

## 第2回ひょうご経済・雇用戦略推進会議（令和7年度） 議事要旨

I 日 時 令和7年11月18日（火）10：30～12：00

II 場 所 県庁2号館5階庁議室

### III 出席者

構成員：13名（別紙1のとおり）

ゲスト：1名（       〃       ）

関係機関：兵庫労働局長

県：副知事、産業労働部長 他

### IV 次第・主な内容

1 開会

2 副知事あいさつ

3 議事

意見交換

（1）産業立地の促進に向けて

（2）経営基盤の強化に向けて

（別紙2のとおり）

4 閉会

## 出席者（構成員）

氏 名	団 体 ・ 役 職 等
上 村 敏 之	関西学院大学 経済学部 教授
小 田 垣 栄 司	株式会社ノヴィータ 創業者 顧問
川 村 昌 志	新産業創造研究機構 専務理事
國 井 総 一 郎	兵庫県公立大学法人 理事長 (株式会社ノーリツ 相談役)
那 須 健	日本労働組合総連合会兵庫県連合会 会長
西 村 総 一 郎	株式会社西村屋 代表取締役社長
西 山 桃 子	株式会社西山酒造場 取締役女将
服 部 博 明	株式会社みなと銀行 特別顧問 (一般社団法人神戸経済同友会 顧問)
平 井 大 介	株式会社水登社 代表取締役社長
藤 岡 ゆ か	神戸商工会議所 副会頭 (藤岡金属株式会社 代表取締役社長)
藤 嶋 純 子	株式会社フジ・データ・システム 代表取締役社長
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

(敬称略)

## 出席者（ゲスト）

氏 名	団 体 ・ 役 職 等
増 川 邦 弘	一般財団法人日本立地センター 産業立地部長

(敬称略)

## 議事要旨（意見交換）

## 【テーマ① 産業立地の促進に向けて】

## ○ ゲストスピーカー

- ・兵庫県は産業立地に関して、非常にアドバンテージがある。一番大きな部分は、兵庫県自体が産業集積を持っており、県内企業の展開が期待できること。また、大阪府が隣接していること。大阪府内は新たな産業用地がほとんどないため、大阪から移転してくる企業も多いと思う。中国道や山陽道など道路網が整備されていることも、産業用地としての強み。
- ・2025 年 7 月公表の経済産業省国内投資マップによると、兵庫県は食品関係、医薬品、機械、航空機、蓄電池といった幅広い成長分野の企業が県内で伸びている。大きな設備投資を継続して進めているのが兵庫県のバランス、多様性といえるのではないかな。
- ・兵庫県は 2024 年の全国の工場立地件数は全国 4 位、敷地面積は全国 10 位と上位であるが、2017 年をピークに減少傾向にある。
- ・2024 年の 1 件あたりの立地面積は、兵庫県 1.0ha であり、全国平均 1.5ha を下回っている。全国的には、2 ha 以上の比較的規模の大きい立地案件が近年増加している状況。兵庫県では提供できる用地が小さいことから、他県を探さざるをえないといった企業も一定あるのではないかな。
- ・2015 年～2024 年の兵庫県の立地企業は、県内に本社を置く企業が 70%と全国平均より高く、県内移転が中心となっている。県外からは、大阪が 17.6%、東京が 6.7%といった順番。
- ・兵庫県の産業用地確保に向けた対応としては、既存産業用地や施設の有効活用がある。空き用地や工場バンクの取組み、不動産会社や金融機関との連携が必要。企業が抱えている大規模遊休地等の有効活用を働きかけていくことも大切。  
また、規制緩和による産業用地の有効活用としては、工場立地法の緑地率の準則緩和の取組により、既存用地の緑地率を下げることによって、有効面積の創出が可能。さらには、新規産業用地の開発として、市町への産業用地開発の支援が重要。市町職員のノウハウ不足は否めないため、県から技術的アドバイス窓口の設置や調査費の補助を進めつつ、経験不足のところをサポートできるようになれば良いと思う。
- ・兵庫県内産業用地は、県内東部に集中している。全体的に広げていくためには、産業用地開発の経験が少ない自治体に横展開のサポートが必要。
- ・県内企業の流出防止や関連企業の集積を図るため、まず自治体は企業の課題（用地不足や操業上の困りごと）に対して丁寧なヒアリングを行うことが重要。その上で、産業用地の課題があれば、空き用地や空き工場の情報を提供し、企業のニーズに応える。即時対応が必要な企業には迅速に対応し、長期案件にはロードマップを提示しながら伴走支援を行う。こうした継続的な情報交換ときめ細かなサポートが自治体の重要な役割となる。

