

令和4年度 第1回 「稼ぐ力の強化に向けた産業D Xの加速」に関する万国津梁会議

日時：令和4年8月29日（月）14:00～

場所：県庁6階第1特別会議室

## 議事録

### ■次第

- 1 開会
- 2 知事あいさつ（池田副知事 代読）
- 3 委員長、副委員長の選出
- 4 事務局からの説明
  - (1) テーマの設定理由
  - (2) 県のD X関連事業の概要
  - (3) 県内産業のD Xの実態
  - (4) 課題認識と想定される論点等
- 5 意見交換（論点整理及び次回以降の議題等について）
- 6 閉会

### ■配布資料

- ・配席図
- ・委員名簿
- ・万国津梁会議設置要綱
- ・会議資料「産業D Xの加速に向けた現状と課題」
- ・別添 1 「県のD X関連事業一覧」
- ・別添 2 「経営改革に関する経営者向け意識調査」
- ・別添 3 「おきなわ Smart 産業ビジョン(概要版)」

## ■議事録

### 1 開会

#### ○ 事務局（下地班長）：

定刻となりましたので、これより、第1回「稼ぐ力の強化に向けた産業DXの加速」に関する万国津梁会議を開催します。本日の司会を務めさせていただきます、沖縄県商工労働部情報産業振興課の下地と申します。宜しくお願ひいたします。

この万国津梁会議は、アジアをはじめとした世界各国との経済・文化・教育・人事交流を促進し、沖縄経済の自立的発展につなげることを目指した知事の主要政策の1つであります。そこで、お配りしております次第にもとづき、はじめに、知事あいさつがございます。本日は、池田副知事が代読を務めます。

池田副知事、よろしくお願ひします。

### 2 知事あいさつ（池田副知事 代読）

#### ○ 池田副知事：

近年、社会環境や経済情勢が大きく変化する中におきまして、近年、本県経済の自立的発展を実現するためには、これまで以上に、稼ぐ産業、稼ぐ力を育成することが重要であり、あらゆる領域で、デジタル技術をはじめとする多様なテクノロジーを活用した構造変革やイノベーションの推進に取り組む必要性がございます、とりわけ、沖縄県におきましては、産業の労働生産性や県民所得の低さといった、長年抱える様々な課題がございます。このようなことから、効果的にDXを推進していくことを目的にしまして、今年7月に「おきなわ産業 smart ビジョン」を策定したほか、9月には、総合計画としまして、沖縄県DX推進計画を公表する予定としております。今後は、同計画に基づきまして、生活、産業、そして行政の3つの領域で、推進していくこととしておりますが、特に企業の稼ぐ力を強化するための産業DXにおきましては、県内経済界からも強い期待が寄せられているところでございます。そのため、今回、「稼ぐ力の強化に向けた産業DXの加速」万国診療会議を立ち上げさせていただいたところでございます。この会議では産業DXを加速するために、県がすべくこと、民間が取り組むべきことにつまきまして、活発に後議論いただきたいと考えております。皆様におかれましては、新たな施策展開等への忌憚のないご意見を賜りますよう是非よろしくお願ひ致します。

玉城デニー、代読でございました。

#### ○ 事務局（下地班長）：池田副知事、ありがとうございました。副知事は、この後、別公務の予定がありますので、ここで退席となります。

(副知事退席) 失礼いたします。

○ 事務局 (下地班長): (資料確認)

それでは、着座にて説明を続けさせていただきます。はじめに、お手元の配布資料を確認させていただきます。

まず、本日の次第がございます。

続いて、

- ・ 配席図
- ・ 委員名簿
- ・ 万国津梁会議設置要綱

本日のメイン資料となります、

- ・ 会議資料「産業DXの加速に向けた現状と課題」、  
参考として、

- ・ 別添1「県のDX関連事業一覧」
- ・ 別添2「経営改革に関する経営者向け意識調査」
- ・ 別添3「おきなわ Smart 産業ビジョン(概要版)」

がございます。

以上となりますが、不足等はありませんでしょうか。

○ 事務局 (下地班長):

本日は、オンライン参加の委員の方を含め、9名の委員のみなさま、全員にご出席いただいております。ここで、委員の皆さまから、一言ずつ、自己紹介をお願いしたいと思います。

順番については、時計回りで、まずは稲垣委員の方から、よろしくお願ひしたいと思います。

○ 稲垣委員:

みなさん、こんにちは。座ったままで全員いきましよう。

ISCO と略しておりますが、一般財団法人沖縄 IT 戦略センターの理事長を務めております。ISCO はおかげさまで設立から4年経ちまして、私は今日までのおよそ2年半理事長を務めておりますが、そもそも ISCO を立ち上げる2年前の委員会の委員をしていた関係もありまして、ずっとこのテーマに関わっています。どうぞよろしくお願ひいたします。

○ 仲間委員:

みなさん、こんにちは。IT コーディネータ沖縄理事の仲間と申します。IT コーディネータ沖縄では県内の DX 普及のために、NPO 法人の立場で、各理事や会員が活動して、コンサルティング業務などを行っております。今回初めて参加させていただきますが、昨年、一昨年と、小規模事業者等 IT 導入支援事業という県の IT 化の事業に携わっておりましたので、何かお力になればと思っております。よろしくお願い致します。

○ 東委員：

みなさん、こんにちは。沖縄ツーリストの東と申します。私は観光の立場で主に意見すると思いますが、観光は最大の外貨獲得産業であり、第 5 次産業振興計画の時に、私は産業振興部会の部会長をさせていただいており、やはり、いかに外から稼いでくるかが、DX でも目的となると思いますので、その辺のところを自分の経験を通してお話をさせていただければと思います。よろしくお願いいたします。

○ 上間委員：

こんにちは。株式会社上間フードアンドライフ、U&I 株式会社、投資ファンド SCOM の代表を務めさせていただいております、上間と申します。僕の立場上は現場の DX といいですか、色々やってきた経験と、2 社目の U&I 株式会社というところで、経営者の皆様と色々なセミナーですとか講座ですとか、様々な場に関わって、現場で起きていることを多く見て参りましたので、その当たりの知見を共有させていただければと思っております。よろしくお願いいたします。

○ 細川委員：

沖縄県の CDO 補佐官の細川と申します。5 月に CDO 補佐官に任命いただきまして、それまで 30 年以上民間企業におりましたので、立場の所に、行政からの視点でと書かれています、30 年以上が民間で、この半年間が行政なので、どちらかという、民間の気持ちが分かると思っております。是非よい会議体にしていきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

○ 古宮委員：

SCSK の古宮と申します。

私は、25 年前に、旧 CSK が沖縄に進出させていただいた時から、沖縄に携わって、25 年間経ちました。今も大変お世話になっており、沖縄の IT 人材についても大体分かっているつもりでおりますので、我々の考える DX 人材についてお伝えできたらと思っております。沖縄だけでなく、全国各地でこのような取組みのアドバイスをさせていただいておりますので、そこも含めて共有させていただきます。よろしくお願いいたします。

○ 小渡委員：

みなさま、こんにちは。okicomの小渡と申します。

私は、工芸やモズク、かりゆしウェアなど沖縄の地域資源といわれているモノに対して、会社としてITコンサルティングをするというよりは、彼ら側に立って、どう改革をしていくか、どうITを活用していくかという形で、もう5年くらい活動しております。今回の会議はDXに「稼ぐ力の強化に向けた」という枕詞がついておりますが、それが、何をするためのDXかという部分であったり、足下では違う文脈がかなり広まっておりますので、この令和4年のタイミングでDXに関する議論をするという意味合いというものを深く考えながら、今後に繋がる会議にしていければと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。

○ 仲地委員：

みなさん、こんにちは。OTNetの仲地でございます。私は現在がOTNet、その前が沖縄セルラー、その前がKDDIと、通信の自由化以降、長きに渡って、通信分野でのトランスフォーメーションを経験してきました。OTNetでは2017年からずっとDXに取り組まなくてはならないということで、実際には2018年から社内の変革、働きから改革を実行していかないと企業の価値は上がらないという視点から、企業の価値を上げるためのDXに取り組んできました。県の中でも、それぞれの企業が価値を上げることによって、沖縄県経済は持続的に成長できると思っておりますので、そういうところを皆様と一緒に共有できたらと思っています。よろしくお願いいたします。

○ 宮城委員（オンライン）：

こんにちは。中小企業家同友会副代表理事の宮城と申します。本日は都合によりオンラインでの参加となります。どうぞよろしくお願いいたします。

### 3 委員長、副委員長の選出

○ 事務局（下地班長）：

みなさま、ありがとうございました。続きまして、委員長、副委員長の選出をお願いしたいと思います。本会の設置要綱第5条により、委員のうちから互選により委員長及び副委員長を選出いただきます。なお、選出に係る議事については、便宜上、事務局にて進めさせていただきます。

それでは、まず、委員長について、ご意見、ご推薦等のある方はいらっしゃいますでしょうか？

○ 古宮委員：

ご推薦を申し上げたいのですが、ここではやはり、一般財団法人沖縄ITイノベーションセンターを仕切っておられる稲垣委員が適任ではないかと思えますがいかがでしょうか。

○ 事務局（下地班長）：

他に、ご意見などございますでしょうか。特にご異議ないようですので、それでは、稲垣委員に委員長にご就任いただくということで、よろしいでしょうか。

（異議なし）

○ 事務局（下地班長）：

ありがとうございます。それでは、稲垣委員には、委員長席にお移りいただき、一言ご挨拶をお願い致します。

○ 稲垣委員長：

ご指名でございますので、委員長役を務めさせていただきますが、みなさんの、このテーマに関する自由な、また忌憚のないご意見を頂戴して。何回か会議があると聞いておりますので、少しずついいものに仕上げて行きたいと思えます。議事進行方、ご協力をどうぞよろしくお願い致します。

○ 事務局（下地班長）：

ありがとうございました。続きまして、副委員長の選出に移りたいと思えます。どなたか、ご意見、ご推薦等ございましたら、ご発言をお願いしたいと思います。

○ 上間委員：

僕がやります。年齢差あった方がいろいろとプラスに働くと思うので。

○ 事務局：

それでは自ら立候補されました上間委員で、他にご意見等ございませんでしょうか。よろしいでしょうか。それでは副委員長に上間委員にご就任いただくということで、上間副委員長から一言お願いいたします。

