

第13回仙台中小企業活性化会議要旨

I 会議概要

1. 開催日時

平成30年5月8日（火）15：00～17：00

2. 開催場所

仙台市役所本庁舎2階第四委員会室

II 議事

1. 開会

○事務局（経済企画課長）

ただいまから第13回の中小企業活性化会議を開催いたします。

開会に先立ちまして、会議の成立についてご報告をさせていただきます。本日、早川委員につきましてはご欠席のご連絡をいただいております。委員10名のうち過半数にご出席いただいておりますので、規定による定足数を満たしており、本会議が成立しておりますことをご報告させていただきます。

それでは、開会に当たりまして郡和子仙台市長よりご挨拶をお願いいたします。

○郡市長

お忙しい中をお集まりいただきまして、本当にありがとうございます。

皆様、ご承知のとおり、今日本を覆っているのは、少子高齢社会、そして人口減少社会ということでございます。この人口減少がもたらす市場の縮小、そしてまた人手不足の深刻化、IT技術の急速な進展など、地域経済を取り巻く環境というのは、刻一刻と変化を遂げております。私たちが今迎えているこの局面というのは、これからの地域経済が浮いたり沈んだりする、分水嶺にいたるのではないかという認識を私自身持っているところです。ですから、厳しい局面を新たなチャンスに変えていく、このことをどう迎えるのかが重要であると考えており、この会議が大変重要な役割を果たすものと認識しているところでございます。

本市がこの先も東北の中核都市として輝き続けるために、本市の経済の根幹である地元中小企業の方々にこれまで以上に輝いていただくこと、時代の変化に臆せず立ち向かっていく中小企業の皆様方の意欲と果敢なチャレンジ精神というのが重要だと感じているところでございます。

本会議におきましては、昨年度から引き続き「企業を次のステージに成長させるために」をテーマとしてご議論いただくわけですが、私もこの会議に直接出席させていただくことを大変楽しみに、また、大いに刺激を受けるということを期待しているところです。特に、本日は東北という枠を飛び越えた他地域への事業展開について、委員の方のご経験などが伺えると聞いています。ぜひ、皆様方のいろいろなご意見をお聞かせいただき、私自身も改めて気づきをいただけることを期待しています。

また、今年度は、仙台の経済成長に向けた新たな方針を定めることとしておりま

す。いわば、地域経済の進む先を指し示す羅針盤になるものであり、本市にとっても大変重要な施策でございます。つきましては、後日、この方針についても、委員の皆様方にお諮りをさせていただき、ご意見も賜りたく存じます。なお、お力添えを賜りますようお願い申し上げます。

最後になりますけれども、本会議が実り多きものとなりますこと、それからまた中小企業の活性化を通じて、仙台、東北の発展につながるように、今年度も委員の皆様方とともに市の職員も一丸となって取り組めるよう、いろいろとご指導いただきますようお願い申し上げます。私からの挨拶にかえさせていただきます。きょうはどうぞよろしくようお願い申し上げます。

2. 事務局からの説明

○柳井会長

本日の会議の進め方でございます。第13回会議では、事務局より今年度のテーマである他地域を視野に入れた事業展開の促進に関連するデータとして、中小企業の市場開拓に関するデータについてご説明いただきます。続いて、事前をお願いしておりました森委員、金入委員より、それぞれが取り組まれている他地域への事業展開の取り組みについてプレゼンテーションを行っていただきます。それらを踏まえましてテーマに関する意見交換を行っていきたく思っていますので、よろしくお願いいたします。

それでは、本日の議論の進め方と中小企業の市場開拓に関するデータにつきまして、事務局からご報告をお願いします。

○事務局（経済企画課長）

（資料1、2について説明）

○柳井会長

ただいまの事務局からの報告について、ご意見があればお願いいたします。

○守井委員

今お話しいただいた件についてですが、域外に出られるか出られないかの違いを分けるのは、基本的にマネジメント力以外にないと思っています。製造業が域外に進出しやすいのは製品に依存する割合がサービス業よりも高いので、商品を地元でつくってさえしまえば、域外に出すことは非常に簡単ですし、それを卸したりどこかで売ってもらうという流れから考えると、製造業というのは非常に全国展開しやすい業種だと思います。

僕が東京に初めて出たときは、都内でマネジメントするための人材を採用する必要があったり、その人にもいろいろと教えなければならなくて、非常に苦労しました。今だと、例えばずんだや牛タンのように主力の商品があって域外に出て行くのは非常に楽なのですが、クリーニングやお直し、もしくは不動産なんかのサービス系の仕事で域外へ出て行くというのは、よっぽどのマネジメント力が要ると思います。

域外をもっと越えて、僕はシンガポールで大失敗して何千万円という損失を出し

ましたが、負けている理由は組織で行けなかったからだと思っています。海外で勝っている会社は、組織で行くか、ひとり親方で行くかのどちらかで、オーナーシェフが行ってフランス料理をつくったり、ラーメンをつくったりするところは、正直言うとうまくいっているのですが、日本の企業組織の延長線上で事業部長のような人間が出向したり、ちょっと見回りに行くようなところだと、大体敗退しているのです。楽天のように仕組みのある組織が行き、現地で決裁できる仕組みまででき上がっていると、域外進出というのは成功することが多くて、そこが非常に大事なのだと思います。仙台市内でも、組織力や管理体制ができ上がっている企業が県外に出ればそれは非常に強いと思いますけれども、そうではないケースだと負けることが多いと思います。

どうやって組織力をつけるかと言うと、非常に荒っぽいやり方ですが、思い切って出てしまってから整えていくというほうが実はやりやすいのではないかと思います。大変な損失を出しても、それに合わせて行くことで、徐々に組織力がついてくるというのが実例なのだと思います。

また、日本の会計制度は、挑戦するものに対する会計に厳しいというのも域外に進出できない要因だと感じます。よく、繰延資産ということで、資産を計上して償却を猶予できる制度が、域外や海外に行くときに使いにくかったり、会計処理上も単年度で償却しなければいけなくて、実はそれで銀行からの借入れが変わってくるので、非常に挑戦しにくい会計制度だと思います。

