

第15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10月24日（水）10：00～12：00

2. 開催場所

仙台市役所本庁舎2階 第一委員会室

II 議事

1. 開会

○（事務局）経済企画課長

開会に先立ちまして、本会議の成立についてご報告をさせていただきます。本日、金入委員と栗原委員につきましてはご欠席ということで連絡いただいておりますが、委員10名のうち8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ます。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速報として報告しました実態調査結果につきまして、個別ヒアリングの結果をご説明いただきます。

引き続き、事務局から前回会議までに出た意見のまとめと、それに基づいて開催した中小企業経営者との意見交換会の開催結果についてご説明をお願いしたいと思います。

それから、意見交換会には阿部委員と森委員にもご参加いただきましたので、お二人から一言ずつ当日の様子とか感想などをご報告いただければと思っております。

一旦質疑応答を挟んだ後、事務局のほうから仙台市経済成長戦略2023の骨子について説明をいただきます。事務局からの説明が一通り終わりましたら、新たな経済成長戦略の骨子について、または事務局で検討した次年度施策等について意見交換を行いたいと思います。

2. 事務局からの説明

○柳井会長

それでは、資料の1から3につきまして、事務局から説明をお願いいたします。

○（事務局）経済企画課長

（資料1～3に基づき説明）

○（事務局）意見交換会の報告

まず、テーマ1の中核人材の育成についてご報告いたします。

担当課の提案といたしましては、中小企業の成長には経営者をサポートする中核人材の存在が重要であり、この中核人材というのがさまざまな定義があるんですが、私どものほうでは従業員をマネジメントする、指示を出す、またはセクションの方向性を示す、そういった人材という形で定義しています。

そういった中核人材を育成するためには、通常資料にあるような手順を踏むことが重要とされています。STEP1では、どのような人材が、いつまでに、何人必要かというところを定義づけて見える化しゴール設定をすること。STEP2では、社内人材でそのSTEP1に届きそうな人材がどこにいるか、何名いるか、もしない場合は社外調達が必要かどうかというところの検討をすること。STEP3では、STEP2で選抜された人材を研修して、実際にゴールまで届かせるためにどのように育成する方法を検討し、実施。STEP4では、STEP1からSTEP3までを評価・見直しを行い、うまくいっていればそのまま進めていく。うまくいかない場合は修正をしていくというところが必要です。

こちらは、リクルートマネジメントソリューションズという民間企業の調査の中から抜粋させていただいておまして、こちらの調査自体は大企業、中小企業双方の調査となっております。

これらの手順の構築を支援することに加え、STEP3のところで、その企業の中核人材に求められる能力を身につけることができる他の企業に派遣し、必要な能力を重点的に身に着けるといような、いわゆるベンチャー派遣のようなスキームを組み込んだ事業を実施したいと考えております。

この事業について、意見交換会では資料にあるようなコメントをいただきました。このご意見を参考にさせていただき、アレンジを加えた事業を「中小企業の中核人材育成支援事業」というものを施策立案しております。

基本的には先ほどのステップ1～4を実際にノウハウのある事業者が伴走して支援するほか、そこの手前の部分として、中核人材育成の必要性であるとか、そもそ

も育成の方法だとか、その部分の啓発セミナーを開催するほか、成果報告会を実施し、優良事例の横展開を図るというところを加えています。

○（事務局）

続きまして、テーマ2、経営者の学びと交流の場づくりについてご報告いたします。

まず、担当課からの提案ですが、この活性化会議の中で、経営者同士つながる場がもっとあるといい、経営者同士が響き合うような環境づくりというのが大事ではないか、というご意見を多くいただいています。また、仙台市経済成長戦略をつくるに当たって懇話会を4回開催させていただいた中でも同様のご意見をいただいています。

一方で、既に各経済団体や各支援機関でもセミナー、勉強会、経営者同士の交流の場というのは行われていますし、民間の異業種交流会などもある中で、あえて仙台市が交流の機会をつくることについて経営者の方にどのようなニーズがあるのか、ざくばらんに意見交換を行っていただきました。

意見交換会でのお話しを基に、施策として検討しておりますのが、「地元企業交流活性化事業」です。事業の概要としましては、地域の支援機関や経済団体など既にこういった交流の場をつくっている方々や民間企業と連携をして、ターゲットとテーマを明確にした学びの場を設定し、共通の課題意識や関心を持つ経営者同士がつながり合う、学び合うようなネットワークの創出を目指したいと考えています。

また、経営者以外が参加できる場が少ないというご意見もいただきましたので、経営者だけではなく、マネジメントの担当者、新入社員など、同じ悩みや課題を抱える方同士がつながる場も創出したいと考えています。

進め方のイメージですが、一方的なセミナーでは意味がないと思っており、ある程度テーマを明確にするため、お話をさせていただくゲストの方をお呼びして話題提供していただいた上で、参加者同士がディスカッションとか質疑応答ができるような流れを作り、そこから参加者同士が深い交流につながるような雰囲気づくりができるといいのではないかと考えております。

