

## 令和元年 スマート SME(中小企業)研究会(第5回) 議事要旨

日時: 令和元年10月10日(木) 10:00~12:00

場所: 経済産業省別館9階944共用会議室

### 議題

1. 開催挨拶、趣旨説明
2. 自由討議(中小企業の身の丈に応じた IT ツールの普及促進について)

### 議事要旨

(松島座長)

・産業革命の議論の際、テクノロジーが変化し、産業が変化し、生活の順に変化すると言われていたが、少なくとも日本の第四次産業革命でいうと、テクノロジーが変化し、次に産業ではなく、生活が変化した。テクノロジーの変化にあわせて産業も変化しなければならない。

・従来は大企業が先行し、中小企業が後追いするという構図であったが、大企業より中小企業の方がこなれた IT の活用は上手いかもしれない。従来とは異なる発想で切り込んでいきたい。これまではサプライサイドに立って物事を考えることが多かったが、ツールをどうやって届けるかと言うリーチの話ではなく、私たちはデマンドサイド、つまり中小企業の立場から、どのようにして必要な情報が入ってくるのか、ヒト・モノ・カネをどのように入手したら良いのかを中小企業支援として考えるべき。それを考えるのは本研究会の場しかない。ぜひデマンドサイドの視点でご議論いただきたい。

・海外と比較して、現在の日本の中小企業政策は、物量的には多い。特にここ数年、中小企業政策はとても厚く、中小企業庁のプレゼンスは相当高まっている。最終的に、中小企業がうまく施策を活用して成長するという点の議論については、私たちの責任と考えている。

・中小企業の IT ツールの活用については、一定程度まで達したが、それを面的に支援するためには、未だ課題が存在する。

(河原様)

・IT の活用による生産性の向上幅は大きいにも関わらず、デジタル化が進展しないという課題については、3つの要因が過去の本研究会でも挙げられている。

・1つ目が IT 専門家について。これに対しては、スマート SME サポーター制度が創設された。当該制度については、未だ認知度が低いという課題もあるが、申請手続きに

も課題があると考える。政府の手続きは、全般に煩雑さが目立つ。申請内容について杓子定規に判断するのではなく、実質を以って判断することが必要。当該制度の普及と持続化のためには、モニタリングする仕組みが必要と考える。真面目に支援に取り組んでいる人が、手続きの煩雑さで躓くことのないよう、見直しを図られたい。

・2つ目は投入価格が割高である可能性。IT 導入補助金は多くの補助金の中でも、かなり人気のある補助金で、手直しの必要はないと考えているが、補助金よりも、使用料に関する税制面での手当など、持続的な支援措置が望まれる。

・3つ目が、BPO 市場が未発達であること。小規模であるからこそ、バックオフィス業務は BPO するべき。初めは既存のやり方を変える抵抗感があるが、ひとつの山を越えるとどんどん進む。「複数社への同時展開」は正に効果があると思うが、暗に進めようとする、中々企業が集まらない上に、まとまらない。これについては、政策的に特区のようなものを作り、時限的に支援すべき。時間を区切ることも効果がある。特区では、IT ツールの無償使用の代わりに、モニターとしてフィードバックしてもらおう。その他、広報活動への協力や、さらに熱心な方には、中小企業庁長官賞を贈ってはどうか。また、中小企業白書は金融機関も目を通してることが多いので、白書で事例として取扱い、次の展開に繋げていくと良いのではないか。

・それから、どこに相談したら良いのか分からないという課題もある。既によろず支援拠点という仕組みができていますが、予約が必要。相談員と都合があう日を待ってからということをやっていたら IT 導入が進まないのではないか。いつでも相談できるよう、TV 電話などで相談できる体制をよろず支援拠点に常設して欲しい。

また、保証協会の中小企業支援メニューにも、IT 活用に係る支援が加わると良い。  
・身の丈 IT の普及促進に何が足りていないかという「寄り添い」。IT リテラシーの低い年代の方にも、入口部分を親切丁寧に支援し、理解してもらえると、むしろ高齢者の方が IT の便利さを実感しやすいのではないか。そのため、リテラシー向上のための教育に、予算を措置していただきたい。