アメリカの場合は、CM作成にかかる費用など、バーンと売るまでにかかるようなものも繰延資産に計上できたり、スタートアップの資金が金融機関からの支援ではなく、エンジェル型のもので賄う場合が多いので、ここがやりやすいのが海外と日本の違いなのかなと思います。また、スタートアップは日本のほうが立ち上げやすいですが、その計上が非常に難しく、継続資金が続きにくくなるというところがお金の面での背景かなと自分は感じました。

○柳井会長

恐らく、他地域のマーケットを見ていく場合、東北域外の国内進出の場合と、海外に進出する場合とでもパターンが違ふと思います。また、業種についても、製造業とはつくったモノの価値の実現ということで、地理的な距離を伴ってもよそで売れるわけですが、それはいつ売れるかわからない。ところが、サービスというのは対面で、その瞬間に価値とサービスが交換されるので、業種特性というのが全く違っています。この組み合わせで少し議論していかないと、参考になったり、ならなかったりすることになるかと思っていますので、そういうところは注意が必要なのかもしれません。ありがとうございました。

○加藤委員

お手元に、商工会議所の資料、パンフレットをお配りさせていただきました。県や市の支援を受けながら商工会議所が設けている支援制度の中身について、パンフレットの形で配らせていただいておりますので、参考になればと思います。例えば、この「小規模事業者・中小企業支援」というパンフレットですが、これはページの

左側のほうも実際どんな制度があるかということに記載し、右側のほうで実際にその制度を利用した方の感想を書いてあるという形で、わかりやすくパンフレットをつくっております。

もう一つは、事業承継センターのご案内になります。これはマスコミ等で報道されておりますので改めて言うこともないかと思いますが、後で参考に見ていただければありがたいと思っていますところです。

3. 委員からのプレゼン

○柳井会長

次は、委員からのプレゼンテーションということで、最初に森委員からプレゼンテーションをよろしく願いいたします。

○森委員

I F Gの森と申します。よろしく願いいたします。

私の会社について、最初にご説明させていただきます。会社概要ですが、折立にある会社で、平成17年3月に会社を設立しました。いわゆる東北大発のベンチャー企業で、大学の先生方が株主になっています。ここで特徴的なのは、大学の先生と言っても、医学部の先生と工学部の先生が一緒になっているということです。

事業内容としましては、医療機器、そして今は電気自動車の部品をつくる製造設備、さらには大企業の測定関係の機器というのを特注でつくっております。

資格免許としましては、医療機器を取り扱うためには医療機器製造業とか、製造販売業許可、さらにはI S O 13485というのが必要で、こういった各種資格をとりながらやっております。

開発から10年かかりましたが、「末梢神経刺激装置」というものを製品化いたしました。こちら、パスリーダーという製品なのですが、脳卒中で体に麻痺を患った患者さんのリハビリを支援する機械になります。

全国には脳卒中患者というのが124万人おまして、高齢者の病気と言われています。医療の発展に伴い死亡者数は減っていますが、その反面、後遺症が残ってしまう患者さんが全体の60%と言われています。もちろん、その中には自然回復でよくなる患者さんもおりますが、全体の20%です。

市場規模についてですが、日本国内における脳卒中の患者は124万人ですが、我々の医療機器はあくまでも業務用ですので、病院に販売する商品になります。リハビリテーション科のある病院や整形外科というのが対象になりまして、日本国内で大体1万事業所、さらに世界を見ますと、患者数は日本と同じく増加傾向にあります。

社会的ニーズですが、後遺症で介護が必要になるというケースが、脳卒中によるものが一番多く、罹患者の約4分の1が介護を必要と言われているとされています。

一般的にどういうリハビリが行われているかというと、運動療法が大半を占めており、こちらの映像のように医療従事者の方が麻痺した患者さんの体を動かす場合が多いです。

一方で、理学療法って、電気刺激を用いる方法もとられておりますが、電気刺激のデメリットとして、まず服を脱がないといけないこと、そして、直接皮膚に張りつけて電気を流すということは、痛みを伴ってしまうことが挙げられます。痛みが伴うと、患者さんが痛くて続かないというのが現場の意見としてありました。

そこで、我々の会社は磁場に強い会社なので、「磁気刺激」というものを開発しました。この刺激というのは、痛みがなく服の上から刺激ができるという利点があります。女性は高齢になっても余り肌を露出したくはないというニーズや、痛みがないということがニーズになっております。

こちらの映像なのですけれども、麻痺している部分をこのように刺激します。患者さんは動かないのですが、ここまで刺激をすることで運動できるようになります。この訓練を反復的に行います。

同じように、手を開く運動も服の上から刺激をします。ここに映っている患者さんは、電気刺激は痛みがあるから続かなかったけれども、磁気刺激は痛みがないからリハビリを継続できるとおっしゃっていただきました。この患者さんが、磁気刺激する前とした後でどのように変わったかをご覧ください。

磁気刺激前は、頭を動かして体全体を使わないと、机がふけない状態だった。これが、パスリーダーで介入して14日目になると、簡単に自分の意思で腕を動かせるまでで回復しています。先ほども申し上げましたが、痛みがないということと、さらには着衣の上から刺激ができる。そして、電気は表面筋しか刺激をしていないのですが、磁気は深部まで刺激ができるというのがこの商品の特徴です。

我々の医療機器に関しては、患者さんがいるところに販売していきます。日本の医療というのは、実は西高東低と言われておまして、病院数と医師の数が西日本に多いと言われております。東日本は、病院数、医師の数が少ないので、どちらかという西日本が我々の最初のターゲットになります。さらに、医療で特徴的なのか、新しいものを受け入れる土壌が西日本はできているなというのを営業しながら感じるのです。

東日本の場合、例えば仙台近辺でこのパスリーダーを販売して、仮にバックにお医者さんがいなかった場合は、もしかしたら売れていないかもしれないです。というのは、東日本はどちらかという「誰が使っていますか、誰々が使っていたら自分も購入します」という二番手になる傾向があるのですが、西日本はどちらかという新しいものを受け入れる文化ができていて、我先に新しいものに食いつく傾向があると思います。例えば、「この機械は貴施設が買えば、一番最初に熊本で導入した施設になりますよ」というのが営業トークになりますが、仙台だとそうではなくて、誰かが使っていていいからじゃあ自分も買おう、という流れだと思っております。これは医療業界の特徴なのかなと思っております。

