

令和4年度 第2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

日時：令和4年10月3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 論点の説明及び意見交換
 - (1) 論点1（説明及び意見交換）
 - ・DXの意味が分からない・良さが分からない問題への対応
 - (2) 論点2（説明及び意見交換）
 - ・DXのやり方が分からない問題への対応
- 3 閉会

■配布資料

- ・配席図
- ・委員名簿
- ・会議資料「産業DXの加速に向けた検討について」
- ・第1回会議議事録

■委員名簿

	氏名 (敬称略)	分野	所属/役職	備考
1	稲垣 純一	DX支援者	一般財団法人沖縄ITイノベーション戦略センター 理事長	出席 (委員長)
2	仲間 高乃	DX支援者	特定非営利活動法人ITコーディネータ沖縄 理事	出席
3	宮城 光秀	経済団体	沖縄県中小企業家同友会 副代表理事	出席
4	東 良和	DX実践企業	沖縄ツーリスト株式会社 代表取締役会長	出席
5	上間 喜壽	DX実践企業	株式会社上間フードアンドライフ 会長	出席 (副委員長)
6	仲地 正和	DX実践企業	OTNet株式会社 顧問	出席
7	小渡 晋治	DX実践企業	株式会社okicom 常務取締役	出席
8	古宮 浩行	DX知見者	SCSK株式会社 参与・エバンジェリスト	出席
9	細川 巧	CDO補佐官	沖縄県CDO補佐官	出席

■議事録

1 開会

- 事務局（下地班長）：それでは揃いましたので、これより第2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」を開催致します。

本日の司会を務めさせていただきます商工労働部情報産業振興課の下地です。よろしくお願致します。着座にて進めさせていただきます。

【資料確認】

- 事務局（下地班長）：まず、最初に配布資料を確認させていただきます。

お手元のフラットファイルに綴られております資料ですが、本日の「次第」、「配席図」、「委員名簿」、A4横の「本日の会議資料」、最後に「第1回会議の議事録」となっております。またフラットファイルには綴られていないのですが、後ほどSCSK株式会社の古宮委員からご説明いただくA4横の「イノベーションを起こすマインドセット」という資料がございます。

以上、お手元の資料はお揃いでしょうか。

なお、お配りしています前回議事録については、後ほどご覧にいただいた上で訂正すべき点等がございましたら、事務局にお知らせいただければと思います。

本日の第2回会議からは、具体的な論点の内容等をご議論いただくこととなりますが、具体的な議事に入る前に、改めて、万国津梁会議の位置づけや提言、その後の流れ等についてご説明をさせていただきます。

この万国津梁会議は有識者の皆様から意見をいただくための場であり、会議で議論された内容を取りまとめ、提言として知事に手交いただきます。知事はいただいた内容を踏まえ、庁内の関係部局へ提言で示された取り組み等の検討を指示致します。関係部局では具体的な取り組みの検討を行い、現行事業への反映や新たな事業の立ち上げ等により施策を展開していくこととなります。

本会議のような産業界の皆様に関連が深いテーマに関しましては、民間の皆様との取り組み等についてご協力をお願いすることとなる提言もあるのではないかと感じているところです。

また、第1回会議では、皆様から「稼ぐ力」の考え方について、様々なご意見をいただきました。これについては先々週までに実施しました各委員への個別の事前説明の際に、新・沖縄21世紀ビジョン基本計画において「企業の稼ぐ力が、いわゆる付加価値を生み出す力」と定められていることをご説明いたしました。よって本会議では、「企業の稼ぐ力の強化」を「企業収益を押し上げること」と定義し、第2回会議以降においては、産業DXを加速させるために必要な具体的な策についてご議論いただくことも

に、県の事業化につながる具体的な提言となるようご議論をお願いしたいと考えております。

限られた会議回数ではございますがどうぞよろしくお願い致します。

では、本日も議事進行につきまして、稲垣委員長をお願いしたいと思います。それではよろしくお願い致します。

- 稲垣委員長：皆さん、こんにちは。10月に入りまして暑い日が続いておりますが、夜は少し温度が下がっているのでよく眠れるのではないかと思います。

今、事務局から説明があった通り、具体的な内容について、今回から議論を進めていくということになりますので、よろしくお願い致します。

では、次第に沿って会議を進めて参ります。

本日委員の皆様にご検討いただきたい項目につきましては、お手元の会議資料「産業DXの加速に向けた検討について（論点①、②）」が、配布資料の3つ目「会議資料」というところに綴られておりますのでお開きください。

それでは、資料について事務局より説明をお願いします。説明後に委員の皆様にご意見交換をしていただきますが、議論の進行を、前回と同様ファシリテータをお願いし、私自身も意見を言わせていただきたいと思っておりますので、よろしくお願い致します。

それでは、事務局お願い致します。

2 論点の説明及び意見交換

(1) 論点1（説明及び意見交換）

- ・DXの意味が分からない・良さが分からない問題への対応

- 事務局（東盛副参事）：皆様、こんにちは。情報産業振興課の東盛です。私の方から資料の説明をさせていただきます。会議資料をお開きください。

<会議資料 P2～P4 の説明>

P2をお開きいただき、本日第2回のDX会議での議題は、論点①と②となります。論点①の「DXの意味が分からない・良さがわからない問題への対応」をメインに、論点②「DXのやり方がわからない問題への対応」、この2つについて議論していただきたいと思っております。この2つについては、第1回の会議で県内の現状を踏まえて整理させていただいたものでございます。

P4をお願い致します。論点①「DXの意味が分からない・良さがわからない問題への対応」としまして、現状は「県内の多くの経営者がDXを理解していない」、その中身は、「意味が分からない」、「良さがわからない」ということが大半となっております。その課題を整理させていただくと、まず一つ目が委員の皆様からも非常に意

見が多かったのですが、「経営者のマインドの変革や調整が重要である」という、ご意見をいただいたところです。そのマインドなのですが、「経営そのものに対するマインドの変革」がまず 1 つ目として重要であろうと、また「DXに対するマインド (DXのメリットを理解してもらう)」、この 2 つがマインドの変革として重要であろうというところで上げさせていただきました。

2 つ目としましては、「アンケート調査の結果で、DX を実践すると良さがわかるという傾向から、県内中小企業に着手してもらえるような工夫が必要」とありまして、これについては、論点②の方で「どのようにハードルを下げるか」という視点で議論してもらう予定となっております。

- 事務局 (東盛副参事) : 今回は経営者のマインドというところで、検討に入る前に、仲間委員の方から、DXのマインド変革について発表をしていただければと思っております。

仲間委員、どうぞよろしくお願い致します。

- 仲間委員 : 私の方から、依頼を受けてトランスフォーメーションの基本的なところを簡単にご説明させていただきます。

<DX(デジタルトランスフォーメーション)について>

(スライド 2)

デジタル化とDXの違いというところで、前回の会議でも「DXとデジタル化は分けた方がいい」という話が一部あったかと思いますが、整理すると、下から行くとデジタルイゼーション(電子化)、デジタルライゼーション(全体最適)、上にDXというのが階層としてありますが、デジタル化というのはそもそも生産性向上が目的のため、手段としては電子化から大体スタートする。例えば、電話がメールに代わる、FAXがメールやPDFデータに代わる、手書きがExcelの入力に代わる、といった電子化がスタートだと思えます。そこからポスレジに変わりデータがクラウド上で管理されるなど、デジタルを活用してサービスが全体最適化される過程がデジタルイゼーションですが、取り組み方としてはもともと課題があって、その課題を、デジタル技術を使って解決をしていくというところがデジタル化の流れになります。なので、マイナスだったところがこれをやることで0になるというところがデジタル化です。

一方でDXは、競争優位の確立なので、デジタル化をしたところでDX化はできません。目標達成型のアプローチでなければいけないというところが重要なポイントになります。デジタル化=DXではないのです。

ただし、デジタル化を達成してもデジタル変革は実現しませんが、デジタル化がベースにはなるため、デジタル化の先にDXはあります。単にデジタルを導入するか、IT技術者の人材ではなくて、DX化を見据えたデジタル人材、デジタル化を推

進めるような人材がとても重要なポイントになってくると思っています。

(スライド 3)

ここで私が色々話すよりも、実はわかっているようでわかっていないという DX のポイントを、独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) がまとめた 3 分程度のわかりやすい動画がありますので、そちらをご覧ください。

～動画視聴～

(スライド 4)

DX のポイントは、この 5 つがメインになってくるのですが、つまり実際にデジタル化したところで DX は進まないというのをご理解いただけたと思います。そこには様々は要因や変えなければいけないポイントがあるので、DX というのは、その視点で進めていかなければならないだろうと考えています。

デジタル化に取り組む際の懸念としては、5 年、10 年先の技術変革や進化は実はわかりにくいというところです。スマホも 10 年ちょっと前までは現在のように普及するとは誰も思っていなかったと思います。そういう意味では、目先にとらわれ過ぎてシステムを作り込んでしまう、デジタル化をしなければいけないといって会社全体の仕組みを一気に変えてしまうようなやり方というのは、我々コンサル側からするとあまり推奨はしていません。実はスモールスタートで PDCA を回しながら IT 投資をし続けるというところがとてもポイントではないかと考えています。

(スライド 5)

それらを踏まえたうえで、デジタル変革への問題点というところですが、「DX」がバズワード化していることです。そこに対する懸念というのは非常に大きくて、IT 化すれば DX というふうに捉えている事業者さんが多く、IT ベンダーですら勘違いしているという実態があります。デジタル化が目的化してしまうことが一番の懸念です。そこが DX でどれだけ価値を見出すのかというところ、トップがそもそもコミットしていない、いくら IT の担当が頑張っても、事業部が頑張っても、トップで覆されてしまうというケースというのは私たちもよく目にする光景なので、必要な仕組みや資源がそのために揃わないみたいなのところがあったりします。IT 部門 (担当者) や IT ベンダーの人たちへの丸投げというところは先ほどの動画にもあったように変えていかなければいけません。基盤となる IT 化でさえ改善がなかなか進まずに遅れる要因の大きな一つのように思います。とにかく「DX」ではなくて、DX の実現をビジョン (あるべき姿) と重ねてしっかりと考えていかなければいけないというところがポイントかなと思います。

(スライド 6)

DX を紐解くと 2 つの CX というのがあります。DX を支える CX という概念があ

って、一つはカスタマーエクスペリエンスと言って、色々なステークホルダーの人たちと繋がりながら、新しい顧客を生み出していくというところ、それを実現していくことが一つのポイントで、もう一つはコーポレートトランスフォーメーションと言って、縦割りになっている組織や、仕事の進め方、上層部の意思決定、企業文化など、企業の根幹から仕組みや考えを変えていかなければいけないという点があります。

ここに黒字で少し書かれている、例えば、Uber は世界最大のタクシー会社だけど、Uber そのものは車両を 1 台も保有していないとか、Facebook は世界最大のコンテンツクリエイターだが、一つもコンテンツを持っていない、中国のアリババとかも、世界最大の小売業者だが 1 個も在庫を持っていない、Airbnb は世界最大の宿泊サービス提供者ですが、一つも不動産を所有していないとか。