(松島座長)

政策が省庁をまたがって実施される事業が増えてきたので、各省担当者への IT レベル、IT リテラシー向上への教育も実施していただきたい。

軽減税率の導入により、販売店舗のキャッシュレス導入のハードルは確実に下がっているが、普通の法人が経費を支払う際に法人カードを利用するハードルは下がっていないように思うが、その点は如何か。

(河原様)

法人カード払いの対応に抵抗感がある人も多いように感じている。

(松島座長)

- ・カード会社が、中小企業など従業員数が少ないところでも与信を出してくれないと、経費精算のための現金を持たざるを得ない。
- ・代行業の利用自体が IT 活用というケースもあるので、IT 導入補助金が BPO のようなサービスにも活用できるようになると良い。

(関様)

- ・この半年で、地方の企業を主として、50人、300人、1000人規模の会社にデジタル化診断を実施した。具体的には、対象企業がどのような目的でデジタルツールを導入し、デジタル化に取り組んでいるのかを調査し、偏差値を出した。結果、100人以下の企業では、デジタル化というよりデジタルツールを理解していて、デジタル化・DX の文脈はあまり理解していなかった。300人程度では、既に自社にシステムがあるので、デジタル化にもデジタルツールにも関心が低かった。1000人規模では、デジタル化への関心は高いものの、進め切れていないという傾向があった。
- ・50人以下の会社の意思決定フローは、BtoB より BtoC に近く、BtoC マーケティングと捉えた方が良い。その際に、現状決定的に不足しているのが「デジタル化によって経営力が向上した中小企業」の事例。上場している会社の場合、デジタル化への取り組みが1つの PR 活動になっているので、「デジタル導入」というキーワードに意味があるが、中小企業にとってはデジタル化によって何ができるかが最も知りたいこと。これまでは、供給側の理屈でデジタル導入を推進してきてしまっているため、その問いに対して答え切れていない。ではどのように物事を進展させていくかというと、業界や地域のオピニオンリーダーから普及していくことが多い。実際に、地域で中堅・中小企業向けセミナーを開催する際、経営者サイドのオピニオンリーダーを見つけきた時と、そうではない時では集客率に大きな差が出る。ベストプラクティスやベンチマークを意図的に生み出さなければ、普及は加速しづらいと考える。アーリーアダプター層がいたとしても、発信力を持つほどの会社はほとんど無いのではないか。ここを徹底的に地固めし、コアとなるオピニオンリーダーを作る方が、広く浅く支援するより普及は早い。
- ・実践の部分は、これまでも色々な支援が投げられているが、アドバイザーをやりたい人が多く、インプリのところをやりたいがらない。個人コンサルタントは皆アドバイザーをやりたいが、もう一步中小企業の中に入り込んで、インプリをしっかり支援する必要がある。
- ・デジタルをその会社に根付かせるという点では、デジタルリテラシーの高い若年層に推進主体を移すべきと考える。中国・アメリカと日本の違いは、平均年齢の違い。

平均年齢に応じて、変化に対する許容値が違う。デジタルに対する抵抗度をグローバルでとると、日本はほぼ最下位。これは情報に対する考え方と国民の若さの影響が大きい。そのため、社内にいる若い人材の活用方法を考えないと、どこまでも導入支援をやり続けなければならないが、それはサプライサイドからすると割に合わない。どこかで社内でインプリをやれる人材を探し出し、シフトさせないといけない。業界とエリアでメッシュを切り、それぞれにオピニオンリーダーを見つけるまで、徹底的に初期サポートするのが最も早い普及策と考える。

(小松様)

