

特集 1

2013年度(第28回)

経済同友会 夏季セミナー〈後編〉

7月11日(木)、12日(金)、13日(土)

成長と復興への革新的挑戦

今号では、先月号に続き、福島県いわき市で開催した第28回夏季セミナーの後編を報告する。今年度のテーマは「成長と復興への革新的挑戦」。二日目は、第4セッションで「企業経営の革新的挑戦」、第5セッションで「復興への革新的挑戦と震災の教訓」について議論があった。また三日日には、福島第一、第二原子力発電所の視察を行った。二日目、三日目の概要を紹介する。

※各発言は抜粋。文中敬称略。

- 一日目**
- 第1セッション：参院選後に突破すべき課題① 8月号で掲載
■経済成長への革新的挑戦
 - 第2セッション：参院選後に突破すべき課題② 8月号で掲載
■持続可能な財政、社会保障の確立
 - 第3セッション：参院選後に突破すべき課題③ 8月号で掲載
■安定したエネルギー供給の確立

二日目

第4セッション
■企業経営の革新的挑戦 P03~06

司 会：柏木 齊 副代表幹事／会員委員会委員長
 問題提起：菅田 史朗 副代表幹事／企業経営委員会委員長
 橘・フクシマ・咲江 副代表幹事／人財育成・活用委員会委員長
 野路 國夫 科学技術・イノベーション委員会委員長

昼食懇談会
■東京電力の福島復興および原子力安全に関する取り組み P07

来 賓：石崎 芳行 東京電力 代表執行役副社長 福島復興本社代表
 ジョン・クロフツ 東京電力 特命役員 原子力安全監視室長

第5セッション
■復興への革新的挑戦と震災の教訓 P08~12

司 会：松本 順 震災復興委員会副委員長
 問題提起：木村 恵司 副代表幹事／震災復興委員会委員長
 澤野 俊郎 岩手経済同友会 副代表幹事
 須佐 尚康 仙台経済同友会 常任幹事
 西間木 博 福島経済同友会

総括セッション「東北アピール2013」採択 8月号で掲載

三日目 | **福島第一、第二原発視察** P13

2013年度(第28回)
 経済同友会
 夏季セミナー
 全体プログラム

第4
セッション

企業経営の革新的挑戦

経済成長に向けた企業の革新的挑戦は、いわばリスクへの挑戦でもある。本格成長に向けた企業の行動、ダイバーシティ、イノベーションの視点から、意見交換を行った。



●司会／柏木 斉
副代表幹事
会員委員会委員長



問題提起①

グローバルでの競争力を高め世界の活力を取り込む

菅田 史朗

副代表幹事
企業経営委員会委員長

ITの普及やFTA、TPP等に代表される自由貿易が進展し、産業がグローバルにフラット化している社会においては、日本企業は従来以上に海外企業との競争にさらされる。世界シェアを意識した企業統合、再編は必要であろう。さらに非効率な事業から将来のコア事業への転換を推進しなければならない。また、グローバルに活躍できる経営者の育成を企業内で推し進める必要がある。これぞと思う人材には早いうちから経営にかかわる仕事をさせ、かつ多様な文化に触れる機会を提供することが重要である。

諸外国とのイコール・フッティングに向けた競争力強化議論に加え、国家資本主義とどう戦っていくか。民間単独での競合が難しい場合は、官民一体となった戦略が必要だ。

立地競争力向上には、国として、トータルな観点で特色あるデザインを考える必要がある。人口の少ない香港やシンガポールが対内投資の呼び込みに成功している例を参考にし、日本の特色を出した立地条件を提示していくことが重要である。また、こうした取り組みは行政だけに委ねるのではなく、民間企業も積極的にかかわっていく必要がある。日本の技術は世界で最先端のものが多く、それらの技術が国としてのグランドデザインとうまくかみ合い、技術の集約が成されれば、おのずと世界の企業、投資家が日本を活動の拠点として選択することにつながっていくだろう。

海外の企業、投資家が日本への投資をためらう理由の一つに、日本の分かりにくいビジネス環境、法制度がある。社外取締役の少なさも挙げられるであろう。すべてを海外の基準に合わせる必要はないが、海外の企業、投資家が理解しやすいような工夫が必要であり、企業自身も世界のマーケットの中で、開かれたガバナンスを目指す必要がある。

問題提起②

性別・国籍・年齢不問の適材適所による真のダイバーシティが不可欠

橘・フクシマ・咲江

副代表幹事
人財育成・活用委員会委員長



日本企業の国際競争力向上には、性別・国籍・年齢不問の適材適所による真のダイバーシティ促進が不可欠だ。今回の政府の「成長戦略」では、女性の活用・管理職登用や、外

国籍人財の受け入れ促進が、成長に向けての重要施策として位置付けられている。このタイミングを追い風に、さらなる企業の自立・自律的取り組みが必要だ。

女性の活躍に向けては、男性も子育てに主体的に参画するような「共育」を促進しなければならない。男女共にそれぞれのライフ・ステージに沿った柔軟な働き方になれば、ワークとライフを共に充実させる「ワーク・ライフ・マネジメント」の実現につながる。

女性の活用は一番身近な多様性の促進であり、その先にある企業の競争力強化が真の目的であるが、その取り組みを推進する上で、陥りやすい罠があることを経営者は理解しなければならない。初期段階では仕組みづくりが中心となる。中期段階では、女性管理職候補の育成を意図した配置や男性中

