

「地域サプライチェーン」に対する
新たな経営支援の在り方に関する調査報告書

令和6年3月

近畿経済産業局
(調査委託機関:株式会社船井総研デジタル)

「地域サプライチェーン」に対する新たな経営支援の在り方に関する調査報告書

目 次

本調査の概要	1
・本調査の背景と概要	・
・本調査の実施方法	
1章 中小企業支援の現状	5
1. 中小企業を取り巻く環境	
2. 経営力再構築伴走支援（課題設定型支援）	
3. 国が設置する支援機関（課題解決型支援）	
4. 支援機関連携の必要性	
2章 サプライチェーンが抱える課題対応の必要性	11
1. 地域サプライチェーン上における様々な課題	
2. 新たな価値観への対応の必要性	
3. サプライチェーン全体での課題対応の必要性	
4. 地域サプライチェーンに対する新たな経営支援の在り方（面的伴走支援）	
3章 地域サプライチェーンの自発的な取り組みや支援事例	17
1. 地域サプライチェーンの課題に対する対応事例（当局管内13事例）	
2. 事例調査から得られたこと	
4章 地域サプライチェーンに対する支援の在り方	32
1. 地域サプライチェーンの変革（支援）に必要な要素・機能について	
2. 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」のとりまとめ	
3. 地域サプライチェーンに対する支援の在り方	

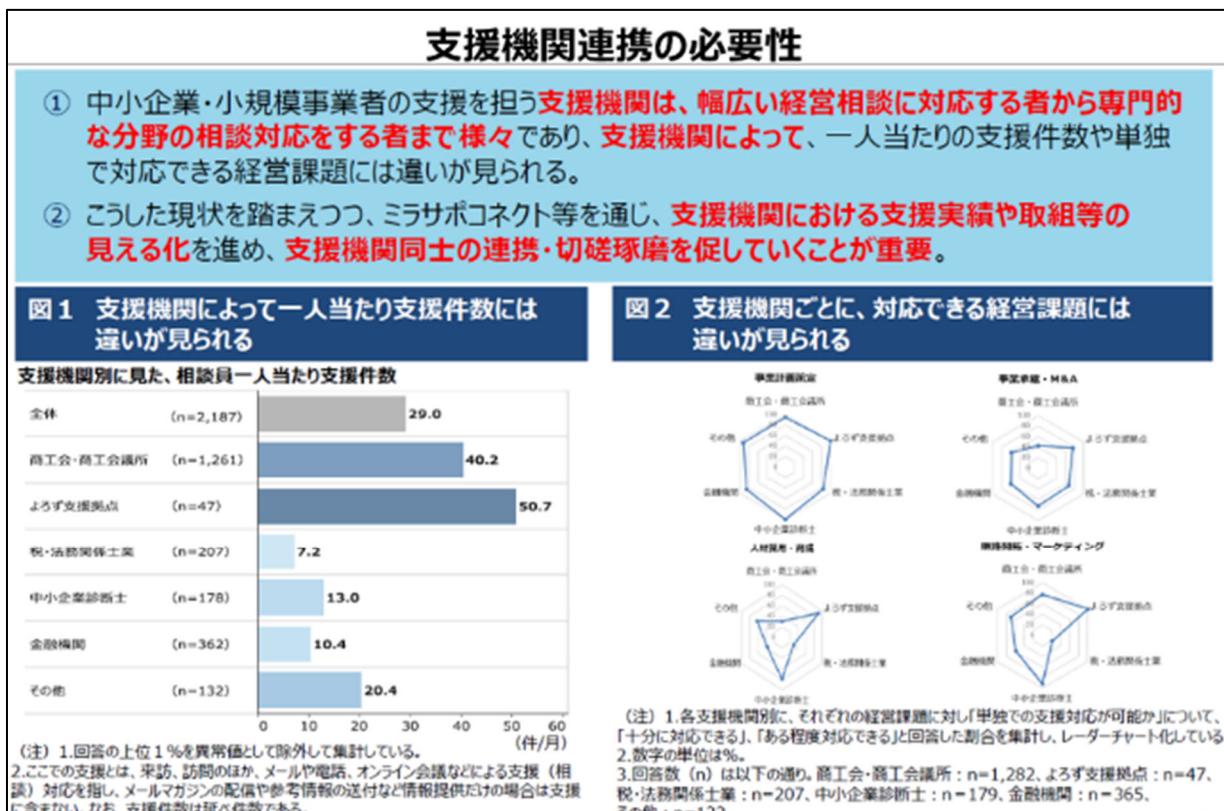
本調査の概要

本調査の背景と概要

1. 地域サプライチェーンに対する連携支援の必要性

地域産業等のサプライチェーン上には、DX、サイバーセキュリティ、事業承継、人手不足等の潜在リスクがあり、中小企業はこれらリスクに加え、脱炭素、人権問題等の新しい価値観への対応が求められている。これらサプライチェーン上の課題については、個社単位での対応が困難あるいは非効率であり、課題解決に当たっては中小企業支援機関が有機的に連携し、それぞれの特性を活かした支援を行う必要がある。

※本調査における「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と定義する。

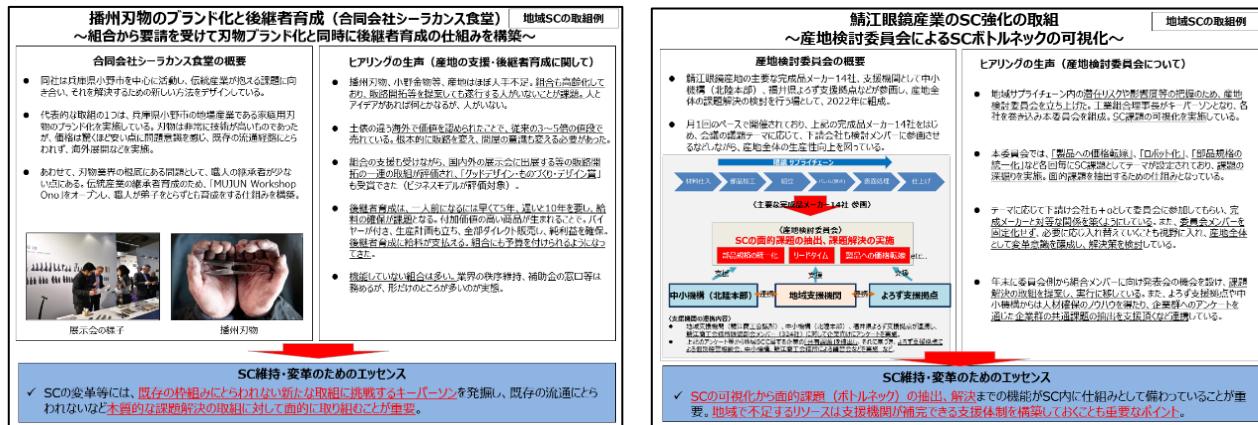


(資料)中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書(令和5年4月)」

2. 地域サプライチェーンの支援事例調査と着眼点のとりまとめ

当局では、神戸大学 家森信善教授を座長とした「地域サプライチェーンに対する新たな経営支援の在り方検討会議」を設置し、地域サプライチェーンにおける 13 の取組事例についてヒアリング調査を実施した。これら事例から、国や地域支援機関が連携し、地域サプライチェーンへの支援を実施するにあ

たって必要となる要素を抽出し「地域サプライチェーン連携支援の着眼点」として取りまとめた。



ブランド化・後継者育成の取組事例

ボトルネック可視化の取組事例

3. 地域サプライチェーンへの支援体制の整備

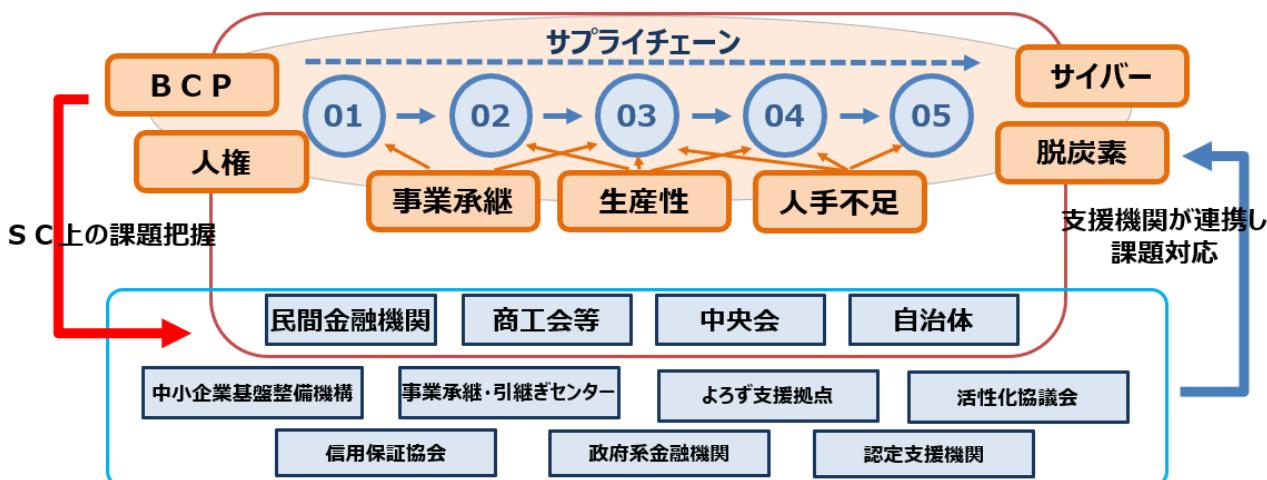
地域サプライチェーンの課題は多岐に渡り、支援にあたっては、各支援機関が連携し各々の持つ多様なリソースを提供できる支援体制の構築、いわば支援機関が有機的に連携した「面的支援体制」の構築が重要である。本検討会議やヒアリング調査を通じ、効果的に変革を遂げている地域サプライチェーンの共通点として、支援機関等が地域サプライチェーンの面的課題を抽出できたり、抽出された課題に對して必要な支援リソースを提供できている点がある。

地域サプライチェーンの支援の在り方として、地域サプライチェーンとの接点が多い支援機関等が地域サプライチェーン全体を俯瞰し面的課題抽出の支援を実施、また様々な支援機関(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等)が課題解決に必要なリソースを提供し、効果的に課題解決に取り組むことが有効と考えられる。

当局では、本調査で作成した「地域サプライチェーン連携支援の着眼点」を活用しながら、国あるいは地域の支援機関が一体となった地域サプライチェーンに対する支援体制を構築していく。

地域サプライチェーンに対する支援の在り方（イメージ）

支援体制（例）



面的支援体制のイメージ図

本調査の実施方法

(1) 地域サプライチェーンの課題に対する対応事例ヒアリング調査の実施

事例調査では、「地域サプライチェーン」に対する新たな経営支援の在り方の検討に資するため、当局管内における地域サプライチェーンの面的課題(生産性、事業承継、カーボンニュートラル等)に対する自発的な取り組み事例や、それらの取り組みに対する、支援機関の支援等について、ヒアリング調査を13事例実施した。

(2) 「地域サプライチェーン」に対する新たな経営支援の在り方検討会議の開催(2回)

(開催日程)

- ・第1回:令和6年1月5日(金)15:00~17:00
- ・第2回:令和6年3月8日(金)15:00~17:00

(委員)

- ・【座長】神戸大学経済経営研究所 グローバル金融研究部門 教授
地域共創研究推進センター長 家森 信善
- ・埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 黒澤 元国
- ・京都北都信用金庫 常務理事 足立 渉
- ・独立行政法人中小企業基盤整備機構 近畿本部 地域・連携支援部長 江崎 伸哉
- ・独立行政法人中小企業基盤整備機構 北陸本部 企業支援部長 大田原 良子
- ・近畿経済産業局 産業部長 細川 洋一

(主な論点)

(第1回検討会議: 支援機関が連携した地域サプライチェーンの課題解決支援を視野に)

- ① 個社単位で発見・対応が困難・非効率な面的課題を持つ地域サプライチェーンについて、どのようなものが想定されるか。
- ② 支援機関による地域サプライチェーンの面的課題解決支援にあたって必要となる要素(個社支援とは異なるハードル)はどのようなものが想定されるか。(例: サプライチェーン側の体制、サプライチェーン側の認識、サプライチェーンにおける産業発展可能性等)
- ③ 地域サプライチェーンの面的支援にあたり、国・地域の各支援機関に求められる役割はどのようなものが想定されるか。また、支援機関による地域サプライチェーンに対して、どのようなアプローチが有効か。

(第2回検討会議)

- ① 「地域サプライチェーン支援にあたっての着眼点」について、ご意見いかがか?(また、支援機関がサプライチェーン支援を実現するために必要な視点は他にあるか?)
- ② 令和6年度以降に実施予定の「近畿地域における着眼点活用による支援体制の構築」の支援体制はいかがか?支援体制を効果的に機能させるために重要なことは何か?
- ③ サプライチェーンへの面的支援に関して、今後、国に求められる役割は何か?(当局の今後の方向性について)

1章 中小企業支援の現状

1. 中小企業を取り巻く環境

中小・小規模事業者(以下、中小企業者等)は我が国経済において雇用の約7割、付加価値額の約5割を占め、その生産性の向上が地域経済に与えるインパクトは大きい。また、中小企業者等が地域コミュニティの維持・発展に寄与している事例や、中小企業者等による良質な雇用の提供が地域の持続性の向上に寄与している事例など、その活動が地域社会へポジティブな影響を与えている事例が多く存在している。¹