○柳井会長

それでは、意見交換会に参加された阿部委員と森委員のほうから、事務局の報告

に関する補足、感想についてご意見頂戴したいと思います。

○阿部章委員

非常に印象に残っているのは、私たちのグループでは市の職員さんともっと交流をしたいという声が結構ありました。市の経済局がどんなことを考えて、どんなことに取り組んでいるのか、なぜこういう施策をやっているのか、そんな会話をしたいという人もいたので、その声は根強くあるんだなと思っています。

自分も市の施策というのは、職員さんから聞いて意義を知ったりするので、そういうことを知りたいというニーズが非常に強いんだなというのを感じました。

もう1つが、経営者はいろんな情報交流をして、情報が経営者にばかり集まっていくなすけれども、それをなかなか社内に落とせないという課題もあるので、会社のナンバー2や中核人材が参加できる場が欲しいという話も出ていました。

最後に、右腕の育成についてのベンチャー派遣の話で課題になっていたのが、内容はすごくいいが、中核になりそうなメンバーを週何日という形で会社から出していくと、既存事業が成り立たなくなる、逆に言うと他の社員がそこを補填することで成長できるというチャンスにもなりますが、現実としてそういった課題が出ていたかなと思います。

○森和美委員

中核人材の育成について、ある経営者の方が「人材を社外から呼んできたが、自分のビジョンと合わず結果的に自分から辞めてしまった」という話をされていて、その会社では長年勤めている人を右腕として育成しているとのことでした。中核人材の育成というのは、やっぱり社長のビジョン、思いと同じ方向を向いていないと難しいなと思いました。

あと、阿部さんのほうからもありましたけれども、経営者だけが集まる場だけでなく取締役が集まるような会も欲しいといった意見がありまして、なるほどなというふうに感じました。

3. 意見交換

○柳井会長

ここまでの説明に対してコメント、あるいはご質問ありましたらお受けしたいと思うんですが、いかがでしょうか。

○守井嘉朗委員

中核人材の方とビジョンが合わなかったという話がありましたが、ビジョンというのは時間をかけて共有するものであって、最初に共有すべきなのは数字だと思っています。その数字を達成するためにはビジョンを共有しないといけません、数字を追及する前にビジョンにこだわる中小企業はよく失敗をすると思います。

それと、マネジメント層の定義に落とし穴があって、マネジメントをする力量のある人とそうじゃない人、要はワーカーなのかマネジメント層なのかというのは大体最初に決まっています。それを見抜くためには、プロファイリングのようなものでマネジメントに向きそうな人材に時間を装置すべきだと思うんです。

そういう考えがしっかりあって、マネジメント層を育成しようとしている企業が少ないので、ワーカーに一生懸命マネジメント層になるよう指導してもうまくいかず、結果として離職につながったりするんだと思います。

僕はマネージャーとワーカーの違いは埋まらないと思っているので、それを見抜いて育てていくという2つのステップが必要ですが、日本の場合は総合職でワーカーが段々マネージャーに上がっていくスタイルなので、そこが大きな間違いじゃないかと思っています。

それと、地元企業交流の方は、この会で柳井先生からいいアドバイスをいただいて、自分で勉強会というのをやってみました。今は中小企業経営者だけを呼んで、セミナーだとどうしても一方的になってしまうので、1つのテーマについて参加者全員がしゃべるとい形でやっています。これは思いのほか手応えを感じていて、今まで弟子のように教えていた人間に気づかされることがたくさんあって、非常にいい機会をいただいています。

交流の場を求める人の中には業種交流マニアみたいな人もいっぱいいますが、こういうのを求めている人こそが実は仙台市を引っ張っていくような人じゃないかと思うので、そこを間違わないほうがいいのかなと思います。

○柳井会長

恐らく、この中核人材の定義というのがまだ皆さん共有できていないところがあるのかなと思ったんですけども、マネージャーというのは、やっぱり過去の経験だけじゃなく未来を見ていく嗅覚みたいなものも大事になってきますし、その人間の素養で言うと、ビジョンを語れる、意思決定できる、交渉力のある、そして情熱

のあるというこの4つの要素のうち、会社としてどの部分に重点を置いているのかという議論を組み立てていかないとなかなか難しいかなと思いました。

北陸と比較すると、特許件数とか国際化率は就業人口比で見ると倍近く差がついていますので、そういったところのこじ開けていく力というのが、実は市の役割、あるいは東北地方の大きな課題なのかなというふうに感じます。

○加藤博委員

東北の内なる力をどう開いていくか、という話があるんですけども、世の中って多分欧米の歴史も含めて、自分たちで切り拓くためにいろんな集まり、例えばロータリークラブとか、ライオンズクラブとか、あるいは学会とか、そういうものをつくって自分たちの仲間を集めて、それで開拓していく、新しい知見を求めていくということをやってきました。その時に、やっぱりオープンマインドで、同じ志を持った人が集まるところに重点を置いてやってきたのではないかなと思うんです。

日本における経済団体の活動、いろいろ私も参加していますが、どうしても前例踏襲や知っている人たちの中での話ということになっていて、これから仙台市を支えていく中小企業の皆さんが集まって議論できるような場ではないのかなという感じがしているんです。

