

仙台経済同友会報

Sendai Association of Corporate Executives News



第23回定禅寺ストリートジャズフェスティバルin仙台
(9月7日・8日)

8.9

2013 No.362

目次

■ 東北のトータルビジョンをテーマに鼎談 仙台で経済同友会東北ブロック会議開催	1
■ 平成25年7月例会 講演要旨 「産学連携によるベトナム進出事例について」 講師：株式会社TESS 代表取締役 鈴木 堅之 氏	19
■ 委員会報告	
・国際・観光委員会 「気仙沼の観光ビジョンと戦略」 プレゼンター：株式会社男山本店 代表取締役社長 菅原 昭彦 氏	26
・企業経営委員会 「企業事例にみる高齢者雇用と課題」 講師：京都産業大学経営学部 准教授 大室 悦賀 氏	37
・東北ブロック連携委員会 「新たな日本のかたち ―脱中央依存と道州制―」 講師：中央大学大学院 教授 佐々木 信夫 氏	46
■ 9月幹事会報告	56
■ 会員異動	57
■ 今後の予定	57
■ 仙台経済同友会7・8月活動日誌	58

東北のトータルビジョンをテーマに鼎談
仙台で経済同友会東北ブロック会議開催

東北全体を視野に東日本大震災後の産業振興策を考える第37回経済同友会東北ブロック会議が7月25日、仙台市の勝山館で開催された。この会議には当会をはじめ新潟を含む東北7県の同友会から約160人が参加し、議論と交流を深めた。

会議でははじめに、今回の震災で大きな被害を受けた南三陸町の伝統の獅子踊り「行山流水戸辺鹿子躍」が披露され、中高校生を中心とした勇壮な踊りに復興へかける意気込みの力強さが感じられた。そして当会の大山健太郎代表幹事の挨拶の後早速、村井嘉浩宮城県知事と大山健太郎、一力雅彦両代表幹事の3氏が「東北のトータルビジョン、特に産業振興策を求めて」をテーマに鼎談を行った。



写真左から一力、村井、大山の各氏

一力 この鼎談は震災からの復興が大きなテーマですが、岩手と福島同友会と打ち合わせをしてみなさま方を代表して東北全体を見据え、復興の様々な分野の課題のなかでも産業復興に的を絞って議論を進めたいと思います。

話を進める上で柱を4本用意しました。1つは震災後の地場企業の復興状況、2つ目は東北の産業構造別に見た復興ビジョン、3つ目は新たな成長エンジン、4つ目は競争激化の国際環境の中で東北企業はどんなグローバル戦略をとるべきかということです。

東日本大震災から2年4か月余が経ち、みなさま

のご支援、ご尽力で復興に向けた動きが徐々に加速してきましたが、被災3県では今なお約30万人が仮設住宅などでの不自由な生活を余儀なくされています。住宅の確保や人口流出、人手不足や資材不足など課題が山積しています。

河北新報が登米市の仮設住宅で暮らす南三陸町の被災者を対象にアンケート調査をしたところ、将来、ふるりの南三陸町へ戻ると答えた人は48.2%と半数を割っています。

一方で41%が避難先の登米市に対して復興住宅などの整備を求め、帰郷の難しさを浮き彫りにしており、福島でも同じことが見られます。

震災直後は、ふる里に戻りたくても戻れないという人たちがほとんどでしたが、最近のアンケートでは、復興や除染が進んでも戻らないという人が増えて来ました。このように日が経つにつれて新たな問題が次々と起こっているのが現状です。2年過ぎると、学校に通っているお子さんたちや避難先に新しいコミュニティが出来つつあります。

今後の本格的な復興のあり方を考える際に大切なのはこれまでの価値観の延長線上で捉えるのではなく、次の世代を先取りした新しい東北を創造するという気概溢れるビジョンです。東北が目指すべき復興のありようを、国内外の産業経済情勢を踏まえながら話し合っていきたいと思います。

1. 震災と地場産業の復興状況について

一力 東日本大震災では、被災した地場の中小企業で廃業する企業が多くどこまで増えるか心配しましたが、グループ化補助金や被災企業が震災前に抱えていた債権を買い取る制度も動き出し、また国内外の支援、官民各種のファンドも財務支援に対応してきて廃業は少なくなってきました。

6月に発表された宮城県の3月時点のまとめによりますと、被災した沿岸部の商工業者のうち80.8%が何らかのかたちで事業を再開し、このうち復旧が済んだという人は64.1%に上っており、対症療法的な措置は成果を挙げたと言えます。だが、これはあくまで復旧というレベルでの話で今後、失った販路をどうするか、雇用の拡大は出来るのか、設備投資にどう対応できるか等々多くの問題があると思います。まずこの点について村井知事におうかがいします。

村井 重要なご指摘だと思います。大会社はともかくとして中小企業が重要で、宮城県の場合、事業所数では99.8%、雇用人数では80.3%が中小企業が占めており、中小企業をどうやって元に戻すかが重要です。

先ほど南三陸町の事情が紹介されましたが、帰りたくても帰れないという問題には2つの理由があります。1つは生業の問題で、移転先で新たな仕事をしているため戻れないということ、もう1つは子どもの教育の問題で子どもが移った先の学校に慣れてしまっているというのが大きな理由です。

そこで我々は仕事を回復させようといろいろなサポートをしていますが、その1つがグループ化補助金です。これは被災した企業が地域でグループを組んだ場合に国から4分の3の補助金が出るという画期的な制度を利用し、少しずつではありますが会社が立ち上がってきています。

具体的に言いますと、商工業では86%ぐらいの会社が再開しました。しかし地域別で見ると、内陸は97%とほとんどが元に戻っていますが、沿岸部では仮設店舗を含めまだ80.8%です。しかも、会社が再開したと言っても何とか前に進み出したということで、震災前の状態に戻ったということではなくその格差は非常に大きいものがあります。

先日、ある会社の人から、グループ化補助金で会社はスタートしたが、作った商品を売ろうとしても売り先がなかなか元に戻らず、他の会社の商品が棚に並んでいる、材料が入ってこない、人件費が上がり社員が戻って来ない、という手紙をいただきました。このような三重苦、四重苦の中で頑張っているということですが、これは岩手、福島も同じ状況だと思います。

我々としてはできるだけ材料を確保してあげる、また特定の企業の応援は出来ないので商談会を開催したり、販路の回復支援事業といったもので民間団体等にも協力していただいて、売り先を見つけるようなサポートをしています。昨日もジェトロの協力で石巻の食品加工業のみなさんがチームで海外に販売する事業を展開するという事で県庁に来られた。そういうかたちで国や民間の力も借りながらサポートしていきたいと思って

います。

大山 復興の現状については、村井知事と認識は同じです。被災地は何よりもまず安全安心の担保ということで、早く防潮堤や護岸の工事、かさ上げをして欲しいと言います。

被災地の企業は、沿岸部ではその地域を代表する企業と人材です。一会社よりも地域をどうするかの中核になっている会社が大きな被害を受けたことが、阪神・淡路と大きく違うところです。

2つ目は、沿岸部の市町村はもともと人手不足で、特に若者がいませんでした。だから被災前まではそれなりに地域の住民を雇用し水産加工などの事業をしていました。そういう企業がグループ化補助金で工場の建設は何とか目処が立ったが、人が集まらない。集まっても2人、3人です。これでどうしてものが作れるのかということです。

一方、建設業者のほうは復興予算が付いたが、人材が不足している。建設関係は期限があるから、期限に間に合わせようとするとどうしても賃金が高騰する、わかりやすく言うと、人手の奪い合いが起こっています。だから日給がいままで5000～6000円、7000～8000円のところが、1万円、1万5000円になり、あるいは2万円になってしまう。仮に工場が建ったとしても、水産加工の中小企業はそういう高額な給与を払って事業が成り立つかと言うと、まず不可能です。そういう意味では人手の問題、給与の問題があり、工場は出来たが企業は非常に厳しい状況に置かれています。

3つ目は販路の問題。水産加工はまさしくスーパーに繋がる業種で、スーパーの棚は2月、3月は我慢できても1年、2年も空けて置くことはできませんので、この間に他の北海道、日本海側、あるいは北陸の商品で埋められるのは当然です。そして2年4か月経った今は震災の風化が始まっており、一般生活者もそれまでは東北の酒を飲もう、東北の物産を買おうという動きが全国的に広がり

ましたが、いまスーパーでは安ければ海外産でというのが現実です。

大手企業も復興をどうするか真剣に考えて気仙沼にも釜石にも大きなショッピングセンターを作っていただきましたが、それだけでは駄目で本当に地産地消、生産と販売が一体となったものづくりをすることが大事です。いままで水産加工はどちらかと言うと、市場、卸会社があって流通していましたが、いまは小売業の大手はプライベートブランドを作っているわけですから、三陸の豊かな漁場で獲れるおいしい魚で地元企業と一体となって加工食品を作るということで、今回は久慈で骨抜きサンマというすばらしい商品を開発してヒット商品になっています。そういうことを、単に業者間で考えるのではなくて、大手の小売業と一体となって共同開発し、地域おこしをして行かなければならないと思っています。

一力 お二人の話で沿岸部の水産加工を中心に産業の復興はこれからが正念場であると受け止めました。同じ宮城県でも内陸部と沿岸部の格差は今後、拡大する懸念がありますので、そうならないよう全力で取り組む必要があると思いました。大山さんから特にこの点について、国や自治体に企業再生策について要望はありますか。

大山 村井知事と私、それにトヨタ東日本の白根社長は国の復興推進委員会のメンバーですが、中間とりまとめの中にある「新しい東北の創造に向けて」というタイトルはいいのですが、現実問題、地元の意見を吸い上げて現場視点で復興していこうという流れは間違っていないと思いますが、地場の声を聞けば聞くほど、きょう現在の不安や問題点を解決してほしいという声が多いのです。それは子どもの健康や安全安心、高台移転などで、これはこれで大事なことです。やはりこれからの新しい東北の復興を考えてみますと、多分に復興予算が3年か5年で消化した後、元々が過疎

地で人口減少・高齢化だった地域がどうなるかと言いますと、結局は問題は解決せずに残念ながら仙台一極集中になるのではないかと思います。仙台市の人口は震災前の103万人が106万人になっていますが、それは住民票を動かした人のカウントで私の直感では1割増えたのではないかと思います。

被災地で安定した職場が無い、あるいは子育てで500人いた小学校が200人しかいなくなったらどうやって運営するのでしょうか。逆に仙台の学校は児童を受け入れられないぐらいに膨れ上がっています。親御さんや子どもにしてみれば2年も3年も仙台の便利な所に住み、学校に通って友達ができしまったら、再び過疎の地元に戻るかというと、私は高齢の方しか戻らないのではないかと思います。そのためにはやはり、もう1度地元に帰りたいという企業が出て来ないと、精神論で片付く問題ではないと思います。

村井 私は大山さんの考え方と同じで、創造的な復興をやらないといけないと思います。被災3県で2万人近くが亡くなっていますが、その死を無駄にしないためにも過疎化、高齢化が進む象徴的な場所を10年かけて前と同じ状況に戻したところでもっと衰退が進んでいるだけの話ですから、この機会に批判はあっても思い切って新たな創造的なことにどんどん取り組んでいく、それで将来の日本のあるべき姿を示すぐらいのことでないと駄目だと思ってやっています。

一力 まさにそのとおりだと思います。次は、論点の2つ目の東北の産業のあり方、真の復興とは何かについて考えたいと思います。

まず第1次産業については協業化を進めていかなければ立ち行かなくなるだろうと思います。担い手不足と高齢化は震災前から大きな問題でしたが、震災で人口も流出しました。

河北新報では昨年1月に東北再生ビジョンを提

言していますが、この中で農業と水産業に関しては収益性、生産性の向上などから大規模集約化と6次産業化も視野に入れた多様な協業化、要はいろいろなところとコラボレーションしなければ駄目だと訴えています。国のグループ化補助金制度の導入などによって、いわゆる異業種との協業化ということも気運では盛り上がったと思います。今後は国際的な価格競争、国内の産地間競争で生き残って行くためには、ライバル関係や業種の壁を越えて手を携えて行くべきだろうと思います。特に宮城県は民間資本の投入を推進しており、水産業においては沿岸漁業権を民間企業に開放する水産業復興特区が4月に国の認定を受けましたので、まずこの点について村井知事のお話をうかがいたいと思います。

村井 水産業復興特区は震災直後に私が提案しましたが、漁協が怒っている中でやりました。なぜそこまでやったかと言うと、東北、特に被災した沿岸部は非常に水産業が盛んな所で、特に宮城県には特定第三種漁港という大きな漁港が全国13のうち3つもあります。

そして養殖業の生産額が全国第5位、水産加工品の生産額が3位、まさに水産業は県の基幹産業です。それが今回の震災で、船が1万2000隻以上、漁港など海の周辺の施設は全部流されてしまいました。

元々沿岸部は震災前から全国と同じように高齢化と就労者不足という構造的な問題を抱えていました。就労者・漁師は、震災前は毎年平均3%ずつ減り、2003年から2008年までの5年間で1700人ほど減っています。これが震災を機にやめてしまう人が一気に3割ぐらい増えそうな状況です。従って就労者不足は元へ戻したところで歯止めがかからないと思われます。

そして問題は高齢化。65歳以上の割合が平成22年の国勢調査によると全漁師の26.6%、4分の1で

した。それが10年後の平成32年の予測では57.2%と、たった10年間で65歳以上の割合が2倍になるということです。こういう状況の中で単に元に戻したところで、衰退を止めることは絶対にできないと私は考えます。そこで何らかのかたちで民間企業が漁業に入り、漁師と民間企業がタイアップして魚を獲るだけではなく6次産業化が出来るような仕組みを作ることが必要だと考えました。

そこにネックになっていたのが漁業権の問題です。養殖をする時の漁業権は第1順位が漁協、第2順位が漁師が7割以上の法人、第3順位が漁師が7人以上の法人ということで、漁協がこの海は要らないと言わない限り法人に優先順位が移らないのです。

また生産したものの販売の権利はすべて漁協が持ち、販売すれば販売手数料を漁協に支払わなければならない。民間企業に漁業権を与えるということは、漁協にとっては販売手数料が入らなくなり組織の死活問題になりますから当然、大反対です。しかし、漁協を守ることが水産業を守り、我々の口に魚が入り、いままでのように若い人たちがどんどん漁業に就くような状況であればいいのですが、先に述べたような構造的な問題を考えると今の状況をいつまでも続けるわけにはいかないと私は考えます。

そこで漁協と法人、漁師と民間企業が組んだ法人の漁業権を同列に扱う、つまり漁協がそこを欲しいと言っても、漁師が企業と組んで自由にやりたいところには漁業権を与えることを国に提案し今回、特区として認めていただいたのです。

結果的には、仙台水産という会社が桃の浦地区の漁師と組んで新たな法人を立ち上げました。それによって今までは漁師が数十人でカキを採り漁協に流すことしか出来なかったのが、仙台水産が金融、販売、技術、それに経営の支援も行うということになったのです。この2年ちょっとの間に

すでにこの会社は4人も採用しました。また桃の浦ブランドの新たな商品を開発しており、将来は社員寮や社宅を造る計画を持っています。桃の浦地区に社員寮や社宅が出来る、また宿泊施設、飲食店、マリンスポーツ、フィッシング施設を完備してもいいと言っています。今年9月に漁業権が切り替わり、新しい会社がカキを自由に販売できるようになります。

さらに5年後に次の漁業権の切り替えが行われますので、その間の変わり具合を見て、失敗したら、また元に戻せばいいと私は考えています。

一力 新しいことをするには覚悟が要ということですが、知事の覚悟がひしひしと伝わってきました。先ほど大山さんは産地とマーケット、生販一体ということを話されました。大山さんは元々6次産業化の審議会にも出ておられますが、何よりも今度、コメの流通進出を発表され、アイリスオーヤマが宮城県の亘理に精米工場を建て来春稼働をめざすと報じられておりますが、その点についてお願いいたします。

大山 水産特区については大いに賛成です。その根拠は、高齢化している今の状態を続けて10年先の水産がどうなるかを考えたら、残念ながら衰退せざるを得ないと考えております。

実は農業と水産には根本的に違いがあります。コメは統制価格というか国が値段を決めますが、魚は豊漁になると値段が半分になったり、逆に不漁の時やおいしい魚は2倍、3倍になり、6次産業化が進めやすい産業です。

また漁協には漁業権という大きな権利があります。ですから漁協はこの権利を民間企業に渡したくないのです。だが、漁師の息子は漁師を継ぐかという、多分継がずに親の代で終わってしまうのではないかということがあります。

それと、被災した漁港を全部復旧させることはとても出来ない。県内に140の漁港があるが、漁

師が30人、50人しかいない漁港を1か所数千万、数億円かけて復旧するより、漁港を集約すべきだということがあります。

先ほど私は、東北7県の特徴を申し上げましたが、実は1つの弱みがあります。それは雪国だということです。しかし、雪国には確かに交通や産業化の問題でハンディキャップがありますが、コメづくりではものすごい強みが発揮できると思っています。いま地球温暖化が始まっておりますし、コメづくりで大事なのは良質な水です。東北7県のコメの生産量は国全体の24%ありますが、東北の産業を復興させるためにはこの強みを生かすことが一番だと思っています。

TPPで言われるのは、輸出が出来る、出来ないということですが、実はコメの輸出はたった7億円しかないのです。東北7県は台湾に匹敵する地域ですから、なぜ東北のおいしいコメを国内各地に移出できないのかと思います。コメは九州でも北海道でも獲れ、地産地消で九州で獲れたコメは九州で、北海道で獲れたコメは北海道で食べていただきたいというのはよく分かりますが、よく考えますとこれは生産者の視点です。消費者視点で考えますと、産地に関係なくおいしいコメを食べたいのです。

私は大阪から東北に来ていちばん感動したのは、コメがおいしいことです。大阪のコメがまずいのではないのですが、東北のコメはもっとおいしい。酒もそうです。灘の生一本が酒で、他の酒は酒ではないと勘違いしておりました。だが、こちらで酒を飲むと、実は圧倒的に東北の地酒がおいしいのです。酒は全国に流通していますが、コメだけはそうってはいません。だから西日本の人は「あきたこまち」と言ってもネットで買いか、特定の店でないと買えないのです。生活者視点に立てば、おいしいコメは沖縄の方にも食べていただいて当然だと思います。これが消費財を

作っているメーカーの発想です。そういうことから今回、私たちはコメビジネスを始めたのです。

当社はペットフードを作っていますが、20年、15年前は10kgの紙袋に入れられエサとして山積みにして売られていました。ところがこれでは量があまりに多く、食べ終わるまでにどんどん酸化し食べられなくなってしまいます。そこで当社は小袋に分け脱酸素剤を入れて出したところ飛ぶように売れたのです。エサを商品に換えたのです。

コメも同じです。主食であるコメをなぜ小袋にして脱酸素剤を入れて販売しないのでしょうか。結局は、いまの日本の農政、コメづくりは生産者価格をいくりにするとか、戸別農家補償をどうするかというように生産者視点でしか考えていないのです。目線が消費者に向かないことから、たったこの20年間でコメの1人当たり消費量が120kgから59kgと2分の1になってしまったのです。

主婦の目線で言うと、パンにくらべコメは炊飯が面倒ですが、おいしいご飯を食べれば間違いなく消費は増えるだろうと思います。いま10万円もする炊飯器が売れており、家庭の主婦はおいしいご飯を炊きたいのです。でも、いくらい炊飯器を買ってもまずいコメではまずいご飯しかできません、おいしいコメであれば飯盒で炊いてもおいしいご飯ができますよと、私は言うんです。

新米であればどこのコメもおいしいのです。それが月日が経って今ぐらの季節になると、だんだんまずくなって消費が減るのではないかと思います。そこで常においしいコメを提供すること、仙台市だけでも7000ha近く、宮城県全体では1万2000haが冠水してコメを作れなくなった農家を支援しようと考えました。そして、おいしいコメを作る自信はあるが販路を持っていない農家・農業法人と、北海道から沖縄まで全国の大手スーパーやホームセンターに販路を持っている私どもアイリスオーヤマが提携することにしたのです。

生活者視点でおいしいコメを提供すれば、1割、2割高くても主婦は買うと私は固く信じています。多分、奥さんたちが店で買う時は、値段ではなく、おいしいかまずいか、同じものであれば安いものを買いたい、ということで買っていると思います。

そういう意味で私たちは、低温のコールドチェーンで保管・精米し、3合・450グラムをラミネートの袋に脱酸素剤を入れて販売します。宮城県の有名な菓子「萩の月」と同じで、「萩の月」があれだけ大きくなったのは、1つ1つを小箱に脱酸素剤と共に入れて鮮度を保ち、おいしいからです。

もう1つ申し上げると、みんなはコメが高いと勘違いしています。確かにコメは高いが、ご飯はめちゃめちゃ安いのです。大体、1膳で食べるご飯の量は150グラムでコメそのものは65グラム、すなわち65グラムのコメを炊飯して150グラムで食べているわけです。いま1kgは400～500円で、ご飯にすると1膳は、たった30円なのです。

一方、魚にしるサラダにしる、30円以下というのは卵ぐらいしか無い。でも消費者は勘違いして、コメは高い、ご飯が高いと思っているのです。そういうことも含め、私は生活者視点で東北のおいしいコメを全国に流通させ、袋を開けたらいつもおいしく食べていただきたいと思っています。

1袋を3合にした理由は、4、5人家族で1回3合、少ない家庭でも2合炊くので1回食べ切り、単身赴任の方でも3合パックであれば1週間以内で食べ切れるからです。

鮮度の良いコメを供給することによって消費を増やす、それが実は日本の農業を復活させる一番の道だということで「舞台アグリイノベーション」という大それた名前の会社を設立し、コメの消費・流通をイノベーションしたいという気持ちでスタートさせました。

最初はこれを仙台市で始めたいと思いました

が、計画を発表した翌日から全国の小売業者からウチも扱いたいと電話があり、当初の100億円の計画では供給し切れないことになってしまいました。そこで急きょ、規模を2倍、3倍にしようとなると、仙台市エリアには広い土地が無かったので亘理町の工業団地に変更したのです。私がこだわったのは津波被災地でやることで、その工業団地は500mのところまで津波が押し寄せて来た所です。一時反対があり時間がかかりましたが、町議会で満場一致で賛成していただきました。多分、いままでない巨大な精米工場になると思います。

一力 第1次産業は様々な問題を抱えておりますが、お2人のお話を聞くと、これからは消費者目線が重要だとつくづく思います。同時にそれが協業化、6次産業化に繋がっていく大きな牽引役なのではないかと受け止めました。