2020年以降の新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、厳しい経営状況に陥った事業者に対しては、事業継続支援の為に臨時・異例の手厚い事業者支援策が講じられたところである。他方、この間にも、経営者の高齢化、生産年齢人口の減少や国内市場全体の縮小、社会成熟に伴う需要飽和、循環経済社会への対応、エネルギー・原材料価格高騰など中小企業者等を取り巻く環境は厳しさを増しており、中小企業者等はこれら構造変化への対応が求められている。

2023年度中小企白書 第1部の「第1章 中小企業・小規模事業者の動向」においては、「足下の業況について、感染症流行前の水準に戻りつつある一方で、宿泊や交通など、業種によっては引き続き厳しい状況が続いている」とあり、経営環境については、「物価高騰により、中小企業は収益減少等の影響を受けているほか、人手不足も深刻な状況にある。こうした中で、設備投資額は増加傾向にあり、中小企業は今後の投資に向けて、生産能力の拡大等を重視している」とあり、物価高騰や人手不足が厳しい中でも、今後の各種投資へ向けた前向きな動向が見て取れる。²

「第2章 激変する外部環境と中小企業の取組」においては、「感染症やカーボンニュートラルといった構造変化の中で、デジタル化や事業再構築に取り組む中小企業の割合が増えているとともに、カーボンニュートラルを好機と捉えてCO2排出量の把握やイノベーションに取り組んでいる中小企業が一定数存在している」とあり、新たな経営課題に取り組む姿勢も見て取れる。³

2023年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

総論

- 足下の新型コロナや物価高騰、深刻な人手不足など、中小企業・小規模事業者は、引き続き厳しい状況にある。
- こうしたマクロ経済環境が激変する時代を乗り越えるため、中小企業・小規模事業者が、価格転嫁に加えて、「国内投資の拡大、イノベーションの加速、質上げ・所得の向上の3つの好循環」を実現していくことが重要であることを示す。

より具体的には、以下の内容を分析。

- (1) 賃上げを促進する上では、価格転嫁と生産性向上が重要であること
- (2) 物価高等のマクロ経済環境の変化を踏まえ、価格転嫁を取引慣行として定着させることが重要であること
- (3) 生産性向上に向けては、GXやDXといった構造変化も新たな挑戦の機会と捉えながら、投資の拡大やイノベーションの実現が重要であること

中小企業白書

- 中小企業の成長を通じて日本経済や地域の発展につなげる観点から、中小企業白書では投資やイノベーション、賃上げの取組が期待される成長企業に焦点を当て、「競合他社が提供できない価値の創出により、価格決定力を持ち、持続的に利益を生み出す企業へ成長を遂げることが重要」であることを示す。

小規模企業白書

- また、小規模企業白書では、少子高齢化・人口減少に伴い、地域の社会課題等が顕在化する中でも、小規模事業者の持続的な成長を促していくことが重要、との観点からソーシャルビジネスを通じた地域課題解決等を取り上げ、「地域経済を下支えする小規模事業者について、支援組織や自治体のサポートも得ながら、引き続き、地域の持続的発展を担っていただくことが重要」であることを示す。

中小企業白書・小規模企業白書概要(2023)

¹ 中小企業庁「2022年版小規模企業白書」第2部第2章事例

² 中小企業庁「2023年度中小企白書」第1部「第1章 中小企業・小規模事業者の動向」

³ 中小企業庁「2023年度中小企白書」第1部「第2章 激変する外部環境と中小企業の取組」

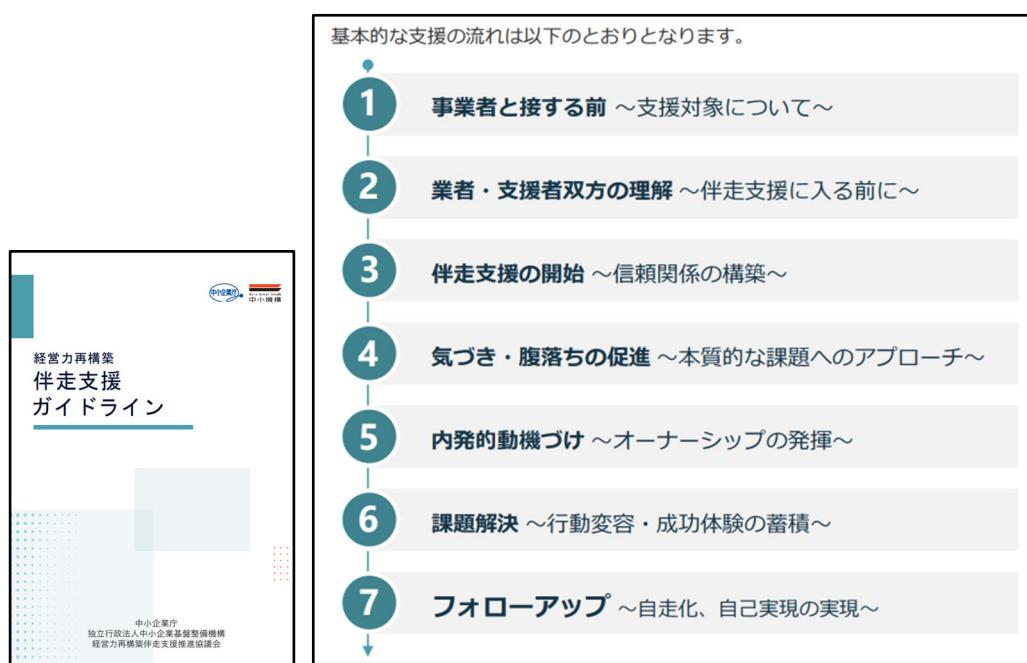
2. 経営力再構築伴走支援(課題設定型支援)

(1)「経営力再構築伴走支援ガイドライン」とは

2023年版中小企業白書の第2部第3章「中小企業・小規模事業者の共通基盤」においては、足下の感染症や物価高騰、深刻な人手不足など、中小企業・小規模事業者は、引き続き厳しい状況にある中、こうした先を見通すことが困難な時代において、個々の中小企業・小規模事業者の生産性向上等の前提となる、価格転嫁・取引適正化やデジタル化といった社会的基盤が重要であることを強調している。

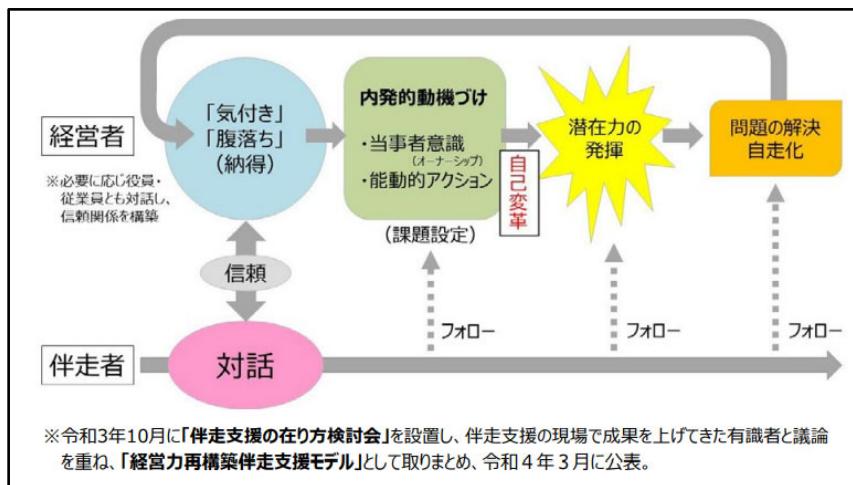
また、支援機関は従来、事業者が抱える個々の経営課題に対し、その解決に向けた支援を実施してきたが、足下では経営課題の設定段階から対話と傾聴を通じて本質的な経営課題に対する気付きを与え、自己変革・行動変容を促す、「課題設定型」の支援も重要な手法の一つとなっており、その中で、経営力再構築伴走支援(以下、「伴走支援」という。)の状況と可能性について述べている。

こうした状況の下、中小企業庁では2023年6月に「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を公表し、各支援機関に対し、事業者による本質的な課題認識の促進、内発的な動機付けによる事業者の潜在力の発揮を側面支援することにより、経営者が事業環境の変化に合わせて自己変革を続ける力付け、企業と地域が持続的に成長する蓋然性を高めることを求めている。⁴



新型コロナウイルス感染症の流行による市場環境や国際情勢の変化、原料・エネルギー価格の高騰等、中小企業を取り巻く環境は激変しており、今後も予測しない環境変化が起こり得る不確実性の高い時代となっている。中小企業がこうした環境変化に柔軟に対応し乗り越えていくには、企業の経営力そのものを強化し、自らを変革させる「自己変革力」を高めていく必要がある。中小企業庁では、経営者との「対話と傾聴」を通じて経営者自身に本質的な課題への気付きを促し、自発的な行動を導き出して企業の自己変革や自走化につなげる支援の手法として、「経営力再構築伴走支援」(以下、「伴走支援」という。)を推進している。

⁴ 中小企業庁「経営力再構築伴走支援ガイドライン」(中小企業庁「経営力再構築伴走支援ガイドライン」(2023.6) 第2章



経営力再構築伴走支援モデル

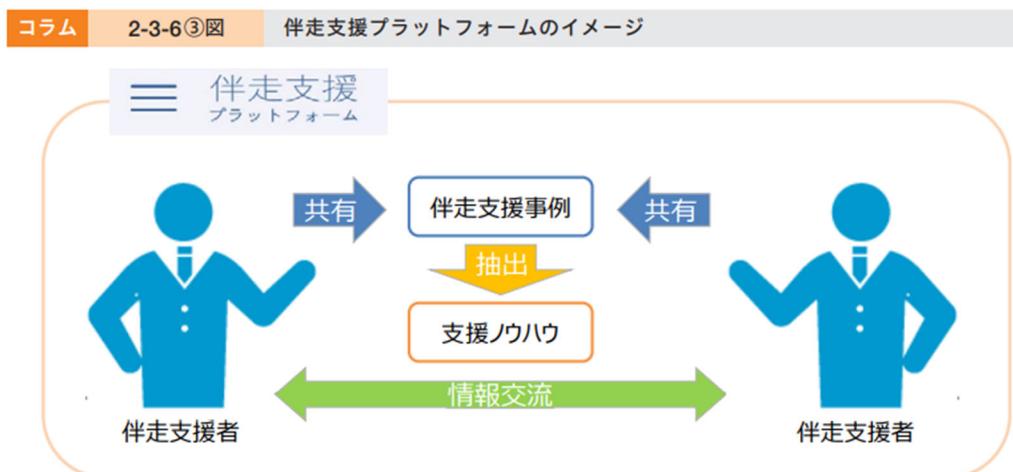
これまでの取組として、伴走支援の全国への普及・拡大を図るため、商工団体や士業団体、金融機関の団体等 15 の機関と連携して令和 4 年 5 月に「経営力再構築伴走支援推進協議会」が設立され、様々な伴走支援の事例やノウハウの共有、伴走支援人材の育成、支援機関同士の連携等の取組を進め、伴走支援の普及に向けた取組の横展開や、各機関同士の連携による支援体制構築など、活発な取組が進んでいる。

また、全国の地方経済産業局やよろず支援拠点等が伴走支援の実践に取り組んでおり、支援先企業の中には、組織や制度の改革により社員の自発性が向上した結果、生産性が上がり、利益率が大幅に増加した企業もあり、伴走支援の成果が表れ始めているともいえる。

伴走支援の全国への普及・展開を更に推進していくため、全国での伴走支援の実践から得られた支援事例、支援ノウハウ、知見を抽出・形式化した支援ツールを開発し、全国の様々な支援機関への共有を図る、以下の取組を実施予定である。

① 「伴走支援プラットフォーム(オンライン)」の構築

伴走支援の更なる普及・浸透と支援者のスキル向上を図ることを目的として、オンライン上にプラットフォームサイトを構築。全国の支援者が支援事例やノウハウに関する情報を収集・共有できることに加え、支援者同士で情報交流を行うことのできる共通基盤として機能することを目指す。



②「伴走支援ガイドライン(手引書)」の作成

伴走支援の具体的な進め方や支援手法、留意点などを事例も交えて取りまとめ、商工団体や中小企業診断士・税理士等の士業、金融機関担当者などの伴走支援の取組を行う支援者に向けて、伴走支援の実践を促すとともに、実際の支援現場における手引書として活用できるガイドラインを作成。中小企業大学校等における伴走支援に係る研修教材とすることも想定している。

ちなみに、当ガイドラインにおける「経営力再構築伴走支援モデル」の理論的な柱となったのは、組織開発の研究者であるアメリカの心理学者、エドガー・H.シャインが提唱した「プロセス・コンサルテーション」の考え方である。

この「経営力再構築伴走支援」は、当ガイドラインにおいては以下のように説明されている。
「経営者との対話と傾聴を通じて、事業者が抱える本質的な課題に気づくよう促し、内発的な動機づけにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援するものである。具体的には、企業に繰り返し訪問し、経営者との徹底した対話と傾聴を通じて、企業の課題設定や課題解決に向けた様々な障壁と施策を共に考えることで、経営者自らが変革の道筋を立てることを支援するものである。この大きなねらいは、支援期間中の企業の一連の取組を一過性の取組とさせず、企業が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力を付けることで、企業と地域が持続的に発展できる蓋然性を高めることにあります」

2023年版中小企業白書第2部第3章「第3節支援機関における能力向上と連携、経営力再構築伴走支援」においては、「中小企業支援機関においては、各々で支援件数や対応できる経営課題に違いが見られる。経営力再構築伴走支援は全国的に取組が進展しているが、より支援の効果を高めるためにも、支援ノウハウの蓄積や支援機関内の相談員の能力向上が必要である」とあり、活用が期待されている。

3. 国が設置する支援機関(課題解決型支援)

