

## 第1回ひょうご経済・雇用戦略推進会議（令和6年度） 議事要旨

I 日 時 令和6年8月8日（木）10：00～12：00

II 場 所 県庁2号館5階庁議室

### III 出席者

構成員：11名（別紙1のとおり）

関係機関：兵庫労働局長

県：副知事、産業労働部長 他

### IV 次 第

1 議事：令和5年度の実績評価及び今後の課題と対応方向 等

### V 主な内容

1 開会

2 副知事あいさつ

3 議事

(1) 座長・座長代理選出

互選により上村委員を座長、横山委員を座長代理に選出

(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 相談役/創業者
國井 総一郎	神戸商工会議所 副会頭 ((株)ノーリツ 相談役)
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 理事兼副学長 社会価値創造機構長
服部 博明	(株)みなと銀行 取締役会長 ((一社)神戸経済同友会 顧問)
福永 明	日本労働組合総連合会兵庫県連合会 会長
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)
巳波 弘佳	関西学院大学 副学長兼情報化推進機構長
山下 紗矢佳	武庫川女子大学 経営学部 准教授
横山 由紀子	兵庫県立大学 国際商経学部 教授

(敬称略 五十音順)

## 議事要旨（意見交換）

## ○ A委員

- ・誰でもチャレンジができる兵庫県という実績をきちんと作ること、広報をしっかりと実施していくことはとても重要。これはすべての行政に関わるが、施策や事業を作っても、なかなか浸透しない。浸透させるための広報戦略や、施策や事業を着実に活用してもらうことがとても重要である。ただし活用してもらうためには、その事業者等に理解してもらう必要がある。施策の浸透、広報についてはかなり努力が必要である。
- ・市町との連携はとても重要。これは国との連携にもいえる。国の施策をきちんと県に生かす意識はとても大事である。
- ・若い世代への対応について、最近はいかにロールモデルを知ってもらうかという点がとても重要であると思う。サラリーマン家庭で育った大学生は選択肢としてサラリーマンしかないイメージがある一方で、自営業の家庭で育った学生は自営業も選択肢に入っている。若い時代に多種多様な生き方があることを、インプットすることはとても重要。
- ・中高生の段階での意識付けは重要である。大学生では何かチャレンジしてみて、失敗しても良いというのはその通りだが、そのためには中高生の段階でロールモデルを知る等、きっかけづくりがとても大事ではないか。
- ・前向きな学生が、前向きなロールモデルと会う機会等を作っていくような事業を実施していくことが大切ではないか。
- ・スタートアップについては、ビジネスコンテストに出場することではなく、生きていく手段としての取組がスタートではないか。まずはサラリーマンでなく、生業レベルでも兵庫県には生きていく手段があるということを若い世代に示す。兵庫県は失敗してもある程度サポートがあり、失敗は経験だと捉えることをどのように広報していくか、イメージを作っていくかという点がとても重要。
- ・DXについてはまず簡単なところからの取組で良く、まずは取り組んでみる事が大切。そして成功事例を作り、上手に広報していくことはとても重要。様々なことに共通するが、基本的には広報戦略がとても大切だと思う。
- ・東京の大学はスタートアップ企業がすぐ近くにあるため、大学で学びながらスタートアップ企業でインターンシップが可能な環境であるが、関西ではそれが難しい。例えば学内にインターンシップ可能な企業も呼び込み、そこで仕事に携わるというのも良いのではないか。そうすると関心のある学生も参画が可能になる。そういった事業に取り組むことも面白いのではないか。
- ・女性や多様な人材が入ることで、経営にプラスになるかどうかを見える化する必要がある。いかに企業ごとに見える化していくかという仕組みをDXでできないだろうか。
- ・時差をうまく使うことは重要。海外にいても日本の会議等にはオンラインで対応できるため、海外にいる方でも、日本の方と共同で仕事ができる可能性がある。
- ・時差をうまく使うというのは、海外にいる日本人をうまく使うという視点もある。

