

第1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8月10日（木）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：9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：人手不足問題に対する課題整理と方向性の検討 等

V 主な内容

1 開会

2 副知事あいさつ

3 議事

(1) 座長選出

互選により上村委員を座長に選出

(2) 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
國井 総一郎	神戸商工会議所副会頭 (株)ノーリツ 会長)
後藤 こず恵	流通科学大学 商学部 准教授
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
山下 紗矢佳	武庫川女子大学 経営学部 専任講師 (リモート)

(敬称略 五十音順)

議事要旨（意見交換）

○ A委員

- ・ DX 推進について、結局はモデルケースを作り、成功事例を横展開するしか方法はないように思う。まずは集中的に成功事例を積み重ねていき、宣伝していくしかないのでは。
- ・ 先ほど挙げた大学との連携による DX 推進について、資金獲得によるインセンティブも重要だと思うが、DX を進めたことに対する教員への表彰制度とかを作ると、興味をもつ教員は増えるのではないか。
- ・ 全体的な話として、行政の人が「広報しているから認知されている」と考える度合いと、一般市民、県民が考える度合いには乖離があると思う。例えば、ホームページに載せた程度では、全く認知されない。また、申請書類等にかかる理解度にも乖離がある。行政側が文章を作って、「ここに書いている」ということではなく、誰が見ても分かるレベルになっているかどうかということは、常に心がけてもらいたいと思う。

○ B委員

- ・ だんだん売上額が減り、利益額も減ってくる中で「そろそろたたもうか」という雰囲気ですべて辞めていくケースが中小・零細企業に多い印象がある。
- ・ 今、DX で成功している人たちはかなり早期段階で取り組んできた革新的な人たちで、そういう人たちは既に上手くやっている。今やってない人たちは、どちらかというところ保守的な人が多いと思う。その意識をどう変えていくかというような議論も重要ではないか。「変われる」と思って挑戦する人はもうやり終えており、今残っている人はどちらかと言えば「儲けが変わらないんだったら別にやらなくてもいいんじゃない」という人たちだと思うので、そういう人たちをまずは引きつけなければならない。
- ・ 地場産業について、ある造り酒屋さんに行った時に、代々受け継がれている文化的な高い価値のものがあるという自負のようなものを感じ、とても「かっこよさ」を感じた。元々その場所で当たり前にあるものの価値に気づけるのは外から来た人ではないかと思う。ただし、コト体験というといわれるようなファクトリーツーリズムはその手段一つあって、必ずしもコト体験ばかりで地場産業がうまくいくとは思えない。外から来た人が中に入り、腹を決めて、どう携わってくれるのかということに地場産業の成長への道があると思っている。
- ・ 地場産業へのコンサルティングに関する話として、コンサルタントの仕事をしている人は、効率が高いのである一定のフォーマットにはめていきたいという傾向がある。そういった中では「闇落ちとまと」のようなアイデアは多分出てこない。普通ならばきっと「加工品にしましょう」という提案になってしまう。本気で考えるからこそ、見た目の悪いトマトからダース・ベイダー（闇落ち）を連想し、面白い名前をつけられるのだと思う。
- ・ 私の印象だが、製造業の人はとてもいいものを作っているが、売るのが下手だと思う。

「利益は製造原価に2割のせています」というような話をよく耳にするが、そうではないと思っている。例えば、500万で買いたいという人に200万で作った高価値のものを500万で売ろうというように、逆の発想が必要。

- ・ 地場産業の強化についても成功事例の横展開が必要と考えるが、業界毎に成功事例を作っていかなければ、他の業界に響かないと思う。せっかく成功事例があっても、会社の規模、業種、取扱品目が違えば、「そこでは上手くいったかもしれないけど自分たちのところでは違うよね」という話になってしまうので、ある程度自社に置き換えられるレベルの成功事例が必要だと思う。

