日時：令和8年5月29日(金)14:00～

場所：仙台市役所本庁舎　第5委員会室

第42回　仙台市中小企業活性化会議

人口減少局面における中小企業支援のあり方について

仙台市経済局

次　第

1　開会

2　市長挨拶

3　事務局からの説明

4　意見交換

5　閉会

事務局からの説明

1 令和7年度の振り返り

2 市の経済成長戦略について

3 令和8年度の検討議題

事務局からの説明

1 令和7年度の振り返り

2 市の経済成長戦略について

3 令和8年度の検討議題

1　令和7年度の振り返り

令和7～8年度にかけて、共通テーマ「中小企業の多様な成長」のもとでご議論をいただくとともに次期経済成長戦略（R9.3策定予定）の検討に関するご意見をいただく

時期	議題	事務局からの説明	いただいたご意見
R7.5	・**市内事業者の成長志向をさらに高めるには？**	・施策実績、現行戦略の進捗、令和7年度施策の報告 ・市内事業者の現状に関する各種データ	・市内企業の実情や課題、施策を検討していく際の着眼点など
R7.9	・**令和8年度施策の方向性**	・「若者にとって魅力的な働く場の創出」を切り口に、売上規模別のセグメントで中小企業の経営課題を捉え、中長期的な展望のもと各事業を強化する	・若者の採用・定着を巡る都市間競争は激化しており、地域企業の「魅力」の解像度を上げる必要
R7.12	・**仙台らしい経済政策** ・**次期経済成長戦略の方向性**	・魅力や仙台らしさの深堀りは、域外からの人・投資の呼び込みを図るうえで非常に重要 ・次期経済成長戦略は、域外企業に仙台進出や地元企業との連携・協業を、また、地元企業に多様な成長や域外進出等を働きかけていく「ツール」として活用	・具体の施策検討や戦略策定に活用していく仙台の魅力・強み
R8.3	・**令和8年度の検討議題**	・令和8年度施策、事業所・従業員実態調査結果の紹介 ・令和8年度にご議論いただきたい内容 （人口減少局面における中小企業支援のあり方）	・P6～9に掲載

1　令和7年度の振り返り　前回会議でいただいたご意見

〇菅原委員

- 人口減少が避けられない中において、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、採用にだけお金をかけるのではなく、**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、既存社員のエンゲージメント向上による労働供給の確保**を進める必要がある。
- 大学生はインターンシップ等で仕事のイメージが深められるが、高校生や専門学校生は中小企業との接点が少なく、イメージができていない。若いうちに接点をもっと持たせる、イメージさせるような取り組みをもっと行った方が良い。

〇小泉委員

- 人手と内需に依存した成長モデルは限界が来ている。**省人化や離職防止、人材確保などの守りではなく攻めに主軸**を置くべき。
- 具体的な取り組みとして、**仙台版ニッチトップ育成、東北ハブ型の域外市場開拓、実証から事業化までの一気通貫支援**。

〇伊藤委員

- 若い方にとっては、利益・大義・自己肯定感などを得られることが重要であり、それらを得られるような「**ユニーク企業**」になるべき。ニッチトップは非常に面白い。
- ブルーカラー人材のような**尖った人材を育成**することもあり。
- **「選ばれる企業」を伸ばすような形の施策**を選択した方が良く、**国との連携**で実施してくことも重要。

1　令和7年度の振り返り　前回会議でいただいたご意見

〇佐藤委員
- 中小企業が一社単独で従業員のやりたい仕事をすべて叶えることは難しく、**複数企業が連携し、コンソーシアムの中で様々な仕事を経験**してもらうことが解決に繋がり得る。
- 人事評価制度の出来不出来が定着か離職かを分けており、経営者と従業員の信頼構造の問題。**人事評価制度の形式的な整備だけではなく、経営者と従業員の間の信頼関係の構築**の支援も行えると良い。
- 高齢な経営者の**暗黙知が途絶えないよう、次世代に引き継いでいく**ことが重要。
- 代替可能な商品やサービスしか提供できないと価格転嫁ができない。**付加価値を高め、仙台型ブランド**のようなものができるよう構造を変えてブランディングし、価格決定権を取り戻していくことが必要。

〇遠藤委員
- 100億円を目指すことも重要だが、**ニッチトップ戦略の企業がどれだけ増えるか**も重要。
- 経営戦略として**攻めの体制は必要**であり、人手不足を前提としてた経営のシフト転換が必要。
- 仙台市がプロデューサー的な役割となった**おせっかいと言われるほどの強力な企業ニーズに合わせたマッチング支援**が仙台らしさ、仙台モデル的な経済政策になり得るのではないか。

