第41回仙台市中小企業活性化会議要旨

Ⅰ　会議要旨

１．開催日時

令和８年３月２７日（金）16：00～18：00

２．開催場所

仙台市役所本庁舎８階　第二委員会室

Ⅱ.議事

１．開会

○（事務局）経済企画課企画調整係長

・本日はご多用のところお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。これより「第41回仙台市中小企業活性化会議」を開会いたします。本日の司会を担当いたします、仙台市経済局経済企画課の鹿中でございます。よろしくお願いいたします。

２．会議成立の説明

・続きまして、会議の成立についてでございます。本日の会議は、委員11名のうち10名にご出席いただいておりますので、「仙台市中小企業活性化会議の組織及び運営に関する規則」第３条第２項の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報告いたします。

３．市長挨拶

○（事務局）経済企画課企画調整係長

・それでは、開会にあたりまして、市長の郡よりご挨拶申し上げます。

○郡市長

・年度末の大変お忙しい時間帯に、皆様方にお集まりいただきまして、本当にありがとうございます。委員の皆様方には、様々ご議論いただいております。今年度、今回が最後になりました。

・この間、本市の経済の施策で重視すべき点、そしてまた、現場の実行性や他地域との比較、働き手のリアルな価値観などさらなる施策の強化に向けて良いお話をたくさんお聞かせいただきましたこと、改めて感謝申し上げたいと思います。

・特に支援ターゲットの明確化や仙台らしさということについて、色々な考え方をお示しいただいたと思っております。この考え方につきましては、新年度の施策の質を高める上で、非常に大きな鍵になると思っておりまして、改めて感謝申し上げたいと思うところでございます。
・中小企業の経営状況は、国際情勢の変動と言いましょうか、不透明な中で、なおのこと色々と先行きが見通せない状況だろうと思っております。物価高はいつまで続くのか、それを上回るお給料が支給できれば、それはそれで良いのかもしれませんが、本当に色々な面で大きな課題が横たわっているものと思います。
・全国的に進む少子高齢化を踏まえますと、中長期的には人材の確保、これが全国一斉にあるわけでして、これもまた人材の奪い合いということにならざるを得ない中で、どうシェアしていくのかということも課題だと思っております。
・企業の皆様方の成長を後押ししていくために、ぜひこの活性化会議の中でさらなる活発な論戦を繰り広げていただけますことをご期待申し上げたいと思っているところでございます。
・本日は支援策や来年度に新しい経済戦略を作っていくにあたって、重視すべき点や取り組みについて、ぜひ期憚のないご意見を賜りたいと存じますので、よろしくお願い申し上げまして、私の挨拶と代えさせていただきます。よろしくお願い申し上げます。

４．会議の進め方

〇舘田会長

・会議の進め方について、事務局から説明をお願いします。

〇（事務局）経済企画課長

・はじめに会議の進め方でございます。本会議は公開となっており、議事録作成のため議事内容を録音しておりますことをご了承願います。また、議事録につきまして、会長はじめ委員の皆様にお願いしておりますが、最後の確認と署名については委員の五十音順で佐藤委員にお願いします。ご協力よろしくお願いいたします。
・また、本日は、はじめに事務局から「令和８年度施策」と「市内事業所・従業員実態調査結果」を紹介させていただいた上、続けて本日の議題である「令和８年度の検討議題」として「人口減少局面における中小企業支援のあり方」まで一連のご説明をさせていただいた後、テーマを絞らず、全体について委員の皆様にご議論をいただければと思います。進め方の説明については以上となります。

〇舘田会長

・事務局から説明がありました進め方については、皆様よろしいでしょうか。

（異議なし）

５．事務局からの説明

〇舘田会長

・続いて、「令和８年度施策」や「市内事業所・従業員実態調査結果」、「令和８年度の検討課題」について、事務局より説明をお願いします。

〇（事務局）経済企画課長

（経済企画課長より、資料に基づき説明）

〇舘田会長

・令和８年度施策と市内事業所・従業員実態調査結果、令和８年度の検討課題検をまとめて説明をいただきました。
・令和８年度施策については、多くの施策が一覧にあるので、資料を見た時に全方位的でなんとなく総花的に見えると思ったのですが、事務局の力強い説明を聞いていたらとても前向きな施策のような気がいたしました。ぜひこれで頑張っていただきたいなと思います。
・実態調査については、資料の 26 ページを見ると、経営者の方が危機感を強く受けていて、働いている方はその危機感で大丈夫なのかと心配になるなという部分もありました。
・この会議の前に、テクノロジー系の会議に出ていて、日本は文系が他の国に比べて非常に多いので、私立大学の文系の人たちの理系化を進めるというような話も出ました。色々な調査を見ると宮城県や東北は、特に就きたい職業は文系が多いが、そのような職が今はなくなっていっている状況だとも聞いています。
・今後の検討議題に入っていますけれども、おそらくリスキリングなどをもっと早く進めていく必要があるのかなと思いながら聞いておりました。
・検討課題については、今日はぜひ皆さんにいろいろご意見出していただきたいのですけれども、人口減少局面におけるとなると課題が先行して良くない感じになりそうですが、この会議は皆さんとても前向きな方々なので、前向きな議論ではあるものの、苦しんでいる中小企業の方々に対しても、手を差し伸べられるようなご意見をいただければと思っています。
・それでは、ここから意見交換に移りたいと思いますが、最初に全部資料を説明していただきましたので、ここの中の令和８年度施策、それから実態調査結果、検討課題、どれということではなく、皆さんのご意見を伺いたいと思っております。最初に、東洋ワークの菅原委員の方から、この実態調査に対しての所感や人材確保の実情などを踏まえて、ご意見をお伺いしたいと思います。

○菅原委員

・当社は仙台市内に本社を置く人材会社でして、取引先はあらゆる業種になりますので、色々な人材の確保ですとか、中小企業を含めました採用の現在地とかそういったもの踏まえながらお話しできればと思います。
・先ほどの事務局から報告と若干重複するのですが、仙台市内の企業の人材不足というのは、約53%の企業が足りないと言っております。先ほども説明があった通り、若手が完全に不足しているということで、68.3%が事業を拡大できない理由になっているということでした。
・深刻なのは、求める人材、人数の応募があっても、先ほど話にあった通り採用できている企業は 13.6%しかないということ、同時に採用活動を行っても３割弱の企業が採用につながっていないという現状です。
・この結果が深刻でして、現場で何が起きているかと言いますと、労働力が足りないので、目を瞑って採用していく。また、人材不足なので踏み込んで指導して辞められると困るというマインドが経営者にあると言った事態です。人材不足を背景に、培ってきた社風が崩れ、ガバナンスが効かない状態に陥っている企業も少なくないということでした。当社のような人材サービスの会社も、日々直面している非常にリアルで危機的な状況かなと感じた次第です。
・一方、従業員の方から見ますと、先ほどの資料では、今の会社でずっと働きたいというのが約半数、半数の方が転職するということです。当社は人材会社なので転職という話は、求職者の方からよく聞かれる話です。彼らが何を求めているかというと、やはり職場の人間関係が良い、自分のやりたい仕事、希望する収入が得られるというものが続きますが、やはり休みが取れるということを求めている若者が非常に多い状況でした。
・仕事をする環境、人間関係とハラスメントなどの問題も顕在化している中では、良好な人間関係の中で仕事をしたいという方が、特に若者の方で多かったということです。
・事務局からありました通り、人口減少が避けられないということもありますので、人がいないから受注できないという機会損失を防ぐためには、採用にお金をかけるだけではなくて、DXやAI活用による労働需要の縮減、価格転嫁による付加価値向上、そして既存の社員のエンゲージメントを高めるということで、労働供給の確保を進める必要があると思います。
・当社は、一般採用で言いますと毎月約 2,000 件の応募をいただいています。約 2,000 件の応募のうち約 100 名の採用をしているというのが今の状況です。
・４月には新卒社員の方が入ってきます。特に今年は新卒社員の方を随分採用できまして、全国で 250 名程度の方を採用できております。その新卒の方々と私が面談する中で、顕著に傾向が出ているのが、自分がなりたい仕事がわからないということ。じゃあなぜ当社に入社したのと聞いた時、前向きな返答で言いますと、人材サービスの会社なので色々な仕事と付き合いがあり、仕事をしながら自分の得手不得手を確認したいという若者もいます。他方で、何もやりたいことないので入りましたというちょっとネガティブな発言もあるんです。