○ C委員

- ・ スタートアップについて、ユニコーン企業のような1,000億規模の企業は10年に1社出てきたら御の字で、簡単には出てこないと思う。
- ・ 起業する人はものすごく優秀だが、優秀であるからこそ壁にぶち当たるとすぐ辞めてしまうと聞く。それは、辞めても次の仕事があるからだそうだ。一つの事業をずっと続けていくのは向かないタイプの人が多いのならば、起業する人から他の企業がうまくバトンタッチしていくと良いのではないか。
- ・ 起業プラザひょうご姫路は入りやすいように感じたが、神戸の起業プラザひょうごは格調が高く感じて少し入りにくいと思った。スタートアップを格調高いような感じでいってしまうと、中小企業の方はハードルが高いと感じるのではないか。ハードルを下げて、県内事業者とのコラボレーションを更に増やしていく必要がある。
- ・ 水素やロボット等の新規事業にはスポンサーがつきやすい。一方、普通のテーマのようなものにはスポンサーはつきにくい。そういった時に大学等の共同研究というのもやり方のひとつではないか。また、企業が財団のようなものを設立して、中長期的に大学と研究を進めていくのも必要になってくるのではないか。
- ・ DX推進で一番大切なのは、やはりトップが腹を決めることだと思う。しかし、トップは、「これ(DX)でなんぼ儲かるんや」という思考になりがちである。その時に、「DXはそういうものではない。ビジネスモデルを変えることなんだ。」と説明したところでまず受け入れられない。DXはキラーコンテンツといった必ず儲かるような性質のものではなく、「コロナ禍でWEB会議を開始したら意外と便利だった」というような成功体験の積み重ねにより浸透させていくことが必要だと思う。
- ・ 企業に対しDX推進を誰が指導していくのかと考えたときに、自社で頑張るか、コンサルにお願いするか等の方法が考えられる。私は地元の大学が地元中小企業と連携してDXを進めるのがいいと思う。今後、大学の経営を考えた時に、日本人の子供だけを相手にしていたらもう成り立たない時代がくる。そうなると、海外の子供を相手にするか社会人を相手にするか、という話になってくると思う。実際に教えられるかどうかは分からないが、大学の先生方が中小企業に対し指導できれば双方にとって良いことなのではないか。
- ・ 「DXに取り組まないといけない」ということは色々なところで色々な方が既に言ってい

る。皆、「変わらないといけない」とは思っているものの、何もできていない。そういった層をどこまで救うのか、というところは考えなければならないと思う。全部救っていくという姿勢は理解するが、現実的には難しい。ゼロゼロ融資の返済がはじまって、返せないところが 5、6,000 社あるという話があるが、それと同じで、全て救うのは難しいと思う。

- ・ 篠山では黒豆のコーヒーがありブランド化されている。他にもモーツァルトの音楽をかけて醸造しているような酒蔵もあつたり、かっこいいと思うブランドがある。篠山には、ゴルフをしにくる方も多いので、ブランディングみたいなことがうまくいけば、そういった方々からも指示されるのではないだろうか。
- ・ 私も B to C と B to B では全然違うと思う。B to C の商品は付加価値を付けたりも可能だと思うが、部品を作っている会社などはやはり苦しいと思う。ものづくり企業は、今弱ってきているところもあるので、統合や承継などを行いながら、事業や雇用を継続しながらやっていくことも一つの手段だと思う。

○ D 委員

- ・ 本学では、卒業生など繋がりのある経営者に審査委員になっていただき、学生の事業アイデアに対して評価・アドバイスを行っている。また、特に事業化が有望な企画・アイデアについては経営者から出資等のサポートも受けられる仕組みがある。プレゼンテーションに対し、審査員から様々な意見をもらうことで、学生は学びながらチャレンジすることができる。このように、学生の時からチャレンジする機会があるということが起業を増やすことに繋がるのではないか。
- ・ 新規事業を立ち上げる際のブランド戦略について、新しさを強調しすぎて、それがかえって市場に受け入れられないということが多々ある。市場で必要最低限そのカテゴリーに対して求められているスペックをきちんと満たした上で、差別化を図っていくことが必要。色々なビジネスプランを審査していく中で、10 年先、15 年先には消費者もついていけるだろうけど、今の段階では新しすぎて消費者がついてこられないといったような製品やサービスも見受けられる。起業や新規事業を目指す人たちにアドバイスする際にはこういった観点も必要。
- ・ DX 推進については、補助金等によるインセンティブの面と、中長期的な業界展望を分析し、DX を進めなければ発生するデメリットを伝えていくような現実的な側面の両方から推進していかなければならないと思う。中小企業では、日々の業務に追われて、なかなか DX まで手が回らないと聞く。企業が「これはもう変わらないとしょうがないな」と腑に落ちる働きかけが必要ではないか。業界展望は業種・分野毎にある程度共通しており、一社毎に情報収集しなくても良いと思うので、県の方で舵取りをしながら情報提供していけば良いのではないか。
- ・ 先ほども話に挙がっていたが、私も DX 推進には大学との連携が有効ではないかと考える。確かに、日本の大学教員は基本的に研究者として養成されているので、コンサルティングをしている人は少数派である。一方で、競争的資金を獲得することは業績として

