Summer

2021.7
No.94

七十七ビジネス情報

77 Business Information

公益財団法人七十七ビジネス振興財団

CONTENTS

七十七ビジネス情報　第94号（2021年夏季号）

1　**視点**

変革期に求められるリーダーシップ

東北大学大学院経済学研究科教授 地域イノベーション研究センター長　藤本　雅彦 氏

2　**第23回（2020年度）七十七ビジネス大賞受賞企業インタビュー**

県内唯一の医療用医薬品製造販売業として培った高い技術力により、地域の環境衛生を支え、永続可能な社会づくりを目指す

サンケミファ株式会社　代表取締役　照井　潤 氏

8　**第23回（2020年度）七十七ニュービジネス助成金受賞企業インタビュー**

独自の結晶作成技術により、次世代省エネルギーデバイスの単結晶基板ウエハの事業化を目指す

株式会社Ｃ＆Ａ　代表取締役社長　鎌田　圭 氏

14　**講演録**

渋沢栄一の“論語と算盤”に学ぶ

～ポストコロナ時代における持続可能な社会と企業経営～

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社　代表取締役　渋澤　健 氏

18　**クローズ・アップ**

令和３年度仙台市の地域経済施策について

仙台市経済局産業政策部経済企画課

26　**クローズ・アップ**

地域金融機関が取り組む人材紹介業務の活用について

公益財団法人七十七ビジネス振興財団

32　**私の趣味**

料理の楽しみ

日本銀行 仙台支店長　大山　慎介 氏

視点

変革期に求められるリーダーシップ

東北大学大学院経済学研究科教授　地域イノベーション研究センター長　藤本　雅彦

新型コロナの影響は、業種によって大きさは異なりますが、会社経営に何らかの影響を与えているのではないでしょうか。こうした変革期には様々なステークホルダーを巻き込みながら新たな戦略を実行するための優れたリーダーシップがしばしば求められます。

一般的にリーダーシップとは、集団目的の達成に向けてフォロワーを導く対人的な影響力を意味しています。厳密に言えば、組織的な権限を拠り所とするマネジメント（管理）とは区別されます。とりわけ変革期には変革型のリーダーシップが求められますが、その典型がカリスマ型リーダーシップです。

カリスマとは、そもそも奇跡のような神業（かみわざ）をもつ超人的な能力や資質を意味しています。そして、現状を否定して既存の秩序とはかけ離れた理想的なビジョンや目標を掲げ、自信にあふれたヒーロー的な行動をとり、言葉巧みで強力なオーラを発してフォロワーを魅了するような資質をもつ人物を指しています。

こうしたカリスマ型リーダーは、社会不安が高まったり、危機的な状況に陥ったりする際にしばしば登場する傾向があります。このような状況では人々が不安を解消するために救いを求めて強力なリーダーを希求することが少なくないからです。その結果、カリスマ型リーダーは、盲目的なフォロワーによってしばしば救世主として幻想化されます。ただし、フォロワーの幻想は、カリスマ型リーダーが神業的なパフォーマンスを演出し続けない限り崩壊してしまいます。

歴史を振り返ると、第一次世界大戦後のドイツの危機的な窮状を打破することを期待した人々はヒトラーに盲目的に従った結果、破滅に導かれました。オウム真理教の信者たちも同様です。近年は世界中で極端な政策を掲げるポピュリストが台頭してきましたが、彼（女）らは熱烈な支持者にとってカリスマ的なリーダーとしてオーラを放っていることでしょう。

テクニカルな解決策が明確な状況では、「黙って俺について来い」というカリスマ型リーダーの方が組織的なパフォーマンスが高いとも考えられます。しかし、異なる価値観が対立する複雑な社会不安や危機的状況で明確な解決策が見通せない状況では、サーバント型リーダーシップの方が長期的に見れば組織的パフォーマンスは高いと考えらます。サーバントとは尽くすことを意味しています。フォロワーの能動的な行動や学習を喚起し、困難な課題解決に立ち向かうフォロワーを支援する（尽くす）ことによって課題解決を図り、人々を導き集団を変革する謙虚なリーダーです。

両者の違いを情報システムに例えると、入出力だけの情報端末が繋がれた汎用機システムと、情報端末にはCPUとメモリをもつパソコンで繋がれたクライアント・サーバー型情報システムとの違いに似ています。

複雑な社会不安や危機的状況では、フォロワーが希求するリーダーと、本質的な課題解決を導くことができる優れたリーダーが異なる場合があります。政治家などのように選挙で選ばれるリーダーは、しばしば有権者であるフォロワーの認知や幻想によって生み出されますが、会社組織などではオーナーやトップがリーダーを指名することができます。状況に応じてどのようなリーダーを選任すべきかを改めて考えてみてはいかがでしょうか。

（当財団　審査委員長）

七十七ビジネス大賞受賞
第 23 回（2020年度）
企業インタビュー
Interview

県内唯一の医療用医薬品製造販売業として培った高い技術力により、地域の環境衛生を支え、永続可能な社会づくりを目指す

今回は「七十七ビジネス大賞」受賞企業の中から、サンケミファ株式会社を訪ねました。当社は、宮城県仙台市に本社・工場を構える、宮城県唯一の医療用医薬品製造販売業者です。殺菌消毒剤や除菌剤、業務用固形燃料、工業薬品など186品目を製造、取扱商品を含めると全640品目もの商品の販売を行っています。殺菌消毒剤等の製造・販売を通じ、新型コロナウイルス感染症の抑制・予防において大きな役割を果たしています。当社の照井社長に、今日に至るまでの経緯や事業内容等についてお伺いしました。

サンケミファ株式会社

代表取締役　照井　潤 氏

会社概要

住　　所：仙台市青葉区中央3丁目3-3
設　　立：1993年（創業1935年）
資 本 金：80百万円
事業内容：医薬品製造販売業
従業員数：45名
電　　話：022（394）3031
ＵＲＬ：http://www.3maru.co.jp

――七十七ビジネス大賞を受賞されたご感想をお願いします。

栄誉ある賞を頂くことができ、非常に嬉しいです。このような賞があることは以前から存じており、受賞企業を拝見して、宮城県を代表する錚々たる企業が並ぶなか当社が受賞するためにはもうひと踏ん張り頑張らなくてはならないと感じていました。そのため、この度受賞することができて、大変光栄に感じております。

受賞後は取引先等からお祝いの言葉やお褒めの言葉を頂きました。第三者機関に認められたということで社員のモチベーション向上にも繋がったと思います。

品質の高い環境衛生薬剤製造

――社長就任以降の経緯についてお聞かせください。

2000年４月に創業者であり私の祖父の照井留吉が亡くなりました。創業者の死去を受け会社の組織変更などが行われたのですが、そこで上手く統制がとれず、会社全体として新たな事業や投資活動への着手や意思決定のスピードが遅くなるなど様々な問題が起きました。しばらくそのような問題を抱えた

状況が続いていた最中に前社長である叔父が亡くなり、2004年12月に私が社長に就任いたしました。

会社としてはあまり順調ではない時期での社長就任でしたので、私は就任後新たな人材の採用と当社事業の選別に注力しました。当時当社では、廃油の精製事業や使用済み注射器等医療廃棄物の処理業なども行っていました。しかし環境衛生薬剤の製造に特化するため、これらの事業は当社関連会社の三丸化学株式会社へ完全移管したり、同種業界の別企業へ引継ぐ等対応を行い、当社での事業は撤廃しました。また、製造していた医薬品の中で製造を中止した商品もあります。ドラッグストア等で取り扱われ売上に問題がないものでも、品質に確実な自信が持てない商品はすぐに販売を止めました。

また、2008年には当社の落合事業所に巨大タンクを設置したことで、タンクローリーで大量にアルコール原料を調達して消毒剤を製造することが可能となりました。アルコール消毒剤の製造事業はそれ以前より行ってきましたが、三丸化学株式会社にて受託製造している分も含め全て集約しようと決め、このような形での本格的なアルコール消毒剤製造がスタートしました。ちょうどその翌年に新型インフルエンザが流行しましたが、この設備投資が功を奏し増加した需要にも対応することができました。

――事業を行ってきたなかで特に苦労されたことについてお聞かせください。

2011年に発生した東日本大震災以降数年間は売上が厳しかったです。当社の工場等の被害は大きくありませんでしたが、海沿いのお客様が被災されたことや原発事故の風評被害などが影響し売上が大きく落ち込みました。当社では旅館向けに１人用鍋等で使用される固形燃料を製造し、日本全国で販売しているのですが、そのような製品は当時物流がストップしてしまい市場が他地域の競合会社に奪われてしまいました。この売上の下落は2012年も続き、2013年に少し回復したという感じでした。しかし実際は奪われた市場を取り返すために本来の価格より低い価格で販売していたため売上自体は増加していても利益率は下がっている状況でした。

また、同時期に売上減少以外にも大きな変化を求められる出来事がありました。医薬品を製造するうえで製造や品質管理に関する要件や規定が定められた「GMP」という適正製造基準があるのですが、その中で世界標準に定められているPIC/SのGMPガイドラインが2014年に日本でも適用されることになりました。それによって全ての医薬品製造会社がこの基準に則って製造を行うこととなり、それに対応するためにはハードウェア・ソフトウェア両面で多くの作業が必要でとても大変な時期が続きました。しかしその時期に社員一丸となり歯を食いしばってきっちり仕事をしてきたことで現在の当社があると思っています。

本社ビル

――宮城県内唯一の医療用医薬品製造会社として地元への思いがあればお聞かせください。

まず、医療用医薬品というのは病院で出される処方箋のもと受け取る薬を指し、ドラッグストアで購入できるような薬は一般用医薬品と呼ばれます。医療用医薬品は一般用医薬品と比較すると求められるレギュレーションが高く、その製造販売会社は宮城県内では当社のみであるということは強みの１つと考えています。それと同時に、緊急時においても宮

第一工場棟

城県内へ医薬品の安定供給をしなければならない使命もあると感じています。新型コロナウイルス感染症拡大が始まったとき、全国でアルコール消毒剤がなかなか手に入らないことでも顕在化されましたが、いざという時にきちんと原料を確保し高い品質を守った製品を納品できるようにしていかなければならないと思っています。

生物・地球の環境を守るために

――社名の由来を教えてください。

サンケミファの「サン」は数字の３を表しており、これは創業当時の社名、三丸製薬合資会社から来ています。創業者が毛利元就の三本の矢の教えの話などをもとに縁起のいい数字であると考えた３という数字と、良い意味を表す丸という字を合わせ「三丸」と名付けました。そして化学という意味のケミカル、製薬という意味のファーマシーからそれぞれ取りサンケミファという社名となりました。

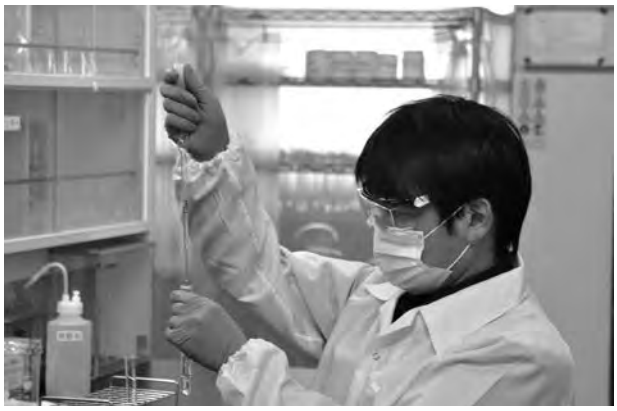
――企業理念について教えてください。

「生物・地球のため、永続可能な社会づくりに、化学（科学）の力で貢献します。」が当社の企業理念です。ここ数年、人の健康を守るためには動物や環境にも目を配って取り組む必要があるという概念のワンヘルスという言葉を聞くことが増えました。当社の理念はその考えに似ている部分があり、環境や人・動物の健康を大事にして共生そして繁栄していこうという思いが込められています。この理念は三丸化学株式会社との共通理念であり、当社はこの理念の下、人・動物の健康に役立つ製品製造販売、三丸化学株式会社において環境や社会に貢献する廃液のリサイクル事業等に取り組んでいます。

――御社の事業内容について教えて下さい。

当社事業を一言でいうならば環境衛生薬剤の製造ならびに販売業です。その中で当社の基盤となっているのは医療用医薬品事業です。医薬品事業は他社との競争も激しく、製品に求められるレギュレーションもどんどん高くなっています。売上全体に対する当事業の割合は大きくありませんが、医療用医薬品製造を行うことでレベルの高い技術やノウハウを持つことができ、それがあるからこそ様々なカテゴリーの事業が実現可能となっていると思います。

そのほかに当社が行っている事業には殺虫剤や動物用医薬品などがあります。まず当社製造の殺虫剤は感染症の媒介になりうる衛生害虫向けのものです。数年前にブラジルなどで流行したジカウイルス感染症等の感染症は蚊を介して感染するので、その対策として殺虫剤は必要不可欠です。次に、動物用の医薬品には鳥インフルエンザ対策の製品等があります。現状として昨冬も鳥インフルエンザが蔓延し、何百万羽という規模で殺処分が行われました。養鶏場では予防をするために、当社製品が使用されています。それ以外にも食品加工場で使用する食品添加物用消毒剤や医薬部外品、固形燃料、工業薬品など多岐にわたる製品を手掛けています。