〇名久井委員
- 成功したスタートアップが東京へ出て行ってしまうのは、**採用がボトルネック**となっている可能性。**コアな人材を採用しようとすると結果的に東京**になってしまう。
- スタートアップは意識の高い人たちがやっている先端の事業と見られがちだが、**日々の生活に直結したことをダイレクトに解決**しようとしており、市民とスタートアップの距離をもっと近づけることも大事。スタートアップにとっても広く示す機会を得ることによって、結果的に将来の採用などにもつながる可能性。

1　令和7年度の振り返り　前回会議でいただいたご意見

〇中原委員
- スタートアップに対して、**創業時からM&AやCVC活用などの出口戦略を持った計画を立てていくアドバイス**をしてもらえると良い。
- スタートアップ起業家が次のスタートアップ起業家に伝えていく、**創業計画を一緒に作るくらい経営にコミットした顧問のような制度**があると良い。

〇一戸委員
- 企業は現状維持にとどまっているマインドの可能性。少しずつでも**事業拡大や新しいことにチャレンジしないと組織は衰退**していく。
- これまでの経営は課題に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が、今は**同時進行で総合的に取り組まないと成果が出ない**ほど厳しい環境。施策も一つやれば会社が良くなるのではなく、**複数施策を組み合わせて支援**しなければ会社は良くならないフェーズとなっている可能性。
- 顧客の状況や世の中・市場の動きを知っている**視野の広い社員を育成する、学習する組織風土づくり**が求められている。

〇白石委員
- どのような**産業構造の地域を目指すのかという大きな目線で示す**ことが仙台市にしかできないこと。
- 人口減少する中で、人材を奪い合うのも難しい状況。今いる方々でどのように収益を上げていくのかということにシフトする必要がある。
- 施策は、単発では意味がなく、**伴走して長期的な視点でサポート**していく必要がある。

1　令和7年度の振り返り　前回会議でいただいたご意見

〇田口委員

- 仙台の生活環境の良さは、生活コストの安さであり、**地域の稼ぐ力を犠牲にして生活のしやすい環境を整えている**側面も。
- ニッチトップ戦略や外貨獲得などの稼げる産業を作っていくことが重要だが、時間もかかるため、**今ある産業を支えつつ、稼げる産業の基盤を作るという両軸**での取り組みが重要。
- 地元の魅力を知る教育も重要。大学生の段階で仙台にとなっても遅く、もっと早い段階から接点を増やすと良いのではないか。

〇舘田会長

- **リスキリング**などをもっと早く進めていく必要がある。
- 近年、大企業ではアルムナイ採用を積極的に受け入れ始めているので、**中小企業でも一度退職して外を経験した人を気持ちよく受け入れられる風土**ができると良い。
- 中高生の企業訪問も大企業ばかりではなく、**地元中小企業を訪問できる仕組み**があれば面白い。

1　令和7年度の振り返り　前回会議でいただいたご意見

現状認識(共通課題)

① **人手不足**
- ➢数だけでなく質の低下も招き、ガバナンスが崩れる悪循環に

② **離職・定着**
- ➢キャリアの将来性が不透明
- ➢人事評価制度のミスマッチ

③ **地域構造**
- ➢商圏が市内で既存顧客を優先する地域企業が多い

主な論点・方向性

① **仙台らしさ**
- ➢ ニッチトップ戦略、仙台型ブランドなど

② **人材戦略の転換**
- ➢ 経営陣・社員間の信頼関係構築、複数企業連携人材育成、尖った人材育成など

③ **産業・経済構造の転換**
- ➢ 東北ハブ型域外市場開拓、海外販路開拓など

④ **産学官や企業間等の連携・マッチング強化**

⑤ **スタートアップの経営力向上・市民との接点強化**
- ➢ 実証～事業化一気通貫支援、顧問制度など

⑥ **早期教育・地元企業との接点強化**

⑦ **暗黙知の承継**
- ➢ 事業承継など

選ばれる企業への「転換」　**選ばれる企業の「創出」**　**選ばれる企業の「成長」**

少人数でも付加価値を生み出せる<u>人手不足を前提とした経営</u>への転換
<u>既存産業を下支え</u>しつつ、長期的な取り組みで<u>稼げる産業を生み出す環境整備</u>を進める

