

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	三木商工会議所（法人番号 4140005005919） 三木市（地方公共団体コード 282154）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者が、新たな挑戦を事業計画に基づき実施することを目指す。 【目標②】小規模事業者が、地域資源を活用した商品開発や IT を利活用した販路開拓により域外（観光客含む）へも販路を広げ、売上拡大を実現することを目指す。 【目標③】当市の基幹産業である金物産業の更なる発展と次世代への継承を目指す。 【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すことを目指す。
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者の課題等を把握し、効果的な支援に繋げるために「小規模事業者の経営状況調査」を実施する。また、当市の基幹産業である金物産業のさらなる発展に向けて、三木金物統計調査として「産地景気動向調査」、「三木金物輸出統計調査」、「金物卸景況調査」、「輸入実態調査」を実施する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の地域資源を活用した商品開発・商品ブラッシュアップを目的に「展示会等での商品調査」を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者が新たな挑戦を行う際、まず自社の経営状況を把握することが重要である。そこで、小規模事業者自身が自社の強みや経営課題等を客観的に把握するための「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、新たな挑戦に向けた事業計画策定を支援する。また、創業者や創業希望者に向けて創業計画の策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の域外（観光客含む）等での新たな需要開拓を目的に、「展示会・商談会の出展支援」や「SNSによる販路拡大支援」を実施する。
連絡先	三木商工会議所 中小企業相談所 〒673-0431 兵庫県三木市本町 2-1-18 TEL: 0794-82-3190 FAX: 0794-82-3192 E-mail: info@mikicci.or.jp 三木市 産業振興部 商工振興課 〒673-0492 兵庫県三木市上の丸町 10-30 TEL: 0794-82-2000(内線 2231) FAX: 0794-82-9728 E-mail: shoko@city.miki.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 三木市の概況

三木市（以下、当市）は、兵庫県の南東部にあり、東経 135 度線日本標準時子午線上に位置している。市域面積は 176.51 平方キロメートルと東播磨地区では 2 番目に広く、神戸市、加古川市、小野市、加東市、三田市、加古郡稲美町の 5 市 1 町と隣接している。また、京阪神方面と中国・四国方面、日本海方面を結ぶ高速道路の結節点となっており、市内には 3 つのインターチェンジが立地している。

加古川の支流である美囊川が中央部に東西に流れ、美囊川周辺には平野部が広がり、それを囲むようになだらかな丘陵地、台地で編成されている。

国土開発幹線道路である中国自動車道、山陽自動車道、舞鶴若狭自動車道が通るとともに、新名神高速道路（高槻 JC～神戸 JC）の開通や、東播磨道の整備が進んでおり、優れた高速道路網が形成されている。

幹線道路では、市域の軸となる国道 175 号、428 号をはじめ、主要地方道及び一般県道が市内や隣接市町と連絡している。また、山陽自動車道及び、中国自動車道には高速バスの停留所が 3 か所設置されており、大阪など都市圏をつなぐ高速バスネットワークの一部を形成している。

鉄道は、神戸電鉄粟生線が市南部を通り、神戸市の新開地駅、三田市の三田駅及び小野市の粟生駅等を結んでいる。

■ 三木市の立地・交通



当市は、平成 17（2005）年に美囊郡吉川町と合併し、現在の市域となった。

この影響で、市内には、三木商工会議所（以下、当所）と吉川町商工会の 2 つの商工団体がある。当所の管轄エリアは、旧三木市のエリアである。

■三木商工会議所の管轄エリア



イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

令和 6 年 9 月 30 日時点の人口は 73,291 人である。（住民基本台帳）

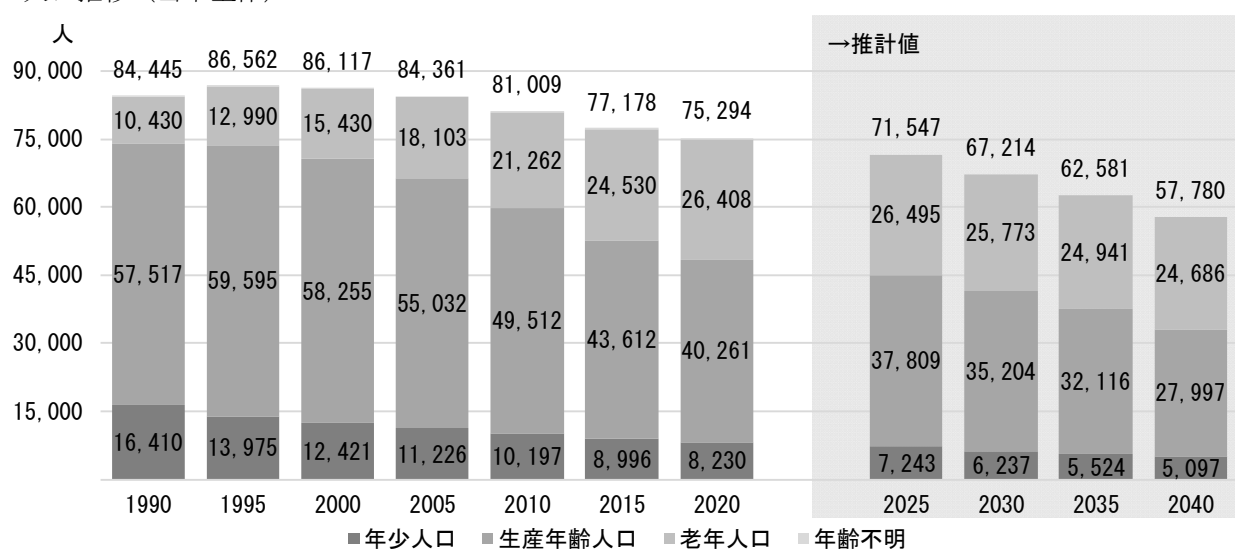
当市は、昭和 39（1964）年から、阪神間のベッドタウンとして、神戸電鉄粟生線北側の丘陵地に、緑が丘、自由が丘、青山などの大規模な住宅開発が行われ、人口が急激に増加した。

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 7（1995）年の 86,562 人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口や生産年齢人口は減少傾向、老年人口は令和 7（2025）年までは増加傾向で推移するものの、その後、減少傾向に転じることが予測されている。

高齢化率は、令和 2（2020）年の 35.1%から令和 22（2040）年に 42.7%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 53.5%から令和 22（2040）年に 48.5%に低下する見込みである。

■人口推移（当市全体）

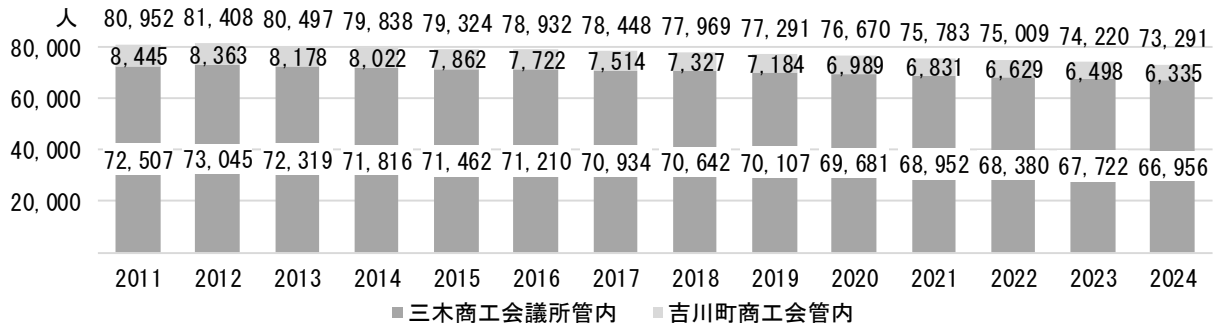


出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管轄エリアの人口推移

令和 6（2024）年 9 月 30 日時点の当所管内の人口は 66,956 人であり、当市全体の 91.4%を占める。人口の大部分を占めることから、前項の当市全体の傾向と管内の傾向は概ね同一と考えることができる。

■人口推移（当所管内）



出典：三木市「住民基本台帳」より一部加工（各年 9 月 30 日時点）

ウ 特産品

当市は、酒米「山田錦」の生産が盛んで、生産量、品質ともに全国一の産地として知られている。そのほかにも、県内一の生産面積を誇る生食用のぶどうやいちご等の産地となっている。

当所管内における主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
山田錦	粒が大きくて、粒張りがよく、心白が粒の中心部に鮮明に出ていて粒の溝が浅く、表の皮が薄い。そして精白にして歩留りがよいため、現在でも最高の酒造好適米である。
ぶどう	三木市のぶどうは、昭和 47 年ごろから栽培が盛んになり、とりわけ「生食用ぶどう」の栽培面積は現在兵庫県内最大級で、市の特産農産物である。
三木金物	伝統的な利器工匠具類に加えて、機械工具等を中心とした製品が多く開発、生産されている。三木金物製品の特徴は伝統に培われた優れた技術を生かした品質、性能の高さであり、全国的に高く評価されている。

エ 観光資源

かつて美囊川沿いに築城された三木城を中心に城下町が形成され、戦国時代には三木合戦の戦地となった。江戸時代からは、三木地区を中心に日本の木造建築の普及に必要となる大工道具を中心とした金物の本格的な生産が開始され、まちが発展してきた。また、寺社仏閣のほか、湯の山街道などの町並みが残っており、歴史的資源にも恵まれている。

