

令和5年度 中堅・中小企業のDX実現に向けた 新事業開発及び支援手法に関する調査事業

報告書

2024年3月

株式会社 船井総研デジタル

目次

I. 調査の背景・目的

1. 中堅・中小企業におけるDXの取組状況
2. DX実現のためのエコシステムの考え方(業界団体や支援機関等の連携によるDX推進)

II. 調査事業の実施方法

1. 対象企業へのDX支援の主テーマ
2. 業界団体や支援機関等の連携体制の構築
3. 効果を最大化する支援方法の検討

III. セミナーやゼミナールの実施内容とその分析

1. セミナーの実施内容とその分析
2. ゼミナールの実施内容とその分析

IV. 「企業のDX実現に向けた新事業開発」の在り方(考察)

1. 「攻めのDX」「守りのDX」と新事業開発
2. 新事業開発の探り方(オブザーバーとの連携やフレームワーク・ワークシートの活用)

V. 「新事業開発の効果的な支援手法」の在り方(考察)

1. ゼミナール形式のメリット・デメリット(他のDX支援手法との比較等)
2. リアルとオンラインとの併用

VI. まとめ

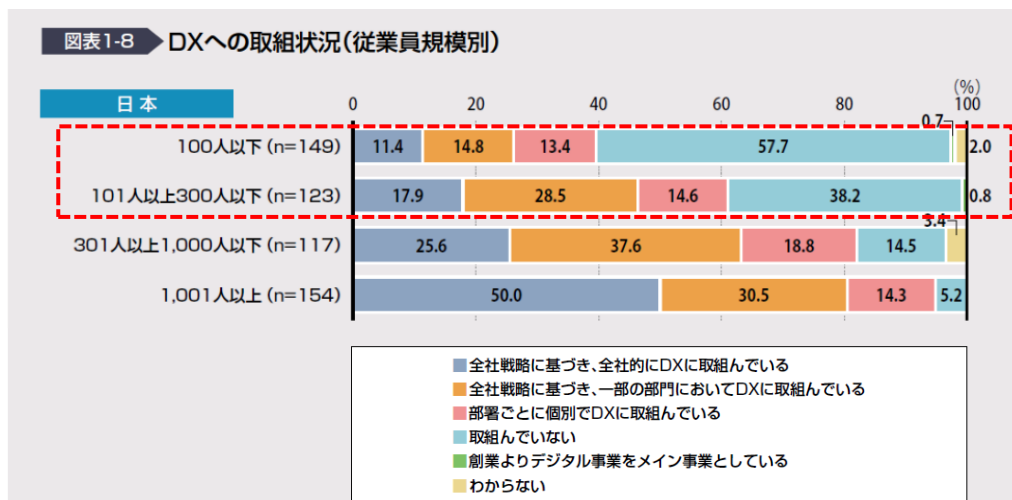
DX挑戦企業、DXアドバイザー、業界団体や支援機関等に求められる資質と在り方

1. 中堅・中小企業におけるDXの取組状況

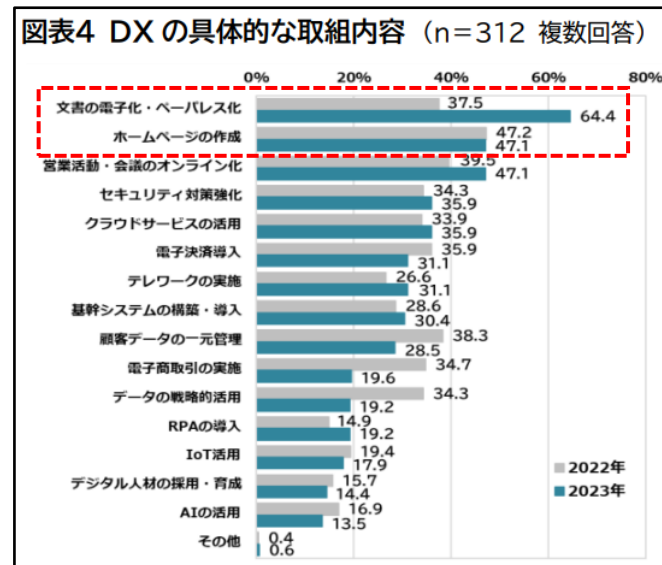
DXへの取り組み状況は、中堅・中小企業ほど遅れが目立っており、その取り組み内容は、初歩的なデジタル化にとどまっている。

・DXへの取り組み状況について、従業員数301人～1000人の企業の80%強、1001人以上の企業では約95%が、何らかの形でDXに取り組んでいるのに対し、101人～300人以下の中小企業では60%強にとどまり、さらに100人以下の企業では、約60%が取り組んでいないと回答している。（下図左）

・DXの具体的な取り組み内容は、「文書の電子化・ペーパーレス化」や「ホームページの作成」など、初歩的なデジタル化の割合が高く、トランスフォーメーションにつながりやすいと考えられるデジタル技術の活用などは、取り組めている割合が低い。（下図右）



【出典】独立行政法人情報処理推進機構「DX白書2023」



【出典】中小機構「中小企業のDX推進に関する調査(2023年)」

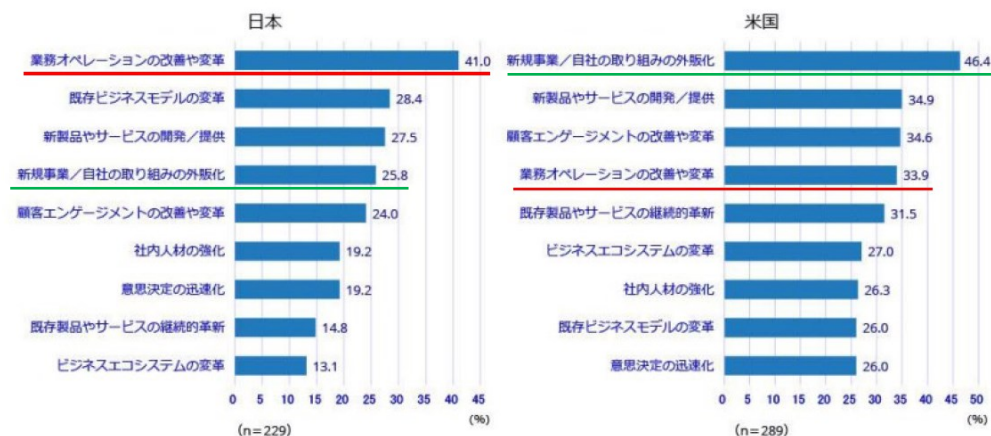
1. 中堅・中小企業におけるDXの取組状況

日本では、内向きなDXを目的とする企業の割合が高く、DXの成果が出ているという割合は高くない。事業拡大がのぞまれる中堅・中小企業においてこそ、より外向きなDXの目的を持ち、成果につなげることが期待される。

- ・DXの目的は、日本企業では「業務オペレーションの改善や変革」という内向きの目的が最も高い割合であり、米国企業の最も高い割合である「新規事業／自社の取り組みの外販化」と対照的な構造となっている。（下図左）
- ・DXの取り組み内容別の成果は、デジタルトランスフォーメーションという中でも、「新規製品・サービスの創出」「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革」といった外向きのDXの項目が、低い傾向にある。（下図右）