- ・企業が産業用地を必要とした際、行政が情報提供する仕組みを浸透させる必要がある。行政は民有地を含めて情報を集め、司令塔として機能することが大切。
- ・データセンターについては、自治体の方々も非常に興味を持っているところ。データセンターが立地した場合、設備投資額が大きく固定資産税収入が期待できる一方、雇用は少ない。ただし人口減地域ではバランスが良い可能性がある。データセンターの場合、関東と大阪方面、関西中心に全国の8割以上を占めている。都市部は複数の電力系統が入ってくるので、メインサブが確保できるが、都市部から離れると発電源の異なる電力系統（2系統）を近くから引っ張れるかということが条件となる。そういった条件が県内のどこにあるか把握することが、兵庫県の課題かと思う。インターネットエクスチェンジ（IX）の国内の中心は東京の大手町、大阪の堂島であり、データセンターの距離感については、以前は遅延性回避のため近距離が重視されたが、現在は距離より規模が重視され、堂島から100km程度までが許容範囲。100km圏内で大容量の電力が2系統確保できるところであれば、可能性が高いといえる。兵庫県はこの点で優位性があるため、これらを踏まえて、立地可能性の調査をするべき。

#### ○ A委員

- ・県内企業が新たに工場を作る際に、企業へ産業団地の情報としての紹介はしているが、既に進出している企業に民間が直接関与するのは難しい部分がある。そのため、行政が既存施設のフォローアップを行うことが必要。県外からの新規誘致は積極的に進められているが、既存工場についても、県外へ進出していく動きに対しては、県内に留める様な努力を行政がもっと熱心に取り組むべきではないか。
- ・本当に用地が不足している。物流センターやデータセンターなどのオーダーは多いが、対応が難しい状況。市町と連携し、小野市の工業団地や加西市の市街化調整区域などの様な展開を積極的に進めてほしい。
- ・農地については、加古川市など東播磨で耕作放棄地が多いと聞く。米の問題で難しい面もあるが、兵庫県には衛星を活用して耕作放棄地を的確に把握するスタートアップ企業もある。こうした取り組みを活用し、交通の要所や湾岸地帯の農地を有効利用する施策が必要。

#### ○ B委員

- ・当社は、工場を作る時は兵庫県に相談するように徹底しているが、今、県内企業は既存工場を集約し、協力会社を周辺に集める動きがある中で、姫路、西播磨地域には大規模工業団地がなく、ものづくりのネックになっている。
- ・工場移転では既存従業員の処遇や移転先での人材確保が課題。企業はできるだけ近隣に移転を希望するため、産業用地情報を県が把握し紹介することで、企業を県内に留めることが可能。

## ○ C委員

- ・過去に企業が確保した開発用地が、コロナ禍など外的要因で計画中止となり、転売や活用が進んでいない事例がある。例えば、明石市の大久保駅と魚住駅の間の広大な農地は、開発予定企業の計画が白紙になったが、農業者も引き継ぐ人がおらず、市街化調整区域に見直してほしいという要望が自治体にあがっていると聞いた。こうした用地は関係市と連携し、流通拠点や工業団地として有効活用できる可能性がある。
- ・播磨、特に西播磨地域では工業用地が不足していると思う。例えば赤穂の発電所が廃止になるが、その跡地は広大な敷地であり、山陽道とのアクセスも近い。県は、こうした大きな空き地となる旧工場跡の情報を集約するなど、民間と連携して対応することが求められていると思う。

## ○ D委員

- ・税収増を見込めるデータセンター誘致は兵庫県にとって可能性が高い。都市部でなくともよく、安全性、安定性では非都市部が適している面もあるので、兵庫県中部から北部にも立地の可能性があると考えられる。

