

提 言

兵庫・神戸を人が集う魅力あふれる地域へ
～ 地域を元気にするため、Challenge for Next ～

令和元年12月

一般社団法人 神戸経済同友会

Kobe Association of Corporate Executives

序 文

今年度は、平成という激動の時代が終わりを告げ、期待に満ち溢れた令和という新たな時代が幕を開けました。令和元年度の神戸経済同友会では、「HYOGO+のスローガンの下、兵庫・神戸を人が集う魅力あふれる地域へ～地域を元気にするため、Challenge for Next～」の方針を掲げて活動してまいりました。この活動方針には、兵庫・神戸が次世代でも輝き続けるために、これまでの成功体験に拘らず、新しいことに果敢にChallengeしてほしいという思いを込めています。

そうした活動のなか、提言特別委員会では、兵庫・神戸が活力にあふれ、持続的な経済成長を実現すべく、「兵庫・神戸らしいスタートアップ・エコシステムの強化」、「兵庫・神戸の匠を継承するリノベーションな事業承継」、「先進的な働き方改革の推進」の3点をテーマとした提言活動に取り組んでまいりました。どれもが大事なテーマですが、Challenge なくては進まないものばかりです。

もともと、兵庫は進取の気質に富む旧五国から構成された多様性溢れる地域であり、神戸も開国によって他の地域に先駆けて世界に門戸を開いた国際都市です。このように、新しいことへのChallengeを繰り返してきた兵庫・神戸こそが、スタートアップやリノベーションを目指す企業を支援し、先進的な働き方を積極的に取り入れることで、日本全国に様々な先進事例を発信していくべきだとの思いから、提言書をまとめました。この提言が、兵庫・神戸、ひいてはわが国の持続的な成長の一助となれば幸いです。

最後になりますが、この提言を取りまとめるにあたりご尽力いただいた、桑畑副委員長、佐伯副委員長を始め、提言特別委員会の委員ならびにワーキングの皆様、アドバイザーとしてご指導、ご示唆を賜りました神戸大学の近藤教授、日本総合研究所の石川所長に心から感謝申し上げます。

令和元年 12 月

一般社団法人 神戸経済同友会
代表幹事 中尾 一彦
代表幹事 吉井 満隆

令和元年度 神戸経済同友会 提言概要

課題

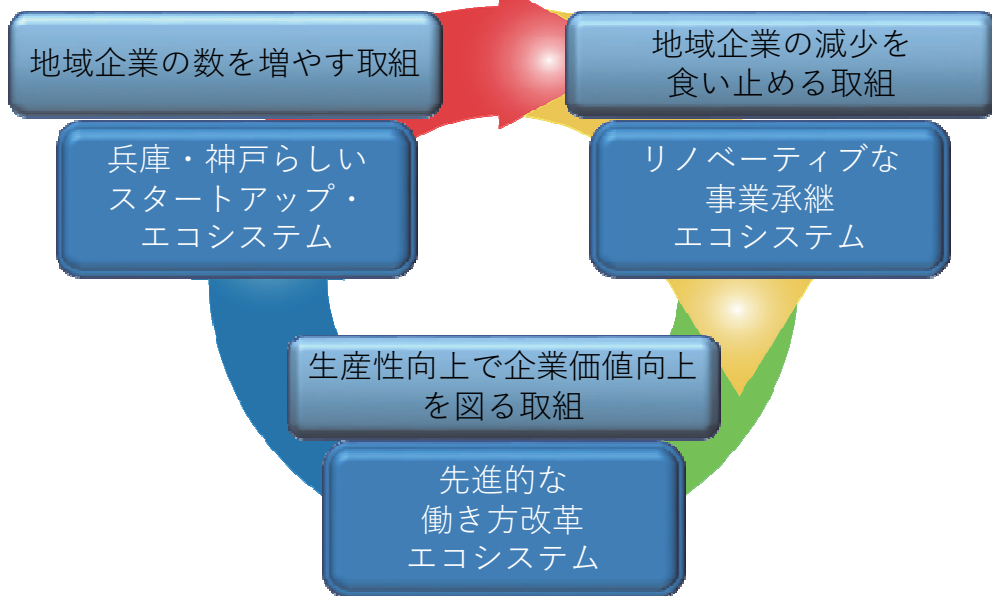
➤ 日本は経済社会システムの革新が遅れており、加えて、課題先進国(人口減少等)

➤ 兵庫・神戸においては、人口流出による活力低下、企業の事業所数減少

目指す方向

➤ 持続的な成長を実現し、成長産業である医療・新エネルギー・情報分野強化

➤ クリエイティブな職場を創出し、地域の人々が働きやすい環境の整備



兵庫・神戸の「**ありたい姿**」

1. スタートアップ・エコシステム拠点都市の採択

2. 新外国人居留地の新設

3. バーチャル行政の実現

令和元年度 神戸経済同友会 提言概要

兵庫・神戸らしいスタートアップ・エコシステムの強化

1. 起業家及び起業家支援人材の育成・強化

高校・大学における学生の起業マインド醸成への取り組み

起業家支援人材の育成

2. 起業家を支える高度なプラットフォームの構築

地域インキュベーション施設の連携強化

官民連携でのオープンデータへの取り組み

地域スタートアップ取引支援制度の拡充

3. 起業家を育むグローバルな交流の促進

外国人起業家・高度人材の誘致

学生と海外スタートアップ・エコシステムとの交流支援

兵庫・神戸の匠を継承するリノベティブな事業承継の推進

1. 事業承継支援体制強化への取り組み

人材育成プログラムの導入、事業承継支援人材バンクの設立

事業承継支援機関におけるデータ共有化の推進

民間マッチング会社活用による効率化推進

2. 前倒し事業承継促進への取り組み

ベンチャー型事業承継への支援

優遇制度の拡充、補助金制度の新設

先進的な働き方改革の推進

1. アバター（分身）によるバーチャルワークの実現

2. 人材支援に関する取り組み

企業間の人材シェアリングを推進する人材バンクの設立

産学官連携によるリカレント教育講座の設立

3. ウェルビーイングな働き方の推進

企業版健康ポイント制度の構築

テレワーク推進のための地域内点在型オフィスの設置

教育現場の働き方改革の推進

目 次

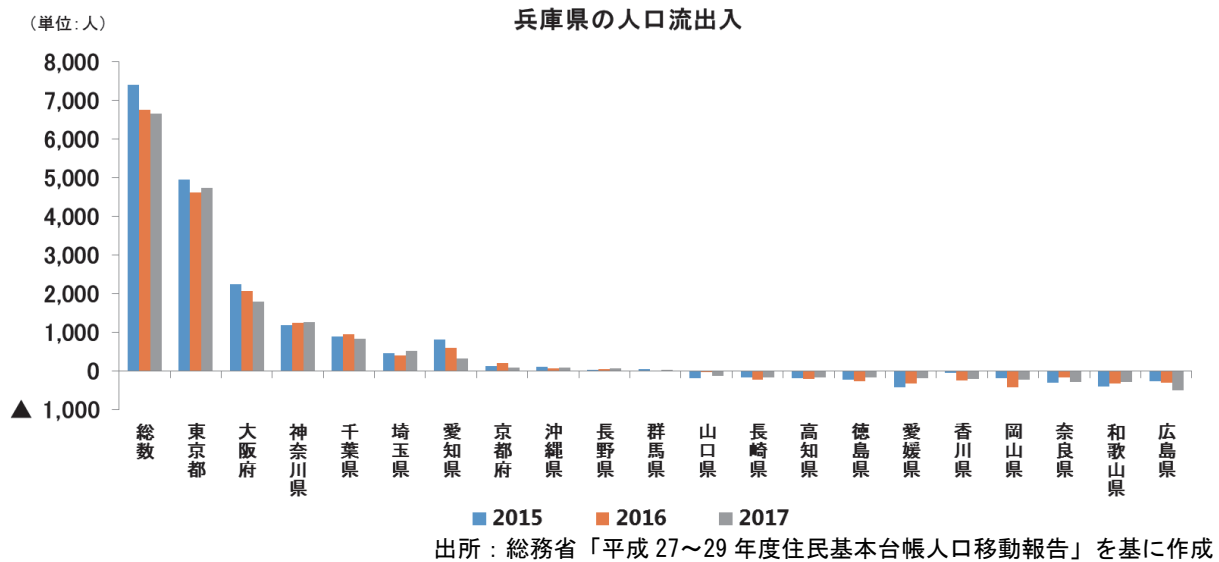
第1章 活動方針	1
1. はじめに	1
2. 提言テーマの背景	2
3. 地域に活力を与えるための取り組み	3
第2章 現状・課題	4
1. 兵庫・神戸のスタートアップ・エコシステムの現状・課題	4
(1) 兵庫・神戸のスタートアップ・エコシステムの現状	4
(2) 兵庫・神戸のスタートアップ・エコシステムの課題	18
2. 兵庫・神戸の事業承継の現状・課題	21
(1) 兵庫・神戸の事業承継の現状	21
(2) 兵庫・神戸の事業承継の課題	29
3. 兵庫・神戸の働き方改革の現状・課題	32
(1) 兵庫・神戸の働き方改革の現状	32
(2) 兵庫・神戸の働き方改革の課題	42
第3章 兵庫・神戸の「ありたい姿」	44
1. スタートアップ拠点都市の採択	44
2. 新外国人居留地の新設	45
3. バーチャル行政の実現	46
第4章 提言	48
1. 兵庫・神戸らしいスタートアップ・エコシステムの強化に向けて	48
(1) 起業家及び起業家支援人材の育成・強化	48
(2) 起業家を支える高度なプラットフォームの構築	55
(3) 起業家を育むグローバルな交流の促進	73
2. 兵庫・神戸の匠を継承するリノベータティブな事業承継	78
(1) 事業承継支援体制強化への取り組み	78
(2) 前倒し事業承継促進への取り組み	88
3. 先進的な働き方改革の推進	96
(1) アバター（分身）によるバーチャルワークの実現	96
(2) 人材支援に関する取り組み	98
(3) ウェルビーイングな働き方の推進	103
第5章 終わりに	109

第1章 活動方針

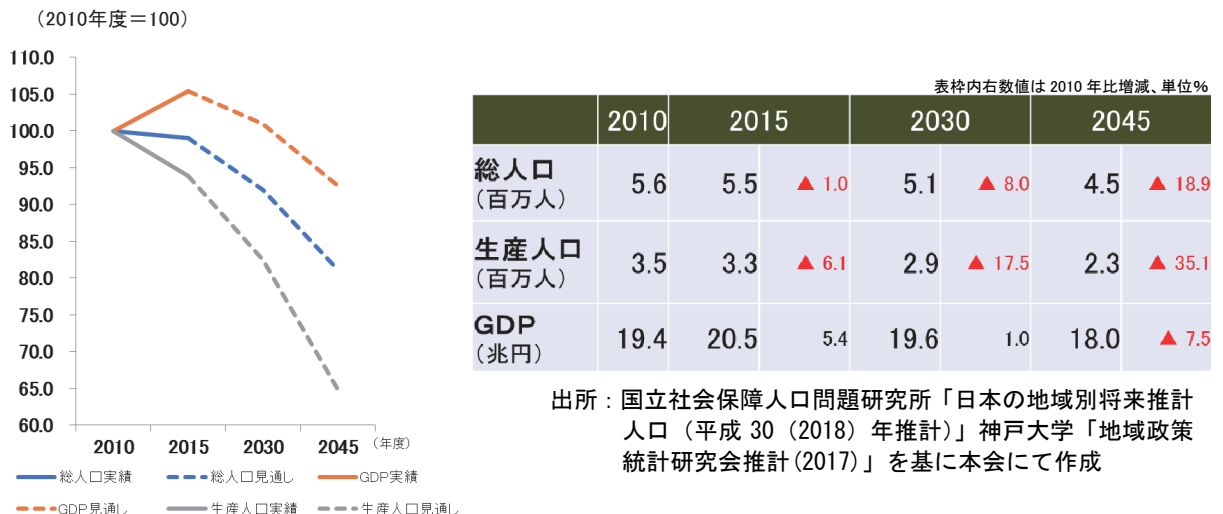
1. はじめに

兵庫・神戸においては、日本全体での人口減少や少子高齢化の進行に加え、東京・大阪等の大都市圏への人の流出も加わり、その活力低下が大いに懸念されている（図表1－1、1－2）。労働力不足、消費の低迷、税収の減少等は、コミュニティや地域インフラの持続性に多大な影響を与えかねない。兵庫・神戸に活力を呼び戻すためには、地域企業の価値向上を図り、当地域ならではの人が暮らしやすく、働きやすい環境を整える必要がある。

図表1－1：兵庫県の人口流出入（流出—流入）



図表1－2：兵庫県の人口・GDPの見通し



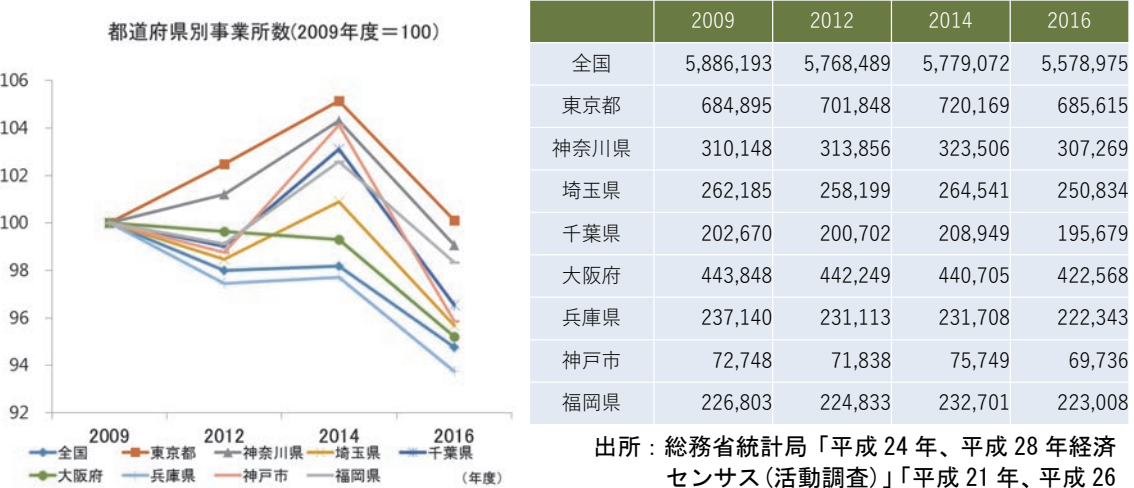
最近、兵庫・神戸では、明るい話題や未来に向けた新しい構想が数多くみられる。まず、兵庫県は県政 150 年を迎え、新ビジョン「兵庫 2030 年の展望」（すこやか兵庫を目指して一五国を活かし、日本を先導、世界に繋ぐ―）を策定し、進むべき道を県民と広く共有し、兵庫の未来を確かなものにしていこうと歩を進めている。また、神戸市は阪神淡路大震災から 24 年が経過し、課題解決に一定の道筋を付けるなか、神戸開港 150 年を迎え、構想開始から 20 年、多くの産官学が集積し発展し続ける神戸医療産業都市、三宮駅前の再開発、大阪湾岸道路西伸部の整備、神戸空港を含む関西 3 空港の一体運営構想等、様々な形の未来構想を進めている。また、関西全体では、万博・IR やゴールドスポーツイヤーズなど、関西経済の活性化に資する案件が目白押しな上、好調なインバウンドも追い風となり、関西経済の展望を明るいものとしている。

今年度は、兵庫・神戸の行政の動向や関西経済における様々な取り組みを積極的に取り込んでいくことで、地域の持続的な経済成長・活性化を目指すという極めてベーシックな視点に立ち、提言を纏めることとした。特に、多様性を重んじ開かれた先進的な都市である神戸の DNA を大切に、兵庫・神戸全体に展開できる提言を行いたいと考えた。具体的には、兵庫・神戸を元気にする原動力は地域企業にあるという信念に基づき、地域企業に活力を与え、兵庫・神戸の持続的な経済成長を実現するという観点で課題を選定し、提言を行うこととした。

1. 提言テーマの背景

人口減少や少子高齢化が社会課題となっていることは先述のとおりであるが、ここでは地域経済を支える企業活動の動向を見る意味で、事業所数の推移に着目した（図表 1－3）。以下の図は、総務省が実施している「経済センサス」を基に本会にて作成した個人事業主を含めた都道府県別事業所数の推移である。一般的な認識のとおり、東京都を除き、総じて直近事業所数は減少しているが、兵庫県は特に減少幅が大きい。本会としてはこの事実を地域活力の減退に繋がる深刻な課題として捉え、以下のテーマを選定した。

図表 1－3：都道府県別事業所数推移（含む個人事業主）（単位：事業所数）



出所：総務省統計局「平成 24 年、平成 28 年経済センサス（活動調査）」「平成 21 年、平成 26 年経済センサス（基礎調査）」を基に本会にて作成

3. 地域に活力を与えるための取り組み

- ・「地域企業の数を増やしていく」取り組み

＝兵庫・神戸らしいスタートアップ・エコシステムの強化

兵庫県はイノベーションが数多く生まれる素地を有している。今後大きく市場拡大が見込まれる医療、航空機、水素エネルギー等の先端産業が数多く存在している。また、企業・病院・大学等が集積された神戸医療産業都市、兵庫県の「起業プラザひょうご」や神戸市の「500 KOBE ACCELERATOR」等の起業家育成に向けた積極的な行政の施策もある。現状、欧米諸国と比べ低いとされる開業率や、東京と比べまだまだ不十分とされるイノベーションへの取り組みも、これからの改善余地を大きく残していると前向きに捉えることもできる。現在の様々な取り組みを活かし、更に充実したスタートアップ・エコシステムを強化するための方策を提言していくこととした。

- ・「地域企業数を減らさない」取り組み

＝兵庫・神戸の匠を継承するリノベティブな事業承継の推進

また、元々、兵庫・神戸はものづくりが大変盛んな地域であることから、伝統的なものづくり企業の経営者高齢化による廃業を少しでもなくしていくため、事業承継の仕組みを改めて考えていくこととした。事業承継は、後継者の選定・育成等様々な準備が必要であり、一般的には5～10年程度といった比較的長い準備期間が必要とされている。にもかかわらず、70歳代の中小企業経営者の半数は承継準備をしていないという深刻な現状がある¹。本会として、付加価値のある技術やノウハウが失われることがないよう、承継準備の必要性について、特にマッチングが難しい小規模事業者のM&Aについて、その課題を検証し解決の可能性を探ることとし、事業承継を第二の創業と位置づけ、変革的・革新的な事業承継ができる方策を提言していくこととした。

- ・「地域内に元気で活力がある魅力的な企業を増やしていく」取り組み

＝先進的な働き方改革への取り組み

兵庫・神戸の既存企業が持続的に生産性を上げつつ躍進し、雇用を拡大していくためには、働き方改革を同時に推進していかなければ、地域そのものが後れを取ってしまうことになる。しかしながら、一般的には中小企業にとって、働き方改革はハードルの高い取り組みと考えられている。そこで、会員企業と好事例の共有を図りつつ、課題を検証し、行政の制度面の支援を含めた、働き方改革の促進支援策を提言していくこととした。具体的には、生産性向上のための合理化や省力化に向けた支援や、企業全体の価値向上を実現する流動的な人材活用、ワーク・ライフ・バランスのとれた健康的な働き方のサポートなどに関する方策を提言していくこととした。

¹ 中小企業庁 HP「事業承継 5 年計画を策定しました」 参照

第2章 現状・課題

1. 兵庫・神戸のスタートアップ・エコシステムの現状・課題

(1) 兵庫・神戸のスタートアップ・エコシステムの現状

スタートアップ・エコシステムとは、スタートアップが生まれ育ち、生まれ育ったスタートアップがまた新たなスタートアップを生み出す、循環する生態系のことである。前章で述べた「兵庫・神戸らしいスタートアップ・エコシステムの強化」とは、このような循環系をここ兵庫・神戸を中心に強化するということである。

そこで、兵庫・神戸のスタートアップ・エコシステムについて、行政、民間企業、金融機関、大学などの主体が、夫々、スタートアップに対しどのような形で現状支援しているのか、示すこととする。

① 行政の取り組み

i. 資金支援の取り組み

＜兵庫県・神戸市協働の主な取り組み＞

兵庫県、神戸市は協働の取り組みとして、地域へのスタートアップ集積を図る目的で平成30年から、a)成長力のあるスタートアップの事業所開設を支援する「スタートアップ補助」、b)イノベーション創出の拠点となるコワーキングスペースの整備を支援する「イノベーション拠点立地促進補助」、c)これらの動きを促進できるIT業界のカリスマ的人材による事業所開設を支援する「ITカリスマによる事業所開設促進補助」といった助成制度を設け、兵庫県下におけるスタートアップ・エコシステム形成を目指している（図表2-1）。この種の支援制度のなかでは、補助金額が大きく手厚い支援制度と言える。

図表2-1：兵庫県・神戸市共同の主な支援制度

	対象経費	補助上限額（県：市＝1：1）			補助率	補助期間
		スタートアップ補助	イノベーション拠点立地促進補助	ITカリスマによる事業所開設促進補助		
県・市	①賃借料	900千円／年	－	900千円／年	1/2以内	3年
	②通信回線使用料	600千円／年	－	600千円／年		
	③建物改修費	1,000千円	5,000千円	1,000千円		開設時
	空き家改修の場合	2,000千円	6,000千円	2,000千円		
	④事務機器取得費	500千円	500千円	500千円	定額	3年
	⑤人件費（高度IT人材）	2,000千円／年・人	－	10,000千円／年・人		
	補助総額（3年間）	12,000千円	6,500千円	36,000千円		
	空き家改修の場合	13,000千円	－	37,000千円		

出所：神戸市 HP

次に兵庫県、神戸市並びに国の資金支援制度を紹介する。県内・市内での起業者を増やす助成制度が多数設けられている（図表２－２、２－３）。

図表２－２：神戸市の主な支援制度

支援制度名	概要	担当窓口
神戸市奨学金返還支援制度(若手起業家)	日本学生支援機構奨学金の貸与を受けている又は受けていたもので、これから神戸市内で起業する予定のものであり、起業日時時点で35歳以下のものは、神戸市内で起業後、3年以上の事業継続、3年以上の市内定住などの条件を満たした場合に、奨学金の残額の半분을補助(上限150万円)。	神戸市企画調整局産学連携ラボ
ふるさと納税を活用した起業家育成のための資金調達支援補助金制度	神戸市内でスタートアップの成長・活動を支援する取り組み、または、ITを活用して地域・社会課題の解決を目指す新たな事業創出の取り組みについて、神戸市から事業認定を受けた者に対し、事業実施のための資金調達として、神戸市のクラウドファンディング型ふるさと納税を活用し、資金調達を支援。	神戸市医療・新産業本部 企業誘致部

出所：各種資料を基に本会にて作成

図表２－３：兵庫県の主な支援制度

支援制度名	概要	担当窓口
ひょうごチャレンジ起業支援貸付	限度額1,000万円(無利子)、期間10年の貸付が受けられる。ひょうご・神戸チャレンジマーケット(※1)の参加が申請要件。	ひょうご産業活性化センター
クリエイティブ起業創出助成金	助成金上限200万円。助成率2分の1。HYOGOクリエイティブ起業創出コンテスト(※2)のファイナリストから選ばれた会社が対象。県内で起業・第二創業した又はする予定の概ね40歳未満の者。	ひょうご産業活性化センター
起業・第二創業を目指す若手起業家向け助成金	助成金上限100万円。助成率2分の1。県内で起業や第二創業を目指す若者(満35歳未満)のうち、審査会において有望なビジネスプランであると選定されたものに対し、新たなビジネスプラン開発や新事業展開を行うための経費の一部を補助。	ひょうご産業活性化センター
起業・第二創業を目指すミドル起業家向け助成金	助成金上限100万円。助成率2分の1。県内で起業を目指すミドル(満35歳以上55歳未満)のうち、審査会において有望なビジネスプランであると選定されたものに対し、新たなビジネスプラン開発や新事業展開を行うための経費の一部を補助。	ひょうご産業活性化センター
起業・第二創業を目指すシニア起業家向け助成金	助成金上限100万円。助成率2分の1。県内で起業や第二創業を目指すシニア(満55歳以上)のうち、審査会で選定された有望なビジネスプランを有する起業家が対象。	ひょうご産業活性化センター

起業・第二創業を目指す女性起業家向け助成金	助成金上限100万円。助成率2分の1。県内で起業や第二創業を目指す女性のうち、審査会で選定された有望なビジネスプランを有する起業家が対象。	ひょうご産業活性化センター
兵庫県へのUターン起業家向け助成金	助成金上限200万円。助成率2分の1。審査会で選定された県外から県内へ移住し、県内で起業をめざすもので有望なビジネスプランを有する起業家が対象。	ひょうご産業活性化センター
兵庫県中小企業融資制度 新規開業貸付	開業及び開業後1年未満の方を対象とした低利貸付。限度額3,500万円、利率0.45%。信用協会保証。経営者保証不要貸付は上限500万円。	兵庫県 地域金融室

出所：各種資料を基に本会にて作成

(※1) 販路開拓や資金調達を目的としたスタートアップ企業と、バイヤーや金融機関や投資会社とのビジネスマッチングをする事業。中小企業支援ネットひょうご（(公財) ひょうご産業活性化センターほか¹⁸機関）では創業・第二創業、経営革新に取り組む中小企業等を支援するため、平成19年度から「ひょうご・神戸チャレンジマーケット」を実施

(※2) 新たな価値や市場を生み出すクリエイティブなものづくりやビジネスに取り組む起業家のビジネスプラン実現を支援する「クリエイティブ企業創出助成金」の支給対象者を選定するための公開形式のコンテスト。

国の支援制度には、兵庫・神戸での開業を条件とするものはないが、ベンチャーへの投資を行ない易くする様々な制度が設けられている（図表2-4）。

図表2-4：国の主な支援制度

支援制度名	概要	担当窓口
J-Startup企業認定制度	認定企業は、政府の施策を活用する際に優先枠や加点が受けられる。約10,000社と言われるベンチャー企業から毎年約50社程度が認定される。	経済産業省
ベンチャー投資促進税制	産業競争力強化法に基づき、事業拡張期にあるベンチャー企業に投資するファンドの投資計画を経済産業省が認定。認定ファンドを通じてベンチャー企業に出資する企業は、認定ファンドが有するベンチャー企業株式の帳簿価額の5割を限度として損失準備金に積み立て、その積み立てた額を損金算入できる制度。	経済産業省
エンジェル税制	一定の要件を満たした企業に対して、個人が投資を行った場合、所得税の優遇措置が受けられる制度。	経済産業省
新規起業事業場就業環境整備事業	5年以内に起業、分社、異業種への進出、などをした事業主を対象に労務管理や安全衛生管理などのノウハウを伝えるセミナーや個別訪問を無料で実施。	ランゲート株式会社(厚生労働省委託事業)

出所：各種資料を基に本会にて作成

また、関西広域連合が国家戦略特区となっているため、兵庫県、神戸市では、ベンチャー企業のうち、バイオ・メディカル分野などを事業としているものには、借入にかかる利子補給制度が用意されている（図表2-5）。

図表 2－5：国家戦略特区にかかる利子補給制度

	国家戦略特区
支援内容	0.7%以内の利子補給金
支援機関	最初の貸付から5年
適用条件	下記全てに該当 ①ベンチャー企業及び中小企業等に該当すること ②指定金融機関から貸付を受けていること ③先端的な医薬品・医療機器・再生医療の研究開発などに関わる事業など

出所：神戸市企業誘致推進本部 HP

ii. 人材支援の取り組み

スタートアップ・エコシステム形成にかかる、行政のスタートアップへの人材支援としては、先述の「IT カリスマによる事業所開設促進補助」が他の自治体に先駆けた特筆すべき内容と言えよう。この補助制度により、神戸市が始めたスタートアップ育成プロジェクト「500 KOBE ACCELERATOR」においてプロジェクトを統括したザファー・ユニス氏(SILICON VALLEY VENTURE AND INNOVATION LLC、CEO)の神戸市招致が実現している。また、神戸市は、IT 業界に精通した人材をチーフ・イノベーション・オフィサーとして、また豊富なスキル・ノウハウを有する人材を IT イノベーション専門官として、夫々外部から登用し、スタートアップ支援体制強化を図っている。

iii. 場の提供

起業家同士の交流の場作りは、スタートアップ・エコシステムの活性化にとって大変重要であり、兵庫県・神戸市は、起業家のために、起業の相談窓口、セミナー、イベント、コワーキングスペース、インキュベーション施設等を提供している（図表 2－6、2－7）。「神戸市の主な取り組み」にある「500 KOBE ACCELERATOR」は、米国シリコンバレーの有力ベンチャーキャピタル「500 Startups」を招き、2016 年から始められたスタートアップ育成プログラムで、画期的な取り組みと言える。2019 年度は、「ヘルステック」領域の新ビジネスを対象に「神戸医療産業都市」と連携したプログラムを行っている。20 年以上の年月をかけて築き上げられた日本最大のバイオメディカルクラスターである「神戸医療産業都市」に「500 KOBE ACCELERATOR」を掛け合わせたこの取り組みは、他の自治体には真似ようのない、神戸ならではの取り組みと言えよう。

神戸市が手掛ける、地域・行政課題をベンチャー企業の力を用いて解決する取り組み「Urban Innovation KOBE」も、高い評価を受けている。米国サンフランシスコで誕生した「スタートアップ・イン・レジデンス (STiR)」を取り入れた

ものであるが、この取り組みがプラットフォームとなり、兵庫県芦屋市など、他の自治体への展開も始まっており、神戸市は日本の「スタートアップ・イン・レジデンス（STiR）」発信拠点になったとも言えよう。

また、これとは別に 2020 年 10 月には、神戸市はベンチャーから大企業までが組織の枠を超えて連携し新しい製品やサービスを生み出すオープンイノベーションの場作りを目指し、神戸医療産業都市に企業や研究機関向けの新ビル「クリエイティブラボ神戸」の開設を予定している。²

兵庫県は、神戸市が中心となり、スタートアップ集積拠点の形成に向かって、着実に歩みを進めている。

図表 2－6：神戸市の主な取り組み

名称	概要	担当窓口
神戸開業支援コンシェルジュ (特定創業支援等事業)	国の産業競争力強化法に基づき、2013年より実施されている創業支援事業。対象は神戸市内で創業しようとする個人または創業5年未満の個人または法人。神戸開業支援コンシェルジュチーム(日本政策金融公庫、神戸ファッションマート、兵庫県中小企業団体中央会、ひょうご産業活性化センター、神戸市産業振興財団、神戸商工会議所)が創業支援計画に定めた創業支援事業により、「経営」「財務」「人材育成」「販路開拓」の知識を習得した場合、「支援証明書」が発行され、様々な特典が受けられる。主な特典は、日本政策金融公庫の「新創業融資制度」や「新規開業資金」の利用要件緩和、金利優遇、信用保証協会の創業関連保証の特例が通常創業2ヶ月前からの利用が6ヶ月前からの利用が可能となるなど。	神戸開業支援コンシェルジュ事務局(神戸市産業振興財団 創業支援課)
500 KOBE ACCELERATOR	シリコンバレーの有力VC「500Startups」による起業家育成プログラム。	神戸市 医療・新産業本部 企業誘致部
アーバン・イノベーション神戸	神戸市の地域・行政課題をスタートアップ・ベンチャー企業と市職員が協働して解決する国内自治体初の取り組み。	神戸市医療・新産業本部 企業誘致部

²神戸新聞朝刊(2019 年 6 月 7 日)

Founders!	将来の地域社会に貢献する若い人材を育てるため、若くして成功した起業家との議論を行うとともに起業を成功に導く理論を講義で学ぶ独自シリーズ講座。	神戸市医療・新産業本部 企業誘致部
シリコンバレー派遣交流プログラム	起業家支援事業のひとつ。シリコンバレーを訪問、現地で活躍する起業家による講演、ワークショップの実施を経て最終日参加者が現地VCにピッチ。	神戸市医療・新産業本部 企業誘致部
メドテックグランプリKOBÉ	創業期の医療スタートアップ支援に取り組む神戸市と、リアルテック領域の事業の種を発掘しビジネスとして芽吹かせるまでを手がける株式会社リバネスの2者によって運営。医薬、医療などに関わる次世代技術と情熱をもって医療の世界を変えようとするチームの発掘・育成を目指す。	神戸医療産業都市推進機構 神戸市経済観光局経済部 工業課 神戸市医療・新産業本部 企業誘致部
デザイン・クリエイティブセンター神戸 (KIITO)	神戸市の「デザイン都市・神戸」の拠点施設。デザインやアートにまつわるイベントのほか、レンタルスペース、オフィススペースを提供。	神戸市 企画調整局 産学連携ラボ
KIO (神戸インキュベーションオフィス)	ヒューマン・キャピタル・マネジメントのスタッフが、入居企業に、事業成長の加速、課題発生時の早期解決のための伴走支援を積極的に実施。賃料補助有。	一般財団法人 神戸すまいまちづくり公社 神戸市医療・新産業本部 企業誘致部

出所：各種資料を基に本会にて作成

図表 2－7：兵庫県の主な取り組み

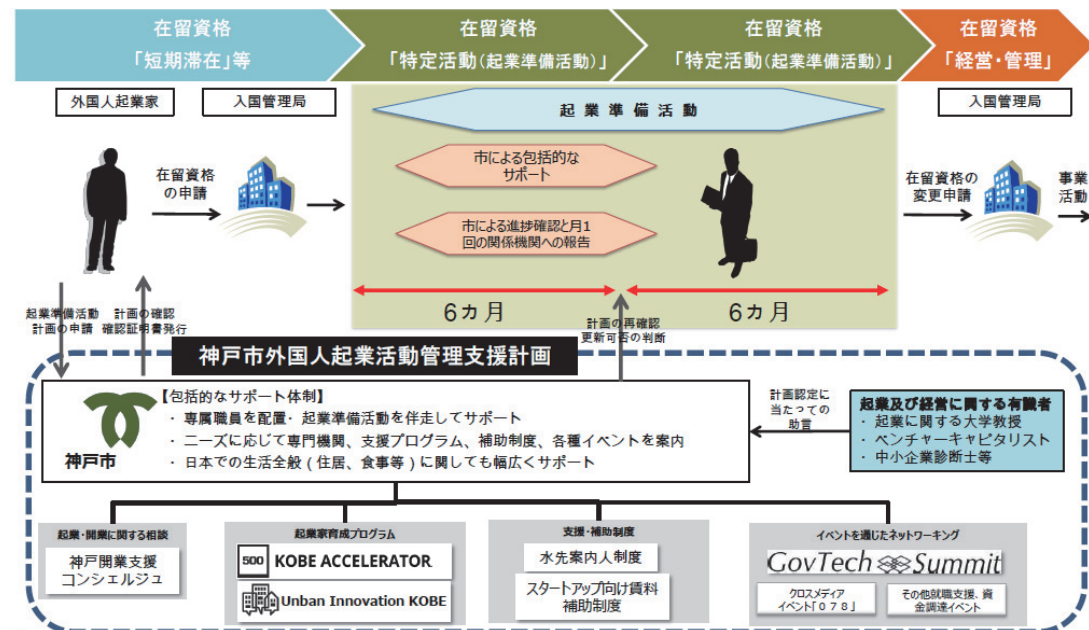
名称	概要	担当窓口
起業プラザひょうご	兵庫県内での若者などによる起業・創業の機運を高めるために設けられた、スモールオフィスなどの起業の場や交流機能を備えた起業・創業の拠点施設	ひょうご産業活性化センター
Startup Base U18 in Kobe	若い世代の起業家精神を育み、将来の起業家の裾野の拡大を図るため、高校生・高等専門学校生を対象に行われる2日間の起業体験プログラム。	ひょうご産業活性化センター 神戸市
「創業」個別相談会	創業を考えている人、創業まもない人等を対象に個別相談を実施。	兵庫県よろず支援拠点

出所：各種資料を基に本会にて作成

iv. その他

神戸市は外国人起業家誘致への取り組みも積極的に進めている。2019年4月、関西発の取り組みとして、「スタートアップビザ制度」を開始、これにより、神戸市での起業を目指す外国人には、起業準備として最長1年間の入国・在留が認められている（図表2－8）。

図表 2-8 スタートアップビザ制度概要



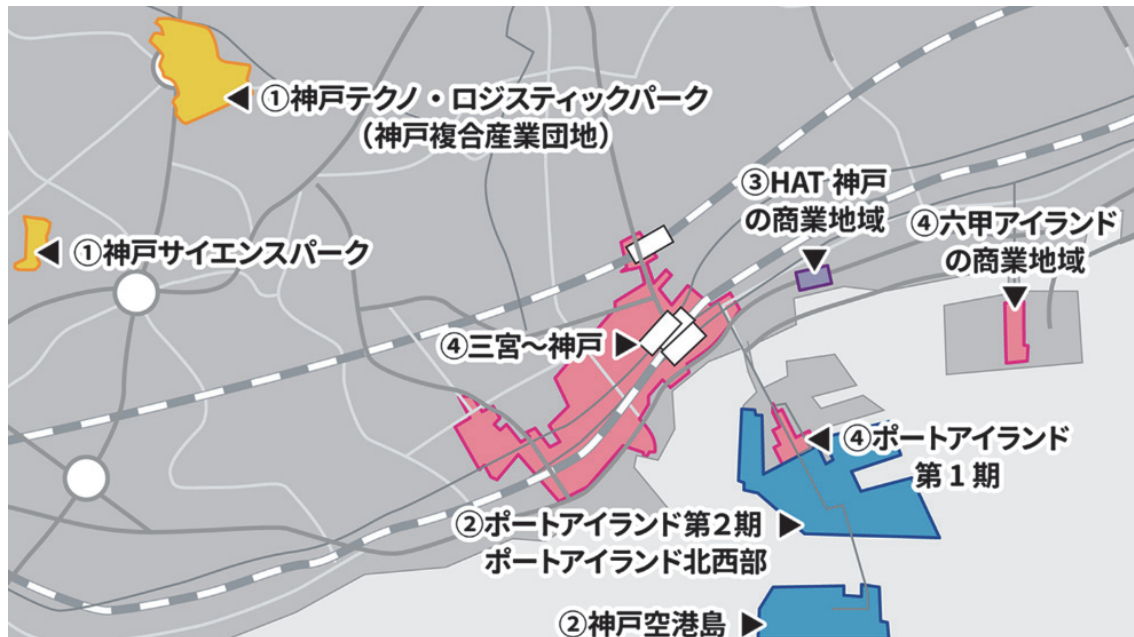
出所：神戸市 HP

また、兵庫県・神戸市は、外国人起業家に限定したものではないが、外国・外資系企業の誘致を目的に、「外国・外資系企業オフィス賃料補助制度」を提供している（図表 2-9）。制度の目的には「高度な技術力や優れた経営手法を有する外国・外資系企業等の集積を促進し、もって神戸経済の活性化及び雇用の創出を図る」と明記されており、イノベーションを期待した取り組みと言える。

図表 2-9：外国・外資系企業オフィス賃料補助制度

		対象地域	内容
県・市	市	②③④	補助率 賃料の1/2以内 限度額 1,500円/㎡・月、200万円/年 期間 3年間 (市・上乗せ補助) H32年度まで 【要件】延床面積が200㎡以上、常用雇用者が14名以上 補助率 賃料の1/4以内 限度額 750円/㎡・月、900万円/年 期間 3年間 事業実施義務期間 6年間
		上記を除くエリア 市内全域 NEW	補助率 賃料の1/4以内 限度額 750円/㎡・月、100万円/年 期間 3年間
県	企業設立支援	②③④	補助率 対象経費の1/2以内 限度額 ①市場調査経費等:100万円 ②法人登記経費等:20万円

※外国企業とは、外国の法令に基づいて設立された法人をいい、外資系企業とは、日本の法令に基づいて設立された法人で、外国企業による出資が1/3を超えるもの。



出所：「TRIGGER KOBE」HP

② 民間企業の取り組み

i. 資金支援の取り組み

最近、兵庫県下の民間企業によるベンチャー企業に投資するファンドの創設が相次いでいる。2019年4月には、㈱デジアラホールディングスが総額3億円の「KOBE スタートアップ育成1号ファンド」を、6月には神姫バス㈱が5億円を拠出し「S5 ファンド」を立ち上げている。いずれも支援対象を地域企業に限定したものではないが、ベンチャー企業への投資の動きが広がっていることは間違いない。