それでこういう意見で出てきているんでしょうけれども、ただ、先ほど意見ありましたけれども、単なる方法論で経験を積み重ねていけば何とかかなという話ではないというところがわかっていないと、マニュアルどおりやったけど何の効果も出なかったということで終わってしまうのではないかなと思ってまして、そういう意味では仙台市が関係団体も含めて何か新しい切り口で、それこそ新しい学会でも立ち上げるとか、全然違う切り口が必要なのではないかなという気がします。

この最初の報告書でも、アンケートの区分で区別の回答数が1ページ目に書いてありますけれども、もっとこのデータを踏み込んで分析して行かないと、仙台市の現状をつかめないのではないかなと思っています。駅に近い方はどうなのか、あるいは商店街でどの辺がどう思っているのか、そういうところまで切り込んだ形で具体的に議論を進めて行くことが大事かなと思います。

○（事務局）経済企画課長

（資料4について説明）

○柳井会長

それでは、早速意見交換に入らせていただきます。事務局から説明のあった新たな経済成長戦略について、より実効性を高めていくためにはどうすべきか、そういった視点からの意見交換をさせていただきます。

また、資料1から3に関連したご意見でも構いませんので、ご意見を頂戴したいと思います。

○阿部章委員

現状、プロジェクト1・2・6あたりが中小企業に関連してくる部分なのかなと思うんですけども、プロジェクト1の集中支援みたいなところは、ある程度社数を決めて取り組んでいくという形になるわけですよね？

○（事務局）経済企画課長

今、新年度の予算に向けて整理しているところですが、集中支援しているいろいろあって、経営の部分を支援するような事業ですとか、あと今年度から外部人材による新事業創出の事業とかもやっていて、そういった事業によってもやっぱり何社か対象となる企業数は変わってくると思います。具体的に何社というのは今調整中です。

○阿部章委員

わかりました。あと、活性化会議の中でやって来た域外に出ていく中核企業を増やしていこうというところが、どの部分にひもついているのかなというのがちょっとわからないんですが、要はこれから仙台市に本社があって、その会社が首都圏だとか、海外とかに出ていくことを支援してそういう中核企業を増やしていこう、というような話を活性化会議の中で議論してきたので、例えばこのプロジェクト1の集中支援企業だけで域外への支援をするみたいな形なのであれば、もう少し支援対象になる数を増やした方がいいのではないかと思います。

○（事務局）経済企画課長

直接的にはこのプロジェクト1の施策4という部分が事業として該当する部分です。その事業によって大賞企業数は異なるんですけども、例えば海外販路拡大の補助金ですと、年間何社という枠があるので、そういう意味ではある程度限定して応援させていただくというところがございます。

○柳井会長

恐らく切り口の問題だと思うんですけども、単に事業規模が多いとか、有名企業

とかいろいろな考え方があると思うんですが、例えば帝国データバンクが持っているコネクターハブ企業というデータも参考にしてみるとおもしろい結果が出てくると思います。

○（事務局）経済企画課長

国のほうでRESASというデータの整理を進めていて、その中でも自治体の権限だとコネクターハブ企業を確認することができるので、そういったものも活用しながら集中的に応援する企業の選定を進めていきたいと思います。

○加藤博委員

ダイバーシティ経営による人材確保ということで施策を考えておられることは非常にいいことだと思います。最近の人材不足というのは、人材不足という言葉だけでは表せない世界に入ってきているようです。

建設業界もそうですが、大手ゼネコンは外国人労働者をどんどん入れないと仕事ができないとか、コンビニエンスストアも留学生に手伝ってもらわないと店舗を増やせないという話を聞いています。

例えばホテルのベッドメイキングは都内では9割方外国人の方で、時間給は相当高い。さらに、時間給だけではなくて、処遇を良くしないと人が定着しないという状況で、いずれこれは東北、仙台のほうにも広がってくるのではないかと考えています。

そういう意味で、いろんなチャンネルを開いていく、施策2の高度人材等UIJターン促進も非常に大事な話だと思いますし、仙台市の魅力をどうやってアピールしていくのかとか、ここはいろんな施策が考えられると思います。国の施策とどうかかわり合いを持って分担してやっていくのか。あるいは民間の力を使う方法を考えるというのも大事ではないかと思っています。

○柳井会長

恐らく国の施策でいくと、すべて1億総活躍社会のところにはひもづいていると思います。そこの部分を見ていくと、例えばダイバーシティであれば、高齢者の利活用という問題も大事で、今、男性は71歳、女性は75歳まで介護なしで動けると言われていますので、70歳定年というのは反応がいいというふうに言われています。秋葉原のマックでは高齢者の待遇が変わってきていて、むしろ高齢の女性の方が接客をしています。東京も2025年から人口減りますので、何かそういうシンプトンが

ここであらわれてきているという感じがします。

○早川智子委員

そもそも論として、こういった経済成長戦略って、多分どこの市町村でもつくられていると思うんですが、仙台市が何を特色として打ち出していくのかというところが非常に重要なのかなと思っているんですが、どこが特徴になるのでしょうか。

