

DX 支援ガイドンス

ー デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ ー

令和 6 年 3 月 27 日

経済産業省

商務情報政策局 情報技術利用促進課

はじめに

デジタル化とか DX と聞くと、苦手意識を持つ人は少なくありません。中には嫌悪感を抱く方さえいるかもしれません。

過去にも同じようなことがありました。機械化や OA(オフィスオートメーション)化、IT 化です。FAX や複合機、パソコンなどにより、手書きや紙で行っていた業務が機械化されました。駅の自動改札、銀行の ATM や店舗の POS レジも同じです。当時、仕事が奪われる、目に見える紙の方が便利、パソコンは操作が難しい、といった不安の声がたくさんありました。

現在、機械化や OA 化といった言葉は死語となりました。今や、機械化や OA 化、IT 化は「当たり前」のこととして広く浸透し、ATM や複合機、パソコンのない状況は考えられません。当たり前だから、ことさら取り上げる必要のない言葉になったのです。この過程で、機械化や OA 化、IT 化に乗り遅れたり、避け続けたりした企業が、淘汰されてしまったこともあります。

一方、いわゆる「Z 世代」の若者は、機械化や OA 化といった言葉を知りません。物心がついた時からスマートフォンやタブレットを使いこなし、買い物もコミュニケーションもそれらで行います。Z 世代にとってデジタルは空気のようなもの。つまり当たり前のものなのです。スマートフォンひとつで、コンビニでの支払いや切符の購入、ネットショッピング、旅行の予約、情報収集、オンライン学習、家族や友人との連絡、近況の告知など、生活の多くのことをこなします。DX がもたらした「新しい当たり前」です。もっと前に生まれ育った企業の経営者や業務担当者はデジタル化や DX に苦手意識を持っているかもしれません。冒頭に指摘した、昔の人達が、機械化や OA 化、IT 化を嫌っていたのと同じ構図があります。

これをどう捉えれば良いでしょうか？過去に学べば、新しい当たり前に乗り遅れると淘汰されてしまいます。そしてその確率は、機械化よりもはるかに大きいと言っても過言ではありません。理由は 3 つあります。第 1 にデジタル化がとても安価で効果が大きいこと。少しの知識さえあれば、格安で使えるサービスや機器がたくさんあります。第 2 がデジタル化しないと若手人材を採用できなくなること。Z 世代にとってデジタルは当たり前ですから、それが無い企業で働く動機がないのです。そして第 3 は大手企業を中心に、一部の先進的な中堅・中小企業等にもデジタル技術の有用性が浸透しつつあること。うまくデジタル化を進めた企業とそうでない企業には大きな差が生じます。

幸いなことに、ここ数年デジタル技術の進化は目覚ましく、スマートフォンやパソコンとインターネット接続さえあれば、これまでは費用がかかりすぎて無理だったことの多くが、安価なサービスとして利用できるようになりました。それは財務会計や在庫管理、従業員の採用といった間接業務から日常のコミュニケーション、顧客対応、工場や店舗、倉庫のモニタリングといったフロント業務まで、企業が日々行っているあらゆる業務に及びます。例えば会計をデジタル化すれば社長はどこにいても、いつでも現在の売上高を把握できますし、営業をデジタル化すれば見込客数や現時点の成約額を知ることができます。高額のコストをかけずに、経営者はもちろん従業員も、そして顧客も満足という、「三方よし」を実現できるのです。

ところが残念なことに、デジタル技術を活用する利点やデジタル化の容易さを知らない、気付いていない企業が多数存在します。あるいはデジタル化の有用性には気付いているものの、進め方が分からずに足踏みしている企業も少なくありません。

国では、これまでデジタル化を自走して進める企業に対して種々の施策を用意してきましたが、基本的に企業が自ら取り組むことを前提とした施策だったため、周知が広がらず、活用もあまりされてきませんでした。今回の「DX 支援ガイドンス」は、最初の一步を踏み出せない地域の中堅・中小企業等に対してデジタル化を支援する機関向けの施策であることが特徴です。どのように支援していくべきか、あるべき姿や方法論をガイドンスとしてまとめることとし、検討会を重ねてきました。

国のガイドンスとしてまとめていますので、どうしても固い文章で綴られています。随所に脚注での説明や、コラムも折り込み、わかりやすく記述しています。また、記載している内容は、支援の「あるべき姿」であり、唯一の正解とかやるべき事を記載しているわけではありません。支援機関の皆さまが「あるべき姿」を理解して、皆さんができる範囲での支援を行っていただきたいと願っています。そして、不得手な領域は他の支援機関と連携し合って、地域の中堅・中小企業等のデジタル化を支援して行くべきだと思います。

是非、まずは支援のあるべき姿として、ご一読をお願いいたします。

経済産業省 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

座長	三谷 慶一郎
委員	井川 浩二
	岡田 浩一
	田口 潤
	中尾 克代
	宮村 和谷
	武藤 元美

目次

第1章 本ガイドンス策定の背景・目的	5
第2章 企業DXの考え方及び現状	8
2.1. DXとは何か	8
2.2. 中堅・中小企業等のDXの現状	9
第3章 DX支援の考え方・方法論	15
3.1. DX支援の重要性	15
3.2. 支援機関のDX支援の現状	15
3.2.1. 支援機関自身のDXの取組が遅れている	16
3.2.2. 支援機関として有益なDX支援の方法が確立できていない	16
3.2.3. 支援機関内及び支援機関同士の連携が不足している	16
3.2.4. 支援機関内のDX支援人材が不足している	17
3.3. DX支援の基本的なアプローチ	17
3.4. DX支援において想定される主な支援機関	18
3.5. DX支援へのコミットメント	25
3.6. DX支援のアプローチ拡大に向けた考え方	26
3.6.1. 支援機関の積極的な働きかけによるDX支援のアプローチ拡大	26
3.6.2. 間接業務の共通化・標準化を通じたDX支援のアプローチ拡大	27
3.7. DX支援の具体的な方法論	32
3.7.1. DX支援に取り組むに当たっての留意点	32
3.7.2. DX支援の具体的なプロセス	32
3.7.3. DX支援を実施するために有益な政策ツール	36
3.8. DX支援の機能と実践に対する考え方	39
第4章 支援機関同士の連携	42
4.1. DX支援における支援機関同士の連携の意義	42
4.2. 支援機関同士の連携に関する考え方	43
4.2.1. 支援機関同士の連携に関する課題	43
4.2.2. 支援機関同士の連携のあるべき姿	44
第5章 DX支援人材の在り方	48
5.1. DX支援人材に関する基本的な考え方	48
5.2. DX支援人材のマインドセット	49
5.3. DX支援人材のスキルセット	51
5.4. DX支援人材の育成	51
第6章 DX支援に関連する中長期的な検討課題	55

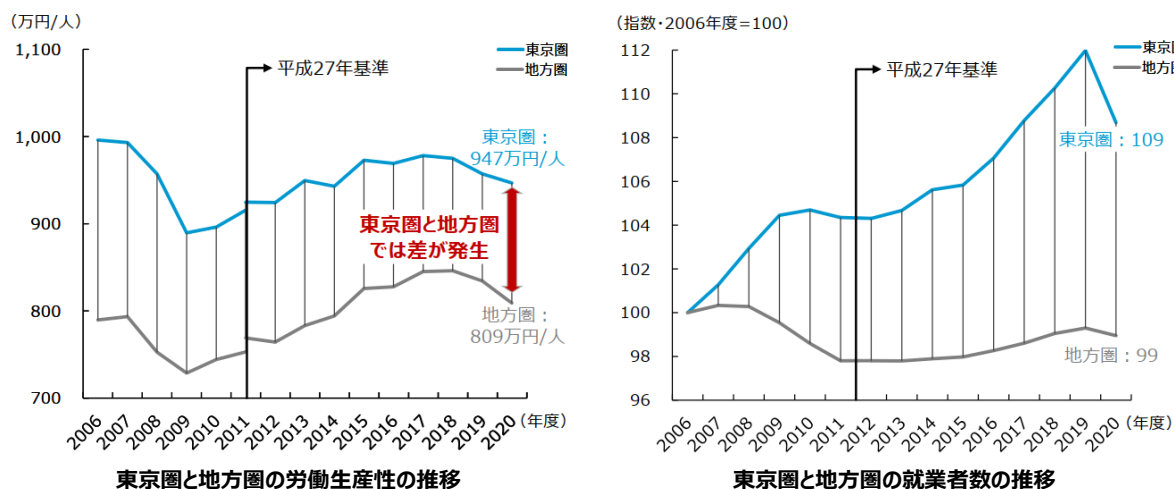
第7章 おわりに	56
別紙1:DX 支援人材のスキルに関する具体的な考え方・スキルセットの全体像	57
別紙2:企業 DX に関連する政策一覧(2024 年 3 月時点)	63
別紙3:支援機関を通じた中堅・中小企業等の DX 支援の在り方に関する検討会 委員等名簿	67
別紙4:支援機関を通じた中堅・中小企業等の DX 支援の在り方に関する検討会 各回概要	68

第1章 本ガイダンス策定の背景・目的

あらゆる要素がデジタル化され、サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)が高度に融合する Society5.0 の時代に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革し、新たな成長を実現する企業が現れてきている。我が国においても、2018 年に経済産業省より「DX レポート～IT システム「2025 年の崖」の克服と DX の本格的な展開～」が公表されて以来、デジタルトランスフォーメーション(以下「DX」という。)はその有用性が広く知られるようになり、多くの企業が DX に取り組むようになってきている。

デジタル技術を活用した経営変革の取組である DX は、企業規模や業種・業界にかかわらず、全ての企業の課題である。デジタル技術はイノベーションの源泉であり、実際に DX に取り組んでいる中小企業は取り組んでいない中小企業と比べ、労働生産性や売上高が大きく向上している¹。日本経済を支えているのは国内企業数の 99.7%、雇用の約 70%、付加価値額の 50%以上²を占める中堅・中小企業等³であり、これら企業の存続、持続的成長において DX は必要不可欠な取組であるといえる。

これら中堅・中小企業等は、特に地方において、労働人口の減少や市場の縮小といった厳しい環境に直面している。実際、労働生産性や就業者数は地域によって大きな開きがあり、特に東京圏(東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県)と地方圏とは大きな差となっている。



(注) 労働生産性＝県内総生産(名目・年度)/就業者数(年度)。東京圏は東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県の1都3県。地方圏は東京圏以外の全43道府県。
県内総生産及び就業者数について、2011年度までは「2008SNA・平成23年基準」、2011年度以降は「2008SNA・平成27年基準」を使用。
(出所) 内閣府「県民経済計算」(2023年11月27日時点)を基に作成。

図1 東京圏と地方圏の労働生産性および就業者数の推移(2006～2020年度)

¹ 詳細は本ガイダンス「図5 DXへの取組段階と労働生産性・売上高の変化(2015年と2021年対比)」にて言及している。

² 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」を基にした調査では、中小企業の付加価値は全体の52.9%を占める。

³ 「中小企業白書2023年度版」(中小企業庁)における調査では、企業数ベース:約99.7%、従業員数ベース:約68.8%である。

DX は日本全体で見れば着実に進んできているものの、レガシーシステム⁴がいまだ足かせとなっている企業や、企業変革の入り口で足踏みしている企業も多く、特に中小企業においては、DX に全くの未着手である企業、もしくは一部業務のデジタル化に留まっている企業が半数以上を占めている状況⁵である。

政府としてもこうした現状を踏まえ、様々な企業 DX 推進政策に取り組んできており、中堅・中小企業等に対しても、各種補助金や税制による金銭的支援、認定や表彰制度の活用を通じた促進策等の「個社支援」⁶に取り組んできている。

しかし、大企業であれば豊富な経営資源を活用して DX に取り組むことができる一方、中堅・中小企業等においては特に人材・情報・資金が不足しており、独力で DX を推進することは難しい。そのため、従来の「個社支援」政策に加えて、いわば中堅・中小企業等の伴走役たる支援機関（「企業の DX を支援する組織・個人」を指す。）を通じて中堅・中小企業等の DX を支援する「新しいアプローチ」による政策展開が有効と考えられる。実際、こうした取組が全国各地で起きつつある⁷。

この「新しいアプローチ」を通じて、中堅・中小企業等の DX 推進のみならず、中堅・中小企業等の成長の果実が支援機関を含む地域全体に還元され、地域経済の拡大、ひいては我が国の GDP 拡大に繋がることが期待される。

例えば、中堅・中小企業等の伴走役の一つとして考えられる地域金融機関は、支援機関の中でも特に中堅・中小企業等の経営者・経営層に接する機会が多く、高い信頼を得ている存在である。顧客たる中堅・中小企業等の成長のみならず、事業承継や事業継続の支援によって優良な取引先企業の廃業を回避することは地域金融機関の重要な課題である。そのため、地域金融機関は、中堅・中小企業等や地域経済と密接不可分であり、運命共同体の関係にあるとも言える。地域金融機関は銀行法等が一部改正⁸されたことにより、銀行本体の付随業務として、企業のデジタル化や地方創生等に資する業務（地域活性化等支援業務）が追加され、コンサルティング業務が可能になっており、今後、地域金融機関が本業支援⁹に積極的に取り組んでいく上でも、取引先の中堅・中小企業等の DX 支援にトップランナーとして取り組んでいくことが不可欠である。

また、地域のデジタル化を支える地域 IT ベンダーの多くは、これまで受託型ビジネス、とりわけ多重下請け構造の中でビジネスを展開しており、足下では事業が安定しているように見える。しかし、今後は生成 AI のようなデジタル技術が急速に発展するに伴い、システム開発のあり方は大きく変化し、最新技術にキャッチアップできない従来のビジネスモデルでは立ちゆかなくなるおそれがある。こうした危機意識に基づけば、今こそ地域 IT ベンダーとして地元のクライアントに目を向

⁴ 技術面の老朽化、システムの肥大化・複雑化、ブラックボックス化等の問題があり、その結果として経営・事業戦略上の足かせ、高コスト構造の原因となっているシステムを指す（経済産業省「DX レポート～IT システム「2025 年の崖」の克服と DX の本格的な展開～」6 頁）。

⁵ 詳細は本ガイダンス「図 4 中小企業における DX の取組状況」にて言及している。

⁶ 政府による企業 DX に関連する政策については、別紙 2「企業 DX に関連する政策一覧」を参照。

⁷ 日本銀行金融機構局金融高度化センター「地域 DX 支援の取組に関するワークショップ」（2023 年 1 月）（https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/aft230131a.htm）などで紹介されている通り、地域金融機関による DX 支援の取組は既に多数存在しており、金融機関の関心も高まっている。

⁸ 2021 年の銀行法等の一部改正により、銀行本体の付随業務として、企業のデジタル化や地方創生等に資する業務（地域活性化等支援業務）を追加した。

⁹ 後述のコラム「地域金融機関の本業支援に関する金融庁の取組」を参照。

け、デジタル技術の使い手として中堅・中小企業等の DX 支援に正面から取り組む最後の機会ではないか。デジタル技術を活用して地域のために働くことは、顧客に対する提案力や開発力を今より強化する必要があるが、従業員の継続的なスキルアップや優秀な従業員の定着に向けて良い効果をもたらす。本格的なデジタル社会の到来に向けて、地域でデジタル活用の担い手を確保し続けるためにも、地域 IT ベンダーには地元の DX ニーズに目を向けることが強く期待される。そしてそれは、中堅・中小企業等の経営支援を主で行う地域のコンサルタントについても同様であり、企業経営にデジタルの活用が不可欠である現代において、本業支援の中核として DX 支援に取り組むべきである。

このような背景を踏まえ、令和 5 年 11 月より経済産業省において、「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」(座長:三谷慶一郎 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、以下「本検討会」という。)を開催し、中堅・中小企業等に対する DX 支援の在り方について、全国各地域において実際に DX 支援に取り組む様々な支援機関のヒアリングも含め、全 10 回の有識者による議論を重ねてきた。そしてこの議論をとりまとめることにより、支援機関が中堅・中小企業等に対して DX 支援を実施する際に考慮すべき事項について解説した、「DX 支援ガイダンス」(以下「本ガイダンス」という。)を策定するものである。

本ガイダンスがこれから DX 支援に取り組む支援機関にとって有益な参考書となり、中堅・中小企業等の DX が加速し、中堅・中小企業等の成長の果実が地域に還元されることによって、地域全体の持続的な成長を実現することが期待される。

第2章 企業 DX の考え方及び現状

2.1. DX とは何か

「DX」と聞くと、「大企業の話で、中小企業の自分には関係ない」と思われがちである。しかし、経営規模が小さく経営者の判断が迅速な中堅・中小企業等の方が、新たな取組を行いやすく、変革のスピードが速く、効果も出やすいことから、実際には、中堅・中小企業等はデジタル活用による大きなアドバンテージがある。

今日では、スマートフォンやパソコンとインターネット接続さえあれば、簡単に、安く使えるツールが増えている。これは 10 年前には考えられなかった状況である。こうしたツールは、中堅・中小企業等の現場で日々課題となっている財務会計、勤怠・スケジュール管理、在庫管理、顧客対応、工場や店舗のモニタリングまで、人手不足に直面する現場業務の大きな効率化に繋がる。また、多くの企業の経営課題となっている事業継続においても、こうしたデジタルツールが役立つ。

まずは自分にできる身の回りの業務のデジタル化から始め、改善効果を感じながら、徐々にデジタル活用を進めることで、より大きな効果が期待できる。そしてその先に、企業は売上・利益の増加、新しいビジネスの立ち上げなど、デジタルを活用して企業の成長を目指すことができる。これが DX の目指すところである。

デジタル活用の段階は、下記の通り4段階のフェーズがある。

① デジタル化が全く未着手の段階（段階 1）

- ✓ いまだに紙や電話のような口頭による業務が中心で、従来のアナログな状況の中で業務が進められており、デジタル化が図られていない状態。
- ✓ 例えば、受発注を FAX や電話のみで実施する、勤怠管理として出勤簿に判子を押印している状態。