○ 上間副委員長：

会議を少し活性化させるためには、いろいろギャップがあった方が話題も出ていいかと思ひまして、あえて立候補させていただきました。よろしくお願いいたします。

○ 事務局（下地班長）：

ありがとうございました。それでは委員長・副委員長選出されましたので、このあとの議事進行については、稲垣委員長にお願いしたいと思ひます。どうぞよろしくお願いいたします。

○ 稲垣委員長：

それでは次第に沿って会議を進めたいと思ひます。

本日は事務局から4つの項目についての説明がございます。最初の2つの項目である「テーマの設定理由」と2つ目の「県のDX関連事業の概要」について、まとめて、県から説明をしていただいて、そのあとご質問・ご意見をいただくと。さらにそのあと、あと2つ残っていますので1つずつ説明していただいて、またご意見・ご質問の時間を設けさせていただくと、そういう段取りで進めたいと思ひます。それでは最初の2つにつきまして県からのご説明をお願いします。

#### 4 事務局からの説明

○ 事務局（東盛副参事）：

みなさま、こんにちは。情報産業振興課の東盛です。どうぞよろしくお願いいたします。

私の方から、産業DXの加速に向けたテーマの設定理由と県における取組みについてご説明させていただきます。

会議資料のP.1をお開きください。

-----資料説明-----

## (1) テーマの設定理由

最初に、今回のテーマであります「稼ぐ力強化に向けた産業DXの加速」ですが、設定した理由としましては、今年、県が公表しました、「新・沖縄21世紀ビジョン基本計画」及び「おきなわ Smart 産業ビジョン」に基づき、県内IT産業の高度化を図りつつ、IT産業が他産業のDXをサポートすることで、産業DXを促進したいと考えております。また、令和2、3年度の「稼ぐ力」に関する万国津梁会議でも、DX推進の必要性が示されたところです。

稼ぐ力の強化に向けては県内経済団体からもリゾテック沖縄の取組みによる産業DXの推進に期待が寄せられているところでございます。そういったところから、今回、テーマとして設定させていただきました。

まず、産業DXの加速についての県内産業の課題としまして、当課の方で認識しておりましたのが、IT産業については、DXに係るコンサルティング能力が不足しているということ、他産業ではDX推進人材が不足しており、また、IT投資資金の不足や経営者等の理解不足などの課題を認識しております。

これらを踏まえて、県の方で取り組んでいるのが、次のページをご覧ください。

## (2) 県のDX関連事業の概要

今ご説明しました課題を踏まえて、県では、以下の4つの柱について施策を展開しています。

まず、一つ目が、「企業のDXの普及啓発」でございます。企業がDXに取り組むきっかけ作りですとか、DXに取り組む機運醸成などに取り組んでいるところでございます。

二つ目が、「DXの支援体制の充実」であり、実際に企業がDXに取り組むにあたっての相談窓口の設置や補助金の創設などをしております。

三つ目が「多様なDX推進人材の育成」として、全産業を対象としたDXリーダーの育成や、IT産業を対象としたDXコンサルタントの養成に取り組んでいるところでございます。

そして、四つ目が、「データ活用基盤の構築」としまして、官民データのオープン化の推進や、プラットフォームの構築など、データ利活用の推進に向けた取組みを展開しております。

では、具体的にどのような事業を展開しているかについて、当課の事業をいくつかご紹介いたします。次のページをお願いします。

まず、2つ目の柱の「企業のDXの普及啓発」に関して、当課で実施しておりますのが、「ResorTech Okinawa 推進事業」でございます。事業概要としましては、DXに資する、事例や支援策、セミナー等の情報を容易に入手できる環境を整えることで機運醸成を図

り、また ResorTech EXPO で、IT 産業と他産業のビジネス交流機会を創出することを目的として実施しています。令和 4 年度につきましては、今年も今回で 4 回目となります EXPO が 11 月 17 日～18 日に沖縄コンベンションセンターにて開催予定となっております。

もう一つは、広報活動として、県の方で、ResorTech Okinawa というホームページを立ち上げ、DX に関するあらゆる情報を掲載しています。県内の事例なども沢山掲載しておりまして、上間委員、東委員、宮城委員にはご協力いただいているところでございます。

次に、2 つ目の柱であります「DX の支援体制の充実」というところで、「沖縄 DX 促進支援事業」に取り組んでいます。事業概要としましては、県内中小企業や小規模事業者が、県内 IT 企業と連携して実施する DX の取組みを支援するものでございます。内容としましては、大きく 3 つありまして、DX 促進の補助金は企業が DX に取組みにあたって、必要な経費を補助するものでございます。こちらは、上限 1,000 万円で、9/10 補助となっております。2 つ目がハンズオン支援で、相談窓口の設置ですとか、IT 産業と他産業のマッチング、DX に向けた計画策定などを支援させていただいております。

3 つ目が啓発としまして、経営者の皆様向けのセミナーなどを開催しているところでございます。

柱の 3 つ目の DX 人材育成としまして、「DX 人材養成事業」を行っています。事業概要としましては、DX に必要な中核人材（DX コンサルタント、DX 推進リーダー、データ活用人材）の養成講座を実施、また併せて実践形式で OJT 研修や PBL 研修をしているところです。ここでは、多様な人材の育成確保を目的に取り組んでいるところでございます。

本年度に関しましては、今ご説明しました DX コンサルタントの養成、データ活用人材の養成というところです。こちらは IT 企業様もいらっしゃれば、他産業からの参加もあり、全産業が対象となっております。それとは別に、県内のデータサイエンティスト育成に関する県内大学との連携と致しまして、こちらは、今後琉球大学と連携しまして、どういう形でデータサイエンティストを育成していくかについて意見交換をして、次年度から講座などを実施していきたいと考えているところでございます。

次のページをお願いします。こちらが、4 つ目の柱である「データ活用基盤の構築」としまして実施しております「データ活用プラットフォーム構築事業」でございます。事業概要としましては、官民のオープンデータの利活用を促進して、企業の DX を推進し、データ活用型ビジネスモデルを創出することとなっております。実施内容ですが、ここは少し簡素化して書いておりますが、オープンデータを活用するプラットフォームを構築するとともに、蓄積すべきデータのニーズ調査を行っております。またデータ利活用に向け

たルール作りですとか、プラットフォームの運用基準、オープン化の促進に向けた取組みに関してどうしていくべきかというところを官民の皆様で集まって協議会を立ち上げて、今後県としてデータ利活用をどうやって進めていくかを検討していきたいと考えているところです。

今回、今ご紹介した事業以外にも、別添で、DX推進関連施策一覧として、他部局の事業もあわせて、県庁が行っているDX関連事業を一覧しております。こちらは、お時間のあるときに、目を通していただければと思います。もし何か確認したいことなどがあれば、後日、事務局の方にご連絡いただければと思います。

以上が、当テーマが設定された理由と県のDX関連事業の概要についての説明となります。

-----

○ 稲垣委員長：

ただいま「テーマの設定した理由」について、「県のデジタルトランスフォーメーション関連の事業の概要」ということで、説明してもらいましたが、ただいまの説明内容の範囲で、まず各委員からご質問やご意見があれば、承りますがいかがでございましょう。

○ 東委員：

「稼ぐ力の強化に向けた」という委員会は初めて参加するのですが、紙面でよく見ていたのですが、まず、これは誰から稼ぐのですか？そのようなものが上位計画としてあるのかどうかお伺いしたいのです。

○ 稲垣委員長：これについては県の方からお願いします。

○ 事務局：

企業が誰から稼ぐかというところですが、こちらについて先ほど観光業のお話もありましたが、外から稼ぐところもありますし、実際県内需要を高めるという考え方もあると思います。特にこの方面から稼ぐというのを決めてはおりません。企業によって対象が変わってくると考えておりますので、必ずここを対象という回答ができないところでございます。

- 稲垣委員長：

今あるお金としては県外から稼がない限りお金の総量は増えないが、ただ経済成長すれば内需によっても成長は可能。そのバランスについては今答えられないと。そういう理解でよろしいですか。
- 事務局：はい。
- 東委員：

まさに21世紀ビジョンにかかれていたことだと思うのですが、県外から、県内からというのものもあるかもしれないですけど、いわゆる政府系の基金から稼いでくるのか、いわゆる補助金を使って稼いでくるのか、民需をとって稼いでくるのかでも全然違うといます。その辺のところもはっきりした方がいいのかと思うのですが。公共工事とか公共事業をとってきて稼ぐといわれても、これはサステイナブルではないですよ。
- 稲垣委員長：

今、東委員から大変根本的なご指摘がありましたが、誰からいかに稼ぐかということについては、本委員会も回を重ねながら具体的なイメージが浮かび上がってくるようにしていければと思います。県から追加の説明です。
- 事務局：

先ほどの事務局からの回答の補足ですが、どこから稼ぐかということについては、冒頭、池田副知事の方からもありましたが、沖縄県の課題としては労働生産性が低かったり、収益力が低かったりということがあります。それを改善するために稼ぐ力を向上させていきましょう、強化させていきましょうということなのですが、それはどこから稼ぐというだけではなくて、労働生産性を上げていく、付加価値をあげていく、競争力を高めていく、収益力を高めていくという社内の力を高めていくという意味で稼ぐ力を上げていくという意味も含まれていますので、必ずしも外からの持ってくるというだけではなく、社内の競争力を高めていく、というのも含めてそれで稼ぐ力というふうに理解しております。
- 稲垣委員長：

今、補足の説明がありましたが、私の聞くと、東委員のご指摘のように具体的な戦術としてどこからいくら稼ぐかということ以前に、戦略的に稼ぐ力そのものを高める、基礎力を高めるということが含まれると、いうふうに聞こえましたけれども、そんな理解で宜しいでしょうか。