○（事務局）経済企画課長

取り組みの視点の2番目、3番目あたりで、経済成長と社会的課題の両立というのは今の時点でほかの都市は言っていないと思っています。この仙台・東北は、東日本大震災を機に社会的課題解決に取り組む意欲のある人は集まってきているし、機運も高まっていると思っているので、そういったものを生かして、単なる経済成長ではなく社会課題解決にもつながるようなビジネスをこの仙台・東北から生み出すことで、これから超高齢化を迎える東南アジアなどにも展開していけると考えています。また、仙台だけでなく広域的に貢献していくという部分も1つの特色になると考えています。

○早川智子委員

つまり、震災とかも背景に社会課題解決みたいなのところに取り組んでいくということですか。恐らく、SDGsみたいなのところを念頭に組み込まれている市町村は私の知っている限りだと幾つかもうあると思うので、かなり強力で打ち出さないと、そんなに特色にならないんじゃないかなという気がします。

うちの会社でもSDGsは会社の考え方として強く推し出していて、特に若い世代の人たちは社会課題みたいなのところにすごく強く思いや考えを持っているので、引きにはなると思うんですが、相当わかりやすい推し出し方をしないと埋もれてしまうのではないのでしょうか。

あと、資料3の意見交換会の中で、中核人材の育成というテーマがありました。私は人材育成を専門にやっているので意見を言わせていただくと、一般的なフレームワークみたいなのところはもちろん参考になると思いますし、取り入れたほうがいい部分ではあると思います。ですが、結局のところ、その会社としてどういう人材育成をしていくのかというところを経営陣が本気で考えない限り、ほとんどがうまくいかないです。

なので、一般的なステップ1から4までというのは必要だとは思っていますが、

どちらかというところ、経営者が会社としてどこのゴールを目指すのかを明確にして、それに対して一緒に取り組める人材を仲間にしていくことが大事なので、ただ外から入れても失敗してしまうリスクが高いので、そこは注意したほうがいいのかと思います。

○守井嘉朗委員

市長が会議の場で「特定の企業をえこひいきすることも必要」と発言されたというのが実は経営者の中ですごくいい話だねと話題になっていて、結構盛り上がったんです。

域外に行って勝ち残っていくということは、俺の商品買ってくれという戦いをしてながら生き残っていかなくちゃいけないので、仙台市が支援するのでどうか任命したら受けてください、みたいな雰囲気ではだめな気がします。仙台市が徹底的にえこひいきするのなら、公募にして企業側から「仙台市にこのぐらいのメリット出すんだ、雇用をこのぐらい上げる、税金をこのぐらい納める」というプレゼンをさせて選抜するぐらいの方がいいと思います。

やっぱり俺がやると言える力のある人のほうが経営者として強いと思っているし、その行動力があることが世界で勝ち残る最大の要素だと思っている、日本人はそこがとても弱いなあと思っています。

人材の件について、1つだけ僕の感覚を言うと、人材は実は足りないとは思っていないです。足りないのはワーカーであって、マネジメント層は余っています。特に50代以上の男性が実は余っているんですが、ワーカーの賃金では働かないから、この年代の人材が余っているという実感があります。

人材が足りないという時の人材というのは恐らくワーカーで補われるコンビニ店員とかのことで、一方でこういう仕事は電子化に少なくなっていくと思います。よっぽど手に職の仕事でない限りワーカーの仕事はなくなっていくんじゃないかと思っています。なので、本当にワーカーを集めたいのであれば、他の会社より2割増しの給料を払い、待遇を改善すること以外方法はないと思っています。

恐らく、行政が全部IT化して自動化していくとワーカーは余るんじゃないか、そうすると民間の方にワーカーが流れるんじゃないかというのはIT業界でよく言われています。

○柳井会長

今のところすごく大事な指摘で、景気の読み方なんですよね。景気は抜群にいいわけじゃないのに人手不足って言っていて、その一方で50代が余っているという問題があります。恐らく、今の経営者の人たちはこれまでのやり方を維持しようとするから人手不足になっているのであって、市場がシュリンクしている以上そこでは縮小の発想を持たなくちゃいけないのに、現状維持の発想で人材の獲得を目指すので人が足りないという話になっているんだと思います。

○山本和茂委員

先日、ある大企業メーカーのOBの方と話をした時に、地元企業の企業間連携の議論をしていると言ったら「何でそんなことをする必要があるんだ」と言われました。というのは、仙台って大企業の支店がそろっていて、中小企業というのは大企業の下請けだと、なぜ下請けが横の連携をしなきゃいけないんだという話でした。恐らく仙台・宮城全般ほかの県より大企業の支店が多いので、そういう雰囲気が強いんじゃないかなという気がします。

卸町なんかを見てみると、だんだん仙台を通じないで東北に物が運ばれていくような時代になりつつあるし、ICTの発達などで必ずしも仙台に盤石な優位性があるとは限らないので、そういった中でプロジェクト1の地域リーディング企業を育てるというのは非常に大きな意味があると思っています。

仙台・宮城でも、例えば震災の後工場を再建して、従来は輸出してなかったのが今はタイや台湾に輸出していますとか、あるいは仙台でピザ屋をやっていた会社が東京にFC本部をつくって全国展開を始めているとか、ここにおられる経営者の方々もリーディング企業だと思います。県外とか、首都圏に展開していますし。