次に第2次産業について話を進めます。第2次産業は、東北は震災前からウェイトが低く、寄与度は全国の中の6.2%に過ぎません。特に電子部品・デバイス産業が新興国の技術力向上で価格競争力を失い、何度も空洞化に見舞われて来ました。そこに震災が起きましたが、新たにトヨタ自動車が東北を国内第3の拠点と位置付け宮城県で本格稼働しました。自動車産業のすそ野は大変広く、まさにピンチからチャンスに転じる局面だと思います。この点についてまず、村井知事にうかがいたいと思います。

村井 第2次産業と言うと製造業と建設業ですが、建設業は震災復興で大変忙しい状況です。

宮城県に限らず東北全体は第3次産業中心で経済が成り立っており、愛知県・中部地方のものづくり中心の所とはかなり差があります。

宮城県の場合、GDPに占める第3次産業の割合は私が知事になった時は85%ぐらいで、第1次産業が大体3%、残りの12、13%が第2次産業でし

た。しかもその半分以上が建設業で、ものづくりで生み出す額は微々たるものでした。

一方、愛知、静岡、滋賀といったものづくり産業中心の県は、第2次産業のウェイトが30～35%、高い県は40%超えています。

人口が増え続けている時は、飲食する人、新聞を読む人などいろいろなお客さまが増えるわけですから第3次産業はうまく行きますが、高齢化、少子化が進んで人口が減り出したら急激に衰退してしまいます。従って人口が減らないように、東北の外からおカネを稼いできて地元におカネを落とすような産業を興さなければなりません。それには金融かIT、製造業しかありません。

しかし、金融とITは東北に来るよりも関東、関西に行ってしまうので、ここで勝負しようとしてもなかなか難しい。東北の有利性は土地が安い、交通が便利、そして優秀な人材が多くしかも人件費が安いことからして、私はものづくりに向いている地域ではないかと思って製造業の誘致に力を入れています。

その中でいろいろな企業が関心を持ってくださっていますが、トヨタ自動車東日本が生まれ、岩手に続いて宮城に大きな工場が出来たということです。これを宮城、岩手だけでなく東北全体で自動車産業を盛り立てなければいけないと思います。

車は3万個ぐらいの部品が集まって出来ています。これらの部品をすべて愛知県から運んで来るというのは非常に効率が悪いですから、トヨタとしては出来るだけ現地調達したいと考えているということです。そこを東北6県がやろうということで、東北自動車産業集積連携会議というものを立ち上げました。現在、1791社が加盟して自動車産業を盛り立てようとしております。

トヨタ自動車東日本の生産台数は50万台を越えました。50万台は1つの節目と言われ、いま非常に活況を呈して来ておりますので、ぜひみなさま

も連携会議に参加していただければと思います。

一力 いま節目の50万台を超えたという話がありましたが、前年は40万台まで行っていませんでしたので、大変な飛躍、勢いがついていますので、連携の力をより発揮していただきたいと思っております。

大山社長にはグローバル企業、メーカーベンダーの立場で国際競争激化の中で、東北の企業をいかにグローバル企業に育てて行くかという観点からの話をうかがいたいと思います。

大山 1ドル80円だった為替がアベノミクス効果で、この半年で一気に100円になり25%の円安になりました。これが経済成長のいちばんのポイントだと思います。

2番目は中国経済の変化です。中国の成長率が8%を切ったということですが、それよりも人件費がどんどん上昇して来ていることが問題です。人件費というのは、政府がいくら笛を吹いても働く人が多ければ簡単には上がりません。ということは、一時的に景気の動向はありますけれども、沿岸部では人手が足りないことから賃金がどんどん上がって来ているのです。

当社は17年前に大連に出たのですが、その時の賃金と日本の労働者の賃金とを比較すると日本の25分の1だったものが、いまは何と4分の1です。この17年間で5倍強の賃上げとなっており、この賃金上昇はこれからも続くだろうと思います。

そういう意味で、日本の製造業ではいままでは国内工場を閉鎖して海外移転することが基本的な流れでしたが、私はいまや中国に進出した企業にとって、このまま中国で作るか、あるいは国内で作るほうがいいのか、その分岐点に来ていると思います。円が再び、1ドル80円、70円という円高になれば話は別ですが、100円前後が続くという仮説の下で考えますと、中国で作ったものを日本に持って来るのでは競争力はあまりありません。

では海外移転が国内に帰って来るかというのと、現実問題としてなかなか難しいというのが現状ですが、3年後、5年後を考えてみますと中国の人件費は間違いなく日本の人件費の2分の1ぐらいまで近づくとと思います。そしてあと3年、5年、10年か分かりませんが、今までとは逆に中国で作って持って来るほうが高くなる時代になるだろうと思っております。そうなった時、日本のものづくり、日本は電気、電子、半導体が輸出の1番のボリュームだったわけですが、グローバル競争の中で負けてしまったセットメーカーが復活するかというと、なかなか厳しいだろうと思います。日本のものづくりの強みは何かというと自動車です。自動車産業にもこれから燃料電池が出るとかいろいろ課題はありますが、どうあれ日本の基幹産業で村井知事がトヨタ東日本を誘致したのはホームランだと思っております。

被災された方が働きたい要件には2つあります。1つは賃金がある程度高いこと、これは働く人の立場で当然です。給与がある程度高くて安心して働ける場と考えますと自動車産業以外に無く、トヨタ東日本に50万台生産していただくことです。車メーカーはアセンブリーメーカーで、自分で1から10まで造ることはせずにほとんどが1次、2次の下請けから部品を入れるわけで、現在は90%以上が中京地域、名古屋から来ています。こんなもったいない話はないということで、私は前々から3000億円ぐらいの立地補助金を用意し中京・名古屋の部品工場の誘致を進めることを言っています。

名古屋から今ある工場を閉めてでも宮城に来るためには大きなインセンティブが無ければならず、土地の取得や設備に補助することが必要です。今回の津波被災の補助金は土地も建物も機械も、企業によって3分の1、中小企業には2分の1の補助をする仕組みが出来上がっているわけですか

ら、この辺を有効に使っていただいて誘致するのです。エンジンなど基幹部品は別ですが、本来、鋳物とか鍛造とかといった素形材は東北に向いていますし、いろいろな部品も名古屋で作るよりも東北で作ったほうがいいのです。

また、トヨタを支えている従業員は東北から季節工でたくさん行っており、トヨタ自体は従業員に対する満足度が非常に高いのです。これはトヨタだけでなく、下請け企業にもあてはまりません。自動車産業を振興するためにはこういう戦略を取らなければなりません。行政は1業種に集中するとか、1社に多額の補助金を出すといったことはなかなかやれません。しかし、私は被災地を復興させるためにはこうした戦略が必要だと思います。自動車産業は産業集積がいちばん広く、また雇用面でも日本の雇用の15%は自動車産業が支えているのです。そういう点で被災地支援、東北の未来を考える時に、私は自動車立国を主張します。地場産業の育成にこだわる必要はないと思います。

トヨタ東日本の白根社長にお聞きますと、協力仕入会には220社入っていますが、そのうちの200社は名古屋の企業で、地元は1割しか無いそうです。そう考えると、名古屋に立地している部品メーカーを村井知事が呼んでくる、それを我々がサポートするという体制をとらなければいけないのかなと思います。

一力 次に第3次産業に移ります。被災地はかねてから人口減少と高齢化が進んでいる地域が多いのですが、そのためにもこれからは交流人口を増やし、魅力ある地域づくりをして生まれ変わらなければならないと思います。

例えば、被災地の沿岸部の気仙沼や女川と仙台をこれからどのように交流させて行くか、新しい仕組みや仕掛けも必要です。被災地と東北域外の連携もますます必要になると思います。こういっ

た意味で交通網、空港、港湾のネットワークの拡充はもちろんですが、やはり観光領域で震災から学ぶ、風化を防止するためにも三陸ジオパーク構想など地域再生のビクターズ産業の創出などにも必要になります。新しい観光についても話を進めたいと思いますが、まず村井知事に、仙台・宮城デスティネーションキャンペーンが6月で終了して、これは入込客で前年同期を14%も上回りました。七十七銀行が発表した波及効果では103億円の経済効果があり大きな成果があったと思いますが、手ごたえについてうかがいたいと思います。

村井 5年前に続いて知事になって2回目のデスティネーションキャンペーンでしたが大成功でしたが、目標は震災前の水準まで戻すということでしたが、ほぼ達成できたものと思っています。

先に、宮城県は第3次産業中心の経済だが今後は第2次産業の振興が大事だと述べましたが、観光という切り口も重要だと思っています。

あるデータによりますと、国内旅行者で日帰りの客が80人ぐらいいると定住者1人と同じぐらいの経済効果が生まれ、それが宿泊客では24人、外国人が泊まる場合なら7人だと言いますから、交流人口をいかにして増やすかが重要だと思います。その際、自分の市町村や県の中にお客さんを囲もうとすると絶対、失敗します。今回のデスティネーションキャンペーンでは、福島、岩手、山形の宮城県に接している市町村すべに声掛けしてかなりの市町村に入っただき、宮城県が作った観光パンフレットにその地域の観光情報を載せたほか、バスツアーなども企画し宮城県に来たお客さまをできるだけ岩手や福島、山形のほうに誘うよう努力しました。

観光というのはやはり、お客様が何を求めているか、お客さま目線で考えなければなりません。今年の秋には秋田、来年は山形でデスティネーションキャンペーンがありますので、全力で他県

の観光も応援したいと思っています。

大山 観光につきましては、知事が話されたように観光客目線に立たない限りお客さまを呼ぶことはできないと思います。観光行政はどちらかと言いますと、県単位でいろいろな運動が展開されており、これは県の行政としては当然ですが、広域となった場合には核となる都市が無ければ呼び込むことはできないと思います。何かあると、常に仙台、仙台だとか批判やお叱りをいただきますが、東北の観光を広域で考えた時にはやはり仙台が中心になるしかないと思っています。

これはどういうことかと言いますと、入込客を増やすためには交通手段と受け入れ設備がなければならず、いま村井知事が仙台空港を民営化し現在の2倍の利用客を呼ぼうとしています。

この構想はいま300万人しかいない利用客を600万人にしようというもので、本当にそんなことが出来るかよく考えてみますと出来るような気がしてきました。いまあるJALやANAなどはこれまでどおり利用していただくけれども、LCCが来ますと実は仙台から東京に行くよりも、仙台～大阪のほうが運賃が安く、9000円前後になるのです。いままでの運賃だと、ビジネスマンや何年に1回という観光客しか来られませんが、往復2万円となれば塩釜の寿司を食べに大阪から来ようと云っても来れない話ではなくなり、学生や高齢者にとっても利用価値があります。このLCCもやはり周辺人口が多くないと駄目で、残念ながら花巻空港とか山形空港と言われてもなかなか来ていただけないと思っています。

村井 先の国会で空港民活法が通りました。これは国管理の空港、宮城県の場合は仙台空港については、運営を民間に委託することができるというような法律です。その時、国が管理している滑走路と駐車場のほか、県が出資している第3セクターの空港ビル、貨物ターミナルビルも合わせて

委託してもよいということです。

民営化のメリットは何かと言うと、駐車場とか空港ビルはかなり黒字なので、工夫してその利益分を着陸料の値下げに充てることができることです。いまは着陸料がどこの空港も同じで、2分の1の減免をしているだけです。民営化によって事業者は空港ビルや駐車場のほか、ホテルを併設したりして一体的に運営することで利益を上げ、その利益を着陸料の値下げに反映させればLCCが就航しやすくなるわけです。

私は将来的には、仙台空港をハブ空港化して海外から直接お客さまを呼び込みたいと考えています。LCCというのは遠くのアメ리카とかヨーロッパに飛ばせる飛行機は無く、国内か、せいぜいアジアやロシアぐらいで、そこから来たお客さまを東北各地に送り出すようなかたちに持って行けないかということです。どうせやるなら全国でいちばん初めにやると、みなさんは喜んで投資、出資、知恵を出してくれますので手を挙げて頑張っているところです。

一力 これは、いわゆる所有と運営を分離するコンセッション方式と言われているものですね。知事はイギリスに行かれて成功例を見ておられるので、それについてお話して下さい。

村井 イギリスのロンドン周辺にはヒースロー空港を含め空港が5つあり、そのなかで私は中心部にあるロンドンシティ空港と郊外にあるルートン空港の2つを見てきました。

ルートン空港はロンドンから電車で30分から50分ぐらい、そして駅からさらに車で5分～10分ぐらいの所にあり、そこが宮城県がやろうとしているコンセッション方式で運営が民間に委託されました。それまではチャーター機中心の空港だったのですが、民間委託にしたことで空港ビルにお客さんと呼ばい込んでおカネを落としてもらう工夫をして着陸料を下げ、LCCの拠点空港になったの

です。つまり、時間はあるがおカネが無い若い人たち向けの空港にしたところ、不便けれども多くの人が来るようになり、年間利用客は300万人から15年で1000万人と3倍になったのです。仙台空港を民営化することによって利用客を30年間で2倍にすることを目標にしていますけれども、あの空港を見てやり方次第ではもっと早く目標を達成することができると思っています。

LCCの良いところは、既存の航空会社のお客さまをあまり食わないということです。今回もピーチが関西空港に飛ばすようになりましたが、それによって既存の航空会社のお客さまはそれほど奪われておりません。つまり普通のお客さまや、早く定時に確実に目的地に着きたいというビジネスマンは既存の航空会社を使い、少々遅れがあっても安い方がいいという人たちはLCCを使えばいいので両者は共存できると思っており、仙台空港を1つの成功モデルにしたいと考えております。どうせやるなら完全に民間にお任せし、LCCの1つの拠点空港になるぐらいにしてみたいと思っています。

2. 新産業戦略

一力 次は新しい産業の問題に移ります。産業の復興に当っては震災前に戻すという発想から抜け出して1世代超えた産業戦略を描く必要があると思いますが、これについて2つ議論したいと思います。

1つは、東北版シリコンバレーの形成にも繋がると言われる国際リニアコライダー（ILC）誘致に向けた取り組み、2つ目は超高齢化社会を視野に入れた情報通信技術・ICTを活用した医療・介護、健康長寿産業の可能性についてです。

ILCについてはいま、岩手県の北上山地への誘致運動が盛り上がって来ております。これは現在、スイスのフランス国境近くにあるセルンとい

う研究所にある円型加速器の後継装置となるもので、地下100mの直線トンネル内に全長31kmの加速器を設置し、電子と陽電子をほぼ光速で衝突させてビッグバン直後を再現して宇宙の起源を探る実験をするものです。

建設費は約8300億円かかりますが、建設から30年間の経済効果は4兆3000億円にも上ると言われており、地域経済へのインパクトは絶大なものがあると思います。そしてこの研究から、医療とか創薬技術、エネルギー、環境分野への応用技術が広がって産業の集積が期待できます。次世代の産業について宮城県も力を入れておりますが、まず大山さんから話をうかがいたいと思います。**大山** 震災復興のために、国に25兆円もの巨額な予算をつけていただきましたが、世界的に見てもこれだけの予算をつけてくれる国は日本しかないと思います。

アメリカではハリケーンや竜巻などの災害が発生しますが、そういう場合、地域復興のために国家プロジェクトというかたちで政府関係機関や研究所などを持って来ますが、日本では、25兆円も予算を付けたから後はお前たちが復興しなさい、というのが国の方針のような気がしてなりません。

ILCについてはいま、岩手県の北上と佐賀県の脊振の2か所が誘致を競っていますが、政治的な力は九州のほうが強いのではないかという話が出ているわけですが、被災地をどう復興させるかといった時には、選択と集中という中でILCを国家プロジェクトとして岩手県の北上に誘致すべきであると思います。被災3県の知事はじめ私たちは復興推進委員会などいろいろな場で主張しているのですが、どうも弱い感じをしており、さらに声を強くしていきたいと思います。

村井 私は岩手県などと一緒になってILC誘致に頑張っております。研究者によりますと、宇宙を知るためには宇宙の始まりであるビッグバンの

状態を作り出しヒッグス粒子というものを調べる必要があるそうで、ILCはこのビッグバンの状態を作りだす装置なのです。

スイスのCERN（セルン）という研究施設ではヒッグス粒子があることは何となく分かったものの、それが何種類あって、どういう性質があるかはまだ解明されていないそうです。CERNは円型の加速器で粒子を衝突させるのですが、円型だとエネルギーが分散してしまって正確なデータが取れず、ヒッグス粒子を1個、2個調べるのに1年もかかるらしいのです。それが直線型の加速器だと1日、2日でヒッグス粒子の存在が分かり、だんだん種類とか性質が見えてくるということです。

こういう研究が進むと、アメリカのアポロ計画からコンピューターが発達してインターネットや携帯電話が生まれ、今の便利な世の中になったように、ILCからはがん治療の新たなものや、エックス線の透視装置、次世代カメラや通信機器、もっと進めば核廃棄物の分離処理技術などが出来るかもしれないのだそうです。

下世話な話をすると、4.3兆円ほどの経済波及効果があり、誘発雇用者数は25万人、いちばんすごいのは、これが出来ると世界中から1万人以上の世界の頭脳と言われる学者、あるいはノーベル賞を目指すような研究者が岩手県を中心に東北に移り住むことだと思います。

CERNが失敗したのは、単なる研究施設で終わったことです。アメリカのシリコンバレーでは優れた頭脳が集まって新たな産業が生まれました。ですからこの研究施設が出来れば、東北にシリコンバレーのような新たないろいろな産業が起るようになって行けば、まさに復興のシンボリックな施設になるのではないかと思います。ただ難しいのは岩手県を中心とする東北と佐賀県、福岡県が競争していることです。客観的に見たら岩手のほうがいいと思いますが、最終的に決める

のは政治力です。かつてスーパーコンピューターを神戸と仙台で争った時、甲乙付けがなかったのですが神戸に取られてしまった。だから私は、ここにおられるみなさんが誘致決議をし、首相官邸に押しかけるぐらいの勢いで頑張っていたきたいと思うのです。

一力 大きな被害を受けた東北ですから、このような国家プロジェクトがぜひ東北に来て欲しいし、東北各県はいまこそ結集すべきだと思います。

次は2つ目のICTを活用した医療。これに関しても復興推進委員会中間とりまとめで、高齢者標準の社会づくりを進める際、すべての面でICTを最大限に生かすことが必要であるとしています。医療分野に関して仙台経済同友会でも一層の規制緩和を求めながら、仙台南東部エリアを医療特区として国際介護看護大学の設置を求めています。この点について大山さんからお願いします。

大山 近々の問題として老老介護の問題をどここの家庭でも抱えています。介護施設はたくさんありますが、あと10年、20年経ったら団塊の世代が介護を受けなければならなくなり、今のうちから介護問題に真剣に取り組まなければいけないと思います。これには若い人材を育成することが必要です。

いま介護を目指している人は多いのですが、はっきり申し上げて仕事がきついのです。きつい割に待遇が良くないということで、介護士の資格を持った人は多いのに現場では介護士不足が起こっています。

一方、アジアには日本で看護や介護を学びたいという若い人がいるのですが、日本の国家試験のハードルがきびしく、看護では3年間勉強して1割しか試験を通りません。介護のほうは何とか4割は通りますが、6割が落ちているのが現状です。

私は介護においては、若くて元気のいい海外のみなさんに日本で勉強していただく中で、将来に

向けた介護の仕組みを構築して行かなければならないと思います。被災地自体がまさしく介護を必要とし高齢化の先進地域ですので、いま岩沼市に国際看護介護大学の設立を計画しています。岩沼市には仙台空港がありますので、海外の学生を呼ぶにはアクセスが便利なのです。

老老介護の問題は日本だけではなく、韓国、中国、それにシンガポールが5年か10年遅れでこの問題に直面することになり、海外からも、日本で先進的な介護の仕組みを作ってもらいたいという話が東北大学にも来ております。

そこで私は、経済特区を設けて規制を緩和したところで、若い海外の介護を学ぶ人が免許を取得するまで勉強していただきながら、その中の介護施設に就労していただくようにしたいと考えます。それが延いては、日本各地に派遣されるなり、あるいは本国に帰って介護に従事することになると思います。すなわち、被災地で経済特区というかたちで外国人の修学、就労を認めていただきたいと思っています。

これには大きなハードルがあります。外国人が入国するためには法務省が関係するし、大学を作るには文科省、介護に関しては厚労省といくつかの省庁にまたがることから一筋縄ではいきません。そういうことでいま、仙台経済同友会のメンバーが中心となって、岩沼市、宮城県とも連携しながら下準備をしているところです。

一力 村井知事はICT活用の医療のことも強調されておりますが、一方で大学医学部の新設にも力を入れておられます。河北新報の提言も東北に大学医学部の新設を求めています。この分野について話をお願いします。

村井 東北は10万人当たりの医師の数が全国最低で、医師が不足しています。また、各県に1つの医学部しかないのは東北と四国だけです。ところが四国は4県で岩手県と同じぐらいの面積です

ので、岩手県に4つの医学部があると同じことです。このように東北は医師不足がいちばん深刻です。高齢化率も北海道、東北は急激に高まっていく地域で、どう考えても、いまの医学部で定員を多少増やしても根本的な解決策にならないと私どもは考えました。そこでいま医学部を東北の中に作るよう国にお願いしております。

実は日本では34年間、新医学部は作られていません。最大の理由は、人口が減っていく中で医者を増やして行くと、歯医者や弁護士と同じように増え過ぎるといったことや、優秀な先生の引き抜きが起きて医学部自体の経営が難しくなるといった問題もございます。そうは言っても、東北、特に田舎の自治体病院の医師不足は本当に深刻で、民間の病院も無いし自治体病院に産科が無いために、仙台など都市でしか子どもを産めないというところがたくさんあるのです。

こういう問題を解決するために、私は新たに医学部をつくったらどうかと提案しています。構想のほんの一部ですが、例えば東北版自治医科大学を作って、市町村とか県からおカネを出して授業料の面倒を見る。その代わり卒業したら9年、10年間は東北の自治体病院で働いてもらうといったことを考えています。

医学部は文部科学大臣の告示行為で出来るのです。法律を変えたりする必要は無く、大臣の腹1つで出来ますので、みなさんにもぜひ働きかけていただきたい。一人前の医者が生まれるまでに10年、15年かかりますけれども、そういったことをやることで、被災者の復興への気持ちが相当違ってくると思うので頑張っていきたいと思っています。

また、大山さんが話された特区などは、いわばOJT、勉強や実際に働きながら介護士の資格を取得するという非常にユニークな計画です。そこには、言葉を話せない人や寝たきりの人に言葉が通じない外国人が研修しながら本当に介護できるの

かとか、介護の人材が不足しているから海外から安い給料で働いてくれる人を入れるのは外国人に対し失礼だといった様々なハードルがありますが、私は1つの取り組みとして国に働きかける意義はあると思っています。

