経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

事務局説明資料（第7回）

商務情報政策局　情報技術利用促進課

2024年2月15日

目次
Agenda

1. 第6回検討会の振り返り・本日の論点

2. 支援機関同士の連携

3. DX支援人材の在り方

4. 今後のスケジュール・進め方

目次
Agenda

1. 第6回検討会の振り返り・本日の論点

2. 支援機関同士の連携

3. DX支援人材の在り方

4. 今後のスケジュール・進め方

第6回検討会要旨（1/3）

- 前回の検討会は、以下の通り議論が行われた。

論点	第6回検討会での議論内容
DX支援の対象範囲	■ **DX支援の定義** ✓ 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すべきであり、「DX支援」について、委員の話も総合しつつ定義することが必要 ✓ 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のデジタライゼーション、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 ■ **DX支援の対象範囲と段階分け** ✓ デジタイゼーションやデジタライゼーションを含めたDXの各4段階を継続的に伴走し、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・中小企業やそれを支援する支援機関にとっては、各段階の説明における「デジタイゼーション」「デジタライゼーション」「DX」といったラベリングが分かりづらい。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ことが必要

第6回検討会要旨（2/3）

- 前回の検討会は、以下の通り議論が行われた。

論点	第6回検討会での議論内容
想定される主な支援機関	■ **<u>支援機関の範囲・分類</u>** ✓ 支援機関は士業や金融機関、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トスアップをすることができるようになるのではないか ✓ DX支援は「総合格闘技」であり、リソースが限られている個社単位で取り組んでも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 ✓ その中でも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DX支援を主導すべきではないか ✓ 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。そのためにも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
DX支援に対する支援機関のコミットメント	■ **<u>DX支援に取り組むメリット</u>** ✓ 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」が生まれるというよりも、新たな「価値」が生まれると表現したほうがよい ✓ 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支援に取り組むメリットとして挙げられる

第6回検討会要旨（3/3）

- 前回の検討会は、以下の通り議論が行われた。

論点	第6回検討会での議論内容
DX支援のアプローチの拡大に向けた考え方	■ **DX事例の共有** ✓ 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 ✓ 事例共有は、大企業の先進的な事例ではなく、中小企業の事例を集めることで他の中小企業を勇気づけることができるのではないか ■ **非競争領域（バックオフィス）の共通化・標準化** ✓ 中小企業の非競争領域の業務は属人化しており、可視化・標準化されていないことが課題であり、BPOやクラウドサービスをそのまま導入すればすぐに効率化が実現するわけではない ✓ 一方でDX支援として非競争領域の業務を一つ一つ整理するというアプローチはコストが大きいため、IT導入補助金等の国の施策を利用しながら、DXに組み込んでいくことが有効なのではないか ✓ 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等により収集したデータを共有・活用することで新たな価値を生むことができれば、地域全体の利益につながる
DX支援のプロセス・方法論	■ **DX支援のプロセス・方法論** ✓ DX支援のプロセスにおいて、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、中小企業に実行に移しやすい内容にする必要がある
DX支援の機能と実践の考え方	■ **DX支援を可能にする組織体制** ✓ 支援機関にとっては社内のDX支援担当者と専門家人材との間にしっかりとしたコミュニティがあることが理想

これまでの検討会での支援機関連携及びDX支援人材に関する主な議論内容（1/2）

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	■ **<u>支援機関がDX支援において連携をする意義</u>** ✓ 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し、地域全体としてDX支援のレベルを上げることが重要
支援機関同士の連携	■ **<u>支援機関同士の連携の在り方</u>** ✓ 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 ✓ 地域のニュートラルな中核支援機関は、金融機関が適していると考えられる一方、支援可能な範囲は限界があり、他の支援機関を巻き込むことが必要 ✓ 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 ✓ コミュニティ維持のためには支援機関側が参加費を払うのが適切ではないか ✓ 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 ✓ DXは「総合格闘技」であるため、面で行う支援にはコミュニティの形成が不可欠 ✓ 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、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であった ✓ 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

これまでの検討会での支援機関連携及びDX支援人材に関する主な議論内容（2/2）

カテゴリー	これまでの検討会での議論内容
DX支援人材としてのマインド・スキルセット	■ **DX支援人材としての考えられる要件** ✓ 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 ✓ 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	■ **DX支援人材の育成として望ましい在り方** ✓ 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 ✓ 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 ✓ 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 ✓ 特に金融機関においては、DX支援を経営改善・支援とすれば本業支援の一環と捉えることができる。また、行員全員にIT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検討 ■ **DX支援人材の確保のための方策** ✓ DX支援人材の育成に合わせて、外部からのDX支援人材の採用も必要 ✓ 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であり、実践スキルの評価も含めてDX支援人材向けの新たな評価制度が必要 ✓ 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

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挙げられる。

青：本日の議論範囲（論点あり）灰色：これまでの議論範囲

	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）
これまでの討議範囲	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、第6回）
		1.5 DX支援の想定される主な支援機関	■ 想定される主な支援機関（第6回）
	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（第6回）
		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（第6回） ■ 非競争領域の共通化・標準化の考え方（第6回）
		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（第6回）
		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（第6回）
本日の討議範囲	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同士の連携の意義	■ DX支援における支援機関同士の連携の意義
		4.2 支援機関同士の連携に関する考え方	■ 支援機関同士の連携の課題と目指すべき姿 ■ 支援機関同士の連携の具体的な方法論
	第5章 DX支援人材の在り方	5.1 DX支援人材の育成に関する基本的な考え方	■ DX支援人材の育成に関する基本的な考え方
		5.2 DX支援人材のマインドセットの全体像	■ DX支援人材のマインドセットの全体像
		5.3 DX支援人材のスキルセットの全体像	■ DX支援人材のスキルセットの全体像
		5.4 DX支援人材の育成	■ 人材育成・教育等の方法論

本日特にご議論頂きたい論点

支援機関同士の連携

■ **論点①：DX支援における支援機関同士の連携の意義**
- 支援機関同士の連携の意義としてどういった点が考えられるか

■ **論点②：支援機関同士の連携の課題と目指すべき姿**
- 支援機関同士の連携に関して、課題と目指すべき姿としてどういったものが考えられるか

■ **論点③：支援機関同士の連携の具体的な方法論**
- 支援機関同士の連携のあるべき姿をどのように考えられるか
- あるべき姿の連携を生み出すための方法論として何が考えられるか

DX支援人材の在り方

■ **論点④：DX支援人材に関する基本的な考え方**
- DX支援人材をどのように考えるべきか
- 支援機関としてDX支援人材の育成に対して、どういった形で考えるべきか

■ **論点⑤：DX支援人材のマインドセットの全体像**
- DX支援人材としてのマインドセットをどのように考えるべきか

■ **論点⑥：DX支援人材のスキルセットの全体像**
- DX支援人材としてのスキルセットをどのように考えるべきか
- スキルセットを取捨選択して身に付けるべきであるかどうか、をどのように考えるべきか

■ **論点⑦：DX支援人材の育成**
- DX支援人材を育成するために、支援機関としてどういった取組みをすべきか。

目次
Agenda

1. 第6回検討会の振り返り・本日の論点

2. **支援機関同士の連携**

3. DX支援人材の在り方

4. 今後のスケジュール・進め方

論点①：DX支援における支援機関同士の連携の意義

- 中堅・中小企業等が抱える**課題の多様化・複雑化**により、**支援機関単体での対応は困難**となってきていることから、**下記2つの面から**支援機関同士が連携が有効であり、それにより多面的なDX支援を実施することが出来るのではないか。
  - 支援機関同士のネットワーク内での**情報共有**
  - 案件に応じ、**支援機関それぞれが持つ強み・弱みの相互補完**
- また、支援機関同士の有機的なコミュニティが組成され、**DX支援を支援機関が連携して実施する**ことで、継続的に支援しやすくなり、**地域全体の更なる活性化や規模の拡大が実現される**、と考えられるのではないか。

支援機関同士のネットワーク内での情報共有
- ✓ 支援機関同士でネットワークを構築し、勉強会等で、DX支援の事例・ノウハウや水平展開に向けた気づき、課題や解決策を共有

案件に応じ、支援機関それぞれが持つ強み・弱みの相互補完
- ✓ 各支援機関の強みを活かすとともに、弱みを案件に応じて相互補完し、より効果的な支援範囲の分担や、DX支援が可能
- ✓ また、連携によって、各支援機関がより多くの企業に対してDX支援を実施することが可能

複雑な課題の解決による更なるDXの推進
- ✓ 企業独自の複雑な課題に対して、きめ細やかなDX支援を受け、DX/経営変革双方の戦略・実行支援を受けることが可能に
- ✓ その結果、更なる企業価値の向上が実現

- ✓ DX支援を支援機関が連携して実施することで、継続的に支援しやすくなり、**地域全体の更なる活性化や地域経済の拡大を実現**
- ✓ 地域のみならず、**バリューチェーンやサプライチェーン全体にまでDXの取組が浸透**することで、多くの企業の価値向上が実現

論点②：支援機関同士の連携の課題と目指すべき姿

- **支援機関同士の連携に関する課題及び目指すべき姿**として、下記の通り考えられるのではないか。

	支援機関同士の連携に関する課題	支援機関として目指すべき姿（案）
①	**自社の強み・弱みを把握しておらず、かつ、支援機関同士の関係性が薄く、連携をするための動きにならない** そもそも自社の強み・弱みが何であるか、を言語化できておらず、双方の担当・連絡窓口も知らない等の要因により、連携するに至らない	**自社が持つ専門領域・リソース・ネットワークの再確認** 社内外問わず、自社が持つ、これまでのコネクションやネットワークがないかなどを再確認の上で、地域内でのコミュニケーションや他の支援機関との連携方法を見直し、積極的に連携に向けた取組を進める
②	**相互に連携してDX支援に取り組む考えがなく、それぞれの支援機関がそれぞれ単独でDX支援を実施している** 各支援機関がそれぞれの強み・弱みを把握し、相互補完して、合同でDX支援を実施する考えがないため、実際にDX支援を協働して実施することが出来ていない	**各支援機関の能力の把握及び積極的な協働** 連携している支援機関がどういった強み・弱み（能力）を持ち合わせているのか、を認識し、その上で、実際にDX支援を実施する際に、案件に応じて、他の支援機関の能力を積極的に活用する
③	**情報開示・共有に消極的で、相互の情報共有の動きに繋がらない** 例えば、金融機関の守秘義務等、業種/業態によっては情報開示や共有に積極的ではなく、それが連携を実施する上でのハードルとなり、連携及び相互の情報共有を進める動きに繋がらない	**適切な情報管理・ルールを設定した上での事例・ノウハウの共有** 個社名や特定に繋がる情報の扱いには注意する等、適切な情報管理やルールを設け、その上で、業界の動向やソリューション、地域の連携のノウハウなど、共有ができる範囲から少しずつ連携を行う
④	**情報共有・交流が希薄であり、連携先の選定まで進まない** 連携に際しては、日頃から支援機関同士で関係性を構築することが重要だが、地域によっては他の支援機関との接点となる機会がなく、他の支援機関の動向や考えを把握することが出来ていないケースが存在	**定期的な情報共有や事例・気づきのシェアの場の構築及び活用** 積極的に他の支援機関と対話を行い、他の支援機関との接点を得られる場のみならず、直接的に意見交換などを定期的に行うなど、他の支援機関との接点を広げ、他の支援機関の持つ能力を活用する

連携に関する課題におけるこれまでの主なヒアリング・検討会での議論内容

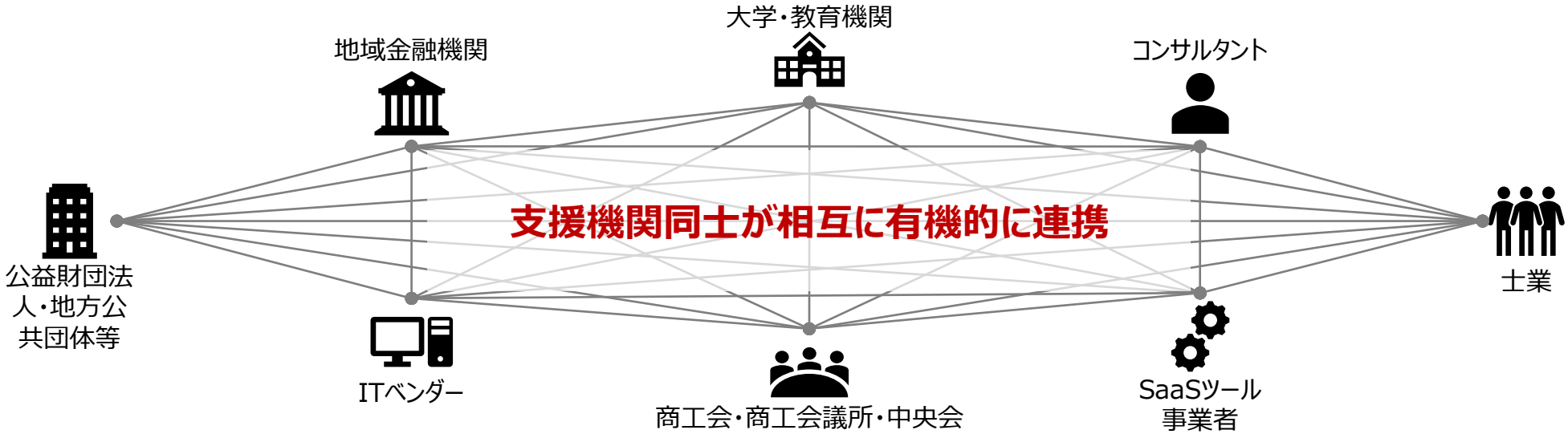
- **<u>支援機関同士の連携に関する課題</u>**に関するこれまでの主なヒアリング内容は下記の通り。