リーディング企業というのは大事にしなきゃいけないなと思う反面、事業団としては地域でリーディング企業、あるいはリーディング企業になるような企業との接点がこれまで少なかったというのがあって、そういう企業が事業団と接点をもつメリットが必要だと思っているところです。

○柳井会長

立地論の話で言うと、偶然集積といって土地条件がいいから大企業の下請けと集まったのが宮城なので、会社同市が横でつながる意味がなくて、むしろ親企業とつながるのが命なんです。ところが、北上や米沢などは地域の中で横展開できる企業が偶然じゃなくて産業集積として集積しているんです。そもそもの集積形態が全

然違うんです。

だから、仙台でそういった横展開できるような、簡単に言うと産業集積がちゃんとつくれるかどうかというのが問題で、例えば、新潟だとスノーピークみたいなハブになる会社があって、金属関係の集積があるから鉄のペグがつくれているし、五泉、見附、村山というところに布を作る産業集積があるのでこれがテントになっていくんですよ。そういう集積が地域にあるからこそハブになる企業が地域から出てくるわけです。

仙台が狙うのはそういうところだと思いますので、単なる偶然集積からちゃんと産業集積をつくれるかというのが、これからの仙台の地域づくりの目標になっていくんだと思います。

○門馬祥子委員

起業について、起業支援センターのほうで相談対応という形で4年間お仕事させていただいて、まだ起業家になっていない方が多いですけども、起業したいと思っている方々のお話を聞きながら、そもそもどういう事業をやりたいんですか、それをじゃあ販促をしていくならどういふものが必要ですね、みたいなお話をさせていただいています。

質問ですが、戦略の起業の部分から、経済成長デザインにあった女性の起業支援みたいなワードが消えているように見えたのですが、その辺は特には何かありますか？

○（事務局）経済企画課長

確かに記載はないですが、特に意図しているわけではないです。起業家のすそ野拡大という部分で、もちろんアシスタの女性起業家のほうを中心に応援させていただいているので、もちろん今後も継続していくものです。

○門馬祥子委員

特に女性のワードが消えたからどうということではないんですが、プロジェクト6のところの施策3に、多様な人材が活躍できる環境の構築というのがあるって、そこに女性、シニア、外国人の方、障害者の方が働きやすい、そして理想を持って働ける環境をつくっていくということが書いてありますが、この辺が社会課題の解決というワードにすごくつながっていくんじゃないかなと思います。今の若い世代の人は自分がどんなふうに関わるか、ということについていつも考えていると思うんです。

新卒の採用が難しいというのも、そこで働くと自分がどうなれるかというところがイメージできないと特に若い人はその会社に入る魅力を感じられないんだと思います。

東北で育った今の若い世代の方々は、震災を経験したこともあってとても強い地元志向を持っていて、私たちとは比べ物にならないくらい熱くて、地元で貢献したいという強い意思を持っている方が多いなと思っています。そういう人たちが地元の会社に入るとどういうふうに仕事がしていけるのかというのが、人材確保の面ではあるといいのかなと思います。

そして、女性やシニア、障害者の方たちが働きやすいという環境がそれと矛盾しないような形で、仙台は人を育てる都市みたいなところをアピールしていけると伝わりやすいんじゃないかなと私は思いました。

○森和美委員

域内とか域外という考えじゃなくて、グローバルに世の中を見た時に、うちは製造業なので、大抵の製造業というのはどこかの企業のいわゆる下請けの会社であって、自分で何か最終製品を持っていない、いわゆる武器がないというのは非常に危険だなと思っています。

我々の会社は開発型企業なので、最終製品までつくって販売することで大企業の景気にあまり左右されないような枠組みでやってきているわけなんですけれども、大手の下請けの会社では中国に仕事を取られたり、不正とかで元の会社が大きくつまずくと大変で、最近は特に不正が多いので大企業であっても何か自分の身が危ない状態になっていると思います。

そういう時、最終的に切られるのは下請けの会社なので、下請け会社というのは、常に危機感を持って、自分の立ち位置を考えて仕事をしないといけないなというふうな意味危機感を持っていると申し上げました。

あと、私自身が女性経営者であるので、戦略の所に女性の支援というのは記載していただきたいなと思うんですが、特に女性経営者の場合の結婚とか出産とか、そういうところのフォローがないのが課題だと思っています。私自身産休も育休も取らずに仕事をしてきましたが、うちはたまたま近くに実家があったのでなんとかりましたが、みんながみんなそうではないので、そういう環境整備というのがすごく重要な課題だと思っています。

○郡市長

今回のこの経済成長戦略ですけれども、実は記者に発表した時に、記者のほうから「エネルギーや防災の問題はどこに入っているんだ」というような問いかけがありました。

実はその場でははっきりとお答えできなかったのですが、それらはこのプロジェクトの中に包含して考えられることではないか、というふうに私自身思っています。

あの震災の後、いろんな企業も大変なご苦勞をいただいたと思いますけれども、業務継続計画も含めていろんな知見があると思います。それらを集めて、新たな課題解決に結びつくということもあるでしょうし、その点についても委員の方々から少しご意見をいただければありがたいなと思っているところです。