- ・中小企業における IT 導入が発火点に至っていない理由については、日商の9月の通常会員総会での三村会頭挨拶で触れているように、「事業者目線に立って、(中小企業に使いやすさを納得させられる)IT 導入を支援する専門人材が不足していること」にある。IT 支援人材の育成と、専門人材と企業をつなぐマッチング機能が急務であり、関委員が50人以下の企業の意思決定は B2C に近いと言われたように、マーケティングの AIDMA をベースとした支援が必要と考えている。
- ・昨年度のスマート SME 研究会を通じて中小企業施策は充実を見ている。ただし、例えばスマート SME サポーター制度はツールを持っている支援者だけが認定されているが、自らはツールを持たず、導入・活用を支援する人材にも、ぜひ認定対象を拡充していただけると有用と考える。
- ・吉野課長のプレゼンで支援者のイメージが披露されたが、地域の IT ベンダーはまさに身近な支援者の第一候補と考える。ぜひプレイヤーとして意識していただきたい。
- ・またクラウドを活用している企業の見える化を図り、追従効果が生まれることを狙いとして、今年度から「全国クラウド実践大賞」という表彰事業を実施予定。ぜひ経済産業大臣賞も設置いただきたい。
- ・最後に、サプライチェーン全体のセキュリティを考えた場合に、中小企業のセキュリティ向上が課題と言われるが、クラウド導入の推進がセキュリティレベルの向上に寄与する面も強調しておきたい。

(井口様)

- ・中小企業の IT 活用支援において、導入までは何とか進められるが、その先脱落してしまうケースでは、「何を効率化したいのか。課題はなにか。」が明確になっていないことや、当人は課題はこれだと言うが、導入支援者側からすると、整理が不十分な場合が多い。誰の何の仕事に、この IT を使ったらどの程度効果があるのかを具体化する必要がある。
- ・また、リスクが低く・効果を実感できる分野に対してのデジタルツールの導入が一番成功しやすい。ここから取り掛かってもらえればデジタル変革の成功体験を身に着け

でもらえるが、口コミや知名度を理由にツールを導入すると、入れて満足し、メンテナンスする人材もおらず、1~2年後には使わなくなるという事態が発生する。(これは日本だけでなく、世界中で起きている。アメリカではOMトラップ(O=オペレーション、M=メンテナンス、マネジメント)と言われていて、運用・管理のトラップに入ってしまうと、活用が続かない。デジタル変革には終わりがないので、定着化のためのSME企業自身が参画するコミュニティを作り、SME企業と支援者を分けることなく知見や成果物を共有し実際に効果を出している活動者を広域に募るという方法も考えられる。

- ・地域の販売パートナーには、東京・大阪でIT人材が確保できなくなっているという課題を抱えているところがある。そもそもIT人材は少なく、人件費も高い。せっかく採用した人材も、教育したら他社に移ってしまうという状況。東京・大阪でエンジニアのジョブホッパーが増えている。一方で、地方に住んで働きたいという思いを持っている人材もいるが、働く環境が整備されていないという問題がある。Salesforce.comのパートナーの1社は、総務省や自治体が推進するサテライト事業と連携し、地域の高専生を採用する形で、デジタル人材育成や地域のデジタル化の取組みを今年から萩市で開始したところ。このような、人材育成・中小企業支援・地方のデジタルビジネスの創出をセットで進める手法も考えられる。

(白石様)

- ・IT導入補助金は、大きな流れを生み出す良い支援策であった。特に昨年度が良かった。今年度は倍率が相当高く、各所でトラブルが起きている。今年はECサイト構築事業者が強く反応を示し営業をかけていたが、非常に高い割合で不採択であった。不採択となった事業者に対し、厚生労働省のインターバル制度導入コースの利用によるリカバリー支援を行った。昨年度はとても良いバランスで、地方で覚醒した支援者がいた。しかし、今年は単価が高すぎて、そもそも該当するツールを持っていない支援者もいた。「中小企業・小規模事業者」と並べて議論されることが多いが、来年度IT導入補助金が措置されるのであれば、単価は安ければ安いほど良い。その代わりに、者数を拡げていただきたい。
- ・今年は補助金事務局コールセンターがほぼ繋がらなかった。これが支援事業者の満足度を大きく下げたと感じている。体制の拡充を図って欲しい。また、商材登録もハードルがかなり高かった。同じ商材を登録しようとしているのに、他社は登録できているが、自社では認められず、登録が却下された理由も分からないということがあった。まずは商材登録をする事業者を大事にすれば、皆勝手に地元の企業を支援する。
- ・補助率をあげると、不正の温床になるので、1/2が妥当ではないか。上限も60~70万円程度で十分であり、何より支援可能な者数を増やし、支援事業者のストレスを極端に低減するような改善を施して欲しい。