試験業務

医療用医薬品製造の歴史

――現在に至るまでどのような製品供給を行われてきましたか。

日本薬局方という厚生労働大臣によって公示される薬のバイブルのような文書があるのですが、創業時はそれに収載されるうがい薬などの製造販売から事業が始まりました。創業者が現在の国立医薬品食品衛生研究所の技術者として勤務していたこともあり、第二次世界大戦時には政府からアルコールの管理事業を任せてもらえました。この頃は日本で工場の統廃合が進められていましたが、政府公認事業を行う工場ということで生き延びることができたと聞いています。その後様々な消毒剤の製造許可を得て、医薬品の製造販売を広げていきました。記録に残っている中で最初に製造許可を

得たのは1952年の湿布剤で、翌1953年にはネオメソゾールというウジ虫の殺虫剤を製造することとなりました。そして1961年頃に次亜塩素酸ナトリウム消毒剤の許可を得て、現在全国の病院で使用していただいているハイポライト消毒液10%の製造が始まりました。この製品は販売当初から原液濃度10%という特徴をもつのですが、現在はこの濃度での新たな製造承認を取ることが難しくなったため、当社ならではの優位性だと思います。それから1965年頃から殺虫剤事業に参入し、現在まで事業を継続して参りました。

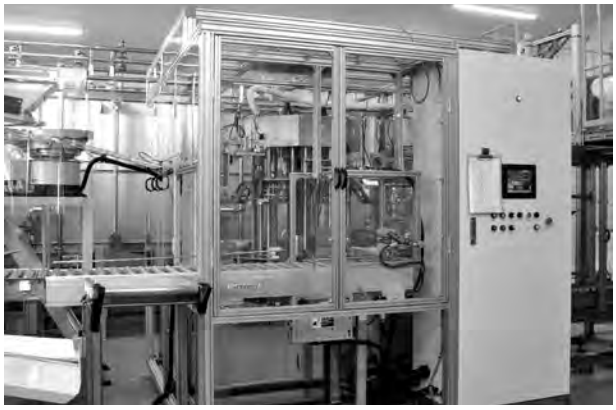
また、当社では前述の事業とは別に1950年に株式会社細菌化学研究所を設立し予防接種用のワクチンの製造などを行っていました。私自身も2000年までここでワクチンの普及や啓発を行っていましたが、2000年にこの事業は廃業となり、研究所は解散しました。

――多岐にわたる事業を行う上で共通している点、また苦労している点を教えて下さい。

人間・動物ともに健康に過ごせる環境づくりを行うという理念は全ての事業に共通しています。また先ほど申し上げたように、求められるレギュレーションが高い医療用医薬品の製造がベースとなっている分、その技術や能力は他の事業に活用できていると思います。苦労している点はそれぞれの事業における市場の違いです。取引先をはじめ営業の仕方から流通まで全て異なるので、それらをゼロから構築していく難しさは感じています。

――長年環境衛生に携わってこられ、求められる技術やニーズの変化は感じますか。

その変化は非常に大きいと思います。殺虫剤を一例に挙げるならば、50年前は「虫を殺す」ことが最優先事項でしたが、今はそれ以外に環境への影響等が重視されます。具体的には分解が早いことや散布する人間への健康被害がないこと、周囲へ臭いが広がらないことなどが求められます。また、医薬品製造におけるガイドラインもどんどん水準が上がっており、それに適応していくのも簡単なことではありません。



ＢＩＢ自動機

新たなニーズに応えるために

――2019年度に稼働したアルコール製造の新製造棟について教えてください。

事業拡大していく中で当時の設備だけではキャパシティーが足りない仕事に出会えたことが増設のきっかけです。既存の建物を活用することで建築費用を抑え、最新設備の導入をするなど効率的に投資を行えました。しかし、市販の機械をそのまま採用できるわけではないので、導入する機械を決定するのには時間を要しました。例えばアルコール消毒剤の充填機に関しては食品業の企業で使用している機械に着目して実際の稼働の様子を見学に行き、メーカーへの依頼を決めました。機械を設置してからも製造ラインにきちんと順応するよう何度も調整を行ったため、意思決定をしてから実際に稼働するまでは２年弱かかったと思います。また、設備導入にはもちろんコストが掛かるので、そのコストに見合う受注を獲得することができるのかというのを見極めるのも苦労しました。

第二工場倉庫棟

――御社が行っている宮城県内での工場一貫生産について教えてください。

アルコール消毒剤に関しては、事業法アルコール等の仕入れ・販売を行う日本アルコール販売株式会社の仙台支店が七ヶ浜町にあり、そこに巨大タンクでアルコール原料が蓄えられています。仮に自然災害や事故などで県外とのアクセスが寸断されたとしても原料が県内から調達し、供給を続けられるという安心感があると思います。

また、実務上のメリットとしては運送にかかるコストが抑えられることが１番大きいです。製造作業がいくつかの工場に分かれていると、その都度工場から工場への運賃が必要となります。原料から完成品までを１つの工場で製造することで、適正な価格で製品を供給したうえできちんと利益を生み出すことが可能となっています。

緊急時こそ必要とされる環境衛生

――今回、新型コロナウイルス感染症拡大による影響やその対応について教えてください。

昨年２月頃から手指消毒のアルコール消毒剤の問い合わせが急増しました。社会全体ではアルコール消毒剤の需要が2019年ベースと比較すると昨年は６～７倍増加したと言われているのですが、当社でも同水準で注文や問い合わせが増加しました。全く生産が追いつかず、どうにか供給責任を果たすべく、製造部門は休日返上、残業も厭わず増産体制をとる日々が昨年夏頃まで続きました。営業部門においても、欠品に関する謝罪や納期調整の依頼など通常時では想像できないような光景が多くみられました。当時と比較すると、現在需要の急増は落ち着きましたが、感染拡大前より高い水準は保った状況です。

ただ、その反面旅館等に販売している固形燃料などは市場が完全に止まったので、当社への影響としてはプラスの面とマイナスの面両方あったと思います。

「アルコクリーン」

――自然災害発生時の対応について教えてください。

東日本大震災発生時は、もちろん当社も仙台にて被災し、１週間ほどは生産・出荷が完全に止まりました。しかしそれ以降は物流が再開するのと同時に少しずつ生産も出来るようになりましたし、被災時点の在庫もあったので、納品が遅れないようすみやかに出荷作業を行うよう努めました。また、同じ宮城県内でも沿岸部は大きな被害を受けていたので当社や仕入れ先の製品の寄付を行ったりしました。当時通行規制がある道路も多くあり物資を届けるのも大変でしたが、当社は医薬品卸売業の組合に加盟しており通行優先の許可証をいただけたのでより早く製品などをお届けすることができました。

５年前に発生した熊本地震の際は、避難所にてウジ虫が発生することが多かったということで当社の殺虫剤のオルソ剤をお送りしました。現在この薬剤を製造しているのは日本で当社だけなので、いざという時に社会に役立つ製品を提供できてよかったと思いました。

薬液調合タンク

ミクロの世界にも目を向けて

――今後の事業展開について教えてください。

まずは、現在手掛けている事業についてさらに深掘りしていきたいと思います。開発部門担当者が実際に現場へ足を運んで環境衛生という観点から新たなニーズの発掘を行い、開発や製造に活かしていくことがさらに必要だと感じています。具体的に着目しているのは家畜向けの製品や食品添加物などで

す。そして既存製品については引き続き営業部門にて様々な施策を講じ、拡販していきたいと思います。

また、今後会社としては既存の事業だけではなく、新たに参入できそうな事業も考えていかなければなりません。新規事業といっても関連性が低い事業に着手するのは困難なので、既存の事業から少しだけ目線をずらして見えてくる分野、当社の技術やノウハウを活かせる分野で何か出来ることはないかと常に模索している状況です。具体的に考えているのはペット関係の分野です。家畜向けの製品製造の技術を活かせる成長領域だと思うので、環境衛生の観点から役立つものが作れないか考えていきたいと思います。

当社の事業は環境衛生薬剤の製造販売ですが、環境というと多くの人が木々や地面、空気など人間の周りに広がっている世界を思い浮かべると思います。しかし、環境には体内環境などの目には見えない環境や、人間の感じ方とは違う動物たちそれぞれの環境があります。そういったミクロの環境衛生に着目するのも１つの方法です。偶然縁があり、昨年からミツバチの巣の中の環境を整える薬剤の販売を行っているのですが、このような小さな世界の環境衛生にも目を向け考えていくことができれば、当社が行えることの可能性はまだまだ広がると思っています。

時には事業を手放す勇気を

――会社経営で大切だと思うことについて教えてください。

アドバイスというと僭越ですが、私が昔から意識している「事業と屏風は広げすぎると倒れる」という言葉があります。社長に就任して間もないときに環境衛生薬剤以外の事業からできる限り撤退したのですが、常に事業の取捨選択というのは考えなければいけないと思っています。例えば当社には学校給食向けの事業があったのですが、その事業も約３年前に生産委託をしていた会社に全て譲りました。収益も出せていてコツコツと続けてきた事業ではありましたが、年々食の安全に関する規制や表示方法が厳しくなってきており、食品専門ではない当社では今後対応が厳しくなってくると判断し手放す決意をしました。このように現在の状況や今後の展望から総合的に判断し事業を手放すということは会社を継続するために必要なことだと思います。その際に気を付けてほしいのが、その事業に関するものを一気に手放すのではなく、将来の自分たちのビジョンや成長に役立つものはないかしっかり確認をするということです。細菌化学研究所を解散する際にこの作業を怠ったことで、のちに事業のヒントに成り得た事柄も同時に手放してしまったという教訓によるものです。

また、10年ほど前に出会った好きな言葉があるのですが、講道館柔道の創始者である嘉納治五郎が残した「人に勝つより、自分に勝ちなさい」という言葉を大切にしています。世の中には脚光や注目を浴びている企業は沢山ありますが、そういった企業の情報を活用したり参考にしたりすることはあっても決して煽られないように心掛けています。会社というのは生き残ることが何よりも大切だと考えているので、他社と比較して焦って無理に成長しようとするのではなく、地道にコツコツと会社の成長のために努めていきたいと思っています。

照井社長

長時間にわたりありがとうございました。御社の今後ますますの御発展をお祈り申し上げます。

（2021.5.20取材）

七十七ニュービジネス助成金受賞
第 23 回（2020年度）

企業インタビュー

Interview

独自の結晶作成技術により、次世代省エネルギーデバイスの単結晶基板ウエハの事業化を目指す

今回は「七十七ニュービジネス助成金」受賞企業の中から、株式会社Ｃ＆Ａを訪ねました。当社は、半導体シリコン等に代表される「単結晶」の分野において、新規結晶製造から結晶関連事業のコンサルタントまで行う東北大学発のベンチャー企業です。自社で開発した結晶作成技術により、次世代のパワーデバイスとして期待される「半導体グレードの単結晶基板ウエハ」の実用化を目指します。当社の鎌田社長に、今日に至るまでの経緯や事業内容等についてお伺いしました。

株式会社Ｃ＆Ａ

代表取締役社長　鎌田　圭 氏

会社概要

住　　所：仙台市青葉区一番町1丁目16-23
設　　立：2012年
資 本 金：5.5百万円
事業内容：結晶材料関連製品開発製造、コンサルティング
従業員数：15名
電　　話：022（796）2117
ＵＲＬ：https://www.c-and-a.jp

――七十七ニュービジネス助成金を受賞されたご感想をお願いします。

これまで何度か応募したことがありましたが、今回研究開発を含め当社の行っているビジネスを評価していただき本当に嬉しいです。身近な企業を訪問した際にこの賞の表彰状が飾られているのを何度か拝見したことがあり、当社も挑戦してみようと思った次第です。受賞を伝えると多くの社員が喜んでくれました。

いただいた助成金は研究開発への投資と福利厚生に使用しました。社員への還元も行うことができ、非常に有効的に活用させていただきました。

産業は学問の道場なり

――大学発ベンチャーとして起業に至った経緯について教えてください。

当社は東北大学にある吉川研究室がスタートとなっています。起業前は結晶製造研究の中で発見した材料を民間企業に提案し、その特性が認められ採用されれば企業側で実用化や量産体制を進めるという形で研究成果をビジネスに活かしていました。当研究室出身である私は、研究室から提案を受けて結晶関連製品を事業化する民間企業の社員として研究

室と関わりをもっていましたが、2008年頃からリーマンショック等の影響があり、民間企業が研究室などと連携し自社で開発を進めることが難しくなりました。私自身も、事業化に向け設備投資の話まで進んでいた案件が会社からの指示で中止になってしまうなど、売れる見込みのある品質の良い製品を諦めなければいけない状況にもどかしさを感じていました。その時に研究室では、民間企業で対応してもらえないなら自分たちで事業化をしようとなり、起業する際に吉川教授から一緒にやらないかと声を掛けていただきました。

当研究室は東北大学の金属材料研究所に属しているのですが、金属材料研究所の初代所長である本多光太郎先生が「産業は学問の道場なり」という言葉を残しています。この言葉にはただただ自分たちの研究を突き詰めるのではなく、きちんと実生活において役立つことを念頭に研究を行いなさいという思いが込められています。研究所全体としてこのスピリットを大切にしているため、起業以前から研究開発した技術や材料を事業化し社会実装に繋げようというモチベーションは常に高かったと思います。

