

面的伴走支援に取り組む中小企業支援機関のための
地域サプライチェーン連携支援の着眼点

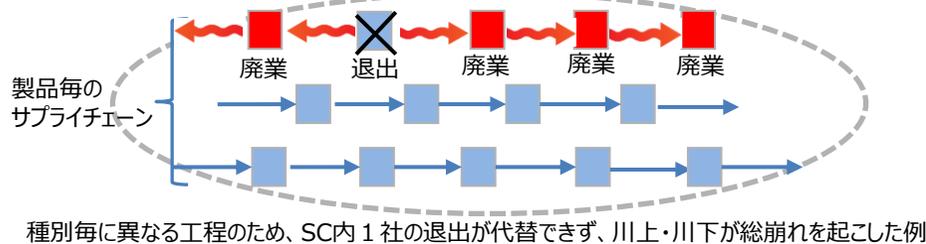
近畿経済産業局

※本着眼点における「地域サプライチェーン」とは、一般的な原材料の調達から製造、販売といった垂直の流れのみならず、個別企業の経済活動が、相互に強い影響を及ぼす企業群のことを指す。

本着眼点作成の必要性

- 国内外情勢等の変化に伴い、サプライチェーンを取り巻く環境は大きく変化している。サプライチェーンの毀損、崩壊の危機に陥る地域産業が多数存在。地域サプライチェーンの存続、成長には、生産性向上、事業承継、BCP、サイバーリスクといった課題や新たな価値観（カーボンニュートラル、循環経済、SDGs等）への対応など「変革」が強く求められている。一方で、地域産業においては、サプライチェーンが自発的に「変革」に取り組んでいる例も存在する。
- サプライチェーンの課題対応は、個社単位での対策は困難・非効率であり、サプライチェーン内外のプレイヤーが有機的に連携し能動的に対応することが重要。
- また、国際競争の激化等によりサプライチェーンの多角化が進む中、サプライチェーン課題対応は、より川上の中小企業群（地域サプライチェーン）への働き掛けが有用。
- 地域サプライチェーンの課題は多岐に渡り、この支援にあたっては、各支援機関が連携し各々の持つ多様なリソースを活用する支援体制の構築が必要。

K産地におけるサプライチェーン毀損の例



大手メーカーの協力会社（5社）による自発的なSC課題解決の取組



大手メーカーの協力会社（5社）が「五社会」を結成し、被災時の代替生産体制を整える等の防災の取組を推進

支援機関によるSC支援はどのように行うべきか

地域サプライチェーンの支援事例の調査

SC支援に必要な要素を抽出

「地域サプライチェーン連携支援の着眼点」制定

支援機関が連携し、地域サプライチェーンに対し面的支援を実施するにあたって必要となる着眼点を取りまとめ。

地域支援機関が連携し、地域サプライチェーン上の課題解決を進めることを期待

地域サプライチェーン支援にあたっての着眼点（地域SCの変革に必要な機能・要素）

本着眼点の活用方法：地域SCに変革に必要な機能等が備わっているかを確認し、支援機関が地域SCに対し実施する面的支援の在り方検討に繋げる

1. 支援対象の特定

□ 支援の対象となる地域サプライチェーンの特定ができていますか

- 当該産業の毀損が地域に与える影響度を考慮し、支援対象となる地域SCを特定することが重要。
- 地域SCにおけるリーダーの存在や連携する地域支援機関の姿勢を考慮し、支援対象の特定が重要。

2. 地域サプライチェーンの可視化

□ 地域サプライチェーン企業群のサプライチェーン構造が把握できていますか

- 地域SCに内在するリスク及びその影響度の掌握には、SC全体の構造の俯瞰・可視化が重要。
- SC構造全体の可視化が困難な場合は、当該SCの本質的課題を把握している機関・キーパーソン等の存在を確認することが必須。

3. 共通課題（面的課題）の抽出

□ 地域サプライチェーンの構成員に共通する課題（面的課題）を抽出する仕組み（機会）はあるか

□ 地域サプライチェーンの本質的な面的課題について、SC関係者（企業・支援機関）で共通認識はあるか

- 暗黙知として理解される面的課題を、地域SC全体の形式知化（可視化）することが必要。
- 地域SC課題抽出には、明確なコンタクトポイント（ステークホルダー間で合意形成し、面的課題を抽出する場）の存在が重要。
- 支援機関等の地域SC外の機関の関与が面的課題抽出の端緒となる可能性。
- 面的課題の設定は、当該課題解決が地域SCを構成する各企業にメリットになる観点が重要。

