

第 6 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】2024 年 2 月 6 日(火) 10:00～12:00

【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	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	
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	
中尾 克代	株式会社 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	欠席
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	

【議題】

1. 開会
2. 事務局説明資料説明
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 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. 事務局より説明資料説明

- 資料 3「事務局説明資料」に基づき事務局より説明

3. 討議

➤ 論点①:DX 支援の対象範囲

- 事業者だけでなく支援機関の中でも DX で目指すべき姿を統一して認識すべきであり、「DX 支援」について、委員の意見も集約しつつ定義する必要がある。
- 段階 1 のデジタル化に全く未着手の状態から、段階 2 のデジタイゼーションや段階 3 のデジタイゼーション、そして段階 4 の DX まで企業を発展させる、一貫した取組として DX 支援を捉えるべき。
- 段階ごとに抱える課題は異なっており、一度デジタル化しても元の紙での運用に戻る企業や、デジタイゼーションを進めたものの、そこにとどまってしまいデジタイゼーションや DX に発展しない企業もあるため、段階 4 までに至るまで継続的に伴走支援を行いつつ、それぞれの段階に応じた支援を実施することが重要。
- 中堅・中小企業の現在地を評価するための成長指標が必要。
- 中堅・中小企業や中堅・中小企業を支援する支援機関にとっては、各段階の説明における「DX」「デジタイゼーション」「デジタイゼーション」といった表現はわかりづらい。各項目の定義を維持しつつ、4 段階それぞれにおいて中堅・中小企業の目線でより具体的に効果やメリットを併記するなどの工夫が必要。
- 経営のビジョンやパーパス、戦略があって初めて段階 3、4 に到達できるため、段階 3、4 には経営ビジョンや戦略についての内容を盛り込む必要がある。
- デジタル化のみの支援では中堅・中小企業側は理解できなかったり資金を投じにくかったりするため、マーケティングやブランディングの支援と合わせて DX 支援を提供していくべき。
- IT ソリューションを導入して終わり、という支援にとどまってしまっているのではないか。
- 支援機関は DX 支援をする中で、顧客である企業の経営の在り方やパーパスを理解し見極める必要がある。

➤ 論点②:想定される支援機関

- 支援機関は土業や金融機関、IT ベンダー、商工会、研究機関など多岐にわたるが、営利か非営

利かという点と、経営全般の支援か技術面の支援か、という点の2つの観点で4つのグループに分類できる。

- 各グループそれぞれの課題を整理することにより、全体的に支援機関のやるべきことがはっきりしてくるのに加え、支援機関が段階ごとに別の支援機関へ支援業務を引き継ぐことができるようになるのではないかな。
- DX支援は「総合格闘技」とも言える多岐にわたる専門的な技量が必要であり、個社単位で取り組んでも、リソースが限られており、広いマーケットに対応できないため、地域ごとの教育機関や専門機関と協力しながら、営利・非営利の支援機関それぞれが長所を活かすような地域コミュニティを形成していくことが重要。様々な支援機関を排除するわけではないが、その中でも中堅・中小企業と運命共同体ともいえる金融機関が地域のコアとなり、ハブとして協働での支援を主導すべきではないかな。
- 中堅・中小企業のDX支援において金融機関が重要であることは間違いないが、ガイダンスが金融機関に偏った内容であることは避けたい。金融機関もDX支援に対するリソースは限られており、またDX支援は多様に存在する支援機関が地域の特徴に合わせて取り組むべきものである。
- 金融機関はDXに対するデジタル面のイメージが強いため、DX関連の事業やリスクリングに資金や人員を割くことは難しい現状があるが、DX支援を本業支援の一環と捉えられれば、行員全員にデジタルスキルを身に着けさせ、支援の方法を標準化していくことも必要となってくる。
- 商工会・商工会議所は「DX支援をさらに促進させる支援機関」に分類されていたが、企業を直接的に支援してほしいと思う。そのためには各支援機関同士の連携が重要でありコンソーシアムや支援コミュニティの必要性を感じる。