② デジタイゼーションの段階（段階 2）

- ✓ 従来のアナログな状況から、デジタルツールを利用した業務環境へ移行しており、業務標準化や業務効率化による、事務負担の軽減やコスト削減といった効果が表れはじめる状態。
- ✓ 例えば、顧客との連絡手段であれば、従来では FAX を利用しているところを、電子メールの利用に切り替えるといった取組。

③ デジタライゼーションの段階（段階 3）

- ✓ デジタルツールやインフラを活用することで、更なる業務効率化によるコスト削減や、新たな効果として、データ利活用による業務改善を実現することができている状態。
- ✓ 例えば、職人技術のデータ化、在庫情報システムによる在庫量の管理や適切な発注量の管理、顧客管理システムによる効率的な営業活動の促進等。

④ DX の段階（段階 4）

- ✓ 業務レベルを超え、デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組み、企業の「トランスフォーメーション」を進めている状態。
- ✓ 例えば、蓄積されたデータを活用した販路拡大や新商品の開発による付加価値の向上、自社の経営改善のために開発したデジタルツールの外販による新事業の創出等（例：有限会社 ぬびや・株式会社 EBILAB の事例¹⁰）。

本ガイダンスでは、中堅・中小企業等の DX 推進を目的としつつ、それ以前の段階（デジタイゼーション及びデジタライゼーション）を「デジタル化」とし、DX に進むための重要なステップとして取り上げることとする。

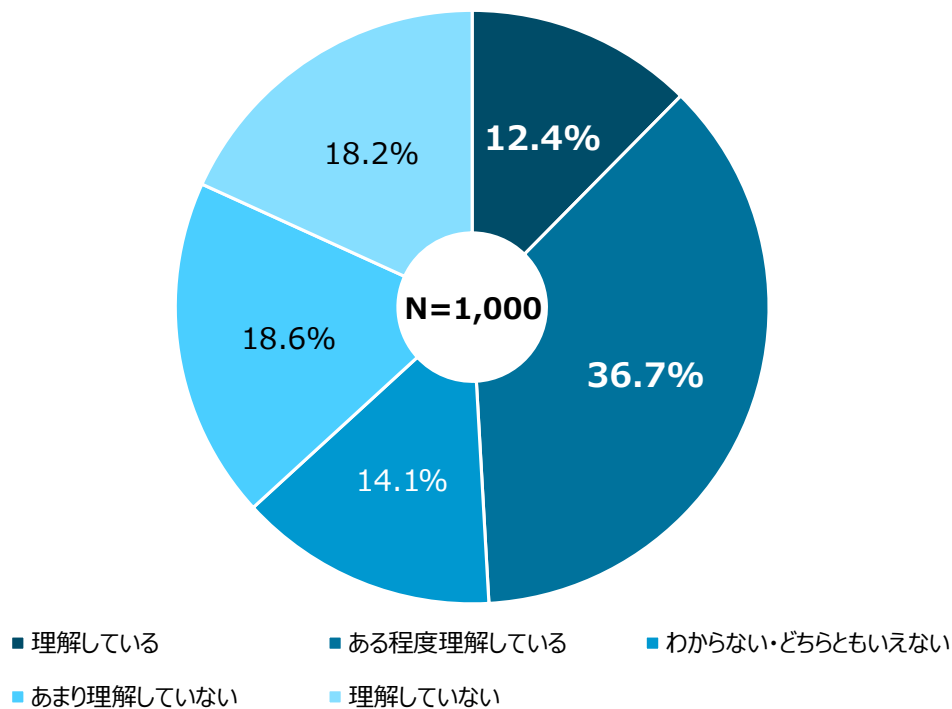
（参考：地域の伴走役とともに実現したい未来を描き、DX を進めている企業事例（株式会社ヒサノ））

- 熊本県において半導体製造装置等、様々な精密機械を輸送・搬入・設置する運送業を営む株式会社ヒサノでは、業務の属人化やブラックボックス化に課題意識を持ちつつも、その言語化ができていなかったが、ITコーディネータとの対話を通じて、5 年後の経営ビジョンを明確化。
- ITコーディネータとの対話により明確になった経営ビジョンの実現は、現在の業務の延長線上にはないことに気付き、業務プロセス全体の紙からクラウドシステムでの管理への切替えを実施。
- これらの取組により、受注がスムーズになるとともに、複数拠点間の融通も含め、全社的な業務最適化を実現し、新倉庫の建設、ホームページのリニューアルや積極的な外部への発信により、世界最大の半導体メーカー新規案件の問い合わせが以前よりも増加し、受注増を実現。

2.2. 中堅・中小企業等の DX の現状

未だ、中堅・中小企業等には DX が広く浸透しておらず、特に中小企業の場合、2023 年において、DX を「理解している」または「ある程度理解している」と回答した中小企業は約半数程度である。

¹⁰ 詳細な取組については、経済産業省「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」を参照。

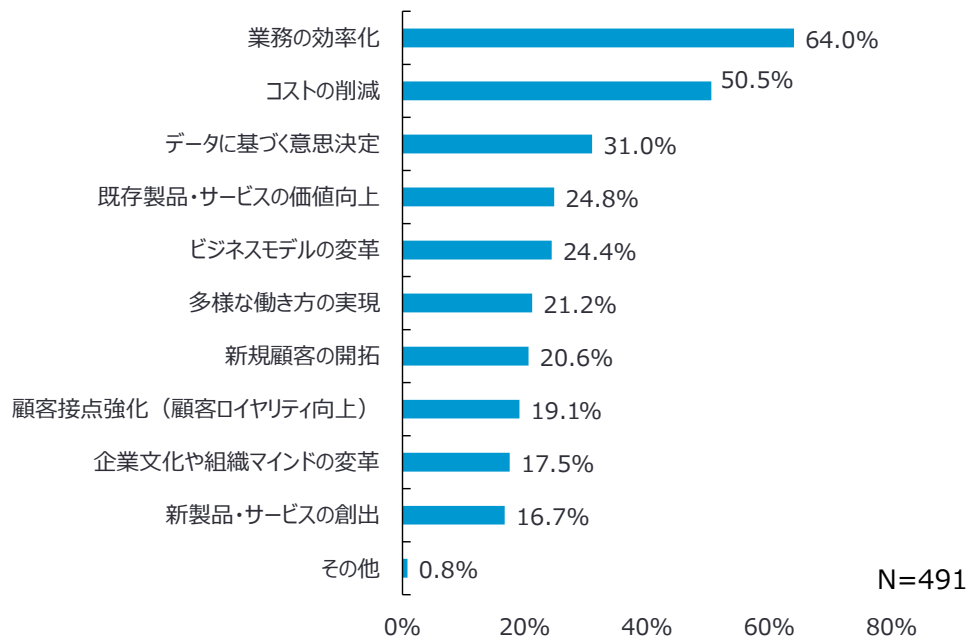


(出所) 中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査(2023年) アンケート調査報告書」(2023年10月) を基に作成。

図 2 DX に対する理解度(単一回答・2023 年)

また、上記アンケートにおいて、DX を「理解している」または「ある程度理解している」と回答した企業のうち、DX に期待する成果・効果として、「業務の効率化」、「コストの削減」と回答した企業が多くを占めており、DX を業務効率化やコスト削減にとどまる動きであると考えている企業も相当数存在している。

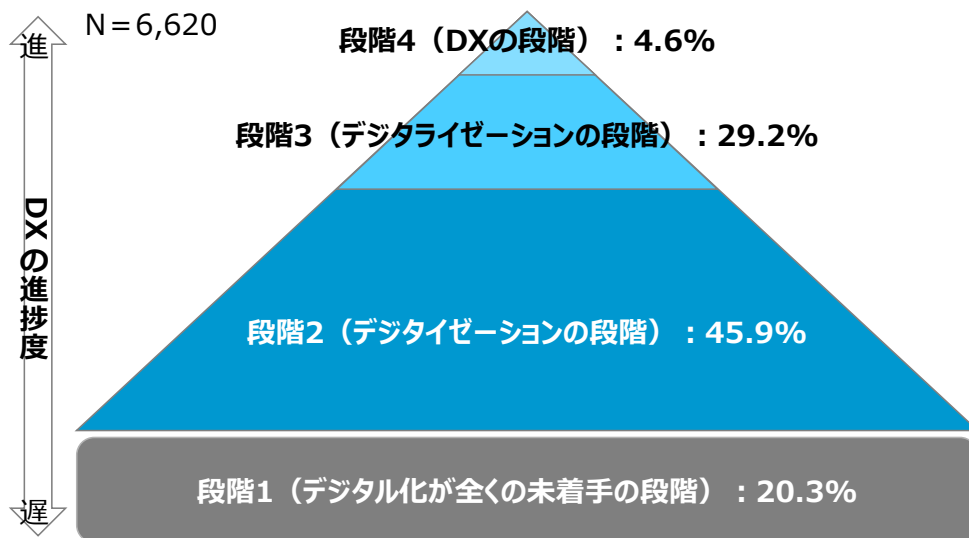
DX を「理解している」または「ある程度理解している」と考えている企業においても、相当数はデジタル化を DX と同義であると考えている企業も多く、こうしたデータを踏まえると、DX の正しい理解は進んでいないと考えられる。



(注) DXを「理解している」もしくは「ある程度理解している」と回答した企業を対象に調査を実施。
 (出所) 中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）アンケート調査報告書」（2023年10月）を基に作成。

図 3 DX に期待する成果・効果(複数回答)

また、特に中小企業におけるDXの取組状況としては、段階1(デジタル化が全くの未着手の段階)、もしくは段階2(デジタイゼーションの段階)¹¹が全体の約3分の2を占めている状況であり、中小企業におけるDXの取組は道半ばである。

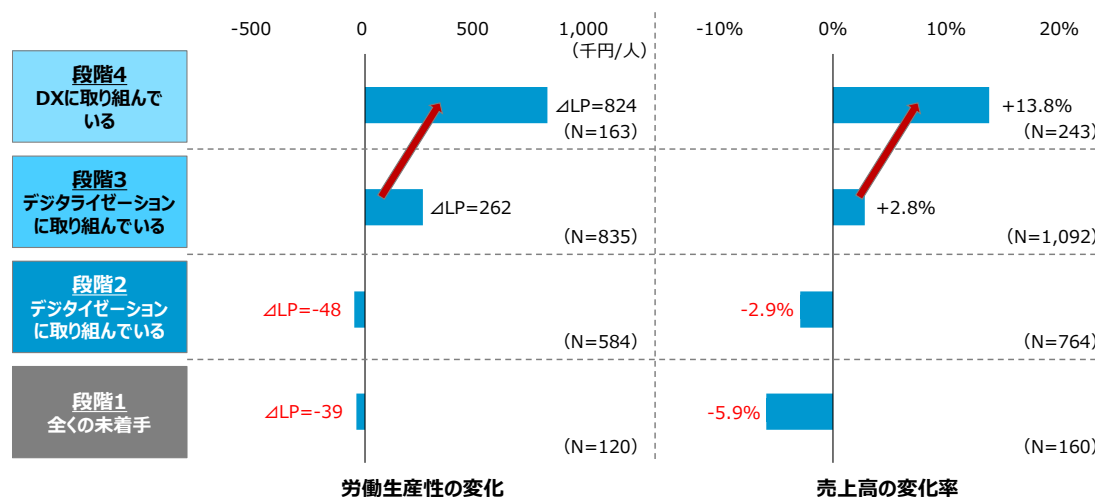


(注) DXの取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
 (出所) 中小企業庁「中小企業白書2023年版」、野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」基に作成。

図 4 中小企業におけるDXの取組状況(単一回答)

¹¹ 各段階の詳細な説明は、本ガイダンス「2.1. DX とは何か」を参照。

一方で、DX への取組段階と労働生産性・売上高の変化の調査によれば、特に段階 3(デジタル化の段階)及び段階 4(DX に取り組んでいる段階)の中小企業は、着実に労働生産性や売上高を伸ばしており、高度なデジタル化や DX に取り組むことは、企業価値向上に直結するものであることが分かる¹²。



(注) ΔLP=労働生産性の変化、を表す。労働生産性=(営業利益+人件費+減価償却費+賃借料+租税公課)÷従業員数。
労働生産性の変化及び売上高の変化率はそれぞれ中央値を集計。
(出所) 東京商工リサーチ「令和3年度中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査に係る委託事業 報告書」(2022年3月)を基に作成。

図 5 DX への取組段階と労働生産性・売上高の変化(2015 年と 2021 年の対比)

このように DX に取り組むメリットは明らかであるが、中小企業が DX に取り組むに当たっての課題として、特に「IT に関わる人材が足りない」、「DX 推進に関わる人材が少ない」、「予算の確保が難しい」、「具体的な効果や成果が見えない」、「何から始めてよいかわからない」と考える企業が多い。

中小企業が DX を進めるに当たっては、人材・情報・資金の不足が課題として捉えられるが、特に資金に関しては、費用負担が少なく、簡単に利用することのできるデジタルツールも登場しており、こうしたツールも積極的に活用していくことが重要である。

また、「DX に取り組もうとする企業文化・風土がない」、「経営者の意識・理解が足りない」、と考える中小企業も一定数存在しており、経営者が DX の重要性を理解し、企業文化や風土を醸成することも重要である。

¹² なお、実際に企業の労働生産性や売上高を向上させる DX の具体的な取組として、例えば下記が挙げられる。

- グループウェアを導入し、全社員のスケジュール調整や勤怠管理のコストを削減する
- 散逸した Excel の帳票をクラウドデータベース化し、見つけたいときにデータが見つかるようにする
- 紙の契約書を廃止し、電子契約を導入して、受発注データのやり取りをデジタル化する
- 取引先を含めた社内外の関係者がデータを活用するためのプラットフォームを整備する
- タブレット端末を従業員に配布し、データベースに現場から直接アクセスすることを可能にする
- SaaS ツール、ノーコードツールを活用して基幹データベースを構築し、属人化していた作業を自動化する
- これまで蓄積した見積もりデータを活用し、新たに自動見積もりサービスのアプリを開発する

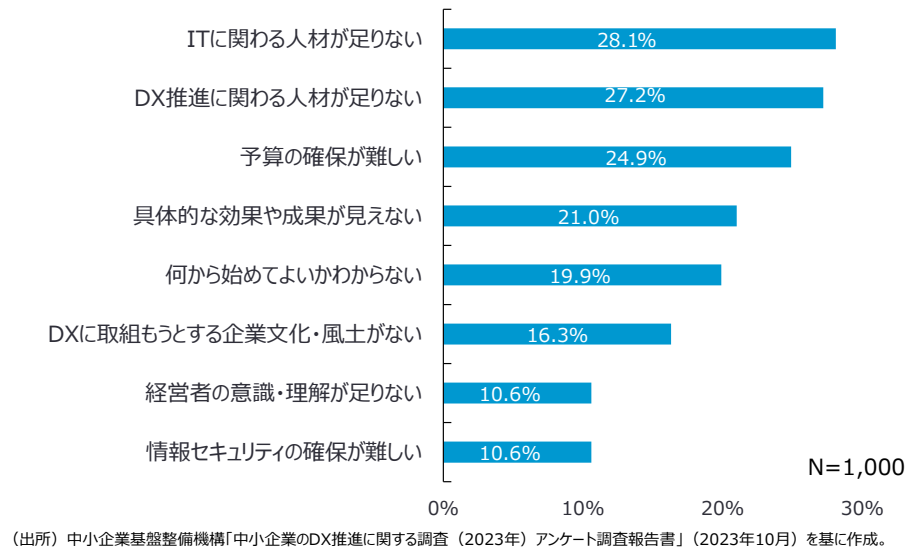


図 6 DX に取り組むに当たっての課題（複数回答）

(コラム:サイバーセキュリティの重要性)

DX やデジタル化において、経営者の意識やセキュリティの確保は重要な一要素であり、特にサイバーセキュリティについては、中小企業のうち、過去 3 年間、全くセキュリティ投資をしていないと回答する企業が 3 割¹³に上り、このうち、4 割の企業が「必要性を感じない」と回答するなど意識が低い。

他方、サイバー攻撃は高度化しており、例えば、テレワーク環境等で利用する VPN(バーチャル・プライベート・ネットワーク)機器等のぜい弱性が原因となり、強度の弱い認証情報等が利用され、ランサムウェア¹⁴による被害が発生しているが、その報告件数の半数以上が中小企業からの報告であるなど被害も増加傾向にある。こうしたサイバー攻撃による被害はシステムの停止や業務自体の停止、それに伴う金銭的損害等をもたらすものであり、個社のみならず、取引先、ひいてはサプライチェーン全体にも影響する。

そのため、DXを進める企業においては、サイバーセキュリティが事業リスクであることを経営者が意識しつつ、セキュリティも確保しながらデジタル技術を活用することが重要であり、支援機関においても DX 支援にこの点を組み入れることを意識する必要がある。

デジタル技術の活用の際の具体的なセキュリティ確保については、例えば、テレワークを利用する際に端末のハードディスクなどの暗号化や無線 LAN ルーターのファームウェアの最新化を実施する、クラウドサービスを利用する際に管理担当者や利用者の範囲等を適切に決めつつ認証機能を強化する、などの対策を実施することが挙げられる¹⁵。

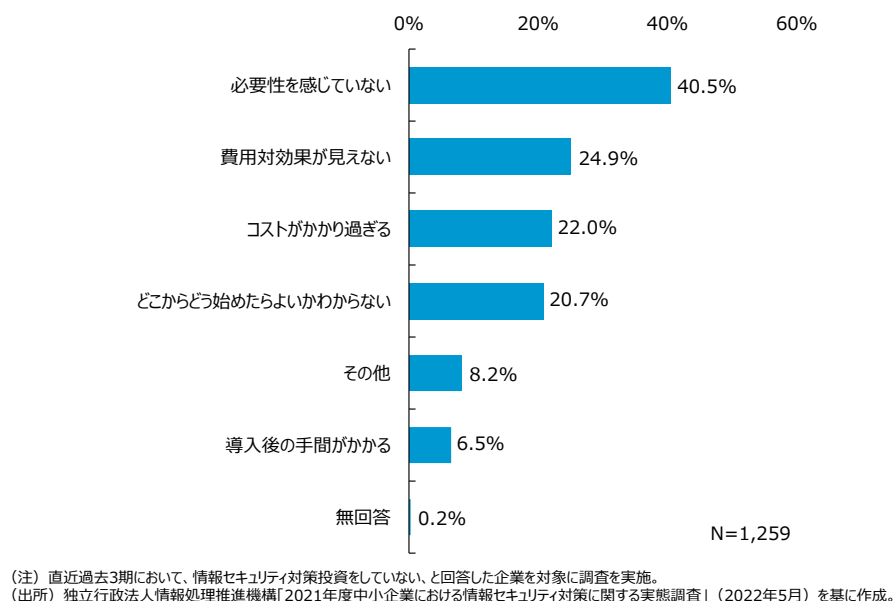


図 7 セキュリティ対策を行わなかった理由(複数回答)

