

第2回ひょうご経済・雇用戦略推進会議 経済分科会 議事要旨

I 日 時 令和5年9月12日（火）10：00～12：00

II 場 所 兵庫県庁第3号館7階 参与員室

III 出席者

構成員：7名（別紙1のとおり）

県：副知事、産業労働部長 他

IV 次 第

1 議事：成長産業の育成

V 主な内容

1 開会

2 副知事あいさつ

3 議事

(1) 意見交換

別紙2のとおり

出席者（構成員）

| 氏名 | 団体・役職等 |
|--------|---|
| 構成員 | |
| 上村 敏之 | 関西学院大学 経済学部 教授 |
| 小田垣 栄司 | (株)ノヴィータ 代表取締役会長（リモート） |
| 國井 総一郎 | 神戸商工会議所副会頭（株)ノーリツ 会長） |
| 西山 桃子 | (株)西山酒造場 取締役 女将 |
| 畑 豊 | 兵庫県立大学 副学長兼産学連携・研究推進機構長 |
| 藤岡 ゆか | 藤岡金属(株) 代表取締役 社長 （関西学院大学 国際学部 国際教育協力センター 講師） |
| 村山 滋 | 川崎重工業(株) 特別顧問 |

(敬称略 五十音順)

議事要旨（意見交換）

○ A委員

- ・ ゾンビ企業と呼ばれる企業が淘汰されていくことについて、一定はやむを得ない部分があると思う。一方、どういう基準でそれを判断しできるのかという施策に落とし込むのかということはとても難しいと思われる。
- ・ 情報通信業でも、若い人は出勤しないといけないのではないか。大学を卒業したばかりの人たちが、いきなりオンラインというのも難しいと思う。ある程度新人への教育も必要で、企業に慣れてもらうのも必要ではないか。例えば、家庭を持つなどライフイベントの節目になった時に兵庫県に戻ってくる、という層への施策を検討するときに、こういったリモートという選択肢があった方が現実的だと感じる。
- ・ これまでの意見では、若者県外移転性対策として情報通信産業の誘致が使えないか、ということだったが、誘致そのものは少し難しいという話かと思う。大学生の就職については東京を志向する人は仕方ないが、地元に残りたい人もいるので、その層にどうやって響かせるかということが必要だという事かと思う。私も東京にいたが、子供が産まれたことを契機に兵庫に戻ってきた。状況が変化すると戻りたいって人は必ずいると思う。特に IT 系の企業は、どこでも働ける環境がある企業が多いので、兵庫県と関係ない人でも呼び込めるような県にするにはどうするかをよいと思う。
- ・ IT 系の方々は、集まって何か議論をするというのがとても好きな人たちという印象を受ける。SIer の方は、同業他社ともよく話すというような話も聞く。日常の会話からアイデアが出てくるタイプの方が多いと思うので、対面で会える環境を作っていくことも重要。このため、ある程度人の集積を図れるレンタルオフィスやコワーキングスペースのような場所が必要。
- ・ フィールドパビリオンは地場産業の活性化という意味でとてもいい試みだと思う。一方、すべての地場産業を引き上げるということはなかなか難しいのではないかと思う。今、150 程のフィールドパビリオンがあり、結構多いという印象を受けるが、それでもおそらく関心がない方々も多いと思う。そういう人達をどう動かしていくかということも考えていく必要があるのではないか。
- ・ 私は色々な自治体の施策を目にする機会も多いが、駄目なパターンは、色々なことやりすぎて予算がどんどん薄くなっていることが多い。予算が薄くなると、効果も小さくなってしまふ。選択と集中は本当に重要で、実証的なモデルを作って、そこから成功事例を作って横展開していくことが必要。モデルを作る時は、徹底的にお金を使うんだというようにした方が良い。多方面から色々な要望があると思うので、網羅的に事業を実施するというのも理解はするが、政策的には少し違うのではないかと思う。
- ・ 事業にしても、今までは、「経営者だったらみんなおいで」というようなことをやってきたが、これからは「やる気のある人を支援する」というようにシフトが必要ではないか。
- ・ 私も、奨学金を必ずしも中小企業に限定する必要はないのではと思っている。財源の間