- 事務局：  
そのようなことも含めての稼ぐ力を高めるということで理解しています。
- 上間副委員長：  
この会自体の目的もそれなのですか。このDXの会議自体も「沖縄の稼ぐ力を高める」というところを目的としているのですか。
- 事務局：会議自体ということですか。
- 上間委員：  
会議自体もそうですし、産業をDX化するということの目的は、「稼ぐ力を高めたい」というのが目的なのでしょうか。
- 事務局：はい。そこに目的を置いていると思います。
- 稲垣委員長：  
労働生産性を高めるということが中心的な目的ではありませんか。その結果として稼ぐ力が高まるということではないでしょうか。
- 事務局：  
逆に言えば稼ぐ力を向上、強化するために労働生産性を上げていきましょう、収益力を高めていましょうというところになると思います。
- 稲垣委員長：  
そういった理解で何か、確かめておかなければいけないことはありますか。はい、古宮委員、お願いします。
- 古宮委員：  
労働生産性というのが一番中心にあることは間違いないと思いますが、産業のDXという言葉でとらえたときに付加価値をどれだけつけることができるかという論点も入れておいた方がいいなと思っています。付加価値というのは、GDPもそうですが、付加価値をどれだけ上げるのか、それが県外であっても県内であっても国外であってもいいかもしれませんが、そういう意味で付加価値という言葉の頭に置きながら運用したらより生産的な議論ができるかと思っています。
- 稲垣委員長：

ありがとうございました。他にこの件で発言はありますか。

- 上間委員：  
労働生産性の定義というのはどうなっているのですか。中身は何をもって労働生産性を高めるというのか。
- 稲垣委員長：  
労働生産性の定義は一人当たりと時間当たりと 2 種類ありまして、これは県がどちらを採用しているのか聞いてみたいと思います。
- 上間委員：  
そうですね。それは確認しておいた方がいいですね。
- 事務局：  
一人あたりです。
- 稲垣委員長：  
一人当たりの付加価値ですね。
- 細川委員：  
利益ですね。付加価値ですから。
- 上間委員：  
利益はどんな理由で。粗利ですか。営業利益、経常利益。純利益などありますが。
- 細川委員：  
普通に考えると営業利益ですよ。企業でいえば。
- 仲間委員：  
別の資料を見せてもらったのですが情報産業の業界の労働生産性は、一人あたり 560 万くらいだったかと思います。しかし、それだけの利益が出ているとは到底思えない。
- 稲垣委員長：  
今非常に重要なポイントの議論が始まったところでありますが、これだけに集中するのもバランスを欠きますので、今日は全体の資料の読み込みというのが大きなテーマですので、今の件は忘れずに蒸し返しますので。

○ 細川委員：

沖縄県に限らず日本の労働生産性の話があると思っていまして、その縮図が沖縄かと思っているので、今の定義は日本の労働生産性の低い話とニアリーイコールで考えるのが正しいかと僕は思っているのですが、というのが前提でいいのではないかと思います。

○ 稲垣委員長：

ついでに言えばバブル崩壊後の長期にわたる経済の低迷で日本の労働生産性はアメリカに比べて 6 割程度まで落ち込んでいると。しかも日本の平均的な労働生産性に比べて沖縄はさらにその 8 割程度であると。そうすると直接アメリカと沖縄を比べると  $0.6 \times 0.8$  で半分を場合によっては下回るのではないかという指摘がされていることをお伝えしておきます。

○ 仲地委員：

今、付加価値という表現が出たのですが、付加価値が価値を上げる、企業の価値を上げるということで集約した方がまだ稼ぐ力、それと利益を出す力、利益を出す力の反対になると、今度は効果的な仕事の仕方になると思います。

○ 稲垣委員長：

企業が当然稼ぐ力をつければそこで働いてらっしゃる従業員あるいはステークホルダーの皆さん、ひいては社会全体が稼げる状態に近づくわけで、そのどこに力点を置いて取り組んでいくか。そういう議論を含めてこの後、いろいろな資料を読み込んだ後に再度ご発言いただきたいと思います。稼ぐ力の言葉の定義、意味以外で今の説明の中の質問・意見があればお願いします。

○ 上間委員：

稲垣さん、これ絶対やらなければいけなくて、今、目的を確認しないで全体の進行を優先するというのは、型を処理したいのか、それともきちんと稼ぐというのを、生産性を上げたいのか。

○ 稲垣委員長：

今は全体の資料の全体の 2/4 のところまで来ているので、まずは全部行きましょう。その後にもう一度振り返りましょう。よろしいですか。他に今の資料の (1) と (2) に関しての説明で何かほかにありますか。取り敢えずはよろしいでしょうか。

それでは、ここからは県内産業のDXの実態についてということで事務局から引き

続き説明をお願いしたいと思います。

- ファシリテータ（新谷）：それにつきましては、私の方からご説明をさせていただきたいと思います、ファシリテータを務めます新谷と申します。

-----資料説明-----

### (3) 県内産業のDXの実態

#### 別添資料 2 経営改革に関する経営者向け意識調査

お手元の資料の別添 2 に、「経営改革に関する経営者向け意識調査」というタイトルの調査報告がございます。

この資料はまだ未定稿ということで、若干の今後修正があると思いますが、今日の時点での重要なポイントをこれからご紹介したいと思います。

P.2 に調査概要が書かれています。

この調査は、県内企業を対象に、産業 DX に対する経営意識、IT 利活用、さらに DX の認識に関する調査でございます。

今年 6 月～7 月にかけて実施され、151 県の有効回答が得られたというものでございます。

P.4 に、属性が書かれております。

これを見ますとやや製造業が多いのですが、特に特定の業界にサンプルが偏っているということではなく、幅広い業種から回答が得られているということが分かります。

P.6 をみていただきますと、回答した方々の会社の従業員数がありますが、30 名以下の小規模な企業がおよそ半数、100 名以下が 8 割でございます。県内の企業規模の実体と乖離したものではないということが言えると思います。

なお、今回のアンケートの特徴として、次の P.7 にあります通り、経営者ないし役員からの回答が 93%を占めており、経営者層からの回答が大半を占めているということになります。

さて、P.8 からは、この調査の第一部として、経営に関する意識調査の結果が紹介されています。経営者がどう思っているかということですが、経営に関する主要調査項目は売上、経費、給与の 3 つです。

最初は売上に関する調査です

まずは P.10 ですが、回答企業の 75%、3/4 は自社の売上に不満を感じている。

そして、個々が重要なポイントですが、売上を伸ばせない理由は、少し先の P.14 で一覧できます。特に多いのが、棒が長いところに注目していただければと思いますが、「新規市場や顧客の開拓力が不足している」、「社員やスタッフが不足している」、「自社の知名

度が不足」、「商圈範囲での市場規模が小さい」、さらに「設備が不足」という理由が挙げられています。これをさらに別の言い方で言い換えると、営業力が足りない、人材が足りない、ブランドが弱いという言葉に言い換えることができます。

続いて、経費に関する調査、こちらはP.18にございます。

どのような経費負担が重たくのしかかっているのかが、ここで一覧できます。調査の結果、「商品の仕入れ原価」、「商品の原材料費」、「正社員の人件費」、「ITをのぞく設備の維持費」、「商品・原料の輸送費」「事務所・店舗賃料」というところが大きいわけですが、一方で今回の主要なテーマである「IT関係の初期投資」や「IT関係の維持費」という項目を見ると、これらの負担感はほかと比べて特に大きなものではないけれど、低いわけでもなく、中庸といったところです。

続いて、経営に関する調査の最後に、3つ目の給与に関する調査の結果が、P.21に給与を上げるための障壁、給与を上げるために足を引っ張っているものは何なのかがここにまとめて書かれています。

「売上が少ない」、「仕入れ原材料が高い」、「家賃などの固定経費が高い」、「県内の賃金水準が低い」ため自社だけ上げられない」といった順で障壁となっているということです。

以上がデータの説明ですが、ここまでの調査をかなり大枠で説明させていただくと、県内企業の経営上の課題は、第一に給与をアップできない理由として、「売上が小さく、経費がかかるから」ということになります。先ほどの稼ぐ力の議論でもありましたが、稼ぐ力を上げた結果として給与も上げて欲しいわけですが、その給与をアップできない理由はなにかというと、「売上が小さく、経費負担が大きいから」ということに尽きるということでございます。利益の計算式は、「売上－経費」なので、その売上が小さく、経費が高いと、当然利益が少なくなる。儲からないから給与アップできないということになります。

2点目の売上が少ない理由としては、営業力や人材不足、ブランドが弱い、市場が小さい、こういったことが理由であるということです。経費がかさむ理由は、仕入や原価が高くて、さらに固定費が高いから。以上、大掴みで要約してみました、非常に常識的な回答であるという見方ができると思います。

県内企業が給与アップを実現するために、そのために県内企業DXに取り組んでいくわけですが、DXに期待するモノは何か、方向性がここで見えてくるといえるのではないかと思います。

県内企業がDXに期待する方向性としては、次の2つがあるのではないかと分析されます。1つ目が、売上アップに結びつくDXを行う。2つ目が仕入や原価をさげ、固定費を下げるDXを行う。この2つになります。先ほど申し上げた、利益の算出式の、左側（売上）を上げて。右側（経費）を下げるためのDXをしようということですが、これは当たり前のことではありますが、データからもはっきりと見えているということであり

ます。

さらに考察を進めますと、売上アップに結びつくDXをすることは、例えば、DXによって、新商品、新サービスを作り上げる、または、集客に直結するようなDXをやるのが重要であると言えます。仕入原価や固定費を下げるためのDXには、仕入れが安いところを見つけ出したり、取引費用を削減できるようなDXをやったらいいと思います。そういうようなことが、この調査から導き出されるということです。

これらは本来DXが得意とするところなので、やや乱暴な言い回しになってしましますが、DXを加速すると給与をアップできる可能性があるのではないかということが示唆されています。

