

第33回仙台市中小企業活性化会議要旨

I 会議概要

1. 開催日時

令和5年11月30日（木） 16：30～18：00

2. 開催場所

仙台市役所本庁舎8階 第四委員会室

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まして、誠にありがとうございます。定刻になりましたので、第33回仙台市中小企業活性化会議を開会いたします。

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る10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。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1-1、1-2、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、公表に先立ちまして、議事録署名委員には福嶋会長と共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、加藤委員になります。ご協力のほどよろしくお願いいたします。

2. 市長挨拶

- （事務局）経済企画課企画調整係長 それでは、開会に先立ちまして、市長の郡よりご挨拶申し上げます。
- 郡和子市長 本日も大変お忙しい中を皆様方にお集まりいただきまして、深く感謝

申し上げます。

前回まで、人材確保、働き方改革、また雇用の受皿となる地域リーディング企業などについて、いろいろと皆様方にご議論をいただいたところでございます。

このたび本活性化会議でのこうしたご議論をはじめとして、経済団体やまた企業などの皆様方からもご意見を伺って、新たな経済産業政策の指針となる「仙台経済COMPASS」の中間案を取りまとめました。

今日はこの中間案の中から、地域経済に変革を起こす人材の確保、育成を中心にご意見をいただきたいと考えているところでございます。地域経済を取り巻く環境というのは、依然として厳しい状況でございます。目下一番人材の確保をどうしていくのかということですか、原材料価格の高騰なども、喫緊の課題となっているところです。

他方、中長期的な視点で言えば、日本経済全体の停滞やまた地位の低下などがあり、今後を見据えれば人口減少による国内市場の縮小、とても厳しい状況があると思うところです。

現在、世界では仙台防災枠組、SDGs、そしてパリ協定など、新たな価値観や行動様式を人々に求める様々な取組みが、2030年をターゲットとして進行しているところでございまして、さらに不安定な国際情勢、政治情勢もございまして、不確実性が高まる社会状況の中で、地域経済が持続的に発展していくために、これは変化に対応して果敢にチャレンジをする変革マインドを持った多様な人材が欠かせないのではないかと捉えております。

今日は、「仙台経済COMPASS」の全体像をご説明させていただきました後に、プロジェクト1の部分に重点を置いてご議論をいただければと考えております。将来を見据えた羅針盤の意味合いからCOMPASSと名づけさせていただきました。目指すべき方向性に向け、より実効性の高い施策の展開を図ってまいりたいと存じますので、委員の皆様方からどうぞご忌憚のないご意見を頂戴し、ご議論いただきたいということを申し上げます、私からの挨拶といたします。

今日はどうぞよろしくお願い申し上げます。

○（事務局）経済企画課企画調整係 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。

○福嶋会長 会議の進め方について事務局よりご説明いただきます。

○（事務局）経済企画課長 （次第に基づき説明）

○福嶋会長 事務局より説明のありました会議の進め方について、何かご異論ありませんでしょうか。なければ、そのように進めさせていただきたいと思います。

3. 次期経済成長戦略について

（1）「仙台経済COMPASS」中間案の説明

○福嶋会長 それでは、早速中間案について事務局より概要をご説明いただき、本日の議題についてもご説明いただきます。よろしくお願いします。

○（事務局）経済企画課長 （資料1-1、資料2に基づき説明）

（2）議論：仙台経済に変革を起こす人材の確保・育成

○福嶋会長 まず最初は、地域企業に変革を起こす人材の確保・育成、これについてお話しするということになります。皆さん、事務局からのご説明を聞いて何かご意見とか、何か思うことがありましたらご発言をお願いいたします。いかがでしょうか。

では、私から。グローバルスタートアップ・キャンパスは、本当に太っ腹な政策だと思ひまして、他の東北の地域の企業者の方からも、仙台市が本当にこんなことやるのと、仙台市に自分の息子を送りたいみたいなことを言っているぐらい、かなりインパクトがあるものではないかと思ひます。300人が応募して110人が選抜されてシリコンバレーなどに派遣されるのでしょうか。

○（事務局）スタートアップ支援課長 補足させていただきます。300人応募をいただいたのですが、このうち110人はオンライン教育で学んでいただくというのをやりまして、そこから20名を選抜いたしました。この20名をアメリカのボストン、シリコンバレーのほうに派遣するというものでございます。

○福嶋会長 ありがとうございます。大変大胆な政策を打っていただき、将来が期待されるものと思ひますが、ほかに皆さんのほうから何かご意見がありますか。

○高橋蔵人委員 コンパスという名前、誰がおつけになったか分かりませんが、羅針盤みたいで、すごくいいと思ひます。

前提として、KPIをどういうところに置いているかによって、この課題と施策は全く違ってくると思ひていて、2030年が最終的なゴールのときの中間地点におけ

る数値的な目標値によって手段とかアドバイスって全く違ってくると思います。中核人材を100人育てますというものと、まずは5人から育てていって広げていくというアプローチでは、そもそもアドバイスすべきやり方が全く違うと思うので、少しその数値的な話についてまず狭めていくという論点で教えていただければと思います。

- （事務局）経済企画課長 このコンパス全体の数値目標というのは、先ほどご説明したとおり資料1-1に記載のとおり、まずは質の向上と量の拡大という部分で取り組んでいくということになっておりまして、これはこれまで行ってきた経済動向調査であるとか、今仙台市で持っている各種指標、税情報などを基に数値を取っていくことにしております。

人材というものに特化して、例えばこういう人材を何人育成していくとか、そういうことについて今の段階で明確な数値目標があるかというのと、そういう状況ではございませんが、この後、具体的な事業を実施していくに当たって、そういう数値というものを設定していくということになるかと考えております。

- 高橋蔵人委員 変革人材というのは中間地点であって、変革人材を育成するのは何人でもいいと思います。ただ、その後のビジネスの効果として2,000万の事業をつくりましたという人もいれば、20億のビジネス効果を出すという人もいますよね。なので、変革人材そのものではなくて、その人がその後に起こす効果というものをシーズ的に管理しなければいけないと思います。あくまで変革人材が必要というのはその過程であって、先ほどのKPIである2030年に市内総生産最高額をたたき出すというときの手段としては、そこのロジックがつながってこないかと思います。