題はあると思うが、例えば、大企業でも本社や本店が兵庫県にあるところを対象にする
と良いのではないか。

○ B委員

- ・ 先ほど話題に挙がっていた事業承継の広報の重要という意見については同感である。一方、実際にギリギリの状態になった方が来たところで支援できるのか、ということについて、おそらくセンターでも手に負えないのではないかと思う。センターに来てくれる方や相談を検討している方に対し、誰を支援すべきか、どういった状態なら支援できるのかという基準、センターの目利きが必要。
- ・ 今の優秀な子たちは、5億くらいは上手に稼いでくる。ただ、そこから利益を5,000万円生み出せているか、というと難しく、辞めてしまう子も多い。大企業だときちんとしたスキームの中で、無駄なく10%どころか20%くらいの利益出せるため、そのまま大企業に引っ張られていくケースもある。今はこういった構造が多いので、そのことを我々がきちんと理解して支援していかないと、結局東京や上海など大きな資本を持っているところに引っ張られてしまうだけになる。特に中国は出せるオファーの金額が桁違いなので、そこはネックになってくると思う。
- ・ 今ここに集まっている企業経営者の構成員は一流企業・優良企業のトップの方ばかりで、モチベーションの低い経営者の方はこの中にはいない。そういった経営者を何とかしようと思ったときに、商工会など多くの企業が属しており、企業経営者のモチベーションも千差万別あるようなところで、各論レベルに噛み砕いた事例を持っていけば理解されやすいのでは。
- ・ 情報通信業が東京に集まるのは、東京の方が機会が多く、色々な案件が流れ込んでくるからではないか。県内でも、アンカー神戸と起業プラザひょうごは、どちらも同じことやっているのにアンカー神戸の方が人気がある。それは、アンカー神戸の方が案件や人が集まってくるところにあると思う。また、情報通信業と言っても、上位の企業は確かに出勤はしなくて良いかもしれないが、そうでないところはやはり出勤している。一括りに情報通信業としない方が、もしかすると正しいデータが読み取れるのではないか。
- ・ 地場産業では意欲的な事業者がいる一方、そうでない方もいると思う。機会を捉えて活性化していこうと思っていない人までも引っ張り上げられるほどもう余力がないのでは。会議資料にもあるようにピーク時との比較では、ほとんどの品目で大きく落ち込んでいる。ピーク時は人口が増加し、市場もどんどん拡大しており、安く作ったら売れるという時期だったが、今は人口が減り、安定的にたくさん作れば売れるという状態ではなくなってしまった。いつまでも市場が拡大し続けるという幻想の中にいる人たちがいるのは事実。地場産業は今後伝統的に価値があるものを作っているという方向にシフトし、ニッチな高価格帯の商品を作っていく必要がある。安価で規模を追いかけるという時代ではなくなってきている。そこを理解しようと努力しない人達を、県が一生懸命支援してもものれんに腕押しな気がする。
- ・ 大学の先生と一緒に何か開発しようというようなやる気のある中小企業の製造業にフォーカスしていくと、水素のような分野はすごく可能性があるのだと思う。大学の

先生の研究内容をもっと外に出してあげて、それに食いついてくるような製造業の経営者とマッチングさせていけば、もっと活性化していくと思う。

- ・ 奨学金返済支援制度に参画している企業は、人材育成、人への投資にとっても前向きな企業であると思うので、参画している企業だけを集めた就職活動説明会を催せば、企業もこの制度にもっと参画しようと思うし、県でも「県には若者の奨学金問題に取り組もうという企業がいっぱいある」というメッセージが発信できるのでは。
- ・ 私も、奨学金返済支援制度に大企業、中小企業どちらも参画してもらえばいいと思う。ただし、財源の問題は必ず出てくるので、一定の基準は設ける必要がある。例えば、大企業は何卒まで、中小企業は何卒までといったような卒の設定や、補助割合など差を設けることで、不平等感は減らせるのではないか。