また、兵庫県の「起業家支援事業」、「コワーキングスペース開設支援事業」などは、「資本金または出資金の額が1億円超、または法人税額年2,000万円超の法人」を対象とした「法人県民税の超過課税」を財源としている。間接的ではあるものの、兵庫県下の民間企業が資金支援の面で、スタートアップ・エコシステム形成の一翼を担っていると言えよう。

ii. 人材支援の取り組み

民間企業のスタートアップに対する人材支援の取り組みとしては、SRCグループが神戸市と共催して実施している、神戸市在住または在学の大学生・大学院生の起業家もしくは起業予備軍を対象に実施している完全非公開型の起業家育成プログラム「Founders!」や、神戸大学OBの経営者有志のベンチャー支援活動「神戸大学起業家精神育成ゼミ」などが存在している。

iii. 場の提供

兵庫県下では、三宮を中心に起業家向けのコワーキングオフィスの開設が続いている（図表 2－10）。三宮だけでなく、姫路や西宮にも展開されている。2019 年 7 月には日本最大級の拠点数を誇る「fabbit」が三宮にコワーキングオフィスを開設、更に 11 月には世界最大級のコワーキングスペース運営会社「WeWork」も三宮に拠点を開設した。それぞれのコワーキングスペースは利用対象としている起業家の成長ステージが夫々異なっているため、起業家にとっては、三宮に様々なコワーキングスペースがラインナップされたと言えよう。なお、神戸市は、スタートアップ、神戸市外の企業、外国・外資系企業の神戸市誘致を進めるため、「WeWork」のコワーキングオフィスの賃料に対し、一定の条件のもと助成する制度を始めている。特定のコワーキングスペース運営会社への助成は行政として極めて異例な支援と言えるが、世界的に有名な「WeWork」の力を使って、起業家や外国・外資系企業を誘致し、何としても神戸をスタートアップ拠点にしたいという、神戸市の強い思いが表れていると言える。

図表 2－10：兵庫県下の主なコワーキングスペース

名称	概要	住所
WeWork三ノ宮プラザeast	米コワーキングスペース大手ウィークの日本法人が運営。3フロア 700席を擁するコワーキングスペースで、兵庫県下で最大規模。神戸市と共同で様々な事業形態や規模のビジネスの神戸進出を促進し、神戸市内での成長支援を目指す。ビジネス支援プログラムを創設する。	兵庫県神戸市中央区磯上通 7-1-5三ノ宮プラザ9～11F
120 WORKPLACE KOBE	株式会社神戸新聞社が運営。	兵庫県神戸市中央区磯上通4丁目1-14 三宮スカイビル6～8F
fabbit 神戸三宮	日本最大級の拠点数を誇るコワーキングスペース運営会社ファビットとフランチャイズ契約を結んだ塩屋土地株式会社が運営。	兵庫県神戸市中央区八幡通4丁目2-12 カサベラFRⅡビル10F
BIZcomfort 神戸三宮	大手シェアオフィス企業BIZcomfortが運営。	兵庫県神戸市中央区下山手通2-13-3建創ビル9F
起業家支援施設 SOHO プラザ	株式会社神戸商工貿易センターが運営。低価格で利用可能。	兵庫県神戸市東灘区向洋町中6-9 神戸ファッションマート4F
Mocco	合同会社Moccoが運営。	兵庫県姫路市南町76 姫路城陽ビル4F
KOWAKURA	サウンズファン株式会社が運営。	兵庫県西宮市羽衣町7-30 夙川グリーンタウン3F

出所：各種資料を基に本会にて作成

また、外資系企業では、バイエル薬品株式会社が産官学協働による研究開発体制、スタートアップ支援体制の構築を目指し、インキュベーション施設

「CoLaborator Kobe」を、米国、ドイツに続き、アジア初として、神戸医療産業都市に開設している。

③ 金融機関の取り組み

i. 資金支援の取り組み

兵庫県下の金融機関（公的金融機関含む）による資金支援の取り組みを整理する。従来、採り上げが難しかった新規開業における融資のラインナップも拡充、ファンドによる資本支援のメニューも用意されている（図表２－１１）。

図表２－１１：主な県内金融機関のベンチャー企業への資金支援

名称	詳細	金融機関
新規開業資金	新たに事業を始めるもの、事業開始後おおむね7年以内のものを対象に事業資金を融資。融資限度額（国民生活事業）7,200万円（うち運転資金4,800万円）、返済期間 設備資金20年以内（うち据置期間2年以内）運転資金7年以内（うち据置期間2年以内）。	日本政策金融公庫
創業に関する保証制度	県内で新たに創業するもの、創業後5年未満のものを対象に借入に対し保証。保証限度額は、創業関連保証2,000万円、創業等関連保証1,500万円。保証期間は10年以内（据置期間1年以内）で保証料率は0.6%。（女性、若者、シニアは0.5%）	兵庫県信用保証協会
再挑戦支援保証	県内で新たに創業するもの、創業後5年未満のもので、過去に事業を廃止または会社を解散した経験を有するものを対象に借入に対し保証。保証限度額 2,000万円（創業関連保証との合算）、保証期間 10年以内（据置期間1年以内）で保証料率 0.6%（女性、若者、シニアは0.5%）	兵庫県信用保証協会
地域活力向上保証「ふるさと」	Uターンで起業を目指すものの借入に対し、保証料の割引、専門家による経営支援を提供。	兵庫県信用保証協会
創業者向けローン「船出」	新たに6か月以内に事業を始めるもの、又は事業開始後税務申告を2期終えていない創業（予定）者で、日本政策金融公庫（国民生活事業）と同時申し込みをされるものを対象に、限度 500万円（最低100万円）、期間 設備資金7年以内、運転資金5年以内で融資。創業計画書ビジネスモデル評価により、金利引下げ。	みなと銀行

みなと成長企業みらい ファンド投資事業有限責任組合	新たな事業展開(多角化)を指向する地元企業、及び航空・宇宙、ロボット、新素材、環境・次世代エネルギー、先端医療など、次世代分野を中心とした製造業において、ミドルステージ、レイトーステージにあるベンチャー企業に成長資金を投資	みなと銀行
たんぎん創業サポート ローン	6ヶ月以内に新たに事業を始めるものなどを対象に事業資金(運転資金・設備資金)を限度1,000万円、融資期間 15年以内(運転資金は5年以内)で融資。事業計画の作成もサポート。	但馬銀行
創業に関する融資・ファンド商品	当金庫営業地域内で新しく事業を始めるもの、創業間もないものへ、「あましん創業支援融資」と資本及び経営強化を目的とした資金を直接供給する「あましん創業・成長サポートファンド」を提供。ファンドは信金キャピタルと組成したもの。総額10億円。	尼崎信用金庫

出所：各種資料を基に本会にて作成

ii. 人材支援の取り組み

兵庫県下において、金融機関による直接的なベンチャー企業への人材支援の話は確認できていないが、ここではメガバンクを中心としたベンチャー企業への人材支援の取り組みを紹介しておく。

兵庫県下の話ではないが、三井住友銀行では若手行員をベンチャー企業に出向させる取り組みを試行的に始めている。この取り組みを進めている同行成長事業開発部長の北澤氏は「スタートアップへの人材面での支援が狙いの取り組みであったが・・・我が国の将来を支えるスタートアップが金融機関に求める新たな価値を知り、若手行員に成長の機会を提供する仕組みともなっていると気付いた。」と、人材を送り出す銀行にもメリットがあるとしている。³三菱UFJフィナンシャルグループもスタートアップ企業など外部での兼業を「助業」という名称で制度化している。⁴みずほフィナンシャルグループも2019年度中の兼業・副業解禁を予定している。⁵今後、兵庫県下の金融機関がこのような取り組みを進めることが期待される。

iii. 場の提供

三井住友銀行は、兵庫県の外郭団体、ひょうご産業活性化センターが運営する県内起業家の支援施設「起業プラザひょうご」の移転先として、同行神戸本部ビル2階765平方メートルを提供する。同行は、兵庫県と産業振興分野での連携協定を結んでおり、場の提供のみならず、セミナー開催や資金、取引先ビジネス情報の提供などを通じた運営サポートも行う。2020年4月の開業を予定している。

³ 日本経済新聞電子版コラム「VC 出向で成長する若手」(2019年8月2日)

⁴ 週刊ダイヤモンド(2019年8月24日)

⁵ 日本経済新聞朝刊(2019年7月20日)

④ 大学の取り組み

i. 資金支援の取り組み

神戸大学大学院科学技術イノベーション研究科の忽那憲治教授、山本和彦教授らを中心に、神戸大学の知財を活かしたベンチャー企業の創出が進んでいる。神戸大学の一部教員と個人、企業からの出資を受ける一般社団法人神戸大学科学技術アントレプレナーシップ基金と、シードアクセラレーター⁶の機能を持った株式会社科学技術アントレプレナーシップが中心となり、神戸大学から生まれた研究成果の事業化を進めており、既に5社のベンチャー企業を誕生させている。その1社であるゲノム編集ベンチャーの株式会社バイオパレット(2017年2月設立)は、米系VCを中心に約5.5億円の資金調達を実現している。シード期からアーリー期まで神戸大学の教授や学生が確りと併走して、事業化をサポートしていることで、このような外部資金の調達が実現できているのであろう。東京大学や京都大学では国が拠出して創設したベンチャーキャピタルがあり、比較的大学発ベンチャーにおける資金調達は容易であろうが、神戸大学大学院科学技術イノベーション研究科は独力でシード期の資金調達、ベンチャー企業創出を行い、結果を出している。

ii. 人材育成への取り組み、場の提供

ここでも、先述の神戸大学大学院科学技術イノベーション研究科がユニークな取り組みをしている。その名称のとおり、同科には「バイオプロダクション分野」「先端膜工学分野」「先端IT分野」「先端医療学分野」など理系分野が設けられているが、先端科学技術分野のシーズを基にしてグローバルな視点で競争力のある事業創造を行える理系人材(理系出身の戦略的企業家)の養成を目指す「アントレプレナーシップ分野」というカリキュラムも用意している。まさに大学発ベンチャーを目指した取り組みと言える。また、2020年4月には、「ウォンツ」(潜在的な希望や期待)を捉えた起業家や価値を創造して革新的イノベーションを起こせる人材を育成するため、全学横断組織として「神戸大学バリュースクール(通称、V.スクール)」の開講を予定している。公立大学法人兵庫県立大学でも、新たな事業創造を目指す「起業人」育成を目的に、経営学部には事業創造学科を設けている。事業創造(ベンチャー)コースと事業支援(マーケット・アナリシス)コースを設けており、ベンチャー人材の育成に努めている。関西学院大学でも、社会連携センターが中心となって関西学院大学出身の上場起業家を創立150周年(2039年)までに100人輩出することを目指すプロジェクトを進めており、

⁶ 創業期のベンチャー企業に対して株式との引き換えによる資金提供を行うだけでなく、事業計画書の作成支援等を含む事業立ち上げに関する具体的な指導・助言等を行う。

学生に対し起業マインドを醸成する様々な講座⁷を提供している。

兵庫県下の主要な大学において、起業を目指した人材育成、講座の提供が進んでおり、今後一層起業家が生まれ育つことを期待したい。

⑤ ベンチャーキャピタルの取り組み

ベンチャー企業が集積するところにベンチャーキャピタルは集まると言われるが、スタートアップ集積を目指す兵庫・神戸においても、ベンチャーキャピタルが集まる動きが見られる。兵庫・神戸で活動している主なベンチャーキャピタルを以下紹介する。

i. 500 Startups

既述のとおり、神戸市とスタートアップ育成プログラム「500 KOBE ACCELERATOR」を実施している米国シリコンバレーの有力ベンチャーキャピタル。2019年度は医療産業都市において、神戸市とヘルステック領域のスタートアップ育成プログラム「500 Startups Kobe Accelerator with a focus on Health」を実施している。

ii. Beyond Next Ventures

2014年8月に創業した、大学発・技術系ベンチャーへのインキュベーション投資に特化した国内独立系ベンチャーキャピタル。2015年2月に組成した1号ファンド（総額約55億円）は独立系ベンチャーキャピタルの1号ファンドとしては最大規模を誇った。神戸市は、神戸医療産業都市において、同社と同社が運営する革新的科学技術の事業化支援プログラム「BRAVE アクセラレーションプログラム」と連携し、ライフサイエンスやヘルスケア領域における事業化支援プログラム『Kobe×BRAVE Acceleration program』を実施している。

iii. フューチャーベンチャーキャピタル株式会社

京都に本社を置く独立系ベンチャーキャピタル。創業支援・地方活性化を目的とした地方創生ファンド⁸や事業会社とのCVCファンドなどを組成し、ベンチャー企業を支援。神戸市での活動としては、2016年7月、神戸信用金庫と共同で新分野への挑戦や事業の拡大で雇用創出が見込める企業への支援を目的に「こうべしんきんステップアップファンド」を組成。2019年3月には、株式会社デジアラホールディングス他とのCVCファンドとして、「KOBE スタートアップ育成1号ファ

⁷ 当大学出身のIPO起業家が講師を務める全学開講の正課授業「ベンチャービジネス創成」、受講生が実際に事業を立ち上げるという実践を通じて事業開発・起業に必要な経営スキルを学ぶ「Kwansei Gakuin STARTUP ACADEMY」などを実施

⁸ 域内経済の活性化、地方創生の推進手段として組成されるファンド

ンド投資事業有限責任組合」を組成している。このように足元では、兵庫・神戸を取り巻くベンチャーキャピタルの動きが確かに見られる。一方、ベンチャーキャピタルの都道府県別の投資額（図表２－１２）、投資社数（図表２－１３）は以下のとおりである。兵庫・神戸においてスタートアップ・エコシステム形成に向けて、様々な取り組みが成されているものの、東京一極集中の状況であることには留意が必要である。

図表２－１２：都道府県別ベンチャーキャピタル投資額

（億円）	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
東京都	770	545	452	617	504	623	1,150	1,308	1,716	2,080
神奈川県	44	58	59	33	16	28	38	24	104	153
大阪府	45	23	17	40	15	33	56	76	60	70
京都府	33	6	17	3	25	31	26	76	43	99
愛知県	107	5	18	5	3	3	6	13	26	79
福岡県	10	5	2	11	6	10	21	36	37	115
山形県	3	4	1	5	0	8	36	133	2	19
兵庫県	38	10	25	1	3	8	15	13	21	17
北海道	44	3	6	7	3	1	3	12	22	10
千葉県	18	11	11	5	3	8	3	7	15	1
その他	71	56	69	72	45	38	42	68	92	107
不明	30	9	17	25	17	45	46	56	155	39

出所：enterpedia「Startup Finance 2017 Japan」（2018年3月15日現在）

図表２－１３：都道府県別ベンチャーキャピタル投資社数

（社）	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
東京都	656	588	621	702	732	785	966	1065	985	814
大阪府	90	62	60	44	52	58	61	79	64	46
神奈川県	51	44	46	37	36	37	53	41	54	35
福岡県	21	21	19	22	24	30	28	39	35	25
京都府	19	17	20	17	19	29	33	32	31	27
愛知県	34	12	18	23	18	15	10	19	28	15
兵庫県	28	15	16	9	11	11	11	11	15	14
千葉県	14	13	11	9	10	18	9	12	11	11
北海道	16	14	9	16	13	10	12	12	16	9
埼玉県	14	5	7	7	6	11	4	5	8	9
その他	139	97	96	110	102	105	106	108	121	85
不明	14	10	12	20	14	23	20	17	15	11

出所：enterpedia「Startup Finance 2017 Japan」（2018年3月15日現在）

(2) 兵庫・神戸のスタートアップ・エコシステムの課題

前項において、兵庫・神戸のスタートアップ・エコシステムの様々な構成要素の現状を見てきた。スタートアップ・エコシステム確立に向けた取り組みは確りと進められている印象を受ける。中小企業庁の「2019 年度版中小企業白書」や厚生労働省の「雇用保険事業年報」を基に作成した都道府県別の開業率、廃業率（含む海外）の推移を見ても、兵庫県・神戸市の開業率は順調に上昇しており、廃業率を上回っている。スタートアップ・エコシステム確立へ向けた取り組みの結果が確りと出ているように見て取れる（図表 2－14、2－15）。

図表 2－14：開業率の推移

単位：％

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
兵庫県	4.7	4.5	4.5	4.5	4.7	4.8	5.2	6.3	6.4
神戸市	5.3	5.1	5.1	4.7	5.0	4.9	5.5	6.3	6.0
東京都	4.9	4.7	4.5	4.6	4.8	5.1	5.6	5.9	5.9
神奈川県	5.2	4.8	4.5	4.7	4.9	5.3	6.3	6.9	7.1
埼玉県	5.2	4.9	4.9	5.1	5.7	5.9	6.7	7.3	7.4
千葉県	5.3	5.0	5.0	5.6	5.6	5.7	6.4	7.0	7.2
大阪府	4.7	4.6	4.6	4.7	4.9	4.9	5.8	6.6	6.4
福岡県	5.3	5.2	5.3	5.3	5.8	5.8	6.1	6.6	6.9
沖縄県	7.6	7.5	7.3	6.9	7.3	7.3	6.9	7.9	9.3
全国	4.7	4.5	4.5	4.6	4.8	4.8	5.1	5.5	5.6
アメリカ	8.7	9.3	9.3	—	—	—	—	—	—
イギリス	10.1	10.0	11.2	11.4	14.1	13.7	14.3	14.6	13.1
ドイツ	8.3	8.6	8.5	7.8	7.3	7.3	7.1	6.7	—
フランス	18.6	18.7	15.6	15.3	14.3	14.0	12.4	12.7	13.2

出所：厚生労働省「平成 21～29 年度雇用保険事業年報」を基に本会にて作成

アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスは 2019 年版中小企業白書を参照

図表 2－15 廃業率の推移

単位：％

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
兵庫県	4.4	4.0	3.4	3.5	4.6	3.6	4.2	3.6	3.2
神戸市	6.0	4.5	3.3	3.1	3.6	3.1	4.5	2.8	3.2
東京都	4.6	3.9	3.7	4.0	4.0	3.9	3.7	3.6	3.5
神奈川県	4.0	3.6	3.0	3.3	3.3	3.8	4.0	3.6	3.2
埼玉県	4.0	4.2	4.1	3.3	3.4	3.3	3.4	3.2	3.0
千葉県	3.8	3.4	3.7	3.2	3.3	3.1	4.2	3.2	3.2
大阪府	5.0	4.3	4.1	4.1	3.5	3.7	3.6	3.6	4.2
福岡県	5.0	4.2	4.5	3.9	3.8	3.9	4.4	3.4	3.8
沖縄県	4.1	3.4	3.7	3.9	3.7	3.3	3.7	3.7	4.0
全国	4.7	4.1	3.9	3.8	4.0	3.7	3.8	3.5	3.5
アメリカ	11.5	10.3	10.0	—	—	—	—	—	—
イギリス	11.8	10.6	9.8	10.6	9.7	9.7	10.5	11.6	12.2
ドイツ	8.7	8.4	8.3	8.3	8.1	8.0	7.5	7.5	—
フランス	15.7	12.3	10.1	13.0	10.4	9.5	5.4	9.5	10.3

出所：厚生労働省「平成 21～29 年度雇用保険事業年報」を基に本会にて作成

アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスは 2019 年版中小企業白書参照

しかし、中小企業庁をはじめ、様々な官庁で多用されているこの開業率、廃業率のデータは、「雇用保険事業年報」をベースにしているため、個人事業主についてはデータが反映されていない。本稿第1章で示したが、個人事業主を含めた事業所数は全国的に減少している。特に、兵庫県は他の都道府県と比べて減少著しい。起業の初期段階では、大宗が個人事業主であるとすれば、最も大事なところが捕捉できていない開廃業データに基づき、順調であると結論づけることには無理がある。次項で取り上げるが、事業承継についても、大きな課題は個人事業主の後継者不在などによる廃業である。これらの廃業数に対し、起業数が少ないため、個人事業主を含めた事業所数が減少しているのであり、現状で十分と考えるのは早計であろう。更に起業を起こすためには何が必要かを考えていく必要がある。

本会では、本提言の作成に当たり、同友会会員や多くの関係者から意見を集めている。そのなかから、浮き彫りとなった課題は以下の通りである。

□連携が不十分である。

行政の支援機関、コワーキングオフィス、大学など、起業家の支援拠点からのヒアリングでよく聞かれた話は、横の連携が薄いということであった。「県と市の支援拠点が互いに共同できていない」、「市の内部でも担当部局が異なると連携できていない」、「多数のコワーキングオフィスやインキュベーション施設があるが、横の連携ができていない」、「大学にも様々な支援拠点があるが、互いに何をしているのかが見えない、認識できていない」というものである。

「兵庫・神戸らしいスタートアップ・エコシステムの強化」にとって、最も大事なことは、主役である起業を目指す人々や起業家にとって、良い環境を作ることである。既存の支援拠点が連携できる仕組みを構築することで、更に充実したサポートを与えられる可能性が十分にあると考える。

□既存企業が十分参加できていない。

既述のとおり、兵庫県、神戸市では、スタートアップ・エコシステムの形成に向けた画期的な取り組みが数多くある。「神戸医療産業都市」や「500 KOBE ACCELERATOR」、「Urban Innovation KOBE」は全国レベルで見ても、極めて先進的な取り組みである。しかしながら、高い評価がある一方、神戸市での取り組みでありながら、地域企業からは親近感がないという声が根強い。詳細は後述するが、様々な主体が一体感をもって取り組める仕組みが期待される。

□必ずしも地域に定着した取り組みとなっていない。

「既存企業が参加できていない」に近い話であるが、スタートアップ・エコシステムの形成を兵庫・神戸で確立する目的は、兵庫・神戸に活力を与えるためである。

兵庫県からの人口流出を何としても防ぎたいという思いで、スタートアップ育成への期待が強まっている。多くの学生が集まるがその大半が東京大阪に流出する、多くの外国人留学生が集まるがその大半が戻ってこない、現在のスタートアップ・エコシステム形成に向けた数々の営みが、起業を目指す人々が集まるが残らない、兵庫・神戸がただの通過地点にならないよう、仕組みを作っていく必要がある。

【参考】ベンチャーとスタートアップについて

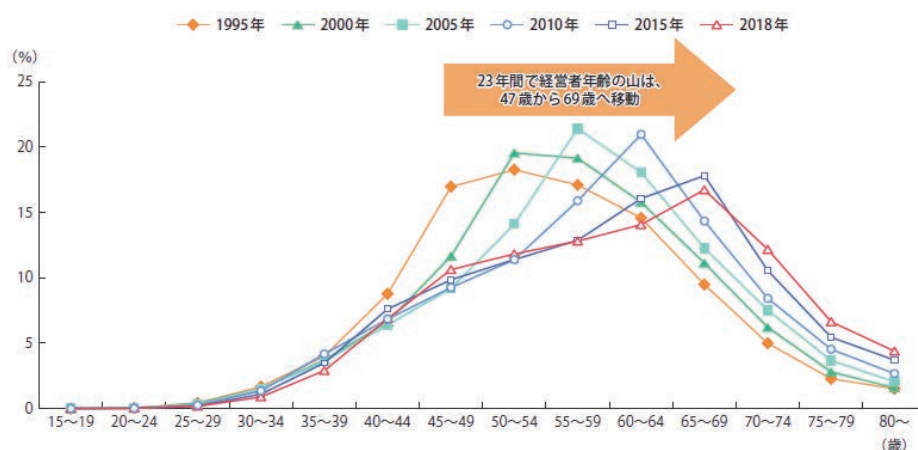
我が国では、ベンチャーとスタートアップがしばしば混同して用いられている。いわゆるベンチャーが起業全般を指すのに対し、スタートアップは人々の生活と世の中を変えるようなイノベティブな新しいビジネスモデルを持った起業を指す。特に短期間に急成長をして IPO（株式上場）や M&A（バイアウト・会社売却）を目指す取り組みをいう。本提言では、兵庫・神戸より、多くのベンチャー企業が誕生すると共に、そのなかからスタートアップが生まれてほしいという思いを込め、目指すべきエコシステムを「スタートアップ・エコシステム」としている。もちろん、「スタートアップ・エコシステムの強化」には、それに先立って多数のベンチャーが誕生する土壌が必要なことは言うまでもない。

2. 兵庫・神戸の事業承継の現状・課題

(1) 兵庫・神戸の事業承継の現状

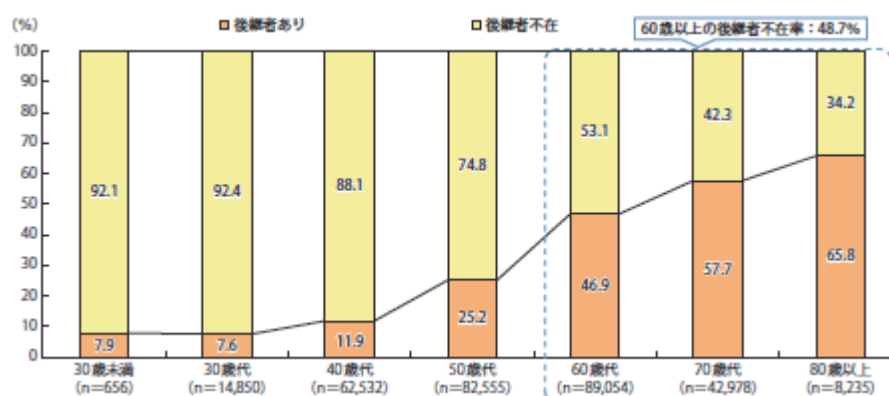
日本の中小企業経営者の年齢の山が、1995年から2018年の23年間で、47歳から69歳と22年も移動しており、急速な高齢化が進んでいる（図表2-16）。また、60歳以上の後継者不在率は48.7%と高い水準となっており（図表2-17）、事業承継の問題は喫緊の課題となっている。中小企業庁は、「2025年には経営者の平均引退年齢である70歳を超える経営者の人数が245万人、このうち約半数の127万人が後継者未定という状況（日本企業全体の約3分の1）になり、2025年までの10年間累計で約650万人の雇用、GDPにして約22兆円が失われる恐れがある」としている。⁹

図表2-16：年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



出所：中小企業白書 2019

図表2-17：社長年齢別に見た、後継者決定状況



出所：中小企業白書 2018

帝国データバンクの調査によれば、兵庫県の社長の平均年齢は全国平均と概ね同水

⁹ 中小企業庁「事業承継・創業政策について」（2019年2月5日）

準である。兵庫県でとりわけ高齢化が進んでいるというわけではないが、日本の抱える中小企業経営者の高齢化問題が、そのまま兵庫県にもあてはまると思われる（図表 2－18）。

図表 2－18：都道府県別社長の平均年齢推移

地域	都道府県	1990年	2000年	2010年	2018年	対90年
北海道	北海道	54.3	56.9	58.9	60.5	+6.2
東北	青森県	53.9	56.6	59.2	61.3	+7.4
	岩手県	54.8	57.8	60.4	61.7	+6.9
	宮城県	53.9	56.5	59.0	60.2	+6.3
	秋田県	53.8	56.3	59.5	61.7	+7.9
	山形県	55.5	57.0	59.6	61.0	+5.5
	福島県	54.1	56.3	58.8	60.2	+6.1
北関東	茨城県	53.3	55.9	58.5	60.4	+7.1
	栃木県	53.0	56.0	58.9	60.0	+7.0
	群馬県	53.4	56.2	58.4	60.0	+6.6
南関東	埼玉県	53.0	56.4	58.6	59.9	+6.9
	千葉県	52.9	56.2	58.7	60.2	+7.3
	東京都	54.3	57.1	58.4	59.2	+4.9
甲信越	神奈川県	53.5	56.8	59.0	60.5	+7.0
	山梨県	53.1	55.9	58.4	60.4	+7.3
	長野県	54.5	56.9	59.1	60.6	+6.1
北陸	新潟県	54.6	56.7	59.1	60.8	+6.2
	富山県	55.0	56.6	58.7	60.1	+5.1
	石川県	54.2	55.9	57.8	58.9	+4.7
東海	福井県	53.5	55.7	58.0	60.0	+6.5
	岐阜県	54.6	56.2	57.9	59.3	+4.7
	静岡県	54.3	56.8	58.8	60.2	+5.9
	愛知県	54.2	56.3	57.6	58.8	+4.6
	三重県	53.9	55.9	57.4	58.5	+4.6
近畿	滋賀県	54.3	56.3	57.1	58.6	+4.3
	京都府	54.4	56.6	58.1	59.6	+5.2
	大阪府	54.5	56.9	57.8	58.8	+4.3
	兵庫県	54.5	56.6	58.2	59.2	+4.7
	奈良県	54.2	56.2	57.8	59.3	+5.1
	和歌山県	54.5	56.8	58.3	59.8	+5.3
中国	鳥取県	54.4	56.5	58.9	60.2	+5.8
	島根県	55.1	57.1	59.2	61.1	+6.0
	岡山県	53.9	56.5	58.2	59.0	+5.1
	広島県	53.9	56.6	58.2	59.6	+5.7
四国	山口県	54.8	56.7	58.8	59.8	+5.0
	徳島県	53.1	55.9	58.3	60.3	+7.2
	香川県	54.7	57.0	58.6	59.6	+4.9
	愛媛県	53.8	56.1	57.9	59.4	+5.6
九州・沖縄	高知県	54.1	56.7	59.0	61.2	+7.1
	福岡県	53.5	56.1	57.5	59.1	+5.6
	佐賀県	54.6	55.9	58.2	59.9	+5.3
	長崎県	54.0	56.2	58.8	60.7	+6.7
	熊本県	52.7	55.4	57.9	59.6	+6.9
	大分県	53.7	55.8	58.0	59.5	+5.8
	宮崎県	53.0	55.7	58.0	59.6	+6.6
	鹿児島県	53.6	55.8	58.4	60.1	+6.5
	沖縄県	51.5	54.0	56.4	59.0	+7.5
全体		54.0	56.6	58.4	59.7	+5.7

出所：帝国データバンク 全国社長年齢分析（2019 年）

一方、帝国データバンクが公表している、休業廃業解散の発生率を示した「休業業解散率」では、2018 年において兵庫県は全国平均を超えている（図表 2－19）。「休業業解散率」は基本的には地方が高く、都市圏は低くなる傾向にあるが、そのなかで都市圏である兵庫県はやや特徴的な数値を示していると言える。

図表 2－19 都道府県別 休業業解散件数（2018 年）

		休業業・解散 件数				
順位	都道府県	2018年	前年比	休業業 解散率	2017年	休業業 解散率
			(%)	(%)		(%)
1	佐賀県	261	10.1	2.15	237	1.96
2	新潟県	677	△ 9.0	2.08	744	2.27
19	兵庫県	885	5.9	1.72	836	1.65
	全国	23,026	△ 5.6	1.57	24,400	1.67
33	京都府	462	1.8	1.55	454	1.54
36	福岡県	857	△ 8.4	1.51	936	1.70
38	愛知県	1,076	△ 13.1	1.42	1,238	1.64
46	東京都	2,583	△ 8.2	1.26	2,815	1.37
47	大阪府	1,287	△ 0.6	1.23	1,295	1.25

休業業・解散率＝休業業・解散件数（2018年）÷2017年12月時点のCOSMOS2収録社数

出所：帝国データバンク 全国「休業業・解散」動向調査（2018 年）のデータを一部本会にて加工

① 国、県の事業承継支援への取り組み

2017年7月、中小企業庁は「事業承継5ヶ年計画」を策定、以後5ヶ年を事業承継集中実施期間としており、i. 経営者の「気付き」の提供、ii. 後継者マッチング支援の強化、iii. 後継者が継ぎたくなるような環境への整備、などの支援策を打ち出している。

i. 経営者の「気付き」の提供

中小企業庁は、経営者の「気付き」を提供するため、事業承継ネットワーク構築事業とプッシュ型事業承継強化事業から構成されるプッシュ型事業承継支援高度化事業を推進している。

事業承継ネットワーク構築事業は、各都道府県を中心として、市町村、商工団体、金融機関、専門家等が連携し、事業承継診断等を通じて、事業者には承継準備への気づきの機会を提供することを目指すもので、兵庫県では、2018年6月に兵庫県事業承継ネットワークが立ち上げられ、県下85団体が参加している（図表2-20）。

図表2-20：兵庫事業承継ネットワーク概要図



出所：兵庫事業承継ネットワーク HP

また、プッシュ型事業承継強化事業は、事業承継コーディネーターを配置し、事業承継診断等で顕在化したニーズに地域の専門家が連携して、踏み込んだ個社支援を実施するもので、兵庫県では、(公財)ひょうご産業活性化センター内に、事業承継コーディネーターが配置されている。なお、地域の専門家派遣については、中小企業庁がパソナに委託している「ミラサポ」や、(公財)ひょうご産業活性化センターと神戸市産業振興財団が手掛ける「経営専門家派遣事業」といった専門家人材バンクによって対応されている。

ii. 後継者マッチング支援の強化

中小企業庁は、各都道府県の後継者不在の中小企業に対し、M&A による事業引継ぎ支援を行う目的で、事業引継ぎ支援センターを設けている。譲受企業の検索には、各都道府県の事業引継ぎ支援センター間での情報共有が可能な事業引継ぎ支援データベースが構築されている。兵庫県では、神戸商工会議所に委託する形で兵庫県事業引継ぎ支援センターを設置している。2018 年 4 月からは、専門相談員の設置、専用 WEB サイトの構築、登録民間支援機関とマッチングコーディネーターの設置（図表 2－2 1）を図る等、相談体制の強化が図られている。

図表 2－2 1： 登録民間支援機関及びマッチングコーディネーターの設置



出所：「兵庫県事業引継ぎ支援センターの活動状況について」

iii. 後継者が継ぎたくなるような環境への整備

平成 30 年度税制改正では、中小企業の自社株引き継ぎにかかる税負担を軽減する「事業承継税制」が大幅に見直された。この新特例は 10 年の時限措置であり、その期限は 2027 年までとなっている。平成 31 年度税制改正では、個人事業主についても特定事業用資産引き継ぎにかかる税負担が軽減されている（図表 2

－ 2 2）。事業承継や M&A などをつなげとした、中小企業の新しいチャレンジを応援する制度で、経営者の交代後に経営革新等を行う場合（Ⅰ型）や事業の再編・統合等の実施後に経営革新等を行う場合（Ⅱ型）に、夫々経費が補助される事業補助制度も用意されている（図表 2－23）。

図表 2－22：事業承継税制の概要

個人版事業承継税制（※）		法人版事業承継税制
相続税・贈与税の納税猶予制度	税制	相続税・贈与税の納税猶予制度
2019年度からの10年間（2019年1月1日から2028年12月31日までに行われた贈与・相続が対象）	期間	2018年度からの10年間（2018年1月1日から2027年12月31日までに行われた贈与・相続が対象）
100%	猶予割合	100%
土地、建物、機械・器具備品等	対象資産	非上場株式
・承継円滑化法に基づく認定 ・事業継続要件 等	要件	・承継円滑化法に基づく認定 ・事業継続要件 等

※事業用小規模宅地特例との選択制

出所：中小企業白書 2019

図表 2－23：事業承継支援補助金

Ⅰ型：後継者承継支援型

●対象となる取り組み：親族内承継／外部人材招聘など



米菓製造・販売を営むY社は、先代からの事業承継をきっかけに「ハラル認証＋グルテンフリー」の高品質米菓の量産のため、本補助金を利用して新たに餅つき機を導入。生産性の向上を実現し、欧米への販路開拓を目指している。

フロー



先代経営者 → 経営者交代 → 後継者

＜新商品の開発など＞

申請！

事業所や既存事業の廃止等の事業整理（事業転換）を伴う場合補助額を上乗せします！

解体・処分費等が発生した場合に限り、事業転換とみなされます！

Ⅰ型：後継者承継支援型		
補助率	2/3以内※1	1/2以内
補助上限額	200万円	150万円

上乗せ額

+300万円	+225万円
--------	--------

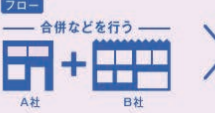
Ⅱ型：事業再編・事業統合支援型

●対象となる取り組み：合併／会社分割／事業譲渡／株式交換・株式移転／株式譲渡など



製材用機械の製造業を営むO社は、同業のI社と経営統合を行い、製材工場に必要な機械類を統合して設計・製造・販売できる体制を強化。本補助金を活用し、大型機械の効率的な製造を可能にした。

フロー



A社 + B社 → 合併などを行う → A+B社

＜新サービスの考案など＞

申請！

事業所や既存事業の廃止等の事業整理（事業転換）を伴う場合補助額を上乗せします！

解体・処分費等が発生した場合に限り、事業転換とみなされます！

Ⅱ型：事業再編・事業統合支援型		
補助率	2/3以内※2	1/2以内
補助上限額	600万円	450万円

上乗せ額

+600万円	+450万円
--------	--------

※1 小規模事業者・従業員数が小規模事業者と同じ規模の個人事業主の場合 ※2 審査結果上位の場合

出所：事業承継補助金サイト

また、プッシュ型ではないが、相談窓口としては、(公財)ひょうご産業活性化センターや、中小企業庁が同センター内に設けている兵庫県よろず支援拠点などがある。兵庫県は中小企業庁が進める事業承継施策を、親族承継であればひょうご産業活性化センターで、後継者不在で M&A が必要となれば、兵庫事業引継ぎ支援センターにトスアップする流れで進めている。以上を含めた国、兵庫県が手掛ける事業承継支援の主な施策は以下のとおりである（図表 2－24）。

図表 2－24：国、兵庫県の主な取り組み

内容	詳細	担当
兵庫県事業引継ぎ支援	兵庫県内の後継者不在企業に対する事業引き継ぎ支援データベースを活用したマッチング支援。	兵庫県事業引き継ぎ支援センター（中小企業庁）
兵庫県よろず支援拠点	後継者不在や事業継続不安などの課題を抱える中小企業・小規模事業者の相談窓口。金融機関などと連携し、セミナーなども開催。	兵庫県よろず支援拠点（中小企業庁）
事業承継・商店承継相談	後継者不在や事業継続不安などの課題を抱える中小企業・小規模事業者の相談窓口。中小企業診断士がサポート。	ひょうご産業活性化センター
兵庫県中小企業融資制度 経営革新貸付	事業継続が困難となっている者から事業譲渡等により事業を取得する中小企業を対象とした貸付。限度額1億円、利率0.7%、期間10年以内。信用保証協会の保証必要。	兵庫県地域金融室
事業継続支援事業補助金	県内の商工会・商工会議所の指導を受け、事業承継計画を策定した者のうち、以下の要件を満たす県内の中小企業者（小規模事業者、個人事業主）に対し、店舗賃貸料、広告費、建物改修費、設備導入費の2分の1を補助（上限原則100万円）。 （ア）先代経営者から後継者に平成30年4月1日から令和2年3月31日までに事業承継を行った事業者又は行う予定の事業者であること （イ）原則、先代経営者が満60歳以上で後継者は先代経営者より若いこと （ウ）みなし大企業、フランチャイズ契約を締結して事業を行っている者でないこと （エ）組合、一般社団法人、宗教法人、NPO法人、任意団体等でないこと	兵庫県産業労働部 産業振興局経営商業課 経営支援班
事業承継の際の相続税・贈与税の納税猶予及び免除制度	相続税は、後継者が相続した自社株式の100%部分の相続税を猶予又は免除。贈与税は贈与により後継者が取得した自社株式に対応する贈与税の納税を猶予又は免除。都道府県知事の認定が必要。	兵庫県産業労働部産業振興局経営商業課

出所：各種資料を基に本会にて作成

② 神戸市の事業承継支援への取り組み

神戸市では、2018 年度から「100 年経営支援事業」と銘打ち、全国初の試みとして事業承継の支援のために企業を訪問する専門家チームを外郭団体の神戸市産業振興財団内に設けている。専門家チームで、成長の可能性が高い企業を訪れて事業承継のニーズを掘り起こす。課題を整理した上で、兵庫県事業引継ぎ支援センター

を運営する神戸商工会議所や、ひょうご産業活性化センターなどの支援機関に橋渡しするとしている。また、引き継ぎに意欲を持つ起業家へのマッチングも手掛けている（神戸市独自に、意欲を持つ起業家の登録制度を設けている）。