当所管内における主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

観光資源	概要
三木ホースランドパーク	自然と人と馬とのふれあいをコンセプトとして、馬を間近に見学でき、乗馬体験やキャンプ場、研修センター、宿泊施設などが利用できる。また、西日本屈指の馬術施設として、国民スポーツ大会や馬術大会も開催され、迫力ある競技も観戦できる。
三木城跡及び付城跡・土塁	三木城跡は、三木城主別所長治と織田信長の命を受けた羽柴秀吉との間で繰り広げられた三木合戦に関する遺跡群である。三木市内には、現在も別所氏の居城三木城を取囲むように、織田方が築いた複数の付城や土塁が数多く遺存している。
ゴルフ場	25 のゴルフ場が立地する当市は、西日本一のゴルフ場数を誇っている。自然美を巧みに活かした戦略性の高い本格的なチャンピオンコース、初心者や女性にもやさしいコースなど、すばらしいゴルフ場が揃っている。

道の駅みき

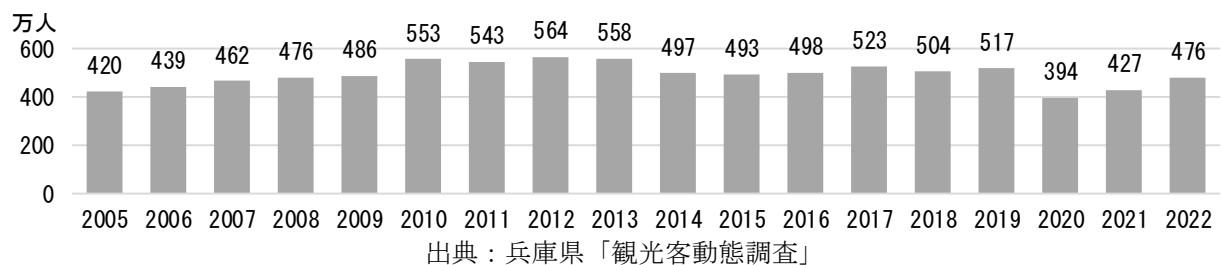
道の駅みきは、ドライバーのオアシス・三木市の観光情報の発信拠点としての役割を持ち、1 階に飲食店、2 階には特産金物の展示場がある。また、新鮮な野菜市や刃物研ぎ等が行われている。

オ 観光入込客数の推移（当市全体）

令和 4（2022）年の観光入込客数は 476 万人である。

推移をみると、平成 26（2014）年以降は、500 万人前後で安定推移していた。その後、令和 2（2020）年に新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減したものの、令和 4（2022）年には 476 万人まで回復している状況である。

■観光入込客数の推移（当市全体）



カ 産業

(a) 産業の概況

当市の主要産業は金物産業であり、特に大工道具（鋸・鑿・鉋・鋸・小刀）を主とした「金物のまち」として全国的に知られている。また、優れた高速道路網を生かした新産業創造拠点としてひょうご情報公園都市が整備され、多数の企業が立地している。

また、市内 25 のゴルフ場は西日本一の数を誇り、消費や雇用など産業面にも波及するなど、ゴルフ産業は本市の特徴ともいえる重要な産業のひとつとなっている。

(b) 景況感

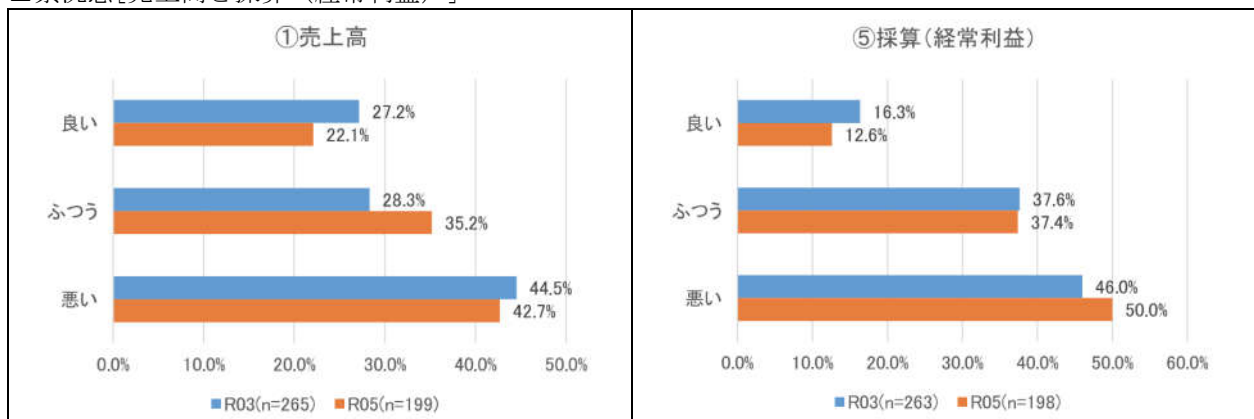
当所と三木市が実施した「小規模事業者の経営状況調査」より小規模事業者の景況感を確認する。

令和 5 年の結果をみると、前年同期比の売上高は、「良い」が 22.1%、「ふつう」が 35.2%、「悪い」が 42.7%である。また、前年同期比の採算（経常利益）は、「良い」が 12.6%、「ふつう」が 37.4%、「悪い」が 50.0%となっている。

本調査が実施された令和 5 年 8 月の外部環境をみると、新型コロナウイルス感染症の位置づけが「5 類感染症（令和 5 年 5 月）」になり、経済が活発化してきた時期である。

上記のような状況においても、売上高、採算（経常利益）とも、前年同期比で「良い」が「悪い」を大幅に下回っているため、管内の小規模事業者の経営環境は厳しいものと読み取れる。

■景況感[売上高と採算（経常利益）]



(c)業種別の事業所数（小規模事業者数）の推移

i_ 当市全体

当市全体の事業所数は、平成24年が3,352社、令和3年が3,131社である。

上記のうち小規模事業者数は、平成24年が2,469者、令和3年が2,179者であり、9年間で11.7%減少している。

小規模事業者数の増減を産業別にみると、卸・小売業（△20.9%）、宿泊・飲食業（△17.3%）、建設業（△16.3%）の順に減少率が高くなっている。一方、医療、福祉や情報通信業では増加がみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業者数（当市全体）

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	325	549	14	951	386	203	750	174	3,352
小規模事業者数	313	455	8	607	272	78	589	147	2,469
平成28年									
事業所数	290	538	8	892	369	217	741	179	3,234
小規模事業者数	281	440	5	557	254	88	571	146	2,342
令和3年									
事業所数	275	491	11	808	330	248	745	223	3,131
小規模事業者数	262	392	11	480	225	96	527	186	2,179
増減（令和3年-平成24年）									
事業所数	△50	△58	△3	△143	△56	45	△5	49	△221
増減割合	△15.4%	△10.6%	△21.4%	△15.0%	△14.5%	22.2%	△0.7%	28.2%	△6.6%
小規模事業者数	△51	△63	3	△127	△47	18	△62	39	△290
増減割合	△16.3%	△13.8%	37.5%	△20.9%	△17.3%	23.1%	△10.5%	26.5%	△11.7%

※本表（当市全体）と次項の表（当所管内）では、事業所数（商工業者数）や小規模事業者数の算出方法に違いがあるため、正確には比較できない。

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

ii_ 当所管内

令和3年の当所管内の小規模事業者数は1,980者であり、当市全体の（2,179者）の90.9%を占める。そのため、前項で記した傾向は、当所管内の傾向と類似しているといえる。

■商工業者数及び小規模事業者数（当所管内）

	商工業者数	小規模事業者数
平成24年	3,102	2,413
平成28年	2,993	2,248
令和3年	2,623	1,980

※前項の表（当市全体）と本表（当所管内）では、事業所数（商工業者数）や小規模事業者数の算出方法に違いがあるため、正確には比較できない。

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(d) アンケートからみる経営上の問題点／課題

前述の「小規模事業者の経営状況調査」より小規模事業者の経営上の問題点／課題を確認する。

令和5年の結果をみると、「原材料や商品の仕入単価の上昇」が60.0%で最も高く、「人材・人員確保」が54.5%、「販売促進・販路開拓、または営業活動」が47.5%と続いている。

業種別では、製造業や卸売業、建設業・運輸業のような、いわゆる対企業取引（BtoB）の業種では、「原材料や商品の仕入単価の上昇」や「人材・人員確保」の回答割合が高い。また、小売業やサービス業のような、いわゆる対消費者取引（BtoC）の業種では、「販売促進・販路開拓、または営業活動」の回答割合が高くなっている。

