

第32回仙台中小企業活性化会議要旨

I 会議概要

1. 開催日時

令和5年8月22日（火）15：00～17：00

2. 開催場所

仙台市役所本庁舎8階 第一委員会室

II 議事

1. 開会

- （事務局）経済企画課企画調整係長 皆様、本日はご多用のところお集まりいただき、誠にありがとうございます。

定刻には少し時間が早いですが、委員の皆様お揃いになりましたので、第32回仙台中小企業活性化会議を開催いたします。

本日の司会を担当いたします仙台市経済局経済企画課の山口でございます。よろしく願いいたします。

開会に先立ちまして、会議の成立についてでございます。本日の会議は、委員10名のうち過半数を超えます8名にご出席いただいておりますので、本会議の組織及び運営に関する規則第3条第2項の規定による定足数を満たしておりますことをご報告いたします。

2. 市長挨拶

- （事務局）経済企画課企画調整係長 それでは、開会に当たりまして市長の郡よりご挨拶申し上げます。
- 郡和子市長 大変お暑い中、そしてお忙しい中をこうしてお集まりいただきましたこと、まずもって感謝申し上げます。本当にありがとうございます。

前回のこの中小企業活性化会議では、スタートアップや中小企業の新規採用などについて、現場の皆様方の実情を踏まえた自由闊達なご意見を頂戴いたしました。

今回は人材確保、人材育成のテーマの中でも、働く場としての中小企業という切

り口から、2つの議題について皆様方から様々ご意見をいただきたいと思っております。

1つ目は、社員が働き続けるという視点で、子育て支援や働き方改革についてご議論をいただきたいと思っております。

ご承知のように、この6月、政府では、いわゆる骨太の方針が発表されまして、少子化対策、子供政策の抜本強化が打ち出されたところでございます。企業には多様な働き方、また柔軟な働き方への対応が求められてくるということになります。このこと自体は本市としても望ましい方向であると思うものの、やはり地場の現実の中小企業の皆様方に目を移しますと、「限られた人数の中でやりくりをしており、これ以上どうすればよいのか」というような意見もおありだと思います。また、加えて男性の育休を取得させるということ、産休・育休、女性職員に対しても厳しい中なのに、男性もかという声も聞こえてまいります。しかし、どうしてもこのところは乗り越えていただかなくてはいけないのだろうとも思うところでして、ぜひ様々のご意見を頂戴できればと思うところです。

それから、今回、大変ご苦勞いただいている中で、ゲストスピーカーとして、この3月に子育て支援や働き方改革に積極的に取り組む企業として経済産業大臣との会合に参加されました地元企業でございます株式会社ユーメディアの今野均様をお迎えさせていただきました。いろいろな課題をお感じになりながら、それでもなおそれを乗り越えて取り組んでおられるということだと思いますので、働き方改革の対応などについてご紹介をいただいた上で、ご議論いただければと思うところです。

2つ目は、雇用の受け皿としての中小企業の成長についてでございます。仙台市民にとって、地元の中小企業は働く場としてもとても重要でございます。現在の不透明な経済状況にあっても、一定規模の売上をしっかりと上げた上で、雇用を確保する中小企業を増やしていく、このことも重要な視点であると考えております。いわば成長を実現する地元中小企業、中核企業を増やしていく、そして、そのためにはどうすればよいのか。事業承継を契機とした経営の革新もあるのだろうと思えますし、それから第二創業による多角化などもあるかもしれないと思えます。委員の皆様方のご経験や様々な身近な事例などもご紹介いただきながら、ぜひご意見をいただければ幸いに思うところです。どうぞ忌憚のないご意見を出していただきまして、今回のこの活性化会議も実りあるものにしてまいりたいと思っておりますので、よろ

しくお願い申し上げ、私の冒頭の挨拶とさせていただきます。

- （事務局）経済企画課企画調整係長　続きまして、お手元の資料についてご確認をお願いいたします。

（資料1～2、参考資料の確認）

続きまして、本会議は公開制となっており、議事録作成のため議事内容を録音しておりますことをご了承願います。

また、公表に先立ち、議事録署名委員には、議事録につきまして福嶋会長とともに内容の確認をお願いしたいと存じます。今回は、委員の五十音順で長内委員になりますので、ご協力をよろしくお願いいたします。

それでは、会議の進行を規則第3条第1項に基づき、議長である福嶋会長にお願いいたします。よろしくお願いいたします。

- 福嶋路会長　よろしくお願いいたします。

初めに、会議の進め方について事務局よりご説明をお願いいたします。

- （事務局）経済企画課長　（次第に基づき説明）

- 福嶋路会長　ありがとうございました。

事務局より説明のありました会議の進め方に何かご異論等ありますでしょうか。ご異議がないようですので、そのように進めさせていただきます。

3. 議論

（1）新たな働き方改革への対応について

- ・事務局からの説明【資料1】

- 福嶋路会長　それでは、早速議題1について議論していきたいと思えます。

事務局より資料1に基づいて説明をお願いいたします。

- （事務局）経済企画課長　（資料1に基づき説明）

- 福嶋路会長　ありがとうございました。

- ・ゲストスピーカーからの話題提供

今野均氏（株式会社ユーメディア代表取締役）

テーマ：人と組織の開発を経営の第一義とした体制づくり

- 福嶋路会長　では、ここで働き方改革を進めている地域の事例として、株式会社

ユーメディア代表取締役の今野様より社内の取り組みについてご説明いただきたい
と思います。今野様、どうぞよろしく申し上げます。

○今野均氏 はい、かしこまりました。

改めて、皆様こんにちは。

株式会社ユーメディアの今野と申します。

このような貴重な場でお話をさせていただくこと、大変感謝申し上げたいと思っ
ておりました。並びに弊社の取り組みは、身の丈に合った形で展開しておりますの
で、皆様のご参考になるような話ができるか、ちょっと不安もありますが、何か議
論のきっかけになればなという思いで今日は参りました。

タイトルは「人と組織の開発を経営の第一義とした体制づくり」とさせていただ
きました。私が会社を経営していく中で大事にしている思いでございまして、そ
れをそのままタイトルにさせていただいた次第です。

弊社はどのような会社かと申しますと、仙台に本社がある、もともとは印刷会社
として創業して、大体65年ぐらい経ち、私が3代目の代表でございまして。

もともと印刷会社という表現をしましたが、今でももちちん印刷は大事な
事業の柱として続けておりましたが、「どんな会社なの」と言われたときには、一言
で「事業を通じてお客様と地域を元気にする会社です」と言っています。今でも印
刷物やWeb、システム、あるいは映像制作、イベントの受託、こういった請負型の
仕事もちろんやっているのですが、そこから得たノウハウを使って、いかに主体
的な事業を展開できるかという観点で事業展開をしている会社でございまして。

いろいろ特徴があると自負がありまして、3つほど代表的なものを挙げますと、
1つ目に、自社のメディアを多数持っているというところでは、グループ会社には
50年近くの歴史をもつタウン誌「せんだいタウン情報S-style」を発行している会
社を持っていますし、地域のコミュニティーサイトとして約7万人の会員がいるコ
ミュニティー「せんだいタウン情報machico」を持っています。来月、9月になり
ますと錦町公園で開催するドイツビール祭り「杜の都のビール祭り仙台オクトー
バーフェスト」も弊社が15年ほど前から主催してやっている事業になります。こう
いった自社のメディアを多数持っているというのが1つ目の大きな特徴と感じてい
ます。

2つ目は、今の話と重複しますが、請負業務だけでなく、そこで得たノウハウ

をベースとし主体的な事業展開をしていることです。要は事業領域に蓋がされていない、新しい展開がどんどんできるところが特徴の一つだと思っています。

3つ目も、これも先ほど少し申し上げたのですが、祖業である印刷というものを大事にしていることです。印刷という手法にこだわっているわけではないですが、まだまだ印刷物というものが果たす役割は大きいと思っています。六丁の目にある印刷工業団地に工場拠点を構えて、今でも東北有数の設備を保有して、事業をさせていただいているところが特徴だと思います。

話がいきなり脱線しますけれども、仙台市様のほうにも大変お世話になっておりまして、市政だよりの印刷も印刷工業団地と連携しながらやらせていただいています。震災のときにも仙台市様のご努力がありまして、やはり市政だよりを市民の皆様にお届けしたいという熱い思いがありました。我々も当然工場を稼働できる状況ではなかったのですが、近隣の県で稼働できる、新潟とかほかの県で、設備を動かしてもらって、発行した思い出があります。市民の皆様から聞くと、載っているコンテンツ、情報ももちろんですが、行政からいつもと同じように届くべきものが手元に届いたという安心感、これが非常にあるということをおっしゃっていただいたことが私としても非常に印象深いですし、そういう事業に関われたことは誇りに思っています。

会社の説明が長くなりましたが、事業を通じて地域やお客様を元気にするという話をしましたが、これを1枚の資料にまとめておりまして、「UMG-WAY（ユーメディアグループウェイ）」と言います。

いきなり結論づいた話になりますが、人材を獲得したり、あるいは定着させたり、やりがいを持って仕事をしてもらう、あるいはその成長意欲をかき立てる、こういったものに必要なのは、もちろん時代にマッチしたサービスの提供とか、待遇面とか、あろうかと思えますけれども、私はそれ以上に会社が何を考えて、何を目指してやっているのか、ビジョンとかパーパスとか表現は何でもいいのですが、そういったところにいかに従業員の共感を得られるかというところだと思っています。この「UMG-WAY」も昨日今日でつくったわけではなくて、65年ほど社歴を積み重ねてきている中で脈々と受け継いできたものをしっかりと磨き上げてつくったものです。おかげさまで弊社、人材の採用ですとか定着、あるいは育成といったところが、ありがたいことに「よくできているね」とご評価いただくことが多いです。

パーパスに対する共感が得られていると感じている次第です。

ちなみに弊社グループの存在意義として、ど真ん中に置いているのが「ひととちいきのミライをゆたかにする」です。その中でのユーメディアのミッションとして定めているのが「おもいをカタチに、みんなをゲンキに」というもので、まずもって会社がなぜ存在するのか、何をしたいのかをまとめています。