## ○ B委員

- 起業家の再チャレンジ枠ではなく、サラリーマンとして働いていた人が退職し、起業する。ミッドシニアと呼ばれるような人たち向けの起業をもう少し後押しすることができるのでは。
- 大きい企業での売上規模 20 億円はあまり大した規模ではないと思われるかもしれないが、起業して自分の事業を実施すると、20 億円はかなり大きな売上である。サラリーマン時代に課長まで昇進し、その会社での売上規模 20 億円は小さいが、自分が起業して事業を行うと、5 億円の売上でもものすごく大きな規模であると考えて退職する人を、どうにか支援するような方法がないか。
- 若手や女性の起業の支援とは少しニュアンスが異なる。すでに業歴もあり、これまでの人脈やノウハウをしっかりと持っているため、創業してビジネスにしていこうという部分をサポートする。そのように視点を変えると、かなりサポートする枠が狭くなり、事業の失敗リスクも少ないのではないか。そのような支援ができれば、兵庫県はよりスタートアップの可能性にフォーカスしていると言いやすくなるのでは。
- 自分がやりたい事業を行ううちに、それが売上規模 100 億になるのか、5 億になるのか、10 億になるのかという話。ただ外から聞くとやはりそうではなく、100 億規模のユニコーン企業でないとスタートアップに値しないのでは、と思う傾向があるのではないか。だからこそまず何をしたいのかを考えるとところから進めていくというのは正しい。例えば大学の就職課、進路相談課等でアドバイスできるような人材が必要ではないか。
- 議論をどちらに引っ張っていくかを調整することがファシリテーターの役割だと思う。ファシリテーションができる人材を育成しなければならない点について同意見。ファシリテーターをどう育てるかを別のテーマとして新しく設定しても良いのではないか。
- お題目として掲げられた DX や、ツールの導入までは達成できていると思う。DX というキーワードをよく耳にするが、実際のところ DX は進んでいるかが課題であり、導入されたツールがきちんと活用されているのかが重要。活用された結果のデータがあるはずではないか。DX は課題を解決するところまでは浸透していないのではないか。
- 大きなシステムを導入することも大切であるが、簡単などころからで構わない。動画で情報を開示するといったことに取り組んでいくことでより DX が浸透し、多くの人が使用できるようになるのではないか。
- 地場産業のブランド化について、ブランド化とは単純に利益率だと思う。製造者はブランド化させるために何が必要なのか。高い値段で販売し、利益率を高くするためには、どう販売すれば良いのかを分かっていない。製造者は製造能力に非常に長けている一方で販売には弱みがあるため、高い値段で販売することを製造者に示すと分かりやすいのではないか。
- 大学生のスタートアップについて、自社で会津大学と静岡大学の目の前に部屋を借りて、大学生たちが通えるようにして仕事をしており、静岡や会津の大学生が東京で受託した業務に取り組んでいる。彼らは彼らなりに事業、仕事に取り組んでいる。取り組む中で面白いものがあれば事業化にも繋げている。

- ・大学側が問題ないのであれば、スタートアップ各社と連携し、大学の目の前に部屋を借りて取り組めば、学生も取り組みやすいのではないかと。
- ・「失敗」というキーワードについて、私はいつも「失敗」を分類している。失敗は「エラー」と「ミス」の2つに分けられると定義している。ミスは単純になくすべきもので準備不足や確認不足が要因。エラーは、トライアンドエラーと言われるように、挑戦すれば必ず発生するものだとして捉えている。そのため、エラーの数が増えるのは問題ないが、ミスはとにかく減らす。失敗と言うとネガティブなものになるがエラーとミスを分類すると説明がしやすいのでは。

## ○ C委員

- ・成長産業の育成について、5分野に絞ったことはかつてない取組で、総花的だったものを絞り込んだことは非常に良かったと思う。
- ・資料には中堅企業について記載されているが、現状中小企業の倒産件数は増加しており、今後金利が上昇すれば、なおその動きは加速するだろう。その中で全ての中小企業を支援することは難しくなるため、強い中小企業、いわゆる中堅企業を育て、重点的に投資する方向に持って行くべきではないか。中堅企業に絞り、かつ5つの成長事業を支援するというのが良いのではないかと。
- ・売上規模100億程度の企業は中堅企業ではないかという話があったが、基本的にものづくり企業と流通企業の売上規模は圧倒的に異なる。業種や業態によって、中堅企業の規模も考えていくべき。
- ・スタートアップについて、イメージが少々異なるのではないかと。ユニコーン企業という売上規模1,000億の企業を目指すスタートアップを考えているのか。私は売上規模が10億でも5億でも良いと思う。「スタートアップはユニコーン企業を目指すことが本来の姿である」という風潮があり、それは少しおかしいと思っている。売上規模5億、10億でも良い企業を目指していくという定義づけをしていく必要がある。ユニコーン企業だけを目指していたら、スタートアップはうまくいかないのではないかと。
- ・現在大企業では新しいことに挑戦できない状況になってきている。例えば尖ったことを提案すると、デザインレビュー等で、徐々に角が取れて丸になってしまう。このため、大学と共同研究を行い、面白そうであれば自社で実施すると良いと思う。現在、スタートアップにおいて大学が大きな要素を占めてきていると思う。
- ・スタートアップ、そして中小企業を再編して、中堅企業化していく動きを実施する必要がある。そこに両輪で取り組んでいかないと、兵庫県の産業構造は変わらない。いわゆるゾンビ企業が何十万社あると言われていたが、雇用を確保しながらそのような企業の淘汰を進め、強い中堅企業を作っていけば産業構造の変革が進んでいくと思う。
- ・起業して社会進出し、失敗した人を救うことは難しいのであれば企業内ベンチャーを立ち上げるというのも1つ。私も自社で沢山の企業内ベンチャーを立ち上げた経験がある。企業内ベンチャーを思案する職員はとても優秀だが、事業が成功するまで打ち込むと、とても時間がかかるため、2年なら2年と期間を決めて取り組むと良いと思う。

