

第2回ひょうご経済・雇用戦略策定会議（令和4年度） 議事要旨

I 日 時 令和4年10月12日（水）10：00～12：00

II 場 所 兵庫県公館第1会議室

III 出席者

構成員及び専門委員：13名（別紙1のとおり）

関係機関：兵庫労働局長

県：知事、片山副知事、産業労働部長 他

IV 次 第

1 議事：ひょうご経済・雇用戦略 骨子案の協議

V 主な内容

1 開会

2 知事あいさつ

3 議事

(1) 当局資料説明

当局から議事に関する資料を説明

(2) 意見交換

別紙2のとおり

出席者（構成員及び専門委員）

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
加藤 正文	(株)神戸新聞社 経済部長兼論説委員
忽那 憲治 (座長)	神戸大学 大学院経営学研究科 教授
國井 総一郎	(株)ノーリツ 会長 (神戸商工会議所 副会頭)
後藤 こず恵	流通科学大学 商学部 准教授
畑 豊	兵庫県立大学 副学長兼産学連携・研究推進機構長
平野 裕一	(株)三井住友銀行 執行役員神戸法人営業本部長 (神戸銀行協会 会長)
福永 明	日本労働組合総連合会兵庫県連合会 会長
横山 由紀子	兵庫県立大学 国際商経学部 教授
専門委員	
小田垣 栄司	(株)ノヴィータ 代表取締役会長
藤岡 ゆか	藤岡金属(株) 代表取締役社長
光山 博敏	公立鳥取環境大学 経営学部 教授
巳波 弘佳	関西学院大学 副学長兼情報化推進機構長

※構成員の上田 恵美子氏（神戸国際大学 経済学部 准教授）はオブザーバーとして参加

（敬称略 五十音順）

議事要旨（意見交換）

○ A委員

- ・重点プロジェクト⑧「若者をはじめとする多様な人材の確保」というところで、大学低学年からのインターンシップ等による県内企業の認知度の向上とあるが、本学においても、一年生から就職活動をスタートする気持ちで取り組むということで、様々なことを行っている。
- ・早期に色々なモチベーションが醸成された学生ほど就職満足度が高い。学生は大企業に就職することを志向しがちだが、自分の興味と関心、成長の意欲に合わせた様々な企業と出会う機会があれば、中小企業とのマッチングも進むと思うので、この取組はぜひ進めていただきたい。

○ B委員

- ・兵庫県の経済成長を牽引する重点プロジェクトを提示していることを評価する。
- ・GX の取組としては水素立地の優位性を持つ兵庫県において、環境エネルギー産業の推進地域を目指すということが必要と考える。今後、国からの補助金など財源調達の制度が整備されると考えられるので、その情報をいち早くキャッチして、プロジェクトに生かす体制をとる必要がある。
- ・重点プロジェクトの進捗の見える化が重要。これにより、官民で同じ目標を共有して進めることができると考える。「技術で勝ってビジネスで負ける」ということを避けなければならない。ビジネスに繋がるようなイノベーションの推進を期待したい。
- ・将来的に、労働市場が流動的になっていくと考えられる。その際、政策的に重要なのは、フレキシキュリティ (flexicurity=flexibility+security) だと考える。広域自治体である兵庫県としては、中小企業のリスキリングの支援は大切で、企業内の配置転換がスムーズとなり、労働生産性の向上が見込めるが、企業間・産業間の労働移動も重要なので、企業の支援に加えて、個人への支援も配慮されたい。
- ・AI などが人間の仕事に入りこむ現代では、「常に学習し続ける努力ができる人材」の育成が大切。それとともに、失敗を許容できる県民マインドを醸成し、誰もがチャレンジできる環境を整備することで、チャレンジしたい人が集まる兵庫県、「チャレンジ先進県」であることを発信してもらいたい。
- ・今後提示される第2章以降では、規制誘導、規制緩和、税制、PFI/PPP、補助金などの政策手段が提示されると期待したい。行政はどうしても補助金の政策形成に依存しがちだが、補助金だけが政策手段ではない。県の付加価値を高める最適な政策手段を選ぶべきという観点から、政策手段は幅広い検討を求めたい。
- ・発着枠の増加と国際化が決まった神戸空港をどのように活かすのかが大きな課題。コロナ禍前に県にインバウンドをうまく引き込めなかった反省に立って、次のインバウンド

