

令和8年度 第1回 三木市中小企業振興審議会議事録

- 1 日時・場所 令和8年8月3日（月） 午後6時00分から午後8時10分
三木市立教育センター3階 セミナー室
- 2 出席者 〈委員7名〉
西井会長、藤井副会長、柳川委員、冨田委員、岡田委員、野藤委員、
長谷川委員
〈事務局3名〉
荒池産業振興部長、小田商工振興課長、山床商工業振興係長
〈オブザーバー〉
正木中小企業サポートセンター長
- 3 欠席者 2名
- 4 会議の公開、
非公開の別 公開
- 5 傍聴人の数 0名
- 6 開 会
- 7 議 事

会長	本日の議事の（１）、「第３次中小企業振興のためのアクションプランの見直しについて」を事務局から説明願いたい。
事務局	資料１「第３次中小企業振興のためのアクションプランの見直しについて」を説明
会長	現時点で詳細な進捗データの提示は困難とのことであり、本日は質疑応答方式で進めたい。質問があれば順に伺い、事務局から答えられる範囲で回答いただくこととしたい。 また、委員の皆様にはアクションプランを改めて確認いただき、今日の説明を踏まえた質問や見直しに関する意見を、８月末頃を目途に提出いただく「宿題」としたいと提案する。
会長	施策の実施状況について、令和6・7年度分は一定程度把握できているのか。また、おおむね予定どおり進んでいるのか、進捗に影響

事務局	する環境変化があるのかを確認したい。 施策の実施状況は、令和6年度分および令和7年度分について、ある程度の把握ができています。予定どおりに進んでいるものがある一方、個別計画で目標としていた数値が測定困難になった項目や、検討着手としていたが追いついていない施策もある。企業を取り巻く環境変化の影響により、想定より進捗していない状況が一部に見られると認識している。
会長	委員各位および関係機関には、前回計画からのずれや現場感に基づく情報提供をお願いしたい。
オブザーバー	経営環境の変化による影響は大きいものの、アクションプランの基本的方向性自体は大きく変わらないと考えている。基本方針①の人手不足・事業承継の対応は一層深刻化している。基本方針②の経営力強化について、三木市中小企業サポートセンターでは経営相談や補助金申請支援を行っており、個別案件の問題解決等には役立っている一方、売上・利益の増加などを支援成果として数値化することは難しい。基本方針③の市内市場の拡大は、特に商業・商店分野で域外からの集客が必要であり、努力はしているものの成果が十分に出ていないと感じている。サポートセンターへの相談件数は毎年増加し、補助金申請支援が中心的な業務となっている。国・県の補助金は審査・フォローアップが厳格化し、事業者単独での対応が難しい面もあるが、同センターで支援している。市の補助金は事業者にとって有効に機能していると受け止めている。
会長	基本方針①～③はいずれも引き続き重視すべき課題であると理解した。ここからは資料をご覧ください、コメントやご質問をお願いしたい。
委員	基本方針③（市内の市場の拡大）のうち、空き店舗への出店支援による商店街の魅力向上、交流人口の拡大、企業誘致の促進について伺いたい。市として、例えばナメラ商店街、緑が丘の商店街、情報公園都市等、具体の対象エリアやターゲットを定めているのか。
事務局	商店街については、市内の商店街自体が多くは残っておらず、各地の商店街組合の会員数や商店数が減少している現状を踏まえると、特定の商店街へ集中的に補助を行うことは想定していない。ただ、商店連合会と連携し、各商店街のフェアや新規イベント等がある際に機動的に重点支援できる体制とし、今後データを見ながら必要な見直しを検討したい。企業誘致についても、特定のターゲットは定めていないが、ひょうご情報公園都市の第2期の開発や巴の工

