

## 地域中小企業における経営支援と DX 推進の実態

### －事例分析から見た伴走支援と支援機関の連携について－

奥野 辰広<sup>1</sup>

## Actual Situation of Management Support and DX Promotion in Local SMEs － Case Analysis on Close-Following Support and Coordination with Support Organizations －

OKUNO Tatsuhiro

### 1. はじめに

#### 1.1 研究の背景と目的

昨今、中小企業における経営課題の一つにデジタル化への対応が挙げられる。経済産業省が 2022 年に「地域 DX 促進活用支援事業」、2023 年に「地域 DX 推進ラボ」が地域企業の DX 推進支援のコミュニティの立ち上げや伴走支援などのサポートが実施している。

さらに独立行政法人中小基盤整備機構（2023）によると「文書の電子化・ペーパーレス化」が 64.4%、「ホームページの作成」が 47.1%、「営業活動・会議のオンライン化」が 47.1%を示しており、中小企業においても DX の取り組みが進んでいることが確認できる。

また、経済産業省及び独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が 2016 年から取り組む「地方版 IoT 推進ラボ」や 2023 年から取り組む「地域 DX 推進ラボ」は、単なる情報提供に留まらず、相談・支援、人材育成、産学官金など各団体との連携促進など幅広い支援を行っている。しかし、地域の中小企業が DX を推進する環境が整備される中で、地域の中小企業が自社で IT 化やデジタル化を行うには、経営リソースの問題でハードルが高く DX 推進を進めるうえでの支援モデルのあり方について事例分析を通じた地域 DX 支援について研究したものは少ない。

本研究の目的は、地域の中小企業に焦点を絞り、DX 推進を進めるうえでの支援モデルの事例分析を行ったうえで、伴走支援と支援機関連携について明らかにしていきたい。

---

※本研究は、現代ビジネス研究所 2023 年度研究助成金の支援を受けて成果としてまとめたものである。

<sup>1</sup> 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員／常磐大学総合政策学部経営学科 准教授／デジタル庁 デジタル推進委員／一般社団法人ウェブ解析士協会 ウェブ解析士マスター

## 1.2 先行研究

本稿においては、中小企業におけるビジネス支援と地域 DX の実態について、先行研究を基に以下の 4 つに大別し、それぞれについて概観する。なお、本稿では、各支援機関が実施している取り組み施策について「支援モデル」という用語を用いて定義する。

### (1) IT・ソフトウェア活用状況に関する先行研究

中小企業が地域 DX を進めるうえで IT・ソフトウェア活用状況の実態について分析し、どの部分に課題を持っているか明示する。

### (2) 伴走支援に関する先行研究

中小企業の経営課題に対する伴走支援について、「よろず支援」「経営力再構築伴走支援」の具体的な支援モデルについて確認し明示する。

### (3) 地域 DX 推進に関する先行研究

中小企業の地域 DX に対する支援拠点である「地方版 IoT 推進ラボ」「地域 DX 推進ラボ」「地域 DX 促進活動支援事業」の具体的な支援モデルについて確認し明示する。

### (4) 支援機関連携に関する先行研究

各支援機関の支援活動だけでは、中小企業の地域 DX の推進に限界があるため支援機関連携に関する具体的な支援モデルについて確認し明示する。

### 1.2.1 IT・ソフトウェア活用状況に関する先行研究

まず、商工中金 (2023, p5)では、「中小企業の IT・ソフトウェアの活用状況」について、活用段階を 5 段階に設定し、4,288 件の全国の中小企業からアンケート調査を実施した。同調査によると中小企業における連絡・情報共有のデジタル化について、「社内では一部の業務・部署でデジタル化しており、社外でも一部の相手先との間でデジタル化」できている段階が、2,316 件で 54%の割合を占めるが、「十分にデジタル化」できている段階が、193 件で 4.5%に留まる結果となった。

つぎに中小企業が IT・ソフトウェアを導入効果の有無について表 1 にまとめる。表 1 より、導入効果があったと感じたのが、「b: 経営・経費・会計システム」88% 「a: 人事・労務・勤怠管理」69%と高い割合を示した。一方で、「i: 経営分析」71% 「h: 情報管理」66% 「j: 業務自動化」60%は、回答数が過半数を上回り、運用が難しいや導入効果が得られなかった割合が高かった。先行研究の分析結果として、総務・経理などのある一定分野においては導入効果があるが、それ以外の分野においては、IT・ソフトウェア活用について課題が残る。上述の先行研究の結果から IT・ソフトウェア導入は、デジタル化の手段であり、単純

