



(株)七十七銀行 地域開発部長

鈴木 恭子 氏



(株)仙台三越 代表取締役社長

小宮 仁奈子 氏



(株)NTTドコモ 執行役員東北支社長

野沢 千晶 氏



進行役
仙台商工会議所広報委員長
(今野印刷(株) 代表取締役)

橋浦 隆一 氏

**人が動き始めた2024年
新たな課題も浮き彫りに**

橋浦 初めに2024年を振り返っていただき、皆さんにとってどのような一年であったのかをお聞かせください。

鈴木 2024年はコロナの影響が緩和され、人出が明らかに増えた年でした。仙台市内では多くのイベントが復活し、まち全体に活気が戻った印象があります。取引先からも、サービス業を中心に売り上げ回復の声が聞かれました。しかし、まだ楽観視はできません。原材料や燃料価格の高騰、人手不足による人件費上昇などで企業の負担は重く、景気が完全に回復したとは言えない状況です。

一方、明るい話題もありました。例えば、東北大学が国際卓越研究大学に認定されたり、次世代放射光施設ナノテラスの活用についても、お客さまから具体的な利用事例が聞こえてきました。私たちもこの施設の稼働率を上げるために、地元企業の皆さまを対象とした見学会を開催するなど、利用促進に努めているところです。

小宮 まち全体の活気は戻ってきましたが、残念ながらそれがそのまま売り上げにつながるわけではありませんでした。私どもは、2023年4月に開店90周年を迎え、1年間周年イベントを実施してまいりました。その後新



Bang BAR SENDAIでは、キッチンカーや屋台が一番町四丁目商店街に並び、まちをにぎわせた。

年度に入って、4月、5月は苦戦、6月以降から入店客数が増えました。首都圏を中心とした百貨店ではインバウンドが好調ですが、仙台では全体の売り上げの1%程度という状況で、地方にまでその恩恵が行き渡っている状況とは言えません。また、仙台では駅前に人流が集中し、商店街や百貨店への回遊が減少する中で、定禅寺通や勾当台エリアまでどう人流を戻すか、さらには市役所の建て替えがある中で、一番町四丁目はどう人を呼び込むかが課題となっています。そこで仙台市や仙台商工会議所、商店街などの皆さんとお互いの知恵を集めて取り組んできたわけですが、それが形になったのが9月から始まった「Bang BAR SENDAI（バンバルセンダイ）」というナイトマーケットでした。これは外国人ツーリストが夜に楽しめる場所がほしいという声に応える

特集／新春座談会 仙台が描く 地域経済の未来

人材不足の慢性化や物価高騰など、地域経済を取り巻く環境は依然として厳しい状況にあり、企業が乗り越えなければならない課題は多岐にわたっています。一方で、東北大学が国際卓越研究大学に認定されるなど、仙台を拠点とした新たなイノベーションの創出に期待が寄せられています。

本特集では、仙台がこの先も未来に向かって東北をリードしながら、持続可能な都市づくりを行っていくため、山積する課題解決と成長のためのヒントを探ります。

形で始まったもので、イベントは22時まで開催していました。弊社は19時半までの営業ですが、イベントと重なる時間帯の入店客数は109%まで伸び、新たなチャレンジによる手ごたえを感じているところ です。

一方で、上杉エリアや駅前に新しいスーパーが開店しています。これを踏まえ、地元のお客さまから高い評価をいただいている食品フロアの強みも生かしつつ、私たちのお店にしかない高感度な商品や限定商品をそろえて、「わざわざ来ていただける価値」を提供していきたいと考えています。

野沢 コロナを経て人々の生活スタイルが変わり、データの通信量が相増えました。このことは通信事業者にとっても非常に大きな課題になっています。私どもでは、この通信容量の拡大を図るべく、基地局の増設を行っています。例えば、仙台で「ポケモンGOフェス2024」が開催され、世界中から多くの方が訪れて大変な盛り上がりを見せましたが、同時に通信がつながりにくくなるという課題も発生しました。また、セキスイハイムスーパーアリーナのように規模の大きい会場になると、入場時に電子チケットを表示することも多いため、この場所でも通信がつながりづらくなっています。2024年はさまざまなイベントの成功を喜ぶ一方で、こうした通信網強化の必要性を痛感させられた年でした。