――事業を行うにあたり苦労されたことについて教えて下さい。

製品自体の品質には自信があり、ある程度の需要も見込めていたので、起業後の製品受注は一定量いただくことが出来たのですが、それを実際に製造して品質検査をして販売するという一連の流れを行うための人手が足りませんでした。当初は起業時の４人の社員で対応していましたが、受注量が増えるにつれ作業が間に合わなくなってしまいました。人手を確保するために他社で加工作業を担っている人などに声を掛けましたが、設立直後の会社に入ってくれる人は少なく、人材集めには苦労しました。人材不足の中需要に応えるために行ったのがOEM生産体制の構築です。OEM生産体制とは当社が製品の構想や詳細設計を構築し、実際の製造作業は他社で行うというものです。この体制を構築することで、当社の研究成果を活かしながら生産能力不足をカバーすることが実現しました。

また、設立当初は資金面でも苦労したことが多かったです。初年度にNASAから受注を受けたことがありました。しかし、納品後にアメリカの政治状況が変化し予定していた国家予算がNASAに入らず支払いが難しいと言われました。当社としては政府内機関が取引相手ということで支払いが出来ないということは全く予想していなかったですし、当社から他社に製造を依頼していたものもあったので非常に困りました。当時は社員で資金を出し合いどうにか乗り越えましたがとても印象的だった出来事です。

本社入居ビル

材料十年説を覆すために

――御社の理念について教えてください。

会社の理念としては「材料十年説を覆す」ということを掲げ、迅速に事業化することを意識して取り組んでいます。当社が事業を行う結晶分野では材料を発見してから実用化するまでに10年を要すると言われているのですが、当社はそれを２～３年で実用化まで漕ぎつけたいという考えがあります。まず、従来の結晶製造がそこまで時間を要すると言われている理由としては、多くの結晶メーカーが材料の研究開発のみに注力し実用化に直結する川下のメーカーとの繋がりが希薄であることが挙げられると思います。そうすると材料がもつ様々な特性の優先順位が分からず完璧なものを作ろうとして、多くの時間とコストが掛かってしまいます。当社では川下のメーカーでの経験をもつ社員も採用しており、実用化の観点からさらに伸ばすべき特性や注力する

必要がない特性について意見をもらい効率的に研究開発を行うよう努めています。また、後々の量産化まで考慮し、川下のメーカーで使用している設備で製造が可能であることなども開発段階できちんと確認しています。

一般的に結晶は曇りなく光り輝くものが品質も性能も良いと考えられることが多いのですが、応用の仕方によっては表面が曇りガラスのようにザラザラしているものに加工した方が良い場合や、欠けている部分や割れている部分があっても問題がない場合も大いにあります。一般論ではなく、取引先がどのような特性を重要視し製品に何を求めているのか、ニーズを正確に把握し無駄なく研究開発を行うことが迅速な事業化に繋がると思います。

――大学発の材料やデバイスを社会実装することにどのような意味があると思われますか。

当社設立年の2012年は東日本大震災による福島原発事故処理がひっ迫していた時期でした。当時、原子炉内にあった核燃料が溶けて様々な構造物と混ざりながら冷えて固まってしまった「燃料デブリ」を取り出さなければならない状況で、効率的に作業を行うためには「燃料デブリ」から放射されるガンマ線を可視化する必要があると考えられました。そこで日本原子力研究開発機構を中心にガンマ線を可視化するコンプトンカメラの開発が行われ、カメラのセンサー部分に当社のGAGGシンチレータが採用されました。「戦後最悪の国難」とも言われたあの原発事故の課題解決に自分たちの製品が役に立ったと考えると、大学発の材料を社会実装することで社会の課題解決に繋げることができたり、我々にとっても研究開発で社会貢献ができたという点では非常に大きな意味があったと思います。

機能性材料のバルク単結晶

価値のある結晶製造技術

――御社の事業内容である単結晶ビジネスについて教えてください。

まずシンチレータ結晶の製品製造販売が基本となっております。また、製品だけではなく結晶製造装置の販売もしており売上としては大きいです。そして当社事業において昨年頃から注文が増えてきているのが製造装置の制御ソフトです。この制御ソフトはネットワークを介して製造装置を管理できるシステムです。OEM先が他県の企業である場合、遠隔地から生産管理を行う必要があるため、その際にパソコンやスマートフォンから生産状況の確認や製造装置の操作や制御まで行えるように、当社でこのソフトを開発しました。以前は他社にこのソフトを提案してもセキュリティ面を不安視して採用してもらえないことが多かったのですが、新型コロナウイルス感染症が拡大しリモートワークが広がる中で需要が高まり売上が増加しました。このように当社の事業内容は結晶製造そのものだけではなく、当社の持つ技術を活かしたビジネスも含まれており、起業当時と比較すると事業の幅が広がったと思います。

――結晶の魅力や可能性について教えてください。

当社のバックグラウンドとして結晶製造に特化した研究を長年行ってきましたので、やはり「結晶」というものには強い思い入れがあります。「C&A」という社名も「Crystals&Applications」の頭文字を取って名付けられています。結晶は見た目が綺麗という魅力ももちろんありますが、それ以上に結晶それぞれの特性などによって我々市民社会の課題解決や利便性向上の一助となるほか、省エネルギーに貢献するなど様々な角度から世の中に役立つことができるというのは大きな魅力であり可能性であると思います。

また、結晶は研究自体に楽しさがあると感じています。結晶は周期表に並んでいる元素同士を組み合

わせて作成するのですが、その作業は簡単ではなく、どの組み合わせにするとどういった性能を発動する結晶体が出来るのかということを論文等からヒントを得て考え、本当に望ましい性能が得られるのか何度もシミュレーションをして作っていきます。上手く行くのは1,000回試行しても数回程度で、結晶作成の過程はまるで宝探しのような感覚です。実用化に至るレベルの結晶とは単純に品質や特性が良いだけではなく、実現可能なコストでの量産性や他のデバイスへの適応などが求められます。たとえ突出した特性を持っていても作成方法が特殊で量産化が難しかったり、求められるサイズでの製造が困難で実用化には繋がらないというケースが多くあります。

研究開発風景

坩堝フリー結晶育成法

――御社が開発した結晶作成技術「坩堝フリー結晶育成法」について教えてください。

まず最大の特徴は貴金属の坩堝（るつぼ）を使用しない結晶育成法であるということです。現在市場で多く流通している圧電結晶などの酸化物結晶は、約2,000度の融点を有する酸化物を溶かし固めて作成されます。その際に2,000度よりも高い融点をもつ素材の坩堝を容器として使用する必要があるのですが、現在その素材として要件を満たすのはイリジウムという貴金属がほぼ唯一の選択肢です。そしてこのイリジウムは非常に高価な貴金属で現在１ｇあたり３万円近くまで価格が高騰しており、以前は坩堝作成のために2,000～3,000万円必要でしたが、現在は１億円を超える費用がないと作成できなくなってしまいました。さらに坩堝は使用していくうちに変形したり、少しずつ蒸発し嵩が減っていくため定期的に全て溶かして鋳直す（いなおす）必要があります。鋳直す作業の際にも、使用時に蒸発して減った分と鋳直す前に精製することで減った分のイリジウムを補充するため、継続使用していくには高額な費用が掛かります。イリジウム坩堝を使用せず結晶作成が可能になるということは大幅なコスト削減が見込めます。

また、コスト削減によって作成する結晶の大口径化に挑戦できるようになるというのもメリットの１つです。実用化にあたって企業側から結晶の単価を下げてほしいと依頼されることがあります。コストダウンの有力手段として、一定時間に生産できる量を増やせるようになる結晶の大口径化があります。しかし、大口径化に挑戦するためには前述のイリジウム坩堝を新調する必要があり、簡単に挑戦できることではありません。「坩堝フリー結晶育成法」では新規投資の負担が大きく軽減されるので大口径化に取り組みやすくなり、企業側のニーズに応えられると思います。

――「坩堝フリー結晶育成法」の活用が見込める結晶について教えてください。

現在パワー半導体の素材となる単結晶には大部分でシリコンが使われています。しかしシリコンは電力変換効率が悪いため、シリコンの次世代としてガリウムナイトライドやシリコンカーバイドが注目されています。これらの次世代結晶は非常に良い特性を持っているのですが、作成するのにシリコンの何百倍もの時間がかかり生産できる量が少ないため値段が非常に高いという課題があります。そのため現在もパワー半導体市場においてはシリコンが97、8%のシェアを持ち、次世代結晶のシェアが全然伸びていない状況です。

そこでさらに次世代のパワー半導体の素材として着目されているのが酸化物結晶です。しかし従来のイリジウム坩堝を用いた作成方法ではコスト面以外にも課題があります。着目する酸化物結晶は、酸素分圧の低い条件下で加熱すると蒸発してしまうとい

う特徴を有しており、それに対してイリジウム坩堝は空気中で加熱すると燃焼してしまうため、窒素やアルゴンといった不活性ガスのもとでしか使用できません。そのため、イリジウム坩堝を用いて結晶を作成しようとすると蒸発してしまい、その蒸発によって結晶に欠陥が生じてしまいます。半導体分野では結晶の欠陥によって半導体ウエハの性能が下がってしまうと言われており、活用していくうえでこの課題がなかなかクリアできませんでした。しかし当社の「坩堝フリー結晶育成法」を活用すれば酸素が含まれる空気中でも結晶作成が可能となり、蒸発や欠陥発生を防ぐことが出来るため品質の良い結晶作成が可能となり、半導体ウエハの性能向上という点においても高い優位性があると考えております。

中性子用シンチレータ

東北企業との共存・共栄

――東北企業とのOEM生産体制の構築を進めることで域内企業への波及効果等はありましたか。

OEM生産体制を構築することで、本来当社とは分野の異なる事業を行う企業で、当社の構想のもと新しい材料の生産をしていただくことになります。必然的にこれまで備わっていなかった設備や技術を取得することになりますので、全体的な技術力向上に繋がっていると思います。

当社の技術力を他社に供与することの是非について議論になることもありますが、当社は大学の研究室がスタートということもあり自分たちの技術が世の中に普及することは良いことだと考えています。東北をはじめとした国内の企業とは共存・共栄できればと思いますし、１社で取り組むよりも数社で協力した方が、より早くビジネスを起ち上げて利益を得ることや顧客の希望する規模や生産量に応えることが可能となるのでプラスの面が大きいと考えます。

仕事風景

――新型コロナウイルス感染症拡大によって御社のビジネスに影響はありましたか。

これまでの既存取引先とのビジネスに影響はありませんが、新たな企業との出会いやビジネスチャンスの機会は減っていると感じます。特に海外は、以前まで現地に足を運び展示会や学会で直接話す機会が年に５，６回あったのですが、コロナ禍でその機会が全くなくなってしまったというのは苦しい部分があります。オンラインでの展示会等もあるのですがなかなか上手く行きません。やはり直接会って話す方が相手の人柄や事業に対する考えなどを感じ取り関係構築がしやすいと感じることが多いです。

坩堝フリー結晶育成法の普及

――パワー半導体市場の今後の展望や成長性についてお聞かせください。

パワー半導体市場については今後全世界で拡大されていくことが期待されています。実用化レベルの性能をもったウエハの製造、そしてそれを組み込むデバイス技術の発展が実現すれば数年後位から市場が大きく拡大していくだろうと各種経済レポートでも予想されています。当社の結晶もその市場拡大に伴ってシェアを伸ばせるよう、現状の課題解決や新たな研究開発に取り組んでいきたいと思います。

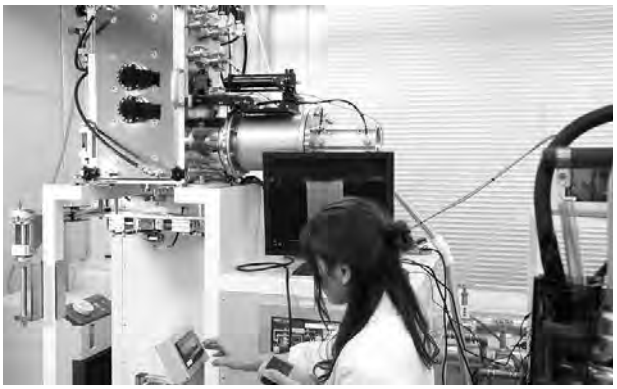
企業インタビュー

——今後御社の結晶技術の応用を見込んでいる分野がありましたら教えてください。

合金結晶分野でも当社の技術を上手く活用できると考えています。合金結晶は大量の合金を窯に入れて大きな塊を作り、その塊を叩いたりすることで様々な形に成形していきます。しかし、材料を叩くことで欠陥が生じてしまうという課題があります。当社では合金結晶のうち、合金線材などに「マイクロ引下げ法」を使用して欠陥のない単結晶の線材を作ることが可能だと考えています。本来合金線材はぐにゃぐにゃと曲がる性質をもっているのですが、現状の方法で作成したものは叩いて細くすることで曲げようとすると折れてしまいます。しかし「マイクロ引下げ法」であればその性質を失うことなく合金線材を作製でき、医療分野やヒーターの抵抗加熱線など多様な市場で活用できるのではないかと思います。