に導入しただけでは成果を出すことは難しいと判断できる。つまり、IT・ソフトウェア導入とあわせて、中小企業での IT リテラシー育成、企業組織での運用体制づくり、IT 専門家による IT・ソフトウェア活用支援が必要であると読み取れる。

表 1 中小企業の IT・ソフトウェア導入による効果

単一回答：n=4,903(社)

種類	導入効果あり		運用難・導入効果なし		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
a:人事・労務・勤怠管理	557	69%	245	31%	802	100%
b:経理・経費・会計システム	1,472	88%	194	12%	1,666	100%
c:グループウェア	272	54%	234	46%	506	100%
d:販売促進・取引管理	233	47%	266	53%	499	100%
e:生産管理	207	57%	154	43%	361	100%
f:ERP・基幹システム	114	65%	62	35%	176	100%
g:コミュニケーション	263	54%	226	46%	489	100%
h:情報管理	63	34%	120	66%	183	100%
i:経営分析	34	29%	85	71%	119	100%
j:業務自動化	41	40%	61	60%	102	100%
総計	3,256	66%	1,647	34%	4,903	100%

出所：商工中金（2023）「中小企業の IT・ソフトウェアの活用状況に関する調査」  
 p18 を基に筆者作成

### 1.2.2 伴走支援に関する先行研究

中小企業の経営課題を解決するための支援モデルとして、「よろず支援拠点」「経営力再構築伴走支援」の 2 つが挙げられる。中小企業庁公式サイトならびに独立行政法人中小企業支援機構公式サイトの情報をもとにそれぞれの違いについて表 2 にまとめる。

表 2 よろず支援拠点と経営力再構築伴走支援の違い

	よろず支援拠点	経営力構築伴走支援
年度	2014年～	2022年～
目的	主に経営課題の解決と経営力の向上を目指すこと	主に経営者の自己変革力、潜在力を引き出し経営力の強化・再構築を図ること
支援する分野	経営相談と課題解決に向けた経営支援	経営者の自己変革に向けた伴走支援
取り組みの違い	経営課題の把握・分析、課題解決に向けて具体的な経営支援を行う	経営者の自己変革を促すための対話や支援計画の策定ならびに実行支援を行う

出所：中小企業庁公式サイトならびに独立行政法人中小企業支援機構  
 (よろず支援拠点全国本部) 公式サイトを基に筆者作成

表 2 より、「よろず支援拠点」は、経営課題の解決に向けた身近な窓口として、経営相談や経営支援に重きが置かれる。一方、「経営力再構築伴走支援」は、各地方の経済産業局や「よろず支援拠点」などを中心に 2022（令和 3）年から開始された支援モデルとなり、「よろず支援拠点」との相違点として、地域を牽引する中堅企業への成長を目指す中小企業、地域にとって重要で成長力のある中小企業への伴走支援、さらに経営状態が悪化し時間的余裕がない中小企業などが伴走支援の対象となる。

先行研究の藤木（2022）では、「経営力構築伴走支援」の内容を踏まえたうえで、中小企業の伴走者である金融機関が経営者とうまく信頼関係を構築できるかが焦点であると指摘している。さらに鈴木ほか（2023）では、中小企業庁ほか（2023）が策定した『経営力再構築伴走支援ガイドライン』<sup>2</sup>の活用に加えて、各支援機関による「対話と傾聴」「組織的に伴走支援を実施する際の支援体制とマネジメントの在り方」について明示している。

上述の先行研究の結果から、中小企業の経営者自らが当事者意識を持ち自社の経営戦略にあわせて IT やデジタルの適切な活用を行い企業の自己変革に向けた伴走支援を行うために支援機関や専門家が連携することが必要であると考察できる。

### 1.2.3 地域 DX 推進に関する先行研究

地域での DX を推進するための支援モデルとして、経済産業省及び独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が取り組む「地方版 IoT 推進ラボ」「地域 DX 推進ラボ」が挙げられる。それぞれの違いについて、表 3 にまとめる。