- ・商工会議所で GX と DX に取り組んだが、GX は全く進まなかった一方で、DX はかなり進んだ。DX は月 1 回以上の研修を実施しても参加者が集まった。例えばコロナ前は大企業でも Web 会議は実施していなかったが、コロナ禍に中小企業も含めて様々な企業で Web 会議に取り組み始めた。実際に取り組むことで便利なツールがあることを知り、多くの人が一気に興味を持ったことが、参加者が集まった要因として挙げられる。
- ・DX に関して興味はあるものの、企業側としてはなかなか踏み出せない。企業経営者は業績が上がらないと取り組まない。そういう意味で成功事例を積み上げていく方法が必要。大学の先生は少し難しい発言が多いため、企業のレベルと合わないケースもある。これからは大学の先生が企業のレベルに合わせて教えていくことが必要になってくる。
- ・自社では子会社の技術研修生が現地に帰り、そこで起業して、起業した会社と連携して事業に取り組んでいるケースがある。例えばベトナムでは日本語が話せることがアドバンテージになる。海外からの留学生を大学に招き、日本語ができる条件で、日本の企業に入社し、10 年程度教育した後でベトナムの現地法人や子会社に出向き、経営トップとして働くことを考えている。
- ・ベトナムの経営者は 30 代 40 代が多いと聞く。日本で勉強した人に現地で働いてもらったり、事業をやってもらったりと、日本の事業と連携させるといった取組が今後現れるのではないかな。
- ・M&A について、金融機関の役割が重要になる。金融機関であれば、仲介業者と比べて利益よりも取引先のためを考えてくれるのではないかな。

## ○ D 委員

- ・若者や女性の起業支援について、KPI 評価でアントレプレナーシッププログラム「BizWorld」の受講者数が D 評価、県内大学と連携した起業人材育成講座受講者数が C 評価になっている。BizWorld に関しては海外の団体との連携ということで難しかったと推察している。県内大学と連携した起業人材育成講座受講者数に関しては改善の余地があるのではないかな。講座を対面で実施し個別議論を行うことも重要だが、基本的な起業に関する情報やビジネスに関する知識は、ある程度共通化して、ビデオ教材等の作成も可能ではないかな。
- ・コロナ禍を経て、学生は映像授業の経験も増加しているため、基本的な情報については教材を作成し、共通化する。そしてオンデマンド形式での受講を容易にする仕組みを進め、その上で対面での授業・講座を実施する形式が、かなり有効ではないかな。映像教材の活用も、ぜひ検討していただきたい。
- ・地場産業のブランディングについて、兵庫県には清酒、皮革、手延べ素麺、鞆、線香、釣り針などといった、全国でトップシェアを誇るような地場産業が存在している。その魅力を高めて発信していくことは、地域への関心、興味、それから誇りを高めるという上で大変重要である。

- ・基本的にブランディングの原動力はイノベーションである。そのため新たな価値を生むための人的交流を支援することやノウハウを示すことが必要。過去にも交流によりブランディングに成功した事例が存在するため、特に小売業などの顧客ニーズに近い業者との交流を新たな視点を獲得する上で重要と位置付け、特に重点的に押し進めていただきたい。
- ・ブランディングの目的は認知や信頼の醸成であるが、近年はブランドのストーリーを丁寧に伝えることが重要視されている。ストーリーを伝えることでブランドの意味、世界の形成を後押しし、地域住民の誇りとなるブランドを輩出できる可能性がある。
- ・ストーリーを伝える上で近年定着しつつあるのが、ファクトリーツーリズムである。実際に工場見学を行う等、単に消費するだけではなく、様々な体験をすることで、より多くのことを理解することができ、ファンづくりの後押しや、SNSでの発信を通じた波及効果も見込める。インフルエンサーを招致することで大きな成果を生むこともある。特に万博開催を控えている今こそ、外国人観光客に対するファクトリーツーリズムの機会が近づいていると言えるのではないかと。
- ・ファクトリーツーリズムに対し支援を行うことが重要と考えるが、人手不足に悩まされている中小企業が多いため、参加の障壁を下げる組織を機能させる必要があり、産官学で力を合わせる必要がある。
- ・地場産業の全体的な課題として、ブランディングの主体が不明確であること、伝統の継承と革新の両立が困難であることが挙げられるため、これに関しても有効な意思決定ができるよう個別事例に応じて相談や支援が必要である。

