

業種コミュニティへのDX支援ノウハウ集

－ 支援者のための実践ガイド －

- 令和6年2月 -



Niigata
Industrial
Creation
Organization

公益財団法人

にいがた産業創造機構

目次

1. はじめに	1
2. DX協創プロジェクトの概要	2
3. DXの取り組みを支援するために必要なタスクとその流れ	3
4. 各タスクの概要と支援のポイント	4
5. 継続的なDX推進を見据えた支援プロセスの考え方	17

1 はじめに

企業が新たな価値を創出し、競争上の優位性を確立するためには、データとデジタル技術を活用してビジネスモデルや組織体制の検証と改善を進め、企業文化や企業風土を変革すること、すなわちデジタルトランスフォーメーション（DX）を積極的に推進することが不可欠です。

そのような改革を後押しするため、企業等におけるDXの取り組み事例がこれまで様々なチャネルを通じて紹介されてきました。しかし、必ずしも技術系の分野を専門としない商工会等の職員が企業のDX支援に携わる方法については、十分な情報が周知されているとは言えません。

以上のような状況を踏まえ、本ノウハウ集は、各地域の商工会、商工会議所、金融機関等の経営支援担当者がDXの取り組み支援に携わる際の参考となることを目的に作成されました。

具体的には、「DX協創プロジェクト」において得られた知見に基づき、同業種の複数企業が協力して共通課題の解決に向けてDXへ取り組む際、経営支援担当者はどのような行動を通してその取り組みを後押しすれば良いのか、といった観点で支援活動における留意点やヒントをまとめてあります。

本ノウハウ集は、最初にDX支援プロセスの全体像をタスクフローとして整理した後、個々のタスクと対応付けながら具体的な支援の事例を紹介する構成をとっています。求められる支援内容等に応じて、必要なパートをご参照ください。

2 DX協創プロジェクトの概要

デジタル化に取り組む新潟県内企業の裾野を拡大し、県内企業全体のDXを推進するためには、同地域または同業種の複数企業によるコミュニティを形成し、共通課題の解決に向けた現状把握や課題整理等を行うとともに、複数企業によるDXの取り組みを支援することが重要になります。さらに、このような支援を広げていくためには、DXの取り組みを支援する機関に対して、コミュニティのDXを促進するために必要なノウハウを提供することも欠かせません。

以上のような主旨に基づき、複数企業によるコミュニティ形成の場を提供し、コミュニティが取り組むDXを後押しするため「DX協創プロジェクト」を実施しました。

本プロジェクトでは、新潟県内に事業所を有する企業を1業種あたり3社以上、全体で3業種募集し、金属加工業、建設業、飲食品業の業種ごとにコミュニティを形成することでDX推進に向けた活動を行ってきました。具体的には、DX推進に向けたアクションプランの作成を目指し、半年程度の時間をかけて、コミュニティ単位で複数回の研修会や事例講演を実施しました。また、専門スタッフの協力も得ながら、参加企業を伴走支援する形で研修会を運営し、研修内容の振り返りや目標設定などを継続的に行ってきました。本ノウハウ集においても、研修会で企画・実施した内容を支援者の立場から振り返ることで、DX支援に求められる作業やコツを整理しています。

3 DXの取り組みを支援するために必要なタスクとその流れ

DXに関心のある企業を募集し、同業種の複数企業から成るコミュニティを形成します。
支援者は以下のプロセスに従って、コミュニティ単位での活動をサポートします。

1 事前ヒアリングによる予備調査

- 各社が抱える課題等を調査シートなどで事前にヒアリング

2 先進事例の情報提供

- 事前ヒアリングの内容も参考にして関連する事例・情報を調査
- 事例講演や事例視察の企画・実施

3 自社の現状把握および課題抽出

- 自社のありたい姿（理想像）を確認
- 現状と課題を整理し他社と共有

4 課題の整理・業種共通課題の設定

- 各社の課題や解決したい問題を絞り込み共通課題を決定

5 解決案の検討

- 理想像と現状の関連を整理
- 課題解決の方向性を明確化

6 DX推進計画の作成

- アクションプランの策定

③～⑥は複数回の研修会により実施

4 各タスクの概要と支援のポイント

1 事前ヒアリングによる予備調査

支援者がコミュニティの運営を円滑に進めるためには、参加企業が抱えている課題やDX推進体制の現状を事前に把握しておく必要があります。事前調査の手段としては、予備調査シート（下図）の配布が有効です。

