

## 第14回仙台市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7月13日（金）16：00～19：00

#### 2. 開催場所

仙台市役所本庁舎2階第三委員会室

### II 議事

#### 1. 開会

##### ○（事務局）経済企画課長

ただいまから第14回仙台市中小企業活性化会議を開催させていただきます。

開会に先立ちまして、会議の成立についてご報告させていただきます。

本日、金入委員からご欠席との連絡をいただいております。委員10名のうち過半数となる9名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。

##### ○柳井会長

本日の会議の進め方でございます。事務局より前回の会議で出た意見の振り返りと実態調査の結果についてご説明をいただきます。

続いて、阿部委員、守井委員より、それぞれ取り組まれている他地域への事業展開の取り組みにつきましてプレゼンテーションを行っていただき、それらを踏まえまして、テーマに関する意見交換を行いたいと思いますので、ひとつよろしく願いいたします。

#### 2. 事務局からの説明

##### ○柳井会長

前回の振り返りと実態調査結果の報告を事務局のほうからお願いいたします。

##### ○事務局（経済企画課長）

（資料1、2について説明）

#### 3. 委員からのプレゼン

○阿部章委員

弊社は南中山に事務所を構えていまして、18人ぐらいで卸売業とサービス業をやっています。若いメンバーが多い会社です。

卸売業は、人の代わりにする機器やシステムの販売ということで、メーカーさんがつくったものを仕入れて販売をするということをやっています。券売機、自動販売機やセルフオーダーのシステム、最近ですとセルフレジなど、無人化系の製品を扱っています

機械は福井や京都でつくっているものを仕入れて、お客様のニーズに合わせたデザインに加工をし、それを全国に販売させていただいています。なので、全国各地のさまざまなメーカーさんとお付き合いをしながら、全国各地のお客さんへ販売しています。

比率でいうと、宮城県内で年間150件ほど取引があり、全体の約24%で、県外が76%となっています。2013年頃にはほとんど宮城県内での取引だったのが、域外に出るようになって、売上も約4倍になりました。やはり、マーケットが広がったことで、付随して件数も売上げも増えたと思っています。

昨年1年間でいくと、首都圏が31%、北関東を含めると44%で半分ぐらいを占めています。東北を入れると78%なので、東日本のほうで大体80%弱の契約をとっている形になります。これはなぜかという、できる限り営業が直接訪問するようにしているからです。今期から大阪にも訪問するようにしたので、来年には関西方面も増えてくるかなと思います。

もともと、うちはある自動販売機メーカーの仙台・宮城の代理店をやっていました。なので、メーカーも売り先も1社に依存している体質でしたが、両方とも事業撤退して取引先がなくなってしまい、今までやってきた代理店制度みたいなものがすっかり通用しなくなっていました。

また、今まではこの地域はこの代理店、というのがある程度決まっていたのが、インターネットの普及により崩壊してきて、どこの地域でもやっていいという状態になってきたこともあり、自社でホームページを少しやれていて全国から少しずつ問い合わせをいただいていたような所で、宮城以外の地域に行ってみようとなりました。

ホームページで勝負することで、全国から問い合わせをいただくようになりましたが、一方で全国のメーカー、代理店が競合相手になるので、非常に価格競争が激しい世界になっていったこと、全国各地で対応できる体制が最初は構築できなかったこと、あとは電話のみで対応をしていたので成約率が低かったことや、対応できる営業マンもすぐには集まらないことなど、そういうところが初めはうまくいかなくて、先ほどの実態調査の結果のように、需要はあって事業を拡大したいがうまく行かない、ということが実際に起きていました。

そこで、まずは問い合わせ数を増やそうということで、ホームページを充実させていきました。今では月に120件ほど問い合わせをもらえるようになりましたが、今はそれを2～3人の営業で対処しているので、全然回っていないというところが課題になっています。もう1つ、やはり同じ商品だとどうしても価格競争になってしまうので、ベースは同じ機械でも、「ラーメン店用」とか「1000円カット用」みたいにジャンルごとに特化したデザインのもの打ち出して、他社との差別化をしているというところなんです。

全国の代理店とも協力体制をつくっています。県外の取引先にも自分達で営業に行きますが、その後の機械の設置やアフターフォローは各地の代理店にやってもらうという体制をとっています。

営業については、電話だけでは成約率が低かったので、関東ぐらいいまでは問い合わせから1週間以内に行くようにしています。営業所は仙台以外には出していませんが、それはコスト的な面、人的な面に加え、マネジメントの問題があって、仙台から通う方法をとっています。

対応する営業マンの質についても、ただ機械の説明をするだけでは他社との差別化にならないので、商品のアピールに加えてお客さまの店舗運営の計画書を作ったり、シミュレーションをしてみたり、そういったことができるぐらいいまで育ててから営業に出しています。

いま直面している課題としては、まさに人の部分で、今はマネージャークラスの人材が足りていないというところと、あとは会社の組織化、ルール化がこれから必要というところですね。

今後の戦略としては、人の代わりにする機器やシステムを集めて、自社のメディ

アで宣伝をして、そこから業務の無人化、省力化を推進して普及させていこうという  
ことで、時流に乗っているのご相談はたくさん来るのですが、それをさばき切  
れないというところが課題だと思っています。

○守井嘉朗委員

洋服お直しの専門店の展開がメインビジネスで、「お直しコンシェルジュ ビッ  
ク・ママ」を北は五所川原から、西は広島まで80店舗ぐらいやっています。

海外では、今シンガポールに全部でお店が8つありまして、あとクリーニング工  
場をシンガポールで1つ持っています。ベトナムにも出店しましたがけれども、海外  
は全部で9店舗と1工場で海外展開をしています。

洋服の修理以外では、保育事業もやっています。保育園は東京の立川に1つ、あ  
と仙台は今年の秋にオープンする卸町のイオンでも開設を予定しており、5か所ほ  
ど保育事業の運営もやっております。

そのほかに、子供たちを撮る写真スタジオや、5店舗ほど店舗を持っているネイ  
ルサロンを最近買い取りました。

そのほかに、英語の幼児教育の会社も取得しまして、シンガポールから児童心理  
学の博士を呼んできて、幼児教育用のカリキュラム作成というものを始めました。  
そのカリキュラムができれば、都内に幼児教育の事業を展開する予定です。

もうちょっと新しい試みでは、東京の自由が丘に洗濯代行のお店を秋にオープン  
します。それを今後、仙台市の北目町なんかでも同じことをやろうかなと思ってい  
ます。

域外展開のことを思い出すと、私もみなさんと同じ思いをしています。いつ考え  
ても人もお金もありませんが、経営の大事な部分というのは、そのないものを何と  
かしていくことなのではないかと思っていて、私は「人がいないから何々をやらな  
い」ということは、全く考え方として持っていません。

人がいない、物がいないとか大体の問題は資金調達で何とかなることなので、私は  
そのお金の調達というのが人よりも上手だったんだと思います。

日本は、海外と比べるとスタートアップの企業の資金調達がしやすいと思うんで  
す。アメリカや中国というのは、スタートアップの時が非常に大変なので、エンジ  
ェル探しをして投資家にお金を出してもらおう。なので、そういうエンジェルに認め

てもらおうというところでまず淘汰されて、乗り越えた会社が大きくなっていくという感じがすごくするんですけれども、日本はスタートアップの時の資金調達がすごく楽ですよ。

現状として、政府系金融機関、商工中金や日本政策金融公庫さんの存在と保証協会というところで、もう十分資金調達できる環境があると思いますので、そこといい関係をつくってお金を借りる。経営者の仕事は、何にどのぐらいお金を使うかを考えることが仕事だと思っていて、私は自分ががんばって働いて何かしようなんて思っていないくて、どこから幾ら借りてきて、何にどのぐらいお金を使って、どういう結果を得られるか、ということしか考えていません。

ただ、そういう考え方になったのは本当にここ数年で、それまではもちろん自分がやらなければいけないことがあると思って業務をやっていましたが、今は経営者が業務をやってはいけないと思っています、