	主なヒアリング・検討会での議論内容
①	■ 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（地域金融機関） ■ 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（地域金融機関）
②	■ 自前主義が強く、他機関との連携に抵抗がある(地域金融機関) ■ 課題が何かすら明確ではない（地域金融機関） ■ 他機関との連携は行っていない（地域金融機関）
③	■ 守秘義務等の背景もあり、情報連携の風通しに問題がある（地域金融機関） ■ 顧客損失リスクが懸念される（地域金融機関） ■ 連携によるメリットが不明、成果が見えないことが懸念される（地域金融機関）
④	■ 連携を講じている経営者はいるが、巻き込むプレイヤーそれぞれに対し、網羅的に関係を構築することは難しい（コンサルタント） ■ 現状で連携のない企業の新規開拓が課題（地域DX推進ラボ）

論点③：支援機関同士の連携のあるべき姿と方法論

- DX支援を効果的に実施するため、**支援先企業の成長を追い続けることにコミットする支援機関が主体性をもって能動的に、かつ、相互に有機的に連携する形を追求すべき**。
- 地域により、支援機関毎の特色は異なり、地域により最適な連携の形も異なることを踏まえれば、**各支援機関が連携を生み出すために意識すべきポイント**として下記が考えられるのではないか。
  - 自社内外のリソースやネットワークを確認し、DX支援の実施に当たり**自社に何が欠けているか、を特定**
  - 自社の弱みを補完する支援機関を把握し、**能動的に協働を持ち掛け、連携してDX支援を実施**
  - それぞれの支援機関は従属関係ではなく、**対等なパートナーとして連携**
  - DX支援の事例・ノウハウ、課題感や解決策といった**情報共有を定期的に実施**
- その上で、**支援機関同士の連携のあるべき姿を生み出すための方法論**として何が考えられるか。

支援機関同士の連携のイメージ



支援機関の連携を促す「地域DX推進ラボ」の取組

- 経済産業省及びIPAは、**地域社会全体でのDXへの取組をさらに加速**し、地域の経済発展とウェルビーイング向上を実現する取組を支援するべく、「**地域DX推進ラボ**」として、**全国38地域**を選定。
- 様々な地域機関の連携によって設立された「地域DX推進ラボ」には、本検討会の目的を踏まえ、**支援機関同士の交流・学び・助け合いや情報発信・情報共有の場としての機能強化**を通じて、**支援機関の連携を促す地域のファシリテーターとして積極的に活動することを求めていく**。

地域DX推進ラボに求める「あるべき姿」

① 方向性	➢ DXの推進に向けたビジョン、実施計画、進捗状況を測るための指標が明確
② 地域性	➢ 地域の経済発展とウェルビーイングの向上を目指す下記のいずれか又は両方に該当する取組 1）地域課題の解決や地域産業の競争優位性の確立等を目指す取組 2）地域企業の競争優位性の確立等を目指す取組
③ 変革	➢ 顧客や社会のニーズを基に、地域産業・企業の従来モデルの変革を目指す取組
④ 自治体連携	➢ 自治体が積極的に運営・協力しており、反復継続を意図した取組 ➢ 経済的にも自立し、リターンを産める取組 ➢ 「地域DX推進ラボ」を適切かつ創造的に運営・発展することができる人材が存在
⑤ 多様性・一体感	➢ 自地域の特徴ある多くの多様な機関（地域の公的機関、大学・各種学校、研究機関、企業・事業者、事業者団体、投資家、ベンチャーファンド、金融機関、市民団体等）が連携または参加している取組

地域DX推進ラボの取組例（後掲）

釧路地域DX推進協会（一般社団法人 KUSHIRO AREA DX PROMOTION ASSOCIATION）
地域ITコーディネーター等と連携し、企業・人材の伴走支援、デジタルを活用した地域課題解決に取り組む

堺DX推進ラボ
デジタル経営診断ツールを活用して抽出された企業課題を地域ぐるみでソリューションを提供

DX Acceleration Local Lab 茨城県DX推進ラボ
県内企業のDXを推進すべく各ステージに応じた支援メニューを実施しステップアップ

地域DX推進ラボの取組例①：釧路市DX推進ラボ

一般社団法人
釧路地域DX推進協会
KUSHIRO AREA DX PROMOTION ASSOCIATION

2023年6月設立

くしろ地域のDX（デジタル・トランスフォーメーション）を**産学官金連携**により効果的に推進するために2023年6月、釧路ITクラスター推進協会を発展的に解散し設立。

【事業内容】
- 様々な**団体等との連携**による**地域企業のDX推進伴走型支援**とデジタル技術を活用した**地域課題解決**に関する事業
  （各団体や企業の強みを活かし弱みを補い最適な連携体制を柔軟に構築）
- **デジタル人材育成**に関する事業
- その他、地域DX推進のために必要な事業

釧路地域DX推進協会

地域DX推進活動
地域課題解決

官公庁
釧路市
北海道釧路総合振興局

地域IT事業者
16社
（2023年度）

教育機関
釧路公立大学
釧路工業高等専門学校
ポリテクデンター釧路

金融機関
釧路信用金庫
大地みらい信用金庫
釧路信用組合

支援機関
釧路根室圏産業技術振興センター
ノーステック財団
北海道ITコーディネータ協議会

経済団体
釧路商工会議所

賛助会員
富士通Japan、NECネッツエスアイ
富士フィルムBIJ、ソフトバンク、
EYストラテジーアンドコンサルティング、ワイズプランニング

オブサーバー
北海道経済産業局
北海道総合通信局

（出所）釧路市DX推進ラボ様プレゼンテーション資料（第4回検討会）より抜粋。

地域DX推進ラボの取組例②：堺DX推進ラボ

堺DX推進ラボ

- 診断時間10分程度の**手軽な自己診断ツールを無料で配布**。
- 診断結果を基に抽出された企業の課題に対して、**支援機関等地域ぐるみでソリューションを提供**。

1. 堺DX診断について

堺DX診断

- 30問の質問に回答することで自社のデジタル化の現状を手軽に診断できるデジタル経営診断ツール
- 診断結果を同業他社の平均値と比較できるので、自社の強みや弱み、着手すべき課題を把握可

診断結果イメージ

2. 地域内連携（堺DX診断の活用）

- 堺DX診断結果を集計・分析したデータを3ヶ月に一度作成し、**各参画機関に共有することで各機関で効果的な支援につながる材料として活用**
- 支援を受けた企業の中から、デジタル化やDXに取り組んでいる企業をピックアップして紹介する事例集を作成

公的支援機関
堺DX診断の実施、専門家派遣
DX推進計画策定支援、ベンダーマッチング
堺市産業振興センター、堺商工会議所

金融機関
堺DX診断の実施、コンサルティング支援
融資等の金融支援
池田泉州銀行、大阪信用金庫、大阪シティ信用金庫、関西みらい銀行、紀陽銀行、商工組合中央金庫、日本政策金融公庫、みらいリーナルパートナーズ

IT企業
堺DX診断の周知
デジタルツールの提案・導入支援
NTT西日本、シャープ

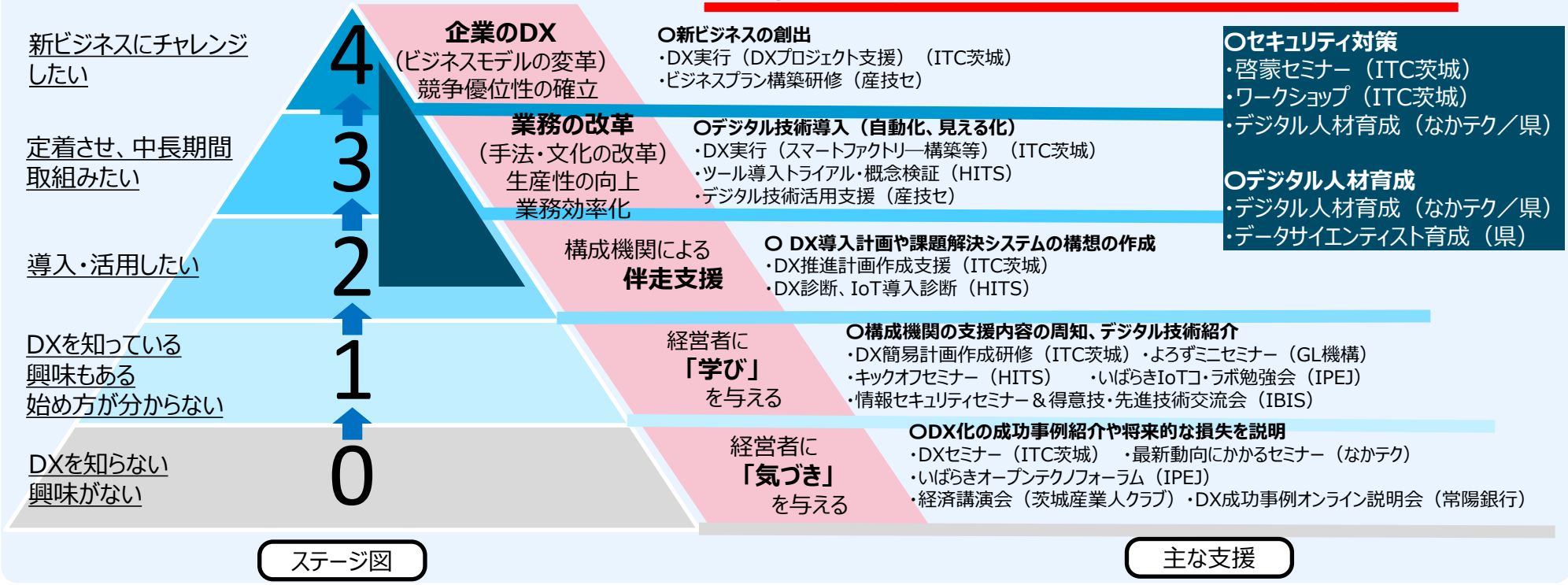
事務局
堺DX診断の周知・実施、
参画機関連携促進、補助金等による支援
堺市

地域DX推進ラボの取組例③：茨城県DX推進ラボ

DX Acceleration Local Lab 茨城県DX推進ラボ

県内企業のDXを推進させる取組

→ **DXに向けて各ステージに応じた支援メニューを実施しステップアップ**



〇新ビジネスの創出
・DX実行（DXプロジェクト支援）（ITC茨城）
・ビジネスプラン構築研修（産技セ）

〇デジタル技術導入（自動化、見える化）
・DX実行（スマートファクトリー構築等）（ITC茨城）
・ツール導入トライアル・概念検証（HITS）
・デジタル技術活用支援（産技セ）

〇セキュリティ対策
・啓蒙セミナー（ITC茨城）
・ワークショップ（ITC茨城）
・デジタル人材育成（なかテク／県）

〇デジタル人材育成
・デジタル人材育成（なかテク／県）
・データサイエンティスト育成（県）

〇 DX導入計画や課題解決システムの構想の作成
・DX推進計画作成支援（ITC茨城）
・DX診断、IoT導入診断（HITS）

〇構成機関の支援内容の周知、デジタル技術紹介
・DX簡易計画作成研修（ITC茨城）・よろずミニセミナー（GL機構）
・キックオフセミナー（HITS）　・いばらきIoTコ・ラボ勉強会（IPEJ）
・情報セキュリティセミナー＆得意技・先進技術交流会（IBIS）

〇DX化の成功事例紹介や将来的な損失を説明
・DXセミナー（ITC茨城）　・最新動向にかかるセミナー（なかテク）
・いばらきオープンテクノフォーラム（IPEJ）
・経済講演会（茨城産業人クラブ）・DX成功事例オンライン説明会（常陽銀行）

ラボの概要

- 専門人材の配置や企業間の人的ネットワーク等の構成メンバーが持つ強みをラボによる連携で強化。
- 県内企業の競争優位性の確立や新ビジネス創出等を図るため、情報共有や伴走支援等を通して、DXの実現に向け取り組む。

構成メンバー

ITコーディネータ茨城（ITC茨城）／いばらき中小企業グローバル推進機構（GL機構）／
つくば研究支援センター（TCI）／日立地区産業支援センター（HITS）／
ひたちなかテクノセンター（なかテク）／日本技術士会茨城県支部（IPEJ）／
茨城県・県産業技術イノベーションセンター（産技セ）