表 3 地方版 IoT 推進ラボと地域 DX 推進ラボの違い

	地方版IoT推進ラボ	地域DX推進ラボ
年度	2016年～2022年	2023年～
目的	地域課題の解決等に資するIoTプロジェクト創出	地域の経済発展とウェルビーイングの向上
支援する分野	IoTプロジェクトの発掘・選定し企業連携、資金、規制面からの支援を行う	地域の産業界、行政、大学、金融機関等が連携し地域DXの推進を行う
取り組みの違い	IoTを活用した地域課題の解決が取り組みの中心となる	地方版IoT推進ラボの取り組み内容を進化させ地域DXを支援するための取り組み

出所：独立行政法人情報処理推進機構（IPA）

地域 DX 推進ラボ／地方版 IoT 推進ラボ 公式サイトを基に筆者作成

<sup>2</sup> 中小企業庁，独立行政法人中小企業基盤整備機構，経営力再構築伴走支援推進協議会（2023）「経営力再構築伴走支援ガイドライン」

([https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei\\_bansou/guideline.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf)) 2024.2.27

「地方版 IoT 推進ラボ」は 2016 年から 2022 年にかけて実施され IoT を活用した地域課題の解決が目的としている。一方で、「地域 DX 推進ラボ」に関して、2023 年から新たな取り組みとして、単なる情報提供に留まらず、相談・支援、人材育成、産学官金など各団体との連携促進など幅広い支援を行っているなどの相違がある。そして、中小企業同士の交流や連携を促進するための拠点としての役割と機能を持っている。1.2.2 で取り上げた伴走支援との違いとして、地域 DX の促進に向けた中小企業同士の交流支援や専門家によるアドバイスなどの支援モデルが提供されている。

さらに、経済産業省（2022a）では、令和 4 年度「地域 DX 促進活動支援事業<sup>3</sup>」において地域 DX を推進するため支援コミュニティを立ち上げ、地域企業の課題解決や戦略策定など伴走支援、IT ベンダーなどのマッチング支援など地域 DX 推進に向けた取り組みについても新たな支援モデルとして確認することができた。

#### 1.2.4 支援機関連携に関する先行研究

これまで、中小企業の IT・ソフトウェア導入における課題、経営課題を解決するための伴走支援、地域 DX 推進拠点に関する先行研究を見てきたが、共通課題として、支援機関連携や専門家による連携などが課題として挙げられる。

経済産業省（2023a）「第 1 回 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<sup>4</sup>」の事務局説明資料によると地域 DX を進めるうえで、支援機関間の連携や連携促進、支援機関における専門人材の確保について、検討課題として挙げている。

また、日本銀行（2023）では、金融機関においても地域経済を活性化するために環境変化に応じた IT 化・デジタル化の支援など地域 DX を推進するコンサルティングや伴走支援など専門人材の確保、支援機関との連携が必要性的について確認できる<sup>5</sup>。

### 1.3 先行研究の整理

本節では、これまで取り上げた先行研究のまとめを行う。まず、1.2.1 では、中小企業の IT・ソフトウェア活用状況による効果について分析したが、先行研究の結果より、総務・経理など特定分野での活用効果はあるが、それ以外の分野においては効果が限定的であるこ

---

<sup>3</sup> 経済産業省（2022a）令和 4 年度「地域 DX 促進活用支援事業」

([https://www.meti.go.jp/policy/sme\\_chiiki/dxcommunity/dxcommunity.html](https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/dxcommunity/dxcommunity.html)) 2024.2.27

<sup>4</sup> 経済産業省（2023a）「第 1 回 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」

([https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/dx\\_support/001.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/dx_support/001.html)) 2024.2.27

<sup>5</sup> 日本銀行（2023）「第 1 回 地域 DX 支援の取組みに関するワークショップ「地域金融機関における地域 DX 支援への取組みの現状と課題」を開催」

([https://www.boj.or.jp/finsys/c\\_aft/aft230131a.htm](https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/aft230131a.htm)) 2024.2.27

となどが明らかになった。よって、IT 専門家による活用支援が必要であると示唆できる。

つぎに 1.2.2、1.2.3 では、支援モデル別の支援分野について、先行研究や事例の整理を行った。中小企業の課題解決に必要な支援モデルを経営領域とデジタル領域に大別したものが表 4 となる。1.2.1 で見てきた通り、地域中小企業は、「ヒト」「資金」「情報」などの経営資源（リソース）が不足し、DX 推進や IT 活用の課題が顕在化している。

