

参考資料

(これまでの検討会での議論内容・今後のスケジュール)

商務情報政策局 情報技術利用促進課

2024年2月26日

1. これまでの検討会の振り返り

2. 今後のスケジュール・議題

1. これまでの検討会の振り返り

2. 今後のスケジュール・議題

これまでの検討会での議論内容の振り返り（1/11）

論点	これまでの検討会での議論内容
中堅・中小企業等のDXの現状	■ <u>中堅・中小企業等の DX の現状と課題</u> ✓ 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
支援機関のDX支援の現状	■ <u>支援機関自身の DX の遅れ</u> ✓ 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 ✓ 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 ✓ 行員自身がこれらの現場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 ■ <u>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</u> ✓ 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

これまでの検討会での議論内容の振り返り（2/11）

論点	これまでの検討会での議論内容
DX支援の対象範囲の考え方	■ 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のデジタルイゼーション、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 ✓ 「DX は自社にとっても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ル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 ✓ デジタイゼーションやデジタル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」「デジタルイゼーション」「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

これまでの検討会での議論内容の振り返り（3/11）

論点	これまでの検討会での議論内容
DX支援において 想定される 主な支援機関	■ 支援機関の範囲・分類 ✓ 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 ✓ 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とスナップをすることができるようになるのではないかと ✓ 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と ✓ 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

これまでの検討会での議論内容の振り返り（4/11）

論点	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	■ <u>支援機関が DX 支援に対して持つべき心構え</u> ✓ 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 ✓ 長期的にはマネタイズも必要なことだが、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 ■ <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 支援に取り組むメリットとして挙げられる

これまでの検討会での議論内容の振り返り（5/11）

論点	これまでの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	■ <u>DX 支援の市場拡大に対する考え方</u> ✓ 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、コンサルティングサービスのような無形サービスへの投資には抵抗感があるため、DX 需要を創出するための工夫が必要 ■ <u>企業側で DX 支援の依頼をするための障壁</u> ✓ 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 ■ <u>DX 市場の拡大や顧客獲得に関する支援機関としての取組</u> ✓ 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 ■ <u>DX 事例の共有</u> ✓ 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 ✓ 事例の共有においては、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 ■ <u>非競争領域（バックオフィス）の共通化・標準化</u> ✓ 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 ✓ 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

これまでの検討会での議論内容の振り返り（6/11）

論点	これまでの検討会での議論内容
DX支援の 具体的な方法論	■ 経営変革・DX 推進のプロセス・方法論 （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ごと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 ✓ 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

これまでの検討会での議論内容の振り返り（7/11）

論点	これまでの検討会での議論内容
DX支援の機能と実践に対する考え方	■ <u>DX 支援を可能にする組織体制</u> ✓ 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
DX支援における支援機関同士の連携の意義	■ <u>支援機関同士の連携の意義</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 ✓ 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 ✓ 連携の意義は疑う余地がなく、人的資源の相互補完としても、連携は極めて重要 ✓ 地域のコミュニティで、連携を促進するキーパーソンを見出し、中核の役割を与えることが重要であり、特にDX推進ラボは既にキーパーソンが集まっているため、積極的にラボの情報発信を行うべき ✓ 連携は必要だが、現実的には推進力のある機関が主体となり、必要に応じて連携を進めるべきではないか ✓ DX推進ラボの情報発信も重要であるが、検討会の結論がラボの強化だけで終わらぬよう、発信方法は検討が必要 ■ <u>連携事項の深堀の必要性</u> ✓ 誰のために何の目的でどこと連携するか、構造化して検討すべきではないか ✓ 人的リソースの連携だけでなく、アセット等も含め、多角的な視点で検討

これまでの検討会での議論内容の振り返り（8/11）

論点	これまでの検討会での議論内容
支援機関同士の連携のあるべき姿	■ <u>NDA（秘密保持契約）の整備</u> ✓ NDAのような、クライアントが安心して情報共有できる体制整備が必要 ■ <u>支援機関同士の役割分担</u> ✓ 地域中小企業に対し日ごろから寄り添っている機関から、DXの全体観を把握し支援が可能な機関に繋ぐ ✓ 各支援機関がハブの役割を果たすことが必要、各支援機関が責任を持って支援することが非常に重要 ✓ 個社で支援可能な企業数には限界があり、商工会議所・自治体など地域のプレイヤーの巻き込みが重要 ■ <u>連携の在り方</u> ✓ 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 ✓ コミュニティ維持の観点では、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 ✓ 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開設が不可欠 ✓ 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 ■ <u>連携相手の見極め</u> ✓ 利益重視に偏重せず、銀行の思いや使命感に沿った団体との連携が重要 ■ <u>実績の認知</u> ✓ 他機関の力量が把握できず、連携面での不安が発生するため、支援機関同士の信用が重要 ✓ 実績の認知・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

これまでの検討会での議論内容の振り返り（9/11）

論点	これまでの検討会での議論内容
DX支援人材 に関する 基本的な考え方	■ <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 ✓ 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 ■ <u>レベルに応じたスキルの習得</u> ✓ 人材育成については様々なレベル感があり、全てのスキルを習得する必要はない ✓ 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
DX支援人材の マインドセットの 全体像	■ <u>ITCマインドの重要性</u> ✓ DSS（デジタルスキル標準）の内容は高度であり、前段階として、ITCのマインドに関する知見を身に着けることは重要

これまでの検討会での議論内容の振り返り（10/11）

論点	これまでの検討会での議論内容
DX支援人材の スキルセット の全体像	■ <u>DX 支援人材のレベル感</u> ✓ DSS のスキル標準は大企業向けの基準と理解しており、IT化には特段不要という認識 ■ <u>経営者の意識改革を促すスキルの織り込みの検討</u> ✓ 経営者側の意識を変えられるスキルを持った人を育成していくことが重要 ✓ 課題の取舍選択に係るスキルとして、経営の全体像をみて解決すべき課題を選定することが重要ではないか ■ <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 ✓ 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ではないか、現状、金融機関やIT ベンダーのDX支援人材は各分野の専門性を有しているが、今後は経営戦略に係るビジネススキルの向上が重要

これまでの検討会での議論内容の振り返り（11/11）

論点	これまでの検討会での議論内容
DX支援人材の育成	■ <u>コミュニティを通じた人材育成</u> ✓ DX 支援人材が支援先の運営を担う立場になれば、コラボレーション及び事業継承問題解決に繋がる ✓ 出向による知見吸収も、学びの場の提供として重要 ■ <u>DX 支援人材を評価する仕組み</u> ✓ DX は長期スパンで進むため、長期目線の実績評価が必要であり、DX 支援人材は既存の評価体系と分けるべき ✓ 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 ■ <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 ✓ 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共有等を行うコミュニティ形成が重要 ✓ 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、行員全員にデジタルスキルを身に付けさせ、支援の方法を標準化していくことも検討 ■ <u>DX 支援人材の外部からの採用</u> ✓ DX 支援人材の育成に合わせ、外部からのDX支援人材の採用も必要 ✓ 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

1. これまでの検討会の振り返り

2. 今後のスケジュール・議題

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

- 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
（本日）

- 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