

ITC千葉経営応援隊 2022年度テーマ研究 最終報告資料

**ITCはDXにどう対処すればいいのか
～中小企業における経営課題対策に有効なツール等の研究～**

2023年3月31日

▶ アジェンダ

0. 本研究会について

1. DX取組に関する外観および取組事例に関する考察(白井)
2. 様々な組織における海外事例を交えた中小企業に関する研究事例からの考察(井上)
3. 中小企業におけるDX対応に関する考察(田島)

▶ 本研究会について

■メンバー

【リーダー】 田島彰二

井上 祐輔

高山和子

白井貴子

■本研究会について

本研究会においては、テーマ「ITCはDXにどう対処すればいいのか」を掲げ、メンバー同士のDXに関する知見を共有し、「課題感／取組事例／解決の方向性」に関して考察を行う事を目的とした。そのため、あえて、各自の持つ課題感や結論に関して「合意に至る事」にこだわらず、年間を通して研究活動を行った。本資料は、その研究活動をまとめた内容となる。

**DX取組に関する外観
および取組事例に関する考察**

白井

▶ アジェンダ

1. 課題認識
2. DX取り組みに関する外観(海外との比較)
3. DX取り組みに関する外観(日本企業における問題認識)
4. DX取り組みに関する外観(日本企業における実態)
5. ケーススタディから読み取れる問題点・解決の方向性
6. まとめ

➤ 1. 課題認識

- 近年、DX推進を進めようとしているが、実態の取り組みとしては進んでいない状況である。
- 本研究は、現場で実際に起こっている事などをまとめ、課題と解決の方向性をまとめることを目的とする。

【DXに関心のある経営者への問い】

「DX」は「なんでも叶う魔法の箱」だと思っはいませんか？

X社は「DX」があるからうまくいっている、成功しているんだ、と思っはいませんか？

ウチは「DX」が無いから、うまくいっていないんじゃないか、と思っはいませんか？

お上も推進しているし、補助金をもらえばタダで「DX」できる、と思っはいませんか？



【AS-IS】深い溝

【DXを支援するITC(我々)への問い】

取り合えず「DX」と称すればいいんだ、と思っはいませんか？

「DX」って言えば補助金ももらえるし良いのではないか、と思っはいませんか？

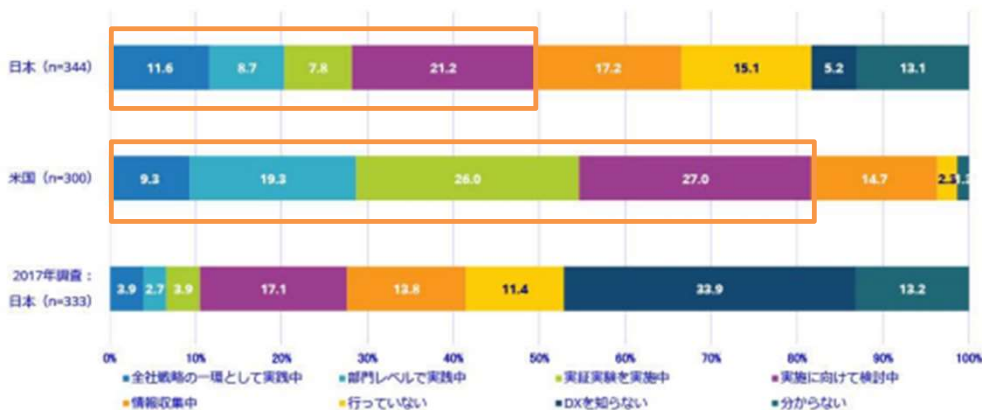
(心の中では)「DX」には程遠いのが分かっているが、どうしようもない、と思っはいませんか？

2. DX取り組みに関する外観（海外との比較）

- 日本は2017と比較すると取り組みは増えているものの、着手している会社はまだ少ない（半数程）。また、経営層の関与も米国と比較し、20%ほど少ない。

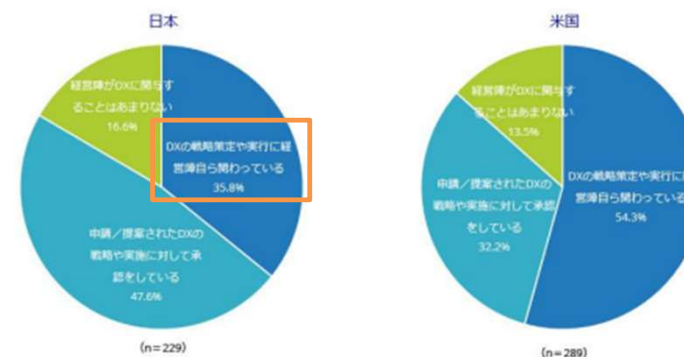
*3 DXの取り組み状況

問：貴社におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）の取り組み状況はどうか。



*4 DXにおける経営層の関与状況

問：貴社の経営陣のDXに対する姿勢のうち、最も当てはまると思われるものはどれですか。



Note: DXにつき情報収集中以上の回答者のみ対象

© 2021 JEITA / IDC Japan

引用元)一般社団法人 電子情報技術産業協会 <https://www.jeita.or.jp>
<https://www.jeita.or.jp/japanese/topics/2021/0112.pdf>

2. DX取り組みに関する外観（海外との比較）

- 日米のDX取り組みの目的について比較すると、目的は異っている。

*5 DXの目的

問：貴社においてDXを推進する目的は何ですか。当てはまるものを最大3つまで選択してください。



Note: 複数回答。DXにつき情報収集以上の回答者のみ対象

© 2021 JEITA / IDC Japan

▶▶ 2. DX取り組みに関する外観（海外との比較）

- 海外における成功事例とされる事例においては、以下の特徴がある。
- まずは、「顧客視点」があげられる。
 - 顧客サービスの向上を図る目的で、
 - 顧客にあったサービスを適宜提供する（Amazon等）
 - マッチングにより最適なサービスを提供する（Airbnb等）
 - サービスをシンプルにして省力化を図る（Walmart等）

加えて、以下の特徴があるといわれている。

- 経営層による主導
- 内製で進められている



海外と日本では、DXの**目的・経営に関する違い**が存在している。

▶▶ 3. DX取り組みに関する外観（日本企業における問題認識）

- DX推進の阻害要因としては、以下といわれている。
 - レガシーシステム刷新の課題
 - **ベンダーロックイン**による経営アジリティの低下
 - DXを主導する**DX人材・IT人材の不足**
 - 経営層のDXへの理解不足
 - 社内全体のDXリテラシーが低い



日本では、**人材不足**、**ベンダーロックイン**に関する問題点が認識されている。

3. DX取り組みに関する外観（日本企業における問題認識）

- 人材育成に取り組もうとはしているが、解釈はまちまちで、実態に落とし込めている状況ではない



解釈はまちまちで、実態に落とし込めている状況ではない

【表示不可】

A大学からの通達

(趣旨)

・EXCELの授業に、統計的要素を混ぜてください。

B大学からの通達

(趣旨)

・授業内でデータサイエンスのエッセンスを混ぜてください。

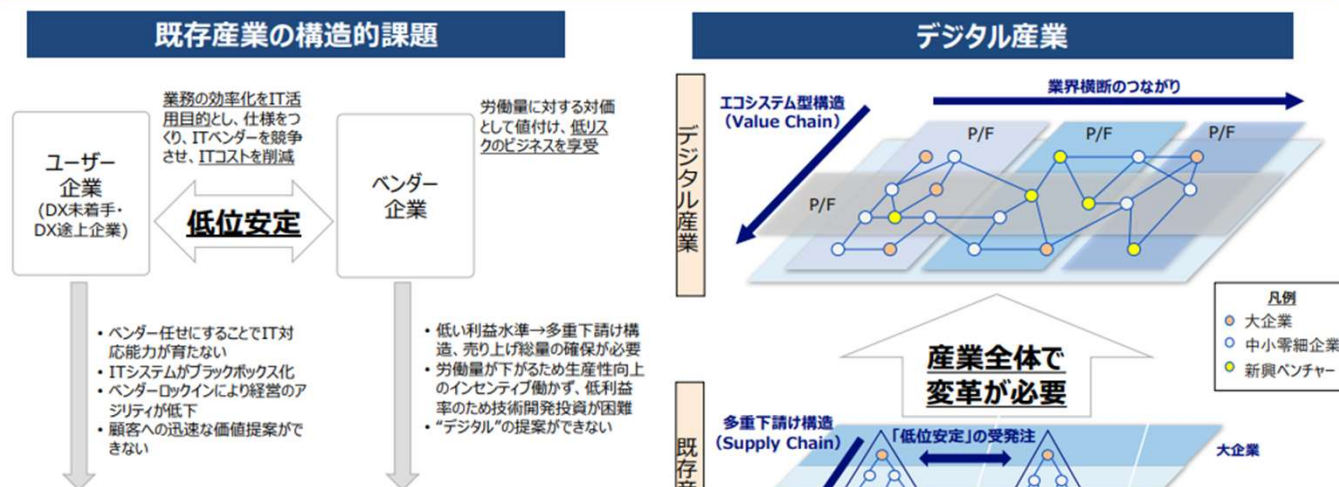
参照 [大学で進む「AI教育」の最新事情や実践事例、導入方法を解説：教育とICT Online \(nikkeibp.co.jp\)](http://nikkeibp.co.jp)

3. DX取り組みに関する外観（日本企業における問題認識）

- 政府発表資料においても、産業全体の改革の必要性が提示されている。

- DXレポート2.1で示した通り、ユーザー企業とベンダー企業はともに「低位安定」の関係に固定されてしまっているため、我が国においては、個社単独でのDXが困難な状況にある。
- そのため、産業全体での変革が必要であり、目指すべき産業の姿として「デジタル産業」を示した。

ベンダーロックインに関しては、
産業構造にも関連がある



引用元:DXレポート2.1~2

[002_05_00.pdf \(meti.go.jp\)](https://www.meti.go.jp/002_05_00.pdf)

4. DX取り組みに関する外観（日本企業における実態）

■ 多くの企業は、DXとしてテレワーク、バックオフィス部門効率化に取り組んでいる

■ DXの年間予算調査結果

「社内におけるDX推進に関する実態調査」によると、1年間で確保しているDX予算の平均は4億8891万円でした。

DX化の実施内容とその実施率を見ると、以下4分野を実施している企業が多い結果となっています。

- テレワークの促進：79.0%
- バックオフィスにおけるDX：59.2%
- 営業活動におけるDX：46.2%
- マーケティング：39.0%

また、4事業の平均予算は以下のようになっています。

DX事業	平均予算
テレワーク促進	1億7879万円
バックオフィス	2億6263万円
マーケティング	1億8120万円
営業	2億4197万円

IT補助金をあてにしているケースも多い

	補助率	補助金申請額	補助対象者	ツール要件（目的）
A類型	1/2以内	30万円～150万円未満	中小企業・小規模事業者等（飲食、宿泊、卸・小売、運輸、医療、介護、保育等のサービス業の他、製造業や建設業等も対象）	類型ごとのプロセス要件（業務工程や業務種別）を満たすものであり、労働生産性の向上に資するITツールであること。
B類型	1/2以内	150万円～450万円以下	A類型と同様	A類型と同様
C類型-1	2/3以内	30万円～300万円未満	A類型と同様	類型ごとのプロセス要件（業務工程や業務種別）を満たすものであり、労働生産性の向上に資するITツールであること。 複数のプロセス間で情報連携し複数プロセスの非対面化や業務の更なる効率化を可能とするものであること。
C類型-2	2/3以内	300万円～450万円以下	A類型と同様	C類型-1と同様
D類型	2/3以内	30万円～150万円以下	A類型と同様	類型ごとのプロセス要件（業務工程や業務種別）を満たすものであり、労働生産性の向上に資するITツールであること。 テレワーク環境の整備に資するクラウド環境に対応し、複数プロセスの非対面化を可能とするものであること。