さらに先行研究の藤木（2022）では、中小企業の伴走支援について指摘している。中小企業の DX 推進と IT 活用について、具体的方法が確立されていない中で、支援モデルを横断した外部連携・専門家の介在が必要であると筆者は考える。

表 4 支援モデルの整理

支援モデル	支援する分野	支援領域	地域中小企業のDX推進・IT活用
よろず支援拠点	経営相談と課題解決に向けた経営支援	経営領域	外部連携・専門家の介在が必要
経営力構築伴走支援	経営者の自己変革に向けた伴走支援	経営領域	外部連携・専門家の介在が必要
地方版IoT推進ラボ	IoTプロジェクトの発掘・選定し企業連携、資金、規制面からの支援を行う	デジタル領域	外部連携・専門家の介在が必要
地域DX推進ラボ	地域の産業界、行政、大学、金融機関等が連携し地域DXの推進を行う	デジタル領域	外部連携・専門家の介在が必要
地域DX推進事業	産官学金が共同コミュニティ運営し、地域DX推進に向けた戦略支援・伴走支援	デジタル領域	外部連携・専門家の介在が必要

出所：先行研究に基づき筆者作成

例えば、1.2.3 で示した。経済産業省が実施する「地域 DX 推進ラボ」、令和 4 年度「地域 DX 促進活動支援事業」などは、2022 年以降に開始されており、地域 DX 推進に向けた新たな支援モデルとして展開されている。

さらに具体例を挙げると 1.2.4 で示した経済産業省（2023a）では、地域 DX を進めるうえで支援機関間の連携や連携促進、専門人材の調達、ナレッジの蓄積、ノウハウ共有など課題として指摘している。また、日本銀行（2023）では、地域金融機関での IT 化・デジタル化の支援、専門人材の育成、支援機関との連携について検討が必要であると指摘している。

## 2. 調査分析

### 2.1 仮説の設定と分析方法の明示

中小企業の経営課題や DX 推進の解決において、企業組織での IT 活用や人材育成に関して、上述の 1.2.1 から外部連携や専門家の介在による支援が必要と筆者は考える。

例えば、藤木（2022）では、「経営力構築伴走支援」をもとに中小企業の伴走支援の重要性について指摘しており、「伴走者が単に答えを提供するだけの支援ではなく、伴走者との対話の中で経営者が自ら考え、答えを見出していくための支援」が必要と確認できる。

さらに経済産業省（2022a）では、産官学金が連携し共同コミュニティを運営し地域 DX 推進に向けた戦略支援や伴走支援を行う動きについても確認できる。

上記より、地域 DX を推進するための戦略支援や伴走支援に加えて、実際、外部連携・専門家が介在することで支援機関間の連携や連携促進が行われているか判別することができる。また、1.2.4 では、経済産業省（2023a）、日本銀行（2023）にて、支援機関の連携や支援側の専門人材の育成確保について指摘している。実際、支援機関が別法人や別組織であるため支援機関間の連携が形骸化し、伴走支援に必要な情報共有やナレッジとして蓄積しているか懸念されるため新たに調査分析が必要と筆者は考える。以上の検討から、まず下記の仮説を設定する。

（仮説）

仮説 1：地域企業の DX 推進に向けた伴走支援に外部連携・専門家が介在している。

仮説 2：支援機関は伴走した内容をナレッジとして蓄積している。

上記、仮説の検証を行うために筆者にてフレームワークを作成した。フレームワークの詳細について表 5 に示す。フレームワークは、5 つの要素から構成される。①支援機関の体制、②支援機関の事務局、③外部連携・専門家介在、④伴走支援、⑤ナレッジ構築の 5 つの要素の組み合わせにより、仮説検証を行うためのフレームワークとして使用する。

表 5 地域企業 DX 推進支援のための分析フレームワーク

検証項目	分析内容
①支援機関の体制	支援機関の体制がどのような組織で運営されているか。
②支援機関の事務局	支援機関の事務局を設置し支援機関の連携を促進しているか。
③外部連携・専門家介在	ITやDXを進めるうえで、ITベンダーや専門家が介在しているか。
④伴走支援	中小企業の課題に寄り添った伴走支援がされているか。
⑤ナレッジ構築	支援機関のナレッジとして、情報共有や事例化がされているか。