○ C委員

- ・ 経済施策強化の方向性について基本的には異論はない。ただし、全ての企業を救えるのかという点については実現可能性に疑問が残る。私個人としてはうまく事業が継承され、雇用が確保されるのであれば、必ずしもゾンビ企業と呼ばれる企業まで救う必要はないと思う。
- ・ 県では金融機関と連携して伴走支援に補助を行っているが、見極めは伴走支援をしている金融機関に任せるのはどうか。いわゆるゾンビ企業と呼ばれる企業は、雇用と技術が継続できれば、集約されていくということもあるのではないか。
- ・ 企業の見極めについて、負債額や財務指標のような定量的な部分と、経営者のやる気という定性的な部分があると思う。判断基準をどうするかということが、難しいように思う。
- ・ スタートアップについて、前回は申し上げたがユニコーン企業のような売上1,000億規模の企業はすぐにはできない。私は売上が10億円規模で利益が1億出る事業ができれば良い方だと思っている。一方で、投資する側としては本当にそのようなものにお金をかけてやるべきかという話もあるかと思うが、企業も大学と組んで、ある程度「泳がせて」自由にさせると、いつか成果として出てくるものだと思う。
- ・ 先日、ベンチャーキャピタルに精通している京都大学の先生と話したが、起業する子は本当に優秀だと言っていた。一方、優秀ではあるが、挫折を味わうと消沈してしまう、とも言っていた。
- ・ 水素について、会議資料にもあるように非常に裾野の広い産業ということで、非常に期待している。一方、先ほど話題に挙げたように中小企業は、水素需要がまだ途上ということもありいきなり水素に切り替えていくことは難しい。橋渡し役のブレークダウンしていく人が必要だと思う。
- ・ 奨学金については、学生の県外流出という問題と、ファミリー層のUターンのような方々に対し非常に良い施策だと思う。なぜ、中小企業に限定しているのか。

○ D委員

- ・ 事業承継が円滑に進むように、M&Aをネガティブなイメージではなく、業界自体を盛り上げるための一つの決断であるというような施策があればいいのでは。

- ・ 事業承継は銀行主導であることが多いが、地域の小さな中小企業の経営者だと、支店長と会う機会も少なくそういった話に触れることが少ない。そういった中、急に銀行のM&A関連の部署担当者が来て説明を受けても、「身ぐるみはがされるのではないか」といったような気持ちで警戒してしまう。このような状況では、M&A自体がネガティブなイメージのまま、なかなか進まないと思うので、県の施策として、今後の未来のために、業界全体のため、といった趣旨の施策があれば、もう少しポジティブな方向に動いていくと思う。
- ・ 当社にも、家庭を持つ、実家に戻る等のライフイベントの節目で、兵庫に戻ってくる社員がいるがすごく助けられている。教育なしで、かつ即戦力で都会並みのスキルを十分持ってくれている。前回、都会で就職説明会をしたらすごくいい新卒が採用できたという話をしたが、現状、自力でしているので、サポートする仕組みがあれば良いと思う。
- ・ 確かに、東京は魅力的で、刺激的で、すごく成長するには若い時はすごくいいと思うが、最近は大阪大などの高学歴といわれる国立大の学生も当社に来てくれている。その方々は「大企業に最初から行く気がない。田舎の中小企業でいい。」と言っており、自分の行きたい道に行くタイプの学生も一定数いることを実感。自分のやりたいことを重視するため、プライベートもかなり重視しているが、仕事もすごくきっちりしてくれている。地方に就職する優秀な学生を諦めないために、「兵庫県にはこんな面白い企業がある」「地方でも休日には少し行けば大阪や神戸でも遊べる」ということをPRしていくとよいと思う。
- ・ 地場産業は今、衰退が著しいので、今すぐに何かが変わるというよりは、成功事例を真似したり共有しながら成功を積み重ね、地道に結果を出して、成長していく、変えていくしかないかと思う。長期的にできることはたくさんあると思うが、短期的には万博が何よりのチャンス。この機会を最大限に生かして、地場産業の活性化につなげる施策があれば良いと思う。
- ・ 先ほどのスタートアップの議論のように、先進的な取組に県として投資をする部分と、既にあるものを磨き上げるという部分があると思う。地場産業はこれまでその歴史に甘えてきていたところもあって、停滞しているような現状があるので、そこにこの万博というカンフル剤を入れて、2025年にとりあえず1回何か結果を出そうみたいな動きは活性化するいい機会だと思う。
- ・ 先ほど高付加価値のもの、クラフトでユニークなものといった話もあったが、学生と連携していく中で、学生の価値観はそれとは逆に安価で、カジュアルなもの、といった話があった。どちらが正しいということではないが、学生の価値観は利益という意味では少し違い、色々な考えがあると感じた。一方、学生と連携していく中で良かったことは、今まで当社のことや周辺地域のことを知らなかった学生が、当社のこと知ってくれて、現地に初めて来て良さを感じてくれたこと。こういう取組がないと、兵庫県の地方を知らないまま、都市部で育つ若者が増えるのではないか。