*5 DXの目的

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

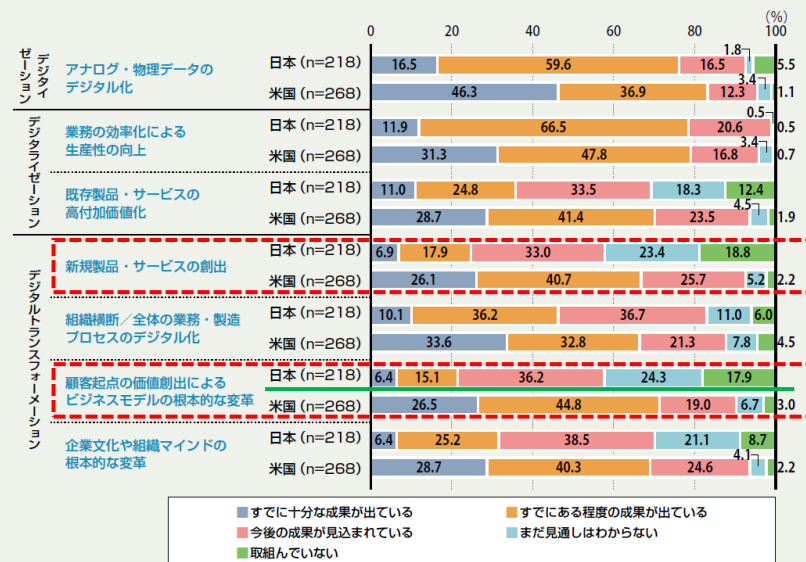


Note: 複数回答。DXにつき情報収集以上の回答者のみ対象

© 2021 JEITA / IDC Japan

【出典】JEITA「日米企業のDXに関する調査」（2021年1月）

図表3-20 DXの取組内容と成果



※集計対象は、DXの取組の成果において「成果が出ている」と回答した企業

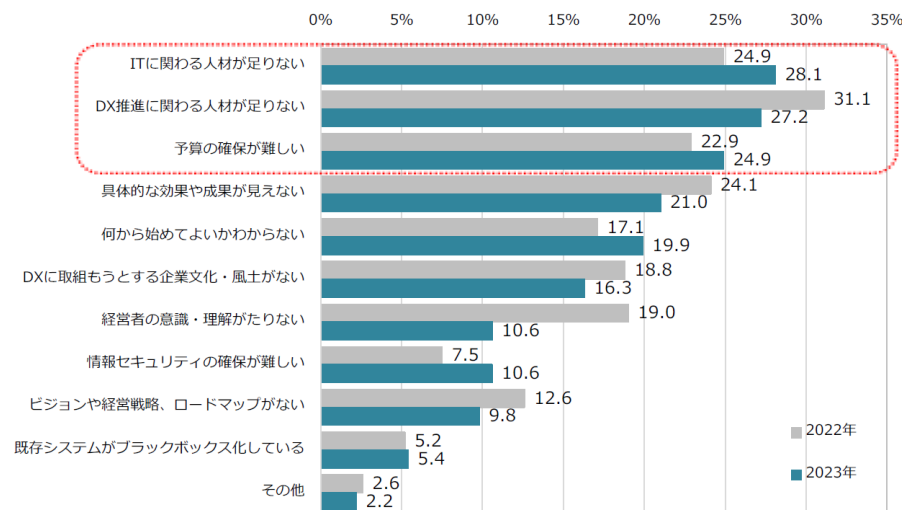
【出典】独立行政法人情報処理推進機構「DX白書2023」

2. DX実現のためのエコシステムの考え方(業界団体や支援機関等の連携によるDX推進)

中堅・中小企業は、DXに取り組むにあたって、人材面・予算面の課題を感じており、補助金・助成金とともに、公的支援機関や専門家への期待は高まっている。

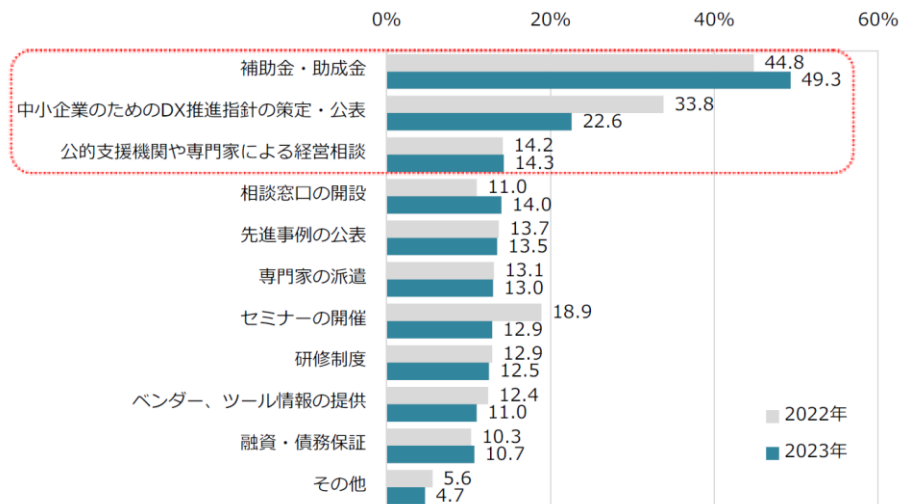
- ・DXに取り組むにあたっての課題は、「ITに関わる人材が足りない」「DX推進に関わる人材が足りない」「予算の確保が難しい」といった、人材面・予算面の課題を感じている企業の割合が高い。(下図左)
- ・DXの推進に向けて期待する支援策は、「補助金・助成金」が圧倒的に高いが、「公的支援機関や専門家による経営相談」も上位に位置している。(下図右)

図表 16 DXに取り組むに当たっての課題 (n=1,000 複数回答)



【出典】中小機構「中小企業のDX推進に関する調査(2023年)」

図表 20 DXの推進に向けて期待する支援策 (n=1,000 複数回答)



【出典】中小機構「中小企業のDX推進に関する調査(2023年)」

2. DX実現のためのエコシステムの考え方(業界団体や支援機関等の連携によるDX推進)

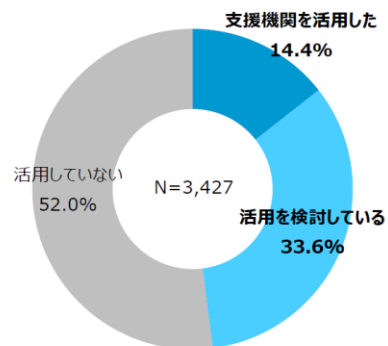
支援機関は、中小企業からの期待と実際の活用が小さくない一方、人材面での課題を抱えており、さらなるスキルアップ・レベルアップと、人員増強の必要性に直面している。

- ・中小企業のDXにおける支援機関の活用状況は、実際に活用した割合(14.4%)が一定数ある。また、活用を検討している(33.6%)という企業と合わせて、半数近くの48.0%が、支援機関に期待していることが伺える。(下図左)

- ・一方で、各支援機関は、DX支援人材の不足、DX支援人材の質的・量的な採用や育成開発への課題を抱えていると考えられ、今後、制度設計や仕組みづくりを行っていく意向を持っている。(下図右)

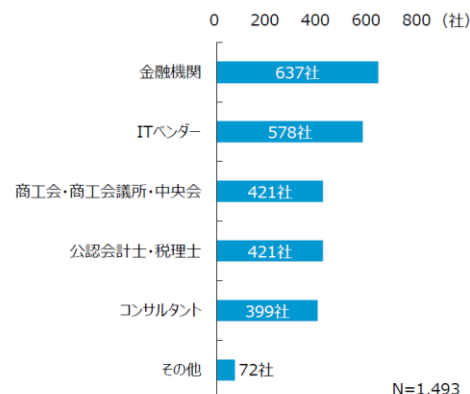
中小企業のDXにおける支援機関の活用状況

中小企業のDXにおける支援機関の活用状況 (単一回答)



(注) DXに取り組んでいる、もしくは取り組んでいないが、必要性を感じている企業に対してアンケート調査を実施。資本金1億円未満の企業の回答について記載。
(出所) 東京商工リサーチ「2023年「DXに関するアンケート」調査」(2023年8月)を基に作成。

活用する支援機関の内訳 (複数回答)



ヒアリング等から考えられる各支援機関の課題の仮説(2/2)

主な課題

3

人材・組織

- DX支援をすることが出来る人材(DX支援人材)が少ない
- DX支援人材としての要件が定まっておらず、どのようなDX支援人材が望ましいか、が不明瞭である
- 人材戦略において、DX支援人材の質的・量的な採用や育成開発の計画が定まっておらず、DX支援人材の採用・育成・開発制度と仕組みが整っていない
- 人事・評価制度とDX支援が連動せず、現場においてDX支援における優先度が低くなっている