「UMG-WAY」を体現しようと言っておりますが、当然それに伴う施策が紐づいてきます。その土台・根っこの部分に、今日の演題にさせていただきました人と組織の開発、会社として一番大事な考え方がそこにあると伝えていきます。ですから、例えば営業戦略を立てるときに、「稼げるからいい」ではなくて、それが本当にメンバーの成長につながるのか、持続可能な事業として展開し、地域のためになるのか、そこを組織的に行えるかどうかという観点を常に持ちます。例えば工場の生産性を上げるために省力化を図っていきましょうという経営課題があったとすれば、人と組織の開発を経営の第一義に置いているのだからという前提で議論を始めていきます。

このような考え方を、毎週月曜日の朝にある全体朝礼で私からのメッセージとして伝えていきます。また、弊社は9月決算なので、9月下旬に、全社大会を行います。昔は経営方針発表会と言っていましたが、これもコロナでいいきっかけを得たものですから、オンラインにするかハイブリッドにするか等の議論をしまして、資料の一番右側にありますが、「ミライサミット」という名前に変えて、全社参加型で、会社のパーパスやミッションを紐解き、この仕事が非常にパーパスにマッチしているとか、我々の credo に合致した動きができていくみたいなことをみんなで確認し合う場としてやっています。今年は久しぶりに終わった後の大懇親パーティーも含めて開催することが決まっていますので、個人的にも非常に楽しみにしている場です。

写真が小さくて見にくいかもしれませんが、そのミライサミットでの CREDO ワークの様子です。私が大事にしている価値感や会社として紡いできた思いをキーワードとして少し出した上で、みんなの仕事観やこれまで経験した誇れる仕事のエピソードなどとあわせて自身はどう考えているのかをグループでディスカッションしました。そこでの意見をもとに最終的に5つの My-CREDO を決めました。

サーベイも積極的に何度も繰り返してやっけていまして、組織として理想に掲げて

いるものと現実とのギャップを理解するために、全社員にアンケートをとります。これも最初はいわゆる調査会社のアンケート項目をそのまま流用したのですが、やはり何か書いているほうも受け取るほうもぴんと来なくて、少し手間はかかったのですが、一文一文、一言一言、全部自分たちでつくりました。大事なのは理想と現実のギャップを埋めるために経営としてはどんなアクションプランを考えているのか。すぐ手を打てるものなのか、ある程度長い時間をかけて考えているものなのか、こういったところを社員にフィードバックするというのが組織サーベイです。

あとは、私自身も360度サーベイということで、新入社員から課長、あるいは部長、社員みんなに点数をつけてもらいます。ダメ出ししたいわけじゃなくて、良いところはもちろん認識して自己肯定感を高めてもらい、さらに頑張ってもらおうと、こうなればもっといいみたいな前向きな議論ができるきっかけとして、こういった360度サーベイというものもやっています。

いろんな写真を見て感じていただけるとうれしいのですが、トップダウンでやるという場面もちろんあるのですが、基本的にはやはり対話型といいますか、社員同士の対話であったり、経営チームと社員との対話であったり、新入社員と私の対話であったり、そういった場をできるだけつくるようにしています。中小企業ですから、私がみんなにいつも言っているのは、一人一人が主人公だと、主役にならなくてはいけないと言っています。ですから、例えば研修、「こんなのがあるから行ってきな」ではなくて、こういうことを学ぶとこういう新しい事業展開のときにキーマンとして頑張れると説明したうえで、「やりたい人いる？」と言って手を挙げさせます。要はその主体的な動き、主体性というものを非常に大事にして、研修も体系立ててやっています。しかも、それが1人で受けて1人が成長して終わるだけではもったいないので、研修転移という表現をしていますが、会社に持ち帰ったときにそれを全社員あるいはチームの中に水平展開していくということもくっつけた状態で研修に参加させるというようなもので、結構お金もかけながら、こういった研修も行っています。

あと、働きやすさであったり生産性の向上であったりという観点で、ベタですがオフィスリニューアルも、結構お金をかけてやりました。面白いと思うのが、こういった会議室、弊社は8階建てのビルなのですが、昔はまさに口の字型でテーブルを組んで、灰色の壁の部屋でして、そこで営業が30人集まって会議をやっても、何

か一人一人がお客さんなのです。ただ座っているだけみたいな。なので、ここをひな壇にしてしまって、ファシリテーターが前に立って、場を仕切る。もう面白いもので、やはりひな壇芸人っていい言葉だと思って、ここに座っていると、何か目立とうと思うのか、発言するのです。参加しようという気持ちになってくれる。ただ、ご覧いただいてわかるとおり、背もたれがないものですから、長くても30分ぐらいです。疲れて、腰が痛くなってくるので。そういう意味で、会議の効率化みたいなことも副産物としてあって、非常に好評を得ている会議室になりました。

女性活躍推進には2009年ごろから取り組み始めて、一般的に言われるいろんな制度化ですとか体系化ですとか施策は当然に打ってきています。我々もこの企業規模にしては、人材・組織開発チームのチームメンバーは結構多いほうだと思っています。言い換えると、それだけやりたいことがあるし、やっていかないと人と組織の開発を経営の第一義とするというのも実現できないものですから、結構厚くにしてやっています。厚くして何をしているかという、例えば育休を取得するメンバーがいたときに、手前味噌ですけれども、かなりきめ細かく対応しています。取得前に安心して休みに入ってもらえるように、そして取得中にも定期的な連絡を取り合っていて、寂しい思いをしないようにとか、会社として大きな動きがあったときにはそういうものをしっかり共有したりとか、意見を伺ったりとか。もちろん復職に当たっては、いつも言っていますが、サポート的な業務で戻ってきたいならばそれもいいけれど、私としては事業の中核でバリバリ頑張りたいということを必ず言っています。自分のキャリアビジョンというものを描いて弊社に入社して、育休という人生のフェーズを経て戻ってきたときに、描いたキャリアビジョンを途切れさせずに、むしろ人間として一つ成長した状態で事業に関わってもらおう、中核で関わってもらおうという考え方を大事にしているので、その辺をしっかりと伝えた上で、休職前にいたところに戻るのか、新しい部門に属するのかを本人と上司と人事で議論して決めています。

こういったきめ細かいことをやるのが中小企業としてのよさだと思っています。大企業はもちろんいろんな待遇面とか、制度化したときの厚みとかは当然すばらしいものがあるかとは思いますが、1つの特例を認めてしまうと、大企業の場合なかなか難しいと感じています。ただ、中小企業の場合、一人一人の顔が見えますし、トップから下までつながっているわけですから、「わかった。君の場合はこうしよ

う。ただ、それはえこひいきじゃなくて、その分こういう形でみんなに返すんだよ」とか、そういうことをやって、みんなにもそれを話して、理解させるということが出来るのが中小企業としてのよさだと思っています。

弊社は広告関連の仕事なものですから、例えば夜9時にお客様が原稿をお預けになって、「明日の朝までよろしく」と言われたら、明日の朝まで何とかするしかない、そんな業界でした。タウン誌とかをやっている関係もあって、非常に優秀な女性の方が入社してくれていましたが、結婚、出産という人生のフェーズを迎えたときに、「すごく仕事楽しいし、仲間も大好きだけど、両立は絶対無理です」と言って、必ず辞めていました。私が後継者の立場で入社してすぐ、当時のトップセールスウーマンから同じ理由で辞めたいと言われてしまって、このままではいけないということで、結構追い込まれてやったのが女性活躍推進のもともとのきっかけです。ただ、その当時から言っていたのは女性活躍推進をしたいわけではなくて、会社として働き方を変えていきたいと。夜9時に原稿をお預かりして、朝までにやるということがよいサービスだと思われたいような会社にしていこうと。事業展開もいろいろ幅広くやっていますと色々なバックボーン、キャリアを持った社員が増えてきていますので、結果的にはそういった多様性に向けて対応していくという風土の醸成につながっていったのかなと思います。

ですから、今日このお話の中で男性の育休取得についても触れてほしいということでしたが、弊社ではこういった取り組みをしてからは男性も100%育休取得をしています。最初は社内結婚したメンバーが出産となったときに、その男性社員が育休取得を申し出たのがきっかけだったのですけれども、そういったことから、女性活躍推進だけではないと、全体で働き方を変えていくという風土があったからこそ、男性の育休取得というのにもつながっていったと思います。男性の育休取得は短い。長いもので3か月です。10月から12月までの3か月間休んだというのが最長なので、胸を張ってすごく男性の育休取得が進んでいるとは言えない状況ではありますが、ただ、やはり取得率をまず100%にするというのが前提かなと思っていて、この辺をまず数字として意識して取り組んできたというところがあります。

いろいろお話しさせていただきましたが、数字で見える変化としては、従業員数や管理職の女性比率は、取り組み始めた2009年頃にはゼロだったところが、今は3名、近々4・5名という予定もありますので、比率的にはだいぶ上がってくると思って

います。

あと、勤続年数、申し上げたとおり2009年の段階で女性の平均勤続年数が何と4年でした。弊社は愛宕橋にあり、今はなくなりましたが24時間営業の飲食店が隣にありまして、ユーメディアとその飲食店はいつも電気がついていると、愛宕橋の不夜城なんて言われていました。これが今は9年、間もなく2桁に行くかなということで、この数字はもっと伸びると思っています。

離職率、これについてもいろいろ議論の余地はあろうと思いますが、人材が流動化していると言われていた中ではだいぶ低く抑えられていると思いますし、もう少し低くなるかと。ただ、ゼロにするつもりはないので、3%あたりで推移できればいいと思っているところです。

このように数字で見てもいろんな変化があるというところはおわかりいただけるかと思います。

最後にまとめとなりますが、冒頭に申し上げたとおり「UMG-WAY」と弊社では表現している、会社として何を大事にしているのか、どんなことを目指しているのかという理念に共感してもらおうということが前提として必要だと思います。弊社では人と組織の開発を経営の第一義にしますと明言して、何回も繰り返して言っていることによって、社員みんなに理解を促進しているというところです。

2番目に、やはり対話によって新しい価値を生み出していきたいという考え方があります。当然に1on1のミーティングを取り入れていますし、一人一人が主人公で、当事者にならなければいけないと。先ほどのひな壇ではないですけども、そういった考え方のもとに取り組んでいるところが特徴的だと思っています。