をいかに誘客するのかという戦略を持つ必要がある。また、インバウンドについては、ビジネスの構造によっては県外企業への裨益が大きくなる可能性があり、可能な限り県内企業が裨益する仕組みを構築しなければならない。観光に目が行きがちではあるが、観光以外のビジネスに繋げていくということも重要。

- ・国際化すると自動的に国際便が来るわけではない。県におけるビジネスを発展させるために、どの国・地域とつながるべきなのか、そのために、いかにしてエアラインを呼び込むのか、ターミナルビルやアクセスをどうするのか。兵庫県内の経済団体、関空会社、神戸市と連携したプロジェクトを進める必要がある。

○ C委員

- ・時代潮流の部分がやや曖昧になっている印象だ。コロナパンデミック、気候変動、ロシア・ウクライナ戦争が起きたということ踏まえ、重大な危機に直面しているという認識を出す必要がある。沖縄復帰 50 年、日中国交正常化 50 年という大きな節目もある。転換期の中、地域経済の道筋をきちんと提示する必要がある。
- ・最近、アマゾンや GLP が県内に立地しているように、物流拠点が増えてきている。外資系も目立つ。かつて尼崎の臨海部のパナソニックの尼崎工場であったところも物流拠点となっており、既存工業地帯が物流化する傾向だ。もともと物流倉庫はモノづくり企業ほど中小企業との受・発注関係があまりない。もう一度、阪神工業地帯、播磨工業地帯を新しい成長地帯にしていくために何が必要かという視点も盛り込むべきではないか。
- ・神戸空港の発着回数も 160 回位に増えると見通されているが、2025 年には国際チャーター便、2030 年には国際便が就航するというところで、これをどう生かすのかということにも関心がある。
- ・中堅中小企業、地場産業、地域経済について、戦略に盛り込まれてはいるが、もう少し「とんがった（特徴的な部分を出していく）形」で、構成を直したら良いのでは。
- ・2025 年に阪神・淡路大震災 30 年を迎える。当時、官民が目指した「創造的復興」の検証を入れる必要があるのではないか。骨子に入れる必要はないが、その視点は持っておきたい。
- ・F 委員のご指摘にもあった、「1 丁目 1 番地に既存産業をどうするのか」ということについて、私もとても大事だと思う。新産業創出の方に目を向けがちだが、従来からある老舗企業、中堅企業、大企業含めて、兵庫で力を発揮している（してきた）企業を進化させていくのか考える必要がある。

○ D委員

- ・戦略について、全産業、全エリアを通じての話なので、悪い言い方すると総花的ではあるが、網羅はしていると思う。とんがった部分については、それぞれの業種、産業で作っていくべきではないか。
- ・消費者側から見れば現在、物価高で苦しい状況だが、企業、特に海外の現地法人を持つものづくり企業の業績は悪くないのではないかと思う。海外現地法人では原価が上がったら、価格転嫁をし、業績を上げ、賃金を上げるという循環でやっているところが多い。

このため、海外の事業は業績が良い。それに連動して業績が良くなっているビジネスパートナー（県内中小企業）も比較的多いのではないかと考える。

- 一番の課題は賃金を上げていくこと。賃金を上げるためには、企業の業績を良くしなければならない。企業の業績良くするためには、価格転嫁することではないかと考える。去年も、日本製鉄が価格転嫁をして業界が全部良くなって、賃上げしたという事例がある。
- 今、規模・業種問わず共存共栄を目的としたパートナーシップ構築宣言という取組がある。これは「サプライチェーン全体で豊かになりましょう」というものであり、下請けいじめのようなことはやめましょうという動きを日本中で行っている。価格転嫁をして業績を上げて、賃金を上げていくというような方向に持っていくべきと考える。
- ものづくり業界に限らず、人手不足となっている。今後、生産年齢人口が減るのは明らか。女性や高齢者の労働・雇用に対する施策は充実してきている。これからは、障害者の雇用を更に推進する施策を考えてほしい。
- 既存産業の変革と新たな産業の創出は必ずしも別々のものではないと思う。今、ゼロゼロ融資が中小企業に行き渡っていて、もうすぐ償還の時期がやってくる。その時が、官、民、金融含めて、中小企業どう再編、改革していくかを考える良い機会なのではないか。
- スタートアップ企業の育成は本当に難しい。ユニコーン企業が1年に1～2社出ると良いのだが、実情としては10年に1社あるかないかというところ。これは気長に取り組んでいくことが必要だ。
- 一方で水素など成長産業に関しては特化して、そこに集中して投資し、兵庫経済を活性化させていくことが必要ではないか。