全国への展開方法としては、我々は社員6名の会社なので、少人数でどのように全国に売るといいう問題が出てきます。そのため、代理店を通じた営業を行っています。ただし、どの代理店と組むかというところは、非常に注意しなければならない点だと思っております。我々が最初にお付き合いさせていただいた代理店は、どちら

かという方向性が違ったかもしれないと思い、途中で軌道修正しました。代理店というのは、経営者とか、あるいはその社員がどういう気持ちで医療機器を扱っているか、この思いが一緒じゃないとうまくいかないなという考えに至りまして、今お仕事をしている会社とは、患者に対してこの医療機器を届けたいという思いが一緒です。

さらに、ロボットの会社と一緒に同行営業をさせていただいています。今、ロボットも医療現場で使われている一つのツールですけれども、ロボットを受け入れている病院にこのパスリーダーの営業を入れています。というのは、きっと新しいものを受け入れる土壌ができていだろうという考えからです。

2015年に上市してからまだ2年ちょっとしかたっていないので、何が成功で何が失敗かという、そこまで大きく転んでも大きく成功もしていません。ですから、ここから先どういうふうに展開していくかというのは、患者にこうしてあげたいという我々の気持ちと、あとはお医者さんの気持ちが合致するとうまく行くのではないかと思っています。

医療機器の展開方法としては、研究会を実施したり、各学会に展示したりということもしているわけなのですが、どれもお金がかかります。まず出展費用、旅費交通費、日本全国飛び回るのでそういうものも負担になってきます。宮城県の補助金で「医療機器参入支援補助金」という展示会費用や旅費交通費の3分の2まで負担してくれる補助金があり、そういったものを活用して展開を図っているところであります。

こういう支援があればよかったなというところでは、2年ほど前から大阪大学で医療機器開発のスペシャリストを養成するための社会人コースというものがあり、それを10年前に知っていたら遠回りしなくても済んだかな、という後悔は少しあります。大阪のほうの情報はなかなか仙台には入ってこないもので、そういった情報を提供してあげるような流れが築けたらいいのかなと思います。

さらに、医療機器のコーディネーターという方々もいらっしゃいますが、この方々に対して思うところとして、実際の経験でお話をされている方はいいのですが、耳学問で話をしている人も中にはいて、私はあるコーディネーターから「製販業をとるのは御社ではできませんよ」と言われたことがありました。医療機器を開発するために一生懸命やっていたのに、何でそんなことを言うのかな、と、正直感情を逆なでされた気持ちになりました。逆にそこで私のスイッチが入りましたが、医療機器を展開するに当たっては資格が必要なので、そこを後押しするコーディネーターは必要ですが、そこを「難しいからできないよ」としか言わず、難しい理由を説明してくれないので、それがひとり歩きして「医療機器をやるのは難しい」と言われていることが多いように思います。そのあたりは、実際に経験された人たちとの交流が必要なのではないかと思っています。以上です。

○柳井会長

森委員、どうもありがとうございました。

では、引き続きまして金入委員どうぞよろしく申し上げます。

○金入委員

私、八戸市からこの会議に参加させていただいております株式会社金入、また東北スタンダード株式会社代表の金入と申します。10分間どうぞよろしくお願いいたします。映像のほうを映しながら説明させていただきます。〔上映〕

○金入委員

この方は井上澄子先生といいまして、青森県八戸市の南部裂織の伝統工芸士の方です。私の仕事は、このような東北6県の伝統工芸士の方と商品をセレクトしたり、一緒にもものづくりをさせてもらったり、また自前の店舗で販売させてもらったりということをやっています。青森の農家の女性の方が布を裂いてつくっていた着物を、このようにステーションナリーにつくり変えて、2013年にはグッドデザイン賞をいただきました。こういった取り組みの事業展開について、少しお話しさせていただきたいと思います。

株式会社金入は昭和22年創業の会社で、私で3代目になります。もともと南部の殿様に魚などを売っていて、そこから肥料である魚の油かすを作って売られるようになりました。戦後、肥料が売れなくなってきて、腐らないものをということで文房具を扱い始め、そこからオフィスのコピー機ですとか、そういったものを扱い、小売店ということでスタートして今に至ります。

なぜオフィスや文房具を扱っている私どもが、こういった東北の魅力というものを事業展開し、県外に出るようになったかという経緯についてご説明させていただきます。

2011年2月11日、東日本大震災の1カ月前に、八戸ポータルミュージアム（以下「はっち」という。）という公共施設が八戸市にできました。これは、まちのことを大切に思う人が集まるというコンセプトで作られたもので、地域のお祭りや伝統文化を観光客の方に見ていただけるような施設というだけであればどこにでもあるような施設だったのですけれども、そこに市民ギャラリー、和のスタジオ、食のスタジオなど、市民の方が主役となって活躍できるようなスペースを設けており、中身が市民に任されているような施設になっていました。それが大成功に進み、実際に中心市街地の空き店舗対策だったりとか、歩行者数の増加に寄与しております。

この施設は、できてから1カ月後に震災に遭いまして、八戸市も大変な被害がありました。この施設も避難所になり、数カ月休むことになりました。同様に、せんだいメディアテークも震災の影響で閉館になっておりました。メディアテークの1階にはミュージアムショップが入っていたのですが、震災の影響で退店になり、その跡を継ぐように、私どもがショップとして入店させていただいたところから、仙台・東北とのかかわりが生まれました。

私は文具書籍店として稼業を継ぐことになりましたが、書店はこの十何年で4割ぐらい減少しているし、私が大学に入った最初の授業では、教授から「これからなくなる業種は本屋と文房具屋とおもちゃ屋だ」と言われ、家業が2つもそこに入っていることに大変危機感を覚えていました。何か自分たちならではの店舗展開ができないかと考えていたときに、はっちのミュージアムショップというコンペの募集