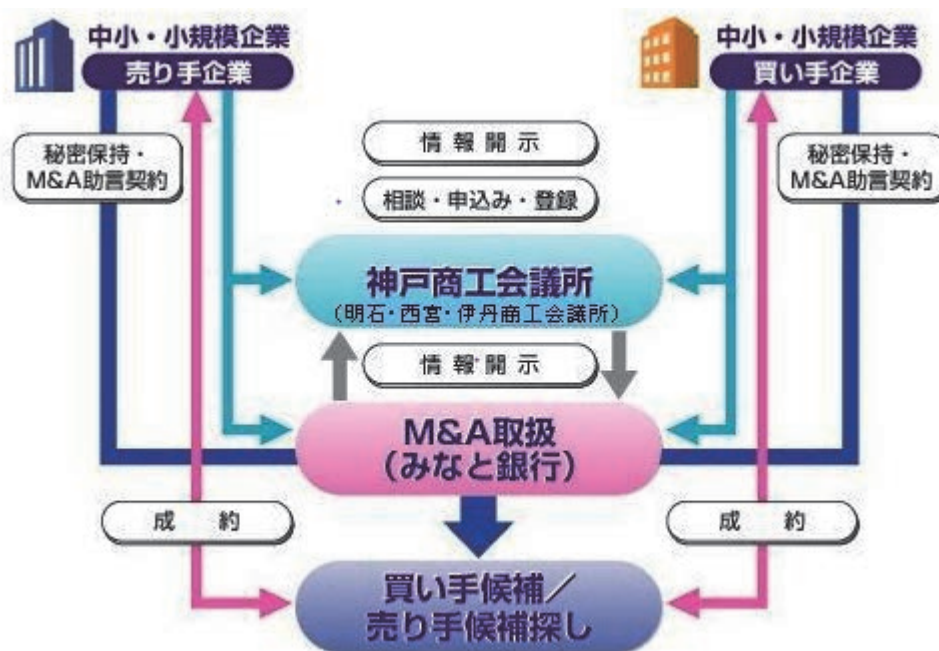
③ 金融機関の事業承継支援への取り組み

金融機関は、本業として、事業承継ニーズの掘り起こしを進めている。特に、みなと銀行は、後継者不在の解決策として、M&Aを活用した事業承継に積極的である。みなと銀行の主な取り組みは以下のとおりである。

i. 兵庫式 M&A サポートシステム（事業継承サポート）

M&A 仲介機関に支払う着手金がネックとなり、なかなか M&A に進めづらいという課題に対し、みなと銀行と神戸商工会議所が提携し構築した M&A による事業承継支援システム。原則着手金無料としている。提携は 2003 年 11 月とその歴史は古い（図表 2－25）。

図表 2－25：兵庫式 M&A サポートシステム（事業継承サポート）概要



出所：中小企業白書 2018

ii. 株式会社トランビ¹⁰との業務提携

事業承継問題の解決に向け、2018年4月、みなと銀行は、銀行として全国初の試みとして国内最大の事業承継・M&Aマーケットを運営する株式会社トランビと提携。トランビの持つマーケットを活用し、後継者問題に悩む中小企業経営者への事業承継支援サービスの強化を目指している。

iii. 兵庫信用金庫との M&A 業務に関する連携

2018年12月、同じ兵庫県内を営業地盤とする兵庫信用金庫と中小企業が持つ技術力やノウハウを次世代へ円滑に承継し、雇用の確保や地域経済の発展に貢献していく目的で M&A 業務に関して連携協定を締結。県内でのマッチングが期待できる試み。

また、神戸信用金庫は、スタートアップ・エコシステムの形成のところでも紹介したが、2016年7月、雇用を創出する可能性の高い企業に対して投資を行い、地域の活性化を促し、地域経済の発展に貢献することを目的に、地方創生ファンド「こうべしんきんステップアップファンド」を設立、事業承継に伴う新分野への進出も支援対象としている。ファンドは設立当初は総額 50 百万円で設立、2017 年度から 2020 年度まで毎年、当金庫の前年度純利益の 5%を追加出資する「継続出資型ファンド」。フューチャーベンチャーキャピタル株式会社が運営。なお、兵庫県下の金融機関の主な取り組みは以下のとおり（図表 2－26）。

図表 2－26：他の兵庫県下の金融機関の主な取り組み

内容	詳細	担当
兵庫式 M&A サポートシステム	神戸商工会議所とみなと銀行が互いに情報を開示し、売り手企業、買い手企業を引き合わせする仕組み。申し込みは商工会議所、買い手・売り手候補探しはみなと銀行が実施。商工会議所会員は着手金無で利用可能。	みなと銀行 神戸商工会議所 経営支援センター
民間 M&A マーケット活用による事業承継支援体制の強化	国内最大の事業承継・M&A マーケット運営会社、株式会社トランビと業務提携、M&A による事業承継支援体制を強化。	みなと銀行

¹⁰国内最大の M&A マーケット「TRANBI（トランビ）」を運営。M&A の一連のプロセスで最もコストを要するとされる買い手候補を探すプロセスをインターネット上のオープンプラットフォームを活用することで、劇的に効率化できるサービスを提供。2018 年 3 月末時点の登録ユーザー数は 6,485 社、累計 M&A 案件数 1,157 件、累計マッチング数 3,725 件、平均買い手候補社数 10 社。

内容	詳細	担当
こうべしんきんステップ アップファンド	事業承継を契機とする新分野進出等のサポートとして、フューチャーベンチャーキャピタル株式会社と提携して設けた地方創生ファンド。	神戸信用金庫
事業承継・M&A保証「リ レー」	事業承継計画を策定し、M&Aで事業承継を計画している中小企業または持株会社。保証料割引や最大期間20年の設定が可能。	兵庫県信用保証協会
土日・平日夜間相談	事業承継等の相談に無料対応	兵庫県信用保証協会
特定経営承継関連保証	事業を承継した経営者個人が株式の取得等のために活用できる保証制度。保証上限2億8千万円。保証期間10年(設備資金の場合15年)。	兵庫県信用保証協会
事業承継・集約・活性化 支援資金	事業承継への支援対応。限度額7億2,000万円。期間7年(設備資金の場合20年)。	日本政策金融公庫

出所：各種資料を基に当会にて作成

(2) 兵庫・神戸の事業承継の課題

前項において、兵庫・神戸の事業承継に対する様々な支援の現状を見てきた。事業承継問題に対する支援体制は、確りと構築されている印象を受ける。

しかしながら、現状把握と関係機関へのヒアリングなどを踏まえた本会における議論において、以下の課題があると考えられた。

□既存の事業承継支援機関が、本格的に支援できる体制になっていない。

中小企業庁は、2025年には日本全体の中小企業・小規模事業者の経営者は381万人、70歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人(日本企業全体の1/3)が後継者未定となっているとしている。兵庫県の2016年の中小企業・小規模事業者の経営者は14万人であり、単純計算すれば、127万人にあたる数字は、5万人程度となる。

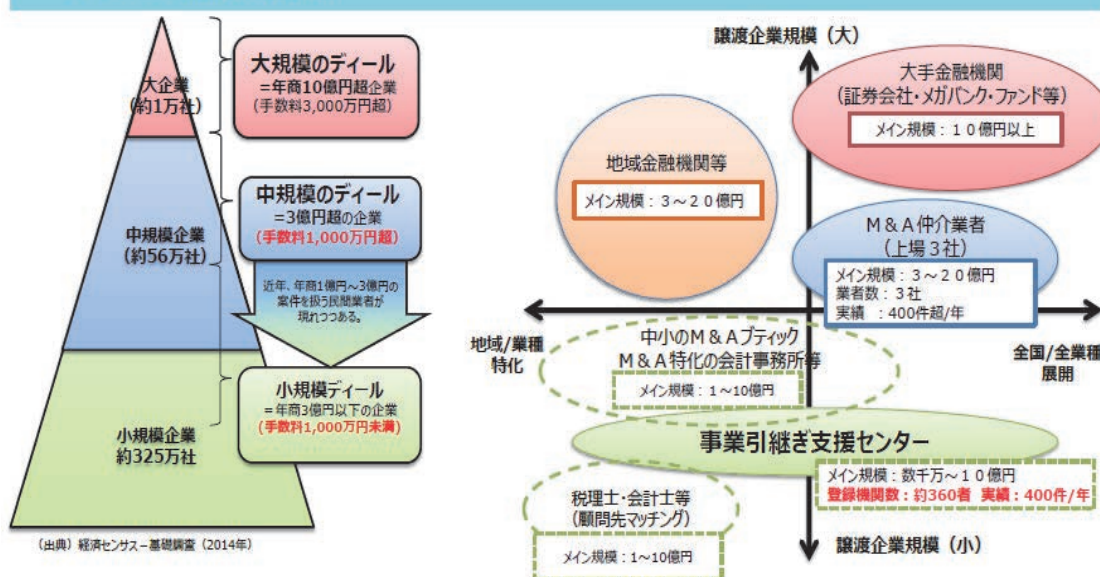
また、2017年7月、同庁は、事業承継5ヶ年計画において、事業承継最大の問題は小規模企業の後継者不在にあるとし、小規模M&Aが円滑に行える環境整備が重要としている。小規模ゆえに金融機関もその担い手になりがたく、行政や商工団体などが中心的な担い手になる(図表2-27)と、冷静な実態把握もなされている。

しかし、現状での兵庫・神戸における行政の支援組織の人員は、M&Aによる事業承継の促進を図っている兵庫県事業引継支援センターが専門相談員1名、プッシュ型事業承継強化事業に基づき、事業承継の気付きを中小企業に与える業務を進める(公財)ひょうご産業活性化センターでは、リーダーに当たる承継コーディネーター1名、ブロックコーディネーター3名、また、神戸市の外郭団体、神戸市産業振興財団が「100年経営支援事業」に従事する訪問相談員2名、事業承継専門家チーム6名の体制である。コーディネーターのみでの対応が困難な案件と判断された場合、そのサポートとして、先述の「ミラサガ」や「経営専門家派遣事業」などの専門家

派遣の枠組みが用意されているが、予算の関係から利用には制限があり、基本的にはコーディネーターにおいて相談対応するとのことであり、そうすると、この人員では決して十分と言えないであろう。また、事業承継診断で気付きを与えてニーズの掘り起しを行うという、事業承継ネットワークの試みや、事業承継税制の拡充が功を奏し、相談件数が増加してくれば、益々対応が困難になることが予想される。後継者未定の70歳代経営者への事業承継診断のあと、確りと相談へとステージを上げていけるようにするためにも、十分対応できる体制を構築していく必要があると思われる。

図表 2-27：小規模 M&A マーケットの現状と方向性

- M & Aの担い手として、地域金融機関、民間M & A 仲介業者等が増えつつあるが、一定規模以上のM & A に対する取組が中心となっている。
- 小規模なM & Aの担い手は少なく、事業引継ぎ支援センターが既に大きなプレゼンスを占めている。今後は事業引継ぎ支援センターのデータベースをオープン化することで、税理士・会計士等のプレイヤーの参入を促進したい。



出所：中小企業庁 2017年7月「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について」

口必ずしも地域企業の活性化に繋がる取り組みとなっていない。

事業承継問題への取り組みは、それを放置することで、地域の企業が休廃業することとなり、地域の活力低下に繋がってはいけないという思いから、本会でも重要なテーマと考えている。しかしながら、行政の取り組みが主に中小企業庁の施策中心に展開されていることもあり、地域創生の観点が希薄な印象が否めない。具体的にいえば、後継者不在企業への事業承継支援にM&Aを活用するなか、地域内でのマッチングを優先させる動きが見られないことである。もちろん、後継者不在企業への対応は喫緊の課題であり、廃業となるよりは、国内企業間で承継されれば、国全

体としての富の喪失は免れるという考えはあろう。しかし、実際、譲り渡す先は、東京や外国などの企業や個人が多いとのことであり、いずれはノウハウや雇用が兵庫県から流出していくことが懸念される。

事業承継支援機関の多くが国の委託事業中心であることが、地域創生への配慮が薄い原因ではないだろうか。現在、兵庫県下で実施されている事業承継施策は、中小企業庁の「中小企業再生支援・事業引継ぎ支援事業」、「事業承継・世代交代集中支援事業」、「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」を基に構成されている。「中小企業再生支援・事業引継ぎ支援事業」の予算で運営されている施設が兵庫県事業引継ぎ支援センターであり、「事業承継・世代交代集中支援事業」の予算で運営されている施設・活動などが事業承継ネットワーク事務局やプッシュ型事業承継診断及び事業承継補助金であり、「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」の予算で運営されているものが、兵庫県よろず相談拠点である。

兵庫県は、事業継続支援事業として様々な助成制度を設けているが、事業承継事業を実際に推進する相談業務は、外郭団体の（公財）ひょうご産業活性化センターが事業承継ネットワーク事務局を受託することでの関与にとどまっている。

一方、神戸市は、外郭団体の神戸産業振興財団が窓口となり、事業承継問題に取り組んでいる。ここから、兵庫県事業引継ぎ支援センターへの取次なども可能であるが、財団独自に起業を目指す人々のデータ登録を進め、マッチングまでの自己完結機能を高めている。

今一度、兵庫県のためになる施策は何か、その優先順位を整理した上で既存組織を活かしていく旗振りを兵庫県が行う形で連携していく必要があるのではないかと。

なお、（公財）ひょうご産業活性化センターのHPを一例として示しておく（図表2-28）。相談したいと思う人に用意されている3つの窓口（「兵庫県事業承継ネットワーク事務局」、「活性化センターの相談窓口」、「兵庫県よろず支援拠点」）について、その違いの説明がないことにはやはり違和感を覚えざるを得ない。

図表2-28：（公財）ひょうご産業活性化センター 事業承継相談案内

事業承継・商店承継相談(無料)

後継者不在や事業継続の不安などの課題を抱える中小企業・小規模事業者及び商業者を支援します。
相談をお受けする際は、秘密厳守で対応いたしますので、お気軽にご相談ください。

内容

事業承継相談窓口

[兵庫県事業承継ネットワーク事務局](#)、[活性化センターの相談窓口](#)、[兵庫県よろず支援拠点](#)をご利用ください。

出所：（公財）ひょうご産業活性化センター HP

3. 兵庫・神戸の働き方改革の現状・課題

(1) 兵庫・神戸の働き方改革の現状

① 兵庫・神戸の働き方改革への支援の取り組み

兵庫県においては、産業労働部政策労働局労政福祉課の所管で、2019年4月1日から順次公布施行される「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」に基づき、労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現し、さらに一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指して、「長時間労働の是正」、「多様で柔軟な働き方の実現」、「雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保」等に向けた取り組みを始めている（図表2-29）。

図表2-29：兵庫県における支援制度

内容	詳細	担当
ひょうご仕事と生活の調和 推進企業 宣言・認定制度	WLBに取り組む宣言をした企業を登録。一定の成果のあった企業に対し、WLB認定を行う制度。宣言した企業は各種助成金や金融機関の優遇貸付が受けられる。	兵庫県勤労福祉協会 ひょうご仕事と生活センター
中小企業育児・介護 代替要員確保支援助成金	育児・介護休業の取得及び短時間勤務制度の利用促進。代替要員を新たに雇用した県内の一定要件満たす中小事業主及び事業所に対し助成。代替要員の賃金の1/2（月額10万円、総額上限100万円）を助成。	兵庫県勤労福祉協会 ひょうご仕事と生活センター
中小企業育児・介護 離職者雇用助成金	育児・介護等の理由により離職した方の再就職を促進することを目的として、助成金を支給。再雇用した県内の一定要件満たす中小事業主及び事業所に対し助成。対象労働者1人につき正社員で50万円等。	兵庫県勤労福祉協会 ひょうご仕事と生活センター
仕事と生活の調和推進 環境整備支援助成金	多様で柔軟な働き方改革を促進することを目的として職場環境整備を行った事業者に支給。女性が少ない職場への女性職域の拡大、高齢者等の職域拡大等、在宅勤務システムの導入など。対象経費の1/2以内、上限200万円助成。	兵庫県勤労福祉協会 ひょうご仕事と生活センター

出所：各種情報を基に本会にて作成

また、神戸市においては、行財政局業務改革課の所管で講演会（例：8/6に開催された「KOBE Smart Work 働き方改革セミナー2019」）などを開催している。さらに、具体的な実務も含めた支援も展開している（図表2-30）。

図表2-30：神戸市における支援制度

内容	詳細	担当
こうべ男女いきいき事業 所表彰	男女がともに働きやすい職場作りに向けて、積極的に取り組みを行う事業所に対し、表彰する制度。表彰された企業は表彰企業を紹介する市のパンフレットやHPへ掲載されたり、神戸市の入札制度での優遇措置、日本政策金融公庫特別貸付の対象になるなどの特典あり。	神戸市市民参画推進局参画推進部

出所：各種情報を基に本会にて作成

【参考】 わが国政府による働き方改革について

わが国は、少子高齢化や人口減少といった構造問題を抱えており、企業において、人手不足が深刻な課題となっている。そうしたなか、わが国政府は、多様な働き方の実現と労働生産性の向上を目的に、「働き方改革」を推進している。

2017年3月に、「働き方改革実行計画」が策定され、「働き方改革」は、「労働生産性を改善するための最良の手段」として位置付けられている。さらに、「働き方改革」は、社会問題であるとともに、経済問題であり、日本経済の潜在成長力の底上げにもつながる、構造改革の柱とされ、「政労使が三位一体となって取り組んでいくことが必要」な施策として整理されている。

このような内容に従って整備された「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」の成立を受けて、年次有給休暇の取得義務化や勤務間インターバル制度の努力義務化など、様々な制度変更が実施された（図表2-31）。

図表2-31：政府による「働き方改革」について



出所：厚生労働省、各種報道等を基に本会にて作成

各制度について簡単に説明すると、以下のとおり。

- ・兼業・副業の解禁
会社の利益に反するようなことがない限り、「兼業・副業」は自由。
- ・無期転換ルールへの適用
期間の定めがある労働契約が5年を超えて、反復更新された場合は、期間の定めのない労働契約に転換される。
- ・派遣労働者期間制限ルールへの適用
派遣先の同一の組織単位・事業所において、3年を超える継続した派遣労働者の受入れができない。
- ・年次有給休暇の取得義務化
使用者は、年に10日以上の有給休暇の権利を付与した労働者に対し、そのうち5日間は年次有給休暇を1年以内に取得させなければならない。
- ・勤務間インターバル制度の努力義務化
前日の終業時刻と翌日の始業時刻との間に、一定時間の休息時間を設定するよう努める。
- ・フレックスタイム制の期間拡大
フレックスタイム制の清算期間が「1カ月」から「3カ月」に拡大。
- ・労働時間の上限規制見直し
時間外労働の上限は、「月45時間・年360時間」が原則。特別な事情があっても、「年720時間・単月100時間未満・複数月平均80時間」が限度。
- ・高度プロフェッショナル制度の創設
アナリストやコンサルタントなどの高度専門職かつ、一定額以上の高所得者は、時間外・休日・深夜の割増賃金の支払い対象から除外される。
- ・同一労働同一賃金の実現
同一の仕事に従事する労働者は、雇用体系に違いがあっても、同一の対価（賃金や福利厚生、休暇など）が支払われる。
- ・割増賃金率の引上げ
月60時間を超える時間外労働については、割増賃金率を50%以上に設定する必要がある（※大企業はすでに施行されており、中小企業への適用猶予が、2023年4月から廃止）。

国の支援制度としても、助成金の提供や計画策定のサポートといった、働き方改革を円滑に進めるための様々な制度が設けられている（図表2-32）。

図表 2－3 2：国・その他の機関による支援制度

内容	詳細	担当
時間外労働等改善助成金(時間外労働上限設定コース)	時間外労働の上限設定に取り組む中小企業事業主に対して、その実施に要した費用の一部を助成。テレワーク用通信機器の導入・更新や労働能率の増進に資する設備・機器などの導入・更新等が対象。助成額は最大200万円。	兵庫県労働局(厚生労働省)
時間外労働等改善助成金(勤務間インターバル導入コース)	終業から次の就業までのインターバルについて新規導入、延長などに取り組む中小企業事業主に対して、その実施に要した費用の一部を助成。テレワーク用通信機器の導入・更新や労働能率の増進に資する設備・機器などの導入・更新等が対象。助成額は最大50万円。	兵庫県労働局(厚生労働省)
時間外労働等改善助成金(職場意識改善コース)	労働時間等の設定の改善により、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進を図る中小企業事業主に対して、その実施に要した費用の一部を助成。テレワーク用通信機器の導入・更新や労働能率の増進に資する設備・機器などの導入・更新等が対象。助成額は最大150万円。	兵庫県労働局(厚生労働省)
時間外労働等改善助成金(団体推進コース)	中小企業主の団体や、その連合団体が、その傘下の事業主のうち、労働者を雇用する事業主の労働者の労働条件の改善のために、時間外労働の削減や賃金引上げに向けた取り組みを実施した場合に、その事業主団体等に対して助成。助成額は最大500万円。都道府県単位の団体は最大1,000万円。	兵庫県労働局(厚生労働省)
時間外労働等改善助成金(テレワーク推進コース)	時間外労働の制限その他の労働時間等の設定の改善及び仕事の生活と調和の推進のため、在宅またはサテライトオフィスにおいて就業するテレワークに取り組む中小企業事業主に対して、その実施に要した費用の一部を助成。テレワーク用通信機器の導入・更新などの導入・更新等が対象。助成額は最大150万円。	兵庫県労働局(厚生労働省)
働き方・休み方改善コンサルタント	中小企業などの事業主から、労働時間等設定の改善等に関する相談に応じることにより、企業等における労働時間等の設定の改善等の効率的な推進に資することを目的に「働き方・休み方改善コンサルタント」を配置。	兵庫県労働局(厚生労働省)

内容	詳細	担当
業務改善助成金	生産性向上のための設備投資を行って、事業場内の最低賃金を一定額以上引き上げた場合、その設備投資などの費用の一部を助成する制度。助成額は最大200万円。	兵庫県働き方改革推進支援センター(厚生労働省)
ストレスチェック助成金	従業員50名以下の事業場が、医師などによるストレスチェック、チェック後の医師による面接指導などを実施した場合に、事業主が費用の助成をうけることができる制度。従業員一人あたり500円。面接指導は1事業場あたり1回の活動につき21500円を上限に実費支給。類似制度に義務でない産業医と労働者が相談できる環境を整備した場合、6か月ごとに100,000円支給される「小規模事業場産業医活動助成金」制度がある。	兵庫産業保健総合支援センター(厚生労働省・労働者健康安全機構)
職場環境改善計画助成金	ストレスチェック後の集団分析結果を踏まえて、職場環境改善計画書を作成し、計画に基づき職場環境の改善を実施した場合、負担した機器・設備購入費用の助成を受けることができる制度。助成金上限は50000円。他に上限100000円の心の健康づくり計画助成金がある。	兵庫産業保健総合支援センター(厚生労働省・労働者健康安全機構)
先端設備等導入計画	中小企業・小規模事業者が設備投資を通じて生産性向上を図るための計画。経営革新等支援機関の確認、市区町村の認定を受けた場合税制支援措置が受けられる。	経済産業省近畿経済産業局
IoT・AI・ロボット導入補助金	県内の事業者が、自社生産プロセスへのIoT・AI・ロボットの導入等によるものづくりの高度化やスマート化、生産性向上等を図る際に要する費用を支援。補助金上限は500万円、補助率1/2以内。	新産業創造研究機構(NIRO)技術支援部門
ロボット実用化・普及促進補助金	兵庫県下に事業所を有し、ロボットの開発・導入により、女性や高齢者にも活躍の場を広げることができるなど、従来の発想を広げたロボットの実用化・普及促進を目指す企業に開発費用を補助。補助条件150万円。	新産業創造研究機構(NIRO)ロボット・AI部

出所：各種情報を基に本会にて作成

このように、現状においても、企業が働き方改革を進めるにあたって、行政による様々な支援制度が設けられている。さらには、見直しや拡充などが随時行われており、改革の浸透度合いは引き続き見守る必要がある。次は、行政自体が進めている働き方改革の実態について試みる。

② 兵庫・神戸の行政における働き方改革の取り組み

兵庫県においては、県庁職員一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、職務上の責任を果たすとともに、育児・介護や自己啓発などに取り組みやすい職場環境づくりなど、多様な働き方を推進している。

たとえば、2017年4月には、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた職場環境づくりを行うために、「兵庫県庁ワーク・ライフ・バランス取組宣言」を公表（図表2-33）している。

図表2-33：兵庫県庁ワーク・ライフ・バランス取組宣言

1 取組内容

I 超過勤務の縮減

➤ 取組1 適切な労働時間の管理

- ① 超過勤務に関する規則、要綱の制定
- ② 政策会議での超過勤務実績の公表
- ③ 各局、県民局・県民センターでの超過勤務計画の進行管理
- ④ 休日の超過勤務の原則禁止

➤ 取組2 仕事の進め方の見直し

- ① ガイドラインに基づく全課・事務所等でのディスカッションによる超過勤務要因の総点検と改善および個人毎の年間計画の策定
- ② 管理職等による仕事の進め方の見直し、班・課等の単位による業務の平準化の徹底
- ③ 他所属等への業務改善提案の実施

➤ 取組3 職員の意識改革

- ① タイムマネジメントに関する研修の強化
- ② 班・課等の単位による超過勤務縮減の新たな取り組みや成果等に対する表彰制度の実施

II 子育て・介護と仕事の両立支援

➤ 取組1 子育てに関する休暇・休業の取得促進

- ① 出産予定職員に対する所属長等の面談による子育て応援
- ② 所属長等による「子育てサポートミーティング」の実施（子の出生予定がある男性職員への子育て応援）
- ③ 手引き・ガイドブックによる各種制度の周知

➤ 取組2 育児休業職員の職場復帰支援

- ① 育児休業中の職員への情報提供ツールの充実
- ② 育児休業中の職員と子育て先輩職員による情報交換会の実施
- ③ 職場復帰前の職員と所属長による面談の実施

- 取組 3 介護に取り組みやすい環境づくり
 - ① 支援制度の周知、取得事例の紹介等による職員の理解促進
 - ② 支援制度を気兼ねなく利用できる職場環境づくりの促進
- 取組 4 多様な働き方の推進
 - ① 在宅勤務及びフレックスタイム制の活用促進

Ⅲ 働きやすい職場の実現

- 取組 1 仕事と自己生活の両立
 - ① 年次休暇、自己啓発等休業、ボランティア休暇等の取得促進
 - ② 定時退庁日（水曜日・金曜日）、定時退庁週間の設定・推進
 - ③ 家族の絆を深める「家族の日」の設定・推進
- 取組 2 職員間の相互理解・協力の推進
 - ① 職場会議や研修等を通じた管理・監督職をはじめとする職員の意識改革
 - ② 庁内推進員による働きやすい職場づくりに向けた機運醸成
 - ③ 職員相互の親睦行事を組み入れた「コミュニケーションの日」の設定・推進
- 取組 3 職員の健康管理
 - ① 健康診断・がん検診、診断結果をふまえた保健指導の実施
 - ② ストレスチェック、メンタルヘルス研修の実施等によるこころの健康対策の実施

2 ワーク・ライフ・バランス（WLB）推進状況の公表

WLB 取組にかかる休暇等制度の取得実績、ひょうご WLB 評価指標[※]等に基づき、WLB の推進状況を政策会議で報告（毎年度）

※ひょうご仕事と生活センターが設定する WLB の状態を客観的に測るための指標

- ・制度を積極的に活用できる組織風土の浸透状況
- ・業務の見直し、効率的な働き方の推進状況
- ・仕事と生活の調和を支援する制度の整備状況
- ・仕事と生活の調和実現の実績数値

出所：兵庫県 HP

その結果、一定程度の効果は見られている。以下に、結果の一例を示す（図表 2-34）。

図表 2-34：兵庫県庁ワーク・ライフ・バランス取組宣言に基づく取り組み状況

1 超過勤務の縮減

区 分	目 標	達成時期	実 績	
			H29年度	H30年度
1人1月あたりの平均超過勤務時間数	平成28年度実績(13.0時間)から△10%	平成30年度	△4.6% (12.4時間)	△10.5% (11.6時間)

【新たな目標】

- ① 1人1月あたりの平均超過勤務時間数
R元年度及びR2年度は、前年度実績からそれぞれ△3%、△2%
- ② 年間360時間超の職員数
R2年度で、H29年度実績(498人)の50%以下

2 休暇・休業等制度の取得

(1) 子育てにかかる休暇・休業制度

制 度	制度概要	目 標※	達成時期	実 績	
				H29年度	H30年度
育児休業	養育する子が3歳に達する日までの間に、期間を定めて休業することができる制度（ただし、産後休暇の期間は除く）	[男性の取得率] 希望者の100% (対象者全体の5%程度)	令和 2年度	男性 100% (対象者全体の取得率 1.7%)	男性 100% (対象者全体の取得率 5.6%)
配偶者の出産補助休暇	職員の妻の出産に係る入退院時・出産時の付添い入院中の世話等を行う場合に取得できる休暇制度（3日）	取得率 100%		95. 9%	98. 1%
男性の育児参加のための休暇	職員の妻が出産する場合で、出産に係る子又は小学校就学始期に達するまでの子の養育のため、取得できる休暇制度（5日）			69. 4%	72. 2%

※「第6次男女共同参画兵庫県率先行動計画-ひょうごアクション8-」の数値目標(H30～R2)

出所：兵庫県 HP

次に、神戸市における取り組みを示す。市民のために高いパフォーマンスを発揮する市役所になるため、また、市役所全体が明るく、風通しの良い、働きがいのある職場になるために、職員の「働き方改革（業務改革）」に取り組んでいる。

改革を強力かつ着実に進めていくために、取り組み内容を目指す姿やロードマップとして策定している（図表 2－35）。

・働き方改革（業務改革）の概要

スローガン：「スマートなワークスタイル、働きやすい職場」

施策 1 多様で柔軟な働き方の実現

施策 2 業務省力化、電子化による生産性向上

施策 3 全庁コミュニケーションと協働の推進

・区役所業務改革の概要

スローガン：「スマートで優しい市民サービス」

施策 1 来庁せずできる手続きの拡大

施策 2 ICT 活用による利便性向上と事務効率化

施策 3 電話問合せ対応業務の大幅削減

図表 2－35：神戸市における働き方改革の目指す姿

■ 神戸市働き方改革（業務改革）のめざす姿

① 働き方改革（業務改革） ～ スマートなワークスタイル、働きやすい職場 ～

1 多様で柔軟な働き方の実現

- 在宅勤務の普及
- モバイルワークの普及
- フレックスタイム等の普及
- フリーアドレスオフィスの導入（無線ネットワーク環境整備）



（例）在宅勤務の普及

2 業務省力化、電子化による生産性向上

- ペーパーレス化促進
- 文書管理の効率化
- 内部事務作業の効率化
- 内部共通事務のシステム化



（例）ペーパーレス会議の実施

3 全庁コミュニケーションと協働の促進

- 全庁グループウェアの導入
- 区役所と本庁間の問合せ対応業務の効率化（AI活用）
- Web会議の活用促進
- 庁内広報の積極的活用



（例）Web会議の活用

② 区役所業務改革 ～ スマートで優しい市民サービス ～

1 来庁せずできる手続きの拡大

- 申請書ダウンロードサイト新設（市民向け、事業者向け）
- 郵送申請対象業務の拡大
- 電子申請対象業務の拡大
- 行政事務センターの活用拡大



（例）郵送・電子申請の拡大

2 ICT活用による利便性向上と事務効率化

- タブレット端末の設置
- ナビゲーション機能付き申請書作成システムの導入
- マイナンバーカードの交付促進
- 外国人対応の充実



（例）タブレットによる各種申請

3 電話問合せ対応業務の大幅削減

- 問合せ電話のコールセンター集約化
- 専用コールセンターの拡充
- 申込受付のWeb方式導入
- チャットボット・AIの導入



（例）チャットボットの導入

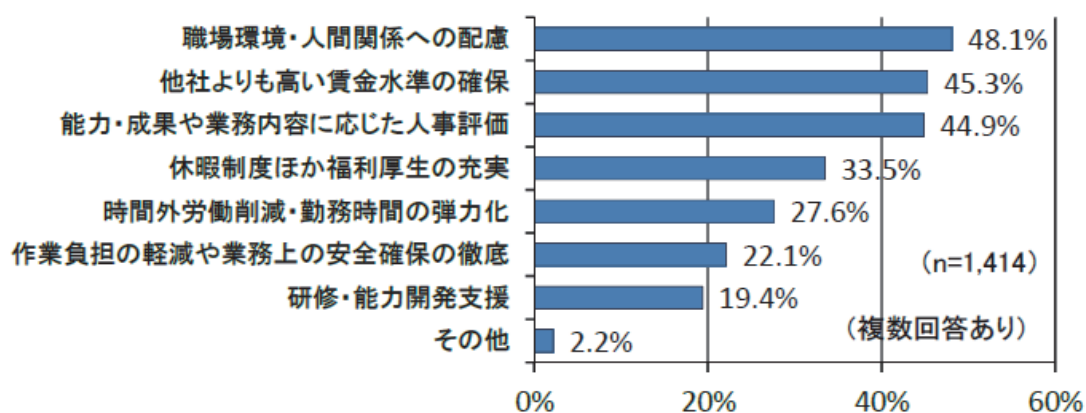


出所：神戸市 HP

③ 兵庫・神戸の民間企業における働き方改革の取り組み

兵庫県内の企業においては、人材定着・育成のための取り組みとして、様々な働き方改革を進めている。回答企業の約半数が「職場環境・人間関係への配慮」（48.1%）が有効であるとしたほか、「能力・成果や業務内容に応じた人事評価」（44.9%）など、公平で働きやすい職場環境づくりを重視するとともに、「他社よりも高い賃金水準の確保」（45.3%）、「休暇制度ほか福利厚生の充実」（33.5%）、「時間外労働削減・勤務時間の弾力化」（27.6%）など、労働条件の整備・改善も重要な要素と捉えている（図表 2－36）。

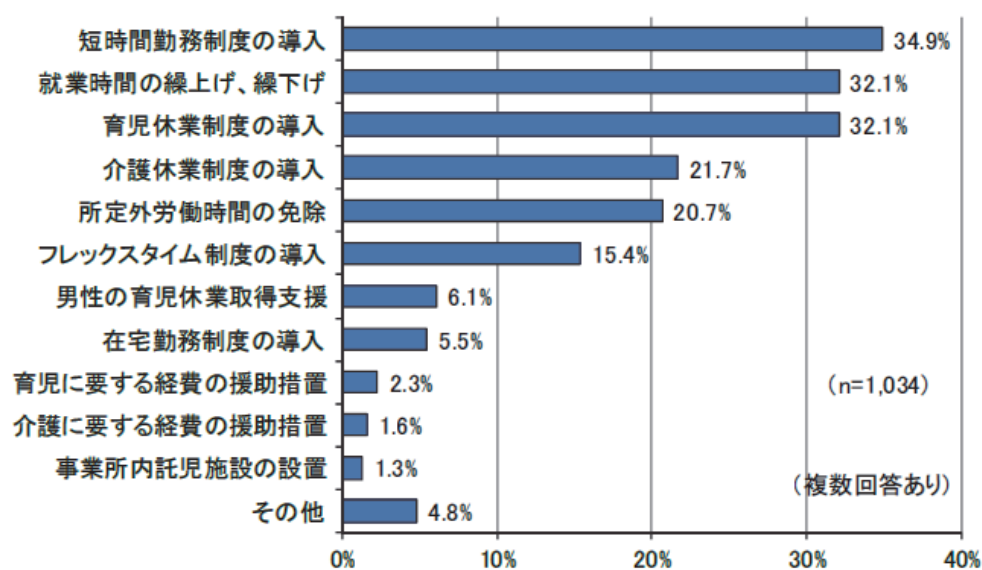
図表 2－36：人材定着・育成のための取り組み



出所：兵庫県「平成 30 年度 ひょうご経済・雇用白書」

また、ワーク・ライフ・バランスの充実に向けても、「短時間勤務制度」（34.9%）、や「就業時間の繰上げ、繰下げ」（32.1%）、「育児休業制度」（32.1%）を導入している。加えて、フレックスタイムや在宅勤務など、効率的で多様な働き方に対応する柔軟な勤務制度を導入している企業も一定数存在する（図表 2－37）。

図表 2－3 7：民間企業におけるワーク・ライフ・バランスの取り組み状況



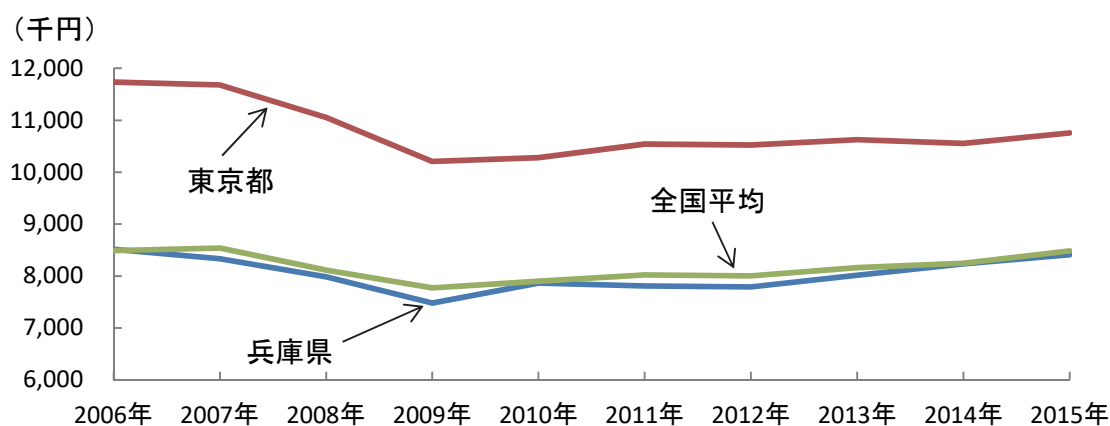
出所：兵庫県「平成 30 年度 ひょうご経済・雇用白書」

(2) 兵庫・神戸の働き方改革の課題

前項において、兵庫・神戸における働き方改革の実情をみてきた。兵庫・神戸においては、働き方改革に対する問題意識を確りと持ち、それに対して取り組みを進めている印象を受ける。

しかしながら、公表されている指標などからは、効果を実感できるものはあまりない状況。例えば、兵庫県においては、緩やかながら生産性は向上しているものの、全国平均程度であり、東京都とは大きくかい離している（図表 2－3 8）。

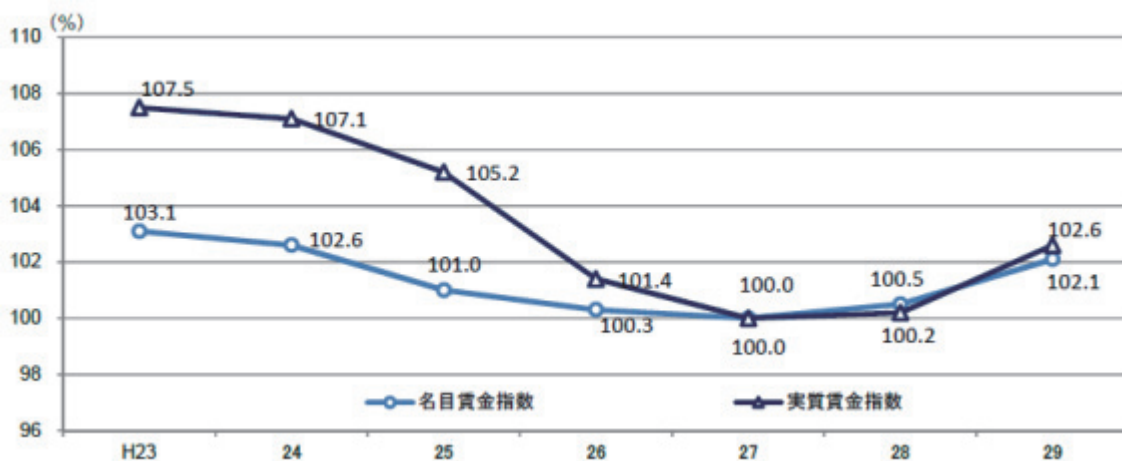
図表 2－3 8：生産性（一人当たり付加価値）の推移



出所：日本生産性本部を基に本会にて作成

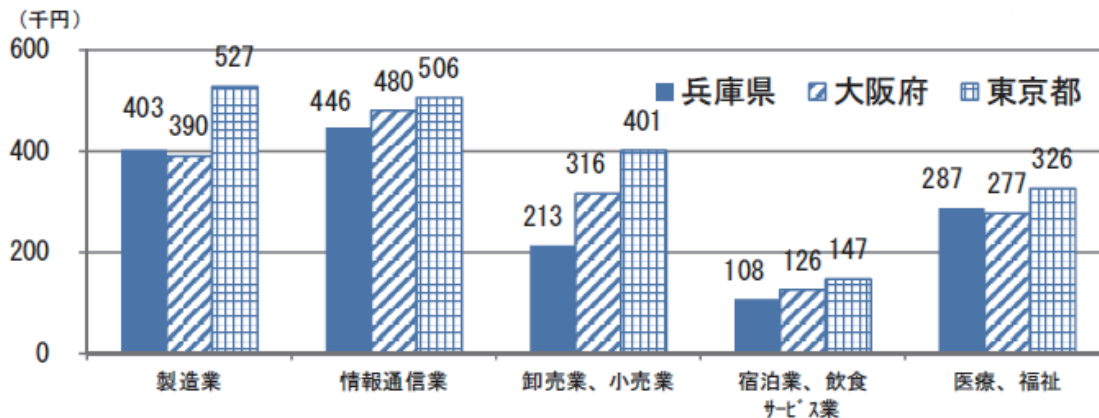
また、賃金についても、足元で緩やかに回復しているものの、東京都や大阪府を下回っている（図表２－３９、２－４０）。

