

地方中小企業の事業戦略策定とDX活用 ～高知県の取り組みを主な事例として～

Business Strategy Planning and DX Utilization

in Local SMEs

- The Cases of Kochi Prefecture's Activities -

安岡 寛道

Hiromichi Yasuoka

要旨

地方中小企業の事業戦略策定を行政が支援し、それらの企業が自立的にビジネスを行えるようにすることで、結果として業績向上となった高知県の取り組みを事例として取り上げる。これは当時の尾崎高知県知事からのトップダウンで推進され、在任中のあらゆる施策のうち「結果として、最も好評だったのはこの施策だったように思う」と知事自身もそれを評価している。これらについて、著者も長年コンサルタントとして支援してきた内容を踏まえ、重要な要素をいくつか解説する。

また、その事業戦略策定のDX活用も含めて、初歩からのDXの重要性を論述する。特に、DXの言葉の流行の変遷から、DXのレベル差に応じた対応の必要性を論じ、『中小企業のDX支援のアプローチ』として、「守りのDX」と「攻めのDX」に分け、合せて7段階で示せることを解説する。

さらに、DX活用の課題として、戦略的な課題とデジタルデータの取り扱い（個人情報活用）の課題を提起し、目的と手段が本末転倒にならないよう、いくつかの視点を解説する。

[キーワード] デジタル化、DX、事業戦略、個人情報保護/活用、課題

1. はじめに

地方の主に製造業の中小企業には、都心の元請企業の下請企業が多く、この元請企業の業績次第で、明確な戦略のない下請企業は経営のかじ取りが難しくなる場合が多々存在する。高知県では、これらの地方の中小企業の事業戦略策定を県（行政）が支援することで、これらの企業が自立的にビジネスを行えるようになり、結果として業績向上を生むことになった。この取り組みにより、県の人口減少が加速する中で、下請企業が多い製造業において成果を上げることにより、県下の各種産業の浮揚のきっかけを作っている。

これらの高知県の取り組みは、当時の尾崎正直知事（現衆議院議員）が率先して開始した。

これらの地方の中小企業の事業戦略策定の取り組みのみならず、DX活用（単純なデジタル化含む）は、どこから行えば良いか、支援側も分かっていない場合が多い。これらについては、初歩から段階的に行うべきである。但し、そこにはいくつかの課題も潜んでいる。

2. 地方企業の事業戦略策定

地方の中小企業は、特に製造業に下請企業が多い。そのため、都市部の元請企業に頼り、自社の戦略が無い場合が多い。これでは、元請企業の業績次第ですぐ切られてしまう。現実として、そういった事例も少なからず存在する。そうすると、家族・親族で経営する企業は、皆路頭に迷ってしまう。

こういった事情のみならず、高齢化の全国上位3県に含まれる高知県では、今後の人口減少での産業縮小を危惧し、当時の尾崎知事が中心となり、産業振興計画において、事業戦略（企業の主要事業の戦略）の策定を支援することを一丁目一番地に置いた。当初は、産業振興計画の一部だけであったが、4年後にはどの計画にも“事業戦略”という言葉が登場するようになった。

1) 高知県産業振興センターから始めた事業戦略策定

(1) 知事からのトップダウン

高知県の産業振興計画において、まずは公益財団法人 高知県産業振興センター（以降、産振センター）を中心に、高知県の主に中小製造業に事業戦略の策定を後押しする取り組みを試みた。高知県の一連の取り組みの発端はこれであり、当時の尾崎知事の号令から始まった。

この事業戦略策定には、中小企業の経営者や幹部が参加し、産振センターの支援のもとに1社当たり4ヶ月程度で策定している。4年間で既に200社超の事業戦略を策定し、2022年現在は特に実行支援を行っている。なお、2020年からのコロナ禍においても、業績を維持するだけでなく、業績を伸ばす企業も存在している。

(2) フレームワークからの事業戦略策定支援

当初は、産振センターに事業戦略を策定出来る者がほとんど存在しなかった。闇雲に事業戦略を策定しようとしても難しいため、コンサルタント（著者）、商品開発や経理・財務などの専門家を呼び、まずはフォーマット作成から手掛けた。このフォーマットが、事業戦略シート（図表1）であり、1枚で語ることが重要である。もちろん裏側には補足資料が何枚も付くであろうが、当初から何枚もあつては、資料作成や数値に弱い経営者はやる気を失せてしまう。そこで、“たった1枚を作成すれば良い”というシンプルさを強調した。これは、地方の中小企業のみならず、その企業に事業戦略策定を促す産振センターの職員やコーディネーター（以降、職員）も同様である。まずは職員が策定できるように始め、その経験をもとに企業に伝授していく。こうすることで、初年度に最初の1社から数十社の策定までこぎつけた。

この策定の経験をもとに、その年度末に策定のノウハウを、全部で14ページの事業戦略策定の手引き（以降、手引）[1]の第1版にまとめた。これも数十ページもあると読む気が失せるため、必要最低限のパンフレット形式にし、4年間に第1版から2度のリバイスを行い、まとめあげた。この手引[1]をもとにすることで、自治体やその外郭団体にありがちな職員の

入れ替え、頻繁な異動があっても、新たにその任務にあたる職員の理解を手助けすることができた。

図表 1：事業戦略シート（事業戦略の全体像）

20XX(HOO)〇月～20XX(HOO)〇月度 経営計画

企業名: HOO. O. O <厳秘資料>

☆企業理念(ビジョン):

