

令和5年度 第2回 三木市中小企業振興審議会議事録

- 1 日時・場所 令和5年9月19日（火） 午後6時00分から午後8時20分
市役所4階 特別会議室
- 2 出席者 〈委員8名〉
西井会長、潮見副会長、五本上委員、川西委員、桑田委員、小林委員、廣田委員、三村委員
〈事務局4名〉
赤松産業振興部長、能出商工振興課長、
三又商工振興課係長、小阪商工振興課主事
〈オブザーバー1名〉
正木中小企業サポートセンター長
- 3 欠席者 0人
- 4 会議の公開、
非公開の別 公開
- 5 傍聴人の数 0人
- 6 開 会
- 7 議 事

会長	本日の議事の（１）、「資料１ 「小規模事業者の経営状況調査」の結果報告について」を事務局から説明願います。
事務局	資料１ 「「小規模事業者の経営状況調査」の結果報告について」を説明
会長	先ほどの説明に対して、ご意見・ご質問はありませんか。
会長	統計の話になりますが、今回の回収率１７．４％というのは、同種の調査では比較的良い回収率です。しかし、どのような調査でも許容誤差というものを考える必要があります。 今回の場合、９５％信頼区間で考えると、許容誤差は６．３％程度となります。例えば「そう思う」と回答した人が２０％いた場合、許容誤差が±６．３％であれば、１３．７％～２６．３％という

	数値の上下の幅があることになります。読み取り方に注意する必要があります。また、回答者の属性の偏りも考慮しなければなりません。 より正確に検討するということであれば、検定ができます。エクセルでも使用できますので、令和3年度と令和5年度で同じ調査項目であれば、検定をかけてみるというのも一つではないでしょうか。
会長	資料に記載されている総括について、景況感や事業環境、将来性等の項目があります。皆様の肌感覚との違いや違和感などはございますか。
委員	働き方改革の取り組みについてですが、一般的には浸透しつつある概念であると思っています。ただ、「取り組む予定はない」と半数の会社が回答されたのは、三木市特有のものなのか、全国的な傾向としてこうなっているのか疑問があるところです。 取り込まなければならない経営課題であると認識していますので、もっと良い結果になってもおかしくないと思うのですが、少し私のイメージとはズレがあります。
会長	働き方改革と言っても、回答者によってイメージが異なる可能性があります。今回のアンケートは、時間がない中で実施した重要な情報源ですので、実際に回答者に聞き取りを行い、肌感覚の部分をしっかりとおさえておきたいと思います。 どのような意味で回答したのかを確かめないと、解釈の余地が大きくなってきます。先ほど委員の皆様にお伺いしたのもそのような意図です。 数字の部分と解釈で納得できる結果がある一方で、解釈が難しいという結果も出てくると思います。実は両方重要で、出てきた結果に対して理解がないと、アンケートを実施した意味がない恐れもありますし、解釈の難しいところが深掘りしていくポイントにもなります。 ですので、ご指摘いただいた働き方改革についての解釈については、フォローをやっても良いように思いました。
事務局	個人事業主の方も多く、従業員が1人いるかどうかという事業所もありますので、働き方改革は自分とは関係ないという意識のところもあるように感じます。
会長	個人事業主と法人とを分けて集計してもよいのではと思います。
委員	働き方改革に取り組まないと、時代の流れや国の方針に乗ってい

	くことができません。また、採用にあたっては、まず休日が何日あるかというところから就職先か判断がされる時代ですので、働き方改革に取り組まないと良い人材も採用できません。
委員	弊社は製造業ですが、ここ何年かでかなり環境が良くなっていると感じています。弊社は受注生産をしておりますので、お客様のご都合に合わせ、時には徹夜をしてでも生産するといったケースが10年ほど前にはよくありました。現在はそういうこともなく、残業時間も決めた中でやれるようになってきておりますので、それは社会全体が変わってきた影響のように思います。感覚としては以前よりも段階的に良くなっていると感じます。
会長	先ほど統計の話をしましたが、結果の読み取り方としていくらか含みを持たせないといけません。先ほど申し上げた許容誤差という点でも、6%程度の誤差が出てきます。 ですので、解釈の難しい部分については、ヒアリングであったり、その部分をもう少し詳しく集計したりするということが必要になってきます。解釈の難しい部分については、別途ご指摘頂ければと思います。
会長	それでは、意見も出尽くしたようですので、次に、議事の(2)のうち、まず「資料2 基本方針の決定について」について、事務局から説明願います。
事務局	資料2「基本方針の決定について」説明
会長	先ほどの説明に対して、ご意見・ご質問はありませんか。
委員	アクションプランの基本方針の中に事業承継が含まれておりますが、アンケートの結果では事業承継についての取り組みはある程度進んでいる状況が読み取れるように思います。基本方針に盛り込むことは整合性が取れていない気がしますが、その点注意が必要ではないでしょうか。
委員	令和3年度と比較して「後継者がいる」の割合が増えて、「後継者候補がいる」の割合が減っておりますので、この2年で実際に後継者候補に対する事業承継がある程度進んだものと推測することができます。 ただ、それでも60%程度は後継者候補が未定という回答ですので、それに対する対策ということで基本方針に盛り込んでいるという認識でよろしいでしょうか。