——今後の事業展開について教えてください。

酸化物や合金の結晶製造の研究開発はもちろんですが、常に新しい種類の結晶製造に挑戦していきたいと思っています。また、「坩堝フリー結晶育成法」の結晶製造装置の販売も広げていきたいです。この育成法は現在イリジウム坩堝を用いて作られている結晶全てに活用できる方法ですので、日本だけでも600～800台あると言われている結晶製造装置が当社の新たな育成法に切り替わっていくことを期待しています。



合金線材製造装置

自信をもって提供できる製品を

——起業される方へのアドバイスがあればお聞かせください。

ベンチャー企業では最初にベンチャーキャピタル等から資金調達を行い事業展開していくのが一般的だと思いますが、私は最初に製品を作って販路を見つけることが必要なのではないかと思います。なぜそう思うかと言いますと、私にはもう１つ事業を独立させて作った会社があるのですが、その会社では製品構想を練っている段階でベンチャーキャピタルより出資を受けました。その後、構想を実現すべく開発を行いましたが、それを応用して作った別の製品の実用化を進めようとなりました。しかし、いただいた出資金は使途が限定されていたため、新しい製品開発には使用できず、出資金を最大限有効活用出来なかった経験があります。その経験から、投資を受けるタイミングはしっかり見定めるべきであり、初期の製品開発に出資金を使用するのは難しい部分があると感じました。そのため、起業する際にまず品質に自信のある製品をきちんと開発し、さらにその販路を自分たちの手で開拓する努力をすることが成長する企業となるために大切だと思います。

鎌田社長

長時間にわたりありがとうございました。御社の今後ますますの御発展をお祈り申し上げます。

（2021.5.27取材）

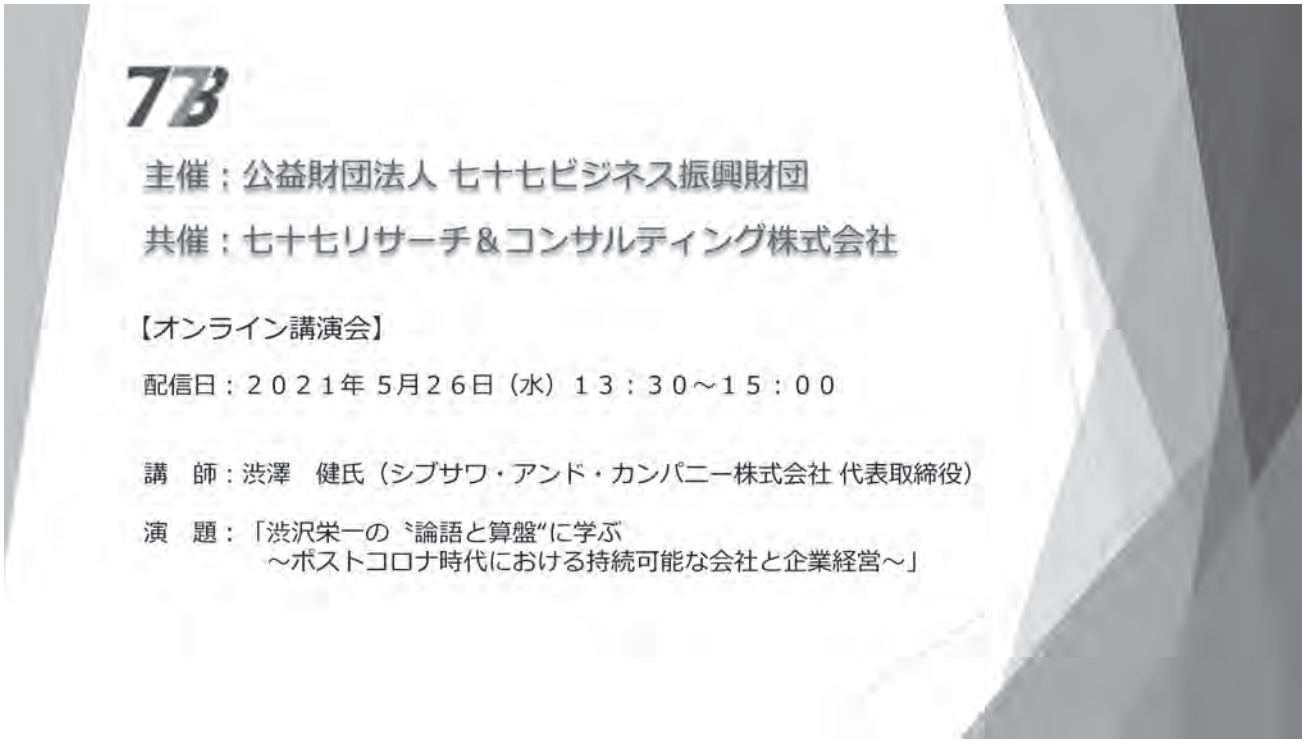
講演録 Lecture

渋沢栄一の"論語と算盤"に学ぶ

～ポストコロナ時代における持続可能な社会と企業経営～

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社
代表取締役　**渋澤　健 氏**

2021年５月26日（水）、シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表取締役の渋澤　健氏に「渋沢栄一の〝論語と算盤〟に学ぶ～ポストコロナ時代における持続可能な社会と企業経営～」と題して、オンラインでのご講演をいただきました。今回はその講演内容をご紹介いたします。



■銀行はお金が集まる大河、日本の礎をつくる

栄一は維新後､明治政府に仕え退官後は第一国立銀行を設立します。1878年には現在の七十七銀行の前身・七十七国立銀行を設立しています。栄一は、「国の繁栄には地方の振興が欠かせない。地方振興には現地の奮起努力が不可欠だ。銀行の発展は事業の隆盛あってこそだ」と言っております。その考えは、銀行は大河のようなもので、お金が銀行に集まってこないと、お金はポタポタ垂れる滴のようなものだが、滴が集まれば成長性のある資金となり、社会の隅々まで循環させることができるというのです。

資金が集まって大河となり新しい時代を築くことができる。これは栄一の目指した日本資本主義の原点であると思います。栄一は資本主義という言葉を使わず「合本主義」という言葉を使っています。欧米で現在、株主だけでなく、従業員や顧客、取引先を大事にする「ステーク・ホルダー・キャピタリズム」ということが言われ始めていますが、栄一の合本主義は、正にこのことを指しているのではないかと思います。

21世紀も20年余が過ぎました。大きな変革のまっただ中にあります。01年９月11日、米国で同時多発テロが起きました。08年９月にはリーマンショックが起き、11年にはウォール街のオキュパイ運動が起きました。そして20年の新型コロナウイルス感染症とブラック・ライヴズ・マター運動。21世紀に入り、大きなショッキングな事件が起きていますが、政府のテコ入れでショックを回避して回復しています。

■正しい道理の富でなければ幸福は継続できない

激動の時代に栄一が脚光を浴びているのは何故か。栄一のメッセージは「論語と算盤」の中に表現されています。栄一は、「経営者一人がいかに大富豪になっても、そのために社会の多数が貧困に陥ることでは、その幸福は継続されない」と述べ、「正しい道理の富でなければその富は完全に永続することはできない。従って、論語と算盤という懸け離れたものを一致させる事が今日のきわめて大切な務めである」としています。注目すべきは規則やコンプラインアンスでなく「正しい道理」と述べていることです。栄一が表現したかったことを現代の言葉で言えば、サスティナビリティでしょう。

論語と算盤の現代における意義を考えると、もう一つの言葉が思い浮かびます。それは「インクルージョン」（包摂）です。１％でなく99％が包摂されなければならないと言っています。でも富の平均分配は空想であるとも言っています。世の中にはいろいろな立場の人や能力の違う人がいる。栄一が何より重視したのは「努力」です。栄一の考えは、どのような立場、生まれであったとしても与えられた能力を生かし、経済社会に参画でき、能力をさらに向上させて、報われる社会が公正な社会だと考えたのです。

■「論語と算盤」における『と』の思想

栄一の思想をわかりやすく現わす言葉があります。それは「と」（and）です。人は「論語か算盤か」と順番をつけ選別して進めたがります。効率性はその方が高いからです。「か」（or）は組織運営には不可欠です。それに比べると、「と」は一見すると矛盾のように見えます。しかし、試行錯誤を繰り返していると、「と」で結ばれた２つの言葉が化学反応を起こし、新しい状況が生まれることがあります。「と」が活躍する世界は新しいクリエーションが生まれる場でもあります。「論語と算盤」における「と」がサスティナブルとインクルージョンを生み出すのです。そして、島国に住む日本人は異分子を組み合わせることが得意です。

今、世の中では壮大な「と」の力が求められています。それは「SDGs」（持続可能な開発目標）の概念と同じではないか、と考えます。SDGsは2015年の国連サミットで採択された「誰一人取り残さない」2030年に向けた開発目標です。SDGsは論語からの視点ですが、企業には算盤も必要です。

論語と算盤という視点から、その両立を考えるうえで必要なことは、2030年の目標達成の姿を描き、そこから逆算して現実化を目指すことです。現時点ではその目標は飛躍していても、それを「と」の力でつないでいくのです。

■常識とは知情意のバランス

江戸時代から明治、大正、昭和と栄一は激動の時代を生きました。この時代には大きなリセットが行われ、そのたびに常識とニューノーマルが生まれました。栄一は言います。「知情意の三者が権衡を保ち平等に発達したものが完全の常識だ」と。知識を持っているなら使わなければならない。行動のためには情熱が必要だ。しかし、情が溢れると流されやすい。だから意志が必要です。しかし、意志の強さが頑固になってはいけない。三者がバランスを取りながら向上していくこと。これが栄一の知情意に関する考えです。私はこのことを知る

までは、常識とはその時代の社会や組織の存在に、個々人が合わせるレベル感のことだと考えていました。

栄一はレベルが違っても知情意のバランスがとれていれば、それぞれの常識があり、組織は常識である、と言うのです。なるほどと思いました。米国のある経営書には、グレートカンパニーの経営者は、知情意の３つの側面を持っている、とありました。これは栄一の言う常識の人と同じではないか、と思いあたりました。

栄一は論語も算盤も否定せずに中庸を目指せと言っています。中国古典研究家の守屋淳氏は、中庸とは「足して二で割る」ような真ん中ではなく、全体の中のほどよい急所であると述べておられます。では中庸は知情意のどこに位置を占めるべきか。紙に知・情・意の３つの点を描いて、その三角形の真ん中に置くべきか。私は知・情・意の３次元の三角錐の頂点に置くべきだと考えます。頂点から俯瞰すれば、知情意のそれぞれにどれだけ距離があるかがわかります。俯瞰力と中庸とは同じポジションにあるのではないか、と思います。

企業理念はビジョン（Vision）、ミッション（Mission）、バリュー（Value）の３つで作成されることが多いのですが、その違いがよく分かりません。ミッションは何をしているかを示すホワット（what）、ビジョンはどこに行こうとしているのかというホエア（where）、戦略やバリュー、ブランドは日々の何をすべきかのハウ（how）、そしてパーパス（Purpose）は何をすべきかというホワイ（why）と考えると分かりやすいでしょう。パーパス、俯瞰力、「論語と算盤」、中庸とは同じことを指しているのです。

■30年ごとに破壊と再生を繰り返した日本

「歴史は繰り返さないが、韻を踏む」とは、マーク・トウェインの言葉とされています。歴史は繰り返さないが、リズム感はあるというのです。日本の過去の周期性をみると、30年ごとにリズム感があります。1868年、270年間続いた徳川幕府は終焉しました。破壊の30年です。そしてそれによって繁栄の30年が訪れます。1960年から戦後の繁栄が始まり、80年代には欧米から学ぶものはないと言う人が現れました。90年代にはバブルが崩壊し、失われた10年に入り、人によっては失われた20年、30年と言う人もいます。

しかし、過去のリズム感からすれば、2020年に新しい時代に入ります。実は私は2010年にある現象をみて、20年が時代の大きな節目になると考えました。それは人口の変動を示す人口動態の変化です。サザエさんに出てくる波平さんの年齢は54歳です。平均寿命が65歳の時代です。しかし、現在は人生100年時代。時代は変化しています。人口の多くを占める団塊の世代の1970年代は20代、1980年代は30代。1980年代はバブル時代と言われましたが、団塊世代の世帯を形成する家族構成がその需要を支えていました。そして1990年代は平成の時代となります。

■デジタル・ネイティブの若者に期待

昭和の時代、人口ピラミッドという言葉に、それほど違和感はありませんでした。しかし、平成の時代に入ると、出生や死亡などの変化を示す人口動態は、ピラミッドというよりひょうたん型になっていきます。2020年がなぜ節目の時代になるかと言えば、人口構成は逆ピラミッド型になり、今までに見たことのないスピードで世代交代が起こります。成功体験をつくり出した世代から、次の世代へとバトンタッチが行われなければなりません。

私には期待する世代があります。30代、20代、10代というミレニアム世代とＺ世代です。かれらはデジタル・ネイティブです。インターネットによって、日本に暮らしながら世界とつながることができます。彼らは日本ではマイノリティですが、若いアジアやアフリカ諸国ではマジョリティになります。

昭和時代は「メイド・イン・ジャパン」、貿易摩擦を受けた平成時代は「メイド・バイ・ジャパン」でした。

私が次の世代に期待するのは「メイド・ウィズ・ジャパン」です。持続可能な社会を、日本と一緒につくりましょう、と日本の若者が若いアジアやアフリカ諸国の国民に呼びかける。そうなれば明るい未来が開けるのではないでしょうか。