### 【テーマ② 経営基盤の強化に向けて】

## ○ E委員

- ・雇用を守る上で、大切な場所として会社という存在がある。雇用を守るには企業の存続が不可欠であり、事業承継自体が問題として取り上げられるのは、雇用維持と直結しているからだと理解している。
- ・私はスタートアップで会社を起業したり、立ち行かなくなっている会社を再生させたり、自分たちで買って立ち直した経験がある。それを踏まえて、事業承継のポイントを伝えたい。
- ・事業承継の論点は3つある。1つめは、そもそも承継すべき事業かどうか。それは、文化的に残すべきかと、産業として経済的に残すべきかの2つの面から県は考える必要がある。県が関与する場合は、その地域にある文化や特徴をどう生かすのか議論が必要。承継の判断基準や見極めポイントを考えることが重要。
- ・2つめは、雇用をどれくらい吸収できるか。例えば、データセンター誘致は将来性があるが雇用創出は限定的であり、残す事業・誘致する事業を雇用の観点から検討する必要がある。この視点で考えると、農業もかつては産業として大きく捉えられていて、農業用地を開発して、土壌改良等を行ってきた。しかし、今となっては随分老朽化していたり、農業をする人がいなくて用地整備してくれない等の問題が起こっている。この辺りの視点も含めて大きく議論が必要と思っている。
- ・3つめは、事業承継実務のリスクと支援。事業承継は経験が少ない。成功事例の共有が大切であることは理解できるが、それと同時に M&A 詐欺被害防止のため、承継過程で寄り添う支援が求められる。特に、最近は M&A 詐欺で売った方が損をしているケースが多く、資金だけを抜かれてしまって負債だけが残る典型的な詐欺に引っかからないように、

どのようなサポートができるかが重要。

## ○ B 委員

- ・中小企業には優秀な企業からゾンビ企業まで幅があり、すべてを強化するのは困難。経済産業省は「中堅企業」や「100 億円企業」などターゲットを絞る方針を示しており、県も強化すべき企業を選定し重点支援する戦略が必要。
- ・弱い企業を単に淘汰するのではなく、雇用を確保した上で統合を進めるべき。ただし、現状では M&A 専門会社による「吸血型 M&A」と呼ばれる悪質な事例が問題。その点、金融機関は比較的丁寧に対応してくれていると思う。事業承継では引き継ぎ支援センターが活躍しているが、支援が届かない企業が M&A で困っており、この問題への対応が重要。

## ○ A 委員

- ・国は 100 億円宣言企業に向けた施策に力を入れており、兵庫県では現在、県内の 100 億円宣言企業は 74 社で、50 億～100 億円企業の約 15%に過ぎない。100 億円宣言企業に留まらず、今後はそれに加えて、海外展開や M&A を積極的に進め、100 億円企業を 300 億円、500 億円規模へランクアップさせることを目指すべきではないか。その際、事業承継を絡め、さらにミモザ企業等と同じような認証制度を設けて推進することが望ましい。
- ・商工会議所の引き継ぎ支援センターは小規模案件が多く、地銀では対応困難なケースがある。兵庫県には 11 の信用金庫があり、M&A に積極的なところもあるため、信金と地銀が一緒になって、例えば、産業労働部の中に、M&A・事業承継センターのような仕組みも設けることが有効ではないか。また、資金だけ取っていく悪質な吸血型 M&A が増えており、そのような M&A 事例を防ぐことが重要。そのため、金融機関・産業労働部・保証協会が連携し、適切な支援体制を整えることで、M&A が当たり前になり、企業の成長を促進できる。

## ○ F 委員

- ・M&A は用地をどう確保していくのかにも絡んでくると思う。
- ・中堅企業の規模拡大を目指すなら海外展開も視野に入れる必要があるとの話があったが、そういった企業であれば、必要に応じて県内に留める支援と同時に、やはり外に出ていく後押しも重要で、そのあたりの精査が求められると思う。
- ・人材確保については、悪質な人材紹介業者（エージェント）の問題が非常にあると思う。中小企業において人材の確保が喫緊の課題であることは共通の認識であり、県外から人材を呼び込むことは歓迎だが、どんな人でもいいという訳ではなく、質の確保と定着が不可欠。入口の部分でエージェント利用等に支援があることは良いことではあるが、結局定着しなければ意味がないので、入口の支援だけでなく、定着まで踏まえた包括的な支援が必要。

## ○ D委員

- ・DX 等による生産性向上は、生成 AI の進化で大きな可能性を持つ。生成 AI の使用方法は、生成 AI に質問して答えてもらうという使い方がほとんどだと思うが、生成 AI の活用により、システム開発ができる時代となっている。システム開発は日本語対話形式で実現でき、素人でも生成 AI を使って開発が可能。これはアジャイル開発を自分たちで行えることを意味している。例えば、今までものづくりの現場で改善事項を業者等と何度も打ち合わせをしていたことが、生成 AI を活用し、何が課題なのかを言語化すると、自分たちで解決できる。生成 AI 活用では、課題や解決策を言語化する力が従来以上に重要になっていることを認識する必要がある。
- ・この時代に対応するため、誰でもアジャイル開発ができるようになったという認識を広め、人材育成を進めることで生産性は大幅に向上すると思う。これは掛け声ではなく、実践されている取り組みであり、DX の本質といえる。