がありました。きっと、東京のどこか大手が入ってきて、東京と同じ品揃えで展開していくのではないだろうかという危機感を覚え、手を挙げました。

最初は青森県の工芸品のセレクト、それだけでは成立しないということで、デザインプロダクトやアートブックを集積して、青森のクリエイターの方々に集まっていたくようなスタイルでスタートしました。現在は、盛岡市内や仙台駅前のエスパル、パルコ2の中にある「東北スタンダードマーケット」という東北の商品だけに焦点を絞ったショップも展開させていただいております。その他にも、東北芸術工科大学の中に画材屋とギャラリーを併設した「TUAD STORE」をつくり、八戸市が開設した八戸ブックセンターという市営の書店を運営しております。表参道にH. I. S. のコーヒーショップと書店を併設したショップがあり、その書籍部門の流通の担当もさせていただいております。

このように事業を展開できた要因はなんだったのかというと、我々の小売業という強みを、編集力とコンセプトで、我々が本来持っているさまざまな強みを組み合わせ、その地域に合った新しい業態をパートナーの方々と一緒につくってこれたからではないかと思います。

工芸家の方々とは、さまざまな商品製作の取り組みをしてきました。クラウドファンディングを活用してつくった南部鉄器のフラワーポットや、デザイナーとコラボした民芸品、仙台でつくらせてもらった漆とガラス工芸の組み合わせた商品など新製品の開発のほか、作った商品を駅で卸販売などもさせていただいております。先日、東京で行われた青森の商品を販売するイベントに行った際には、そこにいらっしやった5・6名の女性の方がお持ちになっていた名刺入れが、全て私どもの各地の店舗で買っていただいたものでした。若い方はインスタグラムなども活用して、こういった工芸品や民芸品を楽しんでいただいているような形です。

さまざまな事業展開をしていく中で、海外や東京で東北の工芸品を売るときに、京都や下町でつくっているものと比べて、東北の魅力をどのように感じていただければいいのだろう、と悩みました。その中で始まったのがこの「TOHOKU STANDARD PROJECT」です。このプロジェクトは、工芸品から、その地域の文化だったり、伝統、お祭りなど、東北の地方でもともと普通に起きていることを県外に発信していく、というものです。

事業展開という意味では、販売からプロデュースというところに移行していて、最近の一番大きな仕事としては、仙台駅の2年前のリニューアルプロジェクトで、内装の設えを全てやらせていただきました。駅の床に埋まっている映像や、トイレの壁面に使用しているタイルなど、工芸家の皆さんとのコラボレーションによりつくらせていただいたり、コンコースのところに大きいジオラマがあるのですけれども、地元をクリックしていただくと、このように地元のお祭りの映像などが流れるしくみもつくらせていただきました。

東北の魅力として、残存しているとか、神秘的な、未知の、温かい、ワイルドな、みたいな切り口で、いろんな事業展開をしていければいいなと思っています。東北にあるということだけではなくて、どこに住んでいる方にも、その中にある本質的

な魅力を感じていただけるようなことを事業展開として心がけています。

○柳井会長

森委員からは、新しく販路を開拓していくときその技術を誰に知ってもらうのか、どういうふうにコーディネートしてもらうかといった人材の問題というのが一つ重要であったという話として私は受けとめました。

一方、金入委員の場合は、魅力を深掘りをしていくということ、「東北って何」ということに向き合っていくことによって、大手企業が入り込めないような領域を自分たちのビジネスモデルとして展開されているということで、大変参考になる発表だったと思います。どうもありがとうございました。

4. 意見交換

○柳井会長

それでは早速ですが、意見交換に移らせていただきます。

○山本委員

今お二人の経営者の方から貴重なお話をいただき、大変勉強になりました。恐らく金入社長、森社長と同じように大変な努力をしていらっしゃる方が、仙台、東北にたくさんいらっしゃるのだらうなと思います。

それで、きょうのテーマである他地域への事業展開についての取り組みなのですが、産業振興事業団としては3年前から首都圏の展示会への出展支援というのをやっております。出展ブースが限られるということもあるし、レスポンスが受け身になるという課題があり、一昨年途中から、直接百貨店や首都圏の中堅スーパー、マーケットなどに、仙台の商品を持って事業団の職員2人が売り込みに行くということを始めました。売り込み先が今は26社あり、昨年は45件の商談が成約しています。一昨年に比べると3分の2ほど増えている状況です。

そういった中でいろんな問題点も見えてまいりました。守井社長からお話があったように、会社の体制ができていないという問題が一つございます。おいしそうな商品なので、首都圏の中堅スーパーもぜひ店に置いてほかの店と差別化してみたいという興味はあるのですが、それはスーパーマーケットの売り場ですから、日々決まった数を納品する必要があります。また、パッケージのデザインや内容量が一定である必要があり、小規模経営の企業さんではそのような課題に直面して、成約しても続かないというケースがあります。

かなりきついことを言いますが、その商品を置いて、もし欠品が出たり、量目にばらつきがあったり、あるいはパッケージに若干漏れがあったり、いろんなことが起きると、そのスーパーマーケットの信用にかかわる問題になるのです。その辺の認識が、商品を納品する企業の側に必ずしも十分ではないという問題があると思っています。

3月に、事業団でそういった事例を集めたセミナーをやりました。首都圏への販路拡大のためのセミナーですが、参加された18人のうち5名の方から個別に相談の依頼があり、今アドバイスをしているところでございます。

また、会社の体制ができていないという問題については、第10回目の活性化会議のときに申し上げたような気がするのですが、管理職というか、会社全体を見る人間をあと1人2人増やすとか、あるいは経理事務や在庫管理、納品管理などを担当する人間がいないということも、社長が安心して東京に営業に行けない原因になっています。その辺りの体制をつくる支援ができないか、ということも仙台市とも今相談しているところです。

最後に、先ほどの資料の中で、相談する相手として「他の経営者」が55%でした。これは非常に自然な数字だと思います。というのは、県外に営業展開しようとか成長していこうという企業というのは、もう既に開業して何年か試行錯誤を繰り返して自走しているわけですから、経営に関する基本的な問題についてはもうクリアしているし、自分の業種についてはその辺のコンサルタントよりもプロ的な知識を持っているわけですから、第三者よりは経営者同士の相談になるのだと思いますが、そこに問題があるのではないかと。

どういう問題かということ、地元同士の横の経営者のつながりが少ないというところだと思います。だから、自治体なり商工会議所なり、私どもの外郭団体みたいなところがやるべきことは、相談に乗るということではなくて、経営者同士の横のつながりをきちんと促進する、経営者同士が響き合うような企業社会をこの地域につくっていくということが役割なのではないかと思っています。

