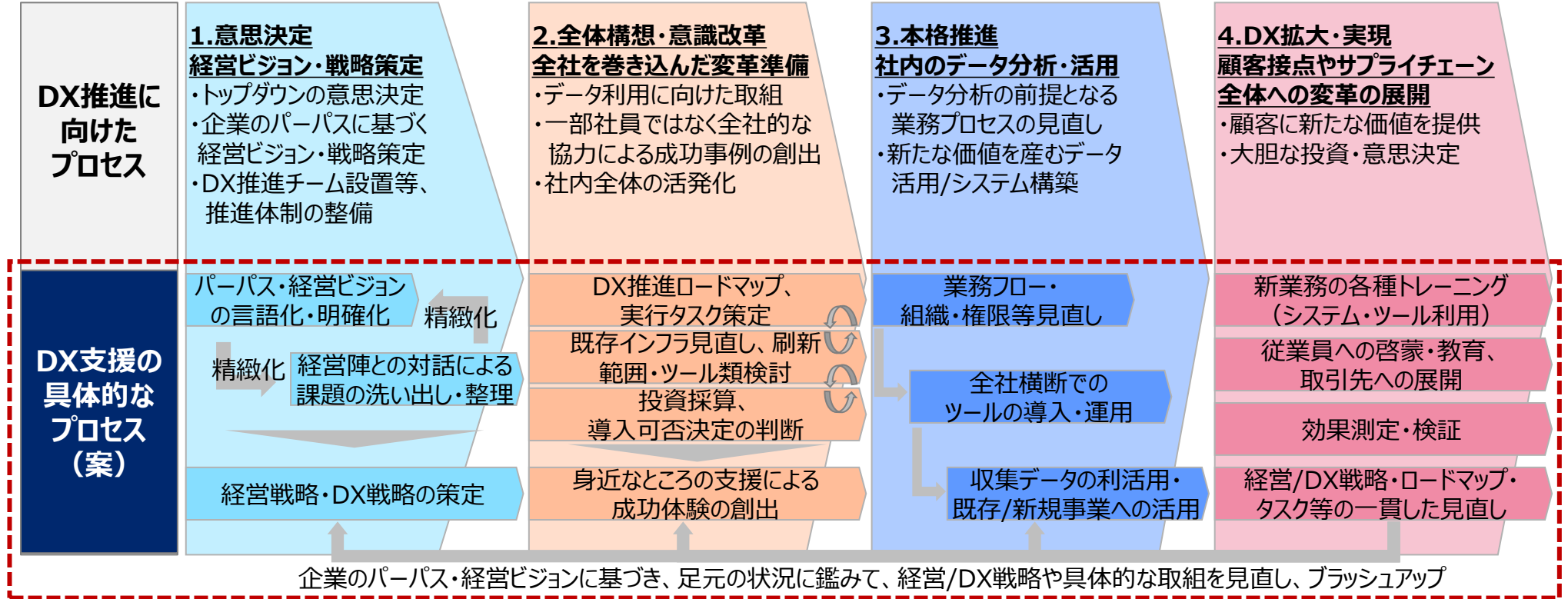
デジタルデータは銀行が加工することで付加価値が追加され、企業の成長やリスク管理に必要な高度な情報（アドバイス/金融商品を構成するデータ）に変わり、それ自体が価値をもちはじめます。これこそがコンサル対価の回収原資です。



論点⑤：DX支援のプロセス・方法論

- DX支援を行うにあたり、支援機関としては、まず支援対象となる中堅・中小企業等を見極めることが考えられるのではないかな。
- 「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」に提示している企業のDX実現に向けたプロセスに基づき、下記のDX支援をそれぞれ実施することが考えられるのではないかな。

DX推進に向けたプロセスに応じた、DX支援の具体的なプロセス（案）



(参考) ITコーディネータ協会様プレゼンテーション資料抜粋 (第2回検討会)

【新プロセスガイドライン】 PGL4.0概要 (2023.11.30現在)