## ○ E 委員

- ・現在 SPring-8 から SPring-8 II への高度化が計画されているところ。東北大にナノテラスの放射光装置が新設されたが、Spring-8 とナノテラスは特性が全く異なっている。ナノテラスは軟 X 線領域に強みを持ち、水に強く薬の分析等の活用に期待されている。SPring-8 は、硬 X 線領域に強みを持ち、半導体の分析等の活用に期待されている。
- ・SPring-8 を使用するのにはエンジニアリング部門だけと思われるかもしれないが、実は食品分野でも活用し、解析している実績もある。SPring-8 としては、産業利用を強化したいという思いが非常に強いため、兵庫県としてどのように利用していくかが重要。
- ・兵庫県は SPring-8 と富岳という 2 つの大きな国のプロジェクトが集積している場所であるため、コンピューターと分析を 1 つにまとめて、何か大きなことができるのではないかと。例えば富岳で半導体のデザインも可能になると、情報通信産業が使用することも考えられる。非常に幅広い考えを持って、科学技術を活用した技術革新を兵庫県としても押し出して、技術力に何か貢献できれば良いと思う。
- ・今の学生は、親の意向が就職先決定の大きな要素となっている傾向がある。一方アメリカでは、親が子供に対してやりたいことを問いかける。サラリーマン家庭で育った子を、起業家へどう育てていくか。学生に対して急にスタートアップの講義を実施しても、今の大学では就職をする学生が大部分を占めるのではないかと。

- ・スタートアップありきで議論が始まることはおかしいと感じており、「あなたはどのような人生を生きたいのか、どうしたいのか」という教育の延長からスタートアップへ繋がっていくのがあるべき姿ではないだろうか。スタートアップに取り組んだ方も、そのような精神ではないだろうか。
- ・DXについて、当大学でも人工知能の講演や講座を実施している。導入となる最初の講座は参加者が多いものの、高度の人工知能技術になっていく2回目、3回目と参加者がかなり減少していく。企業の方は導入部分の参加だけで終わってしまう。確かにWeb会議等大変便利になったが、それ以外でどのようなトランスフォーメーションができるかを考えると、実施できているのかは非常に難しいところ。
- ・情報の先生はIT業界から注目を集めているので、大学としても産業界全般との交流で管理が必要な状況になっている。
- ・経営の持続性ということで、よくオープンイノベーションと言われるが、異業種を交流させるのは簡単であるが、同業種を交流させないと、日本の産業力は上がらないと言われている。同業種の企業を交流させて、オープンイノベーションのようなことに取り組める政策が必要で県が取り組めると良いのではないか。
- ・同業種の交流を行う場合、社長の意向がとても重要である。将来を見据え、10～20年先を考えたときに全社が勝てるのかを考える必要があるため、本当のエキスパートが先導しないと難しい。県が同業種の企業を交流させるような、本来のオープンイノベーションを考えることに取り組まなければ経済の競争力強化や改善は難しい。

## ○ F委員

- ・まず産業用地をしっかりと確保することが大切。進出企業がその地域に寮を作った事例もあり、様々な取組を行い、工業立地数ナンバーワンを目指すことが非常に重要。
- ・東京で首都圏セミナーを継続的に実施する。また人の採用を行う兵庫県の情報拠点を東京に設置しても良いのではないか。神戸市や姫路市、産業界も巻き込んで、県をアピールするような場所を設置する。観光業からも東京に拠点があればやりたいという声も聞いているため、産官学金が共同で拠点を設置することは良いアイデアではないか。ぜひ検討してほしい。
- ・中小企業を中堅企業にランクアップしていく。スタートアップを続けるためにも、中堅企業支援を強化し、両輪で取り組むべき。特にスタートアップについては、何か尖った施策に取り組むべきだ。兵庫県は女性の起業家が非常に多い。またグローバル展開しているスタートアップや現在実施しているアトツギベンチャー事業等しっかりと取り組んでいく。アトツギベンチャーは中小企業の第2創業であり、売上や後継者の教育にも繋がっていく良い事業。アトツギベンチャー事業については、10年間続けてほしいという強い気持ちを持っているため、ぜひお願いしたい。