そうであれば、別に大企業誘致でもいいわけです。ここのブレイクダウンがないと、つじつまが合わないようなロジック式になっていくと思います。なので、例えば積み上げていったときに、目標値に対して、今ボトムでどれぐらい積み上がっていて、どれぐらい足りないかによって、本気でここを目指す場合、やっぱり海外も含めこういう企業を誘致してきてとかやらないと、最終的なこのKPIは達成できないと思います。ただ、ギャップとして、いや残り1,000億円くらいまで来た。500億円まで来た。ここをやっぱり地域経済を含めて埋めていこうと。その手段として、やっぱり今変革人材が必要なので、私も含めて中小企業の経営が1%、数%改善すると、この積み重ねの効果でこうなりますよというのがあってはじめて、

論理的な議論ができるのかなと思っています。

私、仙台市のいろいろな事業に大体携わっているので中身まで全部分かっていますが、ここの経済的な数値との結びつきがあるともっと大きなインパクトを残せると思います。だから、個々のやり方とか、この人材育成のテーマについては個々にご取り組んでいるというのはあるのですが、その後、今年終わりましたと。コンパス中間地点、この3年間終わりましたというときに、例えば変革人材を100人創出しましたというのがKPIではなくて、その人材がどれぐらい地域経済に対してインパクトを残せたのかという数値のほうが大事であって、この3年間は育成とともにそっちの数値をいかに早くつくっていくかだと思います。

そこの連動性がないと「人材育成しました」で止まってしまう。それだともったいないと思います。私も仙台が好きですし、仙台にずっと住んでいますので、そこを達成していく手段としてはそこの一本線がないと、何か偏りが出てしまうのかなと思いますので、今日ではなくていいのですが、やはり数値的なロジックのつながりは一つ持っておくと、みんなの議論がぶれないというか、フォーカスしやすい。他の地方都市との差別化もしやすいと思いますので、仙台はやっぱり魅力ある都市ですので、中核人材の育成とか、スタートアップチャレンジ、仙台市はまだまだ魅力があると思っていますけれども、アドバイスの仕方、角度が全く違ってきます。その後の効果としてどれぐらいの規模を残せる人材を育てたいというのがないといけない。1,000万円の効果を生み出せる人材であれば、多分1週間もあれば育てられますよ。でも、我々はそうではないということであればそういう議論をしなければいけない。そういったところがこの「変革」というところの言葉に大きく包含され過ぎているのかなと思います。厳しいことを言っているというか、それによってアドバイスの角度が全く違ってくるのでお伺いしたところです。

○（事務局）経済企画課長 参考までに申し上げますと、先ほどどのぐらい目標との乖離があるかという話ですが、目指す市内総生産の最高額というのは、5兆3,000億円というのに対しまして、今直近で把握している2020年の市内総生産額というのは、ちょうど5兆円ぐらいであり、大体3,000億円というものを積み上げていく必要があるという形になると。この間のロジックというのは、この後しっかり積み上げられるようにしていかなければいけないと考えています。

○高橋蔵人委員 なので、3,000億円のうち今回進捗管理の目標値として企業立地数

って30件程度増やすと思うので、その30件でもう2,900億円は埋められたとします。であれば100億円分を変革人材が生み出す効果で積み上げると捉えたときに、それをどうするかという議論であれば詰まっていますよね。大きいところからパイを埋めていって、変革人材が急にここの経済効果につながるとは思っていませんが、ただほかとの兼ね合いで、どういう人材をどれぐらいかによって当てる人は変わってきます。C x O人材とか書いてありますけれども、ここを支える人材が全くないので、本物はいないので。どれぐらいのレベルだったらこれぐらい必要とか。そういうやらなければいけない議論があると思ったのでお伺いしたところです。でも、近いですね。もうそこまで来ているのであれば。達成できそうだと思います。

○福嶋会長 K P I という話はとても大切だと思います。ただ、人の育成って時間がかかりますからね。3年ぐらいでは成果が出ないのかと思いながら聞いていたが。でも、目標を達成するためにどういう人材が必要かという議論は大切だと思います。

○千葉大貴委員 私も高橋委員と同じ意見で、110名、300名が110名、でも実際110名が20名に残って、その方々って大体起業って8割から9割は3年以内に潰れてしまうという中で、結構私たちも、例えば東北大発のベンチャーの若者とかたくさん見てきましたが、やはり数年たつと辞めるか出ていってしまうケースを数多く見てきました。私、結構この議論ですごく重要なのは、仙台でなければいけない理由です。私もそうですが、昔ばりばりのIT社長だった時代、やっぱり上を目指すと東京に出ていってしまう。そうすると、どんなにチャンスを与えても、辞めるか出ていってしまうと、結局何も残らないということになってきて、このグローバルスタートアップ・キャンパスで残った20名がどう羽ばたいていくのかというイメージは、すごく大事だと思います。

大事なポイントはやはり藻場をつくる。仙台の中でしっかり育成していくベンチャーの藻場のような場をしっかりとつくっていくことが、結構大事だと思っています。ふるさとだからとか、仙台が好きだからという人間だけではもう間に合わない時代に来ていると思っています。とすると、だからこそ仙台に来たという人たちを呼び込むような仙台の価値は具体的に何か。例えば今私、秋保のまちづくりをやっておりまして、今年多額の建設費をかけてグレートデーンというブルワリーが建設されるのですが、彼らはなぜ秋保に来たかということ、もちろん人のコミュニティー

がいいからとかそういう話もあるのですが、位置的にやはりアジアを狙いやすいというところも要因となっています。

船便で来ると、実は仙台は東京湾よりも1日短く入れるみたいな話があって、今カナダの住宅系企業とか船便系の輸入商社みたいなところが、実は利点にしているのは仙台の立地のよさです。そうすると、カナダとかバンクーバーとか、あとボストンとかポートランドとかの北米からカナダにかけての輸出の産業というのは利点が生まれる。そこからさらにアジアに展開していくときに拠点になるとか。そこに例えば関税特区があったり、沖縄の那覇なんかそういったことを積極的にやっていますが、通関をすごくスムーズに通す仕組みがあったり、立地としてのアドバンテージがあるので、そこに起業する人たちが増えてくると。