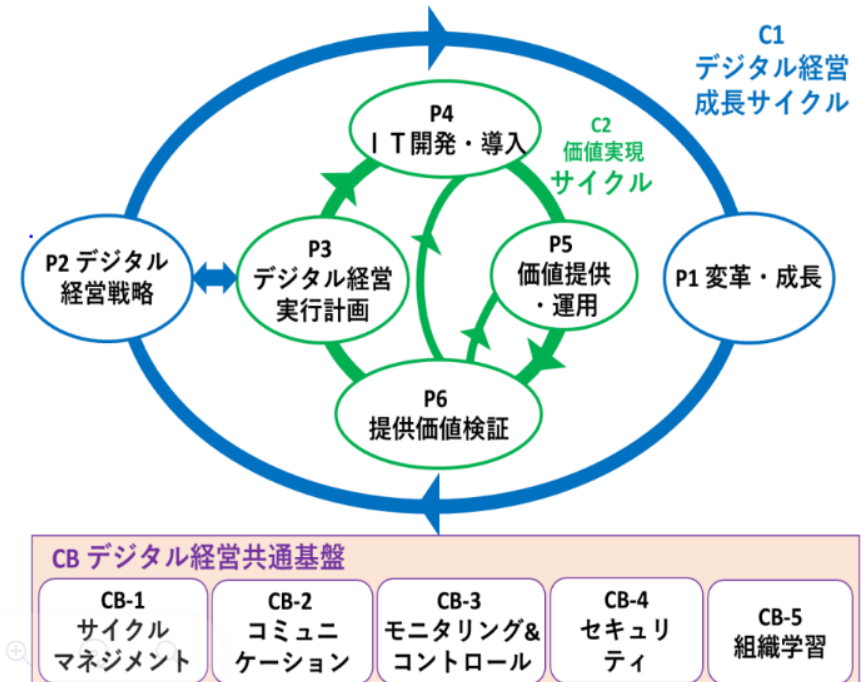


背景

- 社会環境の劇的変化が企業活動に大きく影響し、企業存続のためには破壊的イノベーションや独自性の高いパーパスが必要となった。
- デジタル社会で価値を実現するための新たな方法論として「デジタル経営実現のプロセス」をまとめた。また人材像として、特にデジタルスキルスタンダード(DSS)のビジネスアーキテクトとの親和性を重視している。

ポイント

- サイクルの概念をいれた反復型プロセス
変化に対応するために短時間で循環型に回す経営サイクルを採用。ウォーターフォールやアジャイルなど特定のアプローチ方式に限定しない反復型のプロセスでデジタル経営に取り組む。※BizDevOpsの考え方を念頭に置いている
- 2つのサイクルと6つの作業プロセスが高速で反復できるようにすることで不確実な要件を段階を踏みながら乗り越え、デジタル経営の成熟度を向上させる。サイクルを確実に回転できるようにするために、デジタル共通基盤の活動を設定。特にサイクルマネジメントはプロセスの反復を制御する上で重要。
- 顧客価値の創造と実現を重視し、デジタル経営の目標を業務プロセス実現の先にある顧客価値の創出とし、「価値実現検証プロセス(P6)」を導入した。
- 組織での課題解決の取組みを重視し「組織学習(CB5)」と重要度が更に高まる「セキュリティ(CB4)」を共通経営基盤に位置付けた。
- 主な想定読者は既存ITCやITCを目指す方を中心に、経営者、デジタル経営支援者・推進者等、様々な立場にある方々



論点⑥：DX支援の機能と実践の考え方

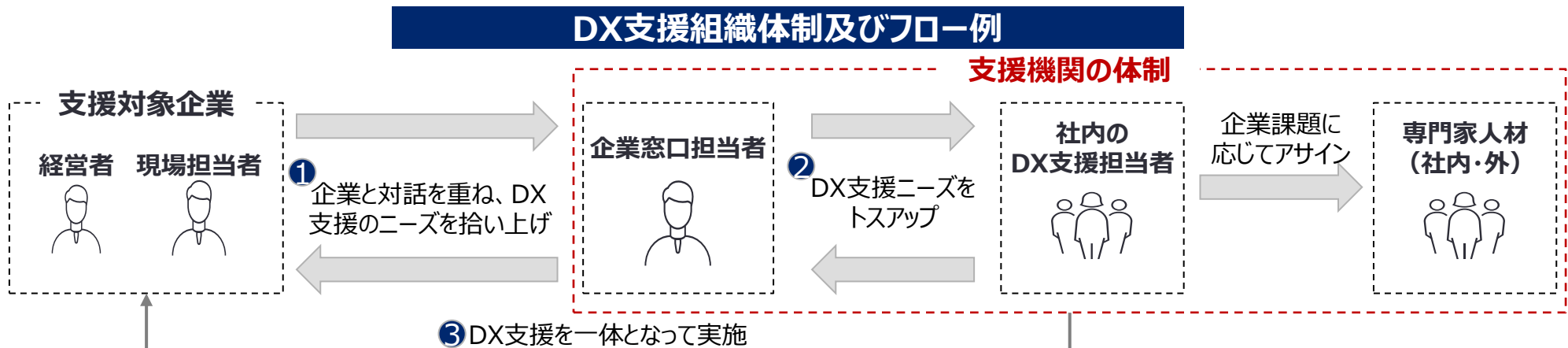
- DX支援を実施するためには、支援機関としてDX支援をするための組織体制を整備することが必要であるが、**DX支援の支援機関としての機能発揮を実現するために、下記の取組の実践が考えられる**のではないかと。
- **支援機関自身もDXに取り組み**、自らのDX体験を基に説得力と納得感を持ってDX支援を実施する
- **社内にDX支援組織を専門的に立ち上げ**、常に企業と近い距離で協働してDX支援を実施する（その際、**社内の情報システム部門等が片手間で対応するものでないことに留意**）
- **社内外の専門的人材を積極的に活用**し、技術動向の把握など平時から密なコミュニケーションを図る
- **地域内の様々な支援機関と連携**し、情報共有や相互補完的なDX支援を実施する
- 平時から**DX支援の主体たる人材（DX支援人材）の育成及び確保**に務める
- また、DX支援のプロセスやアプローチは、地域に関わらず共通項が多いことから、他地域の支援機関ともコミュニケーションを図り、DX支援の事例や知見等を共有することも有効。