事務局からの説明

1 令和7年度の振り返り

2 市の経済成長戦略について

3 令和8年度の検討議題

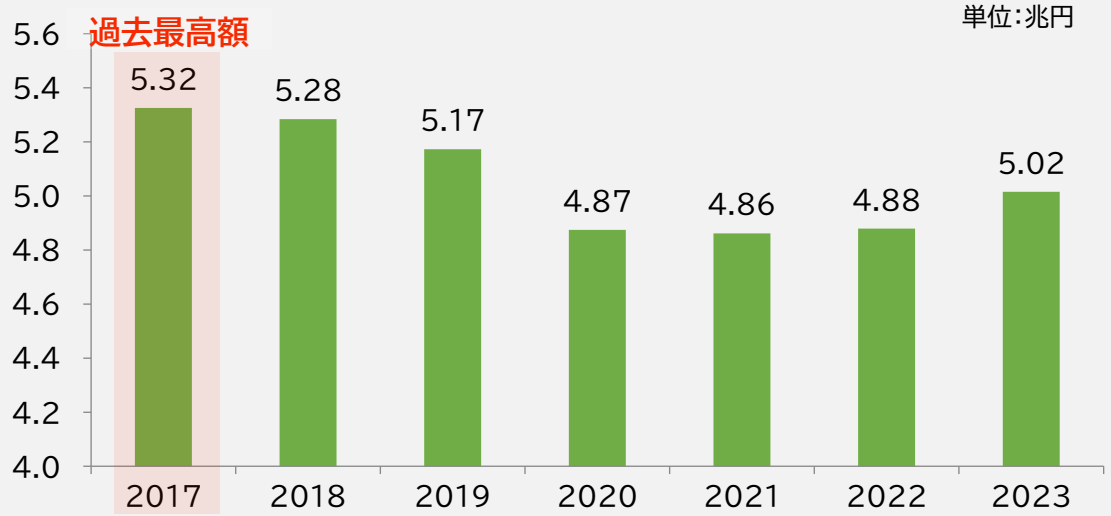
2　市の経済成長戦略について　「仙台経済COMPASS」の進捗

概要

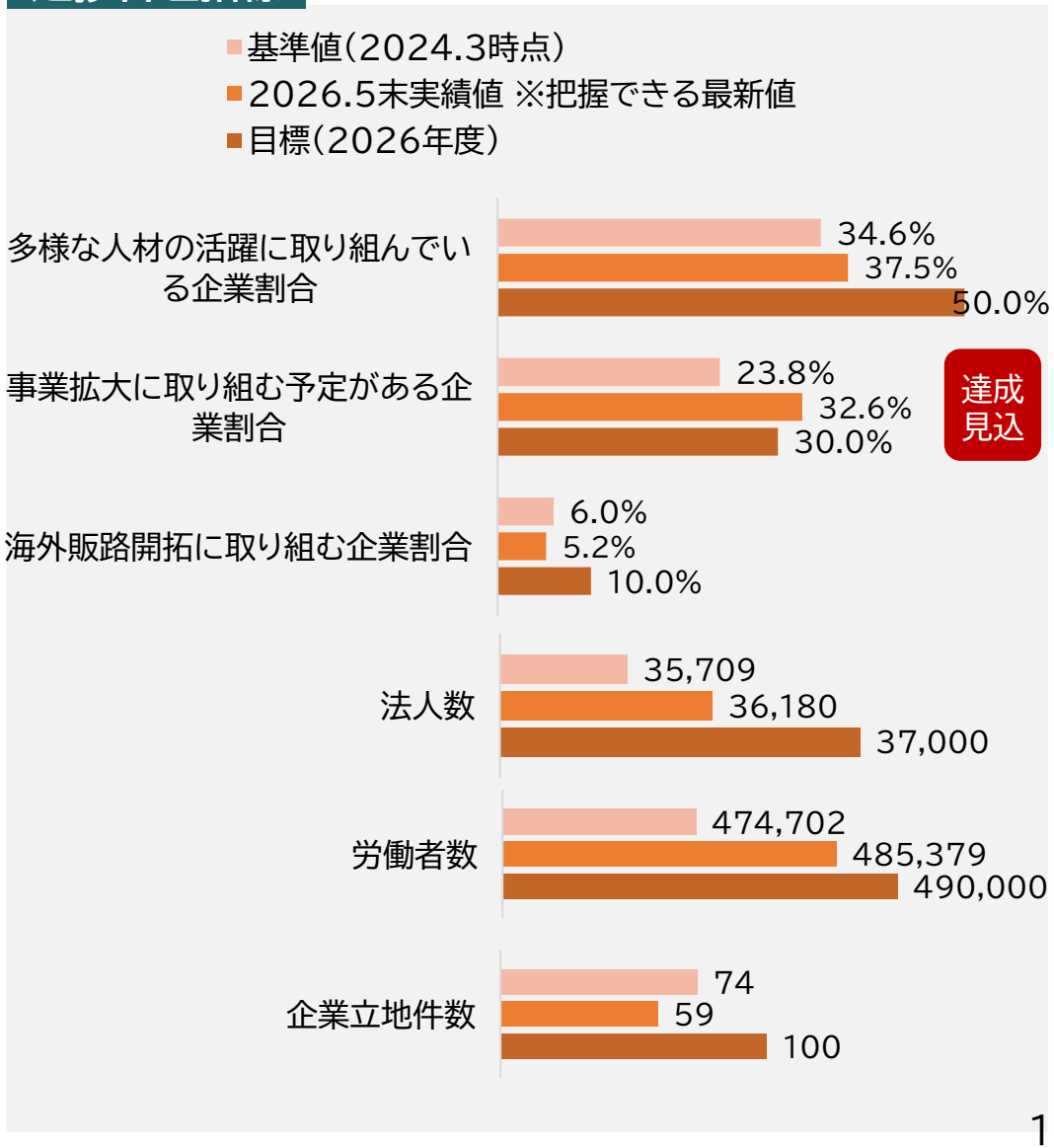
計画期間	2024年度～2026年度
2030年を見据えた変革への3つの視点	視点1：多様な主体の活躍と参画 視点2：新たな市場への挑戦 視点3：他分野との融合による成長
6つの重点プロジェクト	1.企業の変革に向けた『戦略的ダイバーシティ』の推進 2.学都の『知の力』を活かしたイノベーション創出 3.地元中小企業の変革と成長促進 4.『防災環境ビジネス』の推進 5.DXによる経済成長と暮らしやすさの向上 6.外貨獲得のための『エリア価値』の向上