一力 震災前から医師不足が深刻なこの地域ですが、震災によって自治体の病院の医師は激減しましたし、開業医もほとんどいなくなった地域、廃業に追い込まれた地域もあります。この問題は切実な命の問題ですので、単に医師の数を増やすという話ではなくて自治医科大学の例のように、医学部に入ったら必ず卒業後は沿岸部の被災地とか地方に医師が赴くという新しい仕組みを作ろうと訴えております。宮城県には東北大学医学部がありますが、ここには全国から学生が来て卒業して全国、世界で研究開発される方がいますので、そこは違う新しい医学部を何とか被災地、東北に出来ないか、そのように訴えているところです。

3. 競争激化の中で生き抜く国際戦略

一力 最後の論点、今後の国際競争激化の中でどう生きていくかという問題に移ります。きょうは復興をテーマに進めてきましたが、これは日本全体の問題です。人口減少、激しい競争の中で、日本は産業経済の悪循環から脱出していない状況ですが、そのためにも震災からの東北再生を日本全体の再生に繋がるものにしなければならないと思います。大山さんに実践を踏まえた経営論と東北の中小企業をいかにして成長させグローバル企業に育てるか、人財育成などについてアドバイスをいただきたいと思っています。

大山 15年間もデフレが続いた国は世界で日本しかない。これをアベノミクスで脱却しようとしているわけですが、所得が増えなければ消費が増えないのは当然です。鶏が先か卵が先かという議論がされているが、最低賃金がずっと生活保護費

よりも安い時給740円で来て、いま15円アップするとかといった議論をしているが、私にはどうも次元の違う話ではないかと思われま。経済が榮えて生活者が減びていくという状況の中で、経団連でさえも最近、時給アップに反対だと言っていますが、これはどうも我田引水のような気がしてなりません。やはり生活者が豊かになり、消費が豊かになって経済がうまく回る、そういう仕組みが大事だと思います。

もう1点。企業はみな法人税を海外に比べて高いので下げてくれと言いますが、もちろんそれに越したことはないですが、もっと大事なことはものづくり立国を考えることです。

日本は島国で資源が無い国です。戦後ずっとこの環境は変わっておらず、結局、この国が豊かになるためにはものづくりが無ければならないのです。たまたま個人の金融資産が1400兆円もあるから、いま使おうと言っているのですが、元と言えばこれは商品を作って輸出して積み上げたおカネです。

今回、投資減税ということも言われています。いまほとんどの企業の設備は実は20年ぐらい使っているものです。ワインはビンテージが長いほうがおいしいが、設備は20年も使っていると原価償却は少なくて済むが、結局は新しい競争力を産みません。そういう意味では投資減税で償却を1年でもやれるとなると、私は海外に進出している企業でも国内に回帰するし、新しい設備を入れて1年で償却すれば全然損はしないのです。私はもう少し本質的な議論をして、この東北、日本がものづくり立国で榮えることが大事だと思います。

金融立国、消費大国といった言葉がありますが、これはイギリスの事例を見てお分かりの通り、衰退した国がやっていることです。一時的には良いが、本質的にはやはり日本は資源を輸入し、それを加工し付加価値をつけて輸出する。そ

こから国が豊になり生活が豊かになる、そういう仕組みに戻す必要があるのではないかと考えております。

一力 最後に村井知事に、宮城県という枠を越えて東北と世界のポジショニングを今後どうすべきかのビジョンをおうかがいしたいと思います。
村井 安倍政権が参議院選挙でも大勝して、当分は安定した政権が続くと思いますが、安倍政権の成長戦略、日本再興戦略でも国際戦略特区や国際展開戦略といった文字が目飛び込み、我々も外に向かってどんどん伸びて行かなければいけないと思います。

ところが調べてみると、東北は全国の中でいちばん元気の無い地域ではないかと感じます。分かりやすい例は人口の流出で、全国8つのブロックの中で人口の流入者ランキングは最下位、一方、人口流出数は全国最大でいまだに流出が止まっています。

これに対し東北と同じように東京から離れている九州は人口の流入は行ったり来たりで、人口流入数のランキングは8ブロック中で3位ぐらい、経済成長面では平成19年度以降は全国平均を上回っています。

九州と東北の違いは何かと言うと、いろいろな理由がありますが、私は九州知事会だとか九州経済連合会が核となって各県がいろいろな思惑、利害を超えてアジアと一体となって発展する、というコンセプトで一緒になって努力している、その差が表れているのではないかと思います。もちろん東北も観光面、自動車産業といったものは個別具体的には力を合わせてやってはいるのですが、自分の県が多少損をしても東北全体がプラスになることはみんなで力を合わせてやろうという気概が欠けているような気がします。

私が道州制と言うと、宮城県や仙台市が独り勝ちするとか、宮城県のため、仙台市のためにやっ

ているのだと誤解される方がいるが、決してそうではありません。「東北は一つ」となれば新潟も入れて1200万人という東京に匹敵する人口規模で、食べ物も持っているという強みがあります。人間はいざとなったら、食べ物を持っていることは非常に強い。そういう強みのある地域が本当に一体となってやれば、私は他の地域に伍して戦える。逆に日本一、成長する地域にすることは可能だと思っています。そういうことで道州制ということを言っています。中には反対の方もおられるかもしれませんが、ぜひ応援団になっていただければと思います。

一力 震災から3年目を迎えました。復興にはイノベーションを伴う創造的復興、戦略的復興が必要だと言われますが、本日の鼎談で東北というブロック、東北という括りで考える必要性を再認識することが出来まし、東北各県がいままで以上に緊密に連携して一体となって復興に取り組む、そして世界の中での東北のポジションを考えた産業戦略を展開して行くべきだということを教えていただきました。どうもありがとうございました。

質疑応答

Q. 質問ではなくて感想を述べたいと思います。まずコメについて。大山さんはコメを3合詰めのだいぶにすることですが、2合にして高く売ろうがいいのかなと思います。関西のボランティアからコメを送ってもらいたいと言われた時、持ち歩ける2合にしろまいということでした。山形からつや姫をお送りしますので、それを小袋にして販売していただければと思います。

第2次産業について。車の部品が3万点ということであれば、山形県にも土地が空いておりますので部品関連の工場も何とかやっていきたいと思っています。

同時に横断道路が非常に脆弱なので、東北ウエストラインということで酒田・石巻間の道路を整備して東北全体をリンクし、東北全体が車産業で売るようにお願いしたいと思います。ロシアなど目の前に組立工場がありますので、部品を酒田港から送るとか、秋田港、新潟港を棲み分けして何とか日本海側の活性化にも協力をお願いしたいと思います。

第3次産業の観光について。日本海側に北前船コリドール構想というものがあり、秋田、山形、新潟を一続きの回廊として売ることを提唱し、その中での寄港地フォーラムも年々盛んになっております。これも東北7県が力を合わせれば本当に大きな力になると思います。

私ども民間企業の資金で作った産直販売施設の中に日本一になったシェフの農家レストランがあり、通常1200円ぐらいが相場のランチを3500円以上、5000円以上のものしか出さないと言ったところ、台湾の旅行エージェントもそういう所を捜していたと言っていた。やはり本当においしい料理を食べさせたいということだったので、その辺も踏まえて誇りを持って各県が連携しながら良い所、おいしいものを提供するようにお願いできればと感じました。

大山 コメの件ですが、山形県は戦略的にブランド戦略を構築されて、つや姫はまさしく大成功した例だと思います。実は、残念ながら東北のコメの中で2%しか供給していただけないということですが、供給していただけるのでしたら喜んでやらせていただきたいと思います。

コメはやはり、魚沼産のコシヒカリが1番、2番目がつや姫、3番目は北海道のゆめぴりか、4番目はあきたこまちで、宮城県や岩手県のコメはちょっとランクが下がっています。これは山形県の指導なり、研究開発がうまく行った例だと思います。

トヨタに関しては、はっきり申し上げて期待と現実の違いはあります。トヨタには品質、納期、価格の3拍子が揃わないと入って行けません。だからこそ世界のトヨタになったわけですので、3拍子揃えるかどうかは企業力なのだろうと思っています。

観光につきましても、まさに広域であり、県単位で進めること自体意味の無いことだと思っています。お客さまは仙台空港、仙台駅に着いてから、山形に行こう、あるいは岩手の観光地に行こうとなるのですから県の概念を除き、東北7県が連携して行くしかないのではないかと思います。

Q. 村井知事に具体的な対策を教えてくださいと思います。建設業はいまものすごく忙しくて職人がいない状態です。この間までは1万円でもいいからやらせてくれという職人が、1万5000円払ってもやらないという状況が続いております。この間、秋田市役所の100億円の庁舎建設は、我々が見積もったら120億円になり、全員入札を辞退しました。酒田市も庁舎建設で2回入札しましたが、これも不落という状況でした。

私たちは仕事はやりたいのですが、どうしても自治体の予算と合わないのです。このような時、自治体はどのような対策を取られているか具体策を村井知事におうかがいします。

Q. 3.11の時、新潟は被災地救援の拠点になりました。将来、南海トラフ地震、首都直下地震、あるいは富士山が爆発するかもしれないといった話があり、その可能性が高いと言われます。このような中で東北7県を考えると、例えば港は太平洋側に19の水深の深い港を持っていますが、日本海側には1つもありません。要するに国が危機に陥った時に東北7県がどのような対応をするか、防災産業と食料基地ということでいろいろな仕掛けをして行けばオランダのように食料を輸出できるすばらしいエリアになるのではないかと思います。そういう構想も含めて道州制推進ということ

であれば、新潟県は東北州の中には入っていませんが、連携も含めてぜひお考えいただきたいと思っています。

Q. 私は中小企業とかベンチャーの方々の相談を受けることが多いのですが、数字の意識とか戦略マインドが無いような方が多く見られます。

経済同友会は提案する場だと認識しておりますので、1つ提案があります。

それは、中小企業の方々が数字とか戦略を肌で感じられるように、例えば2週間とか1か月間、大企業に行って学ぶとか、一緒に仕事をする。あるいは県庁の方が大企業に行って一緒に学んでみる、そういうインターンシップといったことをもっともっとやっていいのではないかと思います。が、お考えを聞かせてください。

村井 秋田の方から人材不足の話がありましたが、これは太平洋側の岩手、宮城、福島の影響です。宮城県のほうでも入札されなかったことが新聞で大きく取り上げられており、これは我々の責任だと思っています。

秋田市でどうされているか分かりませんが、少なくとも宮城県は価格をいままでは半年に1回見直していたのを2か月に1回にし、人件費の動向等も含めて細かく見直しをさせていただいております。

やり方はいろいろあるでしょうが、根本的な原因は仕事が一気に増えたことで、これが以前のように急激に公共事業等が減ることは無いと思いますが、復興事業が落ち着いたらということで各企業は新たな人材を確保するのも難しくなっているのです。この点につきましては小まめに期間を切ってなるべく今の適正な価格に合わせて行くという努力しか方法は無いのではないかと思います。

東北7県一体となって防災・食・港湾を、ということについては、いままでは各県が競って同じようなものを作ってきたという思いは持っています。

例えば、研究所なども各県でコメや水産物、産業技術などいろいろな研究をしています、本当に全部の県でやる必要があるのか。山形で作ったつや姫が、宮城県で作っても間違いなくおいしいなら、無理して宮城県でつや姫を超えるようなコメを開発しなくてもいいのではないかと思います。ですが、宮城県の知事として宮城県のコメを作る研究施設を潰すということはなかなか出来ないのです。これが道州制になれば、おそらくそういった研究施設や研究所も1、2か所に集約されて行くのではないかと思います。

公立大学も各県にいろいろな公立大学がありますが、すけれども、これから子どもが減って来ますから淘汰の時代に入ってきていると思います。そうすることによって税金を少しでも浮かし、例えばそれを社会保障費に充てていくということでより福祉を充実させていくのだと思います。

インターンシップ等で人材の交換をするべきではないかということですが、これは大企業、中小企業、また自治体、民間企業に拘わらず、人材の交流

は非常に重要です。宮城県は民間企業にも職員を派遣して研修させていただいておりますし、市町村にも派遣しております。逆に市町村や民間企業から県にお手伝いに来ていただいておりますが、情報管理などいろいろ難しい問題もあります。

さらに岩手県と人材交流をやっています。多分、山形県でもやっていると思います。そういうかたちで県域を越えていろいろな人材交流を進めるようにしております。やはり外に行って帰ってきた職員は成長しています。

大山 道州制は新潟県の池田さんも賛成ですが、案で見ると新潟県は北関東甲信越とか甲信越北陸に位置している。いっそ東北に入ったらどうですか？

先に言ったように、東北は3つの強み、自然であったり、勤勉であったり、首都圏に近いのは新潟県も同じじゃないですか。雪国でコメがうまい。新潟も東北州でいっしょにやれば先ほどの問題は一気に解決できると思っています。



平成25年7月例会 講演要旨

産学連携による ベトナム進出事例について

株式会社 TESS 代表取締役 鈴木 堅之 氏



平成25年7月例会が7月10日、江陽グランドホテルで開かれた。今回は東北大学発の研究開発型ベンチャー企業として、病気や事故で足が麻痺して動かない人のリハビリに大きな効果をあげて注目されている足こぎ車いすを開発し海外にも進出している、介護・医療器の開発・販売会社、株式会社TESS代表取締役の鈴木堅之氏をお招きし、開発の経緯や海外進出、今後の抱負などについて講演していただいた。

足こぎ車いすとの出会い



まず、足こぎ車いすとはどういうものなのか、テレビで放送された映像を見ていただきたい。いま映っている方は63歳。くも膜下出血で倒れ、脳の手術を十数回受けたが、全身に麻痺が残り足はほとんど動かない。この人が足こぎ車いすに乗ると動かなかった両足でペダルをこぎ車いすが進んだ。一体、動かなかった足がなぜ動いてペダルを踏めるのだろうか？

脳梗塞で倒れ半身が麻痺して歩けなくなった人は普通、毎日リハビリを受けるが、足が動くようにはなかなかならないのが現実である。ところが、そういう人が足こぎ車いすに乗るとすぐ両足が動く。こうなると、旅行を諦めていた人は再び旅行に行こうかという気になる。いままでは長い期間のリハビリを頑張った後でやっとかなった夢がこの足こぎ車いすだとすぐかなう。足こぎ車いすはそういう乗り物である。

こういうものがいままでは有りそうでも実際には無くて、手こぎ式の車いすがあたり前のように使われている。だが、実は人間には本能的に足を動かすという反射機能が備わっており、その機能を使って足を再び動かそうというのが足こぎ車いすである。これは東北大学大学院医学系研究科障害科学専攻運動機能再建学分野の半田康延教授が開発した、まさに仙台発・東北発の製品である。

私が足こぎ車いすと出会ったのは2002年である。もともと小学校の教員だったが、実は教員をする前に理学療法士、リハビリの医療技士になることをめざして山形県にある養成校に2年間通った。その養成校の入学式の時、東北大学の先生が交

通事故で下半身が動かなくなった人に電気刺激を与えて立たせ、歩かせたらしい、ということを知った。すごい先生がいると思ったが、その時はそれで終わっていた。

半田先生の研究は、患者に電氣的刺激を与えて人間の身体が持っている本来の働きを取戻し、内臓機能や身体機能を活性化させ、病気の症状の回復・改善を図るという新しい治療方法で、社名の「TESS」は「Therapeutic Electrical Stimulation System」（治療的電気刺激システム）の頭文字を取っている。この研究は1998年ごろに始まり、電気刺激と足こぎ車いすの開発がスタートしたのもこの時からである。

山形で教員をしていた時、妻の石巻の実家に86歳の義父が独り暮らしをしていたが、東日本大震災の少し前に起きた大きな地震で家が半壊したため宮城県に戻らなければと思っていた頃、半田先生と一緒にベンチャーをやらないかと誘われ、その時初めて足こぎ車いすに出会ったのである。

足こぎ車いすの開発

私に加わる前にも足こぎ車いすはいくつか開発されていた。1号機は車いすにペダルを付けただけのもの。2号機はオリジナルのパーツを使った大きくて90kgと重いものだったが、足が麻痺している人でもこぐことができた。

もっと軽量化し130万円で売り出そうと考え、完全オリジナルの3号機が生まれた。中国で作ったので価格は17万円に下がり、これなら多くの人に買ってもらえそうだったと思ったが、走っているうちにあちこちのネジが落ちてしまうなど欠陥があった。指導に行って作ったときは良いのだが、日本に来たものをこまかく見るとパイプの厚さを薄くしているなどといったことがあり駄目だった。

そこでやはり、「メイド・イン・ジャパン」で恰好がよくておしゃれ、軽くてコストも下げて現

在の形が出来た。いま約4000台出ているが、これだけ売れたのは「恰好が良い」からで、デザインが大事であることを改めて感じている。

会社の理念と概要

会社の概要を申し上げますと、東北大学発のベンチャーで社員は3名、役員5名は先生方である。本社は東北大学青葉山キャンパスの東北大学連携ビジネスインキュベータ404号室にある。研究がどんどん進んでいるので、多賀城市にあるみやぎ復興パーク内で次のモデルを考えている。

大学ベンチャーは、私が設立した2008年にはほとんど出来たが、融資してくれる金融機関が無いため次々に潰れて行った。私の会社は技術も販路も資金も無いという状態だからおカネを貸してくれるところが無いことは分かっていた。私たちにあるのは、障害者が笑顔になる足こぎ車いすをなんとかして世の中に出したいという熱意だけであった。

会社を創る時、共感者を1人でも多く増やし、私たちに出来ない部分をそれぞれ得意なところを補っていただく会社になりたいと考えた。中小企業連携で千葉のオーエックスエンジニアリングという競技用車いすでは世界屈指のメーカーと連携、産学連携は東北大学と行い、さらに医工連携という3つの連携を行い、いまはうまく回っている。

私たちはメーカーではあるが、製作と販売は他にお願ひしており、その際に代理店契約金、保証金は一切取っていない。福祉や医療器機の会社はこれらを取るのが当たり前だが、私たちは取らない。足こぎ車いすを広めたいという理念を共有する方々といっしょにやっているので、警備会社もあるレスポーツ用品店、商社などいろいろだ。製作するところも様々で、量産は台湾の会社だが千葉のオーエックスエンジニアリング、南相馬の企業グループなど、それぞれの良いところを集約して作っている。

足こぎ車いすのリハビリ効果

足こぎ車いすの利用者は、左半身が麻痺して手も足もまったく動かず、そばに誰かいないと倒れてしまうぐらい症状の重い人でもこれに乗ると左右両足を動かしてすいすいと動ける。足だけ見ていると、どちらの足が麻痺しているのか分からないぐらいである。リハビリでは今まで後ろに下がることは考えられなかったが、これはバックすることも出来る。日常生活の上では後ろに下がった後ろの物を取ったりすることが多いので、バックできるというのは大事な機能である。

見ただけでは、動かすことができる右足で引っ張って足を動かしているのではないかと言う医者もいるが、機器で計測すれば普段は左足の筋肉が動かないのに、足こぎ車いすに乗っている時の筋電図をとるとちゃんと動いているのである。足こぎ車いすは麻痺した足も自分で動かす力が出てくる世界唯一の乗り物である。

足が麻痺している患者に、いまの福祉用具で歩行訓練をしようとする、装具をはめ4点杖で先生に支えてもらわないといけない。怖いし、危ないし、疲れるので普段は手こぎの車椅子を使う。その点、足こぎ車椅子は楽だし、楽しく、リハビリ効果は歩行訓練と変わらないぐらいある。神経、筋肉、関節を全部使っている、バランスの良い訓練ができるのである。

在宅で酸素を使っている患者は、脈拍や呼吸が乱れて危ないので運動はできない。ところが、足こぎ車椅子では後ろに酸素ボンベを載せれば動ける。計測器で調べても、患者は疲れないし呼吸も乱れないことが分かる。体への負担が少なく、しかも大きな運動量を確保できるということで、慢性呼吸器疾患の人などにとっては非常に良いトレーニングになる。

なぜ、麻痺して動かない足が足こぎ車いすに乗ると動くのだろうか？赤ちゃんの歩行の動きをよ

く見ると、右足が地に着くと左足が上がり、次に左足が地に着くと右が上がる、という反射運動になっていることが分かる。赤ちゃんは脳で考えずに脊髄の中にある反射を使って歩いているのであり、この反射機能は誰にも備わっている。足こぎ車いすというのは、ちょっと前かがみの姿勢で乗れば脊髄反射のスイッチが入って麻痺した足も動き出すように作られているのである。

そんなこと、本当か？と疑問を抱く人がいるので別の例で説明したい。身体のバランスを司る小脳を切除された人は、運動ができないのはもちろん立つことも難しく、脳で足を動かすことはできない。だが、こういう人でも足こぎ車いすに乗るとペダルをこげるのである。すなわち、人間の身体は正しい方法で刺激を与えれば、本能として持っている機能が働くのである。赤ちゃんは脳で考えないで、本能的に足を動かして立って歩けるようになる。足こぎ車いすは、ちょうど赤ちゃんがたどってきた道を再度たどるようなものでリハビリに非常に効果的で、かつ人間本来の機能に適っているのである。

足が動かない人は、単に足が動かないということで精神的に落ち込み、社会に出て行かなくなる。そして次第に認知力が低下して家族の介護負担が増し、国や自治体にとっては医療費や介護費の負担が増えることになる。

足こぎ車いすは現在、価格が30万9100円と高額だが、6年経ってやっといろいろな保険が使えるようになった。病院では診療報酬が使える、リハビリで20分使用すると病院としては1単位の治療費を国からもらえるし、家で使う人は介護保険を使えば、1か月1500円でレンタルできる。

保険でなかなか認めてもらえない部分もある。保険というものは国が認めるものばかりではなく、自治体の判断によるものもあり、窓口担当者の判断によって左右される。だから例えば、仙台

市で使えても名取市では使えないということが起きるので、私たちはどこの市町村に住んでいても保険が認められるよう各方面にお願いしている。

足こぎ車いすは医療保険も介護保険も使える。障害の克服、介護予防、生活の質を上げるといった医療、介護の両方に使える製品である。

人は誰もいずれ足の機能が衰えて車いすが必要になったり寝たきりとなるが、足こぎ車いすはどの段階から使っても再び足を動かすのでどんどん健康になり、寝たきりの人が杖で歩けるようになったり、杖を使っていた人が杖が不要になったりする。これが今までの医療機器や福祉機器と違うところで、自分でトレーニングして機能回復して元気になり、社会復帰できるのである。