間管理職の意識啓発、結婚・出産後も継続して働き続けられるような生活インフラ整備、女性自身の意識改革などが課題となる。この段階で、女性管理職候補が孤立したり、失敗のレッテルを安易に性別に結び付けられたりする危険性がある。そのため経営者がスポンサーとなり、それを回避する必要がある。このような取り組みが確立され、企業全体でのダイバーシティが「当たり前の状態」になり、業績に反映されるまでには時間がかかる。しかし、継続することが大事であ

り、経営者によるコミットメントが重要である。

さらに、日本の都合だけでなく、日本で働くことが外国籍人財自身のキャリア向上にもなるという win-win の関係を創出する必要がある。もちろん、高度人財が流動化することに伴う「コア技術の流出」や「(一時的)生産性低下」というリスクも考えられるが、内外の優秀な人財の登用を積極的に行うことで、真の国籍不問の適材適所が可能となり、日本企業の国際競争力の強化・向上につながるのだ。

問題提起 ③

自らのビジネスの将来像と先端技術の動向を把握すべき

野路 國夫

科学技術・イノベーション委員会委員長



イノベーションとは「技術革新」という認識が多いが、「新しい価値創造」と定義したい。米国は、10～30年先の将来ニーズを見越した長期的視点で、従来とは異なる新しい価値を社会にもたらす抜本的なイノベーション(ラディカル・イノベーション)を実現してきた。インターネット、GPS、無人化技術などはすべてDARPA(国防高等研究計画局)から生まれた技術である。ベンチャー企業などが生み出した先端技術は、民間主導のイノベーションへとつながり、革新

的商品が生まれ、世の中を大きく変えていく。

企業はイノベーションに向けて、自らのビジネスの将来像と先端技術の動向を、しっかりと把握する必要がある。数十年後の世の中の将来像を描き、それを公表している企業が欧米には多い。一般論ではなく将来の夢が人を動かすのであり、企業はこのような夢を読む力を付けなければならない。

グローバル競争を行う企業は、世界中から先端技術を探さなければならない。そのための専門部隊・人材を配置するなど具体的な取り組みが必要である。また、ICTの登場が世の中に画期的な変化をもたらし、これからはますます世の中は変化していくだろう。ICTなど先端技術の将来動向を読み、商品開発のロードマップを描く企業の力が試される。

大学には企業に役立つ多くの知見が埋もれているが、日本企業は自前主義の意識が強く、オープン・イノベーションの取り組みは不十分である。日本企業から大学への研究資金の寄付や人材交流は、欧米に比べてまだまだ少ない。企業はこれまで以上に、資金・人材の両面で産学連携に力を入れるべきである。

意見交換

藤森 義明

女性や外国人を活用するという観点でなく、もっと高い次元に行くべきではないか。グローバル化というのは全世界の一体化である。性別や国籍を問わず、機会の平等と実力主義が、次のフェーズではないか。給与は成果主義に基づかなければならない。全世界でベクトルを合わせ、同様の処遇をしていくなど、日本企業の人事システムを徹底的に変えなくては、グローバル化は起きない。

岡本 罔衛

男性の育児参加が言われて久しいが、企業として何ができるかを考え、自社では「男性の育児休暇取得率100%」を事業計画に組み込んだ。それにより、意識改革が起きて、社員側から育児と仕事の両立に関するさまざまなアイデアが生まれることを期待している。一つでも企業ができることを進めることが重要ではないか。

小林 栄三

商社が海外に人材を送り出す際、派

遣先の国の商慣習ばかりでなく、言語、歴史、文化等への理解を深めることも求めている。それは多種多様な価値観を受け入れることによって、地場に密着したオペレーションができるようになるからである。一方、日本で勉強した留学生による「日本のファン」のネットワークをつなぎ、彼らの子どもにもまた日本で学ばせたいと思わせるような環境や仕組みが重要で、それらの整備を政府に働き掛けていく必要がある。

江幡 真史

本会主催の林文字横浜市長の講演を通じ、「女性が家に居て、男性が長時間働ける」という枠組みはもはや成立しないと痛感した。“マタニティ・ハラシメント”は現場のミドル男性のマインドセットが問題であり、これは古い家庭のスタイルを見て育った女性が、継続して働く覚悟を持たずに社会に出てジレンマに陥る“サザエさん現象”ともつながる。

長島 徹

女性社員の母数を増やすしかない。自社は2000年度から、新卒採用を女性30%にしている。もう数年で40歳代となり、部長クラスが出てくる。2020年には幹部社員の女性比率を15%程度にしたい。また、日本国内でグローバル人事システムを理解している人材がいない。欧米企業の人事経験者を日本本社に連れてきて、周囲に影響を与えながら、日本人も含めて進めていくのがよいのではないかと。

多田 幸雄

政府の留学生支援は、学術研究・サイエンスには熱心であるが、ビジネス目線は弱く、日系企業への就職支援という視点が不足している。そこで、官民連携による「人材育成バウチャー制度」を提案したい。大学での研究や、企業インターン、全国の中小企業・ベンチャーを巻き込んで進められないか。

堀 義人

最近では、国際競争に勝つために、企業は商品や事業開発ばかりでなく、ビジネスモデル開発、さらには生態系のイノベーションが必要という考え方に進化してきている。生態系で勝つためには、顧客や取引先を仲間にする、パートナーを増やしていくという発想が求められる。また、旧態依然とした会社にイノベーションのDNAを取り込むためにはベンチャー企業のM&Aが有効である。