¹³ 詳細は独立行政法人情報処理推進機構「2021 年度中小企業における情報セキュリティ対策に関する実態調査」(2022 年 5 月)を参照。

¹⁴ ランサムウェアとは、「Ransom(身代金)」と「Software(ソフトウェア)」を組み合わせた造語であり、感染したパソコンのデータを暗号化するなど使用不可能にし、その解除と引き換えに金銭を要求するものである。データの復旧に対する金銭要求に加え、窃取したデータを公開しない見返りの金銭要求も行うなど、二重の脅迫を行う場合もある。

¹⁵ 具体的な中小企業等における具体的な情報セキュリティ対策の検討には、独立行政法人情報処理推進機構「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」(<https://www.ipa.go.jp/security/guide/sme/about.html>)を参照。

第3章 DX 支援の考え方・方法論

3.1. DX 支援の重要性

(ポイント)

- 中堅・中小企業等の DX 推進には支援機関が持つ外部の力の活用が有効
- 取引先企業の DX 支援が支援機関自身の価値向上につながる新しいビジネス機会となる
- DX 支援と企業成長による幅広い「利益」が地域全体に還元され、地域経済が持続的に発展する「好循環」を生む

デジタル技術の急速な発展によりビジネス環境は常に変化しており、この変化への対応は中堅・中小企業等にとっても避けられない課題である。DX は大きな生産性・売上高の向上や企業成長をもたらすが、中堅・中小企業等が DX に取り組むにあたり、人材・情報・資金不足によるデジタル技術やその活用への理解の欠如がボトルネックとなり、独力での DX は困難であることもまた事実である。そのため、中堅・中小企業等が DX を推進するには、支援機関が持つ外部の力の活用が有効である。

その一方で、支援機関自身も、顧客ニーズの多様化、人口減少による市場の縮小、デジタル化の影響により、既存のビジネスだけでは立ちゆかなくなる局面にあり、支援機関自身が事業変革や新たなビジネスに取り組むことが必要となっている。こうした状況において、取引先企業の DX の支援に適切に取り組めば、取引先の成長を通じた関係強化や支援機関自身の価値向上につながる新しいビジネス機会となり得る。

以上により、中堅・中小企業等の DX 支援は、中堅・中小企業等の持続的成長、支援機関にとっては取引先の成長を通じた本業へのリターンや新たなビジネス機会につながる、双方にとって Win-Win となる取組であり、こうした取組が増えることで、ひいては DX 支援と企業成長による幅広い「利益」が地域全体に還元され、地域経済が持続的に発展する「好循環」が生まれる有益な取組である。

3.2. 支援機関の DX 支援の現状

(ポイント)

- 地域金融機関や地域 IT ベンダー、地域のコンサルタントは、中堅・中小企業等の身近な伴走役として DX 支援への期待は高い
- 一方で自身の DX の遅れ、支援方法の未確立、連携不足、人材不足に直面している

前述の通り、DX 支援は地域経済が持続的に発展する有益な取組であり、特に取引先企業や地域経済と運命共同体の関係にある地域金融機関、今後の新たなビジネスモデルの確立の

重要性が高い地域 IT ベンダー、企業経営にデジタルの活用が不可欠である現代において本業支援の中核として DX 支援に取り組むべきである地域のコンサルタントは、いずれも中堅・中小企業等の身近な伴走役として DX 支援への期待が高い。一方で、支援機関側も DX 支援に向けた様々な課題(DX の遅れ、支援方法の未確立、連携不足、人材不足等)が存在しているのが現状であり、支援機関自身の課題解決が急がれる。

3.2.1. 支援機関自身の DX の取組が遅れている

支援機関として DX 支援を実施する以前に、支援機関自身の DX の取組が遅れており、自身の DX を進めることが、支援機関としてまず乗り越えるべき課題である。

(本課題に関連するヒアリングや本検討会での議論内容)

- 特に金融機関の社内のコミュニケーションツールはアナログなものが多い
- 自身で SaaS ツールを使用していなければ、中小企業に対して自信をもって紹介することが難しい
- 地域 IT ベンダーは同族経営である場合が多く、IT ベンダー自身が保守的
- 銀行の行内にデジタルについて知見のある人材がおらず、DX についての理解が乏しい状況
- 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おり、変革の必要性を感じておらず、危機感が薄いため、DX が遅れているのは IT 業界自身にも原因がある

3.2.2. 支援機関として有益な DX 支援の方法が確立できていない

特に中堅・中小企業等を対象にしたビジネスは規模が小さくなり、マネタイズ・収益化の面から、支援機関としてどういった DX 支援をすべきか、どのような取組であれば支援機関にとっても有益な取組になるのか、といった DX 支援の方法論が確立できていない。

(本課題に関連するヒアリングや本検討会での議論内容)

- 継続的な DX 支援には、マネタイズが最重要であると考えているが、その道筋が見えない
- 有償コンサルティングサービスを始めたが、ビジネス化には至らず、対象企業も少ない
- 中小企業の課題は個別性が高く、企業数も非常に多く、かつ、その解決策には時間を要するため、綿密なコンサルティングによる DX 支援は難易度が高く、これに見合う対価が得られるかが課題

3.2.3. 支援機関内及び支援機関同士の連携が不足している

支援機関の組織内において、一部の専門部署が DX 支援に取り組んでいるものの、自社内やグループ会社間での連携が取れておらず、組織のリソースを最大限活用することができていない。

また、支援機関同士の連携においても、同じ地域の中で情報や知識の共有、実際の DX 支援における緊密な連携が取れておらず、支援機関が単独で DX 支援に取り組まざるを得なくなっている。

(本課題に関連するヒアリングや本検討会での議論内容)

- デジタルに関することは、グループ内の IT 戦略部門の専管事項である、という認識があり、連携が取れていない
- 県とは事業を通じて連携しているが、他の支援機関との連携はなく、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
- 銀行の支援だけでは追いつかないが、他の中小企業の支援機関は DX が分からないことが多く、連携した DX 支援体制がとられていない

3.2.4. 支援機関内の DX 支援人材が不足している

支援機関として、これまで DX 支援の取組や実績が少なく、DX 支援に関わる人材(以下「DX 支援人材」という。)が非常に少ない。

また、DX 支援人材として目指すべき人材像が定まっておらず、不明瞭であるため、DX 支援人材の育成や採用の方法、人事・評価制度も含めて、どのようにして DX 支援人材を増やしていくのか、が分からない。

(本課題に関連するヒアリングや本検討会での議論内容)

- デジタル・DX に係る最新動向やトレンドを常にウォッチしつつ、営業先の経営層などに理解できる形で言語化できる人材は少ない
- 若手社員をコンサルタントとして育成し、クライアント課題のデジタル活用による解決を目指す、人材が圧倒的に少ない
- 時代に合っていない、古いシステムに依存する IT コーディネータがいるのも事実、各地の IT コーディネータ団体の新陳代謝も含めて、リスクリングを今後進めていく必要がある
- 資格や勉強、リスクリングの補助制度がなく、自費で勉強が必要であり、かつ、一緒に勉強をする仲間がいない

3.3. DX 支援の基本的なアプローチ

(ポイント)

- DX 支援は取引先に伴走し、中長期的に成長を見守り続けることに意義がある
- まずは身近なデジタル化から取り組んでみることや成功体験の繰り返しが、最終的に DX を成功させる上でも有益
- DX で企業価値を向上させるには、「本業」に経営資源を集中させることが重要

企業が DX を進めるに当たっては、まずは身近なところ、例えば個別業務等のデジタル化や既存・公表データの活用から着手し、伴走支援しながら徐々に取組を拡大していくことにより、「デジタルに慣れる」ことが必要である。

その上で、DX において本来あるべき「既存ビジネスの成長や新規ビジネスの構築による企業価値の向上」を目指すことが重要である。

また、DX は、何らかのデジタルツールを導入したら終わりではなく、デジタル化を通じて業務改善、効率化、生産性向上、売上増といった段階を踏みながら、企業として成長を追い続けるものである。すなわち、デジタル化と DX は連続的で、事業環境の変化に対応して経営を変革していく息の長いプロセスである。そのため、取引先に伴走し、中長期的に成長を見守り続けることに DX 支援の意義がある。

したがって、DX 支援の対象範囲として、まずデジタル化に着手し、DX に取り組むための第一歩を踏み出すこと、そこから、中長期的に DX の実現を目指すことが重要である。「まずは身近なデジタル化から取り組んでみる」という意識と、そこで得られた成功体験の繰り返しが、最終的に DX を成功させる上でも有益である¹⁶。

なお、企業価値を向上させるために、特に人材・情報・資金といった経営資源が特に不足する中堅・中小企業等において、真に企業価値に直結する「本業」に経営資源を集中させることは、中堅・中小企業等の DX において重要な考え方であり、DX 支援においてもこうした観点を考慮することが望ましい¹⁷。

3.4. DX 支援において想定される主な支援機関

(ポイント)

- DX 支援における支援機関は「企業の DX の取組を支援する組織・個人」を広く指す
- 地域の支援機関は、中堅・中小企業等が頼りやすい身近な存在で、「近接性」も強み
- 特に、中堅・中小企業等の成長を見守り続ける「主治医」として、地域金融機関、地域 IT ベンダー、地域のコンサルタントが DX 支援に主体的かつ能動的に取り組むことが期待される
- 他の支援機関と連携し、協働で DX 支援に取り組むことが必要

本ガイダンスにおいて、支援機関は「企業の DX の取組を支援する組織・個人」を広く指すものである。

具体的な支援機関の例は下記の通りである。

¹⁶ 経済産業省「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」においても、DX 成功のポイントの 1 つとして、「まずは身近なところから」を挙げ、例として個別業務等のデジタル化や、既存データないし公表データの活用から着手することを述べている。

¹⁷ 詳細は、本ガイダンス「3.6.2. 間接業務の共通化・標準化を通じた DX 支援アプローチの拡大」にて言及している。

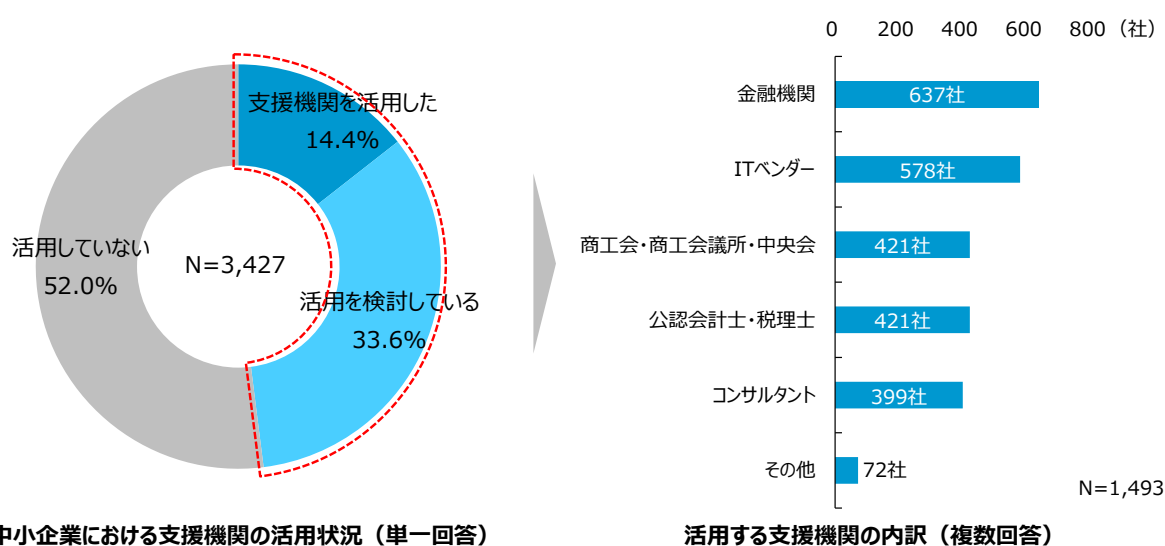
➤ 具体的な支援機関の例

- 地域金融機関(地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合 など)
- 地域 IT ベンダー
- 地域のコンサルタント(IT コーディネータ、中小企業診断士 など)
- SaaS ツール事業者
- 大手 IT ベンダー
- 公益財団法人、一般社団法人、地方公共団体
- 商工会、商工会議所、中央会
- 士業等(税理士、公認会計士、社会保険労務士、情報処理安全確保支援士 等)
- 各業界団体
- 大学・教育機関

(参考: 中小企業の DX における支援機関の活用状況)

特に DX の取組に積極的な中小企業に対するアンケート調査においては、中小企業の DX の取組について、既に活用している中小企業を含め約半数の中小企業が支援機関の活用を検討している。

また、特に金融機関や IT ベンダーが DX の支援機関として認知されている。



(注) 資本金1億円未満の企業の回答について記載。
(出所) 東京商工リサーチ「2023年「DXに関するアンケート」調査」(2023年8月)を基に作成。

図 8 中小企業における支援機関の活用状況及び活用する支援機関の内訳

特に地域の支援機関は、普段から中堅・中小企業等の経営者に接する機会が多く、経営者からの信頼を得ており、物理的に近い距離にもいるため、中堅・中小企業等が何かと頼りやすい身近な存在である。また、DX 自体は一過性ではない持続的な経営変革の活動であり、支援対象企業の活動を日常的に把握し伴走支援を続ける上で、デジタル技術やインターネットが普及した今日においても、「近接性」は重要な要素であり、地域の支援機関の強みである。

こうした支援機関となり得る主体は様々存在しており、その能力や活動の種類は様々である。地域の支援機関の役割は、地域にかかわらず普遍的なものであるといえる。それは、例えて言うならば、中堅・中小企業等と普段から日常的に対話を重ね、企業の一番近くで支援し、成長を見守り続ける中堅・中小企業等の「主治医」にあたる存在である。

特に、支援対象企業や地域経済と運命共同体の関係にある地域金融機関、地域のデジタル化を支える地域 IT ベンダー、企業経営にデジタルの活用が不可欠である今日において本業支援の有力な手段として DX 支援に取り組むべき地域のコンサルタントが、中堅・中小企業等の「主治医」として、特に DX 支援に主体的かつ能動的に取り組むことが期待される。

(コラム 1: 地域金融機関の本業支援に関する金融庁の取組)

金融庁は、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」において、地域密着型金融の目指すべき方向の一つとして「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」を掲げ¹⁸、地域金融機関に対し、資金供給者としての役割にとどまらず、地域の中小企業等への経営支援や地域経済の活性化に積極的に貢献するよう促してきた。

また、金融機関がこうした役割を十分に果たすことができるよう、2021 年銀行法等の一部改正により、銀行本体の付随業務として、企業のデジタル化や地方創生等に資する業務(地域活性化等支援業務)を追加した。

さらには、地域金融機関において取引先企業へのデジタル化支援が広がりを見せていることを踏まえ、金融機関の支援内容、支援体制及び足元の課題等について実態把握を行い、「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」の中で取りまとめている¹⁹。

地域金融機関においては、引き続き、営業基盤となる地域の企業・経済の持続的成長に資するよう、デジタル化・DX 支援など取引先企業の本業支援を行うことを通じて、地域の企業が抱える様々な経営課題に向き合っていくことが重要である²⁰。

¹⁸ 詳細は、金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針 II-5-2」を参照。

¹⁹ 詳細は、金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」2022 年 6 月版及び 2023 年 6 月版を参照。

²⁰ その他、日本銀行金融機構局金融高度化センターでは、地域金融機関による DX 支援への期待から、地域金融機関が具体的に DX 支援の取組を進めていく際の参考になることを目的として、地域 DX 支援の取組みに関するワークショップを 2024 年 3 月末時点で、3 回開催。また、本ガイダンスの検討に当たっても、同センターの協力を得た。

(コラム 2: 地域 IT ベンダーからのメッセージ)

地方 IT ベンダーとしての当社の課題

当社は、1962 年に福岡電子計算センターとして設立された。創業が IT 産業黎明期であったこともあり、事業のピークは 2000 年前後に到来し、以後、当時受託した案件から抜け出せず、売上も従業員数も右肩下がりが続き、2020 年には、全盛期の半分以上の売上となった。更には、業績低迷への対応に追われ、新技術への投資、新規顧客への営業活動もままならない状況に陥り、窮余の一策を打つ余力すら無かった。

こうした状況下において、旧経営陣は、抜本的な事業承継を行った。社内からのプロパーでマネジメントを固めずに、外部から株主・経営陣を招聘し、2021 年より新体制を発足させ、抜本的な事業転換を開始した。

新経営陣による改革では、自身の効率化や費用圧縮を目的とせず、一時的に投資が嵩むとしても徹底してあるべき姿を追求した。私たちが事業継続するためにも、自身を徹底して変革することが重要であったが、それ以上に、ここで変革を遂行した経験が、同じような状況にある地方の中堅・中小企業の共感を得ることができ、そのことが何よりの商材となると考えたためである。

変革の方向性

承継初日から、あらゆる変革を行い、年功序列・中央集権的な制度から、新しい時代・技術に適合しうる若手の力を最大限活用し、自律分散的で外部人材と会社を超えた連携ができる組織への転換を図った。具体的には、経営陣が使う言葉、業績測定に用いる指標 (KPI) の転換から始まり、重視すべき組織風土の在り方、職員の行動様式、社内ルール、管理会計の在り方・人事評価制度、所在地に至るまで、社名以外全ての変革を行った。