・大学生は、当社もインターシップを受け入れていますし、どういう仕事だよということを説明して、なるほどと理解を深めて、じゃあ私はこういうことをしたいとイメージします。
・ですが、高校生や専門学校生は特に、インターシップや職業体験、地場の中小企業を含めて、感動の体験ですとか、中小企業との接点がちょっと少なくてイメージができていないのではないかなと感じています。
・非常に魅力的な中小企業が仙台市内にたくさんあるということは、一戸委員も良くお話しされていますが、やはりそういうところと学生、若いうちに接点をもっと持たせるような、そしてイメージをさせるような取り組みをした方が良いのではないかなと、最近、顕著にそういう傾向が強まってますので思っております。
・将来はスマートフォン１台あれば良いですというあまり夢のない若者が非常に増えたなと感じますので、このリアルを、仙台市で活躍いただくためにどうアプローチしていくかというのは、もっともっと積極的に学生のうちから、また、中小企業の方々を積極的にアプローチした方が良いのではないかと思った次第です。

〇舘田会長
・ありがとうございます。素晴らしいご意見だったと思います。
・もう一つ、本日ご欠席の小泉委員から事前にコメントをお預かりしておりましたので、事務局から紹介をお願いします。

〇事務局（経済企画課長）
・小泉委員からのコメントをご紹介いたします。お手元の追加資料として「小泉委員からのご意見」と題されたＡ４の資料をご覧ください。
・テーマ設定につきましては、人手と内需に依存した成長モデルには限界が来ていることを理由にご賛同いただきました。その上で、議論の方向性を省人化や離職防止、人材確保などの守りの議論ではなく、攻めを主軸に置くべきとのご意見をいただきました。
・具体的には、人が少ない時代だからこそ、少ない人数で高い付加価値を生み、域外から稼ぎ、真似できない価値を持つニッチトップ企業の創出に向けて議論してはどうかとのご提案をいただきました。
・資料の 28 ページの議論の方向性として、①から③を出しておりましたが、①のうち付加価値向上と③の規模・市場を深掘りすべきというお考えでございました。
・最後に具体的な取り組みとしまして、３つの取り組みをご提案いただきました。１つ目が仙台版ニッチトップ育成、２つ目が東北ハブ型の域外市場開拓、３つ目が実証から事業化までの一気通貫支援を挙げていただきました。小泉委員からの意見の紹介は以上でございます。

○舘田会長

・小泉委員はいつも「攻め」と「ニッチトップ」を必ずキーワードとして挙げていただいておりましたけれども、今回も３つ具体的にご提案をいただきました。
・それでは、本日ご出席の皆さんの意見交換に入りたいと思います。事務局からご説明がありました令和８年度施策、実態調査の結果に対する感想や意見でも結構ですし、令和８年度の検討議題に関するご意見、それから支援施策の検討にあたり重視するべき視点や取り組みのいずれの観点でも構いませんので、自由に、皆様からのご意見を伺いたいと思います。

○伊藤委員

・今、皆様のお話を聞かせていただいて、複雑な気持ちになっています。状況的には中々難しい情勢ではあるかもしれませんが、必ずや未来はあるなと思っています。私からお話ししたいことが３点あります。
・１点目は、「人が少ない」ということについて。これは単純に人が少ないというのはことではなく、実は、「選ばれる企業とそうじゃない企業の差がはっきりしている」ということだと思ってます。
・例えば、当社が運送の仕事を出すとき、当社での人材募集と提携会社での人材募集を同時にやったことがありました。当社にはたくさん応募が来たのですが、提携会社には全く人が来なかった。つまり同じ仕事の内容でも選ばれる会社と選ばれない会社があるということです。やはり「選ばれる」会社になっていかないといけない。
・その中で小泉委員から出てるご意見は面白いなと思って、私は同じような表現なのですが、「ユニークな企業」になるべきだなと思っています。自分たちは「このようなことやっているのだよ」ということが明確に分かる企業に入って、さらに大義の元で利益を得られて、最終的には「自己肯定感を得られる」ということが極めて大事なのかなと。つまり、ニッチトップというのは非常に面白いのかなと思っております。
・２点目は、とあるビジネス誌で掲載されていましたが、「現場の復讐　年収 1,000 万円、ブルーカラー争奪戦」と題した内容で出ておりました。つまりブルーカラーの人材不足が起きているということです。今、ブルーカラーの方が若いのにすでに 600 万円や 800 万円、資格によっては 2,0000 万円ぐらい稼げるような時代になっています。逆に言うと、ブルーカラー人材のような尖った人材を育成するような話もあるのかなと思ってます。
・聞いた話では、私立の学校で、ブルーカラー専門の育成クラスを作ることを考えているところもあるようです。人によって、以前、佐藤委員がおっしゃった「インテグレーション人材か、ライフバランス人材」か、あるいは先ほど菅原委員がおっしゃった「考えている人か考えていない人か」ということ。つまり、優秀な人材＝考えている人材、が集まる環境を作れれば、企業も良くなっていくと考えます。

・３点目は、施策についてでございます。仙台市の新しい施策が非常に多いので、大変評価できるなと思っています。行政施策もとにかく新しいことにチャレンジすることが大切ですが、２点だけお話しさせていただきます。
・まず１つ目は、企業をもう少しターゲットを絞った方が良いかなと思うところがあります。例えば、「売上何億」というだけで区切るのが果たして正しいのかと実は思っていて、企業によっては、規模や上場はあまり考えてないという企業があったりとか、企業によって目標や目的、物差しが違うので、施策をある程度、先ほどの「就業者に選ばれる企業」を伸ばすような形で施策を選択した方が良いのかなと思います。
・もう１つは、国の戦略分野がこれから 17 案件、高市総理がお話しされて進んでいきますが、国との連携で施策をやっていくことが極めて大事かなと思います。
・最後に。先日、私が東京で南相馬市のイベントに参加させていただいて面白かったのですけれど、宇宙をテーマにまちづくりを進めています。進めていくうちにどういう状況になっているかというと、募集をしていた「宇宙産業の企業」だけではなくて、それとは別の分野の IT 企業や様々な企業が「南相馬は面白い」といって南相馬市に拠点を移していらっしゃって、次々と雪だるま式でイノベーションが起きています。私も（農業が本業ですが）、南相馬市副市長と一緒に「宇宙と農業」についてをテーマに話してきました。
・さらに、この南相馬の案件は高々この２～３年でそのようになってきているということなのです。宇宙というのを掲げて高々２～３年でここまで雪だるま式に勝手に動き始めて、イベントも市の方がやっていなくて企業の方たちが自動的にやっているというか有志でやっているということになっています。私は、新しいことを旗揚げすることによって、色々な会社や面白い人材が来るようなことは決して夢ではないなと思っていますので、そのようなことに仙台市もなったら良いなと、一仙台市民として思っております。

○舘田会長
・色々と面白いネタを提供していただいき、ありがとうございました。

○佐藤委員
・人口減少局面における中小企業支援のあり方をテーマにするということに賛成の立場からのコメントです。ただ、どうやって人材を確保するかとか、定着させるかということだけに収束してしまうと、仙台市の中小企業というのは構造的に不利な採用競争を延々と続けることになってしまう。言うまでもなく人口減少が所与の条件なので、戦い方を変えるとか、競争の土壌を変えるということを視点に入れていただきたいなと思っています。
・具体的に言うと、労働需要と供給の最適化ということと合わせて、仙台の中小企業が選ばれる理由を構造的に設計していく検討軸を加えていただきたいということです。