八田 達夫

米国の大学が受け取る公的な研究費

には、教員の人件費などの間接費が含まれている。その人件費で客員教授を雇うことができるので、研究費を受け取った教員はフルタイムで研究に集中できる環境になっている。日本の大学教授は授業や委員会業務などに時間を取られ、研究に集中できない環境であり、改善する必要がある。また、ベンチャー環境の活性化のためには、大学教授が研究に成功すれば独立できるような雇用制度も望まれる。そもそも大企業を一度辞めると元に戻れないような雇用制度を見直す必要がある。

長島 徹

技術の存在を知らなければイノベーションにはつながらない。まずは、インターネット、学会、雑誌、マスコミなどを通じて情報を外に発信する「オープン・インフォメーション」から始めるべきである。それにより共同研究先が見つければ「オープン・コラボレーション」となり、それが成功すれば「オープン・イノベーション」へとつながる。

野路 國夫

何が大事かというメッセージを経営トップが本気になって発信し、それを日常活動に落とし込むことが必要である。経営者がいくら良いことを言っても、それが日常活動にならない限り実行力は伴わない。オープン・イノベーションを行うためには、自らがオープンでなければならない。

斎藤 敏一

企業競争力を検討する上で製造業だけでなくサービス産業の視点からも議論が必要である。第三次産業は日本の

GDPの7割を占めており、サービス産業だけでも4割はあるという中で、人材の流動(最適化)を含めた議論があつてしかるべきである。ホスピタリティの質の高さは日本の強みでもある。ベトナムなど諸外国からサービス業の進出を望む声もある。これは民間意識だけでなく行政でも同じようなことが言える。内閣府にサービス産業の司令塔を設置するなど、積極的な行動が求められているのではないかと。

木村 恵司

企業の立地競争力を考える上で日本の強みは何かを考えると、官庁資料、企業情報、消費に関する資料など世界中の情報、ビッグデータがあることが挙げられる。これは香港やシンガポールには見られない特色である。これらのデータを活用し、日本を拠点としながら商品開発ができるのではないかと。諸外国からの評価もある。また、生活環境に関するインフラ整備も重要である。家族で来日する際に問題になるのが教育であり、諸外国の子どもたちが通える教育の場が日本は少ない。最も重要な課題である。

小林 喜光

企業評価は連結決算となり、時価総額がROEベースで評価され、30~50%は海外の株主が占めている中で、ROEを高めるという経営であれば必然的にグローバル展開をしていかねばならない。そうなる企業は国を選ぶというのは必然の論理になる。一方で、国は単独決算であり、連結という観点からはほとんどない。われわれ企業経営者は、国を

思い、国の財政を考える一方、世界は一体だという経済の原則、グローバリゼーションと、ローカリゼーションとのはざままで生きている。ローカルな面と、女性活用、外国籍人材を含めたダイバーシティの中で、企業の立ち位置、方向性が企業経営の今後の課題となる。

伊東 信一郎



立地競争力において海外の活力を取り込むという点では、訪日旅客数を増やすことも一つで、2030年で3,000万人(昨年は約840万人)という目標がある。しかしながら、首都圏の空港インフラは脆弱ぜいじやくでそれほどの旅客を受け入れる状態にない。韓国は以前500~600万人だった旅客数が今は1,100万人を超え、年間の経済効果は6,000億円になる。日本の目標を換算すれば数兆円の経済効果となる。受け入れインフラ整備の必要性などにもフォーカスする必要がある。

秋池 玲子

教育面では、海外から留学生を受け入れるだけでなく、海外で、将来日本に来る人を育てる取り組みも有効ではないか。長崎大学が医学部を海外に持っていくという話を聞いたが、医師だけでなく、看護師や英語教師などを海外で育てるなど、日本に来たいと思う人材を育てるといった、発想を変えた取り組みが必要ではないか。女性の活躍推進にも言えることだが、若手の育成については抜擢ぼつてきした人材が成功できるよう、組織を挙げて積極的に支援していかないと後が続かない。オフィシャルなトレーニングやポストを与えるだけでなく、さまざまな面で支援してい



くべきである。

長島 徹

日本を取り巻く環境の認識が6重苦から7重苦になったが、もう一つ加える必要がある。国政を考えず、反対のための反対をし、ポピュリズムに走る議員の存在があり、決められない政治が企業を取り巻く環境に影響している「規制改革の遅れ」を8重苦目に加えてはどうか。

関山 護

立地競争力を考える上で、企業進出を一括管理するワン・ストップ・サービスのような機関が必要である。シンガポールを例に説明すると、シンガポールではEconomic Development Board(経済開発庁: EDB)という機関があり、進出しようとする海外企業はEDBに依頼するとさまざまな支援が受けられる。手続きは簡単で処理も速く的確だ。日本も同様のサービスを提供できる機関を持つべきと考える。また、対内投資の呼び込みには、海外に対する強い発信力をもっと必要ではないか。

野路 國夫

ソニーがアップルに勝てなかった理由は一つではない。グローバルを考えたビジネスモデルの構築ができなかった、通信速度の進化が読めず商品発売のタイミングが分からなかった、トップの強い信念が足りなかったなどが挙げられる。アップルは、スティーブ・ジョブズのようなカリスマを持ったトップが強い思いで商品開発をし、どのタイミングで出したらよいか信念を持っていた。iPhoneに日本製部品が多く使わ