○ E 委員

- 鉄工業関係の中小企業から「水素関係にはすごく興味がある」という話をよく聞く。一方で、どうイノベーションのアイデアに展開し、さらにそれをどう商業化していくのか、大企業や国の意見などを聞いて教えて欲しいという要望もある。本学としてもサロンのようなものを作成して、今後どういう形で、産業を変えていけばいいかというようなことを話し合う場を設けようとしている。
- 半導体について、金属メーカーから、「半導体そのものをつくるというよりも、東京エレクトロン等が製造しているような製造装置を作るという方向に行きたい」というような話も聞く。このため、こういった分野を支援し、新たな産業を作っていくというのが、兵庫県の大きな方向性ではないかと考える。
- 戦略の全体像のところ、「DXによるビジネス環境の変化」とあるが、今後、メタバースがWebの常識になってくる可能性がある。今後、仮想空間での取引が進むと考えられるため、メタバースの市場を県が作る事ができれば、皆安心をしてその中で出店、取引ができるのではないかと考える。
- 姫路城をデジタルツインで実現して、商業を活性化しようというような意見があるが、かなりのコストがかかると言われている。戦略には「DXによる生産性の向上」とあるが、これ以外にもっと積極的に、デジタルツインのようなものを取り込んでいく必要が

あるのではないかと考える。

- ・理工系学生の確保について、熱心な企業は教授よりも伴走型で、企業が学生を支援し、囲い込んでいる。本学でも東京で就職する学生が増えてきているような感覚がある。
- ・学生の志向も変わってきているように感じる。理系の学生がコンサル会社へ就職するケースもかなり出てきている印象。

○ F委員

- ・新産業の創出やスタートアップはもちろん大事だが、やはり1丁目1番地は、既存企業の改革ではないか。
- ・株式市場に代わる、優良企業に対する県独自の認定制度の新設をしてはどうか。
- ・日本の株式市場は、今いびつな状況にあり、東証の市場改革をするなど取り組んでいるが、うまくいってない。株式市場の存在意義は、いわゆる成長のための調達をするということであるが、市場から資金を調達して成長する企業がない。一方で、上場企業は何のために上場しているかという、いわゆる信用を得ることが主の目的になってしまっている。
- ・上場コストあるいは株主対策、いろいろ負担が大きい中で、信用を得ることが主の目的で、資金調達が主目的でないのであれば、いわゆる株式市場に代わる優良企業認定制度をしっかりと組み上げればいいのではないか。その場合の基準は、株式市場にあるような財務的なものだけではなく、その会社の経営の基本になるようなビジョンやパーパス、そういったものの社員への浸透度合い、成長意欲、ビジネスモデルの成長性、働く社員にとって本当に幸せでわくわくする職場、仕事であるか、というようなことも含めた水準を作り、県独自で認定すると良いのではないか。そうすることによって、上場コストはかからず、かつ、県内外から優秀な人材が集まり、信用力も高まるという効果が期待できるのではないか。
- ・現在、県でもオンリーワン企業の認定やひょうご No.1 ものづくり大賞といった顕彰制度はあるが、そういった水準ではなく、株式市場に代わるものを目指してはどうか。一方、これは相当ハードルの高いということも理解しており、今回の戦略の中に織り込むのは難しいと思うので、研究会、勉強会を立ち上げながら、もう少しじっくり議論していくと良いのではないかと考える。
- ・戦略に「中小企業の経営基盤の強化・持続的な発展」とあるが、中小企業だけではなく既存企業全てに当てはまるのではないかと思う。もっと企業改革していかなければならないし、成長を目指していかなければならないので、新産業、中小企業に限定するのではなく、全ての企業に対して発展を促すよう検討いただきたい。
- ・B委員の「チャレンジ先進県」の意見は非常にキャッチーで、私も賛同する。終身雇用から少し労働の流動性が出てきている中で、リスクリングというのは非常に重要だと思う。また、当然、スタートアップにチャレンジしていく人たちも全員が成功するわけではない。セーフティネットとしての受け皿という意味でのリスクリングは非常に大事である。骨子の施策や方向性の中にも盛り込まれているが、「チャレンジ先進県」という、少しキャッチーなフレーズで、取り組むことができればと思う。