人材不足解消に必要な 考え方と働き方

橋浦 ここ数年の間に、以前から問題視されていた人材不足の影響はさらに顕著になっていきます。新たな人材の確保に向けて、どのような取り組みが必要であるとお考えでしょうか。

鈴木 人手が足りないことで残業が増えたり、労働環境の整備が難しかったり、挑戦したいことがあってもなかなか実現できないという声は、地元企業の方々からも聞かれています。私は地域開発部に所属しているので、地域経済の発展に関わる中で「仕事があれば若者が定着しない」という課題を強く感じています。さらに、私ごとですが、娘が大学を卒業して東京の企業に就職しました。娘の同級生たちからも「地元での選択肢が少ない」「働くイメージが持てない」という声が聞かれ、少し寂しくなりました。地元企業の皆さんも働きやすさの向上など、さまざまな努力をされているのですが、それが若者に十分に伝わっていないのではと感じることもあります。

2024年、弊行は若者の定着促進を目的として、東京ガールズコレクションを企画・制作するW TOKYO様と提携し、プロジェクトを開催しました。私たちにとって非常に大胆な取り組みではありましたが、まずはこうした形で地域に新しい

魅力を発信する機会を増やしていくことが重要であると感じています。このプロジェクトには、地元の若者が自ら地元の良

いところを発見し、発信力を高めてほしいという思いがありました。若者が地元に残るためには、仕事だけでなく、生活の楽しみも必要だと考えます。地元の一企業として、まだ発信が足りていないと感じる部分もあるので、地元企業が若者にとつて魅力的であることを分かりやすく伝える仕組みづくりや、積極的な情報発信を続ける必要があると思っています。

小宮 弊社では現状、人材不足という「数」の問題よりも、人材をどう配置するかという構造改革を進めている段階です。そこで、私たちがいま考えているのは、定年を迎えた方の再雇用制度や処遇の見直しです。これにより、経営やマネジメントの人材不足を防ぐことも可能だと考えています。

実は、このことは仙台だけではなく、首都圏のグループ店舗でも同様に課題となっています。例えば、弊社首都圏グループでは、新卒入社後5年目までに退職の道を選ぶ方が半数近くいます。入社時に「30歳で辞めて独立したい」といったキャリアビジョンをもつ新卒者もあり、一つの会社で長く働くという考えが薄れてきていると感じます。また、女性の場合、ライフイベントにより働き方の変更を余儀なくされる方も多いため、そうした方々の経験を生かし、積極

的に再雇用や柔軟な働き方を進めていくことが必要だと思っています。

また、弊社では若手社員を2年間、首都圏で仕事をしてもらう研修出向を行い、首都圏での人脈づくりや新しい考え方、働き方、そして商品知識などを身につけてほしいと考えています。こうした人材交流ができるのも、本社が東京にあるという弊社の強みであり、自らもキャリアを積みながら成長したいという若者にとつては、一つの企業に長く勤めることにもつながるのではないかと考えています。

野沢 私たちの世代といまの若い世代では、考え方が大きく変わってきたと感じています。特に特徴的なのは、ワークライフバランスを重視する方が増えている点です。リモートワークができるかどうか、企業選びの重要なポイントになっているようです。そこで、私たちはリモートワークを標準とする組織づくりを進めており、どこにいても働けるような体制を整えています。例えば、四国支社に在籍しながら東京に住んで仕事をする、といったことも可能にしています。このような体制だと、若い人たちは家族や友人とのネットワークを切ることなく仕事ができるため、非常に満足度が高いようです。

小宮さんもおっしゃったように、短い間で辞めてしまう若い社員が多いのも、流動性が高まっている表れだと思います。若い人たちの中には副業やダブルワークなどで独立を目指す方も増えてきてお



り、これまでのように企業の指示を待つだけでなく、自らキャリアを築く姿勢に変化しています。弊社でも自律性を重視し、副業やボランティア活動、他社での経験を積めるような体制を取り入れています。こうした取り組みが、若い人たちの「自分でやりたいことを形にする」という意欲を引き出し、定着率にもつながるのではないのでしょうか。

異なる「視点」を認め合う 教育と勉強が必要

橋浦 今回は女性経営者・管理職の方々にお集まりいただいていますので、ダイバーシティの観点などから、これまでご苦労された点などについてお話をうかがえますでしょうか。