これはずっとお話をしていることですが、援助すればするほど会社は弱くなると思っています。一方で、自分がここまで来る過程の中で、仙台市からも専門家派遣事業や外郭団体などから随分支援してもらってきました。ただし、支援を受ける場合でも、制度について自分で調べたり相談したりしているので、全部を助けてもらうという形の支援はよくないとは今でも思っています。自力である程度の規模に成長したら、そこから更に成長するタイミングで必要な支援というのが別にあると思うので、そういう所への支援があるといいと思っています。

最後に、私は、創業間もない時の経営者はいわゆるブラック企業のように365日働かないと勝ち残っていけないと思っています。残業手当がもらえるわけでもないし、産休や育休がとれるわけでもないです。一方で、最近は働き方について厳しくなっているので、死にもの狂いで頑張るという力がサラリーマン時代に養われないとすると、そこから独立して起業することにつながらないのかなと思います。

創業を促進するには、「事業を始めて成長して豊かになる」という方向に全体のベクトルが行くべきだと思います。もっと豊かになるためには域外にも出たほうがいいし、もっともっと事業を広げていけばいい、という風になればいいと思います。

#### 4. 意見交換

##### ○加藤博委員

事業のスタート地点での立ち位置というのは、条件、環境によって違うんだろうというふうに思いますが、阿部さんは代理店として先行きが厳しい状況になったときに、事業を転換することになった最初のきっかけというのは何ですか。例えばホームページがうまくいったとか、何かその辺はありますでしょうか。

##### ○阿部章委員

最初に事業を転換したときは、取引先のメーカーが撤退したことで依存していた大手1社が潰れて、事業転換するしかないという面もありました。そこからは、少しずつホームページも充実させながら、新しいメーカーさんを自分で探して紹介してもらって、あとは地元の同友会の先輩たちが支援をしてくれて、そういった要因が積み重なって少しずつ上向きになっていったと思います。

##### ○加藤博委員

どこかで競合他社との差別化をとという部分もあると思いますが、どうですか。

##### ○阿部章委員

券売機に写真を付けた製品がありますが、あれの導入が一番大きかったです。その製品は通常より価格が高いため、仙台はできるだけ安いほうがいいと言われて売れなかったのが、東京に営業に行くと「それ、いいね」と導入してもらえるようになりました。

##### ○郡市長

社長たるもの、様々な局面でいかにして選択をしていくのかという、その資質をどう育てていくかということが重要だと感じました。将来、生産年齢人口が減少していく中で、いかに新しいアイデアや様々なツールを上手く使っていくかが重要になってくると思います。そういう情報に出会う力があるかというのも、成功していく中で大きな違いが出てくるだろうと感じました。

阿部さんは、同友会の先輩方にも教えてもらったとおっしゃっていましたが、お二人とも、目標とする経営者がいらっしゃるのか、あるいは何か自分の信念を持っているのかお伺いしたいと思います。

##### ○阿部章委員

私は事業承継で2代目なので、この仕事をしなくて始めたという形ではありません。先代の父が倒れ、働いていた関東から戻り急遽事業を継いだという形です。なので、信念があって始めたというよりは、やらなくてはいけない状況になってやったというところがあります。

後を継いでからは、周りにはいる経営者の先輩たちがすごく格好よく見えたというか、憧れの存在みたいに見えました。社内にもしっかりと組織体制をつくっていたりとか、利益を出す仕組みを考えて新しいチャレンジをしたりとか、守井さんも色々なチャレンジをされていて、やはり、尊敬できる先輩だと思っています。そういう先輩たちに囲まれていたということが、私としては大きかったと思います。今は先輩たちのようになりたいと思って、やはり壁にはたくさんぶつかるのですが、色々な人からアドバイスをもらいながら、今に至っています。まだまだできていないことが多いですが、私の場合はそういった周りの環境が上を目指すモチベーションになったと思っています。

#### ○守井嘉朗委員

私は誰かを目標にするようなことはしたくないなと正直いつも思っているので、すごい人がいたら「あの人以上にも良くなりたい、すごいことをやりたい」という風に常に思っています。

ただ、例えば海外を飛び回っている先輩を見たり、素敵な車に乗ってくる先輩を見たりという、直接的に物欲やライフスタイルの変化を見るチャンスがあるというのは、すごくいいことだと思います。自分が高校生のころ、すごくお金持ちのお友達がいる、多分お父さんが350億円ぐらいの規模の会社をやっていたんです。ベランダでキャッチボールができて、初めて買う車がポルシェ、みたいな環境を高校のときから見ていました。彼がすごくモテていて、それにすごく負けたくなくて頑張りたいと思ったという、ある意味、そういう人との出会いというのがすごく大事だななど。いい意味でも、反するとか、反面教師の部分でも大事だなというふうに思っています。

#### ○柳井会長

ありがとうございました。それでは、お二人のプレゼンも踏まえ、他地域への事業展開にチャレンジする中小企業に対し、どのような支援が有効か。こういった点

にポイントを置いて議論していきたいと思います。

また、本日の議論を踏まえまして、事務局のほうで中小企業経営者による意見交換会のテーマを決定して行きます。意見交換会での議論をもとに、次年度の予算要求に向けて、具体的な施策を検討してまいります。意見交換会のテーマについては、会長一任ということでよろしくお願ひしたいと思います。

○守井嘉朗委員

具体的に支援として考えられるのは、資金の問題と会計制度の問題です。域外に展開する、新しい事業にチャレンジをするときの経費を単年度で計上するというのは非常に大変です。例えば、アメリカの場合、広告宣伝費を繰延資産で計上するなど、売上げを増やすために最初にかかる膨大な経費を何年かに分けて計上できます。こういう制度がもしあれば、例えば阿部さんが東京に事務所をつくる時に、その内装や人材を採用するための採用経費などを一つにまとめて繰延資産として計上する。事業の進み具合によって、収益が早めに出るようなら前倒して償却してもいいし、もし出にくい場合だったら少し償却を先に延ばせるような柔軟な会計上の制度があると、チャレンジしていく時の資金面では非常に楽だと思うんです。かといって、あくまでも会計的には残りますし、援助されるわけではないので、甘やかされるわけではないと思うんです。それを上手に使えるというのがいいなと。仙台市だけ会計制度が変わるということはあり得ないとは思いますが、日本の会計制度はチャレンジしにくい面があるなと思っています。

○山本和茂委員

そういう会計制度は確かにないですね。ただ、収支問題や利益損益問題は別として、投資、あるいは増資といった形での資金調達はあり得ると思います。あとは、銀行によっては据え置き期間が事業展開に必要なだけの期間をとることのできる融資などもあるので、そういった制度を使うということはあると思います。

今、大企業では非常にお金が余っていて、社内ベンチャーであるとか、新規事業に投資をしたいという企業がすごく多いんですね。力や技術のある地方の中小企業にどんどん出資したいという大手企業もたくさんあります。ただ、それはきちんと考えて受けないと、株式の議決権の半分以上がいつの間にか先方に行っていたとか、重要な特許を担保に入れて社債を引き受けてもらっていたとか、現実的にはもう中

小企業じゃなくなってしまうような所も中にはあるので、その辺は相談しながらやったほうが良いと思います。

もう一つだけ申し上げますと、スタートアップの資金調達について、恐らく守井社長だったから楽だったんじゃないかと思っています。その経営者の持つバイタリティというか、事業に対する相手方への説明の仕方、自分なりの構築の仕方が非常にしっかりしていたんだと思います。ほとんどの経営者の方にとって、銀行の貸付担当者と話すのはためらいがちですよ。ですから、行く前から臆した感じで行く方が多いんですが、それが逆効果になっている。そのためにも銀行との付き合い方というものを事前にアドバイスしてもらったり、社内にも社長にアドバイスできる人間がいたりすると、銀行とうまくやっていけるんじゃないかと思っています。