れているように、技術の多くがオープン・イノベーションであり、全世界から良い技術を集めている。

橘・フクシマ・咲江

本会の女性管理職30%以上を目指す「行動宣言」は、IMFのラガルド専務理事も注目した。本会が世界に宣言したことであるので、目標に近づけていただきたい。また、現在、留学生に社宅を提供するなどの国内における支援は行っているが、留学生が帰国後にもネットワークを持てるような取り組みを進めていきたい。

長谷川 閑史

トップの発信は常に単純明快でなければならない。自社では真のグローバル企業への変革に挑戦すること、公正・正直・不屈を誠実に、妥協せず維持していくこと、この二つを達成するためにあらゆることを優先して実行している。実行に際してはグローバル・スタンダードの人材が不可欠であり、日本人が追いつくためには、世界から経験者を採用することも必要だ。経験した人でないと実行できないという現実にはグローバル人事システムにおいても同様だ。さらに、海外の技術革新も現地に行ってみなければ分からないことが多い。グローバル・スタンダードの企業が何をしているかがベンチマークとなる。常によく見ておくことだ。自分たちができないことはできる人材を外部から呼び込んで実現する一方で、自分たちの価値観は大切にす。その兼ね合いは、経営者が必死に考えていくしかないだろう。



東京電力の福島復興 および原子力安全に 関する取り組み

昼食会では、東京電力の石崎芳行代表執行役副社長・福島復興本社代表とジョン・クロフツ特命役員・原子力安全監視室長より福島復興および原子力の安全に関する取り組みについて、講演があった。

福島第一原子力発電所の 現状と福島復興本社の 取り組みについて

石崎 芳行

東京電力 代表執行役副社長 福島復興本社代表



福島第一原発では、現在も冷温停止状態を維持するために、毎日、水をかけ続けている。この水をくみ上げて、セシウムや塩分を除去する装置によってろ過し、再度、原子炉内に注水する循環設備を設けている。一方、毎日地下水が流入しているため、原子炉建屋に入る前にくみ上げて、海に放水する地下水バイパスの整備を進めており、併せて漁業関係者等への説明を行っている。

海側の港湾部分では、海底に沈殿している泥をコンクリートで覆う作業を実施した。また、外洋への流出を防ぐため、防波堤の切れ目にスクリーンを設置している。さらに、護岸に沿った遮水壁の敷設を進めている。

自社では、昨年11月に「再生への経営方針」を発表し、当事者として事故の責任を全うすることを掲げた。その表れ

として、今年1月に福島復興本社を設置し、復興にかかわる業務に取り組んでいる。

除染については、環境省の指導の下、専門技術者を拡充して継続して除染作業を進めている。また、仮設住宅への訪問や避難指示区域内で居住できない住宅の清掃作業などにも取り組んでいる。損害賠償については、福島原子力補償相談室が、国や県、市町村と協議し、賠償方針の合意を得ながら対応している。総額はどの程度になるか見えていないが、最終的な金額がいくらになるとしても責任を果たすつもりである。

今後の復興のためには、雇用を確保することが重要であり、東京でなくとも可能な本店の業務は、できる限り福島県内に移すとともに、最新鋭の石炭火力発電所を建設し、雇用を生み出すつもりだ。新しい東京電力にとって、福島県の復興に取り組むことが最優先課題と考えているが、福島県内の学校を訪問した際、「大切な故郷を復興させるために、東京電力に入社して、福島に尽くしたい」という生徒がいると伺った。社長の廣瀬と協議の上、県内で50名の採用枠を用意し、来年度より採用を開始する。既に20名以上の応募をいただいております、大変ありがたく思っている。

Nuclear Safety (原子力安全)

ジョン・クロフツ

特命役員 原子力安全監視室長



われわれが毎日監視している原子力安全とは、単なる安全の確保ではなく、原子力という特別なリスクを持ったものへの備えであることを理解する必要がある。

「臨界」は大変有害な結果を引き起こすため、これを制御しなければならない。いざとなったら反応を「止める」こと、これが原子力安全の第一の柱である。さらに燃料の過熱を防ぐため「冷やす」ことが第二の柱である。さらに高い放射能が原子炉や建物外に漏れだすことのないよう「閉じ込める」ことが第三の柱になる。「止める」「冷やす」「閉じ込める」を維持し続けることが原子力安全である。

これには、事故に耐えられる設計をしなければならない。設計には、事故を防止し、問題を警告し、被害の程度

を軽減し、すべて失敗した場合にも救援してくれる深層防護という考え方をとっている。さらに設備に冗長性と多様性を持たせ、一つのシステムが故障しても残りのシステムで運転できるように設計する。運転については決められた手段を厳守することが要求される。

通常の原子力発電所とは状況が異なるが、福島第一原発の損傷した原子炉においても、深層防護や安全文化も同様に適用される。三本の柱は、福島第一においても原子力安全の中心となる。「止める」については、ウラン炉心は損傷したものの、未臨界は現在保たれており、常時監視している。「冷やす」も維持されているため、これ以上の燃料損傷は起こらないだろう。放射性物質を「閉じ込める」については、現在も発電所の安定化において鍵となる問題だ。

われわれの目標は、東京電力が原子力安全の要件を遵守することは当然ながら、さらにそれ以上に高い水準に引き上げることだ。原子力安全についてあらゆる分野で改善を提案し、東京電力が世界で最も安全な原子力事業者の一つとなるように尽力したい。