参照 [DX化の予算はどれくらい？ 予算を確保する方法、予算の活用方法も解説 \(noshape.jp\)](https://www.noshape.jp/)

経営改善につながっているか、効果測定の指針はみあたらない

▶▶ 5. ケーススタディから読み取れる問題点・解決の方向性

- 本章では、いくつかの中・小規模企業にDXに関する課題認識のヒアリング、業務調査、分析、解決の方向性提示を行った結果を抽象化して提示する。

5. ケーススタディから読み取れる問題点

- 課題認識が無く、実際何が問題かわからない状況にある。

会社概要

事業内容：

- ・XXXを製造

課題概要

課題1

- ・在庫管理を手作業で管理
- ・受注のシステムと販売管理のシステムが連動していないので、人による作業が二度手間になっている

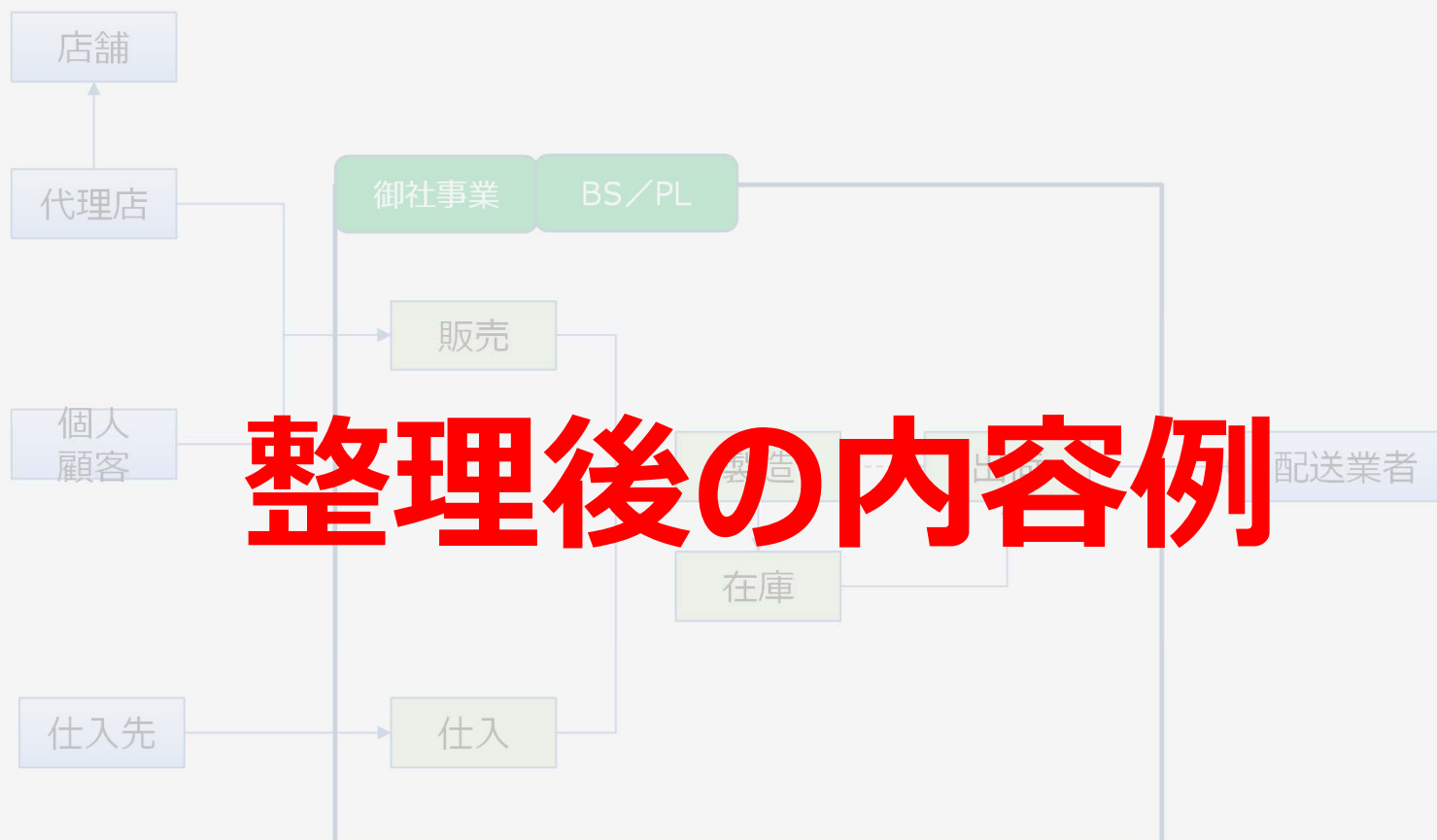
課題2

- ・出荷作業が非効率
- ・出荷作業において、梱包の確認において、

整理後の内容例

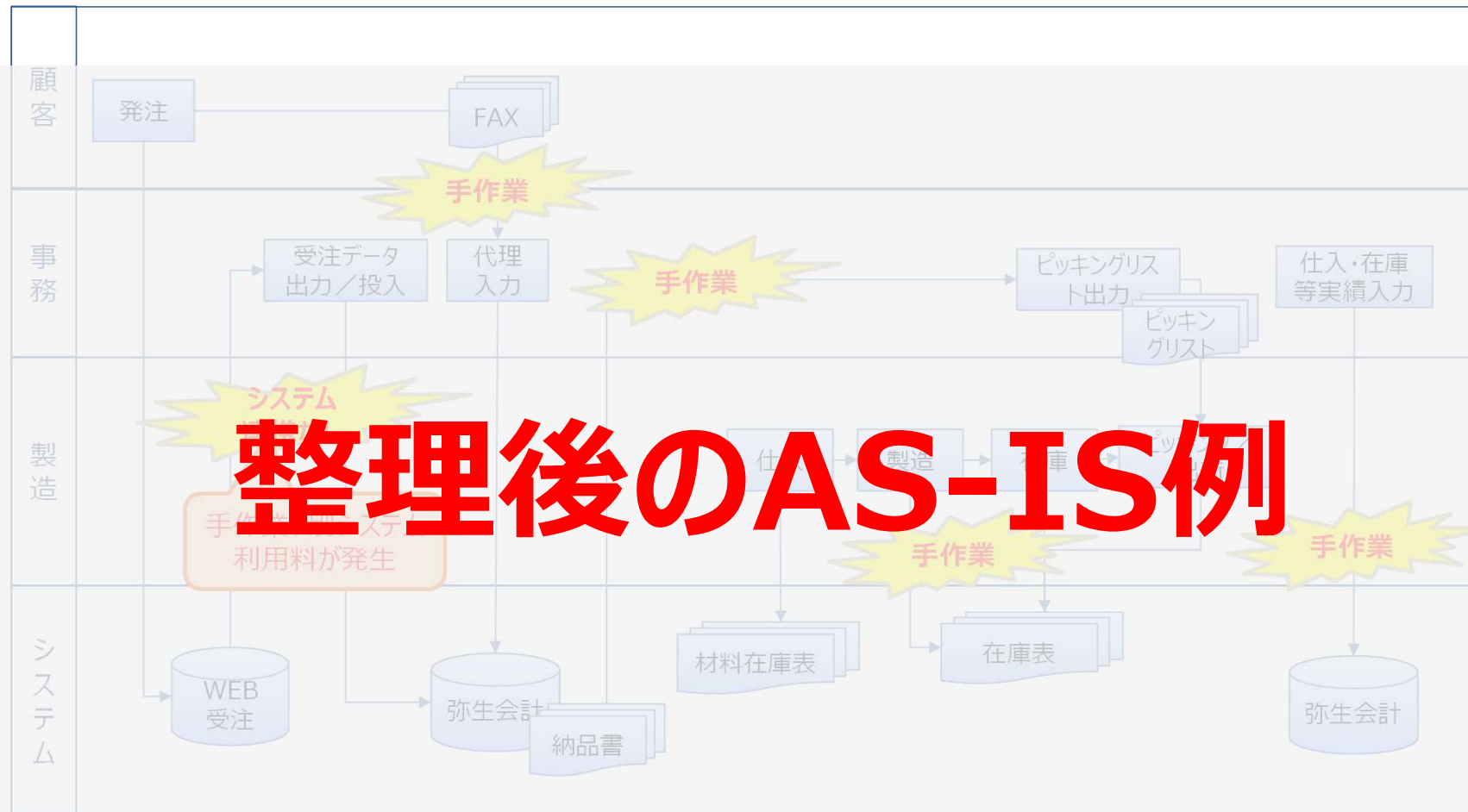
5. ケーススタディから読み取れる問題点

- 自社ビジネスを説明できない、ステークホルダーが把握できない、利益が計算できない。



5. ケーススタディから読み取れる問題点

- 業務、IT(ツール、データ含め) がつかめておらず、問題・原因の特定ができない。



5. ケーススタディから読み取れる問題点

- ITの問題、IT以外の問題が混ざっている。



▶▶ 5. ケーススタディから読み取れる問題点・解決の方向性

- いくつかの小規模企業にDXに関する課題認識をヒアリングした。
- その結果から、問題点をまとめた。
 - 課題認識が無く、実際何が問題かわからない状況にある。
 - 自社ビジネスを説明できない、ステークホルダーが把握できない、利益が計算できない。
 - 業務、IT(ツール、データ含め)の流れがつかめておらず、問題・原因の特定ができない。
 - ITの問題、IT以外の問題が混ざっている。



