

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

地方創生とデジタルビジネス研究部会
安岡寛道 (やすおか ひろみち)
明星大学経営学部

1. はじめに

「そもそも地方創生とは何か？」この話題になると、衰退する地方を生き残らせるのか、そうでないか？の両極的な価値観の議論になりがちである。

日本経済の効率的な活性化のため、これまで以上に都市中心の社会を築くべきか、そうではなく、地域は皆平等であり、破綻した地方も全て救済していくべきなのか、極端な両論があるが、この結論は当面どころかいつまでも出ないであろう。

2. 都市と地方のデジタル活用の格差

コロナ禍において、都市と地方のデジタル活用の取り組みは、さらに差がついていると考えられる。周知の通り、このコロナ禍でオンライン社会が急激に進展した。オンラインで物理的制約が緩和されるため、都市の企業や研究機関は、地方でも同様な業務ができると考えている場合が多い。また、地方の中小企業は、都市の顧客（企業や消費者）も多い、しかしながら、地方のオンライン活用は都市に比べて相対的に遅れており、意外にもそれは理解されていない。さらに、地方の自治体や企業では、在宅オンライン勤務すら未だ制度化されていない場合もあり、平常時の対応になっていない。

日本社会や経済は、数多くの地方、つまり地方の中小企業や地方自治体などで支えているため、デジタル活用によってそれらを救うことで日本全体を底上げすることもできるはずである。すなわち、日本沈没を救うはずである。

国立社会保障・人口問題研究所が発表した「日本の将来推計人口（2017年4月推計）では、2065年には、1953年と同じ人口の8800万人になり、労働人口もピーク時の半分の4000万人になると言われている。このような状況を目の当たりにして、日本

国内に閉じるのではなく、グローバルの視点が必要になってくるのは間違いない。

なお、以上の問題意識は、当学会にて、著者が当研究部会を上げたきっかけでもある。

3. デジタル活用における 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。

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 [1]。これは、顧客体験のカスタマーエクスペリエンス (Customer eXperience) の“CX”の類語として定義されている。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 [2]。

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 (尾原他, 2021) [3] などにおいて、その用語として注釈もなく始まっている。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、DT と表記する場合もある。

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、日本の専門家さえ、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) を扱っていた著

者からすると、現代のDXに通じるデジタルの意味は、そもそもオフィスオートメーション(OA)化から始まり、エンドユーザーレベルのコンピューターシステム化、さらにはIT化やICT化と言われたものであり、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、その背景と本質をもっと知る必要があると考えられる。

4. 地方企業の戦略策定におけるデジタル活用

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。ここでは、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。そうなると、家族・親族で経営する企業は、皆路頭に迷ってしまう。

ここでは、地方企業が「手段である」DXを行う前に行うべき戦略策定の取り組みを一つ紹介しておこう。

〈地方企業・産業のスケールアップ戦略〉

① 事業戦略策定の取り組み

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、尾崎正直知事(当時)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。

高知県の産業振興計画において、まずは(公財)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後押しする取り組みを試みた。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。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、県の産業自体がスケールアップしていた。