○門馬祥子委員

阿部さんにお聞きしたいのが、自販機を細分化してお客様に伝わりやすくして売った、ということなのかなとお聞きしていました。やはり消費者、買い手側は受身なので、あなたにとっていい商品なんだよというところを細かく棚卸していかないと、気づいていただけないのかなと思っています。どんなアイデアから細かく差別化していこうと考えられたのかお聞きしたいです。

○阿部章委員

そのお客さんに合わせたものを販売するというところでいくと、まず訪問をします。例えば、お店をオープンしますということであれば、大体初めてお店を開く方が多いので、そこからどうやって運営をしていくかもお手伝いをしながら、例えば他のお店では券売機に写真をつけたことで単価がこれぐらい上がって、年間百何十万円上がりますよとか、数値的なデータの裏づけもきちんと整理をしてお伝えします。そのうえで提案したものをすべて受け入れてもらい、そのまま入っていくという形で進めています。なので、半分コンサルのようなイメージで進めていて、それが有効な土壌でしか戦わないようにしています。逆に温泉の利用券のような単純な券売機だと、デザインなどは求められていないので金額勝負になってしまうので、デザインとかでプラスαできて、自分たちが戦える市場でやっている感じです。

○門馬祥子委員

守井さんにお聞きしたいのが、多様な事業展開をされていて、保育施設までつく

っていらっしゃるということですが、守井さんの事業で、マーケットのニーズというのはいつもどんなふうに把握しているのでしょうか。東北だけでなく、域外もしくは海外で常に頭を動かしていらっしゃる中で、ニーズ把握をどのようにされているのかなど。

○守井嘉朗委員

実は下調べしてすごく考えて、ということはあまりなくて、ご縁があって勘が働くとやっちゃうんです。やっちゃったものにどう結果を出すかというのが非常に大変ですが。

シンガポールがうまく行っているかと言うと、決してそうではなくて、それでも学んだことはたくさんあるのでよかったと思っています。ただ、1個1個の事業がそんなに大規模な事業に発展するようなものではないので、どう会社としてコーディネートして見せるかということはすごく考えています。女性を軸に考えると、まずはお直しで女性が働ける職場づくり、女性がきれいで便利になるようなサービス、更に保育をやっていったら、次は幼児教育が大事だなと思ったり、あるといいなと思ったことをつなげていきます。そこはもうセンス、感覚だと思っているので、余り理屈では考えていません。

○柳井会長

阿部さんと守井さんに共通していることとして、実際に外へ出ていくとコンサルの力と新しい知識がつくんです。その海外や他県へ出て行った場合のメリットをきちんと整理しておくといいですね。

だから、阿部さんも県外に出ていくことによって大手と付き合いができとおっしゃっていましたが、そういうチャンスは県内にずっといた場合には余りなかったと思います。そういう戦い方みたいなものは、現場で見につけていくものだと思います。

守井さんについては、勘とか経験と言われていますが、私は全然違う見方をしています。守井さんの本社がある北目町を歩いてみると、ビッグ・ママがあって、保育園があって、隣にコインランドリーがあります。

対人サービス事業の一番いい立地条件は、ちょうど市街化調整区域が終わるあたりの際の所、そこからマンションが建ち出しますから、そこでビジネスを試すんで

すよ。これが一番賢い商売のやり方で、守井さんはきちんとエリアマーケティングをやられており、無意識と言われればもうそれ以上追及しませんが、恐らくそのテストマーケティングがその次つながるんだと思っています。私はいつも北目町を歩いているからよくわかりますが、それをひしひしと感じています。

○森和美委員

阿部さんですが、私も同じような悩みを抱えていまして、営業の地域に営業店舗を構えたほうがいいのかどうかも含めて悩んでいるし、人的な問題があるので代理店を活用して全国の病院に営業しているという点でも、阿部さんとすごく似ているなと思うんですけども、今、私もこの過渡期をどう乗り越えるかというところが悩みで、この悩みを解決するのに知恵が必要なのかなと思うんですけども、どういった方からお話を聞いたらこの悩みは解決するのか。例えば、仙台市さんでそれができるのかというところと少し違うかもしれない、実際に経験のある人にぜひアドバイスをいただきたいと思うと思っています。

ですから、守井さんのように全国展開、さらには海外に展開していったときの、いわゆる展開の方法を学ばせていただきたいなと思ったのと、あと、守井さんから買収という話がありましたが、実は興味があるところで、どういう話し合いの中でこの買収の話が進んでいくのかなという点をお尋ねしたいと思います。

もう一つお聞きしたいのが、海外展開はシンガポールが足がかりになっていると思うんですが、シンガポールに目をつけた理由というのを差し支えなければ教えてくださいたいと思います。

○守井嘉朗委員

原点を考えると、会社はずっと成長し続けなければいけなくて、だから、前年と同じでいいということが本来有り得ないと思っています。

だから、成長するためにどうするかを考えると私はほとんど迷いがなくて、どう会社を大きくしていくか、売上高や社員数、もちろん利益もそうですが、基本は数というものを大きくしていった会社しか生き残れないと思っています。だから、そこに対してコストがかかるから…とか、そういう迷いはないです。

M&Aについては、今まで3社やっていますが、ほとんど自分でコンサル会社も入れずにやりました。会計が少し人より得意だということと、3社のうち2社は海

外企業だったので自分でやりましたが、色々失敗もしました。

ただ、今4つ目の縫製工場の買収の話を進めています。それはM&Aセンターが持ってきた話を受けようと思っています。M&Aは時代が大分変わっていて、本当にすごく多くの案件が流通するようになりました。M&Aセンターというところが一番大手で情報を持っているんですが、一番フィーが高いです。地銀さんも全部M&Aセンターを頼るんですね。なので、M&Aセンター一強になっているところが少し問題かなとも思いますが、もう少し地域の金融機関さんの連携でフィーが安くなると、小さい会社のM&Aが活況になるのではないかと考えています。

シンガポールに目をつけたのは、たまたま行って声をかけられたからです。会社設立のレクチャーをしている会に先輩について行ったときに現地の人に声をかけられて、「洋服のお直しやっています」と言ったら、「じゃ投資するからやらない？」と言われたのが初めて、自分で目をつけた訳ではないです。

○早川智子委員

お二人から、域外展開の成功事例という形でプレゼンいただきましたが、逆に、新しく展開していく中でこれは失敗したな、うまく行かなかったなというときに、どのタイミングで方向転換の判断をされているのでしょうか。

○阿部章委員

やってみて、うまく行かなかったらうまく行くように改善する、みたいなことをやってきた感じですが。ただ、先ほども言ったように、どうしても価格競争になってしまって勝ち目がない市場からは手を引くようにしていました。

例えば、自動販売機でも、飲料の自動販売機はもう価格競争でしかないのです。ほとんどやっていないです。勝てそうなところだけ全部やってみて、これはそのまま行けそうだなというところだけ続けている形ですね。

○守井嘉朗委員

記憶に残っている失敗としては、東京の前に新潟に進出した時です。東北地域で多店舗展開する前に、営業所としてB to Bのサービスで新潟に出たんですけども、全く勝てなかったです。判断する基準はやはり会計で、いかにマイナスを読んでやるかだと思うので、経理、もしくは会計のことをしっかり勉強していれば、撤退のタイミングはおのずと判断できると思います。恐らく、会計のところをしっかりし

ていないと判断を間違えることがほとんどなので、会計の力をつけるということが本当に大事だなと思います。

実はシンガポールは会計がぐちゃぐちゃで、全然実態像がつかめずに会計が全部うまく行っていません。そこには言語の壁があって、すごく苦勞をしているんですが、要因としては現地に社長をきちんと採用せず、私が延長線上で管理をしている状態がよくなかったと思っています。解決方法としては、人と会計のところを立て直していけば何とかかなると思うので、もう少し続けてみるつもりです。