渋澤　健(しぶさわ　けん)氏 プロフィール

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表取締役、コモンズ投信株式会社取締役会長。複数の外資系金融機関およびヘッジファンドでマーケット業務に携わり、2001年にシブサワ・アンド・カンパニー㈱創業。07年にコモンズ㈱（現コモンズ投信㈱）創業。経済同友会幹事、UNDP（国連開発計画）SDG Impact Steering Group委員等。著書に「渋沢栄一100の訓言」、「渋沢栄一の折れない心をつくる33の教え」、「超約版　論語と算盤」、他。

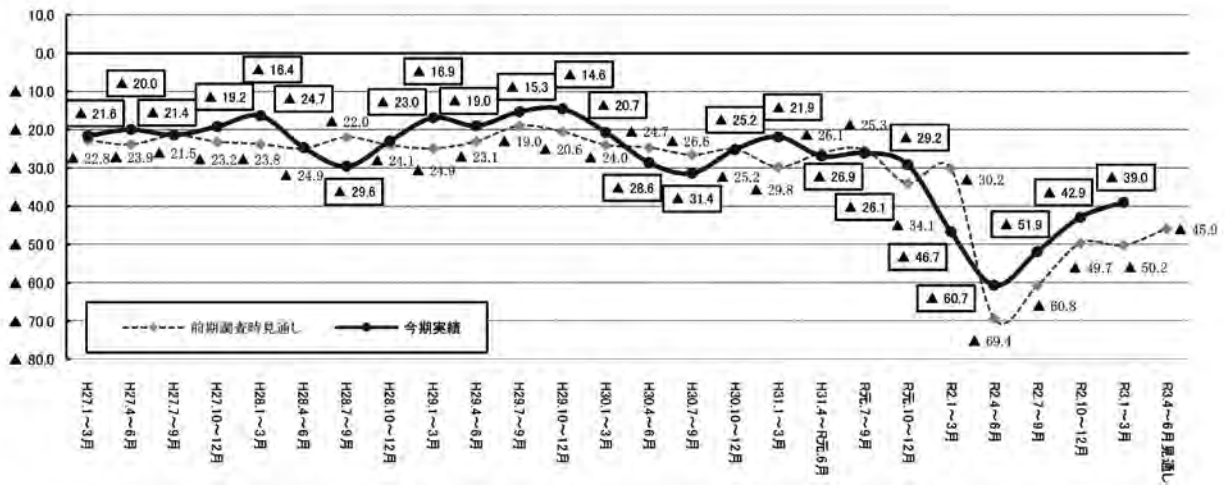
クローズ・アップ

令和３年度仙台市の地域経済施策について

仙台市経済局産業政策部経済企画課

本市が四半期毎に実施している「仙台市地域経済動向調査」によると、業況判断DIは新型コロナウイルス感染症の流行が本格化した令和2年４～６月期に大きく落ち込み、マイナス60.7ポイントを記録しました。その後、持ち直しの動きがみられるものの、変異株などによる感染拡大の懸念がある中、引き続き地域経済の先行きは不透明な状況です。

業況判断（事業部の景気）DIの推移



本市では2019年３月に2023年度までに集中的に取り組むべき経済施策の方向性を取りまとめた「仙台市経済成長戦略2023」と、交流人口拡大を地域経済の活性化につなげるための施策を取りまとめた「仙台市交流人口ビジネス活性化戦略」を策定しました。これらの戦略に基づき、取り組みを進めてきましたが、感染症による急激な社会情勢の変化を踏まえ、2021年３月に両戦略の改訂を行いました。以降、改訂した２つの戦略に基づく主な地域経済活性化施策についてご紹介いたします。

１　「仙台市経済成長戦略2023」に基づくプロジェクト

◎仙台市経済成長戦略2023（改訂版）の概要

2021年3月の改訂では、感染症の影響による急激な社会情勢の変化を的確に捉え、ウィズコロナを前提とした地域経済の再生とその先の更なる成長を進めていくため、７つの重点プロジェクトに、新たに２つの感染症対策プロジェクトを追加しました。プロジェクトごとに主な施策をご紹介します。

2つの感染症対策プロジェクト

（１） 地域経済への影響を最小限に抑える取り組み

感染症による地域経済への影響を最小限に抑えるため、本市経済の再生を最優先に経済対策を進めます。また、消費者の不安を取り除き経済循環を高めていくため、地元企業の感染症対策を支援します。

■資金繰り支援

セーフティネット保証（４号・５号）および危機関連保証を活用した本市制度融資を利用した中小企業者に対して信用保証料を補助します。また、日本政策金融公庫等の新型コロナ対策資本性劣後ローンと民間金融機関からの協調融資等により財務体質の強化に取り組む事業者を支援します。

■地域経済の循環拡大に向けた取り組み

商店街振興組合等が割増商品券を発行する際に、経費の一部を補助することにより、感染症の拡大や営業時間短縮の協力要請等の影響により売り上げが減少した事業者を支援します。

令和２年度に実施した
割増商品券事業

（２） 経済環境の変化を踏まえた変革の促進

感染症の流行により、社会・生活面では「新しい生活様式」が求められるようになり、様々な場面においてデジタル化・オンライン化が加速するとともに、働き方や個人の価値観にも大きな変化が生じています。中小企業が成長を続けていくために、こうした社会の変化への対応や、新たな働き方の推進等を支援します。

■前向きな投資やチャレンジへの支援

感染症の影響を乗り越えるために、国の補助事業等を活用して前向きな投資を行う中小事業者や「新しい生活様式」を踏まえた新規プロジェクトにチャレンジする事業者等を広く支援します。

■地域企業のデジタル化の推進

ICT活用による地域企業のデジタル化を推進し、新たな市場の開拓や生産性向上などによる経営力強化に向けて、専門家による伴走支援やセミナー、地元ICT関連企業とのマッチング等を行います。また、中小企業による「新しい生活様式」を踏まえた新たなビジネススタイルを支援するため、テレワーク導入を支援します。

■各種支援施策の円滑な活用に向けた取り組み

各種経営相談に加えて、国の助成金の申請やテレワークの導入等を重点的に支援するための総合窓口を設置し、中小企業の課題解決にワンストップで対応します。

中小企業応援窓口

７つの重点プロジェクト

（１）「地域リーディング企業」を生み出す徹底的集中支援の推進

■成長が見込まれる企業に対する徹底的個別集中支援

株式上場を目指す地元中小企業を「仙台未来創造企業」として認定し、様々な支援機関・企業と連携し、専門家によるアドバイスや認定企業の情報発信等、上場実現に向けた集中支援を行います。

「仙台未来創造企業」
創出プログラムロゴ

■海外・首都圏等への事業展開支援

輸出入にかかる経費の一部助成、オンラインセミナーやオンライン商談会、仙台－タイ経済交流サポートデスクによるテストマーケティング出張の代行、ジェトロ海外拠点などの利活用促進に取り組むことにより、市内企業の海外展開を支援します。

（２）ローカル経済循環を拡大する「地消地産」の推進

■中小企業・小規模事業者の基礎体力向上

地元企業が維持してきた雇用や技術、ノウハウを未来につなぐため、関係機関との連携や役割分担を図りながら、円滑な事業承継を促進します。

■商店街の活性化

地域生活を支える商店街の機能の維持・向上を図るため、感染症対策を行いながら「まちゼミ」など顧客開拓につながる取り組みを重点的に支援するとともに、好事例の横展開に向けて、商店街間のネットワーク構築を進めます。

（３）Society5.0を実現する「X-TECH(クロステック)イノベーション都市・仙台」

■オープンイノベーションによる新事業の創出

「新たな日常」への移行により生じる社会的課題を新事業創出の機会ととらえ、ICTを活用した課題解決と事業化への取り組みを支援するとともに、オープンイノベーションによる事業創出のきっかけとなる取り組みを実施し、イノベーションが次々と創出される好環境（ICT産業のエコシステム）の形成を目指します。

■BOSAI-TECHイノベーション創出の促進

産学官金連携により、防災関連産業のオープンイノベーションに取り組み、新たな製品・サービスの開発を支援するとともに、BOSAI-TECHイノベーション・エコシステムの形成を通じて、仙台防災枠組が掲げる世界の災害リスク低減への貢献を目指します。

ビジネス開発プログラム
「SEDAI X-TECH BUSINESS BUILD」
（令和２年度実施事業）

（4）東北の豊かな未来を創る「ソーシャル・イノベーション都市・仙台」

■東北の地域経済を牽引するロールモデル起業家の輩出

経済的・社会的インパクトを生み出すロールモデル起業家を輩出するため、事業拡大を目指す起業家に対し、事業創造に関するレクチャーや先輩経営者、投資家、起業支援に関する専門家によるメンタリング等、事業成長を加速化させる支援を実施します。

起業家応援イベント
「SENDAI for Startups!」

■社会起業家の育成

社会起業家の成長を後押しするため、セミナーやワークショップなど事業化や経営、マネジメントに必要な実践的な知識を学ぶとともに、企業・投資家・支援者等とのネットワーク形成を図るプログラムを実施します。感染症による社会の変化を受けて社会起業家の重要性が増している状況の中、その成長を支援します。

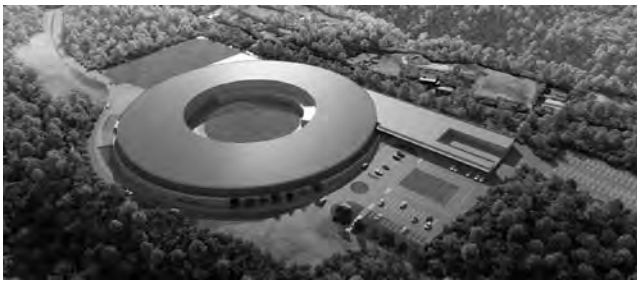
■起業のすそ野の更なる拡大

起業支援センター「アシ☆スタ」について、これまでの取り組みの成果を踏まえ、起業の構想段階から開業後のフォローアップに至るまでの様々なニーズへのワンストップ支援機能の更なる充実を図ります。

（5）次世代放射光施設立地を最大限に生かす「光イノベーション都市・仙台」

■研究開発施設や企業の立地・集積の促進

リサーチコンプレックス形成に係る先進自治体及び次世代放射光施設の利活用が見込まれる関連企業にヒアリングを実施し、今後の企業支援施策を検討します。


次世代放射光施設完成予想図
※（一財）光科学イノベーションセンター提供

■次世代放射光施設の利活用促進に向けた普及啓発

既存放射光施設におけるトライアルユースの実施により、その利活用事例の広報等を通じて、幅広い業種の事業者が次世代放射光施設の利活用に取り組むための環境づくりを進めます。

（6）ダイバーシティ経営と人材確保

■コロナ禍で影響を受けた就活生や失業者等への支援

若者や非正規雇用として働く就職氷河期世代の求職者と地元企業との正社員マッチングを強化し、地元企業の人材確保を支援します。また、人材に余剰が生じた企業と人材不足企業とのマッチング（雇用シェア）を支援し、雇用の維持を図ります。

奨学金返還支援事業

■若者の地元定着促進

地元中小企業や地元就職等の魅力の情報発信を強化するとともに、求職者や学生の保護者を対象としたセミナー等のイベントを開催することにより、若者や保護者の地元企業に対する認知度向上・理解促進を図ります。また、市内の中小企業に就職した奨学金の返還を要する若者を支援することにより若者の地元定着を促進します。

仙台におけるダイバーシティ経営
「SENDAIVERSITY」

■**多様な人材が活躍できる環境の構築**

女性やシニア、外国人、障害者等の多様な人材が活躍できる環境の構築を支援するとともに、雇用型テレワークや兼業・副業などの多様で柔軟な働き方について、地元企業への導入に向けた普及啓発に取り組みます。

（7）仙台・東北のポテンシャルを高める基盤づくり

■**雇用と経済効果をもたらす企業の集積**

地域経済活性化や雇用創出に資する企業の立地を促進するため、企業訪問や展示会等への出展、本市ホームページを通じた立地環境の情報発信等により、首都圏を中心とした都市型及び研究開発型の企業に対し、本市のビジネス環境をPRします。