広がる利用分野

足こぎ車いすは医療や福祉だけでなくスポーツにも使われている。フィールドホッケーやサッカー、ダンスなどが出来る。その場でくるくる回ることができるので社交ダンスも出来、いま先生に振り付けも考えてもらっている。車いすダンスというものもあるが、いままでは健常者と車いすの方がパートナーとなって健常者が車いすを回すようなものしか無かったが、足こぎ車いすだと障害者同士でも踊れる。

旅行にも使われている。先天性の病気のため立てない、歩けないという、ある30代の女性はディズニーランドが好きで毎月行っていた。だが姫路に住んでいるので、新幹線、電車、バスと乗り継いで行かなければならず、しかもディズニーランドに着くと電動車いすに乗って動くのでエコノミー症候群に罹って具合が悪くなり翌日から寝込むようになってしまうという。そのためディズニーランドは楽しいが、行くのが怖くなっていた。そういう時に足こぎ車いすを知り、いまはこれで月に2回、ディズニーランドに行って他の人

の助けを借りずに好きなアトラクションを見ることが出来るようになった。

しかし、この車いすは雪国の屋外では乗れない。そこでいまバーチャルシステムというものを開発中である。これは、寝たきりだった人や障害者が足が動くからといっていきなり外へ出るのは危険なので、バーチャルシステムで人を避けたり信号の点滅が大丈夫かなどを訓練するためのもので、脚力の差といったこともパソコンで見られるようにした。これによってアパートだろうが雪国だろうが、1年中足こぎ車いすを楽しみ、暖かくなったら外に出られるようになる。

ある現役の石工は足こぎ車いすで職場に通い、休みの日は好きなコーヒーを飲みに近くのカフェに行くという生活を送っている。

また東京のある夫婦は、若い時に2人が出会ったフランスにもう1度行きたいと思っていたが、妻が脳梗塞で倒れて動けなくなり諦めていた。ところがこの前、足こぎ車いすを使ってパリに行き、かつて2人が住んだ下宿を訪れたり息子や孫に会ってきたという。

私たちは、足こぎ車いすがリハビリだけに使われるのではなくて社会参加の1つの手段になって欲しいと願っている。通勤、スポーツ、旅行、ショッピング、どこでも使える。障害を負った人や高齢者が好きな所に行くことができれば、それだけ家族が介護から解放され、お互い幸せに暮らせる。このように障害者やお年寄りが社会に出る1つのきっかけづくりのアイテムとして使っていたきたいというのが私たちの願いである。

海外進出とベトナム支援

私たちはいまJICAのプロジェクトに力を入れており、すでにコスタリカ、フィリピン、ベトナム、ミャンマー、エクアドルに行っている。

フィリピンでは社会福祉開発省が貧困層の人た

ちに安心して暮らして欲しいとコテージ風の施設を建設しており、これからその周りに同じような施設をどんどん建てるという。ここでは足こぎ車いすがお年寄の移動手段として使っていただくことになっている。

南米のエクアドルにも20台ほど行っている。飛行場近くの会議室に公衆衛生省と副大統領府の役人が集まって、これから国内で足こぎ車いすを活用するための勉強会を開いた。なぜエクアドルかというと、副大統領の夫人が障害者で同じように障害で困っている人が国中にたくさんいるのに、リハビリ機器もなければ人もいない。だが日本にすばらしいものがあるということで注文があり届けることになった。

つい3月まではJICAのBOPビジネス（途上国の貧困層を対象とするビジネス）ということでベトナムに行っていた。社員が3名の私たちだけでは海外支援は出来ないのでNGOや一般社団法人、企業のコンサルの方々と一緒に行く。世界人口の72%がBOP層と言われているので、海外に出て事業をしようとしたら、どうしてもこの人たちと接しなければならない。

ベトナムでは、ベトナム戦争で使われた枯葉剤の影響でまだ障害者が生まれている。生まれた障害者は収入が少ないため家で育てることができないので国が預かって施設に入れるが、施設では何の手当もしていない。専門の人もいなければ技術も無いし、物も無いので死ぬまで寝ているだけだ。私たちはそのことを偶然に知り、寿命を延ばそうということではなくて、子どもたちに自分で動く楽しみとか自由に何か出来る喜びを体感してもらいたいということで足こぎ車いすを広めている。

ベトナムは社会主義国で傷病兵などには手厚い制度が整っているが、障害者や高齢者に対する手厚い制度は無い。病院もコミュニティレベルから中央の国家レベルまで分かれ、ほとんどは医療セ

ンターと呼べるようなものではないのでおカネがかかってもみな中央病院に来る。だから廊下まで人が溢れている状態である。

私たちは現地調査を4回した。政治の中心地ハノイやホーチミンにも行き、障害者の団体や協力機関、実際に使っていただく病院を回った。バクマイ病院は中央の国立病院だが、地方の比較的大きな病院でもリハビリや介護という考え方はまだ定着していないのが現状である。

患者は実際に足こぎ車いすに乗るとみんな喜ぶ。父や母の足が動いたとなると周りで見ている家族がすごく盛り上がる。バクマイ病院で、交通事故で脊髄を損傷し足は動かないという最も症状が重いという患者を医者が連れてきたが、車いすに乗ると足が動いてこぎだした。これを見たみんなが驚き、リハビリセンター長は、脊髄損傷の人の足がなぜ動き出すのかと言う。この病院には3台置いてリハビリに使っていただいている。

驚いたことにベトナムでは、脳梗塞や脊髄損傷になる年齢が非常に若く40代、50代である。この人たちは一体、どうしたらいいかと苦しんでいる。リハビリも無い、介護も無い。家族で一緒に頑張るしかなく、退院する時の表情がとても暗い。

ところが足こぎ車椅子に乗ると足が動くのを家族が見て、「すごい、動ける。これなら畑に行けるネ」とか、「仕事出来るじゃないか」と言って笑顔で退院して行く。これはすごいぞと思った。

もう1つ気づいたことは、ベトナムはリハビリ学会とか介護士協会の学会とかが無く、JICAの隊員によるリハビリ研修を2週間受けただけで治療をしている。だからそのリハビリがどんな効果があるかとか、数字的に本当に患者が良くなっているかについては誰も知らなかった。そこで私たちは、リハビリが患者の身体機能の向上に繋がっていることを数字で見せて上げた。最後にワークショップというかたちで発表し合ったが、大成功

だった。

若いリハビリ担当者は勉強熱心で意欲満々になっている。私たちは足こぎ車いすを「使えてよかったですね」で終わらせず、しっかり定着させたいと考えている。これを広めるには仕事がたくさんある。開発、製造、販売、量産、レンタル、普及活動、教育機関、あらゆる分野の人がこの車から仕事を得ることが出来る。協力していただける人をもっと増やすため、宮城県にベトナムの方たちを連れて来て人材交流をしようと計画している。日本国内で足こぎ車いすを使っている施設や福祉機関にベトナムの研修生を入れて、この車いすの成果が上がっていることを知って帰ってもらい、逆に日本の若い学生をバクマイ病院に行かせることによって、患者が家族が見守るなかでリハビリをしている様子、昔の日本にはあったがいまは薄れている親や祖父母を大事にするベトナムの姿を見てもらって戻って来るようにしたいと思っている。ベトナム側は協力する気が満々で地方の医療機関、エンドユーザー、NPO、NGOのみなさんが準備をして待っている。

一方私たちには資金が無いので、またJICAが募集している草の根技術協力事業に応募しているところである。これが通ればいいが、もし通らなかったら規模を縮小してでもやろうと思っている。各方面に話しているので、もうやるしかない。

JICAのBOPの事業が終わる日に駆け込みで仙台大学の学長と尚絅大学の留学生が出席してハノイ大学と協力に関する調印をして若い人たちを連れてくるルートを開拓している。ハノイ大学は語学の大学で介護やリハビリ関係の学科はまだ無いが、これからは必ず必要になる。ベトナムもいまは若い世代が多いが、高齢者や多数の障害者をどう処遇するかという問題がすぐそこまで来ている。そこに日本の技術や介護のスキームが役立てられるのではないかとと思っている。

地域でのモノづくりとリハビリモデルの普及

私たちは足こぎ車いすをベトナムでも作りたいが、いちばんは被災地で作りたいと思っている。日本で作ろうと協力企業を探していた時に震災に遭ってしまったため、仕方なく台湾の自転車メーカーに頼んだが、東北の地域社会で協力してモノづくりをやっていくというのが理想である。被災地の雇用を少しでも増やしたいし、地元で作って地元の人に使っていただいて健康になれば、国や自治体の負担がそれだけ軽減する。

また足こぎ車いすは就労したり、楽しみながらリハビリができるので、就労型・社会参加型リハビリということを出していきたいと思っている。ベトナムの人たちが来たらぜひその姿を見せたいので、足こぎ車いすで通勤し仕事を頑張っている方を1人でも多く増やしたいと思っている。

私たちは小さな企業なので、フレーム加工、塗装、治具等々、みなさんの力を借りなければならない。東北には町の発明家がたくさんいる。縫製、車のシートやスキューバダイビングのスーツを作っている方、樹脂成形の技術もあるので、全部東北で作ることができ、新たな地域社会参加型リハビリというものを普及させていきたい。

リハビリはどんどん細かく分かれてきた。病院やリハビリ福祉施設はシステム立って良いのだが、その一方でリハビリを受ける人の個性とか考え方、生活様式といったことがしだいに排除されてきている。これには忙しいカリキュラムの中で1人ひとりに関わってられないといった仕方のない面があるが、真のリハビリは、その人にとってふさわしい状態に戻るようにすることだと思っているので、被災してゼロから始める東北で本来のリハビリのモデルを広めていきたいと考えている。目には見えない、エビデンスとしては示すことができないが、リハビリがその人の仕事、旅行、趣味などに繋がるのが理想だと思っている。東北は、今だからこそそれが

出来ると思っている。

私が考える、その人らしいリハビリとは、1人ひとりを思いやることである。今は例えば、お年寄りがちょっと何か注文を言うと、「頑固だ」とか「我儘だ」と言われるが、それにはその人が長い人生で体験してきた生き方とか、その人なりの哲学があるわけである。だから接する私たちの心次第でその人が豊に生きられるかどうかが掛かっていると言える。

あるおじいさんはリンゴ畑に行きたいが、医者からは無理だと言われる。その人が足こぎ車いすに乗って動き出すとその瞬間に「リンゴ畑に行けるぞ」となる。これがいい。あと何年間、介護を頑張るというのではなくて、例えばこれから10年生きられるという希望が湧く。これがリハビリの本来の姿である。

障害を負った子どもたちは医学が進歩した分、障害を負って長く生きることになる。だが単に生かされるのではなく楽しみがないと駄目だということで、こうした子どもたちに足こぎ車いすを使ってもらおうという運動をベガルタ仙台と協力してやっている。ホームでの試合でベガルタ仙台が勝つ度に車いすを1台、支援学校や施設に寄贈している。これはものすごい効果を生んでいる。薬よりもすごい。

ミトコンドリア・リー脳症というどんどん体の力が抜けていき10年も生きられないと言われる男の子はベガッタ君の車いすに乗るんだ、と両親に言ったという。この子が、何かやりたいと言うのは初めてだということで両親が学校に来て車いすに乗せたところ、座ることもできないこの子の足が動いた。17年間まったく動かなかった足が動いたのである。その姿を見た母親は涙を流していたが、それぐらいベガッタ君の効果は大きい。

子どもたちにとっては、格好のいいサッカー選手が持ってきた車いすに乗りたいのだ。また、こ

れに乗ればサッカーが出来るので、今後2台、3台と増やして運動会をしたいと思っている。特別支援学校の子どもたちは、いままではリレーなんか出来なかったが、先生は2台あったらリレーをやりたい、4台あればクラス対抗リレーが出来ると言う。それをぜひかなえて上げたい。

体育館に出来ない子は、モニターでみんなの様子を見て「楽しそうだなあ」「サッカー選手が来てベガッタ君と遊べていいなあ」と言う。看護師に聞くと、ベガッタ君はどんどん病室に入行って行って「足こぎ車いすに乗って元気になるんだよ」と言うと、本当に元気になるという。気持ちも大事だ。障害を克服するには苦しさに耐えて頑張る、手術に耐える、薬を飲むのではなくて、頑張るという気持ちだ。そういうふうに考えている。私たちが出来ることは小さいが、みなさんに発信していただければ足こぎ車いすはさらに広まると思うのでぜひご支援をお願いしたい。

講師略歴

鈴木 堅之 氏

すずき けんじ

(昭和49年 静岡県下田市生まれ)

平成8年3月

盛岡大学文学部卒業

平成8年4月～

岩手県内の更生施設
社会福祉法人いきいき牧場勤務

平成13年～

山形県にて公立学校教員として
平成17年3月 勤務

平成17年4月～

医療機器会社・株式会社F・E・S
平成20年10月 (東北大学発ベンチャー企業) 勤務

平成20年11月

東北大学研究開発型ベンチャー
株式会社TESSを創業

【受賞】

平成23年第17回東北アントレプレナー大賞
平成25年日本クリエイション賞

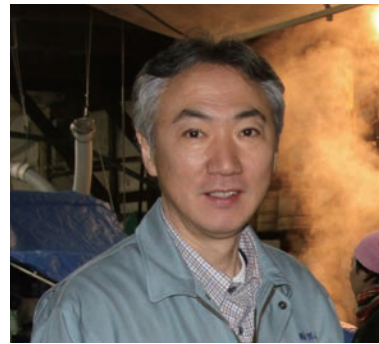
委員会報告

国際・観光委員会

気仙沼の観光ビジョンと戦略

株式会社男山本店

代表取締役社長 菅原 昭彦 氏



国際・観光委員会は被災地観光復興を支援する観点から2011年度から毎年気仙沼市を訪問し復旧・復興状況を確認しながら地元の企業経営者等と意見交換を行ってきた。3回目となる今年は7月11日、これまで2年間連続で復旧復興状況を報告していただいた菅原昭彦氏に加え、経済同友会から被災地支援要員として気仙沼市に出向し、一般社団法人リアス観光創造プラットフォームで仕事に就いている森成人氏と大矢根寿子氏から話を伺った。

一昨年11月、昨年6月、そして今回と仙台経済同友会の皆さんに大変お世話になってきた。色々など縁、支援、アイデアを頂ける貴重な会であると同時に、先に繋がる機会だと感謝している。

また、皆さんの本業においても、復興に関して色々な力を頂いていることにも感謝したい。今日同席頂いている森さんと大矢根さんには、一般社団法人リアス観光創造プラットフォームを事務局として支援して頂いている。お二人は東北未来創造イニシアティブの首長支援の一環で経済同友会から派遣されている4名のうちの2名で森さんはリクルート、大矢根さんはローソンから派遣され仮設住宅に住んで支援していただいている。

前回までは震災の経験、復旧、復興に向けた市の計画について話をしてきたが、今日は観光分野のお話をしたい。

リアス観光創造プラットフォームは7月3日に事務所を開所したばかりで、そこに至るまでの観光戦略をご紹介しながら、ご理解とご支援を頂きたい。

私の本業は造り酒屋で、日本酒の蔵元である。震災前から気仙沼商工会議所の副会頭、スローフード気仙沼の理事長に就き、その関係で、気仙

沼市の復興計画の委員と、観光戦略会議の副委員長という立場で復興に関わっている。

気仙沼市は仙台から3時間、一関を経由しても2時間強、三陸道を使えば2時間弱、仙台空港に行くには3時間半前に出発する必要がある。

一方で非常に気候も温暖で降雪も少ない。冬も大変、穏やかである。夏は「やませ」の影響を若干受けるが、仙台より2～3度低い気温で、非常に暮らしやすい気候である。

人口は震災前の2月に約7万5千人弱だったのが、震災で行方不明者を合わせて犠牲者が約1,400名おり、7月で6万8760人と4千人弱の人口が流出している。気仙沼に籍を置きながら、外部に出ている人もいるので実態は6万5千人を切っているのではないかとされている。

気仙沼は日本一を色々抱えている。日本一の遠洋マグロ船基地として漁港から気仙沼のマグロ船が出航しケープタウン、インドネシア、大西洋沖などで活躍している。カツオも高知、三重、宮崎の船が圧倒的に多いが、水揚げが震災の年も含め16年連続で日本一を記録している。良い漁場が近く、一昼夜、長くても2、3日で帰港できる。

メンテナンス、造船、燃料補給などの施設があり、輸送手段や水屋、箱屋といった周辺産業が整っているため、安心して流通や次の出船ができる。

フカヒレの生産、サメの水揚げが日本一で圧倒的なナンバーワンかつオンリーワンで、約6割のシェアがあり、国際的にも5割を越え、フカヒレについては気仙沼産が世界的なブランドになっている。

日本一のツツジの群生地でもある。震災後、2年連続で日本ブランド総合研究所の調査における「情報接触度」が日本一である。

震災前の観光の状況は平成21年に約250万人の入込数があった。国内施設としては海の市、唐桑半島の先端には津波体験館、唐桑半島ビジターセンターがあり、それなりに集客があった。

大谷海岸には道の駅があり、陸中海岸国立公園内だったので大島、岩井崎、巨釜半蔵、大理石も採れる海岸があり、海水浴場も水質の良さ100選に入るものが4つもあった。震災により海の市をはじめ、かなり大きなダメージを受け、海水浴場はほとんど壊滅的な打撃を受けた。

現在の復旧、復興状況はリアスアークミュージアムが来年3月にオープン予定で、気仙沼にとって最も早い立ち直りで中核施設となる。震災前後の入込数は平成22年が250万人、平成23年が43万人、そして昨年は震災前の3分の1の78万人まで回復している。観光客数は測定ポイントを決めて、一人が何回も出入りすると全部カウントされる延べ人数だとすると、宿泊客は宿泊施設からデータをとって統計を取るので実数に近く信憑性がある。平成20年～22年は20万人くらいと言われている。23年は9.3万人だったが、復旧、復興関係の事業者が宿泊している関係で昨年は27.1万人、今年は24.6万人という数字が出て来ている。宿泊はかなり厳しいが、ならすと、そこそこ入っている。震災前に90施設で4,388名のキャパシティが

あったが、震災直後は38施設になって約半分まで収容人員が割れてしまった。施設数も定員数も回復してきており26年度の見込みでは、施設は震災前の半分以上を越え、定員も72.9パーセントまで戻ると予測されている。

その背景としては地元のホテルや旅館がグループ補助金を受けながら、復旧、復興、新築など、自力再建している一方で、外から資本や資金が入ってホテルを建てている。現在着工中のルートイン気仙沼は通常のビル型と異なり工期を短くするために3階建てにしているのと、需要期が終わったら福祉施設に変えるという構想で建てている。我々が把握していない部分もあるが、今年度から来年始めにかけて約400室が作られる。復興需要も賄うが、外から来訪されるお客様の需要を満たすと期待している。既存の宿泊施設から見ると脅威なので、良い関係作りはこれからの課題だ。

昨年夏、早稲田大学の生徒がアンケート形式でヒアリングを行ってくれたが、従来の観光ではなく被災地支援が圧倒的に多い。復興計画でも、観光戦略を気仙沼再生の一端を担わせる位置づけにしており、約12ヶ月かけて作戦を練り上げ、昨年の3月に観光戦略を作った。

基本的な考えは「海と生きる」ということで、復興計画の様々な施策においても念頭に置かれている。気仙沼のポスターにも「海に生きる」と書かれている。

観光戦略の計画期間は25年度から34年度まで、短・中・長期と、それぞれ年限を決めて進めていくことにしており3つの理念で作られている。

気仙沼は「食」も含めて多資源で総花的に色々なことをやってきたので、今回は焦点を絞って気仙沼の強みを生かした観光振興を図るということが1点目。2点目がBuild Back Betterということで、前よりも良く戻そう、良いものにしていこうということ。3点目が震災をきっかけに色々な方

が訪れ、様々な繋がりができたので、それらを大事にする観光地域を作っていく。この3点を観光戦略策定の理念としている。

今までの気仙沼は、観光事業者による観光事業者のための観光だったが、今後は市民全員が観光を自分たちのものと受け止めて、きちんと迎える体制を作って満足して帰ってもらうということを意識している。今までは市民は観光に対して積極的ではなく、協力的ではなかった。これからは市民が笑顔で、質の高いサービスでお客様を迎えられるような観光地を目指していくということだ。基本的には自分たちが持っている力を磨いていこうということで、気仙沼の一大産業である水産業や一般の市民とコミュニケーションをとりながら観光に取り組んでいこうとしている。

戦略目標は10年以内に来訪者数を約80万人増やして330万人にする、6年以内に震災前に戻して、更に客数を増やすということを計画値としている。宿泊も、復興事業者が圧倒的に多いが、普通の観光客を増やしていこうということで34年度には約60万人の宿泊客を目指している。宿泊の経済効果は非常に大きいので、プログラムを充実させ、宿の質を良くしなければいけない。

観光戦略のポイントは7つあるが、3から7はインフラ関係の詳細なので、2つのポイントに絞って説明したい。

1つ目のポイントは、2つのオンリーワンコンテンツを活用した誘客戦略を図ること。オンリーワンコンテンツの1つは気仙沼魚市場を中心とした港資源と食ブランド。現在、市場の改修工事に入っているが、完了すれば世界一の魚市場、機能的な面言えば日本一を越えていくと言われる。規模的には世界には及ばないが、高度衛生管理施設なども含めて言えば世界最先端といえる圧倒的な魚市場をうまく活用していく。

日本一がたくさんあり、近隣の石巻や塩釜に比

べると魚種もはるかに多様だが、これまではそれが強みでもあり弱点でもあった。塩釜はマグロ、石巻はカツオ、女川はサンマという風に出てくるが、気仙沼は「何でもある」という言い方しかできなかった。港町の魚市場を核としながら、港町の文化、港の景観、多様で質の高い食、そこで働く人に焦点を当てるということを考えてみたい。

もう1つのオンリーワンコンテンツは、独立の気概を持っている「気仙沼の人」。港町として世界に船が出て行って、また戻って来たり、ここに入ってくる船も他県のものがあったり、港を通して色々な世界と繋がっていたという生い立ちがあり、この独特な雰囲気の中で復興する人たちも元気がいい。カラ元気とも言われるが、そういう人たちを売りにしていく。

震災の遺構探しも行われ、他の被災地域と同様に震災語り部ガイドも行っており、最近では英語での受け入れも可能だが、それらとともに復興にかける人たちの活力と独特の人生観みたいなものを売りにできないか、オンリーワンになるのではないか、と考えている。

2つ目のポイントは、水産業と観光産業の連携融合による新たな付加価値を創造することである。震災前は水産事業者と観光事業者の間には微妙に目に見えない壁があった。本来は観光に水産事業者の力が必要であり、水産にとっても観光と組むことにメリットがあったはずなのに、相互にアプローチをしなかった。魚市場は気仙沼にとって圧倒的なコンテンツだが、観光利用ができなかったし、そのためのインフラが整っておらず、衛生管理上の問題も克服できなかった。観光客が市場の圧倒的な姿を見ながら、食べてうまい、お土産の質が高いということになれば良い流れができるはずなので連携していこうということで、最近、水産事業者にもかなり受け入れられて来ている。

