

第10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29年7月19日（水）14:00～17:00

2. 開催場所

仙台市産業振興事業団 会議室A

II 議事

○柳井会長

事務局から本日の議題につきましてご説明をお願いいたします。

○事務局（経済企画課長）

それでは、資料1に基づき説明させていただきます。

（資料1について説明）

○柳井会長

事務局からの説明を踏まえて、意見交換を行っていきたいと思います。

本日の意見交換の進め方について、説明させていただきます。前回の会議ではテーマの確定までには至りませんでしたので、今回の会議ではまずテーマを決定した上で、そのテーマに沿って意見交換を行っていきたいと思います。後日、中小企業経営者の方々などにお集まりいただき、より具体的な議論を行うワークショップを開催する予定としておりますので、今回は今後取り組むべき課題を明確化し、ワークショップで議論する具体のテーマを幾つか決定していきたいと考えております。

まず、テーマの決定についてです。前回の議論を踏まえて、事務局で再検討いただき、「企業を次のステージに成長させるために行政が支援できることは何か」というテーマ案をご提示いただきました。おおむね問題がなければ、このテーマで議論を進めていきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

（異議なし）

それでは、「企業を次のステージに成長させるために行政が支援できることは何か」をテーマにさせていただきます。早速、このテーマに沿って、課題や乗り越え方、あると良かった支援について、皆様のご経験を基に意見交換を行いたいと思います。

○阿部章委員

企業の成長における一番の課題は、経営者の能力不足だと思います。

資金調達するにしても、3年、5年、10年の事業計画があって、そこに数値

計画があつて、キャッシュフローがこういう状態になるのでこれぐらいの資金が必要だとか、人の採用についても、採用の仕方、定着、育成の方法だとか、右腕人材の確保・育成といった、経営者が当然にやらなければならないことが初めは全くわからず、取り組みながら解決してきたというのが私の経験です。

また、事業承継に関しても、次のステージに行くうえで非常に大きな問題ではないかと感じています。後継者が決まらないという理由で融資を受けられないといったことも現実問題として起きてきているのではないかと思います。

これらの課題の乗り越え方としては、自分で勉強したり、同友会や商工会が開催するセミナーに行ってみたりと、情報収集をして学んでいくというのを続けていく他ないと感じています。

乗り越える上であるとよかった支援としては、成長を支援する知識や情報を先輩経営者の方と共有できる学びの場です。成長企業の経営者の方が辿ってきた軌跡などを聞くことで、「自分もそちら側に行きたい」と感じるからこそ企業が次のステージに進むスタート地点になると思うので、そういう出会いは大事だと思います。

○金入健雄委員

自分が次のステージに成長する時に支援を受けたと感じることとしては、お客様や違う価値を持っている企業との出会いと、新しい仕事への取り組みだと思います。

私の場合は、東北の工芸品や食品を集めて販売するという店舗を始めたのが第1ステージでした。「東北」というくくりで店舗を展開していくことが社会に認められて、店舗数の分だけ売り上げを伸ばしてきましたが、それ以上の成長が見込めないという時期がありました。その頃、ある大きな企業から「自分たちの店舗のプロデュースを、東北というテーマの中でやってくれないか」という話を頂いたり、もう一つは、「小売業ではなく、建物の中に東北の工芸品、映像などを使った建物のプロデュースをしてくれないか」という話を頂きました。その仕事を通して、小売販売だけでなく、建物やショップのプロデュースという価値も自分達にはあるんだ、ということに気が付きました。ここからが第2ステージで、店舗だけで展開していた部分から次の高成長領域を会社として発見できたと思っています。

課題の乗り越え方として、1つ目は、企業の価値を直接クライアントに問いかけるクラウドファンディング、2つ目は、企業連携でそういったことを生み出す企業連携のサポート、3つ目は、「こんないい会社があるんですよ」と教えてくれるお客様の発見の3つがあると考えています。これを、今まで私どもは自分たちで企業価値を発信することで見つけてきましたが、そういった民間同士のつながりや、選択肢を提示するような支援が行政でできればいいと思います。あとは勝手に企業同士、企業とお客様とのつながりの中で仕事を生み出していくのではないかなと思います。

事業を拡大していくに伴って、人材を採用するというステージに入っていく

と思いますが、高成長期の企業だと社長が直接動いている部分はかなりあると思います。例えば、私ども売上25億ぐらいの企業であっても、新規事業を始めるときには、営業や人材の確保を私自身が動いてやっています。そういった社長自身が行っていた分野について、人材を採用して振り分けていく時に、客観的にアドバイスをもらえるような仕組みがあると良いと感じました。