出所：筆者作成

これまで、中小企業におけるビジネス支援と DX 推進について、1.2 で先行研究の整理、本節で仮説の設定を行ってきた。本研究においては、地域企業の DX 推進の実態について、支援機関、外部連携・専門家介在、伴走支援、ナレッジ構築について分析、検討することを目的とする。

なお、経済産業省（2022a , 2022b , 2023a）ならびに経済産業省（2023b）「第 2 回 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」などの各種資料、関連団体の公式サイトに掲載情報などを確認し、筆者にて追加情報を含めて記述を行い表 5 で示したフレームワークを利用して仮説検証の分析を行った。

## 2.2 調査対象

### 2.2.1 調査対象 1：茨城県における地域 DX 推進事例

調査対象 1 では、茨城県における地域 DX 推進の取り組みについて、表 5 の分析フレームワークを用いて仮説検証の分析を行った。また、分析内容の詳細を表 6 及び図 1 に示す。

①支援機関の体制では、5つの団体による支援コミュニティを形成され中小企業への支援が行われている。②支援機関の事務局では、IT コーディネータ茨城が、取り纏めを行い、事務局機能を担っている。③外部連携・専門家介在では、各支援団体による企業紹介、技術相談、実証試験の協力体制、IT 技術相談の支援が確認された。④伴走支援では、IT コーディネータ茨城、常陽銀行にて、中小企業への伴走支援が行われていた。⑤ナレッジ構築では、伴走支援を実施後に成果報告会を実施し事例共有などが確認された。さらに茨城県の事例について、ナレッジを他県（長野県）に展開されていた。

表 6 茨城県の地域 DX 推進の事例分析

検証項目	分析内容
①支援機関の体制	茨城県経営者協会（IT系企業）、常陽銀行、茨城県経営者協会、いばらき中小企業グローバル推進機構、ITコーディネータ茨城の5つの団体による支援コミュニティを形成し中小企業への支援を実施。
②支援機関の事務局	ITコーディネータ茨城が、取り纏めを行い事務局機能を担う。
③外部連携・専門家介在	いばらき中小企業グローバル推進機構による保有支援策の紹介。茨城県経営者協会、常陽銀行による企業紹介。茨城県産業技術イノベーションセンターによる技術相談、実証試験の協力。 茨城県経営者協会（IT系企業）、ITコーディネータ茨城によるIT専門家によるIT技術相談の支援。
④伴走支援	ITコーディネータ茨城、常陽銀行にて、中小企業の伴走支援。
⑤ナレッジ構築	中小企業の伴走支援を実施し成果報告会にて、事例共有など行っている。茨城県のナレッジを他県（長野県）へ展開。 茨城県DX推進ラボ、茨城県経営者協会による情報告知など実施。

出所：各種資料を基に筆者作成

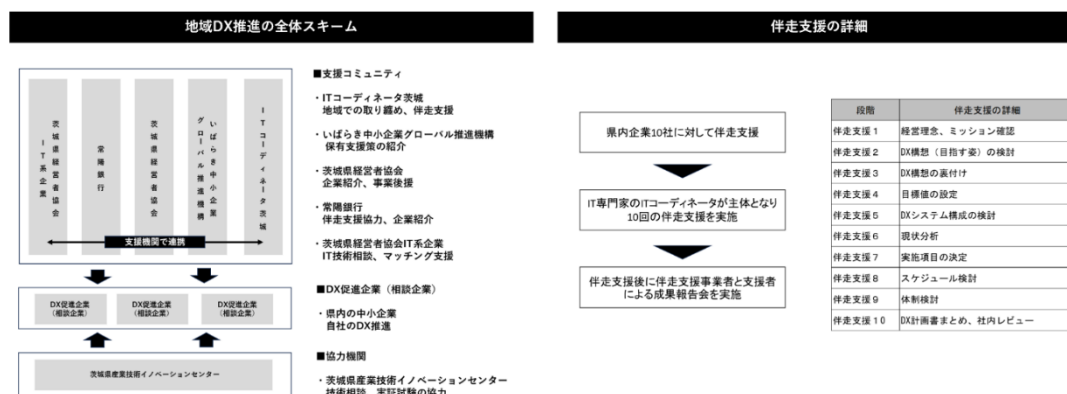


図 1 茨城県の地域 DX 推進の全体スキームと伴走支援の詳細

出所：経済産業省（2023b）「第 2 回 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／資料 4」p8, p10 を基に筆者にて加筆編集し作成