・データを読みますと、いくつか読み間違えてはいけないなというポイントがあります。１つ目が満足しているのに辞めるという矛盾の正体です。従業員の８割が仕事に満足していると答えているのですけれども、今の会社でずっと働きたいというのは 47.9%に過ぎなかった。一見、矛盾しているように見えるのですけれど、人的資源管理の観点だと明確に説明がつきます。
・今の仕事は嫌いではないけれども、この会社にいると自分のキャリアが広がらないという感覚です。これを裏付けるのが、仕事を選ぶときに自分のやりたい仕事を１位に挙げた人たちが25.5％と突出しているということです。２位以下の職場の人間関係とか希望する収入、休みが取れると比べてもやりたい仕事というのは際立って高い。つまり、従業員は会社に不満があるのではなくて、この会社の中だけではやりたい仕事が見えないと思っている。
・中小企業が一社単独でそれを成し遂げるというのは難しいので、しかも、学生はなるべく大企業に入りたいと思っていて、自分が中小企業で活躍できる仕事がないと思っている可能性が高いので、やはり構造的な限界が来る。そうすると、過去に申し上げたように、複数企業が連携して、コンソーシアムの中で色々な企業に派遣をして、色々な仕事をやってもらうみたいなことが解決に繋がるのではないかと思います。
・２点目が、人事評価制度の整備への不満度が全制度の中で第１位の不満回答で20.1％でした。一方で、満足度も６番目に高いという二極化が起きています。つまり、評価制度の出来不出来が定着か離職かを決定的に分けていると読み取りました。これは評価制度の技術的な制度設計の問題というよりは、評価制度の不満の本質というのは、経営者と従業員の間の信頼構造ができてないということだと思います。
・今までワンマンでやってきた経営者が気に入った社員を引き上げて昇進させるようなことをやっていると、やはり信頼関係が築けない。頑張りを正当に評価されないとなると、満足していた従業員が転職を決意してしまう引き金になってしまうので、採用施策をいくら充実させても、まるで笊で水を汲んでいるような状態になってしまうだろうと思います。
・令和８年度施策の中の戦略人事伴走支援の運用の中で、制度の形式的な整備だけではなく、従業員と経営者の間の信頼関係の構築ということを中心に入れていただけると良いなと思います。
・３点目が、経営者の年齢構成がやはり 60 代、70 代が半数ということで、人材の問題の焦点がどうしても若者を採用できないと向きがちなのですけれども、優れた経営者が持っている「知」というのを、例えば顧客との関係性だったり、品質判断の感覚だったり、地域ネットワークだったり、危機対応の経験知というのは引継ぎ書には書けないので、その暗黙知を経営者が突然、もう若手人材が入って来ないので辞めてしまおうと思ってしまって、そこで途切らせないように、従業員の採用難と同等かそれ以上の深刻な問題として、高齢者が持っている知を引き継いでいくということもやっていかないと、仙台が生き残っていくことは難しいのではないかと思います。

・価格転嫁できないという回答もありました。コスト上昇分の２割以上が価格転嫁できないとなるとどうしても処方箋として価格交渉の研修だったり、適正取引を啓発するようなところに行きがちなんですけれども、これは症状に対処するだけであって、病の原因への対処ではないので、マーケティング的な視点から考えると価格転嫁できないイコールどこで買っても代替可能な商品だったりサービスしか提供できてないということなのです。なので、価格決定権を持てないというのは、交渉力というよりはポジショニングの問題であると考えています。
・さらに、商圏の７割弱が仙台市内であるというデータも深刻に受け止める必要があって、仙台市の人口ももちろん確実に減少していくので、このまま手を打たなければ、売上も自動的に縮小するということになります。１回目の時に「ゆでガエル」という言葉もありましたけれど、今上手くいっているという事実が経営者の危機感を甘くさせていると思います。
・稼ぐ力を向上する、つまり付加価値を高めて「仙台でしか買えない」とか、「仙台のブランドが良い」とかのように価格に転嫁できる構造を作っていくという施策が必要だと思います。
・過去にも提案したのですけれど、やりたい仕事を地域でまとめて提供できる仕組みが欲しいということと、評価制度は信頼行動を構築できるようなもの、制度を作るだけではいけないということです。
・それから退職者とか転職者の UIJ ターンを呼び込み役にできるように、裏を返せば半数の人は転職するけれど、もしかしたらその人たちが仙台とか元いた会社に愛着を持っていて、帰ってくるとなったら良い評判を他のところに発信してくれる可能性があるので、元顧客のアンバサダーが顧客をさらに呼び込むというマーケティングの考え方と一緒で、気持ちよく社外とか仙台市外へ送り出し、その人が仙台の魅力に再び気づいて戻ってきてくれるような、離れてしまう人をむしろ逆説的に引っ張るみたいなことをやれると良いのかなと思います。
・あとは価格転嫁ができなかった構造を変えるようにブランディングをしていく、仙台型ブランドのようなものができることによって価格決定権を取り戻す支援を仙台市が行うと良いと思います。
・あとは先ほどの承継支援とか人材獲得ということで、高齢の経営者たちの暗黙知をぜひ次世代に引きつなぐようなものをやってほしい、それのまとめ役として仙台市が動いていく、設計者になってやっていくということを提案したい。結局、戦い方を変えていく必要がありますよということが主張です。

〇舘田会長
・ポイントを２回繰り返してまとめていただいたので、すごくよくわかりました。データの読み取り方と、それに対して具体的にこうするべきだというあたりのご提案をいただきましてありがとうございます。

○遠藤委員

・先ほどの小泉委員からの話とちょっと似通っているのですけれど、やはり経営戦略として攻めの体制は必要ではないかと思っております。最近、100 億円を目指すとこれも大切なのですが、やはり私としてはニッチトップ戦略の企業をどれだけ増やすかということが良いのではないかと思います。それを何社、100 社作った方が良いのではないかと。ゴールにある 100 億円達成した後の方がちょっと怖いような気がしております。

・人手不足を前提とした経営の完全なシフト転換が必要なのですけれど、仙台市にお願いしたいのは、強烈なコーディネートとマッチングの支援をお願いしたいということです。人口減少局面において、個々の企業の努力は限界に来ている企業が多いと思いますけれど、各社、各団体の強みを生かした産学官、企業間、異業種連携を推進していただきたいと思います。

・企業ニーズに合ったマッチング支援、仙台市がプロデューサー的な役割となり、企業と企業、企業と大学、企業と人材を、時にはおせっかいと言われるほど強力に結びつけること、特に現場に根差した具体策が必要ではないかなと思います。それによって予算と体制を伴って実現されることをお願いしたいと思います。これこそが他の都市にない仙台らしさであり、仙台モデル的な経済政策となり得る同じのではないかと思います。

・前も少し話したのですけれど、仙台市の経済局の担当者が、当社とグルメバーガー日本一のハリーズジャンクションを繋げるというか、きっかけをいただいて、年間で 3,000 万円くらいの売上が決まりました。

・例えば、ハリーズジャンクションのパテは、仙台牛と日高見牛を入れて、月間 5,000 枚くらい売れています。仙台市内の企業で製造しているということもあり、その後の経済効果につながったり。また、バンズも当社でやっているのですけれど、それも東京の会社ですが、実はカメイさんのグループ会社で製造してもらっています。今までハリーズジャンクションとしてできないという考えと、かね久としてできないことを合わせることによって、すごいシナジー効果が生まれました。

・今は3,000 万円くらいの影響はあるのですけれど、例えば、今後、FC 展開した場合に、そのパテが全国に一気に発信する、なおかつ仙台牛というブランドも発信できるとウィンウィンの関係が築けるのではないかと思います。仙台市の経済局のマッチング一つでこのような結果となったので、もっとおせっかいなマッチング事業を、ここまで踏み込んだマッチング事業を一緒にやっていければと思っております。