- ・中小企業から中堅企業へのランクアップについて、中堅企業は兵庫県に 170 社程度存在する。その内訳を見ると、かなり大きな企業が多い。業種によって、規模を考えることも良いが、その前にまず売上規模 100 億円の企業を作っていく。特にものづくりの 100 億円企業を作っていく。例えば 50 億円の企業や 80 億円のものづくりの企業に、100 億円企業を目指してもらうために、「成長未来企業」といった名称で、ミモザ企業や SDG s 認証企業と同様にメリットを付与するのはどうか。県として施策展開をお願いしたい。
- ・オープンイノベーション、スタートアップの話が出たが、銀行や経済団体等でも、様々な形でスタートアップと一緒に、オープンイノベーションを実施している。しかし、参加者を見ると大企業や中堅企業の参加者は少ない。経済界を巻き込んで、大企業等の社長に参加してもらい、起業家との接点を持ってもらう。そして社長自らがアイデアを取り入れると良いと思う。起業家は良いアイデアを持っているが、事業を実現することが難しいため、企業と起業家が接点を持つことは非常に大事。オープンイノベーションを行う際は、県からも経済界に呼びかけてもらいたい。そうしたことを地道にやり続けることが大切である。
- ・徳島県に起業家を集めるという特徴を持った学校がある。兵庫県でも起業家コースや起業家学科を設けてはどうか。
- ・中小企業にリカレント教育や DX を勉強してもらうことは難しい。アピールしないと時間もない。そのため神戸市が実施している DX お助け隊のようなオフィサーを県や県民局の中に設置しても良いと思う。そのような形で効率化や高度化の手伝いをする必要ではないか。
- ・SDG s について、特に Z 世代の 7 割程度が、就職の際に SDG s に熱心な企業を選択されている。我々も協力するので、引き続き全国で 1 番を目指して頑張ってもらいたい。
- ・企業のランクアップについて、それなりに大きな規模の企業が県外企業に M&A される事例が増えている。金融機関の場合は、雇用や技術を守ることや、地元での風評を気にするため、無理な M&A はしないと思う。雇用や技術力を失って最終的に会社がなくなるケースも非常に多い。兵庫県が金融機関にお願いし、まずは兵庫県の中で企業をマッチングする。地産地消の M&A のような窓口を考えてもらい、地元の金融機関も一緒に実施する形も検討してもらえれば。

## ○ G 委員

- ・民間企業の方に兵庫県の施策がどう浸透しているのか、若者や女性の支援施策も多く実施しているがそれがどう県民に広がっているのか、という点が重要だと思う。そこも意識した戦術・戦略を実施していくことが必要ではないか。
- ・生産性の向上という観点で、DX を推進していくことは生産性向上に資する施策の一つであると思う。しかし、現場の力がきちんと使えているかも重要だと考える。経営側が精査や提案をする。それに対して現場が改善案を示す。こういう関係がきちんと成立しているかが非常に大切である。

- ・高度成長期に生産性運動が製造業で広がったが、労働組合も一緒に取り組んでいた。結果、労使共同で生産性を上げ、企業の競争力をつけて、経済成長に貢献してきた歴史がある。最近の企業分析では、労働組合が組織されている企業は、組織されていない企業と比較し生産性に対して効果が出ている、賃金が高い等の結果を示すデータが多い。
- ・健全な労使関係によって労使が議論することで、人的資源マネジメントにしっかりと繋がり、その結果が出てきていると思う。そういう意味で言うと、労働組合が実は生産性に貢献しているのではないか。
- ・近年労働組合の組織率が大幅に下がっており、中小企業でいうと、労働組合のない企業はやはり多い。実施できるか少し難しいが、労基法で各企業に義務づけられている従業員代表制という制度がある。労働協約を締結する時に、過半数労働組合がなければ従業員代表を決め、従業員代表と労働協約を締結することが労基法上のルールとして定められており、各企業は実施しないとイケない。従業員代表は従業員の過半数に支持された人が選ばれ、従業員意見を集約し企業側に提供するという制度であることから、これを上手く活用し、現場の力や意見を引き出していく仕組みにできないだろうか。
- ・現在兵庫県は政労使会議という枠組みを持っているため、政労使会議の中でこういった点をひとつ挙げていただき、どのように労使で協力して生産性を向上させるかということを議論することもひとつの手段だと思う。

