

図表 石巻市 市街地の復興まちづくりの姿



提供：石巻市

新規の仕事づくりなど、課題は山積していますが、全国からの支援に報いるためにも、着実に復興への歩みを進めなくてはなりません。

水産業においては、市内の全漁港(四四港)が壊滅的な被害を受けました。今後、漁港災害復旧事業や、水産物地方卸売市場の整備事業を加速させ、二〇一五年度内の完成を目指しています。また、水産加工業および冷凍冷蔵倉庫は八四社中五三社が再開しています。一方、国際拠点港湾である仙台塩釜港石巻港区におきましては、防波堤・岸壁・荷さばき地など港湾施設四八カ所が被災しましたが、二〇一五年度中にすべて復旧する予定です。



水産物地方卸売市場の整備状況

提供：石巻市

農業においては、津波冠水水田面積は、石巻市の全水田面積の約二〇%にあたりますが、二〇一四年度には、すべて作付けが可能となる予定です。

棕田 復興計画は概ね順調に進んでいるというでしょうか。

亀山 まだまだ未完了の事業もあります。特に、堤防、高盛土道路、下水道の整備などが完了していません。二〇一四年度は復

旧期から再生期に入るわけですが、インフラ整備を急ぎたいところです。

棕田 亀山市長から「働く場の確保が重要である」とのお話がありましたが、二〇一二年七月より宮城県大衡村で操業を開始し、震災後の東北における大規模な投資案件として注目を集めている、トヨタ自動車東日本白根社長にお話を伺いたいと思います。

ものづくりを通じて
東北の経済基盤づくりを

白根 当社は、関東自動車工業、セントラル自動車、トヨタ自動車東北の三社を統合して、二〇一二年七月に誕生しました。本社を宮城県大衡村に置いています。正社員約七八〇〇名のうち半数は、東北にある本社・宮城大衡工場、宮城大和工場、岩手工場に所属しています。

宮城大衡工場は国内向けのカラーラを、岩手工場はアクアを生産しており、どちらもハイブリッド車を含みます。革新的技術を持つ車を東北でつくっていることは、事業を牽引する位置付けにあることを意味し

ますので、従業員の士気も高く保たれています。

棕田 当社は、自動車というものづくりを通じて、東北の経済基盤づくりに役立ちたいという思いで、企業活動を行っています。震災では、東北地方全体が大きなダメージを受けましたが、東北地方にとって大事なことは、確固たる経済基盤の構築です。直接被災された方々、今も仮設住宅で苦勞されている方も含めて、一日も早く安寧な生活を取り戻すことが急務です。同時に、産業・経済を復興させ、人を呼び戻さなければなりません。

棕田 創業後の事業運営は順調なものでしょうか。

白根 二〇一二年度は、当社の総生産台数六六万台のうち、五〇万台を東北の三工場が生産しています。二〇一二年末からは、エンジンの組み立ても宮城大和工場で行っています。開発から生産まで、ユニットを含めてコンパクトに行えるシステムが整いつつあります。現地のものでづくりを発展させるために、産学官の連携も進めています。

棕田 坂根副会長は、経団連の震災復興特別委員会の共同委員長を務めておられますが、復旧・復興事業にとり不可欠である建設機械を扱われている企業の立場としても、被災地の状況をどのようにご覧になっていますか。

本業を通じての
被災地支援を継続

坂根 建設業界の動きを見ると、復興状況がよくわかります。例えば、今は多くの建設機械にGPSが搭載されていて所在がわかります。震災直後、建設機械が津波で水没するとGPSの発信が途絶えました。水が引くとまた発信が確認されました。

当社が販売したGPS搭載機種に絞って建設機械の台数を震災前と現在で比較してみると、日本全体では約二倍に対し、東北の被災三県にある建設機械台数は約三・八倍になっています。日本の建築投資は、ダブル崩壊以降、ひたすら右肩下がり状態で、建設機械も、毎年、新車を販売した台数以上の余剰中古車が海外に輸出されてい

ました。そうしたなかで大震災が起きたわけで、現在は、震災復興とアベノミクス効果もあり、中古車を輸出するところか、新車も中古車もかき集めている状況です。同時に、運転手やメカニックなどの人手不足が起こっています。