進出企業による立地表明式

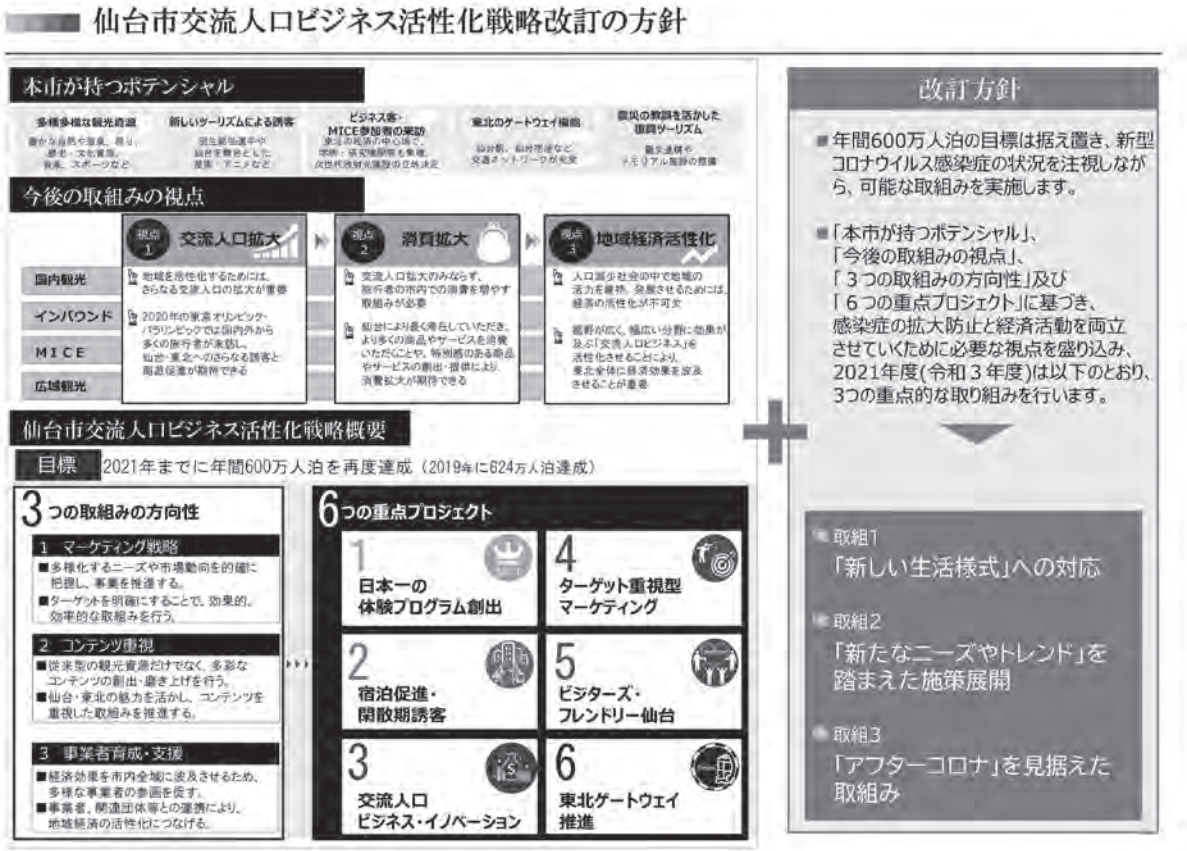
■**企業や産業の集積に向けた都市基盤づくり**

本市への企業や産業の集積を加速させるため、せんだい都心再構築プロジェクトとの連動を図りながら、オフィスビルの建て替えなど民間投資を促進します。

2　「仙台市交流人口ビジネス活性化戦略」に基づくプロジェクト

◎仙台市交流人口ビジネス活性化戦略改訂の方向性

交流人口の拡大に向けて、2019年3月に策定した「仙台市交流人口ビジネス活性化戦略」に基づき、様々な施策を実施してきました。この戦略についても、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、「新しい生活様式」への対応や、交流人口ビジネスにかかる大きな変化を的確に捉え、効果的な取組みを行うべく、6つの重点プロジェクトに感染症の拡大防止と経済活動を両立させていくために必要な視点を盛り込み、2021年度は新たに定めた3つの重点的な取組みを行います。



3つの重点的な取組み

（1）「新しい生活様式」への対応

交流人口ビジネスにおいても、「新しい生活様式」に則した形で各種取組みを実施するため、感染症拡大防止対策を行った上で各種イベントを実施するとともに、受入環境の整備に取り組みます。

（2）「新たなニーズやトレンド」を踏まえた施策展開

コロナ禍を契機に高まる新たなニーズやトレンドをとらえ、ビジネスに発展させるためのアイディアや取組みを後押しする等の支援・施策を進めていくほか、今般見直されているマイクロツーリズム（域内観光）の視点を重視するなど、交流人口を発展的に回復させるための方策に取り組みます。

（3）「アフターコロナ」を見据えた取組み

感染症がもたらす変化を的確にとらえるべく、マーケティングを強化するとともに、魅力あるコンテンツの創出に引き続き取り組むほか、国内外へ向けた情報発信を継続・強化します。

重点プロジェクト

改訂した活性化戦略では重点プロジェクトに新型コロナウイルス感染症を踏まえた視点を追加しています。重点プロジェクトの主な施策をご紹介します。

（1）日本一の体験プログラム創出（多彩な仙台の魅力を五感で体感する1,000本の体験プログラムを創出）

感染症防止対策を徹底するとともに、マイクロツーリズムやオンライン観光、アウトドア志向の高まりなど、新たなニーズやトレンドを踏まえた体験プログラムを創出し、他都市との競争力を高める取組みを推進します。

■新たな体験プログラムの発掘・創出

本市の多彩な資源を活用し、スポーツや漫画・アニメなど新たなテーマも含めた様々な分野において、各ターゲット層に訴求するコンテンツの発掘、磨き上げを行うとともに、新たな体験プログラムを提供する事業者を支援します。

■仙台ならではの観光資源の磨き上げ

伊達文化や温泉、豊かな自然といった仙台の魅力を旅行者に実感していただけるよう、伝統文化や食、VR（ヴァーチャル・リアリティ）等の体験プログラムを創出するなど、本市ならではの観光資源の磨き上げを行います。

ジップライン体験

藩政時代の仙台の街並みをVRで再現

（２）交流人口ビジネス・イノベーション（交流人口ビジネスで「もうかる」事業の発掘及び育成）

新しい生活様式に対応したビジネスを展開する事業者を支援するとともに、感染症による社会の変化に対応できる人材を育成します。

■事業者の新たな取組みの表彰

交流人口に関わる様々なビジネス（＝交流人口ビジネス）において、新たな商品開発や閑散期対策等による収益率向上を図る事業者の取組みを表彰し、これをロールモデル化することにより、市内の他の事業者の新たな取組みを推進します。

■中核的な人材の育成

交流人口ビジネスを担う人材の育成を図るとともに、国内外からの旅行者の受入れや旅行者向けサービス提供に積極的に取り組む事業者等を支援します。

（３）　ターゲット重視型マーケティング（顧客ターゲットを定めたコンテンツ開発と情報発信）

感染症により変化するニーズや動向を的確に把握するため､デジタルマーケティングを推進するとともに、本市の強みを活かした誘客を促進します。また、国内外に向けて継続した情報発信に取り組みます。

■ターゲットを明確化したプロモーション及び多様な顧客ニーズに応じた効果的な情報発信

世代、性別、国・地域、所得層、来訪目的など顧客ターゲットを明確化し、各ターゲット層のニーズに即した効果的なプロモーションを実施します。

個人旅行やリピーターなど、旅行者の興味・関心に応じた「テーマ」を設定し、各ターゲット層のニーズに即した豊富なメニュー・コンテンツの提供と効果的な情報発信を行います。

（４）東北ゲートウェイ推進（東北全体の交流人口拡大に向けたオール東北による連携推進）

東北各都市との連携のもと、域内における交流の活性化やオンライン観光の促進に取り組むとともに、感染症の収束後を見据え、国内外からの継続的な誘客を推進します。

■東北の魅力発信機能の強化

東北の食材を活用するカフェ・レストランの設置や東北の食の体験コンテンツの認定など、仙台から東北の多様な魅力を国内外に発信する取組みを推進します。

■東北一体となったプロモーションと受入環境整備

東北の祭りなど多様な観光コンテンツを活かし、東北一体となったプロモーションに取り組むとともに、東北全体の旅行者の受入環境整備を進め、仙台・東北への誘客と周遊促進を図ります。また、東北の復興状況や防災の取組みを国内外に発信します。

東北の食材を活用するカフェ・レストラン

東北６市が連携する「東北絆まつり」
（平成29年6月開催時の様子）

以上、令和3年度の主な地域経済支援施策の概要を紹介しました。詳細な本市経済関連情報は、次のホームページ等をご覧ください。

■**仙台市のビジネス環境**

仙台市の地域経済施策等の取り組みについて掲載しています。

http://www.city.sendai.jp/sumiyoi/keizai/index.html

■**（公財）仙台市産業振興事業団**

〒980－6107　仙台市青葉区中央１－３－１　ＡＥＲ７階

http://www.siip.city.sendai.jp/

■**仙台市経済局facebook**

本市が実施する経済施策の状況や、主催するイベントのお知らせ等の情報を一体的に発信します。右記よりアクセスできます。

■**メールマガジン「せんだいＥ企業だより」**

各種支援機関等が実施するセミナーや助成金制度等の各種支援情報を無料で配信します。

配信登録は下記まで。

https://www.siip.city.sendai.jp/mailmaga/public/bin/publictop_m.html

■**新型コロナウイルス感染症拡大防止の取り組み**

　業界団体が作成した業種別ガイドラインをイラストや写真でわかりやすく解説した事業者向けガイドブックと、感染防止を呼び掛けるポスター・ステッカーを作成しました。いずれもすべての業種で活用いただけます。

右記ホームページよりダウンロードしてご活用ください。

ポスター

ステッカー

感染拡大防止ガイドブック

クローズ・アップ

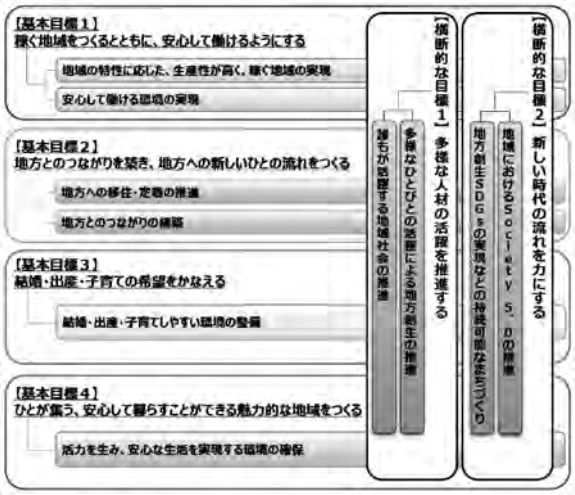
地域金融機関が取り組む人材紹介業務の活用について

公益財団法人七十七ビジネス振興財団

1．はじめに

少子高齢化により人口減少が急速に進行していることに加え、東京圏への一極集中の傾向が継続し、地方において経済活動の衰退化が社会問題となっている。若年層を中心として生産人口が減少しており、地域の過疎化や、地方における企業の人材不足、後継者不在等の経営課題が深刻さを増すなかで、新型コロナウイルス感染症の拡大もあり地域企業の経営に大きな影響を与えている。

2019年12月に閣議決定された「第２期まち・ひと・しごと創生総合戦略」 において、人口減少を和らげ、生産性の向上に取り組み、人口減少に適応した社会をつくるため、「東京圏への一極集中是正」と「活力ある地域社会の実現」を目指し、４つの基本目標と２つの横断的な目標が策定された。



出典：第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（2020改訂版）

その中で、ひとが訪れ、住み続けたいと思えるような地域を実現するためには、地域の稼ぐ力を高めるとともに、雇用機会を十分に創出する必要があり、そのためには地域企業の生産性を全般的に引き上げ、経営戦略の策定と経営課題の抽出・洗い出し、その課題を解決できる人材の確保が必要であるとした。

そこで、地方公共団体や取引先とのネットワークを通じ、各地域の事情に精通し、事業性評価を通じて地域企業を理解している地域金融機関を活用して、人材マッチング施策を強化することが必要と考え、2020年度より当面３年間を目処に、「地域人材支援戦略パッケージ」を実施するとした。

2．「地域人材支援戦略パッケージ」

（１）プロフェッショナル人材拠点

2016年１月から45道府県に設置している「プロフェッショナル人材拠点」の機能を強化し、地域企業に対し経営戦略策定支援とプロフェッショナル人材の採用活動を行う。人材については副業・兼業を含めた多様な形態でのマッチング支援を実施する。

（２）先導的人材マッチング事業

日常的に地域企業と関わり、経営課題を把握している地域金融機関が人材ニーズを調査・分析し、職業紹介事業者と連携して経営幹部や経営課題解決に必要な専門人材、いわゆるハイレベル人材等のマッチングの実施を支援することで、地域企業の成長・生産性向上の実現を目指す。

3．地域企業経営人材マッチング促進事業

金融庁が事業主体となり2021年４月から追加された事業である。首都圏大企業から地域の中堅・中小企業への人の流れを創出し地域企業の経営人材確保を支援するため、大企業の人材リストを地域経済活性化支援機構（REVIC）（以下「REVIC」）に整備する。地域企業の人材ニーズを把握する地域金融機関等がリストを検索し人材マッチングを実施する。

人材リストから人材を採用した地域企業に対し、年収の３割、２年分相当金額（上限5,000千円）を支給することにより、大企業と地域の中小企業の給与水準のギャップを埋めることができ、大企業人材へのアクセスが容易となる。

4．みやぎ移住支援金

上記事業により東京圏から宮城県内に移住した場合、対象求人へ就業するなど一定の要件を満たす場合に世帯1,000千円、単身600千円の移住支援金を支給する事業。

2021年４月より、「プロフェッショナル人材事業又は先導的人材マッチング事業を利用して就業」の場合は、①週20時間以上の無期雇用契約、②５年以上継続して勤務する意思を有する、等の条件があり、１年未満で職を辞した場合などでは全額を返還しなければならない。

５．七十七銀行の人材紹介業務への取組み

金融庁は地域金融機関が進める金融仲介機能の発揮に向けた取組みとして、金融機関に人材紹介業を解禁した。多くの地域金融機関が「有料職業紹介事業」の許可を取得し、地域企業が必要とするハイレベル人材等のマッチングを通じて経営支援に取組んでいる。七十七銀行も2020年７月に職業紹介業務の許可を取得し、９月より人材紹介業務の取扱いを開始している。同行で人材紹介業務を専門に担当している地域開発部の塚田浩志副部長へ伺い、その取組みについてインタビューした。