➤ **論点③:DX支援に対する支援機関のコミットメント**

- 支援機関には非営利団体も含まれるため、DX支援により支援機関に「利益」が生まれるという表現ではなく新たな「価値」が生まれるという表記に変更すべき。
- 金融機関にとって、企業の成長を支援する人材の育成、企業の経営課題が見えてくることによる新たな顧客の獲得といった面もDX支援に取り組む中長期的なメリットとして挙げられる。
- 支援機関を通じた支援の在り方について、中堅・中小企業のDX支援において金融機関が重要であることは十分理解できるが、金融機関に偏った内容になることは避けたい。地域のDX支援においては、多様に存在する支援機関が地域の特徴に合わせて各々取り組んでいる。「利益」という言葉を使うことで、支援機関の中でも営利団体にフォーカスが当たったように見え、地域によっては自分ごととして捉えにくい地域が出てくるのではないかなという点は懸念。

➤ **論点④:DX支援のアプローチの拡大に向けた考え方**

- DX事例のシェア、DX支援のアプローチを拡大する方法
 - ・ 表彰制度は事例収集および表彰・選定された企業の近隣企業の間で意識醸成につながるなど、一定の効果がある。
 - ・ 事例のシェアにおいては、大企業の先進的な事例ではなく、中堅・中小企業の事例を集めることで他の中堅・中小企業を勇気づけることができるのではないかな。

- 中堅・中小企業が情報発信の場を持つことは重要。メディアにも積極的に売り込みをする必要がある。
- 非競争領域(バックオフィス)の共通化・標準化
 - 中小企業等への DX 支援はもっと「DX 的」なアプローチもありえるはずだ。その答のひとつとして BPO は位置づけられる。中小企業において DX が推進しにくい理由として、業務が属人化・個別化しており、可視化・標準化ができていないことがあげられる。BPO は、複数企業に対して業務の標準化を推進する効果がある。また、複数企業に対して共通的に提供されるソリューションなので効率的でもある。更には、BPO を経てプラットフォーム側が蓄積したデータを活用することで新しい便益を生むことができれば、地域全体の利益につながることもあり得る。
 - 非競争領域において定型的な方法で効率化できる部分はなるべく早い段階で BPO 等を導入し、それだけでは効率化できないような領域に企業側・支援側のリソースを利用することが重要。
 - BPO 等の言葉に関して、わかりやすく伝えることが重要。人事業務や会計業務等についてデジタル化も含めて外注して終わり、とならないように注意したい。
 - BPO 等により収集したデータを共有・活用することで新しい便益を生むことができれば、地域全体の利益につながる。

➤ 論点⑤:DX 支援のプロセス・方法論

- DX 支援のプロセスにおいて、中堅・中小企業にとって「パーパス」「経営ビジョン」といった内容はイメージしづらく、中堅・中小企業にとって実行に移しやすい内容にする必要がある。
- 支援ステップにおける「業務フロー・組織・権限見直し」などには特に中小企業はお金を出しにくい。

➤ 論点⑥:DX 支援の機能と実践の考え方

- 営利機関の中には短期利益志向でビジョンアプローチを理解していない機関もある。非営利と営利の支援機関がそれぞれの長所を活かせるような連携を取りながら支援していくべきではないか。
- 支援機関にとっては社内の DX 支援担当者と専門人材との間にしっかりとコミュニティがあるのが理想。そして、デジタルの地産地消のため人材育成、支援者同士のナレッジの共有などを行う支援者コミュニティの形成が重要。
- DX 支援を実行する前に、支援機関自身がパーパスマネジメントを展開することがまず必要。どういった目的・意義・方針で支援を行っていくかを考えなければならない。

4. 閉会

➤ 事務局より今後の進め方について説明

- 次回以降の検討会について、第 7 回を 2 月 15 日、第 8 回を 2 月 26 日、第 9 回を 3 月 15 日に開催する。
- 次回の第 7 回は対面とオンラインのハイブリッドで開催する。

以上