○森和美委員

私は、経営資源である 人・物・金・情報というのが課題になり得ると思っています。私が会社を立ち上げたばかりの頃、銀行融資を銀行から断られた経験があり、お金の工面という点が企業の成長の壁になっているように思います。

あとは、経営というのはケース・バイ・ケースなので、誰かに聞いたら解決する問題ではないと思っていますが、成功されている社長さんが自分の苦労話をされているのを聞くと、私の苦労というのはさほどの苦労じゃないのかもしれないと思うことができます。

その上で、行政の支援としてあったらいいと思うのは、仙台市として全く新しいファンドのような形での資金面の支援です。例えば、仙台市であれば、ふるさと納税のように市民の方からお金を出してもらって、投資ができたらいいのではないかと思います。

○守井嘉朗委員

先ほどの資金調達と人材と販路という課題は、経営のどのステージでも共通して存在し続けるので、その課題を解決していくことが経営者の仕事だと思っています。

課題の乗り越え方としては、外部から自分の知らない意見を求めることが多かったと思います。私もずいぶん仙台市や県、外郭団体にお世話になりました。ただ、仙台市の支援内容と県の支援内容、中小企業整備基盤機構等の支援内容が重複していて、非常にもったいないと感じています。また、ほとんどの経営者はそういった支援施策を知りません。

私は素晴らしいコンサルの先生に2～3年指導いただきました。それが自分の1号店の開店に結果として役立ちました。ただ、それを周りの経営者に伝える手段がない。また、取引先の経営課題の解決というのは市内の金融機関の一つのテーマになっているんだと思います。例えば七十七銀行と市が連携を深めて、市のソリューションを銀行が紹介するような流れが、もう少しあると良いと思います。

というのも、中小企業基盤整備機構の先生に随分お世話になりましたが、その先生は山形銀行さんから「こういう課題があるのであればこの先生がいいですよ」とご紹介いただいたことがきっかけだったからです。恐らく、中小企業の経営課題を一番理解しているのが地方銀行の担当で、そういった方から適切な専門家の方につないでもらい、無料で専門的な相談ができるように市と連携するといいいのではないかと思います。

実際、経営者の人たちと市に望むことを話すと、最終的にはお金を借りたい、

物を買ってほしい、いい会社だと広めてほしい、その3つが話として出てきます。市に発注してもらえば周りからもちゃんとした会社だと思われるだろうし、信用保証をしてもらっただけでお金を借りやすくなる。あとは、何かのときに市が推している会社だということをPRしてもらおう。

ところが、買うとなると公平性等問題も出てきますし、PRとなると、本当にその会社を知らない限りPRするとおかしくなるので、そういった提案では具体策に欠けるところがあって、そこまでできないとなるとぼんやりした施策になってしまうという感じがします。

○加藤博委員

守井さんがおっしゃられたとおり、県や市で重複する面があると思います。これは商工会議所でも理解しており、そのすき間、外れているところを支援するかという部分を支援していこうとしています。

経営者の皆さんは常に課題をお持ちで、その課題を解決していくことに意欲を持っていて、喜びを持っているので経営が続くと思っています。しかし、それを支援する方法というのは実はなかなか難しい。

欧米では、個人的なつながりの中で支援をする、あるいは相談に乗ってあげる、あるいはいろんなサジェスションをしてあげるというようなところがうまくできていると思います。

そういった場づくりなのか、システムづくりなのかを仙台市でできると、一つの方向性が見えてくるのかもしれないと思います。

個人的な援助を得られるような、そういう人間関係をつくる場なり、そういうつくりやすい条件、状況を、あるいは会場なりをどうやって設定してあげるかというのが、仙台の商人をどうやってお互いに盛り上げていくのかというのが大きな課題なのかなという感じがしています。

企業の成長にあたり、資金の借り方がなかなか難しいというのが今の課題なのかなと思いますし、お金について仙台市のお力を借りて、先ほどおっしゃった銀行とうまく連携していくというのが、これもなかなかシステムづくりが難しいなと思います。

○栗原さやか委員

私たちの職種ですと、事業立ち上げの初期段階ではあまり関与がなく、ある程度の規模になってからお付き合いをすることが多いです。

企業さんとお話をしていると、これからどうしたいのか、どういう課題があるのか、何に困っているのか等、お話を聞く中で気づくことがあります。私たちがアドバイスをできることもありますし、話している中で企業さん自身が気づくこともあると思います。

