

第 7 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 15 日(木) 14:00～16:00

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

【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
中尾 克代	株式会社 DX 経営研究所 代表取締役	欠席
宮村 和谷	PwC Japan 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	Teams 参加

【議題】

1. 開会
2. 事務局より資料説明
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
 - ・ 連携の意義として、支援機関同士の情報共有、相互補完があるが、それについては疑う余地がない。
 - ・ 人的資源の相互補完も含めて、地域で企業を支援していく際に組織間で連携をしていくことは非常に重要。
 - ・ 地域コミュニティには連携を推進する上でのキーパーソンがいると思うが、そういった人物を見出し、中核としての役割を果たしていただくことが重要である。
 - ・ 地域 DX 推進ラボについては、すでに地域におけるキーパーソンがコミュニティ内に集まってきている存在と認識しており、地域 DX 推進ラボについての情報発信を積極的に実施すべき。
 - ・ 支援先企業からすると、様々な立場から幅広い意見を言われると混乱するため、自社への理解があり、運命共同体である地域金融機関の意見を基に伴走支援をしていくことが既定路線になっていくのではないかと。ただし金融機関だけではリソースが足りないため、そのような場合には必要に応じて適宜連携をしていくべきである。
 - ・ 担い手の企業の利害関係や中小企業からの期待を考えると、連携に際しては、誰のために何の目的でどこと連携するのかを構造化して考えるべき。
 - ・ 人的資源、情報の連携だけではなく、アセット等も含めて多角的な視点で考えるべきである。

➤ 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の実態
 - ・ 顧客窓口である金融機関の立場からすると、専門家人材への橋渡しについてはノウハウがない。人材育成もあわせて実行していく必要がある。
 - ・ 支援機関同士の実態として、お互いにどういう支援をしているかを把握できていないのではと考えている。連携していくためには、他支援機関の現状の支援の在り方について情報共有が必要である。

- 各支援機関が目指すべき姿と課題に向けた対応策
 - 連携に際して、何かしらのインセンティブを付与することが重要である。NDA(秘密保持契約)等も含めて、クライアントが安心して情報共有できるような整備が必要。
 - 地域中堅・中小企業等に対し、日頃から寄り添っている機関(顧客窓口)から、DX の全体観を把握し、支援が可能な機関(専門家人材)に繋いでいくというのは一つの連携の在り方ではないか。
 - 顧客窓口の機関が責任を持って支援していくことは非常に重要。また専門化人材が顧客窓口の機関と連携する際は、知見の共有や支援権限の移譲する等相互の連携が必要である。
- **論点③: 支援機関同士の連携のあるべき姿と方法論**
 - 連携を生み出すために意識すべきポイント
 - 連携先がユーザー目線かどうかを重要視して見極めをしている。利益重視に偏重せず、自社の思いや使命感に沿った団体との連携が重要である。
 - 単純に他機関と組むことは不安である。連携先候補の他機関の実力が分からないこともあり、日ごろからの信用を獲得することが重要である。
 - 支援実績をしっかりと認知させ、共有する仕組みがあると、他者からの信頼を得るための材料になる。
- **論点④: DX支援人材に関する基本的な考え方**
 - DX 支援、経営支援の考え方
 - デジタル人材がいないと DX ができないというわけではない。経営相談のような取組からでも DX 支援は実施可能である。
 - 社内の既存のリソースの活用は重要。ただし中小企業支援に向けて既存リソースを使う上ではしっかりとロードマップを策定していく必要がある。
 - レベル、役割に応じたスキルの習得
 - 人材育成については様々なレベル感があるため、デジタルスキル標準で定義された全てのスキルを身につける必要はない。
 - 掲載されたスキルをすべて習得しなければいけないと、読み手が思わないように記載すべき。スキルセットの定義のベースはデジタルスキル標準であり、新しく出てきた概念ではない旨をしっかりと伝え、読み手に負担感を抱かせないようにすることが重要。
 - DX 支援人材育成に伴う組織のケイパビリティの向上
 - 金融機関は経営者が DX 支援を受ける際に入口となる存在なので、共通スキルとコンサルティングスキルが重要となる。経営のスキルは普段の活動から身につけているため、従業員が前述のスキルを身につければ理想的である。
 - 支援機関側のパーパス経営は DX 支援を実施していく上で重要。
- **論点⑤: DX 支援人材のマインドセットの全体像**
 - DX 支援人材が持つべきマインドセット

- IT コーディネータが持つべきマインドセットに関する知見を身につけることは重要である。

➤ 論点⑥:DX 支援人材のスキルセットの全体像

- DX 支援人材が持つべきスキルセット
 - 従業員に共通スキル、コンサルティングスキル、デジタル活用スキルさえあれば、支援先に対して一定品質の支援ができると考えており、スキルセットとしてデジタル活用スキルを織り込むべき。
 - デジタルスキル標準は DX がある程度進んでいる大企業向けの基準と理解している。中小企業への支援に向けたスキルセットの定義としてはハードルが高すぎるのではないか。
 - 現在の中小企業はデジタイゼーションすら進んでいない企業が多く、ツール導入による業務効率化を目指す段階で、高度専門家人材は不要であると考えている。
 - IT 投資目的の日米比較を見ると、日本の経営者の意識は業務効率化やコスト削減に寄っている。支援をしていく上では、経営者側の意識を変えられるスキルを持った人材を育成していくことが重要。
 - 経営の全体像をみて解決すべき課題の選定をしていくことが重要である。特に中小企業を支援する上ではその傾向があると認識している。課題の取捨選択についての内容を織り込むことは人材育成の観点からも重要。

➤ 論点⑦:DX 支援人材の育成

- コミュニティを通じた人材育成
 - 成長した人材が支援先の運営を担う立場になっていくことがあれば、コラボレーション及び事業継承問題解決につながるというメリットが考えられる。そのようなビジョンを持ちながら支援人材を育成していくべき。
 - 人材育成については、出向により知見を吸収して帰ってきてもらうというパターンもある。また知見・スキルの学びの場についても情報共有をしていくことが重要。
- 人材育成に向けた制度設計
 - 日本は成果を短期間で評価する傾向が強い。中小企業の支援は非常に時間がかかることから、評価の枠組みを変えていく方向性は重要。昔は定性評価をしていたこともあり、一定長期的に評価する視野があった。
 - DX 支援人材は既存の評価体系と分けるべきと考えている。DX 推進は中長期的な経営変革を実行できるという視野で見ていくべきなので、既存ビジネスの推進と DX 支援を並走していく実施すべきという記載をすることで、支援機関が DX 支援により力を入れていくように促すことが重要。
 - 優秀な人材を経営支援人材として育成したい。中小企業にもそういう人材が必要なのは明らかであるため、DX 支援人材は既存の評価体系と分けるべきである旨を強調すべき。

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 8 回を 2 月 26 日、第 9 回を 3 月 15 日に開催する。
- 第 8 回ではガイダンスの草案に関する内容を共有させていただく。
- 議論の進捗によっては予備日の活用も検討する。
- 次回第 8 回は対面とオンラインのハイブリッドで開催する。

以上