○加藤委員

経営者の皆さんというのは常に情報を求めていますし、横のつながりについても常に考えておられるのではないかと思っています。みなさんそういう課題意識はあり、商工会議所の工業部会の活性化などに取り組んでいるわけですが、これが意外と難しい。この間は、商工会議所の青年部と女性会の交流会で、非常にいろんなアイデアが出てきたというようなことがあり、異業種交流というのもおもしろいと思っています。そういった横のつながりのつくり方というのは、まだ研究する余地があると思っています。

商工会議所のほかにもロータリークラブ、ライオンズクラブなどいろんなクラブがありますけれども、そういった場で経営者同士の真剣な議論というのをどこまで踏み込んでできるかというところがあって、今山本理事長がおっしゃった横のつながりのつくり方という部分についての難しい側面だと感じています。

また、一度何らかの形で関った経営者同士の関係をどう継続させていくかということについて、今は個々人の社長さんの努力に依るところが大きいのかなという感じがします。その部分をバックアップできるようなしくみをつくればいいかなと、例えば仙台人クラブとか。何かひとつ、おもしろいコミュニティー、経営者同士のつながりができる場があると有効なのではないかと思います。会社内部のコミュニケーションだけではなく、外の厳しい意見も受け入れるということも、今の時代に大事なのではないかと思っています。

先日、商工会議所の女性会と青年会で『東北の中で外国に紹介すべき場所はどこか』という議論をやったのですが、外国から来ている人から、「日本人は自分が知

っている日本で一番有名な場所を言うだけで、それでは外国の人にはアピールできない。自分が一番好きな場所をアピールしないとだめだ。」という意見がありました。それに対して、そこにいた人たちの中には割と「いや、でも有名な場所はみんな好きでしょう」という感じがあって、そこに日本人の本音がなかなか出てこない、本質の議論に踏み込んでいけないという課題があるのかなと思いました。

○柳井会長

今日共通しているのは、人材をどう発見するか、探索コストという言い方をしますが、どういうふうに確保していくかということと、もう一つ、それをどういうふうに重層的に組織運営をしていくのか。会計の専門家であったり、法律の専門家であったり、そういった専門的な技術を持っている人たちと、中小企業が一緒になって何かやっていく仙台モデルみたいなものが作れるといいのかなと話聞いていました。

北九州の学研都市では、ソフトリサーチパークの中に必ず複数の弁護士事務所を入れてあります。なぜかという、必ず国際特許の問題が出てくるからです。そこにいろんなソフトウェアの企業とか大学の組織を入れていって、総合力で環境ビジネスというのが立ち上がっていくわけです。

東北地方はまだそこまでではなくて、今の組織は寄せ集めみたいな感じのところがあると思います。そこから一つ進んで、この分野はこの人、AとBは競合しているけど、これならBの方が得意だよ、みたいな住み分けをしながら、それぞれの得意分野をお互いに生かし合える緩やかな組織というのをつくっていきけるいいのかと聞いていて思いました。

○門馬委員

私は、事業団でお手伝いさせていただいている、企業のアピールとかプロモーションについて少しご意見させていただきます。

事業団では、ビジネス開発ディレクターとして、販促のご相談を中心に中小企業の方の相談を承っています。先ほど山本理事長からお話しがあったように、展示会に出すとなったときに、行政などから展示会出展補助金などが出ると思うのですが、それを使ってパンフレットを作りたいとか、ウェブサイトをつくりたいというご相談を受けることが多いです。その時に、まず相談のはじめに「どういう商品なのか、お客さんは誰なのか、それをどういうふうに言葉で紡いでいきますか」ということをお話しするのですが、なかなかそれが企業さんの方から出てこないという状況です。私は個人でも新商品のコンセプトを考えてほしいとか、会社のホームページを作りたいというご相談を受けることが多いのですが、モノをつくるお仕事の場、そのモノが先にできるということが多いと思うのです。何かの偶然で売れそうなモノができたぞ、というときにお呼びがかかって、「このできたモノを商品化したいので、何かいい感じのパンフレットとか、いい感じのウェブをつくってくれ」というようなご相談が多いのですが、そこにストーリーがないと何もならないのです。そういう意味では、金入委員の会社で行っていらっしゃるような、その商品やもとからあるモノの魅力をどういう風に出していくのか、伝えていくのかとい

うのがすごく大事なのではないかと思うのです。

事業団に相談に来られる方には、「今の時代は物があふれていて、同じような商品は100円ショップにもあります。その商品とあなたの1,500円で売りたい商品というのは何が違うのですか？」というお話をさせていただきます。そこに買う価値があるかどうか。作り手の顔が見えるという理由なのか、それとも素材がいいのか、ストーリーに共感したからなのか、など、どこがその商品を魅力的に見せるものなのかというところが本当はすごく大事なのですが、相談に来られる方のなかには「何かよろしく考えてください」というスタンスの方が結構多いなと思います。私が考えてもいいのですが、それを「うん、いいね」と言って採用してもらっても、それはその後の組織の中でうまく根づいていかないと思うのです。新しく商品やサービスを作ったときに、その魅力をどう従業員に伝えて、スタッフに伝えて、更にその先にいるお客さんに伝えていくのか、というところを、経営者の方自身が言葉にして伝えていくことが根本的にすごく大事なことはないかと思います。まずは中身、根っこの部分がどういうものなのかという考え方があって、デザインはその後についてくるものではないかと思っています。

○郡市長

今の門馬委員のお話、そうなのだろうなと思って聞かせていただきました。

いくつか質問があるのですが、先ほど金入委員のプレゼンを興味深く聞かせていただきましたけれども、御社の名刺入れを期せずしてその場にいらした女性たちが皆持っていたというのは、その辺のターゲットに向けて売り込む企画のうまさというのがあったのだろうと思うのですが、それはどのように構築されていたものなのか、仕掛けの部分を詳しくお話をお聞かせいただきたいのが一つです。