事務局	アンケートの結果では、「まだ考えていない」という項目が依然として多数を占めているという状況です。また、「廃業を検討している」という回答もあり、後継者がおらず廃業を検討している事業所があるような状況です。 そのような事業所を少しでも減らしたいという思いもあり、事業承継を一番上のテーマに据えています。
委員	個人的な見解ですが、「賃上げ機運の高まり」という表現は仕方なく賃金を上げるというような印象を受けますので、改めた方が良いでしょうと思います。企業としては既に賃金を上げていかないと未来がない時代です。他の企業が賃上げしているから仕方なくというようなイメージを与えかねないので、賃上げの意思があることを前提に、どのように上げていくのかということを考える方が良いでしょうと思います。
会長	事業承継や後継者不足については課題であると思います。ただ、委員の皆様がそれぞれアンケート結果をどう読み取るかというところで解釈が分かれている状況のように思います。可能であれば、実際にアンケートの回答をいただいたところに、話を聞いてフォローしていただけたらと思います。 また、この問題については三木市に限った話ではございません。三木市が独自にどういう施策を打ち出していくのが重要です。次回以降、施策について細かく検討していきたいと思っています。
副会長	地場産業の振興というのは、市内の中小企業振興に欠かせないと思います。そのためには地場産業の活性化を担うことのできる経営者を育てることがテーマかと思っていますので、それをどこかに入れてはいかかでしょうか。
オブザーバー	基本方針の1番目の事業承継や人手不足についてですが、これは三木市の状況を考慮して盛り込んでいます。三木市の地場産業である金物産業の中で、特に小規模企業は後継者不足や高齢化により廃業が増えており、少しでも早く手を打つ必要があるという状況です。 また、2番目の中小企業の経営力強化については、三木市には金物産業以外にも機械加工や他の金属製品を製造している事業者が多くあります。地場産業という表現を前面に出すよりは、むしろこれらを含んだ地域産業のようなイメージで、地域全体の産業の振興を図りたいと考えています。 基本方針の3番目は、これは三木市の努力だけでは解決が難しい課題となります。サービス業や小売業というのは、その地域の需要により売上や利益が左右されますので、地域の需要を増やし、市内

	を商圈とするビジネスを支援することが必要なため、基本方針に盛り込んでおります。
副会長	この三つの基本方針について全く異論はありません。内容に関して、基本方針の中で地場産業の活気を産み出すということを記載されていますので、三つの基本方針を達成するためには、地場産業の活性化、その経営の担い手を育てるといようなサブテーマも必要かと思い、申し上げた次第です。
会長	今のご意見であったように、三木の産業構造として金物だけではありませんので、そこは表現から考える必要があります。 ただ、地場産業には地域のお金を稼ぐというだけではなくて、精神的な重要性もあります。例えば豊岡市でもそうですが、地場産業のカバン産業が落ち込んでしまうと、地域全体の活力が落ち込んでしまうように感じてしまう、そのような重要性があります。 同様のことが三木市にも言えますし、他の地場産業を抱えている自治体でも同様かと思えます。大きな問題として、市場が衰退、縮小していく中で、事業者数が減少していつています。その中でよくある動きとして、M&A等により事業規模を拡大することや、三木市の金物産業のように、海外との結びつきを強めるといったことがあります。 ですので、マイナスのことだけではなく、新しい先の動きを見据えていくこともあると思いますので、そのあたりをどう表現し、支援していくのかを、基本方針についての説明の中で盛り込んでいくことが重要かと思えます。 また、前回の審議会で指摘した米中対立等のカントリーリスクがこれから大きな問題になってくるように思います。金物製品の輸出先は今も欧米がメインとのことですが、なおさらその辺りを伸ばしていくような目標を考えることが重要であると思えます。
委員	確認ですが、3つの基本方針の下にいくつか項目が並んでおります。これは課題のようなものもあれば、そうでないものもあるようで、整合性がないように感じられます。 また、基本方針の3つ目に市内の市場の拡大とありますが、これは市内に限定してのことなのでしょうか。市外に市場を拡大していくことへの支援という考え方もあるように思いますが、市内にこだわる必要があるのか、そこの確認をさせて頂きたいと思えます。
オブザーバー	なぜ市内に限定するのかですが、市内の小売業やサービス業といった業種の需要が減少している中で、小さな商圈での市場縮小を改善していく必要があるだろうということで盛り込んでいるものです。