－人材紹介業に参入した経緯について

当行では地域密着型営業の一環として、お取引先の課題に親身に寄り添うコンサルティング営業を実践してきましたが、お取引先から受ける相談は様々なものがあり、中でも人材紹介へのニーズが非常に多く寄せられます。宮城県も全国同様、高齢化社会が進展し、企業は労働力不足や後継者の不在などの人材確保にかかる経営課題を抱えています。しかしながら、人材ニーズの詳細を聴取するには有料職業紹介事業の許可が必要であり、求人に対する要望を企業から直接聴取できず、今までは提携先の人材紹介業者と企業をビジネスマッチングする取組みにとどまっていました。

そのようななか、2018年３月から、国の施策の中で金融機関でも人材紹介業の許可取得が可能となったことから、これまでのビジネスマッチングの発展形として2020年９月から人材紹介業務に参入いたしました。

私たちは人材紹介業務を通してお取引先の人材確保という経営課題の解決を図り、持続的成長ひいては地域経済の活性化に貢献することが地域金融機関の役割だと思っています。

－地域企業への人材紹介の流れについて

当行における人材紹介業務の取扱いは、職業安定法の規制により一部の本部行員に限定されていますが、まずは営業店においてお取引先の人材ニーズの掘り出しを行います。

営業店の支店長や渉外担当者は、お取引先を常時訪問するなどして日々リレーションを図っており、経営の課題など様々な相談を受けたりします。また事業性評価を実施し、その内容を踏まえて経営者の方とお話しをしますと、経営の課題として人材に関する課題を認識している方が少なくありません。

このほか、ご来店時のちょっとした雑談から得られた情報をもとに、私たちが人材に関するお話を聞きにお取引先をご訪問することもあります。

人材紹介を希望されるお取引先がいらっしゃる場合、営業店はお取引先から「人材紹介業務に関する同意書」をいただいたうえで、地域開発部の人材紹介専担者がお取引先を訪問し、経営者の方と面談して具体的な求人ニーズ（求人概要、勤務条件、処遇等）のヒアリングを行います。ご希望がおおまかな内容であっても、私たちがヒアリングを通じて内容を整理し、いくつかの選択肢をお取引先に示し、最適な方法を選択していただけるようご提案しています。

私たちが具体的な求人ニーズのヒアリングを行った結果を踏まえて、銀行が連携している専門の人材紹介会社にそのニーズを伝え、今度はその人材紹介会社のコーディネーターが人材をお取引先にご紹介するというフローになります。

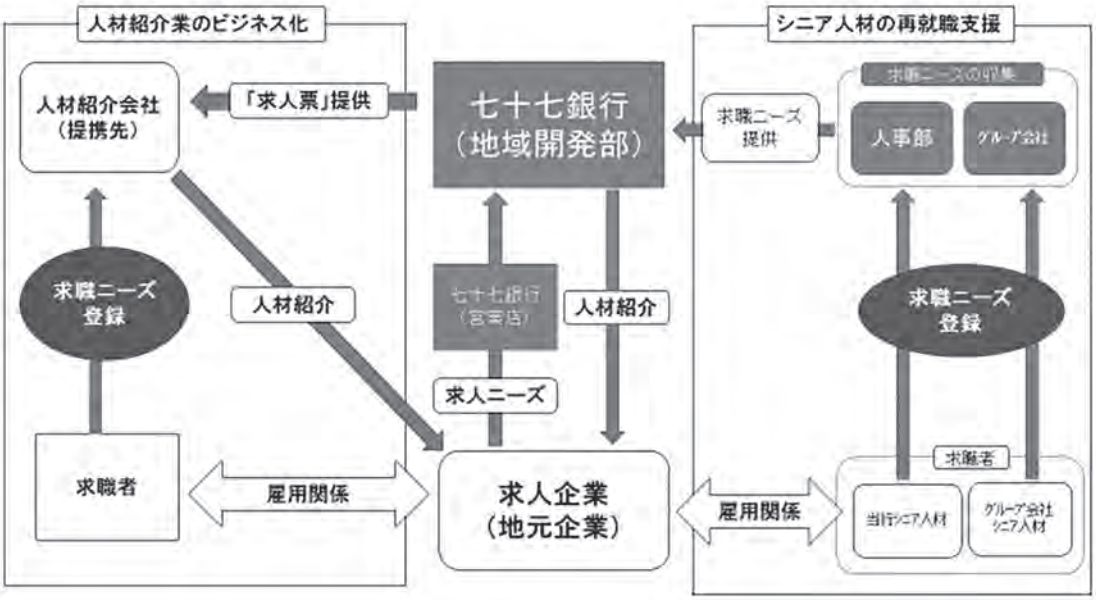
当行が連携する人材紹介会社はこれまでに多くの実績を有する「人材に強い」会社であり、様々な人材をリストアップしていますので、コーディネーターの方はお取引先の要望をきちんと聞いて、お取引先のニーズにお応えできる最適な人材をご紹介できるように努めています。

余談ですが、全てが人で解決するケースだけではありません。事務方の人材が不足しているという課題について、現状を良く分析し検討した結果、人の雇用ではなくＲＰＡなどの事務を自動化する仕組みを活用した事務の効率化で対応できるのではないかと、お取引先に対し違った視点からご提案するケースもあります。

－支援メニューについて

私たちの人材紹介は大きく分けると「雇用する」か副業・兼業で「活用する」かに大別できます。

まず「雇用する」人材は、営業や事務の担当者から会社の中核を担う人材まで幅広く指しています。企業活動の中核を担う人材が不足しているが、地方では人材が集まらず、社内での育成には多くの時間



がかかると悩む経営者の方に対し、ハイレベル人材といわれる会社の後継者や経営幹部および管理職等を紹介するケースが多くなっています。

次に「活用する」人材ですが、これは専門性や技術性の高い人材です。これらの人材は大企業等で経験を積みプロとして独立しており、副業や兼業により、委託企業の業務に従事するもので、必要な業務を必要な時だけ依頼できるため、会社の状況に応じてフレキシブルに対応できます。プロ人材を活用するケースではこちらから能動的にご提案する機会が多くなっています。

私たちが連携する人材紹介会社は中核人材に強みを持つ会社や副業・兼業の人材であるいわゆる「プロ人材」に強みを持つ会社等で構成しており、あらゆるニーズに対応することができます。

「プロ人材」を「活用する」方法ですが、大企業で経験を積み、独立されていらっしゃるプロ人材は主に首都圏在住の方が多いのですが、例えば週に１回こちらに来て頂いてアドバイスをいただいくとか、最近ではオンラインで会議等に参加していただくというケースも増えています。

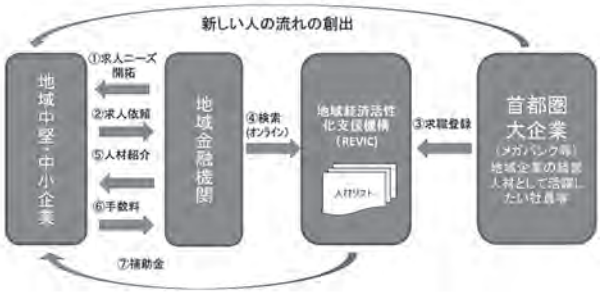
「プロ人材」というと威圧的なイメージを持たれそうですが、私が拝見させていただいたとある会社の営業会議では非常に物腰が柔らかく、丁寧な表現をされていて、またその社内でも印象が良かったという意見が多かったです。

－地域企業経営人材マッチング促進事業

前述した方法のほか、「雇用する」方法として、REVICや当行でそれぞれ整備する人材リストからご提案する方法があります。

「地域企業経営人材マッチング促進事業」を活用する例ですが、これは地方で働く意欲のある都市部のメガバンクを中心とした大企業の人材を地域企業で活用しようとするものです。REVICがメガバンクや信託銀行の方を中心に転職者のリストを整備、運営しますが３年間で１万人規模を目指しており、業種についても商社やメーカーなど幅広い業種に対象を拡大していく予定です。

＜地域企業経営人材マッチング促進事業のスキーム＞



出典：金融庁「地域企業経営人材マッチング促進事業」

お取引先が求める人材に対し、私たちがこのリストから選定し、この時点では名前などは伏せてご提案します。お取引先に関心があれば、私たちがその人材に接触し、採用までご案内するといった形です。ここでは人材紹介会社を介さず、リストにある転職希望者と求人ニーズのある企業を私たちが取り持つことになります。

首都圏の人材を採用する際に気がかりなのは給与水準のギャップです。都市部の大企業と地域企業の給与にはかなり差がありますが、このリストから経営人材を採用した場合、補助金として採用者年収の３割、２年分（最大500万円）が国から採用企業に補助される仕組みになっています。金融庁や国も人材が地方に移動することが地域の活性化につながる

と考えているので、このリストの活用を手厚くサポートしています。

また、転職希望者が現在所属している企業側も転職者に対し手厚く支援をしているので、安心して転職活動ができています。

－独自の取組み

前述の支援メニューの中に当行独自の施策があります。これは当行およびグループ会社の定年退職予定者（シニア人材）の地元再就職ニーズを聴取し、地元企業からの人材ニーズとマッチングさせるといったものです。企業を訪問していると「銀行の経験を活かせる人材を求めたい」というニーズを沢山いただきます。例えば､銀行に対する窓口役として、融資の申込方法やそれに必要な資金繰表などの書類の作成など、銀行業務の経験がある人材を求める企業が多いです。また、コンプライアンス面や内部統制面の改善のため、依頼する企業もあります。この人材紹介の仕組みは他の銀行で取組んでいるところは少ないため、当行独自の取組みと捉えています。

以上のようなメニューはお取引先から希望していただく必要はなく、こちらから様々な制度を活用し、経営課題に適した人材を紹介させていただいています。

－外部人材を受け入れる際の問題点、サポート体制

外部人材の活用は先述したとおり、国や金融庁がサポートしています。しかしながら、外部人材は首都圏から地方に行くことで、違う文化に馴染めるかの不安やそもそも転職する不安などがあります。これに対しては、国も関わって地方に行く不安の解消に取り組んでおり、円滑に大企業人材が地域企業に入っていくための備えができるように、転職経験者や中小企業の社長の話を聞くような研修プログラムを実施する予定です。銀行においても人材紹介後も人材の定着状況を確認するなど、お取引先支援のため継続してコンタクトを図っているのでこの点もご安心いただけると感じています。

－地域企業の経営課題について

企業経営者のみなさまと共有した課題は多岐にわたりますが、大きく分けると企業の継続に関する課題と企業の発展に関する課題の二通りあります。

まず一つ目は事業承継など将来的に会社が継続していくために必要な人材が不足するという点です。その点は雇用としては一番重要な経営課題だと考えています。これに対しては前にも述べましたが、ハイクラス人材の活用やメガバンク出身の経営幹部となり得る人材の雇用が考えられます。

二つ目は新しい事業を展開したいという企業の発展に関連する課題です。ITやDXを活用して新しい事業を始めたいとか社内営業体制の再構築を図りたいと考えても社内に専門的知識や経験を有する者がいないという点です。新たに人材を採用するにしても、採用した人材が力を発揮してくれればいいですが、力量が分からない。そこでプロの人材を活用して、力を貸していただくという方法があります。具体的にはインターネット販売などは、その分野のプロに来て体制を整備して頂いた方がより迅速に対応できるということでご活用いただいています。

この点で首都圏の企業は活用事例が多いと聞いています。外部人材の活用により雇用による人材を多く抱えず、スリム化を図っています。当然、必要な部分は雇用しますが、共用できる部分は力を貸してもらう関係が構築されています。

経営の中核となるハイクラス人材については、雇用により確保しつつ、専門に知識等を有するプロ人材をフレキシブルに活用できるという両面で外部人材は非常に効果が大きいと考えています。

－人材活用を検討する企業へのアドバイス

各社が求める人材は様々です。明確な人材ニーズを描き切れていなくても、まずはご相談いただきたいと思います。私たちはこれまでお話ししたように様々な選択肢を用意して要望にお応えするとともに、人材を雇用する際のリスクを軽減するために様々な方法をご提案し、経営者の方々の不安を取り除けるよう努力しています。

人材マッチングだけではなく、例えばシステムの導入により業務の効率化を図ることで人材不足の課題を解消することもできますし、様々な幅を持った提案ができるのが私たちの強みでもあります。

「人材コンサルティング」として人材を紹介することが私たちの一番の柱ではありますが、地域密着型営業の一環として、お取引先の相談に親身に寄り

添い、最善の解決策をご提案できる「コンサルティングバンク」を目指してまいりますので、人材に関することだけでなくご相談したいことがございましたら是非当行にお声掛け頂ければと考えています。

■七十七銀行地域開発部
〒980-8777仙台市青葉区中央三丁目３番20号
ホームページ：https://www.77bank.co.jp

６．地域金融機関の人材紹介を活用した企業の事例

次に、七十七銀行の人材マッチングを活用し、専門人材を受入れ、活用している企業の事例を紹介します。仙台市内で「セレモニーホール掬水苑」の運営や仏壇仏具を販売する株式会社鉾建仏光堂様は七十七銀行の人材マッチングによりプロ人材を活用し、WEB戦略の強化のため、ホームページ作成に取り組んでおられます。