震災当日、会長であった私は、社長と本社ビルに一晚、足止めされていました。被災の状況がわかってくると、被災地の復



水陸両用ブルドーザー(宮城県名取川での稼働風景) 提供: コマツ

旧・復興には、大変な困難を要すると感じました。そこで、被災地支援にあたって、われわれは本業を通じて支援していこうと、その場で話し合いました。

震災の翌月には東北オペレーション室を設置し、現地の要望を聞きながら、当社ができることは何かを考え、建設機械、フォークリフト、プレハブハウスなどの無償貸与・寄贈といった支援を行ってきました。

金額としては、初年度から毎年八億円、三年間で二四億円の規模になります。特筆すべき例としては、住宅用だけでなく、幼稚園や集会所、診療所、郵便局など、特殊な用途のプレハブハウスの設置も行っています。また、約二〇年前に生産を終了していた「水陸両用ブルドーザー」が必要だということになり、オーバーホールして、港湾・河川の工事で使っていたいただいています。

●復興事業の実施にあたり、 現在直面している課題

棕田 復興事業が本格化する一方で、被災自治体のマンパワー不足、復興工事の要員

復興関連業務や事業再開した水産加工工業務などにおいて人材不足が目立っています。

東北のものづくり産業が 競争力をつけていくこと

白根 私どもは、地場のものづくり産業とタイアップすることが最も大切だと考えています。しかし、いざ始めてみると、自動車の部品をつくることのできる企業が東北には多くないというのが実情でした。二〇一二年には、自治体を通じて東北六県と新潟の企業四百数十社を集めてアクアを分解し、すべての部品を見てもらいました。「この部品ならつくれる」と手を挙げてもらいたかったのですが、即答できる企業は多くありませんでした。構成部品、いわゆるASSY(アッシー)をつくる技術は、一朝一夕に得られるものではないと実感しました。

現状では、中部や関東の一次サプライヤーから多くの部品を調達しています。現地調達を目指すといっても、そうした一次サプライヤーが東北に拠点を置くのは簡単で

や資機材の不足等、まちづくり事業の円滑な実施を支える人・モノの面で依然多くの課題を抱えているというのが実態です。また、生産を再開しても震災前の販路が戻らずに苦勞されているとの声も多く聞かれます。

そこで、現在直面されている課題などについてお話しいただきたいと思えます。亀山市長から、お願いいたします。

人・モノの不足、販路開拓、 雇用のミスマッチ

亀山 復興事業を進めるにあたって、直面している大きな課題が三つあります。それは、人・モノの不足、販路開拓、雇用のミスマッチです。

被災沿岸部においては、マンパワー不足が深刻です。行政面では、特別区を含む全国の六五自治体から一二九名の職員を派遣していただいています。また、宮城県庁からも任期付きで四六名の派遣を受けています。国、民間からの派遣者、本市での増員も含めて、支援職員は二六〇名を数えます。復興の加速に向けて、あらゆる分野で力を

はありません。海外への工場移転を考えているサプライヤーも多く、東北が震災で大変であることを理由に進出してくれるわけではありません。そこで、今は、東北に進出してくれる一次サプライヤーと地元企業にタイアップしてもらい、部品の現地調達化を進めているところです。長い時間をかけて地場のものづくりが競争力を付けていくことが大切です。

棕田 現地で雇用を確保するうえでの課題は何でしょうか。

白根 復興関連事業の賃金水準が高く、労働力の確保には苦勞しています。人材が足りない場合は、当社グループのなかでやりくりしています。ものづくりには、現場の職制の力量が、品質や生産性にかかわってきます。グループから協力していただき、現地の人材を育てているところです。

亀山 二〇一二年八月二十五日付けの日本経済新聞に、「広がる雇用のミスマッチ人材『探す』から『育てる』へ——立ち上がる被災地企業」という記事が掲載されました。トヨタといえども新拠点を支える人材確保は大きな課題であるという内容でした。



コマツは、震災の翌月に東北オペレーションスペースを設置し、現地の要望を拾い上げつつ、本業を通じた独自の支援活動を行ってきた。建設機械は震災前と比べて急増したが、建設人材は不足している。そうしたなかで復旧・復興を加速させるためには、成功事例を積み上げ、共有していくことが必要である。また、忘れてはいけないのは、福島の問題である。「福島復興なくして日本の復興はない」という思いで、特に現場に携わっている人のモチベーションを高めるとともに、世界の英知を集めなければならない。

(坂根正弘氏)

トヨタグループの企業風土、「モノづくりは人づくり」に基づき、トヨタ東日本学園を開校されましたが、東北の経済基盤を支える人づくりへの貢献に大きな期待を抱いています。