当初は、産振センターに事業戦略を策定できる者

20XX(HOO)〇月～20XX(HOO)〇月度 経営計画				企業名: HOO. O. O <厳格資料>																																																																																																																													
★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 <自社の成長戦略のサマリー>(例) ①事業の領域 ・顧客層 ・提供する価値は? ②自社事業状況 ・事業収益の成長性の推移 ・事業基盤の充実・市場状況(縮小傾向、フラット、拡大傾向) ③主要課題 ・解決すべき事業遂行上の課題認識		4. 着地点(5年後)の目標 <基本方針の〇〇をふまへ、〇〇を目標とする。目標達成にむけての取組> <事業目標> (1) 事業規模拡大・売上高の目標 OOP (2) 収益性改善・営業利益率の目標 OOP (3) 顧客満足度のアップ・リピーター率 OOP ※新事業の立ち上げによる売上貢献 OOP ※事業の拡大による利益化による貢献 OOP		5. 着地点(5年後)に向けた取組課題 <経営目標に対する進捗別の取組方針等>(例) ①経営・財務…組織体制の強化、バランスシートの改善 ②企画・マーケティング…新事業や「製品企画書」に基づく新製品の企画、市場認知の促進 ③研究開発・設計…技術開発・商品開発・リードタイム削減 ④製造…Q. C. D. 総合的な量アップ、SSの実施 ⑤販売…売上規模の拡大、販売効率のアップ ⑥サービス…顧客不満足の原因、サービス向上確保																																																																																																																													
2. マクロ・業界(外部環境)分析 PEST + SWOT分析				6. 指標となる数値(KPI)の目標 事業戦略(バランススコアカード)(例)																																																																																																																													
3. ミクロ・自社(内部環境)分析 自社のポジション分析(例)		7. 1年目の取組課題 課題・組織別課題マップ(To Doチェックリスト)(例)		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th rowspan="2">KPI</th> <th rowspan="2">HOO 5年後</th> <th colspan="6">1年目の責任部署別の課題</th> </tr> <tr> <th>経営・財務</th> <th>企画・マーケティング</th> <th>研究開発・設計</th> <th>製造</th> <th>販売</th> <th>サービス</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">業績</td> <td>売上伸び率(%)</td> <td>△</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td>△</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">顧客</td> <td>営業利益率(%)</td> <td>△</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> </tr> <tr> <td>クレーム発生件数</td> <td>△</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">業務プロセス</td> <td>商品率(%)</td> <td>△</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> </tr> <tr> <td>ブランドイメージ評価</td> <td>△</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">学習・成長(働き方改革)</td> <td>顧客満足度率(%)</td> <td>△</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> </tr> <tr> <td>従業員満足率(%)</td> <td>△</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>◎</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">SWOT分析(例)</td> <td>強み</td> <td colspan="6">W=弱み</td> <td colspan="2">◎ 課題</td> <td colspan="2">◎ 課題</td> </tr> <tr> <td>機会</td> <td colspan="6">T=脅威</td> <td colspan="2">◎ 課題</td> <td colspan="2">◎ 課題</td> </tr> </tbody> </table>				項目	KPI	HOO 5年後	1年目の責任部署別の課題						経営・財務	企画・マーケティング	研究開発・設計	製造	販売	サービス	業績	売上伸び率(%)	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	売上高	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	顧客	営業利益率(%)	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	クレーム発生件数	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	業務プロセス	商品率(%)	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	ブランドイメージ評価	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	学習・成長(働き方改革)	顧客満足度率(%)	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	従業員満足率(%)	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	SWOT分析(例)	強み	W=弱み						◎ 課題		◎ 課題		機会	T=脅威						◎ 課題		◎ 課題	
項目	KPI	HOO 5年後	1年目の責任部署別の課題																																																																																																																														
			経営・財務	企画・マーケティング	研究開発・設計	製造	販売	サービス																																																																																																																									
業績	売上伸び率(%)	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎																																																																																																																							
	売上高	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎																																																																																																																							
顧客	営業利益率(%)	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎																																																																																																																							
	クレーム発生件数	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎																																																																																																																							
業務プロセス	商品率(%)	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎																																																																																																																							
	ブランドイメージ評価	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎																																																																																																																							
学習・成長(働き方改革)	顧客満足度率(%)	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎																																																																																																																							
	従業員満足率(%)	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎																																																																																																																							
SWOT分析(例)	強み	W=弱み						◎ 課題		◎ 課題																																																																																																																							
	機会	T=脅威						◎ 課題		◎ 課題																																																																																																																							
8. 中長期業績目標見				<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th colspan="2">10年</th> <th colspan="2">15年</th> <th colspan="2">20年</th> <th colspan="2">25年</th> <th colspan="2">30年</th> </tr> <tr> <th>売上高</th> <th>営業利益</th> <th>売上高</th> <th>営業利益</th> <th>売上高</th> <th>営業利益</th> <th>売上高</th> <th>営業利益</th> <th>売上高</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>10,000</td> <td>2,000</td> <td>18,000</td> <td>3,600</td> <td>26,000</td> <td>5,200</td> <td>34,000</td> <td>6,800</td> <td>42,000</td> <td>8,400</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>5,000</td> <td>1,000</td> <td>9,000</td> <td>1,800</td> <td>13,000</td> <td>2,600</td> <td>17,000</td> <td>3,400</td> <td>21,000</td> <td>4,200</td> </tr> <tr> <td>売上総利益</td> <td>5,000</td> <td>1,000</td> <td>9,000</td> <td>1,800</td> <td>13,000</td> <td>2,600</td> <td>17,000</td> <td>3,400</td> <td>21,000</td> <td>4,200</td> </tr> <tr> <td>営業費用</td> <td>3,000</td> <td>600</td> <td>5,000</td> <td>1,000</td> <td>7,000</td> <td>1,400</td> <td>9,000</td> <td>1,800</td> <td>12,000</td> <td>2,400</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>				項目	10年		15年		20年		25年		30年		売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	10,000	2,000	18,000	3,600	26,000	5,200	34,000	6,800	42,000	8,400	営業利益	5,000	1,000	9,000	1,800	13,000	2,600	17,000	3,400	21,000	4,200	売上総利益	5,000	1,000	9,000	1,800	13,000	2,600	17,000	3,400	21,000	4,200	営業費用	3,000	600	5,000	1,000	7,000	1,400	9,000	1,800	12,000	2,400	営業利益率	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%																																														
項目	10年		15年		20年		25年		30年																																																																																																																								
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益																																																																																																																							
売上高	10,000	2,000	18,000	3,600	26,000	5,200	34,000	6,800	42,000	8,400																																																																																																																							
営業利益	5,000	1,000	9,000	1,800	13,000	2,600	17,000	3,400	21,000	4,200																																																																																																																							
売上総利益	5,000	1,000	9,000	1,800	13,000	2,600	17,000	3,400	21,000	4,200																																																																																																																							
営業費用	3,000	600	5,000	1,000	7,000	1,400	9,000	1,800	12,000	2,400																																																																																																																							
営業利益率	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%																																																																																																																							