○舘田会長

・強烈なおせっかいなマッチング事業、経済局にぴったりな気がしますし、先ほどの佐藤委員の複数企業が連携してというものにもつながるようなご提案ですね。

○名久井委員

・私は、以前と相変わらずスタートアップの企業と伴走することが多くございますので、周りのスタートアップに依った視点でお話をさせていただけたらと思うのですけれども、本日の資料の中にある小さくとも真似できない価値を有する企業であるとか、あとは小泉委員の意見の少ない人数でも高い付加価値を生む企業というところがまさにスタートアップが当てはまる部分もあるかなと思いますので、そういった視点でお話をさせていただきます。

・私が今、広報という立場で伴走している仙台市内のとあるスタートアップ企業ですけれども、そこから聞いたリアルな声を代弁させていただきますけれども、成功したスタートアップが東京へ出て行ってしまうというような話をよく聞いています。

・おそらく皆様もそういう危機感というのをお持ちで、だからこそ資料にあったような実証の場であるとか、ウェットラボみたいな場を作っていただいているなと思います。非常に仙台市の皆様がスタートアップを盛り上げていらっしゃるということはいつも感激しながら感じているところではあるのですけれども、私が伴走している企業に限って言えば、場があるかどうかというよりも、やはり採用というところがボトルネックになっています。

・本社は仙台で、東京オフィスがありますという感じなのですが、仙台にいるのはほぼ代表１人です。正社員 30 人ほどなのですが、ほとんどのメンバーは東京オフィスです。東京がどんどん増えるので、今度東京オフィスは大きいところに引っ越すぐらいです。仙台で採用できるならしたいのです。仙台で採用したいモチベーションはあるのですが、コアな人材を採用しようと思うと良い人材がいるのがやはり東京だと結果的になってしまうので採用が難しいということがあります。

・ただスタートアップの採用は独特かなと思っていて、とにかくスピードが大事です。新入社員を育てている余裕は中々ないので、専門領域で即戦力になる人を中途採用していくところになるので、先ほどの転職のモチベーションが一定数あるというのは良いなと思ったのですが、この実態調査の結果を拝見すると人間関係が良いとか休みが得られるとか、スタートアップの気質とは乖離するところがあるなと思っています。

・そうするともともと皆さんの働くということとか、自分の仕事がどういうふうに社会を変えていくんだというところの視座が高い仙台市民を増やしていかなければいけないなと思うと、アントレプレナーシップのような教育からもっともっと小中高校生時代からマインドを育てていくような、地道ですけど、結果的に変えていくためには必要なのかなというふうに思いました。

・私が今お話ししている企業が、がんの放射線治療の AI を作っているんですね。バリバリ理系なので、先ほど理系が少ないというお話をお聞きして、確かにそうかと思いました。なので採用できない原因というのが示されたなと感じました。すぐすぐできることももちろんあるかもしれないのですが、そもそものモチベーションの情勢のようなことも含めて、やっていかれたら良いのではないかという展望があります。

・もう一つは、私自身、今広報という立場で中に入って思うのですけれど、スタートアップ界隈の人はどうしてもスタートアップ村の中にとどまりがちだなと思っています。
・私も関わるまでは意識の高い人たちがやっている先端の事業というようにしか思っていなくて、でも中に入ってみると、私たちの生活に根差した課題を解決していこうと思っているので、意識高い人の一部がやっているのではなく、我々の日々の生活に直結したことをダイレクトに解決しようということをフルにやっています。
・なので、市民の皆さんとスタートアップの距離をもっと近づけていくということも大事なのではないかなと思っています。あなた生活に直結している企業ですよということをもっと広く市民の皆さんに、スタートアップ界隈、村の中だけにとどまらずにお示しすることで、結果的に将来の採用にもつながっていくのではないかと感じています。

〇舘田会長
・スタートアップの観点で少し長期的な視野も含めてご提案いただきました。企業との接点という意味では、先ほど菅原委員からのお話もありましたけれど、中小企業もですがスタートアップも魅力的なところがたくさん若い方に伝わると良いかなと思います。

〇中原委員
・スタートアップを代表して、お伝えしたいことが少し被りますがお話させていただきます。実は今、会社が課題に直面してるというタイミングで、これが５年目のスタートアップの壁というかリアルかなと思います。
・今、退職者と退職希望者が出できている状況で、４月にまた採用もあるのですけれども、加速的に採用していかなければならないという現状があります。これはビジネスモデル的に弊社の雇用形態とスタッフの希望にミスマッチが発生し、それに対して迅速に対応できなかったということが私の反省点としてあります。採用の設計の見直しやビジネスモデルの改善、段階的な値上げに踏み切っていくということが今期の課題としてあります。
・直面している課題から、仙台市の戦略につなげていくところで、２点あるかなと思っています。１点目が、そもそも創業時から出口戦略として M&A とか CVC を活用するということを社会起業家だろうが、AI を活用したユニコーンのスタートアップだろうが、スタートアップに対して、出口戦略を持った創業計画を立てていくというアドバイスをいただくのが良いと思いました。
・２点目は、私のような苦しみながらもがいているものに、ここだけは創業時からやった方が良いというか、特に社会企業家は綺麗な社会性のロジックに酔いすぎてしまって、ビジネスが成り立っていないものをそもそも始めてしまっているようなケースもあります。
・私の知り合いもそれで起業していますが、勢いでテナントを契約したりとどんどん進めていて、すぐにもしかしたら続かなくなってしまうのではということを、やはり近ければ近いほど友人

だと言いづらいところもあり、顧問のような制度で、スタートアップ企業家が次のスタートアップ企業家に伝えていくというような制度を仙台市のサポートでしていけるようなサイクルができると良いと思っています。

・両方創業者ですとお金的な面で自前ではなかなか難しかったりとか、メンターのような軽いものではなくて、同じ経営メンバーとしてしっかりとコミットした形の創業計画を一緒に作っていくという立場でないと忌憚のない意見を伝えづらいところもありますので、経営にコミットした形の体制づくりをしていける制度があると良いかなと思いました。

・というのが少し上手くいっていない話で、実は上手くいっているところもありまして、宮城県の制度で副業人材活用のダブルワークみやぎというサイトに無料掲載して副業として右腕でジョインしていただくというものがあります。

・弊社はそこに３つの業種で求人を出したところ、83名応募が来ました。そこから３名選んで、３月から経営企画メンバーとしてマーケティング担当と AI 戦略担当、組織開発の担当としてジョインしてもらってスタートしています。

・もう一人、経産省主催の「マナビDX Quest（マナビ デラックス クエスト）」というプロジェクトがあります。これは経産省が無料で AI だったり、DX の知識を教える育成プログラムをやられていて、第１相、第２相と第３相とフェーズが分かれているのですが、最後の第３相のフェーズで、実際の地域企業の課題を提供して、実際の課題を受講生たちが解決していくというプログラムです。

・弊社は今年、東北の課題提供企業として参画しました。全国から６名ぐらいチームを組んで参加してくださって、そのチームもみんなバラバラの業種で、必ずしも IT 系の会社だけではないのですが、バラバラの業種から参画してくださった中で、２ヶ月間のプロジェクトでアプリを２つ作ってくれました。

・弊社の実際の業務課題、スタッフが訪問する時に使用するアプリを２つ作ってくださって、無料で、2,000 万円ぐらいかけたかなという仕上がりのアプリになっています。そのメンバーの１人がキューテストさんのプロジェクトがすごく面白かったので、引き続き個人事業主として関わりたいですと言ってくれて、２ヶ月のプロジェクトの最後に開業届を出してきて、今の弊社のシステム開発パートナーとして参画してくださって、引き続きそのアプリのメンテナンスも含めてやっていただいているという状況です。

・５年目になって経営を一人で悩まなくて良くなってきたなという状態があるということ、採用をある意味スタッフの人間性でつなぎ止めていたところを本当にフィットする人材はどういう求人を出していたら良いかということが分かってくるような段階にもなってきたというところが、弊社の失敗談も含めた学びからの仙台市にお願いしたいことです。