第5
セッション

復興への革新的挑戦と震災の教訓



●司会／松本 順
震災復興委員会
副委員長

被災地では基盤整備が進みつつあるが、震災前から抱える構造的課題の解決には至っていない。今後の復興について、また震災から得られた教訓や知見をどう活かせばよいか、意見交換を行った。



問題提起①

血の通った コミュニティの 再生が重要な課題

木村 恵司

副代表幹事
震災復興委員会委員長

震災復興委員会では、現地視察会を通じて現地の実情把握や意見交換を実施し、被災地の考え方やニーズをできるだけ取り入れた支援のあり方を検討している。今般の震災では、都市基盤等のハードのみならず、雇用やコミュニティ等の社会システムも大きな被害を受けた。

復興は国だけでは限界があることから、民間を含めた関係主体との協力関係の構築を模索している。

復興の現状としては、大企業は既に多くが事業を復活させているが、沿岸部の小規模な事業所はまだまだ厳しい状況にある。また、今後は、血の通ったコミュニティの再生も

重要な課題となる。コミュニティの再生と商店等の生業再生とは表裏一体であり、コミュニティがなければ商店等の生活産業も成立しない。

産業再生についても、大企業等の誘致やベンチャー企業の育成も重要だが、時間がかかる。中長期的な視点からそれらを行っていくことは必要だが、昔からの産業である水産加工業等を再生することにより、観光等が振興し、地域経済の循環を生む。雇用がなければ、生活への安心感がなくなり、被災地から離れてしまうこともある。

コミュニティの再生については、現状、ハードが先行しているが、コミュニティは、子どもから老人までが集うことが必要であり、その仕組みづくりであるタウン・マネジメントが重要性を増す。今般の現地視察会においても、平時からの円滑なコミュニケーションが震災後の応急対応のみならず、復旧・復興段階においても有効かつ重要であることがうかがえた。

今後は、今般の震災の経験や知見を取りまとめ、活かしていく必要がある。われわれ民間企業としても、官民共通の議論の場やルール作りの実現を図り、引き続きノウハウ等のソフト面での支援を行っていきたい。



問題提起②

BCPについて 業界全体で体系的な 取り組みを

澤野 俊郎

岩手経済同友会
副代表幹事

被災地では、いまだに、被災した人としていない人との間に心のギャップがある。津波の到達があつという間で、

大規模な防潮堤があったため、逆に、自宅と海との距離感が分からなくなってしまっていたという声も聞いた。

震災から2年たった今だからこそ、話せることもある。私は、ガソリンスタンドを経営しているが、被害の少なかったガソリンスタンドも被災直後は電気が来ない、あるいは本社の指示がないなどの理由で、地下タンクに燃料があるにもかかわらず、営業しなかった店もあった。自社では、電気のない中、手でガソリンの給油を行ったが、1日でレバーが折れるなど操作に相当手間取った。3月11日以降、雪が降る寒い日が続いたため、片道5時間かけてポリタンクをかついで灯油を買いに来る人もいた。タンクローリーが走ればその後を追って車の列ができ、購入できるかどうか

か分からないままにガソリンスタンドに長蛇の列ができた。殺気立つ中で、ヘルメットをかぶって接客する店もあった。一方、行政の方などを含め、さまざまな人がガソリンを求めて来るため、ガソリンスタンドが情報交換の場として機能した。

震災直後に、ストーブにガソリンを使用することは可能かとの質問を多く受けた。当然不可なのだが、日本の学校では、危険物に対する教育を行っておらず、危険物に対する意識の低さが明らかになった。

石油高騰の影響もあり、ガソリンの需要が減少している中で、いまだに町や業界の復興も見えず、新たに借金をしてガソリンスタンドを再建することに戸惑う事業主も少なくない。軽油や灯油をタンクローリーで配送する形ではないのが現状だ。

今般の震災を受け、店のモラルや元売り業者の指導にも課題があると感じた。今後は、震災時の円滑な配送や給油等を含めたBCPについて、業界全体で体系的な取り組みを進める必要がある。



問題提起 ③

非常時では
情報の集約と
権限の移譲が大切

須佐 尚康

仙台経済同友会
常任幹事

自社は、人材派遣および警備事業を行っている。いつ宮城県沖地震が来るか分からないというカウントダウンの中で、自社では毎年チームを組んでより具体的なBCPの検討・作成を行ってきた。非常時においては、どの時点で何を決めなければいけないかといった判断や、情報の集約と現場における決心の尊重（権限の移譲）が大切だ。

大震災の約1年前、防災マニュアル「サバイバル・カード」を制作して全社員に配布し、危機感を持って社員に伝えてきた。地震発生時の初期動作から津波を想定した避難、安否確認メールや、季節ごとの日の出・日没時刻や避難場所の地図などを一つにまとめた。また地震のレベルごとの行動基準を定め、対応すべきことをあらかじめ決めている。例えば、レベル4（震度6以上を想定）以上では、各支

店は本社の指示を待たずに、沿岸部に対する物資支援等を自ら判断して行うこととしている。想定は厳しく、アクションプランは具体的に示しておくことがポイントで、食料以外にも電池、ガスコンロ、薬などの支援を明示し、運搬は契約の4トン車両で対応することなど定めている。また、大地震の際は、東京、大阪などの大都市の方が混乱する傾向にあるため、それ以外の広域拠点から、被災地に対して支援を行うことを決めていた。これにより、今回の震災時において、福岡、新潟、三重などの広域拠点から速やかに支援物資が届き、非常に効果的であった。