さきほどお話があった情報共有については、大きな課題だと思っています。経営者の方が肩肘を張らずに話ができる場を市が作れるといいのかなと思います。

色々な経営者の方とお話しますが、経営の実践的な部分について先輩経営者

について学びたいけれども、どこで先輩経営者とつながって良いかが分からないとおっしゃる方が多いです。支援団体が多すぎるといふところもありますし、民間団体にも色々なタイプの方がいらっしゃるの、どこを信頼していいのかわからないという声も聞きます。そういった部分を市がバックアップをして、より実践的な、ハードルの低い経営塾のようなものがあるといいと思います。

○山本和茂委員

皆さんから銀行の資金調達の話が出ましたが、私は40年間融資審査の直接間接に現場におりましたので、その実態をお話しさせていただきます。

是とするわけではないが資金が必要になるときは、銀行は貸さないものです。なぜならば、銀行にも判断のゆとりが欲しいからです。そうではなく、将来的な資金需要の見込みを事前に話しておく、銀行は話を聞いてくれます。

右腕人材の話に関係しますが、例えばベテラン経理部長は、銀行取引についてどういうふうにするかという、まず資金繰り計画や資金計画をつくり、社長にきちんとバランスシートと損益計算書の状況を説明します。これは、会社が銀行や世間から見たらどう見えるかということを経理部長に教えるためです。

それから、ベテラン経理部長は、社長に銀行の支店長や次長との付き合いをさせておきます。ただ、社長からは絶対にお金を貸してくださいとは言いません。経理部長は、せっぱ詰まってからは絶対借りたいとは言わず、秋になったら金が必要になるかもしれないといった話をします。そうすると銀行から、うちのほうがちょっと金利下げますから、うちから借りてくださいというように売り込みに来る場合もあります。

昨日、事業団では開業して間もない経営者向けに決算書の見方というセミナーを開催しました。そこで参加されていた経営者の方にお話をお聞きしたところ、皆さん税理士に任せきりで、自分の決算書をよく見たことがなかったそうです。それでは銀行とは交渉できません。

詳細は確認中ですが、過去の中小企業庁の施策として、経営者が財務会計、決算書の所定の勉強コースを経たら制度融資の金利を0.1%下げるといふような施策があったような気がします。決算書というのは自分の経営を見直すためにも、計画を立てるのにも大事なもので、そういった取組みも必要かなと思っています。

私が必要だと思うのは、経営者の成長意欲です。そうは言っても、成長意欲がない企業に成長しなさいと言ったところで成長は難しいです。一方で成長意欲が高く能力のある若い経営者が増えているのも事実なので、その方々をどうやって見つけ出し、必要な情報提供や支援をしていくかが重要です。満遍なく支援するというのも良いかもしれませんが、やはり成長意欲のある人をさらに成長させるような施策もあり得るかと思っています。

先ほどの右腕人材ですが、売り上げが5億ほどの会社では先のような経理部長を雇うのは困難です。かといって育てるのにも何十年もかかります。宮城県は高齢者の有業率が全国47都道府県の中で45位と、高齢者の有業率が低い一方、

高齢者のボランティア参加率が全国で上から9位と元気な高齢者がたくさんいます。この方々にご活躍いただける方法はないかと思っております。

また、経営者が人材育成の重要性を認識するということが必要です。企業は成長しようとしなければ人材育成にお金をかけないので、成長意欲のある経営者に狙い打ちで人材育成支援を提供していくということだと思っております。

それから、企業間連携が少ないことも感じております。異業種交流プラザのようなものをつくってもほとんど失敗しています。企業はみんな忙しいですから、具体的テーマがないと集まったり話したりしにくいものです。ですから、具体的テーマで関係しそうな会社等に声をかけて、連携ミーティングみたいなものを開いていくということも考えられるかなと思っております。今後検討を深めながら、具体化していけないかと考えているところです。

○守井嘉朗委員

異業種交流であったり、そういう場という話になると、目的がないと続かないというのが現状です。

会社経営が成功する理由というのは100人経営者がいたら100通りありますが、失敗の原因はほとんど会計です。山本委員がおっしゃっているように決算書が読めない、計画的な資金調達ができないのが会社が潰れる主な理由だと思います。

会計などの学びの場があって、卒業すると市から認定がもらえ、市から仕事をいただいたり、融資の際に金融機関と話がしやすかったり低利になったり、そしてそういう活動をしていることを広報してもらえたりと、市が認めている会社であることを周知できればいいかと思えます。

行政はどうしてもえこひいきしにくいですが、仙台市は仙台商人をえこひいきするという雰囲気でないんじゃないかと思えます。仙台市に育ててもらい、その分仙台市に税金で返せばいいことだと思えば。