阿部さんの、例えば東京営業所をどうするかという話は、会計的な発想で事業計画を考えてみるとどこまでのリスクかが読めるじゃないですか。現地マネージャーの募集経費や、採用した後どのくらいコストがかかるのかというのは、実は全部数字で考えられると思うんですよ。そうすると、最大限このくらいまでだったら出してもいいというのを読む力は、勘でやっていると言いながらもそこはすごく大事だなと思います。

#### ○柳井会長

昔、中国の海外進出の調査をやっていて中国によく行ってたんですけども、やはり個人のとつてというのが最初は大きいですよ。その後に大事になってくるのが経営者に誰を置くかということが大事だという議論をやっていました。

あと、ドイツなんか実際に行って話を聞くと、最初、出張所という形でどこかのオフィスに電話を1台置かせてもらうんです。そこから2年ぐらいかけて、時々社員が行って市場調査をやって、ちゃんとお付き合いできる企業を探して、それでよしとなったら1人行ってということをやっています。そのかわり、営業エリアはかなり大きくとっていて、必ずアフリカとかの地域も入れながら、ヨーロッパ全部押さえていくという戦略をとって、あとは徐々に大きくしていくという、いわゆる発展段階説みたいなものを踏まえながらやっています。

だから、海外戦略についていえば、そのこのところの仕組みづくりとか検証を業種・業態、資本系列別にきちっと整理して、得意・不得意のマトリックスみたいなものをつくって検討していく必要があるんじゃないかと思います。一企業の成功事例だけで考えると非常にリスクで、失敗したときはゼロが3つぐらい最低でもついてきますので、気をつけた方がいいのかなと思いました。

#### ○栗原さやか委員

域外展開の話では、やはり拠点が無いというのが一番のネックなんだろうなということを感じています。出ていきたいけれど、拠点を持つ費用がないとか、現地でのつながりがないというところがネックだと思うんです。

現地の人とのつながりというのは大事なので、自力で1つずつたぐっていくというのも当然大事ではあるんですが、それにも限りがあるので、行政が入れるとすると、他都市での拠点を行政が確保しておいて、拠点を通じて間につながれそうな方を候補として持っておく。そこから自分に合う方につながって、徐々に自力でつながっていくというような拠点があつたらいいのではと思いました。

あと、経験者のアドバイスというのはとても重要だと思っています。会社が大きくなるために組織を変えていくというのは当然ありますが、最初は自力では問題点に気が付かないということもありますので、そこに誰か経験のある人を入れていく。コンサルや専門家というのもいいですが、やはり、同じ業種でやっていた方、経験がある方の話はとても大事なので、そういう経験者の方に率直な話を聞ける場を設けるとか、あとはその方を短期間なり週何日とかいう限定でもいいので、ある程度継続してサポートを受けられるような、そういった人の派遣というのがあつてもいいのかなというのは、今聞きながら思っていました。

あと、質問させていただきたいんですが、M&A 2件をご自分でやられたというのは、契約とかも含めて全部ご自分でやられたということなんでしょうか。

#### ○守井嘉朗委員

デューデリジェンスは外部に頼みましたし、契約書も基本的には頼みましたが、1件目のところはほとんど自分で、そんなに重くなくやりました。海外は基本デューデリも契約書も外部に頼みました。

でも、何か見つけてきて交渉するところまでは全部自分でやりました。

#### ○加藤博委員

企業が新しい場面に出ていくときには、自分たちの商品あるいはその労力をどれだけ差別化できるかということが大きなポイントだと思っています。うちの会社も、東北電力の下請けとして、言われるままにやっているという世界で長くやってきましたが、震災の後から、実は電力以外の仕事もやろうということで動いています。

その中では、やはり差別化をどうするか、単純に同じ仕事をやっているとは価格競争に入ってしまった、それでは勝負にならない。そう考えると、うちの会社の場合は上流にさかのぼっていくしかないだろうと。つまり、発注者側の仕事もうちでやるということまでいくという思いで今やっていて、少しずつ伸びているという状況です。この差別化というのは、結局は自分たちで切り開いていくしかない、あるいは自分たちでアイデアを試していくしかないということだと思っていて、今、商工会議所も伴走型支援とか資金の支援とか、あるいは活力をいかに引き出すかということについていろいろな施策をやっています。これが我々の仕事のベースとして非常に大事だと思っていますが、仙台の中小企業を活性化していくかというときに、もう少し本当のポイントは何なのかということ突き詰めていかないと、その答えが見つかってこないと感じていて、今日の阿部さんと守井さんの話は、そういう意味では非常に参考になるものでした。

○山本和茂委員

栗原先生がおっしゃった、経験者を企業に派遣するというものですが、事業団でも首都圏への販路開拓事業というのをやっています。大手の流通会社で働いていた方に週3日ぐらい来ていただいて、事業団の職員と一緒に首都圏のスーパーや百貨店を回ってもらっているんですけども、やはり、2カ月に1回ぐらいのペースで同じところに行かないと信頼関係ってできないんですね。また、その人は大手にいましたから、いろいろな会社のことも知っているわけです。共通の知り合いがいるとか、そういう話から信頼関係になって、初めて取引につながるんです。

もう1つ、営業やマネージャーの獲得にコストをかけられないという問題がありますが、恐らく仙台には大手の流通の仙台支店なりに勤めていて定年退職をしている人がかなりいるんじゃないかと思っていて、そういう人たちに人材として登録してもらって、それぞれ合った会社に供給してくということを考えています。が、それが非常に難しく、私も試しにシニア就職登録というのをインターネットでやってみましたが、非常に情報が粗いんです。「何々業に勤めていた、何年勤めていた」という程度で、物を売った経験があると言っても、機械と食料品では全く違うわけですし、例えば銀行取引についても、業績が安定している会社で銀行からお金を借りたことがない会社の経理部長と、何とかお金を借りてきた経験のある会社の

経理部長とではスキルが違うんですよね。そこまで踏み込んでその人の属性、職能を確認していかないと、マッチングはできないと思っています。

その会社のことを相当よく知ってからじゃないと、何もアドバイスできないのが実態だと思うんです。ですから、我が身になって一緒に考えてくれる経験者をどうやって安く手に入れるか、そういった所を考えていきたいと思っています。

#### ○柳井会長

今のお話しですが、メリットの部分とリスクな部分があるなと思っています。今、商売の仕方が日進月歩で変わってきている中で、リタイアされた人が新しいビジネスモデルをちゃんと会得しているか、あるいは理解できるのか。新しいクリエイティブな仕事に入っていけるか。そこを整理しないと、若い人たちの新しい考え方について行けなくなってしまうと思います。そういうスキームをもしもやるのであれば、同時に若い最先端のモデルを入れる仕組みも併せて考えていく必要があるのかなと思いました。

もう一つ、いわゆるシルバー層を活用するというのは確かに手法としてあると思いますが、一方では一から若い人を育てていかないとだめだと思います。育て方というのは2つあって、きちっとテキスト通りに育つタイプの人と、最初から現場の中で覚えていく人がいて、後者の人間は地頭力がありますから、環境の激変に対しても生き残る力があるんです。仙台市はどっちの人間を育てたいのか。もしも、地頭力のある人間を育てたいんだったら、座学だけでなく、荒々しい実践も含めた人材育成というものを仕組みとして取り入れなくてはいけないと思っています。そうしないと、海外のマシンガンを持っている人間と丸腰の仙台の人間では戦いにならないと思います。

あわせて、守井さんが言った会計の力ですね。今日お話を伺っていてなるほどと思ったんですけども、やはり数字を見る力を持った人材を育てる仕組みを作っていくことも大事だなと思いました。ドイツのマイスター制度の最終的な学問は経営学なんです。それでもって初めて一人前とみなすんです。数字を読めるということは一つのたしなみ、最低限のたしなみになりますので、これはどこかで学ぶ仕組みをつくっていくということが必要だと思います。

あと、阿部さんのお話しでは、出ていってから学ぶことを、ナレッジマネジメン

トとして知識の共有化を図っていくことも大事です。そうすると、例えば、この業種でこの規模でこうなった、ということが今までの経験からはじきだせるような、そういう仕組みづくり、知識の共有化というものが必要になりますね。