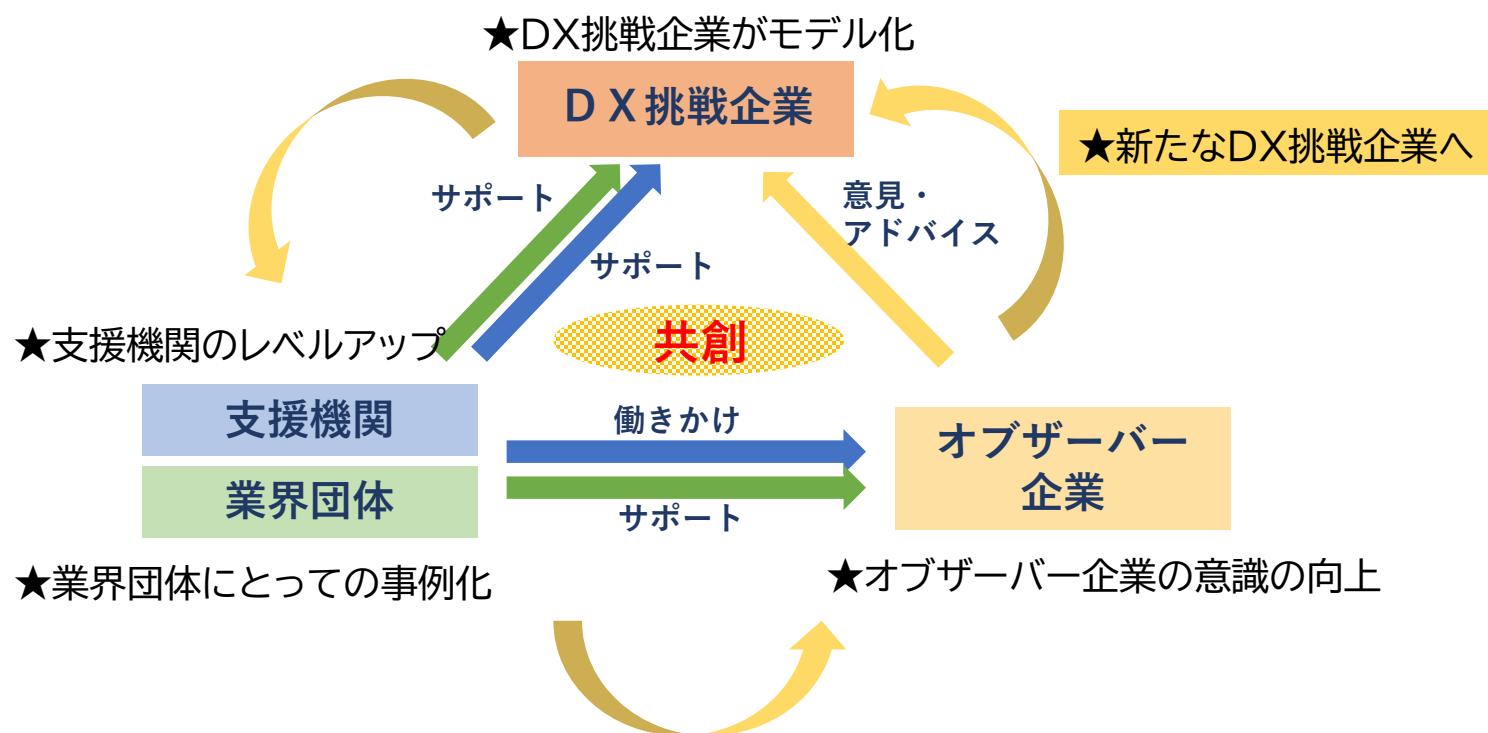
課題に係る主なヒアリング結果

- デジタル・DXに係る最新動向やトレンドを常にウォッチしつつ、営業先の経営層等に理解できる形に言語化できる人材は少ない(コンサルタント)
- 人材をベース・ミドル・コアの3層構造で整理、コア人材をどう定義するかは悩ましい(地方銀行)
- 若手行員をコンサルタントとして育成し、クライアント課題のデジタル活用による解決を目指す、人材が圧倒的に少ない(地方銀行)
- 時代に合っていない、古いシステムに依存するコーディネータがいるのも事実、組織の新陳代謝も含めて、リスキリングを今後進めていく必要がある(ITコーディネータ協会)
- 昇進時の必要要件として定められている場合は、DXの検定やコーディネータ資格を取得しようとしているが、通常業務ではインセンティブがないとなかなか積極的に行えない(地方銀行)
- 資格や勉強、リスキリングの補助制度がなく、自費で勉強が必要であり、一緒に勉強をする仲間がいなくてなかなか取組ができない(地方銀行)
- 必要な知識やスキルを実務を通じて身につけていくような、仕組み作りが今後必要(地方銀行)

【出典】経済産業省 支援機関を通じた中堅・中小企業等のDX支援の在り方に関する検討会「事務局説明資料(第1回)」

2. DX実現のためのエコシステムの考え方(業界団体や支援機関等の連携によるDX推進)

こうした状況を踏まえると、「DXへ挑戦しモデルとなる企業」と、それをサポートする「支援機関・業界団体」、そして挑戦する様子を見ながらDX挑戦を志す「オブザーバー企業」、こうした地域の様々なプレーヤーを巻き込んで、自律的に「共創」が生み出されるエコシステムを構築することが重要。

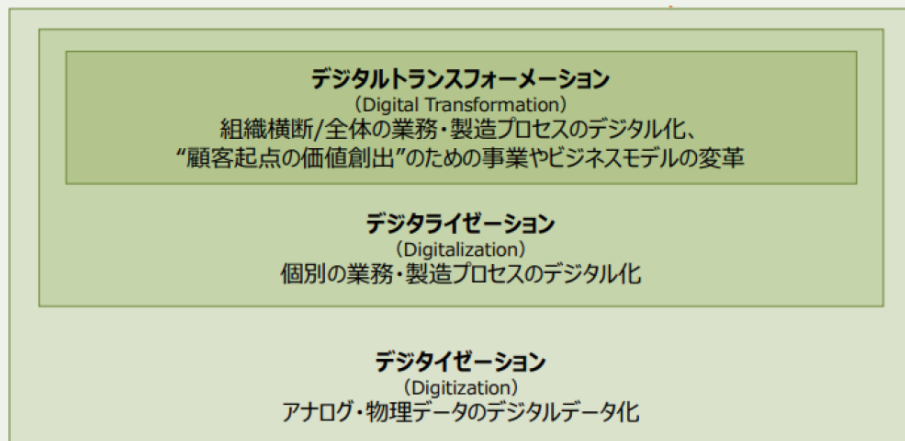


※共創・・・様々な企業・団体などが協力して、新たな商品・サービスや価値観などをつくり出すこと

1. 対象企業へのDX支援の主テーマ

先の背景を踏まえ、当調査事業では、中堅・中小企業のDXへの意識の醸成とともに、DXの中でも、特に、「10年先のメシのタネ」「30年後のメシのタネ」となる、新商品・サービスの開発、新市場の開拓、さらには新たな事業の創出に主眼を置いた支援を行うものとする。

図表3-19 DXの構造



出典：経済産業省「DXレポート2（中間取りまとめ）」

【出典】独立行政法人情報処理推進機構「DX白書2023」

- ・省人化・効率化を目的とした、デジタイゼーションではなく、事業やビジネスモデルの変革をもたらすデジタルトランスフォーメーション(DX)をテーマとする。
- ・中でも、DXの『X(トランスフォーメーション)』に焦点を当てた取り組みを行う。

2. 業界団体や支援機関等の連携体制の構築

業界団体であり、かつ支援機関としての機能を持つ「公益社団法人兵庫工業会」との連携体制のもと、「企業のDX実現に向けた新事業開発」及び「新事業開発の効果的な支援手法の検討」を行うこととした。

業界団体・支援機関の選定

●基準と条件

- ・近畿管内であること
- ・各種業界団体や商工会議所、後継者コミュニティ等のビジネスコミュニティなど、一定以上の企業会員を保有していること
- ・定期的な会合を持ち、支援対象企業(DX挑戦企業やオブザーバー企業)への働きかけができること
- ・企業のDXにまつわる取り組みを行っていること



ホームページ:<https://www.hyogo-ia.or.jp/>

- ◎兵庫県下の企業を対象とした業界団体
- ◎会員企業 約380社を保有
- ◎「人材育成」「産業振興」「シン・ものづくり」「会員交流」など、テーマごとに定期的な活動を行っている
- ◎「DX人材育成」「DXによる事業変革」など、勉強会や支援事業を行っている

3. 効果を最大化する支援方法の検討

DXに挑戦したい企業を募集し、より効果的な支援を行うため、2つのステップに分けて、支援を行う。
 なお、Step2においては、特性による偏りなどが生じないように、2社を対象とする。

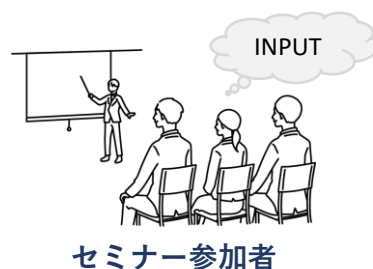
Step1 ■DXの理解促進セミナーの開催**【目的】**

「DXとは何か」を正しく理解し、自分事として考える機会の創出

【概要】

2～3時間のセミナーとし、
 DXの考え方を伝え、DX実現に向けた新事業開発事例の共有
 などを行う。

※このセミナーを通じて、Step2に参加する2社の募集を行う。

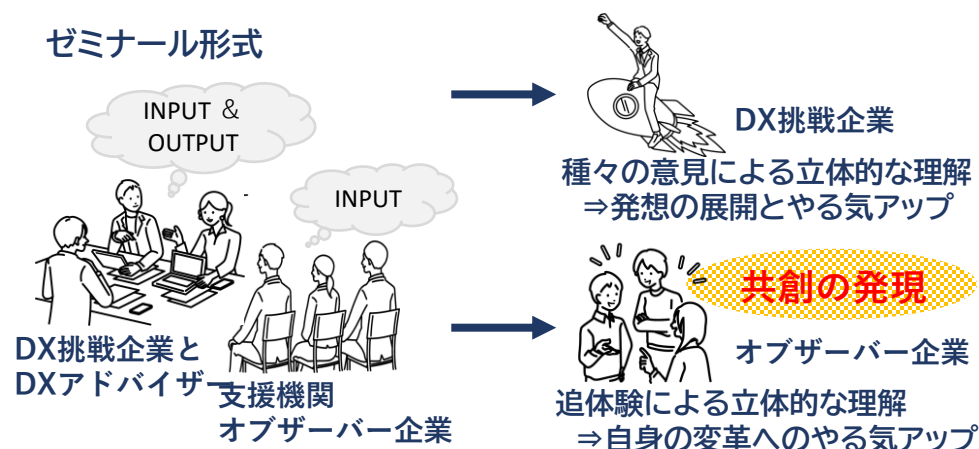
セミナー形式**Step2 ■DX挑戦ゼミナールの開催****【目的】**

新事業開発(新商品・新サービスの開発)に向けた行動変容と
 共創の発現

【概要】

新事業開発を促すテーマを全6回に分け、継続的な開催とする。
 DX挑戦企業とDXアドバイザーが、壁打ち形式の対話手法を
 用い、DX挑戦企業が議論を通じて自身のビジネスアイディアの
 磨き上げを行う。

※支援機関やオブザーバー企業も参加し、議論・検討に加わる。

ゼミナール形式

1. セミナーの実施内容とその分析

公益社団法人 兵庫工業会と独立行政書士法人 中小企業基盤整備機構のサポートの元、セミナーを開催し、40名以上の参加者の多くから、「セミナーが役に立った」という回答が得られた。