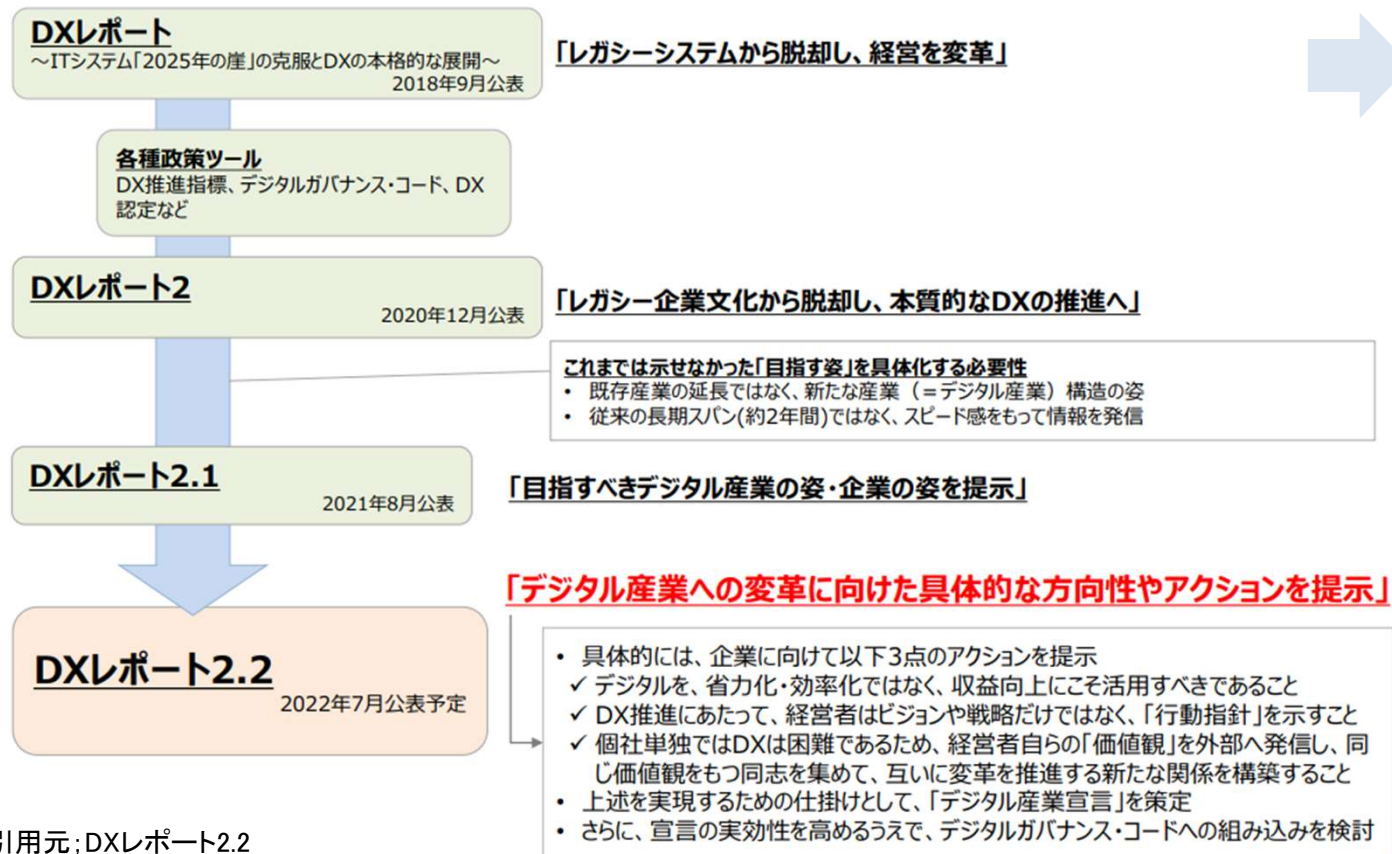
(仮説)解決の方向性

問題の分析・切り分けと、経営視点を織り込んだ
サジェスチョンが課題の発見、解決につながる。

6. 解決の方向性、まとめ

- 政府発表資料においても、具体化が問題点として認識されている。

DXレポート2.2の背景と概要



経営視点からの具体的な方向性やアクションの提示が必要

引用元:DXレポート2.2

[002_05_00.pdf \(meti.go.jp\)](#)

6. 解決の方向性、まとめ

【DXに関心のある経営者への問い】

「DX」は「なんでも叶う魔法の箱」だと思っはいませんか？

X社は「DX」があるからうまくいっている、成功しているんだ、と思っはいませんか？

ウチは「DX」が無いから、うまくいっていないんじゃないか、と思っはいませんか？

お上も推進しているし、補助金をもらえばタダで「DX」できる、と思っはいませんか？

【To-Be】

経営者自身が舵を取り、ユーザー視点での改革を推進するため、DXを活用するという覚悟を持つ

【AS-IS】深い溝

【DXを支援するITC(我々)への問い】

取り合えず「DX」と称すればいいんだ、と思っはいませんか？

「DX」って言えば補助金ももらえるし良いのではないか、と思っはいませんか？

(心の中では)「DX」には程遠いのが分かっているが、どうしようもない、と思っはいませんか？

【To-Be】

中小企業のDX人材不足をカバーできるように、各種の適正な情報を用い、パートナーとして推進していく

影響あり

教育・産業構造・政治・国民性等の問題点等

【To-Be】????

**様々な組織における海外事例を交えた
中小企業に関する研究事例からの考察**

井上

中小企業 海外 比較



■ 中小企業庁

激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性—成長に向けた自己変革に挑戦し、地域を支える中小企業が「成長と分配の好循環」をリードする—（2022年6月22日）

■ 有限責任あずさ監査法人

アメリカ、イギリス及びドイツにおける中小企業政策と会計検査等の状況」に関する調査研究業務（2021年3月）

■ 株式会社三菱総合研究所

令和2年度 海外の中小企業・小規模事業者に関する制度及び統計調査報告書（2021年3月）

様々な機関において調査・研究が行われている状況

研究事例を参考にしつつ考察を述べる

2. アメリカ、イギリス、ドイツ、日本における中小企業の定義

アメリカ、イギリス、ドイツ、日本における中小企業の定義（左は売上高基準、右は従業員数基準）

国名	分類	売上高 (日本は資本金)	国名	分類	従業員数
アメリカ（業種によって異なる）	上下水道・関連構造物建設業	3,950万ドル以下	アメリカ（業種によって異なる）	天然ガス採取業	1,250人以下
	書店業	3,000万ドル以下		生鮮果物野菜卸売業	100人以下
	投資銀行・証券業	4,150万ドル以下		新車ディーラー業	200人以下
イギリス	小企業	280万ポンド以下	イギリス	小企業	50人以下
	中企業	1,120万ポンド以下		中企業	250人以下
欧州委員会	零細企業	40万ユーロ以下	欧州委員会	零細企業	10人未満
	小企業	7百万ユーロ以下		小企業	50人未満
	中企業	4千万ユーロ以下		中企業	250人未満
ドイツ	小規模事業者	200万ユーロ以下	ドイツ	小規模事業者	9人以下
	小規模企業	1,000万ユーロ以下		小規模企業	49人以下
	中規模企業	5,000万ユーロ以下		中規模企業	499人以下
	中小企業（総称）	5,000万ユーロ以下		中小企業（総称）	500人未満
日本（業種によって異なる）	製造業、建設業、運輸業、その他業種（下記を除く）	3億円以下	日本（業種によって異なる）	製造業、建設業、運輸業、その他業種（下記を除く）	300人以下
	卸売業	1億円以下		卸売業	100人以下
	サービス業	5,000万円以下		サービス業	100人以下
	小売業	1億円以下		小売業	50人以下

【出展】有限責任あずさ監査法人：「アメリカ、イギリス及びドイツにおける中小企業政策と会計検査等の状況」に関する調査研究業務の方向性

【特徴】

日本のみが資本金基準／アメリカと日本は業態別に定義
ドイツ以外では250人から300人未満の規模を中小企業と定義

日本における資本金は登記時に決まり、各期の売上に比べると変動する要素は低い

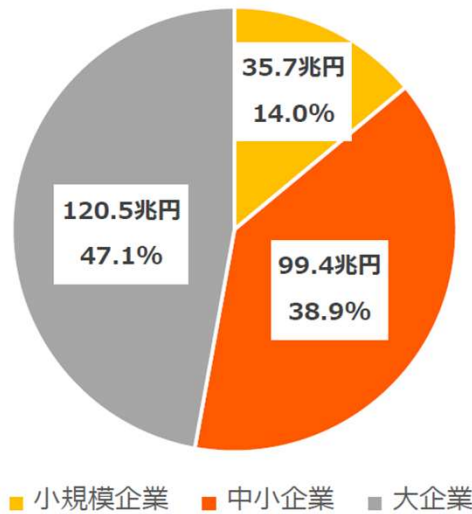
日本における中小企業の構造は、海外と比較して硬直化しやすいと考える

3. 日本において中小企業に期待される役割

我が国における中小企業数：419.8万社（99.7%）

→雇用の約7割（地方部では約8.5割）

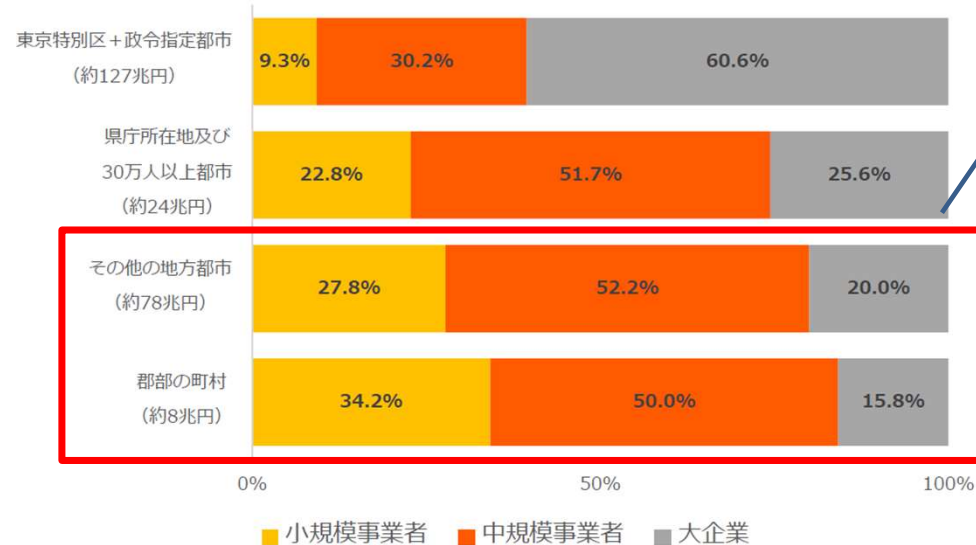
付加価値額に占める中小企業の割合



付加価値額 = 売上高 - 費用総額 + 給与総額 + 租税公課により計算

(資料) 総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工
 (出所) 中小企業庁『2022年版中小企業白書』「付属統計資料」5表 産業別規模別付加価値額 (民営、非一次産業、2015年) p.610より作成

企業規模別の付加価値額構成 (地域区分別)



・ 事業所ベースであり、事業所を名寄せした企業ベースではない
 ・ その他の業種は、鉱業、採石業、砂利採取業、電気・ガス・熱供給・水道業、複合サービス事業を集計。

(資料) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
 (出所) 中小企業庁『2016年版小規模企業白書』<第1-4-31図> p.167より作成