この際には、改革派・保守派でのつばぜり合いに明け暮れることがないように、社内でなぜ我々自身が DX を行うのか、どのレベルを目指すのか、その理由は何かを繰り返し説いた。この際、マネジメント自身が自らの言葉で改革の意義や目的を説いた。更にマネジメントも自らが全員、プレイヤーとして変革に参画していくことで、改革当初はトップダウンでの変革を狙い、ある程度地ならしができた段階で、抜本的権限委譲を行い、変革が維持できるように、体制変更を行い、2 年に渡る変革を行った。

変革の結果と地方 IT ベンダーの今後

結果として、既存事業の業務フロー見直し・人員配置見直し等を含め収益性が大幅に改善したほか、外部人材・若手人材を率先して活用したことにより、新規事業も立ち上がった。結果として、減少し続けていた売上高・営業利益共に改革前を大幅に上回ることができたほか、当社の経験を交えたリアルな提案が可能となった。

振り返ってみると、変革において最も効果があつたのは、人材採用レベルが大きく向上したことではないかと考える。クライアントの DX を支援するには、IT の理解・経営変革の経験を有する人材の採用が欠かせない。従前の当社であれば到底採用できなかったが、変革が進むにつ

れ、多様な人材採用が可能となった。また、変革前から在籍する職員のエンゲージメントも大幅に高まり、新たな業務・新規事業に対して、前向きな行動をとるようになった。

当社に起きたことは特別なことではない。既存クライアントからの受託開発・保守運用を生業としている企業において今後必ず起きうる事態であろう。安定した事業を営んでいる会社こそ、私たちがそうであったように、現行踏襲に舵をきりがちである。

私たちが属する情報通信業は、あたかも先端企業である印象を持たれがちである。だが、当社が 63 年に渡り、事業を営んでいることからしても、実態はインフラ企業に近く、保守的・安定志向を持ちがちだ。気が付かないうちに、クライアントまたは同業他社が先んじて DX に取り組むことで、既に深刻な地盤沈下を招いているおそれすらある。今後、地方で IT ベンダーとして営んでいくには、まずは自身の抜本的変革が不可避であり、その行動こそが、DX 支援機関としての付加価値を生み、新規事業を生む。

当社の変革もまだ途上ではあるが、今後も DX を推進していきたい。

(株)FCC テクノ代表取締役 西村秀星)

(コラム 3:IT コーディネータ協会からのメッセージ)

IT コーディネータこそがDX支援機関の一翼を担う存在である

IT コーディネータ資格制度は 2001 年 2 月の創設以来、IT 経営を実現するプロフェッショナルとして、主に中小企業の IT 経営を推進・支援していく人材を輩出し続けている。資格者の延べ総数は 2023 年度末で 15,000 人を超え、現在でも 7,000 人を超える人材が、企業内の経営者・推進者や外部の支援者として存在しているが、実際に中堅・中小企業等の支援者として活動している人材は半数にも満たない状況である。

今回の検討会で、DX を支援していく人材の必要性が顕在化した、支援ができる人材はまだまだ足りないのが現状である。

IT コーディネータのスキルの特徴は、「経営者との対話を繰り返しながら経営課題がどこにあるかを整理し、変革へのストーリーづくりを行い、どこでどのようにデジタルを活用することが効果的なのかを一緒に考えていく」という点にある。もちろん、その後工程であるデジタルの利活用や改善まで伴走支援し、これはデジタルスキル標準のビジネスアーキテクトのスキルそのものであり、DX 支援人材の育成と極めて適合性が高い。

経営の視点から IT 化・デジタル化、さらには DX に至るまで、全てを取引先の本業を支援する手段として、その利活用を指南する IT コーディネータは、デジタル無くして経営ができない現在、最も求められる支援人材であり、特に取引先の本業支援に軸足を移した地域金融機関にとっては必要不可欠なスキルであると断言できる。

また、特に一部の地域金融機関では、中堅・中小企業の本業を支援するにはデジタルを手段として用いるのが効率的であり、経営者とその企業のあるべき姿を語り、計画的に DX 支援の伴走ができる人材を育成するには IT コーディネータ制度を活用するのがベストプラクティスだと信じて取り組んでいる。

我々も地域金融機関をはじめとした支援機関に対して、IT コーディネータこそが、中堅・中小企業に対してデジタルを武器に経営支援が行える人材を育成する最善の方策であることを広く発信し、取引先の本業を支援する人材へとリスキリングしていくことを本気でサポートして行くこととする。

なお、IT コーディネータのバイブルである「プロセスガイドライン」を、デジタル社会を理解し、存在価値を考え抜く「デジタル経営」の要素をより濃くしたものに改訂中であり、2024 年 3 月末にβ（ベータ）版を無償公開する予定としている。

中小企業及び支援機関の方々にもこの ITC プロセスを理解していただくべく、これからは地域で活躍している IT コーディネータと連携して、地域に根差した伴走支援スキームを形成していく。

今後は、中堅・中小企業の本業支援に本気で取り組みたい地域金融機関をはじめとした支援機関の方々に、我々の制度を活用いただくべく、積極的に情宣活動を行う所存である。

(IT コーディネータ協会会長 野村真実)

3.5. DX 支援へのコミットメント

(ポイント)

- 短期的な目線だけでなく、中長期的な目線から、金銭的・非金銭的な「利益」による企業成長の果実が生まれ、それが地域経済の持続的な発展に繋がる好循環を目指す
- 支援機関の経営者は DX 支援を中長期的な「利益」を生む取組として認識し、組織として DX 支援へのコミットメントを表明し、体制整備を実施する

DX は経営者がリードして、全社的に取り組む中長期的な経営変革であることから、DX 支援は支援機関にとって短期的には必ずしも支援機関の収益に繋がらないことも想定される。

DX 支援においては、短期的な目線でコンサルティングフィーなどの対価を受け取ることだけでなく、中長期的な視点から、支援対象企業の企業価値向上を目指して取り組むことが重要である。すなわち、金銭的な「利益」のみならず、支援先との新たな関係構築や更なる信頼関係の強化、DX 支援を通じて習得する支援ノウハウ等の非金銭的な「利益」も含めて、DX 支援に取り組む意義を考えるべきである。そうした DX 支援を通じて、企業の成長から果実が生まれ、それが地域全体に還元され、地域経済が持続的に発展する、という好循環を目指すことが、支援機関による DX 支援の本質的な意義である。

中長期的な DX 支援により、支援機関が実際に得ることのできる「利益」として、例えば下記が考えられる。

➤ 中長期的な DX 支援により、支援機関が実際に得ることのできる「利益」の具体的な例

- ・ 支援先(顧客)との新たな関係の構築や更なる信頼の強化
- ・ 支援先(顧客)が成長することによる支援機関の本業成長(コンサルティングフィーの増加、サービス導入の増加、新たな事業展開への投資実行 など)
- ・ コンサルティング能力²¹の向上や伴走支援ノウハウの蓄積
- ・ 地域における支援機関としての評価の確立
- ・ 財務・非財務を問わない顧客が有する本質的な課題への理解

こうした考えの下、支援機関の経営者は DX 支援を中長期的な「利益」を生む取組として認識し、組織として DX 支援へのコミットメントを表明すること、そして、支援機関として DX 支援を効果的に実施するために、経営者を中心に、トップダウンで支援機関の組織全体の体制整備を実施することが重要である。

また、企業の DX を支援するために、支援機関自身の DX が遅れている場合、組織として自らの DX にコミットして取り組むべきである。

²¹ これをスキルとして一般化したものは、本ガイダンス「5.3. DX 支援人材のスキルセット」及び別紙 1「DX 支援人材のスキルに関する具体的な考え方・スキルセットの全体像」にて言及している。

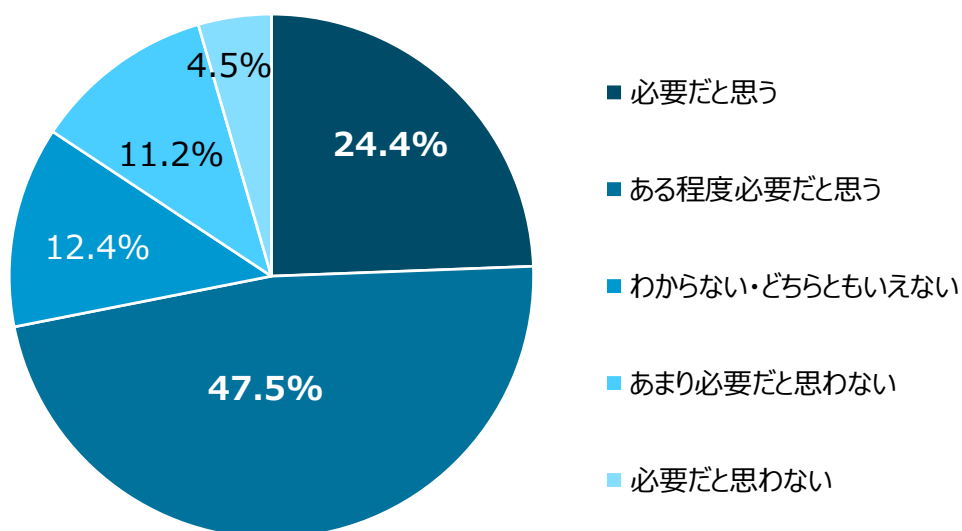
3.6. DX 支援のアプローチ拡大に向けた考え方

(ポイント)

- DX 支援は更なる需要の掘り起こしが期待される大きな潜在ニーズがある
- 支援機関が積極的かつ主体的に企業に対して働きかけ、DX 支援ニーズの顕在層・潜在層から優先的に取り組む
- 直接収益を生まない業務(間接業務)に積極的にデジタルツールを活用して省力化を推進
- 地域金融機関や地域 IT ベンダー、システム開発能力のある企業が連携して、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)のような「間接業務の共通化・標準化のアプローチ」を積極的に追求

中堅・中小企業等のうち、DX の必要性を感じている割合は約 7 割存在しており、特に人材・情報等の制約条件から独力で DX に取り組むことが困難と諦めている企業も含め、DX 支援の可能性は多く存在しているものと考えられる。そのため、DX 支援は各地で更なる需要の掘り起こしが期待される取組である。

そして、DX 支援のアプローチ拡大に向けては、「支援機関による積極的な働きかけ」、「間接業務の共通化・標準化」が有効である。



(出所) 中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査(2023年) アンケート調査報告書」(2023年10月)を基に作成。

図 9 中堅・中小企業等における DX の必要性に関するアンケート結果(2023 年・単一回答)

3.6.1. 支援機関の積極的な働きかけによる DX 支援のアプローチ拡大

例えば地域金融機関であればコンサルティング業務が認可されるなど、支援機関をとりまくビジネス環境が大きく変化している。このため、新しいビジネス機会として支援機関が積極的かつ主体的に企業に対して働きかけ、中堅・中小企業等が直面する経営上の課題、及び、それを解決するための DX 支援ニーズを掘り起こすことは重要である。

一方で、全ての中堅・中小企業等に対して DX 支援に向けたアプローチを行うことは非現実的である。そのため、DX 支援のニーズが既に顕在化している企業（DX 支援ニーズの顕在層）及び DX 支援の可能性が潜在的にある企業（DX 支援ニーズの潜在層）を見極め、優先的に取り組むことが必要である。

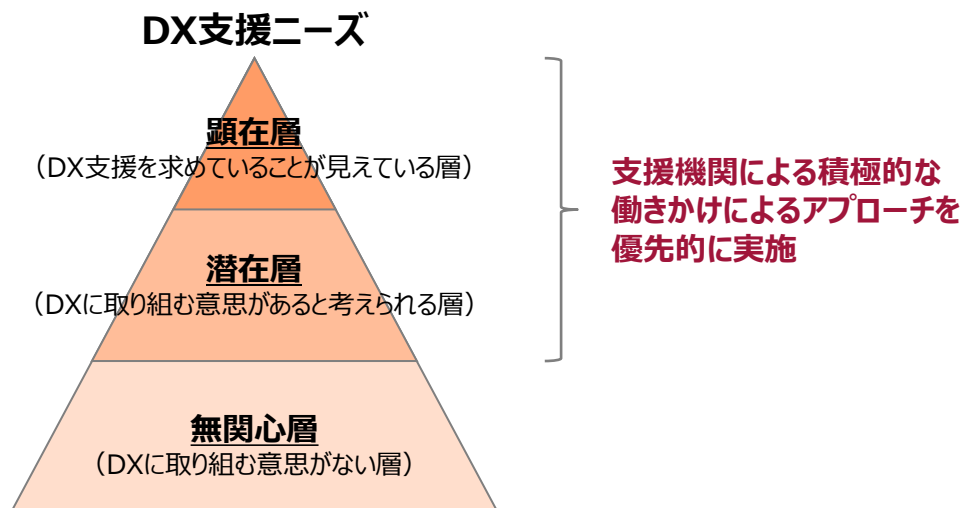


図 10 DX 支援需要を開拓する上での企業層とアプローチ

3.6.2. 間接業務の共通化・標準化を通じた DX 支援のアプローチ拡大

大企業と異なり、特に人材・情報・資金といった経営資源が不足する中堅・中小企業等においては、全ての業務にリソースを使うことは困難である。そのため、限られた経営資源は、真に企業価値に直結する「本業」に集中させる必要がある。

特に、多くの中堅・中小企業等にとって直接収益を生まない、勤怠管理や財務会計のようないわゆる間接業務²²は、限られた社員を充てることも、人手不足の中で新たに採用することも難しく、事業継続の不安も抱えながら、深刻な経営課題となっている。

間接業務の効率化・省力化は、デジタル活用の第一歩として有効である。今日では、スマートフォンやパソコンとインターネット接続さえあれば、簡単に、安く使えるツールが増えている。常に多忙な経営者や従業員を間接業務から解放し、企業の経営資源を本来注力すべき競争力の源泉となる本業に集中させることは、中堅・中小企業等のデジタル化や DX において重要な考え方である。そのため、DX 支援においても、間接業務の効率化・省力化を考慮することが望ましい。

なお、企業の業務を本業と間接業務に切り分けること、また、デジタル活用をしながら自社が真に投資すべき業務を明らかにすることは DX のプロセスそのものとも言える。

その上で、支援側・支援先双方のメリットを更に拡大する新しい手法として、地域金融機関や地域ITベンダー、システム開発能力のある企業が連携して、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）²³のような「間接業務の共通化・標準化のアプローチ」を積極的に追求していくべ

²² 間接業務として具体的には、勤怠管理・経理・人事・購買等が挙げられる。

²³ BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）とは、企業が社内の特定期業務やプロセスを外部のサービスプロバイダーに委託することを指し、業務の効率化やコスト削減が見込まれる。具体例としては、給与計算・カスタマーサポート・データ管理等が挙げられる。

きである。これは、間接業務を共同で外注する仕組みであり、こうしたサービスの提供側にとっても、企業ごとのカスタマイズが不要となり、個社支援が点から面へとスケールする有効な手法である。

間接業務の BPO は既の実績があり、そこでは、単なる業務の外注・受注ではなく、受注側が発注側(ここでは中堅・中小企業等)の業務の見える化・標準化・クラウド化によって業務フローの見直しをサポートするとともに、そうした業務手順についてマニュアル整備をすることで業務自体の効率化・収益化を実現している。こうした取組がビジネスの拡大を目指す上で重要である(コラム参照)。

なお、こうしたアプローチは間接業務にとどまらず、人手不足に悩む中堅・中小企業等のルート営業など、より広範な業務の共同アウトソーシング(=本業における外部スキルの活用)として発展させることが可能な、デジタル時代ならではの取組である。

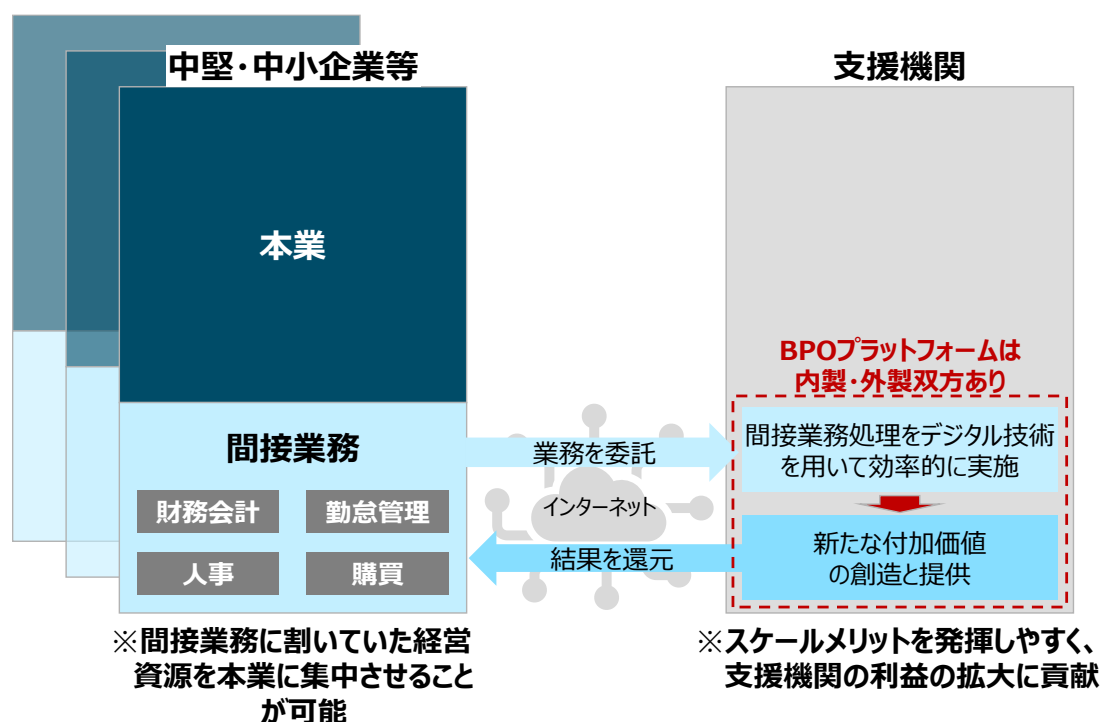


図 11 間接業務の BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)のイメージ

間接業務の共通化・標準化のメリットはそれぞれ以下の通りである。

➤ 中堅・中小企業等が享受するメリット

- ・ 限られた人材・資金等を間接業務から本業に注力できる体制構築
- ・ 間接業務の業務の属人化の解消・生産性向上
- ・ 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
- ・ データ分析による新ビジネス・新商品開発の促進