本論点に関するこれまでの検討会での主な意見

- ITベンダーは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**
- 金融機関の社内のコミュニケーション等における現場ツールは相対的にアナログなものが多い印象
- **自身が実際に現場で使用するSaaSツールを使用していない場合は、中堅・中小企業等に対して自信をもって紹介することが難しいのではないかと**
- 面での支援を1社で実現することは困難であるため、**支援機関同士の連携が効果的**
- **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**、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

(参考) DX支援を可能にする組織体制及びフロー例

- 支援機関の経営戦略により千差万別であるが、効果的にDX支援を実施するための組織体制の整備は不可欠。先行事例として、以下の体制を整備する事例も存在。
 - 企業窓口担当者：普段から密に中堅・中小企業等の経営者・経営陣や現場担当者と接し、DX支援ニーズを広く拾い上げるための存在
 - 社内のDX支援担当者：DX支援を実施するための中心的存在であり、企業窓口担当者が広く拾い上げたDX支援ニーズに対応し、DX支援を中心となって実施する存在
- DX支援の業務フローについても明確に整理。
 - ① 支援機関の企業窓口担当者が、企業のDX支援ニーズを拾い上げ
 - ② 企業窓口担当者が社内のDX支援担当者へDX支援ニーズを共有（トスアップ）
 - ③ 社内のDX支援担当者が企業窓口担当者とともに企業へ訪問すること等によって企業課題を精査の上で、課題に応じて社内・外の専門家人材をアサインし、DX支援を一体となって実施



(参考) 株式会社FCCテクノ様プレゼンテーション資料 (第3回検討会) 抜粋

歴史あるITベンダーが必要とされるDX支援機関となるには:

DX支援機関が、従来から続く歴史あるITベンダー・SIerに留まる限りは、DX推進を果たす役割を担うのが困難です。
地方ITベンダーは、DX支援機関として相応しくあるため、**まずは自らを徹底して変革しきる必要がある**ように思います。

往來の地方ITベンダーが抱える課題

1

レガシーの運用

- ・ 積年の信頼関係より受託しているシステムの運用・保守で相応の収益が上がっており、あえてリスクがある新たなシステム開発を行うインセンティブが低い。
- ・ 明らかに基幹システムが現状の業務フローと適合しなくなりつつあるが、保守・運用を担う人材・上流工程から渡される仕様書に基づき開発を行うスタッフが多く、主体的に業務要件・要求事項の整理・要件定義を為せる人材が少ない。
- ・ クライアント側も自身で新システム導入の知見が浅いため、導入時の障害等を見越し、安全性を重視し、現行踏襲・現状維持が繰り返されてしまう。

2

狭い商材

- ・ 中堅・中小の地方ITベンダーそのものが、特定の大手メーカーとの商流が強く、クライアントの事を考えると他社ベンダーのプロダクト提供を行ったほうが良いにもかかわらず、最適な提案が行いにくくなっている状況が見受けられる。
- ・ ITベンダー側が新しいプロダクトの知見・理解が浅く、また活用経験も浅いため、本当の魅力や導入上の問題点・課題を伝えられない。

3

支援機関自身の高齢化

- ・ 当社が創業62年であるように、IT企業も高齢化・社会的インフラと化してきている。結果、新陳代謝が進まず、安定はしているが、若手に挑戦的な環境を提供できていない。結果、優秀な人材ほど、慣れてきたときに、大手SI・大手総合コンサルティング企業への転職誘因が増え出ていってしまい、なんとなく活気がない。
- ・ 開発やコンサルティングの方法論がアップデートされておらず、領域も限定的。これらを指導できる人材も社内にはいない。
- ・ 歴史・ルール・規則に縛られ、自身がDXされる対象になってしまっている。