つまりこれまでになかった「価値のロジック」に取り組んでいかなければいけません。そこに注目が集まって、お金が集まって、人が集まってデータが集まるという、その流れをどう作るかというところが DX の本質にあたるかと思います。ただ、そういう話から入ると経営者にはなかなかハードルが高く、IT アレルギーが増殖してしまう傾向にあるため、デジタル化と DX を分けるといいながらも、デジタル化の中にどれだけ DX の要素を意識なく入れていくみたいなのもポイントの一つではないかと思っています。

- 事務局（東盛副参事）：はい、ありがとうございました。仲間委員の発表を踏まえて、今回検討していただきたい事項を 5 つ挙げさせていただきます。

<会議資料 P5 の説明>

P5 ですが、まず A の一つ目が、いかに経営者に危機感を持ってもらうことが必要か、危機感を持ってもらう具体的な手法とは何か。

B としましては、経営者のマインドを DX の推進に向けて加速させていくことが重要というところで、経営者のマインドにどのように訴えかければ DX が自社のメリットとなることを理解、納得してもらえるか。経営者の行動変革に繋がるようなマインドセットをどうやって変えていくかというところでご意見いただければと思います。

また、C の方では経営者だけではなく、従業員全員に DX を理解してもらうことが加速に繋がるのではないかと。

また E の方では、今回県ではセミナー等をやっておりますが、それ以外にマインド変革に向けてより効果的な取り組みがあれば、是非ご提案いただき、活発に議論していただければと思います。

- 事務局（東盛副参事）：では、新谷さんよろしくお願ひ致します。

- ファシリテータ（新谷）：それではここから先の進行を進めさせていただきます。最後にご説明いただいたP5の検討事項について、皆様方にご意見をいただきたいのですが、最初にお一人2分ずつくらいで一言ずつご意見をいただきたいと思っております。

その際に、このP5のABCDEのどの件に対するご意見なのかを最初に述べていただきながらご発言をお願いします。最初に、説明いただいた点をもうちょっと深く皆さんに理解していただくため、若干補足をいたします。

まずAについてですが、経営者に理解してもらうため、セミナーで説明し、「いいことですよ、DXやってくださいね」ということだけではなく、何らかの危機感を抱いていただく手法には何があるだろうかということことです。

Bについては、誰でも簡単に理解できる仕組み、伝え方というところが1個目としてはありますが、これは今まさに仲間委員にご説明いただいたお手本のようなやり方なのではないかと思っています。

ただもう一つとして、単にそういう分かりやすい説明によって、本質をきちんと伝えるだけでは恐らく足りず、もっと経営者のマインドセットに訴えかけるような工夫が必要ではないかと、第1回会議でも同様のご指摘をいただきましたが、そのためには展開モデルが必要なのではないかと問題提起させていただきました。それについては論点2の方で取り上げていきたいと思っています。

いずれにせよ、「マインドセットを変えるにはどうしたらよいか」、「どうやったらマインドセットを変えてもらえるのか」という、DXを積極的に進める気持ちになってもらうにはどうしたらいいかということについて、お知恵をぜひ拝借したいというところです。

Cは、経営者だけではなく、従業員全員を巻き込まなければいけないと考えるが、果たしてセミナーだけでいいのか、他にも工夫できるのではないかと考えたところです。そのあたりも是非お知恵を拝借したいと思います。

また、これらのポイントを重視し、先ほどのセミナーや、または個別のコンサル、様々な形での情報発信など、DXの啓発活動の情報発信には色々なやり方があると思いますが、動画や漫画、YouTubeを使うなど、様々な手段があると思いますので、その具体的なやり方についてもご意見いただきたい。また、その他にもご自由にご意見をお願いします。

それでは、仲地委員から順番に2分程度、ご意見をお願いしたいと思います。

- 仲地委員：まず「DXの意味が分からない、良さが分からない、経営者の皆さんに対してどうしていくか」ということですが、そもそも「稼ぐ力の強化に向けた産業DXの加

速」ですが、その主題における論点というのが、一番DXの中で全然興味を抱いていない経営者の人に対してどうするかということになると思いますが、そこまで議論するのは非常に難しいのではないかと思います。これはABCDE全てに対して言えることなのですが、本当にこれら全てを拾い上げていくべきなのかということ疑問に思っています。

経営者の中でも「DXの話を知りたい」という方は非常に見込みがあります。「DXを進めたいがどうやって行けばいいのだろう」と、これはまた見込みがあります。「意味が分からない」、「良さがわからない」という方に対して意味や良さを教えていく、これは相当な労力のエネルギーが必要になります。私はこのような取組を今までの4年間、相当やってきたのですが、どのようなやり方がいいという意見は持ち合わせていないというのが本音です。

○ ファシリテータ（新谷）：はい、ありがとうございます。順番にお願いします。

○ 小渡委員：では、ABCDEそれぞれにコメントしていければと思います。

先ほど仲地委員のおっしゃった通りだと思うのですが、そもそも関心がない人に対してどのように取り組んでいくかについてですが、経営課題を持っていない経営者はいないと思いますので、どの経営者も何かしらの危機感を持っていると思います。その経営者とDXをどう繋げていくかという作業が、取り組むべきポイントかと思っています。また、そこに関心ない人まで手を差し伸べるかという議論に関しては、両方やるべきと考えます。これが民間のコンサルであれば、そこには手は付けず、見込み顧客に対してアプローチすべきだと思うのですが、沖縄県という看板を掲げている以上は、SDGsでも「誰一人取り残さない」という言葉があるわけで、やはり両方に対して取り組む必要があると思います。ただし、どこにどうウェイトをかけていくのかというのは、県の戦略ではないでしょうか。

Bの方の経営者のマインドセットをDXの推進に向けて加速させていくことに関して、先ほどのAと繋がりますが、ABCDEという経営課題のアジェンダがあり、そこDXが結びついていないというところを、もっと明確に理解させる必要があると思います。

Cに関しても経営者がリードしていくしかありませんし、また会社の中でもITに明るい方とか、趣味でプログラムをやっている方などがいるはずで、そこうまくチームを作り、会社の中でうまく取り組める仕組みが必要かと感じました。

最後にDのポイントですが、啓発活動に関しては、世の中には掃いて捨てるほどDXセミナーが出ているので、追加的にもう1個新しいDXセミナーをやる必要はないと思います。これらのありふれている情報に対してアンテナを張っていない人をどう結び付けていくか、全部同じポイントを置いていると思いますが、関心がない人の心のつ

かみ方に対して重点的に取り組む必要があると思います。

- 古宮委員：まず、CとDに関しては、特にCについてになります。私はDXというのは全社員でやっていくものと定義しています。どこか一部のDXなんとか本部でやっているのは、それはそれでいいのですが、本来は会社全体が変わるところでは、全社員で取り組むべきだと思います。

そこで啓蒙活動として、後半で私もお話させていただきますが、「攻めのDX」、「守りのDX」という話をいつもさせていただいており、「攻めのDX」、「外に向かってのDX」は、経営戦略そのもののことを指します。もともと日本企業が実は苦手とっていますが、昔はできていた経営戦略をDXという新しいツールでやっていくだけだということです。「守りのDX」は自社の中の変革を指しており、そこを全社員でやるべきだ、というのがCDの全体へのコメントです。

AとBについては、経営者にどう理解させるかという点では、私は数十社のDXのお手伝いをしていく中で、基本的には、経営者は「ちゃんとDXをやれ」という指示を出し、分かっている前提で現場に行くと現場も理解しており、従業員もやりたがっている。その中で、DXが進んでいる会社でも、ミドルが悪いという風潮が結構あります。これはよくよく考えてみると、ダメなミドルは、言葉を選ばずに言うと、上を向いて仕事をしているミドルのことであり、トップがもっとリーダーシップを発揮すれば、ミドルも変わるはずで、そういう意味では、トップを変えるのが一番いいのだろうと思います。

具体的に何をしているのかというと、危機感のない経営者も沢山いると思いますので、危機感を煽ることでそこを変革しないといけない。それは私がこの後お話しするところでも出てきますが、悪い事例を示すということです。「こんな経営者がいます」というような話をすると、その経営者は私の話を聞いた次の日から態度が変わります。

「俺は違うぞ」みたいな認識です。悪い事例がヒステリックなものであるほど、特にそのようになってくるのですが、危機感をちゃんと持っていただき、自分が本当に正しい経営者となることを認識していただく、というマインドセットが重要なのではないかと思います。

- 細川委員：まず一つ目は、Aのところですが、「経営者に理解してもらうため」というところでいくと、ゴールデンサークルと一緒に、WhatとHowの話ばかりが多く出てきます。しかし、重要なのはWhyです。なぜするのか、なぜしなければならないのかを経営者に理解いただく。県の中でも実は一緒に、県庁の中でなぜしなければいけないのかというのを理解させることが大切で、逆に言うと、先ほどあったように、企業としてはトップがあって、ミドルがあって、全社員があって、それは全員参加しないといけないと思いますが、これを産業に当てはめると、企業があり、業界があり、産業がある

ので、やはりトップがまず強い意志を表明しなければならず、経営者が本気で取り組むのが第一に必要です。業界が本当に取り組むため、産業界が本気で取り組むため、ということを考えなければならないと思っています。

そのために B の「何をすべきか」というところでは、経営者に、「脅す」、「煽る」というところがやはり常套手段かと思います。

その先ですが、C 以降は全社員が取り組むというところでは、商品ではありませんが、キャズム理論と一緒に、最初のイノベーターを社長がやらなければならず、その次のアーリーアダプターの 13%の人をみんなで作る。そこを作っていくために、私がいつもやっているのは、コミュニティを作り、非公式・公式ともに、チームで「こうなっていないかなくては、この会社は潰れてしまう」という意識を持ったメンバーを作らせていただいています。それと同じく、県でもそのような取組をしたいと思っています。そのメンバーがみんなを引っ張り、エバンジェリストとして多くの人を引き付けていければと思っているので、マジョリティ化する、つまり、全体の人になって行くのを作ることが手段だと思います。C 以降はどこにでも落ちている手段だと思いますので、AB に注目すべきではないでしょうか。

- 東委員：皆さんおっしゃっていたことに、私も同感ですが、違う部分も話したいと思います。

経営者に危機感を、とありますが、DX を理解していない会社には DX を理解していない顧客がついています。そのため、旅行や観光においても、コンピューターを触らずにやりたい人たちもいるということです。先ほどからあるように、我々は、そのような企業がそのままいてくれる方が商売はしやすいわけです。もしみんなが DX してしまったら、いわゆる観光難民、旅行難民が何百万人と出ると思います。その辺のところは、時代とともに変えていく必要があるとは思っています。

経営者のマインドセットをどのようにしたら変えられるかは、私も今日、一張羅のかりゆしウエアで来ましたが、やはりみんな T シャツにするべきではないでしょうか。この場の全員が T シャツになり、それくらい形から入って、T シャツにジャケットを着て、IT 企業の社長さんのような形から入るというのも、私はありではないかと思えます。

それで、もっと言えば、例えば、私も昔は AS400 などをうちの会社に入れたりする時に全部責任者としてやりましたが、とにかく良い商品を楽しめるようにしたら、黙っていてもみんなそれを使ってくれるのです。みんな LINE は使いますが、政府や自治体作ったプログラムは誰も使わない。それは、面倒くさく、生産性も上がらないからです。だから、楽で簡単に売れるものをどんどん作るとそこに流れていくのです。ただ、そこには競争が激しくなっていくため、どうするかという問題はありますが。