## ○ H委員

- ・スタートアップに関して若者や女性の起業支援が挙げられているが、若者・女性に加え、外国人も起業支援の対象にするのはどうか。国籍を問わず支援をしていくことで、スタートアップのハブとしての兵庫県の位置を国内外で確立させる。起業家が外国人であっても支援するとなれば、国外からも兵庫県で起業しようという動機が生まれるため、そういった流れを作ることが良いのではないか。
- ・スタートアップという言葉聞く機会が増えてきたが、よりスタートアップを身近にしていくために、大学でのスタートアップの講義をさらに増加させる。そうした取組が心理的ハードルを下げていくという意味でも大事ではないか。
- ・社会問題を解決するような活動をした高校生を表彰する全国高校生マイプロジェクトアワードが実施されているが、受賞者はA0入試等の大学入試で有利に働くようになっていく。入試に有利に働くと高校生へのインセンティブにもなり、アワード自体のレベルも上がっていくと思う。例えば兵庫県と兵庫県立大学を初めとする兵庫県下の大学とタイアップし、中高生を対象にしたビジネスアントレプレナーアワードを実施する。そうした取組を続けていくことで、アワードの認知度、レベルも上がり、携わろうと思う高校生も増えてくると思う。その結果、大学進学前に起業家精神が培われていくと思う。
- ・成長産業は5分野に絞っているが、5分野に該当しない中小企業に対する支援は、今後どうなっていくのか。もちろん満遍なく支援をしていくことが難しいことも理解しているが、県下には対象外の分野で事業を実施している中小企業も存在しているため、少し気になる点である。

- ・DXを進めていくにしても専門知識のある人材が必要である。規模の拡大にはM&Aを検討することも必要になってくると思われる。中小企業の場合は社内での人材に限りがあるため、経営戦略室的な外部のコーディネーターを利用できる制度を整えてはどうか。
- ・例えば雇用の面で言うと、企業が探している人材のニーズや企業の特性をしっかりと理解し、分析する。そして求職者と企業を繋ぐコーディネーターが望ましい。
- ・コーディネーターは、企業が人材を確保するだけでなく、企業にとってどういう事業展開が良いかという戦略を考え、助言し、牽引していく。そういった役割を果たすコーディネーターが採用に関わっていくことが必要ではないか。
- ・兵庫県雇用開発協会に支援してもらった経験があるが、その際コーディネーターが非常に熱心に関わってくれた。業務内容だけでなく、弊社がどういった人材を求めて、どのような点に価値を置いているのかといったことも聞き取り、求職者の中から、自社に合う人材を緻密に分析してくれた。その結果就職した社員は、価値観も含め、自社の考えに近い人材であった。小さな例かもしれないが、ファシリテーターが単に求職者と企業を結びつけるだけでなく、より細かく企業と求職者、両者のニーズや特性を踏まえ、就職後も関わりを持つ機能があると、雇用を増やしていく観点でプラスになる。
- ・兵庫県でも合同企業説明会の実施を民間企業に委託しているが、委託して終わり、ではなく、内定成立数や率はどれくらいか、そして入社後にどの程度定着しているのか、そういったところまで兵庫県が確認し、それを基準に委託事業者を決定することも必要ではないか。
- ・M&Aに関しても、まずM&Aに関心があり、事業の拡大を求めている企業には、どういった事業展開がプラスになっていくかという点まで考えてアドバイスをする必要がある。その視点からどの企業とマッチングするのが良いかまで考える。社外経営戦略室のような役割を果たす、そういった機能やコーディネーションを兵庫県で実施できれば中小企業の企業規模の拡大にも大いにプラスになると思う。
- ・M&Aは成立すれば終わりではなく、成立した後に中期的にどれくらい当該企業が成長しているのか、仲介者が成長させることが出来たのかということも評価の基準に入れ、そういう機関或いは人材を兵庫県が抽出選定し推薦していくことが、兵庫の中小企業の規模拡大を牽引することにつながると思う。
- ・企業の規模拡大・成長という意味では、海外展開も重要。中小企業にとって海外展開はハードルが相対的に高い。先ほど申し上げた県によるコーディネーターの選定や、他にも金融機関による中小企業のニーズに合致する支援が必要になる。

## ○ I 委員

- ・先導する勢いのある企業が、兵庫県から生まれる仕組みを作る必要があるとかがえるため、スタートアップには着目したい。その際に重要なのはオープンイノベーションで、一つのキーになると思う。