建設業界の 人材不足は深刻

坂根 建設業界から見て深刻なのは、建設業に携わる人が減るなかで、震災以降、日本全国で需要が急増したことです。先ほども少し触れましたが、建設機械を運転、整備する人材が不足しています。必要があつて建設機械を購入したものの、それを操作する人材がないということも起こっています。

当社では、被災地で不足している建設機

械オペレーターの育成と被災者の就労支援のため、「コマツ教習所宮城センター」を開設し、受講料の半額を補助しています。すでに受講者は累計四七〇〇名を超え、復旧・復興の現場で活躍されています。

さらに、被災地では高台移転の工事などをプランニングするCMR(コンストラクションマネージャー)や現場を監督する人材も不足している状況です。もともと、地方自治体は大規模工事をマネジメントする人材が少ないうえに、震災で壊滅的打撃を受けたところもあります。多くの自治体がCM(コンストラクションマネジメント)方式を入札要件に取り入れて発注しています。その場合、CMRや現場を監督する人材の確保が困難であるため、計画の具体化に時間がかかっています。

亀山 坂根副会長のおっしゃるとおり、人とモノが不足するなかで、今までどおりの入札方式では完成までに時間がかかり過ぎるので、CM方式での入札を進めています。地方自治体にはCMR人材がないため、UR(都市再生機構)などに応援をいただいています。民間企業の力もお借りして、オールジャパン体制で復旧・復興を加速したいところです。

坂根 地方にCMRや現場を監督する人材が不足するなかで復旧・復興を加速させるためには、とにかく成功事例を積み重ねて、それを横展開させていくほかありません。国、自治体、企業がそれぞれできることを集約して、できるだけ早くたくさんの方の成功事例をつくっていきましょう。

●課題解決に向け 経済界・企業が 取り組むべきこと

椋田 ここまでさまざまな課題やご苦労されている点につきお話しいただきました。これらの課題の解決に向けて、経済界や企業として取り組むべきことについて、皆さんのご意見をいただきたいと思っています。まず、亀山市長より、ご発言をお願いします。

特区制度を活用して 被災地の産業復興に協力を

亀山 私は、産業の復興なくして被災地の復興はないと考えています。産業の復興促進のために、さまざまな支援事業を活用し

ながら、事業者の再建を支援していきます。例えば、現在、北上川の河川堤防整備に伴う製造業、造船業などの移転に取り組んでいます。幸い、津波浸水地域の復興を促進するための国の補助事業が創設されたので、これを活用すれば、速やかに企業を移転させることができるでしょう。

復興特別区域法も創設されたので、企業には、これを活用して産業を立ち上げていただきたいと考えています。石巻市も、「石巻まちなか再生特区」「愛ランド特区」などの独自の特区制度を設けています。あるいは、民間投資促進特区として宮城県と県内市町村が共同で申請している、ものづくり産業版、IT産業版、農業版の特区もあるので、あわせて活用していただきたいと思っています。

また、当市では、企業立地等の促進のため助成金の拡充、新設をしました。新規事業の創出と既存事業の拡大を通じて、産業復興を加速していくために、企業のご協力をお願いいたします。

椋田 特に誘致を希望している業種などはありますか。

亀山 既存の産業は、大変な努力で再建されました。しかし、今後の人口流出を防ぎ、定住人口を回復するためには、新たな産業を誘致することが必要です。IT、環境、エネルギー、観光の四分野で企業誘致を進め、加えて、仙台塩釜、石巻、松島の三港が一体化して拠点港湾となったことから、これを活かせる物流関係の企業などの立地を期待しています。



石巻市は、震災により未曾有の被害を受けたが、この三年間、防災集団移転やインフラ整備、既存産業の再建などを着実に進めてきた。同時に、新たな産業創出や被災のまちづくりを推進し、快適で住みやすく、市民の夢や希望を実現する新しい石巻の創造を目指して各種事業を実施している。人口減少を食い止めるには、働く場の確保が重要である。企業には、国や自治体独自の特区制度等を活用し、被災地の産業復興に協力をお願いしたい。

(亀山 紘氏)



現場の要となる人材を育成する
トヨタ東日本学園

白根 先ほど亀山市長に紹介していただきましたが、当社は、二〇一三年四月、敷地内に企業内訓練校、トヨタ東日本学園を開校しました。現場の要となる人材の育成を目的に、新入社員として入社した学園生全員に寮へ入ってもらい、ものづくりの基礎を学んでもらいます。現在、一期生として、東北六県の工業高校の新卒者を対象に一五名ががんばっています。