さらに沿岸部で職場を失った従業員の雇用を確保するため、私自身が被災5日目に新潟から空路で福岡へ行き、そこから北上しながら各支店・営業所と取引先を回った。1カ月程度かかったが、取引先の方々の震災への理解や配慮によって、無事、従業員300名を就労させることができた。

東日本大震災後には、震災発生後の72時間までを「即時救援期」、さらに発災4日目から1カ月間を「応急復旧期」として、被災地情勢を縦軸に、地域社会や企業における行動をまとめ、今後の課題や教訓としている。



問題提起 ④

小売業も ライフラインを 担っているという 使命感を持って

西間木 博

福島経済同友会



自社は、福島県内を中心に主にホームセンター事業を展開している。震災直後は、すべての店舗が一人のけが人も出すことなく、顧客の避難誘導を実施した。しかし、停電と携帯電話が繋がらない状況での従業員の安否確認は困難を極めた。浜通りの店舗で、自宅に戻り津波に遭った者と、当日は勤務ではなかったが津波被害に遭った者と合わせて二人の従業員が亡くなってしまった。

福島第一原発の事故発生後は、避難区域にある店舗の従業員の安全確保を優先し、勤務地の異動と住居の手配、災害見舞金の支給などを実施した。さらに、風評被害により食料品の入手しにくい地域の従業員へは、弁当や飲料水の配給を行った。異動できない者や家族と共に県外に避難した者を除けば、退職した従業員は一人もいなかった。退職した従業員に対しては、雇用保険の特例措置での手続きを

優先的に行った。

われわれ小売業はお客さまへの商品提供が最大の使命であり、雇用を確保することが従業員の経済的基盤の支援になるとの考えから、震災翌日には、67店舗中51店舗の営業を再開した。特に被害の大きかった店舗については、店頭仮設売り場で商品提供を行うなど早期営業再開に努めた。とりわけ商品確保には大変苦労した。原発への懸念から福島への配送はできないというメーカーに対しては、自ら商品を取りに行くなど、全力で生活物資の確保を行った。

震災前より危機管理マニュアルとしてBCPを策定していたが、震災後にあらためて見直し、役割分担をより具体的かつ明確に定め、内容の充実を図った。緊急時の連絡体制が整っていなかったことから、従業員携帯への一斉メール方式を採用し、安否確認ができる体制を確立した。

阪神・淡路大震災や新潟県中越地震等の経験から、福島県との災害時における物資供給に関する協定に基づき、物資の調達・備蓄・供給を行うNPO法人を別組織で設立していたことが、今般の震災で有効に機能した。

こうした震災経験から、われわれ小売業はライフラインの一翼を担っているとの自覚を持ち、いかなる状況にあっても、社員一人ひとりが知恵を出し合い営業再開に取り組み、商品を提供し続けなければならないということを、あらためて認識した。

意見交換

八田 達夫

漁業における外部からの事業参入はまだまだ困難だ。しかし、被災地の沿岸部では漁業が基幹産業なので、早急に見直すべきだ。例えば、既存の事業者には補償を与えると同時に、新規参入が可能となるような仕組みづくりをすべきであり、今般の震災がそのきっかけになると考える。

多田 幸雄

APECビジネス諮問委員会(ABAC)の立場から、APEC作業部会で国際公共財である海洋資源や食料安保、グローバル・サプライチェーンの議論に参加しているが、震災復興についても官民で議論できるようなプラットフォーム



ムが重要だ。地震の被災地では製造業が立ち直り、“BtoB”は順調に復旧している一方、風評等の影響もあり、津波の被災地の基幹産業でもある水産業や水産加工業のような“BtoC”の復興が遅れている。

木村 恵司

特に沿岸部での家内制手工業的な水

産加工業は、いまだ課題を抱えてはいるものの、この震災を機に、対象とする漁場も広げ、もっと外の世界と付き合いを広げてもよいのではないかという議論も出てきている。今までは各漁村の前浜のみに目を向けていたが、高度化できる余地は十分にある。

秋池 玲子



水産加工業では、元通りのビジネスモデルに戻そうとしたところもあれば、新たな試みに取り組もうとしているところもある。新たに構造転換を図っていくことが可能であれば、何か本会で支援できることはないだろうか。また、わが国では、高度経済成長期に多くの郊外型ニュータウンが建設されたが、現在では、当時の新興住宅地でも高齢化等の課題を抱え始めている。このような状況下で被災地におけるコミュニティ再生の難しさは何か。

木村 恵司

原型への復旧を行うにも、地震による地盤沈下等の課題が存在するため、いずれにせよ、かさ上げ等による“舞台づくり”が必要となる。しかし、被災住民と行政との間で、コミュニティ再生のあり方に関して、折り合いが付きにくくなっている状況も散見される。例えば、名取市の閑上地区では、地域に住民をとどめたい市長と安全な居住地を求めて移転を希望する住民との間で協議が続けられている。さらに、当初は従前の土地に住み続けることを希望していても、仕事や安全性を再考するうちに、住民の意識も変化する。