続いて、調査資料のP.23以降には、今回の調査の第2部として、県内企業のIT活用に関する調査結果がまとめられています。

最初の経営者のITへの関心度合いは、P.25になりますが、県内企業の経営者の実に9割がIT活用に関心を示しています。関心は強いことがわかります。

P.26に関心がある理由がまとめられています。どういう理由に関心があると言っているかということ、これも棒の長いところに注目していただければと思いますが、「ビジネス環境の激しい変化に対応するため」、「ITによる能率向上の必要を感じているから」、「市場や顧客のニーズに対応するため」、「after コロナなど社会の変化に対応するため」、「ビジネスの新しい価値を作り出すため」、「経営発展や継続に危機感を持っているから」、こういったことが書かれています。これをまた別の言い方で分かりやすく表現すると、変革への対応、コスト削減、生産性アップ、事業継承、さらに、売上アップに必要、ということで、先ほどの経営者の結果と、非常に整合性が高いということが言えます。つまり、経営的な問題をIT利用で解決していきたいという気持ちがここで現れているということです。

なお、P.28~29には、IT化に関心がないケースでの理由が集計されています。これにより、まず、「推進方法がわからない」、「必要性や投資効果がわからない」、「推進人材がいない」ということがわかります。この設問は、実は今後の沖縄でDXを加速させるための方法を考える上での重要な結果を提供してくれています。

続きまして、P.30以降には、IT活用についての2つ目の調査項目である、県内企業のIT利用の実態が取りまとめられています。

P.31にその集計がございしますが、これにより、まず、いわゆるデジタルイゼーションの段階にある企業が約8割、デジタルイゼーションの段階にある企業が75%、という結果になっています。ただし、これらはそれぞれの段階のツールの何か一つでも利用してケースですので、より詳しい実態をみるには、P.32を見る必要があります。これを見ますと、デジタルイゼーション段階に整備さえしているツールのうち、最も使われているのはオンラ

イン会議の 59%で、それ以下は、それは 5 割以下の普及率です。デジタルライゼーションの段階で整備されているツールの普及率も 5 割以下で、総じて高くありません。DX にむけての取組みがごく僅かしか実施されていないことがわかります。

IT 活用に関する調査の最後がDX への認知と取組みについてです。

まず、P.34 でございますが、DX の取組みをしている企業が 25%と集計されていますが、実は今回の調査はDX をよく知らない人達も回答していますので、県内企業のDX の取組みの実態はこのデータよりも実際には少ない可能性があります。これは調査担当者泣かせの事実で、国も同様の悩みを抱えています。ISCO の担当の方はこの点で苦労されたのではないかと思います。いずれにせよ、調査の手法はこういうやり方しかないの、実態としてはこれを下回っている可能性があることを承知のうえで、こう言う数字をみる必要があるということです。

最後に P.37 をご覧ください。

DX を実施していると答えている企業で、7 割以上が効果を上げているという回答が示されています。

以上で、IT 活用に関する調査についてはこの後も議論でもさらに要約をしていきたいと思いますので、個々での調査の要点は以上とさせていただきたいと思っております。

-----

○ 稲垣委員長：

ありがとうございました。ただいまの説明は別添資料 2 の「経営者向けの意識調査」その結果の取りまとめについてでございます。この部分についてどなたかご質問・ご発言があればどうぞ。

○ 東委員：

この利益を上げられないいくつかの理由に、市場が小さいというのがありました。これはまた外貨の部分になりますが、21 世紀ビジョンで外貨とっているのは県外からの収入のことを外貨と言っていますので、国外からだけではなくて県外からの部分も外貨ということで、前回の 21 世紀ビジョンはそうだったというふうに思っています。第 6 次はまだ読み込んでいないので、第 5 次は少なくともそういうふうになっています。

もう一つ、経費の削減、経費がかさむということでありましたけど、経費を削減したら、その部分の削減された産業の分野というのは縮小していく。要は買ったたかれていくということです。さっきから私が言っているのはその辺のところなのですが、いわゆるパイが大きくなっていかないと、結局経費削減に陥るわけです。そうすると 30 年間の日本のデフレ状態になっているのはまさにそんなことだと思うのです。それをどう打破していくのかということが非常に重要で、いわゆる労働生産性というのは確かに

重要だとは思いますが、労働生産性が低いのは、民間より公務員とか医療じゃないかと思っています。もし沖縄にあるお金が一定のお金しかなければ、いわゆる公務員や医療に係るお金をぐっと縮小していけば、使えるお金が増えてくるわけです。だから私がよく言うのですが、金額の大きさ、その家計の中で、いくら経費削減しても、たばこ酒をやめたから一戸建て買おうね、という話にはならないと思うのです。入ってくるお金が決まっていたらそういう状況になってしまう。だからやはり一戸建てを作っていくのだということを考えた場合は、どうやってお金の総量を増やすということを考えないと、いわゆる稼ぐというのと、酒たばこの家計の贅沢をやめようねというのは、ちょっとレベルが違うのではないかという気がするのです。その辺に感じた部分があって、労働生産性というのが公務員とか医療の分野の労働生産性も入っているのかどうかというのが先ほどの疑問の部分です。純粋に民間だけというのであればそれはそれでいいのですが、民間だけといった場合には外からのお金をどう持ってくるのかということにしていかないと経費削減で利益を上げたとしても削減されたところはもう疲弊してしまって、いわゆるサステイナブルにならないということになります。

○ 稲垣委員長：

その意見に関連があればどうぞ。

○ 細川委員：

まさにそれが生産性で付加価値を上げて利益を上げていくのか、労働集約させて経費削減していくのかということで、要は上にある生産性の割合、割り算の上にある利益側をどう増やすか、という外貨側を取りに行くというのがそうだと思います。

ですので、企業がよく言うのは、業務のDXと事業のDX、この2本立てです。業務のDXを突き詰めていったら今の話でしばむだけです。事業のDXということでそのパイを増やしていきましょう。なので、この会議では両方を追わないといけないと思っています。

○ 稲垣委員長：

はい、今、半分お答えはあったわけですが、説明されたファシリテーターの新谷さんから東さんに対する答えをお願いします。

○ ファシリテーター（新谷）：

まず、稼ぐ力を上げるというのは抽象的な表現ですから、それが何を意味するかということは精査する必要があるのはもっともなことだと思います。

稼ぐ力を上げるというのは、基本的には生産性を上げたり、付加価値を高めるなど、様々な具体的な目標を設定し、それを実現していく。そしてそれが最終ゴールではなく、

最終ゴールは県民所得を上げ、それは直接給与アップという目に見えた形で、要するに稼ぐ力を上げた結果、最終的に県民所得が上がり、給与が上がるのが最終ゴールで、それが KGI です。ですが、KPI としてはその手前で生産性を上げるとか、外貨を稼ぐというのもそうですし、売り上げが上がっていく方向性とコストを削減する方向性を両方やって所得を上げていくというふうなことを言っているのだと思います。

ですから、先ほどから議論を聞いていて、言っていることは矛盾してもなく、言葉の整理だけの話だろうなというふうに思いました。ですから今回、DXに期待するところは、最終ゴールは稼ぐ力をもうちょっと具体的な言葉でいうと、最終ゴールは県民所得を上げる。そのために売り上げを伸ばすし、コストも下げるということでよいかと思います。

○ 小渡委員：

資料で書かれていたのですが、給与原資が増えたら給与を上げるのかというのは多分別の議論があるかなと思います。内部留保にしたいとか、給与より率先したい投資があるとか、そこはもう給与原資になるものが発生したら賃上げするのかといったら、全く別の議論がミックスされている感じがあるので、そこはもっと丁寧にやった方がいいのではないかと感じました。

○ 稲垣委員長：

おそらく経済学のご専門の方は整理ができていると思いますが、個別の企業の収支というミクロの経済学と社会全体のマクロの経済学の話が一緒になっているような気がします。これを整理して経済学の専門家でなくても、こうやって沖縄県民の全員の一人当たりの所得が上がるという、そういう絵解きがあったら便利だなと思いますので、次の委員会までに何か工夫をしていただけるとありがたいと思います。

○ 仲地委員：

東委員からありましたコスト削減の件なのですが、コスト削減を行って、それを絞って、そこで削減された分を、さらに稼ぐ力にシフトしていくということで、DXの力を高めていくことに繋がった方が良くと思います。企業の中で結局売り上を上げろといわれても、なかなか何をしたらいいかわからないですよね。訪問件数を増やすかベテランを増やすかということですよ。私のところではたまたま RPA やら OCR やらがいろいろやっているのですが、RPA を導入するだけで 90% くらい業務が削減される。ここで削減されたものをフロント側の営業に移してさらに推進を高めていく。そこが両立しないとやはりなかなか難しいのかなと思っています。

○ 細川委員：

逆にバックオフィス企業にすると、その業務を効率化させることが、それを束ねて自分たちの事業として、事業のDXとしてやっていく話なので、全部のパイを減らしてやってやせ細るというのではなく、それを事業として巻き取る人が出てくるはずなので、そういう形で事業側のDXは成り立つものだと思います。ですので、全部が全部悪いわけではない。

○ 古宮委員：

DXをやっていく中で一番取り組みやすいのは、「攻めのDX」と「守りのDX」を分けて考えるべきではないかと思います。攻めのDXで議論しているのは、成長や、新たな商品開発、新たなサービス開発のようなロジックの部分です。守りというのは自社行う内部の改革・改善です。

さっきの東さんのコスト削減というのはどうしても後ろ向きに見えてしまいます。しかしコスト削減というのは縮こまるという日本の30年間みたいな感じでとらえるべきではないと思います。特に沖縄の場合は製造業が少ないため、そのコストの中に占める人件費の割合が多分全国一高いので、そこでコストが削減できているということは、余裕時間ができているということ、人間的な余裕時間ができているということになるわけです。

まず守りのDXの部分で余裕時間を作る。それを攻めの方に回すという、先ほど細川委員がいったことに通じるような取り組みというのが結構進んできているのが実態です。ですから昔は、2、3年前はごく一部のDXなんか本部でやっていた取り組みが今、全社に広がることでDX化に成功している企業は、実はその守りの方から入っているのが多いので、参考までにお話させていただきました。

○ 東委員：

自由経済の中で、我々も全然支援を受けずに本土企業とガチンコで戦っているわけですから、それはそれでいいのですが、私が言いたいのは、これは県が策定しようとしているのですよね。ですから、日本国であれば別の意見を言うと思うのですが、県がいわゆる生産性を向上させる、と言っているわけですよね。IT産業とかそういうものではなくて。では、どうなるかという、結局コスト削減というか、コスト競争力があるものを売ろうと思ったら、いわゆる今のスーパーみたいに県外・海外から持ってきた品物をスーパーに並べて、それをまずは売っていかうということになるわけです。