中小企業支援機関の現状は、2023年版中小企業白書においては、「第2部 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業 第3章 中小企業・小規模事業者の共通基盤 1. 支援機関による支援の現状」に詳しいが、「伴走支援」をキーワードに、様々な試みがなされている。⁵

中小企業庁は、事業承継や過剰債務、販路拡大など顕在化した課題を抱える事業者に対し、事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業活性化協議会、よろず支援拠点など支援窓口を都道府県単位で設置し課題解決型の対応を行っている。

また、特に成長志向にある事業者に対しては、官民合同支援チームが経営者に課題設定型の伴走支援を実施するなど、内発的な動機付けによる自走的成長の側面支援を行っている。

他方、地域サプライチェーンの支援にあたっては、内在するリスク及びその影響度を把握するため、サプライチェーン全体の構造の俯瞰や可視化が必要だが、その支援手法には検討の余地を残している。

また、地域サプライチェーンと密接な関係にある自治体や地域支援機関(金融機関、商工会等)と多様な支援リソースを有する国支援機関(事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業活性化協議会、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構等)による有機的な連携は、地域サプライチェーンの可視化から面的課題の解決に至る一連の支援において大きな効果を挙げることが期待され、地域サプライチェーンに対する支援の在り方について検討が必要である。

⁵ 中小企業庁「2023年版中小企業白書」第2部「第3章中小企業・小規模事業者の共通基盤」

(1) よろず支援拠点

地域の支援機関と連携しながら中小企業・小規模事業者が抱える経営課題に対応するワンストップ相談窓口として、各都道府県に「よろず支援拠点」を設置。

経営コンサルティング、IT やデザイン、知的財産等の様々な分野の専門家が中小企業・小規模事業者等が抱える様々な経営課題の相談に無料で対応。経営課題が明確でない中小企業・小規模事業者等に対しても、経営課題の分析、的確な支援機関の紹介、複合的な課題へのチーム支援等を行っています。

(2) 中小企業活性化協議会

都道府県ごとに設置された中小企業活性化協議会及び独立行政法人中小企業基盤整備機構に設置された中小企業活性化全国本部においては、常駐する専門家が再生に関する相談を受け付け、助言や再生計画の策定、金融機関等との調整などの支援を行っている。

事業再生に関する知識と経験を持つ専門家が常駐し、増大する債務等により経営状況が悪化している中小企業者の収益力改善、事業再生及び再チャレンジの幅広い相談に対して、課題解決に向けた適切なアドバイスを実施。また、相談案件のうち、財務や事業の見直しが必要な企業については、常駐専門家（必要に応じて、中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家と個別支援チームを編成）が計画策定を支援。計画策定支援にあたっては、政府系金融機関、信用保証協会等の関係機関と連携を図りながら、公正中立的な立場で金融機関などの関係者間の調整を支援。

(3) 事業承継・引継ぎ支援センター

事業承継の悩みや後継者不在の悩みを抱える中小企業者等に対して、事業承継計画の策定支援、専門家派遣、マッチング支援等を行う。

中小企業者等の円滑な事業承継・引継ぎを促進するため、各都道府県に設置された「事業承継・引継ぎ支援センター」が課題解決に向けた相談対応、事業承継計画の策定支援、専門家派遣、マッチング支援等を行っている。

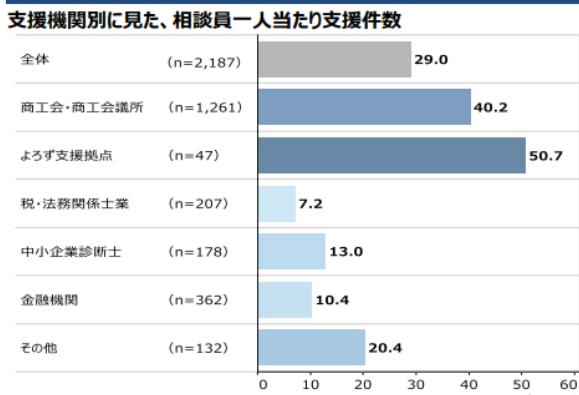
4. 支援機関連携の必要性

中小企業・小規模企業の支援を担う支援機関は、幅広い経営相談に対応するものから専門的な分野の相談対応をする者まで様々であり、支援機関によって、「一人当たりの支援件数」や「単独で対応できる経営課題」には違いが見られる。支援機関が単独では対応できない経営課題については、支援機関同士で連携して支援することの有効性も確認されている。他機関との連携においては、連携相手となる他機関に対する理解度が高いほど効果的な連携を実施できることや、各相談員の支援能力を対外発信することが他機関からの理解につながり、連携が促される可能性が示されている。

例えば、商工会がよろず支援拠点と連携して支援を行うことで、事業者の課題解決と自機関の支援能力向上につなげているような事例も紹介されている。支援機関が支援ノウハウを蓄積し、支援能力の向上を図ることや、相談員同士で連携すること、組織として支援計画の策定・見直しを行うことで、事業者の経営課題をより解決することができる可能性があり、また、支援機関には経営課題ごと、支援機関ごとに強みと弱みがあり、単独での支援には限界もある。

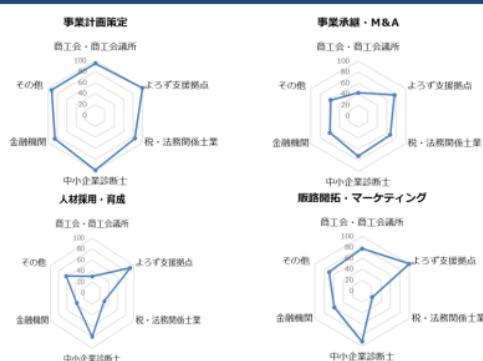
こうした現状を踏まえつつ、支援機関における支援実績や取り組み等の見える化を進め、支援機関同士の連携・切磋琢磨を促していくことが重要である。

図1 支援機関によって一人当たり支援件数には違いが見られる



(注) 1.回答の上位 1 %を異常値として除外して集計している。
2.ここで支援とは、来訪、訪問のほか、メールや電話、オンライン会議などによる支援（相談）対応を指し、メールマガジンの配信や参考情報の送付など情報提供だけの場合は支援に含まない。なお、支援件数は延べ件数である。

図2 支援機関ごとに、対応できる経営課題には違いが見られる



(注) 1.各支援機関別に、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
2.数字の単位は%。
3.回答数 (n) は以下の通り。商工会・商工会議所 : n=1,282、よろず支援拠点 : n=47、税・法務関係士業 : n=207、中小企業診断士 : n=179、金融機関 : n=365、その他 : n=132。

▲

支援機関連携の必要性（2023年版中小企業白書・小規模企業白書概要より）

図1 石川県では2021年度より、商工会の支援状況を客観的に評価し改善につなげている

石川県商工会連合会（石川県金沢市）

- 石川県商工会連合会は、県内の20の商工会に、運営に対する管理・助言等を実施している商工会連合会。
- 2021年度に、商工会を「客観的に評価し、改善を促すことで商工会の事業者支援の質を向上させる仕組み」である「商工会総合力評価制度」を開始。
- 具体的には、①支援力、②発信力、③組織力、④財政力、⑤地域貢献力、の五つを「商工会総合力」とし、全25の評価指標（KPI）を定めた。
- 各商工会が自会の強み・弱みを把握し、支援の見直しを行うPDCAサイクルを構築することで、各商工会が目指すべき方向性が明らかになり、支援能力向上の取組につながっている。



支援の質の向上、連携支援の事例（同上）

図2 栃木県よろず支援拠点では、中小企業活性化協議会等、外部支援機関との連携を強化

栃木県よろず支援拠点（栃木県宇都宮市）

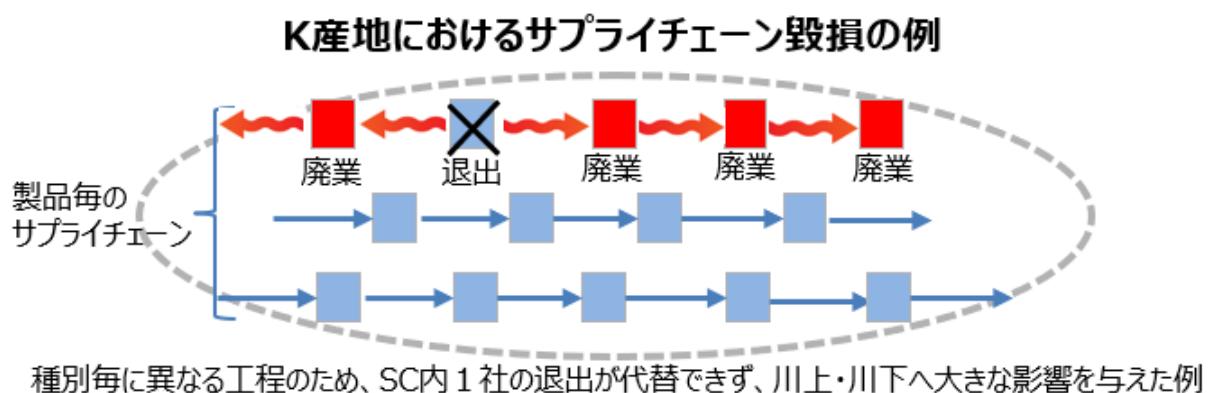
- 栃木県よろず支援拠点は、「売上拡大」、「経営改善」等の経営課題に対し、各分野の専門家や中小企業診断士が、寄り添って解決まで導く支援機関。
- 2022年より、中小企業活性化協議会、中小企業診断士会などと緊密に連携しながら、経営改善を実行する支援を始めた。
- 例えば、資金繰りのひっ迫に苦慮するギフト販売業者に対しては、同拠点のコーディネーターがチームリーダーとなって、中小企業活性化協議会や中小企業診断士、商品開発の外部専門家とともに新商品の開発等を進め、EC販売による事業基盤の再構築を推進。これにより、取引金融機関全行のリスク応諾と売上高改善につながった。
- 従来ほとんどなかった、こうした外部機関との連携による経営改善に関する支援は今では二桁の件数まで増加。
- 同拠点内での知見の蓄積や、事業者により踏み込んだ支援を行うチーム体制の構築にもつなげている。

2章 サプライチェーンが抱える課題対応の必要性

1. 地域サプライチェーン上における様々な課題

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。

ある産地では、産地全体の売上げの減少や経営者の高齢化・後継者不足、人材・人手不足、下請構造による発信力の弱さ等の課題が顕在化すると共に、製品種別毎に異なる製造工程のため、サプライチェーン内の 1 社の退出が代替できず、川上・川下へ大きな影響を与えた事例がある。



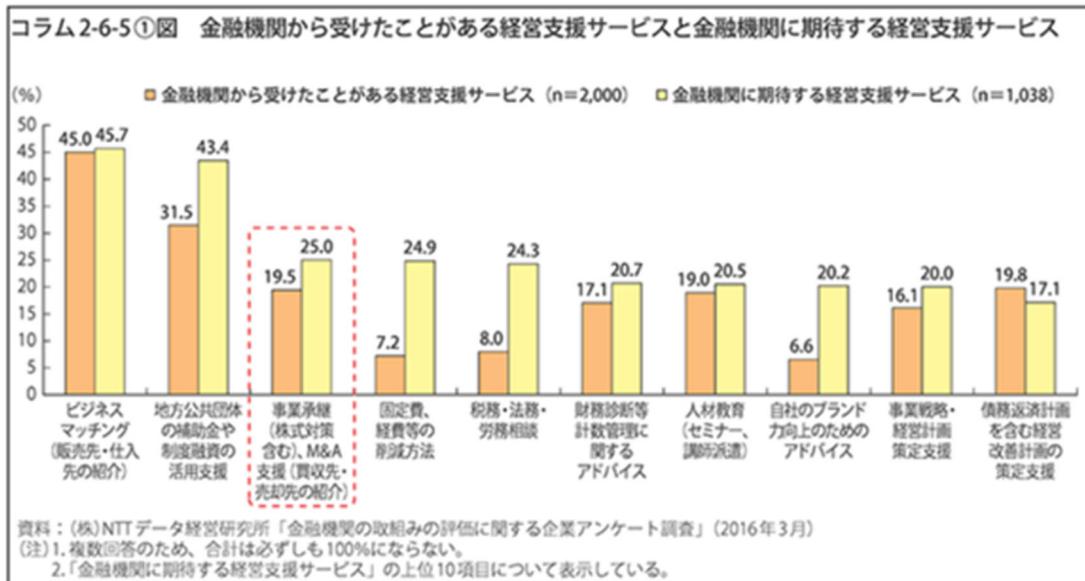
中小企業は雇用の 7 割、付加価値の 5 割を占める分厚い構造ゆえ、マクロ経済、サプライチェーン構造変革へのインパクトが大きく、新たな価値観、リスクへの対応は、地域サプライチェーンが鍵になるともいえる。地域サプライチェーンが抱える面的課題を確認する。

(1) 事業承継

一部の中小企業・小規模事業者の事業承継問題が、地域サプライチェーン全体に影響を及ぼす可能性があり、自社には事業承継には問題がなくとも、製造工程を担うサプライヤーの廃業が、サプライチェーン全体を毀損してしまうケースがある。地域雇用やサプライチェーン維持のため、地域金融機関が廃業の可能性がある事業者を第三者に繋ぐ役割を担っている例も存在する。

中小企業の事業承継問題が産業集積・サプライチェーンに与える影響は大きいが、その対策として、地域金融機関による M&A を活用した事業承継支援も一般化している。M&A の相手先企業を見付けるきっかけでは、相対での M&A の実施も多いものの、「第三者から相手先を紹介された」が一定割合を占めている。こうした第三者としては、金融機関や仕入先・協力会社、専門仲介機関が多く、M&A の推進に当たり一定の役割を果たしている。