○ E 委員

- ・ 成長産業分野への転換ということで、ある中小企業から「八百屋は翌日肉屋にはなれな

い。従業員を食べさせていかないといけない中で、水素がどうだと言われても、すぐにシフトはできませんよ」という話があった。事業承継して変えていこうという方もいる一方で、今を乗り切ることには精一杯の人もいる。また、経営者のモチベーションにもかなり差があり、「自分の代だけ過ごせれば良い」といったような方もいる。支援し、競争力をつけていくのは、何としても生き延びようという志を持った企業でないと難しいように感じる。

- ・ 東大の大学院の学生は、大企業に入らないと聞く。大企業に就職しても退職金もあてにならず、スキルアップもできるか分からないと言っている学生が多い。また、学生の侵入者社員の研修で、男性は寮で共同生活、女性は会社借り上げのマンションとの会社もある。これに不公平感を感じている。今の学生は、昔とは全くと言っていいほどマインドが違うので、そこに合わせていかないと、県に残ってもらうのも難しいと思う。
- ・ 今の若い人たちはスキルアップができるかということをしごく気にしているように感じる。スキルアップができない会社だったら1年で辞めるみたいな学生が多いので「この会社に来たらこういうスキルを得られる」というPRをホームページで行えば、「このスキル得るために行こう」となるのでは。
- ・ 半導体と言えば熊本、というようになっているが兵庫県も「水素と言えば兵庫県」と言われるようになれば企業も技術も兵庫県に集まってきて成功するのではないかと。
- ・ 大学でも企業が参加出来る水素の講演会を開いているが、なかなか集まらない。商工会議所などに情報を提供しているが、そんなに積極的には集まってこない印象。

○ F委員

- ・ 前回は申し上げたが、M&Aの場合、行政が支援してくれる組織の広報・普及の強化が必要だと思う。
- ・ 中小企業が地方に就職する優秀な学生を採用するためのネックは知ってもらう術。大企業の場合は、かなりのお金をかけて求人活動ができるが、中小企業は必ずしもそうではない。まずこういう会社があると知ってもらう。知ってもらえれば、魅力を感じてもらえるような会社があると思う。知ってもらうための支援を県がしていただけるとありがたい。
- ・ 県に残ってもらう施策として奨学金は有用だと思う。支援期間が終わったら辞めてしまうのではないかとこの危惧は、導入を踏みとどまる課題としてあろう。その後も仕事を継続してもらえるインセンティブを付け加えるということも必要ではないか。既存の奨学金制度、県が3分の2支給するにしても、支給だけではなく、その後学生が県に残りたいと思うようなインセンティブもプラスすると、企業側からもプラスになると思う。

○ G委員

- ・ 外資系のSEでは、4年間も会社に出勤したことがないという話もあるくらい、全ての仕事がリモートで成り立っていると聞く。そういった意味では東京へ行かなくても良いので、県内に集積できる何かがあれば誘致しやすいのではないかと。
- ・ 水素産業は裾野が広い。単純に水素産業といっても、水素製造、水素輸送・貯蔵、水素利用にかかるところで、色々な製品を作っている。確かに「八百屋が肉屋はできない」

というのも理解はする。また、興味がある人でないと参入は難しい。興味を持ってもらうということに関しては、当社は水素事業に幅広く携わっておりサプライチェーンについても理解しているので、取っかかりについて話すことができると思う。プレゼンならいくらでも協力する。マッチングの場があれば、いくらでも相談に乗る。

- ・ マッチングは難しい。当社でも航空機のマッチングを実施したが、感覚的には100社とマッチングして残るのは2、3社程度。興味があつて来ていただいても、技術的な問題や様々な制約で、なかなか成立はしない。