でも21世紀ビジョンで言ったのはそれではないと思うのです。なるべく地産地消とか県産品を買っていきましょう、売っていきましょうということになっていると思うのです。私は県の計画だからそれを言っているのですが、自由市場に任せてくれるのであれば、それは全然かまわないのですが。県が進めるのであればスーパーに置かれるものは何らかの形で県産品であるとかその産業を支えていくというような視点が必要だと思う

のですが、その辺ですね。ですから、どの立場でどれを見ているのかということと、どこから稼ぐのかというのが、いわゆる人によって違う。だから県が何を求めているのかというのは、まさにそういうのをしっかりしておかないと、県産品は高いから、建築資材でもそうですが、県産品は高いから外から持ってきた方が安いということであれば、それは県の第一次、第二次、第三次産業というのがどんどん衰えていく可能性もあります。ITでも旅行でもそうかもしれない。もっと言えば、県から受注されているITのプロジェクトも旅行も買ったたかれて、全然稼げないです。公共からは。いやほんとです。そうですね、みなさん。その辺のところもいいんですかと。本土大手だったら追加料金です、と言ったら対応するのに、県内の企業だったらちょっとこの辺我慢してよ、とかになります、これはおかしいと思います。だからこういうことから変えていかないといけないわけです。

一方、建設業界は、追加追加で終わって見たら2倍の建設費になっていても支払ってくれるわけです。どうやって建設業界みたいにいわれる追加料金を取れるかというのが、ITとか観光とか他の人たちの課題ではないでしょうか。そういった部分も、仕組みも含めて。

○ 稲垣委員長：

端的に言えば、国家経済と違って地域経済は県外受取の比率を重視しないとイケない。

○ 東委員：

ですから県がまとめるのですから、そういう大きな定義の中にそういうのが入っているのではないですかという話です。

○ 稲垣委員長：

では、その視点も含めて今後議論していきましょう。

○ 上間委員：

さっきの話と一緒に。目的がはっきりしないから、みんな違う角度、違う意見で、定義を一生懸命やろうとしています。

○ 細川委員：

映像ってはおかしいのですが、折角PCもあるのだから、何を見て語っているのか、言葉で語っているとすぐずれができると思うのです。今も普通に本とかどこを見ても生産性の定義が書いてあって共通できるのですが、今全然みんな共通できていない。

○ 稲垣委員長：

私から 1 点加えますが、この万国津梁会議は経済分野に関して去年も議論がされていて、知事への提言がされています。その中で稼ぐ力が大事である、そのためにはDXが大事であるというところまでは書き込まれておりまして、去年の報告書、提言書を我々にも見せていただいて、そこでの継続性をできれば維持しながら、場合によっては発展させ変化させる、ということで、定義等についてはなるべく継続性を重視しましょう。

今の調査に関するご発言はとりあえず締め切らせていただいて、あとでまた思い出せば復活させますので、最後の項目であります「課題認識と想定される論点等」について、ここまで進めてしまいたいと思います。

現状と課題という資料の 8 ページ目から先ほど県の説明の次のところから。では、ここからの説明はファシリテータの新谷さんにお任せします。

○ ファシリテータ（新谷）：

それでは私の方から続きをご説明します。

先ほどの県の説明資料の続きの P.8 から説明します。

実はこれから説明する内容には、委員の皆様事前に説明させていただいた内容が含まれています。ただし、事前説明の際に皆様からいただいたご意見を反映し、論点の一部を整理しなおしています。

-----資料説明-----

(4) 課題認識と想定される論点

P.8 に、県内企業がDXを推進するにあたり、個別の業務。製造プロセスのデジタル化、デジタルイゼーションなど、アナログ・物理データのデジタル化であるデジタルイゼーションといったものと違って、本格的なDXというのは、組織・企業横断的であって、企業の業務・製造プロセスのデジタル化、“顧客起点の価値創出”のための事業やビジネスモデルの変革であると定義されています。これは経済産業省の受け売りみたいなものですが、本会議でもこういった定義、分類に沿った議論を考えております。先ほどご紹介した調査も、この定義に沿って調査が行われております。ご紹介した調査結果で、本会議のテーマが密接に関係する部分を P.9～P.12 に抜粋しています。

P.9 にあります通り、沖縄では、DXの認知が進んでおりません。

P.10 にある通り、沖縄でDXに向けた取組みを実施している企業は少なく、体制も整っていないということです。

さらに P.11 にあります通り、沖縄でDXに向けた取組みが少数である理由は、「DXの

意味がわからない」が5割程度、人がいない、進め方がわからない、投資効果がわからないということです。

ところが、P.12にあります通り。少数であるけれどDXに向けた取組みを実施している企業では7割が効果を上げておまして、やれば効果がわかるという傾向が見て取れます。

P.13もサマリーをのせております。

県内企業のDXの課題として、1つ目が「意味がわからない・やり方がわからない」、2つ目に「良さがわからない」、3つ目に「人がいない」ということでございます。この3つの課題整理を踏まえまして、これからご説明する4つの論点を、この会議の検討テーマに設定するのがよいのではないかと考えています。

最初の論点ですが、「意味がわからない、やりかたがわからない」という問題に対して、「沖縄でDX啓蒙活動に使う共通のコンセプトを考えてはどうか」という論点です。

以上4つの論点について、私からは以上です。

-----

○ 稲垣委員長：

ありがとうございました。想定される論点等ということで、この会議での論点をあらかじめ予想していただいているわけですが、事前に皆様への説明があったと聞いておりますので、ある程度皆様の共通認識があるところで、反映されているのかなと理解しておりますが、論点自体をまず論点にする、お話を伺いたいのですが。一応こういった大まかな取りまとめかたで問題ないでしょうか。

○ 上間委員：

この議論を論点に持ち込む前のところの論点が固まっていないので、妄想だと思えます。

○ 稲垣委員長：

では往復しましょう。中身の議論をし、また論点整理をし、また中身を議論するというやり方をしていきましょう。

○ 上間委員：

僕はさっきから目的、目的といい続けるのは、実は新谷さんがフィードバックして返っていて、皆さん、沖縄の中小企業の社長をしているお友達はいますか、その方が目の前に現れた時に、この資料を見せてうなずくと思いませんか、というのが、シンプルな答えだと思っており、これは新谷さんにもあらかじめ伝えております。僕が目的にこだわる理由が、やっぱり沖縄は中小企業が9割以上あって、もちろん大きな会社、企業も沖

縄には一部あるのですが、ほとんどがそのような中小企業なので、そこの中で行われていることとかをリアルに見ると、このような事実とか状況に対する把握がされていると皆さん思っていますけど、そもそも会社の数字が見えていません。社長が決算書を読んでいないのです。だから、そこに生産性とかそこに意識の高い話が入りこんでいても、正直なところ、彼らはそこにすら到達していない。ゲームのルールと得点表すら読めていない中でプレイしているというのが現状なのです。そこも含めてDXに一体何を求めるのかというところを、これはやることや論点とかが、結構あると思っているので、多分これは消化しきれないのではないかと、という懸念があります。ですので、資料を作っていた新谷さん、素晴らしい資料でいろんなところを先回りしていただき、後々絶対に役に立つというのは間違いないですが、説明を聞いた上で、さっきのそもそもというところから固めたいなと思っています。

○ 稲垣委員長：

もう一つ話を進めると上間さんとしてはお友達の中小企業に県としてどんな働きかけをしたら有効だと思われませんか。

○ 上間委員：

県としてですか。立場上、補助金はやめて欲しいです。補助金が毒です。すごく優しさと好意といろんな意味での支援を、お金を渡すようになっていますが、補助金があるせいで、本来資本主義の競争というのが、沖縄はだいぶ緩和されていて、さっきの売上の不足や経費過剰というところなど、みんな、まあまあ節税しているのです。さらに構造的な話をすると、そのような中で、社員に給与を払わないというよりも、なぜ払わないといけないのだ、というのが多くの中小企業の社長のスタンスで、彼らは経費でゴルフ行って飲みに行って旅行に行ってということをやっているのです。それはなぜか。それは自分が稼いだからなのです。自分がリスクをとって独立したのだから、これは自分の権利だと思っているわけです。結局その中でずっと働いていると低所得なので毎日ちょっとずつ仕事頑張って役職見えて見積とか書いていると、俺がやっている仕事ってこんなに価値あるのに給料は全然もらえないじゃないかと、そうなると、じゃあ独立しますという形で小さな個人事業とか小さい会社に分裂していくのです。そこでもリスクをとって独立したからおまえらもやれということになってしまって、なかなか経営の方法や効率化ができない。だからそういう点で、先ほどは営業利益で生産性となったのですが、営業利益を出そうと思ったら沖縄県は本当は出せるのです。めちゃくちゃ予算をタイトにして社長は飲みに行くなど、旅行行くなど。奥さん来てないのに50万ももらうなど。それをやれば利益は出るのです。でもやったからといって社員に分配するっていうほど暢気な世界ではなくて、そこに生活のリアリティがあったりとか、沖縄独特の構造があったりしていて、さらにDXもいろんな領域で使えますよといろんな資

料を通じて感じますが、魔法の杖のような表現になっており、そこまで魅力的であれば本来導入されているはずですが、認知のステップのところで、DXの手前のデータ、つまり数値の必要性を感じていない企業が非常に多いと思います。

○ 稲垣委員長：

一つの切り口から具体的な問題を指摘していただきましたが、ポイントを言えば、中小企業に響く内容にしたい、ということですね。しかもその中小企業も補助金そのものが目的のところではなくて、少しでも幅広い中小企業に産業を持っていただけるような提言にしていきたいと。