各地域金融機関は取引先に対する経営支援メニューを充実させているが、事業承継支援はその中でも地域金融機関が最も注力している支援メニューの一つであり、事業承継・引継ぎ支援センターとのさらなる連携も期待される。



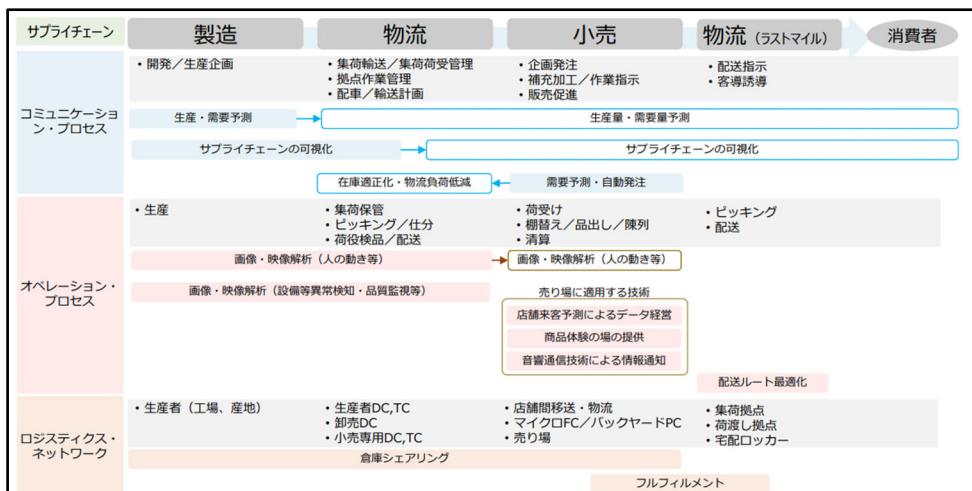
2022年版中小企業白書 「金融機関から受けたことがある経営支援サービスと金融機関に期待する経営支援サービス」

(2) 生産性向上

グローバル化、脱炭素化、人権問題対応等によりサプライチェーンも複雑化し、また、感染症や自然災害等によるサプライチェーン混乱のリスクも増大し、生産性向上が課題となっている。地域サプライチェーンにおける生産性向上のカギとして、調達や生産に係るリードタイムの短縮や、サプライチェーンの強靭化(レジリエンス)が挙げられる。

生産性の向上には「デジタル技術」の活用可能性が高く、サプライチェーンの中でも、特に消費財サプライチェーンにおいては、多品目、小ロット、多頻度、短時間、高精度、高鮮度の商品供給が行われており、小売側は機会ロスの回避を求め、また製造側も売上確保を追求することから、製・配・販の各プレイヤーが過剰に商品を供給・発注する傾向があり、返品や廃棄ロス、ディスカウント販売(価格破壊)、環境負荷の増大などが生じ、サプライチェーンの非効率を生み出している。

※ 以下の図では、主たるデジタル技術について、サプライチェーンの3プロセス(コミュニケーション、オペレーション、ロジスティック・ネットワーク)ごとに、適用可能領域を俯瞰的に整理。



令和4年度 流通・物流の効率化・付加価値創出に係る基盤構築事業 報告書 令和5年3月 みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社

(3) カーボンニュートラル

近年、自社の脱炭素だけでなく、原材料製造時や製品使用時等も含めたサプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指すグローバル大企業が増加。中小企業でもサプライチェーン上や金融機関から排出量の削減対応を迫られる動きが加速している。

2050年カーボンニュートラルや2030年度の削減目標を実現するためには、大企業のみならず中小企業も脱炭素化を進めていくことが必要であり、そのためには中小企業支援機関のサポートが不可欠であると考えられる。

脱炭素化に向けた取り組みが求められる中、事業者自らの排出だけでなく、原材料調達・製造・物流・販売・廃棄等、事業活動に関係するあらゆる排出を合計した排出量を指すサプライチェーン排出量が重視されている。下図は、サプライチェーン排出量を、企業の排出量の算定・報告基準の1つとして各国で採用されているGHGプロトコルをもとにしている。数式で、サプライチェーン排出量=Scope1排出量+Scope2排出量+Scope3排出量と表すことができるが、Scope3を含めたサプライチェーン排出量の算定、削減を求める動きが各国で高まっている。

サプライチェーン排出量とは？



- 事業者自らの排出だけでなく、事業活動に関係するあらゆる排出を合計した排出量を指す。つまり、原材料調達・製造・物流・販売・廃棄など、一連の流れ全体から発生する温室効果ガス排出量のこと
- サプライチェーン排出量=Scope1排出量+Scope2排出量+Scope3排出量
- GHGプロトコルのScope3基準では、Scope3を15のカテゴリに分類



Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)

Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出) 1

グリーン・バリューチェーンプラットフォーム サプライチェーン排出量 概要資料(環境省)

(4) 人権対応

ビジネスと人権の国際的フレームワークとして、様々な国際機関(ILOやOECD等)のガイドライン等が存在し、サプライチェーンにおける人権尊重を促進する仕組みの整備が求められている。日本企業においても「人権方針の策定」「人権デュー・ディリジェンス」等が普及し、地域サプライチェーンにおいても対応が求められている。

2. 新たな価値観への対応の必要性

現在、中小企業に起きている変化として、「経営者の交代による挑戦・変革志向の強化」「近年の技術革新による中小企業の成長機会拡大」「変化を意識しやすく、社会課題解決を起点とした新規事業が創出されやすい環境」といった変化も挙げられているが、それらは、中小企業による「新たな価値観」への対応の好機ともいえ、サプライチェーン上の新たな価値観・リスクへの対応は、地域サプライチェーンの変革の鍵と言える。

例えば、「カーボンニュートラル」について注目すると、近年、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指して取り組むグローバル大企業が増加しつつあり、取引先から脱炭素化の方針への準拠を求められる中小企業が、今後も現れる可能性がある。その他、サイバーセキュリティや経済安全保障等、サプライチェーンで協働して解決すべき様々な課題が新たに生じており、今後一層中小企業も変化を迫られ、対応が求められると考えられる。

GXやサプライチェーン全体の課題の表出により転換を迫られる中小企業経営

- 近年、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指して取り組むグローバル大企業が増加しつつある。取引先から脱炭素化の方針への準拠を求められる中小企業が、今後も現れる可能性がある。
- その他、サイバーセキュリティや経済安全保障等、サプライチェーンで協働して解決すべき様々な課題が新たに生じており、今後一層中小企業も変化を迫られ、対応が求められると考えられる。

サプライチェーン全体の脱炭素化

CN目標を表明した大企業の例

海外	Microsoft	2030年まで
海外	Apple	2030年まで
国内	武田薬品工業	2040年まで
国内	リコー	2050年まで
国内	キリン	2050年まで

(出所) 経済産業省「第1回 世界全体でのカーボンニュートラル実現のための経済的手法等のあり方に関する研究会」(2021.2.17)
資料1 事務局説明資料 p.1

サプライチェーン全体でのCNを目指す
グローバル大企業の例 : Apple

- サプライヤーがApple製品製造時に使用する電力についても再生可能エネルギー100%を目指すことを表明。
- 要求に応じると宣言したサプライヤーは200社超。国内企業は半導体関連製品のイビデン(株)や、液晶シートの恵和(株)など、計29社。(2022年4月時点)

(出所) 日本経済新聞「Apple取引先213社が再エネ移行約束 シアープも加わる」(2022.4.15)

サイバーセキュリティに関する課題

- 海外拠点や取引先など、サプライチェーンの中で相対的にセキュリティが弱い組織が攻撃の起点となり、そこを踏み台に侵入拡大が図られる事例が増加。

(出所) 経済産業省(2020.6)「[昨今の産業を巡るサイバーセキュリティに係る状況の認識と今後の取組の方向性について](#)」

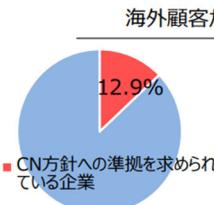
経済安全保障に関する課題

地政学リスク、ウズコナ時代における中小企業の海外ビジネス促進に向けて
(2022年10月20日 日本商工会議所・東京商工会議所)

…サプライチェーンの一端を担う中小企業においても、供給網・調達網の安定的確保に向けた見直し、自社の機微な製品・技術の流出リスクへ対応等、経済安全保障への対応が求められている。しかし、資金面・人材面のリソース不足により十分に対応ができないとは言い難い。…

【課題（事業者の声）】

- 自社の製品や技術が輸出規制の対象であるのか、どのような流出リスクがあるか分からず、専門家のアドバイスが欲しい。
- 経済安全保障の重要性は理解できるが、法律の施行により、過剰な負担がかかることが心配。



- 改善指導や取引停止を示唆される措置から、関連問合せがされるまで、程度を問わず、CN方針への準拠を求められた企業は、約13%に及ぶ。

(出所) ジェトロ海外調査部「[2021年度ジェトロ海外ビジネス調査 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査](#)」(2022年2月) を基に作成

GX やサプライチェーン全体の課題の表出により転換を迫られる中小企業経営 (中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書 2023年6月22日)

各国政府・投資家等は、カーボンニュートラル、循環型経済社会(サーキュラーエコノミー)、デジタル、人権含む SDGs 等の新たな価値観への転換や、それに伴う産業構造の転換に対応する取組を進めており、日本の産業界もこれらの転換への対応が迫られている。社会の成熟化に伴う需要飽和、デジタル化や新たな価値観への転換(SDGs の重視等)に伴い、消費者ニーズの多様化・個別化も進むことで、コモディティ需要は減退する一方、顧客のニーズを捉え、独自の付加価値を有する商品・サービスが層、需要を獲得する方向に変化している。

世界と日本の構造変化は、特に成長志向の中小企業・小規模事業者自身が自己変革に挑戦し、成長する好機であるとも、中小企業・小規模事業者に期待が高まる時機である。⁶

⁶ 第 35 回中小企業政策審議会総会資料「激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性」より

(参考) 中小企業・小規模事業者を取り巻く情勢と変革への「期待」・「必要性」
(2022年6月22日 中小企業政策審議会)

<p>1. 世界と日本が直面する変化の様相</p> <p>(1)日本経済・社会構造の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人口減少・少子高齢化 ・地域社会の縮小 ・若年層等の格差拡大 	<p>(2)新たな価値観への転換に伴う 供給・需要構造の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな価値観（カーボンニュートラル、循環経済、SDGs等）への転換 ・需要飽和、消費者ニーズの多様化・個別化 	<p>(3)地政学リスクの増大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ウクライナ侵略、米中対立、コロナ禍による世界の分断・ロック化 →供給制約による業績悪化 エネルギー・原材料価格高騰によるコスト増・消費低迷
<p>賃上げによる消費喚起 イノベーションによる新たな需要創出への期待</p>	<p>新たな価値観・地政学リスクに対応した サプライチェーンの構造改革への要請</p>	<p>2. 中小企業・小規模事業者の変革への「期待」</p>
<p>(1)経済の先行き懸念への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ①分厚い企業群ゆえのマクロ経済に対する大きなインパクト <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業の賃上げは消費増・需要喚起、所得格差縮小に貢献 ②イノベーションに適した特性、新たな価値観を捉えたビジネス創出 <ul style="list-style-type: none"> ・所有と経営の一体性、スピード感のある小回りの利く取組 ・リスクの高い事業への取組、長期経営を活かした試行錯誤 ③市場競争を通じた生産資源の再配分の促進 <p>(2)地域社会の縮小への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ①地域雇用とエッセンシャル・サービスの提供 ②地域コミュニティ（住民の交流、文化・伝統等）の維持・発展 	<p>3. 中小企業・小規模事業者の変革の「必要性」</p> <p>①分厚い企業群：サプライチェーン構造改革への役割大 →新たな価値観・リスクへの対応は、中小企業が鍵</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業部門のGHG排出量は国全体の1-2割 ・サイバーリスクの弱点は系列上の中小企業 	<p>今、中小企業に起こっている変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ①経営者の交代により挑戦・変革志向へ ②近年の技術革新による中小企業の成長機会拡大 ③変化を意識しやすく、社会課題解決を起点とした新規事業が創出されやすい環境

※長寿の中堅・中小企業の多くは事業構造の大きな転換を経験
→今安定している中小企業も変革・挑戦へ取り組むことが重要

68

第35回中小企業政策審議会総会資料「激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性」より

3. サプライチェーン全体での課題対応の必要性

「2023年版ものづくり白書概要」（令和5年6月）によると、「製造業を取り巻く環境変化」や「製造業のビジネス環境の変化」からの、「サプライチェーンの各種課題については、サプライチェーン全体での課題対応が必要である」旨が述べられている。

(1) 製造業を取り巻く環境の変化

製造業を取り巻く近年の環境の変化として、

- (1) ロシアによるウクライナ侵攻等による国際情勢の不安定化に伴う、サプライチェーン寸断リスクの高まり
- (2) 脱炭素の実現に向けた世界的な気運の高まり
- (3) 約11万人の人手不足、原材料やエネルギー価格高騰に伴う生産コスト削減・適正な価格転嫁の重要性増加

等がある。対応策として、

- ① 迅速な生産計画の変更・資源の再配分によるサプライチェーンの強靭化・生産能力の安定的確保
- ② サプライチェーン全体のカーボンフットプリントの把握
- ③ 省人化・自動化による生産性の向上・省エネ化

等の取組みが重要となるが、それらの対応は「個社単位での対策が困難・非効率」なため難しく、「デジタル技術による、サプライチェーンに係る事業者全体の取組の可視化・連携が重要」であるといえる。