○舘田会長

・ご自身の体験を赤裸々にお話しいただいてありがとうございます。色々な方に役立つようなお話だと思いますので、うまく利用できるような制度があると良いなと思いました。
・中原委員のような事例をたくさんの方がお持ちだと思うので、それらが上手く活用できるような制度があると良いかなと思います。

○一戸委員

・中原委員の話はとても共感を持って、それがやはり実態だなと思って聞かせていただきました。このアンケートに関してとても穿った見方をすると、事業拡大する予定はないというのが一番多くて、顧客満足度の向上というのがやりたいことというのは、既存の顧客の話で、新規の顧客の開拓や新規の営業というのがやはり苦手なのではないかと見えます。なおかつ、仙台の立地には満足してるということは、現状維持にとどまっているというマインドではないかと見る必要があると、少し穿った見方ですけど思いました。
・企業規模は色々ありますが、毎年新しい仕事なり、新しい人が入ってきて、少しずつでも事業拡大をしていかないと組織は衰退するというのはやはり鉄則だと思います。
・人がもし増えなくても新しい仕事にチャレンジしているとか、そのようなことが起こっていかないと、どうやっても組織は衰退するので、会社の中で役職をつけていくのも人が増えていかないと役職はつけられないわけです。その成長の機会を用意できないということは極めて普通の組織論の話だと思うので、なおかつ、従業員のアンケートで見ると、今の仕事に満足しているっていうことは、今までの仕事で良いというマインドですよねと読めなくもないという一つの意見です。
・では現場はどうなっているかというと、中堅社員の本音は自分のやりたい仕事ができてないという認識なんです。例えば、工務店さんとかの中堅社員さんは、設計とかお客様の求める家を作るという目的で仕事をやっているのに、実際の現場では後輩の面倒を見たり、丁寧に仕事を教えなければいけないという中間管理職の仕事が乗っかってきて、本来の自分のやりたかったことができないというのが今の状況になっています。
・そういうことに疲れてしまうと、もういいと、人を採用して育成していくことが一番のコストで面倒くさいことだと。当会の会員でもついに出始めましたけど、AIが社員ですというような。雇用なんかやるものではないですという人に疲れ果てた経営者みたいな方が実際に増えてきてるというのもやはりあって、ただ生産性や儲かるということだけを追求すれば、極端にいくとそういう方に行ってしまう。
・雇用とか採用というものの価値が、どのようなものなのかということが、経営者の哲学として据わっているかどうかということが非常に試されているのだろうと思います。

・最後ですけれども、色々な事業、施策がありますけれども、例えば、採用にしても、社員の育成にしても、事業戦略にしても、今までの経営というのは、優先順位をつけて一つ一つやっていくことが正解だったのですけれど、今の正解は同時進行で総合的に取り組まないと成果が出ないというフェーズなのです。
・採用も育成も事業戦略も不完全でも同時進行で進めていかないと、本当の業績や成果には結びつかないぐらい厳しい経営環境であるという認識をしなければいけないので、仮にこの施策や事業を周知徹底していくときは、これ一つやれば会社が良くなるという言い方ではなくて、これとこれとこれを同時にやらないと会社は良くなりませんよというくらい言えるかどうかっていうのが、一つ一つやりがちじゃないですか。でもきっとこれ一つやっても会社は恐らく良くならないフェーズなのだと思うのですよね。
・その方法をどうするかというのは、私もまだ探っている段階なのです。人はいないし、同時進行で誰がやるのというところにやはり到達してしまうので、そのやり方は今後考えていかなければいけないのですけれど、でも一つ考えるのはそこで働く社員がどこまでその視野を広げられるかということは、やはりとても重要で、お客さんの状況を知っている、例えば、今の世の中の動きを知っている、市場の動きを知っているというのは、やはり視野が広い社員をどれぐらい作っていけるかというのが重要で、学習をする風土、組織風土が作れているかどうかということもやはり同時に求められてきているので、とても難しいフェーズだなと思って聞いています。
・だから一つやれば一つ正解が出るというフェーズではないというのは、一つ申し上げておきたいなと思います。

○舘田会長
・現場がすごく厳しい状況ですよね。そしてやはり人が全てなので、経営者の哲学という言葉もありましたけれども、経営者も、従業員も働きやすさとはまた別の仕事に対してのモチベーションとか仕事への熱意みたいなところをどうやって育てていくかというのは、すごく難しいところですね。ここをやらないとダメですよということですね。

○白石副会長
・現場感のあるところからちょっとお話をさせていただきますと、今の複数のフェーズを同時にというのは非常に良く分かるのですけれども、経営者の方々はそういう認識がありながらも、じゃあどこを優先すればいいのかというところをですね、我々と専門家を交えながらやっていくというところが現状なのかなと思っています。
・色々とご説明いただいた中のですね、色々とアンケートを分析していただいて、本当その通りだなと思ったのですけれども、従業員さんで50%しか働き続けたいと思っていないと。年齢構

成を見ると 40 代以上に、70%の年齢層の方々に聞いてその結果というのは、自分の会社で考えたらとんでもない話だと思って聞いていました。

・ただ国としては、人材の流動性のようなことを言っていて、稼げる業界に人を集めていくような方向性を打ち出していると思うのですけれども、じゃあ仙台はサービス産業が 8 割ぐらいのようなところで、どこにその人材が向かっていくのかというと、同じところでぐるぐる回るだけなのかなというところもあるので、やはり仙台としてどういう産業構造の地域を目指していって、そこに人材が集まってくるのというところを、引きの目線で、大きな目線でお示しいただくというのが、仙台市にしかできないのかなと思っていたところです。

・実際ですね、当然、人件費の高騰とか、原材料費の高騰とかというのは直面する問題で、我々はマル経融資制度という国の融資制度の斡旋をしているのですけれども、件数が増えてきています。

・やはり運転資金、手元資金を確保したいということで、なぜならやはり人件費高騰で利益が薄まっていますということなので、そういう方々が増えてきているなというところは、実態としてあると思いますし、来年度もおそらくその結果は変わらないのではないかなと感じているところです。

・人材のところが今回のポイントだと思うのですけれども、人口が減っていく中で、人を奪い合うことは難しい話なので、やはり今いる方々でどのように収益、利益を上げていくのかというところにシフトしていかなければいけないのかなと考えると、お示しいただいた資料の 28 ページに書いてある施策というのは非常に重要なのかなと思っています。どれをとっても必要なことなのだろうと思っています。

・ポイントだと思っているのが、この施策をすべて、伴走して長期的な視点でサポートしていかないと、単発でやっても、単発でお金出しましたということになってしまうと思うので、そこの部分というのが、キーワードとして出張っていくとありましたけれども、商工会議所としても伴奏支援のようなところで、ご一緒にできればいいのかなと思っていたところです。

○舘田会長

・商工会議所さんならではの現場感がありますけれども、どういう産業構造をこれから仙台市が注力していくのかあたりは、仙台らしさというのを作る上でも重要なのかなと思いました。

○田口委員

・今日は、赤裸々な話や前向きな色々な意見が出ていますが、私がやっている仕事はマクロ経済環境を数字でみるため、特に最近はイラン情勢ばかりみているので、どうしても暗い話が多いです。今後、経営に非常に大きな影響を及ぼしそうなことが起こっているな感じているのです

が、それはさておき、仙台市が行った調査について気づいた点を何点かお話しして、色々な示唆ができればと思います。

・まず、15ページにある実態調査ですが、私が最初に何を見たかというと業種です。ランダムで恣意的なところはないと思うのですが、製造業が 7.9%と非常に少ない。名目総生産ベースだと仙台市の89%が第三次産業なので当然かとも思いますが、我々も自分たちでやっている調査だと景気感応度が高い業種としてあえて製造業のウェイトを高めたりもしていますが、この調査はまさに仙台市の産業構造を反映したものだと感じました。