☆企業使命(ミッション):

現在の姿

ありたい姿(5年後)

実現するための課題設定

1. 事業概況

2. マクロ・業界(外部環境)分析

3. ミクロ・自社(内部環境)分析

4. 着地点(5年後)の目標

5. 着地点(5年後)に向けた取組課題

6. 指標となる数値(KPI)の目標

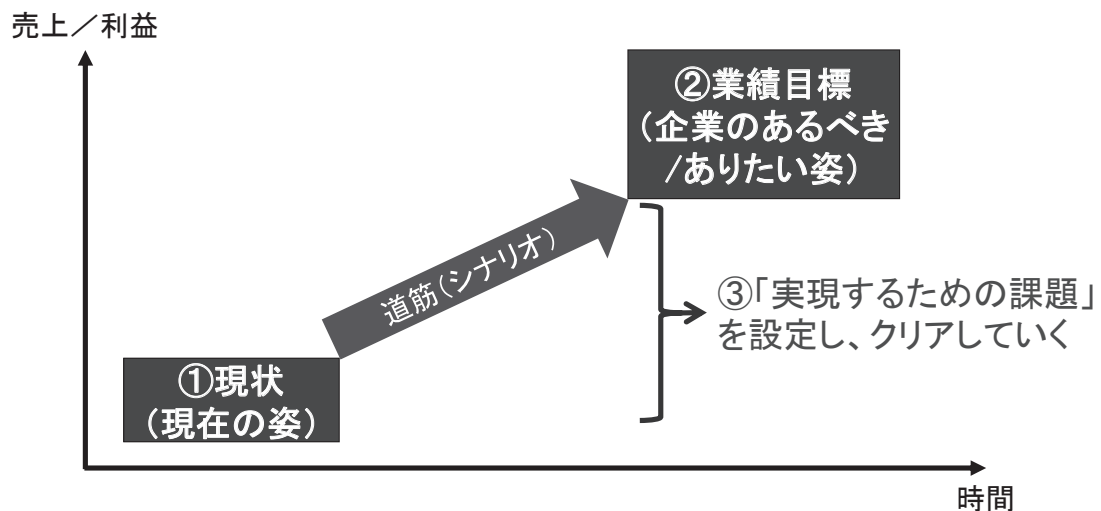
7. 1年目の取組課題

8. 中長期業績目標見

※必要に応じて添付詳細資料作成。また、製品化にあたっては「製品企画書(事業化プラン)」、海外展開するには「海外展開計画」なども作ります。

出所) 事業戦略一策定の手引き[1]

図表 2：戦略（目的達成のための将来への道筋）の簡略図



事業戦略シート（図表 1）の内容について簡単に説明すると、「上」（ビジョン・ミッション）、「左」（①現在の姿）、「中」（②ありたい姿）、「右」（「左」と「中」の差分を埋める「③実現するための課題」の設定)に分かれている。つまり、図表 2 における①が「左」、②が「中」、③が「右」となる。

まず、図表1の「上」のビジョンやミッションは、企業が独自に決めてもらう、若しくは既にあればそれを記載してもらうことになる。これは企業の理念・夢や使命のため、戦略を策定する前の大前提となる。これは大企業でも中小企業でも同様である。

次に、「左」の現在の姿を抜き出す、つまり現状分析を行う。事業概況は、既に認識していることを記載してもらうため、地方の中小企業であっても難しくはない。さらに外部環境分析として、PEST分析と5フォース分析を合せた分析を行ってもらう。9象限（縦2本線、横2本線で描ける図表）で示しており、自社を中心に考えてもらう。地方の中小企業の経営者は、経営学の専門家ではないため、位置が多少ずれてもあまり細かくは指摘しない。さらに内部環境分析として、このシートに載っている自社と他社とのポジショニング分析、シートには載っていないが、自社のバリューチェーン分析やVRIO分析を行ってもらい、SWOT分析の主にStrength（強み）、Weakness（弱み）を見つける。なお、VRIOは、Vale（経済価値）、Reality（希少性）、Inimitability（模倣困難性）、Organization（組織）を表す。ここでは、中小企業の場合は従業員数が少ないため、従業員全員にガス抜きを含めて出してもらうこともあるが、その場合は弱みとなる問題点が沢山挙がってきてしまう。これは仕方のないことでもあり、自社を省みる過程では、その企業にとって有益な情報となる場合が多い。また、Opportunity（機会、ビジネスチャンス）、Thread（脅威、リスク）を、先に行った外部環境分析から主に導出する。以上の現状分析をきちんと行っておかないと、曖昧になって「中」→「右」には到達できない。実際には、4～5割くらいはこの現状分析に時間を費やしている。

さらに、「中」のありたい姿（あるべき姿）を導出する。地方の中小企業の場合、W（弱み）を克服してT（リスク）を回避するようなことは非常に難しいため、主にS（強み）とO（ビジネスチャンス）を掛け合わせた展開を模索する。SWOT分析を行う時点で、S×Oの部分は明らかになっている場合も多く、それを書き出してもらう。ここで大きな戦略目標が決まる。この戦略目標を従業員に伝えても実行できないため、これを戦略マップとして、バランススコアカード（BSC）上の財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の各視点に落とし込んでもらう。各々の視点で指標化（KPI：Key Performance Indicator）し、財務の視点が売上・利益目標となる。その売上・利益目標として、本業の利益である営業利益までを業績目論見（損益計算書：PL）として下段に記載してもらい、各年度の数値目標が決まる。ここの決め方は、経営者の意志・意識によるため、経営者が到達不可能な高すぎる目標を設定する場合もあれば、保守的にすぐ到達可能な目標を置く場合もある。しかしながら、これらの差は徐々に（数年で）現実的に落ちていく。