コアメンバー

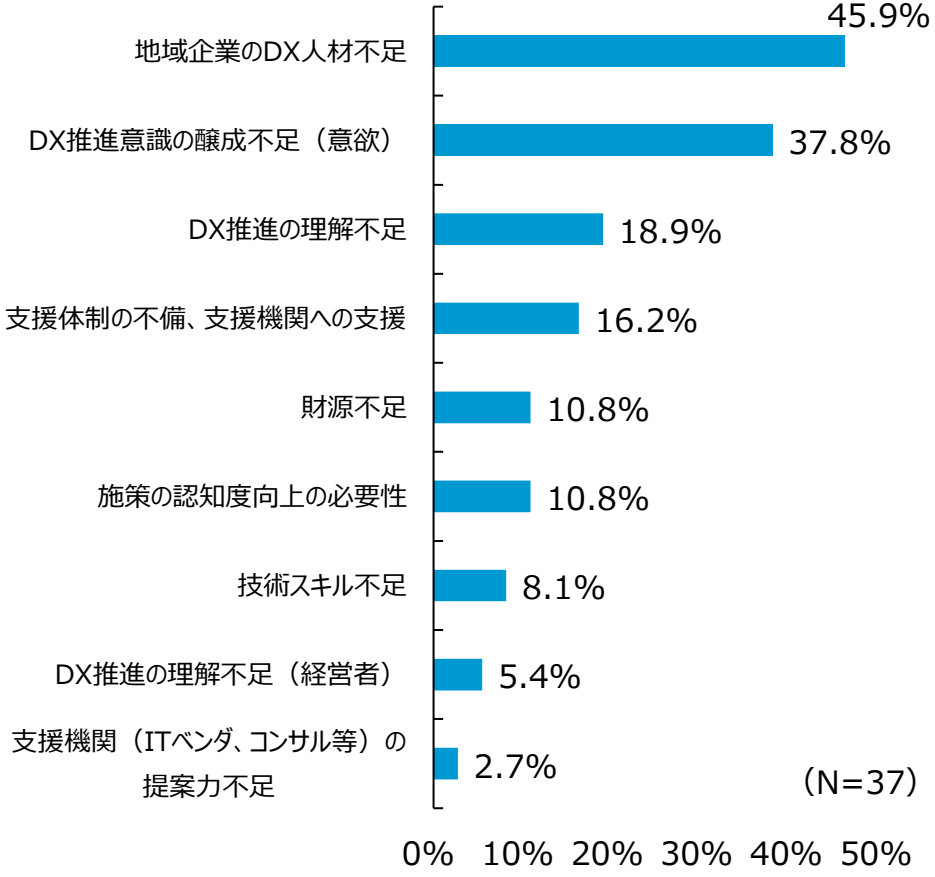
茨城産業人クラブ／茨城県情報サービス産業協会（IBIS）／ひたちなかIT企業協議会／
茨城大学／筑波大学／産業技術総合研究所／常陽銀行／筑波銀行

サポートメンバー

（参考）地域DX推進ラボから見た、企業DX推進上の課題

- 地域DX推進ラボから見た、企業DX推進上の課題として、特に、企業におけるDX人材不足や企業の意欲を挙げた地域DX推進ラボが多く存在していた。

企業DX推進上の課題・困りごと



黄色ハイライト＝地域DX推進ラボが抱える課題に関する詳細

分類	詳細
地域企業のDX人材不足	• 経営課題を正確に認識し、DXを適切に支援できる人材がいない • 伴走支援を実施したいが、実質ボランティア活動状態であるため、踏み込んだ支援ができない
DX推進の意識醸成不足	• 小規模企業は通常業務に追われ、「DX＝利益」のイメージない • DXの必要性は理解しているが、様子を見ている状況の企業が多い
DX推進に対する理解不足	• 地域企業自身がDXを推進することへの理解が不足している • 地域企業間のクラウドがDXの近道であるが、その重要性が伝わらない
支援体制の整備、支援機関への支援	• 金融機関、商工団体やITベンダー等とより連携すべきだと考えるが、支援の仕組みが整備されていない • 自治体や商工団体と連携して窓口を統一したいが、各窓口の目標レベルの差・しがらみも多く、地域企業からの相談窓口が不明瞭な状態
財源不足	• 協議会を立ち上げ、組織の財政基盤の確立が必要である • デジタル化導入の予算が不足している
施策の認知度向上の必要性	• 相談者からは好評いただいているが、認知度が低い • 新規施策利用者拡充のため、施策の認知度の向上が必要
技術スキル不足	• DXの用語や意味そのものの言葉を知らない • セキュリティ対策に対する知見が不足している
DX推進の理解不足（経営者）	• 経営者の知識が不足している • 経営・マネージャー層のDXへの意識変革が不足している
支援機関の提案力不足	• ユーザーのDXを支援するITベンダー企業側の提案力が、低い場合がある

（注）地域DX推進ラボを対象にした、「地域企業のDXを推進する上で、皆様が直面している一番の課題、お困りごとを教えてください。」というアンケートに対する回答を集計したものであり、企業側と地域DX推進ラボ側の両方の課題が回答に含まれている。
（出所）地域DX推進ラボ（全38地域）を対象に、2023年11月17日～11月30日の期間においてアンケート調査を実施し、集計した内容を基に作成。

（参考）ITコーディネータによるDX支援

株式会社ヒサノ（熊本県熊本市・一般貨物自動車運送事業・機械器具設置工事）

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より抜粋

- 業務の属人化やブラックボックス化に課題意識はありつつも、ベンダーの横文字言葉が理解できなかった社長は、**ITコーディネータとの対話を通じて**、**5年後のビジョンを明確化**し、**デジタル技術を活用した業務変革に着手**した。
- 従来紙媒体で管理していた配車等のプロセスを、クラウドシステムでの運用に切り替え※。各業務システムとデータ連携し、会社全体（遠隔拠点含む）で業務最適化。

何のために会社があるか 理念・存在意義	5～10年後に どんな会社でありたいか	理想と現状の差分は何か どう解消するか	顧客目線での価値創出のため データ・技術をどう活用するか
・属人化やブラックボックス化等、自社の業務に対する漠然とした課題感 ・IT企業に相談しても、横文字ばかりで理解ができなかった	**・IT経営の専門家であるITコーディネータとの対話を通じて経営ビジョンを明確化** ・5年後に総合物流業者として九州全域をカバーしていることを目指す	・現状の業務継続の先にビジョンの実現がないと気づく ・基幹の業務プロセス全体の、クラウドシステムによる運用への切り替えに着手	・システム上で人員・機材の配置等が一覧できるようになり、受注のスムーズ化や、複数拠点間の融通も含めて全社的な業務最適化に寄与

2022年6月稼働の福岡県古賀倉庫
倉庫管理システムと横便箋システムが連携され情報共有が格段に向上

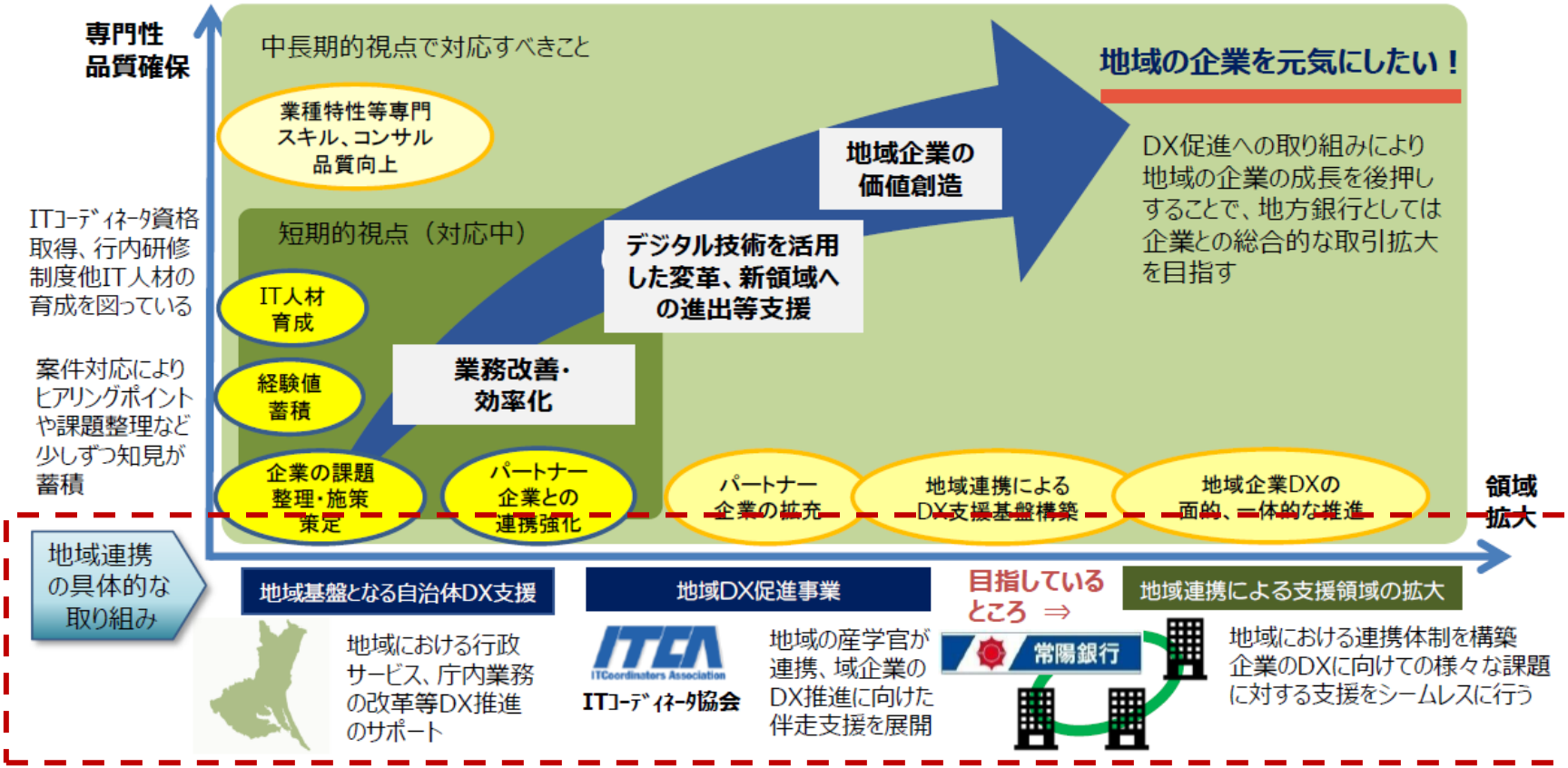
（※）同社は、運送の配車や人員配置の管理を従来「横便箋」と呼ばれる紙冊子のみで管理していたが、相当のノウハウが必要なため属人化しており、事業の継続におけるリスク要因ともなり得る状況であった。これを「横便箋システム」として誰もがどこからでも配車や人員配置の状況を確認できるクラウドサービスに再構築した。

（参考）常陽銀行様プレゼンテーション資料（第2回検討会）抜粋

JOYO BANK

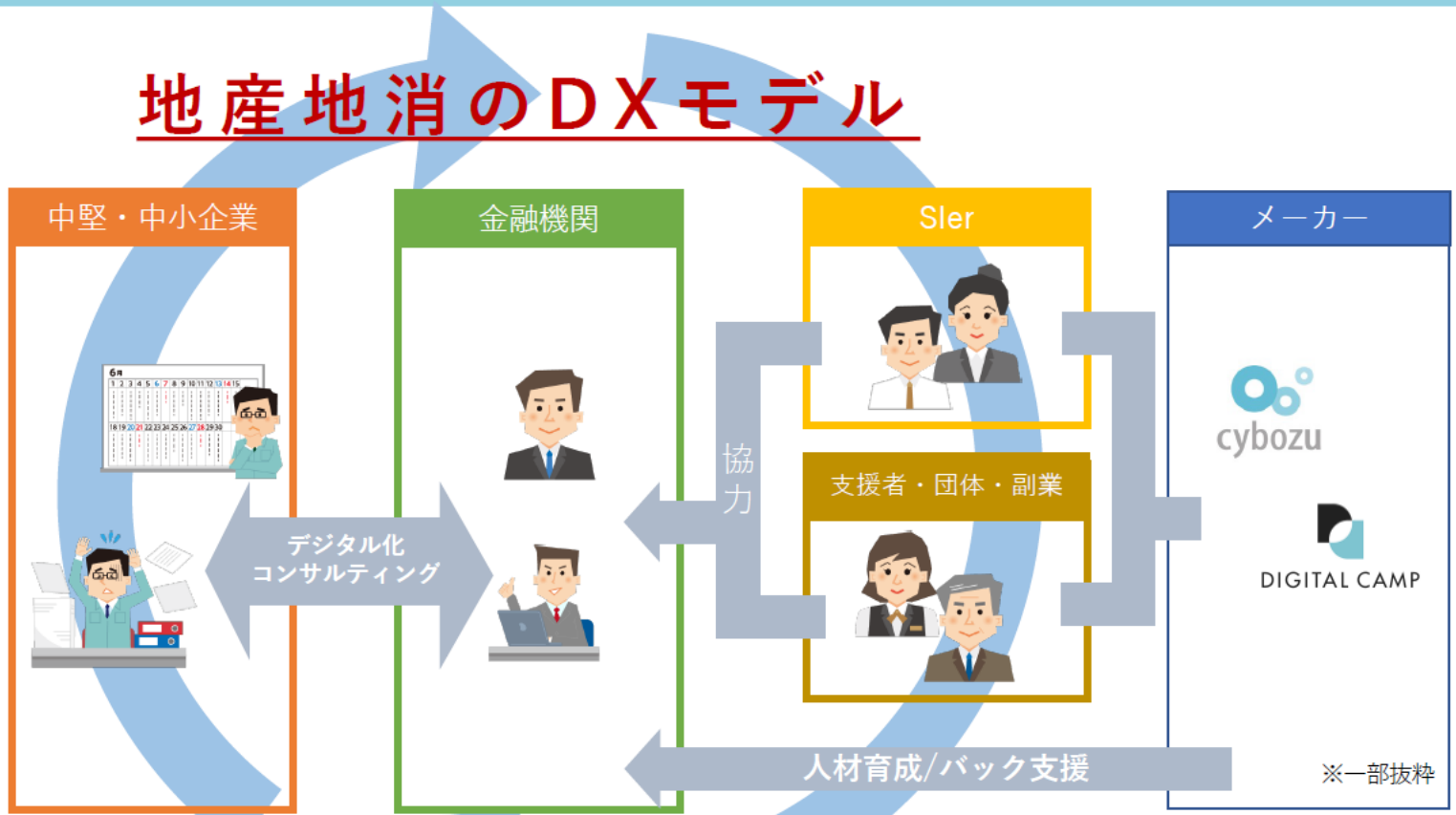
地域企業DXを後押しするための取組み

○短期的視点：各地域企業の抱える課題に対するソリューション提供を通して支援
○中長期的視点：DX支援を通じて地域企業の価値向上を支援、 総合的な企業成長につなげる
○地方銀行の役割：蓄積スキルや構築したネットワークを活用、地域DX促進に向けての伴走支援