○ G委員

- ・業種によっては企業物価指数が相当上がってしまっているのに、自社でコストを吸収していくということではなく、きちんと価格に転嫁し、収益を残していくサイクルが非常に大事だと思うので、そういった風土が県下に根付くかということを検討してほしい。
- ・パートナーシップ構築宣言は兵庫県下でも多くの企業が宣言しているが、実のあるものになっているかの点検が課題であると思うものの、趣旨としては、サプライチェーン全体で共存共栄を図っていこうというものなので、この考えも是非大切にして進めてほしい。
- ・県内各企業や事業所のテレワークの推進状況であるとか、ワークライフバランスの実現への取組と実績を見える化して発信できないか。また、県で行う公共調達の評価要素にワークライフバランスの取組実績等も取り入れることにより、ワークライフバランスの取組の促進を図っていくことは検討できないか。

○ H委員

- ・重点プロジェクト⑧「若者をはじめとする多様な人材の確保」について、多様な人材の確保ということには賛成だが、若者をメインに持ってくることに違和感がある。若者の確保は大切だが、トップバッターとして語られるカテゴリでないのではと考える。
- ・過去の計画と比べ、女性の活躍を進めるという視点がトーンダウンしているように感じる。実際には、兵庫県で伸びる可能性を特に持っているのは女性だと考えている。
- ・既婚女性の就業率を上げる、また、就業率だけではなく、女性にリーダー的な立場についてもらうという取組を用意する必要があると思う。過去の計画ではこの視点があったが、今回の骨子ではなくなっているようなイメージを受けた。
- ・地方の経営者から、女性を戦力として位置付けてもらえるようなアプローチが必要。地方も、少しずつは変わってきているものの、地方の男性経営者は、女性を戦力として見ていない方がまだまだ多いように思われる。地方移住を考えたときに、地域が男性優位の社会であると、女性が入りにくく、仕事もしにくいので、その辺りの改善も並行して進めていただけたらと思う。
- ・今までは夫と一緒に妻も転入するということが結構多かったが、これからは未婚化が進んでくるため、男性だけ帰ってきて女性は帰ってこないというパターンも多くなる。このため、県外のシングル女性、あるいはシングルマザーをターゲットにしたUJIターンなど、そういった戦略も明示化していくと良いのではないかな。
- ・B委員の発言にあったチャレンジ先進県という考えには大賛成。大人が生き生きとチャレンジして、失敗してもまた再チャレンジするという姿を見せることで、子どもたちもチャレンジを恐れなくなるのではないかな。今の子どもたちはチャレンジを恐れる傾向があるので、子どもたちの成長のためにも、チャレンジ先進県ということを打ち出していくと良いのではないかな。
- ・重点プロジェクト⑧の取組の方向性に「留学生に対する県内企業のPR」とあるが、県内企業のPRが足りないというよりは、企業側が求める日本語能力が高過ぎて留学生には

手が出せないという実情がある。多少日本語ができる留学生はマクドナルドやコンビニでアルバイトをしている。こういった学生に対し県内企業のアルバイトの斡旋ができれば、企業との接点はもっと増えると思うので、検討が必要だと思う。