水産事業者にとって今一番深刻なのは売り先の

確保で、震災直後に失った多くの売り先は徐々に復活して来ているが、元の規模に戻していくためには2つの方法しか無い。1つは価格競争を乗り切ること、もう1つは高付加価値化、高品質化ということだ。二重ローン、三重ローンを抱えている事業者もいるため価格競争はできないので、高付加価値化、高品質化をしなければならないが、そのためには観光事業者と組むのが良いのではないかという考えが出て来ている。

観光客が魚市場で見た魚を水産事業者が直接、売れるようになれば利益率も上がる。今までは大手流通の中で価格が決められていたが、直接販売によって利益も取れるし、リピートに繋がり、評判が良くなればブランド化に繋がるので、水産事業者にとっても観光客を受け入れることがメリットになってきている。今がチャンスとして積極的に進めていく。観光事業者にとっても、今までは小さな観光業だったものを観光産業として打ち立てていくよい機会になる。双方が良い関係を作りながら、最終的には気仙沼全体のブランド化を図っていく。気仙沼全体のブランド化を図りながら、水産と観光が生きていくという考え方も成り立つ。気仙沼全体がブランド化されれば、どちらにとってもメリットになるという考え方になっていけば良いと思う。

今後は気仙沼の観光戦略の中でインフラ整備が重要な課題になってくる。三陸縦貫道が5年以内に開通予定ということで、推定、年間250万台程度の通行量が見込まれる。市場と反対側にはベイブリッジが架かる予定なので観光名所として使うこともできる。同じような年限で大島架橋ができカーフェリーしかなかったのが陸続きで行けるようになる。ベイブリッジを経由して大島架橋にわたるという道路構想になっているので、橋で繋がりながら、車で往来できる。

湾奥ウォーターフロント再開発というのもあ

り、協議会を作って色々な計画を立てている。どうやって地域の顔を作っていくか、にぎわいを取り戻せるか、今までよりも素晴らしい景観ができるかの議論を戦わせている。25年5月に三陸復興国立公園に指定され、周辺観光資源の整備やジオパーク構想も推進されており、世界ジオパーク認定を目指して整備している。民間においてもグループ補助金を受けて、宿泊施設、飲食店がどんどん立ち上がって来っており、海の市のような大きな施設も出来上がってくる。

著名人による観光施設整備の動きもいくつか出て来ている、渡辺謙さんが投資して地元の人を雇用してカフェを運営するということで既に着工しており、8月に上棟式、10月下旬オープンの予定だ。建築家は伊東豊雄さんなので、世界の伊東さんが建築設計をして、世界の渡辺さんが運営して、カフェには世界の三國（清三）さんがノウハウを提供して立ち上げようとしている。今後、そうしたものが出来上がってくれば、1つの観光インフラとなるのではないかなと思う。

観光戦略を柱にインフラも整備しながら、官民一体となって推進を図っていき、回復基調にある観光需要を受け止めていく。これまでは被災地気仙沼だったが、今後は「被災地」を取り除いていかなければいけないしその日は必ずくるので、「フカヒレの気仙沼」でもいいし、「世界一魚市場の気仙沼」でもいいので、フックを作って発信しなければならない。

観光戦略の特徴の1つとして推進体制も新しいものを作っている。これまでは行政の計画に対して、推進体制も行政が担い、いつの間にか埋没してその後どうなったのか、という話が多かった。今回は徹底的に復興を推進するという意気込みのもとで、民間100%の組織を立ち上げようという議論がされ、その結果が一般社団法人リアス観光創造プラットフォームという組織である。観光戦

略の中核的な推進機関として民間が100%主導で立ち上げており、金融機関、旅行代理店、公的機関、NGOなどから資金、ノウハウの提供を受ける。また多方面から情報提供を頂きながら事業も興していくということで事業の柱は3つある。直接プラットフォームが手掛ける事業もあるが、中間支援組織として人材、資金、情報、ノウハウを一元的に集約して、観光関係の事業者団体や観光コンベンション協会に再配分していこうという事業もある。観光戦略は1年で作ったが、引き続き検討すべきテーマや積み残した課題が結構あるので、更に検討を進め、ブラッシュアップしていくという役割も担っている。

改めて役割を整理すると、人材、資金、情報、ノウハウの一元管理、観光・町づくりに関わる団体の支援、観光戦略の強化推進のためのシンクタンク機能、観光を産業化する人材育成。最終的には組織力やマネージメント力を強化しながら、色々な事業が興きようになってくる状況を作ればいいと思う。

今までの気仙沼は、ホテルは観光だけではなく結婚式や宴会などの予約もとらなければならなかったが、今後は観光だけで食べていける人たちが増えてくればいいのか。従来の観光コンベンション協会との違いは、扱う範囲やテーマが観光、物産、町づくり、プロセスを通した人材育成と対象が広く、観光事業者の会員だけではなく一般の市民や、内外のNPO、ボランティアも対象になる。リアスと名乗っているので、中核は気仙沼だが縦のネットワーク、三陸復興国立公園、北は八戸から南は石巻の連携軸を作っていきたい。内陸との連携も可能であり、特に世界遺産の平泉との連携は戦略的にも重要だと思っている。この組織が面白いのは年限を5年間と決め、定款にもうたっていること。5年でめどをつけて、色々な事業が起きて来てお金が回るようにな

れば役割を終え、その後は、各事業がそれぞれ頑張れば良いと思っている。復興期における観光戦略のための組織であり、現在はNPO、NGOから助成金を頂いているが、今後は企業、財団などからの助成金も頂戴したいと思うし、行政からの補助や委託も積極的に活用したい。私たちだけで資金調達や活用の仕組みが作れないか、寄付やファンドの活用の余地があるのかも検討したい。

質疑応答・意見交換

Q. 観光と水産の連携による地域の活性化、交流人口の増加という取り組みをされていくということだと思うが、仙台と気仙沼の地域連携として、気仙沼の水産資源を活かして仙台の観光事業者と連携をしていくという取り組みはあり得るか。

気仙沼の観光事業者からすると、折角の水産資源が仙台に吸い取られてしまうのではないかという懸念もあるかと思うが、仙台のアンテナショップを通じてお客様を気仙沼に引っ張っていくような形で、仙台市内の観光事業者と気仙沼（の水産事業者、観光事業者）の連携ということはあり得るのではないか。

菅原 それは現在でも行われていると思うし、これから必要だと思う。気仙沼を発信するツールとして、水産物やお酒が名刺代わりに出てくる。それが美味しいと認められれば、気仙沼に来る動機になる。気仙沼に行けば、気仙沼でしか食べられないものもあるので、それを活かしてどうするか、相乗効果をどう活かすかということが我々にとって重要な課題になる。

先週、日本商工会議所の全国観光振興大会の分科会が気仙沼で行われた（本大会は盛岡）。気仙沼は「宮手県」ということで入れてもらったが、大型バス5～6台で200人が来られて4つのコースの中で一番人気があり、分科会場としても賑わっていた。気仙沼が要因ではなく世界遺産が見た

かったようだが、他は盛岡から釜石に行ったり、宮古に行ったりするコースばかりで、平泉が入っていたのは気仙沼のコースだけだった。連携軸をうまく活かせば力を発揮する。**Q.** 強い信念と総論に終わること無く徹底して絞り込んで議論を深めたということが伝わって来た。各論で聞きたいことは沢山あるが、今までの取り組みの中で、「これは行けるぞ」というのがある一方、「なかなか難しい」というのがあると思うが、それぞれ例を挙げて聞かせてほしい。

菅原 水産業と観光業の連携については大きな手応えを感じている。漁師カレンダーというのがあって、カツオ船、マグロ船、サンマ船、養殖業をやっている人を追いかけると、その背景には気仙沼の景観があったりする。最初は、みな面倒くさがっていたが、協力して頂いて撮影に入り、来年のカレンダーを9月から販売する。

椿会という旅館の女将の団体があるが、この人たちが「市場で朝飯プロジェクト」というのをやっている。市場は衛生管理が非常に重要なので、保健所の許可を頂いて9月29日に市場で朝飯を千人限定で食べてもらう。これは震災前には考えられなかったことで、それをやることによって自分たちの魚の価値が高まるということについて、双方の理解が深まって来たということではないかと思う。

気仙沼ホルモンを発掘した気楽会という若い団体があるが観光産業の団体ではない。団体と地元との連携軸が戦略の要なので、皆で気仙沼をなんとかしなければならない、という力強い、やる気のある、未来志向の人たちがたくさん出てきたということはものすごい手応えを感じている。

大変だと思うのは、そうはいいながら、まだまだコミュニケーションが不足していることだ。今は「被災地気仙沼」ということで総合接触度を保っているが、これが取れたらどうなるのという

話は出てきていない。発信力をどうやって強化するか。気仙沼から外への発信もそうだが、気仙沼市民にも、気仙沼の観光で何が起きているかの情報発信をしていかなければならないし、啓発もしなければならない。

Q. 朝飯プロジェクトは素晴らしいと思うが、それは毎日開設されるのか、イベント的に実施されるのか。もしイベント的に実施されるとすれば、定期的に開設する構想はあるか。

菅原 まずやってみようということで、イベント的に考えている。気仙沼は産地市場で、消費や小売市場ではない。今まで観光という概念はなかった。そういう意味で今回、聖域に足を踏み込んだわけなので、この価値は大きいと思う。仮に続かなくても、市場に風穴をあけるということは水産業に対しても認識を深めることになるし、観光の人たちのやる気を高めることになる。

Q. 多少、観光に関わっている立場として、市民全員が関わるということで、「これぞ」という感じがした。論語の中に、「近者説 遠者来（近き者説（よろこび）、遠き者来る）」とあるが、近い人が喜び、誇りをもっていないと、遠くから人は来ない。そういう誇りを持ってやっていけば、噂を聞いて遠くから人が来る。是非、市民運動で盛り上げていかれればいいと思う。観光とは知らせて、魅せて、また来たいと思わせるという、3つの要素が重要だと思う。まだまだ気仙沼を良く知らない人が沢山いると思う。日本一の数、魅力をどんどん発信して、町の方が全員あげて、おもてなしの町として来た人が感じよく過ごすことができる状況をつくる。五感で味わえばこそ、また来たいと思わせることができるし、観光・街づくりの観点から言えば、ここに住みたいと思わせるくらいのことができればいいのではないか。気仙沼は非常に魅力があるが、遠いので、交通インフラを早急に立ち上げることが非常に重要だ。

菅原 一流の観光地とは何かを常に議論しているが、入った瞬間から観光地というハードだけではなく雰囲気であり、それに比べると気仙沼はそうではなかった。震災をきっかけに一般市民は皆さんウェルカムになっている。前は「何をしに来た」という雰囲気があった。色々な方達が入って来ているので、繋がる楽しみを市民も覚えて来た。今は、皆さんが来られると自然に「いらっしゃいませ」、「ありがとうございます」が言える。何よりも笑顔で迎えることが自然にできている。「鉄は熱い内に打て」ということで、今がチャンスだと思う。

Q. 以前、一関まで新幹線で来て、大船渡線の列車の時刻表に「シードラゴン号」と書いてあって、これは面白そうだなと思って乗り換えたら、乗務員が1人だけの普通の電車だった。その後、九州に行ったときに湯布院付近を走っている電車を見たら、こんな電車が走っているのかというバラエティに富んだ電車だった。単に目的地に運んでもらう手段ではなく、楽しんで行ける、遠くても苦痛にならない工夫が必要ではないか。

菅原 我々が目指しているのは、湯布院のように、土地のために列車が走るというレベル。一時期は「こがね号」が走っていたが、1日1本だと常時乗るというよりはイベント列車であり、直通列車、快適なオリエント急行のような列車が走るというのが夢だ。

Q. 大船渡線はレールがものすごく曲がっている。なぜかという原敬を初めとした政治家が自分の町に（駅を）持って来させるということですから曲がっている。最初の計画通り、まっすぐに通っていたら、ものすごく近くなった。線路の形が悪くなってスピードが出せないという致命的な線になっている。

JR九州の話が出たが、湯布院は大分、別府という観光拠点から列車で15分、空港からもすぐ入

れる。九州新幹線が通るのをある程度見越して運用ができています。イベント列車はものすごくコストがかかるので普通列車を増発した方が観光客に便利になる。我々のお客様は民営化した昭和62年を100としたら、4分の1になっているので、気仙沼で観光を考えるのであれば一番便利な交通機関をどうするかであり、それが新しく出来た高規格道路のバスであっていいと思う。それをどう組み合わせるかということであり、一関まで新幹線で来るのもいいし、花巻まで飛行機で来るのもいい。

魚という特徴に絞られたというのは素晴らしいと思うが、最近の観光は景勝地を見るだけではなく、人間の営みがどうやって作られているかを見ることが非常に重要なので、魚市場再建の過程で見学者のためにデッキを作ることは考えていないのか。サメがどのような処理過程を経てフカヒレが製造されるのかといった工程にも興味がある。

菅原 下におりて見るというのは出来ないが、中2階から見るとというのは震災前からできていた。モウカザメやカジキマグロが並んでいるのを見るのは壮快だし、近づいて見れば見るほどすごいことがわかるが、上から見ると臨場感に欠ける。新しい市場を設計中なので、もう少し機能を付加することは出来ると思う。

サメの処理過程は今では完全には見られない。仮設の工場が圧倒的に多いし、本設もあるが、ここから30分位かかる。サメの業界の人たちも、国際的な規制を受け始めており、観光と組んだほうがメリットがあると考えているので、その一環として工程が全て見られるようにしてくれ、食べられるようにしてくれ、という話はこれから出てくるのではないかな。

気楽会という団体が実験的にやっているのは、「気仙沼ヒト巡りツアー」ということで、氷屋さん、箱屋さん、仲買さん、冷凍倉庫といった、カツオに関わる人を巡る。切り口は人だが、テーマ

展開したい。

インバウンドで東北に来てほしいと言っている割には、街のインフラは中国語、ハングルがほとんど表示されていない。日本に来る外国人は復活してくると思うので、今後のインフラを考える上で意識してほしい。

Q. 震災前から魅力のある街だった。美味しいとか美しいということだけではなく、人の力がとてもあるところなので、お手本にして活動して来た。震災後に気仙沼の皆さんは必ずやると思っていたが、初めて来たときに「何をすればいいですか」とお伺いしたら、「そんなことを言ってくれるな」という返事がきた。とても疲弊していて、皆から「何をすればいいか」と聞かれるけれど、自分たちで考えて持って来てくれという感じだった。

事前に色々お聞きしていたが、「何をやりたい」ということをはっきりさせていて、観光協会を復活させるということではなく新しい形での組織も仕組みも作ってやろうというのは、お手本として素晴らしいと思う。

一方で実現するのには、こういう力が必要だというのがあれば教えてほしい。それから食はすごく大事だが、気仙沼では新鮮で美味しいものに加えて、よけいな調味料を使わなくても、健康に優しい料理が食べられる。全国で低塩、低カロリーのものを食べて病気にならないようにしよう、病気の方が快適な生活をしようという運動があるが、それと繋がっていくと、気仙沼に来る必然性が増すのではないかな。東京や関西の方にお勧めするときに、イメージとしては「気仙沼は近い」「仙台に来れば、すぐに行ける」と思っているが、実際に行程を見るとこんなにかかるのかというギャップだと思う。それを埋めるのも大事だが、時間をかけてもこんないいものがある、というのを外の方にも伝えて、時間に束縛されていないシニア層とか、体に気を使っている方達が、食

べ物と景色と空気で元気になるということも取り入れたらどうか。気仙沼ホルモンの材料はお肉だが、うちではマンボウを使っている。マンボウの気仙沼ホルモン風を作ったら非常に評判がいい。メニューの開発も食育の観点でお子様たちとやってきたと思うが、それだけではなくレシピも沢山あれば材料として欲しいという人がある。B to BではなくB to C、ネットで買うという人たちもたくさんいるし、馬鹿にならない販路だと思うので、そのような構想があれば教えて頂きたい。

食は水産物だけではなく、震災の後、アンカーコーヒーというコーヒー屋が有名になった。気仙沼にあって、宮城にはフルセールコーヒーという名前がたくさん出店されているし仙台の一番町にもある。そこで気仙沼の人たちがたくさん働いており、気仙沼の外で活躍している気仙沼の人と会いたいということで、その店は繁盛しているが、感動、魅力、人の部分まで広げてもいいと思うほどのブランド力を持っていると思う。

菅原 まず必要な支援については山ほどあるが、産業振興を考えると人材が質も量も圧倒的に不足している。量はかなり不足しているが、質は、特殊技能を持っている人が必要なのではなくマネジメント力、30代から40代前半の男性が圧倒的に不足している。今回、2人雇用するということで他よりも条件をアップしたが、それでも女性しか集まらない。女性が悪いというわけではないが、気仙沼の女性の労働形態は、お子様をお持ちだったり結婚されていたりと、色々な制約がある。だからといって他所にお願いしますというわけにも行かないと思うので、森さんや大矢根さんには立ち上げと軌道にのるまでのお手伝いをお願いしている。これからファンドや助成金の問題が出てくるので、支援金というレベルではなくても、地域の制度としての助成があるのかといった情報を教えて頂きたい。我々としても検討しなけ

ればいけないのは、ファンドとして、投資価値があるのか、あるようにするにはどうすればいいのか。被災地だから、ということではなく、むしろこういう事業に魅力があるからどうか、といったことに興味がある人には（投資を）お願いしたい。情報発信にかかわるノウハウや場をご提供頂ければ有難い。

観光から離れてしまうが、被災地の産品を買って応援というのがだいぶ落ちて来ているが、逆に今、それが必要になっている。あの当時は、津波被害が無いところのものを買うことを通じての応援だったが、今、やっと立ち上がって来た業者の売り先がない。企業単位であっても個人単位であっても、沿岸被災地のエリアのものをご指名頂ければと思う。

食材の活かし方は今までの蓄積もあるが、違うやり方も色々考えていかなければならない。今回の戦略のポイントは観光地としてのブランド化、水産業としてのブランド化というよりも、気仙沼全体をブランド化して、食材は外のものであっても気仙沼の技術にかかると一流になるみたいなことがあってもいいのかなと思う。ここのものも質が高くて良いものがあるが、アンカーコーヒーのように、売り方、発信の仕方、焙煎のノウハウのレベルも高い。気仙沼のものなら、安心で安全で質が高いということが起きてくるようにしていかなければいけない。

Q. 東北に来てまだ1年なので震災は経験していない。ボランティアできるか、支援できるかという問い合わせがあるが、東北に来たことが無い社員も多いので、6月からホームページのトップで「東北応援プロジェクト」を立ち上げたばかりであり、是非、見に来て頂いて、アドバイスがあれば教えてほしい。

東北ビッグバンと言われる国際リニアコライダー（ILC）の候補地に北上山地が挙げられている

ので、それが決まれば、気仙沼にとっても大きなステップになるだろう。世界各国から色々な方が来られるときに共通して食べられるのは海のものである。イスラム教徒の方が日本に来るときにハラールという認定食しか食べられないので、そういうことを早くから取り込まれたらどうか。

参院選が終わったら道州制の議論が進むと思うので、東北全体を考えることが必要である。日本航空は花巻空港にも仙台空港にも就航しておらず、大阪、九州以西や外国の方に東北に来てもらう候補の1つが気仙沼である。2次交通の問題があるにせよ、空の交通機関は道路と鉄道と船の輸送で助けて頂かないといけないので、仙台空港から気仙沼港のジェットフォイルを作ってILCの窓口にするなど、海に面していることを1つの武器や強みにして、考えて頂いたらどうか。

またトイレについて言うと、和式トイレがまだある。外国人だけではなく、小学生でも修学旅行で和式トイレに入れない子供もおり、改善して欲しい。

菅原 ILCについては、気仙沼は産業界よりも教育機関が積極的であり、学校の先生出身で、食育も産業の一環だと言っている教育長も熱心であり、今回のILCも産業界で活かすべきだという考えでもあるので、そうなるという前提で準備をしなければいけない。

トイレについても、サービス業の方からも「トイレの善し悪しでサービスの質が決まる」と言われているので大きな課題にさせて頂きたい。

Q. 震災前の観光で季節波動はあったのか。目指している観光戦略には季節波動は無いのか。色々な地域の方と旅行事業や観光と一緒にやろうといわれるが、旅行商品を作る側は目玉だけ作ればいいが、受ける側は年間を通して来て頂かないと観光産業にならない。もし波動があるのであれば、閑散期の良さを何におくか。魚市場は、日曜日は

開いていないので土日の観光客は見る事ができないが、逆に平日の底上げになるメリットにもなり、閑散期は無くすむ。

もう1点、今後、色々なPRをされると思うが、口コミ、行った方が本当に良かったということが最後は勝負になる。取り掛かりとしてモデルになる商品を全部は出せないの、最初は絞って出していかなければならないが、今まで復興のために皆で頑張ろうと言ってきたのに、今回はここだけです、というのは非常にづらい作業になるだろう。私の経験上、絞り込んだ製品を作った結果、人気が出て、後から入れてと言われて裾野を広げたら、他の普通のものに混ざって評判が悪くなる、といったこともあるので、それをどう克服するか、我々も地域の方も悩まなければいけない。普段でも難しいのに、震災で一緒に頑張ってきたのにという思いがあると余計難しい。

菅原 震災前の季節波動は、圧倒的に5月の連休前後、7月、8月が大きな山だった。ところが食べ物に焦点を当てると、季節波動は逆に良く働く。真夏はあまり美味しいものは無い。5月はカツオがまだ無い。6月くらいから初カツオをうまく売る。4月になるとウニや海鞘など美味しいものが出てくる。8月後半になるとサンマが出て来て、カツオが戻りになって、9月後半になると松茸が出て来て、牡蠣、アワビが出て、真冬になると深海魚系が多くなる、マグロも冬が美味しい。そうやって我々が作戦を練っていくべきだし、これは震災前から取り組んでやってきたことなので、更にそれを尖らせながらやっていく必要がある。観光事業者の意識を変えてもらわなければならないのは、夏しか食えない、ということではなくて、やり方によって冬も食べられるようになる。ホテルや飲食店も、2月は市場のお客様も来ないし、寒いといったことから、寒いときこそ食べ物おいしいから頑張ろうというかたちに持つ