3番目に、中小企業ならではの取り組みであるべきだと思っています。身の丈に合った条件、待遇の改善でいいと思っています。ただ、そこに1番、2番で申し上げたとおり理念があって、対話をして、理解を進めるというところが大事なところになると思っています。

賃上げということも国の方向性として出されておりますし、当然これだけ物価高となりますと、やはり考えていかなければいけないと思っています。一方で、資材の高騰ですとかエネルギー価格ですとか運送コストの上昇、いろんなものが上がっている中、企業が収益を上げて存続していくのは、企業の努力だと思っています、何も国や行政に依存する話ではないというのが私の個人的な見解です。ただ、申し上

げたとおり賃上げを果たしていくということで、弊社は9月決算なので、去年の10月に第1弾、今度の10月に第2弾の賃上げを行います。いろんな数字の取り方はあるかと思いますが、従業員の給与所得という観点で行くと、その第2弾まで終わると5%以上の待遇改善が実現できます。

人件費の上昇も含めた収益性の向上というのは企業の努力義務だとは思いますが、私が思うこととしては、やはり企業をブランディングしていったり、人材に対して投資をしたりということは、なかなか目に見えないコストといたしますか、予想以上にお金がかかる話です。人材を獲得して、定着して、育成して、地域を沸かすような人材に育てていくことをやっていこうとする企業に対しては、行政としてもいろいろなご支援をいただくことが可能ではないかと思えます。途中で申し上げたとおり、弊社も人材チームを手厚くして、優秀な人材をそこに配置して、いろいろ取り組みをしています。やはりそういったところを積極的にやっている会社に対しての支援みたいなものは、行政としても制度化がしやすいのではないかと常々思っていますので、今日の議論のきっかけとして私からの問題提起とさせていただければと思います。

いずれ、こういう話も業績が後ろ向きだとなかなか社員も前向きに受け取れないので、精一杯日々頑張っていて、コロナ禍でも昨年の決算で過去最高の売上を達成し、今期も9月末の段階で恐らくそれを超える推移をしています。引き続き皆様にお役立ちできるような経営努力をしてみたいということを結びにさせていただきます、私のプレゼンテーションとさせていただきます。

・意見交換

○福嶋路会長 事務局や今野様の大変学びの多いお話に対して、質問等ございましたら、感想でも結構ですので、ご発言をお願いしたいと思います。

私からまずいいですか。今野様のこのユーメディアという会社、65年の社歴があるという話ですけども、こういったいろいろ人を大切にしようとかというのは昔からそうだったのか、それとも何かきっかけがあってそのようなことをスタートされたのか、そちらについて教えていただければと思います。

○今野均氏 ありがとうございます。

私、婿養子でして、当時の代表の長女と結婚して、全く異業界から20年前にこの

会社に入りました。そのときに一番びっくりしたのが、人に対する会社としての考えや思いを明文化したものが一切なかったのです。経営ビジョンや行動規範みたいなものはありましたが、会社が人材に対してどういう考え方を持っているかというものが全くありませんでした。これはいい・悪いではなくて、時代背景もあって、設備投資先行型の印刷業として操業してきたわけですから、機械の説明はたくさんあるのですが、人に対してはなかったというところに一番びっくりして、すぐ人材に対する考え方というものを明文化したところからスタートしていました。

○福嶋路会長 そのときに、何か反対とか、例えば時間も取られたりとかという、アンケートを何回もされて、不満が出たりとか、そういうこともあったかどうかというのはいかがでしょう。そのプロセスでご苦労なされたことは何かありますか。

○今野均氏 ありました。「外から来て、突然何を言い出すんだ」と。当時、決して経営も後ろ向きではなかったですし、成長を続けている状況の中で変えようとしてきた部分があったので、特に古参の社員からは異論、反論というのはありません。でも、理想としてこういうことを考えていると発信し続けるのが経営トップとしての責務かと思いましたので、負けることなく、その辺はぶつかって、ぶつかって、ぶつかって、人への思いというのを納得してもらおうということを繰り返して、今に至っているという感じです。

○福嶋路会長 ありがとうございます。コミュニケーションというのは非常に大切ですので、かなりご苦労なされたと思います。

ほかの委員の先生、いかがでしょう。ご質問とか感想。長内委員、いかがですか。

○長内綾子委員 ユーメディアさんのような企業がもっと増えたらいいと正直思いました。私も長く卸商センターさんと、卸町の団地の企業さんと10年近くいろいろ関わってきましたけれども、なかなかその辺の経営陣のマインドが古いままだと感じることはかなりありました。もちろんうまく事業承継されて、若い世代に変わっているところは新しい考えをお持ちですし、ユーメディアさんのように人を大事にするというところにポイントを置かれている企業さんもあるのですが、まだ仙台市の中小企業さんはそうじゃないところが、やはり儲けが優先だという考えは当然企業としてはおありでしょうし、そこが時代に即して変わっていかればいいと思います。今のお話は本当にいろんな企業さんに聞いていただきたいと思いました。ありがとうございます。

- 福嶋路会長 ほかの委員の先生方、いかがでしょうか。では、田口委員。
- 田口庸友委員 今回、柔軟な働き方とか、そういったものがテーマになっていると思うのですが、働き方というのはある程度いろんな制度や、その中の川下の部分に当たるところがあって、いわゆる川下で幾ら頑張っても、川上からいろんなものが、例えば法律や制度であったりいろんな外部からそれを妨げるようなものがあつたりと難しいと思います。例えば先ほど、夜、残業しなければならないといったものに対して、そういうことをしなくてもいい会社をつくるということができて、それができれば本当に素晴らしいと思うのですが、実際柔軟な働き方とか人材開発、そういったものを進めるために外部といろんな交渉をしたときに、「それだったらいいです」ということを言われたりとか、あとは、先ほどのパーパスとかいろんな理念といったものが、必ずしも収益に結びつかなかつたりといったことが多々あつたかと思うのですが、それでも収益を上げ続けてこられたというのは、何かポイントといいますか秘訣といいますか、そういったものがあれば教えていただきたいと思います。
- 今野均氏 回答になるかわかりませんが、今日はちょっと時間も限られていたので説明を端折りましたけれども、具体的な施策の中の一つにイクメンバッジという、昔結構流行った施策がありました。単なる数字が入った缶バッジで、社員証をぶら下げているここに付ける缶バッジです。その数字は「今月のこの日に、僕は定時で帰ります」というものです。毎週水曜日はノー残業デーがピタッとはまる業界、業種は少ないのではないかと思います。ただ、自分のスケジュールぐらいであれば何とかある程度コントロールすることができる、前の日や次の日に頑張ればいいという形。社内のいろいろな部門をまたいで業務をやり取りすることに、お互い気遣いをしましょうと。「彼はあした早く帰るんだな。じゃあ今日のうちにこれを処理しておこう」というやり取りをするために、可視化したのですが、横着な社員が社員証をぶら下げたままお客様のところに行って、話をしているときに、話題になりますよね、その数字は何だということで。それで説明をしたときに、面白い取り組みだと。「あなたはあした定時なんだ。じゃあ今日のうちにやっちゃいましょう」ということで、お客さんも前向きな形で受け取って、協力してくれる。
- 田口庸友委員 それは外部の人にも見えるということですか。社内ではなくて。
- 今野均氏 社内向けに本当は作ったものですが、お客様のところに行くときは大体

営業は社員証を外すのですが、たまたま横着して付けたまま行った社員がいて、24と書いてあったら、「何それ。24番なの、あなた」となりますよね。そういった前向きな笑い話の中で、では協力するよということで、1人、また1人とお客様のご理解を得て、幸い世の中全体が働き方改革ということで短時間勤務みたいなところになっていったので、理解も得られ、その勢いに乗ることができたのかなと思います。

あと、おっしゃるとおり、幾ら理念を掲げても、実績がついてこなければ、本当に絵に描いた餅だし、むしろ逆効果なのかなと思います。そこは企業努力として、高い数字を挙げていくことを追い求めていく、その辺の要求レベルは結構高く、幹部や社員が掲げているミッションに対するアプローチは結構強めかもしれません。ただ、それは追い詰めるというよりは、どうすれば達成できるかという対話を重ねながら、結果に結びつけるように努力しています。

あと、最後に少し賃上げの話をしました。社内では当然反対もありました。目標としている収益性の高さというところがあって、そこにはまだ至っておらず、道半ばだということで、行ってから上げるべきだよねという当然の主張もありました。売上という観点でいくと、申し上げたとおりトップラインを超えて2年目に来ているものですから、そういう成果がついてくると、実利として自分にはね返ってくるということを社員に実体感させたかったのです。基本給にも手を付けますので、賞与という点でも結構大きく増え、中小企業としては重い負担の固定費増にはなるので、勝負ではあると思いましたが、先行投資的な意味も含めて、2年連続でやるということを決めた次第です。

○田口庸友委員 それはパーパスとかミッションへの共感があるから、さっきおっしゃったような高いハードルについても比較的自主的に取り組んでいるということですか。

○今野均氏 そうですね。さっき申し上げたとおり最初のサーベイは外部のものを使用しました。待遇面とか、給料のような項目は点数が低いです。それもあって昨年、今年と賃上げを実行したというのもあるのですが、満点に近かったのは誇りで、この会社で働けることの喜び、ビジョン、パーパスへの共感みたいな項目が5点満点中の4を超えるような高い点数だったのはうれしい一面でした。

○田口庸友委員 ありがとうございます。

○福嶋路会長 では、神部委員、どうぞ。

○神部光崇委員 「ひととちいきのミライをゆたかにする」、こういった社是といたしますか、ポリシーを掲げられてやられるというのは非常に素晴らしいことだと思います。今はややもすると、今だけ、金だけ、自分だけというようなことがまかり通っておりますけれども、やはり基本はそこだと思いました。

