

「(仮称) 仙台市中小企業活性化条例」制定に係る  
市内中小企業等に対する訪問ヒアリング調査  
報告書

平成 27 年 2 月

仙 台 市 経 済 局

# 目次

1章 調査の概要	1
1. 調査目的	1
2. 調査概要	1
3. 調査の方法等	1
(1) 調査方法	1
(2) 選出対象とした企業・団体	1
(3) 調査期間	1
(4) ヒアリング調査対象数	1
(5) 調査項目	2
2章 調査結果	6
1. 業況について	6
【具体的な業況・ターニングポイント】	6
【業況を左右する要因（消費税増税等）について】	10
2. 事業所の取り組みについて	14
【震災後の、新たな顧客や取引先の獲得】	14
【震災後の、新製品の開発や新分野への進出】	18
3. 今後の事業展開について	21
【最も重要視していること、その阻害要因】	21
【経済団体の意見・取り組み】	26
4. 事業承継について	28
【事業承継の方法】	28
【事業承継における問題点・課題】	30
5. 仙台市の施策について	35
【活用の状況】	35
【施策への評価・要望】	40
6. 地域活動について	47
【地域活動に取り組む理由】	47
【具体的な取り組み内容】	48
【取り組みの結果】	52
7. 職場の活性化について	54
【具体的な取り組み内容】	54
【取り組みの結果】	58
【職場の活性化についての考え】	60
8. 条例に取り入れてほしい施策について	62
【人材育成・人材確保の支援】	62
【地元企業への優先発注の促進】	64
【販路拡大の支援】	65
【資金調達の円滑化への支援】	66
【事業承継・後継者確保の促進】	67
【地域社会との協働の促進】	68
【経営方法の改善への支援】	69
【成長分野への参入促進】	70
【企業（同業者・異種業者）・大学・行政・支援団体等との連携促進】	70
【創業・第二創業への支援】	71
【市民の理解と協力の促進】	72
【海外への事業展開・海外企業との連携促進】	73
【その他】	74

# 1章 調査の概要

## 1. 調査目的

本市中小企業を取り巻く現状や取り組み、本市経済施策に関する意見等を、訪問ヒアリングにより、直接・具体的に聴取し把握することで、中小企業の活性化に向けた効果的な条例の制定の実現及び施策の展開を図ることを目的に実施した。

## 2. 調査概要

事前に本市で実施した郵送アンケートの回答企業を中心に、今回のヒアリング調査対象として150の企業及び団体を選出し、事業所を個別訪問のうえヒアリング調査を実施した。

## 3. 調査の方法等

### (1) 調査方法

訪問によるヒアリング調査

### (2) 選出対象とした企業・団体

- ① 「仙台市経済動向調査」及び「震災復興支援に向けたアンケート調査」の回答企業  
(H24年経済センサスから業種・規模別に抽出した市内中小企業800社に対し、平成26年7月に郵送アンケートを実施)
- ② 『中小企業の活性化に向けた新たな条例』に関するアンケート調査」の回答企業  
(関連経済団体に所属する企業約800社に対し、平成26年8月に郵送等でアンケートを実施)
- ③ 上記以外の仙台市に本社等の拠点を置く中小企業及び関連経済団体

### (3) 調査期間

平成26年9月2日～10月31日

### (4) ヒアリング調査対象数

150件・・・【内訳】 ① (2)から選出し、調査協力を得られた企業 137社  
② 関連経済団体 13団体

(業種別内訳)

製造業	20件	宿泊・飲食サービス業	13件
建設業	12件	不動産業・物品賃貸業	10件
運輸業	8件	サービス業(個人向け)	12件
卸売業	18件	サービス業(法人向け・ほか)	17件
小売業	15件	その他(分類不可)	12件

(5) 調査項目

事前に実施した郵送アンケートの回答結果を踏まえ、以下の項目についてヒアリングにて聴取した。

Q1	業況について	平成26年7月～9月期の業況について、「良い・ふつう・悪い」の何れかに該当するか。
Q2	業況について、いつ頃から状況が続いているか	Q1で回答した内容について、いつ頃からそう感じているか。復興需要、消費税増税などのターニングポイントについて。
Q3	事業所の取り組みについて	震災後に新たな顧客・取引先の獲得の有無。震災後に新製品の開発や、新分野への進出の有無。
Q4	今後の事業展開について	今後の事業展開にあたり、重要視していること、阻害要因となると考えていること。
Q5	事業承継について	事業承継の方針について、後継者の有無・関係性、事業継続の意思など。
Q6	仙台市の施策について	仙台市の施策の利用経験の有無、実施してほしい施策など。
Q7	地域活動について	地域活動への取り組みの有無、効果など。
Q8	職場の活性化を図る取り組みについて	職場活性化への取り組みの有無、効果など。
Q9	条例に取り入れてほしい施策について	条例に取り入れてほしい施策、条例のイメージ・考えなど。
Q10	その他の御意見	-

※参考として、事前に実施した「『中小企業の活性化に向けた新たな条例』に関するアンケート調査」の調査票について次頁に記載する。





**問 15** 地域活動（地域貢献）に取り組む理由はどのようなものですか。（複数選択可）

- 1 地域の企業として当然の取組みだから
- 2 事業の一環だから
- 3 長期的に見れば事業所の利益となるから
- 4 業績向上につながるから
- 5 人材確保につながるから
- 6 企業の知名度、評判向上につながるから
- 7 従業員の士気向上につながるから
- 8 その他（ ）

**問 16** どのような地域活動（地域貢献）に取り組んでいる、または取り組む予定ですか。（複数選択可）

- 1 地域行事への参加（お祭り・防災訓練など）
- 2 学生の職場体験や社会科見学の受入れ
- 3 清掃活動（草むしり・雪かきなど）
- 4 防犯活動（児童通学路の見守り・こども110番など）
- 5 回覧板などの地域広報誌の作成支援
- 6 障害者の就労支援
- 7 外国人との交流
- 8 被災地支援
- 9 地域団体・公益団体等への寄付・寄贈、入会
- 10 その他（ ）

**問 17** 問 16 で選択していただいた地域活動（地域貢献）に取り組んだことで、貴事業所へどのような効果がありましたか。（複数選択可）

- 1 売上の向上
- 2 雇用の改善
- 3 企業の知名度・評判の向上
- 4 従業員の業務に対するモチベーションの向上
- 5 販路の拡大
- 6 人的ネットワークの拡大
- 7 新規顧客の獲得
- 8 事業規模の拡大
- 9 特になし
- 10 その他（ ）

**問 18** 職場の活性化を図るために、現在どのようなことに取り組んでいますか。（複数選択可）

- 1 有給休暇や夏季休暇取得の推進
- 2 勤務時間の柔軟化（フレックスタイム・在宅勤務・時短勤務・ノー残業デー等）
- 3 女性の積極的な採用・登用
- 4 仕事と育児・介護の両立への支援
- 5 65歳以上の人材の積極的な活用
- 6 従業員の意見の積極的な吸い上げ
- 7 従業員の企業への貢献や社会的活動を表彰する制度の整備
- 8 従業員の能力向上の支援（社内外研修等）
- 9 特になし
- 10 その他（ ）

**問 19** 職場の活性化を図るために、今後どのようなことに取り組む予定ですか。（複数選択可）

- 1 有給休暇や夏季休暇取得の推進
- 2 勤務時間の柔軟化（フレックスタイム・在宅勤務・時短勤務・ノー残業デー等）
- 3 女性の積極的な採用・登用
- 4 仕事と育児・介護の両立への支援
- 5 65歳以上の人材の積極的な活用
- 6 従業員の意見の積極的な吸い上げ
- 7 従業員の企業への貢献や社会的活動を表彰する制度の整備
- 8 従業員の能力向上の支援（社内外研修等）
- 9 特になし
- 10 その他（ ）

**問 20** その他、中小企業の活性化に向けた新たな条件に位置付けてほしいことや、仙台市の中小企業施策に期待することなど、ご意見がありましたらご自由に記入ください。

【貴事業所の情報について、下記へのご記入をお願いします】

◆ご住所	
◆貴事業所名	
◆ご担当者様名	◆ご連絡先(電話番号)

【貴事業所の業種・従業員数について、それぞれ該当する番号に○を付けてください。】

<b>業 種</b>	
1 製造業	2 建設業
3 運輸業	4 卸売業
5 小売業	6 宿泊・飲食サービス業
7 不動産業・物品賃貸業	8 サービス業（個人向け）
9 サービス業（法人向け・ほか）	
<b>従業員数</b>	
1 300人以上～	2 100人以上～300人未満
3 50人以上～100人未満	4 20人以上～50人未満
5 5人以上～20人未満	6 5人未満

\*\*\*\*\* アンケートは以上となります。お忙しい中、ご協力をいただきましてありがとうございました。\*\*\*\*\*  
本調査について、ご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせください。

仙台市経済局産業政策部経済企画課  
電話：(022) 214-8275 FAX：(022) 267-6292  
Eメール：kei008010@city.sendai.jp

## 2章 調査結果

### 1. 業況について

平成26年7月～9月期の業況について「良い・ふつう・悪い」の何れかに該当するか。また、いつ頃からそう感じているか、ターニングポイントとなった要因について聴取した。

企業の業況判断

規模分類	良い	ふつう	悪い	不明	総計
小規模	11件 27.5%	21件 52.5%	8件 20.0%	0件 0.0%	40件 100.0%
中規模	23件 30.3%	28件 36.8%	24件 31.6%	1件 1.3%	76件 100.0%
規模不明	7件 33.3%	7件 33.3%	4件 19.0%	3件 14.3%	21件 100.0%
総計	41件 29.9%	56件 40.9%	36件 26.3%	4件 2.9%	137件 100.0%

団体の業況判断

規模分類	良い	ふつう	悪い	不明	総計
団体	3件 23.1%	4件 30.8%	6件 46.2%	0件 0.0%	13件 100.0%

### 【具体的な業況・ターニングポイント】

業況が“良い”と考えるケースでは、震災がターニングポイントとなって業況に好影響を及ぼし、それが持続している事業所が多い。業況が“ふつう”と考えるケースでは、復興需要や消費税増税などの影響があったが、それらが一段落したという見方がされている。また、業況が“悪い”と考えるケースでは、その原因として消費税増税、石油や原材料費の高騰、震災による需要の減少、及び復興需要の収束による反動などが指摘されている。

#### ◆業況が“良い”と考えるケース◆

##### <中規模事業所>

- ・リーマンショック後、成長を維持している。決算月が5月だが、今回の決算（昨年度決算）も前年度比25%の伸びと、だいぶ良かった。（サービス業（法人向け・ほか））
- ・創業以来、仙台市（経済局）や仙台市産業振興事業団に、何かあれば相談したり、指導を受けてきた。それらによって、リーマンショックの一番底の時期に立ち上げた会社ではあるが、これまで順調に推移して行くことができた。（サービス業（法人向け・ほか））

- ・売上は上がっている。震災後、東北では市場のパイは小さくなったものの、県外から参入するチェーン店などの顧客（外食産業等）があり、当社としては忙しくなった。全体的な消費量は変わらないのではないかと。（卸売業）
- ・業況は良い。復興需要と、アベノミクス効果で日本全体の景気が多少底上げしてきたことが影響している。今後2～3年は続くと予想している。（建設業）
- ・震災以降、被災者を中心に内陸部の不動産需要が高まったことに加えて、大企業誘致に伴う不動産ビジネスのチャンスがあり、富裕層を中心にアパートの建て替え・新設ニーズがあり、今期は過去最高の営業利益を上げている。消費税の影響は予想に反してほぼ見られなかった。（不動産業・物品賃貸業）
- ・首都圏を中心に人手不足が深刻になる中で、人材派遣業として派遣依頼を受けることが増えてきている。アベノミクスの影響で円安が進み、自動車産業が持ち直してきていることが背景にあると感じている。（サービス業（法人向け・ほか））
- ・復興事業で木材需要が大幅に伸びているため、需要に応えきれないほどの受注がある。（卸売業）

#### <小規模事業所>

- ・当店は非常に天気に左右される。7～9月は、東北地方は割と天気が安定していたため例年より少し好調だった。（小売業）
- ・震災でアパート等の物件に被害があり、修繕・設備投資を余儀なくされたが、遅滞なく行ったことでその後も入居率を確保することができた。（不動産業・物品賃貸業）
- ・震災後、所有物件が販売できるタイミングにあったことや、遠隔地の被災者が市内に移り住み人口が急増したことを受けて不動産関連の業績は好調である。アベノミクスの金融緩和政策を受けて、不動産を取得したい人がローンを組みやすい環境が続いていることが影響しているかもしれないと感じている。（不動産業・物品賃貸業）
- ・震災前右肩下がりだった業績は、震災特需の影響で工事量が一気に増えた。現在はだいぶ落ち着いてきたが、来春以降、仮設住宅住まいの方からの受注が見込めるのではないかと期待している。（建設業）

#### <事業所規模不明>

- ・昨年開業であるが、コンサルティング顧問先の開拓は順調で、DM等を通じた自社開拓に加え、既存顧問先・金融機関からの紹介などで順調に伸びている。
- ・住宅関連事業の震災特需を受けて、メーカーのショールーム新設などの受注が多く、震災前より支店売上高が上がっている。

#### （以下、経済団体へのヒアリング結果より）

- ・去年11月の、当団体会員向けのアンケートによると、売上について全体の50%が3.11とほぼ同等、20%が3.11を既に超えていると回答しており、今年もこの流れは続いている。また、従来年に数回だった「人材の確保」「工場等」についての当団体への問い合わせがここ1・2カ月は結構来ており、新事業や受注増が背景にあるようだ。

◆業況が“ふつう”と考えるケース◆

<中規模事業所>

- ・4月以降、消費税増税などが影響して、飲食や小売部門は税抜き価格でみた場合、昨年より売上は下がっていると思う。部門は単価を高くしていることもあり、昨年に比べ売上はトントンか微増。トータルで見れば悪くないが、もう少し良くならなければと思っている。(サービス業(個人向け))
- ・今年度の当初計画から見ると悪い。取るべき大きな仕事があったが、入札で負けてしまった。しかし、例年と比べれば極端な業況の悪さはない。この3か月の状況から、今年度は目標に近い数字が出せるものと考えている。(サービス業(法人向け・ほか))
- ・震災以降どん底に陥り、悪い状態が続いたが、少しずつ回復しつつある。そのスピードが遅いので、特別良くなったなという印象はほとんど感じない。ごく普通に戻りつつある、という程度。(サービス業(法人向け・ほか))
- ・震災直後は、多少他地域から訪れる道に不慣れな人が増えたため売上が伸びたが、最近では大きな変動はない。(運輸業)
- ・震災後、イベント関係は全て中止になり半年以上仕事がない状態が続いたが、六魂祭が開催されたところから復興イベントや展示会なども徐々に増え、現在では震災前より受注が少し増えた状態まで回復している。(サービス業(法人向け・ほか))

<小規模事業所>

- ・4～6月は消費税増税の影響などがあり少し落ち込んだが、それが一段落して復調した。(小売業)
- ・例年、年度明けに官公庁の入札案件が公告されるが、4～6月がどれに参加するか検討する時期。7～9月にやっと2～3件とれて、これから工事に入るという段階。例年並みの売上確保のめどがたった。(不動産業・物品賃貸業)
- ・昨年度までは、復興需要で業績は好調であった。震災復興応援ということで人が入ってきた。今年度に入りそれが一段落したことで、昨年に比べて「ふつう」と判断。(小売業)
- ・消費税増税の影響で売上・仕入で動く金額は膨らんだが、受注自体に変化は見られない。短期の経済活動で一喜一憂する業種ではない。(製造業)
- ・ここ3～4年は売上が乱高下している。リーマンショック後売上が落ち込み、その後緩やかに回復していたが、震災後は復興需要で売上が跳ね上がり、最近になって復興需要も落ち着き、リーマンショック前の状態に戻ってきたところである。(宿泊・飲食サービス業)

<事業所規模不明>

- ・今年1月創業で、当初の計画と比較すると売上は追いついていないが、販路の拡大は計画以上に順調に推移している。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・震災特需が落ち着き、現在は全体的な業況は普通という実感。取扱品目・会社によって多少バラつきはある。

- ・消費税の駆け込み需要から反動がきているという現象があるが、それも落ち着きつつあるという感じがする。

#### ◆業況が“悪い”と考えるケース◆

##### <中規模事業所>

- ・特に震災後に悪化している。建設業では需要と供給のバランスが、金額的にずれている。(建設業)
- ・生活必需品を取扱うため、消費増税後の消費がやや鈍い。増税分の負担を売価に転嫁しきれていない現状から売上の減少が見られる。(卸売業)
- ・個々の団体との契約内容・金額の折衝が難しい中で、原価高騰を価格転嫁できず利益が圧迫されている。(宿泊・飲食サービス業)
- ・ガソリン価格の高騰で、配送費の値上げが続いているが、消費税の関係もあり、価格は押さえざるを得ない。これらの状況により経営が圧迫されている。(卸売業)
- ・震災前と比較すると、現在の売上は3割程度減少している。震災直後は復興需要で業績がよかったが、その後の落ち込みが激しい。震災による取引先の閉店もあるが、取引業界の小売業自体が行き詰まっているためと感じている。(卸売業)
- ・震災後、復興景気で昨年6月頃までは業況がよかったが、それ以降落ち込みが続いている。消費増税の先行需要で一時盛り返したものの、増税後の落ち込みからの回復が予想以上に時間がかかっている。(小売業)
- ・消費税増税が痛い。特に4～6月の落ち込みが大きい。7月後半からは徐々に回復してはいるが前年同月比ではあまり良くない。(運輸業)
- ・外的要因として、消費者の高齢化・ライフスタイルの変化がある。葬儀やセレモニー・生け花等の趣味においても花の需要自体が減少している。(小売業)

##### <小規模事業所>

- ・震災の影響により被災したお客様からの受注が減少した。同程度まで回復するのは、10年はかかると見ている。(製造業)
- ・震災後に貨物が激減。輸入品の保税を柱としてやってきたが、震災によりかなりの影響を受けた。(運輸業)
- ・震災前と同等程度には回復しているものの、業況は悪いと感じている。ここ数か月の実感としては、消費増税後の買い控えの世情を受けてニーズそのものが減っていること、原材料費の高騰により利益が圧迫されていることが挙げられる。(製造業)
- ・震災直後は「みやげ需要」で一時的に売上が伸びた。しかし、その後、買い物客の財布が固くなり、観光客減も影響して売上が落ちている状況にある。(製造業)
- ・今年5月以降、消費税とガソリン代高騰や、駅周辺の一極集中傾向を背景にして、他地区周辺の駐車場の業績が悪い。現状原因は測りかねており、抜本的対策が必要なレベルに来ているのかを現時点では注視している状況である。(不動産業・物品賃貸業)

<事業所規模不明>

- ・消費税の駆け込み需要が膨らんだ3月までは好調であったが、その後落ち込んでいる。原価の高騰(紙代、電気代の高騰)、インターネット・スマホの普及による広告業界の構造変化も、大いに業況に影響がある。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・全体的に良くない傾向にある。消費税増税とそれを価格転嫁できないこと、燃料の高騰によって、ますます利益を圧迫されている。
- ・秋保周辺のホテル等の観光施設は客数が減っていると聞いている。建設関係も、復興需要で忙しさは続いているが、利益が上がっているかは不明である。郊外の小規模商店・食堂などでは消費税増税分を価格転嫁できないために利益が圧迫されている様子である。運送関係はガソリン価格が下がらないことが経営を圧迫しているようだ。
- ・アベノミクスによる景気回復を実感できていないという企業が多く、どちらかという「悪い」方に入ると思う。

---

## 【業況を左右する要因（消費税増税等）について】

---

消費税増税については、経費の増大、営業利益の圧迫につながったとの意見がある。また、震災からの復興については、好ましい影響がもたらされているという評価がされている一方、復興事業に取り組んでも適正な利益が出せない状況があるといった指摘や、復興需要は期間が限られるものであるため、その収束後を憂慮する声も出ている。

### ◆消費税増税◆

<中規模事業所>

- ・消費税増を、コスト的な面から顧客が気にしている。(卸売業、業況=良い)
- ・消費税増税は大きな影響があった。原材料価格が高騰していることもあり、20年ぶりぐらいに値上げせざるを得なかった。再増税があると大打撃。今は、頑張って耐えて乗り切るしかないと考えている。(宿泊・飲食サービス業、業況=良い)
- ・消費税は、増税自体は避けられないことであるから、段階的に時期を離して行うより、短期間に一度に行った方が企業は対応しやすいと考えている。(製造業、業況=悪い)
- ・消費増税は駆け込み需要もなく、その後の落ち込みも感じられなかった。5%に増税した際はそうした現象が見られたが、現在は取引先の小売店側が、そうした対策をしようというやる気すら失っている様子である。(卸売業、業況=悪い)

### ＜小規模事業所＞

- ・消費税の増税は、売上への影響は出ていないが経費分には影響が出ている。(製造業、業況＝良い)
- ・消費税増税は7月から影響が出始めた。増税前の駆け込み需要で利用した分の支払いが夏ボーナス時に嵩んだことや、復興事業の収束による近隣消費者の収入ダウン等も理由としてあるようだ。(小売業、業況＝良い)
- ・消費税増税時にその分の値上げ(価格転嫁)をしなかった。そのため、消費税増税による影響はまったくない。(サービス業(個人向け)、業況＝ふつう)
- ・消費税増税は売上には影響ないが、原材料高騰に拍車をかけて利益を圧迫していくことは間違いないと感じる。容易に価格転嫁することも抵抗がある。(小売業、業況＝ふつう)

### ＜事業所規模不明＞

- ・消費税については特に大きな影響は感じていない。仕入れ先から来たもの(消費税)を、売り先にスライドさせているだけ。(業況＝ふつう)

#### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・消費税増税が後を引いている状況がある。また、当団体の消費税転嫁の相談会を利用する企業が多いなど、消費税10%を見据えた動きも顕著である。(業況＝良い)
- ・消費税の再増税について、どのように動くのかという不安感から、「はっきりしてほしい」というところで、特に商業者にとっては少し辛いところがあるのではないかと。(業況＝ふつう)

## ◆震災からの復興◆

### ＜中規模事業所＞

- ・建設業に限らず、あらゆる業種が縮小傾向にあった震災前と比較すると、全く違う良い状況である。縮小経済から拡大経済へ移行している実感あり。震災は東北にとって、「失われた20年間」からの転機となる、ちょっとした節目になったと思う。(建設業、業況＝良い)
- ・震災が、業況が上向き契機となっている。東北の産地が被災したことで地方の市場にも荷物が集まらなくなったため、代替の拠点市場を仙台に求める傾向になったと思われる。(卸売業、業況＝良い)
- ・震災復興需要はあるが、一時的なものであり、適正価格で請け負っているのかという疑問がある。また、一時的な復興の仕事に乗っていいのか、という不安があり、あまり受けないようにしている。(建設業、業況＝悪い)
- ・震災後に復興特需が少しあって、ある程度調子は良かったが、復興景気が落ち着いたことで問題が顕在化してきた。その転機はやはり4月の消費税増税の辺りである。(卸売業、業況＝悪い)

### ＜小規模事業所＞

- ・震災のあった年は特に忙しかったが、次年には落ち着いた。しかし、震災前よりは業況が良く、今のところ今後も順調にいきそうな気配である。(建設業、業況＝良い)
- ・震災以降、仙台市の公共工事や復興住宅・エコ住宅の増加で受注増は今もまだ続いているが、いつまで好況が続くかは見通しがつかない状態である。(建設業、業況＝ふつう)

## 業況について

- ・不動産賃貸業は、入居に関しては消費増税・アベノミクス等の影響は感じられないが、震災後の工事費用・建材の高騰から修繕・新規投資において影響が出ている。(不動産業・物品賃貸業、業況=ふつう)

### <事業所規模不明>

- ・道路の防護柵、標識、区画線など沿岸部の道路復旧工事はこれからの状態。用地買収の進捗について、どのような状況なのかは分からないが、道路には必ず交通安全施設が付帯するので、期待している。(業況=ふつう)

### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・震災の復旧・復興に携わっている業界(廃棄物処理、解体、工事関係)は景気が良いと聞いている。しかし、「あと2年先にはどうしようか」という声も聞こえる。(業況=良い)
- ・震災復興関連事業は、地元業者はだいたいひ孫請けであり、人を出し、売上はあるけれど利益はでないという状況。なおかつ効率化を図ろうとしていることで、いろいろ事故が起こるなど、悪循環になっている。(業況=悪い)

## ◆その他◆

### <中規模事業所>

- ・アベノミクスの効果かどうか、実際の数字が体感できているかどうかは分からないが、大企業も中小企業も、経営者が明るくなったなどは思う。経営者が悲観的ではなくなったという意味では、よいことだと思う。(サービス業(法人向け・ほか)、業況=良い)
- ・目標に向かって前向きになれるということが、バブルの後ずっとなかったのが、東京オリンピックが決まったことは非常に大きいと思う。大きな、明るい目標ができた。(サービス業(法人向け・ほか)、業況=良い)
- ・原材料が野菜なので天候は大きな問題。業況がプラスにもマイナスにも転ぶ要因となる。それをいかにしてコントロールしていくかというのが、主なキーポイントとなる。(卸売業、業況=良い)
- ・情報インフラと密接な関係にあるものを手掛けているので、今後インフラの構築、再構築や変更といった話が出てくると、当社の製品も市場に流れるようになるのではないかと期待している。将来的な見通しは明るいと思っている。(サービス業(法人向け・ほか)、業況=ふつう)
- ・円安により原材料費の高騰、電気料金の値上げにより製造原価が圧縮できず、利益が出なくて苦しんでいる。(製造業、業況=ふつう)
- ・公共事業の入札制度においては、点数制度で決まってしまうため、中央資本の大手にかなわないケースが多くある。(宿泊・飲食サービス業、業況=悪い)

### <小規模事業所>

- ・円高・中東周辺の政情不安があり、原材料費が高騰しているが価格転嫁できず、収益を圧迫している。(小売業、業況=ふつう)

＜事業所規模不明＞

- ・首都圏ではオリンピック招致を契機にして利益水準が上がっているようだが、地元企業にはそうした恩恵は今のところない。ただ、業界全体が上向きになってきているという印象はある。(業況＝良い)
- ・業界中の競争過多の現状がある。地域のオーナー企業同士の合併は難しいものがあり、お互いに借金をしながら設備投資をして、限られた受注を奪い合って価格競争に陥るといった仕組みから抜け出せずにいる。(業況＝悪い)

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・土木建築では、オリンピック関連の工事が2019年までに終わることから、2020年が心配だという声が聞かれる。(業況＝良い)
- ・為替の影響については話が聞こえてこない。円安の進行についても中央経済の視点からは辛い企業の方が多いと思うが、一概に悪い状況だとは言いきれない。(業況＝ふつう)

## 2. 事業所の取り組みについて

事業所の取り組みについて、震災後の新たな顧客・取引先の獲得の有無や、新製品の開発・新分野への進出の有無などについて聴取した。

### 【震災後の新たな顧客や取引先の獲得】

新たな顧客や取引先について、獲得した事業所は震災を機に県外への営業展開を強化したというケースが比較的多く見られる。一方、獲得していない事業所については、その理由として企業体力（人員・資金等）に余裕がないことをあげるケースが、小規模事業所を中心に目立っている。

また、今後の新規顧客・取引先獲得のための取り組みについては、新商品開発、ターゲットの見直しなど積極的な取り組みを進めているケースがある反面、新規取引先には信用上の不安があるといった理由で、取り組みをしなかったり、慎重だったりするケースもある。

#### ◆新たな顧客や取引先を獲得した◆

##### <業況が“良い”事業所のケース>

- ・震災以降、被災地域の会社との取引は厳しいと考え、東京から西をターゲットとして、東京の団体と復興支援のイベントを開催した。ここに集まってきた企業とコンタクトを取り、それが商談に結び付いたケースがある。（サービス業（法人向け・ほか）、中規模）
- ・震災以降新規顧客が増え、取引先は1.2~1.3倍増となった。他社が忙しくなったため、当社と取引を始めるようなケースもある。当社も忙しいのは同じ状況であるが、こういう時こそチャンスだと思って対応している。（建設業、中規模）
- ・震災以降、営業に注力しておりジワジワと成果が出始めている。展示会への出展なども即時成果には繋がりにくいものの、徐々に浸透し、受注につながっている。（サービス業（法人向け・ほか）、中規模）
- ・震災により県内の取引先が被災して木材の販売ができなくなったことを受け、国が補助金を出して県外への出荷を支援してくれた。これによる新規取引先がある。（卸売業、中規模）
- ・全国に顧客が点在しており、震災時も気にかけてくれ注文が増えた。（製造業、小規模）
- ・震災以降獲得した新規顧客は、既存顧客からの紹介（個人・勤務先等）によって獲得したケースが多い。顧客が企業の評判はもちろんのこと、納期を重視した結果、競合から流れてきた案件もある。（建設業、小規模）

##### <業況が“ふつう”の事業所のケース>

- ・ホームページのコンテンツを工夫したことで、お客様が入ってきやすくなった。サービスや金額などがきちんと説明されていることで、お客様に安心していただいている。（サービス業（個人向け）、中規模）
- ・震災以降、お盆や年末などの帰省客が増えているように感じる。今まではお盆などの長期休暇には客が減ったが、震災以降、その時期になるとかなり帰省客がやって来ていると感じる。また、家族の絆が強まったのか、土日の来店客も増えた。（宿泊・飲食サービス業、中規模）

- ・震災時に供給対策を強化するために震災対策の拠点をつくり、これが新規顧客獲得につながった。(卸売業、中規模)
- ・他社からの譲渡により車両を増やし、社員も2割ほど増やしたので、その分だけ乗客が増え売上も伸びた。(運輸業、中規模)
- ・震災後、仙台に入ったボランティアなどから、当店を紹介してもらったところ、当店の商品をお土産として、あるいは飲食店の業務用として購入してもらうことができた。また、当店ホームページで蔵元や商品入荷についての情報を発信したほか、口コミでも情報が広がった。(小売業、小規模)
- ・医療機器を中心に、メーカーへの働きかけを強化して、医療機関の復興需要に取り組んだ。営業エリアを東北6県以外にも、新潟県、北関東など、行きやすいところから広げている。(小売業、小規模)
- ・新規顧客獲得は取引先商社やメーカーの紹介によるものが多い。特に復興関連。首都圏や名古屋、関西の業者からの引き合いも多いが、民間信用調査会社で調べるなど、よく見極めた上で仕事を受けるようにしている。(規模不明)

#### <業況が“悪い”事業所のケース>

- ・新規顧客の獲得は、取り組みたいが注力できていない。口コミで多少広がりをみせている程度である。(サービス業(個人向け)、中規模)
- ・震災時、営業できない同業者をフォローし、その同業者に代わり新規顧客が獲得できた。(サービス業(個人向け)、中規模)
- ・従来の卸売業に加え、自社ブランド商品を開発したことにより、日常的な営業活動による成果に加えて、金融機関からの紹介・関東圏で開催された展示会からの販路開拓が功を奏した。(卸売業、中規模)
- ・震災以降、金融機関と県が開催する展示会へ参加し、主に関東圏の県外からの受注を伸ばすことができた。(卸売業、中規模)
- ・これまでずっと輸入貨物に頼っていたものを、少し国内にシフトさせた。その結果、別ルートで顧客を獲得できた。(運輸業、小規模)

#### ◆新たな顧客や取引先は獲得していない◆

#### <業況が“良い”事業所のケース>

- ・特に新規顧客獲得の取り組みはしていない。おいしいものを提供していればわかってもらえると思いつながり続けてきた。(食堂、レストラン(専門料理店を除く)、中規模)
- ・新規顧客は獲得していない。理由としては今、手が回らないほどの忙しさであり、現状維持が精一杯である。アルバイトを入れるなどして対応しているが、到底一人でこなせる量ではないという状況になっている。(小売店、小規模)
- ・労働力が不足しているため、新規顧客の獲得はしなかった。働く人が多ければ、もっと範囲を広げたいと思うが、一人のできる仕事量は決まっているので、結局現状でできる範囲での仕事に終わった。(建設業、小規模)

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・震災後、失った顧客は多いが、得た顧客は少ない。「増えている」という話は聞かない。

#### <業況が“ふつう”の事業所のケース>

- ・震災以降は会社の体力(営業・生産ライン)に課題があり、新規開拓できていない。(製造業、中規模)
- ・新規顧客は獲得しておらず、新規事業にも取り組んでいない。時間と人手を食うので余力がない。(サービス業(法人向け・ほか)、小規模)
- ・震災以降新たな顧客や取引先を獲得していない。地域の人口の減少、核家族化の進行などで売上は減少している。(宿泊・飲食サービス業、小規模)

#### <業況が“悪い”事業所のケース>

- ・新規顧客の獲得に関しては、親会社からの提供はあるが、自社独自では獲得できていない状況である。ドライバー不足が要因である。(運輸業、中規模)
- ・新たな顧客や取引先は獲得していない。主な理由は人材と資金力の不足。人材については、これまであった大きな仕事がなくなり、人を解雇せざるを得なくなった。また、資金力の不足については、売上の減少により新たな借入れが困難となっている。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模)

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・当団体全体としては、統計上、「顧客獲得による売上拡大」が経営課題のトップになっている。それに対し、震災後顧客が減り、それが回復できず売上が伸ばせない、というのが総じた傾向だと思われる。

### ◆今後の新たな顧客や取引先の獲得に向けた取り組み◆

#### <業況が“良い”事業所のケース>

- ・新規顧客の獲得にあたっては、契約書は交わすものの、支払日までの猶予期間が長いとか、逃げられるといった不安要素も数多くある。(卸売業、中規模)
- ・新商品開発をしないと新規顧客獲得はできないと考えており、常に開発をしている。(卸売業、中規模)
- ・以前は法人・学校等への配達がメインであったが、最近は地元消費者への小売をメインにすべく方針転換した。(小売業、小規模)

#### <業況が“ふつう”の事業所のケース>

- ・一度乗ってもらったお客様に、安心して(再度)乗ってもらえるように顧客を増やしていこうと努力をしている。(運輸業、中規模)
- ・業界団体において、会員企業、さらに自治体、大学、一般企業との情報交換をしている。その中から新しい仕事の具体的な話が出てくる、ということはそれほどないが、仕事に通じる話が出てくるためそれらを探し、吸収するようにしている。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模)

- ・アンテナショップのコーディネーターから、遠方のショップへ地場産品として出品しないかと提案を受けた。魅力的には感じているが人手不足・アイデア不足により実現できていない。(小売業、小規模)
- ・新規顧客や取引先の獲得には取り組まない。その理由は「既存事業への注力」である。現状の受注先は堅実で安定しているため、あえて新規開拓をしようと思わない。(不動産業・物品賃貸業、小規模)
- ・新規受注先の獲得については、社長をはじめ営業の強化をしているが、人数にも限りがあり難しい部分がある。(建設業、小規模)
- ・震災直後から、中央や関西などの同業他社が当地へ進出してきた、厳しい戦いを強いられている。既存の顧客を大切にしながら減らないようにしていくと同時に、当社では重量物の据え付けなど特殊分野の仕事をしているため、そちらに注力していくしかないと考えている。(規模不明)

#### ＜業況が“悪い”事業所のケース＞

- ・新たな顧客の獲得に向けては、市場全体で、機能のイノベーションなどについて考えていくことが大切だと思う。(卸売業、中規模)
- ・「市場」という受け身の体制から攻めの体制に転じようと、営業経験者を配置し活動を始めている。(卸売業、中規模)
- ・新規取引先獲得のための営業活動はほとんどしていない。与信の部分で心配であり、慎重を期している(卸売業、中規模)

#### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・当業界は受託型産業であるので、いかにして新たなクライアントを掴むかは重要な課題であり、各社がそれぞれの取り組みをしている。

## 【震災後の新製品の開発や新分野への進出】

自社技術の応用、付加価値向上への取り組み、業態転換や異分野事業への参入が、各企業の状況に応じて進められている。補助金などの支援を得て順調な展開を見せているケースもある反面、異分野へ進出したが販路の開拓がうまくいかないといったケースも見られる。また、原発事故の風評被害対策や、周辺同業者との競争激化対策などの事情に迫られて、新たな取り組みを余儀なくされたケースもある。

一方、新製品の開発や新分野への進出を行っていない事業所からは、自社の体制・体力との兼ね合いから、新たな取り組みを行う余裕がない、冒険的なことはできないといった意見が出ている。

### ◆新製品の開発・新分野への進出に取り組んだ◆

#### <業況が“良い”事業所のケース>

- ・自社パッケージでの物流管理システムを開発した。また、商品を展開していくにあたっては、経済団体に相談し、1年間コンサルタントに付いてもらい様々な点で面倒を見てもらった。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模)
- ・今後を取り巻く環境を考えたとき、付加価値をつけて顧客に食材をきちんと届けていくという部分の整備が必要と考え、国の補助金を受けてロングライフ商品を製造していくこととした。(卸売業、中規模)
- ・新分野への進出については、戦略的基盤技術高度支援事業や、ものづくり助成金の採択を受け、新製品の試作・開発を進めている。開発については、どうしても先行投資(ヒト・カネ)が必要なためなかなか余裕はない。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模)
- ・新たな商材としてアルファ米の開発・販売に取り組んでいる。しかし、地元産の米を使うことによって「放射能があるのではないか」といった、風評被害的なものが懸念され、“信用力”の部分課題となっている。(規模不明)

#### <業況が“ふつう”の事業所のケース>

- ・ペットも高齢化が進んでいることから、ペットケアのサービス業者が増加している。そのため、パイの取り合い状態である。当社でもサービス事業のためのスペース(ペットホテル)を拡大し、業態転換を進めている。(サービス業(個人向け)、中規模)
- ・原発の風評被害により、地場以外の材料を使った商品を投入した。戦略的に新たな商品を開発した、ということではなく、お客様の安全性や、店の商品に穴を空けない、ということから「店の新しい顔」を作らざるを得なかった。(宿泊・飲食サービス業、中規模)
- ・メガソーラー発電所を造り、売電を開始した。もう1カ所メガソーラー発電所を建設している。(規模不明)

#### <業況が“悪い”事業所のケース>

- ・ソーラーシステムの工事に取り組み、劣化具合がわからないまま放置されていることに着目し、劣化状況がいち早く把握できるようなシステムを作り始めた。(建設業、中規模)

- ・4～5年前から、介護用おむつなど福祉用具の販売を手掛けている。個人的な需要を対象としての販売でケアマネージャーを通しての販売ができればよいが、本業の落ち込みで人的にも資金的にも、新分野にかけ余力がなく、新たな販路が開けない。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模)
- ・駐車場の利用客が大きく減ったことに加え、近隣の同業者に、料金を以前の半額にするところなども現われたため、料金体系を変えた。(不動産業・物品賃貸業、小規模)

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・新たなところに入り込もうとすると、どうしても価格競争になりやすい。そのため、仕事は取れたが結局利益に繋がらないという流れになっている。自社ならではの技術やノウハウの売り込みなど、他社との差別化をどのようにして図るのが課題となっている。海外展開にチャレンジしている企業もある。
- ・関西等に比べれば手を挙げる企業は少ないが、当団体の会員企業が設備の更新、研究開発等に対する補助金を、前向きに利用しようとする様子は感じられる。

◆新製品の開発・新分野への進出に取り組んでいない◆

<業況が“良い”事業所のケース>

- ・新たな取り組みについては、すでにいろいろなことに手を広げてやっている。レンタサイクルや、ホームページを作成しての顧客増加策など、やるべきことは大体やったので、いまさら新たなことには手が回らないという状況である。(小売業、小規模)

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・新製品開発については、ほとんど耳に入っていない。背景として、震災後業績が伸びた、という状況の中で、特に1社との付き合いが濃くなったことなどもあるのではないかと。

<業況が“ふつう”の事業所のケース>

- ・新分野への進出には資金と人材が必要で、かつ失敗が許せない。このような冒険的なことは、資金量も限られている当社にはできない。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模)
- ・新分野への進出には取り組んでいない。製造所を建て直して今から再建していかなければならない。既存の事業に注力することが大事だと考えている。(小売業、小規模)
- ・今は社内の労働環境整備に力を入れていて、新製品の開発や新分野への進出についての取り組みは停滞している。顧客への新サービスに取り組みたいという意向はあるが、それに伴うシステムや宣伝広告などの資金が全く準備できていない。また、新規事業のためには、人材の採用や社員の理解、技術力といった組織体制の確立も必要である。(卸売業、中規模)
- ・新分野への取り組みはない。国家資格を持った人材や、熟練工が確保できず対応できない。人材を募集しても大手に取られてしまい応募が無い。復興関係の仕事が終われば状況が変わるのかも知れないが、現時点では、人材不足で頭が痛い状況である。(規模不明)

<業況が“悪い”事業所のケース>

- ・少子化に伴うパイの減少があり、将来的な売上減少が見込まれる中で、供給先の拡大なども話としては持ち上がるが、投資コストの関係もあり二の足を踏んでいる。(製造業、中規模)

## 事業所の取り組みについて

---

- ・新分野への進出には相応の投資が必要だが、会社規模が限られ業績も芳しくないため難しい状態である。新しい分野について具体的な計画は特になく、既存のものを伸ばすために、いかに注力するかが課題である。(卸売業、中規模)
- ・人材を育てたいが、思うようにできない状況がある。技術力や専門性をなるべく伝えるようにしているが、時間をあまり取ることができない。(卸売業、中規模)

### 3. 今後の事業展開について

今後の事業展開について、重要視していることや、阻害要因となると考えていることについて聴取した。

#### 【最も重要視していること、その阻害要因】

今後の展開については、人材の確保・育成が特に重要視される傾向にあり、思うように人材が確保できず、苦労している事業所が少なくない。また、販路の拡大も多くの企業が重要視しており、そのための顧客へのアプローチ方法の工夫や、採算性の確保などが課題となっている。

#### ◆生産の拡大◆

- ・近い将来の生産の拡大に向けて、自前加工場等の設備投資をしたいと考えている。(製造業、中規模、業況=ふつう)

#### ◆技術力の向上◆

- ・業界団体やメーカーが開催する研修会等に積極的に参加して、レベルを上げていくことができれば差別化に繋がってくるのではないかと思う。(サービス業(個人向け)、中規模、業況=ふつう)
- ・官公庁の工事を請負うには、必ず資格が必要なので、それを持てるようにする。また、入札時の審査においては、社員が保有する資格の種類やその人数が問われるので、ランクアップのためには資格を持った社員を確保することが重要となる。(不動産業・物品賃貸業、小規模、業況=ふつう)
- ・いわゆるロジスティクスに関わる者として、ただの運送会社ではないという立ち位置で、スキルやノウハウをもっと勉強しなければならないと考えている。これによって荷主企業や、業務を委託している物流企業に対してもっと指導力、提案力を持つことが、売上の増加に繋がるだろうと考えている。(運輸業、小規模、業況=ふつう)