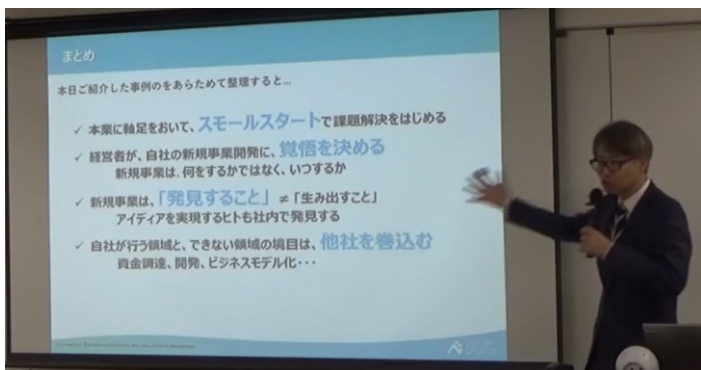
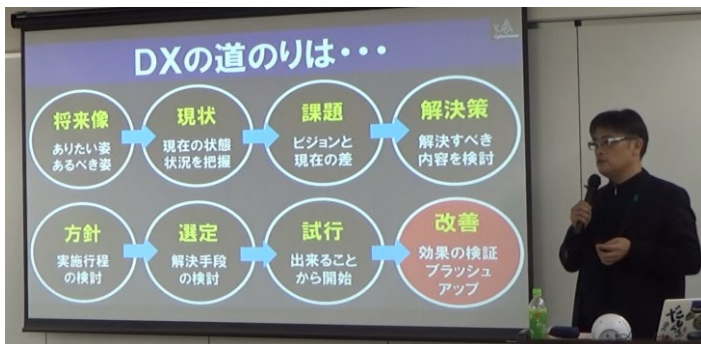
DXの理解促進セミナー「中小企業のためのデジタルを活用した新規事業の創出と事例大公開」

【日時・会場】

令和5年11月22日(水) 午後13:00～15:30

産官学連携交流拠点「KOBE Co-CREATION CENTER」

※Youtubeにてリアル配信も実施



第1講座

●講師：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 近畿本部 中小企業アドバイザー 吉村正裕氏

●テーマ：

「デジタル技術を活用して“忙しいのに儲からない”から脱却して新規事業を生み出すDXの考え方」

●内容：

1. DX と IT の違い：効率化等を目指すIT化とは異なり、DXは「デジタルによる変革」を目指すもの
2. なぜ今DXなのか：日本が直面する様々な課題（低生産性等）に対し、DXによる「企業強靱化」で対応
3. 持つべき2つの視点：「守りのDX」と「攻めのDX」/「イノベーション」と「ビジネスモデル」の考え方
4. DXの落とし穴と、障壁：「ツールありきのシステム選定・導入」「デジタル化自体の目的化」が落とし穴。
5. DXを進めるために：「スモールスタート」「アジャイル化」の有用性、AI活用の可能性

第2講座

●講師：株式会社船井総研デジタル 取締役 小平勝也氏

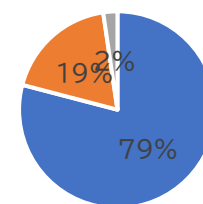
●テーマ：

「DXによる新規事業の事例紹介」

●内容：

1. 「新規事業展開」5つのパターン
2. デジタルを活用した新規事業事例
 - ①「本業の課題をデジタルで解決する」事例
 - ②「デジタル活用で新サービスを付加する」事例
 - ③「同様の課題を持つ新しい顧客に提供する」事例

第1講座の役立ち度を教えてください。



■とても役に立った ■少し役に立った ■無回答

参加者アンケート(n=43)

2. ゼミナールの実施内容とその分析

2社のDX挑戦企業の「新事業開発(商品・サービスの開発、販路開拓ならびにビジネス変革)」を目指すゼミナールを開催、複数のオブザーバーと兵庫工業会の同席のもと、活発な議論、意見交換が行われた。

DX挑戦ゼミナール「トランスフォーメーションバイデジタル！ DX 挑戦企業2 社が新事業開発に取り組む」
【会場】 産官学連携交流拠点「KOBE Co-CREATION CENTER」

※Youtubeにて、リアル配信も実施

【DXアドバイザー】 株式会社船井総研デジタル 取締役 小平勝也氏

ゼミナールA

●DX挑戦企業 : 株式会社大門

●テーマ :
3代目社長の第2創業へのチャレンジ

自社の強みを見つめなおし、デジタルを活用した第2本業を興す！
…あふれる事業アイデアの中から、自社分析と市場性の検証によって、
具体的な新規事業を選択します

ゼミナールB

●DX挑戦企業 : 株式会社カコテクノス

●テーマ :
デジタル活用による”見える化”から、
コア技術を活かした新たな事業領域創造・販路開拓を実現する！
…大まかな方向性が見えている企業のため、新事業領域の可能性検証
から、具体的な攻め方までの落とし込みを行います

	日時	開催テーマ
第1回	12/21(木) 10:30~12:30	自社の SWOT 分析の実践 ～自社のコア・強みは何だ？～
第2回	1/17(水) 13:30~15:30	新事業アイデアのブラッシング ～社内の困りごと・顧客のお困りごとは？～
第3回	1/31(水) 13:30~15:30	新事業アイデアの絞り込み ～どこを目指す？やりたくないのは何？～
第4回	2/15(木) 13:30~15:30	リソースの確認 ～ヒト・モノ・カネの再検証で実現ステップを導く～
第5回	2/29(木) 13:30~15:30	ビジネスモデルの磨きこみ ～デジタルとイノベーションの融合で差別化する～
第6回	3/6(水) 13:30~15:30	事業計画の策定 ～未来へのムーンショット計画～

	日時	開催テーマ
第1回	12/21(木) 13:30~15:30	自社の SWOT 分析の結果を検証 ～目指す新規事業の再確認～
第2回	1/11(木) 13:30~15:30	新事業領域の市場性を探る ～どのくらいの市場規模・将来性がある？～
第3回	1/26(金) 13:30~15:30	デジタルによる”見える化” ～どこを攻める？を具体化するデジタル活用～
第4回	2/9(金) 13:30~15:30	ソリューション営業へのチャレンジ ～モノ売りからコト売りへ、さらに解決策を売れ～
第5回	2/26(月) 13:30~15:30	事業計画の策定 ～未来へのムーンショット計画～
第6回	3/14(木) 13:30~15:30	マーケティング施策の優先順位 ～いつ・誰が・何を・どうするの順番を決める～

2. ゼミナールの実施内容とその分析

<参考> ゼミナールAの挑戦企業の紹介と各回の内容

DX挑戦企業紹介

■会社名	株式会社大門
■代表者	代表取締役 中村 祐大
■設立	昭和40年 5月
■従業員数	総数 62名
■拠点	兵庫県明石市
■事業	精密機器・重量物・諸機械などの 「梱包(国内・輸出)」「運搬(一般貨物・産業廃棄物)」「据付、解体」 「梱包材の鋳金・製造・加工」 など

会社HP <http://www.e-daimon.co.jp/>



新規事業への想い

- ・「1社への依存度が高い」「(新規)営業がない」「マーケットの縮小の可能性」という課題感
- ・既存事業をのこしつつ、新しい事業も創出しなければ衰退してしまう
- ・10年後には、20名・3億くらいのビジネスにしたい

2. ゼミナールの実施内容とその分析

<参考> ゼミナールAの挑戦企業の紹介と各回の内容

ゼミナールA 第1回

自社のSWOT分析の実践

～自社のコア・強みは何だ？～

- ・社長より、「なりたい姿・ビジョン」を発表した
- ・自社分析は、事前に、経営者と経営幹部とで、時間をかけてしっかり行った上で、当日の意見交換を迎えた
- ・SWOT分析を中心に、『強み』を中心に派生する『『機会』の深堀』について、議論した
- ・アンゾフのマトリクスにまとめ、「新規事業」の方向性を見出した

第1回 自社の SWOT 分析の実践 ～自社のコア・強みは何だ？～

【アンゾフのマトリクスから展開の可能性検証】

		市場	
		既存市場	新規市場
商品	既存商品	・特定商材における「梱包」「配送」「梱包材の加工」 …●社特定事業部内 70%シェア	現商材の展開(=新市場開拓) 「梱包」「配送」「梱包材の加工」において、他への展開の可能性を模索
	新商品	現顧客への展開(=新商品開拓) ●社特定事業部内のお困り事への対応において、商品化の可能性を模索	新たな商品・サービスを新たな顧客へ 対象:規模の小さな企業? 家内事業レベルのBtoB(Cに近い) 商品:世界に向けた企業梱包?