（参考）サイボウズ様プレゼンテーション資料（第3回検討会）抜粋

地産地消のDXモデル



■ 地元の企業に、地元の金融機関・SIerなど、地元に根強い人たちで一緒に支援する形を目指す。お金が地元で回るようになり地域活性につながる。

cybozu

（参考）NTTDXパートナー様プレゼンテーション資料（第3回検討会）抜粋

（事例）山梨DX推進支援コミュニティ

NTTDXPartner

■NTT DXパートナーをリーダーに、山梨県内の金融機関、経済団体、教育機関、IT関連企業等（全14団体）でコミュニティを結成し、県内企業のDX推進を支援

■コミュニティの会員数は110社超、個社別DX相談の実績は４0社超（2023年9月末時点）

（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 重点

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」**を定期的に開催、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。

(3) ITベンダーとの連携 NEW 重点

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。

(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

（参考）ソフトピアジャパン様プレゼンテーション資料（第5回検討会）抜粋

2．面的支援（グループや業界に対するDX支援）

岐阜県DX推進コンソーシアム

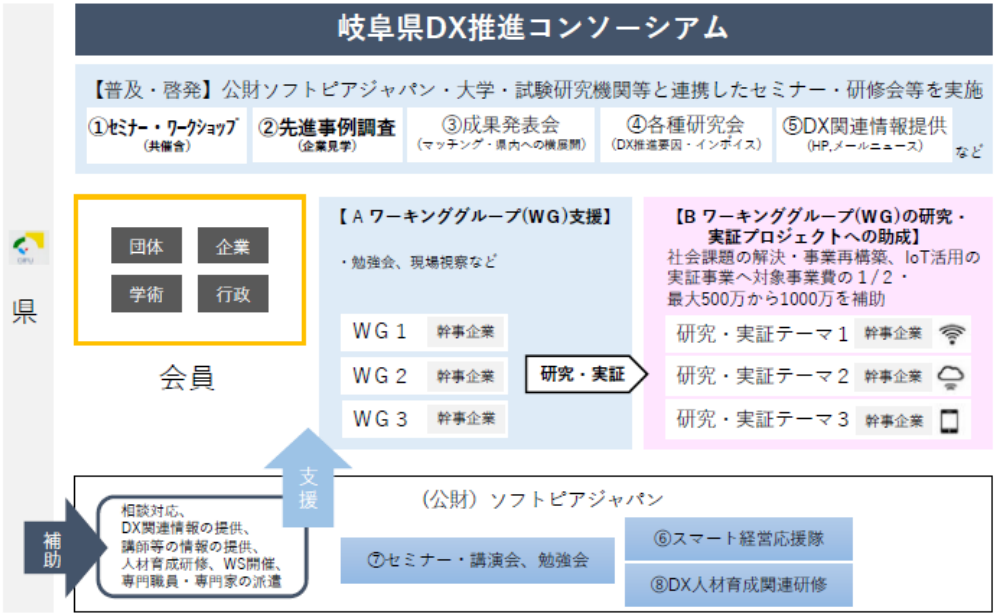
県内企業等のDXの実現を推進する為、情報や人材、資金の不足等によりDXが進んでいない県内企業を対象にDXの実現を支援し、生産性の向上・品質の確保・付加価値の高い商品・サービスの開発等につなげる。

・設立：令和5年4月1日　・理事長：松島桂樹（ソフトピアジャパン理事長）　・事務局：公益財団法人ソフトピアジャパン

主な活動
【普及啓発事業】
1　DXに関する**講演会・セミナー、研修会等の開催**
2　**先進事例調査（企業・工場視察）**
3　研究会等会員間の連携やマッチングの支援
4　広報事業（各種情報提供）

【活動支援事業】
A　ワーキンググループ活動の支援
B　**ワーキンググループが行う研究事業・実証事業の助成**

＜会員の種類＞
一般会員：　法人、個人等
団体会員：　業界団体・組合等
学術会員：　試験研究機関、教育機関
行政会員：　行政機関
＜会費＞　年額10,000円(一般会員のみ)
＜ワーキンググループ＞
コンソーシアムの複数の一般会員等で構成される共通の課題解決のための勉強会、研究事業、実証事業の遂行を目的とするグループ。（登録申請が必要）



会員向けサービス

・**①会員向けセミナー・講演会・勉強会**
②先進事例調査(企業見学)
③成果報告会：研究・実証への補助事業の成果を報告
④**【新規】** DX推進要因・デジタルインボイス等の研究会の開催
⑤IoT関連情報提供

・A　WG支援：WGが主体で実施する取組への支援（協力・後援）等

・**B　WGの研究・実証事業への補助：コンソーシアムが募集・助成。利用者負担1/2・大学10/10**

・C　デジタルインボイスを活用した業務効率化に取り組む経費の補助：コンソーシアムが募集・助成。10/10補助。

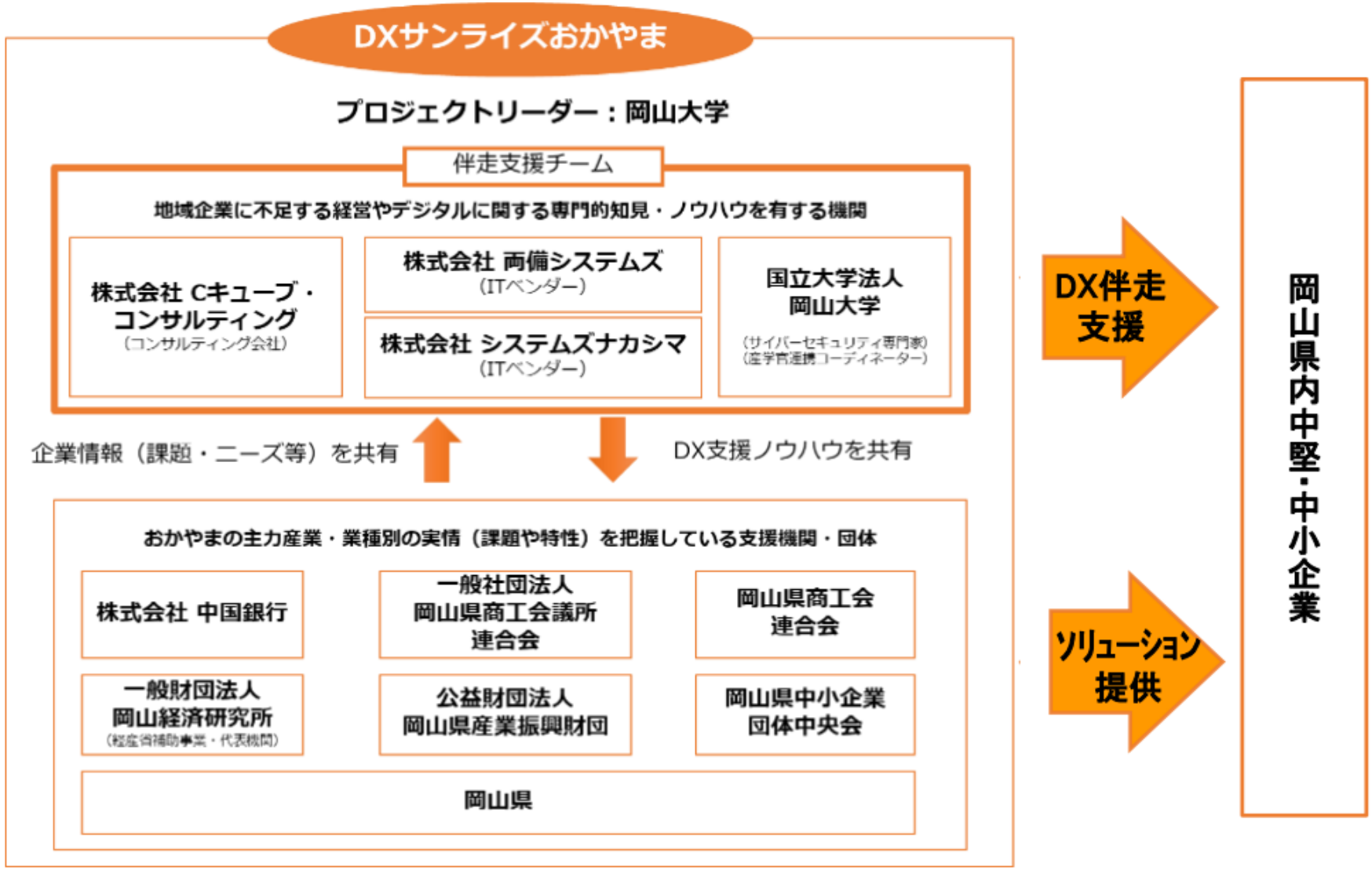
県内企業向けサービス

・⑥DX推進に関する相談対応：公財)ソフトピアジャパン（スマート経営応援隊）とともに対応。

・⑦デジタル化・デジタル技術に関するセミナー・講演会・勉強会の開催：公財ソフトピアジャパンが実施。

・⑧DX関連研修の開催：公財ソフトピアジャパンが実施。

（参考）岡山大学様プレゼンテーション資料（第5回検討会）抜粋



（参考）紀陽銀行グループのITコンサルティング事例

＜紀陽銀行グループのＩＴコンサルティング事例①＞

KIYO FINANCIAL GROUP

コーナン

	新基幹システム構築支援	周辺システム更改支援	ＤＸによる経営課題解決サポート
コーナン商事株式会社様における課題・対応	新基幹系システム・業務プロセス改革 ➢「お客様の利便性」および「業務の効率化」の観点から新基幹システム構想を策定 ➢事業変革によるお客さまへの提供価値の向上および既存事業の業務改善（省力化、業務効率化、利便性向上、コスト削減）を目指す姿と設定	➢「ＩＴ改革」を起点とした売上高拡大および 生産性向上に着手 ➢将来に向けたデジタル戦略に着手	ＤＸ戦略による成長基盤構築 ➢以下の実現を目指して成長基盤を強化 「お客さまの新たな価値の創出」 「新規のお客さまの開拓」 「社内業務のあり方の変革」 「新規ビジネスの創出」
弊社によるサポート	➢新基幹系プロジェクト支援 ・現状の課題、課題に対する対応を整理 ・課題解決に向けた計画策定を支援 ・計画に基づくプロジェクト遂行をサポート	➢次世代ＰＯＳ構築プロジェクト支援 ➢ＥＣ拡大に向けた提案支援	➢コーナン商事株式会社様の経営計画に基づくデジタル戦略プロジェクト支援 （店舗デジタル化戦略、店舗業務効率化戦略等） ➢人事改革支援（採用効率化への提案）

＜コーナン商事株式会社様の目指す姿＞

第1次中期経営計画 2017年度（実績）	第2次中期経営計画 2020年度（実績）	第3次中期経営計画 2025年度（目標）	目指す姿
売上高　3,022億円 純利益　100億円	売上高　4,271億円 純利益　186億円	売上高　5,000億円 純利益　195億円	売上高1兆円、100年後も愛され続けるコーナンへ