(2) 製造業のビジネス環境の変化

製造業のビジネス環境の変化としても、

- (1) 製造に関わる全ての工程を標準化・デジタル化し、サービスとして製造事業者に販売するビジネスモデルの誕生。
- (2) そのサービスを活用して、生産性・エネルギー効率性の向上を実現する製造事業者の登場

等がある。対応策として、

① データに基づきサービスを改善し、顧客との関係の長期化、利益獲得手段を多様化

② 市場調査・企画から製造・物流・販売までの一連のプロセスを最適化し、競争力を強化

等の取組みがなされているが、これらも「サプライチェーンに係る事業者や消費者が、お互いにデータを共有」できるようになったため、「サービス事業者、製造事業者、消費者の利益向上を実現」できたと言える。

このように、現場の強みを活かしつつ、「サプライチェーンの最適化」に取組み、競争力強化を図ることが必要である。なお、いわゆるGXの実現にもDXは不可欠となるが、DXに向けた投資の拡大・イノベーションの推進により、生産性向上・利益の増加につなげ、所得への還元を実現する好循環を創出することが重要である。

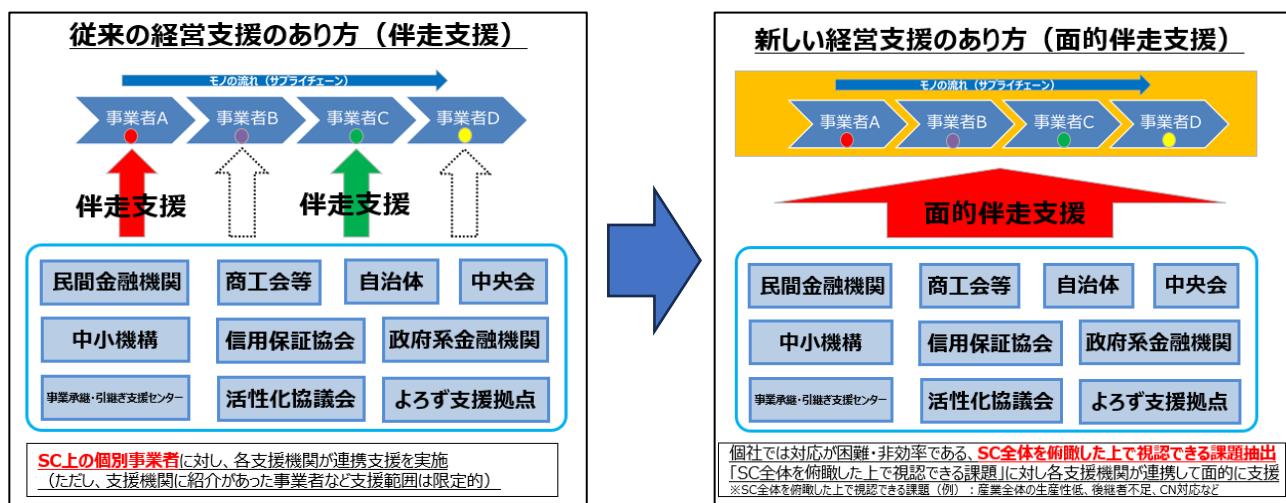
4. 地域サプライチェーンに対する新たな経営支援の在り方（面的伴走支援）

「新たな価値観への転換に伴う供給・需要構造の変化」、「地政学リスクの増大」などの中小企業・小規模事業者を取り巻く情勢の変化に伴い、これらに対応した「サプライチェーンの構造改革」が求められている。

地域サプライチェーン内の個別の中小企業・小規模事業者への支援に関しては、各支援機関が連携しながら伴走支援などを実施してきた。一方、地域サプライチェーンとして抱えるボトルネックについて、適切に整理、効果的な支援ができていない場合がある。

そのため、支援機関による「新たな経営支援」のあり方として、個社支援だけではなく、各工程を担うプレイヤーからは視認することが難しいような、地域サプライチェーンを俯瞰する視点での「面的課題」を抽出し、課題解決に必要なリソースを組み合わせた上で効果的な支援が実施できる体制が必要と考えられる。

具体的には、地域支援機関等が地域サプライチェーンに対し、本質的な面的課題に関する気づきを与え、地域サプライチェーンの様々なプレイヤーの変革意識を醸成していくことが必要である。その上で、設定された解決すべき面的課題に対して、1章3.に記載の「課題解決型」の支援機関が課題解決に不足する支援リソースを提供していくようなスキームが考えられる。



「課題設定型」の伴走支援

「課題設定型 × 課題解決型」の面的伴走支援

3章 地域サプライチェーンの自発的な取り組みや支援事例

1. 地域サプライチェーンの課題に対する対応事例(当局管内 13 事例)

事例調査では、「地域サプライチェーン」に対する新たな経営支援の在り方の検討に資するため、近畿経済産業局管内における地域サプライチェーンの、面的課題(生産性、事業承継、カーボンニュートラル等)に対する自発的な取り組み事例や、それらの取り組みに対する、支援機関の支援等について、ヒアリング調査を 13 事例実施した。

	支援事例名	解決した課題(生産性・事業承継・サイバーBCP等)	ヒアリング先
1	播州刃物のブランド化と後継者育成(合同会社シーラカンス食堂による支援) ～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～	生産性・人材育成	①小野金物卸商業組合 ②シーラカンス食堂
2	鯖江眼鏡産業のSC強化の取組 ～産地検討委員会によるSCボトルネックの可視化～	生産性	①(一社)福井県眼鏡協会 ②産地検討委員会メンバー(増永眼鏡株) ③福井県よろず支援拠点 ④中小機構北陸本部
3	サプライチェーン事業承継(関西精機株)×(有)川崎鉄工所 ～金融機関が橋渡し役となり承継センターと連携支援することによりSC維持が実現～	事業承継	①川崎鉄工所 ②大阪信用金庫 ③大阪府事業承継・引継ぎセンター
4	サプライチェーン事業承継(株古西商店) ～事業者の経営革新とサプライチェーン維持を同時に実現～	事業承継	①古西商店 ②兵庫県信用組合
5	京菓子(株)上尾製菓 ～サプライチェーン崩壊から伝統の京菓子を守れ～	生産性	①株上尾製菓 ②京都府商工会連合会
6	京都銀行 ～外部企業と連携し、地域企業の脱炭素経営を支援～	脱炭素	京都銀行
7	航空機部品製造5社による5社会結成(有)田中工作所 ～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～	BCP	有限会社田中工作所(五社会幹事社)
8	泉州タオル ～組合と行政がタッグを組み、サプライチェーンの維持へ～	人手不足	①大阪タオル工業組合 ②泉佐野市役所
9	丹後織物 ～伝統的技術の承継と産地企業の製品開発支援～	ブランド化・人材育成	丹後織物工業組合(TANGO OPEN CENTER)
10	豊岡鞆のブランド化と人材育成(アルチザンスクール開校) ～組合が行政と連携して職人養成学校を立上げ、人材不足と後継者育成に対応～	ブランド化・人材育成	①(一社)豊岡鞆協会、兵庫県鞆工業組合 ②アルチザンスクール ③豊岡市役所
11	高野口パイル(株)岡田織物、妙中パイル織物(株) ～サプライチェーン崩壊の危機を乗り越え、新商品開発～	・分業体制から一貫体制へ ・新商品開発	①株岡田織物 ②妙中パイル織物(株) ③紀州織維工業協組合 ④高野口町商工会
12	ESG × プラスチックリサイクル産業(株)近江物産 ～EU自動車規制を追い風に高付加価値化を図り、サーキュラーエコノミーにおけるSCの実現へ～	ESG、サーキュラーエコノミー(資源循環)	①株近江物産 ②株吉川国工業所
13	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～	生産性	ホテル八木

ヒアリング先一覧

【1】播州刃物のブランド化と後継者育成(合同会社シーラカンス食堂による支援) ～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～

● 合同会社シーラカンス食堂の概要

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われず、海外展開などを実施している。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した。

● 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である。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である。人とアイデアがあれば何とかなるが、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ても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、バイヤーが付き、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が多い。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だ。



展示会の様子



播州刃物

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われない新たな取組に挑戦するキーパーソンを発掘し、既存の流通にとらわ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である。

【2】鯖江眼鏡産業のSC強化の取組～産地検討委員会によるSCボトルネックの可視化～

● 産地検討委員会の概要

鯖江眼鏡産地の主要な完成品メーカー14社、支援機関として中小機構(北陸本部)、福井県よろず支援拠点などが参画し、産地全体の課題解決の検討を行う場として、2022年に組成した。

月1回のペースで開催されており、上記の完成品メーカー14社をはじめ、会議の議題テーマに応じて、下請会社も検討メンバーに参画させるなどしながら、産地全体の生産性向上を図っている。

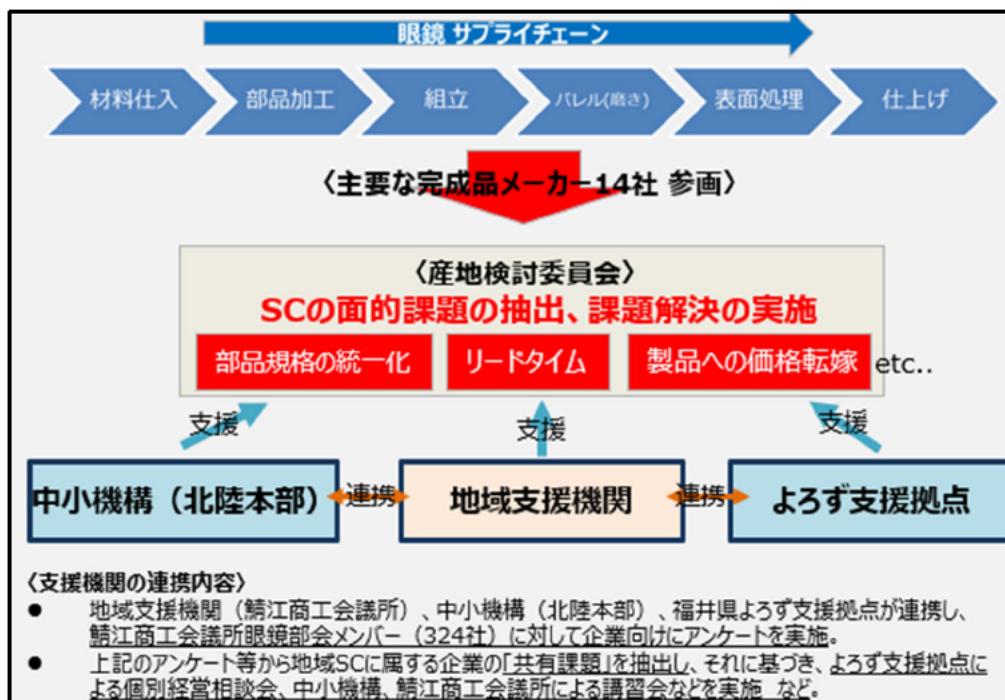
● ヒアリングの生声(産地検討委員会について)

地域サプライチェーン内の潜在リスクや影響度等の把握のため、産地検討委員会を立ち上げた。工業組合理事長がキーパーソンとなり、各社を巻き込み本委員会を組成。SC課題の可視化を実施している。

本委員会では、「製品への価格転嫁」、「ロボット化」、「部品規格の統一化」など各回毎にSC課題としてテーマが設定されており、課題の深掘りを実施。面的課題を抽出するための仕組みとなっている。

テーマに応じて下請け会社も+αとして委員会に参加してもらい、完成メーカーと対等な関係を築くようにしている。また、委員会メンバーを固定化せず、必要に応じ入れ替えていくことも視野に入れ、産地全体として変革意識を醸成し、解決策を検討している。

年末に委員会側から組合メンバーに向け発表会の機会を設け、課題解決の取組を提案し、実行に移している。また、よろず支援拠点や中小機構からは人材確保のノウハウを得たり、企業群へのアンケートを通じた企業群の共通課題の抽出を支援頂くなど連携している。



SC維持・変革のためのエッセンス

SCの可視化から面的課題(ボトルネック)の抽出、解決までの機能がSC内に仕組みとして備わっていることが重要である。また、地域で不足するリソースは支援機関が補完できる支援体制を構築しておくことも重要なポイントである。

【3】サプライチェーン事業承継(関西精機(株)×(有)川崎鉄工所) ～金融機関が橋渡し役となり承継センターと連携支援することによりSC維持が実現～

● 関西精機(株)と(有)川崎鉄工所の概要

関西精機(株)は後継者不在の問題を抱えていた。大阪信用金庫が同社のサプライチェーン内の取引先である(有)川崎鉄工所との橋渡し役になり、事業引継ぎを打診した。

大阪信用金庫が両社および国の支援機関である大阪府事業承継・引継ぎ支援センターへの橋渡し役となり、引継ぎセンターが譲渡価格についての助言やM&Aの進め方等について支援することで、事業の引継ぎが実現した。

関西精機(株)は、大手農業機具メーカーの金属加工部分を長きに渡って担っており、当該M&Aによりサプライチェーンの維持に繋がった。

● ヒアリングの生声(サプライチェーン事業承継について)

【(有)川崎鉄工所】

引継ぎについては、長年にわたって取引関係があり、顔の見える関係ができていた。同じ機械を使用して部品を製造していたため、自社の有する技術でそのまま対応できた。

【大阪信用金庫】

当庫では、本部に「だいしん総合研究所」という経営支援部署を持っており、事業承継支援は最重要項目の1つとして実施している。その他、脱炭素、BCP等、最近の経営課題についても支援している。顧客から事業承継の相談があると、事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関につなぐようしている。廃業となると地域経済への損失が大きくなるところを回避できたのはよかったです。