ていけばいい。

コミュニケーションについては1つ重要なところが抜けていたが、この戦略の中で内から外へのコミュニケーションと内から内へのコミュニケーションと、もう1つテーマがあって外と外同士のコミュニケーション、いわゆる口コミと言われる世界、今で言うとフェイスブックを使っただけの世界があると思う。そこについては我々も戦略的に考えていかなければいけないと思っている。

やはり全体のレベルをなんとか上げないといけない。認証制度がいいのかどうか疑問があるが、個々のレベルをあげる工夫が必要なのではないか。その上で、尖らせる戦略、まずは「先駆け」というところがあったり、今までは斜に構えていたものを、「一緒に走ろう」というように裾野を広げるのが今回の戦略なので、日常のレベルを上げなければいけない。困難とは何か、といえば敵は内にいる。最後に足を引っ張るのは地元の人かもしれない。どんどん尖っていくと、ねたむ人もいる。普段は万遍なく平等にやっているが、今回は尖らせ戦略を取っていることを地元の人に分かって頂きたい。

Q. 今日には震災から2年4ヶ月の月命日である。大変忙しい中、菅原社長と森さん、大矢根さんから貴重なご意見をお聞かせ頂いて感謝している。3回目だが、来るたびに今、何が課題であるか、私たちに何ができるかを考える良い機会であり、定点観測の意味で本当に必要な会になっている。前回まで菅原社長は、復興はおろか復旧もままならない状態が続いているというフレーズを何度も強調しておられたが、今日は観光という真ん中のテーマで、意欲的で生き生きとお話をして頂いて、頼もしく、心強く感じた。まだまだ防潮堤の問題、かさ上げの問題、人手不足、資材不足、厳しい状況が続いていると思うが、気仙沼という町が2年4ヶ月経って、前を向き始めている、そうい

う気持ちを持ち始めているということを菅原さんの話から感じ取ることが出来た。

元々、気仙沼は日本に冠たる宝物がたくさんあるところだったが、気仙沼が観光業から観光産業に変わろうというメッセージには説得力があると思う。震災という未曾有の災害によって厳しい思いをした中で、元々あった魅力、宝探しをもう一度しよう、新しい舞台にいこうというメッセージも込められている。都市のブランド化と言われるが、気仙沼は元々力のあるところなので、思い切って自信をもってやって頂きたい。

特に今回は唐桑と本吉の合併の効果を強く感じ、もっと全面に出して頂きたい。今日の新聞でも報道したが、歌津の海水浴場がこの夏にやっとオープンする。地域あげて、がれきの処理、ゴミ拾いをやって、波打ち際の放射線量の測定を全てやって安全宣言をして、ようやく海が市民の手に戻ってくる。もともと有名な本吉の沢山の海岸がいつ頃オープンできるのか、皆さんの協力があればもっと早まるのであれば、ゴミ拾いにもくると思う。唐桑もそうだが、どこまで車で行けるのか、大型バスはどうか。大島もそうだが、きめ細かい対応をして頂ければ、我々もお手伝いしていきたい。人との繋がりを大事にするという理念が書かれているので、同友会としてもこの会を大切にしながら、より具体的な対応を考えていきたい。元々、水産業と観光が結びついている町なので、どんどん深堀して頂きたい。今日の話を聞くと、気仙沼魚市場を中心とした半径500メートルの世界でしかメッセージが伝わってこない。唐桑のカキの養殖、生け簀、大谷海岸、大島とか、市町村合併した気仙沼全体のイメージが伝わってくるような、訴え方、情報発信力もこれからは必要になる。

企業経営委員会

企業事例に見る 高齢者雇用と課題

京都産業大学経営学部
准教授 **大室 悦賀 氏**



企業経営委員会が8月21日、江陽グランドホテルで開かれた。企業経営委員会は今年度の活動テーマとして「人材育成と企業経営」を掲げ、高齢者雇用や中堅若手従業員のモチベーションの維持といった課題と対応について認識を深めることにしている。

今回は第1回として高齢者雇用問題を取り上げ、講師には、この問題に早くから着目され企業の社会的責任（CSR）や多様な人材の活用といった観点から全国の企業事例を調査、研究されている、京都産業大学経営学部准教授の大室悦賀氏をお迎えし、高齢者雇用の現状と課題について事例を挙げながら講演していただいた。

変化する企業経営

高齢者雇用というのは、全国的に見てもうまく行っている所は少ない。結論から言うと、高齢者雇用は部分最適をねらってもうまく行かず、人材を全体としてどう動かして行くかを考えながらやらなければならないということである。

そのなかでどちらかというと、昔ながらの日本型経営、終身雇用で年功序列といった経営に戻って来ている企業が非常に増え、それが意外と儲けている。そういうところに経営スタイルを変化させ、そのなかで高齢者雇用をどう位置づけるかというところが課題だと思う。

次は、CSRといった言葉がたくさん出てきているなかで、多様な利害関係者・ステークホルダーとの衝突が必ず起こってくるので、それをどう調整しながら経営していくか、特に従業員のインセンティブなどがポイントになる。それをうまくやっている企業は儲かっているし、うまく行っていない所は儲かっていない。

企業経営そのものもずい分変わってきている。アメリカとかヨーロッパでは基本的に経済基本主義、株主基本主義という、株主利益の最大化ということで動いてきたが、1980年代からステークホルダー基本主義と言われるものが出て来た。そのなかでCSRと言われるものやレスポンシブル・カンパニー、社会的責任を果たして行く企業スタイルが出てきた。ソーシャル・エンタープライズという概念で、利益だけではなくて社会的課題を解決することを目的とした企業が出て来た。

2000年代に入るとアメリカに、ペネフィット・コーポレーションと言われるものが登場する。社会に貢献する企業体ということで、いま13州ぐらいにこういう制度がある。

そして今は、次のステップの新しい経営スタイルとは何かということが模索されている時代であり、その1つとして日本型経営の再考ということが叫ばれてきている。

企業経営の現状

最近、企業経営そのものがうまく行っていないというが、基本的に株主基本主義、アングロサクソンそのものがうまく行っていないのである。

また機能充足ということが原因とも言われており、いままではものづくりでは機能で勝負してきたわけだが、そこは充足してしまっているので生き残れなくなっている。また新興国が台頭してきたので、競争も非常に激しくなっている。

オープン・イノベーション。イノベーションは企業内部だけで生むのではなくて、外部のステークホルダーとの絡み、例えばユーザーといった人たちのなかで生まれるということが2000年代に入ってから叫ばれ、事実そういう企業がたくさん出てきている。

組織そのものも従来型の利益を追いかける組織構造ではもううまく行かなくなっている。従業員の活力の不足。これは全国を回っているというろいろな企業から言われるが、一方アメリカでは大学生の就職したいランキングの1位にNPOが出てくる。つまり、単純に給料や地位ということではなくて社会に貢献したいという人たちが増えてきている。日本ではそこまで顕著に出て来てはいないが、東大、京大、早稲田、慶応とかの成績が上のほうの学生は社会に貢献するということに流れていることも現実には起きている。

高齢者雇用

ここから高齢者雇用の話になるが、基本的には高齢者雇用のみに焦点を当てるとうまく行かない。企業の経営スタイルそのもの、いかに継続的な企業経営をして行くか、どのようにしてイノベーションを生んで行くかという、当たり前のことに視点を置いて高齢者雇用を考えることが必要である。

定年制の無い企業が多いのは製造業で、次いでサービス業、あとは食品がらみの企業である。こ

こでは技術と伝承ということがポイントになっていて、それが重要な企業は定年を延長したり制度を廃止したりしている。

また、高齢者雇用の企業を地域別に見ると、西日本が多く東日本の企業がほとんど見られない。厚労省の「70歳いきいき企業100選」で70歳定年の企業を見ると、多いのは製造業、ビルメンテナンス、建設業、サービス業で、食品製造というのはどこでも多く、ここでも西日本の企業が多い。西日本に多い理由は私にも分からない。

法律が改正された定年延長への対応については、希望者全員働かせるというのは47%、継続雇用が44.9%、していないという企業もある。これは希望者を全員働かせるか、選別するかというところで大きく分かれてくる。答えから言うと、選別している企業は大体うまく行っていない。だから希望者は65歳まで働かせられるような制度を作らないと、従業員のインセンティブが落ちて行き、結果として成果が減って行くことが予想される。

大阪の信用金庫の調査によると、継続雇用が28.8%、経過措置が16%、定年を引き上げた所が7.5%、定年制を廃止した所が2.3%ということで高齢者雇用は非常に少なく、大半はまだ継続雇用とか経過措置というところにある。

高齢者雇用のメリット、デメリットを見ると、まずメリットとしては技術の伝承とか必要な労働力の確保、若手の教育・育成の負担の軽減、技術の社外流出の防止ということが挙げられる。

またデメリットとしては、人件費のコスト増、若手採用の抑制、営業販売戦力の低下等である。去年の経済労働白書によると、60歳定年が徐々に減ってきて65歳定年が増えてきているのが最近の現象である。

高齢者雇用では当然、正規雇用は減ってくる。男性の正規雇用は55歳から60歳になるとがくと落ちる。一方で55歳～64歳、65歳では非正規

雇用やパートが増え、契約社員、嘱託が増えてくる。このように、大体60歳から先は非正規雇用に変えることが現実には起こっている。高齢者雇用が多い分野は農業、卸小売業で、女性に関しても多分、この分野が高齢者の割合が高いと言える。

厚労省の下部機関の調査では、高齢者雇用のタイプを5つのタイプに分けている。

1つ目は労働重視型で高品質で低労務である。

2つ目は長期雇用重視型で定年制を廃止するが、賃金制度は経営を圧迫しないづくりをしている。

3つ目は共生重視型。社会貢献とかCSR的な発想を入れながら、社会の課題と向き合うかたちで企業も存在して行くべきだという企業である。

4つ目は技術伝承型、5つ目は理念重視型である。これは日本のもともとの自然観というか、自然の中で生かされている、企業もその中で生きているというような考えから、高齢者が増加すればそれに取り組むのは当たり前という理念で動いているタイプである。

大きな違いがあるのかというとそうでもないのだが、技術というのは野中郁次郎さんが「暗黙知が形式知に変わって行ってイノベーションが生まれていく」と話されるように、伝承が非常に難しい。技術を形式知化してマニュアル化することとは非常に難しく、結果として技術は暗黙知でしかない。無くさないためには、技術を持っている人たちを長期に雇用することで担保でき、そこからイノベーションが生まれるという言い方をする経営者がいる。

このように、いま起きているのは基本的に技術がベースになって技術を継承したり伝承したりするために高齢者を雇用することから高齢者雇用は製造業で多く出ている。

事例1 YSSヤマトスタッフサプライ

1つのタイプとして、高齢者専門の派遣会社が

いくつか出て来ている。多分、いちばん大きいのがヤマト運輸の子会社、YSSヤマトスタッフサプライである。ヤマト運輸の場合はこの会社が運転手を派遣しているが、エイジレスで雇用している。年末とかお歳暮の時期は非常に忙しくなるので高齢者が活躍する場面が多くなり、こういう繁忙期と暇な時とうまく調整する機能を果たしている。高齢者雇用をそういう部分で使っている企業がたくさんある。この会社では8割ぐらいはヤマトの仕事、2割ぐらいは他の仕事をやっているということで、これも1つのタイプだと思う。

またこれからは女性の幹部をどれだけ育てていくかということが重要になってくるが、女性の場合はどうしても結婚、出産ということがあるので、そこを高齢者がうまく埋めていくことによって継続性を担保できる。

事例2 加藤製作所

高齢者雇用と言うと必ず出て来るのが岐阜県中津川市の加藤製作所である。ボーイング737型機の部品などを作っている会社で創業は昭和21年、売り上げが16億円。ここでは約半分がシルバー社員とパートである。

一般的に高齢者雇用と言うと、自分の会社にいた人を再雇用するとか継続的に雇用することを考えるが、ここの面白いところは外部雇用していることである。募集の時の広告には「土曜・日曜は、わしらのウィークデイ」とあり、約100人の応募者の中から15人ぐらい採用している。もちろん自社から行く人もいるが、会社と全然関係の無い技術を持っている人などを意図的に採用している。

賃金は一定で、65歳以上は800円の週24時間、大体7万6800円ぐらいである。高齢者雇用では能力給にするか均一給にするかが問題になるが、ある程度年齢が高くなった時、あまり差がつくとインセンティブの問題が出て来るのであまり差をつ

けないほうがいいのかなど思う。

加藤社長は、人の暗黙知は形式化しない、技術というものは伝承がなかなか出来ないしマニュアル化することはほとんど不可能だと言っている。

この会社では定年延長で働いている人が17名、新規採用が33名いるが、なぜ高齢者雇用をしているかを訊くと、もともととは非常に忙しいのを補うために土曜、日曜も工場を動かしたが、リーマンショック以降は逆に非常に暇になってしまったので、高齢者をその緩衝とし稼働率を下げているという。高齢者が繁忙期と暇な時のバランスを取る機能を果たす上でここではうまく使っている。

会社は基本的に60歳定年で、65歳まで再雇用するが、給料はもちろん定年前の6割とか7割ぐらいになる。65歳からは時給制で800円、昇給及び賞与は無し、全員一律同額と決まっている。現在は84歳の方がいるという。

契約も1年契約、半年契約があり、時間給に関しても1時間単位、30分単位もあり、高齢者が働きやすい環境を作っている。

効果としては基本的には、ラインの効率化ということを盛んに言っている。というのは、外部から来た高齢者の割合が高いので、ラインとか労働環境を整えないと良い製品が出来ない。これが逆にラインが非常に効率化して行くのだという。

正社員1人分の給料で高齢者3人分の給料が賄え、補助金ももらえるということで人件費を抑制でき、コスト削減にも非常に貢献しているという。そして地域からは非常に感謝されているし、女性の育児休暇も含め若い人たちの休暇が取りやすくなったと言っている。

しかし、高齢者は脇役であって中核はあくまで若者。現在も新規採用を行い、若手と高齢者のベストミックスを目ざしている。そこからイノベーションもちゃんと生まれて行くと言っている。

高齢者雇用にはどうしてもコスト増というイ

メージがあるが、働きたい人のいろいろなニーズにうまく対応できるような就業規則を作れば、必ずしもコスト増にはならないという。

この会社では逆に、ラインの効率化も含め非常にイノベティブな動きが出来るということと、新規で高齢者を採用することによって様々なバックグラウンドを持っている人が集まるので、それによってビジネスが変わって行くと言っている。いろいろな経験を持っている人が来てくれるので、それによっていろいろなものが見えはじめ、ビジネスそのものも成長していると言っている。

高齢者雇用のポイントとして挙げられているのは、まずは高齢者雇用に対する経営者としての明確な方針、経営者及び社会の高齢者雇用のメリットに対する認識ということを示す。コストダウンになるということで、高齢者15人で正社員1.3人分だと言っている。

管理者の能力向上と社員の多様化教育、多能化教育もポイントと言っている。1つのことをさせるのではなくて、多能化を若い時からさせていくことがポイントである。

多種多様な勤務形態の導入、一律に勤務時間が決まっているのではなくて、多様な勤務形態、半年、半日とか週3回といったことも含めながら多様な形態を作ること、それから環境整備、バリアフリー化、ユニバーサルデザイン化ということも大事だ。ただこのことに関して、3分の2以上は補助金で整備したと言っているので、それもうまく使うことである。高齢者雇用の助成金があるいろいろなので、これを活用することである。

課題としては、シルバーの定年制をどうするかがある。ここでは定年制を入れると企業側の判断になって面倒なことがたくさん出て来るので、いまのところは社員自身に決めてもらっているという。ただいずれ、シルバーの定年制をどうするか課題だと言っている。

事例3 IST

滋賀県大津市のISTは研究開発をやっている会社で売り上げが約60億円。

ここには特定社員とGSL社員という2つの制度がある。特定社員というのは定年の60歳以降も働いている社員のことで退職金は無い。

GSLというのは外部から入社した高齢者、地域採用の人である。基本的に月収は6万円ぐらい。勤務時間は午前4時間、午後4時間のいずれかを選択して1か月の労働日数を21日と決めている。全員一律の賃金、昇給、賞与、退職金は無い。

ただし、技術が身につけば特定社員へ引き上げる制度があり、給与、賞与も社員に近いものになるというインセンティブを与えている。

さらに65歳になると特優社員となり、ここでは完全に4時間、2時間という勤務形態となり、特別休暇が与えられ70歳ぐらいまで働ける。

キャリアアップの制度については、意欲や能力をどのように評価するかがポイントである。高齢者が業務に意欲を持ち、確実に効率よく仕事できるかどうかという総合評価が重要だということで、ここでは「出来た」「出来なかった」、「努力出来た」といった自己申告制のチェック表を作っており、これを見て特定社員へ引き上げている。

この会社ではまた、60歳以上の人が無理なく簡単に出来ることを効率的な生産システムに変えていくことで、コストを半分に出れると言っている。高齢者を入れることによってラインそのものがコストダウンになっていることがポイントで、アジアへは絶対に出て行かないと言っていた。

30年、40年やってきた経験者がラインやビジネスの仕方を変えることは非常に難しいが、素人が入って来ると抵抗感なく出来、それを見た経験者も逆に変化して行くという。そういうことで、定年者を雇用するとともに外部の人たちも入れることと、高齢者が若い人たちをうまく育てること

も出来るということがポイントである。

事例4 西島

愛知県豊橋市の西島は社長の理念で定年制を撤廃し、エイジフリーの会社である。売り上げは約40億円、自動車関連の工作機械を造っている。

基本的には定年無し、学歴関係無し、技術限界無しということでやっている。元々、社長には定年制に対する疑問があり、誰が定年を決めたのか、なぜ必要かといったところから発想している。ものづくりは人づくり、人が育たないと企業は育たないとして、ベテランから若手までうまく育てていくなかで定年制は廃止出来るとしている。

またここでも多能工というキーワードが出てくる。製造業においては、設計も製造も営業もこなす多能工をいかに育てるかということが大事だ。

もう1つ、高齢者がいればいるほどポジションが無くなって、若い人たちがポジションに付けないということを知る。それは大企業も公務員も同じで、上が詰まると下が育たない。だがこの会社では20代、30代でも課長職、40、50歳でも部長職をやってもらい、辞めろということは一切言わないという。ただ、年齢が上がっていくと肉体的な限界が出て来るので、そういう人たちは自ずとポジションを空けて得意分野のところへ移っていくと言っている。

勤務形態に関しては、基本的には高齢者も正社員と同じ、5年から10年は年功で給料が上っていくが、それ以降は技能レベルや会社への貢献度で変わっていく。ただし、年金を受給している従業員に関しては本人の希望に応じて受給額が減少しないように調整すると言っていた。

だから、ポイントとしては65歳という年金受給開始年齢が遅れていてまだ62歳とか63歳の人について、どのような賃金体系を作るかである。それには社会保険労務士などと調整が必要だが、柔軟

に作っていかないと本人が損をしてしまうことになる。それは良くないし、逆に会社がそんなに給料を出す必要も無いので、本人の希望に応じてというところがポイントである。

高齢者雇用を導入した企業のなかには定年を機に会社に残ってもらう社員と、退職してもらう社員を選別しているところが多いが、ここでは能力主義を徹底させて高齢者は誰でも会社に貢献できる経験や技能を持っていることから、仮に定年制があったとしても選別する必要は無いと言っており、高齢者雇用がうまく行っているところはほぼ全員が残れるようなかたちになっている。

選別をすると下の世代に影響が出て来る。結局、自分はどこかで選別されるということで、良い子でいれば選別対象にならないという土壤が出て来てインセンティブが下がる。出来れば65歳まで選別せず、65歳以降は本人のやる気もあるし、ライフスタイルということもあるので、この辺は考えていただいたほうが良いと思う。

この会社で注目したいことは、高齢者がいることによって新分野に円滑に進出できると言っていることである。技術をどんどん内製化していくので、それによって多様な需要に応えることができると言っている。だからイノベーションという視点でも、高齢者雇用というのは十分に対応できるものだということである。

また、創業者の精神の伝承ということも大事である。技術だけでなく精神の伝承、創業者がどう考えて経営をしてきたかを伝えてくれる人という意味でも高齢者が大事だと言っている。

事例5 スバル

愛媛県四国中央市にあるスバルという会社は地域の製紙会社6社がそれぞれ定年退職者を雇用するための受け皿会社として共同で作った高齢者専門の会社である。年商は3億円ぐらい、お茶パッ

クとかシートペーパーを製造している。基本的には営業や販売は6社がそれぞれ行い製造をスバルがやるということで、6社だけでなく地域の他社の退職者も雇用している。

ここでは60歳から69歳までを正社員として雇用し、高齢者の割合は65%、勤務時間は8時から4時50分までで残業は一切無い。給料は月給制で、日給のパートもある。昇給があり、賞与も年2回出している。面白いのは、慰安旅行が盛んに行われていることである。

給与体系については、年金カットという制度があるなかで一定以上の収入がある場合は法律違反にならないように作っているという。

従業員は週30時間以上の人が大体3割、30時間以下の人が7割ということで、高齢者雇用といっても正社員でいたい人と、そうではない人もいるので勤務体系や給料については柔軟に制度を作らないといけない。仕事量が多い時は変則勤務ということもさせているという。そういう意味では非常に大変かもしれない。

事例6 エスコアハーツ

兵庫県稲美町にあるエスコアハーツは高齢者と障害者雇用をうまく使っている。ここはノーリツの100%特例子会社で日本で唯一黒字化している特例子会社である。約7割が障害者で売り上げは約28億円だが、障害者をうまくコントロールしながら3年ぐらい前から黒字化し特例子会社としては優位な存在である。

障害者に欠かせないのが実は高齢者である。ノーリツから55歳ぐらいの人が入って65歳とか70歳ぐらいまで働き、知的障害者の面倒を見ている。子育てが終わった人たちが子どもぐらいの年齢の障害者をコントロールするのが非常にうまくいくということである。

会社のいまの課題は何かと訊くと、いちばん

の問題は健常者だという。健常者は怠けるし、マニュアルどおりにやらず勝手に判断して違うことをするため怪我をするといったことがあり、健常者をいかに少なくするかが課題だという。

このように障害者と高齢者の組み合わせということも必要である。ここでは障害者雇用2.0%を義務付けられているので、このバランスのなかで障害者雇用と高齢者雇用を考えていくということも必要なかなと思う。

事例7 伊那食品工業

長野県伊那市にある伊那食品工業も65歳以上の人たちの再雇用の受け皿として有限会社の農業法人を持っている。このように企業の中で作る場合もあるし、会社を作ってそこで雇用するパターンもある。だからすべて自分の会社でやるのではなくて、共同で子会社を作ることもあるし、障害者雇用と一緒に作るケース、それから農業といった本業とは違うことをやるといったいろいろなパターンがある。