#### ◆販路の拡大◆

- ・販路拡大が最大の課題である。毎日来る顧客より、月1回来る顧客をたくさん増やしたいと考えている。飽きられないための新メニュー開発等に力を入れている。(宿泊・飲食サービス業、中規模、業況=ふつう)
- ・単に受注業務をこなすだけでは取引先とのコミュニケーションがとりにくいことから、最近営業を1名採用し、自治体への顔出しなどをさせている。(建設業、中規模、業況=ふつう)
- ・販路の拡大については、当社のビジネスモデル自体がまだまだ認知されていないと考えており、今後は特定のターゲットやその企業規模を絞り込んだ中で、新規の顧客獲得に向けた展開も必要かと考えている。(運輸業、小規模、業況=ふつう)

## 今後の事業展開について

- ・販路の拡大を最も重要視しているが、採算が合わないことがそのネックとなっている。販路拡大のために採算が取れなくとも販売する、というわけにはいかない。(卸売業、中規模、業況＝悪い)
- ・従来の既存顧客からの紹介という営業スタイルに加え、今後はインターネットを中心にした広い範囲へのアプローチを中心に行っていく。(小売業、中規模、業況＝悪い)
- ・待つ営業から出向く営業への転換を図っている。店舗に来ていただくのではなく、店舗が客宅に出向くやり方。(小売業、中規模、業況＝悪い)
- ・今はネットでも細かな要望に対応できるようになったので、若い人などはネット通販での注文が多くなっていると思う。当店でもネット通販への進出を検討したことがある。しかし、従業員数が少ないため、現状ではネット通販に十分な体制で臨むのは無理と判断した。(小売業、小規模、業況＝悪い)
- ・これまでは水産系や肉、原料系の保管が主力だったが、国内冷蔵や氷などにも範囲を広げている。中小企業で人数も少ないため、震災前にはある程度ターゲットを絞った営業を続けてきた。しかし、震災後は荷物が少ないため、そうした営業スタイルにとらわれているわけにはいかなかった。(運輸業、小規模、業況＝悪い)

### ◆設備投資◆

- ・建物の老朽化が深刻になっており、維持費が高くなることもあるため、設備投資を検討している。(宿泊・飲食サービス業、中規模、業況＝良い)
- ・店舗ビルの老朽化により、毎年メンテナンスに追われている。移転、建て替えについては、資金がないためまだ具体的な計画はない。(宿泊・飲食サービス業、中規模、業況＝普通)
- ・現在テナントとして入居しているビルが、現行の耐震基準をクリアしていない。新しい分野への取り組みを始めるのなら、事業所を人が安心して、働きたいと思って集まるような場所にしなければいけないと考えている。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模、業況＝ふつう)
- ・昔の車の幅に合わせた規格で造られている駐車場であるため、一番の打開策は、現行規格の車室を備えた駐車場を建て替えることであるが、投資金額はかなりの金額になる見込みである。また、建て替えるとなると月極め利用者に一旦出て行ってもらわなければならないため苦慮している。(不動産業・物品賃貸業、小規模、業況＝悪い)

### ◆新製品の開発・新サービスの導入◆

- ・来年から仙台市で施行されるマンションの建て替え条例を契機に、市内の耐震基準を満たさないマンションの建て替えニーズを掴んでいきたい。現在の家族のスタイルに合わせたマンションプランを組むことに加え、保育所・福祉施設の併設、徒歩圏内のミニスーパー開店など、コンパクトシティの実現に向けて取り組みたい。(建設業、中規模、業況＝良い)
- ・新商品として、大手メーカーが扱いにくい手間のかかる商品の開発を行い、差別化に取り組んでいる。通常の生産現場で開発業務を行うことから、大きくコストを掛けずにやれるため利益の上乗せが期待できる。(製造業、中規模、業況＝良い)
- ・不動産オーナーの高齢化を受けて、不動産の信託業務を行う予定がある。物件の管理運用、その後の相続サポート業務を行うことで、地域の不動産の積極活用を支援することが地域貢献につながると考えている。(不動産業・物品賃貸業、小規模、業況＝良い)

- ・新聞、ラジオ、テレビ、雑誌などの広告を中心に制作を行ってきたが、新しい分野の広告制作も手掛けたい希望がある。しかし、専門のデザイナーが必要であり、そういう人たちを採用できれば販路開拓に繋がると考えているが、現状ではそのような人材がいない。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模、業況=ふつう)
- ・放射能を浴びた農地・休耕田の有効活用と雇用促進を目指して、ハイテク農業を推進すべく、社団法人を設立した。地元高齢者の自給自足支援と、若者の過疎地への移住もかなう取り組みとして産学連携しながら自治体等への提案を進めている。(製造業、小規模、業況=ふつう)

#### ◆マーケティングの強化◆

- ・流れに任せ活動してきた感があるため、今後はマーケティングをしっかりと行い、方向性を定めた経営を推進したい。(製造業、中規模、業況=良い)
- ・「販売会社」としてマーケティングは命題である。交通機関としての車に対するニーズを高めること、また、店舗を中心に地域に根差したテリトリーを広げることなどに取り組んでいる。(小売業、中規模、業況=良い)
- ・マーケティングの強化を最も重要視している。具体的には、営業頻度の増加に取り組む。(小売業、小規模、業況=ふつう)

#### ◆多角化の展開◆

- ・事業の多角化は必要と考える。将来的にはせざるを得ないだろう。しかし、経営負担を強いられることになり厳しい。(卸売業、中規模、業況=ふつう)
- ・国の復興関連事業の期間の終了後を見据えた事業の多角化を図るべく、現在、不動産収入を得られる新規事業を構築中である。また、民間のリフォーム関係に進出することを考えている。(規模不明、業況=ふつう)

#### ◆製品・サービスのコスト低減◆

- ・大量生産など、製品の単価を下げるために、どのようにしてコスト低減を図るかが課題である。(建設業、中規模、業況=悪い)

#### ◆人材の確保・育成◆

- ・さらに売上を上げていくために、昨年度、仙台市の緊急雇用制度により6人雇用した中から、2人をそのまま採用したが、それでも少し足りない感じはある。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模、業況=良い)
- ・今後の展開にあたっては、社員等への教育・技術・専門性の向上が課題である。外部のコンサルタントを自前でもお願いしたり、仙台市産業振興事業団の専門家派遣、みやぎ産業振興機構の専門家派遣などを活用したりしている。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模、業況=良い)

- 中途採用を入りたいのはやまやまだが、またいつ仕事がなくなるか分からないため、むしろ若い人を入れて会社の若返りを図ることとしている。極端に人を増やすことはしないが、将来のための投資ということで若い人を入れることを惜しんではいない。(建設業、中規模、業況＝良い)
- 建設業は3Kのイメージがあり、若い人たちが喜んで来るような業種ではないと思う。だが、やはり不可欠な産業だと思うため、建設業の素晴らしさを上手くPRしていきたい。人材教育についても、安全に堅実に教えて、お互い切磋琢磨し合っるとともに成長していけるような関係を作っていければいいと考えている。(建設業、中規模、業況＝良い)
- 人材の確保・労働力の不足が常に課題になっている。サービスの内容からも、品質が個々の従業員の能力に左右されやすいため、良い人材の確保は業務拡大に直結する課題である。(サービス業(法人向け・ほか)、小規模、業況＝良い)
- 人材の確保、育成を重要視しており、現状、労働力の不足に苦慮している。正社員を採用しようと思い、求人を出したが、若い人からの応募がなかった。そのため、求人は取りやめ、お客様や各方面からのツテを頼って、アルバイトや障害を持っている方を採用した。(小売業、小規模、業況＝良い)
- 人材確保・教育が業界全体にとっても大きな課題である。自社で教育した優秀な人材の紹介を行う人材派遣・紹介業や、研修機関としての施設展開にビジネスチャンスがあると考えている。ただし、許認可の取得にあたってはハードルが高いという認識を持っている。(規模不明、業況＝良い)
- 事業継続のために、技術の継承がとて大きな要素になる。そのため、次代の人材を育てるべく若い人を募集しているが、なかなか応募がなく苦慮している。(宿泊・飲食サービス業、中規模、業況＝ふつう)
- 震災前、震災の年は、募集をかけたなら取捨選択できるだけあった応募が、現在は地元の主婦層からの応募すらない。昨年初めて派遣会社で人を手配して増やしたが、今年もそれに頼らざるを得ない状況である。(サービス業(個人向け)、中規模、業況＝ふつう)
- 従業員が高齢化しており、若手への技術継承が課題。定年延長してベテラン層に残ってもらいながら、採用に取り組んでいきたいと考えている。(サービス業(個人向け)、中規模、業況＝ふつう)
- 低賃金で長時間の労働になりがちのため、特に若い人には避けられがちである。しかし、最低賃金が上がると、利益を圧迫することはもちろんであるが、主戦力の主婦層が配偶者控除の範囲内で勤務を望む場合に、一年の就労時間が短縮されてしまうため、現場のオペレーションに大いに影響が出る。(宿泊・飲食サービス業、中規模、業況＝悪い)
- 今は苦勞を買ってでもしよう、と思う志のある若者がなかなか見つからないので、どちらかというところ、少しでも興味を持ってくれた方を育てていこう、という方針で取り組んでいる。(サービス業(個人向け)、中規模、業況＝悪い)

### ◆その他◆

- 短期的には採算を少し改善したいと思っている。売上成長を重視しているが、バランス的にもう少し利益を出さなければいけない。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模、業況＝良い)
- 会社を立ち上げた時に、その土台部分をしっかりしようと、外部の人に入ってもらった。土台ができれば、その後会社は伸びていくため、今はその伸ばし方に注意しているところである。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模、業況＝良い)

- ・自分たちが歳をとってきたので、今は次の世代につなぐことが大事な仕事だと思っている。(食堂、レストラン(専門料理店を除く)、中規模、業況=良い)
- ・今後は楽観視できない状況が続くと見ている。震災後の好景気がひと段落し、資金調達の優遇制度の期限も過ぎ、オリンピック需要で人材が首都圏に流れていくことが見込まれているため、余裕がある今のうちに設備投資・営業の基盤を固めておく必要があると考えている。(建設業、小規模、業況=ふつう)
- ・新事業の売上が伸びるほど、資金調達が課題になると考えている。(製造業、小規模、業況=ふつう)
- ・販路の拡大、マーケティングの強化を最も重要視しているが、人員を削減したため人がいない、売上がなく借入ができないことがネックとなっている。(サービス業(法人向け・ほか)、中規模、業況=悪い)
- ・売上回収について、以前は回収し損ねるケースがあったが、最近は予め取引先の与信を紹介等により測ったり、支払方法・支払サイトなどのルールを明確にした契約書を交わしたりすることで売上回収・リスクヘッジができています。(製造業、小規模、業況=悪い)

## 【経済団体の意見・取り組み】

個々の企業と同様、人材の確保・育成が課題としてあげられているほか、物流環境の整備、海外展開の進め方、再生可能エネルギーの普及、地産地消の推進、資金面の支援を利用しやすい仕組みづくり、労務面の法制整備への対応などについて、様々な意見が出されている。

### <経済団体A>

- ・「ビジネスデザイン構想」に取り組んでいる。これに今後はマーケティング手法をプラスして、従来のイメージだけで物を売っていたスタイルから脱却し、クライアント支援としてマーケティングデータをベースにして確実に売れるターゲティングを行うなど、付加価値向上、ブランディング化を進める。
- ・仙台市から事業を委託されたことで、ブランディング化が進んだ。取り組みをさらに進化させ、委託期間終了後は、当団体の事業として自立化させていく考えがあり、現在人の配置や財源確保などの課題に取り組んでいる。

### <経済団体B>

- ・地方の金融機関が、地方の企業の将来像を見据えたうえで、適切な応援をしていくべきという話はあるものの、現実問題として金融機関は、不良債権を出すような貸し方はできない。地方の金融機関に対して、国が融資する方向へのインセンティブを与えるなど、国が動くことによって融資をしやすい環境づくりや、地方の産業創生を支援していくことが重要となる。
- ・宮城野の貨物駅が移転するが、これを機に、貨物駅ができる場所に海岸部にあるトラックヤードを集めて、陸の物流基地を作ってはどうか。
- ・仙台空港を24時間化する。貨物の取扱時間を延ばして、検疫体制を整える。これによって、三陸自動車道が開通した際に、朝、岩手県の釜石に水揚げして海産物を午前中に仙台空港へ運べば、沖縄経由で翌日朝に中国、香港、東南アジアに届けることができる。この取り組みは、今からやっておかないと間に合わない。

### <経済団体C>

- ・これから取り組んでいかなければならない課題として、外国人労働者の問題と海外進出がある。仙台市内の中小企業でも、既にもう東南アジア等に進出している企業は少なくない。「中国はもう考えない」という風潮がある。
- ・中小企業の魅力をどうやってPRするのも課題である。そのためには、各社が魅力ある中小企業にならなければならない。「ものづくり補助」の申請時には、自己PRを書く場面があり、そうした機会が少し訓練するためにちょうどいいのではないかと思っている。

### <経済団体D>

- ・「人材不足」と「高齢化」が事業展開の阻害要因になっている。アベノミクスの影響で、学卒者が待遇のよい大手に流れてしまう。求人を出しても人が集まらず、従業員の高齢化につながるサイクルがある。

### <経済団体E>

- ・省エネ補助金（太陽光）を、県は2014年8月一杯で、仙台市はさらにそれ以前に打ち切った。被災地であればこそ省エネ補助金はさらに続けるべきではないか。最近、省エネをしたいが補助金がないからできないという声も聞かれる。省エネ補助金制度の強化、もしくは期間の延長をするべきだと感じる。
- ・県や仙台市は地産地消、地域内循環に力を入れるべきである。価格ありきではどう考えても、地域の中小企業が成り立たない。新たな店舗の設置申請については、地産地消に取り組むことを条件づけなければならない。そこまでしないと変わらないのではないかと。

### <経済団体F>

- ・販路拡大に向けた製品の見直し（パッケージ・ネーミングの変更、高級化等）についての支援を、当団体としてもっと進めていかなければならないと考えている。
- ・資金面では、公的な補助金や銀行の融資を得るために、今後、事業についての自己分析、経営計画等が非常に重要になってくると思われる。また、公的な支援を受ける際、書類が多すぎて中小企業では対応できないという声がある。こうした対応が出来るか出来ないかによって、今後事業所の選別が進むのではないかと。

### <経済団体G>

- ・政権交代を機に、労働関係の法制がいろいろと変わっているので、当団体としてはそれらをしっかり周知していかなければならないと考えている。
- ・人手不足が深刻化しており、とりわけ中小企業において人が来ない、定着しないという状況が顕著となっている。国・県・仙台市がこうした状況を食い止める取り組みをしているが、当団体としても協力したいと考えている。そのためには、中小企業の魅力をPRしていくのが一番ではないかと考えている。
- ・人手に関しては、余っている業種と足りない業種があるが、余っている業種（一般事務など）から足りない業種（医療、介護、建設など）へ人材を移動させるのは、技能の取得や本人の希望といった問題が絡んでくるので、凄く時間がかかることではないかと思う。
- ・建設業界では、バブル以降人を減らしてきたのが一転して人が足りない状況となったが、一気に増やすのは無理であり、かつオリンピック後に人を減らさなければならないことが考えられるなど、人材の確保に一筋縄で取り組めない状況がある。

## 4. 事業承継について

事業承継について、事業承継の方針や、後継者の有無・関係性、事業継続の意思などについて聴取した。

### 【事業承継の方法】

事業の後継者は親族（子ども）と考えている事業所が多数だが、社員のモチベーション向上、経営スキル重視の方針から、従業員や外部人材からの登用を検討しているケースもある。また、事業承継に向けての社内体制の整備については、経営や財務の基盤強化や、後継者自身による能動的な経営スキル・知識の習得、といった取り組みがあげられた。

#### ◆親族（子ども）による承継◆

- ・銀行と付き合いしていくためには、代表者は若い男性の方が良いだろうと考え、早めに息子に代を譲ることとした。
- ・現会長が創業社長として設立した会社だが、創業まもなく現社長に承継した。後継者も同族内で考えており、現在引継ぎに向けて資格取得などを進めながら教育中である。
- ・後継者については、やはり同族間で検討している。現代表がまだ若いため今後の課題である。
- ・自分たちが元気で働けるうちはいいが、やはりその後をどのように引き継いでいくかが課題である。孫の代、その次の代と、受け継いでいってもらいたい希望がある。
- ・現在、社長の直系親族に対する事業承継の手続き中である。
- ・社長の身内（社外人材）を後継者と決め、事業承継の準備を進めている。
- ・創業社長（現会長）から息子（現社長）に事業承継している。10年ほどかけて業務と会社の顔としての引継ぎを行いたいと考えている。
- ・現在は創業社長が経営しており、息子も手伝っているため、息子にやる気があれば継がせたいと考えている。他に熱意のある人に引き継ぐという選択肢もあると考えている。
- ・後継者については、身内に引き継ぐのがいいとは感じながらも、他にやりたい人材がいればと思う部分もある。ただ借入の関係の調整が難しいとも感じている。

#### ◆従業員・外部登用による承継◆

- ・現代表は二代目にあたり、家族間承継ではない。次世代の後継者も社員から候補者を選び、その持株比率を上げながら実務能力に応じて引き継いでいきたいと考えている。重要視するのは、性格を含めた社内外の人望・金融機関の与信度合、経営能力の高さという点である。
- ・次期社長は社員の中から出したい。それにより社員のモチベーションが変わるはず。それまでに会社を「立派」に仕上げていきたい。

- ・創業間もないため事業承継はまだ考えていないが、自分の子供を、とは考えていない。会社の中で経験を積んだ人、スキルに見合ったものを持っている人を後継者とすべきではないかと思う。
- ・子どもがいないため、現状では事業承継の候補者がいない。技術力のある従業員がいれば、その人に店を譲っても構わないとは思っているが、事業承継についてはまだはっきりと決まっていないう状態である。
- ・できれば次は親族からではなく、社員から後継者を作っていきたいと考えている。会社は経営者の会社ではなく、社員あつての会社だと思っている。
- ・次世代に引き継いでいくためのこだわりは全くない。社内で後継者が育つかもしいし、外から来ることもあり得る。
- ・5年後を目途に引退を考えているが、その際、希望する方がいれば後継者を公募してノウハウを伝え、事業承継してもらうのも一種の社会貢献になるのではないかと考えている。
- ・以前勤務していた会社の後輩に声がけしているが、よい返事はもらっていない。企業経営してみようとする若者が減っているようである。
- ・雇用と納税が会社の義務、目的だということを考えると、やはり信用力がなければ親族に渡していかなくてはならないが、ちゃんとした会社であれば他人に事業承継してもいいと思っている。
- ・従業員を代表にする場合、借入金の担保等の問題で難しいと考えている。親族間の承継が困難な場合の選択肢としてM&Aなども視野に入っている。
- ・現在は創業者が経営しており、子供達は事業承継しないと話しているため、自分がやめたら廃業し、同業他社に仕事を引き継ぐことになるだろうと考えている。

#### ◆後継者未定(親会社・株主が決定する予定)◆

- ・経営者は親会社との関係の中で、親会社から来るという路線が決まっている。形としては単体の株式会社である当社が決めることだが、実際には親会社との関係抜きでは決められない。現状では、事業承継について後継者として誰が来るなど、具体的なことは決まっていない。
- ・現社長で四代目だが、親族による承継ではない。社長自身は、後継の適任者がいればいつ退任してもいいと考えている。逆に、たとえ株主が選んだ人物であっても、全く知識が無いような人物は拒否する。そういう人物を送り込むと当社はみんなダメになると(株主に対して)言っている。
- ・オーナーと役員は別であり、オーナーから派遣される人が2年交代で代表取締役を務めているため承継については問題ない。実際の現場責任者は支配人であり、こちらも退職を機に別の人材が派遣される予定である。

#### ◆事業承継に伴う社内体制整備◆

- ・5～6年のうちに借金を返済し、その後、後継者をバックアップしながら、新規事業や既存事業の強化を行っていくのが理想である。
- ・後継者候補は社長の息子。もともと他社で事務職(経理)に携わっており、工事のことがわからなかったため、まず自分がどんな生業をしているのかを研究した。その次に以前携わっていた経理の知識も生かして、経営について研究した。こうした取り組みを通じて、ある程度業界や会社のことが見えてきた。

- ・息子が事業承継するにあたり、現社長が教えることは何もない、とのことなので、現社長の周囲にいる、“参謀”を味方に付けて、役員、さらに全社員と一緒に、一枚岩となって経営に当たっていきたいと考えている。
- ・事業承継には、次期経営者の結婚の問題も深くかかわっていると考えている。金融機関からの見方においても、次期経営者自身の前向きな姿勢を引き出すためにも、結婚は重要なファクターである。
- ・現社長が、あと1年半で辞めると表明しており、親族が社長業について少しずつ教えてもらっている。最近ではこれまで社長が自ら行っていた経理の部分を任せられるようになり、最終決定はできないが、事務作業や業者との取引の部分などは、あらかじめさせてもらえるようになった。
- ・後継者は社長の親族だが現在は社外におり、当社の事業についての専門家ではなく、経営能力を備えているというわけではない。そのため、現在事業に必要な情報を集め、文書を通じての勉強をさせている。
- ・後継候補者が、最近では商工会等がやっているような事業承継のセミナーへの出席や、(そういったセミナーに参加する、後継候補者の) 仲間内での話をするようになってきた。

### 【事業承継における問題点・課題】

---

厳しい就労環境や仕事の内容に魅力を感じてもらえないことで、親族（子ども）への承継は困難である、また承継してほしくないとの意見が出された。親族（子ども）による承継が多数という現状の中、そのことを疑問視する声も上がっている。

また、事業承継のための体制づくりや手続きに関しては、後継者を支えていくための人材の確保、相続税や贈与税等の負担、債務の引継ぎなどで後継者が背負うリスクなどが、主な課題として挙げられた。