■経営上の問題点／課題

項 目	全体		製造業		卸売業		小売業		建設・運輸業		サービス業	
	R03(n=261)	R05(n=200)	R03(n=79)	R05(n=55)	R03(n=42)	R05(n=41)	R03(n=36)	R05(n=26)	R03(n=31)	R05(n=25)	R03(n=69)	R05(n=26)
人材・人員確保	52.1%	54.5%	54.4%	58.2%	52.4%	53.7%	30.6%	38.5%	80.6%	76.0%	49.3%	46.2%
原材料や商品の仕入単価の上昇	46.4%	60.0%	64.6%	72.7%	54.8%	63.4%	47.2%	61.5%	45.2%	84.0%	23.2%	23.1%
販売促進・販路開拓、または営業活動	46.0%	47.5%	39.2%	43.6%	59.5%	58.5%	52.8%	59.8%	29.0%	36.0%	50.7%	46.2%
業務の効率化	34.1%	29.0%	34.2%	29.1%	31.0%	34.1%	27.8%	15.4%	35.5%	20.0%	39.1%	34.6%
建物・設備等の老朽化	28.4%	27.0%	40.5%	38.2%	14.3%	9.8%	27.8%	34.6%	16.1%	28.0%	29.0%	19.2%
新製品・サービスの開発	26.1%	26.0%	29.1%	40.0%	35.7%	39.0%	16.7%	26.9%	9.7%	0.0%	29.0%	11.5%
既存の製品・サービスの改善	18.8%	17.0%	11.4%	12.7%	19.0%	24.4%	22.2%	19.2%	6.5%	8.0%	30.4%	23.1%
人件費の上昇	18.4%	33.0%	21.5%	25.5%	14.3%	22.0%	11.1%	38.5%	25.8%	64.0%	13.0%	26.9%
資金繰り	18.4%	18.5%	19.0%	20.0%	23.8%	12.2%	22.2%	23.1%	19.4%	24.0%	11.6%	19.2%
事業承継・廃業・M&A・人材育成	18.4%	11.0%	15.2%	3.6%	16.7%	9.8%	25.0%	23.1%	25.8%	20.0%	17.4%	11.5%
自社の強みの把握・活用	17.2%	17.5%	7.6%	21.8%	16.7%	7.3%	25.0%	19.2%	12.9%	20.0%	27.5%	19.2%
仕入単価・人件費以外の経費の増加	15.7%	37.0%	15.2%	38.2%	16.7%	36.6%	19.4%	46.2%	19.4%	40.0%	13.0%	34.6%
ITの活用(キャッシュレス対応等)	6.9%	6.0%	3.8%	1.8%	4.8%	9.8%	11.1%	7.7%	3.2%	0.0%	10.1%	11.5%
ブランディング	6.5%	4.5%	2.5%	1.8%	4.8%	9.8%	13.9%	0.0%	9.7%	8.0%	7.2%	3.8%
災害・減災対策	1.9%	2.0%	1.3%	1.8%	0.0%	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%	4.0%	4.3%	7.7%
その他	3.1%	1.5%	2.5%	3.6%	2.4%	2.4%	2.8%	0.0%	3.2%	0.0%	4.3%	0.0%

出典：三木商工会議所・三木市「小規模事業者の経営状況調査」

(e)業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_金物産業

＜現状＞

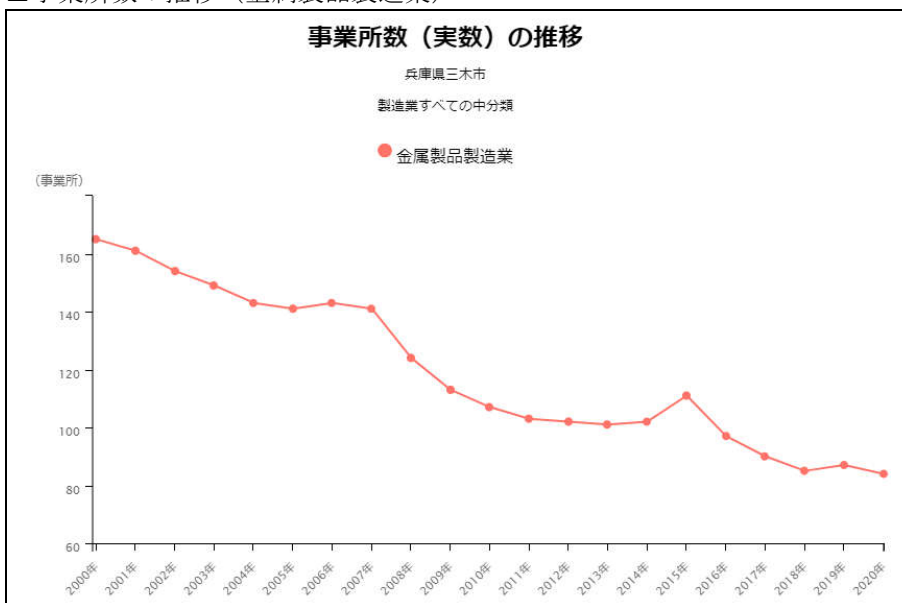
当市は古くから大工道具などの金物の生産地として栄え、その歴史は 400 年以上に及ぶ。伝統に培われた技術を背景に、高品質・高性能な金物製品を生産しており、金物産業の更なる発展と次世代への継承が三木市の活性化の鍵となる。

金物産業の現状を把握するにあたって、「金物製品製造業者数及び従業者数」「製品種類」「生産額」の 3 つの項目に分けてそれぞれ分析を行う。

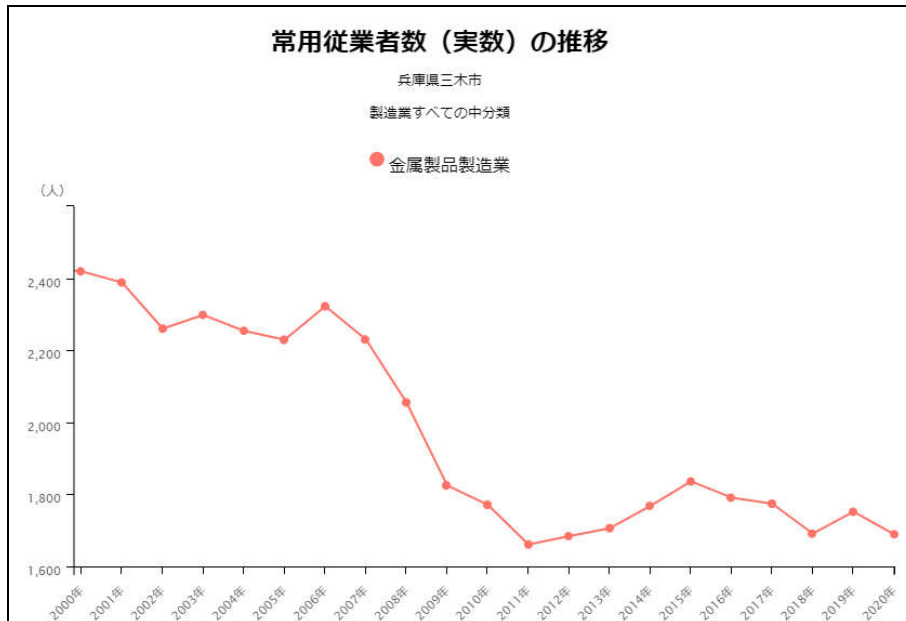
◇金物製品製造業者数及び従業者数

金物製品製造業の事業者数は年々減少傾向にあり、2000 年の市内金物製造業者数は 165 事業所であったが、2020 年には 84 事業所となっており、20 年で半減している。また、従業者数については、2000 年の 2,419 人から 2020 年時点で 1,689 人と、約 30%減少している。

■事業所数の推移（金属製品製造業）



■ 常用従業員数の推移（金属製品製造業）

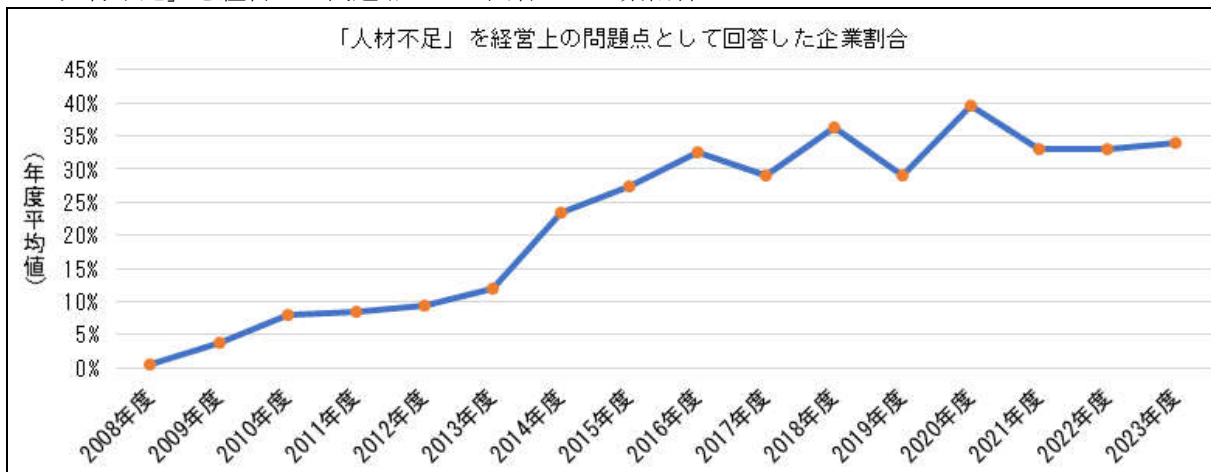


※出典：RESAS（地域経済分析システム）－産業構造－

1 事業所当たりの従業員数は増えているが、小規模な事業所で廃業が進んでいることに他ならない。小規模な事業者の廃業減少要因としては主に代表者の高齢化と後継者の不在である。

また、当所金物工業部会で四半期に一度実施している産地景気動向調査では、調査協力企業のうち、「人材不足」を経営上の問題点とする企業の割合は大幅に増加しており、市内企業の人材不足の状況がうかがえる。

■ 「人材不足」を経営上の問題点として回答した企業割合



出典：三木商工会議所金物工業部会「産地景気動向調査 - 経営上の問題点」

◇ 製品種類の推移

市内で製造される金物、いわゆる「三木金物」と呼ばれる製品は時代とともに変化している。

鋸・鑿・鉋・鋸・小刀の5種類については古くから製造されており、1996年4月8日に経済産業大臣の指定する「伝統的工芸品」の指定も受けている。古来は大工道具を中心とする手工具のみだったが、建築工法の変化などによって手工具から電動工具へと需要が移行したことなど、様々な需要に応える中で、現在は作業工具や農園芸用具、機械刃物など幅広い製品が製造されており、「三木金物」としての製品ジャンルは拡大している。