○ 1 委員

- ・安心、安全、快適が全国的に均一化した昨今、人々はより賃金の高いところに空間移動する傾向がある。ドイツ・バイエルン州に拠点を置く BMW 社では、人口流出を食い止めるべく、州に残って農業を副業とする社員に対し補助金を出すなどの取組を行い、地域貢献に資するマインドづくりを行っている。
- ・昨今、就職協定の前倒しが解禁され、学生は入学当初から就活メインでゼミ活動に参加するといった傾向がみられる。
- ・学生と企業とのマッチングについて、リストアップされた企業が実際に競争力のある企業かどうか、学生たちにとって魅力ある企業かどうか、そもそもどういった基準でそれらの企業をリストアップしたかが明確に把握されている必要がある。
- ・近年、工作機械、製造装置などの製造技術が非常に高度化、モジュール化されており、新興国メーカーの多くが高難度製品を熟練技能抜きに手掛けるといった事例が散見される。こうしたマクロ的状況を踏まえれば、すべての兵庫県の中小企業を救うことは簡単ではない。中小企業政策については 50 年、100 年先を見据え、残すべき技術、競争力のある技術がいかなるものなのかを、我々がしっかりと把握するとともに学生に周知しなければならない。
- ・学生に企業を紹介し実際に訪問させているが、訪問する企業のどこを見るべきか、どこが課題なのかについて、事前と事後の学習をさせないとあまり効果がない。
- ・理工系学生の確保について注目されているが、中身を紐解くと男子学生においては、文系と理系の学生の割合がほぼ 50 : 50 であり、女子学生が 2 割しかいないことが全体の理系不足を際立たせていることに留意すべきである。こうした実情を踏まえ、議論を進めていかないと、上滑りの議論になってしまう。根本的な原因究明の上、戦略を作成することが望ましい。
- ・基本的にスタートアップと言えばハイテクスタートアップを指し、高度な専門知識を有することが基本になる。日本では理系の大学院進学率こそ高いものの、文系は圧倒的に低い。文系学生を大学院に誘導するにあたっては、学部 - 修士間において、文理融合カリキュラムを体系化させ、最短 5 年で学位取得が可能な制度設計なども視野にスタートアップ人材の育成を推進することも選択肢として考えられる。
- ・日本だけでなく、アメリカにおいても同様に、最先端研究が行われている研究室では、中国人留学生の割合が高く、この点については地元への還元だけでなく、安全保障の面からも課題であると認識している。今後、兵庫県が、エッジの効いた県になっていく上で、留学生の力も上手く活用しながら、地元に残ってもらえるような施策を考えていくことが大事なのではないかと。

○ J委員

- ・現在の骨子案は、ほぼ網羅的に主立ったところは全部含まれていると思う。あえて言えば、人材育成の部分を重要視していかなければならないと思う。これは、既存産業にも、新規産業にも言えることである。
- ・先進的な働き方をする人材を引き込んでいくことも重要ではないか。現在、テレワークの普及により、大都市圏の企業に勤めながら地方に住んでいるということが、それほど珍しくなくなってきた。これを踏まえれば、もちろん、兵庫県の企業に勤めてもらうのが望ましいのだが、他地域に勤める人に兵庫県内に居住してもらうということも選択肢の一つとしてあると思う。
- ・新しいことに興味がある感度の高い人達を呼び込み、県内に集まって繋がりができると、新しい産業や新しい事業が生まれてくるのではないかと思う。兵庫県では、そういうことができる土壌、環境が用意されているということを発信していくと良いのではないか。その際に必要となるのは、ネット環境、システムの環境、住環境で、新たに整備しなければならないかもしれない。
- ・今後はAIの活用が非常に重要になってくる。どんな産業でも、AIを活用して、自分たちの仕事に使う、または新しい仕事を生み出していく、そういう考え方ができる人材が必要になってくる。
- ・AmazonやGoogle等の企業は大量のデータを収集しているが、基本的にはオープンにしていない。兵庫県でもデータはたくさんあるが、オープン化できていないものがまだまだあるのではないかと思う。そういったデータをオープン化し、解析できるようなAIプラットフォームや計算機プラットフォームを用意していくことも大事ではないか。
- ・学生は大学に入った時からもう既に就職を意識している。企業インターンの経験は非常に重要だと思うが、多くの場合、企業説明会のようなものに留まってしまっているのが実情。学生のインターンシップの内容の充実を期待したい。