#### ◆親族が継がない、継がせたくない◆

- ・息子が家業を継いでくれたが、さらに将来、孫に継いでくれとは言えない。福利厚生もなく、8時間労働ではやっていけないなど就業環境が悪い。どれだけ苦勞しても、苦勞の分が報われることがない。孫は普通のサラリーマンになってくれた方が嬉しい。
- ・中小企業はオーナー家だけがやればいい、子供が引き継いでいけばいいという考え方は違うのではないか。
- ・他社の事業承継に悩みが多いという点については、後継者がいないという点もさることながら、承継する側が実は承継したくない（自分の人生そのものである事業を奪われたくない）という思いが強いことが、スムーズな承継を阻害する要因になっていると感じている。
- ・この仕事がしてみたいという人は結構いると思うが、費用的な問題などあって、やっぱり手が出せないという状況になっているのではないか。事業を簡単に渡せるようにしていけば、ノウハウの継承はしやすいと思う。
- ・昔のように親のあとを子供が継ぐ、という時代は終わったのではないか。優秀な人は家を継がないで、外の大企業に勤めて金を稼ぐ、といった方が今の中小企業の流れのような気がする。

- ・息子がいるが、まだ家業を継ぐ気になってくれない。さらに、息子が家業を継ぐ場合、配偶者が来てくれるのか、ということも悩ましい問題である。
- ・朝早いなど厳しい仕事で、利益も出ていないため、次の世代が継ぎたがらないのではないかと考えている。
- ・創業者が代表で、70歳になる。嫁や娘が仕事を手伝っているが、経営者になるのは嫌であるとか、別に仕事をもっているという理由から現状後継者は不在である。

#### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・親（経営者）が仕事に誇りを持っていないと、子（承継候補者）は仕事を継ごうという気持ちにならない。しかし、自分の仕事について将来性がない、こんな仕事はダメだと言っている経営者は少なくない。
- ・ある程度の利益がある場合は、やはり後継者がいれば身内にやらせたい、と思っている事業所（事業主）はある。
- ・女性経営者の多くが、代表の死亡をきっかけに事業を承継しており、次の代表の育成あるいは選抜が課題になっている。また、それ以上に深刻なのが「後継ぎの結婚問題」で、仲人を専門とする会社が好業績という話も聞いている。後継者不足で事業廃止に至るといった話は、まだ聞こえてきていない。
- ・後継者は、会社の規模にもよるだろうが、従業員20~30人の規模の会社ではやはり親族が候補になるだろう。50人超、100人超となれば外部から招聘というケースも考えられるのではないかと。
- ・事業を引き受けてくれる人材、実力のある人材がいれば、必ずしも血縁での後継に固執しなくてもいいという、柔軟な考え方を持つ会員が全体的には多いと感じる。
- ・全体的には血縁後継でないほうが、事業承継がうまくいっているケースが多い。血縁後継でない場合のほうが、金融機関の問題などでむしろ苦労があるようだが、モデルとしてはやはり血縁後継でないほうが、比較的うまく行っているように思う。
- ・後継者問題については、各事業所バラバラの状況に置かれている。大変な業況にある業種からは、もう息子に継がせたくない、という声も聞こえてくる。

#### ◆事業承継に伴う社内体制の整備に関して◆

- ・息子と一緒に商売をしてくれる人材の募集がうまくいかないことに苦慮している。社長だけでは店は回らず、継続していかない。社長を支えるチームを作らなければならないと考えている。
- ・（事業承継した）社長の右腕となる、信頼できる人材が必要である。今後、新たな事業展開などを考えるときに、そうした人材が社内であれば良いが、とくに社内にはこだわっておらず、いなければ外部から、ということも考えられる。
- ・現代表は三代目社長であるが、約30年後に四代目（息子）が就任するまで、従業員も世代に歯抜けがないよう採用を行いたいと考えている。
- ・承継の体制づくりのための人材確保策については、仕事が手一杯なので息子からの具体的な提案もなく、求人情報誌への掲載も費用がかかり、確保できる保証もないため踏み出せないでいる。

## 事業承継について

- 能力のある人に会社を渡していくためには、やはり人材育成が重要である。簡単にできることではなく、10年20年のスパンで考えていかななくてはならないため、今いろいろと取り組んでいるところである。
- 現在、後継候補者が、人手不足のため現場の従業員の仕事を手伝っているような状況がある。正直なところ、そういった部分にはちゃんと別の人が出て、自分は経営についてしっかり考えることのできる時間がほしい。
- 社員達に、キャリアプランのようなものを示していかなければならないと思っている。そうした中からマネジメントや経営に興味があるという人が出てきて、そういう人達で会社を切り盛りできるようになるのが、大変いいことだと考えている。
- 経営を安定させることが先決であると考えている。
- 後継者は、業務品質をキープし会社のブランドを維持していくことが求められる。

### ◆事業承継に伴う相続手続き、税制等に関して◆

- 相続税等、事業承継に関連する手続きで苦労した。事業承継の際の相続税、贈与税（株価の評価が問題となる）など、事業承継に伴い発生する費用が、中小企業にとっては負担となる。
- 同族で事業承継は行ったが、次の自社株を含めた相続問題が現在の課題である。自社株に対する特例措置も講じられているが、中小事業者の事業継続という観点からはまだまだ不十分であると感じている。
- 事業承継に伴う税制面の問題をもう少しリーズナブルにしてほしい。
- 肉親以外が事業承継する際にネックになるのが「借入れ」。借入れについて連帯保証をさせられるという、リスクを冒してまで事業承継したい人はいない。法人として他の役員にリスクがいかないような形の借入制度があれば、それなりの他人が継承できる制度もできるのではないか。
- 同族経営で現社長は6年前に承継している。事前に準備期間を経ての承継であったため、業務上はスムーズに行えたが、贈与税等の兼ね合いで苦労があった。
- 同族経営で二代目にあたるが、前代表（父親）から現代表（三男）に承継するまでには、親子間の折り合いや贈与税等の問題も紆余曲折があった。

#### （以下、経済団体へのヒアリング結果より）

- 中小企業の場合、事業を承継するということは、自分の全財産を担保に入れるというリスクを背負うことである。このリスクが事業承継のネックとなる。
- 当然のことながら、親から子への承継が多い。自分の息子にこうしてほしい、といったことを表立って相談に来るケースはないが、いわゆる相続税対策としての相談、要望はある。課税の繰延を百パーセントやってくれ、という声強い。

### ◆事業売却、M&Aに関して◆

- 次の経営者は M&A によって求めるのが、社員を守るために最善であると確信している。拡大した事業を維持する経営能力を親子間で承継に求めるには限界がある。自らの役割として、それまでに債務の整理を行い、M&A 後も経営が成り立つ状態にすることが肝心であると考えている。

- ・会社に資本力があるならば、後継者不足で廃業する同業者の M&A を行うのも面白い取り組みであると思う。
- ・子どもがいないため、事業をそのまま引き受けてくれる人に転売する、という形の事業承継になると思っている。そのため、10 年くらい前からいろいろと人を当たってはいるが、経営をそのまま継ぐという人を見つけるのはなかなか難しい。

#### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・息子に継がせられないような企業（息子が嫌がる、親が心配する）は M&A で承継するしかないが、いずれにしろ、技術がなければ M&A もしてもらえない。
- ・後継者がなく継続が難しい、業況がそぐわず事業を辞めたいと考える事業所からは、第三者に会社ごと売却したいという声も聞く。そのようなことは、ある程度の規模の事業所では無いと思うが、2～3人でやっているような事業所ではあり得る。
- ・たまたまタイミングよく事業売却に繋がった事例もあるが、今後は後継者不足から廃業するケースも出るだろうと考えている。

#### ◆その他◆

- ・仙台では、事業の渡し手が事業に執着し過ぎる傾向がある。本来事業承継は若いうちから取り組むべきものだが、高齢になっても代表をやりたい人が多い。経営者が見てくれにこだわっている。
- ・(同業者) 組合でも、労働環境や福利厚生についていろいろと考えてこなかったのが悪かったと思う。そうした取り組みをちゃんとやっていればよかった。
- ・事業承継について悩んでいる組合企業はたくさんいるはずだが、明確な声としては聞こえてこない。同族間の承継であれ、M&A であれ、経営計画をしっかり立てている企業ほど、早い段階の権限移譲を行ってスムーズな承継を行っている様子が見える。
- ・顧問先からも事業承継については常に相談を受けている。人材の教育がなっていないこと、若い人たちの意識が甘いことを感じる。
- ・仙台市内の商店街では、事業を辞めて“不動産業”になっている状況が顕著である。このことは、その商売に中小企業として事業継承するだけの魅力がないことを示している。
- ・事業承継の動機になるのは「儲かるから」ということ。「商売を継げ」と言えるのは、儲かっていい生活ができればこそ。魅力ないものを継がせる人はいない。息子や娘に商売を継がせるのは、「儲かる」ということが大前提であり、そうした体質に変えていく必要がある。
- ・事業承継で大事なことは、先代の色や方針を後進に押し付けないこと。後進が伸び伸びとやっていける環境を整備しておくことが重要。承継に関しては、準備は必要であり、それも早いうちに取り掛かっておきたい。
- ・責任者にカリスマ性がある場合、簡単に交代できるものではない。
- ・外部人材に承継させる場合、同業者が承継する必要はない。技術的なものの承継は無理である。営業と管理ができて、そこそこの人脈を持っている人材であればよい。技術的なものに関しては、今いる人員なり外注なりでこなすことが可能である。

- ・代表は家族間の承継を予定しているが、幹部を従業員から登用する考えもある。
- ・代表権は融資の兼ね合いがあるため親族間で継承するが、生え抜きの社員に「社長」の肩書をつけ、同等レベルの報酬も受け取ってもらうようにしている。

### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・経営者が60歳を過ぎても、後継者が決まらない会社が少なくない。中小企業にとって、事業承継は経営上最大の課題の一つとなっている。
- ・リスクを背負うことになる事業後継を、子や親族ではなく従業員から選ぶということはさらに困難である。子や親族が継がなければ廃業というパターンが多いのではないかと。
- ・例外的に、社長死後に従業員の話し合いの下、社長を選抜して事業継続している企業もあるが、多くの企業ではそのような選択は厳しいのではないだろうか。
- ・後継者は、社員、仕入先・取引先、顧客、金融機関などとのコンセンサスをとり得る人物を選ばなければならない。先代社長だから取引したが、その息子とは取引したくないという顧客や、その人物が社長になるのなら一緒に働きたくない、という社員などは容易に発生し得る。
- ・事業承継したくなる会社を作ろう、息子しか継げないような会社は作るな、という話をしている。社員の中から「この会社の社長やりたいです」という人材が現れるような、いい会社づくりをしよう、という考え方でいる。
- ・会社の後継者となり得る人材を、若いうちから育てていく、という考えでいる。また、ほかの会社で後継者がいない、ということも起きてくると思うので、そのような場合、「あの会社の社長をやらないか」と言えるような、育て方が必要だと思う。
- ・やはり“できる者”を後継者にしていくべきだと思う。すでに企業の看板だけでは経営できない、経営者の本質を問われる時代が来ている。誰に託すのかということ冷静に検討することが非常に問われており、そうしないと企業の継続はないと思う。
- ・事業承継について悩んでいる組合企業はたくさんいるはずだが、明確な声としては聞こえてこない。同族間の承継であれ、M&Aであれ、経営計画をしっかり立てている企業ほど、早い段階の権限移譲を行ってスムーズな承継を行っている様子が見える。

## 5. 仙台市の施策について

仙台市の施策について、利用経験の有無、実施してほしい施策などについて聴取した。

### 【活用の状況】

施策を活用して良かった点として、緊急雇用やインターンシップが人材の採用につながった、助成金により商品開発に取り組み販路開拓にも弾みがついた、商店会への助成によって、地元の事業者たちが進める地域活性化の取り組みの幅が広がった、展示会・商談会・産学官連携等の活動により販路開拓できたなどの事例が挙げられた。一方、活用しての不満としては、手続の煩雑さや、短期で窓口や施策が変わる傾向にあることが挙げられている。

また、施策を活用していない事業所では施策があること自体を知らない、施策の内容を知らない、窓口がわからない、他団体の支援内容との比較や併用可否の判断がつきにくいことなどが、施策を活用しない主な理由となっている。

#### ◆活用した主な施策◆

- ・ものづくり補助金、融資制度、利子補給、トライアル雇用制度、産学官連携、商店会イベントへの助成金、相談・専門家派遣（ホームページ作成等）、仙台市ホームページ掲載の情報、商談会（仙台市産業振興事業団）、研修会・寺子屋塾（仙台市産業振興事業団）、合同企業説明会（仙台市産業振興事業団）インターンシップ制度（仙台市産業振興事業団）、雇用調整補助金（震災時）、緊急雇用制度（震災時）、施設使用料の減免（震災時）、固定資産税の減免（震災時）、他。

#### ◆活用して良かった点◆

##### <人材>

- ・仙台市、宮城県の緊急雇用事業を活用して人材を育成し、そのまま採用に結びつけている。
- ・仙台市産業振興事業団からインターンシップを毎年受けており、採用にも繋がった実績がある。
- ・震災による失業者を雇用したときに、緊急雇用の助成金を受けた。雇用して、一人前になるまでに3～5年はかかる。その間、会社としてまるっきりマイナスになるが、それに対する補助が得られたことはありがたかった。

##### <ものづくり・販路拡大>

- ・仙台市ーフィンランド間の産業協定を利用して海外への提案をスタートし、受注に繋がったケースがある。
- ・仙台フィンランド健康福祉センタープロジェクトより支援を受けており、国際的な展示会などに連れていってもらえることができ、助かっている。
- ・販路拡大のための商談会に参加したことがある。実績には繋がらなかったものの、仕入れ担当者に直接面談でき営業活動にも繋げることができたため、有意義な活動だったと感じている。

- ・地域産品発掘フェア等で地元の大手百貨店バイヤーとのつながりができることは助かっている。
- ・「伊達美味」という企画が大変良かった。市内の飲食店が全店参加できる来店型イベントで、新規顧客獲得のチャンスを与えてもらえるのはとても助かる。第二回の開催を期待している。
- ・創業スクエア(ろっけんパーク)から商品開発の援助をもらい、その絡みで受注があった。
- ・サンプルを作るための助成金は、国と比べると活用しやすかった。
- ・仙台市からプロトタイプ助成金を受給した。助成を受けたということは「世間から評価を受けた」ととらえて PR をしている。また、新製品の開発業務は従業員の夢も実現できる業務になるため、こうした前向きな支援はよいと感じる。
- ・資金的なサポートで技術開発を行い、自社商品に取り込むという流れが上手くいっていると思う。

### <情報収集・相談>

- ・創業期には何かわからないことがあっても、それを相談できる場所がどこかわからない、何がわからないかわからない、という状態だったので、そういう意味では比較的親身に話を聞いてくれたと感じている。
- ・ホームページからかなり細かい情報がとれるので、地域の動向を分析するうえで助かっている。
- ・みちのく環境管理規格の認証をとる上で、仙台市の支援を受け助かった。認証自体も ISO に準じた規格をもっているということで、取引先からも好評価を得ている。
- ・森林に関わる経営計画作成について、仙台市の担当者より多大な支援を受けることができたお蔭で、補助金も申請でき、経営の見通しを立てることができた。
- ・市職員には非常に細やかに関わってもらっており、連絡やフォローをしてもらえるため、そうした部分での不満はない。

### <財務・金融>

- ・仙台市の施策を利用して、債務返済について3年間の利子補給を受け、ありがたかった。銀行から制度があることを紹介されて利用した。
- ・震災後の利子・保証料補給、固定資産税の減免制度を利用し、大変助けられた。
- ・震災でダメージを受けた物件の修繕を行う際、仙台市の低利の制度融資を受けることができ助かった。
- ・昨年は、環境保全促進資金から融資を受けて設備投資をすることができた。
- ・今年は、仙台市の支援により経済変動対策資金より運転資金を借り入れ、助けられた。

### <地域商店街の取り組み>

- ・商店会のマップ作製や夏祭りなどは、商店会の限られた予算の範囲内ぎりぎりでやっている。そうした状況のところに助成金をいただけることは、いろいろとできる範囲がかなり広がるので、非常にありがたい。

◆活用して感じた不満・要望◆

- ・起業支援のチャレンジ助成金を受給したが、書類や窓口の煩雑さ・受給が後づけになることなど、もう少し柔軟にしてほしいと感じる部分が多かった。
- ・第二創業として、ものづくり事業をスタートした際、助成金や制度融資の情報が後出しで知らされ、利用できないという苦い経験をした。情報が入りにくいことと、新規事業でも仕掛りが発生した時点で対象から外れてしまうのは難しいものがある。
- ・特許・商標などの製品化にあたって必要になる手続きを最初から教えてくれる人がいれば非常に楽だったと感じる。
- ・仙台市産業振興事業団の支援に限界があるといっても、民間コンサルタントには農業のスペシャリストがおらず適切なアドバイスが得にくい。バイヤーに買い叩かれるだけなので、大手スーパーやコンビニなどに頼ることもできない。
- ・営業サポート（仙台市か宮城県かは不明）については、結局あまりうまくいかなかった印象がある。当社の分野が全く新しい分野だったためか、既存の営業ノウハウはあまりうまく当てはまらなかったようだ。
- ・かつて販路拡大について仙台市に相談したことがあるが、良い結果は得られなかった。
- ・かつて中小企業基盤整備機構の販路拡大支援を受けたことがある。業界OBなどを紹介してもらい相談をしたが、利用の仕方も悪かったのか実績にはつながらなかった。
- ・かつて「伊達美味」というイベントがあったが、消費者の認知度が低かったため、売上に与える影響はほぼなかった。
- ・仙台市の専門家派遣支援を受け、市場の店舗が個々にマーケティングのコンサルティングを受けた。自分の店舗では素直に指摘事項を改善した結果、目に見えて成果が表れた。しかし、他の店舗のオーナーはプライドが邪魔して意見を取り入れていない。仙台市、あるいは派遣された専門家からの指導に強制力があれば、もっと改善される部分があるのではないかと感じている。
- ・福祉プラザにおいて、人材紹介の依頼を出したことがあるが、紹介を受けることはできなかった。労使間ニーズのミスマッチが原因だろうと考えている。
- ・産学連携として地元大学とも話をするが、実験台・モデルケースとして扱われてしまい、事業が後に続かない場合があり、残念に感じている。
- ・人と人のネットワークづくりについては、商談会などがありきたりのものになっていて、ネットワークが広がっていかない。
- ・仙台市の支援で、企業間マッチングサービスは諸々あるが、入口のマッチングが多く、出口のマッチングが少ないと感じている。
- ・仙台市の農工商連携事業により紹介を受け契約した企業・市担当者からの連絡がなく、成果が出ていない。連絡関係はもう少しきっちりしてほしい。
- ・震災で建物に被害があり最低限の修繕に300万円ほどかかったが、一部損壊であったため資金的な補填は受けられなかった。仙台市の低利融資を勧められたが、追加の借入をおこす余裕がなく、他に受けられる支援メニューはなかった。
- ・中小企業融資制度を活用した。利用条件が多かったのが、緩和してほしいと感じている。

- ・震災後に行った借入の利息補助を受けている。借入額も小さかったので、特に評価すべきこともない。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・仙台市の施策は諸々活用しているが、2～3年経つと窓口・施策の変更などで、改めて一からコミュニケーションを取らなければいけないのが難点である。

### ◆施策を活用しない理由（施策について知らない）◆

- ・施策があることを知らず、施策の内容やメリットがわからない。
- ・仙台市の施策は情報が入っていないため利用なし。ホームページなどを確認したこともない。県の助成金を利用しているので、複数のものを同時に受けることができないという認識があった。
- ・仙台市による中小企業支援といっても、どのような支援があるのかも、どこに電話すればよいのか（窓口がどこか）もわからない。
- ・中小企業向けの支援について、支援元がどのように連携・役割分担しているのかわからない。同じような支援がだぶっている。仙台市の支援を受けるにしても、窓口がどこかわからない。
- ・仙台市の、中小企業向けの制度が全くわからない。仙台市に相談しようという発想自体が最初から無い。金を借りるのであれば銀行へ行けばいい、採用だったらハローワーク、ハローワークでもいい人がいなければ自分達で探すというパターンで動いている。
- ・インターネット・メールはよく利用するが、メールはチェックせず削除するものも多い。メールで情報をもたらしているのかもしれないがチェックしきれてない状況。
- ・施策があるというのは聞くが、具体的にどのような条件でいくらもらえるのか、といったことが分からない。

### ◆施策を活用しない理由（使いたい・使える施策がない）◆

- ・中小企業に対する施策が、どのあたりを目標にしているのかわからない。
- ・制度そのものに対する関心が薄かった。また、いろいろな制度があるのは知っているが、細かな内容までは知らなかった。調べていく意欲もなかった。また、支援制度を利用する際は手続きが面倒だ、ということが、どうしても頭の中で先立ってしまう。それが障壁となって先に進めない。
- ・仙台市の施策を利用したことはない。いろいろな制度について資料等を読んでも当社は該当しない、という印象であり、また、積極的にそうしたものを活用しようとしていない。
- ・仙台市の施策は利用したことがない。支店に権限がないことも理由の一つ。
- ・助成金関係は、事業内容への縛りが多かったり、申請を進める中で該当しないことが判明したりと使い勝手が悪いケースがあるため、活用しなくて済むなら必要ないと感じている。
- ・本社が市外、支店が市内という状況で県や仙台市の施策を利用する際、条件によって対象外と判じられる場合があるため、二の足を踏んでしまうことがある。
- ・仙台市の支援を利用したが成果が振るわなかったため、期待を寄せなくなり、ホームページを見るなどの情報収集も後手に回っていた。