目標

2030年度における「市内総生産の過去最高額の更新」



進捗管理指標



2　市の経済成長戦略について　次期経済成長戦略の概要

1. 目的

- 人口減少局面で、地域経済を維持・活性化するための指針。
- 本市の強みと仙台・東北の将来性や投資価値を**内外にアピール**するため、**域外企業に仙台進出**や**地域企業との連携を**、**地元企業に多様な成長や域外進出を**働きかけていくツール。

2. 概要

- 期間：2027年度～2030年度（4年間）
- 位置づけ：「仙台市基本計画（2021-2030）」を上位計画とした、経済産業政策の方向性を示す本市の計画

3. 盛り込むべき要素

①目指す姿（ビジョン）

域内外の関係者を
惹きつけるビジョンや目標の設定

②政策等の因果関係の体系的整理

KPIや政策効果が
どのように寄与するかを可視化

③東北連携

東北の発展を支える役割を担う
本市の役割を踏まえ、
連携施策等を実施

２　市の経済成長戦略について　次期経済成長戦略の策定スケジュール

策定スケジュール案

時期	内容	進め方
R7年度	**ビジョン案・重点産業分野検討**	• 重点産業調査の実施 • 事業所・従業員実態調査の実施 • **中小企業活性化会議での議論（仙台らしさ等）**
R8年度 4月 ～ 8月	**方向性検討・素案作成** ビジョン・KGI・KSF・主要施策・KPI・ 経済分析実施など	• 庁内外との意見交換等 （経済局内、企業、団体、大学等）
9月 ～ 10月	**中間案作成**	• 実施した意見交換等を基に中間案の作成
11月 ～ 2月	**確定版作成**	• 中間案に関するパブリックコメントの実施 • **中間案に関する中小企業活性化会議での議論**
3月	**策定**	• **中小企業活性化会議での報告** • 次期経済成長戦略の公表