もう一つの考え方として、逆もあると思います。させたくないものは面倒くさくすれ

ば良いということです。私は、日本がキャッシュレス化を進めるといった時に、様々なところで、「現金で払ったら日本銀行券の番号を全部控えなければならない」と企業に課すと、全部クレジットカードなどに流れると思います。そのため、変えたいのであれば、新しい技術で楽にするか、古いものをわざと面倒くさくするか、という二つがとても肝となるので、DX化させたいところがあるのであれば、自治体でも、いわゆる課税などではなく、書類をととても面倒くさくすればいいのです。そうするとコンピューターで出したほうが楽だ、ということになりますので、脅すよりも、面倒くさくする方がいいのではないかと思います。

- 宮城委員：中小企業家同友会から宮城です。私は中小企業家同友会から来ていますので、やはり中小企業の代弁をしたいと言いますか、先ほど小渡委員からもありましたが、両方追うべきだということでしたが、私はどちらかという、やはり小規模の会社を主に支援しなくてはならないと思います。大規模な企業は自分でやる力を持っています。

事業者数を調べてみたのですが、30人未満の企業数が県内では95%、50人未満の企業数が県内の97%ということで、圧倒的にそれ以下の企業が多い状況です。ただ、従業員の数でいくと50人未満が65%、30人未満が55%ということで、やはり大企業が沢山雇っていますので、人数で言うと圧倒的というわけにはいかないのですが、小規模企業をやはり支援すべきだろうなと思っています。

検討事項の中でいうとAとBだと思いますが、先ほど東委員からもありましたように、やはり便利になると使うということが本質ですので、中小企業で便利だけど使えていないのは、会計ソフト、給与計算ソフト、ネットバンキング、文書管理システム、といったものではないかと思います。これらをきちんと使えるようになると、かなり経営が楽で便利になると思います。昔は「三種の神器」と言いましたが、冷蔵庫とか洗濯機とかテレビなどは放っておいてもみんな買いたくなって買っていくわけです。そういったものが、会計ソフトや給与計算ソフト、ネットバンキングにあたるものではないかと思っています。数年前までFinTechと言って、ITと銀行を繋ぐというか、それが声高に言われていましたが、今あまり言われなくなりましたが、中小企業はまだまだそれができていないため、これらをきちんとやれるような支援をすると、かなり楽になっていくと思います。

仲間委員：ITコーディネータ沖縄の仲間です。皆さんのおっしゃられているところは全部本当だな、そうだなと思います。先ほど古宮委員からもありましたように、会社としてDXと一体化して取り組まないといけないものなので、経営層だけが理解を得るとか、従業員だけが理解を得るとか、一部の理解だとなかなか進まないというところが結構ポイントかなと思っています。なので、経営者向けにABのように理解をしたところで、例えば60才以上とか50才以上でもバリバリやっているけれども、昔ながら

のやり方がやっぱり楽で性に合っていて、でも企業としてエイヤーでIT化するぞと言われると、一番疲弊をする層がいたりする。とはいえ、これから育つような若い世代とかは、IT化は日常に当たり前があるので、入社したら「なんだ、この会社。めっちゃレガシーじゃないか」みたいな企業だと、経営の資質というところが問われて、企業離れが起きていくみたいなことになりかねない。なので、そこはどちらか一方というよりは、お互いが両輪で回していくような形を取らないとなかなか全体最適には結び付きにくいのかなというのが率直な意見です。ABCどれも重要なかなと思っていて、あとはどこにどう向けていくか、経営向けにはこうやるべきとか、従業員向けにはこういうふうにしていくといった、例えば経営者が従業員層に落とした時に、どう従業員向けにアプローチをしていけばいいのかみたいところ、というのは結構ポイントかなと思っています。

エイヤーでやるほど信頼関係を削ぐものはないと思うので、やはり社内の理解を得ながらというのはポイントかなと思っています。コンサルの視点でいくと、コンサルというのは啓発活動だけをしているのではなくて、IT分野の伴走支援をしています。IT導入したい企業と話をすると、実はIT以外の悩みがあって経営の課題があって、人の問題があって、それに対して、こういうITの在り方がいいんじゃないかというところで調整をかけていくと、DXまではいかなくても、その意識醸成が進み始める、経営者自身が意識をして変わっていくことで会社全体に風が吹いて従業員と「やはり取り組まないといけないね」というようなやり方ができてくるということもあるので、そういうコンサル的なところの伴走シーンというのですかね、そういうところは結構切っても切り離せないというふうに思っています。そういう方々がどれだけいるかというのも課題の一つですし、そういう人材の育て方も含めて全体最適で見えていかないのかなと思っています。そういう全体的に流れができるとEのマインド革命が自然に起こってくるのかなと思うので、どれかと言えば、どれもといいながら、向けるべき課題とそれに対する施策はそれぞれ違うのだらうなというところが、今後の検討になるのと思っています。以上です。

- 上問委員：「DXの意味が分からない、良さが分からない問題」という時に、少し前提を確認したいのですが、ターゲットは沖縄県の中小企業の経営者という認識でしょうか。また、DXは、先ほど仲間委員にIPAの動画を見せてもらい、デジタイゼーション、デジタライゼーション、DXという話がありましたが、最後のDXに対してやることなのか、それとも3つの段階全てに対してなのかをお聞きしたい。
- 事務局（東盛副参事）：基本的には、デジタルを使って自分たちを変えていくというのが取り組んでいきたいところです。

- 上間委員：多くの事例を知らないのですが、先ほど事例に出ていた Uber やアリババなどをデジタルイゼーションと呼ぶのはその通りだと思います。ただ、あのビジネスモデルは圧倒的なプラットフォームという形で、グローバルで独占に近い形、もしくは地域ごとで割って寡占状態を狙うというような規模の経済での効率化という点が彼らのビジネスモデルの本質ですので、果たして中小企業があれを目指すのか、目指すべきなのかは全然違う問題だと思います。

現実的な話としては、デジタルイゼーション、さらに少し精度が上がってきて、もともと会社の中に数字とか経営機能の実装が終わっているところであれば、次はデジタルイゼーションまで進めれば十分社会としては機能するのではないかと現場の感覚で思います。

ただ根本的に、ビジネスをする領域は資本主義ですので、全員を救おうという発想自体が間違っているような気がします。だから、DX をできない企業がいて、さっき仲地委員もおっしゃっていましたが、やる気のない人やそもそも理解しようという気がない人たちに首捕まえて脅して「やれ」と言うのは、何か違う気がします。そのような人たちは淘汰されていくべきであり、その責任の所在は誰かという、やはり経営者だと思います。そこを中途半端な保護に走って、行政が多くのコストをかけて、砂地に水を蒔くみたいなことは本当に必要なのか。経営や産業、資本主義という形の中では少し逆行しているような、ある種、社会主義的な発想に近いと思うので、うーんというのが率直な気持ちです。

- 稲垣委員長：個人的な意見として発言させていただきたいと思います。

今一巡してきたこの場のお題は、いかに沖縄の社会に DX に対する関心を持ってもらうかということと、理解をしてもらうかということの 2 つだと思います。ところがこれは同時に解決しようと思ってもそう簡単にうまくいきません。つまり関心のないことは理解しようとせず、ある程度理解ができないと関心を持たない、というように矛盾が生じております。したがって、ここは関心を高める仕事と理解を深める仕事は分離させるべきだというのが、私の個人的見解です。

関心を集めるには、A の「危機感を持ってもらうこと」と、もう一つは「ビジネスチャンスがあるぞ」、県の最近の言葉でいえば「稼げる感」があります。「危機感」と「稼げる感」のどちらかがあれば、自発的に理解しようとする動きが出てくると思います。理解が進めば、自立的に関心を高めて広げてもらえると考えます。したがって、県があれもこれもと全部メニューをそろえて大変な思いをせずとも、「危機感と稼げる感で関心を高める」と同時に、理解を進めるための情報は世の中にすでにありますが、一応県としての標準的なものは示す、という 2 つの軸をしっかりと分離して進めることで自動的に関心と理解が進むのではないかというのが私の感触です。

上間委員が、これは自由主義の経済社会にどうなのか、というふうにおっしゃいまし

たが、今、私が申し上げた「自発的に理解に向かう部分」と「自立的に関心に向かう部分」というのはまさに個人、企業が自由に決定をしていただける部分ですから、その余地を残す意味も出るのではないかというのが、個人的な意見です。

- ファシリテータ（新谷）：沢山のご意見をいただき、ありがとうございます。いくつものもっと深く議論をしたいと思う点がありましたが、時間の関係もありますので 2 つほど追加でご意見をいただきたいなと思っているものがございます。

1つが、最後に委員長からご意見いただいた「どこまで手助けをすべきか」というところです。これについて追加でご意見がある方がいらしたらご発言いただきたいのですが、今までの議論ですと、資本主義の世の中に生きているのだから何もかもやる必要はないのかもしれないが、どこまでやったらいいのか、というところについてご意見をお願いします。では、東さんお願いします。

- 東委員：先ほど申し上げましたが、私は観光業にいますが、儲かるぞといわれても人手もないですので、これ以上儲からなくてもいいと思っています。危機感があるのは融資返済だけです。先ほど言ったように、毎日 11 時、12 時まで飲んでカラオケ行って、それで営業するような、自分 1 代で終わりだと思っている経営者にどんなにハンズオンしても入ってこないと思います。60 代の人たちは自分の代で上がればいい、と思っているので、そこにハンズオンがあったとしても付いてこないと思います。だから答えになっているか分かりませんが、まさに、レコードからカセットテープになり、CD になり、また途中で MD も出て、そしてダウンロードの形になりましたが、どの段階で自分の現役人生を終わらせるかを見ているわけです。カセットで終わった人はカセットデッキの使い方は分かるけど CD は分からない。CD で終わった人は CD までは分かるけど、今のダウンロードは分からない、というようになっていて、レコード、カセットの時間は長かったけど、CD になったらデータダウンロードまではあつという間でした。だからそういう意味では、求めるところに手を差し伸べたらいいのではないかと思います。

つまり、「儲かるぞ」と言っても、「もうそんなに儲からなくてもいい」という人たちが世の中には沢山いるのです。これをすると罰金取られるぞと言っても、ちょっと得するぞと言っても、少し得するぐらいなら面倒くさいことはしない、という人がいくらでもいるわけです。だから、本当の意味でのモチベーションは凄く難しいと思います。それで、私は面倒くさくすればよいと言ったのです。やっちゃいけないことは面倒くさくし、もう面倒くさいことはやりたくないから、仕方ないと思って変わってくれるかもしれません。ですが、お金がモチベーションにはならないと思います。もう自分の代で終わろうと思っている人たち、そして今の顧客と一緒に年を取って、もうビジネスを終わらせようとする人たちが中小企業の中には沢山いると思います。そういう人たちは決