- 今の若者は傾向として、一つの会社だけで取り組むのではなく、様々な繋がりを持ちたいという意欲や関心を持っている方が多い。そのため、オープンイノベーションを進めようとしている若者たちが多い。それらを支援していくことが先導的な事業を活発化するひとつのきっかけになるのではないかな。
- 実際オープンイノベーションに取り組もうとすると、場所と時間を提供するだけでは進まず、ファシリテーションの役割が大変重要になる。ファシリテーションできる人材や、組織等を見つけることは難しい。行政では組織や場所を作り、「こういう会合をするので来てください」と広報をするだけになりがちであるが、それではなかなか進まない。ファシリテーションを重要視する必要がある。
- オープンイノベーションを進める上で、ワーケーションが使えるのではないかな。兵庫県は魅力的な土地で観光資源も多い。国内だけではなく、国外からも集客できる魅力が非常に高い。兵庫県に多くの人材がやってきて、仕事をして、オープンイノベーションを実施する。ワーケーションというキーワードを使用して、ハブとなる場所としての兵庫県の確立を進めていけるのではないかな。
- 科学技術に関して、兵庫県には「富岳」が立地しているため、今後更に連携することを視野に入れると良いのではないかな。
- ベンチャー企業等を起業することはハイリスクであるため、積極的に挑戦してほしいと言うだけでは無責任ではないかな。起業に失敗しても支援があれば、起業家の心理的負担が減ると思うため、失敗に寛容な施策があれば良いと思う。
- 学生からいきなり起業するのは難しく、就職することはやむを得ない。しかし今の若者は就職して数年経つと、今の仕事は違うと思い始め、2年程度で退職することも多い。それは意欲がないからではなく、次にチャレンジしたいと考えているケースもある。そこにアプローチする施策があると、就職して2年後にアントレプレナーとして起業するという仕掛けを作ることができる。この2点について施策があれば、より兵庫県でスタートアップが進むのではないかな。
- DXに関して、DXは経営の変革や、ビジネスモデルを変える大きな話になりがちで、簡単に進まない。そうすると企業は外部のコンサル等に丸投げしてしまう。自分たちの仕事をどう改革していくとより効率的になるか、より力を発揮できるかということを考えて、自分事として取り組むべきであるところを外部に丸投げにしている。そこで考えられた取組は、実際には全く動かない。これがDXの現状でとてもまずいこと。
- 自社の仕事をどう進めていくかということ、社員が意識を持って考え、進めていく必要がある。変えたいと思う社員を集め、横断的なチームを作り、取り組んでもらう。経営者が旗を振り、「まずは好きにやってみなさい」という形で取り組んでもらうことがDXを効率的に進める一つの策であると思う。まずそのような社内横断的なチームを作ることが大事。

- ・同一業界で似た製品を別の企業が製造しているということは、コンサル等から見れば良いのかもしれないが、トータルで見ると最適化されていない状態。業界の中だけで自立的に動くことが難しければ、県や第三者機関等が手を入れる必要がある。県や第三者機関等が同じ業界で似た課題を持つ企業をまとめ、それぞれの企業から人員を集めて取り組むような仕掛けを作ることが大切ではないか。
- ・DXは最初の小さな山を越えられず、次のステップに進めないことがある。最初の小さな山を越えられるようなサポートがあると良い。
- ・最近のインターンシップは、本来のインターンシップから趣旨が外れ、大企業の囲い込みになっている。中小企業が大企業と同じインターンシップを実施しても学生は集まらない。大企業と異なる中小企業、中堅企業独自のインターンシップを打ち出すことが必要。例えば社内のDX企画等に直接携わるような、業務に携わるインターンシップが良いのではないか。インターンシップで実践的なことに取り組めば、どこでも通用できる人材になれる。学生にとってもメリットがあり、企業側も採用に繋がらなくても、システムを作成できるような学生が一時的でも働いてくれることは良いことだと思う。兵庫県タイプの進んだインターンシップを企画し、取り組んでいくのも良いのではないか。