※コーナン商事株式会社 第3次中期経営計画より抜粋

あなたにぴったり コーナン

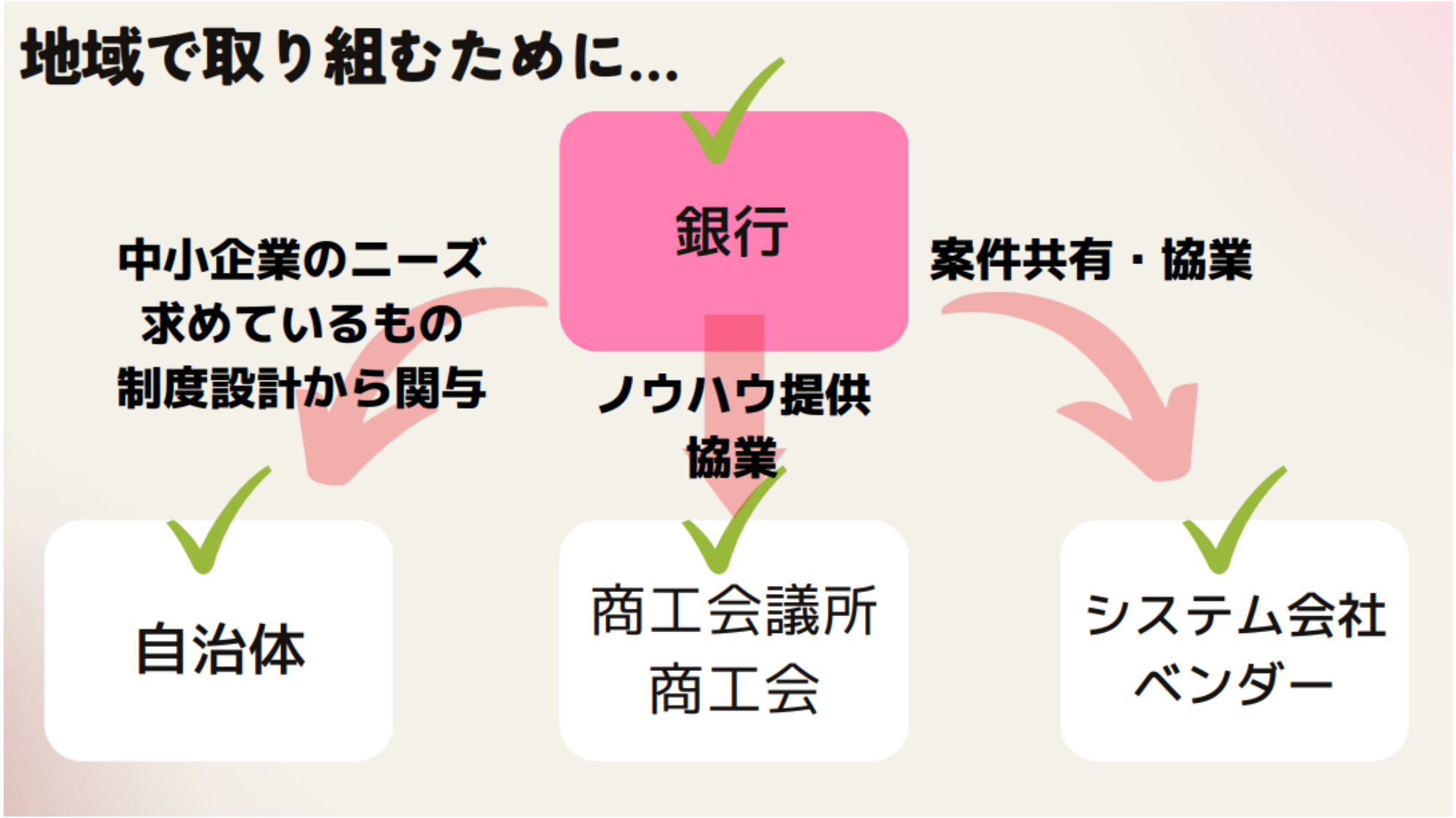
お客さまの声

弊社では以前より基幹系システムにおける業務効率性、利便性等に問題意識を持っており、業務プロセス改善とＩＴ改革を同時に進めていくことが喫緊の課題でした。そのなかで、ＩＴコンサルティングについてご紹介いただいたことから、コンサルティングをお受けすることといたしました。サポートの内容は、コンサルティングというよりも、弊社内の各プロジェクトのメンバーにご参加いただいたり、システムベンダー等との打ち合わせにご同席いただき、客観的な視点での発言や案件を精査いただく等、弊社と一緒にプロジェクトを進めていただき、大変心強く感じております。
今後も各プロジェクトに深く関与していただき、弊社の目指す姿の達成に向けてサポートいただきたいと考えております

コーナン商事株式会社
執行役員　木村 昌広 様（左）
システム企画部長　前川 宏明 様（右）

（出所）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」（https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft230712a4.pdf）より抜粋。

（参考）十八親和銀行における地域連携の考え方



（出所）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」（https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft230712a3.pdf）より抜粋。

目次
Agenda

1. 第6回検討会の振り返り・本日の論点

2. 支援機関同士の連携

3. **DX支援人材の在り方**

4. 今後のスケジュール・進め方

論点④：DX支援人材に関する基本的な考え方

- 前提として、**DX支援は地域金融機関、ITベンダー、コンサルタント等の取引先の本業支援そのもの**であり、**デジタル人材でないとDX支援をすることができないという考えに陥らず**、取引先の経営課題を把握し、ありたい姿へと導くための**経営相談やビジネスコンサルティングから始まる**ものと考えることが重要。
- その上で、デジタルツールの導入そのものを目的とせず、**経営変革を実現する手段として支援先企業が適切なデジタルツールを導入**する上で、**支援機関側がデジタルの知識やスキルを身につけることは非常に有益**である。
- **DX支援人材の育成**は、**支援機関としてのコミットメントが出発点**である。支援機関は組織としてDX支援に取り組むことを明確にした上で、**DX支援人材の育成は必須の取組であることを経営戦略に明確に位置づける**べきである。
- その際、**DX支援人材の育成**は、**支援機関としての能力の向上やビジネスの幅を大きく広げることに繋がるというメリットを意識して取り組む**べきである。
  - デジタル情報、企業・スタートアップ動向に関する感度の向上
  - 組織内に存在しない新たな知見や技術の取り込み
  - デジタル技術を活用した業務効率化、より良い組織運営
  - コンサルティング能力の向上

論点⑤：DX支援人材のマインドセットの全体像

- DX支援人材が備えるべき**マインド・スタンスとして「DXリテラシー標準」の活用が有用**ではないか。
- 加えて、**コンサルティングとデジタル活用への信念**が考えられるのではないか。

DX支援人材のマインドセットの全体像

項目	内容
変化への適応	✓環境や仕事・働き方の変化を受け入れ、適応するために自ら主体的に学んでいる ✓自身や組織が持つ既存の価値観の尊重すべき点を認識しつつ、環境変化に応じた新たな価値観、行動様式、知識、スキルを身につけている
コラボレーション	✓価値創造のためには、様々な専門性を持った人と社内・社外問わずに協働することが重要であることを理解し、多様性を尊重している
顧客・ユーザーへの共感	✓顧客・ユーザーに寄り添い、顧客・ユーザーの立場に立ってニーズや課題を発見しようとしている
常識にとらわれない発想	✓顧客・ユーザーのニーズや課題に対応するためのアイデアを、既存の概念・価値観にとらわれずに考えている ✓従来の物事の進め方の理由を自ら問い、より良い進め方がないか考えている
反復的なアプローチ	✓新しい取組みや改善を、失敗を許容できる範囲の小さいサイクルで行い、顧客・ユーザーのフィードバックを得て反復的に改善している ✓失敗したとしてもその都度軌道修正し、学びを得ることができれば「成果」であると認識している
柔軟な意思決定	✓既存の価値観に基づく判断が難しい状況においても、価値創造に向けて必要であれば、臨機応変に意思決定を行っている
事実に基づく判断	✓勘や経験のみではなく、客観的な事実やデータに基づいて、物事を見たり、判断したりしている ✓適切なデータを用いることにより、事実やデータに基づく判断が有効になることを理解し、適切なデータの入力を意識して行っている
コンサルティングとデジタル活用への信念	✓コンサルティングにデジタルの活用を積極的に組み合わせることによって、企業経営の改善及び企業価値向上を実現することが出来る、という信念を常に持っている

デジタルスキル標準（DXリテラシー標準）／マインド・スタンス

（出所）経済産業省「デジタルスキル標準ver.1.1」（https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/20230807001-e-1.pdf）を基に作成。

（参考）FCCテクノ様プレゼンテーション資料（第3回検討会）抜粋

弊社が提供するDX：

当社のDXは、変革・革新を重視し、デジタルは従属する手段としています。
収益化するポイントも、受託開発や特定のSaaS導入に重きを置かず、変革の推進に対する解決策の提供を主としています。

Digital Transformation

当社は、こちらを重視

1 変革・革新

- ガバナンス･業績管理等の在り方から極力再構築を行う。
  「デジタルありき」から始めず、変革を為しえることに力点を置く。
  - まずFCC自身が過去に実施してきた変革を示す。
    経営戦略・人材戦略とデジタルの連関を重視し、何のためにデジタル化を進めるかを明確にする。
  - 組織に変化癖を付ける。プロジェクト初期に小さな変化を醸成し、変化することへの抵抗を薄め、変化を常態化させる。
  - 身近で効果が出やすいデジタライゼーションなどが重要。

2 デジタル

- 極力作りこみを行わない。作りこみを行う箇所は、要点を絞り、
  効果を明確にしてから着手する。システム化･デジタル化から入らない。
  - スクラッチで極力作らない。ノーコード・ローコードで構築可能な規模･内容である場合には、既存のプラットフォームを使う。
  - 無理に販売管理等、基幹システム･リプレイスまで踏み込まない。
    既存は既存のままで使いつつ、まずは業務整理や周辺に生じている手作業から着手する。
- デジタルはあくまで手段とし主眼と置かない。変革に従うもの。

※：FCCテクノにおいて作成

（参考）DX支援人材のマインドセットと既存資格等における定義の比較

- DX支援人材の各マインドセットと既存の資格・制度等における定義の比較は以下の通り。

マインドセット	既存の資格やマインドに係る同等なスキルの整理結果（サマリ）
変化への適応	■ 変化へ迅速に対応する（ITコーディネータ・プロセスガイドライン）
コラボレーション	■ 関係者をコーディネートし、協働関係を構築する （基本・応用技術者/中小企業診断実践ハンドブック）
顧客・ユーザーへの共感	■ 経営者の「思い」を伝え、組織を動かす（ITコーディネータ・プロセスガイドライン） ■ 人間的側面への配慮、会社愛の育成、経営者の心のそばにいる（中小企業診断実践ハンドブック） ■ 企業・経営者の方針を理解する（ITストラテジスト/システム監査技術者/基本・応用情報技術者）
常識に とらわれない発想	■ わくわく感を与える、ユニークな視点からの発言（中小企業診断実践ハンドブック）
反復的なアプローチ	■ チャレンジと失敗を許す（ITコーディネータ・プロセスガイドライン） ■ 持続的な成長を目指す、変化へ本気度を示す（ITコーディネータ・プロセスガイドライン） ■ 問題に対して自ら解決を目指す（基本・応用技術者）
柔軟な意思決定	■ 変化に迅速に適応する（ITコーディネータ・プロセスガイドライン） ■ 相手の背景に応じて適切な手段を選ぶ（ITストラテジスト）
事実に基づく判断	■ 客観的な視点を持つ ■ （ITコーディネータ・プロセスガイドライン/中小企業診断実践ハンドブック/システム監査技術者）
コンサルティングと デジタル活用への信念	■ 事業戦略に沿ったデジタル活用戦略を考えられる （ITストラテジスト/システム監査技術者/基本・応用情報技術者）

論点⑥：DX支援人材のスキルセットの全体像

- DX支援人材が備えるべきスキルセットとして、**「DX推進スキル標準」**に定める、**共通スキル**、**コンサルティングスキル**、**デジタルスキル**の活用が有用と考えられる。
- なお、これら**スキルの全てを習得することは必須ではなく**、DX支援のニーズや支援機関が考えるDX支援人材の人物像に合わせて、**取捨選択して身に付ければ良い**ことに留意すべき。

DX支援人材のスキルセットの全体像

項目		内容
共通スキル	DX支援に当たって、土台となるスキル	➢ 「DX推進スキル標準」の共通スキルリストにおける、**「ヒューマンスキル」・「コンセプチュアルスキル」**（以上、パーソナルスキル）に当たるスキル
コンサルティングスキル	経営・企業変革において必要なコンサルティングスキル	➢ 「DX推進スキル標準」の共通スキルリストにおける、**「戦略・マネジメント・システム」・「ビジネスモデル・プロセス」・「デザイン」**（以上、ビジネス変革）に当たるスキル ➢ **経営者の意思や従業員の考えを引き出して、言語化するスキル**
デジタルスキル	デジタルに関する知見やノウハウに関するスキル	➢ 「DX推進スキル標準」の共通スキルリストにおける、**「データ・AIの戦略的活用」・「AI・データサイエンス」・「データエンジニアリング」**（以上、データ活用）、**「ソフトウェア開発」・「デジタルテクノロジー」**（以上、テクノロジー）、**「セキュリティマネジメント」・「セキュリティ技術」**（以上、セキュリティ）に当たるスキル

DX推進スキル標準の共通スキルリストの全体像と各スキルの整理

共通スキル
コンサルティングスキル
デジタルスキル

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
ビジネス変革	戦略・マネジメント・システム	ビジネス戦略策定・実行
		プロダクトマネジメント
		変革マネジメント
		システムズエンジニアリング
		エンタープライズアーキクチャ
		プロジェクトマネジメント
	ビジネスモデル・プロセス	ビジネス調査
		ビジネスモデル設計
		ビジネスアナリシス
		検証（ビジネス視点）
		マーケティング
		ブランディング
	デザイン	顧客・ユーザー理解
		価値発見・定義
		設計
		検証（顧客・ユーザー視点）
		その他デザイン技術
データ活用	データ・AIの戦略的活用	データ理解・活用
		データ・AI活用戦略
		データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価
	AI・データサイエンス	数理統計・多変量解析・データ可視化
		機械学習・深層学習
	データエンジニアリング	データ活用基盤設計
		データ活用基盤実装・運用