賃上げについても、今むしろ先行的に行われたということですが、商工会議所の立場で言うと、やはり30年間ずっとデフレマインドで来ていますので、世の中のそういったマインドを払拭する意味でも、やはり先駆的に賃上げを行っていくというのは大事なことだと思いますし、会議所としてもその辺は考慮すべきだと思います。また、パートナーシップ構築宣言の中でも、値上げについても相互の立場を尊重しながらお互いに実効性を上げていくというのが精神ですので、そういう新しい考えを踏まえて、過去の30年に決別しながら、新しい会社のポリシーを掲げていくという局面にあるのではないかと思います、まさに時宜を得たお話であったと思っております。

ただ、1点質問させていただきたいのですが、派遣社員の方というのは何人ぐらいいるのですか。

○今野均氏 あまり多くはないです。どうしても期間、この時期だけみたいな業務もあるので、そこで数名、部門によっては雇うこともあるぐらいです。

○神部光崇委員 そうすると、会社の運営とすれば、あくまでプロパーでということの基本にされるということで、当然、したがって賃上げについてもほぼ全社員に対応するという考えですか。

○今野均氏 そうです。

○神部光崇委員 わかりました。ありがとうございました。

○今野均氏 値上げも慣れてきているというか、我々紙を資材として使うわけですが、前は値上げするというとメーカー、卸商、いろんな方たちが手を変え品を変え何回も訪れて来ていたものが、もう最近は紙切れ1枚、FAX1枚です。しかも、その上げ幅がちょっと尋常ではない金額で、何かちょっとおかしいのではないかと思います、そういうことで、「値上げします」と言える業界もあれば、なかなか我々の場合はお客様あつての仕事でもあるので、実際納めたものを使ってどうという商売をされて、どういう利を得るのかみたいのところからすると、そんなに上

げることにはできない仕事が多くは多いです。なので、いかにコストダウンを図ったり、内製化したりというような話が多くはありますが、頑張っておるところでした。

○福嶋路会長 はい、どうぞ。

○羽山暁子委員 貴重な事例、ありがとうございます。とても具体的で、私自身勉強になりました。ありがとうございます。

私自身、東京から仙台にIターンして、今は組織開発とか人材開発の会社を経営しております。いろんな経営者の方がいる中で、素晴らしい先進的な取り組みだと思っております。まさに私の中の信念、仮説でも、中小企業ほど戦略的な人事を実践することが他社との差別化になるし、力になると信じております。その中で、本当に素晴らしいなど、仙台市は誇らしいなど思った次第です。

幾つかご質問させていただきたいのですが、やはりこういう組織開発とか人材開発は最初コストがかかるというところで、なかなか財務的に黒字ではないと難しいところもあるかと思いますが、その中でもやはりコストではなく投資と信じて、ビットされたところですけども、何年ぐらいで手応え感が出てきたなど、投資対リターンが得られてきたなどという感覚が得られたかをまず教えていただけますでしょうか。

○今野均氏 3年ぐらいです。最初は私1人がまず、トップダウンは場面としては必要だと思うので、こういう考え方で行くよと言って、1人強力な推進者が社内に現れて、でもまだ2人です。それが3人目、4人目ぐらいになったときに、「あ、うまくいくかも」と思いました。それぞれが、影響を与えるインフルエンサーではないですけども、それぞれの部門やそれぞれのプロジェクトでこういう考え方をみんなに伝播していく。全部自分が巻き込んでいこうとすると限界があったのかもしれないけれども、社内でそういった強力な推進者や仲間が形づくられてきたと感じたのは3年目ぐらいです。

○羽山暁子委員 ありがとうございます。やはり3年以上はかかるなという感覚があるので、まさにそうだと思います。

その上で、先ほど行政のサポートがというお話がありましたが、やはり3年を持ちこたえとか、3年以上かけて投資対リターンが得られると考えると、ご自身の経験から行政のどんなサポートがあるとこういう組織開発がもっと中小企業に広ま

っていくとお考えであるか、教えていただけますでしょうか。

○今野均氏　すごくシンプルですけれども、先ほど申し上げたとおり弊社の事業規模からしたら人材・組織開発のチームをかなり厚めの組織にしています。それだけやりたいことがあるから、しているのですが。やはり人件費の負担が大きいと思っていますので、そこに補助費を出していただくことが一番シンプルです。通常の労務管理とか人事としての業務プラスアルファのこの部分を担う1人分として、月額負担していただくみたいなことが一番わかりやすいと思うし、どうはかっていくのかという難しさもあるかもしれませんが、シンプルではないかと私は思っています。

○羽山暁子委員　ありがとうございます。

○福嶋路会長　ほかに何か、今野さんのお話以外でも、もしこういった人に関する問題とか子育てとかそういったことでも結構ですので、ご意見がある方。では、加藤委員、お願いします。

○加藤牧子委員　いろいろ興味深いお話をたくさん聞かせていただきまして、私も大変勉強になりました。

その中で、私もお話を聞いていてすごく共感したところが、まずは人を大事にするというようなところが一つ。

あともう一つは、中小企業だからこそ働き方の柔軟性ができるのではないかといいようなお話があったと思うのですが、そういったところがすごく私としては共感したところです。

今日は子育てというようなところのお話もあって、男性の育休取得率が100%というようなお話がありましたけれども、それはもうかなり会社の中で、例えば子供が生まれれば男性社員はもう自分は取るものだという雰囲気になって来ているのではないかと思うのですが、最初はなかなかそうではなかったのではないかと思うので、そういったところの切り替わりというか、会社の雰囲気というのはどう変わっていったのでしょうか。

○今野均氏　私が最初の事例になればかっこよかったかもしれないのですが、タイミング的にちょっとその先だったものですから、先ほども申し上げたのですが、弊社は結構社内結婚が多くて、たまたま工場の現場で働いている社員同士が結婚して、その男性社員が取得した事例が最初なのです。工場、現場ですから、多能工化を図

り、彼でないといけない業務というのは基本的にない状況をつくっていましたが、シフトを組むことによってその穴を埋めることができると。だから、工場長にも話をして、彼の育休取得を応援しよう。それが社内の第一歩になるから、頑張ってもらいたいということで工場の理解を得て、本当に3日や5日の話ですけれども取得したというのが最初の事例でした。2例目以降は、実績があるからということで、結構すんなりとみんな取って、これも申しあげましたけれども、1年くらい取ればいいのですが、なかなかそこまでは至ってなくて、今のところは3日から3か月というのが実績です。ただ、これが1人長いのを取って、ほかの人は取っていないとかだと、逆なのかなと私は思っているんで、みんなが取る、対象者が全員取るというほうに結構重きを置いて、3日でもいいから取る、1か月でいいから取るということでやっているのが現状です。

○加藤牧子委員 ありがとうございます。

○経済局次長 ちょっと事務局から質問していいですか。今日お話を伺う中で、例えば男性の育休取得や賃上げを促進するというのは、出口というか最後の話であり、それをできるようにするための組織風土がすごく大事だなと思います。ミッション、ビジョン、パーパスの共有や、参加と共感というのがキーワードかなと思っていて、そういう企業の風土が根っこの部分として必要だと思っています。ただ、そこに行政として何ができるのか難しいなと思っていて、例えば男性育休を取得した企業に補助をするとか、行政的にはそういう施策は考えられますが、もっと大事なことがあるのかなと思っています。ユーメディアさんみたいな組織の風土をつくるために、ユーメディアさんみたいな企業をもっと増やしていくために、行政として何ができるのかという点について、何かお話をいただければと思います。

○今野均氏 最近、お客様のところを回っていますと、採用、人材獲得に課題を感じてらっしゃる方が多いのが現実です。そのときに必ず言うのですが、やはり企業のブランディングをしっかりとしなければ、採用もできないし定着もしないと話をします。それはもちろん経営者の思いを明文化していったり、可視化していったり、ビジュアル化していったりということでもあるので、弊社の仕事、領域にもなります。ただ、予算をそんなところにつけてはいないわけです。いろんなコストが上がって、そういったところに余計なお金は使えないということで、立ち消えになってしまった案件もあります。もったいないなと思って。せっかくやる気になっているのだけ

れども、先立つものがないと。そういった意味で、採用につなげる企業のブランディングみたいなところに対する助成というのは、項目としてはできやすいのかなと。アウトプット、出来上がる成果物も提出させることもできる内容だと思いますし、そういったところに対してご支援いただくことが、ひいては地域で頑張る人材が増えていって、地域が活性化するということにつながると思うので、行政としてもチャレンジできる領域ではないかと個人的には思います。

○経済局次長 企業のブランディングを提出してもらって、例えばどういうものなのか、少しイメージが湧かなかったのですが。

○今野氏 我々ですとパーパスであったりミッションであったりというのもあるでしょうし、コンセプトブック的なビジュアル化したものを作るのもそうでしょうし、ショートムービーとしてまとめるというやり方もあるでしょうし、何かのスポンサーになることによってそれを表現したり、ふるさと納税の企業版という形をとったりとか。何をアクションとして取ったかというのはしっかりはかることができると思うので、行政の補助制度として実現可能ではないかと思えます。

○杉田経済局次長 わかりました。ありがとうございます。

○郡和子市長 ちょっといいですか。今のお話だと、それは新規採用のときにものすごく重要になる資料になってくるわけで、それを持ち得ながら長く勤めてもらう、そして今おっしゃられたような育休だったり賃上げだったりに結びつけていくというのは、まさに経営者個人個人の問題になってくると思っています。ビジョンなりパーパスなりそういう理念のブランディングに行政が補助を出しても何にもならないのではないかという思いで今聞いてしまったのですけれども、それはどうなのでしょう。

○今野均氏 やりたいけれども、やはり先立つものがないというのが、さっき冒頭に前提の話として市長もおっしゃっていましたが、それを利活用して、その先の発展、持続可能な発展につなげるのはやはり経営だと思いますし、それは経営者としての責務であり、会社としての責務ですけれども、きっかけであったり、最初の背中をとんと押してあげたり伴走してあげたりという意味での助成、補助というのはあってもいいのではないかなという考えで述べた次第です。