また、ダイバーシティのお話がたくさん出ています。これも震災を経てダイバーシティの重要性というのがより高まったわけですし、この点についても、先ほどの記者の答えに回答する部分にもなるんだらうというふうに思っているんです。

今、女性の起業家の皆さん、経営者の皆さんの苦勞についても言及がありました。女性が出産をして、子育てをしてという時に、どういうふうに支えていくのか。企業の中でもいろんな課題があって、この会議でも以前に妊娠・出産の時にどういった支援が必要なんだらうという議論になったと思います。これについても、やはり重要な視点だというふうに思っているところです。

また、経済局のみならず、さまざまな部署で子育て、介護と両立させながら仕事を続けていくという環境をどうつくっていくのかということが重要だと思っていて、先ほど守井社長からは子だくさんの社員の応援ということについても言及がありましたけれども、これもテーマになり得るのではと思っています。

それから、最後に、大変関心の高いえこひいき型の応援ですけれども、戦略には「えこひいき」という言葉をあえて使いませんでした。地域リーディング企業への徹底的集中支援ということですが、これは今回のこの戦略の一番の目玉であります。先ほどから、いろんな取り組みについてご提案もいただきました。これを大きく育てられるよう、しっかりと取り組んでいかななくてはいけないということも今日も実際に感じさせていただいたところです。

○柳井会長

リーディングセクターの考え方は、有沢広巳さんが言っていた昔の傾斜生産方式

で、重点投資していくとそこから産業波及効果が起きて、全体の経済がボトムアップしていくという基本的な考え方なんです。だから、多分引き続きそこは大事になってくるというふうに思います。

○遠藤経済局長

域外展開をテーマに話をしてきましたが、今日の話を知っていると、行き着くところはやはり経営者のビジョンなのかなと感じました。経営者のビジョンがしっかりしていれば、次のステップに行っても道は開くことができるという印象をすごく受けたのと、あともう一つ、人材の確保のところで、働き方とかいろんなマネジメントもあるんですけども、やはり経営者のビジョンがしっかりしているというのが1つと、あと働く側の価値観とすり合わせがうまくできるかどうか。

人材不足と言われているのは、結局人を労働力と見ている部分が多いのかなと。そうすると、守井さんがおっしゃったように、いろんなAIとかその他に置きかえられるとすると、人材というのは労働力じゃなくてビジネスパートナーというか、そういう視点で経営者がしっかり捉えられれば、有効な人材というのは確保できるのではないのでしょうか。そういう根底のもとに、我々も政策・施策をつくっていかねばいけないだろうという大きな印象を受けました。

あともう一つ、仙台の特徴という話もありましたけれども、今仙台に地域ブランドを作ろうという事業を進めていて、この1回目で参加者にアンケートを取ったら、皆さんばらばらだったということがありました。要するに、何でもあるけれども、何もないというのが仙台で、そういうのを地勢学的な観点からも調べて何かできないかなというのは必要になってくるのかなと思っております。

○加藤博委員

仙台の特徴とい意味で、施策というところではこれからブラッシュアップしていくと思うんですけども、設備的に何かやるというのはないのかな。つまり Society 5.0にしろ、資本投下が必ず伴いますよね。そのビジョンがないと、ただAIあるといいよね、ということで終わっちゃうのかなと思いました。

それにはやっぱり民間企業もみんな巻き込んで、あるいは地元も巻き込んでということだろうと思いますけれども、例えば研究的に共同研究とかをやってみるのもいいんじゃないでしょうか。全部1から10まで仙台でやらなきゃだめだということでは多分ないと思うんです。

だから、通信インフラをどうするんだろうなというのは1つ、それから放射光施設ですが、去年東経連と一緒にやってきたんですよ。スウェーデンとフランスのセルン、両方の放射光とILCと見てきたわけですけども、セルンでフランスとスイスの間にあるやつは余りにもでかくて、これは国が本気になってやらないとだめなんだろうと思いますし、資金が潤沢なEUだからこそできているかなと思います。

スウェーデンの南のほうでもう一つつくっているやつがあるんですけども、このビジョンを聞いた時にやっぱり向こうの人のビジョンはでかいなと。

つまり放射光施設をつくるのは1つ、その途中で空間地域があるんですが、そこに新たに工業大学を放射光施設のためにつくるということまで想定して、しかも、工業都市も最初からそこに設計して、企業の来る余地も残しておこうというようなことをやっていますので、ぜひ仙台でやる時にも参考にされるといいと思いますし、案外民間同士でいろんな情報交換をやっている中で、行政サイドの情報交換も大事なのではと思っています。本当に放射光施設を使った新しい企業というのできる環境にあるんだということを、もっともっと外にアピールしていくといいのかなと思っています次第です。

○守井嘉朗委員

僕は年とってから仙台がすごく好きになって、仙台の魅力って何だろうなと思うと、まちのサイズも、人口も全部がちょうどよくて、ちょうどいいのがすごくいいなと思っています。