支援のポイント

- DX推進担当部署の有無を参考にして、支援に関する必要性の程度を把握しましょう。
- DXを推進する上での課題は、ワークショップで取り上げるテーマの検討に利用できます。課題の優先度を整理し、重点項目を抽出することで、ワークショップのテーマを考えましょう。
- 各企業の回答を比較し、共通の課題や要望を整理しましょう。

具体例

金属加工業4社、建築業2社、飲食品業2社に対して予備調査シートによる事前ヒアリングを実施。DX推進の課題として「DXによる価値の明確化」「アナログ主体によるデジタル化の遅れ」「導入ツールの集約化」、懸念事項として「コストや人員不足」「情報共有の仕組み作りに対する主体性」などが指摘されました。

予備調査シートのひな形

会社名	従業員数	業 種	主要商品と特色
	名		
DX推進担当部署	・有（ ）名 ・無		
	(記入例)		
デジタルツール導入状況をご記入ください	○基幹システム：ERP（ドイツSAPや富士通プロネス等）		
	○事務効率：RPA（NTTや日立、富士通等）又はEXCEL等での自社開発		
	○事務効率：RPA（NTTや日立、富士通等）又はEXCEL等での自社開発		
	自社導入状況		
	○基幹システム：		
	○事務効率：		
	○事務効率：		
DXを推進する上での御社の課題をご記入ください			
御社で必要と認識している、もしくは導入を検討しているデジタルツールがあればご記入ください			
デジタルツールでお困りの事やご相談したいことがございましたらご記入ください			
自社のDX推進にあたって障害となっていること、懸念されることをごございましたらご記入ください			
御社がデジタル化にかかる経費は毎年どのくらいでしょうか			
金融機関、行政など支援機関に期待することをご記入ください			

4 各タスクの概要と支援のポイント

2 先進事例の情報提供

コミュニティでの研修活動を活性化するため、講演会によって基本的な情報を提供し、ワークショップを通じて事例の共有を図ります。

DXの総論およびDX成功事例の情報提供

DX推進に向けたコミュニティ形成への理解を深め、DXの基本的な考え方や成功事例を学ぶため、業種コミュニティの研修会に先立ち、講演会とワークショップを開催します。まず、DX推進を成功に導くための基本的な方法論やDX成功事例をテーマとして、有識者による基調講演と企業からの事例講演を行います。

続いて、講演会での話題提供を切り口として、講師を含め参加企業全体でワークショップを行い、プロジェクトのゴールに向けた流れを確認します。

支援のポイント

- 本講演はキックオフ講演会であり、DX推進コミュニティの形成につながることを意識した講演テーマとしました。したがって講師としては、複数企業によるDX推進の参考事例を紹介できる方が相応しく、全国の企業現場の状況を幅広く俯瞰的に把握されている方、地域でDX推進コミュニティを実際に立ち上げて成果を上げた方などが候補となります。

具体例

本プロジェクトには複数の業種が参加しているため、全体会議としてキックオフ講演会を企画しました。大学教授による基調講演に続き、企業によるDX推進成功事例、県内企業によるコミュニティ形成の参考事例が紹介されました。

4 各タスクの概要と支援のポイント

2 先進事例の情報提供

業種固有のDX推進事例に関する情報提供

業種固有の課題やDX推進のポイントを県内外の取り組み事例から学ぶため、全国的な動向や県内企業の事例などをセットにした業種単位の小規模な講演会を開催します。講演会後にはコミュニティでワークショップを開き、共通課題を抽出するための土台作りを行います。

