

パネルディスカッション

「中小企業が元気になる条例の制定について」

(以下敬称略)

パネリスト	植田 浩史	慶應義塾大学経済学部教授
	佐浦みどり	有限会社東北工芸製作所常務取締役
	坂本 里和	中小企業庁 創業・新事業促進課長
	佐藤 元一	株式会社佐元工務店代表取締役
	伊藤 敬幹	仙台市副市長
コーディネーター	柳井 雅也	東北学院大学教養学部教授

柳井 本日は、仙台市が今進めようとしている条例についてパネラーの方から様々なご意見をお伺いしたいと思っております。

現在、仙台市における事業所の98.6%が中小企業という現状であり、仙台市の経済の中核をなしているというふうに考えることもできます。また、地域への貢献、あるいは雇用の創出などの点でもいろいろと貢献をしているというのが現状だと認識しております。

けれども、こういった中小企業が、この先もあるのかとなりますと、先ほど植田先生方がご報告されましたように、このままいったのでは立ち枯れしてしまう。なぜかといいますと、中長期的には人口の減少や経済のグローバル化等、中小企業にとって問題が山積しています。また、仙台市の場合は大震災を経験いたしまして、復興需要もいずれ途切れてしまう、そういったような問題も目の前には立ちはだかっておりません。

しかし一方で、中小企業の成長というものがますます地域経済にとっては重要となり、大きな役割を期待されているわけがございます。そういった意味で、地域の活性化や中小企業の成長発展、これが循環していくような仕組みづくりが中小企業や地域のさらなる発展にとって重要になってくるのではないのでしょうか。

また、最近、震災を受けて地域あるいは中小企業、そして市民のつながりが非常に強くなってきており、そういった傾向は仙台あるいは東北地方により強く出ていると考えております。今後の中小企業の活性化に欠かせない要素の一つになるだろうと考えております。

本日は、地域において会社を経営され、また事業活動に取り組まれている佐浦様、佐藤様をはじめ、植田先生、それから坂本課長様、そして伊藤副市長様にお話をさせていただきます。それと同時に、中小企業が元気になっていく条例のあり方について、さまざまな視点から考えていきたいと思います。

まず、自己紹介と会社の現状を佐浦様、佐藤様の順番でお伺いしたいと思います。佐浦様、よろしくお願ひいたします。

佐浦 有限会社東北工芸製作所は、1933年に、いわゆる日本の産学連携の先駆けの企業として創業しております。

業態としては、宮城県の指定伝統的工芸品「玉虫塗」の製造元でございます。こちらは昭和60年に指定を受けました。それ以降、東北や仙台の地場産品として玉虫塗の記念品・贈答品・お土産品などの漆製作品を設計、製作、販売しております。

課題ですが、私どもは伝統工芸品を製造して販売しておりますが、生活様式や空間の変化があつて、工芸品と生活者との接点が少なくなっております。売上高もどんどん減ってきて、このような状態で業界全体が落ち込んでおります。それに輪をかけて東日本大震災によってイベントなどが相次いでキャンセルになりましたので、記念品だけではなくて結婚式の引き出物などの贈答品も相次いでキャンセルになりました。さらに観光客も減っていますので、お土産品や海外に持っていくものが減少しました。これらをきっかけに、これまでとは異なる新たな事業展開の必要性を考えまして、新しい顧客の志向、ライフスタイルに見合った商品開発を行うこと、そして日本国内外への販路拡大が必要だというふうに確認しました。それから業界の違う企業や顧客と商品開発、コラボレーションを行うことで、デザイン面だけではなくて、耐久性などの技術面での改良も必要になっていったということも段々感じるようになりました。これが課題です。

柳井 震災を受けて会社をもう一度イノベーションしていこうという話でございました。それでは佐藤様、よろしくお願ひいたします。

佐藤 私は2代目であり、創業が昭和30年ということで、今年60周年を迎えました。業種は総合建設業に属しております。

私の所属する宮城県中小企業家同友会では経営理念を大事にしまして、何のために我が社はどのような事業をやって世の中に貢献するんだということを科学的な面から、また社会的な面から、また人間的な面から問うて成文化する、それが同友会で