高齢者雇用のポイント

いろいろな事例を紹介してきたが、高齢者雇用のポイントとして次のようなことが挙げられる。

1. 経営者の明確な方針
2. 健常者、高齢者、障害者、女性のワークシェアをどう作るか
3. 多能工の育成と多世代人材の活用
4. 賃金の均一化と経済的なインセンティブの付与
5. 定年者を引き上げる時に選別しない
6. 経営システムとして考えること及び若者へのインセンティブの付与
7. 働き方、給与の多様化に応じた制度の構築
8. コスト増をどう抑えるか
9. ポストの定年制をどうするか

高齢者雇用に当っては長期的、継続的に伸びていく企業を作らなければいけないし、イノベーションを生まないといけない。またステークホルダーをある程度中心に考えないとこれからの企業経営はうまく行かないと考えると、以上のようなポイントが出て来る。

さらに従業員をファンに変えること、また自社の定年者を再雇用するだけでなく、地域の人材を入れることがポイントである。

まとめ

冒頭で申し上げたように、ある意味で長期雇用、終身雇用といった日本型経営の良いところをもう1度考え直し、企業の存在意義とは何かということも含め、経営スタイルそのものも再考する必要があると思う。単純に高齢者雇用を導入するとうまく行かなくなる可能性があるので経営全般を見直す機会にされたらどうかと思う。

実はいまアメリカ、ヨーロッパも含め、株主の利益だけを追求する資本の論理で動く企業ではなくて、ステークホルダー、地域、ユーザーなどの論理をうまく調整している企業が非常に伸びているという現実がある。アングロサクソン型のビジネスモデルからステークホルダーを基本としたビジネスモデルに変化しつつあるのである。そういうなかで高齢者雇用をどのように位置づけて考えていくかがポイントになると思う。

実は経済性だけを追い求め効率化すればするほど経済性が小さくなる。高齢者雇用というものをやらざるを得ないと捉えるか、それとも高齢者問題は社会的課題そのものと捉え、社会性に目を向けるかで大きな違いが出て来る。社会性に目を向けて行くと、高齢者雇用には実はいろいろなビジネスチャンスがあるのである。これは高齢者雇用に限らず社会的課題や地域の問題に目を向けている企業が利益とイノベーションを生み、いろいろ

なビジネスチャンスが見えて来るということは経営者がよく言うことである。

株主資本主義という考え方があって、基本的に株主があって経済活動で利潤の最大化を図り、他といかに差別化するかということがある。それからCSV（共通価値の創造）という概念が出ていた。簡単に言うと本業を通して社会貢献を行い、その中でお金を儲けるということである。

一方で、もっと社会に寄って行くとソーシャル・ビジネスという概念が出て来て、社会的課題の解決を優先しながらもビジネスとして成果を維持するというビジネススタイルが出て来ている。

日本では実はもう1つ見えて来て、ここがいま成長している。基本的な違いは、差別化を別に意識しないで自分たちの存在意義をもう1回明示することによってビジネスを行うことである。伊那食品工業などはこれに近いと思う。ここは高齢者雇用と耕作放棄地の解消という目的を持ち、社会との関係を意識しながらビジネスをしている。自分たちの存在意義を持っているので別に差別化をせず、イノベーションを生んでいる。こういう新しいタイプの企業群が出て来ている。

きょうお伝えしたいのは、ただ単に高齢者雇用をやらなきゃいけないという捉え方ではなくて、この問題をベースとして経営スタイルを見直す良い機会になるのではないかということである。

質疑応答

Q. 課題として若者のインセンティブという話があったが、若手の方は意外と自分の会社でどんな価値を作って、その価値がどう社会に貢献しているかというところの認識の浅い人が多い。だから1つのインセンティブとしてベテランとか高齢者が経験とか高い視点を若者に伝える枠組みが出来れば面白いのかなと思った。

質問としては、高齢者雇用のいちばんのポイン

トはどうやってバランスを取るかだと思う。会社全体の利益を考えながら社会的な課題も解決していくというバランスを取る時に、高齢者採用では選別してはいけないということだが、採用の際に気を付けるべきことは何か？

A. 採用の件だが、今の新規採用制度はそのうち無くなると思う。大学3年生のいまの時期はインターンとして会社に行っているが、企業はほぼその学生を採用しており、いまの入社試験、就活、面接といったことは形骸化していくだけだと思う。インターンで長期間、学生を見て採用しているので、これがさらに浸透していくだろうと思う。

Q. 当社は特例子会社を作って障害者を雇用しているが、お話のように健常者より障害者のほうが生産性があり仙台ではうまく行っているが、千葉ではうまく行かず苦労している。障害者と健常者との比率で良いアイデアがあったら教えていただきたい。

A. 特例子会社でうまく行っているのは社内ベンチャーでやっているところである。横河電機の横河ファウンドリーという特例子会社と、先に触れたノーリツの特例子会社は両方とも黒字転換しているが、その大きな理由は社内ベンチャーで社員が障害者雇用をやりたいからということで作られた会社であるということが1つのポイントである。

それに両社とも障害者という扱いをしない。通常、障害者というと工場のラインとかを障害者向けにアレンジしなければならないと考えるだろうが、それをやらない。ただノーリツの場合は知的障害者なので時間はかかるが、健常者以上の能力の人がたくさんいるので必ず儲かるようになるということで健常者と同じように扱っている。給料も同じである。

仙台と千葉の話が出たが、実は障害者を囲む環境が地域によって大きく違う。特に福祉施設が多い所は障害者もサボるという学習をしてしまっ

ていることと、その人たちをサポートしている健常者もあり地域によって違いがある。障害者を雇用する時の1つのポイントとしては、就労支援型の社会福祉法人とかNPOから採るのではなくて、特別支援学校から直接採用したほうが、障害者が変に学習しておらず非常に素直で良い。

健常者については「やってあげる」というスタンスの企業はうまく行かない。やはり障害者と健常者を区別せず仲間だと思って一緒に働こうという健常者がいる所はうまく行くし、障害者を上から目線で見ている特例子会社はうまく行かない。特例子会社は、どれだけ良い健常者をそこに張り付けられるかがポイントである。

Q. 質問ではなく感想だが、健常者の障害者に対する意識に地域差があるように感じる。仙台の特例子会社の経営者は当社の引退組で特例子会社をよく理解しているが、千葉では65歳以上の健常者は頭では解っているが、ついつい差別してしまっている。健常者の採用にも問題があるのかもしれないが、この問題で1年ぐらい苦しんでおり、健常者の意識が県によってかなり差があると感じている。

Q. うまく行っている会社で健常者の教育をやっている事例はあるか？

A. 大企業の特例子会社がうまく行かない理由は従業員が辞令一本でやらされているということである。うまく行っているノーリツは、ノーリツからの仕事は半分で残り半分は営業して他から仕事を取って来ていて、それが黒字化の理由になっている。

横河ファウンドリーとエスコアハーツは自分がやりたくてやっている。そこが決定的に違うということで、それが結果として成果につながるという簡単なロジックである。

講師略歴

おおむろ よしのぶ
大室 悦賀 氏
(1961年 東京都府中市生まれ)

【学歴】

1984年 拓殖大学政経学部経済学科卒業
1998年 法政大学大学院社会科学研究所
経済学専攻修士課程修了
2007年 一橋大学大学院商学研究科
博士後期課程満期退学

【職歴】

1984年4月 株式会社サンフードジャパン
1985年4月 東京都府中市庁
主な部署：情報システム課、
府中市美術館、市民税課等
2007年4月 京都産業大学経営学部専任講師
2008年4月 京都産業大学経営学部准教授

【専門】

・ソーシャル・イノベーション
・ソーシャル・エンタープライズ
・ソーシャル・ビジネス
・非営利組織論
・ソーシャル・マネジメント

【社会的活動】

・ふるさと知事ネットワーク地域ソリューション
ビジネス創業支援プロジェクト 政策アドバイザー
・京都市ソーシャル・ビジネス支援実行委員会
(京都市役所) 委員長 他

東北ブロック連携委員会 新たな日本のかたち ―脱中央依存と道州制―

中央大学大学院教授
法学博士 佐々木 信夫 氏



東北ブロック連携委員会の初めての委員会が道州制をテーマに8月28日、ホテルメトロポリタン仙台で開かれた。全国経済同友会は早くから地方行財政改革推進会議を組織し、国・地方の行財政のあり方、具体的には市町村合併、地方分権、道州制について研究と議論を深め、提言を発表してきた。当会も全国と歩調を合わせこの問題に取り組み、例会や委員会に講師を招き研究を続けてきたが、ここしばらく東日本大震災の復旧・復興問題の活動に集中するため中断したかたちになっていた。しかし今年度、東北ブロック連携委員会を新設したのを機に、再び地方行財政問題や東北の連携のあり方等に組むことになり、その第1回として道州制問題を取り上げた。講師には行政学、地方自治論の第一人者で国会の道州制懇話会有識者委員でもある、中央大学大学院教授の佐々木信夫氏をお招きし、現在の都道府県制度の問題点、道州制が必要とされる背景、制度設計上の論点、課題等について講演していただいた。

道州制と大阪都構想

半月前に宮城県町村議長の会道の道州制をテーマとした研修会に招かれて来た。全国町村会が道州制に正面切って反対を表明しているなか、敢えてこの問題を勉強しようというのは勇気の要ることだと思った。経済同友会ははじめ経済界は、特に西日本では中部、九州、中国地域ではここ10年ぐらい道州制について勉強し提言を出すなど、取り組みは西高東低の感じがあった。

道州制については、先の通常国会の終わり近くに、みんなの党と日本維新の会が道州制基本法を提案し継続審議になっている。明治23年以来135年間ずっと中央集権体制の府県制度できたこの国で、国会に法案が出されたのは初めてである。この時は自民、公明を含め4党共同提案の動きがあったが、自民党が党内をまとめ切れなかった。秋の臨時国会の11月末か12月初めには自民、公明

も提案すると思われる。

法案の中身の4党の擦り合わせは終わってはいないが、概ね9割方同じである。第1次安倍内閣では道州制担当大臣が置かれ、その下に道州制ビジョン懇話会が設置されてPHP総研の江口克彦さんが座長に就いた。その時はまだ内閣の一担当大臣の下での懇話会であったが、4党が共同提案して法律にしようとすれば、いまの状況では秋の臨時国会の終わりには可決するだろう。

4党の歩調が合わなかったのは、他の党が2020年道州制移行と明記していたのに対して、自民党内には明記することに反対する勢力があってまとまらなかったのである。ほぼ一致しているのは47都道府県体制を廃止して、概ね10年以内に10～12の道州にするということである。

もう1つ、昨年から衆議院および参議院選挙があって一時停滞していた日本維新の会の大阪改革

がこの秋から本格的に動き出す。統一地方選挙の年である2015年4月に大阪市を廃止して大阪府と合体し、昭和18年に東京府と東京市が合体したのと同じかたちで大阪都にしようという動きである。

大阪市は266万都市であるが、これを5区か7区に分けて公選の区議会と区長を置いた基礎自治体にする。そのための大阪市と大阪府の仕事の入れ替え作業が終わり法定協議会に提案したところである。最終的には来年秋に大阪市民を対象に大阪市を廃止して大阪都にすることについての住民投票をやるのが法律上求められているので、そこが決着点になる。住民投票で過半数の支持があれば、2015年3月をもって大阪市は無くなり4月1日から大阪都が誕生する。

これによって大体1000億円の経費削減効果があるが、新しく出来る5～7つの議会に関わる経費増が650億円なので差引350億円程度の行政改革効果しかないというのが当面の話である。

政令指定都市と県とはどこでも反りが合わない。なぜなら県の仕事は全部市がやるから、政令市が強くなって行くと県はだんだん後退していくからである。そこで司令塔を1本化するというのが大阪都構想である。大阪維新の会はそれを橋下知事の時代にやろうということで結成された。もともとは自民党議員の改革派だが、その後衆議院選、参議院選と国政にも出て来た。

ただ松井知事、橋下市長は制度上、国会に議席を持てないので、立ち上がれ日本の郵政民営化の時に自民党を出た実力者グループと合流して日本維新の会を作り、その人たちに国政運営を頼んでいるというかたちであるが、意見は必ずしも一致してはいない。

国政では道州制基本法が出、多分3年ぐらい国民会議で各種の意見も含めて制度設計をすることは動くであろうが、実施の日付については特に自民党内にはいろいろな意見がある。第1次安倍内

閣の時の道州制基本法には出ていないが、ビジョン懇話会の設計段階では2017年という数字が入っていた。それが動き始めたところで民主党政権になったため、それから3年半動きが止まった。

民主党政権は地域主権の国を創る、地域主権改革をやると言ったが、はっきり申し上げて何もやらなかった、実際は出来なかった。しかし安倍政権の復活によって、その問題が再びここ3年の中で本格化する可能性が高い。そして3年後の衆参同日選挙の時には、道州制移行か増税かが最大のテーマになるだろうと思う。つまり消費税を10%に上げて、その先、財務省の試算では17%あるいは20%という数字が予定されており、さらなる増税の話が出て来る。

日本の統治構造の現状と問題点

日本はいま、GDP500兆円の中で国、地方合わせて160兆円ぐらいの公共の活動が行われているが、国民は90兆円しか税金を負担していないので毎年、70兆円規模の国債、地方債を発行してこの活動を支え、残る3分の2は民間活動が支えている状況である。

こういう中で増税、増税で行っても辻褄が合うことは無い。公務員で言うと、いちばん数が多いのは都道府県の公務員で160万人であり、国家公務員は小泉政権の郵政民営化によって25万人の郵政公務員を公務員からはずしたり、89の国立大学を独立行政法人に変えて非公務員化したので35万人減り、現在65万人となっている。しかもその中で25万人が自衛官であり、これを除くと約40万人で国家行政をやっているのである。

ところが都道府県の公務員は無傷で来ている。区域の変更も無いし、都道府県が本格的に行政改革の対象になったことは、この135年間無かったためいちばん膨れ上がっており160万人、市町村は2000年の平成大合併が始まる直前の3232が

1719となっており、福祉系職員が増えてはいるが140万人である。

統治構造にも問題がある。日本の統治機構は3層制のように見えるが、実質は5層制になっている。すなわち国の本省と国の出先機関、さらに県の本庁と県の出先機関、そして基礎自治体（市町村）がある。このうち数としては実は、国の出先機関と県の出先機関の公務員が圧倒的に多い。国家公務員は本省の霞ヶ関で働いている人は6万人しかおらず、残る34万人は各地の出先機関で働いている。ざっくり見れば宮城県も同じで、公務員は国も県も大体1割が本庁、9割が出先機関で働いている。

県の出先機関は市町村と同じような仕事をやっており、相当ダブった仕事をしている。同じように、国の出先機関と県はダブった仕事をしている。所管の区域が微妙に違うとかいろいろ理屈があるが、この5層制の統治構造がものすごくカネを食っている。いままた社会保障費が1兆円増えるとか、100兆円規模の概算要求が出て来て公共事業を含めて予算が膨れ上がろうとしている。

実態は国民が90兆円しか税負担していないわけで、そんなに公共の意思決定に委ねるおカネを増やしても、いまの統治構造のままでは競争原理が働かないので民間とくらべおカネの使い方は効率性、効果性から見て緩すぎる。

世界は日本を、だんだん行政社会主義国家になって来ていると見ている。ヨーロッパでいうと、EUに加盟できる条件を定めたマーストリヒト条約が唯一世界の財政健全化を見る物差しになっていて、それによると債務残高がGDPの60%以内の国が健全な国としている。

日本のGDPは約500兆円であるから国・地方合わせて300兆円程度の借金なら健全な財政の国と言えるが、国が1000兆円、地方が200兆円、合わせて1200兆円の借金というのはGDPの240%近く

になってとても健全とは言えず、自力で再生することがだんだん難しい状況に債務が膨れ上がっており、世界は日本を非常に冷やかに見ている。

明治以来続けてきた中央集権体制、都道府県体制そのものは21世紀に入っても大きくリセットされていない中で、唯一、地方分権の国を創ろうという流れだけは自民・公明政権の時の2000年（平成12年）の地方分権一括法という法律の施行から始まっている。何が変わったかと言えば、戦後ずっと続いてきた機関委任事務制度を全廃したことである。

都道府県知事は戦前は任命制だったが、戦後は公選制に変わった。だがその時、知事を各省大臣の地方機関と法的に位置づけたため、知事は公選で選ばれるが、都道府県の仕事の8割は国が知事に委任した業務の処理、県固有の事務は2割程度しか無いという構図が続いてきた。そういう意味では、憲法で地方自治を保障したと言っても、実質は地域の格差が無いよう、統一性、公平性の担保を中央政府がリーダーシップを発揮して仕切るという中央集権体制の下での地方自治が維持された。このために上級官庁と下級官庁という構図を国と県、市町村の間に作って、国がリーダーシップを発揮してここまで来たということである。

問題はその制度を2000年に全廃したわけである。いま県の仕事も市町村の仕事も8割は固有事務である。やめる自由も統合する自由もある。

道州制とは

道州制を定義するのはなかなか難しいが、ざっくり申しあげると、47都道府県を廃止して広域的な自治体として10～12の州（道州）に置き換え、そこを内政の拠点にするということである。現在の国土交通省とか厚生労働省といった内政については基本的には各州がやるということで国の本省は廃され、1府12省はほぼ半分になる。これに

よって国の役割は外交、防衛、あるいは統一的な年金制度などに限定する。いまや教育、福祉、地域づくり、農業など地域産業も非常に多様化しており、これを1つの物差しで各省が仕切って行くことの無駄が非常に大きくなって来ていることから、州それぞれ、東北州なら東北州が自立的にやるということである。

区割り案

道州制の区割りについては、いろいろな案がある（図表参照）。

東北は北と南に分けるという案が無いわけではないが、恐らく分けることにはならないだろうし、北海道、関西、九州も1つになるだろう。

区割りで問題になるのは、1つは中国地方と四国

図表 既存の道州制区割り案の比較

	地制調① 9道州	地制調② 11道州	地制調③ 13道州	自民党① 9道州	自民党② 11道州	自民党③ 11道州	自民党④ 11道州	PHP総研 12道州							
北海道	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道							
青森県	東北	東北	北東北	東北	東北	東北	東北	東北							
岩手県															
秋田県															
宮城県			南東北												
山形県															
福島県															
茨城県	北関東信越	北関東	北関東	北関東	北関東	北関東	北関東	北関東							
栃木県															
群馬県	南関東	南関東	南関東	南関東	南関東	南関東	南関東	南関東							
埼玉県								東京特別							
千葉県															
東京都															
神奈川県															
山梨県	北関東信越	北陸	北陸	北関東	北関東	東北	北関東	北陸信越							
新潟県	中部			中部	北陸	北陸	北陸								
富山県															
石川県	関西	北関東信越	北関東		東海	東海	東海	東海							
福井県															
長野県	中部	東海	東海	中部	東海	東海	東海	東海							
岐阜県	関西														
静岡県															
愛知県															
三重県															
滋賀県	関西	関西	関西	関西	関西	関西	関西	関西							
京都府								大阪特別							
大阪府								関西							
兵庫県															
奈良県															
和歌山県	中国・四国	中国	中国	中国・四国	中国	中国	中国	中国							
鳥取県															
島根県															
岡山県															
広島県															
山口県	四国	四国	四国	四国	四国	四国	四国	四国							
徳島県															
香川県															
愛媛県															
高知県															
福岡県	九州	九州	北九州	九州	九州	九州	九州	九州							
佐賀県															
長崎県															
大分県															
熊本県			南九州												
宮崎県	沖縄	沖縄	沖縄	沖縄	沖縄	沖縄	沖縄	沖縄							
鹿児島県															
沖縄県															

備考：地制調、自民党は、東京都のみで1道州案も。PHP総研の東京特別は東京23区

備考：地制調、自民党は、東京都のみで1道州案も。PHP総研の東京特別は東京23区

資料：江口 克彦監修『地域主権型道州制―国民への報告書』（PHP研究所、2010年）

だろう。四国は政令指定都市など大都市が無いので、単独で自立できるかという問題がある。北欧諸国の経済力には相当するが日本の平均値から言うと小さい。

いま道州制で考えられている、人口1000万人、地域のGDP50兆円ということから見ると、四国は人口は400万人に達せず横浜市の370万人と同じぐらいである。それゆえ瀬戸内海を挟んで橋が3本架かっていることもあり、中四国という案が有力である。だが、山陰地方の鳥取、島根には、なぜ高知県と一緒にしなければならないのかという話などがあり、1本にするかどうかが問題になる。

もう1つは名古屋を中心とする中部地域と北陸、信越の日本海側をどう絡めるのかということと、首都圏をどうするかが問題になる。

1都3県を1つにするとイギリス並みの巨大な州が誕生するので、それを北関東と南関東に割るかどうかが。それでも南関東に東京が入ると強すぎるので東京23区を独立させて東京特別州とする案もある。ただこれだと1極集中構造が固定する可能性があるので、大阪に堺も含め東京23区ぐらいの大阪府全体の7割ぐらいを包括できる大阪特別州を作り、10州プラス2特別州というかたちにしようというPHPの案もある。

道州制下の行政事務、税制、議員、公務員

道州制について国民の間では漠然と、都道府県制に代わって広域的な道州というものが出来るという話か、都道府県合併かという空気がある。平成の大合併の際、山形県は合併協議会を作って議論したが1つも合併が実現しなかったが、一方、秋田県は合併がいちばん進み69市町村から25市町村となった。次は都道府県の合併かという感じである。

道州制によって国、州、基礎自治体の業務の分

担と税制はおおよそ次のようになる。

国、地方の仕事を100とすると現在は大体、国、県、市町村がそれぞれ3分の1ずつの仕事をしている。おカネも出口で見ると大体それぞれ3分の1である。つまり160兆円を3分の1ずつ使っている。これを国民にいちばん近い基礎自治体に大体5割の仕事を持ってもらうことにする。そのほうが行政に対する国民のコントロールが効く。

税の集め方も国税でたくさん集めるやり方をやめて、基礎自治体は自分が使うおカネを地方税で集める制度にし、基礎自治体が5割、州が3割、国が2割ぐらいの役割を持つようにする。

国家公務員のなかでも政策的な仕事をしてきた人は州に移ってもらい、そこで県の人と一緒にになる。また基礎自治体（市町村）の仕事を5割ぐらいに増やすということは県の仕事の半分は市町村に移すということである。

そんなことが実際に出来るのかと思われるかもしれないが、現実には実現している。仙台市は69万人だった旧仙台市の時代、泉、秋保、宮城と合併して100万人を超える政令指定都市になった。