して、資本主義の理論というか、お金がモチベーションにはなっていないので、これに対しては、求めている人を手助けしていくという方がいいと思います。

- ファシリテータ（新谷）：ありがとうございました。他にご意見ございますか。

- 仲間委員：私も東さんの意見に同じで年配の方はそうだと思います。でも若い世代も実は同じで、お金にあまり価値を見出していないのではないかと考えています。ウェルビーイングの時代、多様性の時代なので、自身の Quality of Life の部分にやはり価値を見出しているのです、この「稼ぐ」の捉え方を間違えると、施策が宙に浮いてしまう気がしています、というところが1点。

今おっしゃられていたところで意見が少しだけ違うところが、私自身が活動を通して他のコンサルメンバーからもよく話題になりますが、「気づき」を与えることは重要性は高いと思います。気づいている人だけにフォーカスしてしまうと、気づきを与えると伸びる人もたくさんいらっしゃいますし、変わる方もいるので、たまたまそこに知りえる情報がないとか、その世界にいなかったとか、変われるような場や環境がなかったという状況も往々にして起こり得ます。取りこぼす部分というのが絶対的にあるので、やりたくない人にあえて取り組む必要性はないと私も思いますが、手を差し伸べることで変われる可能性のあるところにはやはり必要なのかなという認識です。

それは、世代などの年齢ではなくて、従業員を抱えていたら年齢は関係ないので、また、世代を繋いでいかないといけません。事業所一つとっても救い方や手の差し伸べ方はあるかなと思います。

- 稲垣委員長：今の話につながる事例なのですが、県のコロナ対策のお店の休業を要請して、その協力を得られたところに協力金をという事業が2年以上ありましたけれども、1年目はデジタルだけでなく紙でも申請を受け付けていました。2年目からは全てデジタルで申請してください、デジタルで申請できない人はサポート致します、というやり方をしました。ですからアナログをあえて面倒くさくするという東委員のご意見がありました。アナログをやめて、ついて来られない人をサポートすると、1年か2年で時代が一挙に前に進むという事例として、最近沖縄であったことをご紹介しました。

- 上間委員：それは、デジタル化に向かって進んだんですか。

- 稲垣委員長：そうです。「デジタルでしか申請できません」としてしまっ、「じゃあできない私はどうするの」と言うのに対し、「こうしてください」、「ここに来てください」、「ここに電話してください」というようにサポートをしました。

- 東委員：北部とか色んなところに拠点を設けて人を配置し、電子申請を一緒にやるという形でやっていました。
- 細川委員：段階だと思いますが、最初に救わないといけない層があります。それは救わないといけないと言ったらおかしいかもしれませんが、最初に DX を知ってもらわないといけない層があります。その次に、その「準」の人があって、その次、だから3年おきなのか、2年おきなのかわからないですけども、そうやって助けていく、単にここから切るのではなく、時間軸に合わせていくだけだと思っているのですが。
- 仲地委員：これをやっていくには、県内のすべての事業者に対して、一度沖縄県が進めていく「DXの稼ぐ力とはこういうものである」、「DXはこういうものである」というのをアナウンスする必要があるわけです。そういうアナウンスしなければ、沖縄県全ての事業者は、県がこのようなことをしているというは分からないですよ。その中で聞きたいと手を挙げてくる人はしっかりこれはサポートしなくてはならない。そこで取捨選択し、自ら「自分はその中には入らなくてよい」と稼ぐ必要のない人たちが出てくる、というアクションは必要だという理解でよろしいでしょうか。
- 仲地委員：事業者に対し、「沖縄県は稼ぐ力のDXを進めていきます」ということをアナウンスする必要があるわけですよ。
- 事務局（大嶺課長）：その辺については、もちろん、色々な事業の中でずっとアナウンスしていますので、例えば、全ての事業に対してDXを進めています、ということではなく、沖縄県がやっている様々な取組、こういう場所も活用していただき、全ての企業に機会を設けています、とアナウンスした上で、当然積極的にいらっしゃる方たちは受け入れいたします。
- 細川委員：伝わっていないのは我々が悪いのですが、一応「こういうふうにやりましょう」、「こういう施策をいっぱい打っています」というのは公表していて、広く見られるようにしていますし、パブリックコメントもいただいています。ただ、それがあまり浸透していない点についてはすみません。
- 仲間委員：浸透がポイントですね。
- 仲地委員：手を上げない人に対しても、どんどん切り込んでいこうとしているのがこの課題と思ってよいのでしょうか。

- 事務局（東盛副参事）：底上げしていく、まだ着手できていない人たちをもっと底上げしたいということで上げた課題なのですが、皆様のお話を伺っていると、やはりやる気のある人だけを、というご意見が出ている感じではあります。
- 仲地委員：つまり「アナウンスはしっかりしました」という中で、先ほど私がお話しましたが、話を聞きたい、参加したい、やり方を教えて欲しい、そういうところをどのようにしていくかというのも、この後出てくるのでしょうか、今この前段階をやっているわけですね。
- 事務局（東盛副参事）：はい。PR をしてはおりますが、何が足りないのか、という疑問があったものですから、もっと広げる、もっとこうマインドも変えていくような良い手法をご提案いただけるとありがたいと思っていたところです。
- 仲地委員：では、東委員が先ほどおっしゃったように、実は稼ぎたくない、これ以上稼ぐ必要はない、という経営者も沢山います。

タクシーも今は配車アプリがついています。その配車アプリを使って沖縄県で稼いでいる運転手さんは月間 80 万円らしいです。平均しても 20 万稼いでいる。全部データが出てきます。どこでアプリを立ち上げる人が一番多いとか、時間帯など、全部データが取れる、まさしく DX です。ただ、それが面倒くさいからそこまでやる必要がないという運転手さんが圧倒的に多いのも事実です。そこまでして稼ぎたくない。あれは個人事業主ですが、そのような経営者が実は他のデータでも沢山いらっしゃるの、あえて冒頭にこういう私の意見を述べましたが、東さんがおっしゃるように観光事業でも沢山います。
- 東委員：県が具体的に DX に向けた伴走をして何かしてくれるということであれば、中小企業の今の一番の悩みはインボイス制度ではないでしょうか。これは、例えば沖縄県はインボイス制度の導入が延期にもなっていますけれども、ワクチン接種みたいに汚名を着せられるのではなく、インボイス制度は沖縄県が一番になる、そのようなものを目標に持って伴走していけば、世の中変わっていくような気がします。

恐らく来年以降は、県がインボイス制度と関係のない IT やデジタルの研修をやっても、インボイス制度で精一杯で誰も参加しないのではないのでしょうか。デジタル化と言えばインボイス制度の対応だ、としか思わないので、逆にセミナーがあっても、もう邪魔だという感じになると思うので、その時期を見据えた施策は必要ですし、県内の事業者はインボイス制度にスムーズに対応したいと思っていますので、そこに県が伴走してくれたらありがたいと感じてもらえると思います。その準備をしている時に、他の IT と言ったところで、はぁ？という感じです。

- 稲垣委員：一番簡単なアルコールチェッカー、あれも法制化ですが、関心を示さない事業者の方も沢山いらっしゃいます。
- 東委員：アルコールチェッカーも、飲酒運転は沖縄県がワーストですから、それを沖縄県がアルコールチェッカーを全部に入れて改善したとなれば、それこそ DX だと思いますが。
- 宮城委員：先ほど Fin Tech の話も少ししましたが、取り入れてとても便利になったのは、会計ソフトと給与計算ソフトが連携し、ネットバンキングまでそのまま繋がり、それだけでも非常に便利ですが、年末調整と税金の申告納税があつという間にできてしまうところがとても便利です。これを使わない手はないと思っています。従来のやり方は、銀行の窓口に行って納税するため、既に大変面倒くさい。銀行もできるだけ窓口に来ないで欲しいということを言っているのに、窓口料金を倍にするなど、そのような動きがあってもよいと思いますが、もう自分がやらなくてもいいと思っている経営者もいるのかもしれない。しかし、やはり今後は、そういうことを自然にやっていくことを後押ししていくべきではないかと思っています。

あと、やはり沖縄県民だからなのか分かりませんが、マイナンバーがあまり普及しないといったところも頭に入れながら検討していく必要があると思いました。
- ファシリテータ（新谷）：沢山のご議論をいただきありがとうございます。ここで時間の関係で、私の方で皆様にいただいた議論のまとめに入りたいと思います。

啓発活動というのは、まず原則として方向性としては強化すべきではあるものの、やりすぎではいけない、という議論をいただきました。ただ、知る機会は全企業に平等に与えて、自発的な理解に繋げていくことが重要である、というご意見であったかと思っております。

啓発活動に関しては、セミナーなどだけではなく、伴走する人が必要であることなどを合わせて進めていった方がよい。それは、少し大きな括りでいうと、話を聞くだけでなく体験することが大事ではないかと思うわけであり、これは次の論点に直接繋がる話ですので、そこでも議論していただきたいと思っております。

また、脅すよりも不便さを体験させた方がよい、または公的な法制化に後押しされて、やらなければいけなくなると、理解できる流れが必然的なものとしてあり、それへの対応を優先した方がいいのではないかと、といったご意見をいただき、これもまさに論点2の何からスタートするかという議論に繋がるご意見をいただきました。そのような意味で、様々な手法でうまくやり方をしながら啓発活動を進めていくための知恵をいただき、大変よい議論をしていただいたと思いました。

(2) 論点2（説明及び意見交換）

・DXのやり方が分からない問題への対応

- ファシリテータ（新谷）：続けて次の論点2の方に移っていきたいと思います。それでは論点2の方のご説明をお願いします。
- 事務局（東盛副参事）：ではP7の方をお開きください。論点2のDXのやり方が分からない問題への対応についてご説明致します。

<会議資料P7の説明>

P7にありますように、現状でDXのやり方が分からないという課題について整理したところ、まず何をすればよいのか、何から始めていいのかが分からず、最初の一步を踏み出せないのではないかと。どのような製品・サービスから使い始めるべきなのか分からない、という課題が考えられるというところで、検討に向けて、まず1つ目、DXに取り組むイメージを持ってもらうための手法とは何か。2番目にどのようにDXに着手させるか、3番目に、ツールについて議論するものではなく、着手のハードルを下げるためにはどのようなサービスだとよいのか、という着手させるための流れの1つとして議論をお願いしたいと思っております。

ではP8ですが、経済産業省の方がDXの進め方をシナリオとして出しているところですが、これを見ても具体的に何をしたらよいのか、企業としてはあまりイメージが湧かないだろう、ということで、P9の実際に企業がDXをするにあたって、DXの進め方をイメージさせるような具体的な手順を示した、産業や業種ごとの展開モデルが必要なのではないかと考えました。展開モデルをもとに自社に置き換えたDXをイメージさせ、そこから自社のDXの推進計画など、実際の取り組みを促していけばどうか、と県の方で考えたところです。

こちらについて、古宮委員から展開についてご提案をいただきたいと思っております。よろしくご説明致します。

- 古宮委員：お手元に資料がありますが、前方にも写していますのでご覧ください。

<イノベーションを起こすマインドセット>

イノベーションを起こすマインドセットで、先ほども申し上げましたが、結局は様々なツールなどの前に、マインドセットを変えなければ会社は変わらない、DXを推進できないというのが私なりの結論になっています。