最後に、「右」の実現課題を設定する。ここでは、上記で挙げたあるべき姿（5年後など）のKPIでは、各従業員が抽象的過ぎて自分事として取り組むことができないため、各部署別に戦略マップ化してもらう。そうすることで縦の部署別に見れば、その部署の現場が取り組むことができる。取り組むことができなければ、それは具体化が足りていないということである。中小企業には小規模企業や零細企業も含まれるため、そういった場合はこの縦の欄が個人の取り組むべき目標となる。

以上の要素が埋まったら事業戦略シートは完成であり、つまり事業戦略は策定されたことになる。あとは実行に移すだけである。実行に移す段階で実態に合っていないければ、定期的に微修正していけばよく、そういった企業も多い。

(3) 産振センターと戦略策定企業の声

当時の産振センターの松岡哲也理事長は、次のように述べている。『事業者の皆様が成長・発展を続けていくためには、新技術の導入や人材の育成・確保・定着、また生産性や付加価値の向上を図る取り組みが必要です。それらを限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）により効率的・効果的に実施するには「経営ビジョン」を明確にし、「事業戦略」を策定・実行することが有効です。』このように、産振センターのトップも理解して進めたため、取り組み自体はスムーズに進んだ。

また、産振センターが事業戦略策定を支援し、戦略を策定した企業の声として、次のようなアンケート調査の結果（図表 3）がある。

図表 3：事業戦略策定後の実行フェーズに移行している企業のアンケート結果

事業戦略に取り組んだきっかけは？

目指すべき会社のビジョンを明確にし、現在の取り組みの方向性を再確認したかったから	73社	55.7%
自社を取り巻く状況や環境変化に対応するための新たな事業計画が必要と感じていたから	24社	18.3%
将来への漠然とした不安や危機感を打破したかったから	13社	9.9%
社員や外部関係者（取引先等）に対して会社としての方向性を示すためのツールにしたかったから	11社	8.4%
その他	10社	7.6%

事業戦略の策定にあたって苦労したことは？

各種分析や目標・財務の数値化	61社	46.6%
思いや計画の文書化	28社	21.4%
社内での情報共有や調整	23社	17.6%
策定に取り組む時間の捻出	15社	11.5%
その他	4社	3.1%

事業戦略を策定する過程で、自社を取り巻く環境分析を行います。それをふまえて目標や取り組みを設定するので、自信を持って取り組みを進めていくことができます。



感覚的に把握しているつもりでも、実際に計画を具体的に落とし込む際に苦労されている様子が窺えます。当センターでは、専任担当者を置き、必要に応じて支援チームを編成し、サポートいたしますのでご安心ください。



事業戦略の策定に取り組んで良かったことは？

自社を取り巻く状況や課題が明確になり、目指すべき方向性が見えてきた	62社	47.3%
具体的な行動ややるべきことの優先順位が明確になった	36社	27.5%
様々な気づきが得られ、意識改革や社員の意欲向上につながった	19社	14.5%
社長や外部関係者（取引先等）との意思疎通が図られ、目標共有できた	8社	6.1%
その他	6社	4.6%

事業戦略の策定に取り組むことで、課題が明確になり、有効な対策を講じることが出来ます。



当センターが行っている「事業戦略策定支援」に対する評価

満足	105社	80.2%
ふつう	26社	19.8%
今一つ	0社	0%

80%を超える企業の皆さまに「満足」とご回答いただきましたが、さらなる満足度向上を目指して、この取り組みを進めていきます！



出所）高知県産業振興センター調査（平成 31 年 2 月末、回答数 131 社）

4 年間で 202 社の事業戦略策定を行った、産振センターにおける途中の調査経過ではあるが、ほぼ好意的であった。また、単なる戦略策定だけでなく、企業の現状を知って、業務に生かすことができていることが分かる。ビジョンを明確にすることから方向性の再確認、数値化や文書化（初歩的なデジタル化）によって経営の見える化を、苦労しながらも、現状が明確になり、目指すべき方向性、優先順位が明確になっている。こういったことが事業戦略の策定でできたため、県の他の産業にとっての好事例ともなった。

2) 高知県の他分野への展開

4 年後にはどの計画にも“事業戦略”という言葉が登場したように、産振センターのみな

らず、商工会議所・商工会から県の主要産業である林業まで、また各種企業の資金調達を支援する信用保証協会までがこの手引[1]を参考にした。支援団体が後押しすることで、事業戦略を策定していくことができ、元請の産業の市況、景気やコロナ禍など、外部要因だけに左右されず、骨太な産業振興の計画を作り上げてきた。

令和に入っても、この流れは続いたが、コロナ禍に入り、向かい風の状況も確かにあった。コロナ禍は、巣籠需要（EC など）や衛生需要（マスクの不織布、除菌用のアルコールなど）は追い風であった中、事業戦略を持つ企業の約15%は好調に推移する一方で、約50%の企業は悪化、残り約35%の企業は生き残るためにアイデアを出しながら業績を維持しているのがやっとであった。ただ、事業戦略が無ければ、もっと危なかったかもしれない。