必要とされている部分なので、受諾研究のような形式で、県から予算がつくような枠組みがあれば、研究者にとってもインセンティブになる部分だと思う。また、プロジェクトの中で何かしらの新規性であったり、今までにないやり方を模索していくような役割が与られると、教員の研究内容によっては取り組みやすくなるのではないかな。

- ・ 「島の特産品を考えるのに、わざわざ外部のコンサルタントに頼む」という話がよく聞かれるのは、リフレーミングが必要という事が認識されているからだと思う。しかし、最終的には経営者自身が自分たちの事業のアイデンティティをどう考えるのが重要。ブランド、組織のアイデンティティ、存在意義といったことをしっかり認識する必要がある。現状、その余裕がないのであれば、例えば外のモノの売れ方を見に行く機会を提供すると良いのではないかな。例えば、田舎の土産物屋で売られているものがパリの百貨店では数十万円で売られている、他にも、小さな魚を加工し瓶詰にすれば、都会の百貨店で十倍以上の価格で売れる、といったような事例を目の当たりにするだけでもヒントになるのではないかな。

○ E 委員

- ・ 当社にも頻繁に M&A の話がある。当社はなんとか自社で頑張れているが、人材のいない中小企業が最後に残された道は M&A なのかなと思う。
- ・ 事業者が県の施策を探しに行くのは結構大変なことで、どのように検索するのか、また、見つけられたとして出てきた事業概要に自社が対象となるのか、理解するのが難しい。県と関わりのある企業だと、多少こういう情報も入ってくるのだが、そうでなければなかなか情報を目にすることがないので、地方の小さな中小企業にも届く広報活動があれば良いと思う。
- ・ 事業者の立場から言うと、行政のホームページでよくあるのは、受けられる補助金等を調べたいと思ったときに、まずどう検索すれば目的とするページにアクセスできるかが分かりにくい。そして、なんとか目的のページ辿り着いたとしても、補助対象は誰なのか、どういった事に使えるのか等が分かりにくく感じる。もう少し分かりやすくなれば、事業を活用したり、施策を普及したりすることにも使えるのではないかな。

○ F 委員

- ・ 起業への意欲が高い学生も少なくないが、学生は意欲やアイデアがあってもお金がない。例えば、1人あたり 2,000 万円程度、5人で1億ぐらいの規模で県が投資できないか。失敗して当然ぐらいの資金にはなると思うが、それぐらいのことをやれば、挑戦する方が増える可能性はある。
- ・ 科学技術基盤に関する事で、SPring-8 の高度化改修 (SPring-8-II) がほぼ決定。SPring-8 のある光都が今すごく寂れてしまっている。Spring-8 だけでなく、地域の梃入れも大きな兵庫県の課題としてあると思う。
- ・ 日本の大学の教員はコンサルのようなことに対しての教育がなされていない。アメリカの大学では教員の給料は8ヶ月分しか出ず、あとの4ヶ月はコンサルで稼ぐ、というシ

システムになっている。ただし、日本の大学と違うのは日本の大学教員がやっているような入試やその他の事務はほとんどないと聞く。大学教員がコンサルをしようと思うと、そういったところから変えていかないと、コンサルができるほどの人材が育たないと思う。

- ・ 本学でも DX コーチをやっており、多くの企業が集まるが、Python の使い方や、なぜ使うのか、といった内容である。本来 DX というと、例えば飲食店が一切レジをなくし、全てオンライン事前決済にして、人による計算間違い、不正の是正、更には、釣銭の準備等の手間の削減等がある。ただ、やはり先ほどの話でもあったように「投資に見合った効果はあるのか」というところが課題としてあり、なかなか進まない。そこをどのように進めていくか、社会をどのようにリードしていくかというところで、県の指導が必要ではないか。
- ・ 小さい酒蔵では、人の手でラベルを貼っているところが少なくないと聞く。大手スーパーでは、ラベル位置が少しでもずれると店に置いてくれないようである。人の手で完璧に貼るのは不可能なので、それを諦めてもらうか、それ以外のところで何か工夫できることがあればそういった酒蔵も認知度が上がってくるのではないか。例えば、少し前に「闇落ちとまと」という一部が変色したトマトを販売し SNS で話題になったが、少しの工夫でヒットすることもあるので、何かこういった助言ができないか。