言う経営理念の目標です。

今、私らの現状と課題といいますと、円安によって輸入品、特に石油、ほとんどの建設資材は石油でできていますので、ほとんどの価格が上がっています。仕事はありますが、利益はないという状況です。10年来にわたる建設不況で、会社も減っていますが、そこで働く職人さんも減っており、工期が長いということで経費が増加しています。つまり、復興工事激減と高齢社会による仕事量の減少と質の激変の克服ということが課題になっていると思います。

柳井 ただいまお二人から、現場の声ということでお話を頂戴いたしました。

植田先生、中小企業の現状と課題について少しポイントを押さえてご指摘いただきたいと思います。よろしく願いいたします。

植田 中小企業の抱えている課題というのは、それまでのやり方というのが21世紀の今日では通用しなくなってきているということであり、そのときに新しいことをやっつかないといけないというのは一つ絶対看過できない点だと思います。

そのときにどういうことを考えていくのかということなんですけれども、私が重視したいのは、時代やニーズとか技術の変化というのがすごく著しいし、スピード感もどんどん加速化しているというような状況の中で、物事の価値というのが変わってきていて、その価値の変化にどう対応していくのかということがすごく大事になってきているということです。

例えば、日本全国にクリーニング屋さんというのがあるんですけども、実はここ10年間でクリーニング屋さんの件数が全国で4分の1ぐらい減っているんですね。その背景にあるのはクリーニングに対する需要が変化してきたこと、また価格競争やクリーニング屋さん自身の高齢化が進んできてきていることなどです。非常に激しい競争の中にあるわけですが、そこで生き残っていくために、あるクリーニング屋さんなどでは、価格競争に巻き込まれないように、自分の提供するサービスで自分の会社を選んでくれるようなお客をつくるということに取り組んでいます。自社でクリーニングに対する価値を創造して、そこで価値を求めてもらえるお客を創造していくというような形で自分たちの仕事を維持し、拡大させているというところもあるわけです。

そういうように、従来の仕事の延長線上ではなく、新しい価値を中小企業でもみずからつくっていくということができますし、それによって新しいビジネスの展開ができていくのではないかと考えています。

柳井 今先生おっしゃられた価値の創造、あるいは価値の変化についていく、一つのキーワードになるかと思います。

坂本さん、いかがでしょうか。国の施策から見た場合、中小企業の現状と課題はどういうふうにご覧になられていますでしょうか。

坂本 先ほど地域資源活用促進法の改正という話をさせていただきました。わかりやすく、ふるさと名物応援という形でご紹介をしております。

今回の法改正を検討する際に参考にいたしました、地域ブランドづくりで成功している全国の例として、熊本県の山江村の例は、利平栗という非常に実の大きい栗がまさに地域資源ということで、昔からブランド栗として有名だったようなんですけれども、それがなかなか域外に売り出していくところまでいっていなかったという中で、利平栗の高級ブランド化に取り組んで成果を上げており、東京の大手百貨店なんかに売り込んで、ブランド力でみずから値決めができるようなビジネスに転換をしたというお話を伺っておりました。

先ほども販路開拓が課題というのは非常にいろいろなところで聞かれておりました。中小企業に限らず日本の企業は、ものづくり・技術では勝っているが市場でなかなか勝てないというのが長らく言われておりましたけれども、結局、価格競争に陥ってしまって、円安ですとか人件費の問題などで、新興国との競争で非常に苦戦をしているという中で、地域資源をうまく活用することで国際的にも差別化が図られる。そういったところで非常に優位性を築けるとというのがブランド戦略、地域ブランドづくりの意義ではないかなというふうに考えております。

柳井 伊藤副市長、仙台市の施策からご覧になられて、現状と課題はいかがですか。

副市長 仙台の特徴としては2つ課題があります。

その1つは、復興需要で上がった需要はいずれ終息するものであり、これからどうするかということを考えなければならないということです。それから、円安で輸出型企業は十分利益がとれますけれども、原料とか燃料とか輸入したものを使わなければいけない我々には非常に苦しい時代が来るのではないかと。そこでやはり中小企業をしっかり支援する、あるいは中小企業自体がしっかりしていかなければならない、そういう時代が来るということを示唆していると思います。