既存事業を起点とした、方向性と足元の動き

- ①現商材の展開(=新市場開拓) : 対象企業・市場の調査
- ②現顧客への展開(=新商品開拓) : 社内および対象企業へのヒアリング

新規事業へのアプローチ

- ③新たな商品・サービスを新たな顧客へ : アイディア出し

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

ゼミナールA 第2回

新事業アイディアのブラッシング

～社内の困りごと・顧客のお困りごととは？～

- ・自社の課題、他社の課題を事前ヒアリングして、発表した
- ・ベンチマーク企業の調査も行い、業務改善の商品化、新事業化、後工程の商品化などについて、議論を重ねた
- ・オブザーバーから、「工場の設備・機械工具などのリユース仲介」「ドライバーの管理アプリ」「梱包作業の工程管理ツール」「梱包作業のメディア化」などの事業アイディアが意見された

第2回 新事業アイディアのブラッシング
～社内の困りごと・顧客のお困りごととは？～

■事業の要素のブレイクダウン（新事業アイディア）

- 自社の「課題」「お困りごと」より
 - ・木材など、海外からの原反仕入、加工が発生する材料等の在庫管理システムを構築
⇒同業（類似業種）他社への販売
- 取引先の「課題」「お困りごと」より
 - ・門前事務所？における、発注管理・在庫管理・生産管理などのシステムを構築
⇒同業（類似業種）他社への販売
- 「自社の強み×ベンチマーク企業」より
 - ・特殊な物品に限定した『梱包』『配送』『一時保管』
⇒サービス商品化

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

2. ゼミナールの実施内容とその分析

<参考> ゼミナールAの挑戦企業の紹介と各回の内容

ゼミナールA 第3回

新事業アイデアの絞り込み

～どこを目指す？やりたくないのは何？～

- ・デジタルによる、「キーワードボリューム調査」の結果を発表し、質疑応答を行った
- ・デジタルマーケティングの必要性和、既存事業・新事業アイデアの市場性について意見交換した
- ・先のオブザーバーからの意見に対しても、検討を重ね、「梱包作業の動画マニュアル作成」を社内的に行うことを導いた

第3回 新事業アイデアの絞り込み

～どこを目指す？やりたくないのは何？～

◇株式会社 大門

- ・コーポレートサイト：<http://www.e-daimon.co.jp/>

↓指名ワードでの流入がメイン
大門ブログでコンテンツができてい
(伸ばす場合、リッチにしていける必要あり)



※ゼミナールで使用した資料より抜粋

ゼミナールA 第4回

リソースの確認

～ヒト・モノ・カネの再検証で実現ステップを導く～

- ・リソースの確認から、自社の事業的な強みではなく、技術・設備をもとにした事業案を発案した
- ・オブザーバーと一緒に、「法改正への対応」「2024年問題対応」「シェアリング・サービス」「トラックの加工」などの事業案についてたたき合いを行う
- ・結果的に、新たな事業アイデアにたどり着くことができた

第4回 リソースの確認

～ヒト・モノ・カネの再検証で実現ステップを導く～

リソースの確認から導く【新規事業】

自社の強み : 特定商材における「梱包技術」、「梱包」「配送」「梱包材の加工」という三位一体でのサービス提供

リソースの確認: 「梱包技術」は、マニュアル化されていない
保有する設備 (=トラック、倉庫、板金工場) と
ヒト (=ドライバー、板金(加工)技術者) を活用
できないか

「何」を選ぶ？

⇒「運ぶもの」「動くもの」を加工する

⇒動かないものを「動かす」

時流を捉え、本業のリソースを活用したビジネス

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

2. ゼミナールの実施内容とその分析

<参考> ゼミナールAの挑戦企業の紹介と各回の内容

ゼミナールA 第5回

ビジネスモデルの磨きこみ

～デジタルとイノベーションの融合で差別化する～

- ・新規事業案に対して、モデル企業や類似企業を調査し、発表した
- ・デジタルを活用した差別点について、議論を行った
- ・オブザーバーも一緒になって、事業案に対しての具体的なアイデアや意見が発生した
- ・同時に、ビジネスモデルとしてのパターンから、どこを選択するかを検討することになった

第5回 ビジネスモデルの磨きこみ

～デジタルとイノベーションの融合で差別化する～

ビジネスモデルのパターン

	A	B	C
	設備売り切り型	設備レンタル型	施設運営型
ビジネスの形態	設備を製造して、施設運営業者に販売（自社で施設運営しない）	設備を製造して、施設運営業者にサブスク型で提供（FC本部のイメージ）	自社で設備を製造して、施設運営まで行う
施設運営	実験店舗のみ	直営店＜加盟店	直営店＞加盟店
投資	○中～小	▲大	▲大
運用経費	◎小	○中	▲大
短期視野での収益	○中	△小	○中
長期視野での収益	△小	○大	◎大

より高い投資効率

より高い収益インパクト

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

ゼミナールA 第6回

事業計画の策定

～未来へのムーンショット計画～

- ・投資計画と売上計画を中心に、事業計画の策定を行った
- ・事業イメージを固めるため、AI動画精製技術などを用いて、アイデアのビジュアル化を行った
- ・オブザーバーからも、具現化したイメージで活発な意見が出た
- ・最後に、アクションプランとして、デジタルマーケティングの活用方法について学び、第一歩を踏み出す準備を整えた

第6回 事業計画の策定

～未来へのムーンショット計画～

チャレンジする新規事業の整理

■アクションプラン

Webマーケティング + フィールドセールス

施設利用者向け
物流企業向け

専用Webサイト

SNS広告
(デジタルマーケティング)物流企業向け
フィールドセールス

施設運営事業者向け

専用Webサイト

新規事業参入WP/DL
(デジタルマーケティング)施設運営事業者向け
フィールドセールス

人的リソースを極力排除した、営業活動へ

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

2. ゼミナールの実施内容とその分析

<参考> ゼミナールAの挑戦企業の紹介と各回の内容

ゼミナールAまとめ

DX挑戦企業のトランスフォーメーション

- ・デジタルを活用することで、事業アイデア出し、市場調査、モデル企業の分析などを効率的に行った
- ・結果として、自社の技術・設備的な強みをもとにした、社会課題の解決にもつながる新規事業案を見出した
- ・合わせて、その新規事業の差別化のためのデジタルツールの利用や、営業展開のためのデジタルマーケティングの活用を行うことになった

DX挑戦企業の経営者の声

- ・当初は、DXと新事業がまだ結びつかず、先が見えなかったが、最終的に「新規事業」を生み出すことができた
- ・現状の仕事が「既存の顧客に特化」しているがゆえであること、だからこそ「新たな柱が必要」であることに、改めて気づいた
- ・今までなかなか新事業アイデアが出なかったのは、自社の「アウトプットの弱さ」なのだろうが、オブザーバーの方からも、たくさんのアイデアを出していただき助かった
- ・ゼミナールで実施した、「自社の強み×お客様の『不』『非』」は、今後も継続して、ヒアリングをしていきたい
- ・今回の「新規事業」のアイデアも、自社だけでは出なかった発想であり、自社の経営理念(=社会貢献)とも合致する

『まとめ』に代えて
「大門」社のトランスフォーメーションバイデジタル

6回のゼミナールを通じて、どのようなDXへのチャレンジを行ったのか

	テーマ	デジタル活用	結果
第1回	自社のSWOT分析	—	●DXチャレンジの目的の明確化 ●強み「梱包」を活かす新規事業アイデアの創出へ
第2回	新事業アイデアのブラッシング	・モデル企業のネット検索	●モデル企業と、自社・既存取引先の課題から新規事業アイデアの創出へ
第3回	新事業アイデアの絞り込み	・キーワードボリュームによる市場分析 ・動画マニュアルツール	●「梱包」に関わる市場からの転換 ●「動画マニュアル」などへの着想
第4回	リソースの確認	・モデル企業のネット検索 ・キーワードボリュームによる市場分析	●自社リソースの「製作」に注目 ●「何」を運ぶ？ ⇒「運ぶもの」「動くもの」を加工する ⇒動かないものを「動かす」
第5回	ビジネスモデルの磨きこみ	・「差別化」「省人化」へのデジタル活用案	●STPの明確化、ビジネスモデル化 ●新規事業アイデアの醸成
第6回	事業計画の策定	・Webマーケティングへのチャレンジ	●事業計画策定と攻めどころの明確化

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

2. ゼミナールの実施内容とその分析

<参考> ゼミナールBの挑戦企業の紹介と各回の内容

DX挑戦企業紹介

■会社名	株式会社カコテクノス
■代表者	代表取締役社長 加古泰三
■設立	1935年4月
■従業員数	252名(2023年9月末現在)
■拠点	工場:兵庫県小野市
■事業	【電鉄事業分野】70% 鉄道車両用 各種制御装置 【電力事業部分野】20% 変電所用 各種制御装置 【産業機器事業分野】10% 社会インフラ向け各種制御装置

会社HP <https://www.kako.co.jp/>



新規事業への想い

- ・「鉄道事業依存度と1社依存度が高い」という課題感
- ・社会インフラ事業は、景気変動には強いと言われてきたが、VUCAの時代においてはリスクが高い
- ・既存事業の売上は維持しながら、新規事業を人数を大きく増やすことなく、実現したい

2. ゼミナールの実施内容とその分析

<参考> ゼミナールBの挑戦企業の紹介と各回の内容

ゼミナールB 第1回

自社のSWOT分析の実践

～自社のコア・強みは何だ？～

- ・自社分析を行い、自社の強み、コア技術について発表した
- ・専門性の高い商品群であるため、オブザーバーとの質疑応答を行った
- ・SWOT分析からは、改めて可能性へのチャレンジを見出し、アンゾフのマトリクスにまとめ、「新商品開発」の可能性を検討することとなった

第1回 自社の SWOT 分析の実践 ～目指す新規事業の再確認～

【アンゾフのマトリクスから展開の可能性検証】

		市場	
		既存市場	新規市場
商品	既存商品	・トップシェア商品 ⇒ 既存顧客向け新商品 ・一貫生産体制 ⇒ 新規市場向け展開	現商材の展開(＝新市場開拓) ・海外展開(販売代理店開拓)
	新商品	現顧客への展開(＝新商品開拓) 「商品の特性」⇒ 商品開発	新たな商品・サービスを新たな顧客へ 対象: 特定対象・非特定対象 商品: 「工程の切り売り」⇒ 商品化