○郡和子市長 なるほど。理解しました。ありがとうございます。

○福嶋路会長 長内委員、どうぞ。

○長内綾子委員 今のお話に関連してですけれども、皆様のお手元にある参考資料 2 の 3 番目に、多分前回私が話した内容だと思いますが、中小企業の皆さんってご自身の会社の説明が下手なのではないかという。簡単に言うと、会社案内がちゃんと作られていないということだと思います。何で作られていないかという、ユーマディアさんを前に言いづらいのですが、長く印刷業者さんが勝手に作ってくださっていたという企業さんが多いのです。ご自身たちで案をすごく練って作ったというよりは、大抵会社概要はこういうものを載せますよと言われて、こういうのはダメ、こういう写真を載せようと言って、気づいたらできているみたいな時代がありました。もう少なくなってきたと思いますが、そのぐらい広報に関することやブランディングに関することを外部の専門家たちをお願いをしてきた時代というのが長くあったのだと思います。今こそまさにそれを自社で考えてアウトプットしていく時代だと思うのですが、やり方を知らないとなかなかできなくて、私が10年間やっていたSo-So-LAB（ソーソーラボ）ですとか、とうほくあきんどでざいん塾という活動では、そういう企業さんのお話、歴史から聞いて、何が得意ですかとか、そう言う大体の方は、東北の皆さんは「うちなんてそんな自慢できるものはないんだ」みたいなことをおっしゃいますけれども、よくよく聞いていくと、その企業なりの文化があったり、大事にしているものがあったりするのです。それをちゃんと言葉にしていくとかデザインにしていくみたいなことをプロの方たちと手を取り合っただけというところに補助金が出るのであれば、すごくやりやすい企業さんは本当に多いのではないかと思います。

○郡和子市長 ありがとうございます。

○羽山暁子委員 私は新卒で株式会社インテリジェンス（現・株式会社パーソルキャリア）という会社に入りまして、文化としてはリクルート系が強いのですが、リクルートとかパーソルの会社って人事に一番優秀な人をアサインします。やはり採用にしても、人事の制度をつくるということにしても、トップセールスや、一番その会社に対してロイヤリティーやエンゲージメントが高い人を配属するということをします。そうすることによって、トップセールスにしる、エンゲージメントが高い社員ほど自分の言葉で自分の会社をきちんと魅力的に周りに伝えてくれるということができるので、どんどんいい人が採用できるようになるというサイクルが回りま

す。なので、さっき今野さんが人事を強化するための費用を少し出してもらえるといいということをおっしゃいましたが、そこは確かにそうだなと思いました。

あともう一つ、私もいろいろと行政の案件をご一緒させていただく中で、少し課題に感じているところで言うと、採用というものとその後のオンボーディングとか組織開発、人材開発が施策としてちょっと途切れてしまうということが多いなと思っています。採用に関しては、それこそ自社の魅力を引き出してどう発信するかということはやるのだけれども、それが事業としてまた別の事業で、今度オンボーディングとか組織開発をするというのが別の事業になってしまうので、その橋渡しができていないというところが一つ課題としてあると思っています。なので、いわゆる採用に関して魅力を引き出し、それを形にし、アウトプットするというものを、社員がきちんと使いながら組織文化をつくっていくところまでが一気通貫して事業としてあると、一社一社が選ばれる組織になっていくのではないかと考えています。

もう一つ、やはり選ばれる組織が多い地域ほど選ばれる地域になっていくとされていて、その会社に入りたいと思ってIターンとかUターンをしてくる若者が増えてくると、選ばれる地域になっていくとされているのですが、もういらっしゃるのではないかと思います。ユーメディアさんに入りたいから仙台に移住してみたいな方もいらっしゃったりしますか。

○今野均氏　そこまでかっこいいものではないですけども、旦那さんの転勤によって、「宮城では仕事ができないかも」と思った中、調べていたら弊社と出逢い、弊社に入社してよかったですという人はいます。

○羽山暁子委員　そういう選ばれる企業が増えると、選ばれる地域になっていくと思うので、そういう会社をもっと発信していきたいと思った次第です。

○高橋蔵人委員　今野社長、どうもありがとうございます。

私、このテーマをもらったときに、まだロジカルに整理できていなくて、何でしょう、今回のテーマというのは新しい働き方への対応ですよ。新しい働き方への対応で、恐らく制度として求められるのは特に若手ですよ、社員の。短時間労働、子供、育休、何か言っていることとやっていることがロジカルに全部整理できていないので、私はこれをすごく考えていたのですが、まだ自分の中で腑に落ち切れていません。ただ、何かいろいろ感想になりますけれども、結構よそ者とい

うのがポイントだろうなというのは感じました。新しい働き方が求められるという場面的な 이슈 に捉えたと、企業は変革しなければいけないというアクションになるはずですが。ただ、多分多くの中小企業の経営者の、統計は取っていないですけども、中央値って、多分60歳や50歳だと思います。変革って時間がかかるので、恐らく変革するというインセンティブは著しく低いと思うと、多分1社、2社、10社、20社ぐらいはできると思いますけれども、これを持続的にというのは少し難しいのではないかと思います。なので、私も今周りで、仙台市がいろんな事業をやっている中で、私自身もよそ者というか、自分は家業を継ぐつもりはなかったのに、今野社長もそうですし、例えば今野印刷の橋浦社長とか、いろんな周りの経営者たちは結構よそ者的に変革マインドを持って、やはり変えなければという、その意識がすごく強いと思います。逆に言うと、私は地元の経営者でも知り合いがたくさんいますけれども、多くの地元の経営者というのは、変革をするというのは自分の家族否定、自己否定にもつながるので、そこが本当に根本的な、企業が変われないというものなのかなと思って、私は根本原因を探そうと、表面的な解決策は幾つもあるのですが、本当に中小企業が変わるといふところには、そこが本当に原因なのではないかと思います。その中で、やはりよそ者というのをどういう形で経営者マインドにインプットしていくかということがすごくポイントだったのかなと思って聞いていました。

私は行政ができることは一つだと思っていて、いわゆる仙台市が5億、10億積むことはできないと思うので、その予算の中でできることは圧倒的なえこひいきしか多分ないと思うのです。私はオフィス家具も販売しているし、ゼネコンの下でも働くし、結構行政案件は多いです。となると、圧倒的なこのえこひいき、強いて言えば地域のため、社員のため、いろいろ取り組んでいるものを、行政の中でコストをかけずに評価できるのは、やはりその部分だと思います。総合評価という枠組みの中で、私は全然フェアに評価されていないとすごく感じます。金額だけで評価されているけれども、何なのこれほど。行政案件の仕事をやってもしょうがないじゃないか、じゃあ民間やろうというまともな感じになってしまうのです。でも、地方は行政の予算で生きているので、そこに徹底してえこひいきをするというのは、何か一つ、くるみんマークでも何でもいいのですが、やはりそこを多めにつけて評価することで、さっきの、「俺時間ないけど、評価されるんだったら何か社員のた

めにやってやるかな」とか「賃上げしてやるかな」とか、何かそこにすごく簡単なインセンティブ、コストをかけずにできることなのかなとは、ロジック的にはすごく難しいとか、いろいろなことは理解しているつもりで話していますが、そういうところにつながるのではないかなと聞いていました。なので、私はこのテーマについてはいつも働く環境ということで、オフィスもつくっているし、自分たちの社員の働く環境も常に意識はしているのですが、今回のテーマ、中小企業、広い視野でいったときには、本当に経営者マインドをどう変えるかというところで、時間がかかるという軸をどうインセンティブを持たせてやるかというところで、恐らく今野社長をはじめ、そういった会社を本当に変えてやるという、そういうマインドをどのようにほかの経営者に広げていくかということなのかなと思います。ただ、いろいろ言いますが、結局中小企業って採用できる人数は1人とか2人とかですね。あとは投資先行型になるので、投資と予算の毎回追いかけてこないので、そこをどのように解決していくかという点もいろいろあったと思います。

まとも切らないですけれども、頭の中ですごく考えていて、これまともらないなと思ったので、ちょっと最後にコメントだけさせていただければと思いました。

○中嶋竜大委員 まず、ユーメディアの今野社長に大変知見に富んだお話をいただきありがとうございます。

私も本日の会議に向けて自分なりにいろいろ考えていたところで、幾つかキーワード的に、おおよそ同じようなことが皆さんのご意見とか今野社長からありましたので、その辺に少し触れたいと思います。

例えば大企業と比較して中小企業は何がメリットというか何ができるかなというところは、確かに今野社長が触れていたとおり、組織の独自性ではないかというのは私も思っていました。あと、柔軟さです。大企業を大きく変えていくというのは難しいと思うのですが、中小企業は割と小回りが利くし、弊社もそうですけれども、社長、会長に相談して、その場で「いいよ」と決まってしまうような、そういうやり取りも結構多いです。なので、柔軟性とか独自性というのが一つあるだろうと思っていました。

あと、先ほど私結構重要なところかなと思ったのですが、企業のブランディングの話ですが、私は企業のブランディングは基本的には経営者ができないといけないとは考えているので、確かに助成するのに経営者がブランディングすることが前提

というのは何かもしかしたら難しいのか、いいのか、悪いのかというのは確かにありました。ただ、今日の会議に向けて、企業のよさをアピールするのは中小企業の場合は経営者になるということは考えていたところでございます。

○福嶋路会長 ありがとうございます。

それでは、議題1に関する意見交換は一旦ここまでとさせていただきます。

今野社長、どうもありがとうございました。

○今野均氏 どうもありがとうございました。

(2) 地域リーディング企業輩出に向けた新たな視点

・事務局からの説明【資料2】

○福嶋路会長 それでは、議題2のほうに移ります。

事務局よりご説明をお願いいたします。

○(事務局) 経済企画課長 (資料2に基づいて説明)

・意見交換

○福嶋路会長 事務局の説明について、質問等ある方はご発言をお願いいたします。

ほかにご意見等もございましたら、残された時間、議論していきたいと思いますが、こちらは仙台市に足腰の強いリーディング企業を生み出すと。そのためにはどういったらいいかということですかね、問題意識としては。それを各企業の努力ではなく、仙台市として何か施策ができるか、そういったリーディング企業を生み出すためには何か施策ができるかという、その部分を議論すると、そういったことでよろしいでしょうか。