○ G 委員

- ・ 全体的な話として兵庫をどういうアイデンティティを持った都市にしたいのかということから逆算することが必要だと思う。国内で目指す立ち位置、海外からの見え方、そういったところから逆算した時に色々な各論が出てくると考えている。
- ・ M&A は少し敷居が高いのではないかという意見が出ていたが、既存の中小企業にとっても承継を課題として抱えている会社は少なくないだろうし、M&A はやはりオプションとして入っているのではないか。
- ・ M&A にかかる課題は 2 つ。第一にはお金のこと、第二には仲介会社や相手企業の信用度である。全く知らない先とのやりとりは、やはり身構えてしまうだろう。このことから、県がマッチングシステムをしっかりと作れば、安心して相談できる環境が整うのではないか。また、県内企業で成立させる場合は、いくらか資金を援助するという話になれば、さらにインセンティブになるのではないか。
- ・ 事業承継について、市の事業承継を支援する組織の情報は非常に少なく、また、県域でも国が設置する事業承継・引継ぎ支援センターがあるとのことだが、今日初めて知った。他の企業もおそらく、県や市にこういった組織があること自体を知らないため、情報も集まってこないのではないかと思う。組織の認知度を高め、情報が集まってくる仕組みを構築すると、活用したいと思う企業も増えてくるのではないか。
- ・ 高いお金を払ってでも買いたい人がいるのは、主に BtoC であって、BtoB の場合は重層構造で成り立っているのが難しい面がある。また、業種によっては価格転嫁が難しいという中で、何らかの付加価値を生み出すためには、色々なトライアルが必要。そのプ

ロセスの中で県のサポートがあれば非常にありがたい。

○ H委員

- ・ 成長産業の育成は本当に難しい。当社でも成長産業に挙げていただいている事業に取り組んでいるが、意欲の高い企業があつまってビジネスマッチングを行うような場所があれば良いのではないか。
- ・ スタートアップについて、1年で結果を出すというのは不可能に近い。5年でもどうかという印象。私の知人では十数年経ってようやく事業化できたという人もいる。アメリカのシリコンバレーのような短期間で収益化するような話はとても難しく、長い目で考えてあげないといけないと思う。
- ・ ニッチで尖った技術があるのは、これは大企業にとっても非常にいい話。当社も技術を持った企業を探す時は、ネットで調べて、取材に行つて、新規開拓をすることもある。
- ・ 当社も生産性を上げるために部門間の連携等を全部デジタル化したが、導入当初は「なぜこんなことをさせるのか」という声が多かった。「今までどおりで何が悪いのか」という声がある中で、「将来的にはデジタル化するので変わらなければならない」とみんなが理解しないとけない、また、「何のためにやるのか」という目的が理解されず、「今話題だからデジタル化する」では根付かない。業務の中でどういうところが悪くて改善していかないとけないのかを理解した上でデジタル化されるべき。もし、自社だけでは分からないならば、他社のいいところや成功体験等、小さなことでもいいので参考にすると理解しやすいと思う。
- ・ 日本では誰かから評価されるとブランド価値が上がる傾向にあると感じる。特に海外の人から評価されるとその傾向が強いように感じる。県ではフィールドパビリオンの取組をしているが、そういった機会を捉えて地場産業の競争力強化をしていくことが必要なのではないか。

○ I委員

- ・ IT産業やアニメ産業の従事者の賃金が低いという、構造的な問題をはらんでいる中で、「こういった産業を誘致・集積しましょう」といっても、なかなか継続が難しいのではないか。働く方々の生活水準がなかなか上がらないであるとか、やりがい搾取のようなことが起こってしまうのではないかと懸念する。
- ・ IT技術者の給与水準は、世界的に見ても低い。一方、こうしたITやアニメの業界では、「どうしても働きたい」という夢を持った若い方々も非常に多いので、低賃金で使われてしまうという構造がなかなか変わらないというのが現状であると感じている。この点を念頭に置きながら施策を考えていく必要があると思う。
- ・ 地場産業について、例えば推進会議でも話題に挙がった食の話で言えば、「兵庫の豊かな食」というのは具体的に何なのか。「なんでもあります」「豊かなのです」というのは、かえって地域ブランドをぼやけさせてしまうように感じる。「兵庫の食」とは具体的に何なのか、何を優先的にブランド化させていくのか、尖らせていくのかという観点は必

要だと思う。

- ・ 日本の傾向かもしれないが、「いい物を安く提供することがいいこと」という風潮があるように感じる。これからは、いい物は高く売っていくことが必要ではないかと思う。特に地場産業はいい物がたくさんあるので、今後、万博などの機会を捉え、いい物をPRしていくということが必要ではないか。