支援のポイント

- 講演会の主旨を勘案し、全国的に活躍している企業、DX推進室を設置している企業、地元で注目されている企業などから話題提供を行ってまいります。講師および企業の選定は、基調講演者からの紹介、経産省のDX Selectionに選定された企業、県内のリーダー的存在である企業などへの依頼によって対応することが考えられます。
- コミュニティでのワークショップは、議論の方向性を明確にする上で重要な役割を果たします。一方、DXに対する取り組み状況は各社で異なることが想定されます。したがって、DXの現状について理解するための講演会を開催した後にワークショップを行うようにしましょう。
- ワークショップを講演会の後に設定すると、講師の方からコメントをいただくことができるので、議論のきっかけを作ることができます。講師の方と事前に情報を共有しておき、ワークショップでは適切なタイミングで発言していただけるよう調整しましょう。

具体例

金属加工業、建築業で各2件、飲食品業で1件の事例講演を行い、講演後に業種単位でワークショップを開催しました。

4 各タスクの概要と支援のポイント

3 自社の現状把握および課題抽出

研修会を3~4ヶ月で5回程度開催し、ワークショップ形式で意見交換やディスカッションを行いながら③~⑥のタスクを進めていきます。この研修会は、伴走支援の中心となるタスクです。支援者にはワークショップの進行をコントロールしながら参加者の意見や困り事を引き出し、適切に問いかけを行うファシリテーターとしての役割が求められます（→詳しくは p.8 をご覧ください）

③のタスクでは、事前ヒアリングによる予備調査の結果などを参考にして自社の現状を把握し、課題について整理します。ワークショップでは、まず個別作業の時間をとり、自社の現状や課題を書き出してもらいます。その後、各社から個別作業の結果を報告してもらい、各社が抱えている課題を共有します。

支援のポイント

- ワorkshopにおける最初の議論の切り口として、DXに向けた姿勢、導入済みツールの確認、ツールを導入する場合の社内プロセスなどが考えられます。このような観点から参加者の意見交換を促すことで、議論を主導しましょう。
- 業務プロセスを分解し、どこに問題があるか検討してもらいましょう。この作業を行うことで、課題を顕在化することが期待できます。

4 各タスクの概要と支援のポイント

3 自社の現状把握および課題抽出

研修会の成果をあげるため、支援者はワークショップの活性化に努める必要があります。すなわち、有意義な議論が行われるようにワークショップを進行し、参加者の合意形成を図ることが支援者には求められます。ここでは、すべてのタスクに共通する支援のポイントとして、ワークショップの進行において支援者が意識すべきことや具体的な手法についてまとめておきます。

支援のポイント – ワークショップ進行のコツ –

- 目的とゴールを明確にしましょう。まず、研修会の全体像を共有し、研修会全体を通じて何を行うのか、その中で今回はどのような作業や議論を行うのか、という位置づけを毎回確認しましょう。また、各研修会では、今回の目的と終了時の目標を明確にしながら、ワークショップを進めましょう。
- ワークショップの時間管理も大切です。今回のワークショップの目的とともに、主要な議題や時間配分も提示するようにしましょう。
- 参加者の状況を理解しましょう。DXがテーマであることを踏まえ、各社のリテラシーや取り組み状況を勘案してワークショップの進行に努めましょう。
- ホワイトボードを活用しましょう。支援者は、グループワークで出た意見やコメントをホワイトボードに整理し、発言の内容を文字や図で可視化しましょう。認識の齟齬をなくすことができ、議論も理解しやすくなります。ホワイトボードに書き留めた内容は写真などで記録し、振り返りの題材として活用しましょう。

4 各タスクの概要と支援のポイント

3 自社の現状把握および課題抽出

具体例 — 金属加工業 —

本研修の位置づけについて支援者から説明があり、課題解決の進め方を確認した後、研修会がスタート。最初のワークショップで挙げられた「自社の強み・弱みの明確化」「ユーザーニーズの把握」「発信力の強化」などを踏まえ、DX化に向けた姿勢、すでに導入しているデジタルツールについて共有した後、以下のような現状や課題が報告されました。