また、高台移転についても、それぞれの規模が小さく、商店等の生活支援施設がないため、若い人が住まず、居住するのは老人だけという事態も起こり得る。

長谷川 閑史

いわき市では、双葉郡からの避難者の人口流入もあり、市長からも本会に

対し支援要請があった。われわれとして何ができるのか。

稲葉 延雄



被災地では人材不足が深刻な課題となっている。そのため、企業から各自治体へ人材を派遣しているが、その成果は上がっているのか。

木村 恵司

広域行政を検討すべき時期に来ている。併せて、雇用を創出していくことも必要である。そのためにも、委員会活動だけではなく、各方面と連携して検討を進めていくことが必要だ。人材派遣については、各企業から現役のみならず、技術職OB等の派遣を行っているが、受け入れ側の首長によって考え方の違いもあり、多少ミスマッチが生じているところも存在する。そこで、例えば、地元出身の若者がキーパーソンとなっているNPOを通じて、各地に人を送り出した方が地元の抵抗感が軽減される場合もある。官と民、民と民をつなぐ仕組みづくりやそのためのキーパーソンを育成していく必要がある。

野田 智義

東北に対する関心が急速に薄れている。地元の視点も再び内向きになって



いる。東北未来創造イニシアティブでは、限られたリソースをリーダーシップのある自治体や地域に一点突破で投入していく。その上で、何が本当にボトルネックなのか、どう克服し得るのかを考えなければ前に進まない。

岡本 園衛



復興予算が19兆円から25兆円へ増額されたものの、予算の使途が不明確である。予算が1兆円あれば、相当なことができるはずだ。お金があっても人手不足でできないなどのボトルネックは、今、どうなっているのか。予算が有効活用されているかどうかの評価やフォローアップができていないのではないのか。

木村 恵司

復興予算は基本的には土木工事が中心である。本当に無駄になっていないかを評価すべきである。まちづくりやコミュニティの維持管理といったソフト面に対してもお金を使うべきだ。予算が付いたら使い切るという復興庁のあり方も問題である。使途を明確化するとともに、被災地の雇用確保につながるような、復興に実効的な予算編成にすべきである。

江幡 真史

今般の震災を受けて、被災地では、



一般的なBCPだけではなく、例えば問題提起にあったような危険物管理に関する知見や福島固有のリスク・マネジメントのノウハウも得たはずだが、この経験をどのように活かしていくかが大きなテーマになると思われる。

山岡 建夫

震災直後の燃料供給では、系列を越えたタンクローリーによる供給があったということだが、具体的に伺いたい。

澤野 俊郎

通常、ガソリンは、系列のスタンドのみに供給され、それ以外に供給する場合は、元売りの認可が必要となる。しかし、震災直後はガソリンスタンドが被災するなど、ガソリンの需要が逼迫していたため、系列でないガソリンスタンドに供給したり、秋田に行く予定を急きょ釜石に変更するなど、タンクローリーの運転手の判断で供給が行われ、こうした個人の判断が功を奏した。

長谷川 閑史

現在も放射能による災害から避難している人が数多くいるが、さまざまな問題から、元の居住地には帰還しないと決めている人に対しては、国が土地を買収して金銭を支払い、自由に居住地を選んでもらうことも考えられるのではないかと。考え方を明白にすべき時期に来ていると思われる。

また、本会としても、人材不足に苦しむ被災地の自治体へ東北未来創造イニシアティブを通じて人材派遣を行っている。自社からも2名派遣しており、適宜フォローアップしているが、本人たちのモチベーションも高いようだ。

松本 順

震災直後より議論があったが、ある一定の要件を満たしている地域では、集団移転や国による買い上げが行われている場合もある。ただ、これがすべてに行きわたっているわけではない。原子力災害にどう対応できるかも考えていかなければならない。



八田 達夫



会社だけでなく自治体が被災者の移転をしやすくするような措置を取る必要があるのではないかと。県外で職を見つけた被災者には自由に移ってもらい、県内在住の被災者と同様に補助を行うなどの配慮が必要ではないかと。

須佐 尚康

支援を即、行うことが重要だ。さまざまな支援があるが、住宅面を考えると、新たに住居を確保しようとした際、補償として得た金銭だけでは足りない場合も多い。中古住宅の活用を検討すべきである。また、職場としての工場等は再建されても、住む場所が足りず、元に戻れない状況もある。

野路 國夫



被災地では、団体等の組織を通じた

寄付よりも、民間企業からの直接的支援の方が感謝されている。また、雇用について自社では、福島県の復興支援基金を利用し、郡山で工場を増設した。高尚なことだけではなく、少しずつでもみんなが小さなことから始めるといふ雰囲気づくりが重要なのではないかと。

木村 恵司

議論ばかりではなく、具体的な案件を対象に、モデルケースを作って実際に支援事業を行っていくことが重要である。その一方で、被災地の自治体は小規模な市町村が多く、人材不足もあり、自力での復興にも限界がある。人材も豊富な「県」がもっと前面に出て支援をしていく必要があるのではないかと。

澤野 俊郎

県に対しての不満はあるが、経営者ももっと行政を動かしていくことも必要だ。岩手経済同友会としても、行政の人づくりの応援もしていきたい。

須佐 尚康

教訓として一つ申し上げると、震災当日は県外からの通信が集中したために県内で通話制限がかかり、本当に必要な県内での通信ができなかった。非常時の県外からの通話制限等の検討が必要だ。