○阿部章委員

仙台市として守井さんが言うような場が作れると良いと思えます。さらに、そこに集まる仲間意識が芽生えるとより良いと思えます。

仙台市のお墨つきがあり、仲間ができる場がある経営者の学校が公的機関としてでできるといいのではないかと思えます。また、経営者だけではなく、右腕人材としたい人など、経営者だけでなく社員や経営幹部も一緒に学べる環境になると、よりありがたいなと思えます。

○柳井会長

加藤さんにお尋ねしますが、商工会議所ではこのような取組みをされていますか。

○加藤博委員

事業としてはありますが、連続的というわけではなく、また特典も特にございません。ですから、お話しに出ているように、例えば仙台市の経営塾を出ていると競争入札で得点が加算されるとか、そういう仙台市ルールみたいなのが

あるのも一ついいのかなとも思います。何らか施策として形になれば、商工会議所としても色々とお手伝いもできるのかなとも思います。

○森和美委員

女性経営者に関してですが、よく聞く話というのが、突然親や夫の代わりにトップになった際、経営や現場にタッチしていなかったので発言権がなく、ただし責任は負っているような状態になりがちです。

世代交代の適切なタイミングや方法について、相談できるようなものがあつたら良いと思います。また、先ほど山本委員がおっしゃったように、能力のある高齢者の方を困っている会社に送り込み、会社を変えていくチャンスにすることもできるかもしれません。

○柳井会長

先ほどのOB人材の活用という話ですが、現在の経済や社会の変化・スピード感についていけないのではないかという心配もありますが、どのように活躍の場を与えると良いのでしょうか。

○山本和茂委員

現場にマッチしない人材を送り込んでしまえば、会社にとってリスクになる可能性もありますので、その見極めることのできる人材が必要だと思います。これは単に何らかの資格があるからできるという類のものではなく、相当経験を積んだ方でないとできないと思います。

また、実際に会社に入ってみないと見極められない部分もありますので、3カ月ぐらい試用期間を持って、それで双方が納得したら期限付で勤めてもらうとか、通常の新卒者の就職とは異なる採用をする必要があると思っています。

○金入健雄委員

私の場合、事業継承といった面でブレーキをかける役の方がいなかったことで、自分のやりたい事業、いただいた仕事を積極的に行う中で、自分達が正しい売り上げをとりについているかを判断してくれるサポーターがなかったように思います。

○森和美委員

サービス業と製造業とで違いますが、製造業の場合は今言ったような話が出やすいと思います。

○栗原さやか委員

今まで現場を知らなかった方が突然経営者になると、発言権がないので何か決めることもできないですし、そういう方が自主的にお金のかかる外部のところに学びたいと言えるかという、なかなか言えないと思います。そういうときに、市でやっている講座があるから参加してみたいと言って参加して、そこで先輩や同じようなステージの方と情報交換する、悩みを共有する中で、自分の状況も客観的に把握できるようになると思います。そういった場で人とつながっていくことは、社内にとってもいい面が出てくると思います。名目だけの経営者だった方が、他の経営者とつながって、少しずつ経営の知識もつけてい

って、それを社内で循環できるような環境が整っていくとうまくいくのかな、と個人的には思っています。

○加藤博委員

これは事業継承という問題が背景にあるかと思います。商工会議所でも今一番悩んでいるテーマです。

事業承継の問題点というのは、実力経営者が自分で全部やっているという中で、突然亡くなったり病気になったりしたときに、次に継ぐ方が全然準備ができていないことです。実力のある人ほど「まだ眼鏡にかなうのはいない」とか、「そこまで考える時ではない」というような話が出ているらしくて、非常に大きな課題だと思います。

○栗原さやか委員

事業承継って確かに難しいと思っていて、早く考えすぎると「あその会社本当に代替わりしたら大丈夫なのか」と言われますし、遅すぎると融資を受けるときに後継者がいないから融資できないという話になります。私たちも相談を受ける中で、どのタイミングから切りかえていったらいいのか、というのは悩むところで、逆に金融機関等の目から見たときに、目安となるような時期というのはあるのでしょうか。

○山本和茂委員

金融機関の目から見て事業承継が成功するパターンというのは、例えば社長であるお父さんが、ある程度の年齢になったときに子供を社長にして、お父さんが入っていた同業者の会とか、協同組合の役員とか、銀行の懇親会の会員とかに入れて、付き合いを引き継がせているパターンです。

○阿部章委員

私も同友会などで経営計画をつくる会に参加していますが、自分と同じ40代前後ぐらいのメンバーがどんどん増えています。団塊の世代の60代の経営者はあまり前に出てこないで、青年部会みたいところに人がどんどん集まっているように感じます。話を聞いていると、やはり5年10年をかけて少しずつ代替わりしていくやり方をしていると、うまくいっているように思います。