➤ 支援機関が享受するメリット

- ・ 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
- ・ DX に取り組む意思がない企業（DX 支援ニーズ無関心層）に対しても「業務効率化」という提案でアプローチが可能
- ・ アナログな伝票類の電子化も含めた BPO サービスにより、取引先の DX と支援機関の収益向上やデータ利活用の促進が可能
- ・ 支援対象企業の本質的な企業経営データにアクセスし、そのデータ分析による中堅・中小企業等に対する更なる付加価値の提供

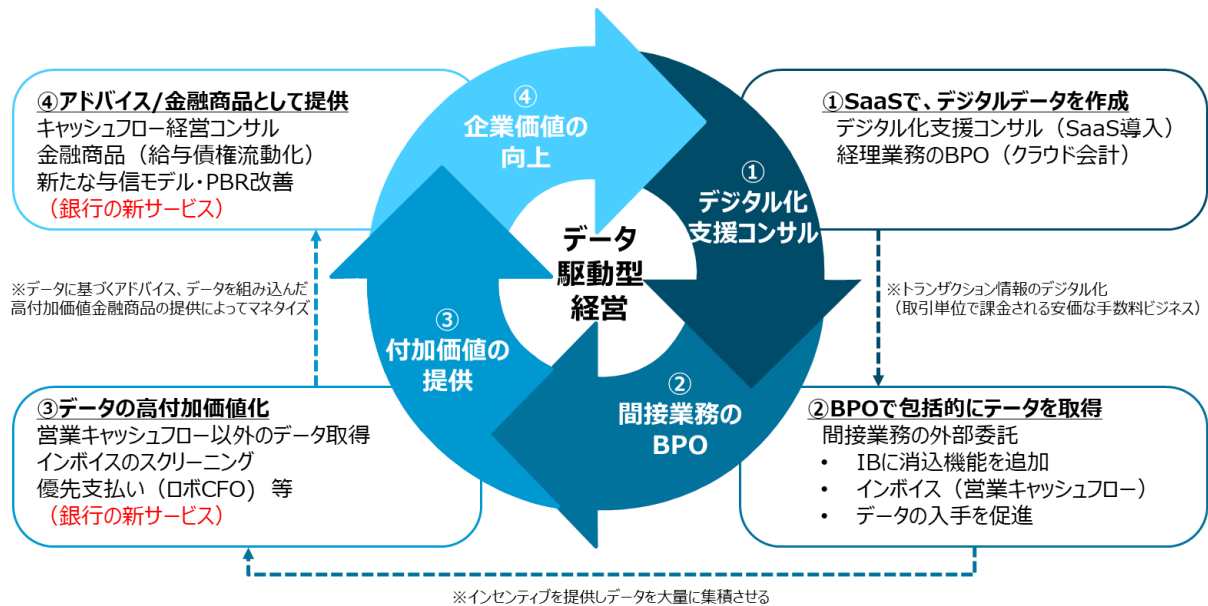


図 12 金融機関が BPO を通じて実現可能なデータ駆動型経営
(NTT データ経営研究所山上氏プレゼンテーション資料を基に作成)²⁴

²⁴ 第 2 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」(2023 年 12 月 13 日)における株式会社 NTT データ経営研究所 山上聡氏プレゼンテーション資料 19 頁を基に作成。

(コラム:オンライン型経理 BPO の取組)

背景

中小企業経営者の方々から頻繁に寄せられるのは、人材不足という深刻な経営課題です。人材確保の難しさは、企業の直接的な利益に影響を及ぼし、経営者にとって常に頭を悩ませる問題となっています。この人材不足の課題に対処するため、私たちはアウトソーシングのサービスを検討し、その中でオンライン型の経理 BPO が新たな可能性を切り開く手段となると考えサービスの提供を開始しました。

オンライン型の経理 BPO の概要

(業務フローの構築)

オンライン型の経理 BPO を行うには、業務の「見える化」「標準化」「クラウド化」の 3 つのステップが重要です。これにより、既存の業務フローを見直し、業務の属人化を解消し、シンプルで効率的な業務フローを構築することが可能となります。経理全般の業務改善が同時に進むことで、人材不足への対応がより確実になります。

(初期設定と運用サポート)

初期設定と運用サポートは作業効率に直接影響を及ぼす重要な要素です。組織に合ったシステムの選定と徹底的な初期設定により、余計なチェック業務や作業工数の増加を防ぎ、業務フローのスムーズな運用を確保します。マニュアルを活用した適切な運用サポートにより、オンライン型経理 BPO の効果を最大限に引き出すことができます。

(ビジネスとしての BPO)

こうした取組の結果、2 年半で累計約 300 件超の BPO を受託し、そのうち 3 分の 2 の企業は伴走支援を経て自走化に移行し、新たな改善支援を行っています。なお、本事業は収益化が図れており事業の柱として体制も確立することができています。

生産性向上の取組

生産性を上げて高単価を実現するには、業務手順を細分化しマニュアルを整備することが成功のカギとなります。従業員が明確な手順に基づいて作業すれば、エラーの発生リスクが著しく低減し、やり直しの作業が無くなり大幅な時間短縮が望めます。この効果が生産性向上につながっています。

また、マニュアル整備により、効率的なトレーニングが可能となり、新規メンバーがスムーズに業務を覚え、迅速な組織への適応が可能になります。これにより育成期間の短縮が達成できます。具体的で分かりやすいマニュアルと、定期的な更新を行うことで、ビジネス環境が変化していく中での柔軟な対応を可能にし、持続的な成果と効率的な業務遂行を両立させ、高単価のサービスを実現しています。

中小企業の最適な伴走者

中小企業には、人材・情報・資金の 3 つの面で不足が生じることがあります。特に人材不足は深刻であり、今後さらに悪化する可能性があります。この人材不足を解決するには、金融機

関からの直接的な支援が不可欠です。金融機関は、中小企業が不足しがちな3つの要素の支援体制を有しており、多様な人材、広範な情報アクセス、そして必要な資金提供を通じて、健全な企業経営を支援し、持続的な成長を促進します。そのため金融機関は中小企業の最も身近な伴走者であるといえます。地域金融機関自体がBPOを受託し中小企業経営者が本業に特化できる支援を行うことも可能性が高いと思っており、弊社もその体制を実現する手助けを行っていきたいと思います。

中小企業にとって最適な伴走者である金融機関と連携しながら課題を解決し、中小企業のさらなる成長を今後も支援してまいります。

(株式会社エスアンドシー代表取締役 相良義則)

3.7. DX 支援の具体的な方法論

(ポイント)

- 支援対象企業を見極め、最終的に支援対象企業を自走させることを目指す
- 「企業の DX 実現に向けたプロセス」は「意思決定」、「全体構想・意識変革」、「本格推進」、「DX 拡大・実現」であり、単独ですべてを実施しようとせず、他の支援機関とも連携する
- DX 支援に DX 推進指標や DX 認定制度等の有益な政策ツールを活用する

3.7.1. DX 支援に取り組むに当たっての留意点

最終的に目指すべき DX は企業の経営変革そのものであり、支援機関は DX 支援を顧客の本業支援の一環として捉え、実施することが重要である。

支援機関は、効果的かつ効率的に DX 支援を実施するために、下記のようなポイントを考慮しながら、支援対象企業がどの段階にあるのか、また、DX 支援を受け入れる意思があるか、を見極める必要がある。

➤ 支援機関が DX 支援を実施するに際して考慮すべきポイント

- ・ DX が全社的な変革になることを特に経営者・経営層が理解し、DX に取り組む意欲があるか
- ・ DX 支援が中長期にわたるものであっても、企業に取り組む土壌があるか
- ・ DX を通じて最終的には企業の価値向上を目指していくことに、企業が意欲を持っているか
- ・ 経営者・経営層がデジタル技術の活用に関し、サイバーリスク等の事業リスクを考慮しているか

DX 支援を、単純にデジタル化又はデジタル技術の導入と捉えてしまうと、本来 DX が目的としている経営変革に至らない。また、あくまでも DX 推進の主役は企業であり、支援機関は、企業の DX が経営ビジョンに照らして適切であるかを第三者としてアドバイスする役割もある。

そのため、目指すべき理想像と現状のギャップを認識した上で、そのギャップを埋める一手段としてデジタル技術を利用するという考えを支援対象企業及び支援機関双方が認識すること、また最終的には、企業が自走できるような DX 支援を心掛けることが重要である。

3.7.2. DX 支援の具体的なプロセス

DX 支援は企業の DX 実現に向けて実施する支援である。そのため、デジタルガバナンス・コードにおいて提示している考え方²⁵から作成された「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナ

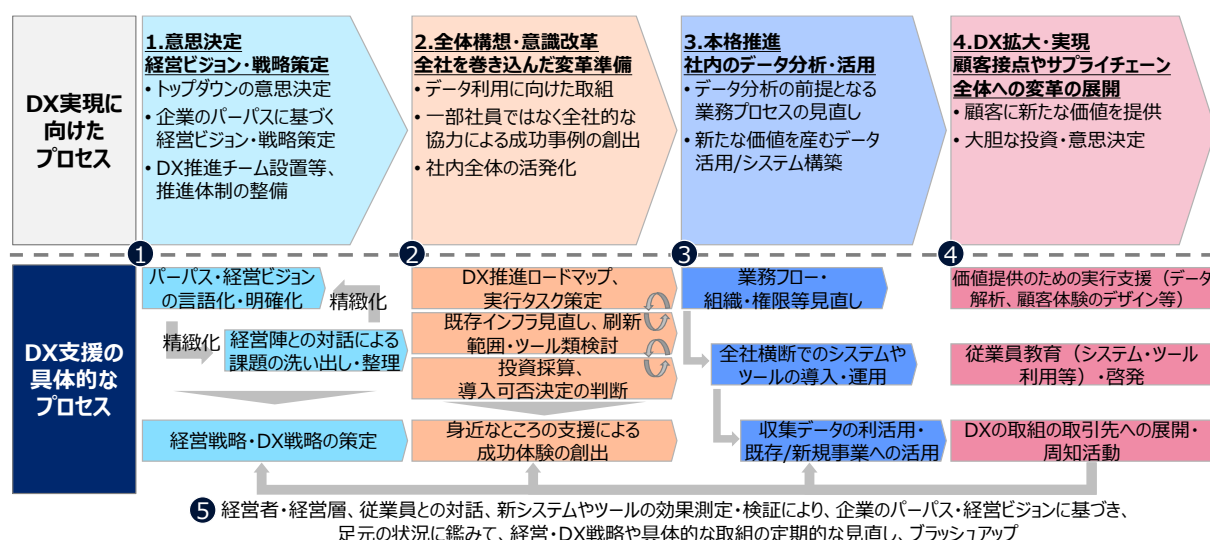
²⁵ 経済産業省「デジタルガバナンス・コード」において提示している柱立て及び柱となる考え方については、本ガイドンス「3.7.3. DX 支援を実施するために有益な政策ツール」を参照。

ンス・コード』実践の手引き」にて提示されている「企業の DX 実現に向けたプロセス」に基づき、具体的には「DX 支援の具体的なプロセス」に従って DX 支援を行うことが有益である。

なお、実際に DX 支援を実施する際には、全てのプロセスを一つの支援機関が単独で実施する必要はなく、あくまで支援機関として実施することのできる領域や、支援対象企業のニーズの観点から、必要に応じて他の支援機関と連携²⁶して DX 支援を実施することが重要である。

また、デジタルの有用性を理解していない企業に対しては、「DX 支援の具体的なプロセス」に入る前に、身近なデジタルツールを試行的に活用し、デジタルの有用性を実感してもらうことが有益である。

こうした考えの下、DX 支援の具体的なプロセスとして、それぞれ下記の通り整理することができる。



（出所）DX実現に向けたプロセスについて、経済産業省「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」を基に作成。

図 13 DX 支援の具体的なプロセス

① 意思決定（経営ビジョン・戦略策定）

（DX 実現に向けた企業のプロセス）

- トップダウンの意思決定
- 企業のパーパス（存在意義）に基づく経営ビジョン及び戦略の策定
- DX 推進チームの設置等の推進体制の整備

（DX 支援の具体的な方法論）

- 経営層との対話による課題の洗い出しや整理及び、パーパスや経営ビジョンの言語化及び明確化を繰り返し実施することによって、精緻化
- その上で、それを実現するための経営戦略・DX 戦略を策定

²⁶ 支援機関同士の連携については、本ガイダンス第 4 章を参照。

経営者はその企業や組織の社会における役割や存在意義(パーパス)を描き、長期的に企業として実現したい将来の姿(経営ビジョン)やその実現のために解決すべき課題を明確にすること、また、これらの課題解決のための仕事のあり方や組織文化を変革するための道筋(経営戦略)や、特にデジタル技術をどのように活用していくのか、という戦略(DX 戦略)をそれぞれ組み立てることが必要である。

支援機関として、支援対象企業の経営者の描くパーパスや経営ビジョンを明確に言語化することを支援するとともに、現状とのギャップを埋めるために、どのように DX を実施し、経営変革を成し遂げていくか、という戦略を立案し、納得を得てから DX を推進することが重要である。特に「パーパス」は企業活動の根本となるものであり、DX 推進の判断軸である、と考えるべきである。

この段階での課題として、例えば以下が考えられる。

- 経営者がそもそもパーパスを言語化できていない
- パーパスと経営ビジョン、及び戦略が紐づいていない
- 経営ビジョンを実現するための戦略に具体性がない

このため、支援機関は経営者・経営層との対話を重ね、支援対象企業が抱える課題の洗い出しや整理を行い、パーパスや経営ビジョンを精緻化していくこと、その上で、具体的な経営戦略や DX 戦略に落とし込んでいくことが必要である。

② 全体構想・意識変革(全社を巻き込んだ変革準備)

(DX 実現に向けた企業のプロセス)

- データ利用に向けた取組
- 一部社員ではなく全社的な協力による成功事例の創出
- 社内全体の活発化

(DX 支援の具体的な方法論)

- 「DX 推進のロードマップや実行タスクの策定」、「既存インフラの見直し及び刷新範囲や新規導入ツールの検討」、「投資採算やツール導入可否決定の判断」をそれぞれ相互に行き来しながら検討を重ね、実施
- はじめの一步として、身近なところの支援による成功体験を創出

パーパスや経営ビジョン、そのための経営戦略・DX 戦略の実現には、経営者・経営層のみならず、従業員も含めて、全社的な取組とすることが重要であり、支援機関として、全社を巻き込みながら DX 支援を実施することが不可欠である。

そのため、DX 戦略に基づいた DX 推進のためのロードマップや実行タスクの策定を通じて、DX 推進の方向性を策定することがまず重要である。

並行して、セキュリティも確保しながら、既存インフラの見直しやインフラを刷新する範囲、新規に導入するシステムやツールの検討、投資採算検証、導入可否の決断について、相互に行き来しながら検討を重ね、実施していくことが必要である。

その際、より現状に即した計画へ着地できるよう、経営者・経営層のみならず、従業員とも密にコミュニケーションを取りながら進めることに留意すべきである。

その上で、実際に全社的に DX を進めるためのはじめの一步として、身近なところ（個別業務のデジタル化 など）から支援し、成功体験を創出することが望ましく、その上で戦略を見直しながら組織全体の変革へと取組を拡大することが重要である。

③ 本格推進（社内データ分析・活用）

（DX 実現に向けた企業のプロセス）

- データ分析の前提となる業務プロセスの見直し
- 新たな価値を生み出すデータの活用及びシステムの構築

（DX 支援の具体的な方法論）

- 業務フロー・組織・権限等の見直し
- 全社横断での導入ツールの運用
- 収集したデータの利活用及び既存・新規事業へ活用

企業として本格的に社内に DX の取組を広げるためには、これまでの業務フローを見直すとともに、企業価値向上の実現のために、デジタルによって収集したデータをどのように活用していくか、を検討する必要がある。

そのため、支援機関としては、DX 推進のためのロードマップに基づいて導入を決定したシステムやツールの運用を本格化するため、現状の業務フロー・組織権限等の見直しを行い、全社横断でのシステムやツールの導入運用²⁷を実施する。

こうして導入した新システムやツールの稼働により、企業の業務効率化のみならず、データを収集する。その上で、集約されたデータを利用し、既存事業や新規事業への活用が期待されるが、収集したデータを上手く活用できない場合も非常に多い。そのため、セキュリティを確保しながら、データをどのように既存事業や新規事業への活用につなげていくか、を企業とともに検討することが重要である。

④ DX 拡大・実現（顧客接点やサプライチェーン全体への変革の展開）

（DX 実現に向けた企業のプロセス）

- 顧客に新たな価値を提供
- 大胆な投資・意思決定

（DX 支援の具体的な方法論）

- 価値提供のための実行支援（データ解析、顧客体験のデザイン等）
- 従業員への教育（システム・ツール利用等）・啓発

²⁷ 特に間接業務における全社横断の導入ツールの運用の詳細は、本ガイダンス「3.6.2. 間接業務の共通化・標準化を通じた DX 支援のアプローチの拡大」にて言及している。

➤ DX の取組の取引先への展開・周知活動

新システムやツール導入後、実際に企業が新たな価値を提供するためには、データ収集のみならず、そのデータの解析や顧客体験の向上が必要であり、そのための支援が重要である。

また、全社的に DX の取組を拡大させるには、従業員それぞれが課題を認識し、自分ごと化して日々の業務に取り組むことが重要であるため、新システムやツールの利用等、新たな業務における各種トレーニングを支援対象企業の従業員に対して実施し、従来のやり方に慣れている従業員の考えや行動の変容を促すことが重要である。

そして、従業員に対してのみならず、取引先への展開・周知活動を実施することで、サプライチェーンや業界全体への変革を促進することも企業にとっては重要であり、支援機関としてこうした取組をサポートすることが重要である。

⑤ それぞれの取組の定期的な見直し・ブラッシュアップ

(DX 実現に向けた企業のプロセス)

- 自社のパーパスや経営ビジョンに基づき、それぞれの取組を定期的に見直し、ブラッシュアップ

(DX 支援の具体的な方法論)