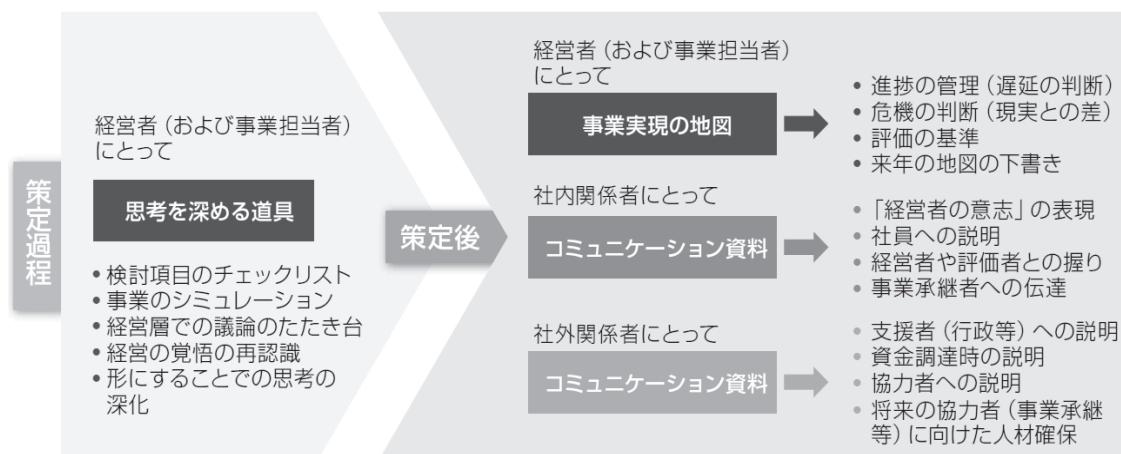
3) 事業戦略策定の意義

事業戦略は、一度策定することで恩恵を必ず享受でき、非常に意義がある（図表4）。まず、“時系列”で見ると、策定過程では、思考を深めるための道具となる。また、策定後は、事業実現までの地図であり、社内外とのコミュニケーションの道具となる。

事業戦略を策定すると、企業の方向と各部署の組織の目標が一致させることになる。しいては、戦略策定の意義を理解した経営者が率いる企業では、人事制度までも連動させることで、個々人の目標が企業の戦略とつながった企業も現れた。また、財務・会計を連動し、税金対策まで行う企業も現れた。他に、経営の可視化を行うことで、巧みの技術の見える化（イメージ・マニュアル整備）を行う企業も現れた。さらに、経営者のみならず、少人数の企業では、全員での検討体制で、従業員の意識が変わる企業も現れた。

このように、事業戦略策定を行うことで、多くの企業において、社内に目的意識が芽生え、あらゆる好循環が起こっている。

図表4：事業戦略策定の意義（策定過程と策定後）



出所）事業戦略一策定の手引き[1]

可能な目標を設定し、従業員が着いてこれられない企業も存在する。但し、後者については、経営者がそのギャップに気付けば、翌年から徐々に現実的に落ち着いていく。

地方の中小企業の経営者は、数値に弱い場合が多い。自社の業績ですら、経理の担当者に任せっきりの場合もある。これらの経営者に対して、まずは顧客企業別の製品別の売上と利益を意識してもらうだけで現実が見え、どこに注力すれば良いかが明確になる。

なお、大企業が行う企業や事業の戦略策定は、もっと高度でより洗練されているであろう。しかしながら、中小企業が一足飛びにその方法にはたどり着かない。まずは、事業戦略シートや手引[1]をもとに、定性的から定量的に進化させ、毎年の事業戦略を策定していくことで、企業体質が変革されていくはずである。コロナ禍で苦戦しているが、それは実証されている。

これらの事業戦略策定を標榜した高知県の尾崎前知事は、著書[2]において、在任中の産業振興計画では「結果として、最も好評だったのはこの施策だったように思う」と評価している。

以上、高知県の中小企業のみならず、他県においても十分参考になるであろうし、既にある県において参考にされている。特に地域を牽引する大企業が不在である県（地域）に有効であると考えられる。

3. 地方中小企業の DX 活用

地方中小企業の DX を解説する前に、DX 自体について触れておく。もちろん DX やデジタル化のまつわる変遷は複雑であり、各々で諸説あるだろうが、関連分野を継続的にウォッチしてきた状況や変遷を解説する。

1) DX の言葉の流行

デジタル活用を進化させた DX とは何だろうか。

DX とは、近年では、デジタルトランスフォーメーションの略語として、「最新のデジタル技術を駆使した企業変革」という意味のビジネス用語である。概念は 2000 年代頃からあり、海外（特に米国）やかつての日本では“DT”と言われていた。

もともとは、デジタルエクスペリエンス (Digital eXperience) として“DX”が提唱された[3]。これは、顧客体験価値を表すカスタマーエクスペリエンス (Customer eXperience) の“CX”の類語として、デジタルでのその顧客体験の進化形と定義されている。その後、現在の“DX”のデジタルトランスフォーメーション (Digital Transformation) の用語との違いを示すためか、デジタルカスタマーエクスペリエンスとして“DCX”という用語も使われている[4]。