トヨタ東日本学園では、当社の社員のほかに、地元企業から同年代の社員を五名お預かりし、教育を行っているのです。一年で二〇名、一〇年たてば二〇〇名を育成することになります。この二〇〇名の卒業生が



トヨタ東日本学園外観

提供：トヨタ自動車東日本

の農業を進めるべきだと思います。農業・水産業の六次産業化も含めて、民間からもアイデアが出るでしょう。産業界も東北の復興のためでしたら、利益を度外視して、社会貢献のマインドで協力するはずですよ。亀山 坂根副会長がおっしゃるとおり、日本の食料自給率を担う東北としては、守りではなく攻めの一次産業を進める必要があ

震災で大きなダメージを受けた東北地方には、産業を復興させ、確固たる経済基盤を築くことが大切である。二〇一二年に創立したトヨタ自動車東日本は、本社および三工場を東北に置き、ものづくりを通じて、東北の経済基盤構築に役立ちたいという思いで企業活動を行っている。東北の人材不足は深刻だが、現場で要となる人材を育成するために、トヨタ東日本学園を開校した。「ものづくりは人づくり」という言葉を胸に、人材育成にも取り組みたい。

(白根武史氏)

東北各地で活躍する日がくれば、東北のものづくりの復興に寄与できると大いに期待しています。

また、会社設立前の二〇一二年四月に入社が内定した者からも、一五名を三河のトヨタ工業学園に送り、一年間、ものづくりを学ばせました。学園長からは「東北の一五名は、心構えが違う。秀逸だ」との言葉ももらいました。復興に貢献したいという志を持っているからでしょう。現地で仕事をしたいと感じるのは、東北人の資質は素晴らしいということだと思います。これは東北の方々の家族構成にあると思います。東北六県の三世代同居率は全国平均の倍と高く、家庭内で「年長者を敬う」ところと子どものしつけ」がされていることから、誠実で根気強く、しっかりと仕事を進め、完成させ

ります。石巻市では「石巻アグリクラスター基本構想」を策定し、そのなかで六次産業化をテーマに掲げています。次世代型農業を目指し、被災農家の施設園芸化、団地化を行うなど、行政でできることは実施していくつもりです。現在も、新しい農業、植物工場に関する取り組みを民間と連携しながら進めています。植物工場はオランダが進んでいるといわれていますので、市は、オランダのウェストラント市と技術支援をしてもらおう協定を結びました。

椋田 経団連では、産業界として農業界へどのような貢献ができるかと考え、会員企業・団体による農林漁業分野における先進的な取り組みを取りまとめた事例集を二〇一三年七月に作成しました。三〇〇近い事例が掲載されているので、ぜひ参考にしていただければと思いますし、産業界としても引き続き農業界との交流を促進していきます。

白根 当社の大衡工場でも、工場廃熱を利用して、グループ会社の豊田通商がパブリカの水耕栽培など、野菜工場の運営に参加し、エネルギーの有効利用に取り組んでい

ます。ものづくりの適性があるといえます。「モノづくりは人づくり」という言葉を、東北であらためてかみしめているところで

東北の農業復興に
産業界の知恵を

坂根 高台移転は、住民の合意、土地の確保など、多くの課題があると思います。しかし、できるだけ速やかに移転を進めることで、安定した住まいを得て、働いて稼ぐという経済活動が行えるようになります。移転が行われると、これまで価値があった土地をどのように活用するかが課題となるでしょう。現在、TPP(環太平洋経済連携協定)交渉が進むなかで日本の農業について議論されていますが、東北で「攻め

ます。やはり、設備やノウハウなど、ハードとソフト両面で海外のものを取り入れていますが、いずれは国内で内製化をしないと、このようなスキームが一般に活用され、広がることは難しいと思います。

●政府や自治体に求められる
施策や取り組み

椋田 皆さんのお話をお伺いしますと、復興の加速に向けて、企業の取り組みに大きな期待が寄せられているのを感じます。そのためには、企業を後押しする環境整備が求められます。そこで、今後、政府や自治体に求められる施策について、皆さんのご意見をお伺いしたいと思います。亀山市長はどのようにお考えでしょうか。

国は東北で新しい産業を
興すための支援を

亀山 当市は、二〇一二年十月に「石巻復興協働プロジェクト協議会」を立ち上げ、民間企業を含め、産学官の連携で、新たな産業づくりに取り組んできましたが、現在、三つの事業を進めています。