◇生産額

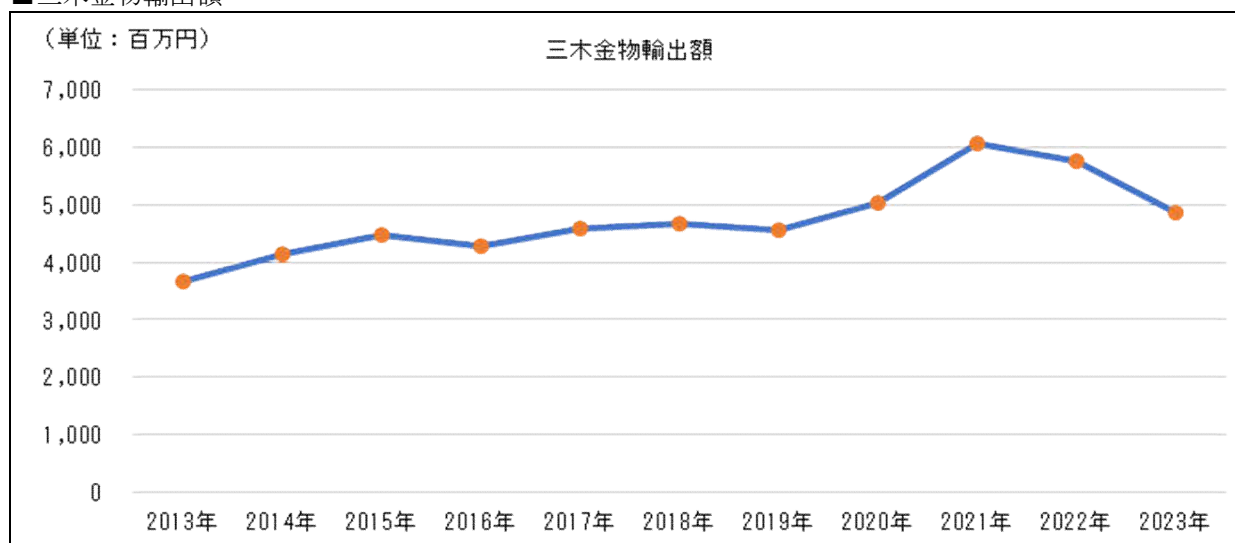
兵庫県北播磨県民局が発表する「北播磨地域の景気動向」によると、直近 10 年間の生産額に大きな変化はないが、当所貿易部会が 4 半期に一度実施している金物輸出統計調査では、過去 10 年間で金物の輸出額は増加している。特にコロナ禍には輸出量が増加しているが、サプライチェーンの毀損に備えて在庫を確保するための受注が増加したことが原因と考えられ、その反動で 2022～23 年は減少したものと考えられる。徐々に海外向けに製品輸出をする企業も増加しており、小規模事業者の海外進出支援なども必要となっている。

■三木金物生産額（4 半期年度平均）推移表

年度	生産額（百万円）	前年比
H17 年度	9,260	-
H18 年度	11,724	26.6%
H19 年度	14,023	19.6%
H20 年度	12,837	-8.5%
H21 年度	12,896	0.5%
H22 年度	10,673	-17.2%
H23 年度	11,069	3.7%
H24 年度	11,487	3.8%
H25 年度	12,490	8.7%
H26 年度	13,302	6.5%
H27 年度	13,516	1.6%
H28 年度	13,550	0.3%
H29 年度	13,863	2.3%
H30 年度	13,830	-0.2%
R 元年度	13,613	-1.6%
R2 年度	13,300	-2.3%
R3 年度	13,575	2.1%
R4 年度	13,475	-0.7%
R5 年度	13,300	-1.3%

出典：兵庫県北播磨県民局「北播磨地域の景気動向」より作成

■三木金物輸出額



出典：三木商工会議所貿易部会「三木金物輸出統計調査」

＜課題＞

金物産業の課題点について、現状分析を踏まえた上で以下のように整理する。

- ・事業所数は年々減少しており、主な要因は事業者・職人の高齢化と後継者がいないことである。また、事業を継続する事業者の中でも人材不足を問題とする企業の割合は増加しており、三木金物の製造に携わりたいと考える若年層を取り込むことが必要である。三木金物のブランド力向上によって金物産業に興味を持ってもらうという間接的な取組や、就労環境の改善などによる直接的な取組を行うことで事業の継続や従業者数の確保につなげる必要がある。
- ・三木金物の中でも利器工匠具については柄つけや研ぎ等、製造に係る一部の工程を外注に頼ることも少なくない。そのような中で木工職人や研ぎ職人の減少が進み、数少ない外注先に発注が集中したり、市外の業者に依頼したりするなど、製品製造に係る期間が長くなることなども課題として挙げられる。外注工程の内製化の支援や外部職人の育成などにも着手する必要がある。
- ・三木金物産業において、海外輸出の割合は増加傾向にあり、海外向けの市場は今後も拡大する可能性があるが、小規模なメーカーにとって海外向け製品の製造に必要な情報を得ることや海外販路を開拓することは困難である。海外向けの製品製造及び販路開拓に向けたノウハウを身に着ける機会、またそれを支援する専門家や貿易商社等との適切なマッチングが課題である。

ii_商業

＜現状＞

約2年間にわたる新型コロナウイルス感染症の影響は大きく、回復基調にはあるものの依然として流行前の水準まで回復はしていない。加えて国際情勢の悪化から波及したサプライチェーンの毀損により部材・商品調達が困難になったほか、エネルギーや原材料価格の高騰による調達コストの増加も利益確保に影を落とし続けている。さらに人手不足への対応に追われる中、最低賃金の上昇に伴い人件費も増加し、増大するコスト負担を価格に転嫁できず利益を圧迫している。

経営難、資金難から脱却できない状況にあり、コロナ禍に調達した融資の返済が始まっていることで、悪化した財務状況に苦心する事業所も多く存在する。

また、当市においても他の地方自治体と同様に少子高齢化の傾向は強く、市の公開資料では高齢化率が35%を超えており、経営者の高齢化による廃業率が増加。地域住民の高齢化も同様に高齢世帯が多く、商店街や個店への来街・来店者数が減少している。

これらの結果、事業所数、年間販売数ともに減少（従業員数は小売業のみ増）している状況である。

■三木市の商業部門（卸売業・小売業）の変化（H28→R03）

		H28	R03	差分
全 体	事業所数	712	693	-19
	従業員数（人）	5,873	6,292	419
	年間商品販売数（百万円）	201,472	193,768	-7,704
卸売業	事業所数	228	225	-3
	従業員数（人）	2,009	2,007	-2
	年間商品販売数（百万円）	117,856	113,400	-4,416
小売業	事業所数	484	468	-16
	従業員数（人）	3,864	4,285	421
	年間商品販売数（百万円）	83,616	80,328	-3,288
	売場面積（㎡）	106,897	107,328	431

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

◇卸売業（金物工具卸）

既存取引関係から顧客の固定化が顕著であり、他社に対する明確な優位性や新規性がなければ新規顧客の開拓が難しい状況である。

既存取引についても単位当たりの受注規模が縮小傾向にあり、売上が減少している。対してコストは年々増加していることから利益が減少し、価格転嫁が不十分である場合にはより顕著な問題となっている。

上記より、売上増加・利益拡大の一手として、自社オリジナルや高付加価値商品の取り扱い、EC等の活用による小売部門の展開など、商品開発あるいは業種拡大（転換）といった新たな取組が求められている。

◇小売業

顧客ニーズが多様化（商品選定、購入先の選択、決済手段）しており、価値判断がモノからコト、所有から利用、体験的価値の重視など変化している。また、物価高により家計負担が増大し、節約志向、慎重消費となっている。これらの社会的背景のもと、若者世代を筆頭に消費性向の変化が広がっている。

当市においてはミドル～シニア世代が多く、都市部ほど変化は大きくないとみられるが、それでも景気後退による慎重消費の傾向は強い。

小規模小売店においては限られた経営資源のもと品揃えと集客を行う必要があり、分化したニーズを獲得するためには大手以上にターゲットの絞り込みと差別化（高付加価値化）が必要である。

当市管内の商業圏は大別して下記エリアに区分され、特徴として中心市街地と位置づけされるエリアが存在していない。後述の商店街についても立地が離れていることから、市全域を対象とした商業振興においては各エリアの動線や回遊性を高め、商業機能の充実や賑わいを醸成する仕掛けが必要である。

■商業圏

	市街特性	商業業態	神戸電鉄線
三木地区	（旧）市街地型・商店街	商店街＋個店	三木上の丸駅、恵比寿駅
大村地区	ロードサイド型	大型店舗＋路面店	三木駅、大村駅
緑が丘地区	住宅地背景型・商店街	生協＋商店街	緑が丘駅
青山地区	住宅地区	大型店舗	－
自由が丘地区	駅周辺型・住宅地区	生協＋路面店	志染駅

当市には、5つの商店街が存在しているが、その立地区域は離れている。また、店主の高齢化による廃業をはじめ、店舗数の減少に伴う商店街機能の減少も顕著である。

全商店街の共通課題として、事業意欲の低下や後継者問題などがある。

また、空き店舗の状況をみると、店舗として活用されていないが、店舗奥または併設建屋が住居であり、所有者が貸し出しを行わないなど、商店街内の店舗空洞化が進行している。また賃貸物件から売買物件への切り替えが多く、初期費用の問題から新規開業者の参入が難しい商店街エリアもある。