現在、DX は、上記のデジタルトランスフォーメーションの意味が主流であろう。近年の主要な文献 [5]–[10] などにおいて、その用語として注釈なく始まっている。しかし、ここには Digital の頭文字の“D”は存在するが、Transformation にはどこにも“X”は存在しない。

なお、X は、「X-Tech」のように、クロステック（何がしかの境界技術）としてワイルドカードのように使われることもあるが、これとも異なる。また、クロス (Cross) とトランス (Trans) を同義語とみなす場合もあるが、デジタルトランスフォーメーションを DX でなく、冒頭の通り、DT と表記する場合もある。特に、経済産業省が 2018 年に「DX (デジタルトラ

ンスフォーメーション) 推進ガイドライン」を公表して以来は、DX は完全に現在の略語になり、一般的に使われている。なお、野村総会研究所では、DX は1.0 (プロセス変革) から2.0 (ビジネス変革) を経て、3.0 (パラダイム変革) にまで進化していると語っている。

DX の事例は、上記の文献などに詳しく解説されているため、ここでは敢えて詳しくは説明しない。しかしながら、日本の専門家ですえ、同じ名称をそのまま使うことから始めているのが現実である。

なお、もう30年以上前からデジタル信号処理(アナログからデジタルへの変換技術)を扱い、常にウォッチしてきた著者から見ると、現代のDXに通じるデジタルの意味は、時代と共に変遷してきたと言える。ITのコンセプト、利用形態、ネットワークの観点から整理した年表(図表5)を見ると、EDPS(電子情報処理システム)から始まり、OA(オフィスオートメーション)化あたりから本格的に企業に導入され、エンドユーザーレベルのダウンサイジングのコンピューターシステム化、さらにその後にIT化やICT化と言われたものである。このように、時代の変遷で名前が替わり、領域がトレンド化していったものであり、言葉を引用する専門家は、その背景と本質をもっと知る必要があると考えられる。

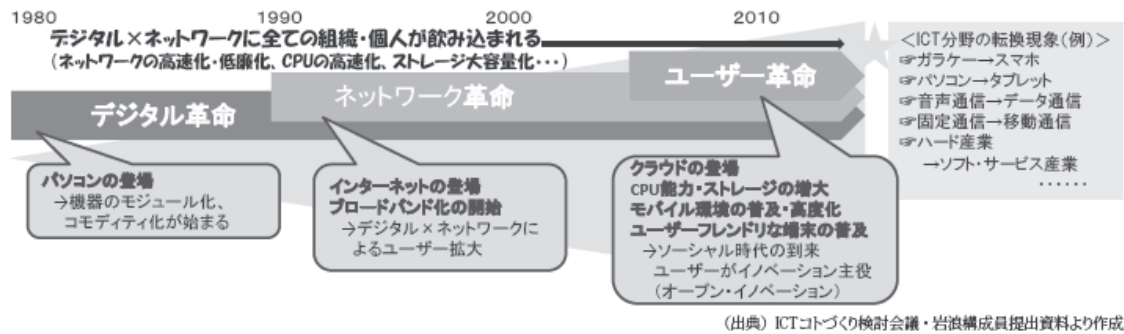
図表5: 経営におけるIT(情報技術)の位置付けの変遷

時期	経営におけるITの位置づけ		利用形態	ネットワーク	構成
60年代前半	EDPS データ処理	大量データの定例的・定型的処理による省力化	基幹業務システム	オフライン	汎用コンピュータ(レガシー系)
60年代後半	MIS 経営情報システム	経営管理者への報告管理・統制への利用		(社内)(社外) 事業所間ネットワーク	
70年代後半	DSS 意思決定支援システム	データの多角的活用 非定例的・非定型的な検索加工	情報検索システム	ISSによるEUC	
80年代前半	OA オフィスオートメーション	パソコン利用による オフィス業務の生産性向上	パソコン利用	企業間ネットワーク	
80年代中頃	SIS 戦略的情報システム	競争優位確立の武器 企業間でのデータ交換 CIO, IT部門の任務変化		ダウンサイジング	オープン系
90年代前半	BPR ビジネスプロセスリエンジニアリング	業務改革のインフラ 業務・組織の抜本的改革	グループウェア ERP パッケージ	インターネット モバイルコンピューティング	
90年代後半	SCM サプライチェーンマネジメント	企業間でのBPR デジタルオポチュニティ デモンストラクション	Web環境	Web2.0	Web系
00年前半	IT経営				
00年後半		所有から利用へ	SaaS	クラウドコンピューティング	

出所) <http://www.kogures.com/hitoshi/webtext/kjl-concept-henka/index.html>
(2014年5月12日時点)

38 なお、10年程度前の情報通信白書では、以下のICTの発展段階(図表6)のように、“デジタル革命”が1980年代から開始されており、ここには「パソコンの登場」がその始まりとされている点は非常に興味深い。ちょうど図表5のOA化が本格的に企業に導入された頃になる。