## 2.2.2 調査対象 2：埼玉県における地域 DX 推進事例

調査対象 2 では、埼玉県における地域 DX 推進の取り組みについて、表 5 の分析フレームワークを用いて仮説検証の分析を行った。また、分析内容の詳細を表 7 に示す。

①支援機関の体制では、27 支援機関団体による支援コミュニティを形成され中小企業への支援が行われている。②支援機関の事務局は、埼玉県産業振興公社が、事務局の機能を担っている。③外部連携・専門家介在では、の支援が確認された。④伴走支援では、専門支援員を設けて専門家のマッチング支援や DX 推進に向けた課題整理、経営計画など中小企業への伴走支援を展開されていた。⑤ナレッジ構築では、公式サイトや Youtube チャンネルなどで、具体的な取り組み内容について事例紹介が行われており、第三者から確認することができる。

表 7 埼玉県の地域 DX 推進の事例分析

検証項目	分析内容
①支援機関の体制	経済団体6団体、地域金融機関6団体、支援機関7団体、行政機関8団体の27団体による支援によるコミュニティを形成し中小企業への支援を実施。
②支援機関の事務局	埼玉県産業振興公社が事務局機能を担う。
③外部連携・専門家介在	外部連携・専門家として、認定されている登録企業（埼玉DXパートナー）の276社が、業種・目的別に中小企業の課題解決に向けてIT導入支援を展開。専門知識や実務経験を有する専門家派遣を展開。
④伴走支援	専門支援員による相談窓口を設け、外部連携・専門家のマッチング支援を展開。DX推進に向けた課題整理、経営計画などの支援を展開。
⑤ナレッジ構築	公式サイトやYoutubeチャンネルなどで、取組事例紹介として一般公開されており、確認することができる。埼玉DX大賞の表彰制度を設けるなど中小企業への認知拡大に向けた広報活動についても積極的に行われている。

出所：各種資料を基に筆者作成

## 2.2.3 調査対象の検証

本研究で設定した 2 つの仮説について検証する。仮説 1、仮説 2 の結果を以下に示す。

(仮説 1 の検証)

仮説 1 では、「地域企業の DX 推進に向けた伴走支援に外部連携・専門家が介在している」状況について分析し、2.2 で事例検証を行った。仮説 1 の検証にあたり、表 5 に示す検証項目の①支援機関の体制、②支援機関の事務局、③外部連携・専門家介在の 3 つの検証項目について分析を行った。

まず、はじめに 2.2.1 に示す。茨城県における地域 DX 推進取り組みについて仮説検証を行った。検証内容について、表 6 及び図 1 に示すとおり、①支援機関の体制については、5 つの団体による支援コミュニティを形成し中小企業への支援を実施していた。②支援機関

の事務局については、IT コーディネータ茨城が、事務局機能を担っていた。③外部連携・専門家介在については、①支援機関の体制で検証した 5 つの団体の連携支援に加えて、茨城県産業技術イノベーションセンターなどによる技術相談、実証試験など確認することができた。

さらに 2.2.2 に示す。埼玉県における地域 DX 推進取り組みについて仮説検証を行った。検証内容について、表 7 に示すとおり、①支援機関体制については、27 団体による支援コミュニティを形成し中小企業への支援を実施していた。②支援機関の事務局については、埼玉県産業振興公社が、事務局機能を担っていた。③外部連携・専門家介在については、②支援機関の事務局で認定された登録企業 276 社との外部連携を図っていることが確認できた。また、専門知識や実務経験を有する専門家派遣についても確認できた。仮説 1 の検証結果から、仮説 1 について支持される結果となった。

#### (仮説 2 の検証)

仮説 2 では、「支援機関は伴走した内容をナレッジとして蓄積している」状況について分析し、2.2 で事例検証を行った。仮説 2 の検証にあたり、表 5 に示す検証項目の④伴走支援、⑤ナレッジ構築の 2 つの検証項目について分析を行った。