この資料は、通常は1時間半から2時間でしゃべっている百何ページの資料から抜粋して二十数ページにしたものです。

（スライド3）

先ほども申し上げた「経営者を脅す」ではないのですが、「ここが変だよ今の日本」というので、もともとおかしいのはここだという「組織の変」、お客様より上司を重視する、失敗しろと言われて失敗したら怒られる、このような上司いませんか、というような話ですね。事前に綿密な根回しをしていないと、聞いていないと怒られるため、そこに多くの時間がかかりお客様の前に行けなくなる。会議をやるにしても、これアメリカに行った方だと思いますが、日本の会議とアメリカの会議は全く違います。日本はチェックする側とされる側と完全に決まっており、部会なら部長、本部会なら本部長が一方向的にチェックしているだけの会議です。そのような部長、本部長いますか？というものを本当に感じてしまうくらいの会議です。ともに考えてクリエイイトする、というのが必要です。例えば、面白そうなベンチャーを見つけたら、呼びつけて説明させ、そのままほったらかしという事例が日本のあちこちで起こっています。これは、意思決定のプロセスと時間軸が合っていないということです。どうすれば決断するのかという思考を誰もしていないから何事も進まず、もっとひどいことに、結局は今期の業績重視の経営者が多すぎることが課題だと思っています。

(スライド 4)

経営者だけでなく個人の課題もお話しておかないといけません、コロナが蔓延し、在宅勤務が増え、スケジューラーを全て予定で埋めてしまう、しかもカギつきの他人に見えないスケジュールを入れる上司が多くいます。それよりもクリエイイトする時間、部下の相談を受ける時間をちゃんと設けないと仕事が進まない。もっと肝心なのは思考よりも知識もコントロールされている。時間の使い方も変革すべきであり、情報の収集から情報の伝達というのが一連の仕事のプロセスですが、今の日本は恐らく結果と伝達に力をかけすぎており、要は PowerPoint と Excel シートの作成に時間をかけている。本来あるべき姿は、思考の時間をしっかりと取らなければならないのだろう、と。

では、思考する時間は何になるかという、思考するというのは知識を知恵に変えることです。知識というのは過去のもので、知恵というのは未来のもので、思考することによって知恵を変えてきましょう、その時に思考法があって、これあまり日本の学校で教えてくれないのですが、例えば、水平思考だけやると、前提の置き方を変えましょう、というような思考法です。

例えば車を売る会社と定義してしまうと、売上が下がったら、どうやって車を売るかしか考えられませんが、これでは DX が起きません。ただ、モビリティという体験を今まで提供してきた、と考えると、例えば損害保険の販売や、あの MaaS と呼ばれているレンタカーではないですが、時間貸しのようなどころまで展開しようか、と水平思考によって考えるわけです。

もっと分かりやすい例では、アイスクリームのごみ問題をご存知でしょうか。アイスクリーム屋が公園にできるとゴミが増えましたが、これをどう解決するか。普通の

思考ではゴミ箱を設置します。しかし、水平思考でいくと、食べられるアイスクリームの箱は作れないか。例えば、シュークリームのようなものはどうか、と発想はどんどん広がっていきます。これが DX で、このような思考法を現場に教えることも必要だと思います。

(スライド 7)

DX の定義は先ほど仲間委員から詳しくありましたが、それほど難しく考えず、私は 2 段階でいいと思っており、紙の切符がデジタル化されましたが、これが上側です。生産性の向上というロジックです。では DX は何かと言うと下側で、IC カードです。これは DX だと経営者の方も理解しやすいと思います。ですから IC カードによって、駅以外でも決済が使えるということです。

(スライド 8)

次のページは、IT と DX はどう違うのか、先ほど仲間委員のおっしゃっていたことを図にしたものです。縦軸がユーザーの体系への影響、横軸がビジネスへの影響の範囲とすると、IT と DX はこれほど違うところです。

(スライド 9)

DX を、先ほど申し上げた全社員で進める DX とはどのようにしたらよいのかを考察したのが P9 です。右側が攻めの DX、左側が守りの DX です。右側は横軸に製品サービスの既存と新規、縦軸が儲けの仕組みの既存と新規です。一部 DX というところの一番右側で、市場創造やビジネス創造にばかり目が行ってしまい、DX 推進本部はどうなっているのか、という経営者が多かったんですが、そうじゃないぞと。既存のサービスを既存の儲けの仕組みでやるのでも、プロセスを変えることはまさに DX、という話があります。

それは、例えば内田先生の事例ですが、サービスを始めた頃の Amazon は、既存の本という製品をお金と対価で売ってただけだった、という話があります。ところがプロセスを管理し、web で注文して翌日家に届く、これも十分な DX じゃないかということが挙げられています。なので、この絵を見ればどこからやっていくかというこの後話をしていくのだろうと。左側が守りの DX ですが、社内の効率化というところに該当すると思います。

(スライド 11)

では攻めと守りというのは、次のページに P11、先ほどの議論でも触れましたが、P11 の上側が攻めの DX で、よく考えてみると攻めの DX、さっきの右側のところというのは経営戦略そのものです。シュンペーターが数十年前に言っていた 5 つのイノベーションを今やろうとしているにすぎない。ということは、経営戦略をちゃんともう一回練り直そうというのが攻めです。下側守りの DX というのは、実は現場力を本当に発揮すべき時だとデジタル改善という言葉がありますけれども、それもやりませんかというのが我々からの提案です。

高度成長時代には、QC（クオリティーコントロール）7つ道具というのがありました。現場でデータに基づく現場力と言い、とても活発でした。有名なのがトヨタの改善です。

（スライド 12）

QC7つ道具に代わって、今DX7つ道具というのを提示しているのがP12です。この右上を見ていただくと、データを中心にこのような6つのAIからBIから、ツールを現場に教えることによって、どんどん推進できるのではないかと考える次第です。

（スライド 14）

最後ですが、自分事としてどう推進するということで、先ほど言いましたP14です。特に守りの方はちゃんと説明できていませんでしたが、攻めも守りも含めて現場の方々と管理者、時には経営者も入っていただき、どこから手を付けていきましょうかという話をします。

（スライド 15）

そのうえでDXフレームワーク、これは弊社とベトナムの最大手のFPTという会社で作ったロードマップですが、現場にあったフレームワークを使って進めましょう。ただゼロからやるのではなく、あるものをちゃんと活用しようということです。これは右側はロードマップの確立、左側は実現ベースです。

（スライド 16）

P16にいて、その中で今どうなっているか、デジタル化とプロセスの自動化、これはまだデジタルイゼーション、デジタルライゼーションですが、ビジネスの変革がどこに行ってどこに向かうのか。

（スライド 17）

DXロードマップを書いています、このプロセス1、2、3、4で、まずビジネスの戦略目標を経営者に立ててもらい、その中からクリティカルタスク、次にデジタル戦略を立て、最後にデジタルプロジェクトに落とす。IT、ツールは最後に考えた方がいいが、それでも少し分かりにくい。

（スライド 18）

小規模、中小企業の食品製造業の例です。

まずは、例えばビジネスの戦略目標、「社長どうですか」、「ゴールは3年で10の新商品を作りたい」。その時のクリティカルタスクは、絶対現場から出てくる声がある。「そんなことを言っても、忙しくて何もできないよ」、「時間と人材がない」、「新商品を開発するためのお客さまの声も全然拾えていない」というのが出て、これがクリティカルタスク。デジタル戦略として、まずはオペレーションの自動化、効率化をして時間を作ります。お客様の声のデジタル化をやっていきます。そこで初めてデジタルプロジェクトとして、先ほどおっしゃっていたように会計を入れ、人事を入れる

というようなことが出て、そこで空いた時間を次の展開にやっていく。これは右側のロードマップを簡単に言うところなのかなという推進のやり方です。ここまですと落とすと結構分かりやすく、説明することについてくるのではないかと。

(スライド 19～P.23)

おわりにと書いているのは、その前にも経営者のリーダーシップが重要、組織も変革していかないといけない (P.21)。

P.22 が、先ほどどなたかおっしゃった投資のやり方も、アジャイル型に変革していかないといけないというふうなことを考えて行動している最中でございます。

P.23 は、我々もこのような感じで積極的に取り組んでいますということです。

以上です。

- 事務局 (東盛副参事)：ありがとうございます。今、古宮委員からご提案のあった通り、分かりやすいモデルを産業ごと、業種ごとに作り、DXには様々な形があるという一定程度の見本を作り展開すると、こういうやり方が分かる、分からない問題に対応できるのではないかと考えました。

<会議資料 P7 の説明>

P.10の方をお開けください。

もう一つやり方が分からない問題の解決として、製品・サービスの選定にあたっての考え方とあり、着手のハードルを下げるためにどうすればよいかという観点で、産業DXの加速には、まずはデジタル化への取組みが必要で、まず社内のあるデータの数値化を図る必要があります。その時に、単に着手しやすいただけではなく、将来的な展開に結びつくスタートをさせることが重要ではないかと考えました。それを踏まえ、手軽にスタートさせるために安価で導入しやすいクラウドサービスが適しているだろうと。その時に将来的なデジタルプラットフォーム形成に向けて優位性があるサービスを取り入れることで、企業にとって今後の展開が早くなるのではないかと考えております。

P.11にはDXに向けたデジタイゼーション、デジタルイゼーション、DXとありますが、クラウドサービスを導入することで横の繋がりができ、DXに向かった展開が早くなるということです。

P.12はGoogle Workspaceを事例として載せておりますが、このような形で社内のデータを連携・共有することができるということが将来的な展開に広がるということの事例として載せさせていただいているところです。

P.13では、社内の共有化ができる、また将来的には外部や顧客と繋げて、データプラットフォームの方に繋げていくということで、クラウドサービスでの展開がいいのではないかと考えているところです。

そちらを踏まえて、P.14の方お願い致します。

今回のDXのやり方が分からない問題の対応としまして、検討事項3つ上げさせていただきます。

1つ目がどのようなやり方をすれば加速に繋がるかというところで、DXの進め方の見本を誰にでも分かりやすい資料で示す必要があるのではないかと。分かりやすい資料とはどういったものかというところ。産業ごとや業界ごとの展開モデルの拡充、普及を図るべきではないかというところと考えております。

2つ目に、では、どのように着手させるかというところで、A) DXの着手の企業が取り組みやすいように安価で簡単な導入できるクラウドサービスを推奨する。それについては、将来的なデジタルプラットフォームの構築を見据えたようなサービス導入を進めるべきではないかと考えています。そのクラウドサービスの展開にあたっては、こちらは県から民間への提案となるのですが、B) 県内IT企業が一丸となってクラウドサービスの導入を促進するキャンペーンを実施してはどうかという案を考えました。

そしてC) 企業のDXの取り組みに伴走してくれるIT企業が必要ではないかと。先ほど伴走する人材が必要だというところがありましたので、そこを人材というところもありますし、IT企業がそういった伴走をする企業として成長もしていく必要があるのではないかと考えております。

今回一番皆様にご意見いただきたいのがDでございます。必然的にデジタル化させる取り組みが必要ではないかというところで、先ほど論点1でも出ましたが東委員がおっしゃったように手続きを面倒くさくさせるとか、そういったいい意味での外圧的な取り組みというのが必要ではないかというふうに考えておまして、そこで具体的にどういったものか。行政がこれに対してどういったことができるのか、また民間がやるべきことは何かということ、これを皆様に色々ご意見いただきたいと思っております。