■商店街

	所在地区	加盟店舗数	空き店舗率
ナメラ商店街	三木地区	24	33.3
明盛商店街	三木地区	35	11.4
プリンスロード商店街	自由が丘地区	9	0
大和名店街（駐車場管理組合）	緑が丘地区	22	13.6
サンロード商店街	緑が丘地区	49	6.1

出典：三木市商店街連合会（令和6年度調査）

＜課題＞

商業の課題点について、現状分析を踏まえた上で以下のように整理する。

- ・小規模事業者の持続的経営が課題である。
- ・事業主が高齢化してくる中、円滑な事業承継・譲渡に対する支援体制の構築が必要である。
- ・例年創業・起業を希望する方向けに開催している「創業塾」には毎回一定数の受講者が集まることから、経営面及び資金繰りに面において指導・支援が求められている。縮小傾向にある市内商業の維持拡大において、創業希望者に対する経営知識の提供はもちろん、継続した指導により経営の安定化に向けた支援を充実させ、小規模事業者数の維持確保に取り組む必要がある。

キ 今後5年間ににおける小規模事業者の経営環境が変化する出来事

(a) 山陽自動車道「(仮称) 三木スマートインターチェンジ」の開設

現在、山陽自動車道三木サービスエリアに「三木スマートインターチェンジ」の工事が進められている。

これにより、地域の活性化に向けて、アクセス時間の短縮による金物産業の物流円滑化や、ゴルフ場利用客や観光客の増加等による地域産業の活性化が期待される。

(b) 東播磨道の全線開通

兵庫県が整備する、加古川市と小野市を結ぶ無料の自動車専用道路「東播磨道」のうち、八幡三木ランプから(仮)国道175号ランプの4.4キロが2025年に完成予定で、これにより全線開通となり、山陽道と連結した広域的な物流の促進が期待されている。



出典：三木市ホームページ

ク 三木市総合計画

「三木市総合計画（令和2年度～令和11年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

前期基本計画の将来のあるべき姿をみると、地場産業の振興では「金物業界において、次の世代へと伝統的な技術を継承していく仕組みができており、その伝統的な技術の魅力が国内外にPRされ、三木金物を中心とした地場産業が繁栄していくこと」、産業の振興では「中小企業の振興により地域経済の活性化及び雇用の促進が図られ、より豊かで質の高い市民生活が実現すること」などが掲げられている。

前期基本計画の計画期間は令和6年度までであり、現在必要に応じた見直しを加え、後期基本計画の策定を行っている。

■ 基本構想（令和2年度～令和11年度）

〈まちの将来像〉

誇りを持って暮らせるまち 三木

～チーム三木（市民・議会・企業・団体・行政）による協働のまちづくり～

〈まちづくりの基本方針〉

- 1 未来へつなぐ人と暮らしづくり
- 2 安心・安全なまちづくり
- 3 いきいき輝く魅力づくり

■前期基本計画（令和２年度～令和６年度）

第３章 いきいき輝く魅力づくり

(1) 地域資源で人を呼び込むまち

- ①観光・交流
- ②インバウンド戦略
- ③ふるさと納税

(2) 地域の魅力を伝えるまち

- ①交流人口・関係人口
- ②ブランド化・シティプロモーション
- ③情報発信

(3) 地域の魅力を高めるまち

- ①地場産業
- ②産業振興
- ③創業支援・事業承継
- ④歴史・文化遺産
- ⑤後継者育成
- ⑥利便性
- ⑦景観・自然

ケ 第３次三木市中小企業振興のためのアクションプラン

三木市では、三木市中小企業振興条例に基づき、中小企業の振興施策について、「第３次三木市中小企業振興のためのアクションプラン（令和６年度から令和１０年度）」を策定している。

■第３次三木市中小企業振興のためのアクションプラン（令和６年度から令和１０年度）

基本方針① 人手不足、事業承継への対応

- ア 賃上げや職場環境の改善による企業の魅力向上
- イ 職場の環境改善支援
- ウ シニア世代の人材の活用
- エ 雇用対策、就労支援
- オ 事業承継への支援強化
- カ 広域マッチングによる後継者の確保
- キ 金物製造技術者の養成支援

基本方針② 中小企業の経営力強化

- ア 中小企業サポートセンターの環境を整備し、相談体制を強化
- イ 設備投資支援・相談助言促進による企業の経営力、競争力の強化
- ウ 三木金物のブランド力向上、海外展開支援
- エ 設備投資等による生産性の向上
- オ 企業の省エネルギーへの支援
- カ 計画経営への転換支援
- キ 従業員の人材育成への支援
- ク 企業間連携支援による企業の弱み補完

基本方針③ 市内の市場の拡大

- ア 企業誘致の促進
- イ 創業への支援強化
- ウ 交流人口の増加による市場の拡大
- エ 地域資源・金物技術を活用した産業活性化
- オ 空き店舗への出店支援等による商店街の魅力向上

②課題

これまで記述した地域の現状から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず人口をみると、当市の総人口は平成7（1995）年の86,562人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。これに伴い、当地域では売上減少に直面している小規模事業者が多い。そのため、小規模事業者も現在の市場シェアを拡大させる、もしくは、現在のターゲット顧客を見直すなどの取組が課題となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると生産年齢人口が減少していくことから、今後は今以上の人材不足が予想される。そのため、DX（デジタルトランスフォーメーション）などによる生産性向上への取組も必要である。

特産品をみると、酒米「山田錦」の生産が盛んで、生産量、品質ともに全国一の産地として知られている。また県内一の生産面積を誇る生食用のぶどうやいちご等の産地である。その他、三木金物などの特産品もある。小規模事業者も、これら特産品のブランド価値を認識し、地域資源を活用した商品開発などを行うことが課題となる。

観光資源・観光入込客数では、「三木城跡」などの歴史的資源の他、西日本一のゴルフ場数があり、年間500万人前後の観光客が来訪している。人口7万人のまちにおいて500万人の観光客の観光消費は計り知れない。一方、小規模事業者の多くはこの観光消費の獲得が十分ではない。そのため、域外（観光客）の消費者の需要を獲得することがひとつの課題である。また、これを実現するために、IT（ホームページやSNS等）を活用した情報発信を行い、観光客を店舗等に集客する取組が必要である。

景況感をみると、売上高、採算（経常利益）とも、前年同期比で「良い」が「悪い」を大幅に下回っているため、管内の小規模事業者の経営環境は厳しいものと読み取れる。人口が減少していくなかで、売上を拡大させるのは容易ではない。そこで、域外へも販路を広げ、売上拡大を実現することが課題となる。

小規模事業者数（当市全体）は、平成24年が2,469者、令和3年が2,179者であり、9年間で11.7%減少している。地域活力を維持させるためには、管内の事業所数の減少に歯止めをかけることも重要である。そのため、新規創業や事業承継の活性化が課題となる。とりわけ、当市の地場産業である金物産業の特徴として、現在も昔ながらの製法で多種多様な刃物が製造されており、この技術を次の世代へ引き継ぐことが必要であるため、事業承継による技術伝承は重要な課題となっている。

アンケートからみる経営上の問題点／課題では、「原材料や商品の仕入単価の上昇」が60.0%で最も高く、「人材・人員確保」が54.5%、「販売促進・販路開拓、または営業活動」が47.5%と続いている。

当所が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、①金物産業では、三木金物のブランド力向上や就労環境の改善による人員確保、外注工程の内製化や外部職人の育成、海外への販売強化など、②商業では、個店の魅力向上による持続的経営、事業承継・事業譲渡、創業者による新規参入などがあげられる。

今後5年間における小規模事業者の経営環境が変化する出来事では、山陽自動車道「（仮称）三木スマートインターチェンジ」の開設や「東播磨道」の全線開通などが予定されている。これらにより、物流利便性の向上による商圈の拡大や、交流人口の増加といったビジネスチャンスが生まれる可能性があるため、これらビジネスチャンスを活かし、売上を拡大させることが課題となる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

当地域では人口減少、少子高齢化等が進み、これに伴い売上減少に直面している小規模事業者が多い。

当所と三木市が取り組んだ令和5年度「小規模事業者の経営状況調査」によると、市内事業者の内、主要事業の現在の市場環境について、42.0%の事業者が「市場は縮小している」と回答しており、特に小売業のみの集計では、61.5%の事業者が「市場は縮小している」と回答している。そこで、当所では、地域の需要で売上が左右されるような、地域内を主な商圈とする小規模事業者が、10年後に「域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること」をあるべき姿と定める。

また、これを実現するため、小規模事業者が、地域資源を活用した商品開発やITを利活用した販路開拓を実施していることを目指す。

一方、事業承継については、令和5年度「小規模事業者の経営状況調査」によると、市内の事業者の内、

「廃業を検討している」と回答した事業者が 8.9%、「まだ考えていない」と回答した事業者が 36.5%であり、この層に事業承継に意識を向けるきっかけを作ることが必要である。また、三木市の地場産業である金物産業の特徴として、現在も昔ながらの製法で多種多様な刃物が製造されており、この技術を次の世代へどう引き継いでいくのかという点も課題となっていることから、「管内で事業承継が活発に行われていること」もまた 10 年後の小規模事業者のあるべき姿と定め、これを実現するため、職場の環境改善、シニア世代の人材活用、事業承継への支援強化、金物製造技術者の養成支援の実施を目指す。

②三木市総合計画との連動性・整合性

三木市では、「三木市総合計画」のまちづくりの基本方針「いきいき輝く魅力づくり」の実現に向けた計画として、「第 3 次三木市中小企業振興のためのアクションプラン」を策定している。

前項『①10 年程度の期間を見据えて』で示した 10 年後の小規模事業者のあるべき姿は、下表のとおり「第 3 次三木市中小企業振興のためのアクションプラン」に寄与するため、連動性・整合性がある。