そのような仕組みとセットで、企業誘致とか、起業家育成ということをやっていないと、最終的には出ていってしまうという現象になるものと思うので、もう少しこの辺の優位性、仙台としてはこの辺に力を入れていくというところが見えてくると、もっと具体的に、仙台に関わりのない人たちも目指してやってきてくれるのではないかと感じました。

○神部光崇委員 グローバルスタートアップ・キャンパスで最終的に残った20名の方々がその後どうなるのかよく分からないというところがありますし、あとやはり千葉委員がおっしゃったように、仙台の特異性というのか、そこを留意するというのは人材に限らず非常に重要なポイントだと思います。

前回は申し上げましたけれども、東京や福岡に比べて、弱い部分というのは否めない部分がありますので、それを補完するにはいろいろな機関が同じようなことを発しているところをまとめていってマンパワーを結集するというか、そのような努力は必要になると思います。優位性をさらに上げるという意味では、そこは絶対必要ではないかと思っています。

あと、以前の会合で話があった、人材というのを質と量どちらで見るのかという話がありまして、この20名というのは質の部分だと思いますが、量の部分を確保することも必要だと思いますので、その部分でも何かケアも必要になってくるものと思っていました。

例えば、今日の日経新聞に公正取引委員会の下請の値上げのフォローの記事が出ていましたけれども、これは今後の賃上げの原資につながるという意味では非常に

重要な話だと思います。ただ、実態面とすると、それを各々の企業がこの新聞が出たから先方に値上げをお願いできるかという非常に難しい話なので、ここは会議所や行政がきちんとケアをして、賃上げにつなげていき、人材の定着につなげるというロジックを具現化する必要もあると思います。その辺の目線でのケアについても、人材の確保という意味ではお願いしたいと思います。

- 一戸大佑委員 この働き方改革というのは、言葉を換えれば稼ぎ方改革とも言えるわけです。働き方改革で議論していると、結構行き詰まる。だから、稼ぎ方の改革であると位置づけることが必要で、労働環境整備の話も、採用する、定着させるということを考えれば必須なわけですがけれども、休日面にしても給与面にしても実現している企業の事例を見ると、事業が結構複数の場合があります。1業種や1業態にとどまらず、それがつながっている、相乗効果があるという状況なので働き方と事業性というのは一体であるというところからまず始める必要があります。「仙台経済COMPASS」には6つプロジェクトがありますけれども、現実問題は会社の中ではこれらは同時に動いていく要素なので、そういう現場感が必要だと思います。

変化が根本から変わっていて、修正とか改善レベルではなくて、変革レベルで各社が取り組んでいかなければいけないというのは、肌感覚では分かっているものの、それをどこからどう手をつけていいか分からないということが、多数の意見だと思います。実際に私も新卒で当会事務局に入局して20年たちますけれども、中小企業の現場は仕組みが3割で、あとの7割は社風で動いているというところが現実問題としてあるわけです。言い換えれば、「これってうちの会社では当たり前だよ」というのが社風と言えるもので、これをどう見ていくかによって、どういう新しい人を入れるか、そういったところが全部関連してくる話になります。社風は結局、中小企業の場合は経営者のマインドとか言動から始まるので、ここは見ていく必要があります。

現場的には、中小企業経営者の最大の悩みは、いかに社員が他人事から自分事と思ってもらえるかどうか勝負になってきます。ここが半端ではない戦いなのです。特に新しいことをやる時に、例えばインターンシップも採用のためだけのインターンシップではなく、日常的に若い人が、いつも違う人がいるよねというくらい、何か日常的に行われていて、社風そのものを流していくというか、新しくしていく

という視点で動かしていかないといけない。非常に優秀な人材をどう育てていくかという議論も分かりますが、既存社員が一番多いわけですし、どれぐらい新しい人を採用していくかというときに、上澄みの、私はきらきら系と呼ぶのですが、きらきらした人材だけではなく、いかに多くの働く社員を巻き込んでいけるかというところが、外してはいけないポイントであると思います。

- 福嶋会長 スタートアップ、きらきら人材もいいけれども、それを受け入れる素地がなければいけないというのはありますよね。日本の企業はきらきら人材を受け入れず、きらきら人材が逃げてしまうような事例が結構ありますけれども。
- 経済局長 最近、いろいろな企業の皆様と意見交換していると、人材不足の話をよく聞くことから、人材を意識して中間案をつくりました。ただ、冒頭に高橋委員からお話をいただきましたが、K P Iを積み上げて本当にできるものかということも、非常に難しい問題でありまして、時間もかかるし定量化もしづらいことも、人材確保の課題だと思っています。

中小企業で働いている皆様が圧倒的に多いわけですが、スタートアップと分けて考えるのかということ、そういうことでもないと思っています。このグローバルスタートアップ・キャンパスについては、100名で募集したところ300人の応募があったのは驚きましたし、それぐらい意欲の高い若い人たちがいるということが明らかになりました。その中から20名まで絞ったわけですが、選考からもれた方も非常に優秀だし、こういった方々をどう生かせるかも重要なポイントです。

中間案の中でVENTURE FOR JAPAN等との連携について触れていますが、選考にもれた優秀な皆さんにここに残っていただいて、地元の企業もご紹介しながらそこで活躍いただけるようなマッチングをするということで、新しい動きが出てくる可能性がありますので、そういった取組みみができないかと思っています。

それからもう一つは、仙台を出て行く人材がいる一方で、戻ってきたいと思う人材もいます。そのような方にこの地域のことを発信していくことも重要であると考えています。仙台市はCIC Tokyoに拠点を持っているので、イベントなども行い、多様なバックグラウンドを持った人に戻ってきてもらったり、スタートアップを目指していたけれども地元中小企業を見たら魅力を感じて入ってみたいと思えるような、多様な動きみたいなのをつくりたいなと思っています。

これは結構K P Iにもしづらいのですが、少し動いてみると、もしかするとこ

れが軌道に乗る頃に、動きが出てくるかもしれないと期待をしているところです。

○高橋蔵人委員 私、このグローバルスタートアップ・キャンパスを裏で支えている一人なのですが、なぜ300人集まったのかというとCourseraで学ぶというところがこれまでと違ったのです。学生は分かっているのです、質の高いものには集まります。逆を言うと、仙台市も反省しなければいけないのは、結局これまでは質があまりよくなかった。本物のものには引きがいいということです。