また、プラスで③で県の方で提案させていただいたもの以外に、産業DXを加速させるやり方を進めさせる取り組みについて、新たなご提案がありましたらこちらもぜひお願いしたいと思っております。

- ファシリテータ（新谷）：それでは先ほどと同じ要領で、また最初にお一人2分程度ずつご発言をいただきたいのですが、前回と同じようにP.14の検討事項のどの点についてご意見かを最初にいただいて、ご意見をお願いしたいと思います。

では仲地委員からお願い致します。

- 仲地委員：DXの進め方に関しては、当社で4年前から進めているやり方というのがまず社員一人ひとりの仕事の棚卸から始まりました。社員が結果を出している時にどういったプロセスやっていくかというのを全て、今、170の社員からやったのですが、実はそこに着手するまでは大変で、でもそれが終わっていくと仕事が見えてくるので、非常にその後の色々な課題解決が楽になりましたが、これをやってしまうと、まず非常にハードルが高くなってしまうものですから、まずどのようなやり方を提示すべきかというのがあるのですが、色々な企業がよく使うようなSNS的なもの、先ほどLINEの話も東委員から出ましたけれども、そのようなもので、「共通的な業務が楽になる」というポイントと、あとは「営業的なもの」、この二つくらいが、SNSでこういうふうには仕事が楽になる、そういうものを作った方がいいのではないかとこのふうには思いました。

どのように着手させるかということなのですが、我々、便利なものというのは実際に使ってみてこうなったという実際の企業さんの導入事例などを県のHPで、例えば動画で紹介すると、非常に「ああなるほどね」というふうに分かりやすい。そういうふうにして、興味を持たせて着手に入っていくという形がいいのではないかと。

私の会社でも、色々な企業さんにDXの提案やデジタル化の提案をしていますが、なかなか言葉やペーパーで説明しても分かりづらいので、動画でお見せすると非常に分かりが早い、ということがありましたので、そのような形に持っていったらいいのではないかと思います。

いずれにしても、県内の建設業、観光業、それが一番広いところですね。そこから不動産業とか色々ありますが、その中で共通的に使われているものはどういうものなのかとなると、色々な企業が興味を示しやすいと思っていますので、着手においてはこのようなものがないのではないのかと思います。

それから伴走の件ですが、色々な企業から人を送ってくれと言われます。とてもじゃないけど全てに伴走はできないのです。これは企業だけではなく、実際、自治体からも同様です。DXしたいけれど、仲地さん、社員を送ってくれないと言われるわけです。そうすると、とてもじゃないけど対応できないものですから、これは心してかからないと、伴走しますといった途端に崩壊してしまうような気がします。ですからそのところを、どういう体制で行くのか、考えないといけない。これが当然バーチャルで、そこも遠隔でやることも可能ですので、そういうこともやりながら伴走できるのかなというふうに考えたりもしました。

- 事務局（東盛副参事）：仲地委員、Dの必然的にデジタル化させる取り組みについてもご意見いただくと助かります。

- 仲地委員：必然的にデジタル化させる取り組みは、法制化が一番いいのではないかと考えています。先ほどもありましたけれども、儲かるといってもやらないので、これはやっぱり法制化しかないのかなと考えています。
- ファシリテータ（新谷）：はい、続けて、特に先ほどのように最後の「必然的にデジタル化させる取り組み」について、ぜひご意見をいただきたい。折角ですから、沖縄県にこういうふうにやって欲しいということがあれば、それもぜひお願いしたいと思います。
- 小渡委員：その必然的にデジタル化が進んだ実感は、コロナ禍で皆さんあるのではないのでしょうか。ZOOM 会議とか TeamsMeeting とか、私の父も 70 超えていますけれども、多分年齢関係なく動画でオンライン会議だったり、コロナで出勤できなくなったので家で働くことがあったのではないかと考えていて、これは凄くいいきっかけになったと思っています。そういったところから、もっと広げていくというアプローチがいいと思います。

先ほどの議論にもありましたが、東委員もおっしゃったように行政手続きをアナログでやると凄く面倒くさくなり、デジタルでやると来なくても大丈夫、というデジタルガバメントみたいな形に寄って行くのかなと思いますけれども、やるアプローチというのはすでにやられていることかと思えますし、世の中一般的にはやられていることかと思えますし、ある意味投資をしたらいいだけの話だと思いますので、プロセス論はやればいいのか、というふうに思っています。

あと①の A については、仲地委員のおっしゃった通り、漫画というよりは、動画が今の時代、TikTok、YouTube など年齢関係なく見て、知識を入れるということをやっていると思いますので、沢山あると思いますけれども、あえて作るのであれば、動画の方がまだいいのではないかと思います。

あと DX について、IPA の動画もありましたけれども、割と大上段に構える DX あるべき論みたいなものも、もちろん知っている人は知っているでしょうし、知らない人はずっと知らないという話だと思うのですが、より各論に落としていって、観光業の観光施設系だったらどういったことをやっているのかとか、建設業であり、沖縄県内の業者さんで多い事業者の実モデルというか、かつ、その大きい企業だからやっているというよりは、ちゃんとその 30 名以下の会社で取り組んでいる事例などをちゃんと集めて発信していくというものに関しては、少なくとも聞く気になった人が、調べたら上がるような、うちの会社もこれぐらいの規模の隣の社長さんがやっているのだったらじゃあうちもやろうかなというようなといった発想に仕向けやすくなる準備はするべきなんじゃないかなと考えております。

あとクラウドサービスの導入は、今普通に考えると Google や Microsoft など、ほぼほぼ絞られてしまうかと思いますが、先ほど仲地さんのおっしゃった通り、コミュニケーションから変えていくという部分の方が日々発生していることになってきますし、全社員のやる意味があると思いますので、LINE のビジネス版かもしれないですが、色んなコミュニケーションが沢山あるのかなと思っていますので、導入しやすく、かつ、みんなが実感しやすい部分になってくると思いました。

- 古宮委員：まず、どのようなやり方を提示すればというのは、先ほどの私の資料にも一部触れていますが、やはり全社員でやっていくという前提を、社長、つまりトップが公認してやっていくのが一番だと思います。そのためには事例から話すのが一番いいので皆さんがおっしゃっているように動画というのはとても有意義なツールです。弊社も今、動画ばかり作っています。

B の産業業界ごとの展開モデルですが、これ要は経済産業省がずっと言っているのは、日本はバラバラだということ。例えば、ERP を導入するにしても、カスタマイズだらけにしちゃうようなことがありました。中小企業もバラバラなシステムの塊になってしまうところを、何とか統合して日本の復活を目指したいというのが経済産業省の最終的に考えていることです。それに即して言えば、例えば沖縄のエリアで業界ごとの団体はどれだけあるのかよく分からないですが、業界で標準仕様を作成するのは結構やりやすいと思うのです。規模的に全国でやろうとする前に沖縄で業界ごとの標準化な取り組みはやりやすいと思います。これで DX やりましょう！みたいなキャンペーンであれば、とても意味があると思います。その活動を沖縄の IT 企業が全国に発信するみたいなどころまで夢が描けるととっても楽しく感じることができそうです。

二つ目はどのように着手させるかということで、A、B ですね。クラウドの導入です。実は、クラウドを含め、まず IT を最初に導入するということには私は反対です。ただ、こういうツール、Google でも Microsoft でもいいのですが、入れれば便利なことは間違いないのでやるべきだと思いますが、これ一本足では入れて終わりになっちゃうと思います。ですので、まずは現場のマインドセット、経営者のマインドセットを変える仕組み、その中で情報共有をいかにやっていくのかという考え方を徹底するというのが、まずやるべきだと思います。クラウドにも、今年から IT 導入補助金が出るようになったので、そこをうまく活用すれば展開できると思います。重要なのはマインドセットと一緒にセットにしてやるべきだと思います。

C と D ですが、D は必要だと思いますが、どの部分かというのは、ちゃんと考えた方がいいですし、先ほどの 1 番の B で述べた業界単位で考えた時に、そこを強制するとか、これに乗っかりなさいよ、という強制だったら、結構有意義だと思います。

CですがIT企業が重要ということで、今求められているのは、大手のコンサルが数千万かけてやっていたところを切り出して、この部分だけのアドバイスだけが欲しいという企業がやはり多いです。例えば、月に2回ほど状況を見てこんなことをしてはどうかというアドバイザーの形でDXの推進を支援するというのが、今、実は結構求められています。特に中小企業で求められているものだと思います。その付加価値はとても高いと思います。一声何千万というコンサルタントほぼ同じような提言がもらえるみたいなこともあるので、それを経営者のアドバイザー的な組織として提言したいと思います。

- 細川委員：①のAでDXの進め方や、大体分かりやすい資料、漫画をということだったのですが、多分難しいと思っています。キーは伴走だと思っています。伴走もがっつり入れば、先ほどあったように、IT屋さんが破綻してしまうのは目に見えているので、そうではなく、軽いコンサル、どのようにやっていったらいいのかというDXのための設計図を描くことを手伝ってあげる。どこから始めて、なぜそれをやるのか、どうやってやるのか、何をすればいいのか、というところの設計図を作ってあげるということをしてあげると、当然ながら、「そうやって進めていけばできる」ということが見えれば、「見えたな」と思ってくだされれば進むのではないかというふうに思っています。

全社で進めなきゃというところは、先ほどのコンサルみたいなことをすると、アーリーアダプター側がこうやればよいのかと理解すると思うので、その設計図をもとにマジョリティの人がついていけば、全社化していくと思っているので、モデルというよりは、①のBですけれども、伴走をしてあげて、その結果の積み上げだけでいいのではないかと思っています。こんなモデルあります、こんなモデルあります、というのを以前福井県にいっぱい出したのですが、誰も見ちゃいないので、伴走してあげるということの結果としての積み上げかなと思っています。

どのように着手させていくかというのは、その設計図さえあればあとは進んで行くと思っているので、プラスアルファのところの大きなところを動かすというのは、設計図さえあれば、色んなやり方があって、いくらでも刺激剤はあると思います。そこに先ほどのクラウドなどへ補助金を出すのもありだと思うのですが、そのそういうことは後からつけていけばいいので、まずは伴走のコンサルではないかと思っています。後付けで色んなものを実行させるために付けていけばいい、と思っています。すみません、企業側の言い方になってしまっています。

- 東委員：これの何番が何かというのはなかなか答えにくいのですが、どのようにやり方を提示すれば加速に繋がるかというのは、デジタル化とかデジタルライセーションとかそういうところまではいいですけど、Xの部分はいわゆる皆さんどうですかね、20年くらい取締役をやっていますけど、自分でXができた、と言うのは3回くらいあった

かどうかということで、いわゆる X の見本を見せるなんて言うのは、その業界のプロで 24 時間ずっと考えているからできる話であって、いわゆるコンサルみたいにちょっときて、「ああそうですか、じゃあこうしたらいいのではないですか」と言ったら、私は話を聞いていても、私のレベルからいったら 10 点取れる人いないのではないかと思うような、浅い提案しかしてこない。だから X の提案というのが、本当に業界の中で、例えばそういう特許を持っているようなところが話すのであれば別ですが、ビジネスモデルの X の部分をというのとはなかなかハードルが高いのではないかと思います。だからデジタル化に対してどうしていくかというレベルじゃないかと思っています。