僕は渋谷に家があるんですけども、余り行かないんです。電車は乗りたくないし、東京のやつは気取っているし、いろんなことを考えると東京がすごく好きじゃないなと思ったりします。

自分の会社のマーケティングの話で言えば、競争戦略上勝つために特徴をつけていくと、すごく高コストになっていく。逆に言うと、よく無印良品でよく言われる、「無印でいいかというところを狙っていく」のが無印のやり方で、無印がいいという一番なることを捨てていて、でも、それが逆に言うと値引きもしないし、みんなに愛されるようなちょうどいい商品ができていて、無印はすごくいい業績を上げている。

これC o C o 壺も同じ話で、C o C o 壺のカレーというのは、家庭の味と同じ、要はメーカーのルーを使っていつも同じ味になっている。でも、C o C o 壺がいい

と思われるんじゃないなくて、C o C o 壺でいいかのところにターゲットを絞っていることは、実はC o C o 壺が勝ってきた理由だと言われていて、僕もビック・ママでいいかという線を狙っていくというのが自分たちの目標なんです。ビック・ママがほかのところよりも絶対いいと思われることをやることをやめたんです。

僕は仙台の魅力というのは、ちょうどいいことにあるんじゃないかというふうに思っています。なので、住んだらたぶん仙台が一番よくて、秋田だと寂しいし、東京だと嫌だし、仙台がちょうどいいなあということは、実は社員なんかもみんな言うことなんです。

なので、僕は無印やC o C o 壺と似たような雰囲気や仙台のブランディングみたいにして、穏やかに選ばれるような雰囲気というのがすごく好きだなと思っていますので、それをあえて何かだけを強調していくと、仙台のよさと違ってくるのかなというふうに思っておりました。

あと域外展開のことについて、やっぱり域外、域外という話になるんですけど、域外に出るにあたって経営者が思うやり甲斐、もしくはメリットというのが非常に見えにくくなっている、わかりにくくなっているなというところがあります。域外に出ることが、苦勞したり大変なことにつながる人が多いので、具体的にメリットが見られないと取り組むことがないのかな、というふうに思うことがありました。

実際、僕夏に先輩経営者の自宅にパーティで呼ばれたんです。すごい立派な大豪邸で、年商が大体1つ桁が違う方です。そこにオーケストラの人が来てヴァイオリン弾いてくれたりしたんです。こんなふうになりてえな、と正直に久しぶりに思ったんです。

なので、仙台のちょっと寂しいところ、そういう圧倒的に成功している人を見る機会が少なくて、本質からそうなりたい、そのための努力だったら俺頑張ってもしよう、と思うことがあまり経験としてないというのが、域外に出て成功するより苦勞しないほうがいいなという考えにつながるんだろうなと。

潜在的なその思考をどうやって焚き付けたらいいかというのは非常に難しいテーマであって、行政が一生懸命域外に行け、域外に行けと言っても、行かない理由が多分あるんだと思うので、僕は成功している先輩経営者を見たら絶対もっともっと成功したい、経済的にも豊かになりたいと思います。

○山本和茂委員

資料3の経営者の学びと交流の場づくりについて、最後の5ページですけれども、正直言って、行政がこれをやるのは難しいなと思っています。

経営年数が少ないうちは、割と私の夢はこうですとか、うちの方針はこうですとか言うんですけれども、波風越えたベテラン経営者になると一切言わなくなります。経営年数の短い方がは長い方の話を聞きたいんですよね、でも、それとは矛盾しちゃうものですから、なかなか難しいということと、それからメンバーですが、民間の経営者の会は推薦制度や幹事会で入会資格を審査したり、いろんな形で選びますけれども、行政なり下部機関がその選抜をやるのは難しいだろうなと思っています。

しいて言えば、参加者の業種とか規模を絞って、例えば消費税問題についてどうするんだみたいな、そういう話だとできるかなという感じもするんですけれども、なかなかその辺は工夫が必要かなと思っています。

一方、私仙台でいろんな経営者が昔からやっている会もありますし、中には後継者が泊まりがけで朝勉強会をやっているような、そんな熱心な会もあります。それから、震災後、技術交流を目的につくったそういうグループもありますし、首都圏に比べると非常に活発に行われていて、その関係もいいのかなと思いますので、そういった直接自治体なり、商工会議所さん、私どもなんかがやるのもいいんですけれども、そういった実際に活発に交流をして、成果を上げている会を、ぜひ行政としても認知して、活動をさらに活発に、意味あるものにできるような支援ができないのかなと感じています。非常に皆さん熱心に議論しているのを見たこともありますし、ぜひそういった既存の会を大事にしていきたいというふうに思います。

○阿部章委員

プロジェクト6のダイバーシティ経営、人材確保というところで、さっき守井さんもおっしゃっていましたが、うちの会社も今自販機、販売機、セルフレジとか、かなり引きがあるんですが、それはもう今いる人間がやっている仕事を機械とかシステムに置きかえていくという、人は人がすべき仕事、例えば接客だったりに集中してもらおうというような動きが非常に今あります。この戦略が今後5年間のビジョンになるので、これから5年後、ちょうど5Gとか、通信速度もすごく早いものに変わっていく中で、機器は相当進化してくるなと思います。キャッシュレス