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
テクノロジー	ソフトウェア開発	コンピュータサイエンス
		チーム開発
		ソフトウェア設計手法
		ソフトウェア開発プロセス
		Webアプリケーション基本技術
		フロントエンドシステム開発
		バックエンドシステム開発
		クラウドインフラ活用
		SREプロセス
		サービス活用
	デジタルテクノロジー	フィジカルコンピューティング
		その他先端技術
		テクノロジートレンド
セキュリティ	セキュリティマネジメント	セキュリティ体制構築・運営
		セキュリティマネジメント
		インシデント対応と事業継続
		プライバシー保護
	セキュリティ技術	セキュア設計・開発・構築
		セキュリティ運用・保守・監視
パーソナルスキル	ヒューマンスキル	リーダーシップ
		コラボレーション
	コンセプチュアルスキル	ゴール設定
		創造的な問題解決
		批判的思考
		適応力

✓ 全人材類型に共通する「共通スキルリスト」は、DXを推進する人材に求められるスキルを5つのカテゴリー・12のサブカテゴリーで整理
✓ 各カテゴリーは2つ以上のサブカテゴリに分け、1つ目は主要な活動を、2つ目以降ではそれを支える要素技術と手法を、大くくりに整理

（出所）経済産業省「デジタルスキル標準ver.1.1」（https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/20230807001-e-1.pdf）を基に作成。

（参考）デジタルスキル標準（DSS）（令和４年12月策定、令和5年8月改訂）

- 企業のデジタル化の担い手のIT人材からDX人材への変化を踏まえ、**DX時代の人材像をデジタルスキル標準（DSS）として整理し、公表**。**個人の学習や企業の人材確保・育成の指針**に。
- 同標準の活用を通じ、**全員がDX推進を自分事ととらえ、企業全体として変革への受容性を高める**。
- また、**生成AIの登場を踏まえ**、**指示（プロンプト）の習熟等の必要性をデジタルスキル標準に反映**。

全てのビジネスパーソン（経営層含む）

＜DXリテラシー標準＞

全てのビジネスパーソンが身につけるべき知識・スキルを定義

- ビジネスパーソン一人ひとりがDXに参画し、その成果を仕事や生活で役立てる上で必要となるマインド・スタンスや知識・スキル（Why、What、How）を定義し、それらの行動例や学習項目例を提示

Why
DXの背景
社会、顧客・ユーザー、競争環境の変化

What
DXで活用されるデータ・技術
ビジネスの場で活用されているデータやデジタル技術

How
データ・技術の利活用
データやデジタル技術の利用方法、活用事例、留意点

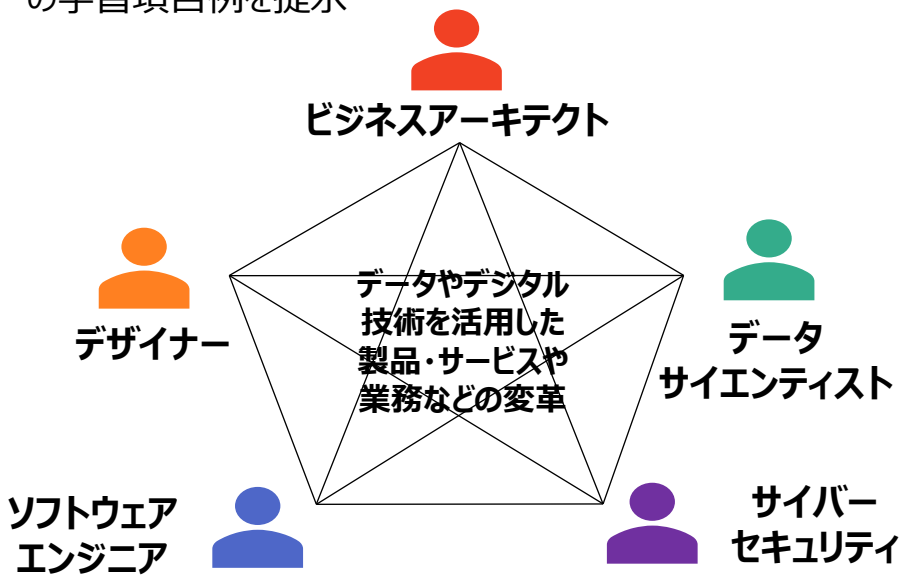
マインド・スタンス
社会変化の中で新たな価値を生み出すために必要な意識・姿勢・行動

DXを推進する人材

＜DX推進スキル標準＞

DXを推進する人材類型の役割や習得すべきスキルを定義

- DX推進に主に必要な５つの人材類型、各類型間の連携、役割（ロール）、必要なスキルと重要度を定義し、各スキルの学習項目例を提示



デジタルスキル標準（DSS） https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/

（参考）ITコーディネータにて求められるマインド・スキル

- ITコーディネータは「経営戦略」から「IT導入/活用」まで一貫して経営とITの橋渡しを行う専門家である。

項目	詳細内容
資格概要	■ ガイドラインに示された専門知識、概念を正しく理解し、**急速に変化する経営環境、DXの動向に対応**し、顧客に常に一定レベル以上のサービスを提供できる**スキル（知識、実務能力）**があることを示す資格**（毎年資格更新が必要）**
主な対象者	■ 全てのビジネスパーソン（一部資格取得者については科目免除有）
定義されている マインド・スキルセット	**【マインドセット】** ITコーディネータに求められる役割から以下のような マインドセットを抽出 **変化への適応/柔軟な意思決定：** 環境の変化に迅速に対応する姿勢 **顧客・ユーザーへの共感：** 経営者の思いや企業理念を理解した上で組織を動かす姿勢 **反復的なアプローチ/事実に基づく判断：** 顧客の課題に対してチャレンジを続け、失敗を許す姿勢 クライアントの持続的な成長を目指し、変化に本気度を示す姿勢 **事実に基づく判断：** 客観的な視点を持つ姿勢 **【スキルセット】** ITコーディネータに求められる役割から以下のような スキルセットを抽出 **ビジネスモデル・プロセス/データ・AIの戦略的活用：** 戦略とイノベーションを意識することで、IT・データ活用戦略の検討や顧客価値を拡大する変革・新規事業に向けた提案を実施する力 **AI・データサイエンス/ヒューマンスキル：** 経営改革に役立つ分析・計画立案ツール等も活用し、客観的な立場でスムーズな改革プロジェクト進行を支援する力

（出所）ITコーディネータ・プロセスガイドライン（itc_pgl_v1_1.pdf）を基に作成。

（参考）中小企業診断士にて求められているマインド・スキル

- 中小企業診断士は中小企業の成長戦略の策定に向けたアドバイスを行う専門家である。

項目	詳細内容
資格概要	■ **体系的な知識**を基に中小企業経営者とその企業固有の経営問題について議論した上で、**適切な経営の診断及び助言を提供**するという業務において一定のレベル以上の能力があることを示す資格
主な対象者	■ 中小企業支援に関わるビジネスパーソン（政府金融機関在籍者、経営コンサルタント等）
定義されている マインド・スキルセット	**【マインドセット】** 中小企業診断士に求められる役割から以下のような マインドセットを抽出 **コラボレーション：** 関係者をコーディネートし、協働関係を構築する姿勢 **顧客・ユーザーへの共感：** 人間的側面への配慮、会社愛の育成、経営者の心のそばにいる等の心構えを持つ姿勢 **常識にとらわれない発想：** わくわく感を与える、ユニークな視点からの発言を行う 姿勢 **事実に基づく判断：** 客観的な視点を持つ姿勢 **【スキルセット】** 中小企業診断士に求められる役割から以下のような スキルセットを抽出 **戦略・マネジメント・システム/ヒューマンスキル/ コンセプチュアルスキル：** 問題解決サイクルを活用し、最適な支援を実施する力 組織の活性化、従業員育成、企業側とのコラボレーションによりクライアントに寄り添った最適な支援を実現する力 **ビジネスモデル・プロセス/データ・AIの戦略的活用：** 専門知識・ノウハウの活用により、外部環境を踏まえつつクライアントの経営戦略実現に向けた支援を実施する力

（出所）中小企業実践ハンドブック（ untitled (j-smeca.jp) ）、中小企業診断協会HP（ J-SMECA 中小企業診断協会）を基に作成。

（参考）ITストラテジストにて求められるマインド・スキル

- ITストラテジストはIT戦略策定、業務改革に携わる専門家である。

項目	詳細内容
資格概要	■ **高度IT人材として確立した専門分野をもち**、企業の経営戦略に基づいて、ビジネスモデルや企業活動における特定のプロセスについて**情報技術（IT）を活用して事業を改革・高度化・最適化するための基本戦略を策定・提案・推進**する者であることを示す資格
主な対象者	■ IT戦略策定、業務改革に関わるビジネスパーソン（ITコンサルタント、ITエンジニア等）
定義されている マインド・スキルセット	**【マインドセット】** ITストラテジストに求められる役割から以下のような マインドセットを抽出 **顧客・ユーザーへの共感：** 企業としての情報システム戦略の前提を理解する姿勢 **柔軟な意思決定/デジタル活用への思い：** 業種ごとの事業特性にを踏まえて事業戦略を策定する姿勢 全体システム化計画に基づいて適切なソリューションを提供する姿勢 **【スキルセット】** ITストラテジストに求められる役割から以下のような スキルセットを抽出 **戦略・マネジメント・システム/ セキュリティマネジメント：** 情報システム戦略や改革プログラム実施の前提条件を理解し，情報システム戦略実現のモニタリングとコントロールを実施する力、情報セキュリティリスクや情報システム戦略実現上のリスクについて原因分析、対策策定を実施する力 **ビジネスモデル・プロセス：** 事業環境分析、IT 動向分析、ビジネスモデル策定への助言を行い、事業戦略の策定を実施したり事業戦略の達成度を評価し、経営者にフィードバックする力 **データ・AIの戦略的活用：** 経営戦略の実現に向けてIT を活用した事業戦略を策定し、実施結果を評価をする力

（出所）独立行政法人情報処理推進機構（https://www.ipa.go.jp/shiken/kubun/st.html）を基に作成。

（参考）システム監査技術者にて求められるマインド・スキル

- システム監査技術者試験は独立した立場でITを監査するご意見番となる専門家である。

項目	詳細内容
資格概要	■ **高度IT人材として確立した専門分野をもち**、高い倫理観の下、監査対象から独立かつ客観的な立場で、**情報システムや組込みシステムを総合的に検証・評価**して、監査報告の利用者に**情報システムのガバナンス、マネジメント、コントロールの適切性などに対する保証を与える、又は改善のための助言を行う**者に対する資格
主な対象者	■ システム監査の対象者
定義されているマインド・スキルセット	**【マインドセット】** システム監査技術者に求められる役割から以下のようなマインドセットを抽出 **顧客・ユーザーへの共感/デジタル活用への思い：** システム監査に対するニーズを把握して、ビジネス要件や経営方針、規則に合致した計画を立案・実施する姿勢 **事実に基づく判断：** 高い倫理観の下、監査対象から独立かつ客観的な立場でシステムを総合的に評価する姿勢 **【スキルセット】** システム監査技術者に求められる役割から以下のようなスキルセットを抽出 **ビジネスモデル・プロセス/デジタルテクノロジー：** 情報システム等の企画・開発・運用・保守・廃棄のプロセスに関する幅広く深い知識を持つ **セキュリティマネジメント：** 業務プロセス等のリスク評価、および問題点の洗い出し、分析・評価の判断基準を自ら策定 **セキュリティ技術：** 経営者のシステム監査ニーズを把握し、情報セキュリティや内部統制に関する法令等に合致したリスクベースの監査計画立案・実施・管理 監査要点を適切に設定し、監査技法を適時かつ的確に適用 監査結果に基づいて改善提案・フォローアップを実施

（出所）独立行政法人情報処理推進機構（https://www.ipa.go.jp/shiken/kubun/au.html）を基に作成。

（参考）基本/応用情報技術者にて求められるマインド・スキル

- 基本/応用情報技術者はITを活用した戦略立案やシステムの企画等を行う技術者である。

項目	詳細内容
資格概要	■ ITを活用したサービス、製品、システム及びソフトウェアを作る人材に必要な**基本的・応用的な知識・技能**をもち、**実践的な活用能力**を身に着けた、あるいは**高度IT人材**としての方向性を確立していることを示す資格
主な対象者	■ IT戦略策定、業務改革に関わるビジネスパーソン（ITコンサルタント、ITエンジニア等） ■ IT企業等への就職を目指す学生
定義されている マインド・スキルセット	**【マインドセット】** 情報技術者に求められる役割から以下のような マインドセットを抽出 **コラボレーション：** プロジェクトの各プロセスの管理ができ、関係者を コーディネートし、協働関係を構築する姿勢 **顧客・ユーザーへの共感/デジタル活用への思い：** 経営戦略・IT戦略の策定に際して、経営者の方針を 理解し、経営を取り巻く外部環境を正確に捉え、 動向や事例を収集する姿勢 **反復的なアプローチ**： 技術的問題に対して自ら解決を目指す姿勢 **【スキルセット】** 情報技術者に求められる役割から以下のような スキルセットを抽出 **戦略・マネジメント・システム**： プロジェクトメンバーとしてプロジェクトを管理 組織・社会課題に対する、IT を活用した戦略立案 システムやソフトウェアの開発・導入を実施 **デザイン**： 経営者の方針の理解、 IT戦略を策定 **データ・AIの戦略的活用**： 外部環境を正確に捉え、動向や事例を収集 システム等の企画・要件定義・提案