事務局からの説明

1 令和7年度の振り返り

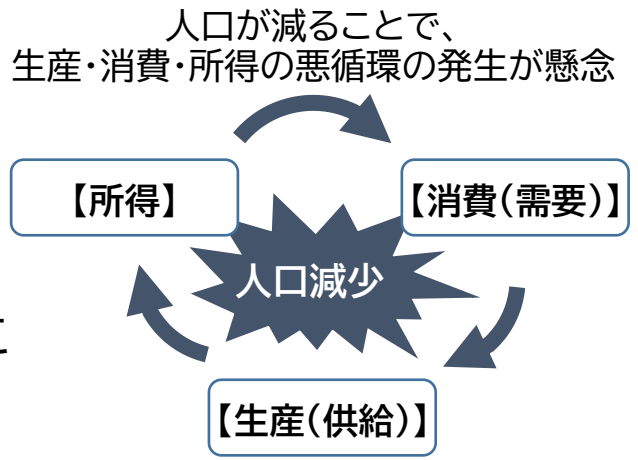
2 市の経済成長戦略について

3 令和8年度の検討議題

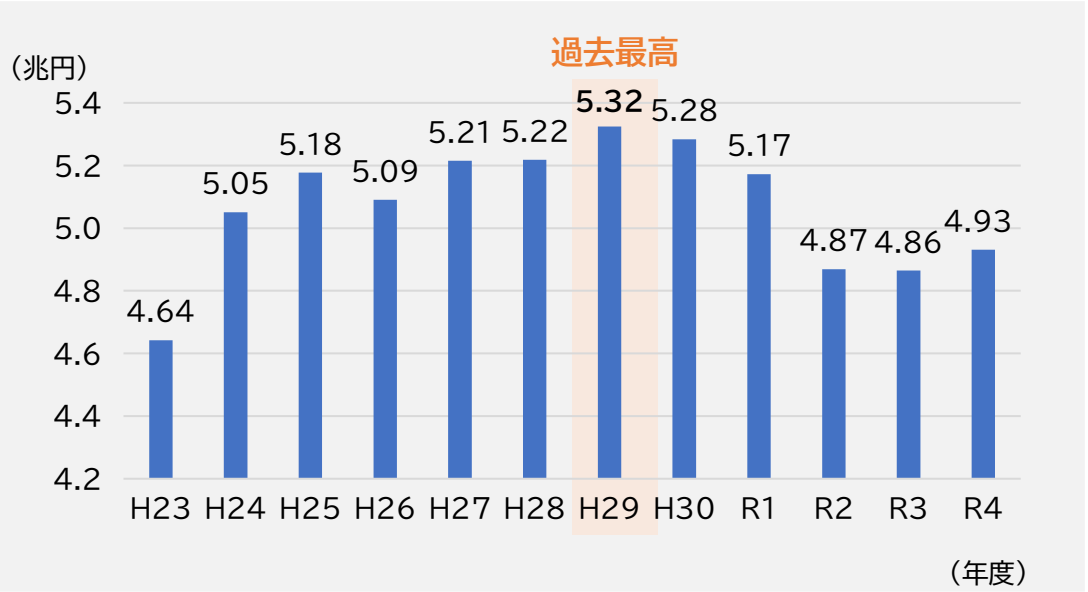
3　令和8年度の検討議題　本市経済を取り巻く環境①

○人口減少局面における本市への悪影響・懸念

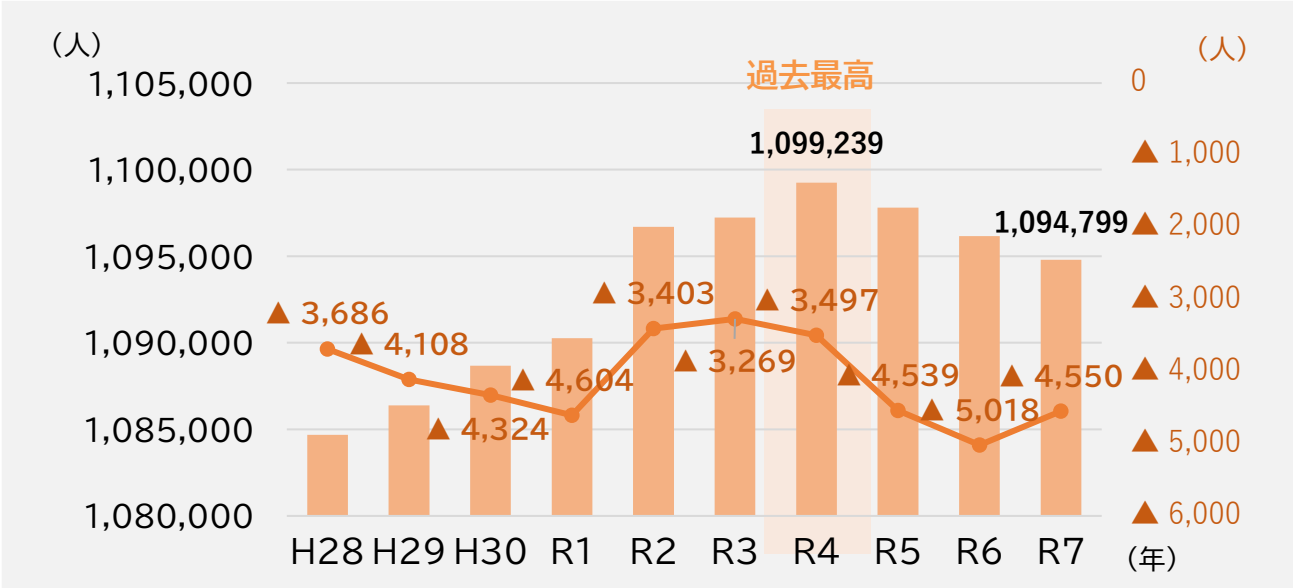
・市内総生産（実質）は復興需要を背景に5兆円台となり、**コロナ禍で大きく減少**。
・本市人口はこれまで右肩上がりで増加してきたが、近年は**横ばいから減少に推移**。
・東京圏への**転出超過は続き**、全国で少子化・高齢化が進む中、本市も人口減少は避けられない見込み。
・本市は内需中心のサービス業が中心であり、人口と市内総生産の相関が非常に強いことから、**人口減少が経済に大きな負の影響を与える可能性が高い**。