また、仙台市は実は独りで生きていくわけではなくて、東北地方に支えられてここまで発展して成長してきました。ということは、東北地方からやってきていただい

る、その需要が我々を支えてくれているということでもあります。その東北の人口の2010年から2040年にかけての減少率が、全国平均20.3%なのに比べて26.5%と非常に高い、人口減少がどんどん進んでいる、その先行事例だということでもあります。それから、65歳以上の人口割合平均ですけれども、これも全国に先駆けて高齢化が進んでいる。こういう中で我々はこういうマーケットに対してやっていかなければいけないということであると、やはり経済の大宗を占める中小企業、この中小企業を活性化させるということがイコールまちの、地域の活性化につながるということがこの項での私の結論でございます。

柳井 ただいま中小企業の現状と課題、各分野の方からお話をお伺いしました。お話を少し進めていきたいと思えます。活性化に向けた具体的な手法について、まず佐藤さん、いかがでしょうか。

佐藤 経済が活性化するという事は、人の生活が豊かに活性化することにつながるわけだと思うんですね。そして若者が生き生きと生活し、夢と希望を持って暮らしている、活動している、そういう社会が私は活性化した社会だと思うんですねけれども、そういう意味で言うと、若者が残る、そして若者が育つ地域づくりということになるんじゃないかと思うんですね。我々中小企業は経済的な活動だけでなく社会的な役割も果たしていかないと、仕事づくりもそうですが、仕事づくりを通して人づくりしていくということも非常に大事です。なおかつ、地域に対する役割、お祭りを主催するとか、自治会・町内会の会長さんをやるとか役員をやるとか、そういうのも我々中小企業経営者の一つの役割でもあるかもしれないと思っております。

柳井 続いて、佐浦さん、いかがでしょうか。

佐浦 主に仙台の中小企業というか、私の周りの方も事業継承する中で家族経営がほとんど多いので、家族でうまく生活もできて仕事も回していけるというのが課題ではないかと思っております。これから高齢者の人口増も避けられませんか、介護や家事というのも女性には必ず出てくる課題だと思うので、住みやすく仕事もしやすい環境を仙台市内でつくっていただけたら、もう少し仕事も頑張れるし、家のことも安心して一緒に住みながらみんなで楽しくやっていけるんじゃないかなと思いました。

また、震災をきっかけに新ブランドを立ち上げて、異業種の方と交流する機会が増えましたが、交流する人が増えると事業展開もいろいろ変わってきますので、それは事業の柱がまた増えていくということだけではなくて、一緒にやることによってお互

いのファンが増えることで「宣伝してね」と別に言わなくても自然にファンが増えてきました。

また、異業種の方々と事業を一緒にすることで日本のよさを海外に発信することができるということで、お互いにいいところを見つけて連携していくということができているんじゃないかなと思いますので、植田先生がおっしゃっていたように、連携を増やしていくということがやはり私たちにとっても必要なんだなというふうに感じております。

柳井 地域的なサプライチェーンということかもしれませんが、植田先生、先ほど価値の変化、価値への対応という話をされていたと思うのですが、お二人の話を聞いていますと攻めの価値創造というような感じもしますがいかがでしょうか。

植田 中小企業振興の考え方として従来あったのは、同じ産業の同じような中小企業を同じような形でレベルアップさせていくという、産業軸での中小企業振興です。かなり長い時代、行われていたというふうに私は思っています。それが通用しなくなってくる中で、点としての中小企業がそれぞれ自分たちで考えていろいろなことをやっていかないといけない時代になってきているときに、個々の中小企業が抱えている課題というのは多様であって、何か新しいことをやろうと思えば思うほど抱える課題というのも多様だというふうに思うんですね。