それと、森委員のお話、これも大変興味深く聞かせていただきました。東北大発のベンチャーとして、ある意味では既にお墨つきをしっかりとっている形なので、売り込みにそんなに苦勞することはないのではないかと思いがちですけれども、そうではないというお話でした。西と東の売り込み方にも違いがあるというその分析も踏まえて、いろいろな仕掛けをつくってられるのだと思うのですけれども、その点をお聞かせいただきたいのと、医療機器というのは研究分野でもありますから、知財の問題で競合するところもあるのだろうと思います。そういう意味では、御社の製品と他社の製品の違いなど、ある程度情報共有もしなくちゃいけないということですが、その辺をどのようにクリアされているのかも加えてご説明をいただくとありがたいです。

○金入委員

どうして5人の女性が我々の店舗で買った名刺入れを持っていたかというところですが、これには仕掛けがありまして、名刺入れを持っていた人たちは東京で青森の食をプレゼンテーションするイベントに集まった皆さんなのです。すなわち、青森の地域の魅力や文化みたいなところに興味のある方々が集まる場だったというところで、偶然そういうことが起きたのかなと思っています。

ではその仕掛けというのは何なのかというと、結局我々の店舗のコンセプトとい

うものが、ラグジュアリーかおみやげ屋か、という切り口ではなくて、ターゲットをその地域や文化に興味のある方という切り口として捉え、その場を公共施設、クリエイターが集まる場所に置くことで、今までにない場所になっていき、それが工芸というものにまた新たな価値を加えて、どんどんそこに人が集まっていく。我々も自分たちのメディアをつくり、自分たちも発信していく。その相乗効果があるのかなと思います。

以前、津軽塗と南部の陶器をコラボしてつくりたいというお話を、青森の工芸家の方お二人に話をさせてもらいました。そうしたら、棚の奥のほうからほこりを被った陶器をわざわざ出してきて、「実は15年前に同じことをやろうとしたけれども、余り売れなさそうだったからやめといた試作品があるよ。」と言って、15年ぶりにそれを出していただいたことがありました。その日から3カ月ぐらいで、陶器に津軽塗をほどこした青森南部エリアならではの商品が完成したのです。

さまざまなクリエイターや工芸家が集まる中で、我々がショップとして責任をとる、という場をつくったというのが、新しい部分なのかなと思っています。今必要なのは、買ってもらう場所というよりも、文化を醸成していくような場所として店舗をつくっていくことではないかと感じています。そういったことに興味のある、その地域で暮らしている方が集まる場所。でなければ、東京の店舗と差別化していけないとも思いますし、楽しく生きていけないのかなとも思っています。

○森委員

どうやって競合他社と差別化しているかというところですが、うちの会社の機械に競合するとか、同じ商品はないです。今のところ1社独占で、末梢神経の磁気刺激という商品を世の中に販売しているわけですが、将来的には真似する会社も出てくるし、あるいは海外の企業が真似してくる可能性はあると思っています。それに備えて特許で技術を補完しているわけですが、その特許というのも基礎特許、周辺特許などさまざまありますし、一歩先を進めていかなければならないので、抹消神経のほかにも今は別の大学と研究を進めていて、同じ磁気刺激を活用したものでターゲットが異なるいわゆる応用製品を開発しております。まだ非公開の情報なので、具体的には言えないのですが、これから医療というところに国も個人もものすごく負担がかかってきますし、介護保険制度も定期的に見直しがされて今まで使ってきたサービスが使えないということも出てきているなかで、やはり早期治療・リハビリが非常に重要だと思います。痛みがないというのは他の製品と差別化できるところでもあるのですが、それぞれの企業が持つよさがそれぞれの製品にあって、私は決してそれを否定するわけでもなく、リハビリを必要とする患者の体が改善することだけが我々の最終的な目的なのです。そのためには、ロボットを使う場所はロボットを使えばいいし、磁気刺激の場所は磁気刺激を使えばいい。あとは、ほかのやり方があれば、ほかのやり方でその患者が回復の道をたどってほしい、これが私たちが望んでいる患者さんの未来です。

ある1人の女の子の話を紹介させていただきたいのですが、九州の病院に通っている14歳の女の子が脳卒中になり、後遺症で左半身が麻痺してしまいました。

彼女が麻痺したのは左腕のみでしたが、それによって今までできていたことができなくなってしまいました。1年半ぐらい別の病院に通っていたのですが、たまたまパスリーダーの入っている病院を受診されて、パスリーダーを使ってリハビリしたところ、改善して今ではアルバイトでレジをして、おつりを渡せるまでに回復したそうです。そういう一人一人に合った治療というのがあると思うので、その患者さんの容体にあわせていろいろなツールを使ってリハビリにトライしていただきたいと思っています。

○阿部委員

うちは卸売業をやっていて、自動券売機と自動販売機という「人のかわり」をする機械をメーカーから仕入れて、それを販売するということをやっています。もともとは宮城県で専属の代理店としてやっていましたが、今は全国に市場を拡げてやっています。域外に打って出るときに使ったツールがウェブの世界でした。最近では、ホームページから月100件ぐらい新規の問い合わせをいただいて、券売機が欲しいです、自動販売機が欲しいですみたいなお話が来る状態になっています。先ほど金入委員のおっしゃった店舗を置くというのを、うちはウェブに置いて、そこから問い合わせをいただく状態をつくっています。

これも最初は全然うまくいきませんでした。ホームページ、ネットに載せるということは、全国と競合するということになるので、全国のメーカー、代理店と価格競争になったり、いろんな競争が発生してくるのです。なので、この競争に勝つための戦略、先ほど門馬委員がおっしゃっていたような、ターゲットを誰にするかを考えました。うちは、券売機の中でもラーメン屋をメインターゲットにしている、ラーメン屋をこれからオープンする人に向けた商品・サービスラインナップを増やして行って、そういうのをネットで展開しています。券売機だけを売っている会社は全国にたくさんあるのですけれども、ラーメン店用の券売機だったりとか、理美容1,000円カット用の券売機だったりとか、そういった少し絞った形の商品ページを幾つもつくってウェブで展開して、他の会社との差別化をしているところです。