化もどんどん進んでくると思うので、この6の人材確保のところに、そもそも人材を確保するのもそうなんですけれども、そのかわりに機器やシステムを入れていく、機械による生産性向上はプロジェクト2にも入っていますけれども、そっちの切り口ではなくて、この人材確保のところの切り口で、人は本来人がすべき仕事に集中してもらおうというのを入れてもらえるといいのかなと思います。

多様な人材が活躍できる環境というのも、都内ではラーメン屋さん本当に外国人が多くて、お金の計算ができないという問題があるので、券売機だったり、セルフレジであったり、セルフオーダーにどんどん変わっていています。キャッシュレスも含めてですね。

そうなってくると、そもそもそこに人が要らないというのもどんどん出てくるので、それが実現できるような切り口もこのプロジェクト6に入れてもらえると、よりこの5年間は本当に進化がすごいと思うので、それに合わせた施策も打ちやすくなるのかなと思いました。

○森和美委員

人材の話なんですけれども、素朴な疑問として。新入社員が入ってすぐに辞めてしまうというのをよく聞くんですが、辞めた後にその人たちはどういうふうになっていくのでしょうか。新たにどこかにまた行くのでしょうか。

○加藤博委員

全部はわからないけれども、会社に入って合わないというような感じで辞めていく方は結構いらっしゃいます。ただ、その方たちは辞めるに当たって次の就職口をちゃんともう自分で見つけておくんです。

行政に入っていくとか、あるいは本当に別な大企業に入るとか、いろんなことをやっていますので、多分学校をうまく使っているのかなという感じがしますけど。詳しい中身まではわかりませんが、みんな次のものをちゃんと見つけていると思って見えています。

○早川智子委員

彼らは、自分たちの市場価値が高いということを認識しているんですよ、すごく。なので、1社に一旦入るんだけど、並行してほかの会社もずっと見ているし、あわよくばどこかのタイミングで転職しようというのを計画的に学生時代から考えていて、入ってみてちょっと違ったらこっちへ行こう、ということも決めてい

たりします。

○門馬祥子委員

私は働き方のところがすごく気になってしまって、そこにちゃんと魅力づくりというか、いろんな方が生き生きと働けるという場所が仙台のよさです、みたいな風に言えると、人材が流出していかないのかなと希望的な感じで思っていますの。

たまたま私は福島郡山の出身なんですが、東京の大学を出て県外で仕事をして、家族の病気で離職して地元に戻っているんです、一度。なので、私は介護の離職をしているんだと、これを見て気づきました。

その後、また県外に行って働いたんですが、いろいろな理想と現実の違いで辞めて、フリーランスになって福島で活動することにしました。その時に、たまたま仙台の人とつながりがあって、仙台デザインスクールでしたか、工学部の学生さんを地元のクリエイターとつなげたい、地元で仕事をしてもらいたいという事業がありまして、その中の何年か私も地元のクリエイター、東北のクリエイターとして参加させていただいたことがきっかけで、なぜか仙台でお仕事をいただくことになり、郡山と仙台を行き来して出張みたいな形で仕事をしてきました。

そこから、フリーランスとして独立しましたが、仙台でのお仕事が増えたので、仙台の人じゃないのにいいんですかというお話をいろんなお客さんとさせていただいたんですが、場所は無関係なですというふうにさせていただいたことがあって、仙台の方って全然よそ者扱いしないというか、田舎だとよそ者に対してちょっと排他的だとか言われることがあります、意外とないかなと。

そういう育ててもらったという私は恩もあるので、何かそういう土壌みたいなものももしかしたらあるんじゃないかなというふうに考えています。

○郡市長

皆さんのお話し聞かせていただきまして、またいろんなことを頭の中で考えることができました。今般、一番皆さんにぜひお力を貸していただきたいのは、難しい課題が山積してくるこの東北・仙台において、人口減少がもう始まる時につくるこの計画だということ、これがぜひ人口減少社会にあっても仙台がしっかりと東北を牽引できるような、そういう経済状況をつくっていきたいという思いを込めているということです。また、いろいろなお話を聞かせていただければというふうに思います。ありがとうございました。

○柳井会長

先ほどシニアの話抜けているという話をしたんですけれども、一応入っているんですよ。ただ、私が言いたかったのは、起業家率が実は60歳以上の起業家というのは、最も年齢階層別で一番多いんです。若者は少ないんです。だから、そのところの生かし方というところでちょっとお話をさせていただきました。

あと国際化のところ、逆に抜けているなと思ったのは外資系企業の誘致というところですね。仙台が手っ取り早く国際化していくなら、外資企業の誘致というのは一番いいんです。必ずそういった人材育成というのが求められますので。そういったところもひとつレバレッジをきかせてやっていくのも、仙台だったらできるかなと思いました。

4. 閉会

○（事務局）経済企画課長

長時間にわたるご議論ありがとうございました。

以上をもちまして本日の中小企業活性化会議のほうは終了とさせていただきたいと思えます。

どうもありがとうございました。

（以上）