○(事務局) 経済企画課長 はい、そういうことでお願いしたいと思います。今、仙台市では未来創造企業プログラムという事業で企業の上場を支援するという取り組みはしているわけですが、それに限らず、企業は資金調達の一つとして上場というのは大きな手段の一つではあるものの、企業の成長のルートはそれだけではないと思いますし、一定の規模に成長していく中で行政の支援というのがどういう形であると企業にとってより役立つのかと、そういう視点からご意見をいただければと考えております。

○福嶋路会長 中嶋委員、お願いします。

○中嶋竜大委員 まず、弊社が所属するソフトウェア業ですけれども、これは総務省の調査では宮城県の売上高は全国で8位だと思います。その多くの企業が仙台市に所属しています。

本日テーマになっている例えば産休・育休に関しては、ソフトウェア業界というのは非常に取りやすい業界です。なので、正直ソフトウェア業界に所属していると、なぜ産休や育休を取ることが課題になるのかがわからないぐらい取りやすいです。そういった業界になります。ただ、ソフトウェア業から例えば地域リーディング企業が出ているかと言われると、あまり思い浮かばないのです。

ソフトウェア業界の大きな課題というのは、ほかの業界と本当に全く一緒に人材確保になりますが、人材確保が恐らく地元のソフトウェア業界における中小企業の大きな課題になっているだろうと。中小企業であったとしても、少なくともソフトウェア業界に所属する仙台市の中小企業は恐らく業績自体はかなりいいほうではないかなと思いますね。それでもすごく目立っているところはない。それは人材確保が問題だからということですが、では何が足りないのかということになると、私がかここ数日考えた限りにおいては、中小企業が何に一番苦勞するかというのは、やはり自社の認知を広めることが一番難しいのです。やはり大企業と比較すると、どうしても自社を一般消費者、あるいは学生の求職者の方たちに知ってもらうというのが一番難しいだろうと思います。例えば弊社の場合、ありがたいことに四方よし企業大賞の優秀賞に選ばれております。これに選ばれたときや、今に至るまでも、そのことがあって弊社に興味を持ってもらうことは正直あります。恐らくそれがあって弊社に入社していただいた新人の方も少なくないのではないかと思います。毎年4人から8人ぐらい採用させてもらっていますけれども。ただ、地域リーディング企業とは少しずれますが、仙台市からそのようなある種の企業の表彰制度で賞をいただいたということで、求職者の興味は引いてもらえるのですけれども、やはり年数が経ってくるとだんだん落ちてくるでしょうし、また仙台市に表彰されたから入りたいという直接的なものというのはそうそうない事例だとも思うのです。そうすると、単純にこの場合は四方よし企業大賞になりますが、四方よし企業大賞のブランディングをもう少し重点的に行ってもいいのではないかと思います。

○福嶋路会長 ありがとうございます。では、加藤委員、どうぞ。

○加藤牧子委員 東北大発のベンチャーの立場から少しお話をしますと、今大学発の

ベンチャーが今年170社ぐらい、東北大発のベンチャー企業が増えてきている状況ですけれども、最初は結構大学の研究室と連携をするので、仙台市の中でやはり活動したいという状況になるのですが、事業が拡大していきますと、やはり仕事をするというのは企業との取引が増えていくので、どうしても仙台から出て行って、東京のほうに営業拠点を構えたいとなると。私どもはまだそこまでは行っていませんが、実際にそういう企業が幾つか出てきているというようなところがあって、ベンチャーの業界で話が出ることとして、やはり成長していくと地方から出ていってしまう、拠点を移してしまうみたいな話もあります。私は個人的な意見としてはやはり東北大発で起業しておりますので、仙台にずっと拠点を構えて、例えば工場などを持った場合にもやはりこの近くでやっていきたいという意思があるのですが、そうではない企業も多く出てくるだろうと、企業が成長していけばいくほどそのような状況になると思いますので、何か仙台市としてできないものなのかなとは思いました。

○福嶋路会長 ありがとうございます。マーケットが東京になってしまうのでしょうか。取引相手や資金調達をするときに、やはり東京のほうが便利だと。

○加藤牧子委員 はい、そうですね。

○福嶋路会長 神部委員、どうぞ。

○神部光崇委員 前は銀行員だったという立場から考えているのですが、現役の頃、お客さんとよく話して、何したらいいのと聞くと「お金貸して」という先もあるし「売り先を探して」という先もあるし、様々ですので、いわばオーダーメイドでいろいろソリューションをつくっていく必要があると、企業と向き合う場合にはそういう部分はあると思います。

ただ、仙台市として何をやるのかというと、全部をやることはなかなか難しいと思います。先日スタートアップ関係で仙台市さんと東北大さんといろいろ連携された記事を見ましたけれども、すでに仙台市はスタートアップ企業にサポートするスキームがあるし、銀行も同じようにスキームを作っています。いろんなスキームが並立している状況ですが、むしろ宮城、仙台として大きなプラットフォームを行政がきちんとつくるといような建て付けのほうがいいのではないかと考えています。いろんなステージの中小企業さんがあれば、ニーズに応じたマンパワーの活用を、常時しっかりとアドバイスできるような一本筋の通ったものをつくっていく必要が

あると思います。やはり仙台市という大都市があって、東北道があって、三陸道があって、それらをつなぐ道があるというデリバリー面の優位性、これを使えば、例えば気仙沼のものが午前中に仙台に入ってくるというところは、気仙沼の企業にとってはプラスでありますし、仙台市の消費地をうまく使った地域モデルをつくれると思うのです。そういったより俯瞰的な立場での仙台市のご検討をお願いしたいと思います。

○福嶋路会長 それは仙台市のみならず、もう少し宮城とか、視野を広く持って考えるというような、そういったポイントですか。

○神部光崇委員 そうです。例えば林業自体を取っても、日本で製紙工場が1県に2つあるというのは宮城県だけです。木を切って木本来の活用、チップとしての活用、ペレットを作って、それをビニールハウスで使うという地域として森林資源の有効な活用が図れます。しかも一連の流れはカーボンニュートラルになりますので、そういう地域モデルがつくれるかなとも思いますし、ひいては東北全体の森林を使った排出権取引で、排出権を売ること、地方自治体の財政面での寄与にもつながると思います。そういう全体のスキームをやはり今考えていくべき時代ではないのかなと思っています。個別のことは逆に銀行等の機関がすべてやると思いますから、むしろ様々な表彰を受けた仙台市の企業をもう少しブランディングして、そこに対して金融機関がしっかり寄り添うという雰囲気をつくっていけばいいのではないかなと思います。

○福嶋路会長 ありがとうございます。では、長内委員。

○長内綾子委員 先ほど高橋委員がおっしゃっていたように、えこひいきするみたいなことは私も実はもう何年も前からお伝えしていて、行政の補助金は基本的に公募制ですよね。だから、手を挙げた方たちの中から選ぶみたいな話になりますけれども、本当に中堅のリーディング企業を育てるという話をするのであれば、本当に伸びるところにだけ投資したほうがいいのではないかというのが私も正直思っていることです。というのは、So-So-LAB（ソーソーラボ）でやっていたときに食品の加工業の企業さんが、「東北県内には売り場がある。だけど、うちの商品が一番西まで行っても大阪止まりで、全国制覇できていません」というお話でした。そのときご相談いただいたのは、鮭のほぐし身の、よくおにぎりとかに使うやつありますよね。あれの鮭バージョンと鯖バージョンを今度売り出すと。今までもあったもので、

いろんな会社が作っていて、そこまで違いはない、だけど味つけの部分とか調理方法に少しこだわりがあって、今回は小さなお子様とご老人に食べていただくということが目的ですという話をされていました。でも、皆さんが想像する鮭のほぐし身って、大抵瓶に入っていて、上に掛け紙がついていて、「鮭」と書いてあるやつですよ。どこの企業さんも大抵そうです。子供が「かわいい」と言って手に取って、お母さんが買ってくれるみたいなストーリーを考えてデザインを作っていたのですが、結果、前年比2.5倍の売上になって、しかもセブンイレブンでの取り扱いが決まって、全国流通できました。そこは、もともと経路がある程度まではすでにあったわけです。だから、東北の県内のスーパーにも、ここの棚はその企業さんにお任せするから、ここに見合う商品を入れておいてみたいに頼まれるぐらいの中堅企業なのです。さらに、いい商品ができたので、新しいものができたのでと持っていったら即売れたみたいな結論だったわけですがけれども、何かそういうところってやはりもうすでに売り場があるから結果が出せたみたいな話だと思います。そういうところを応援することで一気に伸びるみたいなことが起こるのではないかと考えていて、So-So-LAB（ソーソーラボ）の時代とか、もっと前から言うと、震災後って大体マックス50万円の補助金で何か成果品を作ってくださいという支援がすごくたくさんありました。仙台市もやっていましたし、宮城県とか国とかその他の企業さんが、東北の企業さんを応援しましょうということがたくさんありましたけれども、50万円で大抵パッケージを新しくしましたみたいな感じの支援をしていて、デザイン費とかコピーライトとか、印刷費は自腹でやりますけれども、皆さん売り場を持っていないのです。だから、幾らデザイン的にいいものを作っても売れない。だから、本当にこの中堅リーディング企業を伸ばすというのは一つ絶対ある話としてあります。

でも、一方で今世の中は変わっていて、SNSで火がつけば一気に売れる時代でもあるわけです。だから、そのぐらい独自性がある、オリジナルに本当にそこにはかないものというのをいかに作っていけるのかという土壌を一方ではつくっていく必要性もあると思います。それを行政がやる必要があるのかどうかというのはありますけれども、行政の人材育成の枠の企業ってマックス3年で終わってしまうのです。でも、実際には人はどんどん代わっていくわけで、人材育成に投資する費用というのは常に必要だと思います。それを育成する場所は大学のほかいろんな場所があ

と思うのですが、何か仙台ってオリジナル品が少ない印象が私はあって、そういうところに産学なのか民と公の連携なのか、何かもう少しできる仕組みがあってもいいのかと思っています。

○福嶋路会長 確かに中小企業は、いいものを作っても結局売り場がないというところで、大体上手くいかないというのはよくある話です。まさにマーケティング的なところですけども。