野沢 私はドコモのダイバーシティ推進室長として、6年前から全国の組織を見ながら多様性の促進を図ってきました。当初から感じていたのは、全国各地で組織のカラーが全く異なるということです。特に東北地方では、女性活躍の面で女性が社会的な圧力を感じているのか、あまり積極的に意見を出さない傾向があるように感じました。実際、弊社の中でも女性管理職比率は東北が最も低く、手を挙げる人が少ないことが要因の一つかもしれません。

これは難しい問題ですが、手を挙げない理由も何かあるのかもしれませんが。幼

いころから、「男性を立てる」という風土が根強くあるのではないかとも思います。このような風土を払拭するためには、教育の段階から変えていく必要があるのではないのでしょうか。学校教育だけではなく、地域全体の教育や風土そのものを見直していくことが重要だと考えます。

私自身の話ですが、私は宇都宮市出身で、東北に近い風土を感じて育ちました。ただ、そうした風土に出ることを決意しました。どちらかというと「負けん気が強い」性格で、管理職になってからもほとんど男性ばかりの会議に参加し、常に女性自分だけという状況でした。「異質なものが3割を占めなければ、風土は変わらない」と言われますが、まだまだ少数派の意見は通りにくい現状です。私としては、3割以上を少数派のメンバーで占めることで、多様性のある組織を目指したいと考えています。

小宮 私は現在、仙台市のダイバーシティ推進会議の委員を務めており、この中で議論と自分の経験が重なる部分が多いと感じています。私は男女雇用機会均等法が施行されて5年目に入社しました。ちょうど女性の総合職が採用され始めた時期で、「女性活用」という言葉に希望を持っていました。ただ、実際に入社してみると、女性リーダーをどう扱っていけば良いのか現場では戸惑っている様子もありました。

弊社グループはお客さまも社員も女性が多く、社員の約7割が女性です。そのため、バイアスがあると感じる部分もありますが、「女性は接客が向いているので販売を、男性は交渉が得意なのでバイヤーを任せた方が良い」という考えが根強くありました。私が昇格したときも、女性バイヤーが担当していたのは肌着のみで、初めて化粧品バイヤーを任されました。この経験が一つの転機となり、女性ならではの視点や、女性顧客の目線



(株)仙台三越 代表取締役社長
小宮 仁奈子 氏

東京都出身。フェリス女学院大学文学部国文学科を卒業後、1991年4月、㈱伊勢丹入社。2017年4月、執行役員百貨店事業本部三越恵比寿店長に就任。執行役員百貨店事業本部化粧品MD統括部長、執行役員MD統括部ストアクリエイショングループ長などを経て、2022年4月1日より現職。

で商品を選び、提案することで認められていきました。さらに自分の意見を論理的に語り、顧客視点で話すことに気を付け、社内でも評価されるようになり、目指すべきは男性と同様に仕事をこなす「同質化」ではなく、異なる視点や特徴を尊重し合い、共生することがダイバーシティ&インクルージョン(※)の目指す姿であると考えようになりました。

※ダイバーシティ&インクルージョン：多様な個性を尊重し、誰もが活躍できる環境を目指す考え方。

弊社グループでは、2030年までに

女性管理職比率を38%に引き上げるという目標を掲げており、現在、30.6%からスタートしています。仙台の女性管理職比率は35%に達しておりますが、私が就任した1年目は管理職に手を挙げた女性はゼロでした。2年目のときには4人の女性が手を挙げてくれて、そのうち1人が合格しました。近くにロールモデルがいることで、心理的な安全性も

保たれ、他のメンバーの挑戦にもつながるのだと思いますが、合格を逃した人が翌年も再挑戦することが少ないことは一つの課題であると感じています。

鈴木 まず、社内のことについて申しますと、数値目標を掲げ、管理職に占める女性の割合の向上を目指しており、30%という目標へ向け着実に割合が増えています。採用の男女割合も半々です。ただ、より上位の階層になると男性が

多い状況は続いています。私はこの夏に部長職を拝命しましたが、部長職の女性性は私だけです。

私は1998年に入社し、今年で26年目になります。自分が子育てをしていたころとは世の中の環境が大きく変わり、ライフプランをかなえやすい環境になってきていると感じています。ただ、東北の特性というものがあられるのかもしれない。先ほど地域の教育についてのお話がありましたが、制度が整っていても、風土や文化、職場の雰囲気それぞれともなっていないという話も耳にします。これは私自身も感じていることです。これは大勢の中に女性が一人だけですと、その発言が「女性代表の意見」としてとらえられがちです。すべての女性の意見ではないので、個人としての意見が尊重される環境づくりも必要だと感じます。地域の取り組みとしても、研修やセミナーを受けるなどして、アンコンシャスバイアス(無意識の思い込み、偏見)への理解を深めることが大切だと思っています。