今何が課題かというところ、先ほど神部委員も仰っていましたが、この後どうするのかというところ。この後も当然考えてはいてですね、これをやはり地元で支えると。私、来週からシリコンバレーへの派遣プログラムに同行しますが、実はこういう話を二代目、三代目の社長に話をしたら自費でも行きたいと言うのです。なぜ行きたいかというところ、彼らは変革マインドを持っているけれども、自分の意思だけだと行っても会える人もいないし、随行したいと。

さっきの受皿の話で言うと、先日、前のアップルジャパンの副社長で、ステップ・ジョブズと仕事をしていた前刀さんという方と話をした際に、おじさんトランスフォーメーションが必要だという話になりました。これは何かというと、変革マインドというのは、変革したい若者と変革を受け入れる経営者とのセットなので、変革したくても経営者側が変革できていないと結局若者は潰されて出ていってしまふ。だから、若者も経営者も両方だとなると、いいものを育成してシーズを広げて、伸びる人は伸びる。ただ、残った人をVENTURE FOR JAPANも一つですけれども、それ以外でも、例えばここに地元の経営者もセットで変革マインドをつけてもらって、マインドセットが変わった状態だと受け入れやすいということもあるかもしれないので、変革のチャレンジプログラムみたいなことで、一つこういったいい取組み、たくさん多分仙台市でこれまでたくさん取組みをしていて、いいものもあれば悪いものも当然あります。でも、よかったものについてアクセルを踏むというのは当然大事だと思うので、ここのプログラムは私は本当に選定もしていいと思うので、そういうところに地域経済を巻き込んでいって、これはやはり行政でしかできない、民間だけだと難しいプログラムだと思いますので。そうしていただくと2年目以降、3年目以降、もしくは仙台市の補助がなくても、それを同友会や経済団体が支えると、持続的な方向性に行くかもしれないと思うので、私もここはすごくいいと思います。

一方で、一戸委員も仰っていましたが、変革という言葉で本当にいいのか。東京だと変革マインドでいいのですが、仙台なので変革と同時にやっぱりどろどろ感とかがあって、稼ぐ力というのは私本当にいいかなと思っています。結局変革も全てがいい変革ではないのです。やっぱり変えたくない、いろいろなバイアスがかかるので、やっぱり稼ぐとか、自分の給料が上がるとか、そういうところの力をやっぱり見てほしい。そのために変えなくていいことも地元の場合はたくさんあります。デジタル化しなくていい企業も当然あるし、全てが白じゃない。だけれども、変革という言葉で置くと、何かを変えていかなければいけないと、変えることが目的化してしまうのです。

なので、稼ぐ力とかは共通項としていいですし、そういった中での変革、でも変革じゃないことも正とするというようなこの土台づくりが、多分地元フィットしていく。全部変えなくてもいいから動かない経営者も実はいるわけです。何か変革だけがいいような捉え方も、一方で地元からはあまり好かれられない可能性もあるので、何かこの言葉の前置詞をつけたり、より分かりやすい言葉にしたりすると、本当にいい取組みになるのかなというのが一つです。いいところでアクセル踏んで、地元を巻き込んで、その3年後はもう手放すから持続的に何かやるような仕組みを先に捉えるといいのかなと思います。

あとはもう一つ、この中小企業の中核人材というところでは、私、今年東北大学のプログラムであるRIPS/RIASに初めて弊社の若手社員を行かせたのですが、彼はもともとキャリアには少し抵抗があって、そういった大学にもともとは入れなかったと。やっぱり少しキャリアに対して自信がないと人って発言力とか、自信のなさって出てしまうのですが、あのプログラムに行かせてから大分変わりました。なので、仙台が持っているものの一つとして東北大学という非常に優れたものがあるので、RIPS/RIASというところは少し停滞している中で、例えば仙台市がてこ入れして、一つ大きな、また別な枠組みとして捉えていくと、あそこはまだまだ知られていないですし、東北大学が主になるとなかなか広報もうまくいかないかもしれないですけども、あそこが軸になって地元の人、東北大学出身ではなかったけれども、東北大学で認定取れたよねとなると自信がつくんですよ。なので、あのようなところは中核人材を育てる一つのヒントになるかなとも思いました。

○加藤牧子委員 スタートアップ人材というのは、起業家になる人と起業家ではなくてもスタートアップ企業で働いてみたいという人も、スタートアップの人材になるのではないかと考えています。その中で、起業家になりたい人たち、例えば今小中とか高校生、大学生ぐらいというのは、2030年にはちょっとまだ花開いていないのではないかとというのが正直思っているところです。やっぱりスタートアップが花開くには結構時間がかかる、開発にも時間かかりますし、会社が成長するにもやっぱり時間がかかるというところもあるので、2030年をターゲットにして起業家に支援をするということであれば、やはり今もう起業している若手の起業家、30代、40代ぐらいの起業家の人たちに、できればもっと支援をしてほしいと思います。

大学生とかはその先、2040年とか2050年に向けての支援ということであれば、とても大切なことであると思います。

あともう一つは、起業家ではなくてもスタートアップ企業で働いてみたいという需要があるという話をつい最近東北大学のほうから聞きまして、実際に東北大学の産学連携の部署でスタートアップ企業でのインターンシップの受入れというのを取組みみ始めたという話がありました。私どもも大変魅力的だと思っておりまして、ぜひ1度トライしてみたいと思っております。この起業家ではなくてもスタートアップ企業で働いてみたいという人たちというのは、2030年に向けての重要な戦力になるという可能性もあると思っておりまして、こういった方々の掘り起こしとかマッチングというのも重要ではないかと考えております。

○千葉大貴委員 「仙台経済COMPASS」全体の感じた印象のお話で言いますと、私もともとベースはマーケティングなので、マーケティングの中で考えていくと、内部分析がすごく中心になっていて、外的な巻き込みや機会創出とか、そこに対して踏み出す新しい発想とか、そういったものは少ないという感じがしています。要は仙台を一つの経営体として考えたときに、どういう戦略でどういうマーケットを狙っていくのか。そこに対して、さっきお話しした仙台でなくてはいけない理由、このあたりがもう少し明確にあったほうが良いという気がしています。