◆施策を活用しない理由（他の団体の施策を活用している）◆

- ・政府系金融機関の、震災関係の特例融資や緩和措置などは受けたが、仙台市に限定しての施策は活用していない。
- ・仙台市の支援策はメルマガをチェックしているが、使いたいものがない。理由として助成金額が小さいことがあり、同様の内容の支援策なら国・県の施策の方が予算規模が大きく、一事業に対しては複数団体からの助成を受けることができないためそちらへ流れてしまっている。
- ・インターネットで行政の支援策などは確認しているが、仙台市より県の施策を優先して確認している状況である。

◆施策を活用しない理由（仙台市の支援を必要としていない・期待していない）◆

- ・仙台市の施策は利用したことがない。事業の特殊性から該当する支援がないように感じている。
- ・仙台市の施策の情報は入らないが、必要でないとも感じている。（無借金経営であること、補助金関係を申請した場合事務手続きが煩雑で事業内容に制限を受ける場合があるため、自社の方針とそぐわないと感じるため）
- ・仙台市の施策は使ったことがないし、必要としていない。支援というのは借りを作るようで好きではない。
- ・あくまで自分個人の商売のことで仙台市の施策を受けるというのは、初めから諦めている部分もある。

◆施策を活用しない理由（その他）◆

- ・展示会等にも出展したいが、人手不足のためそれも難しい現状がある。
- ・仕事に行き詰まりを感じた場合などに相談したいことも出てくるだろうが、ここ数年の活動の中では目の前のことをこなすのに精いっぱい状況があり、チャンスがなかった。

（以下、経済団体へのヒアリング結果より）

- ・仙台市の施策の使い勝手がいいか悪いかという以前に、仙台市の施策を周知できていない。そのため、例えば運転資金がショートしそうだとなった時に、金融機関に駆け込んだ方が早いという感じの事業者が多いのではないかと。

## 【施策への評価・要望】

施策の周知が十分行き届いていない、という意見が多くなっている。事業者側にも施策について情報収集に積極的でない、関心が乏しいといった状況があり、こうしたことも踏まえた、周知方法の改善を望む声が上がっている。また、手続きが煩雑である、申請書類の記入が難しいといった意見が出された。

施策への要望としては、人材採用のバックアップ、仙台市や仙台市産業振興事業団と連携して研究やプロジェクトに取り組める体制の推進、融資を利用する際の優遇策（“技術力”を担保に融資を受けられる等）や、創業後の“成長支援”の充実などを求める声が上がっている。また、個々の事業者への施策活用提案や内容審査を円滑に行うためのコーディネーターの設置が望まれている。

なお、中小企業向けの支援施策の現状については、限定的なもの、単発的なもの、その後のフォローがないものが多く、継続的な支援につながっていないとの声も上がっている。

### ◆周知について◆

- ・仙台市も施策のPRはしていると思うが、末端まで届いていないと思う。仙台市の区役所、市役所の窓口まで行かないと情報に接しづらい。
- ・施策の具体的なメニューが必要ではないか。仙台市に何をお願いしたいのかが具体的になっていないと、相談しても無駄である。
- ・情報発信の仕方について、商工会議所の冊子やメールマガジンのような、中小事業者向けの定期刊行物に載せてもらえると、目にする機会も増えるのではないか。
- ・施策を知らせるために様々なPR方法を駆使して、伝え続けていくことが大切だと思う。商工会議所・税理士会は中小企業への影響が大きい活用すべきと感じる。
- ・情報発信が弱いからか、助成自体を知らない企業が多いと感じる。助成を受けているのはいつも同じ企業だと感じることもある。
- ・自分から積極的に調べないと、どのような施策があるのか分からない。大々的には告知されていないので、必要性があって調べて初めて、こういう助成金がある、支援策があるということが分かる状況である。
- ・仙台市の施策に関しては、もう少しわかりやすくアナウンスすることが必要である。そのような制度があったのか、と知らないことが多い。
- ・金融機関はそれぞれセミナーやユーザー会を開催しているが、各種施策等の活用については、ユーザー会を窓口にしていることが多いので、仙台市に尋ねたり照会したりして、何か施策等を活用した、ということはない。
- ・商工会等に所属していないため、情報が入りにくい、遅いと感じている。情報網の少ない事業者でもタイムリーに情報をキャッチできるよう、発信の仕方を工夫してほしい。
- ・ホームページは充実しているが、何か敷居が高い感じもする。ネット検索をする機会の多い若い人達が、もっと相談しやすいような内容だと思いたい。
- ・仙台市の施策に関しては、インターネットでの掲載以外にも簡単に把握できる方法・仕組みを考えてほしい。

- ・施策に関する情報提供不足を感じる。施策を打ち出す機関ごとに散発的に情報発信するのではなく、企業向けの助成等の情報が1ファイルで一覧できるような状態になっていると良いのではないかな。
- ・情報が得られれば施策を利用したいと思うが、情報発信の方法がいろいろあり過ぎてどれを見ればよいか分からず、逆に情報が得にくくなっているのではないかな。
- ・税金を使うのでハードルが高い、ということは理解できるが、端的に自社が施策の対象として該当するのかしないのかが、すぐに見極められるような案内の仕方をしてほしい。
- ・仙台市の施策は利用したことがない。紙媒体等の情報は入っているのだろうが、社内で回覧する中で書類から利用の判断を下すことができなかつたためであろうと思う。
- ・施策についての情報発信の際、情報を簡潔に、メリット・デメリットを判断できるようわかりやすくしてほしいと思う。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・仙台市の施策に関しては周知徹底を図るようにしているが、忙しいためか目を通さない経営者が多い(見ない人が8~9割)。また、職人にはこうした文章を読む読解力が備わっていない人がいるかも知れない。条例や施策を知る機会はあるが実際に知ろうとしない状況である。
- ・資料があっても、よほど興味を引けるキーワードがない限りは見ない、読みきれないというのが実情である。仙台市側と顔を合わせ協議し、周知方法を検討すべきではないか。

◆相談体制について◆

- ・有償でも地元企業の悩み相談を引き受けてくれる個別相談窓口があるといいと思う。既存の窓口は無償のものが多く、会場に駐車場がなく面倒だったり、専門家と直接話す前にステップが必要だったり、相談に具体的な内容を求められたり、窓口に行く時点で後ろ指を差されたりと二の足を踏む要素が多いと感じる。
- ・仙台市の施策について、気軽に相談にいける敷居の低い窓口などがあれば望ましいと思う。
- ・仙台市に施策活用に関するコーディネーターがいれば絶対うまくいくと思う。来店型の事業をしている者にとって、店を出て動くことが難しいため、来てもらえるとありがたい。

◆手続きについて◆

- ・情報発信はある程度されていると思うが、案内が難しく、利用にあたっての報告義務や申請の煩雑さから、敷居が高いと感じている。
- ・申請書類の文章をきちんと書かなければならないなど、中小企業にとっては施策を利用するときのハードルが高い。申請書類等にある説明文の言い回しも非常に難解で、改善してほしい。
- ・調べてみると様々な助成金などがあるのは分かるが、素人からすると難しく、嫌になってしまい、途中で制度利用をやめなくなるのが実情である。
- ・無駄な申請書が多いと感じる。シンプルな申請資料でも、それを目利きによって審査するなどして、簡素化してほしい。

◆利用条件について◆

- ・かつて仙台市の新規事業立ち上げに伴う助成金の申請にチャレンジしたことがあったが、受給には至らなかった。行政の窓口の詳しい人に申請を依頼したが、要件が厳しくあきらめざるを得なかった。
- ・現場の実態としては中小企業という認識だが、資本金額が大きいため助成金等の支援策の対象から外れてしまうのが辛いところである。

◆施策への要望（追加・改善など）◆

<人材>

- ・会社の知名度がなく、人材採用に苦慮している。採用活動をバックアップする施策があれば活用したい。
- ・採用ノウハウに関するセミナーを受講したいが、民間のものは参加費が高額なため、仙台市でも企画してほしい。
- ・大手企業とのスケールギャップによる問題が生じている。採用・教育についての取り組みは、やはり大手中心となるため、何か対策を打ってもらえればと思う。具体的には、条例で中小企業への就職、採用についての支援・補助金などがあればいいのではないかと考える。
- ・社員をセミナー等に参加させたいという意向はあるが、日々の仕事こなすのが手いっぱいであるため日時が合わなくて無理という状況がある。有料であっても当社が参加可能な時間帯に開催してもらえれば、と思う。
- ・中小基盤整備機構から会計管理のレクチャーを受けているが、仙台市でも中小企業向けにそうした取り組みを行ってはどうか。
- ・中小企業の後継者・従業員が利用出来るような交換留学制度のようなものがあると、自己啓発や地元企業の相互刺激になり面白いのではないか。
- ・従業員向けのマナー研修なども期待している。異業種交流の場にもなれば望ましいと思う。
- ・業種柄、障害者雇用への取り組みはやぶさかではないが、雇用継続の観点から、助成があれば望ましいと感じる。

<ものづくり・販路拡大>

- ・金銭的援助は不要だが、仙台市や仙台市産業振興事業団と一緒に研究やプロジェクト活動ができればそれでよいと考える。民間にはできないことが、役所や仙台市産業振興事業団が入ることによってできるようになるケースは数多くある。例えば、ある企業を訪問しようと、一民間企業が出向いて行っても断られるだけだが、公的機関と一緒にならば視察や意見交換などがすぐにできる。
- ・地場産品のPRのため、デザイン性のある情報誌作成なども面白い取り組みになると思う。
- ・仙台市の主催で継続的な恒例イベントを開催してもらえるとビジネスチャンスが増えてありがたい。大規模イベント(防災会議等)もチャンスにはなるが、単発のイベントだと安定経営には繋がりにくい。
- ・販路拡大のためのコネクションを作れるようなサポートがあれば役立つが、なかなか難しいと感じている。

- ・海外からのイベント・学会誘致などの折、日本のよさをアピールするイベント等を通じて地元企業がPRの場をもらえると、販路拡大が期待できると感じている。
- ・売上を伸ばす支援を受けられたら助かる。

#### <情報収集・相談>

- ・手続きなどの窓口もワンストップであってほしい。
- ・資金的な支援は難しいかもしれないが、有償でもかまわないので、他業種・専門家などの視点で経営やメニュー開発の助言、成功事例紹介などをしてもらえると勉強のチャンスができてよいと感じる。
- ・仙台市や仙台市産業振興事業団に、当社の分野（農業関連）のスペシャリストがいない。専門的、プロ的なアドバイスがほしい。
- ・日本政策金融公庫のホームページに「経営の仕方」などの実際の企業の事例をまとめたコンテンツがあり、そういう読み物はよいと感じている。仙台市のホームページにも同様のものを期待している。

#### <財務・金融>

- ・優遇施策としては、一定の取り組みをした企業に対して、借入金の返済期限を伸ばす、金利を軽減するとかいう方法で支援してもらえると良い。
- ・仙台市が企業を（技術力等で評価し）推薦・保証することで、担保なしで融資を受けられる制度があったらいいのではないかと。現状、銀行が融資を行う際、企業の持つ技術や企業に対するユーザーの信用といったものは、全く判断材料になっていない。
- ・経営革新制度の効果の一環に「融資の際の優遇」があるが、仙台市でも、認可を受ければ融資を受けやすくなる認可制度などを展開してはどうか。
- ・100万円未満程度の少額の融資を、仙台市の保証を受けて借りることができれば便利に利用できると感じている。

#### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・活動資金の「一部の補助」となると、一部が出せないために断念する可能性があるようだ。事業プランの審査次第では全額補助などのメニューがあってもいいのではないかと。
- ・個店の申請が難しい場合でも、グループ企画に対する補助金メニューがあれば使いたい事業者がいるのではないかと。

#### <地域商店街の取り組み>

- ・仙台市に望む支援として、一番手っ取り早いのは商店街への支援である。地域の活動に携わる人が高齢化していることや、資金不足が地域の活動におけるネックとなっている。商店街への支援というよりも、むしろ地域に対する支援が必要なのかも知れない。
- ・近隣住民の買い物支援のため、地域のコミュニティタクシーを検討し始めたが、年会費すら支払えない貧困層(生活保護世帯・国民年金のみの世帯等)をどう救済するかについては行政にも支援策を検討してほしい。

- ・NPO 法人と連携し、低所得世帯の子供への学習指導を実施する計画がある。子供の進学率が地域の底上げになると考えており、同時にその親への家計指導も行うことで適切な消費行動がとれるよう促していく予定である。計画の早期実行のため、行政の支援を期待している。

### <その他>

- ・企業間連携・マッチングの場を設定してほしい。
- ・仙台市として、事業パートナー(海外企業・地元企業)を探す支援をしたらどうか。
- ・仙台市産業振興事業団の六次産業化支援は、いわば「初心者コース」。学校に行く、もしくはネットで見れば分かるような範囲に過ぎない。パートナー企業を見つけるところの先の段階にはなかなか入っていけない。もう少しその先に入って行けるような支援があってもいいのではないか。
- ・業種によって使いやすい、使いづらいといったことはあるとは思いますが、もう少し(助成金の)種類を増やしてほしい。仙台市が、今中小企業の活力アップを考えているというのであれば、そういった助成金の種類がもう少し増えてもいいのではないかと思う。
- ・工業系への支援が少ないのでは。
- ・新たに創業した企業が、一社でも多く育っていくよう、創業後の成長支援をしてほしい。企業を興してもみんな潰れていってしまうため、潰れないためのいろいろな施策や方法を教えることが必要ではないか。
- ・仙台市が起業家支援で補助金やテナント誘致を行っているが、起業・事業継続は並大抵のことでできない難しいことである。支援が打ち切られたら即廃業とならないようにしてほしい。
- ・新規事業への参入は、会社を育てるのももちろんだが、従業員のモチベーションUPにも繋がるため、是非行政からも支援をすべきである。
- ・起業支援ばかり手厚くて、長年地場で努力している企業への支援がおろそかになっているのではないか。
- ・仙台市は地場産業からの事業税収入が少ない。地場企業に勤める従業員が少ないから地場の消費も伸びないと感じる。仙台市が地元企業の株を購入するとなどして、地場産業を支援してはどうか。
- ・イベント会場として箱物を建設する場合、市民の理解を得るためのバックステージツアーなどを企画すると良いと思う。
- ・木材の需要拡大・販売に対する支援があればよいと感じる。
- ・会社の新しいロゴ作成にあたり、仙台市のクリエイターを紹介してほしい。
- ・津波被害を受けた仙台ファーム地区の一角に、ハイテク農業の体験農場を作り、子供への学習機会を提供し、就農促進を図ったらどうか。

### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・良いリソースを持っていてもそれを生かし切れなかったり、売り方を間違っていたり、勘と度胸だけで勝負している中小企業は少なくない。これではマーケティングをベースに、戦略的に事業展開する大企業に勝てない。そのため、せつかく商品・サービスの付加価値を高めても買いたたかれる。高めた付加価値を、それに見合った価格(高価格)で買ってもらえる戦略性も含めた支援が重要である。

- ・仙台市として主導権を握った形で、部門ごとの取り組み全体をコーディネートできる(横串が刺せる)スタッフを配置するのが望ましい。
- ・他に類のない、仙台市独自の視点の施策があると良い。また、企業誘致より既存の市内の企業への支援を期待したい。また、物づくりはできるが売る技術がないのが課題のため、アピールできるように支援してほしい。
- ・産学官連携の取り組みとして、仙台市内の全ての大学を集めて、インターンシップ事業をワンストップでやる、というのはどうか。仙台の、インターンシップ事業を実施したい全ての大学と仙台市、仙台市の中小企業が協議して、受け入れ先も含めて決めていく、ということができれば非常に合理的で、事業の幅も広がる。仙台市が仕掛けてやっている、ということが、もし発信できれば凄く革新的である。手を挙げる企業もたぶん増えると思う。
- ・住宅街の商店街とアーケード街の商店街とでは役割が違う。地域コミュニティを含め総合的に支援し、商店・住民共に利益が生まれるような施策が必要である。

#### ◆その他施策について◆

- ・仙台市は産学連携を推進しているが、コーディネーターは「産」より「学」の方を向いて、「学」で生み出されるものを「産」に売り込むことに必死であるが、双方向で技術開発を行うのが本来の連携である。また、「学」の内部でも、学部間の連携不足などを感じることがあり、まだ発展の余地があると思う。
- ・ものづくり産業に精通したスキルの高い職員が大変少ない。ものづくりが活発な他地域においては、行政のコーディネーターのスキルが高いと感じる。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

#### <市内企業・団体の動向>

- ・助成金については、仙台市よりも県の施策を利用している企業が多いように感じる。仙台市の情報も、把握しているが、助成対象となる設備投資などの案件自体が少ないようだ。
- ・仙台市では研究開発や製造系の会社自体が少ないため、ものづくり系では、仙台市の補助金や助成金を使っているという事例はあまりない。むしろ、県の補助金、助成金を使っているという話が多いようだ。
- ・仙台市の支援施策については、震災時に緊急雇用の助成金を利用した企業が多い。「使いにくい」といった話はなく、この施策により震災後の苦境を耐えた、乗り切ったという企業が多かった。
- ・仙台市以外の団体(宮城県や中小企業基盤整備機構、労働基準局等)が出している助成金は、工業組合の会員企業にマッチした内容ものがあるため情報も入って来やすく使いやすいようだ。対して、仙台市の助成金は業種問わず間口が広いものが多いため、利用する機会が少ないように感じている。

#### <仙台市の施策に対する評価>

- ・仙台市の中小企業向け支援施策は、中心市街地(商店街)に対するものは積極的に行われていると思う。

- ・中小企業向けの支援施策は、限定的なもの、単発的なものが多く、支援を受けたときは有難いが、継続的な支援につながっていない。予算の消化が主眼となっていて、支援施策によってどのような効果が上がったのか、検証されていないケースが多いと思う。
- ・中小企業支援のスキームがいかにも“行政チック”である。毎年変わったり、それを支えるための地域のネットワークがないといった問題があり、うまく機能していない。
- ・行政が担うべき産業施策の役割は、「官が民を支える」ということ。具体的には入口支援やセーフティネット的な、困ったところに手を差し伸べる支援である。これに対し、起業した企業の、その後の“成長支援”は、行政が担うのではなく、戦略性のある、民間による支援（民民支援）の方がより効果的だと考える。
- ・仙台市産業振興事業団の施策は、仙台市という枠を飛び出しているが、このことはとても良いと思う。商工会議所の販路や遊休資産関連の事業も、東北全体を対象としている。
- ・東北の各県、各市が盛り上がっていかないと仙台の位置づけも上がっていかない可能性がある。そこで、東北全体の、ある程度の底上げをはかりながら、仙台がリーダー的な役割を果たしているのが、一番望ましい姿だと思っている。
- ・仙台市、県、国の施策は被るところが多い。それらが協調し合って、横の連携を保ちながらやっている、というイメージであり、仙台市が独自にやっているというのあまり見えてこない。どちらかと言うと、県と労働局（国）の動きに同調して動いているように思う。仙台市の施策、商工会の施策と別建てで活動しているが、連携があると良いと感じる。

## 6. 地域活動について

地域活動への取り組みの有無、効果などについて聴取した。

### 【地域活動に取り組む理由】

地域活動に取り組む理由としては、地域に貢献するのは当然、という理由を第一に上げる事業所が多く、副次的な効果として知名度の向上や販路拡大、従業員の士気向上につながることを期待する傾向が見られる。このほか、地域貢献活動に取り組んでいることが入札資格審査の際、加点対象になることを理由に挙げる事業所もある。

#### ◆取り組みに対する考え◆

- ・地域活動については、たしかに負担ではあるが、ここに住むことに関しての“義務”だと思って取り組んでいる。
- ・仙台市や仙台市産業振興事業団、宮城県の支援を受けて成長してきたので、我々ができることを地域に還元することは当然、という思いで実施している。
- ・店舗前の清掃は地域の企業として当然である。「事業の一環」という観点からも販促施策に通じると感じる。
- ・長期的に見れば利益になるかもしれないが、地域の企業として当然の取り組みであり、地域の活性化に繋がればよいと考えている。
- ・自分の企業の成長だけでなく、街全体が力をつけていけるよう活動しなければいけないと考えている。
- ・地域がよくならなければ地域の消費(店舗の売上)も伸びないという考えに立ち返り、行政やNPOと連携して地域支援の取り組みを始めた。
- ・地域に支えられての企業であるため、今後は清掃・防犯活動などにも取り組んでいきたいと考えている。

#### ◆期待する効果◆

- ・地域貢献活動が、入札資格審査における加点対象となる。
- ・仙台市のイベントには資金協力を例年行っている。狙いとしては、知名度・評判向上と、従業員の士気向上がある。
- ・地域活動の推進は、小売店の知名度アップ、他企業に知ってもらえるなど、ネットワークの拡大につながると考える。
- ・B to Bの業務がメインであったため、地域での知名度が低く、地域活動からじわじわ浸透させたいという考えもある。

- ・地域活動を通じて「地域に協力的な企業」、そこに勤務する従業員として意識を引き締めてもらいたいという思いで参加している。
- ・従業員は周辺地域の人が多いため、会社として雇用を守り、会社コミュニティを長く存続させることが結果的に地域活性化に繋がると考えている。

### 【具体的な取り組み内容】

地域行事への参加では町内会の祭り、神社の祭典等、近隣コミュニティへの参加の他、仙台市全体を盛り上げる、七夕や地元プロスポーツチーム応援といったイベントへの取り組みが見られる。防犯活動では、「こども110番」等、地域の子どもの見守り活動が主な取り組みとなっている。また、社業を通じ「地産地消」・地元製品のPR活動などに取り組む事業者があった。

被災地支援では、建設業における被災地の瓦礫処理、教育業における震災で肉親を亡くした子どもの授業料無料化、入浴設備の解放など、社業を活かした取り組み事例が挙げられている。