## ○ G委員

- ・当社は制御組み込み系システム開発を手掛け、要求仕様書に基づく設計・製作・プログラミングや検証工程に AI を活用している。
- ・AI を導入する時に、効果的に使っていくには「質問力」が大きなキーになる。
- ・AI 導入後も人間の役割は残る。特に、要求仕様書の取りまとめや設計の骨格づくりは人間が担い、AI は指示された範囲でプログラム作成を行う。
- ・中小企業の DX 化は、人手不足や資金力不足で初歩的なデジタル化すら進んでいない企業が多いと思う。県が支援する際は、意欲的に取り組む企業と未着手企業のどちらに重点を置くかという視点がある程度持ったうえで支援することが良いと感じている。

## ○ H委員

- ・DX による生産性向上を進める際、中小企業にとってサイバーセキュリティ対策が大きな課題。DX 推進で脆弱性が露呈し、壊滅的な被害のリスクがあるため、行政レベルでサイバー対策支援を同時に行うことが重要。これにより中小企業は安心して DX に取り組める。
- ・人材確保では、単に人材を送り込むだけのエージェントではミスマッチのリスクが高く、企業側の負担が大きい。企業と求職者双方のニーズを理解し、適切に橋渡しできる存在が不可欠。行政が信頼できる橋渡し役を養成する仕組みを整えることで、中小企業は安心して相談でき、良い人材との出会いにつながる。
- ・転職に対するそもそもの考え方、世の中全体で色んな価値観があるにもかかわらず、転職推進の施策やビジネスが広がっているが、中長期的に個人や社会にとってプラスかどうか議論の余地もある。転職を繰り返す人が幸せになっていけるのか等、若い人たちに転職に対する考え方、意義、ポテンシャルとリスクについて、行政の役割ではないかもしれないが、教育機関でも教えていくことが必要と考えている。
- ・「奨学金返済支援制度」は非常に良い政策だと思うし、人材確保の頼りにしたいと考え

ている。そのため、制度のハードルがあるなら精査し、ハードルを少々下げる取り組みも必要と思う。

## ○ I 委員

- ・兵庫県の主要産業である清酒業界は、米価格高騰により値上げを実施しているが、十分な価格転嫁ができず、業界全体が厳しい局面にある。日本酒を扱う飲食店の消費動向も低迷している。
- ・人材採用も例年になく厳しく、必要な労働力を確保できないため、付加価値を高めて現有人員で業務をこなす方法を模索。県の伴走支援を最大限活用したい。
- ・人材不足は深刻だが、付加価値向上や労働生産性改善に挑戦する好機でもある。県の伴走支援が加われば、企業だけでなく県全体の産業が進化する可能性がある。
- ・当社は女性活躍や海外人材採用などを試みているが、短期・中期的に最も効果的なのはUターンによる中途採用。兵庫県出身者が戻ってくることが最も望ましい。
- ・明るい話題として、酒造業だけでなく観光業にも取り組む中、最近、台湾からのグループ予約が増加。神戸空港への台湾便就航やゴルフツーリズムの影響で、観光客は神戸ビーフ、日本酒、ゴルフ、温泉を楽しむ計画を立てている。県の後押し施策が現場で効果を発揮しており、既存資源の活用で経済を動かす可能性を実感している。

## ○ J 委員

- ・工事費が過去5年で約2倍、2～3年前比で約1.5倍に急騰している。坪単価は150万円から300～350万円に上昇し、価格転嫁が必要だが、当社は既に5年で単価を約7割上げており、日本人顧客への価格転嫁は限界に近い。人材確保のための賃上げも必要で、これまでは観光庁の面的高付加価値化補助金を利用しており、今後は中小企業成長加速化補助金等を活用する予定だが、今後補助金なしでは大規模な設備投資自体が難しくなっている。
- ・総労働時間削減のためAI活用を推進。予約情報を基にAIでシフト自動作成し、人的リソースを最適配置する仕組みを開発中。既存ソリューションがないため、ソフトウェア会社と連携し独自に構築を進めている。
- ・当社は、労働分配率が7割弱で、大手企業と比べて賃上げ余力が乏しい。人時売上高を全社で共有し、繁閑差による売上低下を改善するため、意識改革を進めている。
- ・介護事業では150床規模の特養を運営しているが、人材不足で稼働率維持が困難となり、収益率が低下した場合は施設閉鎖のリスクもある。業界全体で閉鎖が進めば介護離職が増加する恐れ。当社では、外国人スタッフを教育しているため高稼働率を維持しており、業界に対してノウハウをしっかりと伝えていくことが重要と考えている。