- 経営者・経営層、従業員との対話
- 新システム・ツールの効果測定・検証
- 経営/DX 戦略や具体的な取組の定期的な見直し、ブラッシュアップ

DX の取組は意思決定から DX 拡大・実現までのプロセスを通じて、計画的に実施することが望ましいが、計画通りに進まないことも非常に多い。そのため、支援機関として、DX の取組を地道に浸透させていくだけでなく、足元の状況を把握するために、経営者・経営層、多くの従業員との対話や、新システムやツールの効果測定・検証を行い、実際の取組が業務の効率化や既存・新規事業による付加価値の創出に繋がっているか、を定期的に評価することが重要である。

こうして、DX の進捗や課題を把握した上で、企業のパーパスや経営ビジョンに基づき、足元の状況に鑑みて、経営・DX 戦略や具体的な取組(①～④それぞれのプロセスの取組)を定期的に見直し、ブラッシュアップを行っていくことが重要である。

3.7.3. DX 支援を実施するために有益な政策ツール

上記のプロセスにしたがって DX 支援を実施する際、既に存在する下記の政策を活用し、DX 支援に取り組むことが有益である。

① デジタルガバナンス・コード

「デジタルガバナンス・コード²⁸」は、経営者が DX による企業価値向上の推進のために実践することが必要な事項(ビジョン・戦略等)を取りまとめたものであり、DX に取り組む際に実際に企業が実施すべき事項を参照する観点から有益である。

(参考:デジタルガバナンス・コードの柱立て及び柱となる考え方)

1. ビジョン・ビジネスモデル

- 企業は、ビジネスと IT システムを一体的に捉え、デジタル技術による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響(リスク・機会)を踏まえた、経営ビジョンの策定及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していくべきである。

2. 戦略

- 企業は、社会及び競争環境の変化を踏まえて目指すビジネスモデルを実現するための方策としてデジタル技術を活用する戦略を策定し、ステークホルダーに示していくべきである。

2-1. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策

- 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、人材の育成・確保や外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えるべきである。

2-2. IT システム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策

- 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な IT システム・デジタル技術活用環境の整備に向けたプロジェクトやマネジメント方策、利用する技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画等を明確化し、ステークホルダーに示していくべきである。

3. 成果と重要な成果指標

- 企業は、デジタル技術を活用する戦略の達成度を測る指標を定め、ステークホルダーに対し、指標に基づく成果についての自己評価を示すべきである。

4. ガバナンスシステム

- 経営者は、デジタル技術を活用する戦略の実施に当たり、ステークホルダーへの情報発信を含め、リーダーシップを発揮するべきである。
- 経営者は、事業部門(担当)や IT システム部門(担当)等とも協力し、デジタル技術に係る動向や自社の IT システムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、戦略の見直しに反映していくべきである。また、経営者は、事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスク等に対しても適切に対応を行うべきである。

また、特に中堅・中小企業等に向けては、デジタルガバナンス・コードの考えに基づき、実際に DX に取り組むための具体的な行動を示した「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナ

²⁸ 経済産業省が 2020 年に策定した後、2022 年に改訂し、現在は「デジタルガバナンス・コード 2.0」となっている。

ンス・コード』実践の手引き」を整備している。この手引きでは、DX の必要性や進め方、実際に DX に取り組んで成果を出している中堅・中小企業等の事例を数多く紹介しているため、適宜活用ありたい。

② DX 推進指標

「DX 推進指標」は、経営者や社内の関係者が DX の推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための気付きの機会を提供する、自己診断のツールである。

デジタルガバナンス・コードに基づいた自己診断により DX の進展度合いを把握することができるため、DX の取組を始めるにあたって、まず、自社の DX の取組の現状や課題を把握すること、また、定期的な取組の見直しのために活用することが有益である。

③ DX 認定制度

「DX 認定制度」は、企業がデジタル技術の活用によって、自らのビジネスを変革するためのビジョン・戦略・体制等が整った企業等を認定する制度である。

本制度は、認定を取得する時点において、具体的な成果までは体现できていなくとも、DX に取り組む体制が整っていることを認定するものであり、企業規模に関わらず、DX に本格的に取り組んでいく熱意のある全ての企業が DX 認定取得を目指すことができる。そのため、DX の取組を本格的に始める企業、特に中堅・中小企業等にとって、「最初に目指すべき、無理のないゴール」として活用することが有益である。

実際に DX 認定制度の認定事業者を対象としたアンケートでは、約 80%の DX 認定を取得した企業等が DX 戦略の推進に効果があったと考えており、DX 認定を取得したことによるメリットとして、実際に DX 認定を取得した事業者からは例えば下記のような前向きな声がある。

- DX 認定を取得するためのプロセスは、自社を見直す大変良い機会となった
- 経営層との対話の機会を多く得られ、経営方針の決定に役立った
- 新規営業において、お客さまからの反応が良くなり、売上増につながった
- デジタル人材の応募が増え、実際に人材確保につながった

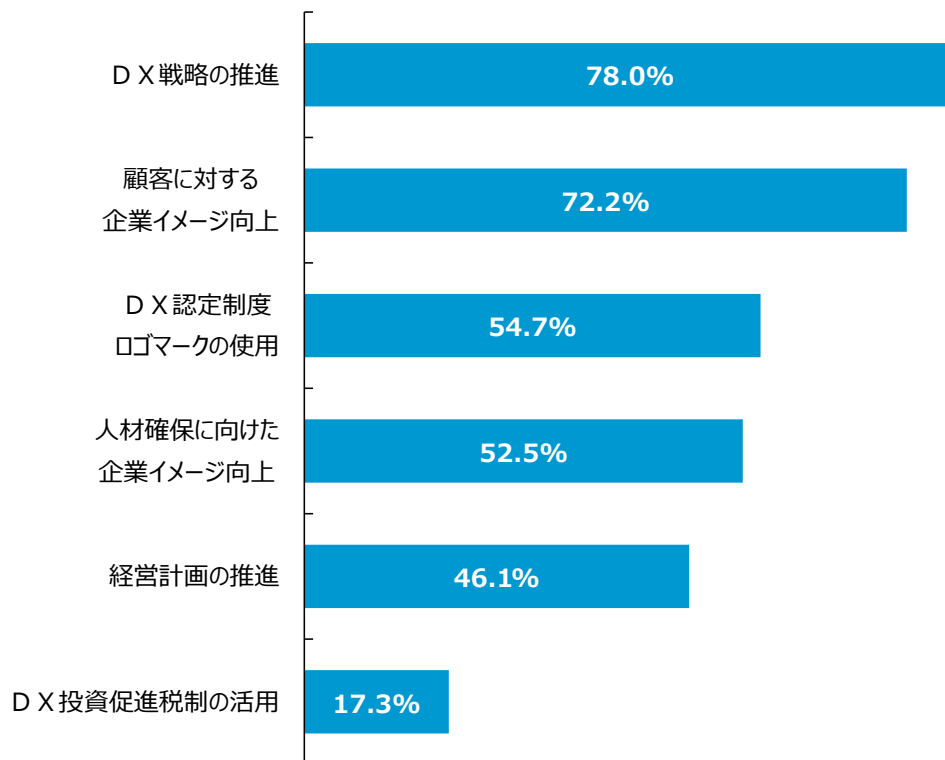


図 14 DX 認定を取得したことによるメリット
(DX 認定を取得した企業等に対するアンケート結果)

3.8. DX 支援の機能と実践に対する考え方

(ポイント)

- 支援機関として DX 支援を効果的に実施するために、組織として DX 支援へのコミットメントを表明し、体制整備を実施する組織体制を整備する

支援機関として DX 支援を効果的に実施するためには、そのための組織体制を整備することが必要であり、例えば下記の取組を支援機関として実践することが有益である。

➤ 支援機関として実践すべき取組の例

- 支援機関の経営者は、DX 支援が中長期的な「利益」を生み出す、「本業支援」である認識を持って取り組むことを認識し、DX 支援のコミットメントを表明する
- 支援機関自身も DX に取り組み、失敗例も含め、自組織の実際の DX 体験に基づいた DX 支援を実施する
- 組織内に DX 支援の専門組織を立ち上げ、常に企業と近い距離で接する者と協働して DX 支援を実施する(なお、DX 支援組織は社内のシステム部門等が兼任するものではない)
- 社内・外の専門的人材を積極的に活用し、密なコミュニケーションを普段から実施する

- 様々な支援機関と連携し、情報共有や相互補完的な DX 支援を実施する体制を構築する
- DX 支援人材の育成及び確保により、従業員が広く DX 支援に関連するスキルを保持し、提供する DX 支援の質を一定の水準以上になるように担保する

(コラム:金融機関に共通する組織体制)

組織体制の先行事例として、例えば金融機関においては以下の役割に応じた体制整備の事例がある。

- 法人営業担当者: 普段から密に中堅・中小企業等の経営者・経営層や現場担当者と接し、DX 支援ニーズを広く拾い上げる役割
- 金融機関本体・関連会社の DX 支援担当部署: 法人営業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役割

また、DX 支援を実際に行うための業務フローは、下記の流れであることが非常に多く、シームレスに DX 支援を実施することができる下記のような流れを採ることが非常に多い。

- ① 法人営業担当者による、企業の DX 支援ニーズを拾い上げ
- ② 法人営業担当者から、金融機関本体・関連会社の DX 支援担当部署へ DX 支援ニーズを共有(トスアップ)
- ③ 企業課題に応じて社内・外の専門家人材をアサインすることで、DX 支援を一体となって実施

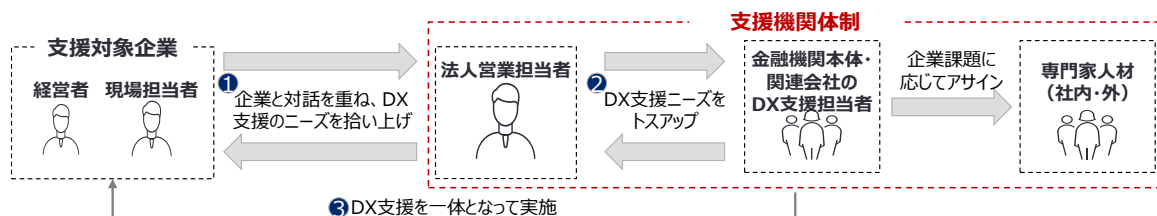


図 15 金融機関に共通する組織体制及びフローのイメージ

(例: 七十七銀行)

七十七銀行の場合、DX に向けた取組を伴走支援する専門組織として七十七デジタルソリューションズを立ち上げ、提携先も含めて一体となって連携して DX 支援を実施。

デジタル化・DX 支援の全体フロー

Confidential

銀行の強み、外部ベンダーのノウハウを活かした支援体制

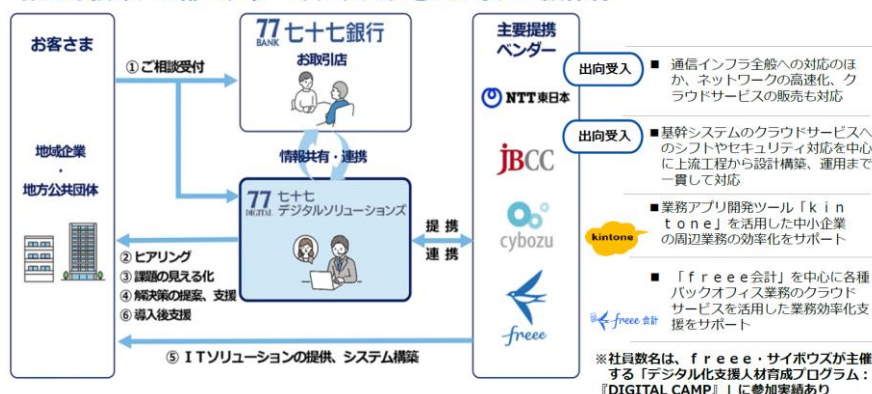


図 16 七十七銀行における DX 支援の全体フロー²⁹

²⁹ 七十七デジタルソリューションズ「中小企業の DX 推進における障壁への対応～DX 推進の課題を跳ね返す「新しい IT のリーダーズ」を目指して～」(2024 年 1 月 25 日) (https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft240201a3.pdf) より抜粋。

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

(ポイント)

- 支援先の課題の多様化・複雑化に対応するため「連携」が有効
- 連携を通じて「強み・弱みの相互補完」、「情報共有」を実現
- 地域毎に適した役割分担を見つける

中堅・中小企業等が抱える課題の多様化・複雑化、生成 AI の登場などに見られるデジタル技術の急速な発展により、DX 支援において、支援機関単体での対応が難しいケースも増えてきている。

そこで、支援機関は下記のメリットを得る点から支援機関同士の連携が有効であると考えられる。

① 支援機関それぞれが持つ強み・弱みの相互補完

- 各支援機関の特徴はその強み・弱みも含めてそれぞれ異なることから、案件に応じた支援機関同士の連携により、各支援機関の強みを活かすとともに、弱みを相互に補完し合い、より効果的な支援範囲の分担や DX 支援が可能となる。
- 支援機関同士が連携することで、各支援機関がより多くの企業に対して、より幅広い DX 支援を実施することが可能となる。

② 支援機関同士のネットワーク内での情報共有

- 支援機関同士で連携を実施することで、支援機関間のネットワークが構築される。
- DX 支援の事例・ノウハウや水平展開に向けた気づき、課題感や解決策のアイデアを共有することが可能となり、DX 支援に活用することが可能となる。

また、中堅・中小企業等にとっても、支援機関同士が連携することにより、多様化・複雑化する企業の課題に対して、デジタル活用と経営変革の双方におけるきめ細やかな戦略・実行支援を受け、企業価値向上の実現可能性を高めることができる。これは、地域における DX 支援の面的拡大を志向する上でも不可欠なアプローチである。支援機関同士の積極的連携によって、地域のバリューチェーンやサプライチェーン全体へと DX の取組が浸透する可能性が高まる。

なお、地域によって支援機関の数や特色は異なるため、本ガイダンスの連携の在り方を活用しつつ、最適な役割分担での連携を地域毎に進めていく必要がある。

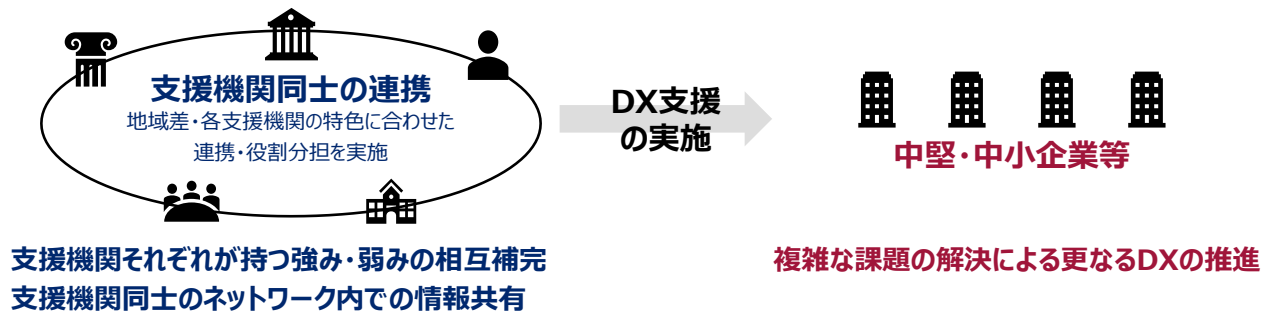


図 17 支援機関同士の連携の意義

4.2. 支援機関同士の連携に関する考え方

(ポイント)

- 「主治医」としての役割が期待される支援機関が主体性をもって能動的に連携を追求
- 連携に際して、「強み・弱みの相互補完」、「情報共有」を意識
- 「地域 DX 推進ラボ」は、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

4.2.1. 支援機関同士の連携に関する課題

支援機関同士の連携は積極的に進めていくべきであるが、実際に連携をするに当たり、現状では下記の通り複数の課題を抱えている。

- ① 自社の強み・弱みを把握及び言語化しておらず、かつ、双方の担当・連絡窓口も知らない等、支援機関同士の関係性が弱く、連携するための動きにならない

(支援機関に対する主なヒアリング内容)

- ・ 自社が抱える課題が何かすら明確ではない(地域金融機関)
- ・ 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できていない(地域金融機関)

- ② 相互にそれぞれの強み・弱みを補完して、合同で DX 支援に取り組む考えがなく、それぞれの支援機関が協働せずにそれぞれ単独で DX 支援を実施している

(支援機関に対する主なヒアリング内容)

- ・ 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)
- ・ 他地域の金融機関と同じグループを形成しているが、地域を跨ぐこともあり、DX 支援において同グループの金融機関とは特段連携は行っていない(地域金融機関)

③ 金融機関の守秘義務等、業種や業態によっては情報開示・共有に消極的で、相互の情報共有の動きに繋がらない

(支援機関に対する主なヒアリング内容)

- ・ 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ために連携に消極的(地域金融機関)
- ・ 連携によるメリットが不明、連携の成果が見えない(地域金融機関)

④ 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、案件によって連携することはあるものの、日常的な情報共有・交流が希薄であり、他の支援機関の動向や考えを把握することができていない

(支援機関に対する主なヒアリング内容)

- ・ 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)
- ・ よろず支援拠点やITコーディネータ協会などと1年に1回程度の情報交換はしているが、定期的にはできていない(地域金融機関)

4.2.2. 支援機関同士の連携のあるべき姿

DX 支援を効果的に実施するため、支援機関同士が、中でも「主治医」としての役割が期待される支援機関(詳細については、「3.4. DX 支援において想定される主な支援機関」を参照)が、主体性をもって能動的に、かつ、有機的に連携する形を追求すべきである。



図 18 支援機関同士の連携イメージ

この際、特に「主治医」となる支援機関は、連携の効果を最大限に発揮するために、支援する企業の実態を把握した上で、当該企業の情報を共有するとともに、支援状況やその成果についても支援機関間で共有・把握することが必要である。

地域により、支援機関の特色や最適な連携の形は異なるが、各支援機関が連携を生み出すためのポイントは地域に関わらず共通している。具体的には、支援機関同士の連携によるメリットである、①支援機関それぞれが持つ強み・弱みの相互補完、及び、②支援機関同士のネットワーク内での情報共有、の2つの観点から下記のポイントを意識すべきである。