	場公園は情報交換・連携を図りつつ、今後5年、10年の中長期で取り組む考えである。 商店街として機能している組織が実質的に一箇所しか残っていない状況であり、計画の変更が必要と思われる。また、交流人口は増加しているが市場拡大に結び付いていない。例えばゴルフ客やリゾート来訪者は、市内での消費行動に波及しにくい。交流人口の増加が域内消費につながる仕掛けが必要である。
会長	全国的にみても、商店街の課題として、見た目と実際の空き店舗が一致しない点がある。住まいとして使用中で店舗としての空きではないケースが多く、見た目のシャッター商店街という印象と実情が乖離している。空き店舗誘致が難しい場合には、店舗の軒先を活用したイベント等、居住と両立可能な代替的な活用策を継続的に講じることも一案と考える。
委員	事業所向けの人手不足対策について確認したい。基本的に人員を増やす施策という認識で良いか。
事務局	人手不足対策は、人材の確保・採用の促進を中心に位置付けている。具体的には、補助金を活用した職場環境の整備、就職説明会の開催によるシニア世代の活用促進等を施策として挙げている。
委員	吉川地域は採用自体が極めて困難である。吉川地域では高校の閉校が予定され、小中学校の児童生徒数も少ないなど、若年人口の減少が著しい。シニア活用といっても、就労が難しい水準の高齢層が中心となっている。こうした実情から、当方では経営のスリム化を進め、DXやAIを用いて業務を一つひとつ削減・半自動化する方向に舵を切っている。地方で今後10年を見据えると採用拡大は現実的でなく、雇用人数は減少すると見込んでいる。雇用を増やす議論よりも、スリム化によって企業を長く継続させる観点を重視すべきと考える。
オブザーバー	DXやAIは本質的に省人化の方向に作用する一方、国は導入後も従業員を減らしてはいけないという趣旨の方針を示していると受け止めている。最大のコストである人件費を抑えられないことは経営上の課題であり、現場ニーズと国の方針に齟齬があると感じている。現に人手は不足しているため、その不足部分をDX・AI・自動化で補完しつつ、雇用水準は概ね現状維持とする方向が現実的ではないか。
会長	ただいまの論点を踏まえ、各委員のご意見を伺いたい。業種によ

	って事情が異なると思われるため、自由に発言いただきたい。
委員	当社(製造業)でも、スリム化志向が強まっている。人件費負担が大きい一方、コロナ以降、売上は下降傾向であり、人材確保よりも効率化の必要性が高い。
会長	計画策定時はコロナ期の人手不足の議論が中心であったが、AIやDXが現実的に使える水準に達し、人を雇って賃金を払い続けるよりも、AIやDXへの投資の方が安価で、期待する業務効果が得られる場面が増えた。結果として、各社で段階的なスリム化が進んでいる状況と考えられる。
副会長	取引先の状況として、人件費の比率が高止まりする中で業務は増える一方、採用難易度は上がっている。DXの過渡期にあり、対応可能な業務から順にAIを活用して効率化を図る選択が広がっていると受け止めている。
委員	当社(建設業)は人手が売上に直結する業態であるが、昨年度の新入社員はゼロで、高校訪問などの活動を継続しても苦戦している。建築士・電気・管工事等の有資格者は大手企業志向が強い印象である。一方、昨年、本社屋を倍の収容力に建替え、将来的な人員増にも備えている。人手不足の要因は地域特性か企業特性か断定できないが、採用環境は厳しい。
会長	建築・土木分野では受注段階からスマート化への対応が事実上の前提となり、対応できない事業者は受注が難しい状況にある。他方で、人手不足は依然として深刻である。加えて、建設機械の高度化により一部熟練作業の代替が進む一方、労働条件の改善や建値の上昇への対応も求められている。すなわち、スマート化・DXの推進と人手不足対応が同時並行で進む構図であり、業種・ビジネスモデルによって最適解は異なると考えられる。 引き続き、製造業の実態についてもご意見を伺いたい。
委員	吉川町内の製造業では家内工業的な小規模事業者が多く、元請以外の受注はあるものの、案件を回し切るのが難しい。人件費の上昇など経費増に直面し、価格交渉で不利になる場面も多い。
委員	商工会議所では、主催する合同企業説明会の形式を見直し、スーツ・履歴書不要で気軽に参加できるようにしたところ、反応は良好であった。ただし、来場から採用・定着にどうつなげるかが課題である。仕事の中身や先輩社員の声など若年層が知りたい情報の発信を強化している。AI・DXにより一人で多数の業務を回せる面はある