政令指定都市は100万都市を想定して昭和31年から横浜、名古屋、京都、大阪、神戸で始まったが、その中でいちばん小さかった神戸市が100万人だったのでその後、成長する市が出て来たら法律ではなく政令で指定して県の仕事をほぼ全部移すことにした。移さないのは警察業務で、政令指定都市は9割方県の役割を果たしているのである。

平成12年以降、さらに指定要件を70万人まで下げたので政令指定都市は急速に増え、現在は20市となっている。これらの政令指定都市はすでに県の役割を果たしている。

県の中でいちばん政令市が多いのは神奈川県で、横浜、川崎、相模原があり、いまや神奈川県民800万人のうち65%は政令市の市民である。ということは、神奈川県知事には、足柄行政と言っ

ている箱根の山に向かって行う仕事しか無く、ほとんど機能していないのである。横須賀、平塚とか中核市、特例市という制度があり、これを入れると8割方の仕事は基礎自治体が行っているのである。

平成7年からは中核市という制度を作った。準政令市で、30万人から50万人規模の市にも政令市並みの7掛けぐらいの仕事を移すことにした。東北で言うと、盛岡、青森、秋田市といった県庁所在地である。

さらに平成12年以降、20万人から30万人の市でも中核市並みの仕事を持てる、つまり県の5割ぐらいの仕事をやる。中核市は7割、政令市は9割ぐらいの仕事をやるということだ。現在、政令市は20、中核市は40、特例市が41と合わせて約100市あり、国民の約4割をカバーしている。国民の約4割は県がやっていた行政を市が行っているところに暮らしていることになる。

それに東京23区の特別区を入れると、国民の5割は市が都道府県に代わって仕事をしている区域で暮らしている。

現実にはこれだけ内部的に変貌しているのである。その割に県は160万人も公務員を抱えながら非常に多くの出先機関を維持したまま無傷で今日まで来ている。県も行政改革をやったと言うだろうが、市町村数が半分になった平成の大合併のようないこともやっていない。この過程で市町村の議員は6万人から3万5000人に減っているのである。

道州制で47都道府県を10～12の州にし、州の議会議員を80人ぐらいで計算すると概ね800人ぐらいになり、いまの2800人いる都道府県の議員は2000人も減ることになる。

さらに480人いる衆議院議員も国政の役割をぐっと圧縮するのでどんなに多く見ても300人となる。参議院はアメリカの上院に当たるが、各州2人ずつの代表100人で構成されている。カリフォ

ルニア1州ぐらいの面積しかない日本の参議院議員が242人もいる。これを一気に100人に出来ないとしても、半分にしたとして120～130人とし、60人ずつ半数改選にすればいいのではないか。それでも各州代表5、6人の参議院議員はいるという勘定になる。

基礎自治体1719というのはまだ多く、また現在の8000ぐらいある市をもっと体力のあるものにして行かなければならない。もしそれが出来なければ連携を強めて、体力のある市にいろいろな仕事を依存することである。1万人とか5000人、3000人という小さな自治体を、町村長、議会議員を置きながら維持して行く意味は無くなってくる。

こういう改革をすると、年間20～30兆円の経費削減が出来る。160兆の中の20兆、30兆だから、道州制という統治機構改革そのものによって財政再建がストレートに出来るとは思えないが、大きな変化が起きてくることが期待できる。

例えば、各州に政治機能を置くと互いに競うようになる。州が1つの単位となって環日本海をにらむと中国、韓国、あるいは東アジアといろいろな交易が始まる。別に外務省を通して国が1本化する必要が無いわけで、大都市が核となって州が自立的な動きを始め、10～12の州がそれぞれ“売り”を作るなど色とりどりの活動をするようになり大きい変化が生まれて来るだろうと思う。

こうなると、各県を代表して郷土のために戦う、現在の甲子園の夏の高校野球のようなものが無くなるのではないかと言うが、それは別に無くない。東北州宮城、東北州岩手といった地名を作ればいいわけで、別に行政制度を大きく残す必要は無い。長らく形成されてきた行政と直接関係の無いものについては地名は地名で残せばいいわけである。

九州宮崎、九州熊本は残っていいわけで、九州という州政府は公共の仕事をするための仕組みで

あって歴史とか文化だとか、そういうものまで奪うという話にはならない。

なぜ、道州制移行なのか

なぜ道州制にするかという、日本を分権国家にして身近な政府を強くするためである。もっと言えば、日本は民主主義を標榜しながら、なかなか民主主義の国になっていない。国政に国民の声をと言っても衆議院、参議院で決まれば従わざるを得ず、国政に対する国民のコントロールは効かない。先進諸国のなかでこういう制度を採用しているのは日本だけである。

明治以降、中央集権体制のモデルにしたフランスも変わった。何もアメリカ、イギリスのように一気に分権国家にするというわけではなく、北欧型の分権国家を目指すなら少なくとも基礎自治体が強いかたちを目指して行くことが必要である。

この統治機構改革をやれば、国の財政面では20～30兆円の経費削減が出来る。いま論議されている消費税は1%で2.5兆円だから、20～30兆円は消費税10%値上げ分の節約になる。

そのうえ、それぞれの州でいろいろなことをやり出し経済活動が活発になることによって、日本全体は人口が減るとは言いながら技術力や知識力が高い国であるから、GDPは500兆円ではなくて多分600兆円、700兆円の経済力を持つ国になれる。そうなれば当然、必要な税収は確保出来る。

道州制はまた、政治、経済、生活などあらゆる面の広域化時代に対応する上でも必要である。東京一極集中の弊害が言われ、インフラの整備は日本列島改造論以来、新幹線、高速道路、空港の整備が進められた。これは本来、地域に雇用を生み、東京など大都市圏の人口が地方に移動するようにする地方分散のための整備だったはずだが、肝心の統治の仕組み自体が中央集権体制のままでは東京一極集中を押しとどめることは出来なかった。

きょうの新聞によると、付加価値額は東京23区だけで50兆円、大阪はその4分の1、仙台は2兆5000億円で東京の20分の1ぐらいだという。

これが東京一極集中の現実の構図だが、首都直下型大地震などが予想されるなかこのまま放置しておくことは非常に危険であるし、いま東京圏にいる人たちは必ずしも幸せな暮らしをしているわけではない。ハード面のインフラの分散化とともに、今度はソフト面のインフラ整備として統治機構を変えなければならないということである。

このようにハードとソフトの両面から多極分散型の国を目指すことが大事である。東北は東日本大震災で太平洋側が甚大な被害を受け、加えて原子力発電所の事故が起こった。この復興は宮城、岩手、福島といった県単独では出来ない。いまの仕組みでは県単独でやるしかないが、日本海側と太平洋側を繋ぐことは日本列島全体で可能である。島根県、鳥取県と高知県は関係ないと言うが、いまは赤字の3本の本四架橋を繋ぐための橋と考えれば、経済活動はこれから有機的に動いて行くわけで中四国は1本でいいだろうと思う。

これまでは細長い日本列島で太平洋側の時代であったかもしれないが、これからは中国、ロシア、東アジア共同体を含めて日本海側のほうがはるかにビジネスが成長する地域であり、太平洋側と日本海側を繋いで州をつくることは広域自治体として望ましいことである。

一生の間に県庁に行かなければ処理できない業務が何回あるかという、意外に無い。県は県民からは遠いというのが現実であり、国民はほとんど基礎自治体にしか関わりが無い。

また県は広域政策をやると言われながら、徒歩、馬、船の時代の47に分断された区割りになっているため、例えば広域的な産業政策や観光政策をやろうとしても実際は出来ないのである。

選挙で選ばれた人は他の自治体とはなかなか一

緒になろうとしない。東北に6人の知事がおり6つの議会があれば、これを1人の知事と1つの議会にしてはじめて政府が出来るわけである。関西が7県でやっている広域連合といっても、利害の対立しない問題はやれるが、利害が対立する問題になるとそれぞれの顔が強く出てきて連合が崩れてしまう。このように広域連合とか広域行政というのは聞こえは良いが、実際にはリーダーシップが取れる仕組みではない。

府県の役割は広域的な仕事をする、市町村を補完する、さらに国と市町村の間に立って連絡事務をするという役割が中心であったが、地方分権を進めた結果、もはや市町村と国を繋ぐ仕事はほとんど無くなり、国が県、市町村に命令できる根拠も無い。自動車や鉄道、高速道等が発達、整備されたなかで、例えば広域的な東北全体の産業のあり方を計画し実施するには州政府が地域の持ち味を生かせばもっと強い東北を創ることが出来る。それが東北の復興を越えた再生になって行くであろうと思う。

実は私の本『新たな日本のかたち 一脱中央依存と道州制―』では「東日本大震災と東北州」という章を置いている。これは国会に超党派の議員で提案しようとしたもので、それには復興庁は仙台に置くよう提案した。ところが野田政権は官僚に丸投げをしたため、被災地に出張所、各県に復興局、霞ヶ関に復興庁を置くという従来型のものになった。復興庁は事業実施の権限を持たず国交省や農水省に仕事を撒くだけであるから、被災地から見ると一生懸命陳情や請願をしても復興活動に繋がらないという、悪しき中央集権体制の下での復興体制が出来た。この復興庁づくり自体が中央集権体制そのものである。

仙台に復興庁を作れと言ったのは、大臣、副大臣、150名の官僚は全部、仙台に常駐してワンストップサービス、1つの窓口に行けばいろいろな

問題はそこですべて処理できるように、大臣、副大臣、政務官および官僚は現場の御用聞きをやるようにした。こういう従来やったことのない仕事のやり方をしようという提案だったが、政治主導と言いながら実は官僚主導、最後は財務省主導となった。

道州制は分権国家にすることから始まり、交通革命、情報革命による広域化時代に対応し、さらに行財政を効率化し簡素な統治機構へ変革することである。我々は道州制への移行によって、財政が破綻して世界から「あの国は」と言われている状況を何とか自力で再建しなければならない。

道州制設計上の論点

これから道州制を議論する場合1つ危険なところがある。道州制については、①中央集権型道州制、②地域主権型道州制、③連邦制型道州制の3つの類型がある。

いま全国47都道府県の知事のうち7割は官僚出身で、全国知事会議は総務大臣の話を聴いて粛々とメモするという感じである。また、旧自治省や総務省出身の知事だけではなく、経産省、国交省、厚労省などいろいろな省庁の中堅課長か課長になりたての人、いわゆる事務次官とか局長を経験していない中間管理職だった人が多く、省庁はこうした知事を使って道州制反対の運動をさせている。知事の7割が道州制反対というのは、霞ヶ関が反対であることを知事に言わせているのである。

霞ヶ関の官僚や知事が受け入れやすいのは中央集権型道州制である。これをやると知事のかたちは公選になるが、1つ間違うと地域担当大臣が州知事になるというかたちもあり得る。公選の知事制度だが、今度廃止された機関委任事務制度でかたちは自治体であるけれども中身は知事は大臣の部下として仕事をする仕組みが復活する可能性があり、これはどうしても避けなければいけない。

それは歴史を戦前に戻すような話であり、自民党にはこの勢力があるし、霞ヶ関の官僚もこれなら受け入れる。

連邦制型道州制というのは立法権、司法権、行政権もすべて州に与え、日本をこうした州の連邦制にするというものであるが、これは無理でやはり地域主権型道州制がいちばん良い。

地域主権型道州制下の州は、今の県の制度よりもっと広域的で強くし、自治体の性格をきちっと持った内政の拠点にしようというもので、基本的にはこれで押して行こうということである。これから、中央集権型道州制に引っ張ろうとする勢力と地域主権型道州制の勢力との争いが出て来る。中央集権型道州制は巧妙に骨を抜いていくというやり方があるので、事務の移管とかおカネの補助金の整理の仕方の段階でこういう問題が出て来る。

制度設計上、これから区域割りの問題があり、それには先に話したようにいろいろな案がある。関係する県では、どこの区割りに入るかによって賛成、反対はあるだろう。

道州制移行への手順

これからどういう手順で移行するのかというと、やはり全国一斉に移行するしかないと思う。条件が整った所から、あるいは東北州を先行させるという話もあったが、日本の体質から言うと国会で法律を通して一斉に移行するしかない。その場合は3つのステップになる。

まず道州制基本法を秋の臨時国会で通して制度設計をする。そして国民の意見を聞く国民会議を3年間動かす。これには経済界の人が入るという話は無くて国会議員と知事、学識者30名で構成するという案になっているが、私は経済界の方々も入ったほうがいいと思う。ここで作った改革案を基にした道州制実施法案を3年後の衆参同日選挙あたりに出して、有権者に賛否を問うという流れ

になるかと思う。

いまは自民、公明、日本維新の会、みんなの党の足並みに微妙な違いがあっても、道州制推進勢力として今のところ3分の2近い勢力を持っているが、この勢力が次の選挙で勝利すれば道州制は動いて行くが、惨敗すれば消える。

最終的にはやはり各県の国民投票はやらないと思うので実施法をさらに詰めて行き、いちばん早くて2020年に都道府県制度廃止、州への移行ということになろう。そうでなければ2022年ぐらいが予想され、道州制実現までにはざっと10年という期間がかかるだろうと思う。

道州制についての懸念

道州制については自治体側にも反対があり、全国町村会は次のような懸念を表明している。

道州制は大都市への富の集中、拡大になり、地域の自治を衰退させる。漠然としたイメージだけが先行して国民の感覚から遊離している。道州制は地域間格差を本当に是正するのか。勝ち組、負け組がよりはっきりするのではないか。

さらに税財政制度はどうなるのかという心配も出されている。いま国税、地方税について国が65%、地方が35%集めている。実際に使っているのは地方が65%、国が35%であり、その30%のねじれの部分を交付税と補助金で配っている。

これを地方は地方で集めた場合の地域間の格差は共有税という方法、すなわち旧西ドイツがやっているような水平調整をやったらどうかという話が出ている。いまは垂直調整になっていて、国が集めて国が垂直的に調整している。そうではなくて同じレベルで共有税で集めて調整するという方式がある。

さらに全国町村会は、道州制は国を弱体化させると懸念を表明しているが、その根拠はよく分からない。

道州制移行への課題

道州制への移行にはいろいろな課題がある。そもそも国民は本当に府県制度を廃止して道州制に移行することを望んでいるかというと、ここ3年半は動きが無かっただけにいま世論調査してもあまりぴんとした答えは出て来ないだろう。やはり政府を含めてアナウンス効果がほとんど無いので今は消えたような感じになっている。国民の考え方の確認はこれからである。

勝ち組、負け組の話、道州制が実現すれば国会議員に議席を失う人が相当出て来るし、中央官僚も州政府に移る人が相当出て来る。多分、州知事が強くなるので、州知事経験者しか総理大臣をやれないようになるだろう。これに関連して、1都3県で東京関東州を作るとそこの知事からしか総理大臣が出ないことになるとして東京を少し弱めようという話や、州をあまり強くすると日本全体がバラバラにならないかという心配があるが、連邦制とは違うのでそうはならないだろうと思う。

問題は道州制をきちっと最後まで仕上げられる長期政権を本当に作れるかということである。

道州制論議はまだ1合目か2合目である。大阪改革が5合目ぐらいで、大阪改革が1つの地域モデルである。大阪改革があと2年半で着地出来るとすれば、橋下市長、松本知事らの勢力は道州制問題で固まって国会に出て来るので、それが多分3年後だろう。この旗振り役の人たちが統治機構改革の効果を見せることによって日本を変えようという運動体の中心になっていく可能性はある。

講師略歴

さ さ き のぶお
佐々木 信夫 氏

1948年生まれ。早稲田大学卒業、早稲田大学大学院政治学研究科修了。

東京都庁勤務を経て、89年聖学院大学教授、同年法学博士（慶應義塾大学）取得。

94年から中央大学教授。2000年～01年米国カリフォルニア大学（UCLA）客員研究員。

2001年4月より中央大学大学院経済学研究科教授、現在に至る。

慶應義塾大学、日本大学、埼玉大学、玉川大学講師、MXTVニュース解説者など歴任。

現在、日本学術会議会員、大阪市・府特別顧問、明治大学大学院講師、国会道州制懇話会有識者委員、マネジメント研究会座長（総務省系）等。

専門は行政学、地方自治論

【著書】
『大都市行政とガバナンス』（中央大学出版）
『新たな日本のかたち
―脱中央依存と道州制―』（角川新書）
『日本行政学』（学陽書房）
『都知事～権力と都政』（中公新書）
『道州制』（ちくま新書） 他多数

9月幹事会報告

日時：平成25年9月11日（水）
11：30～13：00
場所：仙台国際ホテル
出席者：19名

- ◇ 審議事項
- （1）会員異動（入会、退会、交替）について
事務局から入会5名、退会1名及び交代6名の報告を受け承認した。（細部別掲）
 - （2）第4次復興提言（案）中間とりまとめについて
事務局から第4次提言（案）中間とりまとめについて説明を受けた後、出席した幹事から意見をいただき、以下の項目に整理し9月19日の提言委員会で議論を行い、最終的に両代表幹事（提言委員会委員長・副委員長）に取りまとめを一任した。

第4次提言項目（案）

- I．農業分野における一層の規制緩和の促進
- II．県内における工業団地の整備と企業誘致の一層の推進
- III．こころの復興のための音楽ホールの建設
- IV．訪日外国人旅行者（インバウンド）誘客のためのインフラの整備
- V．国家プロジェクトとしての国際リニアコライダー誘致

- ◇ 報告事項
- （1）全国経済同友会の動きについて
事務局から下記事項について報告があった。
 - ・全国代表幹事円卓会議
平成25年10月7日（月）、盛岡市
主要議題
全国セミナーについて
行財政改革推進会議の運営について
震災復興部会意見書について
 - ・第27回全国セミナー（静岡）企画委員会
平成26年4月17日（木）・18日（金）

- 全体テーマ「持続可能な発展を目指して」～“ふじの国日本”の新・成長戦略～
 - ・IPPO IPPO NIPPONプロジェクト
第4期贈呈式について
 - ・（公社）経済同友会震災復興委員会宮城、福島視察
 - ・女川震災復興機構に対する人づくり支援（公社）経済同友会は上記事業に関連し、若手企業経営者の会員企業での研修を支援
- （2）太平洋島サミット関連行事について
10月27日（日）太平洋島サミット中間閣僚会議出席者との在仙経済人との昼食懇談会が予定されている。
- （3）韓国総領事館からの申し出について
11月20日（水）、韓国総領事館が主催して行うキムチフェスティバルに仙台経済同友会のメンバーを招待したいとの申し出をいただいている。
- （4）今後の予定について（別掲）

会員異動（敬称略）

- ◇ 入会（5名）
- 三菱電機株式会社
東北支社長 正垣 信雄
 - 株式会社田口商会
代表取締役社長 田口 知紀
 - センコン物流株式会社
代表取締役社長 久保田 晴夫
 - 株式会社 NEO STAFF
CEO 大矢 敦夫
 - 株式会社仙台放送エンタープライズ
代表取締役社長 野口 秋男

- ◇ 退会（1名）
- 株式会社ジー・テイスト
代表取締役社長 稲吉 史泰

- ◇ 交替：特別会員（3名）
- 東北地方整備局長

- （新） 小池 剛
- （旧） 徳山 日出男
- 仙台国税局長
（新） 刀禰 俊哉
- （旧） 上羅 豪
- 東北大学理事（産学連携担当）
（新） 進藤 秀夫
- （旧） 数井 寛

- ◇ 交替：会員（3名）
- 株式会社東北ダイケン
（新）代表取締役社長 赤岩 勉
 - （旧）代表取締役社長 国塚 安雄
 - 大成建設株式会社
（新）役員東北支店長 近藤 昭二
 - （旧）役員東北支店長 桂 純二
 - 株式会社バイタルネット
（新）代表取締役社長 鈴木 賢
 - （旧）代表取締役会長 鈴木 彦治

今後の予定

月 日（曜）	例会・幹事会・全国・東北ブロック等	委 員 会
10 月 7 日（月）	代表幹事円卓会議 15：00～18：00 (ホテルメトロポリタン盛岡ニューウイング)	
10 月 18 日（金）	朝食会 8：00～9：30 講師：東北大学 国際震災科学研究所 副所長・教授 今村文彦 氏	
	幹事会 9：30～11：00 (ホテルメトロポリタン仙台)	
11 月 26 日（火）	新入会員歓迎会 18：00～20：00 (ホテルメトロポリタン仙台)	
1 月 21 日（火）	幹事会、新年会 18：00～20：30 (勝山館)	

仙台経済同友会 7月活動日誌

月 日（曜）	会 合 等
7 月 2 日（火）	総務企画委員会 16：00～17：00（5 名 事務局）
7 月 4 日（木）	仙台－タイ交流促進協議会設立総会 14：00～15：00（仙台市役所 事務局長）
7 月 10 日（水）	幹事会 11：30～13：00（17 名）
	7 月例会 13：00～14：30 「産学連携によるベトナム進出事例について」 講師：株式会社 TESS 代表取締役 鈴木堅之 氏（58 名 江陽グランドホテル）
7 月 11 日（木）	国際・観光委員会 気仙沼視察 8：30～18：00（17 名 気仙沼市内）
7 月 12 日（金）	（公社）経済同友会夏季セミナー 13：00～17：00 （いわき市 須佐常任幹事 事務局長）
7 月 17 日（水）	ものづくり委員会 15：00～16：30（20 名 江陽グランドホテル）
7 月 19 日（金）	地域づくり委員会 15：30～17：00（25 名 ウェスティンホテル仙台）
7 月 22 日（月）	台湾立法院長歓迎レセプション 18：00～20：00 （事務局長 ホテルメトロポリタン仙台）
7 月 24 日（水）	全国セミナー企画委員会 12：00～14：00（東京 佐藤・横山企画委員 事務局長）
7 月 25 日（木）	東北ブロック会議 15：00～19：30（全体参加者 166 名 当会参加者 102 名 勝山館）

仙台経済同友会 8月活動日誌

月 日（曜）	会 合 等
8 月 1 日（木） ～ 2 日（金）	全国事務局長会議（高松市 事務局長）
8 月 21 日（水）	提言委員会ワーキンググループ会合 10：30～12：00（16 名 仙台国際ホテル）
	企業経営委員会 15：00～16：30（22 名 江陽グランドホテル）
8 月 27 日（火）	産業振興委員会 15：00～16：30（20 名 ウェスティンホテル仙台）
8 月 28 日（水）	東北ブロック連携委員会 15：00～16：30（17 名 ホテルメトロポリタン仙台）

発行所 仙台経済同友会
〒980-0014 仙台市青葉区本町二丁目16番12号
仙台商工会議所会館 7 階
電 話 (022) 223－8555
F A X (022) 262－2650
E-mail:sendaikd@nifty.com
発行人 大 山 健太郎
一 力 雅 彦
編集人 金 田 隆

ホームページ：http://sendai-doyukai.org/