2020年には、女性の50歳以上の人口がいよいよ半分を超え出します。そして、2025年になりますと、今度は東京の人口が減り出すんです。今までは東京ありきの議論をやっていたけれども、東京も衰退期に入っていくんですね。当然、労働人口はもっと早くから減っていますので、東京の成長度がとまってきている。国内ではナンバーワンでも、世界ではどんどん地位を下げているというのはそういうことなんです。

そして、2030年になると、地方から百貨店と銀行と、そして老人ホームがなくなっていく。更に10年後には、自治体の半分が存続危機というのは数字として出ていますので、そういったことも頭のどこかに置きながら、戦略というものを組み立てていく。そのために、我々が強くならなければいけないんだということだと思います。だからこそ、これからどういう人材を育てていきたいのか、そこはよく考えて戦略を組み立てていく必要があるのではないのでしょうか。

## 6. 新たな経済成長戦略に関する事務局からの説明

### ○郡市長

今、仙台市では人口減少社会の到来ですとか経済のグローバル化の伸展など、刻一刻変化する経済環境を的確に捉えてそれに対応していかなくてはいけないということで、何に集中的に取り組んでいくか、その戦略を皆様方にご意見をいただきながらまとめたいと思っております。

地元経済界の方々からいただいた現場での生の声、忌憚のないご意見を頂戴して、戦略の方向性、具体的な施策の参考にさせていただきたいと思っております。

私自身、計4回、懇話会という形で地元の皆様方、企業の方々のご意見をお聞きする場を設けさせていただいておりますが、本日はこの会議の委員の皆様方にもぜひご意見を賜りたいと思います。

また、職員があちこちでヒアリングを重ねさせていただいております。実は、大変危機感を持っているわけです。今日は元気のいい阿部さん、守井さんの話をお聞

かせいただいたわけなんですけれども、人口減少、東北全体が、仙台がよって立つところである東北全体の人口も縮小していくという中で、どういうふうに打って出ていかねばならないかということが大きな課題だと思っております。

折しも人口減少日本一の秋田県では、「人材育成」日本一にするんだと、知事が大きな声を上げておられるようなんですけれども、いずれにしても人口減少に歯どめはかからないわけでありまして、そういう中でどんなふう生き延びていくか、それぞれ知恵を絞っていかなければいけないんだろうというふうに思っております。

ぜひ大きなお力をおかりして、仙台が仙台として輝き続けられるようにお力を賜りたいと存じますので、どうぞよろしく願いいたします。

○事務局（経済企画課長）

（資料3について説明）

7. 意見交換

○門馬祥子委員

起業支援を行っている産業振興事業団のアシスタで、起業支援の専門家しております。そこで支援をしてネイルサロンを起業された女性の方のお話を伝えさせていただきます。

その方は、起業してから結婚されて、懐妊されました。起業するに当たっては、公庫からの融資も受けていました。ネイルというのは、基本的に3週間で回っているので、3週間経ったら同じお客さんが継続していらっしゃる、美容室と同じようにリピーターで成り立っているのです、お客様の数が大体読めています。それで、「出産のときお休みはどうするんですか」とお聞きしたら、「返さなくちゃいけないお金もあるし、家賃も払っているのです、1ヵ月ぐらいで戻ります」、というお話しでした。

彼女は、妊娠がわかった時、一番最初に公庫さんに電話をして「融資をリスケしてもらえませんか」という話をしたそうです。そうしたら、はっきり断られたわけではないんですけれども、結局、出産はリスケの理由にならないという雰囲気だったようです。もちろん、ご主人の収入と言うのもありますけど、彼女の中では独立して仕事をするという目標を掲げてやってきて、これからも自分で稼いでいきたいと、

独立心がすごくある方なんです。なるべくご主人に頼りたくないという思いがある中で、国保なので育休中の給付金もなくて、もらえるのは出産一時金の40何万円だけなんです。

仙台市は、女性が起業する時にすごくサポートしてくれるし、お金を借りる時にも増資してもらえました。一方で、その後暮らしていくということに対してリアルじゃないというか、そこには何かサポートしてもらえないでしょうか、というご意見をいただきました。

アシスタに相談に来る方は、「ママ起業家」と呼ばれる方が多くて、そういう方たちの支援ももちろん大事ですが、やはり、独立してやっていきたいという強い持ちを持った女性の暮らし方、もしくは株式会社にしなくても小規模の事業主としてやっていきたいという方たちのサポートが、もう少し何かあってもいいのではと感じました。

○郡市長

雇用保険の中で育児休業の賃金補償というのが成り立っているものだから、雇用保険に加入していない個人事業者の方の所得補償をどうしていくのかというのが課題になっているのはそのとおりだと思います。

民間の保険でそういうような形があるのかわからないですが、病気になった間の賃金補償というのは保険で成り立っているところがあるようです。これから若い女性の起業家を支援していく上では、確かにおっしゃるとおりだなというのは思います。なので、民間の保険で、病気ではないけれども、出産・育児のところでは何か考えてもらうことができないのか。行政がそこをできるかという難しい部分ではありますけれども、まずはそういった所かなと思います。

○柳井会長

これはドイツが一番先進国家なんですけど、ワークシェアリングの考え方があって、休業期間中を別な方に代理していただいて、その間の利益配分をきちっとしてつないでいくような仕組みをやっています。

○門馬祥子委員

利益配分してということですか。

○柳井会長

ええ。休業になってしまうとお客さんが逃げてしまうので、そのつなぎの部分  
をどうしていくかという1つのやり方です。

○遠藤経済局長

これからいろんな働き方がある中で、政府系銀行などには返済のオプションを幾  
つかつくってもらえればいいのかなど。例えば、順調に返済していた方だったら、  
こういう事態が起こったら1年間猶予しますとか、そういう返済オプションができ  
ないか、こちらから働きかけるというのは可能かなと思います。別に病気とかけが  
ではないので、復帰はまず確実ですから。

○郡市長

たしか、震災のときにもそういうようなことがありましたよね。急に収入がなくな  
ったので、しばらくリスケしてもらおうという、これは確かやった記憶があります。

○柳井会長

さっきの守井さんの繰延資産と同じような考え方ですよ。

あと、もっと本質的な問題でいうと、実は中小企業活性化条例のキックオフのシ  
ンポジウムの際に、東北工芸製作所の佐浦さんという方が、やはり同じようなお  
話をされていました。仙台でこれから起業をふやしていくためには、女性にとって  
働く環境をどう保証していくのか。出産とか育児とか、ブラックボックスになって  
いる部分にきちっと切り込んでいくと、女性も安心して働けるということを発言さ  
れていました。

問題は今の個別的な話だけではなくて、もう少し大きいカテゴリで、働く場をど  
うつくっていくのか、これを仙台市としてどこまで制度の整備をお手伝いすること  
ができるか、こういうのは一つ考えていくことができると思います。

○加藤博委員

今のお話しは、仙台市と他都市の差別化という意味でも、非常にインパクトがあ  
るのかなと思いました。

福岡市が外国人の起業特区をつくっていますが、それが福岡自体の活性化に非常  
につながっているという話も聞いたことがあります。一つのメニューとしておもし  
ろいのではないかなと思いますね。

○柳井会長

やり方次第でこれはすごく売りになりますので、仙台市で起業するという誘い水になってきますよね。だから、それを検討する価値はあるかもしれないですね。

○山本和茂委員

時代がそういうものを求めているというのは明らかなので、一時的な返済の繰り延べなど、銀行自体が議論する余地はあると思いますね。

あるいは、何か保証協会さんのような組織がその間肩代わりして返済をして、後々、その機関に返済していくとかですかね。今の規則というか、保証協会さんの内規ではそういう仕組みはないと思いますけれども、不可能ではないですね。