変革はすごく時間がかかります。私は経営者を20年以上やっていますが、社長さんたちは老舗ほど変わりにくい。さんざんそういった変革をやってきましたが、やっぱり変わらない。震災直後に、ハーバード大と一緒にワークショップをしたのですが、変革をさせるぐらいだったら新しく生み出したほうが早いと。3倍労

力が違うというのです。実はゼロからつくったほうが、新しい時代に合わせた新しいモデルをしっかりと純粹につくれる。古い体制を維持したままだましまし変えていっても、成果が生まれにくいというのがやっぱりあります。

そう考えたときに、話は戻りますが、今いる会社、今ある資源だけで考えてしまうと、恐らく変わらない。新しいことはできない。東北大学は確かに有力な資源かもしれませんが、もっと広い視野で見たときに、世界と戦うときに、東北大学はもっと頑張らなければいけないし、地域の人材も今の人材だけでは無理。そうすると、世界中からそういう優秀な人材が仙台を目指して来るというシチュエーションをつくらないと、本当の変革というのはできないものだと感じます。そう考えたときに、この「仙台経済COMPASS」をもう少しマーケティング的な視点で、外部環境や機会分析などもしっかり行いながら仙台らしく攻めるといったところですね。この辺をしっかり戦略として盛り込んでいただいたほうがいいと感じました。

○長内綾子委員 私も千葉委員の仙台ならではというか、仙台でなければいけない理由みたいなものが弱いという印象は持ちました。皆さん、仙台はいいところだとおっしゃるのですけれども、私いまだに、住んで12、3年になったのですが、どの辺かなというのを教えてほしいと思うのです。皆さん、少し来ただけでは、いいところですよねとかおっしゃるのです。仙台生まれの方に聞いたら、仙台にはプロ野球もあって、プロサッカーもあって、オーケストラもあって、東京にあるものは全部あるみたいにお答えになったのですが、それは都市の魅力と関係ないと思ってしまって。あと残念ながら戦災で古いものがなくなってしまうという、その街の記憶というところの薄さと言ってしまったら申し訳ないのですが、どうしてもそういう都市の魅力みたいなものが若干私の中では薄いと思っています。

東北の中ではほかの地域のほうが田舎を売りにできる魅力あるものがあったり。今年の夏はずっと秋田の仕事をしていたのですが、秋田なんてそんなに飲み屋さんもたくさんあるわけではないです。だけど、一通り楽しめるものはそろっているみたいな印象があって、でも実際、秋田に就職して残るかというと0.3%ぐらいだそうです。

でも、1組、コロナ禍で起業した方たちがいて、映像制作とかを主にされている会社なのですが、みんなそこにこぞって仕事を出しています。結構CMをつくってもらったりと。だから何か起業する若者がいたときにしっかりそれをサポートする

仕組み、街の規模としてそれが多分できるのだと思います。今回のこの人材育成プログラム、グローバルスタートアップ・キャンパスも、これまで行政の人材育成ってどのジャンルも大抵3年で終わっていたので、これももしかしたら3年やって成果はこれでしたと言って終わってしまうのではないかとすごく心配で、やはりその後どういうケアをしていくのか、それを税金かけてやらなければいけない理由って何なのかを、もう少し考えていただきたいです。

仙台だからできることを、本気で一回整理されたほうがいいような気がしていて、例えば私は外部から来て、何で仙台にいるかという、そもそも震災があったから来ました。震災があって何かできそう、何かお役に立てるかもしれないというモチベーションがあって、相変わらずそれは続いているみたいなどころではあります。この会議とは別ですが、中心部震災メモリアル拠点についてずっと話し合われていましたけれども、震災があった街、それをどうやって記憶に残していくのかというところは、当然観光とも関係しますけれども、仙台の一つのアイデンティティーになると思うので、ここにあるプロジェクトだと防災環境ビジネスみたいなどころが、ビジネスというだけではなく観光という意味での掘り起こしも含めて、入っているのはいいことだと思いつつ、それ以外のプロジェクトがなぜ仙台でやるのかと聞かれたときに、答えられないような気がします。でも、先ほどの地政学の話とか、港があつてみたいなこととか、掘り下げるといろいろヒントがありそうだと思うって聞いていました。実際、今度私の知り合いが韓国から来るんですけども、秋保に1泊するみたいな話をされていて、ちょっと足を伸ばせばすぐ行けるみたいな、そういうのもやっぱり知られていないだけなので、もっと知られることで仙台だからという部分にもつながるのかと思います。

○千葉大貴委員 実には世界を見たときに仙台が取れるポジショニングってたくさんあって、私も今全国の市町村の地域再生などのコンサルの仕事をしているのですが、福岡とか那覇とかいろいろな県はその県ごとの裏の戦略というのがあったりする中で、仙台が取れる戦略というのは結構あると感じているので、何かその辺が具体的に浮き彫りになってくると、勝手に起業したい方が現れるというか、その事業で成功したい人たちがどんどん集まってくる地域になる。だから、初めから明確なビジョン、アイデアを持っているリーディング企業と一から育成するスタートアップ企業とは少し考え方を分けたほうがいいかなという気はします。

○羽山暁子委員 確かにこの「仙台経済COMPASS」は事前に資料をいただいて目を通したときに、これが例えば「福岡経済COMPASS」と言われても、そのとおり受け取って読むと思います。仙台らしさみたいなのところが見えないなということと、あとあまりわくわくしないなという。このグローバルスタートアップ・キャンパスはすごくわくわくするという点は補足しますけれど。

私、ずっと人事の人間なので、人事の観点で話をしてみると、やっぱり皆さん採用ができないというお話をされるわけですが、そのときに経営者の方や人事の方にお話をするのは、人事である皆さんは御社で働くことの何が魅力だと思っていますかという話と、経営者のあなたは目の前の学生があなたの会社で働くことの何を魅力と思うのでしょうかということをお話させていただきます。ただ、大体の場合は語れません。