【引継ぎセンター】

地域金融機関とは連携体制を構築しており、当該支援機関だけでは解決が難しい案件に対してリソースを提供できるようにしている。活性化協とは、スポンサーを紹介するタイプの再生案件等に連携して取り組んでいる。



支援スキーム図

SC維持・変革のためのエッセンス

地域支援機関がSCのボトルネックを把握し、国の支援機関との連携ができている。必要なリソースを補完できるような有機的な連携体制の構築が重要である。

【4】サプライチェーン事業承継(株古西商店) ～事業者の経営革新とサプライチェーン維持を同時に実現～

● 古西商店の概要

古西商店の課題は、①木材建築物の減少等に伴い、会社として経営革新が必要、②県内の木材加工業者減少による営業難である。

M&A の手法を古西商店が兵庫県信用組合に相談し、そこで、兵庫県信用組合から「事業再構築補助金が活用できるのでは」との提案があり、組合が補助金の申請支援を実施。また、県中央会の専門家派遣による経営相談なども活用した。事業再構築補助金に採択されたことで、当機関から金融支援を実施し、事業を開始。また、古西商店の事業承継支援も併せて実施。

木材加工業を営む事業者は神戸市内に1社しかおらず、当事業者を M&A することで、地域のサプライチェーンの維持にも繋がった。

● ヒアリングの生声(サプライチェーン事業承継について)

【古西商店】

神戸市には材木関連の事業者が多かったが、廃業が進んでいる。加工業者の廃業が進むと遠方の業者に依頼しないといけなくなり、卸売業者としてはマイナスである。コロナ禍の影響も受け、サプライチェーン断絶の危機があった。

M&A の手法を古西商店が兵庫県信用組合に相談し、そこで、兵庫県信用組合から「事業再構築補助金が活用できるのでは」との提案があり、「新事業展開として、木材加工の工程を自社で内製化する」といったテーマで補助金を取得し、経営革新とサプライチェーンの維持を同時に実現する形となった。

【兵庫県信用組合】

当組合では「地域支援部」が中心となり、取引先の経営支援に取り組んでいる。当組合と兵庫県中央会、兵庫県保証協会の三者が連携し、専門家の目利きもしながら経営支援に取り組んでいる。

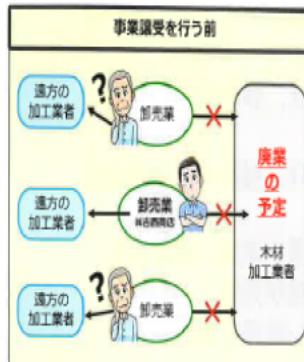
【新分野進出】



事業譲受により、「加工部門」を内製化し新分野進出
↓
事業再構築補助金の活用



【業界のサプライチェーン維持】



事業譲受によりサプライ
チェーンを維持

支援による
結果



「2023 ひょうご信用創生アワード」配布資料より抜粋

SC 維持・変革のためのエッセンス

地域の支援機関の連携と、取引先との密な関係による push 型の支援により、個社支援と面的課題の解決が同時にできており、支援機関同士の有機的な連携体制構築が重要といえる。

【5】京菓子(株)上尾製菓)～サプライチェーン崩壊から伝統の京菓子を守れ～

● 株上尾製菓の概要

上尾製菓と取引のあった、個人事業者(職人)が軒並み高齢化などの事業承継の問題で廃業の危機に至る。このままでは、自社の生産はもとより、京菓子の存続に関わる問題となるため、商工会の支援のもと、彼らの生産プロセスを自社の生産ラインに組み込むことを決意した。

ものづくり補助金等も活用し、設備投資を行い、苦心の上、生産ラインに組み込むこと(内製化)に成功。内製化することにより、初期投資は発生したものの、菓子作りの技術・ノウハウを蓄積することに成功。自社新商品開発に導くことに売上拡大にもつながった。

SC が維持できない場合、早期に課題を認識し、商工会等の支援機関が内製化や M&A 等の抜本的支援をする必要性が有るといえる。

● ヒアリングの生声(内製化によるサプライチェーン維持)

【上尾製菓】

京半生菓子は業者の 9 割が直販事業者であるが、上尾製菓は製造卸に特化。職人が家の一角で営む小規模事業者も多く、廃業も多い。季節による繁閑差が激しいこともあり安定的な雇用が難しく、高齢化も進み、各種リスクも伴う。産業を維持していくために、内製化(機械化)し、新商品開発に取り組んでいる。

商工会には各種補助金活用等各種相談に乗ってもらっており、商工会が認定支援機関になってもらえるのはありがたい。商工会の支援のもと、生産性と付加価値を向上させ、個人事業主(職人)の生産プロセスを内製化するなど、京菓子全体の継続にも取り組んでいる。

クラウドファンディングをきっかけに新商品開発を行い、当該商品を海外展開するなど積極的に活動している。

【宇治田原町商工会】

商談会により、商談そのものに加え、バイヤーからの意見やアドバイスが得られ、いわばマーケティングリサーチの場として機能している。

同社付近はお茶の産地でもあり、当該企業以外の事業所においても、商工会を通じた補助金活用や商談会出展支援の結果、海外輸出や高級スーパーでボトル缶飲料として採用されている。



(上尾製菓の製造商品)

- ・ゼリー菓子(錦玉羹)・干菓子風ラムネ・落雁、和三盆糖干菓子・お汁粉・鳳瑞(和風マシュマロ)
- ・琥珀糖・葛餅など

SC 維持・変革のためのエッセンス

地域支援機関が企業の経営課題と地域 SC 維持のボトルネックを理解し、各種相談に応じることで、SC 維持が実現できている。地域支援機関が企業の経営課題や SC のボトルネックを把握することが重要である。

【6】京都銀行～外部企業と連携し、地域企業の脱炭素経営を支援～

● 京都銀行の概要

脱炭素へ向けた動きはグローバルに加速しており、製造業などサプライチェーンで大企業と取引のある中小企業にも、今後 CO2 排出量の見える化や削減対策が必要となる。

京都銀行では、取引先企業の SDGs や脱炭素に向けた取り組みのサポートに注力しており、理解、現状把握、経営戦略への組み込み、実践、の各段階に分け、お客様の状況に応じたサポートに取り組んでいる。IT企業とも連携することで、より効果的な支援メニューの拡充を進めている。

● ヒアリングの生声(脱炭素について)

当事例の背景として、2020 年 4 月にスタートした中期経営計画において SDGs を組み込み、その後、当行としての脱炭素経営がスタート。取引先の脱炭素経営としては、サステナブルローンをはじめ支援メニューの拡充を進める一方で、銀行単独ではできることが限られているため、外部事業者等と連携し進めている。

京都府や京都市と連携し地域企業の脱炭素経営を後押しする施策を導入するとともに、京都の上場企業と連携しサプライチェーン全体での脱炭素化にも取り組むなど、面的広がりに注力している。また、当行の内部研修で職員の人材育成を図っている。2023 年に「炭素会計アドバイザー」資格が設立され、職員にも取得を奨励している。

中堅・中小企業においては、脱炭素への取り組みはまだこれからの状況ではあるものの、近年、各企業の問題意識は着実に高まっている。ただどこから手を付けたらよいか分からない、という企業も多く、当行としては脱炭素経営に関する理解、意識の醸成を図るところから実践まで、取引先のステージに応じた取り組みを支援している。

■お客様のステージに応じたサービスのイメージ



SC 維持・変革のためのエッセンス

地域金融機関として、サプライチェーン上のニーズ・ボトルネック(脱炭素)の把握(可視化)に取り組んでいる。外部企業とも連携することで、課題解決に結びつけられる様々なリソースを提供できる支援体制の構築が重要である。

【7】航空機部品製造 5 社による五社会結成（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～

● 有田中工作所及び 5 社の概要

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した。

近畿経済産業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。

五社会メンバーの株式会社中谷鉄工所は、五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も中心的な役割を果たしている。

● ヒアリングの生声（事業継続力強化計画について）

【田中工作所】

5 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、事業を分けていている。

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）。五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。



兵庫県広域防災センターでの
防災訓練の様子



株式会社ニホンエアテック
工場見学会での五社会の皆さん

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といえる。また、面向的課題を可視化し、面向的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である。

【8】泉州タオル～組合と行政がタッグを組み、サプライチェーンの維持へ～

● 泉州タオルの概要

大阪タオル工業組合は74の組合員(タオルメーカー)により構成され、構成比は個人事業主が2～3割、法人が7～8割である。最盛期の1983年には694組合員であった。サプライチェーン内のM&Aも発生している(問屋が織屋を買収)。

泉佐野市は日本タオル産業の発祥地である。タオルは輸入が約8割(中国、ベトナム、インドネシア等)、国内生産が約2割を占める。九州、今治、泉州、津、青梅がタオルの五大産地であったが、今治と泉州以外はほぼ消滅してしまった。

重要な後晒工程を担う事業者数が減少の一途をたどる中、1950年にタオルメーカー10社が出資して協同組合を設立(ダイワタオル協同組合)し、共同工場を運営してきたという歴史がある。

● ヒアリングの生声(組合と行政との連携について)

【組合】

組合の役割は泉州タオルの認知度向上である。近畿経済産業局のブランド室からは、補助金により「泉州タオル」のブランディングの支援を受け、カタログ作成等の支援を受けている。ギフトショーエモ出展してきた。ECにも注力している。組合直営の店舗も2店舗運営している。

全国商工会連合会の展示会に出展しているが、全国中小企業団体中央会・府中央会の支援をどう活用するかは今後の課題である。例えば技能実習生の活用については、他の業界の動向を踏まえた対応の必要があるため、全中より正確な情報をタイムリーに入手するなど支援の活用を探りたい。

【泉佐野市役所】

製造は分業体制がとられており、工程のひとつである、ヘムミシンがけ(オーバーミシン)については単純作業であり、低い工賃の内職として実施されてきたが、高齢化により担い手が減ってきたため、市役所が「2023年度地域課題解決型就職氷河期世代就労支援事業」を活用し補助金を出し、組合の中に作業場とミシンを提供し、作業従事者を確保してサプライチェーンを維持している。今後は企業とマッチングし、企業への就職につなげたい。

よろず支援拠点と市役所は連携し、泉佐野駅近くの市の施設で窓口相談を週一回開催している。



SC維持・変革のためのエッセンス

組合が、国の支援機関からブランディング支援を受けていたことや、市役所からは補助金を受け、担い手育成に注力するなど、支援機関と連携することで面的課題に対して取り組んでいる。様々な課題解決のリソースと有機的に繋がっていることが重要である。

【9】丹後織物～伝統的技術の承継と産地機業の製品開発支援～

● 丹後織物の概要

丹後織物工業組合は白生地・帯・小物・化合織・ネクタイ等の業者により構成。昔は各地区に機業組合があり、組合員の意見の吸い上げには良い役割をしていたが、今はなくなってしまい、現状ではその機能も必要なくなっているともいえる。

組合員は減少傾向にある。組合員の平均年齢は70才を超えており、1軒あたりの家族従事者は1.57名であり、中小零細な業者が多くを占める。高齢化とともに後継者不足や社内教育体制がとれない等、人材育成が困難な状況。

京都府織物・機械金属振興センターでは伝統的技術の承継（織物人材育成研修）と丹後織物産地機業の製品開発支援を実施している。

● ヒアリングの生声（事業承継と人材育成について）

設備投資も簡単にできる規模ではないため、50年以上前の機械を使用して製造している業者が多い。機織りだけでは食べていくことが難しく、高齢の方が年金を受給しながら安い工賃で働いている。そのため、中年層で事業承継をしている例がとても少ない。各家庭に工場があるというような規模感であり、企業単位になってないため、M&Aの実施は非現実的である。

人材育成については京都府織物・機械金属振興センターが実施している。工場貸出をするなどして人材育成等を支援している。技術の承継・人材育成については産地・サプライチェーン全体で早急に取り組むべき課題である。技術を習得して独り立ちするまでの人件費支援など組合単独では解決が困難なため、支援機関や行政を巻き込んで取り組む必要がある。



SC維持・変革のためのエッセンス

京都府織物・機械金属振興センターが、伝統的技術の承継と産地機業の製品開発を支援しているが、産業が抱える人材育成等の面的課題の解決には、行政や支援機関の支援リソースの活用が重要である。

【10】豊岡鞄のブランド化と人材育成(アルチザンスクール開校) ～組合が行政と連携して職人養成学校を立上げ、人材不足と後継者育成に対応～

● アルチザンスクールの概要

鞄作り職人の育成が産地全体の課題となっていたところ、2014 年に兵庫県鞄工業組合と豊岡市が連携して、鞄作り職人養成学校のアルチザンスクールを開校。豊岡鞄産業は、「OEM 生産だけでは産地として生き残れない」との強い危機感を持ち、組合が中心となって「豊岡鞄」のブランド化に取り組み、新たな商品企画やデザイン開発に積極的に取り組んでいる。

1 年間で鞄作りを基礎から学び、プロの鞄作り職人として独り立ちさせるという本格的な職人養成学校による人材育成の仕組みにより、U ターンや外部人材の流入など人材不足の解消と後継者育成に繋がっている。

豊岡鞄は、兵庫県鞄工業組合が 2006 年度に地域ブランド「豊岡鞄」として、特許庁に登録されている商標登録である。兵庫県鞄工業組合の組合員であり、「豊岡鞄」地域ブランドマニフェストに署名して内容を遵守する豊岡鞄認定企業が、組合の「豊岡鞄」地域ブランド委員会の厳しい審査(豊岡鞄認定審査会)で合格した商品のみを「豊岡鞄」という。