西間木 博

福島県民の一人としても原発被害からの早期の復旧・復興を願っている。引き続き、各地経済同友会の協力と支援をお願いしたい。

福島第一、第二原発視察

三日目は東京電力福島第一、第二原子力発電所の視察を行った。

まず、震災直後より原発事故対応の拠点となっているJヴィレッジにおいて、廣瀬直己東京電力代表執行役社長より福島第一原子力発電所の安定化・廃止措置に向けた取り組み状況について概要説明を受けた。その後、福島第一原発を訪れ、厳格な放射線管理の下、免震重要棟内およびバス車中より、1~4号機の原子炉建屋の被災状況、構内の汚染水貯蔵タンクなどの視察を行った。

福島第二原子力発電所では、震災直後の状況や復旧に向けた取り組みについて概要説明を受け、震災時の中央操作室の状況を再現しながら訓練を実施する研修棟(サイトシミュレーター)、緊急時に原子炉冷却のための外部電源となるガスタービン発電機車などを視察した。

視察スケジュール

9:00 【Jヴィレッジ】概要説明 **10:10** 【福島第一原子力発電所視察】免震重要棟／構内(車中) **12:40** 【福島第二原子力発電所視察】概要説明／研修棟(サイトシミュレーター)／ガスタービン発電機車／展望台



第一 廃止措置作業の様子



説明する廣瀬代表執行役社長



車中より視察



第二 ガスタービン発電機車



研修棟

2013年度(第28回) 経済同友会 夏季セミナー 一参加者名簿一

(敬称略・役職は開催当時)

2013年7月11日(木)~7月12日(金) 於: スパリゾートハワイアンズ/2013年7月13日(土) 福島原子力発電所視察

《代表幹事》

長谷川 閑史
改革推進プラットフォーム 委員長
(武田薬品工業 取締役社長)

《副代表幹事・専務理事》

前原 金一
広報戦略検討委員会 委員長
(経済同友会 副代表幹事・専務理事)

《副代表幹事》

北山 禎介
教育改革委員会 委員長
(三井住友銀行 取締役会長)

長島 徹
環境・エネルギー委員会 委員長
(帝人 相談役)

新浪 剛史
農業改革委員会 委員長、東京オリンピック・パラリンピック招致推進委員会 委員長
(ローソン 代表取締役 CEO)

柏木 育
地方分権・道州制委員会 委員長
会員委員会 委員長
(リクルートホールディングス 取締役相談役)

小林 喜光
改革推進プラットフォーム 委員長代理
(三菱ケミカルホールディングス 取締役社長)

橋本・フクシマ・咲江
人財育成・活用委員会 委員長
(G&S Global Advisors Inc. 取締役社長)

藤森 義明
経済連携委員会 委員長
(LIXILグループ 取締役代表執行役社長兼CEO)

岡本 国衛

財政・税制改革委員会 委員長
(日本生命保険 取締役会長)

木村 恵司
震災復興委員会 委員長
(三菱地所 取締役会長)

小林 栄三
行政・制度改革委員会 委員長
(伊藤忠商事 取締役会長)

伊東 信一郎
中国委員会 委員長
(ANA ホールディングス 取締役社長)

菅田 史朗
企業経営委員会 委員長
(ウシオ電機 取締役社長)

富山 和彦
サービス産業生産性向上委員会 委員長
(経営共創基盤 代表取締役 CEO)
※視察のみ

御立 尚資
医療・福祉改革委員会 委員長
(ポストンコンサルティンググループ 日本代表)

《監査役》

山岡 建夫
監査役
(JUKI 最高顧問)

《政策分析センター》

八田 達夫
政策分析センター 所長
(大阪大学 招聘教授)

《委員長 -50音順-》

稲葉 延雄
諮問委員会 委員長
(リコー 取締役専務執行役員 CIO)

金丸 恭文
政策懇談会 委員長
(フューチャーアーキテクト 取締役会長兼社長)

斎藤 敏一
サービス産業国際化 PT 委員長
(ルネサンス 取締役会長)

杉江 和男
学校と経営者の交流活動推進委員会 委員長
(DIC 取締役会長)

関山 護
TICAD V 支援・フォローアップ PT 委員長
(丸紅 副会長)

多田 幸雄
米州委員会 委員長
(双日総合研究所 取締役社長)

野路 國夫
科学技術・イノベーション委員会 委員長
(小松製作所 取締役会長)

野田 智義
東北未来創造イニシアティブ協働委員会 委員長
(アイ・エス・エル 理事長)

堀 義人
ベンチャー創造委員会 委員長
(グロービス経営大学院学長 グロービス・キャピタル・パートナーズ代表パートナー)

《副委員長 -50音順-》

秋池 玲子
諮問委員会 副委員長
(ポストンコンサルティンググループ パートナー&マネージング・ディレクター)

江幡 真史
広報戦略検討委員会 副委員長
(セディナ 特別顧問)

松本 順
震災復興委員会 副委員長
(みちのりホールディングス 取締役社長)

《常務理事》

伊藤 清彦
経済同友会 常務理事

岡野 貞彦
経済同友会 常務理事

《第5セッション 被災3県代表》

(7月12日)
澤野 俊郎
岩手経済同友会 副代表幹事
(アポロ石油 取締役社長)

須佐 尚康
仙台経済同友会 常任幹事
(東洋ワーク 取締役社長)

西間木 博
福島経済同友会 (浅倉俊一代表幹事代理)
(ダイユーエイト)

以上35名