そのときに、ミッション・ビジョン・バリューだったり、今でいうとパーパスだったり、あなたの会社の存在意義であるミッションと、そのミッションを実現した具体的な姿というのはどんな姿なのかと。それを戦略、戦術に落とすときに、どういう戦略、戦術に落とすのかということの整理をご一緒するわけですが、採用される側はビジョンに共感をして、そのビジョンと一緒に実現したいと思って入社して一緒に働いていくわけなので、この変革人材を確保、育成したその先にどんなビジョンを実現するのかということと、仙台が何のために存在するのかという、仙台の存在意義、ミッションが何なのかということがもう少し語っていけるといいなと思いますし、そのビジョンなら仙台で暮らしたい、働きたいと思う人を、どういうビジョンで引きつけるのかということをもっと少し描いていきたいと思ったところがございます。

○高橋蔵人委員 今回のテーマは、変革を起こす人材の確保と育成ですよね。仙台のブランディングだとか、それはそれで重要ですが、改めて変革人材って誰ですかと言われたときに、この人ですと言える状態をまずつくるのがすごく重要だと思います。

先ほど申し上げたように、変革人材というのは、四方よしを目指す、地域の未来を考えられる、稼ぐ力につながる人材なのか分かりませんが、そこの定義がすごく重要で、このAI時代、デジタル時代を、成功してきた人はいません。世の中に基本的にいないのです。成功してきた人がいたら、今頃GAFAMみたいな企業がたく

さん出ています。日本から出てないということは、基本的にいない前提の中で考えなければいけなくて、私を含めて今いる人の話を聞いても違うかもしれないです。だから、ここの大前提が間違っていて、データとかAIは学術で生まれているもので、これをビジネスでやってきた人はいないわけで、先生たちのお話だけ聞いてもこれは成長しません。この変革人材とは何かというのを正しくもう一回捉えて、こういう人ですみたいなことを挙げて、これが数字であればいいほどいいと思います。この変革人材は、ビジネス効果をもたらすべきだと私は思っていますし、地域企業であればその後50年は続く企業であってほしいとか。私は自分自身は変革人材だと思います。自分自身で10億円を超える中小企業を経営しながら、10億円以上の企業を売却してエグジットしているという実績も残しています。そのようなある閾値を超えれば本物の人たちしか残りません。そういう閾値を数値として決めて、変革人材ってこういう人だと思いますと。ファクトベースで議論しないといけない。結局、今回経済局の事業なので、やっぱり経済、ビジネスと数値はセットだと思います。

そうしたときに、残ってくる人が地域にいないければ外から取るし、いるのであればいる人を引き上げる。仙台の本物の人材は実は表舞台に立っている人よりは、裏に立っている人のほうが多いと思います。それは数値的な基準がないから出てこないだけであって、それを出した瞬間にあぶり出されると思います。なので、そういったものを正しく定めて、我々が求める変革人材というのはこういう指標を最低でもやってきたことがある人ですとだけ言えばいいのです。これを目指しますと。ここはふわっとしているんで、あの人の変革人材かなとなってしまう。まずそういう人材が変革人材でいいですかという議論をして、いや、それは違うよね、もう少しこうしたほうがいいのではということをやっていると、皆さんの目線も合ってくると思います。変革人材たるものは世の中になかなかいない。しかも、前刀さんも仰っていましたが未来をつくっていくので過去のデータにはいないのです。

なので、そういった発想を持った人材と併せて考えていただくといいのかと。変革人材は正解がなくてもいいです。ただ、こういう人だという定義づけがないといけない。この施策はいいと思いますけれども、定義づけとセットでやると目線が合うというだけの話なので、新たにここから施策を何かという必要はないと思いますけれども、それと相乗効果を持たせるために変革人材の定義というのを改めてご議論いただくと、よりいいのではないかと思います。

○経済局長 「変革」という言葉について、今日の議論の中でも「変革」が目的ではなくて、これは手段であって、その先どうなるのかというところが重要だということとは非常によく分かりました。また、仙台の差別化について、「なぜ仙台なのか」というところは少しぼやっとしている感があります。

仙台の特徴は尖っていないところかもしれません。それがいいという人もいればよくないという人もいます。進出してきた企業の方になぜ仙台に進出を決めたかと聞いてみると、人材が取れるからと答える方はけっこう多いです。人材は仙台の強みであり、財産になるのではないかと思います。その一方で、ここから出ていく人もいるのも事実ですので、このところの分析もしっかりする必要があります。

それから、我々の分析が仙台目線に寄ってしまっているというところも課題です。外から見たときに仙台とは何なのかということ、もう少し突き詰めると、仙台の特徴が浮き出てくるのではないかと思います。先ほど申し上げたような人材がいいから仙台へ進出してくるという話は、仙台目線で考えていると出てきません。

それから、高橋委員から本物には人が来るという話がありましたが、今回のグローバルスタートアップ・キャンパスは本物に近い響くものがあったのではないかと思います。

ただ、「仙台経済COMPASS」の議論は終盤に差し掛かっています。また、ここで何かを劇的に変えるというのではなく、2030年に向けてまず何をやるかというのを決めるものになります。その後につながるように2030年を目指す指針にしたいと考えています。

(3) 質疑応答

○福嶋会長 続いて中間案全体に対する質疑応答になります。変革人材の話でも結構ですがいかがでしょうか。

○田口庸友委員 変革人材という話で、変革というのが手段ですと。では、目標は何かということ、2030年度における市内総生産の最高額の更新となっているということですが、変革人材が成果を生むには多分時間軸としてはもう少しかかるものと感じていますので、このKPIをこれに結びつけるのは難しいと感じる部分もあります。ただ、やらなければいけないので、別のKPIをつくるということが必要だと思っております。

あと市内総生産を目標に掲げることは重要だと思います。宮城県も県内総生産10兆円と言っています。ただ、より重要なのは分配所得ではないかと。例えば1人当たりの市民所得といったような指標があって、仙台は比較的今でも高いです。さらに言いますと、1人当たりの雇用者報酬は、地方中核都市4市の中、札幌・仙台・広島・福岡の中で断トツに高いです。これは支店経済の影響もあるかと思っています。

ですから、この生産額も重要ですけども、分配所得のほうも目標にもう一つ入れていただいて、市民の生活分配所得も増えましたというような、もう一つKPIを併記してもいいのかなと感じました。