同社代表取締役の鉾建祐治氏にその取組についてインタビューしました。

㈱鉾建仏光堂　代表取締役
鉾 建　祐 治 氏

－人材紹介を活用したきっかけについて

七十七銀行の担当者と日頃コミュニケーションを取り、当社の経営課題について相談する中で、七十七銀行から人材紹介業務を通じた外部人材の活用を提案していただいことがきっかけです。

当社の本社は福島県の相馬市ですが、私の生まれ育った仙南地域への出店を経て、仙台市まで営業エリアを拡大してきました。

営業エリアを拡大する中、当社はWEB戦略に力を入れようと考えていました。現在では葬儀を行うにあたって若い層を中心にインターネットで葬儀社を調べるお客様が非常に増えてきていますので、お客様が当社を知りたいと思った時、狙い通りの情報が発信できるホームページを構築し、顧客の囲い込みを行うべく、まずはインターネット上での販売促進やマーケティングを強化したいという考えを持っていました。

しかしながら、自前でのホームページ制作は非常に難しく、こちらの希望にうまく対応できるホームページ制作会社が見つからず悩んでおり、このようなニーズを取引する支店の担当者へお話ししたところ銀行が取り組んでいる人材紹介業務をご紹介いただき、連携する人材紹介会社から適切な方をご紹介いただいたものです。

－どのような業務に活用していますか

当社では「プロ人材」の方に自社のホームページ制作のアドバイスのほかにIT人材の育成に力を貸していただいています。

私が最終的に希望したのはインターネットでのマーケティングに携わっているだけでなく、葬祭事業に携わり、業界の経験と知見を有する方でした。

しかし、銀行への相談当初は明確に求める人材についての希望があった訳ではないのですが、人材紹介会社の担当者といろいろと話しているうちに求める人材像が明確になっていったものです。

葬祭業界を知っていた人だからこそ、私が考えるホームページを制作できる会社をご紹介いただけましたし、またその間に入ってこちらの要望を調整していただいたり、私たちが疑問に思っていることに答えていただいたりと私の考えるとおりにホームページの制作が進んでいます。

また、最近は仏壇のように高額な商品もインターネットで売れる時代です。恐らく今後は５Gの普及により、お客様が実店舗に行かなくてもネット上で商品の疑似体験ができる時代になると考えています。その点からもWEB戦略は重要と位置づけています。

IT人材育成についてもアドバイスをいただいており、事業構想や構築の仕方など、プロの目線で意見を頂いていますし、加えてインターネット上での誘客方法やリスティング広告などでの有料広告の立ち上げなど最終的に事業部というチームを組むことができる人材の育成にも尽力していただいており、社員への浸透が図られつつあることを実感しています。

今回、当社は正社員としてではなくて、アドバイザーとして契約しましたが、この方と直接契約するのではなく、紹介していただいた人材紹介会社と契約しています。契約期間は６ヵ月間で原則として月

２回リモートで面談しアドバイスをいただくほか、質問がある場合は随時メールにて丁寧に対応していただいています。当初計画どおり依頼している業務の進捗も順調ですが、こちらから依頼してもう半年契約を延長させていただきました。当初契約した直後に一度だけ実際にお会いしましたが、人と成りが理解できて安心しましたので、以降はオンラインでお会いしています。コロナ禍でもありますし、東京から来ていただくのも少し不安でもあるので、このようなミーティング方式にしていますが、十分な対応をいただいています。

今回のコロナ感染症の拡大を契機に、葬祭業として今後どうあるべきかについて、これまで以上に深く考えるようになりました。

葬儀では、亡くなられた故人様、遺族の方、弔問にいらっしゃるお客様の３者の関係者がおられます。これまでは弔問客に対して意識が向きがちだったのですが、コロナ禍において葬儀に参列できる方も少なくなり、向き合うべきは亡くなられた故人様と遺族の方であって、葬儀社としていかに寄り添った心の葬儀をご提供できるかにあると考えるようになりました。いかにそこに近づけてお客様の支持を得られるか、今後の大きな課題と考えています。今回、外部人材を活用しWEB戦略の基盤を作り上げることが、その目標に近づけるためのひとつのツールとなってくれればいいと思います。

－金融機関を通じて人材紹介を利用した感想

人材紹介のお話は様々な関係先からいただくのですが、なかなか踏みきれない部分もありました。契約してしまえばイメージと違う方でも簡単に辞めていただく訳にもいかず、その点が一番心配していた部分です。

今回は、公共性や社会的信頼性を有する銀行からの提案でしたので、安心して任せられることができました。加えて、取引する支店の担当者の方々とは、これまでにないくらい面談させていただいていましたし、当社の課題を特に理解していた方だったからこそ、人材紹介をしていただくことに踏み切れたと思います。

－他社への人材紹介活用のアドバイス

私のように最初は要望が曖昧でも大丈夫だと思います。先程申し上げたように、銀行の担当者と課題を共有したうえで、本部の人材紹介業務の担当者がこちらが答えに窮するほど当社の課題を深堀りしてくれました。私も担当者と話しているうちに、悩みを話し段々と内容が整頓されて、問題の核心に迫れたのではないかと思います。

ですので、些細な悩みでも銀行に相談していただくことで新たなきっかけになると思います。

■お墓の店　ほこだて　根白石店・総務室
〒 981-3226　仙台市泉区朴沢小原前24-4
ホームページ：http://www.hokodate.com

７．最後に

地方において労働力人口の減少、消費市場の縮小が懸念される中で、地域経済の活性化を推進するためには、地域企業が競争力を発揮し成長していくことが不可欠です。

また、新型コロナウイルス感染拡大の経済活動の停滞下において、先進的技術やICT・DXを利用し、今後のビジネスモデルを再構築し効率的な経営や働き方改革を行うことにより生産性向上を目指す必要もあるものと考えますが、そのためには、経営課題の抽出や経営戦略を策定できる経営人材や専門的知識や技術を有し即戦力となる人材を確保していくことが重要です。

外部の人材に頼らず、内部の人材を育成し戦力にすることも大事ですが、相応の時間とコストがかかりますし、優秀な人材は相応の対価を支払わなければ確保することが難しいなど、人にかかるコストは経営上不可欠な投資であるとの意識改革も必要です。

地域を支える幅広い中堅・中小企業と都市部の人材とのマッチング市場が今後活発化し、人材の交流により地域企業の活性化と更なる成長が実現することを期待いたします。

弊財団では、宮城県の経済の発展と産業の振興を支援し、地域の新規創業やニュービジネスの振興を通じ、宮城の活性化に資するよう、これからも公益事業を積極的に実施してまいります。

【参考資料】
・内閣府　「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（2020改訂版）
・内閣府ホームページ　　・総務省ホームページ
・金融庁ホームページ
・宮城県ホームページ　「みやぎ移住支援金」

料理の楽しみ

日本銀行 仙台支店長　大山慎介

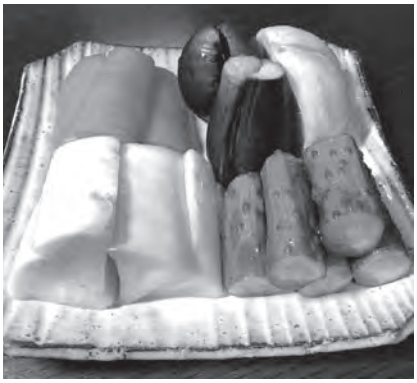
仙台に赴任したのは2021年１月。新型コロナウイルス感染症の拡大により、夜の会合が軒並み中止となっていました。その結果、毎晩、夕食を自炊しています。元々料理は趣味のひとつでしたが、毎晩のように料理をしていると、当然「主夫」力がアップします。帰宅途中に値引きされた商品をみつけると、いそいそと購入してしまいます。東北の魚は、鮮度と味が良いので、どんな料理にも合いますが、昆布締めや煮付けにしておくと、当日だけではなく翌日以降も楽しむことができます。ホヤの捌き方もずいぶんうまくなりました。剥きたてを日本酒と一緒にいただくと、こんなに幸せな時間はありません。

毎週土曜日に仙台の朝市に出かけ、顔なじみになった大将とおかみさんと話をするのは、週末の楽しみです。季節ごとに店頭に並ぶ魚が変わりますが、大将のお勧めを買っておけば、間違いはありません。感染症の影響で宿泊・飲食関連の事業者の方々が大変なご苦労をなさっていらっしゃるため、高級魚のお値段が下がっており、普段購入できないような良いお魚に出会うこともあります。東京在住の妻は、「贅沢な食事だなぁ」とよくうらやましがっています。

魚料理の横には、自家製のぬか漬け。一晩だけだとちょっと物足りないので、タッパーのぬか床を二分割にし二晩漬け込んだのを、順繰りにいただきます。きゅうり、なすは定番ですが、ミョウガと人参もおいしいです。ポリポリとスティック野菜のように食べてしまいます。漬り過ぎたきゅうりとなすを細かく刻んで白魚に和えたものは、絶品です。

豆好きとしては、宮城県村田町のソラマメも外せません。岩手県の南部鉄器のフライパンでじっくり殻ごと焼いたものに塩を振ると、手が止まりません。これから本格化する山形県の枝豆も、今から楽しみです。

「主夫」ですから、段取りは大事です。夕食の準備は、ぬか漬けの発掘と次回分の塩もみから始まります。次は、お刺身の切り出しです。お刺身を冷蔵庫で冷やしておき、野菜をゆで、魚か肉の温かい料理を作っていきます。全部できたら、お皿を机に並べて、東北の日本酒で乾杯です。東北のみなさまとの親交を深めることが未だ十分にできていないことは甚だ残念ですが、東北の豊かな幸は自宅で味わっています。一日も早くみなさまと一緒に気楽に盃を交わすことができるのを楽しみにしています。



自家製のぬか漬け

募　集　中

七十七ビジネス大賞

1．内容

○表彰状と奨励金50万円を１～２先に贈呈します。

2．応募資格

○宮城県に本社等の活動拠点があること、または本社等が県外にある場合でも「七十七ビジネス大賞」の対象となる事業を行っている事業所が宮城県内にあること。

○評価の高い商品・サービス、優れた技術力・経営手法等を有していること。

※原則として東証１部・２部等への上場企業は対象外となります。ただし、新興企業向け市場のマザーズ、ジャスダックやTOKYO PRO Marketへの上場企業は対象とします。

七十七ニュービジネス助成金

1．内容

○表彰状と助成金200万円を３～５先に贈呈します。

○助成金の資金使途は問いません。

2．応募資格

○宮城県に本社等の活動拠点があること、または本社等が県外にある場合でも「七十七ニュービジネス助成金」の対象となる事業を行っている事業所が宮城県内にあること。

○独創性な技術開発・革新的な発想により新商品・サービスの創出、新しいビジネスモデルの構築等を目指し事業展開を行っている企業等及び新規事業活動を志している起業家。

※原則として東証１部・２部等への上場企業は対象外となります。ただし、新興企業向け市場のマザーズ、ジャスダックやTOKYO PRO Marketへの上場企業は対象とします。

共通事項

応募方法

○当財団所定の応募用紙・会社パンフレット等をそれぞれ２部ずつ郵送（書留）でご応募ください。
［応募用紙は当財団ホームページ（https://www.77bsf.or.jp）からもダウンロードできます。］

○応募書類の財団への持参及びＥメールでのご応募はお断りいたします。

募集期間

○2021年７月１日(木)～2021年８月31日(火)（当日消印有効）

詳しくは応募要項（ホームページからもご覧になれます）をご確認いただくか、事務局までお問い合わせ下さい。
皆様の積極的なご応募お待ちしております。

裏表紙解説

夏

ブルーインパルス

ブルーインパルスは東松島市にある航空自衛隊松島基地に現在の本拠地をもち、華麗なアクロバット飛行を披露する専門のチームです。正式名称は松島基地の第４航空団に所属する「第11飛行隊」であり、航空自衛隊の広報活動を担っています。６機の航空機が繰り広げるアクロバット飛行は圧巻で、昨年5月には医療従事者への感謝を示す展示飛行を行い多くの人が勇気づけられました。毎年8月下旬に行われる「松島基地航空祭」は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け２年連続中止となってしまいましたが、松島基地ではブルーインパルスの見学が可能です。興味のある方はぜひ足をお運びください。

★「七十七ビジネス情報」は1・4・7・10月の年4回発行（予定）で、ホームページからもご覧になれます。

★ご意見・ご要望がございましたら、ファクシミリや電子メール等にてお寄せ下さい。

★個人情報につきましては、目的以外に使用することはございませんので、ご安心ください。

★無断転載を禁じます。

七十七ビジネス情報 No.94

2021年７月21日発行

公益財団法人七十七ビジネス振興財団
77 Business Support Foundation
〒980-0021　仙台市青葉区中央三丁目３番20号　株式会社七十七銀行本店内
電話（022）211-9787　FAX（022）267-5304
ホームページ　https://www.77bsf.or.jp
E-mail　staff@77bsf.or.jp

写真提供：宮城県観光課「ブルーインパルス」

公益財団法人七十七ビジネス振興財団

本誌は環境にやさしい植物油
インキを使用しています。

森林認証紙を使用しています。