○郡市長

女性起業家の皆さんたちがグループになって、や互助組合みたいな、そういうふうな形で少しずつお金を出し合って、何かあったときに女性起業家同士助け合っていくということも可能性としてはあるのかなと。神戸の大震災の後、住宅の補償をするのにフェニックスという、地域が互助組合みたいにして住宅支援のお金をつくっていきましょうという動きがありました。これは結果的にはなかなかうまく機能しませんでした。

○柳井会長

起業にはもう一つ、廃業率の高さという問題があるので、その組織の維持というのが非常に難しいかもしれないですね。特に、仙台は廃業率が高いので、そここの議論がちょっと必要かもしれないですね。

○栗原さやか委員

私も独身のときに起業して、その後、結婚して出産をしましたので、状況としては同じで、補償もなくほとんど仕事も休みませんでした。もう一つ加えて言うと、2人目の出産のときに、自営業の場合は育児休業がないので、かなり短い期間で仕事に復帰しないと上の子が保育園を出なきゃいけない、という問題がありました。

ただ、出産という理由だけで女性の個人事業主を特別扱いするというのはどうかな、とっていて、男女問わず介護、体調不良、メンタルなど、思うように働けなくなる可能性はあるので、どれを理由にどこまでのサポートをするのかというのは、悩ましい問題だと思います。

実際、私の所にご相談に来る女性起業家の方からも出産・育児で今まで稼げてい

たものが一気になくなってしまう、という話は聞くので、何らかのサポートは必要だとは思いますが、無条件に利益だけを受けるといよりも、受ける側にも何らかの負担をしてもらった上で、自分の選択というところでやっていくことが重要なのかなと思います。

○山本和茂委員

資料の「本市の目指す方向性」の中で、企業間連携、域外展開とあります。私は墨田区、台東区、大田区、川崎市で仕事をしたことがあります。その辺りは社長同士が同級生であるなどよく知った間柄であるパターンが多いです。そういった中で、例えば墨田区の場合は「メリヤス」は肌着などの材料を作っていた産業があるんですが、それが全く売れなくなり、そのメリヤスをつくっていた地元の人たちが一緒になってアメリカ製のゴルフウェアを研究して、そこに業種転換していくという例がありました。

そういった意味では、企業同士が相談してというか、自然にというか、ここは木型をつくる、ここは金型をつくる、ここは鍛造品をつくるとかという調整・秩序・競争が行われています。仙台の地域企業はそういう川崎市や墨田区などのように企業が密度高く集積して競争・連携している地域の企業が仙台・東北に進出して、それらと競争するということが否めない問題なので、何とかして仙台、宮城を企業にとって、人為的にというか、行政も音頭をとって、そういった企業間の連絡ができるようにできたらいいなというふうに思っています。

○守井嘉朗委員

人口減少というのは、非常に危機感がある話だなというふうに思いますが、いろいろ情報収集している中で、人口減少の問題についての的を射たものというのが1個だけあって、「子供が1人産まれると1,000万円渡す」というものです。要は、1人産まれると1,000万円国からもらえて、子供を一生懸命つくとお金がもらえるので、結果的にこれが一番人口が増える、というもので、それから何回考えてもそれ以外にいい方法を思いつかなかったんです。1,000万円、そうすると、3人いると家が建つとかですね。

○柳井会長

フィンランドではもうお金を配る社会実験が始まっています。ロボット化が進ん

でいくと、人間は失業してしまうが、それでは購買者もいなくなってしまう。それで、人間に現金を渡そうという実験がもう始まっています。

ノルウェーの場合は、北海油田があるので国自体がすごくお金持ちなので、国が手厚く面倒を見ていくという方法をとっています。なので、貯蓄率は世界最低ですが、税金も7割ぐらい取ります。

人口を増やすことに関しては、もっといろいろな戦略があるべきだと思っていて、沖縄は出生率が高く、コミュニティ単位で面倒を見る仕組みがある一方、東京は出生率が全国最低で、コミュニティが崩壊している。だから東京は子育てにもお金がかかるのでお金がないと子供が産めない。やはり、コミュニティの復活をどう考えていくのかというのがすごく大事になってきている。日本には昔から集落で助け合う結（ゆい）という制度がありますが、これは子育て環境においては非常に合理的な考え方だと思います。

#### ○栗原さやか委員

お金以外にも、長時間労働が夫婦で続く限り、子供は増えないだろうというのは実感としてはあります。

今2人育てていますけれども、パートナーが深夜まで働いている場合であれば1人が限界という方も多いでしょうし、産むのも躊躇するという方も多いと思います。あとは、コミュニティのお話もありましたが、仙台に上場企業が増え、働く場所が増えることで、若い人が戻ってきて、その中で経済循環も人口も増えていくというサイクルができればいいなと思います。

#### ○加藤博委員

商工会議所の代表として少しお話をさせていただきたいんですけども、仙台商工会議所でも来年度からの中期ビジョンを検討する時期に入っていて、仙台市さんと一緒になって考えていければいいなというふうに思っているところです。

商工会議所にもいろいろな支援メニューがありまして、伴走型の支援や販路開拓などをやっています。「伊達な商談会」など、実績が出ている部分もありますが、仙台市の将来に強烈なインパクトを与えるほどの効果が出ているかということではないと思います。商談会では、普段は5%ぐらいの商談率の所が2割ぐらいまで成約できていますが、これは専門家が入ってバックアップしている効果が出ている

のかなと思います。これを続けていくために、商工会としても仙台市のバックアップをぜひお願いしたいと思います。

事業承継についても、産業振興事業団と一緒にやっていきたいと思いますが、基本は、やはり仙台市の将来のビジョンと整合性をとっていく必要があると思っていますので、これもよろしくお願いします。

もう一つは、放射光施設が具体的な世界に入ってきたということで、あれの育て方によっては、仙台市どころか東北、あるいは日本にインパクトを与える非常に大事なプロジェクトだと思っていますので、どこに資源を集中してどれだけやるか、重点を絞ってやっていくというのも、仙台市の指導のもと一緒の方向を向いて考えていければなというふうに思っています。

仙台があってこそその東北という位置づけは異論ないと思います。ここが仙台市のふんばりどころではないかと思っています。

#### ○杉田経済企画課長

今日たまたま商工会議所にお邪魔して、まさに商工会議所の中期計画との整合みたいなお話をさせていただきました。9月下旬から議員総会をキックオフとしていろいろお話しされていくということなので、我々もお邪魔して、市として今後こんな方向性を考えている、というのをお示ししていきたいと思っています。

#### ○阿部章委員

競争力強化のところですが、やはり域外に行くことで競争にさらされ、そこで強くなれるというのは感じていますし、これだけネットが波及している中で、仙台で商売しているだけでも全国の競争にさらされているという現状を認識して、どんどん外に出ていく状態をつくっていかないと、あとは衰退するだけになっていくので、その施策がより必要なんだろうと感じました。

あと、企業間連携というのも、正直、地域内での企業間連携だけではもう市場についていけないというか、潮の変化が早過ぎて、例えば私の業界でいくと、フィンテックがどんどん浸透していく中で、マルチ決裁に対応できる技術を持った企業というのが市内じゃなくて全国各地に点在しているので、それをまとめてビジネスにしていくということができないと、なかなか時代についていけなくなると。なので、市とか県で区切っている限りは広がりが薄いかなと思っています、日本全国という区

切り、もしくはもう世界も含めての区切りの中で、どうやって企業が連携しやすい状態にしていくのかというのは、非常に必要なんじゃないかなというのは思いました。

○郡市長

阿部さんもおっしゃられたように、これだけ商圏が地域を超えてしまっている中で、それこそ企業が1社で戦っていくのではなくて、業種や何かでまとまって戦っていくことが必要なんじゃないかと感じました。

それから、阿部さんの場合は、ホームページから商圏が全国に広がったというお話でしたが、インターネットの世界も上手な人と苦手な人として、ここのスキルアップというのもすごく大切だと思いますので、その辺のところも考えていくべきなんだろうなと個人的には思っています。