① 支援機関それぞれが持つ強み・弱みの相互補完の観点から意識すべきポイント

- 自組織が持つ専門領域・リソース・ネットワークの再確認による、自組織の強み・弱みの把握
 - ・ 社内外問わず、自組織が持つ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、DX 支援を実施するに当たり、自社に何が欠けているか、を特定すべきである。
- 各支援機関の能力の把握及び能動的な協働
 - ・ 各支援機関がどういった強み・弱みを持ち合わせているのか、を把握し、案件に応じて自社の弱みを補完できる支援機関に対して能動的に協働を持ち掛けるなど、他の支援機関の能力を積極的に活用して DX 支援を実施すべきである。
 - ・ また、実際に連携する際には、支援対象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になる従属関係ではなく、支援機関同士が対等なパートナーとして連携すべきである。

② 支援機関同士のネットワーク内での情報共有の観点から意識すべきポイント

- 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しつつ、NDA(秘密保持契約)の締結など、企業が安心して支援機関に対して情報共有できるための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、共有が可能な範囲から少しずつ連携を行うべきである。
- 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、意見交換を定期的に直接行うなど、他の支援機関との接点を広げ、日常的に関係性を構築し、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するなど、他の支援機関の持つ能力を活用すべきである。

こうした連携の姿を実現した事例として、例えば下記が存在している³⁰。

- 福岡銀行では、古賀製茶本舗(八女茶の加工及び卸売・小売を手掛ける企業)への DX 支援において、システムの入替え支援とともに、古賀製茶本舗の経営者とパーパスの設定から取り組み、外部の IT コーディネータの力を借りながら、DX 認定の取得に至った。また、現在は海外への進出も視野に市場を拡大するなど、企業価値向上に向けた取組を実施している。
- 青梅商工会議所では、IT コーディネータが IoT 推進事業と DX 事業を 2020 年から連携して実施し、DX に興味のある企業が 20 社ほど参加。その中から 3 社が DX 認定を取得し、デジタル化を進めるとともに、その先の DX 推進の体制を整備している。

³⁰ 具体的な連携の在り方の事例は、本ガイダンス別冊事例集を参照。

また、支援機関同士がコミュニティを形成することも連携の姿として有効な方向性であるが、コミュニティ形成の一例として「地域 DX 推進ラボ」が存在している。

様々な地域機関の連携によって構成された「地域 DX 推進ラボ」に対しては、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な活動を期待するものである。

(コラム: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(独立行政法人情報処理推進機構)では、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(2024 年 3 月現在)を選定している。

なお、選定の審査にあたっては、下記のあるべき姿に加え、オープンデータを積極的に活用する取組、デジタル推進人材を育成・確保する取組なども配慮している。

➤ **地域 DX 推進ラボに求める「あるべき姿」**(2024 年 3 月現在)

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である

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を行っている
 - 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を行っている
 - 2)地域企業の競争優位性の確立等を目指す取組を行っている

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を行っている

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を行っている
- 経済的にも自立し、リターンを産むことができる取組を行っている
- 「地域 DX 推進ラボ」を適切かつ創造的に運営し、発展することができる人材が存在している

⑤ **多様性・一体感**

- 自地域の特徴ある多様な機関(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を行っている

第5章 DX 支援人材の在り方

5.1. DX 支援人材に関する基本的な考え方

(ポイント)

- デジタル技術を積極的に活用し、経営課題を克服するために DX 支援を実施する
- DX 支援は、デジタル人材のみが行うものという考えには陥らず、企業がありたい姿へ導くためのコンサルティングから始まる
- DX 支援人材には、変革を導くための「スキル」と土台となる「マインド」の双方が重要

どのような組織もその維持・発展のための人材投資は不可欠である。今日、構造的な人口減少や経済環境の変化を背景に、人材不足で新規・中途の採用が困難になっている。特にデジタル人材は流動性が高く、採用がより困難になっている。

人材不足が続く状況では人材の内製化は不可欠となるが、人材育成を組織的に取り組むことは組織力の強化に繋がるだけでなく、積極的に人材投資を行う組織、時代の変革に前向きに対応する組織としてのポジティブな外向けの発信にも繋がる。冒頭に述べたとおり、「新しい当たり前」に乗り遅れないためにも、取引先企業の DX 支援を行う組織能力開発として、DX 支援人材の育成・確保に取り組むことが不可欠である。これは、若者の採用機会も含めて、組織に下記のような良い効果をもたらす。

- デジタル技術・活用に関する様々な情報、企業・スタートアップの動向に関する感度向上
- 組織内に存在しない新たな知見や技術の取り込み
- コンサルティング能力の向上
- 中堅・中小企業等の潜在的な能力の発見
- 組織自体の変革や意識変革の醸成
- 変革に前向きに対応する組織というポジティブな発信、若者の採用機会の拡大

ここで、DX 支援はデジタル人材のみが行うものという考えに陥らず、全ては、支援対象企業の経営課題を把握し、ありたい姿を示し、導くためのコンサルティングから始まるものと考えてことが重要である。コンサルティングにおいて適切にデジタル技術の活用をアドバイスできれば、目的とする業務の効率化や生産性向上、さらには経営変革を速やかに実現できる。だからこそ、DX 支援人材が DX の本質を理解した上で、デジタル技術やデータ活用のスキルを身に付けることが有益である。

企業の DX を支援するためには、デジタルの力を活用して組織の変革を導くためのスキルが必要であるが、同時に、スキルを効果的に発揮するためには、その土台となるマインドが重要である。本ガイダンスでは、経済産業省及び IPA(独立行政法人情報処理推進機構)が策定した

デジタルスキル標準³¹のうち DX リテラシー標準³²を用いつつ、特に DX 支援に必要となるマインドセットの要素を新たに加えている。

5.2. DX 支援人材のマインドセット

(ポイント)

- DX でビジネスが変わる過程を受け入れる、変革に向けたマインド・スタンスが重要
- 「デジタル活用への強い信念」と「顧客支援への思い」が最も重要であり、加えて、「DX リテラシー標準」で定めるマインド・スタンスも求められる

企業の DX を進めることは、デジタル化及び DX によってビジネスが変わる過程を受け入れることにほかならず、変革に向けたマインド・スタンスを持つことが重要であり、それは DX 支援人材であっても変わるものではない。

ここで紹介するマインド・スタンスは、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・行動を定義したものであるが、特に DX 支援機関が「主治医」としての役割を果たすには、「デジタル活用への強い信念」及び「顧客支援への思い」が重要である。

また、DX 支援人材がデジタル技術の力を活用して組織の変革を導くためのスキルとして、「DX リテラシー標準」で定めるマインド・スタンスも当然に求められる。

以上から、DX 支援人材のマインドセットは下記の通り整理することができる。

DX 支援人材のマインドセットの全体像

項目	内容
デジタル活用への強い信念	● デジタル活用の効果を自ら経験し、これまでできなかったことができるようになる、不便が便利になる、という実感を持っている ● デジタルを活用することで、企業経営の改善及び企業価値向上を実現することができる、という信念を常に持っている ● データ連携により、個社を超えた、地域・産業の価値向上を実現できると考えている

³¹ 「デジタルスキル標準」は、ビジネスパーソン全体が DX に関する基礎的な知識やスキル・マインドを身につけるための指針である「DX リテラシー標準」、及び、企業が DX を推進する専門性を持った人材を育成・採用するための指針である「DX 推進スキル標準」の 2 種類で構成されている。

³² 「DX リテラシー標準」は、「ビジネスパーソン一人ひとりが DX に関するリテラシーを身につけることで、DX を自分ごとと捉え、変革に向けて行動できるようになる」ことを目的に策定したスキルセットであり、デジタル人材かどうかを問わず、「デジタル時代における社会人の基礎スキル」と考えて良い。こうしたスキルの習得に向けては、多種多様な民間の学習コンテンツ、従業員教育プログラム、IPA の IT パスポート試験を始めとする官民の試験・検定など、現在では様々な機会が提供されている。

項目	内容
顧客支援への思い	- 自らの役割やスキルに強い誇りを持ち、社会的な責任を自覚している - 日常的に企業に寄り添う相談相手となり成長を見守り続ける - ありたい姿を共有し、成功に向けて伴走する - 企業の成長と地域貢献への思いを持ち合わせている - 短期的な目線と中長期的な目線を持ち合わせ、支援を実施する - デジタルツールのもの売りではなく、企業の成長を追い続け、DXを実現する、という強い信念を持っている
DXリテラシー標準におけるマインド・スタンス	
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	- 新しい仕組みや改善を、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

項目	内容
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 inputs を意識して行っている

5.3. DX 支援人材のスキルセット

(ポイント)

- スキルセットは人材像の明確化、人材の発掘と確保、育成と学習の方針に活用する
- 全ての支援人材が備えるスキルセットとして、「DX リテラシー標準」で定める「Why(DX の背景)」、「What(DX で活用されるデータ・技術)」、「How(データ・技術の利活用)」が有効
- より高度な支援人材には、目指す人物像に合わせてスキルを取捨選択して身に付ける

スキルセットは、それを定義することによって、必要な人材像が明確となり、そうした人材の発掘、外部からの人材確保、人材育成や学習の方針を定めることに役立つ。

特に DX 支援人材として備えるべきスキルセットとしては、経営層を含む全てのビジネスパーソンが身に付けるべき能力・スキルを定義している「DX リテラシー標準」で定める、「Why(DX の背景)」、「What(DX で活用されるデータ・技術)」、「How(データ・技術の利活用)」のスキルセットが有効である。

更に実効性をもって企業の DX 支援を実施するため、より高度な DX 支援人材を目指すことも有益であるが、それぞれの支援機関が育成・確保を目指す人物像に合わせて、取捨選択してスキルを身に付けていくことが重要である。

なお、DX 支援人材としてのスキルセットに関する具体的な考え方やスキルセットの全体像については、別紙「DX 支援人材のスキルに関する考え方・スキルセットの全体像」を参照されたい。

5.4. DX 支援人材の育成

(ポイント)

- 支援機関における DX 支援人材育成は急務
- 支援組織体制の構築において、DX 支援人材育成が必須の取組であることを経営戦略に明確に位置づける

- 座学やケーススタディ・実践・フィールドワークの提供に加え、DX 支援の評価制度やインセンティブ設計が重要

DX 支援人材の不足は支援機関側の大きな課題の一つであり、外部からの人材確保のみならず、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 支援の支援機関として、必要な人材像及びスキルを明確化した上で、DX 支援人材候補への座学及びケーススタディや実践をそれぞれ繰り返し実施し、相乗効果を生み出すとともに、人材を有効に活用するために、DX 支援人材を適切に評価する人事制度やインセンティブ設計が重要である。

そして、それらの前提として、支援機関としてのコミットメントが出発点となる。支援機関は組織として DX 支援に取り組むことを明らかにし、支援組織体制の構築とともに人材育成も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。

具体的には、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をした上で、それぞれについて下記の方針を進めることが有益であると考えられる。

➤ 座学

- まず育成・研修プログラム等について、DX とは何か、経営変革とは何か、ビジョンとは何か、企業の課題をどのように発見するのかという上段の部分から教える必要があり、そのためのマインド・研修プログラムを用意することが求められる。
- 組織内の DX 支援経験者が講義形式で研修を行うほか、企業の経営者による事例紹介や IT コーディネータや IT ベンダーなど外部人材の活用も有効である。
- また、受講者のレベルに応じたレベル別・職種別研修や試験・資格の活用（例：IT・DX 全般であれば、IT パスポート³³、基本情報技術者、DX 推進パスポート³⁴ など、専門・応用であれば、IT コーディネータ、IT ストラテジスト、情報処理安全確保支援士、システム監査技術者、プロジェクトマネージャ試験 など）も有効と考えられる。

➤ ケース・実践・フィールドワーク

- 実際に DX 支援を推進するためには、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を行う必要がある。例えば IT コーディネータにはケース研修が義務付けられているほか、実践的な DX 推進プロジェクトを体験できるマナビ DX クエストなど、既存研修・プログラムの活用が有効と考えられる。

³³ 全てのビジネスパーソンが備えておくべきデジタルに関する基礎的知識を測るための試験。昨今の DX 推進のための社員のリテラシー向上を背景に、近年、応募者数が急増。特に非 IT 系企業において応募者数が急増しており、中でも金融・保険業においてその傾向が顕著である。

³⁴ 民間の試験・検定として、デジタルリテラシー協議会（IPA、日本ディープラーニング協会、データサイエンティスト協会）が推進する「DX 推進パスポート」では、「IT パスポート試験」「G 検定」「データサイエンティスト検定」の 3 試験の合格数に応じて 3 種類のデジタルバッジを発行している。

- 本ガイダンス第4章で述べた、コミュニティを活かした支援機関同士の連携によって成功事例が共有された場合、そのノウハウを体系化し、組織内で共有した上で、連結化を行い、知見を内面化する試みも効果的である。
- また組織内で既にDX支援が実施されている場合は、OJTのような形で実践の場に人材を派遣し、現場の中でマインドやスキルを磨くことも重要である。

➤ DX支援人材を評価するための仕組み

- 支援機関の人材がDX支援人材を目指す動機付けのためには、DX支援人材として適切にDX支援の取組が評価されるための評価制度も整える必要がある。
- そのため、試験・資格のインセンティブ(参考書・学校費用等の補助に加えた試験合格・資格取得時の奨励金等)を与えることも検討すべきである。
- また、DX支援に必要なスキルの定着や、その実行強度などをモニタリングする仕組みを作り、DX支援人材が支援機関において継続的に評価され、育つ組織を目指す必要がある。

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

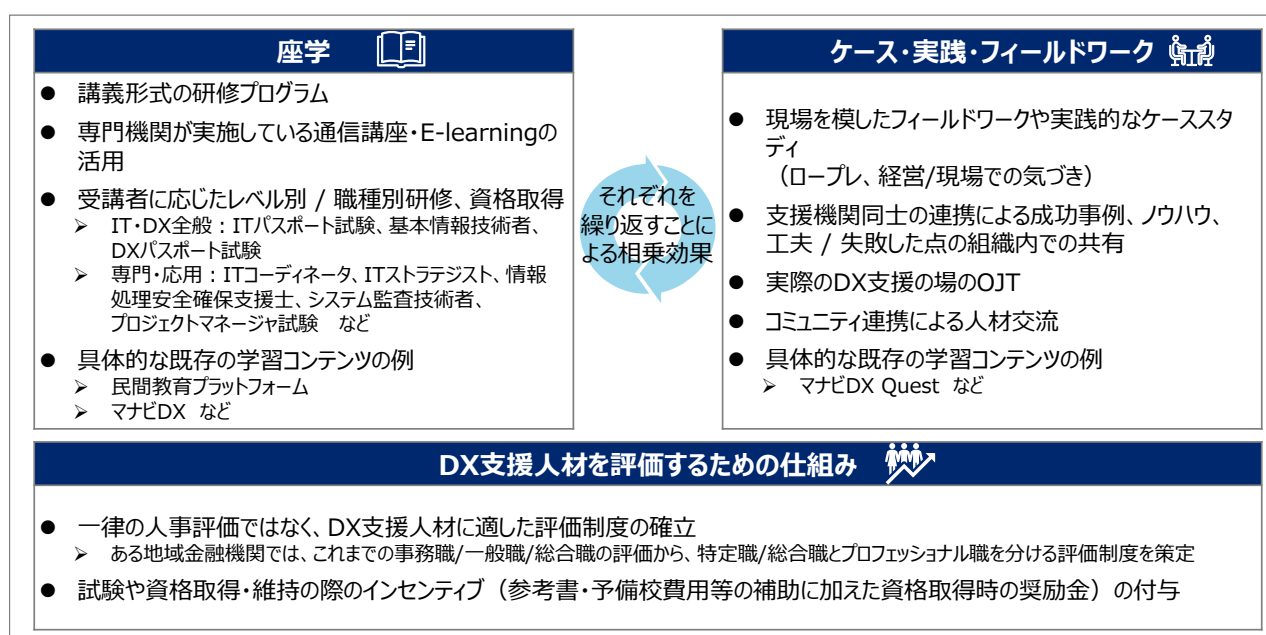


図 19 DX支援人材の育成の全体像

また、こうした人材育成のために、将来的には、人材育成プログラムの内製化を目指しつつ、既に様々な教育コンテンツが存在していることから、例えば下記の教育コンテンツの活用を検討すべきである。

- 豊富な民間コンテンツ、民間教育プラットフォーム(日本リスティングコンソーシアム等)

- 経済産業省のデジタル人材育成プラットフォーム³⁵（「マナビ DX」（デジタルスキル標準（DSS）に紐付けた民間・大学等のコンテンツ・講座のカatalog化）、「マナビ DX Quest」（企業における DX を推進する変革の考え方やプロセスが学べるデジタル推進人材育成プログラム））
- 文部科学省のリカレント教育支援ポータルサイト「マナパス」（大学・高専等の社会人向け講座のカatalog化）

（参考：実際に DX 支援人材の育成を実施している事例（延岡信用金庫））

- 延岡信用金庫では、宮崎県延岡地域の企業の DX 推進に向け、経産省の「地域企業協働プログラム」の案件組成事業に参画したことをきっかけとして、独自に中堅・中小企業等の経営者に対し、経営課題やデータの整理に関するセミナーを開催。
- セミナーには大学講師や AI 人材を招き、統計基礎やデータサイエンスの講義、業務プロセス見える化のワークショップ、サポートを実施。
- 案件組成事業では、DX に関する課題提供企業を発掘するとともに、プログラム参加の受講生チームと発掘した企業との協働に対する伴走支援を実施。

³⁵ 特に DX 人材育成であればデジタルスキル標準（DSS）に即したコンテンツ・講座を推奨しており、プラットフォームにおいて事業者やコンテンツ等を比較検討し、選定することが可能となっている。