本業を良くするためのDX デジタル化は手段の一つ

橋浦 仙台が成長するために欠かせない項目として、DX(デジタルトランスフォーメーション)が挙げられます。野沢さんは、企業におけるDXの課題をどの

ように捉えていますか。

野沢 DXを推進するにあたり、最も重要なのは経営トップがどれだけDXを理解し、自ら推進しようという気持ちを持てるかだと思います。いろいろな方と話をすると、社員たちは「これをやりたい」と思っているけど、経営層が「コストがかかるから」と受け入れず、話が通らないケースがあると聞きます。

中堅・中小企業の経営者が自らデジタル化やDXの必要性を認識し、推進していかないと前進できないと思います。ただ、それをどのように理解してもらうかは難しいところです。デジタルの本質を理解し、それをどう生かして何をトランスフォーム(変革)するのかを考える必要があるでしょう。

橋浦 鈴木さんは、企業のDXに関してご支援もされていると思いますが、その中で感じる課題や解決策についてもお聞かせいただけますか。

鈴木 支店長としてお客さまを回ってお話を伺った際、やはり経営層が「DXはコスト」と捉えていて、費用対効果をいまいち実感できていないという方が多い印象でした。本業が忙しくてDXに人を割けないという声もよく聞かれました。弊社のグループ会社でデジタル化を推進する事業を行っており、お手伝いをさせていただいています。宮城県のアンケートでも企業の約半数が、まだDXに取り組みしていないという結果が出てい



(株)七十七銀行 地域開発部長
鈴木 恭子 氏

仙台市出身。東北学院大学法学部を卒業後、1998年(株)七十七銀行入行。2019年9月 人事部ダイバーシティ推進室長、2021年6月杜せきのした支店兼開上支店長、2023年6月七十七証券(株)取締役本社営業部長を経て、2024年6月より現職。



(株)NTTドコモ 執行役員東北支社長
野沢 千晶 氏

栃木県出身。津田塾大学学芸学部卒業後、1994年、エヌ・ティ・ティ移動通信網(株)(現株NTTドコモ)入社。2016年にらでいっしゅばーや(株)へ出向し取締役執行役員を経て、株NTTドコモのダイバーシティ推進室長、栃木支店長、東京支店長などを務め、2024年に現職就任。株ドコモCS 東北代表取締役社長も兼務。

内のWiFiの接続が不安定であるなど、そもそもデジタル環境が整っていないことも課題であると感じます。こういった課題の解消は難しいところです。

一方で、人材不足の解決策として、デジタル化によって適材適所で働ける環境を整えることも可能だと考えています。例えば、代表電話の交換や受付、駐車場の案内など、従来は人力で行っていた業務をデジタルで代替することで、人材の効率的な活用が可能になります。また、百貨店のレジ業務はクレジットカードや金券などがあり複雑ですが、セルフレジの導入で業務の効率化を図ることができると考えています。

集積したデータを マーケティングに生かす

橋浦 地域経済全体の活性化にどうDXを活用できるかについて、野沢さんからお考えをお聞かせください。

野沢 やはり、マーケティングデータの活用がカギになると思います。私たちもスマートフォンの位置情報を活用し、例えば「このお店でd払いを使ってこの金額を支払った」といったデータを基に、お客さまの趣向や購買行動を分析しています。POSデータと組み合わせれば、顧客ごとに關心のある商品や好みを把握し、特売日などにターゲットを絞ったプロモーションを行うことで集客を図る

ことも可能です。

また、インバウンドのお客さまに関しても、商店街に訪れるのが台湾の方が多いのであれば、台湾のお客さまに特化したプロモーションを展開することで、より効率的なマーケティングができるようになります。こうしたデータのかけ合わせによるデジタルマーケティングを活用することで、地域の活性化にも貢献できると考えています。