一つは、「スマートコミュニティ導入促進事業」です。新市街地が形成されるにあたって、新エネルギーを活用した循環型社会、世界最先端のエコタウンを実現したいと考えています。民間企業のご協力をいただきながら、努力しているところです。

二つ目は、先ほどお話ししました「石巻アグリクラスター基本構想」で、強い農業の育成を目指しています。

三つ目は、「マリンバイオマスタウン構想」で、海の微細藻類が持つ機能性成分を最大限に活用し、エネルギー・環境・医療・食糧の分野に貢献する科学産業の構築を目指しています。

こうした事業で民間の協力を得るためには、イニシャルコスト、ランニングコストの負担が障壁になります。将来を見据えて、国からの支援が必要になってきますので、東北で新しい産業を興すための支援をお願いしたいと思っています。

椋田 国のグループ補助金や特区制度は十分に機能しているのでしょうか。

亀山 グループ補助金については、大いに活用させてもらっています。ただ、今まで

のところは、グループが組めるような比較的大規模な企業が申請している状況です。やはり、零細企業やまちの商店街が立ち上がってこない、地域の再生ができませんので、グループ補助金は継続をお願いしたいと思います。

特区制度については、民間投資促進特区のものづくり産業版にはかなり多くの企業から申し込みがあり、二〇一三年十月現在、石巻地区では五七件の指定を受けています。また、市独自の特区制度では、石巻まちなか再生特区が二二件、愛ランド特区が六件の指定を受けています。

企業の進出を促進する 中長期的なインセンティブが必要

白根 東北の各自治体は、当社の事業を積極的に応援してくれています。政府も、復興庁を中心として、東北の復興に尽力されています。一方で、地方自治体の細やかなサポートとは異なる、国レベルでしかできない大胆な施策を考えてもらいたいところ

です。先ほど、現地調達率を高めるために一次

うな中長期的な施策を提案しているところ

福島の復興なくして 日本の復興はない

坂根 今となっては仕方がないことですが、私個人の意見としては、復興庁は東北に置き、もつと国から独立した予算・権限を付与すべきであったと思っています。中央の役人が現地に異動してきて働く姿を見せれば、復興に対する心構えが違っていたのではないのでしょうか。当社の場合は、東北オペレーション室という、いわば企業レベルの復興庁を現地に置き、被災地の要望を直接聞き、独自に判断しながら、予算を使って、支援を行ってきました。東北にそうしたかたちの復興庁があれば、スピード感もかなり違っていたのではないのでしょうか。

また、アベノミクスのなかで特区が盛んに議論されていますが、白根社長がおっしゃる大胆な施策という

サブライヤーに東北に進出してもらいたいというお話をしましたが、やはり相応のインセンティブがなければ難しいのが現状です。助成金などのインシヤル面でのインセンティブは活用していますが、長期的に見て東北にどのようなアドバンテージがあるかが重要になってきます。

例えば、エネルギーコストを安くするための施策などがあると良いと思います。現在、天然ガスは液化して輸入しているため、その分コストが高くなりますが、ロシアのガス田から東北までパイプラインで運ぶといった方法も考えられます。難しいとは思いますが、そうした大規模な施策は、国レベルでなければできません。

自動車部品に不可欠な鑄造・鍛造等の素材材生産は、原価の二割がエネルギーコストですので、このコストカットは大きなメリットです。これらにより、東北に進出する一次サブライヤーも増え、現地調達の拡大ができますし、地場産業の発展にもつながります。私は、根本匠復興大臣のもとで復興推進委員会に参加させていただいてありますが、東北の産業復興に向け、このよ

意味では、東北全体を特区にしてしまうということを考えるべきです。被災地だけでなく、国民全体がわかるような施策を行う必要があります。

最後に、どうしても忘れてはいけないのは、福島の問題です。原発事故によって二重に被災した福島は、他の被災地とは同列で論じられない部分があります。福島第一原発に関しては、汚染水処理から廃炉まで、これから何十年もかけて取り組んでいかなければなりません。東京電力や原発のあり方についてばかり議論されていますが、目の前にある原発の処理にいかに取り組んでいくかということに、人心と英知を結集させなければなりません。

震災復興のなかでも福島の問題は、国が直接的に果たす役割が大きいのと思います。政府のさらなる努力をお願いしたいところです。福島の復興なくして日本の復興はありません。

椋田 本日は貴重なご意見をありがとうございました。

(二〇一三年十二月九日 経団連会館にて)