ホームページのいいところは、情報発信に加えてその結果を見られるということです。アクセスがどれぐらいあって、どこの地域から来ていて、何時ぐらいで、しかもどのキーワードで入っているのかというのまでがわかるので、例えば「券売機」で検索しているのか、「券売機 リース」で検索しているのか、「ラーメン券売機」で検索しているのかによって、ある程度ニーズが把握できてくるのです。なので、実際に販売できた、あるいは成約に至ったケースというのは、どのキーワード問い合わせをされていて、どんなニーズでどんなタイミングで来ているのかというのがわかるので、ニーズ把握とか市場調査というのがウェブを使うと、Googleのアナリティクスを使えば無料でできるので、そういった意味では非常に把握がしやすいし、競合相手の把握もお互いのホームページを見ればわかるというレベル感になるので、やりやすいと思います。ただ、競争にはすごくさらされるので、そこで本当に経営戦略、マーケティング戦略みたいなことはしっかりやっていかないとけないということです。

経営戦略の部分では、宮城県中小企業家同友会や、東北大のイノベーション研究センター（R I P S）、グロービス経営学校など、学ぶ環境はいろいろあるので、そういう中で他社の経営者の先輩に教えてもらったり、大学の先生からアドバイスもらったりしています。自分の事業には思い込みがどうしてもあって、自分で作った事業計画を自分で見るのは非常に難しいので、専門家からのアドバイス、もしくは他社の人たちからのアドバイスをもらいながら進めてきたという形です。

他県に出て行くには意欲が要ると思うので、その意欲は同友会の仲間とか、同じぐらいのことをやっている他社の仲間がどんどん世界に進出したり、他県に出て行っているのを目の当たりにすると、自分もやらなきゃと思ってくるので、その仲間の存在は非常に大きいと思っています。

それが私にとっては同友会だったり、東北大のR I P Sだったり、グロービスだったりというのが仲間を得る場なのですが、それ以外にも商工会議所などいろいろな団体がありますが、団体同士の横のつながりが余りないなと思います。年代層ごとにそれぞれつながっているということもなく、それは会の性質なのかもしれないですけども、ただそれぞれの団体には憧れられるような経営者だったりとか、守井委員みたいに目指されるような経営者だったりという人たちがいらっしゃるの、ああいうふうになりたいと思ったり、そういう人に「実はこういうことで困っているのですけれどもどうやってきましたか」とか、そういったことをさらっと教えてもらえたりすると、次の意欲にもなりますし、近道にもなるなというのが、今聞いていて思っていたところでございます。

○栗原委員

このまとめていただいた資料2の中で、相談相手として、弁護士が行政をさらに下で最下位になっている状態なのですが、ある意味予想どおりではありまして、大体弁護士にご相談にいらっしゃるタイミングとして、事業を考えてアイデアを出して、形にして、マーケティングをして、販売して、その後何か問題に当たりそうなときにいらっしゃるというのが現状というところがあります。

個人的な感想として言いますと、先ほど柳井先生からもお話があったとおり、弁護士がもうちょっと前の段階で関わってもおもしろいのではないかと思います。事業ができ上がってから「法的にどうですか」と言われるよりも、できれば事業をつくり上げる段階で一緒にお話できたほうが楽しいですし、わくわくすることもあります。「ここの法律のところの問題になるかもしれないから、確認してからやったほうがクリアになるかもしれないですね」といったようなお話もフィードバックできるかもしれないので、もうちょっと弁護士自体が前の段階から事業にかかわるようなサービスのあり方があってもいいのかなと個人的には思っています。

そういった意味では、今の事業団でも弁護士の相談日とかはあるのですが、そういった形の相談としてやるよりも、例えばシェアオフィスの中に事務所が常駐していて、何かあったときにすぐに相談できる、アポイントをとらなくてもふらっと相談できたり、毎日顔を合わせる中で簡単に話ができるような環境があっても楽しいのかなという気がします。

援を、具体的なビジネスネタでできないかなというのを今企画中です。

○柳井会長

山本委員に私から質問なのですが、今世代別にコミュニケーションツールが大分変わってきているじゃないですか。例えば大学の同窓会なんて今ほとんど集まらなくなっていますし、セミナーをやっても若い世代から全然反応がなかったりとか。

ところが、その一方で学生とか若い人たちはLINEでつながっていたり、インスタにつながっていたりと、使うツールが世代で違って、実はこの世代間のギャップというのがすごく大きく出ている、本当はお互いの閉じた世界の中では情報を持っているのに、別の世代と共有できないという問題があるのではないかと感じるのです。そのあたりの人の集め方のツールの革新というのはされているのでしょうか。

○山本委員

今、いろんな企業のデータを事業団でデータベースにしています。規模、業種、住所とか、あるいはもう少し深く希望する技術情報であるとか、そういったものもとりたいとは思っています。特定電子メール法との兼ね合いもあるので、メールを受信するという了解をちゃんともらって、企業さんに協力をお願いするその一連の仕組みを、今いろいろと仙台市とも相談しながら構築をしていこうかなと思っています。

そうすれば、例えば食品加工機械を表看板にはしていなくても、実はいろいろ相談に乗れますとか、そういった会社は多分地元企業にあると思うのです。そこをできるだけ探し出して、連携会議みたいなものやってみて、そこにデザイナー、法律家の先生だとかがかかわってコーディネートしていくというような仕組みを企画中です。いずれまたその辺はご説明させていただきたいと思います。

○守井委員

行政が他地域への進出を要望する理由って何なのかな、とふと思うのです。僕らが他地域に行きたい理由というのは、行かなきゃいけないわけじゃなくて、やっぱり欲が深く、そういうところが原動力となって他地域に行くので、その部分がかき立てられないと出て行く理由というのはないだろうと思うのです。

先ほどの異業種交流などは、僕1回も出たことなく、阿部委員のやっている同友会は講師として1回行って、「こういう集まりは嫌いなのです」という話をしましたし、商工会議所の集まりには正直言って一度も出たことはありませんし、そういう異業種交流に出るとだめな経営者になるという事例をいっぱい知っているので、一切出ないようにしています。

仙台にはおもしろい風習があって、JIPの名物社長がいるのですが、その人がおもしろい経営者を見つけると、自分のやっていた飲食店に呼びつけて、「お前どういうやつなのだ」と話をして、たっぷりご馳走になって、可愛がってもらって、飽きると捨てられるのです。こういう流れが仙台では長く続いていまして、その中からいっぱいいろんな経営者が出たりしていましたが、そういうのが民間に普通に