会長	今の基本方針の表現では狙いがわかりにくいことも確かですので、表現については次回の審議会までに事務局の方で検討ということで基本方針案についてはこのとおり進めたいと思います。
会長	次に、議事の(2)のうち、「資料3-1 目標値の設定について」「資料3-2 目標値の検証について」「資料3-3 目標値の整理について」について、一括して事務局から説明願います。
事務局	「資料3-1 目標値の設定について」「資料3-2 目標値の検証について」「資料3-3 目標値の整理について」説明
委員	コロナ禍により世の中が変わってしまったので、5年後の目標を設定するのは非常に難しいところがあります。特に金物製品の輸出目標額に関しては、前回の審議会でも申しましたが、49億円程度が妥当なところのように思っております。コロナ禍以前の10年間では、平均が41億円ほどでしたので、コロナ禍直前の46億円をベースに目標を設定するのは少し無理があると感じます。もう少し長いスパンの平均をベースに目標値を設定するのが妥当のように思います。 例えばリーマンショック時には、それまで48億円あった輸出額が、1年で一気に30億円にまで急減してしまったこともあります。貿易に限らず目標設定は非常にデリケートな課題です。
会長	商店街の空き店舗率についてですが、目標値としてはこちらで致し方ないように思います。ただ、本気でシャッター街の解消を目指すのであれば、もっと踏み込んでやらないと難しいように思います。 例えば住居と店舗とを兼ねている物件については、もうどこにも居を移すつもりはないという方もいれば、良い物件があれば移り住んでも良いという方もいると思います。また、二階部分が住居部分であれば、リフォームすれば独立して使えるようなケースもあると思いますので、店舗部分だけ貸し出すなど、モデルケースとして実証実験的にできれば、新しい動きには繋がるかと思います。
委員	資料に記載されている商店街の中で、実際に店舗として稼働しているのはどの程度の割合になるのでしょうか。また、店舗を構えておられる方々は実際に商店街をよくしたいと思っており、商店街が組織として機能している状況なののでしょうか。
事務局	現状を申し上げますと、例に上がっているナメラ商店街については、既に法に定める振興組合が無いという状況です。いくつかの営

	業されている店舗の方が組合のようなものを結成されておりますが、昔から営業している店舗が何店かあるという程度です。他は店舗部分も撤去してしまい、一般住宅を次の世代の方が建てられている状況です。 ナメラ商店街につきましては、国の史跡指定を受けている三木城跡の麓にあり、観光客が通る場所ですので、市として何か取り組む必要があるとは考えておりますが、行政主導での商店街振興というのは難しいように感じております。 法で定める振興組合として残っているのは緑が丘のサンロード商店街がありますが、そちらは空き店舗に対しても新たに起業される方の出店があるような状況です。
委員	何のために商店街振興をするのかというのが見えてこないというのが正直な感想です。実際に商店が活性化し、近隣住民の利便性が向上するというような絵図が描けるようであればいいのですが、商店街の方が以前のような商店街を取り戻すという思いを持っていないければ難しいと思います。
会長	目標値はこの内容で設定し、具体的な施策の部分で委員の皆様から少しアイデアを頂けないでしょうか。 今のお話をお伺いしたところ、よくある方法ではありますが、緑が丘のサンロード商店街をモデルケースとして位置付け、重点的な支援を行い、成功モデルを出すということはいかがでしょうか。 また、ナメラ商店街は新たな出店が厳しいようですので、今後長い目で見て活性化を考えていくというところでしょうか。
事務局	公共施設の複合化ということで、新しく商工会議所の商工会館も含めた複合施設を整備する計画があります。それを起爆剤として何かナメラ商店街も含めた一帯の活性化につなげられるような施策も考える必要があるとは思っております。
委員	私は以前のナメラ商店街ににぎわいがあつたころも知っていますが、住居と店舗とが一体となっているところが多く、なおかつ事業の後継者がいないのが現状です。 ですので、残った物件については、先代が亡くなったらその親族が相続し、売却するというような状況です。その後住宅メーカーが取得し、新たな戸建てを整備しているという状況ですので、商店街としてはもう難しいように感じます。 緑が丘の商店街については住居と店舗との兼用にはなっていない物件が多いのですが、こちらについても青山や緑が丘の人口が減ってくると商店街としては難しくなっており、新たな出店者が見つかりにくくなりつつあるということです。地域に住んでいる人間