図表２－３９：兵庫県における賃金の推移



出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

図表２－４０：2017年の主要業種の月額賃金比較（兵庫県、大阪府、東京都）



出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

こうしたことから、行政による企業の働き方改革を後押しする施策の導入や、企業での働き方改革は一定程度進められているものの、効果が少ないというのが現状。したがって、兵庫・神戸においては、より一層の効果が期待できる働き方改革を推進することで、生産性や賃金の向上、働く環境の改善など、魅力ある働き方の実現を目指していかなければならない。そうした観点から、具体的に４つのテーマに絞った働き方改革を第４章において提言する。

第3章 兵庫・神戸の「ありたい姿」

前章では、地域創生のために取り組むべきテーマ、「兵庫・神戸らしいスタートアップ・エコシステムの強化」、「兵庫・神戸の匠を残すリノベータティブな事業承継の推進」、「先進的な働き方改革への取り組み」について、現状・課題を整理した。

第3章では、かかる現状・課題に対する個別具体的な提言に進む前に、まずは、本会が望む兵庫・神戸の「ありたい姿」を示し、第4章にて、兵庫・神戸の「ありたい姿」に近づくための個別具体的な提言をテーマに則して行うこととする。

本会が望む兵庫・神戸の「ありたい姿」は以下のとおりである。

1. スタートアップ拠点都市の採択

① 兵庫県、神戸市は強みを明確にアピールし、スタートアップ・エコシステム拠点都市の採択を目指すべき

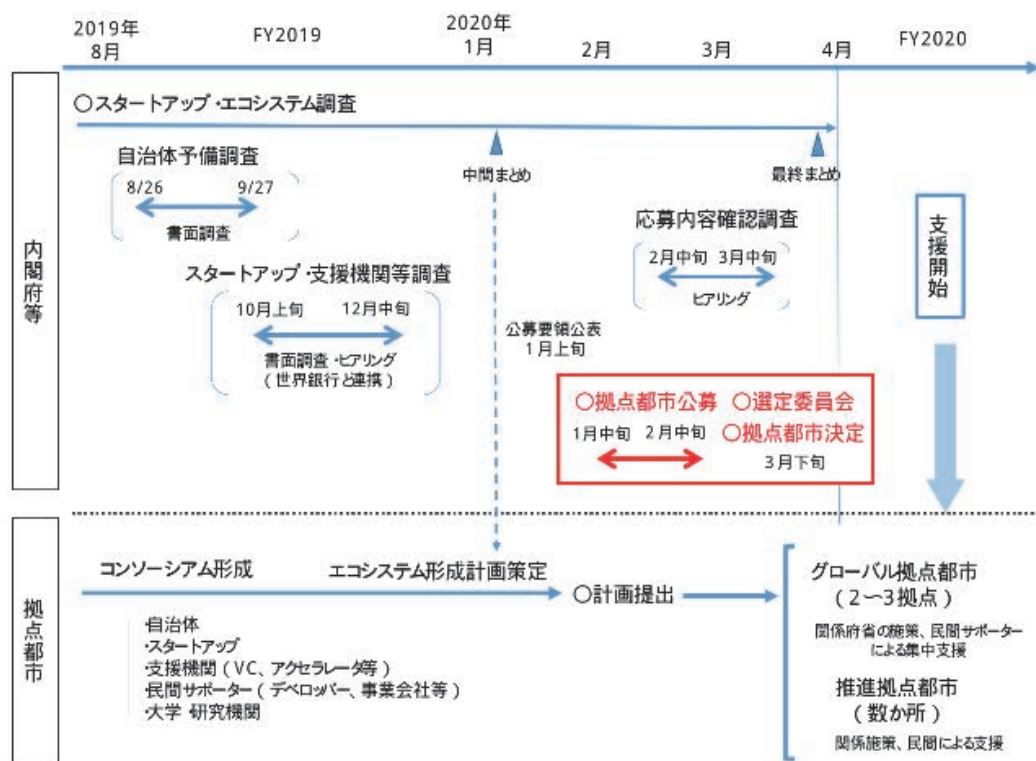
国は、2020 年度からの支援実施を目指し、スタートアップ・エコシステム拠点都市の選定を進めている。スタートアップ・エコシステム拠点都市はグローバル拠点都市と推進拠点都市から構成され、採択された自治体はスタートアップ・エコシステム形成に向けた様々な支援を国から受けることができる（図表3-1、3-2）。国は、これにより、世界的なスタートアップの聖地を作る意気込みであり、この採択を逃してスタートアップ・エコシステムの強化は有りえないとも言えよう。

図表3-1：エコシステム拠点都市への支援のイメージ

<グローバル拠点都市> ○ ランドマーク・プログラムの招致 ・ベンチャー拠点機能・システム、世界的ピッチコンテスト等 ○ アクセラレーションプログラムの実施 ・世界のトップアクセラレーターとの連携プログラムを実施 ○ 政府のスタートアップ関連支援の活用促進 ・各省庁の支援との繋ぎを強化 ・政府機関キーパーソンのネットワークとの繋ぎ ・EDGE NEXT等のプログラム ・SCORE等による支援 ・JST-NEDO連携強化を軸とした横断的な創業支援 ○ 世界への情報発信・起業家・投資家等誘致活動 ・大臣等政府の海外ミッションでのPR、海外メディアへのPR ・JETRO Innovation Hub・海外事務所の優先活用 ○ 規制緩和の推進 ・起業手続きの一本化・簡素化 ・Fast Trackの検討（伴走担当） ・起業家VISAの拡充	<推進拠点都市> ○ エコシステム形成調査 ・エコシステムの強化方策を調査・分析 ○ 世界への情報発信・起業家・投資家等誘致活動 ・JETRO Innovation Hub・海外事務所優先活用 ○ 地方創生と連携した支援 <グローバル・推進拠点、その他都市に共通> ○ 民間サポーターの支援 ・民間サポーターの募集・登録→支援の繋ぎ ・人材面のサポート（経営支援） ・アクセラレーションプログラム・ピッチイベント等 ・シェアオフィス、施設、顧客チャネル等の提供 ・経団連、新経連等の経済団体との連携 ○ 拠点コンソーシアム間のネットワーク形成 ・拠点コンソーシアム連携会議・イベント等 ○ 内閣府 オープンイノベーションチャレンジへの参加 ・課題設定・プロジェクト公募・支援・調達への繋ぎ
--	--

出所：内閣府等「世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略」（2019年6月）

図表 3-2 : スタートアップ・エコシステム拠点都市の形成に向けたスケジュール



出所：内閣府 HP

幸い、事前に兵庫県・神戸市にヒアリングしたところ、兵庫県・神戸市はスタートアップ拠点都市について応募する予定と聞いている。スタートアップ・エコシステム拠点都市の申請にあたっては、これまでの行政の取り組みや神戸医療産業都市に裏付けられたバイオ・医療機器分野における優位性など、兵庫・神戸の強みを確りと盛り込むことで、採択をより確実なものとしてもらいたい。兵庫県の財界団体として、兵庫県・神戸市の採択を切望していることを本提言に盛り込むことで、採択に向けた応援と致したい。

1. 新外国人居留地の新設

② 世界中に強く発信される魅力ある新外国人居留地を設けるべき

兵庫・神戸は、日本全国に先駆けて、海外に門戸を開いた地域である。神戸には外国人居留地が形成され、海外の進んだ文化が、ここから日本全国に広まっていった。文明開化がそうであったように、スタートアップ・エコシステム形成においても、優れた外国人人材が集まることは必要不可欠である。

兵庫県、神戸市は、優れた外国人技術者や外国人起業家（以下、対象外国人）を招致するために、特区制度を利用した対象外国人のための新居留地を設けるべきである。

招致するにあたっては、実際に海外に強く兵庫・神戸の魅力が発信されることが重要である。スタートアップビザや外国人子弟の充実した教育環境（兵庫県は国際バカロレア認定校の数が5校、全国3位）に加え、最大限の優遇措置を設けた発信力の高い内容とすべきである。

兵庫・神戸のインキュベーション施設での交流などスタートアップ・エコシステムの形成に参画することを要件に、対象外国人は、六甲アイランド、ポートアイランドに設けた新居留地内の住居、学校、病院が無償で利用でき、新居留地内のすべての行政窓口や病院、商業施設には多言語対応可能なシステム、スタッフが完備されている、といった家族を伴う移住、定住を促す措置を講じるべきである。

スタートアップ・エコシステム拠点都市に採択されることで、世界への情報発信、海外の起業家、投資家の誘致について、国の支援が受けられるようになるが、その際に発信できるコンテンツとして、新居留地を新たに設け、誘致の効果をより確実なものとするべきである。また、世界を代表するスタートアップ拠点都市の確立に際し、その都市の空港が国際空港でないということは致命的な欠陥と言える。スタートアップ拠点都市の構想には、誘致する外国人や、神戸から世界に羽ばたく起業家の利便性を念頭に入れ、神戸空港国際化の早期実現も併せて盛り込んでもらいたい。

神戸空港を国際化するためには、ターミナルビルの拡張に加え、道路、新交通システムのアクセス強化が必要となる。これは、グローバルな繋がりを前提としたスタートアップ・エコシステム形成にとっても極めて重要である。行政には、スタートアップ・エコシステム形成と神戸空港国際化は、切り離せないテーマと考え、取り組んでもらいたい。

3. バーチャル行政の実現

③ 最新のテクノロジーをいち早く導入し、様々なワークフローをデジタル化したバーチャル行政を実現すべき

テクノロジーがこれまでにないスピードで進化するなか、わが国政府は「成長戦略実行計画」において、「Society5.0の実現」として、国全体でテクノロジーの活用を促進している。そうしたなか、兵庫県や神戸市においても、積極的にテクノロジーを活用し、様々なワークフローをデジタル化することで、手続きの簡素化や効率化に加え、データや情報の量や質の向上、時間や空間を超越した働き方を実現するバーチャル行政を目指すべきである。例えば、VR(Virtual Reality)やAR(Augmented Reality)といった技術を活用することによって、兵庫県や神戸市の遠隔地における窓口業務をすることが可能となる、また、高度なICTを用いることで兵庫県内と全国の主要なインキュベーション施設の連携や官民連携によるデータの更なるオープン化も期待されよう。

バーチャル行政の実現で、より魅力的で先進的な都市として兵庫・神戸が強く発信されることにより、企業や人が集うことを期待したい。

第4章 提言

1. 兵庫・神戸らしいスタートアップ・エコシステムの強化に向けて

(1) 起業家及び起業家支援人材の育成・強化

① 高校・大学における学生の起業マインド醸成への取り組み

【提言概要】

- ① スーパーサイエンスハイスクールに起業家教育プログラムを設置
- ② 当該教育プログラムと既存の大学生起業家教育プログラムの連携

【現状・課題】

兵庫県、神戸市の開業率の現状は、ともに日本全国平均を上回る水準にあるが、欧米諸国比、見劣り感が否めない（個人事業主を含めた事業所数の増減を示したものではないが、欧米との比較では引き続き有用と考える）（図表4-1）。図表4-2は、開業率の推移、起業無関心者の割合を国際比較したものである。欧米諸国と比べ、開業率が低い一因に、そもそも関心が低いということが考えられる。

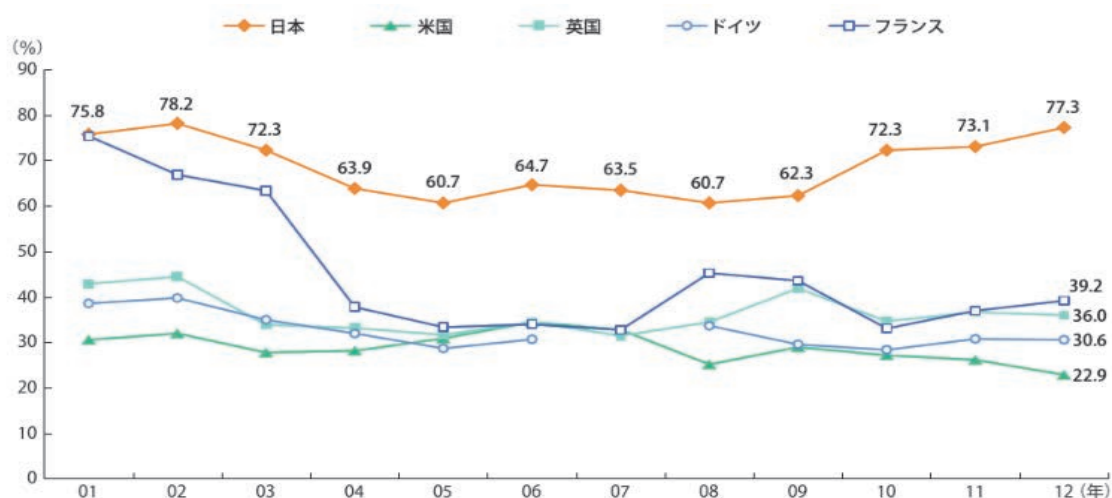
一方、日本は起業関心者が実際に起業準備に移る割合では、欧米諸国と比べ、高い水準を示している。以上のことから、まずは起業へ関心を持つよう働きかけていく取り組みが重要と考える（図表4-3）。

図表4-1 開業率の推移（海外との比較）

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
兵庫県	4.7	4.5	4.5	4.5	4.7	4.8	5.2	6.3	6.4
神戸市	5.3	5.1	5.1	4.7	5.0	4.9	5.5	6.3	6.0
東京都	4.9	4.7	4.5	4.6	4.8	5.1	5.6	5.9	5.9
神奈川県	5.2	4.8	4.5	4.7	4.9	5.3	6.3	6.9	7.1
埼玉県	5.2	4.9	4.9	5.1	5.7	5.9	6.7	7.3	7.4
千葉県	5.3	5.0	5.0	5.6	5.6	5.7	6.4	7.0	7.2
大阪府	4.7	4.6	4.6	4.7	4.9	4.9	5.8	6.6	6.4
福岡県	5.3	5.2	5.3	5.3	5.8	5.8	6.1	6.6	6.9
沖縄県	7.6	7.5	7.3	6.9	7.3	7.3	6.9	7.9	9.3
全国	4.7	4.5	4.5	4.6	4.8	4.8	5.1	5.5	5.6
アメリカ	8.7	9.3	9.3	—	—	—	—	—	—
イギリス	10.1	10.0	11.2	11.4	14.1	13.7	14.3	14.6	13.1
ドイツ	8.3	8.6	8.5	7.8	7.3	7.3	7.1	6.7	—
フランス	18.6	18.7	15.6	15.3	14.3	14.0	12.4	12.7	13.2

出所：厚生労働省「平成21～29年度雇用保険事業年報」を基に本会にて作成。アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスは2019年版中小企業白書を参照

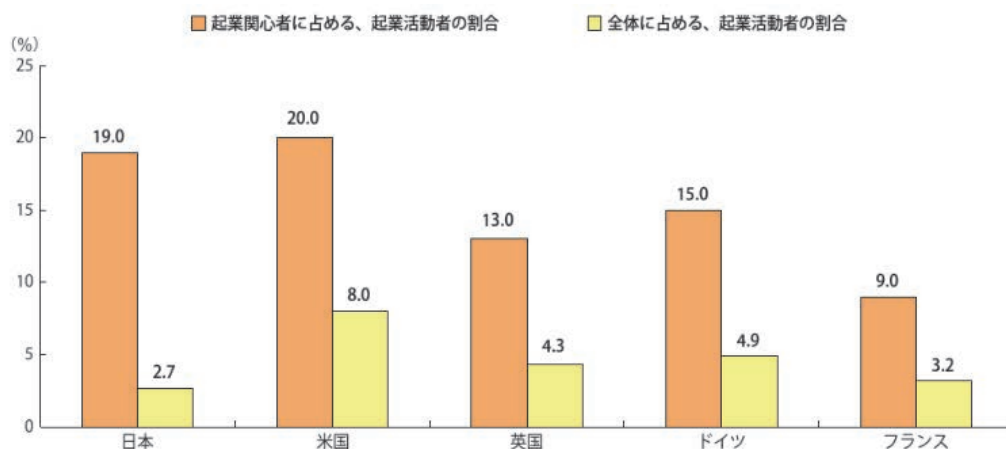
図表 4－2 起業無関心者の割合の推移



資料：「起業家精神に関する調査」報告書（平成26年3月（財）ベンチャーエンタープライズセンター）より中小企業庁作成
 (注) 1. グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査の結果を表示している。
 2. ここでいう「起業無関心者の割合」とは、「起業活動浸透指数」、「事業機会認識指数」、「知識・能力・経験指数」の三つの指数について、一つも該当しない者の割合を集計している。

出所：中小企業白書 2017

図表 4－3 起業関心者が起業活動を行う割合の国際比較

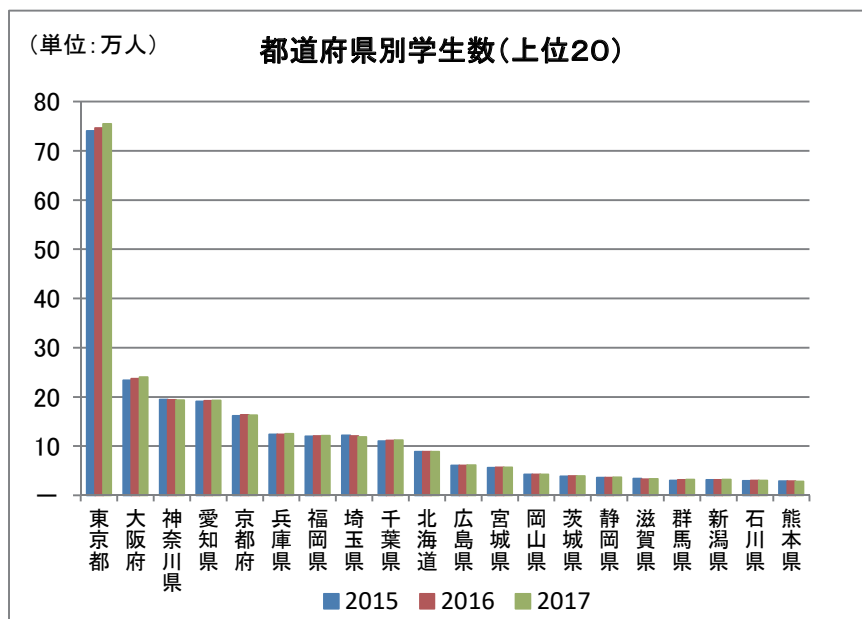


資料：「起業活動に影響を与える要因の国際比較分析」（平成24年3月（独）経済産業研究所）より中小企業庁作成
 (注) 1. グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査の結果を表示している。
 2. ここでいう「起業関心者に占める、起業活動者の割合」とは、「起業するために必要な知識・能力・経験がある」と回答した人のうち、起業活動者（起業のために具体的な準備をしている人と起業後3年半未満の人の合計）が占める割合のことをいう。
 3. ここでいう「全体に占める、起業活動者の割合」とは、一般成人（18-64歳）のうち、起業活動者（起業のために具体的な準備をしている人と起業後3年半未満の人の合計）が占める割合のことをいう。
 4. 起業活動者の割合は、2001年から2010年の個票データを集計した値である。

出所：中小企業白書 2017

次に都道府県別学生数を示したい。兵庫県は大学が多く、学生も多いとされている。図が示すとおり、都道府県順も上位となっている。学生は6大都市圏に集中していることが見て取れる（図表 4－4）。

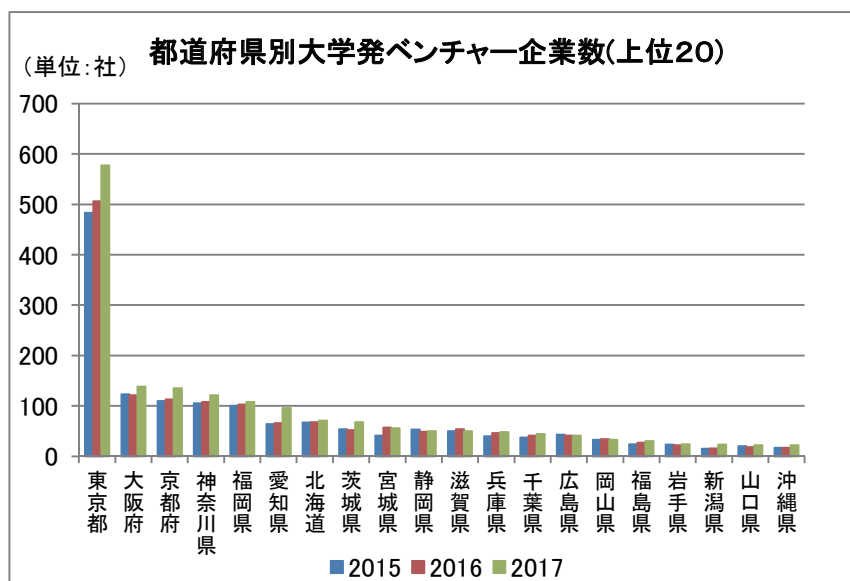
図表 4－4 都道府県別学生数



出所：経済産業省「平成 29 年度産業技術調査事業」報告書、
文部科学省「平成 28～30 年学校基本調査」を基に作成

次に都道府県別の大学発ベンチャー企業数を示す。ここでは 6 大都市圏のうち、兵庫県だけが大きく順位を下けている。6 大都市圏で兵庫県のみ、ここまで順位を下けていることは特徴的といえる（図表 4－5）。

図表 4－5 都道府県別大学発ベンチャー企業数



出所：経済産業省「平成 29 年度産業技術調査事業」報告書を基に本会にて作成

スタートアップ振興には、挑戦意欲のある若い世代を増やすことが何より重要といわれている。兵庫県では、その中心といえる学生が数多くいるにもかかわらず、残念ながらスタートアップ企業誕生に繋ぎきれしていない。起業マインドの醸成のためには、高等教育や大学教育において、均一的な能力向上を図るだけではなく、他人と異なる考えや能力を褒めて伸ばす、すなわち創造性を伸ばす教育が必要である。

英国では、5～11歳の子どもの5ポンドを支給して、1カ月間、事業を経営させる取り組みが行われている。さらに、キャリア教育の拡充に向けた企業による教師へのトレーニングや、成績やキャリア教育の記録を証明する「エンタープライズ・パスポート」を発行する取り組みも行われ、2010年前後から若者の起業への関心は高まり続けている。

加えて、地域愛や兵庫・神戸での起業にメリットがあると学生が考えられる環境整備も必要であろう。

【提言】

高校生については、文部科学省が科学技術や理科・数学教育を重点的に行う高校を指定し支援する制度としてスーパーサイエンスハイスクール制度（図表4-6）¹¹があり、兵庫県内の高校のうち現在11高校が指定を受けている（2019年9月30日現在）。この制度を拡充する形で高い知的ポテンシャルを有する当該学生に対して、兵庫県は起業家教育プログラムを施すべきと考える。

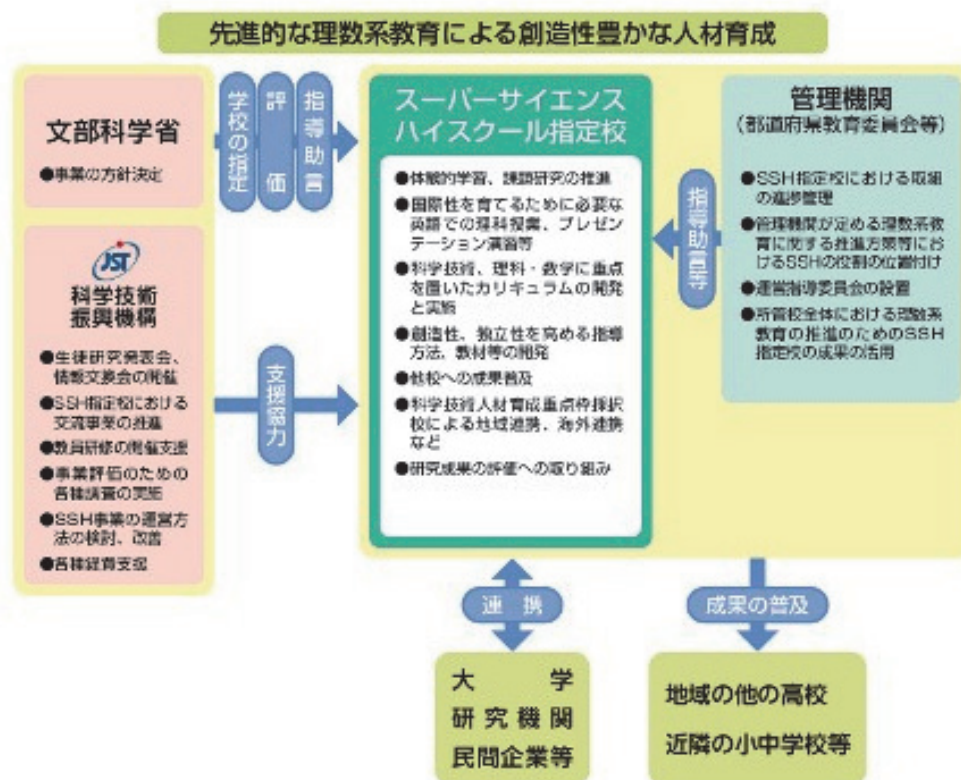
具体的には、イノベーション創出人材・起業家型人材に求められる知識、考え方や、新規事業プランニングの模擬プロジェクトなどのワークショップ、既に社会的に成功している起業家や地元で創業し活躍している経営者などとの交流機会の提供、兵庫県・神戸市で取り組んでいる起業家支援活動の紹介等が考えられる。加えて、このプログラムの元での成績優秀者には、県内大学への優先入学枠の提供だけではなく、世界の起業家に触れる機会として海外スタートアップ・エコシステムへの視察機会を無償で提供するなど、若いときから起業を意識させる工夫を講じるべきと考える。

大学生については、神戸市とSRCグループが共催し神戸市在住または在学の大学生・大学院生の起業家もしくは起業予備軍を対象に支援する完全非公開型の起業家育成プログラム「Founders!」や神戸大学OBの経営者による有志のベンチャー支援活動「神戸大学起業家精神育成ゼミ」などが存在する。また、兵庫県立大学や関西学院大学において、先述のとおり、様々な起業家育成プログラムが存在している。高校からの起業家教育プログラムが、このような大学の既存プログラムや2020年4月開講予定の「神戸大学バリュースクール」などと確り連携することで、兵庫県発の起業マイ

¹¹高等学校等において、先進的な理数教育を実施するとともに、高大接続の在り方について大学との共同研究や、国際性を育むための取り組みを推進。また創造性、独創性を高める指導方法、教材の開発等の取り組みを実施。

ンドが醸成されることを期待したい。

図表 4－6 スーパーサイエンスハイスクール制度



出所：国立研究開発法人 科学技術振興機構 HP

② 起業家支援人材の育成

【提言概要】

- ①大学での社会人対象リカレント教育の充実、スタートアップ支援に関する認定制度や資格創設
- ②リカレント教育プログラムを受講した有資格人材を行政の相談窓口や支援人材に登録する仕組みの構築
- ③兵庫・神戸の経済界と自治体が協力して「レンタル移籍」モデルを構築し、スタートアップと自治体・地域企業間で人材を行き来させ育成する好循環の構築

【現状・課題】

スタートアップはその業態の拡大・成長に伴い、管理部門の人材確保が問題となる。管理部門には、経理・人事・労務・総務・財務・広報などがあるが、これらすべてが専門性の高い分野であり、エキスパートを必要とするため、簡単に確保できるもので

はない。一方で、大企業においては技術革新などを受けた管理部門の効率化により、シニア層を中心に余剰人材が発生する傾向にある。ただし大企業でエキスパートとして専門的に努めてきた人材は、多様な経験をしていないことが多く、成長しつつあるスタートアップの人材ニーズには必ずしもマッチングしない可能性がある。

i. 神戸市における事例

神戸市では、創業を検討中、あるいは創業間もない起業家に対する支援策として「神戸開業支援コンシェルジュ」による支援事業を行っている。7つの連携機関が実施する一部の支援事業は、「特定創業支援等事業」¹²として位置付けられており、支援を受けた創業希望者等は、一定の条件のもと、創業の際に優遇措置を受けることができる。

「神戸開業支援コンシェルジュ」は、市内の7つの支援機関で結成された創業支援チームであり、起業に必要な基礎知識や手続き、資金調達サポート、オフィスの提供などをワンストップで実施するものである。「神戸で起業すると決めた方」や「将来起業を検討している方」、「創業間もない方」など、一人ひとりにあった支援メニューで起業を支援することになっている。

ii. 兵庫県における事例

(公財)ひょうご産業活性化センターでは、兵庫県内における中小企業の「攻めの経営」に必要な専門人材の採用を通じて、中小企業のさらなる成長を支援するため、内閣府の「プロフェッショナル人材戦略拠点事業」¹³を活用して、2015年12月1日に「ひょうご専門人材相談センター」を開設している。

iii. 民間における事例

手間をいとわない世界的にも類を見ないビジネスモデルとして、(株)ローンディールの「レンタル移籍¹⁴による人材育成とイノベーションのエコシステム構築」を取り上げる。

¹² 国の産業競争力強化法に認定されている。創業を希望するものに対して創業支援事業者(神戸開業支援コンシェルジュチームの各支援機関)が実施する継続的な支援で、「経営」「財務」「人材育成」「販路開拓」の知識が身につく事業をいう。

¹³ 地域に新たな質の高い雇用を生み出し、「ひと」と「しごと」の好循環を創出していくため、各道府県にプロフェッショナル人材戦略拠点を設置し、地域の関係機関等と連携しながら、地域企業の「攻めの経営」への転身を後押しするとともに、それを実践していくプロフェッショナル人材の活用について、経営者の意欲を喚起し、民間人材ビジネス事業者等を通じてマッチングの実現をサポートする事業をいう。

¹⁴ 平井卓也内閣府特命担当大臣(科学技術政策)がまとめた、「“Beyond LimITs. Unlock Our Potential.” ～世界に伍するスタートアップ・エコシステムの拠点形成戦略～」のなかで紹介されている。

<概要・目的>

- ・大企業社員が一時的にベンチャーに移籍し、起業家の右腕として事業開発を担当する。企業側が移籍人材の人件費を負担するなか、移籍人材の新たな価値創造だけではなく、大企業ノウハウをベンチャーに提供。
- ・大企業内でイノベーションへの想いを持つ人材を「レンタル移籍」でベンチャーに期限付移籍させ、挑戦させることで実践的な人材を育成する。そのなかで得た経験を大企業に還元させることで、社内のイノベーションの進展に貢献できる。ベンチャー側も大企業のノウハウ獲得により事業拡大策を強化できる。

図表 4－7：(株)ローンディールの「レンタル移籍」プラットフォーム

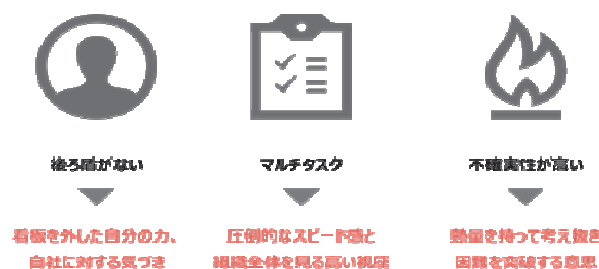


出所：「世界に伍するスタートアップ・エコシステムの拠点形成 中間とりまとめ
平井卓也内閣府特命担当大臣」（2019 年 3 月）

<内容・効果>

- ・マッチングに留まらない移籍期間中の多様な支援で、大企業、ベンチャー、移籍人材の関係深化を促進。ひとつの組織に所属しながら外に出て経験を積み、また組織に戻ってきて力を発揮するという人材育成の好循環を構築。
- ・2つのコミュニティを理解する人材を要として大企業とベンチャーで共同事業の立ち上げが進み、大企業に戻った移籍者が中心となった社内横断プロジェクトの組成などの社内活性効果もみられる。
- ・2017 年以降外部資金を必要とせずに自己資金で運営。NTT 西日本、大鵬薬品、関西電力、経済産業省など多様な組織で活用が進んでいる。

図表 4－8：仕事の特徴と、経験から得られるもの



出所：<https://loandea1.jp/about>

【提言】

スタートアップへの経営知識の教育や人材供給については、すでに支援制度があるが、コンサルティングする人材へのリカレント教育や人材の最適なマッチングに関しては十分検討の余地がある。特に大企業の管理部門 OB は大企業の一部門での経験しかないことが多いため、スタートアップのように臨機応変な対応が即断即決で求められる場にはそのままではそぐわない。そもそも日本企業ではイントレプレナーがなかなか育たない状況であり、スタートアップと大企業の双方を知る人材がいらないことも問題である。

これらの状況と先進事例を踏まえ、まず大学での社会人対象のリカレント教育の充実を図り、スタートアップ支援に関する認定制度や資格の創設などを検討することを提言する。またそのリカレント教育プログラムを受講した有資格人材を行政の相談窓口や支援人材に登録する仕組みにすることを提言する。

大企業とベンチャーの双方を理解する人材の育成については、兵庫・神戸の経済界と自治体が協力して「レンタル移籍」というビジネスモデルをうまく活用し、スタートアップと自治体・地域企業間で、ひとつの組織に所属しながら外に出て経験を積み、また組織に戻って来て力を発揮するという好循環を作り出すことを提言する。

(2) 起業家を支える高度なプラットフォームの構築

① 地域インキュベーション施設の連携強化

【提言概要】

- ① 起業家（含む予備軍）の交流、サポート機会の充実を目的とした、既存の兵庫県内、神戸市内のインキュベーション施設の連携強化
- ② 高度な ICT の活用による、兵庫県内と全国の主要なインキュベーション施設の連携強化、広範なネットワークの構築
- ③ スタートアップ支援のための、「起業家育成」「高度インキュベーション拠点形成」「サポート人材育成」などについて、計画段階から連携できる「スタートアップ支援産官学連携協議会」の設置

【現状・課題】

i. 神戸市の事例

「神戸開業支援コンシェルジュ」などの地域インキュベーション施設が存在している。同施設は神戸市内で開業を検討している人を対象に、起業にむけた相談窓口（神戸市産業復興財団）が課題を整理し、7つの中小企業支援機関¹⁵を紹介する仕

¹⁵ 7つの中小企業支援機関；「(公財)神戸市産業振興財団」、「創業・新事業支援部 創業支援課」、「神戸商工会議所中央支部」、「神戸商工貿易センター 神戸ファッションマート」、「日

組みになっている。

ii. 兵庫県の事例

県では「起業プラザひょうご」があるが、スモールオフィス・ワーキングデスクによる起業の場、起業家や創業予定者、会員同士の出会い・交流の場、コーディネーターによる情報提供・相談といったサービスを実施している。募集要件が概ね開業後 5 年以内の個人又は法人であり、起業そのものよりも、起業後をフォローする施設の色合いが強いと思われる。コーディネーターも常駐ではない。

スタートアップ支援に当たり、ワンストップ化が十分に図れていない。「国、県、市でそれぞれ同じような取り組みを行っており、縦割り組織の弊害が出ている。」という意見がある。窓口の一本化、横の連携強化が課題と言える。

各種支援機関の連携が起業の支援においてはキーポイントと考えられる。平成 29 年の中小企業庁のレポート「創業支援の視点からみた支援機関に期待する役割」によれば、「創業者を成功に導くためには、各支援機関が緊密に連携し、質の高い創業支援を提供することが重要」と分析されている。

なお、本年 11 月に WeWork Japan が神戸市に「WeWork 三ノ宮プラザ East」を開設した。神戸市内の WeWork 拠点にオフィスを新設したり、国内外から移転する企業のうち、要件を満たす企業に、神戸市と WeWork が連携して、資金面の支援を提供するとしている。WeWork との連携が兵庫県、神戸市での起業数増加にどこまでつながるかは未知数である。

iii. 東京都の事例

東京都には「東京開業ワンストップセンター(TOSBEC)」が存在する。東京都内で開業を検討している人が対象。法人設立や事業開始に必要な定款認証、登記、税務、年金、社会保険、入国管理等の各種相談及び申請受付を行う。TOKYO 創業ステーションの 1F「Startup Hub Tokyo」でほぼ毎日起業に役立つイベントが開催され、2F「創業ワンストップサポートフロア」では専門家が事業計画策定を支援、そして起業準備が整ったら、「東京開業ワンストップセンター」で開業手続、申請書類の提出ができる仕組みになっている。

iv. 福岡市の事例

福岡市では、法人を設立する際に必要な各手続を 1 カ所でまとめてオンラインで行うことができる「福岡市開業ワンストップセンター」(図表 4-9)を国と共同でスタートアップカフェ内にオープンしている。また、相談員が常駐し、起業の準備、

本政策金融公庫 神戸創業支援センター」、「兵庫県中小企業団体中央会 連携推進課」、「(公財)ひょうご産業活性化センター 新事業課」、「(公財)新産業創造研究機構 (NIRO)」

アイデアの整理、事業計画の作り方、テストマーケティングの方法、商品やサービスのフィードバック（改善策の提案）、海外でのビジネスの展開など、業種を問わず幅広く相談を受付けている。起業後も新たな課題解決や新規事業のアイデア整理の相談などを受付。曜日に応じ、許認可、法人設立、税務、労務、法務まで手続き全般の専門家個別相談会の他、会社設立に関する資金調達個別相談会を開催している。

中小企業庁のレポート「創業支援の視点からみた支援機関に期待する役割」では、福岡市の取り組みを成功例として、以下のように分析している。

- ・日常的に利用される施設に拠点を設置することで、利用の際の心理的ハードルを下げ、利用者の裾野を拡大。
 - ・コンシェルジュを通じて市内の創業支援事業者への繋ぎを円滑化することで、効果的な創業支援メニューを提供。
- 潜在的創業者の掘り起こしからその後の創業支援までを効率的・効果的に行うことによって、開業率が向上。

図表４－９：福岡市開業ワンストップセンター イメージ図



出所：Fukuoka CiTy Startup Cafe HP

【提言】

多様な才能が集積することで、相乗効果が生まれ、また多様な才能が集まる。この好循環を起こすためには、ただスタートアップだけが集まる施設程度に留めず、より広範な才能が集積する拠点とする必要がある。そのためには、スタートアップ、財界、地元企業、大学教授、学生、VC、アクセラレーター、外国人スタートアップなど、様々な人々が交流できる場を創り、協業、共創、オープンイノベーションが生まれる環境を創るべきではないか。また、集積効果をより生み出すためには可能な限り他地区のインキュベーション拠点と連携するべきである。

加えて、兵庫県内に点在するインキュベーション施設が、全国の主要なインキュ

バージョン施設とも連携強化することで、広範なネットワークを構築するべきである。その際、高度な ICT を使うことで、物理的に離れたところにいる起業家同士があたかも同じ空間にいるような繋がりが工夫されることを期待したい。なお、このような場を運営する者は、可能な限り幅広いキャリアを有した人材が中心となることが望ましい。

スタートアップ支援のための、「起業家育成」「高度インキュベーション拠点形成」「サポート人材育成」などへの取り組みについて、神戸市が単独で進めるのではなく、商工会議所、同友会などの財界団体や、兵庫県、県下の市町村、大学なども一堂に介した、スタートアップ支援産官学連携協議会を設けて、計画段階から連携強化を図るべきである。

このような取り組みを通じて、国に対して地域をあげた産官学連携体制をアピールすることで、スタートアップ拠点都市認定の可能性を高めるべきである。

② 官民連携でのオープンデータへの取り組み

【提言概要】

- ①データの利活用がしやすい形式への標準化やツール開発の促進
- ②オープンデータ利活用促進事業と Urban Innovation KOBE 事業の担当部が、起業促進と地域課題解決をうまくマッチングできるよう連携、協働
- ③行政や公共機関等と利用者間を仲介する触媒となるプラットフォームの強化
- ④デジタル医療・ヘルスケアや防災など、兵庫・神戸の強みを発揮できる地域課題への利活用促進

【現状・課題】

国におけるオープンデータ憲章の制定、世界最先端 IT 国家創造宣言などもあり、公共データのオープン・バイ・デフォルト方針に基づき、2013 年にデータカタログサイト (<http://www.data.go.jp/>) が構築された。2016 年には官民データ活用推進基本法が制定され、この法律に基づき、2017 年世界最先端 IT 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画が閣議決定された。同時に個人を特定できないよう加工すれば、本人の同意なしに情報を取り引きすることができる改正個人情報保護法も施行された。

令和 2 年度までに地方公共団体のオープンデータ取組率 100% を目標として推進しており、平成 31 年 3 月 11 日時点の取組率は、約 26% (465/1,788 自治体) となっている。兵庫県は 16 位で、取組済数/市区町村数が 11/41、取組率が 26.8% と中位に位置している (図表 4-10)。