あったりするのです。ただ、横のつながりで何かをしようと思って集まったのって、そこにはろくな人いないと思っています。

行政の方に一つだけ経営者としてお話ししたいと思うのは、進出するときに手伝ったりすれば、成長するときにどこかでまた甘やかされて、どこかでひどい思いをするのです。だから、進出するときに手伝う、支援をするという視点というのは、僕は正直言うと好きじゃないです。全部自力でやって、全部得るものも自分で得たほうが、強いやつが残る。日本はどうしても最初のところは支援するけれども、あとで大事なところになると、支援してくれないのです。

最初の段階では支援なんてない方が絶対強い経営者が育つのですが、ある程度の規模に成長してから東京に進出したいと相談すると、行政ではそこは「公平にやらないといけないから、1社の企業を推すことはできません」というスタンスに急に変わるのです。ロビー活動じゃないですけど、「うちの市ですごくいい会社があるのですよ、東京都さん」と言って、東京都に何かをぐっと押し込んでもらったりするようなことは絶対にしないのです。そこになると急に冷たくなって、「いやいや、それはできません」という話になったりするのです、あれ逆じゃないかと思うのです。

それこそさっきの仙台人クラブじゃないですが、例えば民間の集まりのなかで会計や何かの指導をしてもらいながらある程度育った企業を、販路の拡大のときやいろんな情報が必要になったときに市が乗り出していただくというのはいいなと思うのです。

県の仕事で、シンガポールの物産展の相談を受けたことがあるのですが、みんな出張に行きたいから何となく物産展やりただけで、別にそこで成約なんかしてもらわなくていいのです。話をすると、「いやいや、そこまで深くなくてもいいんです」と。何となく「物産展をやった体」なんです。売れてほしいわけじゃなくて、みんなそこに何となく出張していくわけじゃないですか。シンガポール政府に聞くと、一番熱心じゃないのが日本で、それがもう物産展で出張に来るツアーだと海外の人はみんな思っていて、その辺は当てにしないほうがいいなと自分は正直思っています。

何で行政に成長した企業を推してほしいのかというと、やっぱり税収考えても、5分の4ぐらいは東京で稼いでいて、仙台で稼いでいるのは5分の1ぐらいなのです。でも納めるのはこっちで納めますので、そう考えればすごくないですか。だからこそ、どんどん市として推していく。なぜなら税収が上がるわけだし、仙台市から本社を移さないことを条件とするのであれば、どんどんバックアップするというぐらいのえこひいきがあるほうが、販路も、情報も、人の問題も含めて、いろんなところが生きていくので、そういう強いほうがいいなと思います。

○柳井会長

行政の限界というのが、今の話を聞いていると出てきますよね。やっぱり公平の原則というのが、こういうところでマイナスに作用するという問題があるということと、僕らも実務ベースじゃないのですけれども、いろんなデータを調べたりと

か、事例を調べていると、はっきりわかっているのは、こういう何かをやりましようやると、必ず協議会を立ち上げて、どこかに物を売りに行って、あと法被つくって、のぼりつくって、最後は認証制度をつくって終わっちゃうと。でも、実際本当の支援というのはその先なのですよね。そこにもものすごく大きなデスバレーがあって、そここのところを超えていくサポートというのは、ほぼ手薄になっているというのが現状なのです。そここの部分の支援がほぼゼロに近いと経営者の方は言うのです。だから、こここのところにきちっと入り込めるような支援の仕方です。多分仙台モデルという形で一つやれるのかなと。ただし、甘やかさないというね。そういったやり方を少し考えていく必要があって、そこにヒントがあるのかなと今この話を伺って思いました。どうもありがとうございました。

それでは、最後に次回以降の会議のスケジュールと参考資料につきまして、事務局からご説明をよろしくお願いいたします。

○事務局（経済企画課長）

資料3について説明させていただきます。

（資料3に基づき説明）

○柳井会長

それでは、きょうの議論につきまして、郡市長からコメントを頂戴したいと思います。

○郡市長

改めまして、長い時間でしたけれども、あつと言う間でありました。本当に活発なご意見をいただきまして、私自身も大変刺激を受けたところであります。行政がどういうふうに支援できるのか、あるいは支援しないほうがいいのか等々、いろいろとお話をいただいて参考になりました。

いずれにせよ、今の状況では、それこそ経済が人口減少に伴って縮小せざるを得ない中で、どういうふうに現状維持あるいはそれよりもさらに大きくしていけるものなのか、皆さんの知恵を結集していただきながら、行政としてやれることを打っていきたいと思いますので、今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。きょうは本当にありがとうございました。

○柳井会長

きょう、たくさんご意見頂戴いたしました。それぞれが非常に大切な問題点のご指摘だったと思います。

ターゲットの話が何回かいろんな方から出ておりましたけれども、ここの絞り方というのはすごく難しいと思います。簡単に考えると誰に売るかです。終わってしまうのですけれども、誰に売るかでは全く売れないわけなのです。

「リゾナーレ八ヶ岳」でヒアリングしたときにおもしろい話を聞きました。顧客のターゲットを子供連れのお母さんに絞るとき、通常であれば単純に子供が喜ぶようにプールをつくろう、という話になるのです。ところが、そこでプールをつくってしまうと、全国に2,000近くのライバルの会社が出てくる。つまり、どこでもプールはありますよね。そうすると差別化は難しい。どういうふうにやったかという

と、お母さんにターゲットを絞ることに決めて、地元の農産物を使って野菜だけのフルコースをつくるとか、ネイルアートをできるようにするために、子供を預かってくれる専門の人をちゃんと配置するという形で、差別化を図ったそうです。そうしたら単年度で1年目から黒字になった。その話をした人が言っていたのは、ターゲットを絞り込んだ瞬間に全国でライバルが2,000から3つ4つに減ったと。そうすると、何とか一番になれそうだ、というふうに答えを出してくるわけです。

恐らくそういうターゲットの絞り方というのは、シューペンターが昔「新しい切り口」という形で表現していたと思うのですが、その切り口をどういうふうに鮮やかにしていくか。ここの部分をもうちょっと宮城あるいは東北、あるいは仙台の経営者が考えていく必要があるのではないかと思います。

それでは、そろそろ時間になりましたので、このあたりで本日の会議は終了させていただきます。