・26ページにまとめていただいたので、いくつか気づいた点をお話ししたいと思います。売上が増加している企業が多い一方、利益は減少していることがわりますが、インフレ経済のもとで「利益の圧迫」が起きているということです。逆にこのインフレ環境下で、売上が増えていない企業というのは大変厳しい状況にあると思います。

・売上や利益がよく聞かれますが、マクロの経済政策を考える上では利益に人件費などを加え、中間投入を除いた付加価値がどのぐらいかという聞き方が適切かと思います。企業の経営上、大切なものは利益ですけれども、地域経済全体にとっては付加価値が生まれているかどうかのほうがより重要です。

・今、イラン情勢をなぜ危惧しているかというと、原油価格の上昇を通じて所得が海外に流出する、せっかく生み出された付加価値が残らなくなるからです。いくら企業経営にとって人件費が多くて大変だといっても、それは誰かの所得になっているという面があり、地域経済全体からすれば悪いことではなく、海外に流出しているのと決定的な違いがあります。

・ですから付加価値ベースで見るということはとても大事かなと思っています。利益が減少しているのが果たして人件費なのか原材料費なのかこの内訳が知りたいなと思いました。

・次に不十分な価格転嫁ですけれども、恐らく仙台の特徴なのではないかなと思っています。サービス業に顕著ですが、小売とか飲食といったものが恐らくウェイトとしては高いのかなと思っていますが、このような最終消費者向けの業態というのは競争が激しく、価格転嫁が大変難しいということです。

・我々がやっている調査ですと、製造業を３割ぐらいにしているのですけれども、そうすると価格転嫁率というのは、２割以上となり、価格転嫁できる割合はもっと高く、製造業は比較的価格転嫁できていると言えますが、一方、仙台市はサービス業が多い故に価格転嫁は難しく、裏返せば消費者余剰が高い、つまりお得感が高いとも言え、これが仙台らしさでもあります。

・21ページにあります仙台の評価というところですけれども、これは前に話したのかもしれませんが、私も転勤族の人とよくお話しして、仙台の評価は非常に高いです。生活がしやすいということで、本当に暮らす上では、もう環境は抜群だということです。首都圏とのアクセスもそうです。これも地理的に非常に良いことです。

・一方で、この労働力の質、確保というところが悪いということですけれども、この生活環境の良さとはズバリ「生活コストの安さ」です。生活コストの安さは先ほどの裏返しで、その分だけ物価や賃金を上げるのが難しい、地域の稼ぐ力を犠牲にして生活のしやすさという環境を整えていると見ることもできるということです。
・「稼ぎにくさ」と「生活のしやすさ」の関係は、仙台に外貨を稼ぐ生産性の高い産業が少ないため、トレードオフにならざるを得ないのです。生活のしやすい環境を整えようと思えば思うほど、地域の稼ぐ力を犠牲にして、そういうものを整えていく。仙台に対する評価は高いのですけれども、仙台に住んでいる人にとっては稼ぎがなくて出て行きたくなるということで、仙台が全国一の支店経済になっている理由の一つになっているのかなと思います。
・これを施策でどうしたら良いのかといえば、どっちも大事です。皆さんが先ほどからニッチトップとか外貨を稼ぐとかおっしゃっているのは、こういう状況を打開するために稼げる産業を増やしていきましょうという趣旨だと思いますし、大いにやる必要があると思います。ただ恐らく劇的に収益を稼げるようになる産業が育つのは、多分ちょっと時間もかかるし制約もあるだろうと思います。
・ですので、そちらの議論はもちろん大事なのですけれど、ベースになっている仙台らしさ、生活のしやすさといったある程度地域の稼ぐ力を犠牲にしながら守っているものをどうするのかということの選択をしないといけなくなります。
・これは非常に難しい問題なのですけれども、ただこの生活のしやすいというのは、例えば小売であったり、飲食であったり、そういった生活に密着した産業が広がっているということです。
・例えば、閉店から２年を経て、泉中央駅に隣接する商業施設をイオンが買収しました。イオンなのかという突っ込みもありましたが、私はよく考えると最適解かなと思います。地元の人たちが日用品も買える、来訪した人たちが１日過ごせる、子育て世帯にも優しく、多くの人にとって満足度の総和が大きいのかなと感じます。
・おそらく地域の稼ぐ力を上げようと思ったら、あそこはイオンではダメなのだろうと思っています。地元企業でも起業家でも、地域循環率を高める核となる施設が望ましいのですが、現段階でイオンに代わる効用の高い施設を見出すのは非常に難しいと思います。このトレードオフの関係をどうするか、問いは続きます。
・ただ一つ、問題なのは、この生活環境を整えるためのいわゆる非基盤産業、人口に依存した産業というのは、まさに人口がないと成り立たないのです。仙台の人口がどんどん減っていくとそれは成り立たなくなってくる、虫食いのようにどんどん抜けていってしまうということで、すでにその兆候は仙台市内の至るとところでみられ始めており、残された時間がそんなにあるわけではありません。
・やはり稼げる産業はどうしたって必要で、今ある産業を支えつつも、違う時間軸でそういう基盤産業を少しずつ作っていくことが大事なのかなと思いました。

・あとの従業員調査については、皆様の方が詳しいので付け加えることはないのですけれども、満足度と今後の働き方にズレがあるというのはその通りでして、日本人というのは非常に会社に対して不満が多く、ではそのために積極的にスキルを身に付けて転職活動するかというとその割合も低く、文句ばかり言って何もしないという人が非常に多いという調査結果もあるそうです。
・正直言って楽して儲けたいという人間の怠け者心理そのものだと思いますけれども、それはいくらかこのアンケートにも反映しているのではないかと思います。意識の高い従業員ばかりではないというところが多分あるのだろうなと思います。
・以前、何かの会合で女性の活躍の話をした時に、色々な女性の働いている人の意識を聞いたアンケートを取ってその結果を聞いた時に、やはり仙台の企業で働く女性の満足度が高いそうです。ただ、そこに新卒で入ってきたり、転職してくるというの動きがやはり少ない。
・一旦働けば「住めば都」、仙台ならさしずめ「住めば杜の都」とでも言いますか、非常に満足度が高いというところなのだなと思っていますので、先ほど言ったような生活環境の良さ、今まで 100 万都市の人口の恵まれた環境の中で整ってきた生活基盤があることもセットなのだろうと思っています。問題なのは、これが維持できなくなってきているということですが、恵まれているとなかなかインセンティブが働きません。行政がやるのは難しいとは重々承知していますが、やはりある程度危機感を喚起することも必要ではないかと感じました。

〇舘田会長
・良いところが足を引っ張っているかもしれないといったところは、難しいところです。危機感を持って少し中長期的な視点で育てていきつつも、ただ危機も割りとすぐ近くまで迫っているような気もしますので、どういう策を打ち出していくかというところが難しいですね。

〇菅原委員
・人材不足ということで弊社の新卒の部分をちょっとフォーカスすると、３月 11 日の日経新聞の朝刊に、新卒の一括採用というのが慎重になりつつあるという記事が載ってたんですね。
・慎重になるということは、新卒採用をとにかく青田買いのようにバンバン採っていたのをブレーキかけて、これからは中途採用。専門人材というものを中途採用で、育成ですとかスキル獲得というより、そういった即戦力を求めるようになりつつあります。
・これはやはり AI や DX 化を使って省人化を図るというところになっているのかなと思います。要は量じゃなくて質で経営していく。
・他方、宮城県内でいうと大学は 15 校ございます。約４万８千人の学生さんがいまして、年間約１万２千人の学生が卒業されます。女性は約 43%、約 5,160 人が卒業するのですけれど、宮

城県内にとどまるのは 41.3%の 2,130 人だけ、仙台市となるともっと少ない。女性の流出が約３千人、東京ですとか大都市圏に流出しているという現状があります。

・これはホワイトカラーを目指して、またその所得が高いところを目指して東京に行くのですけれど、現実的にはホワイトカラーに就けず、サービス業いわゆるオレンジ系に就かれている方も多いですし、実際、可処分所得で言ったら、給料は高いですけれども仙台の方が残るんですね。約３万円弱、同条件で言えば。これは物価も上がってきてますし、そういった状況もあるのだと思います。