図表 4－10：都道府県別のオープンデータ取り組み状況（2019 年 3 月 11 日現在）

順位	都道府県	取組済数/市区町村数 (増加数※)	市区町村 取組率 (%)	順位	都道府県	取組済数/市区町村数 (増加数※)	市区町村 取組率 (%)
1	福井県	17/17	100	25	秋田県	4/25	16.0
1	京都府	26/26 (↑ +24)	100	26	宮城県	5/35	14.3
3	静岡県	26/35	74.3	27	長野県	9/77 (↑ +1)	11.7
4	岐阜県	30/42 (↑ +26)	71.4	28	鳥取県	2/19	10.5
5	岡山県	19/27 (↑ +1)	70.4	28	島根県	2/19	10.5
6	神奈川県	18/33	54.5	30	青森県	4/40	10.0
7	愛知県	27/54	50.0	30	佐賀県	2/20	10.0
8	石川県	9/19	47.4	32	長崎県	2/21 (↑ +1)	9.5
9	東京都	28/62 (↑ +1)	45.2	33	岩手県	3/33	9.1
10	富山県	6/15 (↑ +1)	40.0	33	茨城県	4/44 (↑ +1)	9.1
11	埼玉県	25/63 (↑ +1)	39.7	35	北海道	16/179 (↑ +5)	8.9
12	福岡県	23/60 (↑ +1)	38.3	36	福島県	5/59	8.5
13	栃木県	9/25 (↑ +1)	36.0	37	徳島県	2/24	8.3
14	愛媛県	7/20 (↑ +4)	35.0	38	和歌山県	2/30	6.7
15	山口県	6/19	31.6	39	山形県	2/35 (↑ +1)	5.7
16	兵庫県	11/41	26.8	40	大分県	1/18	5.6
17	新潟県	8/30	26.7	41	沖縄県	2/41	4.9
18	大阪府	11/43 (↑ +2)	25.6	42	熊本県	2/45	4.4
19	三重県	7/29	24.1	43	宮崎県	1/26	3.8
19	千葉県	13/54	24.1	44	山梨県	1/27	3.7
21	広島県	5/23	21.7	45	群馬県	1/35	2.9
22	滋賀県	4/19	21.1	46	鹿児島県	1/43	2.3
23	奈良県	7/39	17.9	47	高知県	0/34	0.0
24	香川県	3/17	17.6				

※ 平成30年12月16日時点からの増加数

※ 継続が増加した都道府県（15都道府県）

出所：内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室がまとめた「地方のオープンデータの取組状況について」

（2019 年 3 月 15 日）

i. 横浜市の取り組み

横浜市¹⁶は、2014 年に全国に先駆けて「オープンデータの推進に関する指針」を策定、a)行政の透明性・信頼性の向上、b)公的データの共有及び協働による地域課題の解決、c)横浜経済の活性化、d)行政における業務の高度化・効率化の四つを意義として挙げている。この指針においてオープンデータ推進の基本原則や全庁的な体制などの基本的な考え方、オープンデータ化の対象となる情報と公開するデータの拡大、二次利用促進に向けたルール化などの具体的な取り組みの方向性を定めており、市のオープンデータの一覧サイトも開設した。

<取り組み内容>

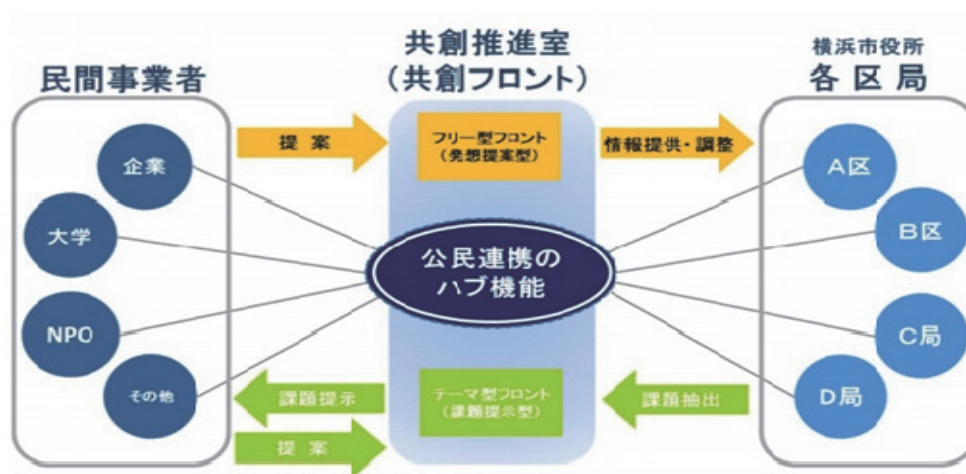
- ・アイデアソン・ハッカソンの開催
- ・大学、企業等の参加者とデータや課題を共有し、解決策を議論する場の設置
- ・公民連携に関する提案等の受付窓口「共創フロント」開設(2008 年)

（図表 4－11）

¹⁶ 野村 敦子氏（株式会社日本総合研究所 調査部 主任研究員）の取り上げた国内好事例：株式会社 日本総合研究所発行の JRI レビュー 2018 Vol.5, No.56「オープンデータ・エコシステムの構築に向けた課題」（2018 年 2 月）参照

- ・市町村で初めて官民データ活用推進基本条例の制定（2017 年 3 月）
- ・「オープンイノベーション推進本部」の設立（2017 年 4 月）
「データマネジメントプロジェクト」と「先進的公民連携プロジェクト」の 2 つに取り組む
- ・民間主体の「横浜オープンデータソリューション発展委員会」および「LOCAL GOOD YOKOHAMA」
- ・「ITOP 横浜」「LIP. 横浜」など企業と連携する仕組み

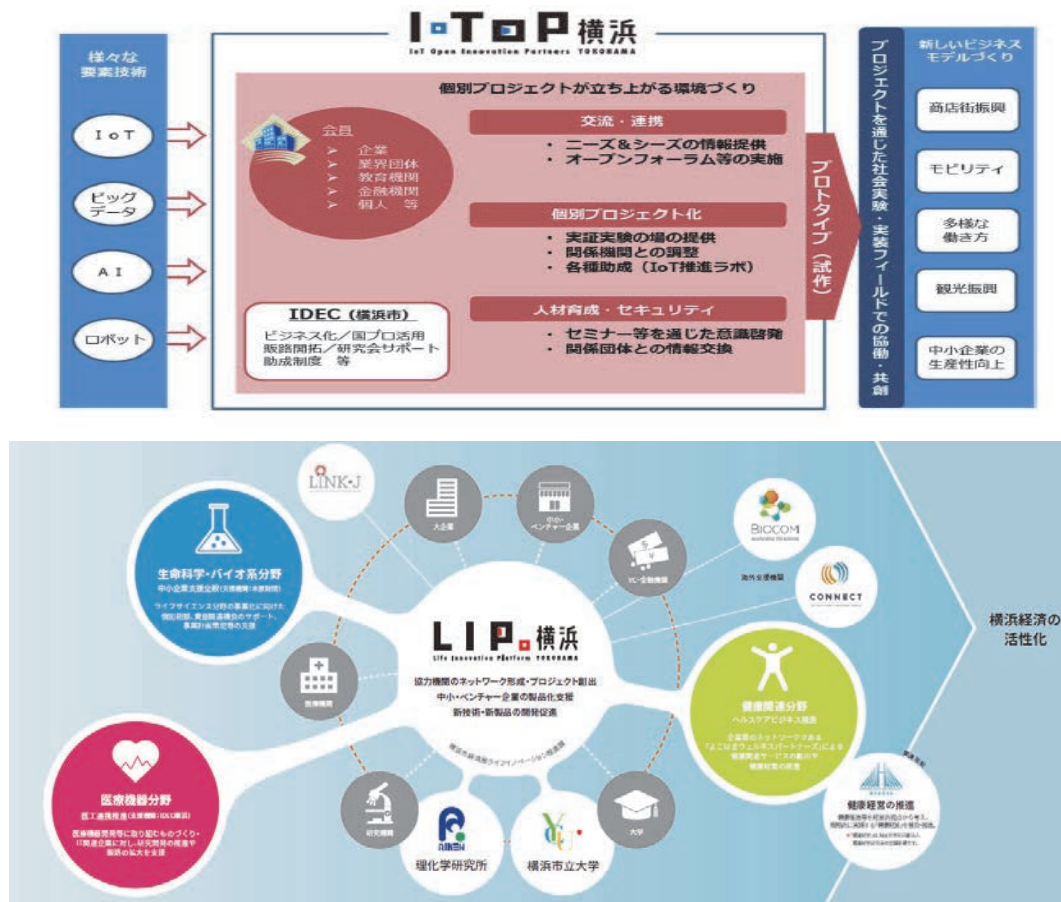
図表 4－1 1： 共創フロント



出所：横浜市 HP

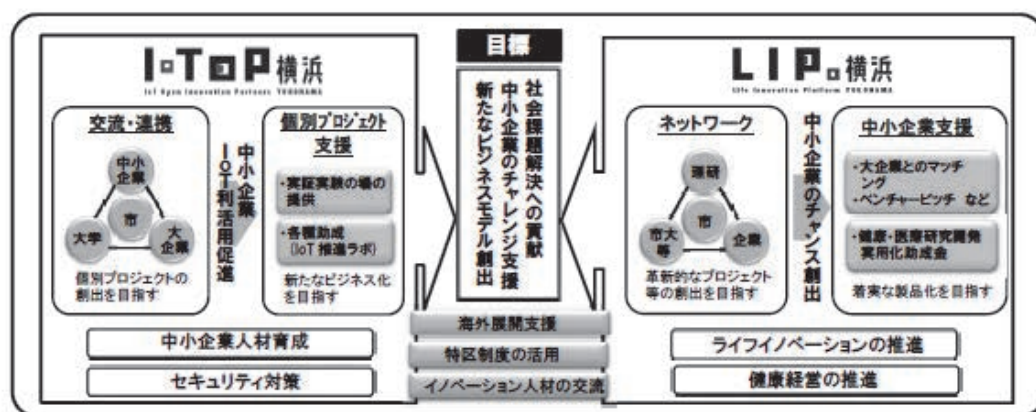
「ITOP 横浜」「LIP. 横浜」（図 4－1 2）という 2 つのプラットフォームを相互に連携させ（図表 4－1 3）、市内企業の IoT 及びライフイノベーションの取り組みを進めており、産学官金の多くのプレーヤー、横浜市の関連団体、国や国内外の機関と連携し、付加価値の高い製品・サービス開発など、新たなビジネスの創出を目指している。また、生産性の向上や国内外の販路開拓等の課題にチャレンジする中小企業支援を強化し、新たな技術の活用やサービス開発による社会課題の解決にも取り組んでいる。

図表 4－12：ITOP 横浜、LIP 横浜



出所：横浜市 HP

図表 4－13：2つのプラットフォームの連携のイメージ



出所：横浜市 HP

「IoT オープンイノベーションパートナーズ (ITOP 横浜)」とは、横浜経済の強みである「ものづくり・IT 産業の集積」を活かして、IoT 等を活用したビジネスに向け

た、交流、連携、プロジェクトの推進、人材育成の場である。

「横浜ライフイノベーションプラットフォーム（LIP、横浜）」とは、横浜から、健康・医療分野のイノベーションを持続的に創出していくことを目的とし、産学官金が連携して取り組むためのプラットフォームである。

＜横浜市の官民連携事例＞

- ・アイネットによるオープンデータを活用した保育施設・事業情報サイト
- ・NTT ドコモとのチャットボットを利用したゴミ分別案内
- ・ディー・エヌ・エー、横浜 DeNA ベイスターズ、横浜スタジアムとの包括連携協定
- ・アクセンチュアとのオープンイノベーションの取り組みに関する包括連携協定
- ・ゼンリンとの公共インフラ管理の効率化
- ・ポケモンとの協力協定
- ・消防局のブランディング T シャツ

ii. 福井県、鯖江市の事例¹⁷

福井県は前述のとおり、全国の県別市区町村オープンデータ取組率 100%の先進自治体である。誰もが自由に使えるオープンデータの活用推進を県内全域で行っている。県内全市町の内容・様式を統一したデータを都道府県として初めて公開し、機械判別に適した様式でデータを公開することで、二次利用を推進している。そして、データを公開するだけでなく、アプリコンテストや普及活動等を行っており、オープンデータを活用したアプリケーション開発数は全国トップクラスである。

鯖江市は日本で初めてオープンデータに取り組んだ先進自治体であり、オープンデータによる行政の透明化、市民参加、そして官民の連携を進めている。鯖江市民役条例を制定して市民協働の町づくりに着手、条例に市民と行政との情報共有を規定しており、行政がもつ情報を機械が読める XML、RDF 等で Web 上に公開し、民間などが二次利用することにより、新たな公共サービスを創出する取り組みを行っている。

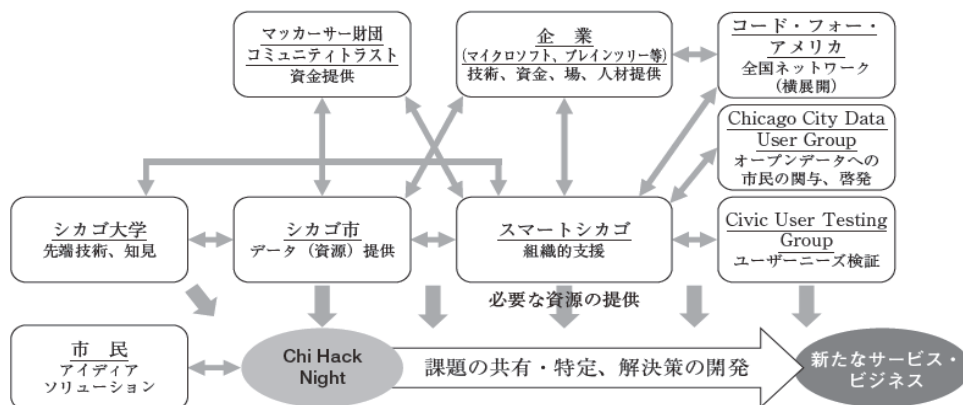
公園のトイレ、避難所、AED、市域地図、文化財、消火栓、コミュニティバスの位置情報、議員名簿、統計情報など、現在公開されるデータは 185 種類に達する。行政情報のデータ公開については、アイデアソン・ハッカソンなどでの情報交換、そして課題解決のための活用アイデアに対して担当課と協議して公開を進めてきており、オープンデータを推進している先生や民間企業が作成した、可能性を感じるアプリは 200 を超えている。これらのデータやアプリはデータシティ鯖江サイト

(<http://data.city.sabae.lg.jp>) で公開している。

¹⁷ 牧田 泰一氏（鯖江市政策経営部）、藤原 匡晃氏（福井県総合政策部政策統計・情報課）が紹介した好事例：情報管理 2018.2.,vol.60,No.11「官民一体のオープンデータ利活用の取り組み」（2018 年 2 月）参照

シカゴ市¹⁸は、公共サービスの提供や政策決定にオープンデータを活用しており、食品検査の予測モデル等で成果を上げている。民間レベルでも新興企業がオープンデータを活用して新しいビジネスを開拓しており、株式上場や大企業による買収等の事例も出ている(図表4-14)。

【多様なステークホルダーによる協業と役割分担】



iv. 欧州における事例

v. イスラエルにおける事例

イスラエルは、デジタルヘルスケア分野で革新を推進している 450 社以上の新興企業などの本拠地となっており、デジタルヘルス企業は過去 3 年間で推定 8 億ドル

¹⁸ 野村 敦子氏（株式会社日本総合研究所 調査部 主任研究員）の取り上げた海外好事例

を調達し、NASDAQ で 25 以上のヘルスケア企業が注目を集めている。また、イスラエルには、GE ヘルスケア、ジョンソン&ジョンソン、フィリップス、タケダなどの大手多国籍企業が運営する医療技術研究開発センターやスタートアップインキュベーターも数多くある。その特徴として、ひとつには「HMO (Health Maintenance Organization)」という健康保険組織のような存在が挙げられる。HMO は保険機能だけでなく、医療機関や研究所、薬局なども運営しており、多くの情報を包括的に蓄積できているため、ユニバーサル電子カルテのような HMO のデータベースがスタートアップを誘引している。また、投資のトレンドとしてデジタルヘルス分野のベンチャー企業に対する投資額の約 80% が AI 関連の企業に向けたものとなっており、特徴的な点である（アメリカでも 30%）。さらに、イスラエルにおいては、PoC (Proof of Concept : 概念実証) やパイロット版の運用などを無料で行える環境を用意しており、ここでのデータや実績をもとにアメリカなど他地域での本格展開が可能となる点が、大きな強みとなっている¹⁹。

vi. 兵庫・神戸における事例

<Open Data KOBE>

- ・平成 27 年度：神戸市のウェブサイト上でオープンデータの公開を開始
- ・平成 28 年度：カタログサイトの構築
データ活用啓発セミナー「神戸市データアカデミー」の開催
株式会社 NTT ドコモとの「ICT 及びデータ活用に関する事業連携協定」の締結
有識者会議「神戸市オープンデータ推進会議」の開催
「神戸・バルセロナ連携国際ワークショップ」の開催
- ・平成 29 年度：基本方針の公開、ウェブサイト利用規約の変更

<Urban Innovation KOBE>

- ・平成 29 年度：市役所が提示する社会・行政課題を解決できるスタートアップ等を公募し、協働してサービスの開発、実証実験を行うプロジェクト「Urban Innovation KOBE」を実施
- ・平成 30 年度：スタートアップから神戸市に対して最先端のテクノロジーを用いた実証実験を提案してもらい、社会・行政課題の解決を目指す新事業「Urban Innovation KOBE 『+P』(プラスピー)」を実施

以上のように、神戸市は先進的な取り組みを矢継ぎ早に実施しているなど、意欲

¹⁹ イスラエル大使館経済部 HP、日経デジタルヘルス（2019 年 6 月 12 日号）参照

的なことはよくわかる。しかしながら、オープンデータ利活用の先進地域に比べると、官民連携プラットフォームの強固さやスタートアップ企業活用度、解決課題の規模感などやや見劣りすることは否めない。

野村氏（2018年2月）は、オープンデータの利活用の促進に資する施策について、オープンデータ・エコシステム形成上の課題は、公開されているデータが必ずしも利用を前提とした提供方法ではなく、使えるデータを入手できない事例が多いこと、オープンAPIやオープンソースなどデータを利活用するためのツールを協業・共有しようという意識や取り組みが遅れていること、民間での利活用の中心となるオープンデータ企業を育成しようとする体制や支援策が未整備であることなどが挙げられると述べている。兵庫・神戸における課題も以下のとおりであろう。

- ・オープンデータ企業を育成する支援制度の構築が必要

具体的には、ハッカソンと連動した競争的な公共調達制度やアクセラレータ・プログラムなどがあるが、とくにサンフランシスコ市等の「スタートアップ・イン・レジデンス（STiR）」が参考になる。神戸市における「Urban Innovation KOBE」事業は、その好事例でありその拡充が必要である。

- ・行政や公共機関等と利用者間を仲介する触媒機能が必要

先行事例では、民間の非営利組織等が両者の仲介のほか、行政向け、市民・スタートアップ向けに各種の組織的な支援を行っている。神戸にも地域ICT推進協議会（COPLI）²⁰という民・学・産と行政によるコンソーシアムが存在するが、強固なプラットフォームにはなり得ていない。

- ・先行自治体がロールモデルとなることが必要

例えば兵庫・神戸でいえば、神戸市が率先してオープンデータの活用事例を生み出していくことで、県内他地域におけるデータ活用のヒントが示され、データの標準化やツールの開発と共有が促される。行政には、オープンソースやクラウドソーシングを通じてオープンデータ企業と連携しようとする姿勢が求められる。

【提言】

兵庫・神戸でも、他の先進事例、「Urban Innovation KOBE」事業など域内外での好事例をロールモデルにして横展開し、活用を増やしながらデータ利活用のアイデア醸成やデータの利活用がしやすいXML、RDF等の形式への標準化やツール開発の促進を図ることを提言する。

オープンデータ企業育成につながるデータ利活用促進について、神戸市では企画調整局 産学連携ラボが担当しており、「Open Data Kobe」の運営やデータアカデミーと

²⁰ 情報通信技術の利活用を通じて地域の活性化を図ることを目的として活動していた「神戸マルチメディア・インターネット協議会」と「阪神・淡路マルチメディア産業交流会」が統合し、平成19年4月に発足した。

いった研修を通じ、市民・事業者と ICT を活用して地域課題を解決するオープンガバメント社会の構築を支援するという取り組みを行っている。その一方、スタートアップに関連する日本版 STiR ともいえるべき「Urban Innovation KOBE」事業は医療・新産業本部 新産業部 新産業課の担当となっている。これらの事業については、既存企業とスタートアップにオープンデータを利活用してもらい、起業促進と地域課題解決をうまくマッチングできるよう連携を強化、協働して行くことを提言する。

また、横浜の事例のような、行政や公共機関等と利用者間を仲介する触媒機能としての強固なプラットフォームの存在とそれらの連携・協働が兵庫・神戸にも求められるところである。類似の取り組みは個々には存在するので、統合や連携させる仕組みの構築を提言したい。

兵庫・神戸ならではのオープンデータ利活用の促進を考えると、まずは取り上げる地域課題のジャンルをデジタル医療・ヘルスケアや防災など、過去にデータが十分蓄積され兵庫・神戸の強みを発揮できる分野に絞って、大企業とスタートアップが協働したオープンイノベーションによる課題解決実績を積み重ねることで、地域に根差すスタートアップを育てることを提言する。

③ 地域スタートアップ取引支援制度の拡充

【提言概要】

- ①行政による、スタートアップ支援を目的としたクラウドファンディング仲介事業の実施
- ②スタートアップを活用した地域企業に対する助成制度の創設
- ③総務省が進める「StartupXAct（スタートアップエグザクト）」活用による Urban Innovation KOBE 事業の拡充
- ④公共調達・入札制度改革や更なるスタートアップ活用の促進
- ⑤「SDGs 未来都市」が目指す好循環の構築

【現状・課題】

i. 鯖江市のガバメントクラウドファンディングの事例

近年、クラウドファンディングを活用し、地域活性化を目指す自治体が多くなっている。

鯖江市は自治体としては全国で初めてクラウドファンディング事業に本格的に参入したことで有名である。2015 年に地域・地方に特化したクラウドファンディングのプラットフォーム「FAAVO」²¹で、行政で初のエリアオーナーとなり、「FAAVO さば

²¹ 現在は、地域×クラウドファンディング FAAVO（ファーボ）を運営する株式会社サーチフィールドがクラウドファンディング事業を株式会社 CAMPFIRE へ譲渡、それに伴い、

え」の運営を行っている。「FAAVO さばえ」では、プロジェクトの成立と市民への資金還元を促進するため、集まった支援金の90%をプロジェクト起案者が受け取ることができる。さらに、「FAAVO さばえ」の運営にあたっては、福井銀行グループが協力し、市の事業に関しても積極的に提案を行っていき、財源確保に取り組む。一般的に達成額の2割が手数料として仲介事業者を支払われるケースが多いが、「FAAVO さばえ」は行政が運営しているため、手数料を1割としている。うち5%は「FAAVO」への手数料、残り5%はHP等の制作費となっている。

また、2016年には「FAAVO」が新たに運営する自治体の取り組みに特化したまちのクラウドファンディング型・ふるさと納税プラットフォームである「エフバイジー (F×G)」を行政で初めて活用を開始した。インターネット上でまちの取り組みを公開し、それに「共感」した人から寄附を募るサービスを運営する。

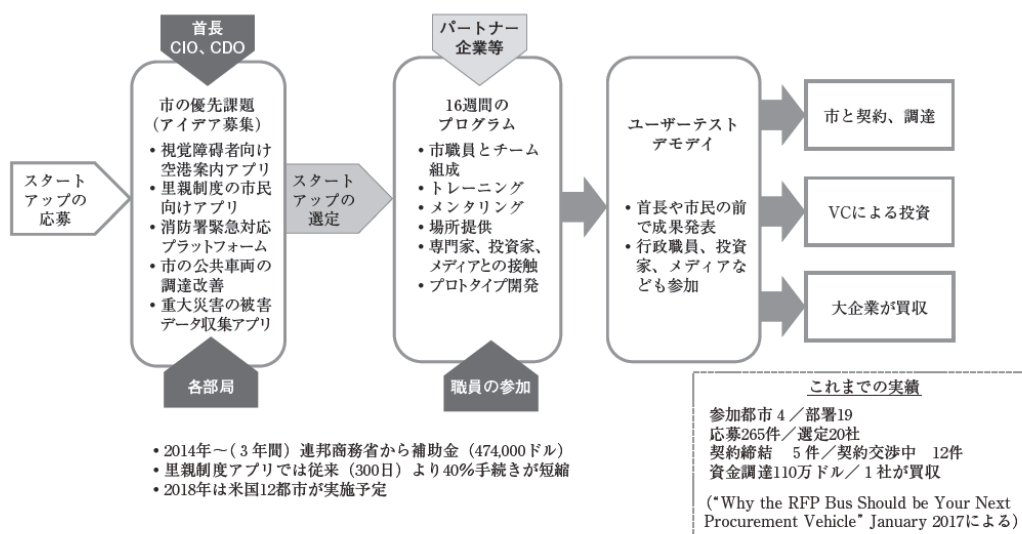
ii. STiR²²

STiRはStartup in Residenceの略で、「Residence」は「市庁舎」を意味する。サンフランシスコ市が2014年から始めているベンチャーや市民等の力を活用した街づくりのためのプログラムである。市が抱える様々な課題とその課題解決のための技術やノウハウ等を有するベンチャー企業からアイデアを募集し、マッチングした企業は4カ月（16週間）で商品やサービスの開発・改善を行う。そして市とスタートアップ企業が合意した場合に市のシステムとして採用されるというものである。2015年からはサンフランシスコを中心に、オークランド、サンレアンドロ、ウェストサクラメントの4都市共同で実施され、2018年からは「City Innovate Foundation」と提携して国内11都市で展開されている。政府の補助金プロジェクトではないが、各専門家（公共セクターの需要理解、製品開発、マーケティング、提携経営、オフィスの貸し出しなど）のアドバイスや事業パートナーの紹介が受けられる（図表4-15）。

運営会社が株式会社 CAMPFIRE となり、名称が「FAAVO by CAMPFIRE」に変更。

²² 野村 敦子氏（株式会社日本総合研究所 調査部 主任研究員）の取り上げた海外好事例：株式会社 日本総合研究所発行の JRI レビュー 2018 Vol.5, No.56「オープンデータ・エコシステムの構築に向けた課題」（2018年2月）参照

図表 4-15：スタートアップ・イン・レジデンス（STiR）の概要



(資料) 日本総合研究所作成

<STiR の利点²³>

- ・自治体からは、住民のニーズを満たすベンチャー企業が有する優れた ICT ソリューションを利用することで素早く問題を解決できる
- ・雇用や産業の創出、リスクの軽減などがある
- ・自治体の職員がアジャイル開発を実戦で学ぶ機会が得られる
- ・企業にとっては、現実のユーザーのニーズに基づいているので合理的に商品やサービスが開発でき、自治体の協力が得られる
- ・契約につながる可能性や他企業からの出資も期待できる

<実際に採用された事例²⁴>

- ・地域ボランティアについての情報管理プラットフォームの構築
- ・公共車両の調達向上、発注提案の電子化による効率化
- ・市民の娯楽施設の予約ソフトウェアの構築
- ・公共職員用産業地域の地番のマッピングや変更追跡のためのソフトウェア構築
- ・フォスターペアレント用の携帯ウェブアプリ
- ・警察署の問い合わせやサービスの効率化分析ソリューション
- ・市の予算やパフォーマンスを分析するアプリケーションの構築
- ・地方の向上や物流チェーンに特化した調達プラットフォームの構築
- ・職員がホームレスの市民を見守り、社会サービス施設と連携するためのシステム
- ・消防署の緊急対応プラットフォームの構築

²³ <http://iot-jp.com/iotsummary/iotbusiness/stir/.html>

²⁴ 総務省 ICT 街づくり推進会議 (第 14 回会合) 【資料 14-5】
 日本版「STiR」のトライアルの実施概要

兵庫・神戸では、行政としての補助金などの資金面での支援策（図表４－１６）は充実しており、税制面でも国家戦略特区での優遇策が利用できる。

図表４－１６：兵庫・神戸におけるスタートアップ支援のための資金的プログラムの例

事業名称	事業実施主体名
起業家支援事業	公益財団法人ひょうご産業活性化センター
ひょうごチャレンジ起業支援貸付	公益財団法人ひょうご産業活性化センター
新事業創出支援貸付	公益財団法人ひょうご産業活性化センター
ひょうご IT 関連事業所開設支援事業	兵庫県
兵庫高度 IT 起業家等集積支援事業	兵庫県
ふるさと納税を活用した起業家育成のための資金調達支援補助金	神戸市
スタートアップ等補助	神戸市
企業拠点移転補助	神戸市

出所：経済産業省 近畿経済産業局 HP の表から抜粋

上記のように、神戸市では利用率 No.1 のふるさと納税サイト「ふるさとチョイス」を活用した、スタートアップ支援事業を行っている。当事業は、ふるさと納税により、熱い思いを持った起業家が現状打破のアイデアを生み、神戸から世界へと羽ばたいていくという夢を応援するもので、寄附を行うひとが、神戸市のふるさと納税サイトから選択することができるようになっている。

また、神戸市では全国でも先進事例とされる、「Urban Innovation KOBE」という行政が行政課題の解決をスタートアップに委託する事業を行っている。しかしながら、そこから生まれたアイデアやスキームに磨きをかけ大きなビジネスに発展させたり、大企業や他の自治体などの公共サービスにも展開しようとの動きは見受けられない。また、IT 導入にかかわる兵庫県や神戸市の入札制度については、過去の取引実績の有無が要件となり、スタートアップが参入しようとする際の障壁となっており、入札プロセス自体の変革を阻害するとともに、スタートアップを規模の大きな行政課題の解決にまで適用できていない要因ともなっていると推測される。

iii. Startup Xact によるスタートアップと地方公共団体のマッチング

総務省が進める「Startup XAct（スタートアップエグザクト）」は、技術力があるベンチャー企業と地方公共団体を組み合わせることで、技術を活用した街づくりや経済発展を目指す事業である。ベンチャー企業にとっては、共同開発先と資金調達

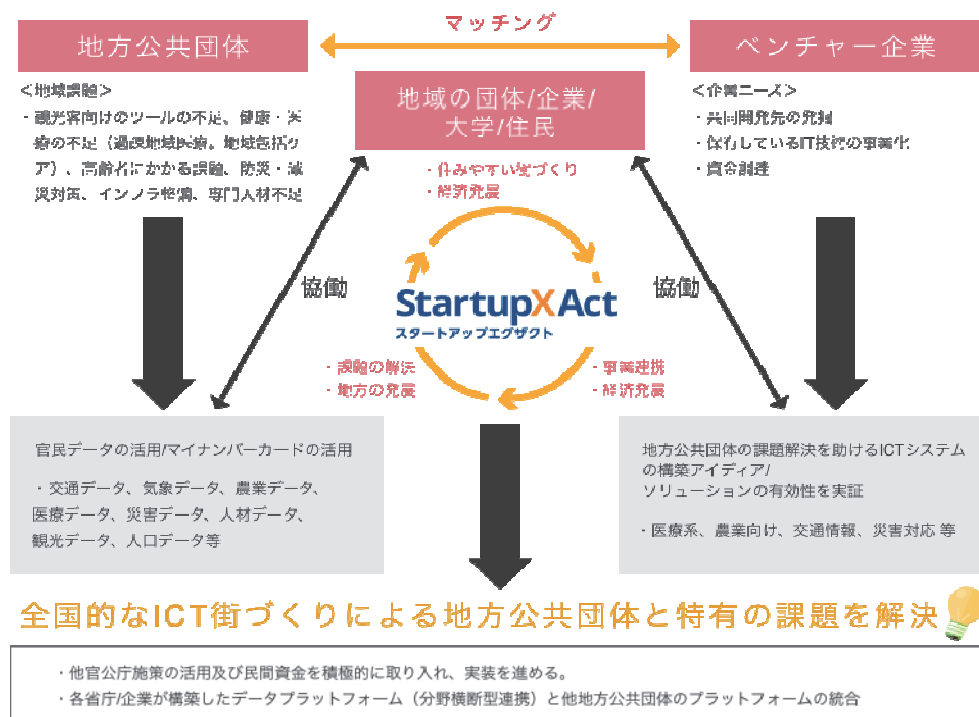
ができるほか、マイナンバーカードや地方公共団体が持つデータを使ったシステム開発に携われるというメリットがある（図表４－１７）。

公募しているのは、ベンチャー企業との協力を希望する地方公共団体である。都道府県、中核市、政令市、小規模地方公共団体であり、以下の条件を満たす必要がある。

- ICT 利活用で解決したいと考える地域課題が複数ある
- ベンチャー企業とのマッチング実施支援の必要性が認められる
- ICT 街づくりへの継続した取り組みを目指している

さらに、地方公共団体がもつ複数分野に渡るデータや官民共用のデータの連携を念頭に置いている団体と、マイナンバーカードの活用を念頭に置いている団体が優先的に採択される。

図表４－１７：「Startup XAct（スタートアップエグザクト）」事業の全体像



出所：「株式会社 NTT データ経営研究所の HP ニュースリリース (2018 年 7 月 24 日)」

iv. SDGs 地域課題の解決におけるスタートアップへの機会提供

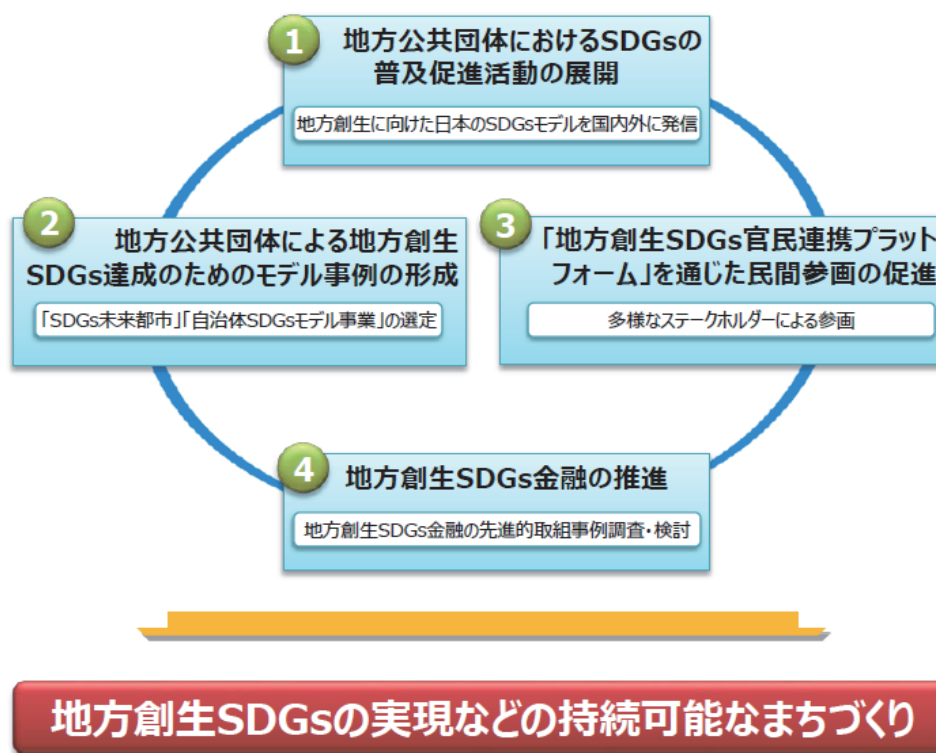
内閣府は、「地方創生に向けた SDGs の推進について」²⁵において、地方創生 SDGs の実現に向けては地方公共団体の取り組みが重要となるため、普及促進活動の展開や、「SDGs 未来都市」の選定、モデル事業形成への資金的支援を継続し、さらには民間企業、金融機関などの多様なステークホルダーによる官民連携プラットフォーム

²⁵ 森山 茂樹氏：内閣府地方創生推進事務局（2019 年 7 月）

ムの取り組みを一層活発化させるとともに、金融面においても地方創生 SDGs を推進するとしている（図表 4－18）。

この循環のなかで抽出される SDGs の実現のための地域課題を、オープンデータや ICT の活用、スタートアップや大企業、大学等のオープンイノベーションなどで解決することで地方経済を活性化させる狙いと考えられる。兵庫県では、「ひょうご SDGs 未来事業塾」、神戸市では「神戸ソーシャルブリッジ」の SDGs 時代の経営戦略と人材育成セミナーなどの取り組みを始めているが、先述の横浜市が平成 30 年度、鯖江市が令和元年度に政府から「SDGs 未来都市」に選定されているのに対し、神戸市が選定されていないだけでなく、兵庫県からひとつも選定がないのが実情である（図表 4－19）。

図表 4－18：地方創生 SDGs の自律的好循環モデル



出所：内閣府資料

図表 4－19：平成30年度、令和元年度 SDGs 未来都市等 選定都市一覧表

平成30年度選定（全29都市）※都道府県・市区町村コード欄				令和元年度選定（全31都市）※都道府県・市区町村コード欄			
都道府県	選定都市名	都道府県	選定都市名	都道府県	選定都市名	都道府県	選定都市名
北海道	★北海道	静岡県	静岡市	岩手県	陸前高田市	滋賀県	★滋賀県
	札幌市		浜松市	福島県	郡山市	京都府	舞鶴市
	二セコ町	愛知県	豊田市	栃木県	宇都宮市	奈良県	生駒市
	下川町	三重県	志摩市	群馬県	みなかみ町		三郷町
宮城県	東松島市	大阪府	堺市	埼玉県	さいたま市		広陵町
秋田県	仙北市	奈良県	十津川村	東京都	日野市	和歌山県	和歌山市
山形県	飯豊町	岡山県	岡山市	神奈川県	川崎市	鳥取県	智頭町
茨城県	つくば市		真庭市		小田原市		日南町
神奈川県	★神奈川県	広島県	★広島県	新潟県	見附市	岡山県	西粟倉村
	横浜市	山口県	宇部市	富山県	★富山県	福岡県	大牟田市
	鎌倉市	徳島県	上勝町		南砺市		福津市
富山県	富山市	福岡県	北九州市	石川県	小松市	熊本県	熊本市
石川県	珠洲市	長崎県	壱岐市	福井県	鯖江市	鹿児島県	大崎町
	白山市	熊本県	小国町	愛知県	★愛知県		徳之島町
長野県	★長野県				名古屋市	沖縄県	恩納村
					豊橋市		

※黄色網掛けは「自治体SDGsモデル事業」選定自治体
 ※★はSDGs未来都市のうち都道府県

出所：内閣府資料

【提言】

兵庫・神戸では、行政としての補助金などの資金面での支援策は充実しており、税制面でも国家戦略特区での優遇策が利用できる。さらに、神戸市では、ふるさと納税を活用したスタートアップ支援プログラムも用意されるが、ふるさと納税サイトを利用したものである。先行事例では、行政自身がクラウドファンディングの仲介事業を行う鯖江市の取り組みがあり、同様に兵庫県、神戸市でも自らが仲介業者になるような積極的な運営についても、検討の余地があるのではないかと提言する。

スタートアップを活用した地域企業に対して何らかの補助を行うなどの取引促進を行い、地域企業がスタートアップと連携しやすくし、兵庫・神戸をスタートアップが仕事をもらえる地域として認知させることを提言する。

「Urban Innovation KOBE」事業は、継続して実施すべきであり、神戸市のみならず県内他地域への展開を検討されたい。場合によっては総務省が進める「Startup XAct（スタートアップエグザクト）」の活用も視野にいれ、兵庫全域で進められるものとしたい。

スタートアップと行政との技術的なマッチングにとどまらず、これを通じて公共調達・入札制度の改革や更なるスタートアップの活用促進に繋げることを念頭に、課題解決の事業規模を拡大し、スタートアップの活用が遅れている他地域に対するロールモデルとなる運営をおこなうことを提言する。

また兵庫・神戸においても、SDGsの実現のための地域課題が、オープンデータや

ICT の活用、スタートアップや大企業、大学等のオープンイノベーションなどで解決できる以下のような「SDGs 未来都市」の目指す好循環を早期に構築すべきである。

図表 4－20：地方創生 SDGs 金融を通じた自律的好循環形成の全体像



出所：内閣府資料

(3) 起業家を育むグローバルな交流の促進

① 外国人起業家・高度人材の誘致

【提言概要】

＜国家戦略特区制度を活用した＞

- ① 才能ある外国人の誘致を図る住環境の整備
- ② 意欲ある外国人留学生の起業支援強化

【現状・課題】

i. 神戸市の事例

神戸市では2016年より、米国のシード投資ファンド「500 Startups」と連携し、シード（最小限のプロダクト/モデルを開発済）・アーリー（製品開発済、顧客あり、第三者からの投資を獲得する段階）ステージのスタートアップ約20～25社を対象に、事業成長を加速させるプログラムを実施している。