ということになると、一つは非常にシンプルですが、さっきも話したのですが、例えば、文書作成ソフト、ワープロはさすがに昔の話で、Word は使えるかもしれないけど、使えたとしても文章を書けない人が圧倒的に多いですよ。ビジネス文書がちゃんと書けないというのが。だから、その辺の総務の担当や対外的な文書を書ける人が中小企業に会社に何名いますかということです。詫び状一つでも、チェックしないと恐ろしいことを書いたりする。メール返信チェックとかもそうですが、今は、そういう、しゃべったことも全部記録され、お客さんが不快に思った言葉をチェックしてくれる機能もありますから、そういうのは業界に関わらず全部一緒だと思うので、お客さんが不満に思うとか、文章、詫び状とか招待状とかそういうのを、文書作成ソフトは今でもありますけれど、その使い方を教えるとか、電話をなくして全部メールにする。

県庁の人たちで名刺管理ソフトをやっている人、あまりいないですよ。なんか言うとすぐセキュリティが、と言いますが、個人の携帯ではできるわけで、多分人脈を広げたくない人はやらないのだろう、というふうにはか思っていないです。だからそういうことも、県庁とか自治体が、いわゆる名刺を廃止して、システムだけで名刺交換をするということになれば、そのようになると思います。印刷している名刺屋さんにとっては大変になるかもしれないですが、そういう簡単なところから、目に見えるところから進めていく方がいいのではないかと。名刺管理ソフトに関しては Sansan や Eight、Teams が、日本中のシェアの 8 割を超えているわけなので、LINE と同じように考えてもいいのではないかと思います。だからそういうことをしないといけない。

それから先ほどからありますように、これも自治体でしょうが、折角パッケージソフトがあるのに、なんかみんな変なこだわりでカスタマイズするわけです。それによって全然汎用性がなくなってくる。ベンダーにとってはありがたい話で、いじればいじるほどこの顧客は逃げなくなるから、「ああ次の更新もうちを使ってくれるぞ」みたいなことになるけど、本来であれば行政が、汎用性のある仕組みをカスタマイズせず、行政が効率性に合わせてシステムを変えていくというのが、私は沖縄の一番デジタル化の基本だと思います。ですから一番カスタマイズして何かちょっと自分がいたその足跡じゃないけどカスタマイズして、それによってもう汎用性がなくなっていく、というような自治体の仕組みはやめていくべきじゃないかと思っています。

- 宮城委員：先ほど、どなたかもおっしゃっていましたが、中小企業の側からすると、今言っていたように市販されているソフトでも、もの凄く便利なものがいっぱいあるので、「こういうソフトがあるよ」「こういうふうに使ったら、こういう成果が見込めますよ」というアドバイスが欲しいのですね。そのアドバイスをくれる方に伴走してもらえるといいと思います。それで、できるだけ市販されているものを使っていくということでスタートした方がいいと思います。やはり参考になるのはLINEです。みんな使っているので、チャットシステム、当社もオキコムさんの有料版を使っていますが、放っておいても、社員みんな好きなように、色んなグループを組んで使います。だからチャットシステムのようなものを、「これをこうすると、こうなるんだよ」というのは非常にわかりやすい例を提示できると思います。

必然的にデジタル化させる取り組みというのは、年末調整とか県税や住民税の申告とか納税とか、これをデジタルでやってくださいということを、県がどこまでできるのか分かりませんが、それを言うべきじゃないかと思っています。

沖縄県もあまり普及が進んでないと言われていますが、ETCとか、それとカード決済、カード決済も今まで現金でやっていたものが、月末に請求書が1枚来て終わりですよ。そういったことも、もっともっと色んなことが、「こんなに便利になるんですよ」というのを、もっともっと発信していくべきだと思います。以上です。

- 仲間委員：①のところのA、Bというのは皆さんおっしゃるように、やっぱり動画がいいというのは思います。動画といえばYouTubeが一般的ですけど、最近ではTikTokビジネスが流行ってきていて主流になりつつあるので、倍速で見るという視点、世代によってはなかなか伝わりにくいかもしれないですが、大学でも講義を撮ってみんな帰って倍速で見るという時代になってきていますので、倍速は今後主流になっていくのだろう、と思います。そういうようなところも踏まえると、動画もあり方を考えなくてはいけないというところと、どのようにDXに着手させるかというところでも、先ほど仲地委員の方からもありましたように、IT企業だけに求めるというのはちょっと違うのではないかと思います。

コンサルは、DXをやる時、IT事業者は手段の伴走できますが、先ほどのDXの「X」を伴走できるわけではないので、そこに、例えば経営コンサルの方がIT技術を身に付けていただくなど、今だと内閣府事業で中核人材育成事業というのがあり、そこでは金融機関の人たちが実際に資格を取る勢いで受講されているといったようなケースもあるので、ITベンダーだけがここを担うというよりは、コンサルができるような人材の育成の在り方を考えるというのは一つポイントではないかと思っています。

Bの必然的にデジタル化させる取り組みというのは、そもそもの行政側のDX化にいち早く取り組むべきかと思っています。民間の事業者は何を苦しんでいるかという、受発注もそうですし、何かを登録するにしても申請するにしても、全て行政側がアナログ

で、課によって全部それぞれ申請を出さなければいけない、というような、裏側も統合されていないので、そういうところは、実はデジタル化を民間に求めるのであれば、行政側もしっかりと同じようにデジタル化をして、県全体でデジタル化促進を図るといような姿勢がないと、取り組んでもなかなか浸透しないというか、自分事として落ちるようなことは難しいのではないかと。キャンペーンを張ったところで、「県庁が何を言っているんだ」というようになる気がして、また、実際そういう声もよく聞くので、県庁こそ、また県内自治体全体に対しても県庁が普及啓発していくとかというようやり方もとても必要なのではないかと思います。その中の一つに、先ほどの「納税」などがあると思うので、そのように進めていった方が加速・促進されていくのではないかと思います。

- 上間委員：仲間さんいいこと言いますね。いやいや皮肉とかじゃないですよ。批判、皮肉とかではなくて、このやり方がわからないということ、自分たちが取り組めば、その気持ちはわかるはずなので、そこに答えがあると思います。

- 上間委員：正直この①②ABCD に関しては、僕は正直わからないというのが答えで、なぜかという、これってあくまでここで勝手に考えた妄想、予想であり、顧客のところに行って聞いた方が早いと思います。つまり、やり方がわからないと言っている方に、どう分からないのかサンプルを直接集めた方が、ここで机上の空論をあだこうだ言ってこねくり回すよりも答えは早いと思うので、じゃあその顧客って誰なのか、誰が行くのか、となったら、仲間さんが「行政がやったらいいのでは」という。そう皆さん自身が顧客になれるチャンスがあるので、凄く良いと思います。自分たちが課題意識を抱えて顧客になって気持ちを理解すれば、この施策というのはより解像度が高まって、リアルになっていくと思います。いやあ、さすがです仲間さん。つまり僕が言いたかったことは、顧客に寄り添うというか、顧客の立場になるとか、顧客の声を聴くのが一番だと思うので、その対象として良いのではないかと思います。

- 稲垣委員長：私は先ほど論点 1 と同じ前提ロジックでお話しますが、日本人の特徴は他人が気になる。日本の会社の特徴は他社が気になる。そこでやらなきゃいけないことは一にも二にも事例集です。

モデル化も、業界別に作るというは親切ですが、これは県が作らず、各業界団体に競っていただきます。「何々業の業界モデルができました」「おお、うちの業界はまだやってないな」、と競争してもらいましょう。

ですから、県が提示するモデル化というのは、業界横断的な基礎的なものを 1 つだけにして、むしろ県が手掛けなければいけないのは事例集。これを、手法別とか目的別じゃなく、あくまでも業界別。10 業界くらいに分け、場合によっては大企業、中企業と

小企業、個人企業と規模別にさらに2つに分けてもいいと思います。そうすると10×2で20種類。これを全集みたいに1冊にするのではなく、20ページ以下のパンフレットで色を変えて20種類作る。そうすると、自分の業界に関係あるのは20ページだからちょっと目を通してみるじゃないですか。そうすると他の業界はどうなっているのか、と他の業界のものもちょっと見てもらう、参考にして比べてもらうことができる。そうすると、うちの業界は遅れているとか、可能性が大だとか、潜在力があるということに気が付いてもらえる。ここが大事だと思います。

デジタルの世界も同じようなことができるのだから、それは工夫してもらいたいと思うのですが、数え70歳の稲垣としては20ページのパンフレットというのが頭に浮かびます。なぜこれがいいかという、やはり生々しい情報がそこに出てくる。そうすると動物的な欲求を喚起できる。どういうことかという「あそこには負けられないとか」、「うちも頑張らなくちゃ」とか、「これはいけるかもしれない」とか、「これならうちでもできそうだ」とかいうところ。

先ほどご懸念があったのは、DXと言えるところまでの事例が集まるかどうか。これは、タイトルはDX事例集でいいのですが、中身はDXの手前のところまでの事例で構わないと思います。ただし、最後にこれから本格的DXに入っていく上でどうするかという最後の質問は統一してもらおう。そうすると、言った以上やらざるを得ないし、あそこはやるなと思ったら周りも刺激される。こういう手法を私は県にお勧めを致します。

- ファシリテータ（新谷）：ありがとうございます。沢山のご意見ありがとうございます。

実は1つ皆さんに、ご相談とお願いがあるのですが、今ちょうど時間となってしまったのですが、皆さんから沢山のご意見をいただいて、事務局側の不手際等もあって時間が押してしまったので大変恐縮ですが、4、5分くらい延長してもよろしいでしょうかということをお伺いしたいのです。もし、この後、ご都合の悪い方がいらしたら大変恐縮ですけれども、よろしいでしょうか。

ありがとうございます。それではその論点2についても後で少し一旦取りまとめたいのですが、その前にもう少し深くご意見いただきたいのは、このP.14の最後にあった、その他産業DXのその他の取り組みについて、ぜひご意見、アイデアをお聞かせいただきたいと思います。これまでは啓発活動の強化や、導入キャンペーンの実施など、色々なことが議論されてきましたが、それ以外の別のやり方で、こういうやり方でDXは加速するのではないか、やるべきことができるのではないかということ等のご意見があれば、取り分け、そのために沖縄県にこういうことをやって欲しいもの、そういったご意見もあればセットでご発言いただきたいと思います。挙手をお願いできますでしょうか。

- 小渡委員：DX で分かりやすく言うと、コミュニケーション・ツールや、業界の先行事例などをまとめてというのはあると思うのですが、やはり X にアドレスをするというか、先ほど東委員のおっしゃった通り、20 年間でいえば X が 3 回できたかどうかというご発言があったかと思うのですが、今のこの 2020 年の 5 年、もしくは 2015 年から 2025 年にかけてとかいうので、例えば、1990 年から 2000 年にかけての 10 年というのと全く違うものごとのイノベーションが起きているタイミングだと思っています。仮にその 2000 年から 2020 年に X は 1 回しか発生しなかったとしても、この 2022 年から 2030 年に向けては恐らく何十回も X をやっていかないと生き残れない時代になるかもしれないという部分があり、そこをよくディストピア的な嫌な未来予想図が沢山あったりするわけですが、そういったもの等に関しても、啓発というか、過去 10 年とここからの 10 年がいかにか違うのか、という部分をどうみんなに認識してもらうかが、沖縄の中小企業経営者が意識すべき凄く重要なポイントだと思っています。