・それを知らずに学生さんは、憧れの東京、儲かる東京ということで行っているというのが実情だと思ってます。仙台の商圏で、先ほど満足度が高いという田口委員の話もありましたけれども、女性の受け皿となる、なり得る企業または仕事というのを想像することは、本当にポイントじゃないかなと思っています。

・学生さんは４年間仙台に住むわけですから、慣れ親しんだ仙台で就職されるっていうことの方が所得も含めてメリットがあり、通勤の時間も仙台と東京では約半分ぐらい、仙台 30 分、東京１時間。ストレス社会ということも踏まえると、そういったリアルも少しアピールしながら、仙台は住みやすいよ、キャリアも積めるよというところをもう少しアピールできたら良いのかなとちょっと学生目線ですけれど思いました。

○舘田会長

・意外と女性の話を聞くと、キャリア形成できないというので首都圏に行く方も多いかなと思ったりするので、そういう企業が増えてくると、また定着率も上がるのかなという気もします。

・転職エージェントとかがものすごい活動されていて、大企業はもう最近離職を止めないそうですね。もうどうぞ、ただいつでも戻ってきて良いよというアルムナイという制度をすごく手厚くしていて、１回辞めたけど他所行ったら、やっぱりこっちの方が良かったみたいな人をガンガン受け入れ始めているので、中小企業であっても逆にそういう他所に出たらあっちの方が居心地が良かったっていう人を気持ちよく受け入れるような風土みたいなのをできると良いのかなと聞いて思いました。

○伊藤委員

・菅原委員に近いのですけれども、一番最初の就職者の方が何やったら良いか分からないというのがずっと引っかかっています。根本問題、良い会社にしてもそういうような何やったら良いか分からない人が世の中にたくさんいたら、やはり難しいなと思います。

・私は子どもが３人いるのですけれども、同じ現象がうちの子供たちにも言えると思います。だから今の若い小中学生の皆さんが、なりたいものが分からないということが根本問題なのかなと思っていて、結論からお話させていただくとちょっとこの議論とはずれるかもしれませんが、

せっかく仙台市に生まれて、今８万人ほど小中学生がいるのであれば、もう少し仙台市の企業はこんなにすごい人たちがいるんだよっていうのを教育できる場をもっと作った方が良いかなと思います。

・ うちの娘が最近、腰を痛くして私がトレーナーを紹介したのですけれど、そうしたらあの人の仕事がしたい、仙台市で将来あの人のそばにいたいみたいな。一つの出会いですごいことになるので、私は小中学校の教育からやっていくという根本問題からやっていかないと、仙台市でせっかく８万人居着いていらっしゃるので、どこかに出てもいつかは戻ってきたいと思うんじゃないのかなと思って、そういう施策はいかがかなと思います。

〇舘田会長

・ 具体的にありがとうございます。あと意外と大学生が就職する時に、親がその企業を聞いたことないからやめろみたいなのを言うっていうのもあるので、意外とテレビで名前を目にするだけでも知った気になるから、そういう親に対しての露出みたいなのもあっても良いかと思いました。

〇伊藤委員

・ 当社は修学旅行生を受け入れるの半年前ぐらいに始めましたが、うちの会社に来たいっていう人がやっぱり出てきますね。アンケートで見るとこんな会社に入りたいのだと、アンケートを必ず送ってくれるのですけれど、地元の皆さん多分やってると思うんですね。あとはもう少しどこかの研修の時にはそういう風に繋げるとか、ちょっとだけでも良いのでいただくと良いのかなと思いました。

〇舘田会長

・ 企業訪問とかもどちらかというと大きいところに皆さん行きたがるけれど、そうじゃない仕組みみたいなのを作れたらその方が面白いですね。

〇佐藤委員

・ 今の大学生は、過去の大学生よりも学力がちょっと落ちていると思うのですけれど、本人としては大学に進学しているのだから、大卒程度の職に就きたいと思うわけですよ。
・ けれど、ちょっと辛辣なんですけれど、進学率が挙がったことや、大学も経営上間口を広げて入学者確保を行っているという背景もあって、能力的に、かつての高卒程度と大卒程度が一緒ぐらいの状態で社会に出ていると私としては思ってるんですけれど、ただやっぱり親御さんも含めて大卒並みの仕事に就かせたいし、それなりの大企業に入ってもらいたいし、入りたいっていう風に思ってるはずです。

・だから、使う側の感覚と入る側の感覚がちょっとずれてるっていうのも是正していかなければいけなくて、大企業で働く場合は周りも優秀なので、ライバル競争も激しくて歯車の一つになるかもしれないけれど、中小企業に入って経営層まで食い込んでいって面白いことできるんだぞとか、こんなに中小企業でも社会に価値を提供しているような面白いことをやってるんだぞみたいなことが伝われば、中小企業に入る気持ちにもなると思います。
・やはり学都仙台ですごく大学生がいるのに、大学卒業したらみんないなくなっていくというのが仙台市の若年層の人口問題の欠点なので、大学生が就職して留まるようにということをやるためには、大学生に言うのでは遅くて、小さい頃から中小企業はこんな楽しいところもあるよと言っておかないといけないのではないかと思っていました。

〇舘田会長
・今の大学生の質のお話ですが、最初の菅原委員のお話の時もそうだったかもしれないですけれども、従業員を辞めさせないために、あるいは採用するためにちょっと質を落としてと言うと変ですけれども、採用せざるを得ないとか我慢してやるみたいな話が、皆さん表面では言わないけれど。
・色々な話を聞いていると、今の人たちは、自己肯定感が高すぎて指導してもそれを聞き入れないとか、それですごく困っていますと人事系の方々の話もあって、意外とそういう人を使い続けるのも課題になっているのかなという感じですね。
・中小企業になればなるほど、そこらへんが実はすごく効いてきたりするのかなという意味では、若年層のうちから、早いうちから働くってどういうことなのかみたいなものがあったりすると、それが仙台らしさにつながるのかなと思いました。

〇田口委員
・教育は大事ですよね。本当におっしゃる通り、大学生になった段階で仙台にと言っても確か遅いと思います。仙台経済界で思うのは、仙台、地元愛みたいなところを語る一方で、後継者という人をどんどん若いうちから東京に出しています。
・これは色々な経験を積ませるという意味合いかと思いますけれど、経営者だけでなく、中学校の段階で首都圏の私立の中高一貫教育に入れて、良い大学に行って、そのまま良いところに就職して、結局仙台には戻らないということが結構あるのかなという気はしています。
・経済の問題ではないのですけれど、仙台は地元愛がちょっと弱いのかなと感じることがままあります。仙台が全国一の支店経済となっているのも、地理・歴史的経緯や産業構造・経済政策・交通インフラなど様々な要因はありますが、地元資本・企業よりも首都圏の大手の方をありがたがるというようなところもあると思います。

・非経済的な要因なので、経済政策でどうにかなるものではないですが、やはり早い段階で仙台経済というのはこういうところが魅力だよということを言い続ける必要がありますし、他所を知る修行というのは大事なのですけれども、地元では育たないみたいな感覚も払拭すべきだと思います。大変地味ですが、仙台経済界自体も地元の魅力を発見・再発見し、発信することが大事だと思います。

〇舘田会長

・仙台の中に、例えばインターナショナルスクールとか、そういう他所に自慢できるようなものが出てくるとそこに入れようかなってなるのか、あるいは東京のブランドのようなものに仙台経済界が弱いのか。