第6章 DX 支援に関連する中長期的な検討課題

- 本ガイドンスは支援機関が中堅・中小企業等に対して DX 支援を実施する際に考慮すべき事項について解説したものであるが、全国各地の支援機関が本ガイドンスの内容を理解し、活用することによって、DX 支援の取組を拡大することが重要であるため、本ガイドンスの活用促進に向けた取組を実施する。
- 具体的には、本検討会においてオブザーバー参加している各団体を中心として協力して支援機関として想定される先に対する周知を実施するとともに、全国各地における DX 支援の取組を推進する。
- 本ガイドンスが「DX 支援に取り組む支援機関にとって有益な参考書」として活用されるために、地域における DX 支援の進展、新たに生じる情勢(生成 AI 等の新しい技術の普及等)を踏まえつつ、本ガイドンスを見直していく。
- また、DX 支援の進捗度を測る指標(DX推進指標やDX認定数の推移、アンケート調査等)を定期的に公表し、支援機関の取組の参考とする。
- 支援機関同士の連携促進に向けて、具体的な政策支援の在り方(地域 DX 推進ラボの更なる充実等)についても検討する。
- DX 支援人材について、最適な人材育成の方法を官民一体となって具体的に検討していく。

第7章 おわりに

デジタル化の波は不可逆なものであり、DXは規模や業種・業界に関わらず全ての企業が取り組むべき課題である。2022年末から始まった、ChatGPTを始めとする生成AIの実用化で、デジタル技術の活用やDXが遅れていた企業であっても、少しのアイデアと行動によって様々な業務や事業の変革が可能となる技術の民主化が起きている。

データやデジタル技術の活用は、特に地方においては、労働人口の減少や市場の縮小といった厳しい環境にある中堅・中小企業等の生産性を向上させ、企業価値を向上させるために、その他に選択肢がないと言えるほど有効である。そうした中堅・中小企業等は地域経済全体を成長させるエンジンであり、DXの推進は企業のみならず、地域全体の経済成長にも大きく繋がるものとして期待されている。

ここで、特に人材・情報・資金が大きく不足する中堅・中小企業等は独力でのDXは困難である。そのため、地域の支援機関によるDX支援の更なる広がりが必要とされている。

当の支援機関においても、既存のビジネスモデルは大きな転換点を迎えており、支援機関自身が事業変革や新たなビジネスに取り組むことが必要となっている。こうした状況において、顧客たる取引先企業のデジタル化やDXの支援に適切に取り組むことは、取引先の成長を通じた関係強化のみならず、支援機関自身の成長や価値向上に確実につながり、新しいビジネス機会となるものである。

また、DXは本質的には経営変革そのものであり、普段から中堅・中小企業等の経営層に対して経営に関する支援を行っている支援機関からすれば、DX支援は本業支援と何ら変わりのあるものではなく、支援機関として当然に取り組むべき支援の要素の一つである。

本ガイダンスは、支援機関が中堅・中小企業等のDX支援に取り組むに当たっての大原則を初めて取りまとめたものである。ガイダンスでは、人手不足に悩む中堅・中小企業等の間接業務の省力化のアプローチ、支援機関同士の連携、人材育成の重要性等を示している。

全国の支援機関には、本ガイダンスを通じてDX支援により中堅・中小企業等の企業価値を向上させるとともに、支援機関自身にも様々な利益が生まれるとの共通認識が醸成され、「本業支援」としてのDX支援が定着し、地域経済の持続的な発展をけん引していくことを強く期待している。

以上

別紙 1:DX 支援人材のスキルに関する具体的な考え方・スキルセットの全体像

DX 支援人材のスキルセットとしては、①全てのDX支援人材が備えるべきスキルセット、及び②より高度なDX支援人材の目標となるスキルセット、の大きく2 類型に大別することができ、本紙ではそれぞれのスキルセットについて詳説する。

① 全ての 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、経営層を含む全てのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルを定義している「DX リテラシー標準」で定める、「Why(DX の背景)」、「What(DX で活用されるデータ・技術)」、「How(データ・技術の利活用)」のスキルセットが極めて有効である。

全ての DX 支援人材が備えるべきスキルセットの全体像(DX リテラシー標準における Why・What・How)

項目	内容
Why:DX の重要性を理解するために必要な、社会、顧客・ユーザー、競争環境の変化に関する知識を定義	
社会の変化	世界や日本社会におきている変化を理解し、変化の中で人々の暮らしをよりよくし、社会課題を解決するためにデータやデジタル技術の活用が有用であることを知っている
顧客価値の変化	顧客価値の概念を理解し、顧客・ユーザーがデジタル技術の発展によりどのように変わってきたか(情報や製品・サービスへのアクセスの多様化、人それぞれのニーズを満たすことへの欲求の高まり)を知っている
競争環境の変化	データ・デジタル技術の進展や、社会・顧客の変化によって、既存ビジネスにおける競争力の源泉が変わったり、従来の業種や国境の垣根を超えたビジネスが広がったりしていることを知っている
What:ビジネスの場で活用されているデータやデジタル技術に関する知識を定義	
社会におけるデータ	「データ」には数値だけでなく、文字・画像・音声等様々な種類があることや、それらがどのように蓄積され、社会で活用されているか知っている
データを読む・説明する	- データの分析手法や結果の読み取り方を理解している - データの分析結果の意味合いを見抜き、分析の目的や受け取り手に応じて、適切に説明する方法を理解している
データを扱う	- デジタル技術・サービスに活用しやすいデータの入力や整備の手法を理解している - データ利用には、データ抽出・加工に関する様々な手法やデータベース等の技術が欠かせない場面があることを理解している

項目	内容
データによって判断する	• 業務・事業の構造、分析の目的を理解し、データを分析・利用するためのアプローチを知っている • 期待していた結果とは異なる分析結果が出たとしても、それ自体が重要な知見となることを理解している • 分析の結果から、経営や業務に対する改善のアクションを見出し、アクションの結果どうなったかモニタリングする手法を理解している • 適切なデータを用いることで、データに基づく判断が有効となることを理解している
AI	• AI が生まれた背景や、急速に広まった理由を知っている • AI の仕組みを理解し、AI ができること、できないことを知っている • AI 活用の可能性を理解し、精度を高めるためのポイントを知っている • 組織/社会でよく使われている AI の動向を知っている
クラウド	• クラウドの仕組みを理解し、クラウドとオンプレミスの違いを知っている • クラウドサービスの提供形態を知っている
ハードウェア・ソフトウェア	• コンピュータやスマートフォンなどが動作する仕組みを知っている • 社内システムなどがどのように作られているかを知っている
ネットワーク	• ネットワークの基礎的な仕組みを知っている • インターネットの仕組みや代表的なインターネットサービスを知っている
How: ビジネスの場でデータやデジタル技術を利用する方法や、活用事例、留意点に関する知識を定義	
データ・デジタル技術の活用事例	• ビジネスにおけるデータ・デジタル技術の活用事例を知っている • データ・デジタル技術が様々な業務で利用できることを理解し、自身の業務への適用場面を想像できる
ツール利用	• ツールの利用方法に関する知識を持ち、日々の業務において、状況に合わせて適切なツールを選択できる
セキュリティ	• セキュリティ技術の仕組みと個人がとるべき対策に関する知識を持ち、安心してデータやデジタル技術を利用できる
モラル	• 個人がインターネット上で自由に情報のやり取りができる時代において求められるモラルを持ち、インターネット上で適切にコミュニケーションできる

項目		内容
		- 捏造、改ざん、盗用などのデータ分析における禁止事項を知り、適切にデータを利用できる - データ流出の危険性や影響を想像できる
	コンプライアンス	- プライバシー、知的財産権、著作権の示すものや、その保護のための法律、諸外国におけるデータ規制等について知っている - 実際の業務でデータや技術を利用するときに、自身の業務が法規制や利用規約に照らして問題ないか確認できる

② より高度な DX 支援人材の目標となるスキルセット(取捨選択可)

既に DX 支援が順調に進展し、支援対象企業の更なる価値向上を目指すフェーズにおいては、DX 支援人材もより高度なスキルセットの習得に努めることが有益である。

ここでは、データやデジタル技術を活用して競争力を向上しようとする企業・組織が社内が必要となる DX 推進人材のスキルセットである「DX 推進スキル標準」の中から、DX 支援をより実効的に進めるための土台となる「パーソナルスキル」、経営・企業変革において必要な「コンサルティングスキル」、専門的なデジタルに関する知見やノウハウに関する「デジタルスキル」を紹介する。これらのスキルは、「DX 推進スキル標準」に定める、「共通スキルセット」をベースとして抽出・整理している。

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、取捨選択して利用できることに留意すべきである。また、不足するスキルを相互補完することもまた DX 支援においては重要であり、そのためにも、支援機関の連携を通じてスキルを補完し合うことが重要である。

上記の整理から、DX 支援人材のスキルセットの全体像は下記の通りである。

➤ パーソナルスキル:実効性を持って支援をするために必要な、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

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
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

➤ 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

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テクチャ
		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

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
		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

◇ 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: デジタル技術・活用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

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
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
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

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
		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

別紙 2: 企業 DX に関連する政策一覧(2024 年 3 月時点)

中堅・中小企業等のデジタル化・DX 推進に活用することのできる主な政策として下記を掲載している。支援機関として、DX 支援の中で目的に応じて活用されたい。

① デジタルガバナンス・コード

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	経営者が DX による企業価値向上の推進のために実践することが必要な事項(ビジョン・戦略等)をとりまとめた DX 時代の経営の要諦集。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc2.pdf

② 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

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中堅・中小企業等
概要	デジタルガバナンス・コードの考えに基づき、実際に DX に取り組むための具体的な行動を示したもの。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/contents.html

③ DX 推進指標

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	経営者や社内の関係者が DX の推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための気付きの機会を提供する指標。 DX の取組状況について、各企業が簡易な自己診断を行うことが可能。
参考 URL	https://www.ipa.go.jp/digital/dx-suishin/about.html

④ DX 認定制度

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	「これから DX に取り組んでいく体制が整備できた企業」を国が認定する制度。 ロゴマークを活用した広報が可能になるほか、税制優遇や助成金等の支援措置も活用可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html

⑤ DX セレクション

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中堅・中小企業等
概要	中堅・中小企業等のモデルケースとなるような優良事例を選定する制度。 デジタルガバナンス・コードを通じた DX の取組で成果を残している企業を確認できるほか、選定された優良企業は自社の取組について広報することが可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-selection/dx-selection.html

⑥ DX 投資促進税制

担当省庁等	経済産業省
支援対象	青色申告書を提出する法人
概要	成長性の高い海外市場の獲得を含めた売上上昇につながる「攻め」のデジタル投資に対する税制優遇措置。 納付すべき法人税額から、税額控除(5%/3%)又は、特別償却 30%として認められる額を直接控除することが可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/economy/kyosoryoku_kyoka/nintei_dx.html

⑦ デジタルスキル標準(DSS)

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	DX に関して全てのビジネスパーソンが身に付けるべき知識・スキルと DX を推進する人材類型の役割(ロール)や習得すべきスキルをとりまとめたもの。 デジタル時代に求められる人材像について把握することが可能。
参考 URL	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/main.html

⑧ デジタル人材育成プラットフォーム

担当省庁等	経済産業省
支援対象	すべての事業者
概要	デジタルスキルを身につける講座を紹介するポータルサイト「マナビ DX(デラックス)」を通じた学習コンテンツの提供と実践的なケーススタディ教育プログラム「マナビ DX Quest」を通じた実践的な学びの場の提供。 デジタルに関する知識・能力を身につけることが可能。

参考 URL	マナビ DX(デラックス) https://manabi-dx.ipa.go.jp/what マナビ DX Quest https://dxq.manabi-dx.ipa.go.jp/
--------	---

⑨ みらデジ

担当省庁等	経済産業省 中小企業庁
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	デジタル化による経営課題の解決を目指す中小企業・小規模事業者と、同事業者の取組を支援する各種機関の双方をサポートするポータルサイト。 「みらデジ経営チェック」を通じた自社のデジタル化への取組状況の可視化や情報収集が可能。
参考 URL	https://www.miradigi.go.jp/

⑩ IT 導入補助金

担当省庁等	経済産業省 中小企業庁、独立行政法人中小企業基盤整備機構
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	労働生産性の向上を目的として、業務効率化や DX の推進、サイバーセキュリティ対策、インボイス制度への対応等に向けた IT ツール(ソフトウェア、サービス等)の導入を支援する補助金。
参考 URL	https://it-shien.smrj.go.jp/

⑪ 中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	情報セキュリティ対策に取り組む際の、経営者が認識し実施すべき指針、社内において対策を実践する際の手順や手法をまとめたもの。
参考 URL	https://www.ipa.go.jp/security/guide/sme/about.html

⑫ SECURITY ACTION

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	中小企業自らが、情報セキュリティ対策に取り組むことを自己宣言する制度。ロゴマークを活用した広報が可能になるほか、補助金・助成金等の支援措置も活用可能。
参考 URL	https://www.ipa.go.jp/security/security-action/index.html

⑬ 地域デジタル化支援促進事業

担当省庁等	内閣府、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局
支援対象	地域金融機関等
概要	日常的に地域企業と強固な関係性を持ち、地域企業の事業課題や業務の実態を把握している地域金融機関等が行うデジタル化促進のための伴走支援事業に対して支援を行うもの。
参考 URL	https://dx-support-improvement.jp/

⑭ ものづくり補助金

担当省庁等	経済産業省 中小企業庁
支援対象	中小企業・小規模事業者等
概要	中小企業等が行う、革新的な製品・サービスの開発、生産プロセス等の省力化に必要な設備投資等を支援する。
参考 URL	https://portal.monodukuri-hojo.jp/index.html

⑮ 中堅・中小成長投資補助金

担当省庁等	経済産業省
支援対象	中堅・中小企業
概要	中堅・中小企業が、足元の人手不足に対応した省力化等による労働生産性の抜本的な向上と事業規模の拡大を図るために行う、工場等の拠点新設や大規模な設備投資に対して補助を行う。
参考 URL	https://seichotoushi-hojo.jp/

⑯ 中小企業経営強化税制

担当省庁等	経済産業省 中小企業庁
支援対象	中小企業
概要	経営力向上計画の認定を受けた事業者は、計画実行のための支援措置（税制措置、金融支援、法的支援）を受けることができる。
参考 URL	https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/

別紙3: 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

委員等名簿

(敬称略)

<座長>

三谷 慶一郎 (株)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

<委員> ※50 音順

井川 浩二 (株)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)インプレス 編集主幹 兼 IT Leadersプロデューサー
中尾 克代 (株)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
武藤 元美 (株)福岡情報ビジネスセンター 代表取締役

<オブザーバー>

一般社団法人 全国銀行協会
一般社団法人 全国地方銀行協会
一般社団法人 第二地方銀行協会
一般社団法人 全国信用金庫協会
一般社団法人 全国信用組合中央協会
一般社団法人 金融財政事情研究会
一般社団法人 情報サービス産業協会
一般社団法人 ソフトウェア協会
全国商工会連合会
日本商工会議所
特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会
独立行政法人 情報処理推進機構
独立行政法人 中小企業基盤整備機構
金融庁 監督局
中小企業庁
内閣官房 デジタル田園都市国家構想実現会議事務局

<事務局>

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課(IT イノベーション課)
(協力: EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社)

別紙 4: 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

各回概要

検討会日程	議題及び会議要旨
第 1 回 (2023 年 11 月 29 日)	【議題】 DX の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 【会議要旨】 DX 推進に伴う中堅・中小企業等の企業価値向上が地域全体の活性化に繋がるという考えの下、中堅・中小企業等と DX 支援機関を取り巻く環境と各支援機関が抱える課題について共通認識を得た上で、DX 支援の在り方を検討する際の主要論点を議論。
第 2 回 (2023 年 12 月 13 日)	【議題】 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 【会議要旨】 DX 支援の課題感や在り方を検討する際のアイデアを共有することを目的として、有識者、コンサルタント、地域金融機関の目線で、DX 支援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を中心としたプレゼンテーションを実施。
第 3 回 (2023 年 12 月 18 日)	【議題】 プレゼンテーション: NTTDX パートナー、FCC テクノ、サイボウズ 【会議要旨】 DX 支援の課題感や在り方を検討する際のアイデアを共有することを目的として、コンサルタント、IT ベンダー、SaaS 事業者の目線で、DX 支援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を中心としたプレゼンテーションを実施。
第 4 回 (2023 年 12 月 21 日)	【議題】 プレゼンテーション: 釧路市 DX 推進ラボ、東京商工会議所、マネーフォワード 【会議要旨】 DX 支援の課題感や在り方を検討する際のアイデアを共有することを目的として、DX 推進ラボ、商工会議所、SaaS 事業者目線で、DX 支

	援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を中心としたプレゼンテーションを実施。
第 5 回 (2024 年 1 月 15 日)	【議題】 プレゼンテーション: 埼玉縣信用金庫、岡山大学、ソフトピアジャパン 【会議要旨】 DX 支援の課題感や在り方を検討する際のアイデアを共有することを目的として、地域金融機関、教育機関、公益財団法人の目線で、DX 支援の現状・課題・今後の方向性や取組事例を中心としたプレゼンテーションを実施。
第 6 回 (2024 年 2 月 6 日)	【議題】 DX 支援の在り方を検討する際の主要論点(各論)の深掘り 【会議要旨】 「DX 支援の基本的考え」及び「DX 支援の考え方・方法論」について議論を実施。
第 7 回 (2024 年 2 月 15 日)	【議題】 DX 支援の在り方を検討する際の主要論点(各論)の深掘り 【会議要旨】 「支援機関同士の連携」及び「DX 支援人材の在り方」について議論を実施。
第 8 回 (2024 年 2 月 26 日)	【議題】 検討会報告書(=DX 支援ガイドンス)の草案に関する議論 【会議要旨】 検討会報告書について、議論を実施。
第 9 回 (2024 年 3 月 15 日)	【議題】 検討会報告書の草案に関する議論 ガイドンスの周知方法、DX 支援の推進についての今後の検討課題に関する議論 【会議要旨】 検討会報告書について、また、DX 支援の推進に向けた今後の検討課題や方向性について議論を実施。
第 10 回 (2024 年 3 月 22 日)	【議題】 検討会報告書の最終化に関する議論

	【会議要旨】 検討会報告書について、最終化に関する議論を実施し、座長一任にて取りまとめを実施。
--	--