● ヒアリングの生声(アルチザンスクール等について)

【豊岡市役所】

市内には 1 年制のアルチザンスクールと、4 か月間で修了する鞄縫製者トレーニングセンターがあり、スクールで学ぶ方に向けたシェアハウスのハード整備に補助金を出している。その他、豊岡鞄の認知度向上のための補助金、負担金などの財政援助をしている。

理想的には豊岡市外からスクールに来ていただき、市内で就労いただき、移住者人口も増えていくことだ。しかし、豊岡で鞄の技術を身に着けたスクール生が全国に出ていくことは、結果として鞄の豊岡市のブランドや知名度になるととらえている。

産業の町としては OEM がないと成り立たない。OEM を増やそうとすると、人材不足のため、外国人技能実習生の受入れが必要となる。

【兵庫県鞄工業組合、アルチザンスクール】

「鞄の拠点」としてリニューアルにするにあたり、豊岡市からちょうどいい補助金があった。材料、卸し、メーカー、それぞれから人員が集まり、1 つのチームが組成された。一階が小売り。二階がパツショップ、三階がスクールである。

兵庫県鞄工業組合の中にある、豊岡鞄地域ブランド委員会、シナジープロジェクト委員会、SDGs 推進委員会、組織活性化委員会などがある。組合員にいる人はほぼどこかの委員会に属している。



豊岡鞄フェア



アルチザンスクールの様子

SC 維持・変革のためのエッセンス

組合と行政が連携し人材育成機関を設立する等、関係者が一體となり解決に向けて取り組める体制が重要。また、組合内の各種委員会など、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する、あるいは合意形成が行える場となっており、仕組み作りが重要である。

【11】高野口パイル(株)岡田織物、妙中パイル織物(株)～サプライチェーン崩壊の危機を乗り越え、新商品開発～

● 高野口パイルの概要

「高野口パイル」とは、和歌山県の旧高野口町(現橋本市高野口町)を中心とした地域で生産されたパイル織物、編物の総称で、パイル織物としては日本一の生産高を誇る。

後継者不在による廃業からのSC崩壊、中国などのアジアからの低価格品輸入の急増による競争激化等により、昭和58年の最盛期と比較し、産地として売上高で1/10程度に減少。

産地にはいわゆるB2Bのメーカーが多く、衣類や雑貨といった消費者向け商品を製造するB2Cのメーカーは少ないが、株岡田織物はB2Cに進出し、高野口パイルの技術をベースにエコ・ファーなどの新市場・新商品開発に取り組んでいる。インスタグラム等の新しいツールも活用している。

商工会(高野口町商工会)では持続化補助金、事業再構築補助金といった補助金活用を支援し、また、パイル商品の販売イベントなども積極的に企画運営し、産地をバックアップしている。

● ヒアリングの生声(サプライチェーン維持について)

【紀州織維工業(協)】

組合が一年に一回東京で開催する展示会「PUWAPUWA(ふわふわ)」への出展のために産地の企業が集まり、ネットワークを構築している。展示会への出展のためのネットワークが、いわば「地域サプライチェーンにおける情報集約」の機能を果たしているといえる。ネットワーク内でサプライチェーンのボトルネックもだいたい把握できる。

産地のネットワークとしては、パイルの織工程・編工程の事業者に加え、染色、加工や織機のメンテナンスのための鉄工、電気・電子といった工程の事業者が存在する。どの工程も人手不足に悩み、事業承継を課題としているが、ネットワーク内の強固な結束により存続できている。

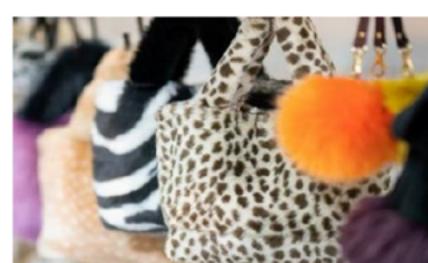
各社の工程は他社と基本は重ならず、自社の工程に特化しているが、以前はそうではなく競合していた。現在は競合が少なく、競合というより仲間として団結している。

【妙中パイル織物(株)】

取引先の廃業などに際しては、設備を買い取り事業承継するなどにより、自社一貫生産を強化し、品質向上・納期短縮を図り、生産性向上に取り組んでいる。品質管理上は必要以上に織物を移動させない方が良く、品質管理上も自社一貫生産が望ましい。弊社のレベルまで一貫生産をしているのはめずらしい。



新幹線の座席シートなど



高野口パイルの技術から生まれたエコ・ファー(株)岡田織物

SC維持・変革のためのエッセンス

商工会と組合を中心とする産地ネットワークとの信頼は厚く、地域サプライチェーンの強みとなっている。また、サプライチェーンの関係者を巻き込み、推し進めることのできるサプライチェーン上の現状に対して強い問題意識を持った「キーパーソン」の存在が重要である。

【12】ESG × プラスチックリサイクル産業（株）近江物産）～EU自動車規制を追い風に高付加価値化を図り、サーキュラーエコノミーにおけるSCの実現へ～

● (株)近江物産の概要

滋賀県栗東市にある資源プラスチックの「価値」の再生に取り組むトップクラスのマテリアルリサイクル企業。国内循環にこだわり、年間2万トンの生産量を担っている。

リサイクルイコール品質劣化という概念を覆し自動車の廃バッテリーを主に物性価値を落とさず再生する物性保持リサイクルなどの高品位リサイクルに注力している。

2023年には、プラスチックの再生利用倍増を目指したSPC(Sustainable Plastics Certification)認証プログラムを関係会社と開発。マテリアルリサイクルシステムの要件を満たす事業所もしくは工場を認証し、持続可能な資源循環社会の形成に寄与するものである。

- ヒアリングの生声(サーキュラーエコノミー確立への課題等)

事業承継ができる企業とそうでない企業で、サーキュラーエコノミーへの意識がずいぶん異なる。廃棄業者に資源循環の意識が希薄ではないかと思われる。資源循環の意識を推進していくためには、産業全体でのサーキュラーエコノミーの機運醸成が必要である。

ヨーロッパにおいては、新車生産をする際に、必要なプラスチックの 25%以上に再生プラスチックを利用することなどの規制が出てきている。このような世界的な流れに対応するため、サステナブル推進機構等と協力して SPC 認証プログラムを開発。品質を保証する制度があれば再生プラスチックを安心してユーザーに使ってもらうことで、この波が加速するのではと考え、業界としてプラスチックの再生利用倍増を目指している。

「心臓産業の会」というものがあり、プラスチックの高い価値を再認識できる再生材活用の新しいビジネスモデルを検討、検証している。プラスチック製品産業におけるバリューチェーン上の主体が集まり、業界のボトルネックについて日々議論しており、認証制度もそういったところから考えた。



SC 維持・変革のためのエッセンス

SC の変革等には、業界の明確な課題意識が必要であり、関係者間でビジョンの共有ができる場が重要。また、個社での取組から、いかに関係者を巻き込み面としての取組についていかが重要である。

【13】芦原温泉(ホテルハム)～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カ年計画を策定した。

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・マネージメント・プラットフォーム(DMP)の「福井県観光分析システム(FTAS)」にも参画している。

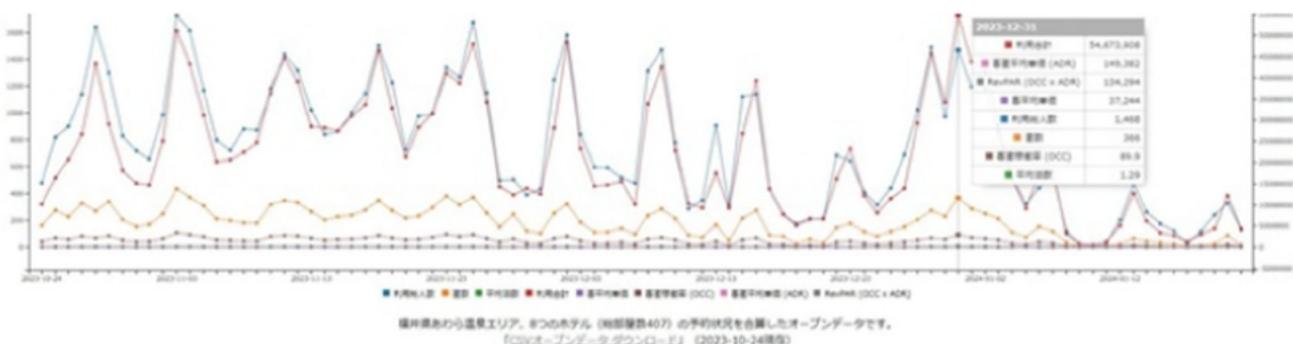
ホテルハムのハム常務は、一般社団法人あわら市観光協会理事、芦原温泉旅館協同組合マーケティング戦略立案委員会委員長の立場で、データマーケティングを推進している。

● 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になった。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、数字を出すことへの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。



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

SC維持・変革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である。

2. 事例調査から得られたこと

それぞれの案件からは、地域のリーダーやキーパーソンが、自ら単独では解決できない面的課題に対し、関係者との連携のもと解決に取り組んでいる現状が伺える。それらの現状からは、面的課題の可視化や、リーダーやキーパーソンの役割の重要性を知ることができ、「地域サプライチェーン」に対する新たな経営支援の在り方を探るためのヒントがあると考える。

事例調査から「地域サプライチェーン」の維持・変革に必要なプロセス・要素を整理する。

(1) サプライチェーン上の面的課題への気づき

サプライチェーンの変革を進めるためには、サプライチェーン上の面的課題に対して、誰かが「気づく」こと。

(2) サプライチェーン上の面的課題(ボトルネック)の可視化

サプライチェーン上の面的課題を可視化していくためには、サプライチェーンの関係者を巻き込み、推し進めることのできるサプライチェーン上の現状に対して強い問題意識を持った「キーパーソン」が存在する。

サプライチェーン上の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する、あるいは合意形成が行える場の存在(地域において効果的な「サプライチェーンの課題発見の装置」の仕組みとしての構築)。

面的な課題を関係者間で認識共有するだけではなく、解決に向けて「動く仕組み」として関係者間で確立する必要性(ディスカッションで終わるのでは無く、アウトプットに繋げる体制)。

(3) 可視化された面的課題(ボトルネック)の解決

可視化されたサプライチェーン上の面的課題(ボトルネック)、あるいはサプライチェーンの維持・変革を進めるキーパーソンに対して、課題解決に結びつけられる様々なリソースを提供できる体制。

上記の整理からサプライチェーンへの支援の在り方として、(1)から(3)の要素を踏まえ、地域支援機関と国の支援機関が効果的に支援リソースを提供することが求められる。具体的には、サプライチェーンのボトルネックとなる面的課題に支援リソースを集中投入できる体制づくりが必要である。キーパーソンへの支援はもとより、地域サプライチェーンへの面的伴走支援の在り方について検討が必要である。

4章 地域サプライチェーンに対する支援の在り方

1. 地域サプライチェーンの変革(支援)に必要な要素・機能について

地域サプライチェーンを取り巻く環境は大きく変化しており、近畿管内においても地域サプライチェーンの毀損等に陥る地域産業が多数存在している。2章で記載の通り、地域サプライチェーンの存続、成長には、第生産性向上、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が、地域サプライチェーンの変革のためには、どのような観点で支援をすべきかが整理されていない。

本調査では、①「地域サプライチェーン」に対する新たな経営支援の在り方検討会議、②地域サプライチェーンの自発的な取組等に対して実施したヒアリング調査(3章記載)を踏まえ、地域サプライチェーンが変革(支援)するために必要な要素・機能等を整理した。

(1)「地域サプライチェーン」に対する新たな経営支援の在り方検討会議(主な意見)

巻頭「本調査の概要」に記載している有識者で構成された検討会議にて、「地域サプライチェーンの面的支援にあたり必要となる要素」、「地域サプライチェーンの面的支援にあたり、国・地域の各支援機関に求められる役割」などについて議論した。地域サプライチェーンの変革に必要な要素等に関して、委員の主な意見は以下の通りである。各委員からは、地域サプライチェーンが変革を遂げるためには、地域サプライチェーンのどこに潜在リスクがあるかがわからないため、「サプライチェーンの可視化」が重要であるといった意見や、地域サプライチェーンの本質的な課題を把握し、個社ではなく周囲を巻き込んだ面的課題解決の取組へと昇華させていくための「キーパーソン」の存在の重要性などが言及された。

【検討会議における委員意見抜粋(第1回、第2回)】

- ・ 個別企業の支援と比較して、サプライチェーン自体を支援する難しさがどこにあるかというと、1つはサプライチェーン全体の情報が見えていないという情報の難しさがある。
- ・ サプライチェーンの上流の方で大きな問題が起きていても、下流でその問題を把握できていないことがある。例えば、急に特定商品の仕入れができずに次の生産ができないでいるところ、それを知らないまま別のところで増産の計画を立ててしまうような事例もある。サプライチェーン全体で情報共有ができる仕組みは、需要予測の精度を上げていく意味で必要になると思う。
- ・ サプライチェーン全体の「可視化」が面的課題の抽出のためには重要である。また、地域サプライチェーンにシンクタンク的な機能が存在し、広い視座でサプライチェーンを視れることが重要。
- ・ なぜサプライチェーンを大事にしていく必要があるのか、事業者だけではなく、金融機関など地域機関もその意義をしっかり認識し、面として取り組んでいく必要がある。
- ・ ある業界団体(地域サプライチェーン)では、ものづくり経営者が集まっているが、あるキーパーソンが会長に就任してから、自分より若い人材しか会にいれないという大胆な改革を行っている。その結果、会員数が増える、毎月勉強会や研修を積極的に行うなどの効果が出ている。
- ・ サプライチェーンの変革・支援を進めていく上で、ステークホルダーの合意形成が非常に難しい場合がある。様々な利害が絡む関係を調整し、変革を牽引する本質的な面的課題を理解している「キーパーソン」の存在が重要になる。リーダーシップを取るキーパーソンを発掘し、サポートしていくことが重要。
- ・ サプライチェーンの変革を進めていくためには、いかに面的課題解決について動く仕組みを作るかが重要だと思う。そのため、サプライチェーンに対して支援する際は、サプライチェーンを構成する企業の共通課題を解決していく視点が必要。
- ・ 支援対象となるサプライチェーンを選定する際は、「地域にリーダーがいるか」、あるいは関係する「支援機関の積極性」などによって結果が変わるために、この点も考慮する必要がある。