■第 3 次三木市中小企業振興のためのアクションプランと前項の比較表

第 3 次三木市中小企業振興のためのアクションプラン	小規模事業者の長期的な振興のあり方
基本方針① 人手不足、事業承継への対応	◇管内で事業承継が活発に行われていること (職場の環境改善、シニア世代の人材活用、事業承継への支援強化、金物製造技術者の養成支援)
基本方針② 中小企業の経営力強化	◇域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること (地域資源を活用した商品開発や IT を利活用した販路開拓支援)
基本方針③ 市内の市場の拡大	◇域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること (地域資源を活用した商品開発や IT を利活用した販路開拓支援)

③商工会議所としての役割

ア 三木商工会議所 事業方針（長期ビジョン）

令和 5（2023）年 5 月に、新型コロナウイルス感染症が 5 類感染症に位置づけられたことにより、ようやく経済活動の正常化が進み、比較的明るい兆しが見えてきたが、様々な社会構造や行動様式に変革をもたらし、新しい価値観やニーズが生まれてきた。

一方、足元では原材料やエネルギー等のコスト増や円安を背景とする物価上昇に収益が圧迫される中、人材確保を目的とした業績の改善に伴わない防衛的な賃上げを余儀なくされるなど、中小・小規模企業にとっては、依然として厳しい経営環境が続いている。

当所では、こうした状況を踏まえる中で、地域経済の好循環を生み出すために市内の中小・小規模事業者に寄り添った伴走型経営支援はもとより、地域ブランドの価値向上・販路開拓支援、雇用対策支援、地域の賑わい創出支援など、下記の 3 つを重点項目として注力し、各種事業を展開する。

■重点施策

I 企業価値の向上（個社支援）

- 1) 中小企業・小規模事業者の自己変革への挑戦支援・生産性向上支援
- 2) 新たなビジネスチャンスの創出に向けた支援
- 3) 中小企業・小規模事業者の業種別現状把握に努め、持続的発展に向けた伴走型支援
- 4) 中小企業・小規模事業者の人手不足解消に向けた環境整備支援
- 5) DX・SDGs・働き方改革・健康経営・BCP の促進支援
- 6) 新たな制度や制度改正への対応支援
- 7) 専門家をはじめ金融機関、関係機関・団体、地元大学等との連携強化

II 地域力アップの推進（地域産業のアップグレード支援）

- 1) 地域ブランド（三木金物など）の価値向上支援
- 2) 賑わい創出イベント（三木金物まつりなど）支援
- 3) ゴルフのまち三木を推進するための側面的支援

Ⅲ 将来を見据えた商工会議所機能の強化（組織基盤・存在感の強化）

- 1) 会員サービスメニューの充実展開
- 2) 事務局機能の充実強化
- 3) 三木市中央公民館等複合施設整備事業の基本計画策定
- 4) 会員組織の維持拡大
- 5) 商工会議所プレゼンスの発揮

イ 商工会議所としての役割

当所は、昭和 22 年の創立以来、地域に根ざした総合経済団体として、市内小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化を目的に、幅広い支援活動を行ってきた。

これからも、「企業とともに 地域経済の未来を切り拓く」をスローガンに掲げ、市内の小規模事業者に対し、より親身に、より深く、より早く、直面する課題に取り組むことを我々の役割と考えている。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の 4 つの目標を定める。

〈支援対象〉

経営環境の変化に対応するため自己変革へ挑戦する小規模事業者を重点支援する。

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者が、新たな挑戦を事業計画に基づき実施することを目指す。

【目標②】

小規模事業者が、地域資源を活用した商品開発や IT を利活用した販路開拓により域外（観光客含む）へも販路を広げ、売上拡大を実現することを目指す。

【目標③】

当市の基幹産業である金物産業の更なる発展と次世代への継承を目指す。

【目標④（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】

上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すことを目指す。

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、小規模事業者の経営力が強化され、地域経済の活性化及び雇用の促進に寄与することを目指す。また、金物業界において、その伝統的な技術の魅力が国内外に PR され、三木金物を中心とした地場産業の基盤が強化されることを目指す。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】小規模事業者が、新たな挑戦を事業計画に基づき実施することを目指す。

＜達成のための方針＞

小規模事業者の新たな挑戦に向けて、まず経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（35者/年）。経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く（25者/年）。その後、経営分析の結果を活用し、新たな挑戦に向けた事業計画の策定を支援する。策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる（売上増加8者/年、経常利益増加8者/年）。

事業計画実行に向けた販路開拓では、小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果が高い取組として、展示会・商談会の出展支援等を行う（支援対象3者/年、成約件数3件/者）。

これらの支援を伴走型で実施し、将来的には小規模事業者自身が自立して自己変革できるようにする。

【目標②】小規模事業者が、地域資源を活用した商品開発やITを利活用した販路開拓により域外（観光客含む）へも販路を広げ、売上拡大を実現することを目指す。

＜達成のための方針＞

地域資源を活用した商品開発に向けては、「展示会等での商品調査」を実施し、商品のブラッシュアップを支援する（3者/年）。また、展示会・商談会への出展支援により、販路開拓を支援する。

ITを利活用した販路開拓に向けては、「SNSによる販路拡大支援」を実施する（支援対象5者/年、売上増加率10%/者）。また、効果的な支援に向けて、当所においてもDXに向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。

これらの取組により、小規模事業者が域外（観光客含む）へも販路を広げることを目指す。

【目標③】当市の基幹産業である金物産業の更なる発展と次世代への継承を目指す。

＜達成のための方針＞

三木金物に関連する事業者の動向を把握し、変化に対して迅速に的確な支援を行うために、「三木金物統計調査」を実施する。

また、個社支援では、＜目標①達成のための方針＞、＜目標②達成のための方針＞の支援を実施する。

【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すことを目指す。

＜達成のための方針＞

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を実施する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、管内の経済動向を把握する調査として下記①の調査を実施している。また、地場産業である三木金物業界の動向及び経営上の問題点を把握する調査として下記②の調査を実施している。

各調査の結果については、当所における事業者支援策立案の参考にしている。

【課題】

下記①の調査結果については、当所会員事業所への案内や当所ホームページへの掲載等により公表を行っている。下記②については、調査対象先に加え関係団体及び新聞社等への送付や当所会報誌への掲載によって公表しているが、当所ホームページ上での公開はできておらず、その他団体や機関、事業者等から問い合わせがあった場合の情報開示に留まっている。

今後は、当所が実施する地域の経済動向調査については当所ホームページに掲載し、過去分も閲覧できる状態にすることで、管内事業者が地域の景況感をいつでも把握できるようにしておく必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①小規模事業者の経営状況調査 公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	-	1 回	-	1 回
②ア 産地景気動向調査 公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②イ 三木金物輸出統計調査 公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②ウ 金物卸景況調査 公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②エ 輸入実態調査 公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①小規模事業者の経営状況調査

事業名	小規模事業者の経営状況調査
目的	管内の小規模事業者の経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。
調査内容・ 調査の手法	管内の小規模事業者を対象にアンケート調査を実施する。 調査は、隔年、郵送法にて実施。対象は、管内の小規模事業者約 1,100 者とし、製造業、卸売業、小売業、建設・運輸業、サービス業、その他からアンケートを回収する。
調査項目	・景況感 売上高、販売（受注）数量、販売（受注）単価、原材料・商品仕入単価、採算（経常利益）、資金繰り ・主要事業の現在の市場環境 ・主要事業の将来性 ・今後の事業展開 ・経営上の問題点/課題 ・その他トピック 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。

調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者にも周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。
②三木金物統計調査	
事業名	三木金物統計調査
目的	三木金物に関連する事業者の動向を把握し、変化に対して迅速に的確な支援を行うことで、三木金物を中心とした地場産業の基盤を強化することを目指す。
調査内容・調査の手法	ア 産地景気動向調査
	調査対象 三木金物の製造業（58 社）
	調査手法 年 4 回、郵送法や訪問による調査
	調査項目 ・ 景況感（出荷、在庫、生産コスト、収益、設備投資） ・ 当面の経営上の問題点
	イ 三木金物輸出統計調査
	調査対象 三木金物の製造業、卸売業（海外へ輸出する事業者）（24 社）
	調査手法 年 4 回、郵送法や訪問による調査
	調査項目 輸出地区（韓国、台湾、東南アジア、中国、中近東、アフリカ、カナダ、米合衆国、中南米、欧州、オセアニア）毎の輸出額
	ウ 金物卸景況調査
	調査対象 三木金物の卸売業（79 社）
	調査手法 年 1 回、郵送法や訪問による調査
	調査項目 ・ 売上 ・ 取扱品目 ・ 販売価格 ・ 運賃 ・ 在庫 ・ 収益 ・ 取引条件 ・ 従業員数 ・ 現在の経営上の問題点 ・ 今後の経営方針 等
	エ 輸入実態調査
	調査対象 金物卸売関連事業所、貿易関連メーカー（68 社）
	調査手法 年 1 回、郵送法や訪問による調査
	調査項目 ・ 輸入の有無 ・ 今後の輸入製品の増減 ・ 輸入製品の品目 ・ 製品別輸入額（仕入額） ・ 国別輸入額（仕入額） 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（経年分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者にも周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者にとって、新商品・新サービスの提供や販路開拓を行う際、買い手のニーズにあわせた商品やサービスを開発して提供するというマーケットインの考え方が重要となるが、事業者には浸透していない。

現状、展示会出展等の機会に需要動向調査を実施し、その結果をフィードバックすることで商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用できるよう情報提供を行っている。