つぎに仮説 2 の検証を行う。仮説 2 では、「支援機関は伴走した内容をナレッジとして蓄積している」状況について、2.2 で事例検証を行った。仮説 2 の検証にあたり、表 5 に示す検証項目の④伴走支援、⑤ナレッジ構築の 2 つの検証項目について分析を行った。

2.2.1 に示す。茨城県における地域 DX 推進取り組みについて仮説検証を行った。検証内容について、表 6 及び図 1 に示すとおり、④伴走支援については、IT コーディネータ茨城、常陽銀行にて中小企業の伴走支援について確認できた。⑤ナレッジ構築については、伴走支援を実施後に成果報告会や事例共有などを行われていることが確認できた。さらに茨城県の DX 推進に関する知見を集約し他県（長野県）へ横展開や茨城県 DX 推進ラボ、茨城県経営者協会への情報告知など幅広い範囲でナレッジ蓄積が確認できた。

さらに 2.2.2 に示す。埼玉県における地域 DX 推進取り組みについて仮説検証を行った。検証内容については、表 7 に示すとおり、④伴走支援については、専門指導員による外部連携・専門家のマッチング支援を展開が確認された。さらに DX 推進に向けた課題整理、経営計画などの伴走支援を展開が確認された。⑤ナレッジ構築については、公式サイトや Youtube チャンネルなどで取組事例について確認することができた。さらに埼玉 DX 大賞の表彰制度を設けるなど中小企業への認知拡大に向けた新たな取組についても確認することができた。仮説 2 の検証結果から、仮説 2 について支持される結果となった。

### 3. まとめ

#### 3.1 本研究のまとめ

本研究は、地域の中小企業が DX 推進するうえで適切な支援が行われているかといった

問題意識のもと、その問題を解明する手段として、地域における DX 推進の評価を行うためにフレームワークを用いた事例分析による検証を行った。分析の結果、地域企業の DX 推進に向けた支援機関間の外部連携、専門家の介在が行われており、企業の課題解決に向けた伴走支援が行われていることが、結果として得られた。

さらに支援機関は、伴走支援した内容についてナレッジを蓄積し取組事例共有や広報活動を行うことで、地域企業の DX 推進に向けた問題解決につながっていくと推測する。

総括として、支援機関同士の連携について、組織の縦割りによる弊害など懸念されるが、事例分析を進めた結果として、各地域で主導となる団体が各支援機関との調整役を務めて友好的な支援体制が構築されていることを明らかにした。

### 3.2 今後の課題

最後に今後の研究課題について述べる。本研究の課題として、以下にまとめる。

本研究での仮説検証にあたり事例分析の数が限定的となり、現状把握したうえでの分析に過ぎないため十分な調査ができたとは言い難い。さらに調査が不十分であるため決定的な要因解決には至っていない。特に支援機関へのヒアリング調査の実施など新たな研究課題として認識している。さらに定量・定性視点から調査分析を検討し検証することが必要であろう。この点を踏まえて、中小企業に関する DX 研究を今後の研究課題として進めていきたい。

## 4. 謝辞

昭和女子大学現代ビジネス研究所の 2023 年度研究助成金に採択していただき深くお礼申し上げます。最後に本稿執筆にあたり、匿名レフェリーより大変有益なコメントを頂きこの場をお借りして、お礼申し上げます。

### <参考文献>

鈴木初，大草駿，佐藤慶太（2023）「中小企業の経営力再構築伴走支援の展開・普及に向けた論考」『商工金融』，2023 年 10 月号，pp48-70.

藤木寛人（2022）「中小企業における伴走支援に基づいた事業構築に関する事例研究」『企業環境研究年報』，No27，pp45-53.