Web3 や AI と言っても、じゃあどの AI がどうなっているのかとか、ロボットだったりとか、沢山のトピックがあるわけなので、そこに対してぼやーっとしている解像度を、事例だったりとか論文だったりとか、色んなソースがあると思うのですが、そういったものから抽出をしていって、じゃあ X をしなかったらどうなるのかとか、危機感を煽るという話にも繋がったりもすると思うのですが、X に特化した取り組みといったものも重要な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。他にいかがでしょう。
- 仲間委員：DX を進めていくと、恐らく最終的にはデータの活用に行きつくはずで。必然的に。ツールだけではないと思いますが、その時に行政側のオープンデータの活用部分で、もの凄くオープンデータがオープンデータ化されていない、もしくは使い勝手が悪いという課題があります。また、全国の中でも、オープンデータに取り組んでいる自治体が全国平均 71% に対して、県内の市町村の取り組み率が 26.8% と全国最下位となっています。DX でデータ活用を全て自社でやれるのかということそんなことはなくて、様々なデータと自社のデータをクロスさせることでイノベーションを創出させていく動きに進んでいくので、産業を加速させる DX という意味では、そういうところもきちんと裏側でロジックを組んでおかないと、どっかでまた DX が行き詰るんだろうなと思います。そこも合わせて考えていけたらいいかなと思います。
- ファシリテータ（新谷）：ありがとうございます。
- 東委員：少し専門的になりますが、産業 DX を加速させる取り組みにおいて、国際競争の中でのイコールフットイングというのはとても重要な問題です。ですから、今ブツキ

ングコムやエクスペディアなど、海外の OTA は本社が海外にあるので、日本の国内法（消費者保護法など）は適用されません。裁判もシンガポールやアメリカに訴えてくれということになっています。それに対して日本の旅行会社とかは旅行業法とかそういったものに縛られてしまっています。特に、消費者保護は日本が一番強いので、そもそもイコールフットイングになっておらず、国内の企業の方が不利な戦いを強いられているということもあるのです。

特区を使って、沖縄では国内の企業であっても、DX 特区で海外とイコールフットイングに戦えるということになれば、沖縄にサーバーを置いたらとか言うと、みんな大手の旅行会社もみんな沖縄にサーバーを持ってくると思います。サイバーセキュリティもそうだと思いますが、日本は追っかけていくのに 1 件 1 件入っていいですか、入っていいですかと言いながらで、国際ハッカーが来ても全然追いかけれないというのと一緒に、そもそも IT の中でイコールフットイングじゃないので、次回、その次に言いますが、我々は越境 EC でガチンコで今までやってきたわけですので、そういった部分に関しては、少なくとも日本のまたは沖縄の企業の方が有利になるような EC、越境 EC の環境を整えて欲しい。最低限でもイコールフットイングな環境が欲しいと思います。

その辺の勉強というか、その辺は特区ですから県がするしかないんです。その辺の勉強も多分できてないというふうに思っていますので、宜しくお願いします。

- 上間委員：その東委員がおっしゃられた通り、どちらかというプッシュ型の取り組みというよりも、インセンティブ型、誘因型の取り組みがいいのではないかと思います。先ほどどなたかもおっしゃられていましたが、規制を外していくとか、こういうことをすると県としてはこういうインセンティブを与えます、というような「場作り」ですね。さっきも冒頭でいった通り、資本主義はやはり収益を作っていくという欲に対してドライブさせていくという仕組みになっているので、もともと沖縄の起業率は高く、経済的に稼ぎたいという気持ちはあるはずなので、あるという前提で話していますが、それを強い意欲を持った企業とかが、「こんなことをやるとお得だ」とか、「この規制を外してくれるととても楽だ」とか、そういうふうに場作りを進めていく方が、それこそ産業全体が DX に向かって進んでいくと思っていて、やっぱりその自由度がもっと欲しい気がします。抽象的な表現ですけれども。
- ファシリテータ（新谷）：ありがとうございます。私の方から 1 つだけ、問題提起したいのは、自治体にしても、大手の民間企業にしても、DX を進めていくとやり方によっては沖縄県の中小企業の足を引っ張る展開もありうると思っています。日本の場合、プライベートクラウドで大手企業が随分クラウドを組んで、自治体もその可能性は少しある。そうなると、例えば、役所と民間企業がやり取りする時に、プライベートクラウド

ドをベースとして、色んなやりとりをしないといけないと、ある種ローカルルールで色々やり取りしなければいけない。ところが、これをパブリッククラウドでやってもらえれば、それこそパブリッククラウド上のルールですが、一応グローバルなスタンダードでやりとりができるので、そのためだけに作らなくてよい。

日本の官公庁が全部それぞれ違うプライベートクラウドで作ったら、悪夢としか思えないような状況が簡単に想像できると思います。沖縄県庁にプライベートクラウドベースで作ったら、沖縄県にしか通用しない書類のやり取りを強制されることによって、県外とのやり取りは違うルールを作っていかなきゃいけなくなります。それが大企業は、取引先に、下請け企業に、「この手順、このルールで書類をやり取りしろ」、「見積書はこうやんなきゃだめだ」、「請求書はこの形でなきゃ受け取らない」みたいになって、10の大企業が10種類のことを強制し始めたら大変なことになるわけです。それは将来的な危惧としてあるわけですが、そういう意味で、比較的グローバルなスタンダードとか、オープンなプラットフォームの中で作っていかなきゃいけないという問題があると思うのですが、そのあたり皆さんどう思われますか。

- 古宮委員：まさにおっしゃる通りですが、そんな悲観的に考えなくていいと思っています。デジタル庁がどこまでできるかというのは別ですが、結構デジタル庁の役割を、自分で狭めちゃったのでちょっとドキドキしていますけれども、ちゃんとグローバルスタンダードに向かっては動いていると思います。

うちも両方やっているのですが、プライベートクラウドはプライベートでメリットはあるわけです。パブリッククラウドとの棲み分けというのが、今はまだ混沌としていますけれども、この1、2年で多分とても進むと思うんですよ。そのための整備がかなり各企業で進んできているので、そんなに悲観的に見なくていいのではないかと思います。そこは大丈夫だと。

- ファシリテータ（新谷）：ありがとうございます。デジタル庁の言う通りに沖縄県も、沖縄県の大企業も、同じ方向で進んでくれればいいなあという気持ちですね。
- 東委員：先ほどの部分で、よろしいですか。もうちょっと言うと、弊社くらいの企業でも、もしイコールフットィングにならないのであれば、そのシステムを台湾の子会社などの所有にして、台湾のルールで日本に越境 EC することはできるわけです。だから、何が言いたいかというと、県庁が台湾にもシンガポールにも色々産業振興公社として持っていますが、日本のルールに当てはまらない、日本では活動しにくいシステムとかそういうものを、沖縄県の中で、産業振興公社の中で引き取って、その国のシステムとして扱えば、イコールフットィングになる可能性はあるわけです。国が特区をくれたら別ですけど、だから大企業はできるわけですよ。色んな商社が、現地法人があるから。

法律が一番緩いところにいて攻めればいいですが、沖縄県も一つそういうのを持っておけば、一番緩いところとか、一番自由で、色んなところ、シンガポールあたりいいかもしれないですけど、そういうところでやればイコールフットイングになって戦えるわけですね。だからそういうのも県の役目じゃないかなというふうに思います。総合的な、総合戦略、ISCO の現地法人、シンガポール法人を持って「皆さんの悩み解決します」って言う部分、お願いします。

- ファシリテータ（新谷）：ありがとうございます。まだまだご意見いただきたいところなのですが、時間の関係で今日の議論はこの辺りで終了させていただきたいと思えます。

最後に論点 2 のまとめみたいな話をしたいのですが、これまで皆さんからいただいたご意見、論点 2 に関して、やり方がわかるように事例や展開モデルというのが重要であろうと。古宮委員から展開モデルの作成にあたっての、考え方の案が示されましたが、会社のメリットと明確な進め方の道筋、ロードマップが示されて、そういうことがそこに繋がると思うのですが、資料は動画ないしアニメとかがいいかもしれないということでした。

啓発活動は、マインドセットなどに関してしっかりとやったうえで、デジタイゼーション、デジタルイゼーションみたいなところから始めるので十分だろうと。

仲地委員からは SNS、宮城委員からはチャットシステム、小渡委員からはいわゆるコミュニケーションの話がありましたけれども、古宮委員からは守りの DX という話もあったわけですが、業界ごとの DX 推進、キャンペーンが大事だとか、いずれにせよそういったことを留意しながら、導入キャンペーンをやっていった方がいいでしょうと。その際に実は今回、事前に用意させていただいた資料を P.12 に GoogleWorkspace の例が一例として載っていますけれども、このような運用基盤、コミュニケーション基盤、データ蓄積の基盤とかがしっかりとあるタイプのクラウドを導入すれば、皆さん方のおっしゃっていたところと合致したような展開ができるだろうなど。

さらにこれが将来の企業間連携、産業間連携の DX に繋がるのだろうというふうに思っていて、そういう意味ではこの辺りがポイントになると思って、今日は話を聞いておりました。

事務局側でも、この主張は、すなわちクラウドから始めるが、将来的に連携が可能なようなプラットフォームになりうるクラウドから始め方がいいというところに一番力を入れてきたところでありまして、その点に関して皆さん方、概ね賛同していただいたということで非常にほっとしているところであると思えます。

今日は他にも色々県へのリクエストについてもご発言いただきました。名刺管理とか電子契約とかですね、色んなことがやるべきことは恐らくあるでしょう。また、この部屋ですね、県にとって大事なこの部屋に回線がなく、今日も何度も止まって申し訳ない

です。今日の止まった理由は全部回線なのです。ドコモは繋がらないし、au はやっと繋がってもアンテナ 1 本 2 本なので、何とかしていただきたいです。その他も色々ご意見あると思いますが、今後もあと 2 回ございますので、そこでぜひご発言いただきたいなと思います。

次回は人材の話と将来の話です。ぜひご協力をお願いしたいと思います。

3 閉会

- 事務局（東盛副参事）：皆さんご意見どうもありがとうございました。仲間委員と上間委員の県庁、足元をちゃんと見なさいというところが、自分たちがやっていないからやり方がわからないということで、非常にいい提言をいただいたところと思っています。オープンデータについては、次回の第 3 回でちょっと議論させていただきたいなと思っていますので、ぜひそちらにもご協力をよろしくお願いします。
- 稲垣委員長：よろしいですか。それでは最後にお礼だけ申し上げて終わりたいと思います。本日は多くの貴重なご意見をいただきありがとうございました。引き続き次回以降も産業 DX を加速させるための議論を重ねて参りたいと思います。本日は委員の皆さん、傍聴の皆さん、事務局の皆さん大変お疲れ様でした。終わります。
- 事務局（下地班長）：事務局から、委員の皆様、誠にありがとうございました。これを持ちまして本日の会議を終了させていただきます。次回の会議は 11 月 21 日（月）2 時からの開催となります。引き続きよろしくお願い致します。本日はお疲れ様でした。