#### ◆地域行事への参加◆

- ・町内会に入会しており、地域の祭りへの寄附や、環境活動の一環、加えて地域貢献ということで、子供会の廃品回収に協力している（廃棄物の削減・リサイクル）。
- ・商店街自らお祭りを作っている。また、小学校の行事やコミュニティ祭りなどにも自治会としてお手伝いしている。
- ・地域の祭りに安価で納品したり、自社商品を振る舞ったりしている。
- ・年4回の商店街のイベントや、「宮町東照宮どんと祭」などに参加している。
- ・どんと祭に合わせて、甘酒の振舞をしている。
- ・楽天イーグルスを盛り立てるイベント、人が多く集まるイベントなどに取り組んでいる。
- ・仙台のお祭りや行事を、社員が全力で楽しんでいる。

#### ◆学生の職場体験や社会科見学の受入れ◆

- ・インターンシップの受け入れや大学のゼミの企業研究に対する協力を行っている。ゼミの研究発表は毎年社員の前で発表していただくため、社員に対するモチベーションアップの刺激になっていると感じている。
- ・地元の学生をインターンシップのような形で受け入れている。地域にソフトウェア技術者が足りないため、一人でもソフトウェア技術者を増やし、仙台を「ソフトウェア産業のメッカ」にしたいという思いで、継続的に取り組んでいる。また、当社に入社する可能性のある人材が出てほしいということも狙いの一つである。
- ・障害者（視覚支援学校の生徒）の職場体験を受入れている。障害者の雇用もしている。
- ・地域の中学校からの依頼で、中学生の職業体験を受け入れている。子どもたちに商売の厳しさを感じてもらい、良い機会になっているのではないか。

- ・親子料理教室・施設訪問・インターンシップの受け入れ等を行っているが、本業の売上に結びつくような活動ではない。

#### ◆清掃活動◆

- ・仙台市から「まち美化サポーター」の認定を受け、地下鉄八乙女駅前の清掃活動に取り組んでいる。また、七夕や光のページェントの時にも、電力協会主催の清掃活動に取り組んでいる。
- ・毎朝店舗前の清掃を行うと共に、町内会の年2回の清掃日に参加している。
- ・月1回の、会社の周りのゴミ拾いや、雪かき、河川敷清掃などに取り組んでいる。
- ・「1万人プロジェクト」というボランティア団体の運営に関わりながら、広瀬川岸の清掃活動に取り組んでいる。町のシンボルの美観を保つことももちろんだが、風紀の面でも一役買っている。
- ・商店街の道路の両脇に花壇を置いて「花いっぱい運動」に取り組んでいる。年2回、地域の人たちが花を植える活動だが、その母体としての役割を担っている。仙台市からの補助金を受けて活動している。
- ・メイン商圈であり、創業当初から育ててきた街をキレイにしたいという思いから、会社として清掃活動に取り組んでいる。仙台の街の顔である国分町を美化することが街への貢献になると考えている。
- ・冬季は従業員総出で除雪を行っている。

#### ◆防犯活動◆

- ・社有車を「まもらいだー」に登録して、地域の子どもの見守り活動に取り組んでいる。最初は4台から始めたが、今では10台で取り組んでいる。
- ・仙台市からの要請を受け、「こども110番の店」として協力している。また、店の車は「防犯パトロール」となっている。交通指導隊の活動にも参加している。
- ・警察などから依頼されて、小学校の下校時の防犯パトロールにボランティアで取り組んでいる。警察からの、パトロール強化の際の協力要請にも応えている。

#### ◆回覧板などの地域広報誌の作成支援◆

- ・組合員向けに毎月広報誌を発行している。店舗の開店・閉店その他の情報を掲載し、情報共有ツールとしている。
- ・商店街のフリーペーパー、というポジショニングそのものが、地域活性化の取り組みそのものである。

#### ◆障害者の就労支援◆

- ・障害者を雇用している（全従業員のうち約3％）。
- ・工場において障害者雇用をしている。
- ・障害者雇用を社会貢献の一環ということで、自分にできることの一つとして取り組んできた。障害者がうちに来て、いくらかでも成長できるお手伝いをできればと考え取り組んでいる。
- ・障害者の就労支援に取り組んでいる。障害者就労のあっせん団体（NPO）があり、たまたま打診を受けたことで、障害者を雇用することになった。
- ・障害者就労については、コールセンター等で障害者の雇用などを検討したいと考えている。
- ・パッケージ業務などで障害者施設への発注を検討している。
- ・生活困難者・障害者支援のための財団法人を立ち上げ活動している。

#### ◆外国人との交流◆

- ・タイに進出していることから、タイ現地の人との交流がある。
- ・海外関連イベント（タイフェス）にも協力をした経緯がある。
- ・当社の研修プログラムに、海外の方が参加することもあるので、異文化交流のようなことができれば、とも考えている。
- ・国際交流を進め、外国人を助ける町づくりが、結果として地域の人達にとっての良い町づくりに繋がると思っている。商店街の皆さんにも、外国人に対してできるだけ遠慮せず、こちらからアプローチをかける努力をしましよと話をしている。
- ・ロータリークラブを通じて外国人交流（ホームステイ等のホスト活動）を行っている。草の根から日本・仙台に対する良いイメージを持ってもらえるよう、自分にできることに取り組んでいる。

#### ◆被災地支援◆

- ・「IT で日本を元気に！」という、東日本大震災復興に向けた支援活動と寄附金募集活動の運営に携わり、社員もそれに参加している。
- ・震災の被災地への寄附を行っている。「困っている人のために働く」という企業理念に基づいて活動していることが、従業員の意識向上にもつながっている。
- ・震災時に瓦礫処理、捜索のための道路づくりの建設に尽力した。地元なので道路のあった場所が分かる、ということが役立った。
- ・県内の業界団体を通じて、本業部分での（被災地）支援を行っている。
- ・マッサージの施術、炊き出し、衣類の提供などの、被災地支援に取り組んだ。
- ・震災1か月後に電力復旧してからはお風呂を開放し、喜ばれた。
- ・南三陸町・石巻において仮設トイレを設置した。
- ・震災遺児支援として、震災で家族を亡くした生徒の授業料を無料としている。

- ・まだ具体的ではないが、いずれ被災地に宿泊施設を作って観光支援をしたいと考えている。

#### ◆地域団体・公益団体等への寄附・寄贈◆

- ・光のページェントや青葉まつりなどへの寄附や、少年院を出た子どもたちの自立促進施設への寄附などを行っている。
- ・社会福祉（団体）への寄附を行うため、全従業員について、了解を得たうえで毎月の給料の100円未満の端数を、寄附用の通帳を別に作って預金している。
- ・宮城県から補助金を受けてタイ進出を果たしたが、東日本大震災の際、少しでも恩返し、という意味も含め、受けた補助金と同じ額をお見舞いの形で宮城県に寄附した。
- ・青葉神社の震災からの復旧に多額の寄附を行った。
- ・地元学生のクラブ活動等に寄附を行っている。
- ・町内会やPTA会への賛助を行っている。
- ・地域活動への寄附などは繋がり・おつきあいという点で行っている。

#### ◆防災◆

- ・消防局で開催している防災訓練、消防技術講習会などに参加している。
- ・地震の際などの、事業継続の仕組み（BCP）を作っている。

#### ◆その他◆

- ・AEDを設置しており、設置場所としてマップに登録されている。また、消防団の協力事業所となっている。
- ・市民マラソンのボランティア、植樹ボランティア、広島土砂災害に対する募金などにも取り組んでいる。
- ・発達障害のある子どもの相談の機会を定期的に設けている。仙台市や県が開設している専門的な相談窓口では予約がとれない、予約が先になってしまったというような場合でも、気軽に利用できる相談の機会として設けた。
- ・地域のプロスポーツチームのスポンサーとして出資している。
- ・環境保全・改善のための活動に、震災後すぐの段階から取り組んでいる。ゴミのリサイクル・分別や、業務上フロンガスを使用しているため、地球温暖化対策のための、代替フロンに関する勉強会などを実施している。
- ・主力事業である「地産地消の推進」、「地元産品を原料とする商品開発」も一種の地域貢献であると考えている。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・地域活動については、仙台市全体を見ている企業もあれば、自社の小さなエリアでの活動もあるが、各社とも相当意識して動いていると思う。
- ・震災後に、企業の意識はずいぶん変化したと思う。自社の利益を最大限の目標にして動いていた企業が、社業を推進することが地域のためになるという意識を持つようになった。そうした意味で行政との繋がりをしっかり持っていきたいという意識は相当強まったはずだ。
- ・仙台市内の場合は、従業員が遠くから通勤してくる、職住分離の状態が大きい。その中で企業がその地域と一体になると、人的な貢献がなかなかできないので、何か行事があるときに協賛金を出したり、経済的な支援をするという動きになると思う。

### 【取り組みの結果】

地域活動への取り組みが顧客の獲得や知名度向上、従業員の士気向上や人材採用に結びついたなどの効果が挙げられている。また、活気ある街そのものが、ひいては社業を支えているという認識に立つ事業者も少なくない。

その一方で、人数的・時間的な制約から地域活動への取り組み要請が負担になるケースや、活動に取り組みたくても本業で手一杯といった、地域活動の実践に向けた課題も聞かれた。

#### ◆取り組みがもたらした効果◆

- ・地域貢献に取り組んでいることが、入札参加資格の審査において加点対象（前出）となるので、その部分において登下校の見守り活動は、いくらかは社業に貢献していると考ええる。
- ・地域活動の中では、あえてあまり会社のことをPRはしないようにしている。だが、自然と繋がりができていく中で当社を思い出してもらったり、選択肢の一つに当社を加えてもらったりといった効果は出ている。
- ・雇用の改善や士気向上、新規顧客の獲得（被災地で、当社の支援活動を見ていた人）に繋がった。
- ・長町南地区で商店街活性化のための祭りや、防災活動などに参加している。それにより顧客の紹介に結びつくケースもある。
- ・町内会の役員を長く勤めており、地域の行事などに積極的に取り組んでいる。地域のために動くことで事業者としても信頼を得ているのかもしれない。
- ・商工会・青年会議所等を通じた被災地支援を通して、人的ネットワークが拡大した。
- ・地域支援の取り組みに関わる住民は活動を通じて横の連携が芽生え、自然と地元商店街に足を運びコミュニケーションをとる姿が見られている。地元商店街の価値は商品の値段だけではない部分にあると実感できた。
- ・警察署下部組織の地域支部長として交通安全に取り組んでいる。ボランティアとして活動しているが、社員や自分への啓発にもなっていると感じている。

- ・震災以降、会社の将来への不安から何人か辞めていった事実がある。こうした状況に対し、地域活動への参加は社員の気持ちを和らげる、会社の将来に向けての方向性を徐々に植え付けてモチベーションを高める、などの効果があったのではないか。

#### ◆取り組みにおける問題点・課題◆

- ・行政からひっきりなしに様々な地域活動への取り組みを要請される。取り組むこと自体は地域の一員としてやぶさかではないが、人材がいないため負担が大きすぎる。昼間に地域に残っている人がやらざるを得ないので、どうしても個人事業主や主婦にしわ寄せがくる。
- ・地域活性化に取り組みたいと思いつつも、人数的な制約や、繁忙期に業務が集中してしまうことから難しい現状がある。
- ・大企業では、地域活動がいわゆる企業の社会的活動、という事で株主へのアピールであったりするが、中小企業の場合は特にそういう必要性もない。地域によってはじめてその企業が成り立っている、という考え方で地域活動に取り組めるかどうかポイントになると思う。
- ・商店街が何かイベントをすると、商店街が儲けるためにやっているイメージがあるようだが、実のところ、何の得にもなっていない。ただ地域の人達と相まみえ、喜んでもらってという一日を過ごすことで地域の一体感が定着すれば、のちのち自分たちの売上に反映する。10年20年のスパンの中でここに人がいっぱい住むようになれば、それが力になってくると思う。
- ・インターンシップを受け入れても、採りたいと思う人材はほとんど来なかった。最近では採用の必要がある場合は、他社での経験者を採っており、新卒者は採らないことにしている。そういった絡みから、今ではインターンシップを行っていない。
- ・地域のイベント・行事では積極的に活動しているが、売上には繋がっていない。

#### (経済団体へのヒアリング結果より)

- ・地域活動について、地域との関わりが我が社としてどうあるべきなのかを、経営者にもっと少し高いレベルで考えてもらう必要があると考える。
- ・加入率の低いことが長年の懸案。例えばごみ出しの仕組みを、苦勞して仙台市と協議して作っても、他所から入ってきた事業者が加入せずそういった仕組みにだけ乗っているという実態がある。

## 7. 職場の活性化について

職場活性化の取り組みの有無、効果などについて聴取した。

### 【具体的な取り組み内容】

従業員の能力向上支援として、社内外での研修実施や資格取得支援(費用負担・手当等)を行う事業者が多い。女性の積極的な活用・登用については、育児休業後の再就職(復職)支援や、勤務形態を選択可能にすることなどが、主な取り組みとして挙げられ、一部では管理職登用や職種変更(事務職から営業職)への登用も行われている。

65歳以上の人材の積極的な活用については、今後を担う若手を育成するために、その指導者の役割を高齢者に担わせている事業所や、取引先企業の退職者を受け入れ、その経験・スキルを活用しようとしている事業所などがある。また、活性化の取り組みを明文化するため、従業員と共に就業規則などの社内規定の整備に取り組む事業者も見られた。

#### ◆従業員の能力向上の支援◆

- ・補助金制度を利用して、外部団体に依頼しての職業訓練等をしている。また、仕事に必要な建設業の資格も、受験費用を会社が補助して、取得したいものを積極的に取得してもらっている。
- ・従業員からの自己申請制で、講習への参加や資格取得を積極的に支援している。
- ・資格取得を支援しており、合格したら受験料を会社負担として、資格手当を支給している。資格は万一退職したとしても社員の財産になる。
- ・社員を東京へ視察に出す取り組みを行っている。東京の名店を見て、回って実際に自分が座って試食してみる、といった形で行っている。
- ・従業員の専門知識をつけるため、社内勉強会を開催し、知識のアウトプットをする場として地域PTAへの研修会などで講師をさせるなどの取り組みをしている。
- ・管理者育成のため、管理者を中小企業大学に派遣して研修を受講させ、役職をつける際の基準の一つとしている。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・“部下の指導の仕方”、“話し方”、“基礎的な会計業務”など、実務的なセミナーを30本ほど開催している。企業が単独で開催することはなかなかできないので、利用率は高い。セミナーの講座規模を大きくするよりも、開催回数を多くして切り口をいっぱい作ろう、というスタンスで取り組んでいる。

**◆従業員の意見の積極的な吸い上げ◆**

- ・従業員の意見吸い上げは働く意欲に繋がると考えている。
- ・社員の意見は積極的に取り入れている。若い人の今どきな意見や、農業者の発想にはない意見を聞けることはよいと思う。
- ・ミーティングを通じて、社員からお客様の反応などを共有し、意見を聞く機会をつくっている。
- ・週1回を目安に、社員が一同に会する会議・飲み会を実施し、意見交換・帰属意識を高める機会を設けている。
- ・毎日朝礼の際に、社員が一人ずつ順番に、24時間以内にあったいいことや感謝したいことを発表する、「グッド&サンクス」という取り組みをしている。こうした取り組みの中で、常に活発に話し合ったり相談したりする中から新しいことが生まれていくのではないかと期待している。
- ・社長が毎日店に立ち、そのときコミュニケーションをよく取るようにしている。社長を核に、調理場、フロア、パートという3つの組織があり、その組織のリーダーたちから、日々不具合や困ったことなどを、社長に上げさせるようにしている。
- ・「語ろう会」という取り組みを行っている。これは社員を月1回、4～5人ずつ集め、テーマを設けていろいろな話をするというもの。この取り組みにより、人の考え方や、不満に思っていることが分かる。
- ・週1回のミーティングの機会を通じて、自社の事業の中でどの分野に関わっていきたいのかを都度確認する機会を設けている。
- ・部の管理職が部下と面談し、いろいろな要望や日頃思っていることについて話し合い、評価の伝達を行う、語り合い制度を去年から設けている。
- ・月に1回ぐらい、終業後に社内でビールを飲みながらコミュニケーションをとる場を設け、言いたいことを言ってもらうようにしている。会社として全部意見を吸い上げ、会社としてできることは全部するようにしており、また、できない理由をはっきり説明するようにしている。

**◆有給休暇や夏季休暇取得の推進◆**

- ・忙しく、社員が遠慮して有給休暇を取りにくい、という状況があったため、今年から有給休暇の強制取得月の制度を設けた。いつも使っている有給休暇の他に、さらに年間3日休日が取れるようにした。
- ・社員が希望する日程で有給休暇の消化を促したり、個々アニバーサリーデーを尊重・祝ったりする活動を続けている。
- ・「計画有給制度」ということで、年に2回、月曜から金曜までまとめて5日間有給を使い、その前後の土日を合わせて9日間連続の休暇が取れるようにしている。
- ・有給休暇は取得していない社員に声がけもして、きちんと取得させている。

◆女性の積極的な採用・登用◆

- ・女性の採用には、3年ぐらい前から積極的に取り組んでいる。今では同じ能力があるのなら、積極的に女性を採用している。
- ・最近、パートの女性社員を正社員且つ部長職へ登用した。勤務時間・条件などを柔軟にして、能力の高い人材を正社員化することが必要だと感じている。
- ・長く事務職として勤務している女性に営業活動をしていただくなどの取り組みをしている。それに伴い、外部講師を招いて女性社員に対するマナー研修を実施している。
- ・女性従業員は全体の半数ほどに増えてはきたが、業種柄もっと増やしたい意向である。
- ・事業内容的に女性は欠かせない戦力である。

◆仕事と育児・介護の両立への支援◆

- ・育児休暇の取得については、2回目、3回目と取得する女性社員もおり、中小企業としては取得率が高い方だと思っている。また、育児休暇取得後に戻ってきて仕事をする、ということで職場への定着率向上につながっている。
- ・正社員には再就職支援制度も設けている。ただ、単純に、前の職位のまま戻るわけではなくて、育休期間に取り組むべき課題を出しておき、再就職時にその課題ができているかどうかを確認してから、前の職位に戻る、短時間正社員になるといったことを、都度ヒアリングしながら判断するようにしている。
- ・「短時間正社員」を制度化し、1日の就労時間が4時間でも6時間でも8時間でも、正社員になることができるようにした。こうすることで、子どもが少し大きくなって、落ち着いて働くことができるようになるまでの、家族での時間を保つことができるように思う。
- ・正社員としてフルタイム勤務していた女性社員が産休明けに勤務時間の都合からパート勤務になる場合があるが、落ち着いてフルタイムで勤務できるようになれば社員に復帰させる。日本の将来を考えたときに、そうした取り組みを促進していかなければならないと感じている。
- ・従業員も齢をとってきたため、家の事情（老親の介護など）や、急に体調が悪くなって休まざるを得ないケースも少なくないが、そうした場合に安心して戻ってこられるような環境をつくっている。
- ・女性が辞めない職場づくりに積極的に取り組んでいる。育休等の取得を奨励したり、希望者にはその間の在宅ワークを手配したりするなどの仕掛けも検討中である。
- ・社内で育児休暇の問題が一気に浮上してきた。最大1年半ぐらい育児休暇を取得するという時代の流れがあり、漸次法律も新しくなっていくことから、社会保険労務士とともに社内規定の見直しや、年1回の社員教育などに取り組んでいる。
- ・産休で休みを取っている者が、ある程度の期間が経過すればまた復帰してもらおうということを実際に行っている。
- ・「子供と一緒に働ける職場」を目指して、職場内に子供スペースを設けたり、子供が病気の際、融通を利かせるよう工夫している。

- ・従業員の生活支援として、従来子供のいる社員に支給していた「子供手当」に加えて今年から「教育手当」を加算することにした。また、社宅の家賃も子供の人数によって大幅に軽減するなど、少子化対策を企業負担で行っている。
- ・有休や産休の取得、フレックスタイムの導入など、働きやすい環境づくりに取り組み喜ばれている。

#### ◆65歳以上の人材の積極的な活用◆

- ・60歳定年、65歳まで就業可能としているが、規則にとらわれず身体が丈夫であれば雇用している。
- ・若い人を指導できる人がどんどんリタイアしてしまうと、若い人が、仕事が分からないまま育ってしまう。そこで、ベテランで指導にも長けている人たちに、定年を過ぎても本人の意向を聞いたうえで可能な限り会社に残ってもらい、若い人向けの指導に当たってもらうようにしている。
- ・長く取引関係にある顧客企業をリタイアした方に当社に来てもらい、それまでのノウハウなどを当社で生かしてもらい、という取り組みをしている。
- ・65歳以上の社員もできる限り雇用を継続したいと考えている。80歳まで雇用継続した例もある。高齢の社員が積極的に新技術を学んだりする姿勢を見せると、若手社員もやらざるを得ない環境ができるため、職場の活性化につながる。
- ・シルバー人材は採用するというよりは、今いる社員がいずれ年を重ねてシルバーになっていくというイメージでいる。
- ・シニア採用については、技術と知識、人生経験が豊かな方を採用して、事業を育てていきたい考えがある。
- ・シニアは安心感があってよいと感じている。

#### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・団体職員は少数であるが、受託事業のコーディネーターを中心に65歳以上の高齢者の活躍の場を作っている。また、団体会員においても、技能を持った社員の喪失が痛手になることから、雇用延長に取り組んでいる企業が多い。
- ・高齢者雇用安定法が変わり、65歳までの雇用機会の付与が義務化されたので、65歳までの高齢者をいかに活用していくか、それに対しての就業管理なり賃金をどうしていくか、という悩みが会員企業から聞かれる(就業規則の変更、賃金レベルなど)。