橋浦 では、小宮さんが実際に取り組まれている事例について、お聞かせいただけますか。

小宮 弊社では、特に外商の新規お客さま開拓が難しい状況にあり、そのような中でどのように外商の知識を若手が身につけるかが課題になっていました。外商は個人プレーで、「自分のやり方を見て学んでほしい」といった雰囲気強い業務でしたが、いまではAI(人工知能)が「このお客さまにはこういったものを提案すると良い」というような情報を提供してくれます。AIの分析によって、若手の外商員もお客さまの心をつかめるようになり、短期間で成績が伸びるケースも増えていきます。達成感を早く得られる点でも、AIの活用は若手の成長に非常に役立っていると感じています。

実際にデータを活用して、特定の季節に購入傾向があるお客さまに合わせた商品を提案するなど、従来の「待ちの営業」ではなく、データを基にした提案

ます。従って、もっと強力にDXを進めていく必要があります。専門人材の確保が難しいという声もありますが、まずは経営者が学ぶことも大切ではないでしょうか。DXは本業を良くするために行うので、必ずしも最新技術を使う必要はなく、X(変革)ができるのであればそれだけでも良いのです。

橋浦 小宮さん、DXに関して首都圏と仙台の比較から見えてくることなど

型の営業ができるようになっていきます。これにより、経験の浅いスタッフにも自信が生まれ、データに裏づけられた提案ができるので、教える側の技量に左右されずに質の高いサービスが提供できています。これは非常に良い取り組みだったと思います。

橋浦 鈴木さんからも、自社の取り組みについてお聞かせください。

鈴木 弊社では2023年、デジタルの

悩みを抱えるお客さまに対応するため、七十七デジタルソリューションズを立ち上げました。お客さまのデジタル化・DX化のお手伝いをさせていただいております。

またAIの活用も進めており、例えば、住宅ローンの審査業務にAIを導入し、業務の効率化を図っています。社内ではアイデアコンテストを開催し、若手社員から業務のデジタル化や生成AIの活

仙台の魅力が際立つ 多彩なコンテンツを発信

橋浦 最後に、仙台がこれからの未来も成長していくためのキーワードは、どのような言葉になるとお考えでしょうか。

小宮 「仙台の魅力を際立たせること」とあるいは「仙台らしさを磨くこと」が、キーワードになるのではないかと思います。仙台には魅力がたくさんありますが、際立った特色が伝わりづらい部分もあり、もったいないと感じています。例えば、仙台の勾当台エリアや定禅寺通などは、目的を持って訪れてもらう場所にしたいですし、なるはずですが、「まんべんなく」ではなく、仙台らしさを強調することで、リピーターの増加にもつながると思います。

野沢 「コンテンツの強化」がキーワードになると考えます。私は2024年の6月に仙台にまいりまして、本当に住みやすいまちだと感じています。住んでみないと分からない」というのは、弱点とも

言えるのではないのでしょうか。例えば、仙台七夕まつりやセキスイハイムスーパースタジアムでのライブイベントには多くの方が県外からも訪れ、仙台に宿泊してくださっています。しかし、お祭りやライブの終了後に、松島や秋保温泉といった近隣の観光地に足を運ぶ方はごくわずかです。来てくださった方に仙台の魅力的なコンテンツをもっと提供し、プロモーションを強化して「回遊・周遊」してもらうことが大切です。やはり、デジタルを活用して、マーケティングを通じたプロモーションをしっかり行っていくことが必要だと思っています。

鈴木 私は「多様性(ダイバーシティ)」を挙げたいと思います。若者の定着など、土台としてダイバーシティがないと、一人一人が活躍できないと感じています。また、弊社もこれを踏まえた発信を意識して取り組んでいきたいと思っています。

橋浦 それぞれのお立場において、日ごろから実施されている地域経済などに関する分析と自社の課題の洗い出しおよび対応策の実施状況などについて、お話を伺ってまいりました。これにより、いまの仙台が目指す方向性が浮き彫りになったのではないかと思います。本日はありがとうございました。

※本座談会は2024年11月20日に行われたものです。



今野印刷(株) 代表取締役
橋浦 隆一 氏

仙台市生まれ。東北大学経済学部卒業後、第一生命経済研究所にてエコノミストを務め、1999年今野印刷(株)へ入社、翌年より代表取締役社長に就任。「仙台スタートアップエコシステム」施策検討委員会委員長や、2022年からは仙台商工会議所広報委員長も務める。