同プログラムが必ずしも神戸や兵庫県下に外国人起業家を呼び寄せる結果には繋がっていない。又、日本国内の参加会社について言えば、最も多いのは神戸ではなく、東京を拠点にしているスタートアップである。

ii. 兵庫県の事例

兵庫県は、都道府県別外国人留学生在籍数では全国 7 位の位置にある（図表 4－2 1）。しかし、外国人が企業等の事業の経営、管理を行うために取得する「経営・管理」資格保有者数を見ると、兵庫県は全国 34 位と低位にある（図表 4－2 2）。

また、2012 年から 2017 年までの外国人起業家数の推移を見ると、兵庫県は +54.0%と全国平均（+90.6%）の 6 割程度にとどまっている（図表 4－2 3）。

図表 4－2 1：都道府県別外国人留学生在籍数

	都道府県名	2015年	2016年	2017年	2018年	2018年 全国構成
1	東京	81,543	92,534	103,456	114,833	38.4%
2	大阪	15,280	18,411	21,683	24,751	8.3%
3	福岡	13,666	15,755	17,519	19,296	6.5%
4	京都	9,299	10,553	11,219	13,230	4.4%
5	千葉	8,275	10,144	11,550	13,084	4.4%
6	埼玉	7,368	8,754	10,340	12,097	4.0%
7	兵庫	7,007	8,485	9,398	11,146	3.7%
8	愛知	8,018	8,641	9,337	10,620	3.6%
9	神奈川	7,928	8,748	9,816	10,459	3.5%
10	群馬	2,767	4,289	6,087	7,882	2.6%
27	奈良	1,136	1,157	1,216	1,413	0.5%
37	滋賀	423	412	433	489	0.2%
38	福井	295	342	412	478	0.2%
40	和歌山	337	358	369	439	0.1%
	全国	208,379	239,287	267,042	298,980	

出所：近畿経済産業局 「関西における外国人起業家の動向」（2019 年 1 月 24 日）

図表 4－2 2：都道府県別在留外国人資格保有者数及び増加率（経営・管理）

	都道府県名	2015年	2016年	2017年	増加率 (2015年→2017年)
1	沖縄県	66	123	165	150.0%
2	徳島県	10	24	22	120.0%
3	京都府	183	252	345	88.5%
4	佐賀県	16	20	30	87.5%
5	鳥取県	13	19	22	69.2%
6	大阪府	1,292	1,681	2,031	57.2%
7	福岡県	540	720	835	54.6%
8	北海道	227	281	349	53.7%
9	三重県	81	101	119	46.9%
10	福島県	28	39	41	46.4%
22	愛知県	552	643	741	34.2%
26	和歌山県	18	22	24	33.3%
33	奈良県	34	43	42	23.5%
34	兵庫県	448	494	553	23.4%
36	東京都	7,914	9,242	9,722	22.8%
42	福井県	16	16	18	12.5%
44	滋賀県	30	30	33	10.0%

出所：近畿経済産業局 「関西における外国人起業家の動向」（2019 年 1 月 24 日）

図表 4－23：都道府県別外国人起業家数推移（単位 左：人数 右：% 2012 年比増加率）

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
兵庫県	359	370 3.1	379 5.6	448 24.8	494 37.6	553 54.0
東京都	6,058	6,248 3.1	6,546 8.1	7,914 30.6	9,242 52.6	9,722 60.5
神奈川県	809	962 18.9	1,047 29.4	1,372 69.6	1,703 110.5	1,856 129.4
埼玉県	951	1,062 11.7	1,170 23	1,764 85.5	2,175 128.7	2,433 155.8
千葉県	867	948 9.3	1,024 18.1	1,373 58.4	1,714 97.7	1,894 118.5
大阪府	816	869 6.5	931 14.1	1,292 58.3	1,681 106	2,031 148.9
福岡県	313	365 16.6	388 24	540 72.5	720 130	835 166.8
全国	12,609	13,439 6.6	14,206 12.7	18,109 43.6	21,877 73.5	24,033 90.6

出所：法務省「在留外国人統計 2012～2017」から企業経営などに携わる「経営・管理」の資格保有者を抽出して本会にて作成

前出の「関西における外国人起業家の動向」は、外国人が起業する際の課題を抽出しているが以下に一部記載する。

- ・在留資格「経営・管理」取得の条件である、「事業所の確保」、「500 万円以上の投資」もしくは「2 人以上の常勤職員の雇用」は厳しい。
- ・初めは在留資格の期間が通常 1 年しか認められず、投資家や金融機関から信用が得にくい。結果、出資や融資を受けることが出来ない。
- ・起業の際に、言語や資金調達の課題を解決できる外国語対応可能なワンストップ窓口が少ない。労務管理情報や生活支援も合わせて必要。
- ・外国人起業家コミュニティを充実させる必要がある。

「関西における外国人起業家の動向」によれば、外国人の「経営・管理」資格者数増加要因は、「飲食、宿泊、免税店など訪日外国人観光客向けビジネス」や「日本の伝統工芸品や雑貨を海外向けにインターネット経由で販売する EC 関連ビジネス」となっている。都道府県別外国人実宿泊者数を見ると、兵庫県は増加数で全国 27 位と低位にある（図表 4－24）。より多くの外国人が訪れ、宿泊する事はその経済効果のみならず、当該地域を知り、地域のファンになってもらう契機になるのは言うまでもない。

図表 4－2 4：都道府県別外国人実宿泊者数

	都道府県名	2015年	2016年	2017年	増減数 (2015年→2017年)
1	大阪府	5,348,360	5,914,140	6,736,840	1,388,480
2	北海道	4,113,190	4,633,880	5,348,260	1,235,070
3	東京都	8,911,920	9,328,230	9,994,630	1,082,710
4	沖縄県	2,044,910	2,304,180	2,683,680	638,770
5	大分県	699,730	765,140	1,277,240	577,510
6	京都府	2,466,280	2,453,080	2,959,140	492,860
7	福岡県	1,661,160	1,843,800	2,133,340	472,180
8	山梨県	1,180,490	1,289,780	1,462,370	281,880
9	長野県	636,690	773,470	877,790	241,100
10	香川県	166,630	263,260	376,150	209,520
19	奈良県	210,580	247,450	303,500	92,920
27	兵庫県	870,640	856,840	932,700	62,060
29	和歌山県	380,570	496,190	436,070	55,500
42	福井県	42,310	43,210	49,060	6,750
46	滋賀県	369,470	392,960	301,490	-67,980
	全国	42,228,710	45,088,300	50,976,320	8,747,610

出所：近畿経済産業局 「関西における外国人起業家の動向」（2019 年 1 月 24 日）

iii. 福岡市の事例

福岡市のグローバルスタートアップセンターは、起業支援を行う「スタートアップカフェ」のなかに開設され、世界 10 カ国/14 拠点と連携。福岡市スタートアップの海外展開や、海外のスタートアップが福岡市へ進出する際の支援を「チームの一員として」実施。経験豊富な相談員が無料で海外展開に関する相談を受け付け、福岡市がスタートアップ相互支援連携している創業支援施設等と連携し、海外情報の入手や海外における創業の支援、海外企業とのマッチングの支援を実施。

日経ビジネス（2017 年）の特集記事「外国人ベンチャー争奪戦、福岡市独り勝ちの理由」にはその成功要因が分析されている。「日本語、英語双方に堪能な人材や起業に詳しい専門家が 2 人常駐」、「米国人の弁護士による無料相談会」、「資金面でもファンドへの仲介やエクイティファイナンスに関する助言」、「英語で交渉できたり外国人向けに保証人が不要な物件を紹介したりする不動産業者も複数紹介」。

実際、2012 年から 2017 年までの外国人起業家数（福岡県）は+166.8%と全国平均を大きく上回っている。

【提言】

スタートアップ・エコシステムが確立している地域では、多様な才能が集まっている。シリコンバレーは、国籍アメリカ人は 1 割程度で、才能ある外国人によりスタートアップ・エコシステムが形成されているとされる。

神戸は、開国により、他の地域に先駆けて世界に門戸を開いた国際都市であり、兵庫は進取の気質に富む旧五国からなる多様性溢れる地域である。現在でも外国人コミュニティが多く存在し、外国人を受け入れる土壌がある。そのような兵庫・神戸こそ、他に先駆けて、徹底的に才能ある外国人の誘致を図る施策を進めるべきではないか。

具体的には、外国人スタートアップ、エンジニアなど才能ある外国人が住みやすいと感じる環境を提供する。最終的には第3章で述べたような新外国人居留地の新設が望ましいが、足元の取り組みとしては、例えば、革新的な事業を業とする外国人スタートアップに対し、一定期間、法人事業税等の免除、従業員やエンジニアへの住民税免除等税制優遇を設けてはどうか。福岡市のように、東京や大阪と異なる、コンパクトシティ（必要なものが、限られた範囲に集積している）の強みを外国人にアピールしていくのもよいであろう。外国人が行き来しやすいよう、神戸空港の早期国際化、神戸空港と新神戸駅間の交通インフラの整備は必ず進めるべきである。

政府は国家戦略特区内に限り、外国人留学生が在学中に留学ビザを経営・管理ビザに切り替えることが出来るよう国家戦略特区法を改正する事を発表した（現状では、起業のために、いったん卒業するか退学し、母国に一時帰国、あらたに経営・管理ビザを取得する必要あり）。兵庫県もこの改正案をテイクチャンスし、意欲ある外国人留学生の起業支援を強化していくべきである。

「関西における外国人起業家の動向」を参考に以下の改善を図るべきである。

- ・投資家や金融機関から信用を得るため、行政による、有望な外国人に対する信用担保を実施する仕組みを作る。そのために、地元金融機関と行政による連携強化が必須である。
- ・外国語対応可能なワンストップ窓口を強化していく。
- ・外国人起業家コミュニティの形成、拡大を手助けする取り組みを行う。
- ・兵庫県、神戸市を訪れた外国人が、当地を知り、地域のファンになってもらう各種取り組みやイベントを実施する。

② 学生と海外スタートアップ・エコシステムとの交流支援

【提言概要】

- ① 地元で育った起業家予備軍への海外スタートアップ・エコシステムとの交流支援
- ② 「シリコンバレー派遣交流プログラム」の他地域への拡大

【現状・課題】

神戸市は2016年より若き起業家や起業家予備軍に対し、「シリコンバレー派遣交流プログラム」を提供し、若いITエンジニアの育成を図っている。大変良い取り組みであるが、現状参加要件は兵庫県民や神戸市民に限定されておらず、また将来神戸市

での起業も要件となっていない。市税を投入している以上、本プログラムが、兵庫県・神戸市発の起業家育成に確りと繋がる仕組みが必要と考える。

兵庫県下では、三田市が、起業家育成海外インターンシップ事業として、起業意欲のある若者を対象にアメリカ合衆国ニューメキシコ大学技術移転&経済開発事務所（STC. UNM）へ派遣し、STC. UNM が実施する起業家育成プログラムを受講する機会を提供する形で、若手の起業家育成支援を実施している。市内に在住、在学または在勤している者が要件となっており、何がしら地域還元が期待できる可能性を施している。

【提言】

起業家予備軍が確りと兵庫県・神戸市から生まれる、先述のような高校生からの起業家教育プログラムの整備を行い、当該プログラムを通じて、成績優秀者が生まれ続ける流れを構築した上で、兵庫県や神戸市での起業を強く意識している成績優秀者にフォーカスした支援の枠組みを構築するよう提言する。

なお海外スタートアップ・エコシステムとの交流プログラムについて神戸大学忽那教授からは、「シリコンバレーのみならず、欧州、北欧、イスラエルなど色々なプログラムを立ち上げてみてもよいのではないか。」との意見も頂いている。派遣先を増やすことで、確かにより一層多様な経験を重ねる機会を得ることが期待できよう。

兵庫・神戸は起業家育成に積極的であることを起業家予備軍に示す意味でも県内の起業家予備軍に対して徹底的に支援するプログラムを構築し、地域に育てられたという思いを抱く優秀な起業家を多く輩出する仕組みを検討されたい。

2. 兵庫・神戸の匠を継承するリノベータティブな事業承継

(1) 事業承継支援体制強化への取り組み

① 人材育成プログラムの導入、事業承継支援人材バンクの設立

【提言概要】

- ①大学での事業承継サポート人材育成プログラムの導入
- ②事業承継支援人材バンクの設立

【現状】

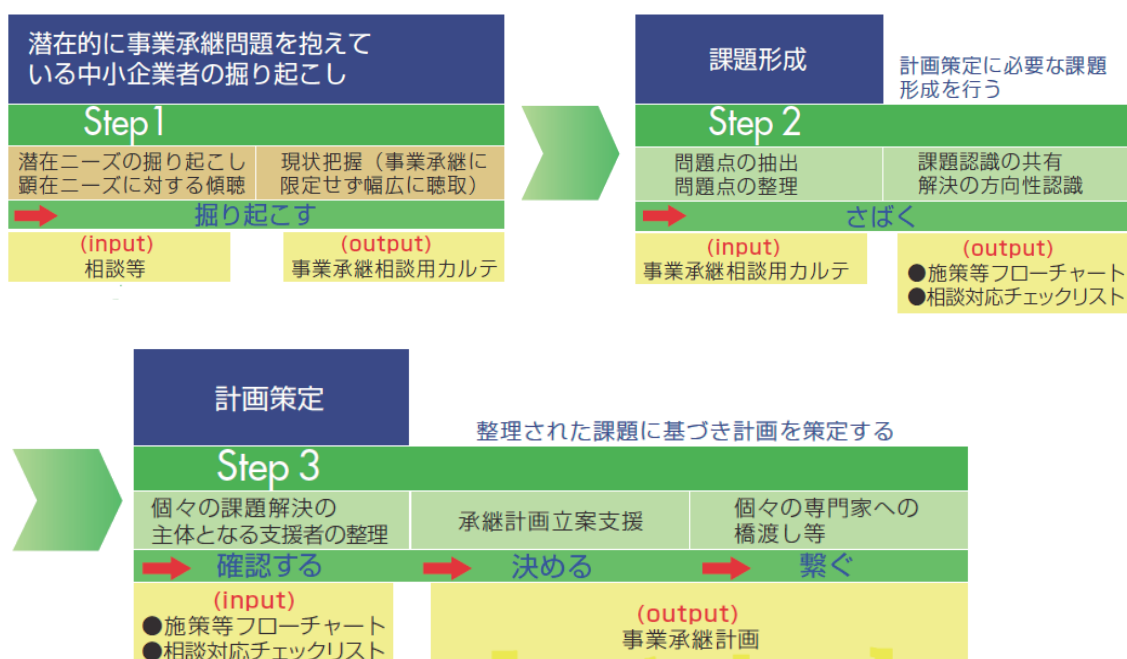
i. 公的機関の事業承継支援の役割は前工程

経済産業省近畿経済産業局や中小企業庁、また兵庫県、神戸市など行政は、それぞれ中小企業の事業承継を支援するさまざまな組織・制度を設けている。支援内容は、よろず相談から潜在的な事業承継の掘り起こし、そして具体的なコンサルティング、売り手企業と買い手企業のマッチング、起業家とのマッチングなど多岐にわ

たり、会計・税務・法律の専門性が求められる。

例えば公的な事業承継支援機関のための「事業承継支援マニュアル²⁶」によると、事業承継は主に前工程支援と後工程支援に分類でき、事業承継支援推進のためには特に前工程支援が重要と記している。前工程とは、潜在的に事業承継問題を抱えている中小企業者を掘り起こし、事業承継計画策定に必要な課題の形成を行い、整理された課題に基づき計画を策定することだと説明している（図表４－２５）。

図表４－２５：事業承継の前工程



出所：事業承継支援マニュアル（中小企業基盤整備機構）

つまり潜在的な事業承継対象事業者を顕在化させ、親族内承継か、従業員等への親族外承継か、外部人材の招聘やM&Aによる第三者への親族外承継かの三択による後継者・承継方法を確定して事業承継計画を策定するまでを事業承継支援機関の役割と示している。これらのプロセスにおいて事業内容や企業規模、直面する事業承継の課題は企業によって大きく異なることに加え、経営者の後継者問題（家庭内、親族内の実情）といったセンシティブな課題解決が必要となってくる。

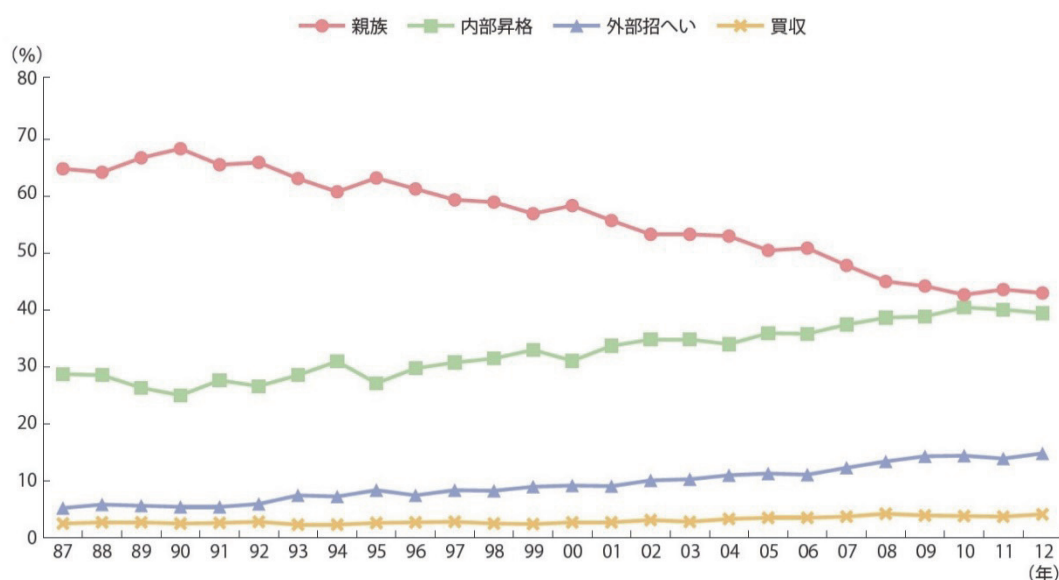
そして後工程として事業承継計画策定後に経営者本人や企業で課題を解決することと、税務上・法務上の課題を専門家の協力によって解決できるように橋渡しすることを、公的な事業承継支援機関は目指している。

²⁶ 独立行政法人 中小企業基盤整備機構発行（2018年6月）

ii. 事業承継は、親族内承継が減少し親族外承継が増加

中小企業白書²⁷によると、事業承継形態の推移は依然として親族への承継が最も多いが年々低下傾向にあり、その一方で内部昇格や外部人材の招聘などの親族外の第三者承継や M&A が占める割合が増加している（図表 4－26）。また 外部人材の招聘による事業承継を企業規模別（従業員規模）の内訳の推移を確認すると 10 人未満の企業の比率も増加していることがわかる（図表 4－27）。もともと中小企業のなかでも小規模事業者では 6 割が親族内で事業承継を行っているが、少子化や職業選択の多様化により、事業を引き継ぐ意欲を持った後継者を、親族内で確保することが難しくなってきたと分析している。

図表 4－26：事業承継形態の推移



資料：(株)帝国データバンク「信用調査報告書データベース」、「企業概要データベース」再編加工。約 160 万社の企業情報において、代表者の変更新（就任年）及び就任経緯が判明している企業のデータにより作成。（2012 年で約 15,000 社）

(注) 1. 承継形態が「創業者の再就任」、「分社化の一環」、「出向」並びに「不明」の企業は除いて集計している。

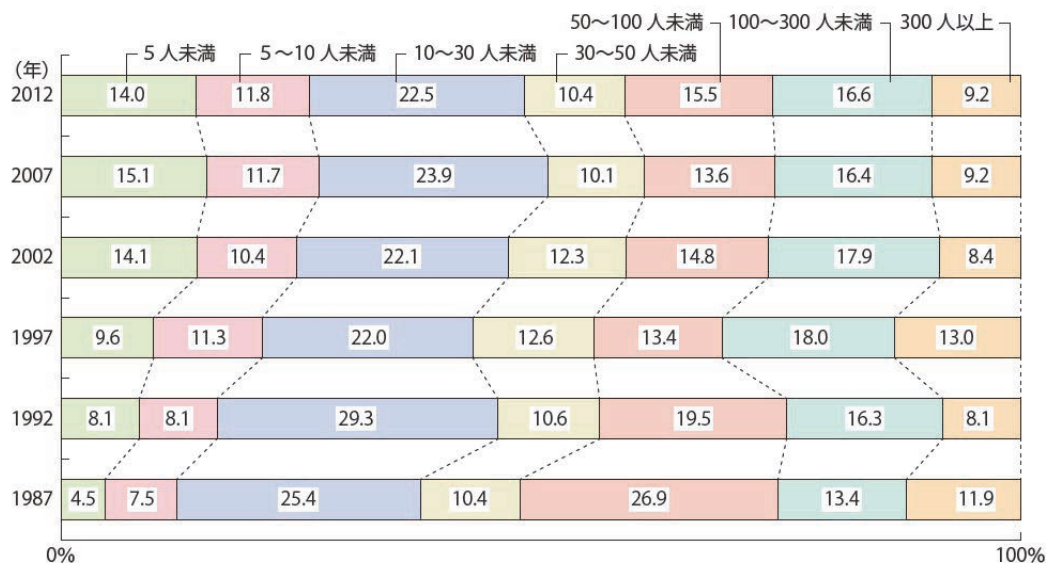
2. 「内部昇格」とは、経営者の親族以外の社内の役員や従業員が経営者に昇格することをいう。

3. 「外部招へい」とは、当該企業が能動的に外部から経営者を招くことをいう。

4. 「買収」とは、合併又は買収を行った企業側の意向により経営者が就任することをいう。

5. 就任経緯は企業の申告による。したがって、他の会社から転ずる形で今の会社に入り、何年か働いた後に経営者に昇格した者も「内部昇格」に含まれている可能性がある。

図表 4－27：企業規模別の外部人材の招聘による事業承継



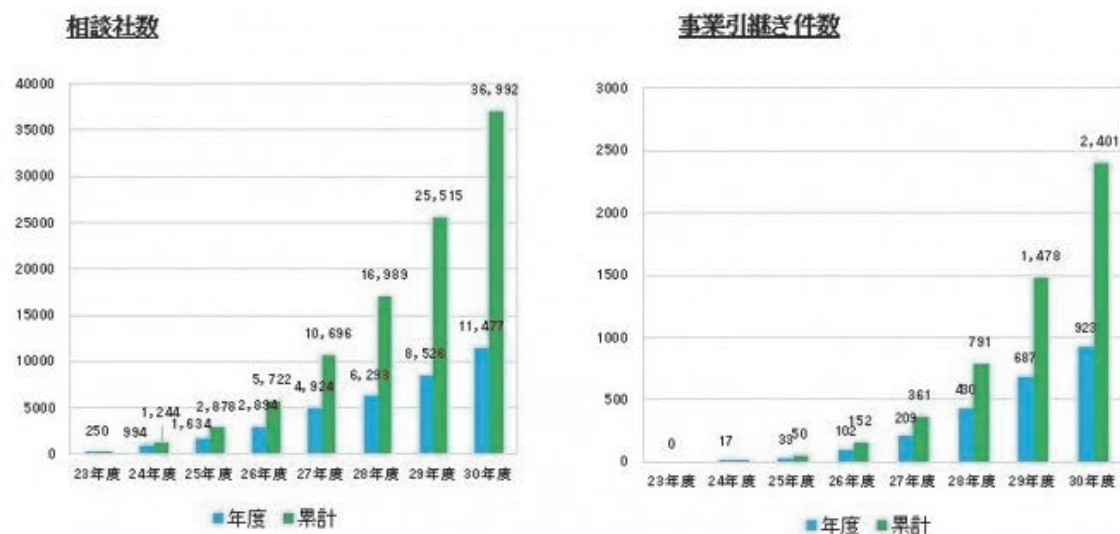
資料：(株)帝国データバンク「信用調査報告書データベース」、「企業概要データベース」再編加工

(注)「外部招へい」とは、当該企業が能動的に外部から経営者を招くことをいう。

iii. 事業引継ぎ支援センターの相談件数は30%以上の伸び

また国が47都道府県に設置した事業引継ぎ支援センターでは、円滑な事業承継をサポートしている。後継者不在の中小企業の事業引継ぎを支援するため、2011年度から中小企業のM&Aを行う支援事業を開始している。全国規模でデータベース化された案件を譲渡し希望企業とマッチングを行っている。秘密厳守で相談料が無料のため、相談件数は毎年約30%以上増加しており年々増加している(図表4－28)。

図表 4－28：事業引継ぎ支援センターへの相談件数



出所：中小企業引継ぎ支援全国本部 HP

しかし、その 8 割が小規模案件で²⁸、M&A をフルサポートする二次対応の登録機関である金融機関や民間仲介業者等には、コスト面で折り合いがつかず、橋渡しができていない。そのため、この小規模案件については事業承継引継ぎ支援センターがマッチングまで対応しており、2016 年からは、士業法人等を専門登録機関とすることで、小規模案件への対応力強化に努めている。

iv. 「潜在のかつ業績不良」の象限にある事業者が最も多い

先述の「事業承継支援マニュアル」では、対象事業者について支援機関内で目線を合わせるため、「顕在化と潜在的」「業績良好と業績不良」という 2 つの軸で 4 象限に分けて対応することを進めるよう記している。「潜在のかつ業績不良」の象限にある事業者は自ら事業承継の相談に来ることがないため、ともすれば何の取り組みもなく廃業してしまい地域のネットワークやサプライチェーンに影響を与えることがあるため、さまざまな形をとって掘り起こし、顕在化することが必要だ。国税庁が実施する「2018 年度会社標本調査」によると国内の法人数全体 270 万社のうち、約 6 割が欠損法人²⁹であることから、この「潜在のかつ業績不良」の象限にある事業者が最も多いと推測している。

【課題】

i. 公的支援機関の支援人材は十分ではない

多くの支援組織がある一方で、神戸産業振興財団「100 年経営支援事業」へのヒアリングでは、中小企業経営者の本音を掘り起こすことが最も難しいとの意見を複数聴取している。そして専門家チームは 6 名で、「100 年経営支援事業」の予算は年間 1,500 万円程度しかなく、ボランティアの要素が強くなっていることを確認した。また兵庫県事業引継ぎ支援センターでは、122 件を 1 名の専門家が相談に応じており（2018 年 4 月～11 月³⁰）、十分な支援体制とはいえない。

ii. 親族外承継は、多岐にわたる取り組みが必要

日本政策金融公庫総合研究所がまとめた「親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題³¹」によると、中規模企業のほうが親族外承継を選択する傾向が強いと指摘している。これら中規模企業の後継者に求められるリーダーシップや判断力といった経営能力は、経験を積むことで誰もが身につけるとは限らず、そのため中規模企業では、無条件に親族に承継することが難しいケースが多く、結果的に親族外承継

²⁸ 中小企業庁 事業承継に関する現状と課題（2016 年 11 月 28 日）

²⁹ 国税庁 HP、

https://www.nta.go.jp/information/release/kokuzeicho/2018/kaisha_hyohon/index.htm

³⁰ 神戸新聞「中小企業前へ、事業承継編」（2018 年 12 月 30 日）

³¹ 日本公庫総研レポート No.2018-2、2018 年 6 月 15 日発行

を選択する傾向が強くなっていると推察している。

そして円滑な親族外承継に向けたポイントとして先代社長が取り組むべきことを、a)後継者に幅広い業務を経験させ、責任ある仕事を任せる、b)後継者に多様な学びの機会を与える、c)後継者に社内プロジェクトの遂行を経験させる、d)企業の将来性、承継後の組織体制まで考える必要があることを指摘している。一方、後継者が取り組むべきこととして、a)計画的に自身の右腕を育成する、b)承継に当たっての条件を設定する、c)経営理念を再構築する、d)創業家一族との関係を良好に保つことを記している。

このように先代社長および後継者、そして企業として解決しなければならない多岐にわたる課題を指摘するだけでなく、この課題解決のプロセスを支援できる人材や支援機関の必要性が読み取れる。

iii. 事業承継支援機関におけるサポート人材が質・量ともに不足

各地の事業引継ぎ支援センターへの相談件数は2018年に11,477件あったものの、実際に引継ぎができた件数は923件で、全相談者数の約8%に留まっている（図表4-28）。また中小企業の事業承継の現状と課題³²によると、事業者に対して身近な支援機関との関係に関するヒアリング結果で、自治体などの支援者に対しては「公として安心感があるものの、関係が希薄」と経営者側が回答している。また自治体からは「家族問題でありセンシティブで（事業承継に関する）ヒアリングが困難。事業承継の実施体制や予算に制約がある。人材・ノウハウが不足している」といったヒアリング結果が紹介されている。

同様に士業等専門家に対しては「身近な存在だが、承継実務は広範かつ専門的で対応できないのではないか」といった疑念が経営者側から紹介されており、士業等専門家は「専門家が偏在している」としており複数の専門家による支援の必要性を挙げている。このように事業承継支援機関におけるサポート人材が質・量ともに不足しており、人材育成に課題があるといえる。

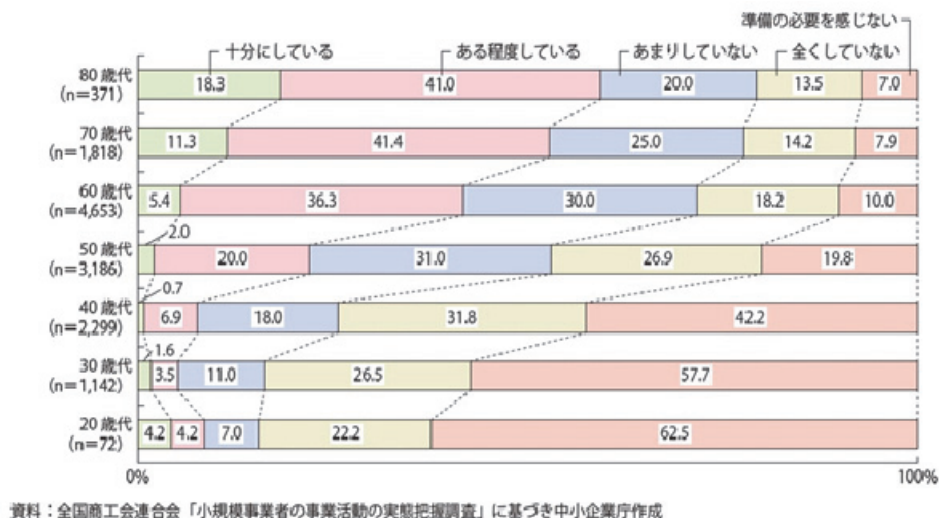
iv. 事業承継準備が遅れている中小企業

全国商工会連合会「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」に基づいて中小企業庁が作成したデータによると、経営者の年齢が50歳代を過ぎると事業承継を10年以内の経営課題として捉える経営者が急増する一方で、事業承継の準備が進んでいない実情が明らかとなっている。事業承継を十分に準備しているもしくはある程度していると回答した経営者は、50歳代で約2割、60歳代で約4割、70歳代でようやく過半数を超え、80歳代でも約6割という状況である（図表4-29）。事業承継には5年から10年はかかるといわれているなかでは、現状のさまざまな公的

³² 中小企業庁、事業承継に関する現状と課題（2016年11月28日）

支援機関では不十分あるといえる。

図表 4－29：経営者の年代別事業承継の準備状況



【提言】

大学での事業承継プログラムを活用してサポート人材育成を拡充するべきである。大企業の中高年、定年退職者などの人材を「事業承継サポート人材」として育成することを提言する。例えば、兵庫県立大学のビジネススクールでは、中小企業診断士育成のプログラムがあり、グロービス経営大学院では、ファミリービジネスの事業承継に特化したプログラムや事業承継者が集まる組織を設けている。

また関西学院大学ビジネススクールでは、経営戦略研究科長の佐竹教授が中心となって a) 事業承継を支援する人材、b) 事業承継する人材、される人材、c) ベンチャー型事業承継する人材、を育成するプログラムを準備している。佐竹教授によると、「事業承継は、理念の承継、経営の承継、議決権の承継、歴史の承継が必要だ。公的機関が中小企業経営者の本音を引き出し、助言することが難しいのはこれら4つの承継を踏まえた対応をできるサポート人材が少ないからだ」とのことである。事業承継を支援する行政の窓口では、これらのうち、議決権の承継は、相続や担保などハウツウなので施策としやすいが、それ以外のことはコンサルに丸投げするしかないのが実情である。5年から10年かかると思われる事業承継には、創業者が事業に注いできた人生そのものを受け継ぐことであり、ましてや承継者が第三者の場合は、ソーシャルキャピタルを形成できなければ失敗する。よって a)、b)、c) の人材を育成するプログラムが必要である（佐竹教授談）と指摘している。

前項で述べたとおり、公的機関の事業承継機関ではサポート体制は十分とはいえないことに加えて、多岐にわたる事業承継に伴う取り組みを理解して支援しつづける人材の必要性が求められる。事業承継支援マニュアルにあるように前工程を支援するだ

けでなく、事業承継計画立案とそこで明らかとなった課題を解決するプロセスにおいても支援人材の必要性が確認できた。親族内承継、親族外承継にかかわらずバトンタッチはゴールではなくスタートであり、中小企業白書では、後継者に対しては長期的なケアやフォローアップが必要であると指摘している。そのための人材を育成するために、大学での事業承継サポート人材プログラムを官民連携して導入するべきである。

前述した「事業承継サポート人材」を士業専門家などと合わせて「事業承継支援人材バンク」を設立して登録してもらい兵庫・神戸における事業承継支援体制を強化、拡充すべきと考える。兵庫・神戸の働き方改革の取り組みでも述べたとおり、大企業は副業や兼業を認めるなどし、中高年の社員を中心としてそれぞれの企業で培った経験を活かして「事業承継サポート人材」となってもらう。そして、それぞれの得意分野を人材バンクに登録し、チームとして兵庫・神戸における事業承継支援体制を担う役割を果たしてもらう。また中小企業においては、現社長など事業承継する人と事業承継される親族もしくは内部昇格予定者も大学で事業承継の教育を受け、大学での人脈を生かしてネットワークを広げながら自らの経験も人材バンクで生かすことができるように体制を強化することを提言に加えたい。

② 事業承継支援機関における保有データの共有化促進

【提言概要】

- ①行政と地域金融機関の保有する事業承継データの相互開放、同一プラットフォームでの共有

【現状・課題】

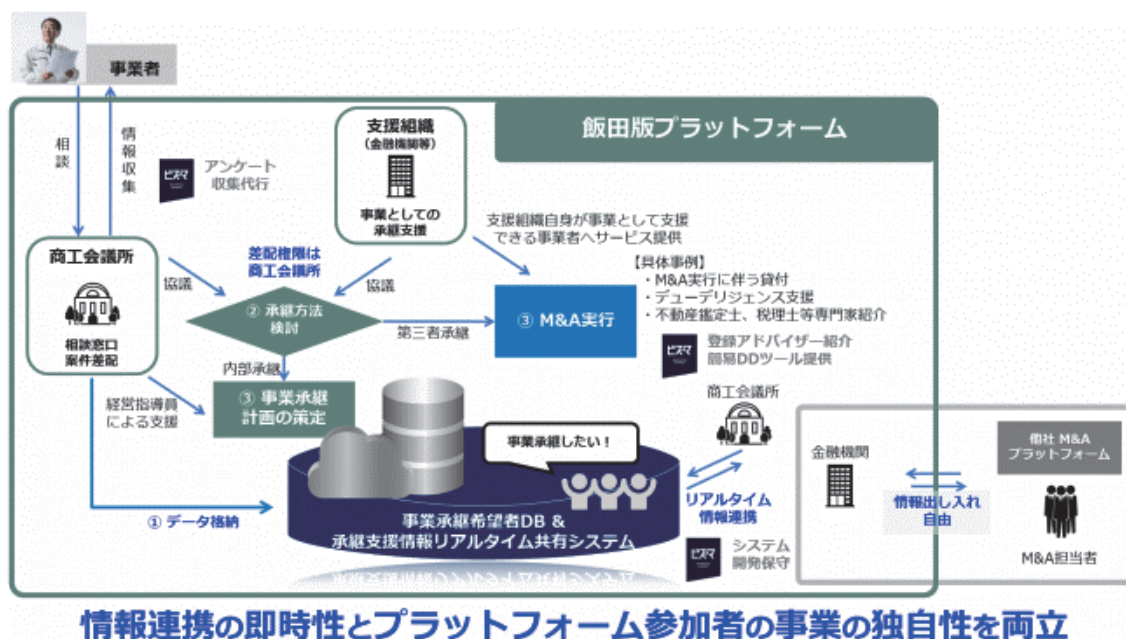
第2章で述べたとおり、国、兵庫県、神戸市は様々な事業承継サポートを実施している。しかしながら、国、兵庫県、神戸市にまたがる多数の行政組織が独立・別個に承継支援を実施していることに加え、支援業務の重複・漏れ、マンパワーの分散が懸念される。中小企業経営者が急激な高齢化を迎える一方で事業承継が遅々として進まない状況を踏まえ、中小企業庁は2017年から5年間程度を事業承継の集中実施期間とし、支援体制、支援施策の抜本的強化を打ち出している。この方向性に沿って兵庫・神戸においてもひょうご産業活性化センターの取り組みを筆頭に承継支援体制が整備されつつあり、また、民間に限ってもみなと銀行が県内信用金庫と提携を進め、ニーズ把握のノウハウの部分や、後継不在でM&Aとなる場合、自行で対応できなければ、民間M&Aマッチングサイト大手のトランビに託すなど、複数の企業に跨る事業承継問題解決のプラットフォームづくりを進めているなどの事例がある。上記のとおり、神戸・兵庫に於いても関係機関・法人が合流する流れが進みつつあるが、中小企業庁方針の方向性も以下のとおり小規模M&Aについては「データベースのオープン化」であ

り、民間 M&A 仲介業者も巻き込んで「保有データのオープン化」「共通プラットフォームの組成」を推進すべきと考える。こうした「保有データのオープン化」「共通プラットフォームの組成」に向けた取り組みとして以下の「飯田版プラットフォーム」が挙げられる。本取り組みのポイントは事業承継希望者 DB&承継支援情報リアルタイム共有システムを活用した情報連携の即時性であり、調査・研究に値する内容と判断する。

i. 飯田版プラットフォームの事例

2019 年 7 月に長野県 飯田市における飯田版 事業承継プラットフォーム(事務局 飯田市産業経済部産業振興課 以下飯田版プラットフォーム) が設立された。長野県飯田市の事業承継支援の分野において地域金融機関、事業承継支援組織、飯田商工会議所、飯田市（参加メンバーは以下のとおり）が株式会社ビジネスマーケットに委託して立ち上げた共通のプラットフォームに合流し、個々の相談案件の性質を踏まえ各金融機関や支援組織が既に連携している専門家や他のプラットフォームとの相互連携を狙っている（図表 4－30）。

図表 4－30：飯田版プラットフォーム



出所 飯田市 HP

〈プラットフォーム参加機関〉

- ・ 長野県事業引継ぎ支援センター
- ・ 長野県事業承継ネットワーク
- ・ 株式会社 八十二銀行飯田支店
- ・ 飯田信用金庫

- ・株式会社 長野銀行飯田支店
- ・長野県信用組合
- ・長野県信用保証協会
- ・株式会社 日本政策金融公庫伊那支店
- ・みなみ信州農業協同組合
- ・公益財団法人 南信州・飯田産業センター
- ・飯田商工会議所
- ・飯田市

【提言】

中小企業庁が推進する「事業承継5カ年計画」の方向性に沿って、行政の各種支援団体（神戸市産業振興財団やひょうご産業活性化センターなど）と地域金融機関が今以上に連携し、保有する事業承継データの相互開放を進めた上で、同一プラットフォームで共有し、マッチング機会の向上を図るべきである。

③ 民間マッチング会社活用による効率化推進

【提言概要】

- ① 大手民間マッチング会社を活用することでマッチングのスピードアップ化、効率化の推進

【現状・課題】

兵庫事業引継支援センターでは、事業承継、特に M&A の売り買い情報をデータベースに集積している。しかしながら、折角のデータ蓄積努力にも関わらず、登録数が多いすぎて、入力で手一杯となり、実際データベースを活用しきれていないという現場の意見がある。マンパワーの問題もあり、兵庫県限定で自前でマッチングを進めていくことは困難な状況にある。

M&A については以下のとおり既に多数の民間 M&A マッチングサイトが立ち上がっており、メガバンク、地銀等と連携して実績をあげつつある。

- ・ビズリーチ・サクシード
- ・MAfolova
- ・Batonz（バトンズ）
- ・M&A 市場 SMART
- ・M&A プラス（ma-plus）
- ・Tranbi（トランビ）
- ・FUNDBOOK（ファンドブック）

- ・ M&A クラウド
- ・ M&APARK

多くのマッチングサイトでは、着手金、月額利用料を課徴しておらず、無料で検索し、メッセージを送ることが出来る仕組みをとっており、蓄積されたデータの量、マッチングに到達するまでのコストの双方で後発の自治体の取り組みに対し比較優位があると判断される。