既存事業を起点とした、方向性と足元の動き

『「現商品の特性」を切り口とした商品開発』

『「製造工程の切り売り」によるフロントエンド商品化』 × 絨毯爆撃型反響営業 Webマーケティング

商品・売り方については、ベンチマーク(同業他社の展開を含めて)を考えてみる

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

ゼミナールB 第2回

新事業領域の市場性を探る

～どのくらいの市場規模・将来性がある？～

- ・新たな商品化の可能性について、デジタルを活用した調査・分析を行い、発表した
- ・オブザーバーからも、新商品へのアイデアや可能性についての意見が発出した
- ・仮に、新商品が生まれた場合の、デジタルマーケティングの活用について学び、意見交換を行った

第2回のまとめ

- 新規事業検討においては、市場を見越した“商品化”が重要
- 商品化においては、マーケットイン発想(≠プロダクトアウト)による、「モノ売り」⇒「コト売り」⇒「ソリューション売り」の検討を行う
- 市場分析は、狙う市場によって使い分ける
「顕在市場(既存市場)」: 官公庁や業界団体が発行する資料でデータなどを活用
「潜在市場(新市場)」: 自社と競合他社の売上などのデータから推計
大手検索エンジンの検索動向を調べる
- 新規事業において検討する商品について、「キーワード」を選定し、調査することで、営業活動(マーケティング活動)を見越した市場分析を行うことができる
- 市場分析と同時に、デジタルマーケティングを活用した、テストマーケティングは非常に効果的

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

2. ゼミナールの実施内容とその分析

<参考> ゼミナールBの挑戦企業の紹介と各回の内容

ゼミナールB 第3回

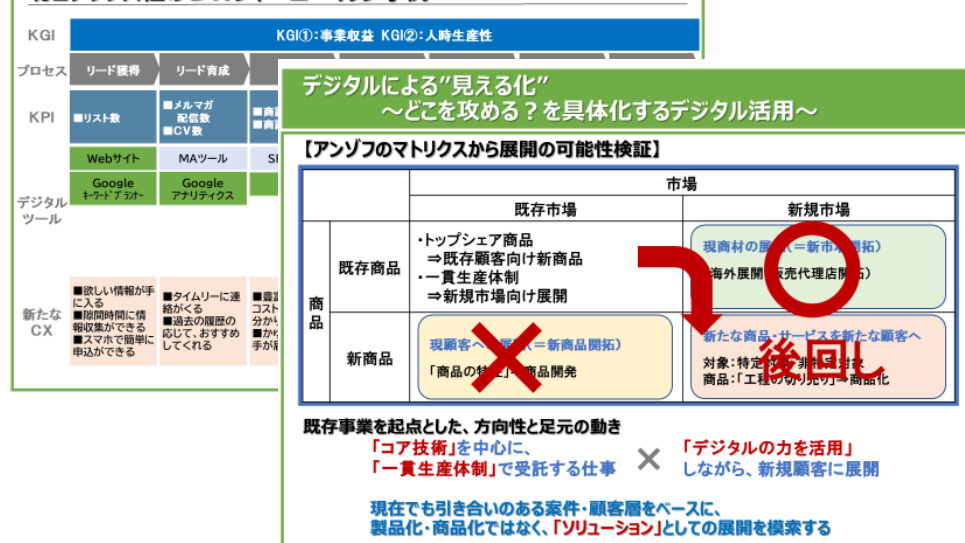
デジタルによる”見える化”

～どこを攻める？を具体化するデジタル活用～

- ・自社のデジタル化の進捗を、DXジャーニーマップを作成し、発表した
- ・「守りのDX(デジタル化)」は、進行している一方で、「攻めのDX」への取り組みに課題があり、先の「新商品開発」への取り組みから、「新市場開拓」に舵を切ることとなった
- ・オブザーバーからも、方向転換についての意見が相次いだ

『DXジャーニーマップ』のご紹介

カコテクノスのDXジャーニーマップ事例



※ゼミナールで使用した資料より抜粋

ゼミナールB 第4回

ソリューション営業へのチャレンジ

～モノ売りからコト売りへ、さらに解決策を売れ～

- ・「新市場開拓」を進めるにあたり、自社の強みである、課題解決の技術を、デジタルを活用した「ソリューション営業」という形で推進していくこととした
- ・ソリューション営業のための「仮説構築」と「ターゲティング」については、オブザーバーともども議論が多岐にわたった
- ・また、デジタルコンテンツをどう作成するかを検討することとした

第4回 ソリューション営業へのチャレンジ

～モノ売りからコト売りへ、さらに解決策を売れ～

カコテクノスのDXについての整理

デジタルの力で、何をトランスフォーメーションするのか？

① 攻めのデジタル化（営業活動・受注前のDX）

ビフォー	項目	アフター
設計依頼の製品	売り物	ソリューション 明確な課題+解決策
訪問営業 ビジネスマッチング	売り方	デジタルマーケティング を活用したプル型営業
営業担当者	売るヒト	営業担当者、設計担当者
紹介中心 1回こっきり(単発)	相手	リード(見込み客) 継続的にアプローチ 事例・会社紹介等を
ヒアリング⇒提案書	内容(コンテンツ)	デジタルコンテンツ化
エクセル	デジタルツール	名刺管理・MA・SFA...

ソリューション営業へのチャレンジ
に解決策を売れ～

トランスフォーメーションするのか？

(DX)

	アフター
体制	三次元測定機や投影機など
生産管理	オリジナル生産管理システム 業務基幹システム
管理	オリジナル生産管理システム グループ企業連携

各工程の稼働状況を見える化し、
繁閑に応じた営業活動・受注における柔軟性を持たせることができる

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

2. ゼミナールの実施内容とその分析

<参考> ゼミナールBの挑戦企業の紹介と各回の内容

ゼミナールB 第5回

事業計画の策定

～未来へのムーンショット計画～

- ・事業計画の策定にあたって、将来の在りたい姿(数字イメージ)を実現するための要件を整理し、発表した
- ・中でも、デジタルマーケティングの活用は、営業計画の肝となるため、想定となる投資・経費を検討した
- ・さらに、高い目標を実現させるための、新たなイノベーションについて、オブザーバーからも意見を聞きながら、議論した

第5回 事業計画の策定

～未来へのムーンショット計画～

事業計画のための要件整理

10億の売上を作るために、

Step1: どのくらいの受注件数が必要か?

Step2: そのための必要な投資は、どのくらいか?

Step3: 人員体制・製造経費・販促・営業経費はどのくらい必要か?

Step2の要件

- 年間30件の『試作品の製造(設計)』に必要な営業・マーケティング投資

展示会: 10～20件/回 × 2～3回程度
⇒30万円程度

Web: サービス専門サイトの構築
⇒100万円程度

- 年間30件の『試作品の製造(設計)』および年間10件の『量産品の受託』に必要な設備投資
設備投資: 〇〇億円程度

リード獲得投資
(出展・Webサイト…)

**受注とともに、
ロボット・AI化
をにらんだ投資**

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

ゼミナールB 第6回

マーケティング施策の優先順位

～いつ・誰が・何を・どうするの順番を決める～

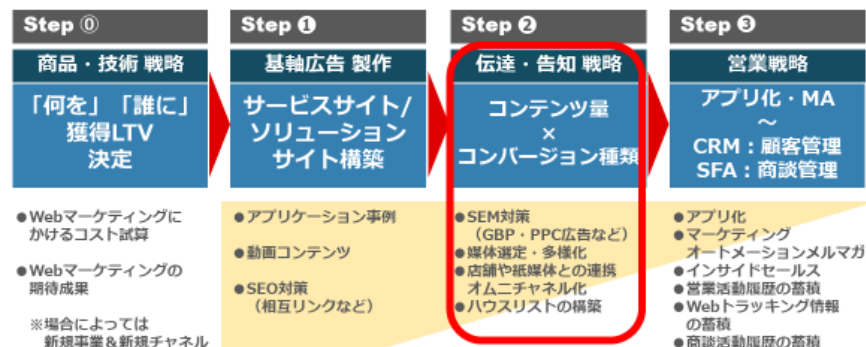
- ・デジタルマーケティングのアクションプランへの落とし込みを行った
- ・デジタルコンテンツの作成については、生成AI(ChatGPTなど)の活用を進めることとなった
- ・オブザーバーから、生成AIにまつわる質疑応答もあり、実際にデジタルマーケティングを推進する手ごたえにつながった

第6回 マーケティング施策の優先順位

～いつ・誰が・何を・どうするの順番を決める～

デジタルマーケティングの設計

特に成長分野の仕事の受注は、下記のStepの実施により成果を出している!



特に意識していただきたいのはココ!