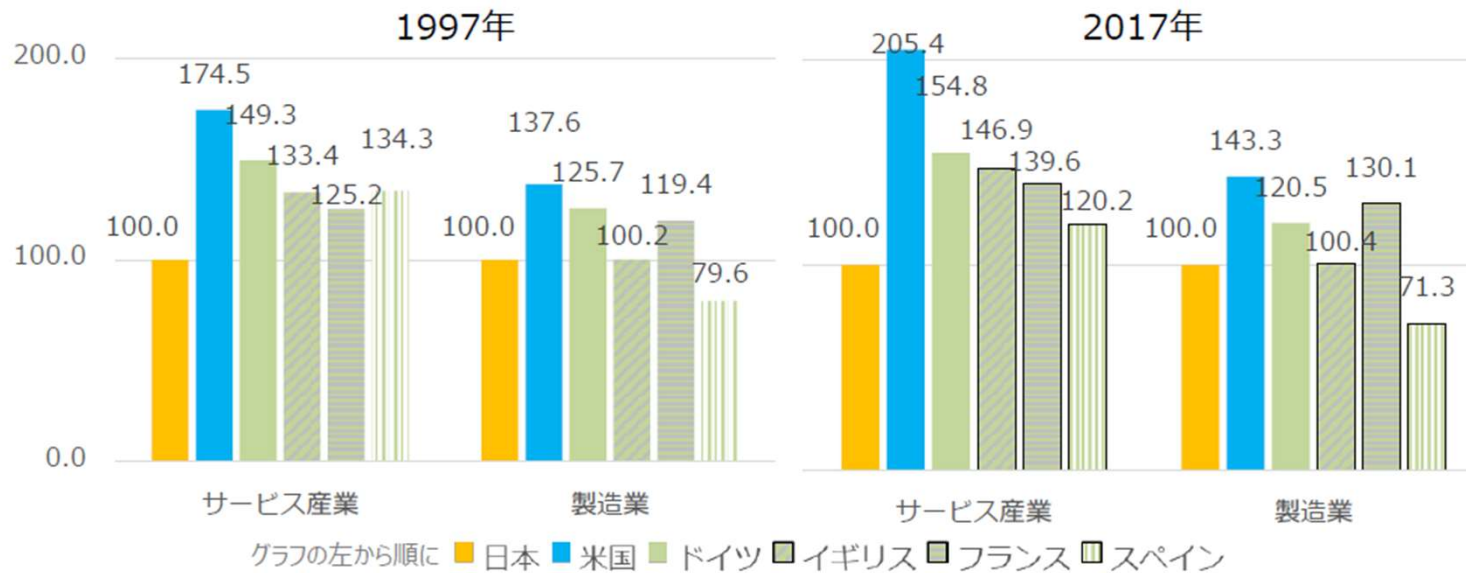
地方部では7-8割を占める存在

日本における中小企業の役割は地方における雇用の受け皿となっているという側面

【出展】中小企業庁：激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性

4. 世界各国における比較（労働生産性）

サービス産業・製造業の労働生産性の国際比較（1997年・2017年）



- グラフは各比較年時点の日本の労働生産性を100とした場合における各国の労働生産性を示したものである（調査時点で最新の利用可能なデータが整備されていた1997年の購買力平価で評価されている）。

（出所）滝澤美帆（2020.5）「産業別労働生産性水準の国際比較」（日本生産性本部）より作成

【出展】中小企業庁：激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性

海外と日本とで労働生産性に乖離が発生
 ・サービス業では日本が一番低い状況
 ・製造業では、スペインに次いで低い状況

1997年から2017年の間にサービス業においては乖離の幅が大きくなっている状況

【サービス産業】

- ・アメリカ：174.5→205.4 ⇒ **1.18倍**
- ・ドイツ：149.3→154.8 ⇒ **1.22倍**
- ・イギリス：133.4→146.9 ⇒ **1.10倍**
- ・フランス：125.2→139.6 ⇒ **1.12倍**
- ・スペイン：134.3→120.2 ⇒ **0.90倍**

【製造業】

- ・アメリカ：137.6→143.3 ⇒ **1.04倍**
- ・ドイツ：125.7→120.5 ⇒ **0.96倍**
- ・イギリス：100.2→100.4 ⇒ **1.00倍**
- ・フランス：119.4→130.1 ⇒ **1.09倍**
- ・スペイン：79.6→71.3 ⇒ **0.90倍**

■ サービス産業

- ・海外と比較して、もともと労働生産性の乖離が大きい
- ・日本の労働生産性の成長が鈍化

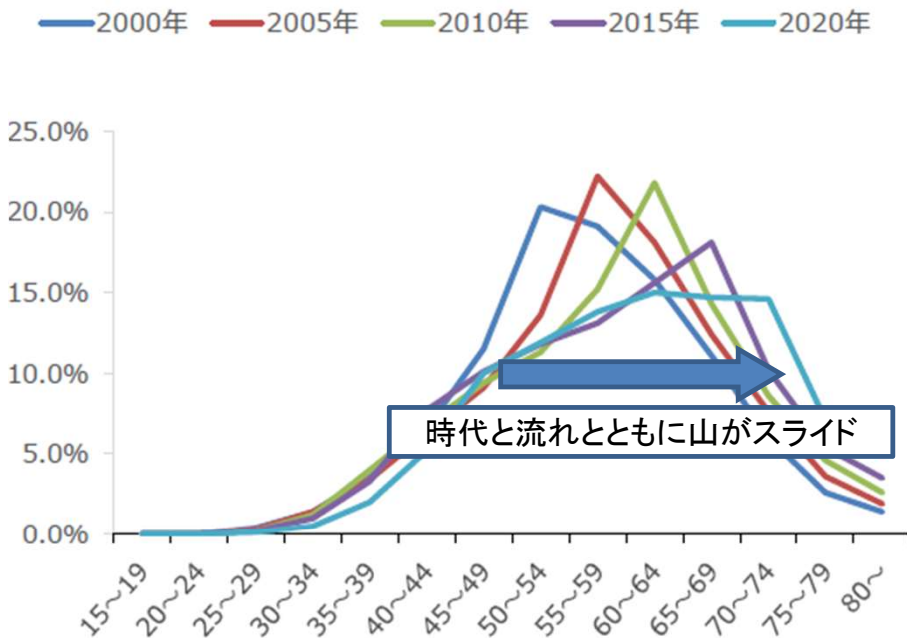
■ 製造業

- ・世界的に成長が鈍化

失われた30年？！

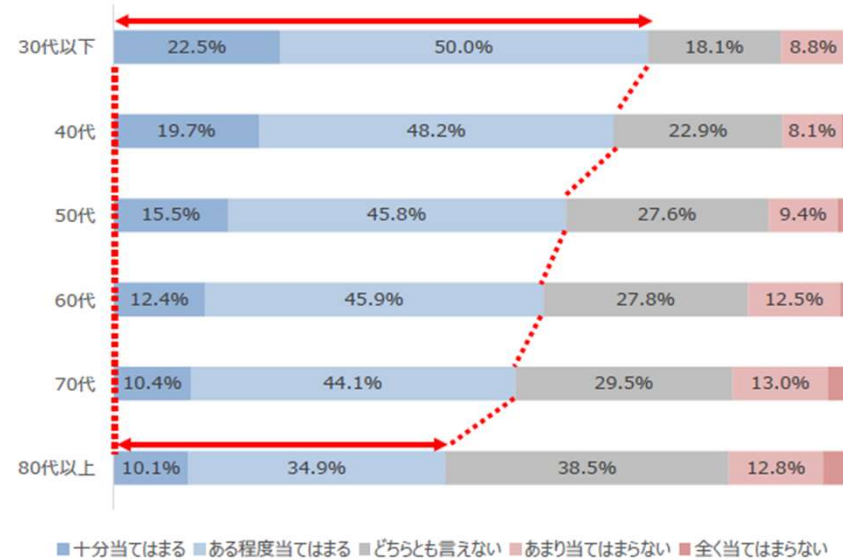
5. 日本における事業承継に関する現状

経営者の高齢化状況



時代と流れとともに山がスライド

経営者年代別の試行錯誤を許容する組織の風土



東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
中小企業庁『2021年度中小企業白書』第2部第3章第1節 事業承継を通じた企業の成長・発展 第2-3-14図, p. II-311

(注) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工。「2020年」については、2020年9月時点のデータを集計。

(出所) 中小企業庁『2021年度中小企業白書』第2部第3章第1節 第2-3-9図, p. II-306

【出展】中小企業庁: 激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性

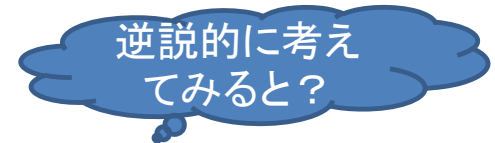
経営者の高齢化が進んでいる(かろうじて、2020年では山がなだらか→事業継承が進み始めている?)

経営者の高齢化が話題になる要素のひとつとして、年齢とともに保守的になるといわれているためだと考える

産業の再編と円滑な事業承継を支援することが求められていることを示唆

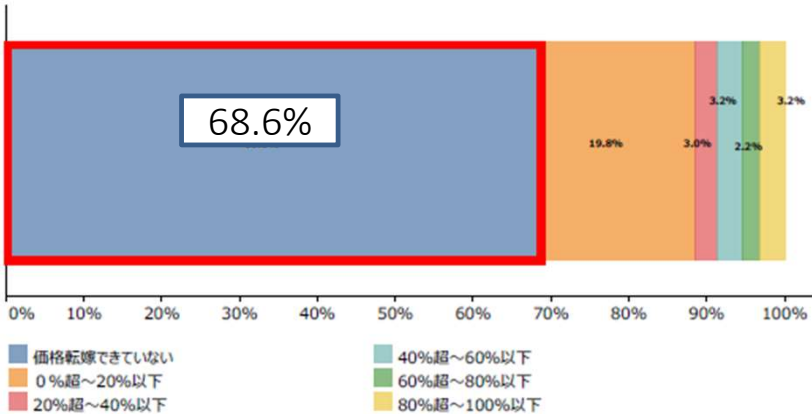
6. ここまで示してきた様々な組織における研究事例を踏まえた考察①

DXが進まない原因のひとつとして、「DX中核人材の不足」が挙げられることが多い

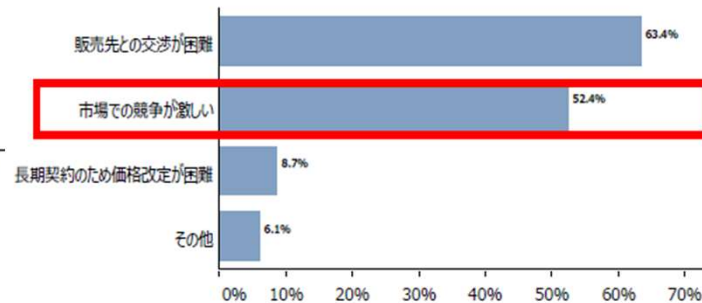


中小企業における価格転嫁の状況

価格上昇分の製品等価格への転嫁



価格転嫁が困難な理由



仮に価格転嫁ができたとするなら

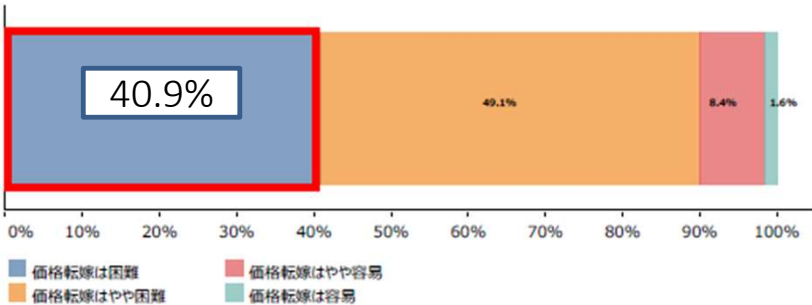
売上／生産性向上

人件費(給与)へ反映

人材の獲得／流動化

企業の新陳代謝が進んでいない可能性を示唆

価格転嫁の見通し



(出所) 第15回中小企業政策審議会 取引問題小委員会 参考資料「下請等中小企業の取引条件改善への取組について」 p.26

(出所) 中小企業庁「2022年版中小企業白書」 pp.57-58

【出展】中小企業庁:激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性

(物価、円安等の)価格上昇分を製品価格へ転嫁することが難しいと考えている割合が多い

➤ 7. ここまで示してきた様々な組織における研究事例を踏まえた考察②

日本における中小企業支援制度の位置づけという観点から見た場合

日本経済新聞「経済教室」における 後藤康雄教授の分析

① 歴史的・制度的な経緯から、保護・育成的政策に重きが置かれる

戦後中小企業政策が確立される過程で、産業政策の伴走を得て急成長する大企業と一線を画し、弱体部門として中小企業がとらえられた。中小企業政策は**保護・育成的な視点の強い産業政策**の一環に、現在に至るまで日本の中小企業政策を強く性格づけてきた。