図表 6：ICT 分野の発展段階（イメージ）



出所) 総務省『情報通信白書（平成 25 年版）』2013 年

2) DX のレベル差に応じた対応の必要性

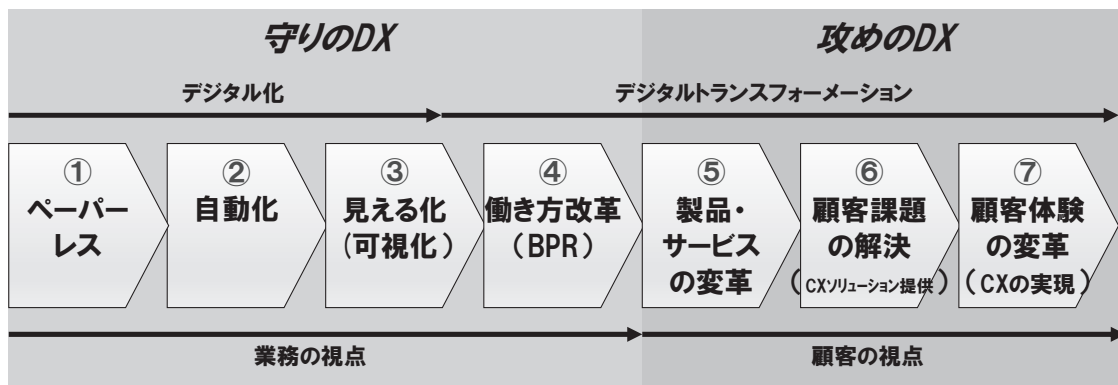
中小企業の DX 支援を扱った資料[11]においては「守りの DX」と「攻めの DX」に分けられている。前者は内部の業務の視点が中心であり、後者は外部に向けた顧客の視点の事象が挙げられている[12]。

日本国内において、デジタル化と DX が区別なく使われている場合が多いが、無理に分ける必要はない。図表 7 の通り、デジタル化は「守りの DX」として、最初の方のステップと考えれば良い。まず、「守りの DX」として、1. ペーパーレス、2. 自動化、3. 見える化、4. 働き方改革のステップが挙げられている。この 1～3 の辺りまでは、DX というよりもデジタル化の域を出ないだろう。4 の働き方改革は、図表 5 にもある以前流行った BPR（ビジネスプロセスリエンジニアリング）に相当する変革と考えられる。

また、「攻めの DX」として、5. 製品・サービスの変革、6. 顧客課題の解決、7. 顧客体験の変革のステップが挙げられている。この 6～7 は、前述の CX のソリューションの提供とその実現であろう。もちろん後者が一つの理想形となる。

地方の中小企業においても、これらを徐々に行っていくべきである。いきなり CX を提供し、実現するのは難しく、まずはペーパーレスや自動化のような初歩的なデジタル化（「守りの DX」の前半）から行っていくべきである。これらの簡潔な事例を紹介しておく（図表 8）。

図表 7：『中小企業の DX 支援のアプローチ』（「守りの DX」と「攻めの DX」）



出所) 文献[11]をもとに著者加筆

図表8：中小企業のDX支援アプローチにおける主な具体例

ステップ（段階）	主な具体例
① ペーパーレス	<ul style="list-style-type: none"> ・生産管理システムでのマニュアル/文書のPDF化 ・FAXの電子（E-mail）化，電子契約，経費精算クラウドの利用
② 自動化	<ul style="list-style-type: none"> ・RPAとOCRを活用し，月間500件の入力～検証作業を自動化 ・AIの画像認識を活用し，レジ打ち作業を自動化
③ 見える化（可視化）	<ul style="list-style-type: none"> ・IoTで収集したビッグデータと，各種アンケートで収集したユーザーの声で事業を見える化 ・作業進捗，在庫管理，納期（変更過程）の見える化により，結果として，残業労務費3割削減，出荷量1割増加の実現
④ 働き方改革（BPR）	<ul style="list-style-type: none"> ・テレワーク導入による実稼働率向上と従業員のモチベーション・アップ ・デジタル/データの活用により，バリューエンジニアリング（VE：製品・サービス価値を機能/コスト関係で捉えた価値向上手法）の実現 ・費用対効果（ROI）を明確にして，効率化・省力化・自動化につなげ，作業/アウトプットの優先順位付けを実現
⑤ 製品・サービスの革新	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の「困った」ことの解決により，製品・サービス満足度の向上 ・顧客のあらゆる課題解決を目指して，継続的な製品・サービスの改善を実現し，「より良いもの」を提供
⑥ 顧客課題の解決（CXソリューション提供）	<ul style="list-style-type: none"> ・レジの待ち行列の解消による対面型モニターで従業員が商品と価格を確認して顧客の精算を完了 ・IoTなどを活用し，各種顧客データを見える化した上で，機能横断組織（CFT）を創設し，新規の需要創造の足掛かりを構築 ・クーポン配信～会員化～ポイント提供によるシームレスな顧客サービスを実現
⑦ 顧客体験の革新（CXの実現）	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の「不/負」の解消によって，顧客満足度の向上のみならず，感動～信頼度の向上 ・シームレスな顧客サービスの実現から，新規顧客の獲得～リピート化（囲い込み），顧客単価の向上

出所）文献[12]などをもとに著者作成

4. 事業戦略策定におけるDX活用

取り上げた高知県の事例においては、事業戦略シート（図表1）をまずはエクセルのマクロで作ったシートに入力・管理することから始めることがDX活用の第一歩であった。前述の通り、まさに初歩的なDX活用である。

なお、スケジュール管理も掲示板で行っている企業にいきなり高等なDXによる変革は難しい。戦略につながる経理事務、人事評価などの仕組みまで浸透し、それらをよりつなげるために初歩的なDX（守りのDX）が活用され、少しずつ効率化が図られる。