- 生産性向上や経営効率向上に向けてDXを推進したい。
- 営業のDXに積極的であるが、進捗管理に課題を抱えている。
- DXに対する姿勢は積極的であり、専門部署も立ち上げている。
- ICTリテラシーの向上と既存デジタルツールの活用に注力している。

具体例 — 建設業 —

最初のワークショップで顕在化した各社の課題感について共有した後、DXに向けた姿勢、DXに必要なデジタルツールの導入プロセスに関する報告が行われ、各社の現状について認識を深めました。ツールの導入に関して、全社関連のツールはトップダウン、部署単位で必要とするツールはボトムアップで進められている事例が紹介されました。

また、課題抽出に向けた作業の第一段階として自社のありたい姿（理想像）を検討し、課題を探りました。その結果、以下のような項目が課題として指摘されました。

- 工程表が紙で共有されており、工程管理ツールの必要性を感じている。
- コスト削減により営業利益拡大を目指す必要がある。
- 人材確保が困難で人員不足である。

4 各タスクの概要と支援のポイント

3 自社の現状把握および課題抽出

具体例 — 飲食品業 —

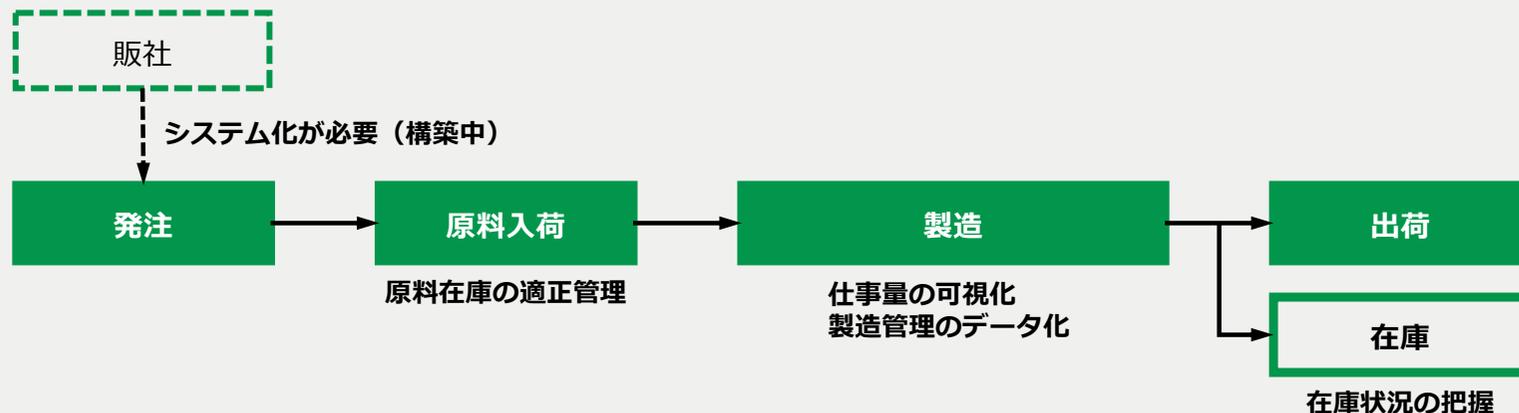
最初のワークショップについて振り返りを行い、研修会の進め方を確認した後、以下の流れに従って議論を展開しました。

- STEP1 自社の目指す理想像の検討
- STEP2 現状把握の視点からの課題抽出
- STEP3 業務プロセスの視点からの課題抽出

まずSTEP1の作業を通じて、「手書きの削減とデータ化」「製造状況や営業状況の可視化とリアルタイム把握」「在庫管理の効率化（スマホやタブレットの利用）」などが理想像として認識されました。