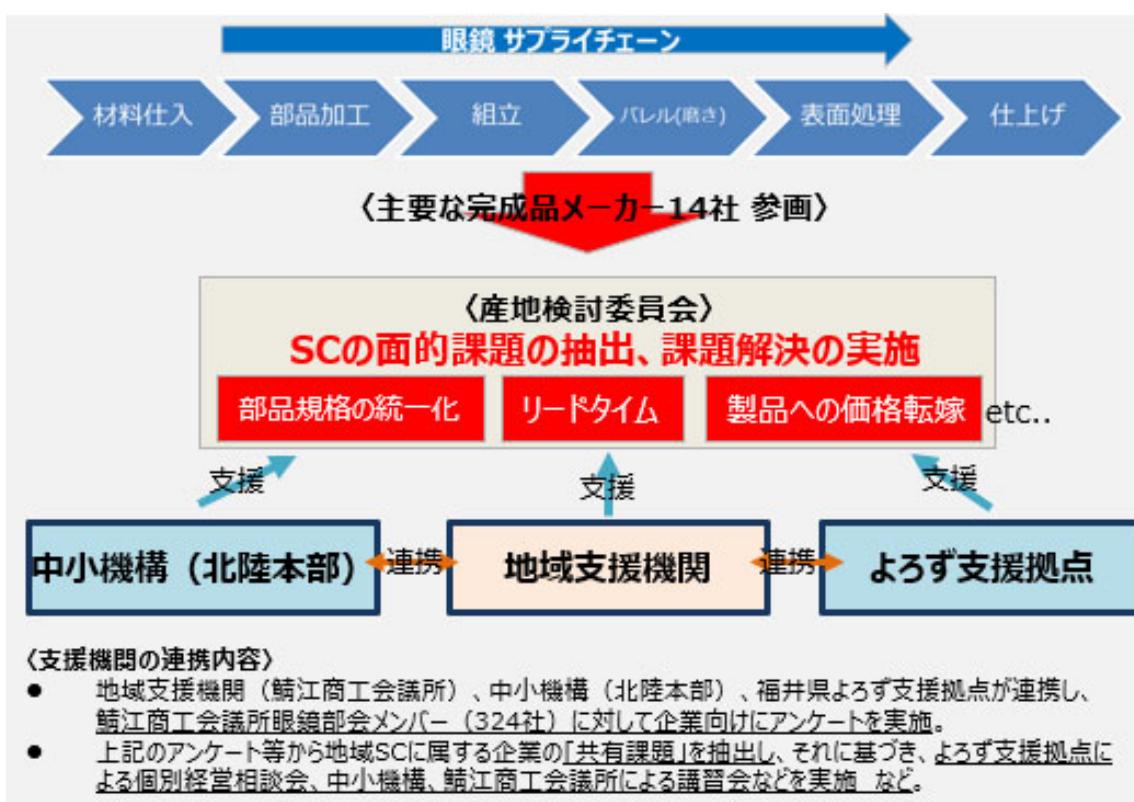
(2) 地域サプライチェーン支援のロールモデル(ヒアリング調査:鯖江眼鏡)※3章にも掲載

支援体制の在り方としては、3章に記載しているヒアリング調査を実施した「鯖江眼鏡産業」の事例が特に参考になる。本事例は、地域サプライチェーンにおけるボトルネックの可視化等を「産地検討委員会」という産地内の事業者及び支援機関の組織体が担っている事例である。本委員会では、「製品への価格転嫁」、「ロボット化」、「部品規格の統一化」など産地が抱える様々な課題の深掘りを実施することで、地域サプライチェーン全体の面的課題を抽出するための仕組みとなっている。

本委員会の参加メンバーとして、鯖江眼鏡産地の主要な完成品メーカー14社、支援機関として中小機構(北陸本部)、福井県よろず支援拠点などが参画し、産地全体の課題解決の検討を行う場として、2022年に組成し、月1回のペースで開催されている。上記の完成品メーカー14社をはじめ、会議の議題テーマに応じて、下請会社も検討メンバーに参画させるなどしながら、産地全体で生産性向上を図っている。

また、地域サプライチェーン上の事業者や地域支援機関のみならず、よろず支援拠点や中小企業基盤整備機構(北陸本部)が参画し、課題を発掘、深掘りするだけではなく、様々な支援リソースを提供できる体制を組むことで、課題解決に繋げやすい仕組みを構築している。

地域サプライチェーンの「可視化」、「面的課題の抽出」、「地域サプライチェーン内の各プレイヤーに対する変革意識の醸成」、「解決策の検討・実行」を様々な関係者を巻き込み、解決に向けて「動く仕組み」として構築している事例であり、他サプライチェーンの支援に際しても参考になる事例と考えられる。



産地検討委員会の概要

2. 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」のとりまとめ

上述の「地域サプライチェーン」に対する新たな経営支援の在り方検討会議」や本章(2)に記載の鯖江眼鏡産業の事例を含めた地域サプライチェーンへのヒアリング調査(13事例)を踏まえ、国や地域支援機関が連携し地域サプライチェーンへの支援を実施するにあたって必要な観点として「地域サプライチェーン連携支援の着眼点」をとりまとめた。

地域サプライチェーンを支援していく際に、以下のような観点が重要になると考えられる。

「地域サプライチェーン連携支援の着眼点」

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るか

支援対象となる地域 SC を特定する際に、当該産業の毀損が地域に与える影響度を考慮した上で、特定することが重要となる。

また、支援対象となりうる地域 SC において、変革を牽引するリーダーの存在の有無や連携が想定される地域支援機関の姿勢(積極性)などが、効果的な面的支援実施の成否に影響を与えるため、これらの要素も考慮し、支援対象を特定していくことが重要である。

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るか

地域 SC に内在する潜在リスク及びそれが全体に与える影響度の掌握には、地域 SC 全体の構造の俯瞰・可視化が必要である。全体が可視化された地域 SC を俯瞰することで、SC 上のどこに解決すべき面的課題があるのかを検討していく。しかしながら、地域 SC 構造の全体を可視化することが実際は困難なケースもあり、その場合は、当該地域 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 関係者で共通認識はあるか

地域 SC の面的課題を抽出する際、地域 SC の面的課題を普段の取引等の経験の中で各ステークホルダーが暗黙知的に理解しているケースがあるが、地域 SC 全体の理解としての形式知(可視化)していく必要がある。

また、面的課題の抽出に際しては、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を実現しつつ、面的課題を抽出する場)の存在が重要であり、地域 SC 内の仕組みとしてこのような場作りが必要である。場合によっては、地域 SC 内だけではなく、地域 SC 外の機関が本質的な面的課題を抽出するケースもあり、当該地域 SC に関連する支援機関のみならず、あらゆる支援機関が面的課題の掘り起こし等を実施できる可能性がある。

地域 SC 全体の課題解決に繋げるためには、解決すべき面的課題の設定は、当該課題解決が地域 SC の構成する各企業にメリットになる観点が重要である。

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、単一企業(あるいは個人)だけでなく、様々なステークホルダーが現状の地域 SC に問題意識を持ち、全体としての面的な取組にすることで、SC 側に変革等の意識を醸成する必要がある。そのためには周囲を巻き込み、変革を推し進めるキーパーソンをサポートしていく必要がある。

また、サプライチェーン上の旧来のしきたり等に囚われ、SC 側の企業等が変革の必要性を感じていない例もあり、支援機関が変革意識の醸成を促す観点なども重要となる。

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一体で解決する仕組みができるか
- 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できる体制作りが重要である。そのため、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を持ち、必要な支援リソースを提供できる関係構築が求められる。また、課題解決策の実行だけでなく、その効果を検証し、必要に応じて新施策を検討し実施していくというサイクルを回していくことが重要である。

なお、本着眼点を上述の本章(2)に記載の鯖江眼鏡産業の取組に当てはめると以下の通りとなり、産地検討委員会内での創意工夫の取組がわかる(支援対象は特定されており、「1. 支援対象の特定」は省く)。あくまで一例ではあるが、地域サプライチェーンの変革にはこれらのポイントを押さえ、変革に向けて事業者や支援機関が一体となって取り組むことが重要であると言える。

着眼点(項目)	産地検討委員会の取組み
地域サプライチェーンの可視化	<u>地域サプライチェーン内の潜在リスクや影響度等の把握のため、産地検討委員会を立ち上げた。</u> 工業組合理事長がキーパーソンとなり、各社を巻き込み本委員会の組成。SC 課題の可視化を実施している。
共通課題(面的課題)の抽出	<u>本委員会では、「製品への価格転嫁」、「ロボット化」、「部品規格の統一化」など毎回毎に SC 課題としてテーマが設定されており、課題の深掘りを実施。</u> <u>面的課題を抽出するための仕組みとなっている。</u>
変革意識の醸成と解決策の検討	<u>テーマに応じて下請け会社も + α として委員会に参加してもらい、完成メーカーと対等な関係を築くようにしている。</u> <u>また、委員会メンバーを固定化せず、必要に応じ入れ替えていくことも視野に入れ、産地全体として変革意識を醸成し、解決策を検討している。</u>
共通課題(面的課題)の解決	<u>年末に委員会側から組合メンバーに向け発表会の機会を設け、課題解決の取組を提案し、実行に移している。</u> <u>また、よろず支援拠点や中小機構からは人材確保のノウハウを得たり、企業群へのアンケートを通じた企業群の共通課題の抽出を支援頂くなど連携している。</u>

3. 地域サプライチェーンに対する支援の在り方

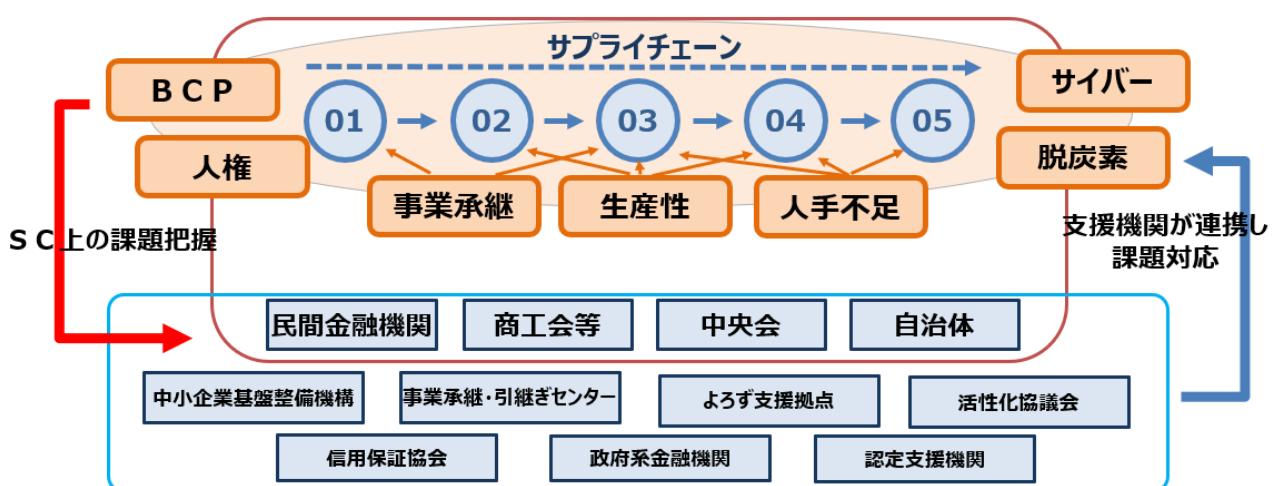
地域サプライチェーンの課題は多岐に渡り、支援にあたっては、各支援機関が連携し各々の持つ多様なリソースを提供できる支援体制の構築、いわば支援機関が有機的に連携した「面的支援体制」の構築が重要である。「地域サプライチェーン」に対する新たな経営支援の在り方検討会議」や地域サプライチェーンの自発的な取組等に関するヒアリング調査を通じ、効果的に「変革」を遂げている地域サプライチェーンの共通点として、支援機関等が地域サプライチェーンの面的課題を抽出できていたり、抽出された課題に対し、必要な支援リソースを提供できている点がある。

地域サプライチェーンの支援の在り方として、地域サプライチェーンとの接点が多い支援機関等が地域サプライチェーン全体を俯瞰し面的課題抽出の支援を実施、また様々な支援機関（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等）が課題解決に必要なリソースを提供し、効果的に課題解決に取り組むことが有効だと考えられる。

近畿経済産業局では、本調査で作成した「地域サプライチェーン連携支援の着眼点」を活用しながら、国あるいは地域の支援機関が一体となった地域サプライチェーンに対する支援体制を構築していく。

地域サプライチェーンに対する支援の在り方（イメージ）

支援体制（例）



面的支援体制のイメージ図

「地域サプライチェーン」に対する
新たな経営支援の在り方に関する調査報告書

令和 6 年 3 月

近畿経済産業局

(調査委託機関：株式会社船井総研デジタル)