市内総生産（実質）の推移



本市推計人口及び対東京圏人口動態

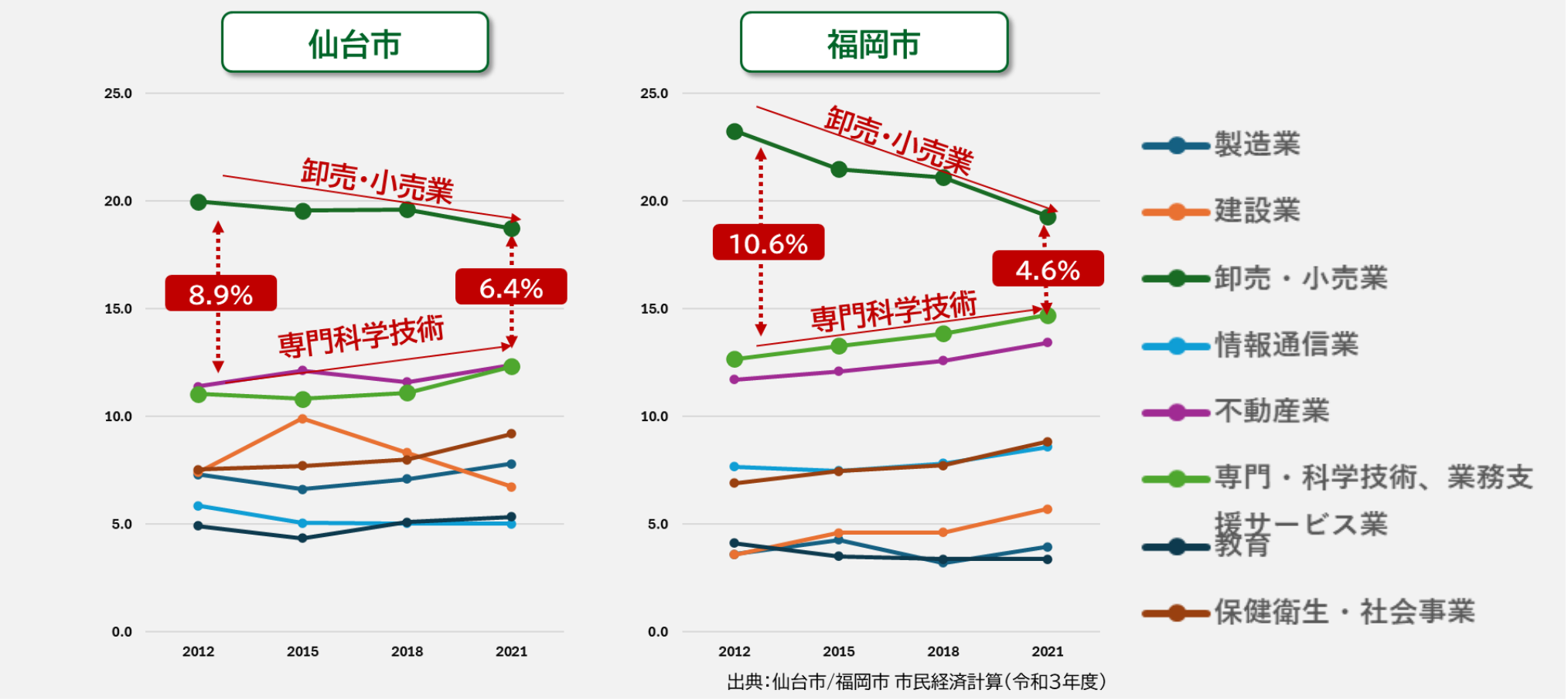


※東京圏：東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県　注：外国人を含む　出典：仙台市統計書

3　令和8年度の検討議題　本市経済を取り巻く環境②

○都市単位での稼ぎ方の変化

・福岡市では、この10年で「卸売・小売業」が生産額は維持しながらも比率を大きく低下させ、稼ぎ方が急速に変化しているが、本市の変化スピードは緩やか。
・労働生産性が高い「専門・科学技術、業務支援サービス業」が伸び、「情報通信業」の比率も札幌、仙台、広島、福岡の4市の中で最も高い。



出典：仙台市/福岡市 市民経済計算（令和3年度）

3　令和8年度の検討議題　本市経済を取り巻く環境③

○人口減少局面を見据えて

・シェアの高い「卸売・小売業」を中心に、生産性向上や効率化等を進め、「人手ありき」にならないよう各企業の稼ぎ方を変える。
・「専門・科学技術、業務支援サービス業」や「情報通信業」など稼げる業種の企業を積極的に誘致・育成・支援し、「卸売・小売業」や「飲食・サービス業」にとっての需要を喚起する。