（出所）情報処理技術者試験 情報処理安全確保支援士試験 試験要綱（https://www.ipa.go.jp/shiken/syllabus/nq6ept00000014lt-att/youkou_ver5_3.pdf）を基に作成。

（参考）NTTDXパートナー様プレゼンテーション資料（第3回検討会）抜粋

DX支援人材の育成・支援体制の確立について

NTTDXPartner

■ DX支援人材の育成、支援体制の確立について、以下のように考えている。

No.	課題	対応ポイント
1	**支援人材に求められるスキル**	・ほとんどの中小企業はDXのスタート地点であり、**DXリテラシーの理解、浸透を支援できることが重要**（DXリテラシー標準全体を統合的に理解し、現在地とゴールを分かりやすく伝え、DXマインドを醸成するスキル） ・あくまで伴走支援。相手への共感力、**ファシリテーションスキル**が必要 ・**デザイン経営とDXを一体的に支援**できると非常に効果的である
2	**支援人材の確保、育成**	・支援チームの一員として参画してもらい、**現場実践を通じて体感しながら学んでもらう**。ICT企業のIT人材、ITコーディネーターや金融機関、中小企業診断士等の支援機関の経営指導員の方々を育成することが近道
3	**支援機関同士の連携（支援者コミュニティ形成）**	・**支援者コミュニティが肝**と考えている。基本的なベースノウハウを支援者コミュニティに提供し、コミュニティを引っ張る**支援リーダー企業**が必要 ・**コミュニティ内でチームを組んで支援**し、実践経験をシェアしていく（あらゆるタイプの相談があるため、強みを持ち寄り、チームで対応し、学びもシェアする）
4	**支援機関のマネタイズ**	・支援側が手間暇かけて手を動かし工数をかけるコンサルスタイルではなく、伴走支援によって、**中小企業を投資（変革実行）フェーズに導き、そこでマネタイズ**
5	**地域DX人材育成エコシステムの形成**	・特にB2Cビジネスにおける価値デザインの領域では**大学生がアイディア創出、デジタル技術の実装で貢献**が期待できる。**大学生が身につけたスキルは中高生へ還元**し、地域でDX人材育成エコシステムを形成

Copyright © 2023, NTT DXPartner Co.,Ltd , All rights reserved.

論点⑦：DX支援人材の育成

- 支援機関側の課題の一つは、**DX支援人材の不足**であり、社内での人材育成が急務である。
- DX支援人材の育成のためには、**DX支援人材候補への座学**及び**ケーススタディや実践の場の提供**をそれぞれ繰り返し、**相乗効果を生み出す**とともに、効果を最大限にするために、**DX支援の支援機関として、必要な人材像及びスキルの明確化**及び、**DX支援人材を適切に評価するための人事制度・インセンティブ設定**が有効ではないか。

座学

- 講義形式の研修プログラム
- 専門機関が実施している通信講座・E-learningの活用
- 受講者に応じたレベル別 / 職種別研修、資格取得
  - IT・DX全般：ITコーディネータ、基本・応用情報技術者
  - 専門・応用：ITストラテジスト　など
- 具体的な既存の学習コンテンツの例
  - 民間教育プラットフォーム
  - マナビDX

それぞれを繰り返すことによる相乗効果

ケース・実践・フィールドワーク

- 現場を模したフィールドワークや実践的なケーススタディ（ロープレ、経営/現場での気づき）
- 支援機関同士の連携による成功事例、ノウハウ、工夫 / 失敗した点の組織内での共有
- 実際のDX支援の場のOJT
- コミュニティ連携による人材交流
- 具体的な既存の学習コンテンツの例
  - マナビDX Quest

DX支援人材を評価するための仕組み

- DX支援の支援機関として、必要な人材像及びスキルの明確化
- 一律の人事評価ではなく、DX支援人材に適した評価制度の確立
  - ある地域金融機関では、これまでの事務職/一般職/総合職の評価から、特定職/総合職とプロフェッショナル職を分ける評価制度を策定
- 資格取得・維持の際のインセンティブ（参考書・予備校費用等の補助に加えた資格取得時の奨励金）の付与

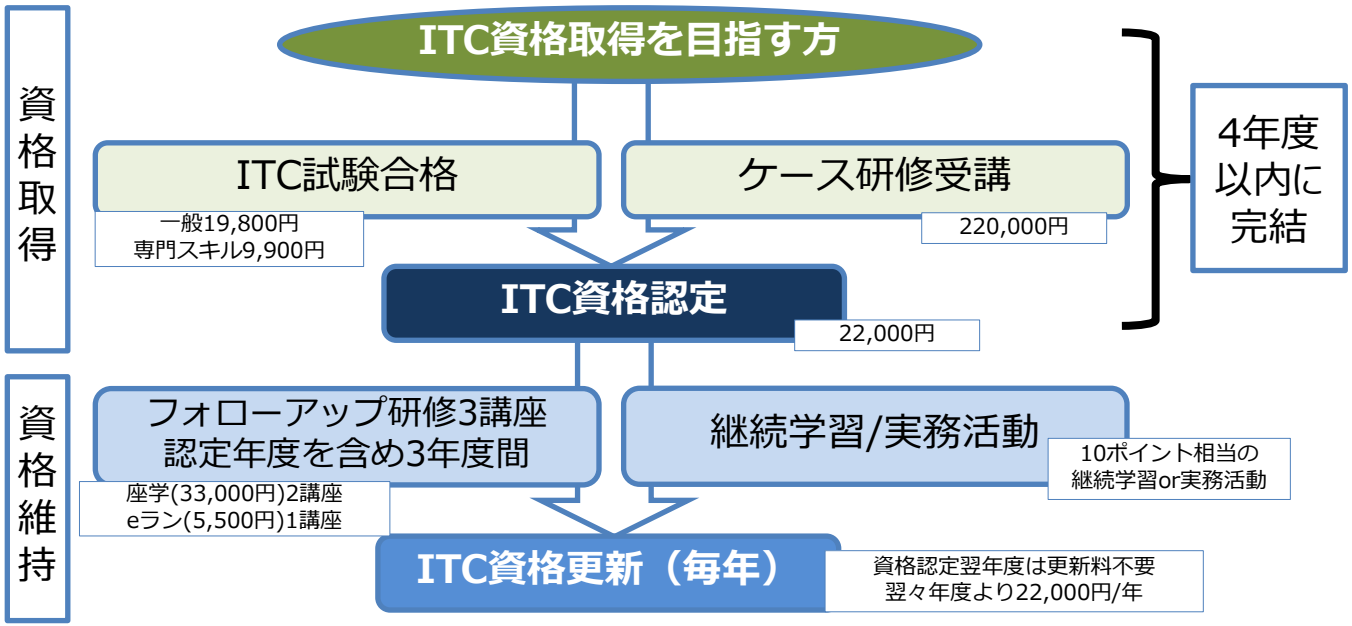
（参考）ITコーディネータ資格について

ITC資格の取得・維持について

（１）全体像

ＩＴＣ資格を取得するには、ＩＴＣ試験の合格、ケース研修修了の両方を、４年度間に充足する必要があります。資格取得後３年度間に、フォローアップ研修３講座受講が必須です。

また、資格取得後、毎年資格更新が必要で、実践力ポイント制度により継続学習と実務活動が義務付けられています。継続学習により、資格保持者が最新の経営とＩＴに関する知識を維持することを求め、実務活動により、資格保有者の実践能力の維持を要求しています。これらの義務化により、ＩＴＣの品質を高く維持します。



継続学習/実務活動の内容

継続学習

最新の経営とITに関する知識の維持

継続研修	• フォローアップ研修 / ITCA研修
個人学習	• グループ勉強会 / 企業内研修 / 外部機関研修 など
ＩＴＣ「知のネットワーク」での知の共有と活用	• 届出組織での人材育成 / 委員会 / WG / テーマ研究会 / ツール開発 / 学会 / 他資格団体連携 など

実務活動

実務能力の維持

個人、グループでの実践活動	
企業内での実践活動	
ＩＴＣ「知のネットワーク」での連携活動	• 届出組織連携 / 政府/自治体連携 / 商工団体連携 / 金融機関連携 / ITC-BIZ / モバイル・クラウド連携 など

（出所）ITコーディネータ協会作成資料より抜粋。

（参考）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：

自らを徹底して変革しきる過程には、従来の事業運営の延長ではなく、人的資本の充実について、支援機関自らが真摯に取り組む必要があります。従来の年功序列･差が出ない人への投資ではなく、抜本的な梃入れを行わなければDX推進は難しいです。