	が、10年・20年の持続可能性を考えると、各世代から一定数が入職する仕組みづくりが重要であり、シニアも含め多世代と接点を持つことが必要と考える。
会長	人手不足に対し、どのような支援が有効か。DXの支援は既に実施している認識だが、改めて事務局から説明いただきたい。
事務局	設備投資に関する補助制度において、DXに取り組む場合は利用しやすい要件設定としており、生産性向上を目的とする取組を対象としている。雇用削減を目的とするものではなく、生産性の向上を後押しする設計である。
会長	当該DX枠は昨年度限りの措置か。制度の期間や現在の適用状況を確認したい。
事務局	別枠は設けていないが、DXに限り、事業費の下限を引き下げ、制度を利用しやすいよう要件を緩和している。
会長	当該制度の周知状況について、委員の皆様はご存知であったか。
委員	知らなかった。
会長	制度の周知も課題である。 これまでDXは業務の効率化が強調されてきたが、人手不足対策と直結する段階に入った。たとえば、業種特化型AIは、ChatGPTなどの汎用的なAIよりもランニングコストはかかるが、劇的な時間コストの削減効果が得られているようである。 業界によって異なる部分もあるが、国の施策等もまだまだ出てくると思われる。
委員	計画内の取り組む課題が非常に多い印象がある。数を減らすことで、より集中して取り組むことができ、達成率も上がるのではないか。
委員	取組項目の数そのものより、実効性を重視すべきである。シニア人材の活用に加え、人員が減少しても事業を継続できる仕組みづくりなど、現実に応じた施策を明示する必要がある。
委員	先月フランスでPRを行ったところ、包丁が完売するなど大きな手応えがあった。日本人職人の作った刃物というだけで高い信頼を得ている一方、「三木金物」としてのブランディングが確立しておらず、ポテンシャルに比して価格評価が低いと感じている。燕三条は

	産地名だけで価値が伝わる状況がここ数年で広がっているが、三木では統一的な打ち出しが弱く、結果として安売りのような状態になっている。 三木のメーカーや鍛冶屋のみで統一したブランド運用を進めるのは難しく、外部の知見を活用した支援スキームを整え、方針に沿ってブランディングを進められる体制を構築すべきと考える。特に海外向けのブランディングを強化できれば、輸出額の拡大が見込めるのではないかと。
会長	地域ブランドは既に取得しているが、現行の運用に課題があるとの指摘を以前から聞いている。国の施策も活用してテコ入れを行うとの話があったが、現在の進捗と見直しの方向性について教えていただきたい。
委員	大きな動きはないと認識している。
会長	地域ブランドの活かし方には一定のセオリーがある。豊岡鞆では地域ブランドを製品単位で認定し、製品ごとに品質のお墨付きを付与している。さらに、豊岡鞆の認定と各企業の自社ブランドを組み合わせるダブルブランドで上位価格帯を狙っている。三木金物とは輸出の有無や規模が異なり単純比較はできないが、地域ブランドの運用に当たっては、コーディネーター等を入れて取り組むことが有効と考える。
委員	三木で鍛冶が発展した歴史や職人の技を軸に、産地のストーリーを海外に発信することで、「兵庫県三木市発の商品であれば信頼できる」という感覚の醸成を図りたい。
会長	現在は大工道具に偏った見え方になり、専門家やプロには価値が伝わるが、一般ユーザーへの浸透が弱いと認識している。
オブザーバー	「三木金物」は範囲が広く、各社が独自技術を前面に出す構造のため、産地としての統一感や品質の標準化が難しい。例えば「三木鑿」「三木鋸」など品目ごとに品質・材料・製法の基準を定めて認証する仕組みを整えられれば、統一品質の提示とブランド化につながるが、現状の広い括りのままでは運用が難しい面があると思われる。
会長	商標登録は既に取得しており、今後は運用の見直しと認知の向上が肝要である。
委員	現状、ロゴの認知が低いため、価値を感じにくい。三木金物の歴