【課題】

今の時代、良い商品を開発するだけでは「売れる商品」とはならない。そこで引き続き、展示会出展等の機会に需要動向調査を実施する。また、分析結果は、当該小規模事業者にフィードバックするのみに留

まらず、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施するなど、適切なマーケティング施策が取れるようにする。また専門家派遣や補助金活用などを行う。

これらの支援により「売れる商品」づくりを支援する必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
展示会等での商品調査 調査対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

事業名	展示会等での商品調査
目的	小規模事業者が開発・販売する商品（主に、三木の地域資源を活用した商品、個社の独自性を活かした商品など）の需要動向を把握することや、魅力を高めることを目指す。
対象	小規模事業者の商品、3 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。 なお、対象商品の選定にあたっては、三木の地域資源を活用した商品、個社の独自性を活かした商品を優先する。
調査の手法	当所で出展を支援する展示会・商談会（東京インターナショナル・ギフト・ショーなど）等を活用してアンケート調査を実施する。調査は、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1 商品あたり 30 名以上からアンケート票を回収する。
調査項目	・属性（性別、年齢、バイヤーかどうか） ・商品の総合評価（直感的な評価） ・味（食品の場合） ・パッケージ ・独自性（三木らしさ） ・コンセプト ・価格 ・その他改善点 等 ※商品により調査項目を変える
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（性別、年齢別、バイヤーかどうかの切り口でクロス分析）し、商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、経営指導員（もしくはその他の職員）が簡易なレポートにまとめたうえで、対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者持続化補助金をはじめとする補助金申請に際して、経営分析を行い、計画書に落とし込むなどの支援を行うほか、事業計画策定セミナーのカリキュラムのなかで経営分析の支援を行っている。

【課題】

現状、補助金申請や事業計画策定などを考えている事業者を支援するなかで経営分析の重要性の説明や分析支援を行うなど、受動的な支援に留まっている。そのため今後は、経営分析の必要性を、当所ホームページ等を通して広く周知し、さらに経営指導員による巡回・窓口相談でも訴求することが必要である。

(2) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
経営分析事業者数	32 者	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者

(3) 事業内容	
事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」などを活用する。
分析項目	定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。 <財務分析> 直近 3 期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 <非財務分析（SWOT 分析等）> 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の活用方法	- 経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付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。専門的な経営課題の場合は地元中小企業診断士をはじめ、ひょうご産業活性化センターの専門家派遣制度を利用し、解決を図る。 - 分析結果は、商工会議所トータル OA システム（TOAS）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これにより、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定を支援しているが、補助金に関連した計画策定が多い。補助事業の適切な遂行につながっているが、その後に経営環境の変化などに応じた見直しが行われることはあまりなく、本来の事業計画策定の目的が事業者理解されていないのが現状である。

【課題】

経営環境の変化に対応した事業計画策定を行うために、当所が行う需要動向調査や経営状況の分析などの結果をもとに支援を行うことが必要である。事業計画策定支援においては経営者が腹落ちすることが重要である。さらに、経営力向上のため不可欠となる IT 活用をさらに促進することも課題である。

また、これまでに引き続き、創業者や創業希望者に向けて、創業計画の策定支援を実施する。創業後の事業が円滑に進むよう、実現可能性の高い計画の策定支援を行うことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援する。本支援では、経営分析を行った事業者の約 7 割の事業計画策定を目指す。事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーや IT 専門家派遣を行い、小規模事業者の IT 活用（IT を活用した販売促進、IT を活用した業務改善や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

その他、創業者・創業希望者向けの創業計画策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①事業計画策定事業者数	20 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
IT セミナーの開催回数	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
②創業計画策定事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
創業ビジネススクールの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援													
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。													
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者													
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。 また、国の補助金や三木市の「三木市中小企業経営革新設備投資促進事業」を契機とした事業計画策定の提案を行う。 ※三木市中小企業経営革新設備投資促進事業 三木市の補助金である。市内で事業を営む中小企業者が、経営の革新を目的として設備等を整備する場合に、資金の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。													
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の 2 つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。 <DX に向けた取組> 事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーを実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導や IT 専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとして DX や IT 活用を促進する。 ■IT セミナー <table><tr><td>支援対象</td><td>すべての小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr><tr><td>講師</td><td>IT 専門家</td></tr><tr><td>回数</td><td>年 3 回</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和 6 年度は、SNS 集客をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>10～20 人/回</td></tr></table>		支援対象	すべての小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	IT 専門家	回数	年 3 回	カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和 6 年度は、SNS 集客をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。	想定参加者数	10～20 人/回
支援対象	すべての小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）													
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知													
講師	IT 専門家													
回数	年 3 回													
カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和 6 年度は、SNS 集客をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。													
想定参加者数	10～20 人/回													

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。
支援対象	創業者・創業希望者
支援対象の 掘り起こし	三木市は、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を受けており、当該計画に基づき創業者に対し「起業ビジネスプラン塾（三木市中小企業サポートセンター※1）」、「三木市起業家支援事業補助金※2」などの施策を行っている。また、当所でも「創業ビジネススクール」を開催している。加えて、兵庫県でも「起業家支援事業」などの創業者に対する補助金がある。これらの施策を契機に、掘り起こしを行う。

	■創業ビジネススクール	
	支援対象	創業希望者
	募集方法	ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知
	講師	中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、金融機関、先輩創業者 等
	回数	年1回（全6日）
	カリキュラム	1日目：経営基本 2日目：販路開拓 3日目：財務 4日目：人材育成、ビジネスプラン作成 5日目：ネット活用による創業・販路開拓 6日目：ビジネスプラン作成、創業情報の提供 等 ※令和6年度のカリキュラムより
	想定参加者数	15人/回
※1 三木市中小企業サポートセンター 三木市では、三木市中小企業振興条例に基づき、中小企業の経営革新、経営改善、新製品開発、創業、事業承継、資金繰り、中小企業施策の活用等を総合的に支援するため、地域支援拠点として、三木市中小企業サポートセンターを設置。経験豊富な中小企業支援コーディネーター（中小企業診断士・認定経営革新等支援機関等）がビジネスをサポートする。 ※2 三木市起業家支援事業補助金 三木市の補助金である。市内で起業又は第二創業をめざす起業家の方に対し、事業の立ち上げ等に必要な経費の一部に補助金を交付し、起業しやすい環境の整備を支援する。申請には事業計画書が必要である。		
支援の手法	創業ビジネススクール等を通じて創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員や専門家が一緒になってブラッシュアップする方法にて行う。	

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は限られた経営資源で事業を行っているため、日々の事業が優先されて、策定した事業計画を実施できないケースも見られる。また、経営指導員も計画策定後の進捗状況についてフォローアップが十分にできていない状況にある。

【課題】

定期的な進捗状況などを確認する必要がある。また、計画策定だけでなく進捗状況の確認が重要なことを小規模事業者に腹落ちしてもらうことが課題である。進捗状況に問題点があれば、状況に応じて改善できるよう支援する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が約3割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせ、持続的に発展できる可能性を高める。

また、創業計画の策定をした事業者に対しても、四半期ごとのフォローアップを実施し、計画通りの成果をあげることを目指す。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ対象事業者数	20 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (80 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)
売上増加事業者数	5 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
経常利益増加事業者数	5 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ対象事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画・創業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画・創業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。フォローアップでは、事業計画・創業計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者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（自走化する力）を付けられるようにする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

管内を商圈とする大半の小規模事業者は、従来の業態・販売形態を変えておらず、IT を使った販路開拓など発想の転換や顧客ニーズの多様化への対応ができていない。外部環境においても人口の減少や大型店の出店等、厳しい状況が続いている。

【課題】

既存顧客への販売促進や需要開拓の取組だけでは、売上の先細りが懸念される。この問題解決のためには、新規顧客の獲得が必須の要件となるが、多くの小規模事業者において、消費者向けの取扱商品・製品やサービス等に対する認知度向上を図るための需要開拓・販路開拓の取組が行われていないことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

当所では、10 年後に管内の小規模事業者が「域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること」を目指している。そこで、これに寄与する事業を実施する。

事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・当地域には地域ブランド（三木金物など）があり、これを中心とした商品の域外への販路拡大が課題となっている。域外への販路拡大を実現するためには展示会や商談会の活用も有効な手段である。そこで、「JAPAN DIY HOMECENTER SHOW」などの首都圏での展示会・商談会への出展を支援し、新たな取引先の獲得を目指す。
- ・当市には「三木城跡」などの歴史的資源の他、西日本一のゴルフ場数があり、年間 500 万人前後の観光客が来訪している。個店においては、観光客の集客が課題となっている。そこで、観光客等の集客に有効な「SNS による販路拡大支援」を実施し、域外の消費者（観光客）の需要を獲得することを目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

なお、これらは経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数/者	2 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
②SNS による販路拡大支援 支援事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要 /支援対象	以下のいずれか（もしくは両方）の展示会・商談会への出展支援を実施する。なお、それ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。 ア JAPAN DIY HOMECENTER SHOW 支援対象：三木金物の製造業 訴求相手：全国のホームセンター等のバイヤー 一般社団法人日本 DIY・ホームセンター協会が主催する展示会である。ホームセンターで販売されている、DIY 関連商品・商材・日用品等を取り扱う製造業、卸売業、小売業の三業種が一堂に集まったホームセンター業界最大の総合展示会となっている。令和 6 年 8 月の開催では、出展社数（国内外合計）が 598 社、来場者数が 60,225 人であった。 イ 東京インターナショナル・ギフト・ショー 支援対象：全国への販路拡大を希望する小規模事業者 訴求相手：全国のバイヤー 株式会社ビジネスガイド社が主催する、日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市である。ショップ、百貨店、専門店、商社、卸売業者などのバイヤーなどへの販路拡大、商談機会となっている。令和 6 年 9 月の開催では、出展社数が 2,004 社、来場者数が 147,988 人であった。
支援の手法	経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。また、出展する展示会によっては、当所でブースを借り上げ、共同出展を行う。