多くの会社がコンテンツを増やせずに置く

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

2. ゼミナールの実施内容とその分析

<参考> ゼミナールBの挑戦企業の紹介と各回の内容

ゼミナールBまとめ

DX挑戦企業のトランスフォーメーション

- ・トランスフォーメーションへの過程において、「新商品開発」から「新市場開拓」へと方向転換させることになったが、デジタル活用によって、ソリューション営業による販路開拓への道を切り開いた
- ・さらに、この販路開拓には、カギとなるデジタルマーケティングの利活用について学び、その手法を取り入れていく
- ・販路開拓のための「ソリューション営業」も「デジタルマーケティングの活用」も、世の中的には、既知の手法であり、事例企業も多く存在するが、同社においては、革新的なものであり、攻めのデジタル活用の最たる取り組みとなる
- ・ソリューション営業による販路開拓を進める中で、新事業領域や新たな商品・サービスが創造されることが期待される

DX挑戦企業の経営者の声

- ・自社の技術領域の事業・商品については、下請け(OEM)のものが多く、外出しできず、商品開発に進めることができなかった
- ・同業(類似業種)のベンチマークからのアプローチは、わかりやすく、シナジーも期待できそうである。
- ・当社は営業のステイタス管理もできておらず、一度訪問し失敗したらそこで終わっていたため、攻めのデジタル化が必要である
- ・ChatGPTで作成したメールニュースを活用し、ソリューション営業を始めていきたい
- ・ソリューション営業を通じて、新製品開発ができれば、その新製品を横展開する、デジタルマーケティングにも挑戦していきたい

『全体まとめ』に代えて
「カコテクノス」社のトランスフォーメーションバイデジタル

6回のゼミナールを通じて、どのようなDXへのチャレンジを行ったのか

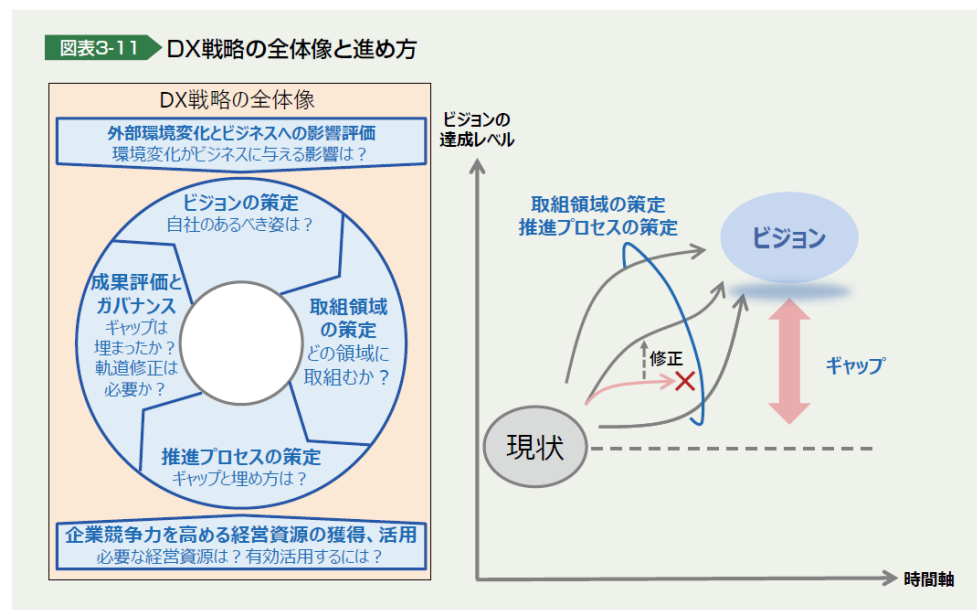
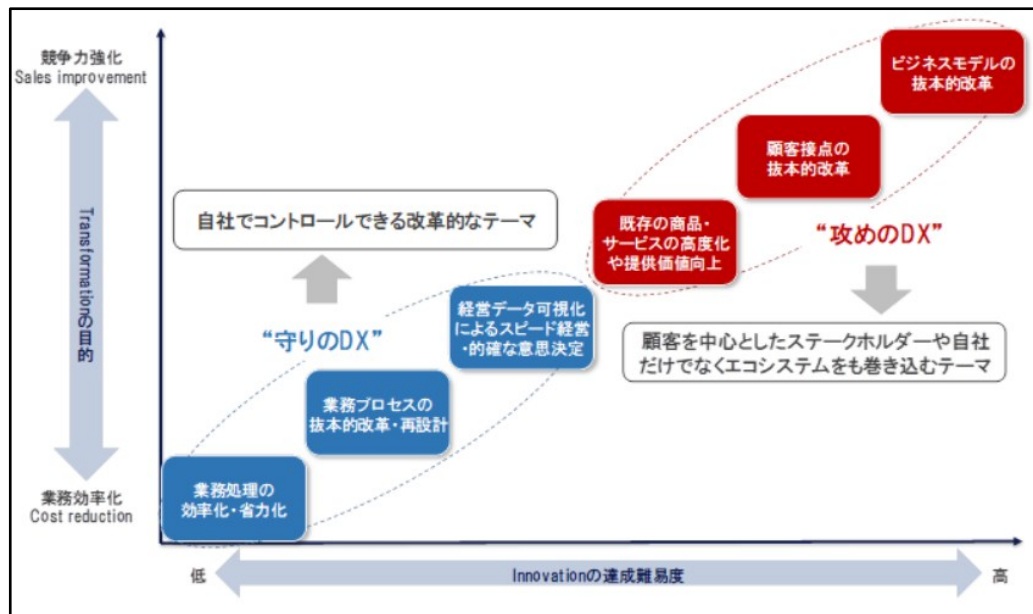
	テーマ	デジタル活用	結果
第1回	自社のSWOT分析	—	●DXチャレンジの目的の明確化 ●強み「製品特性」「一貫生産体制」を活かす商品開発アイデアの創出
第2回	新事業領域の市場性を探る	・モデル企業のネット検索 ・キーワードボリュームによる市場分析	●商品開発への攻めどころの検証 ●「工程の切り売り」による商品化の検証
第3回	デジタルによる“見える化”	・DXジャーニーマップ ・工程の見える化ツール ・デジタルマーケティング(サービスサイトづくり)	●「新商品開発」「工程の専門特化」から、新規市場開拓へ転換 ●「モノ売り」「コト売り」から『ソリューション営業』へ
第4回	ソリューション営業へのチャレンジ	・生成AI(ChatGPT)の活用	●ソリューションの仮説構築 ●ターゲットの明確化 ●自社事例(コンテンツ)の有効活用
第5回	事業計画の策定	—	●バックキャストによる事業計画の策定 ●「アジャイル化」「ファブレス化」などの新たなイノベーションの可能性
第6回	マーケティング施策の優先順位	・デジタルマーケティング(自社サイトの刷新、ダウンロードコンテンツ、メールマーケティング)	●デジタルを活用した、既存顧客・名簿/新規リードへのアプローチ手法を確立

※ゼミナールで使用した資料より抜粋

1. 「攻めのDX」「守りのDX」と新事業開発

DXの実現においては、「守りのDX」と「攻めのDX」とに分けて議論されるケースも少なくないが、当初から「トランスフォーメーション」を意識したアプローチ自体も、非常に効果的であるといえる。

- ・現在の日本企業のDXは、成果の実感を得やすい「守りのDX」が先行しており、難易度の高い「攻めのDX」への取り組みが追い付いていないことが示唆されている。
- ・攻めのDXである「新事業開発」というトランスフォーメーションを検討する際には、自社や市場の分析などを通じて将来ビジョンを描き、ビジョン実現に向けた試行錯誤を行うことが重要である。



【出典】社NTTデータ経営研究所「日本企業のデジタル化への取り組みに関するアンケート調査」結果速報
～日本企業のDXへの取り組み実態、成功企業の特徴について～ 2019.08.20

【出典】独立行政法人情報処理推進機構「DX白書2023」

当調査事業において、『①種々の集合知』『②フレームワークやワークシートの活用』『③多頻度のMTG』、という3つのポイントが、中堅・中小企業のDX実現に向けた第一歩として、有効に機能することが分かった。

【①種々の集合知】

- ・「今までなかなか新事業アイデアが出なかったのは、自社の「アウトプットの弱さ」なのだろうが、オブザーバーの方からも、たくさんのアイデアを出していただき助かった」というDX挑戦企業の経営者からのコメントにも表れているように社内だけでなく、取引先や同業者、有識者などの集合知を集めることが、「新事業開発」のアイデア出しを進行させた。

【②フレームワークやワークシートの活用】

- ・「新事業開発」の過程において、世の中にもあるフレームワークやワークシートを活用しているが、期限を決めて、自社で検討して、回答に対して議論するという活用法が、理解を深め、展開スピードを上げることにつながった。

【③多頻度のMTG】

- ・ゼミナールという公開の場(決められた時間)だけでなく、週次のMTGを実施することで、支援者(アドバイザー)が挑戦企業の理解を深める機会や、挑戦企業のフォーマットなどへの疑問点を解消するなど、支援事業を円滑に進めることができた。
- ・結果として、3か月という短期間ではあったが、「新事業開発」(新規事業案の創出、新市場開拓のソリューション営業)を実現することができた。
- ・新事業の創出にあたっては、繰り返しの議論・MTGが重要であることが確認できた。

「企業のDX実現に向けた新事業開発」の在り方(考察)

2. 新事業開発の探り方(オブザーバーとの連携やフレームワーク・ワークシートの活用)