DX支援機関として生まれ変わるための打ち手

- ・ 新規案件獲得に対するインセンティブ及び社内リソースの再編を通じての新規事業投下人員の捻出を実施し、積極的に失敗する経験を蓄積させる。
- ・ システムエンジニア・プログラマー以外にもコンサルタントを養成する。具体的には、PMスキル及び一般的な論理的思考・問題解決思考を有する人材の育成を強化し、設計書及びコードを書く以外のキャリアパスを用意する。
- ・ クライアントへの“御用聞き営業”から脱し、変革の必要性を説き伏せる力をつける。あるいは、その根拠となるハイスポットでの基礎調査期間・PoCを実施し、早い段階から現行踏襲から抜け出す切っ掛けを提供できるようにする。

- ・ 自身が売りやすいプロダクトではなく、クライアントが必要としているプロダクトを常にアップデートし、複数ベンダーと距離感をもって付き合う。
- ・ クライアントに対しても、全体刷新からではなく、部分的に始めてみることで、新たなプロダクトの導入を促し、変化に慣れる体験を提供する。
- ・ 実際に自社にて活用してみて、クライアントに対してもどの程度役に立つか・何が導入上障壁となるか、リアリティのある提案ができるようにする。

- ・ 事業承継・M&Aの積極的な活用、勤続年数・経験年数等に囚われない若手の役員・事業部長等の経営幹部への抜擢、中途人材の活用、外部の高度プロフェッショナル人材の活用など、**抜本的変革を自分たち自身でも体験してみる。**
- ・ 先進的な企業とのジョイントベンチャーの設立、共同での案件獲得等を企図し、人材交流を図り、自社以外の世界を広げる工夫を行う。
- ・ クライアントサードの前に、自身を徹底的にDX、特に変革: Transformationさせ、令和の時代に相応しい企業体に生まれ変わり、その経験を社内にも伝播させる。職員自身もDXの当事者として語れる体制を作る。

※: FCCテクノにおいて作成

(参考) 東京商工会議所様プレゼンテーション資料 (第4回検討会) 抜粋

(1) 「東商デジタルシフト推進コンソーシアム」 NEW

本事業で連携する企業・団体同士が密接に連携し、課題の共有を行い相互理解を深め、デジタル化推進の支援力を向上させるため、「東商デジタルシフト推進コンソーシアム」と題し、コンソーシアムを組成。意見交換会・情報交換会の実施を通じて相互の連携を強化する。

(2) 教育機関との連携 NEW

教育機関（大学・専門学校等）によるデジタル人材の供給・育成を促進するため、**デジタル人材育成のカリキュラムを実施する教育機関を中心に連携**し、教育機関同士での「**教育機関情報交換会**」、中小企業と教育機関を対象とする「**中小企業と教育機関との意見交換会**」を定期的開催、相互理解の促進とデジタル人材育成支援事業の改善に役立てる。

重点

(3) ITベンダーとの連携 NEW

ITベンダー同士の横連携を目的とする「**ITベンダー情報交換会**」、ITベンダーと中小企業の相互理解を目的とする「**中小企業とITベンダーとの意見交換会**」、を実施し、ビジネス交流会の実施等につなげる。

NEW

重点

(4) 他団体との連携

デジタル化・DX支援を行っている支援機関との連携を深め、支援機関同士の支援策共有・相互展開を進める。

【連携機関】

- ・ITコーディネーター協会
- ・情報サービス産業協会
- ・ITキャリア推進協会
- ・日本テレワーク協会
- ・各地商工会議所（仙台・千葉・名古屋・福岡）等

(5) 東商内部連携

本事業は各部署・支部と連携し、全所的に実施。特に支部とは以下の通り連携を進める。

- ・支部 各部署で実施予定のデジタル関連事業を集約 共有
- ・支部にはセミナー・視察会など経改事業に資する内容を提供
- ・業種別、地域別の事業実施を検討

1. これまでの検討会の振り返り・今後の検討の方向性

2. DX支援の基本的な考え

3. DX支援の考え方・方法論

4. 今後のスケジュール・進め方

目次

Agenda

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及び議題は下記を想定している。

想定議題（案）

【第1～5回】
2023年11月29日
～
2024年1月15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
- プレゼンテーション（山上聡氏（NTTデータ経営研究所）、ITコーディネータ協会、常陽銀行、NTTDXパートナー、FCCテクノ、サイボウズ、釧路市DX推進ラボ、東京商工会議所、マネーフォワード、埼玉県信用金庫、岡山大学、ソフトピアジャパン）

【第6回】
2024年2月6日（本日）

- DX支援の在り方を検討する際の主要論点（各論）の深掘りーDX支援の基本的考え及びDX支援の考え方・方法論について

【第7回】
2024年2月15日

- DX支援の在り方を検討する際の主要論点（各論）の深掘りー支援機関同士の連携及びDX支援人材の要件・育成等について

【第8回】
2024年2月26日

- 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9回】
2024年3月15日

- 検討会報告書の最終化に関する議論
- ガイダンスの周知方法、DX支援の推進についての今後の検討課題に関する議論

※具体的な議題は、検討会の進捗等によって柔軟に見直していく