前述の『中小企業のDX支援のアプローチ』を当てはめると、戦略の策定にいたるデジタル

化は、「守りのDX」における1のペーパーレスから、2の自動化、3の見える化までのステップに当てはまるだろう（図表9）。いずれにせよ、DX活用は、目的でなく、あくまでも手段である。つまり、見える化が目的でなく、見えることによって、結果的に戦略の浸透や次の戦略策定などがやりやすくなるということである。

戦略の実行に至る段階では、4の働き方改革から、5の製品・サービスの変革に移り、6と7のCXに進化していくはずである。産振センター取り組みは、製造業が中心であり、製品の変革として“新製品開発”を行う企業も実在する。さらにその後のCXのソリューション提供やCXの実現までは、道半ばではあるが、既に実現している企業があるかもしれない。

なお、戦略的な目標ですら、当初は定性的な場合もある。これは当初は致し方なく、翌年度にそれを定量化していくことで、徐々に企業の目標意識が変わっていき、それを達成するためにはどうしていくか、組織や人が個別に考え出していく。実際に高知県の中小企業では、それが行われている。このような地方の中小企業のこういった地道な取り組みが、DX活用への第一歩として非常に重要である[13]。

図表9：事業戦略策定における『中小企業のDX支援のアプローチ』

ステップ	1.ペーパーレス	2.自動化	3.見える化（可視化）
具体的な アプローチ	・入力した数値（例えば、自社の売上・利益）の継続的な管理	・今年度のみならず、来年度以降の戦略策定に向けた元情報の集計	・自社の現状のみならず、ありたい姿やそれに至る実現課題の可視化 ・戦略の浸透や次の戦略策定への繋がり

5. DX活用しても残る課題

ここでは、DXを活用しても依然として残る課題、問題点を列挙しておく。特に戦略的な課題とデジタルデータ取り扱いの課題を中心に取り上げる。

目的と手段を理解していれば、全て当たり前の事柄でもあるが、これらの領域の関係者には、特に留意してもらいたい視点でもある。

1) 戦略的な課題

(1) 戦略の欠如

ありがちな事象は、DX活用が流行しているため、どの段階でも構わないがDX活用が目的となってしまう場合が見受けられる。DXという名称が付くと、自治体や官公庁（行政）から予算が付きやすいというものもあるが、明らかに本末転倒である。補助金などの制度を活用するのは、事業を発展させる意味で重要である。しかし、その予算が欲しいがために、それに見合う申請フォームの書き方を指南する中小企業向けコンサルタント（中小企業診断士など）が存在するのも事実である。

前述のような事業戦略、さらには企業全体の全社戦略を策定した上で、その実行のために

ながら、DX活用が目的となっている場合は、得てして戦略が欠如している場合が多い。そうならないためにも、行政やコンサルタントなどの企業を支援する側は、まずは事業戦略策定の支援を行った上で、補助金などの制度の導入、申請方法の指南の是非を検討する必要がある。また、実行する企業側も、永続的に成長した企業で戦略の無い企業は皆無であり、「戦略なき企業に明日は無い」とも言えるため、事業戦略の策定をしてから、必要予算を申請するべきである。

要するに、DX活用や制度活用はあくまでも手段であり、企業が永続することが大きな目的である。企業の経営者は、そもそもの本質を見極めて、DX活用を考えてもらいたい。

(2) DXを推進する人材の不足

DXを推進する人材が不足している。つまり、DX(「守りのDX」と「攻めのDX」)の本質を見抜き、実行できる人材が不足している。この人材は、時にデジタル人材とも言われる。しかし、非常に簡潔に言えば、SE(システムエンジニア)の延長である。この人材は、30年前から不足しており、理系のみならず、文系出身の新人も育成され、そちら領域で専門化され、補充していった。

近年、その領域やその人達を厚遇しようという風潮がある。昔はコンピューターを操れる下請企業、大手の子会社などに雇われる人材であり、その価値を当時の上層部は全く理解していなかった。当時は、ワープロすら使えず、紙に書いて事務職員にお願いするような上層部が多かった。その風潮が続いたため、既に欧米(特に米国)との待遇の差は歴然としてしまった。現在でも、偉い官僚の一部は、デジタルで何か「作る」ということが、業者に「発注する」という感覚である。「デジタル庁」が既に発足しているが、その感覚がデジタル化の本質に迫らない以上、そう簡単には埋まらないであろう。

特に地方では、担い手不足における事業承継、ビジネスの生産性向上や効率化に向けたシビックテック(Civic Tech)という、市民自身がテクノロジーを活用して、行政サービスの問題や社会課題を解決する取り組みが行われている。これらの取り組みには、本質に迫った変革が要求される。本質とは、あくまでもDX活用は、前述と同様に、企業変革として、地方ではその社会や企業、顧客の課題解決、地方創生に向けた手段であるということである。

2) デジタルデータの取り扱い(個人情報活用)の課題

中小企業の経営者や現場の担当者は、法制度に関しては抽象的な知識である場合が多く、個人情報保護を理解していない場合が多い。また、2020年に改正、公布された改正個人情報保護法が2022年4月から全面的に施行された。詳しくは、専門文献に譲るが、個人の権利保護の強化と共に、事業者の責務・ペナルティや罰則も追加されている。データ利活用の促進も目的にあるが、その点は理解しておくべきである。

なお、それぞれの個人情報には、言葉一つ一つにいくつかの違いがある。これらを解説すると、以下のようになり、図示すると図表10となる。

① 個人に関する情報(≡委員会等で用いるパーソナルデータ)