一方、上手くいかない会社は、お互いがいつまでも意地張っているところですね。社長以下社員が一生懸命決めた方針に対して会長が全部覆すとか、そういうことが起きる会社です。本来、外部環境に合わせて会社を動かさなければならないのに、社内の問題が成長を阻害する要因になっている会社もあります。そういった情報交換はなかなかできないので、同じ年代で同じことに悩んでいる人たちで情報交換できる場は欲しいように思います。

○柳井会長

ここまでで、会計の問題と事業承継の問題が挙げられましたが、これ以外で議論すべき項目はありますか。

○森和美委員

資金調達の方法として、保証協会とか銀行とか、そういうものに縛られない

新しいユニークな制度ができないものでしょうか。

○守井嘉朗委員

私は、簡単にお金を借りられることも問題かと思います。日本でお金を借りるのがそんなに難しいかという、そうではないように感じます。

先ほどお話しいただいたように、毎月資産表を持っていきながら傾向を説明し、資金繰り表にまとめ、6カ月後の設備投資を雑談で話すというのは、重要なことです。しかし、それをやっている会社は多くありません。金融機関に早めに情報提供をしておけば、銀行の都合に合わせて資金の制度をご紹介いただけます。

日本の金融機関からの資金調達は比較的容易で、逆に言うと、ファンドで配当を出したりするほうが大変ではないでしょうか。私もファンドを入れていますが、仕上がりで3.6以上の配当がかかります。銀行の金利が1.5とか1とかなので、銀行を活用した方がいいと思います。

○森和美委員

スタートアップの時の壁というのはやはり大きいと思います。相談できる人もいないし、銀行に厳しく言われるとどうしたらいいかわからないものです。

○山本和茂委員

銀行との付き合い方というのは、本当に一般の方にはわからないと思います。先ほど出た学びの場の中で、そういったこともアドバイスできるような人がいると良いかと思います。

○栗原さやか委員

私もスタートアップの方から、資金を借りられないというお話を良く聞きます。先ほど話に出たような銀行との付き合い方を知らない方がほとんどだと思いますが、森委員は事前にそういったことはご存じでしたか。

○森和美委員

銀行出身であっても借りられませんでした。

○栗原さやか委員

アシスタなどのサポート窓口では、融資に関する相談窓口というのは常にありますか。

○山本和茂委員

アシスタで支援するのは開業したばかりの方で、日本公庫から借りることで賄えるため、本格的な銀行との経常取引までアドバイスしているわけではないと思います。

○加藤博委員

商工会議所では、経営相談という形で色々な相談に応じています。だから、相談する場所というのはたくさんあるような気がしますが、自分の困りごとと合うかという難しいのかもしれないです。

○阿部章委員

人材についてですが、人材の採用、育成、定着は企業が次のステージに成長

する際に必ず出てくる課題で、外部環境としてはもう確実に人口は減っているわけで、新卒者は首都圏に持っていかれる、中途については仙台市でもUIJターンに取り組んでいますが、なかなかうまく結びつかないところがあると思います。採用コストも育成コストも定着コストもどんどん上がっていくという点について、大きな課題になってくるかなと思いました。

○柳井会長

本日の意見をまとめると、人と金の課題になろうかと思います。この2つのテーマについて、企業の成長に向けた支援メニューをワークショップにより詰めていただければと考えております。

○伊藤副市長

スタートアップ時というのは、銀行ではなく、親類縁者や自分が貯めたお金、エンジェルの支援などで資金を調達します。スタートアップ時から変わらず持続成長型でいるような企業を成長させるためには何が必要かという議論をしていただきたいと思っています。

会社が次のステージに進むために必要な知識、例えば高度な財務諸表のつくり方とか、戦略的な経営の仕方というものが、事業を拡大していく際には必要なことであり、それらの情報を学びの場を通して提供するということはあり得ると思います。

それから、その学びの場を卒業した人に対する特典のあり方というのも、えこひいきにならないような形で、検討の余地があろうかと思います。現在、入札制度におきまして、地域企業を優先するといった所で点数を加算しているという実例もあります。

今後、そういった具体的な支援策を皆様と考えてまいりたいと思います。

○柳井会長

本日は、今後取り組むべき課題を明確化するという事で議論を進めてまいりました。今後、この課題の解決に向けた施策について検討を深めていければと思います。その際、単発の施策ではなく、施策のパッケージ化を図っていくことを意識する必要があるかと思います。

これで本日の会議は終了させていただきます。皆様のご協力により本日の会議が大変実り多いものとなりましたことを厚く御礼申し上げます。