○ K委員

- ・兵庫の経済、雇用をどのように活性化させていくのかと考えたときに、中長期的な視点では、兵庫という場所の認知度を上げる必要があるのではないかと考える。具体的には日本の中の兵庫と捉えるのではなく、世界の中で兵庫がどのような位置を目指すのか、どういった兵庫のアイデンティティを世界の中で作っていくのかということに関心がある。世界から評価されれば、自ずと日本の中でも関心が高まり、評価の高まりにも繋がっていくということは、どの産業でも言えると思う。
- ・世界から評価されるためには、兵庫の特性である豊かな自然、海と山からの食資源、(日本の特性ではあるが)安全であり、清潔であることを生かすことが重要なのではないか。例えば、(世界中から生徒が集まる多数のボーディングスクールを擁する)スイスを参考に、教育やダイバーシティの分野で六甲山を活用して世界水準に照らして卓越した国際ボーディングスクールを作り、夏にはサマースクールも運営し海外の学生を呼び込んだり、県下の学生にも通ってもらうと良いのではないか。経済状況が厳しい家庭でも優秀な学生には奨学金を出すなどして、国内、海外の志の高い中高生が交流を深め国際的

に評価の高い大学へ進学していく教育の場を兵庫に作る取組も良いのではないか。

- 兵庫県の特性として水と温泉も挙げられると思う。スイスの例えばエビアンを参考に、世界スタンダードの滞在型健康増進施設を作って、健康に関心の高い人を海外から呼び込んでくる。そうすると、日本の中からも兵庫で滞在する人が増えてくるのではないだろうか。
- 文化の分野にはなるが、夏に国際音楽祭を六甲山で開催するというのはどうだろうか。欧州ではザルツブルク、アメリカではタングルウッドで音楽祭をやっている、アジアでは兵庫、というのはどうか。この骨子の中に直結してフィットするような発想ではないと理解しているが、神戸空港も国際化する中で、いかに兵庫の国際評価を高められるかということ、研究プロジェクトを立ち上げる等して検討を進めていくことも必要。

○ L委員

- テレワークやリモートワーク及びリスキリングにかかるところで、県立但馬技術大学校で仕事を手伝わせていただいているが、「教えてほしい」と言われているものが教科書的で、実践的なものが少ない。もう少し実践的で稼ぎに繋がるスキルを教えてあげないと、習ったは良いが働き先がない、高い賃金をもらえない、ということになってしまうので、研究が必要。
- 稼げるスキルは複雑化、高度化している。これを覚えさせるために教科書を読ませる、という授業が多い。これでは実践で使えないので、専門に特化して、それぞれの分野で連携していくという発想をもってスキルを教えていかないといけない。網羅的に全て覚えましょうというやり方でのリスキリングはナンセンス。
- ある県の委員会の業務において県の事業を見ていると、お役所的で報告書を書きやすいような事業が多い印象を受ける。現場で活かせる数値であったり、次年度どのように実施していくのか、次の事業にどう活かしていくのか、他の事業と連携させていくためにどのような可能性があるのか、といったような現場で活かせる報告内容が少ない。
- 県の事業にはインセンティブという発想が非常に少ない。公平に、公正にということも必要ではあるが、県の方針にフィットしている事業者を増やすために、先進的な取組をしているところを特別扱いする、という発想も必要では。
- 意見聴取のやり方として、広く意見を集めるために、県民局が中心になって地元の意見を拾っていくことが大切なのではないか。神戸、姫路など人口が多いところの意見が取り入れられがちで、あまり多自然地域の意見が取り入れられている気がしない。

○ M委員

- 既存企業と新しい産業の創出の両輪が大事だと認識している。経営学では、両利きの経営というようなフレームワークが色々なところで行われているが、個別企業で見ても、既存事業をより深めていくという深化の部分と、新しい領域、新事業展開という探索の部分はいかに両立するか、非常に難しいがこれをしなければサクセストラップにはまってしまう。
- M&A をもう少し、中小企業であっても位置づけるということを考えないといけないと

思う。中小企業が自分たちのリソースだけで深化を進めるというのは時間的、資源的にも、非常に難しいものがあると思う。

- ・大学発のスタートアップを設立して支援するというのも重要ではないか。資金の問題は何とかクリアできる部分もあるが、経営チームの組成が一番苦勞するところ。大企業との人脈などのリソースがあるなど、アイデアのある者がきたときにチームを組成しやすい環境などがないと、わざわざ、兵庫でスタートアップという機運が醸成されにくいと思う。経営チームの組成という視点からも、エコシステムを少し深めていくと良いのではないかと思う。