また、サポートする側も当然それに応じて、いろいろな方々がいろいろな形でサポートしていくということが求められてくるわけなんですね。お金も必要だと、いろいろなノウハウも必要だと、技術も必要だと、販路も必要だという形になってくると、ある中小企業は何かやろうと思ったときに、いろいろなところと関わっていかねばいけない。でも、中小企業の側はそれぞれに対して、基本的には自分でいろいろな形で連絡をとってコネクションをつけていくということは必要なだけけれども、入り口ぐらいはどこかでまとまって話がつけられないかなとは思うんですね。そのときに、地域で存在している中小企業のサポート機関と連絡をとり合いながら、ある企業の抱えている課題を解決していくためお医者さんのグループみたいなものをつくっていくことができるのが自治体の役割ではないのかなと思っています。それが一つです。

それと、中小企業をサポートしていくというのは単に経営的なところだけをサポートしていただくだけではなくて、中小企業の従業員が抱えている課題とか、あるいは家の問題だとか、いろいろな問題を中小企業は持っているわけですので、それもひっくる

めて中小企業をサポートしていくという姿勢に行政の側がこれから立っていくということも必要ではないかというふうに思います。

柳井 佐浦さん、佐藤さんの現場からのお話と、植田先生より専門家の立場からのご発言がございました。次に、行政の立場から伊藤副市長様には、そのあたりも含めて具体的なお話をお願い致します。

副市長 市でアンケートを実施したところ、そこで一番に出てきたのが、人材育成とか人材確保をしっかりとやってほしい。そのための支援策を行政がしっかりとつくるべきじゃないかという話なんですね。それから、地元企業の優先発注を促進してほしい。特に駆け出しといいますか、社歴の若い会社さんの製品というのはやはり公共に使っていただいて何ぼ、そういう信用力が出るんだというような話があります。事業承継とかについてもやはり「跡継ぎがいなくてね、非常に困ったな」というふうにおっしゃる方が多うございます。我々は中小企業の皆さんのこうしたお声にしっかりと応えていかなければいけないのではないかと感じております。

もう一つ、地域貢献、地域活動に取り組んだことによる効果というものを皆さんに聞いてみました。一般的には、自分たちは社会に貢献しているとか、それで社会がよくなるという、地域のよくなるということを前提とするような印象を持つのですが、実はその企業にとっても知名度とか評判が上がるとか、人的ネットワークが拡大するとか、新規顧客の獲得につながったとか、もちろんモチベーションが上がったとか、こういった回答が出てきているんですね。これはCSRという形のもう一つ先に行く概念につながるのではないかと感じております。こういったことは地域に密着した企業活動を行っている中小企業だからこそできるのではないかと思いますし、地域課題を解決するという意味でも、こういった企業の地域参加、社会参加というのは非常に大事なことじゃないかなと思っています。

もう一つは、小企業は小企業として、中小企業は中小企業として生きていくということに対して非常に意味のあることだと思いますが、そこをステップアップして、今度は小企業の皆さんに利益を与えられるような中核企業、ハブ企業というんですがそういう企業を育てていくということも必要なのではないかなと思っています。

柳井 どうもありがとうございました。

坂本さん、地域に貢献する企業をどんなふう育てていくか、国の視点から取り組まれていくのか、そういった具体的な話をお伺いしたいんですが、よろしくお願ひい

たします。

坂本 まさに活性化の一つの方策として、先ほど副市長からも人材確保、人材育成が課題だということでお話しがありましたけれども、中小企業の一つの強みとして考える人材戦略ということで、ダイバーシティについて少しご紹介したいと思います。

多様な人材をうまく生かすことでイノベーションを起こしていく、価格競争に陥らないで差別化して、よいものを高く売れるようなブランド力も含めてイノベーションを起こしていくというようなこと、そういうビジネスモデルに転換していくために、市場ニーズは多様であるから企業の中にも多様性が必要だということで、グローバル企業中心に最近ダイバーシティと言われるようになってきております。

いろいろな事例を見ていますと、中小企業ならではの機動力というか、トップがやると決めたら、現場にすぐに浸透してすぐに成果が出てくる。多様な人材が能力をフルに発揮して、それぞれ多様な発想と感性で新しい商品開発につなげて会社の利益につなげているといったような柔軟性とか機動力というのがこういった成果にもつながっているのかなということで取り上げさせていただいております。