・多くの都市が稼げる業種の企業の誘致・育成・支援を目指しており、都市間競争を意識して「仙台の強みを活かした重点分野」や「東北との連携（広域性）」などの特徴や差別化を意識した施策展開が必要。

仙台の強みを活かした重点分野

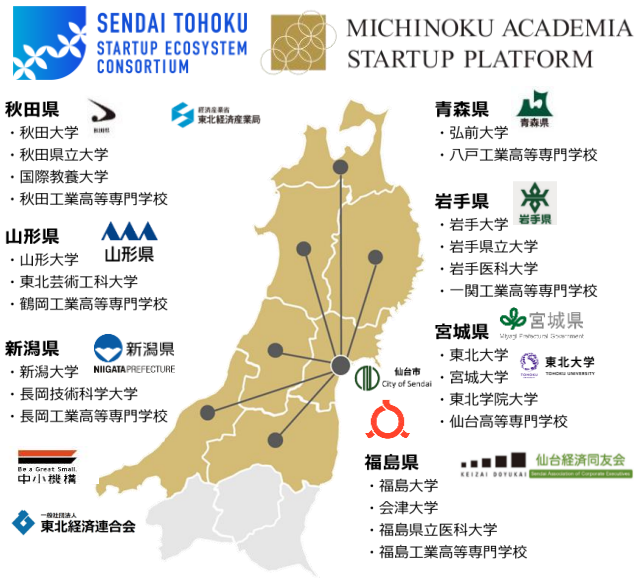








東北との連携（広域性）



スタートアップ支援における連携



東北の1次～3次産業の高度化や人口減少に伴う社会課題の解決



再エネ・半導体製造等での東北と強みを活かし合いながらの成長

3　令和8年度の検討議題　「選ばれる企業」の整理案①

検討議題：人口減少局面における中小企業支援のあり方

○検討議題設定の背景

・前回会議において、令和8年度の検討議題の大枠として「**人口減少局面における中小企業支援のあり方**」とすることにご賛同いただくとともに、議論の中で「攻め」「稼ぐ」「教育」「ニッチトップ」などの共通ワードが抽出。
・具体的な施策もご提案をいただいた中で、中小企業が“何”を効果的に活用すれば稼ぐ力を向上できるのかを「知」「域外」「高付加価値化」「地域」「人材」で分け、効果的な活用が図れている企業を「選ばれる企業」と整理。