〇中原委員

・自分のさっき申し上げた意見に補足なのですけれど、先ほどスタートアップの出口戦略という意味で M&A とか CVC っていうアイディアをお伝えしたんですが、地元の中小企業の事業承継にもつながってくる道筋が見えるんじゃないかなと思っています。
・例えば、地元の中小企業さんが年間 50 万円とか予算を出して、自社で持っている課題、新規事業の例えばハンバーガー事業をやってくれるスタートアップを募集して、エコな何かをプラスするとか、地元の食材で新商品を開発してくれみたいな実際に自社で取り組めば必ず自社の成績も伸びるっていうところをスタートアップに切り出して課題に取り組む。
・予算も含めた切り出し方をしていくとスタートアップ側の資本に関わってこない範囲で、まずは自分たちのその事業のフィット感を確かめながら、一緒にお仕事していくっていうことができて、ゆくゆくはスタートアップとお互いに事業のシナジーが高いのであれば、同じグループになるとかそういった道筋もあるでしょう。
・社長が次の世代交代をされるところで、自社の中ではどうしても後継者はいないっていう時に、早い段階でスタートアップと一緒に接点を持っていくっていうことは、経営力をつけていくという意味でも効果があるかなとも思います。
・早い段階でフィット感を試しながら承継していくということにもつながっていくのかなと思って、なんかそういう道も一つありだよなっていうことを、最近ちょっと視野を広げて考えていました。

〇舘田会長

・まさに具体的にすごい実現性の高いアイディアですよね。会社それぞれでやっているよりも、一緒にやることで、力が倍増したり、例えば事務的なところなんかは一緒にやることで相当効

率化が図れたりとかすると思います。ぜひそういうマッチングみたいなものもあると良いかなと思います。

〇名久井委員

・先ほど親が知らない企業はなかなかみたいな話があったんですけど、もうすぐ４月１日で入社式ですが、今、とある会社の入社式の広報を手伝いしているんです。
・とある企業とは、東京とかになるんですけど、入社式の模様を親御さんとか恩師の方に URL を共有して、入社式の様子をご覧いただくというのがあって、それはやはり定着率を図っていきたいみたいなことだそうです。
・そんなところまで巻き込まないといけないのかみたいな自分の仕事くらい自分で決めろよという思いもあったんですけど、でも実際そういうところがニーズとしてあって、そういうことをやっていらっしゃる企業もいます。
・あとは青森のとあるスタートアップですけれども、そこは代表が親御さんに挨拶に行くそうです。お宅の娘さんをというような、そういうことを本当に地道ですけど、やっている企業もいるっていうところは身近なエピソードというところです。
・あとは、スタートアップっていうところで言うと名古屋とか福岡ってスタートアップを取り上げている番組があるそうです。
・コーナーというよりミニ枠っていうところだと思うんですけれども、割と地元からの認知度が高いっていうところがあるんだそうです。やっぱりローカルメディアで放送されているみたいな信頼度もあるっていうところがあったので、そんなことが仙台市のスポンサーでできたりすると地元のスタートアップも喜ぶだろうし、地域のメディアもいい情報を紹介できるみたいなこといい循環が生まれるんじゃないかなと思ったので、そんなことができると可能性が広がるかなと思いました。

〇佐藤委員

・受験勉強する時にラジオをかけながらやる人とかがいるっていうので、ラジオだったら費用も安いので、そういう手法で宣伝するのも良いかもしれません。

〇舘田会長

・具体的な提案がどんどん出始めてきたところで、そろそろお時間ですね。皆さんありがとうございます。仙台市の方々も色々、実は聞いたり意見言ったりしたくなったのではないかと思います。それでは郡市長に代表してコメントをお願いします。

○郡市長

・昨年の５月に皆様方に委員の委嘱状を渡させていただいたわけですけれども、１年経たないうちに本当にお一人お一人ものすごいチームを作っていただいたなっていうような議論を聞かせていただきました。ありがとうございます。
・いくつかこちらから言い訳になってしまうかもしれないですけれども、小中学校から企業のインターンシップというような話もありましたけれど、実はやってるんですよ。
・技術職のところにも行っていただいたりして小学生がその職場で感じたことを作文に書いてもらって、とても素晴らしい作品を書いてくださって、行った職場での感激、一つ一つの製品がこんな風に作られているんだという驚き、そういうものが作文の中に現れていて、こういうことを地道にやっていくのはとても大切なことだなというのを実感しているものですから、それがどの程度広がりを見せるのかということについては、またいろいろ検証もしていく必要があるのかもしれませんけれども、そういうこともやっているということでございます。
・今、仙台はサービス業が多いということですけれども、今回ここに企業誘致については特段入っていませんけれども、この中に含まれるであろうということが、来年度の事業の中でもあるわけでございます。
・製造業のみならず、アニメですとか、ゲームソフトですとか、そういうものもものすごくインパクトが大きくて、海外に向けても発信力もあるものですから、そういうものも含めて、何か持ってくるっていうことも重要ではないかというふうに考えてもいるところでございます。
・もちろんそれぞれのスタートアップも含めて、アントレプレナーシップについても小学校からやっているということもあって、まだ大きな花が咲くところまでには行っていないのですが、地道な努力を続けながら取り組ませていただきたいなという風に思っているところであります。
・今回で経済局長が最後ということもありますので、私の後、言い足りなかったところ、ここがこうだろうというところのコメントをぜひ皆さんに言っていただきたいと思います。

○（事務局）経済局木村局長

・皆さま１年間ありがとうございました。今、色々なお話をいただきまして、確かにその通りですとか、やることも実は控えていますということもありますが、危機感ということでお伝えしておいた方が良いかなと思います。
・１月に台湾に出張に行きまして、TSMC という世界で一番の半導体ファウンドリーですが、そことがっちり組んでいる国立陽明交通大学という大学がありまして、そこで今後どういうことをしていくのだというディスカッションする機会がありました。
・そこで次世代に対して強い危機感を持っていて、K12 プログラムというのをこれからやる。K というのはkindergarten、幼稚園から小学生までに半導体とはこういうものだというのを、お

もちゃやアニメなどで身近にあるのだと伝え、そういうのに関心を持つ子供たちを育てることをスタートすると聞いて、世界のトップがそうなのだと思いました。

・我々は、アントレプレナーシップ教育で、スタートアップや起業家ということで、小学生からやっていますが、もしかするとそれでは足りないのかみたいなところもありました。

・国の経産省でも産業クラスター育成などの中で人材育成ということで、先ほどお話しがありました文系が余って理系が足りないということが、東北全体の会議の時にどこかの社長さんが仰っていましたが、出身学部関係なく仕事をあてがったら、実は文系の人も理系の仕事ができた。

・発想が色々でユニークな発想とかもあったということで、社内での転換ができる。むしろ採用の時に理系だ文系だとやっていることが、そもそも間違いなのではないかというような話もされていました。

・性別もなんでもありですよと言っていただける形になっている中で、文系理系というのは、そもそも高校時代からなくしていく方向になるのかなと思うところもあり、現場サイドではそのような危機意識を非常に持っていて、進んでいるところは進んでやっていかなければと思っているので、我々もそれについていかないとと色々なことをやり始めたいと思いますので、引き続きどうぞよろしくお願いします。

〇舘田会長

・木村局長は次の職場に行っても、この会議のことを忘れずに色々とご支援いただければと思います。どうもありがとうございました。

・ちょうど良いお時間となりまして、本日、皆様に１回目でそれぞれに整理されて、素晴らしいコメント、ご提案をいただいたので、２回目はフリーなご発言も多く、この会の雰囲気が出て良かった思います。この会議の委員は、来年度も同じメンバーで、ますます熱い議論ができるのではないかと思います。本日出たテーマを基に、来年度の会議の中のテーマが決まっていくということですので、引き続きよろしくお願いいたします。

〇（事務局）経済企画課企画調整係長

・本日は長時間にわたりご議論をいただきまして誠にありがとうございました。いただいたご意見やご提案などにつきましては、次回会議に向けて事務局で整理させていただきたいと存じます。

・また、時間の制約でご発言できなかった内容等につきましては、別添の様式により、４月３日の金曜日までに事務局にご提出いただければ、会議中のご意見として取り扱いますので、よろしくお願いいたします。以上をもちまして、第 41 回仙台市中小企業活性化会議を閉会します。