- ・自社が提供している IT 化コンサルメニューの中で、10人規模の企業から最も引き合いが多いのは、年間30万円のコース。月額何万という契約が取りづらい。なぜかといえば、赤字の会社が多いから。経営者は、明日どうなるか分からないから目の前にキャッシュがあるうちに払ってしまおうと考える。その30万円を生み出すところまで、セットで支援することもある。
- ・補助金については、目標を30万者へのIT化支援に設定するのであれば、とにかく単価を下げ、者数を増やすということを意識してもらえば、普及速度は劇的に変わると考えている。

(塚井様)

- ・『ここからアプリ』というツールを提供している。これは、政府目標である100万社へのITツール導入促進を目的として、業務用アプリを掲載している。「0から1へ」というIT導入をターゲットとし、小規模事業者向けを想定して作成している。業種別、お困り事別にアプリ検索が可能。アプリは公募し、条件に適合するものを掲載。検索機能により、最終的には2~3のアプリに絞られる。いずれも比較的安価で導入しやすいもの、そのまま選んで導入できるものを選んでいく。・中小機構の役割として、支援機関のサポートを行っている。IT導入については、ガイドブックを作成し、これを基に支援機関向けの講習会を実施している。
- ・今年度は、『ここからアプリ』を拡充し、ITに係るプラットフォームの構築に取り組んでいるところ。そこには、小規模事業者がどのようにしてIT導入を実現できたかを、より分かりやすくするために、工夫を施しながら全国の事例を掲載していく予定。また、動画で効果を見せることも検討している。さらに、IT導入のための国の補助金や、支援者の情報を掲載し、内容の充実を図る予定。
- ・その他、身の丈IT活用に関連する取組みとして、「生産性向上特設サイト」を公開している。レジや、勤怠管理、販売管理のアプリなどを動画で紹介している。また、中小企業大学校で研修を実施したり、よろず支援拠点の全国本部として、IT活用の支援をサポートしている。
- ・中小機構が、中小企業の経営課題を分析し、何が足りないか、どのようにしたら良いかを診断し、具体的にどこにITツールが活用可能か、サジェスチョンするレポートを出す「IT経営簡易診断」を、現在試行中。
- ・今後、『ここからアプリ』をグレードアップし、全国の支援機関がこれを使って、直接IT導入支援ができるよう、支援機関に対するサポートを充実させていきたいと考えている。
- ・例えば美容院向け、飲食業向け、創業したての企業向けなど、ITツールをパッケージ化して提供することが有効であると考えており、このようなパッケージを提供するべ

ンダーの中でまとまりができてくれば、業種ごとのまとまりで、『ここからアプリ』に掲載し、企業が比較や選択をする時の負担を無くしていきたいと考えている。

・中小企業が IT を導入すると言ったときに、年配の方が多いと、スマホも最近使い始めたというところもある。まずはスマホ或いは PC を導入し、よく使われているグループウェアなどを積極的に使っていただくだけでも、0から1になる。そこからさらに展開していけば良く、スマホの普及は非常にチャンスであると捉えている。

(松島座長)

・『ここからアプリ』を、よろず支援拠点の経営指導員にもっと活用してもらいたい。現場とつながっていない。

・また、現場で支援している方の動きが全体の中でフィードバックできていない。支援にあたって現実にどのような動きがあるのかという情報収集の拠点になっていない。それら情報は活用すべきであり、ぜひ見える化していただきたい。

・『ここからアプリ』に掲載されているアプリの価格は分かるのか。

(堺井様)

・『ここからアプリ』では価格を表示しており、検索結果を価格順に表示することもできる。

(保科様)