42 個人に関連する情報を指す最も広い集合、個人情報はその集合の一部である。

② 個人情報

個人情報保護法による定義では、生存する個人に関する情報であって、当該情報に含まれる、氏名、生年月日その他の記述等により特定の個人を識別することができるもの（他の情報と容易に照合することができ、それにより特定の個人を識別することができることとなるものを含む）である。

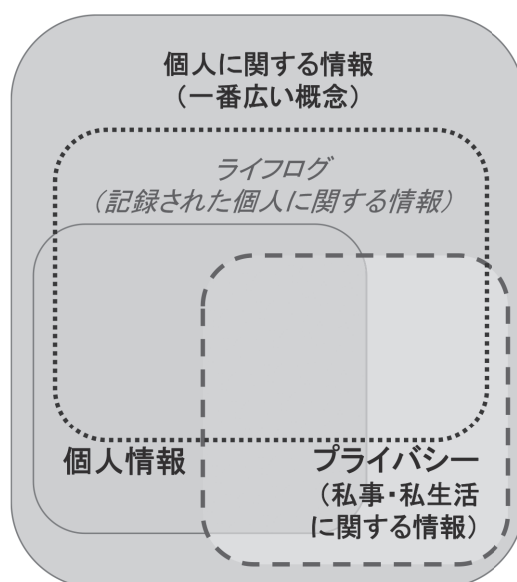
③ プライバシー

小学館「大辞泉」の引用では、個人や家庭内の私事・私生活。個人の秘密。また、それが他人から干渉・侵害を受けない権利である。

「宴のあと」事件（東京地裁昭和 39 年 9 月 28 日）の裁判例では、私生活をみだりに公開されないという法的保障ないし権利である。

つまり、プライバシーは個人に関する情報（個人情報を含む）の一部の私事や私生活に関する情報が該当することになる。

図表 10: 個人情報、個人に関する情報、プライバシーなどの関係



出所) パーソナルデータに関する検討会 第2回（2013年10月2日）安岡発表資料

これらの領域について、詳しい専門家も存在する。これらの領域の専門家だけではないが、専門家の多くは専門領域に閉じており、地方創生/地域活性化、日本経済成長などまでは見られない場合が多く、重箱の隅をつつくような残念な事象が発生しやすい。リスク回避としてのデジタルデータの取り扱いは注意しておく必要があるが、企業や産業、経済の成長が目的というのを見失ってしまうと、リスク回避が主となり、デジタルデータの活用が後回しになってしまい、何のためにデジタル化したのか、意味を成さなくなる。

この課題は、大企業でも同様であるが、地方の中小企業の場合は、より一層そういった方向に行ってしまう可能性がある。そういったことがないように、これらの領域に関わる行政、企業、人材は、肝に銘じるべきであろう。

6. まとめ

高知県の事業戦略策定の取り組み事例を取り上げ、その成果などを論述してきた。また、DX 活用について、過去からの変遷、事業戦略策定の場合の状況、さらに DX を活用しても残る課題について論述してきた。

事例は、あくまでも一つの地域（高知県）の事例であるが、既に200件以上の事業戦略策定の実績があり、他県の一部も参考にしているため、汎用性は高い。また、DX 活用も『中小企業のDX支援のアプローチ』の7段階（ステップ）を示したことにより、DXが「守りのDX」と「攻めのDX」で段階的である（レベル差がある）こと、それらを段階的に（徐々に）行うこと、目的と手段を理解しておくことが必要である。これらのことは当たり前でもあり、一般的に認識できるであろう。

「参考文献」

- [1] 安岡寛道監修『事業戦略－策定の手引き＜第3版＞』（公財）高知県産業振興センター、2019年4月。
- [2] 尾崎正直『至誠通天の記 尾崎県政12年回顧録』ぎょうせい、2021年9月。
- [3] <https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/disruptive-technology/dx.html>
(2022年9月1日)
- [4] <https://www.liferay.co.jp/-/blog/what-is-digital-experience>
(2022年9月1日)
- [5] 尾原和啓、宮田裕章、山口周『DX 進化論』エムディエヌコーポレーション、2021年9月。
- [6] カロリン・フランケンバーガー、ハナ・メイヤー、アンドレアス・ライター、マーカス・シュミット著；渡邊哲、山本真麻、田中恵理香 翻訳；渡邊哲 監修『DX（デジタルトランスフォーメーション）ナビゲーター』翔泳社、2021年7月。
- [7] 内山悟志『未来ビジネス図解 新しいDX 戦略』エムディエヌコーポレーション、2021年6月。
- [8] 石角友愛『いまこそ知りたいDX 戦略』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2021年4月。
- [9] 西山圭太(著)、富山和彦(解説)『DXの思考法』文藝春秋、2021年4月。
- [10] 金澤一央、DX Navigator 編集部『DX 経営図鑑』アルク、2021年3月。
- [11] 木佐谷康『2つの支援事例で理解する中小企業のDXの進め方』中小企業診断士理論政策研修資料、2022年5月。
- [12] 神谷俊彦編著、木佐谷康、湯山恭史、荒川清志『図解でわかるDX いちばん最初に読む本』アニモ出版、2021年4月。
- [13] 安岡寛道『地方創生につながる戦略策定とデジタル活用によるDXの第一歩』経営情報学会誌31(1), 47-50頁、2022年6月。