#### ◆勤務時間の柔軟化◆

- ・フレックス制度の導入、残業ゼロを目指しており、休日出勤が発生した場合の振替休日取得も徹底している。
- ・「今日は残業をやめよう」と、呼びかける取り組みを始めている。毎日続いたりすると体力的にも消耗してしまうと思うので、会社としては早く帰ることを心掛けてもらうために、それを社員に言うようにしている。
- ・介護などをしていると、どうしてもこの日は休みたい、というのがあがるため、なるべく要望を受けながら勤務ローテーションを組んでいる。

#### ◆従業員への企業への貢献や社会的活動を表彰する制度の整備◆

- ・社内で「安全標語」の大会を行い、標語作成の上位入賞者に対する表彰を行っている。
- ・営業を積極的に行う社員に対してインセンティブを用意し、モチベーションの向上に繋げている（派遣先企業からの追加業務受託などに対して、売上の何%かを手当として支給するなど）。
- ・従業員の表彰制度を設けており、所属長などから推薦を受けて推薦制で褒賞を行うが、非営業部門にもスポットライトがあたるよう配慮している。
- ・経済団体を通じて、勤続の長い従業員が仙台市から表彰を受けることができた。

#### ◆その他◆

- ・今後従業員を増やすにあたっては、福利厚生をしっかりとあげないと従業員もなかなか長く勤めにくいだらうということで、大変ではあったが店を会社組織にした。
- ・業界の常として社員の独立による人材流失の懸念を防ぐため、能力に見合った肩書と報酬を与えることで、優秀な人材が社内に残るよう努めている。
- ・今年10～12月の間に従業員参加の下、就業規則の見直しを進めている。
- ・女性や高齢者の活用については、これまで有期雇用者で活用してきたが、法令改正を受けて、繰り返し雇用していると無期雇用になるといった仕組みを検討している。
- ・社員に持ち株を持たせ、配当を出すようにしている。

### 【取り組みの結果】

従業員の仕事へのモチベーションや取り組み姿勢、定着率に好影響を与えている事例が主に挙げられていた。

一方で、取り組みは進めてはいるものの、現時点では具体的な成果には至っていない事例や、更なる展開を必要とするといった意見が出されている。

#### ◆取り組みがもたらした良い効果◆

- ・月1回社員からの意見吸い上げの場を設けて、課題・クレームの共有・設備についての要望などを話し合い、都度改善している。取り組みをきっかけにして、指示を待つスタイルから、自ら進んで取り組むように社員意識が改革されてきたと感じる。
- ・職員のユニフォームをスタイリッシュなものに工夫したことで、イメージが変わり、職場への誇り・帰属意識を高める効果が生まれたと感じている。
- ・65歳の人を採用した。その方が一生懸命働いている姿を見て、「自分ももっと頑張らなくては」と、若手社員がすごく活気づいた。その方が入社してから、社員たちの、仕事に取り組む姿勢が良くなったと感じている。
- ・給料や有給休暇などについて、店が従業員の環境を改善する努力をしているということ、従業員も分かってくれていると思う。それが店の定着率向上にも繋がってくると思う。

- ・中学校との連携で、職場体験を受入れている。授業を受けるのではなく、中学生に仕事を楽しんでもらうという取り組みを通じて、当社社員のモチベーションが向上した。
- ・長期休暇を奨励している。普段実現できないアイデアを練るにも長期休暇が役立っている。
- ・提案制度を設けており、従業員から提案を募り、優秀なものは表彰するという制度がある。製造関係では作業の改善などにおいて、提案が具体的な実績につながったという事例がある。
- ・労働環境整備に力を入れた結果、そういった部分に会社がしっかりとルール化して取り組んでいることについて、社員の大きな理解が得られ、前向きに仕事に取り組んでもらえるようになった。
- ・社員が社長を食事に誘うことがあったり、社長が社員の仕事がきつい状況にあることがわかれば、一人で抱え込まず外注に出すよう助言するなど、普段から社長と社員とのコミュニケーションは良好である。こうしたコミュニケーションが潤滑油となって、会社の中がうまく回っている。
- ・部署によって女性の積極採用を行っている。女性ならではの気遣いによりコミュニケーションが円滑になっていると感じている。
- ・1日の労働時間が7時間と他社と比較して短いことや、労働環境に配慮していることから離職率は低くなっていると感じている。
- ・職場の清掃などを全員で行っており、始めた頃から比較してゴミが半減している。

#### ◆取り組んだ結果から見た課題◆

- ・人手不足が深刻になる中で、シニア層の取り込みをしていきたいと考えている。だが、健康かつ能力のある人材なら自社で抱える分には問題ないが、大手から求められる技術者派遣の条件は大抵年齢制限つきであるため、採用の際に懸念材料となってしまっている。
- ・女性を積極的に採用したいが、今は募集してもまったく応募がない。こうした状況は震災後からである。震災後街中にコールセンターがたくさんできたことも影響しているのではないかと感じる。
- ・能力開発として講習等に参加させる、コンテストに出品させるなどの取り組みをしているが、実務に必ずしも結びつくとも限らず、ともすると独立に流れてしまいがちな部分を懸念もしている。
- ・従業員の意見の積極的な吸い上げはしているつもりである。ただ、それらの意見についての具体的な提案が出てくるのを待っている状況である。出された意見が、実際に仕事の改善策に反映されるレベルまで達していない。
- ・労働環境整備を進めていくと成果が出る反面、経費のアップ、仕事量に対する就業時間の矛盾（就業時間オーバー、有給・代休が適切に取得できない等）といった問題がでてきて、一朝一夕にはいかないと感じている。
- ・かつては商店街でも早朝から遅くまで営業している店舗が多かったが、労働時間に制限がある最近では残業手当の兼ね合いで営業時間を短くし、フレックスなどで対応せざるを得ない。
- ・農業分野では労働時間は短い拘束時間が長く、天候に左右されるため、労働基準法を遵守しての経営は難しい。
- ・女性があまり来ないという現状ではあるが、従業員の結婚・子育ては大事だと考えており、つい最近だが就業規則を見直して福祉・介護の規定も作った。しかし、会社側で規定を整備しても、従来からの文化的な問題で、結婚したら退職しないと生活が成り立たないという状況がある。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・65歳までの再雇用など、法律が変わるたびに必要な制度情報を、組合理事会を通して組合員に周知することはある。しかし、そうしたことについては、全然わからないという組合員も多い。情報に接して驚いているようなケースや、自社には関係がないと思っているような状況もある。

## 【職場の活性化についての考え】

職場の活性化に向けて、女性やシニア等、多様な人材の積極的活用を目指していく意見が多く聞かれた。

一方、職場の活性化に取り組んでいくにあたって、事業所規模や性質が障壁となって制度等の導入には至っていない、といった意見が出されている。

### ◆活性化の取り組み方針◆

- ・当社では20代半ばで、子育てをしながら現場に出ている女性もいる。特に女性は、図面を見てチェックする能力に長けているので、そういった、あまり体力を使わない技術管理といった面では、女性の登用は進めていくべきと考えている。
- ・60歳定年制だが、本人の意思を尊重したうえで、60歳以上に関しては無条件で65歳まで頑張ってもらい、それを過ぎたら、あとは本人の希望に沿うよう1年契約を更新していく形とし、とりあえずは70歳ぐらいまでは頑張ってもらえれば、と考えている。
- ・これから働き手が少なくなるので、必要なノウハウを持っている人については育児のために時間短縮しなければならない、ということであれば、そのようにしてでも継続して努めてもらいたい、と考えている。実際に現在、育児のため時間短縮で勤務を続けている社員もいる。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・若い人にいかにやる気を起こさせるかを念頭に運営している。若い人たちが、本当にどんどんアイデアを出して仕事に取り組みないと、例年の事業の踏襲になってしまい、それが組織のイメージになってしまうので、そのことは非常に意識している。
- ・当団体の業務は対外業務が主体であるためどうしても外向け業務の能力を評価することになるが、女性の登用に関して、“女性だから”ということをや昔からあまり意識せず、完全に能力主義で処遇している。その結果、小さい組織規模の割に女性管理職が多くなっている。

### ◆活性化に取り組むうえでの課題◆

- ・介護・育児の両立支援は全くできていない。会社の規模的に現状では困難であると感じている。
- ・女性・シニアの活用については、適材適所であるなら問題ないと感じるが、自社では職種上難しいと考えている。
- ・従業員の能力向上支援については、「能力向上」だけではなくて、どうやってモチベーションを上げるかということが課題である。優秀な人材はやる気さえあればもっと頑張るし、もっと知識を吸収していく。どうやってモチベーションを上げるかは、やはり将来こういう明るいことがあるということを提示することだと思っている。

- ・勤務時間の柔軟化には取り組みたいが、仕入れと小売りを両立させようとする、勤務時間の長時間化が避けられない現状である。就業規則を見直す、残業手当の支給・交代制で休みをとる等の工夫をしていこうと社内制度を詰めている。
- ・派遣先に出ている社員の場合、派遣先の就業条件に合わせて就労しなければならない。そこで、派遣先に行っている社員の休暇取得については、まずは派遣先の社員の年次有給休暇消化の実態を調査する必要があると考えている。それをもとに、派遣先と意見をすり合わせ、解決策を探っていきたい。
- ・女性は当社の業界に非常に向いていると思っている。しかし、女性エンジニアの数が圧倒的に少ないこともあり、募集をかけても応募してくる女性は少ない。
- ・業績がよくなれば活性化について積極的に考えていきたいと思っている。
- ・事業承継前には次の世代のために職場環境の整備をしなければならないと感じている。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・会社の総務部長クラス、いわゆる「番頭」を育成することが必要である。社長だけが切り盛りしていると、事業拡張していく目の届かないところが出てきて、会社が駄目になるというケースもある。
- ・大企業であれば、大量に採用した中から一部が優秀な幹部として育っていけば良いが、中小企業ではそのようなわけにはいかない。採用した社員全員に優秀な社員になってもらわなければならない。しかし、中小企業単独ではそうした研修をすることは難しい。
- ・女性に対しても男性同様門戸が開かれているが、現実的には女性の人材は不足している。
- ・女性の管理職の割合は、全国では10%を超えているくらいだが、当団体の会員企業では4.4%で、やはり宮城は低い、という感じを受けている。人手不足とも関連して、今後、どのように女性の活用を進めて行くかは一つの課題である。
- ・「ワークライフバランス」を推進するために、助成金などいろいろな制度が設けられている。しかし、その制度があること自体わからない経営者が多く、わかっているけど手続きが面倒で申請しない状況がある。当団体でも積極的にPRに努めているが、どの企業もなかなか手を出そうとしない。
- ・ワークライフバランスを達成するための制度について、いかに中身を知ってもらい、それを使えるような制度になるかどうか大きなポイントのひとつである。しかし、国や公共団体の制度は公平性が求められるため、ルールがある程度厳しくなる。それはある程度やむを得ないが、そのことが制度利用にあたっての障害ともなっているのではないか。

## 8. 条例に取り入れてほしい施策について

条例に取り入れてほしい施策、条例のイメージ・考えなどについて聴取した。

### 【人材育成・人材確保の支援】

主に若者を中心とした人材育成に対する補助金等の財政的支援や、確実な人材の確保に向けたキャリアコンサルティング・マッチング等の仕組みに関する支援などの意見が出されている。また、首都圏・大手企業との賃金格差に対する補填や、人口流出を食い止める施策を望む声もある。

雇用継続に対しては、従業員の中でも職人として修行を望むケースや、低賃金でも楽な仕事を希望するケースに対応できる柔軟な賃金制度の実現を望む声もあった。

#### ◆若者を中心とした人材育成◆

- ・新たな人材を、特に若い人を入れた場合には補助金がもらえるといった施策があるといい。
- ・人材教育・確保支援、職業訓練ができる場を設定してほしい。教育が行えて人材確保ができ、さらにリクルートの仕組みも入れた施設を作ってほしい。
- ・外部講師・コンサル導入の費用の一部、人材教育の際の費用的な支援があると良い。
- ・従業員の資格取得支援に対する補助なども期待したい。
- ・従業員の育成について、集合型のセミナーに参加しづらい現状があるため(開催時間・場所の問題)、短時間でも講師派遣などのサービスがあると助かると感じている。
- ・産業人材育成支援事業(キャリアコンサルティング)を積極的に行ってほしい。

#### ◆確実な人材確保に向けて◆

- ・適材適所の人材をもう少し確保しやすい、紹介の仕組みがあると良い。現状、人材を募集しても応募すらない。
- ・ハローワークより踏み込んだ形で、採用支援(マッチング・仲介・広告費の補填等)があると助かる。
- ・人材の確保については、ハローワークの紹介状を持ってきた、本当に働きたい、定職にしたいという意思の人でないと困る。現状、募集の窓口はハローワーク一本だけなので、仙台市の方でも、そういった窓口のようなものがあれば活用したいと思う。
- ・大企業に流れがちな優秀な人材を、地元の中小企業がいかにして確保するか、支援してほしい。
- ・県外の大手企業を誘致する場合、地元企業と賃金に格差があり、その点でも人材を取られてしまう傾向がある。格差部分を行政が補填するなどしなければ難しいと感じる。

- ・雇用関係の助成金も把握はしているが、中小企業がその助成金を利用して採用活動を行おうと動きだす頃には、既に大手企業が助成金を活用して採用活動を行った後の場合が多く、市場に出回る人材の数が減っていて結局良い人材が確保できないという実情がある。地元企業を応援したい考えでの助成金であれば、地元企業が助かる施策にしてほしい。
- ・地元の優秀な人材が地元で就職したくなるような仕組みがあると良い。地元企業自身の努力は当然であるが、自治体の後押し・支援があればうれしい。
- ・人材が大手や県外に流れて行ってしまうので、それに対する対策が必要である。これをやっていると地域振興に繋がらないと思う。
- ・若者の、地元の中小企業への就職を促進するような政策をとってほしい。現行のインターンシップ制度を通じた助成について、もっと仕組みを単純化して求人出向費自体を助成してもらえないか。
- ・人材確保に対する仙台市の施策について、短期間・断続的なものでなく通年で利用できるようにしてほしい。(インターンシップ・派遣会社からのマッチング・合同会社説明会等)

#### ◆雇用継続に向けて◆

- ・プロパー採用だけでなく、派遣社員募集の際の採用条件も年齢制限を加えることを禁止する条例があると、能力あるシニアの雇用活性化につながると思う。
- ・女性を管理職に登用した場合の支援(助成金等)があると良いと思う。
- ・研修の開催や、就業規則や人事考課などの諸規定の整備にあたっての支援制度などがあると良い。
- ・技能の継承、人材輩出をする企業を目指しており、従業員は労働力であると同時に修行中の身であるため、労基法にそぐわない勤務形態になってしまう場合がある。従来の日本式の職人育成においては、もっと柔軟に労使間契約を結ぶことができると望ましいと感じている。
- ・最低賃金を強制する必要はないと感じる。仕事の程度に対する賃金は、労使間で納得した上で契約を結ぶものであるため、低賃金で楽な仕事をしたいと希望する人もいるのではないか。

#### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・託児システムを構築し、女性の社会進出を促す。65歳以上雇用について、受け入れ場所などを明文化し表現すべき。
- ・一番大事なのはやはり人材(人材育成など)。まず人ありまで、それが事業継承と企業の活性化につながっていく。
- ・ここ2年間の最低賃金のアップ率は、賃金よりもかなり高い上昇率となっている。政府からある程度度の要請があってそれに応えた背景もあるが、これに関してやはり中小企業のバックアップを上手くやっていかなくてはならない。

## 【地元企業への優先発注の促進】

全国資本との競争に対する問題意識や、行政からの受注による宣伝効果を理由に、地元企業への優先発注の促進を求める意見が出されている。

サービスの地産地消が、地元企業の育成・地元消費者の増加・税収増加に繋がるという声があがった。そのためには、入札ルールにおいて、地元企業の数値に現れない地元への貢献や、制度の見直しを求める声が寄せられている。

### ◆全国資本との競争◆

- ・現状では発注案件を東京の企業が取っており、その業務を地元業者が下請けで行っている状況がある。一旦東京へ行った業務が、マージンを取られて地元に戻ってくる形となっている。
- ・地元内で値段の叩き合いをしている。非常に安くした業者1社だけに発注が全ていくということではなく、ある程度地元の企業に少しずつでも分けてもらえるような発注になれば嬉しい。
- ・建設業のみならず、物品も含めて地元優先の発注をしてもらえれば、と思う。
- ・民間企業同士の地元企業への優先発注を支援してほしい。方針として打ち出すこともそうだが、地元企業が割高である場合、コスト高となった部分の一部補填を受けられるなどの支援があると良いのではないか。

### ◆地元産業・地元消費の拡大支援として◆

- ・入札において、地元で復興事業にどれだけ貢献したかなどは考慮されないため、地元業者の育成・保護という点では仕組みに問題があると感じる。地元の業者が全くいなくなれば自治体も困るはずである。
- ・地元への優先発注は税収の面でも、地域住民の可処分所得を増やす上でも必要なことだと考えている。ぜひとも地元でお金が回るようにしてほしい。
- ・地元企業への優先発注を通じて、そこからさらに取扱商品や下請業務に地元企業を使ったりという波及効果が期待できる。
- ・ものづくり企業への販路拡大支援の一環として、地元の製品を自治体が率先して導入してほしい。
- ・地産地消促進のために、行政・JA等と連携しながら官公庁や病院・学校給食等に地元の米を提供できるよう支援をしてほしい。
- ・公平な競争状態を確保しつつ、地元中小事業者の受注機会拡大が実現することを期待している。

### ◆受注の効果◆

- ・地元企業への優先発注については、金額ではなく、「仙台市に使ってもらっている」といった箔がつくことが凄く大きい。

### ◆入札ルールの見直し◆

- ・仙台市からの業務受注の際に障壁になる「再委託禁止条項」の緩和が必要である。再委託禁止が厳しいと、大手受注に流れる傾向になってしまう。グループ企業と連携してサービス提供する機会が多い中小企業にとっては、この条項が緩和されるだけで入札のチャンスが広がる。
- ・業界の傾向として入札からの受注が多いが、毎回くじ引きのような状態で受注に安定性がないため、設備投資に踏み切れない部分がある。機会の公平性を確保しなければならない関係で難しい部分もあるが、改善を期待している。

## 【販路拡大の支援】

販路拡大のための助成について、使い勝手の改善を求める要望や、仙台市への観光客誘致について、効果的な施策を求める意見が出されている。

### ◆機会の拡大◆

- ・県外での催事販売企画に参加する際、もっと柔軟な助成があると望ましい。現状は、売上が100万円を超えたものが助成対象といった結果ありきの内容になっているため使い勝手が悪い。
- ・「中小企業総合展」にここ2、3年出展し、新たな顧客の獲得に結び付いているため、展示会などの部分についても引き続き支援してほしい。
- ・以前、経産省の企業マッチングホームページに参加したことがあるが、なかなか成果には繋がらなかった。公式の場での出会いの演出を期待している。
- ・団体メンバーで、飲食店の共同イベントができたらと話している。開催支援を受けることができればありがたいと感じている。

### ◆観光対策◆

- ・青葉城址など主な観光地の駐車場が有料になっていることが、観光客の集客力低下につながっていると思われる。もっと観光客を誘致し、宿泊してもらえようような施策を期待したい。

## 【資金調達の円滑化への支援】

相談窓口の一本化や、専門家の派遣を求める意見などが出されている。ハンディキャップ採用を行う企業への金利優遇や、産業集積を進めて行く観点から、同業他社の連携で設立する共同事業体等への出資などを望む声もある。また、自治体独自の認定制度（保証条件緩和や低利融資が利用できる優良事業者マーク等）や、簡易的な少額融資制度を望む声も挙がった。

### ◆使い勝手の良い仕組みづくり◆

- ・融資を受けた経験から、相談窓口が一本化していると良いと思う。
- ・仙台市の施策（特に助成金・補助金制度）について詳しい専門家を派遣してもらえると使い勝手がよいと思う。
- ・国の予算（資金的な支援）を得るための支援をしてほしい。予算を上手く取るための方法などのレクチャーが欲しい。
- ・資金調達円滑化への支援については、自治体が発注する業務の支払いのタイミングを前倒しにしてもらえるだけでかなり改善されると思う。
- ・法人市民税を引き下げてほしい。農地と本社店舗が別々の区にあるため、現状、法人市民税を二重に払っている。

### ◆金利や出資について◆

- ・ハンディキャップ採用（母子家庭・障害者等）を行った際に金利が軽くなるなどの施策があれば望ましい。
- ・産業集積を目的に同業他社間で共同事業体などを設立する場合、出資してもらえると助かる。他社間で共同開発を行う場合、出資額が小さいと開発規模が限定されてしまい、目指すレベルの産業育成・商品開発ができなくなってしまう。
- ・設備投資等の融資の際、保証人などの条件緩和などの制度があると助かる。

#### （以下、経済団体へのヒアリング結果より）

- ・単に「頑張りましょう」のスローガンだけでなく、やはり実際に仕事をするためにはお金がかかるので、補助金でなくていいが、資金面の支援は必要。中小企業振興条例はいわゆる「基本法」なので、「議会に向けて、そのための予算をきちんと獲得します」ということぐらいを言ってもらえればと思う。

## 【事業承継・後継者確保の促進】

相続税や贈与税などが、中小企業の事業承継にあたっては大きな負担であるという意見や、親子間での受け渡しだけに捉われない事業承継のあり方について、仙台市がもっとアピールすべきといった意見が出されている。また、後継者が他の地域事業者と円滑なコミュニケーションを図るための支援があると望ましいとした声も挙がっている。

### ◆税制について◆

- ・事業承継の際の相続税、贈与税など、事業承継に伴い発生する費用が、中小企業にとっては負担となり、ネックになっている。
- ・大手企業を誘致するために、仙台市が道路の拡張・整備に取り組んでいるが、その結果固定資産税が上昇し、事業承継の際の障害になっているのではないか。
- ・事業承継に伴う税制面の問題をもう少しリーズナブルにしてほしい。