	<出展前の支援> 出展者の募集 / 商談シート（FCP シート）の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法（パンフレット等のツールの整備含む）や短時間での商品等アピール方法の指導 等 <出展後の支援> 商談相手に対するフォロー 等
--	---

②SNS による販路拡大支援（BtoC）

事業名	SNS による販路拡大支援
目的	当市には「三木城跡」などの歴史的資源の他、西日本一のゴルフ場数があり、年間 500 万人前後の観光客が来訪している。人口 7 万人のまちにおいて 500 万人の観光客の観光消費は計り知れない。一方、小規模事業者の多くはこの観光消費の獲得が十分ではない。そこで、域外（観光客）の消費者の需要を獲得することを目的に、小規模事業者による SNS を活用した商圈拡大、集客等の新たな需要開拓を目指す。
支援対象	自社 SNS アカウントを保有しておらず、かつ SNS を活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者 ※業種等は問わないが、基本的に店舗を想定している。 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	観光客、地元住民
支援内容	経営指導員等が SNS の開設・運用を支援する。
支援の手法	①経営分析支援、②その他個社支援、③『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する IT セミナーで支援対象事業者を掘り起こす。 その後、SNS の選定（Instagram、X、Facebook、LINE、Google ビジネスプロフィール等）から導入、運用までをハンズオンで支援する。支援にあたっては、必要に応じて IT 専門家を派遣する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営発達支援事業の支援状況は、所内で評価するに留まっており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどはなされていなかった。

【課題】

当所や三木市だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「経営発達支援計画評価委員会」により事業の成果を確認し、PDCA を回しながら経営発達支援事業を推進することで、小規模事業者の売上・利益拡大に寄与することが課題である。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。

	(b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【D0】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容を商工会議所トータル OA システム（TOAS）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、商工会議所トータル OA システム（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 週 1 回の会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「経営発達支援計画評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。 ※「経営発達支援計画評価委員会」の実施の流れ i 三木市商工振興課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。 ii 当該「経営発達支援計画評価委員会」の評価結果は、常議員会に報告する。また、当所ホームページ（https://www.mikicci.or.jp/）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「経営発達支援計画評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。
--	---

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

兵庫県商工会議所連合会が主催する研修会や、日本商工会議所が主催する研修等に参加するほか、関係組織に所属する中小企業診断士等専門家との意見交換により経営指導員等個々の資質向上を図り、支援能力の向上に取り組んでいる。

【課題】

小規模事業者等の支援を行うにあたり、対応する経営指導員等の経験の差や指導方法の違いなどから、支援の質や件数に個人差が生じている。個別案件における支援内容やノウハウについても、職員間の情報共有が十分と言えず対応が属人化しているため、情報共有体制の構築が必要である。また事業者を取り巻く多様な経営課題に対処し、持続的な経営発達支援に取り組むためには経営指導員以外の人員投入も必要となるため、全職員の支援スキル習得及び向上が求められる。

(2) 事業内容

①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の 特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・ 小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・ DX に向けた相談・指導を行う能力

	・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や兵庫県商工会議所連合会の経営指導員研修等の上部団体が主催する義務研修に参加するだけでなく、中小企業大学校の専門研修への参加、独自に講師を招聘しての所内研修の開催などを行う。 また、これまでこれらの研修・セミナーへは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、すべての職員が積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。 イ DX に向けた相談・指導能力の習得・向上 DX 関連の動向は日々進化していることから、以下の＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等に参加する。 ＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞ (a) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等の IT ツール、 オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 等 (b) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、 オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 (c) その他取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等 ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。そのため、この知見を“形式知化”しつつ、所内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルティング」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のようなテーマの研修に参加する。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ 情報共有 週 1 回の会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 ウ データベース化 担当経営指導員等が商工会議所トータル OA システム（TOAS）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

三木市産業振興部をはじめ（一社）三木市観光協会、三木工業協同組合、三木金物商工協同組合連合会、全三木金物卸商協同組合、三木市商店街連合会と連携し事業を進めることで、「産業」と「観光」が結びつき、様々な事業機会を生み出すとともに、地域経済の効果的な活性化に貢献している。

【課題】

三木市には地域経済を活性化させる潜在的資源は豊富にあるが、域外への効果的な情報発信力が弱く、市場競争力の強化や販路拡大、観光資源を活用した地域ブランド力の向上が課題となっている。そのため地域固有の強みを活かし、「産業」と「観光」をより高度化し、付加価値を高める取組が求められており、各関係団体とより密接な協力関係を作り上げていく必要がある。

(2) 事業内容

① 今後の地域経済活性化の方向性を共有できる仕組み

三木市が平成 26 年 4 月に設立した「三木市創生計画策定検証委員会」に継続して参画し、地域経済の活性化に資するための方向性や目的を構成団体と共有するとともに相互の連携を基に活動を行う。なお、本委員会は、三木市の自治体並びに各々に所在する経済団体（産業、経済、教育、金融、労働及び報道）や有識者から構成されており、年 2 回の頻度で、総合戦略等の策定及び見直し、並びにその施策を検証する会議を開催している。

当所の役割は、各関係団体と一層緊密に連携し、地域経済の活性化事業を実施することにある。

② 地域活性化施策

ア 三木金物ブランドの推進

i 三木金物まつり

当市の最大級のイベントである産業の祭典「三木金物まつり」は、例年 11 月初旬の 2 日間で約 12 万人の来場者が全国から集まっており、広域的に三木金物製品の PR 発信、販売を行っている。金物以外の三木市内事業所の出展もあり、農業・商業・工業・建設業・サービス業など「三木産品」の提供により、県内外から多数の買物客が訪れ活気がある。今後も継続して実施する。

主催者：三木金物まつり実行委員会

関係者：三木市、三木金物商工協同組合連合会、三木工業協同組合、全三木金物卸商協同組合、三木市商店街連合会、（一社）三木市観光協会、農業協同組合、三木工場公園協同組合、吉川町商工会、（一社）三木青年会議所、（福）三木市社会福祉協議会、三木市国際交流協会、自治体など

ii 『三木金物』認定製品

「三木金物」は昔から続いている鍛冶職人の技と先進機器の技術と良質の素材を駆使して作られる。「三木金物」といえば安心と信頼の誇りある製品であることを広く知っていただくために、三木工業協同組合が主となり、三木金物認定企業で「製品認定」を受けた製品に「三木金物ブランド」のロゴマークを添付している。

主催者：三木金物商工協同組合連合会

関係者：三木工業協同組合、全三木金物卸商協同組合、三木市

iii 三木金物博覧会「鍛冶でっせ」

三木の鍛冶職人、金物メーカーが集結し三木金物の良さを知って頂くために、使って・遊んで・学んで納得頂くイベントである三木金物博覧会「鍛冶でっせ」を例年開催している。（金物展示・金物体験型イベント）

主催者：三木金物商工協同組合連合会

関係者：三木市、三木工業協同組合、全三木金物卸商協同組合、兵庫県北播磨県民局

イ ゴルフを活かした観光振興

i_各種企画

当市にはゴルフ場が 25 か所あり、西日本一多い地域である。同ゴルフ場の支配人を中心に組織する三木市ゴルフ協会（当所も委員として参画している）では、ゴルフ場人口増に向けた事業や三木のゴルフ場でプレイ頂くための施策を講じている。三木を特徴付ける顔の 1 つとして新たな事業展開を行い、観光客誘致に繋がる支援策を講じる。

主催者：三木市ゴルフ協会

関係者：三木市ゴルフ協会、三木市、(一社)三木市観光協会、兵庫県ゴルフ連盟、市内ゴルフ場

ii_スナッグゴルフ大会 YEG カップ

市内の小学生を対象とした「スナッグゴルフ大会 YEG カップ」を三木の地域資源であるゴルフ場で開催することで、ゴルフ文化を醸成し、ゴルフプレーを通して技術だけでなくルールやマナーの習得に繋げる。

主催者：当所青年部

関係者：三木市、三木市ゴルフ協会

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
【令和6年12月現在】	
(1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）	
三木商工会議所 事務局長 法定経営指導員 1名 経営指導員 4名 経営支援員 2名 一般職員 5名 三木市 産業振興部 商工振興課	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①法定経営指導員の氏名、連絡先 氏 名： 野藤 孝一 連絡先： 三木商工会議所 TEL. 0794-82-3190	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所 〒673-0431 兵庫県三木市本町 2-1-18 三木商工会議所 中小企業相談所 TEL： 0794-82-3190 ／ FAX： 0794-82-3192 E-mail： info@mikicci.or.jp	
②関係市町村 〒673-0492 兵庫県三木市上の丸町 10-30 三木市 産業振興部 商工振興課 TEL： 0794-82-2000（内線 2231） ／ FAX： 0794-82-9728 E-mail： shoko@city.miki.lg.jp	

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	46,770	46,670	46,770	46,670	46,770
講習会等開催費	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
各種調査研究費	1,100	1,000	1,100	1,000	1,100
創業支援事業費	900	900	900	900	900
会議等開催費	50	50	50	50	50
商工見本市費	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
販路開拓支援事業費	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
指導能力強化費	420	420	420	420	420

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、事業収入、国補助金・事業委託金、兵庫県補助金、三木市補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等