【提言】

2019 年 8 月 1 日、茨城県は国内最大級の事業承継マッチングプラットフォームを運営する株式会社バトンズ（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：大山敬義、以下バトンズ）及び M&A 仲介最大手の株式会社日本 M&A センター（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：三宅卓、以下日本 M&A センター）と、茨城県内における M&A による事業承継の推進を目的とした連携協定を締結している。

また、2019 年 3 月 1 日付で、株式会社ヒルストン（大阪市中央区、代表取締役：石坂裕氏）HP には大阪府事業引継ぎ支援センター マッチングコーディネーターの民間支援機関として認定された旨リリースされており、自治体と民間マッチングサイトとの連携の動きが確認されている。

兵庫県・神戸市においても、大手民間マッチング会社を活用することでスピードアップ化、効率化を推進すべきである。

(2) 前倒し事業承継促進への取り組み

① ベンチャー型事業承継への支援

【提言概要】

① 若手後継者が新たな領域へ挑戦するベンチャー型事業承継への行政支援強化

【現状・課題】

第 2 章で述べたとおり、最も多い経営者の年齢は 1995 年に 47 歳だったものが、2018 年には 69 歳となっている。この間の平均寿命は、男性が 76.38 歳から 81.25 歳、女性が 82.85 歳から 87.32 歳と、夫々 5 年程度しか伸びておらず、経営者年齢の高齢化が如何に急速に進んでいるかが分かる。いわゆる団塊の世代の高齢化が経営者年齢の高齢化に影響していることは間違いない。若い経営者が企業経営を担い、それが日本経済、地域経済の活力に繋がっていたとするならば、現状の経営者年齢の高齢化は課題と言える。

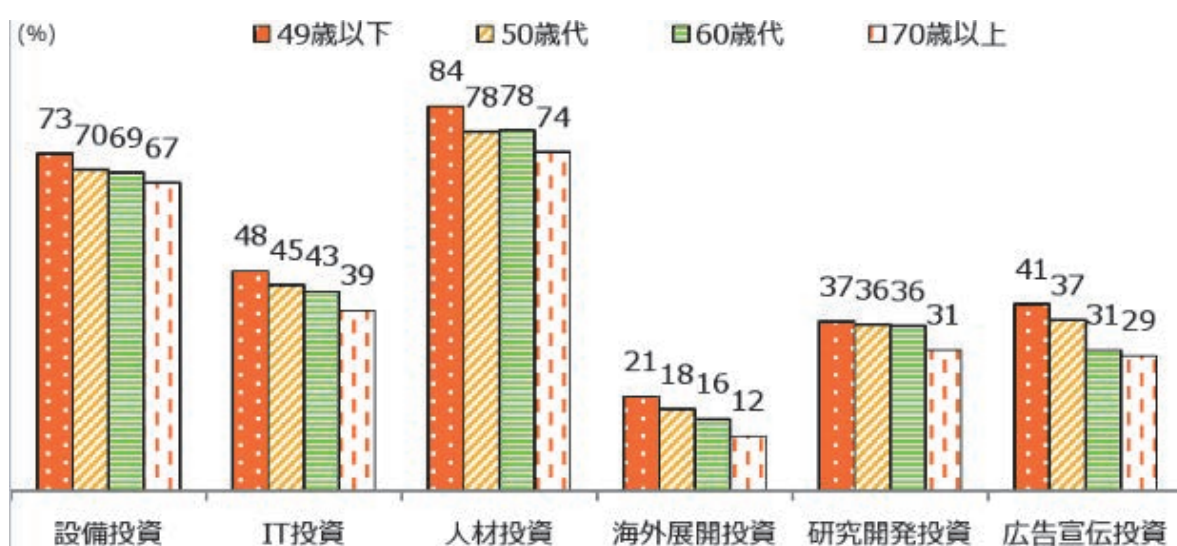
また、2025 年には経営者の平均引退年齢である 70 歳を超える人数が 245 万人となり、このうち約半数の 127 万人が後継者未定という状況になることが見込まれている。

これは、日本企業全体の約3分の1が、後継者未定という状況になるということであり、未定の状況が続けば、倒産・廃業となり、その雇用、ノウハウや資産が消滅することを意味している。特に地方では問題が深刻であり、地方の活力を維持、発展していくためにも対処すべき課題といえる。

若手経営者が経営を担う方が活力に繋がるということを示すデータがある。経営者年齢が上がるほど、投資意欲が低下するというものや、経営者が交代した企業や若年の経営者の方が利益率や売上高を向上させているというものである（図表4-31、4-32、4-33）。

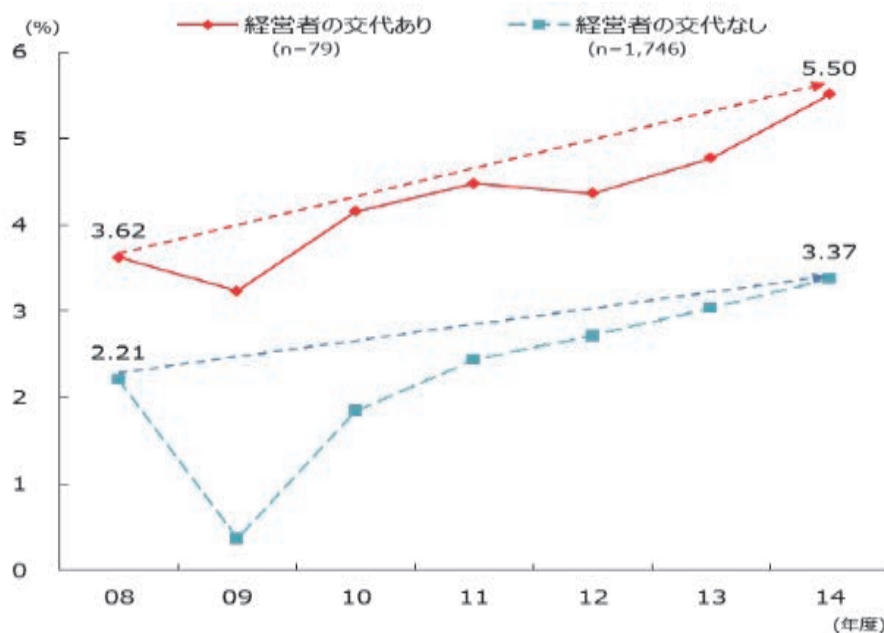
これまで、事業承継は準備期間が5～10年程度の期間を要すること、70歳を超える経営者の約半数が後継者未定であり、残された時間を考慮すれば、猶予がないことなどを理由に、早期の事業承継準備を促す意見が多数出されてきたが、企業を成長させていくためには、ただ世代交代をするのではなく、できるだけ現経営者が若いうちに次の更に若い世代へ事業承継していくことが、より企業の活力を取り戻し、リノベーションを起こしていくために必要である。

図表4-31：中小企業経営者の年代別今後3年間の投資意欲



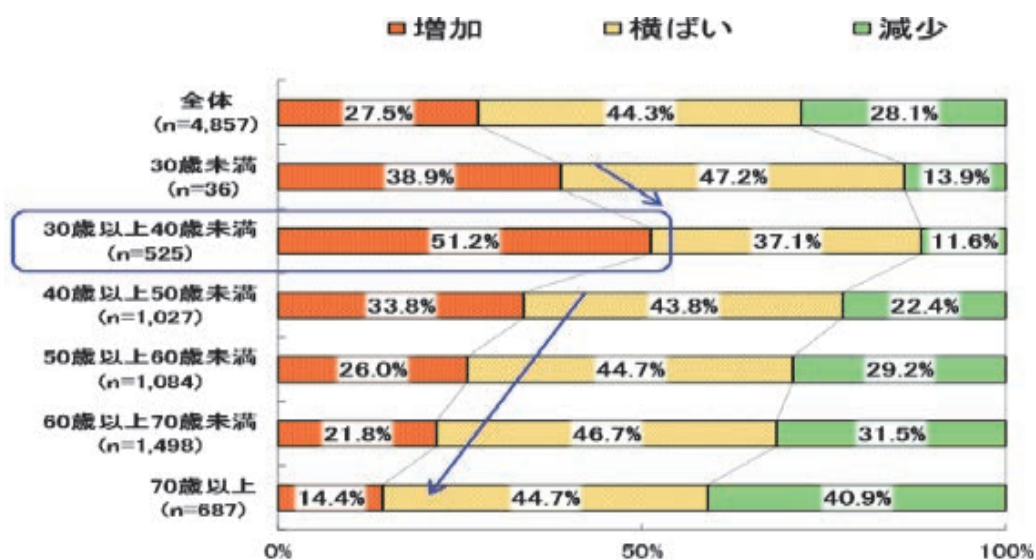
出所：中小企業庁「事業承継に関する現状と課題について」（2016年11月）

図表 4－3 2：経営者交代による経常利益率の違い



出所：中小企業庁「事業承継に関する現状と課題について」（2016 年 11 月）

図表 4－3 3：直近 3 年間の売上高の傾向（年齢世代別）

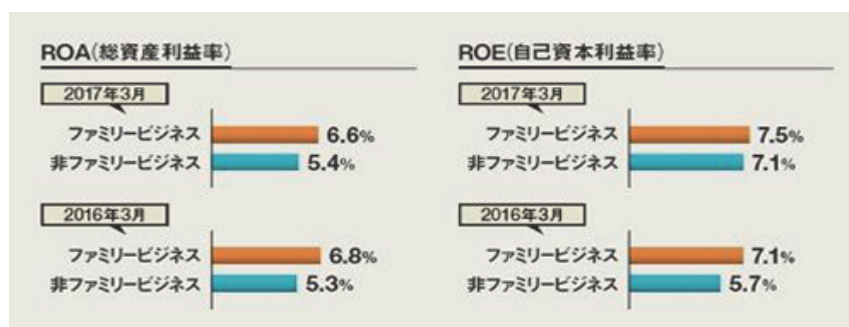


出所：中小企業庁委託（株）日本アプライドリサーチ研究所作成
「小規模事業者の事業承継の実態把握調査」（2018 年 1 月）

次に、ファミリービジネス（以下 FB）についてのデータを見てもらいたい。FB というと、過去、企業不祥事の理由に同族経営に要因を求めたり、政治家の世襲と混

同されたりなど、ネガティブな印象が持たれることが多い。しかし、実際には経営方針などが確りと共有されており、企業の存続を重視し、長期的な視点で経営判断を重ねる傾向があるといった利点もある。FBの方が良い業績を出す傾向にあるという興味深いデータも存在する（図表４－３４）。

図表４－３４：上場企業のFB、非FBの業績比較



出所：一般社団法人ベンチャー型事業承継 資料

そこで、ベンチャー型事業承継を紹介したい。ベンチャー型事業承継は関西発の取り組みで、2017年2月に近畿経済産業局が策定したアクションプランにおいて、初めてベンチャー支援の対象として、「若手後継者が先代から受け継いだ有形・無形の経営資源を活用し、持続的な経営を実現するために新たな領域に果敢に挑戦し、社会に新たな価値を生み出すこと」と定義された。

これをきっかけに国全体にも動きが生まれ、後継者による経営革新支援の強化として『「ベンチャー型事業承継」の事例の発信』が記載され、第2章でも言及したが、平成29年度補正予算「事業承継補助金」「I型：経営者交代タイプ」として後継者による新しい取り組みが補助対象となっている。

【提言】

地域において事業承継問題に取り組む理由は、リノベータティブな事業承継により、地域の活力を取り戻せると期待しているからである。多少回り道かもしれないが、後継の意思がないとしている若い子息子女が経営者の親族にいたのであれば、子息子女が承継する気になるよう、また承継できるよう、子息子女に対してアプローチし、地域で事業承継してもらうことにも、もっと注力してもよいのではないかな。

兵庫県事業引継ぎ支援センターなどのM&Aによる解決は、特に地域間の縛りもないため、寧ろ全国の事業引継ぎ支援センターのネットワークを活かそうという考えであるため、東京や海外に兵庫県の中小企業が流出する懸念がある。確かに買収されたとしても、社屋や従業員が兵庫県下に残ったままであれば、必ずしも流出とは言えない。しかし、いずれはノウハウのみ取り込まれ、兵庫県から流出してしまう

ことにならないか。事業引継支援センターへのヒアリングでは、投資意欲が活発なのは東京や外国の企業という情報を頂いている。

ベンチャー型事業承継は、ゼロから起業するベンチャーでもなければ、親と同じ商売をする単なる親族内承継でもない新たなジャンルである。通常の起業家育成であれば、兵庫県、神戸市ともに、インキュベーション施設やコワーキングスペース、その他起業支援制度が充実している。起業がゼロからイチを生み出すのに対し、ベンチャー型事業承継はイチをジュウにする取り組みであり、実現可能性は起業よりはるかに高く、また地域企業がリノベーションを起こす流れのため、他地域への企業流出といった懸念も小さいと言え、まさに地域に活力を呼び戻す取り組みといえる。地域行政を担う兵庫県、神戸市には、このような取り組みへの支援を通じ、地域内での承継、可能な限り親族間での承継を優先させる施策を進めてもらいたい。

具体的な支援は、若手後継候補者向けのインキュベーション施設の開設、支援などがあげられる。若手後継候補者は、兵庫県下よりはむしろ東京などで就職しているケースが多いと思われる。支援するにあたっては、このような東京に就職している後継候補者に対し、確りとアプローチし（たとえば東京にインキュベーション施設を作るなど）、UIJ ターンが進むよう、取り組んでもらいたい。

また、既にこのような取り組みへの支援を進めている支援団体との連携も検討してよいと思われる。現在、後継候補者や後継者へのインキュベーション支援を行っている支援団体について、以下、紹介する。

●一般社団法人ベンチャー型事業承継

大阪イノベーションハブのチーフマネジャー山野千枝氏が立ち上げたベンチャー型事業承継支援団体。「野心系アトツギのための 新規事業開発サポートプログラム」を金融機関、自治体に提供。

（主な事業）

- ・ 若手後継者対象のオンラインサロン運営
- ・ 若手後継者対象の研修事業
- ・ 若手後継者対象の新規事業開発支援
- ・ 若手後継者対象の事業化サポート
- ・ ベンチャー型事業承継事例の発信
- ・ ベンチャー型事業承継政策への提言

●株式会社イノベーションアクセル

神戸大学大学院忽那教授らが立ち上げたベンチャー型事業承継サポート会社。高い専門性と知見、実践力を備えたプロフェッショナルをベンチャー型事業承継サミットとして組織し、高度なサポート力を提供。

- ・アントレプレナーシップ教育事業
- ・会員のネットワーキング事業とメンターの育成
- ・シードアクセラレーション事業

② 前倒し事業承継促進のための優遇制度の拡充、補助金制度の新設

【提言概要】

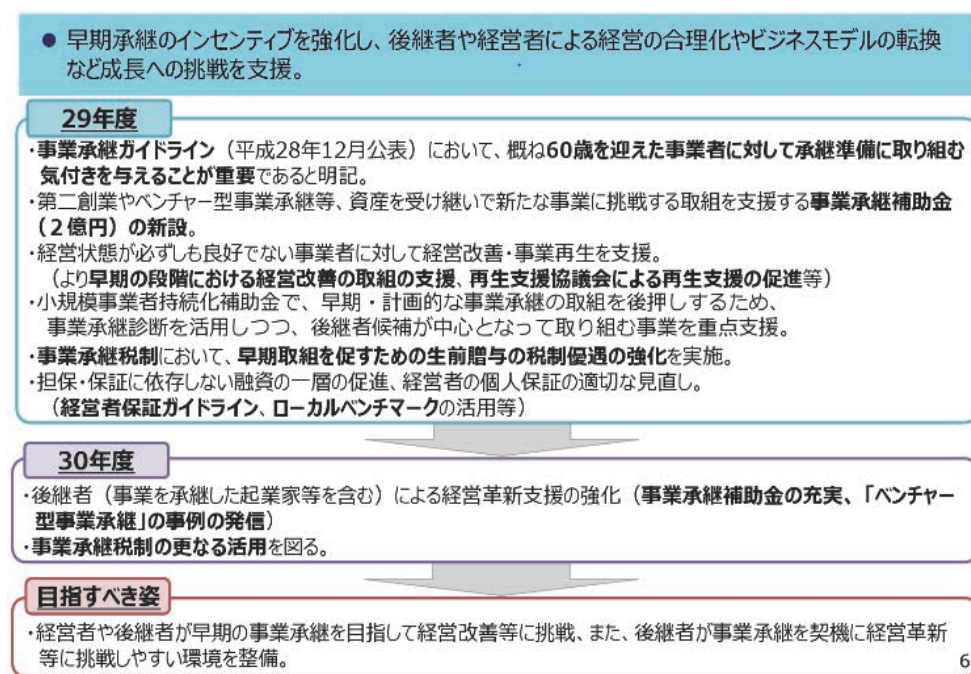
- ① 60歳までに現役を退き、若手後継者に承継した場合、奨励金や後継者育成に費やした費用への補助の支給など、前倒し承継促進制度の拡充。

【現状・課題】

2017年7月、中小企業庁は「事業承継5カ年計画」において、早期承継へのインセンティブ強化として、以下の計画を立案し、具体的な施策を進めている。

平成30年度税制改正では、中小企業の自社株引き継ぎにかかる税負担を軽減する「事業承継税制」が大幅に見直された。この新特例は10年の時限措置であり、その期限は2027年までとなっている。平成31年度税制改正では、個人事業主についても特定事業用資産引き継ぎにかかる税負担が軽減されている（図表4-35）。

図表4-35：早期承継へのインセンティブの強化



	法人版（特例措置）	個人版
事前の計画策定	5年以内の特例承継計画の提出 〔2018年4月1日から 2023年3月31日まで〕	5年以内の個人事業承継計画の提出 〔2019年4月1日から 2024年3月31日まで〕
適用期限	10年以内の贈与・相続等 〔2018年1月1日から 2027年12月31日まで〕	10年以内の贈与・相続等 〔2019年1月1日から 2028年12月31日まで〕
対象資産	非上場株式等	特定事業用資産
納税猶予割合	100%	100%
承継パターン	複数の株主から最大3人の後継者	原則、先代一人から後継者一人 ※一定の場合、同一生計親族等からも可
贈与要件	一定数以上 [※] の株式等を贈与 すること ※後継者一人の場合、原則2/3以上など	その事業に係る特定事業用資産 のすべてを贈与すること
雇用確保要件	あり（特例措置は弾力化）	雇用要件なし
経営環境変化に 対応した減免等	あり	あり ※後継者が重度障害等の場合は免除
円滑化法認定 の有効期限	最初の申告期限の翌日から5年間	最初の認定の翌日から2年間

出所：中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について」（事業承継5ヶ年計画）」

このように国においても、早期承継を促す施策を進めており、今後その効果を期待したい。しかしながら、一般的な事例はこのような感じではないか。特例を使うには、2023年3月までに計画を作成・提出し、2027年12月までに贈与を行う必要がある。従って、現在60歳の社長に40歳の長男がいるのであれば、これまでは75歳くらいまで現役で働き、その後に社長の座を譲ろうと考えていたが、新特例を使おうとするならば10年以内に自社株の承継を済ませなくてはならない。よって、5年程度予定より前倒しを図ろう、といった感じである。

一定の前倒し効果は否定しないが、結局は老々承継のような状態に変わりがなく、中長期的には事業承継の問題が解決しないのではないか。

【提言】

若手経営者に託し、活力を取り戻す上で最終的に障壁になるのは代替わりへの現経営者の抵抗感であろう。実際に健康寿命も年々伸びており、現経営者自身まだまだやれるという思いでいるのは何もおかしいことではない。加えて、後継候補者が十分育っていない、才覚がないと思えば、なおのこと早期承継の実現は難しいであろう。従って、後継候補者へのインキュベーション機能が強化され、そういった施設が積極的に利用されることで、現経営者が早期に代替わりしてもよいと思える程度に後継候補者が育っていく流れを構築する必要があると考える。

また、60歳で一旦後継に託すことの利点は、後継者がまだ若いうちに経営者としてチャレンジできる機会を与えることに加えて、仮に後継者が不適任である場合、前経営者が改めてリカバリーできる時間的な余地も残しておけることである。

兵庫県、神戸市には現経営者の次世代に託すチャレンジ、任された若手経営者のチャレンジ、双方のチャレンジに対して、応援する仕組み作りを期待したい。

具体的には、60 歳までに現役を退き、若手後継者に承継した場合、現経営者と若手後継者それぞれに対し奨励金を交付する、また前号で具体的支援策として提示した若手後継候補者向けのインキュベーション施設の利用費用等を、前倒し承継を実際に行った場合には補填する、などといった支援である。

また、前倒し事業承継を行った現経営者が新たに起業する場合には、兵庫県の「起業・第二創業を目指すシニア起業家向け助成金」制度の利用条件緩和や補助額の引き上げなどを行うなど、次世代に託す現経営者自身の新たなチャレンジについての支援も含めた「人生 100 年時代」に相応しい前倒し事業承継支援制度を設けてもらいたい。

3. 先進的な働き方改革の推進

(1) アバター（分身）によるバーチャルワークの実現

【提言概要】

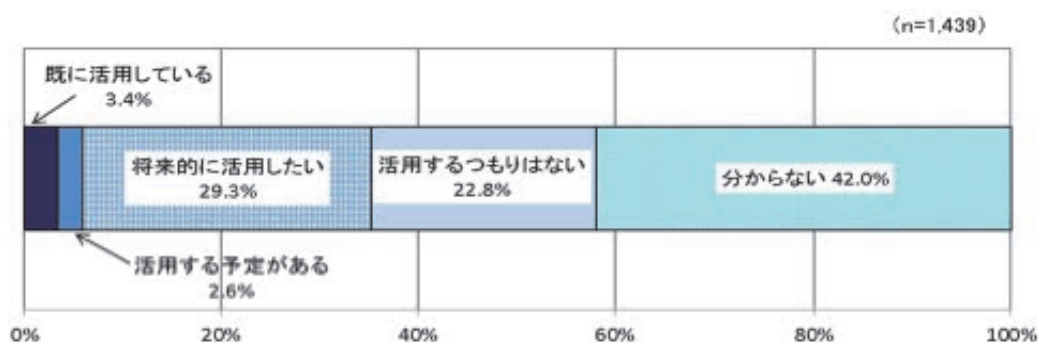
- ①テクノロジーを活用した新しい働き方やその新しい働き方に合わせた行政サービス（窓口対応など）の最先端モデル「兵庫・神戸モデル」の実現
- ②「兵庫・神戸モデル」実現に向けた 2025 年大阪・関西万博での実証実験の検討

【現状・課題】

働き方改革の推進や労働生産性・効率性の向上に、テクノロジーの必要性が高まるなか、兵庫県、神戸市の企業における、AI・IoT・ビッグデータの活用状況をみると、「既に活用している」又は「活用予定がある」と回答したのは6.0%、「将来的に活用したい」（29.3%）を含め、活用に向きな企業は35.3%であった。一方、6割以上の企業は活用には消極的である（図表4-36）。

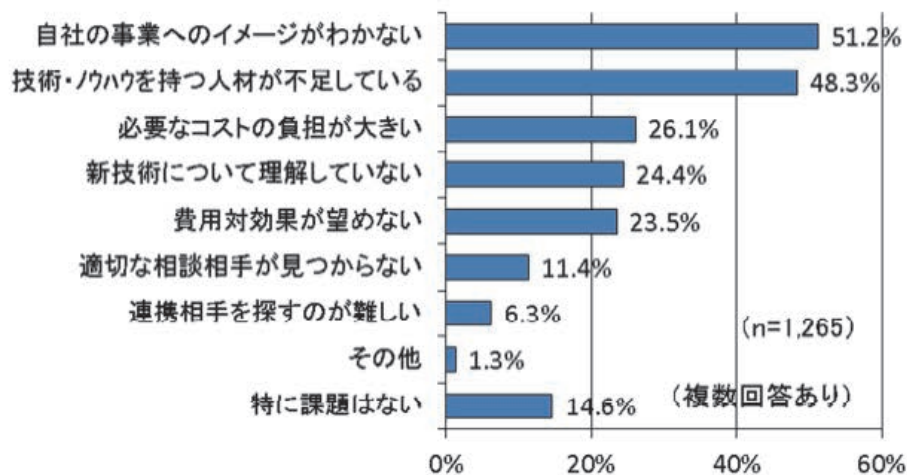
AI・IoT・ビッグデータの活用には消極的な企業は、「自社の事業へのイメージがわからない」（51.2%）、「技術・ノウハウを有する人材の不足」（48.3%）といったことを課題として挙げている（図表4-37）。テクノロジーをビジネスモデル変革に結びつけるため、経営主導による具体的な行動が求められるとともに、企業の状況に応じた体系的な支援が必要である。

図表4-36: AI・IoT・ビッグデータ活用状況



出所：兵庫県「平成30年度 ひょうご経済・雇用白書」

図表 4－37：AI・IoT・ビッグデータ活用における課題



出所：兵庫県「平成 30 年度 ひょうご経済・雇用白書」

このように最新のテクノロジーを導入する場合、先駆的な事例を作りメリットを示されないとなかなか企業において導入が進まないという現状がある。

【提言】

AI・IoT、ビッグデータという最新技術の導入により働き方は大きな変化を遂げつつある。ただし、前述のとおり最新技術の活用は一定の成功モデルが示されないとなかなか社会全体には普及することが難しく、積極的に導入し成功モデルを示す存在が不可欠になってくる。そうしたなか、兵庫県および神戸市が最新技術を駆使した新しい働き方を行政サービスの分野で確立し、最先端モデルである「兵庫・神戸モデル」を実現すべき。特に兵庫県においては太平洋から日本海まで日本国内でも有数の広く多様な地域をカバーするために多くの出先機関を構えなければならない現状がある。新しい働き方のモデルを確立することによって、業務効率化とサービスの向上が実証できた場合、影響力のあるメッセージを発信することができる。またこのモデルの実現に向けては、2025 年の大阪・関西万博において実証実験を行うことで、先駆的な成功モデルとして兵庫、神戸から新しい行政における働き方を国内外に発信する絶好の機会になるのではないかな。

「兵庫・神戸モデル」の一例としては、VR や AR といった最新のテクノロジーを活用したバーチャルワークの実現を提案したい。近年、窓口等問い合わせ業務は AI 活用によるチャットボットや、テレビ会議システムによる効率化などは図られているものの、非常に機械的な対応で、温かみや親近感といったものが蔑ろにされつつある。一方で VR や AR といった最新のテクノロジーを活用し、さもそこに本人がいるかのような映像を映し出し、問い合わせに対応することは、その場に「人」を配置する必要

がなく効率化が図れるとともに、「人」が対応することと同じような親近感を提供できると考える。

具体的には地方の出張所やオフィスなど近くの公共施設に訪問し、問い合わせ内容を選択すると、本庁にいる専門職員のアバター（分身）が出現し、問い合わせや相談などの窓口業務を行うことになる。

このような新しい行政サービスの実現により、

- ・狭いスペースでも置くことができ、幅広い県民、市民に対して、専門的で親近感のあるサービスの提供が可能
- ・窓口業務の人員を本庁に集中することで人員効率が向上
- ・デジタルトランスフォーメーションの先進都市として国内外へアピール
- ・現在の出張所等の縮小による経費削減が可能

といった効果が期待される。

もともと、現段階では様々な申請や公的書類が紙ベース、かつ、直筆での提出が一般的である。したがって、2025 年の大阪・関西万博での実証実験に向けて、兵庫県、神戸市は、電子申請を中心とした体制整備づくりを行っていかなければならない。

こうした体制整備には時間やコストがかかる可能性が高いものの、近年デジタル分野でのイノベーションを目指したベンチャー企業が多く起業されており、そのような企業との連携も考えられる。

(2) 人材支援に関する取り組み

① 企業間の人材シェアリングを推進する人材バンクの設立

【提言概要】

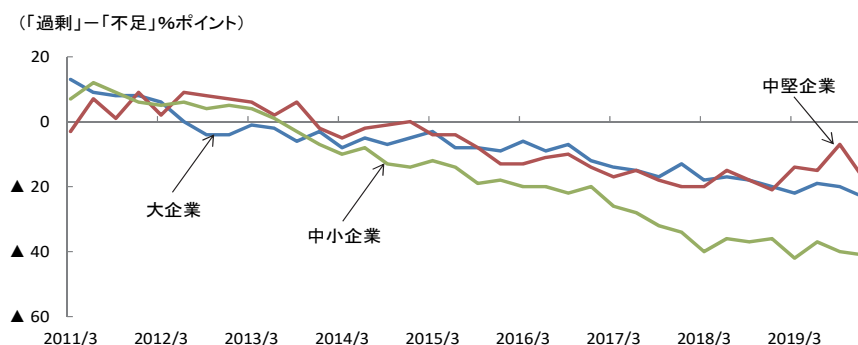
- ① 大企業等（中堅・中小企業含む）の管理職経験者を中小企業等（零細・スタートアップ企業含む）のマネジメント人材としてシェアリング（レンタルなど）するための体制の構築
- ② 公平性などの観点から行政が主体となった「人材バンク」の設立

【現状・課題】

- ・兵庫県、神戸市における中小企業における人材不足

日本銀行神戸支店が公表している県内企業短期経済観測調査において、2019 年 9 月の雇用人員判断 DI は、全産業で 26%ポイントの不足超過で、12 月の先行きは 30%ポイントの不足超過との見通しで、1991 年 8 月調査以来の不足超過水準である。とりわけ中小企業における人手不足は深刻で、不足超過は 40%ポイントに達している（図表 4－38）。

図表 4－38 兵庫県における雇用人員判断 DI



出所：日本銀行神戸支店「県内企業短期経済観測調査」を基に本会にて作成

・人材紹介、斡旋サービス

「起業家支援人材バンクの設立」でも触れたとおり、副業や兼業の求人募集や企業間のレンタル移籍を仲介するプラットフォームなど、民間企業においても、サービス展開が進められている。こうしたサービスとの違いを明確にしたうえで、行政において取り組む必要がある。

【提言】

大企業等（中堅・中小企業含む、本提言内では同様）においては、AI が職場に導入されている（導入される）といったテクノロジーの活用による業務の効率化等を背景に、余剰人員が発生している。そこで、大企業等での経験が豊富である管理職以上の人材を、人手不足の解消が喫緊の課題である中小企業等（零細・スタートアップ含む、本提言内では同様）のマネジメント（管理業務全般）のサポート等として、週1回や月1回といったように短期的に派遣・レンタルできる体制を構築すべきである。

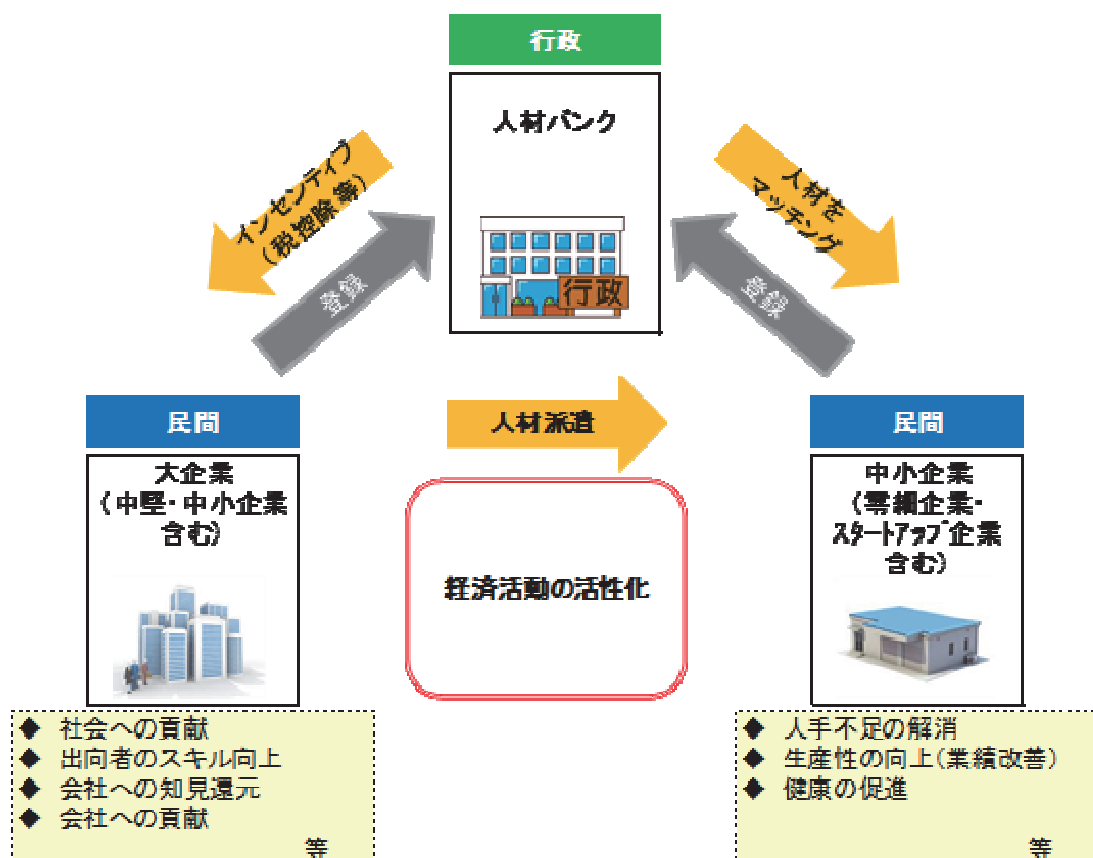
かかる体制づくりのためには、人材配置を最適化することが重要であり、登録する企業にとって公平性の観点から行政も協働すべき。具体的には、行政等が、派遣可能な人材に関する「人材バンク」を設立し、派遣側、受入側の企業がそれぞれ、派遣可能な人材の情報（これまでのキャリアや専門スキル、対応可能な就業日数等）や、派遣してもらいたい人材の情報を登録する。その情報を基に、行政がマッチングを行い、大企業等から派遣する仕組み（効率化のためには、AIなどで自動マッチング機能も必要）である。ここで、「人材バンク」の設立を民間ではなく、行政が担う理由としては、民間では自社の利益を優先するため、公平性が失われる懸念がある。加えて、信用力、採算面においても行政が取り組むべきと考える。特に採算面においては、兵庫・神戸の経済活動を活性化させることを目的として、行政が行うことにより、人材の受入側から手数料を徴求しないといった極力負担を軽減した仕組みが検討可能であり、民間が事業として行うマッチング・紹介サービスとの差別化を図ることができ

る。また、前節でも述べたように、起業家支援人材の育成に関する「レンタル移籍」モデルや、事業承継に関する支援体制強化における「事業承継支援人材バンク」などとの連携も考えられる。

こうした仕組みが実現した当初は、行政が費用を負担することになるが、企業の経済活動が活性化すれば、税収増加による好循環が期待できる。

中小企業等へ人材を派遣した場合の大企業等に対して、一定のインセンティブ、具体的には、税制優遇や補助金の支給などを検討すべき。「人材バンク」による大企業等と中小企業等の人材シェアリングを活性化させるためには、双方にとってWin-Winの関係が必要である。当然ながら中小企業等にとっては、マネジメント人材の不足を解消できることに加えて、生産性の向上による業績の改善や、働き方改革による健康の促進等が期待できる。一方、人材を派遣する大企業等においては、このような人材シェアリングのスキームがうまく機能することで、社会への貢献や派遣した人材のスキル向上、会社への知見の還元等が期待できる。（図表４－３９）。

図表４－３９：官民による人材シェアリングのスキームイメージ



出所：参考資料を基に本会にて作成

② 産学官連携によるリカレント教育講座の設立

【提言概要】

- ❶ 「人材バンク」への登録者を主な対象者とした、行政主導による中小企業のマネジメント人材育成に向けたリカレント教育講座の設立
- ❷ MBA や中小企業診断士等の資格取得可能なプログラムに加えて、労務や経理といった中小企業のマネジメント全般に必要な分野の提供
- ❸ 利用促進に向けたリカレント教育受講者に対する学びやすい環境の整備

【現状・課題】

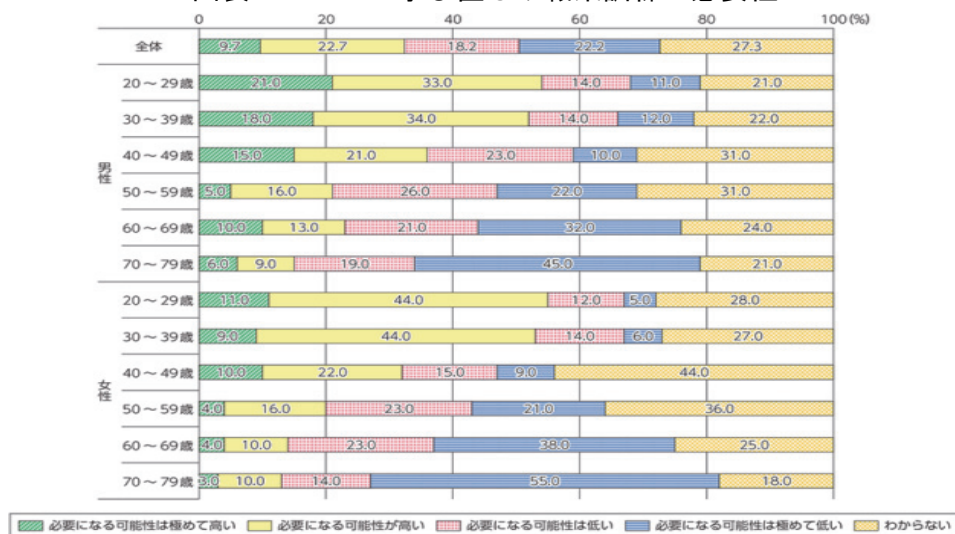
・テクノロジーによる業務の代替

AI やロボット等の出現により、これまで人間が行っていた労働の補助・代替が可能となり、省人化が進むことが予想されている。2015 年に野村総合研究所が、国内 601 種類の職業について、AI やロボット等で代替される確率を試算したところ「10～20 年後に、日本の労働人口の約 49%が就いている職業において、それらに代替することが可能」との推計結果が得られたとニュースリリースし、話題となった。同様の研究報告はマッキンゼーも行っており、国内の約半数の労働者がロボットの自動化による影響を受けるとしている。代替可能な職業の割合は、研究者・調査機関によって数値にバラつきがあり、この推測結果は過大であるとの見方もあるが、AI やロボット等のテクノロジーの進展により、現在人間が行っている国内の多くの仕事が、減少・変化していくことは間違いないと言えよう。

・学び直しや職業訓練の必要性の高まり

このように変化していく雇用構造に対応し、生涯を通じて社会で活躍していくためには、新たな知識や能力を不断に身に付けていくことが必要であると考えられる。こういった議論は、経済産業省が所管する産業構造審議会や内閣総理大臣主催の教育再生実行会議でも取り上げられており、国を挙げて課題認識している事項と言えるだろう。そういったなかで、当事者である労働者はどのように考えているのであろうか。AI によって業務が大きく変わるなかで、自分にとって学び直しや職業訓練が必要になるかどうかを各世代に尋ねたところ、20 歳代や 30 歳代で、「必要になる可能性は極めて高い」、「必要になる可能性が高い」という回答が多く、半数以上の人が学び直しの必要性を感じていることが明らかになった（図表 4－40）。

図表 4－40：学び直しや職業訓練の必要性



出所：総務省「平成30年版 情報通信白書」

・兵庫県、神戸市におけるリカレント教育などに関する支援策

リカレント教育は、大学、専門学校、企業や行政などの組織内部で個別に実施されているが、目的に合わせた一体的な取り組みはみられない(図表 4－41)。

図表 4－41 兵庫県内におけるリカレント教育の事例

取組み主体	事例の名称	内容
ひょうご震災記念21世紀研究機構	ひょうご講座	21世紀文明を切り拓く高度な研究成果や専門的知識を得たいという学習ニーズに応えるため、機構のネットワークを活用し、テーマ性を明確にした大学教養レベルの連続講座「ひょうご講座2019」を開講。さらに、本年度より「新たな時代の経営戦略、高度なデータ処理や分析力」などを習得するための入門講座として、新たに「リカレントコース」を開設。
神戸大学	専門職大学院MBAプログラム他	学部ごとに異なるが、社会人特別選抜や公開講座の実施により社会人教育を実施。 経営学研究科では、全国の国立大学に先駆けて、平成元(1989)年度から社会人MBAプログラムを提供。「働きながら学ぶ」、「研究に基礎をおく教育」、「プロジェクト方式」を特徴としており、企業等に現に働いていることを条件としている。多忙な社会人のニーズに応え、金曜日夜間と土曜日だけで1年半で修了することができるよう設計されている。
兵庫県立大学	生涯学習交流センター	兵庫県立大学の持つ固有の専門的教育研究資源の活用に視点を置き、社会人のリカレント教育や高度な教養教育等、県民の多様な生涯学習ニーズにこたえるため、その企画立案、学内の総合調整、推進を担う組織として本部に「生涯学習交流センター」を設置し、大学の教育機能を広く開放。 通常の公開講座に加え、但馬、丹波といった本学キャンパスがない地域へのアウトリーチ・プログラムとして特別公開講座を積極的に展開するほか、各キャンパスに設置している学術情報館の開放や科目等履修生制度など、様々な事業を展開。