会長	史等の背景を全面的に出すことで、いいものだと思いますともらえると思う。製品の品質などの統一は難しい。 規格統一のような合意形成に時間を要する手法に偏るより、歴史・職人性など誰も反対しにくいストーリーの発信を強化し、「三木」そのものの産地ブランド化を進めることの方が有効ではないか。現在、ストーリー発信等の取組は既に進んでいるのか、状況を確認したい。
事務局	昨年度末ごろに三木工業協同組合では「NEXTじばさん」という形でこれからの地場産業を見据えた計画を策定し、その柱にブランディングを位置付けている。ただし、従前から発信しているものの、具体的に確立した運用手段はない。 商工振興課としては、外部評価の獲得や歴史・ストーリーの見せ方などに加え、「良いもの」と認識される道筋を手段を選ばず設計する必要があると考えているが、具体策は検討段階である。
会長	例えば外国の大工系YouTuberが三木の道具を高く評価するなど、海外のプロフェッショナル層の感度は高いように思われる。YouTuber等のクリエイターへのアプローチなど、インフルエンサー・マーケティングから需要喚起を図るのも有効かもしれない。
委員	包丁に関しては、お金をかけると食品の切断面の美しさ等の性能差が明確で、プロはその価値を理解している。
オブザーバー	「三木金物まつり」には市外から良品を求める来訪が多い。海外に出展するにしても、「三木から来た金物屋の集まり」というだけでも一種のブランドとして通用している。無理に「三木金物」を前面に出さずとも、「三木」という産地名の訴求で十分届く面がある。一般には「金物」という言葉が鍋等を想起させる場合もあり、表現は再検討の余地がある。堺や三条、ゾーリングンのように産地名で即座にイメージが湧く状態を目指したい。
事務局	支援は出張旅費の補助よりも、うまくPRして、ブランド力を上げるような人に参画してもらえるように力を入れるなど、売り方・伝え方の中身に重点を置くべきと考える。
会長	確かに、多言語対応や市場理解に長けた外部人材・コーディネーターの参画を支援し、現地で響く説明やコンテンツを整備することができれば大きな効果が期待できる。 「タワーナイズ」のように、海外出身で英語対応ができ、商品に惚れ込んで的確に説明できる人材の活用は参考になる。海外で火