1点興味深いものを皆さんにご紹介したいと思います。今年になって知り合った方に、宮城県シアトル・メトロポリタン化構想というものを書いた方がいらっしゃいます。この方はヤマセ電気株式会社の執行役員で、実はこの3月まで東京電力の社員の方でして、電力中央研究所の客員研究員でもあったのですが、本人の言葉を借りれば東京を捨てて、東京の可能性を見限って地方に来たと。全く東京生まれ、東京育ちの方です。この方がなぜこれを書いたのかというと、もともと電力エネルギー関係の方ですが、全く縁もゆかりもない仙台に来て数か月、非常に住みやすい土地だと感じている一方、今まで見た都市と比べて、さらなる発展の余地はまだまだありながら、生かし切れておらずもったいないと感じることがこの地域にあると。

そこで彼が見たのは、仙台はシアトルと似ているということをおっしゃっています。全くもって初めて聞く話で目からうろこなんですけど、よそから来た人にはそう見えているみたいです。シアトルにあって仙台に不足しているものというのを3つ挙げておきまして、広域交通網の整備、魅力的な都市景観、そして最後、本社所在企業の世界展開となっています。シアトルにはスターバックスとかアマゾンとか、マイクロソフト、タリーズ、コストコ、こういった企業があると。この3つを挙げておきまして、この3つがそろえば宮城県仙台は日本のシアトルになれるだろうということをおっしゃっています。

これ全く仙台に縁のない東京生まれ東京育ちの人が見た仙台の姿で、全くそういうことを考えもしなかったのですが、そのように見えているということなのです。よそから来た人のそういう目線というのも、非常に大事かと。やはりよそから人を呼び込むのであれば、よその人の目線というのも大事かと思ひましてご紹介でした。例えばこんなことも仰っていてシアトルにはタワーがあるけれども仙台にはタワー

がない。仙台を撮ろうとすると伊達政宗さんは仙台に背中を向けてしまうということをおっしゃっていて、シンボルとなるようなものがないと。一目見て仙台だと分かるものがないと。これは全然経済の話と違いますが、そういったことをおっしゃっていきまして、非常に興味深いお話を何度も聞いておりましたので、ぜひ一度お話を聞く機会があればと思っております。

- 中嶋竜大委員 「仙台経済COMPASS」とか、仙台の取組みの方向性に関しては非常に素晴らしい内容だと思いきまして、特に私がお意見することはないと思っております。

私が会議に参加しているのは、私的には自社の事例を共有するのがよいのかなと思っておったのでご紹介いたします。当社ナナイロはスタートアップ人材と関連が強いような人材として10名ほどの事業部長がいます。これは社内ベンチャーにおける裁量権を持っている社員です。多くが我々の業界でいうプロジェクトマネージャークラスのITエンジニアになりまして、業務の一部としてITコンサルがあります。ほかに1名のデザイナーもいます。当社のソフトウェアエンジニアリングは、分野は多岐にわたりますが、現在業績がよい部分としてはウェブアプリケーションとか、最近のキーワードとしてはBI（ビジネスインテリジェンス）といったものが非常に売上げを上げております。地元仙台のプロジェクトでは、スマートフォンアプリの開発もあります。

本日のテーマに少し関わってくるものと思いきますが、当社では事業推進は事業部長が担っていて、特に親族役員というのはどちらかというところと経営に集中しています。なので、このような当社内での高いスキルを持った人材というのは、経営層とのマッチングが図られている状態ということになります。高スキルの人材が当社に所属するメリットは企業経営というタスクがないからです。自分たちの事業推進に集中できることが魅力の一つになっています。その結果として、非常に高い成功報酬をもらうことができます。

課題としては、現在の事業部長の年齢が40代中頃を迎えており、30代以降の新たな事業部長が必要になってきていること、その事業部長の下で業務を行う若手から中堅社員の人的リソースの確保です。事業部長に必要な能力としては、理解力が高くて、優れたヒューマンスキルがあって、負荷の高い業務への耐性といったところで、出身大学としては10名中2名が東北大学、もう2名が宮城教育大学と、地元

では高度な大学を卒業した人たちがいます。分野としては、これは当社の場合ですが、もちろんソフトウェアエンジニアリングが基本となりますが、やはりデータサイエンスやデザイン（U I ・ U X）、あるいはA Iなどのスキル、ナレッジ（知見）が必要になってきているというところと、またやはり一定の英語力も必要というところがあります。海外取引は勿論、先端的な技術については英語での情報の取得というのが常であり、いろいろなツールを使った上での英語力というのが、やはり必要になっているところがあります。弊社の実情としてはそういったところがあるということをご紹介させていただきました。

- 福嶋会長 変革人材を受け入れる側の話としては、大変参考になったと思います。
- 神部光崇委員 総体で拝見して最初に思ったのは、差別化といいますか、地域間競争の中で勝者になるべくこのプランをつくるという位置づけがあるのではないかと考えています。いわゆる磁力といいますか、引きつける、その磁力のある地域、磁力のある企業、これをどれだけ多くつくっていくか。結果として仙台の特色を打ち出して引きつけてもいいですし、また何かのコンテンツで引きつけていく。あらゆる面で差別化、磁力をつける、そういうのをコンセプトとして、あらゆることをもう一度見直しする中で、ソリューションも出てくるのではないかと考えています。

例えば、仙台の場合、平地が多いですね。これは非常に優位性が高いと思います。経済活動を行うにしても、山岳地帯よりは絶対優位だと思います。震災の復興を見ても。その中で、前にも申し上げましたが、カーボンニュートラルの地域全体の取組みを行うには、非常にロケーションがいいと考えています。製紙工場が2か所ありますし、道路も三陸道もありますし東北道もありますし、地域全体のデリバリーがやりやすい。何と云っても仙台という街がある中で、仙台市以外でもその道路網を活用した都市近郊型の農業が継続的にでき得る余地がある。

しかも、森林資源を木材はもちろんですが不整形な部分も全部使ってチップなりペレットでハウス栽培をすることによって、全て地域の中でノンカーボンの経済活動ができ得るわけですから、そういう強みを地域の特性としてPRすることもできると思います。あと非常に細かい話ですが、復興ボランティアでご活躍いただいた、ご尽力いただいた方々のデータベースはあるのでしょうか。例えばそれは、私は関係人口のリソースだと思います。彼らに今の状況を報告する中で、やはり仙台、宮城と関係を持とうとか、そういう一つの流れが出てくる可能性もありますし、あと