4. 変革意識の醸成と解決策の検討

□ 地域サプライチェーンの企業群が、サプライチェーン構造等の変革の必要性を理解しているか

□ 変革の必要性を感じ、地域サプライチェーン企業群自ら自発的な動き（解決策の検討）があるか

- 地域SCの課題解決には、企業単独でなくステークホルダーを巻き込んだ面的な活動とするなど、地域SC側の変革等の意識醸成が必要。
- 支援機関による地域SC側の意識醸成を促す取組も重要。

5. 共通課題（面的課題）の解決

□ 抽出された面的課題について、地域サプライチェーンが一体となり解決する仕組みができていますか

□ 課題解決に必要な支援リソース（地域支援機関、国支援機関）との繋がりはあるか

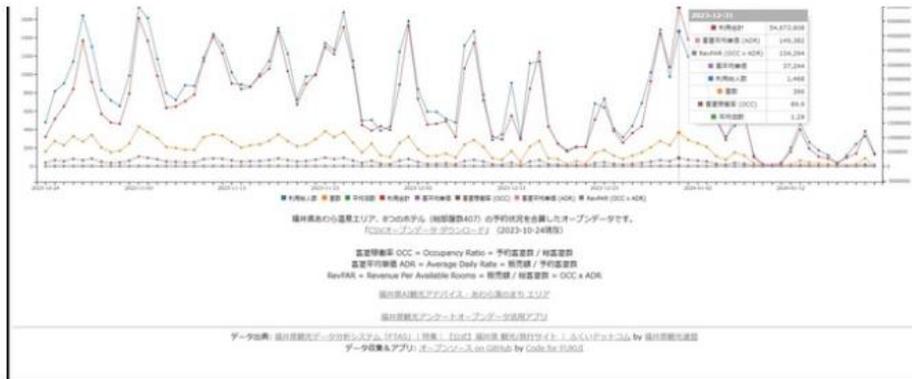
- 抽出された面的課題を解決するためには、地域SCが様々な支援リソースを積極的に利活用することが重要。
- 支援機関は地域SCのコンタクトポイントとの日常的な接点持ち、必要なリソースを提供できる体制を構築しておくことが必要。
- 面的課題に対する解決策の実施→効果検証→（必要に応じて見直し）新施策を実施していくというサイクルが重要。

芦原温泉（ホテル八木）

～芦原温泉のあらゆるものをデータ化し、マーケティングに繋げる取組み～

芦原温泉の概要

- 2023年に開湯140年を迎えた福井県あわら温泉。北陸新幹線の延伸で芦原温泉駅も開業することもあり、芦原温泉旅館協同組合では、若い力で未来を切り拓こうと、新たに4つの委員会を立ち上げ、5か年計画を策定。
- その一つがデータを活用したマーケティングの実現に取り組む「マーケティング戦略立案委員会」。福井県観光連盟が進めるデータ・マネジメント・プラットフォーム(DMP)の「福井県観光分析システム(FTAS)」にも参画。
- ホテル八木の八木常務は、一般社団法人あわら市観光協会理事、芦原温泉旅館協同組合マーケティング戦略立案委員会委員長の立場で、データマーケティングを推進。



FTAS内にオープンデータとして、あわら温泉エリアの宿泊予約状況を公開している

ヒアリングの生声（データマーケティングについて）

- 芦原温泉はいわゆる昔ながらの温泉街だが、いわゆる温泉旅館のスタイルでは将来の見通しが描けず、危機感のもと、各種の改革を進めることとなった。
- 具体的には、あわら市が公表するデータなどを確認すると、入込数が毎年減少していた。自社の取組を改善だけでなく、エリア全体としてマーケティングに取り組む必要性があるのではないかとの問題意識があり、各社の宿泊データ等を活用して、全体でのマーケティング戦略に役立てることはできないかと考えた。
- 当初、事業者へ宿泊データの開示を依頼した際には、数字を出すことへ抵抗感を示す意見も少なからずあり、その他、各種の反対に直面したが、オープンデータ化の意義を説くことで推進してきた。
- 働き方改革やにぎわい創出のためのイベント等にも取り組んでいる。利益を生むには、温泉街という面の中で「キャッシュポイント」を増やす必要があり、面的課題に取り組む必要があると考えている。
- こういった委員会のマーケティングの動きを通じて、あわら温泉全体、そして福井県全体の観光の活性化に貢献していきたいと考えている。

SC維持・成長のためのエッセンス

- ✓「キーパーソン」が、サプライチェーンの関係者を巻き込み、面的取り組みを推進。また、組合で立ち上げた各種委員会が、問題意識を共有し合意形成が行える場として機能しており、こういったSCの自発的な動きや仕組みが重要。