	が付くと国内の評価も高まる傾向があり、比較的少ない費用で成果が出やすいと思われる。
オブザーバー	三木の企業でも、インフルエンサーに紹介されて製造が追いつかなくなる事例が複数ある。海外向けYouTube等での発信を強化すればよいのではないか。
会長	自動翻訳機能の活用で、多言語対応が容易になっており、情報発信のハードルは下がっている。
委員	個社ごとのPRやクリエイターとのタイアップの方が多く、メーカー間で一つになるのは難しい。
オブザーバー	一方で、地域名「三木」を前面に出すプロモーションは行政が旗振り役となり、産地全体の価値を高める形で進めるのが望ましい。
会長	個人的には既に「三木」という名前自体が「良いもの」と結び付きつつあると認識している。「Made in Japan」の効力も大きい海外生産に大きく依存していない三木の産地構造は強みであり、この機会に戦略を整理し、優位性を明確化すべきである。
オブザーバー	現行の「三木金物」は大工道具のイメージに縛られ、包丁や園芸用品など海外で需要の高い製品群が外れる矛盾がある。包丁はむしろ上位の評価を得やすく、園芸工具も三木に強みがある。時代に合わせて対象品目の見直し・拡張を行い、実態に即したブランド運用に改める必要がある。
会長	発信面ではインフルエンサーとのタイアップも選択肢となる。また、戦略設計の基盤として大学等との共同調査・研究を行うことも考えられる。行政がデータ提供や人材紹介で協力すれば、大学も共同研究として参画しやすい。共同研究の成果として、産地の現状や課題が客観的に理解できれば、効果的なブランド戦略など、実態に即した打ち手を考えるベースにできる。
事務局	市としても基礎データの整備や実態把握は必要であると考えている。三木金物として鋸・鑿・鉋・小刀・鋸があり、包丁との関係性をどう整理するかについては、包丁の売上等に影響が生じる可能性もあるため、慎重に検討する必要がある。
会長	豊岡鉋では、過去に組合が研究者に学術調査を委託し、その研究者の関与を通じて企業との連携が進んだ経緯がある。三木でも、たとえば、兵庫県立大学の産学連携窓口等に働きかけ、共同研究を起

	点に産地戦略と企業連携を設計する方法がある。費用はアンケート実施等の実費負担程度で進められると思われる。三木市との共同調査・研究となれば、産地・企業側の協力も得やすいと思われる。必要であれば関係先への打診を支援する。
会長	計画内容について、見直す必要がある箇所はあるか。先ほど出た意見としては、人材を確保する施策だけでなく、採用が困難な事業者がスリム化や省人化に取り組むことも人手不足対応に位置付け、計画に明示することが考えられる。単に「DX」と掲げるだけでは設備導入のイメージに偏るため、人手不足対応との関係を分かりやすく示す必要がある。
委員	中小企業にとってDXという言葉自体のハードルが高い。DXの支援をするだけでなく、DXのハードルを下げる支援が必要である。
会長	中小企業家同友会のようなところで実際に導入している企業の事例を聞く機会など、各社が自社に置き換えて理解できる取組が有効と考える。
オブザーバー	企業によって事情が異なるため、中小企業・小規模事業者が実際に使える水準まで内容を落とし込み、個々の事情に応じたきめ細かな支援とする必要がある。
会長	これまでにセミナー等を実施しているか確認したい。
事務局	補助制度の内容や申請手順を説明するセミナーは本年度も実施しているが、「DX」という言葉を分かりやすく噛み砕くことを主目的としたものは行っていない。セミナーの内容や発信方法には工夫の余地がある。
会長	市が、専門家や実際にDXを導入した企業、経営者団体等と連携し、具体的な導入事例を紹介するオンラインセミナーを企画してはどうか。自社に近い規模・業種の実践例を示すことで、導入後のイメージを持ちやすくなると考える。
委員	市の設備投資補助は DXによる生産性向上の意味合いが強いという認識で良いか。
事務局	本年度は、従業員の賃上げを実現するための生産性向上の手段として設備投資を行う企業を補助する趣旨で運用している。 実績としては、工場での機械類の導入が多い。一方、DX関連では、設計用CADや顧客管理のためのPC等の導入例も一部みられるが、