### <インターネット資料>

一般社団法人茨城県経営者協会「茨城県経営者協会公式サイト」

(<https://ikk.or.jp/>) 2024.2.27

経済産業省（2023a）「第 1 回 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」

([https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/dx\\_support/001.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/dx_support/001.html)) 2024.2.27

経済産業省（2023b）「第 2 回 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」

([https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/dx\\_support/002.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/dx_support/002.html)) 2024.2.27

経済産業省（2022a）令和 4 年度「地域 DX 促進活動支援事業」

([https://www.meti.go.jp/policy/sme\\_chiiki/dxcommunity/dxcommunity.html](https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/dxcommunity/dxcommunity.html)) 2024.2.13

経済産業省（2022b）令和 4 年度「地域 DX 促進活動支援事業」：埼玉県 DX 推進支援ネットワーク」

([https://www.meti.go.jp/policy/sme\\_chiiki/dxcommunity/pdf/03.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/dxcommunity/pdf/03.pdf)) 2024.2.27

公益財団法人埼玉県産業振興公社 DX 推進支援グループ「埼玉県 DX 推進ネットワーク 公式サイト」

(<https://www.saitamadx.com>) 2024.2.27

公益財団法人埼玉県産業振興公社 DX 推進支援グループ「埼玉県 DX 推進ネットワーク 公式サイト：取組事例」

(<https://www.saitamadx.com/case/>) 2024.2.27

埼玉県 DX 推進支援ネットワーク, YouTube 公式チャンネル「DX（デジタルトランスフォーメーション）のはじめ方ー埼玉県 DX 推進支援ネットワークがサポートします！ー」

(<https://www.youtube.com/watch?v=gh84cK8oRsY>) 2024.2.27

商工中金（2023）「中小企業の IT・ソフトウェアの活用状況に関する調査」

(<https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/futai202301.pdf>) 2024.2.27

中小企業庁「中小企業庁：経営サポート「経営支援体制」Web ページ」

(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/network/index.html>) 2024.2.27

中小企業庁，独立行政法人中小企業基盤整備機構，経営力再構築伴走支援推進協議会（2023）「経営力再構築伴走支援ガイドライン」

([https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei\\_bansou/guideline.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf))

2024.2.27

中小企業庁（2022）「経営力再構築伴走支援について」

([https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/local\\_bench/pdf/012\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/local_bench/pdf/012_04_00.pdf)) 2024.2.27

中小企業庁（2023）「「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を策定しました」

([https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei\\_bansou/guideline.html](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.html))

2024.2.27

特定非営利活動法人 IT コーディネータ茨城「ICT 茨城公式サイト」

(<https://www.itc-ibaraki.com>) 2024.2.27

特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会「Local DX-IT コーディネータ協会（ITCA）：2022 年 11 月 14 日 DX 関連情報提供セミナー（DX セミナー2）：常陽銀行／DX に関連する融資制度の紹介」

([https://www.itc.or.jp/localdx/20221114\\_IBARAKI4.pdf](https://www.itc.or.jp/localdx/20221114_IBARAKI4.pdf)) 2024.2.27

特定非営利活動法人長野県 IT コーディネータ協議会 「ICT 長野公式サイト」

(<https://www.itc-nagano.jp>) 2024.2.27

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) 「地域 DX 推進ラボ／茨城県 DX 推進ラボ公式サイト」

(<https://local-iot-lab.ipa.go.jp>) 2024.2.27

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) 「地域 DX 推進ラボ／茨城県 DX 推進ラボ：茨城県内中小企業向け DX (デジタルトランスフォーメーション) 推進支援事業を実施 (IT コーディネータ茨城)」

(<https://local-iot-lab.ipa.go.jp/article/ibaraki-itc-22dx.html>) 2024.2.27

独立行政法人中小企業基盤整備機構 (中小機構) 「よろず支援拠点全国本部」

(<https://yoroazu.smrj.go.jp>) 2024.2.27

独立行政法人中小企業基盤整備機構 (中小機構) 「支援機関の方へ：よろず支援拠点全国本部」

(<https://www.smrj.go.jp/supporter/yoroazu/index.html>) 2024.2.27

日本銀行 (2023) 「第 1 回 地域 DX 支援の取組みに関するワークショップ「地域金融機関における地域 DX 支援への取組みの現状と課題」を開催」

([https://www.boj.or.jp/finsys/c\\_aft/aft230131a.htm](https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/aft230131a.htm)) 2024.2.27

武蔵野銀行「県内企業のデジタル化支援強化について～県内初！「中小企業デジタル化応援隊事業」の活用～」

(<https://www.musashinobank.co.jp/irinfo/news/pdf/2020/digitalouentai20201118.pdf>)  
2024.2.27

めぶきフィナンシャルグループ「サステナビリティへの取り組み：デジタル化の推進」

(<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/digital>) 2024.2.27