こういった機動力、トップがやると決めたら環境の変化に対して舵を切れる、変化に対応できるという能力は、大規模な企業より中小企業のほうが優位性のある分野ではないか、その一つの人材戦略としてもこういった形で現れていると考えています。

人材確保ということと言うと、学生と話していると、どうしても知名度がなくて敬遠しているという声が聞かれるんですけども、こういった中小企業の中で優良なところを国としても光を当てていくことで人材確保にもつなげていきたいというふうに考えています。

柳井 どうもありがとうございました。活性化に向けた具体的な取り組みについてお話をお伺いいたしました。

お話をさらにもっと進めていきたいと思います。仙台市では中小企業の活性化に向けた条例の制定に今取り組んでいるわけですが、伊藤副市長、いかがでしょうか。条例のあり方について、あるいは条例の簡単な解説を少しお願いしたいと思います。

副市長 先ほど植田先生の講演の中で示唆されることがたくさんございまして、まず自治体が覚悟をする、条例をつくるというのはそういうことだというお話がありましたので、まさにそのとおりだと今思い至っているわけなんですけど、これは中小企業の皆さんも市民の皆さんもみんな同じだと思うんですね。それぞれの役割をどう理解して

やっていくか。それは企業を継続させる、あるいは地域貢献をするなども含めてのことですけれども、そういったことを企業がちゃんと自覚してやるし、自治体もしっかりそれをフォローしていくような連携できる関係がつけられるということが大事なのではないかなと思います。

時を同じくして、実は仙台市で市民協働条例も策定に向けて今動いております。その中では、これまで市民協働といいますと個人たる市民の皆さんやNPOの皆さんというような議論がありましたが、みんなで地域をよくするためにはここにきちんと企業も位置づけられてこなければなりません。中小企業の活性化条例も市民協働条例も両輪なんだという地域のつくり方を考えていかなければいけないと思います。

それから、市で実施している中小企業活性化懇談会の中でも出てきた議論ですが、条例は理念条例でいいと。先生の話にもありましたような振興会議の中で、具体の政策をその時々ニーズに合わせて決めていくような立てつけでやっていければいいなど考えております。

柳井 現場のほうからということで、この条例に対するリクエスト等々ございましたら、佐藤さんのほうからまずお伺いしたいと思います。

佐藤 2010年にできました中小企業憲章を具体化するものが条例だというふうに位置づけていますので、これを具体的にそのときそのときの情勢、地域に合わせて条例をつくっていくというのが基本だと思います。理念条例ということは、条例が成立したときがスタートなんです、具体的な政策は決まっていませんので。そのためには悉皆調査、全量調査といいますか、そういうものが前提になるのではないかと考えています。今までの統計といいますと、何かやると基準のラインを決めまして、そしてそのある一定ライン以上の人を対象にした調査になるわけですが、本来は企業を重視するならば、規模は小さいけれどもすごいアイデアがある会社とか、一人二人でやっている企業が大きな可能性を持っていることもあるわけですし、そういう意味で悉皆調査というのはぜひやっていただきたいというふうに思っております。

産業振興会議に関しましては、もちろん行政の方、学の方、そして我々産業を代表する中小企業の皆さん、小企業の皆さん、そこに市民の皆さんも参加していただくということが大事だと思うんですね。地域を発展するための条例なわけで、その辺のところを理解していただくためにもメンバーの構成というのは非常に重要だと思います。

柳井 佐浦さん、いかがでしょうか。

佐浦 条例というところちょっと難しいというふうに受け取ってしまうと思うんですが、子どもでも大人でもお年寄りでもわかるように、これから目指す仙台市のあり方というのが多分仙台経済成長デザインでありそれをきちんと方向性を持って、将来はこういうふうになりたいということを示すためのものが条例だと思うので、それが市民や企業の幸せにつながり、自分の生活にも直結するんだよということを改めて考えさせるような仕掛けとか仕組みを考えて、一緒にやっていければいいんじゃないかなというふうに思います。