### ◆事業継承への支援◆

- ・親から子に渡すことも大事かもしれないが、他人であっても自由に行き来できるということを、仙台市がもっとアピールした方がよい。
- ・老朽化した建物の、修繕や建て直しに関するノウハウ提供やシステムなどがあると、事業承継に大いにつながっていくのではないか。
- ・事業承継直後は、人脈の作り方、経営の仕方など知識不足を補うために様々な団体・活動に顔を出した。仙台市から後継者へのサポートがあれば望ましいと感じる。

#### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・地域の中で、自社が地域とどのような関わりを持ってやっていくのが大切だと思う。例えば商店会に加入して一緒に活動していけるような施策、事業が成り立たなくなった時に、直ちに「廃業」するのではなく、何かしら結びつけるような仕掛けを促す施策、といった視点が重要である。
- ・会員事業者の中でも、自然な流れで親子間で承継するケースはある。一方で、団体会脱会理由の多くは廃業。物販関係などは特に、大型店舗の台頭により、事業承継せず廃業するケースが多いようだ。
- ・せっかく引き継いできたブランドを、やる気のある若い経営者にうまく引き継いでもらうために、その足掛かりとなるような、お金の問題などもクリアできる仕組みがあると良いのではないか。例えばM&Aという「乗っ取られた」「買収された」というイメージで、あまり良い印象を持たれないが、そうではないような仕組みや考え方があると良い。
- ・地域と自社の関係等について、もう少し皆が考えられるようなきっかけや基盤があれば良いかも知れない。
- ・会員事業所に対する経営指導の中では、意外と後継者不足という話が出てこない。その背景として、息子がサラリーマンとなって後継者がおらず、そろそろ年だ、という場合、選択肢はおそらく「廃業」という、ひとつしかないのではないか。

- ・事業承継については、皆悩みを抱えているだろうと思うが、会員企業からの相談はあまりない。事業を親族で代々引き継いでいるような、個人経営に近いようなところでは、後継者の問題は大きいと思われるが、個人経営クラスの小規模事業所は、当協会の会員にはほとんどいない。

## 【地域社会との協働の促進】

多数開催されている地域活性化のイベントについては、その開催の仕方や目指す方向性に関する意見が聞かれた。また教育分野との連携の必要性についての意見も出されている。

### ◆イベントについて◆

- ・地域に賑わいを取り戻す施策が必要。イベントなどを単発で終わらせるのではなく、ロングランで実施できる策も必要。
- ・仙台・宮城 DC のように、行政がイベントなどを行う際には、もっとみんなで絡んでいく必要がある。地域の店舗などを上手く使ったり、宣伝できたりといった、仕掛けをしていくことが必要。
- ・イベント受け入れのボランティアの組織づくりが必要だと思う。スタッフが揃わないと、運営スタッフを他地域頼みになってしまい、結局資金が流出していくことも懸念されるため。
- ・多数開催されている地域活性化のイベントを規制してほしい。駅伝やマラソンなど、それらを楽しむ人もいる反面、イベントのために困るといった人も少なくない。

### ◆商店街の活性化◆

- ・中小企業は、条例や法律で救われるというよりは、地域に救われると考えている。まずはその地域がよくなる施策を打ってほしい。
- ・商店街の力があれば、地域の貧困層の負の連鎖を断ち切ることができると感じている。行政が音頭をとり、商店街を巻き込んで支援にあたってもらえるならば、積極的に協力したいと考えている。
- ・地域すべての事業者が商店街に加入してほしい。商店街組織は街づくりに力を尽くしているが、加入していない事業者もその恩恵を受けており、特に中央資本の事業者がその傾向にある。強制加入等で全員参加にすることが望ましいが、難しければ商店街加入事業者が優遇される制度などがあればよいと感じる。
- ・現状、商店街の取り組みに対する支援や助成のあり方は、あくまでも商店街に対するものであって、一般の顧客が入るとそれは支援・助成の対象外となる。商店街を活性化させるためには地域の人を巻き込む仕組みが必要である。
- ・商店街と消費者をつなぐ取り組みとして、清掃活動に取り組んだ人に商店街で利用できる商品券などを配布するなどして、地域活性化につなげる取り組みをしてはどうか。子供の健全育成・市民の健康促進・商店街の活性化が期待できると考えている。

### ◆子どもたちへの教育◆

- ・小中学生を企業が教育することも必要。教育を受けた子どもたちが会社に入ってきて、雇用がしやすくなるという効果が期待できる。
- ・現状 IT 系の人材は少ない。その背景にソフトウェア系の教育の場がなかなか無いことや、ソフトウェア開発はエンジニアリングの一環ということで、一般のエンジニアでない方や女性が入りにくくなっている状況がある。その「IT の壁」を低くするような取り組みを望む。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・市民の理解を進めるにあたって、教育がキーポイントとなる。子供が条例について学校で勉強し、それを家庭に持ち帰って来て親に質問する、という流れの中で、親が理解し市民に拡がる、というのが一番とりかかりやすく、イメージもしやすい。

## 【経営方法の改善への支援】

仙台市によるアドバイス体制の充実や、事業転換・事業連携での生き残りを力強く個別・具体的にサポートする条例などを望む意見が出されている。専門性の高いコンサルタントの配置と、内容の深い実現的なアドバイスが望まれている。

### ◆経営へのアドバイス◆

- ・経営方法の改善に対する支援がほしい。本当の意味で革新的なアドバイスができるコーディネーターを配置する必要があると思う。
- ・経営コンサルタントや会計事務所に業務委託しており、指導を受け、困りごと相談にも乗ってもらっているが、行政部門の中にもそういった相談部門であるとか、情報を提供する部門などがあるといいと思う。
- ・パイが減っていく業界が、事業転換・事業連携して生き残る方法を本気で支援してくれる条例ができると望ましい。
- ・情報が氾濫しており、自社に合った施策にどのようなものがあるのか教えてほしい。
- ・自社の取り組みにあった、業界の専門的な情報等が入ると助かる。
- ・専門性の高い経営コンサルを受けたいと考えている。その中で、具体的なアイデアの実現支援をしてほしい。
- ・必要としている販路拡大について、現状ではあくまでも自社の判断で新たな企業への販売に取り組んでいる。だが、どのような分野の業種がどのようなニーズを持っているのか、といったことについて、具体的なことはよくわからない。こうした状況に対し知恵や事例を紹介してもらえれば、新たな発想が生まれてくるのではないかと思う。

## 【成長分野への参入促進】

成長分野を地元で育てていくこと、商業系からものづくりにシフトしていくことが必要との意見が出されている。

- ・成長分野を地元で育てていかなければいけないと感じる。商業系から工業・農水系(ものづくり)へのシフト、産業集積の中で人を呼び込む工夫が求められているのではないかと。

## 【企業（同業者・異種業者）・大学・行政・支援団体等との連携促進】

同様の課題を持つ同業者同士をマッチングさせることや、異業種交流の場の拡充などが望まれている。また、必要な資源を共有するような企業連携が進められると良い、現状大手企業との連携が主になっている地元大学等との産学連携について、地元中小企業も連携できる機会を創出してほしいなどの意見も出されている。マッチングにおいては、単なる販路拡大にとどまらず、その後の創造的な事業展開のためのコンサルティングが期待されている。

### ◆マッチング◆

- ・同様の課題を共有する同業者同士をマッチングしてくれるだけでもありがたい。
- ・異業種交流の場を増やしてほしい。大学、行政、支援団体の担当者同士にとどまらない、実際の施策の連携が進むようなビジネスマッチングの仕組みづくりが望まれる。
- ・仙台市の施策活用のみならず、企業間のコラボレーション等を推進できるコーディネーターを配置してほしい。
- ・民間企業を出たコーディネーターを10倍程度増員して、販路拡大支援・ビジネスパートナーの橋渡し支援などをしてほしい。
- ・単なる販路拡大のためのマッチングではなく、大学や行政が絡むことで開発や新分野進出が伴うような、事業を膨らませるマッチングを行ってほしい。
- ・企業の代表などだけでなく、従業員同士のレクリエーション会・意見交換会などがあつたらいいのではないかと。同業者間ではコミュニケーションをとりにくい部分があるため、業種の枠を超えた取り組みがあると良い。

### ◆企業間連携◆

- ・事業を行うに必要なリソースを各社が準備するのではなく、「企業間連携」を行うことで必要な資源を共有できると良い。ビジネスマッチングではなく、共同受注できるくらいの組合組織を積極的に支援する施策があればよいと思う。

### ◆大学との連携◆

- ・仙台市には「ものづくり」ができるベースとして、大学等の研究機関があり、魅力的な街があり、物流に有効な海・空の玄関もある。働く場所がない、と仙台を出ていってしまう若者に対するインキュベーター事業などを積極的に行って街を活性化させてほしい。
- ・産学官連携については、希望する企業が地域の教育機関とスムーズに連携できるような、ネットワークのキーになっていただければいいと思う。
- ・地元企業の産学連携の機会を創出してもらいたい。どうしても地元大学等は大手との連携になりがちだが、個々の企画が持ち上がったタイミングで地元企業にも声をかけるなど工夫をしていただけると良いと思う。
- ・中小企業が商品開発・販路拡大・市場調査などの課題に対してパートナーを求める際、産学官含め地元で連携しやすい仕掛けがあると良い。

(以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・企業も一市民として行政、大学、NPO、地域などセクターの壁を超えて協働し(クロスセクター)、より暮らしやすく活性化した仙台を実現すべき。企業は地域に内在する多様な知恵をつなぎ、新たなムーブメントを創り出すための牽引車となるべきである。

## 【創業・第二創業への支援】

仙台市が「新規開業率日本一」を目指していることに関連して、起業だけでなく、起業後の事業継続に対する支援も続けてほしいとの意見が出されている。こうした「成長支援」について、民間に委託するなど、民間のノウハウを取り入れた施策を展開してはどうか、との提言もなされている。

### ◆起業しやすい体制づくり◆

- ・単に「新規開業率日本一」を目指すだけでなく、立ち上げの時期をしっかりサポートしてくれる体制や、その後自走して事業を継続できるよう支援を続けてほしい。
- ・新規起業家向けのガイダンスが必要。相談窓口を一元化して、支援機関・団体、助成金について教えたり、手ほどきなどをする仕組みがあればいい。
- ・社内起業を支援する制度があると良いと思う。企業としては育成した人材に残ってほしい、独立を目指す従業員にとっては、企業のリソースを活用して独立できるというように win-win の関係を行政がサポートしてくれたらうれしい。

### ◆資金調達について◆

- ・会社は常に変化し続けていくものであるから、業態の広げ方や変え方について専門の相談員などに相談に乗ってもらえたり、新たな事業を手掛ける際に、事業資金の融資、もしくは補助金を受けられる仕組みがあると良い。

## 条例に取り入れてほしい施策について

- ・第二の創業に際して、人材採用を伴うような場合に資金を無利子で貸し付けるなどの制度があると望ましい。
- ・仙台市民が地元ベンチャー・中小企業に直接投資できるような環境を作れば、他地域から仙台で起業を目指す事業者がでることも期待でき、市民が個々で地元の活性化に貢献できる体制ができるのではないかと。

### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・企業の持つ特徴を最大限ブレークスルーさせるための支援の仕組みを考えていく必要がある。
- ・起業家の支援、新たなチャレンジを応援、ウーマノミクスなど。仙台を起業率日本一にし、次のステップでは、開業した企業の成長を支援する。
- ・中小企業の「成長支援」など、高い専門性が必要な施策の実施にあたっては、民間に委託する（公設民営）など民間のノウハウを取り入れた施策を展開し、「成長の成果」を重視する施策に転換すべき。官の役割と民の役割、補完関係を構築していくべき。

## 【市民の理解と協力の促進】

新たな条例は単に中小企業振興のためでなく、市民生活の振興にもつながるものであるということについて、市民の地元企業への理解を促していくことが必要との意見が出されている。

### ◆起業家思考・キャリアイメージの育成◆

- ・子どもを教育する段階で、自分である程度イニシアティブを取って問題を解けるような訓練があった方がいいと思う。自分で起業家になるということに繋がる。ITは、一番参入しやすいビジネスである。その、一番壁が低いところからITビジネスに取り組み、その結果がだめだったとしてもその後どこかに勤めれば良いといった、柔軟性を持つ教育があって欲しいと思う。

### ◆地元企業のイメージアップ◆

- ・子どもがこの会社は良さそうだ、と思っても、親が理解を示さないケースは多い。企業、学校、行政、さらに親も一緒になって取り組んでいくことが必要である。
- ・長期のプログラムになると思うが、学生の時から少しずつ啓蒙し、地元で働くということを意識してもらえそうな取り組みが望まれる。

### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・「市民の理解と協力の促進」は非常に重要。中小企業振興基本条例ができる、と市民に伝えると、中小企業擁護のための条例と捉える人が少なくないと思われる。そうした勘違いをされないために、これは中小企業振興のためだけの条例ではなく、市民生活の振興条例・基本条例でもある、という理解を進めなければならない。

- ・市民の理解を得るためには、救済してもらうのではなく、足りないところを支援してもらう、という位置づけの中で、中小企業自らが自助努力をするということ、中小企業団体も自立的な存在として自助努力する、というところを入れておかないと、どんな条例を作っても、恐らく理解してもらえないと思う。

## 【海外への事業展開・海外企業との連携促進】

仙台から海外に発信していくスタイルの事業展開や、海外展開を支援する仙台市の施策の、継続的な実施などが望まれている。当たり前のように海外に開かれた視野を持てるようになることが期待されている。

### ◆発信型の事業展開◆

- ・「よそから良いものをもってきて仙台で売る」ばかりでなく、「仙台でよいものを作って世界に発信する」という産業構造に変えていく必要がある。

### ◆継続的なセミナー開催など◆

- ・以前、仙台市が主催した、海外への食材輸出をサポートする趣旨のセミナーに参加したことがある。勉強になったが、このセミナーに関することはその時限りで、その後どうなったのかというようなことも、目にする機会がなかった。せっかくの機会であるので、その後をフォローできるようにしてほしい。
- ・海外進出の際、物流のノウハウ、スキルだけでなく、商習慣なども踏まえておく必要がある。そうしたサポート的なところを、定期的に勉強させていただく機会があればいいと思う。

### ◆国際都市・観光都市として◆

- ・復興事業の収束や今後の人口減少を踏まえると、海外への進出・海外からの人材誘致を考えていかなければならないと感じている。国際都市・観光都市として取り組む仙台市の成長戦略に期待している。
- ・東北の中心都市として、若い人が海外と接するのは当たり前の雰囲気を作ってほしい。
- ・全国・世界からお客様が来てくれる街ということが市民の街に対する誇りにも繋がる。

### ◆事業展開への支援◆

- ・海外への事業展開、海外企業との連携促進を望む。フィリピンで日本のコメを販売したいという構想があり、今、JETRO に相談している。具体的には検疫や、輸入代行などの部分の支援があると良い。こうした支援のシステムを、姉妹都市みたいな形でやってもらえると良い。

## 【その他】

仙台市の施策を簡単に把握できる方法・仕組みや、地元企業の良さを知ってもらうための仕掛けづくりなどを望む声が上がっている。

### ◆地元の良さを生かした条例◆

- ・仙台市の持つ特殊性をもっと外部にアピールするような施策をとったらいい。
- ・地元企業の良さを知らない地場企業に会社・サービスについて認知を広げてもらえるよう、仙台市が上手い具合に仕掛けを作ってくれと助かる。
- ・宮城のものをもっとPRしてほしい。
- ・仙台市の成長デザイン9つのプロジェクトを見ると、仙台らしさを感じられない。「さすが仙台市」と言われる施策・条例にしてほしい。

### ◆観光都市として◆

- ・観光客の量を増やしてほしい。県外からの消費者を招くことも地元企業の活性化に大いに役立つ。
- ・街のイメージ・治安を悪化させる、国分町に横行するキャッチを条例により排除してほしい。今後国際的なイベントも控えている中、おもてなしの観点からもクリーンな街づくりをする必要があり、キャッチの廃絶は不可欠であると考えている。
- ・宮城県は道路状況・アクセスが悪いので、道路をしっかりとスピード感をもって整備してほしい。

### ◆行政の横連携の強化◆

- ・県とも連携しながら「仙台経済域」という大きな括りで協力しながら事業を進めてほしい。
- ・行政の手続も横断的に、垣根を下げてもらえると良い。
- ・仙台市の事業は縦割りで使い勝手が悪いので、条例を作る上でも横の連携を図ってほしい。職員は全体がわかるよう勉強・情報共有してほしい。
- ・経済局と都市整備局が連携して対策にあたることで、より具体的な地域現状の把握や支援策が出てくるのではないかと思う。

### ◆地元産業育成への支援◆

- ・ものづくり企業からのアイデアなど年数回程度募集をかけて支援を行ったらどうか。
- ・仙台市のファンドを立ち上げ、企業を支援したらよいと思う。
- ・仙台市は他県支店が多いので、もっと地元企業を育ててほしい。

- ・地場の企業だと思って一生懸命やっているが、井の中の蛙の状態。首都圏の仕事も増えてきてはいるので、だいぶ様子が変わってはきているが、やはり地場で、いろいろな施策を出してもらえれば、我々も安心感を覚え、次のステップが踏めるような感じはする。
- ・仙台市は起業家を増やしてどんどん新しい会社を作っていくと言っているが、新しい会社が提供する商品やサービスを消費する人がいなければどうにもならない。起業の促進と同時に、地元の人材（消費者）を残していくことも考えてもらえれば、と思う。

#### ◆個別的な制度・支援への期待◆

- ・労務トラブルがあった場合に企業側に立ってくれるシステム（中小企業の、労務関係のトラブル窓口・条例）があれば大変助かる。
- ・従業員に対する表彰（精勤・永年勤続等）を仙台市が行ってはどうか。自治体からの表彰・記念品等をもたらす機会があると勤労者の励みになるのではないか。
- ・バイオマス発電、その電力を利用した複合農業等の展開をしていくことで、地方の小規模の民間林から出るロットの少ない木材や加工屑（バイオマス原料）の地消が可能になり、エコな形で手つかずの民間林を整備でき、産業創出を行うことができるのではないかと期待している。そうした取り組みを行政が音頭をとってやってほしい。
- ・仙台を「コンベンションのメッカ」として売り込んでいければいいと思う。
- ・食品の安全基準に求められる水準が高すぎて、コストが見合わない場合がある。中小企業の取扱高は限界があり、その中で従業員を養うには利益を出す必要があるため、規制への対応でコストがかかりすぎるのは困るため、一考してほしい。
- ・政権が地方創生を謳うからには、大手企業の法人税減税の条件として、地方への工場設置などの地方活性化への取り組みなどをさせるべきではないかと感じている。

#### ◆条例の切り口について◆

- ・人口減少にどう対応するかも課題である。
- ・大企業ばかりでなく零細企業にも影響があるものであってほしい。
- ・今後の社会が変化していくか想像がつかないが、消費増税・年金減額など厳しい環境の中でも、世の中がよくなっていく条例があれば、中小事業者も自然とよくなっていくと思う。
- ・金銭的なものだけでなく精神的な支えとなるもの、市民が夢・希望を持てる政策にしてほしい。
- ・条例の内容が事業者にとって「応援されている」と実感でき、「幸せである・がんばれる」と感じられるものであってほしい。

#### ◆条例制定に対する懸念◆

- ・資本主義は自由競争・私有財産制度の下に行われているため、条例による過剰な支援は不要だと感じる。

## 条例に取り入れてほしい施策について

---

- ・仙台市は、各社がそれぞれ努力しているなかに、指導的立場としてどのように条例を織り込んでいくのだろうか。条例について、理念条例とのことだが、理念だけでは実態が伴わないなど、いろいろな問題が懸念されて難しいのではないか。
- ・条例や施策も起業家支援などと背伸びはしなくてよいと感じる。やるからには徹底的にやるべきだとも思う。
- ・仙台市に無関心、というわけではないが、どうせ仙台市が何かやったら無理だろう、という考えを持っていた。はっきり言って何も考えてない、というのが現実である。
- ・現状では、仙台市は企業のことでは何かお願いできる機関だと思っていない。もう少しPRをしてもらえれば、ああそうだ、と考えるのではないか。
- ・仙台市が作ろうとしている条例がどういうものなのかがまたわからないこともあり、「要望することはない」と頭から決めている。
- ・支援を受けるために、書類を大量に作成したり何度も足を運んだりするのはつらいものである。

### (以下、経済団体へのヒアリング結果より)

- ・「中小企業」という大雑把な枠ではなく、小規模企業振興法に基づいて、より「小規模事業」「小規模企業」にも目を向けた条例になることを期待している。
- ・条例という、上位の位置づけのものから、次のステップのところできかに小分けして戦略的に施策に結びつけるか、というところがポイントだと思う。
- ・中小企業では原材料が高くなる、海外取引を直接していないといったことで、円安がプラスではなくマイナスに作用する場合が多い。さらに電気、ガソリン等のエネルギー費、消費税の上昇と、辛いものばかりである。こうしたことに関連して、中小企業を少しでも元気付けるような施策を出してもらえれば、と思っている。
- ・中小企業は不満を多く抱えている。それらが実情かどうかを別としても、そういう声を聞くことが必要である。

「(仮称) 仙台市中小企業活性化条例」制定に係る  
市内中小企業等に対する訪問ヒアリング調査業務  
報告書

平成 27 年 2 月発行

---

調査実施主体：仙台市経済局 産業政策部 経済企画課  
〒980-8671 仙台市青葉区国分町三丁目 7 番 1 号  
TEL：022-214-8275

分析・編集：株式会社サーベイリサーチセンター東北事務所  
〒980-0802 仙台市青葉区二日町 11-11  
TEL：022-225-3871