	が減ると商店街としては難しくなっていくように思います。
委員	施策は実施すべきとは思いますが、実質空き店舗率という項目を目標設定する意味があるのでしょうか。
オブザーバー	確かに目標とする項目が大きいように感じます。まず施策レベルまで落とし込み、それぞれの施策に対して目標数値を設定し、それを達成していくことで最終的に大きな目標が達成できるという方法がよいのではないのでしょうか。 ですので、今後の進め方としては、基本方針に対応する施策を検討し、その施策に対する目標を達成していった結果、最終的に大きな目標を達成するという、そのような展開が必要ではないかと思っています。
委員	既に商店街としては難しく、振興の意思がない商店街に対して支援の手を差し伸べたとしても効果は望めないように思います。
会長	確かにこの数値目標をどう考えるのかという問題はありますが、目標としては掲げておくべきなのではないでしょうか。
事務局	例えばテナントの募集をかけても応募が無いというような事態を無くしたいということがあります。 また、起業をされる方への支援にもなる可能性のあるものだと考えておりますので、そういう意味でも目標を設定し、空き店舗を活用したいという思いはございます。
会長	そういうことであれば、この目標で致し方ないように思います。貸出可能な店舗にどれだけ出店するのかという考え方が目標設定としてはやりやすいように思います。 他の数値目標については委員の皆様いかがでしょうか。
委員	製造業についてですが、最終出荷額という金額が目標となっています。単純に物価が上昇すればそれだけで出荷額は増加しますし、レートによっても変わってきます。 目標はこれで致し方ないとは思いますが、目標を達成している項目であっても、兵庫県と比較すると低いというようなこともあります。兵庫県や近隣他市との比較という考え方も目標には入れておいたほうが良いのではないのでしょうか。そうでなければ今後5年間では、物価上昇の影響だけで出荷額の目標達成ということにもなりかねないように思います。
会長	前回の審議会でも意見がありましたが、5年間の計画の中で中間

	の見直しということは考えておられるのでしょうか。
事務局	5年間の計画期間の3年目の時点で見直しを行いたいと考えております。
会長	ということであれば、その時点で他との比較等の説明を加えていけば、納得感も得られるように思います。
委員	目標設定の方法ですが、三木市としてありたい姿が最初にあつて、その実現のために施策や予算があり、そしてゴールとしてこのような目標が必要です、というような位置付けにする方がよいのではないかと思います。 過去の統計の数字も重要ですが、これから先ありたい姿がどのようなかということを重視し、その実現のための施策がなければ、目標数値に対して結果こうなりました、ということにしかならないような気がします。
オブザーバー	事務局が提示した目標は過去の分析から推定して妥当なところを設定したものです。では、今後はどうなるのか。過去の状況がそのまま引き継がれるのか。今の変化が激しい時期では同じではないはずです。 ですので、まず目標を設定し、そこから施策を考えていくという方法は、目標の達成可能性が低くなると考えます。 別の考え方として、今回の「小規模企業の経営状況調査」から抽出した課題を解決する施策を考え、考えた施策に対してそれぞれ目標を設定し、最終的には事業所数や従業員数の増加につながるというような形で計画を作り上げていけば、かなり現実的な計画になるように思います。
会長	ここでの目標値というのは一つの最終的な目安のラインであつて、各施策とこの目標値でどういう関係性を作っていくのか、ということによろしいのでしょうか。
オブザーバー	この大きな目標を最終的な基準とし、それに影響を与える個々の要素を分析し、解決するための施策を一つ一つ実行していくということが必要であると思います。
会長	本来はありたい姿がまずあつて、そこから目標を設定していくように思うのですが、これまでの計画の継続性という部分もあるかと思います。 そこで今回のアクションプランでは、これまでと異なり、しっかりと見直しをしていきます。変化の激しい時代であることをしっか

会長	りと行政として認識しているという視点を入れておく。先が読めないから決められないということではなく、その都度修正しているということを、しっかりと説明で入れてもよいように思います。 企業でも計画を立てたものの、全く意味のないことになっている場合も多いと思います。すぐに数字も変わってしまうような時代で、いわゆるPDCAではなくOODAループのような形で、状況を見て的確に計画に反映していくというところです。そういう視点を行政に盛り込んでいくことは非常に難しいと思いますが、しっかりと見直しを入れていくということを説明する意味はあると思います。 時間もだいぶ経過しましたので、これをもちまして議事を終了したいと思います。 委員の皆様、貴重なご意見ありがとうございました。今回は新たなアクションプランの策定に向けた第2回目ということで、前回の審議会での意見を基に基本方針と目標値の検証・設定についてご意見をいただきました。それでは、本日の議事はここまでとなります。委員の皆様におかれましては、長時間にわたりご協議を賜りありがとうございました。
-----------	---