○中嶋竜大委員 今えこひいきの話もありましたけれども、地域リーディング企業に関して基本的なところで思っていたのが、例えばですけども数社から10社みたいな形で厳選するのではなくて、もっと幅広くある種認定してもいいのではないかと考えていました。いわゆる表彰制度ではなくて、例えば認定された企業を伸ばしていったって就労人口を増やして売上も増やして税収を増やそうという流れだと思うので、多いことにデメリットも多分あるとは思うのですが、多いからダメだというものではないと思います。なので、私は地域リーディング企業というのは表彰制度的に厳選するのではなくて、幅広い企業を認定するのがいいのではないかと考えておりました。

あと、先ほどのお話につながりますけれども、中小企業の場合、その中小企業イコール経営者という要素が割と強いのですが、そこは恐れずに、同じように見ているのではないかと思うのです。なので、地域リーディング企業というのは、詰まるどころ、リーディング経営者という考えもできると思うので、ここは恐れずにそういうアプローチをしてもいいのではないかと考えておりました。

○福嶋路会長 ありがとうございます。高橋委員、どうぞ。

○高橋蔵人委員 今回のテーマは、中規模の会社をいかにして中堅にして、就労人口を増やして税収をといるところにつながると思ったときに、方法は2つかなと思います。

その前に、私が今何をやっているかということ、弊社は中規模の下のほうです。30人ぐらいなので。企業インセンティブは、企業側から見れば別にありません。中堅だろうが中規模だろうがあまりないので、そのインセンティブをどう働かせるかだとは思いますが。その中で、今私が何をやっているかということ、ここに売上高拡大と書いていますけれども、前回は申しましたとおり、売上高だけを見るのではなくて利益というところを見ていて、売上高と捉えると単価と数量で決まりますので、

利益だと売上と費用で利益が取れるという形で、数というのは今後出ません。人口が減っているわけで、もうオーバードプロデュースングになっている中で、単価をいかに上げるか、市場に対してどうやって価値を高めるかということで、弊社は今単価をすごく上げる商売に切り替えています。それで、さっきのPRやブランディングなどいろんなところはやっていますけれども、ビジネスとして今自社で何をやっているかというのと、このロジックのもと、いかに就労人口を弊社でも増やすために、中堅まで全然いかないですけれども、単価を上げるということをやっています。このやる手段は結構大変ですけれども、単価を上げるということに今取り組んでいます。

一般的な話でいうと、多分2点あると思っています、一つは与えられた命題が中規模から中堅であるとしたら、一つはM&Aの促進とか推進はあり得るかなと思っています。当然先ほど言ったとおり弊社だと創業70年で、やはり昔は社会全体が成長して、経済全体が成長していく中でいろんな企業が勃興してきた時代でした。ただ、今そういう状態ではない中で、ここの数をもしKPIとするのであれば、一社一社これに取り組むのはもう疲弊していきます。なので、本来市がやることではないですけれども、国の政策になると思いますが、ここはもうさっき言ったとおり中小企業って経営者の塊なので、経営者が見ている目線以上に企業は伸びないので、そういった意味でいうと稀有な優秀な経営者がどれぐらいいるかという数しかないと思っていますと、これはM&Aしかないだろうなと思います。

ただ、M&Aは結構強引な手法ではあるので、じゃあその前段階として何ができるかというのと、経済産業省が地域未来牽引企業というのをやっています。弊社もそのうちの一社です。ただ、これは認定されているだけで、地域のコミュニティーもなければ何らないわけです。であれば、これは掛け合わせなので、私は今3代目の中で、自分のネットワークで勝手にこうつくってはいるものの、やはり地域を牽引するという人たちのネットワークはあるようで実は全然なくて、しかもコロナ禍、毎年新年、サマーパーティーなどで顔を合わせて情報交換するだけで、やはり真剣にビジネスを議論するという会があってしかるべきで、そこは一つの起爆剤になり得るのではないかなと思います。仙台市だと未来創造企業ですかね、ただこれは上場が多分一つの目標だったと思うので、地域未来牽引企業のような軸で、中規模～中堅の間ぐらいに、別に数を定めずに、自ら手を上げていくような地域リーディング

グ企業というのを一つ仙台市でつくって、そういったまずコミュニティーをつくりながら、そういった人たちに、今日は経済局ですけれども、経済局の方々とのやはり情報交換の場であったりとか、彼ら自身でのやはり取り組みの紹介であったり、企業同士の話し合いだとか、こういったものが今あるようで実は全然現場では何も動いていなくて、乱立している状況なので、一旦、M&Aというのは整理という意味も含めて申し上げましたが、そういったことが図られれば、少しインセンティブとしてそこが働くのではないかと捉えています。

自社の紹介と、あと手段というか取れる方法についてというのは今のようことかなと思います。

○福嶋路会長 ありがとうございます。

○羽山暁子委員 中規模企業から中堅企業に移行するという、先ほど高橋委員からもありましたけれども、インセンティブは何なのかということ考えたときに、地域リーディング企業を増やすのはそのとおりだと思うのですが、本当に中堅企業を増やす方向性であるのかという疑問が私の中で浮かんでおります。それも先ほどの高橋委員からもありましたけれども、売上高を追うのではなくて利益を追うべきだと思っております。中規模企業の、正しい統計データには当たっていないですけれども7割、8割が赤字だというデータを見たことがありますけれども、考えると赤字にするインセンティブが今は発揮されてしまっているので、そこを黒字にするということのインセンティブだったりとか、中堅企業になっていくということのインセンティブだったり提示しないと、そこには向かっていけないと思います。一つは税金の問題もあると思っていて、事業承継というのを考えたときに、やはり利益を出し過ぎるとそこには相続税もかかってきますし、そう考えると事業承継が多い地方都市、地域企業って、あまり潤沢な利益を出すという方向にいけないのではないかと感じていたりします。そうなったときに、私は女性の活躍というところを一つのテーマに、グラミン日本の仙台支部をやっていますけれども、売上高10億とか20億という企業をつくるのではなく、売上高1億とか3億ぐらいの企業でしっかり利益を出して法人税を納められる企業をたくさん作り、そこに対しての何か税制的なインセンティブが仙台にはあって、仙台でそういうスモールビジネスだったりとかソーシャルビジネスだったりというところを立ち上げるということが、すごく生きること、生活することに豊かだし、そうなったときに女性がすごく働きやすい

まちだという、何かそんなブランディングができていくと、将来にわたってすてきなまちになっていくと思っていて、そんな仙台市らしい方向性でリーディング企業という旗印を掲げられると、ほかの地域との差別化ができて、いいもの思っております。

○福嶋路会長 ありがとうございます。

○長内綾子委員 先ほど言いそびれましたが、中堅ではなくて1社の人でも伸びる可能性があるみたいな話の補足ですけれども、5月に韓国でとあるお店にご飯を食べに行ったときに、その区みたいな、名前が望遠洞（マンウォンドン）だったかな、というところなのですが、そこにマンウォン何とか組合と書いたショップのシールが貼ってありました。その組合になっているところだけで飲めるクラフトビールというのがあると日本円で1本1,200円ぐらいするのですが、すごく美味しくて。「これ何ですか」と聞いたら、その地域にある飲食業とかショップをやっている方たちが組合をつくっていますと。昔ながらのいわゆる同業種の組合とは少し違って、思いを共有する組合。環境に配慮するとか、社会的な差別をなくすとか、そういう本当に理念を掲げた人たちが一つの思いを共有している組合ですと。消費者としてそれに共感する人って結構今の若い世代が多いと思うのですが、そのお店でそのビールが飲める、ということはほかの組合さんのお店に行っても何かおいしいものに出会えるとか、いい思いを共有させてもらえるのではないかなと思って、つながっていくみたいなことのきっかけにそのビールがなっているなと思うのです。何かそういう1店舗だけでは非力な、小さな企業さんでも、何か新しいタイプのネットワークをつくって、団体としてというか、連帯して一つの組織として振る舞うということもできるし、いろいろなことをシェアしていけるという方法もあるので、何かそういうのも一つ成長のためのというか、人が少なくなっていく中での戦略としてあり得るのではないかと思います。

○中嶋竜大委員 私は正直、企業は規模が大事だという意見をどちらかという信じているほうなので、そちらの意見になるのですが、今お話にあった企業家とか、あるいは何か事業をしたい人というのを否定するわけではないですし、そういった方たちが活躍できる社会は必要だと思います。ただ、ここでテーマにするのは恐らく中小企業ということですし、例えばこの地域で卒業される学生の皆さん全員が別に自分の事業をしたいと思っているわけではないわけです。企業に入社して、安定し

た生活を送りたいと思っている人のほうが恐らく多いだろうと。そうなってくると、福利厚生とかキャリアアップとか研修制度とかを充実したものへと考えていくと、やはり企業というのはある一定以上の規模は必要ではないかと思います。弊社の場合は、30人ぐらいの親族企業同士が合併して、大体70名ぐらいになりました。今115名ぐらいですけども、ソフトウェア業界のボリュームゾーンというのは30名から50名ぐらいですが、やはりこの30名から50名ぐらいのボリュームゾーンを超えてできるようになったことというのがあります。毎年新卒採用ができるとか、少なからず学生にアピールできるようになるとか、福利厚生が充実できる、企業型DCを導入して退職金制度を充実させるとか、そういったもろもろができるようになったというのは、やはり合併してスケールメリットが出たからというところがあります。ここの議論ではやはりそういう、少子化対策というのも大きな国のテーマがありますし、そのような働く環境を、働いている方々、特に若手の方々にいかに充実した働ける環境を提供できるのかという視点がやはり重要ではないかなとは思いません。

- 福嶋路会長 ありがとうございます。規模を追求するか、それとも何か組合のようなネットワークみたいな形で、生きがいとかそういったものを重要視するかとか、いろいろ生き方はたくさんあって、多分地域リーディング企業というもののイメージが皆さん若干つかめていない感じがする、そういった議論になっているかなという気はいたします。