② 中小企業支援は社会政策的な性格を帯びる

日本では個人事業主を中心とする零細企業が多く、実態は会社より個人に近い。経営と生活が重なるため、社会政策が担うべき領域を実質的に中小企業政策がカバー。

【参考】

2023年1月に開催された世界経済フォーラム年次総会（通称：ダボス会議）でも補助金に関する話題があり、エジプトの元通商産業相でアルサラ・インベストメント・グループの創業者、ラシード・モハメド・ラシード氏は、かつて補助金は優れた政策ではないと「米国や西側諸国から何年にもわたって説教された」とコメントしている。

（出所）後藤 康雄 「[中小企業の一律保護見直し 経済の新陳代謝どう進める](#)」（日本経済新聞「経済教室」2021年5月14日）

【出展】中小企業庁：激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性

ジレンマにより（企業規模規模拡大＜補助金獲得）、成長・生産性向上の阻害要因として働く可能性を示唆

薄く広い補助金は逆効果である可能性を示唆

「歴史的な背景」や「失われた平成30年」とは異なるアプローチが必要

➤ 8. まとめ：これからのITCに求められるものについての考察

ジレンマにより(企業規模規模拡大<補助金獲得)、成長・生産性向上の阻害要因として働く可能性を示唆

薄く広い補助金は逆効果である可能性を示唆



「歴史的な背景」や「失われた平成30年」とは異なるアプローチが必要

産業の再編と円滑な事業承継を支援することが求められていることを示唆

【目的】

生産性の高い企業が存続／誕生すること

【目的を達成するためにITCとしてできること(案)】

本質的なDXに取り組む企業を支援

⇒DX「デジタルトランスフォーメーション(Digital Transformation)のうちX(Transformation)に本気で取り組める企業を支援

ユーザ企業とベンダー企業の「低位安定」という関係からの脱却(DXレポート2.2)

【これからのITCに求められるもの】

- ・Xを実現するための手段となるDに関する豊富な知識(パブリッククラウドのサービス動向、オンプレ的なクラウド利用は×)
- ・加速度的に進歩するクラウド技術を利用する際には、その特性に応じた知識のアップデートが必要
- ・企業の本気を見抜く力

【将来的な課題】

「これまでとは異なるアプローチが必要」→教育の見直しの動きも

⇒2023年1月23日 読売新聞: [理工農系「250学部の新設・転換」目指し支援、文科省が10年計画](#): [読売新聞オンライン](#) (yomiuri.co.jp)

**中小企業における
DXへの対応に関する考察**

田島

▶ アジェンダ

1. 課題認識
2. DX中小企業基本版 生き残り、なんとかして解決していきたい！
3. DX2. 2 対応版 事業拡大のために、何をしていけばいいのか？
4. まとめ

1. 課題認識

1. 課題認識

ITCが対応する 中小企業の 組織実践課題(バズワード的にはDX関係課題)にはさまざまなものがある。それを 図示してみると 図.1 中小企業の事業推進上の問題点 となる。