播州刃物のブランド化と後継者育成（合同会社シーラクス食堂） ～組合から要請を受けて刃物ブランド化と同時に後継者育成の仕組みを構築～

地域SCの取組例

合同会社シーラクス食堂の概要

- 同社は兵庫県小野市を中心に活動し、伝統産業が抱える課題に向き合い、それを解決するための新しい方法をデザインしている。
- 代表的な取組の1つは、兵庫県小野市の地場産業である家庭用刃物のブランド化を実施している。刃物は非常に技術が高いものであったが、価格は驚くほど安い点に問題意識を感じ、既存の流通経路にとられず、海外展開などを実施。
- あわせて、刃物業界の根底にある問題として、職人の継承者が少ない点にある。伝統産業の継承者育成のため、「MUJUN Workshop Ono」をオープンし、職人が弟子をとらずとも育成をする仕組みを構築。



展示会の様子



播州刃物

ヒアリングの生声（産地の支援・後継者育成に関して）

- 播州刃物、小野金物等、産地はほぼ人手不足。組合も高齢化しており、販路開拓等を提案しても遂行する人がいないことが課題。人とアイデアがあれば何とかするが、人がいない。
- 土俵の違う海外で価値を認められたことで、従来の3～5倍の値段で売れている。根本的に販路を変え、問屋の意識も変える必要があった。
- 組合の支援も受けながら、国内外の展示会に出展する等の販路開拓の一連の取組が評価され、「グッドデザイン・ものづくり・デザイン賞」も受賞できた（ビジネスモデルが評価対象）。
- 後継者育成は、一人前になるには早くも5年、遅いと10年を要し、給料の確保が課題となる。付加価値の高い商品が生まれることで、パイヤーが付き、生産計画も立ち、全部ダイレクト販売し、純利益を確保。後継者育成に給料が支払える。組合にも予算を付けられるようになってきた。
- 機能していない組合は多い。業界の秩序維持、補助金の窓口等は務めるが、形だけのところが多いのが実態。

SC維持・変革のためのエッセンス

- ✓ SCの変革等には、既存の枠組みにとられない新たな取組に挑戦するキーパーソンを発掘し、既存の流通にとられないなど本質的な課題解決の取組に対して面的に取り組むことが重要。

航空機部品製造5社による5社会結成（有）田中工作所 ～金属加工業者が連携し、発災時に対応できる仕組みを構築～

地域SCの取組例

（有）田中工作所及び5社会の概要

- 事業継続力強化計画（ジギョケイ）の策定にあたり、中小企業基盤整備機構近畿本部の専門家派遣事業を活用して2ヶ月に1回のペースで実務者レベルの研究会を重ね、2021年11月に連携型事業継続力強化計画の認定を取得。
- 近畿局製造産業課が構築・運営している「関西航空機産業プラットフォームNEXT」航空機産業ものづくり革新分科会（第10回分科会）において防災の取組について講演し、分科会内においても取組のノウハウを共有するなどしている。
- 5社会メンバーの株式会社中谷鉄工所は、5社会での連携型事業継続力強化計画の認定取得時の経験を活かし、自身の所属する神戸鉄工団地協同組合の連携型事業継続力強化計画の申請にあたって中心的な役割を果たしている。



写真左・中：兵庫県広域防災センターでの防災訓練の様子

写真右：株式会社日本エアテック工場見学会での5社会の皆さん

ヒアリングの生声（事業継続力強化計画について）

- 五社はいずれも大手重工業に部品を納入する金属加工業者だが、競合ではなく協力関係にあり、事業をすみ分けている。
- コロナ禍の影響で業績が悪化する中、「一緒に何かに取り組もう」となったことがきっかけである。5社とも兵庫県下の企業のため、1995年阪神淡路大震災の経験などもあり、防災についての危機意識は持っていた。当社は兵庫県中小企業団体中央会のBCP策定支援を受けていたこともあり、五社会の幹事となり、連携して計画を策定。
- 対象となる計画は災害時（南海トラフ地震を想定）の対応（人的支援、代替生産、運搬代行）。5社会メンバー間持ち回りで工場見学や意見交換を実施している。また、三木市にある兵庫県広域防災センターで防災体験学習をしている。互いの取組を知ることで、各社が新たな取組を開始するきっかけとなっている。
- ジギョケイは3年間の計画であり、2期目の継続も検討しているが、テーマの変更や追加はあるかもしれない。また、ジギョケイには税制優遇制度もあり、活用を検討している。また、ジギョケイは取引先の大手重工業からも評価を受けている。