FCCが実施する人的資本充実策

職位基準の明確化

- 役職ごとの期待役割･技術水準等を明文化しFCC Careerへ反映し、給与体系を再整備する
- 昇格に必要な推奨資格等を整備する

デジタル化推進

- kintoneアカウント全社配布、VBA･ Power Platform･Automateの推奨と、研修受講等補助を強化･推進する

キャリアパスの整備

- エンジニアを中心に早期にPG･SEとして1人前になるための実務に即したカリキュラムを策定し、独り立ちを強力に支援する

社内研修強化

- 社内講師育成を進め、CEOトレーニングに代替しうるコンテンツを作成する
- 過去の講義内をリファインし、恒常的研修資料として整理する

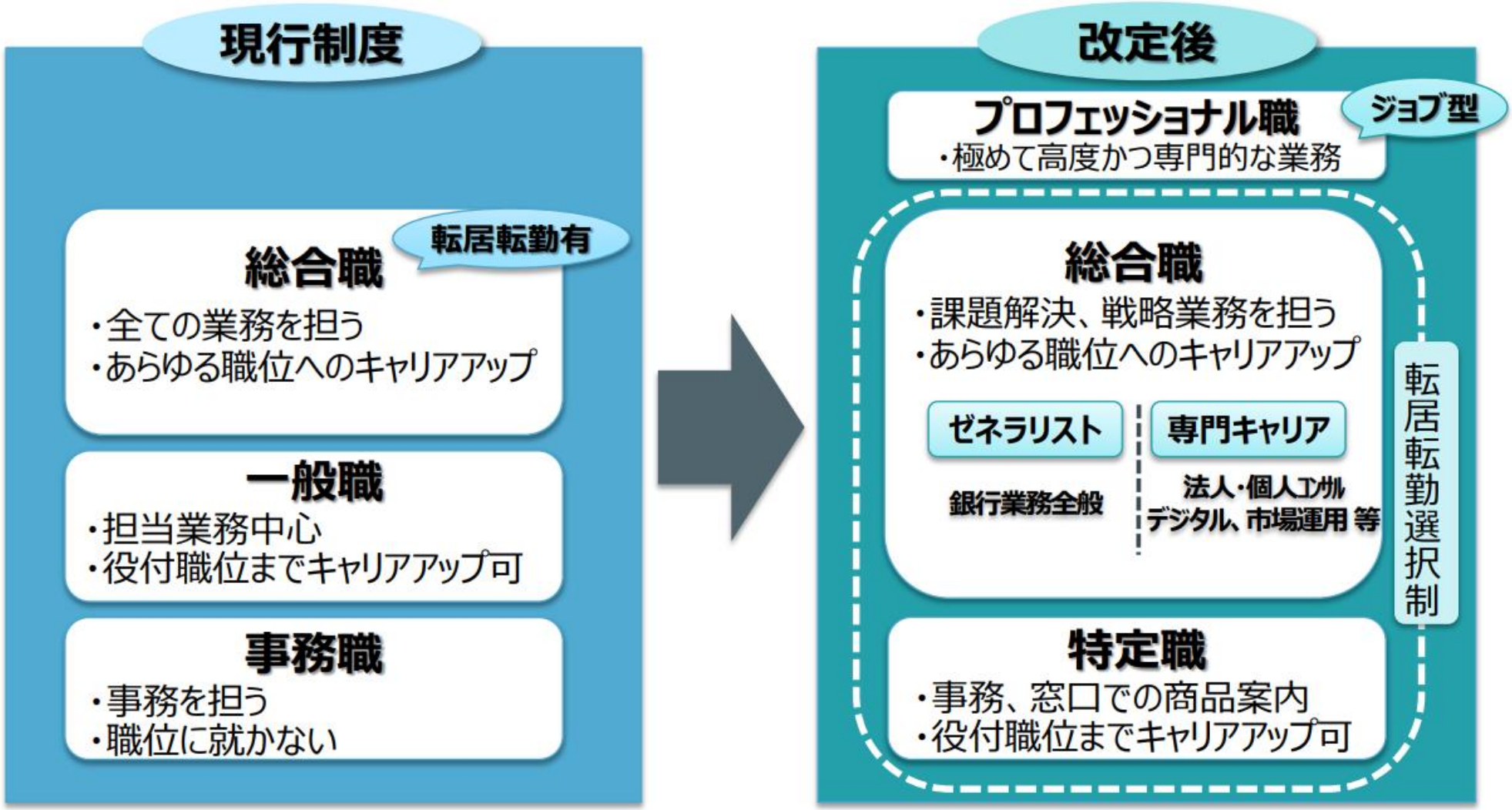
リカレント推進

- シニアメンバーの新技術習得を推奨し、「70歳まで働く世の中」への対応を推進する
- MBA･大学院等の進学を支援する

社外活動の活性化

- キャリアトレーニングの強化、部活動補助、社外での懇親等の強化
- あくまで任意の活動と位置づけ、生きることをそれぞれが楽しめる環境を作る

（参考）肥後銀行の人事制度改定について

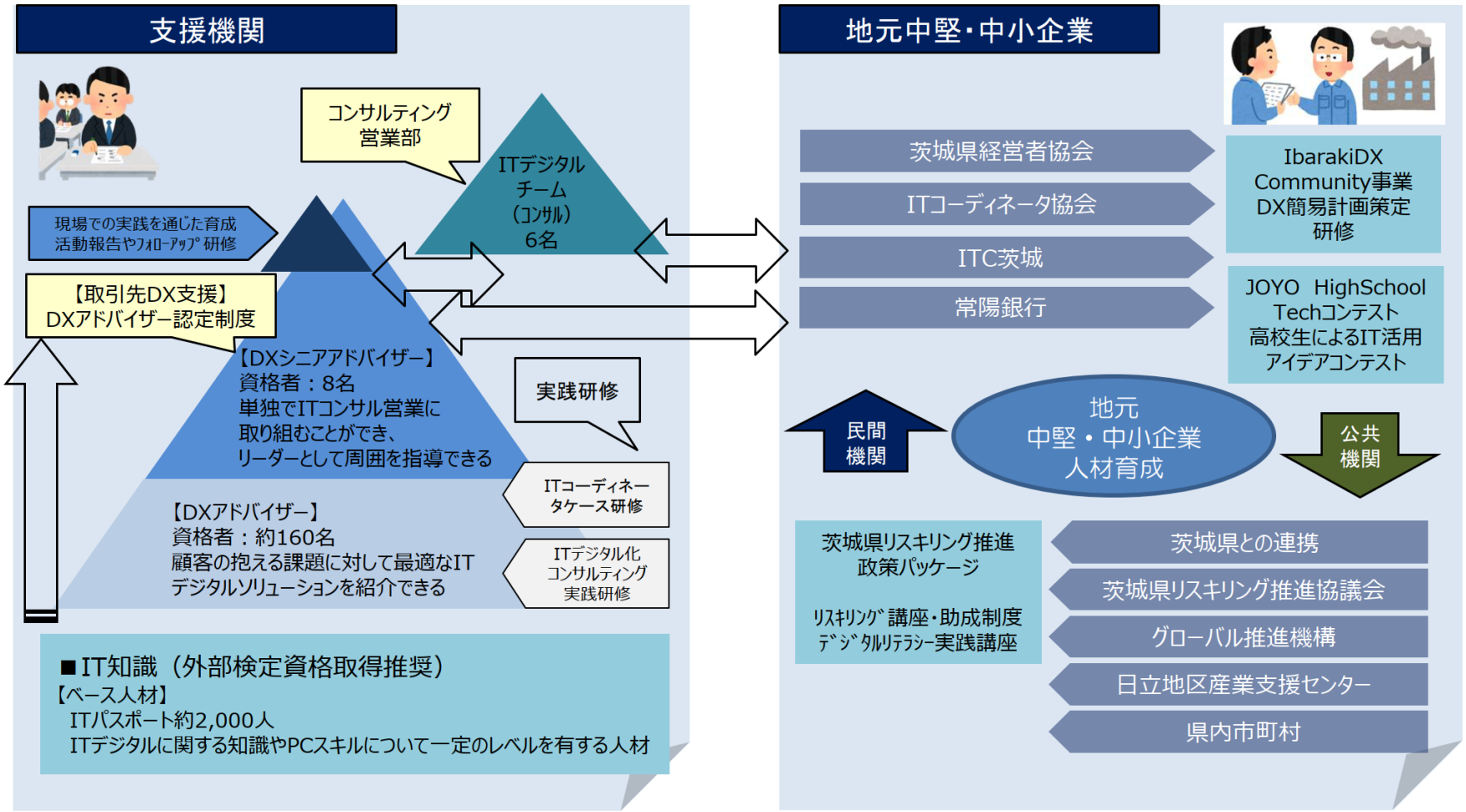


（出所）肥後銀行「人事制度改定について」（https://www.higobank.co.jp/showimage/pdf?fileNo=2006）（2023年2月9日）を基に作成。

（参考）常陽銀行様プレゼンテーション資料（第2回検討会）抜粋

課題２への対応：DX支援人材の育成

- 支援機関として、DXに向けたITデジタル化支援を行なう人材育成（行内外の研修、認定制度を活用）
- 地元中堅・中小企業におけるDX支援人材育成の支援（公共機関・民間機関との連携）

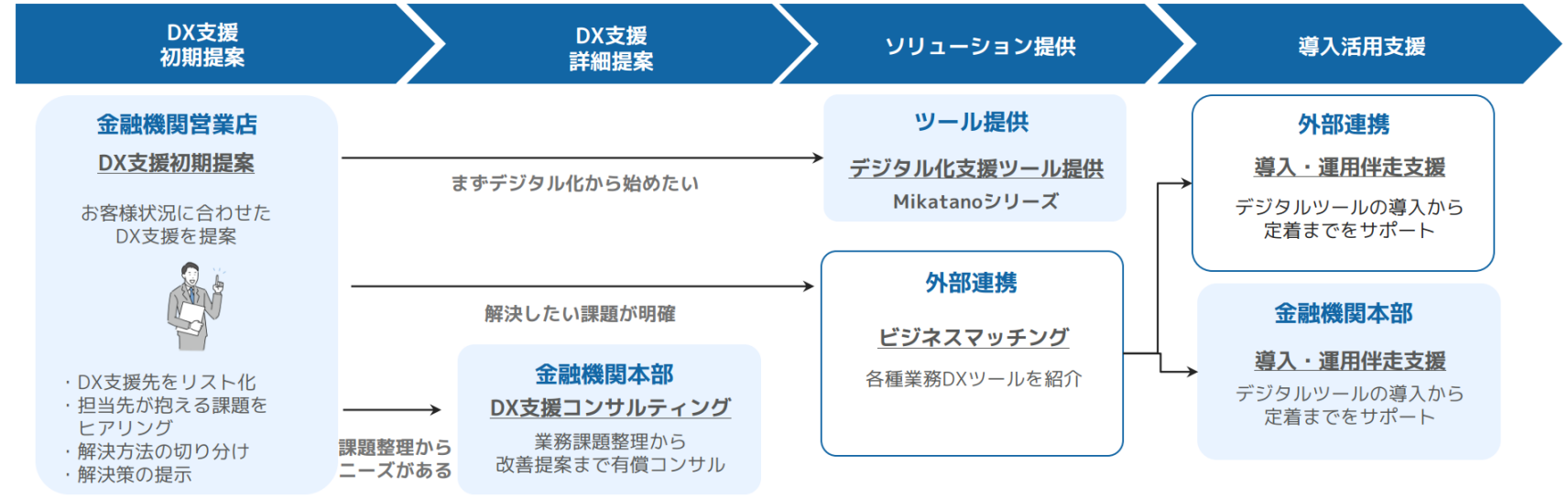


© Joyo Bank Co.,Ltd. 2023. All rights reserved.

（参考）マネーフォワード様プレゼンテーション資料（第4回検討会）抜粋

「DX支援人材育成研修」プログラム

DXコンサル全体イメージ



DX支援人材育成研修

① DX支援研修 基礎編
- 対象者　金融機関職員全員
- 形式　動画配信/テスト受講

② DXコンサルタント育成研修
- 対象者　DXコンサルチーム職員
- 形式　オンラインMTG/ロープレ　etc

③ DXコンサルタント実践研修
- 対象者　DXコンサルチーム職員
- 形式　オンラインMTG/OJT　etc

（参考）埼玉縣信用金庫様プレゼンテーション資料（第5回検討会）抜粋

３．DX支援人材として求められていると考えている点及び育成

支援人材として求められるものは、お客様のDXに向けた進捗状況により大きく変わってきます。支援の裾野を広げるためには、現場の営業店職員の「意識と知識」の向上が欠かせません。専門外の分野という障壁を下げ、「自分での解決」ではなく、「どこにつなげば解決する？」の発想が支援人材に求められております。

職員向けの育成施策

フロント業務で必要となる「意識と知識」の向上を目的とし通信講座・資格試験を金庫負担で実施。
通信講座は2年間で490名受講

- ✓ 通信講座（指名）
  「金融DXがよくわかる講座」（きんざい）
- ✓ 資格試験（希望者）
  ITパスポート

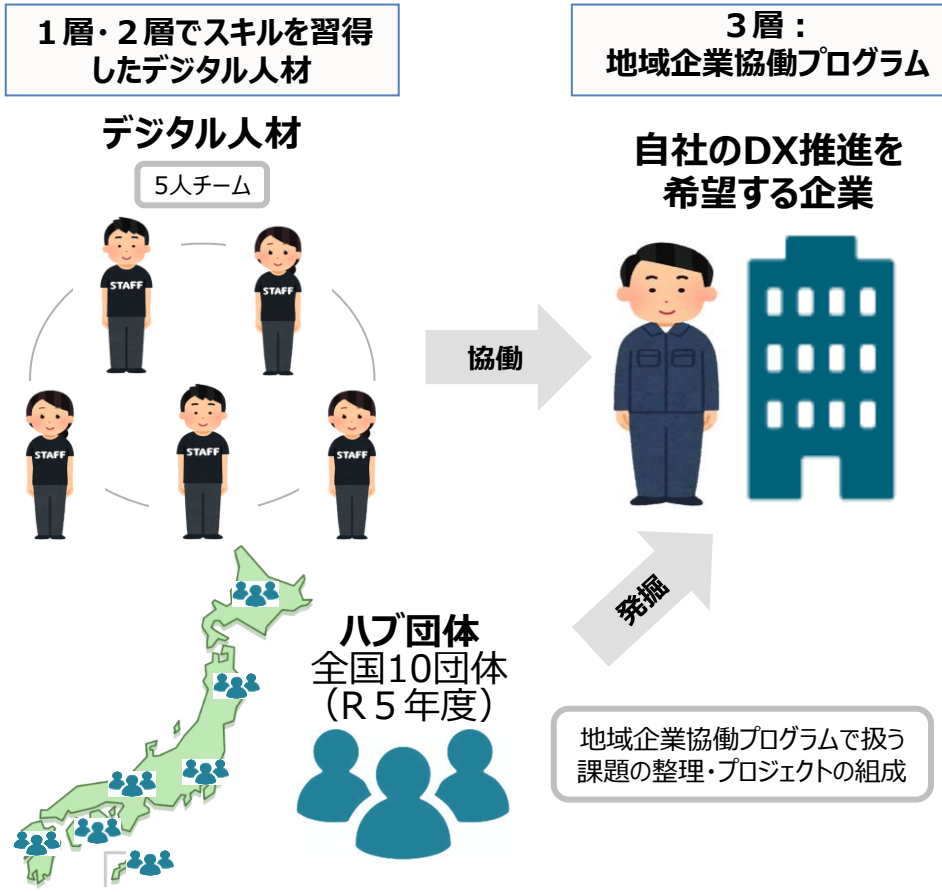
埼玉県DX推進支援ネットワークへの参画

当金庫も構成機関として参画させていただいております。本部職員が構成機関会議やセミナーで、国、県、自治体、その他構成機関、専門家や連携事業者の方々の情報提供や各成功事例の共有により、本部人材の知識向上を図っております。また得た情報を施策や営業店へのフィードバックに活用しております。

（参考）地域企業協働プログラム（経済産業省）

マナビDXクエスト
MANABI-DELUXE-QUEST

- **DX推進に課題を有する実際の中小企業等の参加を得て**、受講生がチームとなって２カ月程度、**企業と協働し、デジタル技術の実装に取り組むプログラム**。
- プロジェクト設計やデジタル技術の能力のみならず、**企業社員との協働や経営陣への提案等の経験を通じて、より実践的なDX推進能力を身に付ける**。
- **R5年度は、受講生468名と企業82社がマッチング**。



参加者の成果：（株）プラポート
<プログラム修了後の新規事業立ち上げ>

- プラポート社（樹脂加工業、静岡県）は、2020年度のプログラムに参加受講生から見積もり自動化のためAI活用を提案して受講終了。
- 受講後も修了生と企業が連携し、**AI自動見積もりサービス『SellBOT』を事業化し、新規法人REVOX社を立ち上げ**、2022年6月より発売。

■新事業、新規法人の立ち上げ（協働事業の波及効果）

- 通常、担当者が数日かかる図面からの見積もり作業を、『SellBOT』でAIが自動で見積もり作成。
- 取引先からの依頼、見積回答、そして受注から材料発注すべてを一元管理可能。

SellBOT　REVOX

目次
Agenda

1. 第6回検討会の振り返り・本日の論点

2. 支援機関同士の連携

3. DX支援人材の在り方

4. 今後のスケジュール・進め方

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、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、埼玉縣信用金庫、岡山大学、ソフトピアジャパン）
【第6回】 2024年2月6日	■ 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 （本日）	■ DX支援の在り方を検討する際の主要論点（各論）の深掘りー支援機関同士の連携及びDX支援人材の在り方について
【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