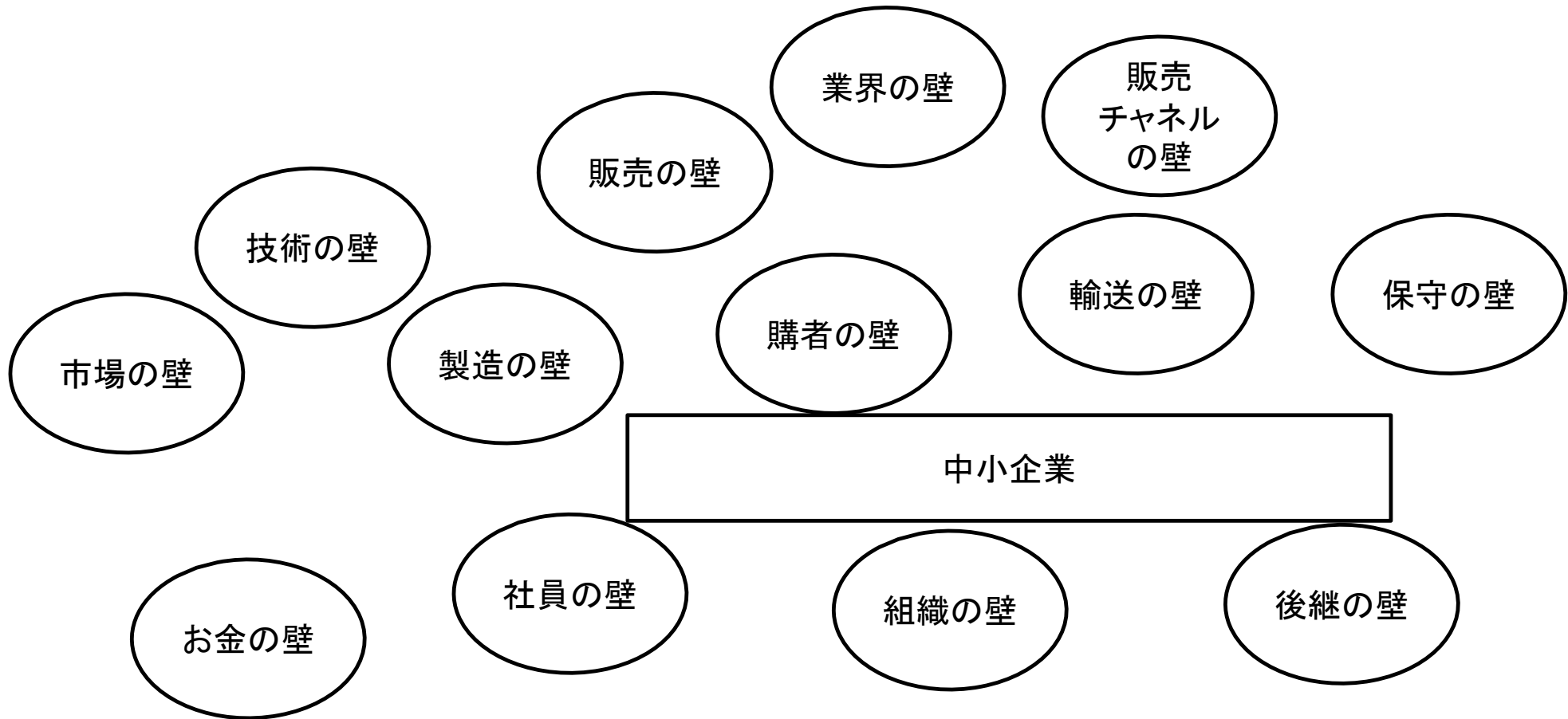


図. 1 中小企業の事業推進上の問題点

➤ 1. 課題認識

それらの課題を解決するためには

A)生き残り、なんとかして解決していきたい！

⇒従来の中小企業対応型

⇒各種中小企業向きの 参考資料で 解決を図る。

⇒2. 中小企業対応型 中小企業の問題を解決する各種情報と対応で 考察。

B)事業拡大のために、何をしていけばいいのか？

⇒DX実践タイプで対応型

⇒DXレポート2. 2を参考に解決を図る。

⇒3. 拡張PMフェーズ対応型 事業拡大のために、何をしていけばいいのか？ で 考察。

参考すべき資料を間違えてはいけない！

それらを 図示してみると、図1. 2 中小企業の事業推進上の課題対応となる。

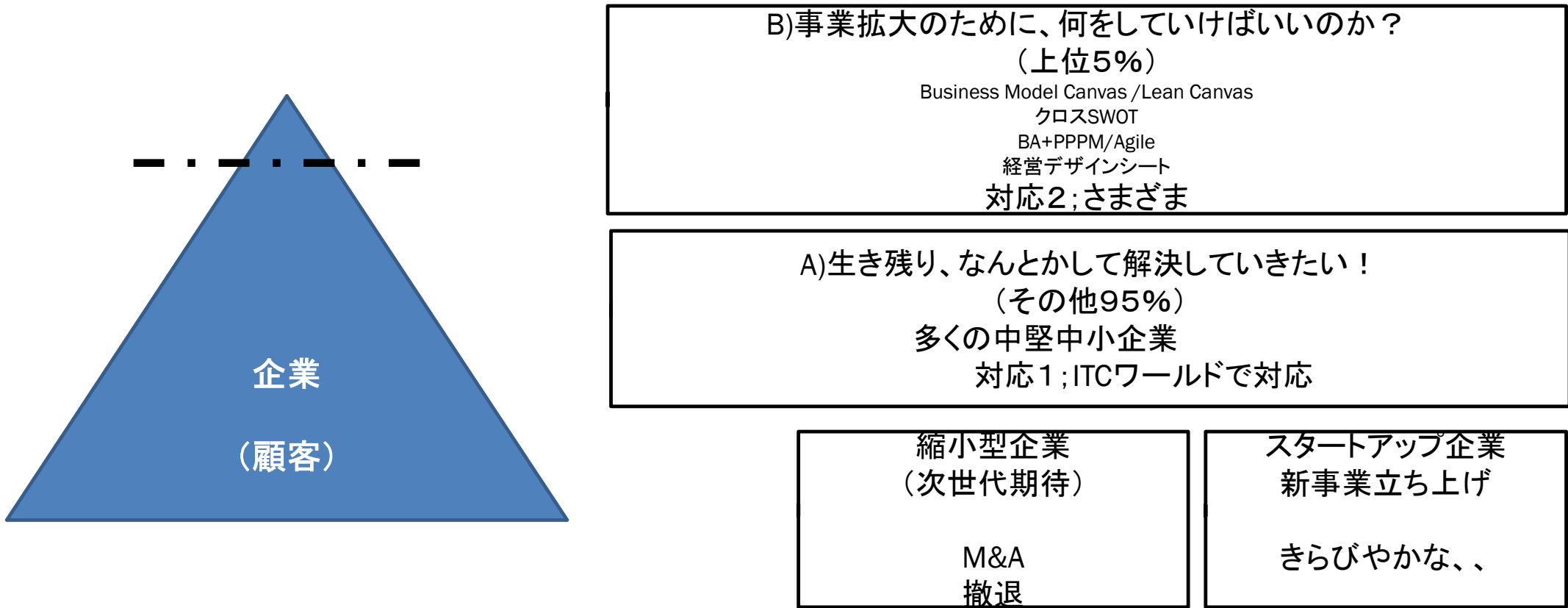


図1.2 中小企業の事業推進上の課題対応

▶ 2. 中小企業の問題を解決する各種情報

各種の参考情報とその特徴を簡潔に以下に示す。

特徴的な中堅・中小企業サポートサイトのコンテンツ一覧

- ・中小企業庁

⇒ 政府の目から

<https://www.chusho.meti.go.jp/>

- ・中小機構

⇒ 政府の中小企業対応組織別

<https://www.smrj.go.jp/>

- ・IT戦略ナビ

⇒ 中小企業庁の配下の、中小機構の中で IT戦略をナビゲーションしている

<https://it-map.smrj.go.jp/>

- ・経営をデザインする（首相官邸から）

⇒ 最低限の経営会社状況把握のために

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

“IT戦略ナビ” と “経営をデザインする” について紹介する。



支援者のための

 **IT戦略ナビ**

活用ガイドブック

中小企業の経営者/相談者と話し始めてDXに踏み込むまでにはないと思われたとき、まずは現状(AS/IS)を確認しようと思われたときには、

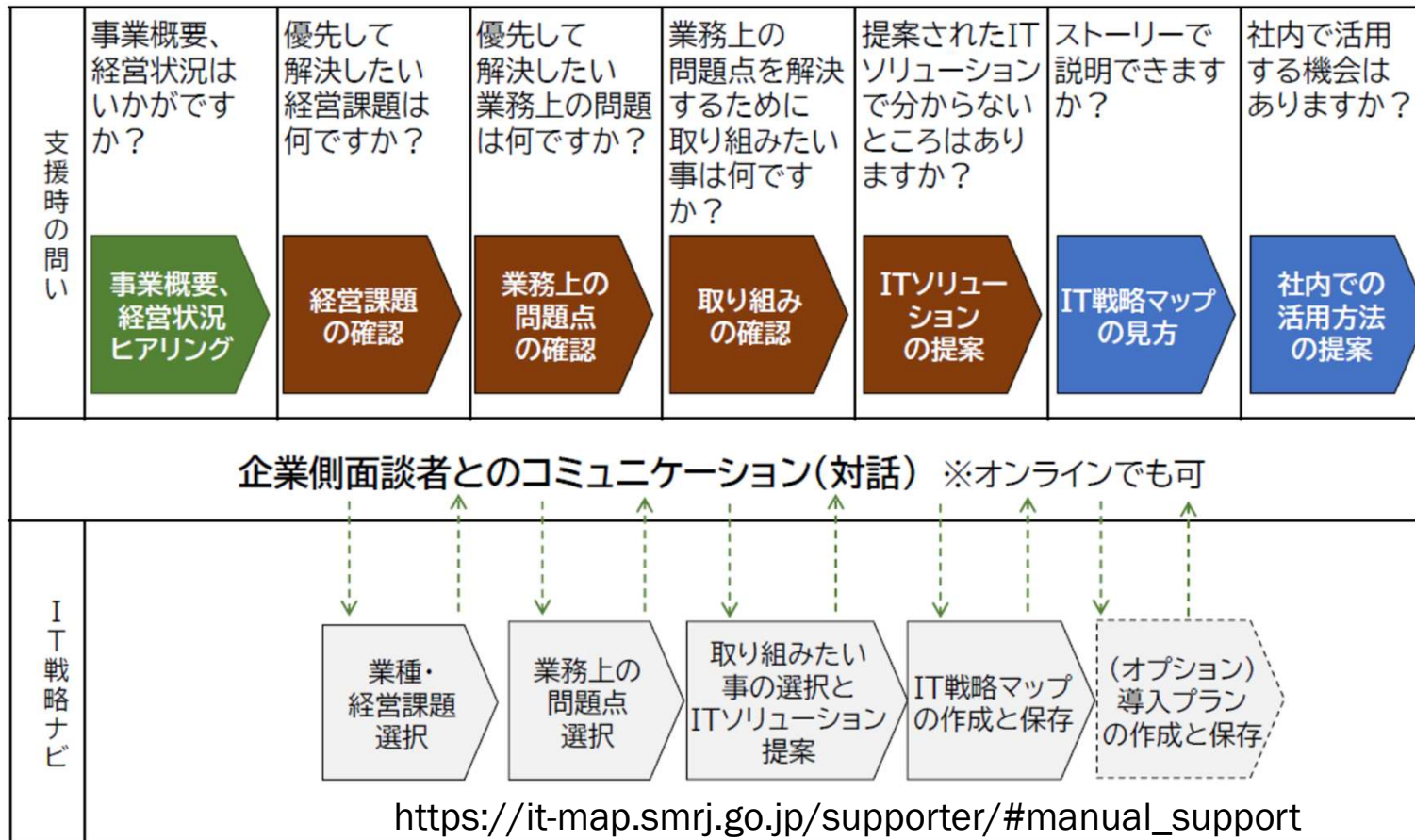
IT戦略ナビを 埋めようと思ってお話を伺わせてもらうのが 手っ取り早い。

2022年 1月 ver.2
中小機構 経営支援部

©中小機構

https://it-map.smrj.go.jp/supporter/#manual_support

<IT戦略ナビを利用した支援フロー図>



事業概要
 経営状況
 経営課題
 業務上の問題点
 解決の取り組み
 ITソリューション？
 IT戦略マップ
 社内活用のすすめ

2. 中小企業の問題を解決する各種情報 ～IT戦略ナビを利用した支援 (続き) 39

<https://it-map.smrj.go.jp/>

IT戦略ナビ 🔍 IT戦略ナビで検索!



IT戦略ナビのソフトをダウンロード、実装してIT戦略マップ導入プランを入手検討開始する



IT戦略ナビ

あなたの会社のIT戦略マップが完成しました!

5分で見える化!

DX推進の第一歩!

WEB上でカンタンにIT戦略マップ・導入プランが作成できます。

IT戦略マップ・プランを作成する

「ソフト管理を効率化したい」を課題とするソリューションのご提案です。

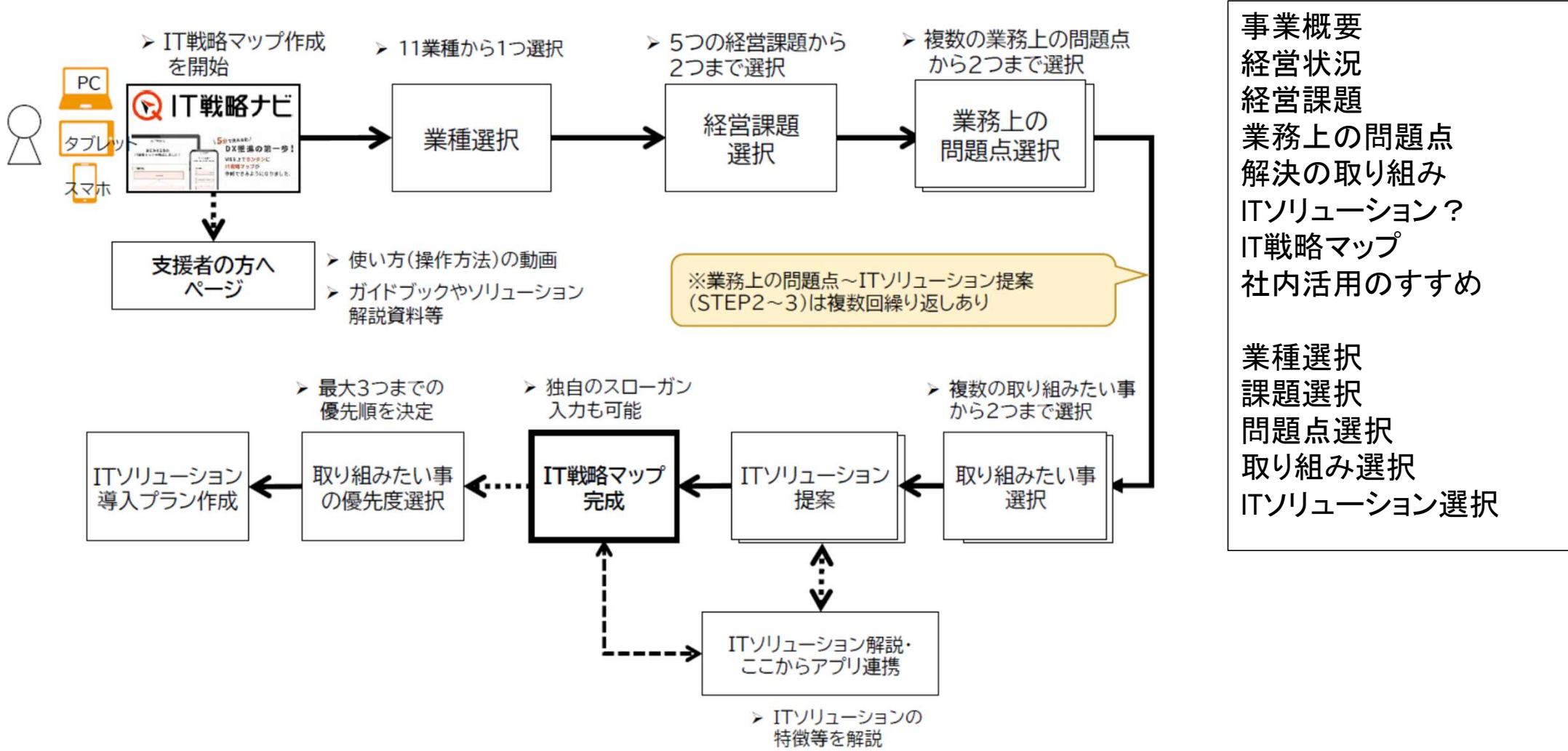
ソフト管理システム

ソフト管理では、必要を従業員の人数・勤務時間を算出し、適正な人数配置を行う必要があります。

ソフト管理システムにより決裁書、請求書、見積、発注、入金、支払等の業務効率化、印刷・登録・修正・取り消し等の業務効率化にソフトを導入することができます。

また、製品によっては、必要な人員、スキルなどをあらかじめ確認しておくこと、従業員からの意見の収集も重要となります。

2. 中小企業の問題を解決する各種情報 ~IT戦略ナビを利用した支援 (続き) 40



https://it-map.smrj.go.jp/supporter/#manual_support

▶▶ 2. 中小企業の問題を解決する各種情報 ～IT戦略ナビを利用した支援（続き）41

ITソリューションのご紹介

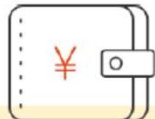


下記の9つのカテゴリーに分けて、各種ITソリューションをご紹介します。

ITソリューションは
概要
メリット
顧客・顧客の使ったメリット



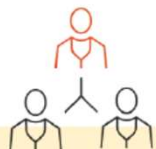
顧客対応・販売支援



決済・債権債務・
資金回収管理



会計・財務・
資産・経営管理



人材配置



総務・人事・給与・
労務・ITインフラ



調達・供給在庫・物流



自動化・分析プロセス



汎用プロセス



業種固有

https://it-map.smrj.go.jp/supporter/#howto_guidebook

2. 中小企業の問題を解決する各種情報 ~IT戦略ナビを利用した支援 (続き) 42

カテゴリ: 情報

ITソリューションのご紹介

顧客対応・販売支援

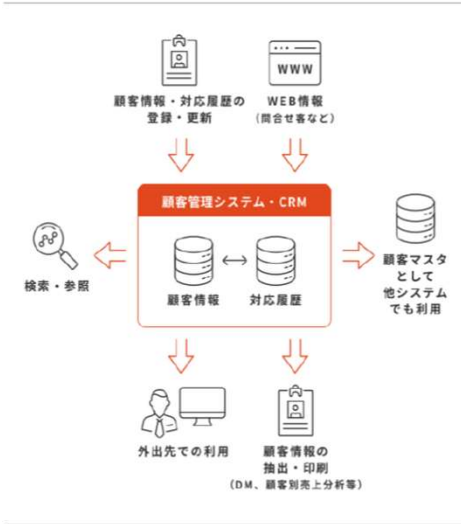


ITソリューションそれぞれは

- 概要
- メリット
- 顧客・顧客の使ったメリット

顧客管理システム・CRM

顧客情報とリレーション履歴をデータ化して一元的に管理する



導入効果

- 顧客の満足度向上に役立ちます
 - 例
 - ・顧客との対応履歴を社内で共有し、担当者や対応者が変わってもお客様へ対応の品質を維持・向上
 - ・人材教育に活かし、早期の顧客対応が可能に
- 業務の効率アップ・正確性アップに役立ちます
 - 例
 - ・顧客情報を活用する各種業務(見積り、契約、請求等)の効率化
 - ・顧客への提案・受注・サポートの手順が可視化され正確性アップ
- 新規顧客の開拓に役立ちます
 - 例
 - ・見込み客やアフターフォロー顧客などへの提案方法の改善
 - ・交渉状況が時系列で見えるため、上司や先輩からの的確なアドバイスが可能に