柳井 坂本さん、今現場のほうから要望やお考えが出てきたと思いますが、国の視点から見ていかがでしょうか。

坂本 仙台市が自治体としての覚悟を示して、中小企業のチャレンジを応援していくという姿勢をわかりやすく市民の皆様に発信するというのは、非常に有意義なことだと思っています。行政の大きな役割というのはさまざまな関係者を巻き込んでコーディネートしていく、中立的な立場だからこそできる場づくりというのが大きいと思っていて、長期的な大きな方向性というのを条例という形で示して、多様な人たちを巻き込んでいくというのが重要だと思います。

例えばアメリカの西海岸のシリコンバレー、テクノロジーのベンチャーで有名なところですがけれども、なぜあそこであれだけいろいろなベンチャーが生まれるか、何か地域に雰囲気というか空気感があるとずっと言われていまして、そういった起業文化が日本にはないとずっと文化論で言われてきたんですけれども、やはり地域で見ると、新しいことにチャレンジする、創業に限らず新しいビジネスにチャレンジすることを地域で応援する雰囲気が仙台市を中心にでき上がっていくと思います。今非常に深刻になっている人口減少も、若い人はそういう地域に引きつけられるということだと思いますので、いろいろな意味で全国的な良い先進モデルになっていくと思います。

国の役割は、地域ということに関してはバックサポートやコーチングという形でいい事例を全国に広めていくような触媒になればと思います。

柳井 最後に植田先生、いかがですか。

植田 地域の現状、中小企業をめぐる現状、あるいは中小企業自身の現状に対する調査というのがまず一つ必要なのかなということがあります。今、仙台で何が起きているのか、仙台でどういうことが大事なのということをやっぱりリアルに把握するような

調査というのが必要になるのかなど。その調査で出てきた問題・課題を明確にして、それに対して仙台で今何が必要なのというのを議論する場として、産業振興会議も大事です。それもいろいろな立場の方々が参加してアイデアを出し合っていていいものをつくっていくというようなことが必要だろうというふうに思います。

その際に、できるだけ創造的な議論ができるような審議会にしていかないと、その辺はいろいろ工夫が必要だと思います。メンバーの選定や議論の進め方、あるいは会議の構成の仕方について、例えば実践的な課題に関しては子分科会みたいなものを設けて、実践的に自由に意見を出し合っって少人数で議論ができるような場をつくっていくなど、いろいろな工夫をしながらやっていくということが必要なのではないかとこのように思います。

条例で方向性と覚悟を決める。それぞれの役割ですね。行政もちろん覚悟するわけですが、それは行政だけじゃなくて中小企業もそうですし、関連するさまざまな中小企業団体もそうですし市民もそうだと、覚悟を決めると、方向性も決めると、中小企業振興が大事だということもお互いに認識する。それに基づいて、調査で現状の問題とか課題を明確にしていく、それに基づいて創造的な議論をしていくというような関係の中でいろいろな新しいことができていくのではないのかなというふうに思います。

柳井 示唆に富んだご発言、どうもありがとうございました。

恐らく植田先生がおっしゃられたポイントのうちの大事なことは、価値観を変えていくということだと思いますが、今までのような縦割りの見方ではもう行き詰まっております、横串を刺していくような、言ってみればサプライチェーンを地域の中につくり込んでいくことだと思います。そこに行政や支援機関がサポートに入っていて、価値の創造のお手伝いしていくことだと思います。

あと、佐浦さんが最初のほうでおっしゃられていましたように、働く環境の向上をどういうふう to 実現していくのか。特に子育ての方をどういうふう to サポートしていくのか、あるいは障害者の方をどういうふう to サポートしていくのか、恐らくそういったところが佐藤さんのおっしゃられる地域貢献という部分とも重なってくると思います。市民とのつながりも含め、そういったことにも目配りの利いた条例を議論していく事も必要なのではないのでしょうか。そういったことが今日の議論から見えてきました。

最後に1点ですが、中小企業のグローバル化ということも重要で、仙台の中小企業は遅れ気味といえます。今後はグローバル化を活用した中小企業の発展も考えていく必要があります。これらの点も含めて、地域経済は中小企業から強くしていかなければ仙台市の将来もないだろうというふうに思っていますので、関係者の方には、よろしくお願ひしたいと思っております。

本日はどうもありがとうございました。