次にSTEP2の作業により、デジタル活用に関して社員が二極化していること、デジタル活用の必要性に対する意識づけが不可欠であることが課題として挙げられました。

STEP3では、業務プロセスを下図のように分解して個々の現状を書き出し、課題の抽出に取り組みました。



4 各タスクの概要と支援のポイント

4 課題の整理・業種共通課題の設定

企業のDXを実現するためには、コミュニティとして課題解決を探ることが効果的です。そこで、各社の現状把握や個別課題を通じて明らかになった点についてあらためて検討し、DX推進の弊害となっている課題を整理します。その中から、コミュニティでの取り組みが望ましいと考えられる問題やテーマを選定し、共通課題を設定します。

支援のポイント

- このタスクでは、各社の課題をできるだけ具体的に特定することが重要です。例えば「データ入力の手作業になっている」ことが課題としてあげられた場合、誰が・いつ・どのような方法で入力しているのかといったところまで深掘りするようにしましょう。現場の状況が目につかぶように発言を引き出していくことで参加者の間に共通認識が形成され、共通課題の特定につながります。
- これまでの議論で明らかになった各社の目指す理想像と現状とのギャップを再度整理し、そこから解決すべき課題を設定することも試してみましょう。
- 実行可能なDX推進計画を策定するためには、解決すべき共通課題はある程度集約されていることが望ましいと考えられます。複数の課題が提案され、共通課題の設定が難しい場合には、各社の投票によって共通課題を決定することも一案です。
- 支援者からも必要に応じて関連情報を提供することが大切です。

4 各タスクの概要と支援のポイント

4 課題の整理・業種共通課題の設定

具体例 — 金属加工業 —

第2回・第3回の研修会での議論を経て、「機械稼働や工数のデータを蓄積・分析・活用したい」「データを可視化し適切な原価管理の仕組みを導入したい」「現場社員の負担を増やさず自動的にデータを蓄積したい」といった要望が明らかになりました。これらを踏まえて、「工数の見える化、工数の予実管理」を共通課題に設定しました。

具体例 — 建設業 —

各社の目指す理想像と課題を整理した結果、利益確保をテーマとして共通課題の検討を進めることにしました。これを受けて第2回研修会では、自社の利益向上のために求められる対策を「コスト削減」「粗利率の高い受注」「人材確保・人材育成」の3項目に絞り込みました。最後は各社からの投票により、「コスト削減」を共通課題とすることが合意されました。

具体例 — 飲食品業 —

第1回研修会の振り返りを行う中で、なるべくコストをかけずに業務の効率化を推進し、人手不足やコスト高に対応していくことが共通課題の基盤になることを確認しました。これを業務プロセスの視点から更に深掘りすることで、「製造現場における生産管理・在庫管理をデジタル化し、いつでもどこからでも見えるようにすること」「店舗、販社の売れ行き状況や在庫状況をデジタルで繋ぐことにより無駄のない生産計画を立て、効率的に生産販売できるようにすること」が重要であり、これらを共通課題として設定することにしました。

4 各タスクの概要と支援のポイント

5 解決案の検討

理想像と現在の問題点との関連を整理することにより、理想像を実現するために解決しなければならない課題（特に業界として共通する課題）を④のタスクによって明らかにしました。

このタスクでは、課題解決の方向性を明確にし、コミュニティで整理した共通課題の解決策を検討します。

支援のポイント

- 共通課題が整理されたタイミングにあわせてその業界に精通したゲストスピーカーを招き、専門的な知見を取り入れながら解決の方向性や手段を検討してみましょう。
- この段階では、アクションプランの作成を視野に入れてアドバイスをいただける方がゲストスピーカーとして望ましいと考えられます。例えば、システム開発に関する知見をある程度お持ちの方の中から候補者を絞り、その中からゲストスピーカーを選ぶようにしましょう。
- 個別作業→グループワークの繰り返しが有効です。グループワークで得られた気づきや情報を個別作業で再度検討することによって課題を整理し、さらにグループワークを行うことで解決策を絞り込むようにしましょう。