https://it-map.smrj.go.jp/supporter/#manual_support

2. 経営をデザインする（知財のビジネス評価）から

政策会議

[▲ トップページへ](#)

[トップ](#) > [会議等一覧](#) > [知的財産戦略本部](#) > [経営をデザインする](#)

経営をデザインする
(知財のビジネス価値評価)



(最低限の情報を聞き出す)
中小企業の経営者/相談者
と話しはじめて

最低限の情報を埋めるため
のフォーマット

社会・経済環境が、安定的なモノの供給が市場を牽引する20世紀型から、体験や共感を求めるユーザの多様な価値観が市場を牽引する21世紀型へと変化する中、経営の牽引力の源泉となる知財が果たす役割は増大しています。企業がユーザの多様な価値観に訴求するためには、価値創造のメカニズムを機動的・継続的にデザインしてイノベーションを創出すること、そのために知財が価値創造のメカニズムにおいて果たす役割を的確に評価することが期待されます。

本ページでは、知財が企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのツール（経営デザインシート）やその活用事例等を紹介します。

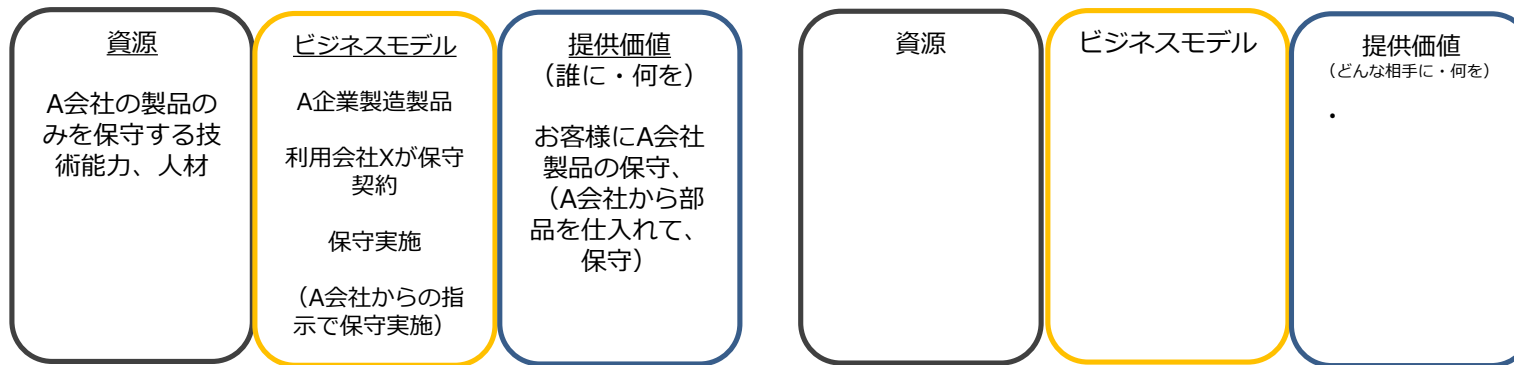
目次

1. [経営デザインシートの雛型、テキスト、説明資料、動画](#)
2. [経営デザインシートの活用例](#)
 - (1) [企業](#)
 - (2) [企業支援者](#)
 - (3) [アワード](#)
 - (4) [アナリスト](#)
 - (5) [団体](#)
 - (6) [事例分析ツールとしての活用](#)
 - (7) [経営デザインシートの活用事例発表会](#)
3. [経営デザインシートのメディアにおける紹介例](#)
4. [経営デザインシートのロゴマーク](#)
5. [知財のビジネス価値評価検討タスクフォース](#)
6. [リンク](#)
7. [お問合せ先](#)

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

将来構想のキャッチフレーズ
大企業の保守業務下請け專業からの脱却

20__年には
こうしたい！



課題
新規開拓営業部門/行為なし
A会社の製造製品の保守領域のみの経験能力

外部環境

- 20__年に向けていまからどうするか
1. 顧客 (保守対応) 営業開拓部門、
 2. 製品種 (A企業に限らず) の拡大 技術対応能力拡大
 3. 保守能力から 新規ニーズ獲得 製品開発へつなげる部門創設

(最低限の情報を聞き出す)
中小企業の経営者/相談者と話
しはじめて

最低限の情報を埋めるための
フォーマット

現状と、未来と、環境の最低限

左記は 千葉で実施した例 こ
れぐらいは聞き出せた。

➤ 3. 事業拡大のために、何をしていけばいいのか？

DXに関して、ある程度の理解をお持ちの中小企業経営者/相談者の場合は

経済産業省の

デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会の中間報告書 通称DXレポート対応で考察するのがお勧め。

最新版は DXレポート2. 2、

<https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201228004/20201228004.html>

その最新版概要は、

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/covid-19_dgc/pdf/002_05_00.pdf

⇒ 拡張PMフェーズ対応型

⇒ DXレポート2. 2を参考に解決を図る。(次ページから)

新規な事業革新はイノベーション・マネジメントISO 56002:2019(en)

Innovation management – Innovation management system – Guidance を参考にし、

⇒ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en>

実践はプロジェクト・マネジメントISO 21500:2021(en)

Project, programme and portfolio management – Context and concepts を参考にし、

⇒ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-2:v1:en>

それを組織で実践するためには、PMIの組織のプロジェクトマネジメントOPM標準等を参考に、

⇒ <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/organizational-project-management>
するのが良い。

▶▶ 3. 0 背景

DXに関して、ある程度の理解をお持ちの中小企業経営者/相談者の場合は

上記の各種 参考ガイド、標準類、ベストプラクティ類を参考にして

DXを実践するためには、
問題点を以下の6フェーズに分けて実行するのがおすすめ。

- 1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ
- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

➤ 3. 1 DX実践のために経営者/層が覚悟を持てるか

- 1) フェーズの概要
- 2) 具定例を含めた問題の概要
- 3) その対応案

1) フェーズの概要

DX実践のために経営者/層が覚悟を持てるか

⇒ 経営者/層が しっかりした覚悟を持ち、そのための予算(コスト出費、売上減)、時間(対応準備、試行開始、本番実施、修正、改善、本番稼働までの期間待てる)の裏付けをすること、

2) 具定例を含めた問題の概要

すべてのスタートはここからはじまる

小職の経験、関係者の動向からこの辺りがまずは最大の障壁となる。

具体的には、

サラリーマン経営者/層では 個人の能力(金銭的、経営的、人脈的)がそれほど高くない例が多くこの覚悟ができない
また、最高経営者/層でない場合は、その個人/層の権限の範囲(期間、金額)が狭いため組織全体に渡るDXに対応する予算が準備できない事が多い

同じく、時間に関してもその個人/層が与えられる 時間/期間(準備し、体制を整え、試行し、本番に向かい、各種修正し、改善し、本当の本番稼働まで持っていく)が短い例が多い。つまり、DXのように組織横断的に活動するためには、ある適度従来組織に行われていたある種の慣行の見逃し時間より長い期間が必要になることが見越せる場合が多く、許されない時間/期間になりがちである。

1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ

- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

▶▶ 3. 1 DX実践のために経営者/層が覚悟を持てるか

- 1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ
- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

3) その対応案

A) サラリーマン経営者/層 で 個人の能力(金銭的、経営的、人脈的)がそれほど高くないケースの場合は、なんとかして本人に意識をもたせるように説得する以外にない。この最もよくある例は、この決断すべき方と同レベルまたは先輩から説得してもらうことがよくある。そのためには、説得できる方と我々の個人的な信頼関係、あるいは我々の実績を積んで人間関係を作り以外には良い方法が思いつかない。

B) 最高経営者/層でない場合は、DXの実践のように複数の部門をまたいで全体統括するガバナンス体制、システムを構築する必要があるケースはなかなか問題の解決が困難になる。その際は、その上位/最高責任者を何らかの方法で説得するか、上記A)の手法を適用するか、別の投資家等の 上位/最高責任者が敬意を持っている方からの説得で話を進めるか、決断をこちらの撤退条件(期間か後退か等)を明示して許可を受けることを勧めたい。

A), B) に対応策を記述したが、このフェーズに関しては容易な対処案があるとはいえず限界を感じる。

➤ 3. 2 対応できるための変革方法の構想を作り出せるか

- 1) フェーズの概要
- 2) 具定例を含めた問題の概要
- 3) その対応案

- 1) フェーズの概要

- 1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ
- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

対応できるための変革方法の構想を作り出せるか

⇒その組織がDXを適用できるための市場環境に存在し(市場性)、新ビジネスモデル構築ができる能力の要員が存在し、そのモデル実現のための調整能力を持ち、体制案が構築でき、全体の構想案を取りまとめられるだけの人もその時間能力を兼ね備えているか？

- 2) 具定例を含めた問題の概要

DX実践のための変革構想が作り出せること、ステークホルダを巻き込めることも重要な問題である。

A) その組織がどんな市場環境に置かれているか

B) 市場にその組織のビジョン、ミッションに対応できる目標が設定できるか？

C) その目標を実践するための新ビジネスモデル構想を作れ、その構想に組織が貢献する位置づけがあるか？

D) 新ビジネスモデル構想実施に向けてステークホルダ(社内関係部署、社外組織)を巻き込んで構築できるか？

E) 上記を構想する広義な意味の能力を持った要員はいるか？

F) 上記の構想を実現するための関係者を巻き込める広義な意味の能力を持った要員はいるか？

➤ 3. 2 対応できるための変革方法の構想を作り出せるか

3) その対応策(その1)

- 1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ
- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