○遠藤経済局長

企業間連携とか地域という話が今出たんですけれども、もう既に域内、域外という区別がない業種というのが増えているという状況がありまして、その一方で、もう地域に必ずくっついている産業、業種というのもあるので、そこは区別して考えなきゃいけないのかなと。

ですから、阿部さんがやっている全国展開というのは、もう仙台市内、宮城県内という話じゃないので、我々としてはこういう域外展開を後押ししていきたいと思っています。

その一方で、やはり地元の域内でしかできない業種というのもあるので、そこは分けて、しっかり対応しなければいけないのかなと。どうしても全国レベルの企業のほうに目がいきますし、主力はそっちなんですけど、両方やっていると地域の基盤がなくなる可能性もあると思っています。

○加藤博委員

日本商工会議所の規制・制度委員会で聞いた話ですが、規制・制度改革というと日本全国の話だと思いがちですが、これが徳島の場合には、徳島だけでやろうと市と県が動いているそうです。徳島における市と県の行政の制度そのものを一度見直す必要があるということで、いろいろやっているようです。

行政制度なり会計制度なり、いろいろなものが一回見直されて、洗い直しされ

る時代に入ってきているのではないかと思っております、そういう切り口での検討というのが入ってくると、戦略の幅が広がるのかなと思いました。

○柳井会長

先ほどの企業間連携の話なんですけれども、これはとても難しいテーマです。

まず、人、物、金に応じて、段階に分けてどこでつながっていくのかという議論があります。先ほど、経済局長が言ったように、地域資源とつながっているような企業というのも大事です。一方で、決裁と手段とかになってくると、人の顔の見えない電子取引の話の世界に入っていきますので、そこを切り分けつつ、企業連携というのが何たるかという議論を少し詰めておく必要があるのかなと思いました。

あと、一番エッジが効いてくるのは、2番目の経済成長と社会的課題解決の両立ということで、実は新規起業はここに特化しているとよく言われていますよね。これと企業とのつながりというのもあり得ると思うんです。つまり、企業対企業だけでなく、企業対個人、企業対例えばNPOであったり、あるいは地域貢献型の企業であったりする場合があるわけですね。こういったところも含めて、企業間連携というものを再定義していく必要があるのではないかと思います。

あともう一つは、それをどう実現していくかという話ですが、CSRという企業の社会的責任という、お金を儲けたらそれを社会に還元するという考え方がありますが、最近はもうちょっと積極的な意味で、キリンビールさんなんかがよくやっているんですが、CSVという考え方があるんですね。つまり、価値を分配する。儲けの何%かは必ず社会的に還元していくと。

わかりやすい例で言うと、例えば静岡市は大道芸能の町で、20年くらいやり込んでいるんですが、あれはキリンさんが大きい額を出しているんです。自動販売機の収益の1%は必ずここに寄附します、という形で。

仙台市も、事業がうまく回っている企業さんに「CSVの時代がやってきた」という落とし込みをして、社会貢献型、ソリューション型の事業展開が仙台の企業の強みだということをご認識していただけたらいいと思います。単に弱い企業にお金を配るということではなくて、これから伸びしろがある、社会にとって大事だと思う中小企業に分配していく。そういう仕組みを併せて盛り込んでいくと、結果として、企業間連携というより地域連携に近いような形にしていくというのが、仙台市の1

つの方向性ではないかと思います。

2点目ですが、仙台の計画で欠けているのがエリアマネジメントの考え方です。東北大学でせつかく最先端の半導体の研究をやっている、そこを担う企業、あるいはリサーチパークみたいなものは泉区の北の方に作られています。企業同士でフェース・トゥ・フェースの関係が保たれるのは、車で15分以内、理想は10分以内と言われています。ところが、青葉山と泉では30分はかかりますよね、往復で1時間。そうすると、もう空間政策としては失敗しているんです。

先ほど放射光の話が出ましたが、せめて東西線沿線の、例えば卸町とか、ちゃんと時間が読める場所、理想は東北大の近くにちゃんと産業育成の種をまいて、ちょっと食事をしながらビジネスの話を深められるような、本来の意味でのリサーチパーク、産業育成のインキュベーターとしての役割を保障していくことができると思います。

あと、商業系についても、このエリアマネジメントというのは非常に大事になってきています。どういった産業、企業を置くか。先ほど、守井さんの話を勝手にさせていただいたんですけども、あの旧本社ビルというのはやはりインキュベーションだと思います。清水義次さんの「家賃断層マップ」を開いていくと、一番隣のビジネスが埋もれている、金塊が埋もれているような場所というのが必ずあるんですね。そういったエリアにきちっとビジネスを打ち込んでいくという作業をやっていくと、人の動きとかマーケティングが全部できるんです。そういうビジネスセンスを持つこと、これがエリアマネジメントの強さです。

当然、それができれば再開発事業も変わってきます。紫波町のオガールはその一つの好事例になっていくわけですね。トータルコストを下げながら、人が集まる施設をつくっていく。彼らは何をやっていたかというところからまずインタビューに行って、家賃が幾らだったら入ってくれるかというところからスタートしてやっていく。通常の役所の仕事だと、ここの土地だとかこういう評価ですから幾らで。という供給ベースの話でやる。で、オープンしたら誰も来てくれないということになるんです。だから、原因と結果をひっくり返して、エリアマネジメントを含んだ計画をきちっと立てていただきたいと思います。どこで何をやるかというイメージがわいてくると、それを聞いた人がもっといいアイデアを今度出して

くれますから、そういう連動していく仕組みづくりをちゃんとやっていくということにつながると思います。

秋田県の場合は、五城目町でシェアビレッジという形で展開しています。この携帯は既に全国に展開していて、この間は日本橋におにぎり屋さん「ANDON」というのをつくって、ここからあきたこまちのお米を発信する仕組みまで作り上げています。彼らはエリアマネジメントに長けていますので、これをひとつ研究したらいいと思います。

戦略を考えるときに、目の前の課題を解決するのか、10年後の地域をつくるのか、更にもその先の孫子の代の地域づくりをやるか、どこに視点を置くかによって、戦略とか戦術って全部変わってくるんです。仙台市はどこを見ていくかという話になるんですが、もし先の世代のための地域づくりをするならば、今から人づくりをきちっとやっておくこと。国とは別個にやって、非常にユニークな作り方をやったらいいと思います。

何しろ、2038年には火葬場が不足すると言われてるし、2035年には輸血用の血液も足りなくなる時代がやってくるわけですから、私たちの経験の延長とは全く違う時代がやってくるんです。そういった時代、嵐の時代に伸びるように育ていく人間育成というものを、ぜひ柱の一つとして考えていただきたいと思っています。

#### ○杉田経済企画課長

守井さんに質問です。よくこの会議でも成長を支援するより、ある程度成長したところがさらに伸びるような支援を、というお話しをされていますが、それは非常に重要だと思っているんですけども、具体的に何かこういうものというのがあれば、教えていただければと思います。

#### ○守井嘉朗委員

弱い会社をいっぱいつくっても仕方がないので、ある程度、勝ち残ったところに集中してお金をかける、結局はお金ということになるんだと思います。それも返さなくてもいいようなお金が出たりするのは、すごくありがたいなと思います。銀行系のキャピタルとかもあります、ベンチャーを対象にしているものがほとんどで、中小企業では相手にしてもらえないこともあります。

その反面、今日お話ししたとおり、ないものを何とかしていくのが経営者の仕事

なので、この規模になったとしても支援いただかないで頑張るしかない、と  
思っているのも確かです。

○岩城経済局次長

委員長に、先ほどのCSVの考え方ご質問したいんですけども、先ほど例  
出たキリンさんなんかはCSV積極的にされていると思うんですが、企業さんの中  
には、「企業活動をして、法人市民税等で地域に貢献している」という考え方もある  
と思っていて、企業の負担で地域活性を回して欲しいという考えは、「行政の負  
担を肩代わりしてほしい」と思っているように事業者さんは感じるのではないかと  
思うところもあります。