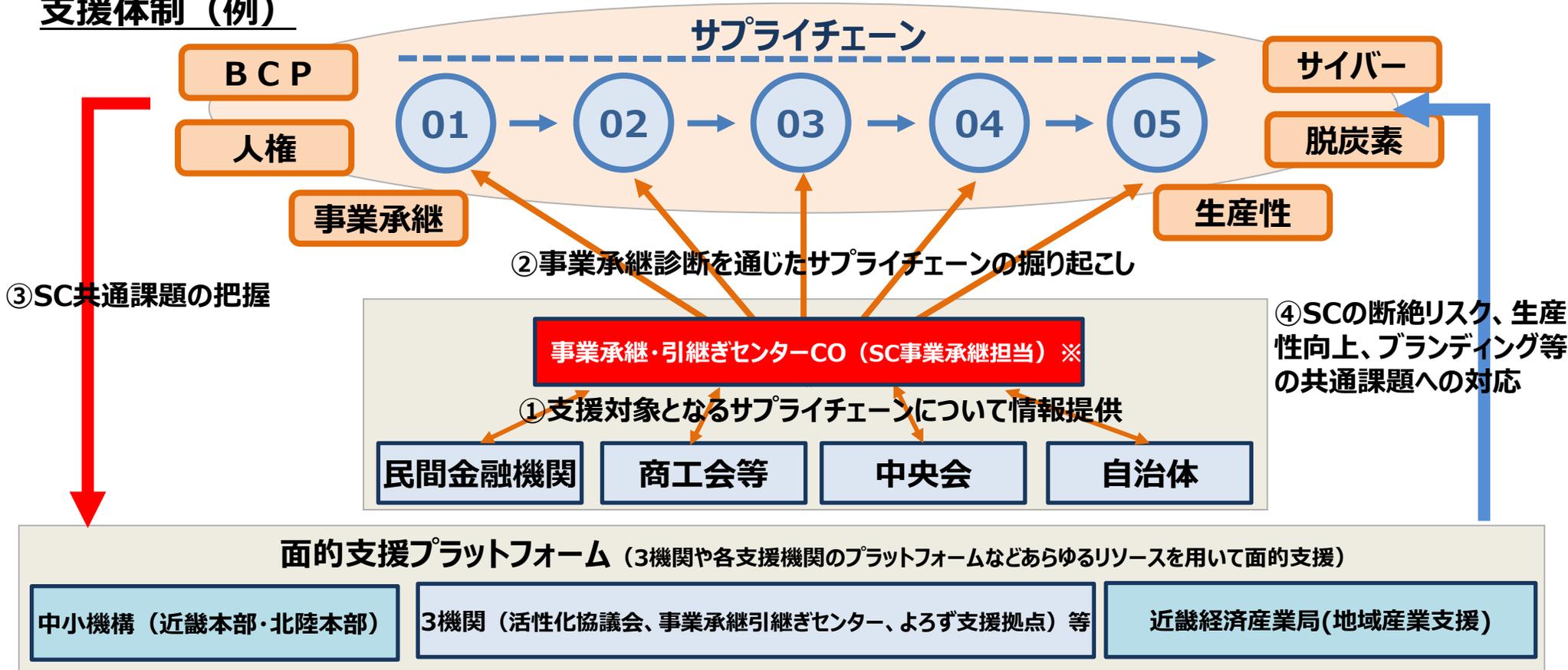
SC維持・変革のためのエッセンス

- ✓ 地域SCの企業群が、サプライチェーン構造等の変革の必要性を感じ、自発的な動きをすることが重要。
- ✓ 面的課題を可視化し、面的な課題として関係者間で問題意識を共有し合意形成が行える仕組みが重要。

「地域サプライチェーン連携支援の着眼点」を活用した近畿地域における面的支援体制の構築

- 令和6年度の体制として、事業承継・引継ぎ支援センターがサプライチェーン事業承継等を推進するコーディネータ（CO）を設置し、そのCOが組合、商工会、地域の中核企業等にアプローチし、地域支援機関と連携し面的課題解決が必要なサプライチェーンの掘り起こしを行う。※3機関：よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業活性化協議会
- 掘り起こしされた面的課題を抱えるサプライチェーンに対し、近畿経済産業局、中小機構（地域本部）、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業活性化協議会等がリソース・ツール等を駆使し、連携支援を実施する。

支援体制（例）



※事業承継・引継ぎセンターCO（SC事業承継担当）

令和6年度、事業承継・引継ぎ支援センター内に、SCの断絶リスク等の面的課題に対応するコーディネータを設置。地域支援機関と連携し、掘り起こしたSCについて、中小機構（地域本部）、よろず支援拠点、中小企業活性化協議会等の面的支援プラットフォームに繋ぎ、リソース・ツール等を駆使し、面的支援を実施していく。