	数としては機械類が中心である。補助の申請前に三木市中小企業サポートセンターで相談いただき、効率化につながるかの観点から支援を受けた案件のみを対象とする立て付けである。
オブザーバー	製造業では機械導入により生産性は上がるのが通例であり、補助の方向性自体は妥当と思われる。
会長	新機械の導入によるコスト削減効果が賃上げ分と相殺されるなど、賃上げの位置付けが形式的な「ストーリー作り」に流れる懸念もある。
オブザーバー	賃上げを第一の目標に掲げる政策動向は理解するが、実態との整合を丁寧に検討すべきと考える。
委員	当該補助の予算規模について教えていただきたい。
事務局	1件あたり上限250万円とし、10件分の2500万円を措置している。ご指摘のとおり、賃上げが生産性向上によるものかを因果関係として検証するのは難しく、どれほどの効果があったかの把握には課題があると認識している。
委員	この支援がなくなっても直ちに困るとは限らず、あれば助かるという性格の支援ではないか。
事務局	県や国にも同様の支援・補助メニューがあるため、より現場に近い市としてどのような補助・支援がふさわしいか、今後考えていくべき部分であると認識している。
会長	国の「ものづくり補助金」等、公的機関の補助は多数ある。市が実施する意義が必要である。単に国等の制度を模倣して実施するのではなく、例えば対象の経費を設備だけでなく建屋にまで対象を広げる等の制度設計が考えられる。
オブザーバー	国の補助対象から外れやすいのは建屋や職場環境であり、また大企業向けの補助が多い。
会長	市はその外れた部分を補完する設計が有効と考える。
オブザーバー	規模を大きくし過ぎず、中小・小規模事業者を重視する補助が必要ではないか。
会長	たとえば、飲食店では自動釣銭機の導入だけでも生産性が大きく

	向上するが、導入費は100万円単位で負担が重い。小規模事業者の拾い上げを検討すべきである。併せて、当該制度自体の周知が十分でない層も想定される。現行制度の枠内でも、具体的に「こうしたケースは対象となる」等の事例を示し、該当し得る事業者を積極的に拾い上げる周知を強化してはどうか。
会長	ほかに質問・意見があれば伺いたい。
委員	創業相談は移住者からのものが多く、古民家等の活用ニーズが高い。県の制度はあるが、移住×創業に係る本市独自の支援のあり方についても検討をお願いしたい。廃業が増える中で新規参入を促す観点から、移住者を含む創業支援を強化する方向での検討を加味いただきたい。
事務局	移住のハードルとなっている具体的な要素を教えてください。
委員	古民家は傷みが激しい物件も多く、営業を始めるには大規模な改装が必要となる場合がある。改装費の負担がハードルになっている。
事務局	本市には創業支援補助があり、空き家を活用する場合は加算措置もある。相談窓口は三木市中小企業サポートセンターで、移住前段階の相談対応には限界はあるものの制度は用意している。ただし上限は概ね50万円程度で、古民家一棟の全面改装には不足する場合がある。
委員	相談者の中には、とりあえず古民家を改装したいとして100万円程度で改装を始める例もある。後から当地に住みたいという意向が生じる場合もあり、意思決定のプロセス自体にばらつきが見られる。現行制度の利用に踏み切るまでの心理的・実務的ハードルを下げ、手を付けやすくする工夫が望まれる。
委員	物件の有無・質・価格感のミスマッチがある。空き家バンク登録物件でも、修繕済み等により希望価格帯を超える場合があり、購入か賃貸かの選択も含めて希望と現実の折り合いに課題がある。
事務局	物件と希望者のマッチングは容易でなく、「ノープラン」層まで想定した制度設計が妥当かは慎重に考える必要がある。
会長	空き家バンクで物件を見つけ、DIYで修繕できる人は進めやすい

委員	が、多くは費用感を見誤りがちで途中で行き詰まる恐れがある。また、地域での暮らしや営業には、集落の慣行・ルール等の理解が不可欠である。事前に必要情報を丁寧に伝え、期待値調整を行うことが重要であり、創業希望者を適切に支援することが大事である。 商工会議所では創業スクールを実施している。講師による経営スキルの講義に加え、受講者同士の対話を通じ、自身の準備状況を客観視する機会となっている。創業希望者の平準化・自己認識を促す手段として、こうしたプログラムの活用は有効と考える。
会長	既存事業のやり方を変える、見直すだけでも成果が見込めるかもしれない。

8 閉 会