○「選ばれる企業」の整理案

選ばれる企業「転換」「創出」「成長」

中小企業支援の観点：「稼ぐ力」の向上

「知」で稼ぐ	「域外」で稼ぐ	「高付加価値化」で稼ぐ	「地域」で稼ぐ	「人材」で稼ぐ
研究開発～事業化の推進による新産業創出や産学官連携等	首都圏や海外市場への展開により外貨を獲得する	M&Aや事業承継、生産性・収益力向上と製品・サービスの価値向上	域内の消費・回遊・観光や企業間連携等により地元経済を循環	DX等による生産性向上や、多様な人材の活用・育成・定着等

3　令和8年度の検討議題　「選ばれる企業」の整理案②

選ばれる企業への「転換」　**選ばれる企業の「創出」**　**選ばれる企業の「成長」**

中小企業支援の観点：「稼ぐ力」の向上

軸Ⅰ　成長志向で海外・域外市場に出て稼ぎを域内に持ち込む中小企業への支援

「域外」で稼ぐ
首都圏や海外市場への展開により外貨を獲得する

「知」で稼ぐ
研究開発～事業化の推進による新産業創出や産学官連携等

「高付加価値化」で稼ぐ
M&Aや事業承継、生産性・収益力向上と製品・サービスの価値向上

「人材」で稼ぐ
DX等による生産性向上や、多様な人材の活用・育成・定着等

「地域」で稼ぐ
域内の消費・回遊・観光や企業間連携等により地元経済を循環

軸Ⅱ　域内の市民生活や地域経済を支えながら持続的発展を目指す中小企業への支援

3　令和8年度の検討議題　令和8年度本市の主な支援施策

会議でいただいた具体的な提案および令和8年度本市の主な支援施策を以下のとおり整理。

	「知」で稼ぐ	「域外」で稼ぐ	「高付加価値化」で稼ぐ	「地域」で稼ぐ	「人材」で稼ぐ
会議でいただいた具体的な提案	創業顧問制度 スタートアップ市民接点強化	東北ハブ型域外市場開拓 企業誘致 海外戦略	事業承継 ニッチトップ 企業間マッチング 仙台型ブランド	複数企業連携人材育成 早期教育	経営陣・社員間の信頼関係構築 ワークライフインテグレーション 尖った人材育成 実証～事業化一気通貫支援
令和8年度本市の主な支援施策	・ウェットラボ整備促進 ・次世代放射光施設整備促進助成 ・仙台グローバルスタートアップ・ハブ ・BOSAI-TECHイノベーション創出促進 【参考】 予算額:967,675千円 (約9.7億円)	・企業立地促進 ・販路開拓支援 ・海外販路開拓推進事業 ・グローバルスタートアップイベント開催 【参考】 予算額:1,071,918千円 (約10.7億円)	・総合的支援 (付加価値向上コース) ・業務効率化支援 ・経営環境変化対応資金連動型給付金 ・仙台生産性ブースト補助金 【参考】 予算額:478,226千円 (約4.8億円)	・商店街にぎわい創出・基盤整備支援 ・水田輪作モデル構築 ・農業園芸センター宿泊実証実験 ・中心部商店街将来像検討 【参考】 予算額:111,692千円 (約1.1億円)	・移住支援助成 ・農業担い手総合支援 ・スタートアップ・キャンパス ・奨学金返還支援 【参考】 予算額:526,874千円 (約5.3億円)

3　令和8年度の検討議題　今後のスケジュール

○今後のスケジュール案

想定時期	事務局説明概要	意見交換議題・内容
5月	• 令和7年度の振り返り • 市の経済成長戦略について • 令和8年度の検討議題	・人口減少局面における中小企業支援のあり方 （これまでの会議を踏まえて整理した内容・方向性等）
8月	（予定） • 人口減少局面における中小企業支援のあり方の深掘り	（予定） ・令和9年度以降の支援に向けた施策案への落とし込み等
11月	（予定） • 次期戦略中間案の報告 • 令和9年度予算要求事業の説明	（予定） ・中間案へのご意見 ・令和9年度施策へのご意見
3月	（予定） • 次期成長戦略最終案報告 • 2年間の総括	（予定） ・次年度以降の本市施策および本会議へのご意見

３　令和8年度の検討議題　ご議論いただきたい内容

検討議題：人口減少局面における中小企業支援のあり方

ご議論の観点

・「〇〇」で稼ぐといった分類、整理や方向性、
・仙台らしさの打ち出し方
・ご提案の取り組みの視点・切り口
・特に重視すべき事項、施策の選択と集中

などについて幅広くご意見をいただきたい。