○ 上間委員：

これをDXにかけて言うと元も子もないのですが、本質的な課題は経営の問題なのです。

○ 稲垣委員長：

そういう理解でよろしいですか。わかりました。小渡さん、どうぞ。

○ 小渡委員：

宮城委員に同友会の立場としてどういうふうな意見をお持ちなのかというのをお尋ねしたいです。私が宮城さんのコメントを聞きたいです。

○ 稲垣委員長：

では、宮城さんにご発言をお願いしましょうか。よろしく申し上げます。

○ 宮城委員：

ところどころ音声途切れていたもので、論点がずれていたら申し訳ありません。

今おっしゃっていたのは経営姿勢の問題だと思います。中小企業の経営者の経営姿勢をもっと改めていく必要があると思います。今、小渡さんに振っていただいたように、中小企業家同友会では理念経営を日々学びあいながら高めていこうとしていますので、そういった経営者を県内に増やしていくと、県内企業の経営者の経営姿勢が高まってくる可能性はあると思います。

それと今日はいろいろなご意見があって、どこに的を絞ったらいかなかなかとらえにくいと感じているのですが、私は県内中小企業の社員数が何名くらいの会社をターゲットにして仕上げていくということを検討した方がいいと思います。圧倒的大多数は零細規模ですので、零細規模の中小企業がDXに近づいていけることを考えていった方がいいと今日のお話を聞きながら感じました。ぜひこういった議論をしながら、

県内企業の経営姿勢も高めていけるような、そういったことまで触れられる提言ができれば最高だと思います。

○ 稲垣委員長：

ありがとうございます。小渡さん、直接質問がありませんか。

○ 小渡委員：

DXという文脈に対して、中小企業経営者の土壌としての、上間委員もおっしゃっており、それ以前の問題だという、数字の重要性云々という世界のレベル感というところと、いろいろなご意見を伺いたいなというところで、そういう機運の高まりは感じられますか。

○ 稲垣委員長：

宮城さん、その点どうでしょうか。追加でお願いしたのですが。

○ 小渡委員：

DXとかデジタル活用といったものに対して、経営者側のその機運というか雰囲気というか、やはりコロナを2年間経験みてzoom会議をとりあえずやってみたけれどもそこから先はどうしようとか、具体的に経営者側としての、当然土壌がないところに一生懸命種をまいても芽も何も出てくるわけではないのですが、土壌側としてどういうふうに宮城さんの目から見えますか。

○ 宮城委員：

コロナになって大きく変わったのが、今話しているようなオンラインの環境が整ったということと、これが実は当たり前でできることだったということに気づいたことです。ですから中小企業でもある程度DXに取り組めるかもしれないという気持ちは広がっていると思います。

○ 稲垣委員長：

宮城さん、DXをやらなくちゃ大変だというような意識がすでに芽生えているのかどうか、その点はどうでしょう。

○ 宮城委員：

気持ちはあるかもしれませんが、何をやっていいのかわからないという方がほとんどだと思います。

○ 稲垣委員長：

先ほどの調査とも重なってくる内容ですね。ありがとうございました。

○ 古宮委員：

私は中小企業診断士を27年間勤めてきて、中小企業といろんなコネクションがあります。中小企業というか、ベンチャーの方が多いですが、その社長や役員の方と話している内容と、今回の沖縄県でのアンケートは、実はそんなに差がないなというふうに思ったのが実態です。「何をやったらいいのかわからない」という、そんな声があるのですが、さっきからおっしゃっているDXの議論の前の議論はあまりここでは取り上げないでいいと思います。これは27年前、診断士になったころから同じような、「なんで車を買って替えたのですか、社長。」みたいな、議論をやっていたので、そこは別の議論にして、意識があるところから始まる議論にした方がいいと思います。

そういう文脈で行くと、コロナがあって、結構意識は高まってきているのもあることを実感として感じています。ただ、最初の議論で東委員がおっしゃっていたように、補助金だよりというのが、実は正直なところで、診断士は今、結構忙しくしているのです。それは何かというとIT導入補助金から始まって、いろんな補助金の申請業務を一手に引き受けてやっている。

その前の本質的な議論がまだできていないのが、今回のDXのこういう論点のところの議論なんだろうなと思います。

○ 稲垣委員長：

はい、わかりました。仲間さん、ここまでの議論で何かコメントご感想でも結構ですがどうぞ。

○ 仲間委員：

ITの立場からすると、そもそものIT化、デジタル変革といった領域は区別して議論した方がいいかと思っていて、デジタル化というのはそもそも課題解決型なので、何か課題があったものをデジタル化することで解決します。マイナスをプラスにするのではなく、マイナスを0にするという観点です。一方で、DXというのはデジタル変革なので、それをトランスフォーメーションしようとするときに、あるべき姿や経営のマインドみたいなところも含めて内製化もしていけないといけない。目指す方向をちゃんと定めないと、その先の変革というトランスフォーメーションができないと思っています。ただ、このアプローチをするには、基盤整備もあつたりするので、まずIT化がないとなかなか難しい。DX=IT化というのがよく出てきますが、私はそれは違うと感じています。個々をちゃんと導くようにしていった方がいいと思います。ここにもありましたけれど、デジタイゼーションは、例えばIoTとかAIとか書いていくと難しく

なっちゃうのですが、単純に電子化というそれがデジタルライゼーションにいかうとしたときに全体最適されている社内で当たり前に使われている状況、そういうのをしっかりと定義したしたうえで、ではそれをデジタルライゼーションからDXにもっていかうとする時に、宮城委員もおっしゃっていたように、どの層を対象にするのか。零細企業から中小企業まで幅広いので、それをある程度のところに焦点を当てないといけない。ITは、幅広く全部に対応できるようなものは絶対ないので、まずそのターゲット層を決めないといけないかなと思う。個人的には中小企業の中より上の層は、勝手にデジタルライゼーションしていくので、DX化して補助金使ってやっていく。逆にそこに手が届かない層がニーズとしてありだろうし、底上げするには必要かなと思います。

○ 稲垣委員長：

ありがとうございました。実は今日はここからあと30分あるのだけれど、議論の新思考があって、何かというと単なる事務局ではなくてファシリテータとして新谷さんが加わっているので、ここから30分弱はファシリテータを中心にこの議論を進めさせていただくという形にさせていただきたいと思います。新谷さんよろしくお願ひします。

○ 東委員：

1件だけいいですか。一つだけ皆さんの意見を聞きたいのですが、論点1の沖縄DX啓蒙とあるのですが、啓蒙という言葉はあまり好まない人達もいると思うので啓発活動の方がいいのではないかと、それだけです。

○ 稲垣委員長：

そうですね。ありがとうございます。

○ 細川委員：

その議論に行く前に、最初の上間委員の話をどうとらえたらいいのか、自分で解釈して、置いておいていいのか、そのまま進んでいいのかというのが、悶々としているのですが、それでいくと、例えば上間委員の言っている方々の話は、僕が勝手に解釈したのは、それはそれでITでも個人事業主でも一緒に、自分がすごくできると思えば、個人事業主をやって、企業から離れる方が、それはコンサルタントになったりとかいろんなものがあると思うのですが、そこはその人自身の企業のDXではなくて、その人自身のDXだったりするのか。デジタルではないかもしれませんが、トランスフォーメーション、従業員から社長になるとか、従業員から個人事業主になるとか。デジタルを使う使わないは別にどっちでもよくて、DXの本質はそうじゃないですか。たまたまそれを使いましたというだけの話なので、トランスフォーメーション、いわゆる利益を出せ

る、いい暮らしをできるためのトランスフォーメーションというのが、もしかしたら上間さんの話だったとすると、それは置いといていいのかと。それと、もう一つ、もう少し上の会社というのは、失礼ですが、事業継続をどう考えてしなきゃいけないとされているところにはめるDXなのかなと、自分は勝手に解釈したのですが、その辺はどうなのでしょう。皆さん悶々としてないでしょうか。

○ 上間委員：

そういう意味では、仲間委員の言うとおりに、今回のDX会議のプロジェクトのターゲットをもっと明確にすべきだと思います。だから、極端な話、さっきの車買っちゃう社長を対象にしないのであれば、はっきり対象にしないと言うべきだと思いますし、税金だからあまねくやりたいという気持ちも分かるのですが、多分それだと予算を使ってなんとなくキャンペーンが終わって、やった体になって終わっちゃうということになると思います。

○ 仲間委員：

まず、第一ターゲット層としてここを狙おうというところを決めたらよいと思います。DXと言いますが、私はCXだと思っているので、コーポレートトランスフォーメーション、企業がとにかく変革していかないといけないと思っているので、そういうところに着目したいなと思います。

○ 稲垣委員長：

細川さん、悶々とした部分が皆さん適当にある状態で、きれいに今日解決するのではなく、さらに2回目、3回目と悶々を大きくしつつ、あるいは1回目の悶々を1部は解消されという形で、2回、3回と進めていきましょう。

私ばかりがずっとやっちゃうと私の論理構造でまとめようとしてしまうので、このあとどういう議論の展開となるのか、ファシリテータの新谷さんにマイクを渡します。

○ ファシリテータ：

説明させていただきました内容を題材として皆様からご意見を聞きたいと思っておりまして、これからの意見交換の目的は、論点に対して議論を深めることではないです。次回以降、この会議は3回開催されまして、特に2回目、3回目が議論を深掘りしていくために時間を使うということになっておりますので、そこで今日ご紹介した4つの論点を議題として取り上げるのにふさわしいかということについてのご意見を聞きたいということです。

一言これでいいと思いますということでもいいのですが、できればこの議論をするときにこういう点に特に、こういうことについてもっと議論を深めていくべきだとか、

こういう点に注意して議論すべきだとか、関連したこういうテーマも一緒に扱った方がいいのではないかというようなご意見もいただければというふうに思っています。まずは基本は4つの論点をテーマとすることにイエスかどうかということに関してご意見を皆さんにお伺いしたいということがございます。

その際に悶々としたことが、そもそもこの会議がどういうふうな目的でどういうことをターゲットにして議論を最後深めていくのかということについて、それは実は私は今お話をお伺いしていて、論点の中でそれは吸収できるのではないかというふうに思いました。例えば、先ほど東委員がおっしゃっていただいた啓蒙ではなく啓発活動をしていくときに、では、だれをターゲットにするかという議論に繋がっていきます。あとは先ほど最初の一步のキャンペーンをやるべきではないかといいましたが、これは誰が誰に主にやらしてもらった方がいいのかとか、そういうふうな議論で、要するに誰が主にターゲットか、というようなことを合わせて論点の中で、議論が当然出てくると思いますので、極めて重要な検討軸という、誰がというところを付け加えるということで誰に対してというのを付け加えることで悶々とした部分がちょっとずつ解消していくのではないかと期待したところです。