図1 事業戦略シート(事業戦略の全体像)

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、著者のようなコンサルタント、商品開発や経理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、当初から何枚もあっては、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”ということを強調した。これは、地方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（安岡，2019）[4]（以降、手引）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度リバイスを行い、まとめあげた。この手引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。

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、と説明した通り、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。

事業戦略は、一度策定することで恩恵を必ず享受できる。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、企業の方向と各部門の組織の目標が一致させることになる。しいては、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る。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、社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。

一方で、事業戦略シートを作り上げれば、補助金が貰えるという安直な思考になる経営者もあり、形式化して本質を見ない企業も存在する。また、意識が高過ぎて、経営者が到達不可能な目標を設定し、社員がついてこられない企業も存在する。ただし、後者については、経営者とそのギャップに気付けば、翌年から現実的に近づくこともできている。

なお、地方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っただけで現実が見え、どこに注力すれば良いかが明確になる。

これらの事業戦略策定を標榜した高知県の尾崎正直前知事は、著書（尾崎，2021）[5]において、在任中の産業振興計画では「結果として、最も講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。

② 事業戦略策定におけるデジタル活用

デジタル活用の視点では、事業戦略シート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である。「これがデジタルか？」という疑問もあるだろう。しかし、スケジューリング管理も掲示板で行っている企業にいきなり高等なDXによる変革は難しすぎる。こうすることで、戦略につながる経理事務、人事評価などの仕組みがデジタル活用され、少しずつ効率化が図られる。中小企業のDX支援を扱った資料（木佐谷，2022）[6]においては、「守りのDX」（1. ペーパーレス、2. 自動化、3. 見える化、4. 働き方改革）から「攻めのDX」（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）へ内容検討のア

アプローチが移り行くとされている。当初の戦略策定におけるデジタル活用は、この1～3に当てはまり、戦略の実行で、4以降に進化していくだろう。

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。地方中小企業のこういった地道な取り組みが、デジタル活用～DXへの第一歩として非常に重要である。

5. おわりに

本研究部会の立上げのきっかけから、デジタル活用やDXについて簡単に述べた。また、その第一歩となる戦略策定の取り組みの事例を紹介した。

現在、本研究部会のメンバーで25程度の取り組み事例を集め、一つの書籍とする予定である。なお、そのメンバーとは、安岡を始めとして、大森寛文、伊藤智久、金森剛、宇都正哲、鷹取功、寺田知太、広瀬安彦、谷口麻由子、田原洋樹、原洋一（順不同11名）である。なお、本研究部会には、他にも、松永匡史、福島健吾、富田勝己が参加している。このメンバー一同で地方創生から日本全体を底上げし、日本沈没を救うきっかけを作りたいと願っている。

参考文献

- [1] <https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/disruptive-technology/dx.html> (2022年4月29日)
- [2] <https://www.liferay.co.jp/-/blog/what-is-digital-experience> (2022年4月29日)
- [3] 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.
- [4] 安岡寛道『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.
- [5] 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.
- [6] 木佐谷康『27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.

略歴

安岡 寛道 (やすおか ひろみち)

慶應義塾大学および大学院修了 修士(工学), 博士(システムデザイン・マネジメント学). (株)野村総合研究所(NRI)コンサルティング事業本部, (株)スクウェア(現(株)スクウェア・エニックス)オンライン事業部チーフ, 朝日アーサーアンダーセン(株)(現PwCコンサルティング合同会社)マネージャーを経て, NRI再入社プリンシパル. 同社退社後, 2020年4月から明星大学経営学部教授. 中小企業診断士.