田口委員、いかがでしょうか。

- 田口庸友委員 今回の最初の事務局の説明にありましたように、地域リーディング企業を創出しなければならない背景のところ、仙台の支店経済からの脱却ということがありまして、なぜ黙っていたかということ、これを話すとちゃぶ台返しになるという、支店経済はそんなに悪いのだろうかというのが私の意見としてあって、仙台市が今東北唯一の政令指定都市として経済成長を続けてきたのは、まさにこの支店経済だったからではないかと。確かに支店経済は支店で上がった収益が本社に吸い上げられてしまうとか、あるいはコロナ禍でありましたけれども、県外企業は撤退が早いといったデメリットはあろうかと思うのですが、大企業の支店が出ることによって、そこと取引をする企業が増えると。雇用もそうですけれども、それから地域経済が鍛えられるという面もありますし、仙台市の所得が東北、宮城県の平均

よりも2割ぐらい高いというのは、まさに支店経済だったからということで、支店経済そのものが良くない、悪いかというと、私はどちらかというとメリットのほうが大きいということがありましたので、支店経済から脱却するというよりは、むしろ全国の支店じゃなくて全世界から支店を出してもらえそうな魅力のある都市を目指すべきではないかというような考えを持っているのです。ただ、仙台市の施策として支店経済というのをあまり出してはいけないという制約もあるようですので、投資してもらえそうな魅力のある都市を目指すべきということがむしろいいのではないかなと思っています。なぜかというと、この事務局の資料の右の上にありますように、中規模から中堅企業ですけれども、ここは確かに手薄であると。これは別に仙台に限った話ではないと思うのですが、ではここを増やそうとしたときに、これから企業をいろいろ育てていったり、その厚みを増していったりというとき、どれだけの期間と予算が要るのだろうかという問題があって、正直あまり現実的ではないという気はしてまして、そうであれば、例えばそれを支店であったり、あるいはそれなりの企業に本社ごと引っ越ししてきてもらうということもあると思います。ですから、仙台市の魅力を上げることによって、むしろ域外からいろんなものに来てもらうと、地元といろいろ連携してやってもらうというほうが現実的ではないだろうか。新しい支店経済のような、そういうやり方を模索するほうがいいのではないかという気はしています。私あちこち行っていますが、全国一の支店経済というのは2つの面がありまして、一つはやはり地元企業が弱いという面もあるのですが、それなりに投資する魅力があということですし、急に転換しても難しいと思いますので、そういう方向のほうが現実的ではないかなと思います。

ただ、支店経済が問題なのではなくて、仙台の場合は何が問題かということ、外貨を稼げる産業がやはり少ないということだと思います。人口に依存した非基盤産業が中心、いわゆる小売とかサービス、そういったものが多いので、なかなか外貨を稼げないというのが問題だと思います。外貨を稼ぐ産業というのは、具体的に言うと例えば製造業、IT、観光、農業、こういったところがありますけれども、やはり仙台ではこの中ではIT関係はこれから少し期待できるかと思いますが、製造業といってもなかなか難しいですし、観光はこれから大いに力を入れていけばいいかと思っておりますし、農業も実はポテンシャルではないか思うのですが、要するに外貨を稼げる産業がやはり現状は弱いというところがあるので、むしろ支店経済であるこ

とよりもそちらの方が問題ではないかと思っています。

あと、先ほど中嶋委員もおっしゃっていましたが、やはりある程度規模がないと雇用の受け皿というのが、ここに書いてありますけれども「地方で良質な雇用の受け皿となる中堅・中小企業の重要性」というのはそのとおりだと思いますので、これはバランスでして、高い付加価値を生む企業がある一方で、雇用の受け皿となるような、先ほど申し上げた非基盤産業も必要といったことで、やはりこれは域外資本の力を借りてでもこれをつくって、そこと取引できる企業を増やしていくというのが現実的ではないかと思いました。

あと2、3点付け加えますと、例えば従業員の規模によって、20～299人、あと中堅は300～4,999人とありますけれども、例えばこの間上場したジーデップ・アドバンス、従業員はたしか20人だったと思います。それでも上場できるのです。従業員にこだわる必要があるかなというのもありまして、ジーデップ・アドバンスみたいな高付加価値、上場までするような企業は確かに高付加価値型産業であって、従業員にこだわる必要はないと思いますし、ですから、ここは従業員の規模で切るというよりも、やはり先ほど申し上げた規模を減らすとか、売上よりも利益だと高橋委員もおっしゃいましたし、羽山委員もおっしゃいました、そのとおりだと思います。なお踏み込みますと、利益というよりは付加価値だと思います。付加価値というのは人件費も含んでいまして、極論を言いますと超ブラック企業だったら高収益の企業があるといっても、中で働いている社員は不幸だということもありますので、バランスだと思うのですが、それも含めて利益というよりは付加価値の高い産業のほうがむしろベンチマークとしてはいいのではないかと思います。

あと、プラットフォームは先ほど高橋委員おっしゃったように、あちこちでいろいろとそういうものをつくったり会議体ができたり、あちこちでいろんな組織が連携協定を締結しておりますが、なかなか中身がないということがありますので、基本的にはやはりいろんなネットワークがしっかりとビジネスに結びつくような、そういう場は必要であると感じました。

○福嶋路会長 ありがとうございます。

たくさんいろいろなご意見があって、全然まとまらないのですが、仙台ってやはり歴史がありますよね。今までどういう経路でここに至っているかという、そこを踏まえた上で少し地域リーディング企業のイメージといいますか、それを考えない

といけないのかなと。いきなり例えば製造業や国際的な企業をたくさん持ってくるようなことも多分現実的ではないであろうし、今ある中堅企業がいきなり急拡大するみたいな、恐らくそのようなこともあり得そうもない。むしろ何か行政がやることとしては、そういった企業が育つ土壌をどうつくるか、そこなのかなという気がしております。何か話を聞いていて目指すところが本当に地域リーディング企業なのかという印象を受けました。それでは、時間になりましたので、本日の議論に関してはここまでにさせていただきます。

本日の議論について、郡市長からコメントがございましたらよろしく願いいたします。

○郡和子市長 非常に今日もまた刺激的なお話が多かったと思います。先ほど福嶋会長が、議題2のほうではなかなかまとめるのが難しいというお話をされた中で、最後におっしゃられた仙台のこれまでの歴史と、そして今いるポジションというのをもう一度見つめ直した上で、どのように考えるのかということをやはりおっしゃっていただいたのだらうと思います。そういう意味合いでは、本当に多岐にわたりましたけれども、それぞれのお立場で、いいお話をお聞かせいただいたと思います。

仙台には多種多様な企業があり、そしてその多種多様な企業がそれぞれ切磋琢磨しながら、いろんな想いで事業を続けていただいているのだらうとも認識いたします。そうした中で、選ばれるまちになっていくためには、選ばれる企業が多いことも重要だというご視点もいただきました。確かにそのとおりであるなど思いながら、次期戦略をまとめる上でのいろんな視点もお示しいただいたこと、深く感謝したいと思います。

今日は本当にありがとうございました。

○福嶋路会長 ありがとうございました。

どう総括していいのかなとずっと考えていたのですが、でも実は議題1と議題2ってものすごくつながっている話で、やはり人を大切にしたりとか、自分たちの理念を持った企業だったりというのは恐らく長期的にはそういったものが戻ってくる、短期的にはそれはコストかもしれませんが、長期的にはやはり長く存続していくのだらうなどと思います。そのような企業がそこに根づいて、支援を得ながらどう成長していくかというのがリーディング企業の話につながるのではないかと思います。皆さんがそう思っていたかどうかは別として、非常に議題1と議題2とい

うのはリンクした話だったと思っておりました。

次、また別のトピックになるのかもしれませんが、皆さんの非常に地に足の着いたといえましょうか、いろんなアイデアとかコメントとかご意見、大変参考になりました。引き続き次回もどうぞよろしくお願いいたします。

それでは、本日の会議はここまでとさせていただきます。大変有意義な時間になりましたこと、皆さんに深く感謝申し上げます。

それでは、事務局から事務連絡があるということですので、マイクを事務局にお戻しします。

4. 閉会

- （事務局）経済企画課企画調整係長 皆様、長時間にわたりのご議論、ありがとうございました。

本日委員の皆様からいただきましたご意見やご提案など、次回の会議に向けて事務局で整理させていただきたいと思っております。次回は11月下旬頃を予定しております。別途、日程調整のご連絡を申し上げます。

なお、本日時間に限りがございますことから、会議中に発言できなかった場合には、併せて配付いたしました様式により8月30日までに事務局へご提出いただければ幸いです。書面によりいただいたご意見につきましても、会議中のご発言として取り扱いさせていただきます。

以上をもちまして第32回仙台市中小企業活性化会議を閉会とさせていただきます。

補足

- （※仙台市中小企業活性化会議では、時間の都合で発言できなかった意見等について後日委員より提出があった場合、会議において発言された意見として取り扱うこととしている。）

- 神部光崇委員

就労中の子供のケアについては保育所等の対応がされている。

しかし、マンパワー等様々な要因により、各対応機関・制度が十分に機能していな

い等の課題があり、その課題が働く人々の就労に対してのマイナス要因となっている。

【課題】

- ・希望する保育所・学童保育に入れないケースがある。
- ・子供がしばしば体調を崩したり、兄妹等が連続して体調を崩したりにより連続して休暇を取得する必要がある場合、職場の理解不足により、休みにくいケースがある。
- ・夏休み等、学校が長期休業となる場合、食事面の負担が増加する。
- ・小学校高学年の場合、学童保育に入れないケースがあり、子供1人で在宅の場合がある。

【提案】

・課題の解決あたっては様々な方法があると思われるが、高齢者の活用も解決に寄与するオプションの1つではないかと考える。世代間のコミュニケーションが活発化することにより、子供の情操面の向上が期待され、また高齢者の参画は高齢者自身の活性化につながり将来的な高齢者対応の行政コストの削減も期待される。

才	公立・民間（認可）保育園	幼稚園	放課後児童クラブ（学童保育）
0	0才～3才保育料発生 ※満3才になった後の 4月1日から入学までの 3年間は無償	平均9:00～14:00 有料で延長保育を 行っている所もある。	
1			
2			
3			
4			
5			
6	子供の月齢によって		
7	受入れ人数が異なる為、		小学1年～6年まで （公立・民間があり、 料金・サービス・預り時間 などが異なる）
8	入所出来ない事もある。		
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			