○柳井会長

キリンさんの場合は、例えば遠野のホップ事業などはキリンさんからすればそ  
れがビールの売上げにつながっていくわけですから、事業としての意図も当然あり  
ます。CSVの考え方というのは、お金を納めて終わり、寄附して終わりではなく  
て、売上げにつながる、それが商品を通して地域のプロモーションにもつながる、  
そういう流れを視覚化してやっというアクション込みの行動というふうに  
理解しています。

○大上産業政策部長

エリアマネジメントという部分でいうと、行政的には違う部署で担当しているこ  
とが多いと思うんですが、民間さんも含めて、経済的な視点とまちづくりの視点を  
組み合わせてうまくやっているような事例があればお教えいただきたいと思いま  
す。

○柳井会長

一番わかりやすいのは、「神田RENプロジェクト」という、東京の神田なん  
ですけども、簡単に言うと、雑居ビルを改修するために、この雑居ビルに入居し  
てもらう人を、ヒアリングを行って先に決めます。そこがわかってくると、そのビ  
ルの改修費用というのは下積みできるんです。電源装置も変えたほうがいいとか、  
屋根にこんなボードを張らなくてもむき出しでもいいとか、そういった改修の計画  
とか改修費用が細かく積算できます。その後、「家守（やもり）」という、要する  
にビル全体をマネジメントする人を配置します。この人たちは何をやるかという  
と、当然、入ってきた人たちを管理するだけじゃなくて、いろいろなコミュニティづく

りをやっていく。つまり、事業の融合化とか紹介をやっていく。これは仙台でもやっていますね。

更に、近所の食堂とか、アパート経営者とかに「もしこのビルに入る人がいたら、家賃を何%か安くしてくれ」とか、ここに来た人には安い値段でご飯を食べさせてくださいとか、そんな交渉を全部やっていきます。そうすると、これがエリアマネジメントになっていくんですね。

これをビルの中に内包型に入れてしまうこともできますが、地域政策は、これを全部アウトソーシングしていく。アウトソーシングをしていくときに、今みたいな合わせ技の仕組みを入れていくんです。

イノベーターと言われている人たちは、こういう合わせ技に長けているんです。役所の人たちは縦割りで来るから、横串を刺した議論が一番苦手なんですよ。でも、事業家というのは自然にそういうことをやっているんです。役所のまちづくりに家守を入れることで何が起きるかという、通常、役所は建物をつくって終わりですが、家守が入るとちゃんとマネジメントしなくてはいけないので、頑張るわけです。そこで、いわゆるいい緊張感が建物ができた後にも保たれる。だから、まちづくりにエリアマネジメントを意識的に入れていくということが大事だと思います。

#### ○遠藤経済局長

企業の成長支援というところで、この企業さんは有望だなと思っても、今の段階にいて何の支援をしたらいいかというのが、経営者の方から聞き出さないとこちらではわからない。なので、経営者自身がそこに気づいているかというのは、すごく大きいと思うんです。経営者として、景色が変わるか、もしくは次のステップに行くんだという、今までと違う、そういう気づきとかきっかけとかがあるものなのか、教えていただきたいと思います。

#### ○阿部章委員

私はまだがむしゃらに走っているところなのですが、段々とぶつかる課題が変わってくるというのは感じています。大きく視野が変わったりというのは、今のところは感じる余裕がないというか、正直本当にながむしゃらに走っている最中なので、もう少し走ると何か拓けるのかなと思っています。

#### ○守井嘉朗委員

経営者として、どのタイミングで現場を離れたらいいかというのは、どの経営者もすごく迷うんです。自分は、自分がやっていることで他に任せられるところはお金を払ってやってもらう、自分以上の成果が出せるものに投資をし、自分がいなくても自分以上に稼げるものを買いつけていかないといけないと思ったときに、初めて経営者になったなという気がしたんです。ステージという点では小さな違いなんですけれども、プレーイングマネージャーなのか、完全にフロントサイドに上がるのかの違いは、その差というのがあるかなと思います。

○川名地域産業支援課長

人材確保について、当然、少子高齢化で地元企業は人材をなかなか確保できないと言われていています。更に、どうやって地元に着させるかというところもありますし、これからは新卒ではなくて、女性、高齢者、外国人を活用していこうという流れも出てきている。一方で、生産性の向上や人材の流動化など、いろいろな考えがあると思うんですが、その辺で、企業の人材のあり方について、何か方向性、ご意見をいただければなと思っております。

○加藤博委員

人材育成というのは、どういう人たちが今労働人口として入ってきているのか、そこまで思いをいたさないと、なかなか成果が上がらない。仕事のやり方も含めて、今の労働人口に入ってくる人たちの現実というか、実力も含めて、よく見きわめた上で教育システムを含めて考えていく必要があると思っています。

商工会議所と仙台市で一緒になって、仙台の大学生を採用するために大学の先生向けに地元企業をPRする事業を二、三年前からやっていますよね。あれは非常に効果があるなと思っています。地元の学生で訪ねてくれる人は実は増えつつありますので、ああいう地道な努力をやっていく必要があるのかなと思っています。

○白岩産業振興課長

人材育成のところでご紹介ですが、仙台市ではフィンランドのオウル市でやっている人材育成のシステムに学んで、地域の、特にゲーム会社とIT企業さんと協働して、各専門学校や大学から選抜された若い人間を集めて、5人ぐらいのチームに分けて25人ぐらいを4カ月かけて集中的に育成しています。地域のゲーム会社やIT企業の社長さん、若いエンジニアの皆さんにしっかり教育してもらって、社会

人の厳しさもしっかり教え、技術も教えということで、最終的に2月にコンテストをやって、勝ち負けを決めるというのを続けています。

昨年、一つ成果が結実したなと思ったのは、そこで育った学生が最終的に学校の看板を背負ってコンテストをして勝ち負けを決めるんですが、それを去年はダウンロード数で決めたんです。要は、ものをつくるには費用がかかって、最終的に1位とそれ以外が決まってしまう、という現実もしっかり理解してもらった上で、先輩社会人がプレゼンテーションのやり方など社会人としてのスキルを徹底的に教えて、最終的には戦えるだけのスキルを身に付けてもらいます。学生は見違えるように変わります。昨年、そのプログラムに参加した学生が地元の企業に5人、即戦力として定着しました。プログラムに協力していた企業が、この人はいいいということで採用につながりました。

今年は、仙台以外の東北の学校からも、ぜひお金を払ってでもそのプログラムに参加させたいと言われていています。来年の2月にもコンテストがあるんですが、今度はオウル市の学生たちのチームと、最終的に数字でどっちが勝つかというガチの勝負の場面をつくらうということで、今準備をしています。

2年前にフィンランドのオウルで開催したコンテストでは、仙台の学生が入ったチームが1位と2位をとりました。英語も全然できないのに、多国籍のチームの中でちゃんとリーダーシップを発揮した。そういう場面を経験できるプログラムをつくっていくと、学生の目の色が変わって、人間が本当に目覚めるというか、変わっていく姿を見て、企業さんがその学生に早い段階から目をつけるということ、規模は小さいですが続けてきて、やっと昨年採用という形で成果が出たと思っています。

#### ○柳井会長

とてもいい事例だと思いますね。

一方で、イノベーションというのは量の中からは生まれにくいということもあります。なぜ東京にアドバンテージがあるかということ、人口が多くて、コンペティターがたくさんいるからです。一番わかりやすいのは、学力試験のトップのほうで東京で占められるのはそういうことで、そういう勝負の仕方を世界ではやっているんですよね。



県にできていますけれども、1次下請の企業の工場も持ってくると、これまで部品を愛知県から運んできただけだったのが、仙台の中小企業でも一部部品の製造などで関われる部分が出てくるのではないかと。そういった意味では、誘致自体がすぐに役に立つということじゃなくて、長い目を見て戦略的に地元の企業が参加できるようにしていくということが大事じゃないかなと思います。

以上