もう一つだけ前提として申し上げたいのですが、今回の事業のこの4回の会議の事業の最後に提言書を作り、それを知事に手交する、という流れがあります。ですから、その提言書に何を書くか、というところが重要で、これはまさに皆様方に検討いただいた結果を書くわけですが、その時に抽象的なことを書くよりも、なるべくならばこういう取り組みが必要だと、こういうアクションを起こすべきだと、少し抽象度は高くても方向性は示して、こういう方向でみんな頑張った方がいいのではないかとか、そういう風な取り組みにつながるような提言が書かれているということが大事なのではないかと思ひまして、そういう意味で、この4つの論点は特に最初の3つは、何か具体的にこういうことをアクションを起こした方がいいのではないかということをあえて論点として挙げてみました。その点を解説的に申し上げておきたいのですが。

ただ、最後の4つ目の論点は、加速した後何が起こるかということに関しては、提言書の冒頭に、次のようなことを取り組みができればこういうことが実現できるのではないかと、そういうことが期待できると、というようなことを議論するために最後の論点を上げてみました。ですからそこは夢を語っていった方がいいのではないかと思います。

実は、たたき台を作る際に、20年くらい先を想定して空想を書いていたのですが、ちょっと20年先はやりすぎだろうということで、いずれにせよ1年後ではなくて、少し先のゴール、DXの加速後、沖縄の観光はどうなっていくのか、沖縄のIT産業はどうなっていくのか、そのほかの産業界はどうなっていくのか、というのがあってある程度議論があったうえで、そこに向かってDXを推進するんだということが提言できた方がいいのではないかとあって、4つ目の論点を委員の皆さんからいただいた意見をも

とに付け加えてみました。

ですので、最初の3つは具体的な取り組みが結論に結び付きそうなもの、最後の論点はどちらかというところとゴールということを少し抽象的でいいかから書こうということを設定してみました。

まずはその今申し上げたように、この論点についてイエスかノーか、イエスにしても注釈付きコメント付きですとか、その点についてお一人ずつご意見をいただきたいのですがいかがでしょうか。

最後に副委員長・委員長にご意見をいただいて、席順で申し訳ないのですが、仲地委員の方からお願いできますでしょうか。

○ 仲地委員：

ではまず論点について、今の文言では、東委員のおっしゃった啓発活動でも、このようなモデルではなくて、沖縄でDXの啓発活動を行うにはどうしたらよいか。人材育成に関してはどういうふうに行っていけばよいか、これもそういうテーマで議論をしていく方がよいと思います。ですから論点1と論点3についてはしっかり議論をした方がいいのではないかと思います。これは先ほどから仲間委員のおっしゃっていたこともあるし、上間委員のおっしゃっていたそもそもの目的もあるので、その辺も書いてくると思うのですが、1と3について議論を深めていった方がいいのではないかと思います。

○ ファシリテータ（新谷）：

ありがとうございます。

○ 小渡委員：

私も、やはり目的や対象が明確化されながら進められるべきだと思いますので、それをどう織込んでいくかということだと思います。一般的にはこのDXという言葉を知らないという回答をされている45%の方たちにまず知ってもらう必要があると思ったりもするのですが、インパクトを出していくためにいくら投資して、いくら情勢的に効果があったみたいな話を考えるのであれば、もう少し上なのでしょうし、そういったところも総合的に考えて、DXをやる・やらないとかという中で経営者のマインドを変えていくという話だと思うのです。これを深掘していくと結局、スマホを使っていない60歳の経営者は辞めましょうという話、それに近いことになると思うのです。半分くらい権限を移譲して会長に退いて社長据えるのかはわからないですが、それぞれドラスティックなことをしていかなないと結果は出てこないと思うのです。

それに対してアドレスをするのかしないのか、という部分、やるのだったらした方がよいと思いますが、というところも明確化の議論をできたら、よりよいと思いますし、

これは論点 1 の部分に関してはもう少し深める必要があるのかなと思います。そこがないとその後が続かないのかなという気はしております。

特にこの論点 3 の方も IT 企業の観点からの IT 人材がないという感覚がありまして、やはり案件に対する開発人材だったりとか、それを車にしてくれる人材だったりとかが圧倒的に少ない中でそれをどう非 IT 企業の方々に対して提供していくかというのが、上はないので、SCSK くらい大きいプレイヤーになってくるとまた違う観点からの世界が見えているのかもしれませんが、地域の IT 企業の観点からはそういった余裕がない中でこれをどう絵に描いた餅ではないものにしていくのかというのは、もうちょっと解像度を上げていかないといけないのかなと思いました。

○ 古宮委員：

論点 4 つありがとうございます。議論の方向性はこれでいいと思うのですが、ただ以前に申し上げたことなのですが、論点 1 からするとまずは理解ですね。DX をちゃんと浸透させるということで、共通の説明モデルを作るという発想はすごく良いのですが、このモデルではないような気がします。これから議論していくうえで、どこを説得したいのか、要は簡単に経営層と中間層と現場というふうに分けるとこれすべてが違う課題を抱えていると思います。ですので、その 3 つの現場に分けて中小企業のターゲットも決めなければならないと思います。ペルソナ化というのも必要だと思いますが、中小企業の中でもこの 3 つのターゲットで説明をするのか、説明というよりも説得をどうするのか、浸透をどうするのかを考えるということが必要だと思います。

論点 2 のところはスタートするためのキャンペーンですね。これはクラウドを使ってというか、まずは広めましょうということで、全然 OK です。ただ、もうちょっと具体的に考えないと絶対に使わないものに無駄金を使ってしまうということになってしまうと思います。ここは中身に関してはちゃんと議論をしましょう。

3 つ目はサポートということですね。人的交流で、とても面白いアイデアだと思います。SIer が邪魔して、そこを ISCO が助けるぞと言うのも、議論にもなりそうですけど全然 OK です。ただやり方はちょっと考えた方がいいのかなと思います。どうしても中小企業とか日本の企業全体がそうですが、外から援助してもらえると分かった瞬間に主体的に動かなくなるので、そこをちゃんと議論しながら進めたいと思います。

また論点 4 はみんなで好きな 10 年後の日本を世界に語るみたいな議論も中にはあっていいのでその辺も大賛成です。

○ 細川委員：

アンケートの結果から、意味が分からないやり方が分からないというところから、モデルを作る話ではないと思っています。なので、論点 1 には反対。というのはおかしいのですがまず、なぜしなきゃいけないの、どうなりたいの、という目的の明確化が先だ

と思っています。だから中小企業の経営者がなぜDXなのか、なんでこんなことをしなくてはいけないのかという腹落ちが最初ではないでしょうか。それさえできれば、その後のモデルは何でもよくて、自分のところに当てはめたらこれのパターン、というように何パターンも出せばいい話だと思うので、そこはそれで済んでしまうのかと。論点2、3も、じゃあ腹落ちしてやらなきゃいけない、そうしないと各企業が存続しない、じゃあうちでやれることはスモールスタートなのか大改革なのか、と考えればどっち選択というのもできるし、そこをISCOが手伝ってくれたりするのであればとてもいい話だと思います。論点4で最終的に自分たちは20年後どこに行くのだというのだけ描かないといけないと思うので、私は最初のなぜやるのかとどこに行くのかと、この2つを明確にする話かなと思います。そうすると、あとは手法はついてくるかなと思っています。というところで、4は大賛成。1はちょっと違ってはいますがけれども。

○ 東委員：

私はうちの会社の話、コロナ前の話したいと思いますが、新谷先生にもアドバイザーに入ってもらって、色々なことをやりましたが、我々は越境ECサイトで年間約40億円くらい売っていました。香港、台湾、シンガポールなど、その辺りで。これは圧倒的な強さで、いわゆる外部のポータルサイトにも頼らないということで、ブランディングとGoogle解析もしながらずっとやってきました。我々は、当初はアジアから沖縄でしたが、それからアジアから北海道という形にして、コロナで北海道のレンタカーも売却せざるを得なくなりましたが、地元の会社に事業譲渡しました。中華圏からニュージーランドへというものもニュージーランドに拠点を4つ作り、DXで場所と時間は関係なくなるのでそういったことができるようになりました。私はビジネスモデルよりも場所と時間が克服できるという部分をどんどん進めていくというのがひとつ重要な部分ではないかと思っています。ですから何が言いたいかというと、まずスタートするプランのキャンペーンでプラットフォームを作るとのことですが、沖縄をからめていたらどんなプラットフォームを作っても競争関係が出てくると思うのです。利害関係が。そこに税金を、使って誰かが入札して、一部の企業がまた補助事業をやるといううなそういうものはもうやめた方がいいと思います。

物販であっても、観光であっても、例えば今年は世界のウチナーンチュ大会がありますが、スペインから日本に来る、沖縄だけではなくて、その一番強いプラットフォームを作ったらおもしろい。スペイン語圏から、南米から。それを南米のウチナーンチュと一緒に作り上げていくというような、そういうプロジェクトをすることで、実際に観光も。私は観光のビジネスモデルを輸出できると思っているのは、南米からニューヨークに行く人たちの旅行も、何で沖縄の旅行会社、日本の旅行会社が扱わないのですかという話です。三井物産やトヨタだったらやっているはずです。