・大手 IT ベンダーでは間尺に合わない層にもリーチするためには、新たな担い手と繋がりを作ることが大事。リープフロッグと言われるように、これから新たに IT サービスを導入しようとする人が、今まで通りの手順を踏む必要はない。買い方も異なれば、そもそも導入するときに何を考えて導入するかも全く違う。スマホでアプリをダウンロードするような感覚で導入することになるはず。そのあたりには従来の導入方法とはギャップがあるはず。

・重要なのはカスタマーサクセス。解約率を下げるため、アップセルを模索するためにも、スタートアップが注力し知財を蓄えているので、導入企業は積極的に活用すると良い。

・スタートアップも従業員規模が数十人程度になると、IT サービスの導入を検討しなければいけないフェーズに入ってくる。VC 側からみると、わき目もふらず事業を成長させてほしいので、各ドメインに対して、使うべき IT サービスを選定しパッケージ化して活用を提案する(VC パック)。投資先の成長に寄与するハンズオンの一環として、VC パックを無料で提供する意味が投資家にはある。つまり料金の担い手が異なるが、これは起業家・投資家の目標、ゴールが一致しているからできること。このように、どこかの企業の中に、デジタル化支援が織り込まれていくという普及手法があっ

でも良いと考える。取引先や、導入先とこのような関係性を築くための政策というのも考えられるのではないか。

・IT スタートアップが抱えている課題は地域で名前が通っていないということ。自治体、金融機関、商工会議所からのエンドースを取り付けたり、日ごろ取引先にいくときに一枚紹介紙を持って行ってもらったりしている。地域で顔が見えている人を通じた紹介、エスタブリッシュな会社を通じた紹介で、契約の確度が大きく変わる。そういった方面での支援もあると良い。

(平間様)

・IT 導入補助金、よろず支援拠点には大変お世話になった。IT 導入補助金の上限額があまり低くなると、やり切れない部分もある。30万の商品で顧客が15万の補助を受けるために、どこまでエネルギーを割くかを考えると、手を引くことが多い。上限額については、バリエーションがあると良い。

・世の中のサービスがサブスクリプション化している中で、補助金を利用するには一年分完払いしていないと認められないとなると、補助対象外となるサービスが多く、クラウドサービスの普及と補助金の仕組みに矛盾がある。

・IT 導入支援事業者の負担を極端に減らす必要はないと考えている。現場で経営課題をきちんと聞き取り、その経営課題にふさわしいツールが何かをよく考え、その成果まで顧客と一緒に確認すべしと現場に伝えている。しかし、このような作業を省く支援事業者の作業を減らす方向に向かされると、そのような人材育成ができない。大事なことは物の話ではなく、顧客の困り事にあわせて導入すべきツールを適切に提供できる人材を増やすこと。手の抜ける仕組みにされると、人材育成のための施策が骨抜き施策になってしまう。販売店も含めた支援事業者の育成という観点も意識した施策を打っていただきたい。

・中小企業にとって、稼ぐ力の増強は非常に重要であると考えている。そのためのインフラとして、Wi-Fiが入っていない、ホームページを持っていない、スマホ以前の問題という顧客も山ほど存在する。そのような状況下で、ホームページを何とかもう一度普及させようと考えたところ、ホームページ構築が対象となる補助金では商工会議所との連携が必要で、地域ごとに動きがバラバラになってしまい、皆で担ぎにくくなってしまった。

・中小企業のインフラ強化、稼ぐ力の増強、経営課題に応じた最適なITツールの選定・活用支援に取り組んでいるところ。引き続き、IT導入補助金の措置を期待している。

(渡邊様)

・中小企業庁が出す中小企業白書と同様に、金融庁も指針を出している。その中で「地域の経済を如何にして活性化させるか」というテーマでは、2つのプレイヤーが存在すると指摘されている。1つは中小企業、2つ目は地銀。中小企業の経営者は相談する相手が欲しい。銀行に求める役割としては、融資の話ではなく、もっと経営の話がしたいと思っている。

・昨年の金融庁の議論の中で、地銀の人材派遣業の取扱いについて、部分的な規制緩和の話が出ている。地銀も貸付だけでは厳しい経営となっている中、ドラスティックに、例えば IT サービスの代理店のようなことができるようになるなど、余っている人材をいかに活用するかは、働き方改革の一つであると考えます。