## ○ J委員

- ・スタートアップについて、まず女子学生の起業に対する意識は非常に前向きになっていると感じる。自らの学生時代と比較して、起業がネガティブなイメージではなく、非常にポジティブな、ひとつの選択肢となってきているように思う。
- ・実際に大学で講座を展開しており、学生の参加も増加している。今すぐではないが、将来的に起業してみたいという意見も増加している。中には学生時代はまず就職し、就職後起業を考えたいという学生もいるかもしれないため、大学で起業を学ぶことは非常に重要。いつか起業したいと思った際にきっかけを作れることが非常に重要だと思う。
- ・起業家同士の交流だけでなく、金融機関や大学等、起業してビジネスを行う際に関わる様々なステークホルダーとの交流の場は重要である。実際に講座を行う中でも、自ら金融機関に行って話を聞くことは非常にハードルが高い。講座の中で講師の方として来てもらい、意見交換をして、ネットワークを作る。そうすると次のステップに進みやすいのではないか。講座や大学で学ぶことで終わりとするのではなく、次に繋ぐ、続くような仕組みを作ること重要。
- ・学生は就職することが将来の夢になっているのが現状。大学は就職率何%という点を売りにしており、良い大学に入ることが高校生までの目標になる。良い大学に入学し、最終的に良い就職先に入るという流れがあるため、「起業」が入る隙間がない。起業家が選択肢となるような教育に力を入れて兵庫県として取り組むことができれば、他の地域との差別化できるのではないか。

- ・先日、大学の授業で兵庫県の地場産業で思いつくものがあるかと投げかけたところ、学生は何も浮かばなかった。豊岡での授業で同じ問いかけをしても豊岡靴すら出てこなかったのが現状。地場産業のブランド化とあるが、何をもちってブランド化を位置づけるのか、という議論がまずは必要である。シェア 1 位を目指すことや SDGs 宣言をすることも大切であるが、やりたいことと目標が合致しているのか少し疑問に思う。
- ・地場産業においてはブランド化が非常に難しく、製造者はいてもブランド力を強化する人材がいない。特に地場産業では製造者と販売者が異なるため、ずれが生じることでブランド力の強化が難しい。そのため、製造者と販売者を繋ぐ役割が非常に重要。広報の強化、ブランド力の強化に取り組む人材育成が必要。
- ・地場産業を域外に販売することも重要であるが、地元の人に知ってもらうことも非常に大切で、地場産業のインターンシップも面白い取組になるのではないかな。
- ・ポリテクセンターでは能力開発の講座を実施しているが、通常コースと短時間で受講できるコースを設置している。主婦や子育て中の女性を想定して短時間コースを設置したが、結果としては男性の受講者が多かったようだ。人材育成、生産性向上には対象者の実態に応じた講座設定が必要である。
- ・私が視察した海外展開をしている中小企業では、海外営業担当者を完全に在宅勤務にしているケースがあった。そうすることで、時差をうまく活用している。海外に進出するだけでなく、時差をうまく活用して、日本にいながらどう海外展開ができるのかということも議論が必要ではないかな。

## ○ K 委員

- ・スタートアップについて、自身が接している留学生の中にもすでに起業済みの学生や、起業に向けて動き出している学生がいる。留学生のアントレプレナーシップ精神の強さに感銘を受けており、外国人向けの支援があると良いのではないかなと思う。
- ・中高生のうちにアントレプレナーシップの精神がついていけば、大学生は一番チャレンジできる時期ではないかな。就職した後では、チャレンジしきれない部分もあるのでは。大学生がフルでチャレンジするために、中高生の間に起業家精神を養うことが近道ではないかな。BizWorld プログラムはあまり進捗が良くないようだが、中高生向けに産業界からも何かアプローチができれば良いのではないかな。
- ・実際に教育現場を見ると、中高生は少しチャレンジ精神がない。失敗を恐れることを変えていく必要があるが、まず親からのプレッシャーがあるのではないかな。親世代である私たちの世代が、チャレンジして失敗しているところを見せるとことも必要であると強く思っている。親が失敗を恐れて、子供だけが頑張れというのは難しいため、社会全体として失敗を受け止める空気も必要ではないかな。
- ・兵庫県の場合、人材として潜在的な可能性があるのは女性。一方、女性が活躍しにくいというのが県の実態ではないかな。特にものづくりの現場には、女性が入りにくいイメージも強くある。KPI の中でも女性の就業に向けた事業はあるものの、あまり進んでいない。女性の存在をもう少し大きな議論に入れていく必要がある。

- 一番可能性が残っているのが、中高年女性の中途採用である。中高年女性の中途採用に目を向けているかどうかという点にもう1度着目した方が良いのではないか。
- 単なる就業継続ではなく、女性が経営層に入ることが、これからとても重要になる。特に中堅企業への事業拡大等においては、今後投資家から投資を呼び込むという意味でも、女性の登用が不可欠な時代になっている。今まで取り組んだことのない企業が、急に女性を登用することはとても難しく、リーダーになりたくないという女性も一定数存在しているのが現状。例えば女性リーダー同士のネットワークの形成を促進するのも一つの方法。経営層に女性がいる状況になれば、若い女性も自然と経営層に目が向くと思う。そうしたことから、中高年への重点的なサポートに取り組んだ方が良いのではないか。