具体例 — 金属加工業 —

第4回研修会でゲストスピーカーをお招きし、アドバイスをいただきながら共通課題の解決策について検討しました。共通課題に設定した「工数の見える化、工数の予実管理」は利益を上げることを目的としたものであり、ゲストスピーカーからは、自社のビジネスの成功要因を明確にする必要があるとの指摘がありました。

4 各タスクの概要と支援のポイント

5 解決案の検討

具体例 — 建設業 —

第2回研修会において「コスト削減」を共通課題とすることが決定したので、第3回研修会までに、コスト削減における課題とそれを解決するためのデジタルツールについて検討してくることを宿題としました。その結果、課題解決に活用できそうなデジタルツールとして、コミュニティ参加企業が開発中の工程管理ツールが紹介されました。また、ツールの活用に関して想定される課題等についても意見交換を行いました。さらに、ゲストスピーカーにも参加していただき、課題解決策に関する意見をお聞きしました。

具体例 — 飲食品業 —

第3回までの研修会によって絞り込まれた課題に対する解決策を議論するため、対象となる工程を製造プロセスと販売プロセスに分け、各プロセスでの具体的な取り組み内容について検討することが提案されました。特に、製造前工程と製造後出荷工程において問題の所在を確認し、それぞれの工程においてどのように課題解決へ取り組むべきか議論した結果、以下のような課題解決策が挙げられました。

- 受発注管理システムの導入
- 自社基幹システムへの発注内容の自動連携
- 顧客情報一元管理システムの構築とこれを離床した効果的な販促施策の実施
- 在庫管理のデジタル化と在庫状況のリアルタイム把握

これらの解決策を実行するためには、紙文化から脱却し、デジタル入力・デジタル管理の徹底を図ることが重要であるとの認識に至りました。ゲストスピーカーは、定評のあるシステム系の中小企業診断士の方をお願いしました。

4 各タスクの概要と支援のポイント

6 DX推進計画の作成

検討した解決案を具体化し、「DXに向けた業界としてのアクションプラン」「自社で取り組むDX推進計画」を作成します。

支援のポイント

- これまでの検討結果に基づいて課題解決の第一歩を踏み出すためには、現状で考えられるDX推進計画を一度取りまとめることが必要です。具体的には、プロジェクトの区切りとなる節目において、その時点で実行可能な計画を策定することが有効です。研修会を複数回行った後、アクションプランの公表を目的とした成果報告会を開催し、DX推進計画を外部に発表する機会を設けるようにしましょう。

具体例 — 金属加工業 —

共通課題への対応として、以下のようなアクションプランが提案されました。これらのプランを基本とし、各社の状況に応じて対策を進めていくことが成果報告会において発表されました。

- 目的・目標・成果イメージの整理
- 収集・蓄積すべきデータの明確化
- データ収集方法（機械装置、ICTシステムなど）の検討
- 導入する機械装置またはICTシステムの比較検討
- テスト導入
- 実装・運用とPDCAサイクルの実行

4 各タスクの概要と支援のポイント

6 DX推進計画の作成

具体例 — 建設業 —

共通課題である「コスト削減」への対策として、工程管理ツールの導入が検討されたことを受け、各社における工程管理ツールの活用方法を議論しました。また、建築業界における課題解決を見据えた他社への工程管理ツールの展開と、ビジネス化に向けた課題の整理を行いました。それらの検討結果に基づいて、建設業コミュニティのDXプランを成果報告会で発表しました。

具体例 — 飲食品業 —

課題解決策として検討された製造前・製造後の各プロセスにおける取り組みを精査することにより、各社の行動計画を以下のように策定し、成果報告会においてその詳細を説明しました。

行動計画1

- 顧客情報一元管理システムの構築
- 店舗から本社への報告のデジタル化

行動計画2

- 業務フローの見直し
- 受発注管理システムの導入
- 日報、記録書入力のデジタル化、デジタル管理

5 継続的なDX推進を見据えた支援プロセスの考え方

コミュニティによる課題解決への取り組みを展開するため、STPDサイクルを実行し、企業のDXを継続的に推進することが重要です。