はそういう一つ一つのちょっとしたこだわりを持って、もう一度差別化という観点で見直しする中で、いろいろヒントも出てくるのではないかと思います。

○羽山暁子委員　ちなみに、私も3.11をきっかけにボランティアで雄勝に通いまして、それをきっかけにIターンを夫婦でしておりますので、関係人口を生かすというのは何かありそうだと思います。

○田口庸友委員　仙台の差別化という話で言うと、やはり何ととっても東北のゲートウエー、ハブだと思っております、実はこれは東北の中の中心と考えると、2022年7月に山形と福島の子ネコンが株式会社UNICONホールディングスという持株会社をつくりまして、この本社が仙台にあるのです。もともと山形小国、福島相馬、会津若松、この3つの中堅子ネコンの本社機能が仙台にある。地域で連携する中で持株会社の本社を仙台にして、いわゆる経営から、営業に特化するために経営機能部分を都市である仙台に置くと、そういう持株会社産業もあるのではないかと思います。

実際、東京には産業連関に本社部門がありまして、31兆円計上しています。これは経営をやっているということです。仙台が東北の中での本社機能、ホールディングスを売って、これ地域でまとめればいいのですが、いろいろお聞きするといろいろなしがらみやバッティングなどがあって地域同士がまとめられないらしいのです。であれば、地域を離れば競合しないところではやっていける。実際この株式会社UNICONホールディングスもそうです。東北は割と文化圏として一つにまとまりやすいのでそういう本社機能を仙台で積極的につくって、そこに経営サービスを提供していくというやり方もあるかと思いました。

○千葉大貴委員　支店経済という言葉、私もあまり好きではないです。本店経済をつくりましょうというビジョンを持っています。今私も秋保にどんどん本社機能移させています。本店機能をつくらせるための条件って、もちろん資金調達の面もありますし、先ほど申し上げた藻場という部分になります。秋保は今、実は実験場としてすごくやりやすい。人口も少なく、競合他社も少ない中では様々な実証実験を行いやすいといったところで予算が付きやすい。いろいろな要素を前面に出しながら、企業誘致をしています。

繰り返しになりますが、仙台はほかの地域の中でも特異性を結構たくさん持っている地域で、しかも東北一円、経済圏としてもかなり大きい経済圏をある程度起こ

すことができるポジションにありながらそこを活用できていないことはすごくもっ
たいないと思っています。世界もよいのですがまずは首都圏などにどんどん出てい
くことで実はいろいろなチャンスが生まれるというところがあると思います。日本
政府の会議などに出席していると仙台に関わらず東北の自治体は総じてあまり東北
から出てこないイメージがあります。まずは仙台市の職員の皆さん、こうした地方
創生や経済戦略に関係する会議などに参加してはいかがでしょうか。いろいろなチ
ャンスがあります。そこで生まれる話があったり、つながるきっかけがあったり、
ぜひ仙台市が最近では首都圏にがんがん出てきて連携しているみたいな、そんなイ
メージになっていくと、仙台に進出する企業やパートナーなども増え、新たな攻め
の戦略をつくっていけると思います。

○福嶋会長 ありがとうございます。それでは、本日の議論について郡市長からコ
メントをお願いします。

○郡和子市長 1時間半があつという間でして、皆さんの活発なご議論に深く感謝を
申し上げます。

仙台市としても、世界から選ばれるまちを標榜して様々な取組みを進めていると
ころですけれども、まだまだ発信力が少し至らないという思いも強くしたところで
ございます。

脱炭素先行地域にも選ばれました。実は今日は経済の分野ですけれども、環境の
分野でも相当なポテンシャルを持っているわけですし、これは縦割りではなくて全
部壁をぶち破っていろいろなことができるという思いを、委員の方々のお話を聞き
ながらも強く心を持ったところでございます。

加えて、今回のこの「仙台経済COMPASS」ですけれども、変革人材につい
て重点的にお話いただきましたが、やはり高橋委員からお話のあった定義づけと
いうこと、それからまたKPIをどうつくっていくのかということ、重要な視点
でもあろうなということ、これを改めて感じたところでもございます。変革人材とい
う言葉の持つ意味をどのように解釈するかというのは人それぞれなのかもしれませんが
、だからこそ定義づけを持ってやるべきではないかという意見については、
少し心にぐさときたところがありました。

皆様方の本当に活発なご意見、いろいろ勉強になるお話をいただきましたこと、
深く感謝を申し上げます。今日は本当にありがとうございました。

○福嶋会長 本日の総括をさせていただきます。一つは仙台でなければならないという差別化という話ですね。あとは変革についてです。変革というのはとても大変だという話で、変革は目的ではなく手段であるというご指摘は本当にそのとおりだと思います。変革は単にきらきら人材を受け入れるだけではなくて、受け入れる側のほうがやはり変わっていかねばいけないというご指摘もなるほどと思いました。

あと今ある仕組みとか、仙台の中にある例えば教育機関とか、先ほどのR I P S / R I A Sの話とか、グローバルスタートアップ・キャンパスみたいな、こういったいろいろな仕組みを使えるというのはあるのですが、同時に外にある新しい資源も必要というご指摘もあったと思います。関係人口という話も最後に出てきましたが、こういったものを生かしていくと変革ができるのではないかと。

最後に、育成した先ですよ。変革人材を育成した先、どうフォローアップしていくかというところ。そこも重要ではないかという印象を受けました。

あと最後に一言だけコメントさせていただくと、「仙台経済COMPASS」というのはいいのですが、言葉のチョイスにわくわく感がないというのがありまして、比較的真面目な感じがするので、何かもっとインパクトがある何か欲しい。ワードの選び方で違うのかなというところ、私からの意見として最後に言わせていただきました。

ということで、本日の議論、これで終わりにしたいと思います。皆様のご協力によりまして、本日の会議、大変有意義で議論が活発になりましたこと、厚く御礼申し上げます。

4. 閉会

○（事務局）経済企画課企画調整係長 皆様、長時間にわたりご議論いただきありがとうございました。本日皆様からいただい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いたします。以上をもちまして第33回仙台中小企業活性化会議を閉会させていただきます。