A) 市場環境

組織の成立してきた歴史、文化、人脈を急激に変化/拡大/変貌させることは難しい。その組織のターゲット領域を改めて見直すことがスタートになる。この作業の中で、改めて従来からの関係市場、人脈、組織文化、能力(特許、ブランド等)を確認する。

⇒このあたりの作業には ITC関係等の市場分析、マーケット分析の専門家が必要とされる。

B) 組織のビジョン、ミッションに対応する目標

組織の従来から掲げてきたビジョン(V)、ミッション(M)を変更することなく新規な事業構造に進出しDX実現する事ができるのか、V&Mを変更してからDXに向けて進出するのかを改めて目標設定の段階で確認する必要がある。多くの場合、V&Mに多少の変更を加えてから全体新ビジネス構想、新ビジネスモデルを構築する必要があり、その際に組織の持っている能力を追加/修正/廃棄する必要がある。このあたりをまずは自組織の構成要員含めてじっくり考え直す、見直す必要がある。

⇒このあたりの作業には ITC関係等の組織文化、組織ガバナンス、の専門家が必要とされる。

C) 組織の位置づけ

新事業構想、新ビジネスモデルを構想することも相当高度な能力であるが、さらにその構想の中で、その組織の位置づけ(実現できるだけの対応する領域の知識/能力/先見性/独占性等)をはめ込んでおく必要がある。この位置づけは、将来にわたり排除されない位置づけの領域が良く、さらにはその位置づけを磨くことで全体の事業構想がより拡大、価値の出るものが望まれる。このあたりは、新事業構想の将来動向を十分見越せて、その組織の将来動向もわかる人材をアサイン/要請/養成することが望まれる。

⇒このあたりの作業には その組織内のITC要員と連携できる事業動向分析、市場分析等の専門家を要請することが必要とされる。

➤ 3. 2対応できるための変革方法の構想を作り出せるか

3) その対応策(その2)

- 1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ
- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

D) ステークホルダ(社内関係部署、社外組織)の巻き込み

新事業構想とステークホルダーの巻き込みはDX実践の中でもかなり高度なフェーズと言える。これは関係する組織内の複数部門を見越して(その時点ではまだ存在しない領域の事業であることも多く従来の組織とその支援、味方が逆の立場になることも多々ありその変化も含めて)おくことが望ましい。また、社外組織に関しては関係先が従来の業界を超え、横断/縦断/飛び越えることもあるので更に広く事前に幅広く関係構築しておく必要がある。

⇒このあたりの作業には 組織内の社内顔利きができると認められている人材と 社外の各種の業界でさまざまに交わっている幅の広い人材(社内の余裕のある)を事前にあたりをつけておくことが望ましいがなかなか難しい。

E) 新事業構想 人材

新事業構想を 検討できる人材を 企画部門等で実践を踏ませ、現場にも出して養成しておくことが望ましい。

⇒このあたりの作業には 組織内の部門で切磋琢磨できる環境で育てたい

F) 新事業構想組織連携 人材

新事業構想を実現するための 組織を超えた連携を 企画/構想/具体化/説得/設立 する必要があり、組織の中でのある種のポジションと 社外からの認識含め 社内で養成することが望ましいが 実質的には 社外人材への要請が 主となりがちな 人材である。

⇒このあたりの作業には 社外の人材を十分注視しておきたい

➤ 3. 3 その構想を構築できるか

- 1) フェーズの概要
- 2) 具定例を含めた問題の概要
- 3) その対応案

1) フェーズの概要

そのDX構想を構築できるか

⇒ 構想に適用できる関係組織との調整を実施でき、それらを支援推進するシステムが構築でき(システム施策、検証、確認、モニター、分析、判断できるだけのIoTを含めたシステムを構築)、小規模な実現開始につなげ、早期に欠点を修正し、実証につなげるまでの構築を実践できるか

2) 具定例を含めた問題の概要

DX実践のための変革構想が進み、構築し、運用に引き渡すまでに起こる問題対応である。

- A) 新事業構想実現に向けて改めてビジネス分析
- B) 対応する新プロジェクトの立ち上げ(関連する新事業の立ち上げPfMと新プロジェクトの立ち上げPgM/PjM)
- C) システムを構築する(新規小規模)
- D) 小規模システム試行確認検証修正
- E) 予定システム構築
- F) 試行し運用へ

- 1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ
- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

➤ 3. 3 その構想を構築できるか

3) その対応策(その1)

- 1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ
- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

A) 新事業構想実現に向けて改めてビジネス分析

実践のための構想を改めて、ビジネスの観点で分析する。この段階では、新市場の構想もプロダクト等もほぼ明確になっているのでそのプロダクトを誰にどんな形でリソース(ヒト・モノ・カネ・時間等)を使って、ビジネスをどんなゴールに持ち込むのかを市場競合含め分析する。

⇒このあたりの作業には ITC関係等の市場分析、マーケット分析の専門家も必要とされる。

B) 対応する新プロジェクトの立ち上げ(関連する新事業の立ち上げPfMと新プロジェクトの立ち上げPgM/PjM)

プロダクトの責任者が新プロジェクト(プロダクトの全体構想を踏まえて)に関連する複数の新事業(複数プロダクト製品の場合もあり)各種の関係者と連携しながら対応する事業PfM,事業PgMを立ち上げる。事業/プロダクト/製品戦略の観点からは、各種のリスクを含めてポジティブ、ネガティブ幅広く超関して開始することが必須である。その際各プログラムの責任者を適切に専任することも必須である。

⇒このあたりの作業には ITC関係等の組織文化、組織ガバナンス、の専門家も必要とされる。

C) システムを構築する(新規小規模)

それぞれの(事業/プロダクト)ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトの中で、POC(Proof Of Concept)の検証の観点も含めて、小規模でまずは プロダクト対応のシステムを構築し、実証する。(小規模施策、販売、運用、)その段階での欠点、利点、可能性、代替え、注意点を洗い出しながら本番につなげるための体制を構築することが求められる。このあたりが、経営者/層との覚悟で実践に進められることが最も望まれる。

⇒このあたりの作業には プロダクトに対応できるITC要員(技術/営業/組織/人事)の力量が求められる。

➤ 3. 3 その構想を構築できるか

3) その対応策(その2)

- 1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ
- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

D) 小規模システム試行確認検証修正

小規模システムの試行を行い、各種の検証後、実践につなげる。このあたりは、組織によるPOCの検証要求度合いも含め十分組織としての認知を受けながら進めることが必要だが、時間との兼ね合い、戦いの観点でもあるのでそれら双方を見越せる両輪の効いた体制構築が望まれる。

⇒このあたりの作業には 組織内の社内顔利きができると認められている人材と 社外の各種の業界でさまざまに交わっている幅の広い人材(社内の余裕のある)を事前にあたりをつけておくことが望ましいがなかなか難しい。ただしこの壁を超えて構築、施策、試験販売を小規模でも成功に結びつく形にしたい。

E) 予定システム構築

新事業構想の新システム/サービス/プロダクトを 本番を見越した規模のレベルまで構築する。従来からのシステム/サービス/プロダクトからの ある種延長の場合は 見越せる範囲が 広いが、完全に新ビジネスの場合は 製造/構築/物流/営業/保守等の構築と、その情報統制を一元的にプロダクト責任者等に集約するガバナンス体制構築も重要である。特に、国をまたぐ、管理をまたぐ、責任者をまたぐ場合はこの情報流通、途中での停滞、改変、取りこぼしが起きる場合が多いので、その対策を含めて考慮する必要がある。

⇒このあたりの作業には 組織内/外ので十分情報が迅速に動くことを心がけたい。そのコミュニケーション専門家もITCとして必要である。

F) 試行し運用へ

D),E)の観点を含めて試行運用に入る。

➤ 3. 4 DXの運用開始

- 1) フェーズの概要
- 2) 具定例を含めた問題の概要
- 3) その対応案

1) フェーズの概要

そのDX構想を運用に回し、

⇒ 新事業対応のシステムで DXの運用を小規模にも実現し始め、そのDX構想を実現性の確認を実施する

2) 具定例を含めた問題の概要

新事業対応の ビジネスモデル/システムを小規模に運用し確認するまでに起こる問題対応である。

- A) 新事業対応の ビジネスモデル/システムを 小規模に稼働させる準備時の 各種問題検証
- B) 小規模 少数 小地域 少関係者 で 試行開始 各種の問題点を 集約し対応
- C) 必要なら ビジネス/システムを修正/改造/新運用する
- D) 規模の拡大を実施し 確認運用
- E) 運用

3) その対応策

A)B)C)D)E)を 実直に進めていき、技術問題、営業問題、協業/連携問題を 心において対応する。

- 1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ
- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

▶▶ 3. 5 DXの各種改善

- 1) フェーズの概要
- 2) 具定例を含めた問題の概要
- 3) その対応案

1) フェーズの概要

DX構想改善し、

⇒動き始めたDX構想を、環境変化に対応して改善する(検出、モニター、修正、改善、部分改善、大規模改善)

2) 具定例を含めた問題の概要

新事業を運用し ある種の 事業環境で Q/年/ で ビジネスモデル/システムを 事業的に改善確認する。

A)新事業対応の 事業環境変化の確認 各種問題検証

B)次期 新事業の観点も加味し 確認

3) その対応策

A)B) 未来志向の観点で 必要なら専門家を呼び込んで 全体の鳥瞰 特定の問題に焦点/視点を 交互に置き換えて対応策を検討する。

- 1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ
- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

➤ 3. 6 結果につなげる

- 1) フェーズの概要
- 2) 具定例を含めた問題の概要
- 3) その対応案

1) フェーズの概要

DX構想から構築、運用、改善で 新事業のV&Mの結果確認
=>DX構想の V&Mが 達成されたかの確認

2) 具定例を含めた問題の概要

新事業の推進状況を 当初のV&Mと 対応して確認 次の新事業まで

- A) 新事業対応の V&M と結果の 対応
- B) 次期 新事業への 提案/拡大/拡張

3) その対応策

A)B)ASIS,TOBEで解決の有無、未来問題、組織問題、経営問題 視点を変えて 鳥瞰的、未来志向で検討することが必須。

- 1) DX実践のために経営者/層が覚悟を持つ
- 2) 実践に対応するための変革方法/構想を創造する
- 3) 構想を構築する
- 4) 構想を運用する
- 5) 構想を改善する
- 6) 結果につなげる

▶▶ 4. まとめ

ITCとして、中小企業の事業拡大を検討する際 DXと言われても 呼び込まれた場合 何が望まれているかをしっかり確認することが必須。その際、その組織の背景/環境/経営者等を 十分判断し、A)対応、B)対応どちらの対応を進めるかの判断をじっくりしてから進めることが必須である。

A)企業の生き残り、存在をなんとかして解決していきたい！

⇒従来の中小企業対応型

⇒各種中小企業向きの 参考資料(特にIT戦略ナビを中心に)で 解決を図る。

⇒ポイントは、

その中小企業の現状を確認すること

B)事業拡大のために、何をしていけばいいのか？

⇒拡張PMフェーズ対応型

⇒DXレポート2. 2を参考に解決を図る。

⇒ポイントは

DX実践のために経営者/層が覚悟を持てるか、
対応できるための変革方法の構想を作り出せるか

参考すべき資料を間違えてはいけない！

情報を自分の頭で判断し、顧客の希望を傾聴すること！