そういう視野を広げてそこを目標にしておかないと、観光の話も常に本土から沖縄、

海外から沖縄ばかりの話をしています。でも、うちの子会社などは、このコロナ過の中では台湾国内で台湾国内の旅行をやっています。生きていくためにですね。それが当然であって、そしてトヨタでも三井物産でも所得収支を日本に持ち帰り、日本の利益に貢献しているわけです。沖縄からも昔は建設業も復帰前は中東まで行って沖縄の建設業者が橋を作ったり、建物を作ったりしていたわけです。そういったものが復帰後、どんどんドメスティックになってしまっているということを考えてときに、やはりもっと大きな視野をもって、どこを取りに行くのかというのは、さっき言ったように、観光においては、官公庁も日本に連れてくることしか考えてないわけです。でも日本がやらないといけないのは、日本初のいわゆるヒルトンでありシェラトンでありディズニーであり、そういったものを世界中に作って行って、みんなその世界の人は分からずに使っていて、「えっ、これって日本発だったの」と「Origin 日本だったの？」をいくつ作れるかが最終的な強みだと思います。で、沖縄発もそうだと思います。東京とか大阪とか何とかで、「これって実は沖縄だったんだ」というようなビジネスモデルをDXを使ったらできると思うのです。他に、沖縄に寄せてきます、沖縄から輸出します、輸入しますというのはDXを使わなくたってできますから、場所、時間、ビジネスモデルこの3つのうちどっちからでもいいですが、ビジネスモデルを変革するのは一番難しいのではないかと思うのですが、場所と時間を世界中どこにいてもできるというようなものを何か1つ作ったらいいのではないかと。沖縄を絡めたらかならず競合が出てきて、既存事業に対して競合になってしまうので、それはとてもさっきプラットフォームを最初にするのがいいのではないかというのがあったのですが、その辺は要検討というのがあるかもしれないです。

ただし、このエスカレーターに乗ったら、必ず誰でも上に上がっていけるといって、そういう上りのエスカレーターを見せてあげるといってのはとても重要なことだと思うので、でもこのエスカレーターがたくさんあったら良くないですね。ではこのエスカレーターが1本、どこで作るか、とても難しいと思いますが、そういうプラットフォームがほんとに沖縄発でできるのかと。それよりは南米発日本とかで、一番いいプラットフォームを作って見せたらいいし、東京の、沖縄は関係ないですが東京の仕事を例えばどこかに輸出するような仕事をやったら、一番東京が競争が激しいでしょうからここで打ちのめされる経験を味わうというのもとてもいいでしょうし、そういうことをやった方がいいのではないかと考えています。

○ 仲間委員：

論点1から4で、イエスかノーかというのはどちらともいえないという感じですが、視点とか今後の論点によってイエスノーの判断ができるかなと思っています。例えば、論点1の中ではGIGAスクールを題材にしていますが、そもそもGIGAスクール構想は課題がいくつかあって、ハード面、ソフト面、ICT支援面の3要素から提唱されてい

ますがここで絶対的に足りないのがリテラシー面だったりしているわけです。マインドの醸成という視点でいくとそれがないと IT アレルギーの人たちも出てくる。そのアレルギーの人たちのために GIGA スクールの要素を当てはめると、教育格差が露呈し、先生が足りないという格差が起こっていくので、課題がだんだん根深くなっていくであろうということも懸念されます。この視点で行くのであればリテラシー面も入れていただきたいです。論点 2 のところでいくと、キャンペーンという言葉はしっかりこないのですが、プラットフォームの形成というところをやらねば DX になるというふうに見えてしまう。実はそこじゃなくて、問題はプロセスだと思うので、その視点も少しあるといいかなと思います。論点 3、ここはとてもカギになると思うのですが、DX 自体もともと人材が枯渇していくのでその枯渇していく中での人材の育成の在り方とか確保の仕方とか、シェアリングの視点とか、もっと言うと、コンサルティング能力というのがとてもカギにはなってくると思う。コンサルという視点でいえば、経営コンサルもあれば、IT コンサルもあるが、様々な課題に対応できる人材、斡旋というところでは、まだまだ現状足りないと思っている。IT 化自体はできるかもしれないけれど、経営マインドも含めてやっていくのであれば経験や、知識というところ、どれだけ何をしているかということもあるので、例えば資料にあったように ISCO にスーパーバイザーを置くということになったときに、それだけ対応できる人材を確保できるのか、それだったら県内 IT ベンダーだけではなく、経営コンサルを含めて県内アライアンス形成の仕掛けがあった方が良くと思います。また一つ一つの繋がりがとても連携になってくるかなと思います。論点 4 はその後に見えてくるものはあると思うのでここでは何もいえません。考えを膨らませていこうかと思っています。

○ 宮城委員：

私は先ほど申し上げたことの繰り返しになってしまうのですが、誰に届けるものかをもう少し明確にした方がいいと考えています。10 人以下の企業にするのか、30 人くらいの企業をターゲットにするのか、あるいは 30 人以上の大きな企業をターゲットにするのかで、ここで提言する内容がかなり変わってくると思います。私としては県内の大多数の企業は零細企業ですので、やはり 10 人未満くらいの DX 推進ということをお頭に置いた方がいいと思っています。

○ 上間委員：

僕も今回この提言案に関してはイエスノーではなくて、繰り返しにはなりますが今回の DX 会議のゴールをもっと明確化、はっきり、誰がそれを読んだり見たりしてもぶれない結果という表現にしていけば、自ずとその手段に関しては、手法が無限にあるので、その都度議論していけばいいのかなと思います。なので、皆さん、おっしゃっていますが、まず、今回の目的、所得の向上ということを常に確認しながら各 DX 施策が一体

誰のためで、誰の人たちのどんな琴線に触れれば彼らが動きたくなるかというもう少しマーケティング的な顧客理解と申しますか、対象者たちのニーズだったり、だったらDXやりたいというその心の琴線ですよね。そのあたりまでもう少し解像度を上げていただければ非常に効果的な施策にはしていけるかと思えます。

○ 稲垣委員長：

私は事前に打ち合わせがあったときに、まあいいんじゃないですかと言った都合上、これでいいなと思っているのですが、今日の議論を聞いてもう少し整理していかなければいけないなと思ったことは、この提言の目的と戦略と戦術、3層を分けて考えたときに目的の段階では、やはり県が行う事業として、一人も取り残さない、公平の原則を考えたときに、ターゲットはなかなか絞り切れない。だから次の戦略のレベルで重点戦略を絞って行って、自らターゲットが浮かび上がるようにする。そしてさらにそのターゲットが浮かび上がったら戦術レベルで物語化をしっかりとやっていく、つまり県民がみんな、これはみんなで行い組まなければ大変だという物語を啓発活動にうまく取り込んでいく。それによって効果を少しでも大きなものにしていければというふうに感じました。

○ 新谷さん：

ありがとうございます。今、委員の皆様から意見をお聞きして、実は非常にほっとしていて、この論点掲げるだけでこんなに議論が盛り上がりしてくれるので、論点に関して、その主張に関して賛否はあるかもしれないけど、その議論として取り上げること自体は、今皆さん方がいただいた議論の活性化の具合からしてもう正しいのではないかというふうに思ったところであります。

いただいた意見を少しだけ要約的に整理してみたのですが、まず共通して言えることはゴールを明確にしながら議論した方がいいのではないかという意見、それとも一つが誰をターゲットにするのかを明確にした議論した方がいいのではないという2つのご指摘。重要なお指摘でそれはすべて論点、多くの論点で共通の前提としてそういった進め方をした方がいいのではないかというご指摘をいただいたというふうに思いました。

また、それだけではなく、論点そのものについていくつも重要なことも言っていますので、論点1は啓発という言葉にした方がいいのではないか、ですとか、マインドの醸成、モデルよりも目標とか目的をしっかりと議論した方がよい、リテラシー面、ただ論点については、論点1については説明モデルといういい方をしましたが、論点1の最大の重要なポイントはいかに分からないということ解決していくかということですから、その分からないことを解決するための議論というのは正しいのだろうと感じました。

論点 2 については今ここに書いたのは最初キャンペーンの案を書いたのですが、しかしそのもっとも重要なポイントは、先ほど上りのエスカレーターを見せるというご発言、要するにプロセスが大事だというご意見もいただきましたけど、最初に取り組んでいくときに入り口がどこにあって、その後どういう方向に進んでいくのかという、そのようなことを示していくことが重要だという点についてはご意見いただいたと思っています。やり方の議論は、原案とは違う結論になるかもしれませんが、どう進めていくかという最初の一步からどう進めていくか、というやり方の議論を深めるのは大事なのではないかということで、とりあえず論点を提示すること自体はいいのかなと思いました。3つ目の論点としては人材活用ということは文句なしに重要なわけですが、そのためにやはり先ほど言っていたいただいたコンサルティング能力とかヒアリングとかいろんな手法があるわけで、しかしうまく人材活用ということをテーマにするのもこれも正しいのだと感じました。

論点 4 は、実は最後に自由に語っていただくということでご意見いただきましたが、今回の会議の最後になんかいろいろ課題があり、沖縄は難しそう、DXするのは難しそうという議論をたくさんした後、明るい未来を語っていただくという形で楽しみを深められればいいのかと思って、実はいくつも論点を議論するうえでの進め方に関するご意見をいただいたなというふうに思っていて、少しほっとしながらご意見を伺っておりました。

以上で、少し強引ですがいただいたご意見を私なりに整理してみたのですが、私の方の案としては今いただいたご意見を踏まえたうえで議論の進め方というのは今日我々が提案した結論的なところまでは提示せず、必要な議論の進め方を整理しながら、4つの論点について2回目、3回目に取り上げさせていただいて、意見交換をしていただければと思います。

私の方でのファシリテータとしての整理は以上ですので、あとは委員長に最終的な意見を集約していただければと思います。

○ 稲垣委員長：

ありがとうございました。今日はここまでにしたいと思います。

いずれにしても、この提言がよく分からないという人たちが2種類いて、DXが分からないという人を相手にする以前に、何のためにこの話を聞かなければいけないのかが分からない、ここを私が物語化といったのはそういう意味です。そこから脈絡を作りたいと、作りたいと感じました。

本日皆さんからいただきましたご意見を受けまして、本会議の次回以降の検討を進めていくことにしたいと思います。

本日はこれで終わります。ありがとうございました。

○ 事務局（下地班長）：

お時間を少し過ぎてしまいましたが、委員の皆様、長時間にわたりご議論いただき、誠にありがとうございます。これをもちまして、本日の会議を終了とさせていただきます。

次回の会議は、10月3日(月)14時からの開催となります。引き続き、なにとぞよろしくお願い致します。本日は、誠にありがとうございました。