出所：各種資料を基に本会にて作成

【提言】

AI やロボット等のテクノロジーが進展することにより、人間が行っている多くの仕事が減少・変化していくことが予想され、各企業において、人材の活用方法を検討する必要がある。そうしたなか、先に提言したように、大企業等から中小企業等へ短期的に人材を派遣する仕組みは人材の活用方法の一つである。その際、中小企業等のマネジメント（管理業務全般）のサポート等を担うのであれば、これまで大企業等で担ってきた業務とは異なり幅広い知識が必要となるため、そうした中小企業等のマネジメント全般に関するリカレント教育の需要はますます高まることが予想される。現在も行政の外郭団体や各大学でリカレント教育を目的とした講座はみられるが、それぞれ個別に実施されており、分野や組織を超えて共有されることが多くない状況である。中小企業等でマネジメントを行うことができる人材の育成に向けて、行政が主導となり、各団体で行われているリカレント教育を体系化し、推進していくべきである。

先に提言した「人材バンク」を活用する場合、人材バンクへの登録者が、派遣先の中小企業等で従事する際に必要となる知識をあらかじめ習得できるよう、リカレント教育を受講できる仕組みを構築すべきである。具体的には、登録者が担うマネジメントのサポート等の業務に有用である MBA や中小企業診断士といった資格等が取得可能なリカレント教育プログラムを構築する。さらに、中小企業等でのマネジメント業務では、労務や経理といった MBA や中小企業診断士の勉強では学べないような幅広い周辺知識も重要となるため、それらをプログラムに組み込むといったことが必要である。

以上に加えて、こうした制度の利用促進のために、リカレント教育を受講する人材にとって、学びやすい環境を整備するべきである。具体的には、中小企業に派遣されるまでの間も派遣元企業での勤務が想定されるため、企業側の協力とともに、仕事と両立しつつ必要な単位を取得しやすい短期間講座の提供や、ICT を活用し 24 時間いつでもどこでも学べるような通信によるリカレント教育の拡充が必要と考えられる。

(3) ウェルビーイングな働き方の推進

【提言概要】

- ① 労働者の健康増進を推進するための企業版健康ポイント制度の構築
- ② テレワークを推進するために地域内点在型オフィスの設置
- ③ 子育て世代を惹きつける教育環境づくりのための教育現場での働き方改革推進

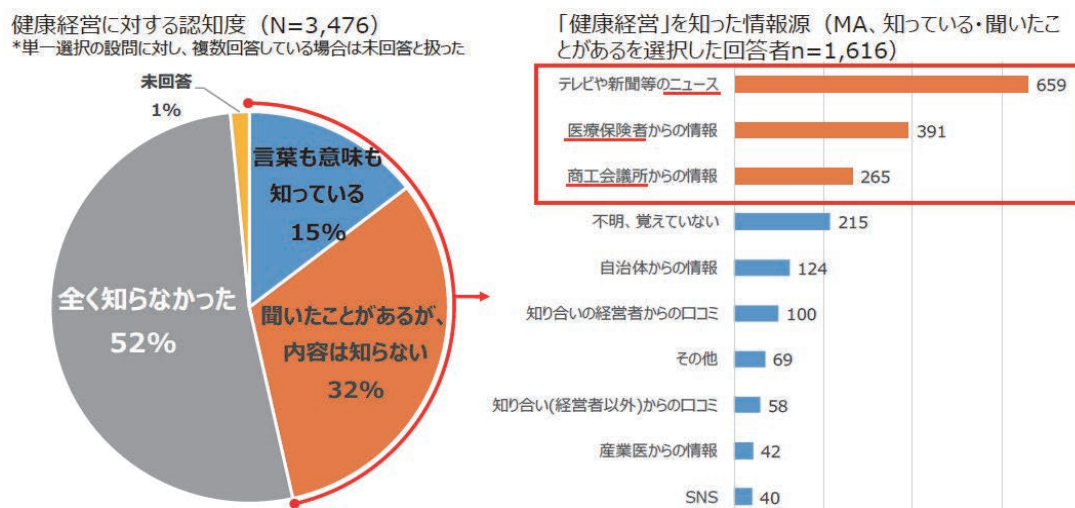
【現状・課題】

- ・健康経営、ウェルビーイング（WB）の注目度の高まり（アンケートなど）

中小企業における健康経営に関する認知度は、約半数程度ながら、現在取り組ん

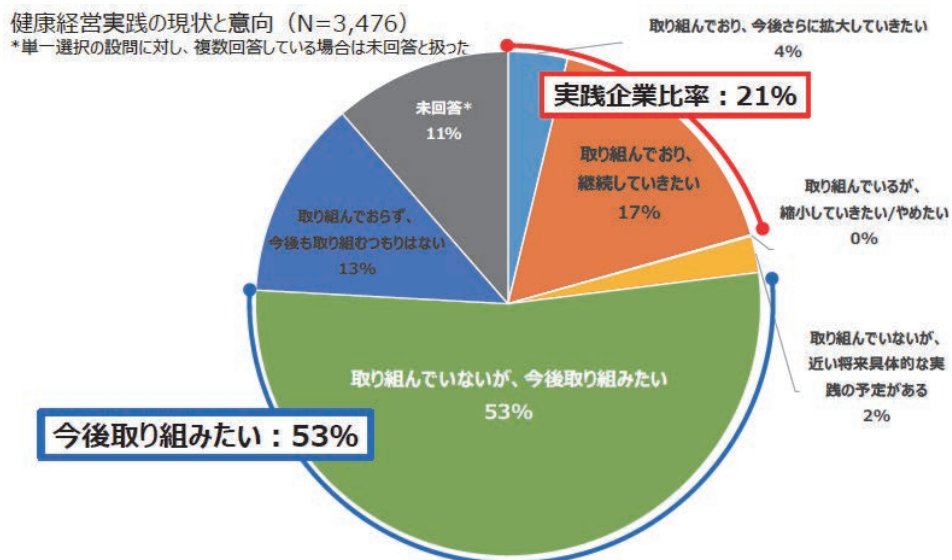
でいる、および今後取り組みたいと考えている企業は、7割を超える状況(図表4－42、4－43)。

図表4－42：中小企業における健康経営に対する認知度



出所：経済産業省「中小企業における健康経営に関する認知度調査」を基に本会にて作成

図表4－43：中小企業における健康経営実践の現状と意向



出所：経済産業省「中小企業における健康経営に関する認知度調査」を基に本会にて作成

・兵庫県、神戸市におけるWB・健康経営支援策

兵庫県では、「健康づくりチャレンジ企業」(登録制)への補助金の支給や顕彰制度などを実施し、健康づくりを後押ししている。また、神戸市では、誰もが健康になれるまち「健康創造都市 KOBE」を目指すなか、健康寿命を延伸し、社会経済的要

因による健康格差を縮小していくため、市民が自らの健康状態を把握し、楽しみながら健康になれるよう、市民 PHR システム「MY CONDITION KOBE」を共同開発。そのほか、民間企業においても、従業員向けに健康増進を目的とした施策を導入する事例がみられる（図表 4－4 4）。

図表 4－4 4：健康経営に関する事例

取組み主体	事例の名称	内容
兵庫県	健康づくりチャレンジ企業	従業員や家族の健康づくりに取り組む企業や団体を「健康づくりチャレンジ企業」として登録し、各種の補助や支援（メンタルヘルス改善、検診受診費など）を実施。企業は取り組み状況を報告
神戸市	市民PHRシステム (MY CONDITION KOBE)	スマートフォン向けアプリを利用した市民PHRシステムにおいて、健康ポイントと特典との交換を開始(5/23公表)
株式会社アシックス	ASICS健康経営 (ASICS Well-being Report 2018:ASICS健康白書)	「ASICS Well-being」体制を立ち上げ
株式会社ノーリツ	わくわく指数調査の実施	「満足度調査」から一歩進めたもので従業員の働くモチベーションの状況を「仕事が面白い」「職場が楽しい」「会社が好き」の3つを調査し、結果をチームで話し合い互いに高め合っていくことを目指す

出所：各種資料を基に本会にて作成

こうしたなか、更なる推進に向けた体制整備が必要であり、以下 3 点の提言を行う。

【提言】

・企業版健康ポイント制度の構築

現状の市民 PHR システム「MY CONDITION KOBE」における個人単位の健康ポイント制度を企業単位に拡大した制度を構築すべきである。例えば、健康に配慮した企業の施策（労働時間のインターバル制や健康的な昼食の提供など（図表 4－4 5））やそれらの地域への展開（企業内の取り組みを近隣企業や地域住民とシェアなど）に対してポイントを付与するほか、各従業員の健康的な活動（運動や睡眠、体重管理など）に対してもポイントを付与し、獲得したポイント数に応じて特典と交換できるようにする。例えば、当該企業における健康経営に係る投資（費用）に応じた税額控除や公共施設等での活用（商業施設での活用などへ範囲拡大も要検討）などが挙げられる。

また、これらの動きを市単位から県（県下の市区町村）単位に広げていくことによって、兵庫・神戸が働き手にやさしい地域としてアピールできるとともに、健康を増進することによる労働者の「働きがい」や「やりがい」の向上にもつながると

考えられる。

図表 4－45：健康経営に関する事例



出所：アクサ生命保険 HP「健康経営とは」

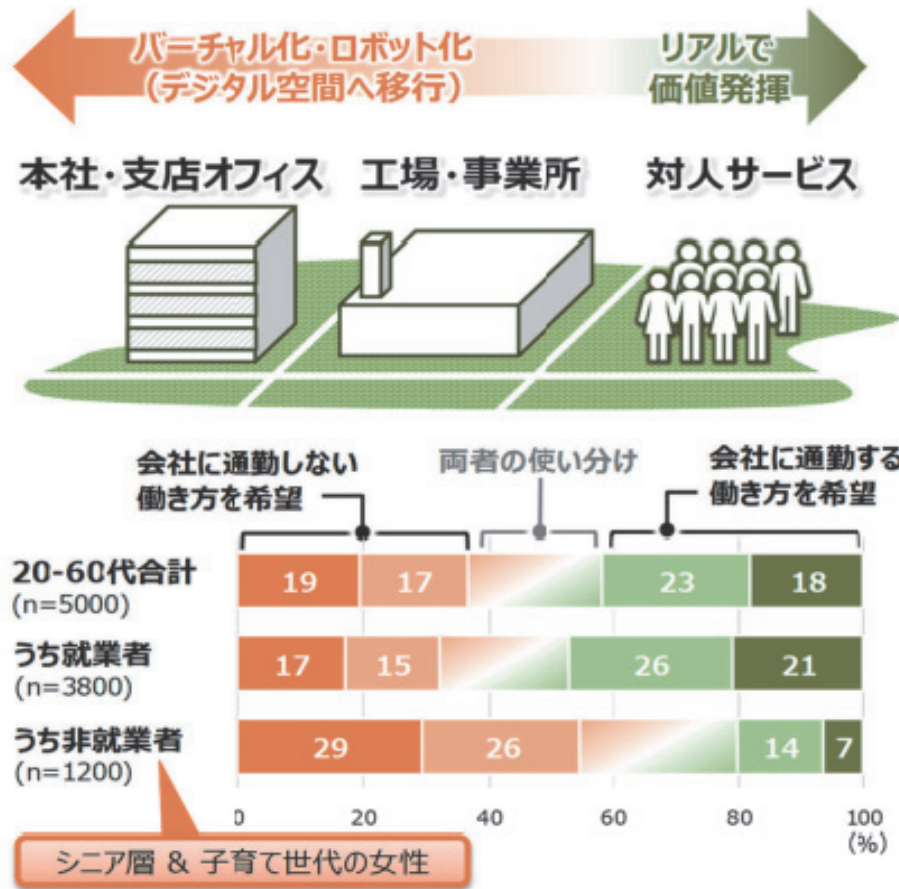
・テレワーク推進のための地域内点在型オフィスの設置

テレワークは、企業の経営課題（生産性向上、人材確保、BCP 対応）、社会的課題（労働力人口の確保、地域創生）を解決する働き方であり、これまでの福利厚生（育児・介護者限定）から、経営戦略として全社員が活用する制度へと位置づけが変化している。また、ICT やプラットフォームを活用した自営的かつ時間的・場所的に自由な働き方（テレワーク）が拡大することが見込まれる（図表 4－46）。そうしたなか、兵庫・神戸においても、テレワークを積極的に推進していくために、テレワーカーが、便利に、快適に、仕事に取り組める環境整備として、地域内の様々な場所に点在し、どこでも働けるような地域内点在型オフィスを設置すべきである。

地域内点在型オフィスの設置にあたっては、増加傾向にある空き家や学校の空き教室、さらには、企業・行政の会議室や地域商店街の空き店舗といった空間が考えられる（図表 4－47）。一方、ICT 等インフラの整備に加えて、運営や管理などについて、官民が協力して行っていくべきである。

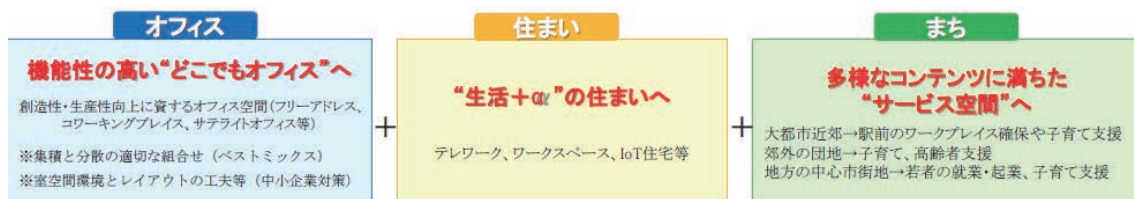
こうした働きやすい環境を整備することによって、労働者のモチベーション向上に繋がることに加えて、災害などで通勤できない場合の緊急時対応としても、危険を避けて業務継続体制を整えることが可能となろう。

図表 4－46：場所に縛られない働き方の増加



出所：三菱総合研究所政策・経済研究センター「未来社会構想 2050」

図表 4－47：「オフィス」「住まい」「まち」の具体的イメージ（2030年目途）



出所：国土交通省「働き方改革を支える今後の不動産のあり方検討会」

・教育現場の働き方改革の推進

教育の質を高め、魅力ある教育環境を整備することは、子育て世代を惹きつけるためには、必要不可欠である。一方で、教員が疲労や心理的負担を過度に蓄積し、心身の健康を損なってしまつては、持続可能な教育モデルに破たんをきたすおそれがある。そのために、行政や教育委員会が、教職員の業務を見直し、業務量の適正

化や業務効率の向上を実現することで、勤務時間を確りと管理していくべきである。

また、行政のサポートに加えて、家庭や地域などを含めたすべての関係者が、魅力ある教育環境の構築に向けて取り組む必要がある。例えば、学校以外で担うべき業務（登下校の対応や放課後の過ごし方など）については、行政とともに家庭や地域ボランティアが担うことが考えられる。

第5章 終わりに

我が国は、かつて高度経済成長期を経て、世界中が驚くような経済大国に飛躍を遂げた。1979年にはエズラ・ヴォーゲル氏の有名な著書「ジャパン アズ ナンバーワン: アメリカへの教訓」が出版されたように、日本はまさに経済黄金時代をむかえた。その著書では、日本人の勤勉さが経済成長を支えたとされた。当時もアメリカは、もちろんナンバーワンの経済大国であったわけだが、ゆでガエルのように、ただ刹那的に過ごすのではなく、徐々に衰退していく自国を憂い、急速に台頭してきた日本を見て、日本人の強みを研究することを怠らなかったわけである。次は、我が国がかつてのアメリカのように、台頭してくる国、産業を確りと分析し、自分たちに何が不足しているのかを捉え直す必要がある。

しかし、アメリカや目覚ましく成長する中国の人々が勤勉で、日本人は勤勉ではなくなったのだろうか。決してそうではないだろう。むしろ、我々に不足していて、彼らにあるものが重要である。それは、**Challenge** 精神と多様性ではないだろうか。アメリカというまでもなく開拓者精神で拓かれた多民族国家である。中国ではかつての日本がそうであったように豊かさへの憧れが人々に様々な **Challenge** 精神を呼び起こし、巨大な人口が多様性を担保している。やはり、今後も国が発展していくためには、「勤勉さ」×「**Challenge** 精神」×「多様性」がキーワードとなるのではないだろうか。

「勤勉さ」は日本人に未だあると信じ、今回の提言では、「**Challenge** 精神」、「多様性」を育む環境作りを意識し、3テーマを設定している。また、その環境は持続可能なエコシステムであることが重要である。今回の提言が実行されることで、人が集まり、生まれ、育ち、また育てる、そのようなエコシステムが、スタートアップのみならず、事業承継や働き方改革においても、様々な形でここ兵庫・神戸で生まれることを期待している。

最後に、この提言書作成にあたり、ご協力いただいた企業・団体の皆様、ご指導ご鞭撻いただいたアドバイザー、県・市職員の皆様には心から感謝申し上げます。

また、極めて広いテーマでありながら、個別に確りと議論して頂き、提言書として纏めて頂いた委員・ワーキングの皆様にも心から感謝申し上げます。

令和元年 12 月

令和元年度 提言特別委員会
委員長 中尾 一彦

引用文献

- ・ 中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継 5 ヶ年計画）」（2017 年 7 月）
- ・ 神戸新聞「神戸・ポーアイ、医療産業都市に新ビル 来年 10 月開業」（2019 年 6 月 7 日）
- ・ 日本経済新聞「VC 出向で成長する若手」（2019 年 8 月 2 日）
- ・ 週刊ダイヤモンド「メガバンク デジタルへの挑戦状」（2019 年 8 月 24 日）
- ・ 日本経済新聞「三菱UFJ 銀、外部企業で助言業務、8 月解禁」（2019 年 7 月 20 日）
- ・ 中小企業庁「事業承継・創業支援について」（2019 年 2 月 5 日）
- ・ 兵庫県「平成 30 年度 ひょうご経済・雇用白書」（2018 年 9 月）
- ・ 内閣府 文部科学省 経済産業省「Beyond Limits. Unlock Our Potential. ～世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略～」（2019 年 6 月）
- ・ 野村敦子 株式会社日本総合研究所 JRI レビュー 2018 Vol. 5, No. 56「オープンデータ・エコシステムの構築に向けた課題」（2018 年 2 月）
- ・ 総務省 ICT 街づくり推進会合（第 14 回会合）【資料 14-5】「日本版 STiR のトライアルの実施概要」（2017 年 6 月 19 日）
- ・ 森山茂樹 内閣府地方創生推進事務局「地方創生に向けた SDG s の推進について」（2019 年 7 月）
- ・ 近畿経済産業局「関西における外国人起業家の動向」（2019 年 1 月 24 日）
- ・ 独立行政法人 中小企業基盤整備機構「事業承継マニュアル」（2018 年 6 月）
- ・ 中小企業庁「中小企業白書 2014」「中小企業白書 2017」「中小企業白書 2018」「中小企業白書 2019」
- ・ (株)帝国データバンク「全国社長年齢分析」（2019 年 1 月 29 日）
- ・ (株)帝国データバンク「全国「休廃業・解散」動向調査(2018)」（2019 年 1 月 25 日）
- ・ 中小企業庁「事業承継に関する現状と課題」（2016 年 11 月 28 日）
- ・ 神戸新聞「中小企業 前へ、事業承継編」（2018 年 12 月 12 日）
- ・ 日本政策金融公庫総合研究所「親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題～ 中規模企業の事例から ～」（2018 年 6 月 15 日）
- ・ 中小企業庁委託(株)日本アプライドリサーチ研究所「小規模事業者の事業承継の実態把握調査」（2018 年 1 月）
- ・ 総務省「平成 30 年版 情報通信白書」（2018 年 7 月）
- ・ 経済産業省「中小企業における健康経営に関する認知度調査」（2017 年 12 月）
- ・ (株)三菱総合研究所 政策・経済研究センター「未来社会構想 2050」（2019 年 10 月）
- ・ 国土交通省「働き方改革を支える今後の不動産のあり方検討会資料」（2018 年 7 月）
- ・ 忽那憲治「ベンチャー型事業承継でカベを突き破れ」（2019 年）

令和元年度(2019 年度) 提言特別委員会 視察・ヒアリング先

【行政関係】

<共通>

No.	月日	訪問先（部署・役職は面談時）						目的・内容	
1	平成31年 3月4日	神戸市	企画調整局	医療・新産業本部			理事兼医療・新産業本部長	今西 正男 氏	活動方針、提言テーマ（スタートアップ、事業承継、働き方改革）について説明、意見交換
			経済観光局			局長	小原 一徳 氏		
			企画調整局	医療・新産業本部	企業誘致部	部長	大石 隆 氏		
				医療・新産業本部 医療産業都市部			部長	三重野 雅文 氏	
2	3月4日	神戸市	経済観光局			局長	谷口 真澄 氏	同上	
			企画調整局	政策企画部		部長	大畑 公平 氏		
					企画課		課長		瀬合 達也 氏
3	3月6日	兵庫県	産業労働部				部長	片山 安孝 氏	同上
				政策労働局			局長	安部 斉 氏	
				産業振興局			局長	竹村 英樹 氏	
4	令和元年 5月8日	兵庫県	産業労働部				部長	谷口 賢行 氏	同上
				産業振興局			局長	西舩 和美 氏	
5	8月19日	神戸市	経済観光局			局長	山本 泰生 氏	提言特別委員会の活動期間中間時点における、提言の方向性について説明、意見交換	
						副局長	平野 敦司 氏		
			企画調整局	医療・新産業本部 新産業部			部長		垣内 正雄 氏
			経済観光局	経済政策課			企画担当課長		梅永 司 氏
							企画係長		林 順子 氏
									織林 元気 氏
企画調整局	医療・新産業本部 新産業部 新産業課			課長	多名部 重則 氏				
6	8月26日	兵庫県	産業労働部			部長	谷口 賢行 氏	同上	
			産業労働部	産業振興局		局長	西舩 和美 氏		
				政策労働局		局長	安部 斉 氏		
				産業振興局	経営商業課	課長	木村 晶子 氏		
					新産業課	副課長	大西 利政 氏		
				政策労働局	産業政策課	課長	小枝 隆之 氏		
						企画調整参事	福井 昌樹 氏		
					労政福祉課	課長	竹谷 昭宏 氏		
							就労支援参事		團野 礼子 氏
			産業政策課	政策班長	平野 謙 氏				
7	10月28日	神戸市	経済観光局	経済政策課			企画担当課長	梅永 司 氏	提言概要について説明と意見交換
							企画係長	林 順子 氏	
								織林 元気 氏	
8	11月7日	兵庫県	産業労働部	政策労働局	産業政策課	政策班長	平野 謙 氏	同上	
9	11月13日	兵庫県	産業労働部			部長	谷口 賢行 氏	同上	
		兵庫県	産業労働部	産業振興局		局長	西舩 和美 氏		
						局長	安部 斉 氏		
			政策労働局	産業政策課	企画調整参事	福井 昌樹 氏			
					政策班長	平野 謙 氏			
10	11月27日	神戸市	経済観光局			副局長	平野 敦司 氏	同上	
			経済観光局	経済政策課			企画担当課長		梅永 司 氏
							企画係長		林 順子 氏
									織林 元気 氏

<スタートアップ・事業承継>

No.	月日	訪問先（部署、役職は面談時）					目的・内容
1	平成31年 2月19日	起業プラザひょうご					兵庫県が手掛けるコワーキングオフィスへ訪問
2	令和元年 5月27日	神戸市	新産業本部	新産業課	課長	多名部 重則 氏	スタートアップ支援への取り組みについてヒアリング
3	7月19日	神戸市	企画調整局	医療・新産業本部	理事兼医療・新産業本部長	今西 正男 氏	スタートアップ拠点都市への申請を要望する提言方針を説明
4	7月19日	神戸市	企画調整局	医療・新産業本部 新産業部	イノベーション専門官	吉永 隆之 氏	オープンデータへの取り組みについてヒアリング
5	7月24日	兵庫県	産業労働部	産業振興局	局長	西村 和美 氏	スタートアップ拠点都市について意見交換（神戸経済同友会特別会員を囲む役員懇談会において）

<働き方改革>

No.	月日	訪問先（部署、役職は面談時）					目的・内容
1	令和元年 5月8日	兵庫県	産業労働部	政策労働局	局長	安部 斉 氏	提言テーマ（働き方改革）への取り組みについてヒアリング
2	6月14日	兵庫県	産業労働部		部長	谷口 賢行 氏	同上
			企画県民部	管理局	局長	渡瀬 康英 氏	
					人事課 主幹	神山 道彦 氏	
3	6月14日	神戸市	企画調整局	情報化戦略部	イノベーション担当 課長	森 浩三 氏	業務効率化への取り組みについてヒアリング
				情報化戦略部	ICT業務改革担当 係長	湯川 徹郎 氏	
4	6月21日	総務省	行政管理局	業務改革総括		副監理官	提言テーマ（働き方改革）への取り組みについてヒアリング
				独立行政法人評価総括担当		総務事務官	
5	7月19日	神戸市	行財政局	業務改革課	課長	井関 和人 氏	神戸市の働き方改革の取り組みについてヒアリング

【一般企業・大学・経済団体他】

＜共通＞

No.	月日	訪問先（部署、役職は面談時）				目的・内容	
1	平成31年 3月8日	国立大学法人 神戸大学	大学院科学技術イノベーション研究科	科長 教授	近藤 昭彦 氏	活動方針、提言テーマ（スタートアップ、事業承継、働き方改革）について説明、意見交換	
2	令和元年 8月23日	㈱日本総合研究所	創発戦略センター/ESGリサーチセンター	理事	足達 英一郎 氏	SDGsについて意見交換（神戸経済同友会常任幹事特別懇談会において）	
3	10月10日	国立大学法人 神戸大学	大学院科学技術イノベーション研究科	科長 教授	近藤 昭彦 氏	提言テーマ（スタートアップ、事業承継、働き方改革）について意見交換	
4	10月29日	神戸経済同友会但馬部会			劇作家・演出家	平田オリザ 氏	文化による地方創生についてヒアリング

＜スタートアップ＞

No.	月日	訪問先（部署、役職は面談時）				目的・内容
1	平成30年 12月6日	㈱ビトーアールアンドディー		社長	美藤 定 氏	起業における必要な支援についてヒアリング（神戸経済同友会但馬部会視察会において）
2	平成31年 2月19日	NPO法人コミュニティリンク		代表理事	中西 雅幸 氏	コワーキングオフィスについてヒアリング
3	2月26日	㈱三井住友銀行	ITイノベーション推進部	部長	中山 知章 氏	スタートアップとのオープンイノベーションの取り組み、交流などについてヒアリング
				副部長	渡邊 知史 氏	
				グループ長	山崎 英 氏	
4	2月26日	㈱三井住友銀行	成長事業開発部	部長	北澤 裕司 氏	スタートアップとの連携、今後の方針などについてヒアリング
5	3月6日	（公財）神戸市産業振興財団	創業・新事業支援部	常務理事	平野 敦司 氏	提言テーマ（スタートアップ、事業承継）への取り組みについてヒアリング
				部長	黒子 真寸美 氏	
6	3月12日	公益財団法人新産業創造研究機構	技術移転部門	知的財産センター長	熊谷 親徳 氏	スタートアップ支援への取り組みについてヒアリング
7	3月14日	SMBCベンチャーキャピタル㈱	関西投資営業部	部長	松本 光史 氏	同上
			投資推進第二部（大阪）	次長	尾山 隆一 氏	
8	3月18日	㈱三井住友銀行	成長事業開発部	Startup Hubセンター長	大津 寛淑 氏	スタートアップ支援への取り組み、hoops link tokyo についてヒアリング
9	令和元年 6月5日	ミサキ電機㈱		代表取締役社長	河野 佳史 氏	新規事業の立ち上げにおける課題、対応策などについてヒアリング
10	6月5日	国際ビジネスコンサルティング事業協同組合		代表理事	三谷 展優 氏	外国人人材の受け入れ、教育体制などについてヒアリング
11	6月7日	㈱三井住友銀行	成長事業開発部	部付部長	高橋 潤 氏	hoops link tokyo についてヒアリング
				Startup Hubセンター長	大津 寛淑 氏	
12	6月7日	hoops link tokyo				三井住友フィナンシャルグループのオープンイノベーション拠点へ訪問
13	6月7日	WeWork 渋谷スクランブルスクエア				米ニューヨーク発のコミュニティー型ワークスペースの日本最大拠点へ訪問
14	6月7日	スパークス・グループ㈱		代表取締役副社長	深見 正敏 氏	VCのスタートアップ支援への取り組みについてヒアリング
		スパークス・アセット・マネジメント㈱	次世代成長投資本部	部長	出路 貴規 氏	
15	6月11日	㈱日本総合研究所	調査部	主任研究員	野村 敦子 氏	行政のGovTechへの取り組みについてヒアリング
16	6月13日	福岡地域戦略推進協議会（FDC）	事務局	次長	前田 真 氏	FDCの現況、取り組みについてヒアリング
				シニアマネジャー	櫛間 大二郎 氏	
17	6月13日	Fukuoka Growth Next				官民共働型スタートアップ支援施設へ訪問
18	7月1日	㈱フェリシモ		代表取締役社長	矢崎 和彦 氏	矢崎氏、パティシエ・エス・コヤマ/オーナーシェフ小山氏、兵庫ヤクルト販売/社長阿部氏の3名が取り組む「hitorigoto ㈱」についてヒアリング
19	7月5日	fabbitオープニングセレモニー				三宮の新スタートアップ拠点へ訪問
20	7月9日	（一社）関西経済同友会		常任幹事 事務局長	廣瀬 茂夫 氏	スタートアップ拠点都市への大阪の取り組み状況についてヒアリング
21	7月24日	SMBCベンチャーキャピタル㈱		代表取締役社長	石橋 達史 氏	スタートアップエコシステム形成のための要件についてヒアリング
22	7月26日	NPO法人コミュニティリンク		代表理事	中西 雅幸 氏	コワーキングオフィスについてヒアリング
23	8月1日	国立大学法人 神戸大学	大学院科学技術イノベーション研究科	教授	忽那 憲治 氏	起業家人材育成、起業家支援についてヒアリング
24	9月11日	120 WORKPLACE KOBE	事業本部	営業推進マネージャー	中川 伸一 氏	コワーキングオフィスについてヒアリング
25	9月11日	120 WORKPLACE KOBE				神戸の主要なコワーキングオフィスへ訪問
26	10月23日	京阪神経済同友会代表幹事会議				各地区でのスタートアップ支援の取組について意見交換
27	10月24日	神戸経済同友会環境インフラ委員会				神戸空港の運用状況についてヒアリング

<事業承継>

No.	月日	訪問先（部署、役職は面談時）				目的・内容
1	平成30年 12月6日	中田工芸㈱		取締役会長 代表取締役社長	中田 孝一 氏 中田 修平 氏	事業承継に伴う第二創業についてヒアリング（神戸経済同友会但馬部会視察会において）
2	平成31年 3月8日	国立大学法人 神戸大学	大学院科学技術イノベーション研究科	科長 教授	近藤 昭彦 氏	提言方針について説明、意見交換
3	3月18日	㈱三井住友銀行	プライベートアドバイザー部	部長 副部長	藤井 秀樹 氏 服部 真之 氏	事業承継支援への取り組みについてヒアリング
4	令和元年 5月25日	関西学院大学	専門職大学院 経営戦略研究科	科長 教授	佐竹 隆幸 氏	事業承継の課題、対応策などについてヒアリング
5	6月17日	㈱みなと銀行	ソリューションビジネス部	部長 次長	川田 昇 氏 芦森 健明 氏	事業承継支援への取り組みについてヒアリング
6	6月20日	（一社）ベンチャー型事業承継		代表 担当 担当	山野 千枝 氏 川崎 康史 氏 鶴谷 隆 氏	第二創業支援についてヒアリング
7	7月2日	兵庫信用金庫		専務理事	村上 輝己 氏	事業承継支援への取り組みについてヒアリング
8	7月2日	姫路商工会議所		会頭	齋木 俊治郎 氏	同上
9	7月10日	神戸商工会議所	中小企業振興部 経営支援センター課	理事 部長 課長	寺坂 俊樹 氏 竹下 竜介 氏	兵庫事業引継ぎ支援センターの事業承継支援状況についてヒアリング

<働き方改革>

No.	月日	訪問先（部署、役職は面談時）				目的・内容
1	平成31年 2月26日	㈱三井住友銀行	人事部 ダイバーシティ推進室	室長	高阪 亜弓 氏	働き方改革への取り組みについてヒアリング
2	令和元年 5月10日	㈱エクサウィザーズ	AIプラットフォーム事業部 AIイノベーショングループ AIプラットフォーム事業部 Med Tech部	西日本統括 西日本統括	長谷川 大貴 氏 東原 達矢 氏	中小企業の働き方改革におけるAI・RPA活用の事例についてヒアリング
3	5月15日	サイボウズ㈱		代表取締役社長	青野 慶久 氏	働き方改革への取り組みについてヒアリング
4	7月1日	㈱エージェンテック		代表取締役社長	金 滄探 氏	IT技術を用いたペーパーレス化について他社導入事例をヒアリング
			大阪支店営業部	社外取締役 支店長代理	光岡 慎二 氏 菊地 智子 氏	
6	7月2日	㈱ワーク・ライフバランス		代表取締役社長	小室 淑恵 氏 桜田 陽子 氏	働き方改革推進支援への取り組みについてヒアリング
7	7月24日	兵庫県立大学		学長	太田 勲 氏	リカレント教育等について意見交換（神戸経済同友会特別会員を囲む役員懇談会において）

令和元年度(2019 年度) 提言特別委員会における討議経過

日 付	内 容
平成31年 4月8日(月)	第1回 提言特別委員会 正副委員長挨拶(提言方針・テーマの説明)、委員会メンバー紹介、 年間スケジュールの説明、分科会に分かれテーマに関する情報共有、全体懇親会
令和元年 5月13日(月)	第2回 提言特別委員会 委員長挨拶(SDGs、Society5.0)、分科会でのテーマに関するワーキングメンバー 自社での取り組み状況の共有、分科会別懇親会
6月3日(月)	第3回 提言特別委員会 委員長挨拶(働き方改革海外事例の紹介)、分科会でのテーマに関するヒアリング 事項の情報共有・意見交換
7月1日(月)	第4回 提言特別委員会 委員長挨拶(神戸におけるスタートアップ関連情報の紹介)、分科会でのテーマに 関するヒアリング事項の情報共有・意見交換
8月5日(月)	第5回 提言特別委員会 委員長挨拶(スタートアップ拠点都市の説明)、分科会での提言概要案についての 意見交換
9月2日(月)	第6回 提言特別委員会 委員長挨拶(兵庫県・神戸市とのミーティング内容のフィードバック)、分科会での 提言書案への意見交換
10月7日(月)	第7回 提言特別委員会 委員長挨拶(黒田日銀総裁との会合フィードバック)、分科会での提言書案への 意見交換、全体懇親会
11月5日(火)	第8回 提言特別委員会 委員長挨拶(提言書におけるイラスト使用の説明)、分科会での提言書最終稿への 意見交換
12月2日(月)	第9回 提言特別委員会 委員長挨拶(イラストの紹介など)、両副委員長より活動の振り返り・総括

令和元年度(2019 年度) 提言特別委員会 活動風景

提言特別委員会の活動では、フィールドワークを重視し、様々な現場に往訪し、「生の声」を聴取することを心掛けました。結果、67 先、延べ 111 名の方にヒアリングを実施、毎月実施される提言特別委員会にて、ヒアリング内容を情報共有し、意見交換を行うことで、提言に向けた議論を深めて参りました。



第9回提言特別委員会開催後、撮影



久元神戸市長宛提言時、撮影(令和元年12月18日)



井戸兵庫県知事宛提言時、撮影(令和元年12月19日)



中尾 委員長



桑畑 副委員長



佐伯 副委員長



提言発表記者会見時、撮影（令和元年12月20日）



提言発表記者会見時、撮影(令和元年12月20日)

あとがき

令和という新しい時代の幕開けに活力にあふれ開かれた街、兵庫・神戸の近未来を眺めつつ、持続的な経済成長の実現にとって欠かすことの出来ない「兵庫・神戸らしいスタートアップ・エコシステムの強化」と「兵庫・神戸の匠を継承するリノベータティブな事業承継」をテーマに取り組んで参りました。

兵庫県、神戸市においても積極的な施策を次々に実施する中、企業目線で考察し起業の醸成から事業承継に至るまで、提言書にまとめることが出来たと自負しております。デジタルトランスフォーメーションが進む中、様々な技術革新で、この兵庫・神戸の街から世の中を先導する企業が数多く生まれることを期待しております。

末筆になりましたが、取材の快諾を頂きました数多くの方々、適切なご助言を頂きました委員長、そして委員の皆様、ワーキングの皆様、多大なご尽力に心から感謝を申し上げます。

令和元年度 提言特別委員会
副委員長(スタートアップ・事業承継分科会)
桑畑 純也

兵庫・神戸において人口流出が続く中、元気で活力がある魅力的な企業を増やしていくために、先進的な働き方改革の推進について検討しました。

既存企業が持続的に生産性を上げつつ躍進していくためには、働き方改革も同時に推進していかなければなりません。しかしながら、それを企業単独で取り組むには困難が予想されるため、企業全体の価値向上を実現する人材活用やリカレント教育、またバーチャル技術を利用したテレワーク等を働き方改革の促進支援策として提言をまとめました。特に、バーチャル技術を利用した働き方改革は、大阪・関西万博で実証実験をすることにより、兵庫・神戸を「働き方改革の先進都市」としてイメージアップを図れるものとして期待を寄せております。

ここに提言をまとめられましたのも、ひとえに委員やワーキングメンバー、ご協力いただいた多くの方々のお力添えによるものと深く感謝申し上げますと共に、是非、この提言を元に今後も継続して改革を推進していったらと心より願っております。

令和元年度 提言特別委員会
副委員長(働き方改革分科会)
佐伯 里香

**令和元年度(2019 年度) 提言特別委員会
委員・ワーキング・アドバイザー・事務局名簿**

委員長	中尾 一彦	神戸土地建物(株) 代表取締役社長
副委員長	桑畑 純也 佐伯 里香	(株)ベネスト 代表取締役社長 (株)ユーシステム 代表取締役
委員	安黒 千能 大井 大輔 河上 哲也 田中 茂 田中 裕子 蝶野 弘治 中村 恭祐 沼部 美由紀 松田 幸治 松本 由美子 横山 剛 和田 剛直	(株)アグロワークス 代表取締役 (株)日本FBM コンサルティング 代表取締役 (株)三井住友銀行 公共・金融法人部 部長 税理士法人神戸会計社 代表社員 (株)夢工房 代表取締役 蝶野法律事務所 代表弁護士 バンドー化学(株) 取締役(監査等委員) (株)クロシェホールディングス 代表取締役 (株)マニックス 代表取締役社長 (株)フェニックス商会 代表取締役 兵庫エフエム放送(株) 代表取締役社長 和田興産(株) 専務取締役
ワーキング	米田 有一 古西 正広	(株)三井住友銀行 経営企画部 金融調査室 上席室長代理 (株)三井住友銀行 経営企画部 金融調査室 上席室長代理
	阿部 茂生 泉 洋成 植田 英樹 大熊 太郎 大久保 有記 寺島 喜芳 藤野 羅輝斗 雪永 剛 吉積 茂 米田 龍	(株)アシックス 人事総務統括部人事部 人事企画チーム マネジャー 住友ゴム工業(株) 人事総務部 人事労政グループ 課長(4～7月) (株)みなと銀行 コンプライアンス統括部 調査役 (株)神戸製鋼所 総務部 担当部長 住友ゴム工業(株) 人事総務部 課長代理(8～12月) (株)ノーリツ 経営管理本部 コーポレートコミュニケーション部 副理事 川崎重工業(株) 人事本部 人事業務部 給与・福祉課 バンドー化学(株) 理事 総務部(社長特命事項担当) 東京海上日動火災保険(株) 神戸支店 貨物チーム 次長 バンドー化学(株) 産業資材事業部 事業部長付
アドバイザー	吉井 満隆 石川 智久	バンドー化学(株) 代表取締役社長 (株)日本総合研究所 調査部 マクロ経済研究センター所長
外部アドバイザー	近藤 昭彦	国立大学法人神戸大学 大学院 科学技術イノベーション研究科 科長 教授
事務局	富田 行保 堂本 都光 石定 佑介	(一社)神戸経済同友会 常務理事・事務局長 (一社)神戸経済同友会 事務局次長 (一社)神戸経済同友会 事務局員