<参考> 当調査事業において使用したワークシートの一例

2023年12月5日	2023年12月5日	2023年12月5日	2023年12月5日	2023年12月5日
新規事業開発 SWOT分析と事業ビジョン策定のためのヒアリングシート 1. 社長自身のこと ①こんな会社になりたいという想いを聞かせてください 例) ○○で日本一の会社、社員の定数があふれる会社、100年継続企業… ②逆にこんな会社は嫌だ、というものがあれば教えてください 例) 儲かっているけどギスギスした会社、ブラック企業、ワシヤン企業… ③創業時(社長になった時) こんな社長にならないうちにお考えになったこと 例) 高い年収、社員に慕われる、第3創業を実現する… ④社長の関心のある経営・政策的なニュース ⑤社長の関心のある経済・経営関連のニュース ⑥ご自身の自覚、自信があること、特長、得意なこと ⑦逆に自信のないこと、苦手なこと ⑧もし後進に譲るとしたら、どんな人に社長になって欲しいですか	新規事業開発 SWOT分析と事業ビジョン策定のためのヒアリングシート 2. 会社・社員のこと ①会社の自覚を聞かせてください 1) 胸を張って言える自覚 2) 他では言えない自覚 ②社員の自覚を聞かせてください 例) 全員が○○の資格を持っている、こんな特徴を持っている社員がいる… ③社員の採用基準・絶対にはれないことは何ですか ④30年後の会社の目指す姿、目標 ⑤30年後(自分が社長でなくても…)の会社の姿、目標イメージ ⑥ベンチマーク企業・憧れの企業とその理由 1) 其の理由 2) 其の理由 3) 其の理由	新規事業開発 SWOT分析と事業ビジョン策定のためのヒアリングシート 3. 事業のこと ①新事業の主力商品・サービスは何ですか 1) 主力商品・主力サービス 2) 当該商品・サービスの、自社内の売上構成比と営業利益構成比 売上構成比: %、営業利益構成比: % 3) 当該商品・サービスの国内(またはエリア内)のシェアとトップ・成長企業 当該シェア: %、対象エリア: 全国・県・市・区・町・村 シェア1位企業: シェア2位企業: 成長率が高い企業: ②新事業の中でどのチャンスを感じる事業とその理由を教えてください 1) 売上も収益も伸びている商品・サービス 2) 収益は低いけど、とにかく売上が伸びている商品・サービス 3) 売上はまだ低いが、収益率が高いので伸ばしたい商品・サービス ③新事業の中で、社長・社員が好きな事業とその理由 好きな事業 ④新事業のイメージ 1) 其の理由 2) 其の理由 3) 其の理由	新規事業開発 SWOT分析と事業ビジョン策定のためのヒアリングシート 4. 既存事業の課題感を3つ 1) 2) 3) ⑤新事業を上げる目的 ⑥新事業を単体で目標とする売上・営業利益・人数 1) 3年後 売上 円・営業利益 円・人数 人 2) 5年後 売上 円・営業利益 円・人数 人 3) 10年後 売上 円・営業利益 円・人数 人 ⑦新事業における定数以上のゴールイメージ 例) 社員のキャリアアップになる ⑧新事業のオーダーデザイン(贈答品など) 例) 赤字が3年続いたら…、社員の雇用が維持できなかったら…	新規事業開発 SWOT分析と事業ビジョン策定のためのヒアリングシート 5. 当該事業に期待すること 1) 事業との関係性 2) 社員との関係性 3) その他 ⑨ビジネスモデル案の概要 案1) -1 課に 案1) -2 何を 案1) -3 どのように 案1) -4 他の特徴 案2) -1 課に 案2) -2 何を 案2) -3 どのように 案2) -4 他の特徴
p. 1	p. 2	p. 3	p. 4	p. 5

【利用したフレームワーク・ワークシート類】

○フレームワーク

: アンゾフのマトリックス、SWOT分析、STPマップ、DXジャーニーマップ 等

○デジタルマーケティング

: キーワードボリューム調査、サイトへの訪問状況分析 等

○事業計画

: 損益計画、投資計画、販売計画、経費計画 等

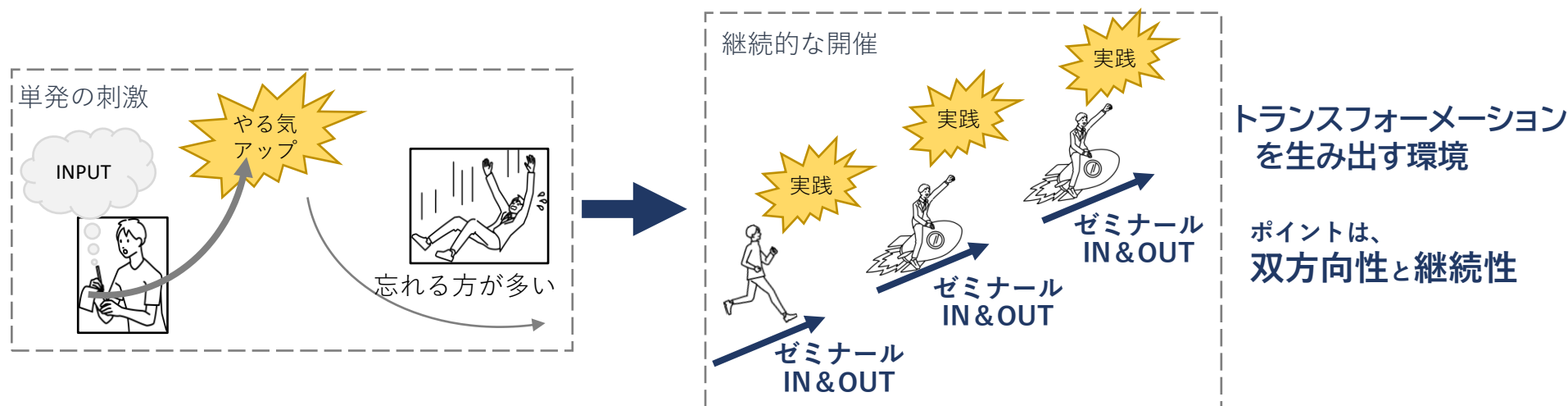
1. ゼミナール形式のメリット・デメリット(他のDX支援手法との比較等)

DX挑戦企業の「新規事業開発」支援においては、ゼミナール形式が非常に有効に機能した。

合わせて、業界団体・支援機関である「公益社団法人兵庫工業会」のサポート(オブザーバーへの働きかけなど)によって、ゼミナールを円滑に進めることができた。

・一方通行の情報提供であるセミナーと比較すると、

- ①単発の刺激から継続的な刺激になることによる、DX挑戦企業のやる気が増大
- ②アドバイザーの伴走、およびオブザーバーの参加による、集合知の創出につながっている。



・通常のコンサルティングや士業・支援機関などによる個別支援と比較すると、実行フェーズへの伴走には至っていないが、

- ①ビジョンから遡及して現状から試行錯誤するなどという考え方の学び・整理や変革意識の醸成
 - ②オブザーバーからの意見・質疑等によって、フレームワーク・ワークシートの深い理解や自社にはない第三者視点の獲得
 - ③DXに向けた挑戦の第一歩が踏み出せる
- というメリットが確認ができた。

2. リアルとオンラインとの併用

当調査事業行った2つの支援ステップにおいては、リアル開催とオンライン視聴(リアルタイム視聴・後日視聴)との併用(=ハイブリッド開催)を行うことで、事業自体の周知とオブザーバーの確保に寄与することができた。

「Step1 ■DXの理解促進セミナー」におけるハイブリッド開催のメリットと改善点

メリット

- 限られた集客期間の中で、また、遠隔地からの参加も募れるなどで、十分な集客につながった
- リアル参加・オンライン参加とも、後日、不明点を再視聴できるため、理解を深めることができた
- リアル参加の企業に、ゼミナールの告知と参加依頼を直接行うことができた

改善点

- オンライン参加者(リアルタイム配信)の入退場の管理が困難であった
- オンライン参加者(後日視聴)のアンケートの取得が困難であった

「Step2 ■DX挑戦ゼミナールの開催」におけるハイブリッド開催のメリットと改善点

メリット

- 継続開催のため、スケジュールの確保が困難な方からも、オブザーバー参加表明を得ることができた
- リアル開催での“生きた議論”が、そのままオンラインに載っているため、臨場感のある視聴につながった
- オンライン視聴を意識した会場設営や投影資料作成など、ゼミナールの運営自体を進化させることができた

改善点

- youtube配信の仕様の問題もあり、オンライン参加者からの質問や意見の収集が困難であった
- セミナー同様、参加者の確認、アンケートの取得が困難であった

DX挑戦企業、DXアドバイザー、業界団体や支援機関等に求められる資質と在り方

最も重要なのは、DXにおいて、『D(デジタル)から進める方法』と、『X(トランスフォーメーション)』に主眼を置く方法と、両方が成立するし、特に後者は、より大きなインパクトや将来性に寄与するという理解を得ることです。

その上で、DX挑戦企業、DXアドバイザー、業界団体や支援機関等、立場に関わらず意見交換ができる土壌を作って、推進していくことが望ましいと考えられます。

各立場に求められる資質とあり方

DX挑戦企業

- ・トランスフォーメーションへの意欲が高いこと
- ・ビジョナリーであること、または未来志向であること
- ・自社および市場やモデル企業を、客観的にみる視点を持つこと
- ・積極的に、他社の意見を受け入れる姿勢を持つこと

⇒その上で、デジタルに一定の理解を持ち、自身のリテラシーを問わず、組織で動く体制をつくっていただきたい。

DXアドバイザー

- ・対象となるような、企業規模や業種への理解があること
- ・各種フレームワークや「新規事業」の創出パターンの知識があり、中堅・中小企業の経営者目線で落とし込みができること
- ・集合知の重要性を理解し、意見交換がしやすい「場」の醸成をすること

⇒その上で、トランスフォーメーションの事例研究を行い、「新規事業」の創出パターンを磨きこんでいただきたい。

業界団体や支援機関等

- ・対象となるような、企業規模や業種への理解があること
- ・個社完結にとどまらず、他社巻き込み型の支援によるエコシステムまで意識すること
- ・ビジョン・将来像など、中長期の視点と、足元の小さな成功事例の両方を、覚悟もって追いかけること

⇒その上で、中堅・中小企業の課題感である、「人的支援」「金銭的支援」の実行サポートフェーズに移していただきたい。