・IT ベンダーは、お金周りの話は分からない部分もある。そこを地銀などがサポートし、必要なツールはいくらか、どの程度の資金が必要かなど、抜本的に介入していくことも考えられる。そのためには、地銀側で教育を施し、担い手を増やしていくことが必要。

・人材流動、副業の話でいえば、クラウド人材ということで人を派遣するサービスも増えてきている。このようなところに横串を通してやっていくことが重要。

・『ここからアプリ』はとても良い。地銀などに普及すると良い。利害関係がない者がプラットフォームとして入っていくことが重要。より一層内容を充実させてもらえれば、非常に良いサービスになる。近しいサービスとして、ダイワボウ情報システムが iKAZUCHI というプラットフォームを作成し、その上にアプリを載せ、月数百円で使えるようなサービスを出している。このようなサービスも知らないと使ってもらえないので、情報の流れがどのように関わっていくかを中小企業庁側で整理していくと面白いことができるのではないかと。そのあたりで地銀、信金を活用するというのも、中小企業庁だからこそ言える政策の一つの切り口ではないか。

(根本様)

何のために身の丈 IT が必要かを今一度明確にしたい。導入が目的ではないはずであるので、どの程度定着しているか、どの程度生産性が向上しているか、本当に付加価値が向上しているか等、何らかの KPI を作る必要がある。

経営者がそもそも何をしたいのかと、IT の結びつけが重要であり、『ここからアプリ』のようなコンサルアプリも良いと思う。保険ショップのように、企業に最適なソフトの選択をアドバイスする存在が、IT においてもいると良い。地銀がこの役割を担うためには、新たに人材を養成、教育する必要がある。地銀の中には IT も含めたコンサルティングの専門部隊を置くところも現れている。IT 人材の育成と併せて、IT で人手が不要になった時にその人をどんな業務に振り付けるかということも課題になってくる。

(熊谷様)

・日本の中小企業は一律では語れないくらい多種多様。そもそもアーバンとルーラルでは全然違う。自社のサービスを顧客に提供する際も、東京から遅れること1~2年で地方で大きなムーブメントが起きたりする。同床異夢にならないよう、議論の際には対象となる中小企業の前提条件を合わせる必要がある。

・中小企業の方も、我が事化すると、様々なサービスを導入してくれる。自社でいえば、2020に向けてサイバーアタックが中小企業でも自分事になり始め、UTM を絡めたセキュリティ系の商材への関心が高まっている。一方で、DX 系の商材は我が事化されていない。地方の中小企業は、確固たるエコシステムを持っている。わざわざ膨大なエネルギーを使ってまで、導入したいと考えておらず、地方は門前払いが大層。しかし、DX 系の商材でも、東京エリアのスタートアップには、同じ中小企業といっても食いつきが早い。中小企業のICTの普及拡大には、地域のベンダーを使って支援させるのも良いが、特に地方の場合は、相当固定費でその活動をサポートしてあげないと、地域のベンダーによる普及支援は難しい。

(田島様)

・自身も支社長時代、広島商工会議所の青年部にいたことがある。代替わりした運送会社の二世経営者の話では、IT を入れたいという思いは強いが、最終的にはメーカーのセールスになってしまうとのことで、やはり中小企業の立場にたって考える必要がある。地方の企業は、情報は非常に欲している。しかし、導入にあたっては、公正中立にアドバイスされているのかという部分に疑問や不安を感じている様子。

・自社も代理店を有しており、保険会社も中小企業に最も近い立場として、活躍の場があるかと思うが、IT に関する知識は乏しいので、質問を受けた時に答えきれないというネガティブな思いもある。『ここからアプリ』のような一覧表を、我々のようなビジネスマンが持てると、もう少し普及を加速させられるかと思う。

・中小企業は間違いなく情報を欲しているが、どこに聞いたら良いか分からない状況というのは事実。我々のような中小企業に近いネットワークをもつ企業が、IT に関する知見をより高め、普及を進めていかなければならないと考えている。

(松島座長)

BtoC 的なマーケティングの仕組みを考えていかなければならない。